

C 航運公司海勤人員離職傾向之探討

The Turnover Intention of C Shipping Company's Seafarers

楊敏里¹

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

minly@nkust.edu.tw

曾勇順²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J108257121 @nkust.edu.tw

摘要

國內船隊迅速擴張，致使航運界面臨本國籍海勤人員供不應求的情況，因此多數航運公司採取雇用外籍船員以補足人力需求之缺口。海勤人員由多國人員組合，因文化之不同也衍伸很多職場問題，造成本國籍海勤人員對未來工作展發之不安全感，甚至工作滿意度下降，興起離開航海職場的打算。因此，瞭解海勤人員的離職傾向是一值得探討之議題。本研究選擇 C 航運公司海勤人員離職人員做為主要研究對象，採用質性研究方法進行研究，探討海勤人員工作特性與一般工作差異性為何，及哪些因素會影響海勤人員之離職。

本研究結果顯示，海勤人員工作特性較為特殊，需要專業知識的獨立判斷及面對危機情況的應變能力，並也需要高壓的抗壓力和服從性。他們雖在船工作有休息時段，但獨特的責任制，使情緒及壓力無法得到適當休息和釋放，導致不斷累積形成工作倦怠的產生。研究結果並指出，C 航運公司的海勤人員在船舶的工作環境中，人際互動關係極為重要。他們的人際互動關係亦會影響船舶整體工作氛圍，進而影響其人員情緒感受，而對公司管理方針頗有微詞。研究顯示應是為沒有良好的溝通窗口或平台以致產生其誤解，也對於不明確的人員考評、升遷制度存在許多疑問。海勤人員皆以家庭考量或個人職涯規劃做為考量，離開公司或曾離開公司，但卻沒離開航運職場亦代表著，高薪資也許是影響海勤人員留任意願之一。海勤人員的供需失衡已威脅到我國航運之永續經營，當航運公司提供訓練經費與工作職缺和升遷機會，卻無法留住海勤人員在航海事業，也會造成人才浪費。是故，降低海勤人員的離職傾向，提升其上船工作意願應該是值得航運公司的管理者重視且深思的一個課題。

關鍵字：海勤人員、離職傾向、職涯規劃

Keyword : Seafarers、Turnover intention、Career planning

1. 緒論

早在十多年前，臺灣航運界已面臨本國籍海勤人員供不應求的窘境，多數航運公司遂僱用大量外籍海勤人員以填補海勤人力的不足。然而，由於具海上實務經驗的海勤人員是海運產業重要的人力資源，故海上人力資源斷層的問題已成為我國航運業永續發展的重大考驗(陳力民, 2004)。國內航運公司迅速擴張船隊，致使國內航運界面臨本國籍海勤人員供不應求的情況，多數航運公司遂大量雇用外籍船員(Guo et al., 2005)，多國的海勤人員混乘已成為國內海勤人員職場的普遍現象，造成我國籍海勤人員萌生對職場未來發展之不安全感、工作滿意度下降，甚而離開航海職場的意願增高(郭俊良, 2007)。航運公司只求精簡海勤人員編制，卻不知無形中增加海勤人員之勞力負擔，造成海勤人員過度勞累，使得海勤人員無法持續在航運職場上工作。

近年來因為政府大力推動台灣再生能源，西岸離岸風電之基礎建設讓離岸風電建設相關產業相當蓬勃，也促使航海相關人才需求大增，也因薪水待遇與遠洋航運相差不遠，使得原本在國際線航線服務之海勤人員大量流失。並投入於離岸風電建設發展，因此海勤人員離職現象已不是單一公司而是整個國內航運界各航運公司所開始面臨的一大課題。人力資源缺乏的問題如同一個水位過低的水塔一般，不但要檢查流入的水量，同時也要考慮流出的水量，始能找出原因(賀孝方, 1994)。海勤人員在航運中扮演相當重要的角色，國內海勤人員實質供需不平衡，若不謀改善解決，將導致未來船舶營運管理上之困難。尤其，當航運公司提供訓練經費與工作職缺和升遷機會，卻無法留住

海勤人員在航海事業，也會造成人才浪費。是故，降低海勤人員的離職傾向已是不容忽視的議題，且實有必要針對海勤人員之離職傾向作調查研究。

綜合上述，歸納本研究的問題如下：

- (1) 海勤人員工作特性與一般工作差異性為何？
- (2) 影響海勤人員離職由哪些因素所造成？

2. 文獻探討

2.1 海勤人員職場特性

海上工作不同於一般陸上工作，海勤人員不僅是一項工作，亦是一種生活型態。船員大部分時間必須漂泊海上，長久不能與家人相聚，工作又耗神費力(王月喬，2005)。Thomas et al.(2003) 曾指出，長期遠離家庭與伴侶是船員的職業特性，也是促使船員離開海上職場的最大原因。Forsyth 與 Bankston(1984) 亦曾指出邊緣性(Marginality) 構成了船舶的生活型態，進而使船員表現出無力感，以及與社會文化不正常的疏離，值得關注。此外，在海運貨櫃化與相關法規的要求下，縮短了船員靠岸的休閒時間，迫使船員必須承受更多的心理壓力 (Alderton & Winchester, 2002)。顯而易見地，如今船員的工作型態必須承受更大的工作壓力，已非如過往大眾印象中充滿浪漫與愜意的生活(郭俊良等人，2012)。

