

年金改革後對國小教師的 公平認知、工作滿意和工作士氣關係之探究

鄭國鼎*、張正平**

摘要

臺灣目前面臨人口老化、生育率低落，以及年金保險破產危機等社會問題，導致繳交各種年金的就業人士在退休保障可能受損的情況下，年金制度勢必需要改革，然而改革結果的公平性是否會影響工作士氣是值得探究的。為此，本研究針對 2018 年 7 月 1 日開始執行「公立學校教職員退休資遣撫卹條例」之後，用問卷調查法檢視 368 位臺南市國小教師的年金改革公平認知、工作滿意和工作士氣的關係，並驗證年金改革公平認知在工作滿意對工作士氣的調節效果。

研究結果顯示：(1) 年金改革公平認知對工作士氣有相關。(2) 年金改革公平認知在工作滿意與工作士氣的關係中具有調節效果，當公平認知低時，會使工作滿意與工作士氣的相關程度減少。

關鍵詞：年金改革、公平認知、工作滿意、工作士氣

* 臺南市安南區海佃國民小學教師。

** 國立台南大學教育學系教授 (通訊作者)。

壹、前言

年金改革勢在必行，國人也普遍接受改革，臺灣世代智庫做的民調顯示 64.2% 的民眾支持改革（新頭殼，2018），但改革的內容和結果必須具備公平性；致公黨委託趨勢民調公司所做的調查，對於當局政府的軍公教年金改革政策有 46% 民眾表示滿意，有 44.2% 表示不滿意（今日新聞，2018），兩者之間的占比非常接近，顯示不滿意此次年金改革的人數占有一定的比例，因而改革過程中於社會各界產生種種抗議和爭論，但是 2017 年 1 月 19 日陳副總統建仁揭示此次年金改革的本意為透過制度的調整，希望給整體社會帶來和諧與穩定。延續至「公立學校教職員退休資遣撫卹條例」頒布，此條例的內容重點是公立教職人員往後需要多繳、少領、延退。在討論改革方向、內容之時以及全面執行後，所引發的校園負面傳言甚囂塵上，例如響應所謂的「不消費、不合作」運動或是出現「我不一定要做到最好，但我一定做滿 65 歲」以及「當老師的奉行三走一沒有：下課就走、放學就走、時間到就走，而一沒有就是沒有熱情」等聲音……。終究年金改革公平認知在教師心中之真實現況是如何？

管理學大師 Roethlisberg（1941）曾說：「士氣之於組織，猶如健康之於有機體」，可見士氣對組織的重要性。而在教育場域中，學校教育的第一線人員是教師，對學校辦學品質及教育成效有直接且重大的影響。張德銳、張素

偵 (2012) 就表示擁有高昂士氣的教師會投注心力，為達成學校目標而努力。換句話說，沒有高昂工作士氣的教師，教育品質的呈現就顯露疲態，校務推動也更加窒礙難行，直接影響的就是學生的學習。而年金改革後的教師工作士氣表現如何呢？

從人群關係學派的觀點來論述，其觀點開啟強調於「人」之號角後，之後相關的管理理論與研究焦點擺在「部屬」的議題上。他們推測部屬的內在感受與動機驅力會影響到工作表現和行為，因此成功的組織會將管理焦點強調於「滿意員工」的多寡 (Ghosh, 2016)；同理，教師是學校中的員工之一，故教師的工作滿意度也是需要考量的因素。

相關的研究也發現，教師的工作滿意度與工作士氣或效能都呈現正相關，而年金改革後的教師工作滿意度為何呢？又此次的教育人員年金改革，教師對此政策制定之公平認知是否會在工作滿意度與工作士氣關係中具有調節作用？也就是說，年金改革公平認知是否會影響教師工作滿意度與工作士氣之間的相關程度？

貳、文獻探討

一、公平認知

公平認知係指個人所獲取的權益（例如薪酬、獎賞、晉升等），與其

他參考團體作比較之結果，包括來自於組織內部、外部與個人自我認知三層面的權益評估。(盧正宗、張仲岳，2015)；在分類上 Adams (1963) 研究組織公平最初聚焦於分配公平 (Distributive Justice) 上頭，接著 Greenberg(1995)和 Floger(1998)再將其加入程序公平(Procedure justice) 與分配公平 (Distributive justice) 劃分成兩個不同概念，近年學者如 Bies、Moag、Niehoff 與 Moorman 以及林鈺琴等人，更提出互動公平 (interactional justice) 的概念，之後 Colquitt (2001) 再對 Bies 和 Moag (1986) 所提的互動公平做後設分析，提出資訊公平 (Informational Justice) 的概念。換言之，從單一面向的分配公平，發展成雙面向的分配公平和程序公平，近年研究更關心組織是否有足夠與即時的解釋，以及事後個人的公平感受，所以再分類成分配公平、程序公平、資訊公平、互動公平 4 個面向。

而年金改革也關乎改革條文內容、過程以及改革後教師的公平感受，從四層面說明，分配公平是國小教師對於年金改革的資源分配與報酬公平所做的評價；程序公平是國小教師對於年金改革程序是否公平所做的評價；資訊公平是國小教師對於年金改革中，政府是否對於爭議有足夠與即時的解釋之所做的評價；而互動公平是國小教師對於年金改革後，個體受到公平待遇感受的與否。故本研究將公平認知定義為從國小教師的角度來探討其對年金改革的評價與公平知覺，並將年金改革公平

