

客服派遣人員之工作特性、工作滿足、教練輔導對留任意願之 研究-以 C 電信公司為例

The Effectiveness of Job Characteristics, Job Satisfactions and Coaching Skills on Retentive in Dispatched Manpower Customer Service-C Telecom Co. as an Example

陳美玲 Mei-Ling Chen¹

陳啟斌 Chie-Bein Chen²

王則人 Tze-Jen Wang³

摘要

台灣職場生態變遷異常迅速，為降低龐大的人事成本，將非核心業務工作人力委由專業的人力資源公司管理。惟派遣員工的高流動率，導致企業生產力與服務品質下降、訓練成本提高。因此，如何找到符合企業期望、穩定性強且留任意願高的派遣人員，將是要派企業之重要課題。研究發現員工工作特性對留任意願假設並不成立；工作滿足對留任意願有正向影響假設成立；教練輔導對留任意願具有正向影響假設成立；工作滿足及教練輔導對委外客服人員的「工作特性」及「留任意願」具有調節效果成立。並建議對於員工應有效提升員工工作滿足並完善職涯訓練或教練輔導。

關鍵字：派遣人員、工作特性、工作滿足、教練輔導、留任意願

Abstract

In order to reduce the huge personnel costs and focus on core sector, many enterprises have adopted the dispatch workers to deal with non-core tasks. However, the high turn-over rate of the dispatch workers leads to a decrease of productivity and service quality, and raising the cost of training that enterprise urgently needs to solve them. The study surveyed the dispatch workers of C Telecom Corporation in three districts by questionnaire and tried to explore the influence of “job characteristics,” “job satisfaction” and “assistance from professional trainer” on “intention to stay.”

Keywords: dispatch worker, job characteristics, job satisfaction, assistance from professional trainer, intention to stay.

¹ 東華大學國際企業學系在職專班研究生

² 東華大學國際企業學系教授(聯絡地址：97401 花蓮縣壽豐鄉大學路二段一號，聯絡電話：03-8635000 轉 3048，E-mail: cbchen@mail.ndhu.edu.tw)。

³ 東南科技大學餐飲管理系講師

壹、緒論

一、研究背景及動機

企業除了必須面對全球化的高度競爭與產業結構的快速變遷外，亦在逐漸被重視的勞工權益及相關勞動法令等限制下，直接衝擊到企業的獲利能力，為了節省成本企業面臨瘦身壓力，不得不採取彈性的人力進用模式，人才派遣已成企業用人不可避免的趨勢，企業保留部分核心員工，而將外圍業務交由派遣。國內企業採用派遣人力近幾年有突破性增長，依據行政院勞委會 2009 年至 2012 年國內事業單位運用派遣人力家數據顯示，2012 年第一季計有 31,740 家國內企業採用，較 2009 年增長 32.94%，其中以製造業 13,418 家採用達 42.27%最高，其次為批發及零售業 5,654 家達 17.81%，次之為金融及保險業 2,741 家 8.64%；顯示經營彈性化及僱用型態多元化趨勢下，人力派遣已逐漸為國內企業所接受。

個案研究之公司已多年運用派遣人力來協助客戶服務，原各客服中心分屬不同之分公司，為有統一之指揮體系及一致性之服務標準，期不斷優化服務品質與提升企業形象，於 96 年整合全區客服中心成立總公司客戶服務處；目前客服人力近 4,000 人，其中派遣人員幾近六成。受外在環境變動影響，及客服工作單調、時間不穩定及工作量大，派遣人員流動率一直高居不下，如何突破今日就業市場人力供需失調之窘境，創造留住優秀人利之優勢，為管理單位亟需努力之方向，因此探討工作特性是否影響派遣人員留任意願，為本研究動機一。

個案研究之公司派遣人員流動率每年均高度成長，卻仍有 30%強之派遣人員工作超過三年以上，其中又有近 20%之派遣人員工作達五年以上，可見仍有為數不少之派遣人員認同客服簡單無責任之特性，或有其他影響人員留任之相關因素。陳國彬（2009）認為，留住員工做有效的方法是提昇其工作滿足，引發探討派遣人員之工作滿足影響其留任意願之關聯因素，為本研究之動機二。

國際企業正流行向球隊教練學習管理經驗。他們體會到，未來企業需要的人才，不是超級明星；而是能組織團隊、帶動團隊成長，邁向卓越的教練。引發探討主管人員之教練輔導技能對派遣人員留任意願之關聯因素，為本研究動機三。

