

公部門人力資源管理措施對約聘僱人員離職傾向之影響：

工作滿意度的中介效果

陳衍宏*、趙修華**

摘要

本研究旨在探討公部門人力資源管理措施對約聘僱人員離職傾向之影響，以及工作滿意度在人力資源管理措施與離職傾向間之中介效果；以新北市政府約聘僱人員為研究對象，採用立意取樣方式進行資料蒐集，共回收 472 份有效問卷，使用 SPSS 與 AMOS 統計分析軟體進行資料分析與處理。研究發現如下：(1) 人力資源管理措施感受度、工作滿意度與離職傾向的知覺均為中等程度；(2) 人力資源管理措施感受度越佳，則離職傾向越低；(3) 人力資源管理措施感受度越佳，則工作滿意度越高；(4) 工作滿意度對離職傾向有顯著負向影響力；(5) 工作滿意度在人力資源管理措施與離職傾向間存在有部分中介效果。具體而言，公部門應加強約聘僱人員對人力資源管理措施有較佳的感受度，並持續提升約聘僱人員的工作滿意度，藉此可弱化人員的離職傾向，對人員留任意願具有一定程度效果。

關鍵詞：人力資源管理措施、工作滿意度、離職傾向

*佛光大學公共事務學系副教授

**佛光大學公共事務學系兼任助理教授

收稿：2023 年 5 月 16 日 同意刊登：2024 年 3 月 1 日

壹 緒論

人力資源乃是組織經營與管理的重要資產之一，在有效的人力資源系統上，不只強調滿足組織的需求，亦應幫助員工保持最佳工作狀態與競爭優勢（丁志遠，2012，頁 4-5）；除了掌握各項工作型態外，更須有效整合管理措施與資源，追求員工健康與組織發展，同時降低人力流失的問題（吳孟樺，2017，頁 73）。我國公部門在人力總量管制下很難增加員額，然而工作內容卻不斷增加，工作量不堪負荷且無法有效處理現行工作（謝麗秋，2017）；不僅影響公部門的工作績效與服務品質，增加單位內隱形成本，亦會出現人力缺口及青黃不接等情形（呂苡榕，2019）；在此情形下的權宜之計，使用約聘僱人員作為補充性人力，以彌補正式人力無法應付的工作量或臨時交辦事項（羅翠玲等，2013，頁 89；蘇偉業，2010，頁 113-114）。公務人力是政府提高服務效能，增強國家競爭力的重要基石，然而目前公部門約聘僱人員的留任意願不高（張志成，2016，頁 79-80；黃俊景，2016，頁 117-118），是何因素造成人員離職之意念？此乃興起探討本主題之主要動機。

人力資源管理措施係組織透過策略及制度來有效影響員工的態度、行為及績效，使得管理措施與人力供應能充足配合，以完成組織目標與任務，其實質內容包含招募甄選、訓練發展、薪資福利、工作環境、升遷考核、勞資關係、績效管理等措施（廖曜生、周逸君，2020，頁 26-27；Delaney & Mark, 1996, p. 950-951；Gould-Williams, 2004, p. 65）；相關研究亦提出單位的人力資源管理措施無法滿足個人需求時，會引發情緒低落、工作倦怠、身心耗竭等狀態，進而衍生退出職場的念頭（李俊達、洪基貴，2020，頁 47-48；嚴佳代等，2014，頁 74-75；Guchait & Cho, 2010, p. 1236；Kong et al., 2020, p. 3-4；Li et al., 2015, p. 1881；Ran et al., 2020, p. 7），故探討人力資源管理措施對離職傾向之影響程度，值得加以探討。

工作滿意度一向是人力資源研究中非常重要的變項，工作滿意度會影響個人工作效率與效能，以及單位的生產力和離職率等問題（楊一峰等，2012，頁 60；Duan et al., 2019, p. 7）；若員工感到工作不滿意時，會形成較高的缺席率與離職意圖，故工作滿意度是影響離職傾向非常重要的因素（賴苡汝等，2014，頁 613-614；Memon et al., 2021, p. 37；Waeyenberg et al., 2016, p. 752）；相關研究亦證實員工的工作滿意度與離職傾向有著重要關聯性，且二者呈現負向關係（李俊達、洪基貴，

2020，頁 47-48；Duan et al., 2019, p. 7；Labrague et al., 2018, p. 205；Li et al., 2021 p. 12；Ran et al., 2020, p. 7），故探討工作滿意度對離職傾向之影響力，值得深入研究。

工作滿意度為影響離職傾向之重要前因變項，尤以公平性滿意度是最強的預測指標，且彼此互為負向關係與影響；然而相關研究大多探討私部門人員的工作滿意度在人力資源管理措施與離職傾向之間有著重要關聯性（吳孟樺，2017，頁 91-92；Fathima & Umarani, 2022, p. 18；Guchait & Cho, 2010, p. 1235；Li et al., 2015, p. 1880）；但較少進一步探討公部門人員的人力資源管理措施、工作滿意度與離職傾向之間的關係。因此，探討公部門人力資源管理措施對約聘僱人員離職傾向之影響，以及因工作滿意度的涉入後，使得人力資源管理措施與離職傾向之間關係的變異情形，亦值得進一步探究。

公部門為求提高服務品質與效能，在現有人力不足而進用契約人員，期待有助於單位績效的提升，以作為施政工作的強力支援與後盾；相對地，當人員有過高的離職傾向時，對單位參與及歸屬感將會降低，不僅影響個人工作表現，更會影響單位的行政效能（游子正、董祥開，2020，頁 68；嚴佳代等，2014，頁 73）。然而，公部門往往忽略契約人力之彈性、輔助與回應等功能，故人力資源管理措施對約聘僱人員工作滿意度的影響程度，如何影響其離職傾向，實有深入探討之必要。具體言之，本研究期能回應以下主要研究問題：（1）人力資源管理措施對離職傾向之影響如何？（2）人力資源管理措施對工作滿意度之影響如何？（3）工作滿意度對離職傾向之影響如何？（4）工作滿意度在人力資源管理措施與離職傾向間之中介效果如何？最後提出研究發現與實務建議，以供公部門、人事管理單位及後續研究者之參考。

貳 文獻探討

一、人力資源管理措施

人力資源管理措施（human resource management practices）的概念來自於 90 年代商管領域的研究（Arthur, 1994, p. 673；Delaney & Huselid, 1996, p. 950）；並經相關學者投入人力資源管理實務的研究，提出當人力資源管理措施做得越好，員工工作動機與承諾感就會越高（Gould-Williams, 2004, p. 64）；並說明人力資源管

