

## 第五章 結論與建議

本研究目的在於了解公務人員進修動機與個人職能發展之間的關係，問卷係依據相關文獻探討與歸納的結果而設計，研究對象針對就讀於台北市四所大學的公共行政碩士在職專班的公務人員進行問卷調查，調查結果再進行資料分析以了解變項間的關係。本章將研究發現整理並做成結論，並且提出建議，以提供政府機關人力管理策略與公務人員個人進修計畫之參考。

### 第一節 研究發現與結論

#### 一、 公務員參與在職專班進修的多元動機取向，顯示出公務人員對終身學習的體認

根據動機取向的問卷調查結果發現，引發公務員參與在職專班進修的動機包括「社交關係」、「社會服務」、「生活轉換」、「自我取向」、與「外界期望」，五種進修動機取向以「自我取向」得分最高，平均數高達 4.15；「生活轉換」動機取向的平均數最低，為 2.89；其餘三個取向之平均數則分別接近於 3.5 左右，顯示引發公務員參與在職進修的動機以「自我取向」最為強烈。

再比較個人在五種動機取向的平均分數後發現，以「自我取向」為主要進修動機的人數高達 86 人，表示在職進修公務員以單純的求知興趣為主要動機的人數相當多，此外，公務員參與進修的主要動機取向也有多元傾向，約有四分之一的公務員有兩種以上的主要進修動機，研究結果與黃

富順(1985)、王誌鴻(2000)、張志鵬(2001)、郭蘭(2003)、許正淳(2005)針對成人接受在職進修動機取向的研究大致相同；無主要參與在職進修動機取向者僅有一人，則與上列研究結果不同，可能因為研究對象不同的原因所致。

由以上研究結果發現，引發公務員參與進修的因素以自我取向為主要動機，且與其它動機取向相較之下同意程度高出許多，從個人基本資料來看，服務年資的深淺並不影響進修人數，顯示公務人員已能夠體認到終身學習的重要性，為了因應知識經濟時代的洪流，公務人員依據自我評估與個人目標決定參與在職進修，以結合個人所累積的工作經驗和更新更現代化的專業知能，達到知識創造與知識利用的目的，進而提升個人競爭力、達成生涯規畫目標的實現。

此外，參與進修後無論對公務人員專業職能的提升或思考能力的培養都有顯著的影響，由此亦可以看出政府近年來致力於推動公務人員終身學習的成果，上司或首長的要求雖仍佔有某種程度的影響，但大體而言公務人員已逐漸形成自發性的求知進取心態，此現象亦可以由在職進修者中所包含各種服務年資或年齡層的學生看出。

## 二、 公務員參與進修後的職能發展面向中，以思考能力的提升效果較佳

公務人員參與在職進修後職能發展的調查結果發現，根據個人自我評估進修後的職能發展面向以「思考能力」提升的情形最好，平均數高達3.98，且以4分為最多人填答；其次為「專業職能」面向，平均分數為3.77，填答頻率亦以4分為眾，表示多數人認為進修後對思考能力的培養和專業職能的提升相當有助益。「生涯發展」面向相較「思考能力」和「專業職

能」面向而言得分偏低，平均數為 3.08、眾數為 3，儘管如此，平均分數仍達到 3 分，顯示公務員仍同意參與在職進修對生涯發展有幫助。

### 三、公務人員的部份進修動機可以有效解釋職能發展的「思考能力」面向

在進修動機與思考能力之間關係的探討發現，排除了個人工作現況的影響之後進行迴歸分析，分析結果可以有效解釋思考能力面向的進修動機取向包括「社交關係」、「社會服務」與「自我取向」，與 Pearson 相關的結果相符，其中「社會服務」動機取向對「思考能力」的解釋力最高，但是與「社交關係」和「自我取向」兩個動機取向的解釋力差距不大。此外，「社交關係」、「社會服務」和「自我取向」三個動機取向與思考能力的迴歸係數皆為正數，由此可知，具顯著相關之進修動機越強烈則對培養思考能力的幫助越佳。

