

員工離職意圖相關因素之探討—以 P 公司為例

李美珍*、林筱增**、李昭憲***

摘要

隨著經濟環境變革，近年台灣人力派遣行業有快速成長的趨勢，然而由於勞務密集行業的派遣人力離職率偏高，造成經營業者人力與行政等管理上之困難，亦為派遣業者在僱用派遣員工時最擔心的問題，屬經營清潔人力派遣業之P公司有類似之問題。然而針對已離職員工進行離職行為之研究有諸多限制，惟回顧相關文獻後發現離職意圖有助於離職行為之預測，故本研究篩選出「工作績效」、「工作滿足」、「組織承諾」等三個影響離職意圖較重要之變項來深入探討其間之關聯性。本研究係以P公司全體基層員工為研究對象，採問卷調查方式，發出問卷共計350份，扣除45份無效問卷，回收有效問卷共計305份，回收率為87.1%，採用SPSS統計軟體進行資料分析。

研究結果顯示：工作績效、工作滿足、組織承諾與離職意圖呈負向顯著關聯性；工作績效、工作滿足、組織承諾三變項間有正向的關聯性。依此研究結果，本研究提出具體建議供P公司及相關人力派遣公司日後改善人力資源經營管理適性策略之參考，以降低員工離職率。

關鍵字：人力派遣、離職意圖、工作績效、工作滿足、組織承諾

* 來義中學教師

** 美和技術學院資訊管理系副教授

*** 美和技術學院健康事業管理系助理教授

壹、緒論

由於市場經濟的多變需求，愈來愈多的企業基於降低人事招募、訓練、管理等成本，對於季節性、臨時性、非核心工作項目及可替代性高的工作所需人力等逐漸委由派遣公司處理，是以派遣公司自 1979 年成立迄今逾三十餘年，仍為企業人力彈性運用之趨勢；然多數勞動密集行業的派遣人力離職率偏高，造成派遣業者在人力調派、行政管理負擔及諸多成本加重等問題，本研究之動機即在找出派遣業者員工離職之相關因素，以台北某清潔公司(以下簡稱 P 公司)員工為研究對象，P 公司屬於人力派遣行業，以承攬要派企業的內部清潔工作為主，由於上述因素，造成 P 公司之基層人力流動率偏高，不但增加招募及訓練員工的人事管理成本，亦增加人力經營管理之負擔；因此協助 P 公司找出員工離職之相關因素，穩定人力資源進而提升工作績效、工作滿足與組織承諾為本研究之目的，研究結果並可類推至人力派遣業者做為人力管理之參考。

由於欲針對已離職員工進行離職行為之研究實有其限制，必須找到真正離職者，且縱使找到離職者，依照國人的習性，一般人多不願如實回答或填寫問卷；依據林筱增、李美珍、莊順天(2008)針對 P 公司做過離職意圖相關歷史性資料研析亦僅能蒐集片面資料，較難全面瞭解 P 公司員工離職之真實原因。從文獻探討中發現，「離職意圖」可作為研究離職行為的一項替代性指標，因此本研究以 P 公司在職員工為研究對象，透過態度性的工作滿足、組織承諾變項及行為性的工作績效變項來探討影響員工離職意圖之重要因素；以問卷調查歸納分析工作績效、工作滿足、組織承諾三項相關變項做為對離職意圖衡量的指標，探究其間之關聯性，並提出下列四項問題：

- 1、工作績效與離職意圖的關聯性如何？
- 2、工作滿足與離職意圖的關聯性如何？
- 3、組織承諾與離職意圖的關聯性如何？
- 4、工作績效、工作滿足、組織承諾間的關聯性如何？

本研究係針對 P 公司在職之基層員工及領班合計 350 名為研究對象(其中包括台北總公司 272 名員工與中壢分公司 78 名員工)。資料蒐集期間自 97 年 3 月 1 日至 98 年 4 月 20 日，採問卷調查做為資料蒐集方式。希望藉本研究之探討瞭解 P 公司員工之工作績效、工作滿足、組織承諾三者對離職意圖有何關聯性，並進而探究是否可藉由上述三項變項降低員工之離職意圖。

貳、文獻探討

勞僱關係下的工作形態包括部分工時工作者、臨時支援服務工作者、直接僱用之臨時工、外包工或承包公司勞工、租賃工、獨立承包者、自我僱用工作者等(Kalleberg, 2000)，本研究對象即屬承包公司之勞工，或稱人力派遣行業之勞工，此行業近年來在國內外皆有明顯的成長趨勢。