理措施是運用管理功能將組織人力資源規劃與策略的最大化過程，包含人力的招募、選取、運用、發展、獎勵等應用（Sikora & Ferris, 2014, p. 272-273）；亦闡述人力資源管理措施係為一系列相關的人事管理活動與事項，此管理系統有助於組織達到特定目標（Guchait & Cho, 2010, p. 1230）。目前人力資源管理對公私部門都是一項重要課題，而相關研究亦驗證其管理措施或實務工作，對員工所衍生組織績效、組織承諾、工作滿意、離職意圖等行為，將造成一定的影響效果（Delaney & Mark, 1996, p. 965；Najam et al., 2020, p. 13；Tett & Meyer, 1993, p. 287-288；Waeyenberg et al., 2016, p. 752）。

近年來公部門實施組織改造，以效率為導向並縮小部門組織規模，並提升精實、彈性、效能等服務，以快速回應人民強烈需求；在現有公務人力無法再增加正式人員的環境下，大量使用契約性人力來執行各項行政工作，期使人力資源發揮最大效益（施能傑、蔡秀涓，2003，頁 16；朱愛群，2005，頁 208）。然而，公部門人力資源管理措施對契約人員影響是最為直接且感受最為深刻，如進用、薪資、福利、訓練、升遷、考核、獎懲、退離、撫卹與權益保障等事項（陳美玲、胡至沛，2009，頁 27-29；蔡良文，2008，頁 85-86）；若約聘僱人員感受單位的工作環境及條件，無法滿足其期待與需求，將影響人員的工作意願、動機與態度，以及所有延伸的感受，亦會促發人員產生離職念頭與行為，形成單位高離職率之情形（黃俊景，2016，頁 117-118；張舒涵，2017，頁 47-48）。由此，公部門維持穩定契約人力及減少離職率是人力資源管理工作相當重要的一環，其中人力資源管理措施實踐程度將扮演著非常重要的地位。

二、工作滿意度

工作滿意度（job satisfaction）是 Hoppock 於 1935 年最早提出的概念，認為個人對於工作本身內容與工作環境所產生的主觀感受，不僅包含生理層面，也包含心理層面的滿意程度（引自柳冰，2007，頁 114）。工作滿意度是個人對工作環境或某些工作特定層面上，所抱持正面或負面感受之心理狀態，即對工作、生活與工作等相關事物，持有不同態度而形成工作滿意或不滿意之情形（Arnold & Feldman, 1982, p. 357-358；Robbins & Judge, 2016, p. 93）。整體而言，工作滿意度是個人主觀反映對工作本身與工作情境滿意度的知覺情形，是一種對工作形成整體的滿意度或綜合性的評價，亦即在組織中對工作本身所持有的態度、情感與評

價，亦稱為工作滿足感（張國偉等，2020，頁 52；楊一峰等，2012，頁 50；Mahmood et al., 2011, p. 205；Song, 2007, p. 13）。

當員工對工作本身的整體評價為滿意時，對組織具有忠誠度及歸屬感，工作上會表現出盡忠職守，更容易形成良好的行為與態度，亦即員工具有高度工作滿意時，願意付出努力做出對組織有利的行為（Bateman & Organ, 1983, p. 594；Robbins & Judge, 2016, p. 79）；工作滿意度亦為個人對現有工作加以評估而產生滿足或不滿足之狀態，對工作滿足的結果，會付出心力並繼續留任原單位工作，若不滿足的結果，則會產生離職念頭或其他偏差行為（李元堯等，2014，頁 257；Bang, 2015, p. 172；Li et al., 2021, p. 12；Tett & Meyer, 1993, p. 287）。因此，工作滿意度是個人對工作所持有整體性的看法，工作滿意度高低會影響其離職念頭的程度，進而衍生後續離職動向與行為。

三、離職傾向

離職傾向（turnover intention）或稱離職意圖，個人在單位擔任某職務工作一段時間，經歷工作不滿足後的退縮行為，想要離開現有的工作職位，另外尋找其他工作機會之心理狀態（Mobley, 1977, p. 240），亦為一系列離退認知過程的最後階段，最能預測實際離職行為是否發生之前置變項（Iverson & Deery, 1997, p. 78；Lance, 1991, p. 138）；相關研究探討員工離職情況時，大多使用離職傾向來代替留任意願，兩者的理論模式是可互相對照，可選擇留任或離開原工作崗位，並說明過高離職意圖與頻繁流動率，將會影響組織人力資本運用與發展，甚至影響組織績效與發展（許中駿等，2013，頁 76；陳蘭香，2013，頁 86-87；Bang, 2015, p. 164；Chang et al., 2021, p. 10-11；Nancarrow et al., 2014, p. 298）。

離職傾向是個人對目前工作加以評估結果而產生滿足或不滿足之狀態，若工作不滿足的結果，則會產生離職念頭或其他退縮行為，並會評估尋找新工作機會成本，若能找到其他工作機會，則會想要辭掉現有工作等想法（Iverson & Deery, 1997, p. 79；Lance, 1991, p. 139；Mobley, 1982, p. 114）；離職傾向亦是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，對離職相關問題做一總體性衡量，進而產生實際的離職行為（李元堯等，2014，頁 257；Tett & Meyer, 1993, p. 298；Thatcher et al., 2002, p. 257；Waeyenberg et al., 2016, p. 752）。爰此，組織若能提升員工對工作的參與、認同、承諾與忠誠等知覺，使員工內在及精神層面得

到滿足感，將會形成較高留任意願且較不易發生離職行為。

四、研究變項之關係

人力資源管理措施與離職傾向的相關研究上，強調人員知覺組織有充分提供人力資源管理措施與支持，經由降低人員情緒、精神與身體的疲倦耗竭，可明顯減少人員的離職意念，顯示人力資源管理措施對離職傾向具有顯著負向影響（嚴佳代等，2014，頁 73；Allen et al., 2003, p. 115-116；Guchait & Cho, 2010, p. 1235；Li et al., 2015, p. 1881）。因此，本研究建立 H₁：「良好的人力資源管理措施將有助於降低人員的離職傾向」。

人力資源管理措施與工作滿意度的相關研究上，指出當人員感受單位對工作的重視、支持與協助時，對工作本身與環境將呈現正向知覺，可增加心理的滿足感與安全感，將產生良好行為與表現，表示提供人力資源管理措施越完整，人員的工作滿意度就會越高，亦即彼此間存有正向影響（謝孟娟，2020，頁 17-18；許峻嘉，2017，頁 244-245；劉光凱，2012，頁 71；Najam et al., 2020, p. 12；Petrescu & Simmons, 2008, p. 662-663；Lai et al., 2017, p. 485）。因而，本研究建立 H₂：「良好的人力資源管理措施將有助於提高人員的工作滿意度」。

