

# 真實工作預覽、組織社會化與工作態度關聯之研究：心理契約違反的作用

## A Study of the Relationship between Realistic Job Previews, Organizational Socialization and Work Attitudes: The Role of Psychological Contract Breach

賴淑女<sup>1</sup> 陳淑貞<sup>2</sup> 鄭荻<sup>3</sup>

(Received: Jul. 18, 2013 ; First Revision: Sep. 27, 2013 ; Accepted: Oct. 8, 2013 )

### 摘要

本研究主要目的為探討(1)真實工作預覽、組織社會化與心理契約違反之間的關聯；(2)心理契約違反與員工工作態度(工作滿意度及組織承諾)之間的關聯；(3)心理契約違反對真實工作預覽、組織社會化與員工工作態度之關係的中介效果。本研究以國軍軍事院校正期班大學部畢業，並完成分科教育訓練之 2010 年班初階軍官為調查對象，同時進行便利抽樣問卷填答，共計有效問卷 252 份，並且利用資料進行統計分析。研究結果發現：真實工作預覽程度、組織社會化程度與心理契約違反程度皆具有負向關係，心理契約違反程度與員工個人工作態度具有負向關係。此外，我們亦發現心理契約違反對真實工作預覽、組織社會化與員工個人工作態度的關係具中介作用。最後，根據研究結果進行管理意涵的討論，並提出相關建議。

**關鍵詞：**真實工作預覽、組織社會化、心理契約違反、組織承諾、工作滿意度

### Abstract

The purposes of this study are to explore: (1) the associations between realistic job previews, organizational socialization, employees' work attitudes (job satisfaction and organizational commitment); (2) the associations between psychological contract breach and employees' work attitudes; (3) the possible meditating effects of psychological contract breach on realistic job previews, organizational socialization, and employees' work attitudes. The subjects of the study are military officers who have completed their division training and graduated from military university in 2010, and we adopted convenient sampling as well as the analysis of 252 valid questionnaires collected. We found that the degree of realistic job previews and that of organizational socialization have a negative correlation with the extent of psychological contract breach; the degree of psychological contract breach has a negative correlation with employees' work attitudes.

<sup>1</sup> 中國文化大學國際企業管理研究所博士班研究生

<sup>2</sup> 銘傳大學企業管理學系副教授

<sup>3</sup> 國防大學運籌管理研究所碩士生

Furthermore, psychological contract breach mediated the relationship between realistic job previews, organizational socialization, and employees' work attitudes. At last, we have the managerial discussions according to the results, and bring up relative research suggestions afterwards.

**Keywords:** Realistic Job Previews, Organizational Socialization, Psychological Contract Breach, Organizational Commitment, Job Satisfaction

## 1. 緒論

現今許多組織都面臨吸引和留住人們在其崗位工作的挑戰，但是經濟結構變化和職場中人口變化使組織更難去獲得、發展和留住人力資源(Breaugh & Starke, 2000; Ployhart, 2006)。根據調查顯示，非初次尋職者失業原因，「對原有工作不滿意」占43.09%位居首位，比重並有逐年增加態勢，因此在經歷勞動力短缺和替換成本增加後，企業越來越致力於尋找提高其招募和遴選過程效能的方式，以改善員工留任(Gardner et al., 2009)。

傳統招募過程會利用各種手段來吸引求職者，如標榜理想的環境設施、明訂待遇福利等，往往有誇大或是揚長避短地描述組織與工作，來避免求職人數的減少(Thorsteinson et al., 2004)。然而當新進工作者對工作的期望與真實工作情境不匹配(Vandenberg & Scarpello, 1990)，會造成心理契約違背的知覺進而離職，相反地在員工入職階段若能利用真實工作預覽，則可增加滿意心理契約的可能性(Sims, 1994)。因此若要能成功地吸引合格求職者，並留住具生產力的員工，需要在推銷組織和保持求職者真實期望之間需保有微妙平衡(Morse & Popovich, 2009)。真實工作預覽(Realistic Job Previews)在招募領域中是一項重要的主題(Barber, 1998)，即組織採用平衡資訊提供給求職者真實期望。過去許多研究記載了真實工作預覽與態度和行為的主要成果包含減少離職和較低工作期望(Phillips, 1998)。

企業透過招募活動期待能找到高效率/效能且與企業文化相近的人(Nelson, 1997)，新進者相對地期望組織可以實現先前所提供的訊息，員工與組織之間便形成心理契約的交換模式(Northcraft & Neale, 1994)。換言之，當員工對於未來所要從事的工作之預覽程度越高，代表心理契約違反(Psychological Contract Breach)的知覺發生的可能會越小，因而會展現較高度的工作滿意度及組織承諾(Dugoni & Ilgen, 1981; Jackson, 1999; Phillips, 1998)。

