

區公所公務人員工作負荷、關係型心理契約與離職傾向關係之研究

陳寶民*

摘 要

本研究以臺北市區公所公務人員為研究對象，探討其工作負荷、關係型心理契約與離職傾向之關係。本研究採用問卷調查法，共計回收有效問卷 312 份，問卷資料採用信效度分析、敘述性分析、 t 檢定、變異數分析、相關分析及迴歸分析等方法進行統計分析，以瞭解其工作負荷、關係型心理契約與離職傾向之關係及影響。研究結果發現：（1）不同年齡、服務年資及職位在工作負荷、關係型心理契約與離職傾向上存在部分顯著差異；（2）工作負荷對離職傾向呈現顯著正向影響；（3）工作負荷對關係型心理契約呈現顯著負向影響；（4）關係型心理契約對離職傾向呈現顯著負向影響；（5）關係型心理契約在工作負荷與離職傾向間具有部份中介效果。根據研究結果提出相關研究成果、實務管理與未來研究之建議，以提供學術界及實務界之參考。

關鍵詞：工作負荷、關係型心理契約、離職傾向

*臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士生、臺北榮民總醫院社工室主任，電子郵件：

vsv1005@yahoo.com.tw

收稿日：2022 年 6 月 1 日 同意刊登日：2022 年 8 月 2 日

壹、緒論

近年來國內經濟景氣持續低迷，失業率屢創新高，公部門因永業制具有相當程度的工作保障，不因經濟不景氣而有失業之虞，為多數人所嚮往之職場（游子正、董祥開，2020）。然而，政府機關近五每年來有上千人離職，35歲以下公務人員在中央機關有二成，在地方機關約為三成，其中以地方機關為民服務第一線單位的離職率為最高（徐偉真等，2021）。今日公務人員的工作內容與環境，已和過去大不相同，基層公務人員則被要求「服務業化」，一味強調服務至上，失去個人的專業判斷與權責，讓不少公務人員不打算工作到屆齡退休，甚至萌生離職念頭（吳孟樺，2017；徐慈薇，2017）。就此而言，公務人員一向被視為穩定、有保障的工作，但為何近年來人員異動頻繁，紛紛產生辭職或離職現象，此乃興起探討此主題之主要動機。

工作壓力所衍生的問題，並不僅限於私部門，即使在一向被視為工作穩定、福利優渥，有「鐵飯碗」工作保障較佳的公部門亦是如此（詹舒涵、焦漢文，2017）。現今政府人力政策不斷創新求變的情勢下，公務人員必須同時扮演多重角色，衝擊其內心感受而產生各式工作壓力，衍生多重壓力與身心健康的問題，甚至感到身心俱疲而產生辭職或離職的念頭（何金玉，2005）。顯然，在面對快速變遷且複雜多元的社會，以及人民對服務品質的要求日益提升，現行公務人員擔任公僕角色，承擔社會大眾期待，工作任務日益繁重，為民服務已然成為高壓力及高溝通的工作，其中工作負荷是被認為最重要的工作壓力來源之一（王安強、曾敏傑，2019；吳孟樺，2018），亦是人員離職行為的首要因素（黃寶園，2009；張靖梅、林獻鋒，2019）。

國內外心理契約的研究大多探討企業或雇主與員工彼此義務之互惠關係，員工會以組織提供誘因與個人所付出貢獻的比率做為合理與公平之基礎，且以交易型及關係型的心理契約為主要構面（陳照明、萬榮水，2001；陳銘薰、方妙玲，2004；Nele et al., 2010；Rousseau, 1995；Robinson & Rousseau, 1994；Shore & Barksdale, 1998）。然而，公部門在法規制度限制下，日常活動屬於行政規範與制式化之工作，使得交易型心理契約在機關與員工彼此間的義務關係中，較少被運用與討論（張容榕，2019；葉穎蓉，2004），而隱藏在公務人員的心理契約往往被人們所忽視其重要性（林邦傑、陳美娟，2006），相關研究亦較少探討公務人員是否會因關係型心理契約的知覺而影響離職念頭，故探討關係型心理契約對離職傾向之影響程度，值得深入研究。

我國地方機關人少事繁、人員異動頻繁，乃是地方行政工作所遭遇的困境與難題（翁慈憶，2011），而區公所是為民服務的第一線單位，其為民服務工作的良窳，更直接影響市民對政府的施政滿意度（唐根深等，2011）。當人員有過高的離職傾向時，對機關的歸屬感將會降低，不僅影響其工作表現，更會影響團隊士氣與組織績效（余鑑等，2011；吳孟樺，2017）。因此，公務人員在面對高工作負荷

之際，其內心關係型心理契約之知覺，如何影響離職傾向實有深入探討之必要。故本研究期能回應以下主要研究問題：（1）工作負荷與離職傾向之關係為何？（2）工作負荷與關係型心理契約之關係為何？（3）關係型心理契約與離職傾向之關係為何？（4）關係型心理契約在工作負荷與離職傾向關係間是否有中介效果？具體言之，本研究期探討工作負荷、關係型心理契約與離職傾向間之關係及影響，並探討關係型心理契約在工作負荷與離職傾向間之中介效果。

貳、文獻探討

一、工作負荷

工作壓力是現今社會的副產品，也是影響現代人日常生活作息及工作效率的重要因素，普遍存在於各行各業中（劉仲矩、周玉涵，2016），其中工作負荷（workload）是因為工作要求超出個人極限，人們必須在有限的時間及資源下完成過多的工作，而常常無法趕上工作步調（Maslach & Goldberg, 1998）；工作負荷係個人耗盡注意力、認知、反應等資源成本，以及工作任務超出員工個人能力，而感到情緒壓力、疲勞、表現不佳的狀況（Hart & Wickens, 1990），亦是個人在有限的時間內所要執行的負擔，因工作量太多或工作時間過長，個體必須在一定時間內完成多項工作，造成在時間、身體及精神上無法承受的現象（羅新興、周慧珍，2006）。由此，工作負荷是工作壓力最重要的來源之一。

工作負荷過重一直是公認損害身體健康的主要壓力，當員工知覺實際工作負荷量過大，工作要求超過個人或時間所能承受，將導致其身心失衡而產生負面情感的反應（周佳佑，2005）。近年來公部門實施組織改造，積極推動員額精簡，提升組織效能，公務人員為提高行政效率，快速回應人民需求，必須付出更多的時間與精力，工作負荷過重將影響個人身心健康，亦會影響組織業務之推展（陳殷哲、謝孟婷，2018；陳朝建，2011），如工作負荷或工作要求過高，會造成員工的工作效能低落與影響職場健康，進而產生退出職場的離職念頭（李俊達、洪基貴，2020；高鳳霞、鄭伯壘，2014）。因此，工作負荷會導致壓力及挫折感增大，進而提升離職傾向，是導致高離職率之主因。

二、關係型心理契約

心理契約（psychological contract）的概念源自社會交換理論，是一種信念（belief），此信念是個人與他方彼此互惠條件的認知與解釋，強調個人對於契約另一方所應盡義務的認知，此義務通常不會出現在正式的書面文件上，它是個人單方面的認知，並無法約束關係中的任何一方（Argyris, 1960）。在社會交換關係中，員工與雇主以互惠原則來維繫僱傭關係的和諧與情感，當雇主滿意員工的期待時，員工會更賣力工作來做為回報，以維持彼此的交換關係（Blau, 1964）。心理契約彼此相信另一方會遵循著互惠關係的內容，執行雙方應盡的義務，不僅具有期

望的性質，也有對義務的信念與承諾（Robinson & Rousseau, 1994）。心理契約亦是一種未成文的契約，基於互惠關係為員工付出其貢獻，期待組織給予相對應之回饋，且會受到個人的認知而有所差異（Thomas et al., 2003）。