工作滿意度與離職傾向的相關研究上，主張人員對工作滿意感受較高時，對工作持有熱忱與抱負，將衍生極良好情緒反應與行為表現，對離職傾向知覺就會愈低，即為人員的工作滿意度與離職傾向間呈現顯著負向影響（李元堯等，2014，頁 257；李俊達、洪基貴，2020，頁 47-48；吳孟樺，2017，頁 91-92；Duan et al., 2019, p. 7；Labrague et al., 2018, p. 205；Lin et al., 2021, p. 41；Memon et al., 2021, p. 37；Ran et al., 2020, p. 7）。據此，本研究建立 H₃：「人員的工作滿意度越高、離職傾向越低」。

有關人力資源管理措施、工作滿意度與離職傾向的研究結果顯示，人力資源管理措施與離職傾向之間具有顯著負向關係，經由工作滿意度進行中介作用，可降低人員離職意念的程度，亦即人員對工作滿意的感受程度，在人力資源管理措施與離職傾向間存在中介效果（Sikora & Ferris, 2014, p. 279；Fathima & Umarani, 2022, p. 17-18；Li et al., 2015, p. 1880）。爰此，本研究建立 H₄：「工作滿意度在人力資源管理措施對離職傾向的影響中，具中介效果」。

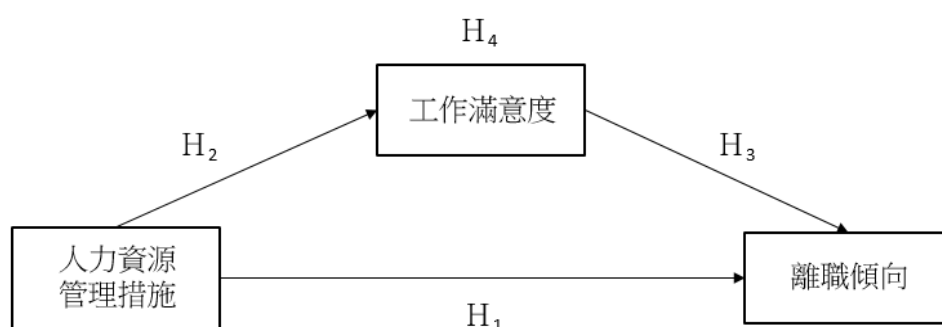
參 研究設計

一、研究架構

本研究基於上述研究假設推論，以人力資源管理措施、工作滿意度與離職傾向等變項為研究核心，為使研究脈絡更加清楚呈現，並瞭解各研究變項間主要關係及影響效果之情形，建立本研究架構，如圖 1 所示。

圖 1

研究架構



二、研究對象

在 2012 到 2016 年間，政府機關的離職人數占人事異動的比率，由 0.48% 增為 0.81%，且地方機關員工的離職率皆高於中央機關（考試院，2020）；進一步觀察，總人口數超過 400 萬人的新北市政府，2012 年的離職率達 7.53% 為直轄市中最高者（林金池，2013）；就所屬各級機關的離職率進行比較，一級機關為 9.56%、二級機關為 5.62%，顯示新北市政府繁多業務造成人員紛紛掛冠求去，形成離職率高居不下情狀（引自謝政凱，2013，頁 124）；可見新北市政府員工的離職情形，值得公部門及人事單位應加以重視與關切。

我國中央及各縣市政府在約聘僱人員總計 31,731 人，其中新北市約聘僱人員 2,117 人（考試院，2022）。根據調查研究之樣本至少應達母群體的 10%，且地區性研究平均樣本約在 500 至 1,000 人之間，始具有足夠之解釋量（吳明清，2008，頁 228）。本研究在資源有限考量下，於 111 年 6 月以電話聯絡新北市政府人事處管理人員，再郵寄 600 份調查問卷，協請立意取樣方式對各級機關約聘僱人員進行發放，共回收 495 份，扣除無效問卷 23 份，有效問卷 472 份，有效問卷回收率 78.66%。

三、研究工具

(一)「人力資源管理措施」量表

人力資源管理措施係組織所應用相關人力資源的策略與實務工作，包含人力資源規劃、遴選任用、工作設計、教育訓練、績效評估、薪資福利、職涯發展等主要活動，進而影響員工在工作上的行為、態度與表現（Najam et al., 2020, p. 3-4；Sikora & Ferris, 2014, p. 272-273）。本研究在探討約聘僱人員的人力資源管理措施上，係採用 Shimanuki（2009, p. 47-48）的觀點，其認為組織所提供人力規劃、工作環境、工作設計、教育訓練、資訊利用、薪資福利、考核標準與管理機制等作為，可涵蓋整體人力資源管理的實務工作，亦將影響員工的工作態度與意願，以及人員離職念頭與行為。Shimanuki 提出人力資源管理措施的主要活動，如表 1 所示。

表 1

人力資源管理措施所對應的主要活動

人力資源管理措施	對應主要活動	備考
1. 提供明確的工作內容及工作經驗需求	人力資源規劃	
2. 主動針對工作環境進行改善	人力資源規劃	
3. 提供完整教育訓練來協助發展工作技能	教育訓練	
4. 提供完整機制來處理工作上問題	工作設計	
5. 透過員工聚會提供資訊分享的機會	教育訓練	如同知識的分享、運用與創新
6. 提供更多福利及相關設施的使用	薪資福利	
7. 有較好的薪資及完善的薪資管理制度	薪資福利	
8. 提供明確的考核標準	績效評估	
9. 提供工作上專業知識及技術的完整說明	工作設計	
10. 提供工作法規及內部規定的完整說明	工作設計	

資料來源：“Temporary agency worker's human resource management and willingness to work,” by T. Shimanuki, 2009, Japan Labor Review, 6(4), p. 47-48.