二、研究問題與目的

為改善及因應前述困境，希望從管理面探討客服派遣人員之工作特性、工作滿足、個案公司管理人員之教練輔導技能與派遣人員留任意願之關聯性，因此本研究問題整理如下：

(一)探討工作多樣性、工作重要性、工作自主性、工作回饋性、及工作完整性等工作特性。

對派遣人員留任意願之影響程度為何？

(二)以派遣人員對現職之工作成就、人際關係、工作環境、福利薪資等工作滿足因素為調節變數來探討及分析對派遣人員留任意願之影響藉以瞭解不同之工作滿足因素對其留任意願之影響為何？

(三)以要派企業主管能否以開放性溝通、團隊取向、尊重個體、多元接受性及重視員工發展等教練輔導技能為調節變數，探討對派遣人員留任意願之影響程度。

本研究之研究目的，主要藉由 C 電信公司從客服派遣人員工作特性探討工作滿足、教育輔導對留任意願的影響，提供派遣機構、要派機構具體建議，改善目前之派遣人力高流職率的現況與招聘不易之困境，本研究結論與建議未來亦可提供各大企業與公部門在運用派遣人力管理之參考。

貳、文獻探討

一、人力派遣

依據行政院主計處「工商及服務業普查」定義人力派遣係指從事人力派遣業務之企業與有用人需求的企業或單位簽訂勞動契約，將其聘僱之人員派至要派機構提供勞務，並接受要派機構的指揮、督導及工作分派，而向用人單位收取勞務費或服務費用。由於各國人力派遣產業發展情況不同，對其定義亦為不同，但均說明人力派遣為一種臨時性的僱用形態，而非傳統的長期僱用關係。

有效降低營運成本、提升人員工作績效，是公司經營獲利關鍵因素。Nollen(1996)指出，臨時性之人力支援已成為企業在營運管理上的主要策略之一；企業採用人力派遣之原因如下(成之約，1998；邱駿彥，2000)

- (一)勞動彈性的興起—數量彈性化、功能彈性化、報酬彈性化、距離策略、區隔策略等人力資源管理措施，使雇主運用企業人力更具有彈性，「派遣勞動」則呈現出企業運用外部數量彈性和距離策略的趨勢。
- (二)整體環境的變化—經濟全球化使國際競爭激烈，市場情勢瞬息萬變，非常需要彈性管理與彈性雇用來因應這些快速的變化，因而派遣工作應運而生。
- (三)企業管理便利及節省成本—企業員工數控制在一定的規模，使企業在淡旺季銜接過程中，可依據業務多寡去調整人力的需求數量；不致有淡季人力閒置情形。

二、工作特性

蘇義倫(2005)指出工作特性是指與工作有關的因素或屬性，例如工作多樣性、工作回饋性、工作重要性、工作自主性等，而這些特質除影響個人選擇工作之外，有時甚至更影響個人的工作績效、工作動力與工作滿足度。劉家禎(2010)認為工作特性是包括工作本身環境、薪資、福利、自主性、回饋、學習機會以及員工本身的成就感等。

Hackman and Lawler (1971)之工作特性理論基礎，將工作特性與個人對工作的反應加以精簡及系統化，於 1975 年提出「工作特性模式」學說，此模式是目前最廣為運用的工作特性架構，根據工作特性五項構面與個人對工作反應之關係予以描述，在模式中各項工作特性會產生不同的心理狀態，而個人感受心理狀態將影響其態度與行為，包括內在激勵作用、工作品質與績效、工作滿足及缺勤與離職率等。

三、工作滿足

工作滿足的正式研究開始於 Hoppock (1935) 著名的「工作滿意度 (job satisfaction)」一書，首度提出了工作滿意度的概念，員工的心理狀態便廣受企業界及學術界的重視。翁進勳 (2002) 認為工作滿足是對工作或工作相關環境的感覺或情感性反應，是對工作的預期與實際價值之比較，當自覺二者間差距越小時，滿意度越高。

Smith, Kendall and Hulin (1969)認為工作滿足是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後所得的結果，某一種工作情境是否影響工作滿足，涉及許多其他因素，如工作好壞的比較、與其他人的比較、個人的能力及過去的經驗等。學者對工作滿足的構面種類、看法相當分歧，Vroom (1964)認為包括組織本身、升遷、工作內容、直接主管、待遇、工作環境與工作夥伴等七個構面。Smith, Kendall and Hulin (1969)提出工作本身、升遷、工作夥伴、薪資與上司等五個構面。

