

# 工作不安全感對於工作績效之影響 - 以銀行正職員工與派遣人員為例

## Using Path Analysis to Study How Job Insecurity Effecting Job Performance - Case with Bank Regular Employees and Dispatch Workers

王超弘 Chau-Hung Wang<sup>1</sup>

賴文正 Wen-Jeng Lai<sup>2</sup>

### 摘要

本研究係以大環境不佳為前提，探討員工對於工作不安全感、組織認同及工作投入的認知與工作績效之關係，以 C 銀行作業單位之正職員工與派遣人員為研究對象，依據過去相關文獻整理出變數間之關係及適合本研究之量表，利用差異分析法與路徑分析法對問卷資料進行分析。研究結果顯示，工作不安全感對於預測員工工作績效有較高的影響力；而知覺獎勵制度不公平的員工，其工作不安全感與工作績效反而高於認為獎勵制度公平者；不具有第二專長者其工作績效亦反高於具有第二專長者。故對採用僱用雙軌制組織而言，管理者應關注員工心理感受以及靈活調整獎勵制度，並善用人員特性差別所帶來鯨魚效應，如此一來對於公司的發展以及人才管理應有所助益。

**關鍵字：**工作不安全感、工作績效、路徑分析

### Abstract

Under the premise of economic depression, this research focuses on investigating the relationship among job insecurity, organization identification, job involvement and job performance from the points of view of the employees in Bank C involved. Using path analysis method to analyze data. According to the results of analysis, job insecurity can efficiently predict job performance of employees. Employees feeling unfair of the reward system, their job insecurity is more than that employees who feeling fair. Employees without other professional specialty have better job performance than those with other professional specialty. Therefore, for organizations taking dual-system of employment, the manager should pay attention to the employees' need, revise the reward system with great flexibility, make good use the differences among employees' characteristics.

**Keywords:** Job Insecurity, Job Performance, Path Analysis

<sup>1</sup> 東吳大學企業管理學系教授(聯絡地址：100 台北市貴陽街一段 56 號，聯絡電話：02-23111531 轉 3691，E-mail:bachw@scu.edu.tw)。

<sup>2</sup> 東吳大學企業管理學系。

## 壹、研究動機

「工作不安全感是否皆是對工作投入及組織認同產生負面感受進而影響到員工的工作績效?亦或者整個模式呈相反狀態，反而呈現更組織加對認同與更加工作投入而促進工作績效的提升？」

近來對於工作不安全感研究，結果大致上皆認為工作不安全感降低員工對於工作投入以及組織的認同，呈負向相關，如黃靖媚(2008)、李業川(2009)、王玉彬(2013)及沈坤勳(2014)研究結果均指出工作不安全感對工作投入具有負向影響效果；而黃靖媚(2008)、鄭淑芬(2009)、馮衛東(2014)及 Ngo 等學者(2013)研究則指出工作不安全感對組織認同具有負向影響，以上研究背景即是以組織結構已需要或已開始產生變化(如:縮編、裁員、整併及資遣等)所引發之工作不安全感來探討員工對於其認知與感受。但事實上工作不安全感非單指員工所屬公司或組織受影響而引起的不安全感，Robbins (2012)指出亦因經濟環境漸轉趨險惡為因素的外部壓力漸升，造成民眾心裡形成工作不安全感，但這樣形勢所形成的工作不安全感是否一樣對於工作投入與組織認同產生負向影響，組織亦因此而受其害，或是反而產生正向影響的效果，組織因而獲其利；藉由外界的威脅與壓力來形成員工對於組織的認同感提升，提高對於工作投入程度的認知，增進員工工作績效，使組織的競爭條件提升，得以對抗外部壓力。

本研究將以台灣金融業同時具有兩類型從業人員單位，以 C 銀行之作業單位所屬之正職員工及所要派的派遣人員之單位為調查對象，以問卷調查方式收集資料，並以路經分析法進行研資料分析與探討，用以達成以下目的：

- 1.了解經濟環境不佳狀況下所引起的工作不安全感對於員工之工作投入、組織認同及工作績效之相互之關係。
- 2.了解經濟環境不佳狀況下所引起的工作不安全感是否經由工作投入與組織認同影響工作績效，或是直接影響工作績效。
- 3.了解正職員工與派遣人員對於工作不安全感及工作績效之認知有無差異。