公部門在法規制度限制下，公務人員薪資主要是依循俸給制為基礎，其獎懲、績效、升遷等措施，相較於企業的薪酬制度、績效獎勵、升遷彈性而顯得僵化很多，導致交易型心理契約的交換行為在機關與單位主管能運用的程度不高（張容榕，2019；葉穎蓉，2004；Coyle-Shapiro & Kessler, 2003），而關係型心理契約著重社會交換與相互依賴之關係，如忠誠、信任、支持與回饋等，組織對員工能提供適時的關心與協助，以建立長期、持續與穩定的關係（林素鈺等，2020；阮瑋琳等，2013；張容榕，2019），當員工知覺組織支持與依賴時，可能會在心中產生心理契約，進而改變工作態度與行為來回報組織（陳加州等，2003）。爰此，公務人員對於關係型心理契約的期待性與重要性皆會高於交易型心理契約，亦即關係型心理契約在機關與員工的交換關係中扮演著極重要的角色。

三、離職傾向

離職（turnover）是員工在組織中的職位上經過工作一段時間後，經過考慮其原因決定離開此工作，不僅該員工失去職位，亦失去該職位所付予的權利與利益，與原組織脫離關係之狀態（Mobley, 1977）。傾向（intention）係以一種特定的態度，決定去做一件特定的事件或行動，或是表示個體心目中的目的或計畫（Guralnik, 1970）。離職傾向（turnover intention）或稱離職意圖，為個人在組織擔任某職務工作一段時間後，經歷工作不滿足後的退縮行為，想要離開現有的工作崗位，另外尋找其他工作之心理狀態（蘇慧玲等，2003；Mobley, 1977；Porter et al., 1974），且對離職行為具有很大的預測作用（Michaels & Spector, 1982；Mobley, 1982；Steel & Ovalle, 1984）。

離職傾向是員工對目前的工作加以評估結果而產生滿足或不滿意，如工作不滿足的結果，則會產生離職念頭或其他退縮行為，並會評估尋找新工作的機會成本（Mobley, 1977）。離職傾向係一個人可能發生離職行為，另尋其他工作的心理現象或態度傾向，對離職行為相關問題做一總體性評估衡量，方產生實際的離職行為（余鑑等，2011；許英倫等，2014；Tett & Meyer, 1993；Thatcher et al., 2002），亦為一系列離退認知過程的最後一個階段，最能預測實際離職行為是否發生的前置變項（Fishbein & Ajzen, 1975；Iverson & Deery, 1997；Lance, 1991）。由此觀之，當個人對現有工作感到不滿足，且有尋找其他工作的意圖，並認為獲得其他工作的機會很大，離職傾向便會較高且較易發生離職行為。

四、各變項之關係

國內公私部門在工作壓力與離職傾向的相關研究上，其中工作負荷與離職傾向具有存在顯著正向影響，例如張靖梅與林獻鋒（2021）研究強調工作負荷為護

理人員離職之首要因素，工作負荷對離職行為有顯著影響性；黃駿強（2019）研究說明醫檢人員長期處於高度負荷檢體的工作環境下，將會造成職業倦怠，進而產生離職傾向；王乃慶（2013）探討金融從業人員響離職傾向之情形，實證結果顯示工作負荷越高，則離職傾向越高；劉彩娥等（2013）研究指出醫院應減輕員工的工作負荷量，以降低人員的離職率；黃寶園（2009）研究結果歸納出工作壓力源為工作負荷壓力、人際壓力、角色壓力與專業壓力等四種，其中工作負荷壓力最為顯著且正向影響離職傾向。因此，本研究提出研究假設：

H₁：工作負荷對離職傾向有顯著正向影響。

國內外公私部門在工作壓力與心理契約的相關研究上，其工作負荷對關係型心理契約具有顯著負向影響，例如 Yanti 與 Ana（2020）研究指出企業員工的工作負荷會造成關係型心理契約不良關係，並呈現負向顯著影響；Dwiyanti 等（2020）研究強調銷售人員的工作負荷與關係型心理契約存在顯著負向關係；陳意茹（2013）研究證明企業員工的工作負荷對心理契約具有顯著負向影響；葉穎蓉與胡昌亞（2011）研究提出醫院護理人員的關係型心理契約與工作負荷存在顯著負向關係；莊秉翰（2011）以軟體售後服務人員為研究對象，研究結果發現工作負荷與關係型心理契約有顯著反向關係，且具有顯著預測力。由此，本研究提出研究假設：

H₂：工作負荷對關係型心理契約有顯著負向影響。

國內公私部門在心理契約與離職傾向之相關研究上，其關係型心理契約與離職傾向之間呈現負向影響，例如施智婷等（2021）研究強調新進業務人員的心理契約與離職傾向具有顯著負相關，其關係型心理契約滿足更能降低人員的離職傾向；林素鈺等（2020）研究證明醫院護理人員心理契約的知覺對留任意願有顯著正向影響，即是對離職傾向有顯著負向影響；鍾燕宜等（2008）研究提出志願工作人員關係型心理契約的知覺與離職意向呈現顯著負相關；葉穎蓉（2004）研究指出公部門約聘人員的心理契約違反會降低信賴與留職意願，亦即關係型心理契約對離職行為具有負向關係。因而，本研究提出研究假設：

H₃：關係型心理契約對離職傾向有顯著負向影響。

國內外相關研究顯示，關係型心理契約在工作負荷與離職傾向關係間具有中介效果，例如 Dwiyanti 等（2020）以零售公司銷售人員為對象做研究，發現員工工作負荷與離職意圖之間有顯著的關聯性，其中關係型心理契約在工作負荷與離職意圖間存在顯著的中介效果；古彩緣（2017）研究發現我國餐廳內場人員工作負荷會透過關係型心理契約進行中介作用，可降低離職意圖的程度；張茜（2009）研究指出影響資訊科技產業員工離職傾向的要素，其中工作負荷可經由關係型心理契約進一步影響離職傾向。爰此，本研究提出研究假設：

H₄：工作負荷會透過關係型心理契約顯著正向影響離職傾向。

參、研究設計

一、研究架構

根據以上文獻整理與歸納，本研究欲探討區公所公務人員工作負荷、關係型心理契約與離職傾向之關係，其研究架構，如圖 1 所示。

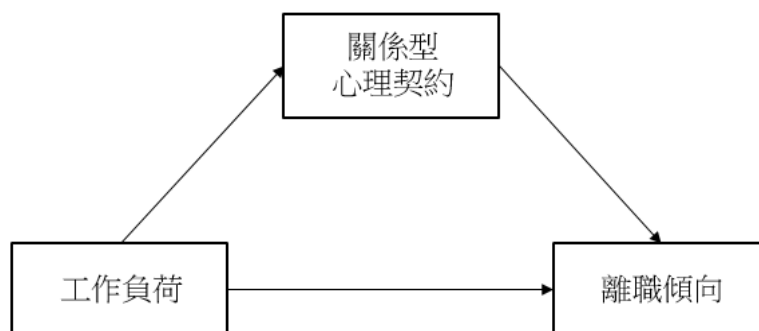


圖 1 研究架構

二、研究對象

本研究係依研究問題及相關文獻資料，以「工作負荷、關係型心理契約與離職傾向關係」問卷調查做為資料分析來源，採用立意取樣方法抽取臺北市 12 個區公所公務人員為研究對象。研究者親赴臨近的大同、士林、北投等區公所發放及回收問卷，其餘區公所先以電話連絡後，再以郵寄方式協請各區公所人事部門對所內各課室的公務人員發放問卷，並協請人事部門對各課室受訪者，依知情同意的倫理與規範，告知受訪者此研究旨意及理解之相關資訊，在不受脅迫或他人影響而可自主決定是否同意參與研究。調查問卷各區公所發放 30 份，共計發放 360 份，問卷回收 318 份，扣除無效問卷 6 份，有效問卷 312 份，問卷有效回收率為 86.66%。