四、教練輔導

教練其源自於體育界，教練(Coach)以激勵、互動、即時的回饋方式來指導隊員，1950 年代教練首次被運用在管理界中，發展到了 1978 年，教練技能才真正開始受矚目，提倡主管應透過師徒(Mentor)關係，協助員工在學習的過程中來進行教育訓練與人才發展。近年來教練輔導(Coaching)更被廣泛運用到企業、人際關係、生涯規劃上，幫助人們良性溝通、發揮能力、調整觀點、提升表現，教練也是本世紀最具革命性的管理觀念，已是當今各大企業最新、最有效的管理工具之一。

教練輔導(Coaching)已被認為是管理者應具備的技巧(Evered & Selman, 1989)。透過主管教練輔導制度展現教導、指引、和鼓舞的行為給予部屬回饋，並持續性的幫助部屬改善工作績效、提升技能和進行職涯發展(Krazmien & Berger, 1997)。近期的理論強調的是學習與發展，綜合近期學者之定義認為，管理教練技能是一項組織發展的策略，其能幫助員工自我發展和提昇效率，管理者能透過與員工良性互動的機會，促進員工發展其最大潛能。傳統的管理方式是解決具體的技術問題，給員工們專業上的支持。Coaching 是主管培育人才的一種管理能力，能看到員工發揮潛能，激發創意的可能性。

五、留任意願

提高人員的留任意願，尤其是關鍵人才的留任意願，一直都是企業關心的議題，在現有的文獻中，討論留任意願較有限，大部份以離職意願或離職傾向作為研究。就定義而言，

「留任」(Retain)亦即保留、維持不變、避免分開或是保持在固定的地方等，而「意願」(Intend)則是心意的方向。劉俊昌(1999)提出留任是離職的積極面，表示願意留在組織內部繼續為組織效力。大部份學者皆以離職傾向作為主要組織管理行為的研究，而以留任意願為主要的研究並不常見。

初期在探討組織員工的留任意願時，大多數的學者都將研究重點放在員工的工作滿意度上。Mobley(1977)之員工留任決定歷程模式中影響「留任意願」依變項的因素有「工作滿意」與「工作機會」。意即當員工之工作滿意度較低時，會開始有尋找其它工作機會的念頭，如果又有其它較佳的工作機會，則該員工留任的可能性便會減少。

