

# 心理契約違背與員工離職傾向關係的實證研究

深圳大學管理學院

柯年滿 關麗媛

## 摘要

員工自願離職會給企業造成人力資本投資損失、增加人力資源重新配置成本。由於員工離職傾向與離職行為高度正相關，而員工的離職行為與心理契約違背和員工對其感知有關，因此本文在員工離職問題研究中加入心理契約這一變數，探討心理契約違背與員工離職傾向之間的關係。研究結果顯示心理契約違背與員工離職傾向存在顯著性的正相關關係；工作滿意度是心理契約違背與員工離職傾向關係的仲介變數。

**關鍵字：**心理契約違背、工作滿意度、離職傾向。

## 1. 緒論

契約是組織存在的基礎，因此市場經濟從本質上說是契約經濟。這種契約關係不僅體現在外部聯繫上，同時也體現在企業內部的人際關係上。隨著經濟的發展、科學技術的進步，以及全球化競爭的加劇，越來越多的企業為了在競爭激烈的商業環境中更好地生存和發展，不得不對組織進行重組、精簡和裁員，這使得傳統意義上的雇傭關係發生了根本性的變化。有關心理契約(Psychological Contract)的問題就引起了越來越多的專家和學者的興趣。

另外，員工離職率高的原因固然很多，但與企業員工心理契約破裂和違背所引起的滿意度降低密不可分。員工對心理契約違背行為的認知與不良的員工行為存在高度正相關；而與積極的員工行為和態度存在高度負相關。因此，本文研究目的主要有兩個方面：通過實證分析探討心理契約違背和員工離職傾向之間的關係，驗證工作滿意度的仲介作用，並分析人口統計變數對二者的影響；把員工離職傾向的形成過程與心理契約的全程管理加以結合，提出基於心理契約提高工作滿意度並降低離職傾向的一些措施。

## 2. 文獻綜述和研究假設

### 2.1 心理契約違背的研究

Turnley 和 Feldman (1999) 的心理契約違背和行為反應模型顯示，心理契約與員工流失的直接關係是：當組織的心理契約遭到違背時，員工會被辭退，也就是被動離職；當員工的心理契約遭到違背時，員工會主動離職；當然，若雙方的心理契約都破壞時，員工離職就是非常肯定的結果。當雙方的心理契約得到滿足時，員工保持穩定，這是任何一方都希望的结果。

Morrison 和 Robinson (1997) 在總結過去有關心理契約違背的研究之後，指出破裂(Breach)和違背(Violation) 是完全不同的兩個概念，破裂指的是個體對組織沒有履行心理契約中包含的對應於其貢獻的某些義務的感知；而違背則指與對組織沒有充分履行心理契約的信念相伴隨的強烈情緒和情感體驗。

在此基礎上，Morrison 和 Robinson 認為雇員感知到心理契約違背經歷了三個階段：感知到承諾未履行、感知到契約破裂、感知到契約違背。由於 Morrison 和 Robinson 是以單向視角來研究心理契約問題的，所以，他們局限於員工個體的感知及情緒、情感體驗，並以此來解釋心理契約的破裂與違背。

然而，以個體的感知與情緒、情感體驗來區別心理契約破裂和違背，並將心理契約違背劃分為上述三個階段，這些在我們看來都與常理和邏輯是有矛盾的。因為按照 Morrison 和 Robinson 的階段劃分，組織未履行承諾不是違約，即還不屬於契約違背；當員工感知到契約破裂了也僅僅是感知而已，並不會產生相應的情緒和情感體驗。因此，當我們用 Morrison 和 Robinson 對破裂與違背所下的定義及其劃分的階段，難以闡述一些理論問題或解釋一些組織現象時，因此他們的定義及階段的劃分仍然需展開進一步商榷。

#### (1)心理契約違背與破裂的特徵

由於心理契約本身具有內隱性的特點，主體雙方的承諾不象口頭約定或文本契約那樣，容易通過時間、地點、標的物、金額等加以明確度量，所以對心理契約履行過程及其承諾兌現與否的評價更多地來源於當事人的主觀認知。因此，我們認為所謂心理契約違背，是指主體一方對另一方在過程上沒有履約行為或在結果上沒有兌現承諾的知覺判斷；而心理契約破裂，則是指主體對不可彌合的心理契約關係行將終結的知覺判斷。人們的知覺判斷可能反映了客觀的真實情況，也可能是一種知覺錯誤。知覺的這一特點構成了心理契約違背和破裂共性特徵。