## 貳、文獻探討

### 一、人力派遣

人力派遣僱用關係所指的是一種非全職性及非長期性依聘僱合約受僱於企業；此類關係與一般全職性的工作者提供勞務活動給予雇主或企業且受勞動基準法的所訂定之僱用關係有所不同(成之約, 1999)。要派企業於營運正常狀況下，為工作量增加與達成組織目標之需求，因人力需求量大於現有一般全職性員工，要派企業委託派遣機構在雙方合約所議定時間內，依約派遣具有執行業務之能力的派遣人員，在要派公司指定場所與時間，完成要派公司所指定之工作需求(魏婉婷, 2008)。而企業亦為求降低營運成本及運用人力

資源更富有彈性，逐漸開始使用人力派遣，而人力派遣需透過從事派遣公司提供，經由商業契約模式，依要派合約將派遣人員分派到要派單位，從事處理要派單位所安排之業務項目。這種與派遣人員、派遣單位及要派單位之三方關係，正是人力派遣的運行核心。而派遣公司提供派遣人員到要派公司進行勞動服務，要派公司透過派公司所簽訂的要派契約而擁有對派遣人員的使用與指揮權，但與派遣人員無直接的勞動合約亦無須直接負擔勞工所屬相關福利（廖晟堃，2004；楊中睿，2006）。

派遣人員之工作效益衡量以「工作績效」方式進行進行派遣人員對於企業所產生的效益之衡量，可經所要派之派遣人員產生的工作實績如工作產出的質與量進行考評，並對派遣員工與同類型工作之一般員工進行比較，用於衡量派遣人員之工作績效在對於整體績效的貢獻程度，亦較能客觀做出派遣人員與一般員工差異評估，本研究將依此觀點進行作為工作不安全感與工作績效對於一般員工(即正職員工)與派遣人員影響差異分析之研究依據。

## 二、工作不安全感

工作不安全感是對於失去現有工作或是工作將無法繼續的認知上恐懼(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Ferrie, 1997)。比起單純探討失去工作的內涵，與工作不安全感有關的議題更值得研究，例如員工表現出強烈的工作不安全感在有可能會非自願性失業風險環境中(Lim and Sing, 2006)。人們對於能持續擁有工作的期望(Davy, Kinicki, & Scheck, 1997)，但是因為外部環境欠佳可能導致企業為求生存進行組織縮編，造成員工擔心人事精簡後即將失業的預期心理而感到恐慌(Mohr, 2000)。員工對於非自願性失業的主觀經驗性認知而產生不安全的恐慌感受(Sverke et al., 2002)，這種恐慌是指當前的工作狀態持續性受到潛在威脅的感覺(Heaney et al. 1994)，因此對於工作未來的不安全感是指對於有可能失去工作感到威脅及憂慮。

相關研究的學者都認同工作不安全感具以下三項的特性：其一，工作不安全感是一種主觀認知。原因來自於因個人對於工作實際環境的感知不同。這意旨即便是相同的環境也可能讓員工對於不確定性造成不同的感受(Vander Elst, De Cuyper, & De Witte, 2014)；其二，工作不安全感被視為一種非自願性現象。Greenhalgh (1979) 研究指出那些一直在不斷萎縮且已有人被解雇的組織中工作的員工，心裡所面臨的感受是因非自願因素而產生的現象；最後，對於未來感到不安是工作不安全感的最重要感受。這經歷包含感知將有可能失去目前的工作而且這些憂慮與工作不安全的情感因素所產生的恐懼有關(Borg & Elizur, 1992)。綜合 Mohr (2000)與 Robbins(2012)之認知，因於維持現有的工作及組織狀態受影響與否，而其急迫性從公眾感知到個人心理感受由慢轉快。工作不安全感所造成的威脅，來自於因組織縮編將造成工作特性改變及產生工作異動，而個人對無法保有工作現狀所產生無力感，這些特性恰與 Greenhalgh & Rosenblatt(1984)及 Ashford 等學者(1989)研究所提及構面相似，亦與本研究對於外部環境不佳所造成的工作不安全感定義相同。

### 三、工作投入

工作投入是一種極為重要的工作態度認知，個人從心裡認同他的工作的程度或他的工作在他整體自我形象的相關性及程度(Lodahl & Kejner, 1965)。對於個人而言，工作投入是指因工作可以滿足員工最重要的需求-自尊、聲望及自我形象，而造就員工在參與現有工作的程度(Boon, Arumugam, Safa & Bakar, 2007; Elloy, Everet & Flynn, 1991; Moynihan, Pandey & Sanjay, 2007)。工作投入是得到建設性成果的基礎因素(Ohly, 2006)，因為它與創造力和更好的工作績效有高度相關。員工以更高層次的工作投入面對工作會讓他們願意更加努力工作進而提升工作績效，並且提高他們接受組織對於靈活安排他們工作的意願(Jacob, Bond, Galinsky, & Hill, 2008)。

