

## 個人外在環境變異認知、職能、組織人力應變措施對工作危機感影響之研究—以銀行業員工為例

### The Effects of Individual Awareness of Changes in External Environment, Competency, HR Responsive Practices on Job Insecurity—The Case of Bank Employees

葉上葆<sup>1</sup> 韓文仁<sup>2</sup> 嚴惠玲<sup>3</sup>

#### 摘要

本研究鑑於金融海嘯衝擊下，金融從業人員一夕成為工作權受威脅之弱勢族群。特藉由文獻回顧與問卷調查方式，以台南縣、市及高雄縣、市之銀行員工為對象，探討外在環境變異認知、職能及組織人力應變措施對工作危機感之影響。從 359 份有效問卷之實證結果顯示：(1) 外在環境變異認知越高，則工作危機感越高。(2) 組織人力應變措施與工作危機感間具顯著之關係。(3) 職能越高則工作危機感越低。(4) 職能不會影響外在環境變異認知對工作危機感間之關係。(5) 職能會影響組織人力應變措施對工作危機感間之關係。據此提出結論、限制與建議。

**關鍵詞：**外在環境變異認知、組織人力應變措施、職能、工作危機感

#### Abstract

Under the recent drastic changes and impacts from financial institutions, bank employees are the emerging groups who suffer the greatest degree of threats. Using bank employees throughout Tainan and Kaohsiung areas as the study sample, 359 valid questions were collected. The empirical results indicated the following:

1. The higher the individual awareness of external environment change, the higher the job insecurity;
2. Human resource practices are significantly related to job insecurity;
3. The higher the competencies, the lower the job insecurity;
4. Moderating effects of competencies were found in the relationship between HR responsive practices and job insecurity.

Conclusions, recommendations, as well as limitations were also addressed in accordance with the results.

**Keywords :** Competency, job insecurity, external environment, change、HR responsive practices

<sup>1</sup>義守大學休閒事業管理學系副教授

<sup>2</sup>立德大學國際企業管理系助理教授

<sup>3</sup>立德大學國際企業管理所研究生

## 1. 緒論

自2007年美國次級房貸問題爆發後，延燒至2008年第四季，國際上一波波金融機構倒閉及財務危機。而國內金融業，面對來自外部環境因素變遷之影響，為維持正常營運亦只能縮編成本，甚至傳出裁員與人力精簡消息，以往人人稱羨的金融從業人員，一夕變為工作權受威脅的弱勢族群。

當經濟持續惡化時，企業為降低成本會採取人力精簡與人力彈性等應變措施（Martocchio, 1998；蔣德煊等，2002）。然人力精簡後留任員工對組織的承諾和忠誠度都會下降（Staw, 1981）。而人力彈性（如：使用派遣人員）雖可滿足企業發展彈性且快速的應變能力，但亦明顯違背近代管理理論所強調之發展高承諾的員工是組織競爭優勢的重要來源（Moorman & Harland, 2002）。是否理論與實務有其矛盾之處，實有探討之必要。

當組織從事變革或精簡方案時，將會導致組織成員對於能否繼續保有工作感到焦慮、壓力，以及工作危機感（Romzek, 1985；Schweiger & Ivancevich, 1985）。過去對工作危機感之研究，並未探討外在環境變異是否為其前測因子。然以Bandura (1986)之社會認知理論（Social Cognitive Theory）而言，環境因素會影響個人的認知能力、態度及信念。而工作危機感即是一種認知感受。員工對環境「不確定性」的認知會導致心理產生莫大壓力（林奕銘，2008），因為一旦被迫面臨不確定的未來，會導致員工內心充滿工作危機感（Hui & Lee, 2000），故當外部環境急速變遷時，是否會造成員工的工作危機感，以及面對金融海嘯衝擊，組織的人力應變措施是否亦會使員工產生工作危機感認知，皆是本研究之主要動機。

自McClelland (1973) 提出結合「人、工作、環境」三者，能有效適應組織及產業環境變化之「職能」概念後。實證顯示擁有適當職能(competency)可提高工作績效之表現，故，職能可被視為篩選員工之標準（Spencer & Spencer, 1993）。再則當企業調整策略結構及人力以維持競爭力時，員工會因本身技能無法隨之調整，形成對未來的不確定感而產生壓力（Schabracq & Cooper, 1998）。可見當員工擁有較高職能時，可有效抑制工作危機感。故，本研究納入個人職能，探討其在外在環境變異認知與組織人力應變措施對工作危機感之關係中，是否具有干擾效果。

綜上所述，本研究之目的如下：

1. 探討金融從業人員的外在環境變異認知越高，其工作危機感是否越高。
2. 探討組織人力應變措施與員工的工作危機感是否具有關係。
3. 探討職能是否能有效抑制工作危機感。
4. 探討職能是否會影響外在環境變異認知對工作危機感之關係。
5. 探討職能是否會影響組織人力應變措施對工作危機感之關係。

## 2. 文獻回顧與假設

### 2.1 外在環境變異認知

#### 2.1.1 產業環境變化與衝擊

早期之管理理論，並未注意環境與企業之關係，直到Simon（1960）提出開放系統（open system）概念，主張組織與環境間保持一種交換關係。學者始認為組織是一種「開放系統」，而將「外部環境」因素納入管理理論中。

Duncan(1972)將環境定義為個人在組織從事決策行為時，其所考量的實體和社會因素的總和即為環境；同時依據組織的界限(boundaries)將環境劃分成內部環境及外部環境。Hitt et al.（2001）表示產業環境乃是會直接影響企業及其競爭性行動的因素，其中研究企業應該選擇從事什麼活動，乃指外部環境；而研究企業決定能夠從事什麼活動，則指內部環境。繆敏志與林少龍（2003）指出所有影響組織目標成功與否的外在環境因素，一般認為是較難以改變或操弄的。由此可知，企業組織處於開放系統中，就必須考量外部環境對組織的影響。