2.2 離職傾向

Price (1989) 將離職分成兩部分，分別為自願性離職(voluntary turnover) 與非自願性離職 (involuntary turnover)。自願性離職為組織成員自發性離開組織的行為；非自願性離職通常為組織成員因未達到與符合組織的要求或其他外力因素(像是居住地的遷移、家庭因素等不可抗拒因素)，而被迫離開組織的行為(李佳逸等人，2014)。因此，對於組織而言，離職所衍生的影響非完全是負面的，像是組織透過解僱績效較差的員工，反而更能使員工維持良好的工作表現。因此，相較於非自願性離職，自願性離職通常非組織所能掌控的，且帶給組織的負面影響也相對較大。而且，若是自願性離職的員工在組織中是可用的人才，那麼所引發的負面效應與傷害將是難以衡量。故，自願性離職反而是組織需重視的議題(李佳逸等人，2014)。

多名研究者曾指出離職傾向係員工工作經歷不滿足後，在退出決策過程中，實際離職行為前的最後一個步驟 (Porter & Steers, 1973；Mobley, 1977；Thatcher, Stepina & Boyle, 2002)。換言之，離職傾向乃指員工並未實際作出離職行為，而有離職之意念或付諸部分行動，包括找尋未來的工作機會，卻仍未實際離職的狀況，乃係一種預估未來將會離開組織的可能性。國內外研究者對離職傾向，從不同觀點探討，有認為離職傾向係指個人意欲離開其目前工作，另謀他職之傾向強度或者永遠離開現在職位之程度(Caplan & Jones, 1975；Bedeian & Armenakis, 1981；Williams & Hazer, 1986)；亦有認為離職傾向是一種意識到及考慮到，而任其自由意志而離開組織，或者說員工蓄意想離開組織(Tett & Meyer, 1993；Thatcher, Stepina & Boyle, 2002)，無論從何觀點開始探討，離職傾向為實際離職行為前的最後一個步驟，可用來預測實際離職行為。換言之，離職傾向係指一種預估未來將會離開組織的可能性而已，而未真正離開組織，員工在實際作出離職行為之前，會對現況作出總體性評估，衡量各種狀況(諸如產生離職念頭、尋找新的工作機會、評估比較其他工作機會等)後，方實際付諸行動永遠離開現在服務之組織。

組織如何面對員工自願性的離職現象，如何有效的自人員管理中發掘重要的人事問題，才有可能找出阻礙組織發展的因素。離職頻率的高低，也可以反應出組織的常態，假若一個組織的流動頻率高，人員不斷的在流動，相信這個組織是不可能精良的(黃英忠等人，2001)。員工離職的結果將會導至組織正負兩面的效果。正面效果可刺激組織的創新發展，使人力更有效的運用並促使組織活化；而負面效果將浪費組織人力培訓成本，導致組織士氣低落，造成組織所需人才流失。

3. 研究設計

3.1 研究方法及程序

本研究嘗試了解航運業海勤人員的離職動機，而個人認知、情感與行為嵌於日常工作實務，為一點一滴累積而成，不易直接觀察到。而量化研究多以問卷的方式收集資料；然而，由於問卷限定答案的形式，往往會限制了受訪者經驗的陳述與表達，而較不易深入探討受訪者對於人、事、物引發的社會關係與社會意義(董孟修,2019)。因此，質性研究是較為合適本研究之作法。海勤人員離職動機產生並非瞬間或間斷地，而是持續漸進性的影響，故本研究採用個案研究法，較能了解研究個案其離職問題的演進情形，並有層次地呈現出不同階層員工間溝通上的差異程度，重點在探索與發現，而非理論之驗證，因此本研究採用個案研究法作為研究方法。

陳向明(2002)對質性研究的定義為以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種蒐集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動。訪談法是質性研究中用於理解受訪者對研究問題的看法，或陳述對生活、經驗或情況的觀點等所採用的方法。研究者以觀察者和參與者的身分，記錄與研究對象或研究對象間的言談互動，並由對話過程發現人們對社會事實的認知，或分享經驗與觀點的互動方式。訪談法分為結構式、無結構式、與半結構式訪談。

為能有效獲得研究資料且同時兼顧訪談內容的彈性，本研究將採半結構式訪談，先擬定訪談大綱，再視訪談時之情況，對受訪者的回饋進行問題的彈性調整與追問。訪談問題設計如表 1 所示。

表1 訪談問題大綱

訪談主題	訪談問題
進入職場契機	如何進入這個職場？
企業認同感	認同公司經營管理做法及方針？
工作滿足感	船上工作氛圍好嗎？工作有獲得肯定嗎？
工作差異性	海勤工作與岸上工作有何不同？遠洋商船與港內工作船有何不同？
影響造成離職的原因	為何選擇離開這公司？為何選擇離開這職場？

3.2 海勤人員組織結構

本研究探討 C 航運公司海勤人員離職之因素，故選擇 C 航運公司海勤人員管理級、操作級、助理級三階層員工作為研究對象。船舶人員組織船舶之指揮由船長負責。船長代表船東，為執行職務有命令與管理在船船員及在船任何人之權，且係所有船上作業之總協調者並為該船舶勞工安全衛生業務主管。船上編制，各船舶劃分為二個部門，輪機部門及甲板及事務部，此兩部門之業務權責各由部門主管負責管理。

