

高科技產業人力規劃與行為調查

—白領員工人力資源行為面探討

Human Resources Planning and Behavior Survey of High -Tech Industries
— White Collar Employees

計劃編號：NSC 87-2418-H-006-003

執行期限：86/8/1 -87/7/31

主持人：李再長 成功大學工業管理科學系教授

共同主持人：譚伯群 成功大學企業管理研究所 教授

李元墩 長榮管理學院國際企業系 副教授

周庭銳 高雄第一科技大學行銷與流通管理系 副教授

黃良志 義守大學工業管理系 副教授

廖慧媛 義守大學企業管理系 副教授

嚴秀茹 元智大學企業管理系 副教授

摘要

一、中文摘要

關鍵詞：高科技產業，人力資源管理，白領員工

台灣土地狹小、資源有限，在競爭激烈的國際經濟舞台上，發展資本密集、知識密集的高科技產業是台灣不能忽略的發展方向。

高科技產業的發展特性，不同於傳統的一般產業。在變化快速的技術、環境下，產品技術的研發與創新是維持高科技產業存活與競爭力的關鍵。這些發展的執行完成，特別倚賴高級的人力資源。

本研究探討高科技產業公司在人力資源管理與組織行為的實施現況，公及它們在員工滿意度與組織承諾的影響。

本研究採問卷調查及深度訪談方式，針對十大新興產業，抽取150家高科技企業進行資料收集。本研究對主管人力資源管理的經理作訪談，並以白領技術人員(工程師)為對象，探討高科技產業公司招募、遴選、訓練、升遷、績效評估、工作關係等人力資源管理活動，以及激勵、領導、溝通、決策等員工行為。並以員工滿意度、組織承諾為人力資源管理效能的指標。

本研究的結果呈現了目前高科技公司在白領技術人才人力資源管理活動與組織行為上實際的作法。高科技公司招募白領技術人員著重成就感與薪酬。在遴選方面，各公司多以面談和專業知識測驗為主，且能夠找到適用的人才。績效評估方面，高科技公司仍然偏重傳統的評分方式，以評分法和目標管理法為主。在激勵措施上，高科技公司偏重以金錢性的方式獎勵員工。在領導方面，高科技公司並非只重工作效率，大部份的公司都能兼顧工作績效與團體關係。各高科技公司都很重視教育訓練，師資主來源是顧問公司或公司內部。在溝通方面，高科技公司較常用正常溝通管道，例如會議以及內部文件，主管與員工間的溝通也相當的良好。在決策方面，主管會經常與員工討論。薪酬管理方面，各公司多半只認為該公司的薪水較其它公司稍高。升遷管理上，高科技公司多半由內部升遷以培養人才。除了重視專業能力之外，人員的特質也是升遷時著重的因素。在勞資關係上，

約有三成的受訪公司有工會，勞資關係都很不錯。

在員工對公司各項人力資源管理活動的認知上，對員工工作滿意度、組織承諾的作用達到顯著水準的因素有激勵、教育訓練、溝通、決策、升遷、勞資關係。由此顯示高科技白領技術人員較重視心理層面的活動、以及未來的發展。而員工的個人特質，性別在工作滿意度和組織承諾上有顯著性的差異。員工的學歷及薪資若差異很大，在工作滿意度和組織承諾上也有顯著性的差異，其餘特質在工作滿意度和組織承諾並沒有顯著性的差異。

二、英文摘要

Keywords : High-tech Industry , White Collar Employees , Human Resources Management

Taiwan is an island with limited natural resource . In order to keep up her competitive advantage on the very competitive international economical stage, Taiwan has to develop the capital and knowledge intensive industries, that also known as high-tech industries.

The nature of high-tech industries is different from that of traditional industries .The key factors for the survival and competitive edge of high-tech industries are highly innovative research and development function, and efficient production. It depends on the high quality of human resource to achieve these goals.

This research will investigate human resources management, and related topics on organizational behavior of high-tech industries. Then the effects of the latter three factors son the effectiveness of human management also will be investigated.

Intensive interview and questionnaire survey was used to gather data from 150 high-tech firms. Aspects of human resources management on white collar employees such as recruiting ,selecting , training , promoting , performance appraisal , and work relationship , as well as motivating , leading , communicating and decision making were gathered as IV(independent variables). Job satisfaction and organizational commitment were used as criteria of effectiveness of human resource management.

The results from interviewing with human resources manage show the current practices on human resources management and organizational behavior in high –tech industries. On recruiting, while collar employees, companies stress on sense of achievement and compensation. They are able to hire suitable personnel. On performance appraisal, companies use rating method and management by objectives most often. High – tech companies rely on monetary ways to motivate employees. Managers’ leadership style stresses on performance and relationship simultaneously. High-tech companies take training and education seriously, and hire instructors from within on from consultant companies. Rapid and formal communication through meetings and intercom systems are popular and successful. Managerial positions are promoted most often from within based on employee’ s expertise and personal characteristics. Most companies have good relationship width their workers, only 30% of companies have unionized workers.

The results from surveying engineers on perception of human resources management and organizational behavior show that motivation, training and education, communication decision making, promotion, and labor relations have significant effects on work satisfaction and organizational commitments. Males are more satisfied width work and commit more to company than females. The higher the education level and salary, the higher the work satisfaction and organizational commitment.

第一節、研究目的與範圍

台灣地小人稠，人力資源相對上比天然資源重要。但在台灣過去四十年來，人力資源的運用屬勞動方面居多，依賴勞力密集產業而創造了經濟奇蹟。然而，近年來由於勞動成本不斷上升，先進國家自動化高科技進步，使得台灣的勞動力在國際經濟競爭力上，不再具有優勢。因此發展知識與技術密集的高附加價值的高科技產業，實屬台灣經濟發展的必然方向。最近(86年4月7日)訪華的競爭策略大師麥克波特(Michael Porter)建議政府發展台灣成為「亞太高科技中心」，並強調「高科技產業」是台灣的競爭優勢(Competitive advantage)。

近年來政府不斷的推動高科技產業的發展，規劃亞太高科技中心。再加上台灣傳統產業如石化、鋼鐵、化工等重化工業不斷的轉投資至資訊電子等高科技產業，未來可預見的是高科技產業將蓬勃發展，相對帶來的是對高科技人力資源殷切的需求。因此，高科技人力資源管理成為需要深入研究的課題。

本研究利用問卷調查及深度訪談方法，探討高科技白領技術人員的人力資源管理實務，以及員工行為等因素對人力資源管理效能的影響。

本研究目的如下：

3. 分析人力資源管理活動，及員工行為對人力資源管理效能包括員工滿意度、組織承諾之影響。
4. 透過個案的調查與訪談，瞭解高科技產業的公司在人力資源管理的運作模式。