Bandura(1986)提出社會認知理論，主張個人行為不僅受到自身認知及態度等因素之影響，也可能受到目前所處環境、氛圍及資源等外在因素的交互影響。所以，社會認知理論最適合解釋動態環境中個人的行為（Bandura & Dweck, 1988）；因為個人可以藉由某種方式來影響環境，而改變後的環境也會進而影響個人後續的行為。

由產業環境與社會認知理論之探討可知，環境因素的改變，會影響個人對企業生存與繁榮之認知。根據陳建郎（2004）之研究，組織成員對企業面臨環境變異的認知可分為：1.經營環境危機認知。2.組織成員對未來發展認知。3.企業轉型壓力認知。4.工作權保障認知。5.產業前景認知。

### 2.1.2 金融海嘯下之金融產業現況

美國自2007年3月爆發次級房貸風暴後，至2008年9月雷曼兄弟(Lehman Brothers)宣布破產，層出不窮的金融風暴重創美國經濟，並且衝擊至全球。這場史上罕見的系統性金融危機，債券天王葛洛斯(Bill Gross)稱之為「金融大海嘯」<sup>4</sup>（引自商業週刊，第1087期）。風暴席捲至國內，不只金融機構與投資人遭受嚴重波及外<sup>5</sup>，金控公司更首當其衝，單以2008年9月份即有多家金控公司出現虧損<sup>6</sup>。

金融海嘯讓國內金融業面臨空前考驗，外在環境的劇烈變化，即使本業尚屬平穩，但獲利卻慘遭投資包袱大幅侵蝕。加上央行持續降息導致淨利差不斷下滑，主要之利息收入成長不易，而投資人損失慘重下，財富管理業務難以推展，手續費收入亦陷入衰退。同時信用成本在全球經營環境不佳，恐導致企業倒閉的情況下，也將大幅提高。種種情況皆讓金融業獲利陷入衰退，相關職缺跟著大幅縮水。坊間甚至傳出金融、投

<sup>4</sup> Bill Gross 在 2008 年 9 月發表〈投資展望〉指出，全球股市、債市、房市三種主要資產齊跌，年增率跌至-10%，為三十年代經濟大恐慌後未有過的，此罕見之系統性金融危機，Gross 稱為「金融大海嘯」。商業週刊報導，第一波海嘯為 2007 年 8 月美國第五大投資銀行貝爾斯登面臨破產；第二波海嘯為 2008 年 7 月全美最大房貸公司—房利美與房地美二房危機；第三波海嘯為 2008 年 9 月雷曼兄弟破產。

<sup>5</sup> 根據 2008 年 9 月 16 日金管會統計指出，國內金融機構對雷曼兄弟證券投資及交易部位，約新台幣 400 億元；一般投資人購買連結雷曼兄弟相關債權之結構型商品總額，約新台幣 400 億元，合計國內金融機構及一般投資人之投資及交易部位共約新台幣 800 億元。

<sup>6</sup> 根據公開資訊觀測站資料：2008 年 9 月份，14 家上市金控至少有 9 家出現虧損，兆豐金損失最慘，單月虧損達 73.61 億元，創下歷年最差表現，新光金虧損近 61 億元，中信金單月虧損近 20 億元。

信投顧要裁員或進行人力精簡。國際金融海嘯來襲，台灣金融業的冬天，似乎已經來臨。(2008/10/11 TVBS 新聞)。

## 2.2 工作危機感

工作危機感之概念，可區分為總體觀點(global view)與多重構面觀點(multiplicate view)。採用總體觀點者，視工作危機感為對於工作在未來存續的總體考量，其包括工作在未來的存續性(Continuity)、確定性(Certainty)以及對兩者的顧慮(concern) (Greenhalgh, 1983; Hartley et al., 1991)。採用多重構面觀點者，認為除失業所帶來的威脅外，尚有不同層面的工作異動(如工作時數增加、工作環境、工作內涵、升遷機會...等的改變)也會造成工作危機感(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Rosenblatt & Vuvio, 1996)。可見不論是失業或是工作層面的改變，工作危機感皆是來自於對未來不確定性所造成的不安定感。

Grenhalgh & Rosenblatt (1984) 認為員工所知覺之工作危機感乃是指，客觀之威脅事項經由個人主觀知覺歷程處理並賦予其意義後之產出，因此客觀威脅是員工產生工作危機感的開端。而客觀的威脅是指如組織衰退與縮編、組織重整、技術變革、身體的威脅等組織改變。Ashford et al. (1989) 指出除了Grenhalgh & Rosenblatt (1984) 所提出的四個變項外，裁員及公司合併或出售兩項，亦是影響員工形成其工作危機感的重要客觀威脅因素。此外，Ashford et al. (1989) 還證實組織改變而導致的工作特性改變或工作異動，也會使員工產生無力感與工作危機感。

綜上所述，一旦員工被迫面臨不確定的未來時，內心會充滿工作危機感(Hui & Lee, 2000)。而對環境「不確定性」的認知會導致員工心理產生莫大壓力(林奕銘, 2008)。同時Saijo & Ulla (2002) 亦認為客觀組織環境的結構因素是對工作危機感較好的預測變項。由此可知，自金融海嘯後，外在環境的急遽變動，會使銀行業員工因被迫面臨不確定之未來，而導致心理產生焦慮及危機感。故，提出本研究假設1：

**假設 1：外在環境變異認知越高，則工作危機感越高。**

## 2.3 組織人力應變措施

張火燦(1996)認為人力資源管理是環境結構中的產物，應配合內外環境的需要；而影響人力資源管理策略的外在環境包括經濟、社會、科技與政治。另Gomez-Mejia et al.(1995)主張當環境是不確定程度、易變性、變動性和複雜性均高時，企業採行的人力資源管理策略將較具彈性；反之，當環境是不確定程度、易變性、變動性和複雜性均低時，企業所採行的人力資源管理策略將較具例行性且以秩序為原則。由此可知，企業為維持競爭力，其人力措施亦須配合外部環境變動而適時調整。