### 四、組織認同

組織認同是一種對於個人與組織的命運交織在一起的整體性心理認知構面，而對於群體產生的歸屬感知(Mael & Ashforth, 1989)。Brown (1969)指出認同是一種對自我定義歷程，個人認為與組織是一體，而對於組織產生支持的行為，並願意與組織內的成員分享(Patchen, 1970)。故當個人與組織感受一致時，會將組織目標內化並認為組織成功與失敗且視為自己的成就，會因為必須離開組織而感到不滿(Mael & Ashforth, 1989; Aghaz & Hashemi, 2014)。因個人的偏好而成為組織成員，並依他們所屬的組織定義自己(Mozes et al., 2012)。許多研究人員認為，具有較高的組織認同的人可能顯示具有較高程度的個人自我犧牲，通常導致利他主義和公民意識進而降低離職和怠工(van Dick et al., 2004)。

### 五、工作績效

Campbell(1990)定義工作績效是一種行為模式，工作績效不同於成果，成果是由工作績效所造成的結果，且這個行為對於組織而言其貢獻是可以被衡量。Campbell亦指出工作績效基本上是指個人協助組織達成目標的程度。Jamal (2007)指出工作績效是一種員工有效利用可用的資源及符合組織規範底下完成工作的衡量機制，所有與組織目標有關的行為，此行為可依個體對組織目標的貢獻高低於以測量(Borman & Motowidlo, 1993)。Motowidlo等學者(2014)認為工作績效具有行為、事件性、評估、多維度的四種特性。Campbell(1990)對於工作績效評估的過程指出首先對於員工為達成組資目標盡力的程度進行觀察，接著對員工所產出有助於組織的結果進行取樣，並將其轉換成績效指標，初期的相關指標還須經收集更多相關資訊進行修正，直至評估期間過後始對所屬員工進行績效評估，並依個別績效指標對於整體目標之影響程度進行加權，最後基於各項加權指標整理出整體性的績效指標，曹國雄等學者(1994)亦認為以工作結果為基礎的工作績效衡量方式較為恰適，如單以工作行為或人格特質為衡量方式的基礎，較易受管理階層個人主觀意識影響，造成工作績效衡量結果失真。

## 參、研究方法

## 一、研究對象及調查方法

本研究以 C 銀行內後台作業部門的員工，以非主管職員工與派遣人員為對象，其中不含 17 名具管理性質之主管職，是以總計符合條件之受訪者共計 160 人。本研究資料取得方式包含二部分，針對工作不安全感、工作投入與組織認同等變數，將對該單位所屬 160 名員工分為正職員工與派遣人員兩種類型問卷進行問卷調查，此已包含台北、中部及南部作業中心所配置人員；而工作績效部分將以上年度(2015 年)年度工作實績進行評量，主管評比將依員工直屬主管依其工作行為表現進行衡量給分。

## 二、問卷設計

本研究針對工作不安全感與組織認同採用 Ashford 和 Bobko 所開發之 JIS 量表之相關題項，而工作投入則利用 Kanungo 所開發之 JIQ 量表之相關題項，均以 Likert 之五點量表將之分為非常認同、認同、有點認同、不認同、非常不認同五項，非常認同為五分，非常不認同為一分，依序遞減。而工作績效部份分別以「質」是以受訪者工作上所產生的錯誤率為評比標準，而「量」則由受訪者之直屬主管按上年度工作產出登打資料量，以 Likert 之五點量表將之分為極佳、佳、普通、差、極差。極佳為五分，極差為一分，依序遞減。

## 三、資料分析

問卷回收並完成資料初步整理後進行資料統計分析，並檢測量表的信度及效度。為達到研究目的，本文擬定待驗證假設，與本研究有關的各個假設透過獨立樣本 T 檢定及變異數分析檢定其差異性進行差異分析，本研究亦將採路徑分析法進行各變數之因果關係與對工作績效影響程度，並提出研究結果。

## 四、研究內容

本研究透過文獻探討的彙整與分析，並依據本研究之研究目的推論出本研究之假說，本研究假說整理如表 3-1 所示。

表 3-1 本研究假說整理

假說	檢測內容
假說一	工作不安全感對於工作投入具有顯著正向相關
假說二	工作不安全感對於組織認同具有明顯正向相關
假說三	工作投入對工作績效正向相關
假說四	組織認同對工作績效正向相關
假說五	組織認同對於工作投入具有顯著正向相關
假說六	工作不安全感對於工作績效具有顯著正向相關
假說七	工作投入是工作不安全感與工作績效的中介變項
假說八	組織認同是工作不安全感與工作績效的中介變項