參、研究方法

一、研究架構與假設

依據研究目的與文獻探討，本研究以工作特性為自變項，工作滿足、管理教練技能為調節變項，探討客服派遣人員留任意願之關聯性，依此建立本研究之研究架構，如圖 1 所示。

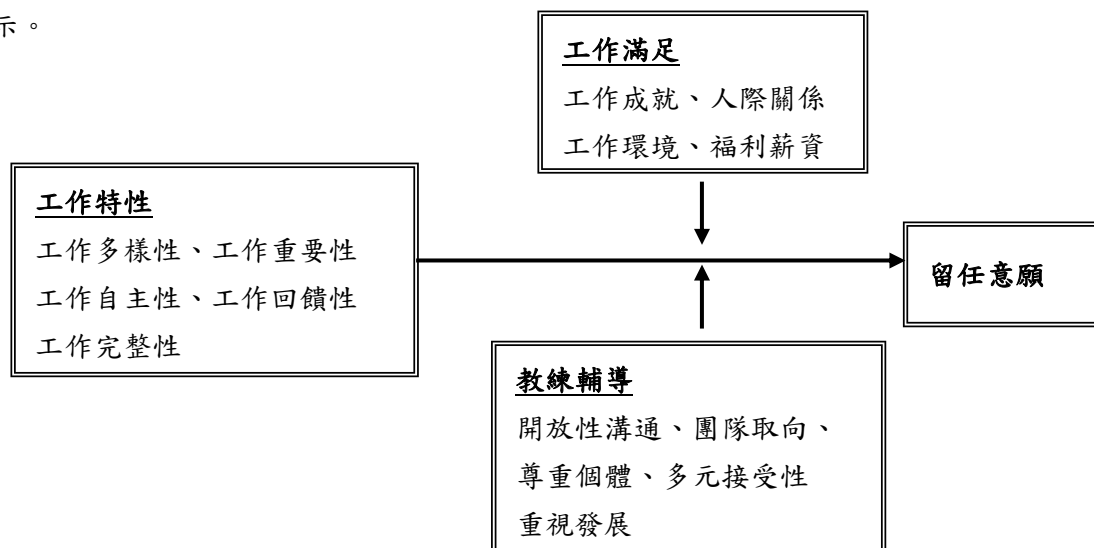


圖 1 研究假設架構圖

本研究根據研究目的與文獻回顧，探討派遣人員工作特性、工作滿足、教練輔導與留任意願之關係研究，以個案公司客服派遣人員為研究對象。根據研究架構本研究之假設如下：

H1: 工作特性對留任意願正向影響

H2: 工作滿足對留任意願正向影響

H3: 教練輔導對留任意願正向影響

H4: 「教練輔導」對委外客服人員的「工作特性」及「留任意願」具有調節效果

H5: 「工作滿足」對委外客服人員的「工作特性」及「留任意願」具有調節效果

二、研究變數之操作性定義與衡量方式

(一)工作特性

量表係以 Hackman and Lawler (1971) 之工作特性量表編製而成，中文量表以許文瓊 (2008)等研究問卷，再依個案公司現況與實際需要做增題或刪題並修正，以符合客服人員之適用性。構面包括：

- 1.工作多樣性：指工作者在工作上能夠使用不同技術和多種操作方式之程度。
- 2.工作完整性：指工作者能做完整件工作而非部分工作，且能清楚確認其努力成果。
- 3.工作重要性：指工作對於他人實質影響力之程度。
- 4.工作自主性：指工作者對於工作的計劃、使用的設備、工作的程序等，具有自行決定的權力程度。
- 5.工作回饋性：指工作中讓工作者直接而清楚獲知自己工作績效之程度並假設客服人員對工作特性之認知將會影響其留任意願。

(二)工作滿足

本研究量表係依據廖素華(1978)編譯自 Weiss, Dawis, England, and Lofquist 等人在 1967 年所編製之明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ)短題問卷，並依客服派遣人員目前適用情況加以修訂而成。構面包括：

- 1.工作成就：個人由工作本身所得到的滿足程度，如成就感、受別人尊重、自主性、回饋性等。
- 2.人際關係：與學生、同事相處的情形，以及與同事之間合作的情形等。
- 3.工作環境：工作所處的環境環境、休閒空間、硬體設備及操作設備等
- 4.福利薪資：薪資待遇、工作穩定性及升遷機會等。

(三)教練輔導

本研究管理教練輔導分五個構面衡量:量表係採王文君(2012)因應文化差異。構面包括：

- 1.開放性溝通：開放的溝通可以讓管理者和員工取得良好的相互了解並做為發展關係的基礎。

2. 團隊取向：管理者需要對員工有效的傾聽，並清楚瞭解員工所說的話。
3. 尊重個體：考慮員工個人需求和及任務需求。
- 4 多元接受性：主管與員工工作時需要接受新的想法和探索多種解決方案
5. 重視發展：為了進行有效的指導，管理者需要具備特殊技術，以促進員工發展。

(四)留任意願

本留任意願係探討問訪對象未來一年留任目前工作、離開目前工作或找尋其他工作機會之意願程度，參考國內學者姚諺蓉（2008）有關留任意願之研究量表編修而成。

三、研究對象

本研究主要以個案公司客服部門全區作業中心北區、中區、南區等三大都會區派遣人員，包括現場作業一線人員、二線人員（從事諮詢、客訴、教育訓練、輔導員、機務等工作）為施測對象。

肆、研究分析

一、敘述統計分析

本研究受測對象為 C 電信公司之客服派遣人員，依據現實感受，回答本研究問卷之問項。本研究問卷發放期間為民國 103 年 4 月 1 日~100 年 4 月 20 日，共計回收 210 份問卷，扣除無效問卷 10 份，有效問卷共 200 份，有效回收率為 95.2%。

本研究樣本之敘述性統計，就性別而言，男生有 53 位，女生有 147 位。就婚姻狀況而言，單身有 153 位，已婚有 47 位。就子女數而言，0 人有 167 位，1 人有 21 位，2 人有 10 位，3 人以上有 2 位。年齡而言，29 歲以下有 82 位，30-39 歲有 107 位，40-49 歲有 6 位，50 歲以上有 5 位。年資而言，1 年以下有 18 位，1-3 年有 73 位，4-6 年有 50 位，7-9 年有 41 位，10 年以上有 18 位。教育程度而言，高中職有 9 位，專科有 41 位，大學以上有 150 位。工作地點而言，北區有 62 位，中區有 86 位，南區有 52 位。就擔任工作而言，擔任工作有 134 位，二線人員有 66 位。

二、信度分析

通常會使用 Cronbach's α 值來作為測試信度的標準， α 值越高表示信度越佳，內部一致性也越高， α 值則是以達到 0.7 為佳，若介於 0.35 至 0.7 尚可接受，若低於 0.35 則應加以拒絕(Cuieford, 1965)。本研究構面之 Cronbach's α 如表 1：