欲探討員工離職之原因，最直接之方法乃詢問已離職之員工，但實務執行上有其困難，且對於有關人力派遣業清潔員工離職行為之研究，國內學者研究較少，依據林筱增與李美珍(2008)分析 P 公司 94 年至 96 年已離職員工 449 份「離職申請書」發現，離職員工在其離職申請書中所填之離職原因多為「私人因素」，實難分辨員工真實之離職原因。然 Thatcher, Liu, Stepina, Goodman, 與 Treadway (2003)認為通常員工在離職行為發生前會產生「離職意圖」，意即員工在打算離開工作組織前會經過一段時間思考；而 Naresh, Chong 與 Pawan 等人(2001)認為「離職意圖」是預測離職行為管理實務最佳的測量工具；是以本研究認為當員工在離職行為發生前所萌生「離職意圖」的過程期間，往往會涉及對現職的感受，因此本研究以「離職意圖」作為依變項，藉由其他自變項的研究，冀望能釐清員工的離職因素。

Thatcher 等 (2006)學者認為工作滿足可做為企業組織內早期警戒指標，藉以發現企業組織在工作上的策略或計劃上的缺失，對於離職意圖有良好的預測能力，工作滿足程度愈高，則離職意圖程度愈低；國內學者亦有類似之研究，一般均認為員工工作滿意程度愈低，其提出辭呈的意圖就愈高(陳盈成，2001；陳玉鳳，2004；李雅萍，2004；莊文玟，2005；林孟蓉，2006；李文忠，2006；Mulki, Jaramillo, Jaramillo & Locander, 2008)；此外工作滿足能直接或間接地正向影響組織承諾(池文海、劉曉諭、陳瑞龍 2003；周惠萍，2006；戴徽州，2007；陳勁甫、鍾武命，2007；張火燦、謝廷豪、劉嘉雯，2007；Egan, Yang & Bartlett, 2004, Yang, Jen-Te, 2008)。

許景貞(2004)認為工作績效與離職意圖為負向關聯性，工作滿足為工作績效產生之重要前因(柯耀誠，2007；謝明煌，2007；翁敏傑，2006)；員工之組織承諾愈高，其工作績效亦愈高，兩變項間呈現顯著的正向關聯性(張峯銘，2002；王啓州，2005；鍾娉華，2006；江文賢，2008；林柏年，2008)。

Parker 與 Wright (2001) 則認為加強員工對組織的承諾可提昇員工的工作士氣；國內多位學者認為組織承諾愈高，離職意圖就愈低(呂家美，2005；田宜文，2006；李俊賢、林政耀、黃芳銘、陳儀蓉，2007)；而Pittinsky 與 Shih (2004)研究組織承諾與員工流動性間之關係發現，流動性員工仍能以某種有意義的組織承諾形式，在組織內建立獨特的默契。

綜上文獻回顧得知工作滿足與組織承諾和員工的離職意圖有密切的關聯性，由工作滿足中可察覺員工對組織的滿意感受程度，且即使為流動性的派遣員工仍與組織有某種程度的默契存在，因此工作滿足與組織承諾為本研究探討員工離職意圖所採用之態度變項；而工作績效為員工反映其對工作滿足與組織承諾良窳的外顯行為，為本研究探討離職意圖所採用之行為變項；故本研究以「工作滿足」、「組織承諾」與「工作績效」做為衡量員工「離職意圖」之重要變項。

參、研究方法

一、研究架構

綜合文獻探討及資料研析結果得知工作績效、工作滿足、組織承諾三項變項間可能有正向或負向的關聯性，且此三項變項對離職意圖可能有正向或負向的關聯性，因此本研究以關聯性探討為主要研究架構，探討離職意圖與工作績效、工作滿足、組織承諾間之關聯性以及瞭解工作績效、工作滿足、組織承諾三者間之關聯性；研究架構詳如圖 1 所示：

