

工業化社會中人與工作的關係

張春興

——組織心理學的基本理論與有關研究

在整個心理學的領域中，組織心理學雖是一個誕生不足十年的新學門，惟以其研究問題之重要，故而近年來發展極為迅速。本文之目的，旨在從此一學門的歷史背景及發展過程，探討其主要理論基礎與研究重點，以及在工業化社會中對解決人與工作間各類問題所表現的成就。

一、組織心理學的發展

(一) 從心理學到組織心理學

科學心理學的發展，狹義言之，其發端固指德國人馮德(W. E. Wundt)氏一八七九年在萊比錫大學首創心理實驗室開始；但廣義言之，則應溯自較馮德氏研究早出幾十年的英國達爾文(C. Darwin)氏的生物學研究及高爾登(F. Galton)氏的個別差異研究。科學心理學創始後，在基本上也是遵循了自然科學研究的途徑；其目的也是在對事象變化的解釋、預測和控制。所不同者只是自然科學研究者為物象，心理學研究者為人象而已。到本世紀初期，自然科學已被廣泛應用來改善人的生活，而且相當成功。由於機器的普遍使用，使工業生產技術和工作方式大為改變，因而也跟着產生了一些人與工作間適應的新問題。心理學家們鑒於事實上的需要，於是嘗試運用心理學上的原理與方法，企圖藉此解決並改進工業生產過程中及人事管理範圍內有關行為上的問題。最早從事這方面嘗試者，全是馮德門下的學生。其中之一是美籍留德學成後在美國西北大學任教的斯卡特(W. D. Scott)，最早採用心理學方法從事人事甄選與分類的研究。另一是德國籍的穆斯特波(H. Münsterberg)氏，從馮德處獲得學位後赴美國哈佛大學任教，嘗試運用心理學的技術幫助波士頓市甄選公車司機，並倡導用心理學原理從事工業管理。此外有另一美籍的馮德弟子卡泰爾(I. M. Cattell)氏，彼雖未直接從事工業心理學的研究，但其在哥倫比亞大學所領導的心理測驗研究運動，也間接促進了工業心理學的發展。心理測驗最早發端於英國高爾登氏的個別差異研究，到本世紀開始由法國心理學家比奈(A. Binet)氏集大成。卡泰爾與其弟子桑代克(E. L. Thorndike)氏則致力於心理測驗的推廣與應用。研究心理學史的學者

，一般認為科學心理學是起源於歐洲，發揚在美國。考諸工業心理學的歷史，這現象亦屬明確。

由歷史的事實看，本世紀之初的工業心理學，在理論與方法上只限於兩個基礎：其一是馮德的實驗心理學，另一是高爾登、比奈、卡泰爾等人的差異心理學。當時的心理學家們，就以這兩個基礎，再加上以物理科學為基礎的工業工程方面的知識，合而稱為「經濟心理學」(economic psychology)；此可謂工業心理學之始。在第一次世界大戰期間，由於軍事需要，間接促進工業心理學的發展。爲了不同軍事技術人員的甄選與訓練，心理測驗被廣泛的應用。爲了配合人體結構與知覺原理使技能學習準確精密，接着發展了所謂「時間與動作研究」(time-motion study)。企圖使工作者能夠將時間與動作密切配合，達到省時、省力、少疲勞、無錯誤的精密地步，期能實現所謂運用科學方法提高工作效率的目的。當時的構想不無道理。一方面運用心理測驗甄選具有某種專長的工作人員，另一方面研究最經濟最有效的工作方法；然後二者合一，就可以達到「選用最適當的工作人員，採取最適當的工作方法，達到最高度生產效率」的目的。可是，從現在心理學的觀點來看，當初構想的目的並沒有達到。原因是當時過份重視物質科學，甚至把人的能力和技術也視爲工業生產歷程中的一部分；把人類行爲看得太簡單，低估了人本身在工作中的重要性 and 主動性。

第一次世界大戰之後，心理測驗在工、商、教育各界迅速發展，且被廣泛應用；最初工業心理學中人與工作配合的觀念也迅速的發展。不過，到二十年代開始以後，工業心理學的發展反而進入了低潮。原因是，工商界人士從經驗中發現心理測驗並沒有顯示出預測的功能，並不能真正幫助他們解決工業生產中人與工作的實際問題。因此，工業心理學在二十年代期間迄未建立起學術地位。時至今日來分析其原因，主要還是由於整個科學心理學發展未臻成熟，理論與方法均尚不足所致。這現象一直到二十年代快結束時，一項重要研究結果發表爲止。美國的西部電器公司 (Western Electric Company) 爲求改善工作環境以提高生產效率，特於一九二七年起，由哈佛大學教授梅約 (E. Mayo) 氏主持，設計了一項長期性的實驗研究。當時設計此項研究的目的，主要是想了解照明設備、休息時間、疲勞等因素與工作成績 (生產量) 的關係。因爲該實驗是在芝加哥附近的霍桑廠進行，故而被稱爲霍桑研究 (Hawthorne studies)。霍桑研究進行了十二年之久，其結果發現了出乎原來預料之外的幾點事實 (Mayo, 1933)：(一)工作環境中的物質條件 (如照明等) 並非構成影響工作成績的主要因素。當實驗組的照明度降低到平常情況以下時，其工作成績仍繼續增高，非但不低於控制組，反而較最佳照明情況下者爲優。(二)工作時間的久暫與休息時間的有無，亦非影響工作成績的主要因素。實驗組在加長工作時數與取消休息時間的情形下，其成績仍繼續增高。(三)經實驗主持者與工人晤談後發現，工人們的情緒、態度、人際關係、團體士氣等才是影響工作成績的決定性因素。

由於霍桑研究的發現，使得原本重視物質條件的工業心理學，至此轉向重視心理與社會因素的研究，因而重視組織性的心理因素。不過，迄至第二次世界大戰結束爲止，工業與組織心理學仍未形成完整的體系。在第二次大戰期間，由於兵種繁多及武器

精密複雜，除心理測驗又被重視且大量發展之外，又有一種新的研究應運而生，此即爲人類工程學 (human engineering)。因爲最初的工程機械設計多以工作本身的需要爲主，並未十分考慮操作使用上的便利。人類工程學乃是配合人體的功能設計機器，如此在使用時始能達到方便、準確、迅速、有效的地步。大體言之，工業心理學發展到第二次世界大戰之後的五十年代，形成了三個分途發展的支流。其一是由心理測驗爲主的個別差異研究，發展成了人事心理學 (personnel psychology)。其二是受霍桑研究以及三十年代以來社會心理學的影響，發展成了社會工業心理學 (social-industrial psychology)。第三個支流則是以實驗心理學爲基礎加上工程學的知識，發展成前文曾提到的人類工程學。人類工程學也叫人因素工程學 (human factors engineering)、人與機器統一系統 (man-machine system) 或簡稱工程心理學 (engineering psychology)。以上三個支流合在一起，用行爲科學的術語名之，即可稱爲「工作行爲科學」 (the science of work behavior)。除此三個支流以外，與工業心理學有關但非屬工作行爲研究的一個新學科，稱爲消費心理學 (consumer psychology)。直到一九七三年，美國心理學會鑒於名稱與內容的紊亂，將工業心理學內涵重新劃定，並更改名稱爲工業與組織心理學 (industrial and organizational psychology)；其內涵主要包括人事心理與社會工業心理兩部分。其餘工程心理與消費心理則分別另列，各自單獨成爲一個學門，而名稱仍舊。因此，今天談工業心理學，廣義言之是泛指上述四大部分，而狹義言之則僅指人事心理與社會工業心理兩部分而已。在狹義的工業心理學領域中，新近又分化出一個學科，稱爲組織心理學 (organizational psychology)；其主要目的是研究在羣體組織（企業、機關、學校、軍隊等凡是有職務層次之分而工作彼此關連且有共同目標者均可稱爲組織）中個人的行爲。本文所要討論者，即屬組織心理學中的一些基本理論與有關研究。

(二) 人與工作關係的演變

談到人與工作關係的演變，可以從兩個觀點來討論。其一是由於工作本身性質與工作方式的改變影響了人與工作關係的改變。其二是由於人類生活品質與生活目的改變影響到人與工作關係的改變。如果從時間的先後來分析，第一種關係的改變在先，第二種關係的改變在後。

從十九世紀初葉工業革命之後，機器代替了手工，生產方式改變導致了工作性質與工作方式的重大改變。如果單從生產物品質與量的觀點看，無疑的，機器的效果遠超過手工。但如從人與工作的心理關係看，人類發明機器之後多年來帶給人的報酬，却難免是作繭自縛。固然，機器能代替人工，甚至做到人力不能做的事，但等到機器發展到全部自動化地步的時候，人類自己反而成了機器的附庸，人類的行爲受機器所支配，終而由獨立與自主的工作主人，迷失在被動而受控制的工作歷程之中。在手工業時代，就工作的性質與工作方式看，具有三個心理性的特徵：(1) 在整個工作歷程中，從設計到成品悉受工作者個人操縱。如此，不

單是工作歷程能配合個別差異的需要，其成品更能表現個人能力，顯示出個人的成就。因此，人與工作之間帶有工作者的個性與感情。在機器發達之後，不單是機器製造的成品標準化，而且工作程序也跟着標準化。如此一來，工作者只能跟在機器後面轉動，一切所謂的個性、能力、成就等人因素的工作特徵，均失去表現的機會。(2)手工業時代工作方式與使用工具簡單，技藝學習靠師傅傳授。學到一技在身，可以用之謀生一世。在變遷緩慢而又安定的社會中，個人的成就靠自己的「手藝」，絕不會受新工具或新知識的衝擊而遭到淘汰。故而人與工作間具有自主性的保障與安全感。等到機械化和科學化之後，工作技術不但專門化且需要長期學習；加以日新月異的改變，工作者隨時都有被淘汰的可能。因此，從事現代化工業生產的人，鎮日在新、快、變三種壓力下疲於奔命，終日提心吊膽，毫無工作樂趣。(3)手工業時代的工作是以人爲主的，故而具有較大的社會意義。不但技藝學習靠師傅傳授，工作環境單純人際聯繫較多，尤其在成品交易方面更具有較大的社會意義。工作者個人容易感覺到自己對社會有直接的貢獻，甚至感覺到負有社會的責任，因而使他格外敬業與樂業。高度工業化的社會則不同。屬於同一工廠中有成千上萬的人，彼此各不相識，老死不相往來；每個人的工作只是整個歷程中極小的一環節，與最後的成品幾乎發生不了關係。因而個人像海洋中一條小魚一樣，既看不到邊緣，也不了解流動的方向。結果是整日呆板的工作，但不知自己對社會做了什麼貢獻。