表 1 各構面信度分析

研究構面	Alpha 值	檢定值 > 0.7
工作特性	0.819	符合
工作滿足	0.899	符合
教練輔導	0.976	符合
留任意願	0.830	符合

三、效度分析

建議收斂效度分析準則，其修正標準應該以基本的適配指標（因素負荷量介於 0.5~0.95； $SMC > 0.5$ ；組成信度 > 0.6 ；平均變異萃取 > 0.6 ）及內在結構配適度（ χ^2/df 在 1~5 之間； GFI 、 $AGFI > 0.9$ ； RMR 、 $RMSEA < 0.05$ ； NFI 、 $CFI > 0.9$ ； $PNFI$ 、 $PGFI > 0.5$ ）進行評鑑。

(一)工作特性架構：

工作特性架構之收斂效度如表 2，顯示內在結構配適符合檢驗標準，因此可以得知本研究工作特性架構理論模式已達到基本的配適標準。

表 2 工作特性驗證性因素分析結果整理表

潛在變項	題項	因素負荷量	衡量誤差	SMC	組成信度	平均變異萃取
工作多樣性	X_{111}	0.846	0.187	0.716	0.827	0.62
	X_{112}	0.88	0.195	0.774		
	X_{113}	0.609	0.448	0.371		
工作完整性	X_{121}	0.817	0.313	0.667	0.699	0.541
	X_{122}	0.644	0.427	0.415		
工作重要性	X_{131}	0.582	0.368	0.283	0.747	0.501
	X_{132}	0.702	0.439	0.493		
	X_{134}	0.819	0.228	0.671		
工作自主性	X_{141}	0.779	0.128	0.607	0.789	0.50
	X_{142}	0.744	0.243	0.554		
	X_{143}	0.696	0.322	0.484		
	X_{144}	0.552	0.401	0.305		
工作回饋性	X_{151}	0.661	0.312	0.437	0.752	0.511
	X_{152}	0.884	0.118	0.781		
	X_{153}	0.562	0.408	0.316		

在結構配適度的統計檢定量，檢定結果 χ^2/df 為 1.866， GFI 為 0.915， $AGFI$ 為 0.871， RMR 為 0.043， $RMSEA$ 為 0.066， NFI 為 0.865， CFI 為 0.931， $PNFI$ 為 0.651， $PGFI$ 為

0.603。唯 *AGFI*、*RMSEA*、*NFI* 接近符合標準值，其餘統計量皆符合理想檢定值，因此在工作特性上之整體結構適配度呈現適合之結果。

(二)工作滿足架構:

工作滿足架構之收斂效度如表 3，顯示內在結構配適符合檢驗標準，因此可以得知本研究工作滿足架構理論模式已達到基本的配適標準。

表 3 工作滿足驗證性因素分析結果整理表

潛在變項	題項	因素負荷量	衡量誤差	SMC	組成信度	平均變異萃取
工作成就	X_{211}	0.582	0.274	0.339	0.804	0.501
	X_{212}	0.798	0.221	0.637		
	X_{213}	0.755	0.29	0.570		
	X_{214}	0.702	0.27	0.493		
人際關係	X_{221}	0.71	0.207	0.504	0.812	0.595
	X_{222}	0.904	0.091	0.817		
	X_{223}	0.68	0.325	0.462		
工作環境	X_{231}	0.841	0.24	0.707	0.862	0.662
	X_{232}	0.881	0.162	0.776		
	X_{233}	0.763	0.477	0.582		
	X_{234}	0.762	0.473	0.581		
福利薪資	X_{241}	0.94	0.107	0.884	0.863	0.76
	X_{242}	0.798	0.375	0.637		

在結構適配度的統計檢定量，檢定結果 χ^2/df 為 1.899，*GFI* 為 0.915，*AGFI* 為 0.869，*RMR* 為 0.041，*RMSEA* 為 0.067，*NFI* 為 0.919，*CFI* 為 0.959，*PNFI* 為 0.695，*PGFI* 為 0.593。唯 *AGFI*、*RMSEA* 和 *PGFI* 接近符合標準值，其餘統計量皆符合理想檢定值，因此在工作滿足上之整體結構適配度呈現良好之結果。

(三)教練輔導架構:

