

公務人員調任經驗：詮釋現象學觀點

李佳珍*

摘要

公務人員真正調任原因的取得並不容易，因為離職在組織行為中通常列歸非正向，真正的離職原因往往涉及個人深層的心理意涵，在個人主觀心理認知意涵與客觀之組織文化、結構與程序等交互影響下，機關組織文化、業務運作過程等機關不願意被揭露對離職成員不利的一面都必須一一透過離職人員的述說了解，但是要能獲得受訪者的信賴並願意揭露真正的離職原因並不容易，以離職是一個人在其每日工作與生活的詮釋與意義建構的結果，若採量化研究，亦因為問卷設計固定性題目，難以真正觸及核心調任原因。本研究採用現象學途徑置身於調任者系絡經驗中，運用了詮釋現象學以及後意向現象學，建立調任經驗現象概念模型，釐析出調任經驗係個人、管理、制度結構三個普遍經驗結構在時機平版上運作的結果。

關鍵字：現象學、詮釋現象學、後意向現象學、公務人員調任、職涯發展

壹、研究源起

「想請問 OO 局的職缺，有大大能分享職缺工作需要常加班嗎？處室跟長官之氛圍如何？」「請教各位先進，這個職缺的工作環境如何？長官管理方式如何？因為遇過霸凌、恐嚇、朝令夕改的主管。這個職缺 8 月下旬聽說有找到人，但 9 月 5 日又開缺？有點納悶，先謝謝各位解惑。」「幫朋友問一下大家都距離商調綁約到期前多久前開始找職缺，還差半年到期投缺會通知面試嗎？」（以上取自 2021 年 9 月間 Facebook 社團「公務人員職缺情報網」留言）

*世新大學行政管理系博士研究生

收稿日：2022 年 1 月 2 日。 同意刊登日：2022 年 1 月 21 日

具有 10 萬 8 千多人以上會員的 Facebook 社團「公務人員職缺情報網」每日均有留言請教事求人網站上公告之各職缺工作內容，如何商調，許多人更是將事求人網站視為每日必定瀏覽網站中的一個。依據銓敘部 109 年度統計資料，全國公務人員，109 年間中央機關有 5.91%，地方有 10.46% 的現職人員調任人次，顯見人員調進出機關的頻繁度（如表 1）。從 FB 網站的留言中，可感受到公務人員對於調任機關有著許多的迷惘困惑。緣此，本研究關切之問題為公務人員是在什麼樣的原因、場景工作經驗中決定調任？

又現行有關於公務人員調任的相關研究中，主要以將相關理論或研究已建構或測量過之調任因素作為變數，再以問卷調查公務人員各該變數影響（決定）其調任（意願）情形，以及各該變數間中介影響情形等。但是公務人員是活生生的在每日的生活中與周遭他人、事、物產生各種關聯型態的互動，從時間線來想像，今日的關聯性互動會受到之前的生活經驗累積所影響，今日的生活經驗則堆積成明日的的生活經驗，不斷地持續，但是量化問卷的統一性較難兼顧調任者整體生活處境及經驗，是以，本研究目的在透過「寓居於世」的詮釋現象學途徑，更深入的理解詮釋調任者在其所處世界背景中的經驗。

表 1 109 年公務人員調職他機關情形

人數(次)	現職人員數(A)	調任人次			現職人員調任人次比(B/A)
		他機關調進人次	調至他機關人次	總計(B)	
中央機關	193,445	5,912	5,528	11,440	5.91%
縣市政府	173,049	8,112	9,996	18,108	10.46%
總計	366,494	14,024	15,524	29,548	8.06%

資料來源：銓敘部，2021：58、60-63

貳、現行公務人員調任相關規定

一、調任程序

依據公務人員陞遷法規定，調任他機關須經公開、公平及公正之外補甄選程序為之。現行機關職務出缺後擬對外公開甄選非本機關人員任職時，須於行政院人事行政處架設之事求人網站上登錄至少 3 天以上，公告事項包含該職缺工作內容、報名資格條件等。參加甄選錄取人員若為現職公務人員，出缺用人機關須向錄取人員現任職機關進行商調，經現任職機關同意商調後，方能進用。

二、調任俸給保障

公務人員調任的型態依其官職等級變動情形，可以分成調任前後所任職務官職等未變動的水平遷調、以及所任職務官職等陞高或降低之垂直陞任或降調。依據公務人員保障法、公務人員任用法及公務人員俸給法規範之現行公務人員

官職等俸級保障制度，如果是調任較銓敘審定職等（如薦任第九職等）為低之職務（如薦任第六職等）者，在同官等內仍然是敘銓敘審定為薦任第九職等，如果是調任低官等職務如委任第三職等，則敘委任官等最高職等即委任第五職等相當或最高俸點俸級，因公務人員俸級保障制度使得公務人員調任他機關不會受到不利之俸級結果，僅專業加給因為各該職務而有不同，若前後職務均採相同職務加給表，則俸給總額不變。所謂專業加給有所不同係指支領不同專業加給表致專業加給數額的差異，如同為薦任第七職等支法制職系專業加給表者之專業加給數額高於支領一般行政職系表者。至於陞任較高職務者自依其所具資格銓敘審定較高職等俸級。

參、現象學及其在社會科學領域之運用

一、詮釋現象學觀點

（一）希臘時期到理性實證時期知識獲得途徑的轉變

早在希臘時期，古希臘哲學家柏拉圖便認為從感覺所得到的知識，會因其不斷變化，所以是相對的，在個人從感覺而來的知識意見之上，存在著普遍、不變性質的「理念」，理念是一種為人所能理解的先驗形式，可以構成具體世界，也超越各種外觀的特徵。但隨著啟蒙運動，科學主義興起，希臘時期的看法逐漸受到理性主義者的挑戰，如笛卡兒（René Descartes）主張感官經驗帶來的知識並不可靠，只能透過理性獲得知識。在 19 世紀到 20 世紀中葉以來，隨著哥白尼、克卜勒突破神學的宇宙論，透過精確的數學分析及物理實驗提出太陽中心說，「科學」被實證地化約為「證據科學」（factual science），在學術界大發光彩。實證科學的榮景遮蔽了人的整體世界觀，認為只有實證科學才能算是嚴謹的科學，喪失了人的生命意義（朱元鴻，2005：1-3）。

（二）對實證經驗分析（empirical-analytical）的反動

因為人有體驗以及永不止息的生命流動經驗，所以人文科學真正的重點在於人的內在經驗，而這種經驗並非由因果法則的連結而形成的，因此如狄爾泰（Wilhelm Dilthey）指出追隨自然科學思考模式以及原子式的物理學，只能得到一些未能貼近心裡現象的研究成果，其提出了描寫心理學（*beschreibende psychologie*【德文】），藉此為人文社會科學提供基礎，以了解一個人為何會從事某項行為，為何為某項決定或完成某項成品。另外，認為客觀的知識對象和主觀經驗無法分離，二者是相互對應，且經驗並非只在特定時間、空間中所發生的經驗，要避免將主體的意識給客觀化、對象化，因此必須強調先天的、本質的、直觀的、純粹的描述（游淙祺，2021：1-7；羅麗君，2018），現象學由此開展。

（三）現象學的開展

現象學通常被形容是對本質(essence)的研究，當代現象學(phenomenology)創始人德國哲學家胡塞爾(Edmund Gustav Albrecht Husserl, 1859-1938)，其對只是去發現自然的客觀原則之實證經驗分析提出反思批判。後來現象學衍伸出許多的途徑，如胡塞爾學生海德格(Martin Heidegger)¹的詮釋現象學。海德格從「現象學」(phenomenology)一詞在希臘的詞源是現象(pheinomeon)「表現自身的東西」、以及邏各斯(logos)是一種「揭示或展示」，讓某物顯現出來 2 個意思所結合之義，認為任何一個存在者所發出的問題，是存在者對其「自身存在之意義」的問題(黃光國，2018：316)。總的來說，對本質(essence)的研究、「回到事物本身」(back to the things themselves)為現象學共通的依持，因此強調人類行為必須在其所在生活世界(life-world)每日的經驗中，來自於行動者本身觀點的實際意義(exact meaning)，其並非僅存在於哲學領域，公共行政研究方式中如詮釋社會理論(interpretive social theory)或行動理論(action theory)係源自於胡塞爾的現象學路徑(Denhardt & Thomas, 2015: 177)。Sokolowski 指出現象學分析就是描述某一特定事物多重呈現的態樣，現象學即是區分並挑出不同的意向性以及與其關聯的各種不同的事物(Sokolowski, 2000: 13-31)，自此說法來看，構成現象學主要的觀念為意識(consciousness)與意向(intentional)、事物本質同一性的多重層次顯現與不顯現、以及個人與其他人所在生活世界的主體互際性(Intersubjectivity)，也因為其重視事物的多重顯現以及主體互際性，可以避免化約主義的影響，而更接近事物的本質。

1. 人文態度，顯現與不顯現

胡塞爾認為態度是人們對待世界的方式，「自然科學態度」或「自然主義態度」是自然科學對待世界的態度，至於研究人文現象的適當態度是「人的態度」或稱「人文社會科學態度」(游淙祺，2001：185-184)。人的「主觀意向性」控制並決定了意識活動的方向和內容，但是來自於社會、歷史和個人經驗的各種偏見，會不知不覺地扭曲主觀意識的活動方向、方式及內容，唯有透過意識的自我純化，才能將世界還原為本來面目，真正地顯現出存在的「意義」(黃光國，2018：316)。現象學家在意的是呈現於意識中的現象，並對之加以描述及分析，即為「超驗態度」。