蔣德煊等(2002)研究指出當經濟環境持續惡化時，人力精簡成為大多數企業刪減成本策略的目標。另Martocihio (1998) 提出在經濟不景氣時，企業經營者降低成本的方法之一就是雇用暫時性的勞動力(contingent workforce)。可見人力精簡及人力彈性的運用皆是企業因應環境變遷所採取的人力資源管理措施。

Greenhalgh et al. (1988) 主張，人力精簡措施可分為：1、自然減損(natural attrition)：如遇缺不補。2、誘導離職(induced redeployment)：如轉調、減少福利和升遷。3、非自願性調離(involuntary redeployment)：如降職或降級等。4、直接裁退但有提供離職協助

(layoff strategies with outplacement assistance)。5、直接裁退無離職協助(layoff without outplacement assistance)。而人力資源彈性運用大致可分為職能彈性(task or functional flexibility)、數量彈性(numerical flexibility)、時間彈性(temporal or working-time flexibility)及薪資彈性(wage or financial flexibility)四種類型(Blyton, 1996; Poole & Warner, 1998)。

當組織從事精簡方案時，會導致員工對於能否繼續保有工作而覺得焦慮、壓力，以及危機感(Romzek, 1985; Schweiger & Ivancevich, 1985)，因為工作危機感是由於員工與組織間雇用關係日漸不穩定而來的共同知覺(Dekker & Schaufeli, 1995)，另De Cuyper & De Witte (2007)對正式與約僱人員之研究顯示，不同之雇用關係確實會影響員工的工作危機感。因此推論，銀行受金融海嘯衝擊後，採行的各種人力應變措施，如：工作地點異動、福利縮減、強制提前退休...等等；會導致員工擔憂是否能繼續保有工作而產生工作危機感。因此，提出本研究之假設2：

**假設 2：組織人力應變措施與工作危機感間具顯著之關係。**

## 2.4 職能

職能(Competence)一詞由McClelland於1973年提出，強調企業若能結合「人、工作、環境」三者，則可以有效適應組織及產業的環境變化，進而提升人力資源效能。職能的定義可區分為特質論與能力論二觀點(林鈺琴等, 2006)。特質論觀點認為職能是導致及影響個人在工作上，能表現出更好、更有效率及成果的關鍵基本特質(Boyatzis, 1982)，該特質是可以預測工作績效的，並不會被種族、性別或社會經濟所影響(McClelland, 1973)。而能力論觀點則認為職能是足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力(McLagan, 1980)，此類知識與技能可藉由後天學習而來(Lucia & Lepsinger, 1999)。

儘管根據工作性質和工作環境不同，職能的要求無法完全的定義出該包含的部份，但其必和工作、績效相關(林鈺琴等, 2006)。Boyatzis (1982)提出個人的知識、技術與能力(Knowledge, Skill, Abilities; KSA)即可視為職能；葉上葆、林志光(2008)根據此論述將銀行職員之職能分類為「一般作業知識」、「專業知識」、「一般作業技能」及「人際關係應對能力」。

Spencer & Spencer (1993)指出，「職能」在複雜的工作上，要比任務導向的技巧、智力等，更能預測良好的工作績效。故組織若是能確知何項能力或人力素質可提升組織績效，則該項職能即可作為組織內人員甄選、調任、工作分派之基礎，並可以作為人事政策推動、工作設計的依據(Boyatzis, 1982)。此外，應立志、施如蕙(2007)研究指出，職業婦女之專業能力不足時，會有較高的失業危機認知。因為以員工立場而言，唯獨具備較高職能才能在工作上更具信心(Self & Baldwin, 1994)，其工作危機感亦會較低。故，提出本研究假設3：

**假設 3：職能越高，則工作危機感越低。**

Boyatzis (1982)指出企業職能模型是與組織所面對的環境相依的。因為當企業面臨外部環境急速的變遷下，為維持競爭力，須不斷調整策略結構及人力(余明助, 2006)。

而職能即可提供企業在招募與甄選、訓練和發展、績效評估、教導與指導、報酬系統、職涯發展、及變革管理等人力資源管理活動 (Chung-Herrera et al., 2003)。故，一旦員工本身技能無法隨企業需求而調整時，會形成對未來的不確定感而產生壓力 (Schabracq & Cooper, 1998)。再則溫金豐等 (2007) 以高科技組織工程專業人員為對象研究顯示，技能特殊性會對組織改變與工作危機感的關係形成干擾效應。可見就事實而言，具備較高職能者，對外尋求新工作之機會較高，交易成本較低；而對內則績效較優不易被淘汰、及能力較高轉換職務容易，故其工作危機感亦較其他人低。因此提出本研究之假設4與假設5：

**假設 4：職能會影響外在環境變異認知對工作危機感間之關係。**

**假設 5：職能會影響組織人力應變措施對工作危機感間之關係。**

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究對象與資料蒐集

本研究以台南縣、市與高雄縣、市之銀行員工為對象，共發出447份問卷，回收有效問卷359份，有效回收率為80.3%。其中女性佔56%；年齡以26-35歲佔45.4%最多，學歷最多者為大學佔64.3%。職位以非主管職佔81.3%最多。擔任職務多為非理財類佔81.3%。服務年資最多為5年或以下者，佔31.84%。銀行類別則以民營銀行佔59.6%較多。