教練輔導架構之收斂效度如表 4，顯示內在結構配適符合檢驗標準，因此可以得知本研究教練輔導架構理論模式已達到基本的配適標準。

表 4 教練輔導驗證性因素分析結果整理表

潛在變項	題項	因素負荷量	衡量誤差	SMC	組成信度	平均變異萃取
開放性 溝通	X ₃₁₁	0.889	0.173	0.790	0.927	0.761
	X ₃₁₂	0.858	0.206	0.736		
	X ₃₁₃	0.903	0.13	0.815		
	X ₃₁₄	0.838	0.237	0.702		
團隊取向	X ₃₂₁	0.906	0.124	0.821	0.940	0.798
	X ₃₂₂	0.917	0.113	0.841		
	X ₃₂₃	0.87	0.165	0.757		
	X ₃₂₄	0.879	0.186	0.773		
尊重個體	X ₃₃₁	0.87	0.177	0.757	0.932	0.775
	X ₃₃₂	0.897	0.163	0.805		
	X ₃₃₃	0.88	0.175	0.774		
	X ₃₃₄	0.874	0.209	0.764		
多元接受性	X ₃₄₁	0.906	0.132	0.821	0.943	0.806
	X ₃₄₂	0.903	0.151	0.815		
	X ₃₄₃	0.909	0.138	0.826		
	X ₃₄₄	0.873	0.195	0.762		
重視發展	X ₃₅₁	0.859	0.211	0.738	0.879	0.648
	X ₃₅₂	0.911	0.161	0.830		
	X ₃₅₃	0.729	0.353	0.531		
	X ₃₅₄	0.703	0.348	0.494		

在結構適配度的統計檢定量，檢定結果 χ^2/df 為 2.246，*GFI* 為 0.859，*AGFI* 為 0.809，*RMR* 為 0.028，*RMSEA* 為 0.079，*NFI* 為 0.925，*CFI* 為 0.957，*PNFI* 為 0.755，*PGFI* 為 0.634。僅 *AGFI*、*GFI*、*RMSEA* 接近符合標準值，其餘統計量皆符合理想檢定值，因此在教練輔導上之整體結構適配度呈現適合之結果。

(四)留任意願架構：

留任意願架構之收斂效度如表 5，顯示內在結構配適符合檢驗標準，因此可以得知本研究留任意願架構理論模式已達到基本的配適標準。

表 5 留任意願驗證性因素分析結果整理表

潛在變項	題項	因素負荷量	衡量誤差	SMC	組成信度	平均變異萃取
留任意願	X ₄₁₁	0.691	0.437	0.477	0.891	0.622
	X ₄₁₂	0.734	0.489	0.539		
	X ₄₁₃	0.877	0.223	0.769		
	X ₄₁₄	0.795	0.371	0.632		
	X ₄₁₅	0.833	0.316	0.694		

在結構適配度的統計檢定量，檢定結果 χ^2/df 為 1.066，GFI 為 0.99，AGFI 為 0.969，RMR 為 0.015，RMSEA 為 0.018，NFI 為 0.99，CFI 為 0.99，PNFI 為 0.495，PGFI 為 0.330。唯，PNFI 及 PGFI 與標準值有些許差距，其餘統計量皆符合理想檢定值，因此在留任意願上之整體結構適配度呈現良好之結果。

四、結構方程模式分析(SEM)

在確定整體模型之契合度之後，可以進一步評估測量模型與結構模型之估計值，藉以探討測量變數與潛在變數以及潛在變數與潛在變數之間的關係，而可以得到整體模型的結構關係與上述之評鑑標準比較，本研究所提出之理論模式已達到一定的契合水準，將可繼續進行模型的因果關係驗證進行分析「工作特性」、「工作滿足」、「教練輔導」、「留任意願」四項變數之關聯性。其整體路徑分析圖如圖 2 所示。

