

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

非典型僱傭關係下，員工對組織的態度及工作行為之探討

計畫編號：NSC 91-2416-H-008-015-SSS

執行期限：91 年 8 月 1 日 至 92 年 7 月 31 日

主持人：葉穎蓉 國立中央大學企業管理學系

一、摘 要

本研究以社會比較理論為分析架構，探究員工僱用身分對其工作態度及行為的影響。在以中北部稅捐稽徵機關之臨時員工與正式員工為樣本的調查中發現，相較於正式員工，臨時員工對雇主的心理契約期待較少，展現較少的組織公民行為，但有較強的情感性組織承諾。另外雇主履行心理契約與情感性組織承諾的關係受僱用身分的干擾，干擾的方式是對正式員工的影響大於對臨時員工的影響。這些結果顯示，僱用身分在僱用關係中確實扮演一個重要的角色，不同的僱用身分，不但會影響員工如何看待自己與雇主間的交換關係，也藉著工作行為反應出他們對於此交換關係的感受。文中對這些結果進行討論，並提出建議。

ABSTRACT

Contingent work arrangements, known as temporary work, part-time work, contract work, short-term employment etc. have been recognized as one of the strategies to increase firms' flexibility and competitive advantage. The purpose of this study is to investigate the employee's attitude and behavior under different work arrangements, and also examine the influence of psychological contract fulfillment on employees. The results suggested the contingent workers had less expectation of employers' obligation (i.e. psychological

contract), and performed less organizational citizenship behaviors (OCBs), but had higher affective commitment to the organizations. The moderating effect of work status was also found to be statistically significant on the relationship between the fulfillment of psychological contract and the affective commitment. The research and management implications are discussed at the end.

關鍵字：非典型工作安排、心理契約、員工態度、組織公民行為

二、緣由與目的

自 1980 年代開始，在企業結構轉型、人力彈性運用、工作外包(outsourcing)等策略下，非典型僱傭關係逐漸取代了傳統長期的僱傭關係。在過去，員工期望企業給予長期的照顧，而企業主也認為提供員工一個就業保障是他們的義務。不過，由於科技的發展，工作所需要的技能、知識不斷的改變。企業主發現，長期使用內部的員工，已無法因應市場強大的競爭，以及產品創新的要求。再者，勞動法規的規定，也讓企業主開始考量長期僱用正式員工的經濟性成本。加上為了因應市場季節性的需求變化，短期工作契約也因應而生。由員工的角度來看，因為人口結構的變化，婦女爭取就業機會卻必須兼顧家庭照護的責任下，越來越多人選擇了短期、或是部分工時的工作，來兼顧他們在生活品質上的要求。這些原因，使得非典型員工在組織的比例不斷的爬升。在台

灣，雖為然派遣勞動勞工、部分工時勞工占總就業人口的比例尚低，不過，這一趨勢的成長，已是一普遍的現象（成之約、鄭津津，民89）。這個現象是勞資關係、管理學界的學者與管理顧問不得不注意的發展。這也引起了本研究提案人的研究動機：在管理意涵上，非典型工作的員工，是否與長期僱用的正式員工相同？如果有不同，差異是在哪裡？因此，本研究著重在探討正職員工以及非典型聘僱員工的表現，以及工作行為背後的激勵因素。

三、主要文獻

典型僱用與非典型僱用

僱用身分（employment status）又稱工作身分（work status）（Van Dyne 和 Ang, 1998；Beard 和 Edwards, 1995）或契約身分（contract status）（Coyle-Shapiro 和 Kessler, 2002）。工作身份說明了員工是以何種方式受僱於雇主：以典型僱用關係正式的受僱於雇主，如正式員工（regular employee）；或以其他非典型僱用關係暫時受僱於雇主。如臨時員工（contingent worker）。我國勞動基準法以僱用期間的長短將勞動契約分為定期契約與不定期契約。其中定期契約指非繼續性工作，工作期間原則上以不超過一年為限之特定性工作。據此，本研究定義臨時員工為個人從事的工作無明示或暗示的長期僱用合約（此處長期合約指僱用關係在一年以上，不含一年）。