### 四、公務人員的部份進修動機可以有效解釋職能發展的「專業職能」面向

在進修動機與專業職能之間關係的探討發現，排除了個人工作現況的影響之後進行迴歸分析，分析結果可以有效解釋專業職能面向的進修動機取向包括「社交關係」、「社會服務」、「自我取向」和「外界期望」，與 Pearson 相關的結果相符，其中「自我取向」對「專業職能」的解釋力最多，「社交關係」、「社會服務」和「外界期望」相較之下解釋力較小。此外，「社交關係」、「社會服務」、「自我取向」和「外界期望」四個動機取向與思考能力的迴歸係數皆為正數，由此可知，具顯著相關之進修動機越強烈則越能彰顯專業職能的提升。中介變項「學習行為表現」在此模型中並未發生

作用。

## 五、 公務人員的部份進修動機可以有效解釋職能發展的「生涯發展」面向

在進修動機與生涯發展之間關係的探討發現，排除了個人工作現況的影響之後進行迴歸分析，分析結果可以有效解釋職能發展之生涯發展面向的進修動機取向包括「社交關係」、「生活轉換」和「外界期望」，其中「外界期望」對「生涯發展」的解釋力最多，其次為「社交關係」，「生活轉換」相較之下所佔解釋力很小。此外，「社交關係」、「生活轉換」和「外界期望」三個動機取向與生涯發展的迴歸係數皆為正數，由此可知，具顯著相關之進修動機越強烈則越能實現公務人員對生涯發展之期待。

中介變項「學習行為表現」在此模型中並未發生作用。「自我取向」與「生涯發展」的 Pearson 相關的顯著負相關情形，因迴歸模型中之「自我取向」迴歸係數不顯著，可能係受到其他未納入模型中的干擾因素所影響，因不在本研究假設範圍內，故留待後續研究不再深入探討。

## 六、 公務人員的部份進修動機可以有效解釋整體職能發展

在進修動機與整體職能發展之間關係的探討發現，可以有效解釋整體職能發展的進修動機取向包括「社交關係」、「社會服務」、「自我取向」和「外界期望」，其中以「社交關係」對「整體職能發展」的解釋力最多；其次分別為「自我取向」和「社會服務」，「外界期望」解釋力最小。此外，「社交關係」、「社會服務」、「自我取向」和「外界期望」四個動機取向與生涯發展的迴歸係數皆為正數，由此可知，具顯著相關之進修動機越強烈，則公務人員之職能發展情形越佳。

此迴歸模型中，以「學習行為表現」為中介變項，分析結果發現學習行為表現可以有效解釋整體職能發展，因此再進一步分析「學習行為表現」對於進修動機與職能發展之間關係的影響，發現「學習行為表現」可以增加「社會服務」、「自我取向」和「外界期望」三個動機取向與「整體職能發展」之間的總體相關。

## 七、 社交關係取向的進修動機對公務人員職能發展面向影響甚廣

在三個以不同的職能發面向為依變數的迴歸模型中看出，社交關係無論在思考能力面向、專業職能面向或生涯發展面向都有顯著的解釋力，由此得知公務人員參與進修的社交關係取向對進修後的職能發展面向影響相當廣泛。

就思考能力和專業職能面向而言，公務人員參與進修時，除了正式課程內容的磨練之外，經驗交流也對學習結果影響很大，進修期間的人際互動一方面來自於與教授在課堂上的專題探討和新知傳授、以及課後疑難的解答；一方面也來自於和同儕間意見的交流和經驗的碰撞，使得參與進修的公務人員可以增廣見聞、拓展視野，能夠轉化觀點與調整問題的思維模式，累積並運用新的專業知識技能以解決日益複雜的公共問題。

就生涯發展面向而言，公務人員的升遷包含正式的外部徵選和內部徵審管道，評選標準包括學歷、考試及格資格、年資、考績、獎懲，以及個別選項包含職務經驗、英文能力、發展潛能、領導力等（詳見民國九十四年修正之『行政院及所屬各級政府機關、公立學校公務人員陞任評分標準表』），評選標準之規定力求客觀與公平，然而公務員的升遷人選最後仍由機關首長決定，近年來受到人力資本的影響，機關首長選用人才基本上仍以個人能力為依據，但是不免受到個人偏好所影響，因此公務人員透過參

與在職進修建立人脈、拓展良好的人際關係，實際上亦是達成公務人員生涯發展之重要影響因素。其次，職務輪調或工作跑道的轉換也可能因為受到教授推薦或同儕的資訊交流等，促進個人目標的實現。