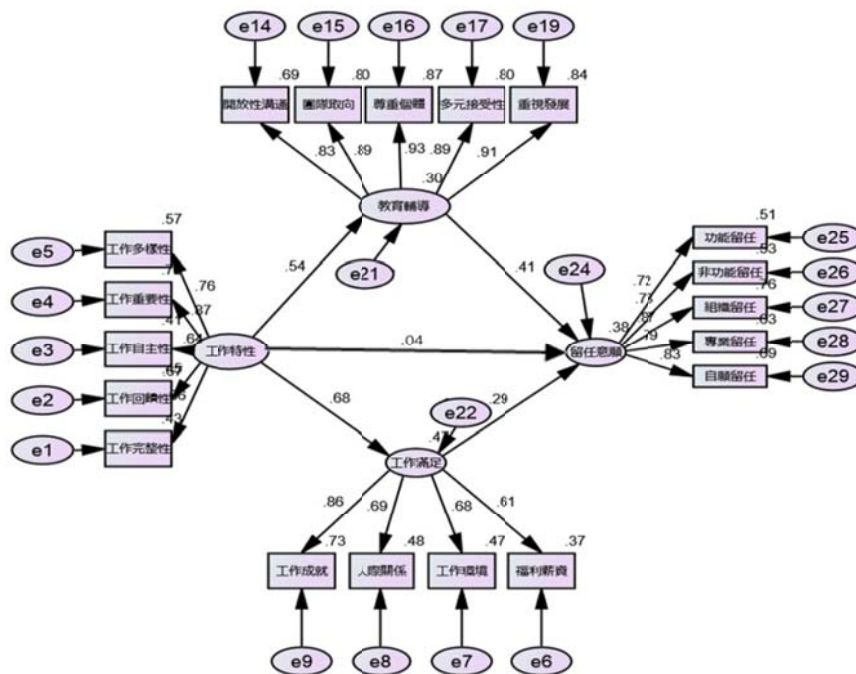


圖 2 整體路徑分析

其假設驗證結果如下：

假設一：工作特性對留任意願正向影響

工作特性對留任意願之迴歸係數為 0.039，顯著性(p)為 0.743，未達顯著標準，顯示工作特性對留任意願有正向影響不成立，因此假說 H1 不成立。

假設二：工作滿足對留任意願正向影響

工作滿足對留任意願之迴歸係數為 0.286，顯著性(p)為 0.000，達顯著標準，顯示工作滿足對留任意願有正向影響，因此假說 H2 成立。

假設三：教練輔導對留任意願正向影響

教練輔導對留任意願之迴歸係數為 0.407，顯著性(p)為 0.000，達顯著標準，顯示工作特性對工作滿足有正向影響，因此假說 H3 成立。

假設四：「教練輔導」對「工作特性」及「留任意願」具有調節效果

根據表 6 變異數分析的結果，指出整體迴歸模式的效果達顯著水準(F 值 = 35.382, p 值 = 0.000 < 0.001)，表示整體迴歸模式具有統計上的意義，其調整後的判定係數為 0.147，表示其整體模式的解釋力達 14.7%。而在迴歸模式中的預測變數(工作特性、教練輔導、工作特性與教練輔導交互效果變數)對於依變數(工作態度)的有效解釋變異量為 32.09%，教練輔導表示具有正向調節效果。因此，客服派遣人員的「教練輔導」對委外客服人員的「工作特性」及「留任意願」具有調節效果成立。

表 6 教練輔導之調節效果分析表

依變項	留任意願		
	模式一	模式二	模式三
	β 值	β 值	β 值
自變項	.		
工作特性	0.389	0.202	0.046
教練輔導		0.406	0.175
工作特性×教練輔導			0.375
R^2	0.152	0.328	0.329
Adj R^2	0.147	0.321	0.319
F	35.382***	48.127***	32.090***
p	0.000	0.000	0.000

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

假設五：「工作滿足」對「工作特性」及「留任意願」具有調節效果

根據表 7 根據變異數分析的結果，指出整體迴歸模式的效果達顯著水準(F 值 = 35.382， p 值 = 0.000 < 0.001)，表示整體迴歸模式具有統計上的意義，其調整後的判定係數為 0.147，表示其整體模式的解釋力達 14.7%，而在迴歸模式中的預測變數(工作特性、工作特性與留任意願交互效果變數)對於依變數(留任意願)的有效解釋變異量為 26.6%，工作滿足表示具有正向調節效果。因此，受派公司的「工作滿足」對委外客服人員的「工作特性」及「留任意願」具有調節效果成立。

表 7 工作滿足之調節效果分析表

依變項	留任意願		
	模式一	模式二	模式三
	β 值	β 值	β 值
自變項			
工作特性	0.389	0.132	0.159
工作滿足		0.448	0.396
工作特性×工作滿足			0.409
R^2	0.152	0.286	0.297
Adj R^2	0.147	0.279	0.286
F	35.382***	39.413***	27.554***
p	0.000	0.000	0.000

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

伍、研究結果

一、研究結論

(一)員工工作特性對留任意願相關分析

本研究利用結構模式方程組(SEM)分析方式，試圖了解受派公司員工工作特性對留任意願是否具有正向影響，根據研究數據得知，人格特質對留任意願有正向影響，研究假設並不成立。

(二)員工工作滿足對留任意願相關分析

本研究利用結構模式方程組(SEM)分析方式，試圖了解受派公司員工工作滿足對留任意願是否具有正向影響，根據研究數據得知，工作滿足對留任意願有正向影響，研究假設成立。