#### 3.2 變項衡量

外在環境變異認知量表係參考陳建郎 (2004) 之問卷及參照銀行業實際環境狀況編制，並請銀行業資深之主管指導後設計而成。包含三個構面，分別為經營環境危機認知、未來發展認知及企業競爭壓力認知。經因素分析後重新命名為經營環境認知 ( $\alpha=0.762$ )、顧客市場認知 ( $\alpha=0.670$ ) 及未來發展認知 ( $\alpha=0.698$ )，累積解釋變異量 59.201%， $\alpha$ 為0.699。工作危機感量表係採用 Saija et al.(2001)及 De Cuyper & De Witte (2007) 之總體觀點問卷量表編修而成，全部題項共4題，無須進行因素分析，此因子即命名為工作危機感，解釋變異量為84.214%， $\alpha$ 為0.937。組織人力應變措施量表係經由文獻整理及對多位銀行資深主管進行訪談後設計而成。經因素分析後歸納出三個因素，累積解釋變異量63.902%，根據各因素之題意分別命名為人力精簡 ( $\alpha=0.775$ )、福利縮減 ( $\alpha=0.706$ ) 及工作調整 ( $\alpha=0.775$ )， $\alpha$ 為0.816。職能量表係採用葉上葆、林志光 (2008) 研究銀行員工職能所發展的量表。分為一般作業知識 ( $\alpha=0.793$ )、專業知識 ( $\alpha=0.822$ )、一般作業技能 ( $\alpha=0.847$ ) 及人際關係應對能力 ( $\alpha=0.876$ ) 四個構面。累積解釋變異量67.392%， $\alpha$ 為0.913。

各變項之相關係數如表1：

表 1 各研究變數之平均數、標準差、及相關係數表

|            | 平均數   | 標準差  | 1      | 2      | 3       | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10      |
|------------|-------|------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 1.經營環境認知   | 4.136 | .535 |        |        |         |        |        |        |        |        |        |         |
| 2.顧客市場認知   | 3.869 | .596 | .561** |        |         |        |        |        |        |        |        |         |
| 3.未來發展認知   | 3.288 | .733 | -.053  | -.010  |         |        |        |        |        |        |        |         |
| 4.人力精簡     | 3.340 | .759 | .035   | .239** | .010    |        |        |        |        |        |        |         |
| 5.福利縮減     | 3.537 | .790 | .089   | .234** | -.141** | .444** |        |        |        |        |        |         |
| 6.工作調整     | 3.199 | .887 | -.047  | .228** | -.134*  | .369** | .345** |        |        |        |        |         |
| 7.人際關係應對能力 | 3.857 | .471 | .162** | .093   | .287**  | .059   | -.001  | .022   |        |        |        |         |
| 8.一般作業技能   | 3.881 | .470 | .258** | .094   | .172**  | .022   | .068   | -.028  | .524** |        |        |         |
| 9.專業知識     | 3.797 | .563 | .168** | .152** | .226**  | .106*  | .120*  | .057   | .475** | .538** |        |         |
| 10.一般作業知識  | 3.895 | .429 | .170** | .026   | .194**  | -.061  | .097   | -.021  | .471** | .512** | .544** |         |
| 11.工作危機感   | 3.594 | .933 | .086   | .231** | -.100   | .254** | .062   | .297** | -.111* | -.052  | -.033  | -.180** |

\* p&lt;.05 \*\*p&lt;.01

#### 4. 研究結果

本研究採取層級迴歸(hierarchical regression)方式，第一步將「人口統計變項」先輸入成為模式一，第二步再分別將自變數各構面輸入成為模式二，以「人口統計變項」為控制變數，來確定篩選後的自變數與依變數間是否具有顯著水準及整體解釋能力，以考驗本研究假設1、2、3。

##### 4.1 外在環境變異認知與工作危機感間之關係分析

迴歸計算結果如表 2。在人口統計變項被控制之下，外在環境變異認知與工作危機感間有顯著關係( $\Delta R^2 = .050, p < .01$ )，該顯著之 $\Delta R^2$ 主要係由顧客市場認知 ( $\beta = .232, p < .01$ ) 所構成，(模式二) 中的外在環境變異認知對工作危機感具有顯著的解釋力 ( $R^2 = .104, p < .01$ )，表示經營環境認知、顧客市場認知、未來發展認知等三個自變數可以解釋工作危機感 10.4%，尤其以顧客市場認知對於工作危機感更具有顯著之正向關係。此結果支持外在環境變異認知越高，則工作危機感越高。

##### 4.2 組織人力應變措施與工作危機感之關係分析

由表 2 得知，在人口統計變項被控制之下，組織人力應變措施與工作危機感間具有顯著關係( $\Delta R^2 = .091, p < .01$ )，該顯著之 $\Delta R^2$ 依序係由工作調整 ( $\beta = .238, p < .01$ )、人力精簡( $\beta = .185, p < .01$ )、福利縮減 ( $\beta = -.112, p < .05$ ) 所構成，(模式二) 中的組織人力應變措施對工作危機感具有很顯著的解釋力 ( $R^2 = .145, p < .01$ )，表示人力精簡、福利縮減、工作調整等三個自變數可以解釋工作危機感 14.5%，其中人力精簡與工作調整對於工作危機感更具有顯著之正向關係；而福利縮減對於工作危機感則具有顯著之負向關係。此結果顯示組織人力資源應變措施與工作危機感間具顯著之關係，獲得支持。

### 4.3 職能與工作危機感之關係分析

由表 2 得知，職能與工作危機感間具有顯著關係( $\Delta R^2 = .030, p < .05$ )，該顯著之 $\Delta R^2$ 係由一般作業知識 ( $\beta = -.191, p < .01$ ) 所構成，顯示職能對工作危機感具有顯著的解釋力 ( $R^2 = .083, p < .05$ )，表示一般作業知識、專業知識、一般作業技能及人際關係應對能力等四個自變數可以解釋工作危機感 8.3%，其中一般作業知識對於工作危機感更具有顯著之負向關係。此結果支持職能越高，則工作危機感越低。

