

組織認同與專業認同對於雙軌生涯路徑選擇之關聯性研究-以組織誘因為干擾變項

諸承明¹ 李晉豪² 梁成明³

摘要

本研究以企業員工為對象，探討組織認同、專業認同對於雙軌生涯路徑選擇的影響，並分析組織誘因對於上述關聯性所產生之干擾效果。研究結果顯示，組織認同及專業認同對管理職生涯路徑選擇有顯著的正向影響，專業認同對專業職生涯路徑選擇有顯著的正向影響。組織誘因對管理職生涯路徑選擇有正向影響，對於組織認同與管理職生涯路徑選擇的正向影響有增強的干擾效果。最後，本研究討論研究結果在理論與實務上的意涵。

關鍵字：雙軌生涯路徑、組織認同、專業認同、組織誘因

壹、緒論

組織是指具有特定結構與協調活動系統，為達成特定目標而存在的社會實體。組織的元素是由人與人之間的關係組成，當人們互相交往以達成目標時，組織就已經存在 (Daft, 2003)。而人是組織最珍貴的一種元素，也是最難發展、維持和運用的資源。企業若想要長遠發展，必須長期注意人力資源發展的有效規劃與管理。張緯良(2007)認為生涯發展概念可分為員工生涯發展規劃及組織生涯發展管理兩方面。員工個體須注意認識自我能力條件、瞭解工作環境、檢視機會、選擇目標、找尋方法途徑、執行與檢討等。組織則應提供人力資源及事業領域的規劃、建置事業階梯、發展事業途徑、協助員工生涯規劃及達成目標。因此，組織及個人皆應依據員工的工作動機及條件，以及組織的需要來規劃員工的生涯發展路徑。

Maslow (1954) 的需求層級理論認為，個體具有生理、安全、社交、尊嚴及

¹中原大學企業管理系教授

²美和科技大學休閒運動保健系講師

³中原大學企業管理系博士生

自我實現等五種需求，每個人於面對工作時的需求皆不相同，某些人可能只為了經濟生活 and 安全感，其他人則可能希望得到尊重和自我實現。Holland (1985) 所提出的性格與工作搭配理論指出，個人有不同的個性(包括價值觀、動機及需求)，職業有不同的導向，如社交型、研究型、藝術型等；一個人的個性則是職業選擇的一個重要決定因素，如一個有強烈社交導向的人，通常會喜歡從事與人際關係有關的工作。類似地，Schien (1978) 也認為，生涯規劃是一種持續的發現過程，經由工作歷練慢慢發展出清晰的職業自我意識，亦即生涯定向 (career anchor)—在任何決定時所不願意放棄的價值觀或事物。因此，在作生涯規劃時，個體會依自己的能力、動機、需求、態度及價值觀等來選擇生涯路徑。而組織依其工作任務的需要，則發展出雙軌制生涯路徑(dual career path)的發展方式。雙軌制生涯發展乃指，除了一般管理性職位升遷與發展外，鼓勵優秀的技術人才循專業性工作的生涯階梯來長期發展，以使組織中的地位與薪資待遇能扮隨職銜的調整同步成長，亦使組織與個人的需求皆得到滿足。

於組織與個人間的連結上，個體對組織的認同扮演一個極重要的角色。近年來，隨著國人工作價值觀的改變，個體在組織中工作，已不只是單純為了滿足個體的基本生理需求，而是逐漸重視自我價值以及認同感的追求。然而，多數個體會同時擁有數個團體成員的身分，大自國家團體、小至家庭團體，所以個體追求的認同感絕非僅來自於單一團體，亦即個體常會同時追求一個以上團體的認同。以員工在職場中扮演的角色而言，目前服務的企業組織當然是其尋求認同感的重要團體，而且此一團體也是正式的有形團體。相對而言，在組織團體之外，員工會因為其個別職務特性的不同，而分別隸屬於不同的專業社群，例如各公司的人資人員會形成一個人資專業社群。此一專業社群雖然在多數情況下是非正式，但其影響力卻不容忽視，尤其對於某些專業工作者而言，尋求專業社群的認同甚至可能會超過組織認同，顯示專業認同也是值得重視的課題。

由於個體在職場中工作可能會同時追尋組織認同與專業認同，當個體處於專業職與管理職的雙軌生涯路徑選擇時，個體到底應該堅持其專業發展路徑？還是嘗試接受管理職的工作？此時個體內心的組織認同與專業認同傾向必然扮演著某種程度的關鍵性角色。而組織於推展雙軌生涯路徑時，除了瞭解員工的需求、施以必要的教育訓練、予以充份的溝通外，還可藉由諸如薪資、獎金、津貼等財務性誘因而吸引員工投入組織所規劃的不同生涯路徑。這些組織誘因對於選擇雙軌生涯路徑時的影響為何？它在不同組織認同與專業認同影響雙軌生涯路徑選擇時，又會產生什麼樣的影響？此皆為值得探討的關係。

基於上述研究背景及動機，本研究的目的乃針對國內企業員工進行問卷調查，分析組織認同與專業認同對於員工雙軌生涯路徑選擇之影響，並分析組織誘因對於認同感與生涯路徑選擇間影響效應可能產生之干擾作用。

貳、文獻探討與假說推論

一、組織認同

認同 (identification) 代表個人對於所服務之組織具有隸屬感的程度。做為團體成員之一，是否感到具有價值且珍惜這一地位 (許士軍, 1988)。Patchen (1970) 認為組織認同是由相似成份、成員成份、忠誠成份三種現象交互形成。不論是對組織或是任何其他元素認同，都是一種個人將自己與社會上的元素相連結的一種動態過程 (Cheney, 1983)。組織認同的發展過程可由社會認同理論進行分析而有所瞭解。根據社會認同理論之內涵，個人自我概念乃是由個人認同和社會認同所組成 (Tajfel, 1971)。Deschamps & Devos (1998) 之研究認為，個人認同是指個人的特色或明顯的性格，也就是每個人都會有一獨特的特質使得與他人有所不同。而社會認同則指個人知覺到屬於社會範疇中的某一團體，個人會知覺到自己和這一個團體的成員有相似的背景。當個人對一個團體的認同越強，就會使得該團體與其他團體越有顯著的差異。根據社會認同理論，這兩種認同會在任何時間中交互作用地產生 (Turner, 1982)。

