

彰化縣政府自行研究報告

彰化縣政府職務輪調現況之研究

研究單位：人事處

研究人員：何宜珍

中華民國一一年十月

摘要

職務輪調是組織重要的學習機制和培育人才的途徑，也能防止久居一職產生弊端、減少本位主義，促進橫向溝通聯繫，並能增加人力運用彈性，理論上是利大於弊，惟彰化縣政府輪調情形並不普遍，爰擬整理分析現況、實務推動的困難或限制，藉以提出可行性的建議。

本研究以量化問卷為主，輔以開放性問題之質性題目，實證發現：

- 一、適宜的職務輪調期限是 3-4 年，但主管與非主管的輪調落差明顯。
- 二、研究對象的性別、學歷、年齡、年資差異對輪調的看法無顯著差異，但已婚或有子女者認為輪調對組織運作的影響持較負向看法；年齡越長、年資越多對輪調的看法也越負向；主管相對於非主管，一方面肯定輪調能發揮的價值，卻又同時擔慮需付出額外的工作指導；主管職務歷練深淺也影響對輪調的看法。
- 三、研究對象普遍認為輪調的限制是「須花時間重新學習新業務」及「職務輪調非出於個人意願」。
- 四、將個人意願、明確的輪調機制、考量個人的工作經驗、年資及年齡及完善的支持性措施列為實施輪調的考量因素，將更為可行。

經研究結果，提出研究建議有三：

- 一、提升組織成員對輪調的支持與認同：機關首長、各級主管及承辦人員要用開放性心態，共同發展正向看待輪調的組織文化。
- 二、建立一套明確可行的輪調機制：3+1 的定期方式，主管以增加歷練為輪調原則，非主管以工作豐富化為原則，考量輪調者的年齡和年資，也要適才適所。
- 三、營造輪調的支持性配套措施：善用資訊數位化，輔助落實業務銜接及組織知識管理；給予輪調前的職前訓練和輪調後的追蹤關懷；提供足夠的誘因和建立面談機制提升輪調意願。

目錄

第壹章 緒論	5
第一節 研究動機與背景	5
第二節 研究目的	6
第貳章 文獻探討	7
第一節 職務輪調的意涵與目的.....	7
第二節 影響職務輪調成效的因素.....	9
第三節 職務輪調的效益	14
第參章 研究方法	17
第一節 研究架構	17
第二節 研究假設	17
第三節 研究對象	18
第四節 研究工具	18
第五節 資料處理與分析	21
第肆章 實證結果與分析	22
第一節 研究對象的職務輪調現況.....	22
第二節 主管與非主管對彰化縣政府實施輪調的敘述性分析....	35
第三節 質化分析與討論	40
第伍章 結論與建議	44
第一節 研究結論	44
第二節 研究建議	46
參考文獻.....	50
附錄 (問卷).....	54

表目錄

表 2- 1：實施職務輪調的目的.....	8
表 2- 2：影響職務輪調成效的個人因素.....	10
表 2- 3：職務輪調的正面效益.....	14
表 2- 4：職務輪調的負面效益.....	15
表 3- 1：問卷基本資料.....	18
表 3- 2：問卷三大構面.....	19
表 4- 1：研究對象在彰化縣政府任職期間歷經的職務輪調次數.....	23
表 4- 2：無輪調經驗的非主管人員所具公務年資分布情形.....	23
表 4- 3：性別分布情形.....	24
表 4- 4：不同性別研究對象在職務輪調各項層面 t 檢定分析摘要...	24
表 4- 5：年齡分布情形.....	24
表 4- 6：不同年齡組別的單因子變異數分析摘要.....	25
表 4- 7：不同年齡研究對象在職務輪調各項層面平均數與標準差摘要	25
表 4- 8：學歷分布情形.....	26
表 4- 9：不同學歷組別的單因子變異數分析摘要.....	27
表 4- 10：婚姻分布情形.....	27
表 4- 11：婚姻情形在職務輪調各項層面 t 檢定分析摘要.....	28
表 4- 12：家庭分布情形.....	28
表 4- 13：家庭情形在職務輪調各項層面 t 檢定分析摘要.....	29
表 4- 14：年資分布情形.....	29
表 4- 15：不同年資間的變異數分析摘要.....	30
表 4- 16：不同年資在職務輪調層面平均數與標準差摘要.....	30
表 4- 17：職務級別分布情形.....	32
表 4- 18：職務級別在職務輪調各項層面 t 檢定分析摘要.....	32
表 4- 19：不同主管年資在組織人力的平均數及標準差摘要表.....	33
表 4- 20：不同主管年資在組織負向的平均數及標準差摘要表.....	34
表 4- 21：兩群體認為非主管職務適宜調動的年限.....	35
表 4- 22：兩群體認為主管職務適宜調動的年限.....	35
表 4- 23：兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的限制或困難的看法...	36
表 4- 24：兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的限制或困難的看法比 重排序.....	37
表 4- 25：主管角色認為實施職務輪調的困難或限制的比重排序(由高 至低).....	38
表 4- 26：兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的可行性看法.....	39
表 4- 27：兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的可行性看法比重排序	39

圖目錄

圖 2- 1 : 「職務輪的導因與可能影響」的理論模型.....	10
圖 3- 1 : 本研究架構.....	17

第壹章 緒論

第一節 研究動機與背景

公部門實施職務輪調的法源為公務人員陞遷法，依該法第 13 條¹規定，各機關對職務列等及職務相當人員，應配合其職務性質及業務需要，實施各種遷調，以培育人才、增進行政歷練及提升行政效率。而在企業界，多將職務輪調作為培育接班人或考察員工是否能晉升較高職務的方法之一，藉由輪調提供員工瞭解各部門的專業，並期待員工能在此平行調動的過程中，養成跨領域的較高視野，型塑整合能力的思維，得於日後勝任綜理各部門的領導管理角色。

公務人員陞遷法第 13 條規定遷調由各主管機關自訂規定，實務上，各機關輪調作法各行其是，並無一致的規範。考試院研究發展委員會民國 87 年的「建立公務人員職務輪調制度之研究」專題係緣自 86 年全國人事主管會報之議題，其中「實施職務輪調，增進行政歷練」被提出作為「建立公務人員陞遷法制激勵士氣」的改進原則之一，爰考試院研究發展委員會遂從理論、法規和實證三方面就公務人員職務輪調制度之建立進行探討。該研究提出不少機關訂有職務輪調相關措施，但無統一規範及共通的標準，多數機關設定的輪調期限以 3 年為最多，對象包括主管與非主管，但實施輪調的時機分歧甚大，大部分機關列有不列入輪調的人員等。

彰化縣政府於 89 年訂有「彰化縣政府暨所屬機關學校公務人員職務遷調規定」，但非屬強制規範。統計最近 1 年依該規定辦理之遷調案，以戶、地所使用的次數最多²，可知在各平行機關(單位)間，如

¹ 公務人員陞遷法第 13 條：「(第 1 項)各機關對職務列等及職務相當之所屬人員，應配合職務性質及業務需要，實施下列各種遷調：一、本機關內部單位主管間或副主管間之遷調。二、本機關非主管人員間之遷調。三、本機關主管人員與所屬機關首長、副首長或主管人員間之遷調。四、所屬機關首長、副首長或主管人員間之遷調。五、本機關與所屬機關間或所屬機關間非主管人員之遷調。(第 2 項)前項各種遷調，得免經甄審(選)；其遷調規定，由各主管機關定之。」

² 110 年 7 月至 111 年 9 月間，彰化縣政府所屬各戶政事務所依「彰化縣政府暨所屬機關學校公

有上級督導單位(民政處或地政處)對所屬機關(各戶、地政事務所)人員為統籌調度，較能順利辦理職務輪調。另如人事人員是一條鞭管理體制，其任派遣調須依專屬法規³辦理，也因有職期規範，故人事人員參與輪調的經驗相對其他非屬一條鞭體制的公務同仁為多。再者，行政院人事行政總處於106年訂頒「強化人事人員職務歷練作業規定」，期藉由強化職務歷練及擴大人事機構間的交流，讓人事人員瞭解不同機關、不同類別人員的人事管理態樣，廣增人事經驗，並結合達成相關歷練條件始得晉升的規範，促進人事人員參與輪調的意願。

綜上，職務輪調的主要功用係強化歷練、培育人才，理論上應是利大於弊，惟實務上，推動職務輪調卻有窒礙⁴。故本研究擬就彰化縣政府公務人員對職務輪調的看法和參與經驗，整理分析實務推動的困難，提出推動輪調可行性的建議，作為精進未來彰化縣政府人事資源運用的參考依據。

第二節 研究目的

綜合前節所述，為瞭解彰化縣政府公務人員認為職務輪調對個人及組織的影響；參與輪調的困難及對輪調可行性的建議，進而發現問題，並提出彰化縣政府實施職務輪調的建議作法。故本研究目的如下：

- 一、探討彰化縣政府職務輪調的現況。
- 二、瞭解限制彰化縣政府實施職務輪調的因素。
- 三、瞭解不同個人背景與職務背景認為職務輪調影響個人或組織的相關性。

務人員職務遷調規定」辦理9次戶所間職務列等相當之遷調案、各地政事務所辦理4次地所間職務列等相當之遷調案。

³指「人事管理條例」(民國31年9月2日訂定)、「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」(76年9月11日訂定)。

⁴此稱窒礙係以彰化縣政府111年局處間提供同仁平行調動的現象為例，111年有新單位成立，經徵詢擇優建議6位其他局處同仁調任，惟僅有2位獲原局處長同意，餘多以該員尚有專案待執行或該員調離後，原局處也需要再找人等說法，不予同意。

第貳章 文獻探討

第一節 職務輪調的意涵與目的

職務輪調(Job rotation)是1960年代興起的工作再設計方法，其在應用的積極面是用來減輕員工長期作同樣工作的枯燥感，激發員工的多元能力，同時也是培養未來管理人才的方式之一；消極面則是透過輪調協助組織防弊和消除本位主義。

一、職務輪調的意涵

職務輪調是指員工在一定時間內由一個工作崗位調到另一個工作崗位，是組織中的平行調動，既未加重其責任，亦未影響其薪給(吳靄書，1985；王志剛，1988；黃英忠，1997)。

職務輪調是一種讓工作者多樣化及減少工作疲勞的策略(Tharmmaphornphilas & Norman, 2004)，Bird(1994)則以「無疆界職涯」(boundaryless careers)概念說明輪調是指組織內人員在不同職務、部門及組織之間水平式轉換工作，藉此避免組織僵化，不僅使人力彈性運用，也可培育發展人才。職務輪調包含了兩種型態，即部門內輪調(Within-function rotation)與跨部門輪調(Cross-functional rotation)，部門內輪調指在相同或相似職責層級的工作中，且在相同的經營領域裡輪調；而跨部門輪調指員工在組織中不同部門間工作的移動，可以使員工了解不同的工作及其關係(Bennett, 2003；Mondy & Noe, 2005)。

亦有論者從訓練的觀點討論職務輪調，Grensing(2005)認為職務輪調是一種交叉訓練，提供工作者不同的工作經驗，對管理階層而言，更能豐富深化其經歷。鄧惠君(2002)亦認為輪調是一種在職訓練，指有計畫地透過相同或不同職能部門間的調動，藉以擴大員工的視野及

