

員工感知倫理氛圍對員工幸福感的作用機制： 角色模糊和角色衝突雙中介模型

湯曦，李昕，田青*，汪勤舟

（澳門科技大學商學院，澳門）

摘要：為探索員工感知的企業倫理氛圍對員工幸福感的影響作用機制，本文以員工角色情形中的角色模糊及角色衝突為中介變量構建研究模型。研究樣本來自中國內地多家企業，共收集有效問卷183份。調查結果支持如下假設：1a，員工感知倫理氛圍與員工角色衝突呈負向相關；1b，員工感知倫理氛圍與員工角色模糊呈負向相關；2a，員工角色模糊在感知倫理氛圍與員工幸福感之間起中介作用；2b，員工角色衝突在員工感知倫理氛圍與員工幸福感之間起中介作用。據此結果，研究發現啟示企業應構建高水平的倫理氛圍，以降低員工感知到的角色模糊和角色衝突程度，從而提升員工在工作場所的幸福感受。

關鍵詞：員工感知倫理氛圍；角色模糊；角色衝突；員工幸福感

Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Ethical Climate and Employee Well-Being

Xi TANG, Xin LI, Qing TIAN*, Qinzhou WANG

(School of Business, Macau University of Science & Technology, Macau, China)

Abstract: This paper examines the mechanism of role ambiguity and role conflict in the relationship between employee perceived ethical climate and their well-being in the workplace. The participants were randomly selected from some enterprises in mainland China. A total of 183 sets of valid questionnaires were collected. The survey results support the following hypotheses: 1a: There is a negative correlation between perceived ethical climate and employee role conflict; 1b: There is a negative correlation between perceived ethical climate and employee role ambiguity. 2a: Employee role ambiguity plays a mediating role between the perceived ethical climate and employee well-being; 2b: Employee role conflict plays a mediating role between employees' perceived ethical climate and employee well-being. Based on the results, the research suggests that enterprises should develop a high level of ethical climate to reduce employees' role ambiguity and role conflict and increase employees well-being in the workplace.

Keywords: Employee Perceived Ethical Climate; Well-being; Role Ambiguity; Role Conflict

收稿日期：2020-08-05；修訂日期：2021-03-16。

*通訊作者：田青，女，澳門科技大學商學院教授，主要研究方向：工作重塑、匠心、企業社會責任等。

E-mail: qtian@must.edu.mo, Tel: 00853-88972265

0 引言

員工為企業立身之源，他們為企業帶來生命力與活力，創造績效和收益，因此，如何更好地管理員工已成為現代企業組織管理過程中關注的重點。隨著管理科學的發展，研究者和管理者們將目光從提升員工薪酬、升職等外部獎勵逐漸轉移到提升個體對職場內在體驗、心理感受等因素上，如員工感受企業氛圍以及感知在職場中的幸福感，其中員工幸福感成為影響員工產出績效，甚至決定其離職傾向高低的關鍵因素。學者們呼籲企業管理者關注員工在工作場所內獲得的幸福感水平，探究影響員工幸福感的諸多因素以提升其在組織中的工作績效。長久以來，許多企業都將薪酬水準視為決定員工幸福感高低的絕對原因，而近年來的研究卻證實了上述論斷並不完全正確^[1]。員工幸福感被從兩個層面加以研究詮釋，即員工的主觀幸福感和心理幸福感。而無論是強調員工對生活及工作滿意度的主觀幸福感，還是強調個體實現自我價值和挖掘自身潛力的心理幸福感，良好的組織氛圍及工作環境都已被證實是其關鍵影響因素之一。^[2,3]在此情況下，組織內氛圍逐漸成為企業及研究者們關注的焦點，其與企業內部的工作滿意度、工作投入、組織承諾等多項重要變量息息相關^[4]。

積極的組織氛圍被認為可以為企業帶來優異的績效及提升客戶滿意度^[5]，且由成員一致認同和接納的積極氛圍能夠協調個體及集體之間的衝突，增強組織的凝聚力，加深員工的組織承諾，維持較高的員工忠誠度和較低的主動離職水準，實現核心員工的保留^[6]。企業氛圍研究在近二十年中逐漸被細化為針對多個特定類型的氛圍研究，員工感知倫理氛圍（Ethical Climate）也進入研究人員的視線。員工感知道德倫理氛圍被定義為員工如何判斷行為是否合乎倫理，並在此基礎上對相應的實踐、進程、規範和價值觀做回應^[7]，其決定了員工在工作中面對道德相關問題時會做出怎樣的回應和行為。低水平倫理氛圍被證實會對

員工造成負面影響，會降低員工對組織的信任，削弱他們的組織承諾，並會導致員工承受較高的心理負擔和工作壓力，最終降低員工的工作滿意度^[7-9]並減少員工在組織內體會到的幸福感。