認知分為程序公平、分配公平、資訊公平和互動公平四個層面。

二、工作滿意

「工作滿意度」一詞最早是由 Hoppock (1935) 提出，將工作滿意定義是個體在心理與生理上二個層面，對工作本身和工作環境的滿意程度，簡言之，是工作者對於工作本身所產生的主觀情感反應，也就是工作中的個體在生理與心理雙方面對周遭的滿意程度 (Greenberg & Baron, 1995)；另外許士軍 (1977) 認為滿意的程度取決於期望獲得與實際獲得之間的差距，因此，同樣的工作環境，每個人的工作滿意程度，則不大相同。據此，本研究將教師工作滿意定義為臺南市國小教師對其現所擔任職務的態度、喜好與否，以及對工作歷程中所處環境、面對挑戰等之整體性的感受。而其感到滿意與否，取決於自工作環境中所實際獲得之價值與其所預期獲得價值之差距，差距越小，滿意程度越高；差距越大，滿意程度越低。

陳萱黛、李珠華 (2014) 綜合國內外研究結果後，提出影響工作滿意因素整理成 3 種：(1) 內在滿意：是指個人對當前工作的獨立性、活動性、變化性、創造性、發揮專長的機會、工作職責的輕重、成就感、安全感、責任感、安定性、社會回饋、工作的道德價值以及社會地位等方面覺察的滿意程度。(2) 外在滿意：是指個體對當前工作的升遷、報

酬與讚賞之所得、組織的政策與實施模式、技術督導與同儕關係的好壞等方面覺察的滿意程度。(3) 一般滿意：是指個體認為工作的軟硬體設備、與同儕的關係及內在的工作滿意、外在的工作滿意等方面覺察的滿意程度。吳正一（2015）認為，工作本身是密切關乎於個人工作滿意之因素，將工作滿意區分為內在滿意及外在滿意，說明如下：(1) 內在滿意：個體對於工作本身有關因素的滿意感知，包含工作本身所能給予個體的成就感、發揮專業知識與技能、掌握生產進度、穩定性、指導同事機會感到滿意的程度。(2) 外在滿意：個體對於工作本身無關因素的滿意程度，包括工作薪資、升遷制度、與同事相處情況、主管領導風格、硬體設施等工作環境感到滿意的程度。探討以上 3 種工作滿意類別，發現一般滿意的解釋範圍涵蓋內在滿意以及外在滿意，故此概念略顯籠統無法具體區分工作滿意之類別，若將一般滿意中的同儕關係和工作環境設備均歸類於外在滿意，僅把工作滿意劃分內在與外在兩層面更能清楚界定其分類。根據以上論述，本研究將採吳正一（2015）的工作滿意分類，區分臺南市國小教師對現有工作的內在滿意度和外在滿意度。

三、工作士氣

士氣（morale）一詞始於軍事用語，意指士兵的戰鬥意志或奮勇赴敵之氣（林明珠，2007）若將士氣用於社會心理學上，則為我群意識之意，即成員對組織的集體態度（蔡培村、武文瑛，2004）。而工作士氣係

指一種團體的凝聚力，組織成員之間會相互吸引及共同合作，為實現組織目標而奮鬥，表現出積極的工作態度，即所謂高昂的工作士氣（陳建廷、陳盈幸，2011）。教師工作士氣也稱為教師工作團隊的精神，即教育團隊的工作情緒與氛圍，用以描述這些人在維護共同目標時，所表現的精神和效率（Kumar, 2017）。據此，本研究將教師工作士氣定義為教師在個人需求獲得滿足之情況，而表現出願意為學校與教育目標付出的工作態度與動機強度，並對於目標之達成與任務之成敗有榮辱與共的感知。再加入需求理論量測教師工作士氣，教師個人在與所屬的組織交互作用歷程中對工作的投入動機、自我角色的隸屬感、對組織的忠誠與承諾、組織目標的認同以及對組織群體精神的重視，所展現出來的態度與精神（Hoy & Miskel, 2005），整理相關研究所提出教師工作士氣量測構面，為「需求滿足」、「工作投入」、「組織認同」、「團隊精神」4 項出現次數最多（Evans, 1998；曾昭輝，2015；蘇錦俊、董傳昇，2016；Kumar, 2017），惟「需求滿足」此分構面的內容與工作滿意的相關理論有很多雷同之處，例如：Maslow 的需求層次理論、Herzberg 的激勵保健理論、Vroom 的期望理論、Adams 的公平理論等，考量編寫問卷題項的內容重複以及問卷題數過多的問題，故將此分構面予以刪除，故將以「工作投入」、「組織認同」、「團隊精神」三構面做為本研究量測臺南市國小教師的工作士氣。

四、假設推導

組織在各方面是否公平一直該組織成員關心的議題，當員工認為組織對自己是公平的，他在作出個人決策過程中便會合理化地認為組織是可信任的，進而激勵他作出對組織展現承諾、與組織合作並與之發展出超越私利之長期關係；反之，若員工感到被不公平對待時，就會選擇降低工作投入或離開組織（Organ, 1988；Niehoff and Moorman, 1993）。而工作滿意度和工作士氣對於企業界在人力資源方面也是非常重視及探討的重要課題。陳琦凱、張婉菁（2009）也認為員工所感知的組織公平與否，會對員工的工作績效、工作態度、工作滿意度、工作士氣等等產生影響，故公平認知、工作滿意度和工作士氣三者間關係密切。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