2. 意識與意向

隨著人的「主觀意向性」，現象學的核心意旨在於我們的每一個意識活動，每一個經驗活動，都是具有意向性的，意向是一個指向、朝向(intending)的狀態，是我們與事物之間的意識關係，此意向並非是一般帶有目的性、實踐行動意涵的意圖(Sokolowski, 2000: 8)。胡塞爾對意識的基本定義為：由精神活動即

¹ 海德格為詮釋(hermeneutic)現象學代表，也為詮釋學派主要學者，惟須注意的是，雖然海德格跨列了詮釋學的研究領域中，但非謂詮釋學是自現象學中派生而來，格榮德(K. Grunder)認為，在古希臘對荷馬史詩和猶太教文獻的解釋中，已出現技術詮釋學的萌芽(潘德榮，2015：21)，詮釋學有其自身所形成的歷史脈絡。所以雖然海德格被認為是承接現象學提出詮釋現象學，但絕非謂此為詮釋學之始。

體驗之流交織而成的整體。客觀的知識真理是在認知者之心理內在的精神活動中被認識，人必須去理解認識主體於其思維活動中之所以能夠構造必然有效之觀念物的先天形式條件意圖澄清思維本身構成客觀觀念的運作針對思維的運作，區分了思維活動（*cogito*）與思維內容（*cogitatum*）的差異，並接受了布倫塔諾（Franz Brentano）的「心理現象之最本質的特性是意向性關係的觀點，進而主張意識（或思維、或精神活動）總是關涉到對象性，亦即『意識總是關於某物的意識』」，同時，意識對象必須在意識流之外，因為它作為被認知成具有同一性的某物並不同於意識流中被包含的諸般內容，後者僅是前者的雜多顯像而已，其將意識對象與意識流的內在關係修正為外在關係，意識與對象間的關係並不是一對一，而是多對一，即雜多意識片刻的內容指向同一物，意識的運作結構，包含了意識的主動綜合能力及其對意識對象之存有意義的建構（羅麗君，2018）。所以李維倫指出「現象學的工作就在於描述種種不同的意識形構作用，與描述種種的意向性結構」（李維倫、賴憶嫻，2009：278）

3. 生活世界與互為主體性

由於當代科學觀念在整體人類精神生命之發展過程中有其傳承和演化的歷史，所有人類的精神發展於本質上皆關涉到人在實際生活世界之中的各種生存活動和存有意義的建構，所以人之生活世界正是科學觀念之「源初意義」得以構成與奠基的發生場域，因此，在自我是以「絕對意識」的建構作用而具有其超驗主體性下，「絕對意識」即具有指向世界的「意向性」，其一方面為世界應向於此的特定顯相－即個別事物表象的單一面向或是其表象。另一方面自我自身是以世界為構成載體之諸般多樣的意識體驗之形式呈現（羅麗君，2011：41、45）。

既然人存有的本質關涉實際生活世界之中的各種生存活動和存有意義的建構，在意向的對象上，現象學的意向對象並不受限於外在物理世界實體上的物體，例如簡言之，絕對意識所統握的對象是整個事物，亦即以大象來說，絕對意識中的大象是其在世界中的完整意義，在置身的生活世界中與生活世界互為主體，從物體來說「大象」是一個生物，但作為一個非對象性的思與言而言，當大象在泰國旅遊界，人與大象的互動過程顯現出歡樂現象，但延伸到動物保育，未顯現的是因為經濟生活所需，而對大象剝削的不得不與遊客陷入的旅遊道德陷阱，當大象亡故了，仍會與意向者對大象的價值並存。所以現象學的面向回到事實本身時，大象不僅是物體上的意義，而是其在實際生活世界中互為主體的各種顯現與不顯現地匯集。即舒茲所稱一個意向對象「感知的大象」因本身特性所引導，指涉出的可能印象，係乘載感知者對「感知的大象」的複雜經驗，透過對「感知的大象」的內在視域（*inner horizon*）及外在於「感知的大象」本身的外在聯想的外在視域（*outer horizon*）存在（孫維三，2016：84-86）。

二、現象學方法在社會科學研究領域如何可能？

（一） 置身所在的詮釋

現象學起始於哲學領域，是來自於對實證經驗分析主、客觀分離的反動，必須步入非實體論的研究方式，然而如何接近現象，對意向進行分析，基於認知是當我們已經在世界上（being-in-the-world），且與實體有接觸才有可能對實體進行理論的探討（Dan, 2019: 74；汪文聖，2001：50）。因此，現象學雖然為社會科學研究有關意向的概念，提供了一個「是什麼」的想法，但是對於「如何是」，就必須要透過方法進行。方法（Method）這個名詞在現象學中指接近現象的態度或方式，可以通過描述性的（descriptive）或解釋性（interpretive）的、語言學的（linguistic）或詮釋的（hermeneutic）方法（Van Manen, 2016: 26）。在胡塞爾之後衍生的不同現象學途徑中，海德格提出存在者的多樣性之本體論，認為「存在的事實性」比人類的意識和知識更為基本（黃光國 2018：316；張燦輝，2021：11-12），因此社會、歷史與個人經驗形成的理解關係是重要的。李維倫接受海德格「人與事物之間的理解關係」的還原考察將會得到「人在關係之中理解」的結論，認為透過人在某一場景中，置身所在相涉關係整體，便可了解人的心理處境目標之一（李維倫，2004：157-159）。

海德格詮釋現象學（hermeneutic phenomenology）這個現象學分支路徑，將方法（method）作為接近現象的方式或態度，以人們寓居於世的生活經驗作為基本結構（Van Manen, 2016: 26），脫離純粹哲學的現象學研究，恰可促成人文社會科學研究回歸現象本質的研究，而在獲得寓居於世生活經驗的方法上，非專業哲學領域的現象學研究與社會科學方法連結，是透過蒐集更多的經驗材料，由反思方法（reflective methods）去理論化或架構化（thematize）經驗材料中的意義，且以社會學研究中有許多蒐集經驗的方法，為現象學觀點的研究提供豐富的經驗材料，此讓象學路徑得以在社會科學研究中展開（Van Manen, 2016: 311）。

（二） 透過語言的運用分析獲得普遍結構

李維倫（2004）指出現象學途徑要接近的是一個意向，要如何地接近一個非物之實體意向，需要一個通達的方式（access），而語言便是這個通達的方式，語言的本質是在於對我們所遭遇到的事物賦予意義，問題現象召喚研究者為現象發聲，使問題現象得以為人所見，透過研究者的發問，讓無法完整語言表達者，得以描述揭露經驗，透過發問去接受破碎的、矛盾的事件經驗，並且建立一個新的相涉關聯形式（a new form of relatedness），並重新獲得語言，建設性的將事物與事件勾連（articulate）在一塊，並因此帶出一個有新意的論述，而原先破碎或隱晦的經驗，將因此一新的勾連而清晰，同時伴隨新的關聯形式而來的，是重組後的新視界、甚至是新的存在可能。

（三） 後意向現象學（post-intentional phenomenology）

在現象學的發展中，已發展諸多途徑，最早的胡塞爾超驗現象學、海德格的詮釋現象學最為常見，前者在於尋找出一個現象的核心本質（essence），後者著重強調生活世界與互為主體意向間關係（intentional relations）顯現，因是一個

詮釋的內容陳述，爰非必然有一個現象的核心本質，而允許顯現的諸可能詮釋。但 Vagle 認為應進一步看待一個現象不僅僅只是在於文本分析、研究者與參與者，而是在一個包含研究者、更寬廣的社會議題與事件、產出的文件與定位等多方的動態（dynamic）意向關係中展現，因此意向是變動的、且是隨著時間而給出的，被解為帶有後結構（post-structurally）意涵的。Vagle 透過圖 1 說明三者之差異，後意向現象學希望找出更多元與隨機的圖 1 灰色部分重疊之處（Vagle, 2018: 79-86）²。因為社會科學研究中涉及的不僅僅只是意向的詮釋與理解，其在詮釋與理解之間多方的動態關係，往往是社會科學領域研究如公共政策必須重視者，必須要向前延伸出因此理解，而讓制度或政策朝更好的方向前進的建議道路，所以本研究除運用詮釋現象學詮釋調任現象，在實際研究過程中也感受到動態時機的重要性與對意向的牽引力，最終係兼採詮釋現象學與後意向現象學建立調任經驗概念模型。

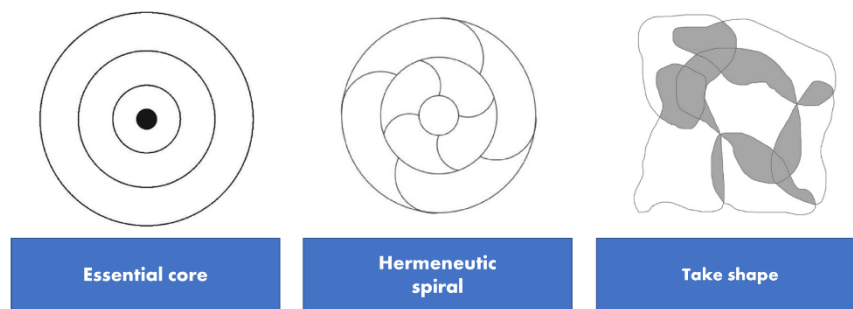


圖1：超驗現象學、詮釋現象學與後意向現象學概念圖
資料來源：Vagle, 2018：83-85

三、研究品質判準

一個社會科學的研究如何確保研究品質？對採用量化研究方法者而言，此問題的答案沿著實證主義的派典，透過結構化問卷、量表編制、前測等統計上的信度與效度的檢測即可處理，且研究者間已有高度共識。至於質性研究，多數的研究者仍然會試圖找尋與發展指標以替代信度與效度，例如 Lincoln 與 Guba 提出相當於內在效度的可信賴性（credibility）、相當於外在效度的可轉換性（transferability）、相對於信度的可靠性（dependability）及相對於客觀性的可確認性（confirmability）4 個指標，用以表示研究是客觀、可重複驗證及可類推（方格正、李佩怡，2016：144）。現象學屬於質性研究的一種，雖然質性研究有