## 肆、研究資料分析

### 一、敘述性統計

本研究共發放 160 份問卷，扣除答題不完整者以及拒絕填答者，共蒐集 150 份有效問卷資料，有效回收率達 94%。受測者身分以「正式員工」居多（72.7%），大部分受測者在北部區域（佔 66.7%）；受測者以女性為主（佔 72%），年齡以 21 至 40 歲者為最多（佔 51.3%），51 歲以上者次之（佔 32.7%）；教育程度多數具有大學（佔 47.3%）與專科（佔 34.7%）學歷；大部分受測者並不具有第二專長（佔 85.3%）；受測者中認為單位獎酬制度為公平者（佔 82.7%）較高於不認同者（佔 17.3%），顯示該單位施行獎懲制度應受大部分人員認同；而認為人力派遣的人員足以產生威脅者為（佔 55.3%），相較認為不足以產生威脅者（佔 44.7%）。約莫三分之二（佔 69.3%）受測者認為目前整體大環境景氣狀況尚可。

### 二、信度與效度分析

在信度方面，本研究以 cronbach's  $\alpha$  信度係數來說明量表中所使用變項的信度。依據 Cuieford (1965)認為 cronbach's  $\alpha$  介 0.7 與 0.35 之間為尚可。本研究量表的 cronbach's  $\alpha$  值為 0.816，顯示本研究所採的量表皆具適當信度。在效度方面，本研究所使用的問卷經專業人士與學者檢閱確認，刪除不具代表性及合併具類似意向的題目後，請曾任職於該單位的正式行員與派遣人員進行前測問卷填答，再依據前測問卷受訪者之回饋意見，對於題意不清之題目進行修正以使其題意更加明確後，即以其為正式問卷進行本研究所需之資料調查。

### 三、差異分析

本研究針對受測者之人員特性分別對於工作不安全感、組織認同、工作投入及工作績效進行檢定，其具有顯著差異項目如表 4-1 所示。

表 4-1 人員特性對各變數認知有明顯差異

受測者人員特性	有顯著差異之變數
不同雇用方式	工作不安全感( $t=2.944, p=0.004^*$ ) 組織認同( $t=3.064, p=0.003^*$ ) 工作投入( $t=5.739, p=0.000^*$ ) 工作績效( $t=3.262, p=0.001^*$ )
性別不同	工作績效( $t=2.444, p=0.016^*$ )
有無第二專長	工作績效( $t=2.246, p=0.026^*$ )
獎懲制度公平否	工作不安全感( $t=2.103, p=0.037^*$ ) 組織認同( $t=-2.548, p=0.012^*$ ) 工作績效( $t=2.247, p=0.026^*$ )
派遣人員造成威脅感	均無顯著差異
工作區域	組織認同( $F=3.813, p=0.011^*$ )
教育程度	組織認同( $F=12.460, p=0.000^*$ ) 工作投入( $F=14.581, p=0.000^*$ )
年齡	組織認同( $F=12.551, p=0.000^*$ ) 工作投入( $F=14.490, p=0.000^*$ )

$p<0.05^*$

#### 四、迴歸分析

本研究利用迴歸分析求取各變數間之相關性，分析結果如表 4-2 所示。所有模式皆歸過通過 Durbin-Watson 檢定( $1.5 < DW < 2.5$ )誤差項間無自我相關現象存在，亦無共線性的可能(VIF 值 $< 2$ )。工作不安全感對於工作投入 ( $\beta = 0.335, p < 0.05$ )、組織認同( $\beta = 0.168, p < 0.05$ )及工作績效( $\beta = 0.452, p < 0.05$ )影響皆達顯著水準，故表示工作不安全感對於工作投入、組織認同及工作績效有正向相關。而組織認同對於工作投入( $\beta = 0.573, p < 0.05$ )以及工作投入對於工作績效( $\beta = 0.235, p < 0.05$ )之影響亦皆達顯著水準。但組織認同對於工作績效( $\beta = 0.148, p > 0.05$ )之影響未達顯著水準。

表4-2 各變數間之迴歸分析摘要

假說	模式	標準化迴歸係數	顯著性	VIF	Durbin-Watson
H1	工作不安全感 ↓ 工作投入	0.335	.000*	1	1.782
H2	工作不安全感 ↓ 組織認同	0.168	.004*	1	1.667
H3	工作投入 ↓ 工作績效	0.235	.004*	1	1.543
H4	組織認同 ↓ 工作績效	0.148	0.071	1	1.601
H5	組織認同 ↓ 工作投入	0.573	.000*	1	1.941
H6	工作不安全感 ↓ 工作績效	0.452	.000*	1	1.561