在學校組織中教師的工作滿意度和工作士氣也攸關教育品質的呈現，教師投入多少心力工作，教師對工作是否滿足，會進一步影響在工作上的積極表現。對於工作滿意的程度高，不僅表示對本身工作抱持正面積極的態度，更蘊含一種喜好且樂在工作的心理情境（Kumar, 2017）。而從游文彬、林勁宏、陳文進（2013）針對宜蘭縣、花蓮縣、臺東縣的國中體育老師研究其組織公平知覺，研究結果發現會對教職員工工作士氣具有顯著相關性和預測力，據此，組織內的公平問題不論是制度面、政策面或是溝通方面，皆分別會對工作滿意度和工作士氣皆有顯著影響。然關乎年金改革的公平認知、工作滿意與工作士氣三者間的相關度探究

付之闕如，僅有陳圓香（2018）以新竹縣國中小教師為研究對象，探討年金改革的公平認知、工作滿意和工作投入的相關研究，故本研究將以臺南市國小教師為研究對象，可與臺中縣、嘉義縣、桃園縣國小教師與新竹縣國中小教師，比較在不同制度、區域裡的公平認知、工作滿意和工作士氣的影響程度是否有差異。此外，探討公平認知對工作滿意與工作士氣分別的影響之研究雖然很多，卻不曾有研究探討年金改革公平認知在工作滿意對工作士氣影響中的調節效果，綜合上述研究結果和相關論述，提出本研究之研究假設：年金改革公平認知在工作滿意度和工作士氣之關係中有顯著的調節效果。

參、研究方法

一、研究架構

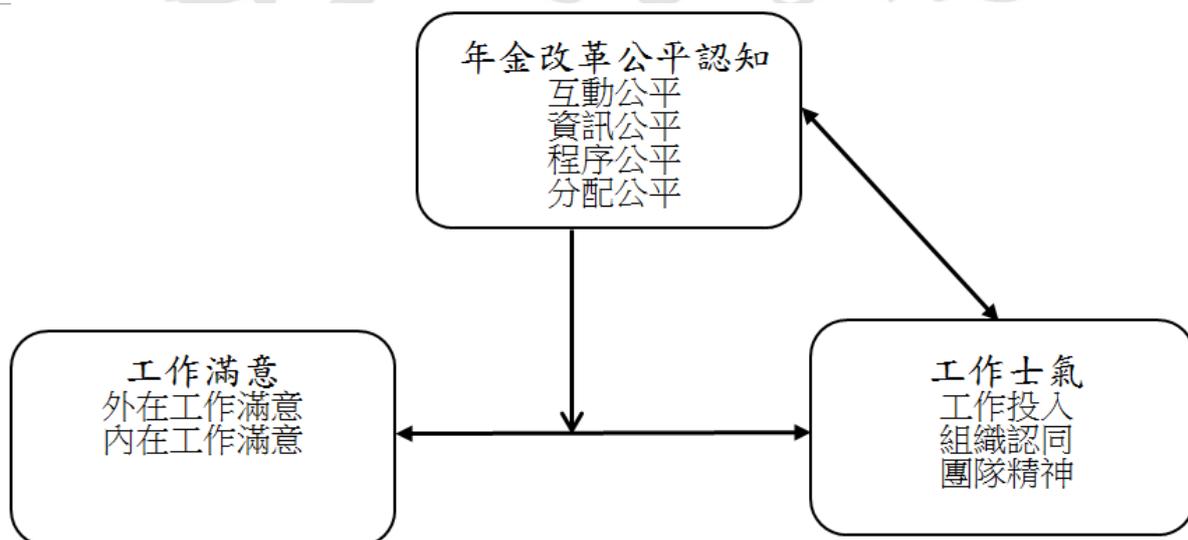


圖 1 研究架構圖

二、抽樣方法和問卷設計

研究參考「國民中小學組織再造及人力規劃方案」的學校類型作為分層的依據，又因人力物力之限制，故採取分層比例抽樣為主，其方法為將抽樣母體分成性質不同或互斥的若干組，每一組為一個『層』(strata)，同層的性質要儘量相近，即變異要愈小愈好；不同層間的變異要愈大愈好，但分層組數也不宜太多，故將臺南市國民小學規模區分為 6 班以下、7 至 12 班、13 至 24 班、25 班以上等四層。表 1 為本研究母體資料。

表 1 本研究母體資料

學校規模	學校數	教師數	學校百分比	教師百分比
6 班以下	32	327	15.31%	4.71%
7-12 班	82	1,081	39.23%	15.56%
13-24 班	38	1,152	18.18%	16.58%
25 班以上	57	4,389	27.28%	63.15%
總計	209	6,949	100%	100%

資料來源：本研究整理自教育部統計處 (2018)、臺南市學籍子系統 (2018)、臺南市教育局會計室 (2018)。

依據表 1 中得知以 4 種學校規模類型作為抽樣之分層，可以發現同一類型的學校百分比和教師百分比不盡相同，又從學校百分比來看 4 種規模的比例較為平均，為能呈現本研究之議題在各層學校規模教師之情形，並兼顧分層比例抽樣之原則，以及避免抽取樣本過度集中於 25 班以