² 後意向現象學在我國目前現象學相關的研究中較不常見，即便是常以現象學為分析途徑的心理學領域亦同，本文一開始本擬僅採用我國常見之詮釋現象學方法，但是在研究過程中，發現難僅以詮釋現象學理解，而係帶有後意向現象學之寓，最後研究結果建構之調任經驗模型亦係兼採詮釋現象學與後意向現象學，但現象學之途徑及方法之探討非本文目標，爰僅簡要說明其概念義涵，詳細可參考 vagle 之著作。

許多增進研究信度與效度的方式或類結構化的程序，但是在現象學方法中卻未必適合，例如一般質性研究經常採用的三角檢定（triangulation），由於詮釋／現象或批判是一種觀點³，關切目的在於本質與意義，在本體論上，對每個人了解及認知人們存在的真實及如何存在世界中，給予更多的價值與意義，在認識論上更加重視人們怎麼解釋以及理解世界的個人經驗，因此每個人的現實都可能一樣或不一樣（Lesley et al., 2020: 177）。現象學還原後的現象學描述與一般人在自然態度底下的認識是不同的，因此即便是經驗提供者也不見得會有最佳的立足點來檢查分析結果（Katarzyna, 2020: 68；李維倫，2009：313-316）在自然主義取向下，即便是同一種研究途徑亦或有不同的著重點與方式，一如同為現象學研究途徑，有胡塞爾的超驗現象學、海德格的詮釋現象學等途徑。

詮釋現象學途徑採用的置身所在的研究，所得的了解會是一個具有使之統整的有新意的明白說出（innovative articulation），而非一個邏輯性的解釋（logical explanation），重點在發揮人類在相異中建立新意關聯的能力（李維倫，2004：163），爰可重複、驗證性非研究須強調處，李維倫認為量化研究中的信度（不同的人分析有相同的結果）及效度（分析的結果跟事實的關聯性），若調整為將信度認為是「我們所獲得的了解會分歧的讓我們無所適從？還是可以給我們依循的見解？」，效度是「這了解對明白我們的生活有何助益？」來看，現象學分析依然有其可能的判準，即內容勾劃的一致性（coherence in articulation）、描述資料的一致性（coherence with descriptive data）、生活經驗的一致性（coherence with life experience）以及不同了解間結構上的一致性（coherence with structure）。雖然這些判準可以協助增強研究品質，但必須謹記的是一個現象學分析，最重要的仍然是對提供現象的深化掌握與分析，因此即便有高度一致性結果，但如果只是平面的、依據語意的分類、無啟發性、無法讓人有不同的視野，都不會是一個好的現象學研究（李維倫，2009：316）。

肆、調任相關研究及現象學觀點反思

一、相關調任研究

本研究以「公務員」及「公務人員」結合「調任」、「職涯」、「生涯」、「turnover」、

³ 社會科學的研究方法與社會科學研究派典係屬不同層次，有關社會科學研究典範，因為世界觀的不同，所以有不同的研究方法或途徑（method or approach），Habermas 曾提出因為人類三種的認知興趣形成三種社會科學典範，分別是（1）唯物主義階梯式（ladder of materialistic inquiry），採用直線漸進循序漸進追求單一真相，相當於多數研究使用的實證經驗分析。（2）循環式建構主義（circle of constructive inquiry），回到人們在情境系絡、時間脈絡中的經驗詮釋、符號與意義建構等。（3）批判式／生態式的鉅觀研究（global way of circle/ecological inquiry），通常具有政治意圖，透過歷史的前後發展，檢視揭露被隱藏的社會階級、種族與性別等不平等的權力關係，期望去除虛假，進而達到解放。社會科學派典中質與量的研究方法（如採用實證經驗分析必然採用量化）早期認為必然相對，如公共政策學者 Lincoln & Guba 早期曾力主質量代表不同典範不相容，在 1994 年的作品也指出質量方法能被適當的運用在任一研究派典中（潘惠玲，2003：4；Lesley et al., 2020: 169-170）。

「career」等關鍵字查詢中文 CEPS 電子期刊資料庫、Jstor、SAGE Journals、Emerald Insight 及 EBSCOhost 等資料庫，同時再個別搜尋公共行政學報、行政暨政策學報、文官制度季刊及中國行政評論、Review of Public Personnel Administration、Personnel Review 等與公部門人事制度領域較為相關之期刊中，有關調任相關研究，約略可以歸納出人與組織適配性（包含了各種人與組織因素所組成的變數間與調任意向的關聯性）、公務職涯升遷路徑、人事制度及人力市場流動以及調任與社會經濟因素之關係等面向進行研究。

（一）組織與人的適配性（O-P fit）

調任這件事表面看來是一個人離開了一個機關到另外一個機關任職，「人」與「組織」兩個部分構成了調任，多數關於公務人員調任的研究中，也都以此觀點進行研究，採用透過調任者個人與組織適配性的落差來解釋人員調離原因。從人力資源管理理論而言，具有高承諾性的人力資源管理作法可以降低調任情形（Yoon & Gregory, 2012: 5），因此多從可提升承諾的組織氣候、工作滿意度（job satisfaction）、社會資本（social capital）、組織支持（organization support）、領導－成員交換（Leader-member exchange）等，與人員調任意願（turnover intention）進行相關性研究。例如 Joe 等（2018）自組織倫理氣候（ethical climate）面向研究人員調任原因。Geon Lee and Benedict（2011）以績效管理為變數了解績效管理是否影響聯邦政府人員的工作調任傾向，其中組織層次的變數係以績效管理構成，包含以績效為基礎的酬賞系統（performance-based reward system）與績效支持監督（performance-supporting supervision）；個人層次的控制變項包含工作相關的變項，如工作滿意度、訓練、種族等社會人口變項。Joe 等（2018）在倫理氣候（ethical climate）與社會認同理論（social identity theory）下，透過調查解釋倫理氣候如何影響調任傾向。國內如吳孟樺（2017）訪談臺北市政府人事單位主管、公務人員以及人力資源管理專家，分析台北市公務人員調任原因有工作地點離家太遠、工作壓力與疲勞、升遷機會少。

（二）職涯路徑

「職涯」（career）概念源自 1950 年代以前的工作選擇（occupation choice），到了 1950 年代以後變為職業（vocation），一直到 1960 年代以後，職涯一詞才被廣泛應用（林鈺玲，1994：18）。對於 career 的中譯文字有使用「職涯」及「生涯」。因此，career 一詞有廣義與狹義之分，狹義的較偏向職業歷程，而廣義的則包含整體人生的發展（羅文基等，1997：6）此外，在討論職涯發展是否成功（career success）時，會分類成主觀（subject）跟客觀（objective）兩個面向，主觀面向偏向個人對於其職涯結果的內在理解與評估（internal apprehension and evaluation），客觀面向是指運用一些指標說明個人職涯的外在狀況，如家庭、收入、職位階層等（Michael, 2005: 179-180）。在強調調任者職涯發展路徑的研究中，由於調任原因是人與組織所共同形成，也多從人與組織的適配性進行分析，並將適配性

轉換成判斷職涯是否成功，如 Rasdi 等人（2009）建構測量公部門管理者職涯成功架構四個因素，這四個因素也是個人與組織學習、強調個人發展與績效。這四個因素分別是個人相關之因素（individual-related）、個人環境適配度（person-environment fit）、組織相關之因素（organizational-related）、以及管理職能相關因素（organizational-related）。另外有從職涯職域吸引力如 Efthima（2018）運用 Gunz 等人設計的認知（awareness）、跨職域吸引力（attractive of particular boundary-crossings）及達成性（achieve ability）研究希臘從事公共教育公務人員之職涯模式（pattern）。

國內較早研究此議題者，有 1995 年賴維堯（1995）對中央高級文官生涯路徑之研究，其採用實證資料調查分析中央部會級機關司處長與行政院國家建設研究班第一期學員之社會背景與公務生涯，發現高級文官以內升為主、外補為次的晉用培育體系。賴維堯的研究訪談對象均為中央部會層級的一級單位主管，因此在公務人員的升遷路徑上，具有職涯路徑向上升遷的一致性，但是恐非全數的公務人員職涯上都會循這些高階主管的路徑。如蘇偉業（2018）的研究指出，從個人與組織利益權衡的觀點觀察我國政府內部人力市場的行為，反思我國人制度設計傾向以「員工個人為中心」為運作機制，根據訪談公務人員的調任原因分析，發現個人「退縮行為」產生調任的決定與結果，甚至有降調的情形（此部分與王賢等人研究發現調任與陞遷有密切關聯有所差異），此同時也反映出機關欠缺人力規劃，其結果為公務人員調任時考量個人利益相對犧牲組織利益，所以請調行為也對機關運作與績效帶來傷害。