表 2 外在環境變異認知、組織人力應變措施、職能與工作危機感間關係之迴歸分析

| 自變數              | 依變數     |         |         |          |
|------------------|---------|---------|---------|----------|
|                  | M1      |         | M2      |          |
| 第一步：控制變數         |         |         |         |          |
| 性別               | -.016   | -.028   | .014    | -.025    |
| 年齡               | -.186 * | -.158   | -.128   | -.160    |
| 學歷               | -.075   | -.059   | -.041   | -.065    |
| 年資               | -.067   | -.062   | -.027   | -.076    |
| 第二步：預測變數         |         |         |         |          |
| 經營環境認知           |         | -.031   |         |          |
| 顧客市場認知           |         | .232 ** |         |          |
| 未來發展認知           |         | -.069   |         |          |
| 第二步：預測變數         |         |         |         |          |
| 人力精簡             |         |         | .185 ** |          |
| 福利縮減             |         |         | -.112 * |          |
| 工作調整             |         |         | .238 ** |          |
| 第二步：預測變數         |         |         |         |          |
| 一般作業知識           |         |         |         | -.191 ** |
| 專業知識             |         |         |         | .067     |
| 一般作業技能           |         |         |         | .108     |
| 人際關係應對能力         |         |         |         | -.069    |
| R <sup>2</sup>   | .054    | .104    | .145    | .083     |
| $\Delta R^2$     | .054 ** | .050 ** | .091 ** | .030 *   |
| F Change         | 5.016   | 6.545   | 12.445  | 2.845    |
| Sig. of F Change | .001    | .000    | .000    | .024     |

\* p<.05 \*\*p<.01

### 4.4 職能對外在環境變異認知與工作危機感間關係之影響

為測試假設 4，依據 Baron and Kenny (1986) 所述方法，將外在環境變異認知與職能相乘，得出其值做為交互作用，再採用層級迴歸加以驗證。第一步先輸入性別、年齡、學歷及年資等人口統計變項為控制變項 (M1)，第二步再輸入外在環境變異認知(M2)、職能(M3)為預測變數，最後再以外在環境變異認知與職能相乘之交互作用做為預測變數 (M4)，以便觀察 M2、M3 及 M4 中不同之預測變數對於工作危機感之係數強度( $\beta$ )與顯著度(p 值)之變化，若有統計上之顯著，則其干擾效果成立。其迴歸計算結果如表 3。

由表 3 層級迴歸分析結果得知，在人口統計變項被控制之下，外在環境變異認知(M2)與工作危機感間具顯著關係 ( $\Delta R^2 = .050, p < .01$ )，輸入職能為預測變數 (M3) 後， $R^2$  產生統計顯著之變動，表示對工作危機感有顯著的解釋力 ( $\Delta R^2 = .025, p < .05$ )。再輸入



外在環境變異認知及職能的相乘效果為預測變數 (M4) 後,  $R^2$  並未如預期般有產生顯著之變動, 顯示職能對外在環境變異認知與工作危機感間並未具干擾效果。此結果並不支持, 職能會影響外在環境變異認知對工作危機感間之關係。

表 3 外在環境變異認知與職能之交互作用對工作危機感關係之迴歸分析

| 自變數              | 工作危機感   |         |          |        |
|------------------|---------|---------|----------|--------|
|                  | M1      | M2      | M3       | M4     |
| 第一步：控制變數         | 略       |         |          |        |
| 第二步：預測變數         |         |         |          |        |
| 經營環境認知           |         | -.031   | -.015    | .077   |
| 顧客市場認知           |         | .232 ** | .222 **  | .847   |
| 未來發展認知           |         | -.069   | -.043    | .388   |
| 一般作業知識           |         |         | -.171 ** | .665   |
| 專業知識             |         |         | .036     | -.263  |
| 一般作業技能           |         |         | .098     | .253   |
| 人際關係應對能力         |         |         | -.071    | -.032  |
| 經營環境×作業知識        |         |         |          | -.452  |
| 經營環境×專業知識        |         |         |          | .069   |
| 經營環境×作業技能        |         |         |          | -.035  |
| 經營環境×人際能力        |         |         |          | .278   |
| 顧客市場×作業知識        |         |         |          | -.263  |
| 顧客市場×專業知識        |         |         |          | -.293  |
| 顧客市場×作業技能        |         |         |          | -.182  |
| 顧客市場×人際能力        |         |         |          | -.120  |
| 未來發展×作業知識        |         |         |          | -1.064 |
| 未來發展×專業知識        |         |         |          | .933   |
| 未來發展×作業技能        |         |         |          | -.023  |
| 未來發展×人際能力        |         |         |          | -.315  |
| $R^2$            | .054    | .104    | .129     | .148   |
| $\Delta R^2$     | .054 ** | .050 ** | .025 *   | .019   |
| F Change         | 5.016   | 6.545   | 2.523    | .609   |
| Sig. of F Change | .001    | .000    | .041     | .835   |

\*  $p < .05$  \*\* $p < .01$  控制變數包括：性別、年齡、學歷、年資

#### 4.5 職能對組織人力應變措施與工作危機感間關係之影響

假設 5 之測試方法如假設 4。由表 4 分析結果得知, 在人口統計變項被控制之下, 組織人力應變措施(M2)與工作危機感間有顯著關係 ( $\Delta R^2 = .054, p < .01$ ), 再輸入職能 (M3) 和組織人力應變措施及職能的相乘效果 (M4) 為預測變數後,  $R^2$  在邊際顯著水準之下具正向關係 ( $R^2 = .218, p < .10$ ), 表示對工作危機感有顯著的解釋力。其變動增量判定系數為  $M3 \Delta R^2 = .026 (p < .05)$  及  $M4 \Delta R^2 = .047 (p < .10)$ , 其中組織人力應變措施之人力精簡在 M2 ( $\beta = .185, p < .01$ )、M3 ( $\beta = .174, p < .01$ ) 時與工作危機感有顯著關

