

# 組織變革不確定性、知覺控制與因應行為關係之研究

## Relationships among Uncertainty, Perceived Control, and Coping

董玉娟  
國立高雄應用科技大學副教授

李富榮  
鴻立鋼鐵公司工程師

### 摘要

「變」已是現今企業不變的現象，然而面對變革，企業員工本身又是如何因應？本研究旨在探討組織變革不確定性、知覺控制、以及因應行為關係之研究。研究對象為過去一年進行組織變革的企業員工，共發放問卷600份，回收530份，回收率88.33%。研究結果如下：

- 一、不確定性對自我決定有顯著的負向影響，而對影響力則無顯著正向影響。
- 二、不確定性對控制因應及逃避因應均有顯著正向影響。
- 三、知覺控制在不確定性與因應行為的關係中的中介效果不顯著。

**關鍵詞：**組織變革、不確定性、知覺控制、因應行為。

### 1. 緒論

近年來全球性的經濟不景氣，使得全球性百業蕭條，各企業皆如履薄冰的慘澹經營，緊縮組織和營運範疇，力求穩定營運之道，而就組織變革已經變成常態性因應方式，員工對於變革的活動已是習以為常的事，但又遇 2009 年美國雷曼兄弟爆發財務危機，造成世界性的金融風暴瞬間席捲全球，影響和波及全球金融及經濟體系，形成所謂的「金融海嘯」，造成世界各國之企業經營更陷入雪上加霜的危機中，此刻各企業組織更是紛紛再採取變革的各項措施，如組織緊縮精簡、無薪事假、減薪、裁員(資遣)、或甚至關閉無營利之關係企業，來因應經營的危機。然在此景氣不佳的氣候中，最為不安的就是員工，因為企業必需採取組織變革的各項措施，才能渡過金融海嘯的衝擊，讓企業能穩定經營發展。而企業組織的員工都受到相當程度的衝擊。

組織進行變革常常產生的是對於未來的不確定性，而造成員工內心的忐忑不安。而員工在面臨組織變革所造成的不確定性，員工要如何因應來面對組織的變動與革新？何種因素影響員工的因應行為？這是值得探討的議題，也是本研究想探討的動機。因此針對最近企業所進行的組織變革，員工對變革所產生的不確定性、知覺控制、因應行為，來探討員工在組織變革後，其對員工控制和因應的影響。

過去學術界對於組織變革多數探討員工的因應策略與負面的行為的關係(Ashford, 1988; Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper, & Weinberg, 2004; Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen, 1986; Fugate, Kinick, & Prussia, 2008; Lazarus &

Folkman, 1984; Morrell, Loan-Clark, & Wilkinso, 2004)。然而員工個人對於變革的不確定性如何透過知覺控制對因應行為的影響，則鮮少有文獻的探討。Fugate et al. (2008)探討員工對變革負面的知覺(負面評估)、形成正、負面情緒、控制、逃避因應到產生負面的結果(病假及離職意願到自願離職)的關係，所強調的是員工對變革的情緒對採取行為的影響，缺乏探討員工在變革過程中，知覺自己究竟有多少的掌控權，而影響其決定採取主動的因應或是被動的逃避行為。因此，本研究從組織變革的不確定性，如何影響員工知覺到的掌控權，進而決定因應行為的影響。

基於上述的研究背景與動機，本研究藉文獻探討與問卷調查進行研究分析，以進行組織變革的員工為研究對象，來瞭解以下關係：

- 一、組織變革不確定性對員工知覺控制的關係。
- 二、組織變革不確定性對員工因應行為的關係。
- 三、員工知覺控制對員工因應行為的關係。
- 四、員工知覺控制在組織變革不確定性與因應行為關係的影響。

## 2. 文獻探討

### 2.1 組織變革之不確定性

組織因外在環境的影響，組織內部需做某種程度上的變動與調整，組織採用新的思維或行為模式，意圖改變革新組織原有各項活動的運作方式，來因應環境的變化及競爭，並維持組織各種活動運作的均衡，進而達成組織生存與發展目標之過程，亦稱「組織變革」。(Daft, 1994; 謝安田, 1992; 吳秉恩, 1996; 李隆勝、黃同圳, 2000; 吳定, 2001)。組織變革所含蓋的範圍甚廣，廣義是指企業與企業合併、購併或是策略聯盟組織的變動革新，而狹義是為企業內組織與組織或組織內所屬之單位間的更動、緊縮精簡、系統改變、策略改變、或涉及組織文化或典範再造都可視為組織變革(黃英忠, 2001; 徐聯恩, 1996)。

個人面對組織變革時，因缺少充份的資訊做正確的預測及判定、或個人會無法判定分辨資訊的相關或不相關，讓員工因無法預知未來的動向，而造成心理的不踏實感(Gifford, Bobbit, & Slocum, 1979; 廖國鋒等人, 2002)。