組織認同為一種社會認同的特殊形式，也就是個人認為自己是某一個特殊團體中的一員。當一個人認同某一團體時，他會知覺到自己屬於該團體 (Mael & Ashforth, 1992)。因此，當個人的自我概念與他所知覺到的組織有相同的特質時，組織認同就是一種個人與組織認知上的連結 (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)。換言之，組織認同係指員工將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入其管理決策之中 (Miller, Allen, Casey & Johnson, 2000)。此外，Rousseau (1998) 認為，組織認同是組織層級的認知概念，用來闡明自我的相關內涵，其中包含了情境認同及深層結構認同兩種型態。前者是依據情境所提供的資訊，判斷與自我或所屬團體的利益與目標，後者則是較為廣泛的界定，包含各種階段、不同角色、情境與行為之界定 (林家五、熊欣華、黃國隆, 2006)。徐瑋伶與鄭伯璦 (2003) 則認為，組織認同是個體定義自我的一種過程與結果，個體藉由歸屬組織的過程，使自我概念與組織認同發生連結，並因而產生了分類的效果。

組織認同的影響層面相當廣泛。當個體與組織相合則產生認同，不相合則產生差距，倘若強迫個體勉強向組織產生認同，則會傷害個體之自我，並造成痛苦(梁雙蓮，1984)。相對而言，Vora (2003) 則指出當個體對於一個公司的認同高過於其他公司時，其所展現出來的行為則會正面而且異於對其他公司。Ashforth & Mael (1989) 亦指出組織認同會對組織成員的態度與效能產生重要影響。也就是組織成員會發生較多合作及組織公民行為，進而使組織產生較強的競爭力 (Van Knippenberg & Van Schie, 2000)。此外，組織成員的組織認同會對其所屬的工作或社會組織的整體效能產生影響，高度組織認同的員工會做出最符合組織利益的決策，即使在沒有監督的情況下也一樣 (Miller et al., 2000)。此外，Cheny (1983) 認為組織認同會與各種廣泛的組織現象及組織行為連結，包括：個體決策、工作態度、工作動機、工作滿足、工作績效、組織目標達成、角色衝突、員工間相互影響、員工流動率、組織效率等。事實上，組織認同越高的員工，表示個體與組織的連結越緊密，也越會在意個體在組織中的地位、表現、及角色扮演。此時，如果個體面臨生涯路徑選擇時，很可能會更傾向於組織階層上的發展，以尋求管理職晉升為主的生涯路徑。

二、專業認同

Greenwood (1957) 以社會學觀點來看，認為專業是一個有組織的團體，不斷和社會互動，形成其母群體的特質，經由正式與非正式的關係來扮演其社會功能及創造自己的次文化，這也是這個職位要成功的先決條件。社會工作辭典(白秀雄，2000)也指出任何一門專業皆必須具備有系統的理論與方法、受過一定的訓練、通過特定的考試、有一套專業道德守則、以公眾福利為依歸的服務性質、以及具有專業組織等特性。

專業認同亦為社會認同的一種特殊形式，也就是個體認為自己是屬於某一個專業團體中的一員。當個體認同某一團體時，他會知覺到自己屬於該團體 (Ashforth & Mael, 1989)。Hall (1988) 認為專業認同可定義為接受所從事專業工作的目標，是專業承諾的基礎，亦即願意為所從事的專業付出更多的心力，對所屬的專業性具有高度認同與忠誠。因此，專業認同是指，個體在既有的社會關係結構的參與互動過程中內化專業的參考架構，包括參考其他成員、參考團體所有具備的專業價值觀、專業知識體系、專業倫理、專業意識型態和專業目標等，而逐漸塑造出專業的自我意象，並進一步形成專業的職業人格，然後對於專業生涯產生一種承諾感 (王麗容，1980；萬育維、賴資雯，1996)。

王麗容 (1980) 認為專業認同由三個不同層面建構而成，專業理念架構認同著重社會工作專業知識體系、功能、目的、任務、方法等的認同；專業意識形態的認同著重社會工作價值觀、倫理觀等的認同；專業的承諾則指對於職業生涯的投入與付出，對於工作的承諾感和職責感，以工作為榮的感覺。萬育維、賴資雯 (1996) 在專業認同與工作滿意之間的關係探討中，指出專業認同的組成構面包括專業意識形態的認同 (含工作哲學理念、價值觀、倫理觀)；專業理念架構的認同 (含專業知識體系、功能、目的、方法)；專業行為的認同，即將工作倫理付諸行動的表現；專業投入的認同；專業角色的認同等。事實上，專業認同愈高的員工，表示個體與專業社群的連結愈緊密，也愈會在意個體在專業社群中的地位、表現、及角色扮演。相對而言，個體與其目前所處企業組織的連結性就顯得較不重要。如果個體面臨生涯路徑選擇時，很可能會更傾向於專業技能上的發展，而不會去尋求管理職晉升為主的生涯路徑。

三、雙軌生涯路徑

組織為集合多數個體達成特定目標的社會實體。當個人進組織後便開始其職業生涯。狹義來說，生涯為與個人一生所從事之職業或工作有關之過程。McFarland (1969) 認為生涯為個人心目中所存之長期目標，形成職業訓練，工作選擇與教育訓練等一系列有計畫之工作史。Arthur & Lawrence (1984) 認為生涯為個人一連串工作職位的變換過程，能帶給個人之工作及生活進步與成長。廣義來說，Schein (1978) 認為生涯分為內在及外在兩種層面，內在生涯為個人於生活中一連串之活動設計、協助發展較清晰之自我概念，並使這計畫對個人有所意義；外在生涯為個人於一生中與組織內工作發展過程有關。國內學者楊朝祥 (1989) 認為生涯為個人於就業前、就業中以及退休後所有各種重要職位與角色之總和。因此，生涯可包括進入工作前個人內在的自我概念發展階段，以及進入工作後生涯路徑的發展過程。

張緯良 (2007) 認為生涯發展管理可分為組織生涯發展管理及員工生涯發展規劃兩方面。組織生涯發展管理主要的工作包括提供人力資源及事業領域的規劃、建置事業階梯、發展事業途徑、協助員工生涯規劃及達成目標。員工生涯發展規劃則包含認識自我能力條件、瞭解工作環境、檢視機會、選擇目標、找尋方法途徑、執行與檢討等。就組織而言，生涯發展管理包含了招募甄選、派職、晉升、調職、離退，以及相關的訓練發展與績效評估等人力資源管理活動。