係，但在 M4 時轉變為無顯著關係；工作調整在 M2 時  $\beta=.238$  ( $p<.01$ )、M3 時  $\beta=.243$  ( $p<.01$ ) 亦與工作危機感有顯著關係，但在 M4 時轉變為無顯著關係；而福利縮減在 M2 ( $\beta=-.112$ ,  $p<.05$ ) 時與工作危機感有顯著關係，但在 M4 時轉變為無顯著關係。

另職能之一般作業知識 ( $\beta=-.149$ ,  $p<.05$ ) 在 M3 中與工作危機感有顯著關係，但在 M4 中轉變為並無顯著關係；而專業知識則由 M3 時並無顯著關係，轉變為有顯著關係 ( $\beta=.905$ ,  $p<.01$ )。同時 M4 中組織人力應變措施之工作調整與職能之專業知識交互作用 ( $\beta=-1.451$ ,  $p<.01$ )，及工作調整與人際關係應對能力交互作用 ( $\beta=1.573$ ,  $p<.05$ )，對工作危機感有顯著關係。以上結果顯示，職能會影響組織人力應變措施與工作危機感間之關係，獲得支持。

表 4 組織人力應變措施與職能之交互作用對工作危機感關係之迴歸分析

| 自變數              | 工作危機感  |        |        |                   |
|------------------|--------|--------|--------|-------------------|
|                  | M1     | M2     | M3     | M4                |
| 第一步：控制變數         | 略      |        |        |                   |
| 第二步：預測變數         |        |        |        |                   |
| 人力精簡             |        | .185** | .174** | .651              |
| 福利縮減             |        | -.112* | -.103  | .751              |
| 工作調整             |        | .238** | .243** | -.661             |
| 一般作業知識           |        |        | -.149* | -.292             |
| 專業知識             |        |        | .033   | .905**            |
| 一般作業技能           |        |        | .106   | .111              |
| 人際關係應對能力         |        |        | -.104  | -.376             |
| 人力精簡×作業知識        |        |        |        | .080              |
| 人力精簡×專業知識        |        |        |        | .175              |
| 人力精簡×作業技能        |        |        |        | -.512             |
| 人力精簡×人際能力        |        |        |        | -.312             |
| 福利縮減×作業知識        |        |        |        | -.527             |
| 福利縮減×專業知識        |        |        |        | -.613             |
| 福利縮減×作業技能        |        |        |        | .572              |
| 福利縮減×人際能力        |        |        |        | -.422             |
| 工作調整×作業知識        |        |        |        | .844              |
| 工作調整×專業知識        |        |        |        | -1.451**          |
| 工作調整×作業技能        |        |        |        | -.063             |
| 工作調整×人際能力        |        |        |        | 1.573*            |
| R <sup>2</sup>   | .054   | .145   | .171   | .218              |
| △R <sup>2</sup>  | .054** | .091** | .026*  | .047 <sup>+</sup> |
| F Change         | 5.016  | 12.445 | 2.772  | 1.669             |
| Sig. of F Change | .001   | .000   | .027   | .072              |

<sup>+</sup>p<.1 \* p<.05 \*\*p<.01 控制變數包括：性別、年齡、學歷、年資

## 5. 研究結論、限制與建議

### 5.1 研究結論

在人口統計變項被控制之下，外在環境變異認知與工作危機感呈現顯著之正向關係，表示當外部環境急速變遷時，員工面對環境的不確定性會導致工作危機感認知。此結果支持 Bandura(1986)強調之個人認知會受到環境因素所影響。此外溫金豐等(2007)

主張，認為組織環境之結構因素會透過影響員工知覺而對工作危機感產生影響，顯示環境的結構因素可有效預測工作危機感 (Saijo & Ulla, 2002)。外在環境變異認知之構面中，以顧客市場認知對工作危機感最具顯著之解釋力，顯示此波金融海嘯下，銀行員工面對顧客逐漸流失及層出不窮的抱怨，不只心理產生莫力壓力，也引發工作危機感認知。

就組織人力應變措施與工作危機感之關係而言，人力精簡與工作調整皆與工作危機感呈顯著之正向關係，此結果支持 Dekker & Schaufeli(1995)之論述，認為工作危機感是由於員工與組織間雇用關係日漸不穩定而來的共同知覺。此外 Ashford et al. (1989) 的看法，認為組織改變而導致的工作特性改變或工作異動，會使員工產生工作危機感。顯示自金融海嘯之後，銀行所採行的各種人力應變措施中，人力精簡（如：強迫退休、裁員...等）及工作調整（如：工作地點調至外縣市、內勤調外勤）措施，確實會導致員工不確定能否繼續保有工作，而在心理產生危機感。而福利縮減與工作危機感呈負向相關，顯示當組織以減少津貼加給及調降獎金等措施縮編人事成本時，員工非但未產生威脅認知，還降低其工作危機感。或因由於銀行獲利不佳，員工已有福利會減少之預期心理準備；同時面對裁員風不斷，員工當然會希望以減少收入來保有工作機會，所以會認同銀行採行福利縮減之措施，只求能與銀行共渡難關。

職能與工作危機感呈顯著之負向關係，證實當員工具備較高職能時，會因符合組織需求而能有效抑制工作危機感。此結果支持 Self & Baldwin (1994) 之看法，認為具備較高職能者，在工作上才會更具有信心。另外應立志和施如蕙 (2007) 之研究，主張專業能力不足時，會有較高的失業危機認知。而職能各構面中，以一般作業知識對工作危機感具顯著解釋力，顯示具備一般作業知識之員工，由於適合各種基礎業務（如：存匯、代收、授信），在面對銀行基於控管的頻繁輪調異動時，其職務轉換相對較為容易；加上所擔任皆為第一線之櫃檯業務，銀行即使人力縮編亦較難大幅裁撤櫃檯業務。故，具一般作業知識之員工其工作危機認知自然較低。