- (1) 輪機部門(Engine Department)由輪機長負責兼技術主管，負責全船之保養維修工作，機器設備故障搶修時得指揮各級船員全力配合。
- (2) 甲板及事務部(Deck and Purser Departments)由大副負責兼行政主管，負責全船之行政管理工作、船舶保全員(SSO)與環安衛政策執行者。
- (3) 船長指派管理級人員(輪機長、大副)下達指令給予操作級人員(大管輪、資深/資淺管輪、資深/資淺船副)並由助理級人員(水手長、木匠、幹練水手、機匠長、機匠)協助辦理完成指示之任務。

4. 研究結果

4.1 研究個案基本資料

本研究探討 C 航運公司海勤人員離職之因素，故選擇 C 航運公司海勤人員管理級、操作級、助理級三階層員工作為研究對象。受訪者簡介如表 2。

表 2 受訪者簡介

公司	受訪者	職稱	個案簡介
C 海運公司	H 先生	船務處駐 埠大副	H 先生畢業於海事職業院校體系亦受過完整海事專業教育學程，服完兵役後 2011 年 5 月進入 C 航運公司服務，從實習生做起經過幹練水手及資淺/資深船副等職務，雖該員入職時間不長，因公司運務分配及人事調配等因素，讓他迅速累積不少經歷及工作經驗和技能。在 2015 年 5 月因不認同公司經營方針毅然決然地離開公司，但繼續留在航運這職場上到其他航運公司服務。在 2018 年 2 月在公司熟識在職學長的延攬下，選擇返回 C 航運公司繼續服務，擔任大副一職，又於 2020 年 6 月調至 C 航運公司岸勤擔任船務處駐埠大副一職負責船舶檢查管理。
	Y 先生	二管輪(離 職)	Y 先生在一般院校畢業後先受過助理級輪機員乙級海勤人員訓練接著投入航運職場，在受到同船同仁前輩們鼓勵下，就讀海事職業院校體系之後學士海事專業教育學程，因在前航運公司常聽到 C 航運公司風評甚好，所以選擇 C 航運公司並其服務於 2014 年 1 月入職，從見習資淺管輪做起，後來因職涯規畫調整於 2017 年 10 月離職，但仍從事於海勤人員之工作服務於高雄港港內加油船擔任大管輪。
	X 先生	幹練水手 (離職)	X 先生是先在岸上工作一段時間，因為親友介紹報名助理級甲板員乙級海勤人員訓練完訓後，進入 C 航運公司服務於 2016 年 6 月，從實習生開始做起因為沒有海事教育基礎，所以大多船上甲板事務皆不熟悉，有些前輩同仁會有耐心地慢慢教導，則有些直接謾罵，致使該員對於師徒制是貶多於褒，也因有這些經驗所以該員開始帶新入職的同仁時，開始會把他認為不好的就不教導下去，或者是因自信心不足使得該員教導新人時，總覺得壓力甚大，在船上工作受傷因為人力不足致使該員無法下船治療，時任船長不諒解該員，以致該員心灰意冷選擇離職，也離開海勤人員職場，回到岸上工作。

資料來源：本研究整理

4.2 研究對象差異分析

三位訪談者皆是從最基礎的實習生開始做起，也因此對於海勤人員職場有著自己認知的見解，而在挑選研究對象訪談者時，依照管理級、操作級和助理級海勤人員級別各選擇一位作為研究對象訪談，欲藉由職務級別差異探討對於離職傾向的差異性，H 先生和 Y 先生先後皆受過海事職業院校體系教育對於離職傾向是否與 X 先生有所不同，而 H 先生是離職過再回任 C 航運公司，會不會因有在其他航運公司任職過。使得 H 先生回任 C 航運公司後離職傾向降低。

4.3 開放編碼及主軸編碼

本研究將訪談逐字稿之內容找出相關的關鍵字，並加以註解，在此階段中共有一百二十四個開放編碼之概念。本研究共萃取出一百四十三個開放編碼，再歸納出共二十八個類別的主軸編碼，分別為人際互動關係、人員訓練、工作培訓、工作喜好、工作經驗、學習及工作態度、工作差異、工作職掌、權責劃分、法律規範、自我感受、壓力人事異動、認同度、組織文化、人員管理、工作環境、企業文化、作業流程、協力廠商合作、組織規範、設備

管理、經營方針、商譽、家庭因素、家庭因素適職性、適職性薪津。以下將對各主軸編碼之間的關聯性逐步進行說明。

(1) 人際互動關係

人際關係就是人們在生產或生活活動過程中所建立的一種社會關係。這種關係會對人們的心理產生影響，會在人的心理上形成某種距離感。例如 Y 先生提到：「我所謂的累而是因為第一個是在船上與人共事相處的問題為是最大的問題。」；X 先生提到：「這時我遇到一群願意教導我去勝任工作的同事們，我做錯時再也不是只對我用謾罵的而是用鼓勵的方式，才讓我又有信心面對工作上的挑戰跟繼續幹下去的決心。」，海勤人員工作具有高輪調性，所以須一直適應新同事直到合約結束下船休息，同事間的互動也與組織工作績效息息相關，亦能是助力也能是阻力，並影響組織成員的感受。