三、研究工具

（一）工作負荷量表

工作負荷量表採用 Caplan 等（1975）所提出的工作壓力量表中「工作負荷」分量表加以編修而成。工作負荷係員工在可使用的一定時間內，有太多的工作需要完成時，工作者所承受身心負擔的程度。該分量表原有 7 題，其中第 1 題項「我的工作常需要賣力的做才能完成」的標準化因素負荷量（0.27）未達 0.50 以上標準而予以刪除，故計有 6 題，並採用 Likert 五點量尺計分，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分。受試者依其對工作負荷感受之強弱程度作答，分數越高者表示對工作負荷感受越大，反之則越小。

（二）關係型心理契約量表

關係型心理契約量表採用 Raja 等（2004）所提出的心理契約量表中「關係型心理契約」分量表加以編修而成。關係型心理契約為員工與組織彼此相信另一方

會執行應盡的義務，員工對組織在義務執行的程度而付出相對貢獻及工作努力之知覺情形。該分量表計有 9 題，並採用 Likert 五點量尺計分，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分。受試者依其對關係型心理契約知覺之強弱程度作答，分數越高者表示對關係型心理契約知覺越佳，反之則越差。

（三）離職傾向量表

離職傾向量表使用 Mobley（1977）所提出的離職量表加以編修而成。離職傾向是個人離職前的心理狀態，亦即個人想離開現有工作崗位，另外尋找其他工作之態度。該量表為單一構面有 5 題，並採用 Likert 五點量尺計分，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分。受試者依其對離職傾向知覺之強弱程度作答，分數越高者表示對離職傾向知覺越高，反之則越低。

肆、結果分析

一、信效度分析

本研究以 Cronbach's α 值為檢定信度係數，經考驗工作負荷之信度係數為 0.90；關係型心理契約之信度係數為 0.93；離職傾向之信度係數為 0.90，各變項之信度係數均達 0.70 以上，顯示工作負荷、關係型心理契約與離職傾向等變項具有非常良好的信度。

本研究各題項之標準化因素負荷量介於 0.65 至 0.92 之間，各構面的平均變異抽取量(AVE)之臨界值均大於 0.50 以上，且組合信度之臨界值均大於 0.70 以上，表示各題項均可顯著地被因素所解釋，即各題項收斂於該因素上，可知研究變項各題項具有一定程度的收斂效度。

本研究變項中各構面的平均變異抽取量之平方根值為 0.78、0.76 及 0.81，均大於二個構面間的相關係數，如表 5 所示，其符合個不同概念間的相關係數，應小於每一概念的平均變異抽取量之平方根，可知研究變項各構面具有一定程度的區別效度。

綜合上述，本研究根據實際所得的數據資料，在研究變項中各構面以收斂效度及區別效度來檢驗理論的正確性，經考驗後均符合各項要求的標準，即表示各研究變項具有非常嚴謹的建構效度。研究變項之信效度分析結果，如表 1 所示。

表 1 研究變項之信效度分析結果摘要表

構面	題項	信度係數	標準化 因素負荷量	平均變異 抽取量	組合信度
工作負荷	JS01	0.90	0.72	0.61	0.90
	JS02		0.69		
	JS03		0.87		

關係型 心理契約	JS04		0.86		
	JS05		0.74		
	JS06		0.79		
	RPC01	0.93	0.68	0.58	0.92
	RPC02		0.70		
	RPC03		0.75		
	RPC04		0.78		
	RPC05		0.85		
	RPC06		0.65		
	RPC07		0.86		
離職傾向	RPC08		0.77		
	RPC09		0.77		
	TI01	0.90	0.88	0.66	0.91
	TI02		0.77		
	TI03		0.71		
	TI04		0.92		
	TI05		0.76		

二、敘述性分析

本研究區公所公務人員有效樣本的人口背景變項中，在性別以女性為最多，約占近六成（57.69%），男性占四成之多（42.31%）；在年齡分布以 31-40 歲者為最多（34.62%），再者為 41-50 歲（25.96%），30 歲以下及 51 歲以上者為較少（19.63%、20.19%）；婚姻狀態以已婚及未婚者各約占五成左右（46.79%、50.96%），其他婚姻者為最少（2.24%）；在教育程度以大學（含專科）程度者最多（78.21%），碩士（含）以上者近二成（17.95%），高中職（含）以下者為最少（3.85%）；在服務年資以 5 年以下者為最多（35.90%），其次依序為 11 年至 20 年者（24.30%）、6-10 年者（22.44%）、21 年以上者（18.27%）；在職等以委任者（53.85%）為較多，再者為薦任者（46.51%），其中簡任者僅為各區之區長，其人數為 0 人；在職位以非主管者為最多（88.78%），主管者為較少（11.22%）。人口背景變項之次數分配分析結果，如表 2 所示。

表 2 人口背景變項之次數分配分析結果表（n=312）

變項	組別	人數	百分比（%）
性別	男性	132	42.31
	女性	180	57.69
年齡	30歲以下	60	19.63
	31-40歲	108	34.62

	41-50歲	81	25.96
	51歲以上	63	20.19
婚姻	已婚	146	46.79
	未婚	159	50.96
	其他	7	2.24
教育程度	高中職（含）以下	12	3.85
	大學（含專科）	244	78.21
	碩士（含）以上	56	17.95
服務年資	5年以下	112	35.90
	6-10年	70	22.44
	11-20年	73	24.30
	21年以上	57	18.27
職等	委任	168	53.85
	薦任	144	46.51
	簡任	0	0.00
職位	主管	35	11.22
	非主管	277	88.78

本研究區公所公務人員在工作負荷（3.16）、關係型心理契約（3.27）及離職傾向（2.73）等變項中，以關係型心理契約的知覺為最高，工作負荷的感受為次之，另以離職傾向的知覺為較低。在工作負荷的題項中，以「我的工作要以很快的速度才能完成每件事」（3.41）為最高，另以「我經常得加班而感到厭煩」（2.91）為最低；在關係型心理契約的題項中，以「我覺得我是機關的一份子」（3.64）為最高，另以「我的機關有明確規劃我的職業生涯路徑」（2.90）為最低；在離職傾向的題項中，以「我可以找到其他可接受工作的機會」（3.10）為最高，另以「我正想要辭掉現在的工作」（2.32）為最低。研究變項之敘述性分析結果，如表 3 所示。

表 3 研究變項之敘述性分析結果摘要表

構面	題項	平均數	標準差	排序
工作負荷		3.16	0.69	(2)
	1. 我沒有足夠時間完成工作上的每件事	3.04	0.92	4
	2. 我的工作要以很快的速度才能完成每件事	3.41	0.84	1
	3. 我常感到我的工作量太重	3.36	0.80	2
	4. 我的工作讓我沒有喘息的空閒時間	3.04	0.84	4
	5. 我的工作量經常比其他同仁還重	3.21	0.77	3
	6. 我經常得加班而感到厭煩	2.91	0.90	5
關係型心理契約		3.27	0.64	(1)
	1. 我期待在我的機關有所成長	3.57	0.77	2