上之教師，故以學校為抽樣單位，並按學校百分比進行分層抽樣，且分別進行預試與全面問卷施測，以瞭解不同背景變項在年金改革公平認知、工作士氣與工作滿意中之情況。

本研究之問卷包括 4 個部分：(1) 個人基本資料調查表部分，為教師背景變項層面，包含「性別」、「最高學歷」、「服務年資」、「現任職務」、「婚姻狀況」和「學校規模」等 6 項，以瞭解不同變項間之差異情形。(2) 在年金改革公平認知的問卷編制之主要參考依據是以 Moorman 和 Niehoff 和 Moorman (1993) 與 Colquitt (2001) 之研究編寫的組織公平量表，搭配翁上閔 (2017) 發展的公務人員對年金改革的公平認知量表，並加上參酌其他相關文獻，編制「教師對年金改革之公平認知量表」，共 18 題。其中包含互動公平、資訊公平、程序公平及分配公平四構面。(3) 工作滿意的量表是依據明尼蘇達工作滿意問卷(簡稱 MSQ)，由 Weiss 等人 (1967) 所編寫。此量表分長題本 100 題、短題本 20 題兩種版本；本研究以吳靜吉等人 (1980) 所編譯的短題本量表為基礎，輔以吳正一 (2015) 論文之工作滿意量表為編制主要參考依據，並加上參酌其他相關文獻，修改編製成「教師工作滿意度量表」，共 16 題，其中包含外在滿意、內在滿意兩個構面。(4) 工作士氣量表曾昭輝 (2015) 所編「工作士氣量表」為編制主要參考依據，並加上參酌其他相關文獻，修改編製成「教師工作士氣量表」，共 15 題，內容分為工作投入、組織認同、

團隊精神等 3 個構面。以 Likert 五點量表為計分方式，分數從 5 分至 1 分，5 種選項進行勾選，分別以「非常同意」得 5 分、「同意」得 4 分、「沒意見」得 3 分、「不同意」得 2 分、「非常不同意」得 1 分，根據受測者於量表中各構面，所加總之平均值判定，量表分數愈高，代表該購面標線程度越高，反之則愈低。

本研究預試問卷編製完成後，擬於 2019 年 5 月初進行問卷預試，預計為期兩周的施測時間，為避免預試問卷之抽樣與正式問卷之抽樣有所重疊，故在 100 份預試問卷的學校選取，全數以臺南市安南區的國小為主，因為安南區內的國小包含 4 種學校規模，並依照 4 種學校規模之比例，共計抽取 8 所安南區國小，共回收 100 份問卷，扣除無效問卷（同一份問卷中只填同樣選項或有遺漏缺失值）5 份，有效問卷為 95 份，有效回收率為 95%。

本研究在預試問卷回收後實施項目分析、因素分析與信度分析等檢驗，依據檢驗後之結果，本研究剔除與修正不適當之題項，經統計分析予以修正，最終完成正式問卷。採分層抽樣方式，以學校規模百分比比例分配樣本數，施測時間於 2019 年 6 月初，為期兩周。共計抽取 24 所其他台南市行政區安南區國小在問卷回收上，共計回收 395 份問卷，其中包含 368 份有效問卷、無效問卷為 32 份，故有效問卷回收率為 92%。

肆、資料分析

一、背景變項描述分析

本研究正式問卷中，基本資料包括臺南市國小教師的性別、最高學歷、服務年資、現任職務、婚姻狀況和學校規模。有效回收樣本中，在教師性別方面，男性為 114 人，占 31%，女性為 254 人，占 69%；在最高學歷方面，博士為 3 人，占 0.8%，碩士為 213 人，占 57.9%，學士為 152，占 41.3%；在服務年資方面，1 至 10 年為 127 人，占 34.5%，11 至 20 年為 129 人，占 35.1%，21 至 25 年為 65 人，占 17.7%，26 年以上為 47 人，占 12.8%；在現任職務方面，教師兼主任有 32 人，占 8.7%，教師兼組長為 74 人，占 20.1%，級任教師（未兼行政）為 218 人，占 59.2%，科任教師（未兼行政）為 44 人，占 12%；在婚姻方面，已婚為 235 人，占 63.9%，未婚為 129 人，占 35.1%，其他為 4 人，占 1.1%；在學校規模方面，6 班以下為 61 人，占 16.6%，7 至 12 班為 129 人，占 35.1%，13 至 24 班為 69 人，占 18.8%，25 班以上為 109 人，占 29.6%。

二、背景變項對研究變項之分析

（一）不同背景變項對工作滿意之差異分析

在工作滿意整體及各構面來說，不同性別、最高學歷、現任職

務和婚姻狀況的教師皆未達顯著差異，表示上述背景變項對教師的工作滿意表現一致沒有差異性；然在不同服務年資的教師整體工作滿意達顯著差異，經 Scheffe 法之事後比較結果，服務年資「1 至 10 年」的教師表現高於「21 至 25 年」的教師。另外在不同學校規模的教師整體工作滿意達顯著差異，學校規模「6 班以下」的教師表現高於「13 至 24 班」的教師。