(2) 人員訓練

船舶機械設備維修保養，皆由輪機部門負責，因為航行時間縮短及人手不足等因素，使專輪工程師決定委託由協力廠商維修，日子久了行之有年，相對的海勤人員就不會有相關維修經驗。例如 Y 先生提到：「畢竟維修方面都是找外面的修理廠協力廠商來做，相對的就會比較輕鬆，但是有壞處就是人員方面沒有辦法達到正確的訓練。」

(3) 工作培訓

海勤人員在船舶工作中從得到經驗及訓練，也可能從資深同仁過往經歷中得到學習得以更勝任所賦予的職務與責任。例如 X 先生提到：「這時我遇到一群願意教導我去勝任工作的同事們」；Y 先生提到：「你是主管你要先了解一下現場的問題然後帶人去做，帶人的話你也要有那種教育的思維。」

(4) 工作喜好

海勤人員個人皆有各自所習慣的工作方式，船舶航行航線、船舶種類、船舶中人事物，透過選擇讓個人以合適方式來完成工作，例如 Y 先生提到：「當頻繁船員異動原因第一個是船型老舊，第二個或許是那艘船的航線對輪機長或大管輪來說不是很喜歡。」

(5) 工作經驗

海勤人員具有流動的特性，會有在多家航運公司服務的經歷，也因人員各自所擁有的經驗和經歷的不同，對於所指派的工作、任務解讀及處置方式也會有所不同。Y 先生說：「乙級船員訓練班結訓出來，受訓時間約三個月，一開始在其他公司上班，並沒有先到 C 航運公司，來 C 航運公司之前待了四家公司。」；X 先生提到：「所以在船上保護自己最好的方式就是不要把自己放在危險地方做危險的事，這是一些老船員前輩跟我說的。」

(6) 學習及工作態度

海勤人員若具有高度學習意願，會提高對工作的熱忱並能培養積極的工作且能自我期許並將其視為新的工作領域學習。X 先生說：「因為工作永遠都會出現一些問題和狀況，只有把自己的工作能力及專業素質提升，才能面對問題的發生並解決。」；X 先生提到：「而今天我帶了這些人，我就會對他們負責，他們要跟我做事情的時候，只要你做錯，我會負責。」

(7) 工作差異

海勤人員工作特性與一般工作截然不同，也依照船舶性質有不同內容，按照航運業的基本分類有貨櫃船、散裝船兩種，又可依照運送貨物分為運油的油輪、運載礦砂的礦砂船、水泥船、化學船等等，需 24 小時待命並依進出港作業時間也會產生長工時並壓縮休息時間，此為一般工作較為少見的，例如 X 先生提到：「跑船這一個行業跟一般的工作不一樣，為什麼老一輩的人都說這一行存錢很快，因為你不需要準備付房租費、水電費、伙食費因為你就在船上。」

(8) 工作職掌

公司章程中職務說明書裡，其功能部分是描述職務應完成的工作、任務和責任，說明工作活動本身的特性和進行工作的環境特性等等。這部分首先是確定組成職務的責任和任務，例如 X 先生提到：「因為我發現到一件事情，我會的東西不多，所以沒有辦法教他們太多東西，會懷疑自己是否能像之前那些帶過我的前輩們一樣的教導他們，讓他們盡快熟悉船上工作及生活。」；H 先生也提到：「一艘船上最大的當然是船長，再來就分為兩個部門，

一個叫甲板部門，包含駕駛員三個、水手四個、大廚、木匠及水手長各一個，機艙部門就分為輪機長、三個管輪以及機匠還有機匠長。甲板部門的主管稱為大副，也是三名駕駛員裡的其中一名，負責整個甲板的保養以及貨物裝卸貨的處理，甚至還要管理廚房衛生及食物的掌控等，堪稱為一艘船的大內總管，而水手長是甲板部門負責輔佐大副及監督工作的一個重要的角色。」

(9) 權責劃分

責任制，在國外為了方便少數職業性質較特殊的員工保有工作彈性，不受時間、地點限制的責任制度。例如 J 專員提到：「今天如果是星期日休假，但是卡在進出港，那你就不用休息了，我們的工作也就是所謂的責任制，但是我覺得在這家公司還算輕鬆，我有些同學在貨櫃船那就真的累了，聽他說一天要靠三個碼頭，那就真的不用睡了。」

(10) 法律規範

航海人員訓練、發證及航行當值標準國際公約(STCW 2010)，係聯合國國際海事組織針對 300 至 500 總噸位以上於近岸與遠洋國際航行的商船船員相關訓練、發證、資格及設置相關標準來規範。對於為各締約國政府，該國政府有義務達到或者超過本公約所設置航海人員訓練、發證及航行當值的最低標準，及國際海上人命安全公約(SOLAS 2002)，是國際海事組織所制定的海事安全公約之一，確保商船安全最為重要的公約；等多項國際公約都是為確保船舶、人員及貨物安全和防止海洋環境汙染，但在船舶人力越為精簡的同時，也造成船舶人員負擔。例如 Y 先生提到：「第二個問題就是因為現在的法規的關係，所以會變成船員的工作量會越來越多。」