（三） 公務人力市場與人事制度

依據現行公務人員官職等俸級保障制度，如果是調任較銓敘審定職等（如薦任第九職等）為低之職務（如薦任第六職等）者，在同官等內仍然是敘銓敘審定為薦任第九職等，如果是調任低官等職務如委任第三職等，則敘委任官等最高職等即委任第五職等俸級，因公務人員俸級保障制度使得公務人員調任他機關不會受到不利之俸級結果，僅專業加給因為各該職務而有不同，相較於私部門，公部門調任者較不需考慮所得減少，人事制度的設計導致流動成本低落的情形下，也讓公務人員在調任行為上取得較機關更有利的地位。一如蘇偉業（2018）所指，雖然調任是個人綜整各個因素後的職涯選擇，組織陞任或遷調制度雖然會影響個人的選擇，但個人在職務調動的主導權不容小覷，尤其我國公務人力市場是對調任方有利的情形。

另外王賢等（2019）從組織人才管理的角度進行人員調動的分析，從跨職系流動的角度探討我國公務人力的流動，同時綜整現有經驗結果，發現調任與陞遷有密切關聯，且調任同時可能會伴隨轉換職系，認為應該重視公部門人力市場的職系流動及留任人員認為並進行組織人才面的職涯管理。又論及職涯選擇時，因為公務人員可能在公、私部門以及非營利組織間流動，Nora Silver and Paul Jansen（2017）對於 24 位有過跨公、私及非營利三個部門的跨部門經驗領

導 (cross-sector leaderships) 者進行訪談調查，發現很多受訪會用一個發現價值與認同的機緣巧合 (serendipity) 來形容其工作上的成就會是職涯轉換的連結原因 (affiliation)，基於 serendipity 字義除了偶發現外，還必須要因為這偶然的結果感到幸福。就此而言，一個調任的過程可能是諸多原因的機緣巧合，其有可能並非是因為跟組織不適配而離開的，例如剛好有人邀約。

(四) 社會經濟因素與調任

相較於前述人與組織的適配性而言，將調任與社會、法律與經濟體系相連結的研究較少見，如 Sally and Donald (2020) 從經濟、組織及人力資源管理三個面向，提出美國州政府人員自願調任模式，在該模式中，經濟因素包含了州失業情形及地理區域，組織因素包含工會、機關規模與內部結構，人力資源管理因素則包含了薪資、家庭友善政策以及訓練。Sally and Donald 認為該篇研究是最早將州政府人員自願調任原因與失業，州地理區域等經濟因素連結者。

二、反思及為何採現象學觀點

Mary Parker Follett 指出人是一種社會性動物 (social being)，個人形成社會，同時也被社會塑造。因此，個人、他人與組織間透過交互性的語言及主體經驗彼此交互影響，同時透過組織行為學者 Robbins 所提個人職前期 (Preadaptation stage)、接觸期 (Encounter stage) 及蛻變期 (Metamorphosis) 三個在組織中社會化的過程中進一步確認自我的價值及定位 (黃家齊等, 2017: 529-532)。公務人員個人、組織與他人間如何的互動交織型構出人力資源領域中調任現象？因為現象是在生活世界中 (Sharon & Hanes, 2003: 182)。調任者生活於社會、組織中，調任經驗是鑲嵌於組織團體背景中，透過組織社會化公務人員在公務體系中會與機關的文化進行融合調整，並發展出自我的經驗過程。此外，因此調任者的調任經驗也必須在其整體生命流動經驗的動態系絡中發現，從現象學的觀點，調任行為會有不同的陳述經驗，不同調任結構的多重態樣，但是總有一個這個行為顯現與未顯現的同一性。María 認為現象學的方法可以檢討公共行政研究中的理論與實務的鴻溝 (María, 2020)。就現象學而言，主體意識活生生於當下的原初建構，因此，調任者在原任機關中系絡中，由個人與機關組織透過交互性的語言及主體經驗彼此交互影響，形成每一個活生生當下的主體意識，這些主體意識並構成了調任行為發生及其意義的根本基礎。

量化的調任相關研究中，先建立各調任因子，再了解影響調任傾向的因子，並透過統計信度與效度確認研究品質，雖然有助於初步獲得各種調任原因間相互影響的關聯性，但是作為一個活生生的人，調任是調任者生命流動經驗的一部分，調任想法是隨生命過程而流動，所以採用人與組織適配性各個因子間影響性的統計調查結果的研究方式，較難貼近調任者生命流動過程以及當下整體心境與經驗，且各影響因子不可否認對於調任者均具有影響性。是以，公務人

員在公務體系中會與機關的文化進行融合調整，調任經驗是鑲嵌在調任者生命流動經驗過程中，存在於環境與時間系絡中，是調任者自我不斷在時間中活動，持續的經驗累積而成。在觀看調任這個主體時，要回到人文社會科學「人的態度」(游淙祺，2001：186-187)。公共人事管理是一個有效政府的基石，了解調任者如何在機關組織中與組織相關的周遭世界其如何試圖在人事制度以及實務中尋找公務人員公務職涯的心理落腳，至為重要。

伍、 研究方法與過程

一、 建立敘事經驗訪談分析文本

要怎麼去接近調任現象？海德格說「語言是存有之屋」，每一個受訪者對於其調任的經驗都是在其生活中經驗（周蕙蘭，2009：132），由語言開顯人對自己境遇、世界的理解，當事人以新的視框了解自己的境遇與世界（方格正、李佩怡，2016：132）。唯有回到調任者的個人生活經驗結構中，透過其自我的敘述詮釋其調任的原因，才能更細緻且確切的了解公務人員調任原因，並在每一個調任使用語言勾勒出的熟悉話語，找出所顯示出的普遍調任經驗，從而在這樣的熟悉話語之下，我們得以獲得普遍的意義。

在如何取得調任者經驗語言載體，作為分析文本？本研究採用深度訪談法，置身於調任者的個人經驗，連結其生涯以及工作職涯路徑，先從受訪者的描述當中，建立起個人自身所在的個人經驗敘事，以及其在調任過程中重要事件或賦予的意義，產生概念後進一步歸納類別，建立核心概念，勾勒出理論，將調任者所面臨之外在客觀存在的工作環境與制度結構，與其主觀對其生活中公務人員職涯現實的了解，以調任者的工作與生活場景為焦點，透過置身於調任者工作與生活經驗的詮釋，在其職涯路徑尋找調任本質。

二、 具體研究過程

（一）研究流程

誠如前述，現象學是源自於哲學領域，在社會科學的運用上，仍然需要一些方法去接近現象，因此現象學方法的核心重點在於人寓居於世的面對事物與反思，但是對於如何就資料進行操作化的研究，並不會要求一個制式固定的步驟化操作流程，現象是關乎於個人經驗，而個人經驗則因不同研究者與參與者而有所不同，而允許不同的步驟化分析模式（Katarzyna, 2020: 5；李維倫、賴憶嫻，2009：276-290）。

本研究先蒐集前述第肆章有關調任的相關研究，參考現象學研究學者如

Katarzyna、高淑清、李維倫等人的方法操作，運用訪談方式取得調任經驗，採用雪球抽樣法獲得有調任經驗的人為受訪者，在訪談過程中，盡量促使受訪者開放去除遮蔽的說出其所遭遇之事、處理與面對、心境的轉折等，訪談文字記錄稿包含所有訪談過程中的受訪者敘述及訪談者對話與提問，且為使讀者更貼近掌握受訪者置身經驗結構（*situated structure*），再進一步將訪談記錄稿以第三人稱角度進行置身描述。最後再由訪談紀錄及置身描述找尋經驗共相，呈現受訪者調任普遍經驗結構（*general structure*）的整體性描述，並以之與人事制度調任相關議題對話，同時提出後續研究建議。

（二）資料蒐集來源：5 位訪談者的找尋過程與背景

因離職在組織行為中通常列歸非正向，真正的離職原因往往涉及個人深層的心理意涵，調任通常隱藏的個人或組織的不利面向，在受訪者的選擇上，為了獲得真正的調任經驗，受訪者對於訪談者必須具高度信賴且開放的參與，5 位受訪者採用雪球抽樣法，從本研究所知任職於公務界同仁為始，再請其推薦合於設定條件之受訪者，每位受訪者至少具公職經歷 6 年以上且具調任他機關經驗，且在受訪前均了解本研究將請其揭露個人調任經驗。且為提升訪談深度，在訪談前，均先請受訪者先行提供公職生涯中所任各職務職稱、職系、進用依據、任職年資起訖、以及機關及個人業務職掌，以了解受訪者的工作場域、制度環境及機關人員屬性，各受訪者詳細之背景與經歷如附錄 1。每位受訪者訪談時間約 2 至 3 小時，訪談方式依據受訪者需求，有採面訪、以 Line 軟體線上視訊訪問方式（如受訪者 D 因為居住外縣市且需照顧小孩，因此採家中以線上方式訪問），訪談逐字稿嗣請受訪者確認文義正確性。

（三）訪談架構

本研究採用訪談法，透過半結構化開放式訪談了解受訪者公務職涯過程中調任他機關的經驗為何？基於詮釋現象學研究基礎，調任故事是置身與系絡化於所有參與者生活中，訪談必須圍繞在調任者的歷史系絡經驗中，以產生調任意義和理解為訪談目的（Lesley et al., 2020: 117）。訪談題綱圍繞在詢問調任前後所發生的事件，當時的工作情形、相關參與者，如個人、機關、同仁與家人等狀態？整個調任的經驗、結果來龍去脈等以及於訪問前提供訪談題綱。題綱如附錄 2。

陸、分析與發現

本研究先運用詮釋現象學的方法分析各受訪者調任經驗結果，並將之匯聚後獲得「時機」、「個人」、「管理」與「制度結構」4 個普遍結構，各受訪者經驗普遍結構如表 2。同時在分析過程中，發現「時機」此一普遍結構，似難僅以詮釋現象學的各主題螺旋（*spiral*）說明，其除為受訪者共同調任經驗的普遍

