

研究論文

[稿件來源]：台灣地區

[文獻引用]：嚴佳代、黃同圳、吳國鳳 (2014)。派遣公司人力資源管理措施對派遣人員離職傾向之影響：跨層次效果分析。《就業與勞動關係》，4 (1)，31 - 56。

就業與勞動
關係季刊



尊重人的
無限潛能

派遣公司人力資源管理措施對派遣人員 離職傾向之影響：跨層次效果分析

嚴佳代、黃同圳、吳國鳳*

摘要

人員派遣在全球已經成為一股無法遏止的趨勢，雖然勞工團體一再強調人力派遣對人力資本的傷害，但企業為了在競爭的環境中生存，往往在勞工法規之下找到成本效應最佳的人力聘僱方式，因此在支持與反對兩方論點下，必須找到一個人力派遣制度的平衡點。人力派遣是由派遣公司、派遣員工(人力資源)與要派公司(用人單位)，三方以勞動關係、工作關係、合約關係互動的方式鍊接，派遣員工面臨的是與要派公司及派遣公司的交換關係，對雙方的承諾是會互相的影響，本研究欲針對派遣公司人力資源管理制度，進一步了解與派遣人員離職傾向的關係，也透過社會交換理論及社會認知理論來探討組織承諾在派遣人員對派遣公司承諾在制度與認知之間所扮演的角色。本研究以主計處公布的行業分類標準中人力供應業為樣本，調查 55 家派遣公司、1,085 位派遣人員，運用 HLM 進行跨層級分析。結果發現(1)派遣公司人力資源管理措施越完善，派遣人員對派遣公司的離職傾向越低；(2)派遣公司人力資源管理措施同時影響派遣人員對派遣公司的組織承諾；(3)同時組織承諾也是人力資源管理措施與離職傾向的中介角色。

關鍵詞：人力派遣；人力資源管理措施；離職傾向；組織承諾；階層線性模式

*嚴佳代 (通訊作者)，國立台灣海洋大學臺灣海洋教育中心博士後研究員；黃同圳，健行科技大學企業管理學系教授兼管理學院院長；吳國鳳，國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人。訊作者電子信箱：hamrater@msn.com

壹、導論

一、研究背景

近年來由於勞動供給與需求的變化，就業摩擦的問題變得更加嚴重，企業因為找不適合的人才而長期處於缺工狀況，但基層勞工失業率仍居高不下，以至於非核心職位上卻供過於求，進而使的員工薪資議價空間減少，連同福利及就業保障都受到影響。企業為了在競爭的環境中獲得更高的利潤模式，透過人員派遣為企業帶來新的分工模式，包括調整人員雇用策略、重組人事結構以及進行新的資源配置。另外，為保障勞工就業權益，勞委會在 2005 全面實施勞退新制，企業一方面要處理勞退新制所帶來的人事成本增加，一方面又要規劃高績效的營運和生產機制。在這樣的情境下，企業捨棄以往全面培育人才模式，在非核心職位上大幅啟用外包及人力派遣的雇用模式，也就是將以往產品的外包策略延伸到人員的外包，將人事成本大幅的精簡。

人力派遣是由派遣公司、派遣員工(人力資源)與要派公司(用人單位)，三方以勞動關係、工作關係、合約關係互動的方式鍊接，這樣的三方關係與以往的員工聘任模式有很大的差異。

從勞工的觀點，就業安全是一項最基本的保障，尤其是在薪資福利上必須滿足其基本要求(Herzberg, 1968)，但因為成本考量，派遣公司為了獲取更多利潤，除了用低於市場薪資聘僱員工，還在可能在員工薪水上抽取一定的派遣服務費、退職金等，讓派遣員工薪資受到層層剝削(簡建忠，2009)。相較於一般正職員工明顯感受到同工不同酬的待遇，除了年資無法累計，更沒有生涯發展的規劃，甚至專案結束後就必須擔心下一個工作在哪裡，明年會不會獲得續聘等就業安全問題，而且，每位派遣員工都必須面對兩個老闆，但所接受的福利與基本保障卻是更少的。

從要派企業的觀點，派遣員工可給予企業更彈性的人力調整，尤其是專案性質非長期的工作，藉由專業與短期人力，自可解決企業的人力需求與毋須長期僱用人力的壓力與成本。有關於彈性策略方面的研究指出，勞動派遣人力公司能提供客戶彈性，在客戶面臨暫時性的人力短缺期間以勞動派遣人力迅速補足人力的空缺(Kirk & Belovics, 2008)。根據 Cam, Purcell, and Tailby (2002)在英國的調查，有 59%的企業聘用派遣人力是因為彌補短期工作職缺，另外有 38%的聘僱原因則是招募新的員工，16%是彌補長期休假及育嬰假員工，12%獲得專業技術，11%則是凍結正式員工職缺，因此彈性是主要聘僱派遣勞工的原因。

另外，正式職員之解雇需給予預告期間並且將支付一筆資遣費，勞動派遣人力成本則較低於正式職員，因此整體而言，公司的薪資水準將可維持在一定的程度。而派遣人員也大多沒有分紅配股與提供公司福利等優惠，更有助降低公司營運成本，隨時取消僱用數也方便，也因此近幾年科技業界僱用派遣人員逐漸增多(Bryson, 2007)。大量使用人力派遣帶來許多的負面影響，長期與固定職務的職缺在未來就業市場將日趨縮減，勞工在就業市場的困境也將日形嚴

竣，且派遣員工訓練不足，工作表現亦可能比正職人員差(Nienhüser & Matiaske, 2006)，但在短期營收壓力下，許多企業仍然以成本考量而擴大人力派遣制度。

從派遣公司的觀點，在勞動派遣的三角關係中，派遣機構是一個非常關鍵的角色，其為派遣勞工與要派公司中的仲介者，係屬較有利的受益者。透過規模經濟及專業分工方式，在企業大幅精簡人事支出的同時，從中獲取一定的利潤，也就是透過仲介方式提供專業或技術性人才，在分工精密的環境中，可以為企業節省許多人事及管理成本，但問題就出在成本考量的外派策略，要派企業為了節省成本，加上派遣公司為了獲取更多利潤，紛紛將勞工視為商品剝削，因此派遣公司對於派遣人員的管理制度形成一股影響派遣人員工作表現及滿意的關鍵影響因素。勞委會於2009年首度針對全國派遣業者進行專案勞動檢查，結果抽檢的88家業者中，高達86%有違法情節，2010年再針對承接政府業務的60家派遣業者進行檢查，違法比率也達85%，這樣的現象顯示出在派遣制度上派遣公司對於派遣人員在要派公司工作的影響程度。

雖然派遣人員制度飽受社會大眾批評，但在就業競爭環境下，派遣也是許多人的職場跳板，讓員工有成為正式員工的機會。Japan Labor Review在2006年針對年輕工作者生涯引導及職業選擇的特刊，其中Kimura(2006)指出派遣員工對要派公司而言，也是一種「試驗性雇用」(trial employment)，將注意此派遣員工在未來是否有雇用為正式員工的潛力。且企業聘僱暫時性員工(temporary worker)來填補暫時性職缺、提供業務繁忙之協助、協助處理專業計畫等。因此在不同類型的派遣策略上，派遣公司也會採用不同的人力資源管理措施來因應，而同時這些人力資源管理措施則可能會影響到派遣人員在職場上的表現。

二、研究目的

人員派遣在全球已經成為一股無法遏止的趨勢，雖然國際勞工組織一再強調人力派遣對人力資本的傷害，但企業為了在競爭的環境中生存，勢必會在勞工法規之下找到成本效益最佳的人力聘僱方式，因此目前的支持與反對兩方爭執下，勢必會找到一個人力派遣制度的平衡點，接下來各方關心的焦點則會轉為如何做好人力派遣管理，透過什麼樣類型的人力資源管理措施，可以提高派遣員工工作效率。因此派遣公司的人力資源管理變得更為重要。Shimanuki(2009)針對派遣公司及要派企業的人力資源管理研究，發現派遣公司及要派企業的人力資源管理措施對於派遣員工的工作意願都有影響。其中要派企業人力資源管理措施對派遣員工工作滿意有較大的影響，而派遣公司對於派遣員工未來職涯展望則有較大的影響，因此要建立長期及有效的方式，派遣公司及要派企業的人力資源管理措施都很重要。

Hall(2006)及Kuvaas and Dysvik(2009b)也發現良好的人力資源管理措施可以為定期契約型勞工帶來高承諾及工作動機。Coyle-Shapiro, Morrow and Kessler(2006)則發現高階主管的支持會影響到定期契約人員的態度與行為。Hall(2006)依照高、中、低三組技能分群以及九項勞動派遣與正職人員間之評