從另一角度看，機器發達之後，生產方式改變，直接的影響到人類物質生活的改善，間接影響到教育的普及與文化水準的提高。情況發展到第二次世界大戰之後，終於產生了人與工作關係的另一個改變。在以前，人從事工作多半是爲了生活，或者說是爲了生存不得不工作。此種關係，在愈古老的舊社會中，愈是顯著。在封建時代，生產性的工作只是被統治的低層社會的人所做的事。等到後來人人要受教育人人都有職業的觀念普遍之後，隨著生活品質的提高，工作對人的關係，由手段變成了目的；由以前的爲生活而工作，變成了工作即生活。換言之，工作的本身就是目的，工作不再是單純賺取生活報酬的手段了。如此轉變之後，無疑的，人對於工作的需要愈大，人對工作的期望也愈多；在物質報酬之外，社會行爲的發展，心理需要的滿足，以及自我條件的實現等，均須經由從事工作而獲得。然而，在高度工業化和機器自動化的現代社會中，工作並未能給予人所需的一切。甚至相反的在人與工作之間形成了一種冷漠的疏離 (alienation) 關係。新精神分析論者弗洛姆 (Fromm, 1956) 氏曾指出高度工業化社會中，人類行爲疏離的主要現象是：(1) 高度科學技術下使人喪失了原來的本性。(2) 不但人際疏離，而且自我疏離；個人的所作爲，受自己的機械式的行動所支配，個人自己不能支配自己的行動，機械的行動結果反而主宰了自己，(3) 個人不能預測自己行動的結果，因而工作的成品與自己不發生關係。布勞奈 (Blanner, 1962) 氏更特別強調，現社會下工作對人的疏離，使人產生四點複雜的意識經驗：(1) 無能爲力感 (sense of powerlessness)；個人感到對其面對的工作情境無能爲力，就是想特別把工作做好，也由不得自己。(2) 無意義感 (sense of meaninglessness)；工作機械枯燥，不能預測結果，不能看見工作全貌，責任狹窄，無發展個人才能的餘地。(3) 社會孤立感 (sense of social isolation)；生產機構雖規模愈來愈大，但人際間關係却

愈形疏遠，個人在生產行列中缺乏歸屬感。(4)自我隔離感 (sense of self-estrangement)；個人需要從工作中獲取多方面的滿足，但事實上獲得者仍只限於維持生存手段所達到的簡單目的而已。以上看法都說明了，在現代工業化社會中人與工作的關係正趨向於兩極分裂現象的發展。人對工作所需要者愈來愈多，但相反的獲得滿足的機會却變得愈來愈少。組織心理學研究的主要目的之一，也就是企圖了解並進一步解決這方面的問題。

二、工作動機與工作行為

組織心理學係以研究人在組織中的工作行為為目的。在這個目的之下，組織心理學家們首先要研究的有兩大問題：其一，人為什麼而工作？在什麼情況之下他將盡力工作？有那些因素影響他工作的效果？其二，如何設計工作環境與改進工作條件使人更樂於和更努力工作？這兩大問題，表面看來似乎僅屬常識，但從科學研究的觀點言，回答實屬不易。組織心理學家們目前正從事研究者，多偏重於第一類問題。因為，從科學研究之先求了解、預測而後控制的歷程看，只有在第一類問題研究有了結果之後，始能解決第二類問題。第一類問題的基本即工作動機。在理論心理學中，對動機的研究只達到兩個層次：其一，只限於在控制的實驗室中研究最簡單的（如飢餓、渴、性等）動機，而且多以動物為對象。其二，對人類複雜的動機（如成就動機等），多限於理論的解釋，尚缺乏驗證性的資料。對解釋人類的工作行為而言，理論心理學中的動機理論與方法，自然不敷應用。因此，組織心理學只是原則上採取了部分理論心理學中有關動機理論的架構，然後以假設演繹的方法，在實地工作情境中再求驗證；企圖發展出確能解答上述問題的理論與方法。組織心理學家從事此種嘗試，只不過是近十幾年來的事。以下的討論即主要說明學者們如何經由假設、演繹、驗證的歷程，企圖研究工作動機與工作行為。

(一) 需求論與有關研究

需求論的基本觀念，可由下列程序說明動機的產生與行為的關係：(1)個體由於內在的缺乏某種東西（如缺乏水分）失去平衡而產生某種需求（如渴）；(2)因需求的存在而產生一種內驅力，迫使個體緊張不安；(3)因驅力而促使個體產生外顯的活動，即行為；(4)個體的行爲導向某種目的物，並企圖獲得；(5)目的物獲得後個體內在緊張消失，因而又恢復平衡，行為也隨而終止。在此種假設性的解釋之下，理論心理學中發展出很多不同的理論。其中人本心理學家麥斯洛 (A. H. Maslow) 氏在一九四三年倡議的需求層次論 (need hierarchy theory)，較為組織心理學家所接受。因為該一理論係以討論人類動機為主，較易用之解釋人的工作行為。不過，需求層次論經實地驗證之後，學者們發現仍不能解釋和預測工作行為中的很多事實。因而學者又分途嘗試，

結果又發展出各種不同觀點的新的需求論。以下先從組織心理學家們嘗試驗證麥斯洛的需求層次論討論起。

需求層次論與有關研究 麥斯洛的需求層次論，對人類的動機持整體性的看法；認為人類具有多種相關的動機，其間消長強弱之變化，與每個人生活的社會有密切關係。麥氏認為人類的行為由內在需求所引起，需求又分五類：(1)生理需求(physiological needs)，(2)安全需求(safety needs)，(3)愛與隸屬需求(love and belongingness needs)，(4)尊重需求(esteem needs)，(5)自我實現需求(self-actualization needs)。此五類需求之間具有高低層次之分；每當較低層次的需求因目的達到獲得滿足時，較高一層的需求將隨之而變強。各層需求中，居於最低層者為生理需求，其所指者如飢之於食、渴之於飲、性之於色等均屬之。此等需求普遍性大，變化較少，是所有其他需求的基礎。生理需求獲得相當滿足後，安全需求隨之而生；個人尋求免於威脅，希求保障的心理傾向加重。只有此類需求獲得滿足，個人生活始有安全感。有安全感之後，愛與隸屬的需求隨之增強；需求家庭的溫暖，親友的關懷，同事的友誼等心理傾向加重。只有此類需求獲得相當滿足，個人始有愛與被愛和隸屬團體的感受。以上三個層次獲得滿足，個人的尊嚴與價值的需求因而產生；希求為團體接受、認可、讚許、支持，因而感到自信、自強、求成、領導而有所謂抱負和志願的心理傾向。個人如能獲得此類需求的滿足，始能體驗到生活的價值和人生的意義，終而發展出個人的自我導向的潛力，充分發揮才能，施展抱負，追求自己的理想。此即最高層次的自我實現需求的獲得。

在團體組織中，無論是政府機關、工廠、學校，在工作者的職務上素有勞心勞力之分，待遇厚薄之別，地位高低之異，從業者在心理上都是力求向上的。麥斯洛的動機理論頗符合常識中「人往高處走」的觀念。因此，組織心理學家們企圖採取麥氏的理論來解答「人為何而工作？」的問題。

然而，是否就可肯定回答「人為獲得各層次需求的滿足而工作」呢？麥氏的理論發表在三十多年之前，但被應用來解決組織上的問題，却只是近十幾年來的事。最早對此一問題從事系統研究者為美國加州大學教授鮑特(Porter, 1961)氏。鮑氏按需求層次論的原理，設計了一項「鮑氏需求滿足問卷」(Porter Need Satisfaction Questionnaire)。問卷中包括五類問題，分別測量安全、社會、尊重、獨立、自我實現等各種需求的滿足程度。此問卷與麥氏需求層次論稍有不同者，即省去最基本的生理需求，偏重較高層次心理需求的研究。鮑氏研究對象為三家公司中基層領班六十四人與中層經理七十五人，其主要假設是：職位高低不同的工作者，其需求不同；職位較高者因其需求滿足的社會機會較多，故其心理需求有隨職位高低而變化的趨向。換言之，按照麥氏需求層次論的原理，在團體中職位較高的人，其低層次的需求多已滿足，故其追求者多為較高層次需求的滿足。鮑特的研究得到的結論是：(1)就需求滿足的程度而言，職位高者確較職位低者顯示出較大的滿足。(2)就安全、尊重、自主三項需求言，中級職位者遠較低級職位者感到滿足。(3)無分中級與低級職位，對自我實現的需求，均感到極不滿足，而且咸認之為最重要。

一九六一年之後，鮑特繼續以類似的方法在工商組織、學校、政府機關，以不同工作性質與不同階層的人從事研究 (Porter, 1963, 1963)；所得結果雖顯示職位不同者其工作動機各異，但並不支持麥斯洛理論中基層動機因獲得滿足而逐次上升的看法。換言之，麥氏的動機理論尚不足用來解釋複雜組織中工作行為的事實，也不足以用來預測或安排工作環境以促進或維持工作動機。

從方法論的觀點言，鮑特採用的方法屬於橫斷式的研究；在同時以不同職位者為對象所進行的調查。採用此法來驗證麥斯洛的理論，在邏輯上講是有困難的。按麥氏理論所謂的需求層次關係，是指某個人基層需求滿足後，較高層次需求隨之增強。因此，要驗證此種需求層次關係，理論上應採用縱貫法研究；連續對同一組的人，在不同時機和不同職位時，搜集他們工作動機的資料並分析其隨職位升遷後動機的變化，始能達到目的。在縱貫式研究的情況下，按麥氏的動機理論，即可作以下預測：個人對某層次的需求滿足時，對該層次需求的程度將減低，而相鄰較高層次的需求程度將隨之增強。勞勒與撒特爾 (Lawler & Suttle, 1972) 二氏為了驗證此種關係，曾設計一項縱貫式研究，並提出三個假設：(1) 個人對某層次需求滿足的程度與個人對該層次需求物感到的重要性將成負向相關 (如個人已獲致物質生活的滿足即覺物質生活不再重要)。(2) 某一層次需求滿足的程度改變時，與個人對該層次需求物感到的重要性成負向相關，而與相鄰高一層次需求物感到的重要性成正向相關。(3) 在某一時點，個人對某層次的需求滿足而在另一時間對相鄰高一層次需求物感到高度重要時，原來層次需要物的重要性將隨之減低。研究結果發現，上述三個假設均未得到事實資料的支持。即以常識觀點而論，假如把金錢與名位視為人類相鄰的兩個需求的層次，固然可以預測人獲得金錢滿足後將更重視名位，但很難斷定他從此不再對金錢重視。正因為麥氏的動機層次論得不到驗證結果的支持，故而學者們放棄了動機層次相連的觀念，轉而在工作動機因素分析方面從事研究。此即以後所謂「三因論」(three-factor theory) 與「二因論」(two-factor theory) 的出現。

