

群體凝聚力對工作滿意影響之研究－以性別為干擾變數

楊碩蓉

大葉大學管理學院博士班

ssllvv63@yahoo.com.tw

摘要

近年來，隨著全球化國際化的腳步越來越快，環境也變得更瞬息萬變，使得工作任務更加複雜，為了生存，企業必須要有全方位解決問題的能力才能繼續經營下去，由於知識的分工越趨細膩，企業為結合不同所學的員工，紛紛以群體作為組織結構的基礎，以完成組織所賦予的工作。當群體成員的高度互動產生凝聚力時，彼此之間的關係連結就會越來越強，而個人的績效往往是透過團隊成員共同努力而達成，因此當個人績效達成時，其工作滿意往往都受到團隊之運作所影響，所以員工的工作滿意會受其所在群體之凝聚力所影響。由此可知群體凝聚力與工作滿意在組織領域的研究是很重要變數。此外，由文獻推論可知之員工性別可能會干擾群體凝聚力對工作滿意之關係，據此，本研究以性別為干擾變數，欲檢視群體凝聚力與工作滿意之間的關係是否會因性別而有所改變。

本研究之資料蒐集是採問卷調查法，欲採用敘述性統計分析、信度分析、因素分析、相關分析與迴歸分析，進行統計分析。

關鍵字：群體凝聚力、工作滿意、性別。

1. 前言

隨著全球化國際化的腳步，科技與資訊發展速度越來越快，環境也變得更瞬息萬變，使得工作任務更加複雜(Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995)。為了生存，企業必須要有全方位解決問題的能力才能繼續經營下去，但由於知識的分工越趨細膩，每位員工的所學無法兼顧企業所需要的全方位知識因此，企業組織必須組成跨功能的團隊一同完成組織所賦予的工作，借重群體作為組織結構的基礎，結合不同所學的員工，並將決策權授予群體，使其具備彈性以應付環境的快速變遷(Choi, 2002)。

在全世界，工作團隊已是企業提高員工生產力與效率普遍採用的策略，研究指出工作團隊能加強解決問題的能力，提高工作的效率，並能有效降低成本與資源的運用(Parker, 1990)在產品品質提升上也有增強作用(Abbott, Boyd & Miles, 2006)，Fortune 1000 裡更有 79%的企業裡，直接賦予組織內團隊擁有主導權、自治權與自主權(Druskat & Wheeler, 2004)，以工作群體與團隊來提高其工作效率(Applebaum & Batt, 1994)，Fortune 1000 也指出，68%的企業也採用團隊式的工作設計(Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995)。據此，本研究選擇由每天工作在一起的員工所構成的群體互動，所產生之群體凝聚力為自變數。群體凝聚力是某些行為的前因，例 OCB(Van Dyne, L., Cummings, L. L., and Parks, J. M., 1995)、組織承諾(Howell and Dorfman, 1981)。而許多工作也都與團隊有關，個人的績效也往往透過團隊成員共同努力所達成，因此個人的工作滿意會受到團隊運作所影響(Park et al. 2008)。所以本研究選擇工作滿意為應變數。

依據 Glisson 和 Durick (1998)之研究顯示，性別會影響工作滿意，也就是男性員工比女性員工對工作

的滿意程度高，表示性別可能會干擾群體凝聚力對工作滿意之關係。據此，本研究以性別為干擾變數，欲檢視群體凝聚力與工作滿意之間的關係是否會因性別而有所改變。

2. 文獻探討

2.1 群體凝聚力

Festinger 於 1950 年指出，群體凝聚力為群體成員願意繼續留在該群體的力量，而這種力量包括人與人之間的喜愛以及群體的吸引力。

Gross 與 Martin(1952)認為因群體凝集力的存在，才讓群體免於被瓦解，它與群體成員之間的關係連結強度有關，此外，凝集力的定義也與群體的吸引力有關，影響個人留在群體的意願。

Carron(1982)將凝集力視為群體內成員間的緊密結合 (Carron & Brawley, 1985)。Piper 等人於 1983 的研究指出，凝集力的定義為「維繫組織內部的基本力量」，Budman 等人(1987)則認為組織凝集力是「維持群體在一起的黏著劑」。

表 1 群體凝集力定義彙整

研究學者	定義
Festinger(1950)	群體凝集力為群體成員願意繼續留在該群體的力量。
Gross & Martin(1952)	群體凝集力是免於讓群體瓦解的力量。
Carron(1982)	凝集力為群體內成員間的緊密結合。
Piper et al.(1983)	凝集力為維繫組織內部的基本力量。
Budman et al.(1987)	組織凝集力是「維持群體在一起的黏著劑」。

有關群體凝集力的相關理論，包含人際吸引理論和社會交換理論，分別說明如下：

(一)人際吸引理論(Attractive theory)

人際吸引指人與人之間彼此有好感，並進而願意發展友情或感情的一種態度，是人際關係中一種肯定的形式。人們大多會被與自己相似的人所吸引(Tajfel, 1982)，形成所謂的內團體與外團體的分別，因此，若他人與自己成為內群體時，彼此的態度會較為親切友善 (Tajfel and Turner,1986)。