也就是說，與口頭或書面契約的違約及破裂相比，心理契約的違背與破裂具有較多的主觀色彩，而與客觀上違約的行為和結果是否真實存在並沒有——對應的聯繫。

#### (2)心理契約違背與破裂的差異

在心理契約履行的過程中，一方主體的情感體驗和行為反應，乃是對另一方履約情況知覺判斷的函數。當一方認為對方沒有實際的履約行為或結果沒有兌現承諾時，就會產生心理契約違背或破裂的認知評價，並伴隨著相應的情緒、情感體驗和行為反應。因此，心理契約違背與破裂的區別有以下幾點：

首先是對契約破壞程度的感知。當主體認為契約破壞的程度在可接受的範圍，便會做出心理契約違背的知覺判斷；反之，則會認為心理契約的關係瀕臨破裂。

其次，心理契約違背與破裂的區別表現在情緒、情感體驗的強度上。若主體認為契約破壞程度屬可接受的範圍，在情緒反應和情感體驗上通常會比較緩和，往往表現為挫傷感、不滿情緒等；若認為契約破壞程度嚴重而不可容忍，則會有較強烈的情感體驗和情緒反應，多會表現為憤怒、怨恨等。至於對同樣程度的契約破壞，當事人產生何種認知評價和情緒反應，則受具體違約事項重要程度、違約性質特點和主體個性特徵等多方面因素的影響。

最後，心理契約違背與破裂的區別還表現在行為反應的差異上。Turnley 和 Feldman (1999) 將心理契約違背發生後員工的行為反應概括為四類：一是離職；二是降低職

務內績效；三是降低職務外績效(主要是組織公民行爲，包括不願承擔更多責任、不願加班、幫助同事等)；四是出現反社會行爲(包括打擊報復、破壞、偷竊、攻擊等)。這四類行爲反映了員工感知到心理契約違背或破裂後行爲反應強弱不同的四個等級，但 Turnley 和 Feldman (1999) 沒有區分心理契約違背和破裂在行爲反應上的差異。

而實際上，員工感知到心理契約違背時，在行爲上降低職務內、外績效的可能性較大，離職或出現反社會行爲的可能性則較小；若員工做出心理契約破裂的知覺判斷，出現反社會行爲或離職的可能將明顯提高。而具體到某員工在特定情境下做出什麼行爲反應，也會受個體差異、組織實踐及勞動力市場狀況等因素的影響。

## 2.2 心理契約和工作滿意度關係研究

工作滿意度和心理契約都是預期與實際的比較，是員工的一種感知。組織行爲學研究發現，新員工組織社會化可以看作個體帶著原有認識進入組織後，經歷的價值觀、態度、思考方式和個人行爲的修正及重塑過程。心理契約與滿意度是一種正相關的關係，心理契約的違背是導致工作滿意度低的一個重要因素。

員工能否在工作中獲得滿意感，能否對企業忠誠，很大程度上取決於組織與員工心理契約的實現程度。當員工的預期和需要沒有滿足時，心理契約被打破，工作滿意度下降，繼而產生離職、缺勤等消極行爲。所以工作滿意度已成爲心理契約管理的重點，有效的心理契約管理能實現員工對組織的歸屬感、忠誠感和對工作的高度投入。

國內學者李劍峰(2000)認爲，心理契約是組織和員工之間的除了正式合同之外的一些預期，這些預期彼此認可，對員工的工作滿意度和行爲都會產生重要的影響。

Bunderson(2001)以 283 名非營利性衛生保健機構的專業工作人員爲對象，對其歷時 3 年的追蹤調查發現，員工心理契約的形成受到管理意識形態及專業性質的影響。當員工感知到組織未履行其管理性角色職責時，會表現出較高的工作不滿意感和離職傾向；當員工感知到組織未履行專業性角色職責時，則表現出較低水準的組織承諾和工作績效。

龔會(2006)研究指出心理契約不僅對組織內員工的工作滿意度有重要的影響作用，心理契約還是一個重要的調節因素。其作爲正式文本契約的補充，對降低工作不確定性，減少員工不安全感，對組織成員的工作滿意度、離職傾向、缺勤率、組織承諾等具有重要影響。管理好組織心理契約，對組織目標的實現和員工管理都在一定的啓示。還提出建立和諧的心理契約是增強凝聚力、建立良好雇傭關係的根本。