價組成之27種組合，不同技能及職級類別下比較派遣人員與正職人員的差異，結果發現，派遣人員之工作滿意度、自主權、授權及技能使用方面都與其職階無關。表示派遣人員聘僱類型比較容易因為與一般正職員工比較，而產生不滿的知覺。而Liden, et al. (2003)則認為，派遣員工面臨的是與要派公司及派遣公司的交換關係，對雙方的承諾是會互相的影響，因此人力資源管理措施對派遣人員知覺可能存在的互動關係，本研究也欲針對這樣的概念進行研究，從派遣公司人力資源管理制度，進一步了解與派遣人員離職傾向的關係。

另外，在人力派遣的產業中，由於派遣勞工必須面臨到雙方的聘僱及使用關係，因此對於雇主的認知會產生比單一公司更複雜的思維。其中派遣人員對派遣公司及要派公司的承諾則是派遣人員對於組織產生的一種忠誠及認知。從組織承諾的定義來看，員工組織承諾可以反映出(1)員工對於組織目標及價值的認同；(2)員工在組織中的工作意願；以及(3)員工留在該組織工作的意願 (Porter, et al., 1974)。這個定義包含了態度及行為的觀點，顯現出組織承諾對員工工作意願及離職傾向的關係。

Slattery and Selvarajan (2005)衍伸 Moorman and Harland (2002)及 Liden, et al. (2003)以社會交換及社會認同理論解釋員工組織承諾的關係，進一步探討派遣人員組織承諾與離職傾向的關係，結果發現派遣人員對派遣公司的組織承諾負向影響派遣人員對於派遣公司的離職傾向，同時也負向影響要派公司的離職傾向。而過去對於組織承諾的研究有從整體概念來論述(Cheng & Stockdale, 2003)，或是僅探討單一構面的組織承諾(Norris-Watts & Levy, 2004)、也有僅探討部分構面 (Blau, Tatum, & Ward-Cook, 2003)、以及分別探討組織承諾各個子構面與依變項之關係(Cohen & Freund, 2005; Kondratuk et al., 2004)、甚至將各個構面當成調節變數探討(Baugh & Robert, 1994)。各種論述都有其立足點，本研究即分別從各構面依據派遣制度進行探討，以了解派遣人員不同類型組織承諾在人力資源管理制度及員工離職傾向上所扮演的關係，希望找出適合於派遣產業的組織承諾理論模型。

因此，本研究目的除了探討影響派遣公司人力資源管理措施對派遣人員離職傾向的影響，並利用跨層次分析概念解釋派遣公司人力資源管理措施對派遣人員離職傾向的影響，以及組織承諾在這關係中的角色，以建構完整的派遣人員人力資源管理措施與感受架構。具體而言，本研究之目的如下：

- (一) 了解派遣公司人力資源管理措施與派遣人員離職傾向的關聯。
- (二) 釐清派遣人員對派遣公司組織承諾對離職傾向的關聯。
- (三) 釐清派遣人員對派遣公司組織承諾在人力資源管理制度與離職傾向之間的關係。

貳、文獻回顧

一、派遣公司人力資源管理措施

一般而言，勞動派遣人力之運用動機主要是基於彈性策略(flexibility

strategy)，及篩選策略(screening strategy)(Forde, MacKenzie, & Robinson, 2008)。彈性策略指的是公司能依據當期之實際需要，利用勞動派遣人員快速調整人力配置。篩選策略則是指利用勞動派遣的方式聘用某員工，並在該員工工作期間觀察其能力表現及工作動機，以降低資訊不足的問題。Kirk and Belovics(2008)也指出，派遣公司能提供客戶人力資源彈性，在客戶面臨暫時性的人力短缺期間，透過勞動派遣人力迅速補足人力的空缺。

而派遣產業是個複雜的三方關係，派遣人員與派遣公司存在著雇傭關係，但派遣人員面臨的管理制度卻必須由派遣公司與要派公司的商業契約所訂定(Havard, et al., 2009)，因此在派遣人才的篩選策略方面，派遣公司透過與要派公司簽訂的轉正制度，讓派遣人員願意為了爭取到一個正式職員的位置而與派遣公司簽訂勞動契約，而要派公司也透過這樣的人力資源管理制度激勵員工努力工作，進而提高工作動機，因此要派公司採用篩選策略的公司，會先聘用勞動派遣人力補上一個職位空缺，待觀察確認其價值後，再將其轉為正式職員。這個誘因不僅增加派遣人員在要派公司的工作意願，也影響到派遣人員對於要派公司的知覺，進而影響到是否繼續受聘於這家派遣公司。

Segal and Sullivan (1997)在美國的調查顯示，有 58%的派遣員工在一年半後找到正式的工作，而 42%的派遣員工則是面臨失業、離開勞動市場或繼續為派遣員工，因此派遣勞工能夠轉換正職的機會並不是很多，而這樣的數據也受到景氣因素影響，在景氣好的時候，工作職缺多，這時派遣人員有較多的工作選擇，因此不易失業，進而不擔心離開該派遣公司後的就業機會；但在景氣不好時，派遣人員擔心離開該派遣公司後會影響到工作的機會，因此容易產生對該單位的承諾(Su, et al., 2009)。Nollen(1996)指出，大部份的派遣工作為低階技術的工作，而沒有職業的發展性，所以派遣員工由工作中觀察不同的企業，從中找到合適自己特質的企業，為自己的生涯做良善規劃，因此派遣公司是否提供職涯發展規劃以及提供足夠的就業機會也是派遣人員是否繼續在該派遣公司任職的主要決定因素。

從派遣人員動機來看，Brennan, Valos, and Hindle(2003)針對澳洲 205 位登記在勞動派遣公司之派遣人員進行調查研究，認為派遣勞工選擇派遣工作的原因主要是(1)彈性、(2)多樣性、(3)換取正職的機會以及(4)派遣工作較一般正職容易取得工作機會。Shimanuki (2009)探討日本勞動派遣者之工作動機與工作意願，在 11 家勞動派遣公司及 953 份派遣勞工調查中發現，無論是用人企業或派遣公司所負責之人力資源管理措施，皆對派遣人員之工作意願產生顯著且正面之影響，但其產生影響的方式是不同的。專業度高的派遣人員受派遣公司管理措施之影響較大，而專業度低的派遣人員受用人企業管理措施之影響較大，用人企業之人資管理措施越完整，派遣人員對其工作方式的滿意度越高，而派遣公司之人資管理措施越佳，派遣人員對其未來職涯展望則期望較大。

Freidin, et al. (2002)發現正職人員，勞動派遣人員對工作時間及工作生活平衡支配的滿意度略低於正職人員，但 Gannon (1974)卻認為派遣產業可以增加勞工的工作彈性，Brennanet, et al. (2003)也認為勞工選擇派遣產業的主要原

因是因為工作彈性，因此會影響到員工持續留任的主要原因還是在於對公司對派遣人員的相關人力資源管理措施。另外，Freidin, et. al. (2002)研究結果顯示，僅少數勞動派遣人員對工作保障程度感到滿意，而大部分的派遣人員則是對工作的未來充滿憂心的。而勞動派遣人員在工作技能運用及發展的信心及滿意度亦較正職人員低。在薪資水準方面，僅少數的派遣人員認為其薪資水準是公平合理的。

Havard, et al. (2009)認為，派遣人員與派遣公司的聘僱關係受到勞動法令的影響；而派遣公司與要派公司的商業關係則受到商業法令的影響；至於要派公司與派遣公司的服務關係則存在著不完整的規範，因此派遣人員對於要派公司的知覺直接反映在他們的直接雇主上(派遣公司)，以及與派遣公司所簽訂的勞動契約，進而影響到離開該派遣公司的傾向。離職傾向早在 1975 年開始就廣為研究(Slatery & Selvarajan, 2005)，其中大多數都是探討滿意度與組織承諾的前因變項(Horn & Griffeth, 1995)。而離職傾向則是一個人潛在想要離開公司的意識(Lyons, 1971)。因此離職傾向可以反映出員工對於該持續保持該聘僱關係的象徵。

假設 1：派遣公司人力資源管理措施與派遣人員對派遣公司離職傾向有負向關聯。

二、派遣人員組織承諾

組織承諾是一種存在內心的心理因素，代表著個人對於他的組織存在著某部分的忠誠(Price, 1997)，根據 Meyer and Allen (1997)對組織承諾的定義，組織承諾分別具有情感性(Affective)、持續性(Continuance)、及規範性(Normative)承諾，其中持續性承諾及規範性承諾可以透過管理來進行控制(Su, Baird, & Blair, 2009)，持續性承諾會因為居住地區的遠近，以及相較於其他公司較好的福利待遇規格及相關人力資源管理措施而影響到持續性承諾的知覺；規範性承諾則會因為員工內部的規範或是組織正式化程度而產生不同的差異，也會因為公司所提供的員工規章及相關管理制度而產生不同的規範性承諾知覺；至於情感性承諾則是依照員工對於組織的態度，其中可能會受到組織環境的影響。

