

圖書出版業權宜僱用人員的心理契約內涵之研究

南華大學出版事業管理研究所副教授 萬榮水
南華大學出版事業管理研究所碩士 謝婉婉¹

摘要

本文旨在瞭解權宜雇用受僱者對於勞雇雙方彼此應盡之責任及義務的看法，及其影響因素，以利組織更有效運用此類型之人力。方法上，以深度訪談及問卷調查進行資料的收集與分析，而後採描述性統計、信度分析、因素分析、差異分析（獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析）等方式進行資料分析。

經實證分析發現：權宜雇用人員的心理契約之內涵，包括雇主應盡責任之福利與資源提供、薪酬、善待員工，以及業務交付等四個構面；以及員工應盡責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作、保密及同儕相處等三個構面。此外受僱者個人背景之年齡與教育程度不同；工作脈絡之權宜雇用的類型、業務內容、權宜雇用意願、對出版社的依賴程度、對未來工作規劃、從事權宜工作的年資、是否曾有全職工作、是否到出版社工作、是否同時與多家公司保持合作關係等差異；以及受僱者對於出版社對待此類受僱人員的方式與態度的感受等，均會影響其心理契約內涵。

關鍵詞：權宜雇用、心理契約、雇用關係、圖書出版業

¹ e-mail:wwshieh@mail.nhu.edu.tw

A Study On Psychological Contracts Of Contingent Worker In The Book Publishing Industry

Wahn, Rurng Shueei
Hsieh, Wan Wan

Abstract

The main purpose of this research is to discuss the contingent worker on the perception of reciprocal obligations between the employer and the employee, for the purpose of get more knowledge about it and improve the relationship between employer and employees. In-depth interviews and questionnaires are applied upon doing researches. The data were analyzed by using descriptive statistics, reliability analysis, factor analysis, T -Test and one-way ANOVA.

According to the results of in-depth interview and questionnaire survey, this study present the major findings as follow:

(1) As the content of psychological contract, the contingent worker believed that the employer should pay attention to four basic conditions: good welfare to and resources for the contingent worker to get work done, payment, employee-friendly attitude, and the appointment of task. There are still three aspects considered to be equally important: first of all, the contributions for the organizational profit and the promotion of self-competence; secondly, the high quality performance; finally, business security and peer relationship.

(2) The psychological contract will be affected by the background and experiences of contingent worker, as well as the treatment to contingent worker of the employer.

**Keywords: Contingent Employment, Psychological Contracts,
Employment Relationships, Book Publisher**

壹、緒論

近年來，由於產業環境變遷、組織對人力的需求結構產生變化、加上個人的生涯規劃及對工作期望的改變，權宜雇用的雇用類型日益增多，而台灣圖書出版業為因應面臨知識經濟及加入 WTO 後的新情勢，也日漸廣泛運用此一型態的雇用類型。所謂權宜雇用意指企業因應市場環境的變化，而發展出「勞動市場彈性化」的彈性聘僱關係，所指涉的是一種非全時、非長期受聘僱於一個雇主或一家企業的聘僱關係，而衍生出的工作型態（成之約，1999）。

勞僱心理契約乃是勞僱之間基於相信對方會遵從社群規範，依據彼此關係之性質相互對待而存有的權利義務默契（萬榮水，2002），其著重在解釋勞僱雙方對工作關係的需求、關係本質及交互行為的模式，因此，當經營環境急遽變動之際，它成為組織管理者所迫切需要的知識（Byron, 1995; Handy, 1989; Herriot & Pemberton, 1997a; Hiltrop, 1995; Morrison, 1994; Shore & Tetrick, 1994; Sparrow, 1998; 萬榮水，2002）。權宜雇用顛覆了過去傳統雇用型態的勞資關係，過去傳統雇用型態下，受雇者隸屬於雇主，勞資間的關係趨向穩定，雙方間對彼此的責任及義務比較明確；在權宜雇用的型態下，受雇者不隸屬於雇主，雇用期限是有限制的，雙方間的關係也因合作的狀況而不斷變動，這種情況下，勞僱間的關係處於破壞與建設的階段，彼此的承諾與責任也有非常大的調整空間，當此之時，組織管理者需瞭解受僱員工的心理契約內涵，才能據以發展一套管理方式，重新建構彼此的關係，以讓雙方獲利。

關於權宜雇用受雇者心理契約的探究，在美國已有若干先驅性論述，然並未有實證研究；臺灣的公私機構雖早有各類型臨時人員之聘用，但一直是邊緣性的人力，既不成氣候，也少有人特別關注（黃素惠，1994；徐鈴珠，1996；鄧學良，1997；沈福仁，1998；陳致榮，2002；柯志哲、何明信，2002；鄭銀榮，2004；萬榮水，2005）。所以，本文針對台灣圖書出版業的權宜雇用人員之心理契約內涵加以探究，試圖探查和瞭解下列問題：

- 一、圖書出版業權宜僱用人員之心理契約內涵包含哪些內容？
- 二、權宜僱用人員之心理契約內涵受哪些因素影響？

根據前述研究背景與動機，本研究擬以買賣關係觀點為出發點，探討權宜僱用受雇者心理契約的內涵，希望達成理論性與實務性兩個層面的目的。在理論層面，試圖調查目前圖書出版業權宜僱用受雇者的個人特徵，另呈現圖書出版業權宜僱用人員的心理契約內涵，且對不同背景、工作脈絡因素以及所受待遇感受滿意程度之權宜僱用受雇者，解析其心理契約內涵之差異。在實務層面，則提出權宜僱用受雇者心理契約之內涵及其相關影響因素，以提供圖書出版業的管理者，對於與權宜僱用此類型的受雇者合作時，

能適時調整管理的方針。

貳、權宜僱用受僱者心理契約之研究觀點

在全球性競爭、技術變革及價值觀等環境的衝擊之下，心理契約的內容也隨時代而產生變化。Anderson 與 Schalk（1998）針對 Hiltrop（1995）所提出之心理契約內容構成的變化，加以發展及延伸如表 1 所示：

表 1 心理契約內容構成的變化

特徵	過去的心理契約	現在的心理契約
關注焦點	工作保障、持續性、忠誠	交易、未來的可雇用性
契約形式	結構性、可預期性、穩定的	無結構性、彈性、可協商的
契約建構基礎	慣例、公平、社會評判、社會經濟地位	市場動力、適於銷售的、能力與技能、附加價值
雇主責任	持續性工作、工作保障、培訓、生涯規劃	對附加價值的公平酬報
員工責任	忠誠、全勤、令人滿意的績效、服從權威	創業精神、創新、提高績效表現的能力、出色的績效
契約關係	大部分由工會或企業來代理	公司內外的行為是個人的責任
員工生涯管理	組織的責任、由人事部門規劃及推動個人在組織內的螺旋式生涯發展	個人的責任、經由個人的再培訓及再學習獲得個人在組織外的螺旋式生涯發展

資料來源：Anderson, N., & Schalk, R.(1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 637-647.

上述新舊心理契約的比較，可看出心理契約的內容從著重關係轉而強調交易，雖然心理契約有這樣的變化，但是關係與交易兩種成分仍舊同時存在於新舊心理契約的內容中，只是有程度上的差異。無論偏重關係或交易的心理契約，均為買賣雙方關係的面向之一，無考量到其他維度，故本研究採買賣關係的觀點來探究心理契約，以更進一步呈現心理契約的內涵。

本研究援借買賣關係的觀點，來看權宜僱用受僱者與雇主之間的關係，除了前述原因外，並考量下列因素：

- 一、在買賣雙方的交易關係中，一方提供商品或勞務，另一方支付商品或勞務的費用；在勞資雙方的關係中，受僱者提供能力、知識或勞務，雇主則支付薪資購買，也屬買賣的交易關係。

- 二、受僱者條件不同，與組織間的交易關係也會有所差異，本研究所著重的權宜僱用受僱者，與組織內部的全職受僱者不同，全職受僱者與組織間，由於組織已有一套完整的管理制度，故其僱用關係是被動的，與組織間的交易關係早已被規範好，受僱者僅站在被動的立場，在其選擇進入組織時，即已接受組織的各式條件；然權宜僱用受僱者是獨立於組織外的個人，其與組織是獨立的兩個個體，其之間的權利義務等交易關係都是可商議的，會依彼此的條件不同而有所改變。
- 三、過去探討心理契約的相關文獻多以受僱者的觀點來探究心理契約的內容、維度、類型等內涵；以及探究時代環境改變對前述內容的影響；此外部分研究著重受僱者與組織間心理契約內涵的差異。然而無論是採取受僱者或組織的觀點，其立足點均是針對雙方各自心理契約的研究，其對象多為常雇人員，與組織間的僱用關係穩定，故無著眼於僱用關係對心理契約的影響；然本研究的對象為權宜僱用人員，其與組織間的僱用關係是彈性的、非固定的，而僱用關係立基於買賣關係，需以更上一層的買賣關係來探討受僱者心理契約的內涵，以便完整顯現權宜僱用的僱用關係中，受僱者心理契約的內涵。

參、研究設計與執行

本章首先提出研究架構；其次說明訪談調查的內容，以為後續研究假設提出及問卷設計之參考；接著依據文獻與訪談結果提出研究相關假設；最後則說明研究設計的條理、研究對象及調查方法。

