科技部補助

大專學生研究計畫研究成果報告

計畫名稱：	長期照護機構主管的組織變革認知和工作績效與離職意願

執行計畫學生： 黃姿樺

學生計畫編號： MOST 105-2815-C-041-006-H

研究期間： 105 年 07 月 01 日至 106 年 02 月 28 日止，計 8 個月

指導教授： 陳惠芳

處理方式： 本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2 年後可公開查詢

執行單位： 嘉藥學校財團法人嘉南藥理大學醫務管理系(含碩士班)

中華民國 106 年 02 月 22 日

長期照護機構主管的組織變革認知和工作績效與離職意願

摘要

目標：長照服務法通過，機構主管的異動，會影響小型機構的經營。組織變革認知、工作績效和離職意願為離職的前因，本研究建構控制機構與管理者特性下，組織變革認知、工作績效對離職意願之影響模式。**方法**：收集衛福部104年南區老人福利機構和護理之家555家為研究母群體，在105年8月至105年10月間，郵寄問卷給機構主管填寫，回收樣本為213筆，回收率38.37%。以因素分析分類組織變革認知和工作績效與離職意願之構面；以T及ANOVA檢定機構和管理者特性對組織變革認知、工作績效和離職意願之差異；相關分析組織變革認知和工作績效與離職意願之關係；以巢式複迴歸建構控制機構與管理者特性下，組織變革認知和工作績效對離職意願之影響。**結果**：組織變革認知中以員工權益變革認知此構面最高(4.14)，危機感變革認知最低(3.04)；員工權益變革認知在(年齡、最高教育程度)較大者正向認知較高；危機感變革認知在機構年資較小的正向認知較高，有顯著差異。主管的任務性績效低於脈絡性績效；任務性績效在年齡(45.01到55歲 > 55.01歲以上)；脈絡性績效在經營型態(法人>公營)、年齡 (45.01到55歲 > 35歲以下)、最高教育程度(研究所以上(含肄業)>大專)有顯著差異。主管離職意願會因平均收容率(60%以下>80.01%~90%)而有顯著差異。主管的年齡、經營型態、機構平均收容率、員工權益變革認知、危機感變革認知、脈絡性績效表現會負向影響離職意願(整體、工作、組織)。**結論**：故建議機構應在執行變革前與主管進行充份溝通，使其瞭解需要變革的原因、變革執行應定期給予新任管理者，執行領導和人力資源管理教育訓練，以提升員工權益變革認知；而長照機構需定期更新設施提升競爭力，以提升資深主管危機感變革認知。管理者工作性質、困難程度做工作調整，避免一人做三人份的工作量，如此可提升工作效率、促進團隊默契，適時工作再設計和授權。應在實施組織變革時事前有周延的作業規劃，或建立緊急事件處理標準化流程和員工溝通，降低主管處理突發事件次數，以降低主管離職意願。

關鍵詞：組織變革認知、工作績效、離職意願、長期照護機構

目錄

摘要----------1
目錄----------2
圖表目錄----------3
第一章 緒論
第一節 研究動機與研究問題----------4
第二節 研究目的----------5
第二章 文獻回顧與探討
第一節 離職意願之定義和離職模式與離職意願測量----------6
第二節 組織變革認知和工作績效與離職意願的離職模式----------8
第三節 組織變革和組織變革認知之定義與評估----------8
第四節 工作績效與分類----------11
第五節 組織變革認知和工作績效與離職意願的實證研究----------13
第三章 研究方法
第一節 研究架構----------14
第二節 研究假設----------15
第三節 研究對象及資料收集方法----------15
第四節 研究工具----------15
第五節 資料處理與分析----------22
第四章 結果與討論
第一節 因素分析----------23
第二節 回收樣本之描述性分析----------29
第三節 機構特性、管理者特性分析----------29-30
第四節 同意度之描述性分析----------31
第五節 相關分析----------36
第六節 T 檢定及 ANOVA(事後檢定)分析----------37
第七節 多元迴歸分析----------41
第五章 研究結論與建議
第一節 研究結論與建議----------48
第二節 建議----------49
第三節 限制----------49
第六章 參考文獻
中文文獻----------49
英文文獻----------54
附件----------56