根據社會交換理論，在社會交換的關係中存在一種組織與員工交換的關係，這種交換關係通常發生在一個單位提供某些有價值的事物給另外一方，而另一方則提供相對期望的價值當成回饋，而這種非正式且自然的關係就會演變成一種互相的信任關係。在這個狀況下，員工會對組織產生承諾，而組織則會建立對員工的幸福承諾(Liden et al., 2003)。

而在人力派遣的產業中，要派公司屬於管理單位，對派遣人員進行實質的管理及運用，員工也花費大多數的時間在要派公司內。因此比較容易產生管理上的控制效果，也就是持續性承諾及規範性承諾效果會較為顯著。相對的，派遣公司雖然為法令上的雇主，但並未對於派遣人員行使管理權及使用權，主要提供員工工作機會以及保障其受雇的權益，因此較容易產生情感性的承諾。Tyler (1999)則認為組織對員工的尊敬會增加員工對於組織的承諾。而所謂的尊

敬則包含組織公平的對待每個人，以及對員工的容忍度(Windsor & Ashkanasy, 1996)。因此員工如果獲得公平的對待以及該有的尊敬時，他/她們就會展現出行為上的忠誠以及工作上的努力。McKinnon, et al. (2003)也證實了員工受到公司的尊重會提升對組織的承諾。

派遣公司人力源管理措施不僅對派遣人員離職傾向有關，也會因為派遣人員依賴派遣公司提供其工作機會，並負責其勞動契約相關責任，因此透過在要派公司的勞動付出，換取派遣公司所提供的報酬及服務，這樣的聘僱方式對派遣人員來說比其他正職人員較無工作上的保障，但卻更依賴派遣公司當成其對話窗口，與要派公司進行溝通。在社會交換理論中，在社會交換的關係中存在一種組織與員工交換的關係，這種交換關係通常發生在一個單位提供某些有價值的事物給另外一方，而另一方則提供相對期望的價值當成回饋，這種關係就會演變成一種互相的信任關係，進而產生對組織的承諾(Liden et al., 2003)。派遣人員對要派公司容易產生制度上的依賴，其相關福利及職涯發展也必須依賴在派遣公司上，因此派遣公司人力資源管理制度的好壞也會影響到派遣人員對派遣公司的認同。

而在 Meyer and Allen (1997)的三個組織承諾類別中，Su et al.(2009)認為其中持續性承諾及規範性承諾可以透過管理來進行控制，至於情感性承諾則是依照員工對於組織的態度。從法令層面來看，派遣人員雇主為派遣公司，因此相關考核、獎酬及留任需要透過派遣公司人力資源管理措施進行，因此透過較佳的人力資源管理制度，可以增加派遣人員對派遣公司的組織承諾。

假設 2：派遣公司人力資源管理措施與派遣人員對派遣公司承諾有正向關聯。

另外，Windsor and Ashkanasy (1996)提出穩定性(Stability)也會影響到員工對於公司的承諾，而穩定性指的是員工是否可以長期在該組織中穩定聘僱。在派遣產業中，有許多公司採用非長期聘僱模式，但派遣公司要派公司談商業契約時，能夠提供較佳的福利與聘僱方式及職涯發展模式，而這也會影響派遣人員是否長期在該派遣公司任職的意願。因此本研究推論派遣人員對派遣公司的承諾會降低派遣人員在派遣公司的離職傾向。

假設 3：派遣人員對派遣公司承諾與派遣人員在派遣公司離職傾向有負向關聯。

三、組織承諾的中介角色

學者認為在公平競爭的環境下，若勞動派遣人員感受到要派公司對派遣人員及正式職員之管理方法是公平的，便會增加其對組織的承諾(Cameran, Cropanzano, & Vandenberghe, 2007)。若將原來對正式職員所做之授權分配一些到勞動派遣人員身上，更能提昇勞動派遣人員之整體工作表現及工作滿意度(Twiname, Humphries, & Kearins, 2006)。透過統一適用的規範及管理辦法，工作分配及責任承擔也都一視同仁的話，勞動派遣人員將感受到自己與正式職員並無差異(Slattery, et al. 2006)，如此將能提昇雙方之工作滿意度，進而提升組

織績效。

組織承諾的議題在近 30 年已經被學者廣泛的研究，不僅定義及內涵略有不同，而且對形成的原因的看法也不盡相同(Steven et al., 1978)，但主要探討的內容大致都是指工作者對其工作單位的心理依附 (psychological attachment)(Allen & Meyer, 1990)。Salancik (1977)認為，影響組織承諾的原因包括管理制度、工作環境氣氛、人際關係互動，主管領導模式、獎酬制度等。而 Vandenberg, et al. (1999)則發現高績效人力資源管理實務影響到員工的組織承諾。而 Meyer and Smith (2000)的研究亦指出，人力資源實務當中，獎酬及福利制度、員工訓練、事業升遷等措施，亦會影響員工對組織的支持以及程序公平知覺，最終提高員工的情感性承諾，Boxall and Macky (2009)則舉出 13 項高績效人力資源管理實務，其措施皆能正向的影響員工的情感性承諾。從這些研究可以發現，組織制度對於員工的組織承諾具有一定的影響。

Porter, et al. (1974)認為，組織承諾包含「對組織目標與價值有強烈之信念與接受」、「願意為組織利益而努力」及「明確的希望繼續成為組織的一分子」，也就是除了投入在工作上之外，也會持續留在該公司效力。另外，組織承諾也被認為包含「員工希望盡其所能代表組織」、「強烈的意願想留在組織中」、「對組織之歸屬感與忠誠度」、「對組織主要目標及價值的接受程度」及「對組織正面的評價」。Thompson(1989)組織承諾係指「員工對組織目標與價值的信念」，並「接受組織的目標與價值」，「為了組織的利益，員工能自動自發的盡心盡力」，「而且員工有強烈的意願留在組織中」。Robbins(2001)也提到組織承諾為工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標並且希望維持組織內成員關係的程度。可見組織承諾的存在將會是連結組織制度與員工投入及離職的關鍵因素。

Slattery and Selvarajan (2005)指出，組織承諾是在員工加入組織後逐漸發展形成的，影響個人對組織投入的強度，代表個人與組織連結在一起的態度和傾向(Goffin & Gellatly, 2001)。組織承諾也被許多學者當成管理制度與員工工作表現的中介因子，Staw(1977)則分別探討態度性承諾與行為性承諾的互動關係，認為態度性承諾是工作特性、工作體驗及個人特質與離職、缺席及工作績效間的中介因子，而行為性承諾則受到組織制度及外在環境的影響，而態度承諾及行為承諾間則有互動的關係。Mowday et al. (1982)則把組織承諾當成個人特徵、角色特徵、結構性特徵、工作經驗與工作績效、留職意願、離職傾向、出勤、留職的中介角色。

根據 Kuvaas and Dysvik (2009)研究派遣人員對組織的知覺發現，社會交換知覺正向影響任務績效與組織公民行為，但經濟交換則負向影響任務績效，派遣人員接受派遣公司聘僱及要派公司的管理，在與派遣公司的關係屬於法令關係，其相關福利等人力資源管理措施會直接影響到員工所接收的經濟交換。Mathieu and Zajac(1990)整合過去組織承諾的研究，也發現大多數的研究都指出，具有較高組織承諾的員工，其離職傾向相對較低。發現派遣人員對派遣公司的組織承諾負向影響派遣人員對於派遣公司的離職傾向。因此本研究推論：

假設 4：派遣人員對派遣公司的組織承諾中介派遣公司人力資源管理措施與派遣人員對派遣公司離職傾向的關係。

基於上述推論，本研究提出人力派遣管理感受架構圖，透過派遣人員、要派公司及派遣公司多方來源資料蒐集，驗證派遣公司人力資源管理措施對員工感受及行為的關連，以及多元組織承諾所扮演的角色，以進一步釐清派遣人員管理的議題。