三類需求論與有關研究 組織心理學家們正感於麥斯洛氏需求層次論的不足，奧德菲氏乃將麥氏的理論加以修改，把原來的五類動機縮減為三類 (Alderfer, 1969, 1972)，成為：(1) 生存的需求 (existence needs)：包括維持生活的物質條件，諸如衣、食、住等，以金錢計值的待遇以及工作的物理環境等均屬之。(2) 人際關係的需求 (relatedness needs)：包括工作環境中個人的一切社會關係，諸如同事的和諧、團體的認可、屬下的愛戴、上司的支持以及親友的重視等均屬之。(3) 成長的需求 (growth needs)：包括工作的性質對自我人格的發展，諸如工作的社會意義及重要性、獨立自主及責任、創造性及成就感以及升遷機會等均屬之。因為奧氏的理論中將工作動機分為三大類，故稱為三因論。也有人取其三個英文字的首字母簡稱為 ERG 理論 (ERG theory)。由於一般咸認人類工作動機甚為複雜，單是將之分類而又假想由低而高層次漸進，不足以解釋工作行為的事實，奧德菲氏在他的理論中提出新的解釋。奧氏認為麥氏的理論只解釋了某層次動機滿足後，個人的另一層次需求的程度上升

。但對需求不能獲得滿足時個人動機如何變化，未予解釋。事實上，在生活情境中追求不能如願的機會很多。一項完整的理論，應考慮到給予各種可能的解釋。奧氏指出，麥氏理論只解釋了需求滿足後的升進 (fulfillment-progression)，而他自己的理論則增加了一個新觀念，叫做「挫折回歸」 (frustration-regression)。奧氏認為，人類的生存、關係、成長三類需求，在一條從具體到抽象的連續線上，彼此發生關係，並隨時發生變化。在性質上，生存需求最具體，成長需求最抽象。當個人追求抽象的高層需求受到挫折時，他將回歸以較具體的、較低層次的而且可以獲得的需求物來代替。像此種「不得已求其次」的心理，在日常生活中是常見的事實。個人追求名位失敗時，退居而重視自己的物質生活的現象，即其一例。堪拜爾 (Campbell, et al., 1970) 氏曾指出，一個完善的工作動機理論，必須同時具備「內容」 (content) 與「歷程」 (process) 兩個條件；既能解釋其內容包括些什麼成分，又能解釋該等成分之間有什麼互變的關係。從這個觀點看，奧德菲的三因論似較麥氏五層論略勝一籌。只是在實際工作情境中，尚缺乏對此一新理論的驗證性研究。

在需求論所討論的範圍內，除上述兩種理論之外，另外尚有兩種理論：一是 1959 年海茲波 (F. Herzberg) 氏倡議的二因論 (two-factor theory)，另一是邁谷格 (D. M. McGregor) 氏 1960 年倡議的 X 理論與 Y 理論。雖然此二理論均導源於麥斯洛的需求層次論，但因海氏的理論主要解釋工作滿足感，故而留待本文後半討論。至於邁氏的理論，因其主要用來解釋人際關係與團體領導，留待本文之末再補充說明。

(二) 工具論與有關研究

前述之需求論，可說是組織心理學家借用理論心理學中已有的理論，經直接應用之後而又逐漸改變建立的工作動機理論。在此將要討論的工具論則不同；它是學者們參照理論心理學中已有的多種理論之後，特為解釋工作行為而發展成的新理論。在本世紀的三十年代，學習心理學中倡認知論者托爾曼 (E. Tolman) 的期待論 (expectancy theory)，社會心理學家賴溫 (K. Lewin) 的場地論 (field theory) 及抱負水準 (level of aspiration) 的研究，五十年代范士庭 (L. Festinger) 的認知失調論 (cognitive dissonance theory) 以迄五十年代以後邁克里蘭 (D. C. McClelland) 與艾肯遜 (J. W. Atkinson) 的成就動機理論等諸家理論與方法的背景，綜合影響之下，形成了六十年代以後組織心理學家們特為解釋工作行為而發展成的工具論的基礎。因此，工具論具有認知、現實、期待三個要點。此派理論主要說明：(1) 工作者個人相信他的行為 (指工作) 將導致某種後果。(2) 個人對他行為的後果將產生某種態度。(3) 個人能了解社會對他的行為將給予某種評價。(4) 最後個人權衡利害輕重決定是否採取行動。如此觀之，個人在組織中的工作行為是理性的、認知的、主動的、選擇的。換言之，他是把工作一事當做達到目

的手段或工具；故而被稱為工具論 (instrumentality theory)。其實，工具論只是一個總的名稱，在工具論中尚包括以下不同的小型理論。

期待論與有關研究 在組織心理學中，採用工具論的觀念最早建立系統理論者，是為沃隆姆 (Vroom, 1964) 氏的期待論 (expectancy theory)。沃氏解釋工作行為是個人為獲得有成就或報酬結果的一種工具或手段。他的理論架構可由下列公式表示之。

$$F = f(V, E)$$

公式中各符號的意義是：

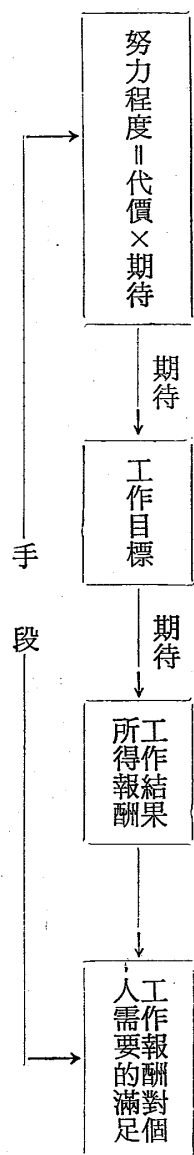
$F = \text{Force}$ ：指個人內在的動機力量，由個人工作努力程度表示之。

$V = \text{Valence}$ ：指個人對工作結果的價值感，亦即工作代價之意。代價有正負之分；如工作之後獲得物質的（如金錢）或精神的（如榮譽）報酬者，即為正價，如工作失敗或得到懲罰，即為負價。

$E = \text{Expectancy}$ ：指個人估計達成工作目標的可能性，也代表個人估計工作之後獲得報酬及需要滿足的可能性。

上列公式在實際解釋工作行為時，則以下列圖解表示之：

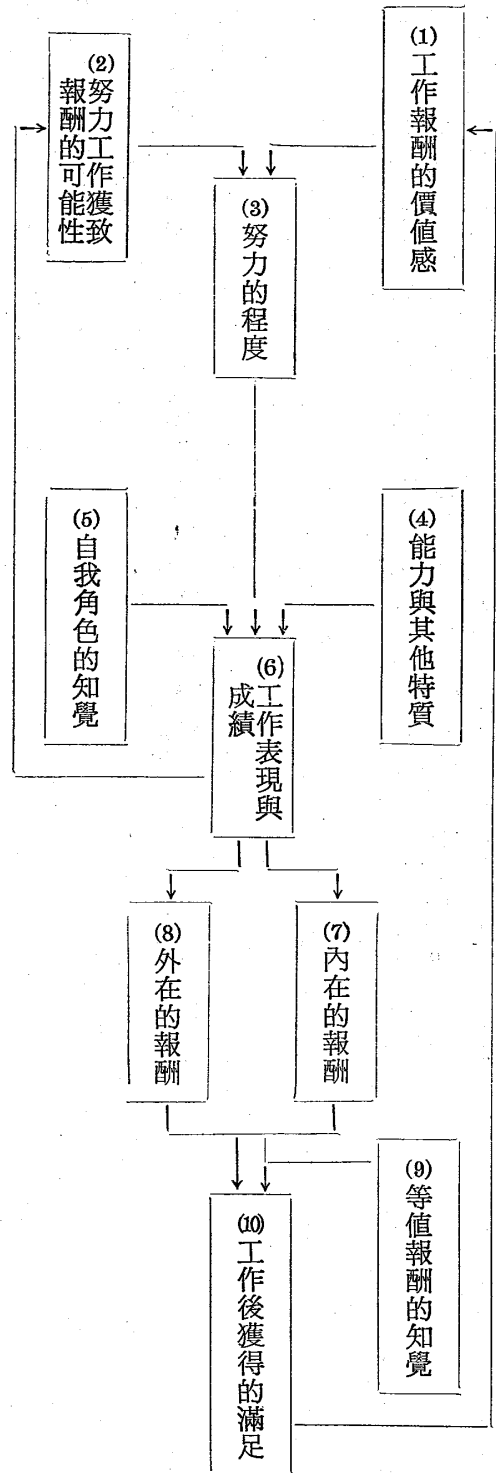
圖一 期待論的理論架構



一般對沃氏期待論的批評是，認為在理論架構中缺少考慮影響個人工作動機的社會（或人際關係）因素。故而採用來從事實際研究者甚少。有關沃氏本人的部分研究，留待以後工作滿足感部分再作討論。

知覺論與有關研究 在期待論之後，有鮑特與勞勒二氏 (Porter & Lawler, 1968) 所倡知覺論 (perceptual theory)。知覺論係由二人所倡議，故又稱鮑勞二氏論 (Porter-Lawler model)。此一理論架構可由圖二表示之。

圖二 知覺論的理論架構



在鮑勞二氏知覺論的架構中，包括了十個變項。按該理論原意，這十個變項的意義及其間交互的關係是：(1)工作報酬的價值感 (valence of reward) 是指個人對預期工作結果的價值感；是主觀的，有人重視金錢報酬，有人重視同事關係，有人看重工作環境，有人寧肯犧牲高額的加班超支而不願放棄一週的休假。各種情形變化，視個人需要而定。(2)努力工作獲致報酬的可能性 (perceived effort-reward probability)，是指個人主觀估計如果努力工作是否即可獲得預期的報酬。個人從工作中多已獲得兩點經驗：其一，工作努力即可能表現出優良的成績；其二，有好的成績將導致好的報酬。(3)努力的程度 (effort) 是指個人對工作付出的精神與勞力而言。在此，努力程度被視為動機的表象，努力程度愈高，即表示動機愈強。(4)能力與其他特質 (ability and traits) 是指個人的智力、人格特質、工作經驗以及專長技能等而言。此一變項較為固定，隨情境變化較少，屬於較持久性存在的個別差異。(5)自我角色知覺 (role perceptions) 是指個人對所任工作性質的認識。此變項是決定個人工作方式和態度的重要因素。假如一位教師自己認為他的角色只限於消極的管理學生不打架滋事，他在教學上對學生智識傳授和人格培養將不會作出積極的貢獻。適當的角色知覺是個人對自己擔任職務的了解並認同組織的目標。角色所負任務未必有成文規定，這要靠個人在組織中自己去了解體認。(6)工作表現與成績 (performance) 是指個人在工作歷程中的表現與工作後的成績。在圖解中可以看出，工作成績是由努力程度、能力與特質、角色知覺三個變項交互作用構成的。(7)內在報酬 (intrinsic rewards) 是