圖表目錄

圖 2.2.1、Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979) 員工離職過程主要變項模式圖
圖 2.2.2、Jackofsky (1984) 工作績效與離職過程整合的離職模式
圖 3.1.1、研究架構
表 3.4.1、人口統計變項之操作性定義
表 3.4.2、組織變革認知的同意程度之操作性定義
表 3.4.3、工作績效的同意程度之操作性定義
表 3.4.4、離職意願的同意程度之操作性定義
表 3.4.5、組織變革認知、工作績效、離職意願信度彙整表
表 4.1.1、組織變革認知分析 KMO 與 Bartlett 檢定
表 4.1.2、管理者的組織變革認知之因素分析
表 4.1.3、工作績效分析 KMO 與 Bartlett 檢定
表 4.1.4、管理者的工作績效之因素分析
表 4.1.5、任務性績效表現分析 KMO 與 Bartlett 檢定
表 4.1.6、任務性績效表現之因素分析
表 4.1.7、脈絡性績效表現分析 KMO 與 Bartlett 檢定
表 4.1.8、脈絡性績效表現之因素分析
表 4.1.9、整體離職意願分析 KMO 與 Bartlett 檢定
表 4.1.10、管理者的整體離職意願之因素分析
表 4.1.11、對工作本身的離職意願分析 KMO 與 Bartlett 檢定
表 4.1.12、對工作本身的離職意願之因素分析
表 4.1.13、對組織的離職意願分析 KMO 與 Bartlett 檢定
表 4.1.14、對組織的離職意願之因素分析
表 4.2.1、回收樣本與母群體機構適合度檢定分析
表 4.3.1、機構特性分析表
表 4.3.2、管理者特性分析表
表 4.4.1、管理者的離職意願同意度之描述性分析
表 4.4.2、組織變革認知同意度之描述分析
表 4.4.3、工作績效同意度之描述分析
表 4.5.1、組織變革認知、工作績效、離職意願相關分析
表 4.6.1、機構特性與組織變革認知、工績效及離職意願之 T 及 ANOVA(事後檢定)分析
表 4.6.2、管理者特性與組織變革認知、工作績效及離職意願之 T 及 ANOVA(事後檢定)分析
表 4.7.1、對整體離職意願、對工作本身的離職意願之巢式迴歸分析
表 4.7.2、對組織的離職意願之巢式迴歸分析
表4.7.3、任務性績效表現、脈絡性績效表現之巢式迴歸分析

第一章 緒論

第一節 研究動機與研究問題

台灣地區因醫療衛生進步，平均壽命延長及出生率下降，老人的人數和比例呈現顯著成長，人口老化問題日益嚴重。依據行政院衛生福利部（2015）量能提升計畫中指出，至 103 年底止，全台老人福利機構共有 1,062 家、身心障礙福利機構 250 家、榮民之家 16 家、一般護理之家 486 家及精神護理之家 35 家，共有 1,849 家，共可提供床位數為 130,996 床。101 年至 103 年度共計有 1,143 家老人福利機構接受評鑑，其中優等機構 111 家（占 9.71%）、甲等 458 家（占 40.07%）、乙等 464 家（占 40.6%）、丙等 87 家（占 7.61%）及丁等 23 家（占 2.01%），評鑑為丙等或丁等機構均由地方政府主管機關依老人福利法第 48 條處以新臺幣 6 萬至 30 萬元罰鍰並令其限期改善再予複評，複評結果仍未達乙等者，則依老人福利法第 49 條規定令其停業 1 個月以上一年以下，以確保機構住民照顧品質。101 年至 103 年度共計有 460 家一般護理之家接受評鑑，評鑑合格且在有效期內者計 430 家，合格率為 93.48％。評鑑不合格之機構依評鑑結果進行後續輔導，責成各轄區衛生局確實督導，加強管理，以提升照護品質，確保住民安全。為保障民眾權益，提供優質的護理照護，「護理人員法」部分條文修正案業經立法院於 103 年 12 月 30 日三讀通過，據此，未來所有護理機構依法需接受評鑑不能拒絕，對於評鑑不合格機構，主管機構有法源依據可進行輔導與裁罰。隨著機構數量的擴增，無論在服務品質及照顧人力的招募上，皆會出現白熱化之激烈競爭。機構服務品質提升有賴於機構之管理分工及整合，影響組織成功的因素，主要包含結構、任務、技術、管理、員工與環境的相互配合度。機構以團隊模式進行各項照顧工作，管理者必須要能掌握對服務使用者、家屬及同儕間的觀點，方能掌握問題，引進機構所需之內外資源。更重要的是在意識型態上，並非單純僅為審核員工之表現，而是透過對人的關注，加上對文化的敏感度，協助員工能認真看待自己的工作，在良善動機下進而獲致更佳的工作適應及表現，達到雙贏局面（王潔媛，2009）。近年來隨著長期照護體系評鑑制度的實施及消費者對權益之重視，機構多以提升住民的獨立性及自主性為照顧目標，需要更充裕的人力及團隊間的共識等細緻操作之介入得以實施，而機構管理者扮演舉足輕重的角色。依據老人福利服務專業人員資格及訓練辦法（2012）第八條規定，老人長期照顧長期照護型機構院長（主任）應符合的規定有，從事臨床護理工作年資應具有；一、護理師：四年以上；二、護士：七年以上；且第七條規定護理人員應經護理人員考試及格，並領有中央衛生主管機關核發之護理師證書或護士證書。又第九條規定財團法人登記之老人長期照顧養護型與失智照顧型機構及安養機構院長(主任)應具：一、國內公立或已立案之私立大學以上或經教育部承認之國外大學以上社會工作相關學系、所(組)畢業，並具二年以上公、私立社會福利機關（構）工作經驗；二、國內公立或已立案之私立專科以上學校或經教育部承認之國外專科以上學校畢業，領有居家服務員成長訓練結業證明書、照顧服務員訓練結業證明書或曾擔任經中央主管機關評鑑成績甲等以上之社會福利機構主管職務三年以上，並具四年以上公、私立社會福利機關(構)工作經驗；三、高等考試或相當高等考試之特種考試以上社會行政職系或社會福利機關（構）工作經驗；四、普通考試或相當普通考試之特種考試社會行政職系考試及格，領有居家服務員成長訓練結業證明書或照顧服務員訓練結業證明書，並具四年以上薦任職務或公、私立社會福利機關（構）工作經驗；五、符合第七條規定，且其從事臨床護理工作年資符合下列規定：(一)護理師：二年以上，(二)護士：四年以上。第十條未辦理財團法人登記之小型老人長期照顧養護型與失智照顧型機構及安養機構院長(主任)應具下列資格之一：一、具第九條資格。二、國內公立或已立案之私立專科以上學校或經教育部承認之國外專科以上學校畢業，領有

