

A Study of the Relationship among Compensation System, Organizational Climate and Employee Job Satisfaction-The Case of

曾秀丹、唐啟發

E-mail: 9800882@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

This study aims to explore the correlation among Compensation System, Organizational Atmosphere and Employee Job Satisfaction, hoping that by carrying out empirical study on aspects such as Organizational Atmosphere and Employee Job Satisfaction, reference elements will be made available to managers in the establishment of their compensation system.

The following important study conclusions are generalized after statistical analysis has been carried out on sampled data in a sample survey. Empirical study is carried out in the form of a questionnaire survey in which employees in the bakery industry of Taiwan are defined as study population and four major hypotheses are proposed on the basis of a study framework developed through the review of relevant literature.

1. The compensation system has positive influence on the organizational atmosphere. Two sub-aspects in particular, i.e. salary fairness and salary adjustment, have the most influence on organizational atmosphere.
2. The compensation system also has significant positive influence on employee job satisfaction. In particular, the influence of salary fairness on employee job satisfaction is most significant.
3. Empirical study reveals that organizational atmosphere has positive influence on employee job satisfaction. Of various sub-aspects, collegial relationship has the most influence on employee job satisfaction.
4. Organizational atmosphere has significant mediating effect on the impact of compensation system on employee job satisfaction.

Keywords : compensation system、organizational atmosphere、employee job satisfaction

Table of Contents

| | |
|-----------------|------|
| 中文摘要 | iii |
| 英文摘要 | iv |
| 誌謝辭 | v |
| 內容目錄 | vi |
| 表目錄 | viii |
| 圖目錄 | x |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究背景與動機 | 1 |
| 第二節 研究問題與目的 | 2 |
| 第三節 研究流程 | 2 |
| 第四節 研究範圍與限制 | 4 |
| 第二章 文獻探討 | 5 |
| 第一節 薪資政策之理論 | 5 |
| 第二節 組織氣氛之理論 | 11 |
| 第三節 工作滿意度之理論 | 15 |
| 第四節 台灣食品烘焙業之範疇 | 16 |
| 第五節 本研究各變項關係之文獻 | 18 |
| 第三章 研究方法 | 19 |
| 第一節 研究架構 | 19 |
| 第二節 研究假設 | 20 |
| 第三節 衡量工具之發展與分析 | 21 |
| 第四節 研究之對象及樣本 | 21 |
| 第五節 資料分析與統計方法 | 22 |
| 第四章 資料分析 | 24 |
| 第一節 描述性的統計分析 | 24 |

| | | |
|------|------------------------|----|
| 第二節 | 信度分析 | 30 |
| 第三節 | 效度分析 | 32 |
| 第四節 | 相關性的分析 | 37 |
| 第五節 | 迴歸分析 | 40 |
| 第五章 | 資料分析 | 51 |
| 第一節 | 研究結論 | 51 |
| 第二節 | 研究限制與建議 | 53 |
| 第三節 | 對管理者及未來研究之建議 | 54 |
| 參考文獻 | | 57 |
| 附錄 | 問卷 | 65 |