就個體而言，Maslow (1954) 的需求層級理論認為，個體具有生理、安全、

社交、尊嚴及自我實現等五種需求，每個人於面對工作時的需求皆不相同，某些人可能只為了經濟生活和安全感，其他人則可能希望得到尊重和自我實現。Holland (1985) 認為人的個性(包括其價值觀、動機及需求)會有差異，而工作有不同的類型。他經由實證研究發展一份職業偏好測試量表，發現實際型、研究型、社交型、傳統型、創業型及藝術型等六個基本個性型態或導向，稱為職業偏好，以及適合各種職業偏好的職業，推論個體在作職業選擇時會依個體性選擇適合的職業。Schein (1978) 亦認為才智、能力、動機、需求、態度及價值觀等個人因素會影響生涯的選擇。他指出生涯規劃是一種持續的發展過程，一個人經由工作歷程慢慢發展出清晰的職業自我意識。個體越瞭解自己，就越能掌握生涯定向。生涯定向是個人變換工作的軸心，亦即在下任何決定時所不願放棄的價值觀或事物。生涯定位很難事前去預測，因其是由演進而來，且是漸進式發現的產物。有些人不知道自己的生涯定位為何，直到他要做重大決策時，過去的經驗、性別、期望因素才轉換成有意義的生涯定位。Schien 並歸納出技術或功能性、管理導向、創意導向、建立自主性及工作保障等五種生涯定位。因此，組織協助員工從事生涯發展規劃時，需考量個體的價值觀、性格、需求、能力、經驗、期望等因素，來瞭解並安排其生涯路徑。

生涯路徑指由員工目前所處的職位，到發展至生涯目標職位所需經歷的路程，它通常是組織中各個職位的連線，以及搭配每一個職位所需具備的資格條件。生涯路徑可以是在單一生涯領域之內，也可能是跨功能領域而進行(張緯良，2007)。Van Mannen & Schein (1977) 指出，個人的自我能力、需求和價值觀是影響生涯路徑的重要因素。Gerpott (1988) 指出許多研究將生涯路徑定義為一種工作價值觀，其反應個人於工作型態、績效標準及工作內容的認知形式偏好。在生涯路徑模式中，雙軌生涯路徑已成為目前產業界廣為運用的方式。雙軌生涯路徑是指組織為優秀人員所安排的生涯方向，包括專業型和管理型，亦即個人外在生涯的走向 (Goldberg & Shenhav, 1984)。雙軌中的管理階梯的階層視組織設計而定，技術階梯的高度則視組織中的層次或技術方面的貢獻而定。

四、認同感與生涯路徑發展導向之關聯性

某些學者由生涯定向與工作職位之適配程度為出發點，結果顯示適配度越高，則組織認同度越高，如 Igarria (1991) 以電腦機構協會之 464 位成員進行關於資訊管理人員生涯定向之研究，並指出管理職能導向之員工在管理職位上相較於在技術職位，會產生更高的工作滿足及生涯滿足、組織認同及較低的離職傾

向；相反地，技術/功能導向之員工在技術職位上相較於在管理職位，亦會得到相同之結果。換言之，若生涯定向能與工作職位配合，則能產生更高的工作及生涯滿足、組織認同及較低的離職傾向。Wright (1990) 針對 264 位銀行出納員進行生涯定向與工作滿足及組織認同之關聯性研究，結果發現，確定自我生涯定向之員工，其工作挑戰、升遷機會及決策制定的認知與工作滿足及組織認同程度呈現正相的關聯性。

Delong (1982) 證實員工生涯發展以及個人工作滿足間有某種相關程度存在，並影響員工留職或離職之決定。Granros & Portwood (1987) 以 266 位學生為研究對象，探討生涯發展方案與員工工作滿足及組織認同的關聯性。研究結果顯示，若員工能將個人之生涯規劃與組織生涯管理相配合，則員工之工作滿足及組織認同會提高。Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993) 的調查中發現，大部分的企業表示生涯發展制度對於員工組織承諾的確會有所助益。國內學者吳宜文 (1989) 針對資訊產品製造業實施前程發展方案成效的研究也發現，有實施生涯發展方案的公司，其員工的組織認同較高。

以上研究顯示，員工生涯定向與工作職務越能配適，他的組織認同程度越高。知道自己生涯定向的員工，其對工作挑戰、升遷機會的認知與組織認同呈正相關。然而，如同 Schein (1978) 所指出，生涯定向是屬於持續發展的過程，在做重大決策時才逐次呈現。當個體選擇或轉換職業時會呈現當時的考量，而其投入某職業一段時間，在本身工作經驗及專業知識技能皆成長至某種程度，必須選擇其未來生涯路徑時，亦可能受到當時的知覺、態度和組織情境的影響，而產生重要的決定。本研究即針對在組織中已工作了一段相當長時間的員工，探討其組織認同對於其生涯路徑發展的影響。

Randall (1987) 的研究指出，組織認同對個人及組織都會有影響。就個人層面而言，當其擁有低度的組織認同水準時，對個人可能造成低生涯進展及低晉升的負面影響；當其擁有中度的組織認同水準時，對個人可能產生生涯發展和升遷機會受限的負面影響；而當其擁有高度的組織認同水準時，則對個人可能提高生涯發展和報酬，或是行為被組織獎勵的正面影響。基於以上發現，本研究推論，員工的組織認同對於組織中一般的管理職務路徑發展導向會有正面的影響作用。相對而言，員工對於專業知識及技能，甚至專業社群及其規範的認同，對於組織中的專業職務路徑發展會有正面的影響。因此，本研究提出假說 1 及假說 2 如下：

H1：員工的組織認同對其選擇管理職務路徑發展傾向具有顯著的正向影

響。

H2：員工的專業認同對其選擇專業職務路徑發展傾向具有顯著的正向影響。

五、組織誘因對認同感與生涯發展路徑選擇間關係的影響

個體依據自己的價值觀、性格、需求、能力與經驗等規劃生涯發展路徑，組織則考量其目標、任務、人力資源供需、整體技能水準等因素來管理員工的生涯發展。除了廣泛的溝通與培訓外，組織還會運用適當的實質誘因而吸引員工朝向組織期待的方向發展。其中激勵性薪酬扮演著重要的角色。薪酬在企業經營中不只是單純的勞務報酬而已，它也是影響或操縱員工行為的重要工具（諸承明，2001）。倘若組織給予晉升管理職者較高的薪酬，員工選擇管理職路徑的傾向應會隨之較高；相對而言，若組織給予專業職較高的薪酬，則員工選擇專業職路徑的傾向也將會較高。