本研究的人力資源管理措施量表，乃根據 Shimanuki（2009, p. 54）的人力資源管理措施量表加以編修而成；人力資源管理措施會直接影響員工個人對工作環境的感受情形；該量表有 10 題，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；受試者依其對人力資源管理措施感受度之強弱程度作答，分數越高者表示對人力資源管理措施感受度越佳，反之則越差。

（二）「工作滿意度」量表

工作滿意度為個人對整個工作及工作環境知覺滿足與不滿足之程度，即工作者在組織中對工作本身所持有的態度、情感與評價，對整個工作形成的滿足程度或綜合性的評價（Mahmood et al., 2011, p. 205；Song, 2007, p. 13）。本研究探討約聘僱人員在所有工作及其相關事務之滿意程度，亦符合 Evers 等人（2002, p. 224）認為整體工作滿意度係個人對工作環境與氛圍、督導管理與解決衝突的方式，以及個人發展的程度，此反應係來自個人對工作經驗或與組織之間喜好態度之知覺情形。

本研究在工作滿意度量表上，採用 Evers 等人（2002, p. 239）的職業壓力指標中「整體工作滿意度」分量表加以編修而成；工作滿意度為個人主觀對整體工作本身與工作環境感到滿意或不滿意的程度；此分量表有 5 題，使用 Likert 五點尺度計分，從「非常不滿意」到「非常滿意」分別給予 1 至 5 分；受測者依其對工作滿意感覺之強弱程度作答，分數越高者表示對工作滿意感覺越高，反之則越低。

（三）「離職傾向」量表

公部門的工作特殊性，層級節制的課責與要求，以及法令的規範與限制等因素，人員評估工作本身、業務特性與環境氛圍等情況，因工作不滿足而有另謀他職之念頭，進而考慮離職另尋其他工作；此等狀態符合 Mobley（1977, p. 238）的離職決策過程模式，個人在離職行為的表現係決定於離職意圖的強弱，當個人對目前工作感到不滿足，另有尋找其他工作的念頭，故採用 Mobley 的離職決策過程探究約聘僱人員離職傾向。

本研究在離職傾向量表上，採用 Mobley（1977, p. 240）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職位，另外尋找其他工作之心理狀態；此量表有 5 題，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，分數越高者表示其離職傾向越高，反之則越低。

肆 研究結果

一、信效度分析

本研究各題項標準化因素負荷量值大多為 0.50 以上而保留，僅在人力資源管

理措施第 9 題及第 10 題小於 0.50 而予刪除，可能是公部門約聘僱人員係依單位業務或任務需求進行人力招募作業，人員對單位提供工作規範及技術說明的感受較無明顯差異；再者，離職傾向第 5 題「我正想要辭掉現在的工作」未達 0.50 以上而予刪除，由於約聘僱人員無法調任其機關服務，辭掉工作即為離職，故在此感受上較無明顯差異；另則，平均變異抽取量皆大於 0.50 以上，且組合信度值分別為 0.91、0.85 及 0.89，均大於 0.70 以上，顯示各題項皆可被因素所解釋，即是各題項收斂於該因素上，可知各題項具有良好效度（榮泰生，2011，頁 117）。各研究變項之效度分析結果，如表 2 所示。

表 2

各研究變項之效度分析結果

變項	題項	標準化因素 負荷量	平均變異抽取量 (AVE)	組合信度
人力資源管理 措施	HRMP01	.64	.56	.91
	HRMP02	.70		
	HRMP03	.79		
	HRMP04	.84		
	HRMP05	.65		
	HRMP06	.80		
	HRMP07	.74		
	HRMP08	.79		
	刪除	.40		
	刪除	.43		
工作滿意度	SAT01	.56	.54	.85
	SAT02	.64		
	SAT03	.85		
	SAT04	.83		
	SAT05	.76		
離職傾向	TIN01	.90	.67	.89
	TIN02	.68		
	TIN03	.73		
	TIN04	.94		
	刪除	.48		

信度分析 Cronbach's α 係數值高於 0.70 以上為可接受信度，若高於 0.80 以上則有非常良好信度（吳明隆、涂金堂，2012，頁 130-131）；本研究經檢驗人力資

源管理措施、工作滿意度、離職傾向等信度係數分別為 0.91、0.85 及 0.88，各係數值均達 0.80 以上，表示各研究變項具有非常良好信度。各研究變項之信度分析結果，如表 3 所示。

表 3

各研究變項之信度分析結果

變項	題項	題項與總分之相關係數	決斷值 (CR)	信度係數
人力資源管理措施	HRMP01	.70***	30.17***	.91
	HRMP02	.76***		
	HRMP03	.81***		
	HRMP04	.85***		
	HRMP05	.71***		
	HRMP06	.82***		
	HRMP07	.78***		
	HRMP08	.82***		
工作滿意度	SAT01	.68***	35.67***	.85
	SAT02	.75***		
	SAT03	.85***		
	SAT04	.84***		
	SAT05	.83***		
離職傾向	TIN01	.92***	38.13***	.88
	TIN02	.79***		
	TIN03	.81***		
	TIN04	.93***		

*** $p < .001$

二、描述性分析

本研究約聘僱人員的個人基本資料中，在性別以女性為較多，約占近六成（58.69%），男性占四成之多（41.31%）；在年齡分布以 31-40 歲者為最多（39.62%），再者依序為 41-50 歲者（26.27%）、30 歲以下者（17.80%）及 51 歲以上者（16.31%）；在婚姻狀況以未婚者為較多，約占近六成（58.26%），已婚者占四成之多（41.74%）；在教育程度以大學（含專科）程度者最多（79.03%），碩士（含）以上者近二成（18.64%），高中職（含）以下者為最少（2.33%）；在服務年資以 5 年以下者為最多（36.02%），其次依序為 6-10 年者（26.27%）、11-20 年者（22.88%），以

21 年以上者為最少（14.83%）。綜上得知，在約聘僱人員中呈現女性高於男性、31-40 歲高於其他年齡、未婚較高於已婚、大學程度高於其他學歷，以及服務年資淺者高於服務年資深者。不同人口背景變項之分析結果，如表 4 所示。

表 4

不同人口背景變項之分析結果（n=472）

變項	組別	人數	百分比（%）	排序
性別	男性	195	41.31	2
	女性	277	58.69	1
年齡	30歲以下	84	17.80	3
	31-40歲	187	39.62	1
	41-50歲	124	26.27	2
	51歲以上	77	16.31	4
婚姻狀況	已婚	197	41.74	2
	未婚	275	58.26	1
教育程度	高中職（含）以下	11	2.33	3
	大學（含專科）	373	79.03	1
	碩士（含）以上	88	18.64	2
服務年資	5年以下	170	36.02	1
	6-10年	124	26.27	2
	11-20年	108	22.88	3
	21年以上	70	14.83	4

經由統計分析，本研究發現約聘僱人員的人力資源管理措施感受度、工作滿意度與離職傾向皆為中等程度，其中工作滿意度（M=3.35）、人力資源管理措施感受度（M=3.27）及離職傾向（M=2.91）。在人力資源管理措施感受度方面，以「單位有較好的薪資及完善的薪資管理制度」（M=2.97）此一題項得分最低，「單位會提供更多福利及相關設施的使用」（M=3.17）及「單位會主動針對工作環境進行改善」（M=3.17）相對較低；在工作滿意度方面，以「我對工作的環境」（M=3.14）此一題項得分相對較低；在離職傾向知覺以「我可以找到其他可接受工作的機會」（M=3.16）及「我有尋找其他工作的念頭」（M=3.09）相對較高。各研究變項之描述性分析結果，如表 5 所示。