學習各種工作經驗，進而達到培育人才的策略。經由職務上的輪流調動以增廣員工的歷練，通常是員工陞任較高職務時所必需的(黃琬琿，1997)。

綜上，職務輪調是指將組織成員橫向調動至另一個與原職務要求相當的職務，不涉及薪酬或職級的變動，同時也是一種在職訓練和人才培育策略。以公部門的規定而言，即是公務人員陞遷法第 13 條所稱的各機關配合職務性質及業務需要，對職務列等及職務相當之所屬人員實施的遷調。

二、職務輪調的目的

職務輪調是組織內重要的學習機制，主要是讓員工從「做中學」(Learning by Doing)中，獲得隱性的知識與技能(Ortega, 2001)。綜合同內外研究認為實施職務輪調的目的如表 2-1：

表 2- 1：實施職務輪調的目的

學者/研究	實施職務輪調的目的
莊佑康(1997)	1. 對組織而言：(1)配合組織業務發展的目標；(2)配合在職訓練、培育人才；(3)提高工作士氣、解決人員衝突；(4)人與事能適切配合；(5)革新防弊。 2. 對個人而言：(1)增進人員資歷；(2)人員激勵；(3)適應個人興趣與能力；(4)滿足個人需要。
黃英忠(1997)	1. 適正配置；2. 人才培育；3. 提高士氣；4. 促進團結；5. 人員激勵。
陳彩怡(2004)	1. 有效利用人力；2. 提升經營績效；3. 訓練員工第二專長；4. 培訓儲備主管，激勵士氣。
Jans & Frazer(2004)	為加速累積管理者的知識與經驗、擴增管理者思考角度、減少本位思考、增加跨部門溝通協調能力、進行接班計劃，及防止營私弊端。(轉引自鄧淑琴，2007)

方世榮(2005)	從人才培育的觀點，認為工作輪調是組織透過有計畫地轉調所欲培養的管理者，使缺乏經驗的管理者能對組織有寬廣瞭解，並使專才變成通才。
戴國良(2008)	在員工面，可使其熟悉各種職務工作，以發覺其真正興趣與能力，亦可增進各種事物之磨練，有助培養實力；在公司面，可發掘潛在優秀人才，增加人力的彈性調配。
黃賀(2009)	可使員工增加適應不同類型的工作能力與經驗，使組織負有靈活性和落實人才培育，另一個目的就是可發現錯誤以及防止弊端；同時員工藉著職務輪調機會，可以發覺到自己更多潛能，提升個人在組織的附加價值，成為多職能員工。
張良任(2010)	以人才培育觀點而言，工作輪調是激勵員工成長與努力，提升其職涯競爭的方法；從組織管理觀點而言，工作輪調是組織人力與工作的調整，解決工作倦怠與久任弊端的手段。

從表 2-1 可知，實施職務輪調的目的可分從「個人」與「組織」二方面討論，對個人而言，可以建構個人的多元能力，擴大工作視野，強化工作知能，讓專才變成通才，也能做為培育主管人員的重要方法；對組織而言，能防止久居一職產生弊端、消除本位主義，促進組織內橫向溝通聯繫，並能增加人力運用的彈性。

第二節 影響職務輪調成效的因素

相關學說探討影響職務輪調成效的因素，主要可分為個人因素和組織因素，在個人因素方面，大部分的研究主要集中於「個人輪調意願」的討論；在組織因素方面，則分別就「組織應與員工溝通輪調的用意和功能」、「組織輪調制度的訂定」及「組織對輪調提供的訓練支持度」等三個層面討論。

一、個人因素

Campion et al.(1994)調查美國一家前五百大製藥廠財務部門255位輪調員工，研究職務輪調對個人及組織可能帶來的影響，提出「職務輪的導因與可能影響」的理論模型(轉引自陳靜琴，2019)，如圖 2-1。

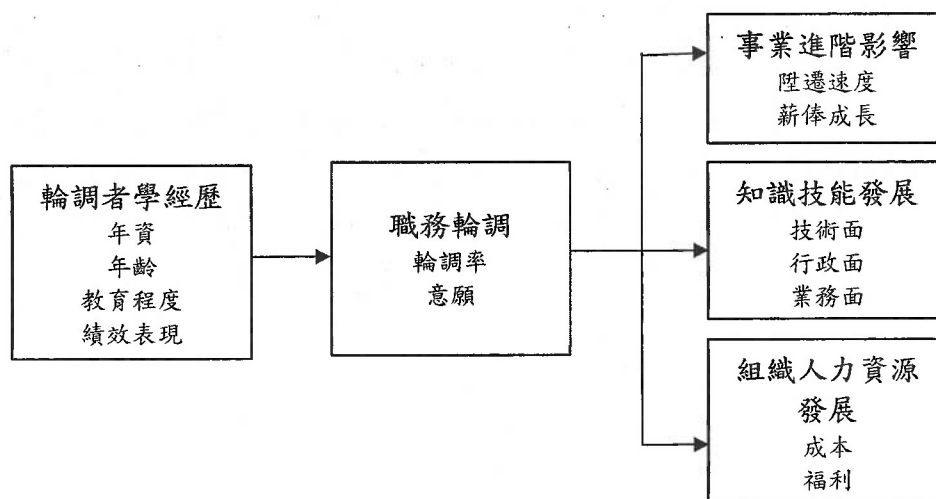


圖 2- 1：「職務輪的導因與可能影響」的理論模型

資料來源：Campion et al.(1994)

Campion et al.(1994)的研究認為，輪調對員工知能的發展是有幫助的，對其職涯發展也有助益，輪調意願越高的員工，越主動積極學習新的技能，其陞遷與薪俸的成長幅度也較大。另其他學者或研究認為影響職務輪調成效的個人因素如表 2-2：

表 2- 2：影響職務輪調成效的個人因素

學者/研究	影響職務輪調成效的個人因素
Wexley & Latham(1981)	輪調計畫不應是一體適用的標準化程序，必須考量員工個別的需求與能力，同時也要考慮其意願，才可降低輪調的負面效應。(轉引自潘月秋，2009)
趙皇賓(2002)	個人工作輪調意願愈高，獲得知識與技能的認知程度也會愈正向。
李正綱、張曉芸、	實施職務輪調前，徵詢員工的輪調意願相當重

康嘉綺(2002)	要，因意願的高低對工作滿意具影響力。
陳彩怡(2004)	職務輪調意願、輪調頻率與輪調性質為職務輪調的重要變項，對組織與員工皆有很大的影響。
錢貴明(2007)	員工輪調意願對實施工作輪調的成效有很大影響力，因此企業在實施輪調時，必須同時考量員工的輪調意願。
馬瑞雲(2008)	事先徵詢員工意願，考量員工各種因素作為調任的參考，營造員工有被尊重的感覺，會使職務輪調更能讓員工接受。
何瑞枝(2012)	當員工對輪調的個人職涯效益及輪調意願的認同度提高時，其工作滿足程度也會隨之提高。
吳淑麗(2017)	受試者對於工作輪調的認知高低，與組織承諾有正向關係，尤其希望尊重其輪調意願。

綜合上開論述可知，員工輪調的動機和意願是成功實施職務輪調至為關鍵的基礎。若未考量員工意願，僅依規定或制度照章行事，長期下來雖有輪調之實，但無形中，卻會因未顧及員工心理層面，而造成負面效果，影響組織整體績效。

二、組織因素

職務輪調在組織因素的影響主要有三，分別為組織應與員工溝通輪調的用意和功能、組織輪調制度的訂定及組織對輪調提供的訓練支持度。

(一)組織應與員工溝通輪調的用意和功能

鄧淑琴(2007)在護理長工作輪調壓力源與工作滿意度相關因素的研究結果建議，醫院在執行護理長工作輪調時，應建立具公平性、發展性及能讓員工學習成長的制度，能讓輪調者了解輪調之意義，不要為了輪調而輪調，增加調任意願，將有助於工作輪調滿意度之提升。

蔡鵬輝(2010)的研究建議，機關應積極正面宣導職務輪調的益處，讓員工充分瞭解職務輪調對個人及機關帶來的效益。

蕭毓梅(2015)認為，人資單位應對輪調政策加強宣導，強調輪調可以提供個人學習機會並發揮潛能，且要於調動前與員工充分溝通，消除員工以為輪調是懲罰性的異動，以提升員工對輪調制度的認同並樂意配合。

吳淑麗(2017)認為，主管機關應加強職務輪調認知宣導，讓員工充分認識輪調機制的重要性及必要性，並於輪調前，與調任人員充分溝通協調，瞭解其意願，以提高輪調的接受度，亦可提升輪調效益。

黃聖芬(2017)的研究建議，要提升員工對於工作輪調的認同與意願，單位要能落實工作輪調措施之教育與宣導，加強員工對工作輪調實施概念與作法之認知，讓員工瞭解透過輪調所提供個人的益處及其職涯發展的效益。

(二)組織輪調制度的訂定

黃珣珺(1997)指出，組織成功推動職務輪調之前提為訂定一套有系統的輪調制度，但並非一成不變，對輪調方式和期限應彈性處理，且應留意並非所有職務都適合輪調，例如技術及研發部門有其專業背景需求，便不適合以跨部門輪調方式培育。

馬瑞雲(2008)認為，組織於實施職務輪調時，需要有良好的輪調辦法與相關措施，最好預先訂定輪調制度的基準，與各部門主管協調溝通，甚至讓員工代表參與制度的訂定，確立共識，會使職務輪調更能讓員工接受。

潘月秋(2009)認為，組織應建構透明制度化與明確的工作輪調政策，避免造成組織認同的負面效應，也要結合獎酬系統、增加誘因。

蕭毓梅(2015)指出，組織輪調制度的明確度與定位度，先讓員工充分瞭解輪調制度的目的及規則，雙方有了共同目標，方可發揮最大輪調效益，也要重視工作性質的差異性，某些基層的專業性職務不適合輪調。

吳淑麗(2017)認為，定期檢視輪調制度期限的適切性，因應組織環境變化調整公平、合理的輪調期限，以利實務運作順暢。

黃聖芬(2017)的研究建議，工作輪調制度執行規則及方式要能合理、公開、具體明確，並建立雙向溝通機制，提供員工表達需求與意願之管道，透過員工回饋據以修訂，將輪調措施制度化，使單位與員工皆有所依循。

(三)組織對輪調提供的訓練支持度

詹雅雯(2007)認為，組織若能在員工輪調後盡可能充實在職訓練，提供員工足夠的訓練支持，輪調制度就比較容易成功推動，也應盡可能選在部門業務負荷量較輕時實施輪調，員工較有時間適應環境及學習新工作。

鄧淑琴(2007)認為，輪調應事前訓練，讓員工有能力勝任新工作，會有助降低壓力，組織並應給予時間及包容度，讓其適應新環境。

馬瑞雲(2008)指出，輪調要與訓練系統結合，成為組織培育與發展人才的策略性工具，將可能需要輪調的員工及輪調所需要的課程事先規劃進來，讓員工提前接受相關課程，員工會樂於接受輪調。

潘月秋(2009)認為組織實施輪調前，應規劃專業的教育訓練課程。

黃聖芬(2017)的研究建議，單位實施輪調措施時，應建立各職務的工作說明書，提供足夠的職前及職務訓練，藉此增加員工對於單位

策略與目標的理解，同時協助員工於職務轉換中持續學習與精進，以培育員工的多樣性技能，進而成為單位發展人才的策略。

綜合上開論述可知，影響組織實施職務輪調成敗的因素，若能就輪調的用意加強宣導，先與員工溝通，讓雙方在可預見且瞭解的前提下推動，將能順利執行。再者，公開、合理的輪調規定亦是關鍵一環，在具體明確的規章下，員工能有所依循，但也要留意組織內是否有無法一體適用的情況，彈性調整才適宜。另外，輪調的初期，員工會因面對新工作而產生短暫心理壓力，進而影響工作成效，為了縮短或避免此情況，提供足夠的訓練資源和包容適應的時間等支持性措施是必要的。

