

大專校院行政人員工作承諾對工作效能關係之探究

陳靖玟

國立屏東大學教育行政研究所碩士在職專班

一、前言

大專校院之行政體系是大學落實其功能之必要組織。行政人員的投入與配合程度對推展校務的效率，有決定性的影響，而行政是教學的最佳後勤支援，優秀行政人員更是學校無形的資產，是另一不可或缺的進步動力。然而在全球化的加速下，學校面臨前所未有的挑戰，教育的改革、技職教育的擴充快速，使得原先專科學校因制度機會改為技術學校，再進步機會改制為科技大學。學校處在的環境對經營模式與策略的選擇極其重要之影響，在經營環境產生變化，學校應如何及時調整經營策略來有效的轉化學校維繫競爭優勢之關鍵。當大專院校快速擴充導致其傳統功能與定位不清楚而失去焦點；在學校改制後與學生生源數逐年下降，行政人員面臨的壓力可想而知。

目前大專校院面對體系改革，必須不斷的做組織內部改造來配合整體大環境的改變，內部行政再造是為了轉型發展在學制、課程、教學、輔導以及行政支援等方面。因此提升大專院校行政工作效能與行政人員對本身工作承諾的認同度，提供校內教職員工生良好的服務品質與行政效率，才可推動全面性校務工作。

二、工作效能內涵之探討

「自我效能」指個人對某一特定工作，經過多次成敗的歷練後，確認自己處理該項事務的效能。當個人面對重大生活事務時，肯定自己是否有能力去面對，並解決問題的信心。自我效能會影響個人行動的決策，也是判斷個人在無法預測和多元壓力的情境下，所能實行有效策略的程度(Bandura,1986)。Bandura(1997)認為自我效能可以分為：一般自我效能(generalized self-efficacy, GSE)與特殊自我效能(specific self-efficacy, SSE)。一般自我效能是個體行動時對個人能力的整體評估並反映個體自身能力的預期，屬於長期經驗後所累積的穩定性質；而特殊自我效能則是指對特定工作表現的認知性評估，屬於動機狀態，比較會受到情境轉換而有所改變。無論任何情境狀況，一般自我效能都會對特殊自我效能產生直接的影響。

自我效能與工作、人際關係密切，常被應用於組織行為、醫療照護以及學校組織等領域。在學校組織領域中，工作效能可分為行政執行、學生輔導、自我發展、人際溝通、情緒調適等五種層面來探究。行政執行是對所負責的校務行政能勝任及有效完成的信心；學生輔導是與學生溝通及輔導學生發展的自信心；自我發展為策畫自我成長與創新能力的信心；人際溝通是指對單位主管、同仁、師生

的自信；而情緒調適是當面對工作壓力與挫折失敗時，能適當調適好心情與自我控制的信心(顏朱吟 2009)。工作自我效能愈高表示相信自身有能力去完成任務，反之，當面臨困境時，具有高度工作自我效能的人，會排除萬難更加努力完成目標；而具有較低工作自我效能的人，遇到困境則會選擇放棄或消極面對盡而降低努力程度。工作自我效能亦能產生正面循環之作用，具有高度工作自我效能的人，積極投入工作而提升績效，使之更進一步提高效率(黃家齊、李雅婷、趙慕芬，2014)。

三、工作承諾對工作效能的重要性

大專院校行政人員是學校工作職場上不可或缺的重要資產與組織的關係更是密不可分，在組織團隊中，可以瞭解行政人員的工作態度很有可能影響工作的結果或對組織的認同感，究其原因，後續更有可能造成員工對自身工作的滿意度及行為表現，甚至是有離職等傾向而造成組織與員工間的認同程度降低。

工作承諾的定義是自動自發性的內在動機，是一種心理現象，抑或是種感情上的依賴與信仰，屬於對個人腳色與個人目標和價值的感情關係(韓翼、廖建橋，2005)及對工作不斷持續投入熱忱、努力與專注力，可視為對工作的投入專注度、表現努力的態度及工作效率，係指員工對其工作之依附程度與態度。不同學者依研究不同而提出不同之相關構面，Morrow (1983)所提之工作承諾，認為工作價值、職業承諾、工作投入及組織承諾是較能瞭解一個人對於工作的看法及認同度，主管亦可知道員工對於組織所設之目標是否具有認同感。一直到 Morrow (1993)提出五個承諾的延伸為工作倫理道德、職業承諾、工作投入及組織承諾。利用組織承諾、工作價值、工作投入、員工承諾來探討傳統工作者及工作之關係 (Gallagher & Parks, 2001)。故工作承諾可使員工對於本身工作與組織的認同感與歸屬，才能全心全意對工作投入熱忱，並視工作為重要價值之一，方始積極投入工作提高績效與效能。