\* P<.05

#### 結構方程模式之路徑分析

本研究依研究內容與文獻探討為基礎建構理論模式，利用結構方程模式之路徑分析探討工作不安全感與工作績效之間的關係及模型適配。理論模式如未達最適配模式時則進行模式調整，將其中不顯著的路徑予以刪除，重新計算新模式的路徑係數及模式適配度評估值，以修正原始理論模式，並利用其結果探討工作不安全感對於工作績效是否受組織認同與工作投入所產生中介效果的影響。

##### (一) 模型適配

本研究回收有效樣本數共 150 份，而黃芳銘(2004)指出模式適配指標卡方值較適用於樣本數小於 200 份之研究分析，對於模式之整體適配度方具有參考價值，故本研究採行整體配適度來檢視模式的配適情形。Joreskog 與 Sorbom(1996)以及 Hooper、

Coughlan 與 Mullen(2008)研究均指出 Chi-square 值愈小愈好，p-value 愈大愈好，代表模式達到適配程度 (model goodness fitting)。

本研究理論模式的適配指標與自由度均為 0，該模式屬於飽和模式。吳明隆(2013)指出如欲利用路徑分析探討模型是否適配，不應採用飽和模式而應採取非飽和模式才可進行模式考驗；吳明隆(2013)亦提到如欲進行模式修正時，可將未達顯著水準之路徑刪除，故參考迴歸分析結果以及 AMOS 分析路徑係數資訊後發現組織認同及工作投入對於工作績效具有影響效果之假設在該模式中均不成立，故將其路徑從原理模型中刪除，並利用 AMOS 重新估算模型適配值，重新估算模式適配值，資料顯示所有路徑係數參數皆達顯著水準且其模式之卡方值 = 1.65 而  $P = .438 > .05$  表示未達顯著水準，即模式與本研究樣本資料可以適配，其假設模式可以被接受。其結果如圖 4-1 與表 4-3 所示。

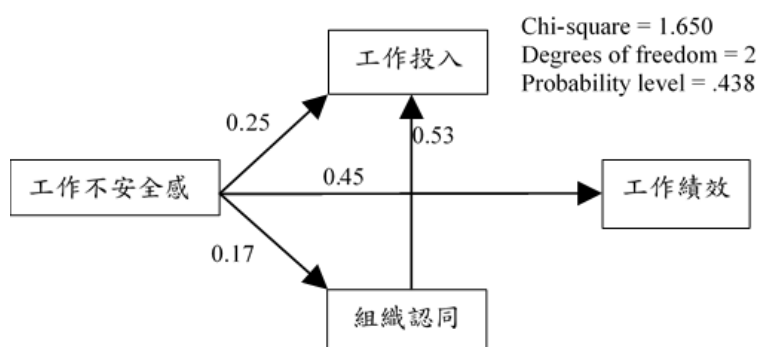


表 4-3 模式修正後路徑係數與顯著性

路徑	標準化路徑係數	顯著性
組織認同 ← 工作不安全感	0.168	0.038
工作投入 ← 組織認同	0.532	***
工作投入 ← 工作不安全感	0.246	***
工作績效 ← 工作不安全感	0.452	***

\*  $P < 0.05$  \*\*  $P < 0.01$  \*\*\*  $P < 0.001$

## (二) 路徑係數及中介效果分析

本研究利用路徑分析之變數間總效果值構成，探討工作不安全感是否因工作投入與組織認同者兩變數加入而降低對於工作績效的影響效果並利用 Baron 與 Kenny (1986) 對於中介變數定義之四要素進行中介效果檢定。工作不安全感對於工作績效的總影響效果因無其他變數產生間接效果，其總效果即為工作不安全感與工作績效的直接效果(=0.45)，與工作不安全感與工作績效之迴歸分析所產生的相關係數相等。為探討組織認同及工作投入是否對於工作不安全感與工作績效產生中介效果，



故分別或同時納入工作不安全感與工作績效影響關係中。從 AMOS 路徑分析資料發現，工作投入與組織認同對於工作不安全感與工作績效所產生的間接效果無法使工作不安全感與工作績效的直接關係降低，而以原理模式組織認同與工作投入進行分析，亦無法明顯降低直接關係，結果如表 4-4 所示。

表 4-4 中介變數產生的間接效果對於直接效果的影響

中介變數	效果類型	值
以工作投入為中介變數	直接效果	0.44
	間接效果	0.011
	總效果	≐0.45
以工作投入為中介變數	直接效果	0.42
	間接效果	0.029
	總效果	≐0.45
以組織認同與工作投入為中介變數	直接效果	0.42
	間接效果總和	0.028
	總效果	≐0.45