一、研究架構

根據本研究目的，依研究主題並參酌相關理論後，以買賣關係觀點探究權宜僱用受僱者心理契約之內涵，而以權宜僱用受僱者所認定之勞雇關係為交易主導型為前提，將受僱者心理契約的內涵當成依變項，自變項分別有(1)個人背景因素：即人口統計變項，包含性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、專長領域等；(2)工作脈絡因素：包括權宜僱用工作的類型、工作業務內容、是否樂於從事權宜僱用工作、對出版社的依賴程度、從事權宜工作的年資、是否到出版社工作、是否另有全職工作、是否曾有全職工作、未來工作規劃、是否同時與多家公司保持合作關係；(3)受僱者對所受待遇之感受：即受僱者對雇主是否有進到其義務的評價（受僱者對雇主管理措施的評價）與受僱者反應出版社對彼此關係的態度。由此提出本研究之觀念性架構，如圖 1 所示。

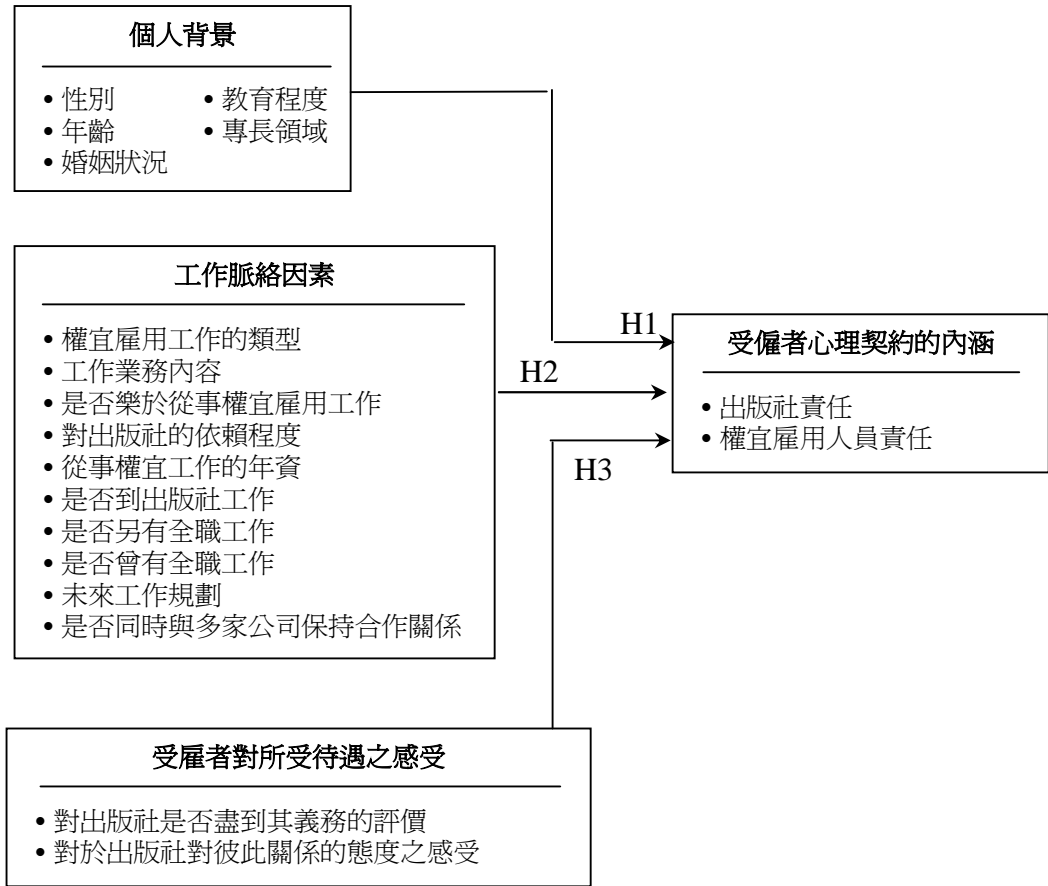


圖 1 研究架構圖

二、訪談調查

採深度訪談之功用有三：一方面提供處理研究架構、發展研究假設以及變數關係建立之素材；其次蒐集初步資訊，以協助問卷設計之參考，使問卷內容更貼近現實；第三則可有助於處理問卷回收後，統計分析結果之解釋。訪談內容包含受訪者所認知之出版社與權宜雇用受僱者對彼此應盡的責任內容、對雙方關係的看法、受僱者所感受出版社看待其雙方關係的角度，以及過去及現在的工作經驗等。

本研究直接洽詢出版社且透過人脈，請其代為聯繫出版社合作或認識之權宜雇用受僱者接受訪談，受訪者的基本資料如表 2。

表 2 深度訪談受訪者基本資料

	性別	年齡	婚姻狀況	權宜雇用年資	另有全職工作	工作職稱	工作內容
C君	女	25歲	單身	2年	無	編輯助理--部分工時	行政、協助編輯
D君	女	24歲	單身	11個月	無	工讀生--部分工時	行銷企劃助理
E君	女	27歲	單身	5年	無	臨時人員	插畫、網站設計
F君	女	31歲	單身	8年	無	臨時人員 定期契約	美術相關工作，如版面設計、廣告設計
G君	女	36歲	已婚	5年	有	臨時人員 定期契約	繪圖、封面設計、設計工作
H君	女	33歲	已婚	7-8年	有	臨時人員	特約文編、作者
L君	女	34歲	已婚	4年	有	臨時人員	特約文編、作者
R君	女	31歲	單身	1年	無	臨時人員	特約文編、作者
W君	女	36歲	已婚	5年	無	臨時人員	提企劃案、資料蒐集、文字整理、作者、編輯、採訪撰稿
Y君	女	37歲	單身	3年	有	臨時人員	編輯、撰稿
K1君	女	39歲	已婚	10幾年	無	獨立業務承包者 (SOHO)-- 臨時人員	排版、打字
L2君	女	34	已婚	3-4年	無	獨立業務承包者 (SOHO)-- 臨時人員	文編、作者
K3君	女	24歲	單身	1-2年	無	部分工時人員	業務助理、行銷企劃助理及其他臨時支援工作
K4君	女	21歲	單身	1-2年	無	季節性臨時人員	教具製作、包裝、整合
K5君	男	30歲	單身	5年	無	獨立業務承包者 (SOHO)-- 臨時人員	平面廣告設計、插畫繪製

由深度訪談結果得到之心理契約內容，初步分為 1.雇主的責任：包含「薪酬」、「業務交付」、「福利」、「行政上支援」、「簽約」、「培訓」、「尊重專業」等七個項目；2.受雇者的責任：包含「準時交件」、「配合度」、「作品品質」、「問題修正」、「自我能力提升」、「保守公司商業機密」等六個項目。

1.雇主的責任

- (1) 薪酬：在薪資方面，有五位受訪者提到且強調要準時支付薪資；有一人提出如發放有問題應主動告知；另三人提到關於需將權宜雇用受雇者納入績效評估的機制中，以及依表現調整薪資或給予獎金；有三人分別提及待遇除了出版社的標準外，也須考量受雇者希望的待遇，或需提供合理的待遇。

- (2) 業務交付：多數外包的臨時人員談到合作的方式、內容需清楚明白，而出版社內部對於該案子的看法需上下一致，不能事後不斷修改；此外對於長期合作的權宜雇用人員，如案子要結束需提前告知。而部分工時、工讀生或季節性的臨時人員則多無談及業務交付的相關事項。
- (3) 福利：多數接案子的受訪者覺得權宜雇用者並非出版社內部人員，出版社不用提供相關福利；少數人則覺得基本的福利如勞健保是應該提供的，尤其是部份工時的受訪者，其他被提及的福利還包含伙食費、員工旅遊、提供固定休假等；另有一人提及如為長期穩定的合作，福利應比照正職人員，只是上班方式不同，應提供勞健保、績效獎金、調薪、開放更多的施展空間等。
- (4) 行政上支援：有五位談到出版社需支付行政上相關資源的費用，如交通費、長途電話費及晤餐費等；而至出版社工作者則要求出版社應提供不被打擾的座位及相關的設備等支援。
- (5) 簽約：有四人提及出版社需主動簽約；有一人則覺得如為長期合作才需簽約，短期合作基於與主編的信任關係及默契，可不用簽約，但如為第一次合作或者牽涉版稅者則須簽約；部分工時、工讀生或季節性的臨時人員等身分者，則無提及合約問題。
- (6) 培訓：培訓部分則依據不同對象而有差異，多數臨時人員覺得自我能力的提升並非組織應負擔的責任，認為組織應有培訓責任的多為部分工時人員或工讀生。
- (7) 尊重專業：有六人提及有關出版社需給予受雇者適度的自主權，或尊重受雇者的專業及作品，不能任意刪減稿件內容，需雙方適度溝通。

2. 受雇者的責任

- (1) 準時交件：多數人提及由於出版社內部人力無法完成該項業務而須外包，故準時交件為最基本的責任。
- (2) 配合度：有八人提及需完全依出版社要求，來完成任務；有一人則說明會提出建議，但主要是配合出版社。
- (3) 作品品質：覺得作品及做事的品質要求，是自己應盡到的責任，然而部份受訪者提出，有時由於時間上很緊迫，所以無法將作品做到盡善盡美，所以需在時間與品質中做一最適當的平衡，如事後有問題仍需協助處理，以維作品品質。
- (4) 雙方溝通管道通暢：有一人提出需隨時回報進度及處理狀況，並且需讓出版社隨時可連絡到，以確認可順利完成任務；然而在出版社實際管理的部分，有多人提及隨時保持聯繫是基本上要做到的。