結構外，更有後意向現象學之寓意，因此本研究試圖進一步將受訪者普遍經驗結構，結合詮釋現象學與後意向現象學的概念繪成調任經驗現象概念模型如圖 2，在圖中可以明顯地看到，詮釋現象學方法所得之普遍結構其實是在一個與各種隨機要件接觸的結果，此一隨機要件組成，本研究稱為機會平板（chance flat），當普遍結構移動與機會平板接觸的剎那就開啟了調任現象。另基於篇幅限制，交談交談語句所形成的單元意義、匯聚成的主題、勾連出之各受訪者自身結構，以及匯聚各受訪者形成的普遍結構過程，僅摘述 A 之部分置身結構形成過程，以及普遍結構之時機與個人匯聚過程分如表 3、4。

表 2：各受訪者經驗普遍結構彙整表

普遍結構		受訪者				
		A	B	C	D	E
時機	心有所期的隨機結果	V	V	V	V	V
個人	時不我予的錯身	V				
	家庭		V	V	V	
	個人品牌			V	V	V
	疲憊空虛	V				
管理	主管		V	V	V	V
	人事管理		V	V		
	公平		V	V	V	
制度結構	誘因				V	V
	反噬	V				
	困乏	V	V	V	V	V
	型塑		V		V	V

資料來源：本研究整理

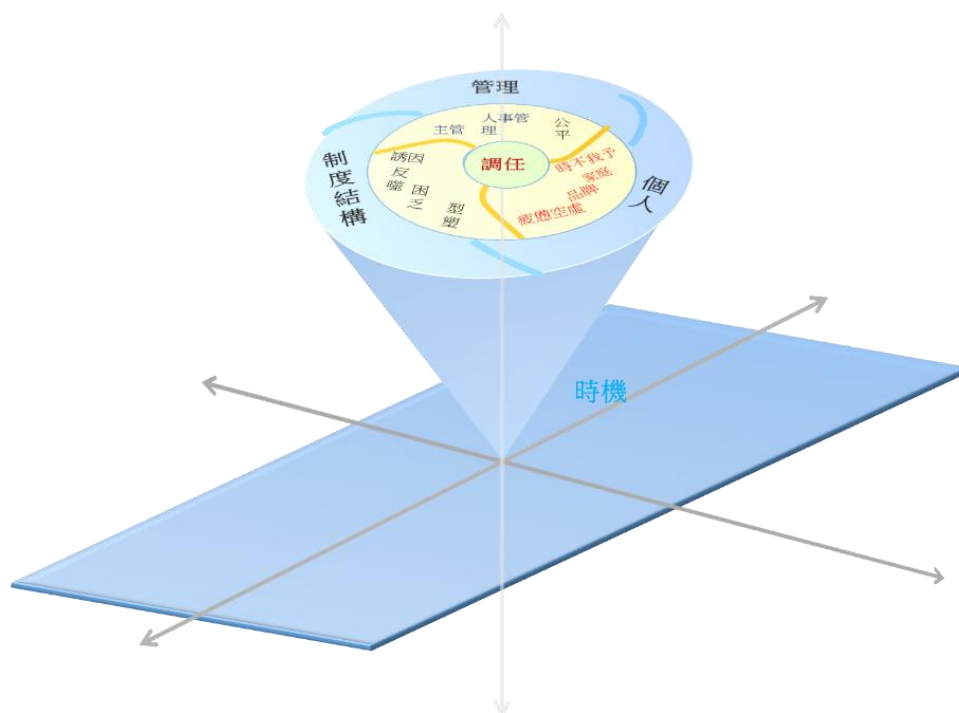


圖 2：調任經驗現象概念模型圖

資料來源：本研究自繪

表 3：受訪者 A 部分普遍結構形成表

受訪者	置身結構		主題		單元意義		A- 交談語句
A	1	調任只是各因素組合的機會結果造成【1、2、7】	1	時機	1	非規劃型個性、無法確定調離決定的對錯	因為其實我自己也不知道為什麼想調，後來我有回過頭想？出來之後當下其實會有些後悔，就會覺得不完全覺是對的
			2	時機	2	成功的調任是一切因素的剛剛好	我真的就是剛好有那個時機那個點，……
	2	工作意義消失連帶使活力消亡【3】	3	工作意義	3	工作意義的缺乏消亡 A 的工作活力	有部分是那時候 00 業務真的做的很累，就覺得做這樣的事情的意義何在，讓自己那麼累的結果的回饋？就覺得沒有那種讓你繼續衝的動力？
	3	時不我予的錯身與矛盾【4】	4	個人生理機能	4	年紀與體力力不從心的無能感	另一個是覺得自己對工作越來越力不從心的感慨，其實應該主要是工作能力跟這兩件事，……體力跟智力，就是會比較力不從心，像之後經過升科長這個坎，因為我們(資績)到前面，每次簽放棄，多多少少還是會有些壓力，但是又不想當科長，因為會怕，做科長會 cover 的不是很好，然後升遷的壓力就會出現。……是怕自己的能力沒辦法再往上的要求，

表 4：普遍結構之時機與個人匯聚過程

普遍結構			
2nd 整併	調整	1st 整併	原始
時機	心有所期的隨機結果	非規律時機條件合致心有所期的隨興(機)不確定(結果)	調任為各因素組合的機會結果造成【A 置 1、B 置 3、C 置 7、D 置 6、E 置 7】
個人	時不我予的錯身	時不我予的錯身	(一)個人生理狀況形成時不我予的錯身【A 置 3】
	家庭	家庭	(二)家庭因素在工作抉擇中占上風【B 置 2、C 置 4、D 置 3】
	個人品牌	工作與態度品牌價值性	(三)個人工作與態度品牌價值使調離容易【C 置 6、D 置 7、E 置 8】
	疲憊空虛	工作意義感	(四)工作價值無意義對於人員工作活力的消長【A 置 3】

一、調任經驗啟動時機面向

調任是所有各種因素組合下的機會結果，受訪者在調任前會因為其他的普遍結構影響心理期待，這個期待的成真，取決於不同的時間、參與者等多方要件運作互動的結果，屬於後意向現象學，本研究在調任經驗概念模型上將之置於錐形下方之時機平板（chance flat），而未將之納為詮釋現象學的螺旋意向關係中，每個受訪者普遍經驗結構都有時機的促成。但是調任者可能在某些時候時機到了，調任經驗窗也開啟了，機關也願意任用，但調任者因個人之各種考量自行關閉調任窗之情形，因此，雖然調任窗開啟後，多數是由新任職機關決定，但擬調任者也可能自行關閉調任程序，如「之前有一次，是恰好，我是去應徵 OO 縣的局處首長，雖然面試是在星巴克聊天，因為那時我小朋友在榮總看病，所以就有人打電話來說介紹給我認識一下，OOO 的女兒，……東西雖然我沒準備，但是……我對業務了解的透徹度，看過的資料真的很多，隔天問我要不要去，但是我有小孩要顧，所以機會過了就過了，……，因為經過這些事情，所以對升遷這件事就看很淡，現在的感覺就是志同道合比較好做事，現在還不能走……（受訪者 C）」。

二、個人面向

調任經驗中普遍有個人主體自身在公（如機關內升遷時機）、私（如家庭）領域中，因個人身體狀況、工作態度與能力建立的品牌價值及工作感受等而展開調任經驗之情形。

（一）時不我予的錯身

受訪者 A 最為明顯，其在訪談中提及「如果我年輕點，晚幾年出生就好了」，

在其調任故事可以明顯的看出 A 並非不願意在原機關升遷，但是因為升遷時機碰到個人身體狀況、學習能力逐漸下降之年齡，而其為了躲避升遷選擇降調他機關的現象，升遷此一激勵工具反而成為想逃避原任機關的壓力。

（二）家庭

家庭為多數受訪者考慮之要件，其中包含工作地點、工作繁忙情形對家庭的影響，另外還有因為主管人員口語上指謫調任者因為家庭影響其工作績效的原因，致調任者決心調離之情形。B、C 及 D 均有因為家庭因素調任，其中 B 是媽媽，主要家庭因素為照顧小孩，C 在有小孩出生後，會兼顧到接送小孩之需求，至於 D 則是調任至交通方便且可以不用參加輪值之機關。雖然考量的家庭需求未盡相同，但都有因為家庭而決定調任之情形。

（三）品牌

受訪者 C、D、E 均是因新機關業務往來或學長信賴而被推薦參加甄選後調職。如「有幾個長官也是在等你空出來，會做的這麼累也是因為人家是要你來幫忙的，不來養老的（受訪者 C）」，所以調任者雖然是通過公開甄選的方式調任至新機關，但新機關對於調任者並不陌生，因為新機關在辦理公開甄選前即透過關係找尋適當人選、鼓勵其參加機關出缺職務甄選，甚至在辦理甄選時已決定由某調任者出任該出缺職務之情形。亦即，個人的工作態度與能力所建構出的品牌價值，會使其在調任時獲得較高的青睞。

（四）疲憊空虛

「有部分是那時候 OO 業務真的做的很累，就覺得做這樣的事情的意義何在，讓自己那麼累的結果的回饋？就覺得沒有那種讓你繼續衝的動力？（A 受訪者）」可以發現工作意義的重要性，工作意義的消失會導致個人工作活力的消亡，讓人覺得沒有工作衝勁，會讓人興起調任念頭。