此外，組織常會運用組織社會化(Organizational Socialization)措施，來協助新進工作者調適新工作或組織新角色(Chao et al., 1994; Hart et al., 2003)，其對員工的工作行為與態度具有重要的意涵(Reichers et al., 1995)。組織社會化與新進工作者的工作滿足與組織承諾有正向影響(Ashforth & Saks, 1996; Jones, 1986)。不過，若從交換觀點來看，組織社會化是員工與組織的利益彼此互換的過程和結果，個人需調整自身的工作態度、行為和價值觀以適應新組織(王雁飛、朱瑜，2010)；換言之，若組織社會化歷



程中員工知覺交換不一致，極有可能會產生心理契約違反，因而對工作態度產生負面的影響。Sutton and Griffin (2004)曾針對工作未滿一年的新鮮人進行研究，明確顯示工作前的預期心理與實際工作經驗落差，將會造成心理契約的違反，並且影響工作滿意度。因此，本研究欲進一步探討組織社會化程度與工作態度的關係，而這種關係的強度是否會受到心理契約違反的因素而中介。

## 2. 文獻探討

### 2.1 真實工作預覽

真實工作預覽是一種正式和有意義的招募策略，強調給予求職者真實、完整甚至是準確的與組織或未來工作崗位相關的各種包括正面和負面的訊息(Buckley et al., 1997; Ganzach et al., 2002; Phillips, 1998)，使求職者在進入組織前得以瞭解未來工作的真實遭遇並做出抉擇。真實工作預覽被用於成功地招募和留任候選者，提高工作理解和滿意度，並在各類組織中減少不必要的離職(Phillips, 1998)。Suszko and Breugh (1986)指出，真實工作預覽的心理機制包含了自我選擇、應對能力及符合預期的概念。自我選擇代表當候選者觀察到無法適當地勝任時，能夠自我選擇地淘汰工作；應對能力代表如果有良好的真實工作預覽，候選者可以較成功地應對處境的挑戰。求職者透過獲取周全的資訊以降低期望誤差的產生(Farr et al., 1973; Porter et al., 1974)，可減少後續的工作不滿(Zaharia & Baumeister, 1981)，較大的承諾感(Wanous, 1989)與較低的離職可能(Reilly et al., 1981)。對組織而言，利用真實工作預覽可以在進行培訓前，剔除不符組織期望的求職者，以降低培訓成本(Popovich & Wanous, 1982)，組織展現出的誠實氣氛，會使求職者自願性離職的機率會減少(Breugh, 1983)。

### 2.2 組織社會化

Light and Keller (1985)定義組織社會化是個人在組織內學習對他人的態度適應、對角色期望的順從，及內化組織規範與價值的過程。Kammeyer et al. (1997)提出組織社會化是指個體學習並普遍接受一項特定社會團體或社會所建立的運作法則，不僅組織有權選擇或淘汰員工的歷程，員工亦可不接受組織文化或是選擇不被社會化，為一種雙向互動的歷程(Jones, 1983; Reichers, 1987; Taormina, 1998)。Allen and Meyer (1990)和 Hart et al. (2003)定義組織社會化是新進工作者學習與適應新角色的過程。

有效的組織社會化能造成更快速的角色學習，並與較高的工作滿意度、組織承諾、個人與組織的契合度、以及較低的退出和離職傾向有關聯(Cooper-Thomas et al., 2004; Kammeyer-Mueller et al., 2005; Kramer et al., 1995; Ostroff & Kozlowski, 1992)。Van Maanen and Schein (1979)和 Jones (1986)將組織社會化分為機構式社會化與個人式社會化兩種戰術。集體的、正式的、序列的、固定的、伴隨的及賦予的戰術屬於機構式社會化，而個別的、非正式的、隨機的、變動的、分離的及剝奪的戰術則屬於為個人式社會化。研究顯示，機構式社會化較個人式社會化戰術更為有效，對剛畢業者的新進者具有正向的影響(Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007)。初階軍官從平民變成合



格國軍人員，經歷軍隊的社會化過程，接受信仰、價值、規範、角色與地位的形式的傳遞(余一鳴，2003)，參考國內學者錢淑芬、蘇意翔(2010)對於軍事社會化歷程的分析，可推論初階軍官的分科教育訓練則係隸屬於機構式社會化戰術。

### 2.3 心理契約違反

Rousseau (1995)定義心理契約為員工對於員工和組織之間相互義務的信念；相對地，若組織未能履行一個或多個承諾義務，將會使員工產生心理契約違反的信念，從而促進了負向的工作態度、情感和行為。Morrison and Robinson (1997)和 Norton and Sussman (2009)認為當個人知覺到其所屬組織未實現構成心理契約內涵的責任與義務時，便會造成心理契約違反。