職能與組織人力應變措施的交互作用對工作危機感具有影響，顯示職能對組織人力應變措施與工作危機感間之關係具干擾效果，此結果與溫金豐等 (2007) 之研究，認為技能特殊性會對組織改變與工作危機感的關係形成干擾效應雷同。同時證實由於職能可作為組織內人員甄選、調任、工作分派之基礎，及人事政策推動、工作設計之依據 (Boyatzis, 1982)。當員工對組織所推行之人力措施有感到未來工作不確定之威脅時，會因個人職能不同而對威脅之認知有所差別。

組織人力應變措施中之工作調整與職能中之專業知識的交互作用與工作危機感呈顯著負向關係，顯示具備專業知識可降低因工作調整所產生的工作威脅認知。因為具備專業知識者，可負責業務種類較廣，較不擔憂突發之職務異動或跨部門調動。加上因金融海嘯所引發的顧客申訴及糾紛，讓多數具專業知識之銀行人員倍感壓力，此時若能轉換工作地點或更換職務，對其而言，或許會欣喜接受。而組織人力應變措施之工作調整與職能之人際關係應對能力的交互作用與工作危機感呈顯著正向關係，顯示具備較高人際關係應對能力者，面對工作調整反而會加深其工作威脅認知。因為在固定區域或固定職務關係越好者，其轉換職務或地點之交易成本越高、適應越難，故一旦工作調整，會因對未來之「不確定」性而有工作危機認知。

雖然職能對組織人力應變措施與工作危機感間具干擾效果，但職能與外在環境變異認知的交互作用卻未能對工作危機感產生影響，顯示以員工角度而言，即使本身具備較高職能，亦不能有效降低因外部環境變異的威脅認知而引發之工作危機感。或因金融海嘯所引發之衝擊是前所未見，外在環境因素導致銀行員工工作可能遭受改變之威脅，是整體面的，而非因個人能力高低而有所差別。就勞動者角度而言，值此非常時期，金融業之勞動市場已是非效率市場，勞動者即使職能再高，工作機會亦不見能相對提高。以至驗證結果未如預期般呈干擾關係，此有待後續研究者深入探討。

## 5.2 研究限制與建議

### 5.2.1 實務之建議

銀行員工對外在環境變遷的威脅認知確實會產生工作危機感，尤其是來自顧客端與市場面的不利訊息。建議銀行能設置專責窗口處理顧客糾紛，減少由第一線工作人員直接面對顧客抱怨之壓力，同時隨時觀察並掌握員工在金融海嘯過程中的心理壓力，適時提供安撫機制，以免嚴重影響銀行總體績效。

銀行若採取人力精簡與工作調整措施會引發員工之工作危機感，而採取福利縮減措施則會讓員工降低工作危機感。建議銀行在規劃縮編人力成本時，能以減少津貼或降低獎金等措施為優先考量，以防員工因危機認知高漲而影響工作投入，間接降低組織績效；而一旦考量採取人力精簡或工作調整措施時，宜事先與員工溝通，試圖讓員工參與及瞭解銀行的多方評估，以提高留任員工的組織認同，進而降低工作危機感。

具備一般作業知識能降低工作危機感，而具備專業知識則能抑制由工作調整所引發之工作危機感。故，銀行從業人員應積極加強本身之基本與專業知識。而銀行亦應提供訓練管道與機會，如：在定期員工訓練課程中，增設作業及金融相關知識課程；或資助員工參與專業機構所辦之證照或訓練課程，藉以提高員工自信心而降低工作危機認知。

### 5.2.2 研究限制與後續研究建議

金融海嘯所引起之風暴乃百年難得一見，故無過去研究文獻可供參考，本研究雖在問卷上力求專家效度與信度分析，但語意恐尚有未盡明確之處，可能會對本研究之外在環境變異認知、組織人力資源應變措施、職能與工作危機感關係之實證結果造成部份影響，建議後續研究者可以本研究為基礎，針對量表語意，作進一步之修正，使相關主題之研究能更充實與完備。

本研究之選樣為台南、高雄地區之銀行分行員工。或因南部分行遠離權力核心；一旦要裁撤營業單位或人事縮編時，會從分行先著手，故分行員工有較高之威脅感。以致本研究結果顯示員工之工作危機感較高。建議後續研究能以總行員工為樣本，探討員工之工作危機感來源。再則本研究之樣本以非主管職佔多數，此類基層員工或許對產業之經營環境與未來發展之認知不如中高層主管明瞭，以致本研究結果未能呈現顯著關係。建議後續研究能以各階層主管為研究樣本，深入探討外在環境變異認知各構面對工作危機感之關係。

職能對外在環境變異認知與工作危機感之關係並未具干擾效果，顯示在金融海嘯期間，職能不敵環境變異之威脅。此與過去之職能研究結果並不相符。而由於本研究正逢

金融海嘯席捲期間，考量時間及樣本心理壓力因素，本研究只能達到單一時間點之研究效果。故，建議後續研究拉長時間，以相同架構作長期觀察，探討在景氣復甦前後不同環境下，職能所形成之結果是否一樣，以提供予職能理論是否應朝向權變觀點修正之參考。