(11) 自我感受

由於工作特殊性，人員調換頻繁，使環境氛圍依職處於陌生之狀態，又因與主管認知無共識，其工作成效非主管想要的，導致其成員產生負面感受，例如 X 先生提到：「可能是因為一直被質疑工作是否有妥善，那時候也確實得不太到工作成就感，讓我都開始懷疑自己，可不可以勝認這份工作，因為到了下一條船的時候，我轉成正式水手了！」

(12) 壓力

壓力形成的來源很廣泛，可能是來自面對新環境不熟悉所產生，也或者是面對主管指派工作或任務，毫無頭緒不知從何做起，而每個人面對壓力所做的處置也都截然不同，例如 J 專員提到：「從頭到尾我完全毫無頭緒，只被告知那些地方是危險區域不能進入但也知道為何。我當下心裡想著我也不知道要幹嘛，但越到後面自己越感害怕和慌張。來一個人生地不熟地方，你什麼事都不清楚，剛開始的時候難免會緊張、會有點恐懼，就是因為害怕」；Y 先生也提到：「所以那時候就會做得比較鬱悶然後還好都有做到合約期滿下船了，我在船上時遇到心情鬱悶的話，晚上有空的話就到後甲板去看看海啊然後吹吹風。」

(13) 人事異動

公司因其成員合約期滿，而調派下船休息，再續派任其他船舶服務；有時也會因航務需求作人事異動如塢修、船舶年度檢查等或是海勤人員有申請事假及病假之需求時，也會進行調派。例如 Y 先生提到：「這兩年多遇到特別的經驗經歷就是船上的人員不斷地在輪調上下船，不斷地在下船，我曾經遇過在一艘船這期間遇過換了三個輪機長，然後四個大管輪，跑澳洲一趟回來大概兩三個月就換一次。」；H 先生也提到：「但是我們船員是合約制，滿十個月就可以打報告下船回家休假，而下一艘船也幾乎不會再回去同一艘船，每一次的上船到自己下船前都要面臨到三至四批的船員更換，每一位船員都是你的師傅。」

(14) 認同度

員工對公司各種目標的信任、贊同以及願意為之奮鬥的程度，也將會使員工產生內心自我約束力和強烈的責任感，調動員工自身的內部驅動力而形成自我激勵，最終產生投桃報李的效應。例如 Y 先生提到：「但是會讓很多年輕新進的船員感到失望的是為什麼公司沒有按照這些規則來懲罰這些高階主管反而放任這些高階主管一直在公司胡作非為。」例如 Y 先生提到：「這兩年多遇到特別的經驗經歷就是船上的人員不斷地在輪調上下船，不斷地在下船，我曾經遇過在一艘船這期間遇過換了三個輪機長，然後四個大管輪，跑澳洲一趟回來大概兩三個月就換一

次。」；H先生也提到：「但是我們船員是合約制，滿十個月就可以打報告下船回家休假，而下一艘船也幾乎不會再回去同一艘船，每一次的上船到自己下船前都要面臨到三至四批的船員更換，每一位船員都是你的師傅。」

(15) 組織文化

組織由其共有的價值觀、儀式、符號、處事方式和信念等內化認同表現出其特有的行為模式。可以觀察到組織人員的行為規律、工作的團體規範、組織信奉的主要價值、指導組織決策的哲學觀念等等，例如 Y 先生提到：「他們會用心教導船上的一些工作和一些注意事項以及一些技術你剛好提到傳承在我們公司在中鋼運通這家公司一直都有師徒制，他是一個很不錯的制度。」

(16) 人員管理

在人員管理上，因工作特性需加強員工在作業時的危害認知，已確保員工有足夠認知及能力保護自己的安全並完成上級指派的工作任務；也因海勤人員皆為傭聘僱，即下船中止合約就無薪餉來源。例如 Y 先生提到：「有些東西都把隱瞞下來然後都沒有通報，我認為說這些也應該要是據實呈報而保護我們這些船員的人身安全保障。」；Y 先生又提到：「我從事這個行業工作大概有 12 年，一開始到船上是要賺很多錢，可是到後面會希望想要穩定一點，會想要一個穩定的生活而不是長年在海上。」

(17) 工作環境

雖然海勤工作不是新型產業，但長期以來外界還是難以得知詳細工作內容及其生活環境，也因長期在海上航行，故海勤人員身體不適需就醫時，無法即時安排看診，例如 Y 先生提到：「有些東西都把隱瞞下來然後都沒有通報，我認為說這些也應該要是據實呈報而保護我們這些船員的人身安全保障。」；Y 先生又提到：「我從事這個行業工作大概有 12 年，一開始到船上是要賺很多錢，可是到後面會希望想要穩定一點，會想要一個穩定的生活而不是長年在海上。」

(18) 企業文化

組織領導者需要長時間建立特有之領導管理模式並且要搭配穩定完善的員工職涯發展機制供員工遵循，才能逐漸形成公司企業文化，如 Y 先生提到：「當下的我覺得公司對我很好，薪水方面又比一般在陸地上的同學還要高，我很開心我擁有這份工作，也對公司充滿了感謝的情感。」；Y 先生又提到：「雖然說我對於這家公司充滿了感謝之情，也很慶幸這間公司幾乎都是用台灣船員，讓我們台灣船員的船藝文化與精神思想得以繼續延續下去。」