(二)社會交換理論(Social Exchange Theory)

早期的社會交換由 Gouldner(1960)所提出，Blau(1964)把社會交換界定為「當別人有報答性的反應就會產生交換、當別人不再作出報答性反應就會停止的行為」。他認為社會交換是人與人之間的關係和人與群體之間的關係、社群成員之間間接的聯繫與親密依戀關係等的基礎。每個人之所以相互交往，則是因

為他們都從想因為通過交換而得到某些需要的東西。

2.2 工作滿意

工作滿意乃為一個員工對他的工作及有關的因素和生活等滿足程度。Hoppock(1935)認為工作滿足乃為一整體性事務，表示一個心理狀態的概念，並指出若欲知員工之工作滿意，可以不必分割為幾個不同的構面來衡量，直接尋問員工對於工作感到滿意的程度即可。自從 Hoppock(1935)提出工作滿意概念後，工作滿意即為爭相探討的變數。

Porter 等人(1975)則認為工作滿意是一種個人對職業或組織的反應。Locke 在 1976 年的時候曾估計在西方國家，此領域的研究已超過三千篇，並定義工作滿意是個人源自於職業或經驗的正向情感之感覺。Spector(1997)則把員工喜歡或是不喜歡工作的程度定義為工作滿意。

Brief(1998)認為工作滿意是一種態度。社會心理學家則認為態度包含兩個構面，分別是情感(affective)與認知(cognitive)，情感可以反應自己對他人的感覺，例如：喜歡或怨恨所從事的工作；而認知則是期盼他人是否能夠反應自己的想法或信念，例如：所從事的工作是否提供自己所盼望的自由空間(Eagly & Chaiken, 1993)。

工作滿意源自於員工對工作的期望與真實結果的比較，是員工對工作的情感反應，因此，工作滿意是具有多個面向的，它包括了員工對工作內隱(intrinsic)與外顯(extrinsic)因素的感覺，內隱因素包括個人成長的機會以及工作本身，外顯因素包括薪資、升遷機會、工作安全、上級支持程度、同事以及公司政策(Misener, Haddock, Gleaton & Ajamieh, 1996)。

表 3 工作滿意定義彙整

研究學者	定義
Hoppock(1935)	工作滿足乃為一整體性事務，表示一個心理狀態的概念。
Porter et al.(1975)	工作滿意是一種個人對職業或組織的反應。
Locke(1976)	工作滿意是個人源自於職業或經驗的正向情感之感覺。
Spector(1997)	工作滿意是員工喜歡或是不喜歡工作的程度。
Brief(1998)	工作滿意是一種態度。

有關工作滿意的相關理論，為滿足理論(content theory)，說明如下：

滿足理論解釋人們受激勵的原因，Herzberg(1966)的兩因子理論(two-factor theory)，以及 Maslow(1970)的需要層級理論(Hierarchy of Needs)就是滿足理論的範例，因為員工一旦確立其需求的順序，就能理解其工作是否滿意，Herzberg(1966)將員工對工作的態度分為衛生因子(hygiene factor)與激勵因子(motivating

factor)，衛生因子又稱為不滿意因子，這些因素會造成員工不滿意，例如：薪資、福利、公司政策、主管、工作環境、以及人際關係，這些都不會影響工作滿意，但是激勵因子就會影響工作滿意，這些因子包括成就感、認同感、升遷、工作性質等，Herzber認為一旦衛生因子達到滿足，激勵因子就會扮演影響工作滿意的角色，根據 Maslow(1970)的需要層級理論，需要層級共分為五層，及生理需求、安全、愛、自尊、自我實現，一旦員工對某一層級需求感到滿意，該層級需求即會停止扮演行為激勵的角色，下一個層級需求才具有激勵的效果，依照此一理論，員工的自我實現需求將一直存在(Mosadegh Rad and A Moraes, 2009)。

2.4 假設

現今許多的職業都與團隊合作有關，當群體成員的高度互動產生凝聚力時(Shaw, 1981)，彼此之間的關係連結就會越來越強，而個人的績效往往是透過團隊成員共同努力而達成，因此當個人績效達成時，其工作滿意往往都受到團隊之運作所影響(Park, Baker, & Lee, 2008)，因此，推論假設如下：

H1：群體凝聚力與工作滿意有顯著正向關係。

Glisson 和 Durick (1998)之研究顯示，性別會影響工作滿意，也就是男性員工比女性員工對工作的滿意程度高，表示性別可能會干擾群體凝聚力對工作滿意之關係。如上所述，性別似乎會干擾群體凝聚力與工作滿意的關係。因此，推論假設如下：

H2：性別會干擾群體凝聚力與工作滿意之正向關係。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究中之自變數為群體凝聚力，因變數為工作滿意，干擾變數為性別，研究之架構如圖 1 所示：