表 5

各研究變項之描述性分析結果

變項	題項	平均數	標準差	排序
人力資源管理措施		3.27	.72	
1.	單位會提供明確的工作內容及工作經驗需求	3.64	.65	1
2.	單位會主動針對工作環境進行改善	3.17	.81	6
3.	單位會提供完整教育訓練來協助發展工作技能	3.31	.73	3
4.	單位會提供完整機制來處理工作上問題	3.28	.68	4
5.	單位會透過員工聚會提供資訊分享的機會	3.33	.70	2
6.	單位會提供更多福利及相關設施的使用	3.17	.72	6
7.	單位有較好的薪資及完善的薪資管理制度	2.97	.70	7
8.	單位會主動提供明確的考核標準	3.25	.74	5
工作滿意度		3.35	.62	
1.	我對工作的環境	3.14	.55	4
2.	我對單位的督導管理方式	3.35	.59	2
3.	我對單位解決衝突的方式	3.47	.64	1
4.	我對單位主導的氛圍	3.47	.61	1
5.	我的工作給予個人發展的程度	3.30	.70	3
離職傾向		2.91	.93	
1.	我有尋找其他工作的念頭	3.09	.96	2
2.	我有打算辭職的念頭	2.52	.92	4
3.	我可以找到其他可接受工作的機會	3.16	.85	1
4.	我正想尋找其他工作	2.87	.97	3

三、研究變項之相關分析

本研究使用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。人力資源管理措施與離職傾向具有顯著負相關（ $r=-0.42$ ， $p<.001$ ），人力資源管理措施感受度與工作滿意度呈現顯著正相關（ $r=0.57$ ， $p<.001$ ），工作滿意度與離職傾向存在顯著負相關（ $r=-0.47$ ， $p<.001$ ），表示各研究變項間具有中度相關。各研究變項之相關分析結果，如表 6 所示。

表 6

各研究變項之相關分析結果

變項	人力資源管理措施	工作滿意度	離職傾向
人力資源管理措施	1		
工作滿意度	.57***	1	
離職傾向	-.42***	-.47***	1

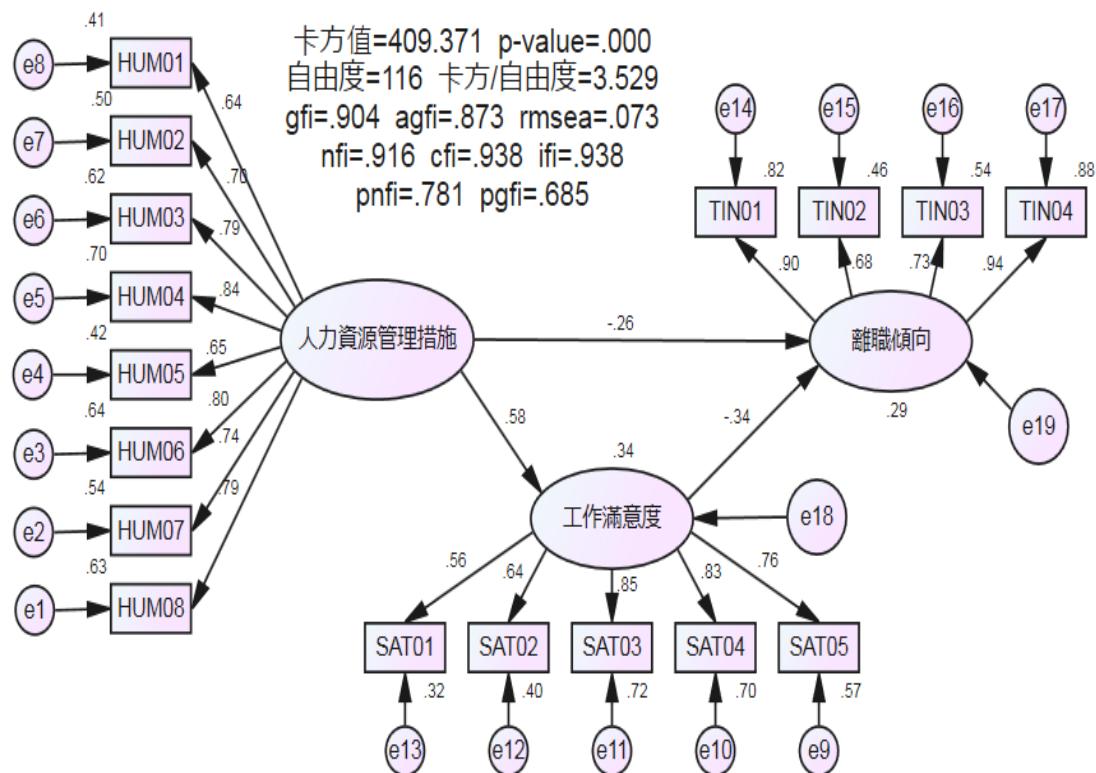
*** $p < .001$

四、結構方程模式之分析

本研究以結構方程模式（Structural Equation Modeling, SEM）探討各研究變項間之因果關係，並以 Bootstrap 拔靴法重複抽樣加以估計，對本研究假設進行結構方程模式檢驗後，整體模式適配度卡方值 409.37，自由度 116，卡方與自由度比值 3.53，且達顯著水準（ $p < .001$ ），其相關模式適配指標如下：（1）絕對適配指標：GFI=0.90、AGFI=0.87，此 AGFI 指標未達 0.90 以上標準，而 RMSEA=0.07（ $0.05 < \text{RMSEA} \leq 0.08$ ），係屬可接受之適配度；（2）相對適配指標：NFI=0.92、CFI=0.94、IFI=0.94，此三個指標皆大於 0.90 標準；（3）簡效適配指標：PNFI=0.78、PGFI=0.69，此兩個指標皆大於 0.50 標準（吳明隆，2009，頁 87）。整體而言，本研究假設經由絕對、相對及簡效等適配指標之檢證結果，顯示本模式具有良好適配度。結構方程模式之路徑關係，如圖 2 所示。

