

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

激勵形式對工作滿意度及組織認同感之影響

The Effect of Motivation Form on Job Satisfaction and Organizational  
Identification

The logo of Tungshai University is a circular seal with a scalloped edge. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'TUNGSHAI UNIVERSITY' in English around the bottom. In the center, there are three interlocking rings and a cross symbol. The year '1955' is visible at the bottom of the seal.

指導教授：吳祉芸 博士

研究生：蔡慧紋 撰

中華民國 108 年 06 月

論文名稱：激勵形式對工作滿意度及組織認同感之影響

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2019 年 06 月

研 究 生：蔡慧紋

指 導 教 授：吳祉芸

### 論文摘要：

員工對於工作是否具有滿意度與是否對組織具有認同感對於一間企業的營運成效具有很重要的影響。若員工對所從事的工作有高度的滿意度與對組織有深刻的認同感，則對於企業能發揮事半功倍的效果，員工能在工作中獲得滿意、成就，就更能站在企業的立場為企業而努力；員工若對組織的認同感愈高則將會愈對企業的發展視為己任，並與企業有共同進退的想法，這對於企業與員工來說，都能是穩定的成長，並且能擁有相得益彰的效果。但員工若對工作滿意度偏低、對組織無法產生認同感，則企業容易分崩離析，無法有效益的永續經營。因此，本研究則是以各行各業的在職員工為研究的對象，探討激勵形式(團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵)是否能影響員工的工作滿意度與影響對組織的認同感。

本研究用網路問卷調查的方式，總共收回 292 份有效問卷。經由迴歸分析結果後，發現團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵對員工工作滿意度具有明顯之影響；而團體獎勵和公開獎勵對於員工組織認同感亦有明顯之影響，但個人獎勵則對員工的組織認同感沒有影響。

【關鍵字】激勵形式、工作滿意度、組織認同感

Title of Thesis : The Effect of Motivation Form on Job Satisfaction and Organizational Identification

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2019)

Student Name : Tsai, Hui-Wen

Advisor Name : Wu, Chih-Yun

## **Abstract :**

Employees' job satisfaction and recognition of the organization have an important effect on the operational effectiveness of a company. If employee's job satisfaction and organizational identity are both positive, then the company can obtain much more benefit with less effort, employees can get satisfaction and achievements in the work, and they can take the perspective of the enterprise and work hard for the enterprise. The higher the sense of identity, the more the company's development will be regarded as their own responsibility. Standing by company's side, which leads to stable growth for both the company and the employees, can exert an effect of complementing each other. However, if employees' job satisfaction is low and they do not have a sense of identity with the organization, the company is prone to fall apart and cannot be profitable and sustainable. Therefore, this study takes employees from all walks of life as the research object and discusses the effect of motivation forms (group rewards, individual rewards, public rewards) on job satisfaction and organizational identification.

Totally 292 valid questionnaires were retrieved using an online survey in this study. After regression analysis, it is found that group rewards, individual rewards, and public rewards have an obvious effect on employees' job satisfaction; while group rewards and public rewards exert an effect on employee organizational identification. However, the relationship between individual rewards and organizational identification is not identified.

Key words: Motivation, Job Satisfaction, Organizational Identification

# 目次

中文摘要 .....	I
Abstract .....	II
目次 .....	III
表次 .....	IV
圖次 .....	V
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
第三節 研究流程 .....	2
第二章 文獻探討 .....	4
第一節 激勵 .....	4
第二節 工作滿意度 .....	13
第三節 組織認同感 .....	20
第四節 假設推導 .....	28
第三章 研究方法 .....	29
第一節 研究架構 .....	29
第二節 研究假設 .....	29
第三節 變數的操作型定義與衡量工具 .....	30
第四節 研究對象與資料收集方法 .....	33
第五節 資料統計與分析方法 .....	33
第四章 研究結果與分析 .....	35
第一節 敘述性統計分析 .....	35
第二節 信度分析及相關分析 .....	40
第三節 假說檢定 .....	45
第五章 結論與建議 .....	47
第一節 研究結論 .....	47
第二節 理論意涵 .....	48
第三節 實務意涵 .....	49
第四節 研究限制 .....	50
第三節 未來研究建議 .....	51
參考文獻 .....	52

## 表 次

表 2-1 激勵定義整理.....	6
表 2-2 激勵理論的型態.....	12
表 2-3 工作滿意度定義整理.....	15
表 2-4 組織認同感定義整理.....	21
表 2-5 組織認同衡量構面.....	26
表 2-6 組織認同構面與研究工具.....	27
表 3-1 激勵形式衡量題目.....	30
表 3-2 工作滿意度衡量題目.....	31
表 3-3 組織認同衡量題目.....	32
表 3-4 統計學上規定的 P 值意義.....	34
表 4-1 性別分布統計.....	35
表 4-2 年齡分布統計.....	36
表 4-3 婚姻狀況分布統計.....	36
表 4-4 教育程度分布統計.....	37
表 4-5 產業類別分布統計.....	37
表 4-6 服務部門分布統計.....	38
表 4-7 現職工作職位分布統計.....	38
表 4-8 現職工作年資分布統計.....	39
表 4-9 畢業至今完整工作年資分布統計.....	39
表 4-10 工作滿意信度分析.....	41
表 4-11 組織認同信度分析.....	42
表 4-12 相關分析係數表.....	44
表 4-13 激勵形式 (團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵)與工作滿意的影響.....	45
表 4-14 激勵形式對組織認同感的影響.....	46
表 5-1 研究假設之驗證結果.....	47

## 圖 次

圖 1-1 研究流程.....	3
圖 2-1 Maslow 需求層級理論.....	8
圖 2-2 Alderfer ERG 理論.....	10
圖 3-1 研究架構.....	29



# 第一章 緒論

本研究希望能試圖了解激勵形式（團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵）是否會影響企業員工對於自身工作的滿意度與影響對組織的認同感。本章將分為三節，第一節說明研究動機，第二節指出研究目的，第三節詳列研究流程。

## 第一節 研究背景與動機

近年由於知識傳播的快速、年輕人就業習慣的改變，致使很多企業在招兵買馬、尋找人才上愈趨困難。越來越多的人寧為雞首而不為牛後的經營小本的自創行業或是網路商店。人各有志，無可厚非。只是這樣的行為模式易使目前的企業在人才方面日漸匱乏。而即使已經在職的員工，也會因為企業在待遇上的不公平、不滿足、不受賞識，而萌生掛冠求去、良禽擇木而棲的想法，甚至付諸行動。

對於企業員工來說，影響自己對企業的感受有很多因素，這些因素可以影響自己對於工作是否積極、正面、敬業、符合企業主的要求，如：薪資、福利、同事、辦公室環境氣氛、領導風格、升遷機會、企業文化等等。如何在不大規模的更動企業組織、文化、結構的條件之下，而達到讓員工可以更加的滿意自己的工作和對組織有更高的認同感呢？這是很多企業必須深思的。

Robbins (1992) 認為激勵是組織在希望組織成員可以達到某個特定目標時，為了滿足組織成員個人需求的狀況之下，所必須付出的最大代價。Vroom (1997) 認為激勵是成員的努力與選擇工作中的過程，指出激勵是為一種過程，而這個過程會引導個人在眾多的自主自選活動形式中做出取捨，並戮力以達到獲得成果。

激勵是激發個人行動的因素，好的激勵可以影響人正面向上的奮發行為；在學業上，可能是積極勤奮的學習，在職場上，就可能是積極勤奮的工作態度和做事方法。

但是何種形式的激勵方式對職場員工而言，才是可以激起員工願意積極勤奮呢？是默默的提供獎勵呢？還是公開的讚賞？是個人形式的獎勵？還是團體形式的獎勵？怎樣的激勵方式更可以提升員工對於工作的滿意度、增強員工對組織的認同感？一直以來，這些都是研究學者想試出找出答案的問題。

而本研究則將由激勵形式（團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵）的面向來探討激勵的形式是否會讓企業員工對工作是否滿意產生影響與是否影響對組織的認同感？是正向的影響、還是反向的影響？

## 第二節 研究目的

本研究希望以當前的職場概況為背景、以了解激勵形式對員工的影響為動機來探究激勵形式（團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵）是否會讓企業員工對工作滿意與否產生影響與是否影響對組織的認同感？

本研究的主要目的為：

- 一、探究員工是否會因為激勵形式（團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵）的不同而對工作滿意度產生影響。
- 二、探討員工是否會因為激勵形式（團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵）的不同而對組織認同感的影響。

## 第三節 研究流程

本研究以當前的職場概況為背景、以了解激勵形式對員工的影響為動機當作基礎，找出時下尚有欠缺的理論模式，確定與建構本研究的假設問題與研究目的，再進行文獻理論的探討，用以建構實證的架構模式，並以網路問卷調查方式取得問卷樣本，彙整問卷資料，再進行迴歸分析，檢驗模型裡各個構面之間的關係，據此得出結論與提出建議。本研究流程如圖 1-1 所示。



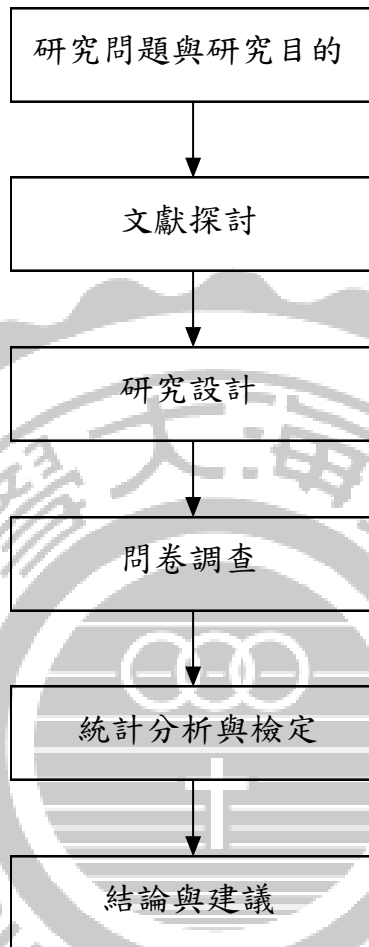


圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節 激勵

激勵 (motivation) 來自於拉丁文中的 movere，意指轉變或移轉，也能當成動詞「去行動」(to move) 之意，在管理學領域中，經常需要思考如何提高員工工作動機，以確保員工在工作時能有最好的表現，因此激勵的概念及如何激勵受到企業組織及管理者的重視。

#### 一、激勵的定義

心理學家將激勵運用在各方面，下列分別敘述中西各國學者對於激勵的定義，且彙整諸位學者給予激勵的定義，如表 2-1 所示。

##### (一) 國外學者定義：

1. Herzberg et al. (1959) 認為激勵是源自於內部的驅動力，意即個人能夠經由內在對自己的鼓勵、對自己的掌控並尋求自我的滿足，而不是受控於外在環境的制度。
2. Becker (1960) 認為激勵是對希望與奮鬥的渴望，這是一種刺激而推動的內部狀況。
3. Hrebiniak (1972) 認為激勵是中介變數，無法在內部心理過程中觀察到，無法被看見，無法被感覺到，只可能在行為中被預測。
4. Robbins (1992) 指出激勵乃是組織在想要順利完成某些特定目標時，需要滿足組織內個人的需求以期能達成此目標時所必須付出的最大代價。1996 年，Robbins 又提出激勵也可被視為促使個人去執行某些行為的驅動力，而此驅動力則又視該行為是否能夠滿足個人期望的需求。

