

友後吐真言? Z世代職場友誼與建言行為影響之探討

壹、摘要

過去研究指出職場上員工與主管私下的情誼以及同儕友誼對組織及員工皆有正面效益，但較少探討友誼對建言行為的關係。另外，Z世代有別於其他世代(XY世代)，他們對於工作的定義不再只是單純的工作，他們對於能在工作中仍能擁有主管與同事情誼較以往世代有更高的期待，而當他們在工作上獲得職場友誼後是否更能表現出有利組織的行為?有鑑於此，本研究擬探討Z世代職場友誼對其建言行為的影響，分別從主管私下關係與同事友誼兩個面向，檢驗職場友誼是否影響員工的—心理安全知覺、組織契合度與工作訊息交換—三個中介機制，進而達到促進他們願意為公司的建言行為?本研究以網路問卷對私人企業員工進行為期三個月的三個時點的資料蒐集，最後比對三次皆回覆的有效樣本為101筆(第一時點回收312筆資料，第二時點回收132筆資料)，有效回收率為32.37%。研究結果發現，相較於主管的私下友誼，同儕之間的友誼不但能提高心理安全感以及資訊之間的交流，更能因為心理安全感而勇於對公司提出建言，此結果符合本研究當初的「友後吐真言」的預測，而更重要的是，本研究確同事間的友誼有助於營造員工對於公司與單位的安全感，進而對於建言有顯著的助益；相對的，主管的私下情誼並未能讓員工安心吐露對公司的建議。此外，Z世代在此現象的表現上並未與其他世代有所不同，新舊世代的員工皆可在較高的同儕友誼的基礎上對公司提出建言。本研究對於建言文獻上有新的理論貢獻，對於實務管理上也有建設性的意涵。

關鍵字: 職場友誼、主管關係、同事友誼、心理安全知覺、組織契合度、工作訊息交換、建言行為、Z世代

Abstract

Past studies have indicated that private friendship between employees and supervisors and peer friendship in the workplace has positive effects on both the organization and employees, but few studies have explored the relationship between friendship and voice behavior. In addition, Generation Z has higher expectations for being able to have supervisors and colleagues at work than previous generations. In view of this, this study intends to explore the impact of workplace friendships on the voice behaviors of Generation Z, and the three intermediary mechanisms of employees—psychological safety perception, organizational fit, and job information exchange—and thus promote their willingness to speak out for the company. This study used an online questionnaire to conduct a three-month survey of private enterprise employees. In the data collection at three time points, 101 valid samples were answered in the last three comparisons (312 data collected at the first time point and 132 data recovered at the second time point), and the effective recovery rate was 32.37%. The results of the study found that, compared with the personal friendship of supervisors, friendship among peers not only improves the sense of psychological safety and the exchange of information but also gives them the courage to make suggestions to the company because of the sense of psychological safety. This result is in line

with the original findings of this study The prediction of "friends tell the truth", and more importantly, this study confirms that friendship among colleagues can help build employees' sense of security for the company and the unit, which in turn has a significant benefit in speaking; in contrast, the supervisor's private Camaraderie does not allow employees to feel comfortable pouring out their suggestions for the company. In addition, Generation Z is not different from other generations in terms of this phenomenon. Employees of both the old and new generations can make suggestions to the company on the basis of high peer friendship. This study has new theoretical contributions to the literature on advice and has constructive implications for practical management.

貳、研究動機與研究問題

目前職場上勞力新生代為 Z 世代。美國人口學家 Schroer (2013) 將出生於 1995 年後之人群稱為 Z 世代(Generation Z)，普遍泛指在 1990 年代末至 2000 年代中期出生的人(大約介於 1995-2010 之間) (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016)。伴隨著世代的轉換，也不少負面字眼的標籤往 Z 世代身上貼，被形容為「最具破壞性」世代的他們，經歷了網路、互聯網、平板電腦、智慧型手機等科技的進步，溝通工具選擇多、思想的開放及多元化也因此讓他們可以在網路上搜尋大量資訊迅速地自學成家；這些特性與年長世代傾向作息規律、深思熟慮、凡事事先規劃以及就教權威等方方面面都存在顯著的差異(鄭志凱, 2017)，這使得新舊時代在職場上相處模式產生的衝擊。現在 Z 時代注重自主權，應徵工作時不再只考慮薪水，而是將工作幸福感、組織契合度、工作自由度都是為參考因素之一，而在組織中必定會結合不同世代的老闆、主管、員工，在此不同時代的管理模式、思考邏輯、職場行為的交互作用下，對工作的目標與想法及溝通模式，都會產生不同的衝擊。在安永聯合會計師事務所日前針對組織內員工進行的一項《職場五六七》調查中發現，年輕群族在工作溝通方式中，有超過六成以上喜歡主管能「以說明任務目的與重要性取代命令」(39%)及「以共同討論方式增加參與感」(27%)，亦即年輕族群期待管理者在權威的基礎下，還能像「朋友」一樣的富有同情心去進行自然溝通及對待部屬，以及接納他們在職場上的創新發想。因此，他們可能更期待上司或主管能像朋友般能傾聽他們對公司提出想法與建議意見、一起討論可行的方案。這樣的現象是否真的更明顯反映於 Z 世代而勝於其他世代？這些都是目前亟待深入探究與釐清的管理現場議題。然而管理者是否已經接受了不同世代間的差異而尋求新的管理模式？回顧 Z 世代的文獻，關於 Z 世代的特性目前研究多偏向行銷、學習方式與網路適應等(林莉婷, 2019)，在管理上主管如何貼近他們的工作特性，聆聽與激勵這群職場生力軍仍所知甚少，顯然，目前管理領域對於 Z 世代的工作特性與行為仍有相當大的空間值得深入探討。