在組織變革的過程，Hui & Lee (2000)認為組織變革過程中所產生的不確定性歸納有五種構面：(1)工作不安全：指個人在威脅性工作下，自己是否能夠維持工作，其缺乏控制能力。(2)角色衝突：指個人無法兼顧角色所面臨的問題。(3)地位喪失：指預知變革造成個人地位喪失。(4)角色負荷：指依個人能力，無法達成所有行為的要求，造成心理過度的負荷。(5)資源減少：預知變革後，個人可用資源的減少。Callan (1993)從組織變革對個人所產生的負面效應提出四種類型：(1)憂慮變革後的職位異動。(2)憂慮變革後工作流程、及工作夥伴與上司之人際關係。(3)憂慮變革後工作地點及與家人的關係。(4)憂慮變革後個人的前程發展。Ashford (1988)認為組織變革會生對於工作、職涯發展、伙伴關係、及向誰報告關係的不確定性。

## 2.2 知覺控制

Greenberger & Strasser(1986)定義知覺控制為個人在某一個時間點的信念，認為自己對環境能夠有能力朝自己期望的方向改變的心理構念。Brockner et al. (2004)提及「知覺控制(Perceived Control)」是反映在員工對於自我決定、影響力的感受(Brockner et al., 2004)。Spreitzer & Mishar (2002)認為自我決定、和影響力為個人對工作所抱持的信念。而組織心理學家認為知覺控制包括兩個相關、可清楚區分的構面-自我決定及影響力(Spector, 1986 ; Greenberger, Strasser, Cummings, & Dunham, 1989)。「自我決定(Self-determination)」認為個人知覺到控制是依據他們認為自己的行為是自行決定的或是被迫的、或是運用 DeCharms (1968)的專門用語，自己是行為的發動者，還是回應環境的“人質”(Brockner et al., 2004)。而 Spreitzer & Mishar (2002)認為「自我決定(Self-determination)」是反映個人對於自己工作可以自由決定的程度，自我決定有助於倖存者對於組織精簡感受到較多的控制。「影響力」為個人感受到最後的結果有多少是自己的行為所影響的，還是自己的行為和最後的結果無關(Rotter, 1966)。而 Spreitzer & Mishar (2002)認為「影響力」為個人對於所處的組織影響程度的認知，影響力使得倖存者覺得可以透過行動來使得結果改變。

## 2.3 員工因應行為(coping)

Folkman et al. (1986) 認為因應行為是個人在認知及行為上不斷的努力，以管理(降低、化小、容忍)個人內在和外在的特定要求，而這些要求被認為是困難的以及超過個人所能負荷的。「因應」是以個人與環境交易過程為前提，個人對於所面對的情境進行認知評估(e.g., Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001 ; Lazarus, 1991; Lazarus, 2001)。Fulmer (1974)分析，若個人感受到變革具有破壞性，會有公開抗拒的行為；若感受到變革具有威脅性，則採暗地抗拒的反應。若感受到變革具有不確定性，其反應為容忍、忍耐；若感受到變革具有正面價值，則會予以支持並積極參與。

過去學者針對員工因應行為的內涵，Billings & Moos (1981)認為因應方式可分三類：1、行動-認知方式：指評量現況的壓力程度。2、行動-行為方式：指直接處理問題。3、迴避方式：指試圖迴避問題。Lazarus & Folkman (1984) 認為因應方式可分二類：(1)問題焦點因應，指努力排除威脅事件或減少威脅的影響。(2)情緒焦點因應，指努力降低因威脅所產生的負面感覺。Latack (1986)「控制因應」是一種預先因應的方式，勇於承擔行動及認知的評價，而「逃避因應」則是較偏向逃避現實主義者，為趨避的模式。

## 2.4 組織變革不確定性與知覺控制的關係

過去針對組織變革不確定性，多數著重於組織變革對員工態度的影響，例如：組織變革的不確定性會降低員工的工作滿意及組織承諾，並增加員工的離職意圖(Schweiger & DeNisi, 1991; Hui & Lee, 2000; Vakola & Nikolaou, 2005; Morrel et al., 2004; Jimmiesson, Terry, & Callan, 2004 ; Judge, Thoresen, Puick, & Welbourne, 1999)。Bordia, Hunt, & Paulsen (2004)認為不確定性是壓力源，不確定性與個人控制呈負向相關，不確定性會導致缺乏控制的感覺。因此，本研究推論組織變革的不確定性會導致員工知覺的自我決定及對組織的影響力下降，因此作出以下的假設：