典型僱用關係與非典型僱用關係除了就定義上可以區別出前者屬於長期或不定期，後者屬於短期或定期之外，在薪酬、福利、升遷機會與訓練等各方面亦有所不同。一般而言，非典型僱用關係的薪酬較低（有些專業的臨時員工其時薪可能比正式員工的時薪來得高）、福利較少（Rousseau, 1997）、沒有升遷機會，雇主亦僅提供有限的訓練（Mallon 和 Duberley, 2000）。

在僱傭關係下，有別於一般所謂書面形式、有法律效力的契約，心理契約強調的是員工對於自己和僱用組織間在互惠原則下，明示或是暗喻的交換條件（Rousseau, 1989）。心

理契約與一般契約之不同在於心理契約為個人主觀的認知。這項認知是由於個人對於訊息之解讀不同而造成的。Rousseau（2001）認為心理契約的內容，可以在僱傭關係的幾個階段中形成：進入職場前（如：對專業的規範、社會上的信念）、招募過程（如：承諾的交換、由互動中觀察得知）、早期的社會化歷程（如：承諾的持續交換、從公司內部得到的訊息）、進入公司後的經驗（如：針對已存在的心理契約再做修正）。本研究認為，在公部門服務的臨時員工，在進入職場前，由於已知其沒有公務人員的任用資格，所以，對於雇主所應履行的責任與義務，皆會低於正式員工的預期。

員工的僱用身分是否會影響其在工作上的態度及表現？過去文獻尚未有一致性的結論。有些調查發現臨時員工比正式員工持有較負面的工作態度，表現亦較不積極。Van Dyne 和 Ang（1998）就發現，臨時員工比正式員工的情感性組織承諾較低，所表現出來的組織公民行為也較少。另一些學者則發現臨時與正式員工的態度及行為並無顯著差異（Pearce, 1993; McGinnis & Morrow, 1990）在其調查中發現，無論是員工自評或主管評比，臨時與正式員工的情感性組織承諾無顯著差異，依主管評比臨時與正式員工所表現的組織公民行為亦無顯著差異。不過，更有一些學者發現，有關工作的正向態度與行為，臨時員工不僅不輸給正式員工，甚至表現更優異（von Hippel, et al, 1997; Pearce, 1993）。這可能是因為勞動市場緊縮，員工以好的工作表現，期望換得正式員工的工作身份。

依據社會比較理論之比較對象的選擇原則，人們通常會挑選自己周遭的人作為比較的對象（Kulik 和 Ambrose, 1992）。在正式與臨時員工混合的勞力結構中，臨時員工最容易拿正式員工作為比較的對象。他們比較的對象最常見的是比較薪酬（Goodman, 1982），一旦拿正式員工作為社會比較的對象，臨時員工會覺得自己和正式員工從事相同或類似的工作，但薪資、福利均比較少，至於職涯發展更是受到限制。當臨時員工發現，相較於正式員工，他們所得到的報酬少於應得的報酬，例如

工作缺乏保障，就會產生被剝削的感覺；如果他們發覺自己的投入與產出的比率少於從事相同工作之正式員工的投入與產出的比率，則會產生不公平的感覺（Beard 和 Edwards，1995）。許多學者研究發現，不公平或被剝削的感覺，會對員工產生一連串相關的負面結果。譬如降低組織承諾（O'Reilly 和 Chatman，1986），甚至增加病假和公安成本（Sashkin 和 Williams，1990）。本研究因此提出以下三個假設。