5. Vroom (1997) 認為激勵是成員的努力與選擇工作中的過程。Vroom 提出激勵是為一種過程，而這個過程能引導個人在眾多的自主自選活動形式中做出取捨，並戮力以達到獲得成果。

(二) 國內學者定義：

1. 黃英忠 (1993) 提出激勵乃是組織對於個人心理上或生理上的需求提供鼓舞或獎懲等方式給予外在刺激，使個人表現出符合組織目標之行為。
2. 許士軍 (1998) 認為激勵乃是個人希望藉著某些行為，以便讓自己可以達到自己所具有價值之目的。
3. 王志平 (2007) 認為激勵的過程是複雜的，不過它可以區分成兩個面向來探討：(1)激勵是一種心理層面的互動，其會彼此互相的影響，成員的需求和期望是激勵過程中所注重的，透過激勵的行為，可以讓成員滿足於組織行為的目標；(2)激勵是企業組織內部的驅動力，激勵的目的乃在於激起組織內部的團隊合作、自重，與不為外部環境影響的一種能力。
4. 林宗賢 (2008) 認為激勵可以區分成五個部分：(1)激勵涵蓋組織內部和外部的原因；(2)激勵的目的在於促進組織成員有效率的完成組織的目標願景；(3)激勵是種手段及進程；(4)激勵是用來達成組織內個人的需要；(5)激勵是用來鼓勵組織成員積極努力工作的手段。
5. 楊秀香(2009)認為激勵可以區分為四個部分:(1)激勵就是一種驅動力；(2)激勵涵蓋了內部與外部；(3)激勵的目的是組織成員可以完成組織預設的某些目標；(4)藉著激勵模式的推動，能使得組織成員完成目標。

表 2-1 激勵定義整理

發表學者	發表年代	定義
Herzberg	1959	激勵是源自於內部的驅動力，意即個人不因外在環境的限制，能夠達到自我鼓勵、自我控制與自我滿足。
Becker	1960	認為激勵是對希望與奮鬥的渴望，這是種刺激而推動的內部狀況。
Vroom	1964	認為激勵是成員的努力與選擇工作中的過程。提出激勵為一種過程，這個過程能夠引導個人在眾多的自願活動的備選形式中所做出的選擇，並努力以達到目標。
Hrebiniak	1972	認為激勵是中介變數，無法在內部心理過程中觀察到，無法被看見，無法被感覺到，只可能在行為中被預測。
Robbins	1992	認為激勵為在滿足個人的需求的情況下，組織想要達成目標時必須付出的最大代價。
Robbins	1996	激勵也被當作促使個人執行某些行為的意願，而這些意願則受到這些行為能否滿足個人需求之限制。
黃英忠	1993	提出激勵乃是組織對於個人心理上或生理上的需求提供鼓舞或獎懲等方式給予外在刺激，使個人表現出符合組織目標之行為。
許士軍	1998	認為激勵乃是個人希望藉著某些行為，以便讓自己可以達到自己所具有價值之目的。
王志平	2007	(1) 激勵是一種心理層面的互動，它們會彼此互相的影響，成員的需求和期望是激勵過程中所注重的。透過激勵的行為，可以讓成員滿足於組織行為的目標。
		(2) 激勵是企業組織內部的驅動力，激勵的目的乃在於激起組織內部的團隊合作、自重，與不為外部環境影響的一種能力。
林宗賢	2008	(1) 激勵涵蓋組織內部和外部的原因。
		(2) 激勵的目的在於促進組織員有效率的完成組織的目標。
		(3) 激勵是種手段及過程。
		(4) 激勵是用來滿足組織內個人的需求。
		(5) 激勵是用來鼓勵組織成員積極努力工作的。
楊秀香	2009	(1) 激勵是一種驅動力。
		(2) 激勵涵蓋了內部與外部。
		(3) 激勵的目的是組織成員可以完成組織預設的某些目標。
		(4) 藉著激勵模式的推動，能使得組織成員完成目標。

資料來源：修改自穆柏勳 (2013)

## 二、激勵理論

因為早期激勵理論的影響，在行為學派科學家的討論之下，各學者所陳述的含義與激勵之重點有異，共發展出三種類型理論：包括內容理論 (content theory)、程序理論 (process theory) 與強化管理理論 (reinforcement theory) 等三種不同的理論 (陳義勝，1989)，說明不同型態的激勵理論與其各自的特質和管理上的實例，如表 2-2。

### (一)、內容理論

內容理論重視的是引起並導致激勵行為產生的因素，最常見的理論有 Maslow 於 1954 年所提出的需求層級理論、Herzberg 於 1959 年雙因子理論、和 Alderfer 於 1972 年所提出的 ERG 理論，分述如下。

#### 1. Maslow 的需求層級理論 (Hierarchy of Needs Theory)

Maslow (1954) 將人的需求分成五種由低到高的層級需求(生理需求、安全需求、歸屬感需求、自尊需求、和自我實現需求)；個人會遵循從最底層的生理需求開始追尋滿足，而在最底層級的需求得到滿足後會向上一層級尋求需求目標，希望能達到更上層級的需求滿足是驅使個人付出努力的目標，如圖 2-1 所示。

##### ①生理需求：

此層級包含了最基本卻重要的生存的需求，如水、空氣、食物和睡眠。Maslow 相信這層級是最基本和本能的生理需求，因為所有其他的需求都會排在第二位，直到生理需求達成。

##### ②安全需求：

此層級包含了安全與保障的需求。安全需求對於生存是相當重要的，但是它不同於生理需求這般必要。對於員工來說，安全需求包含了穩定的受雇、健康保險與安全的工作環境。

③歸屬感需求：

此層級包含了歸屬感、愛與關懷之需求。Maslow 認為生理需求和安全需求會相較於社會需求重要。社會需求的關係像是友情、親情與愛情在社會或團體來滿足此層級之需求。

④自尊需求：

前三層級需求滿足後，接下來的自尊需求將相當重要。此這層級包含個人的自尊需求、社會認同、價值觀與成就對於事情的反應上。

⑤自我實現需求：

Maslow 的需求層級理論中最高層級是對自我實現的需求。追求自我實現的人是有自我意識、關心個人成長、發現自己潛能。

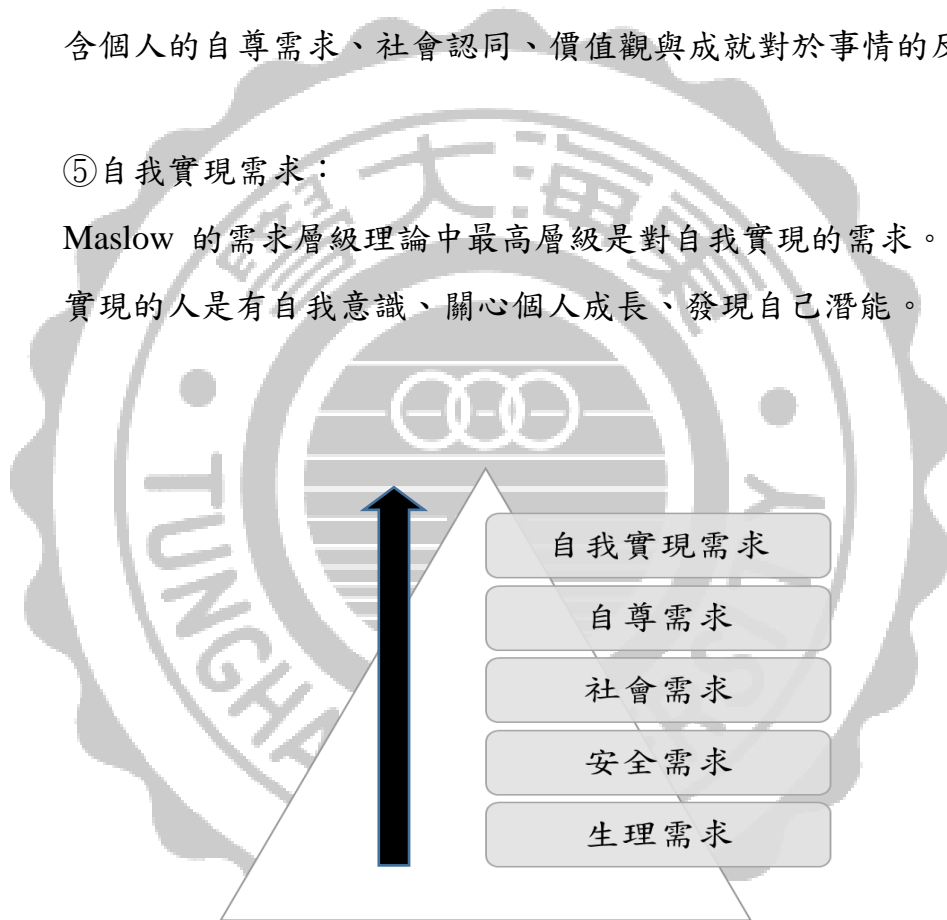


圖 2-1 Maslow 需求層級理論

## 2. Herzberg的雙因子理論 (Two-Factor Theory)

Herzberg (1959) 提出在任何的組織裡，個人都會有兩種不一樣的請求型態，分別為(1)保健因子：亦即代表組織中的成員、外在的工作環境與所擔任的工作之間的關係，保健因子的存在，並無法敦促員工願意更努力的工作，但若保健因子一旦消失則會使得員工產生不好的負面的

情緒。保健因子包含：員工福利、個人薪資、公司營運政策、公司環境與員工間關係；(2)激勵因子：說明員工本身與工作成果陳述的關係，激勵因子能夠增加工作滿足感並提升工作投入感。激勵因子包含：工作內容本質、工作賦予的責任、個人職場成就感、個人生涯成長和職場升遷的機會。

### 3. Alderfer的ERG理論 (ERG Theory)

Alderfer(1972)修正了Maslow的需求層級理論，在理論中指出個人有三種主要的需求，如圖2-2所示：

- ①存在需求(Existence Needs)：存在需求涵蓋了個人最基礎的生理生存需求，等同Maslow所提出的生理與安全需求。
- ②關係需求(Relatedness Needs)：是指希望能獲得別人的尊敬與保持良好的關係，就是Maslow所提出的歸屬與自尊需求。
- ③成長需求(Growth Needs)：是指想要藉由付出自我的付出與得到個人成長的機會，如同Maslow所提出的自我實現的需求。

Alderfer的ERG 理論與Maslow的需求層級理論的差異：(1)任何的需求皆能在同時發揮激勵的功用；(2)但若較高層次的需求無法獲得滿足時，會降低需求標準而以較低層次為優先。

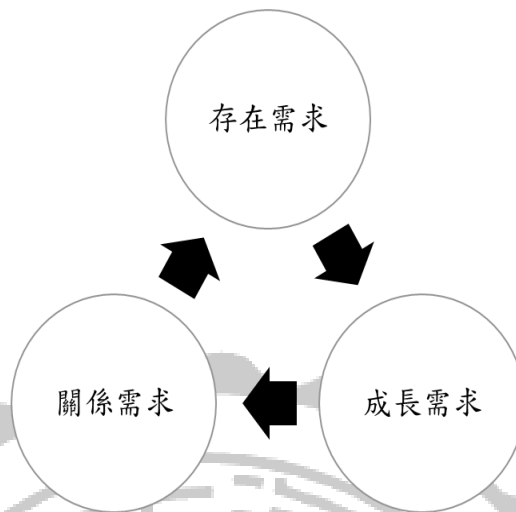


圖 2-2 Alderfer ERG 理論

(二)、程序性理論：

程序性理論的特質是除了將重點放在除了引起激勵行為的因素外，同時關注激勵行為的走向、順序或選擇，主要討論這方面的理論有 Vroom 所提出的期望理論和 Adams 所提出的公平理論，分述如下。

1. Vroom 期望理論 (Expectancy Theory)

Vroom (1964) 相信，員工預期在工作達成後能夠獲得報酬，這些酬償會直接對員工在工作時的投入狀態產生影響，而努力又可能會影響其績效。期望理論指出這三者存在這因果關係：(1) 努力投入與工作表現之關係：員工的工作投入力度所能展現且獲得的工作表現；(2) 工作上的表現與獎勵獲得之關係：在員工基本會認為工作上有好的績效，就應該得到企業的獎賞；(3) 獲得的獎勵與個人所期許的獎勵之關係：企業必須了解到所給予員工的獎賞是否符合員工所期望的，這樣才能讓員工感受到他們的個人需求得到滿足 (Robbins & Judge, 2007)。