第三節 職務輪調的效益

任何政策的實施均有其一體兩面的效果，職務輪調是工作再設計的方法，其發展的目的在理論上應是利大於弊，但延續前一節有關影響職務輪調的個人和組織因素可知，每個組織結構及文化均不相同，組織如何看待及執行職務輪調，都影響輪調的效益。以下分別將相關研究發現職務輪調的正負面效益整理如表 2-3、2-4：

一、正面效益

表 2-3：職務輪調的正面效益

學者/研究	內容
王永大(1996)	歷練多項職務後，知識能力增加，工作滿意與動機也會升高，不但個人受益，組織整體績效也會提升。
黃琬珺(1997)	輪調的有利影響包括工作豐富化、擴大化、人員激勵，增加升遷機會；培育全方位經營及國際經

	理人才，有效運用人力資源；革新工作風氣，避免派系營私等。
李正綱、張曉芸、康嘉綺(2002)	有助於單位間溝通協調及促進合作關係，能增加各部門間的瞭解，消弭本位主義。
鄺淑琴(2007)	增進專業或行政經驗增加、處理改變之能力、建立培養人才制度、增強互動人際關係、發揮團隊精神、激發潛能及創造力、有效運用人力資源及獲得認同。
詹雅雯(2007)	可促進職涯發展、增進組織整合能力、提升工作激勵效果、促進個人發展機會等。
馬瑞雲(2008)	可以擴展工作領域、提升工作士氣，增進工作經驗與工作技能，可視為加強人際關係的人才培育計畫。對組織而言，培育全方位經營人才，有效運用人力資源，提升組織中人員的調度彈性。

二、負面效益

表 2- 4：職務輪調的負面效益

學者/研究	內容
Yoder(1958)	職務輪調初期會使訓練成本升高，可能只培養出通才而缺專才，輪調失敗也會造成成本的無謂浪費。(轉引自趙皇賓，2002)
吳靄書(1985)	輪調時多為生手，易造成生產低落，易有敷衍了事心態，另外，調任時間不長，無法真正得到知識與經驗，而調任者有時被員工視為內定的晉升候選人，都對組織有負面影響。
黃琬珺(1997)	短期因原有作業習慣改變，員工可能因此產生抗拒心理，而重新學習耗費時間，甚至因輪調導致熟練度降低所產生的生產效率下降情況會影響業務推進，並造成訓練及生產成本的增加。
徐淑琳(2001)	將熟練工作的員工調派去不熟悉職位，而產生效率低落和訓練成本大幅提升，會對組織帶來負面效果。

<p>鄧淑琴(2007)</p>	<p>政策擬定與執行未能連貫、工作負荷、角色混淆、工作品質降低、無法訓練專才、經驗無法在機關內累積傳承、受主管好惡影響、團隊默契需再培養、無輪調意願會產生反彈、頻繁輪調影響移交成本。</p>
<p>吳秉恩等(2017)</p>	<p>員工知曉自己即將被輪調時，會傾向以短期考量處理工作，此對組織的長期績效會產生負面影響。</p>

綜合上開論述可知，實施職務輪調有其一體兩面的效益，正向效益在人力資源層面，可讓個人豐富歷練，讓組織藉此培育人才，於人力資源的運用能更為彈性；在組織管理層面，則可增強單位間的橫向聯繫，減少本位主義對業務推動的干擾，進而帶動整體績效的發展。負向效益在人力資源層面，則會造成員工因適應問題而有壓力，甚有短期應付工作的心態；在組織管理層面，則會有影響原有工作效率與訓練成本增加的問題。

第參章 研究方法

第一節 研究架構

本研究從研究對象個人基本背景瞭解渠等認為職務輪調對個人及對組織的影響，藉以發現研究對象認為職務輪調的效益，並瞭解彰化縣政府實施職務輪調的困難和限制，再延伸梳理實施職務輪調的可行性作法。

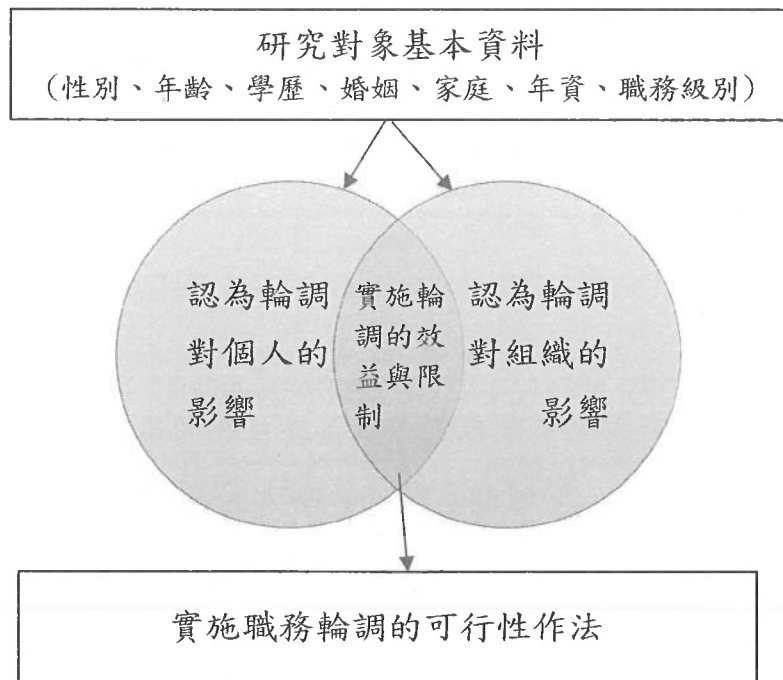


圖 3- 1：本研究架構

第二節 研究假設

本研究依研究動機與目的、文獻探討與研究架構，提出下列假設：

假設一：研究對象的性別、年齡及學歷等個人背景在職務輪調各項層面⁵無顯著差異。

假設二：研究對象的婚姻及家庭等個人背景在職務輪調各項層面有顯著差異。

⁵ 指個人正向效益、個人負向效益、組織正向效益、組織人力運用及組織負向效益等五個層面。

假設三：研究對象的年資與職務級別等職場背景在職務輪調各項層面有顯著差異。

第三節 研究對象

本研究旨在瞭解彰化縣政府公務人員對職務輪調的看法，影響其參與職務輪調的困難與限制，及對實施職務輪調可行性作法的建議。故以彰化縣政府府內單位(19個處)編制內公務人員(2022年5月1日在職人數)為問卷研究對象，共發出651份問卷，回收423份問卷，回收率64.97%。排除填答不完整或無法判斷之問卷，有效問卷為421份，可用率為64.67%。

第四節 研究工具

本研究以第貳章之文獻探討為本，以量化問卷為主，輔以開放性問題之質化題目設計。量化問卷除瞭解研究對象基本資料外，另採「歷經職務輪調的現況及看法」、「職務輪調對個人的影響」、「職務輪調對組織的影響」等三大構面調查；質化部分係採廣泛蒐集調查對象意見之開放性題目，瞭解調查對象職務輪調議題的相關建議。

一、量化問卷

(一)基本資料：分12個題項請調查對象填答，內容如表3-1。

表3-1：問卷基本資料

題目	內容
性別	分成「女」及「男」2組
年齡	分成「30歲以下」、「31-40歲」、「41-50歲」、「51-60歲」及「61歲以上」5組
學歷	分成「高中(職)以下」、「專科」、「大學」、「碩士」及「博士」5組
婚姻	分成「未婚」及「已婚」2組
家庭	分成「無子女」及「有子女」2組

現職官等	分成「委任」、「薦任」及「簡任」3組
現職職務級別	分成「非主管」及「主管」2組
接續現職職務級別，擔任主管年資	分成「未滿3年」、「3-5年」、「6-10年」及「11年以上」4組
公職年資	分成「未滿3年」、「3-5年」、「6-10年」、「11-15年」、「16-20年」、「21-25年」及「26年以上」7組
現職(目前辦理的業務)年資	分成「未滿3年」、「3-5年」、「6-10年」及「11年以上」4組
目前在同一處的服務年資	分成「未滿3年」、「3-5年」、「6-10年」及「11年以上」4組
目前在同一科的服務年資	分成「未滿3年」、「3-5年」、「6-10年」及「11年以上」4組

資料來源：本研究整理

(二)三大構面

問卷包含「歷經職務輪調的現況及看法」、「職務輪調對個人的影響」及「職務輪調對組織的影響」三大構面。其中在「職務輪調對個人的影響」及「職務輪調對組織的影響」兩構面，又涵蓋本研究希瞭解研究對象的個人背景與職場背景在輪調各項層面的差異性，各項層面的題目如表 3-2 所示。

表 3- 2：問卷三大構面

構面	題數	內涵
歷經職務輪調的現況及看法	6	3 題單選、3 題複選
職務輪調對個人的影響	10	貳之編號 1 至 6 為瞭解「個人正向效益」，題目有： 1：職務輪調能幫助個人洞悉自我的優劣勢 2：職務輪調能幫助個人換位思考 3：職務輪調能提升個人績效 4：職務輪調有助於培養多元的

			<p>專業能力</p> <p>5：職務輪調可以降低工作倦怠感</p> <p>6：職務輪調有助於個人陞遷</p> <p>貳之編號 7 至 10 為瞭解「個人負向效益」，題目有：</p> <p>7：職務輪調會增加工作負荷</p> <p>8：職務輪調會造成過客心態</p> <p>9：職務輪調短期內會因工作適應問題感到心理壓力</p> <p>10：職務輪調會影響原本的生活步調</p>
<p>職務輪調對組織的影響</p>	<p>10</p>	<p>採用李克特 (Likert) 五點量表，選項分「非常認同」、「認同」、「普通」、「不認同」及「非常不認同」五個。</p>	<p>參之編號 1、2、4 為瞭解「組織正向效益」</p> <p>1：職務輪調會提升整體績效表現</p> <p>2：職務輪調能防止弊端</p> <p>4：職務輪調能增強橫向溝通聯繫</p> <p>參之編號 3、5、6、7 為瞭解「組織人力運用」</p> <p>3：職務輪調有助於人才培育</p> <p>5：職務輪調能落實職務代理制度</p> <p>6：職務輪調會提升人力運用的彈性</p> <p>7：職務輪調會促進工作創新</p> <p>參之編號 8 至 10 為瞭解「組織負向效益」</p> <p>8：職務輪調會增加額外的工作指導/訓練成本</p> <p>9：職務輪調會影響既有的組織運作</p> <p>10：職務輪調會影響工作進度</p>

資料來源：本研究整理

二、質化題目

「其他關於職務輪調議題的建議」一題意在瞭解除量化問卷設定之題項外，研究對象無法從封閉式問題表達之意見，期廣泛蒐集所有觀點，彌補量化題項之不足，為本研究提供更全貌的資訊。