彙整本章第四節迴歸分析與第五節結構方程之路徑分析之資訊，依 Baron 與 Kenny (1986) 對於中介變數檢定之四步驟「自變數對中介變數有顯著影響效果」、「自變數對依變數有顯著的影響」、「自變數與依變數具有影響效果下，中介變數對於依變數具有顯著影響」及「將中介變數置入結構中，將使原本顯著的自變數與依變數直接效果明顯下降或轉為不顯著」條件進行檢定，皆通過者即表示有中介變數對於自變數及依變數具有中介效果存在，反之則不具有中介效果。前兩步驟已於表 4-2 中資訊得到驗證通過檢定，而步驟三檢定結果如表 4-5 所示，因中介變數對於依變數無顯著影響，故未通過檢定：

表 4-5 將中介變數置入結構中

模式	標準化迴歸係數	顯著性	VIF	Durbin-Watson
工作不安全感 ↘	0.421	0.000*	1.127	
組織認同 → 工作績效	0.035	0.390	1.490	1.543
工作投入 ↗	0.074	0.792	1.631	

\* P<.05

步驟四中中介變數組織認同與工作投入無論是個別或同時置入工作不安全感與工作績效關係結構中，所產生間接效果的影響，檢測結果如下頁表 4-6 所示，組織認同與工作投入無論是個別或同時置入工作不安全感與工作績效關係結構中，所產生的影響效果(間接效果)皆無法有效使原本工作不安全感與工作績效的直接效果產生明顯下

降，故未通過要素四之檢定工作投入與組織認同對於工作不安全感與工作績效不具有中介效果，故本研究假說 H7 與 H8 不成立。

表 4-6 中介變數置入結構對於自變數與依變數直接效果是否具有影響

影響模式	路徑係數	直接效果有無 明顯下降	中介效果檢測
工作不安全感與工作績效(無任何中介變數)	直接效果 $\cong$ 0.45		
組織認同為工作績效與工作不安全感中介變數	直接效果 $\cong$ 0.44 間接效果 $\cong$ 0.01	無	未通過
工作投入為工作績效與工作不安全感中介變數	直接效果 $\cong$ 0.42 間接效果 $\cong$ 0.03	無	未通過
組織認同與工作投入同時為工作績效與工作不安全感中介變數	直接效果 $\cong$ 0.42 間接效果總和 $\cong$ 0.03	無	未通過

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

本研究差異分析發現，對於不同雇用角色而言，正職員工無論在工作不安全感、組織認同與工作投入之認知上以及工作績效的表現皆高於派遣人員；而女性受測者所表現出的工作績效則高於男性受測者；不具有第二專長的受測者工作績效也較高於具有第二專長者；受測者中認為公司獎懲制度不公者，雖擁有較高的工作績效，可能因無法得到對等的獎勵而感到前途黯淡或不被重視，而產生較高工作不安全感所造成。

依本研究迴歸分析與路徑分析結果進行本研究之假說檢定結果如表 5-1 所示：

表 5-1 本研究假說檢定結果

假說	檢測內容	是否成立
假說一	工作不安全感對於工作投入具有顯著正向相關	成立
假說二	工作不安全感對於組織認同具有明顯正向相關	成立
假說三	工作投入對工作績效正向相關	不成立
假說四	組織認同對工作績效正向相關	成立
假說五	組織認同對於工作投入具有顯著正向相關	成立
假說六	工作不安全感對於工作績效具有顯著正向相關	成立
假說七	工作投入是工作不安全感與工作績效的中介變項	不成立
假說八	組織認同是工作不安全感與工作績效的中介變項	不成立

### 二、建議

近年來大環境不佳，連帶影響金融業經營環境，雖未造成重大營運困境，但仍使金融業獲利偏低，為減少固定人力配置以及降低人事成本之負擔，並將企業資源集中於強化核心業務人員的能力，以提升企業競爭力，國內多家金融業者無不紛紛改變人力資源配置，僅維持基本運作並將需仰賴其專業能力處理業務的人力需求保留外，其餘諸如客服中心或資料處理中心等部門，這些需要人力密集處理不需額度授權之大量資料的工作，開始引進派遣人員因應此類業務需要，惟處理流程中為避免有錯誤產出而造成企業與客戶雙方損失的發生，通常還是需要具有相關證照或專業能力的正職員工，故組織在人力安排上通常還是會將正職員工與派遣人員按一定比例進行編組。在管理該類型組織時如何促使正職員工與派遣人員所構成的混合型人力架構發揮最大綜效，本研究基於前述分析資料提出相關管理上之建議。