- (5) 自我能力提升：多數受訪者均認為自我能力的提升是自己的責任，而非雇主應提供的，他們要求自己獲取新知，並藉由接不同的工作，提升自己的能力。
- (6) 保守公司商業機密：有六人提及此為一最基本的職業道德；有一人提到不可一稿兩投；工讀生則表示比較不會接觸到公司商業機密的相關事項。

此外由訪談中，可得知出版社的權宜雇用受雇者約略可分為臨時人員、定期契約人員、部分工時人員三種，而其接受這樣型態工作的原因，依據個人背景而有差異；此外其身分也影響到其對組織與個人間關係的看法，對組織的期望、對彼此的權利與義務的內容也因而有所不同；另外與出版社是否有合作經驗、出版社實際的管理，以及出版社對於跟受雇者之間關係的經營，也使得其合作關係有所變化。本研究參酌相關文獻，並以訪談內容為材料，據以發展研究假設及問卷設計。

三、研究假設

在勞雇關係中，組織與個人基於雙方彼此的需求，以交換彼此的資源與能力，而發展雙方的關係，本質上雙方的僱用關係近似於市場型態中的買方-賣方關係。在買賣關係中，關係交易依持續時間可分為不連續交易（間斷型）與關係型交易（連續型），Dwyer、Schurr 及 Oh（1987）總結 Macneil 對不連續和關係型交易原型截然對立的描述，整理出 12 個項目的比較，內容摘列如表 3：

表 3 不連續交易與關係型交易的對照

獨特的處境 / 契約因素	不連續交易	關係型交易
交換的時間安排（交換的開始，持續，和終止）	履行是明顯的開始、期間短的、突然的結束。	發端於追蹤之前的協議；交易是長期的，反應一個不間斷的過程。
團體的數量（實體參加交換過程的某些時段）	2 個團體	在交易複雜的過程及管理，常多於兩個團體。
義務（三方面：內容來源、義務來源、具體的）	內容來自奉獻及簡單的要求，義務來自信任及顧客（外部的執行），被標準化的義務	義務的內容及來源允諾由關係、法律及顧客所造成；義務在關係內部被訂做、詳述及管理
對關係的期待（特別是利益的衝突、預期的團結，以及潛在的問題）	利益（目標）的衝突與很少的團結是被預期的，但無未來的問題被預期，因為在瞬間履行時以現金支付，故排除未來的相互依賴	預期的利益衝突與未來問題，在團結上由信任及努力所抵銷
程序特徵 主要的個人關係 （社會互動及溝通）	最小的個人關係；以制式交流（ritual-like communications）為主導	重要的個人，非經濟的滿足取得；會利用正式與非正式的交流
契約的團結（交易行為的規範確保執行）	由社會規範管理並尋求自身的獲利	強調法律及自身規範；心理滿足導致內部的調整

可移動性(對另一方權利、義務及滿足的轉換能力)	完整的可移動性;沒有履行契約的義務是有關係的	有限的可移動性;交易是強烈的依賴團體本身
合作(尤其是連結執行及規劃的努力成果)	沒有連結努力的成果	隨時間連結執行及規劃的努力成果並隨時調整
人員配置(Manning)處理改變與衝突的過程和機制	主要集中在交換的本質;沒有對未來的期望	主要集中在交換的過程;未來新環境的交易規劃;滿足交換目的;為隱含的及詳盡的大量假設
測量及具體性(交易的推測與估算)	很少注意測量及詳細說明;執行是顯著的	顯著的注意所有執行方面的測量,具體說明,以及量化,包含心理及未來利益
權力(一方主導另一方意願的能力)	權力自承諾產生到承諾被執行,才告一段落	增進相互依賴增加交易中明斷應用的權力的重要性
區分利益與負擔(利益與負擔分享的範圍)	明顯的區分利益與負擔的部分;全部分配給一方	可能包含一些利益與負擔的分享並隨時調整利益與負擔的分享與分配

資料來源：Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.

由表 3 可看出不連續交易著重的是短期利益，而且不預期未來關係的發展，彼此間利益與負擔的區分，以及權利義務範圍比較明確；關係型交易則以長期的關係發展為要，為了希望有持續的交易，強調利益與負擔的分享。本研究探討權宜僱用受僱者的心理契約內涵，前提是這些受僱者已與組織開始合作，故買賣關係已成立。權宜僱用受僱者是獨立於組織外的個人，每次與組織的交易時間有限，客觀明確訂定彼此的酬償，彼此的權利義務內容也多是特定而有限的，以此來看，具不連續性交易的特質，此種特性偏向 Blau (1964) 提出之「經濟交換」(economic exchange)；然而勞雇雙方為了節省重新尋找工作(新工作機會)的時間與精力，並考量彼此工作運行順利，故雙方均有發展持續性或多次交易的期望，此種特性偏向 Blau (1964) 提出之「社會交換」(social exchange)。由訪談發現受僱者對於與出版社之間的關係，有不同的認知，有人指出僅關心明天，比較實際；然而也有受訪者考量收入穩定、有默契、溝通容易等因素，希望與出版社有長期合作關係，但多數的人仍是同時提到現實及合作這兩種成分，只是各自偏重的成分有所不同，這兩種成分多寡不一的情況，符合萬榮水 (2002) 提出之個人間或個人與組織間的「關係」內涵並非單純的，不宜採非黑即白的方式處理之看法。他用「交易主導型」代表以交易為主，但同時有部分關係期望的組合；「關係主導型」則是相對的組合。在權宜僱用的關係中，以短期來看，其與組織的合作期限有限，但依據訪談的結果，多數的受僱者又有發展多次或長期合作關係的期望，然權宜僱用人員與組織間的關係並不若組織中的常雇人員那麼穩定，其與組織間的關係是變動的，長期合作的期望並無法預期，故本研究推論權宜僱用受僱者所認知與組織間的勞雇關係較偏重交易型的關係，也就是

屬於萬榮水（2002）所提出之交易主導型，意指著重短期的利益交換關係，但仍期望有長期合作關係。

Feldman 等人（1994）分別以性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、工作型態、每小時薪資、對暫時工作的意願、生涯規劃、暫時性工作的才能等特徵來分析臨時人員的特性。其中性別、婚姻狀況、年齡、教育程度等牽涉受僱者個人背景因素，而暫時性工作的才能，意指受僱者過去的學經歷是否與其工作相符，其中學歷部分也與個人背景因素有關，為讓其與教育程度有所區分，本研究將此變項改為專長領域，上述個人背景因素，可區分成不同的族群，這些不同的族群，其對工作的看法與感受也有差異。

Feldman 等人（1994）提出之工作型態（何種行業）、每小時薪資、對暫時工作的意願（樂意與否）、生涯規劃（是否尋找永久性工作）、暫時性工作的才能（經歷）等變項，本研究則歸類為受僱者工作脈絡因素，以下分別說明：工作型態部分，由於本研究只針對出版業進行調查研究，而無其他行業，故不將此列入，然根據訪談結果，發現不同雇用類型的權宜受僱者（包含部分工時、臨時人員及定期契約工作者），對與出版社間關係的看法與心理契約的內容均有所差異，故將工作型態改為權宜雇用的類型。訪談內容中間及的業務內容部分，也因屬於不同類型的權宜雇用人員而有差異，一併列入變項。薪資計算部分，由訪談得知分別有按件計酬、時薪或月薪等差異，看不出其影響狀況，故不列入變項。對暫時工作的意願部分，在 McLean Parks 等人（1998）所嘗試發展測度心理契約的工具中，考量權宜雇用的雇用關係的特殊性，增加此一構面來作為影響心理契約的要素，由訪談調查中，得知同樣從事權宜雇用的人員，在情感上卻有樂意抑或不得已接受的差異，這兩種狀況的受僱者，對出版社的依賴程度並不相同，也反應出不同內涵的心理契約。

未來是尋找永久性工作或希望繼續從事權宜雇用類型的受僱者，其心理契約內涵也有不同，為免對永久性工作有認知上的差異，本研究將此變項改為若有全職機會，是否仍優先考慮權宜工作；至於暫時性工作的才能之經歷是否與其工作相符部分，是指受僱者過去的工作經驗，本研究將此變項改為權宜雇用型態的年資、是否曾有全職工作；此外並納入 Herriot 等人（1997b）探討心理契約內涵時，提出之年資變項；由訪談結果得知部分受僱者目前另有全職工作，以及是否到出版社工作，這樣的狀況也可能影響其心理契約的內涵，故一併列入考量。

McLean Parks 等人（1998）嘗試發展測度心理契約的工具中，增加獨特性、多重代理兩個構面，作為影響心理契約的要素，其中多重代理的身分意為受僱者與多家組織均保有合作關係，將會使受僱者有更多的選擇以及衡量與各個組織的關係，並藉之調整自己的行為；至於獨特性此一部份，由於受僱者的專業能力是否符合出版社要求，由受僱

者單方的測度會有偏頗，故不納入本研究的變項中。

前述涉及受雇者工作脈絡的各種因素，會影響受雇者看待他們的工作機會及勞雇關係的角度，並反映在受雇者心理契約之內涵與特徵，由此得出下列假設：

假設 1 權宜雇用受僱者的個人背景因素，會影響其心理契約的內涵。

假設 1-1 不同性別的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 1-2 不同婚姻狀況的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 1-3 不同年齡的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 1-4 不同教育程度的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 1-5 不同專長領域的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2 權宜雇用受僱者的工作脈絡因素，會影響其心理契約的內涵。