心理契約的形成時機出現在於招募過程中，即員工與組織透過各種方式獲得對方的信任，使得雙方對彼此的義務產生特定默契以達成交易，亦可從求職者進入職場前、早期的社會化歷程、進入組織後的經驗觀察而得(Rousseau, 2000)。由於心理契約的主觀性質，不同的人們可能會有不同的知覺和理解(Robinson & Rousseau, 1994)，無論是因食言(Reneging)(即組織蓄意)與不一致(Incongruence)(即組織與員工見解不同)而造成的心理契約違反，將對員工的態度及行為產生負面的衝擊(Robinson et al., 1994)。Zhao et al. (2007)的後設分析指出，心理契約違反知覺會深刻地與工作結果相關，與員工態度(如違背感、不信任感、工作滿意度、組織承諾和離職傾向)及工作行為具有關聯(如組織公民行為和內角色績效)。

### 2.4 真實工作預覽與心理契約違反之關係

求職者透過真實工作預覽可減少對工作與組織的不正確期待(Louis, 1980)，可促進期望與實際狀況的契合度(Wanous, 1980)，並減低不一致情形發生的機率。換言之，若組織採用真實工作預覽完整呈現與未來職場環境相符之情況，那麼員工會在自己心中形成想法與跟組織之間的默契，員工對於真實工作預覽實施的認知亦會影響心理契約違反的感受。故本研究假定實行真實工作預覽招募方式對初階軍官心理契約違反知覺有負向相關，因此提出以下假說。

H1：真實工作預覽與心理契約違反知覺具有負向關係。

### 2.5 組織社會化與心理契約違反之關係

Kammeyer et al. (1997)提出組織社會化是指個體學習並普遍接受一項特定社會團體或社會所建立的運作法則，當新進工作者對組織的認知程度與組織建立的法則越一致時，員工對組織會有比較符合事實的預期，反之，組織社會化程度越弱，員工較容易對組織產生不符合事實的預期。實證指出缺乏正常社會化程序與缺乏適當事前工作瞭解者，其組織較容易發生心理契約違反情事(DelCampo, 2007; Robinson & Morrison, 2000)。在軍事化環境中初階軍官乃屬於軍事組織之新進成員，初階軍官可以透過組織社會化，瞭解或認知組織如何運作(溫金豐，2002)，亦可主動地透過自己的努力了解環境，尋找資訊，以及發展社會的支持和主要能力(Morrison, 1993)，進而降低心理



契約違反的知覺，故本研究假定初階軍官的社會化結果與心理契約違反知覺有負向相關，因此提出以下假說。

H2：組織社會化程度與心理契約違反具有負向關係。

## 2.6 心理契約違反與工作態度之關係

Morrison and Robinson (1997)指出違反(Breach)是指個體對組織沒有履行心理契約某些義務的知覺，會伴隨著相應的情緒、情感體驗和行為反應。Raja et al. (2004)指出違反(情感構面)為許多個人行為結果間的中介變數，包括離職、降低角色內績效、降低角色外績效與反社會行為(Turnley & Feldman, 1999)。大部分的研究認為心理契約與滿意度是一種正相關的關係，心理契約違反是導致工作滿意度低的一個重要因素。Bunderson (2001)的實證調查顯示，當員工知覺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；當員工知覺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。組織承諾為一個人認同和涉入特定組織的相對強度(Porter et al., 1974)，經常用來衡量員工對於組織的認同與情感強度，也會影響員工的態度與行為(Mathieu & Zajac, 1990)。是此，有鑑於過去研究在心理契約違反與員工工作態度的關聯性之不一致，以及組織承諾和工作滿意度對員工工作態度的重要性，本文則以組織承諾與工作滿意度作為員工工作態度的衡量變項。本文假定心理契約違反與組織承諾和工作滿意度有負向相關，因此提出以下假說。

H3：心理契約違反與組織承諾具有負向關係。

H4：心理契約違反與工作滿意度具有負向關係。

此外，綜合前述文獻回顧與推論，我們認為真實工作預覽的招募方式，可促進新進者與組織心理契約的一致性；透過組織社會化結果，可協助新進者的調適過程，增加員工對組織的正向態度，減少心理契約違反的知覺，較能提升工作滿意度，實踐承諾於組織的義務。根據以上的論述，推導出以下的研究假說：

H5：真實工作預覽會透過心理契約違反知覺負向影響組織承諾。

H6：真實工作預覽會透過心理契約違反知覺負向影響工作滿意度。

H7：組織社會化會透過心理契約違反知覺負向影響組織承諾。

H8：組織社會化會透過心理契約違反知覺負向影響工作滿意度。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究以真實工作預覽、組織社會化為自變數，組織承諾、工作滿意度為依變數，並以心理契約違反為中介變數，探討員工在招募過程中與受雇後對真實工作預覽、組織社會化、心理契約違反與組織承諾、工作滿意度關係之研究。研究架構如圖 1 所示。