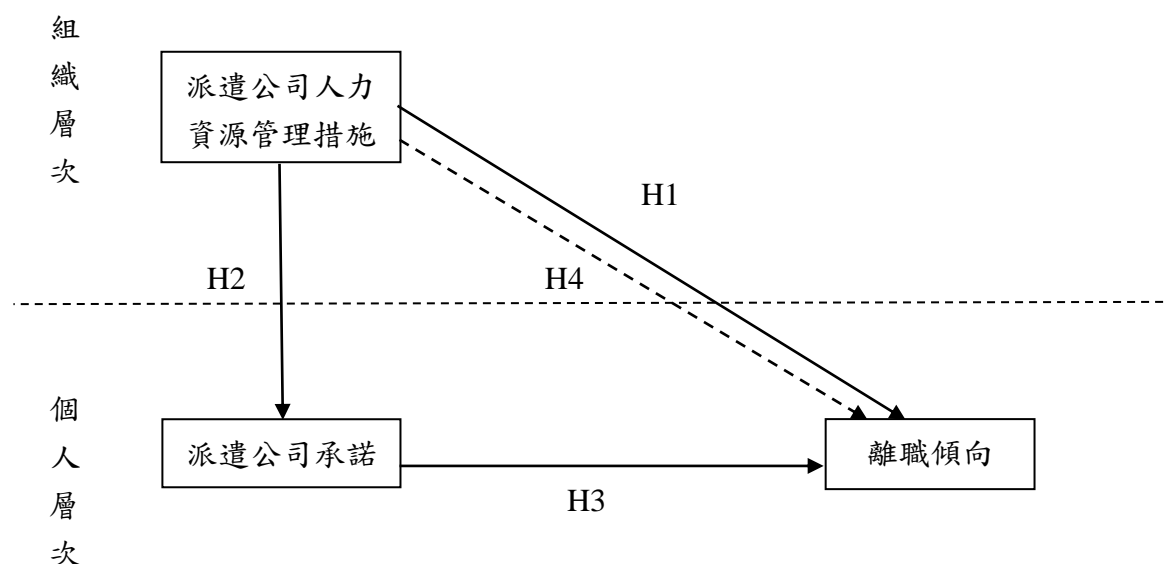


圖1 本研究研究架構圖

參、研究方法

一、抽樣方法

為了深入瞭解人力派遣管理措施與員工工作意願及離職傾向的關係，本研究透過全面性調查，蒐集派遣公司對派遣人員的相關人力資源管理措施，也調查派遣人員對於派遣公司的組織承諾及離職傾向。

為掌握全國派遣人員就業及其公司狀況，本研究以主計總處所公布行業分類標準表 N 大類項下編號為 7820 之人力供應業為對象，該類行業定義為：「從事於特定期間內派遣所屬員工至客戶場所，以支援其工作之行業，如人力派遣服務。派遣員工在客戶場所工作期間，不受人力派遣業者之直接監督。提供人力資源事務管理服務，但不負責客戶員工之指揮及管理者亦歸入本類。」

本研究調查範圍定為人力供應業參加勞工保險投保人數 100 人以上事業，其依民國 100 年 10 月勞保資料，計有 2,173 家派遣公司。本研究依據該類公司的登記電話進行電話詢問，若同意協助調查，則寄送一份派遣公司調查以及 10~50 份派遣人員問卷。本研究共發出 100 份派遣公司問卷、2,000 份派遣員工問卷，調查回收情形計為派遣公司問卷 53 份，派遣員工問卷 1,085 份。

二、量表設計

本研究問卷設計如下：

(一) 派遣公司

1. 派遣公司現況：調查派遣公司規模、主要派遣勞工類型以及派遣勞工數量等，以排除相關可能干擾因素。
2. 人力資源管理措施：蒐集派遣公司人力資源管理措施，以了解派遣公司人力資源管理措施對派遣人員的關係。量表修改自 Shimanuki (2009)所做的問項，構面與要派公司相同，也包含招募、訓練、考核/待遇及其他四個構面。派遣公司人力資源管理信度 Cronbach's α 值為 0.910。

(二) 派遣人員

在派遣人員部分，由於面對一個複雜的三方管理及契約關係，為了進一步釐清支持感受模式，本研究調查派遣人員之工作現況、對派遣公司支持感受、對要派公司支持感受、離職傾向及工作意願調查，除了進一步釐清關係外，也建立起派遣人員支持感受模式。

1. 工作現況：為了解派遣人員詳細資料，因為採用開放式問卷調查所屬派遣公司及要派公司，並調查性別、年齡、學歷、婚姻、累積工作經驗、累積派遣經驗、此份工作年資、工作性質、以及平均月薪等。
2. 派遣公司離職傾向：離職傾向修改自 Shimanuki (2009)的問卷，題目包括「與目前要派公司契約屆滿，您想要繼續由目前這家派遣公司幫您安排工作?」，「以及與目前要派公司契約屆滿，您打算轉換到其他派遣公司所提供的工作機會?」兩題，採用李克特六點尺度，分別是「非常不同意」到「非常同意」。派遣公司離職傾向信度 Cronbach's 值為 0.767。
3. 派遣公司承諾：派遣公司承諾問卷修改至 Meyer and Allen (1991)對於組織承諾的量表，該量表將組織承諾分為三大部分，分別是情感性(Affective)、持續性(Continuance)及規範性(Normative)承諾，每個構面均 6 題共 18 題，採用李克特六點尺度，1~6 分別代表非常不同意、不同意、有點不同意、有點同意、同意及非常同意。題項包含「我很樂意繼續在目前這家派遣公司工作」、「我留在此派遣公司工作，是因為很難找到類似的工作和待遇」及「我覺得身為此派遣公司的一員，我有義務留下來協助公司發展」等。派遣公司組織承諾信度 Cronbach's 值為 0.948。

(三) 控制變數

派遣勞工的知覺感受會受到許多內外因素的影響，相關研究(Buch, et al., 2010; Connelly & Gallagher, 2004)認為，派遣勞工對於投入派遣工作的動機以及從事派遣任務的時間及在要派公司的年資可能會影響到派遣勞工的知覺與感受，而潛在的社會人口統計變數差異也可能是一些重要的影響因素，包括年齡、性別、教育程度等，Langfred (2005)也認為不同性別及年資都會對績效造成影響，因此本研究控制派遣人員的性別及其在派遣公司年資，以排除非本研究相關的因素影響。

肆、資料分析

本研究利用階層線性模型分別針對派遣公司管理制度對派遣人員組織承諾及離職傾向進行跨層級迴歸分析。在跨層級資料檢驗中，本研究依據 Hofmann (1997)所建議的資料分析模式，分別從零模式(null model)檢測資料適合度，再利用截距預測模式(intercepts-as-outcome model)分別檢驗派遣公司人力資源管理措施對派遣人員組織承諾及派遣公司離職傾向的關係，同時在個體層級控制性別及年資所可能造成的偏誤；接著再利用隨機係數模型(random coefficient model)檢測派遣人員對派遣公司的組織承諾對離職傾向的關係；最後利用透過控制個人層次組織承諾了解派遣公司人力資源管理措施與離職傾向的關係是否受到影響，以檢測派遣人員組織承諾的中介效果。

一、樣本結構

本研究透過派遣公司協助發放派遣人員問卷，收集派遣公司及派遣人員問卷，透過統計資料分析進行整合。剔除不到 3 人之單位後，本研究共蒐集 53 家派遣公司及 1085 名派遣人員問卷，平均收集每家派遣公司 20 人。樣本包含 549 位(50.6%)在政府單位任職的派遣人員以及 536 位(49.4%)在民營單位任職的派遣人員；男性派遣人員佔 287 位(26.5%)，女性派遣人員則有 789 位(72.9%)，女性比例超過七成；教育程度專科以下有 442 人(40.8%)，大專有 483 位(44.6%)，研究所以上則有 133 人(12.2%)；婚姻狀況未婚的有 667 位(61.6%)，已婚的則有 390 人(36.0%)。

二、假設檢驗

本研究針對1085份派遣人員樣本及相對之53家派遣公司進行資料分析，並檢驗派遣公司人力資源管理措施對於派遣公司離職傾向，以及派遣人員對派遣公司組織承諾在該關係中的影響角色。Bryk and Raudenbush (1992)認為，當遇到多層級資料時，階層線性模型(hierarchical linear model)能提供有力的分析方法，因此為考量組織間差異所造成的影響，本研究擬跨層次的假設檢驗擬採用階層線性模式進行分析。

首先，透過Pearson相關分析了解個變數之間兩兩的相關程度，接著以派遣公司離職傾向的零模式 (Null model) 來檢驗預測變數的組間差異及組內同質性，以檢測不同單位間的差異，確認是否具有組間差異及組內一致，以確保本樣本資料適合進行HLM分析，接著依據Hofmann (1997)的研究流程，逐步透過隨機係數模型及截距預測模型來檢驗本研究之研究假設。

(一)變數敘述性統計及相關分析

表1顯示派遣人員各變數間的關係及敘述性統計，資料顯示派遣承諾(派遣人員對派遣公司組織承諾)與離職傾向(派遣人員對派遣公司離職傾向)呈現負

向的相關。在組織層級部分，派遣公司HRM (派遣公司人力資源管理措施)對派遣承諾(平均派遣人員對派遣公司承諾)為正向相關，相關假設檢驗將在後續進行。這些資料初步都與本研究推論符合，之後再加入組織間變異因素及控制變數以檢驗本研究之假設。

表1 變數敘述性統計及相關分析

層級	變數名稱	性別	派遣年資	離職傾向	派遣承諾	平均派遣年資	派遣公司HRM	平均派遣承諾
	性別	1						
個人	派遣年資	-.030	1					
層級	離職傾向	.089**	-.104**	1				
	派遣承諾	.050	.035	-.231**	1			
組織層級	平均派遣年資					1		
	派遣公司HRM					.124	1	
	平均派遣承諾					-.056	398**	1
數量		1085	1085	1085	1085	53	53	53
平均數		0.73	1.62	3.18	3.32	1.76	4.40	3.39
標準差		0.44	1.91	0.84	0.84	0.88	0.82	0.39