## 2.3 工作滿意度與離職關係研究

大多數研究者都認爲，工作滿足和離職傾向之間是負相關的關係，而且負相關程度比工作滿意度和缺勤率的關係更高。但是其他因素，如勞動力市場的狀況、改變工作機會的預期、任職時間的長短等其他因素會對員工是否真正決定離開自己目前的工作崗位有著重要的限制作用。心理學家赫布的研究更顯著表明，低水準的工作滿意度會導致員工情緒的低迷或過度緊張，從而降低工作績效，導致員工大量離職、缺勤、遲到等消極行爲。

王路和王林雪(2007)的研究分析了心理契約因素在應屆畢業生員工離職問題中的影響，可以看出心理契約的構建在員工發展計畫中具有核心作用。心理契約與高的滿意度和低水準的離職傾向有關，雇傭雙方心理契約的一致性越高，員工對組織的滿意度越大，離職傾向越弱化。

根據以上相關文獻和理論基礎的研究，本文假設心理契約的違背會影響員工的工作滿意度，繼而影響員工的離職傾向，具體提出以下假設：

H1：心理契約的違背與員工離職傾向呈顯著正相關。

H2：員工工作滿意度是對心理契約違背與員工離職傾向之間關係具有仲介作用。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究物件和樣本

本研究實行隨機抽樣調查，在深圳選擇了從事高新技術行業的員工作為調查物件，本研究共發放了 120 份問卷，剔除一些無效問卷後（那些有某些重要資訊沒有填，或者問卷中所有的題都選同一選項，或者按照某一規律進行選擇的都被視為無效問卷），共回收有效問卷 99 份，有效回收率為 82.5%。樣本的基本情況如下。

(1) 由於行業的特殊性，男性調查對象為 87 人，占了 87.9%，女性調查對象只有 12 人，僅占 12.1%。很明顯的，男性調查對象者居多。

(2) 被調查對象中，20 歲以下和 36 歲以上是沒有人的；21-25 歲有 25 人，占 25.2%；26-30 歲有 62 人，占 62.6%；而 31-35 歲的就只有 12 個人。可以看出被調查物件中，或者說在技術行業中，還是以年輕人為主。

(3) 被調查對象在本公司的工作年限分為五類：2 年及以下的為 37 人，占了 37.4%；3-5 年的為 61 人，占 61.6%；6 年以上的人就只有 1 人，只占了 1.0%。資料表明被調查者職業生涯較短的居多。

(4) 被調查對象在目前工作崗位工作時間，有 55 人在 2 年或以下，占 55.6%；3-5 年的有 43 人，占 43.4%；而在 6 年以上的就只有 1 人，證明被調查對象在本崗位工作時間都比較短。

(5) 婚姻狀況為兩類：已婚的為 33 人，只占了 33.3%；未婚的為 66 人，占 66.7%。可以看出由於被調查主要都是年齡集在 30 歲以下的年輕人，所以以未婚者居大多數。

(6) 學歷被分為四個區間：高中及中專學歷的沒有人；大專的為 20 人，占 20.2%；本科的為 57 人，占 57.6%；碩士畢業及以上的有 22 人，占了 22.2%。其中以本科的學歷人數最多。

(7) 職務分為三個層次：基層的 46 人，占 46.5%；中層的為 29 人，占 29.3%；高層的為 24 人，占 24.2%。表明被調查者以基層職務的居多。

(8) 被調查對象的所在企業性質中，有 28 人在國有企業，占 28.3%；有 55 人在民營企業，占 55.6%；有 16 人在三資企業，占 16.2%；被調查對象中並沒有外資企業的員工參與調查。

#### 3.2 變數測量

本次研究主要通過使用《心理契約違背與員工離職關係實證研究問卷》進行。問卷分為四個主要部分，第一部分是員工心理契約違背量表；第二部分是員工工作滿意度量表；第三部分是離職傾向量表；第四部分就是員工的個人背景資料。