薪酬設計的主要目的除了要維護公平性之外，如何激勵員工、設法提高員工的工作動機，也是其設計的重要目的之一。雖然 Herzberg (1959) 的雙因子理論中將薪水視為保健因子，認為只能用來消除員工不滿足，卻不能提供激勵作用；但是金錢可以購買各式各樣的商品，用來滿足人類大多數的需求，卻也是不爭的事實。不僅生理及安全等低層次需求可以因此獲得滿足，即便是社交、尊敬、與自我實現等高層次需求，金錢也能直接或間接提供相當程度的助益。Mahoney (1991) 並進一步指出，薪酬不僅具有實質效用，在組織中薪酬更具有相當重要的象徵性意義。事實上，對於多數員工而言，金錢的吸引力確實無可替代，許多學者也都將金錢視為一項重要的激勵因子 (e.g., Lawler, 1971; Behling & Schriesheim, 1976; Schuler, 1987)；而薪酬制度的運用，確實會關係到員工的動機及其滿足感 (O'Dell & McAdams, 1987)。

激勵性薪酬有許多不同的型式，從早期的計件制、史堪隆計畫 (Scanlon Plan)，到近年來甚受歡迎的員工認股計畫 (Employee Stock Ownership Plan; ESOP) 等皆是。雖然激勵性薪酬的操作方式不盡相同，但是其目的都是要激勵員工努力工作。而作法上則不外乎是將固定金額的薪水，全部或部分轉化成為變動性薪酬，使得員工薪酬可以隨著其表現而有所增減，藉此達到結合企業目標與個人目標之目的。具體而言，除了上述的計件制、史堪隆計畫、與員工認股計畫之外，常見的激勵性薪酬還包括功績調薪 (Merit Raises)、功績獎金 (Merit Pay)、銷售獎金、年度紅利、股票選擇權、以及全面性的利潤分享計畫 (Profit-Sharing

Plan) (e.g., Sherman,1996 ; Dessler,1997)。上述各種形式的激勵性薪酬如果以獎勵對象的層次加以劃分，可分為整體性獎勵與個體性獎酬(Gomez-Mejia & Balkin, 1989)，若以獎勵的工具加以區分，則可分為本薪上的調升(功績調薪)、各類獎金及員工分紅與配股。本研究即以此三項作為衡量組織獎勵管理職務誘因的依據。

劉祥泰 (1999) 指出，組織中雙軌生涯路徑規劃的成功除有賴於「明確的定義技術階梯升遷的工作」及「落實管理階梯與技術階梯並重的組織文化」外，還須「配合其他的報酬與獎勵」。因此，除了推論組織誘因對於生涯發展路徑會產生正向的影響外，本研究亦將組織誘因當作干擾變項，推論其對於組織承諾與管理生涯路徑發展傾向的因果關係，以及對於專業承諾與專業生涯路徑發展傾向的因果關係會有顯著的干擾作用，而提出以下的假說 3、假說 4 及假說 5：

H3：組織誘因對於員工的管理職務路徑發展傾向具有顯著的正向影響。

H4：組織誘因會增強員工組織認同對其選擇管理職路徑發展傾向的正向影響。

H5：組織誘因會減弱員工專業認同對其選擇專業職路徑發展傾向的正向影響。

綜合上述本研究所提出的各項假說，研究架構如圖 1 所示。

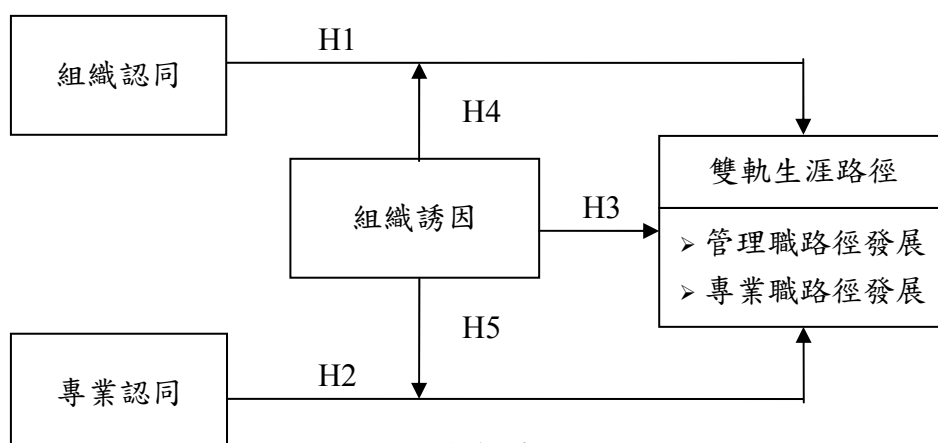


圖 1 研究架構圖

參、研究方法

一、衡量工具

本研究依據文獻探討，分別衡量受試者的雙軌生涯路徑選擇、組織認同、專業認同及組織誘因等四個部份。首先，在雙軌生涯路徑選擇方面，雙軌生涯路徑係指組織所安排的生涯發展方向，可區分為專業職和管理職兩個軌道，個人可以

根據自身的性向決定其生涯走向 (Goldberg & Shenhav, 1984)。因此，本研究將依據上述概念並參酌 LeBlanc (1994) 所提出的雙軌生涯路徑範例，然後自行設計出適當題項，以分別衡量受測者在管理職路徑及專業職路徑上的選擇偏好傾向。共計十題，其中有五題衡量對於管理職路徑的偏好傾向，代表題項如「我希望能擔任管理職務以掌握權力去達成組織目標」，另五題則衡量受測者對於專業路徑的偏好傾向，代表題項如「我希望能將本身的才能與技術運用在專業領域上」。計分採 Likert 七點尺度，由「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 7 分，分數越高表示受試者選擇管理或專業路徑的偏好傾向越高。

在組織認同方面，主要係根據梁雙蓮 (1984) 提出之組織認同架構。該問卷信度經測量後得到 Cronbach's α 值達 0.89 以上。此外，本研究將參酌 Mael & Ashforth (1992) 的認同量表題項以為補充。共計九題，衡量受測者對於組織認同的態度，代表題項如「在我目前所服務的公司內工作，我心中感到很榮耀」、「不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意追隨我目前服務的公司，為公司工作」。計分採 Likert 七點尺度，由「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 7 分，分數越高表示受試者對於組織的認同越高。

在專業認同方面，為了在統計分析時可以將組織認同與專業認同加以比較，所以在專業認同上的衡量方式皆採取與組織認同相同的題項。然而，組織認同係以受測者對於其目前所服務的企業組織為認同對象，而專業認同則詢問受測者對於其專業領域的認同，故詢問方式改為以其專業社群為認同對象。共計九題，衡量受測者對於專業認同的態度，代表題項如「在我目前所處專業領域中工作，我心中感到很榮耀」、「不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意留在我所處的專業領域內」。計分採 Likert 七點尺度，由「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 7 分，分數越高表示受試者對於專業領域的認同越高。