第五節 資料處理與分析

一、量化部分

以百分比、平均數、標準差等描述統計，及t 考驗、單因子變異數分析統計方法分析，瞭解研究對象在各題項的分布情形、相關性及差異程度。

二、質化部分

以研究對象表述的內容進行文字詮釋，歸結研究對象對彰化縣政府實施職務輪調的主觀看法。

第肆章 實證結果與分析

本章分三節探討，第一節分析全體研究對象參與職務輪調的次數和渠等的個人、職務背景與職務論調各項層面的關係，此節以描述統計、t 考驗及單因子變異數分析統計等方式，瞭解整體面的分布情形、相關性及差異性。第二節以職務類型(主管與非主管)分析兩群體對職務輪調的看法，此節單以描述統計分析，比較兩群體對特定議題看法的集中情形。第三節則為質化分析，瞭解研究對象除前二節之意見外，對於實施職務輪調的其他看法。

第一節 研究對象的職務輪調現況

一、研究對象在彰化縣政府任職期間歷經的職務輪調次數

從表 4-1 可知，有 203 位研究對象(占 48.22%)在彰化縣政府任職期間未歷經職務輪調，依職務類別檢視，其中主管人員中無輪調經驗者占 22.06%(15 人)、非主管人員中無輪調經驗者占 53.26%(188 人)，顯示彰化縣政府無輪調經驗之非主管人員，較主管為高。

進一步檢視輪調 2 次以上的情形，發現主管有 61.76%(42 人)、非主管有 24.93%(88 人)，表示彰化縣政府主管與非主管在輪調經驗上存在明顯差距，後續本研究於規劃職務輪調作法時，可採行適當輪調機制以縮小雙方差距。

依陳金貴(2010)的研究指出，政府機關規定的輪調期限不一，惟多數以 3 年為最多。本研究再分析無輪調經驗的非主管 188 人分布情形如表 4-2，顯示有 126 人(占 67.01%)公務年資 3 年以上卻無輪調經驗，對此接近七成比例的現象，提供彰化縣政府對輪調議題宜多加關注，畢竟從相關文獻可知，輪調是組織重要的學習機制和

培育人才的途徑，於組織管理面也能減少本位主義，有助提升行政效率。

表 4-1：研究對象在彰化縣政府任職期間歷經的職務輪調次數

輪調次數 主管年資	人數		占比		總計	占比
	主管	非主管	主管	非主管		
1 次	11	77	16.18%	21.81%	88	20.9%
11 年以上	4				5	
3-5 年	4				4	
6-10 年	1				2	
未滿 3 年	2				7	
2-3 次	22	60	32.35%	17%	82	19.48%
11 年以上	2				3	
3-5 年	6				12	
6-10 年	11				11	
未滿 3 年	3				5	
4 次以上	20	28	29.41%	7.93%	48	11.4%
11 年以上	6				6	
3-5 年	2				3	
6-10 年	11				12	
未滿 3 年	1				2	
無	15	188	22.06%	53.26%	203	48.22%
11 年以上	4				7	
3-5 年	5				6	
6-10 年	2				2	
未滿 3 年	4				17	
總計	68	353			421	

表 4-2：無輪調經驗的非主管人員所具公務年資分布情形

公務年資	人數	占比
26 年以上	4	2.13%
21-25 年	6	3.19%
16-20 年	10	5.32%
11-15 年	27	14.36%
6-10 年	49	26.06%
3-5 年	30	15.96%
未滿 3 年	62	32.98%
總計	188	100.00%

二、研究對象個人背景與職務輪調各項層面的關係分析

(一) 性別統計：

本研究發現不同性別對輪調的看法沒有顯著差異。

研究對象性別分布情形如表 4-3，其中女性 248 人，占人數 58.9%；男性 173 人，占人數 41.1%。

表 4-3：性別分布情形

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
男	173	41.1	41.1	41.1
女	248	58.9	58.9	100.0
總和	421	100.0	100.0	

以不同性別研究對象在輪調各項層面的看法進行 t 檢定，可以發現不同性別的看法沒有差異性，分析摘要如表 4-4：

表 4-4：不同性別研究對象在職務輪調各項層面 t 檢定分析摘要

層面	男(N=173)		女(N=248)		t值	p值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
個人正向效益	22.01	4.627	22.09	3.828	-.201	.841
個人負向效益	8.86	2.858	8.63	2.228	.896	.371
組織正向效益	10.89	2.027	10.62	1.968	1.364	.173
組織人力運用	14.37	3.168	14.54	2.828	-.579	.563
組織負向效益	6.79	2.147	6.78	1.988	.047	.962

(二) 年齡統計：

本研究發現不同年齡對輪調的看法無顯著差異，但在個人負向及組織負向二項，皆有隨著年齡越長越負向的情形。

研究對象年齡分布情形如表 4-5，其中 40 歲以下者 233 人，占人數 55.3%，顯示本研究對象青年人口居半數。

表 4-5：年齡分布情形

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
30 歲以下	70	16.6	16.6	16.6
31-40 歲	163	38.7	38.7	55.3
41-50 歲	108	25.7	25.7	81.0

51-60 歲	75	17.8	17.8	98.8
61 歲以上	5	1.2	1.2	100.0
總和	421	100.0	100.0	

以不同年齡研究對象在輪調各項層面的看法進行單因子變異數分析，發現不同年齡組別間在個人負向 ($F=3.287, p=.011 < .05$) 及組織負向 ($F=3.310, p=.011 < .05$) 雖達顯著差異水準，但以 Scheffé 法事後比較，顯示並無顯著差異(如表 4-6)。

上述分析方式雖可說明研究對象的年齡差異並不影響對輪調的看法，但依各層面平均數檢視，發現在個人負向及組織負向二項層面，年齡越長，平均數值越大(如表 4-7)，表示隨著年齡越長，對輪調的看法越負向的情形。此代表年齡越長，認為輪調會讓個人增加工作負荷、造成過客心態、短期內會因工作適應問題感到心理壓力、也會影響原本的生活步調；在影響組織的部分，則會增加額外的工作指導及訓練成本、影響既有的組織運作及工作進度。

表 4- 6：不同年齡組別的單因子變異數分析摘要

層面		平方和	自由度	均方和	F 檢定	P 值	Scheffé
個人正向效益	組間	111.515	4	27.879	1.613	.170	
	組內	7192.228	416	17.289			
	總和	7303.743	420				
個人負向效益	組間	80.767	4	20.192	3.287	.011	
	組內	2555.271	416	6.142			
	總和	2636.038	420				
組織正向效益	組間	24.164	4	6.041	1.526	.194	
	組內	1646.506	416	3.958			
	總和	1670.670	420				
組織人力運用	組間	26.873	4	6.718	.760	.552	
	組內	3678.006	416	8.841			
	總和	3704.879	420				
組織負向效益	組間	54.556	4	13.639	3.310	.011	
	組內	1714.204	416	4.121			
	總和	1768.760	420				

表 4- 7：不同年齡研究對象在職務輪調各項層面平均數與標準差摘要

	年齡	個數	平均數	標準差
個人正向效益	30歲以下	70	21.34	4.565
	31-40歲	163	22.31	4.011
	41-50歲	108	22.57	4.095
	51-60歲	75	21.55	4.137
	61歲以上	5	20.20	4.658
	總和	421	22.05	4.170
個人負向效益	30歲以下	70	8.39	2.228
	31-40歲	163	8.54	2.568
	41-50歲	108	8.57	2.373
	51-60歲	75	9.55	2.642
	61歲以上	5	10.40	2.510
	總和	421	8.72	2.505
組織正向效益	30歲以下	70	10.64	1.850
	31-40歲	163	10.89	1.908
	41-50歲	108	10.88	2.040
	51-60歲	75	10.25	2.188
	61歲以上	5	10.80	2.280
	總和	421	10.73	1.994
組織人力運用	30歲以下	70	14.03	3.235
	31-40歲	163	14.60	2.825
	41-50歲	108	14.72	3.044
	51-60歲	75	14.28	2.883
	61歲以上	5	14.00	3.742
	總和	421	14.47	2.970
組織負向效益	30歲以下	70	6.50	1.726
	31-40歲	163	6.65	2.133
	41-50歲	108	6.64	1.993
	51-60歲	75	7.48	2.133
	61歲以上	5	8.00	1.581
	總和	421	6.79	2.052

(三) 學歷統計：

本研究發現不同學歷對輪調的看法沒有顯著差異。

研究對象學歷情形如表4-8，具學士學歷的研究對象有235人，占總人數55.8%；具碩士以上學歷者有168人，占總人數39.9%。

表 4- 8：學歷分布情形

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
高中(職)以下	2	5	5	5

專科	16	3.8	3.8	4.3
大學	235	55.8	55.8	60.0
碩士	162	38.5	38.5	98.6
博士	6	1.4	1.4	100.0

以不同學歷研究對象在輪調各項層面的看法進行單因子變異數分析，可以發現不同學歷的看法沒有差異性，分析摘要如表4-9：

表 4- 9：不同學歷組別的單因子變異數分析摘要

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
個人正向效益	組間	108.285	4	27.071	1.565	.183
	組內	7195.458	416	17.297		
	總和	7303.743	420			
個人負向效益	組間	19.170	4	4.793	.762	.551
	組內	2616.868	416	6.291		
	總和	2636.038	420			
組織正向效益	組間	18.709	4	4.677	1.178	.320
	組內	1651.961	416	3.971		
	總和	1670.670	420			
組織人力運用	組間	18.109	4	4.527	.511	.728
	組內	3686.769	416	8.862		
	總和	3704.879	420			
組織負向效益	組間	14.261	4	3.565	.845	.497
	組內	1754.499	416	4.218		
	總和	1768.760	420			

(四) 婚姻統計：

本研究發現已婚/未婚狀況在個人正向、個人負向、組織正向及人力運用四個層面無顯著差異，但在組織負向上有明顯差異。

研究對象婚姻情形如表4-10，其中已婚240人，占人數57%；未婚181人，占人數43%。

表 4- 10：婚姻分布情形

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
已婚	240	57.0	57.0	57.0
未婚	181	43.0	43.0	100.0
總和	421	100.0	100.0	

以研究對象婚姻情形在輪調各層面進行 t 檢定，可以發現婚姻情形在組織負向 $t=3.018$ ($p=.003<.05$) 達顯著水準，其中已婚者平均數 7.05，高於未婚者 6.44，可以推論已婚者相對未婚者，因已婚身分多了需兼顧的生活事項，故認為輪調對組織運作的影響，如需要增加額外的工作指導、影響工作進度等看法較持負向看法。分析摘要如表 4-11：

表 4-11：婚姻情形在職務輪調各項層面 t 檢定分析摘要

名稱	已婚(N=240)		未婚(N=181)		t值	p值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
個人正向效益	22.28	4.131	21.76	4.215	1.273	.204
個人負向效益	8.92	2.525	8.47	2.462	1.818	.070
組織正向效益	10.70	2.118	10.77	1.823	-.325	.746
組織人力運用	14.58	2.896	14.32	3.067	.899	.369
組織負向效益	7.05	2.050	6.44	2.009	3.018	.003

(三)家庭統計：

本研究發現有子女/無子女狀況在個人正向、個人負向、組織正向及人力運用四個層面無顯著差異，但在組織負向上有明顯差異。

研究對象家庭(指有無子女)情形如表 4-12，其中有子女者 213 人，占人數 50.6%；無子女者 208 人，占人數 49.4%，顯示研究對象有無子女的比例約各居半數。

表 4-12：家庭分布情形

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有子女	213	50.6	50.6	50.6
無子女	208	49.4	49.4	100.0
總和	421	100.0	100.0	