(1)心理契約違背量表：主要參考了 Rousseau1990、1999 和 2000 年 3 個版本的《心理契約調查問卷》以及陳加州等 2003 年所編制的中國企業員工心理契約量表，然後在 Marc Thompson 和 Paul Heron 2003 年編制的知識員工心理契約量表的基礎上，結合本研究的需要，刪減了一些不必要的項目。本量表共有 18 個項目，例如：信任尊重、有競爭力的薪酬、職業生涯規劃、晉升和進步機會等，量表採用利克特 5 點式量表，根據員工認為實際情況與其預期的差距的大小分為：“低很多”、“略低”、“幾乎相等”、“略高”、“高很多”五種情況，得分越高表示員工的心理契約得以實現的程度就越高。要說明的是，心理契約違背量表在計分時採用反向計分方法，在分析結果中分數越高，表示心理契約的違背程度越高。本量表內部一致性係數為 0.879。

(2)工作滿意度量表：主要參考了蓋洛普諮詢公司的問卷。蓋洛普諮詢公司是全球知名的諮詢公司，1993 年在中國成立了中國蓋洛普諮詢有限公司。這份調查問卷涵蓋了工作滿意度的大多數方面。本量表共有 9 個項目，例如：自由創新工作環境滿意度、有彈性的工作計畫滿意度、展現自身價值機會滿意度等，量表同樣採用利克特 5 點式量表，根據員工對專案的認可程度分為：“非常不同意”、“不同意”、“很難說”、“同意”、“非常同意”五種情況，得分越高表示員工的滿意程度就越高。本量表內部一致性係數為 0.924。

(3)離職傾向量表：主要參考了 Griffeth 等（1979）的離職傾向量表設計而成。本量表共有 5 個項目，量表也是採用利克特 5 點式量表，根據員工對專案的認可程度分為：“極不可能”、“不可能”、“很難說”、“有可能”、“非常可能”五種情況，本量表第一個專案“想在這公司再工作一段時間”，採用反向計分方法，分數越高，表示離職傾向越強；其他四個專案得分越高表示離職傾向越強。本量表內部一致性係數為 0.790。

## 4. 分析結果

### 4.1 心理契約違背探索性因素分析

本研究首先利用 18 個項目進行心理契約違背的探索性因素分析，採用最大方差主成分分析，根據 Kaiser 提出的因素特徵值大於 1 的標準，確定抽取的因素專案和數目。探索性因素分析結果見表 4-1。

從表 4-1 可以看出，心理契約違背可以抽取出兩個因素，抽取的專案和內容符合上述研究的構思，相應命名為：自我實現需求違背因數和尊重需求違背因數。它們總共解釋 72.2%的變異，其中，自我實現需求違背解釋 44.44% 的變異，因素負荷從 0.661-0.852；尊重需求違背解釋 27.78%的變異，因素負荷從 0.689-0.947。自我實現需求違背包含 8 個項目，內部一致性係數為 0.929；尊重需求違背包含 5 個專案，內部一致性係數為 0.899。

表 4-1:心理契約探索性因素分析(n=99)

序號	測量項目	因素 1	因素 2
<b>因素 1：自我實現需求違背</b>		<b><math>\alpha</math> 係數=0.929</b>	
13	工作中參與決策的機會	0.850	
10	公司賦予我的重要職責	0.845	
11	工作中能夠學習到的新知識和技能技巧	0.852	
12	工作中自主發揮的機會	0.827	
6	得到的學習和培訓的機會	0.661	
7	得到晉升的機會	0.644	
9	公司給我提供的職業發展空間	0.755	
8	公司為我制定的職業生涯規劃	0.749	
<b>因素 2：尊重需求違背</b>		<b><math>\alpha</math> 係數=0.899</b>	
18	工作得到上級管理層指導和支持的程度		0.934
17	工作績效得到回饋的及時性		0.947
14	受到的尊重程度		0.752
15	受到公平對待的程度		0.689
16	得到認可的程度		0.712
<b>各因素解釋變異的百分比</b>		<b>44.444</b>	<b>27.778</b>

#### 4.2 變數描述性統計和相關分析

根據研究假設和上述分析結果，本研究對心理契約違背的兩個因數（自我實現需求違背和尊重需求違背）、工作滿意度、離職傾向三個變數進行描述性統計分析，表 4-2 就是三個變數的描述性統計分析和相關矩陣。

表 4-2：描述性統計和相關矩陣

變數	平均值	標準差	1	2	3
1 自我實現需求違背	2.990	0.915			
2 尊重需求違背	3.065	0.811	0.639**		
3 滿意度	3.376	0.864	-0.483**	-0.446**	
4 離職傾向	2.782	0.650	0.237*	0.277*	-0.297**