* p < 0.05; ** p < 0.01

(二)零模型 (null model)

在本研究當中，主要預測變項派遣公司離職傾向由派遣人員進行填答，而本研究認為派遣人員離職傾向在不同組織之間會有差異，因此透過跨層次隨機係數模式及截距模式來考量個變數之間的跨層次影響效果。而James (1982)指出，在檢定跨層次研究前，必須確認預測變數派遣人員在不同組織間是否具有差異 (between-group variation)，以確認是否需要進行跨層次研究。而本研究探討之派遣人員受到派遣公司的組織層次巢套(nested)，因此要檢測是否具備組織間之差異必須分別針對派遣公司的巢套效果進行檢驗。

首先以派遣公司為團隊區分指標，派遣人員對派遣公司離職傾向在不同派遣公司下ICC(1)值為0.135，意即離職傾向有13.5%比例是由不同派遣公司間產生的變異所影響，James (1982)則認為ICC(1)大於0.12則表示組間具有一定的差異性，也就是說本研究透過HLM進行分析可以達到一定的方法效度。另外，ICC(2)指的是組內相關程度，派遣人員對派遣公司離職傾向ICC(2)為0.892，高於Bliese (2000)所提的0.7最低限度，以及James (1982)所提的0.6最低標準，表示派遣人員離職傾向在每家派遣公司內部具有一定的相關程度，透過HLM分析可以達到一定水準的方法信度。Cohen(1988)則認為當ICC(1)大於0.059，必

須考慮多層次的統計分析，亦即必須以HLM 來分析而不能以GLM 進行，才不會忽略了組織間差異所造成的影響。

表2 離職傾向零模型指標

變數	df	τ_{00}	σ	ICC(1)	ICC(2)
離職傾向	52	0.067	0.656	0.135	0.892

(三)隨機係數模型 (Random coefficient model)

為檢驗派遣人員組織承諾與離職傾向的關係，並考慮不同派遣公司差異(組織層級)所造成的影響，表4模型2以離職傾向為準則變數，組織承諾為解釋變數，並在第1層控制性別及年資來檢驗組織承諾對離職傾向的關係。溫福興與邱皓政(2010)指出，在多層次模型中，當模型存在著複雜的統計分析時，最佳的平減方式是將總體層次解釋變數進行總平減，個體層次解釋變數進行組平減，並將組平均數置回方程式。

在派遣公司承諾對派遣公司離職傾向的關係檢驗，模式2以派遣人員離職傾向為預測變數，在個體層次控制派遣人員性別及公部門與否與組平減的派遣公司年資，並加入組平減後的派遣公司承諾三個構面，並在組織層級置回派遣公司年資及派遣公司承諾三個構面的組平均數，同時估計 u_{0j} 、 u_{1j} 、 u_{2j} 、 u_{3j} 、 u_{4j} 、 u_{5j} 及 u_{6j} 的隨機係數，以考慮組間差異所帶來的影響。

而派遣人員派遣承諾對離職傾向的組內解釋效果(R^2)為8.52% ($(0.656-0.562)/0.656=0.1433$)，表示派遣承諾、性別、公部門與否及派遣年資可解釋整體組內變異14.33%。在隨機係數模型中，控制派遣人員性別、公部門與否與派遣年資後，派遣人員對派遣公司組織承諾三個構面都對離職傾向有顯著負向關聯，其中情感性承諾影響程度最大($M_2\gamma_{40}=-0.23, p=0.000$)，其次為規範性承諾($M_2\gamma_{60}=-0.12, p=0.007$)及持續性承諾($M_2\gamma_{60}=-0.09, p=0.021$)，表示派遣人員離職傾向會因為其對派遣公司承諾的不同而改變，對派遣公司組織承諾高的派遣人員離職傾向越低。結果支持本研究假設3: 派遣公司組織承諾對派遣人員離職傾向有負向關聯。

(四)HLM截距預測模型(Intercept as outcome model)

階層線性模式是一種特殊的統計分析方法，它解決了在跨層級的研究中，總體層級變數之獨立性遭到破壞的問題，並可以讓研究者驗證個體變數和總體變數同時對個體變數的影響(Bryk and Raudenbush, 1992)。林鈺琴與彭台光(2006)認為，「共塑單位」的單位層次概念為主觀指標包含單位屬性理念無法由低層次的個體收集得來。只能從構念產生的對象收集得來。

因此本研究透過派遣公司人力資源主管調查該公司之「人力資源管理措施」，並以離職傾向及組織承諾為預測變數，進行截距預測模式檢驗。為了減少其他變數的混淆，在個體層級控制性別及組平減年資，同時在組織層級置回平減變數之平均數，以控制性別及年資所造成截距及斜率估計誤差，並檢驗人力資源管理措施是否對派遣人員離職傾向及組織承諾具有解釋效果。

本研究根據Shimanuki (2009)對人力派遣產業人力資源管理措施的認知，

將招募、訓練、考核/待遇及其他四個構面加總計算為一個整合性的人力資源管理措施變項，用來評估派遣公司對派遣人員的人力資源管理措施，並透過總平減後放入第2層總體變數解釋派遣人員離職傾向以及組織承諾：

1. 派遣公司人力資源管理措施

本研究推論派遣公司人力資源管理措施分別與派遣人員派遣承諾以及離職傾向有關聯，因此模式 3 至模式 6 以派遣公司為組織層級分析單位，檢驗各派遣公司人力資源管理措施對派遣承諾及離職傾向的關聯，表 4 中模式 3 為派遣公司人力資源管理措施對派遣人員離職傾向的關係，表 3 中模式 4 至模式 6 則為派遣人員人力資源管理措施對派遣承諾三個構面的關係。

表 4 中模式 3 顯示派遣公司人力資源管理措施(派遣 HRM)與派遣公司離職傾向的關聯，在控制派遣人員性別、公部門與否及派遣年資(組平減並置回)後，在組織層級加入總平減後的派遣公司人力資源管理措施，檢測不同派遣公司間人力資源管理措施是否與派遣人員離職傾向有關連。結果顯示派遣公司人力資源管理措施與派遣人員離職傾向呈現負向關連($M_3\gamma_{02}=-0.08$, $p=0.048$)，結果支持本研究假設 1，派遣公司人力資源管理措施與派遣人員離職傾向負向關聯。

至於模式 4 至 6 為派遣公司人力資源管理措施對派遣承諾三個構面的關聯，結果顯示派遣公司人力資源管理措施與派遣人員對派遣公司承諾三個構面跨層級迴歸分析均為顯著正向關聯，其中情感性承諾($M_4\gamma_{02}=0.19$, $p=0.000$)關係最強，其次是規範性承諾($M_6\gamma_{02}=0.19$, $p=0.005$)，持續性承諾($M_5\gamma_{02}=0.12$, $p=0.050$)則相對較弱，此結果支持本研究假設 2，派遣公司人力資源管理措施與派遣人員組織承諾正向關聯。

表3 派遣公司人力資源管理措施對組織承諾截距預測模型分析

模式	Model 4	Model 5	Model 6
依變數	派遣情感承諾	派遣持續承諾	派遣規範承諾
	$\gamma(\text{se})$	$\gamma(\text{se})$	$\gamma(\text{se})$
個體層級			
截距 $\beta_0(\gamma_{00})$	3.29** (0.14)	3.17** (0.12)	3.24** (0.16)
性別 $\beta_1(\gamma_{10})$	0.15* (0.06)	0.12(0.06)	0.18** (0.06)
派遣年資 $\beta_2(\gamma_{20})$	0.02(0.01)	0.04* (0.02)	-0.01(0.02)
公部門與否 $\beta_3(\gamma_{30})$	0.30* (0.11)	0.12(0.11)	0.27* (0.11)
組織層級			
派遣年資 γ_{01}	-0.06(0.03)	-0.02(0.05)	-0.12* (0.05)
派遣情感承諾 γ_{02}			
派遣持續承諾 γ_{03}			
派遣規範承諾 γ_{04}			
派遣HRM	0.19** (0.04)	0.12* (0.06)	0.19** (0.06)
第一層誤差項R	0.567	0.962	1.092
Deviance	2554.78	3105.61	3249.93

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

2.組織承諾中介效果

本研究推論派遣人員組織承諾在人力資源管理措施及離職傾向上扮演關鍵的必要角色，也就是派遣公司人力資源管理措施對離職傾向的影響關係必須依附在派遣人員對派遣公司產生承諾時才會發生。根據Baron and Kenny(1986)對於中介模型的界定，中介情況成立必須在幾個必要條件下，(一)自變數對依變數必須有預測效果；(二)自變數對中介變數具有顯著的預測效果；(三)將中介變數控制後，自變數對依變數的關係消失(或減少)。在這三個條件成立之下即可以稱為中介條件成立。假設檢驗模式7到模式9，分別檢驗派遣公司人力資源管理措施對離職傾向以及派遣公司組織承諾各個構面的關聯。