三、管理面向

為有效的運用資源達成組織目標，機關與主管人員均會採行一些活動與方法，這些行動與方法如人事管理措施與政策、主管的行為等，在管理面向除了管理者方還有被管理者方因管理者的活動與方法所產生的感受致展開調任行為。

（一）主管

除了 A 以外，所有受訪者調任經驗都有主管人員這個置身結構，主管個人影響到整個工作氛圍，主管對於組織文化、主管負面言語可能無意中不斷在同仁心中累積，直到某天觸及同仁底線，而積極進入調任經驗歷程。主管行為可能是直接反映在同仁身上，如 C 之主管是一個律己甚嚴的人，但是對於同仁也

會有同樣的要求並用負面言語的方式表達，如「你跟你們兩個科長是唯一的兩個博士，兩個博士寫這什麼東西啊（受訪者 C）」，對同仁形成壓力。主管的行為除了積極言語行為外，消極的縱容組織中負面行為或是沆瀣一氣，亦會讓同仁灰心失望，間接讓同仁進入決定開啟調任經驗，如「O 局同事間有小圈圈，對於新人及非該圈內人會排擠，小動作頻頻。公務上亦不會給予協助，將公務資源據為己有。工作氣氛極度不佳。.....上面的科長就跟他們很熟，我覺得要改不容易，每個人都會私藏自己的偏門（受訪者 D）。」

（二）人事管理

所謂人事管理，係指人事管理政策、措施與風格，機關首長或單位主管會透過人事管理措施綁住同仁調任的可行性，例如減少敘獎機會、進而減少同仁升遷積分，不予商調等人事措施。另一方面因主管一念之間的管理方式改變也會讓同仁有機會開啟調任經驗。例如受訪者 B，因為新到任之一條鞭人事副處長認為可以加強同仁的職務歷練，經人事處處長同意後，讓 B 得以自人事處調任該處所屬各人事機構職務，並繼而決定往後的職涯即在該人事處所屬人事機構中輪調至退休⁴，但是項人事管理政策在 B 調任出來沒多久後即關閉。

（三）公平

公平是指調任者對有權力者作法是否合情合理？有無偏袒？的感受，包含業務配置的公平性以及升遷的公平性。業務配置的公平性表現在能者多勞上，當調任者是一個有能力的人時會不斷讓調任者背負業務，相對無能或是不願意認真的同仁即可獲得較少的業務量，受訪者 C 及 E 均有提到因為業務分配公平性的感受，如「因為我是股長，長官才會交給我。其他人不會影響到，事會隨著人跑（受訪者 C）。」。另一個公平感是來自於升遷的公平性，在升遷過程中，如果升任一個與多數人印象大相逕庭，不被同仁普遍認為值得升遷者時，會讓同仁覺得灰心、不滿，並埋下啟動調任經驗的種子，如「.....處內升遷讓人覺不公。（受訪者 D）」。

四、制度結構面向

制度結構指的是組織中的職務配置情形、升遷管道、人員組成別、人事制度中的薪資俸給結構等，其會形成誘因、但是也可能產生反噬的效果；同時機關中職務配置在官規官制下，因為職涯管道的困乏、以及組織結構、因機關業務特性人員專業別單一等組織上之情形，均會型塑出工作氣氛與組織文化而促使人員展開調任經驗。

⁴ 我國對於人事人員的管理係採一條鞭制度，相當部會層級之主管機關人事處（室）與所屬機關之人事機構（人事室、人事管理員）人員成為一條鞭指揮監督管理體系，實務上有些主管機關之本處並不參與輪調，僅所屬機關之人事機構參加輪調制度，端視各主管機關人事機構之管理政策而定。

（一）誘因

誘因主要反映在薪資結構上，D 及 E 均表示調任後之新機關有較高的專業或職務加給，因此雖然現行人事制度規定銓敘審定相同職等俸級者，領取相同之俸額，但是各機關各職務的專業加給並不相同，所以不同機關的相同職等人員所領取之總薪資總額並不相同，形成高加給機關可吸引他機關人員任職，如「OO 新職職務加給較原機關為高，薪資考量。機關工作氣氛尚稱融洽（受訪者 D）」。

（二）反噬

升遷是人事管理制度中對組織有正向效果之機制，但該正向機制對某些人在某些時機，或者其個人所重視的需求已獲得滿足時，陞遷所產生的壓力反而促使人員調任。另外，在有輪調制度的機關可能因為調任者未來的人生規劃想在相同業務領域任職直至退休，如果因為輪調制度使其必須面對新的業務壓力，輪調制度反而使其不得不調任他機關。不過在 5 位受訪者中，只有 A 有此表示，完整的升遷途徑對多數受訪者來說仍然是誘因，缺乏完整的升遷管道才會讓人調離，同時若能擴展升遷後不是認的管道，A 亦表示其不會調任他機關（如下面關於困乏之說明）。所以在一些條件情形下，升遷與職務輪調可能反噬為非誘因工具。此一現象目前在公共管理領域似尚未看到相關文獻，但是從 Clayton. Alderfer 的 ERG（生存、相互關係和成長，Existence, Relatedness and Growth）理論來看，因為文官制度之俸級保障，爰若其在生存需求已獲得保障時，成長需求有可能往後退，如「想說趁機出去讓自己輕鬆一點，但老實說，出去之後的有些情境，像上星期，L 君去開人事主管的課，那天上課的同學好幾個都是（前機關）出去的，當時資歷或職等都是我下面的，但是他們現在都接科長主任，就會覺得自己是不是太懈怠，就向下沉淪沒有往上提升……」（受訪者 A）」。

（三）困乏

機關中如果有完善的升遷管道，或是升任後發現不適有完整的管道可以調整職務，都會讓調任者願意繼續在同機關或同一任免權責機關中任職，如「同仁繼續升遷的管道，不單是向上，包含管道的廣度，在原機關沒辦法建立，就相對 G 機關來比的話，如果前機關的通道有像 G 機關這麼的廣的話，我覺得我不會想調出來，因為如果沒繼續往科長的方向走的話，可以繼續到其他地方當主任，或是升科長之後發現我自己不適任，我也可以找到其他的缺，可以調節的工作（受訪者 A）」。

對於有垂直升遷規劃的公務人員而言，一個機關的職務列等甚至會決定其是否調任，若未來的升遷會困乏，會使其暫時退守原機關，而等待下一個有完整升遷管道的機關。如「第 1 次投 OO 部 OO 局 OO 辦事處，雖經錄取但考量升遷不易，故放棄，因為辦事處。最高職缺就是八職等（受訪者 D）」。又如 A 雖

然擔心其因為年齡的關係，抗拒在原機關升遷，但 A 是一條鞭機關人員，其在敘說中也顯示，如果原機關的統轄範圍是可以讓其在升遷後發現無法勝任時，仍有所屬機關可以調整相同職等之主管職務，其也願意繼續留在原機關。亦即，現行各機關之組織編制係屬固定的情況下，升任、遷調管道的困乏導致機關人員不得不外調他機關。

（四）型塑

受訪者 D 及 E 的經驗均有組織人員別對於組織文化與工作氣氛的影響，如「因為他們是早期技術人員任用，所以跑不掉，基本上我覺得在那裏是被排擠，不會有人告訴我（訊息），要等到他們退休，等考試的人進來（受訪者 D）」。「OO 機關因業務性質特殊，其人員主要以 OO 人員為主，工作劃分清明，環境較為一般機關封閉，組織文化自成一格，.....（受訪者 E）」。在現行機關業務屬性下，部分機關的人員別、職系多單一，形成各該人員別、職系特有的生態作風，國家考試進用人員在任職長期技術人員進用之機關，可能會面臨無法打入該技術人員進用人員團體，產生挫折與灰心，而開啟調任經驗。在這個調任經驗中可以看到機關的人員組成特性對於組織氣氛的影響，在現行機關多係依業務功能分類後，再配置合於業務功能所需的人員，因為業務功能所致人員別單一的情形不僅是以技術或現行專技人員為主要進用管道的機關，即便是國家考試機關，亦有可能因為人員別的組成影響機關氣氛。

柒、 討論與後續研究建議

調任經驗的啟動在於調任者，因此著重於自調任者調任經驗形成的普遍結構對於人事制度與管理的啟發，試圖在人事制度及實際的管理作為上調整。

一、 研究討論

（一）人事制度與組織結構對公務人員職涯路徑負面影響性

本研究發現現行的調任研究相關文獻雖多在討論調任原因，但總有偏向淺層的結論之感，本研究更進一步發現各該研究中較無法獲得調任背後深層的組織現象。例如雖然工作壓力與升遷機會少（如吳孟樺的研究），是調離他機關的原因，其中在升遷機會少與本研所得組織制度結構會影響人員調任意願相似，但是更進一步的是有人雖然是有機會進入一個升遷職缺但是卻無信心接任，或是接著而來的職缺雖然是一個升遷職缺，但是該機關無法有一個完整的升遷體系，選擇放棄等待下一個升遷職缺。此外，組織人事制度結構中，人員別的組成會形塑組織文化，為各該研究中較少提及。是些現象均涉及組織結構與人事制度，因此，機關的組織結構人事制度可能使該機關的職涯發展管道困乏、形塑負面的組織文化，均會促使人員開啟調任經驗。

（二）工作的「忙」未必是調離主因，「盲」才是

就工作內容與調任他機關的了解來看，部分受訪者是因為其個人認真工作的品牌價值獲邀至新機關任職，其在到任新機關前都已經做好心理準備面對接下來忙碌的工作與壓力。因此對於願意認真努力具有能力的人才而言，不是因為工作的「忙」所帶來的壓力而離職，而是工作中的疲憊空虛與無意義感而調離，因此「盲」才是調離原職務的真正原因。亦即「有意義的忙與壓力」未必會讓人才調離，尤其是所具備能力達業務要求者。