H1：組織變革不確定性對員工知覺控制有負向影響。

H1.1 組織變革不確定性對自我決定有負向影響。

H1.2 組織變革不確定性對影響力有負向影響。

## 2.5 組織變革不確定性與員工因應行為的關係

員工面對組織變革，會造成一定程度的衝擊，而其意旨是將員工從不自覺的情境中搖醒(Lee & Mitchell, 1994)，進而產生許多不確定性心理的掙扎和知覺，此不確定性因素的產生，使得員工面對組織的自我評估，有了許多不同的決定，且是顯著的(Salient)(Morrell et al., 2004)。

員工抱持強烈正面的知覺面對變革時，他們會用適當的行為，在持續努力的情況下，支持促使變革的推動與執行(Elias, 2009)；然而，當員工抱持強烈負面的知覺面對變革時，會用較多的抵抗、反對、輕視，且破壞阻撓變革的進行(Lines, 2005)。Fugate et al. (2008)研究發現，當員工面對組織變革抱持負面評價時，其與員工採取的控制因應有顯著的負向的關係，而與採取逃避因應的行為有顯著的正向的關係。

組織變革之員工反應大多數文獻皆探討負面反應居多，本研究希望能瞭解員工在面對組織變革下，究竟採取何種行為來回應組織的變革？而「因應」在個人生活中是普遍存在的、是經常性的及明顯的(Folkman et al., 1986)。過去學者均認同研究因應是有必要的，因為因應行為可幫助瞭解壓力如何影響 (Skinner, Edge, Alman, & Sherwood, 2003)。而依據上面文獻的探討，本研究推論當組織變革的不確定性高時，其對員工所帶來的是負面的知覺，因此，員工會較採取逃避因應行為，而不會採取控制因應行為。因此，本研究作出以下假設：

H2：組織變革不確定性對員工因應行為有正向的關係。

H2.1 組織變革不確定性對控制因有負向影響。

H2.2 組織變革不確定性對逃避因有正向影響。

## 2.6 知覺控制與因應行為的關係

過去針對知覺控制的研究，有些學者探討知覺控制對負面態度的影響，包括對心理壓力(Bordia, et al., 2004)、情緒耗竭、工作滿足等的影響(Paulsen, Callan, Grice, Rooney, Gallois, Jones, Jimmieson, & Bordia, 2005; Spector, 1986; Greenberger et al., 1989)；有些學者則探討知覺控制對工作績效的影響(Spector, 1986; Greenberger et al., 1989)。亦有學者以知覺控制為情境變項，提出知覺控制可以減緩組織進行資遣所衍生對組織承諾負面的影響(Brockner et al., 2004)。同時，知覺控制亦可降低員工感受到的心理威脅對工作績效所造成的負面影響(Brockner et al., 2004; Lazarus & Folkman, 1984)。由以上的文獻可以得知，過去的文獻對知覺控制的後果，多著重在探討知覺控制對心理及工作成果的影響，較少探討知覺知覺控制對員工可能採取的行動的影響。本研究認為在組織進行變革時，員工知覺到自己能對現狀的自主性以及對組織變革進行的影響力，會影響員工採取積極的控制因變或是消極的逃避因應。若是員工知覺到對現狀的自主性高及對變革的影響力大，則較會採取積極的控制因應行為。相反地，若是員工認為對現狀無法自主決定以及個人的影響力小，則較會採取逃避因應。因此本研究作出以下假設：

H3：知覺控制會影響員工因應行為。

H3.1 員工自我決定對控制因應有正向影響。

H3.2 員工自我決定對逃避因應有負向影響。

H3.3 員工影響力對控制因應有正向影響。

H3.4 員工影響力對逃避因應有負向影響。

## 2.7 知覺控制在不確定性與因應行爲的中介效果

如同上面所述，過去的研究認為不確定性會影響員工的知覺控制(Bodia, et al., 2004; Paulsen et al., 2005)，而不確定性也會影響員工的因應行爲(Elias, 2009, Lines, 2005, Fugate et al., 2008)。因此，本研究推論不確定性會影響員工的控制知覺，並進而影響員工所採取的因應行爲，亦即員工的知覺控制在不確定性與因應行爲關係中扮演中介效果。由以上的探討，本研究作成以下假設：