假設一：相較於正式員工，臨時員工對雇主的心理契約期待較少。

假設二：相較於正式員工，臨時員工持有較低的情感性組織承諾。

假設三：相較於正式員工，臨時員工展現較少的組織公民行為。

僱用身分的調節作用

心理契約的發展是由於員工相信他的貢獻會獲得組織適當的回報，而且組織有義務對其貢獻作出回報。由於心理契約不以文字呈現，也沒有經過具體的協商，在員工對組織貢獻之時，必須信賴組織將來會提供適當的報酬，亦即心理契約是建立在信賴之上。一旦雇主未按照員工的信念履行心理契約，除了破壞彼此信賴關係之外，更可能引起員工的反彈，進而影響各種與工作相關的行為（Rousseau，1989）。

從社會交換理論的角度來看，員工的組織公民行為就是一種基於社會交換的自願性回報行動（Bateman 和 Organ，1983）。如果雇主履行心理契約，基於「互惠義務的信念」（Robinson 和 Rousseau，1994），員工會對雇主所提供的誘因有所回報，在這種自願性的回報過程中，極可能以員工能自我控制的各種組織公民行為作為回報的標的（Rousseau，1989；Robinson & Rousseau，1994；Lester & Kickul，2001；Robinson & Morrison，1995；and Coyle-Shapiro & Kessler，2000）。

Blau（1964）認為社會交換不同於經濟交換，兩者主要的區別在於社會交換的雙方對彼此的義務並未預先做具體的規範，而經濟交換的當事人則會事先精準的約定交換的報酬。Rousseau（1989）將心理契約區分為關係型心理契約與交易型心理契約，前者類似於社會交換，後者類似於經濟交換。McLean Parks 等人（1998）指出無論典型或非典型僱用關係之員工都非常注重交易型契約，所不同的在於對關係型契約的注重程度。臨時人員與組織的關係較薄弱，其所發展的心理契約比較不會注重關係面。而正式員工則傾向於和雇主建立關係型心理契約（McLean Parks 等人，1998；Rousseau 和 McLean Parks，1993；Rousseau，1990），據此本研究認為雇主是否履行交易型心理契約對正式與臨時員工均有影響，至於雇主是否履行關係型心理契約則預期對正式員工的影響較大，因此預期雇主是否履行心理契約對正式員工的影響較深，進而對其情感性組織承諾、以及組織公民行為的影響亦較鉅。

假設四：雇主履行心理契約與情感性組織承諾的關係受僱用身分的影響。也就是雇主履行心理契約對於情感性組織承諾的影響程度，因僱傭身份不同，而有所差異。

假設五：僱用身分的影響對於雇主履行心理契約與組織公民行為的有調節的作用。也就是雇主履行心理契約對於組織公民行為的影響程度，因僱傭身份不同，而有所差異。

四、研究方法

除僱用身分之外，本研究的問卷包含三大部分：第一部份為心理契約量表，第二部份為情感性組織承諾量表，第三部份為組織公民行為量表。問卷設計分為 A 卷和 B 卷，A 卷包括情感性組織承諾量表與心理契約量表，由非主管員工（受測者包括正式員工與臨時員工）填答，B 卷則僅有組織公民行為量表，由受測者的直屬主管填寫。A 卷和 B 卷對應且均收齊者始構成一份完整的問卷。本研究首先針對各研究變數進行敘述性統計分析、Cronbach's α 的信度分析，卡方分析及 ANOVA 分析。最後

以階層迴歸分析（hierarchical regression analysis）來驗證各假設。統計分析的結果請參見附件 1、2。

五、結果與討論

本研究結果顯示，臨時員工與正式員工的態度與行為均有顯著的差異，顯示不同的僱用身分不但會影響員工如何看待自己與雇主間的交換關係，在行為上也會表現出他們對交換關係的回應。

在以中北部三個縣市的稅捐機關員工為樣本的調查中發現，相較於正式員工，臨時員工對其所服務機關之心理契約期待顯著較低、所表現的組織公民行為也顯著較少。這些發現和社會交換理論所預期的一樣，臨時員工由於接受組織的誘因較少，和組織的交換關係比較有限，因此對雇主的心理契約期待較低，而且也有較少的組織公民行為。