假設 1 人力資源管理措施對離職傾向的檢驗達顯著水準，符合 Baron and Kenny(1986)所提的條件(一)自變數對依變數有預測效果；而以組織承諾為預測變項，假設 2 符合條件(二)自變相對中介變項具有顯著的預測效果。因此本階段透過控制派遣人員對派遣承諾，再將模式 1 與模式 7 制模式 9 進行比較，檢視派遣公司人力資源管理措施對派遣人員離職傾向的關聯是否會因為控制派遣公司組織承諾而減少或消失。

模式 7 至模式 9 顯示派遣承諾(派遣人員對派遣公司組織承諾)三個構面中介派遣 HRM(派遣公司人力資源管理措施)與離職傾向(派遣人員對派遣公司離職傾向)的假設檢驗，在控制控制變數及派遣承諾後，原本在模式 2 中派遣 HRM 對離職傾向具有顯著預測力的($M_{2\gamma_{02}}=-0.08$, $p=0.047$)(IV-DV)，但加入派遣公司組織承諾後影響關係就消失，控制派遣情感承諾後派遣公司人力資源管理措施與離職傾向的關聯變成 $M_{7\gamma_{03}}=-0.03$, $p>0.05$) (IV-MV- DV)；控制派遣持續承諾則維持 $M_{8\gamma_{03}}=-0.08$, $p>0.05$ ，但關係由顯著變為無顯著；派遣規範承諾部分則減少為 $M_{9\gamma_{03}}=-0.03$, $p>0.05$)，加上派遣公司人力資源管理措施與派遣承諾的正向關聯(IV-MV)及派遣承諾對離職傾向的顯著負向關聯(MV-DV)，表示派遣人員對派遣公司的組織承諾對派遣公司人力資源管理措施與離職傾向的關係具有中介效果，該結果支持本研究假設 4。

表4 派遣人員離職傾向影響因子分析

模式	Model 2	Model 3	Model 7	Model 8	Model 9
依變數	離職傾向				
	$\gamma(\text{se})$	$\gamma(\text{se})$	$\gamma(\text{se})$	$\gamma(\text{se})$	$\gamma(\text{se})$
個體層級					
截距 $\beta_0(\gamma_{00})$	4.67**(0.39)	3.03**(0.11)	4.80** (0.39)	2.95**(0.41)	4.01** (0.36)
性別 $\beta_1(\gamma_{10})$	0.11*(0.04)	0.04(0.04)	0.10*(0.04)	0.05(0.04)	0.08(0.04)
派遣年資 $\beta_2(\gamma_{20})$	-0.01(0.01)	-0.01(0.02)	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)
公部門與否 $\beta_3(\gamma_{30})$	-0.03(0.07)	-0.13(0.08)	0.00(0.07)	0.12(0.08)	-0.06(0.07)
派遣情感承諾	-0.23**(0.05)		-0.29**(0.05)		
$\beta_4(\gamma_{40})$					
派遣持續承諾	-0.09**(0.04)			-0.06*(0.02)	
$\beta_5(\gamma_{50})$					
派遣規範承諾	-0.12*(0.04)				-0.20**(0.04)
$\beta_6(\gamma_{60})$					
組織層級					
派遣年資 γ_{01}	0.03(0.04)	0.08*(0.04)	0.06(0.04)	0.08*(0.04)	0.06(0.05)
派遣情感承諾 γ_{02}	-0.89**(0.21)		-0.53**(0.11)		
派遣持續承諾 γ_{03}	0.04(0.19)			0.02(0.12)	
派遣規範承諾 γ_{04}	0.40**(0.13)				-0.30**(0.10)
派遣HRM		-0.08*(0.04)	-0.03(0.03)	-0.08(0.04)	-0.03(0.03)
第一層誤差項R	0.562	0.655	0.582	0.649	0.594
Deviance	2574.25	2686.99	2587.92	2687.80	2617.60

p < 0.05; ** p < 0.01

而中介模型的檢驗除了 Baron 和 Kenny(1986)檢驗方式外, Preacher and Hayes (2004)也指出 Sobel(1982)提供一個有效的統計檢驗的方式, 檢驗直接效果與間接效果之間改變量是否有達到統計上的顯著性差異, 但早期這些中介模型的檢驗都只應用在單一層次的中介效果檢測。溫福興 and 邱皓政(2009)對於多層次中介效果提出完整的解釋, 該文章引用而 Kenny, Bolger and Korchmaros (2003)的假設認為, 跨層級或多層次中介效果的研究裡, 應該要假設斜率為隨機效果的情況下進行, 也就是這些斜率參數是可以變動的, 也就是在組織層級的斜率方程式是具有隨機效果, 因此溫福興 and 邱皓政(2009)針對 Sobel(1982)的檢定方法提出調整模式, 計算其間接效果的標準誤必須要調整成:

$$\sigma_{ab}^2 = b^2\sigma_a^2 + a^2 + \sigma_b^2 + \sigma_a^2\sigma_b^2 + 2ab\sigma_{ab} + \sigma_{ab}^2$$

圖 2 至圖 5 分別顯示派遣承諾三個構面中介派遣 HRM 與離職傾向的關係, 透過 Sobel 的檢定直接效果與間接效果的差異, 派遣情感承諾(z=-3.30, p=0.000)與規範承諾(z=-2.17, p=0.029)直接效果與間接效果具有顯著的差異, 表示派遣情感承諾及規範承諾過中介派遣人力資源管理措施對離職傾向的關聯。

但派遣持續承諾直接效果與間接效果則無顯著差異($z=-1.49, p=0.135$)。此結果部分支持本研究假設 4，派遣組織承諾中介派遣人力資源管理措施對離職傾向的關聯。

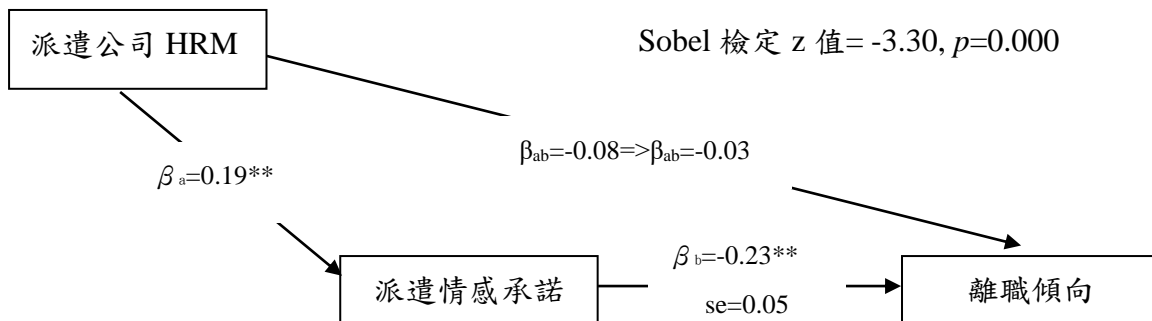


圖 2 派遣情感承諾中介派遣公司 HRM 與離職傾向

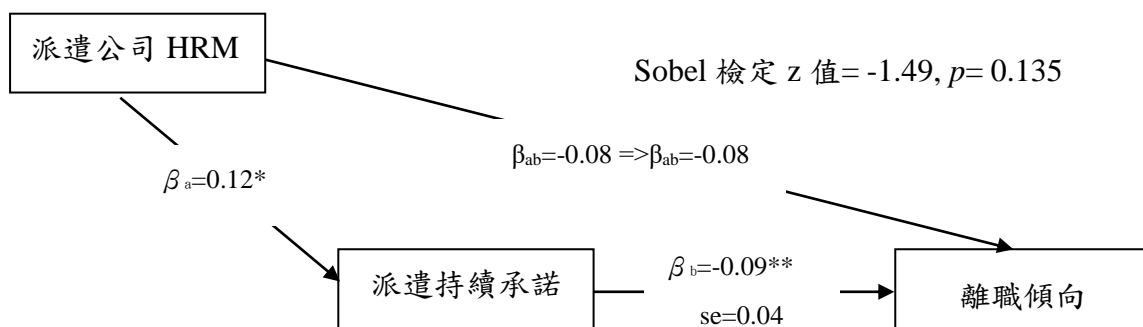


圖 3 派遣情感承諾中介派遣公司 HRM 與離職傾向

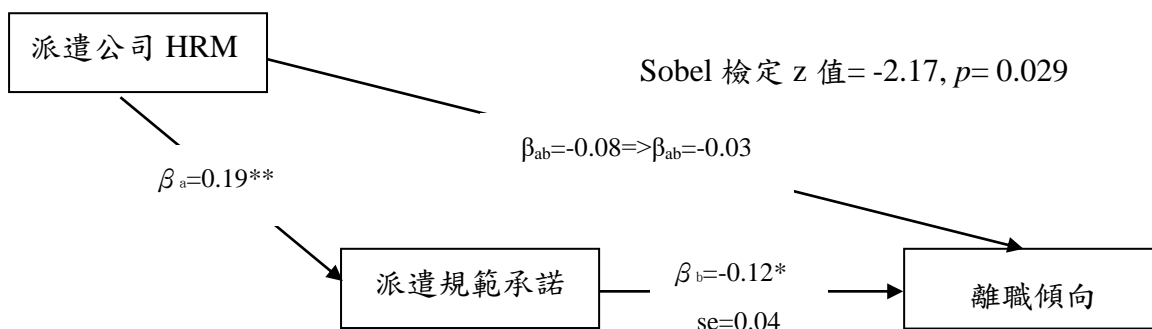


圖 4 派遣情感承諾中介派遣公司 HRM 與離職傾向

伍、結論與建議

一、結論

由於企業追求高利潤的原則之下，因此許多企業紛紛減少非核心員工的成本開銷，也為了增加企業的彈性，而採用不同類型的聘僱模式，在這樣的環境之下，造成員工必須暴露在較少就業安全的風險之下，相對的工作條件也不如一般勞動契約的員工，因此彈性保障(Flexicurity)則是約束雇主對於定期勞工的管理，確保員工不會因為簽訂定期契約而失去工作的保障((European Commission 2007a, p. 9)。