H4：組織變革不確定性會透過員工知覺控制對員工因應行爲產生影響。

H4.1 組織變革不確定性會透過員工自我決定對控制因應有正向影響。

H4.2 組織變革不確定性會透過員工自我決定對逃避因應有負向影響。

H4.3 組織變革不確定性會透過員工影響力對控制因應有正向影響。

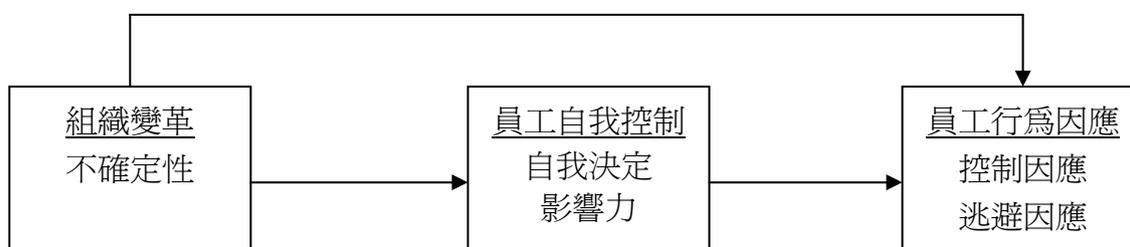
H4.4 組織變革不確定性會透過員工影響力對逃避因應有負向影響。

## 3. 研究方法

本研究主要是探討組織進行變革後所產生的不確定性，對於員工知覺控制知覺的影響，並進而對員工所採取的因應行爲的影響，本研究亦探討員工知覺控制在組織變革不確定性與員工因應行爲的中介效果。本章將針對研究架構、研究樣本與測量方式、研究工具等內容分別說明之。

### 3.1 研究架構

根據文獻探討的結果綜合發展而成的研究架構如圖一。



圖一 研究架構

### 3.2 研究樣本與測量方式

本研究以各產業之企業組織為因應外部環境的變化影響，而在過去一年內執行組織緊縮精簡、無薪事假、減薪、裁員或資遣的組織員工為抽樣對象。樣本發放時間為 2009 年 5 月。研究資料的收集採用問卷調查的方式，本研究之問卷發放，採取便利抽樣法發放問卷，由作者親臨造訪發放問卷委託人，並先行告知委託人本研究之研究目的及問卷發放須知，使其在發放問卷時向受測員工清楚宣導，以利問卷調查工作的進行。問卷施測後，再請委託人一起回收，並由作者親臨索取，本次共發放 600 份。問卷發放對象計有金融、科技、石化、鋼鐵、服務等產業之企業公司，回收 530 份為有效問卷，回收率

88.33%。在回收有效樣本中，男性佔 59.1%；產業以鋼鐵業居多(27.5%)、其次為金融業(20.6%)；基層技術人員、行政人員居多(27.5%)、其次為專門技術及管理人員(24.9%)；生產、品管居多(33.0%)、其次為行銷、業務(24.3%)。

### 3.3 研究工具與資料整合

本研究問卷之所有題目皆參考以往學者所發展的量表，其各表衡量方式均採Likert五點量表計分。且使用 LISREL 軟體做驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis,CFA)，研究者將各構面嘗試以各種不同的組合進行分析，觀察NFI、NNFI、CFI、RMR 和GFI 等指標，根據Fornell & Larcker (1981)的研究的觀察指標來做驗證，而組織變革量表(不確定性構面)、知覺控制量表(分為自我決定及影響力兩個構面)、因應行為量表(分為控制因應及逃避因應兩個構面)，其構面之Cronbach's  $\alpha$ 值均達到0.7 以上，亦即本研究所採用各項衡量量表皆具良好信度。將各量表的修正情形分述如下。

#### (一)組織變革不確定性

在不確定性的衡量方面，本研究採用 Schweiger, & Denisi, (1991)所發展的量表，原量表共 21 題，但第 10、16 題為題意相近，所以本研究僅採用第 10 題，共計 20 題。題目如：「公司近一次變革，我可能要轉調到其他地方工作」。Cronbach's  $\alpha=0.93$ ，顯示量表具有內部一致性。NFI=0.98，NNFI=0.98，CFI=0.98，RMR=0.05，GFI=0.92，且各衡量題項的因素負荷量之 t 值均大於 2，量表組合信度=0.93，AVE=0.42，表示量表收斂效度是在可接受範圍。

#### (二)知覺控制

主要參考Spreitzer (1995)之自我決定與影響力兩個構面，量表共有6題。第1-3題為自我決定；第4-6題為影響力。題目如：「我可以自行決定如何完成我的工作」、「我對部門內所發生的事具有很大的影響力」Cronbach's  $\alpha$ 值分別為0.93、0.91，模式配適度之各評估數值皆達到標準值，NFI=0.99，NNFI=0.99，CFI=0.99，RMR=0.027，GFI=0.99，組合信度=0.86、0.90，AVE=0.68、0.75。且各衡量題項的因素負荷量之t 值均大於2，表示知覺控制量表具有內部一致性及收斂效度。