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

如表 4-2 所示，心理契約自我實現需求違背與尊重需求違背顯著正相關；心理契約自我實現需求違背與尊重需求違背與工作滿意度顯著負相關，與離職傾向顯著正相關；工作滿意度與員工離職傾向顯著負相關。表示員工心理契約中的自我實現和尊重需求違背程度越高，工作滿意度越低，離職傾向越高；反之亦然。

#### 4.3 個體差異分析

方差分析表明，不同個體心理契約違背具有差異性。不同年齡層次、不同學歷、不同職位層次的員工在心理契約違背的兩個因數的認知上都有顯著差異；而不同婚姻狀況的員工在自我實現需求違背的認知有顯著差異，而在尊重需求違背的認知並沒有顯著差異。不同性別、不同工作年限、不同企業性質的員工在心理契約自我實現需求與尊重需求違背的認知並沒有顯著差異。具體結果見表 4-3：

表 4-3：不同層次員工比較分析

類別	人數	平均值（標準差）	
		自我實現需求違背	尊重需求違背
年齡層次	n		
1. 21-25	25	3.350 (0.166)	3.272 (0.111)
2. 26-30	62	2.722 (0.111)	2.887 (0.112)
3. 31-35	12	3.625 (0.227)	3.550 (0.169)
F值	-	8.659	4.796
顯著性	-	0.000	0.010
組間比較	-	4>2>3	4>2>3

類別	人數	平均值 (標準差)	
<b>學歷</b>	n	自我實現需求違背	尊重需求違背
1.高中(中專)畢業及以下	-	-	-
2.大專畢業	20	2.238 (0.267)	2.570 (0.196)
3.本科畢業	57	3.077 (0.103)	3.014 (0.090)
4.碩士畢業及以上	22	3.449 (0.105)	3.645 (0.159)
F值	-	11.978	11.501
顯著性	-	0.000	0.000
組間比較	-	4>3>2	4>3>2

類別	人數	平均值 (標準差)	
<b>職位層次</b>	n	自我實現需求違背	尊重需求違背
1.基層	46	3.429 (0.083)	3.365 (0.112)
2.中層	29	2.698 (0.180)	2.710 (0.126)
3.高層	24	2.500 (0.211)	2.917 (0.176)
F值	-	12.646	7.115
顯著性	-	0.000	0.001
組間比較	-	1>2.3	1>2.3

(1) 員工年齡層次不同，在自我實現需求與尊重需求違背的認知上都有顯著差異。31-35 歲的員工與 26-30 歲的員工以及與 21-25 歲的員工之間有顯著差異性，31-35 歲的員工違背程度最高，其次是 21-25 歲的員工，然後是 26-30 歲的員工最低，呈 U 型分佈。

(2) 員工學歷不同，在自我實現需求與尊重需求違背的認知上都有顯著差異。兩個因數的違背程度上，都是碩士畢業及以上的員工違背程度最高，其次是本科畢業的員工，然後是大專畢業的員工違背程度最低，說明學歷越高的員工對於自我實現與尊重方面的需求更高，他們遭受的違背程度也就越高；反之亦然。

(3) 員工職位層次不同，在自我實現需求方面與尊重需求違背程度的認知上都有顯著差異。兩個因數的違背程度上，都是基層員工的違背程度最高，而中層員工與高層員工之間的差異並不十分顯著，說明基層員工對於自我實現與尊重與預期相比有較大距離。

#### 4.4 各變數多元回歸分析

從前面相關分析的結果中可以看出，員工的心理契約中的自我實現需求和尊重需求違背都與仲介變數工作滿意度之間表現出了顯著的負相關關係，心理契約兩個因數的違背程度與離職傾向也有顯著正相關關係，但僅僅根據相關程度不能判斷出心理契約違背程度高低對離職傾向大小的影響程度，下面利用回歸分析來判斷這種影響程度。

表 4-4：各變數的多元回歸（n=99）

變數	離職傾向	
	$\beta$	t
自我實現需求違背	0.101	0.791 <sup>***</sup>
尊重需求違背	0.213	1.677 <sup>***</sup>
校正 R <sup>2</sup>		0.064 <sup>**</sup>
F 值		4.336 <sup>**</sup>

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

從表 4-4 中可以看到各變數的回歸係數達到顯著性水準，而且從多元回歸分析中可以看到心理契約兩個因數的違背可以解釋 6.4%的離職傾向變異；另外尊重需求違背程度的回歸係數和統計顯著性都稍微大於自我實現需求違背程度，說明尊重需求的違背程度對離職傾向的影響程度要比自我實現需求的違背程度稍微大一點。假設 1 得到驗證。

