第二章 文獻探討與假設推論

第一節 心理擁有感

一、心理擁有感的定義

Pierce 定義心理擁有感(psychological ownership)是當個人對於實體或非實體的目標物在心理上產生擁有感、或是認為目標物是”我的”(‘It is MINE’)的一種心理狀態。Belk (1988)及 Dittmar (1992)曾提出心理擁有感反映個人與目標的關係，當這項目標與個人緊密連結，將成為個人延伸的一部份(O’Driscoll, Pierce and Coghlan, 2006)，這樣的狀態將心理擁有感建立在心理與目標的連結。

將心理擁有感運用在勞資關係上，關於心理擁有感的研究，例如 Pierce, Kostova and Dirks (2001)及 Pierce, Rubenfeld and Morgan (1991)都曾提出有效的員工擁有感導致員工感到自己如同組織的擁有者，這樣的經驗被稱為心理擁有感(Wagner, Parker and Christiansen, 2003)。這種心理上的感覺，使員工產生一種信念，認為自己是組織的擁有者之一，同時這種心理層面的知覺，不僅使得勞資關係更加堅固，更由於勞資關係間存在的心理契約，使得員工願意表現出一種不在組織正式體系下的非強制性、間接性、自願性的角色外行為(Rousseau, 1989)，並有助於提升組織績效。Pierce 等人(2001)認為心理擁有感是個人自願產生、組織成員間想要維持一種能夠對組織產生正面影響的關係；除此之外，Pierce 等人(1991)提到當員工為組織發展擁有感，將快速整合成為組織的一份子，這樣的整合是透過與組織的結合自願形成的，並且衷心希望維持這

樣的關係(VandeWalle et al., 1995)。Meyer and Allen (1991)討論到承諾感時，也認為心理擁有感應該與任何附加於組織的行為有關，這樣的承諾感是建立在員工對組織及其價值觀的認同感，員工將此擁有感反映成歸屬感，並希望能成為附屬於組織的一份子(O'Driscoll, Pierce and Coghlan, 2006)。

Druskat and Pescosolido (2002)提出心理擁有感被認為是一種重視分享的概念，所有工作團體成員是組織一部分的擁有者，都具有權威及責任感做出某些行為以促進有利於組織的成果，心理擁有感是一種團體層次的現象、包含共享的信念及行為規範並與組織長期利益結合(Wagner, Parker and Christiansen, 2003)。

心理擁有感是個人對某項目標的擁有感，而這項目標將成為自我的延伸，並與自我認知緊密連結(Pierce et al., 2001)。員工心理擁有感可以用來預測員工態度及行為，這是一種員工對於某項目標發展出擁有感覺的心理狀態，Isaacs (1933)及 Rochberg-Halton (1980)則認為心理擁有感就像擁有有形(如家、玩具…)或無形(如想法…)等物件一樣，將正式的擁有感(如員工持股)與心理擁有感作區分或連結(Van Dyne and Pierce, 2004)。

國立政治大學 National Chengchi University

二、心理擁有感的特徵

擁有感是無所不在的，發生於有形或無形的物件(Beaglehole, 1932; James, 1890)，可以指法律上的擁有或是法律以外的擁有(Wilpert, 1991)，心理擁有感則可歸類於法律以外的擁有，不具法律依據、卻時時出現在周圍的一種感受，並具有以下特徵(Van Dyne and Pierce, 2004)：

1.態度(attitudes)

心理擁有感的文獻證明，人們對於擁有有形或無形的目標具有正向

的感覺，人們評估對一件事物的喜好來自於對這項目標的擁有感，心理擁有感對於擁有的目標呈現正向的態度(Nuttin, 1987)。例如員工對於組織具有心理擁有感時，會對於組織產生正向的喜好。

2.自我概念(self-concept)

心理擁有感導致人們視有形或無形的擁有物為自我的延伸，我所擁有的可以延伸成為我的一部份(Belk, 1988; Dittmar, 1992; Furby, 1978)。例如員工對於工作任務具有心理擁有感時，會認為工作任務可以延伸為我的生活的一部份。

3.責任感(sense of responsibility)

心理擁有感將激發對擁有目標的責任感(Beaglehole, 1932; Furby, 1978)，心理擁有感使得人們願意保護及防禦擁有這項目標的權力，以控制或限制他人的侵犯(Hall, 1966)。Beaglehole (1932)及 Furby (1978)曾提出心理擁有感創造責任感進而影響行為，當人們具有心理擁有感時，將增強人們維護這些所擁有的有形或無形目標的意願及行為(Hall, 1966)。如果將心理擁有感推論到組織(如工作場所)或是組織中的團體、工具(如電腦或生產機具)或工作本身，員工看待這些目標，都將發展出正向的喜好感覺，視為自我的延伸、並且激發對於上述目標的責任感，認為自身有義務保護這些所在乎的目標，並且願意限制外界對於這些目標本身的侵犯、或是願意避免外界對於擁有這些目標的權力的剝奪，員工願意承擔個人風險或作出個人犧牲、願意付出更多的時間及精力來維持與保護目標(Van Dyne and Pierce, 2004)。

三、心理擁有感的根源

Pierce 等人(2001)提出心理擁有感的根源及途徑：家(立身之地)(a place or home)、效能感(feeling of efficacy and effectance)以及自我認同

(self-identity)，當員工體認到心理擁有感，將可以滿足這些人類的基本需求，進而願意投資自己融入擁有的目標、熟悉目標的相關知識、及發揮對於目標的影響或控制。

第一項動機，心理擁有感能滿足人類需要家或是一個立身之地的基本需求被稱為歸屬感(A Sense of Belonging)，讓人意識到這個地方是我的，而且提供舒適、愉快及安全的感覺(Van Dyne and Pierce, 2004)。根據 McMillan and Chavis (1986)的觀點，在群體中的歸屬感是一種「某人投資自己使其成為群體中的一份子、因而產生一種歸屬的權利」的感受，歸屬感可以使人區分出自己所屬群體與其他不屬於這個群體的差別，這樣的過程發展出界線。界線包含一般共用的符號及語言，例如行話(如律師使用的法律措詞)等等，這些界線的存在幫助成員發展出在群體中的個別空間，在此空間中成員感到可以自在地分享其需求及感覺，以及產生與其他成員的親密互動(Ehrlich and Graeven, 1971; Wood, 1971)。這樣親密的互動發展出被群體接受的感受，並增加了個人願意為這個團體犧牲的可能性(McMillan and Chavis, 1986)。當個人為這個群體作出投資時，也比較可能感覺到歸屬感，成員的指定任命也更顯意義及價值(Masterson and Stamper, 2003)。