2. 我覺得我是機關的一份子	3.64	0.73	1
3. 如果我努力工作會有合理的機會得到升遷	3.14	0.89	8
4. 我在機關工作讓我覺得是家庭中的成員	3.24	0.81	5
5. 我的機關會培育和獎勵工作努力的員工	3.21	0.76	6
6. 我希望藉由服務年限和努力實現目標以獲得在機關的晉升	3.31	0.81	3
7. 我覺得機關有回報員工的努力	3.15	0.82	7
8. 我的機關有明確規劃我的職業生涯路徑	2.90	0.83	9
9. 為了我的前途，我願意全心全力為機關付出	3.26	0.82	4
離職傾向	2.73	0.83	(3)
1. 我有尋找其他工作的念頭	3.00	1.06	2
2. 我有打算辭職的念頭	2.47	0.98	4
3. 我可以找到其他可接受工作的機會	3.10	0.91	1
4. 我正想尋找其他工作	2.75	1.02	3
5. 我正想要辭掉現在的工作	2.32	0.90	5

三、研究變項之差異性分析

本研究為瞭解人口背景變項之屬性，為瞭解工作負荷、關係型心理契約及離職傾向等變項之差異情形，以獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析來考驗其差異性。從分析結果得知，在不同性別、婚姻、教育程度及職等的變項上，並無顯著差異；但在年齡、服務年資及職位的變項上，則呈現部分顯著差異。

在工作負荷的感受上，呈現 30 歲以下者高於 51 歲以上者 ($F=4.72$, $p<.01$)，此與許多研究支持年輕者工作負荷較高的見解一致 (王靜琳等, 2007; 呂玫慧, 2010; 林碧莉等, 2005; 陳書梅, 2004; 游金玲, 2006; 黃素美, 2016)。

在關係型心理契約的知覺上，呈現主管者高於非主管者 ($t=1.52$, $p<.01$)，此與許多研究支持主管者的心理契約較高的觀點一致 (周紫芹, 2006; 梁嘉玲, 2017; 陳正修, 2006; 陳俊吉, 2016; 蔡月英等, 2020)。

在離職傾向的知覺上，呈現服務年資 20 以下者高於 20 以上者 ($F=8.56$, $p<.01$)，與許多研究支持服務年資較低者的離職傾向較高的看法相同 (王聖文等, 2008; 李元堯等, 2014; 邱淑梅, 2016; 張雅雲, 2012; 許惠茹, 2010; 詹佳瑛, 2014); 另呈現非主管者高於主管者 ($t=0.22$, $p<.001$)，此與許多研究支持非主管者的離職傾向較高的主張相同 (李永聖, 2002; 邱淑梅, 2016; 陳慧玉, 2006; 詹佳瑛, 2014; 鍾燕宜等, 2008)。人口背景變項在研究變項之檢定值與事後比較，如表 4 所示。

表 4 人口背景變項在研究變項之檢定值與事後比較摘要表

變項	工作負荷	關係型心理契約	離職傾向
性別	1.20 (no)	0.04 (no)	0.37 (no)

年齡	4.72** (1>4)	2.63 (no)	0.90 (no)
婚姻	2.84 (no)	2.83 (no)	3.11 (no)
教育程度	0.90 (no)	3.50 (no)	0.51 (no)
服務年資	0.67 (no)	2.30 (no)	8.56** (1,2,3>4)
職等	0.31 (no)	1.92 (no)	2.48 (no)
職位	0.11 (no)	1.52** (1>2)	0.22*** (2>1)

*** $p < .001$, ** $p < .01$, () 內為 Scheffe's 事後比較

1. 年齡：1=30歲以下，2=31-40歲，3=41-50歲，4=51歲以上

2. 服務年資：1=5年以下，2=6-10年，3=11-20年，4=21年以上

3. 職位：1=主管，2=非主管

四、研究變項之相關分析

本研究透過相關分析探討各研究變項間之相關係數，以瞭解研究變項之相關程度。工作負荷與離職傾向呈現顯著正相關 ($r=0.41$, $p<.001$)，此研究結果與何清治等 (2014)、胡佩蘭 (2011)、張翠芬等 (2016)、黃穗芬等 (2011)、褚麗絹等 (2005)、蔡惠娜等 (2014) 的觀點一致，渠等認為工作負荷的感受越高則離職傾向的知覺亦會越高。

工作負荷與關係型心理契約呈現顯著負相關 ($r=-0.27$, $p<.001$)，此研究結果與李麗美 (2015)、莊秉翰 (2011)、彭尹騏 (2017)、陳意茹 (2013)、葉穎蓉與胡昌亞 (2011)、Dwiyanti 等 (2020)、Yanti 與 Ana (2020) 的看法相同，渠等認為工作負荷的感受越高則關係型心理契約的知覺就會越低。

關係型心理契約與離職傾向呈現顯著負相關 ($r=-0.48$, $p<.001$)，此研究結果和李洪英與于桂蘭 (2017)、林素鈺等 (2020)、施智婷等 (2021)、黃大綱 (2013)、黃吉宏 (2015)、鍾燕宜等 (2008)、羅偉誠 (2017) 的見解一致，渠等認為關係型心理契約的知覺越高則離職傾向的知覺就會越低。研究變項之相關分析結果，如表 5 所示。

表 5 研究變項之相關分析結果摘要表

構面	工作負荷	關係型心理契約	離職傾向
工作負荷	1		
關係型心理契約	-0.27***	1	
離職傾向	0.41***	-0.48***	1

*** $p < .001$

五、研究變項之迴歸分析

本研究透過迴歸分析探討區公所公務人員工作負荷、關係型心理契約與離職傾向間之影響效果，工作負荷對離職傾向具有顯著正向影響，($\beta=0.41$, $p<.001$) 其解釋力為 16.45%。此研究結果與吳雅茵 (2017)、邱淑梅 (2016)、張靖梅與林獻鋒 (2021)、許桂瑛 (2019)、陳淑靜 (2021)、黃駿強 (2019)、劉仲矩與周玉

涵（2016）、滕昭南（2019）、蔡霽湘（2020）、賴苡汝等（2014）的主張相同，渠等認為工作負荷的感受越高則離職傾向的知覺亦會越高。因此，研究假設一「工作負荷對離職傾向有顯著正向影響」獲得支持。

工作負荷對關係型心理契約具有顯著負向影響（ $\beta=-0.27$ ， $p<.001$ ），其解釋力為 6.98%，此研究結果與古彩緣（2017）、周碩政（2020）、莊秉翰（2011）、陳意茹（2013）、魏鎔呈（2011）、Shin（2019）、Yang 與 Hung（2012）、Yanti 與 Ana（2020）的觀點一致，渠等認為工作負荷的感受越高則關係型心理契約的知覺就會越低。因此，研究假設二「工作負荷對關係型心理契約有顯著負向影響」獲得支持。

關係型心理契約對離職傾向具有顯著負向影響（ $\beta=-0.48$ ， $p<.001$ ），其解釋力為 22.66%。此研究結果與王采鳳（2018）、李洪英與于桂蘭（2017）、林素鈺等（2020）、施智婷等（2021）、陳俊吉（2016）、黃吉宏（2015）、瞿媚與趙璟（2012）、羅偉誠（2017）的看法相同，渠等認為關係型心理契約的知覺越高則離職傾向的知覺就會越低。因此，研究假設三「關係型心理契約對離職傾向有顯著負向影響」獲得支持。研究變項之迴歸分析結果，如表 6 所示。

表 6 研究變項之迴歸分析結果摘要表

自變項	依變項	β 值	t 值	F 值	R^2	ΔR^2
工作負荷	離職傾向	0.41***	7.89***	62.22***	0.17	0.16
工作負荷	關係型心理契約	-0.27***	-4.93***	24.34***	0.07	0.07
關係型心理契約	離職傾向	-0.48***	-9.60***	92.14***	0.23	0.23