指個人從工作中獲得心理上內在的充實感，而非外在的物質給予。諸如個人覺得工作後有成就感、對社會有貢獻、能發揮自己才能、能適合自己興趣等均屬內在報酬。這一點頗與麥斯洛氏理論中高層次的需求滿足相似。(8)外在報酬 (extrinsic rewards) 是指外在權威的認可 (如符合規定)、物質條件的獲得 (如加薪)、社會性條件的獲得 (如升等) 等。(9)等值報酬的知覺 (perceived equitable rewards) 是指個人權衡自己付出代價與獲得報酬兩者間是否平衡的一種主觀感受。個人如重視物質報酬，努力工作著有成績後獲得加薪，自然感到平衡滿足。但如個人看重職位升遷而將物質條件視為次要時，即使獲得加薪，其心理仍不平衡。(10)工作後獲得的滿足 (satisfaction) 是指前面七、八、九三個變項交互作用形成的綜合性的感受。當然，面前三個變項熟輕熟重因人而異。一般言之，如個人感到內外報酬兼有而代價又與報酬平衡時，即將從工作中獲得滿足；因而在行為上表現工作積極，敬業樂業。

如果以前述堪拜爾所提出的工作動機理論的兩項標準 (Campbell, et al., 1970) 來看，知覺論的架構是相當完善的。由該理論的架構分析，顯然具備兩大特點：其一，有動機內容的陳述，也有動機如何對行為發生作用的歷程說明。此一架構回答了工作行為上的幾個問題：人為什麼而工作？影響工作成績的因素是什麼？報酬的性質以及對人發生什麼作用？工作使人滿足的條件為何？對此類問題都在考慮之內。其二，強調工作動機的連續性。此點可以解釋職業性的長期工作動機的發展與養成。圖解中回程的上下兩條連線，即說明這點特性。個人努力工作後有好的成績，即可由之加強他以後對同類工作的「努力工作獲致報酬的可能性」的估計。同理，工作之後滿足與否，也可使人以後面臨同類工作時對「報酬價值感」建立的正確性。從這兩點看，知覺論遠較前述需求論能解釋更多的事實。

像這樣看似相當完整的理論架構，是否可以預測實際情境中的工作行為呢？以下即學者們對該理的驗證研究。勞勒與鮑特 (Lawler & Porter, 1967) 二氏曾根據該理論提出如下的假設並進行驗證：(1)個人對工作努力的程度與他自己對該項工作獲致報酬可能性的知覺將成正向相關。(2)個人對工作獲致報酬可能性的知覺與他在實際工作時的行為表現將成正向相關。該研究在五家公司中以基層經理人員為對象進行調查；努力程度由其直接上司評定，對工作報酬可能性的知覺則由當事者自行填答。結果發現兩個假設均可成立，而每項相關程度均達到顯著的地步。此後另有學者 (Schneider & Olson, 1970) 以知覺論為根據驗證工作人員努力程度與報酬方式的關係。該研究係在兩所醫院中進行。甲醫院對護士的報酬按服務年資計算 (年資愈久薪金愈高)，乙醫院係按工作表現計酬。每院選出七十三位護士，由主管評定其工作努力的程度。結果發現甲院護士們的努力程度，遠較乙院者為低。另有學者 (Schuster, et al., 1971) 在工業組織機構中以五七五位專業人員為對象，要他們回答金錢對工作報酬的重要性。結果發現重視金錢報酬者對工作也較為努力。不過，上述研究都只採取了知覺論中部分變項進行分析。至於包括其中十個變項的綜合性研究，尚付缺如。

(三) 均衡論與有關研究

均衡論 (balance theory) 的基本觀念，導源於一九五〇年代范士庭的認知失調論；認為行為的產生、導向及維持乃是由於個人隨時要保持內在的均衡。按均衡論的基本要點有二：其一，認知失調時個人將產生心理的緊張與不安。其二，內在的緊張與不安屬於一種不愉快甚至痛苦的感受；個人為求消滅此種感受，因而產生各種行為。組織心理學家採取此等觀念，建立了觀念接近但架構不同的各種工作動機理論。

等值論與有關研究 首先採用認知失調觀點建立均衡論者，當為艾德姆 (Adams, 1965) 氏的等值論 (equity theory)。按等值論的解釋，在從事工作時個人經常考慮自己所付代價 (input) 及所得收穫 (outcome)，並隨時權衡兩者是否均衡。所謂付出，是指個人自認對工作的貢獻，其中包括智慧的運用、努力的支出、技術的提供、時間的花費等。所謂收穫，是指個人自認得到的有價值報酬，其中包括薪津、獎金、升遷、榮譽等。個人一方面把自己的付出與收穫做成一個比值，同時也拿這個比值與其他有關別人的所得比值去比較。如果同別人比較的結果發現比值相同，在心理上也不致失衡。否則也將因不平之感而導致緊張與不安。例如某甲自認對工作付出五個單位，收穫四個單位，他的比值是五比四。如某乙的付出是四個單位，收穫為五個單位，他的比值是四比五。兩人比值不等，某甲將因失衡而感到不安。在此情形下，如甲的收穫增一單位或是乙的付出增一單位，兩人比值相等，甲的失衡即將消失。按等值論推理，在同一組織中凡屬同一層次、具同樣經驗、同等能力與同樣成績者，應給予同樣的報酬。這樣即可避免不平之鳴，並能維持工作動機。也可按此理論推理，機關中單純按年資計酬不兼顧工作能力與成績的辦法，不足以鼓舞工作士氣。

等值論的驗證工作，目前仍限於實驗室的研究。因為在實地情境中不易控制「不等值」變項，故而甚少研究。實驗室研究的一般步驟如下：首先，在實驗之前公佈徵求自願參加實驗人員若干人，並言明按時間或按工作件數付給報酬的金額數。實驗進行時，將全部受試者以隨機分派方式編為四組，要他們從事一種既可按時又可按件計酬的工作。然後對四組分別做如下的命名和處理：(1) 按時超額報酬組 (hourly rate-overpay group)，(2) 按時減額報酬組 (hourly rate-underpay group)，(3) 按件超額報酬組 (piece rate-overpay group)，(4) 按件減額報酬組 (piece rate-underpay group)。所謂超額與減額報酬，是指實驗者在工作開始時臨時分別對受試者宣佈報酬改變的措施；向各組宣佈因經費預算變動，臨時決定變更原定的報酬金額。換言之，對超額報酬的兩組臨時宣佈給他們增加報酬，對減額報酬的兩組則宣佈因經費預算被核減不得已臨時減少原定報酬金額。

如此設計的目的基於以下兩個假設：其一，受試者原本了解工作報酬而且自願參加，故而在實驗前他們認知結構是均衡的。經過臨時宣佈待遇改變，無論是增是減，總影響了他們原來認知的均衡。其二，由主試者故意製造的情境，將影響受試者原來的等值感，結果將導致工作動機改變終而影響其工作成績。按此二假設推理，實驗結果將如表一的趨勢。

表一 不等值感對工作成績的影響

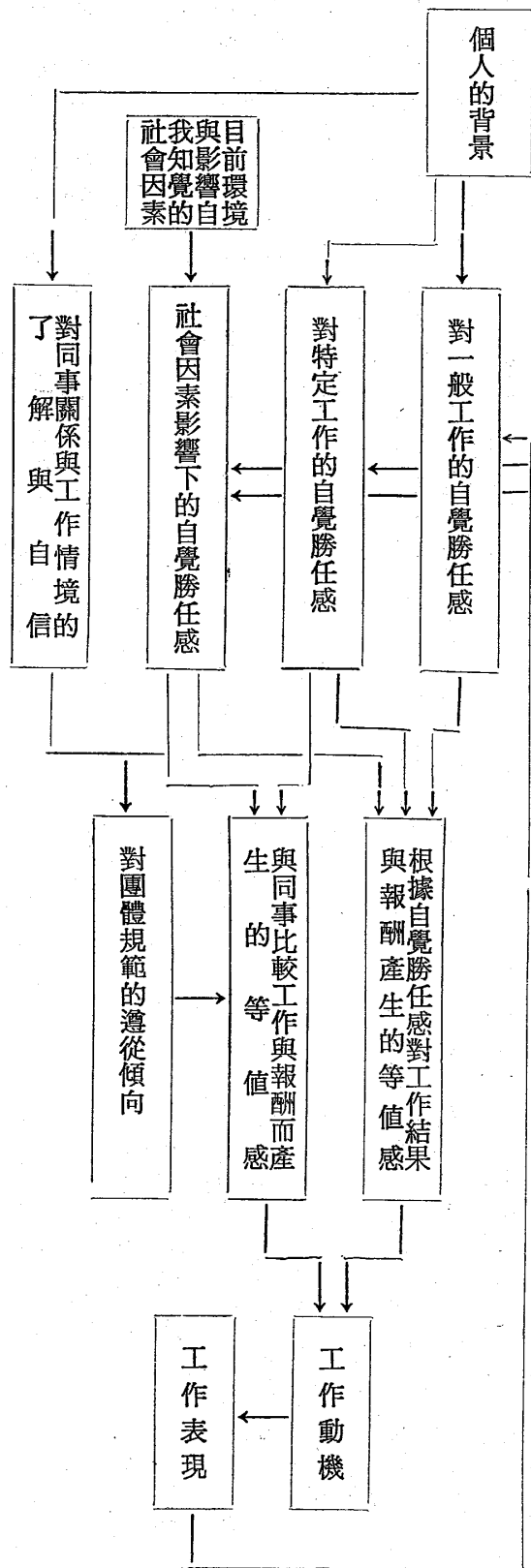
報酬方式	工作成績	計工方式			
		按工作數量計		按工作品質計	
超額報酬	↓	↓	↑	↓	↑
減額報酬	↑	↑	↓	↑	↓