居家服務員成長訓練結業證明書或照顧服務員訓練結業證明書，並具二年以上公、私立社會福利機關（構）工作經驗；三、高中（職）學校畢業，領有居家服務員成長訓練結業證明書或照顧服務員訓練結業證明書，並具四年以上公、私立社會福利機關（構）工作經驗。

由前述可見，培訓一位老人福利機構的院長（主任）是必須投入高度的時間與資源，依 105 年度老人福利機構評鑑指標及表格內容規定（2016），老人福利機構須填報員工離職率，且在第 A 大項行政組織與經營管理項下，第 A2.6 類別員工制度規定，機構主任(院長)聘任及異動情形於事實發生後 30 日內須報請主管機關備查。依長服法第 22 條，長照機構應以財團法人或社團法人設立，而依老人福利機構設置標準，機構收容人數 50 床以下可為私人設立，所以台灣現行有許多 49 床以下的私立老人福利機構(機構式)。依長服法第 62 條，本法施行前，已依其他法律規定，從事本法所定長照有關機構，應於本法施行後五年內依本法之規定，申請長照機構設立許可，或完成改制及長照機構可設立文件之換發；屆期未取得許可或換發者，不得提供長照服務。前項私立機構住宿式服務類之長照有關機構得不受第二十二條第一項之限制，以原私立機構住宿式服務類之長照機構名稱完成前項改制及許可設立文件之換發。但其負責人或長照機構擴充、縮減、遷移、名稱等變更，應依第二十二條第一項規定辦理。機構管理者異動議題，儼然已是長期照護機構人力資源管理問題的要項。陳曼華、李世代、張宏哲和謝碧晴(2006)；劉立凡(2005)當員工離職率過高時，無法享有持續性的照護，並需要重新適應新的照顧者，也造成留任者的壓力及工作負荷量增加，組織的成本因此提高。而劉立凡(2005)員工的離職對於與服務對象關係建立上有負面影響，員工的高離職率亦會造成照護品質下降及員工士氣低落，對機構的形象相對也會受到損壞，邁向成長的動力也就下降。蔡坤宏(2000)由於過高的員工離職率(turnover rate)意謂著人事成本的負擔，包含招人的費用、招募時間、訓練成本(Training costs)，且會造成照護水準下滑(Impact guality)，因此，員工的離職行為一直受到管理上相當的重視。

組織變革能力經由組織內部成員的互動與行為、組織結構與系統所影響，並在組織持續與外在環境校準(co-aligning)的過程中產生，而此種組織變革能力所產生之變革行為對組織績效可能產生影響。在 21 世紀面臨快速變動的經營環境下，滿足多元的顧客需求，讓組織擁有持續的競爭優勢，以提升組織的經營績效。Leavitt(1965)將組織變革分為三類包括，(1)組織結構的變革，其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為；(2)人員的變革，即員工態度、技能及知識基礎的改變，主要目的在於提升人員的生產力，並與他人合作完成指派的工作；(3)技術的變革，乃將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括機械化、電腦化等。Mobley, Griffeth, Hand, Meglino (1979)員工離職過程模型中發現個人因素(年齡、年資、教育程度等)與組織因素(目標-價值、報酬、工作內容、組織氣氛等)會影響與工作機會的知覺及評估及個人價值，進而影響到工作滿意度，視離職意願為離職行為之前因，並認為衝動性行為將影響離職行為，Jackofsky (1984)提出離職整合模式，認為工作績效是影響員工離職意願最重要的因素，因此本研究探討下列議題，結果可提供主管機構未來規劃有關長期照護政策參考，進而增進社區照顧品質。