*** $p < .001$

本研究透過階層迴歸分析探討區公所公務人員關係型心理契約在工作負荷與離職傾向間之中介作用，得知關係型心理契約對離職傾向有顯著影響效果（ $\beta=-0.40$ ， $p<.001$ ），其解釋力為 30.92%，因關係型心理契約的加入後，工作負荷對離職傾向的迴歸係數 β 值由 0.41 降低至 0.30，其呈現顯著影響且有減弱之情形，可界定關係型心理契約具有部份中介效果。

關係型心理契約在工作負荷與離職傾向間具有中介效果，此研究結果與古彩緣（2017）、張茜（2009）、Dwiyanti 等（2020）的見解一致，渠等認為工作負荷對離職傾向為正向影響，加入關係型心理契約後，工作負荷對離職傾向的影響有下降而產生中介效果。因此，研究假設四「工作負荷會透過關係型心理契約顯著正向影響離職傾向」獲得支持。關係型心理契約在工作負荷與離職傾向間之階層迴歸分析結果，如表 7 所示。

綜合上述，區公所公務人員的工作負荷對離職傾向存有顯著正向影響效果，工作負荷對關係型心理契約呈現顯著負向影響效果，關係型心理契約對離職傾向存在顯著負向影響效果，以及關係型心理契約在工作負荷與離職傾向間呈現顯著

正向影響效果，渠等驗證結果均符合本研究假設。研究假設驗證結果摘要，如表 8 所示。

表 7 關係型心理契約在工作負荷與離職傾向間之階層迴歸分析結果摘要表

依變項 自變項	關係型心理契約 β 值	離職傾向 β 值	離職傾向 β 值	離職傾向 β 值
工作負荷	-0.27***	0.41***	—	0.30***
關係型心理契約	—	—	-0.48***	-0.40***
F 值	24.34***	62.22***	92.14***	70.56***
R^2	0.07	0.17	0.23	0.31
ΔR^2	0.07	0.16	0.23	0.31
假設檢驗結果	成立	成立	成立	成立

*** $p < .001$

表 8 研究假設驗證結果摘要表

研究假設	結果
H ₁ ：工作負荷對離職傾向有顯著正向影響	成立
H ₂ ：工作負荷對關係型心理契約有顯著負向影響	成立
H ₃ ：關係型心理契約對離職傾向有顯著負向影響	成立
H ₄ ：工作負荷會透過關係型心理契約顯著正向影響離職傾向	成立

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究結果發現區公所公務人員在工作負荷與關係型心理契約的知覺為中等同意以上之程度，在離職傾向的知覺為中等同意之程度，又以關係型心理契約為最高，工作負荷為次之，離職傾向為較低；再者，年輕者的工作負荷較高於年長者，主管者的關係型心理契約較高於非主管者，服務年資淺者的離職傾向較高於服務年資長者，非主管者的離職傾向較高於主管者。

另則，工作負荷對離職傾向具有顯著正向影響，工作負荷對關係型心理契約具有顯著負向影響，關係型心理契約對離職傾向具有顯著負向影響，其中關係型心理契約在工作負荷與離職傾向間具有中介效果，亦即工作負荷會透過關係型心理契約影響離職傾向。

區公所公務人員在工作中要以很快的速度才能完成，工作量感到太重且比其他同仁還重，亦沒有足夠時間來完成每件事，沒有喘息的時間來休息，以致於對

經常加班而感到厭煩。由此可知，工作負荷過高將會造成員工的效能低落、健康不良及工作傷害等情形，亦即員工被要求執行之工作任務，超過本身所能承受能力或負荷量時，形成身心與情緒上的耗竭，進而產生退出職場的離職念頭。

區公所公務人員在關係型心理契約的知覺中，單位未明確規劃員工職涯路徑與發展的知覺為最為顯著，可見區公所在職業生涯路徑的規劃與管理制度顯然較無法滿足員工的期待與需求。區公所若無法提供員工職涯發展的規劃與機會，人員則會產生消極、負面的工作態度與情緒表現，無法對單位形成向心力與認同感，將會提高離職傾向的知覺與感受。

區公所公務人員在離職傾向的知覺中，呈現員工如能找到其他可接受工作的機會，則會有尋找其他工作的念頭，進而積極去另外尋找其他工作。因離職傾向是個人自願性離開目前工作之意圖，為員工離職前的心理狀態，亦是員工經過審慎思索及考量後選擇離開現在的工作，另外尋找其工作之態度。區公所雖無法避免人員可能發生離職的情況，但過高的離職率會造成單位無法正常運作，亦可能降低單位的行政效能。

工作負荷是造成區公所公務人員離職傾向最主要之因素，人員感受工作荷負過度時會形成較高的離職意圖與流動率，可經由提高關係型心理契約的適當介入與正向支持，可明顯弱化工作負荷對離職傾向的影響效果，亦即關係型心理契約是降低人員離職傾向的一帖良方，能降低人員離職率，將有利於人力資源管理與發展。

二、實務管理建議

公部門應提供豐富的教育訓練、工作說明書、職務設計及職涯發展，使員工有能力執行工作（許南雄，2008；黃英忠，2003）。當員工感覺到工作負荷高時，工作能力不足解決工作上問題時，機關應提供適當的資源與協助方案等機制，有效的處理壓力或修正壓力的狀況，以降低工作負荷的感受與衝擊（勞動部，2014；楊明磊，2010；葉倩玟，2009）。因此，機關能給予員工適當的支持及充裕的資源，發展良好的工作氛圍，或是在策略上推行員工協助方案，有助於減輕工作壓力並發展身心健康，進而提升組織氣氛與工作士氣。

機關與員工雙方心理默契達到平衡的和諧關係，亦即滿足雙方關係型心理契約內容的數目就會越多，可增加員工工作滿意、生產力及留任意願（阮瑋琳等，2013；陳淑貞，2012；瞿媚、趙璟，2012）。機關將員工的需求、職業生涯與組織發展等，透過教育、訓練、進修、學習的整合，將個人生涯計畫融於組織的目標，使其參與影響工作的決策和行動，以降低心中的不確定性（張曉鳳等，2010；陸洛等，2009；蔡秉燁、鍾靜蓉，2002）。由此，機關及單位主管應與員工建立良好的互動關係，對員工職業生涯進行關注與完整規劃，並提供職涯發展的機會、協助與相關資源，將對人員流動穩定性具有一定的實現價值。

政府機關對現行公務人力流失、高離職率等問題，應提出適切因應策略與方

案，如重視員工工作滿意及遷調離職問題（吳孟樺，2018；郭敏雄，2012）；建構公平合理的升遷制度，增進職務歷練與培育，可降低員工的離職意圖（陸洛，1997；湯柏齡等，2002）。機關應積極推動內部公平性的獎勵機制與措施，以激勵員工士氣（吳孟樺，2018；李永聖，2002；張瓊玲，2013）；單位主管應重視內部溝通以瞭解員工需求，給予員工工作上、精神上的協助與支持（陳俊吉，2016；羅新興、周慧珍，2006），以及增進同事間良好的互動與合作，皆可降低人員離職或調職的意念（吳孟樺，2018；劉仲矩、周玉涵，2016）。爰此，機關應訂定合宜的人力政策，建立良好的工作環境、同儕互助合作的關係、專業訓練與進修的機會，以及公平的升遷與獎勵制度，可弱化離職傾向的影響，有效降低員工離職的問題。

三、未來研究建議

在未來研究建議可針對工作滿意度、組織承諾、組織支持、組織文化與組織公民行為等議題上加以探究，以期瞭解影響離職傾向之其他重要因素；或加入質化取向的研究方法，得以驗證研究呈現數字背後意義，也更深入了解公務人員的知覺與想法；或探討其他地方機關或全國性區公所的研究，可獲致更為貼切、完整的資料，以提供學術界及實務界之參考。本研究基於時間、經費等主客觀條件的限制，僅以區公所公務人員施以問卷調查進行研究，故無法推論其他公部門人員之知覺情形；或受試者在填答過程中可能受個人心理、自我評估、工作環境等因素影響，未能將最真實的感受完整呈現，此為本研究之限制。