以研究對象有無子女的情形在輪調各項層面進行 t 檢定，可以發現在組織負向 $t=2.657$ ($p=.008<.05$) 達顯著水準，其中有子女者平均數7.05，高於無子女者6.52，可以推論有子女者因需兼顧子女照顧，故認為輪調對會組織運作的影響持較負向看法(如表4-13)。

表 4- 13：家庭情形在職務輪調各項層面 t 檢定分析摘要

層面	有子女(N=213)		無子女(N=208)		t值	p值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
個人正向效益	22.36	4.173	21.75	4.155	1.507	.133
個人負向效益	8.90	2.610	8.55	2.387	1.429	.154
組織正向效益	10.77	2.112	10.69	1.871	.399	.690
組織人力運用	14.65	2.929	14.28	3.007	1.275	.203
組織負向效益	7.05	2.085	6.52	1.988	2.657	.008

三、研究對象職場背景與職務輪調各項層面的關係分析

(一)年資統計：

本研究發現不同年資對輪調的看法無顯著差異，但在個人負向及組織負向二項，皆有隨著年資越多越負向的情形。

研究對象公務年資分布情形如表 20，年資 10 年以下者 234 人，占人數 55.6%。

表 4- 14：年資分布情形

	人數	百分比	有效百分比	累積百分比
未滿 3 年	71	16.9	16.9	16.9
3-5 年	48	11.4	11.4	28.3
6-10 年	115	27.3	27.3	55.6
11-15 年	75	17.8	17.8	73.4
16-20 年	36	8.6	8.6	81.9
21-25 年	34	8.1	8.1	90.0
26 年以上	42	10.0	10.0	100.0
總和	421	100.0	100.0	

以不同年資研究對象在輪調各項層面的看法進行單因子變異數分析，發現不同年資組別間在個人負向 ($F=2.875, p=.009 < .05$) 及組織負向 ($F=3.025, p=.007 < .05$) 雖達顯著差異水準，但以 Scheffé 法事後比較，顯示並沒有顯著差異(如表 4-15)。

上述分析方式雖可說明研究對象的年資差異並不影響對輪調的看法，但檢視個人負向及組織負向二項層面的平均數(如表 4-16)，發現年資越多，對輪調的看法有越負向的情形：

1. 在個人負向層面，可發現平均數以 15 年為界，有明顯的集中情形：
年資 15 年以下者的平均數為 8.47⁶、年資 16 年以上者則為 9.5。
2. 在組織負向層面，亦發現平均數以 15 年為界，有明顯的集中情形：
年資 15 年以下者的平均數為 6.54、年資 16 年以上者則為 7.43。

表 4-15：不同年資間的變異數分析摘要

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P 值	Scheffé
個人正向效益	組間	103.904	6	17.317	.996	.428	
	組內	7199.839	414	17.391			
	總和	7303.743	420				
個人負向效益	組間	105.439	6	17.573	2.875	.009	
	組內	2530.599	414	6.113			
	總和	2636.038	420				
組織正向效益	組間	42.909	6	7.152	1.819	.094	
	組內	1627.760	414	3.932			
	總和	1670.670	420				
組織人力運用	組間	49.905	6	8.318	.942	.465	
	組內	3654.973	414	8.828			
	總和	3704.879	420				
組織負向效益	組間	74.294	6	12.382	3.025	.007	
	組內	1694.466	414	4.093			
	總和	1768.760	420				

表 4-16：不同年資在職務輪調層面平均數與標準差摘要

⁶ 以表 4-16 個人負向層面的「未滿 3 年平均數 8.51」、「3-5 年平均數 8.65」、「6-10 年平均數 8.35」及「11-15 年平均數 8.37」等數值再計算平均值為 8.47，16 年以上的及組織負向層面的計算方式亦同。

	年資	個數	平均數	標準差
個人正向效益	未滿3年	71	21.89	4.052
	3-5年	48	22.79	4.672
	6-10年	115	21.87	4.200
	11-15年	75	22.77	3.686
	16-20年	36	21.25	4.699
	21-25年	34	21.65	3.708
	26年以上	42	21.74	4.368
	總和	421	22.05	4.170
個人負向效益	未滿3年	71	8.51	2.437
	3-5年	48	8.65	2.547
	6-10年	115	8.35	2.355
	11-15年	75	8.37	2.167
	16-20年	36	9.19	2.660
	21-25年	34	9.62	2.216
	26年以上	42	9.71	3.203
	總和	421	8.72	2.505
組織正向效益	未滿3年	71	10.92	1.771
	3-5年	48	11.13	1.996
	6-10年	115	10.69	1.980
	11-15年	75	11.01	1.812
	16-20年	36	10.25	2.419
	21-25年	34	10.65	1.937
	26年以上	42	10.07	2.224
	總和	421	10.73	1.994
組織人力運用	未滿3年	71	14.32	3.051
	3-5年	48	14.77	3.096
	6-10年	115	14.31	2.912
	11-15年	75	15.01	2.534
	16-20年	36	13.78	3.892
	21-25年	34	14.62	2.697
	26年以上	42	14.31	2.884
	總和	421	14.47	2.970
組織負向效益	未滿3年	71	6.42	1.947
	3-5年	48	6.67	1.826
	6-10年	115	6.63	2.010
	11-15年	75	6.45	2.133
	16-20年	36	7.22	2.002
	21-25年	34	7.38	1.875
	26年以上	42	7.69	2.311
	總和	421	6.79	2.052

(五) 職務級別統計：

本研究發現主管/非主管在個人正向、個人負向及組織正向三個層面無顯著差異；但在人力運用及組織負向有明顯差異。

研究對象職務級別(指非主管、主管)分布情形如表 4-17，其中非主管 353 人，占人數 83.8%；主管 68 人，占人數 16.2%。

表 4- 17：職務級別分布情形

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非主管	353	83.8	83.8	83.8
主管	68	16.2	16.2	100.0
總和	421	100.0	100.0	

以研究對象的職務級別在輪調各項層面的看法進行t檢定，可以發現人力運用 $t=-1.924$ ($p=.022 < .05$) 及組織負向 $t=-1.977$ ($p=.049 < .05$) 達顯著水準，可發現主管一方面肯定輪調能發揮人力資源的價值，但又同時擔慮需要付出額外的工作指導等(如表4-18)。

表 4- 18：職務級別在職務輪調各項層面 t 檢定分析摘要

層面	非主管(N=353)		主管(N=68)		t值	p值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
個人正向效益	21.95	4.346	22.60	3.072	-1.491	.138
個人負向效益	8.66	2.482	9.06	2.614	-1.203	.230
組織正向效益	10.73	2.026	10.72	1.835	.050	.960
組織人力運用	14.35	3.067	15.10	2.319	-1.924	.022
組織負向效益	6.70	2.067	7.24	1.925	-1.977	.049

1. 在人力運用層面：

主管的平均數為15.10，高於非主管的14.35，表示主管人員認為輪調對人才培育、能落實職務代理制度、會提升人力運用的彈性

及會促進工作創新等持較正向的看法。

進一步分析如表4-19，主管對「職務輪調有助於人才培育」(平均數4.01)及「職務輪調會提升人力運用的彈性」(平均數3.9)較為認同；對「職務輪調能落實職務代理制度」(平均數3.6)及「職務輪調會促進工作創新」(平均數3.59)較為保留。

表 4- 19：不同主管年資在組織人力的平均數及標準差摘要表

		個數	平均數	標準差	標準誤
職務輪調有助於 人才培育	未滿3年	10	3.90	.316	.100
	3-5年	17	3.76	.562	.136
	6-10年	25	4.12	.666	.133
	11年以上	16	4.19	.655	.164
	總和	68	4.01	.611	.074
職務輪調能落實 職務代理制度	未滿3年	10	3.60	.699	.221
	3-5年	17	3.18	.809	.196
	6-10年	25	3.76	.779	.156
	11年以上	16	3.81	.750	.187
	總和	68	3.60	.794	.096
職務輪調會提升 人力運用的彈性	未滿3年	10	3.80	.422	.133
	3-5年	17	3.65	.606	.147
	6-10年	25	4.00	.645	.129
	11年以上	16	4.06	.854	.213
	總和	68	3.90	.672	.082
職務輪調會促進 工作創新	未滿3年	10	3.80	.422	.133
	3-5年	17	3.47	.717	.174
	6-10年	25	3.60	.764	.153
	11年以上	16	3.56	.814	.203
	總和	68	3.59	.717	.087

2. 在組織負向層面：

主管的平均數為7.24，高於非主管的6.7，表示主管認為輪調會增加額外的工作指導及訓練成本、會影響既有的組織運作及會影響工作進度等持較負向的看法。

進一步分析如表4-20，其中主管最為在意「職務輪調會增加額外的工作指導/訓練成本」(平均數3.85)，其次為「職務輪調會影

響工作進度」(平均數3.47)及「職務輪調會影響既有的組織運作」(平均數3.44)。

表 4-20：不同主管年資在組織負向的平均數及標準差摘要表

		個數	平均數	標準差
職務輪調會增加額外的工作指導/訓練成本	未滿3年	10	3.70	.949
	3-5年	17	4.06	.556
	6-10年	25	3.76	.597
	11年以上	16	3.88	.719
	總和	68	3.85	.675
職務輪調會影響既有的組織運作	未滿3年	10	3.50	.972
	3-5年	17	3.82	.636
	6-10年	25	3.28	.737
	11年以上	16	3.25	.856
	總和	68	3.44	.799
職務輪調會影響工作進度	未滿3年	10	3.70	.949
	3-5年	17	3.76	.562
	6-10年	25	3.28	.678
	11年以上	16	3.31	.793
	總和	68	3.47	.743

本研究再深入瞭解主管年資的長短在「組織人力運用」及「組織負向效益」內的題項看法有無差異，發現隨著主管職務歷練的增加，其對輪調的看法亦有所差異：

1. 在人力運用層面(如表4-19)：

以主管資歷滿5年為界，年資越多者越肯定⁷「職務輪調有助於人才培育」及「職務輪調會提升人力運用的彈性」(如表25)。

2. 在組織負向層面(如表4-20)：

以主管資歷滿5年為界，年資少於5年的主管，在「職務輪調會影響既有的組織運作」及「職務輪調會影響工作進度」的看法較負向。

⁷ 表 4-19「職務輪調有助於人才培育」中，「未滿3年平均數3.90」與「3-5年平均數3.76」、「6-10年平均數4.12」與「11-15年平均數4.19」可明顯視為兩大區塊；「職務輪調會提升人力運用的彈性」的數值表現亦同。

第二節 主管與非主管對彰化縣政府實施輪調的敘述性分析

一、職務輪調的適宜年限：

主管及非主管認為非主管職務的適宜調動年限均為 3-4 年(如表 4-21)。

表 4- 21：兩群體認為非主管職務適宜調動的年限

適宜調動年限	主管		非主管	
	人數	占比	人數	占比
2 年	13	19%	77	22%
3-4 年	36	53%	141	40%
5 年以上	16	24%	61	17%
不需要	3	4%	74	21%
人數	68		353	

另對主管職務的適宜調動年限則有所差異(如表 4-22)：

1. 主管：認為滿 5 年才需調動的比例最高(46%)，其次為 3-4 年(41%)。
2. 非主管：認為主管職務 3-4 年輪調的比例最高(41%)，其次為 5 年以上(35%)。