(19) 作業流程

公司章程中有制定的一般、特別作業程序，供人員使用如進出港作業程序、進入封閉區間作業程序等，例如 X 水手提到：「我的感覺船上和陸地上兩個差異性很大，因為你可能一有事情就是要準備工作，但也不是隨時隨地的這樣，只有某些特殊事情、進出港和船舶檢查的時候。」

(20) 協力廠商合作

公司會因船上主管所提出的申請，適時地請協力廠商協助維修船舶主機設備相關事宜，例如 Y 先生提到：「因為畢竟維修方面都是找外面的修理廠協力廠商來做，相對的就會比較輕鬆，但是有壞處就是人員方面沒有辦法達到正確的訓練。」

(21) 組織規範

公司制度是指在一定的歷史條件下所形成的企業經濟關係，包括企業經濟運行和發展中的一些重要規定、規程和行動準則，例如 Y 先生提到：「基本上大家都知道說公司的一些規則，我們相信只要我們去遵守規則就不會有什麼大問題。」

(22) 設備管理

公司對其生財器具之管理，大至船舶小至零件修理包，在船舶將屆齡從船隊中汰除時，其屬輪的物料配件備品是否有作處置，以免成為呆料，例如 Y 先生提到：「跑澳洲一趟回來大概兩三個月就換一次(主管調動)，頻繁船員異動原因第一個是船型老舊」

(23) 經營方針

公司最基本的發展方向，經過長時間的經營和管理政策經過長時間檢驗而固定下來的一種方針，例如 Y 先生提到：「基本上我會覺得人是最重要的，因為公司為了保持船隊靈活，所以船齡不會高過 20 年」

(24) 商譽

公司長期經營，外界所給予的評價及口碑，亦能轉換成潛在經濟價值，製造獲利能力，也能藉此吸引人才加入公司團隊，例如 H 先生提到：「公司並不是只有賺錢而已，還有所謂的社會責任，一份傳統產業傳承的心。」

(25) 家庭因素

海勤人員的家庭家人，往往對其影響相當之大，因為大都人員投入這職場，大都是想讓各自家庭經濟有所正向的變化，或者是想滿足家人的期待，也會對其職涯規劃受影響，例如 H 先生提到：「當時的我也沒有想很多，但是在那個年代對很多父母來說，自己的小孩能夠考上國立學校也算是非常厲害的一件事情，於是我就聽了我爸的話讀了這所學校。」；X 先生也提到：「而且我的爸媽也希望我換個離家比較近的地方工作，不希望我離家背景去工作！」

(26) 適職性

組織內的每份工作並不是每個員工一開始就能適任，會經過一段適應期，也會有進而離開這工作環境，去尋找適合自己的職務及公司，例如 H 先生提到：「我很開心我擁有這份工作，也對公司充滿了感謝的情感。」；Y 先生也提到：「跑遠洋航線不是我想要的生活，我比較嚮往台灣近洋航線或港口工作船，跟這家公司文化還有跟船上的相處只佔有一小部分的。」

(27) 薪津

海勤工作吸引人才投入最大誘因是薪資與一般工作有相當大的區別，雖然需要離鄉背井，但能會讓年輕人才願意去嘗試，例如 H 先生提到：「我們這行是一份無法『腳踏實地的工作』，我們離鄉背井拋妻棄子的在海上孤獨著，只為了遠方的家人能夠過上好一點的生活。」；X 先生也提到：「跑船這一個行業跟一般的工作不一樣，為什麼老一輩的人都說這一行存錢很快，因為你不需要準備付房租費、水電費、伙食費因為你就在船上，比一般陸地上的工作，就少了很多的開銷，再來的是在船上，你也沒多餘的花費。」

(28) 職涯規劃

其海勤人員在其眾多因素，最終產生離開公司的念頭，離開之後也有再回來公司，也有找到更適合自己的職場，甚至也有不如預期找到自己合適工作者，例如 Y 先生提到：「因為一般正常該船員保養的設備其實他們都不會做，然後他們很希望說這些東西都委外請廠商做，所以就不會有相關維修經驗，離開公司之後並沒有得到我想要的生活。」；X 先生也提到：「相對比跑船來說來的自由性，我離開跑船這一個行業將近快兩年，換了室內設計工作之後，每天都在挑戰自我，每天都在學東西，但是當我每完成一個工作項目，我都很有成就感！」；H 先生也提到：「離開公司兩年後，在一個機會之下，在公司上班的學長打給我，希望我回來公司，他想要成立工會來改變這間公司的制度與福利，我欣然接受並且義無反顧的回來公司。」