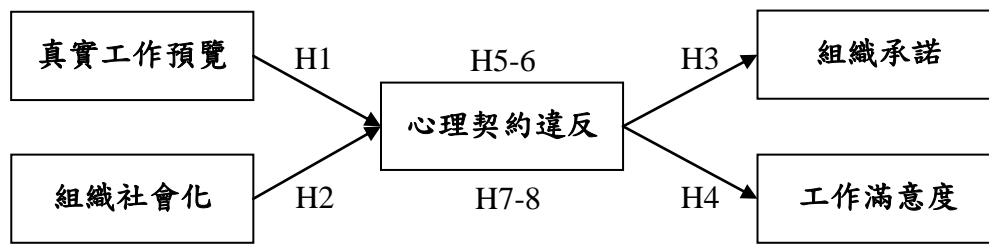


圖 1 研究架構

### 3.2 研究對象與抽樣方法

本研究主要以軍隊組織中新進初階軍官為抽樣樣本，以便利抽樣方式進行研究。共發出 280 份問卷，回收 252 份有效問卷。在有效樣本中，男性居多(佔 97.6%)；婚姻狀況以未婚者居多(佔 99.6%)；在年齡方面，平均年齡為 23.22 歲。在職位方面，有擔任領導職居多(佔 65.9%)、擔任領導職的平均時間為 8 個月；軍種類別方面，以陸軍居多(34.9%)、海軍其次(23.8%)、其他則包括後備(10.7%)、聯勤(10.3%)、憲兵(9.9%)等。

### 3.3 變數衡量

本研究採用 Phillips (1998)之真實工作預覽的構念與定義，將真實工作預覽定義為係組織一項正式和意圖式的招募策略，提供有利和不利的兩種工作資訊給候選者；並參考 Templer et al. (2006)編製量表的真實工作預覽量表，以 10 個題項來衡量。其次，參酌 Allen and Meyer (1990)的觀點，將組織社會化定義為新進工作者學習與適應新角色的過程；並採用 Taormina (2004)所編製的組織社會化措施量表，以 20 個題項來衡量。第三，本研究將組織承諾定義為員工能認同組織的目標與價值，且願意盡自己的心力以爭取組織績效與榮耀，並且渴望繼續留在組織中服務的一種態度，過去實證研究發現，情感性承諾是組織承諾中最具代表意義(Carmeli & Freund, 2004)，因此引用 Allen and Meye (1990)之情感性承諾量表來衡量組織承諾，共 18 個題項。工作滿意度量表取自 Gregson (1990)提出的量表，使用 17 個題項來衡量工作滿意度。最後，採用 Robinson and Morrison (1997)心理契約違反的構念與定義，將心理契約違反定義為當個人知覺所屬的組織未實現構成心理契約內涵的責任與義務時，心理契約違反乃因此而產生；並採用 Robinson and Morrison (2000)編製的量表，共 5 個題項。以上變數均採 Likert 5 點量尺(1 = 非常同意，5 = 非常不同意)。

本量表之內部一致性 Cronbach's  $\alpha$  均大於 .70(真實工作預覽  $\alpha = .86$ ；組織社會化  $\alpha = .93$ ；組織承諾  $\alpha = .83$ ；工作滿意度  $\alpha = .92$ ；心理契約違反知覺  $\alpha = .79$ )，依照 DeVellis (1991)測量工具的 Alpha 值，如果低於 0.60 不能接受；0.60 至 0.65 為不合適；0.65 以上至 0.70 為稍可接受；0.70 以上最佳，因此本研究顯示具高度內部一致性。



## 4. 研究結果

### 4.1 相關分析

觀察表 1 可以發現，真實工作預覽及組織社會化與心理契約違反皆存在顯著的負相關( $r = -.34, p < .01$ ;  $r = -.55, p < .01$ )，符合假說預期之方向。心理契約違反與組織承諾及工作滿意度皆存在顯著的負相關( $r = -.36, p < .01$ ;  $r = -.62, p < .01$ )，符合假說預期之方向。

表 1 各研究變項之相關分析

|           | Mean | SD  | 1      | 2      | 3      | 4     |
|-----------|------|-----|--------|--------|--------|-------|
| 1. 真實工作預覽 | 3.29 | .57 | 1      |        |        |       |
| 2. 組織社會化  | 3.45 | .60 | .62**  | 1      |        |       |
| 3. 心理契約違反 | 2.90 | .59 | -.34** | -.55** | 1      |       |
| 4. 組織承諾   | 3.15 | .50 | .39**  | .40**  | -.36** | 1     |
| 5. 工作滿意度  | 3.35 | .62 | .54**  | .68**  | -.62** | .62** |