在組織誘因方面，本研究主要在衡量以激勵性薪酬為主的實質誘因，內容包含本薪調升、獎金、分紅與配股等三大項。在本薪調升方面，將詢問公司的職等劃分數目、各職等薪資間距、績效調薪的變異幅度等，代表題項如「在本薪結構方面，公司給予管理職務的待遇明顯優於專業職務」；在獎金方面，將詢問公司獎金的種類及其給付標準，代表題項如「在獎金紅利方面，公司給予管理職務的待遇明顯優於專業職務」；在分紅與配股方面，將詢問公司員工紅利的提撥比例、發放層級、分配標準等，代表題項如「在員工配股方面，公司給予管理職務的待遇明顯優於專業職務」。計分採 Likert 七點尺度，由「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 7 分，分數越高表示受試者對於組織各種誘因的認知程度越高。

二、研究對象

本研究採用問卷發放之方式進行資料收集，調查對象為私立中原大學在職專班的研究生，總共回收 346 份問卷。其中男性 180 人(52.0%)、女性 166 人(48.0%)；年齡於 30 歲(含)以下者 37 人(10.7%)、31-35 歲者 119 人(34.4%)、36-40 歲者 77 人(22.3%)、41-45 歲者 53 人(15.3%)、46-50 歲者 36 人(10.4%)、51-55 歲者 15 人(4.3%)、56 歲(含)以上者 9 人(2.6%)；就讀系所分別為企管所 151 人(43.6%)、資管所 47 人(13.6%)、化工所 17 人(4.9%)、機械所 20 人(5.8%)、電子所 26 人(7.5%)、電機所 28 人(8.1%)、工工所 20 人(5.8%)；服務年資在 4 年(含)以下者 79 人(22.8%)、5-8 年者 104 人(30.1%)、9-12 年者 49 人(14.2%)、13-16 年者 36 人(10.4%)、17-20 年者 31 人(9.0%)、21-24 年者 23 人(6.6%)、25 年(含)以上者 24 人(6.9%)；受試者任職的產業分別為傳統製造業者 41 人(11.8%)、金融服務業者 37 人(10.7%)、通信服務業者 32 人(9.2%)、高科技產業者 93 人(26.9%)、教育業者 30 人(8.7%)、服務業者 93 人(26.9%)、自由業者 20 人(5.8%)；任職階層分佈分別為基層人員 122 人(35.3%)、中階人員 160 人(46.2%)、高階人員 64 人(18.5%)；而所擔任職位分別為技術職 182 人(52.6%)、管理職 164 人(47.4%)。

肆、研究發現

一、研究變項敘述性分析及信度分析

本研究首先統計各主要變項的平均數、標準差及其信度分析 (Cronbach's α)，以及各變項間的簡單相關係數，其結果如表 1 所示。

表 1 平均數、標準差、相關係數與量表內部一致性

變 項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1.組織認同	4.70	1.14	(0.90)				
2.專業認同	4.98	1.09	.72***	(0.92)			
3.組織誘因	4.52	1.47	.08	.20***	(0.96)		
4.管理路徑發展	4.96	1.13	.45***	.51***	.23***	(0.83)	
5.專業路徑發展	5.58	1.04	.41***	.62***	.16**	.52***	(0.82)

註：N=346；* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ ；括弧數字為量表 Cronbach's α 係數。

由表中資料可知，受試者的認同態度中，以專業認同的平均水準較高 ($M=4.98$)，組織認同的平均水準較低 ($M=4.70$)；顯示受試者對於專業領域的認同程度較高，這可能與受試者普遍較高的學歷有關。受試者的組織誘因平均水準為 4.52。專業路徑發展的平均水準較高 ($M=5.58$)，管理路徑發展的平均水準較低 ($M=4.96$)。

就施測的信度而言，各構面的 Cronbach's α 均達 0.82 以上，顯示內部一致性相當理想。而各變項間的簡單相關分析結果中，除組織認同與組織誘因間無顯著的相關外，各變項間均具有顯著的正向關聯性。為瞭解各主要變項間所假設的具體關係，本研究將以迴歸分析來作更深入的探討。

二、組織認同、專業認同及組織誘因對雙軌路徑發展的影響

本研究以組織認同、專業認同及組織誘因作為自變項，分別以雙軌路徑發展中管理職路徑發展傾向及專業職路徑發展傾向作為依變項，實施迴歸分析。為排除其他人口統計變項的影響，本研究將受試者的性別、年齡、年資、職位性質及職位階層作為迴歸模式中的控制變項。於模式一中以控制變項作為預測因子，而於模式二中加入組織認同、專業認同及組織誘因作為自變項，來驗證 H1、H2 及 H3 的關係。於模式三中則加入組織誘因與組織認同及專業認同的交互作用項，來驗證 H4 及 H5 的關係。其分析的結果如表 2。

表 2 預測管理路徑與專業路徑的階層迴歸分析結果(N=346)

因變項	管理路徑			專業路徑		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
<u>步驟一：控制變項</u>						
性別	.047	.047	.046	-.088	-.078	-.078
年齡	.076	-.004	-.018	.054	-.032	-.043
年資	-.232**	-.118	-.105	-.107	.014	.024
職位階層	.079	.013	.010	.030	-.032	-.030
職位性質	.072	.040	.041	.020	-.019	-.018
<u>步驟二：預測變項</u>						
組織認同		.334**	-.160		-.052	-.256
專業認同		.195***	.636**		.655***	.777** *
組織誘因		.137**	.107		.039	-.055
<u>步驟三：交互作用</u>						

組織認同*組織誘因			.623*			.356
專業認同*組織誘因			-.588			-.235
F	2.539*	47.205***	96.295***	.878	72.166***	72.869***
R ²	.036	.310***	.318**	.013	.396***	.399**

註 1：N=346；虛擬變項：性別的男性編碼 1，女性 0；職位性質的技術職編碼 1，管理職 0。

註 2：表中數值係標準化後的 β 係數； *p<.05 **p<.01 ***p<.001。

觀察表 2 的迴歸分析結果，以管理職路徑發展來看，模式二中組織認同、專業認同及組織誘因等預測變項皆對管理職路徑發展傾向具有顯著的解釋力。本研究所提出的假說 H1：「員工的組織認同對其選擇管理職務路徑發展傾向具有顯著的正向影響」得到實證資料的支持，亦即員工的組織認同越高，越可能選擇管理職發展路徑。組織誘因亦對於管理職路徑發展傾向具有顯著的解釋力，亦即組織對於管理職務的實質獎勵誘因越高，員工越可能選擇管理職發展路徑，本研究所提出的假說 H3：「組織誘因對於員工的管理職務路徑發展傾向具有顯著的正向影響」得到實證資料的支持。