#### (三)因應行為

主要參考Latack (1986)之控制因應及逃避控制因應兩個變數，分別題目有第1-17題為控制因應；第18-28題為逃避因應，共28題。題目如：「我會額外付出努力來規劃及安排工作時程」、「我會儘可能讓自己從容地脫離公司變革的情境」模式配適度之各評估數值皆達到標準值：NFI=0.96，NNFI=0.97，CFI=0.98，RMR=0.033，GFI=0.92，Cronbach's  $\alpha$ 值分別為0.91、0.96，組合信度為0.91、0.77，AVE為0.40、0.41，且各衡量題項的因素負荷量之t 值均大於2，表示因應行為量表具有內部一致性及收斂效度。

#### (四)控制變項

本研究因為變數的屬性，所以所有量表的收集均來自於同一來源，為避免共同方法變異，參考彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)所提出的建議，以社會期許為控制變項以減低研究資料同源的缺失。本研究以社會期許為控制變項主要採用 Crowne & Marlow (1960)所編製的社會期許量表(Marlow-Crowne Social Desirability Scale；MCSD)來衡量，衡量題項為 33 題。題項以「是、否作答」。題目如：「我從來沒有故意說些傷害別人感情的話」。

## 4. 研究結果

本章針對有效樣本，進行各構念之構面間的相關分析及各構面之迴歸分析、及假設驗證結果分析等，來探討研究架構之關係。表1為各研究變項的平均數、標準差以及各變數間的相關係數結果。針對本研究假設驗證結果，則分別說明如下：

表 1 平均數、標準差以及相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1 社會期許	20.15	4.43	1					
2 不確定性	3.08	0.70	-0.06	1				
3 自我決定	3.33	0.79	0.15***	-0.14*	1			
4 影響力	2.54	0.89	0.21***	0.05	0.43**	1		
5 控制因應	3.29	0.55	0.21***	0.13*	0.19***	0.40***	1	
6 逃避因應	2.96	0.54	-0.18***	0.30***	-0.08***	-0.08	-0.10*	1

註：\*：p<0.05，\*\*：p<0.01，\*\*\*：p<0.001

### 一、主效果假說檢定

本研究以層級迴歸分析來檢驗「組織變革不確定性」、「知覺控制」、「因應行為」關係的研究假設為驗證假設，並以「社會期許」為控制變項。

#### (一) 組織變革不確定性與知覺控制的關係

由表 2 結果顯示，組織變革之不確定性對自我決定有顯著的負向關係( $\beta=-0.132$ ,  $p<0.01$ )。表示當組織變革之不確定性愈高，則員工的自我決定會愈低。所以，H1.1 不確定性對自我決定有顯著的負向影響，由以上的分析可以得知假設 1.1 獲得支持。

組織變革不確定性對影響力的關係未達到顯著( $\beta=0.064$ ,  $p>0.05$ )。表示組織變革之不確定性高低，對員工影響力並無影響。所以，H1.2 不確定性對影響力有顯著的負向影響，未獲得支持。

#### (二) 組織變革之不確定性對員工因應行為的關係

由表 3 結果顯示，組織變革之不確定性對控制因應有顯著的正向影響( $\beta=0.145$ ,  $p<0.001$ )。表示當組織變革之不確定性愈高，則員工採取控制因應會愈高。與本研究所假設的關係相反，所以 H-2.1 不確定性對因應行為有顯著的負向影響，未獲得支持。

組織變革不確定性對逃避因應有顯著的正向影響( $\beta=0.290$ ,  $p<0.001$ )。表示當組織變革之不確定性愈高，則員工的逃避因應會愈高。所以，H2.2 不確定性對逃避因應有顯著的正向影響，獲得支持。

表 2 組織變革之不確定性對員工知覺控制的影響

依變項	員工知覺控制			
	自我決定		影響力	
控制變項	模式 1	模式 12	模式 1	模式 2
社會期許	0.146***	0.138***	0.212***	0.216***
不確定性		- 0.132**		0.064
F 值	11.449***	10.552***	24.948***	13.651***
R <sup>2</sup>	0.021	0.039	0.045	0.049
△F	11.449***	9.470**	24.948***	2.292
△R <sup>2</sup>	0.021	0.017	0.045	0.004

註：\*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

表 3 組織變革之不確定性對員工因應行為之影響

依變項	員工因應行為			
	控制因應		逃避因應	
控制變項	模式 1	模式 2	模式 1	模式 2
社會期許	0.209***	0.218***	-0.184***	-0.167***
不確定性		0.145***		0.290***
F 值	24.062***	18.141***	18.590***	35.086***
R <sup>2</sup>	0.044	0.064	0.034	0.118
△F	24.062***	11.730***	18.590***	49.862***
△R <sup>2</sup>	0.044	0.021	0.034	0.083

註：\*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

## (二) 員工知覺控制與因應行為的關係

由表 4 結果顯示，自我決定對控制因應( $\beta=0.009, p>0.05$ )及逃避因應( $\beta=-0.038, p>0.05$ )均無顯著的影響。顯示當員工知覺自我決定的高低，對員工採取控制因應或