## 參考文獻

1. TVBS 新聞(2008.10.11), 「金融裁員潮? 銀行工會: 理專惶恐」。
2. 公開資訊觀測站, <http://newmops.tse.com.tw>。
3. 余明助(2006), 「組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究—以組織溝通和員工信任為中介變數」, 人力資源管理學報, 第六卷第二期, 89-110頁。
4. 林奕銘(2008), 「組織變革中公務人員不確定性認知與組織承諾關係之研究」, 國立虎尾科技大學學報, 第二十七卷第三期, 33-56頁。
5. 林鈺琴、王政智、江吉文(2005), 「職能、社會資本與組織公民行為關係之研究」, 亞太經濟管理評論, 第九卷第一期, 49-72頁。
6. 楊少強 (2008), 「雷曼兄弟破產啟示錄 金融海嘯」, 商業週刊, 第 1087 期, 102-112 頁
7. 陳建郎(2004), 「台北縣都市型基層農會員工環境變異認知與離職意願關係之研究—以生涯導向與個人特質為干擾變項」, 輔仁學誌: 法/管/社科之部, 第三十九期, 67-100 頁。
8. 葉上葆、林志光(2008), 「銀行職員證照與職能關係之研究」, 第八屆中小企業管理研討會, 522-532頁。
9. 張火燦(1996), 「策略性人力資源管理」, 台北: 揚智出版社。
10. 溫金豐、錢書華、蘇建全(2007), 「高科技組織工程專業人員工作不安全感之研究」, 東海管理評論, 第九卷第一期, 147-192頁。
11. 蔣德煊、廖淑芬、戴晉煬(2002), 「企業人力合理化與人力資源規劃策略對組織績效影響之探討」, 人力資源管理學報, 第二卷第二期, 81-97 頁。
12. 繆敏志、林少龍(2003), 「企業外在環境與組織變項對組織文化影響之研究」, 文大商管學報, 第八卷第二期, 1-24 頁。
13. 應立志、施如蕙(2007), 「職業婦女對失業危機之認知與因應方式—以中台灣職業婦女為例」, 致遠管理論叢, 第二卷第一期, 45-79頁。
14. Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. (1989), "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, 32(4), pp.803-829.
15. Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood, Cliffs NJ: Prentice Hall.
16. Bandura, A. and Dweck, C. S. (1988), *The Relationship of Conceptions of Intelligence and Achievement Goals to Achievement-Related Cognition, Affect, and Behavior*, Manuscript Submitted for Publication.
17. Baron, R., & Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
18. Blyton, P. (1996), *The flexibility debate : Implications for management research in*

- the 1990s and beyond*, University of Wales Cardiff, UK.
19. Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, New York: John Wiley & Sons.
  20. Chung-Herrera, Beth G., Enz, Cathy A., & Lankau, Melenie J. (2003), "Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), pp.17-25.
  21. De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007), "Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour," *Work & Stress*, 21(1), pp.65-84.
  22. Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. b. (1995), "The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study," *Australian Psychologist*, 30, pp.57-63.
  23. Duncan, Robert B. (1972), "Characteristics of Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.145-160
  24. Gomez-Mejia, L.R., Balkin D.B., & Cardy R.L. (1995), *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.,
  25. Greenhalgh, L. (1983), "Managing the Job Insecurity Crisis," *Human Resource Management*, 22(4), pp.431-444.
  26. Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984), "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity," *Academy of Management Review*, 9(3), pp.438-448.
  27. Greenhalgh L., Lawrence A.T., & Sutton, R.L. (1988), "Determinants of work force reduction strategies in declining organizations," *Academy of Management Review*, 13(2), pp.241-254.
  28. Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1991), *Job Insecurity: coping with jobs at risk*. London: Sage Publications.
  29. Hitt, M. A., R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2001), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing.
  30. Hui, C., & Lee, C. (2000), "Moderating effects of organization-based self-esteem on organization uncertainty: employee response relationships," *Journal of Management*, 26(2), pp.215- 232.
  31. Lucia, A. D. and R. Lepsinger, (1999) *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors*, New York: Jossey-Bass/Pfeiffer.
  32. Martocchio, M.J. (1998), "Compensating the flexible workforce contingent employees and flexible work schedules," *Strategic Compensation a Human Resource Arrangement Approach*, U.S. AP, pp.373-374.
  33. McClelland, D. C. (1973), "Testing for competence rather than intelligence," *American Psychologist*, 28(1), pp.1-14.
  34. McLagan, Patricia A. (1980), "Competency Models," *Training and Development Journal*,

Dec. 34(12),pp. 22-34.

35. Moorman, R. H. & Harland, L. K. (2002), "Temporary employees as good citizens: factors influencing their OCB performance," *Journal of Business and Psychology*, 41, pp.351-357.
36. Poole, M. & Warner, M. (1998), *Handbook of human resource management*, London: International Thomson Business Press.
37. Romzek, B. S. (1985), "The effects of public service recognition, job security, and staff reductions on organizational involvement," *Public Administration Review*, 45, pp.282-292.
38. Rosenblatt, Z. & Vuvio, A. (1996), "A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers," *Journal of Organizational Behavior*, 17(7), pp.345-359.
39. Saija Mauno, Esko Leskinen and Ulla Kinnunen. (2001), "Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity," *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), pp.919.
40. Saijo, M. and Ulla K. (2002), "Perceived Job Insecurity among Dual-Earner Couples: Do Its Antecedents Vary According to Gender, Economic Sector and The Measure Used?," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp.295-314.
41. Schabracq, M., & Cooper, C. (1998), "Toward a plenomenological framework for the study of work and organizational stress," *Human Relations*, 51, pp.625-648.
42. Schweiger, D. L. and Ivancevich, J. M.(1985), "Human resources: The forgotten factor in mergers and acquisitions,"*Personnel Administrator*, 30(11), pp.47-61.
43. Self and Baldwin (1994), "Moral Reasoning in Veterinary Medicine," *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*, Hillsdale, NJ, pp.65-73.
44. Simon, H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, New York: Harper & Row.
45. Spencer, L. M. and Spencer S. M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons.
46. Staw, B. M. (1981). "The escalation of commitment to a course of action.," *Management Review*, 6, pp.577-587.