#### (一)採用危機激勵法：樹立員工「工作並非處於穩定狀態」危機意識

本研究針對 C 銀行採用混合型人力架構的單位進行研究的結果發現，工作績效強烈受到工作不安全感影響，此結果代表 C 銀行如為提升工作績效，投入時間與資源設法讓組織兩類型員工對組織產生認同或是設法使員工更加投入工作，還不及讓員工真正了解自己的工作並非一直處於穩定狀態的效果佳，透過不斷向員工灌輸危機觀念，讓員工明瞭公司所處的行業環境以及對自身的不利影響，藉此激勵他們更加努力工作，且如能在兩類型員工間形成共識，並營造出主動向上的工作氛圍，反而更能助於工作績效的提升。以下兩種方式可供作參考。

其一，員工對於當前景氣狀況與實際外部狀況有相當程度的落差，故管理者對於員工除了應盡關懷之責並給予必要之協助外，也須設法在大環境轉趨惡劣之初以適當方式，讓員工直接感受當前公司經營上將面臨的壓力及維護員工工作權益的努力。如此一來員工雖會產生工作不安全的感受，但也感受到公司如此真誠用心的對待員工，將積極設法提升工作績效以優異的表現維持目前工作狀態，而非離職或是怠惰工作進而降低工作績效。

其二，本研究調查發現過半數的員工認為與派遣人員工作性質相同，對於自身工作權益產生威脅，因此設法使兩類員工開展自我競爭，造成比較的效果，將有助於提高員工對於工作不安全感認知，激勵他們提升工作績效，惟與此同時，管理者亦須適時扮演起調節角色，避免過度競爭而演變成兩類員工之對抗或產生衝突，因而產生負效應。

#### (二)靈活調整激勵標準，以達公平給予的效果而產生真正的激勵效果

受測者中認為公司獎懲制度不公者，雖擁有較高的工作績效，可能因無法得到對等的獎勵，感到前途黯淡或不被重視，而產生較高工作不安全感所造成。因此管理者應靈活調整獎勵制度，一來，可排除外在因素所造成的假性工作績效，二來，避免浮濫獎勵而浪費公司資源，給予那些公司有貢獻的員工應有報酬與獎勵，讓激勵制度發揮真正效果，使其願意繼續為公司發揮所長；而對於工作表現平庸者而言，變動的獎勵條件能導引該類員工追求工作績效與公司目標一致。當員工對獎勵制度變革時而產生疑慮，管理者應適時為其

解釋獎勵制度進行調整的原因，並協助員工達成新制度所訂定的目標，將員工的怨懟轉換為工作動能。

### (三)善用派遣人員所帶來「鯰魚效應」

企業組織內部人員在進入公司一段時間之後，漸漸地熟悉環境與工作內容，因習慣管理模式產生惰性並失去面對大環境的應變能力，然本研究調查發現，過半的受測者認為企業僱用派遣人員執行與其職務相當的工作，因比較心理而產生威脅感，而提升了工作績效，故企業管理者除因降低人力成本、減少固定人員配置以及提升核心業務人員能力的考量外，可藉由鯰魚效應作法，挑選資質不錯及態度積極的派遣人員來刺激舒適圈的內部員工，重新喚發大家的工作動能，因壓力提昇而促使員工追求更高自我表現，進而使組織內部營造出共同追求更好績效表現之正向循環，為組織帶來新的前進動力，故本研究建議可以透過在組織內採用正職員工與派遣人員所構成的混合型人力制度來達成此效果。

### (四)發展有效留才機制以產生穩定的生產力

本研究調查發現擁有第二專長的員工反而工作績效較低，如此一來企業無法因其具有多項才能提升工作績效獲益，而反受其害。本研究認為造成這樣的結果，其原因可能為擁有第二專長的員工會知覺擁有更多機會轉換跑道或兼職，對企業的忠誠度不足，因此沒有集中心力投入於工作崗位上，故管理者應發展有效的留才機制以及提高忠誠度管理，促使員工願意對公司付出更多心力並且帶動積極向上的氛圍。