建言行為是具挑戰性—促進取向的角色外行為。不同於一般的組織公民行為，建言行為具有「改變」的特性，目的是影響組織或工作單位產生改變與進步(Van Dyne & LePine, 1998)。不過，建言行為具有成本與風險(cost and risk)，會讓建言者遭受組織或單位內部的排斥與抗拒，包括被社會孤立、被貼上麻煩製造者的負向標籤、傷害個人的社會資本等(Bowen & Blackman, 2003)。在此特性下，本研究認為工作以外的非正式關係，例如職場友誼(Workplace

Friendship)，可能是一個有利於提升員工建言行為的因素，職場友誼在組織中被視為是最重要的非正式結構之一(Nielsen, Jex & Adams, 2000)，過去也有相關研究肯定，職場友誼對組織及員工有正面效益(Mao, 2006; Markiewicz, Devine & Kausilas, 2000)。本研究推測「職場友誼」可能兼具三種功能包括給予員工心理安全感、提升組織契合度，及加強工作訊息交換功能，讓員工能在情感、認知、訊息等方面對組織產生正向影響激發建言行為，不過，本研究對「友後吐真言」的推測在過去建言文獻中尚未被充分認知與探討。

有鑑於此，本研究試圖探討職場友誼是否能透過給予員工心理安全感、提升組織契合度，及加強工作訊息交換功能，讓員工能在安心且互惠的情況下提出建言行為，本研究之研究目的有以下三點，首先，探討主管關係(Supervisor guanxi)與同事友誼(coworker friendship)對其建言行為的影響，分別以心理安全知覺(psychological safety)、組織契合度(Person-organization fit，簡稱 P-O Fit)及工作訊息交換(informational exchange)的中介機制，藉此了解與主管關係及與同事友誼分別影響建言行為的心理機制在三個層面上何者為重?再者本研究認為「世代」為職場友誼的重要干擾變數，檢驗 Z 世代(相對於 XY 世代)為干擾變數，對於上述的中介關係是否有更明顯的關係。研究結果期望能提供企業在應對職場友誼與建言行為有參考依據。

參、文獻回顧與探討

一、職場友誼與建言行為

職場友誼為職場內人際互動關係之友好程度(Nielsen, Jex, & Adams, 2000)，為同事間相互承諾、信賴及分享價值利益與樂趣。職場友誼提供的功能為情感支持、訊息傳遞、升遷機會，並可協助個體工作完成並從他人獲得支持及資源(Berman et al, 2002)；而職場友誼不一定僅在同地位地位的同事之間發展，也會發展在地位不等的關係(如：上司與部屬)(Sias, 1998)，故本研究將職場友誼分為主管關係與同事友誼。主管關係意旨在與主管互動中，為滿足特定需求所做出之義務與人情相互交換，藉由信任感於互動中建立經濟信任，進而加深與主管在情感與交情上之連結(鄭駿豪、藍啟誠，2015)。而同事友誼意旨為達成職場環境的和諧，與同事發展出良好的職場互動關係，具有知識交換、互相信任之功能，使其在工作上更有默契(Berman, West, & Richter, 2002)。建言行為是指為了讓組織或團隊有更好的效能，以改善現狀為前提的主動表達能為組織帶來貢獻的意見。Ashford, Sutcliffe 與 Christianson (2009)認為員工會藉由建言機會(voice opportunity)、建言行為的工具性(voice instrumentality)、對個人後果的風險知覺(perception of risk)來決定是否發表意見。Ashford (1998)發現主管與員工有良好關係品質時，員工會認為他們的意見更容易被主管採納，

二、職場友誼的三種可能影響

(一)心理安全知覺

組織間能否透過主管及同事間互相合作來達成一致的目標，心理安全知覺在其中扮演著非常關鍵的角色(Edmondson, 1999)。心理安全知覺是指成員在特定組織情境(例如職場環境)中對於所處環境的知覺(Detert & Burris, 2007)，也是成員在組織中對於人際互動關係所導致負面結果的風險知覺(Edmondson, 1999)，而心理安全是指個人相信他們的同事(或主管)不會因