勞委會草擬新版勞動派遣法規劃，將加重要派企業的責任負擔。並在聘用比率上對要派企業提出限制，包括派遣勞工比率不得超過3%、經勞資協議不得超過5%、工會同意不得超過20%，以及外勞、定期契約及派遣工等非典型勞工全數納入計算，全數不得超過40%。

雖然這些仍未定案，但可以發現政府仍然想要透過法令規範來限制派遣制度的不正常發展。但是一昧的遏止並無法有效地阻止保障派遣勞工的就業福利，反而會讓許多派遣制度趨向於地下化，因此如何訂定一套有效的管理辦法來提供派遣人員良好的管理才是目前當務之急。

本研究透過調查派遣公司人力資源管理措施來解釋管理制度對於派遣人員的離職傾向，並透過派遣人員對派遣公司的組織承諾，來了解派遣人員的知覺及行為意圖，根據研究結果提出以下幾點結論：

(一)派遣公司人力資源管理措施影響派遣人員離職

本研究發現派遣公司人力資源管理措施越完整，則派遣人員離開該派遣公司的傾向就越低，這結果與 Brennanet, et al. (2003)認為的人力資源管理措施會影響到員工持續留任類似。而派遣公司對派遣人員的人力資源管理措施跟派遣公司與要派公司的商業契約有很大的關係，派遣人員與派遣公司簽訂勞動契約，而派遣公司與要派公司簽訂商業契約、至於要派公司與派遣公司的服務關係則存在著不完整的規範，因此派遣人員會希望派遣公司與要派公司簽訂對派遣人員有利的商業契約，甚至載明在其勞動契約上。

但由於派遣人員屬於派遣公司長期聘僱，因此一般來說勞動契約屬於派遣人員在派遣公司任職時的勞動條件約定，而派遣人員主要任職在要派公司，除了定型化契約外，相關勞動條件應該針對要派公司工作特性進行擬定，並讓員工瞭解完整的人力資源管理措施，而在這樣的狀況之下就可以讓派遣員工感受到派遣公司在背後的支持，因此在離開目前派遣公司轉到其他派遣公司的意向也就會減少。否則以目前派遣產業特性，大型要派公司往往找許多家派遣公司配合，其基本條件也都不同，當派遣人員希望持續在要派公司工作時，就會評估哪一家派遣公司對其就業有幫助，因而離開目前的派遣公司。

(二)人力資源管理措施影響派遣人員的情感及規範承諾較多。

假設 3 推論派遣公司人力資源管理措施與派遣人員派遣公司的組織承諾有正向關聯，根據資料分析結果顯示，相對於持續性承諾，派遣公司人力資源管理措施與情感承諾及規範承諾都有較強的正向的關聯，這結果顯示了派遣工作的不容易形成長久發展的特性。根據 Su, Baird and Blair (2009)的研究，持續性承諾會因為居住地區的遠近，以及相較於其他公司較好的福利待遇規格及相關人力資源管理措施而影響到持續性承諾的知覺。

Freidin, et. al. (2002) 指出大部分的派遣人員則是對工作的未來充滿憂心的，表示很多派遣人員不認為派遣工作可以長期穩定的做下去，因此有機會可以轉職的時候就要離開，相對持續性承諾則較低，但也因為在就業條件較不足的狀況之下，若派遣公司提供較好的管理制度，則派遣人員就容易建立在情感性及規範性承諾上，因此即使有良好的人力資源管理措施，但派遣制度對於員工來說仍然具有相當大的不確定性，如果有機會轉換到正職的機會，員工也會積極的爭取。這樣的結果更凸顯了派遣公司與派遣人員的勞動契約應該根據要派公司的商業契約，訂定一套要派勞動契約，這樣可以將派遣公司及要派公司管理制度合併，不僅對派遣員工多一點保障，也可以讓派遣人員了解個人權益及要派公司工作目標，進而產生較佳的留任意願。

(三)有效派遣人員管理需重視派遣人員組織承諾的建立上

本研究透過派遣公司承諾檢視在人力資源管理措施與離職傾向之間的關係。結果顯示派遣公司人力資源管理制度對工作意願的關係有很大的部分是建立在派遣人員對要派公司的情感承諾及規範承諾上，而持續性承諾則因為派遣工作特性不如一般正職聘僱模式，因此中介角色重要性較低，這樣的結果顯現出組織承諾的重要性，較好的派遣公司管理制度要留住員工，前提還是要讓員工對派遣公司產生組織承諾，否則不論制度再怎麼好，員工沒有對派遣公司產生組織承諾，仍無法反應在員工的離職傾向上，因此，如果建立員工對派遣公司的組織承諾，也是管理者很重要的課題之一。

二、管理意涵

本節根據本研究結果提出以下幾點管理意涵，提供派遣產業管理者及使用派遣人員之要派公司管理者參考：

(一)高績效工作系統建立派遣人員組織承諾

相當多的研究都指出組織承諾會對員工工作表現產生正面的影響，本研究也驗證了這個觀點，發現派遣人員對派遣公司及要派公司的組織承諾不僅會影響到在要派公司的工作意願，也會影響到員工對於派遣公司的離職傾向，其中情感及規範承諾更是人力資源管理措施與工作意願及離職傾向之間的必要元素，因此如何建立派遣人員之組織承諾，也是管理派遣人員最重要的任務之一。

Meyer and Smith(2000)的指出，人力資源實務當中，獎酬及福利制度、員工訓練、事業升遷等措施，會影響員工對組織的支持以及程序公平知覺，最終提高員工的情感性承諾，Boxall and Macky(2009)則舉出 13 項高績效人力資源管理實務，其措施皆能正向的影響員工的情感性承諾。早期高績效工作系統大多運用在正職人員身上，希望透過持續的改善及目標的建立，提供員工績效。但若能夠針對派遣人員規劃一套高績效工作系統，並讓派遣公司參與規劃，不僅可以讓員工感受到派遣公司及要派公司對他們的投入，也可以增加派遣人員對要派公司工作表現，進而篩選適當的員工，透過職涯規劃轉為正職人員。這樣的管理方式才能夠讓派遣制度完善與長久發展。

(二)發展派遣人員職涯發展模型

本研究發現派遣人員離職傾向跟派遣公司人力資源管理措施有很大的關係，代表派遣公司提供的相關人力資源管理措施在派遣制度上也佔有非常重要的角色。派遣的基本原則是非核心工作任務以及短期工作特性，包含勞基法提到的定期契約簽訂條件，臨時性、短期性、季節性及特定性，而基本原則要派公司不經過面試，由派遣公司指派適當的人選，對派遣人員來說不容易看到穩定的職涯發展，但派遣公司若可以協助派遣人員規劃完善的派遣職涯發展模式，並在要派公司與派遣公司商業契約中明訂，並將這些內容轉化到派遣公司與派遣人員的勞動契約中，在定型化契約下提供派遣人員職涯發展模型，不論是轉正或是有階級式的派遣人員晉升制度，都可以增加派遣人員對派遣公司的組織承諾，進而減少派遣人員的離職傾向。

(三)派遣公司在要派公司設立人力資源客戶服務代表

本研究發現派遣公司管理制度對派遣人員轉換其他派遣公司任職的重要性，雖然派遣人員面臨兩個不同類型的雇主，但派遣人員仍然是投入勞力來獲得報酬，只是過程比一般正值人員更為複雜。因此這兩個單位對派遣人員來說相關性非常的大，不論是派遣公司人力資源管理制度或是要派公司人力資源管理制度，不僅會對派遣員工對派遣公司產生個別的認知，也會影射到要派公司，反之亦然。因此透過良好的管理制度才能夠讓派遣人員工作效率提升，同時減少離職率。