此類實驗室內的研究，所得結果一般支持在減額報酬情況下的假設，但在超額報酬情況下，所得結果頗不一致。因此，所謂「不平」心理主要還是在個人自認收穫低於付出的情況下才會產生。超額報酬固然也使原來認知結構失衡，但因不影響個人的利益，故對工作成績影響較少。

認知調和論與有關研究 參照認知失調的理論並採取了人格與社會心理學中自我觀念 (self-concept)、自我知覺 (self-perception)、自我評價 (self-evaluation) 以及自尊 (self-esteem)、自信 (self-confidence) 等概念，考爾曼 (Korman, 1971) 氏倡議工作動機的認知調和論 (cognitive consistency theory)。考氏認為只有在個人的自我影像 (self-image) 中各使認知成分調和一致，個人的工作動機始能提高。因為考氏的理論特重自我觀念，故其理論也被稱為自尊論 (self-esteem theory)。考氏本人則稱他的理論為自我履行論 (self-implementation theory)。認知調和論的理論架構可由圖三表示之。

認知調和論企圖說明，工作動機的強弱係由個人對自我能力的評價，對工作情境的認知，以及對社會環境的了解三類因素交互作用的結果。基於個人已往成敗經驗，逐漸形成他對一般工作的態度；有人積極，有人懶散，是個人的人格特質之一。在面臨某一特定工作時，個人的自信心與勝任感常因工作的性質而變化。這與個人的經驗、專長、興趣有關。善於打籃球者初次參加排球比賽，其求勝心與動機將較其參加籃球賽時為低。另外，在工作歷程中社會性的期待、鼓勵以及別人對工作的建議等，也將對個人工作動機發生很大的影響。基於此種解釋，認知調和論者預測，每當個人的自我觀念對工作的認知、對環境的了解三者調和

圖三 認知調和論的理論架構



一致時，個人的工作動機即加強，終而表現優良的工作成績。考爾曼氏曾舉出以往很多研究結果支持他的理論。他歸納成爲以下三點做爲支持該理論的事實：(1)在學校中早已發現，學生們在能力方面自我觀念的明確程度與其學業成績的高低具有高度的正相關 (Brookover & Thomas, 1963-1964)。(2)根據工作經驗，自覺勝任感較好的人，其實際工作成績也較好 (Kaufman, 1963; Feather, 1965)。(3)自尊心較高者多傾向於選擇自認需要較高能力的職業 (Korman, 1967a; 1967b)。(4)在實驗情境下，如對受試者僞稱他們缺乏所從事工作能力時，其成績將因之影響而降低。反之，若對之僞稱他們具有該種能力時，其成績將因之影響而升高 (Korman, 1968)。不過，新近其他學者在實地工作情境中的研究，結果發現自尊與工作表現的關係，並不支持考爾曼的理論 (Gavin, 1973)。因此一般的批評是，考氏的理論仍嫌籠統。

從理論心理學的觀點言，以上所述工作動機理論全以認知論爲理論基礎。行爲學派的理論中，自然對人類的行爲動機也有解釋。近年來組織心理學家也有人嘗試採取斯肯耐 (B. F. Skinner) 氏操作制約學習 (Operant conditioning) 與增強 (reinforcement) 的概念來解釋人的工作行爲。但一般學者認爲對影響職業性和長期性工作行爲言，認知性的因素遠較習慣性的因素爲重要。故而本文對以行爲學派增強理論爲基礎的工作動機理論，略而不述。

三、工作滿足感與工作行為

工作滿足感 (job satisfaction) 是一種包括多因素的心理狀態。此種心理狀態是個人從工作經驗中綜合形成的一種概括性的反應。在傳統的心理學中並無此一術語。只有社會心理學中的態度 (attitude) 一詞與之頗為接近。態度是指個人對人或事物所持有的一種具有持久性而又一致性的行為傾向。態度中包括認知的 (cognitive)、情感的 (affective) 與行動的 (behavioral) 三種成分。這說明態度表現時包括着個人對人 (或事物) 的了解、好惡以及外顯的行為表現。從這一點看，工作滿足感的內涵要比態度一詞所指者為廣泛。因工作滿足感並非由某一具體對象 (某人或某事物) 而起，而是由很多因素構成的工作整體而生。凡是長期性職業性的工作，使人感到滿足與否至少關係到三個因素：(1) 與工作本身有關的因素；諸如工作的難易、安全、時間、技術等均屬之。(2) 與個人條件有關的因素；諸如年齡、性別、經驗、興趣等均屬之。(3) 與他人或社會有關的因素；諸如社會傳統、價值觀念、社會責任、家庭負擔等均屬之。每一方面的因素都會影響個人對自己所從事工作的態度。由此觀之，態度與工作滿足感兩者雖不相同，但一般認為態度是構成工作滿足感的基礎，也可以說，個人對其工作的滿足感乃是他對工作多方面態度的綜合反應。事實上，組織心理學家們測量工作滿足感時，也是沿用了測量態度的方法，試圖從個人對工作多方面態度的了解而評定其對工作滿足的程度。

組織心理學家之所以研究工作滿足感，其目的有四：(1) 探求人對工作滿足與否的系統理論解釋；(2) 試圖改善工作品質，期能使人工作生活過得更有意義；(3) 從而改善工作環境以促進生產效率；(4) 從而獲得資料以建立職業輔導方法。從上述目的看，工作滿足感的研究依然是遵循了一般科學目的中的解釋、預測、控制的基本模式。不過，就組織心理學發展的程度看，目前尚未達到上述四個目的。本文以下所要討論者，即學者們在這方面所作的努力。

(一) 工作滿足感的理論與有關研究

在前面討論工作動機理論時，已有多次提到動機與工作滿足感的關係。最簡單的看法，工作動機如獲得實現，個人即從工作中感到滿足。只是，動機在工作之前，滿足感在工作之後，前者主要在解釋「人為什麼而工作？」的問題，而後者則企圖回答「工作中那些因素使人感到滿足？」的問題。故而，工作滿足感的研究是屬於在工作動機理論架構下進一步分析的研究。

二因論與有關研究 在組織心理學中，真正從工作滿足感問題本身着手進行研究而又建立系統理論者，當自海茲波 (Herzberg, et al., 1959) 氏開始。海氏經由實地研究資料，歸納成的二因論 (two-factor theory)，也是解釋工作滿足感的最早的

系統理論。海氏在他實地進行研究之前，先做了一件對以往研究資料的系統整理工作 (Herzberg, et al., 1957)。先分析了以前學者們發表的十六項重要研究，該等研究共計包括一萬一千多各類別的工作人員，故所得資料頗具代表性。海氏分析研究目的是企圖了解一般人對工作中的那些有關條件特別看重。分析結果，按重要性排列，海氏歸納為以下十四類事項：(1) 安全保障，(2) 符合興趣，(3) 晉升機會，(4) 上司支持，(5) 機構與管理，(6) 工作性質，(7) 薪金報酬，(8) 工作監督，(9) 社會關係，(10) 工作環境，(11) 人際溝通，(12) 工作時間，(13) 工作難易，(14) 額外福利。這十四個等級所顯示的事實，其中有三點特別使人注意：其一，一般人均視工作的安全與保障為首要事項。其二，一般人對金錢的態度並不如想像中那樣重要，並不像一般所說的「金錢第一」。其三，一般人對工作的難易及時間並不太重視；所謂「好逸惡勞」之說，也非真實。海氏分析的這項結果，也顯示出了工作對人的意義。

後來海氏又進行實地調查，直接訪問了二〇三位工程與會計人員，要他們就自己的經驗將工作有關事項分為兩類：那些是使人感到滿意的，那些是使人感到不滿的。結果發現，使人滿意的事項是（按重要性排列）：(1) 工作有成就，(2) 獲上司支持，(3) 職位的升遷，(4) 負工作責任，(5) 工作適合自己，(6) 薪金與報酬。至於使人不滿的事項是：(1) 政策與行政，(2) 監督與管理，(3) 薪金與報酬，(4) 與上司的關係，(5) 工作環境。基於工作者的分類陳述，海氏將此兩類因素分別稱為滿足因素 (satisfiers) 與不滿因素 (dissatisfiers)。使人滿意的事項，在性質上多偏於內在的、間接的，可說是由工作衍生出來的，故而海氏又稱其為動機因素 (motivator factors) 或內涵因素 (content factors)。使人不滿的事項，在性質上多偏於外在的，與工作直接有關的，故而又稱其為維生因素 (hygiene factors)，或外境因素 (Context factors)。無論名稱如何，總以兩類因素分別解釋工作的滿意與不滿意。故海氏的理論一直被稱為二因論。

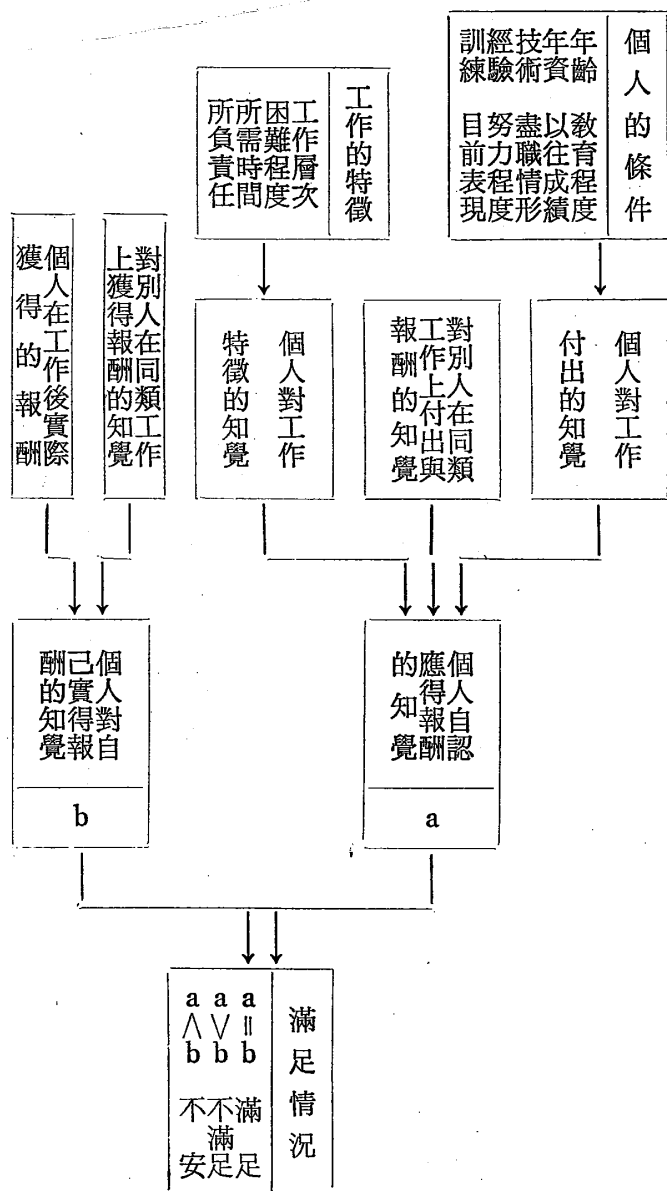
海氏根據調查結果，對工作滿足感一事作兩點推理性的解釋：其一，他認為人對工作有不同的兩類需求，二者之滿足與否，將導致個人不同的反應。其二，內涵因素獲得時，結果將使人對工作感到滿足；但內涵因素缺乏時，也不致使人不滿足。外境因素缺乏時，個人將感到不滿足；但在外境因素獲得時，也只能使人不再不滿足，而不能使人感到滿足。換言之，工作使人滿足與否，將決定於內涵因素，而非外境因素。亦即，外境因素是工作的起碼條件；有之，不能使人滿足，無之，却能使人不滿足。當然，這是指美國的工業化社會情況而言。