為提出建議而懲罰及誤解他們的程度 (Jian Liang & Crystal I. C. Farh & Jiing-Lih Farh, 2012) , 當風險知覺越低, 心理安全知覺會越高。研究顯示心理安全對團隊學習、建言、與績效都有相當的預測立及影響力 (例如, Baer & Frese, 2003) 。

(二)組織契合度

個人組織契合度指員工個人特質、策略需求、信仰、價值觀與組織文化、規範、與價值間的一致程度 (Bowen, Ledford & Nathan 1991) , 1980 年即有學者開始進行研究, 且 P-O Fit 已被肯定在個人福祉與組織績效上為一項重要研究變數 (Adkins and Caldwell, 2004) 。在過去相關文獻研究顯示, P-O Fit 會使員工對工作態度及組織行為產生顯著的影響結果像是較高組織認同 (Edwards and Cable, 2009) 與組織承諾 (Meyer, Hecht, Gill, and Toplonysky, 2010) 以及較低的離職意願 (Cable and Judge, 1996) 。

(三)工作資訊交換

工作訊息交換功能意旨人與人或人與組織間, 為使建立信任及資訊對等、以及共同達成目標或任務時, 透過討論、知識分享(Knowledge Sharing)、資訊交換(Information Sharing), 將彼此缺乏之資訊加以整合並將其運用於任務中 (Knippenberg, 2004) 。

三、主管關係與建言行為的三個中介路徑

員工建言行為的產生常取決於員工心理安全知覺, Zhao & Olivera (2006) 也指出當缺乏心理安全感時, 員工會覺得無法自由表達自己, 這些恐懼和顧慮導致他們不公開表達自己的意見和擔憂, 心理安全被認為有助於表達新想法並降低提出新想法的風險 (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998) 。過去研究多探討領導成員交換關係, 高程度的領導者與成員間的關係品質不僅能提供員工建言管道, 更能調整員工對建言行為的心理安全知覺, 使員工認為建言行為是安全的, 更能提高他們表達意見的意願 (Morrison, 2011) 。本研究從非正式工作關係的角度推論, 與主管有友誼關係時亦能使員工心理安全知覺提升, 因為員工相信主管是可以信任的, 並且會提供支持與協助, 因此當心理感受到較高安全性時, 此時有助於建言行為。

假設 1: 心理安全知覺在主管關係與建言行為之間關係具有顯著中介效果

研究指出, 當員工與組織間契合度愈高, 員工會表現較佳的工作態度 (Kristof, 1996) , 也會降低離職傾向 (O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991) 。根據羅啟峰、陳建佑、吳壽進、嚴雯君 (2011) 研究結果職場友誼與 P-O Fit 有顯著的正向關係。此外針對組織契合度與建言行為的關係, 從認同 (identification) 或認定 (identity) 的觀點切入, 則發現當員工對組織或工作團體有認同感時, 除了會強化員工間的關係連結、自我投入 (Foreman & Whetten, 2002) , 還會正向影響建言行為 (Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011) 。根據上述推論, 本研究認為, 主管關係能使員工提高組織契合度, 當員工對於組織契合度提升時, 較低的衝突風險使得部屬願意提出建言, 有利於提高建言行為。

假設 2: 組織契合度在主管關係與建言行為之間關係具有顯著中介效果

過去研究指出在高品質的主管與員工交換關係中顯示，兩者的密切互動能提升之間之工作訊息交換，並使注重彼此的義務關係及互相高度信任、尊重(Muldoon, Matthews, and Foley, 2012)，較樂於交換資訊與表達想法(賴鳳儀、林鈺琴、陳曉玲、李郁芬、湯蕙娟，2016)。本研究從非正式工作關係的角度推論，本研究推論當員工在組織中與主管有良好的職場友誼時，有助於工作訊息交換功能之提升，當工作訊息交換功能增加，有利於建言行為的發生，換言之，與主管關係應會經由工作訊息交換功能影響建言行為。

假設 3: 工作訊息交換功能在主管關係與建言行為之間關係具有顯著中介效果

四、同事友誼與建言行為的三個中介路徑

員工與同事間有友誼時，我們也預期此項變數能提高心理安全知覺，因為此時員工會相信組織中的同事會支持可以信任的，並且會提供支持與協助，因此心理感受到較高安全性，也因為容易發展出共同的團隊氛圍而產生建言行為(Ford & Seers, 2006)。換句話說，同事友誼會透過提升心理安全知覺進而增進建言行為。

假設 4: 心理安全知覺在同事友誼與建言行為之間關係具有顯著中介效果 **職場友誼、組織契合度與建言行為**

另外，本研究認為，同事友誼也能使員工提高組織契合度，當提升組織契合度時，較低的衝突風險使員工願意提出建言，有利於提高建言行為；反之，當同事間關係品質低時，也會使組織契合度降低，並且擔心和同事發生衝突會影響之後的發展，而選擇不提出建言。換句話說，同事友誼應會經由組織契合度影響建言行為，因此本研究推論出的假設為：