心理擁有感讓人更貼近某物並有著其他物件所沒有的擁有感，這樣的歸屬依附感覺是組織承諾的基礎(Meyer and Allen, 1997)。也就是說，對於組織具有心理擁有感可以導向更高的組織承諾，透過員工對組織產生的心理擁有感，員工視組織為自己的地方、一個提供心理上舒適及安全的地方(Dittmar, 1992; Furby, 1978; Pierce et al., 2001; Van Dyne and Pierce, 2004)。

第二項動機，心理擁有感使人感到在某項領域中具有效互動的效能感(Bandura, 1977; White, 1959)。例如擁有一台紅色跑車、就讓人感到充滿力量一樣，使人期待著某些狀況或互動會發生，可以增強、控制或影

響擁有目標的感覺(Van Dyne and Pierce, 2004)。McMillan and Chavis (1986)提出個人被團體吸引會產生一種信念，認為當自己對這個團體產生影響力時，團體將對個人表現出重視(Mattering)的感覺(Peterson and Martens, 1972; Solomon, 1960; Zander and Cohen, 1955)。這樣的信念經由與環境的互動及了解加以驗證(如 Backman and Secord, 1959; Thibaut and Kelley, 1959)，使員工產生一種有影響力或是能為組織做些特別事情，並且為此受到組織所重視的感覺(McMillan and Chavis, 1986)。組織提供員工這樣的影響力並與員工溝通，使其了解組織對於員工的重視並讓員工知道自己對組織是有價值的，組織若允許員工影響組織程序及政策，並會因為這樣的程序推翻先前的決定，將逐漸灌輸員工被重視的感受(Masterson and Stamper, 2003) 。

第三項動機，自我認同是一種清楚認知自我的感受(Pierce et. al., 2001)，具有一種”我的”的擁有感能幫助人們了解自我(Cram and Paton, 1993)，認識自己、向他人表現自己、維持自我的連貫性，表現出一個人的核心價值及個體獨特性(Dittmar, 1992; Porteous, 1976; Van Dyne and Pierce, 2004)。例如政大學生認同自己身為政大一份子，表現出和其他學校學生有所不同的區別性、獨特性及象徵意義。

當組織滿足員工歸屬感、效能感及自我認同等基本需求，員工受到鼓勵而報答組織，作出對組織有貢獻的行為。因此，員工的心理擁有感使員工願意投資時間及精力來使組織獲益，並使員工增加自信，願意承擔起維護或保護組織的責任，降低員工逃避責任的想法，並激勵員工績效表現(Brown, 1989; Bernstein, 1979)。當員工對組織產生心理擁有感時，工作變得有意義且重要，並將引起員工的積極參與(Rochberg-Halton, 1980; Van Dyne and Pierce, 2004)。

四、心理擁有感與實際擁有權的關係

許多研究主張組織實施員工持股，藉由分享組織經濟利益以激勵員工，雖然有研究指出員工擁有感與組織績效成正相關(Rosen and Quarrey, 1987; Wagner and Rosen, 1985)，但是以心理擁有感來解釋與組織績效的關係則尚未被充分瞭解。組織績效被組織實際擁有者及員工的關係所影響，而這兩類團體通常有著不一致的目標(Eisenhardt, 1989)。員工的決策及行動也許與組織獲得最大利益的原則不一致，員工擁有感可以協調組織與員工之間的不同目標(Duncan, 2001)。員工也是組織的擁有者被認為是一項結合股東及員工利益的機制(Jenson and Meckling, 1976)，員工與組織的關係被改變，並影響員工的想法及行為(Druskat and Pescosolido, 2002; Duncan, 2001; Vandewalle, Van Dyne and Kostova, 1995)。

員工實際參與組織經營的權利將提高員工對於組織決策的影響。例如，研究顯示持股員工期待對組織發揮控制並參與決策(Hammer, Landau and Stern, 1981; Hammer and Stern, 1980)，持股員工具有經濟的回報，將更關心組織經濟投資(French, 1987)。員工體驗到對組織的擁有是由於兩項重要因素：能夠發揮對組織的控制以及擴大個人經濟投資的動機，員工會因為對組織發揮影響力以及增加自身經濟投資的價值而被激勵(Eisman, 1989)。因此，持股員工除了因實際上的經營參與權所帶來的擁有感之外，還產生能夠控制或影響組織的心理擁有感。Pierce 等人(2001)提出員工對於組織產生心理擁有感、是由於 a.對組織的控制 b.對組織廣泛的知識以及 c.在組織中有自我投資的機會。心理擁有感是一種集體信念：所有工作團隊中的成員都是組織擁有者之一，具有權威及責任感，會做出某些行為以促進組織的利益(Druskat and Pescosolido, 2002)，員工為促進組織最大利益，也將共同形成某些行為規範及信念。

心理擁有感的中心信念是員工分享組織長期的利益(Long, 1978)，因此員工較相信為股東創造有利投資是重要的，持股員工因為股份願意加強自我投資(Pierce et al., 2001)並相信工作的回報取決於對於組織的績效(Long, 1978)。因此，認為擁有組織的員工願意接受與擁有權相關的權利及回報，其中也包含了相關的責任及風險(Duncan, 2001; Pierce et al., 2001) 。持股員工表現的行為傾向改善組織經濟現況，例如增進工作績效、找到降低成本的方式、以及提出增加收益的創新方法(Druskat and Pescosolido, 2002; Duncan, 2001; Long, 1978; Pierce et al., 1991) ，因此持股員工傾向找出有利於組織績效的資訊(Wagner, Parker and Christiansen, 2003) 。

但是員工持股並不是引起員工對於組織產生心理擁有感的唯一條件。Heinen and Bancroft (2000)在員工的「績效擁有感(performance ownership)」研究中，提出員工的擁有感建立在七項整合性因素的基礎上，缺一不可。這七項因素都能激勵員工願意為績效負責任，組織若能在工作中融入績效擁有感的文化，其員工被激勵而且更熱衷於工作及客戶服務，組織的績效也會跟著提升。

1. 經濟上的擁有感(financial ownership)

組織要創造出讓員工願意認真考量組織產出的環境，員工持股是必要的但仍不夠充分，有效的經濟誘因不只是組織提供員工報酬的機會，也是員工個人績效及組織成功與否的重要連結。

2. 有意義的工作(meaningful work)

工作設計讓員工看見工作及組織成功的連結性，創造員工的熱忱以產生更多心理擁有的組織行為，使員工更關心組織、生產、服務、客戶及自身行為對於組織所造成的影響，員工透過工作分享生活中重要又有意義的體驗，進而對工作產生擁有感，擁有感又再影響工作。就心理上而言，這是創造員工心理擁有感最重要的因素。

3. 企業資訊(business information)

擁有感透過資訊的傳遞以及對於組織現狀及影響因素的瞭解而產生，有效的擁有感來自於頻繁的溝通以提供員工對組織、產業及未來發展的深度了解。

4. 員工參與(employee involvement)

員工能夠參與重要決策或是在決策時加入意見，都是增進員工擁有感的動力。員工透過參與組織核心議題，運用自身的知識及承諾創造組織的成功。

5. 領導(leadership)

領導為擁有感提供方向及動機，而領導者創造願景及環境讓員工像擁有者一樣可以作出決定，鼓勵教導員工呈現更好的績效，提供方向、知識及支持以協助員工作出更明智的選擇。

6. 績效回饋(performance feedback)

透過持續的回饋也能發展擁有感，這些回饋來自於員工個人對於組織的貢獻(無論好壞)，績效取決於正確行為的回饋並驅使持續的學習，有效的回饋需要個人和組織的雙向回饋過程。

7. 生涯管理(career management)

擁有感存在於組織長期對於員工的承諾，投資員工教育訓練並幫助員工建立長期生涯規劃都是建立擁有感文化的方式。

透過績效擁有感建立一種「勞資關係品牌」(employment brand)，這種勞資關係品牌是員工為組織工作時產生的一種形象、感受和體驗，績效擁有感是一種創造品牌的方式以建立員工的承諾感，由員工擁有感所創造的勞資關係品牌幫助組織吸引並保留高績效的勞動力，這樣的文化將使組織具有勞動力市場上的競爭優勢。績效擁有感文化(performance ownership culture)視每位員工為資產並發展每位員工的可能性，並更廣泛運用這些可能性(Heinen and Bancroft, 2002) 。

五、小結

心理擁有感使人們對於擁有物件產生正面評價，人們較喜歡所擁有的物件，因此當組織成員認為可以擁有組織(感覺可以影響及控制工作、熟悉組織、願意投資自己成為組織角色)，就會對於組織有更高的滿足感，也影響到員工脈絡性績效。當員工發展心理擁有感時，將延伸自我概念，能象徵自我並表現出自我的核心價值，滿足自我認同及自我提昇等人類基本需求，因此員工對於組織具有心理擁有感時，員工對於”自己和組織(或工作)是一體的”這項理念將產生正面的自我評價。心理擁有感創造責任感進而影響行為，當具有擁有感時，人們會增強、控制及保護這些有形或無形擁有的目標。當員工對組織產生心理擁有感時，工作變得重要並引起積極參與。

員工擁有企業的股份並不能完全創造出企業所期盼的行為，企業想要吸引員工對企業忠誠並具有高生產力，只賦予員工股權上的擁有感可以激發員工的能力並重視企業是否賺錢，但對於勞資關係的建立而言仍不足夠，員工並不因此對企業長期持續的成功產生無形的、長期的承諾感。當企業將員工參與及文化結合於員工的心理擁有感(psychological ownership)中，才能真正掌握員工的心智，以發掘人才、發展人才、留住人才，並創造績效。

創造員工心理擁有感比提供員工金錢上的誘因更複雜，因為心理擁有感是一種來自於內心的感受，員工的心理擁有感是一種鼓勵員工的感受，使得員工與所屬組織得以連結。員工會從觀察的事情及觀察過程中作出決定，而員工的心理擁有感就是來自於組織中日常活動的經驗及互動。邏輯上來說，如果員工根本沒有機會和所屬組織有任何互動或反應，組織也不必期待員工對於組織有任何真實的計畫或想法。員工對組

織或工作發展心理擁有感是一種情感的承諾，讓員工能創造出認為有意義的工作，願意為自己喜歡的組織付出。這種心理擁有感來自於員工喜歡自己所作的，熟悉工作，如果組織能清楚地表示出員工個人或其團隊負責的工作範圍，將更有助於心理擁有感與工作成果的連結，更能產生員工認為對於組織是有貢獻的想法。

目前有關於心理擁有感的研究中，最常看到的是有關心理擁有感及組織承諾或是組織公民行為之間的關連，而對於員工與組織契合、員工與工作契合的研究也多呈現與工作滿意度或是離職意圖的因果關係。目前幾乎尚無任何研究可以檢視出員工與組織契合、員工與工作契合與心理擁有感之間關連的相關研究，所以本研究希望透過心理擁有感的相關理論，推演出員工與組織契合、員工與工作契合對於心理擁有感、以及心理擁有感對於員工脈絡性績效的關連，並進行實證研究。

國立政治大學
National Chengchi University

第二節 員工與組織契合

一、員工與組織契合的定義

契合的概念對組織中大多數人而言是很普遍的，尋求工作的人選擇組織時是基於認為自己與組織及工作的契合(Cable and Judge, 1997; Saks and Ashforth, 1997)，招募者決定任用時是基於感覺到面試者的契合(Cable and Judge, 1997; Kristof-Brown, 2000)，員工的契合感受會影響到他們的離職意願(Cable and Judge, 1996)。因此人們發展並運用契合的認知作為組織運作的策略。事實上，因為契合更接近行為的決定因素，契合的認知更有助於預測人們的決定(Cable and Judge, 1997; Kristof-Brown, 1996; Cable and DeRue, 2002)。

員工與組織的契合 (person-organization fit; P-O fit)是指員工與整體組織的相容性，當情況發生在：

1. 至少有其中一方提供另一方的需求；
2. 雙方分享相似的基本特質；或是
3. 兩者兼具(Kristof-Brown, 1996)。

員工與組織的契合是指一個人的屬性與一個特殊情境、工作或組織能夠相契合(Chatman, 1991; O'Reilly et al. 1991)，核心觀念是個人與組織價值觀的契合度(Chatman, 1989; Judge and Bretz, 1992)，這樣的契合度被連結到組織承諾、工作滿意及離職意願等(O'Reilly et al. 1991; Ambrose, Arnaud and Schminke, 2008)。組織選才時的優先順序從講求員工的專業知識技能，轉變為僱用在人格特質、信念及價值觀與組織文化、規範及價值觀契合的員工。Schneider (2001)提出在判斷員工與組織是否契合時，價值觀是核心，員工尋求被僱用於展現出與自己具有相似特質的組

織，而組織也傾向選擇與組織特質相似的員工(Morley, 2007)。

當員工相信他們的價值觀與組織及其他員工的價值觀契合，員工感到更廣泛地加入了組織的使命。Saks and Ashforth (1997)提出，員工對組織感覺到良好的契合比較不容易劃清與組織的界線。基本上，員工契合於組織價值觀時將加入”心理團體”，Turner (1984)定義為一群人分享相同的社會認同或是定義自己為相同的社會成員，因此研究預測正向的員工與組織的契合將導致員工對於組織的認同。員工與組織的契合及知覺組織支持有關，這是一種整體的信念，員工感受到組織對於員工的貢獻看得多有價值，對員工幸福有多關心(Eisenberger, Huntington, Hutchinson and Sowa, 1986)，當員工感覺到價值觀與組織價值觀的契合，對組織的行為及行動將容易產生正向的感受。員工與組織的契合也與組織公民行為有關，這類有利於組織的行為並不直接以工作說明書定義(例如自願協助同儕)，即使與個人產生衝突，如果員工能分享組織的價值觀，她(他)更傾向幫助完成組織的目標。Chatman (1989)強調當員工能夠分享組織價值觀時，她(他)更希望對組織做出有建設性的貢獻。Lauver and Kristof-Brown (2001)也發現員工與組織的契合可預測員工角色外行為(Cable and DeRue, 2002)。

員工與組織的契合將影響員工是否留在組織的決定。當員工感受到組織價值觀可以反映出個人認同時，會感覺到與組織有更強的連結，使得離開組織更為困難，即使在其他地方有更多有形的報酬。員工與組織中其他成員分享價值觀，使員工認為容易與其他人工作及溝通，增強在組織中人際關係的連結，並使員工更不容易離開組織(Jackson et al., 1991)。相反地，Schneider (1987)的 Attraction-Selection-Attrition (ASA)模式提出員工將離開他們認為價值觀不契合的組織。有些實證研究也證實員工與組織的契合與離職意願相關(如 Cable and Judge, 1996; Lauver and Kristof-Brown, 2001; Cable and DeRue, 2002)。

選才時應包含員工與組織契合的考量，並評估員工與組織契合的選才方法，例如對組織進行分析並評估員工的人格特質、價值觀及需求(Bowen et al., 1991)。有些研究發現員工與組織的契合與許多正向的個人表現成果相關。例如，Kristof-Brown 等人(2005)提出員工與組織的契合與工作滿意及組織承諾具強烈正相關，與離職傾向及脈絡性績效具中度相關(Sekiguchi, 2007)；Ambrose 等人(2008)提出員工與組織的契合與高度組織承諾、高度工作滿意度及低離職率相關。

Schneider (1987)提出 ASA 架構，主張組織與個人會在相似的情況下彼此吸引，相反地，若個人認知到自己與組織價值觀或目標不相符時，則會選擇離開組織(Morley, 2007)。高度的員工與組織契合有利於員工與組織之間長期的良好關係，因為雙方具有一致及相似的目標及價值觀，將增加彼此的瞭解及信任(Sekiguchi, 2007)。組織可以透過團隊的工作互動以培養共同的價值觀，加強溝通協調以增進員工與組織契合，有效增進人力的穩定性，以及改善員工的工作態度，提高員工的工作效能(黃培文，2004)。

Chatman (1989, 1991)認為價值觀是一種持久的信念，引導個人的判斷、態度及行為。首先，組織與個人經由選擇的方式，找到與自己的價值體系較適合的對象，然後組織將以社會化的方式持續影響員工的想法(黃培文，2004)。組織可經由新進員工訓練，透過公司特殊活動場合，或是在員工工作場所中公開傳達，潛移默化地對員工灌輸公司的口號及願景，以獲取員工的認同並內化成員工自己所重視的價值觀。例如，在公司大廳及休息區以電視牆播放並以大型海報佈置公司牆面，內容持續介紹公司的產品項目及所欲傳達的信念。或是公司特別設計一套公用的電腦螢幕保護程式，員工在自己的電腦上可以反覆看見公司所重視的觀念等。員工透過這種社會化過程瞭解組織所重視的價值觀、行為規範及各項表徵活動所隱含的意義。當組織與員工的價值觀存有一致性時，則

員工與組織的契合度高，並影響到個人的角色外行為及留職意願。當然在社會化過程中，員工也有可能會影響或改變組織原先所重視的價值觀及行為規範(黃培文，2004)。

當員工和組織的價值觀具一致性時，例如在誠實做事、樂於助人、分享成就或是要求公平的價值觀無認知差距時，則此時員工表現出來的態度或行為，對組織而言會是正面的，包括員工會表現出高度的工作投入、組織承諾及工作滿足等(Judge and Bretz, 1992)；反之，當雙方的價值觀產生差距時，對於組織來說，員工所表現出來的就會是負面的態度及行為，對於員工的組織承諾也會產生負面的影響(彭玉樹、陳重志，2005)。因此，價值觀的契合是組織在甄選員工時重要的條件之一。當員工的人格特質與組織的價值觀相符合時，員工的行為將受到組織的認同，也間接鼓勵員工的績效表現。

二、員工與組織契合及心理擁有感的關係

在關於心理擁有感的研究中，例如 Pierce, Kostova and Dirks (2001)及 Pierce, Rubenfeld and Morgan (1991)都曾提出有效的擁有感導致員工感到自己如同組織的擁有者，這樣的經驗被稱為心理擁有感(Wagner, Parker and Christiansen, 2003)。Pierce 等人(2001)認為擁有感是個人自願產生，組織成員間想要維持一種能夠對組織產生正面影響的關係。除此之外，Pierce 等人(1991)提到當員工為組織發展擁有感，將快速整合成為組織的一份子，這樣的整合是透過與組織的結合自願形成的，並且衷心希望維持這樣的關係(VandeWalle et al., 1995; O'Driscoll, Pierce and Coghlan, 2006) 。

Pierce 等人(2001) 認為心理擁有感的第一項動機稱為歸屬感(A Sense of Belonging)，讓人意識到這個地方是我的，而且提供舒適、愉快

及安全的感覺(Van Dyne and Pierce, 2004)。當員工身處於價值觀契合的組織中，將對於這個組織產生愉快安全的歸屬感，這個組織對員工來說，並不只是一個每天需要勉強待八小時上班的地方而已，而感覺像在自己家一樣。員工與組織契合使員工對組織產生歸屬感，進而提高員工對組織的心理擁有感，使員工在組織中工作，如同在家一樣具有安全舒適的感覺。當主管臨時交辦特別的專案，需要明天一早提出成果時，對組織具有歸屬感的員工而言，由於在心理上認同自己是組織的一份子，是把組織當成是自己的，就會比較願意無條件地奉獻出工作外的時間(自動加班)為組織完成工作。如果員工對組織沒有歸屬感，工作的完成與自身的成就感不產生連結，甚至對於組織或是工作本身產生疏離感，認為組織的成功與己無關，那麼主管臨時交辦的任務需要員工延長工作時間完成時，因為員工對於工作的完成並沒有得到心理上的回報，員工會要求組織以實際金錢的報酬(例如加班費、加班時的誤餐費或是加班回家時的交通津貼等)作為對等的回報，對組織較不具心理擁有感。

以心理擁有感的觀點，員工看待組織發展出正向的喜好感覺，激發對於組織的責任感，認為自身有義務保護組織，限制外界對於組織的侵犯，願意承擔個人風險或作出個人犧牲、付出更多的時間及精力來維持與保護組織(Van Dyne and Pierce, 2004)。從心理契約的觀點出發，員工對於組織產生的心理契約，代表著員工在勞資關係中互惠交換的期待及雙方的權利義務，員工會評估組織不同種類的義務，例如升遷、調薪、依照績效核薪、訓練、長期的工作安全、職業發展及對員工個人問題的支持(如 Rousseau, 1990)，員工也被要求評估自己對於組織的義務，例如額外的工作時間、接受調職的意願、拒絕支持競爭者、保護專利資訊、自願從事工作範圍之外的任務，以及至少在組織中任職兩年等。心理契約使員工認知雙方的義務，而這些義務並不是具體寫在契約中的實際義務。Rousseau (1995)提出人力資源實務(例如招募、績效考核、薪資福利、

教育訓練、以及員工規範等)都能形塑員工的心理契約，雙方透過明顯或隱含的溝通方式，組織將對員工作出承諾，員工也將以被期待的義務回饋組織。透過心理契約規範的權利義務，當員工的需求被組織滿足時，會增強員工認為自己是組織成員的感受(Masterson and Stamper, 2003)，員工與組織的契合形成無形的權利義務，激發員工身為組織一員必須保護組織的責任感，認為組織為自己所擁有。

三、小結

本研究對於員工與組織的契合採取的是 Chatman (1989)的定義，著重於員工與組織價值觀的契合，如果員工與組織在價值觀上的認知有差距，則會影響組織承諾、甚至使員工產生離職意圖。本研究透過 Pierce 所提出有關心理擁有感的根源，推論出員工與組織契合使員工容易對組織產生歸屬感，對於組織產生像家一樣愉快及舒適的感覺；更由於員工與組織的契合滿足員工心理需求，將建立員工與組織間的無形的權利義務關係，員工願意接受組織賦予未明文規定的權利義務，認同自己為組織成員之一，並認為自己有義務做出某些行為，以維護組織利益，因此願意附屬於組織，並遵從這種無形的權利義務關係，這樣的感受有助於增進員工對組織的心理擁有感。因此，本研究推論：

假設 1：員工與組織契合與心理擁有感之間存在顯著正向關係。

第三節 員工與工作契合

一、員工與工作契合的定義

員工的人格特質與其所執行之工作或任務的特質的契合稱為員工與工作契合(person-job fit, P-J fit; Edwards, 1991; Kristof-Brown, 1996)，講求員工能夠契合於以能力、知識、技巧為主、並能完成工作任務的工作環境中，對於員工表現的要求和評量，是根據員工在工作崗位所表現出來的質和量。Edwards (1991)提出員工與工作契合的兩項基本概念。第一，員工的能力與工作所需之間的「要求—能力契合」(demands-abilities fit)，員工所具備的知識、技能及能力是否與工作所需相符；第二，員工的需求與工作所能提供的契合，員工的需求、期望及喜好是否能在這份工作中獲得，這樣的契合被稱作「需求—供給契合」(needs-supplies fit)、或是「供給—價值觀契合」(supplies-values fit)，用來判斷員工需求相對於從工作中所獲得的報酬(如薪資、福利、教育訓練)，基於人們進入勞動力市場並接受工作的基本動機，是為了取得組織提供作為誘因的報酬(Simon, 1951)，這也許是從員工觀點出發最重要的契合種類，員工在心理上認為與工作所提供的報酬相契合，這些工作提供的報酬包含有趣又有挑戰性的工作、升遷機會、賞識、良好工作條件 (Cable and DeRue, 2002)。員工與工作契合被許多有關員工滿意度研究的理論所強調(Locke, 1969; Porter, 1961 and 1962; Kristof-Brown et al., 2005)。

員工或組織都有期待被滿足的需求。當組織不能得到員工適當的技能讓任務順利執行，或者是員工不能從工作環境中得到滿足時，雙方無法達到良好的適應狀況，組織無法順利運作，員工也會產生某些適應不

良的情形，導致員工生理、心理及行為上的壓力反應。一般而言，員工認為自己所具備的專業能力不能應付工作所需時(要求—能力契合程度低)，將造成員工的緊張及壓力，產生轉換工作、甚至轉換組織的意圖；如果員工預期在工作上所能帶來的需求、喜好等不能被滿足時(供給—價值觀契合程度低)，將產生期待落差，影響員工的工作滿足(Edwards, 1996; 彭玉樹、陳重志，2005)。

傳統上對於選才的研究中，員工與工作契合或是個人知識、技能及能力(knowledge, skills and abilities, 合稱 KSAs)及工作所需的契合被視為主要的選才標準，員工與工作契合與許多正向的個人表現成果相關，例如 Kristof-Brown 等人(2005)提出員工與工作契合與工作滿意、組織承諾具強烈正相關、與離職傾向(intent to quit)具強烈負相關、與員工績效具中度相關(Sekiguchi, 2007)；Ambrose 等人(2008)提出員工與工作契合與高度組織承諾、高度工作滿意度及低離職率相關。

在二十一世紀，面試者除了希望選擇在最適合的組織中工作外，也會希望能夠執行最適合的工作項目。以組織的觀點出發，習慣上的選才過程著重於對工作要求的分析，並希望找到能符合組織內角色行為(in-role behavior)所需具備的知識、技能及能力的員工(Morley, 2007)。因此，組織依據員工與工作契合的原則，可選擇出專業知識技能能夠符合工作說明書、並較符合組織內角色的員工，以幫助組織順利運作。

員工在工作中獲得高度員工與工作契合，會正向影響工作滿意度。同樣地，工作滿意度代表員工對工作契合與否的主觀評估程度。員工與工作契合及員工對於工作的滿意度有關，人們投資時間及精神在工作中，其中有一大部分是為了得到需要的事物，雖然需求可能是經濟上的(如薪資)、社會性的(如良好同儕關係)、或是心理上的(如在其他人之上的權力)，個人判斷事業的成功與否，主要是依據工作能否滿足其需求，因為工作滿足來自個人對於目標達成的評估(Judge, Cable, Boudreau and

Bretz, 1995)，因此員工與工作契合更能有效預測工作滿足。員工與工作契合也與員工組織承諾相關，組織承諾指員工願意附屬並留任於目前工作的欲望 (Meyer, Allen and Smith, 1993)，因為員工與工作契合與員工從工作感受到的回報有關，因此與員工願意附屬於該工作有關。員工尋求提升或維持自尊 (Ashforth and Mael, 1989)，而勝任是自尊的要素，因此當員工沒有能力勝任工作時，將會尋求其他的工作或是將工作視為人生中較不重要的一部份；當員工感覺到自己的教育及能力高過於工作的需求，將會感到自己被運用不當，與工作產生疏離感，並認真找尋其他工作，因此低度員工與工作契合的員工展現出較低的組織承諾。員工與工作契合影響績效，因為如果員工能力低，工作較沒效率而且工作成果品質較低；而員工工作能力太高，則員工會太自滿並對工作失去興趣，這兩種員工與工作不契合的狀況都將影響員工的績效表現。組織將回報高績效員工，因此員工與工作契合也與員工未來的加薪有關，當個人工作能力與工作需求不契合時，員工與組織間的吸引力減低(Cable and DeRue, 2002)。

二、員工與組織契合及員工與工作契合的關係

員工與組織契合使員工想要留在組織內，願意維持與組織之間的成員關係，員工與工作契合程度低(例如員工相當認同組織的企業形象及文化，但是在工作上不能發揮所長時)，員工會尋求組織內工作的轉換而不是組織的轉換；相反地，若員工與工作契合程度高但是員工與組織契合低(例如員工的專業能力適合工作所需，但是組織致力於遵守規定，與員工喜歡發揮創意突破現狀的觀念不符時)，員工將尋求組織外相同的工作。由此推論，如果員工與工作契合低，而組織內工作轉換的機會少，或是相對地在組織外工作轉換機會多時，員工也會有轉換組織

的意圖，藉以達成工作轉換的目的。在此附帶一提的是，工作轉換具有很重要的功能，因為能使每一位工作者放置在更適合的地方，一方面使工作者提高工作滿意程度，更重要的是，工作轉換更可以提高社會勞動資源的配置效率，對於組織而言，工作轉換將提高組織內資源配置的效率。組織透過嚴謹的甄選與有效的教育訓練，可減少個人技能與職務需求間的差異，或透過工作輪調，提高員工與工作契合的程度；加強工作配置的管理，或者以工作輪調提供組織與員工更多的機會，各自找到適合的群體與職務，才能有效增進人力的穩定性，以及改善員工的工作態度，提高員工的工作效能(黃培文，2004)。

員工與組織契合最常被指為員工個人價值觀與組織文化是否符合的判斷標準，員工與工作契合主要是用來判斷員工的技能與組織的需求是否符合(如 Cable and Judge, 1996; Kristof-Brown, 2000)，從組織觀點出發，這兩項契合的概念都是有用的，因為一個成功的員工必須將工作與組織視為整體並同時契合(Kristof-Brown, 2000; Cable and DeRue, 2002)。雖然員工與組織及工作的契合都很重要，然而組織無法總是找到一個都很契合的完美員工，選才工具不能全面搜尋並找到同時具有高度員工與組織契合及員工與工作契合的員工，有些面試者只具有其中一項的契合，為了吸引很多面試者並花費很多時間在甄選過程上、只為了找到一位與工作或組織都很契合的員工，是需要很大成本的。如果員工與組織的契合程度不高，組織還是可以重新建構工作內容，儘可能擴大員工在工作領域中對於專業的價值觀，例如藉由創造獨立作業空間，以維持員工對於其專業的控制程度，因此將可維持或增強員工與工作契合並正面影響員工對工作的滿意度及績效表現(Sekiguchi, 2007)，以達到留才的目的。