綜合來看，同一職務任職 3-4 年即可實施輪調應屬合理的期限。

表 4- 22：兩群體認為主管職務適宜調動的年限

適宜調動年限	主管		非主管	
	人數	占比	人數	占比
2 年	7	10%	46	13%
3-4 年	28	41%	144	41%
5 年以上	31	46%	122	35%
不需要	2	3%	41	12%
人數	68		353	

二、兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的困難或限制的看法

本題係由研究對象複選至多 3 項在參與職務輪調的困難或限制的影響因素，表 4-23 列出主管/非主管在同一選項的整體性看法，再以兩群體選擇占比由高到低排序如表 4-24。發現如下：

(一) 主管：首要考量「須花時間重新學習新業務」(54%)，其次為「職

務輪調非出於個人意願」(44%)及「擔心無法勝任」(37%)。

(二) 非主管：首要考量「職務輪調非出於個人意願」(48%)，其次為「無適當的輪調職缺」(43%)及「須花時間重新學習新業務」(42%)。

(三) 從 9 個影響因素的選擇占比情形歸納分析：

1. 主管與非主管均十分在意「須花時間重新學習新業務」及「職務輪調非出於個人意願」兩群體在占比前 1/3 的選項中，「須花時間重新學習新業務」及「職務輪調非出於個人意願」重疊，此與相關文獻指出，員工輪調的意願是實施輪調首應考量的個人因素，也會在輪調初期產生短暫的心理壓力，此時應提供足夠的訓練資源和對員工適應時間的包容等建議相呼應。
2. 以主管的角度而言，「須花時間重新學習新業務」(54%)的占比遠高於「職務輪調非出於個人意願」(44%)，可推論主管輪調至另一個主管職務，不若非主管僅換一小塊業務，而是需要掌握整個科、整個團隊的業務，渠等的心理壓力更重，而這也可能連帶讓「擔心無法勝任」(37%)占比排序為主管的前三考量因素。
3. 主管與非主管在各個選項的占比順序上，比例前 4 高的項目重疊僅順位差異，但主管比例第 5 高為「工作累積的資源都浪費了」(28%)，為非主管第 8 順位(24%)，在順位上差異較大。非主管比例第 5 高為「短時間內會加重工作負荷」(33%)，為非主管的第 7 順位(占 18%)，在比例上差異較大。

表 4- 23：兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的限制或困難的看法

選項	主管		非主管	
	人次	占比	人次	占比
無適當的輪調職缺	20	29%	151	43%
沒有提出職務輪調意願的管道	16	24%	104	29%

長官不同意職務輪調	8	12%	59	17%
職務輪調非出於個人意願	30	44%	171	48%
短時間內會加重工作負荷	12	18%	117	33%
擔心無法勝任	25	37%	118	33%
工作累積的資源都浪費了	19	28%	85	24%
須花時間重新學習新業務	37	54%	149	42%
須重新適應新主管	11	16%	93	26%

表 4- 24：兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的限制或困難的看法比重排序

排序	主管		非主管	
	選項	占比	選項	占比
1	須花時間重新學習新業務	54%	職務輪調非出於個人意願	48%
2	職務輪調非出於個人意願	44%	無適當的輪調職缺	43%
3	擔心無法勝任	37%	須花時間重新學習新業務	42%
4	無適當的輪調職缺	29%	擔心無法勝任	33%
5	工作累積的資源都浪費了	28%	短時間內會加重工作負荷	33%
6	沒有提出職務輪調意願的管道	24%	沒有提出職務輪調意願的管道	29%
7	短時間內會加重工作負荷	18%	須重新適應新主管	26%
8	須重新適應新主管	16%	工作累積的資源都浪費了	24%
9	長官不同意職務輪調	12%	長官不同意職務輪調	17%

三、以主管的角色而言，職務輪調的困難或限制

基於主管對於輪調的理解與支持，對輪調的實施有一定的影響，本研究請主管以「主管」角色就彰化縣政府實施職務輪調的困難或限制提供想法，各選項占比情形如表 4-25，分析說明如下：

- (一) 主管認為「業務交接期間，會影響原有工作效率」(54%)，表示「業務面」是主管考量輪調的首要因素。
- (二) 其次達 40%以上因素，有「承辦人員無意願」(47%)、「會造成業務斷層」(44%)、「擔心工作表現不錯的承辦被調走」(43%)及「須花時間重新指導」(41%)。
- (三) 上開與文獻探討有關員工輪調的意願是實施輪調首應考量的個人因素，及輪調會產生的負面效益相同。

表 4- 25：主管角色認為實施職務輪調的困難或限制的比重排序(由高至低)

選項	人次	占比
業務交接期間，會影響原有工作效率	37	54%
承辦人員無意願	32	47%
會造成業務斷層	30	44%
擔心工作表現不錯的承辦被調走	29	43%
須花時間重新指導	28	41%
會有短期過客的工作心態	21	31%
擔心遇到不好的承辦	17	25%
現況多處內輪調，惟處內無適當人選	7	10%

四、兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的可行性看法

本題係由研究對象複選其認為在何種條件下，輪調的實施較具可行性，表 4-26 列出兩群體在各選項的比重情形，再以兩群體選擇占比由高至低排序如表 4-27。發現如下：

- (一) 主管：最高為「需要有完善的業務知識轉移與交接機制」(53%)，其次為「不定期輪調，有職務出缺即可依個人意願或組織規劃輪調」(38%)及「陞任主管職務須有兩次以上相當職務歷練經歷」(38%)。
- (二) 非主管：最高為「事先徵詢當事人意願」(61%)，其次為「需要有完善的業務知識轉移與交接機制」(60%)及「須考量當事人的工作經驗」(43%)。
- (三) 主管或非主管均認為可行性最低為「沒意見，配合組織安排」、「職務輪調者核予行政獎勵」及「陞任高一陞遷序列之承辦職務須有相當之職務歷練經歷」等 3 項。

檢視占比前 1/2 之選項，有「有完善的業務知識轉移與交接機制」、「不定期輪調，有職務出缺即可依個人意願或組織規劃輪調」、「需考量當事人的工作經驗」及「應考量當事人的年齡、年資」4 個

選項，主管及非主管均較為認同，故整體歸納出四類可行性建議：

- (一)重視個人意願：「事先參詢當事人意願」。
- (二)有效輪調機制：「不定期輪調，有職務出缺即可依個人意願或組織規劃輪調」、「陞任主管職務須有兩次以上相當(如 A 科科員+B 科科員)職務輪調歷經」、「主管職務出缺，先讓其他同處的主管輪調遞補」及「組織提供可以同處或跨處輪調的機會」。
- (三)輔助支持措施：「需要有完善的業務知識轉移與交接機制」。
- (四)考量適才適所：「需考量當事人的工作經驗」及「應考量當事人的年齡、年資」。

表 4- 26：兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的可行性看法

選項	主管		非主管	
	人次	占比	人次	占比
主管職務出缺，先讓其他同處的主管輪調遞補	22	32%	78	22%
定期輪調，如 3 年滿即輪調	20	29%	86	24%
不定期輪調，有職務出缺即可依個人意願或組織規劃輪調	26	38%	151	43%
陞任主管職務須有兩次以上相當(如 A 科科員+B 科科員)職務輪調歷經	26	38%	78	22%
陞任高一陞遷序列之承辦職務(如技佐陞技士、助理員陞科員)須有相當(如 C 科技佐+D 科技佐)之職務輪調歷經	12	18%	41	12%
組織提供可以同處或跨處輪調的機會	18	26%	121	34%
職務輪調者核予行政獎勵	5	7%	77	22%
事先參詢當事人意見	20	29%	216	61%
應考量當事人的年齡、年資	21	31%	124	35%
需要有完善的業務知識轉移與交接機制	36	53%	211	60%
需考量當事人的工作經驗	23	34%	152	43%
沒意見，配合組織的安排	2	3%	23	7%

表 4- 27：兩群體對彰化縣政府實施職務輪調的可行性看法比重排序

排序	主管		非主管	
	選項	占比	選項	占比
1	需要有完善的業務知識轉移與交接機制	53%	事先參詢當事人意見	61%
2	不定期輪調，有職務出缺即可	38%	需要有完善的業務知識轉移	60%

	依個人意願或組織規劃輪調		與交接機制	
3	陞任主管職務須有兩次以上相當(如 A 科科員+B 科科員)職務輪調經歷	38%	需考量當事人的工作經驗	43%
4	需考量當事人的工作經驗	34%	不定期輪調，有職務出缺即可依個人意願或組織規劃輪調	43%
5	主管職務出缺，先讓其他同處的主管輪調遞補	32%	應考量當事人的年齡、年資	35%
6	應考量當事人的年齡、年資	31%	組織提供可以同處或跨處輪調的機會	34%
7	定期輪調，如 3 年滿即輪調	29%	定期輪調，如 3 年滿即輪調	24%
8	事先參詢當事人意見	29%	主管職務出缺，先讓其他同處的主管輪調遞補	22%
9	組織提供可以同處或跨處輪調的機會	26%	陞任主管職務須有兩次以上相當(如 A 科科員+B 科科員)職務輪調經歷	22%
10	陞任高一陞遷序列之承辦職務(如技佐陞技士、助理員陞科員)須有相當(如 C 科技佐+D 科技佐)之職務輪調經歷	18%	職務輪調者核予行政獎勵	22%
11	職務輪調者核予行政獎勵	7%	陞任高一陞遷序列之承辦職務(如技佐陞技士、助理員陞科員)須有相當(如 C 科技佐+D 科技佐)之職務輪調經歷	12%
12	沒意見，配合組織的安排	3%	沒意見，配合組織的安排	7%

第三節 質化分析與討論

從研究對象於「其他關於職務輪調議題的建議」，發現被提及頻率較高的關鍵詞可歸納如下：

一、個人意願 (A)

「應由各處室自行考量業務需求及性質並參照個人意願進行，而非一體適用之規定強制輪調。」(A-編號2)

「以有興趣業務輪調，將會事半功倍。」(A-編號4)

「應以個人意願為主，希望主管都能尊重承辦人員輪調意願。」(A-編號11)

「應優先考量有意輪調人員，但如果當初都同意過調，屆時單位主管又不放人，該怎麼辦呢？」(A-編號13)

「應審慎思考個人意願及可能造成之影響」(A-編號19)

「適才適所，尊重個人意願。」(A、B-編號21)

「非主管職之職務輪調，應該讓當事人能夠預見且有心理準備。」(A-編號27)

「應尊重當事人意願，畢竟考試已有依照個人喜好職系類別選擇且可能有工作以外的考量。」(A-編號54)

「個人意願」(A-編號36)

二、適才適所(B)

「適才適用」(B-編號12、21、30、35、49、52)

「部分業務有其專業性，不適合採輪調」(B-編號18)

「公務員某些職務較具專業性，需熟稔法規案例，較不適合經常輪調」(B-編號22)

「處內職務職缺常有勞逸不均，長官如要職務輪調仍會考量該員能力是否勝任，因此，好人才常被交付重責大任，能力好的人會因為會做事效率好，常處於高壓狀態但又沒得到獎勵，心生另謀高就而調走。當然、有些抗壓性差的，也會另謀出路。個人認為職務輪調的公平性以及人員適才適所，考驗主管的領導統御，如何做到公平公正、帶人帶心、用人不疑、適時教導指導，組織凝聚向心力，努力完成目標願景。」(B、D-編號44)

「職務輪調還是要侷限在有專業相關領域範疇」(B-編號53)

三、職缺資訊 (C)