海氏的二因論引起組織心理學界極大的注意，因而紛紛進行研究企圖驗證其有效性。所得結果極不一致，事實性的資料對二因論的解釋法並不支持，終於引起學者們對二因論的批評與否定。學者們從方法論的觀點批評二因論根據的事實有兩大缺陷：其一，調查人數雖有兩百多人，但只限於工程與會計人員，所得結果缺乏代表性。其二，該研究採用的是面對面的訪問調查方式，要求調查對象當面回答工作中滿意與不滿意的有關事項。在此種方式下當事人的自我防衛作用 (ego defense mechanism) 無法控制。因為在面對面的情境下評判與自己有關事項時，一般人總有一種歸因傾向 (attribution tendency)：把好的事情歸

因於自己，把不好的事項歸因於別人或環境。此種自衛作用，可免於使自己的自尊心受到貶損；是個人從生活中學到的習慣性的經驗，其表現時未必為個人所自知。二因論中所指的內涵因素多與個人自身有關，外境因素則多涉及別人。由此似可看出「成功歸於自我，失敗由於他人」的心理傾向。由於此種批評，引起學者們提出改進方法並作了很多研究。例如，杜奈特等人 (Dunnette, et al, 1967) 曾研究發現：(1)當工作者自陳工作滿意與否的事項時，他們確有自我防衛式的歸因傾向。(2)當方法改進避免自衛作用發生時（如不記名問卷），內涵與外境兩種因素就不再分列，而呈交互作用現象（均與滿足和不滿足有關）。(3)就兩類因素的重要性看，無論其所導致者是滿足還是不滿足，一般咸認內涵因素較外境因素為重要。由以上三點看，並未完全否定二因論的價值，只是對海氏原來截然劃分二因的觀點給予修正。

新知覺論與有關研究 前文討論工作動機理論時，曾介紹到鮑勞二氏的知覺論。後來勞勒氏又將原來的知覺論加以修改，作為解釋工作滿足感的理論，是為新知覺論。新知覺論的理論架構可由圖四表示之 (Lawler, 1973)。

圖四 新知覺論的理論架構



此一理論架構，說明個人對工作滿足與否繫於對自己、對工作、對與別人比較等各種知覺因素。在這個理論架構中，勞勒氏提出一個與前不同的觀念。認為在個人自覺實得報酬超過預期報酬 ($s > p$) 時，未必感到滿足。此一觀念顯然受了范士庭氏認知失調論的影響。就常識的看法，報酬的給與，過與不及均非所宜。不過，此一理論尚缺實地研究的驗證。

以上所述工作滿足感的理論預測與實地研究，均只說明一般人的情形。若進一步分析工作性質、職位高低、工作年限等因素時，自然會發現工作滿足程度也各不相同。新近研究顯示，從事專業性工作者較之非技術性勞工人員為滿足，職位高者較之職位低者為滿足 (Starcevic, 1972; Locke & Whiting, 1974)。

(二) 工作滿足與工作效率

從人與工作的關係言，組織心理學家們研究過工作動機與工作滿足感之後，自然進一步要探討工作滿足與否與工作效率的問題。因為，如何了解人的工作行為從而促進工作效率，原為組織心理學的主要目的。所謂工作效率，狹義言之是指工作的成績（以生產量計），但廣義言之，也包括從業者的缺工與離職。從理論上講，工作動機、工作滿足與工作效率三件事應該是彼此正向相關的；動機強而又從工作中獲得滿足者，其工作結果將表現較佳的成績。因此，在工業管理上一直相信一句話，「愉快的員工就是能生產的員工。」特別在三十年霍桑研究之後，此一觀念更為流行。因為霍桑研究的結果，顯示出生產效率的高低並不限於工作的物理環境，而主要在於工作士氣；而工作士氣的高昂則決定於工作的滿足。從另一角度推理，如個人不能從工作中獲得滿足，個人動機性的行為就受到挫折。挫折之後感到緊張不安，在行為上輕則表現消極、冷淡與逃避，重則表現反抗、破壞與攻擊，終而在工作上表現遲到、早退、怠惰、甚至離職。按常識而言，此種推理頗合邏輯。但在組織心理學中，多年來的研究，對上述推理迄未獲得肯定的結論。假如把工作滿足視為一個變項，分別去分析它與缺工、離職、工作成績三個變項之間的關係，前兩種關係已有研究證實是比較肯定的（缺工離職均與工作不滿足呈負向相關）(Waters & Roach, 1971; 1973)，但學者們迄未從實地研究中肯定工作滿足與否與工作成績的關係。由此當可看出人的工作行為是極為複雜不易了解的。

沃隆氏曾就一九四五以後二十多年間發表過的二十項重要研究，加以分析並比較工作滿足與工作成績相關的程度 (Vroom, 1964)。結果發現，各研究所得結果頗不一致；正向與負向相關者均有之，惟相關程度均未達顯著的地步。自此之後，一般學者同意一種看法，就是工作滿足與工作成績兩變項間並沒有因果的關係。然而，這只是接受了研究結果所顯示的事實，如若進一步追問兩變項間沒有因果關係的原因時，應如何解釋呢？柴靈頓 (Cherrington, et al., 1971) 氏對這個問題，提出一種解釋。他認為工作滿足與工作成績兩變項之間並沒有直接的關係，而是這兩個變項可能分別與另一變項間有關係；另一變項就是報酬或獎賞。在此一構想之下，柴氏設計了一項有趣的實驗。該實驗的受試者是臨時顧用人員，要他們擔任的工作是計算心理測驗卷的分

數。在開始實驗之前，主試者宣佈工作報酬方式爲：付給金額原則上按小時計算，另外就工作表現特優者加付獎金。獎金的數目與原薪相等，即成績特優者可獲得別人兩倍的錢數。然後開始第一段工作，第一段工作之後，由主試計算每人工作成績。不過，等到第一段工作後付給受試者金額時，主試者並不按上述標準計算；而是將成績優良者中按機率原則抽出一半加發獎金，同樣也在成績最差者之中按機率原則抽出一半加發獎金。換言之，獎金之付給根本未以成績爲標準。第一段工作與付給報酬及加發獎金手續完畢後，由受試者填答一份工作滿足調查問卷，再開始第二段工作；其工作性質、計算成績、付薪、加獎、填答工作滿足感問卷等手續與第一段同。如此安排之後，就成績與給獎兩變項言，形成四種不同的情形（四組）：(1)成績高而得獎金者，(2)成績高而未得獎金者，(3)成績低而未得獎金者，(4)成績低而未得獎金者。柴靈頓氏對四種情況下受試者的行爲表現，提出以下兩個假設：其一，獎金的作用只能提高受試者的工作滿足感，但與成績高低無關。其二，第二階段工作成績的高低將因第一段成績與得獎的關係而定，而與工作滿足感無關。研究結果發現：(1)第一段工作之後，就受試者對工作滿意的程度看，屬於第一與第三兩種情形者（即得獎金者）均表示滿足，其他兩組均表示不滿足。可見滿足與否與成績無關，這結果支持第一個假設。(2)第二段工作之後，就工作成績看，表現最優者是屬於第四與第一兩組的受試。第一組曾因第一段工作成績優得獎而滿足，第四組曾因成績差未獲獎而不滿足，但兩組成績均進步，而且以第四組的成績爲最優。此一結果顯然也支持第二個假設。由此實驗結果看，不但可用來解釋工作滿足與工作成績兩者間關係的複雜性，而且也可用以說明，獎金之授受必須適當，必須與工作成績的具體表現發生關係。否則只能增多接受者的滿足感受，未必能影響他的工作行爲。

(三) 金錢與工作的關係

工業化的社會中，一向流行金錢萬能的觀念。因爲金錢具有多方面的交換價值，故而工作爲金錢，職業爲金錢的觀念，相當普遍。工業管理科學化之後，也一直強調金錢在人事管理上的重要性。例如素被稱爲管理科學之父的泰勒 (F. W. Taylor) 氏，在十九世紀之末就認爲金錢是勞資雙方追求的唯一目的，故而影響工作績效者，金錢也是唯一的因素。基於此種觀念，在過去的工業管理上，一直企圖如何變化薪金的付給方式與額外福利的安排，藉以提高工作士氣加強生產效率。此種觀念，一直到三十年代霍桑研究之後，始有改變。霍桑研究的結果，顯示了工作中人際關係和社會因素的重要性；從此，在組織心理學上對工作動機的金錢單一因素觀，改變爲多項因素觀。時至今日，固然沒有人不承認金錢對工作是一個重要因素，但一般也都同意，金錢絕非影響工作的唯一因素。

從理論上分析，在金錢與工作的關係這個主題之下，包括着三個問題：其一，金錢一物對人類的行爲究竟產生什麼作用？或

曰，就心理學的觀點看，金錢如確能影響人的行為，是什麼原因？其二，在組織心理學上已否有足够的研究發現以說明金錢與工作之間具有什麼關係？其三，在人事管理上如何處理金錢這個因素以達到提高工作效率並滿足員工需求的雙重目的？求諸目前的組織心理學，對這三個問題，都找不到滿意的答案。說來也許認為奇怪，翻遍百年來科學心理學的歷史，幾乎找不到金錢與行為關係的研究。考其原因，可能是由於這問題過份複雜，牽涉因素太多；文化特徵、職業類型、職位層次以及年齡、性別、教育、生活經驗等因素交互影響，無法找出普遍性的原則以說明金錢與行為的關係。例如，大學教授、技術工人、商店經理、貨品推銷員等不同職業的人，雖同樣從工作中賺取金錢而生活，但極難肯定金錢對他們具有同樣的意義。正因為缺乏實際的研究資料，本文將只限於對以下兩個問題的探討。