(二) 不同背景變項對教師年金改革公平認知之差異分析

不同性別的教師整體年金改革公平認知未達顯著差異，然而，不同性別的教師在「互動公平」構面和「程序公平」構面達顯著差異，經比較後結果，「男性」教師在這兩個構面的年改公平認知低於「女性」教師；不同最高學歷的教師整體年金改革公平認知達顯著差異，經 Scheffe 法之事後比較結果，「學士」學歷的教師表現高於「碩士」學歷的教師，換言之，此次年金改革認為比較不公平的是「碩士」學歷的教師；不同服務年資的教師整體年金改革公平認知達顯著差異，經事後比較結果，此次年金改革認為最不公平的是「26 年以上」服務年資的教師；不同現任職務的教師整體年金改革公平認知雖未達顯著差異，然而，不同現任職務的教師在年改公平認知下的「互動公平」和「程序公平」這兩個構面有達顯著差異，經比較結果，現任職務是「科任教師」的公平認知表現高於現任職

務是「教師兼主任」；不同婚姻狀況的教師整體年金改革公平認知達顯著差異，經比較結果，婚姻狀況「未婚」的教師表現高於「已婚」的教師；換言之，此次年金改革認為比較不公平的是婚姻狀況「已婚」的教師；不同學校規模的教師整體年金改革公平認知達顯著差異，經比較結果，學校規模「6 班以下」的教師表現高於學校規模「13 至 24 班」的教師。

(三) 不同背景變項對教師工作士氣之差異分析

在工作士氣整體及各構面來觀察，不同性別、最高學歷、服務年資、現任職務、婚姻狀況以及學校規模教師皆未達顯著差異，表示上述背景變項對教師的工作士氣表現一致沒有差異性。

三、研究變項之迴歸分析

本節針對年金改革公平認知、工作滿意及工作士氣進行多元迴歸分析，以驗證兩兩構面間的相互影響，整理如表 2 所示：工作滿意對工作士氣，其標準化 β 值為 0.616， p 值為 0.000。再從圖 2 工作士氣平均乘以工作滿意平均的散點圖來看，整體可呈現出線性圖形，而且是左下到右上式的正向相關，換言之，工作滿意程度越高，工作士氣也會跟著提高，因此驗證本研究假設 H1：工作滿意度對工作士氣有顯著相關成立；而另外一組自變項對依變項的迴歸分析，也就是年金改革公平認知對工

作士氣的迴歸分析，其標準化 β 值為 0.030， p 值為 0.561 未達顯著水準，再從圖 2 來看，整體分布不集中，過於分散，無法呈現線性圖形，換言之，使用多元迴歸分析，公平認知程度無法預測工作士氣，故本研究假設 H2：工作滿意度對工作士氣有顯著相關暫時不成立。

表 2 工作滿意與年金改革公平認知對工作士氣之影響迴歸分析摘要

效標變項	預測變項	B	標準誤	β 係數	t 值	VIF	R ²
工作士氣	工作滿意	.503	.034	.616	14.945***	1.080	.379
	年改公平認知	.021	.035	.030	.582	1.000	.001
*** $p < .001$							