「希望能提供更多職務輪調機會，而非紙上談兵」(C-編號8)

「提供職務缺額相關資訊」(C-編號51)

四、輪調規則(D)

「太過頻繁的調動，對個人是一種專業的否認，也易使當事人感覺被主管、同事排擠(尤其是非自願性調動)。當某一組織內部頻繁更替職務，內部向心力容易潰散，對組織不是件好事。」(D-編號3)

「每半年進行職務輪調調查，針對處內：同一科室任職滿5年以上且有意願輪調同仁進行約談並媒合(由副座以上主持)；各局處：針對任職滿10年以上且有意願輪調到其他局處同仁進行約談並媒合，(由祕書室以上長官主持)，雙方同意職務互調為原則，再由雙方局處長批准。」(D-編號23)

「不建議頻繁職務輪調」(D-編號38)

「應將各處各職務分工劃分均等或符合公平性後，會減少輪調反對的聲音。」

(D-編號45)

「公平及公開處理」(D-編號50)

五、主管也要輪調(E)

「主管級應依職務年資進行業務輪調，以提升主管的專業度。」(E-編號10)

「本人認為基層主管必需職務輪調，尤其已經在同一職務已達十年以上的科長，都自認對業務已無熱忱，當然也無心在業務上，但是很懂得應付長官，議員，相較那些年輕又認真的科長們，那些已經在等著退休的科長們，上面交辦馬上轉手下面的部屬，都躲在屏風裡面，整天做自己的事，上網滑手機，倚老賣老，實在太好做了，所以必需職務輪調才不會繼續沈淪，影響同仁士氣。」(E-編號15)

「除承辦外，科長以上主管(包含副處長處長)應有相關輪調機制較能提升組織創新能力，另若主管有相同職務工作擔任10年以上情形，應加以調整，提升組織動能。」(E-編號20)

「建議主管級應定期不同科輪調或是至其他單位，以提升專業能力。」(E-編號43)

六、要有誘因(F)

「立意良善，但執行困難，即使有人想進行職務輪調，未比找得到願意與之輪調的人或職位，沒有誘因很難推動。」(F-編號25)

「應建立與陞遷具有正向關係的制度」(F-編號29)

綜合研究對象於開放性問題「其他關於職務輪調議題的建議」的填答分析，可歸納出彰化縣政府實施職務輪調時應重視且列入考量的六點原則：

- 一、個人意願是影響參與職務輪調的關鍵因素
- 二、實施職務輪調要融入適才適所的概念規劃
- 三、提供職缺相關資訊有助於職務論調的實施

四、組織應建立一套明確的職務輪調機制

五、職務輪調的對象應包含主管人員

六、職務輪調機制要有誘因

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

一、適宜的職務輪調期限是 3-4 年，但主管與非主管的輪調落差明顯。從研究對象參與輪調的現況中，渠等普遍認為適宜的輪調期限是 3-4 年。

研究對象中，非主管有超過半數(53.26%)無輪調經驗，其中 126 人(占 67.01%)具有 3 年以上的公務年資。具輪調 2 次以上經驗的主管比例(61.76%)明顯高為非主管(24.93%)。可見，彰化縣政府輪調的情形不算普遍，其中非主管比主管落差明顯。

從輪調是組織重要的學習機制和培育人才的途徑，於組織管理層面也能減少本位主義的論點下，彰化縣政府宜多加關注及推動輪調。

二、研究對象的個人、職務背景與職務輪調與各項層面的關係

- (一)性別及學歷的差異，不影響對輪調的看法，此與本研究的假設一相符。
- (二)婚姻狀況中已婚或有子女者，認為輪調對組織運作的影響持較負向看法，此與本研究的假設二相符。
- (三)不同年齡的研究對象對輪調的看法並無顯著差異，此與本研究的假設一相符，但有年齡越長者，對輪調的看法越負向的趨勢。
- (四)不同年資的研究對象對輪調的看法並無顯著差異，此與本研究的假設三未盡相符，但有年資越多，對輪調的看法越負向的情形。上開情形與趙皇賓(2002)指出年齡、年資較淺的員工接受輪調意願比年長、年資深的員工為高的研究發現相同。
- (五)主管相對於非主管，一方面肯定輪調能發揮人力資源的價值，但又同時擔慮需要付出額外的工作指導。另主管職務歷練越久，越

肯定輪調「有助於人才培育」及「會提升人力運用的彈性」；而主管歷練較淺者，在輪調「會影響既有的組織運作」及「會影響工作進度」的看法較負向，此與本研究的假設三相符。

三、彰化縣政府實施職務輪調的困難或限制

研究對象普遍認為實施輪調的困難或限制是「須花時間重新學習新業務」及「職務輪調非出於個人意願」，提供本研究於規劃實施輪調時，可以在事前多做溝通宣導，採取徵詢並重視意願的方式進行，另外也應提供足夠的訓練資源和包容適應的時間，讓同仁更容易接受輪調安排。

另從主管人員的角度看彰化縣政府實施輪調的困難或限制，可發現「業務面」為考量的優先因素，表現在認為「須花時間重新學習新業務」(表 4-24)，及以主管的角色認為「業務交接期間，會影響原有工作效率」(表 4-25)的高占比上。

四、彰化縣政府實施職務輪調的可行性方法

從第肆章第二節及第三節的資料，可總結歸納彰化縣政府實施職務輪調時，若將下列因素列入考量，將使輪調更為可行：

- (一)重視個人意願，事前要有效溝通及宣導。
- (二)要有明確的輪調機制，明定適用對象、輪調方式、輪調時機及公開的職缺資訊，並設計足夠誘因。
- (三)輪調須有一定彈性及人性，考量個人的工作經驗、年資及年齡，俾能適才適所，提升輪調的正向效益。
- (四)要有完善的支持性措施，如業務知識轉移與交接機制。

第二節 研究建議

經本研究結果，對於彰化縣政府實施職務輪調提出以下建議：

一、提升組織成員對於輪調的支持與認同

- (一) 任何政策的推動，機關首長的認同與支持絕對是最不可或缺的關鍵因素，除因人員的任派是首長專屬的用人權外，認同輪調對人力資源和組織管理的意義，瞭解機關目前推動的現況和限制，將能先領導組織克服困難，使推動順暢。
- (二) 主管人員也要用開放性心態，將「職務輪調會讓表現不錯的承辦被調走」的想法轉化為「國家才、國家用；縣府才、縣府用」，活化人力資源的量能，才能讓組織運作正向循環。另本研究發現資深主管對於職務輪調抱持的態度較資淺主管正向，可透過彼此觀念分享及經驗傳授，提升資淺主管面對同仁輪調的心態調整及處置。
- (三) 具體作法可嘗試將各級主管在人才養成的參與度列為其績效評比的項目，畢竟各級主管角色除了帶領團隊完成各項案件任務的要求外，也肩負培育團隊成員成長的責任，認同輪調，支持同仁強化歷練也是協助組織人才養成的積極作為，故可將主管正向看待輪調並協助同仁參與的程度列入其考核評比之一，作為其是否具有宏觀視野，以適合陞任更高職務的評估條件。
- (四) 非主管人員佔彰化縣政府組織人力 8 成，且本研究對象中有半數以上無輪調經驗，又非主管人員對於輪調可行性最重視個人意願，故應加強與員工溝通輪調的用意和功能，讓輪調者充分瞭解輪調的意義和其可帶來的效益，避免讓輪調者認為輪調只是配合組織照章行事，或是懲罰性、淘汰性的調動。也要加強宣導輪調的正向價值，發展正向看待輪調的組織文化。

二、建立一套明確可行的輪調機制

依前述研究結論，試擬彰化縣政府職務輪調機制如下：

(一)適用對象：任現職滿3年之主管及非主管人員。

(二)輪調方式：

1. 定期(3+1)：人事單位每年定期盤整員工任現職的時間，將任現職滿3年人員列為當年度輪調候用名單，但若該員刻正辦理年度重大專案，不宜立即換手處理時，可延後1年再候缺俟機調任。
2. 單位內出缺，原則先由該處列入輪調候用同仁啟動輪調，並優先徵詢現職年資較久者，遞移出缺再逐次實施輪調。此建議各單位應通盤進行業務內容及人員能力盤點，不侷限於單「點」補人的想法，而是反向以全「面」的概念通盤確立單「點」和各「線」可以怎麼調整為最適方案，使輪調效果最佳化。至該處通盤輪調之最後出缺，則公告提供府內其他單位輪調候用名單同仁申請輪調。
3. 人事單位透過WebHR系統，就員工職系⁸、學經歷等進行人力及能力的盤點，或是透過教育訓練、活動、專案等過程，留意紀錄同仁的專長、特質等，於輪調時將適當人選列冊供首長和用人單位主管參考。

(三)輪調原則：

1. 「科長」職缺優先由同處其他科長輪調，藉以加廣歷練，減少本位主義，並列為晉升高一層級職務的必備條件；「非主管」職缺則優先能讓工作豐富化為輪調原則，避免僅輪調至同類型工作的換湯不換藥，才能發揮輪調的真正價值。

⁸ 職系指工作性質及所需學識相似之職務。

2. 年資越多者通常年齡也會較長，對此類同仁(55歲以上)宜評估其適合的輪調工作和適應學習的時間，再決定是否輪調。
3. 考量輪調候用人員的工作經驗，以適才適所為輪調原則，讓同仁知道調任非僅限同職系，同職組⁹間亦是強化歷練的管道。但同時也要排除不適合輪調的職缺，如資訊管理職系的職缺須具備特定的專長。

三、營造輪調的支持性配套措施

(一)善用資訊數位化，輔助落實業務銜接及組織知識管理

「完善的業務知識轉移與交接機制」是大多數研究對象建議為推動輪調的可行性作法，這也是組織知識管理的應用之一。具體作法可以善用資訊科技，將業務知識以數位方式紀錄和保存，建立一些紀錄和保存的原則性規範要求同仁配合，並要能共享。避免發生原職務人異動後也把所有的業務知識帶走的情況，如可將業務會遇到的個案以Q&A的方式整理儲存，並滾動式檢討，刪除不合時宜的內容，可事先提供給輪調者瀏覽，其便能初步掌握輪調後的工作內容。

(二)給予員工支持-輪調前的職前訓練和輪調後的追蹤關懷

從文獻探討可知，組織對輪調提供的訓練支持是影響組織推動輪調成敗的因素之一。建議具體作法應包含輪調前的職前訓練和輪調後的追蹤關懷，職前訓練可讓員工預先知曉即將面臨的新工作要求，有助減緩不安；追蹤關懷則可從其直屬主管的觀察、工作指導紀錄，適時再提供補強課程或協助資源，也要給予足夠的適應時間和包容初期不嫻熟的工作表現。

⁹ 職組包括工作性質相近之職系。

(三)提供參與輪調足夠的誘因

人事行政總處為豐富人事人員工作經驗，增進職務歷練，訂有「強化人事人員職務歷練作業規定」，規範一定層級以上職務之陞任，必須具備不同職務歷練及一定年限以上年資。未來彰化縣政府亦可參考訂定相關的職務歷練作業規定，針對一定層級以上主管如科長、副處長等，設定具備一定輪調歷練始可陞任。

如欲陞任科長，應具備至少 2 個不同科別承辦人員職務歷練，每個職務至少 2 年以上，合計 5 年以上。如欲陞任副處長，應具備至少 2 個科別以上科長職務歷練，每個職務至少 2 年以上，合計 6 年以上。