有關金錢的理論 綜合學者們各種不同的見解，金錢一物之所以對人的行為發生作用，可以歸納為以下四種理論上的說明。

(1) 制約誘因論：所謂誘因 (incentive) 是指引起個體動機的刺激物而言。被誘因引起動機，從而導致個體表的現行為趨向該刺激，並由之獲得動機的滿足。例如，玩具對幼兒即可構成誘因。因為玩具 (刺激) 出現時可引起幼兒好奇動機，並導致趨近、拿取、操弄的行為。其他如食物、糖果、飲料之類的東西 (刺激) 都可視為引起兒童動機的誘因。心理學家們早就發現，如果將金錢 (也是一種刺激) 與某種誘因聯對重複出現多次，金錢本身將逐漸具有了原來誘因的作用，也同樣引起個體的動機，並導致其趨近的行為。像此種刺激代替的歷程，在心理學上稱為制約學習。意思是說，原本不引起個體動機的一種刺激，經過制約 (聯對出現) 之後變成了誘因。此種現象，非僅對人的行為是如此，就是對某些動物也可產生制約學習。例如，早有學者以猩猩為受試實驗，發現猩猩會學到紙牌 (與金錢的意義類似) 與食物的關係，終能單獨用紙牌也可引起牠本來對食物趨近的同樣行為。對現社會中的人而言，金錢幾乎與人的所有誘因 (衣、食、住、行、娛樂等所有引起動機的刺激) 聯在一起。或者說，人類已學習到金錢與很多需要物之間的關係。故而金錢本身也因制約作用而成了引起動機的誘因；結果是金錢本身對人產生了吸引力。

(2) 焦慮減降論：個人在生活過程中經常有些動機不能獲得滿足；想要的東西想吃的食物缺少錢買，想去的地方沒有時間，想追求的愛情遭人拒絕，想賺錢的生意遭到失敗等等，無時無刻都可能發生。動機受到挫折之後使人在情緒上產生一種不愉快的甚至痛苦的感受。此種感受中包括自尊心的損傷、自信心的喪失、失敗感與愧疚感的增加，終而形成一種由緊張、不安、焦急、憂慮、恐懼等感受交織而成的複雜情緒狀態。此種心理狀態即稱為焦慮 (anxiety)。能使焦慮消除或減降的方法，最好是使原來的動機獲得滿足。因事實上無法全部做到，故而常轉用金錢作為代替品。因為在很多情況下金錢可以用來交換動機中的需要物；衣、食、住、行、娛樂、醫藥等生活所需，都可由金錢而獲得。於是金錢變成了個人安全的保障，從而發生作用，減降個人生活中的焦慮。個人有了此種經驗，以後就益發喜愛金錢了。

(3) 維生因素論：前文討論海茲波的二因論時，曾提到工作獲得的金錢報酬，屬於外境性的維生因素。按海氏研究發現，維生因素中的各事項，缺乏時使人不滿（或感到痛苦），但充備了却也未必使人滿足。金錢是維持生活不可少的因素，等於日光、空氣、水對人生活需要情形相似；少了它使人痛苦，甚至不能生存，但有了它却也未必使人愉快滿足。人在一般情況下是避苦求樂的。樂雖不易求到，但至少隨時要避開痛苦。金錢既然能幫助人減少痛苦，人之喜歡金錢追求金錢，自屬必然之事。

(四) 交換工具論：前文討論沃隆姆的工作動機期待論時，曾指出個人對工作的努力決定於他對工作的評價與期待。亦即，行為是個人為獲得有正向價值報酬結果的一種工具或手段。又在其他學者的均衡論中，也多次提到等值報酬的觀念。準此推理，一般動機理論都傾向於解釋工作是手段，報酬是目的；而金錢則是物質的報酬物中最主要的。事實上，金錢本身也非目的，而是因為它具有交換其他報酬的工具性效用。因此，金錢一物在一般人看來並非純具物質的特性，它也具有精神的報酬作用。很多社會性的因素中如社會地位和人際關係等，均與金錢的擴大效用有關。故而一般迷信金錢萬能。

金錢在工作中的重要性 無論是從工作動機的觀點或是從工作滿足感的觀點看，工作的內涵都包括很多因素。在眾多的因素中，金錢一項到底佔多大的重要性？組織心理學家們對此一問題，尚未獲得肯定的答案。以下幾項具有代表性的研究，可以視做三十年來學者們對此類問題探索的結果。

柏勒姆與魯斯 (Blum & Russ, 1942) 二氏最早從事金錢在工作中重要性的研究。該研究企圖從薪金待遇、升遷機會、安全保障、管理監督、工作時間等五大因素中，分析比較各因素的重要性。研究方法採問卷選答方式，調查對象為包括不同年齡、性別、職業者二八六人。問卷的編製採混合組合法。每一大因素有兩個意義相反的答案，然後採數學上的五中取二的組合原理，編成十個題目（每題含 a 與 b 兩答案，受調查者自選其一）。以下是問卷中的前五個題目：(1) a. 工作待遇較高，但缺乏安全保障。b. 工作待遇較低，但有安全保障。(2) a. 主管待人好，但工作時間多。b. 主管待人苛，但工作時間少。(3) a. 工作待遇較高，但缺少升遷機會。b. 工作待遇較低，但有升遷機會。(4) a. 工作有安全保障，但花時間多。b. 工作無安全保障，但工作時間少。(5) a. 主管待人好，但缺少升遷機會。b. 主管待人苛，但有升遷機會。其他五個題目，形式相同，只是組合方式不同而已。研究結果顯示兩點事實：其一，如將男女合併分析，上述五大因素按重要性排列的順序是：(1) 升遷機會，(2) 安全保障，(3) 薪金待遇，(4) 管理監督，(5) 工作時間。其二，如將男女兩組分別統計，男子組的順序仍舊，女子組只將管理監督與薪金待遇兩項前後移位，其餘不變。這顯示女性較重視主管的態度。另外研究者也分別從年齡、婚姻狀況等變項去分析，所得結果前三因素（升遷、安全、薪金）始終順序不變。由此可見在一般工作者的心目中，金錢並非首要事項。而且對工作時間的因素並不太重視。所謂以最少代價換取最高報酬的現實觀念，在這些研究中並未證實。

傑根森 (Jergensen, 1947) 氏曾以類似的問卷調查求職者一、三三九人，要他們把與工作有關的十個事項按主觀的重要性排成等第。結果發現排的等第是：(1) 安全保障，(2) 升遷機會，(3) 工作類型，(4) 社會價值，(5) 同事關係，(6) 薪金待遇，(7) 主管態度，(8) 工作時間，(9) 工作環境，(10) 額外福利。此研究結果也同樣顯示金錢、工作時間與環境均非工作者考慮的首要因素。此外，斯台奈爾 (Stagner, 1950) 氏曾以同樣的方法舉辦美國全國性抽樣調查，調查對象多達七千餘人。結果按事項重要性排成的次序是：(1) 安全保障，(2) 合於興趣，(3) 薪金待遇，(4) 退休制度，(5) 升遷機會，(6) 主管態度，(7) 社會貢獻，(8) 同事關係，(9) 醫療照顧，(10) 休假制度。此一結果中，金錢的重要性頗與前二研究的發現相似。

在以往研究中，只有一項研究結果的發現是例外的 (Dudycha & Naylor, 1966)。該一研究是以在校的大學生為調查對象。所得結果將六項因素排成的等第是：(1) 薪金待遇，(2) 升遷機會，(3) 安全保障，(4) 同事關係，(5) 工作環境，(6) 主管態度。大學生未出校門，可能因其本身經濟尚未獨立，故而特別強調金錢的重要性。也可由此顯示，未入社會的學生尚缺乏對工作意義的認識，故而對各有關事項的評定不够實際。

就以上有限的研究資料看，大致可以了解，金錢在工作中只能算是重要因素之一，絕非如想像中一般認為的唯一因素。甚至可以由以上研究中看出，心理的因素遠較物質的因素重要。這現象尤以在職的工作者為然。前文曾經指出，人對工作的動機有內在與外在之分。內在的動機與工作中心理性因素的關係大，外在動機與物質性因素關係大。金錢是屬於物質性的因素。最近曾有學者提出假設 (Deci, 1971)，認為在工作過程中，如過份強調外在動機的因素時，個人的內在動機力量將減低。換言之，如在工作中心圖增加金錢以提高工作動機時，個人對工作的興趣反而減低。此假設已為新近的實驗研究所證實 (Pritchard, et al., 1977)。如此看來，在工作過程中，對金錢因素如處置不當，反而對人的工作行為發生反面作用。

四、管理與領導觀念的改變

從工業與組織心理學發展的歷史看，對工業化社會中人與工作關係的研究，雖然尚未達到實際能解決問題的地步，但由於多年研究對工作行為的了解，已影響到傳統管理與領導觀念的改變。綜觀近年來這兩方面改變的情形，可歸納為以下兩大趨勢：

(一) 從理性經濟觀到自我實現觀

自從工業革命之後，隨着生產方式的改變，產生了工業組織；接着在管理上也產生了所謂科學化與企業化的觀念。只是管理科學發展初期，並未重視人因素在生產歷程中的重要性。人和機器兩者被視為沒有多大區別，都各只是生產工具的一部分而已。

對此傳統看法，組織心理學家稱之謂理性的經濟觀 (the assumption of rational-economic man) (Schein, 1970)。理性經濟觀解釋人的一切工作行為全以經濟利益為目的，一切活動都是為他自己。管理學家邁谷雷格 (McGregor, 1960) 氏在他的「企業的人性面」 (Human side of Enterprise) 一書中，曾以哲學的觀點，分析指出傳統的與現代的管理觀念截然不同。邁氏把古今不同的觀念歸納為兩種理論，稱為X理論與Y理論。X理論即代表理性經濟的人性觀念。基於此觀念，管理者對人的假定是：(1)人的本性是懶惰的，為了生存不得已才從事工作。(2)人的本性沒有組織意識和責任感，所關心者只是他自己的生計。(3)人性自私，每個人像個孤島，不關心別人或團體的需要。(4)人性安於現狀，得過且過，不易接受組織的革新。(5)人性缺乏自治傾向，必須由外力管理，始能發生組織力量。