對於現代企業，維持員工幸福感，擁有和諧的人際關係，是除高薪資報酬外對幸福感影響的重要因素之一，如何保持角色間的協調也因此成為個體所關注的重點。根據 Katz 和 Kahn(1966) 的研究，個體被視為組織內“角色”，角色連接著個體與組織，是承載社會制度的基本單位，也是這些社會系統面對作為個體的組織成員的需求總和^[10]。因此，若是個體對其所扮演的角色定位不夠清晰，或是扮演多個衝突角色時產生矛盾，都將產生不同程度的角色壓力，從而影響員工在企業內的日常工作行為，降低個體體驗感，減少績效產出。本文以角色理論為研究基礎探討在角色衝突和角色模糊情形下的員工感知倫理氛圍會對員工幸福感帶來怎樣的影響，探求角色衝突和角色模糊在員工感知倫理氛圍與員工幸福感關係之間的中介作用。

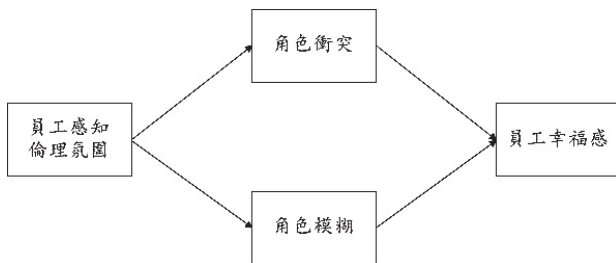
二十世紀中期開始，關於員工角色壓力、感知倫理氛圍及員工幸福感的研究已分別先後進入組織行為學領域，儘管已有眾多文獻探討，但從員工感知倫理氛圍及角色壓力視角探求員工幸福感的影響機制仍是一個較為空白的板塊。為構建一個有效的結構理論來預測個體在組織中的特定行為，本文從社會認同理論視角出發，對員工感知倫理氛圍與員工幸福感間基於角色壓力的間接關係加以解釋。為使影響因素更加明確，研究將分別對角色模糊及角色衝突的中介效應進行探討。

現代人力資源管理將“人”視為組織的重要資源之一，注重通過個體的發展來提高組織的收益，管理者需要通過相關理論的支持來為實踐提供理論依據，實現對個體行為的預測與干預。本文旨在探討如何通過構建員工感知高倫理氛圍的方式來對員工幸福感進行提升，並藉此對組織中的管理決策提供指導和意見參考。

綜合上述研究目的，本研究提出下列研究架

構（圖 1）：

圖 1 研究架構



1 理論背景與概念

1.1 社會認同理論

社會認同理論由 Tajfel 和 Turner（1974）等人在 20 世紀 70 年代末提出，重點聚焦於兩個問題：“我是誰”“我歸屬何處”。社會認同理論提出，認同感是個體能夠意識到自身屬於某一個特定的社會集體，同時從這一集體中獲得情感與自我價值實現上的意義。

社會認同包含三個主要環節的心裡過程：類化，認同和對比 (Categorization-Identity-Comparison Theory, CIC) ^[11]。類化是社會認同過程的基礎，通過類化個體能夠對社會環境進行區分、切割並進行重組，建立系統的結構與秩序，將複雜的環境因素變得相對簡單。個體能夠藉此對自身處境做出判定，從而靈活調整社會行動。認同產生在類化的基礎上，集體中的個體會自覺地將集體理念作為自我理念的一部分，對所屬的集體有高水平的認知、情感依附和從而實現自我價值 ^[12]。組織中的認同是成員內化團隊目標，塑造集體角色身份的過程，成員由此調整自身的道德判斷及作出相應的行為，使其更符合和接近組織氛圍所影響和引導的方向。在類化及認同之後，個體基本上已經能夠對自身在群體中的角色產生認同和共識，此時對比這一與外群體進行比較的過程能夠幫助員工將這種認同感加以深化，從而突顯顯集體邊界，喚醒個體對其所處組織的認同感。社會認同理論強調個體的社會屬性，認為自我並不獨

立於或者前置於集體，藉助類化-認同-對比過程，個體實現其對自己在組織中所接受的規則或所擔任角色的多重認同，而集體中的員工互相比較的過程能夠強化對自身存在意義的認知和評判。

本研究通過集體背景下的個體對自身在集體中位置的認同作用，以此為基礎探究群體行為產生的關係背景。社會認同理論為我們考察組織員工感知倫理氛圍通過角色衝突對員工幸福感產生的間接影響獨闢蹊徑。組織中的個體，或者說員工無法獨立存在，無法獨立產生自我意識及角色感知，需要通過不斷與組織內外人員、與組織氛圍情境互動溝通，組織員工感知倫理氛圍就是其中的現象之一。員工感知倫理氛圍體現了組織內的普遍道德導向和價值傾向，它最終對個體自我角色會產生認知及評判的影響，形成明確的道德傾向並成為個體自身行動的心理性原則 ^[13]。

1.2 員工感知倫理氛圍

Victor 和 Cullen (1987) 最早對倫理氛圍作出闡述，他們認為倫理氛圍為組織內個體對行為是否合乎倫理標準，及在面對倫理困境時如何作出相應選擇確立了普遍標準 ^[14]。Wimbush 和 Shepard (1994) 將其定義成一種產生於員工在處理和看待倫理困境的實踐中的認知。倫理氛圍並不是情感和態度，而是個體自身的體驗與分享，也是一個組織中倫理行為想法形成的重要依據 ^[15]。此後的大多數倫理氛圍研究都選擇參考上述兩者給出的定義。