4.4 選擇編碼及說明

在進行主軸編碼後將其概念再做歸納，發展出研究主題核心範疇之選擇編碼，再分析每個選擇編碼之間的關係提出命題，如表 3 所示。

表 3 選擇編碼

序號	選擇編碼	說明	主軸編碼	主軸編碼之序號
1	人際互動關係	組織成員之間的互動關係	人際互動關係	1
2	工作經驗及培訓	組織成員的培訓，目的提升工作績效及其工作中所獲取的經驗反饋	人員訓練	2
			工作培訓	3
			工作喜好	4
			工作經驗	5
			學習及工作態度	6
3	工作職掌	組織中各成員對工作職掌之了解程度及不同職等的成員所訂定之權限	工作差異	7
			權責劃分	8
			工作職掌	9
4	法律規範	保障組織成員權益及維持社會秩序為目的	法律規範	10
5	個人情緒感受	組織成員對於周遭人事物感受的反饋及壓力產生來源	自我感受	11
			壓力	12
6	人事異動	組織對其成員所指派之人力調配	人事異動	13
7	組織文化認同	組織成員對其組織文化之認同度	認同度	14
			組織文化	15
8	組織管理因素	組織管理組織具有綜合效應，其為組織中的成員共同作用的結果，組織中的成員互相協作配合、共同勞動，有效實現組織目標的過程	人員管理	16
			工作環境	17
			企業文化	18
			作業流程	19
			協力廠商合作	20
			組織規範	21
			設備管理	22
			商譽	24
9	職涯規劃	組織內員工對其職涯發展之規劃及願景	家庭因素	25
			適職性	26
			薪津	27
			職涯規劃	28

資料來源：本研究整理

(1) 人際互動關係

人際互動關係，係組織成員之間的互動關係，員工的感觀會支撐其在該單位工作之理由。

命題一：良好的人際互動關係有助於員工對工作的投入。

命題二：良好的人際互動關係可增加員工對工作的認同感。

(2) 工作經驗及培訓

工作經驗及培訓，係指組織成員的培訓，目的提升工作績效及其工作中所獲取的經驗反饋，影響因素有人員訓練、工作培訓、工作喜好、工作經驗、學習及工作態度等五項因素，透夠人員訓練及工作學習得到的反饋，能提升人員的工作熟練，並藉師徒制提點，逐漸了解個人的學習及工作性格；師傅分享個人成功與失敗的經驗，能幫助其避免浪費時間、精力和錯誤。即使想發展另一條與師傅不同的職涯道路，師傅的經驗與導引仍能提供徒弟許多智慧性的啟示。

命題三：適當的師徒制，能引導其人員快速熟悉並達到經驗傳承的目的。

(3) 工作職掌

工作職掌，係指組織中各成員對工作職掌之了解程度及不同職等的成員所訂定之權限，介入條件包括工作差異、權責劃分及工作職掌三項因素。

命題四：明確的權責劃分可以使組織運作更加順暢。

(4) 法律規範

法律規範，係指隨著科技的進步、環保意識的抬頭，各國國際公約對於船舶、人命及貨物安全和海洋汙染，越來越嚴苛，對公司營運成本及海勤人員壓力遽增。

命題五：嚴苛的國際公約規定間接造成船舶海勤人員工作上的壓力。

命題六：嚴苛的國際公約規定提高公司營運成本。

(5) 個人情緒感受

個人情緒感，係指組織成員對於周遭人事物感受的反饋及壓力產生來源，包含自我感受、壓力等兩項因素，缺乏釋放壓力的出口，以致壓力堆積，開始懷疑其本身的工作能力是否能勝任所受指派之工作。

命題七：良好的組織溝通及適當的關懷有助於緩解其人員工作產生的壓力。

(6) 人事異動

人事異動，係指組織對其成員所指派之人力調配。

命題八：頻繁人事異動會顯著影響船上工作氛圍。

(7) 組織文化認同

組織文化認同包含組織文化、認同度等兩項因素，係指組織成員對其組織文化之認同度。

命題九：組織成員具有高度組織文化認同感有助於提昇員工工作表現。

命題十：組織成員具有高度組織文化認同感有助於加員工留任意願。

(8) 組織管理因素

組織管理因素包含人員管理、工作環境、企業文化、作業流程、協力廠商合作、組織規範、設備管理、商譽、等九項因素，這些因素形成員工的工作行為並影響組織整體表現。

命題十一：良好的組織管理因素有助於提昇員工工作表現。

命題十二：良好的組織管理因素有助於提高人員的招募及留任意願。

(9) 職涯規劃

職涯規劃包含家庭因素、適職性、薪津、職涯規劃等四項因素，係指組織內員工對其職涯發展之規劃及願景。

命題十三：建立完善船上通訊可減少其人員社會疏離感有助於人員留任意願

5. 結論與建議

5.1 結論

海勤人員在國際貿易中扮演相當重要的角色，台灣海勤人員實質供需不平衡已是存在的現況，如何留住台灣海勤人員的問題普遍存在於各航運公司，雖海勤人員具有流動的特性，但對於公司的永續經營發展著實為一大隱憂，如 C 航運公司擁有近七百名台灣海勤人員，但平均年資卻只有四年左右，對於資深海勤人員經驗的傳承恐有無法交替及傳承之疑慮並對公司船隊長期發展有著顯著的影響。

台灣再生能源西岸離岸風電之基礎建設興起，使航海相關人才需求大增，也因薪水待遇與遠洋航運相差不遠，使得原本在國際線航線服務之海勤人員大量流失。並投入於離岸風電建設發展，若無法與離岸風電待遇條件做出區別，則海勤人員離職現象亦會擴大。也礙於船舶工作特殊性，因此橫向溝通較少，例如跨單位、各部門間的溝通協調會議，雖有會議記錄以電子郵件方式在船隊中傳閱，但若直接傳達公司未來的經營方針及策略，會降低許多誤解的情形發生。