## 2. Adams 公平理論 (Equity Theory)

Adams (1965) 則覺得一般人會在跟別人進行比較之後 (如:職位、薪資所得), 才能判斷自己在工作上應該做出多少的努力, 這是因為工作報酬的相對差異對於員工來說是非常敏感的, 故冀望能獲得與在工作上自己的付出同等值的回報, 員工容易將對於工作的投入與這樣的投入所得到的結果在同事或朋友之間做比較, 當得到的報酬與所投入的心血之間是不一等的時候, 員工對於以後的工作投入意願將會降低, 並且會有負面的情緒升高, 有這種情況發生時, 員工則有可能經由抗議和罷工的行動, 對企業施加壓力, 希望能藉由這樣的舉動使得企業能重視並改善此不對等的回報, 而藉以得到日後企業的公平待遇 (陳慈仁, 2002)。

### (三)、Skinner 強化理論 (Reinforcement Theory) :

Skinner (1971) 認為結果會影響個人行為的發展, 而適當的獎勵可以影響其他人的行為方式, 藉著此結果所得到的獎勵, 將會最終影響以後行為的付諸實行。此理論的內容包括正向增強、負向增強、懲罰與獎勵的消除:

1. 正向增強 (Positive Reinforcement) : 指期望在特定行為的付諸實行後, 可以得到正向的獎勵或結果, 滿足個人需求。
2. 負向增強 (Negative Reinforcement) : 行為付諸實行後並無法達成預期效果, 雖無法達成預期效果但應避免以負向的方式予以獎懲。
3. 懲罰 (Punishment) : 若該行為得到不是預期中好的效果則予以懲罰或警告, 以扼阻日後該種行為再次發生。
4. 消除 (Extinction) : 在該行為得到不好的結果後, 以消除原來所得到的獎勵, 去避免日後再發生該行為。

表2-2 激勵理論的型態

理論型態	學者	年代	理論名稱	內容
內容理論	Maslow	1954	需求階級理論	生理需求：最基本卻重要的生存的需求
				安全需求：安全與保障的需求
				歸屬感需求：歸屬感、愛與關懷之需求
				自尊需求：個人的自尊需求、社會認同、價值觀與成就
	Herzberg	1959	雙因子理論	保健因子：並不會敦促員工在工作上更努力，但如果此因子不存在則會使得員工有負面的情緒
				激勵因子：此因子可以提升工作滿意度與增強工作投入
	AlderFer	1972	ERG 理論	存在需求：同 Maslow 的生理與安全需求
				關係需求：同 Maslow 的歸屬與自尊需求
				成長需求：同於 Maslow 的自我實現需求
程序理論	Vroom	1964	期望理論	表現與努力之關係
				表現與獎勵之關係
				獎勵與個人目標之關係
	Adams	1965	公平理論	與他人比較報酬後，才決定自己的付出
				所得報酬與付出不公平時，會有負面情緒
				藉由向企業施壓以獲得公平待遇
強化理論	Skinner	1971	強化理論	正向增強：期望付出後可以得到正向獎勵或結果
				負向增強：付出未達目標，應避免以負向結果予以懲戒
				懲罰：藉負向結果予以懲罰，以避免日後再出現不希望見到的行為
				消除：在得到不好的結果後，消除原來所得到的獎勵，去避免日後再發生該行為。

資料來源：本研究整理

## 第二節 工作滿意度

Hoppock (1935) 所提出的工作滿意度通常意指在工作場合中，員工對於工作內容本身及其他外在因素，包括工作環境、人際關係、挑戰性與作壓力等，有正面的、良好的心理感受的狀態。由於眾多學者皆依據其所探討的方向與目的差異，對工作滿意度亦有著不盡相同的理解，可彙整成以下三種：

### (一)、一般性的定義：

Vroom (1964) 曾經對工作滿意做出普遍性的解釋，認為工作滿意度乃是員工對工作內容本身及其外在所處環境所持有的看法或認知，反應了對其工作職務的全面性情感。Kalleberg (1977) 則提出工作滿意度是一種單一觀念的論點，認為員工在衡量工作上各個面向的滿意與不滿意後，對工作所產生出的綜合反應，無關工作滿意度如何形成、來自於什麼面向及形成的進程。

### (二)、差距性的定義：

員工個人在工作中所實際獲得回饋與其所認為應得的回饋之間的差距，就是員工對於工作滿意的程度。兩者間的差距若是愈小，則代表對於工作的滿意程度愈高。因此這種定義也被另稱為「需求缺陷性定義」，許彩娥 (1980) 則認為此種定義忽略員工在工作中藉由工作本身所能得到的滿足感。

### (三)、參考架構性的定義：

贊同這個論點的學者認為員工個人的自我參考架構是影響其知覺和解釋感知的主要因子，而影響個人的內在態度和外在行為的最重要的因素則是這些客觀特性的主觀知覺及解釋。參考架構性的定義是針對特定面向的滿意程度，亦即工作者針對特定構面的情感反應。蔡林亮 (1992) 在他的研究中說明了員工對某些客觀特徵的主觀認知和解釋認知是影響員工的態度或行為

的重要因素，而不是公司或工作場合中所存在的客觀特徵本身，而自我參考架構會對這些客觀特徵的主觀解釋和認知產生影響。在公司的立場而言，員工個人的工作滿意度的高低，不僅僅對公司業績好壞造成嚴重影響，而且更是影響人才會否變動的重要因素，亦是牽動著員工個人職涯發展規劃的重要影響因素之一。

工作滿意度是由著名的學者 Hoppock (1935) 在其著作的「工作滿意度」(Job Satisfaction)一書中，首次對於工作滿意度這個詞下了一個比較清楚的概念。Hoppock 提出工作滿意度乃是工作者對其工作本身、工作時的內在心理和生理方面對外環境因素等的外在態度或內在情緒反應(滿足感)，也就是工作者對工作情境的主觀反應。工作滿意度(job satisfaction) 意指的就是組織成員對工作環境和自身個人角色，所持有的主觀理解的態度或看法。對於「工作滿意度」這個課題的探討自此而後成為眾多的學者熱門探討的議題。

Smith, Kendall & Hullin (1969)認為工作者對工作本身及工作時的感受或情感的反應，合計會有五種不同的構面，包括：工作內容本身、工作同事、薪酬、職位升遷、直屬上司。工作滿意度是一種摻雜複雜情緒的情感，其指的是個人對工作性質、環境、同事、領導，所產生心理的與社會的情緒感覺反應，情感反應的大小，決定於個人對此這項工作的期望值與實際值之間的落差。若兩者間差距越小，則對於工作的滿意度越高，若兩者間差距越大，則對於工作的滿意度愈低。薪水、職位升遷、福利措施、工作環境、領導、公司政策與員工工作滿意與否皆有相關(曾珍麗等人，1987)。

## 一、工作滿意度的定義

對工作滿意度，諸多學者提出各種不同論點，整理歸納如表 2-3 所示。

表 2-3 工作滿意度定義整理

學者	年代	定義
Hoppock	1935	工作滿意度是工作者心理上、生理上對工作環境與工作本身的滿足感。
Vroom	1964	工作滿意度是員工對其工作角色的情緒反應、態度、看法與認知。
Adams	1965	員工的工作滿意度，取決於「投入與所得之比率」與「一人或多人的參與，投入與所得之比率」的結果比較。
Porter & Lawler	1968	在工作情境中，個人之實得與應得報酬差距愈小，其滿意程度愈大。
Smith & Kendall	1969	工作滿意度指員工對其工作持有情感，由工作期望與實得兩者間之知覺性差異決定。
Price	1977	工作滿意度為員工在其組織中扮演的角色具有正感情取向，即員工對其工作感到滿足。
Davis	1977	工作滿意度是員工對其工作喜好與否的程度，若工作符合員工期望，則員工將產生工作滿足。
丁興祥、吳靜吉、潘養源	1980	工作者認為期望獲得的滿足感和實際獲得的滿足程度之間差距的總合。
許士軍	1990	工作者對於其工作的感覺或情感性的反應，滿意度的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
Steers	1994	工作滿意度乃由對工作及工作經驗評價，所產生愉快或積極的情緒狀態。
張瑋恩	2000	指員工對於工作本身與其他層面之間的情感反應，而滿足程度則視員工對其預期獲得與實際獲得間的差距，若差距愈小，滿足程度則相對愈高。
李永聖	2002	指工作者對於工作所具有的知覺或情感性的反應，而這種知覺乃取決於其由特定工作中，實際所獲得的價值與其所期望價值的差距。
俞台生	2010	不同學歷、薪資、職業性質的組織成員在激勵因素之工作滿意度達顯著之差異，高薪者必須負成敗之責，工作壓力大，故工作滿意度較低薪資者低。

資料來源：修改自林秀勤(2013)

## 二、工作滿意度理論

工作滿意度的理論架構，可以歸納成下列三個面向 (林孟蓉，2006)：

### (一) 整體滿意說

工作滿意度主要陳述工作者對工作相關事物所持有的態度，並不講述中間如何形成滿意與否的過程，Kalleberg (1977) 認為工作滿意度是一種單一的概念，工作者將各種的工作感受在滿意與否之間嘗試取得一個平衡，藉此對整體工作達到一種整體的滿意。

### (二) 期望差距說

工作滿意度決定於員工對其工作的「期望」與「實際得到」時二者間的差距程度，若工作的滿意程度高則二者之間的差距會明顯的較小，相反的，若工作的滿意程度低則二者之間的差距也會相對的比較明顯。Smith, Kendell & Hulin (1969) 則認為工作滿意度是員工在工作中所期望可以得到的報償與實際上得到的報償二者之間的差距，工作滿意的程度越高則差距小；相對的，若工作的滿意程度越低，則差距就會越大。

### (三) 參考架構說

Homans (1961) 認為員工對工作價值的認定各有不同，所以同工同酬給員工的工作感受未必一致，也就是個人的成長背景和對得到報償的期望，會讓員工對工作滿意與否產生影響。在同工同酬及同環境下，員工對於工作滿意程度不可能全部相同，而影響個人對工作滿意度的因素包涵了：個人的工作能力、過去的學經歷、與他人能力相比較等等。滿意度同時可以分為內在 (如：工作本身所給予的意義) 及外在 (如：薪資、工作安全感、升遷、名譽聲望、權力等) 兩種。

工作滿意相關的理論和觀點，由於各個學者所研究的方向與重點各有不同，因此所建立的理論也有所不同，僅就學界經常引用的幾種理論，分別整理如下：

#### (一) Herzberg 雙因子理論

Herzberg, Mausner & Snyderman 於 1959 年所提出的雙因子理論，被稱作「激勵－保健理論」，這個理論將「工作滿意」和「工作不滿意」並列為兩個完全不同的概念。激勵因素雖然可以增進工作滿意度，但還不足以造成工作者的心理不滿，而保健因素雖然能夠消除工作者的不滿意，卻也無法促進工作者對其工作滿意。

#### (二) Adams 公平理論

Adams 於 1963 年則提出公平理論，他指出個人因著習慣會將自己對工作的付出與所得與其他的同事做比較，亦即個人的工作滿意度取決「個人所得和投入比率」和「他人的所得和投入比率」比較出來的結果。若兩者的比率相差不大，個人就會覺得被公平對待且對工作感到滿意，反之則相反。若比率差距越大，則不滿意的程度會越高，在這樣的情況下，個人甚至會採取各種可能行為以減少比率差距大的情況發生。

#### (三) Vroom 的期望理論

期望理論是 Vroom 於 1964 年所提出的，他相信人會採行某些特定行為(如：努力工作、遵守公司規定等)，是因為他們希望可以藉由這些行為得到他們期望中的反饋。換言之，個體之所以採取某些特定行為，乃是因為其相信這樣做以後，可以獲得滿足他的需要及解決他的問題的結果。

綜合上面所提到的，工作滿意度所涉及到的層面與其它相關因素不但繁多而且複雜，至今仍然沒有完整、完善的模式可以將工作滿意度的所有影響因素包含在內，茲將該架構描述的前因變項及後果變項加以說明，分述如下：

## 1. 前因變項

### (1) 個人因素

- ①人口統計的特徵，如性別、年齡等。
- ②穩定的人格特質，如價值觀、需求等。
- ③處理事物的能力，如智力、情商、待人接物的方式等。
- ④情境的人格特質，如興趣、喜好等。
- ⑤知覺、認知及期望。
- ⑥短暫的性格展現，如喜怒哀樂等。

### (2) 環境因素

- ①工作內容本身與外在的工作環境，如工作性質、專業化與否、是否穩定等。
- ②組織內環境，如同事之間的互動、參與公司政策的機會、主管支援程度等。
- ③職業階級，如所從事的工作具有的社會地位、職場聲望等。
- ④政經環境，如政治體制、通貨膨脹、失業率等。

## 2. 後果變項

- (1) 個人反應變項：當個人對工作覺得不滿意時所激起的個人情緒或行為的反應，如：績效降低、曠工缺勤、知覺扭曲、生病等。
- (2) 組織反應變項：因個人不滿意工作狀況對組織所產生的影響，如：生產力降低、曠職率升高、離職率升高等。



- (3) 社會反應變項：當個人對於工作不滿意時對社會所造成的影響，如：生活品質低、生病機率增加、社會適應力降低等。

由上述可以得知，工作滿意度是受前因變項與後果變項兩大變項所影響，但是就前因變項而言，工作滿意度不僅僅只受個人特性或工作環境的單一變項所影響，大體而言，工作滿意度會因此兩變數的交互作用而有所影響。在探討前因變項與後果變項對工作滿意度的影響之後，可以發現，能對工作滿意產生影響的因素相當的繁雜。

本研究依工作滿意度的綜合性的定義，將工作滿意度當作單一的一個概念，將工作滿意度定義為工作者評價不同工作上的滿意與不滿意程度，而對工作所造成的一個整體滿意度的感受即為工作滿意度，依照眾多學者對工作滿意度的研究，整理歸納至少具有下列三項意義：

- (1) 工作滿意度是「心理上的國民總生產」(psychological GNP) 的參考指標，組織應將工作滿意度視為組織推行政策時的重要參考依據。
- (2) 工作滿意度可以被當作組織內部早期示警的警示。長期持續監測成員對工作滿意的程度，有望可以早期發現到組織計畫上是否有不當之處、政策上是否有缺失等，並可進而及早採取補救措施，也就是早期發現，早期治療的概念。
- (3) 工作滿意度是組織和管理能否成功的重要變數，依循工作滿意程度的所帶來的影響，擬訂組織的政策與組織的計畫。

由以上所述可以知道所謂的「工作滿意度」並非指的是一種外在行為，而是一種內在的心理態度，至今仍然是研究者一項重要的依變數。

### 第三節 組織認同感

認同感一詞最早能追溯到 Lasswell (1965) 對民族主義廣泛認同感的研究，研究中指出 Freud (1922) 將認同感狹義的定義為一種和他人情感的連結 (引自 Gautam, VanDick, & Wagner, 2004)，而 Cheney (1982) 認為認同感是個人與社會中的各種關係的聯結過程，並不僅限只對於組織才適用。

#### 一、組織認同感之定義

Hall, Schneider, & Nygren (1970) 提出組織認同感是組織的目標與組織中個體的目标之間相融合的進程，梁雙蓮 (1984) 提出組織認同感乃是基於個人的目標與組織的目標的產生互相作用而產生，組織中的成員對組織產生了情感認知上的聯繫，而 Mael & Ashforth (1992) 用社會認定理論 (social identity theory) 來研究組織認同感，提出組織認同感是社會認同中屬於特殊的那個面向，個體會因為與所處的組織群體的關係來界定自我身份，並將組織的中心思想轉化成為自己所擁有的。自從 Mael & Ashforth 的定義提出後，此後大部分研究社會認定理論的學者大多會提及這個定義並加以採用，而且這 Mael & Ashforth 二位學者的理論同時是最先針對組織認同的理論基礎進一步闡述的研究學者 (李祥銘，2009)。許士軍 (1998) 則定義組織認同感代表的是個人對於其所服務或就職的組織具有的歸屬感的程度，而身為此組織的一個成員，是否感覺到自己在組織中的價值，並珍惜自己所擁有在組織中的地位。其後 Ricketta (2005) 認為組織認同感仍是指個體連結自己組織中的成員與個人自我的思路，可能是理智上的認知、或是情緒性的，更或者是兩者皆是。眾多學者對於組織認同感的定義上多多少少都存在著一點點的不同，本研究將組織認同感定義整理，如表 2-4。

表 2-4 組織認同感定義整理

研究學者	年代	定義
Hall, Schneider, & Nygren	1970	組織認同感是組織目標與個體逐漸融合的過程。
Patchen	1970	組織認同感是個人與其組織成員有共享的概念、目標或經驗、有團結感並有自身是組織的一份子的感覺，以及組織成員中彼此互相支持與彼此忠誠。
Katz & Kahn	1978	個體知覺自己和所屬組織或群體之間是相互牽絆的，並分享共同的特性、錯誤、成敗、得失與未來。
Tajfel & Turner	1985	組織認同感是一種自我分類的過程，當組織中的成員將自我分類於其中某一個社會群體時，這個組織認同感的效果即會增強。
Mael & Ashforth	1992	組織認同感是社會認同中特殊的一個的面向，個體會因為所處的組織群體關係來界定自己，並將組織的特質內化成為自己所擁有的。
Miller, Allen, Casey, & Johnson	2000	組織認同感即為員工是否將自己當做是組織中的一份子，進而認同組織的使命、組織的價值觀與組織的目標，並將組織的利益納入各項決策中
Riketta	2005	組織認同感仍是指個體連結自己組織中的成員與自我的概念，可能是認知的、或是情緒性的，更或者是兩者皆是
梁雙蓮	1984	組織認同感是個人的目標與組織的目標的交互作用，組織成員對組織所產生的主觀情感的聯繫。
許士軍	1998	組織認同感代表的是個人對於其所服務或就職的組織具有的歸屬感的程度，而身為此組織的成員之一，是否感到具有在組織中的價值，並珍惜自己在組織中的地位
李總續	2002	組織認同感是員工用來與組織間關係做連結的一種概念，讓員工對組織有歸屬感，並且能進一步的認同組織的使命、組織的價值觀與組織的目標。
王惠蘭與陳昭珍	2014	忠誠度：員工對組織的支持，表現為員工忠於組織，對組織的基本目標充滿熱情。 相似性：對組織共同特徵的一致性理解，員工遵從共同價值觀和目標，並能用共同特徵來表達認知的相似性。 成員感：員工對於組織產生的附屬感和情感，源於員工對成員關係的珍惜和作為組織成員的驕傲。

資料來源：引自李祥銘(2009)

## 二、組織認同感的理論

組織認同感是以社會認定為基礎而延伸出來的概念 (Ashforth & Mael, 1989)，Tajfel (1978) 提出社會認定理論，將社會認定理論定義為社會認定是個人自我概念中的一部分，而這一部分的自我概念源自於個人所屬社會團體成員間的共識，伴隨著對於隸屬於該團體成員的一份子而顯現出來的價值和情緒；因此，將社會認定劃分成三個構面，首先是認知構面，就是能認知自己屬於某一個特定團體中的一員；再者為情感構面，指的是對組織所產生的情感依附；最後為評價構面，劃分個人所認定的價值與其它外面的團體有所不同。社會認定理論，其根本在於個體所隸屬且認定的社會分類，能夠提供個體根據此社會類別來定義自己。

在社會認定理論中，個人自我概念的組成可以分成兩個部分，一是個人認定，二是社會認定。社會認定來自於團體隸屬中的自尊部分，所以個人在評價的過程會劃分成內團體與外團體，也就是個體所屬的組織及其他團體或者對手，而根據社會認定理論，只要產生了劃分團體的想法，人們就會產生偏袒自己所屬團體的行為與態度 (李祥銘，2009)。

從社會認定理論出發，自我概念就是由個人認定與社會認定所共同組成，當社會認定和自我概念發生聯結的時候，就會產生彼此認同 (林裘緒，2005)。Tajfel & Turner 在 1985 年提出社會認同能促使個人以社會團體中成員的身份自持，並且覺得社會認同是個人進行自我歸類的認知歷程，而在此歷程中，個體自己認為與內團體成員擁有相同一致的特徵，更甚之將自己歸屬於社會團體中的一份子。社會認同是由社會認定而衍生出來的概念，意指個人知覺屬於某一團體。透過認同個，以社會分類的角度來定義自己，並把用來分類的特質歸類至自己本身，使自己與外團體的成員可以區分開來，反之則與內團體的成員有相同一致性的特徵 (徐瑋伶與鄭伯璦，2002)。

組織認同感則為社會認同中特殊形式中的一種 (Gautam et al., 2004)，Ashforth & Mael 於 1989 年提出組織認同在社會認同中是一個特別的面向，個體會因自己在所處的組織群體中的關係來界定自己的身份，並將組織的中心思想逐漸轉化成自己所擁有的觀念。

由上述文獻背景，可以歸納組織認同感乃源於社會認定理論，而由社會認定理論所衍生出社會認同的概念，且組織認同感乃屬於社會認同中的一種特殊形式。

### 三、組織認同感的作用

組織認同感依其作用不同，而可以分成「對內凝聚」與「對外擴張」(李總斌，2002)，分述如下：

#### (一)對內凝聚

組織成員因對組織的認同感而在組織的使命下不間斷地加強凝聚，一齊同心協力於完成組織目標的行為之中。對內凝聚除了可以快速地達成組織的目標外，成員間也能發展出一種深厚、密不可分的人際關係，更甚者能將這種人際關係延伸到組織活動外的私人生活領域。

#### (二)對外擴張

在面對組織成員以外的社會群眾時，會想方設法的改變對其原先的組織認同感，並將自己的組織文化和目標潛移默化的灌輸給組織外的群眾，藉以獲得這些人心理層面上的支持，並設法讓組織成員以外的社會群眾可以在自願的情況下轉化成該組織的新成員。

### 四、組織認同感層次

組織與自我認同、群體認同和組織認同感是三個不同層次，而此三個不同層次間卻彼此密切相關(李總斌，2002)，三個層次分述如下：

### (一)自我認同感

Maslow (1954) 提出需求層級理論，將人類需求歸納為五種基本需求，依層級高低分別為生理需求、安全需求、歸屬感需求、自尊需求與自我實現等五個需求。個人的行為、關注力越投入在某個需求層級時，則個人在該需求畛域的角色身份相對顯得越發重要。

### (二)群體認同感

兩個或兩個以上的組織成員，在擁有一致的群體意識下，並且發展出願意一起恪守的規範，讓彼此互相得以溝通、了解，以滿足特定層面的需求為目的，這就是為群體。群體的認同係指個人與他人因互動關係而逐漸發展出來的，群體認同並沒有正式的條文規章可以加以規範、框架，是屬於一種非正式性的結合。群體中的成員對於群體的認同來自於此群體成員與成員間因密切互動而延伸出來的一種群體意識。

### (三)組織認同感

組織認同感同隱含著 Maslow 需求層級理論中的歸屬需求成份，為使能達到組織的共同目標，因此而產生要為了組織而齊心協力付出的價值觀，共同達成組織所設定的任務。組織認同是建構在正式化組織的環境之下，其組織成員彼此間對組織目標付出共同的努力，發展出相同的組織認同。個人對於組織認同感是循序漸進發展出來的，組織成員必需認同於組織，才能夠擁有為組織付出、效命、盡力的原動力，完成組織的使命。

整合上面所敘述的，組織認同感仍是由個體間自我認同、群體認同循序而漸漸發展出來的，組織成員必須在組織中先生出對自我的認同，再者透過與組織中其他成員的互動與交流，進而進一步產生了群體認同，並在正式的組織規範環境下，與其他組織成員因為擁有共同的努力目標，而形成了組織認同感。

## 五、組織認同感分類構面

國內外學者在於組織認同感分類構面上各有各的不同的看法，本研究將國內外眾多研究學者的分類構面歸納整理如下，分述之，且將組織認同感分類構面整理，如表 2-5。

在國外學者的研究中，有的學者認為組織認同感包含交換關係，Becker (1960) 提出個人投效組織的同時，組織也需要個人才能成立，這在組織與個人之間存在著一種互換關係，因為組織需要員工才能確保組織未來的發展，而相對的，員工也需要依靠著組織提供其發揮所長的环境，並以此滿足對於生存的需求。在這個觀點之下，員工對於組織認同感的程度深淺會根據其評估和組織終止僱傭關係之後可能遭受的損失來決定，Patchen (1970) 提出認同理論的三個概念分別是成員的相似性、成員彼此的關係、與相互間的忠誠，Buchanan (1974) 則指出組織認同感擁有三個特性，分別是認同、投入、和忠誠。認同感意乃指組織成員是否能接納組織的目標組織的價值；投入乃指個人在組織內對於自己的工作角色隸屬的活動的介入與關注；忠誠則是個人對組織的情感、承諾、與歸屬感，Staw (1981) 將組織認同分成態度性認同與行為性認同二種認同，Christ, VanDick & Stellmacher (2003) 則將組織認同感再分為工作認同、團隊認同、與學校(組織)認同三個分類構面，而 Gautam, VanDick & Wagner (2004) 則將組織認同感細分為感情、評價、認知與行為四個不同構面。

在整理 2000 年國內外組織認同之研究評析中，李萑智 (2006) 歸納國內研究，認為梁雙蓮 (1984) 提所出的構面畫分受到後續研究者頻繁的引用(李總續，2002；簡益淳，2003；譚啟文，2004；黃小萍，2005)，其將組織認同感劃分為休戚感、牽連感、忠誠感以及疏離感。休戚感指的是組織成員同意承認組織目標，涉入並且投注心力在組織的目標工作，自己認知與

組織是一體的沒有隔閡，並且能夠共享組織的成功與失敗、榮耀與屈辱；牽連感指的是成員能夠經常性的參與組織內所舉辦的活動，將組織內的工作融入自己的生活中，自己認為被賦予了在組織中重要的角色；忠誠感指的是成員被組織所吸引，將組織的目標定訂為個人的目標，對組織鞠躬盡瘁、盡忠職守，為了組織的目標願意付出自我；疏離感指的是成員自己認為在組織中的人際關係並不緊密、不和諧，因而產生對於組織工作的疏離及無力感，因此並不信任組織中的其它成員，對組織態度冷淡，缺乏組織凝聚力。

表 2-5 組織認同衡量構面

研究者	年代	衡量構面
Mael & Ashforth	1992	(1) 感情：與組織情感連繫關係。 (2) 評價：與組織正負面態度關係。 (3) 認為：與組織目標或成員關係理解程度。 (4) 行為：參與組織可預期行為表現。
Patchen	1970	(1) 相似性：組織的組成具相似且能共享經驗及目標。 (2) 成員關係：對組織有歸屬感並為生命共同體。 (3) 忠誠感：對組織忠誠且熱衷組織目標的達成。
梁雙蓮	1984	(1) 休戚感：接納組織目標，與組織共同承擔分享成敗。 (2) 牽連感：自認在組織身居要職並對組織的活動視為生活中重要的活動。 (3) 忠誠感：對組織盡心盡力並願為組織目標努力貢獻。 (4) 疏離感：無法融入組織，對組織冷淡且缺乏凝聚及向心力。

資料來源：本研究整理



## 六、組織認同感構面與研究工具

整理國內組織認同感的眾多研究，由這些研究中發現大部分的研究者都是以梁雙蓮 (1984) 所提出的組織認同感四個構面和 Miller et al. (2000) 在研究中修訂 Cheney 於 1983 年發展 OIQ (Organizational Identification Questionnaire) 量表之短題本為主要研究工具，本研究將組織認同感構面與研究工具整理，如表 2-6。

表 2-6 組織認同構面與研究工具

研究者	年份	構面	研究工具
蔡依倫	2000	Patchen(1970)之三個構面：相似性、成員關係和忠誠度	Miller et al.修正 Cheney 之 OIO 短題本
李總續	2002	梁雙蓮(1984)提出的四個構面：休戚感、牽連感、忠誠感和疏離感	梁雙蓮(1984)組織認同量表
陳金佑	2002	四個構面：集中化、正式化、專門化和傳統化	研究者自編
高明瑞與楊東鎮	2003	Patchen(1970)之三個構面：相似性、成員關係和忠誠度	Miller et al.修正 Cheney 之 OIO 短題本
簡益淳	2003	梁雙蓮(1984)提出的四個構面：休戚感、牽連感、忠誠感和疏離感	梁雙蓮(1984)組織認同量表
譚啟文	2004	梁雙蓮(1984)提出的四個構面：休戚感、牽連感、忠誠感和疏離感	梁雙蓮(1984)組織認同量表
梁文彥	2005	Patchen(1970)之三個構面：相似性、成員關係和忠誠度	Miller et al.修正 Cheney 之 OIO 短題本
黃小萍	2005	梁雙蓮(1984)提出的四個構面：休戚感、牽連感、忠誠感和疏離感	梁雙蓮(1984)組織認同量表

資料來源：修改自李萑智(2006)

## 第四節 假設推導

Dessler (1992) 探討組織中的薪酬獎勵，其中對象的差異是基本的分類方式，分設為個人獎勵與團體獎勵；一般來說，採用個人獎勵制度，會緊扣個人績效與獎勵的關聯性，則對個人有較強的激勵效果，但因為產生競爭性，可能會降低團隊合作的意願；反之，若推行團隊獎勵制度，提升團隊績效與獎勵的連結，大家傾向分工合作一同爭取酬賞，但可能無法區分多少比例的貢獻由誰創造，因此產生「搭便車」的問題。綜上所述，雖然個人獎勵與團體獎勵的誘因來源不同，但都能促使大家藉由努力而獲得更多，也是一種對應工作表現的肯定，提成成就感，因此增加工作滿意度及組織認同感。推論出 H1a、H2a、H1b 和 H2b：

H1a：團體獎勵的激勵形式對工作滿意度正面影響。

H2a：團體獎勵的激勵形式與組織認同感有正面影響。

H1b：個人獎勵的激勵形式對工作滿意度有正面影響。

H2b：個人獎勵的激勵形式與組織認同感有正面影響。

一般來說，員工在一家組織工作具有時間延續性，最常見的評量時程是年度評量，但在一年之間，其實很可能遇到許多障礙及挫折，會負向影響員工心情，很多工作任務動輒數月，若將它看作一場馬拉松般的長期奮戰，讓人覺得疲累，設定階段性目標可以創造喘口氣的機會，主管也應該善用階段性檢核，刻意即時、公開地慶祝任何小成就，即使是一杯咖啡或一句公開表揚，都能讓部屬相當振奮（譚普勒，2014），同樣增加工作滿意度，也因為公開獎勵使得員工得到群體認同，而提升其組織認同感。推論出 H1c 和 H2c：

H1c：公開獎勵的激勵形式對工作滿意度有正面影響。

H2c：公開獎勵的激勵形式與組織認同感有正面影響。

## 第三章、研究方法

### 第一節 研究架構

根據第一章的研究動機與研究目的及第二章的文獻探討，本研究架構以一般產業別的公司所給予的團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵做為自變項，工作滿意度和組織認同感做為依變項，探討公司若給予不同的獎勵形式對於員工的工作滿意度及組織認同感之間的影響，如圖 3-1 所示。

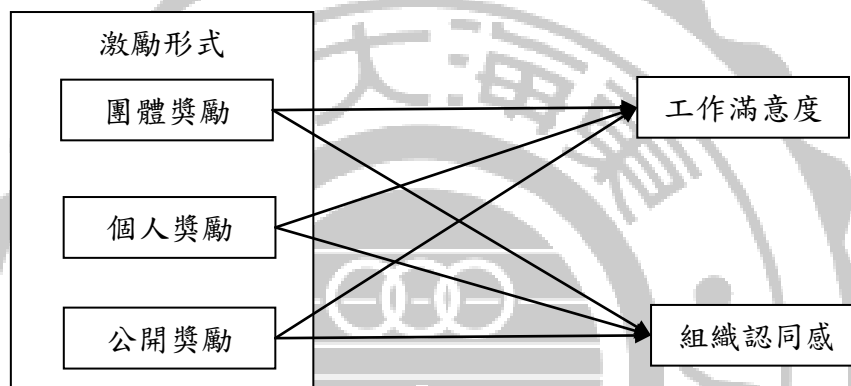


圖 3-1 研究架構

### 第二節 研究假設

本研究以文獻探討與研究目的，建立研究架構，並研究激勵形式（團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵）對於員工的工作滿意度與組織認同感的關係的影響進行研究，提出研究假設如下：

激勵形式對工作滿意度的影響：

- H1a：團體獎勵的激勵形式對工作滿意度正面影響。
- H1b：個人獎勵的激勵形式對工作滿意度有正面影響。
- H1c：公開獎勵的激勵形式對工作滿意度有正面影響。

激勵形式對組織認同感的影響

H2a：團體獎勵的激勵形式與組織認同感有正面影響。

H2b：個人獎勵的激勵形式與組織認同感有正面影響。

H2c：公開獎勵的激勵形式與組織認同感有正面影響。

### 第三節、變數的操作型定義與衡量工具

本研究共有四個部分，分別為個人基本資料、激勵形式（團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵）、工作滿意度及組織認同感，以下分別就不同變項之測量做詳細說明。

#### 一、激勵形式的操作型定義與衡量工具

不同公司會採用不同的激勵制度，本研究採用最常見的團體獎勵、個人獎勵及公開獎勵（Dessler, 2012）。激勵是為組織政策之一，除了有無，也可能反映執行頻率，採自編題項，共三個題目，如表3-1所示，以Likert五點尺度量表衡量，(1)表示非常不同意，(5)表示非常同意。

表 3-1 激勵形式衡量題目

研究變數	來源	衡量問題
激勵形式	自編題項	1.公司提供團體獎勵。
		2.公司提供個人獎勵。
		3.公司會公開獎勵以利周知。

## 二、工作滿意度的操作型定義與衡量工具

工作滿意度的定義為個人對於工作所感受到的感覺即情感方面的反應，來自於對於多個工作相關面向的評價 (Weiss et al., 1967)。本研究採用廖素華 (1978) 翻譯編修自 Weiss et al. (1967) 所發展的明尼蘇達滿意度量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，而來的短式修訂版以衡量工作滿意度，共二十個題目，如表3-2所示，並且以Likert五點尺度量表衡量，(1)表示非常不同意，(5)表示非常同意。

表 3-2 工作滿意度衡量題目

研究變數	來源	衡量問題
工作滿意度	廖素華 (1978) 及 Weiss et al. (1967)	1.我的工作負荷量是適當的。
		2.公司讓我有機會獨當一面完成工作。
		3.我的工作有機會接觸不同的事物。
		4.我的工作讓我在公司中有機會成為一位出色的人物。
		5.我的直屬主管對待部屬的方式讓我滿意。
		6.我對於直屬主管制定決策的能力有信心。
		7.做任何事情我能夠不違反我的道德原則。
		8.我的公司提供我一個穩定的就業環境。
		9.我的工作能夠讓我有機會與他人共事
		10.我的工作讓我有機會能夠指導別人該如何做。
		11.我的工作讓我能夠有機會發揮才能完成工作。
		12.我對公司執行的政策相當滿意。
		13.我所做的工作份量與我所得到的報償讓我滿意。
		14.我的工作職位有機會晉升。
		15.我有足夠自由可運用自己的判斷能力。
		16.我有機會可以用自己的方法來處理我的工作。
		17.工作的環境讓我覺得舒適滿意。
		18.我可以和同事相處融洽。
		19.當我在工作上表現良好時，能夠得到大家的讚賞。
		20.我能夠由現在從事的工作得到成就感。

### 三、組織認同感的操作型定義與衡量工具

本研究對組織認同感的操作型定義是採用王蕙蘭與陳昭珍 (2014) 的觀點，以忠誠度、相似性及成員感三個構面來探討員工對組織的認同感。

本研究採用 Cheney (1983) 所提出的組織認同量表 (OIQ)，以衡量組織認同感，共十九個題目，如表3-3所示，並且以Likert五點尺度量表衡量，(1)表示非常不同意，(5)表示非常同意。

表 3-3 組織認同衡量題目

研究變數	來源	構面	衡量問題
組織認同感	Cheney (1983)	忠誠度	1.我很關心公司未來的發展。
			2.我覺得我對公司的忠誠度很高。
			3.公司在社會上的形象與我非常相關。
			4.未來的職業生涯，我願意與目前的公司度過。
			5.聽到別人批評公司時，我會感到不愉快。
			6.我覺得公司在社會上的辨別度很高。
			7.我願意投入超過原預期的努力，以完成公司交辦的工作。
			8.身為公司的員工，我感到非常榮幸。
			9.在一般情況下，我視公司的問題為自己的問題。
			10.我很高興我選擇了目前的公司，而不是另一家公司。
		相似性	11.我認為公司的員工具有共同的目標。
			12.我覺得我的價值觀與公司的價值觀非常相似。
			13.我覺得公司像一個大家庭，大多數成員能感受到一種歸屬感。
			14.我覺得公司是一個可以實現理想的公司。
			15.我覺得公司關心我。
		成員感	16.對於目前工作的公司，我能感受到溫暖的感覺。
			17.我喜歡告訴他人關於我在公司的工作項目。
			18.在這個公司工作，我與其他不同領域的人不同。
			19.我會向我的朋友表示公司是一家優良的公司。

## 第四節 研究對象與資料收集方法

對於企業員工來說，影響自己對企業的感受有很多因素，能決定自己對於工作是否積極、正面、敬業、符合企業主的要求。譬如薪資、福利、同事、辦公室氣氛、領導風格、升遷機會、企業文化等等。

本研究以各行各業且目前尚在職的員工，不限所在服務部門，以網路問卷的方式，發出問卷。在問卷開始時，先告知填問卷的對象，本問卷的目的是在進行組織行為與工作表現相關研究，並告知問卷答案僅供本研究學術分析使用，採匿名蒐集，不會進行個別分析，以求填問卷可以詳實回答。

## 第五節 資料統計與分析方法

將蒐集的資料，以 SPSS 22.0 統計套裝軟體進行敘述性統計分析、信度分析、相關分析及迴歸分析。

### 一、敘述性統計：

此部分涵蓋受測者的性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、產業類別、服務部門、現職工作職位、現職工作年資、畢業至今完整工作年資的次數分配與百分比情形來瞭解有效樣本的基本資料特性及分佈狀況。

### 二、信度分析：

各構個面是否有信度，也就是一群受試者在相同的問卷上，測量多次的結果是否具有一致性，本研究是以Cronbach's  $\alpha$  來作為信度分析的係數值。係數值介於0 至1 之間，Nunnally (1978) 認為一個較低但可以接受的量表邊界值是 $\alpha$ 係數值 0.70，他建議 $\alpha$ 係數值應當在 0.70 以上為佳；DeVellis (1991) 也提出， $\alpha$ 係數值最小可接受值是介於 0.65~0.70間； $\alpha$ 係數值介於 0.70~0.80 之間是相當好； $\alpha$ 係數值若是介於 0.80~0.90 之間則是非常好。另外，也有些學者認為 $\alpha$ 係數值介於 0.70 ~ 0.98 之間都可算是高信度值，但若低於 0.35，則必須予以拒絕（黃俊英與林震岩，1994）。

### 三、相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析，來檢定人格特質、工作特性、工作滿意度與離職意圖各變項之間的相關程度。

### 四、迴歸分析

迴歸分析是利用一個或數個自變數去預測另一個依變項，來檢測變項間的關係，並可了解自變數與依變數之間的關係及影響方向及程度。

本研究是採用 ANOVA 來檢定迴歸模式的有效性，一般而言只要顯著值小於 0.05 就可以宣稱所採用的迴歸模式是合用的。確切的 P 值與統計量對應如表 3-4 所示：

表 3-4 統計學上規定的 P 值意義

P 值	概率	對無效假設	統計意義
$P > 0.10$	出現的可能性大於 10%	不能否定無效假設	兩組差別無顯著意義
$P < 0.10$	出現的可能性小於 10%	可以否定無效假設	兩組差別達邊際顯著
$P < 0.05$	出現的可能性小於 5%	可以否定無效假設	兩組差別達統計顯著
$P < 0.01$	出現的可能性小於 1%	可以否定無效假設	兩者差別非常顯著



## 第四章、研究結果與分析

### 第一節、敘述性統計分析

本研究樣本為各產業的在職人員，自 2019 年 4 月 1 日至 2019 年 4 月 15 日問卷回收完成，共計 292 份有效樣本，以 SPSS 22.0 進行迴歸分析，以驗證激勵形式能否增強對工作滿意及組織認同的影響。

敘述性統計共有九個部分，分別為性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、產業類別、服務部門、現職工作職位、現職工作年資及畢業至今完整工作年資等九項。

#### 一、性別

女性為 156 人，占 53.4%；男性為 136 人，占 46.6%，女性占多數，如表 4-1 所示。

表 4-1 性別分布統計

	次數	百分比
女	156	53.4
男	136	46.6
總和	292	100.0

## 二、年齡

20歲以下有1人，占0.3%；21歲-25歲有6人，占2.1%；26歲-30歲有4人，占1.4%；31歲-35歲有22人，占7.5%；36歲-40歲有26人，占8.9%；41歲-45歲有79人，占27.1%；46歲-50歲有72人，占24.7%；51歲-55歲有59人，占20.2%；56歲-60歲有15人，占5.1%；61歲以上有8人，占2.7%，受測者以41歲-45歲占多數，46-50歲次之，51-55歲為第三，如表4-2所示。

表 4-2 年齡分布統計

	次數	百分比
20歲以下	1	0.3
21歲-25歲	6	2.1
26歲-30歲	4	1.4
31歲-35歲	22	7.5
36歲-40歲	26	8.9
41歲-45歲	79	27.1
46歲-50歲	72	24.7
51歲-55歲	59	20.2
56歲-60歲	15	5.1
61歲以上	8	2.7
總和	292	100.0

## 三、婚姻狀況

已婚有219人，占75.0%；單身有73人，占25.0%，已婚占多數，如表4-3所示。

表 4-3 婚姻狀況分布統計

	次數	百分比
已婚	219	75.0
單身	73	25.0
總和	292	100.0

#### 四、教育程度

高中(職)有 6 人，占 2.1%；專科有 39 人，占 13.4%；大學有 118 人，占 40.4%；研究所以上有 129 人，占 44.2%，研究所以上占多數，大學次之，專科為第三，如表 4-4 所示。

表 4-4 教育程度分布統計

	次數	百分比
高中(職)	6	2.1
專科	39	13.4
大學	118	40.4
研究所以上	129	44.2
總和	292	100.0

#### 五、產業類別

金融保險服務業有 102 人，占 34.9%；學術單位有 12 人，占 4.1%；電子資訊業有 14 人，占 4.8%；傳統製造業有 59 人，占 20.2%；高科技製造業有 14 人，占 4.8%；醫療服務業有 19 人，占 6.5%；通訊服務業有 8 人，占 2.7%；流通零售業有 26 人，占 8.9%；公家單位有 9 人，占 3.1%；其他有 29 人，占 9.9%，受測者以金融保險服務業占多數，傳統製造業服務次之，如表 4-5 所示。

表 4-5 產業類別分布統計

	次數	百分比
金融保險服務業	102	34.9
學術單位	12	4.1
電子資訊業	14	4.8
傳統製造業	59	20.2
高科技製造業	14	4.8
醫療服務業	19	6.5
通訊服務業	8	2.7
流通零售業	26	8.9
公家單位	9	3.1
其他	29	9.9
總和	292	100.0

## 六、服務部門

研發製造有 23 人，占 7.9%；後勤部門有 82 人，占 28.1%；行銷企劃有 27 人，占 9.2%；資訊部門有 6 人，占 2.1%；業務部門有 124 人，占 42.5%；稽核督導有 15 人，占 5.1%；其他有 15 人，占 5.1%，以業務部門占多數，後勤部門次之，如表 4-6 所示。

表 4-6 服務部門分布統計

	次數	百分比
研發製造	23	7.9
後勤部門	82	28.1
行銷企劃	27	9.2
資訊部門	6	2.1
業務部門	124	42.5
稽核督導	15	5.1
其他	15	5.1
總和	292	100.0

## 七、現職工作職位

主管有 173 人，占 59.9%；非主管有 116 人，占 40.1%，受測者以主管占多數，如表 4-7 所示。

表 4-7 現職工作職位分布統計

	次數	百分比
主管	173	59.9
非主管	116	40.1
總和	289	100.0
遺漏值	3	

## 八、現職工作年資

2 年以下有 30 人，占 10.3%；2 年-5 年有 27 人，占 9.2%；5 年-10 年有 41 人，占 14.0%；10 年以上有 194 人，占 66.4%，以 10 年以上占多數，5 年-10 年次之，如表 4-8 所示。

表 4-8 現職工作年資分布統計

	次數	百分比
2 年以下	30	10.3
2 年-5 年	27	9.2
5 年-10 年	41	14.0
10 年以上	194	66.4
總和	292	100.0

## 九、畢業至今完整工作年資

2 年以下有 6 人，占 2.1%；2 年-5 年有 5 人，占 1.7%；5 年-10 年有 20 人，占 6.8%；10 年以上有 261 人，占 89.4%，以 10 年以上占多數，如表 4-9 所示。

表 4-9 畢業至今完整工作年資分布統計

	次數	百分比
2 年以下	6	2.1
2 年-5 年	5	1.7
5 年-10 年	20	6.8
10 年以上	261	89.4
總和	292	100.0

## 第二節 信度分析及相關分析

本研究進行「工作滿意度」及「組織認同感」二個部分的信度分析，因為激勵形式為個別題項，每個題目僅有一題，故不計入信度分析。Hair et al. (2006) 指出修正項目總相關若小於 0.4 則應刪除該問項；Nunnally (1978) 認為一個較低但可以接受的量表邊界值是  $\alpha$  係數值 0.70，他建議  $\alpha$  係數值應當在 0.70 以上為佳。據此，本研究採以 Cronbach's  $\alpha$  值大於 0.7 當判斷依據，作為信度分析的指標。

### 一、 信度分析

#### (一) 工作滿意度

本研究採二十個題項以測量受測者感受其在職場中的「工作滿意度」，如表 4-10 所示。

工作滿意整體構面之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.936，滿足 Nunnally (1978) 指出的準則，顯示工作滿意的衡量題項有高信度。

表 4-10 工作滿意信度分析

問項	Cronbach's $\alpha$
我的工作負荷量是適當的。	0.936
公司讓我有機會獨當一面完成工作。	
我的工作有機會接觸不同的事物。	
我的工作讓我在公司中有機會成為一位出色的人物。	
我的直屬主管對待部屬的方式讓我滿意。	
我對於直屬主管制定決策的能力有信心。	
做任何事情我能夠不違反我的道德原則。	
我的公司提供我一個穩定的就業環境。	
我的工作能夠讓我有機會與他人共事。	
我的工作讓我有機會能夠指導別人該如何做。	
我的工作讓我有機會發揮才能完成工作。	
我對公司執行的政策相當滿意。	
我所做的工作份量與我所得到的報償讓我滿意。	
我的工作職位有機會晉升。	
我有足夠自由可運用自己的判斷能力。	
我有機會可以用自己的方法來處理我的工作。	
工作的環境讓我覺得舒適滿意。	
我可以和同事相處融洽。	
當我在工作上表現良好時，能夠得到大家的讚賞。	
我能夠由現在從事的工作得到成就感。	

## (二) 組織認同

本研究採十九個題項以測量受測者其對職場環境的「組織認同」，如表 4-11 所示。

工作滿意整體構面之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.952，滿足 Nunnally (1978) 指出的準則，顯示組織認同的衡量題項有高信度。

表 4-11 組織認同信度分析

問項	Cronbach's $\alpha$
我很關心公司未來的發展。	0.952
我覺得我對公司的忠誠度很高。	
公司在社會上的形象與我非常相關。	
未來的職業生涯，我願意與目前的公司度過。	
聽到別人批評公司時，我會感到不愉快。	
我覺得公司在社會上的辨別度很高。	
我願意投入超過原預期的努力，以完成公司交辦的工作。	
身為公司的員工，我感到非常榮幸。	
在一般情況下，我視公司的問題為自己的問題。	
我很高興我選擇了目前的公司，而不是另一家公司。	
我認為公司的員工具有共同的目標。	
我覺得我的價值觀與公司的價值觀非常相似。	
我覺得公司像一個大家庭，大多數成員能感受到一種歸屬感。	
我覺得公司是一個可以實現理想的公司。	
我覺得公司關心我。	
對於目前工作的公司，我能感受到溫暖的感覺。	
我喜歡告訴他人關於我在公司的工作項目。	
在這個公司工作，我與其他不同領域的人不同。	
我會向我的朋友表示公司是一家優良的公司。	

## 二、相關分析

本研究以「工作滿意」及「組織認同」為依變數，檢測激勵形式對工作滿意及組織認同的影響，並加入控制變數「性別、年齡、教育程度、現職工作年資、畢業至今完整工作年資」，以Pearson's 相關分析，驗證研究變數間是否存有相關性。



團體獎勵部分，平均數為3.70；個人獎勵部分，平均數為3.77；公開獎勵部分，平均數為3.73；工作滿意部分，平均數為4.05；組織認同方面，平均數為4.04。團體獎勵與工作滿意及組織認同有顯著正相關 ( $\gamma = .525$ ； $563, p < .01$ )，個人獎勵與工作滿意及組織認同有顯著正相關 ( $\gamma = .459$ ； $466, p < .01$ )，公開獎勵與工作滿意及組織認同有顯著正相關 ( $\gamma = .451$ ； $452, p < .01$ )，如表4-12所示。



表 4-12 相關分析係數表

構面	mean	sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1性別	.47	.500										
2年齡	6.53	1.615	.236**									
3教育程度	4.27	.767	.051	-.024								
4現職工作年資	3.37	1.018	.123*	.474**	-.020							
5畢業至今完整 工作年資	3.84	.544	.093	.597**	-.001	.494**						
6[激勵] 團體獎勵	3.70	1.130	.027	.144*	-.068	.157**	.153**					
7[激勵] 個人獎勵	3.77	1.078	.049	.111	-.074	.131*	.198**	.725**				
8[激勵] 公開獎勵	3.73	1.130	-.038	.127*	-.055	.134*	.179**	.643**	.650**			
9工作滿意度	4.05	.59567	.038	.206**	.053	.140*	.163**	.525**	.459**	.451**		
10組織認同感	4.04	.67049	.065	.289**	.037	.218**	.156**	.563**	.466**	.452**	.765**	

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 第三節、假說檢定

本研究運用迴歸分析，檢驗激勵形式對工作滿意度及組織認同感的影響。

#### 一、激勵形式對工作滿意的影響

團體獎勵 ( $\beta = 0.225$ ,  $p < 0.01$ ) 對工作滿意度具有正向影響，支持 H1a，個人獎勵 ( $\beta = 0.134$ ,  $p < 0.1$ )，對工作滿意度具有正向影響，支持 H1b，公開獎勵 ( $\beta = 0.179$ ,  $p < 0.01$ ) 對工作滿意度具有正向影響，支持 H1c，表示不同的激勵形式皆會增強受測者的工作滿意度，如表 4-13 所示。

表4-13 激勵形式 (團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵)與工作滿意度的影響

	依變數: 工作滿意	
	Model 1	Model 2
性別	-.057	-.042
年齡	.047	.054
教育程度	.023	.065
現職工作職位	.412***	.315***
畢業至今完整工作年資	.041	-.034
[激勵] 團體獎勵		.225**
[激勵] 個人獎勵		.134 <sup>†</sup>
[激勵] 公開獎勵		.179**
F 值	13.602***	23.751***
R <sup>2</sup>	.194	.404
Adj R <sup>2</sup>	.180	.387

<sup>†</sup>p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 二、激勵形式對組織認同感的影響

團體獎勵 ( $\beta = 0.325$ ,  $p < 0.001$ ) 對組織認同感具有正向影響，支持 H2a，公開獎勵 ( $\beta = 0.136$ ,  $p < 0.05$ ) 對組織認同感具有正向影響，支持 H2c，但個人獎勵 ( $\beta = 0.099$ ,  $p > 0.1$ )，對組織認同感則無顯著影響，不支持 H2b，顯示雖然團體獎勵及公開獎勵皆會使受測者增加對於組織的認同感，但是個人獎勵則對強化其組織認同感無明顯效果，如表 4-14 所示。

表4-14 激勵形式對組織認同感的影響

	依變數: 組織認同	
	Model 3	Model 4
性別	-.045	-.030
年齡	.194**	.198***
教育程度	.013	.059
現職工作職位	.380***	.270***
畢業至今完整工作年資	-.050	.121**
[激勵] 團體獎勵		.325***
[激勵] 個人獎勵		.099
[激勵] 公開獎勵		.136**
F 值	14.935***	28.029***
R <sup>2</sup>	.209	.445
Adj R <sup>2</sup>	.195	.429

† p<0.1, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

依據表 4-13 及表 4-14，可比較不同獎勵形式的效果強度。在工作滿意度的部分，三者皆有正向影響，強度依序為團體獎勵、公開獎勵、及個人獎勵；而在組織認同感的部分，個人獎勵沒有顯著影響，而團體獎勵和公開獎勵則有正向影響，強度依序為團體獎勵和公開獎勵。

## 第五章、結論與建議

本章係將資料分析之結果進行彙整及說明，將研究結論、理論意涵、實務意涵、研究限制以及未來研究建議，依序分述次下列各節。

### 第一節、研究結論

本研究的目的是在於探討激勵形式(團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵)對於工作滿意度及組織認同感的影響。

依據第三章的研究假設及第四章的迴歸分析，得出以下的驗證結果，如表5-1所示：

表 5-1 研究假設之驗證結果

假設研究		成立與否
H1：激勵形式對工作滿意度的影響		
H1a	團體獎勵的激勵方式與工作滿意度正面相關性	成立
H1b	個人獎勵的激勵方式與工作滿意度有正面相關性	成立
H1c	公開獎勵的激勵方式與工作滿意度有正面相關性	成立
H2：激勵形式對組織認同感的影響		
H2a	團體獎勵的激勵方式與組織認同感有正面相關性	成立
H2b	個人獎勵的激勵方式與組織認同感有正面相關性	不成立
H2c	公開獎勵的激勵方式與組織認同感有正面相關性	成立

#### 一、團體獎勵對於工作滿意度的影響

經由迴歸分析結果得知，團體獎勵對於工作滿意度有顯著的正向關係，也就是當企業提供團體獎勵時，員工對於工作的滿意度會正向的提高。

#### 二、個人獎勵對於工作滿意度的影響

經由迴歸分析結果得知，個人獎勵對於工作滿意度有顯著的正向關係，也就是當企業提供個人獎勵時，員工對於工作的滿意度會有正向的提高。

### 三、公開獎勵對於工作滿意度的影響

經由迴歸分析結果得知，公開獎勵對於工作滿意度有顯著的正向關係，也就是當企業可以在員工表現優異時對於員工的優秀行為公開獎勵以利周知時，員工對於工作的滿意度會有正向的提高。

### 四、團體獎勵對於組織認同感的影響

經由迴歸分析結果得知，團體獎勵對於組織認同感有顯著的正向關係，也就是當企業提供團體獎勵時，員工對於組織的認同感會正向的提高。

### 五、個人獎勵對於組織認同感的影響

經由迴歸分析結果得知，個人獎勵對於組織認同感不具有顯著的正向關係，也就是當企業提供個人獎勵時，員工對於組織的認同感並不會提高。

### 六、公開獎勵對於組織認同感的影響

經由迴歸分析結果得知，公開獎勵對於組織認同感有顯著的正向關係，也就是當企業可以在員工表現優異時對於員工的優秀行為公開獎勵以利周知時，員工對於組織的認同感會有正向的提高。

## 第二節、理論意涵

目前有關激勵的研究多著重於激勵制度、激勵內容的角度分別探討對工作滿意度及組織認同感的影響或關係，但對於激勵的形式（團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵）對工作滿意度與組織認同感的影響則鮮少有人探究。本研究透過文獻整理，再分別從團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵三個不同的激勵形式來探討激勵形式對工作滿意度與組織認同感的影響。

由研究結論可以得知，公開獎勵可以提高員工的工作滿意度及對於組織的認同感，這則符合了Maslow（1954）所提的需求階級理論中的第四級自尊需求。而Robbins（1992）認為激勵乃是組織在想要順利完成某些特定目標

時，需要滿足組織內個人的需求以期能達成此目標時所必須付出的最大代價。從研究結果看來，公開獎勵可以滿足員工的自尊心，進而達到讓員工對於工作滿意度的提高及增加員工對組織的認同感，是一種無實質的付出，卻能得到實質的回饋，是本研究的一項發現。

### 第三節、實務意涵

由於近幾年知識經濟的發展，企業面臨的競爭愈趨激烈，除了在商場上的競爭，軟實力的人才競爭尤更為甚，因為人才對於企業來說，是活動的資產，擁有具備技能與知識的員工是非常重要的。而如何將優秀的人才留在企業內予以好好重視、重用，除了企業能持續獲利有好的發展外，更有賴於企業如何激勵員工，使得員工對於工作能達到滿意的程度，及對企業能產生好的組織認同，以達到魚幫水、水幫魚相輔相成，互為得利的效果。

經由本研究的驗證結果，說明了團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵對工作滿意度皆具有顯著正向的影響。而在於組織認同感上，個人獎勵雖不具正向影響，但團體獎勵和公開獎勵則對於組織認同感依然有顯著的影響，此種情況有可能是因為現在幾乎各行業在業務或銷售這個職位上採取低月薪高獎金的方式，以便以獎金的方式誘導業務或銷售能爭取更高的銷售業績，故會採取個人業績分成、個人業績獎金的方式，也因此容易被員工視為是薪資的一部分，當員工領取到個人獎勵時，並無法對企業產生更高的組織認同感。反觀團體獎勵，因在一個企業裡，很少是有人能單打獨鬥的工作，通常是有部門或是有組織的小團體在一起共事、一起努力的朝特定目標前進，而能有個人獎勵的通常是負責營銷的業務、銷售同仁，但對於在背後支援業務銷售同仁的團體成員，並不能分享到這個獎勵，所以若是企業內對於享有成果的團體成員皆能提供獎勵，則會令員工對於工作有更好的滿意度及更強的組織認同感。古聖賢說隱惡揚善，所謂的揚善，就是要將好的事情公開表揚，而於企業內，就是要公開獎勵的意思；Maslow的需求層級理論的第四層級自

尊需求層級也告訴了我們，人是需求被讚揚的，為了求被讚揚則會更努力的完成自己的任務。所以企業內若能正向的、適當的公開獎勵，而不是為善不欲人知，則員工會因為自尊需求，而更努力的完成任務，對於工作也能達到更高程度的滿意，對於企業組織的認同也能更強化。

所以當企業要採取激勵措施時，除了個人的獎勵也需要將團體獎勵納入其中，因為在職場上講求的是分工合作，既然是合作，那麼就會有團體，所以當團體中的少數人或是多數人都有優秀的表現時，應該提供團體獎勵，以鼓勵在背後默默辛苦的員工。

從本研究可以得知公開獎勵不僅可以提升員工的工作滿意度也可以增加對組織的認同感，而且公開獎勵可以達到Maslow（1954）所說的自尊需求。而公開獎勵若能搭配團體獎勵和個人獎勵齊頭並進，則更可以收到事半功倍的效果。

商場如戰場，唯有企業員工對於工作有高度的滿意和對組織有相當程度的認同時，才能產生與組織是一體的，能全心的為企業作戰，能和企業有著「一損俱損、一榮俱榮」的感知，才能真心為企業所付出，這樣的人才資產才能為企業所好好使用。有穩定的人才、較低的人員流動，才能為企業帶來更好優勢。

## 第四節、研究限制

### 一、研究對象的限制

本研究的研究對象沒有限制行業，也沒有限制職位，但因為是和現職有關係的研究，所以對於雖有工作經驗但目前是待業或退休的填答者的寶貴經驗及想法，是無法納入研究範圍內的。且可能會因填答者在填答問卷時個人對問題的主觀認知有異、個人背景的差異、職位差異化，及受測時心理狀態，對衡量問卷可能產生認知上的偏差，以致於衡量上也產生誤差。



## 二、衡量工具的限制

本研究所使用之變數衡量構面，雖經過學者證實及文獻探討而得出，並且盡量納入重要之構面分析，但仍有可能有本研究尚未探討之部分的存在。

## 第五節、未來研究建議

由於本研究未曾限制產業類別，因此建議後續研究者可以將研究對象限定於特定的產業，以便可以更精確的針對特定產業對於激勵形式議題的探討。

本研究採用的是網路問卷方式進行樣本資料調查，蒐集員工對於激勵形式(團體獎勵、個人獎勵、公開獎勵)對工作滿意度及組織認同感的影響，但問題仍有可補強的方向，建議後續研究者可以更精細定義，發展相關問題。



## 參考文獻

### 一、 中文文獻

1. 王志平（2007）。激勵策略與組織效能關係之研究—以高雄市、縣消防機關為例，國立高雄師範大學成人教育研究所未出版碩士論文，高雄。
2. 王惠蘭、陳昭珍（2014）。組織學習、知識分享、組織認同與經營績效之關聯性研究-以某公股銀行為例，國立台灣師範大學圖書資訊學研究所未出版碩士論文，台北。
3. 江孟儒（2009）。激勵制度、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究—以台灣地區人壽保險機構為例，國立東華大學國際企業學系研究所未出版碩士論文，台東。
4. 吳靜吉、潘養源、丁興祥（1980）。內外控取向與工作滿足及績效之關係，國立政治大學學報，41(1)，頁61-74。
5. 李永聖（2002）。南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其與工作滿足、離職傾向關係之研究，國立成功大學企管研究所未出版碩士論文，台南。
6. 李祥銘（2009）。我國金融產業購併後組織認同與組織承諾之研究。 國立臺北大學企業管理學系未出版博士論文，臺北市。
7. 李萑智（2006）。2000 年以後國內外組織認同研究評析。學校行政，45，60-72。
8. 李總續（2002）。組織氣候、組織認同、組織效能之關聯性研究 —以非營利組織國際獅子會台灣地區分會為實證對象，中原大學企業管理學系未出版碩士論文，桃園。
9. 卓靜怡（2004）。報社激勵制度滿意度與員工工作績效關係之研究—以中國時報、自由時報、聯合報為例，銘傳大學傳播管理研究所未出版碩士論文，台北。

10. 林秀勤 (2013)。照顧管理專員之激勵措施與工作滿意度之相關研究- 以南部縣市長期照顧管理中心為例，美和科技大學健康照護研究所未出版碩士論文，屏東。
11. 林孟蓉 (2006)。領導型態、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，高雄。
12. 林宗賢 (2008)。國小教師激勵因素與工作投入關係之研究，中原大學教育研究所未出版碩士論文，桃園。
13. 林裘緒 (2005)。組織認定與認同對於組織公民行為之影響—社會認定
14. 理論的觀點，國立東華大學企業管理學系未出版碩士論文，南投。
15. 俞台生 (2010)。空軍基地人員在激勵因素構面之工作滿意度研究，美和科技大學經營管理研究所未出版碩士論文，屏東。
16. 洪青秀 (2018)。員工 CSR 對組織認同、組織承諾與工作滿意度影響之研究，國立台中教育大學碩士在職專班未出版學位論文，台中。洪
17. 碧珠、吳明隆 (2005)。國民小學兼任行政教師知覺校長激勵策略與學校組織效能關係之研究。學校行政，35，72-94。
18. 徐瑋伶、鄭伯璫 (2002)。組織認同理論與本質之初步探索分析。中山管理評論，10 (1)，45-64。
19. 高明瑞、楊東鎮 (2002)，比較宗教與非宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究—以五家醫院為例，醫務管理期刊，3(2)，49-60。
20. 張進順 (2007)。激勵制度、人格特質、留任意願與工作滿意度的關聯性之研究，大葉大學人力資源暨公共關係學系在職專班未出版碩士論文，彰化。
21. 張瑋恩 (2000)。激勵與工作滿足關係之研究。長榮管理學院經營管理研究所未出版碩士論文，台南。
22. 張瑜芬 (2011)。激勵因素與組織認同對離職傾向影響之研究——以光華商圈 3C 零售業為例，國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系未出版碩士論文，台北。

23. 梁文彥(2005)。知覺外部聲望對組織認同與組織公民行為關係之跨層次分析—台灣紡織產業實證研究，輔仁大學織品服裝學系未出版碩士論文，新北。
24. 梁雙蓮(1984)。中央行政機關公務人員組織認同的研究，國立臺灣大學政治研究所未出版碩士論文，台北。
25. 許士軍(1990)。管理學。台北市，東華。
26. 許士軍(1998)。管理學。臺北：東華。
27. 許彩娥(1980)。領導型態、工作特性與我國女性公務人員工作滿足關係之研究，政治大學公共行政研究所未出版碩士論文，台北。
28. 陳金佑(2002)。原住民地區國小教師之組織認同、工作滿意及學校運作狀況之研究—以宜蘭縣樂樂國小為例，國立台北師範學院國民教育研究所未出版碩士論文，台北。
29. 陳慈仁(2002)。兩岸壽險業銷售人員激勵制度之比較研究，大葉大學國際企業管理研究所未出版碩士論文，彰化。
30. 陳義勝(1989)。組織行為。台北：華泰文化。
31. 曾珍麗、沈輝、張隆杭(1987)。護理人員工作滿意度調查。護理雜誌，4(4)，367-377。
32. 黃小萍(2005)。組織認同與組織效能之研究—以行政院海岸巡防署為例。世新大學行政管理學研究所未出版碩士論文，台北。
33. 黃俊英、林震岩(1994)。SAS精析 與實例，台北：華泰文化。
34. 黃英忠(1993)。現代人力資源管理。台北：三民。
35. 黃惠君(2005)。激勵因素、工作滿足、家庭支持與留任意願及專業承諾關係之探討—以高科技產業研發人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，高雄。
36. 楊秀香(2009)。影響國小主任工作投入之激勵與保健因素之探討—以彰化縣為例，國立彰化師範大學商業教育學研究所未出版碩士論文，彰化。

37. 蔡依倫 (2000)。宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究—與非宗教醫院志工比較，國立中山大學公共事務管理研究所未出版碩士論文，高雄。
38. 蔡林亮 (1992)。勞工工作價值觀、組織氣候與工作滿意度之關係研究—以嘉義地區製造業勞工為例，國立中正大學勞工研究所未出版碩士論文，嘉義。
39. 穆柏勳 (2013)。激勵制度與員工投入和工作滿足的關係-以製造業基層員工為例，逢甲大學國際經營管理研究所未出版碩士論文，台中。
40. 蕭明達 (2018)。教育訓練及激勵制度對員工工作滿意及客戶關係管理影響之研究-以 L 銀行房貸壽險從業人員為例，國立雲林科技大學會計研究所未出版碩士論文，雲林。
41. 賴明宏 (2015)。國軍募兵制組織變革後激勵因素對組織成員留營傾向及工作滿意度影響之研究-以東部地區某部隊為例，國立臺東大學環境經濟資訊管理碩士在職班未出版學位論文，台東。
42. 鍾如南 (2008)。勞退新制實施後之薪資公平認知、激勵制度滿意、工作滿足對離職傾向之影響，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，高雄。
43. 簡益淳 (2003)。專業認同、組織認同、組織效能之關聯性研究：國軍 N 總部新聞發佈體系之個案研究。世新大學傳播研究所未出版碩士論文，臺北。
44. 譚啟文 (2004)。領導效能知覺與組織認同間關係之研究—以全家便利商店加盟者為例。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所未出版碩士論文，高雄。
45. 譚普勒 (2014)。主管應該管什麼：輕易贏得下屬愛戴，老闆賞識，升職加薪跟著來的管理術。臺北：久石文化。

## 二、 英文文獻

1. Adams, J. S.(1965), "Injustice in Social Exchange," in Berkowitz, L., ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, New York:Academic Press.
2. Alderfer, C. P.(1972), Existence Relatedness and Growth: *Human Needs In Organizational Settings*, N. Y.: Free.
3. Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
4. Ashforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
5. Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept Commitment. *American Journal of Sociology* , 66, 32-42.
6. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
7. Campbell, D. J. (1988). Task complexity: a review and analysis. *Academy Management Review*, 13(1), 40-52.
8. Campbell, J.P.(1983), Some Possible Implications of "Modeling" for the Conceptualization of Measurement, In Landy, F., S. Zedeck & J. Cleveland(eds), *Performance Measurement and Theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
9. Cheney, G. (1982). Organizational identification as process and product: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342-362.
10. Christ, O., VanDick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour Among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
11. Davis, K. (1972). *Human relations at work: The dynamics of organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

12. Dessler, G., 1992. Human Resource Management. Prentice-Hall, Inc.
13. Gautam, T., VanDick, R., & Wagner, U. (2004). Organization identification.
14. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
15. Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
16. Herzberg, F., Mausner, B., & Syndeman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley.
17. Homans, G. (1961). Social behavior: Its elementary forms. New York: Harcourt, Brace and World.
18. Hoppock, R. (1935), *Job satisfaction*. New York : Harper & Row Inc
19. Hrebiniak, L G. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
20. Kallerberg, K. (1977). A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 27, 124-143.
21. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley.
22. Kelly, J. (1980) *Organization Behavior* Homewood : Richard D. Irwin.
23. Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
24. Maslow, A. H. (1954). *Motivation & Personality*. New York: Harper.
25. McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold Co.
26. Miller, V. D., Allen, M., Casey, M., & Johnson, J. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
27. Patchen, M. (1970). *Participation, achievement and involvement on the job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

28. Porter, L.W., and Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill:Irwin.
29. Price, J. L. & Muller, C. W. (1977). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI.
30. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
31. Robbins, S. P. (1992). *Essentials of organizational behavior* (3th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
32. Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
33. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*(12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
34. Skinner,B.F.,*Beyond freedom and Dignity*,N. Y.;Fred A.Knopf, Inc.,1971.
35. Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*. Chicago : and-McNally.
36. Staw, B. M. & Gerald, R. S. (1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago, IL: St. Clair Press.
37. Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of management Review*, 6(4), 577-587.
38. Steers, R. M. (1994). *Introduction to Organizational Behavior* (4nd ed.). NY : Harper Collins Publishers Inc.
39. Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social group: studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
40. Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
41. Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985). *The social identity theory of intergroup behavior*. Chicago: Nelson-Hall.
42. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.