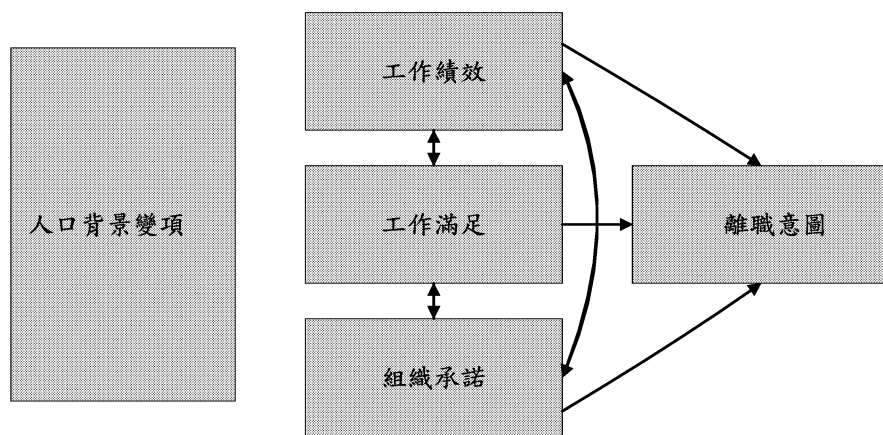


圖 1 研究架構圖

二、研究假設

根據上述文獻探討、研究架構及研究問題，提出本研究之六項假設如下：

- 假設 1：工作績效對離職意圖有顯著相關。
- 假設 2：工作滿足對離職意圖有顯著相關。
- 假設 3：組織承諾對離職意圖有顯著相關。
- 假設 4：工作績效與工作滿足有顯著相關。
- 假設 5：工作滿足與組織承諾有顯著相關。
- 假設 6：組織承諾與工作績效有顯著相關。

三、資料處理及分析

為求研究信度與效度之準確性，本研究預測問卷邀請業界專家、學界專家及資深員工進行專家效度審查後進行預測，共計發出 55 份預測問卷，剔除無效問卷 5 份，以 50 份有效問卷進行信度分析與建構效度分析。

預測問卷修正後，完成正式問卷，以 P 公司現有 350 位員工為問卷發放對象，進行正式測試。根據回收之有效問卷，以 SPSS for Windows 14.0 版統計套裝軟體進行關聯性分析以驗證研究假設。

因本研究四項量表並非採自同一學者針對同一時空、同一對象進行測試，所以無法取得整體問卷之 Cronbach's α 值；惟所採用之四項量表無論在本研究之前測或正式測量之個別或整體測試 Cronbach's α 值皆大於 0.7，顯示本研究四項量表與整體量表皆有良好之信度，詳如表 1 所示：

表 1 問卷信度分析彙整表

研究變項量表	學者測量之 Cronbach's α 值	本研究前測之 Cronbach's α 值 (n=50)	本研究整體量表 Cronbach's α 值 (n=305)
離職意圖	0.98	0.92	0.81
工作績效	0.75	0.92	0.86
工作滿足	0.90	0.94	0.92
組織承諾	0.91	0.94	0.94
整體量表		0.92	0.86

四、各量表因素分析

本研究以探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis, EFA)檢驗本研究的量表之建構效度，其中包括球形考驗(Bartlett's Test of Sphericity)之近似卡方檢定值、因素負荷量(Factorloading)、取樣適切性平均量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO)值、特徵值(Eigenvalue)以確定本資料是否適合進行因素分析：

(一)球形考驗(Bartlett's test of sphericity)

球形考驗乃用來檢驗是否具有相關的顯著係數，若相關係數顯著的球形考驗表示該資料足以作為因素分析抽取因素之用(邱皓政，2006)。本研究整體量表 P 值均 $<.001$ 達顯著水準，表示本量表適於進行因素分析。

(二)KMO 量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO)

KMO 值主要是用來判斷取樣是否適當，而且是以變項間的相關係數進行計算；KMO 的值介於 0~1 之間，愈接近 1 表示資料愈適合進行主成份分析，KMO 值只要大於 0.6 就算適當(王保進，2004)。本研究各量表之 KMO 值為離職意圖 0.862、工作績效 0.877、工作滿足 0.816、組織承諾 0.904，均達「良好」之因素分析適合性。

(三)因素負荷量(Factorloading)

因素負荷量為近似於迴歸係數的權數，主要乃反映測量變數對各因素的關聯強度(邱皓政，2006)。依據 Tabachnica 與 Fidell (2007)對因素負荷量所列之標準，

本研究整體量表之因素負荷量為 67.34%，表示本研究之測量變數對於各因素有「非常好」之關聯強度。

(四)特徵值(Eigenvalue)

特徵值係指每個變項在某一共同因素之因素負荷量的平方總和，在因素分析時，特徵值最大的共同因素會被最先抽取，其次是次大者，最後是特徵值最小者，通常會接近 0(吳明隆、涂金堂，2005)。本研究各量表之特徵值為：離職意圖 13.881、工作績效 5.631、組織承諾 3.604、工作滿足 2.467，所有題項因素之特徵值均符合大於 1 的要件，可進行因素轉軸。