特別令人注意的是，假設二預期相較於正式員工，臨時員工有較低的情感性組織承諾，統計分析卻得到相反的結果。表示在此研究樣本中，臨時員工之情感性組織承諾，反而比正式員工來的高。本研究認為可能是因為此研究樣本為公共部門，因此本研究認為普遍在社會上有個觀念：在公家機關做事「有較好的名聲」。至於待遇則可能非這群人考量的重點。這群臨時員工可能因為樂於成為公家機關之成員，一旦進入以後，對服務機關的認同和投入很高也就不難理解。而情感性組織承諾正是員工對組織的認同、投入與情感的歸屬（Meyer 和 Allen, 1991）。

本研究另一項重點為檢驗各變項間之關係是否受僱用身分的干擾？以及干擾的方式為何？實證結果部分支持假設。雇主履行心理契約與情感性組織承諾的關係顯著受僱用身分的影響，而且對正式員工的影響大於對臨時員工的影響（請見圖 1）。另一結果和預期不同，雇主履行心理契約與組織公民行為呈現負相關，而僱傭身份的調節影響並不顯著。我們認為這可能是因為本研究為橫斷面的研究，資料的收集是在同一時間點上，因此，只能看得

出心理契約與公民行為的相關，而不能斷定其因果關係。此研究的結果可能是因為員工越是表現組織公民行為，越是覺得雇主所履行的義務不夠。也就是，當他們的付出越高，對於雇主的期望也就越大，落差也就越大。

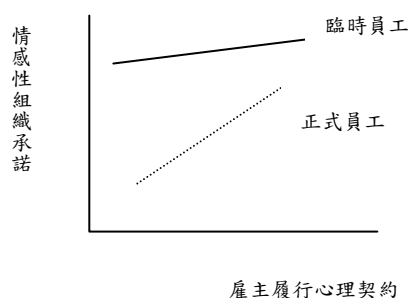


圖 1 僱傭身份的調節效果

相對於實務界採用非典型僱用的快速成長，學術界對於此僱用關係之探討就顯得落後，尤其是對這種新的僱用關係如何影響員工的態度與行為的相關文獻顯得更加稀少（Beard 和 Edwards, 1995）。本研究以實證資料檢驗了由社會比較理論、心理契約推演得來的假設，以進一步瞭解非典型僱用關係下的員工行為。另外，針對以提供服務為主的企業與政府機構，本研究建議決策者在決定是否增加非典型僱用人員時，不僅需著眼於成本考量，亦需考慮工作身份與績效的關連。並進一步瞭解不同的工作身份其背後的激勵因素。例如，正式員工可能因為角色的認知，而高估自己對於組織貢獻的付出較大（例如有比較多的公民行為），因此，相對於臨時員工，正式員工對組織的期望越大，也就越可能導致期望的破滅。因此，適時的獎勵、肯定，也許能減低期望與現實的落差。特別是，如果心理契約實現程度越大，本研究發現對於正式員工的正面影響遠大於臨時員工，也就是激勵效果更大。

另外，就臨時員工來看，雖然其組織情感承諾比較高，但相對於正式員工，臨時員工表現較少的組織公民行為。這樣的結果，並非要否定使用臨時員工的彈性安排，本研究建議可以透過工作安排，例如避免將他們安排在須與民眾直接接觸的職位，而在同時，又能達到組