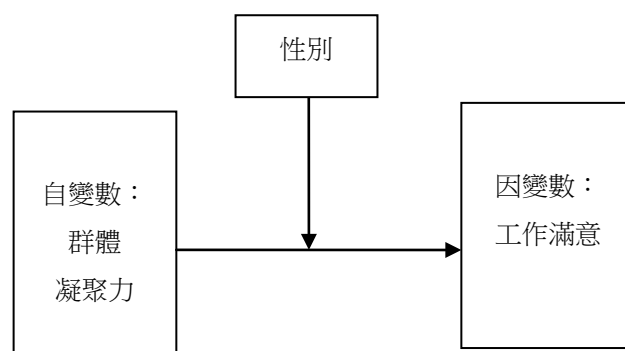


圖 1 研究架構

3.2 資料蒐集方法

本研究之資料蒐集是採問卷調查法。

3.3 操作性定義與衡量工具

3.3.1 群體凝聚力

本研究採用 Festinger(1950)對群體凝聚力之操作性定義:「群體凝聚力為群體成員願意繼續留在該群體的力量,而這種力量包括人與人之間的喜愛以及群體的吸引力。」

本研究採用 Bartkus 於 1995 年所發展之群體凝聚力量表,共計四題,例如:同事之間都會彼此互相幫忙。以期能測量出群體凝聚力。

3.3.2 工作滿意

本研究所稱之工作滿意是,源自於職業或經驗的正向情感所產生之愉悅情感狀態(Locke, 1976)。在工作滿意的測量工具方面,本研究採用 Billy, Bernhard, and Braam (2001)所發展之工作滿意量表而得知,共計五題,例如:一般而言我對我的職業感到滿意、我很少想到辭掉這份工作。以期能測量出工作滿意。

在以上變數的衡量方面,皆採用李克特五點尺度量表,每題從「非常不同意」到「非常同意」區分為五個尺度,分別給予 1 到 5。

參考文獻

- Abbott, J. B., Boyd, N. G., & Miles, G. (2006). Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment. *Journal of Social Psychology*, 146(4), 485-507.
- Ali Mohammed Mosadegh Rad & Ailson De Moraes(2009).Factor4s affecting employees'job satisfaction in public hospitals. *Journal of General Management*, 34(4), summer, 51-66.
- Applebaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Bartkus, K. R. (1995). Group cohesiveness and performance in the salesforce: The impact of active and passive mechanisms of direction. *Journal of Professional Services Marketing*, 13(1), 145-154.
- Billy Boonzaier, Bernhard Ficker & Braam Rust.(2001).A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey..*S.Afr.J.Bus.Manage.*32(1).
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Brief, A. P.(1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Budman, S. H., Demby, A., Feldstein, M., Redondo, J., Scherz, B., Bennett, M. J., Koppenaar, G., Daley, B. S., Hunter, M., and Ellis, J., (1987). Preliminary Findings on a New Instrument to Measure Cohesion in Group Psychotherapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 37, pp.75-94.
- Carron, A. V., (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Consideration. *Journal of Sport Psychology*, 4, pp.123-138.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. and Brawley, L. R. (1985). The Development of an Instrument to Assess

- Cohesion in Sport Team: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7: 224-266.
- Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness: Review and theoretical development. *Small Group Research*, 33(2), 181-202.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2004). How to lead a self-managing team. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 65-71.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S.(1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Festinger, L.(1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
- Glisson, C. and Durick, M.(1998). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organization. *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-78.
- Gross N, & Martin WE(1952). On group cohesiveness. *Am. J. Sociol.*57:546-554.
- Herzberg, F.(1966). *Work and the Nature of Man*, New York: World Publishing.
- Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, New York: Harper & Row Inc..
- Howell, J. P., & Dorfman, p. w.(1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24, 714-728.
- Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A. & Ledford, G. E., Jr. (1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E. A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette(ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Skokie, IL : Rand McNally.
- Maslow, A.(1970). *Motivation and personality*, New York: Harper and Row.
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U. & Ajamieh, A. R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction, *Nursing Research*, 45, 87-91.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M., Jr. 1995. *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Park H. S., Baker, C., & Lee, D. W. (2008). Need for cognition, task complexity, and job satisfaction. *Journal of Management in Engineering*, 24(2), 111-117.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Piper, W. E., Marrache, M., Lacroix, R., Richardsen, A. M., and Jones, B. D., (1983). Cohesion as a Basic Bond in Groups. *Human Relations*, 36, pp.93-108.
- Porter, L. W., Lawler, E., & Hackman, R. (1975). *Behavior in organization*. New York, Mc Graw Hill Book Comp.
- Shaw, M. E.(1981). *Group dynamics(3rd ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Spector, P. E.(1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tajfel, H.(1982). Social psychology of intergroup relations. In M. R. Rosenzweig & L.W. Porter(Eds), *Annual*

- review of psychology*, vol. 33: 1-39. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin(Eds), *Psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago: Nolson-Hall.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M.(1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity(a bridge over muddied waters. *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285.