表目錄

| | | |
|--------|---|----|
| 表 2-1 | 薪資定義 | 6 |
| 表 2-2 | 組織氣氛相關層面及量表 | 14 |
| 表 4-1 | 問卷發放與回收情況 | 24 |
| 表 4-2 | 有效樣本性別分布分析 | 24 |
| 表 4-3 | 有效樣本年齡分布分析 | 25 |
| 表 4-4 | 有效樣本之教育程度分析 | 26 |
| 表 4-5 | 有效樣本之工作狀況分析 | 27 |
| 表 4-6 | 有效樣本之組織規模分析 | 27 |
| 表 4-7 | 有效樣本之工作類別分析 | 28 |
| 表 4-8 | 有效樣本之月薪資所得分析 | 29 |
| 表 4-9 | 有效樣本之工作年資分析 | 29 |
| 表 4-10 | 有效樣本之婚姻狀況分析 | 30 |
| 表 4-11 | 研究問卷之總信度 | 31 |
| 表 4-12 | 薪資政策量表之總信度 | 31 |
| 表 4-13 | 組織氣氛量表之總信度 | 31 |
| 表 4-14 | 工作滿意度量表之總信度 | 32 |
| 表 4-15 | 薪資政策量表之KMO及Bartlett先檢 | 33 |
| 表 4-16 | 薪資政策量表之因素負荷量 | 34 |
| 表 4-17 | 組織氣氛量表之KMO及Bartlett先檢 | 35 |
| 表 4-18 | 組織氣氛量表之因素負荷量 | 35 |
| 表 4-19 | 工作滿意度量表之因素負荷量 | 36 |
| 表 4-20 | 皮爾森相關係數與相關程度 | 37 |
| 表 4-21 | 皮爾森相關分析 | 39 |
| 表 4-22 | 薪資政策與組織氣氛之迴歸分析資料 | 40 |
| 表 4-23 | 薪資政策與組織氣氛之迴歸分析資料(一) | 40 |
| 表 4-24 | 薪資政策與組織氣氛之關係ANOVA分析 | 41 |
| 表 4-25 | 薪資政策與組織氣氛之迴歸分析資料(二) | 41 |
| 表 4-26 | 薪資政策子構面對組織氣氛及其子構面迴歸分析 | 42 |
| 表 4-27 | 組織氣氛與工作滿意度之關係迴歸分析資料 | 43 |
| 表 4-28 | 組織氣氛與工作滿意度之關係迴歸分析(一) | 43 |
| 表 4-29 | 組織氣氛與工作滿意度之關係ANOVA分析 | 44 |
| 表 4-30 | 組織氣氛與工作滿意度之關係迴歸分析(二) | 44 |
| 表 4-31 | 組織氣氛子構面對工作滿意度及其子構面迴歸分析 | 44 |
| 表 4-32 | 薪資政策與工作滿意度之關係迴歸分析資料 | 45 |
| 表 4-33 | 薪資政策與工作滿意度之關係迴歸分析(一) | 46 |
| 表 4-34 | 薪資政策與工作滿意度之ANOVA分析 | 46 |
| 表 4-35 | 薪資政策與工作滿意度之關係迴歸分析(二) | 47 |
| 表 4-36 | 薪資政策子構面與工作滿意度及其子構面迴歸分析 | 47 |
| 表 4-37 | 薪資政策與組織氣氛對工作滿意度及其子構面之階 層迴歸分析 | 48 |

| | |
|---|----|
| 表 4-38 薪資政策與組織氣氛子構面對工作滿意度及其子構面之階層迴歸分析 | 49 |
| 表 5-1 研究假設實證結果彙總表 | 51 |

圖目錄

| | |
|---------------------------|----|
| 圖 1-1 研究流程 | 4 |
| 圖 2-1 食品產業分類結構圖 | 18 |
| 圖 3-1 概念性研究架構 | 19 |