#### 4.5 工作滿意度的仲介作用驗證

爲了檢驗工作滿意度的仲介作用，本文按照 Baron 和 Kenny(1986)提出的三個步驟和判定仲介作用的相關標準進行檢驗：①仲介變數對引數的回歸分析，回歸係數達到顯著性水準；②因變數對引數的回歸，回歸係數也要達到顯著性水準；③因變數同時對引數和仲介變數的回歸分析，仲介變數的回歸係數要達到顯著性水準，引數的回歸係數減小；當引數的回歸係數減小到不顯著水準時，說明仲介變數起到完全仲介作用，引數完全通過仲介變數影響因變數；當引數的回歸係數減小，但仍然達到顯著性水準時，仲介變數只起到部分仲介作用，即引數一方面通過仲介變數影響因變數，同時也直接對因變數起作用。具體分析結果分別如表 4-5、4-6 所示。

表 4-5：工作滿意度對自我實現因數與離職傾向的仲介作用

變數	工作滿意度		離職傾向		離職傾向		仲介作用
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	
自我實現需求違背	-0.483	-5.430***	0.237	2.398**	0.121	1.097	
工作滿意度	-	-	-	-	-0.239	-2.159*	完全仲介
校正 R <sup>2</sup>	0.233***		0.046*		0.081***		
F 值	29.486***		5.750*		5.313***		

\* p&lt;.05 \*\* p&lt;.01 \*\*\* p&lt;.001

表 4-6：工作滿意度對尊重需求違背與離職傾向的仲介作用

變數	工作滿意度		離職傾向		離職傾向		仲介作用
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	
尊重需求違背	-0.446	-4.911***	0.277	2.842**	0.181	1.682	
工作滿意度	-	-	-	-	-0.217	12.019*	完全仲介
校正 R <sup>2</sup>	0.191***		0.067**		0.096***		
F 值	24.118***		8.076**		6.205***		

\* p&lt;.05 \*\* p&lt;.01 \*\*\* p&lt;.001

在表 4-5 前兩個回歸方程中，心理契約的自我實現需求違背的回歸係數都達到顯著性水準，在第三個回歸方程加入工作滿意度後，自我實現需求違背的回歸係數由 0.237 減小到 0.121，而且沒有達到顯著性水準；同時，在進入仲介變數工作滿意度後，仲介變數的回歸係數也達到顯著性水準，回歸方程的決定性係數增加了 11.8%。因此，在心理契約自我實現違背對員工離職傾向的作用過程中，工作滿意度可能起到完全仲介作用。

在表 4-6 前兩個方程中，心理契約的尊重需求違背的回歸係數都達到顯著性水準，在第三個回歸方程加入工作滿意度後，回歸係數由 0.277 減小到 0.181，而且沒有達到顯著性水準；同時，在進入仲介變數工作滿意度之後，仲介變數的回歸係數也達到顯著性水準，回歸方程的決定性係數增加了 3.6%。因此，在尊重需求違背與離職傾向作用過程中，工作滿意度可起到完全仲介作用。假設 2 得到部分驗證。

## 5. 結論

### 5.1 討論

本研究發現，心理契約違背對員工離職傾向的影響是通過工作滿意度這個仲介變數來傳遞的。這也說明，心理契約在雇員與雇主的關係之間起到重要的紐帶作用。另外，本研究還發現不同個體心理契約違背具有差異性。

#### 5.1.1 心理契約違背與員工離職傾向的關係

研究結果顯示，心理契約違背對員工離職傾向的影響完全借助於滿意度的仲介來傳遞。顯然，員工個體意識到組織對心理契約的違背的時候，會對心理契約的內容進行重新認知。如果違約所包含的內容中，員工並未覺得重要，工作滿意度將不會發生變化。但是，當員工認識到組織違背的內容對自己很重要，個體的工作滿意度會發生變化，出現一種認知失調，當個體在調整中還是不能夠有所平衡時，工作滿意度便會下降，並產生一系列消極的行為，如：遲到早退、缺勤、怠工，甚至離職。這就支持了一些學者的研究提出的觀點：當組織很好地履行了心理契約時，員工的工作滿意度就會得到增強，從而會降低員工的離職傾向，並使員工更加努力積極去幫助組織達成目標；相反，當企業由於客觀原因或主觀原因違背心理契約時，員工就會產生強烈的心理契約破壞感，這就直接導致工作滿意度的下降，進而引發員工對企業的認同危機、忠誠感，以至產生強烈的離職傾向。