但分析結果顯示，專業認同對於管理職路徑發展傾向亦具有顯著的解釋力，亦即員工的專業認同越高，越可能選擇管理職發展路徑，這項結果則超出本研究所預期的結果。而模式一中性別、年齡、年資、職位階層及職位性質等控制變項對於選擇管理職路徑發展傾向亦具有顯著的解釋力，其中年資對於選擇管理職發展路徑具有負向的影響，亦即年資越高，越不願意選擇管理職發展路徑。這也是本研究所未預料的分析結果。

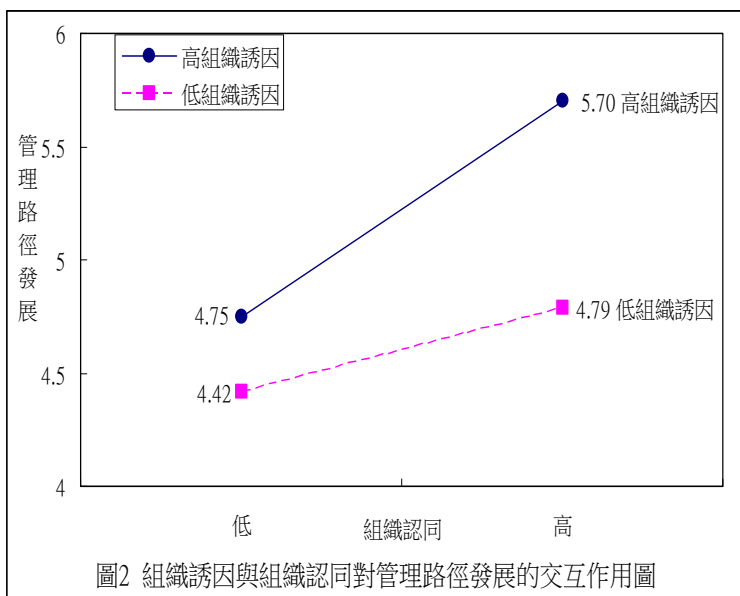
以專業職路徑發展來看，模式二中僅有專業認同對專業職路徑發展傾向具有顯著的解釋力，本研究所提出的假說 H2：「員工的專業認同對其選擇專業職務路徑發展傾向具有顯著的正向影響」得到實證資料的支持，亦即員工的專業認同越高，越可能選擇專業職發展路徑。組織誘因對於專業職路徑發展傾向則不具顯著的解釋力。

三、組織誘因對組織認同、專業認同與雙軌路徑發展間關係的干擾作用

假說 H4 及 H5 在探討組織誘因對於組織認同與選擇管理職路徑發展傾向間因果關係的干擾作用，以及組織誘因對於專業認同與選擇專業職路徑發展傾向間因果關係的干擾作用。

表 2 的分析結果顯示，以管理職路徑發展來看，模式三中反而僅有專業認同對於選擇管理職發展路徑具有顯具的正向影響，而組織誘因對於組織認同與選擇管理職路徑發展間的關係具有顯著的干擾作用 ($\beta=.623, p<.05$)，因此假說 4 獲得實證資料的支持。以專業職路徑發展來看，模式三中仍僅有專業認同對於選擇專業職發展路徑具有顯著的正向影響，組織誘因對於專業認同與選擇管理職及專業職路徑發展間的關係均沒有顯著的干擾作用 ($\beta=.356, p = .246; \beta=-.235, p = .484$)，因此假說 5 未獲得實證資料的支持。

根據前述結果，將受試者的組織認同、專業認同與組織誘因分別區分為高、低二群製成平均數列聯表，並將顯著的交互作用結果以圖形表示 (如圖 2)。圖 2 顯示，於低組織誘因時，隨著員工組織認同的增加，其管理職路徑發展的傾向由 $M=4.42$ 增加至 $M=4.97$ ，而於高組織誘因時，隨著員工組織認同的增加，其管理職路徑發展的傾向由 $M=4.75$ 大幅增加至 $M=5.60$ ；亦即高組織誘因的成員在組織認同與管理職生涯路徑發展傾向的關係上具有較高的斜率。換言之，員工的組織誘因會增加組織認同與管理職生涯路徑發展傾向的正向關係。



伍、結論

本研究主要在探討員工的組織認同及專業認同對於管理職生涯路徑選擇及專業職生涯路徑選擇的影響，以及組織誘因對於上述影響關係的干擾作用。研究結果發現，受試者的認同態度中，以專業認同的平均水準較高，組織認同的平均

水準較低；顯示受試者對於專業領域的認同程度較高，這可能與受試者普遍較高的學歷有關。偏好選擇專業職路徑發展傾向的平均水準較高，選擇管理職路徑發展傾向的平均水準較低。

本研究以組織認同、專業認同及組織誘因為自變項，分別以雙軌路徑發展中管理職路徑發展傾向及專業職路徑發展傾向作為依變項，實施迴歸分析。分析結果顯示，組織認同、專業認同及組織誘因等預測變項皆對管理職路徑發展傾向具有顯著的解釋力。亦即員工的組織認同越高，越可能選擇管理職發展路徑。本研究的假說 H1 得到實證資料的支持。專業認同對專業職路徑發展傾向具有顯著的解釋力，亦即員工的專業認同越高，越可能選擇專業職發展路徑，本研究的假說 H2 得到實證資料的支持。組織誘因對於管理職路徑發展傾向具有顯著的解釋力，亦即組織對於管理職務的實質獎勵誘因越高，員工越可能選擇管理職發展路徑，本研究的假說 H3 得到實證資料的支持。

於分析結果中顯示，專業認同對於管理職路徑發展傾向亦具有顯著的解釋力，亦即員工的組織認同越高，越可能選擇管理職發展路徑。這項結果顯示，即使組織中的員工對於自己的專業領域的認同很高，並不會排斥在組織中擔任管理職務的意願，在某種程度上，這些專業導向的員工也可能選擇管理職的路徑來規劃自己的生涯。因此，組織在推廣雙軌生涯路徑時，不能僅憑主觀專業的學識技能來認定哪些員工適合某種路徑，而需充分徵詢個體的發展意願來培訓，以求適才適所，創造組織與個人雙贏的局面。