參考文獻

- 王乃慶，2013，《金融從業人員工作倦怠、工作負荷、工作滿意度與離職傾向關係探討》，中國科技大學企業管理系碩士論文。
- 王安強、曾敏傑，2019，〈公部門住宅業務人員工作壓力關聯因素之探索〉，《中華行政學報》，25：63-86。[https://doi.org/10.6712/JCPA.201912_\(25\).0004](https://doi.org/10.6712/JCPA.201912_(25).0004)
- 王采鳳，2018，《外籍勞工心理契約、領導風格、跨文化適應與留任意願之研究》，南臺科技大學企業管理系碩士論文。
- 王聖文、張政治、狄懋昌、沈宗仁，2008，〈體育行政人員角色衝突與離職傾向關係之研究〉，《運動知識學報》，5：333-341。
<https://doi.org/10.29596/BGYY.200809.0030>
- 王靜琳、黃瓊玉、呂桂雉、何美瑤，2007，〈護理人員工作壓力與社會支持之探討〉，《榮總護理》，24（1）：59-68。<https://doi.org/10.6142/VGHN.24.1.59>
- 古彩緣，2017，《以心理契約觀點探討休閒調適對餐廳內場人員工作壓力與離職意圖調適之研究》，亞洲大學經營管理學系碩士論文。
- 何金玉，2005，〈員工角色壓力與人事機構推動心理健康工作之研究—以高雄縣市公務人員為對象〉，「94年度人事行政研究發展」得獎作品選輯，行政院人事行政總處。
- 何清治、洪錦墩、劉偉文、李美文、李明輝，2014，〈某區域醫院從業人員工作

- 壓力、工作滿意度與離職傾向－以工作支持為調節變項》，《醫學與健康期刊》，3（2）：25-36。
- 余鑑、于俊傑、余采芳、鄭宇珊、劉美玲，2011，〈理財專員情緒勞動、工作壓力對離職傾向影響之研究〉，《中華管理評論國際學報》，14（4）：1-23。
- 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。[https://doi.org/10.6635/cpar.2017.23\(3\).03](https://doi.org/10.6635/cpar.2017.23(3).03)
- 吳孟樺，2018，〈政府部門工作壓力與健康管理之探討－以臺北市政府為例〉，《中國行政評論》，24（1）：39-74。[https://doi.org/10.6635/cpar.201803_24\(1\).03](https://doi.org/10.6635/cpar.201803_24(1).03)
- 吳雅茵，2016，《情緒智力調節公務員工作壓力、正負面情緒因果關係之研究》，銘傳大學公共事務學系碩士論文。
- 呂玫慧，2010，《臺北縣市政府教育行政人員工作壓力及因應策略之研究》，臺北市立大學教育行政與評鑑研究所碩士論文。
- 李元堯、陳鴻雁、許富淑，2014，〈運動中心員工工作滿意度、組織承諾與離職傾向之研究〉，《輔仁大學體育學刊》，13：236-266。
- 李永聖，2002，《南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其與工作滿足、離職傾向關係之研究》，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
- 李俊達、洪基貴，2020，〈臺北市公立長照機構服務人員情緒勞務與離職傾向之研究－工作滿意度的中介效果〉，《社會政策與社會工作學刊》，24（1）：35-77。[https://doi.org/10.6785/SPSW.202006_24\(1\).0002](https://doi.org/10.6785/SPSW.202006_24(1).0002)
- 李洪英、于桂蘭，2017，〈心理契約履行與員工離職傾向的關係〉，《社會科學家》，2：74-78。
- 李麗美，2015，《私立科技大學教師工作壓力、心理契約與工作績效關係之研究》，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。
- 阮瑋琳、萬光滿、蔡淨鈺、江敏慧，2013，〈領導-成員交換關係、心理契約與組織承諾之研究－以國籍航空公司為例〉，《管理實務與理論研究》，7（4）：92-106。
- 周佳佑，2005，〈工作壓力的認識與改善〉，《T&D飛訊》，37：1-5。
- 周紫芹，2006，《高雄市政府人事人員心理契約、組織公平與組織公民行為關係之研究》，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 周碩政，2020，《國民中學輔導教師心理契約、工作壓力、心理資本與心理健康之研究》，國立政治大學教育學系博士論文。
- 林邦傑、陳美娟，2006，〈學校組織與教職人員心理契約量表的建構〉，《教育研究與發展期刊》，2（4）：39-68。
- 林素鈺、侯東旭、趙正敏，2020，〈那些因素決定了護理人員留任意願？醫院社會責任與心理契約觀點〉，《醫務管理期刊》，21（3）：161-180。[https://doi.org/10.6174/JHM.202009_21\(3\).161](https://doi.org/10.6174/JHM.202009_21(3).161)
- 林碧莉、曾麗琦、呂桂雲、何美瑤，2005，〈衛生所護理人員工作壓力與專業承諾之研究〉，《實證護理》，1（2）：132-139。<https://doi.org/10.6225/JEBN.1.2.132>
- 邱淑梅，2016，《稅務人員角色衝突、工作壓力與離職傾向之探討－以財政部北區國稅局為例》，龍華科技大學企業管理系碩士論文。
- 施智婷、趙銘崇、楊孟哲，2021，〈知覺教育訓練成效與離職傾向關係之調節式中介模式－心理契約觀點〉，《組織與管理》，14（1）：1-42。<https://doi.org/10.3966/199687602021021401001>

- 胡佩蘭，2011，《護理人員離職傾向之決定性因素探討》，國立中山大學醫務管理研究所碩士論文。
- 唐根深、簡鈺琿、林正德、蔡明謙，2011，〈鄉鎮市公所改制為區公所組織轉型之研究〉，內政部民政司100年度自行研究報告（100-000000AU602005）。
- 徐偉真、胡蓬生、林政忠，2021，〈公務員人力老化、年輕人不再死守鐵飯碗〉，聯合新聞網：<https://udn.com/news/story/7314/5316318>，檢索日期：2021年10月16日。
- 徐慈薇，2017，〈被飆罵只能忍，公務員吐心聲：無力、想離職〉，中時電子報：<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20171019004259-260410?chdtv>，檢索日期：2021年9月21日。
- 翁慈憶，2011，〈影響新北市政府員工離職原因探究〉，新北市政府2010年自行研究報告。
- 高鳳霞、鄭伯壘，2014，〈職場工作壓力－回顧與展望〉，《人力資源管理學報》，14（1）：77-102。<https://doi.org/10.6147/JHRM.2014.1401.04>
- 張容榕，2019，〈心理契約、組織承諾與工作滿意度之關連性研究－以某私立科技大學為例〉，《樹德科技大學學報》，21（2）：49-74。
- 張茜，2009，《IT員工工作壓力、心理契約、工作滿意與離職傾向的關係研究》，中國西北師範大學心理學院碩士論文。
- 張雅雲，2012，《審計機關員工工作價值觀、工作態度與離職傾向之相關研究－以主管領導風格為干擾變項》，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 張靖梅、林獻鋒，2021，〈護理人員離職行為影響因素及工作負荷之探究〉，《長庚護理》，32（1）：18-31。[https://doi.org/10.6386/CGN.202103_32\(1\).0002](https://doi.org/10.6386/CGN.202103_32(1).0002)
- 張翠芬、陳重光、陳敏加，2016，〈不同類型醫院護理人員特質、工作壓力、工作滿意度與離職傾向之相關性研究－以六家地區醫院及四家區域醫院為例〉，《澄清醫護管理雜誌》，12（2）：28-38。
- 張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈、梁亞文，2010，〈醫療服務人員工作壓力源與離職意願之探討〉，《澄清醫護管理雜誌》，6（1）：21-31。<https://doi.org/10.30156/CCMJ.201001.0003>
- 張瓊玲，2013，〈我國公部門人力激勵政策與法制規範之研究〉，《競爭力評論》，16：83-110。
- 梁嘉玲，2012，《電信業員工知覺心理契約與工作效能關係之研究－以A公司為例》，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 莊秉翰，2011，《ERP套裝軟體售後服務人員心理賦能、工作壓力與心理契約關係之研究》，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
- 許南雄，2008，《組織行為》，臺北，華立。
- 許英倫、蔡明田、簡瑞霖，2014，〈人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向關係之研究－以科技業工程師為例〉，發表於「第17屆科技管理研討會」（6月18日），臺北：東吳大學企業管理學系。
- 許桂瑛，2019，《稅務人員工作壓力、工作倦怠及離職傾向之研究－以高雄地區為例》，國立高雄科技大學財富與稅務管理系碩士論文。
- 許惠茹，2010，《教育行政機關公務人員知覺主管領導型態、工作滿意度與離職傾向之研究》，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。
- 郭敏雄，2012，《公務人員工作輪調、工作滿足與離職傾向關係之研究－以臺南市