#### 5.1.2 心理契約違背的個體差異

不同個體心理契約違背具有差異性。本文經過差異分析，發現不同年齡層次、不同學歷、不同職位層次的員工在心理契約違背的兩個因數的認知上都有顯著差異。具體解釋如下：

(1) 員工年齡層次不同，在自我實現需求與尊重需求違背的認知都有顯著差異，呈 U 型分佈。本人認為 31-35 歲的員工由於大部分工作年限比較長，在自我實現和尊重方面會有更大的需求，而企業所履行的心理契約情況並沒有達到這一年齡層次員工的預期，導致其在心理契約的違背程度偏高；而 21-25 歲的員工大多數是剛踏進社會的新人，工作中的實際情況與預期都有一定的差異，因此心理契約違背程度也較高；至於 26-30 歲的員工心理契約違背程度最低，本文認為這一年齡段的員工在經歷職業探索期後，已經尋找到理想或者穩定的工作，無論是自我實現還是尊重方面的需求都得到了很好的實現，自然而然心理契約的違背程度就較低。

(2) 員工學歷不同，在自我實現需求與尊重需求違背的認知都有顯著差異。兩個因數的違背程度上，都是碩士畢業及以上的員工違背程度最高，其次是本科畢業的員工，然後是大專畢業的員工違背程度最低，說明學歷越高的員工對於自我實現與尊重方面的需求更高，他們遭受的違背程度也就越高；反之亦然。本文認為由於學歷越高，員工可以選擇的機會就越多，對自我實現與尊重的需求程度就越高，如果這些需求的實現程度與他們預期相差較遠的話，就會導致他們產生較高心理契約違背。

(3) 員工職位層次不同，在自我實現需求方面與尊重需求違背的認知都有顯著差異。兩個因數的違背程度上，都是基層員工的違背程度最高，而中層員工與高層員工之間的差異並不十分顯著，說明基層員工對於自我實現與尊重與預期相比有較大距離。由於高層與中層員工獲得的待遇與資源比基層員工相對來說要多很多，所以他們的需求會得到較好的實現；而基層員工由於待遇較低，在自我實現與尊重方面就沒能達到預期，

導致心理契約違背程度偏高於其他層次員工。

## 5.2 研究局限性

由於本人掌握的理論知識的有限以及研究中的一些實際問題導致本研究存在一定的局限性，主要包括以下幾個方面：

(1)調查樣本的局限性。首先，由於各種原因本次研究樣本比較小；另外由於問卷調查對象是技術性行業，主要是一些年輕人，所以在年齡分佈上比較集中在 36 歲以下這個年齡階段，而且工作年限都比較短，男性占絕大部分，這樣使得統計分析後的結論的效度受到一定的影響。

(2)研究角度局限性。本次研究從員工個人角度出發，沒有從企業角度去分析，分析結果還不是很全面，不夠完善。

## 6. 參考文獻

李劍峰.組織行為管理[M].經濟管理出版社，2000.

王路 王林雪.心理契約與應屆畢業生員工離職關係研究[J].西安電子科技大學學報，2007，17（5）:55-64.

姜方放 李海霞 程德俊.組織中心理契約違背理論的研究[J].心理科學，2003，26(5):953-954.

龔會.心理契約及其與工作滿意度的關係初探[J].社會心理科學，2006，21(2):69-73.

卜華白 朱明遜.企業員工心理契約違背的成因及其規避對策[J].商場現代化，2006，35:303.

沈伊默 袁登華.心理契約破壞感對員工工作態度和行為的影響[J].心理學報，2007，39(1):155-162.

曹威麟 董玉芳 朱仁發.心理契約履行、違背與破裂及其管理研究[J].現代管理科學，2007，10:94-96.

Bunderson J S. How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach [J]. Journal of Organizational Behaviors, 2001, 22: 717-741.

Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6): 1173-1182.

Morrison E W, Robinson L. When Employees feel betrayed: A Model of How Psychological Contract violation develops [J]. Academy of Management Review, 1997, 22(1):226-256.

Turnley W H, Feldman W C. Discrepancy Model of Psychological Contract Violation[J]. Human Resource Management Review, 1999, 9(3):367-386.