（三）機關首長或單位主管設下的調離屏障仍可藉由個人品牌信譽掙脫

第肆章有關現行調任多數研究提及主管的管理會讓同仁調離，主管本身的風格外壓力的來源，但較少提及機關首長或主管人員設下的調離屏障。本研究發現機關首長或主管人員可能為了避免人員調離，會運用一些管理措施讓人員較難調離（如常聽到的不同意商調），但本研究也進一步發現，雖然主管會利用一些管理措施設下調任屏障，讓人員不易獲得他機關或單位任用，但是某些有個人品牌信譽的調任者，仍可因為個人品牌信譽外擴而為他機關人員所知下，在遇到他機關人員出缺時，亦可能掙脫是些措施束縛成功調任。

（四）人力資源管理的誘因或強化工具在某些情形下可能帶來反噬

另外，目前許多的研究多會建議升遷與輪調機制，但是一個弔詭的現象，就是前開普遍經驗結構中人力資源管理中的誘因或強化工具，如升遷與輪調機制，竟會產生使無調任原機關的調任者不得不調離的反噬效果，顯現的是調任者心理上尋找一個在公務職涯上可以安身立命至退休不得不的選擇，此情形與蘇偉業（2018）的調查中發現的選擇的降調退縮行為相似，但本研究進一步發現該行為背後的可能原因除了個人的價值觀以外，職涯路徑進入升遷時間點時，能否成功進入向上的升遷，受個人當時的身心與能力影響，尤其自 ERG 需求滿足理論來看，在現行非以工作量與績效為主要考量，而係採取以人為主之官職等保障的俸級制度下，公務人員已獲得基本的生存需求，因此往上陞遷所需之工作要求以及輪調新業務的壓力，在俸給不受影響的情形下，降低了成長需求，

（五）調任的形成是在某時機下個人品牌價值與認同的連結

最後，最終調任的發生，誠如 Nora Silver & Paul Jansen 對於 24 位有過跨公、私及非營利三個部門的跨部門經驗領導（cross-sector leaderships）者進行訪談調查，發現很多受訪會用機緣巧合（serendipity）來形容其工作上的成就會是職涯轉換的連結原因（affiliation），在調任現象中會有很多的意向的詮釋循環，但是這些意向最終的促成調任結果均是來自於其與時機平板的機緣巧合。

二、後續研究建議

延續前面的研究分析與討論，對於調任相關議題仍有研究未盡完整之情，下提出可後續進行之研究方向。

（一）組織設置規定對於人員調任之影響

我國的人事制度與結構均係由銓敘部依據各種官規官制相關規定訂定，且須送銓敘部核定，公務人員任用法第 6 條規定，各機關組織法規所訂之職務，應就其工作職責及所需標準，依職等標準列入職務列等表，又職等標準及職務列等表係依職責程度、職務性質及機關層次，由考試院訂定。再依各機關職稱及官等職等員額配置準則之規定，依各機關層級及類別，訂有不同官職等比率，其中中央部會層級以上機關多可配置簡任職務（先不論可設置之簡任職務列等高低），但是直轄市政府機關以下機關幾乎無簡任職務，是些機關之人員若有升遷意圖，調任為不得不之選項，因此，雖然蘇偉業的研究認為現行的調任制度是公務人員方的市場，但從組織結構人事制度的設計來說，不如說是公務人員不得不的選擇。在我國的人事制度與結構均係由銓敘部依據各種官規官制核定的設計下，其實也限縮了機關首長掙脫因結構而形成的文化與氛圍的可能性。同時，現行的官職等級保障相同俸級給與基本經濟需求的滿足下，實亦降低成長需求，而提高了公務人員降調的可能性。

（二）負面評價組織成員調任對機關之影響

人員調離預期會對機關業務帶來業務承接的負面結果，本研究發現「有意義的忙與壓力」並不會讓人才調離，尤其是所具備能力達業務要求者。在反面來說，很可能是一個現實上能力無法達到組織需求的人，才有可能不過問工作意義僅因為忙與壓力而離職。因此能力與壓力負荷程度未達組織需求的人的調離，在現行人事制度以及機關較少主動資遣人員之情形下，組織中負面評價的人員調離，對機關業務可能反而是帶來正面的影響，而與機關認定的人才調離對機關業務造成的影響是否有差別？可進一步擴展探究之。另外，在組織中偏負面評價的人員，機關首長是否也願意設下的任屏障避免其離開機關？因本研究未得到在職場上考評較為負面的受訪者，未來仍有待相關研究分析。

（三）適當管理的界線與不當管理的黑盒子效應

本研究發現具個人品牌價值者，在受到不當管理時仍可以掙脫機關設下的調離屏障，就是些成功調任者的經驗，其平時即透過業務往來建立外在機關人脈，但是對於某些不善培養外在人脈的公務人員來說，不啻是另一種的強留，在此之下，其工作熱誠是否會受到影響，亦不無疑義，在此情形下，惟有揭開不當管理的黑盒子效應方能引導機關與公共政策朝正向發展，不當黑盒子效應實值後續研究。主管人員與同仁對於主管人員的想像一致？也是未來可討論的面向。

（四）人力資源管理工具運作有效的時空環境

承前分析與討論，人力資源管理中的誘因或強化工具，如升遷與輪調機制，竟會產生使無調任原機關的調任者不得不調離的反噬效果，因此在人力資源管理措施上，必須更深層與誠實的去面對機關組織結構、人事制度以及管理措施的問題。同時分析人力資源管理工具運作有效的時空環境為何？以免在錯誤的時空下運用，造成反噬的效果。

（五）調任時機與原因的連結與運作

經本研究的研究發現，不同的受訪者調任經驗在某些部分仍有相似情形，尤其是機緣巧合部分，有些受訪者的機緣巧合來自於受訪者個人的品牌價值為邀請機關所認同，而似同 Nora Silver & Paul Jansen 的研究中，受訪者所說的價值與認同的機緣巧合。但就後意向現象學而言，這些機緣巧合的時機與原因連結如何運作發生？也是後續可值得發掘討論處。

捌、 結論

調任涉及到調任者深層的心理層面以及組織中不欲為人所知的負面情形，必須要能夠抽絲剝繭的找出調任經驗的意向，而每一個調任者的調任意向均有所不同，雖然現象學的方式無法如同量化般有統計上的信度可以證明調任者的意向表示一致，但在研究過程中發現某些調任者的意向有類似的情況，同時又可以在這些調任者中看到不同意向的多方顯現，因此本研究對於調任現象所得的了解是一個統整、有新意的明白說出。組織結構與人事制度在調任現象中的意義，是相關研究中較少見者，尤其我國人事政策與機關組設是採由中央人事主管機關核備控管，具高度中央集權官規官制的組織結構，對於機關同仁的職涯路線與因此而生的機關人力資源的負面影響亦值得注意。再者，看似有益的公務人力資源管理措施，在交錯到當事者心理與生理無法接受的時機時，在我國俸級保障制度下可能會帶來反噬的效果，因此同一人力資源管理措施會因時機而有迥異的正負結果，設計時必須更為細緻。本研究針對調任者調任經驗的意向分析，補充了相關調任研究中未能觀察到之處，以及組織結構與人事制度的設計對於調任的影響，具有實務及理論上之幫助。

參考文獻

一、專書（論文）

周蕙蘭，2009，《老師是什麼-詮釋現象學觀點》，國立東華大學多元文化教育研究所碩士論文。

林鈺玲，1994，《組織文化與生涯發展系統關係之研究》，國立政治大學公共行政研究所碩士學位論文

張燦輝，2021，《海德格與胡塞爾現象學》，東大圖書（google-generated PDF）。

黃光國，2018，《社會科學的理路》（第4版），心理出版社（google-generated PDF）。

黃家齊，李雅婷，趙慕芬譯，2017，《組織行為學》，華泰文化，譯自 Stephen P.

Robbins, Timothy A. Judge. *Organizational Behavior* 17th: Pearson, 2016

銓敘部，2021，108年銓敘統計年報，銓敘部。

潘德榮，2015，《西方詮釋學史》，五南圖書。

羅文基、朱湘吉、陳如山合著，1997，生涯規劃與發展，國立空中大學出版。

Dibley Lesley, Suzanne Dickerson, Mel Duffy and Roxanne Vandermause. 2020. *Doing Hermeneutic Phenomenology: A Practice Guide for Research*. Sage

Giorgi Amedeo, Barbro Giorgi and Morley James. 2017. The Descriptive Phenomenological Psychological Method. In Carla Willig & Wendy Stainton Rogers (eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*. Sage, 176-192.

Peoples Katarzyna. 2020. *How to Write a Phenomenological Dissertation: A Step-by-Step Guide*. (Kindle digital)

Mark. D. Vagle, 2018. *Crafting Phenomenological Research*. 2nd edition. Routledge.

Robert B. Denhardt & Catlaw J. Thomas. 2015. *Theories of Public Organization* (7th). United States of America.