四、當前大專校院行政人員工作效能現況之分析

然而，現今大專校院行政人員工作效能仍衍生了許多問題，大專校院面對體系改革，原有的工作承諾無法兌現及錯誤認知、行政組織共識度不足等。複雜的學校行政環境之下，已非傳統的管理模式或行政理念所掌握(陳振益，2014)。因此學校的行政工作常面臨之現況問題如下：

(一) 行政組織之共識

學校是非營利組織，學校的各行政單位組織是環環相扣，密不可分的團隊，

當學校面臨改制而經營模式未到位，業務執行在教學、行政支援及評鑑等方面上不斷擴增業務，使將原有的工作承諾宛如白紙一張，偏離的目標與願景甚至與考績掛勾，無形中增加行政業務的負擔，學校行政人員開始對組織的不認同，進而影響其擔任行政職務的意願，造成行政空缺的困擾。

（二）當承諾形同虛設

與近年來提到的分佈式領導、轉型領導等理論比起，學校組織還是有存在著上級對待下屬，揮之即來，呼之即去，而忽略成員自我成長與引導。當初面試新進人員所給予的願景、目標與賦權增能等跳票，產生對行政業務的落差，當此落差感逐漸擴大致使工作品質與效率降低，容易造成行政業務的疏失與資料不全。

（三）人員離職之頻繁

這幾年生源數下滑，學校人力資源緊縮，但仍需維持學校各項行政運作，故減少聘任專任行政人員而改用約聘僱人員取而代之。各所學校聘僱大約為一至五年不等，沒有升遷、退休等福利制度，合約一到便結束聘僱。這容易使約聘人員將學校行政人員這份職務當轉換跑道的中繼站，對其行政業務少有認真對待，行政工作的熱忱未能發揮其實際效益，離職率高，造成單位人員更換頻繁而青黃不接的窘境。

五、代結語：從工作承諾促進工作效能

大專校院行政人員對於學校組織校務工作的認同感，可達到行政人員在工作職場投入熱忱與力求獲得成功，強烈的工作承諾促使行政人員具有很高的工作態度、積極性與渴望將校務工作更有效率的執行完成，提高效能。反之，當行政人員之工作承諾低落，無法盡心盡力完成事務，亦會影響執行業務的能力。黃志灯（2019）指出管理者只要願意有所作為來改善員工態度、激勵員工，則員工會產生回報的心理，除了對自己的工作盡心盡力外，還會產生組織公民行為，極有可能會因而提高組織績效。

現階段當務之急的是針對行政人員流失或青黃不接等危機加以改善，因此建議：(1)因建立完備的學校行政人員之培育制度（陳振益，2014），培養行政能力的養成與教育訓練，並適時給予鼓勵與認同，進而使行政人員持續努力與精進，提高行政效率與績效。(2)應具備通暢的升遷管道，完善的生涯規劃，讓成員有積極進取的機會。(3)善用激勵制度以條件式酬賞獎勵有功之人員，使成員不斷追求專業知能的成長，藉此促進行政人員的效能與達成組織目標。

對學校行政工作的目標、價值與信念之認同，付出更多努力來全力配合學校的步調，提升大專校院行政人員對本身工作承諾的認同度與忠誠度，使行政人員具有強烈意願願意留任繼續服務，提供校內教職員工生良好的服務品質與行政效率，才可推動全面性校務工作。

參考文獻

- 陳振益（2014）。學校行政運作的現況與人員的培育。臺灣教育評論月刊，3(4)，8-10。
- 黃志灯（2019）工作狂傾向、工作自我效能、工作集體效能及組織公民行為之研究。管理實務與理論研究，13(2)，1-22。
- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬譯（2014）。組織行為學（15版）。台北市：華泰文化。
- 韓翼、廖建橋（2005）。組織承諾研究的綜述。人類工效學，11(3)，58-60。
- 顏朱吟（2009）。大學行政人員自我效能與工作競爭力關係之實徵研究。屏東教育大學學報，33，335-364。
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social-cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The ex-ercise of control*. New York: Freeman.
- Gallagher, D.G. & Parks, J.M. (2001). I pledge thee my troth...continently commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 181-208.
- Morrow P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment. *The Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*, JAI Press, Greenwich, CT.