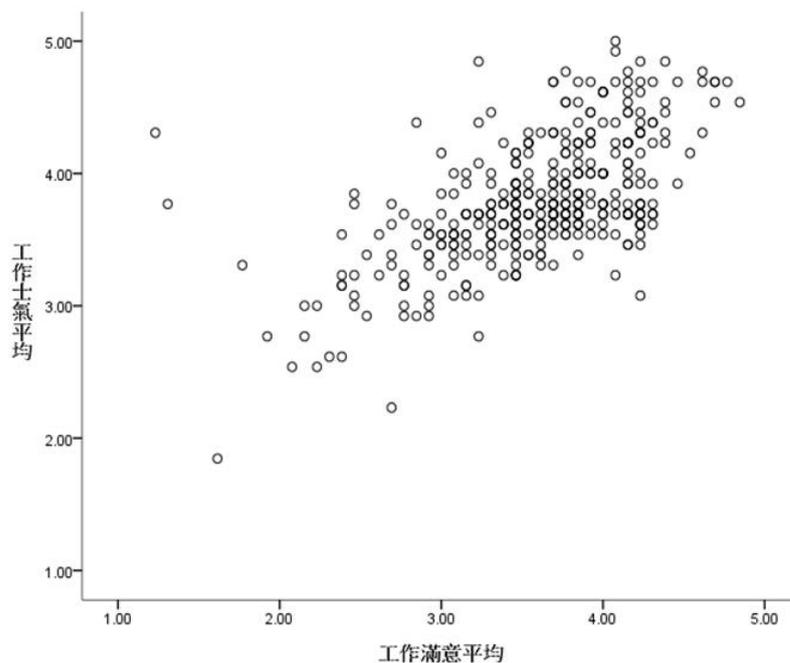


圖 2 工作士氣平均 × 工作滿意平均 的散點圖

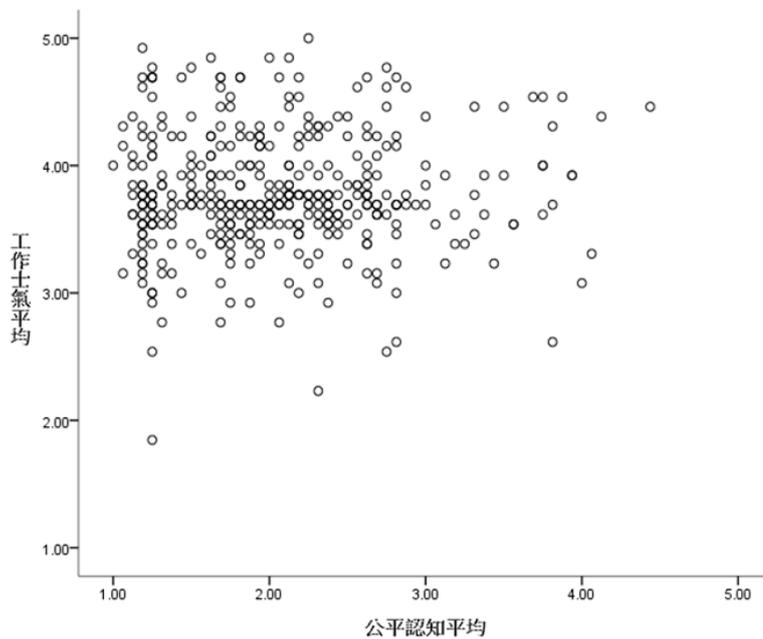


圖 3 工作士氣平均 × 公平認知平均 的散點圖

本研究以階層迴歸分析，來探討工作滿意與年金改革公平認知對國小教師工作士氣的影響效果。首先將自變項（工作滿意）與調節變項（年金改革公平認知）標準化為 Z 分數，產生兩組標準化係數。隨後將自變項與調節變項標準化係數相乘轉換為計算變數，即標準化工作滿意與年金改革公平認知的交互作用項，隨後實施階層迴歸分析，於依變數投入工作士氣，於自變數第一層中投入工作滿意和年金改革公平認知，接著於第二層中投入標準化後工作滿意與年金改革公平認知的交互作用項，以驗證假設二和假設三是否成立。由表 3 階層迴歸分析係數摘要表之模型一結果顯示，在年金改革公平認知加入階層迴歸分析中後，結果其解

釋變異量由.399 增加到.410，整體模式檢定的 F 值改變量 ($p < 0.001$) 達顯著水準，顯示迴歸模型具有統計意義，可見，工作滿意與年金改革公平認知對國小教師工作士氣的影響可能具有作用，與上一節只進行兩變項的多元迴歸分析之結果有所差異，繼續從表 3 階層迴歸分析係數摘要表來觀察分析結果，標準化後工作滿意與年金改革公平認知的交互作用項 ($\beta = .106$, $p = .011$) 對國小教師工作士氣也具有顯著預測作用，最後試著將交互作用項的數值轉換成圖 4 繼續進行觀察分析，發現當年金改革公平認知程度低的受測者，其工作滿意對工作士氣的影響也會跟著減弱。故驗證本研究假設 H2：年金改革公平認知與工作士氣有顯著相關成立；以及驗證本研究假設 H3：年金改革公平認知在工作滿意度和工作士氣之關係中有顯著的調節效果成立。

表 3 階層迴歸分析係數摘要表

模型	非標準化係數		標準化	T	顯著性	共線性統計資料	
	B	標準誤	Beta			允差	VIF
1. (常數)	3.794	.019		198.530***	.000		
工作滿意	.309	.020	.656	15.558***	.000	.926	1.080
年金改革 公平認知	-.070	.020	-.148	-3.513***	.000	.926	1.080
2. (常數)	3.781	.020		192.434***	.000		
工作滿意	.322	.020	.682	15.827***	.000	.873	1.121
年金改革 公平認知	-.080	.020	-.169	-3.960***	.000	.892	1.145
交互作用項	.048	.019	.106	2.540*	.011	.927	1.078

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

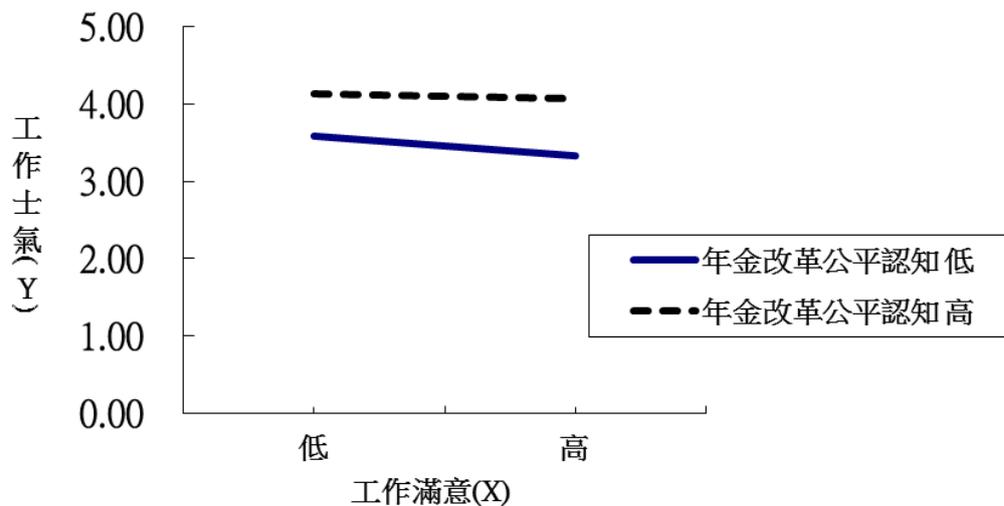


圖 4 變項交互作用圖

伍、結論與建議

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

一、結論

臺南市國小教師的工作滿意度和工作士氣良好，分別以「內在工作滿意」和「工作投入」表現為佳。然而，臺南市國小教師的年金改革公平認知呈現偏低，排序最高分為「資訊公平」，排序最低為「分配公平」；從本研究探討之結果中可發現，國小教師的年金改革公平認知屬於中間偏低程度（整體平均數為 2.0623），代表臺南市國小教師目前對年金改革的公平認知呈現為偏低狀態，尤以分構面「分配公平」平均數在 2 以下，可見臺南市國小教師對於此次年金改革的資源與報酬公平性做出的