圖 2

結構方程模式之路徑關係



本研究透過結構方程模式探討人力資源管理措施、工作滿意度與離職傾向之間的關係與影響效果。從分析結果得知，人力資源管理措施與離職傾向的路徑係數已達顯著水準（ $\gamma=-0.26$ ， $p<.001$ ），表示人力資源管理措施感受度越佳，則員工的離職傾向越低，即人力資源管理措施對離職傾向具有顯著負向影響力，故研究 H₁：「良好的人力資源管理措施將有助於降低人員的離職傾向」獲得支持；人力資源管理措施與工作滿意度的路徑係數已達顯著水準（ $\gamma=0.58$ ， $p<.001$ ），表示人力資源管理措施感受度越佳，則員工的工作滿意度越高，即人力資源管理措施對工作滿意度呈現顯著正向影響力，故研究 H₂：「良好的人力資源管理措施將有助於提高人員的工作滿意度」獲得支持；工作滿意度與離職傾向的路徑係數已達顯著水準（ $\gamma=-0.34$ ， $p<.001$ ），表示工作滿意度越高，則員工的離職傾向越低，即工作滿意度對離職傾向存在顯著負向影響力，故研究 H₃：「人員的工作滿意度越高、離職傾向越低」獲得支持。研究假設之路徑係數檢驗結果，如表 7 所示。

表 7

研究假設之路徑係數檢驗結果

假設	路徑	估計值	檢驗結果
H ₁	人力資源管理措施→離職傾向	-.26***	成立
H ₂	人力資源管理措施→工作滿意度	.58***	成立
H ₃	工作滿意度→離職傾向	-.34***	成立

*** $p < .001$

本研究在人力資源管理措施與離職傾向之直接效果值-0.26，且 BC 與 PC 的 95%信賴區間皆不包含 0，並達顯著水準（ $p < .001$ ），故直接效果顯著；再者，人力資源管理措施、工作滿意度與離職傾向之間接效果值-0.20，且 BC 與 PC 的 95%信賴區間皆不包含 0，並達顯著水準（ $p < .001$ ），表示工作滿意度在人力資源管理措施與離職傾向間扮演著中介角色，故間接效果顯著；最後，人力資源管理措施與離職傾向之總效果值-0.46，且 BC 與 PC 的 95%信賴區間皆不包含 0，並達顯著水準（ $p < .001$ ），故總效果亦為顯著。綜上分析得知，工作滿意度在人力資源管理措施與離職傾向間存在中介效果，且直接效果的信賴區間不包含 0，則此中介作用為部分中介效果，故研究 H₄：「工作滿意度在人力資源管理措施對離職傾向的影響中，具中介效果」獲得支持。工作滿意度在研究變項間之中介檢驗結果，如表 8 所示。

表 8

工作滿意度在研究變項間之中介檢驗結果

變項	估計值	95%信賴區間		
		BC/PC <i>p</i> -value	BC	PC
直接效果				
人力資源管理措施→離職傾向	-.26	.001/.001	-.12~- .41	-.11~- .40
間接效果				
人力資源管理措施→工作滿意度→離職傾向	-.20	.001/.001	-.12~- .31	-.11~- .31
總效果				
人力資源管理措施→離職傾向	-.46	.001/.001	-.36~- .55	-.36~- .55

BC: Bias-corrected percentile method

PC: Percentile method

伍 結論與建議

一、研究發現

綜合前面的統計分析，本研究結果發現約聘僱人員在人力資源管理措施感受度、工作滿意度與離職傾向皆為中等程度；再者，人力資源管理措施對離職傾向具有顯著負向影響力，人力資源管理措施對工作滿意度呈現顯著正向影響力，工作滿意度對離職傾向存在顯著負向影響力，工作滿意度在人力資源管理措施與離職傾向間存有部分中介效果。

人員在人力資源管理措施感受度方面，對單位的薪資及其管理制度等措施感受度最為不佳，亦對單位提供更多福利及相關設施的使用，以及主動針對工作環境進行改善等感受度也較低。因公部門在預算編列、員額管控與法律規範等限制下，既有薪資制度、福利設施及考核標準等措施，無法完全滿足個人期待與需求，影響其工作行為、態度、績效與等表現，亦會形成較高的離職意圖。

人員在工作滿意度方面，對工作給予個人發展的程度，以及目前工作環境感到不滿足，表示人員對現行工作環境及個人發展的感受顯有不足情形。由此得知，人員對工作感到滿意時，會付出心力、情感及貢獻並繼續留任努力工作；相反地，人員對工作情境感到不滿意時，會造成工作倦怠、情緒低落及工作效能不佳，甚至影響個人身心健康，進而產生離職意念與行為。

人員在離職傾向知覺中，若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，進一步會選擇離開現在的工作職位。由於離職傾向是個人自願離開現行工作職位的想法或念頭，並經過個人審慎分析其優劣得失，進而決定選擇離開或繼續留任之狀態；單位雖無法避免人員可能發生離職情形，但過高流動率會造成單位無法正常運作，進而影響服務品質與行政效能。

在工作滿意度的中介效果部分，本研究結果發現，員工在這方面的感受顯示人力資源管理措施可透過提升工作滿意度來降低離職傾向的影響力。換言之，公部門約聘僱人員感受工作不滿意時，經由改善內部的工作環境與氛圍，調整薪資制度與福利措施，提供人員工作成長與訓練發展的機會，進而增加對單位認同與歸屬感，可明顯降低離職傾向之影響效果。

二、實務管理建議

目前公部門約聘僱人員為補充正式人力不足之替代措施，亦為組成重要公務人力不可或缺之部分（蘇偉業，2010，頁 113）；約聘僱人在工作態度、配合指派、經驗累積及能力表現上，甚至較優勝於正式人員，單位亦應同樣重視約聘僱人員之成長與管理（施能傑、蔡秀涓，2003，頁 16）；即使員工離職是單位普遍存在的事實，但人員過度流失則會造成累積的經驗與知識無法有效傳承（丁志遠，2012，頁 426）。由於公部門約聘僱人員不適用俸給、考績、退休及撫卹等法規，不能享有公務人員的福利與待遇，且薪資固定不變，亦不能轉任其他機關工作，完全從屬於固定用人機關，如有離職即為勞動關係中自行請辭或自動離職之情形（張國雄，2014，頁 235；蘇偉業，2010，頁 114-115）。由此，在人力資源管理措施上，應訂定一套契約人力制度，例如公立醫院各類人員出缺，除必要業務需求外，改以契約人力替代，並明訂各項福利與考核等機制，藉由參加內部升遷考試，以爭取更好的職等與薪資，可依契約行政助理、組員、專員、組長等進階之職涯發展方式（陳美玲、胡至沛，2009，頁 13-14）。是故，公部門對約聘僱人員給予正式訓練與職級晉升機會，並適時提供工作上的支援、協助與關懷，以增加其工作滿意度及其留任意願，將可減少人員流動率過高的現象。