是逃避因應均無顯著的影響。所以，H3.1 自我決定對控制因應有顯著的正向影響，及 H3.2 自我決定對逃避因應有顯著的負向影響，均未獲得支持。

影響力對控制因應有顯著的正向影響( $\beta=0.370, p<0.001$ )。表示當員工影響力愈高，對員工採取控制因應行為會愈高。因此，H3.3 影響力對控制因應有顯著的正向影響，獲得支持。影響力對逃避因應無顯著的影響( $\beta=-0.638, p>0.05$ )。表示員工知覺影響力的高低，對員工的逃避因應行為無顯著的影響。所以，H3.4 影響力對逃避因應有顯著的負向影響，未獲得支持。

表 4 員工知覺控制對員工因應行為之迴歸分析表

依變項	員工因應行為			
	控制因應		逃避因應	
控制變項	模式 1	模式 12	模式 1	模式 2
社會期許	0.209***	0.129**	-0.184***	- 0.172***
自我決定		0.009		- 0.038
影響力		0.370***		- 0.638
F 值	24.062***	37.795***	18.590***	6.793***
R <sup>2</sup>	0.044	0.173	0.034	0.037
$\Delta F$	24.062***	42.758***	18.590***	0.898
$\Delta R^2$	0.044	0.134	0.034	0.003

註：\*:  $p<0.05$ ，\*\*:  $p<0.01$ ，\*\*\*:  $p<0.001$

#### (四)知覺控制的中介效果檢定

由表 5 結果顯示，依據 Baron & Kenny (1986)指出中介效果的驗證需具備三個條件，首先自變項與中介變項有顯著的相關；其次是自變項與依變項的相關要顯著；第三，則是自變項及中介變項同時放入迴歸式中，則自變項對因變項的關係若由原先的顯著效果變成不顯著，則中介變項則具有完全中介效果，若自變項對因變項的關係，若仍具顯著性，但  $\beta$  值下降，則此時中介變項則具有不完全中介效果。

依據第一個條件，由表 2 可以得知，不確性與自我決定的關係達到顯著，而與影響力的關係則未達顯著，因此自我決定符合第一個條件；其次，在自變項與因變項關係中，由表 3 可以得知，不確定性與因應行為的關係達到顯著性，符合第二個條件。而由表 5，同時加入不確定性及自我決定變項後，自我決定對控制因應及逃避因應的  $\beta$  值並未達到顯著水準 ( $\beta=0.034, 0.020, p>0.05$ )，顯示自我決定在不確定性與因應行為的關係中並未扮演中介效果。表示當組織變革之不確定性並不會透過自我決定，對員工控制因應的行為產生影響。所以，H-4.1~ H4.4 認為組織變革之不確定性會透過自我決定及影響力對控制因應有正向影響，由以上的分析結果得知，H-4.1~ H4.4 均未獲得支持。

表 5 知覺控制在不確定性與員工因應行為關係之中介效果

依變項	員工因應行為					
	控制因應			逃避因應		
控制變項	模式 1	模式 2	模式 3	模式 1	模式 2	模式 3
社會期許	0.209***	0.218***	0.137***	0.184***	-0.167***	-0.153***
自變項						
不確定性		0.145***	0.126**		0.290***	0.297***
中介變項						
自我決定			0.034			0.020
影響力			0.352***			-0.075
F 值	24.062***	18.141***	31.325***	18.590***	35.086***	18.242***
R <sup>2</sup>	0.044	0.064	0.193	0.034	0.118	0.122
△F	24.062***	11.730***	41.706***	18.590***	49.862***	1.350
△R <sup>2</sup>	0.044	0.021	0.128	0.034	0.083	0.005

註：\*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

## 5. 研究結果討論與建議

### 5.1 研究結果與討論

依據本研究的目的及文獻探討，本研究主要聚焦於探討組織變革之不確定性、知覺控制、以及因應行為關係。本研究結果發現當組織變革之不確定性愈高，則員工知覺到的自我決定程度則愈低，但不確定性的高低與員工知覺到自己的影響力二者之間沒有顯著的關係。此與 Bordia et al. (2004) 認為不確定性與知覺個人控制呈負向相關的結果相同。表示員工乃會因組織變革不確定性，較會產生無法自由決定個人的工作應如何執行。Albrecht & Adelman (1987) 提出溝通、不確定性、和控制間的關係，其指出溝通會降低人不確定性的知覺，且可協助面對在有壓力的情況下，發展知覺控制的意識。因此，組織在做變革時，組織應與員工多做溝通，讓員工瞭解此次組織進行的變革，會影響的層面為何？本研究建議在變革之前，應先由上而下，宣導及說明變革的目的與目標，人力資源單位應配合組織變革的方向與所有各單位主管檢討，需再加強變革期間員工的溝通、變革原因的解釋。人力資源單位應配合組織變革的方向與所有各單位主管討論變革之制度、作業規範重新制訂及排定課程做教育訓練，使達組織制度及作業規範與組織文化再造之革新的目標，才不致於使員工產生工作上不知如何進行的情形，影響工作績效。