(五)因素轉軸(Factor rotation)

依據邱皓政(2006)提出因素轉軸之原則旨在確認各構面主要成份均有明顯的區隔，顯示因素間清楚的結構。本研究將各量表轉軸後，各構面主要成份均有明顯的區隔，顯示各因素間有清楚之結構。

茲將上述因素分析各相關係數值彙整如表 2：

表 2 因素分析彙整表

項 目	球形考驗值	顯著性	因 素 負荷量%	KMO值	特徵值
離職意圖量表	214.211	P<.001	36.539	0.862	13.885
工作績效量表	272.506	P<.001	14.818	0.877	5.631
工作滿足量表	593.352	P<.001	6.499	0.816	2.469
組織承諾量表	342.066	P<.001	9.484	0.904	3.604
整體量表	1 942.773	P<.001	67.340		

肆、結果與討論

本研究以 P 公司所提供之現有員工為研究對象，採問卷調查，現場發放、現場收回方式，共計發出 350 份，收回 339 份，扣除回收樣本中重複、繕寫不完整、字體不清楚等無效樣本 34 份，有效樣本共計 305 份，回收率為 87.1%。有效樣本人口背景資料詳如表 3：

表 3 有效樣本人口背景資料分析表

資料類別	分項	人次	百分比(%)
性別	男	43	14.1
	女	262	85.9
婚姻狀態	單身	17	5.6
	已婚	288	94.4
年齡	21 歲-30 歲	34	11.1
	31 歲-40 歲	67	22.0
	41 歲-50 歲	118	38.7
	51 歲以上	86	28.2
年資	未滿一年	123	40.3
	1-3 年	69	22.6
	3 年以上	113	37.1
職位	基層操作人員	215	70.5
	領班	90	29.5

一、樣本特徵分析

- (一)性別：女性應答者較男性應答者為多，共計262人，占85.9百分比。
 (二)婚姻狀態：已婚之應答者居多，共計288人，占94.4百分比。
 (三)年齡：以41歲至50歲之間的應答者居多，共計118人，占38.7百分比；21歲至30歲之間的人最少，共計34人，占11.1百分比。
 (四)年資：以工作年資未滿1年的應答者居多，共計123人，占40.3百分比；工作年資在1年至3年之間的人最少，共計69人，占22.6百分比。
 (五)職位：以基層操作人員之應答者居多，共計215人，占70.5百分比。

二、樣本分析結果

(一)Pearson 積差相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析法瞭解離職意圖、工作績效、工作滿足、組織承諾各變項間之關聯情形，且為避免迴歸時多元共線性問題，在進行迴歸分析前，先進行自變項間的相關分析並呈現各變項的相關矩陣，再以變異數膨脹因素

(Variance Inflation Factor; VIF)檢視變項間有無線性重合的情形，分析結果彙整如表 4：

表 4 各變項之相關矩陣

變項名稱	離職意圖	工作績效	工作滿足	組織承諾
離職意圖	1			
工作績效	-.477***	1		
工作滿足	-.577***	.519***	1	
組織承諾	-.513***	.325***	.637***	1

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

依表4之分析結果，各變項間之關聯性如下：

1、離職意圖與工作績效、工作滿足、組織承諾間之關聯性

離職意圖與工作績效、工作滿足、組織承諾各變項之間均呈現負向關聯性，且 P 值均小於 0.001，達到顯著水準。顯示當 P 公司員工的工作績效愈高、或工作滿足愈高、或組織承諾愈高，員工的離職意圖就愈低。

2、工作績效、工作滿足、組織承諾三者間之關聯性

工作績效、工作滿足、組織承諾任二個變項間均呈現正向相關，且 P 值均小於 0.001，達到顯著水準。顯示當 P 公司員工對其工作之滿意程度愈高，其對 P 公司的組織承諾及工作績效亦愈高；當 P 公司員工之工作績效愈高，其工作滿足及組織承諾亦愈高；當 P 公司員工之組織承諾愈高，其工作績效與工作滿足亦愈高。

3、多元共線性檢定

表 4 驗證任二個預測變項間的相關係數皆低於 0.75，顯示無多元共線性問題，且變異數膨脹因素值亦無大於 10 之現象，顯示上述變項間均無線性重合的問題，適合進行迴歸分析。