## 參考文獻

- 黃靖媚(2008)，「公股釋出對員工優離優退行為之影響-以台視公司為例」，(國立中山大學碩士論文)。
- 王玉彬(2013)，「組織政治知覺、工作不安全感和工作投入關係的實證研究」，(西南財經大學碩士論文)。
- 成之約(1999)，「因應政府組織再造與人力精簡政策：派遣勞動運用探討」，《公務人員月刊》，第33期，頁38-48。
- 吳明隆(2013)，「結構方程模式:AMOS 的操作與應用」，臺北市:五南圖書出版股份有限公司。
- 李業川(2009)，「員工工作不安全感及其應對措施研究」，(重慶大學碩士論文)。
- 沈坤勳(2014)，「組織精簡知覺、工作不安全感對工作投入與退卻行為之影響-以知覺組織支持為調節變項」，(國立中正大學碩士論文)
- 曹國雄、黃英忠、黃同圳、張火燦、王秉君(1997)，「人力資源管理」，臺北市：華泰書局。
- 馮衛東(2014)，「聘任制背景下高校教師工作不安全感與敬業度和工作績效關係研究」，(西南財經大學博士論文)。
- 楊中睿(2006)，「派遣人員績效評估之研究」，(華梵大學碩士論文)。
- 廖晟堃(2004)，「人力派遣制度下派遣員工組織氣候知覺，組織認同與工作滿意相關性之研

- 究」，(臺灣師範大學學位論文)。
- 鄭淑芬(2009)，「探討公部門中組織變革認知,員工信任,壓力管理策略與工作態度關係之研究」，(廈門大學博士論文)。
- 魏婉婷(2008)，「正職與派遣員工之工作滿意與工作績效之關連性研究-以高雄地區加工出口區為例」，(高雄師範大學碩士論文)。
- Ashford, S.J., Lee, C. and Bobko, P. (1989), "Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp. 803-829.
- Ashford, S.J., Lee, C. and Bobko, P. (1989), "Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp. 803-829.
- Ashforth, B. E., & Mael, F.(1989), "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(16), 1173-1182.
- Boon, O., Arumugan, V., Safa, M., & Bakar, N. (2007), "HRM and TQM: Association with job involvement," *Personnel Review*, 36, 939-962.
- Borg, I., & Elizur, D. (1992), "Job insecurity: Correlates, moderators and measurement," *International Journal of Manpower*, 13(2), 13-26.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance," In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*: 71-98
- Campbell, J. P.(1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology," In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 1 (2nd ed.): 687-732
- Cuieford(1965), "Fundamental Statistics in Psychology and Education," 4th ed., New York: McGraw-Hill.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J. and Scheck, C.L. (1997), "A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 323-349.
- Elloy, D., Everett, J., and Flynn, W. (1991). "An examination of the correlates of job involvement," *Group & Organization Studies (1986-1998)*, 16, 160-178.
- Ferrie, J.E. (1997), "Labour market status, insecurity and health," *Journal of Health Psychology*, Vol. 8, pp. 155-179.
- Greenhalgh, L. (1979). "Job insecurity and the disinvolvement syndrome: An exploration of patterns of worker behavior under conditions of anticipatory grieving over job loss" (*Doctoral dissertation*).
- Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z. (1984), "Job insecurity: towards conceptual clarity," *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 438-448.
- Heaney, C., Israel, B. and House, J. (1994), "Chronic job insecurity among automobile workers: effects on job satisfaction and health," *Social Science and Medicine*, Vol. 38 No. 10, pp. 1431-1437.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). "Structural equation modelling: Guidelines for

determining model fit." *Articles*, 2.

- Jacob, J. I., Bond, J. T., Galinsky, E., & Hill, E. J. (2008), "Six critical ingredients in creating an effective workplace," *The Psychologist-Manager Journal*, 11(2), 141–161.
- Jamal, M. (2007), "Type-A behavior in a multinational organization: A study of two countries," *Stress and Health*, 23, 101-109.
- Joreskog, K.G., & Sorbom, D. (1996), "LISREL 8:User's reference guide," *Chicago Scientific Software International*.
- Lim, V.K.G and Sing, Q.S. (2006), "Does parental job insecurity matter? Money anxiety, money motives and work motivation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 5, pp. 1078-1087.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). "The definition and measurement of job involvement," *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Mohr G.B. (2000), "The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: a longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity," *Journal of organizational behavior*, vol:21 iss:3 337~359.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014), "Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance: A Special Issue of Human Performance," *A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance*, 70(2), 71-83.
- Moynihan, D., Pandey, S., & Sanjay, K. (2007). "Finding workable levers over workmotivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment," *Administration & Society*, 39, 803-816, 818-832.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2012). "Corporate social responsibility organizational identification and motivation," *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325.
- Ngo, H. Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., & Zhang, L. (2013), "Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification," *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 149-168.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006), "Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–279.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2012), *Organizational Behavior 13<sup>th</sup> Edition*, pp 597-600.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002), "The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium," *Applied Psychology: An International Review/Psychologie Appliquee: Revue Internationale*, 51(1), 23–42.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. and Tissington, P.A. (2005), "To be (long) or not to be (long): social identification in organizational contexts," *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 131 No. 3, pp. 189-218.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014), "The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380. *Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 561-570.