於迴歸模式中，本研究以性別、年齡、年資、職位階層及職位性質等作為控制變項，結果顯示，年資對於選擇管理職路徑發展傾向亦具有顯著的負向解釋力，亦即年資越高，越不願意選擇管理職發展路徑。這是本研究所未預料的有趣結果。此結果是否因為員工發展至相當階層後，可能遭遇到升遷上的一些瓶頸，因而對於繼續選擇管理職生涯路徑發展產生疑慮及負面的影響。本研究的樣本顯示，受試者中有相當數量的高齡及高年資者，這些人於工作多年後或自願或被迫再度進入碩士班進修，無非希望充實自己的知識與學能，他們應更能具體感受工作職場中升遷發展的壓力，而與年資較淺、對未來發展充滿希望的受試者有較為不同的生涯認知與偏好。而由現今組織的發展也顯示，資訊科技發展所帶動的組織扁平化的熱潮，使組織中純粹的管理職大幅減少，應也是資深員工選擇管理職生涯路徑的負面影響因素之一。

假說 H4 及 H5 在探討組織誘因為對於組織認同與選擇管理職路徑發展傾向間因果關係的干擾作用，以及組織誘因為對於專業認同與選擇專業職路徑發展傾向間

因果關係的干擾作用。分析結果顯示，組織誘因對於組織認同與選擇管理職路徑發展間的關係具有顯著的干擾作用。隨著員工組織認同的增加，高組織誘因的受試者之管理職路徑發展傾向增加的幅度，大於低組織誘因的員工之增加幅度，員工的組織誘因會增加組織認同與管理職生涯路徑發展傾向的正向關係。因此假說4獲得實證資料的支持。至於組織誘因對於專業認同與選擇管理職及專業職路徑發展間的關係均沒有顯著的干擾作用，因此假說5未獲得實證資料的支持。

本研究的結果對於組織生涯管理規劃的理論具有實質的貢獻。過去生涯規劃與發展的研究經常將重點置於組織提供的工作任務類型或生涯發展方案是否與個體生涯定向相配合，而決定個體的職業選擇(eg. Holland, 1985)或產生工作滿足、組織認同及離職傾向等工作態度(eg. Delong, 1982; Igarria, 1991; Wright, 1990; Granros & Portwood, 1987; Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993; 吳宜文, 1989)。而Schein(1978)指出，生涯定向是一項逐步發展的產物。個體於將進入職場階段，工作類型與生涯定向的配合能夠決定職業選擇；在已進入組織工作後，生涯發展方案與生涯定向的配適程度則可能產生工作滿足、組織認同及離職傾向等不同的工作態度反應。但隨著個體在組織中工作時間的增加，他們長期所累積而形成的工作態度卻可能在面對後續的生涯決定時產生影響，而呈現Schein(1978)所指稱的逐步發展的動態過程。本研究即假設在員工經過了某一段時間工作之後的系絡中，他的組織認同及專業認同的工作態度對於繼續選擇管理職或專業職的雙軌生涯路徑的影響，以及組織實質的激勵性誘因在此影響過程中所扮演的干擾性的角色。而研究的發現證實組織認同及專業認同確實會影響雙軌生涯路徑的選擇傾向，組織誘因也確能發揮某種程度的干擾效應。此結果補足了生涯發展文獻中組織與個人間動態且交互性的逐步影響過程的具體實證資料，使生涯發展的理論更趨完備而精緻。

據此研究結果，本研究亦提出實務上的建議。組織應設計良好的組織結構，改善工作環境，重視員工權益，以增進成員對組織的認同感，使其覺得身為組織的一份子是光榮的，且願意為組織付出努力，願意持續留在組織內工作，也因而願意規劃自己在組織中的生涯路徑，不斷努力從事生涯的發展。組織也應重視專業知識與技能的培養，著重並遵守專業倫理，並不斷鼓勵員工利用在職或職外的機會充實各種專業教育訓練，並透過團體及個別的諮商，為員工建立適當的專業生涯路徑，使其願意在自己的專業領域中逐步成長並貢獻所長。本研究的發現告訴我們，任何能夠增進個體組織認同及專業認同的政策及措施，皆會影響他們未來生涯路徑的選擇。此意味著組織更須注重長期的人力資源政策和良好的組織文

化來培養及瞭解員工的認同感。吾人於研究中亦發現，不僅員工組織認同的提升可以增加其選擇管理職生涯路徑的傾向，員工專業認同提高時，也會提升其從事管理職生涯路徑的傾向。當個體於專業知識技能增長時，藉由擔任管理職務的機會來發揮更多影響力，相信也是達成自我實現需求的很好途徑。組織於推動雙軌生涯發展路徑的政策時，應以更寬廣的角度來考量員工的生涯規劃，配合組織的人力資源發展政策及員工個人的未來意願，持續溝通與諮商，以發掘更多合適的專業與管理人材。

組織於推展雙軌生涯發展路徑時，亦可巧妙設計實質的激勵性薪酬，包括計件制、員工認股計畫、功績調薪、功績獎金、銷售獎金、年度紅利、股票選擇權、以及全面性的利潤分享計畫等，亦即涵蓋本薪上的調升、各類獎金、以及員工分紅與配股等工具。本研究的結果發現，組織誘因能夠直接影響選擇管理職生涯路徑的傾向，亦會增進組織認同對於選擇管理職生涯路徑的正向影響關係，因此，可善用各種激勵性的實質誘因，來鼓勵員工—特別是對組織有認同感的員工—從事管理職生涯路徑的選擇，使其能夠配合組織的生涯管理策政，並且增進其個人的薪酬及滿足感，為組織作出更多的貢獻。

本研究的對象為在企業中有相當工作經驗的員工，因此以學校中參與在職專班學程的碩士研究生為問卷發放的樣本。雖然取樣中為顧及平衡，涵蓋了不同性質的系所，受試者的年齡及年資也確實分佈寬廣(年齡在 40 歲以上者佔 32.6%，年資在 12 年以上者亦佔 32.9%)。但碩士班進修在一般認知中屬於高學歷的學程，受試的樣本難免呈現較突出的專業特質，此於受試者的專業認同的平均水準高出甚多可以看得出來。此高學歷及較專業的樣本是否反應企業或一般組織中的實況，需要更多實證的資料來檢驗，此為本研究的限制。

此外，研究結果中發現，受試者年資對於管理職生涯路徑的選擇傾向有負向的顯著影響，顯示它也是生涯發展理論中值得探討的變項之一。過去許多學者已將生涯區分成不同的階段，個體在各階段中有不同的工作與社交需求，其對於生涯路徑的選擇自然會有所差異。不同的年資及生涯階段中，個體的認同感與生涯路徑選擇間的影響關係類型會如何，甚至在不同的產業或組織類型中，個體的認同感與生涯路徑選擇間的影響關係類型又會如何，此皆是未來研究中值得深入探討的議題。