假設 2-1 不同型態的受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-2 不同業務內容的受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-3 受雇者本身工作意願的不同，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-4 受雇者對出版社的依賴程度的不同，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-5 受雇者未來工作規劃不同，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-6 受雇者從事權宜工作的年資，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-7 受雇者是否曾有全職工作，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-8 受雇者是否另有全職工作，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-9 受雇者是否到出版社工作，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-10 受雇者是否同時與多家公司保持合作關係，其心理契約內涵有顯著差異。

Rousseau 與 Greller (1994) 提出企業的人力資源管理實務會影響員工心理契約的狀況，Rousseau (1995) 指出人力資源管理制度的設計是決定員工心理契約的重要因素，而黃家齊 (2002) 的一項實證研究，顯示人力資源管理活動在員工心理契約的形成或僱用關係的過程中，扮演重要的角色。人力資源管理制度包含薪酬的計算內涵、支付方式、工作進度的監督管理等，這些因素直接牽涉受僱者本身被對待的方式，為勞雇雙方的媒介，受雇者對於這些管理措施的感受，會影響其心理契約的內涵；而訪談中有受雇者提出出版社的聯繫窗口（即編輯或者主編）對於受雇者的態度，會影響其合作的關係或意願，此部分也符合 Rousseau 與 Greller (1994) 以及 Rousseau (1995) 所提出之代理人關係構面，他們表示受雇者會經由觀察公司或部門主管、同事以及高階管理者的說明與行為，以及與招募者、主管、同事以及高階管理者的互動過程，形成其心理契約。

由於出版社的權宜雇用受雇者，並非屬於組織編制內的人員，其與組織的聯繫，部

分工時人員或工讀生是透過部門主管，而業務外包的臨時人員則是透過交付工作及聯繫的主編，故本研究在組織的代理人構面僅探究權宜雇用受雇者的聯繫窗口，其餘招募者、同事及高階主管部分不做探討。此外，訪談題項關於是否會繼續與出版社合作的考量因素，答案分別有薪資滿意度、拖欠稿費、尊重受雇者、溝通良好等狀況，這些因素與受雇者提出之出版社應盡責任有部份雷同之處；而人力資源管理制度及代理人聯繫管道兩構面，在受雇者提出之出版社應盡的責任中，也有提及，故將人力資源管理制度及代理人聯繫管道構面，併入受雇者對出版社盡到其義務的評價一起探討，由此推測出版社是否有盡到其責任，將影響受雇者對出版社的評價，進而影響受雇者心理契約之內涵。

另外根據訪談的結果，受雇者對於所感受之出版社對彼此關係的看法，也提出不同的見解，由此推論受雇者對於出版社對彼此關係的態度之感受，會影響其心理契約之內涵。其他牽涉受雇者對雇主感受的因素，如出版社的組織文化因素，由於並無直接牽涉雙方關係的經營，故不列入考量。

前述受雇者所感受到之各項出版社對待受雇者的相關因素，會對於受雇者對彼此關係的認知產生影響，進而關聯到其心理契約的內涵與特徵，由此而推演出下列假設：

假設 3 受雇者對所受待遇之感受，會影響其心理契約的內涵。

假設 3-1 受雇者對出版社是否盡到其義務的評價，對其心理契約內涵有顯著影響。

假設 3-2 受雇者對於出版社對彼此關係態度之感受，對其心理契約內涵有顯著影響。

四、研究設計條理及執行狀況

本研究旨在調查權宜雇用受雇者之心理契約包括哪些內涵及其影響因素。研究目的在於檢驗依據文獻整理及訪談資料結果所提出之假設，在確認權宜雇用受雇者所認知的勞雇雙方關係本質的類型後，進一步了解權宜雇用受雇者之心理契約的內涵與影響因素。

為處理研究問題，發展一套適用於權宜雇用受雇者的研究架構，本研究直接往上探究組織與個人關係之理論基礎，提出買賣關係的研究觀點以及研究架構，而後並進行深度訪談。最後，參酌深度訪談結果及過去以常雇人員為對象之心理契約相關實證研究結果，以發展研究假設及設計問卷調查題項，並進行問卷的施測，而後以 SPSS for Windows 統計軟體進行的統計分析。

在研究對象部份，分別包含(1)部分工時人員，即至出版社上班者(如工讀生、編輯助理、美編助理、行政助理.....)；(2)臨時人員，指出版社因應旺季或突發性需求而聘僱的人力，一般常說的獨立業務承包者(SOHO)也屬此；(3)定期契約人員，指出版社可預期在特定時間內可完成的非繼續性的工作安排，即是出版社常態性之簽訂工作期間長短之契約工作者，或是有固定期限的職務代理人等。問卷的發放方式在與出版社

聯繫後，確認其所合作的權宜僱用人員聯繫方式有直接、電洽以及 e-mail 方式，故採紙本問卷與電子問卷並行。

肆、研究結果與討論

本研究總計發出 350 份紙本問卷，然由於電子郵件也是權宜僱用人員與出版社的聯繫管道，故採紙本及電子問卷並行的方式。結果共計回收 125 份紙本問卷、75 份電子問卷，刪除漏填過多或隨意填答之問卷，共計回收 186 份有效問卷，有效問卷率達 93%，由於該問卷需透過圖書出版社，以及熟識人脈間接的轉寄，雖無法達到經過計算之最低有效樣本數 188 份之門檻，然已十分接近需要的份數，仍以回收結果進行後續分析。其中有影響部分分析結果如下：

一、樣本結構分析

由次數分配與百分比的分布情形，得知有效樣本數以女性居多；婚姻狀況多為單身；年齡的分布，以 18-25 歲為最多；教育程度偏向大學（專）程度；專長領域則以商社傳播與藝術設計兩種領域的人數為多。

針對樣本之工作脈絡因素進行敘述性統計後得知，權宜僱用身分最多者為部分工時人員，其次為臨時人員，定期契約人員最少；業務內容以創意性為最多，其次為勞務性，業務支援的工作人數最少；從事權宜僱用原因以主動因素比例較多；於出版業內擔任權宜工作的總共年資以 1-3 年最多，其次為 1 年以下；合作的出版社則以北部為大宗；有無至出版社工作的比例非常接近；目前多半無全職工作；而曾有全職工作經驗者較多；多數都喜歡權宜僱用的工作型態；大多無同時與多家出版社合作；接受權宜僱用多數並非無合意的全職工作；此外，若有全職工作，其優先考慮權宜工作的人數較多，但比例非常接近。

二、權宜僱用受僱者心理契約內涵之分析

由訪談的結果歸納心理契約之雇主責任與員工責任的項目，並不嚴謹，因此將問卷回收的資料進行因素分析，藉由因素分析的結果，將心理契約之內容重新命名。

1. 心理契約之雇主責任內涵

採 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 以及 Bartlett's 球形檢定進行檢測，其 KMO 取樣適當性統計量為 0.812，Bartlett 球形檢定值為 1035.57，結果顯著，確認樣本適合進行因素分析。接著利用主成分分析法抽取共同因素，採 Kaiser 法選取特徵值大於 1 的因素，並以直交轉軸法中的變異數最大法 (Varimax) 進行因素轉軸，並以 0.4 做為轉軸

後因素負荷量絕對值之選擇標準。

由於心理契約比較複雜，有很強的相互性，而非單一元素只談單一雇主或受雇者的行為，受雇者會因應雇方的對待方式，而有相對的行為及期望，這樣的情況下，使得部分面向具有相互的特性。題項 4、6、10、14 均涵蓋兩種因素，然其仍有存在之必要性，故依因素負荷量較高者歸類。將萃取出的因素分別依其內容命名為：(1) 福利與資源提供；(2) 薪酬；(3) 善待員工；(4) 業務交付。各因素之題項與其信度、特徵值、解釋變異量整理如表 4，其中 Alpha 係數分別為 .87、.72、.59、.49，因素三及四或是因題項較少或描述較不清楚，導致 α 係數偏低，然總量表 α 係數係數為 .83，表示此量表的信度頗佳，仍以所得結果，進行後續分析流程。

表 4 心理契約雇主責任萃取之因素

問卷題目	信度 α 值	特徵值	解釋變量(累積 解釋變量)%	平均數	標準差
因素一：福利與資源提供					
7.提供伙食費、員工旅遊、尾牙等優於勞基法的福利	.87	3.73	26.64 (26.64)	3.56	1.23
8.將權雇人員納入績效評估的機制，依工作表現提供績效獎金或調薪					
9.提供工作上需要的相關資源(如發公文、不被打擾的座位、美工用具等)					
12.提供或贊助適當的訓練課程，使您更為專業					
13.依據您的能力，提供成為全職人員的機會					
14.依據您工作成果的表現，提供再合作的機會					
因素二：薪酬					
1.準時支付薪酬	.721	2.08	14.87 (41.51)	4.57	0.67
2.薪酬若延遲發放，須事先告知					
4.超出原定交付業務的修改工作或額外工作，需另外提供酬勞					
因素三：善待員工					
6.尊重你的作品或工作，適度採納您提出的意見	.59	1.80	12.90 (54.41)	3.78	1.00
10.額外支出的補助(如長途電話費、影印費、交通費、誤餐費等)					
11.盡可能將彼此的約定明文化(簽訂合約)					
因素四：業務交付					
3.交付業務時，工作要求及流程要說明清楚	.49	1.63	11.67 (66.08)	4.27	0.86
5.出版社提供的資料與訊息要完整					