(二)迴歸分析

以線性迴歸分析來探討變項中的人口背景變項、工作績效、工作滿足、組織承諾與離職意圖的關聯性分析。

在研究變項中，凡組別超過三組以上的人口背景變項，如年齡、年資等在分析時先將這些人口背景變項個別置入迴歸模式中，結果均呈現顯著現象，但針對上述類別超過三項以上之人口背景變項設虛擬變項置入迴歸模式中，經迴歸模式篩選結果卻呈現不顯著現象；而工作績效、工作滿足、組織承諾三項變項對離職意圖呈現如表 5 之迴歸模式：

表 5 工作績效、工作滿足、組織承諾對離職意圖迴歸分析模式

依變項 自變項	離職意圖				
	未標準化的迴歸係數		標準化的迴歸係數	t	VIF
	Beta 之估計值	標準誤	Beta 分配		
常數項	115.110***	5.695		20.213	
工作績效	-0.396***	0.090	-0.245	-4.743	1.360
工作滿足	-0.409***	0.084	-0.289	-4.562	2.381
組織承諾	-0.286***	0.065	-0.252	-4.397	2.105
F 值	70.719***				
R ²	0.413				
Adjusted R ²	0.408				

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

歸納表5工作績效、工作滿足、組織承諾對離職意圖的分析如下：

表 5 為迴歸分析的各项係數值，常數項等於 115.110，未標準化的迴歸係數工作績效的參數為-0.396，工作滿足的參數為-0.409，組織承諾的參數為-0.286。標準化的迴歸係數工作績效的 Beta 值為-0.245，t 值為-4.743，P 值小於.001；工作滿足的 Beta 值為-0.289，t 值為-4.562，P 值小於 0.001；組織承諾的 Beta 值為-0.252，t 值為-4.397，P 值小於 0.001，均達顯著水準。

由表 5 得知，在不考慮其他因素下，P 公司員工的工作績效每增加 1 分，離職意圖則減少 0.396 分；工作滿足每增加 1 分，離職意圖則減少 0.409 分；組織承諾每增加 1 分，離職意圖則減少 0.286 分。意即 P 公司員工的工作績效、工作滿足、組織承諾三者分數愈高，其離職意圖則愈低。

迴歸模式： $Y(\text{離職意圖})=115.110-0.396\times\text{工作績效}-0.409\times\text{工作滿足}-0.286\times\text{組織承諾}$

表 5 之 F 值為 70.719，達相當顯著水準；R²為 0.413，Adjusted R²為 0.408，顯示工作績效、工作滿足、組織承諾三項變數對離職意圖均有負向的關聯性。工作績效、工作滿足、組織承諾的變異數膨脹因素(VIF)值分別為 1.360、2.381、2.105 均小於 10，顯示自變項之間無線性重合性之問題。由標準化迴歸係數來看，工作滿足、組織承諾、工作績效的未標準化的迴歸係數均為負值，顯示這三個變項對離職意圖為負向關聯，亦即 P 公司員工工作滿足、組織承諾、工作績效較低時，離職意圖就較高。

伍、結論與建議

一、結論

依據有效樣本分析結果顯示，P 公司清潔從業員的工作績效、工作滿足、組織承諾與離職意圖均有密切的關聯性。因此除了增強 P 公司員工的工作滿足、組織承諾及工作績效能降低員工的離職意圖外，有效地提升員工的工作績效、工作滿足、組織承諾其中的任一項皆能使其他二項隨之提升。綜合各項實證分析資料結果顯示，本研究之假設均獲得驗證，茲將各項研究結果彙整如表 6 所示：

表 6 研究假設與驗證結果彙整表

研究假設	研究結果
假設 1：工作績效與離職意圖有顯著相關。	成立
假設 2：工作滿足與離職意圖有顯著相關。	成立
假設 3：組織承諾與離職意圖有顯著相關。	成立
假設 4：工作績效與工作滿足有顯著相關。	成立
假設 5：工作滿足與組織承諾有顯著相關。	成立
假設 6：組織承諾與工作績效有顯著相關。	成立

依據表 6 分析研究結果如下：

人口背景變項中的年資在線性迴歸的強迫進入檢驗模式中呈現顯著現象，但以虛擬變項方式進一步檢驗時卻呈現不顯著現象。故驗證：

假設 1：工作績效與離職意圖有顯著相關；研究結果獲得成立。

假設 2：工作滿足與離職意圖有顯著相關；研究結果獲得成立。

假設 3：組織承諾與離職意圖有顯著相關；研究結果獲得成立。

假設 4：工作績效與工作滿足有顯著相關；研究結果獲得成立。

假設 5：工作滿足與組織承諾有顯著相關；研究結果獲得成立。

假設 6：組織承諾與工作績效有顯著相關；研究結果獲得成立。

綜合上述分析結果，P 公司應掌握各變項間之關聯性，適度地運用各種激勵策略，增強員工的工作滿足與組織承諾，使其在態度上產生正增強之效果，再以工作績效驗收其成效，若工作績效因為上述二項態度性激勵產生實際作用，則會明顯地降低離職意圖，可從實際的離職行為獲得驗證。因此如何增加員工的工作績效、工作滿足、組織承諾以降低員工之離職意圖是 P 公司的當務之急。反之當員工的工作績效降低時，可能是其對公司的工作滿足或組織承諾降產生負面之觀感，亦可能是員工離職意圖升高之警訊。P 公司若能根據上述分析結果，積極