註：\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;  $n=252$

### 4.2 階層迴歸分析

為使模式更為周延，本研究在進行中介作用迴歸分析時，選擇性別、年齡、婚姻、服務單位、有無擔任領導職、擔任現職時間變數作為控制變數。結果呈現於表 2，模式 1 在依變數為心理契約違反的情況下，真實工作預覽可以解釋心理契約違反 25% 的變異( $\Delta R^2 = 25\%$ )，具有顯著的負向預測效果( $\beta = -.26; p < .001$ )。換言之，表示真實工作預覽程度越高，對員工的心理契約違反感受越低，因此本文假說 1 獲得支持。

模式 2 在依變數為心理契約違反的情況下，組織社會化可以解釋心理契約違反 35% 的變異( $\Delta R^2 = 35\%$ )，具有顯著的負向預測效果( $\beta = -.44; p < .001$ )換言之，表示組織社會化的程度越高，對員工的心理契約違反感受越低，因此本文假說 2 獲得支持。

表 2 中的模式 3 與模式 8，心理契約違反分別對組織承諾與工作滿意度具有顯著的負向預測效果( $\beta = -.26, p < .001$ ;  $\beta = -.35, p < .001$ )。換言之，當員工心理契約違反知覺產生時，會造成組織承諾與工作滿意度降低，因此本文假說 3 和假說 4 獲得支持。

為檢視心理契約違反的中介效果，採用 Baron and Kenny (1986) 驗證中介效果的三個條件：1. 確認真實工作預覽及組織社會化能預測心理契約違反(模式 1 與模式 2)；2. 確認真實工作預覽及組織社會化個別地皆能預測組織承諾及工作滿意度(模式 4、模式 5、模式 9、模式 10)；3. 由於本研有兩個預測變數，因此分開進行中介檢測；先同時放入真實工作預覽、心理契約違反於迴歸式，檢視真實工作預覽對組織承諾、工作滿意度結果變數的預測效果是否因心理契約違反的加入而減弱(模式 6 與模式 7)；接著再同時置入組織社會化、心理契約違反於迴歸式，檢視組織社會化對組織承諾、工作滿意度結果變數的預測效果是否因心理契約違反的加入而減弱(模式 11 與模式 12)。

在模式 7 中同時置入真實工作預覽與心理契約違反預測組織承諾，結果發現心理



契約違反對組織承諾的預測效果達顯著水準( $\beta = -.17, p < .01$ )，真實工作預覽對組織承諾的預測效果下降但仍顯著( $\beta = .29, p < .001$ )，即心理契約違反部份中介了真實工作預覽與組織承諾間的關係，故本研究假說 5 成立。

在模式 11 中同時置入真實工作預覽與心理契約違反預測工作滿意度，心理契約違反對工作滿意度的預測效果達顯著水準( $\beta = -.27, p < .001$ )，真實工作預覽對工作滿意度的預測效果下降但仍顯著( $\beta = .30, p < .001$ )，即心理契約違反部份中介了真實工作預覽與工作滿意度間的關係，故本研究假說 6 成立。

在模式 6 中同時置入組織社會化與心理契約違反預測組織承諾，心理契約違反對組織承諾的預測效果達顯著水準( $\beta = -.16, p < .05$ )，組織社會化對組織承諾的預測效果下降但仍顯著( $\beta = .21, p < .01$ )，即心理契約違反部份中介了組織社會化與組織承諾間的關係，故本研究假說 7 成立。

在模式 12 中同時置入組織社會化與心理契約違反預測工作滿意度，心理契約違反對工作滿意度的預測效果達顯著水準( $\beta = -.18, p < .01$ )，組織社會化對工作滿意度的預測效果下降但仍顯著( $\beta = .39, p < .001$ )，即心理契約違反部份中介了組織社會化與工作滿意度間的關係，故本研究假說 8 成立。