2. 心理契約之員工責任內涵

依據 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 以及 Bartlett's 球形檢定進行檢測，其 KMO 取樣

適當性統計量為 0.85，Bartlett 球形檢定值為 872.55，結果顯著。而後進行因素分析，結果總共萃取 3 個因素，得到的結果如表 5 所示。

表 5 心理契約員工責任萃取之因素表

問卷題目	信度 α 值	特徵值	解釋變量（累積 解釋變量）%	平均數	標準差
因素一：協助公司及自我能力提升					
6.主動藉由各種管道獲取新					
7.主動參與提升能力的課程或活動					
8.不斷的提昇自己的技能與知識	.82	2.86	23.84 (23.84)	4.02	0.95
11.不做出損傷公司名譽及形象的行為					
12.主動提供有利的訊息及建議給出版社					
因素二：完善處理工作					
1.準時完成出版社交付的工作					
2.完全依照出版社的要求，完成交派工作（含 編寫作品或行政工作）	.77	2.62	21.91 (45.75)	4.19	0.83
3.工作或作品如有問題，需妥善處理完畢					
4.隨時回報進度及處理狀況					
5.必須讓出版社隨時可連絡到（與出版社隨時 保持聯絡）					
因素三：保密及同儕相處					
9.與同事及公司其他合作機構的人員，良善溝 通、友好相處	.522	1.89	15.76 (61.51)	4.27	0.93
10.不管對內或對外，均能保守公司之營業機密					

將員工責任題項進行因素分析後，萃取出 3 個因素，在題項 5 及題項 8 均反應出兩種因素，研究中同樣依因素負荷量較高者歸類。將萃取出因素分別依其內容命名為：(1) 協助公司及自我能力提升；(2) 完善處理工作；(3) 保密及同儕相處

三、不同個人背景對心理契約內涵之影響

分別以獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析來檢定不同性別、婚姻狀況，以及年齡、教育程度、專長領域，若屬不同群組，其心理契約的內涵是否有顯著的差異存在。其中專長領域，於問卷調查時選項過多，故將回填資料相關領域合併為一項，而分為人文學科、商社傳播學科、藝術設計學科、理工醫農學科、其他等五項，再進行統計分析。樣本之個人背景資料如表 6 所示。

表 6 樣本之個人背景資料

類別	項目	樣本數	百分比 (%)
性別	1. 女	125	67.2
	2. 男	61	32.8
婚姻狀況	1. 單身	114	61.3
	2. 已婚	62	33.3
年齡	1. 17 歲以下	0	0
	2. 18-25 歲	69	37.1
	3. 26-35 歲	60	32.3
	4. 36 - 45 歲	49	26.3
	5. 46 - 55	8	4.3
	6. 56 - 66 歲	0	0
	7. 66 歲以上	0	0
教育程度	1. 高中	24	12.9
	2. 商業或技術（職業）學校	38	20.4
	3. 大學（專）程度	102	54.8
	4. 研究所以上	15	8.1
專長領域	1. 人文學科	27	14.5
	2. 商設傳播	58	31.2
	3. 藝術設計	67	36.0
	4. 醫學農工	14	7.5
	5. 其他	3	1.6

註：總人數 186 人。

1. 不同性別、婚姻對於心理契約內涵之影響

由分析結果得知不同性別與不同婚姻狀態的受雇者，心理契約之內涵均無顯著差異（ P 值 > 0.05 ），均無對心理契約內涵產生影響。因此假設 1-1 與假設 1-2 均不成立。

2. 不同年齡、教育程度、專長領域對心理契約內涵之影響

從表 7 得出年齡 18-25 歲以及 46-55 歲，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知，同時高於 26-35 歲以及 36-45 歲兩個年齡層的受雇者；而 26-35 歲以及 36-45 歲兩個年齡層的受雇者，對於員工的協助公司及自我能力提升此一責任的認知，同時高於 46-55 歲的受雇者。因此假設 1-3 部分成立。

此外教育程度高中、商業或技術學院以及大學（專）程度的受雇者，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知均高於研究所以上程度的受雇者。因此假設 1-4 部分成立。

至於專長領域對於心理契約內涵的影響，出現在其所認知之雇主責任的福利與資源提供因素，以 Scheffe 檢定進行事後多重比較，然所得結果各專長領域並無差異。因此假設 1-5 不成立。

表 7 不同年齡及教育程度之心理契約內涵差異表

個人背景因素項目	影響之心理契約構面	年齡	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
年齡	雇主責任—福利與資源提供	(1) 18-25 歲	69	3.95	10.82***	(1) > (2)
		(2) 26-35 歲	60	3.25		(1) > (3)
		(3) 36-45 歲	49	3.24		(4) > (2)
		(4) 46-55 歲	8	4.31		(4) > (3)
	員工責任—協助公司及自我能力提升	(1) 18-25 歲	69	3.87	4.85**	(2) > (4)
		(2) 26-35 歲	60	4.12		(3) > (4)
		(3) 36-45 歲	49	4.19		
		(4) 46-55 歲	8	3.35		
教育程度	雇主責任—福利與資源提供	(1) 商業或技術學院	38	3.84	7.69***	(1) > (3)
		(2) 大學(專)程度	102	3.48		(2) > (3)
		(3) 研究所以上	15	2.55		(4) > (3)
		(4) 高中	24	3.79		

註：*表 P < 0.05, **表 P < 0.01, ***表 P < 0.001

四、工作脈絡的差異對心理契約內涵之影響

利用獨立樣本 t 檢定以及單因子變異數分析，檢定不同工作脈絡的權宜雇用受雇者，其心理契約的內涵是否有顯著的差異。

1. 不同權宜雇用工作的類型對心理契約內涵之影響

由表 8 可知不同的權宜工作型態對於心理契約內涵的影響，出現在雇主責任之福利與資源提供因素，以及員工責任之完善處理工作因素，以 Scheffe 檢定進行事後多重比較，僅得出部分工時人員對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知高於臨時人員與定期契約人員；而員工責任之完善處理工作因素，則無差異。因此假設 2-1 部分成立。

表 8 權雇工作類型之心理契約內涵差異表

心理契約構面	類型	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任--福利與資源提供	(1) 部分工時人員	78	3.93	11.33***	(1) > (2) (1) > (3)
	(2) 臨時人員	69	3.27		
	(3) 定期契約人員	39	3.29		
員工責任--完善處理工作	(1) 部分工時人員	78	4.05	3.42*	
	(2) 臨時人員	69	4.28		
	(3) 定期契約人員	39	4.29		

註：*表 P< 0.05, **表 P< 0.01, ***表 P< 0.001

2. 工作業務內容的差異對心理契約內涵之影響

由表 9 可知勞務性與業務支援的受雇者，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知高於創意性受雇者；員工責任之協助公司及自我能力提升因素，創意性工作者高於勞務性工作者；員工責任之完善處理工作因素，創意性與業務支援的受雇者，則同時高於勞務性受雇人員。因此假設 2-2 部分成立。

表 9 權雇工作內容之心理契約內涵差異

心理契約構面	業務內容	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任— 福利與資源提供	(1) 創意性	93	3.13	22.77***	(2) > (1) (3) > (1)
	(2) 勞務性	62	4.08		
	(3) 業務支援	31	3.75		
員工責任— 協助公司及自我能力提升	(1) 創意性	93	4.15	5.45**	(1) > (2)
	(2) 勞務性	62	3.77		
	(3) 業務支援	31	4.07		
員工責任— 完善處理工作	(1) 創意性	93	4.32	11.83***	(1) > (2) (3) > (2)
	(2) 勞務性	62	3.90		
	(3) 業務支援	31	4.39		

註：*表 P< 0.05, **表 P< 0.01, ***表 P< 0.001

3. 不同的從事權宜雇用工作意願對心理契約內涵之影響

由表 10 可知受雇者從事權宜雇用工作意願的不同，會影響雇主責任之福利與資源提供，以及員工責任之完善處理工作、保密及同儕相處等三個心理契約的內涵，因此假設 2-3 部分成立。

表 10 不同權宜雇用意願之心理契約內涵差異

心理契約構面		樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	喜歡	146	3.40	-5.07***
	不喜歡	39	4.10	
	不喜歡	39	3.92	
員工責任--完善處理工作	喜歡	146	4.25	2.56*
	不喜歡	39	3.97	
員工責任--保密及同儕相處	喜歡	146	4.20	-2.02*
	不喜歡	39	4.48	

註：*表 P< 0.05, **表 P< 0.01, ***表 P< 0.001

4. 對出版社的依賴程度對心理契約內涵之影響

對出版社的依賴程度在題項中，以受雇者目前從事權宜雇用工作，是否是因無合意的全職工作此一題項，以及從事權宜雇用工作型態的主、被動因素，來與心理契約內涵因素進行 t 檢定。由表 11 得知受雇者從事權宜雇用工作意願的不同，會影響雇主責任之福利與資源提供，與員工責任部分之完善處理工作兩個心理契約的內涵。