假設 5: 組織契合度在同事友誼與建言行為之間關係具有顯著中介效果

Kram and Isabella, (1985)等人提出職場友誼具有工作訊息交換功能之觀點，亦即職場友誼可使員工在工作上提供協助，Sias(2005)提出當工作關係愈好時，愈會提供有價值與工作有用之訊息之類似觀點。因此，員工經由職場朋友之工作訊息分享將工作做好，導致有好的工作表現(Ross, 1997)。相對地，當員工缺乏職場友誼，員工的工作能力將會遞減，而且會影響工作進展及工作績效。而當員工與同事間有職場友誼時，也有助於工作訊息交換功能之提升，當工作訊息交換功能增加，也會促使建言行為的發生，換言之，同事友誼應會經由工作訊息交換功能影響建言行為。因此在本研究推論出：

假設 6: 工作訊息交換功能在同事友誼與建言行為之間關係具有顯著中介效果

五、Z 世代的干擾效果

本研究根據國外學者的研究，Z 世代與 XY 世代間在人力資源管理實務上的需求有顯著差異(Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016)。Iorgulescu (2016)指出 Z 世代較舊世代更需要良好的人際關係職場，渴望公司給與職涯發展，對於工作安全與良好的薪資更高的需求。Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou (2020)發現 Z 世代較 XY 世代更注重內在動機。我們推論 Z 世代在工作上應會比 XY 世代呈現更渴望職場友誼，也就是傾向與主管和同事有良好的關係發

展，因此更可以產生較高的工作安全感，較多的組織契合度與更頻繁的資訊交換。因此，因此本研究提出以下假設：

假設 7: Z 世代會調節主管關係與心理安全知覺的關係

假設 8: Z 世代會調節主管關係與組織契合度的關係

假設 9: Z 世代會調節主管關係與工作訊息交換的關係

假設 10: Z 世代會調節同事友誼與心理安全知覺的關係

假設 11: Z 世代會調節同事友誼與組織契合度的關係

假設 12: Z 世代會調節同事友誼與工作訊息交換的關係

肆、研究方法及步驟

一、研究架構

根據文獻回顧與假設推論，本研究之研究架構如圖 1 所示。

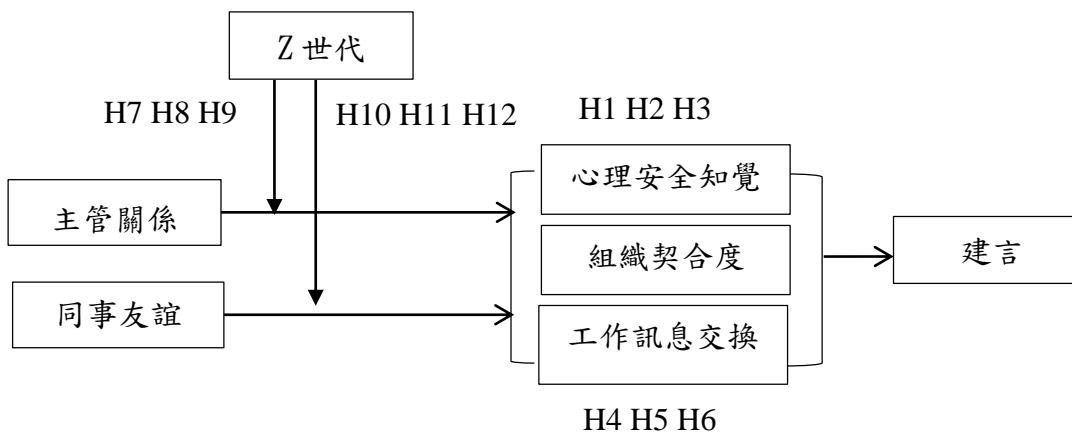


圖 1: 研究架構圖

二、研究對象與資料蒐集

本研究之研究對象為製造業、保險及金融業、運輸及倉儲業、量販零售業、不動產業、住宿及餐飲及娛樂業、國營企業等從業人員，藉由蒐集不同性質之行業，以多元來源資料擴大研究的涵蓋率，使本研究具客觀性與代表性。另外此研究以 Z 世代族群為主，透過 X、Y 等世代間的比較，進一步探討不同世代在職場上的身心狀況與主管領導、組織支持與個人特質間之影響關係。本研究採取網路問卷調查的資料蒐集法，調查對象自評問卷共 5 大項，包含「主管關係」、「同事友誼」及「心理安全知覺」、「組織契合度」、「工作訊息交換」。所參與網路問卷調查的人員，將會收到三個階段的網路問卷（每階段間隔兩個禮拜），內容包含「網路問卷資訊說明頁」、「第一階段背景調查」、「部屬自評問卷」。問卷發放程序上，第一階段問卷是由

每位研究員各自將 Google 表單製作之問卷傳送給符合條件的研究對象，第一個禮拜大約收回 40 份問卷，第二個禮拜則由各研究員親自聯絡不同行業之從業人員，並以分享連結之方式，將問卷傳播至該公司之其他部門填寫，最後第一階段問卷共收回 312 份；接著第二階段問卷於每位填寫者完成填寫後間隔兩個禮拜使用電子信箱發放，共發出 312 份，收回 134 份；第三階段問卷亦由每位填寫者完成填寫後間隔兩個禮拜後用電子信箱發放，發出 134 份，共收回 103 份，最後將此三階段問卷加以比對，剔除無效填答之問卷後，有效樣本共為 101 份。

三、研究變數之定義與測量

所有評等量表採用李克特五點量表衡量方式，量表尺度從 1「非常不同意」至 5「非常同意」。

(一) 主管關係

本研究採用 Law, Wong, Wang, & Wang, (2000)之整合性上下級關係量表 (共 6 題)，其中例題為「在節日或下班時間，我會打電話給我主管或是拜訪他」、「我總是主動的與我主管分享我的想法、問題、需求與感受」與「我關心並瞭解我的主管與他的家人以及主管的工作狀況」。

(二) 同事友誼

本研究採用之職場友誼量表改編自 Nielsen 等人 (2000) 根據兩個構面「友誼普遍性 (friendship prevalence)」與「友誼機會性 (friendship opportunities)」所建構之職場友誼量表。該量表總共 12 題 (1 至 12 題)，其中例題為「我在公司裡有良好穩固的友誼」、「能見到同事是讓我想去上班的一個原因」與「我能與同事們一起共同解決問題」。部分題目之分數將以反向題處理。

(三) 心理安全知覺

本研究採用 Edmondson (1999)之心理安全氣候量表(共 7 題)，其中例題為「當我們在這團隊犯錯誤時，通常會出現責難聲音」、「我的團隊任何成員都可以提任何問題，甚至是難以共同面對的議題」與「在我的團隊中，做些冒險性的嘗試是被大家所接受的」。部分題目之分數將以反向題處理。

(四) 組織契合度

本研究採用Chuang, Shen, & Judge, (2016)之量表(共7題)，包含價值觀適配、目標適配兩個構面。其中例題為「您對成就／成功的認知是否與您公司的相符合」與「您獲得的報酬是否與公司提供的報酬相符合」、「公司與其他公司競爭的方式是否與您期待的相符合」。

(五) 工作訊息交換

本研究採用 Subramaniam, & Youndt, (2005)之量表(共 4 題)，其中例題為「我們的員工會分享訊息且互相學習」、「我們的員工會與公司不同領域的人互相交流想法」與「我們公司的員工有著其他領域的知識並運用在另一個出現的問題跟機會」。

(六) 建言行為

本研究採用 Liang, Farh, & Farh, (2012)之量表(共 10 題)，包含促進性建言、抑制性建言兩個構面。其中例題為「主動提出建設性建議，幫助單位實現目標」、「對可能造成單位嚴重損失的問題，即使有不同意見，也直言不諱。」與「敢於單位出現問題時指出問題，即使會阻礙與其他同事的關係」。

(七) Z 世代

本研究根據對世代的普遍定義，界定 1997 年至 2012 年為 Z 世代，這群人口在目前就業市場上為年齡介於 26 到 15 歲的勞動人口。Z 世代將 26 歲以下之樣本編碼為 0，27 歲以上為非 Z 世代(X 世代與千禧年世代)編碼為 1。

(七)控制變數

基本統計資料如：性別、年齡、教育程度、月薪、工作職稱、工作年資及工作地區等為控制變數。

四、統計分析方法

統計資料分析包含敘述性統計、驗證性因子分析與多元迴歸分析。運用的統計軟體為 SPSS 統計軟體來分析研究結果依據。敘述性統計包含受訪者的基本資料與變數平均數與標準差。Cronbach alphas 衡量構念的信度。假設檢驗以迴歸為基礎進行路徑分析的 PROCESS v3.4 軟體 (Hayes, 2018)，進行調節式中介模式檢定，此軟體提供交互作用與條件式間接效果(conditional indirect effects)的理論模型估計，最後，調節式效果是否成立則由調效果檢驗來確認 (Hayes, 2015)。

伍、研究結果

一、樣本特性分析

本研究分析樣本中，性別占比中，男性的比例占 34.7%，女性占 65.3%。在婚姻狀況方面，未婚高達 90.1%。年齡層方面，25 歲以下占 56.4%，26~30 歲占 23.8%，31~35 歲占 6.9%，36~40 歲占 5%，41 歲以上占 7.9%。就教育程度而言，以專科或大學者人數最多，研究所及以上者次之，高中職及以下的人數最少。在公司產業分面，製造業（電子及科技業）占 28.7%，保險及金融業占 10.9%，運輸及倉儲業占 5.9%，量販零售業占 11.9%，不動產業占 3.0%，國營企業（例台糖、中油、台電、中華電信）佔 3.0%，其他產業占 36.6%。在就業狀況方面，正職人數最多達 79.2%，兼職只有 20.8%。與主管共事年資方面，5 年以下的比例高達 81.2%，6~15 年占 9.9%，16~30 年人數最少只占 8.9%。就計薪方式而言，高達 78.2%採用月薪制。在薪資區間方面，則是集中於 2 萬 6 千元~3 萬元及 3 萬 1 千元~4 萬元間，分別占 34.7%、21.8%（見表 1）。

表1 樣本個人特性概述表

個人背景項目	人數	百分比	個人背景項目	人數	百分比
--------	----	-----	--------	----	-----

性別	男	35	34.7	狀況 就業	兼職	21	20.8
	女	66	65.3		正職	80	79.2
婚姻	未婚	91	90.1	個人年資	5年以下	81	80.2
	已婚	10	9.9		6~15年	12	11.9
年齡	25歲以下	57	56.4		16~30年	8	7.9
	26~30歲	24	23.8	與主管共事年資	5年以下	82	81.2
	31~35歲	7	6.9		6~15年	10	9.9
	36~40歲	5	5.0		16~30年	9	8.9
	41歲以上	8	7.9				
教育程度	高中職以下(含)	8	7.9	計薪方式	時薪制	19	18.8
	專科或大學	74	73.3		月薪制	79	78.2
	研究所(含以上)	19	18.8		計件制	3	3.0
公司產業	製造業(電子及科技業)	29	28.7	薪資區間	1萬元以下	20	19.8
	保險及金融業	11	10.9		1萬1千元~1萬5千元	1	1.0
	運輸及倉儲業	6	5.9		1萬6千元~2萬元	0	0
	量販零售業	12	11.9		2萬1千元~2萬5千元	2	1.9
	不動產業	3	3.0		2萬6千元~3萬元	35	34.7
	國營企業(例台糖、中油、台電、中華電信)	3	3.0		3萬1千元~4萬元	22	21.8
	其他	37	36.6		4萬1千元~5萬元	9	8.9
					5萬1千元以上	12	11.9

二、相關分析

表 2 為本研究變數之平均數、標準差與相關係數分析表。由表 2 得知，主管關係與心理安全知覺有顯著正相關 ($r = .233, p < .05$)，顯示員工和主管關係越好員工的心理安全知覺越高。

表 2：相關係數、平均數、標準差與信度^a

n=101

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 性別	1.65	.478												
2. 婚姻	1.10	.300	-.04											
3. 教育程度	2.11	.508	-.05	-.07										
4. 兼/正職	1.21	.408	.12	-.09	-.062									
5. 薪資	3.66	2.27	-.23*	.19	.30**	-.38***								
6. 年資	3.66	6.14	-.18	.57***	.07	-.08	.30**							
7. T1 主管關係	2.25	.77	-.07	.11	-.01	.11	.09	.11	(.81)					
8. T1 同事友誼	2.98	.92	.10	.14	.08	.03	.17	.13	.54***	(.87)				
9. T2 心理安全	3.33	.61	-.04	.11	-.01	-.08	.17	.04	.23*	.39***	(.71)			
10. T2 組織配適	3.60	.67	-.07	.06	.11	-.05	.21*	.07	.32**	.35***	.55***	(.88)		
11. T2 工作訊息交換	3.56	.74	.02	.14	.22*	-.05	.09	.06	.31**	.49***	.52***	.59***	(.84)	
12. T3 建言行為	3.34	.73	-.12	.29**	.15	.02	.18	.16	.27**	.46***	.42***	.36***	.30**	(.88)

*p<.05；**p<.01；***p<.001.

a 對角線為 Cronbach's α 信度係數；對角線以下為相關係數。

；同事友誼與心理安全知覺有顯著正相關 ($r = .389, p < .001$)，顯示同事友誼越好員工的心理安全知覺越高；主管關係與組織契合度有顯著正相關 ($r = .323, p < .01$)，顯示員工和主管關係越好組織契合度越高；同事友誼與組織契合度有顯著正相關 ($r = .346, p < .001$)，顯示同事友誼越好組織契合度越高；主管關係與工作資訊交換有顯著正相關 ($r = .306, p < .01$)，顯示員工和主管關係越好工作資訊交換越高；同事友誼與工作資訊交換有顯著正相關 ($r = .486, p < .001$)，顯示同事友誼越好工作資訊交換越高；心理安全知覺與建言行為有顯著正相關 ($r = .417, p < .001$)，員工的心理安全知覺越高願意提出建言的意願越高；心理安全知覺與建言行為有顯著正相關 ($r = .417, p < .001$)，員工的心理安全知覺越高願意提出建言的意願越高；組織契合度與建言行為有顯著正相關 ($r = .364, p < .001$)，組織契合度越高願意提出建言的意願越高；工作資訊交換與建言行為有顯著正相關 ($r = .296, p < .01$)，工作資訊交換越高願意提出建言的意願越高。

三、 假設檢定

(一) 中介效果

我們分別以主管關係與同儕友誼預測三個中介變數(模式一二三)，以及最後以自變數與中介變數一起預測建言行為(模式四)，根據表 3 可以看出在控制人口統計變數後，主管關係與同儕友誼中僅有同儕友誼對心理安全感有顯著正向關係(模式一 $B = .26, p < .10$)，主管關係與同儕友誼對組織配適皆無顯著關係(模式二)，主管關係與同儕友誼中僅有同儕友誼對資訊交換有顯著正向關係(模式三 $B = .35, p < .001$)，此結果顯示同儕友誼程度越高，員工的心理安全感越高，也有助於同事間的工作資訊交換。最後，再納入三個中介變數後，結果顯示在控制主管關係與同儕友誼的效果後，三個中介變數中心理安全感對建言行為呈現顯著正向關係(模式四 $B = .35, p < .01$)，而同儕友誼仍呈現顯著的正面關係(模式四 $B = .27, p < .01$)，此結果顯示心理安全感可能是三個中介變數中最強韌的中介變數。

表 3：三個中介效果的迴歸分析表

	模式一： 心理安全感		模式二： 組織配適		模式三： 資訊交換		模式四： 建言行為	
	B	p	B	p	B	p	B	p
常數	2.67**	.00	2.59	.00	1.65	.003	.34	.56
控制變數								
性別	-.12	.37	-.06	.66	-.04	.78	-.14	.31
婚姻	.19	.41	.003	.99	.37	.18	.65*	.01
教育程度	-.05	.68	.07	.59	.33*	.02	.21	.12
雇用身分	-.10	.53	-.04	.82	-.15	.39	.17	.31
年資	.001	.94	-.003	.84	-.01	.52	-.03	.07
主管共事年資	-.03	.16	.0001	.99	-.001	.95	.04*	.04

月薪	.03	.34	.04	.26	-.03	.37	-.01	.74
自變數								
T1 主管關係	.02	.78	.17	.10	.08	.42	-.03	.79
T1 同儕友誼	.26**	.001	.16	.06	.35***	.000	.27**	.003
中介變數								
T2 心理安全感							.35**	.008
T2 組織配適							.18	.14
T2 資訊交換							-.19	.11
調整 R 平方	.1184		.0951		.2263		.3437	
F 值	2.4916*		2.1684*		4.2506***		5.3644***	

註:有效樣本總數 n=101 ; * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$

為了確認間接效果顯著性的可靠性，我們進一步採用 5000 千次拔薛分析檢驗間接效果，表 4 結果顯示心理安全感在同儕友誼與建言行為的關係中有顯著的間接效果 (BootLLCI=.002, BootULCI=.20)，因此，假設 4 獲得支持，而其餘中介效果皆無顯著的中介效果，因此，假設 1,2,3,5,6 皆未獲得支持。

表 4、間接效果拔薛分析分析

自變數	中介變數	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
主管關係	心理安全感	.01	.04	-.05	.09
同儕友誼		.09	.05	.002	.20
主管關係	組織配適	.03	.03	-.02	.10
同儕友誼		.03	.03	-.02	.12
主管關係	資訊交換	-.02	.03	-.08	.04
同儕友誼		-.07	.05	-.18	.03

(二) 干擾效果

本研究進一步檢驗 Z 世代(相對於 XY 世代)為干擾變數，探討新舊世代間對主管關係與同儕友誼的重視是否對建言行為產生顯著差異，本研究推測 Z 世代對於上述的中介關係將表現出更明顯的態勢，不過，經交互作用分析後，干擾效果並未得支持，因此，假設 7 至假設 12 皆未獲得支持。

綜合以上分析結果可以得知，相較於主管的私下友誼，同儕之間的友誼不但能提高心理安全感以及資訊之間的交流，更能因為心理安全感而勇於對公司提出建言，此結果符合本研究當初的「友後吐真言」預期，而更重要的是，本研究確認同事間的友誼有助於營造員工對於公司與單位的安全感，進而對於建言有顯著的助益；相對的，主管的私下情誼並未能讓員工安心吐露對公司的建議。此外，Z 世代在此現象的表現上並未與其他世代有所不同

陸、討論

一、理論意涵

過去研究指出職場上員工與主管私下的情誼以及同儕友誼對組織及員工皆有正面效益，但較少探討友誼對建言行為的關係。另外，Z世代有別於其他世代(XY世代)，他們對於工作的定義不再只是單純的工作，而是在工作中仍能擁有主管與同事情誼較以往世代有更高的期待，當他們在工作上獲得職場友誼後是否更能表現出有利組織的行為。本研究透過三時點的資料檢驗職場友誼是否影響員工的一心理安全知覺、組織契合度與工作訊息交換—三個中介機制，進而達到促進他們願意為公司的建言行為。本研究發現，相較於主管的私下友誼，同儕之間的友誼不但能提高心理安全感以及資訊之間的交流，更能因為心理安全感而勇於對公司提出建言。本研究的結果確同事間的友誼有助於營造員工對於公司與單位的安全感，進而對於建言有顯著的助益；相對的，主管的私下情誼並未能讓員工安心吐露對公司的建議。

本研究第二個目的為檢驗Z世代（相對於XY世代）為干擾變數，探討新舊世代間對主管關係與同儕友誼的重視是否對建言行為產生顯著差異，本研究推測Z世代對於上述的中介關係將表現出更明顯的態勢，不過，干擾效果並未得支持。儘管本研究測試Z世代的干擾效果並不如預期，但可以得知相較於主管的私下友誼，同儕之間的友誼不但能提高心理安全感以及資訊之間的交流，更能因為心理安全感而勇於對公司提出建言，此結果符合本研究當初的「友後吐真言」預期，而更重要的是，本研究確同事間的友誼有助於營造員工對於公司與單位的安全感，進而對於建言有顯著的助益；相對的，主管的私下情誼並未能讓員工安心吐露對公司的建議。此外，Z世代在此現象的表現上並未與其他世代有所不同。

二、實務意涵

現今的職場上，主管與部屬的友誼氣氛漸漸受到Z世代的影響，好的同儕友誼或是與主管的私下情誼，都足以進而影響到建言行為。在過去國內的研究與國外期刊中，並無深入討論到友誼進而影響建言行為的論點，但我們認為這個議題已是現在的趨勢及未來發展重點。若能針對此職場氣氛進行深入研究，並從職場管理人之角度開始重視友誼關係，是否就能增進Z世代與主管間的建言行為，進而幫助企業更容易的管理Z世代人才，不再只是由主管以「上對下」來跟部屬溝通，而是改成與部屬「做朋友」的方式。

透過此研究分析，期許能夠讓企業更加重視員工的心理安全知覺、與組織契合度、工作資訊交換，這三個層面的影響程度越高，會讓員工願意提出建言的意願越高；另外，也期望在未來職場上，可以更有效率的在同儕與部屬間達成共識，促使職場走向更良好的溝通氛圍。

柒、參考文獻

林莉婷(2019). Z世代青少年智慧型手機使用現況之我見，臺灣教育評論月刊, 8(12), 160-164.

- 賴鳳儀, 林鈺琴, 陳曉玲, 李郁芬, 湯蕙娟(2016). 主管與同事關係品質對建言行為的非線性關係：心理安全知覺的中介角色. *人力資源管理學報*, 16(3), 1-28.
- 羅啟峰, 陳建佑, 吳壽進, 嚴雯君(2011). 職場友誼、組織承諾與個人組織契合度關係之研究. *北商學報*, 20, 70-82.
- 鄭駿豪, 藍啟誠(2015). 主管與部屬交換關係、關係、內部控制與工作績效之研究—以台灣地區餐旅產業為例. *商業現代化學刊* 8(1), 227 – 246.
- 鄭志凱 (2017) Z世代來了！世代衝突怎麼解，天下雜誌第 621 期專欄文章。
- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 969-978.
- Alterman, V., Bamberger, P. A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., & Shi, J. (2020). Best Not to Know: Pay Secrecy, Employee Voluntary Turnover, and the Conditioning Effect of Distributive Justice. *Academy of Management Journal*, (In press).
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*: 175-202. Bingley, UK: Emerald.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90 – 106.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Bowen & Blackman, (2003) *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., Jr., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-51.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decision, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied psychology*, 65(1), 66-98.

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, J. R., & Cable, D. A. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 258–270.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
- Jian Liang & Crystal I. C. Farh & Jiing-Lih Farh(2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of management journal* ,55(1), 71-92.
- Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The roles of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor–subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.

- Markiewicz, D. I., Devine, I., and Kausilas, D. (2000), "Friendships of woman and men at work: Job satisfaction and resource implications", *Journal of Management Psychology*, 15 (2), 161-84.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (Culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., and Adam, G. A. (2000), "Development and Validation of Scores on a two-dimensional workplace friendship scale". *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628-43.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ross, J. A. (1997). Human resources-Does friendship improve job performance. *Harvard Business Review*, 75(2), 8-9.
- Schroer, W. J. (2008). Generations X, Y, Z and the others. *The Journal of the Household Goods Forwarders Association of America*, 40, 9-11.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375-395.
- Sias, Patricia, and Daniel Cahill. (1998). From Co-Workers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Work- place. *Western Journal of Communication* 62(3): 273-300.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48: 450-463
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *The Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.