- 各區公所為例》，長榮大學高階管理研究所碩士論文。
- 陳加州、凌文韙、方俐洛，2003，〈企業員工心理契約的結構維度〉，《心理學學報》，35（5）：404-410。
- 陳正修，2006，《國民小學校長服務領導、學校心理契約與組織承諾關係之研究》，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 陳俊吉，2016，《高雄捷運公司員工心理契約與留任意願之相關研究－以主管領導力為調節變項》，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- 陳書梅，2004，〈個人背景因素對館員工作壓力認知影響之研究－以臺灣地區公立大學暨學院圖書館為例〉，《圖書資訊學刊》，2（1）：49-62。
[https://doi.org/10.6182/jlis.2004.2\(1\).049](https://doi.org/10.6182/jlis.2004.2(1).049)
- 陳殷哲、謝孟婷，2018，〈公務人員工作負荷對情緒耗竭之影響－情緒智力與工作特性之調節效果〉，《企業管理學報》，118：101-138。
<https://doi.org/10.3966/102596272018090118004>
- 陳淑貞，2012，〈心理契約實現知覺與回任人員組織承諾、離職意圖關係之研究－以組織信任為中介變數〉，《人力資源管理學報》，12（3）：1-22。
<https://doi.org/10.6147/JHRM.2011.1203.01>
- 陳淑靜，2021，《衛生局人員工作壓力、工作滿意度與離職傾向之研究》，國立臺灣師範大學健康促進與衛生教育學系碩士論文。
- 陳朝建，2011，〈改制直轄市後區公所功能業務調整及其治理能力提升策略〉，《研考雙月刊》，35（6）：71-87。
<https://doi.org/10.6978/YKSYK.201112.0071>
- 陳意茹，2013，《探討工作壓力對工作滿足關係之研究－檢驗心理契約之中介效果》，國立嘉義大學企業管理學系碩士論文。
- 陳照明、萬榮水，2001，〈勞僱心理契約理論建構的爭論之剖析及其解決之展望〉，《中國行政評論》，10（4）：101-128。
[https://doi.org/10.6635/cpar.2001.10\(4\).04](https://doi.org/10.6635/cpar.2001.10(4).04)
- 陳銘薰、方妙玲，2004，〈心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究－以高科技產業為例〉，《輔仁管理評論》，11（2）：1-32。
- 陳慧玉，2006，《我國稅務人員工作壓力與工作滿意度之研究》，政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 陸洛，1997，〈工作壓力之歷程－理論與研究的對話〉，《中華心理衛生學刊》，10（4）：19-51。
- 陸洛、蔡貴丞、吳欣蓓，2009，〈工作壓力與休閒活動對工作後果之雙重影響〉，《運動與遊憩研究》，4（2）：151-165。
[https://doi.org/10.29423/JSRR.200912_4\(2\).0011](https://doi.org/10.29423/JSRR.200912_4(2).0011)
- 勞動部，2014，〈勞工職業壓力評估技術手冊〉，勞動部勞動及職業安全衛生研究所：
<https://www.ilosh.gov.tw/menu/1188/1192/10877/>，檢索日期：2021年10月25日。
- 彭尹騏，2017，《探討大陸高校教師心理契約、工作壓力、積極行為與幸福感之研究》，南臺科技大學企業管理系碩士論文。
- 游子正、董祥開，2020，〈公務人員「單位離職傾向」之影響因素分析〉，《文官制度季刊》，12（3）：45-86。
- 游金玲，2006，《公務人員工作壓力與因應策略之研究－以彰化縣政府為例》，國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
- 湯柏齡、陳永煌、譚立中，2002，〈工作壓力〉，《中華職業醫學雜誌》，9（2）：145-147。
<https://doi.org/10.30027/CJOM.200204.0006>

- 黃大綱，2013，《工作價值觀、心理契約對離職傾向之影響－以工作滿足為中介變項》，國立師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。
- 黃吉宏，2015，《心理契約、工作滿意度與離職傾向之研究－以外派顧問人員為例》，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
- 黃英忠，2003，《人力資源管理》，臺北，三民。
- 黃素美，2016，《組織支持在工作壓力與職業倦怠關係上的干擾效果－以臺南市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。
- 黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺、陳鳳櫻，2011，〈護理人員工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向關係的探討〉，《弘光學報》，63：25-34。
<https://doi.org/10.6615/HAR.201106.63.03>
- 黃駿強，2019，《醫事檢驗師的工作壓力與離職傾向研究－以臺中市醫療機構為例》，中臺科技大學醫療暨健康產業管理系碩士論文。
- 黃寶園，2009，〈工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究：統合分析取向〉，《教育心理學報》，40（3）：439-462。<https://doi.org/10.6251/BEP.20080618>
- 楊明磊，2010，〈員工協助方案在公務部門的推動與應用〉，《人事月刊》，50（1）：38-50。
- 葉倩紋，2009，《工作負荷、工作家庭衝突與工作滿意度之關聯研究》，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 葉穎蓉，2004，〈由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響－以公部門的約聘人員為例〉，《人力資源管理學報》，4（4）：105-129。<https://doi.org/10.6147/JHRM.2004.0404.06>
- 葉穎蓉、胡昌亞，2011，〈檢視職業承諾對於心理契約違反的影響〉，《交大管理學報》，31（2）：1-31。<https://doi.org/10.6401/CMR.201112.0008>
- 詹佳瑛，2014，《公共衛生領域專業人員離職傾向之研究－臺北市政府衛生局為例》，國立政治大學行政管理學系碩士論文。
- 詹舒涵、焦漢文，2017，〈自殺成死因前三、公務員鐵飯碗變難捧〉，TVBS新聞：
<https://news.tvbs.com.tw/world/797529>，檢索日期：2021年10月14日。
- 褚麗絹、許秀琴、陳淑慧，2005，〈司法矯正人員角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向關係之研究〉，《經營管理論叢》，1（1）：35-46。
[https://doi.org/10.6872/OMR.200506_1\(1\).0003](https://doi.org/10.6872/OMR.200506_1(1).0003)
- 劉仲矩、周玉涵，2016，〈公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究〉，《人力資源管理學報》，16（1）：43-68。
<https://doi.org/10.6147/JHRM.2016.1601.03>
- 劉彩娥、應立志、王萬琳，2013，〈醫院員工離職原因之調查分析〉，《管理實務與理論研究》，7（3）：59-72。
- 滕昭南，2019，《政府審計人員工作特性、工作壓力與離職傾向之關係－以公共服務動機為調節變項》，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 蔡月英、張翠芬、趙正敏，2020，〈知覺組織支持和社會網絡對離職意圖之影響－護理人員心理契約、組織承諾的中介效應〉，《醫院》，53（3）：1-15。
- 蔡秉燁、鍾靜蓉，2002，〈員工生涯規劃〉，《研習論壇》，15：35-40。
- 蔡惠娜、陳茹春、魏淑君、劉淑如、鄭靜瑜，2014，〈護理人員的工作壓力、倦怠及離職意願之相關探討〉，《長庚科技學刊》，21：75-86。
<https://doi.org/10.6192/CGUST.2014.12.21.7>