#### 八、不同進修動機取向影響特定的職能發展面向

比較三個迴歸模型的分析結果發現，在以思考能力和專業職能為依變項的迴歸模型中，可以有效解釋職能發展的思考能力面向和專業職能面向的進修動機包括：自我取向、社會服務和社交關係，其差異在於這些進修動機取向的解釋力程度各有不同，從這三種進修動機可以歸納發現，影響思考能力和專業職能的進修動機以個人內在的特定目標為主，無論是求知興趣、充實工作專業能力；或為了更加瞭解社會問題或國家政策，以奉獻個人心力、服務社會人群為目的；或未見建立人脈、拓展人際關係，這些屬於積極地增加個人競爭力的動機取向越強烈，越能夠培養思考能力和提升專業職能。

另一方面，以生涯發展為依變項的迴歸模型中，可以有效解釋職能發展的生涯發展面向的進修動機包含外界期望、社交關係和生活轉換。由此可以看出影響生涯發展的動機與其他兩面向有差異，社交關係的影響於前段已經說明，而外界期望和生活轉換這兩種動機取向則屬於較為消極的因素，代表公務人員受到外在的期望與要求所影響而決定參與進修，以取得文憑或提升專業形象；或對生活現狀的不滿而尋求以參與進修的方式來改善，例如獲得升職、加薪、轉調其他單位或組織的機會，因此可以推測此類動機取向越強，則在進修後對生涯發展的影響越有利。

## 九、公務人員參與進修時的學習投入程度或表現越好，對職能發展有正面影響

本研究特別以學習行為表現為中介變項，探討其對進修動機取向與各職能發展面向間關係的影響，資料分析結果發現，學習行為表現在以思考能力為依變項的迴歸模型中，對思考能力有顯著的解釋力，進一步探討發現，學習行為表現對於進修動機與思考能力的關係有正向增強的效果，不但增加了社會服務和自我取向此兩動機取向與思考能力面向間關係的總體相關，尤其針對與思考能力無顯著相關的外界期望動機取向而言，學習行為表現在此發揮了中介效果，意即因為受到外界影響而參與在職進修者，也會因為進修期間的課程投入和良好的學習態度，而促使進修後思考能力的提升。

最後，在整體職能發展的迴歸模型中發現，學習行為表現越良好可以增強社會服務、自我取向和外界期望三個動機取向與整體職能發展之間的正向相關，由這三個變數可以看出，皆傾向於具有個人特定目標而參與在職進修，進修者可能擁有某種生涯計畫而希望藉由進修達到個人的成長來自我實現，或取得他人的信任和工作資格，因此在進修時學習表現的越好，也會對將來的職能發展越有助益。

## 第二節 建議

終身學習的概念在現代社會中已經相當普及，在人口結構變遷、全球化經濟趨勢、和科技日新月異的環境，各行各業為了充實人力資本、落實知識經濟的時代潮流，無不積極規劃人員在職訓練、進修等計畫，發展出

許多配套措施積極鼓勵在職工作者利用公餘時間參與進修，以累積專業能力、達成個人目標，亦能改善組織績效和提升組織競爭力，正如 APEC 在 2000 年的議題報告中將知識經濟的意涵擴展為「以知識為驅動力帶動經濟成長、財富累積與促進就業」(引自陳雅琴，2000)，可謂創造雙贏的成效。

各教育機構為了配合政府「公務人員終身學習動計畫」的推展，所舉辦的在職進修管道相當豐富，然而此研究所討論的在職進修是以「學習」的概念為主，相較於在職訓練，學習的觀念更為廣泛，不侷限於培養目前工作之專業能力，更多是基於累積創新的知識技能與培養宏觀性的思維，尤其針對成人學習者而言，以自我導向與自主性的決策方式來參與在職進修，是為了培養更多元化的工作能力、累積未來的發展潛力，因此「學習」是個人依據特定需求透過進修期間師生彼此經驗與知識的互動與交流，來達成學習的目的。我國各大學目前除了碩士在職專班以外，亦開設有碩士學分班課程，提供公務人員碩士學位的先修課程，針對不同領域、不同學習需求而設計系統性的教學課程與學習型態，使公務人員可以隨時進入學校進修學習特定課程，避免入學考試的門檻造成參與進修的障礙，以增進公務人員的職能發展與提升國家競爭力。本節根據文獻探討和研究調查的結果，針對行政機關、開辦在職專班進修之學校，以及公務員個人提出建議：

## 一、針對行政機關

近年來政府不斷推出各種公務人員終身學習的政策，目的在於改變公務人員的心智模式，鼓勵公務員多方參與在職進修以提升專業知能，促進國家整體的競爭力。然而，由進修動機的研究調查結果得知公務員有其個