此外，表 12 整理從事權宜雇用工作型態之主、被動因素中，會影響心理契約內涵之項目。被動因素中會影響心理契約內涵者包含：1.需要照顧家庭（影響雇主責任之善待員工、保密及同儕相處）；2.找不到全職工作（影響雇主責任之福利與資源提供；員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作）；3.想先了解業界 雇主責任--善待員工。主動因素中，會影響心理契約內涵者包含：1.兼顧理想做自己想做的事（影響雇主責任之福利與資源提供）；2.滿足成就感（影響雇主責任之薪酬）；3.打發時間（影響雇主責任之福利與資源提供）；4.喜歡這樣的工作型態（影響雇主責任之福利與資源提供、員工責任之協助公司及自我能力提升）；5.時間具彈性（影響雇主責任之福利與資源提供）；6.保持競爭力（影響雇主責任之薪酬、員工責任之完善處理工作）。由前述結果得知假設 2-4 部分成立。

表 11 對出版社依賴程度之心理契約內涵差異之一

心理契約構面	無合意全職工作	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	63	3.82	2.77**
	否	123	3.41	
	否	123	4.07	
員工責任--完善處理工作	是	63	4.04	-2.38*
	否	123	4.26	

註：*表 P< 0.05, **表 P< 0.01, ***表 P< 0.001

表 12 對出版社依賴程度之心理契約內涵差異之二

主被動理由		心理契約構面/	樣本數	平均數	T 值	
需要照顧家庭 (被動)	是	雇主責任--善待員工	47	4.71	2.04**	
	否		139	4.52		
	是	員工責任--保密及同儕相處	47	4.56	3.08**	
	否		139	4.17		
找不到全職工作 (被動)	是	雇主責任--福利與資源提供	27	4.10	3.28**	
	否		159	3.46		
	是	員工責任--	27	3.69	-2.50*	
	否		協助公司及自我能力提升	159		4.07
	是		員工責任--完善處理工作	27		3.86
否	159	4.25				
想先了解業界 (被動)	是	雇主責任--善待員工	26	4.23	-2.60*	
	否		160	4.64		
兼顧理想做自己想做的事(主動)	是	雇主責任--福利與資源提供	72	3.27	-3.19**	
	否		114	3.73		
滿足成就感(主動)	是	雇主責任--薪酬	33	3.51	-2.3*	
	否		153	3.84		
打發時間(主動)	是	雇主責任--福利與資源提供	24	3.81	2.07*	
	否		162	3.51		
喜歡這樣的工作型態 (主動)	是	雇主責任--福利與資源提供	73	3.29	-2.97**	
	否		113	3.72		
	是	員工責任--	73	4.14	1.98*	
	否		協助公司及自我能力提升	113		3.93
時間具彈性(主動)	是	雇主責任--福利與資源提供	86	3.21	-4.67***	
	否		100	3.85		
保持競爭力(主動)	是	雇主責任--薪酬	23	3.46	-2.21**	
	否		163	3.83		
	是	員工責任--完善處理工作	23	4.40	2.24*	
	否		163	4.16		

註：*表 $P < 0.05$, **表 $P < 0.01$, ***表 $P < 0.001$

5. 未來工作規劃對心理契約內涵之影響

未來工作規劃在題項中，即是未來若有全職機會是否仍優先考慮權宜工作，如是，即是指未來仍繼續從事權宜工作，由表 13 得知未來工作規劃的不同，其心理契約內涵的認知僅有雇主責任之福利與資源提供、善待員工、業務交付等三個因素有差異，其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 2-5 部分成立。

表 13 未來工作規劃之心理契約內涵差異

心理契約構面		樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	104	3.41	-2.11*
	否	81	3.71	
雇主責任--善待員工	是	104	4.48	-2.52*
	否	81	4.68	
雇主責任--薪酬	是	104	3.68	-2.00*
	否	81	3.89	

註：*表 P< 0.05, **表 P< 0.01, ***表 P< 0.001

6. 從事權宜工作的年資對心理契約內涵之影響

由表 14 可知從事權宜工作年資 1 年以下與 1-3 年的受雇者，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知同時高於年資 5-7 年的受雇者，意即相對於年資 1 年以下與 1-3 年的受雇者，有 5-7 年權宜工作經驗的受雇者，認為福利與資源的提供，雇主應負的責任比較低。因此假設 2-6 部分成立。

表 14 權雇工作年資之心理契約內涵差異

心理契約構面	業務內容	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任— 福利與資源提供	(1) 1 年以下	44	3.78	4.28**	(1) > (4)
	(2) 1-3 年	61	3.77		(2) > (4)
	(3) 3-5 年	40	3.34		
	(4) 5-7 年	15	2.70		
	(5) 7-10 年	11	3.51		
	(6) 10 年以上	15	3.42		

註：*表 P< 0.05, **表 P< 0.01, ***表 P< 0.001

7. 全職工作的經驗對心理契約內涵之影響

由表 15 得知受雇者全職工作經驗的不同，對於雇主責任之福利與資源提供，以及薪酬，以及員工責任之完善協助公司及自我能力提升、完善處理工作等四個心理契約內涵的認知有影響，因此假設 2-7 部分成立。

表 15 全職工作經驗之心理契約內涵差異

心理契約構面	曾有全職	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	117	3.33	-4.81***
	否	69	3.93	
雇主責任--薪酬	是	117	3.86	2.00*
	否	69	3.64	
員工責任--協助公司及自我能力提升	是	117	4.14	3.28**
	否	69	3.79	
員工責任--完善處理工作	是	117	4.26	2.07*
	否	69	4.07	

註：*表 $P < 0.05$, **表 $P < 0.01$, ***表 $P < 0.001$

8. 目前全職工作的情形對心理契約內涵之影響

受雇者目前是否有另一份全職工作的情況，對於心理契約內涵之所有因素，影響均無達到顯著水準，其心理契約內涵的認知均無顯著差異，因此假設 2-8 不成立。

9. 是否到出版社工作的狀況對心理契約內涵之影響

由表 16 得知受雇者是否有到出版社工作，其心理契約內涵的認知僅員工責任之協助公司及自我能力提升有差異，其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 2-9 部分成立。

表 16 社內工作與否之心理契約內涵差異

心理契約構面		樣本數	平均數	T 值
員工責任—	是	91	4.16	2.73**
	否	94	3.87	
協助公司及自我能力提升				

註：*表 $P < 0.1$, **表 $P < 0.05$, ***表 $P < 0.001$

10. 與多家公司保持合作關係的情況對心理契約內涵之影響

由表 17 得知受雇者同時與多家公司保持合作關係與否，影響雇主責任部分之福利與資源提供，以及員工責任之完善協助公司及自我能力提升、完善處理工作等三個心理契約內涵，因此假設 2-10 部分成立。

表 17 多家公司合作情形之心理契約內涵差異

心理契約構面	多家合作	樣本數	平均數	T 值
雇主責任—福利與資源提供	是	82	3.11	-5.85***
	否	102	3.89	
員工責任—協助公司及自我能力提升	是	82	4.18	2.61*
	否	102	3.91	
員工責任—完善處理工作	是	82	4.30	2.04*
	否	102	4.12	

註：*表 $P < 0.05$, **表 $P < 0.01$, ***表 $P < 0.001$

五、對所受待遇之感受對心理契約內涵之影響

「受雇者對所受待遇的感受」有受雇者對出版社是否盡到其義務的評價以及受雇者對於出版社對彼此關係態度之感受兩個構面，將兩個構面之滿意程度，依量表得分之總合依高低排列，以總分最高及最低的 27% 為分組界限，分別區分為高滿意度以及低滿意度兩組，並各採獨立樣本 t 檢定，檢視其心理契約的內涵是否有顯著的差異。

1. 受雇者對出版社是否盡到其義務的評價對心理契約內涵之影響

由表 18 得知受雇者對於出版社盡到其義務的滿意度，會影響雇主責任之業務交付，以及員工責任之完善協助公司及自我能力提升、完善處理工作等三個因素之心理契約內涵，因此假設 3-1 部分成立。

表 18 受雇者對出版社是否盡到其義務的評價之心理契約內涵差異

心理契約構面	滿意度	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--業務交付	低	55	4.05	-2.17*
	高	58	4.35	
員工責任—協助公司及自我能力提升	低	55	3.85	-3.03**
	高	58	4.24	
員工責任—完善處理工作	低	55	3.98	-3.30**
	高	58	4.35	

註：*表 $P < 0.05$, **表 $P < 0.01$, ***表 $P < 0.001$

2. 受雇者對於出版社對彼此關係的態度之感受對心理契約內涵之影響

由表 19 得知受雇者所反應出的出版社對彼此關係的態度，對於員工責任之完善協助公司及自我能力提升，以及完善處理工作兩個心理契約的內涵有影響，因此假設 3-2 部分成立。

表 19 受雇者對於出版社對彼此關係的態度之感受之心理契約內涵差異

心理契約構面	滿意度	樣本數	平均數	T 值
員工責任—協助公司及自我能力提升	低	105	3.88	-3.06**
	高	81	4.19	
員工責任--完善處理工作	低	105	4.08	-3.06**
	高	81	4.34	

註：*表 $P < 0.05$, **表 $P < 0.01$, ***表 $P < 0.001$

六、針對研究結果之討論

本節將針對所欲了解的研究問題，透過前述分析結果，依「樣本特徵描述」、「心理契約的內涵」、「影響心理契約因素」等方面，分別說明研究發現，並提出討論。

1. 樣本特徵描述

就個人背景而言，可知圖書出版業多數的權宜僱用受雇者為女性，佔 67.2% 過半的比例，或是由於原本圖書出版業的從業人員即以女性為主，也或是由於這樣的工作性質，適合二度就業或希望與職場保持持續關係的家庭主婦。年齡的分布，以 18-25 歲為最多；而教育程度偏向大學（專）程度，由這兩個特性，可推論此一類型從業人員，多為在學學生，抑或畢業不久的新鮮人。專長領域則以藝術設計領域的人數為多，可知此一產業傾向將美術編輯、設計等工作交由非正職人員進行。