本計畫針對高科技產業白領技術人員進行研究。本子計畫所稱「白領技術人員」指的是高科技公司中的工程師。本研究將抽取150家高科技企業進行問卷訪問及深度訪談之工作。以瞭解影響高科技產業白領技術人才之人力資源管理活動、及員工行為的因素。

第二節、文獻探討

一、招募羅致

招募是找尋可能的員工與激發他們來公司應徵的過程。招募的方法由Jeseph J. Wank彙集各種招募的方法而將其歸類成三種：直接、間接和利用第三者(third-party)。直接法包括派遣「星探」到各大學院校和各級學校，以及經由公開或其他方式和潛在的員工進行接觸。間接法包括各種廣告，例如報紙、電視、收音機，專門期刊，小手冊等。利用第三者的方法包括私人的職業介紹所，公立的介紹所，學校的就業輔導室，學術或專業團體，勞工組織，以及社團組織等。

二、遴選

遴選是對前往企業應徵的人，透過各種測驗的方式，挑選出合於企業需要的人，希望在有限的人選中找到最適合的，同時也是以最公平、最經濟的方式達到遴選的目的。（何永福，楊國安；1993）

人員遴選之主要方法可分為測試及面談兩種，其中，測試包括專業技能測驗、性向測驗、人格測驗、智力測驗、及工作樣本或模擬測驗。最常被使用的篩選工具是面談（Gary Dessler, 1988），而專業技能測驗、性向測驗、智力測驗、人格測驗著重在藉著衡量性向和能力，來預測工作績效。工作樣本或模擬測驗則著重在直接衡量工作績效。

Laura M. Graves和Ronald J. Karren (1996) 則針對面談者的決策提出批評與建議，由於每一面談者都依據不同的因素來做決策、有不一樣的雇用標準、並且在遴選的指標與自己意願的指標之間差距的程度不同，所以不同的面談者做出的決策會有不同。面談者依個人的習性來做判斷，對於組織有相當嚴重的影響，而且會降低員工的表現。所以組織在做面談的決策時，應該有下列五個步驟：1. 發展遴選的指標2. 決定指標應該如何被評估3. 設計面談的指南手冊4. 訓練面談者5. 監督面談者的績效。

何永福、楊國安（1993）指出，在企業遴選的工作中，尤其是準備及執行的階段，大都由人力資源單位負責。但在最後人選的決定上，直線單位往往有決定權，當然，有時人力資源主管也參與最後選定的過程。直線單位所以有最後決定權，乃在這項人選決定對直線單位有直接的影響，選上的人員在直線單位部門工作，其工作表現好壞，直線單位不但要監督更要負責。

三、績效評估

Mondy, Noe, Edwards (1986) 指出績效評估是一種定期評鑑個人或團體工作表現的系統，針對員工過去一定時間的工作表現予以考核並做成書面記錄，以供多種人力資源決策（諸如薪資調整、人事異動、訓練等）的依據或參考。

張火燦於1994年提出「績效評估的模式與相關理論」，將績效評估定視為一種過程，是組織用來衡量和評鑑員工某一時段的工作表現與協助員工的成長。而績效評估更是掌握經營績效的重要方法與工具，較諸其他人力資源管理功能，更有著核心的地位與功能。

績效考核的制度，大體上可分為「非參與性的績效考核制度」與「參與性績效考核制度」兩類（彭楚京，1993）。前者是在早期由管理者發展出一套簡單的評估表格，分別評斷員工的各種特質逐一給予五點、七點、九點不一的評價，再予以加總評等。這種方式相當主觀，且受評估人個人偏好影響過大。而經由改良後，針對被評估人的工作特質，挑選適當的評估指標做為依據，來避免前述的問題。而參與式的績效考核，則可回溯到P. Drucker的目標管理觀念。後續的學者也多有支持這樣的制度，並進而定出五個基本步驟：1. 員工與其主管討論工作內容與主要職權；2. 員工依其主要職掌建立工作目標；3. 員工與其主管共同討論工作目標；4. 員工與主管定期討論及衡量目標進度；5. 在年度終結前共同討論達成狀況。

四、激勵

激勵員工以改善其工作績效及工作態度，乃是欲達成企業目標前提。然而，如何去激勵員工，長久以來一直是困惑著管理者，大多數的管理者是無法去改變或重新塑造其員工的基本人格結構。所能做的是提供誘因（Incentives）以指導其員工能集中努力在達成組織的目標上。

Porter & Lawler模式中，獎酬可分為內在獎酬與外在獎酬。Robbins(1989)亦將「組織報酬」分為內在性報酬和外在性報酬。外在性報酬又可分為財務性報酬及非財務性報酬。而財務性報酬可區分為直接報酬與間接報酬。財務性報酬分為現金報酬及非現金報酬，現金報酬分為以下幾種型態：：1. 基本薪資2. 佣金3. 獎金：a. 分紅計劃、b. 績效獎金制度。4. 現金津貼：a. 加班津貼、b. 職位津貼 c. 福利津貼。5. 其他以現金方式，作為實質報酬的手段。

非現金報酬包括有保險、福利措施、旅遊安排、訓練補助、退休、退職、計劃以及員工儲蓄計劃等；非財務報酬包括公司升遷計劃、公司的管理制度、工作安全感、央C

五、領導

關於領導的實証研究不斷出現，其研究方法及觀念的差異，產生許多不同的學說，歸納起來研究方向有下列三種：

1、特質理論

此理論認為領導者天生具有優於眾人的人格特質，而這些特質是可以加以辨識的，在1930到1940年間許多研究者進行特質的研究，羅虞村（民84）年認為Stogdill、Mann、Genkins及Bird等人的研究最詳盡也最常被引用，他們的研究結果發現欲制定一套領導者共同特質並不可能，其人格特質隨情境而異，特質理論乃受到嚴格挑戰，於是1940到1960年代間關於領導的研究多側重領導者的行為型態。

2、行為理論

針對特質理論的缺失，行為論特別重視何種行為有助於領導效能，亦即研究者企圖找出有效領導之決定性行為。較具代表性的研究如：俄亥俄州立大學的雙構面（倡導、關懷）理論，密西根大學及Likert (1961)的雙類型（員工導向、生產導向）理論，Blake and Mouton (1964)的管理方格（Managerial grid）及Reddin (1972)的三構面理論等。

