

壹、序論

Levinson et al. (1962)認為心理契約是員工和組織之間的彼此互相的期望，突顯在有形的文件之外，員工和僱主間彼此具有無法言明和未能表達相互期望的關係。由於不是所有對於僱傭關係的可能性事項都會出現在正式且寫清楚的契約上，而心理契約可以減低員工與組織彼此之間不安全的顧慮，正好填滿這個缺口（McFarlane Shore and Tetrick, 1994），因此，心理契約在近幾年由重新受到重視，許多研究相繼在近十年出現。每個員工的心理契約都是獨一無二的，而範圍也涵蓋的相當廣泛，組織內的員工在接受到同樣的組織誘因條件時，會在不同的員工個體內產生不同的違背程度，或不同的實踐程度，而心理契約的違背也將造成員工採取一些反應行為。目前對於心理契約的建立、心理契約違背與其影響已有初步的了解，但是仍有許多現象是模糊的，例如，什麼因素影響員工對雙方義務認知的形成？員工對雙方義務認知的變化，受哪些因素影響？員工義務類型所對應的雇主義務類型是否受契約違背而有分別的影響？另外，心理契約若是單由員工的主觀認知構成，組織在心理契約又扮演著何種角色呢？這些問題皆有待後續研究進一步的投入與探討。

本研究主要目的在於整理過去有關心理契約的發現，從動態式義務認知的觀點，經由同樣本多次調查研究（Panel Study）的設計，試圖建構出一個完整的心理契約模式——心理契約的建立、違背、變化以及產生的行為與態度的反應等過程，並檢驗心理契約模式中，個體差異所扮演的情境角色，以供後續研究進行實證分析與理論的修正。由於目前此計畫仍在進行中，此研究結果報告僅就第一階段的研究調查結果進行討論。這個階段的主要欲了解影響新進人員心理契約建立的因素，亦即雇主義務與員工義務之心理契約形成主要是由員工個體特質傾向決定，亦或由組織之社會化機制塑造？

貳、文獻探討

一、心理契約的意涵

Rousseau (1989; 1994; 1995)認為心理契約是一種注重心理平衡、形成承諾(promises)、同意(acceptance)、和信賴感(reliance)的心理模式。由於個體間對契約的另一方有不同的主觀看法，利用契約的概念敘述彼此間義務與責任，建立雙方互惠性的義務關係（reciprocal obligations），且這個概念是建立在“承諾”

上，涉及雙方會改善彼此之間的關係，藉以獲得期望的結果。因此，強調的是相互的義務（mutual obligations）。

義務的本質 心理契約是一種社會交換（social exchange），而義務是社會交換中的要素，所以個體知覺到的義務構成心理契約（Rousseau, 1989; Levinson, 1963）。所謂義務意指員工或雇主對雙方未來交換性、互惠性之承諾與行動之信念。由於員工對此種交換關係建立的認知偏誤（perceptual biases），以及雙方後續行為的表現，此種互惠性的義務隨著雇傭關係的持續而變化（Robinson, Kraatz, and Rousseau, 1994）。例如，社會資訊過程理論（social information processing theory）認為，員工藉由蒐集其觀察自己與雇主行為之資訊，將會改變員工原先對雇主付出義務多寡的認知（Salancik & Pfeffer, 1978）。

義務變化的模式 Robinson, Kraatz, & Rousseau（1994）發現員工對彼此的義務認知變化的模式符合工具主義的觀點（instrumental perspective），亦即隨著雇傭關係的持續，員工會減少自己對雇主義務的認知，但卻增加雇主對自己義務的認知。此種變化的產生可能是，員工認為持續不斷為組織工作，機會與投資成本已足夠，進而過度膨脹自己對組織的貢獻，產生認知偏誤（Taylor & Brown, 1988），基於貢獻與報酬間平等的交換條件（Adams, 1965），員工提高了組織對自己應盡義務的要求。本研究對心理契約的定義採用互惠性義務的觀點，認為心理契約為員工對自己與對組織應盡義務的知覺，基於交換本質，義務知覺會隨著雇傭關係的持續而變化，因此，隨時間變化之動態義務為員工的心理契約的要素之一。

員工獨持的心理契約 過去學者認為心理契約是員工與組織雙方共持的義務交換關係，員工與雇主皆可是心理契約的主體，分別持有對雙方的義務要求（Levinson et al., 1962; Schein, 1980; Davis & Newstrom, 1989），然現在有些學者主張心理契約由員工持有而非組織。員工的心理契約是其對他們與組織間義務的信念，在此，組織被賦予人形，但本身並不持有心理契約（Lucero & Allen, 1994; McLean Parks & Schmedemann, 1994; Rousseau, 1989; Shore & Tetrick, 1994），因此，此派學者主張心理契約為員工獨持的認知，雇主並不在心理契約的討論範疇內。