以個人工作脈絡來看，此一類型僱用人員以部分工時者為最多，或也可解釋個人背景中，商社傳播領域為第二強的原因，或因出版產業同為傳播的一環，使得有相關領域的學生成為部份工時工作者。業務內容以創意性為最多，創意為出版產業的核心工作，由此可知出版產業有將核心業務外包的傾向。

從事權宜僱用原因則以主動因素比例較多，加上接受權宜僱用多數並非無合意的全職工作，以及多數填答者都喜歡權宜僱用的工作型態，可知受雇者是樂於選擇此一僱用型態。由曾有全職工作經驗者較多，以及目前多半無全職工作，再加上若有全職工作，其優先考慮權宜工作的人數較多，也可驗證其主動從事此一工作的意願。

於出版業內擔任權宜工作的總共年資以 1-3 年最多，可知此一僱用型態在出版業的廣泛運用並無太長的歷史，此外有高達 78% 的受雇者，在出版業內擔任權宜工作的總共年資低於五年，由此可知，大部分的受雇者都將權宜僱用工作當成階段性或次要的選擇，就長期而言，他們還是都期望與組織有長期穩定的關係。這部分與過去歐美的研究有著極大的差異，權宜僱用在歐美國家已行之有年，其僱用形式與習慣上，勞僱雙方皆有不期待僱用關係持續的認知；然而在台灣，由於比較重視人情，所以希望

彼此間發展長期的關係，而不只是單純的買賣關係，即便是雙方的僱用關係是有期限的，他們還是希望可以長期持續的合作。

合作的出版社則以北部為大宗，應是因多數的出版業都集中於北部的因素。其他狀況還包含多數無同時與多家出版社合作，同時僅與單一家出版社配合，或是由於出版社委外的業務都十分急切，使得這樣的受雇人員無法同時承接不同出版社的工作。至於是否到出版社工作的比例非常接近。

2. 心理契約的內涵

心理契約的內涵分別由權宜雇用受雇者所認知的雇主以及員工責任之題項，進行因素分析萃取而成，分別說明如下：

(1) 雇主責任：包含福利與資源提供、薪酬、善待員工、業務交付等四個因素，以此對照蔡綺芬（2002）對於應屆畢業生和在職員工所做心理契約內涵調查，所得之工作適切性與學習性、優渥的福利、重視溝通與分享的文化、完善的制度、成就感、薪酬等六個因素，可發現僅有福利與薪酬兩個因素有相近之處，而其完善制度所強調之升遷與福利給予也近似於本研究提出之福利與資源提供，其餘工作適切性與學習性、重視溝通與分享的文化、成就感則不在本研究權宜雇用受雇者所認知的雇主責任中，推論或者由於雙方關係的短暫，而對於雇主責任的期望也因而降低，且著重於實際的福利與薪資提供，以及善待員工、業務交付等明確的工作內容說明。

(2) 員工責任：包含協助公司及自我能力提升、完善處理工作、保密及同儕相處等三個因素，此一部分，目前仍為國內研究忽略，其中「協助公司及自我能力提升」此一因素，乃為權宜雇用人員為提升個人於組織中表現而強調者，與 Hiltrop（1995）所提出之現在的心理契約，員工責任包含創業精神、創新、提高績效表現的能力、出色的績效等因素有濃厚的關係；至於完善處理工作、保密及同儕相處則與過去的心理契約內涵無太大差異。

過去 Rousseau（1990）的研究中所提出之雇主應盡之長期工作保障、職涯發展、支持員工等關係型心理契約，在權宜雇用受雇者的心中，均已不復見，其中的職涯發展更是已歸向於受雇者本身的責任。Rousseau（1990）提出之快速晉升、培訓、高額報酬以及績效獎勵等交易型心理契約，則仍舊保留在權宜雇用受雇者對於組織責任的看法中，在本研究中，快速晉升、培訓以及績效獎勵均屬福利與資源的提供，與過去的關係型心理契約相似；高額報酬則屬薪酬此一雇主責任，同屬交易型心理契約。

由前述理由，可知權宜雇用人員與過去以常雇人員為對象之心理契約內涵，已有相當的差異。權宜雇用人員與雇主交易的時間有限，故要求雇主應盡到薪酬的準時支

付、善待員工，以及業務交付的完整性等責任，此類責任較偏屬於交易型的心理契約，將雙方關係清楚明白列出事項；然而其又將福利與資源的提供一併視為雇主對於權宜受雇者應盡的責任，此一內涵屬關係型心理契約，與過去在組織內科層體制下的常雇人員，對於雇主的基本要求相同，由此可看出權宜受雇者心理狀態的矛盾情況。

權宜雇人員對自我應盡責任的要求中，協助公司及自我能力提升此一面向在於過去，是屬於常雇人員要求組織所應盡的責任，然因應時代的轉變，為累積個人的競爭力，這些受雇者將此一面向轉而要求個人主動對自我的投資，更甚提供相關訊息協助公司，由此可見這些受雇者與組織之間的關係屬性，以非之前的隸屬或依附關係，在偏重交易型的勞雇關係中，個人將知能資本化，直接與組織合夥營利，使得雙方而成為兩個獨立平行之合夥或聯盟關係（陳照明、萬榮水，2001）。

由上述分析結果，可知權宜雇用受雇者之心理契約的內涵，仍以交易因素佔絕大部分，而關係因素僅有福利與資源提供此一構面，故雙方偏向交易主導型的雇用關係以及心理契約。對於勞雇雙方彼此應盡的責任義務，在雇主責任中，所有的面向均是與受雇者直接相關；而受雇者的責任中，直接影響雙方合作關係者，僅有完善處理工作、保密及同儕相處兩者，協助公司及自我能力提升此一面向則對於勞雇雙方均有助益。由此看來，在權宜雇用這樣的勞雇關係下，相對比較下，受雇者還是比較關注於本身未來的發展，當下與出版社的配合，也都是為了累積個人的能力與資歷。

3. 影響心理契約因素

心理契約內涵的差異，會受到個人背景中的年齡與教育程度影響，由於不同年齡層，其人生歷練以及看事情的視角有差異，再加上近年來價值觀的變化，使得其心理契約內涵顯著不同；至於教育程度，或是因教育程度的差異，使得各自著重的層面不同。

此外個人工作脈絡因素，其心理契約內涵有顯著差異者分述如下：

- (1) 權宜雇用類型：由於與出版社合作的型態不同，在這種情況下，出版社與其合作管理方式，以及對其工作要求當然會有所不同，而由於合作的基礎有所差異，其心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供因素，以及員工責任的完善處理工作，也有顯著不同。
- (2) 業務內容：影響心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供因素、員工責任的協助公司及自我能力提升因素，與完善處理工作因素，或是導因各業務內容在出版社所佔重要性不同的影響，使得出版社也有不同的措施，連帶影響到受雇者對於雇主以及員工本身責任的要求有所差異。
- (3) 權宜雇用意願及對出版社的依賴程度：研究中有多個題項均在了解受雇者

從事此一工作型態的意願，而其意願也反應著其對出版社依賴程度的強弱，若其由於被動因素而選擇此一工作型態，相對而言，其對出版社的依賴程度會比較強，而自我控制程度則較弱。過去從事此種型態的受雇者，多數是由於被動因素，如找不到全職工作、需照顧家庭等，然由研究結果得知，目前選擇此一工作型態的受雇者，多數出自個人的主動意願，及樂於從事此種型態的工作，其樂意與否，會影響其心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供、以及員工責任的完善處理工作，保密及同儕相處等三個因素。會影響這三個因素，或是導因於樂意的權宜雇用受雇者，著重於對自我工作的要求，以累積個人的能力，並獲得工作上的成就感或更多的合作機會；此外若是自願選擇這樣類型的工作者，可能不期望獲得比照全職人員的待遇，因而對於雇主福利與資源提供的要求不高；關於保密及同儕相處部分，樂意的受雇者，由於比較積極，所以態度上會有別於被迫從事此一類型工作的受雇者。而對出版社的依賴程度，則會對心理契約內涵之雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之完善處理工作等兩個因素產生影響。依賴程度較高的，或是為了保障自己的權益，而對於雇主責任之福利與資源提供有較高的要求；為了期望與組織更長的合作關係，所以也會更要求自己盡到完善處理工作的責任。

- (4) 對未來工作規劃：未來工作規劃是否優先考慮權宜雇用工作，可知受雇者是否持續選擇此一類型的工作，其選擇的狀況會對雇主責任部分的福利與資源提供、善待員工、業務交付三個內涵產生影響。想持續從事此一類型工作的受雇者，會比較關注雇主提供了什麼樣的福利與資源，給這類型的受雇人員；此外也會希望雇主能善待自己；至於雇主業務交付是否清楚，會影響雙方合作的品質以及受雇者的工作成效，或是由於此一因素，使預計持續從事此類型工作的受雇者，重視此一雇主的責任。
- (5) 從事權宜工作的年資以及是否曾有全職工作：此兩個因素與受雇者過去的資歷有關，由於不同的工作經驗，使得其對心理契約的內涵的認知有所差異，年資 1 年以下與 1-3 年的受雇者，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知同時高於年資 5-7 年的受雇者，由此可知權宜雇用年資較短的受雇者，或由於工作經驗較少，不自覺自己與正職人員的差異，或是因年資較短者多為部分工時或至社內工作者，故期望擁有比照常雇人員之福利與資源；而權宜雇用年資較長的受雇者，或是因為長期從事這樣的工作型態，已安於自己的身分，故不期望享有福利或資源。而曾有全職工作的受雇者，由於其過去的工作經驗，會影響其面對此類型工作的看法，曾有全職工作經驗者，

對於全職及權宜雇用的差異感受較深，在雇主責任部分，福利與資源提供或許不是他們所強調的，因為他們清楚自己的角色屬於權宜雇用人員，然而也因此一身分而著重於交易層面之薪酬要求；在員工責任部分，或是由於離開曾有的全職身分，讓他們較重視協助公司及自我能力提升此一面向，更加提升自己的能力，並盡量完善處理工作，使自己比過去的身分更具競爭力。

(6) 是否到出版社工作：在訪談中，部分受雇者由於到出版社工作與否的不同狀況，而對心理契約的內涵有不同的看法；而依據資料分析結果，可得知受雇者是否有到出版社工作，其心理契約內涵中，員工責任之協助公司及自我能力提升有顯著差異，或是由於至出版社工作者會不自覺將自己等同於全職人員，而不至出版社工作的受雇人員，很清楚自己的角色是不屬於出版社的內部人員，故社外工作的受雇者對於協助公司及自我能力提升此一員工責任的看法，應該會比社內工作的受雇者積極。

(7) 是否同時與多家公司保持合作關係：此一因素，則驗證了 McLean Parks 等人 (1998) 所提出之多重代理構面，可知受雇者有更多工作機會的選擇，其與組織協商的空間會更大，自主性較強，故會影響其心理契約的內涵。

關於受雇者對出版社是否盡到其義務的評價，以及受雇者對於出版社對彼此關係的態度之感受，此兩種情況之受雇者對所受待遇之感受的不同，也同時影響著受雇者心理契約的內涵。前者結果與黃家齊 (2002) 的實證研究有近似結果，後者則驗證了本研究的訪談結果，由此可知出版社的管理及相關政策、態度等，均會影響權宜雇用受雇者心理契約的內涵。

由差異分析的結果，可看出個人背景、工作脈絡以及受雇者對出版社是否盡到其義務的評價，對於心理契約內涵的影響，以雇主提供的福利與資源此一因素最受到關注。由此可知，該不同型態的權宜受雇者的心理契約，對於雇主責任之福利與資源的提供，皆非常重視。

過去穩定、長期的終身雇用體制下的勞雇關係，組織為了長期獲得受雇者的忠誠以及能力，於是提供相當福利等人力資源措施以為交換，此類交換條件，是針對常雇人員所提供的。然而權宜雇用關係中，雙方的關係期限是短暫的，勞方依據工作的時數或內容來支付薪資，受雇者依據所得薪資來付出個人知能，其本質上是屬於交易關係，強調的是單次交易彼此能力與薪津的交換，著重於當下各自的交易內容是否滿足彼此的需求。但是權宜雇用受雇者不自覺以為雇主福利與資源的提供，是其應得的交換條件，其影響程度更甚於對於雇主責任之薪酬此一利益交換因素，此一結果與受雇者之權宜雇用的身分兩者極具衝突性。推測或是由於權宜雇用與長期雇用兩種型態，

目前仍在台灣並行發展，於是權宜雇用人員，仍以長期雇用型態的心態來面對權宜雇用工作。

伍、結論與建議

本研究試圖了解權宜僱用人員心理契約內涵，且解析與提出權宜僱用受僱者心理契約之內涵及其相關影響因素，以提供圖書出版業的管理者，與權宜雇用類型的受僱者合作時，適時調整管理的方針。

在 186 份有效樣本中，權宜雇用受僱者多為女性、單身，年齡以 18-25 歲佔大部分比例，教育程度偏向大學（專）程度，專長以藝術設計與商社傳播領域為多。個人背景因素中，年齡與教育程度的不同，其心理契約內涵有顯著差異。個人工作脈絡因素中，除了是否另有全職工作，其心理契約內涵無顯著差異外。

其餘權宜雇用的類型、業務內容、權宜雇用意願、對出版社的依賴程度、對未來工作規劃、從事權宜工作的年資、是否曾有全職工作、是否到出版社工作、是否同時與多家公司保持合作關係等的不同，其心理契約內涵有顯著差異。對所受待遇之感受部分，受僱者對出版社是否盡到其義務的評價以及受僱者對於出版社對彼此關係的態度之感受的差異，均會影響心理契約內涵。

過去關於心理契約的研究多以常雇人員為主，少部分留意到權宜雇用人員的研究，並無考量到僱用關係的變化以及此類型受雇人員的特性，而在舊有研究的基礎下發展研究架構。隨著權宜雇用在各產業的蓬勃發展，舊有觀點有其不適切之處，本研究考量到權宜雇用之僱用關係特性，提出新的研究觀點，從相關文獻及訪談結果，推論權宜雇用人員對於勞雇雙方僱用關係本質之認知為「交易主導型」，而不同背景、工作脈絡因素以及所受待遇感受滿意程度之權宜僱用受僱者，會影響到其心理契約的內涵，其中並以對於雇主責任之福利與資源提供此一心理契約內涵的影響為最大，此結果可提供勞雇雙方，更瞭解彼此的想法，並協商出一最佳的合作方式，使得雙方均能獲利。

本研究為學術研究發展一新的探究角度，並提供實證資料，以供日後相關研究再深入探討瞭解不同類型之權宜雇用受僱者對於勞雇關係的看法，並且提供實務界運用之參考。對後續研究建議包括：（1）在研究對象方面，可依不同產業進行調查，以使此一研究內容更趨完整。（2）將出版社對於心理契約內涵的觀點納入，才能更具像呈現心理契約內涵。（3）配合單一家出版社與受僱者，調查其心理契約的情況，將使研究更具參考價值。（4）將時間構面納入研究範圍，由於心理契約具動態特性，可由此看出其發展的趨勢，提供雇主在規劃相關管理措施時，有一參考依據。

對實務應用的建議，從研究結果得知，權宜雇用受雇者所認知之雇主責任包含福利與資源提供、薪酬、善待員工，以及業務交付；而其認為個人應對雇主所盡之責任包括協助公司及自我能力提升、完善處理工作、保密及同儕相處。圖書出版業可參酌上述結果，在與權宜雇用受雇者合作時，考量受雇者的需求，而調整自己對於受雇者的對待方式；此外也須考量企業對於受雇者的要求，是否符合受雇者對自我本身的要求，若兩者間存在差異，出版社可透過其他管理的手段，以平衡兩方面的認知落差。

參考文獻

- 成之約（1999）。淺論「非典型聘僱關係」工作型態的發展與影響。勞工行政，139，10-18。
- 沈福仁（1998）。政府機關不續僱臨時工之評析。中國勞工，983，38-39。
- 柯志哲、何明信（2002）。臨時工之工作型態與人力資源管理—以石化業承攬商僱用之臨時工為例。人力資源管理學報，2（3），1-23。
- 徐鈴珠（1996）。約聘人員權益何在？--從擴大勞基法適用範圍談約聘雇人員之權益保障。法律與你，104，6-14。
- 陳致榮（2002）。鄉鎮圖書館任用臨時人員之探討。圖書館學刊，31，66-73。
- 陳照明、萬榮水（2001）。勞雇心理契約理論建構的爭論之剖析及其解決之展望。中國行政評論，10（4），101-128。
- 黃家齊（2002）。人力資源管理活動任隻與員工態度、績效之關聯性差異分析—心理契約與社會交換觀點。管理評論，21（4），101-127。
- 黃素惠（1994）。建立約聘（僱）人員離職給與制度必要性之析述。人事月刊，18（3），40-43。
- 萬榮水（2002）。公務人員期望「跨組織發展」生涯之勞雇心理契約意涵。研習論壇，19，頁29-34。
- 萬榮水（2005）。權宜雇用受雇者的心理契約內涵與特徵之研究：以圖書出版業為例。行政院國家科學委員會專題研究成果報告。
- 蔡綺芬（2002）。心理契約量表之建立。未出版碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，中壢市。
- 鄭銀榮（2004）。印刷產業臨時雇用人員構成及受雇者對工作與生涯看法之研究。出版界，69，34-38。
- 鄧學良（1997）。論公營事業約聘僱人員之勞動權益。勞資關係，16（1），24-33。
- Anderson, N., & Schalk, R.（1998）。The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19（Special Issue），637-647.
- Blau, P. M.（1964）。Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Byron, W. J.（1995）。Coming to terms with the new corporate contract. *Business Horizons*, 38（1），8-15.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S.（1987）。Developing buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 51（2），11-27.

- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I. & Turnley, W. H. (1994). Managing temporary workers: a permanent HRM challenge, *Organizational Dynamics*, 23 (2), 49-63.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13 (3), 286-294.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997a). Facilitating new deals. *Human Resources Management Journal*, 7 (1), 45-56.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd J. M. (1997b). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8 (2), 151-162.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13 (3), 286-294.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 19, 697-730.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33 (3), 353-372.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract Makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper and D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109. New York: John Wiley & Sons.
- Sparrow, P. R. (1998). Reappraising psychological contracting. *International Studies of Management & Organization*, 28 (1), 30-63.