表 2 階層迴歸分析

|                    | 心理契約違反   |          |         | 組織承諾     |         |         |          | 工作滿意度    |          |          |          |          |
|--------------------|----------|----------|---------|----------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                    | 模式 1     | 模式 2     | 模式 3    | 模式 4     | 模式 5    | 模式 6    | 模式 7     | 模式 8     | 模式 9     | 模式 10    | 模式 11    | 模式 12    |
|                    | $\beta$  | $\beta$  | $\beta$ | $\beta$  | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$  | $\beta$  | $\beta$  | $\beta$  | $\beta$  | $\beta$  |
| 性別                 | .08      | .05      | -.11    | -.11*    | -.11    | -.10    | -.10     | -.10     | -.11*    | -.09     | -.09     | -.08     |
| 年齡                 | .03      | .03      | .10     | .10      | .09     | .10     | .11      | -.02     | -.02     | -.03     | -.01     | -.02     |
| 婚姻                 | .01      | -.00     | .01     | .00      | .01     | .01     | .000     | .07      | .06      | .07      | .06      | .07      |
| 服務單位               | -.19**   | -.13*    | -.02    | .02      | -.01    | -.03    | -.01     | .05      | .09      | .03      | .04      | .01      |
| 有無擔任領導職            | -.06     | -.03     | .10     | .08*     | .09     | .08     | .07      | .09      | .07      | .06      | .06      | .06      |
| 擔任現職時間             | .05      | -.02     | -.15*   | -.16**   | -.12*   | -.12*   | -.16**   | -.04     | -.05     | .02      | -.04     | .02      |
| 預測變數               |          |          |         |          |         |         |          |          |          |          |          |          |
| 真實工作預覽             | -.26***  |          |         | .33***   |         |         | .29***   |          | .36***   |          | .30***   |          |
| 組織社會化              |          | -.44***  |         |          | .28***  | .21**   |          |          |          | .47***   |          | .39***   |
| 心理契約違反             |          |          | -.26*** |          |         | -.16*   | -.17**   | -.35***  |          |          | -.27***  | -.18**   |
| 調整後 R <sup>2</sup> | .25      | .35      | .20     | .25      | .21     | .23     | .27      | .28      | .30      | .36      | .35      | .38      |
| F 值                | 11.21*** | 17.55*** | 8.87*** | 11.63*** | 9.44*** | 9.16*** | 11.43*** | 13.15*** | 14.70*** | 18.36*** | 16.31*** | 17.75*** |

註：\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

## 5. 結論與建議

### 5.1 結論

本研究主要目的在於探討心理契約違反在真實工作預覽、組織社會化與員工工作





態度中扮演的中介角色，樣本來自於國軍初階軍官，並採用統計分析方式，以拓展先前真實工作預覽與組織社會化之相關研究成果。結果顯示，真實工作預覽程度和組織社會化程度愈高，則心理契約違反程度則愈低；意即初階軍官在分科訓練階段中，接受真實工作預覽及組織社會化的過程時，若能夠接收到與未來分發工作場域極為符合的資訊，那麼在就任工作時，會因為在受訓過程中已有先備知識並且已接種過預防針的前提下，其心理契約違反程度則愈低。心理契約違反程度越高，則初階軍官組織承諾和工作滿意度則越低，本研究結果同時也與 Coyle-shapiro and Kessler (2000) 的研究論點相呼應，員工在知覺心理契約違反的程度，與對組織承諾及工作滿意度等相關行為乃呈現負向關係。

心理契約違反程度可中介真實工作預覽程度與組織承諾與工作滿意之間關係；以及心理契約違反可中介組織社會化程度與組織承諾和工作滿意間關係。也就是說，初階軍官在工作時，因比較與在分科教育訓練時所受之真實工作預覽程度和組織社會化程度，若認為個人努力未獲得應有回饋，或是未得到組織的同等對待，會進而在內心產生心理契約違反知覺；而這些心理契約違反程度的高低會讓初階軍官心理上感受到受損，感覺自己被忽視、不受重視抑或是被欺騙，更進而影響其組織承諾或工作滿意度的降低。換言之，我們發現真實工作預覽及組織社會化與員工工作滿意度及組織承諾之間有正向的關係。該研究結果也與 Breugh and Billings (1988) 的研究發現相類似。

## 5.2 管理意涵

由研究結果顯示，組織成員在接受真實工作預覽程度和組織社會化程度與知覺心理契約違反程度具有顯著負向關係。意即，當組織成員未能接受到來自未來工作場域的全面性資訊，那麼心理契約違反程度也將與之升高。本研究係以踏入職場一年內的國軍初階軍官為研究對象，應進一步針對各人員在訓練的過程中，積極加強與部隊現實場域的連結，以期各初階軍官在進入工作崗位時，可以做好心理建設並且儘速適應工作環境。在資訊快速、講求組織效率的時代，員工的壓力不可同日而語，因此組織更應重視員工心理層面的想法，在初入職場之際，應提供正確的工作職場資訊，並在進入職場之後，建立公開且良好的溝通管道，避免組織成員在心理層面受損情況下，影響其工作表現。

## 5.3 研究限制與建議

本研究係採取橫斷面研究，各軍事院校畢業之初階軍官，在接受分科教育訓練的時間點會依據其所抽的軍種及兵科單位而有所不同，因此若能先行在其剛接受分科教育訓練完畢之際，先行發放真實工作預覽問項之間卷施測，則各兵科單位所實施之真實工作預覽程度方可獲得最真實之呈現；此外，問卷樣本為便利抽樣且數量也受到一定程度的限制，亦使得本研究結果之代表性略顯不足。建議未來研究可以進行系統性抽樣並增加樣本數量，以增加研究結果的類推性。