擬訂並落實相關人力管理策略以提升員工之工作滿足、工作績效和組織承諾，相信對於降低員工之離職意圖應有實質助益。

二、建議

在現今景氣不佳、謀職不易的前提下，對 P 公司的員工而言，保住現有的工作似乎比另謀新職之風險要低，相對地 P 公司員工在短期內的離職率應有減緩之趨勢；但歸納問卷統計分析發現，仍有約 50% 的 P 公司員工在未來有較高的離職意圖，為該公司須特別留意之處；尤其是工作未滿一年之新進員工為離職意圖較高的族群。

本研究綜合以上研究結果提出下列各項建議供 P 公司參考：

(一)瞭解員工的問題與需求

1、被服務的需求：

以勞力為產值的員工，必定常感肌肉酸疼，尤其是中高齡的員工，若公司設置按摩舒壓室，或定期至大型按摩中心舉辦按摩活動，讓員工在辛勤工作後得以舒解壓力及放鬆肌肉，可使員工感受公司體恤員工的心意，增強員工對公司的向心力。

在問卷中，P 公司多數員工顯示有意願做好公司所要求的任務，平均工作效率相當高；但由問卷各題的統計數字來看，仍有 20% 的員工自評工作績效未臻完善，尤其較高齡(51 歲以上)之員工，建議 P 公司應洞察其個別的問題，化解其工作障礙，建立個別努力的目標，使這些員工能充分瞭解其工作重點與權責範圍，並透過彈性工時，工作分享、工作設計等來達到提升工作績效的目的；此外重視員工家庭生活亦可提升員工工作績效(黃永東，2007)。

再者 P 公司對於組織承諾相對較低之新進員工應多予關懷，以有效的雙向溝通促進勞資雙方之信任，減少彼此的不安與猜疑，並於工作之餘，經常舉辦豐富多采的企業文化活動，藉以聯繫同事間感情，培養員工的歸屬感，使員工能快樂工作；當員工感覺到被尊重、關心和照顧後，自然有助於其對組織承諾提升，以達留住人才的目的。

2、表達性的需求:

P 公司過半數的員工在決定要不要換工作時，仍會因對清潔工作低評價的世俗價值觀而萌生離職意圖，因此建議 P 公司建立充足的資源系統，讓員工順暢的表達其需求且及時解決員工的問題；一方面請求要派單位給予清潔員工應有的尊重，另一方面則積極培養員工對於從事清潔工作之自信心，擴大宣導清潔工作之正向意涵，建立相對尊重的工作環境，讓員工瞭解清潔從業人員對環境保護、社會參與和教育文化的具體貢獻、塑造員工被信任、被支持的工作氛圍，且鼓勵員工隨著各行各業「證照化」的趨勢，未來洗廁所的清潔工作也會成爲一種專業，使員工體認到自己所從事的工作和其他行業一樣是具有競爭力、價值感且值得肯定的。透過自我效能的信心建立讓員工肯定自己、滿足精神需求、成就感和自我價值的實現來增強其工作滿足，心悅誠服地留在公司服務。

本研究亦發現，在組織承諾問卷的問項中，有 56%的員工對於「這家公司真的讓我把工作發揮到極致。」、以及有 58%的員工對於「對我來說，這裡是最適合我的公司了。」等二題問項持較保留的態度；可見 P 公司在員工工作自主性方面應再加強，使員工有機會運用不同的技能完成工作，並應加強員工的歸屬感，使員工能增強留職意願。

3、規範性需求:

