

壹、前言

在組織行為的研究中，員工的意見是組織在進行決策時的重要參考資訊，多元的意見及觀點有利於組織做出更周延的決策結果，增進決策品質與提升組織績效（熊欣華、蔡年泰、陳建安，2013）。員工的意見表達亦是組織創新重要的推力（Zhou & George, 2001）。當員工有機會可以表達意見時，通常有助於產生正向的工作結果，例如：信任組織、程序和分配公平、工作滿意度、對領導者的滿意度、降低離職率以及更好的績效表現（Avery, McKay, Wilson, Volpone, & Killham, 2011）。然而，員工建言也有潛在風險，一是建言行為可能會讓人感到不舒服，二是可能會產生負面的公眾形象或被貼標籤，三是損害與他人的關係，破壞社會資本。因此，讓員工感受建言行為不會帶來負面傷害，讓他們在建言時感到安全，是許多學者關注的議題（例如：Detert & Burris, 2007; Li, Wu, Liu, Kwan, & Liu, 2014; Liang, Farh, & Farh, 2012）。心理安全感是員工評估是否建言的重要心理歷程（Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009）。因為員工會透過認知過程來評估當他們建言後所得到的利益以及所需要付出的代價（Detert & Burris, 2007），當評估過後，知覺是安全的，在職場上並不會受到威脅（例如：不會受排擠、降職等），員工才願意建言（Ashford, Sutcliffe, & Christianson, 2009; Morrison, 2011）。

Edmondson與Lei（2014）以及Newman、Donohue與Eva（2017）針對心理安全感所進行的回顧性研究指出，心理安全感有助於員工建言行為已獲得相關的實證結果（例如：Bienefeld & Grote, 2014; Detert & Burris, 2007; Liang et al., 2012; Tynan, 2005）。不過，即使員工擁心理安全感，也不見得會產生建言行為（Detert & Edmondson, 2011）。因為員工避免建言、選擇沉默以對的其中一項原因在於他們認為建言沒有效果或建言無法帶來改變（Detert & Treviño, 2010; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003）。Edmondson與Lei建議未來研究對於心理安全感所產生的影響與結果，應增加邊界條件（boundary conditions）的探討。而員工對於程序公平的知覺將會影響其認為建言行動是否有效，主管的決策過程是否公平、是否有避免偏頗、是否與過去的決策具有

一致性或者是否符合道德 (Leventhal, 1980)，能夠讓員工判定領導者與組織是否重視與尊重員工，並且會傾聽員工的心聲做出回應或改變。因此，本研究第一個研究目的，聚焦於員工對於程序公平的知覺，探討程序公平知覺是否調節心理安全感與員工建言的關係。

就心理安全感的前因來說，基於相似性－吸引理論 (Byrne, 1971)，部屬與主管在對偶關係中相似性的知覺會影響彼此的互動，因而影響心理安全感的形成。學者將人際間的相似性區分為表層相似性 (surface-level similarity) 與深層相似性 (deep-level similarity) (Kacmar, Harris, Carlson, & Zivnuska, 2009)，表層相似性代表年齡、性別、種族與教育程度等個人屬性，深層相似性代表個人的價值觀、人格特質與態度。深層相似性必須透過可觀察的實際行為、互動與溝通後才能得知，而表面上的相似性通常較為顯而易見 (Wolfram & Mohr, 2009)。表層相似性與深層相似性都有助於員工心理安全感的建立，但是，深層相似性對於心理安全感的影響更為明確，因為表層屬性的影響會隨著時間逐漸消失，而深層或心理屬性的影響則會隨著時間逐漸增強 (Harrison, Price, & Bell, 1998)。依據相似性－吸引理論，本研究主張深層相似性與表層相似性對於助長心理安全感各自扮演了不同的角色。就深層相似性而言，深層相似性為員工與主管在心理層面的相似性程度，透過信任感的建立與不確定感的降低，能形成員工的心理安全感。Detert與Edmondson (2011) 也指出，個體的認知基模來自於個體過往的社會學習與經驗，人們會透過它快速處理環境中所接觸到的刺激，並與以前所遭遇的刺激線索進行比較，因而能夠事先預測 (p priori predictions) 並選擇相對應的行動。本研究所探究的深層相似性為部屬知覺自己與主管在價值觀、人格特質與態度的相似性，若個體過往經驗中人際間的深層相似性具有正向效果，則會形成員工穩定的認知信念，因而有助於心理安全感的形成。因此，本研究第二個研究目的，驗證部屬與主管的深層相似性為心理安全感之前因。

就表層相似性而言，相較於年齡或國籍等其他人口屬性變項，教育程度代表個體的認知能力，相對應工作或任務所需的知識與資訊，部屬與主管的教育程度相似性代表雙方對於工作或任務所需的知識與資訊理解的一致性程度 (Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011)，有助於建言所需的溝通品