綜上所論，心理契約從“員工”的主觀看法與知覺出發，基於雙方互惠的基礎，構成員工對彼此未來應盡義務的認知，此認知隨著雇傭關係的持續有變化。因此，根據心理契約的特性，員工的認知應會受到個人特徵的影響；而義務的認知的變動亦是受到某些情境因素的影響而產生變化，到目前為止，研究者對這些因素仍所知有限，有待更多研究進一步的驗證。

二、心理契約的建立

心理契約是心理模式的一種，而個體對於與契約相關的資訊處理過程具有間斷（discontinuous）的特質，意指個體僅在某個特定時間中探索與主動處理與契

約相關的資訊，契約一旦形成，將持續至另一個傳達破裂與終止的顯見訊號出現。這是由於當個體處理資訊時，係由有意義、有系統的經驗組合而成的圖式（schemas）開始，一旦圖式成立，個體則自動選擇已建立的資訊作為預測為來行為的基礎。因此，個體並不常努力改變既有的圖式，而是努力將經驗配合（fit）入既有的圖式中（Rousseau，1995）。

契約亦屬於圖式之一種，由於間斷的資訊處理過程，人們往往只看到所期望的資訊，僅有在需要它們的時候重新蒐集，但大多時候是忽略它的（Rousseau，1995）。Rousseau（1995）發現，新進員工比起資深的員工，其心理契約較靠近當前組織的策略與目標，而資深員工的心理契約仍停留在當初被雇用時所認知到的雙方義務與責任。

因此，心理契約是一種在特定期間中心理模式的形成，其不會輕易隨著環境與契約相關資訊的改變而變化，僅在個體相信契約改變有其必要性與適切性時，才會重新認知、蒐集與尋求。本研究認為，這意謂著心理契約的研究若在某個特定的期間、事件或情境下將別具意義，例如，雇用始點、不同的雇傭關係、新技術的引進或是組織變革的情境下等。目前，針對特定時期與組織事件為背景進行之心理契約的研究包括新進人員雇用期間義務認知的變化（Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994）、全職員工與臨時員工心理契約之比較（Farmer & Fedor, 1999）、外派人員對組織提供外派協助措施對其心理契約的影響（Guzzo, Noonan & Elron, 1994），以及組織再造過程中的心理契約違背（Turnley & Feldman, 1998）等。

三、影響心理契約形成的因素

（一）個人特質差異

Morrison & Robinson（1997）指出目前針對心理契約的研究在其本質與形成過程有較多的了解，此外，心理契約違背的結果亦多有著墨，然而對於心理契約違背的前置變數而所知有限。根據 Morrison & Robinson（1997），個體形成心理契約缺口前須經過對義務與貢獻間之比較過程（comparison process），而契約缺口的大小與不平衡會受到個體公平敏感度（equality sensitivity）與自尊（self-esteem）影響。公平敏感度（Huseman, Hatfield, & Miles, 1987）較低的人，會將輕微不公平的狀態視為公平狀態，即低估心中的不平衡；相反的，公平敏感度高的人則會將輕微的不公平狀態視為契約的缺口，即高估心中的失衡。另外一個可能影響心理契約形成的個人特質為個體自尊的程度。相較於高自尊的人，低自尊的人傾向相信他們的貢獻不夠，且他們的自私偏誤（self-serving bias）亦較低，因此在比較的過程較不會將未履行的承諾視為心理契約的違背。公平敏感度與自尊在形成心理契約違背過程中扮演的角色，隱含著心理契約具有個體主觀認知的本質。

（二）社會化過程

三、義務認知改變類型與員工反應--組織公民行為

組織公民行為被定義為是種不列於工作說明書與正式報償系統中，可提升組織運作效能，無條件、自願之個人行為 (Organ, 1988)。Williams and Anderson (1991) 將組織公民行為區分為個體層次的「人際利他公民行為」(Organizational Citizenship Behavior-Individual)與組織層次的「組織利益公民行為」(Organizational Citizenship Behavior-Organization)兩個構面。本研究預測當員工面臨心理契約違背時，不同的義務認知改變會不同程度影響不同的組織公民行為構面。由於交易型義務認知規範員工經濟性互惠交換關係，因此，當組織滿足員工主觀認知的交易型義務時，員工將會報以主觀認知自己對組織應盡的義務；Robinson & Morrison (1995) 認為心理契約由員工對組織的義務構成，而非個體，因此心理契約的違背可用來預測組織層級的組織公民行為，而研究亦發現組織公民行為的表現立基於員工與組織間互惠的交換關係中。本研究認為心理契約本質上屬於員工與組織的交換行為，當組織滿足員工認知的義務時，會直接回饋於組織自己應盡的義務，即組織層級的組織公民行為，Williams and Anderson (1991) 將此定義為形容成員積極從事對組織有所助益的行為，例如有事不能在職時會預先請假、堅持維護組織秩序的個人原則等。相對的，關係型義務規範員工情感性的交換關係，一旦組織滿足員工的關係係義務認知，員工將以不在組織規範範疇內的行為回報，如工作投入、工作滿足、加班、忠誠等，此對象可以是身邊的同事、顧客以及組織。相較於交易型義務，由於此種關係型義務的改變較不涉及正式契約規範，因此，當組織滿足關係型義務認知時，員工除了對組織提供角色外行為的回饋外，亦會表現於員工對周遭的同儕的幫忙與協助，Williams and Anderson (1991) 將此定義於員工在人際互動之間所表現的利他行為，例如協助暫時離開崗位的同事、關心同僚的工作狀況等。