織彈性人力的運用。

六、參考文獻

1. 成之約、鄭津津，民 89，勞動派遣的發展現況與未來展望。行政院勞工委員會
2. 孫非等譯，民 88，(Peter, M. Blau 原著) 社會生活中的交換與權力 台北：桂冠圖書公司
3. 勞動基準法，同法施行細則。
4. Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
5. Beard, K. M., & Edwards, J. R. 1995. Employees at risk: Contingent work and the psychological experience of contingent work. *Trends in organizational behavior*, 2: 109-126.
6. Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship : A Large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37: 903-930.
7. Coyle-Shapiro, J. 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23:927-946.
8. Goodman, P. S. 1982. Social comparison processes in organizations. In B. Staw and G. Salancik (Eds) *New directions in organizational behavior*, Malabar, FL:Krieger, 97-132.
9. Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. 1992. Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17: 212-237.
10. Lester, S. W., & Kickul, J. 2001. Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 10-21.
11. Mallon, M., & Duberley, J. 2000. Managers and professionals in the contingent workforce. *Human Resource Management Journal*, 10: 33-47.
12. McGinnis, S. K., & Morrow, P. C. 1990. Job attitudes among full- and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 36: 82-96.
13. McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. 1998. Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 697-730.
14. Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
15. O'Reilly, C., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
16. Pearce, J. L. 1993. Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36: 1082-1096.
17. Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
18. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. 1995. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298.
19. Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. 1993. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-43.
20. Rousseau, D. M. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contracts. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 74, 511-541.

21. Rousseau, D. M. 1997. Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48: 515-546.
22. Rousseau, D. M. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400.
23. Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.
24. Sashkin, M. & Williams, R. L. 1990. Does fairness make a difference ? *Organizational Dynamics*, 19: 56-71.
25. Van Dyne, L., & Ang, S. 1998. Organizational citizenship Behavior of contingent Workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41: 692-703.
26. von Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman, R. L., & Skoglund, J. D. 1997. Temporary employment: Can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*, 11: 93-104.

附件 1

研究變數	樣本數	題數	平均值	標準差	Cronbach's α
情感性組織承諾	205	6	4.03	0.78	0.86
組織公民行為	205	15	3.93	0.50	0.90
員工所期望的心理契約	205	9	4.43	0.48	0.82
雇主履行心理契約的程度	205	9	2.81	0.79	0.90

附件 2 僱用身分對各變項間關係的干擾之階層迴歸分析結果^a

變數名稱	心理契約內容		情感性組織承諾				組織公民行為			
	模型一	模型二	模型一	模型二	模型三	模型四	模型一	模型二	模型三	模型四
性別 ^b	0.059	0.024	-0.037	-0.004	-0.008	-0.002	-0.059	-0.095	-0.092	-0.089
教育程度 ^c	0.003	-0.122	0.000	0.119	0.107	0.119	0.184**	0.058	0.066	0.073
年齡	-0.056	-0.059	0.207**	0.210**	0.172*	0.165*	-0.011	-0.014	0.013	0.009
年資	0.007	-0.004	0.041	0.052	0.061	0.059	0.110	0.099	0.092	0.090
僱用身分 ^d		-0.198**		0.187**	0.188**	0.608**		-0.199**	-0.200**	-0.157
雇主履行心理契約					0.167**	0.288***			-0.119*	-0.053
雇主履行心理契約 x 僱用身分						-0.437*				-0.097
F 值	0.265	1.091	2.909**	3.178**	3.698***	3.614***	1.660	2.258*	2.378**	2.152**
△F 值		4.376**		4.074**	5.904**	2.897*		4.534**	2.868*	0.812
R ²	0.005	0.027	0.055	0.074	0.101	0.114	0.032	0.054	0.067	0.071
△R ²		0.021		0.019	0.046	0.013		0.022	0.035	0.004
調整後 R ²	-0.015	0.002	0.036	0.051	0.074	0.082	0.013	0.030	0.039	0.038

註：a 迴歸模型內的迴歸係數是為標準化後的係數值 b 編碼方式：0=女性，1=男性

c 編碼方式：1=高中(職)，2=專科，3=大學(含)以上，4=其他 d 編碼方式：0=正式員工，1=非正式員工

* p<0.10 ** p<0.05 ***p<0.001