## 參考文獻

1. 王雁飛、朱瑜(2010),「現代人力資源開發與管理」,清華大學出版社有限公司。
2. 余一鳴(2003),「軍隊社會化的理論與實際」,復興崗學報,第七十七期,219-246頁。
3. 溫金豐(2002),「新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係:工作經驗與成長需求強度的干擾效應」,臺大管理論叢,第十五卷第二期,143-164頁。
4. 錢淑芬、蘇意翔(2010),「志願穿制服通信達人軍旅生涯:軍事社會化歷程的經驗分析」,復興崗學報,第九十九期,29-64頁。
5. Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomer's Commitment and Role Orientation," *Academy of Management Journal*, 33(4), pp.847-858.
6. Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp.1-18.
7. Ashforth, B. E. and Saks, A. M. (1996), "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment," *Academy of Management Journal*, 39(1), pp.149-178.
8. Barber, A. E. (1998), *Recruiting Employees*, Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Baron, R. M. and 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(6), pp.1173-1182.
10. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdongan, B., Truxillo, D. M. and Tucker, J. S. (2007), "Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods," *Journal of Applied Psychology*, 92(3), pp.707-721.
11. Breugh, J. A. (1983), "Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions," *The Academy of Management Review*, 8(4), pp.612-619.
12. Breugh, J. A. and Billings, R. S. (1988), "The Realistic Job Preview: Five Key Elements and Their Importance for Research and Practice," *Journal of Business and Psychology*, 2(4), pp.291-305.
13. Breugh, J. and Starke, M. (2000), "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions," *Journal of Management*, 26(3), pp.405-434.
14. Buckley, M. R., Fedor, D. B., Carraher, S. M., Frink, D. D. and Marvin, D. (1997), "The Ethical Imperative to Provide Recruits Realistic Job Previews," *Journal of Managerial Issues*, 9(4), pp.468-484.
15. Bunderson, J. S. (2001), "How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: Doctors' Responses to Perceived Breach," *Journal of*



- Organizational Behavior*, 22(7), pp.717-741.
16. Carmeli, A. and Freund, A. (2004), "Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation," *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), pp.289-309.
  17. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and Gardner, P. D. (1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences," *Journal of Applied Psychology*, 79(5), pp.730-743.
  18. Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A. and Anderson, N. (2004), "Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), pp.52-78.
  19. Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2000), "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey," *The Journal of Management Studies*, 37(7), pp.904-930.
  20. DelCampo, R. (2007), "Psychological Contract Violations: An Individual Difference Perspective," *International Journal of Management*, 24(1), pp.43-52.
  21. DeVellis, R. F. (1991), *Scale Development: Theory and Applications*. *Applied Social Research Methods Series*, 26th ed, Newbury Park, CA: Sage.
  22. Dugoni, B. L. and Ilgen, D. R. (1981), "Realistic Job Previews and the Adjustment of New Employee," *Academy of Management Journal*, 24(3), pp.579-591.
  23. Farr, J. L., O'Leary, B. S. and Bartlett, C. J. (1973), "Effect of Work Sample Test upon Self-Selection and Turnover of Job Applicants," *Journal of Applied Psychology*, 58(2), pp.283-285.
  24. Ganzach, Y., Pazy, A., Ohayun, Y. and Brainin, E. (2002), "Social Exchange and Organizational Commitment: Decision-Making Training for Job Choice as an Alternative to the Realistic Job Preview," *Personnel Psychology*, 55(3), pp.613-637.
  25. Gardner, W. L., Reithel, B. J., Foley, R. T., Cogliser, C. C. and Walumbwa, F. O. (2009), "Attraction to Organizational Culture Profiles Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism-Collectivism," *Management Communication Quarterly*, 22(3), pp.437-472.
  26. Gregson, T. (1990), "The Separate Constructs of Communication Satisfaction and Job Satisfaction," *Educational and Psychological Measurement*, 50(1), pp.36-61.
  27. Hart, Z. P., Miller, V. D. and Johnson, J. R. (2003), "Socialization, Re-Socialization and Communication Relationships in the Context of an Organizational Change," *Communication Studies*, 54(4), pp.483-495.
  28. Jackson, S. (1999), "Realistic Job Previews Help Screen Applicants and Reduce Turnover," *Canadian HR Reporter*, 12(14).
  29. Jones, G. R. (1983), "Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective," *Academy of Management Review*, 8(3),