(四)建立輪調面談機制提升員工輪調意願

透過合宜的輪調面談機制，與員工進行事先溝通，以尊重員工的意願想法出發，瞭解員工的考慮或困難，同時也可讓員工對於輪調作法及職缺多一些瞭解，減少心中的疑慮不安，避免讓員工認為輪調是被汰換或懲罰，而是以個人正向及組織正向角度正確看待輪調。

參考文獻

一、中文部分

- 吳靄書(1985)。企業人事管理。台北:大中國圖書股份有限公司。
- 王志剛(1988)。管理學導論。台北:東華書局。
- 王永大(1996)。公部門工作生活品質之研究:以我國稅務人員為對象。
國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 黃英忠(1997)。現代人力資源管理。台北:華泰書局。
- 黃琬琿(1997)。以質化研究方式探討企業工作輪調實施之利弊。長榮
學報,第1卷,29-44。
- 莊佑康(1997)。我國企業工作輪調實施之調查研究-以製造業與服務
業為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 徐淑琳(2001)。我國大學圖書館館員工作輪調之研究。國立政治大學
圖書資訊研究所碩士論文。
- 趙皇賓(2002)。工作輪調對員工生涯發展結果影響之探討-以台灣國
產汽車前五大製造業為例。國立中山大學碩士論文。
- 李正綱、張曉芸、康嘉綺(2002)。工作輪調與工作滿足關係之研究。
景文技術學院學報,12,13-26。
- 鄧惠君(2002)。海陸輪調制度對海陸勤人員工作滿足與組織承諾之相
關探討-以A公司海陸勤人員為例。國立中山大學人力資源管理
研究所碩士論文。
- 陳彩怡(2004)。工作輪調對社會網路利益、生涯成功與離職傾向關係
之研究-以銀行從業人員為例。銘傳大學國際企業學系碩士論文。
- 方世榮(2005)。關係行銷(二版)(方世榮譯)。台北:五南圖書出版股
份有限公司。(原著:John Egan(2005)Relationship
Marketing:Exploring Relationship Strategies in

Marketing. NJ:Prentice Hall.)

- 錢貴明(2007)。員工個人差異、工作滿意與輪調意願的關聯探討。
國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 鄧淑琴(2007)。護理長工作輪調壓力源與工作滿意度相關因素之探討。
臺北醫學大學護理學研究所碩士論文。
- 詹雅雯(2007)。探討工作輪調對於組織人力運用效益之影響-以 E 銀行為例。
中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 戴國良(2008)。人力資源管理-企業實務導向與本土個案實例。台北:
鼎茂圖書出版股份有限公司。
- 馬瑞雲(2008)。公務人員職務輪調制度之研究。國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 黃賀(2009)。組織行為:影響力的形成與發揮。台北:前程文化事業有限公司。
- 潘月秋(2009)。工作輪調、工作滿意與工作績效之關係-以台南地區護理人員為例。
南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
- 張良任(2010)。工作輪調、組織承諾與工作績效之關係探討-以 Y 公司為例。
朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡鵬輝(2010)。關務人員對職務輪調認知與工作滿意關係之研究-以財政部高雄關稅局為例。
國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 陳金貴(2010)。建立公務人員職務輪調制度之研究。考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)。
- 何瑞枝(2012)。運用 SEM 探討工作輪調、工作滿足與組織公民行為之關係研究。
中原企管評論, 10(2), 51-74。

蕭毓梅(2015)。探討影響工作輪調效益的因素-以 HT 公司為研究對象。

國立臺灣師範大學管理學院高階經理人企業管理碩士論文。

吳淑麗(2017)。高雄市公立中小學人事主管工作輪調認知與組織承諾

之研究-以人格特質為調節變項。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。

吳秉恩主編(2017)。人力資源管理:理論與實務。台北:華泰文化事業有限公司。

黃聖芬(2017)。工作輪調認知、組織公平與輪調意願之研究-以人體

研究倫理審查委員會行政人員為例。中臺科技大學醫療暨健康產業管理碩士論文。

陳靜琴(2019)。公部門人力資源管理與輪調制度:以人事(政風)、主計及出納人員為例。國立臺東大學公共與文化事務學系碩士論文。

二、英文部分

Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 325-345.

Bennett, B. (2003). *Training strategies for tomorrow*, Bradford, 17(4), 7-24.

Grensing, L. (2005). Job Rotation, *Credit Union management*. 28 (7), 50-54.

Mondy & Noe(2005). *Human resource Management*(9thed.). Prentice Hall.

Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management science*, 47(10), 1361-1370.

Tharmmaphornphilas, W. & Norman, B. A. (2004). A Quantitative

Method for Determining Proper Job Rotation Intervals.
Annals of Operations Research, 128(1), 251-266.

附錄 (問卷)

您好，感謝您在百忙之中參與此次調查。我們正在進行關於「職務輪調」的調查問卷，作為精進本府職務歷練規範之參考。本問卷為匿名制，整份填寫僅約需5分鐘，題目選項無對錯之分，請按自己的實際情況填寫，所有資料只用於統計分析，請將您的寶貴意見或建議告知，謝謝您的協助。

彰化縣政府人事處 敬啟

本問卷定義的職務輪調(job rotation)指人員水平式調整工作，以下態樣均屬之：

- 一、「同科不同業務」：原為人事處給與科科員，辦退休業務，調為人事處給與科科員，辦待遇業務。
- 二、「同處不同科業務」：原為人事處給與科科員，調為人事處人力科科員。
- 三、「不同處業務」：原為勞工處科員，調為社會處科員。

壹、歷經職務輪調的現況及看法(請按個人實際情況於□內打勾)

1	在本府任職迄今(以下問題定義範圍均同)，歷經職務輪調的次數?	<input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 1次 <input type="checkbox"/> 2-3次 <input type="checkbox"/> 4次以上
2	您認為非主管職務多久輪調較適當?	<input type="checkbox"/> 不需要 <input type="checkbox"/> 2年 <input type="checkbox"/> 3-4年 <input type="checkbox"/> 5年以上
3	您認為主管職務多久輪調較適當?	<input type="checkbox"/> 不需要 <input type="checkbox"/> 2年 <input type="checkbox"/> 3-4年 <input type="checkbox"/> 5年以上
4	影響您參與職務輪調的困難或限制有哪些?(可複選3項)	<input type="checkbox"/> 無適當的輪調職缺 <input type="checkbox"/> 沒有提出職務輪調意願的管道 <input type="checkbox"/> 長官不同意職務輪調 <input type="checkbox"/> 職務輪調非出於個人意願 <input type="checkbox"/> 短時間內會加重工作負荷 <input type="checkbox"/> 擔心無法勝任 <input type="checkbox"/> 工作累積的資源都浪費了 <input type="checkbox"/> 須花時間重新學習新業務 <input type="checkbox"/> 須重新適應新主管
5	[本題由主管人員填寫] 就主管的角色而言，職務輪調的困難或限制有哪些?(可複選3項)	<input type="checkbox"/> 承辦人員無意願 <input type="checkbox"/> 業務交接期間，會影響原有工作效率 <input type="checkbox"/> 現況多處內輪調，惟處內無適當人選 <input type="checkbox"/> 須花時間重新指導 <input type="checkbox"/> 擔心遇到不好的承辦 <input type="checkbox"/> 擔心工作表現不錯的承辦被調走

		<input type="checkbox"/> 會有短期過客的工作心態 <input type="checkbox"/> 會造成業務斷層
6	您認為在何種條件下，職務輪調的實施能較具可行性(可複選)	<input type="checkbox"/> 主管職務出缺，先讓其他同處的主管輪調遞補 <input type="checkbox"/> 定期輪調，如 3 年滿即輪調 <input type="checkbox"/> 不定期輪調，有職務出缺即可依個人意願或組織規劃輪調 <input type="checkbox"/> 陞任主管職務須有兩次以上相當(如 A 科科員 + B 科科員)職務輪調歷經 <input type="checkbox"/> 陞任高一陞遷序列之承辦職務(如技佐陞技士、助理員陞科員)須有相當(如 C 科技佐 + D 科技佐)之職務輪調歷經 <input type="checkbox"/> 組織提供可以同處或跨處輪調的機會 <input type="checkbox"/> 職務輪調者核予行政獎勵 <input type="checkbox"/> 事先參詢當事人意見 <input type="checkbox"/> 應考量當事人的年齡、年資 <input type="checkbox"/> 需要有完善的業務知識轉移與交接機制 <input type="checkbox"/> 需考量當事人的工作經驗 <input type="checkbox"/> 沒意見，配合組織的安排

貳、您認為職務輪調對個人的影響有哪些?(請按個人實際看法於□內打勾)

編號	問題	非常認同	認同	普通	不認同	非常不認同
1	職務輪調能幫助個人洞悉自我的優劣勢					
2	職務輪調能幫助個人換位思考					
3	職務輪調能提升個人績效					
4	職務輪調有助於培養多元的專業能力					
5	職務輪調可以降低工作倦怠感					
6	職務輪調有助於個人陞遷					
7	職務輪調會增加工作負荷					
8	職務輪調會造成過客心態					
9	職務輪調短期內會因工作適應問題感到心理壓力					
10	職務輪調會影響原本的生活步調					

參、您認為職務輪調對組織的影響有哪些?(請按個人實際看法於□內打勾)

編號	問題	非常認同	認同	普通	不認同	非常不認同
1	職務輪調會提升整體績效表現					

編號	問題	非常認同	認同	普通	不認同	非常不認同
2	職務輪調能防止弊端					
3	職務輪調有助於人才培育					
4	職務輪調能增強橫向溝通聯繫					
5	職務輪調能落實職務代理制度					
6	職務輪調會提升人力運用的彈性					
7	職務輪調會促進工作創新					
8	職務輪調會增加額外的工作指導/訓練成本					
9	職務輪調會影響既有的組織運作					
10	職務輪調會影響工作進度					

肆、基本資料(請按實際情況於□內打勾)

1	性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2	年齡	<input type="checkbox"/> 30歲以下 <input type="checkbox"/> 31-40歲 <input type="checkbox"/> 41-50歲 <input type="checkbox"/> 51-60歲 <input type="checkbox"/> 61歲以上
3	學歷	<input type="checkbox"/> 高中(職)以下 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士
4	婚姻	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚
5	家庭	<input type="checkbox"/> 無子女 <input type="checkbox"/> 有子女
6	現職官等	<input type="checkbox"/> 委任 <input type="checkbox"/> 薦任 <input type="checkbox"/> 簡任
7	現職職務級別	<input type="checkbox"/> 非主管 <input type="checkbox"/> 主管
8	承上,已擔任主管年資多長	<input type="checkbox"/> 未滿3年 <input type="checkbox"/> 3-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11年以上
9	初任公職迄今年資	<input type="checkbox"/> 未滿3年 <input type="checkbox"/> 3-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-15年 <input type="checkbox"/> 16-20年 <input type="checkbox"/> 21-25年 <input type="checkbox"/> 26年以上
10	現職(指目前辦理的業務)年資	<input type="checkbox"/> 未滿3年 <input type="checkbox"/> 3-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11年以上
11	目前在同一處的服務年資	<input type="checkbox"/> 未滿3年 <input type="checkbox"/> 3-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11年以上
12	目前在同一科的服務年資	<input type="checkbox"/> 未滿3年 <input type="checkbox"/> 3-5年 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11年以上

【問卷到此結束,請再次檢查所有題目均已填答完畢,謝謝您的協助。】