3、權變理論

1960年代後期的領導理論研究者，不再將重心集中於領導者上，情境因素之研究

成為主流，因此有部份學者稱之為情境理論（Situational Theory），大多數學者則以權變理論（Contingency Theory）稱之，較具代表性的研究者有：F.E. Fielder (1967) 的權變模式，及P.W. Yetton (1973) 的規範性權變理論，P. Hersey及K.H. Blanchard (1982) 的情境領導理論等。

六、教育訓練

一、教育訓練評估的意義和目的

吳俊緯（1997）研究中曾指出，實施員工訓練的最後步驟，乃為對訓練結果的評估。事實上，訓練效果是需要做有系統的評價過程，才能確知。所謂評價，乃是評定訓練計畫是否能幫助員工或團體，獲得預期的工作技能、知識和態度。訓練評價應以「受訓者」與「未受訓者」兩相比較，並對不同訓練方法的效果加以比較（林欽榮，1994）。

質言之，評估可視為目標達成與否的判別，同時也是確定目標達成程度的過程。Stufflebeam (1973) 也認為評估目的在於改良，而不在於證明，所以評估有提供資料作為決策之用途。

二、訓練評估的程序

吳俊緯（1997）研究中曾整理並指出，實施教育訓練評估的程序應為：（一）決定評估的可行性；（二）確定評估對象；（三）決定要評估的層次；（四）設計、發展適當的評估方案；（五）選擇測量的工具和方法；（六）蒐集並分析資料；（七）回饋和修正教育訓練方案。

七、溝通

組織溝通的意義：「組織溝通」一詞旨在強調組織中所發生的溝通活動與歷程，如就廣義而言，組織溝通則包含組織內部與對外的溝通，本研究僅對於組織內部溝通探討。以下摘要若干中外學者的定義，再作簡要歸納。

Simon(1976)認為：「組織溝通是組織中的某一成員，將其決定前提傳達給另一成員的任何歷程。」Greenburn(1982)認為：「組織溝通是指組織內部成員在其工作職位上，為達成組織目標所發生的訊息傳送與接受；組織溝通目標，在運作上是透過組織的溝通網路。」

Redding(1972)曾指出「溝通滿意」（Communication Satisfaction）的研究始於美國普度大學列弗(Level, 1959)的博士論文中，他定義「溝通滿意為員工對自己在溝通環境中，知覺滿意之整體性的程度。」Thayer(1968)也曾將「溝通滿意」定義為：「個人對自己成功地與他人溝通或他人成功地與自己溝通所感到滿意的程度」。Crino and White(1981)將「溝通滿意」定義為「個人對於在組織中各種不同的溝通形式，其個別

滿意的認知程度」，俞成業(1982)則認為溝通滿意是組織中員工對於溝通覺得是否滿意的認知程度。

八、決策

近來民主化的時代，決策時越來越講究參與管理。而參與管理是指組織成員能共同參與有關事務決策，員工參與的效果可能包括提高員工的工作滿意度、組織承諾、及目標的接受度。例如Koopman et al.(1981)的實證結果顯示，當員工參與程度愈高、擁有的權力與影響力愈多時，則員工的參與滿意感愈高、一般滿意感、組織承諾也愈高(戚樹誠、李長貴 1995)。因此可知員工參與是決策管理的一種方式。

九、薪酬

薪資通常是員工重視的要素，所以常是管理者關心的激勵要素。諸承明、戚樹誠、李長貴(1995)提出薪資設計上的四項關鍵性的因素，及其背後的管理目的：

1、保健基準性薪資

以員工適當的保健需要為基準設計的薪資。目的是基於外部公平性考量，理論基礎是公平理論之外部公平。例如考慮公司外界的相關環境因素：物價指數，生活成本，就業市場的薪資水準

2、職務基準性薪資

以公司各項職務的相對價值為基準所設計的薪資。目的是基於內部公平性考量，理論基礎是公平理論之內部公平。例如對各項職務內容詳加分析，找出可報酬因素

3、績效基準性薪資

以員工的績效表現為基準所設計的薪資。目的是基於激勵員工努力之考量，理論基礎是期望理論、代理理論。例如檢視員工職務內容與主要責任，界定員工的績效表現

4、技能基準性薪資

以員工的技能程度為基準所設計的薪資。目的是基於激勵員工學習之考量，理論基礎是學習理論、組織變革理論。例如考慮水平向技能、垂直向技能、技能深度

十、升遷

實證研究上，升遷能夠降低員工失誤，提高工作績效(Trevor et 1997)。並且升遷可以作為一種激勵因素，例如若組織內有清楚的升遷階梯、員工對升遷抱有希望，雇主就可減少在其它方面激勵員工的花費(Manove 1997)。升遷屬於人員召募活動中的內部召募活動，相關的理論有內部勞動市場理論。

若組織採用年功序列的獎酬制度，升遷會被當成是一種酬償年資的手段。研究亦指出年資對升遷有重要的效果(張晉芬 1993)。員工表現良好值得鼓勵，但若無適合職位可供升遷，組織可能會改以薪資作為補償。另一種可能情形是以加薪來減弱員工對升遷的需求。組織中職位的空缺若由外部人才填補，那麼升遷對原有員工的激勵性將會大減，也減低原有員工的工作意願(Chan 1996)。因此組織在升遷的決策上應考慮員工的期望，相關的研究指出若員工認知到有升遷的機會，在組織承諾上和工作滿意上會提高(Quarles 1994)

在升遷決策的不公平性上，研究指出確實會對於工作滿意產生影響(Witt , Nye 1992)，但僅針對性別造成的不公平作調查。其它影響升遷因素上若有不公平的現象，對員工可能產生的影響尚有待研究。

十一、勞資關係

正常化的勞資關係，和諧合作是常態，唯有在勞資關係和諧合作下，企業才能健全營運與發展，企業才有最大的利潤與盈餘，而勞工的待遇、福利與權益才能得到保障與增益。反之，如果勞資間一直發生糾紛與衝突，勞資雙方相互對立抗衡，處於不和諧的情況，會嚴重影響生產與破壞企業競爭能力、勞工的權益也無法獲得保障與增進。

勞資衝突面的發生，大概有下列兩種情形比較嚴重，一是勞資相互合作後，共同創造更多的利潤與盈餘，如何分配與分配不均時，應如何處理問題；一是企業經營虧損，致發生關廠或遣散員工等問題。因此，企業平時在勞資堅硬建立「榮辱一體」，有福同享，有難同當，互信互諒互惠的觀念與做法，遇事企業主與勞工才能站在對方立場來著想，共同來解決問題，創造和諧的經營局面。

1961年Derber , Chalmers , Eaelman等人對私人機構的勞資關係調查結果所作的分類，這個分類模式是由51個變數中，找出4個解釋勞資關係變異程度最大的因素--對領導的感受、公會影響力、共同解決問題的程度及壓力 (pressure)，然後分別依各變數高、中、低水準的不同組合，歸納出五種勞資關係的類型：

5. 攻擊 (aggression) 與反抗 (resistance) --表示對領導有高度反感、高度的工會影響力、極少共同解決問題，及高度的壓力。

6. 合作--表示對領導有高度好感、高度的工會影響力、經常共同解決問題，及低度的壓力。

7. 冷漠 (quiescence) --表示對領導有高度好感、高度的工會影響力、極少共同解決問題，及低度的壓力。

8. 敵視 (hostility) --表示對領導的反感較輕微、低的工會影響力、極少共同解決問題，及低度的壓力。

9. 適度的共同參與--表示中庸的領導感受，適度的公會影響力，適度的共同解決問題，即適度的壓力。

十二、工作滿意

員工滿意度是工作者對工作環境的主觀反應。Kalleberg(1977)認為工作滿意是一個單一概念，工作者就其所感觸到的各構面之滿意形成整體的工作滿意感。Vroom(1988)檢討相關的研究後發現，工作滿意所潛在的構面，主要有：1.公司及管理當局；2.升遷機會；3.工作內容；4.直接主管；5.金錢待遇；6.工作環境；7.工作同仁等七個構面。而Herzberg(1959)歸納出的各構面重要性則為：1.安全；2.升遷機會；3.工作興趣；4.上級贊賞；5.公司及管理當局；6.工作內容；7.主管領導；8.工資；9.工作社會性；10.工作環境；11.溝通；12.工作時間；13.工作難易度；14.安全。但各構面是否真為如此，或是其重要與否，往往受到受訪者地位與量表項目所影響，而非普遍適用。

而Smith , Kendall , Hulin(1969)等人則認為工作滿意度視實際獲得報酬與預期報酬而定，並將其視為工作者根據其本身的參考架構對所從事的工作特徵加以解釋所產生的感覺。針對組織公平理論的研究，Greenberg(1987)將以往的研究以反應 - 預防、程序 - 內容等構面來歸納各學者所提出的公平理論。其中以程序 - 內容構面之分野清楚，分為決策程序及執行過程部分的程序公平，與決策導致之結果的分配公平兩大部分，並獲得多數學者認同。程序公平強調決策過程中，人際互動的重要性。其中更能解釋對組織承諾、對主管信任與工作滿意間的關係(Folger & Konovsky1989)。在高科技產業中，白領階級與主管間之互動，會直接影響其人力資源管理的效能與員工對組織的許諾程度，值得加以注意。分配公平則是以公平理論最具代表，即指投/結果間個人所覺知的比值，與他人比較後，是否感到被組織公平地對待。若非如此，則會導致個人不愉快之心理狀況，產生消除或降低不公平的動機，其強度與所認知不公平的強度成正比。而採取的作法可以有：1.改變本身投入程度；2.改變本身之結果；3.改變本身對投入/結果認知；4.離開造成不公平的情境；5.實質上或認知上地變更他人投入/結果之比值；6.改換比較對象。在公平認知對組織行為或態度的研究上，多數都顯示公平認知對個人態度及行為各有不同的影響。分配公平較諸程序公平理論對薪資滿意最有其解釋力。

十三、組織承諾

組織承諾在組織行為學裏有著重要的地位，因為過去的研究中發現：組織承諾比工作滿意更能有效地解釋與預測組織成員的曠職、怠惰、與離職行為。Steers(1977)指出高組織承諾的成員有更好的工作表現，以及組織承諾可以做為衡量組織績效的指標(張萱儀1996)。

目前絕大多數研究採用的組織承諾量表，是Mowday , Steers , Porter三人於1979年所正式發表的組織承諾量表。他們對組織承諾定義是組織成員對組織目標與價值之投入與認同的態度傾向。其內容包括三個相關聯的要素：組織成員接受並認同組織的目標與價值、願意努力去達成組織的目標、願意繼續留在組織中成為組織的一員。(李天賞、杜金璋 1991)。

第三節、研究方法

一、問卷編寫

本研究自行編寫人力資源管理實務問卷，以訪談的方式與各公司管理主管討論其對該公司人力資源管理實施狀況的認知。

本研究自行編寫人力資源管理認知問卷，請各公司白領技術工程師填寫，以用調查各公司員工對公司內人力資源管理實務實施狀況的看法、工作滿意度、組織承諾。故本研究文中「員工」一詞指的是白領技術工程師。

二、調查樣本

本研究於天下1000大產業隨機抽樣出150家高科技公司作為調查樣本。150家公司中，同意進行訪談的公司有77家。因此本研究完成77家公司的訪談問卷。並發出工程師問卷1350份，回收工程師問卷605份，有效問卷582份，回收率 43.1%。

第四節 資料分析結果

一、人力資源管理實施方式與效標分析

以下討論訪談公司人力資源管理實施方式各問題之中，分別以工作滿意度與組織承諾作為效標，進行變異數分析而達到顯著水準(P value > 0.05)的項目。

- 白領技術人員之直屬主管是否針對考核結果向被考核者加以說明？

效標變項	依變項	
組織承諾	(是否加以說明)對效標作用顯著	
<hr/>		
是否加以說明	組織承諾平均得分	組織承諾標準差
是	3.65772861	0.27400687
否	3.48576004	0.29771172

由以上可知，如果對白領技術人員說明考核結果，則員工的組織承諾將會增高。

- 公司有否作團隊或部門之績效評估？

效標變項	依變項
工作滿意度	(是否有團隊部門評估)對效標作用顯著

是否有團隊部門評估	工作滿意度平均得分	工作滿意度標準差
是	3.46104483	0.23514219
否	3.25968250	0.32256807

由以上可知，公司若有作團隊部門的績效評估，則員工的工作滿意度會較高。原因可能是因為如此會增進部門的向心力、團結性，因而提高了工作滿意度。

- 公司主管在作決策前是否經常跟員工進行討論？

效標變項	依變項
組織承諾	(是否經常討論)對效標作用顯著

是否經常討論	組織承諾平均得分	組織承諾標準差	Duncan Grouping
經常	3.71225157	0.29794727	A
不常	3.48211521	0.23728366	A
從不	3.43526800	0.34845899	B

由以上可知，如果主管越常和員工討論則員工的組織承諾會越高。

- 公司內部升遷的管道方式有那些方式？

效標變項	依變項
工作滿意度	(升遷管道)對效標作用顯著

升遷管道	工作滿意度平均得分	工作滿意度標準差
多種晉級方式	3.44056465	0.28632810
單一晉級方式	3.26289955	0.27144551

由以上可知，多種的晉級方式，對員工在工作上的滿意度是有效的。

- 公司升遷時重視的因素？(可複選)

效標變項	依變項
組織承諾	(重視年資與否)對效標作用顯著

重視年資與否	組織承諾平均得分	組織承諾標準差
不重視	3.52868186	0.26118630
重視	3.70063353	0.33332651

公司若在升遷上重視年資，則可以顯著提高員工的組織承諾。

二、員工作力資源管理認知與效標分析

1、員工人力資源管理認知與工作滿意、組織承諾分析

由表4-1可知，對工作滿意而言，勞資關係與工作滿意的相關性最大，與工作滿意相關性次大的是決策。在組織承諾上也有相同的情形，勞資關係和決策對組織承諾的相關性最大。

表4-1 人資源管理活動與工作滿意、組織承諾相關係數表

	工作滿意	組織承諾
招募	0.50	0.45
遴選	0.44	0.43
績效	0.45	0.43
激勵	0.49	0.47
領導	0.49	0.48
教育訓練	0.56	0.45
溝通	0.51	0.50
決策	0.60	0.58
薪酬	0.52	0.48
升遷	0.55	0.49
勞資關係	0.65	0.58

2、員工在各項人力資源管理活動認知對工作滿意之分析

將人力資源管理活動各項目一起對工作滿意作複迴歸分析，結果如表4-2。

由其中可以發現，當一起考慮其它因素的時候，薪酬的影響力並沒有達到顯著水準。達到顯著水準的因素有激勵、教育訓練、溝通、決策、升遷、勞資關係。

表4-2 人資源管理認知對工作滿意複迴歸分析表

依變項	複迴歸係數	P value
招募	0.0320	0.4425
遴選	0.0144	0.7261
績效	-0.0720	0.1287
激勵	0.0863*	0.0179*
領導	0.0756	0.0749
教育訓練	0.1006**	0.0013**
溝通	0.1105**	0.0069**
決策	0.1177**	0.0076**
薪酬	0.0348	0.3364
升遷	0.0864**	0.0089**
勞資關係	0.2531**	0.0001**
R-square	0.5494 **	
調整後R-square	0.5401	
F值	58.865	

* P<0.05 ** P<0.01

3、員工在各項人力資源管理活動認知對組織承諾之分析

將人力資源管理活動各項目一起對組織承諾作複迴歸分析，結果如表4-3。由其中可以發現，當一起考慮其它因素的時候，薪酬的影響力並沒有達到顯著水準。達到顯著水準的因素有激勵、溝通、決策、勞資關係。

表4-3 人力資源管理認知對組織承諾複迴歸分析表

依變項	複迴歸係數	P value
招募	0.0019	0.9653
遴選	0.0730	0.1009
績效	-0.0494	0.3342
激勵	0.1231**	0.0018**
領導	0.0744	0.1036
教育訓練	-0.0200	0.5517
溝通	0.1515**	0.0006**
決策	0.1650**	0.0005**
薪酬	0.0539	0.1670
升遷	0.0596	0.0939
勞資關係	0.1976**	0.0001**
R-square	0.4735**	
調整後R-square	0.4626	
F值	43.487	

* P<0.05 ** P<0.01

三、員工個人基本特質與工作滿意度分析

以下討論員工各項個人基本特質對工作滿意度作變異數分析呈顯著差異的項目

1、性別

以「性別」對工作滿意度作比較，結果得到「性別」對工作滿意度差異達0.01顯著水準。

性別	工作滿意度平均得分	工作滿意度標準差
男性	3.47688053	0.58300183
女性	3.21311475	0.53241238

男性在工作滿意度的平均值高於女性。

2、學歷

以「學歷」對工作滿意度作比較，結果得到「學歷」對工作滿意度差異達0.05顯

著水準。

性別	工作滿意度平均得分	工作滿意度標準差	Duncan	Grouping
專科	3.36606498	0.56067057	A	
大學	3.44093567	0.54531939	A	
碩士	3.58968254	0.70683066	A	B
博士	4.10000000	0.98994949		B
其它	3.34545455	0.65181484	A	

由數據顯示，學歷越高則工作滿意度似有越高的傾向。

3、婚姻

以「婚姻」對工作滿意度作比較，結果得到「婚姻」對工作滿意度差異達0.01顯著水準。

婚姻	工作滿意度平均得分	工作滿意度標準差
未婚	3.36033951	0.55243021
已婚	3.50205761	0.59706227

已婚者對工作滿意度有較高的平均值。

4、月薪

以「月薪」對工作滿意度作比較，結果得到「月薪」對工作滿意度差異達0.05顯著水準。

月薪	工作滿意度平均得分	工作滿意度標準差	Duncan	Grouping
30000以下	3.30886076	0.53255540		B
30001 到 35000	3.37413793	0.59008042	A	B
35001 到 40000	3.40742574	0.54145111	A	B
40001 到 45000	3.50000000	0.60390884	A	B
45001 到 50000	3.54583333	0.58744247	A	B
50001 到 55000	3.60869565	0.63095385	A	
55001 到 60000	3.47058824	0.69620822	A	
60001 以上	3.65384615	0.52017748	A	B
				A

月薪越高，工作滿意度似有較高的傾向。但由Duncan multile range test 看來，只有在月薪高低差異達一萬五千元以上時，工作滿意度才有較顯著的差異。

四、員工個人基本特質與組織承諾分析

以下討論員工各項個人基本特質對組織承諾作變異數分析呈顯著差異的項目

1、性別

以「性別」對組織承諾作比較，結果得到「性別」對組織承諾差異達0.01顯著水準。

性別	組織承諾平均得分	組織承諾標準差
男性	3.66629794	0.59048241
女性	3.44262301	0.51638465

男性對組織有較女性為高的組織承諾。

2、婚姻

以「婚姻」對組織承諾作比較，結果得到「婚姻」對組織承諾差異達0.01顯著水準。

婚姻	組織承諾平均得分	組織承諾標準差
未婚	3.56481483	0.56781281
已婚	3.69272979	0.59440087

已婚者較未婚者有較高的組織承諾。

3、月薪

以「月薪」對組織承諾作比較，結果得到「月薪」對組織承諾差異達0.01顯著水準。

月薪	組織承諾平均得分	組織承諾標準差	Duncan Grouping
30000以下	3.47679330	0.56510596	B
30001 到 35000	3.64655172	0.55086892	A
35001 到 40000	3.59735975	0.58179193	A
40001 到 45000	3.73076923	0.57749542	A
45001 到 50000	3.65625004	0.54077942	A
50001 到 55000	3.79710152	0.58593903	A
55001 到 60000	3.81372529	0.67413108	A
60001 以上	3.81410254	0.65034504	A

月薪越高，組織承諾似有較高的傾向。但由Duncan multiple range test 看來，只有在月薪高低差異達一萬五千元以上時，組織承諾才有較顯著的差異。

第五節 研究結論與建議

一、公司人力資源管理實施方式與員工認知

1、招募

大多數的公司都有對白領技術人員擬訂員工招募計畫，但仍然有達一成五以上的公司未擬訂招募計畫。各公司對白領技術人員準備招募之相關資料，幾乎每一家公司都會準備公司概況，其次是工作說明書，再其次是工作規範。

各公司在招募白領技術人員時最通常採用的主要誘因是能夠帶給員工成就感。此點由員工對人力資源管理活動認知對工作滿意及組織承諾的分析上可以得到驗證，薪資管理對員工在工作滿意及組織承諾的影響不顯著，而主管尊重員工意見，

讓員工能發揮才能，則在工作滿意及組織承諾的影響顯著。所以可以得知，薪資對高科技白領人員並不是最主要的誘因，讓員工有無成就感會更為重要。本調查於個案訪談中受訪公司表示，若一味的以薪資吸引員工，則公司財務上將不太可能負擔得了，因此會特別強調員工在公司內能獲得的成就感。但分紅入股和薪資高仍然是公司吸引員工時所強調的第二位和第三位因素。

2、 邀選

幾乎每一家公司在邀選白領技術人員時都會使用面談，其次是專業知識測驗，再其次是性向測驗。而七成以上的公司會與所邀選員工之表現比較，而作適度之修正。在公司內參與白領技術人員邀選之決策人員，最多的是部門主管，畢竟主管要瞭解自己部門的人員。而最後的決策人員也是以部門主管為第一位。人力資源主管在參與白領技術人員邀選的數量上，排名第二位，但在最後的決策上卻排名最後。由此可見高科技公司裏，人力資源主管多半沒有實質的人事決策權，而僅有提供邀選意見的作用。

員工對公司在邀選措施上呈現相當滿意的表現。九成以上的員工認為公司邀選人員所使用的方式很適當、公司參與人員邀選的主管都很專業、公司邀選的新人，都能與原有的員工相處融洽。由此可知高科技公司在邀選白領技術人員上相當的注重，且成效不錯。

3、 績效評估

各公司對於白領技術人員之績效評估方式最常用的是評分法，即對每個人給定一考績分數。其次是目標管理法，即設定目標，由員工對目標的達成度予以評分。各公司對於白領技術人員績效評估的辦法最常是由人力資源部門制訂，其次是由多個單位共同制定。

公司之白領技術人員績效評估之考核九成以上是由直屬主管決定，其次是相關主管，再其次是人力資源部門。由此可見人力資源部門在高科技公司是扮演制度建立者的角色，而非制度執行者。除此之外，某些較非傳統式的評估方法，如自我評估、同僚互評、部屬回評，則很少採用。

六成以上的白領技術人員之直屬主管會針對考核結果向被考核者加以說明。而七成以上的被考核者有機會申訴。看來高科技公司在績效評估的管理上還算民主，讓員工有與主管溝通的機會。五成以上的公司會作團隊或部門之績效評估

近九成的員工了解公司績效評估之考核項目與績效目標。但有兩成以上的員工不認為公司的績效評估能夠正確地反應出員工的工作表現。

在其它的問題上，員工的認知也顯現出有可能存在的問題。例如近三成的員工表示公司的績效評估，偏重團體表現，而忽略了個人特別的努力。而四成以上的員工認為公司的績效評估，偏重以結果來評估，而忽略了過程的努力。顯示有不少的員工認為公司沒有重視自己在過程中的努力。這和高科技公司仍然採用

傳統的績效評估方法可能有關。績效評估原本在公司內就是一項不容易的管理活動，而本調查顯示在高科技公司內確實存有潛在性的問題。所幸，員工認為績效評估的結果對待遇影響不是很大。

4、 激勵

高科技公司的白領技術人員激勵辦法最常用的是獎金，其次是加薪、晉升，再就是股票。顯然最常用的前幾項都是功利性、金錢性的激勵。而休假與特別待遇則非常少用。各公司的激勵辦法最多是由人力資源主管制定。在此又看到人力資源主管對高科技公司在制度建立上的重要地位。第二重要的激勵辦法制定者是高階主管。而很少有直接主管與部門主管能制定激勵辦法，所以高科技公司在激勵辦法上並沒有實行授權管理。而所有的高科技公司在制定激勵辦法時，幾乎都沒有收集員工的意見。

有近兩成的員工不很了解公司的獎勵制度，顯示高科技公司並沒有很注意獎勵制度的宣導或是注重以獎勵的方式提升員工的工作績效。員工很有可能不清楚自己該如何努力才能拿到獎勵。因此，只有約兩成七的員工認為公司的獎勵制度具有激勵效果。這也可能是因為公司在制定激勵制度時幾乎都沒有收集員工意見，以致雙方認知不同所致。

5、 領導

本研究調查結果，各公司主管的領導風格以兼顧工作績效與團體關係的領導風格型態為主。但這很有可能是填答者主觀選擇最佳答案的結果。由第二高位答案是注重工作績效的領導風格。第一高位答案和第二高位答案都有注重工作績效，顯示高科技公司還是以工作績效第一。

本研究調查結果有九成以上的員工認為主管對工作任務的期限嚴格規定、以及主管能不循私情，客觀的評價部屬工作績效。但另一方面，也有九成以上的員工認為當部屬工作面臨困難時，主管會給予適當的指導和支持、以及主管能考慮到部屬立場和處境。這樣的結果符合前述高科技公司主管的領導風格多半以兼顧工作績效與團體關係的領導風格型態管理方式為主。

6、 教育訓練

各公司舉辦的教育訓練項目主要是根據業務之需求來決定，其次也會考慮員工的需求。教育訓練所聘用之師資大多來自顧問公司或公司內部。其次是中國生產力中心，學校或研究機構在此則敬陪末座。顯示高科技公司較少請學校或研究機構舉辦教育訓練活動。各公司對於員工職位之調升和教育訓練相結合的數目和沒有與教育訓練結合的數目約略相同，但職位調升與教育訓練相結合的數目較多一點。各公司主辦教育訓練的單位多屬於一級單位，其次是二級單位。沒有設教育訓練單位的公司只有三成以下。可見高科技公司對教育訓練有相當程度的重視。

兩成以上的員工認為公司舉辦的教育訓練不能滿意執行工作的需求。以及兩成以上的員工對公司舉辦的教育訓練不滿意。還有兩成以上的員工認為公司不重視員工的教育訓練。所以高科技公司雖然重視教育訓練，但從員工的反應來看，還有

改進的空間。而認為公司舉辦的教育訓練有助於升遷輪調的人數略多於不同意的人數，與前述將員工調升和教育訓練相結合之公司數量稍多的調查結果相符。

7、溝通

各公司溝通的管道最多的是會議，其次是內部文件，再其次是口頭告知。另外意見信箱、和電子郵件也很常用。有內部刊物的公司則只有約三成左右。如有申訴案件時最多由人力資源部門主管負責處理，顯示人力資源部門在公司中除了制定制度之外，也充當衝突排解者的角色。除此之外，最常處理申訴的是上級主管。各公司較重視溝通的層面依次是與部屬的溝通以及與直屬主管的溝通，顯示高科技公司較重視主管與部屬的垂直溝通。

九成以上的員工認為和主管溝通良好，此點與上述高科技公司較重視主管與部屬垂直溝通的結論相符。大多數員工也認為公司內部資訊溝通管道暢通，但仍有一成五左右的員工認為公司內溝通不暢通。大多數員工認為大多由同仁間的傳聞得知公司的各種資訊。

8、決策

大多數公司主管在作決策前均會經常跟員工進行討論。各級主管的決策權限也都有明確規範。當主管和員工若在專業上的看法不同，最多的答案是由主管決定，其次才會考慮部屬意見。再諮詢外部專家的情況很少。

九成以上的員工認為其主管決策時會盡量收集相關資訊，且也會尊重員工專業上的決策意見。但只有約4成的員工都能參與主管決策時的討論。此結果符合前述決策多由主管決定的調查結果。有很高程度的員工認為公司鼓勵創意性的決策意見。此點符合高科技公司開創性的特質。

9、薪酬

大多數的公司認為本身的薪資水準和其產業中其它公司差不多。其它公司則較多認為薪資水準高於其它公司。此點顯示高科技公司只略有較高的薪資，而非全部均為高薪資。各公司個人薪酬之決定，絕大多數是以職能、職位為主要準則。很少採用年功為薪酬的準則。各公司最主要是由高階主管決定員工的加薪，其次是由部門主管決定，再其次才是直接主管決定。顯示高科技公司在薪酬管理上仍傾向中央集權的方式。

半數以上的員工認為公司是以工作結果、績效評價為薪資調整的主要基礎。而兩成以上的員工認為其薪酬與工作負擔不相當，應該是指薪水低於其工作負擔。只有兩成左右的員工認為其公司的薪酬在同業中是比較高的。綜合以上，顯示大多數的高科技白領技術人員並不認為自己的工作是高報酬的。

10、升遷

各公司有職位出缺時主要以內部升遷的方式晉用，其次是由外部招考。各公司內部升遷的管道方式主要是多種晉級方式，但仍有不少的公司只採用傳統單一晉級方式升遷。各公司升遷時最重視的因素是專業能力、未來潛力，其次是各人特質。

年資並不是重要的考慮因素。顯示高科技公司在升遷主管上是以技術能力掛帥。而主管的特質也是各公司重要的考慮因素。

半數以上的員工認為公司主管職位出缺時，大部份由內部升遷，此點與公司人力資源管理實施方式調查結果相符，顯示高科技公司空降部隊的情形不多。近半數的員工認為公司在晉升員工時很重視個人專業能力，近三成的員工認為公司沒有多種升遷管道，這些皆與公司人力資源管理實施方式調查結果相符。

11、勞資關係

本研究調查顯示大多數的公司沒有工會。其餘有工會的公司，工會與公司的合作程度則是相當的好。六成以上的工會與公司訂有團體協約。大多數公司舉行過勞資會議。大多數公司沒有勞資爭議案件，但有兩成以上公司有過勞資爭議案件。

九成以上的員工認為公司勞資關係和諧，此點與公司人力資源管理實施方式調查結果相同。大多數的員工亦認為公司的工作規則訂定合理。但是有兩成以上的員工認為公司不能有效的處理申訴案件，以及近兩成的員工不認為公司內勞資會議或勞資懇談會的效果良好。此點可能與上述調查結果，多數公司沒有工會有關。

12、人力資源規畫

半數以上的公司在未來三年內對人力資源有規畫。大多數的公司有增加工程師的計畫，而大多數的公司對管理/行政人員有減少或不變的人力計畫。對藍領人員(作業人員)而言，大多數公司要增加人數或不變。此調查結果顯示高科技公司對工程師有相當高的需求，其次是藍領作業人員。而管理行政人員在高科技公司有要被精簡的趨勢。

二、公司人力資源管理實施方式與工作滿意度、組織承諾

本研究將公司人力資源管理實施方式與員工工作滿意度與組織承諾作變異數分析的結果發現，人力資源管理實施方式單一項目對工作滿意度與組織承諾的變異很少有顯著性的影響。其中單一項目達到顯著性影響的僅有幾個項目，例如：對組織承諾有顯著影響的有1、白領技術人員之直屬主管若針對考核結果向被考核者加以說明，則員工的組織承諾會提高。2、公司主管在作決策前若經常跟員工進行討論，則員工組織承諾會提高。3、公司升遷時，若重視年資因素，則組織承諾會較高。

對工作滿意度有顯著影響的有1、公司若有作團隊或部門之績效評估，則工作滿意度較高。2、公司有多種升遷管道則工作滿意度較高。

從分析的結果來看，雖然人力資源管理實施方式單一項目對效標並沒有太

多的顯著影響力。但實施項目之間卻有許多顯著的交互作用，顯示公司在人力資源管理的實施上不能只偏重單一項目而期望達到提昇效能的成果，必須同時考慮多樣項目同時交互作用的結果。

三、 員工認知與工作滿意度、組織承諾

勞資關係與工作滿意的相關性最大，與工作滿意相關性次大的是決策。在組織承諾上也有相同的情形，勞資關係和決策對組織承諾的相關性最大。若假設員工的工作滿意度與組織承諾決定於公司在各項人力資源管理活動的表現，其中勞資關係是公司對待員工的態度，而本調查中決策項目的問題則是衡量主管在決策時是否尊重員工，且此兩項人力資源管理項目和工作滿意程度有正相關，則由此大致上可知高科技白領員工重視公司、主管對他們的態度。公司、主管的對待他們的態度會讓白領員工轉移成對工作上的滿意程度。

薪酬與工作滿意和組織承諾的相關性雖然不高，但顯然不是最高的，所以對高科技白領員工而言，報酬不是他們在工作滿意上唯一重視的因素。組織承諾是一種願為公司付出的衡量。顯見高科技白領員工重視公司、主管對他們的態度，而他們也將在組織承諾上作回報。同樣的，薪酬對組織承諾的相關性雖然不高，但顯然不是最高的。當一起考慮其它因素的時候，薪酬的影響力並沒有達到顯著水準。達到顯著水準的因素有激勵、教育訓練、溝通、決策、升遷、勞資關係。

激勵與溝通也是顯著相關的因素，激勵與溝通相對於薪酬而言，是較屬於心理層面而不是物質層面。所以，由本研究結果顯示，若要提升高科技白領技術人員的工作滿意與組織承諾，由心理面的因素著手，可能會比從物質面著手會更有效。

四、 員工個人基本特質與工作滿意度、組織承諾

本研究結果顯示男性無論在工作滿意度或是組織承諾都較女性為高。有可能是男性在職場上較佔多數優勢，所以在工作上較能適應。從學歷來看，學歷越高者工作滿意度有越高的趨勢，但要在學歷差異達兩個等級以上才有顯著性的差異。一般而言學歷越高者，在生涯上越晚進入職場，除了進入職場工作的年齡有差異，工作內容上也會有不同，有可能是這些因素造成學歷對工作滿意度的差異。但學歷對組織承諾則沒有顯著性的差異。已婚者較未婚者在工作滿意度和組織承諾上都顯著較高。

在月薪對效標的影響方面，本研究結果顯示，月薪最低的員工和月薪高出其一萬五千元以上的員工對工作滿意度和組織承諾有顯著性的差異。由此可見月薪雖然對工作滿意度與組織承諾有顯著性的影響，但必須是在月薪差異很大的情況下才有影響。從月薪低到月薪高之間，有對工作滿意度與組織承諾的影響有很大的無差異區域。此點和前述分析的結果相符，薪酬對員工在工作滿意度與組織承諾的影響不顯著。但如果是在薪酬差異很大的情況下，薪酬仍然會對工作滿意度與組織承諾產生差異。

其它員工個人基本特質，如年齡、目前在公司的年資、過去工作過的公司數目都不對工作滿意與組織承諾產生顯著性的差異。

五、對未來研究的建議

本研究的效標--工作滿意度和組織承諾，皆只有一個構面。未來的研究可以將工作滿意度與組織承諾分成不同的構面，探討人力資源管理活動與效標各構面，是否有顯著性的關係。

本研究所調查的人力資源管理活動多達11種，考慮全部問卷的題目數量避免過多，因此每一種人力資源管理活動的問題只有數題而已，效度可能會有影響。未來的研究可以針對較少的人力資源管理活動，設計較多的題目以增進內容效度。

本研究中，公司訪談所得到的公司人力資源管理實施現況對員工工作滿意度和組織承諾的影響，多數不呈現顯著相關性，但由員工對各項人力資源管理的認知，可得到某些人力資源管理項目對員工工作滿意度和組織承諾有顯著的影響。此點可能顯示公司可能自認為已經作到某些人力資源管理項目，但員工卻不這麼認為。未來的研究可以針對公司和員工對人力資源管理活動認知上的差異作探討。

參考文獻

- 何永福、楊國安(1993)，人力資源策略管理，三民書局，1993。
- 林欽榮(1994)，「生涯規劃在管理上的重要性」，人事管理，第31期，pp.4-15
- 張火燦(1994)，「績效評估的模式及相關理論」，人事管理，第31卷，pp.4-7。
- 張晉芬(1993)，「企業組織中升遷機會的決定及員工的期望：兼論內部勞動市場理論的應用」，人文及社會科學集刊，第六卷第一期，205-230 pp.
- 戚樹誠、李長貴(1995)，「員工參、個體成熟度與工作態度之關聯性研究」，人力資源學報，第五期，pp.79-93
- 羅虞村(1995)，領導理論研究，第四版。 台北：文景出版社。
- 彭楚京(1993)，「績效評估從規劃開始」，管理雜誌，第233期，民82.11，pp.68-72。
- Chan, W.,(1996)"External recruitment versus internal promotion",Journal of Labor Economics, Vol: 14 Iss: 4 Date: Oct 1996 p: 555-570
- Dessler, G.,(1988) Personnel/Human Resource Management, 1988.
- Folger R., M. A. Konovsky , (1989),“Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions”,Academy of Management Journal, Vol.32, Iss:1, Mar. 1989, pp.115-130.
- Graves, L. M. & Karren R. J.,(1996) “The Employee Selection Interview: A Fresh Look at an Old Problem’’, Human Resource Management, summer, 1996, Vol. 35, Number

2, pp.163-180.

- Greenberg J., (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy Management Review, Vol.12, Iss:1, 1987, pp. 9-12.
- Herzberg, F , (1959), The Motivation to work, New York, John wiley & Sons Inc., 1959.
- Kalleberg, A. L., (1977), "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction", American Sociological Review, 1977, pp. 42.
- Level, Dale A., Jr. (1959), A Case Study of Human Communications in an Urban Bank., DA 20 : 2957A.
- Manove, M. ,(1997)"Job responsibility, pay and promotion",Economic Journal: The Journal of the Royal Economic Society ,Vol: 107 Iss: 440 Date: Jan 1997 p: 85-103
- Mondy, R.W., R. M. Noe, R. E. Edwards, (1986), "What the Staffing Function Entails",Personal, Vol.63, Iss:4, Apr. 1986,pp. 54-58.
- Quarles, R. ,(1994) "An examination of promotion opportunitites and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions" , Journal of Managerial Issues , Vol: 6 Iss: 2 Date: Summer 1994 p: 176-194
- Redding, W. C.(1972), Communication within the Organization., N.Y. : Industrial Communication Council.
- Robbins, S. P. (1989), Organizational Beheavior, 4th Edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hill Inc., 1989
- Smith, P.C., L. M. Kendall, C. L. Hulin , (1969), The Management of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally 1969.
- Trevor, C.O.; B. Gerhart, ; J. W. Boudreau, 1997)"Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions",Journal of Applied Psychology,Vol: 82 Iss: 1 Date: Feb 1997 p: 44-61
- Vroom V.H., (1988), Work and Motivation, New York, N.Y., John Weyley and son, 1988,pp 67-135.
- Witt, L.A.; L.G. Nye, (1992) "Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction ",Journal of Applied Psychology , Vol: 77 Iss: 6 Date: Dec 1992 p: 910-917