從眾多關於倫理氛圍的文獻回顧中可以得出以下三個主要論點：一，員工感知倫理氛圍是企業中個體普遍擁有的一種思維方式，體現在對倫理問題及倫理困境的看待及處理過程中；二，這種對氛圍的感知影響著個體的工作態度、動機、和實際操作，左右著員工的行為；三，員工感知倫理氛圍最終會通過個人行為聚合到組織層面，員工感知倫理氛圍影響著組織的整體行為。員工感知倫理氛圍作為組織氛圍的重要構成之一，影響著員工的心裡感受、態度和言行 ^[16]。

1.3 角色壓力：角色模糊與角色衝突

Van Sell, Brief 和 Schuler (1981) 建立了角色互動模型 (Role Episode Model)，將角色壓力劃分為角色衝突及角色模糊兩個方面^[17]。在此模型中，角色發出者將其對於角色的期望定位給角色接受者，此時會出現若干現象：第一，接受者和發出者的期望完全契合，則接受者將作為角色的履行者執行角色期望的行為；第二，接受者的角色期望出現了缺失，角色接受者的行為規範出現了模糊，無法執行或只能部分執行；第三，接受者與角色發出者的期望不一致，兩者之間出現矛盾角色行為無法執行^[17]。

在整個角色定位的過程中，因為現象的不同，對組織層面、個人層面和組織員工關係層面都將造成影響。而員工感知倫理氛圍作為情境的重要構成部分，也影響著個體員工角色壓力的形成和控制^[18,19]。因此，本文使用角色形成模型作為角色衝突的概念基礎，個體在無法滿足角色期望，或角色期望不一致，角色期望不清晰的情形下會產生角色壓力，引起員工緊張焦慮等壓力感受和反應。

1.4 員工幸福感

員工幸福感的研究主要分為兩個流派，即主觀幸福感與心理幸福感。前者更強調個體本身的知覺感受，將幸福感視為在標準評判下對生活品質綜合的判斷。其不僅是個體在情感上的變化，還包括對當前工作的整體認知及滿意度^[20-22]。Wright (2004) 同樣將滿意度作為幸福感的代表指標之一，將幸福感定義為員工在當前時段內對工作的體會認知和情感反饋^[23]。主觀幸福感被研究者們視為一個多維度的概念，Diener(1999) 將其劃分為情感幸福和積極功能兩個方面^[24]，Keyes 和 Magya-Moe(2003) 定義主觀幸福感為個體對生活滿意度的感知、積極與消極情緒之間的平衡、心裡幸福感及社會幸福感四個維度的結合^[25]。

心理幸福感的概念最早可以追溯至亞里士多德的“幸福”概念，這一流派的代表學者 Ryff (1995) 將其定義為包含六個維度，即：自主性、環境掌控、目標實現、自我提升、積極人際關係、自我接納的概念。其之後的研究認為幸福感包括行為和動機兩個層面，強調個體自我價值的實現和潛能的開發^[26]。心理幸福感的實現重點在於員工人生目標的達成，包括個體與工作相關的行為動機、態度、正負面情緒等等^[27,28]。

無論是主觀幸福感還是心理幸福感的代表學者，都將其視為一種個體持有的認知與感受，包含員工對工作整體滿意度的評判。幸福感受到組織、環境及個人因素三個層面的影響，其中工作特徵、人力資源管理政策及組織氛圍都對員工幸福感產生顯著影響。

2 研究假設

2.1 員工感知倫理氛圍與角色壓力

根據社會認同理論，組織倫理氛圍的強弱能夠影響員工對自身角色的感知和認同感，並將其內化為自身的倫理準則，在此過程中員工所感受到的角色壓力程度也會相應降低。已有研究證實，高感知倫理氛圍如制度導向、法律導向和關懷導向的組織氛圍，可以有效地降低員工的角色壓力^[29-31]。倫理氛圍作為一種員工與組織間一致認同的觀念，能夠從倫理的角度為員工的行為、認知、態度等方面提供指引。在低倫理氛圍下工作的員工很容易陷入倫理困境從而感受壓力和迷惑，他們會不斷陷於“我該做什麼”的不知所措的焦慮中^[32]。

感知倫理氛圍對員工產生影響的一個最直觀例子來自於 2008 年中國奶製品污染事件。低倫理的氛圍下，生產方選擇在產品中添加污染物以提高效益，從而導致後續系列生產線的製品污染^[33]。在後續的跟蹤報道中，該企業許多員工陷入道德困境之中，他們經受消費者、父母及企業員工的

三個角色之間的衝突，無法達成角色發出者的期望，工作積極性降低，從而產生離職意向。在倫理氛圍水準高的企業，員工在面對客戶和產品問題時會選擇更為道德的解決方案，而低倫理的企業氛圍會使其難以在最大化利益及合規行為間做出平衡，與角色發出者的期望產生偏差，造成角色模糊。Schwepker 等人（1997）認為角色衝突代表員工與角色期望間的不一致或不協調程度，而相較於顧客、工作量、家庭等其他因素，員工感知倫理氛圍對角色衝突的影響更加顯著，低倫理氛圍中的員工更容易對所面對的角色期望產生不信任感，出現角色衝突現象^[34]。Schwepker & Hartline（2005）的研究證實高倫理氛圍能夠通過行為引導減少員工感知到的角色衝突，而員工角色衝突的產生對角色模糊有著直接的影響，因而高感知倫理氛圍也能夠降低員工的角色模糊感^[35]。Jaramillo 等人（2006）認為感知倫理氛圍可以被看成一種企業倫理準則，能夠使員工明確自身應該做出怎樣的選擇，明確“我應該做什麼”，從而使自己的行為更符合角色的期望，降低角色模糊和角色衝突的產生。

DeConinck（2010）提到，感知倫理氛圍是一個關於責任／信任、同事行為、道德規範及銷售實踐四個維度的多維構念，而責任／信任這一維度被證實對員工角色模糊有著顯著影響。高倫理氛圍往往能帶來高度的責任感和信任感，降低員工角色模糊的產生^[36]。

綜上所述，本研究認為員工感知倫理氛圍作為員工在實踐行為中參考的認知標準與準則，能夠影響組織內個體的責任感與信任感，使其在面對倫理問題時能夠更適應和貼近角色發出者的期望，降低員工所感知到的角色模糊和角色衝突感。在上述理論的基礎上本研究作出如下假設：

假設 1a：員工感知倫理氛圍與員工角色衝突呈負向相關

假設 1b：員工感知倫理氛圍與員工角色模糊呈負向相關

2.2 員工感知倫理氛圍與員工幸福感：角色壓力的中介作用

Hoover（2007）探討了感知倫理氛圍對於組織中個體的影響，提出員工感知倫理氛圍與員工情感幸福感之間存在顯著相關性，氛圍的道德與否影響著個體幸福感的高低^[40]。Sims（1999）認為員工感知到的倫理環境可以作用於員工的工作行為及態度^[41]。近年來的多項研究也論證了感知倫理氛圍與員工工作滿意度之間的有積極關聯性^[42,43]。

根據社會認同理論，當個體將其所處的倫理氛圍內在化並產生認同時，其心理認知及後續行為都將做出相應的調整，而當這種在集體內的角色認知與既定的倫理道德觀念相左，也就是倫理氛圍較低時，個體對自身角色的認知和認同二者間會產生矛盾與衝突，從而感受到無法與道德相匹配的自身角色期望。不匹配的角色期望包括角色相關信息的缺失和個體對角色資訊的理解偏差，這些都將導致角色行為的無法履行或履行不當。而個體幸福感的來源之一是個體對其角色扮演的滿意程度，即個體在工作生活中的適應程度和貢獻程度^[44]，角色行為的無法履行和履行不當會造成個體在組織中不適應程度的加深，個人能夠感知到其對於組織貢獻程度的降低，因此角色模糊程度的加深將降低個體對幸福感的感知程度。角色模糊與幸福感的之間存在的負效應也得到 Deckard 和 Present（1989）的證實，他們提出當角色壓力顯著時，個體心理和身體的幸福感和滿意度都會降低^[45]。Wharton 等人（2011）同樣證實，較低水平的角色模糊認知程度能夠帶來較高程度的個體幸福感水平^[46]。

同理，個體角色衝突程度的加深也會帶來更高的工作壓力和更低的工作效率，並且降低個體對錯誤的寬容程度和變化的適應程度，導致在工作團隊中出現退縮行為^[47]。退縮指個體有了離職傾向，即學者 Porter 和 Steers（1973）定義的不滿意後的迴避傾向^[48]。高工作壓力和低工作效率無疑會引發個體產生離職的念頭^[49]，而在此種情境下，

員工的主觀及心理幸福感都難以得到保障。此外，研究人員證實角色衝突與員工的身體緊張和精神緊張存在顯著負相關，能夠導致員工工作滿意度的下降^[57]。

綜上所述，本研究認為員工角色衝突及角色模糊受其感知到的倫理氛圍程度影響，高倫理的氛圍能夠降低員工的角色壓力。同時，高角色壓力會給員工帶來精神緊張、適應力下降及身體健康受損等等負面影響，從而使其在工作中的幸福感水準降低。因此較高程度的感知倫理氛圍能夠通過降低員工的角色壓力來提高其在組織內獲得的幸福感。由此本研究推斷：

假設 2a：員工角色模糊在感知倫理氛圍與員工幸福感之間起中介作用

假設 2b：員工角色衝突在感知倫理氛圍與員工幸福感之間起中介作用

3 研究方法

3.1 被試與調查方式

本研究選取中國內地多家商業公司作為調查對象，採用時間序列配對形式進行發放，並在問卷中增設手機尾號後四位作為二次問卷配對依據。時間 1 的研究問卷包含員工感知倫理氛圍變量，時間 2 包含角色模糊、角色衝突、員工幸福感等三個變量的題項。兩個時間段問卷均包含人口統計題項，包括組織類型、性別、年齡、工作年限、教育程度、家庭狀況等。

3.2 研究工具

變數測量均採用李克特 5 點量表的計分方式，分值對應的範圍從 1= 非常不同意 到 5= 非常同意。

員工感知倫理氛圍採用 Victor 和 Cullen

(1988) 編制的關於關懷導向、制度導向和法律導向三個維度的量表^[50-52]，共 11 道題項。例如：“我們的企業積極參與社會公益項目和活動”。

角色模糊和角色衝突均採用 Schuler, Aldag 和 Brief (1977) 的題項^[53]，其中角色模糊有 6 個題項，角色衝突有 8 個題項。例如：“關於我的工作，我有著清晰的計畫和目標” 以及“我必須在不同條件下以不同方式完成一些工作”。

根據 Lapierre 和 Allen (2006) 的觀點^[36]，個體對於其所處環境壓力源的感知會直接影響情感和身體對幸福的感知。所以本研究採用身體特徵 (13 個題項) 和心理壓力 (6 個題項) 兩個維度來測量員工幸福感，前者來自於 Spector 和 Jex (1998) 開發的 PSI 量表，後者來自於 Caplan 等人 (1980) 年開發的情感壓力量表。例如：“消化不良或胃有灼熱感” 以及“悶悶不樂”^[54,55]。

本文所採用的控制變數是企業類型，問卷中設置了國有企業 (中資)、私營企業 (中資)、外資企業和其他共四種類型的選項。根據樣本的實際情況，在資料統計時將企業類型分為兩類：中資企業和外資企業。感知倫理氛圍在概念上屬於情境文化，而企業類型將可能對其內部情境產生實際的影響。因此，本文選擇在控制企業類型的基礎上，探討上文所述的各項假設。

4 分析與結果

4.1 描述性統計分析

描述性統計呈現的是研究被試的背景資料，可以反映樣本的結構和大致狀況。分析該統計可以發現樣本的特點和局限性，作為後續分析的基礎。本次研究共收回有效問卷 183 份，回收比率是 52%；其中中企的被試 200 人，占被試總數的 54.6%；外企的被試 166 人，占被試總數的 45.4%；性別方面，女性約占 39.3%，男性約占 60.7%；從婚姻狀況來看，未婚人士為大多數，所

表 1 變量描述性統計

變量	均值	標準差	控制變量	1	2	3	4	Cronbach's α 值
組織類型	2.45	.50						
員工感知倫理氛圍	3.67	.67	.37**					0.85
角色衝突	2.62	.68	-.26**	-.54**				0.83
角色模糊	2.87	.62	-.19*	-.33**	.61**			0.81
員工幸福感	3.02	.69	.05	.41**	-.62**	-.55**		0.89

占比重為 61.2%；家庭狀況中，無子女有父母的情況占到絕大多數，為 87.1%，有子女有父母的占 11.5%，其餘兩種情況各不到 1%；受教育程度主要集中在本科，占 63.4%；工齡則集中在“1 年以下”及“1-5 年”分別占比 53.6% 及 44.8%；職位則大多是普通員工，占比 60.9%。

4.2 信度、效度檢驗及相相關性分析

如表 1 所示，本研究中各變量的 Cronbach's α 值如下，根據 Nunnally(1978)，當 α 值大於 0.7 時，題項具有較好的信度^[56]。從相關性分析中我們可以看出，控制變量組織類型與感知倫理氛圍、角色衝突存在顯著負相關關係（ $p < 0.01$ ），與角色模糊存在負相關關係（ $p < 0.05$ ），與員工幸福感無相關關係。在研究驗證方面，員工感知倫理氛圍與角色衝突存在顯著負相關關係（ $p < 0.01$ ），相關係數為 -.54；員工感知倫理氛圍與角色模糊存在顯著負相關關係（ $p < 0.01$ ），相關係數為 -.33；角色衝突與員工幸福感存在顯著負相關關係（ $p < 0.01$ ），相關係數為 -.62；角色模糊與員工幸福感存在顯著負相關關係（ $p < 0.01$ ），相關係數為 -.55；角色衝突與角色模糊存在顯著正相關關係（ $p < 0.01$ ），相關係數為 .61；員工感知倫理氛圍與員工幸福感存在顯著正相關關係（ $p < 0.01$ ），相關係數為 .41。

4.2.1 聚合效度

研究使用 SPSS 統計軟件對員工感知倫理氛圍、角色衝突、角色模糊及員工幸福感的題項進

表 2 變量 AVE 及 CR 指數

變量	標準化負荷	組合信度 (CR)	平均變異數抽取量 (AVE)
員工感知倫理氛圍		.88	.69
指標1	.85		
指標2	.81		
指標3	.82		
角色衝突		.87	.62
指標1	.86		
指標2	.76		
指標3	.74		
指標4	.78		
角色模糊		.73	.61
指標1	.46		
指標2	1		
員工幸福感		.87	.62
指標1	.86		
指標2	.76		
指標3	.74		
指標4	.78		

行因子分析，剔除載荷過低題項並對剩餘題項進行降維 [52]，對降維後指標進行效度分析。表 2 為聚合效度分析表，其中每個變量下的指標對應問卷中每個變量下的題項，並對其標準化負荷進行分析，由表可見四個變量的組合信度 (composite reliability) 均大於 .70，平均變異數抽取量 (Average Variance Extracted) 均大於 .50，四變量均有較好的組合信度及聚合效度。

表 3 驗證性因子分析

模型	χ^2	Df	χ^2/Df	CFI	TLI	RMSEA
四因素模型	175.34	84	2.09	.93	.91	.08
三因素模型	372.86	86	4.34	.81	.77	.12
二因素模型	524.71	87	6.03	.69	.63	.17
一因素模型	722.69	91	7.94	.55	.48	.21

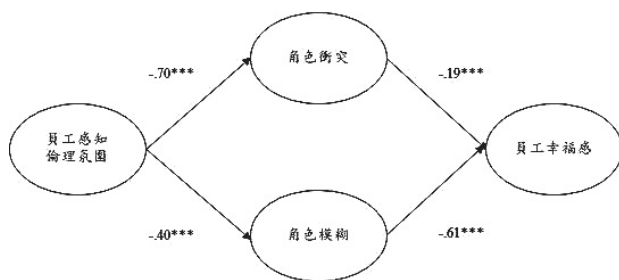
注：四因素模型：倫理氛圍、角色模糊、角色衝突、員工幸福感

三因素模型：倫理氛圍、角色模糊+角色衝突、員工幸福感

二因素模型：倫理氛圍+角色模糊+角色衝突、員工幸福感

一因素模型：倫理氛圍+角色模糊+角色衝突+員工幸福感

圖 2 模型路徑係數



4.2.2 區分效度

為驗證假設模型的區分效度，研究對組織感知倫理氛圍、角色衝突、角色模糊、員工幸福感四個變量進行驗證性因子分析。如表 3 所示，分別構建四因素模型：倫理氛圍、角色模糊、角色衝突、員工幸福感；三因素模型：倫理氛圍、角色模糊+角色衝突、員工幸福感；二因素模型：倫理氛圍+角色模糊+角色衝突、員工幸福感；一因素模型：倫理氛圍+角色模糊+角色衝突+員工幸福感。並使用 AMOS 統計軟體進行擬合度檢驗。

由結果可見，四因素模型與三因素模型、二因素模型、一因素模型進行比較，各項指標更優。因此，我們認為這四個因素是能區辨的。

4.3 假設檢驗

研究使用 AMOS 數據統計軟件中的結構方程模型來對假設進行整體檢驗。根據研究假設 1a：員工感知倫理氛圍與員工角色衝突呈負向相關；假設 1b：員工感知倫理氛圍與員工角色模糊呈負向

相關；假設 2a：員工角色模糊在員工感知倫理氛圍與員工幸福感之間起中介作用；假設 2b：員工角色衝突在員工感知倫理氛圍與員工幸福感之間起中介作用。

研究通過變量間因果路徑的係數來驗證假設是否成立，由圖 2 可見，員工感知倫理氛圍與角色衝突存在顯著負相關關係 ($r=-.70; p<.001$)，本文的假設 1a 成立；組織氛圍與角色模糊存在負相關關係 ($r=-.40; p<.001$)，本文的假設 1b 成立；角色衝突與員工幸福感之間存在負相關關係 ($r=-.19; p<.001$)，本文的假設 2a 成立；角色模糊與員工幸福感之間存在負向相關關係 ($r=-.61; p<.001$) 本文的假設 2b 成立。

在中介效應檢驗部分，由此前的相關性分析（見表 1）可得，員工感知倫理氛圍與員工幸福感存在顯著相關關係 ($p<0.01$)，相關係數為 .41。而在加入中介變量後的結構方程模型中，員工感知倫理氛圍與員工幸福感間直接相關關係並不顯著 ($r=.24; p>0.05$)。因此，角色衝突和角色模糊為員工感知倫理氛圍與員工幸福感的完全中介。

5 結論與討論

5.1 結論

上述研究結果證實了所作出的假設，給予了本文的理論架構以實證結果支援，可以基於社會認知理論和認同理論去解釋組織員工感知倫理氛圍對員工幸福感的影響。員工感知倫理氛圍與員工幸福感之間的關聯通過對角色壓力，即角色衝突和角色模糊的影響加以實現。倫理氛圍可以降低員工的角色模糊和角色衝突，從而提升員工的幸福感知。

5.2 討論與建議

研究的理論意義：首先，本文通過此前的文

獻整合從社會認知理論視角解釋員工感知倫理氛圍與員工幸福感之間的相關關係。通過構建高水平的員工感知倫理氛圍以降低員工感知到的角色衝突及角色模糊，最終提升個體在組織內的幸福感程度，在符合社會認知和認同理論研究趨勢的前提下，探討了員工感知倫理氛圍對員工幸福感的作用機制。其次，本文對員工感知倫理氛圍對個人工作產出的影響機制作了補充和細化的研究，證實了員工感知倫理氛圍對個體的兩種影響過程，即通過角色模糊和角色衝突影響員工幸福感，並構建角色衝突與角色模糊之間的相關關係，而驗證性因子分析也證明了二者對員工幸福感的作用有著顯著區分。

管理實踐意義：現代企業更加注重對人的關懷以提高其工作產出，本文基於實證研究結果，為企業提升個體的幸福感感知和保留核心員工提出如下建議：

第一，企業應該構建高倫理氛圍。一方面，人性對於欲望的滿足是無止境的，所以通過物質條件的改善，不斷地適應員工需求不是最根本的和最有效益的做法；另一方面，企業作為影響力日益擴大的社會行為體，應該主動承擔社會責任，並在組織中形成符合普世價值的道德行為標準。因此，無論是考慮到財務成本，企業形象抑或是企業的生命力，都應該構建高水平的倫理氛圍。

第二，組織應該認識到員工幸福的程度是基於其在組織中所扮演的角色。倘若個體在扮演角色的過程中出現了模糊和衝突，將直接影響到其對於組織的滿意程度，這對幸福感造成消極的影響。為此，本研究認為組織可以通過構建高水平的倫理氛圍來解決角色可能出現的模糊與衝突問題。其一，營造重視制度秩序和組織命令的倫理氛圍，這將明確個體的角色需求，告訴員工什麼行為是可以接受的和什麼行為是組織認同的。當制度導向的感知倫理氛圍形成時，員工的角色資訊是清晰的，角色期望是一致的，既避免了角色模糊和衝突，又提高了組織認同和運行效率；其二，建

立重視行業規則和國家法律的倫理氛圍，這將有效地解決個體可能面臨的道德困境，告訴個體在組織中行事時要優先考慮相關法律和法規。當法律導向的倫理氛圍形成時，個體的價值觀和道德觀是不會出現模糊和衝突的；其三，構建重視不同利益相關體的倫理氛圍，這將為個體提供充分的組織支援和溝通條件，告訴個體需要考慮到自己行為的可能後果，試圖達成利益的平衡。當關懷導向的倫理氛圍形成時，對角色壓力（模糊和衝突）的緩解是立竿見影的。

第三，無論是員工幸福感、員工角色壓力、還是員工感知倫理氛圍，都是一段時間內個體對組織不同方面的感知。企業應該從建立倫理文化著手，從人力資源的策略和文化培養開始，加強倫理準則，讓大多數員工感受這種文化，從而強化企業的倫理氛圍。

綜上所述，企業建立高水平的倫理氛圍，例如涉及關懷導向，制度導向和法律導向的員工感知倫理氛圍，既可以構建優秀的企業文化，又可以降低員工的角色模糊和角色衝突，通過改變員工幸福感的衡量標準，提升員工幸福感程度。倫理氛圍作為組織的非正式系統，對於員工的行為有著潛移默化的影響，營造倫理氛圍也有助於企業的聲譽和廣招有識之士，值得人力資源從業者的關注。

5.3 未來研究方向

基於研究對象及方法等的限制，本研究尚存在諸多局限性，在此提出研究未來的發展方向，以期待為將來的研究做出提供參考：

首先，員工感知倫理氛圍屬於情境因素，在調查過程中使用問卷即調查個體主觀感知的方式進行測量，始終存在一定的主觀偏差，未來開發更精準有效的測量方式當屬相關研究的重點之一。

其次，員工感知倫理氛圍對工作產出的影響機制還有待繼續研究。本文證明了角色壓力在其間的中介作用，而同時組織內也可能存在其他的

同樣能夠在兩者的間接作用中起到橋樑關係，此後的研究可以通過發現和解釋這些變量，更好地解釋員工感知倫理氛圍的作用機制。再次，員工感知倫理氛圍這一概念本身存在組織性，作為更高層次變量進行跨層次研究則更為妥善合理，此後的研究應當對變量所處的層級加以更明確的區分，避免產生高低層次的混淆。且還可以採取縱向實證法，觀察不同時間背景下情境因素對個體

影響的強弱變化，彌補截面研究的不足，為企業的管理實踐提供更多參考與支持。

對企業倫理氛圍的研究尚處在未完善狀態，倫理氛圍的產生作用以及它的影響作用應該是廣泛且有助於企業建立聲譽的。未來的研究可以進一步探索倫理氛圍如何影響員工的職場道德行為，降低偏差行為，提升員工組織公民行為等一系列職場積極行為。

參考文獻

- [1] 滕飛, 邵晨陽. 80/90 後員工工作幸福感的調查研究[J]. 統計與管理, 2017, (2): 46-47.
- [2] McMurray A J, Pirola-Merlo A, Sarros J C, et al. Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization[J]. Leadership & Organization Development Journal, 2010, 31(5): 436-457.
- [3] Aarons G A, Sawitzky A C. Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services[J]. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 2006, 33(3): 289.
- [4] Carr J Z, Schmidt A M, Ford J K, et al. Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes[J]. Journal of applied psychology, 2003, 88(4): 605.
- [5] Schulte M, Ostroff C, Shmulyian S, et al. Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance[J]. Journal of applied psychology, 2009, 94(3): 618.
- [6] andenberghe C. Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry[J]. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 1999, 20(2): 175-184.
- [7] Schwepker Jr C H. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce[J]. Journal of business research, 2001, 54(1): 39-52.
- [8] Babin B J, Boles J S, Robin D P. Representing the perceived ethical work climate among marketing employees[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, 28(3): 345-358.
- [9] Weeks W A, Loe T W, Chonko L B, et al. The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence[J]. Journal of personal selling & sales management, 2004, 24(3): 199-214.
- [10] Victor, B., & Cullen, J. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations.
- [11] Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. Scientific american, 223(5), 96-103.
- [12] Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. Social psychology quarterly, 255-269.
- [13] Tagiuri, R., Litwin, G. H., & Barnes, L. B. (1968). Organizational climate: Explorations of a concept. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- [14] Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. Journal of Business ethics, 13(8), 637-647.
- [15] Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. Academy of management Review, 11(3), 601-617.
- [16] Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- [17] Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. Human relations, 34(1), 43-71.
- [18] Schwepker Jr, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. Journal of Service Research, 7(4), 377-397.
- [19] Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 26(3), 271-282.
- [20] Diener, E., Horwitz, J., & Emmons, R. A. (1985). Happiness of the very wealthy. Social indicators research, 16(3), 263-274.

- [21] Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 2, 63-73.
- [22] Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
- [23] Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance:: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- [24] Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- [25] Keyes, C. L., & Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being.
- [26] Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- [27] Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285-294.
- [28] Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.
- [29] Jesús Bravo, M., Maria Peiró, J., Rodriguez, I., & T. Whitely, W. (2003). Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. *Work & Stress*, 17(3), 195-217.
- [30] Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- [31] Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- [32] McCabe, D. L., Trevino, L. K., & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 461-476.
- [33] 張永軍, & 趙國祥. (2015). 倫理型領導對員工反生產行為的影響機制: 多層次視角. *心理科學進展*, 23(6), 926-936.
- [34] Schwepker C H, Ferrell O C, Ingram T N. The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997, 25(2): 99.
- [35] Schwepker Jr C H, Hartline M D. Managing the ethical climate of customer-contact service employees[J]. *Journal of Service Research*, 2005, 7(4): 377-397.
- [36] DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.
- [37] Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of marketing*, 48(4), 9-21.
- [38] Netemeyer, R. G., Burton, S., & Johnston, M. W. (1995). A nested comparison of four models of the consequences of role perception variables. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 77-93.
- [39] Jesús Bravo, M., Maria Peiró, J., Rodriguez, I., & T. Whitely, W. (2003). Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. *Work & Stress*, 17(3), 195-217.
- [40] Hoover, R. S. (2007). The relationship of perceived ethical climate, perceived organizational support and affective well-being: A survey analysis of a military unit (Doctoral dissertation, Capella University).
- [41] DINC, M. S., & PLAKALOVIC, V. (2016). Impact of caring climate, job satisfaction, and affective commitment on employees' performance in the banking sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9(18), 1-16.
- [42] Itani, O. S., Jaramillo, F., & Chonko, L. (2019). Achieving top performance while building collegiality in sales: It all starts with ethics. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 417-438.
- [43] Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology*.
- [44] Keyes C L M. Social well-being[J]. *Social psychology quarterly*, 1998: 121-140.
- [45] Brunetto Y, Farr-Wharton R, Shacklock K. Supervisor-nurse relationships, teamwork, role ambiguity and well-being: Public versus private sector nurses[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2011, 49(2): 143-164.
- [46] Deckard G J, Present R M. Impact of role stress on physical therapists' emotional and physical well-being[J]. *Physical Therapy*, 1989, 69(9): 713-718.
- [47] Van Sell M, Brief A P, Schuler R S. Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research[J]. *Human relations*, 1981, 34(1): 43-71.
- [48] Rizzo J R, House R J, Lirtzman S I. Role conflict and ambiguity in complex organizations[J]. *Administrative science quarterly*, 1970: 150-163.
- [49] Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale,
- [50] Porter L W, Steers R M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism[J]. *Psychological bulletin*, 1973, 80(2): 151.
- [51] Cullen J B, Victor B, Bronson J W. The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity[J]. *Psychological reports*, 1993, 73(2): 667-674.
- [52] Victor B, Cullen J B. A theory and measure of ethical climate in organizations[J]. *Research in corporate social performance and policy*, 1987, 9(1): 51-71.
- [53] Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
- [54] Caplan, L. R. (1980). "Top of the basilar" syndrome. *Neurology*, 30(1), 72-72.
- [55] Victor B, Cullen J B. The organizational bases of ethical work climates[J]. *Administrative science quarterly*, 1988: 101-125.
- [56] Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric Theory* McGraw-Hill New York. The role of university in the development of entrepreneurial vocations: a Spanish study.
- [57] Nordenmark, M. (2004). Multiple social roles and well-being: a longitudinal test of the role stress theory and the role expansion theory. *Acta Sociologica*, 47(2), 115-126.