REFERENCES

一、中文部份古紹銀(2005), 企業薪資制度之診斷分析與調整策略-以某化工公司為例, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。余朝權(1994), 成就動機、工作價值觀、組織氣候與生涯策?之關係分析, 台灣石化業實證研究, 國家科學委員會研究彙刊, 4(2), 286-30吳昌融, 2001, 由公視薪資制?重整看媒介組織人?資源管?, 台?:財團法人公共電視文化事業基?會。吳家聲(1989), 員工分紅入股制度之探討, 勞工行政, 16。林新發(1990), 我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛與組織績效關係之研究, 國立臺灣師範大學教育研究所未出版之碩士論文。林鈺哲(2008), 警察小隊長的領導型式與組織氣氛、工作倦怠感之關係研究-以台中市、雲林縣、嘉義縣為例, 國立中正大學犯罪防治所未出版之碩士論文。苑承偉(2004), 國小教師的制控信念、學校組織氣氛與工作滿意度 - 以台東縣國小教師為例, 國立臺東大學教育研究所未出版之碩士論文。孫保瑞(2006), 導遊薪酬管理、工作滿意度與工作效能之研究, 國立體育學院休閒產業經營學系研究所未出版之碩士論文。袁芳煌, 2002?, 工作評價、績效評估與薪資管?之關係應用於實務之研究—以國內製造業為?, 元智大學管?研究所未出版之碩士學位論文。馬婉瑜(2002), 台北縣市國民小學校長更迭與學校組織氣氛之相關研究, 國立台北師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。張信瑞(2006), 探討薪酬公平、工作滿意度、組織學習、組織承諾、組織公民行為與組織績效關係之研究-以台南市國際觀光旅館員工為例, 國立嘉義大學休閒事業管理研究所未出版之碩士論文。張萃瓊(2005), 主管領導型態、員工薪酬知覺與工作滿意度之關係研究-以台中工業區為例, 國立彰化師範大學商業教育學系未出版之碩士論文。張瑞村(1991), 高級職業學校校長領導型態與學校組織氣氛關係之研究, 國立臺灣師範大學工業教育研究所未出版之碩士論文。張達仁(2005), 企業資訊部門組織氣候及工作滿意度受導入企業資源規劃系統影響之研究, 世新大學資訊管理學研究所未出版之碩士論文。許哲源(1995), 員工獎金, 三民書局。陳昱沁(2008), 激勵薪資設計對員工滿足與工作投入之影響, 東吳大學企業管理學系研究所未出版之碩士論文。陳義鴻(2001), 銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究, 國立臺灣師範大學工業教育學系研究所未出版之碩士論文。陳雙蕊(2006), 員工情緒智能對組織氣氛及工作滿意度的影響, 東吳大學心理學系研究所未出版之碩士論文。湛瑄宇(2000), 員工薪資滿足之前因後果之研究, 中原大學企業管理學系研究所未出版之碩士學位論文。黃同圳(1999), 績效評估與管?, 天下文化。黃俊英(1997), 人?資源管?, 華泰書局。黃盈彰(2002), 影響國小教師工作滿意之因果機制。台灣教育社會學研究, 2(1), 155-197。黃英忠(1998), 人?資源管?, 華泰書局。黃國俊(2008), 組織氣候、工作特性、工作滿意度、與組織承諾之關聯性分析—以台灣晶圓代工產業為例, 南台科技大學企業管理系研究所未出版之碩士論文。黃耀卿(1985), 國民中學組織結構與組織氣氛關係之研究, 國立臺灣師範大學教育研究所未出版之碩士論文。鄒浮安(1991), 我國高級職業學校教師工作滿意程度及其影響因素之研究, 國立高雄師範大學教育研究所未出版之碩士論文。劉興漢, 石雅惠(1990), 台灣地區新制師範學院學校組織氣氛教師工作滿意度之研究。國立政治大學學報, 61, 189-212。蔡美玲, (2004), 薪資管理與服務業第一線員工服務品質之關聯性研究-以餐飲業為例。中原大學企業管理學系未出版之碩士論文。蔡培村(1991), 國中校長領導型式, 教師人格特質與學校組織氣氛的關係, 國立政治大學教育研究所未出版之碩士論文。諸承明, 戚樹誠, 李長貴(1995), 薪資要素、任務特性、與員工態度之關聯性研究 - 資設計兩構面情境模式之理論與實證, 管理學報, 15(4), 23。?承明, 戚樹誠, ?長貴(1996), 薪資設計之文獻回顧與評?-建?薪資設計四要素模式, 人?資源學報, 6, 58。鄭彩鳳(1990), 高級中等學校校長領導行為取向、教師角色衝突與學校組織氣氛關係之研究, 國立臺灣師範大學教育研究所未出版之碩士論文。鄭進丁(1990), 國民小學校長運用權力策略、行政溝通行為與學校組織氣氛之關係, 國立政治大學教育研究所未出版之碩士論文。謝安田, (1999), 人力資源管理, 台?:謝安田自印。藍孝芬(1992), 台灣省某衛生局之組織氣候及員工工作滿意度調查, 中國醫藥學院醫務管理研究所未出版之碩士論文。二、英文部份Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.Carr, J. Z., Schmidt, A. M., & Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.Hackman, J. R., & Idham, G. R. (1976). Motivation through the design of wprk: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.Heneman, R. L. (1984). Pay for performance: Exploring the merit system. NewYork: Pergamon Press.Heneman, R. L. (1984). Pay for Performance: Exploring the merit system. New York: Pergamon Press.Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 3, 3-7Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48, 88-92.Laabs, J. (2000). Demand performance for benefits. *Workforce*, 79(1), 42-46.Lawler, E. E. , & O?Gara, P. W. (1967). Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality, and attitudes toward the work. *Journal of Applied Psychology*, 51, 403-410Mahoney, T. A. (1989). Multiple pay contingencies: strategic design compensation. *Human Resource Management*, 28(3), 337-347.Moussavi, F., Jones, T. W., & Cronon, T. P. (1990). Explaining psychological climate: Is perceptual agreement necessary. *The Journal of Social Psychology*, 130(2), 239.Ostroff, C. (1993).

The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Yong, S. A., & Huffet, J. W. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes & performance*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.

Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17, 215-230.