評價最低。

以臺南市國小教師的年金改革公平認知整體和工作士氣之相關性來看，當年金改革公平認知與工作滿意交互作用情況下，對工作士氣之相關已達到顯著水準；換言之，表示臺南市國小教師年金改革公平認知對與工作士氣具有顯著相關。而教師年金改革公平認知分構面包含「互動公平」、「資訊公平」、「程序公平」以及「分配公平」在與工作滿意交互作用下，皆與教師工作士氣之相關達到顯著水準，表示各分構面皆為影響教師工作士氣的重要解釋變項，其中又以「分配公平」之相關係數大於其他 3 個分構面。總而言之，教師的年金改革公平認知與工作滿意度交互作用下，對教師工作士氣呈現負向相關，意即在教師的年金改革公平認知低落時，則教師工作士氣程度就會跟著降低。另外，臺南市國小教師年金改革公平認知在工作滿意和工作士氣之關係具有顯著性的調節作用，故可知，臺南市國小教師年金改革公平認知在工作滿意和工作士氣的關係中具有強化或削弱的效果。也就是說，教師工作滿意和工作士氣的相關程度會因為年金改革認知的公平程度高或低而有所改變；本研究結果顯示，當臺南市國小教師年金改革公平認知低時，在工作滿意和工作士氣兩者間的相關程度也隨之下降。

二、建議

首先，建議當局者應該思考如何提升教師對年金改革的公平認知。根據本研究發現，臺南市國小教師對於此次年金改革普遍認為不公平，而且臺南市國小教師已經因為對年金改革公平認知偏低的情況下，即使工作滿意程度高也一樣影響其在學校服務的工作士氣及教學品質。未來隨著年金改革次數增加或改革內容的再修正，都有可能繼續耗損教師的工作士氣，因為此次新頒布的「公立學校教職員退休資遣撫卹條例」第 97 條的內容就指出：本法公布施行後，行政院應會同考試院建立年金制度監控機制，5 年內檢討制度設計與財務永續發展，之後定期檢討；換句話說，現行的年改制度在幾年內可能又再次變動，屆時是否引發教師族群更大的不平之鳴，值得政府當局再三思。再者，國小教師在公平認知的「分配公平」這一分構面的得分最低，是否也反應出國小教師族群看待在教師年改後的軍人年改內容之想法，還有比軍公教退撫基金可能更快破產的勞退基金，但當局政府卻尚未制定出內容的勞工年改，都有可能造成教師的年金改革公平認知低落之因素，因此，當局政府應致力提升被改革者的公平認知程度，以防因此狀況而產生的負面效果。

另外，建議教育行政機關定期舉辦工作滿意和工作士氣專業知能研習活動。根據本研究發現，國小教師知覺不同程度之工作滿意，對其工作士氣的提升具有顯著的差異，因此領導者若能瞭解並認知教師工作滿

意以及工作士氣之內涵，進而強化領導者成熟運作技巧及專業發展知能，必能提昇領導效能。因此，教育行政機關應該定期舉辦能闡釋工作滿意的內涵、意義、功能；進行經驗分享、專業對話外，亦可擴展領導者的知識領域與專業素養的研習活動。

也要對基層教師的建議分成對改革的不公繼續發聲和對教育工作兩個面向。此次的年金改革的過程中，因錯誤的訊息導致國人對教師原有的年金制度有所誤解，加上制定改革內容的方針有所偏差，因此改革之結果普遍讓教師深感不公平，建議基層教師先深入瞭解年金制度先前版本和現行版本的制定由來及兩個版本之差異，具有基本先備知識後，才能理性的思考該改革的項目以及改革不公之處，並持續以合法方式爭取自身權益，讓政府當局聽到基層教師的不平之聲。另外，在教育工作上的建議則是本著教育初衷繼續為學生做好傳道、授業和解惑的本職學能，雖然因為年改結果的不公多少影響工作士氣，但若能化悲憤為力量，做好教學本業，定能重新贏回身為教師該有的社會尊重與地位。

最後，建議學校的領導者——校長，在此時空背景下應秉持道德理念，施予德行領導帶領校園中的教育團隊，校長個人本身的品德操守和人格特質若能得到教師們的認同進而稱許的話，相信較易於領導教師同仁和掌握資源管理，以及提升對外界或與部屬間的交流互動之溝通及聯繫程度。另外，校長在教育專業的精進也要不落人後，諸如對於教育政策的

瞭解、教學方法的成長及課程研發之能力、提升學習階段與層次；換言之，校長應跳脫傳統觀點，認為部屬們順從和服從領導者是理所當然之事；而是先反躬自省己身的行為舉止與待人處世原則。就權力來源來看，不能再以強制權、法職權和獎賞權為主的領導方式，而必須先以參照權和專家權為領導基礎，再於適當時機佐以使用前述之權力，成為不僅具有教育專業素養又是以德服人的優良領導者。



NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

A Study on the Relationship among Perceived Fairness, Job Satisfaction and Working Morale for Elementary Schools Teachers after Pension Reform

Kuo-Ting Cheng*、Cheng-Ping Chang**

Abstract

Taiwan has faced social problems such as ageing population, low fertility rate and the crisis of annuity insurance, which will inevitably require a reform for annuity system to face the potential loss of retirement protection for those who pay various annuities. However, whether the fairness of the reform will affect working morale or not is now open to question. For this reason, this study is aimed to understand the relationship of perceived fairness, job satisfaction and working morale, and to verify the effect of perceived fairness of pension reform on working morale. for 368 elementary schools teachers in Tainan after the implementation of the Public School Staff Retirement Pensions Ordinance on 1 July 2018.

The survey shows : (1) The perceived fairness of pension reform is related to working morale ; (2) There was a moderating effect of the perceived fairness for pension reform on the relationship between job satisfaction and working morale; as the perceived fairness is low, the correlation between job satisfaction and working morale is reduced.

Keywords : pension reform, perceived fairness, job satisfaction, working morale

* Teacher, Tainan Municipal Haidian Elementary School.

** Professor, Department of Education , National University of Tainan. (Corresponding Author)

參考文獻

一、中文部分

吳正一 (2015)。製造業人員人格特質、工作滿意度、組織承諾之影響性研究：

以南部螺絲扣件製造廠為例 (未出版之碩士論文)。臺灣科技大學，臺北市。

吳靜吉、潘養源、丁興祥 (1980)。內外控取向與工作滿足及績效相關之研究。

政治大學學報，41，75-98。

林明珠 (2007)。國小校長家長式領導與體育教師工作士氣關係之研究。嘉南

學報，33，394-402。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

林仕祥 (2018 年 6 月 28 日)。含淚支持政府 致公黨民調：年改正反意見陷

拉扯【今日新聞】。取自 <https://www.nownews.com/news/20180628/2779657/>

林鈺琴 (2004)。休閒旅遊業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為

關係：社會交換理論的分析。中華管理學報，5 (1)，91-112。

翁上閔 (2017)。年金改革公平認知、工作滿意與組織承諾之關係 (未出版之

碩士論文)。國立臺中科技大學，臺中市。

張德銳、張素偵 (2012)。臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能

之研究。市北教育學刊，41，59-97。

許士軍（2006）。管理學（再版）。臺北：華泰文化。

陳建廷、陳盈幸（2011）。臺中地區高中職校長轉型領導與體育教師工作士氣關係之研究。臺中學院體育，8，83-95。

陳琦凱、張婉菁（2009）。多層次傳銷業組織公平、組織文化、領導成員交換關係與工作滿意之關係。東吳經濟商學學報，66，1-32。

陳萱黛、李珠華（2014）。以公平理論探討人力派遣員工薪酬對工作滿足之影響。全球管理與經濟，10（1），126-146。

陳圓香（2018）。國中小教師年金改革公平認知與工作滿意度及工作投入關係之研究—以新竹縣為例（未出版之碩士論文）。中華大學，新竹市。

曾昭輝（2015）。學校文化、校長領導、家長參與對教師工作士氣影響之研究—以新北市公立國小教師為例（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。

游文彬、林勁宏、陳文進（2013）。國中體育教師知覺組織公平與工作投入關係之研究。屏東科大體育學刊，2，59-69。

臺南市教育局會計室網站（2018）。取自：<http://boe.tn.edu.tw/boe/wSite/>

mp?mp=10

臺南市教育局網站 (2018)。取自：<http://www.tn.edu.tw/>

臺南市學籍子系統 (2018)。取自：<https://std.tn.edu.tw/sis/>

蔡培村，武文瑛 (2004)。領導學—理論、實務與研究。高雄市：麗文文化。

盧正宗、張仲岳 (2015)。探討醫療組織誘因制度、權益公平認知對醫師工作

績效之影響—以預算強調作為權變因素。會計評論，60，73-109。

謝莉慧 (2018 年 7 月 2 日)。最新民調：64.2% 民眾支持年改 55% 民眾滿意年

改結果【新頭殼】。取自 <https://newtalk.tw/news/view/2018-07-02/129703>

蘇錦俊、董傳昇 (2016)。高中 (職) 校學務主任領導特質與領導效能對學務

人員組織認同關係之研究。亞太經濟管理評論，20 (1)，79-94。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

二、英文部分

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria for fairness*. In B. Sheppard (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp.289-319). Greenwich, CT: JAI Press.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Evans, L. (1998). Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation.

London:Athenaeum.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ghosh,S.K. (2016). Linking Perceived Organizational Support to Organizational Identification Role of Organization Based Self-Esteem. *Contemporary Management Research*, 12(2), 225-244.

Greenberg, J. , & R. A. Baron. (1995). *Behavior in Organization*. Englewood Cliff, New Jersey:Pretice Hall Inc.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Brother.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration-theory, research and practice* (6th ed.). New York : Random House.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.

Nilesh Kumar (2017) *Effect of Integrated Feedback on Teacher Morale of Secondary School Teachers*. Indore

Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4),547-557.

Roethlisberg,F.J. (1941). *Management and Morale*. Cambridge, Mass:Harvard University Press.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation.