

人力資源管理滿意度與員工建言之關係：心理安全感的中介效果

The relationship between the human resources management degree of satisfaction and employee voice: The mediating effect of psychological safety

鄭仁偉¹ 盧國銘² 林宜蓁³

¹ 國立台灣科技大學企業管理學系

² 國立台灣科技大學企業管理學系

³ 國立台灣科技大學企業管理學系

摘要

人力資源管理活動扮演「經濟誘因-薪資福利提供」與「長期人力資本投資-員工教育訓練與生涯規劃提供」角色。由於員工建言並非強制性的工作角色內的活動，而是員工自發性的組織公民行為的表現，其是組織績效改善的重要原動力。而心理安全感係指是員工知覺在工作環境中能夠安心表達想法，無需擔憂負面結果與受傷害的心理狀態。本文研究目的旨在延續過去建言行為理論文獻，驗證我國運輸物流業的組織薪資制度、教育訓練與生涯發展滿意度與員工建言之間，是否存在員工心理安全感的中介歷程。本文以結構方程模式進行假設的驗證。研究結果顯示：員工薪資與生涯發展滿意度、教育訓練滿意度與建言行為具正向關係；員工教育訓練滿意度、生涯發展滿意度會透過心理安全感的中介機制而影響員工建言行為的展現。

關鍵字：人力資源管理滿意度、心理安全感、員工建言

1. 前言

民 96 年行政院主計處資料，列示我國服務業生產總額約 7.36 兆，其中運輸物流業 2.67 兆元，占總額 36.27%，顯知運輸物流業對我國服務業具重大影響力。其行業特性包括：一、高人力密集：96 年運輸物流業月平均受雇員工人數達 32.1 萬人，不論配送、搬運貨物及收取貨款等，企業皆需大量的人力完成所有工作流程。二、高工時：運輸物流業受僱員工月平均工時達 197.6 小時，加班時數為 13.7 小時。三、高流動率：雖然運輸物流業 96 年受雇員工月平均薪資 54,856 元，相較於服務業平均 45,112 元，高出 21.6%，但在員工進退率中，卻顯示其為淨退出的現象，表示雖有高薪但仍存其他因素導致員工不願意留在組織中。四、人才缺乏：本行業在跨國物流經營與資訊科技應用人才較少，較缺乏國際性的專業運輸物流人才。五、人才斷層：新進人員招募不易，大學生投入比例較少。企業現有中高階主管也不足，加上人才外流趨勢，已形成中階人才斷層問題。

隨著通訊、資訊科技的發展，運輸物流業在物流配送的人才培育，面臨極大的管理挑戰。整體而言，運輸物流業具有高人力密集、高工時、高薪但卻高流動率及專業管理人才不足、人才斷層等問題特性。由於運輸物流業工作存有勞動人力密集需求，企業如何建構完善人力資源管理制度，讓員工願意留任於工作中，成為一件至關重要的事情。本文係以人資制度滿意度(薪資制度滿意度、教育訓練滿意度與生涯發展滿意度)為探討重點，以期關注討論如何解決物流業當前人力資源所面臨的經營問題。

另外，企業若要在競爭環境下脫穎而出，除重視組織人力資源外，員工的建言行為亦是不可或缺的重要因子。因為在運輸物流業中，大多透過第一線員工接觸客戶，基層員工對客戶需求與市場環境變動相當了解，若是員工願對組織改善方向提出深度建言，對企業而言將是彌足珍貴的回饋資訊。因此，本研究亦將員工建言行為，列為本文的研究焦點。

員工建言起源於 Hirschman(1970)的 EVLN(exit, voice, loyalty, neglect)模型，當時的研究情境在於員工工作不滿意所導致出的行為模式，其中認為當員工不滿意時，會傾向以建言的方式與組織進行互動溝通，以解除不滿的目標。其後，諸多學者投入研究相關員工建言行為的工作，從員工人格特質，如五大人格特質(Nilolaou, Vakola & Bourantas, 2008)、內外控(Withey & Cooper, 1989)、自我效能(Avery, 2003)等。但 Lepine & Van Dyne(1998)指出員工對於工作群體的滿意度與員工的建言行為呈現正向關係，本研究循此角度思維探索人資制度滿意度會否影響員工的建言行為。因為人力資源的管理活動扮演著經濟的誘因與長期人力資本投資的角色，若能經由員工知覺的人力資源管理滿意度了解員工建言行為的影響，將會促進管理當局對於人力資源制度的重視與檢討，而回顧過去的相關文獻發

現，兩者之間的關係鮮少被討論。

此外，員工有時不願展現建言行為，原因可能是缺乏心理安全感 (psychological safety)，其是個體知覺在工作環境中能夠安心表達想法，不必擔憂負面結果與受傷害 (Kahn, 1990)。當員工展現建言行為之前，勢需經歷內在的安適感知情形。本研究認為人力資源管理滿意與員工建言之間，可能可透過情感面的心理變數，來進一步解釋兩者之間的關係。May, Gilson & Harter(2004)曾提出心理安全感為工作情境與員工行為結果的重要中介因子，意即員工係透過內在心理安全感，來引導其工作行為。Kahn (1990)指出當員工知覺到職場中的心理需求達到滿足後，較會致力工作投入，從而影響其工作績效表現。然而，過去有關人力資源管理滿意度、心理安全感及員工建言三者之間的關係，並未見太多討論；因此，本文擬透過心理安全感的中介機制，以能較清楚的釐清影響員工建言的行為歷程。

綜合上述論點，本文研究目的旨在延續過去建言行為理論文獻，驗證我國運輸物流業的組織薪資制度、教育訓練與生涯發展滿意度與員工建言之間，是否存在員工心理安全感的中介歷程。期望本文的研究成果，能有效提供我國運輸物流業者的管理實務決策參考，並補足過去研究之缺口。

2. 理論文獻探討

2.1 人力資源管理滿意度

近年來，多樣化人力結構以及裁員、併購的活動漸增，使得組織開始重視人力資源所帶來的競爭力。Dessler (2001)認為人力資源管理角色，已從人事管理 (personal management) 轉變為人力資源管理 (Human resource management)。Wright & Sherman (1999)指出人力資源管理功能重心，在於提升員工技能水準與提供誘因激勵員工產生貢獻。亦即，人力資源管理活動扮演「經濟誘因」與「長期人力資本投資」角色。其中，經濟誘因主要為薪資福利提供活動，傳達組織重視員工表現，給予立即性、經濟性的回報與獎賞。而長期人力資本投資，則包含計畫性教育訓練、生涯規劃等長期人力資本投資活動，著重培養員工知識、技能的提升 (Rousseau & Greller, 1994; 黃家齊, 2003)。

基本上，薪資福利措施，係引導員工完成工作任務要求，其是影響員工工作表現的重要因素 (Snell & Dean, 1992)。教育訓練活動是為培育員工知識與技能，楊香容 (2001)指出當組織投入訓練經費越多時，訓練成效會越顯著，尤其將訓練要求與薪資福利措施相配合，能夠增加員工參與訓練動機與訓練成效。Hall (1986)指出生涯發展是整合員工生涯規劃與組織永續經營管理的過程，員工透過組織提供的工作生涯路徑，確立專長與未來發展

潛能方向。

Rousseau & Greller(1994)說明當員工知覺到雇主對於未來的回報立下允諾，例如組織的管理制度與結構的設計、薪資福利、生涯規劃、教育訓練等等，則員工更願意對於組織付出貢獻；張火燦、劉淑寧(2007)指出在工作要求與資源整合模式中指出，教育訓練、薪資制度、員工福利與主管支持等相關工作資源，可以滿足基本的個人需求，提高員工福祉與增加其內在動機，透過適時正確的回饋助長員工學習，進而增加其工作能力，助長個人工作敬業貢獻。由上可知，薪資、教育訓練與生涯規劃皆為人資制度中影響員工工作績效之重要因素。據此本文在人力資源管理滿意上以薪資滿意度、教育訓練滿意度以及生涯規劃滿意度作為討論的焦點。

2.1.1 薪資滿意度

薪資是勞方付出努力，所獲得回報的經濟交換條件，其包含直接性的工作報酬，也包含非現金的福利、獎金與休假(Margaret, 2006)，其是企業所重視的成本支出項目，亦是影響員工求職與工作激勵的重要因素(Harris & Ogbonna, 1998)。

過去薪資管理研究，大多採「經濟分析角度」來探討工資分配問題。但今日人力資源管理觀點，則著重強調員工對薪資滿意度的議題。在薪資滿意度的相關研究中，Omar & Ogenyi(2006)指出薪資滿意度為決定員工工作滿足或不滿足的重要關鍵因素。一般而言，薪資滿意度係指員工實際獲得薪資與期望薪資間的差距狀況，通常薪資滿意度衡量問項，包含薪資水準、福利、加薪及薪資給付方式等構面，以了解員工的薪資滿意度(Heneman & Schwab, 1985; Miceli & Lane, 1991)。

2.1.2 教育訓練滿意度

為讓員工順利適應目前與未來工作環境，增進工作所須具備知識與技能，企業教育訓練係將員工視為企業資產，其是培育長期人力資本的計劃性學習觀點(Miller, 1994)。通常，教育訓練滿意度：乃指員工對組織提供執行工作所需技能，增進學習經驗與工作能力相關協助的滿意程度。Preffer (1994)研究指出員工教育訓練滿意度，不僅改善工作技能，也可讓員工產生工作信心與安全感，進而減少離職率、增加生產力與工作士氣。黃同圳與許宏明(1996)指出教育訓練訓練滿意度，可提升生產力，亦會增進員工心理滿足，進而影響績效行為表現。

2.1.3 生涯發展滿意度

生涯發展指引員工設定個人未來生涯發展的目標，對組織來說也是一

種人才培育的過程。Hall(1990)定義員工生涯發展涵義，是為個人生涯成長規劃與組織永續經營的相互配合過程。Sturges, Guest & Davey(2000)與Orpen (1994)指出成功的員工生涯管理，可增進組織和員工間的默契與情感。Julekha (2000)研究結果顯示，組織提供完善生涯輔導與諮商、生涯發展制度，將可提高員工工作績效。

整體而言，員工生涯發展滿意度：係指 1.員工知覺組織正式化、制度性的生涯發展規劃管理內涵；2.員工知覺組織自主提供生涯前程發展計畫與職務升遷路徑，鼓勵員工自我實現生涯潛能及 3.員工知覺組織提供相關生涯輔導諮商資訊，以促進員工落實個人生涯管理與生涯效能(Orpen, 1994；Nunn, 2000)。

2.2 心理安全感

近年金融風暴，裁員風潮在各產業中蔓延開來，如何讓員工心理得到安全知覺相當重要。Smithson & Lewis(2000)說明心理安全感為員工心理契約、信任組織的一項指標。心理安全感指員工在工作執掌範圍中，可高度展現自己，自由展現意見的心理狀態，其無需擔心自我表現會損害其自身形象、地位或生涯發展結果(Baer & Frese, 2003；Baltes, Bauer, Bajdo & Parker, 2002；Kahn, 1990)。

汪美伶與李山田(2005)指出心理安全感，源自於心理氣候，楊敏禧(2001)進一步說明心理氣候是個體層次變項，被視為是反應個人特徵，涉及認知、概念形成和工作環境特徵的過程。Jones & James(1979)指出員工會根據他的心理安全知覺，來詮釋事物，並預測可能的結果以及推測自己往後行為的適當性。由於心理氣候的本質，是一種內在基本的詮釋，來引導外在的行動，因此可知心理層面的知覺，會影響到員工個人的行為展現。

整體而言，組織工作環境特性，會影響到員工的認知與心理狀態，包含 1.支持性的管理方式與獎勵，讓員工不害怕表達意見後，會受到組織指責或是報復，且會激勵員工熱誠投入工作。2.明確的組織規範與角色定義，可創造員工心理安全感的環境，讓員工感到安全與無風險，且讓員工願意更加的投入工作(Kahn, 1990)。3.鼓勵自由表達意見：員工知覺到可安全的分享自己的意見時，員工較願意為組織付出。Luthans (2002)提出組織行為與心理學領域焦點，逐漸由負面心理轉移到正面心理，趨勢反映人性優點與正面積極心態，重於防止人性弱點與不良功能的消極負面心態。為確實觀察企業組織實施人力資源管理活動(包含獎酬制度、教育訓練與生涯發展)，對員工心理安全感的影響情形。本文係將心理安全感做為研究架構的中介因子。

2.3 員工建言

員工建言是一種主動、積極的行為表現，其是組織績效改善的重要原動力。LePine & Van Dyne (1998)指出建言行為乃指員工挑戰現狀而自主提出改善建議。在今日多變、競爭的企業環境中，對市場、顧客需求最為了解的員工，亟願追求組織績效表現，主動自律、積極的提出改善建言，對組織的未來存續發展，扮演著重要角色。對組織而言，員工最為了解市場與顧客需求，提出的建言對組織的創新變革是有幫助的。Katz & Kahn(1978)認同員工建言與創新變革的行為，讓組織更加的有效率，因為透過員工的想法，可促進組織創新活動進步；Wood (1999)強調員工建言對於組織生產力與效能，都可有效提升，且幫助組織達到較高的績效。Bryson (2004)認為員工建言可作為管理者與員工間的溝通與意見分享渠道，因此給予員工表達意見機會，是相當重要的。

過去研究將員工建言稱作變革性的組織公民行為，顯示員工建言是組織公民行為的一種。Hirschman (1970)定義員工建言源自於員工對不滿工作遭遇，願意自主提供改善方案給組織。Detert & Burris (2007)定義員工建言為一種改善組織功能的資訊提供，但此種資訊建議可能是一種挑戰組織的意見的表達。

然而，員工往往容易因為利益相關因素或知覺到不安威脅(Milliken, Morrison & Hewlin, 2003)，常不肯主動表達出建言。另外，Edmondson (1999)指出群體迷思，也會影響成員在團體中主動建議的意願，當成員知覺到說出意見時，可能會遭受風險與不安時，故不願意將心聲說出來。鑑因，員工建言並不是一種強制性的工作角色內的活動，而是員工自發性的意見表達。因此，企業若可改善員工恐懼來源，讓員工可在自由表達意見的文化中工作，則對組織績效改善會有相當大的幫助。

2.4 人力資源管理滿意度與員工建言行為的關係

企業在良好的人力資源活動的實施下，可塑造出組織良好的氣候。楊敏禧(2001)擁有良好氣候的組織，可以使員工解決問題，並且使其有高度忠誠度、合作性、員工激勵與滿意度。因此可知，完善的人資活動的提供，可有效提高員工滿意度。而員工滿意度高時，較願意投入於工作並願為組織付出；Lee & Bruvold(2003)以社會交換理論的觀點說明，當組織給予員工越多的誘因，會提升員工的滿意度，則員工會願意投以忠誠性的行動回報組織。由上可知，組織欲形成良好的氣候可以來自於人力資源制度的有效實施，並且提升員工的滿意度，讓員工願意為組織付出。

在薪資滿意度與員工建言的關係上，Bennis & Nanus (1985)主張薪資遠景分享，涵育員工表達意見的動機意圖，因為員工感受善意對待，更為

願意付出工作心力，深度參與組織的事務之中。黃家齊(2002)透過組織提供的經濟誘因活動，指出給予員工具競爭力的薪資水準與福利，可提高員工的工作滿足感，提升員工努力工作的意願。從上述的推論本文認為，當員工知覺薪資滿意度越高時，員工會認為自己受到組織的重視，會提升工作的滿意度，進而願意主動付出並回饋意見的可能性較高，越會願意為組織提供建言。

在教育訓練滿意度與員工建言關連性中，Kahn (1990)以敬業貢獻表現說明員工展現建言的可能性；即透過組織提供給員工教育訓練或員工福利的工作資源，可有助於個人提高敬業貢獻表現。在教育訓練滿意度影響員工建言的過程中，可透過員工知識技能的提升，讓員工更能表達自己多元的想法。透過教育訓練後員工對於自身工作的自信心增加，認為自己能力提高後更能為組織付出，而自己也較專注於份內的工作，且有能力可以替組織解決問題。Farr & Ford (1990)指出教育可以增加員工的自信心，員工會因此覺得自己的技能與知識可以提供給組織建議，工作上的自信心會讓員工不害怕錯誤與群體迷思，使員工願意充分的表達意見。除此之外，當員工知覺教育訓練滿意度高時，背後可能隱含著組織對於教育訓練的重視與投入，以使員工知覺到組織的一種支持與關心，可以透過教育訓練成長，提升員工的工作滿意度，因此可能會更願意對組織付出，因此對於建言行為的展現意願也會更高。

在生涯發展滿意度與員工建言之關係討論上，當員工知覺組織提供較完整的生涯發展制度時，員工會以回饋組織的心態，願意為組織更努力投入於工作之中，因此對於展現建言行為的意願也會更高。黃家齊(2002)的研究指出，透過人力資本投資活動中的生涯發展活動，可傳達組織希望員工表現的合宜行為，讓員工了解組織價值觀並且認同文化，以長期的人力資本活動加強組織與員工的情感承諾與忠誠度，讓員工更願意分享自己的想法與意見。因此，當員工對於組織提供的生涯發展制度滿意度越高時，員工越會願意為組織努力投入於工作之中，因此對於意見的交流提供意願也會更高。

根據上述推論，本研究提出假設如下：

- H1: 當員工知覺薪資滿意程度越高，則員工越會展現建言行為。
- H2: 當員工知覺教育訓練滿意程度越高，則員工越會展現建言行為。
- H3: 當員工知覺生涯發展滿意程度越高，則員工越會展現建言行為。

2.5 心理安全感在人力資源管理滿意與員工建言的中介角色

過去有許多研究指出組織的人力資源管理制度會影響到員工心理狀態。黃家齊(2003)的研究中曾提出，組織所做的任何允諾都可能成為員工的

心理狀態，這些允諾包含了組織制度與管理活動。Tsui, Pearce, Porter & Tripoli(1997)指出經濟性與社會交換關係都會透過員工知覺雇用關係的不同，給予員工在工作安全感上的知覺差異，在組織重視員工的雇用關係下，組織會提供較多的教育訓練與發展時，這種社會交換關係會讓員工有較高的責任感、信任與好的態度；而雇用關係的過度投資(overinvestment)與不足投資(underinvestment)都會造成員工在心理狀態上的知覺不公平，員工會因此感到不安，由此可知企業的管理制度的確會影響到員工的心理狀態。

薪資滿意度常用來被衡量員工在實際薪資管理制度下的一種知覺或是情感性的認知，而這種情感上的認知往往會影響到員工的工作態度、心理狀態以及對組織的觀感。Lawler (1971)曾指出薪資可以滿足員工的心理安全感與自尊需求，意即當員工對於薪資越滿意時，員工與組織的關係會越密切，如同一種心理契約的維持，這種心理契約亦會影響到員工的心理安全感。Baltes et al. (2002)指出當員工知覺到心理安全感時，其對於工作有較高的投入，並且樂於貢獻新的想法；Baer & Frese (2003)指出員工知覺到較高的心理安全感時，員工會勇於承擔風險並願意提出新方法以解決問題，有助於增進組織創新的活動；Kahn (1990)說明在知覺到心理安全感的環境中，員工不會覺得自己遭受到監視，相反的會覺得可以詢問問題並且去分享自己的想法與意見，並且與其他成員共同發展更多的解決方案。

Edmondson(1999)指出當領導者給予適當的支持，例如分配資訊、資源與獎勵成員，或是扮演教練的角色給予員工幫助，員工會發現自己在一個願意進步成長的組織中，且員工亦發現組織願意提供教育訓練資源讓自己進步，工作角色的界定越明確，對於工作的心理安全感也會增加，則員工會因為資源與資訊的充分獲得，增加其在組織中的安全感，並且不擔心於問題的詢問與討論錯誤意見交流所產生的風險。因此員工感受到組織提供的教育訓練資源後，在知識與技能的提升後，對於工作的自信心也增加，並且感受到組織希望自己成長，故較不害怕表達自己意見；Tsui, Pearce, porter & Tripoli (1997)指出當員工感受到組織在自身的投資活動時(例如：教育訓練與發展)，員工的心理安全感會增加。研究中更發現相互投資(mutual investment)雇用關係，員工較容易展現組織公民行為。相互投資的雇用關係是指員工在組織中喜歡有清楚明確、開放式的制度。因此對於工作安全感有提升的效果，員工願意與他人合作，並且提供組織改善的建議。

Ingrid & Edmondson (2006)指出當組織給予生涯發展支持，員工會感受到心理安全感，因為生涯管理則是能夠讓員工知覺自己在外部市場與內部組織中都具有雇用水準及競爭力，因此可以增加員工的心理安全感，並且願意提供建言並與他人交流互動；且透過生涯滿意度，員工可感受到自己的未來發展與組織的目標相結合；Detert & Burriss (2007)指出組織可使用管理活動，以提升員工在組織的發展遠景；Wayne, Shore & Liden(1997)

透過生涯發展資訊的提供，提升員工的組織承諾，當員工認為自己有責任使組織更好時，自然而然會更願意提供自己的意見協助組織。

綜合上述討論，本研究對於生涯發展滿意度、心理安全感與員工建言之相關性，推論出以下假設：

- H4:當員工知覺薪資滿意度越高，會透過心理安全感，來促進員工建言。
- H5:當員工知覺教育訓練滿意度越高，會透過心理安全感，來促進員工建言。
- H6:當員工知覺生涯發展滿意度越高，會透過心理安全感，來促進員工建言。

3. 研究方法

3.1 研究架構

根據理論文獻探討的結果，提出圖 1 的實證研究架構。本文的思維邏輯是：探討人力資源管理滿意度(薪資、教育訓練與生涯發展)、心理安全感與員工建言行為之關係。以人力資源管理滿意度(薪資、教育訓練與生涯發展)為自變項、心理安全感為中介變項，員工建言為結果變項，研究架構如圖 1 所示。

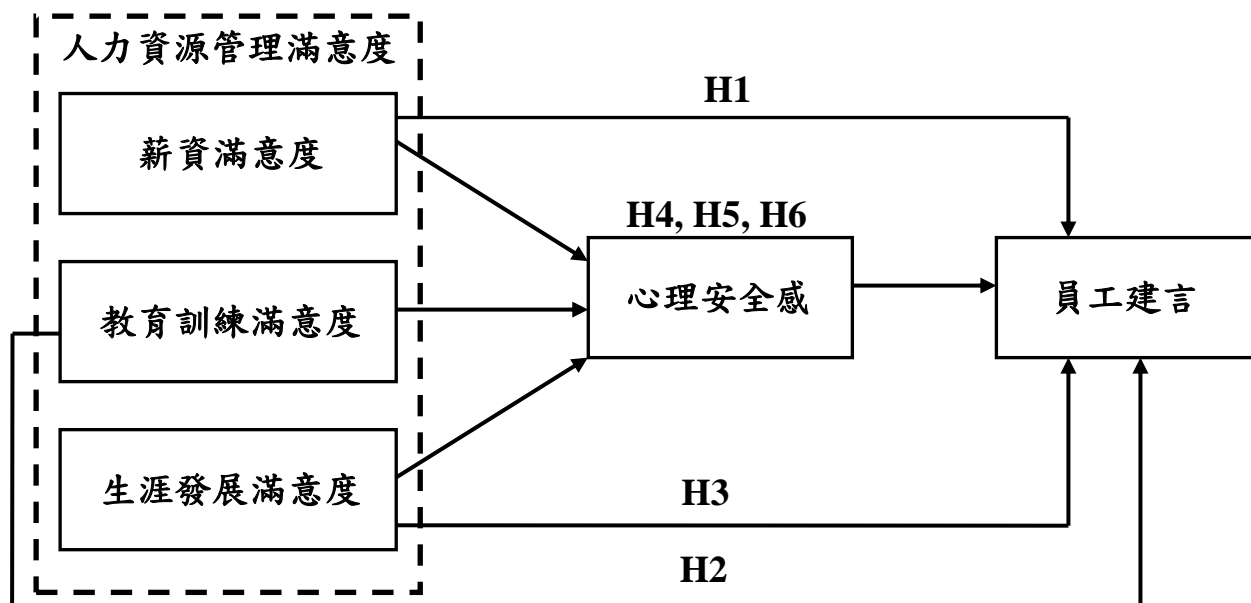


圖 1 本文研究架構

3.2 研究對象與施測程序

本文所選定樣本受測對象係為我國市占率第一名的運輸物流公司。運輸物流業的主力員工大多是營業司機為主，是接觸終端顧客最為頻繁的人員，可以將第一線的資訊與意見帶給組織，作為組織未來經營績效之改善。本文研究樣本的來源，係對受測公司的全省 45 家營業所發放問卷。本文採用問卷調查方式進行資料收集，經與總公司連絡後得到核准許可後，再親往總公司，經公司的人資單位協助問卷的發放及回收問卷。問卷以匿名方式且為員工填寫，共發放 800 份問卷，排除填答不全與無效問卷後，回收有效樣本數為 644 份，有效回收率為 80.5%。

回收樣本特性上，男性比率較高為 550 人，佔 85.4%；已婚較多，佔 59.8%；教育程度以高中高職程度最多，共有 376 人，佔 58.4%。公司服務年資以 3 年以上，未滿五年的員工為較多數，佔 20%；年齡狀況分布上，以 26-30 歲 158 人佔 24.5%，31-35 歲 204 人佔 31.7% 為主。

3.3 研究衡量工具

問卷以員工自陳式(self-report)為主，採 Likert 六點尺度進行衡量，1 分代表「非常不滿意」，6 分代表「非常滿意」。受測者根據實際狀況選擇適當分數進行評量。透過結構方程進行資料結構分析與研究假設的驗證。

3.3.1 薪資滿意度

薪資滿意度為「個人知覺期望薪資與實際薪資之間所形成的缺口差異(Lawler, 1971)」，缺口愈大，表示滿意度愈低。本研究根據 Heneman & Schwab (1985)所發展出的 Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ)量表，針對研究運輸物流產業修改題項為 8 題。題項包含：「在比較同業，您對目前自己可領到的薪資總額，覺得...」、「從您進入公司以來，您對：曾領到過的調薪金額這件事情，感到...」。Cronbach's α 係數為 0.93。

3.3.2 教育訓練滿意度

本研究採吳秉恩(1984)研究，將教育訓練滿意度定義為「組織提供有計劃的學習活動，且此活動對於個人與工作有直接或間接的關聯性，可以為員工績效帶來改善與成長，並對組織發展具有正向貢獻意義」。有關教育訓練滿意度問卷，本文根據吳秉恩(1984)量表並針對運輸物流產業特性修改後，題項內容為：「整體而言，您對公司所提供各項教育訓練的滿意度為何？」、「整體而言，您對直屬主管會議口頭指導的滿意度為何？」。Cronbach's α 係數為 0.80。

3.3.3 生涯發展滿意度

Orpen(1994)將生涯發展滿意度定義為「員工對組織提供生涯獎酬機會，協助員工完成生涯發展目標的滿意情形」。本研究參考 Orpen(1994)組織生涯管理量表，問卷內容包括依照績效表現提供生涯獎酬、工作輪調、讓員工了解公司未來發展、提供生涯發展職缺公告、與員工討論生涯問題等。修改後包含 6 個題項。題項包含：「您認為公司是非常重視員工們的工作生涯發展課題」、「您認為公司有完整的工作輪調制度，來培養員工們新的工作技能」。Cronbach's α 係數為 0.93。

3.3.4 心理安全感

本文將心理安全感定義為「員工意識到自己在工作職掌的範圍內，可有高自由度去展現自己，並且不需要擔心這種自我表現會損害其自身形象、地位或是生涯發展的結果(Kahn, 1990)」。本研究根據 Brown & Leigh (1996)的心理安全感量表，修改成 7 個題項。題項包含：「您認為您在公司內上班，不必擔心自己真實想法，會否得罪同仁們」。Cronbach's α 係數為

0.86。

3.3.5 員工建言

本研究採 Lepine & Van Dyne(1998)將員工建言定義為「員工願意改變現有情勢之創見的行為，其主要目的即為改變現狀，例如：像是勇於發言、改變或創新並給予建言」。本研究採用 Van Dyne & Lepine (1998)的員工建言量表的 6 個題項，來衡量員工建言。量表題項如：「當您對工作有新的想法時，您會對公司進行反映」、「您會提出對所屬部門（團隊）未來發展的工作意見」。Cronbach's α 係數為 0.91。

3.4 統計分析方法

本文運用 LISREL 8.51 套裝軟體工具，進行兩階段分析。首先對薪資滿意度、教育訓練滿意度、生涯發展滿意度、心理安全感及員工建言等研究變數，進行驗證性因素分析，確立衡量工具的效度；接著再進行結構模式分析，以確認研究變項的因果路徑，來驗證本文各項假設。

4. 實證結果

4.1 驗證性因素分析

根據 Anderson and Gerbing (1988)建議，在進行結構模式分析前，需進行測量模型的檢測分析，包含收斂效度與區別效度。研究分析結果，各衡量題項的 T 值皆達大於 1.96，達到顯著水準，顯示各衡量題項具有收斂效度；接著再以兩兩變數執行 LISREL 受限模式，由受限模式與不受限模式的卡方差異值，皆大於 3.84。順利驗證本文研究變項間具有區別效度。

4.2 研究變項相關係數分析

本研究以 Pearson 相關分析，進行變數間的相關分析。分析表 1 數據，可發現薪資滿意度與員工建言之間呈現顯著正相關($r=0.56$, $p<0.01$)；教育訓練滿意度與員工建言之間為顯著正相關($r=0.54$, $p<0.01$)；生涯發展滿意度與員工建言間亦呈顯著正相關($r=0.60$, $p<0.01$)。

另在人力資源三項管理活動的滿意度與心理安全感間的關係，表 1 顯示薪資滿意度與心理安全感呈顯著正相關($r=0.58$, $p<0.01$)，教育訓練滿意度與心理安全感呈顯著正相關($r=0.66$, $p<0.01$)，生涯發展滿意度與心理安全感呈顯著正相關($r=0.71$, $p<0.01$)。而心理安全感與員工建言，亦呈現顯著正相關($r=0.60$, $p<0.01$)。但有關各項研究假設的驗證，後續進行 LISREL 因果關係與中介假設驗證。

表 1 各研究變數之平均數、標準差與相關係數矩陣

	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.
1.薪資滿意度	4.00	0.97	(0.93)				
2.教育訓練滿意度	4.68	0.87	0.60**	(0.80)			
3.生涯發展滿意度	4.27	1.06	0.73**	0.68**	(0.93)		
4.心理安全感	4.50	0.79	0.58**	0.66**	0.71**	(0.86)	
5.員工建言	4.75	0.76	0.56**	0.54**	0.60**	0.60**	(0.91)

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ ，對角線上為Cronbach's α 係數。

4.3 結構模式分析

在驗證本文理論模型時，根據文獻探討所推論出的研究假設，本文的結構方程模式，主要將自變數、中介變數與依變數的假設關連性作連結，包含薪資滿意度、教育訓練滿意度、生涯發展滿意度與心理安全感、員工建言之間的中介關係與因果關連性；結果顯示本文實證資料與假設模型之間的適配度 ($X^2=1821.34$; $X^2/DF=4.96$ CFI=0.9; NNFI=0.89; SRMR=0.06; RMSEA=0.08; PGFI=0.7)，尚為可接受。但一個良好的模型可能不是正確的模型，因此，本研究根據Anderson and Gerbing(1988)的建議，進行各競爭模式與理論模式之比較，以研判是否不同理論模式，存在著可能性的相對優劣情況。

本文針對理論模式，以巢狀分析出可能發展出七種競爭模式。競爭模式一是移除薪資滿意度和員工建言的關係；競爭模式二移除教育訓練滿意度和員工建言；競爭模式三移除生涯發展滿意度和員工建言的關係；競爭模式四移除薪資滿意度與心理安全感的關係；競爭模式五則是移除教育訓練滿意度與心理安全感的關係；競爭模式六移除生涯發展滿意度與心理安全感的關係；最後，競爭模式七移除薪資滿意度、教育訓練滿意度和生涯發展滿意度與員工建言之關係。

本文經由實證分析的結果，得到理論模式與各競爭模式的適配指標資料，如表 2。分析表 2 資訊，比較理論模式與競爭模式二，發現競爭模式二的卡方差異 ($\Delta \chi^2/\Delta df$) 值為 0.42，小於 3.84，顯示競爭模式二的解釋性較優於本文初始所設的理論模式。最後，本文提出最終的路徑係數圖，如圖 2。

表 2 理論模式與各競爭模式適配指標比較表

Model	X ²	df	X ² /df	PGFI	NFI	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR	Δχ ² /Δdf
理論模式	1821.34	367	4.96	0.7	0.88	0.89	0.9	0.08	0.06	--
競爭模式一	1838.15	368	4.99	0.7	0.88	0.89	0.9	0.08	0.06	16.81
競爭模式二	1821.76	368	4.95	0.7	0.88	0.89	0.9	0.08	0.06	0.42
競爭模式三	1826.17	368	4.96	0.7	0.88	0.89	0.9	0.08	0.06	4.83
競爭模式四	1970.14	368	5.35	0.7	0.88	0.89	0.9	0.08	0.06	148.8
競爭模式五	2057.19	368	5.59	0.7	0.87	0.88	0.9	0.08	0.06	235.8
競爭模式六	1844.41	368	5.01	0.7	0.88	0.89	0.9	0.08	0.06	23.07
競爭模式七	1902.60	370	5.14	0.7	0.88	0.89	0.9	0.08	0.06	81.26

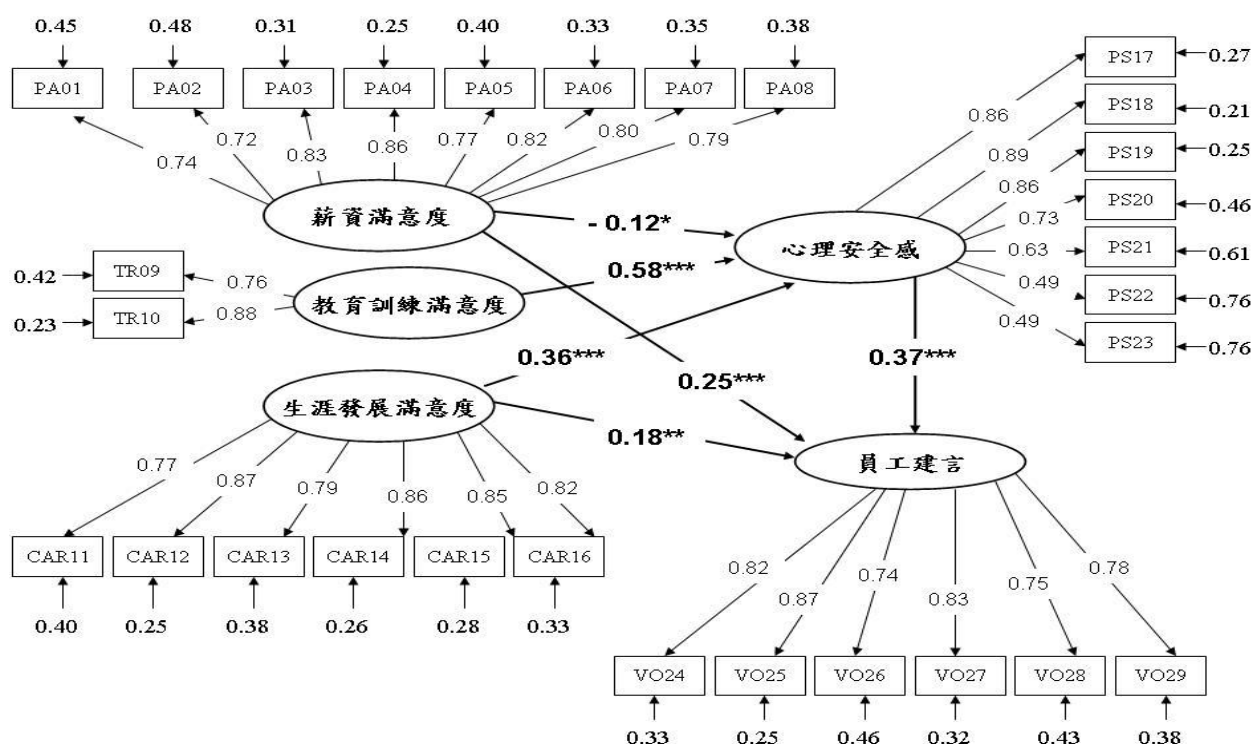


圖 2 最終模式路徑係數圖

實證結果可發現，在自變數與依變數關係中：薪資滿意度、生涯發展滿意度與員工建言為正向關係，因此，本文假設一與假設三成立。而自變數與中介變數關係中：教育訓練滿意度、生涯發展滿意度與心理安全感為正向關係，但薪資滿意度與心理安全感是呈現負號。另心理安全感對於教育訓練滿意度與員工建言之間具有中介效果存在，假設五成立。心理安全感在生涯發展滿意度與員工建言之間具有中介效果存在，假設六成立。

5. 研究結論與建議

5.1 研究結果

本文的研究目的主要在驗證：人力資源管理滿意度是否與員工建言行為具有關聯性，研究結果顯示：員工知覺的薪資滿意度與生涯發展滿意度越高，員工越會展現建言行為。但教育訓練滿意度卻與員工建言無關，推測當員工受到教育訓練後雖然提升其個人在工作上的信心與能力，但並不一定會主動給予組織建言，而是必須要讓員工感受到表達意見後不受到威脅或恐懼，在心理上感受到安全感後，才可能作意見上的交流。

此外，在心理安全感的中介角色部份，研究結果顯示：心理安全感會中介人力資源管理滿意度與員工建言之間的關係，亦即教育訓練滿意度與生涯發展滿意度，皆會透過心理安全感，激發員工主動提供建言意願。但弔詭的是當員工薪資滿意程度越高，則員工的心理安全感越低，推測可能的原因之一是因為自變項間有高度相關性存在，導致共線性問題，造成員工知覺薪資滿意程度與建言之間的關聯被其他因素所解釋，產生抑制效果 (suppressor effect)。另陳照明(1994)指出個人可能會處於趨避的衝突下，個體會對於單一目標同時具有趨近與躲避兩種動機，形成心理趨避衝突。劉君業(1992)指出此為企業中經常出現的心理衝突，員工在酬償下有兩種感受，一是對自己未來所需承擔的能力，產生壓力；另一方面又希望得到名聲與地位。因此企業的酬償方式，都可能顯示出衝突的徵兆，造成生理或其他不良反應。故從心理學的角度，說明組織加薪或是高薪的制度並不一定會增加員工的心理安全感。員工可能會有兩種心理衝突，一是認為越多薪資越好；另一方面則是認為組織在未來可能會賦予自己困難的任務，因此，薪資滿足感與心理安全感，並不一定呈現正向關係。

5.2 研究貢獻

究竟員工是滿意現狀或是不滿意現狀，才會出現建言行為呢？Hirshman (1970)研究指出：員工建言行為係源自於員工不滿意工作處境，因而流露自主提供改善方案。Van Dyne and LePine (1998)研究，將角色外行為區分為兩種：促進行為 (promotive behavior) 與禁止行為 (prohibitive behavior)，其歸屬員工建言是為一種促進組織改善的行為。但饒富趣味的現象，卻是此種促進行為的力量與自願性的幫助行為有所不同，因為自願性的幫助行為，可改善並維持良好人際或主管部屬關係；但員工建言表達意見的促進行為，卻可能挑戰影響人際關係。基本上，Hirshman(1970)與 Van Dyne and LePine (1998)的研究角度，隱含著員工因為不滿足現狀，所以出現建言動力。

過去學者在研究中指出可能會有因素造成員工或是顧客不願意主動提

供意見給予組織作為改善的方向，其來源可能是因為員工對於組織的不滿意因而需要透過意見的提供作為表達(Hirshman, 1970)，本文延續Hirshman(1970)研究，轉將研究重點放置在當員工知覺到滿意感時，是否讓其更願提供意見，協助組織進行改善方向。因為員工的不滿意情緒，可能會造成負向的情緒或言論，並不一定可成為組織改善的意見。本文認為正向的滿意度知覺，可讓員工發自內心的希望組織未來能更好，所以亟願展現員工建言行為。

此外，過去大多探討心理安全感對於工作績效的影響，較少討論心理安全感影響員工建言行為。另外，過去學者在心理安全感的前置變項研究中，大多站在組織角度出發，以組織創新或主管領導方式，來觀察影響員工心理安全感的因素(汪美伶、李山田，2007)。然而，本文採以員工實際知覺到人力資源制度面的滿意度，做為心理安全感的前置變項，並觀察員工對企業人力資源措施滿意度，是否會透過心理安全感，影響到員工的建言行為。本文實證結果，能有效解釋人力資源措施滿意度、心理安全感與員工建言的理論模式，是為本文的理論貢獻。

5.3 實務管理意涵

本文實證結果，可知薪資滿意度、生涯發展滿意度，會直接正面影響員工建言。代表企業需要正視人力資源管理滿意度與其員工建言。管理當局需要注意薪資方面的設計，讓員工了解概念。另在現今經濟不景氣之中，企業裁員事件頻傳，若讓員工在公司內可獲取生涯規劃之相關資訊，協助員工看見未來發展方向，是為重要管理課題。

另外，透過員工心理安全感會中介人力資源管理滿意度與建言行為關係。企業必須提供教育訓練與規劃員工未來長遠的生涯發展，以讓員工能在安心環境下工作。最後，建議實務管理者可朝建立公開公平的溝通平台、培育員工與管理者的信任機制，管理者多正向鼓勵等，以提升員工的心理安全感，俾助於激發員工出現更多建言行為表現。

5.4 研究限制與未來研究建議

由於本文研究樣本是為我國運輸物流產業，但研究結果的類推性可能會受到限制。因此，建議未來研究可多納入其他產業，作為填答的樣本來源，以使研究結果更加周延。另外，員工在工作職場的心理情境，其實是有若干不同的觀察角度，建議未來後續研究，可再加入其他心理變數，以觀察其對員工建言行為的可能影響情形。其次，本研究主要之實證資料為橫斷面資料，在同一時間點蒐集各研究變項之資料，僅能探討各變項之相關程度，而變項間的因果關係難以判定。最後，由於本研究的潛在變項之觀測變項皆由受測者自行評量，受測者可能會產生填答一致性或是社會期

許的動機，使得變項之間的關係產生高估或低估的現象，造成共同方法變異之問題。故建議後續學者可利用多重來源進行資料的蒐集，以降低共同方法偏誤的可能影響。

參考文獻

1. 吳秉恩 (1984)，管理才能發展方案實施與成效關係之研究，政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
2. 汪美伶，李山田 (2007)，組織創新、員工心理安全與組織績效關係之研究-以商業銀行為例，東吳經濟商學學報，第五十九期，1-28 頁。
3. 張火燦，劉淑寧 (2007)，人力資源領先指標對研發人員敬業貢獻之影響：中介模式的測試，人力資源管理學報，第七卷，第三期，1-25 頁。
4. 陳照明 (1994)，實用管理心理學，台北：世茂出版社
5. 黃同圳，許宏明 (1996)，高科技產業的教育訓練制度與組織績效之相關性研究，科技管理學刊，第一卷，第一期，57-83 頁。
6. 黃家齊 (2002)，人力資源管理活動與組織績效-員工技能與動機的中介效果，人力資源管理學報，冬季號，15-32 頁。
7. 黃家齊 (2003)，人力資源管理活動、雇用關係與員工反應之關聯性研究-心理契約觀點，管理學報，第二十卷，第三期，483-514 頁。
8. 楊敏禧 (2002)，心理安全氣候與學習行為對組織學習的影響，國立雲林科技大學企業管理系未出版碩士論文。
9. 劉君業 (1992)，管理心理學，台北：桂冠圖書公司。
10. Anderson, and Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
11. Avery, D. R. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *Journal of Psychology*, Vol. 137, No.5, pp. 435-446.
12. Baer, M., and Frese, M. (2003), "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 45-68.
13. Baltes, B. B., Bauer, C. C., Bajdo, L. M. and C. P. Parker (2002), "The use of mulltitrait-multimethod data for detecting nonlinear relationships: The case of psychological climate and job satisfaction," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No.1, pp. 3-17.
14. Bennis, W., and Nanus, B. (1985), *Leaders*. New York Harper and Row.
15. Brown, S. P., and Leigh, T. W. (1996), "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp.358-368.
16. Dessler, G. (2001), *Human Resource Management*: Prentice-Hall.
17. Detert, J & Burriss, E (2007), "Leadership behavior and employee voice: is the door really open?" *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No 4, pp. 869-884.
18. Edmonson, A. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work

- teams,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No.2, pp.350-383.
19. Farr, J. L., and Ford, C. M (1990), Individual innovation. In M. A. W. J. L. Farr (Ed.), *Innovation and creativity at work*. New York: Wiley.
 20. Hall, D. T. (1986), *Career development in organization*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
 21. Hall, D. T. (1990), *Career in organization*. Santa Monica, California: Goodyear.
 22. Heneman, H. G., and Schwab, D. P. (1985), “Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement,” *International Journal of Psychology*, Vol. 20, pp. 129-141.
 23. Hirschman, A. (1970), *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
 24. Ingrid, M. N., and Edmondson, A. C. (2006), “Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams,” Special Issue on Healthcare: The problems are organizational not clinical. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 7, pp. 941-966.
 25. Jones, A. P., and James, L. R. (1979), “Psychology climate: dimensions and relationships of individual and aggregate work environment perceptions,” *Organizational Behavior and Human Resources*, Vol. 23, pp. 201-250.
 26. Julekha, D. (2000), “Coaching to aid IT careers, retention,” *Computer world*, Vol.34, No.12, pp.52.
 27. Kahn, W. A. (1990), “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,” *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No.4, pp.692-724.
 28. Katz, D., and Kahn, R. (1978), *The social psychology of organizations* (2nd ed.), John Wiley, New York.
 29. Lawler, E. E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View*, New York : McGraw-Hill.
 30. Lee, C. H., and Bruvold, N. T (2003), “Creating value for employees: Investment in employee development,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, pp. 981-1000.
 31. LePine, J. A., and Van Dyne, L. (1998), “Predicting voice behavior in work groups,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No.6, pp. 853-868.
 32. Luthans, F. (2002), “Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths,” *Academy of Management Executive*, Vol.16, No.1, pp. 57-75.
 33. May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M (2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 1, pp. 11-37.
 34. May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,” *Journal of Occupational and Organizational*

- Psychology*, Vol. 77, No.1, pp. 11-37.
35. Miceli, M. P. and Lane M. C. (1991), Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. In Ferris and Rowland KM (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 9, pp. 35-309.
 36. Milliken, F. J., Morrison, E. W., and Hewlin, P. F. (2003), "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, pp. 1453-1467.
 37. Nikolaou, I., Vakola, M., and Bourantas, D. (2008), "Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior," *Personnel Review*, Vol. 37, No. 6, pp. 666-679.
 38. Nunn, J. (2000), "Career planning key to employee retention," *Journal of Property Management*, Vol. 65, No. 5, pp.20-21.
 39. Ogbonna, E. and Harris, L.C. (1998), "Organizational Culture: It's Not What You Think," *Journal of General Management*, Vol. 23, pp. 35-48.
 40. Omar, O. E. and Ogenyi, V. O. (2006), "Determinants of pay satisfaction of senior managers in the Nigerian Civil Service," *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, pp. 687-701.
 41. Orpen, C. (1994), "The effects of organizational and individual career management on career success," *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 1, pp. 27-37.
 42. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
 43. Rousseau, D. M. Greller, M. M. (1994), "Human resource practice: Administrative contract makers," *Human Resource Management*, Vol.33, pp. 385-401.
 44. Smithson, J., and Lewis, S. (2000), "Is job insecurity changing the psychological contract? Young people's expectations of work," *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6, pp. 680-702.
 45. Snell, S. A. and Dean., J. W. (1992), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 467-504.
 46. Sturges, J., Guest, D., and Davey, K. M. K. (2000), "Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9, pp. 351-370.
 47. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., and Tripoli, A. M. (1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?" *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 1089-1121.
 48. Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998), "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 108-119.
 49. Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity," *Academy of*

Management Journal, Vol. 41, pp. 108-119.

50. Wayne, S. J., Shore, L M, and Linden, R. C. (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspectives," *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp. 82-111.
51. Withey, M. J., and Cooper, W. H (1989), "Predicting exit, voice, loyalty, and neglect," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 521-539.
52. Wright, P. M., and Sherman, W. S. (1999), Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. In Wright, M. A., Dyer, L. D., Boudreau, J. W., & Milkovich, G. T., *Research in personnel and human resource management, supplement*, Vol.4, pp. 53-74. Greenwich, Connecticut: JAI Press.