現今組織維持穩定人力及減少離職率是人力資源管理相當重要的一環（吳孟樺，2017，頁 91-92）；然而，在面對快速變動、日益激烈的競爭環境下，臨時性、季節性與特定性等契約人力是人力資源管理的彈性策略與運用手段，俾利在進用人員與推動新興業務之際，擁有更大的發揮空間（陳美玲、胡至沛，2009，頁 9；蘇偉業，2007，頁 41-42）；人力資源管理的核心項目有人力的招聘配置、培訓發展、薪酬管理、福利獎金、績效考核、員工關係及團隊參與等範疇，其管理措施的實踐更是首要工作（吳秉恩等，2017，頁 13-15；許南雄，2011，頁 4-5）。爰此，組織應妥善設計人力資源管理措施，積極改善工作環境與滿足個人實際需求，可顯然降低離職傾向的影響效果。具體而言，組織應提升人力資源管理措施的履行程度，並強化員工在工作情境的滿意度，可明顯弱化員工離職傾向的知覺，對留任意願具有一定程度效果。

三、未來研究建議

在未來研究可發展公部門約聘僱人員人力資源管理措施的評量指標，協助降

低人員離職傾向；未來研究可深入探究公部門約聘僱人員工作滿意度的內在與外在因素之關聯性，以瞭解其對離職傾向之影響效果；本研究對象以約聘僱人員為主，未來可擴展至正式人員或其他人員進行探究，進一步比較其差異情形；未來可配合深度或焦點等訪談方法，以瞭解其內心不為人知的想法與感受。本研究基於人力、時間、經費等條件限制下，僅對新北市府約聘僱人員施以問卷調查法進行研究，無法推論其他公部門約聘僱人員之感受情形；或受試者在進行調查回應過程中，可能會受到自我防衛或外在情境等因素影響，產生應付作答或有所保留而使研究結果有所誤差，此亦為本研究之限制，此等期能輔以深度訪談等質性研究方法來予以補強。

參考文獻

- 丁志遠（2012）。**人力資源管理**（二版）。揚智。
- 朱愛群（2005）。契約進用公務人力之研究。**國家菁英季刊**，**1**（1），205-228。
- 考試院（2020）。**公務員人力流動率超乎想像之說明**。銓敘部說明，11月12日。
https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=1&s=40193
- 考試院（2022）。**最近10年全國公務人員人數、各機關（構）及公立學校聘僱人員、職工人數**。考銓統計年報，2月14日。
https://www.exam.gov.tw/News.aspx?n=599&sms=12099&_CSN=59
- 吳孟樺（2017）。政府部門離職傾向之探討：以台北市政府為例。**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)
- 吳明清（2008）。**教育研究—基本觀念與方法分析**（12版）。五南。
- 吳明隆（2013）。**結構方程模式—AMOS的操作與應用**（二版）。五南。
- 吳明隆、涂金堂（2012）。**SPSS與統計應用分析**（二版）。五南。
- 吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔（2017）。**人力資源管理：理論與實務**（四版）。華泰。
- 呂苡榕（2019）。**錢少事多人出逃、公務體系恐崩壞**。鏡週刊，12月3日。
<https://www.mirrormedia.mg/story/20191202cul005/>
- 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。
- 李俊達、洪基貴（2020）。台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)

林金池（2013）。新北公僕離職潮五都之冠。中時新聞網，6月5日。

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20130605000612-260107?chdtv>

施能傑、蔡秀涓（2003）。契約性人力運用之理論與現實。公務人員月刊，81，15-26。

柳冰（2007）。工作滿意理論探討。現代商業，11，114-115。

張志成（2016）。大專院校約聘僱人員薪資滿意度對離職傾向之影響－探討工作鑲嵌之干擾效果和工作認同之中介影響〔未出版之碩士論文〕。國立中正大學。

張國偉、葉一璋、黃英哲（2020）。公務員情緒勞務、知覺組織支持對工作滿意度之影響：以新北市基層戶政人員為例。中華行政學報，26，47-63。

[https://doi.org/10.6712/JCPA.202006_\(26\).0003](https://doi.org/10.6712/JCPA.202006_(26).0003)

張國雄（2014）。管理學－挑戰與新思維（二版）。雙葉。

張舒涵（2017）。大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學。

許中駿、許順旺、張文俞、倪維亞（2013）。國際觀光旅館內部行銷與留任意願之相關研究：以工作滿意度為中介效果。運動休閒餐旅研究，8（3），58-84。

[https://doi.org/10.29429/JSLHR.201309_8\(3\).04](https://doi.org/10.29429/JSLHR.201309_8(3).04)

許南雄（2011）。人力資源管理：政府與企業機構人力管理新趨勢（五版）。華立。

許峻嘉（2017）。公部門人力資源管理實務之研究－地方薦任公務人員的初探性調查。東吳政治學報，35（2），207-270。

陳美玲、胡至沛（2009）。台北市立聯合醫院契約人力制度之研究。中華行政學報，6，7-33。[https://doi.org/10.6712/JCPA.200906_\(6\).0001](https://doi.org/10.6712/JCPA.200906_(6).0001)

陳蘭香（2013）。員工留任：激勵因素對於員工留任及離職傾向之影響〔未出版之碩士論文〕。國立虎尾科技大學。

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。

黃俊景（2016）。我國政府約聘僱人員留任原因之探討－以台北市政府為例〔未出版之碩士論文〕。國立台北大學。

楊一峰、陳效淳、陳清耀（2012）。台灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究－探討工作滿意度為干擾影響因素。管理科學研究，8（2），47-66。

[https://doi.org/10.6873/MSR.201206_8\(2\).0004](https://doi.org/10.6873/MSR.201206_8(2).0004)