本研究發現服務年資較高之員工對 P 公司有較高的組織承諾，顯示服務年資較高之員工對 P 公司的忠誠度較高，願為組織付出更多的心力，較不容易有離職、缺席以及工作效率低落等情形發生，因此建議 P 公司對資深員工施予人才培訓計劃以增強公司的核心競爭力，促進公司戰略目標的達成；P 公司的戰略目標為與要派企業續約以及開發新客源，而 P 公司員工的個人目標為穩定的工作，若 P 公司之員工在執行工作時都能將公司的事視為自己的事業努力打拼，必能贏得客戶的肯定與欣賞，增加 P 公司的商譽，有助於 P 公司與要派企業續約與新客源的開發，亦可穩定員工之工作及福利保障；如此將員工個體目標與企業戰略目標進行整合和統一，滿足員工個體自我發展的需求，不但能增強企業凝聚力和向心力，亦能提高員工的工作績效與組織歸屬感。

(二)以準實驗法驗證薪資制度：

由問卷分析統計結果得知，有 62%的 P 公司員工對於「我對目前的工作量和所得的薪資比較，感到滿意。」持保留或中立的態度；且多數員工因經濟因素而繼續留職，可見薪資可能為影響員工留職或離職的重要因素，建議 P 公司以薪資制度的準實驗法來比較薪資制度實施前後之差異，驗證薪資制度是否為影響員工離職之重要因素，再適度調整薪資以達留住優質人力之目的。

除了加薪外，建議 P 公司可透過培訓、帶薪休假、授予榮譽稱號等非成本激勵方法，代替薪酬方式來激勵員工；亦可以獎勵金制度來取代加薪制度，如以員工薪資的三分之一為底薪，其他的三分之二則視員工努力程度而給予獎金，意即工作努力、服務態度獲客戶嘉許、提升公司形象、有助於 P 公司與要派企業續約機會者，自然能夠獲得付出努力之後相對的報酬。

參考文獻

- 王保進 (2004)。多變量分析：套裝程式與資料分析。台北：高等教育文化。
- 王啓州 (2005)。內部行銷知覺、工作滿足、組織承諾與工作績效結構關係之研究—以壽險業為例。國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文，未出版，高雄。
- 田宜文 (2006)。員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究—以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 江文賢 (2008)。主管領導型態、員工工作態度、組織承諾與工作績效之關聯研究—以車燈產業為例。南台科技大學高階主管企管研究所碩士論文，未出版，台南。
- 池文海、劉曉諭、陳瑞龍 (2003)。組織文化對工作滿足及離職原因相關性探討：以花蓮地區區域級以上醫院護理人員為例。醫護科技學刊，5(3)，208-227。
- 呂家美 (2005)。美髮服務業員工知覺HR措施對工作績效、離職傾向之影響--探討員工技能與組織承諾的中介效果。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 李文忠 (2006)。領導風格、工作滿足、人格特質對離職傾向之關聯性研究—以醫藥代表為例。佛光大學人文社會學院管理學研究所碩士論文，未出版，宜蘭。
- 李俊賢、林政耀、黃芳銘、陳儀蓉 (2007，9月)。低度就業與就業機會認知、情感性承諾與離職意圖之研究。論文發表於台灣統計方法學學會主辦之「第四屆統計方法學」學術研討會，台北。
- 李雅萍 (2004)。服務業主管之生涯導向、人格特質、工作滿足與離職傾向。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 吳明隆、涂金堂 (2005)。SPSS與統計應用分析。台北：五南。
- 林柏年 (2008)。家長式領導與員工組織承諾、工作績效及離職傾向關係之研究。國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北。
- 林孟蓉 (2006)。領導型態、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 林筱增、李美珍 (2008，9月)。勞務密集行業因應員工流動衝擊之改善對策探討—以P公司為例。論文發表於清雲科技大學主辦之「第四屆全國商學暨外語教學」研討會，中壢。
- 林筱增、李美珍、莊順天 (2008，10月)。清潔行業員工背景與離職、領導及激勵方式之相關性初探。論文發表於美和技術學院主辦之「南台灣資訊科技與應用」研討會，屏東。
- 邱皓政(2006)。量化研究與統計分析:SPSS 中文視窗版資料分析解析。台北：五南。