當組織變革員工之不確定性愈高，則員工採取控制因應及逃避因應二種行為會愈高。不確定性對逃避因應的解釋力大於控制因應 ( $\Delta R^2=0.083>0.021$ )，顯示雖然不確定性對員工控制因應及逃避因應行為均有正向的關係，然而組織變革的不確定性較會使員工產生逃避因應的行為。因此當員工面臨組織變革的不確定性時，可能會一方面採取以正面回應的方式，調整自己的心態，主動搜集資訊來瞭解可能的變化，以及更加努力來使自己安然的渡過這次的變革；另一方面也會採取儘量不去想公司此次變革的影響，以及儘量避免讓自己牽涉在裏面，並做最壞的打算。這也說明組織變革的不確定性，對員工行為所造成的矛盾現象，一方面想要逃避，讓自己不要牽涉其中；一方面則不得不主動去透過和主管及有經驗的人士討論，瞭解可能造成的影響，以及透過努力工作及更多的投入來解決對員工的衝擊。因此，組織應積極與員工密切溝通、廣納意見，並設立諮詢窗口，並責成主管需負責開導員工，導引員工能由負面行為轉為較多正面行為，由消極轉積極，使員工配合組織的變革，將會使員工組織變革的活動順利達成。過去文獻認為當員工對變革抱持強烈正面的態度時，員工會用適當的行為，在集中持續且努力的情況下，支持促使變革可推動執行(Elias, 2009)；然而，當員工抱持強烈負面的態度面對變革時，會用較多的抵抗、反對、輕視，且破壞阻撓變革的進行(Lines, 2005)。Fugate et al. (2008)研究亦指出當員工抱持面對組織變革抱持較負面評價時，較會採取逃避因應，而不會採取控制因應。其與本研究在逃避因應的結果是相吻合的。因此建議未來研究，可以針對不確定性與員工因應行為的關係，加入員工對變革的態度為情境變項，以瞭解員工在面臨不確定性時，何種情境才會使得員工採取控制因應，何種情境才會使得員工採取逃避因應。

本研究結果發現員工知覺自己的影響力愈高時，則愈會採取控制因應行為。顯示若個人對於組織所進行的變革具有影響力，以及能夠掌控所可能發生的事，則員工較會積極地面對組織的變革，詢問主管或是有經驗人員意見，以投入更多時間及努力來因應公司的變革。因此，組織進行變革時，若能使員工參與決策，適當地授權，讓整個組織變革加入員工的想法及考量，使員工不致認為自己只是被要求配合組織的變革，而是整個變革的推動及決策是會考量員工的意見及想法，則較會積極地投入組織的變革，並將組織變革視為一次提升自己機會，有助於組織變革的成功。

本研究並未發現知覺控制在不確定性與因應行為關係中的中介效果，顯示組織變革的不確定性，並不會透過員工知覺自己的自主性及影響力，而決定採取主動的控制因應或是被動的逃避因應。由本研究結果得知，組織進行變革時，員工採取的因應行為，主要是來依據對變革所產生的不確定感及自己在變革決策中的影響力而產生的。同時，由上述的結果討論可以得知，組織變革的不確定性會使得員工同時採取控制因應及逃避因應的兩種行為，而員工影響力愈大，則會促使員工採取控制因應行為，因此建議未來研究可以再探討，何種中介變項或是情境變項會使得在組織變革的不確定性下，員工在何種情境或是條件下，才能產生正面的控制因應行為，使企業更能明確得知應該要採取何種措施來減少組織變革的障礙，促使組織全體成員支持組織的變革，因為誠如本文一開始所言「變」已是現今企業營運不變的道理。

本研究雖然對於組織變革的不確定性、知覺控制與員工因應行為之間的關係提供了資料佐證，然而本研究仍不免存在著以下的研究限制。首先，本研究屬於橫斷面的研究，以員工對公司在過去一年內，最近一次的變革，所產生的不確定性、知覺控制，以及員工所採取的行為進行探討。並沒有以縱斷面的方式，來觀察組織變革之前、中、後員工面對變革的不同結果，所以無法確切瞭解變數之間的因果關係。其次，本研究因為變數的特性，因此在本研究問卷測量，全由同一人填答，雖然本研究以社會期許變項為控制