參考文獻

- 王玉梅(1995),「高科技公司研究發展人員生涯導向與績效之關聯研究」,淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 王麗容(1980),「我國社會工作人員專業認同與專業滿足之研究」,台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 白秀雄編著(2000),《社會工作辭典》,內政部社區發展雜誌社,臺北。
- 石銳(2003),《人力資源管理與職涯發展》,揚智文化。
- 吳宜文(1989),「資訊產品製造業實施前程發展方案之現況與成效」,中原大學企管研究所碩士論文。
- 林家五、熊欣華、黃國隆(2006),「認同對決策嵌陷行為的影響:個體與群體層次的分析」,《台灣管理學刊》,第6卷,第1期,第157-180頁。
- 徐瑋伶、鄭伯璜(2003),「組織認定與企業倫理效益」,《應用心理研究》,第20期,第115-138頁。
- 許士軍(1988),《管理學》,東華書局,臺北。
- 張緯良(2007),《人力資源管理:本土觀點與實踐》,前程出版社,臺北。
- 張添洲(1999),「組織生涯管理基礎—生涯之錨定位」,《勞工行政》,第133期,第55-56頁。
- 梁雙蓮(1984),「中央行政機關公務人員組織認定的研究」,臺灣大學政治學研究所博士論文。
- 萬育維、賴資雯(1996),「專業認同與工作滿意之間的關係探討—以從事兒童保護社會工作人員為例」,《東吳社會工作學報》,第2期,第305-332頁。
- 楊朝祥(1989),《生計輔導—終生的輔導歷程》,行政院青年輔導委員會,臺北。
- 劉祥泰(1999),「高科技組織與領導之研究」,萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 諸承明(2001),「高科技產業激勵性薪酬之研究—產業比較觀點」,台灣高科技產業人力問題研討會,中壢:國立中央大學。收錄在單驥、張明宗合編,《人力資源與台灣高科技產業發展》,2001,中壢:台灣經濟發展研究中心出版,第99-118頁。
- Arthur, M. B. & Lawrence, B. S. (1984), "Perspectives on Environment and Career: An Introduction," *Journal of Occupational Behaviour*, 5(1), 1-8.

- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Behling, O., & Schriesheim, C. (1976), *Organizational Behavior*, Boston: Allyn & Bacon.
- Cheney, G. (1983), "On the Various and Changing Meaning of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Daft, R. L. (2001), *Organization Theory and Design*, 7th ed. South-Western.
- Delong, T. J. (1982), "Reexamining the Career Anchor Model", *Personnel*, 59(3), 50-61.
- Deschamps, J. C. & Devos, T. (1998), "Regarding the Relationship between Social Identity and Personal Identity", in Worchel, S. Morales, J. F. Paez, D. & Deschamps, J. C. (eds.), *Social Identity: International Perspectives*, 1-12.
- Dessler, G. (1997), *Human Resource Management*, 7ed., Prentice-Hall.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Gerpott, T. J. (1988), "Career Orientations in Different Countries and Companies", *Journal of Management Studies*, 25(5), 439-462.
- Goldberg, A. I. & Shenhav, Y.A. (1984), "R&D Career Path: Their Relation to Work Goals and Productivity", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 31(3), 111-117.
- Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (1989), "Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies", *Industrial Relations*, 28(3), Fall, 431-445.
- Granrose, C. S. & Portwood, J. D. (1987), "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management," *Academy of Management Journal*, 30(4), 699-720.
- Greenwood, E. (1957), "Attributes of a Profession", *Social Work*, 2(3), 45-55. Gross, Edward & Amitai Etzioni, 1985, *Organizations in Society*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. & Shore, J. E. (1993), "Organizational Career Development", San Francisco: Jossey-Bass Inc.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley,.
- Hall, D. T. & Associates(1988), "Career Development in Organizations", Jossey-Base.
- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Igbaria, M. 1991. "Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis." *MIS Quarterly*, June, 151-169.
- Lawler, E. E. III. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological Approach*, New York: McGraw-Hill.
- LeBlanc, P. (1994), "Banding the New Pay Structure for the Transformed Organization", *Perspectives in Total Compensation*, 3(3), 1-6.
- Mahoney, T. A. (1991), "The Symbolic Meaning of Pay Contingencies", *Human Resource Management Review*, 1(3), 179-192.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McFarland, A. S. (1969), *Power and Leadership in Pluralist Systems*. Stanford. Calif. Stanford University Press. 1st Ed..
- Miller, V. D., Allen, M., Casey M. K., & Johnson, J. R. (2000), "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- O'Dell, G., & McAdams, J. (1987), "The Revolution in Employee Rewards", *Management Review*, March, 68-73.
- Patchen, M. (1970), *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*, N. J.: Prentice-Hall.
- Randall, D. M. (1987), "Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), 240-241.
- Rousseau, D. M. (1998), "Why Workers Still Identify with Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.

- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, MA: Addison-Wesley.
- Schuler, R. S. (1987), *Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Company.
- Sherman, A. Bohlander. G. & Snell, S., (1996), *Managing Human Resources* (10ed.), South- Western.
- Tajfel, H. (1971), *Social Comparison and Social Change: Studies in Intergroup Behavior*. London: Academic Press.
- Turner, J. C. (1982), Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. In Tajfel(ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Knippenberg, D. & Van Schie E. C. M. (2000), "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Organizational Psychology*, 79, 137-147.
- Van Mannen, J., Schein, E. H. (1977), "Career Development", in Hackman, J. R, Suttle, J. L (Eds), *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Goodyear, Santa Monica, CA, 30-95.
- Vora, D. E. (2003), *Dual Organizational Identification: The Case of Subsidiary Managers in Multinational Corporations*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Carolina.
- Wright, P. L. (1990), "Teller Job Satisfaction and Organization Commitment as They Relate to Career Orientations", *Human Relations*, 43(4), 369-381.

A Study on the Effects of Organizational Identification and Professional Identification on Dual Career Paths: The Moderating Roles of Organizational Incentives

Chen-Ming Chu Chin-Hao Lee Chen-Ming Liang

ABSTRACT

The present study used the sample of organizational employees to examine the effects of organizational identification and professional identification on managerial career path preference and professional career path preference, as well as examine the moderating roles of organizational incentives on the relationships between identification and dual career paths. The results showed that organizational identification and professional identification have a significantly positive impact on the managerial career path preference. Professional identification has a significantly positive impact on the professional career path preference. Organizational incentives have a significantly positive impact on the managerial career path preference. Besides, Organizational incentives have a significantly moderating effect on the relationships between organizational identification and managerial career path preference. Implications for practice and further research are discussed.

Keywords : Dual Career Paths, Organizational Identification, Professional Identification, Organizational Incentives.