無論員工與組織契合或是員工與工作契合的程度高低，具有高度理解力及認真負責的員工會有較佳的工作績效，因此面試者的理解力及認

真負責與否被視為選才時的重要標準。然而員工與組織作契合及員工與工作契合也可被當成是選才標準的實用性，可以用來精準預測員工的態度(如工作滿意度及組織承諾)。有關面試者理解力或是認真負責與否的測驗花費較小，可被作為初期選才工具，而員工與組織契合及員工與工作契合的評估花費較大，較適合被用來作為最終階段的選才工具。面對一項複雜的工作，面試者的理解力是員工與工作契合的前因之一，而當員工的認真負責是組織文化的一部分時，面試者的認真負責也是員工與組織契合的前因之一 (Sekiguchi, 2007)。目前以企業在面試時常見的性向測驗題目，可以檢驗出面試者在心理和行為上的思考性、邏輯性、批判性等人格特質趨勢，以及這些人格特質的表現是否能與組織價值觀、各部門文化規範、甚至是主管或同儕的期望、喜好相符，符合選才時員工與組織契合及員工與工作契合的考量。

組織選才不易，很難用一套完整的標準檢視每位面試者是否與組織或工作契合，除了花費時間成本來篩選大量的面試者外，最重要的是環境隨時在改變，組織為了因應環境變化產生許多新增任務，員工所需具備的專業能力及工作內容，也會隨著組織活動、願景及策略有所不同，更因此決定員工的那一些行為是被組織視為有價值的。適當的工作配置，可以改善員工與組織及工作的契合度，進而提高員工績效，因此組織也可以透過工作內容的重新建構，儘可能擴大員工在工作領域中對於專業的價值觀，藉由創造獨立作業空間，以維持員工對於其專業的控制程度，或是透過工作輪調來解決員工想要轉換職務或組織的問題，將可維持或增強員工與組織契合及員工與工作契合，並對於員工的工作滿意度及績效表現產生正面影響。

三、員工與工作契合及心理擁有感的關係

將心理擁有感推論到工作，員工對於從事的工作發展出正向的喜好感覺，將工作視為自我的延伸、並且激發自身的責任感，認為有義務保護所在乎的工作，並且願意限制外界對於這項工作的侵犯，員工願意承擔個人風險或作出個人犧牲、願意付出更多的時間及精力來維持與保護這份工作(Van Dyne and Pierce, 2004)。心理擁有感使人們對於擁有物件產生正面評價，人們較喜歡所擁有的物件，因此當員工認為自己可以影響及控制工作，就會對於這份工作有更高的滿足感及正面評價，也影響到員工績效。心理擁有感創造責任感進而影響行為，當具有擁有感時，人們會增強、控制及保護這些有形或無形擁有的目標，因此當員工對工作產生心理擁有感時，工作變得重要並引起積極參與。

Pierce 等人(2001)提出心理擁有感的三大根源之一是效能感(feeling of efficacy and effectance)，心理擁有感使人感到在某項領域中具有效互動的可能性(Bandura, 1977; White, 1959)，可以增強、控制或影響擁有目標的感覺(Van Dyne and Pierce, 2004)。因此，員工與工作契合將使員工與組織之間進行良好互動，並且認為自己能夠有效控制或影響組織的運作，能勝任這份工作，因此對工作產生心理擁有感。McMillan and Chavis (1986)提出個人被團體吸引會產生一種信念，認為當自己對這個團體產生影響力時，組織將對員工表現出重視(Mattering)的感覺(Peterson and Martens, 1972; Solomon, 1960; Zander and Cohen, 1955)，這樣的信念經由與環境的互動及了解加以驗證(如 Backman and Secord, 1959; Thibaut and Kelley, 1959)，使員工產生一種有影響力或是能為團體做些特別事情的感覺，並且為此而被組織所重視(McMillan and Chavis, 1986)。組織提供員工這樣的影響力並與員工溝通，使其了解組織對於員工的重視並讓員工知道自己對組織是有價值的，組織若允許員工影響組織程序及政策，並會因為這樣的程序推翻先前的決定，將逐漸灌輸員工被重視的感受(Masterson and Stamper, 2003)。員工與工作契合使員工認為自己在工

作的專業領域中得以行使影響力，感覺到與工作具有有效互動的可能性，能夠控制或影響工作甚至是組織原先的政策或作法，發揮專長也能滿足自己對於工作的喜好，更加深員工對於這份工作的影響力及被組織重視的感受，增進員工對於這份工作的心理擁有感。

員工與工作契合強調員工的需求、期望及喜好必須要能夠從這份工作中獲得，也就是說工作所能帶給員工的回報，無論有形的報酬或無形的獎勵，都必須要能滿足員工的需求。當員工尋求成為組織一份子時，需求滿足 (Need Fulfillment) 是關鍵因素，當組織滿足員工不同需求，包含經濟需求 (例如薪資福利) 或是發展需求 (例如挑戰及成長機會) 等，員工會認為組織能確保員工的權利，例如經濟利益、社會地位或是訓練機會等(Graham, 1991)，員工將認定自己屬於組織成員，並能對組織的目標及其他成員的需求有所貢獻，因此員工感受到對於組織的權利義務並願意遵守，例如要完成組織的任務(遵從)、為組織謀福利(忠誠)、或從事組織活動(參與)等(Graham, 1991; Masterson and Stamper, 2003) 。因此員工與工作契合對於員工產生心理擁有感具正面影響。

四、小結

組織在甄選員工時，必須著重員工與工作契合，注重員工的技能、專業知識是否能符合組織或工作所需，才容易建立彼此之間的信任感和合作關係，並增進員工的組織承諾。目前有關於心理擁有感的研究中，最常看到的是有關心理擁有感及組織承諾或是組織公民行為之間的關連，而員工與工作契合的研究也多呈現與工作滿意度或是離職意圖的因果關係，並沒有與心理擁有感之間關連的研究。本研究藉由 Pierce 提出心理擁有感的途徑，推論出員工與工作契合使員工認為在工作的專業領域中得以行使影響力，也因為這樣的影響力而得到組織的重視，肯定自

己在工作中的價值及意義，認為自己能夠勝任、控制或影響工作，感覺到與工作有效互動的可能性；員工與工作契合使得員工的需求或期待得到滿足，因此願意努力完成工作指派，進而對自己的工作產生心理擁有感。因此，本研究推論：