- 蔡霽湘，2020，《稅務人員核心自我評價對離職傾向的影響－工作壓力與情緒智慧之中介效果》，致理科技大學企業管理系碩士論文。
- 賴苡汝、廖梨伶、謝藍琪、李貞慧，2014，〈營養師工作壓力、工作滿意度、職業倦怠和離職傾向之現況與相關性〉，《臺灣公共衛生雜誌》，33(6): 609-619。
<https://doi.org/10.6288/TJPH201433103078>
- 鍾燕宜、陳景元、林瑞卿，2008，〈志願工作者心理契約違反對工作滿意及離職意向之研究－以義務「張老師」為例〉，《人力資源管理學報》，8(2): 61-86。
<https://doi.org/10.6147/JHRM.2008.0802.04>
- 瞿媚、趙璟，2012，〈心理契約維度與企業員工離職關係研究〉，《中國林業經濟》，5: 57-61。
- 魏鎬呈，2011，《探討組織社會化對心理契約之研究－檢驗工作壓力之中介效果》，國立嘉義大學企業管理學系碩士論文。
- 羅偉誠，2017，《工作生活平衡與心理契約滿足對留任意願之影響－以工作敬業心為中介變項》，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- 羅新興、周慧珍，2006，〈組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響－探討工作負荷與成就動機之干擾作用〉，《人力資源管理學報》，6(4): 67-80。
<https://doi.org/10.6147/JHRM.2006.0604.04>
- 蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝、凌雅惠，2003，〈服務業建教合作支持系統與個人特性對員工組織承諾與離職傾向的情境影響〉，《人力資源管理學報》，3(4): 39-64。
<https://doi.org/10.6147/JHRM.2003.0304.03>
- Argyris, C. 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Caplan, R. D., S. Cobb, J. R. French, R. Van Harrison, & S. R. Pinneau. 1975. *Job Demands and Worker Health: Main Effects and Occupational Difference*. Government Printing Office.
- Coyle-Shapiro, J., & I. Kessler. 2003. "The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 132: 213-230. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug018>
- Dwiyanti, R., H. Hamzah, & N. A. H. Abas. 2020. "Psychological contracts, job stress, and turnover intention for salesperson retail company." *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(9): 1930-1936.
<https://doi.org/10.18535/ijstrm/v8i09.em01>
- Fishbein, M., & I. Ajzen. 1975. *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.
- Guralnik, D. B. 1970. *The Webster's New World Dictionary of the American Language*. Prentice Hall.
- Hart, S. G, & C. D. Wickens. 1990. "Workload assessment and prediction." In H. R. Boohar (Eds.). *Manprint: An integrated approach to systems integration*, New-York: Van Nostrand, 257-296.
- Iverson, R. D., & M. Deery. 1997. "Turnover culture in the hospitality industry." *Human*

- Resource Management Journal*, 7(4): 71-82.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00290.x>
- Lance, C. E. 1991. "Evaluation of a structural model relating job satisfaction organizational commitment, and precursors to voluntary turnover." *Multivariate Behavioral Research*, 26(1): 137-162.
https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2601_7
- Maslach, C., & J. Goldberg. 1998. "Prevention of burnout: New perspectives". *Applied and Preventive Psychology*, 7(1): 63-74.
[https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Michaels, C. E., & P. E. Spector. 1982. "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model." *Journal of Applied Psychology*, 67(1): 53-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- Mobley, W. H. 1977. "Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237-240.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H. 1982. *Employee Turnover: Causes Consequences and Control*. Addison-Wesley.
- Nele, D. C., B. O. Claudia, & D. W. Hans. 2010. "The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered model." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6): 696-716. <https://doi.org/10.1080/13594320903142617>
- Porter, L.W., R. M. Steer, R. T. Mowday, & P. V. Boulian. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Raja, U., G. Johns, & F. Ntalianis. 2004. "The impact of personality on psychological contracts." *The Academy of Management Journal*, 47: 350-367.
<https://doi.org/10.2307/20159586>
- Robinson, S. L., & D. M. Rousseau. 1994. "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm." *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
<https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage.
- Shin, H. C. 2019. "The relationship between psychological contract breach and job insecurity or stress in employees engaged in the restaurant business." *Sustainability*, 11(20): 1-10. <https://doi.org/10.3390/su11205709>
- Shore, L. M., & K. Barksdale. 1998. "Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach." *Journal*

- of Organizational Behavior*, 19(Spec Issue): 731-744.
- Steel, R. P., & N. K. Ovalle. 1984. "A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 69(4): 673-686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Tett, R. P., & J. P. Meyer. 1993. "Job satisfaction, organization commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings." *Personal Psychology*, 46: 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thatcher, J. B., L. P. Stepina, & R. Boyle. 2002. "Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets." *Journal of Management Information Systems*, 19(3): 231-261. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045736>
- Thomas, D. C., K. Au, & E. C. Ravlin. 2003. "Cultural variation and the psychological contract." *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 451-471. <https://doi.org/10.1002/job.209>
- Yang, C. Y., & C. H. Hung. 2012. "Effect of recreational involvement on stress relief and job performance in restaurant workers: The moderating role of psychological contract." *Pakistan Journal of Statistics*, 28(5): 525-535.
- Yanti, B., & R. Ana. 2020. "The impact of organizational commitment, psychological contracts and job satisfaction on organizational citizenship behavior through organization expectancy: A structural equation modeling approach." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(7): 981-990. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I7/PR270095>

A Study on the Relationship between Workload, Relational Psychological Contract and Turnover Intention of Civil Servants in District Offices

Pao-Min Chen*

Abstract

This research takes public servants in public offices in Taipei City as the research object, and explores the relationship between their workload, relational psychological contract and turnover intention. In this study, a questionnaire survey method was used and a total of 312 valid questionnaires were collected. The questionnaire data was statistically analyzed using reliability and validity analysis, narrative analysis, t test, variance analysis, correlation analysis and regression analysis to understand the relationship and influence of its workload, relational psychological contract and turnover intention. The results of the study found that: (1) there are some significant differences in workload, relational psychological contract and turnover intention for different ages, years of service and position; (2) workload has a significant positive effect on turnover intention; (3) workload has a significant negative impact on the relational psychological contract; (4) the relational psychological contract has a significant negative impact on the turnover intention; and (5) the relational psychological contract has a partial mediating effect between the workload and the turnover intention. Based on the research results, the study proposed relevant research results, practical management and future research recommendations as references for the academic and practical circles.

Keywords: workload, relational psychological contract, turnover intention

* PhD student, Graduate Institute of Educational Administration and Evaluation, Taipei City University, Director of Social Studio, Taipei Veterans General Hospital. E-mail: vsv1005@yahoo.com.tw

Received: June 1, 2022. Accepted: August 2, 2022.