- 廖曜生、周逸君（2020）。人力資源管理措施、組織認同、組織公平與知識分享意願的關係。**勞資關係論叢**，22（1），23-39。
- 榮泰生（2011）。**AMOS與研究方法**（四版）。五南。
- 劉光凱（2012）。短期促進就業人力之人力資源管理措施、工作滿意度與工作績效之研究－以台中市國民小學為例〔未出版之碩士論文〕。靜宜大學。
- 蔡良文（2008）。政府契約用人制度變革之研析。**考銓季刊**，53，63-94。
- 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。**台灣公共衛生雜誌**，33（6），609-619。
<https://doi.org/10.6288/TJPH201433103078>
- 謝孟娟（2020）。傾聽員工心聲：大學行政人員對人力資源管理措施與工作滿意之關係探討〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學。
- 謝政凱（2013）。新北市改制後組織編制與人力調整之研究〔未出版之碩士論文〕。國立台灣大學。
- 謝麗秋（2017）。為何越來越多年輕公務員要拋棄鐵飯碗？國家政策研究基金會，11月6日。<https://www.npf.org.tw/1/17632>
- 羅翠玲、曾建元、吳嘉興（2013）。中央研究院約聘雇專技人員工作滿意度之研究。**中華行政學報**，13，87-121。[https://doi.org/10.6712/JCPA.201312_\(13\).000](https://doi.org/10.6712/JCPA.201312_(13).000)
- 嚴佳代、黃同圳、吳國鳳（2014）。派遣公司人力資源管理措施對派遣人員離職傾向之影響：跨層次效果分析。**就業與勞動關係季刊**，4（1），56-81。
[https://doi.org/10.6674/TWELRQ.201403_4\(1\).0004](https://doi.org/10.6674/TWELRQ.201403_4(1).0004)
- 蘇偉業（2007）。管理主義下的政府機關人力彈性化：台灣與香港政府契約人力制度之比較分析。**公共行政學報**，23，29-66。
[https://doi.org/10.30409/JPA.200706_\(23\).0002](https://doi.org/10.30409/JPA.200706_(23).0002)
- 蘇偉業（2010）。從地方政府運用約聘僱人員之調查剖析我國公務人力制度之改革。**政策與人力管理**，1（1），107-147。<https://doi.org/10.29944/PPM.201007.0004>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
<https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of

- job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
<https://doi.org/10.2307/256705>
- Bang, H. (2015). Volunteer age, job satisfaction, and intention to stay: A case of nonprofit sport organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 161-176. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2013-0052>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Chang, Y. C., Yeh, T. F., Lai, I. J., & Yang, C. C. (2021). Job competency and intention to stay among nursing assistants: The mediating effects of intrinsic and extrinsic job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126436>
- Delaney, J. T., & Mark, A. H. (1996). The impact of human resource management practices on perception of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., Li, Z., Liu, X., Fan, L., & Wang, Y. (2019). The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: The mediating role of social support. *Health and Quality of Life Outcomes*, 17(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12955-019-1164-3>
- Evers, A., Frese, M., & Cooper, C. L. (2002). Revisions and further developments of the occupational stress indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 221-240.
<https://doi.org/10.1348/096317900166994>
- Fathima, M. H., & Umarani, C. (2022). Fairness in human resource management practices and engineers' intention to stay in Indian construction firms. *Employee Relations*. 44(7), 1-21. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2021-0308>
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on

- employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82, (1), 63-81. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x>
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: The mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483845>
- Iverson, R. D., & Deery, M. (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>
- Kong, W., Yang, Y., Zhang, F., Wang, H., & Feng, D. (2020). Mediating role of occupational stress and job satisfaction on the relationship between neuroticism and quality of life among Chinese civil servants: A structural equation model. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01295-2>
- Labrague, L. J., Gloe, D., McEnroe, D. M., Konstantinos, K., & Colet, P. (2018). Factors influencing turnover intention among registered nurses in Samar Philippines. *Applied Nursing Research*, 39, 200-206. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.027>
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *SAGE Open Journal*, 35(4), 470-494. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
- 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
- Li, J., Liu, H., Van der Heijden, B., & Guo, Z. (2021). The role of filial piety in the relationships between work stress, job satisfaction, and turnover intention: A moderated mediation model. *Public Health*, 18(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020714>
- Li, Y., Zhang, G., Yang, X., & Li, J. (2015). The influence of collectivist human

- resource management practices on team-level identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1791-1806.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.938677>
- Lin, C. Y., Huang, C. K., Li, H. X., Chang, T. W., & Hsu, Y. C. (2021). Will they stay or leave? Interplay of organizational learning culture and workplace mindfulness on job satisfaction and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 51, 24-47.
<https://doi.org/10.1177/0091026021991581>
- Mahmood, A., Nudrat, S., & Asdaque, M. M. (2011). Job satisfaction of secondary school teachers: A comparative analysis of gender, urban and rural schools. *Asian Social Science*, 7(8), 203-208. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n8p203>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50.
- 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.
- Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q., Khakwani, M. S., & Liaquat, M. (2020). A link between human resource management practices and customer satisfaction: A moderated mediation model. *SAGE Open Journal*, 10(4), 1-16.
<https://doi.org/10.1177/2158244020968785>
- Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., & Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of Occupational Health*, 56(4), 292-300. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-oa>
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
<https://doi.org/10.1108/01437720810908947>
- Ran, L., Chen, X., Peng, S., Zheng, F., Tan, X., & Duan, R. (2020). Job burnout and

turnover intention among Chinese primary healthcare staff: The mediating effect of satisfaction. *BMJ Open*, 10(10), 1-9.

<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-0367022>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Shimanuki, T. (2009). Temporary agency worker's human resource management and willingness to work. *Japan Labor Review*, 6(4), 42-71.

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>

Song, H. (2007). Literature review of teacher job satisfaction. *Chinese Education and Society*, 40(5), 11-16. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932400502>

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organization commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personal Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. (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>

Waeyenberg, T. V., Decramer, A., Desmidt, S., & Audenaert, M. (2017). The relationship between employee performance management and civil servants' turnover intentions: A test of the mediating roles of system satisfaction and affective commitment. *Public Management Review*, 19(6), 747-764.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209230>

The Effect of Human Resource Management Practices in the Public Sector on the Turnover Intention of Contracted Employees: The Mediating Effect of Job Satisfaction

Yen-Hung Chen*, Xiu-Hua Zhau**

Abstract

This study aims to explore the impact of human resource management practices in the public sector on the turnover intention of contracted employees, and the mediating effect of job satisfaction between human resource management practices and turnover intention. Taking contracted employees in New Taipei City as the research object, using the intentional sampling method was used for data collection, a total of 472 valid questionnaires were recovered, and SPSS and AMOS statistical analysis software were used for data analysis and processing. The research findings are as follows: (1) perceptions of human resource management practices, job satisfaction and turnover intention are moderate ; (2) better perceptions of human resource management practices are associated with lower turnover intention; (3) better perceptions of human resource management practices are associated with higher job satisfaction; (4) job satisfaction has a significant negative impact on turnover intention; (5) job satisfaction has a partial mediating effect between human resource management practices and turnover intention. Specifically, in the public sector, it is recommended to enhance contracted employees' perceptions of human resource management practices, and continuously improve personnel's job satisfaction. This approach can mitigate turnover intention and have a certain degree of effect on retaining employees.

Keywords: human resource management practices, job satisfaction, turnover intention

*Associate Professor, Department of Public Affairs, Fo Guang University;

**Adjunct Assistant Professor, Department of Public Affairs, Fo Guang University.

Received; May 16, 2023. Accepted; March 1, 2024.