- pp.464-474.
30. Jones, G. R. (1986), "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations," *Academy of Management Journal*, 29(2), pp.262-279.
  31. Kammeyer, K. C., Ritzer, G. and Yetman, N. R. (1997), *Sociology: Experiencing Changing Societies*, 7th edition, Economy Version. Boston, MA: Allyn and Bacon.
  32. Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M. and Ahlburg, D. (2005), "The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time," *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp.644-658.
  33. Kramer, M. W., Callister, R. R. and Turban, D. T. (1995), "Information-Receiving and Information-Giving during Job Transitions," *Western Journal of Communication*, 59(2), pp.151-180.
  34. Light, D. Jr. and Keller, S. (1985), *Sociology*, New York: Knopf.
  35. Louis, M. R. (1980), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings," *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp.226-251.
  36. Mathieu, J. E. and Zajac, D. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.171-194.
  37. Morrison, E. W. (1993), "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," *Journal of Applied Psychology*, 78(1), pp.173-183.
  38. Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, 22, pp.226-256.
  39. Morse, B. J. and Popovich, P. M. (2009), "Realistic Recruitment Practices in Organizations: The Potential Benefits of Generalized Expectancy Calibration," *Human Resource Management Review*, 19(1), pp.1-8.
  40. Nelson, J. (1997), "The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, and Selection," *Human Resource Planning*, 20(4), pp.39-49.
  41. Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1994), *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Fort Worth, TX: Dryden Press.
  42. Norton, W. J. and Sussman, L. (2009), "Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance," *The Quality Management Journal*, 16(1), pp.7-17.
  43. Ostroff, C. and Kozlowski, S. W. J. (1992), "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition," *Personnel Psychology*, 45(4), pp.849-874.
  44. Phillips, J. M. (1998), "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal*, 41(6), pp.673-690.



45. Ployhart, R. E. (2006), "Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities," *Journal of Management*, 32(6), pp.868-897.
46. Popvich, P. and Wanous J. P. (1982), "The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication," *Academy of Management Review*, 7(4), pp.570-578.
47. Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609.
48. Raja, U., Johns, G. and Ntalianis, F. (2004), "The Impact of Personality on Psychological Contracts," *The Academy of Management Journal*, 47(3), pp.350-367.
49. Reichers, A. E. (1987), "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates," *The Academy of Management Review*, 12(2), pp.278-287.
50. Reichers, A. E., Wanous, J. P. and Steele, K. (1995), "Design and Implementation Issues in Socializing (and Re-Socializing) Employees," *Human Resource Planning*, 17(1), pp.17-25.
51. Reilly, R. R., Brown, B., Blood, M. R. and Malatesta, C. Z. (1981), "The Effects of Realistic Previews: A Study and Discussion of the Literature," *Personnel Psychology*, 34(4), pp.823-834.
52. Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (2000), "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study," *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), pp.525-546.
53. Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), pp.245-259.
54. Robinson, S. L., Kraatz, M. S. and Rousseau, D. M. (1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, 37(1), pp.137-152.
55. Rousseau, D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Newbury Park, CA: Sage.
56. Rousseau, D. M. (2000), *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
57. Saks, A. M., Uggerslev, K. L. and Fassina N. E. (2007), "Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test of a Model," *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), pp.413-446.
58. Sims, R. R. (1994), "Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract," *Human Resource Management*, 33(3), pp.373-382.
59. Suszko, M. K. and Breugh, J. A. (1986), "The Effects of Realistic Job Previews on Applicant Self-Selection and Employee Turnover, Satisfaction, and Coping Ability," *Journal of Management*, 12(4), pp.513-523.



60. Sutton, G. and Griffin, M. A. (2004), "Integrating Expectations, Experiences, and Psychological Contract Violations: A Longitudinal Study of New Professionals," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), pp.493-514.
61. Taormina, R. J. (2004), "Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization," *The International Journal of Human Resource Management*, 15, pp.76-94.
62. Taormina, R. J. (1998), "Employee Attitudes Toward Organizational Socialization in the People's Republic of China, Hong Kong, and Singapore," *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), pp.468-485.
63. Templer, K. J., Tay, C. and Chandrasekar, N. A. (2006), "Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment," *Group and Organization Management*, 31(1), pp.154-173.
64. Thorsteinson, T. J., Palmer, E. M., Wulff, C. and Anderson, A. (2004), "Too Good to be True? Using Realism to Enhance Applicant Attraction," *Journal of Business and Psychology*, 19(1), pp.125-137.
65. Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1999), "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations," *Human Resource Management Review*, 9(3), pp.367-386.
66. Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization", *Research in Organizational Behavior*, 1, pp.209-264, Greenwich, CT: JAI Press.
67. Vandenberg, R. J. and Scarpello, C. (1990), "The Matching Model: An Examination of the Processes Underlying Realistic Job Previews," *Journal of Applied Psychology*, 75(1), pp.60-67.
68. Wanous, J. P. (1980), *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization Newcomers*, Reading, MA: Addison-Wesley.
69. Wanous, J. P. (1989), "Installing a Realistic Job Preview: Ten Tough Choices," *Personnel Psychology*, 42(1), pp.117-134.
70. Zaharia, E. S. and Baumeister, A. A. (1981), "Job Preview Effects During the Critical Initial Employment Period," *Journal of Applied Psychology*, 66(1), pp.19-22.
71. Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. and Bravo, J. (2007), "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, 60(3), pp.647-680.