參、研究設計

一、研究架構

本研究以公平敏感度與自尊等兩個人格特質作為義務認知建立的預測變數；此外，除了個體本身的特質差異外，組織如何讓新進人員快速適應組織的文化與工作任務所進行的社會化機制亦有可能影響新進人員建立心理契約，因此，本研究分別以組織戰略與員工戰略等兩項決定社會化程度的因素作為義務認知建立的預測變數。

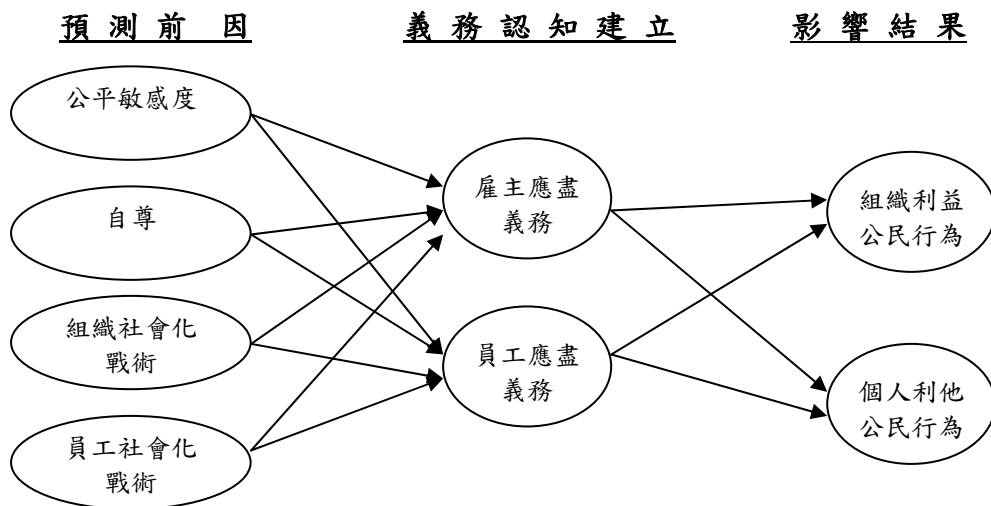


圖 2：本研究之研究架構—第一階段測量

二、樣本與施測

本研究將採用同樣本多次調查(panel study)設計之問卷調查法(questionnaire survey)，以了解新進員工心理契約義務認知之變化，以及義務認知變化後與呈現出之反應間的因果關係。問卷調查之對象將針對企業之新進員工進行問卷的發放與回收。樣本母體為台灣北、中、南區之主要大專院校中，畢業於 2003 年 6 月之碩士畢業生。從各校之畢業紀念冊之名冊採用隨機抽樣(random sampling)抽取施測對象。首次發放調查問卷於 2004 年 5 月份，共計 2000 份，有效問卷為 219 份，有效回收率為 10.9%。第二次問卷調查預計於 2004 年 12 月進行，因此並不在此次結案報告內敘述。

三、研究變項衡量

義務認知形成 利用 Robinson (1990)、Robinson and Morrison (1995)、及 Herriot 等人 (1997) 研究所發展之量表，共含十二項陳述項目，其中屬於交易型契約(transactional contract) 問項有三，包括：競爭性薪資、福利與績效本位薪資等；屬於關係型契約(relational contract) 問項有九，包括：對組織貢獻的認知、訓練、工作安全、職涯發展、績效認知與回饋、人事程序之公平與正義、諮商與溝通、對員工個人及家庭的支持、晉升的機會等；採李克特五點尺度順序加以記分 ($\alpha = .84$)

組織公民行為 採用 Williams and Anderson (1991) 之組織公民行為量表，共 12 個題項。分為個體層次的「人際利他公民行為」(Organizational Citizenship Behavior-Individual) 與組織層次的「組織利益公民行為」(Organizational Citizenship Behavior-Organization) 兩個構面，信度分別為 $\alpha = .88$ 與 $\alpha = .75$ 。採李克特五點尺度 (seven-point Likert scale) 順序加以記分。