Sokolowski. R. 2000. *Introduction to phenomenology*. Cambridge University Press. (transferred to Kindle digital printing in 2008)

Van Mane, Max. 2016. *Phenomenology of Practice: Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing*. Routledge (Kindle digital)

[Dan](#) Zahavi. 2019. *Phenomenology-the basics*. Routledge (Kindle digital)

二、期刊

- 方格正、李佩怡，2016，〈詮釋現象心理學方法論之整理與補充〉，《本土心理學研究》，46：121-148。
- 王貿、蘇偉業、賴怡樺，2019，〈我國行政機關公務人力流動之初探：以跨職系流動為焦點〉，《行政暨政策學報》，69：49-84。
- 吳孟樺，2017，〈政府部門離職傾向之探討－以臺北市政府為例〉，《中國行政評論》，23（3）：64-98。
- 李維倫，2004，〈以置身所在做為心理學研究的目標現象及其相關之方法論〉，《應用心理研究》，22：157-200。
- 李維倫、賴憶嫻，2009，〈現象學方法論：存在行動的投入〉，《中華輔導與諮商學報》，25：275-321。
- 汪文聖，2001，〈現象學方法與理論之省思：一個質性方法之介紹〉，《應用心裡研究》，12：49-76。
- 汪文聖，2016，〈胡塞爾的政治哲學〉，《國立政治大學哲學學報》，35：81-110。
- 孫維三，2016，〈如何說故事：幾個呈現經驗的現象學命題〉，《中華傳播學刊》，29：81-107。
- 游淙祺，2001，〈「人的態度」：胡塞爾的人文社會科學觀〉，《揭諦（南華大學哲學學報）》，3：181-196。
- 游淙祺，2021，世界與人：胡塞爾的現象學心理學，國立臺灣大學出版中心。
- 廖珮玟，2015，〈從量化與質化研究信效度探討社會科學領域的研究品質〉，《中華科技大學學報》，62：69-88。
- 潘慧玲，2003，〈社會科學研究典範的流變〉，《教育研究資訊》，11（1）：115-143。
- 賴維堯，1995，〈我國中央高級文官生涯特徵之研究〉，《空大行政學報》，3，37-69。
- 羅麗君，2011，〈時間意識和歷史性：胡賽爾現象學中的歷史觀點〉，《國立政治大學哲學學報》，26：37-60。

- 蘇偉業，2018，〈我國政府內部人力市場行為初探：個人利益與組織利益之權衡〉，《文官制度季刊》，10（1）：21-58。
- Dafou Efthimia, 2018. Career boundaries and boundary-crossing by public sector employees: The case of Greek public education. *Career Development International*, 23(2): 197-211.
- Gibson K. Sharon and Lisa A. Hanes, 2003. The Contribution of Phenomenology to HRD Research. *Human Resource Development Review*, 2(2): 181-205.
- Joe Sheng-Wuu, Wei-Ting Hung, Chou-Kang Chiu, Chieh-Peng Lin and Ya-Chu Hsu, 2018. To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. *Personnel Review*, 47(5): 1062-1076.
- Lee Geon and Benedict S. Jimenez, 2011. Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government? *The American Review of Public Administration*, 41(2): 168-184.
- Michael B. Arthur, Svetlana N. Khapova, and Celeste P. M. Wilderom. 2005. Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2): 177-202.
- Roziah, Mohd Rasdi, Maimunah Ismail, Jegak Uli, and Sidek Mohd Noah. 2009. Towards developing a theoretical framework for measuring public sector manager' s career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3): 232-254.
- Sally, Coleman Selden & Donald P. Moynihan. 2000. A Model of Voluntary Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 20(2): 63-74.
- Silver, Nora & Paul Jansen. 2017. The Multisector Career Arc: The Importance of Cross-Sector Affiliation. *California Management Review*, 60(1): 33-35.
- Verónica, Elías María. 2020. “ Phenomenology in Public Administration: Bridging the Theory – Practice Gap.” *Administration & Society*, 52(10): 1516-1537.

Yoon, Jik Cho and Gregory Lewis, 2012. Turnover Intention and Turnover Behavior Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1): 4-23.

三、研究計畫

朱元鴻，2005，〈後現代思維的現代數學根源（The Links of Postmodern Thoughts in Modern Mathematics）〉，行政院國家科學委員會研究計畫（現為科技部，NSC94-2412-H009-004），網址：
<https://www.grb.gov.tw/search/planDetail?id=1100647&docId=208067>

四、網路資料

羅麗君，2018，〈胡賽爾現象學〉，《華文哲學百科》（2018 版本），王一奇（編）。URL=http://mephilosophy.ccu.edu.tw/entry.php?entry_name=胡賽爾現象學。

附錄

附錄 1：受訪者背景及經歷情形

A 君	職務一：OO 高中	OO 部	OO 衛生所
職稱	課員	科員、專員、視察	人事管理員
職系	人事行政	人事行政	人事行政
進用依據	94 年基層特考	94 年全國公務人員高等考試 3 級考試分發	外補
任職年資起訖	9407 至 9412_	如 9412 至 10901	1090108 迄今
機關業務職掌	教育	如全國公務人員的銓敘審定	地方縣市政府地區性衛生保健
個人業務職掌（工作內容）	人事業務	銓審及退休案件等之銓敘審定；人事相關草案研擬	綜理人事業務
B 君	職務一：OO 國小	OO 縣人事處	OO 縣 OO 國小

職稱	幹事	科員	人事管理員、主任
職系	一般行政	人事行政	人事行政
進用依據	考試	外補	一條鞭升遷
任職年資起訖			
機關業務職掌	教育	縣市人事業務主管機關	教育
個人業務職掌 (工作內容)	一般教務業務		人事業務
C 君	職務一：00 大學總務處	中央部會層級 00 機關	00 部所屬 00 局
職稱	技士、技正	技士、技正	科長
職系	土木工程	土木工程	經建行政
進用依據	考試	外補	外補
任職年資起訖	94 年至 100 年	100 年至 108 年	108 年迄今
機關業務職掌	推動永續校園營造，從建築物及各公共設施之生命週期，辦理規劃、設計施工、使用維護、管理、拆除等工作	推動公共工程、政府採購法規、透明化與電子化	00 政策執行、安全監督、管理與改善、法令解釋等
個人業務職掌 (工作內容)	校園建築物及各公共設施之規劃及設計施工工作	同機關業務職掌	同機關業務職掌
D 君	職務一：中央部會層級	中央部會層級 00 機關	00 院
職稱	技士	技士	調查員、調查專員
職系	衛生環保技術	衛生技術	衛生行政
進用依據	考試	他機關調進	機關辦理考試調進
任職年資起訖	931026 至 951120	951120 至 990628	990628-迄今
機關業務職掌	00 產品之檢驗.....等。	醫事政策規劃、管理及督導.....等。	關於調查案件之協查事項。
個人業務職掌 (工作內容)	同機關業務職掌	同機關業務職掌	同機關業務職掌
E 君	職務一：00 縣警局 00 中心	中央部會層級 00 機關	00 院

職稱	書記	書記	書記、辦事員
職系	一般行政	一般行政	一般行政
進用依據	初等考試	外補	書記外補、辦事員內升
任職年資起訖	9505 至 9609	9609 至 10210 月	10210 月迄今
機關業務職掌	防情業（勤）務規劃等事項	如全國公務人員的銓敘審定	收受人民書狀、國際事務工作等事項
個人業務職掌（工作內容）	單位登記桌及綜合行政業務	單位登記桌及綜合行政業務	單位知識分享、案件績效彙整等綜合行政業務、單位登記桌、案件簽辦、等綜合行政業務

附錄 2：題綱

1. 請您談談當初從事公職的原因？您到目前為止一共調任了___個機關（依據先行請受訪者所填列的資料）？
2. 您第一次調任他機關時，從調任想法的醞釀到實際完成調任的時間，大約花了多久？在找缺的過程中，您投遞多少份的履歷？在這個階段當中，您之所以會考慮調任的原因是什麼？您投遞履歷時主要的考量為何：
 - (1) 個人面向：如照顧家庭，如小孩出生、或是父母年邁、個人身體健康狀況、工作能力負擔等？
 - (2) 組織面向：工作環境、主管風格、業務內容、機關承諾
 - (3) 綜合而言：機關同仁是否融洽，工作氣氛融洽？若是機關組織氣氛、工作融洽、個人也能勝任，無法繼續任職決定轉調的原因是什麼？
3. 您在第二個機關任職多久後，再次興起調任他機關的想法？這一次您花了多久的時間？您考慮的原因是什麼？當時您的生涯是否出現影響調任的因素，如小孩出生等？
4. 您覺得當初如果機關有做什麼樣的調整，如工作重分配，職務輪調等，就會消弭您想調任他機關的想法（不論機關是否做得到）？又機關有進行此一調整的可能性嗎？

Turnover Experiences of Civil Servants：

Hermeneutic Phenomenology Approach

Chia-Chen Lee*

Abstract

Real reasons for turnover is difficult to get, because the resignation is usually classified as non-positive in organizational behaviors. The real resigned reasons are often connected by personal psychology which operates under the mutual influence of personal subjective psychological cognition and organizational cultures, structures, and procedures. And the negative organizational culture, business operation process [are always](#) unwilling to be exposed and must be understood through the interpretation of the leaving staff. However, it is not easy to gain the trust of interviewees to reveal the real reasons for leaving. Due to the resignation is the end of interpretation and construction of daily life, it is hard to get the real turnover reasons [from the rigid](#) questionnaire, the research takes the hermeneutic and post-intentional phenomenology approach, put in [leavers](#) contexts and experiences, and build phenomenological concepts model of turnover experiences which shoes [turnover](#) experience is the result of “individual” , “management” and “system and structure” three general experience structures dancing on the chance flat.

Key words : Phenomenology, hermeneutic phenomenology, post-intentional phenomenology, civil servants turnover, career development

*PhD Student, Dept of Administrative Management, Shih Hsin University

Received: January 2, 2022. Accepted: January 21, 2022.