(三)教練輔導對留任意願相關分析

本研究利用結構模式方程組(SEM)分析方式，試圖了解要派公司教練輔導對留任意願是否具有正向影響，根據研究數據得知，教練輔導對留任意願具有正向影響，基此，本研究假設成立。

(四)工作滿足和教練輔導是否具有調節效果

客服派遣人員的「工作滿足」、「教練輔導」對「工作特性」及「留任意願」具有調節效果成立。此外當工作滿足和教練輔導進入迴歸方程式中，均會造成工作特性解釋力降低。工作特性對其派遣人員留任意願並無明顯正向影響，當派遣人員感知到工作滿足或教練輔導時，對其留任意願具有正向影響力。

二、研究建議

(一) 慎選優質人力派遣公司

要派企業與派遣公司係屬合作夥伴關係，二者應維持良好互動，避免人力派遣公司競相以低價搶標方式得標；另為維護派遣勞工權益，要派企業應加強督促人力派遣公司確實遵照勞動基準法、勞工安全衛生法、性別工作平等法等相關法令執行，以善盡企業社會責任。

(二) 對派遣公司之規範

除依勞動基準法等相關法令規定保障人員權益外，對於人員之薪資所得，應依勞保、健保、勞工退休金投保條例及就業保險法規等保障勞工權益並要求定期召開勞資會議以達雙向溝通、落實人員照護、健全招募人力之篩選制度。

(三)有效提升員工工作滿足

根據本研究結果顯示，提升員工留任意願，工作滿足扮演關鍵角色，營造良性互動哩三層面將有效提升工作滿足，對於新進員工，可給予社會化訓練，告訴該企業理念與宗旨，並使其員工了解未來職涯規劃和相關升遷方式，塑造透明文化；針對中階員工除使其工作豐富化外並能充分授權，強化工作成就感；而高階管理除讓其參與公司策略制定，並採用業績分紅方式，使其認知為公司一份子，進而提昇留任意願。

(四) 培訓各階層主管管理教練技能

建議組織內各階層之主管應接受管理教練技能的訓練，打造優質之經營團隊。高階員工，則可以設定職涯規劃與進修，使其在工作之餘提升本身工作價值與技能。人員能在愉悅的氛圍中快樂工作，降低離職意願。

參考文獻

- 王文君 (2012)。台灣管理教練技能量表初建構，國立中央大學第十八屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會論文。
- 成之約 (1998)。縮短工時與工時彈性化的規劃與實踐。《勞工行政》，第 126 期，頁 12-19。
- 邱駿彥 (2000)。日本勞工派遣法之現狀。《就業與訓練》，第 16 卷，第 6 期，頁 17。
- 姚諺蓉 (2008)。教師人格特質與組織文化對留任意願之研究-以新竹縣私立高中職為例。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 高志強 (2010)。修護人員工作特性、工作滿足與離職傾向關係之研究-以海軍某後支部為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 陳國彬 (2009)。修護人員之人格特質、工作-家庭衝突、組織承諾與工作滿意度的相關研究 — 以屏東機場航電修護人員為例。國立成功大學工業與資訊管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 翁進勳 (2002)。台北市國民中小學校警工作滿足度與服務士氣關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 許文瓊 (2008)。營建從業人員工作特性與離職傾向之相關研究。國立高雄應用科技大學土木工程與防災科技研究碩士論文。
- 廖素華 (1978)。國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 劉家禎 (2010)。行業從業人員工作特性、情緒勞務、工作滿足度、組織承諾關係之探討。國立高雄應用科技大學觀光暨餐旅管理研究所碩士論文。
- 劉俊昌 (1999)。企業文化契合度與留職傾向之研究：以中國石油公司為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 蘇義倫 (2005)。國軍志願役軍官人格特質、工作價值觀、工作特質及組織承諾之研究-五種軍官來源之比較。政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文。
- Cuieford, J. P. (1965), *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th ed., New York: McGraw-Hill
- Evered, R. D. and Selman, J. C. (1989), *Coaching and The Art of Management*. Organizational Dynamics, 16-32
- Hackman, J. R. and Lawler, E. E. (1971), Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 165-183.
- Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Krazmien, M. and Berger, F. (1997), The Coaching Paradox. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 3-10.
- Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in The Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Nollen, S. and Axel, H. (1996), Does Contingent Labor Cost Less? Tools to Get The Answer. In S. Nollen and H. Axel (Eds.), *Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*, 61-84, New York: Amacom.
- Smith, P. C., Kendall, L. J., and Hullin, C. L. (1969), *The Measure of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Vroom. (1964). *Work and Motivation*. NY: John Wiley & Sons.