自尊 採用 Pierce, Gardner, Cummings, and Dunham (1989) 所發展之 Organization-based Self-esteem，較一般之自尊量表更適用於組織內成員。共有 10 個題項。採李克特五點尺度 (five-point Likert scale) 順序加以記分。

公平敏感性 採用 King, W. C. & Miles E. W. (1994) 所發展之問卷，共有 5 個題項。採李克特五點尺度 (five-point Likert scale) 順序加以記分。

社會化戰術 組織社會化戰術採用 Jones (1986) 所發展的問卷，每個構面僅選擇 5 題，共計 30 題。員工社會化戰術採用 Ashford and Black (1996) 所發展的問卷，共計 17 題。

肆、研究結果

一、影響心理契約建立的因素

由表一可知，影響員工認知公司應盡義務的因素中，員工在自尊上特質差異有顯著的影響力，自尊感越高的員工，認知公司應盡義務的程度也越高，整個模型有效 ($F=3.905, p<.05$)，解釋 2.6% 的變異度。模型二將組織與員工社會化戰術加入後結果顯示，當員工進行社會化的方式越多、越頻繁，他們認知公司應盡的義務也越高，模型二整體為有效變數組 ($F=7.962, p<.001$)，解釋 11.3% 的變異度。此研究結果隱含自尊感越高以及越會運用各種戰略適應組織文化的員工，他們認為公司應盡的義務也越高，此種關係可能具有此兩種特質的員工對於自己的價值有較高的重視，並且肯定自己的能力，在工作上也抱持著成功的渴望，因此，相對地，他們對於公司對員工應盡的義務也有較高的期望與認知。

表一：心理契約之預測因素迴歸分析

N= 219

	公司應盡義務		員工應盡義務	
	模型一	模型二	模型一	模型二
Step 1				
自尊	.194**	.014	.144*	.063
公平敏感性	.033	.062	-.284***	-.266***
Step 2				
組織社會化戰術		.095		.166*
員工社會化戰術		.324***		.092
R ² △		.095		.037
F △		11.634***		4.701*
F 值	3.905*	7.962***	15.632***	10.434***
調整後總解釋變異量 R ²	.026	.113	.118	.148

統計顯著水準：* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$

表內所列為標準化迴歸係數

影響員工認知員工應盡義務的因素中，自尊與公平敏感度皆有顯著的預測力，整個模型有效 ($F=15.632, p<.001$)，解釋 11.8% 的變異度。結果顯示自尊感越

高者，認知的員工應盡義務也越高；此外，公平敏感度越高者，認知的員工應盡義務卻越低。由於公平敏感度越高者表示，相較於自己對組織的貢獻，個體越重視可以從組織獲得的利益，因此，當員工擁有強調從組織獲得的利益勝過自己可以對組織做出貢獻的特質時，其所認知的員工所應盡的義務也越低。模型二將組織與員工社會化戰術加入後，結果顯示組織社會化戰術與員工應盡義務顯著相關，模型二整體為有效變數組($F = 10.434, p < .001$)，解釋 14.8% 的變異度。此研究結果顯示當組織實施越多促進員工社會化的戰術，員工認知員工應盡的義務也越高。因此，從組織的觀點而言，若要建立新進員工應盡義務的心理契約，組織可有計畫地採取適當且足夠的戰術增進新進員工的社會化程度與速度，即能建立較高的員工應盡義務的認知。

二、心理契約的中介效果

由表二得知，員工應盡義務對組織面公民行為有部份中介效果，其中模型三中將組織與員工應盡義務加入模型後，公平敏感性的顯著性隨即消失，由此可知，心理契約中之員工應盡義務具有部份中介公平敏感性的效果。然而，從模型二可窺知，或許員工應盡義務與組織面公民行為在概念上與測量上有重複的疑慮。此外，心理契約對於人際面的公民行為並未具有中介效果，而從模型二中也可得知，不管是組織或員工應盡義務對於人際面公民行為皆沒有預測力。

表二：心理契約中介效果迴歸分析

N= 219

	組織面公民行為			人際面公民行為		
	模型一	模型二	模型三	模型一	模型二	模型三
Step 1						
自尊	.305***		.292***	.304***		.298***
公平敏感性	-.138*		-.088	-.074		-.057
組織社會化戰術	.078		.038	.045		.024
員工社會化戰術	.089		.050	.356***		.324***
Step 2						
組織應盡義務		.091	.063		.195	.076
員工應盡義務		.319***	.201***		.175	.083
$R^2 \Delta$.042			.013
F Δ			5.825**			2.231
F 值	13.634***	15.586***	11.441***	32.694***	10.346***	22.790***
調整後總解釋變異量 R^2	.188	.118	.223	.368	.079	.375

統計顯著水準：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

表內所列為標準化迴歸係數