但派遣人員由於在要派公司任職，因此無法即時得知派遣公司相關制度及獲得問題解決方案，也容易造成派遣人員的困擾，因此派遣公司可以發展人力資源客戶服務代表(Account service Officer)制度，讓派遣人員能夠在要派公司中找到對應的窗口，這樣就可以減少派遣公司與派遣人員之間的隔閡。人力資源客戶服務代表這角色從 1997 年 Dave Ulrich 提出後，已經被各大企業的使用，只是「人資客服代表」這個角色一直沒有被清楚的界定。

林文政(2007)將「人資客服代表」在組織與人力資源部之間的定位分成三種類型：第一類型的只簡單負責客戶與人資部兩者之間的訊息傳遞；第二類型則是除了接受客戶需求，也運用供應鏈的角色自行處理與完成這個需求；第三

類型則是接受了客戶需求之後，與「人資營運本部」(Central Operation)一起完成客戶需求。引用類似的概念，派遣公司可以依據派遣人員的類型及數量，在要派公司設置人資客服代表，讓派遣在外的員工及要派公司有對應的窗口，不僅可以即時解決問題，也可以有效地與派遣人員及要派公司溝通，讓派遣人員感受派遣公司對派遣人員的支持。

三、後續研究建議

本文透過調查派遣公司、要派公司及派遣人員三方關係，了解人力資源管理制度、組織承諾、工作意願及離職傾向的關係，但隨著法令限制及時代演進，台灣派遣產業發展出許多派遣的類型，除了常雇型派遣外，還包括招募型派遣、轉掛型派遣、登錄型派遣、專業人才派遣(例如早期被禁止的醫生派遣)等。由於派遣模式有很大的差別，派遣人員在各類型中面對派遣公司及要派公司的角色也有很大的不同，因此建議未來相關研究可以針對不同類型的派遣模式分別進行探討，期望透過深入的研究及討論，能夠建立完整的派遣理論，並協助台灣派遣產業完整發展。

參考文獻

- 林文政 (2007)。借鏡豐田式精實生產，提升『人資客服代表』品質。人才資本，第八期。
- 林鈺琴、彭台光 (2006)。多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法。管理學報，第23卷第6期：649-675。
- 溫福興、邱皓政 (2009)。組織研究中的多層次調節式中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例。管理學報，第26卷第2期：189-221。
- 簡建忠 (2009)。台灣勞動派遣法規草案與中國勞動派遣法制之比較。台灣勞動評論，第1卷第2期：157-178。
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baugh, S.G., and Roberts, R.M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementing? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.
- Bliese, P.D. (2000). *Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis*. In K.J. Klein and S.W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Blau, G., Tatum, D.S., and Ward-Cook, K. (2003). Correlates of professional versus organizational withdrawal cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 72-85.
- Boxall, P. and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Management Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Brennan, L., Valos, M., and Hindle, K. (2003). *On-hired Workers in Australia: Motivations and Outcomes*. Melbourne: RMIT University.
- Bryk, A.S. and Raudenbush, S.W. (1992). *Hierarchical Linear Models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bryson, A. (2007). Temporary agency workers and workplace performance in the private sector. *Manpower Human Resources Lab Discussion Paper*, 003.
- Buch, R., Kuvaas, B., and Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 93-103.
- Cam, S., Purcell, J., and Tailby, S. (2002). *Contingent employment in the UK*, in P. Bergström, and D. Storrie (Eds). *Contingent Labour in Europe and the US*. Edward Elgar.
- Cameron, J., Cropanzano, R., and Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group and Organizational Management*, 32 (2), 176-206.
- Cheng, Y., and Stockdale, M.S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.
- Cohen, A., and Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*. 21 (3), 329-351.
- Connelly, C.E. and Gallagher, D.G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 6, 959-983.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Morrow, P.C., and Kessler, I. (2006). Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583.
- Forde, C., MacKenzie, R., and Robinson, A. (2008). Help wanted? Employers' use of temporary agencies in the UK construction industry. *Employee Relations*, 30(6), 679-698.
- Freidin, S., Watson, N. and Wooden, M. (2002). *HILDA Survey Coding Framework: Confidentialised Data*, HILDA Technical Paper Series No. 2/02, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne.

- Gannon, M.J. (1974). A profile of the temporary help industry and its workers. *Monthly Labor Review*, 97(5), 44-49.
- Goffin, R.D. and Gellatly, I.E. (2001). A multi-rater assessment of organizational commitment: Are self-report measures biased? *Organizational Behavior*, 22, 437-451.
- Hall, R. (2006). Temporary agency work and HRM in Australia: Cooperation, specialization and satisfaction for the good of all? *Personnel Review*, 35(2), 158-174.
- Havard, C., Rorive, B., and Sobczak, A. (2009). Client, employer and employee: Mapping a complex triangulation. *European Journal of Industrial Relations*, 15(3), 257-276
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hofmann, D.A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723-745.
- Horn, P.W. and Griffeth, R.W. (1995). *Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in the estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- Kenny, D.A., Bolger, N., and Korchmaros, J.D. (2003). Lower level mediation in multilevel models. *Psychological Methods*, 8, 115-128.
- Kirk, J.J. and Belovics, R. (2008). A look into the temporary employment industry and its workers. *Journal of Employment Counseling*, 45, 131-142.
- Kimura, S. (2006). Recent movement in Japan concerning career guidance and future tasks. *Japan Labor Review*, 11(3), 5-27.
- Kondratuk, T.B., Hausdorf, P.A., Korabik, K., and Rosin, H.M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 332-349.
- Kuvaas, B. and Dysvik, A. (2009). Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2499-2524.
- Langfred, C.W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L., and Sparrowe, R.T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- Lyons, T. (1971). Role conflict, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99-110.

- McKinnon, J.L., Harrison, G.I., Chow, C.W., and Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., and Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Moorman, R.H. and Harland, L.K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-187.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M. (1982). *Employee Organization Linkage*. New York: Academic Press.
- Nienhüser, W. and Matiaske, W. (2006). Effects of the principle of non-discrimination on temporary agency work: compensation and working conditions of temporary agency workers in 15 European countries. *Industrial Relations Journal*, 37(1), 64-77.
- Nollen, S. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 17(4), 567-582.
- Norris-Watts, C., and Levy, P.E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351-365.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Porter, L.W., Steers, M.R., Mowday, R.T., and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9th Ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Salancik, G., (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief: New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair.
- Segal, L.M. and Sullivan, D.G. (1997). The growth of temporary services work. *Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 117-136.
- Shimanuki, T. (2009). Temporary agency worker's human resource management and willingness to work. *Japan Labor Review*, 6(4), 42-71.

- Slattery, J.P. and Selvarajan, T.T.R. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 53-66.
- Staw, B.M. (1978). Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M., and Trice, H.M. (1978). Assessing personal, role, and organization predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Su, S., Baird, K., and Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: The influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *The International Journal of Humana Resource Management*, 20(12), 2494-2516.
- Thompson, F.L. (1989). The relationship between leadership style and organizational commitment in selected Wisconsin elementary schools. *Dissertation Abstracts International*, 51, 5A, 1472.
- Twinaime, L.J., Humphries, M., and Kearins, K. (2006). Flexibility on whose Terms? *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 335-355.
- Tyler, T.R. (1999). Why People Cooperate with Organizations: An identity-based Perspective. *Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., and Eastman, L.J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group and Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Windsor, C.A. and Ashkanasy, N.M., (1996). Auditor independence decision-making: The role of organizational culture. *Behavioral Research in Accounting. Supplementary*, 8, 80-97.

RESEARCH PAPER

Human resource management practices of dispatched agency company on dispatched worker's turnover intention: A multilevel analysis

Yen, Chia-Dai*, Huang, Tung-Chun, and Wu, Kuo-Feng

Abstract

Dispatched employment is composited from the tripartite coordination mechanism: the dispatched labor, the dispatched agency, and the client company. The three parts connect with laboring relations, working relations, and contract relations. The employment exist a huge diversity from the normal employment. Dispatched workers face the exchanging relation from the agent company and the client company, and the bilateral commitment are interacting. The research tries to understand the human resource management policy of the dispatched agent company to dispatched labor turnover intention. Besides, the social exchange theory and social identity theory are adopted to explain the role of organizational commitments. Applying HLM to analyze the data collected from 55 dispatched agent companies and 1085 dispatched workers, this research found (1) the more sophisticated of human resource management policy, the lower turnover intention of dispatched from the present agent company; (2) The human resource management policy are also positive relate to the organizational commitment of dispatched workers to the dispatched agent company; (3) Organizational commitments meditated the relationship between human resource management policy and turnover intention.

Key word: Labor Dispatched; Human Resource Management Practices; Turnover Intention; Organizational Commitment; HLM.

* Corresponding Author: Yen, Chia-Dai, Postdoctoral Research, Taiwan Marine Education Center, National Ocean University; E-mail: hamrater@msn.com