假設 2：員工與工作契合與心理擁有感之間存在顯著正向關係。

國立政治大學
National Chengchi University

第四節 脈絡性績效

一、脈絡性績效的定義

脈絡性績效(contextual performance)與支援整個組織的社會及心理脈絡環境有關，此類行為有助於組織任務的完成，包含員工自願承擔非正式指派的任務、持續加倍努力完成任務、幫助他人並與他人合作、遵循組織規則及程序，甚至是當造成個人不便時，仍願意捍衛組織目標等，主要描述員工對於組織效能有貢獻的活動所表現的熟練度(Borman and Motowidlo,1993)。當個人面對組織運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證方式所採取的合作與幫助別人、團隊、整個組織的行為或活動，都是脈絡性績效的表現範圍，因此，衡量指標包括自願執行非正式規定的活動，堅持完成任務的熱誠、與別人合作並幫助別人、以及在非正式場合自動贊同、支持認同與防衛組織目標的熱誠(余德成，1996；連淑君、余德成，2004)。

若以人際促進及工作投入來探討脈絡性績效，Motowidlo and Van Scotter (1994)認為所謂人際促進包含熱心助人、幫助同仁等，這樣的行為將改善士氣、鼓勵合作、排除障礙及幫助同仁完成他所屬的任務；所謂工作投入包含遵守規定、工作勤奮、主動解決難題、甚至捍衛公司利益等。Organ(1997)也認為組織公民行為(Organizational citizen behaviors; OCB)的概念接近、甚至等同於脈絡性績效。脈絡性績效包含五個次構面(Borman & Motowidlo, 1993)，分別是：

1.加倍努力，堅持到底，以完成工作；

2.自願去做一些非自己工作份內的事；

3.幫助客戶及同事；

4.遵守公司規則(即使該規則對自己造成不便)；

5.支持、認同並保衛組織目標。

二、小結

VandeWalle 等人(1995)提出心理擁有感與組織承諾的正向連結，員工對於組織有著其他物件無法取代的心裡擁有感時，將透過情感依附產生組織承諾，一種員工與組織之間對於利益與報酬交換比率的回應，因此當員工對組織承諾越高，認為組織所提供的報酬越高時，也願意付出越多的努力作為交換。組織承諾指員工願意接受、認同並致力於組織的目標及價值觀(Mowday, Steers and Portor, 1979)、對組織產生忠誠感及義務感 Kanter (1968)，進而願意投入高度努力以維護組織的利益(Mowday, Poter and Steers, 1982)，員工將個人與組織價值觀予以連結以達成共同的目標，願意貼近組織，並產生情感上的歸屬感及依附關係(Meyer and Allen, 1991)。組織承諾會賦予員工工作的方向與意義，並使員工產生安全感，降低因為期望落差或是工作壓力對工作態度造成的負面影響。許多研究顯示組織承諾對員工出勤狀況、績效及離職率的影響(Eisenberger et al., 1990)，因此，心理擁有感透過組織承諾，將使得員工願意為了與組織的共同目標更加努力，進而提升員工脈絡性績效。

Pierce 等人(2001)認為心理擁有感是個人自願產生、組織成員間想要維持一種能夠對組織產生正面影響的關係；除此之外，Pierce 等人(1991)提到當員工為組織發展心理擁有感時，將快速整合成為組織的一份子，這樣的整合是透過與組織的結合自願形成的，並且衷心希望維持這樣的關係(VandeWalle et al., 1995; O'Driscoll, Pierce and Coghlan, 2006)。心理擁有感使得員工願意表現出一種不在組織正式體系下的非強制性、間接性、自願性的角色外行為(Rousseau, 1989)，形成心理擁有

感與組織公民行為的關連。組織公民行為是員工察覺到組織的支持並產生意圖回報的一種方式，發生在當一個人受到激勵、進而產生回應、願意主動投入有利於其他人的行為(Blau, 1986)，透過回報互惠的社會交換理論，協助他人的行為是視預期的狀況而定，接受恩惠者將在未來以主動提供協助的方式回報(Gouldner, 1960)，不像是契約所定之權利義務需要一定的報酬回饋，社會交換創造的是非特定的回報義務感、係透過行為文化及規範準則而形成的(Cropanzano and Mitchell, 2005)，根據 Organ and Konovsky (1989)的研究，員工自願表現出組織公民行為，是由於認為組織將會增加員工的報酬或是做出其他有利於員工的行為，進而自然形成道德上的義務責任；反過來說，組織若提供有利於員工的工作環境，對於員工創造出社會及規範性的壓力，將使員工產生有利於組織的回報行為(Eisenberger et al., 2001; Henry E. Peelle III, D.M., 2007)。許多實證及理論研究說明組織公民行為與績效改善的關連(Podsakoff and MacKenzie, 1997)，心理擁有感與組織公民行為呈現正相關(Van Dyne and Pierce, 2004)，Organ(1997)也認為組織公民行為的概念接近、甚至等同於脈絡性績效，因此透過組織公民行為，心理擁有感能夠提昇員工脈絡性績效。

心理擁有感使員工產生保護並增強對於組織的擁有感，因此員工應該也將產生一些對組織有貢獻的行為，引起對於組織的責任感，使員工願意投資時間及精力來使組織獲益，這種”我的(Mine)”的心理擁有感將引發有良知的角色行為並提昇員工績效，當員工對組織產生心理擁有感時，工作變得有意義且重要、並將引起員工的積極參與(Rochberg-Halton, 1980; Van Dyne and Pierce, 2004)。在促進組織競爭力的因素當中，心理擁有感是關鍵之一，因為心理擁有感使員工增加自信，願意承擔起維護或保護組織的責任，降低員工逃避責任的想法，並激勵員工績效表現(Brown, 1989; Bernstein, 1979)。脈絡性績效重視的是員工願意主動從事

不與主要任務活動有關、但能夠間接有助於完成工作任務及達成組織目標，員工根據自由心證方式而非透過規範，主動採取有利於組織運作的行為。因此心裡擁有感的責任感，將使員工主動從事某些行為，以認同並保衛組織目標，並有助於組織運作，增進員工脈絡性績效表現。因此，本研究推論：

假設 3：心理擁有感與脈絡性績效之間存在顯著正向關係。

國立政治大學
National Chengchi University