基於上述假設，在管理學上就產生了一切以經濟為中心的下列觀念：(1)在工業生產中，金錢 (money)、物質 (material)、人力 (men)、機器 (machines) 是構成經濟利益的四大要素；亦即所謂的四M。(2)人和機器一樣，必須加以組合管理和控制。(3)管理人的唯一方法是控制經濟條件，作為工作動機的誘因。(4)對人不宜重視情感，只宜採用懲罰與控制，如此始可管制他的被動與懶性。總之，管理的工作只是計畫、組織與控制，而以經濟誘因作為控制的唯一考慮。此種管理方式，在工業化初期教育落後、生活貧困、生產技能簡單的情況下，曾收一時之效。但到後來，由於生產技術的複雜化，工作者需要受專業的教育，因而人的素質提高；復以生活品質改善，傳統的管理觀念，也隨之失去效用。特別是在三十年代以後受霍桑研究結果的影響，注意到經濟誘因以外的社會因素；發覺到工業組織本身其有社會的功能。人在社會中受到尊重認可，始能發揮他團體士氣的動力。霍桑研究主持人梅約 (Mayo, 1933) 氏曾指出：(1)人類工作是要滿足他的社會需求，只有與別人建立良好關係與團體認同，才能獲得充分的滿足，(2)機器代替手工的結果，使工作歷程變得過份理性化，工作與人之間失去意義，因而更使人轉向求取人際關係的滿足。(3)在工作環境中，影響人工作行為者並非經濟性的誘因，也非管理者的控制，而是他周圍其他的人。(4)管理要能有效，必須由主管的行為去影響所屬員工的行為，使屬下的社會需求獲得支持與滿足。此等觀念影響所及，終於把過去所謂的生產中心管理 (production-centered supervision) 的舊觀念演變為員工中心管理 (employee-centered supervision) 的新觀念。

到五十年代以後，管理心理學受麥斯洛氏需求層次論的影響，於是又出現了所謂自我實現的觀念。在邁谷雷格氏的「企業的人性面」中所提出的Y理論，即持此一觀點。邁氏將原來五層的需求層次論改為四層以解釋人的工作動機：(1)生理與安全的需求，包括衣、食、住等一切維持生活的基本條件。(2)社會需求，包括親合、隸屬、認可、讚許等。(3)自我需求，包括自尊、自信、獨立、求成等。(4)自我實現需求，包括自主、創造、領導、發揮等。Y理論指出，在傳統的控制管理方式之下，只能滿足人的基層需求，無法滿足人的高層需求。此種管理的結果只能使工作者被動的受限制，即使能收一時之效，也永遠是消極的；達不到人

盡其才的目的。甚至勞資雙方對立，不可能發揮團體動力。因此，自我實現論者強調，在工作趨於過份專門化零碎化的現代工業中，應該重視人的自我潛力，使他有機會去獨立自主去發揮他的創造力。如此始能滿足他內在的動機，從而敬業樂業。只有這樣才能使個人的目標與組織目標趨於一致。在此種觀念影響下，近年來在工業管理上出現了兩種構想：一為工作擴展 (Job enlargement)，一為工作充實 (Job enrichment)；前者企圖增加工作廣度借以消滅其單調與機械的缺點，後者則企圖改進工作品質借以提高其挑戰性。此兩種構想，無非都想在現代化機械化的生產過程中，增加使人滿足內在動機的機會，使人樂於工作而已。

(二) 從單元片面觀到多元整體觀

從上述管理與領導理論的演變看，三個時期對人類工作行為與管理領導的觀念，各有所偏。理性經濟觀特重工業組織本身的權威，忽視個人的價值；強調以生產為中心，人只是生產的工具。社會因素觀特重人際關係；強調以人為中心的領導方式。自我實現觀重視個人的人格，主張放寬管理限度讓個人獨立自主充分發揮其工作能力。以上三個時期的三種觀念，均各企圖從對人類工作行為的解釋而建立一套有效的管理通則。不過，到目前為止各種嘗試均未達到目的。原因是以上各理論對工作行為的解釋，仍未脫離單元片面觀的限制。應用心理學是隨理論心理學的發展而演變的。管理心理學受理論心理學的影響是不能例外的。理論心理學一開始即企圖尋求人類行為的普遍原則，但在經過一百年之後的今天，目的迄未達到。現在的理論心理學，在研究發展上表現一種趨勢，就是捨棄單元和片面的觀點，而採取多元與整體的觀點對人類行為進行解釋。這是因為經過多年的學派論爭之後，各家排除門戶之見，不但在心理學領域內所謂行為論、完形論、分析論、人本論等各派理論有兼容並蓄的趨勢，就是心理學以外的學科如社會學、文化人類學、生態學等部分內涵也被收容到心理學的觀念之內來解釋人的行為。實是之故，管理心理學已跟隨理論心理學的主流趨向新的發展。在對人的工作動機解釋時至少注意到以下三點：(1) 工作動機極為複雜。工作動機是不能直接觀察測量的中間變項，只能靠外顯行為（如努力程度）去推測估計。但必須考慮的是，同樣的動機可能表現不同的行為，而且同樣的行為背後也可能有不同的動機。(2) 動機隨學習經驗而改變。即使是從事同類工作，在不同年齡、性別、年資、職位等不同時機，也將有不同的動機。(3) 人的生活是多方面同時並進的，因而每個人在任何時間對任何事物的動機都非單純的。前述各理論中所指的生理安全、社會需要、自我實現等動機，並非單獨存在的；而是在交互作用之下同時並存的。

基於對工作動機複雜性的認識，負責管理與領導者欲求管理工作有效，必須採取以下多元整體的觀念去處理問題：(1) 應認識工作者動機與行為的複雜性；不同的個人有不同的動機與行為，即使同一個人在不同時機也有不同的動機與行為。因此不能依賴一成不變的法則去處理所有人的所有問題。(2) 應認識了解本團體內組成份子的特徵。政府機關、學校、工廠等各團體組織的性質

不同，公務員、教授、學生、工人的工作性質與需要也不相同。因此，成功的管理應注意到因地、因時、因人、因事而各相制宜。(3)應了解到管理者本人與接受管理者因屬組織中的一份子，必須使雙方在行為上與組織目標相一致。因此，成功的管理者既能避免主屬的對立，更能進一步把每個人的問題視為組織的問題。如此組織中的成員始能認同一致發揮出團體的凝聚力。以上是管理與領導的新觀念，也是較為正確的觀念。

參考資料

1. Alderfer, C.P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4, 142—175.
2. Alderfer, C.P. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press, 1972.
3. Blauner, R. *Alienation and freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1964—1962.
4. Blum, M.L., & Russ, J.A. Study of employee attitudes toward various incentives. *Personnel*, 1942, 19, 438—444.
5. Brookover, W.B., & Thomas, S. Self-concept of ability and school achievement. *Sociology of Education*, 1963—1964, 37, 27—28.
6. Campbell, J.P., et al. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
7. Cherrington, D.J., et al. Effects of Contingent and non-contingent reward on the relationship between satisfaction and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 531—536.
8. Deci, E.L. The effects of externally modified reward on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 18, 105—115.
9. Dudycha, A. & Naylor, J.C. The effect of variations in the the cue R matrix upon the obtained policy equations of judges. *Educational and Psychological Measurement*, 1966, 26, 583—604.
10. Dunnette, M., et al. Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1967, 2, 143—174.
11. Feather, N. The relationship of perception of success of need achievement and test anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, 1, 118—126.
12. Fromm, E. *The Sane, society*. London: Routledge & Kegan Paul, 1956.
13. Gavin, J.F. Self-esteem as a moderator of the relationship between expectancies and job Performance. *Journal of*

(99)

14. Georgopoulos, B.S., et al. A path goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 1957, 41, 345—353.
15. Herzberg, F.B., et al. *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Services of Pittsburgh, 1957.
16. Herzberg, F.B., et al. *The motivation of work*. New York: Wiley, 1959.
17. Hoppock, R. *Job satisfaction*. New York: Harper & Row, 1935.
18. Jergensen, C.E. Selected factors which influence job preference. *Journal of Applied Psychology*, 1947, 31, 553—563.
19. Kaufman, H. Task performance and response to failure as functions of imbalance in the self-concept. *Psychological Monographs*, 1963, 77, whole No. 569.
20. Korman, A. Self-esteem as a moderator of relationship between self-perceived abilities and vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 1967(a), 51, 65—67.
21. Korman, A. *Ethical judgments, self-perceptions and vocational choice*. In proceedings 75th Annual Convention, American Psychological Association, Washington, D.C., 1967(b).
22. Korman, A. *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971.
23. Lawler, E.E. *Motivation in work organization*. Monterey, Calif: Books/Cole, 1973.
24. Lawler, E.E., & Porter, L. Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1967, 2, 122—142.
25. Lawler, E.E., & Suttle, J.L. A causal correlational test of the need hierarchy concept. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1972, 7, 265—287.
26. Locke, E.A., & Whiting, R.J. Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 145—156.
27. Maslow, A.H. A theory of motivation. *Psychological Review*, 1943, 50, 370—396.
28. Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933.
29. McGregor, D.M. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
30. Morse, N., & Reimer, E. The experimental change of a major organizational variables. *Journal of Abnormal and*

- Social Psychology*, 1956, 52, 120—129.
31. Porter, L.W. A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 1961, 45, 1—10.
32. Porter, L. W. Job attitudes in management: I, Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 1962, 46, 375—384.
33. Porter, L.W. Job attitudes in management: II, Perceived importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47, 141—148.
34. Pritchard, R.D., et al. Effects of extrinsic financial reward on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 9—15.
35. Schein, E.H. *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1970.
36. Schneider, B., & Olson, L.K. Effort as a correlate of organizational reward system and individual values. *Personnel Psychology*, 1970, 23, 313—326.
37. Schuster, J.B., et al. Testing portions of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay. *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 187—195.
38. Starcevich, M.M. Job factor related to satisfaction and dissatisfaction across different occupational levels. *Journal of Applied Psychology*. 1972, 56, 467—471.
39. Vroom, V.H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.
40. Waters, L.K., & Roach, D. Relationship between job attitudes and two forms of withdrawal from work situation. *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 92—94.
41. Waters, L.K., & Roach, D. Job attitude as predictors of termination and absenteeism. *Journal of Applied psychology*. 1973, 57, 341—342.
42. Wole, J.B. Effectiveness of token-rewards for chimpanzees. *Comparative Psychology Monographs*. 1936, 12, whole No. 60.