- 周惠萍 (2006)。領導型態、工作滿足與組織承諾影響關係之研究-以慶鴻公司為例。朝陽科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台中。
- 柯耀誠 (2007)。影響房屋仲介人員工作績效因素之研究－以台灣永慶房仲集團連鎖加盟體系為例。國立東華大學企業管理學系碩士論文，未出版，花蓮。
- 翁敏傑 (2006)。員工工作滿足、組織承諾與工作績效關係之研究－以高屏地區農企業為例。國立屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 許景貞 (2004)。工作滿足、組織承諾、工作績效與離職意圖關係之研究。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台北。
- 張火燦、謝廷豪、劉嘉雯 (2007)。員工工作滿意、組織承諾與離職意圖關係的統合分析修正模式。台灣管理學刊，7(1)，25-42。
- 張峯銘 (2002)。薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究－以鍋爐製造業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 黃永東 (2007)。人力資源管理者提升員工工作和生活品質之作法。品質月刊，43(9)，17-20。
- 莊文玟 (2005)。內部行銷、工作滿足及離職傾向關係之研究－以國際觀光旅館餐飲部門為例。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文，未出版，台中。
- 陳玉鳳 (2004)。工作滿足、組織承諾與離職意願的關係之研究－以台灣通訊產業上市上櫃公司研發人員為例。真理大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陳盈成 (2001)。分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 陳勁甫、鍾武倫 (2007)。工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向關係之研究－以某國際航空公司空服員為例。運輸學刊，19(2)，191-214。
- 鍾娉華 (2006)。人力資源管理措施知覺對員工工作績效之影響－工作投入及組織承諾之中介效果分析。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，中壢。
- 謝明煌 (2007)。運用學習型組織對組織工作滿意度與工作績效之關係研究-以社團法人中華民國中小企業協會為例。佛光大學管理學研究所碩士論文，未出版，宜蘭。
- 戴徽州 (2007)。國內人力派遣公司員工組織承諾之研究。國立東華大學企業管理學系碩士論文，未出版，花蓮。
- Egan, T. M. Yang, B. Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*. 15(3). 279-301.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations : part-time, temporary and contract work. *Annu Rev. Social*, 26, 341-365.
- Mulki, J, Jaramillo, J, Locander, W (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress Theory. *Journal of Business Ethics*, (2008, Apr 01); 78(4), 559-585.

- Naresh, K., Chong, T. F., & Pawan, B. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P. and Boyle R. J. (2003). "Turnover of Information Technology Workers : Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets," *Journal of Management Information Systems*, 19 (3), 231-261.
- Thatcher, J. B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J. M., and Treadway, D. C. (2006). "IT Worker Turnover: An Empirical Examination of Intrinsic Motivation," *ACM SIGMIS Database* 37 (2), 133-146.
- Parker, O., & Wright, L. (2001). Pay and employee commitment: the missing link. *Ivey Business Journal*, 65(3), 70-79.
- Pittinsky, Todd L., & Margaret J Shih. (2004). "Knowledge Nomads: Organizational Commitment and Worker Mobility in Positive Perspective", *The American Behavioral Scientist*, 47,(6), 791.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviors in three Emerging Economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
- Yang, Jen-Te. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *Service Industries Journal*, 28(4); 429-444.

Factors Influencing Employee Turnover Intentions:

Evidence from P Company

Mei-Jane Lee*, Hsiao-Tseng Lin**, Chao-Hsien Lee***

Abstract

The temporary manpower industry has been developed quickly over the past few years in Taiwan. There were an increasing number of people who were not considered employees in the traditional sense, but rather considered as temporary employees in their fields. Those people who were hired out by the temporary placement service companies aimed to gain either income or working experience through the temporary placement work. However, the turnover rate of the temporary employees has grown greatly as well, which caused waste in the placement companies, the business and individual employees. The problem was inappropriate placement of workers by the placement companies. Managers of the Clean Manpower Dispatch P Corporation had the same problem as well. It is difficult to conduct research on those turnovers, and results of literature review suggest that the turnover intention is a good alternate. In view of this, the first concern was to understand the factors on turnover intention, which could help businesses to predict the employees' acts of quitting their jobs. The purpose of this study was to investigate how turnover intention affects the job performance, job satisfaction, and organizational commitment. The design of the proposed study utilized a quantitative research design to collect and analyzed data. A questionnaire was developed to conduct this study. The setting is at P Corporation in Taipei. The sample for this study was a population of approximately 350 employees. 45 surveys returned were invalid and 305 were effective. This provided for an effective response rate of 87.1%. SPSS was used to analyze the effective data.

The study did find significant differences in the factors of turnover intention. There is a strong negative relationship between turnover intention and job performance, job satisfaction and organizational commitment. The study concludes that job performance, job satisfaction, and organizational commitment had significant

* Laiyi Senior High School

** Associate Professor, Department of Information Management, Meiho Institute of Technology

*** Assistant Professor, Department of Health Business Administration, Meiho Institute of Technology

influences toward turnover intention. The research also provides P Corporation relevant findings and specific suggestions to help reduce the turnover rate.

Key words: Dispatch, Turnover Intention, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Performance