本研究發現在訪談者中皆有透露在船舶工作海勤人員該環境中，人際互動關係極為重要，亦會影響船舶整體工作氛圍進而影響其人員情緒感受，而對公司管理方針頗有微詞，因是為無良善溝通窗口或平台以致產生其誤解，皆以家庭考量或個人職涯規劃做為考量，離開公司或曾離開公司，但卻沒離開該職場亦代表著，高薪資也是影響海勤人員留任意願之一。

遠洋商船的對外網路通訊及醫療協助一直都不普遍，一直是海勤人員工作環境為詬病，而在 2019 年，C 航運公司已與中華電信簽署建構智慧船舶與遠距醫療服務平台合作意向書，藉此提升船舶通訊之便利，對於海勤人員照顧和關懷是一大利多。

5.2 研究貢獻

經研究者訪談 C 航運公司三個離職員工，再以紮根理論之資料處理方法將訪談資料歸納分析發現，員工在對其投入之工作認知，會以正面的角度切入，認為被賦予這項工作是種肯定，也期許自己並自我要求盡全力達成目標。當公司或船上主管未能體察出彼此之間認知的差異性，或缺乏良好溝通的機制或管道來傾聽其人員的聲音而產生彼此的誤解，而萌生離職念頭離開職場，此現象也將影響其他海勤人員，這些負面效應將會逐漸影響到組織績效表現上。

C 航運公司海勤人員離職人員對於不明確的人員考評、升遷制度存在許多疑問，且既有的正式溝通平台上未達到雙向的溝通效果，使人員萌生離職的念頭。海勤人員的供需失衡已威脅到我國航運之永續經營，當航運公司提供了訓練經費與工作職缺和升遷機會，卻無法留住海勤人員在航海事業，也會造成人才浪費。且因與近洋工作船薪資待遇條件做出區隔吸引海勤人員投入職場。是故，降低海勤人員的離職傾向提升其上船工作意願應該是值得航運公司的管理者重視且深思的一個課題。。

5.3 研究限制

(1) 訪談對象

本個案的訪談對象，因為時間與區域上的限制，僅訪談 C 航運公司三位離職海勤人員，惟不同階段的離職人員的經歷亦會影響離職傾向的因素之一，因為屬同一公司，不同航運公司主管領導管理方式也可能不同，故往後研究者可就同業其他海運公司進行個案研究，可藉此比較不同航運公司異同點，讓離職傾向的研究在學術領域有更豐富的探討。

(2) 訪談內容

本研究在訪談前均有向受訪員工說明訪談的目的是做論文研究，希望其能暢所欲言，惟經觀察助理級海勤人員因在其公司服務年資及船舶數為少，故經歷略顯不足，操作級海勤人員皆為服務年資三年以上，最能完整表達心中想法談話內容，亦能侃侃而談並盡所能回答研究者的問題，故並非在所有訪談內容中都能百分之百呈現出其內心想法，這是訪談上之限制。

5.4 研究建議

本研究僅針對組織溝通對組織績效的影響進行質性研究，從田野調查發現的問題中深入分析問題成因，並未對相互間影響的「程度」進行分析，後續研究者如有興趣，可以量化研究方法驗證其影響程度大小。

參考資料

中文部分

- 王月喬 (2005)。貨櫃船上的性別政治女船副職場之處境(未出版碩士論文)。高雄醫學大學性別研究所，高雄市。
- 李佳逸、高煌彥、余坤東、林宜真、諸承明(2014)。新進員工社會化與工作鑲嵌，離職意願之關聯探討--以臺灣海運業為例。**航運季刊**，**23(3)**，25-45。
- 李筱婷、郭俊良、吳珮琪、朱財義(2012)。探究臺灣船員與外籍船員工作態度對離職傾向之影響。**航運季刊**，**21(3)**，71-95。
- 郭俊良、朱財義、李筱婷、吳珮琪(2012)。以社會認知生涯理論探究男女航海科系學生專業承諾之差異。**航運季刊**，**21(4)**，21-45。
- 郭俊良(2007)。**臺灣船員不安全感之研究(未出版博士論文)**，國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。
- 陳力民(2004)。如何因應未來我國海事人才之需求，**航運季刊**，**112(3)**，1-11。
- 陳向明 (2002)。*社會科學質的研究*。五南圖書出版股份有限公司。
- 賀孝方 (1994)。台灣地區商船船員離職傾向影響因素之分析-以工作滿足，工作家庭角色衝突，個人背景為探討變項**未出版碩士論文**。國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。
- 黃英忠、董玉娟、林義屏(2001)。台商派駐大陸已婚員工離開現職傾向之研究：工作-家庭衝突理論之觀點。**管理評論**，**20(3)**，85-122。
- 董孟修(2019)。遊覽車司機工作困境與職場韌性歷程之研究。**運輸學刊**，**31(1)**，61-92。

英文部分

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.
- Alderton, T., & Winchester, N. (2002). Globalisation and de-regulation in the maritime industry. *Marine Policy*, 26, 35-43.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Bagozzi, R. P. , & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Baron, R. M.,& Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction insocial psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept commitment. *American Journal of sociology*, 66, 32-42.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15(1), 115-127.