變項來減少所可能產生的變數間關係的偏誤，但仍不免仍然存在同源偏差的問題。希望未來研究可以以縱斷面的方式，來探討組織變革不同時期，員工的知覺及反應是否有所不同，以及彼此之間的因果關係，並可同時避免同源偏差的問題。

## 6. 參考文獻

- 吳定，2001，組織發展理論與技術，台北：天一圖書公司。
- 吳秉恩，1996，組織行為學，臺北：華泰書局。
- 李隆勝、黃同圳，2000，人力資源發展，台北：師大書苑有限公司。
- 徐聯恩，1996，企業變革系列研究，臺北市：華泰書局。
- 黃英忠，2001，現代管理學，台北：華泰書局。
- 廖國鋒、范淼、王湧水，2002，從個體觀點探討組織成員因應組織變革之研究，管理學報，19卷3期，頁451-474。
- 廖國鋒、范淼、吳振昌，2002，預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之實證研究，臺大管理論叢，13卷1期，頁227-256。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，管理學報，23卷1期，頁77-98。
- 謝安田，1992，企業管理，台北：五南圖書公司。
- Albrecht, T. L., & Adelman, M. B. (1987). Communicating social support. *Newbury Park, CA : Sage.*
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Averill, J. R. (1973). Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychology Bulletin*, 80, 286-303.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Billings, A. G., & Moos, R. H. (1981). The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(2), 139-157.
- Bordia, P., Hunt, E., & Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change : Is it all about control ? . *European Journal of Work and Organizational psychology*, 13(3), 345-365.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 76-100.
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and Stress*, 7(1), 63-75.
- Collins, D. L., Baum, A., & Singer, J. E. (1983). Coping with chronic stress at Three Mile Island : Psychological and biochemical evidence. *Health Psychology*, 2, 149-166.

- Cooper C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). Organizational stress : A review and critique of theory, research, and applications. *Thousand Oaks, CA : Sage.*
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology, 24(4), 349-354.*
- Daft, R.L. (1994). Management. *Orlando : The Dryden Press .*
- De Charms, R. (1968). Personal Causation : The Internal Affective Determinants of Behavior. *New York : Academic Press.*
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change : Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management, 35 (1), 37-55.*
- Folkman, S., Lazaus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis. A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological systems. *Journal of Personality and social Psychology, 30, 571-579.*
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressfull encounter : Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology, 50(5), 992-1003.*
- Fornell, C., & Larcker, D. F., (1981). Structural equation models with unobservable variables & measurement error. *Journal of Marketing Research. 18(1), 39-50.*
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change : An examination of alternative theoretical perspective and models. *Personnel Psychology, 61, 1-36.*
- Fulmer, R. M. (1974). The New Management. *The New Management, New York: Macmillan Publishing Co.*
- Gifford, W. E., Bobbit, H. R., & Slocum, J. W. (1979). Message characteristics and perception of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal, 22(3), 458-481.*
- Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L., & Dunham, R. B., (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision processes, 43(1), 29-51.*
- Hui, C., & Lee, C., (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organization uncertainty: employee response relationship. *Journal of Management, 26(2), 215-232.*
- Jimmiesson, N. L., Terry, D. J. & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change : The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology, 9(1), 11-27.*
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Puick, V., & Welbourne, T. M.,(1999). Managerial coping with organizational change : A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84(1), 107-122 .*
- Katz, J., Weiner, H., Gallagher, T. F., & Hellman, L. (1970). Stress, distress, and ego defenses. Psychoendocrine response to impending breast tumor biopsy. *Archives of General Psychiatry, 23(2), 131-142.*
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. *Springer Publishing Company : New York.*

- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaption*. New York : Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (2001). Relational meaning and discrete emotions. In Scherer, K. R., Schorr, A., Johnstone, T. (Eds.). *Appraisal processes in emotion : Theory, methods, research*. 37-67. London : Oxford University Press.
- Latack, J. C. (1986). Coping with job stress : Measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71, 377-385.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Morrell, K. M., & Loan-Clark, J. & Wilkinson, A. J. (2004). Organizational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), 463-496.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal and external control of reinforcement. *Psychology Monographs*, 80(1), 1-28.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger : A Longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Skinner, E.A., Edge, K, Altman, J, & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping : A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269.
- Spreitzer, G. M., & Mishar, A. K. (2002). To stay or to go : Voluntary Survivor Turnover following an organizational downsizing. *Journal of organizational Behavior*, 23, 707-729.
- Shinn, M., Rosario, M., Merch, H., & Chstnut, D. E., (1984). Coping with job stress and burnout in the human services. *Jounral of Personality and Social Psychology*, 46, 864-876.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees : A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change : What is the role of employees' stress and commitment. *Employee Relations*, 27(2), 160-174.