人的生涯發展計畫，因此行政機關應針對願意利用公餘時間參與進修的人員應適當給予獎勵，以保證其參與在職進修時的表現能維持一定水準，並且制定相關策略以符合公務人員對參與進修後之生涯期待，提升進修後的升遷機會，以避免其他陞任評分標準凌駕參與碩士在職進修的效益，例如英檢在升遷管道上的優勢，降低公務人員參與在職進修的意願。

此外，終身學習政策的落實與主導權主要仍掌握於各行政機關單位的首長或主管，因此盡量維持機關首長、上級長官的客觀評量標準，避免個人偏好在選人用才上佔有過重的成分，否則，可能造成公務員參與進修的社交關係取向過於強烈，影響進修時以人際交往或攀附關係的學習態度和行為表現，使參與進修的工具理性勝於目的理性，淪為升遷或職涯發展的手段；並且機關單位應提供進修後之公務員得以運用所學的機會，作為其他後進者的優良榜樣，使更多人願意在忙碌的公餘生活繼續進修，也願意在進修期間認真學習，以獲得在職場上表現的成就感。

## 二、針對學校機構

根據研究發現，公務員參與在職進修有其個人特定之參與動機取向，開辦在職專班之大學院校設計課程時，應該考慮參與進修者之生涯發展計畫，依據各種不同學習需求的公務員設計多元化、彈性且豐富的課程提供在職進修者修習，以協助公務員達成在職進修的目標。

此外，應注意課程內容安排的實用性和趣味性，要能夠引發進修者的學習興趣，融合不同情境的講授方式引導學生獨立研究與思考分析的能力，促使公務員參與進修的學習效果達到最佳狀態，即使公務員參與在職進修的動機取向是基於消極的符合外界期望或改善生活狀態為主，也能夠因為參與進修所帶來的滿足感或成就感而有所激勵，增進學習投入和課程

表現，進而提升個人思考能力和專業職能。

### 三、針對公務員

終身學習的觀念已逐漸普遍化，公務人員應盡量尋求各種在職進修管道，拋棄過去維持工作現狀即可的心態，致力於提升工作的專業素養與產出品質。公務人員參與在職進修的目的在於提升專業知識技能、改變思維模式與增進創新能力，以促進公共服務的品質與效率、培養多元化問題的解決能力，在研究結果中發現，公務人員參與進修時若能與同儕和教授維持良好關係，無論是思考能力、專業職能或生涯發展面向都有正面的影響，因為除了認真學習課堂上的講授所接觸到的新知外，同儕的所見所聞和教授們對相關領域的見解也是相當重要的資訊來源，所以公務人員參與進修時應秉持開闊的心胸樂意表達與接納不同的觀點、意見與工作經驗，增進學員間彼此的知識交流與經驗分享，如此可以激發公務員的想像力與創造力，以發展出更好的執行策略與問題解決之道。

另外在各迴歸模型中得知，公務人員在職進修後的職能發展普遍而言相當良好，即便以生活轉換取向為進修動機之學員，也能因為在學習過程中表現良好，而影響職涯發展，因此公務人員因工作的繁瑣、壓力、重複或過度投入所產生的倦怠感或疏離感，可以考慮參與在職進修的方式，暫時遠離工作壓力進入學校進修的工作生活，不但有助於改善心理失衡的狀態，也能增進工作專業能力增進調職、升遷或轉換跑道的機會。

### 第三節 研究限制與後續研究建議

- 一、本研究之研究對象僅包含台北市四所公立大學的在職專班公務員，以了解公務員參與在職進修的情形和現階段之公務人力發展狀況，並且探討公務員參與進修動機與職能發展之間的關係，未來研究若能針對此主題做更廣泛的研究，例如將中南部的公務人員納入研究範圍，應能使研究結果的推論更完整。
- 二、根據資料分析結果發現，各模型中進修動機可解釋職能發展面向的變異量不高，由此可知，仍有其他影響職能發展面向的因素未被納入；且學習行為表現所測得的影響極小，可能在問卷設計上不夠周延，而無法找出變向間的真實關係。這些問題則有待於未來研究者以更嚴謹的研究方法，例如使用更高階的統計分析方法，並且輔以深度訪談的質化分析方法，以取得更接近真實、更深層的心理層面因素，將能作更深入的研究探討。