第二節 研究目的

根據前述的研究背景與動機，本研究主要探討的目的如下：

1. 探討管理者的組織變革認知、工作績效(任務性績效表現、脈絡性績效表現)與離職意願(整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願)之現況。
2. 分析機構與管理者特性對組織變革認知、工作績效(任務性績效表現、脈絡性績效

表現)與離職意願(整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願)之影響。

3. 分析組織變革認知、工作績效(任務性績效表現、脈絡性績效表現)與離職意願(整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願)之關係。
4. 建構控制機構與管理者特性下、組織變革認知、工作績效(任務性績效表現、脈絡性績效表現)對離職意願(整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願)之影響模式。

第二章 文獻回顧與探討

本研究共分五節，第一節離職意願之定義和離職模式與離職意願測量；第二節組織變革認知和工作績效與離職意願的離職模式；第三節組織變革和組織變革認知之定義與評估；第四節工作績效與分類；第五節組織變革認知和工作績效與離職意願的實證研究。

第一節 離職意願之定義和離職模式與離職意願測量

如何留住好的人才是所有組織必須面對的問題。林育理，王孜成(2016)離職傾向是離職行為的最佳預測指標；當一個人離職傾向強度愈明顯時，愈容易發生離職行為。許延年、劉宛真(2013)離職是一種行動結果，離職傾向則是在產生離職行為前的心理狀態，所以組織若能掌握員工的離職傾向，對於預防員工的離職的評估與衡量會有很大的幫助，在管理上也較能有因應或補救之策略。林昌榮，劉利義(2013)離職傾向(Turnover Intention)是指在員工在產生離職行為之前的心理狀態。離職傾向主要在量測組織成員的主觀感受、而非真正的實際離職行為。林官蓓，鄭文正(2013)離職傾向(turnover intention)是指員工想離開目前職位與尋找其他工作機會傾向的總合表現與態度。謝昆霖，蔡明呈(2013)離職傾向係指員工在組織中的某一職務上，工作一段時間後，對其原有的職務，有了脫離的念頭。黃義明 (2012)；林育理，王孜成(2016)個體在進入組織經過一段時間的磨合適應期，想離開目前的工作單位，因而產生脫離原有組織的想法，另外再去尋找新的工作機會。而離職傾向是離職行為的最佳預測指標；當一個人離職傾向強度愈明顯時，愈容易發生離職行為。紀信光，邱太謙(2013)離職傾向是由於評估組織或自己本身因素而產出是否離職之意念。黃義明(2012)離職傾向是由於評估組織或自己本身因素而產出是否離職之意念。劉自強、盧文民、張麗嬌(2012)指出離職傾向是指個人想離開目前職位及產業之想法。楊朝鈞(2010)離職傾向是指員工產生離職行為前，企圖離開原工作組織，與找尋其他工作機會的心理狀態，離職意向越高時，離職行為越可能發生。張新燕(2007)離職傾向是一種想法與態度對於個人是否想要離開目前的工作。莊瓊嘉和林惠彥(2005)將離職意願定義為，指個人想要離開目前這工作，另外尋找其他工作機會之傾向強度。劉廷揚、蘇琪婷和蔡易庭(2006)則視為工作者意欲離開現職工作，而另尋其他工作機會之傾向強度，並為離職行為前的最後一個步驟。洪福彬、吳錦碧、陳君達(2009)將離職定義為因為個人、工作與組織因素，導致個人在心中有離職的念頭或計畫，而企圖離開其工作組織的心理狀態。林芳菁(2009)將離職定義為「離職傾向」指員工在組織中的某一職務上，工作一段時間後，因個人工作或組織因素，產生企圖脫離原有職務的心理狀態。Miller(1979)離職意願也是離職念頭與尋找其他工作機會傾向之總體表現或態度。戴瀚霖(2007)尋找其他工作與其可能性之總和表現。王俊偉(2007)因為個人、工作、組織與環境的因素，導致個人心中有離 職的意圖或計畫，而企圖離開工作組織的一種心理狀態。Abelson(1987)將離職行為從是否自願離職及離職是否可避免兩個構面來看，區分成四類：第一類：個人因組織的問題，而選擇離開。第二類：個人因組織的強迫，而選擇離開。如：開除、退休。第三類：個人因本身而選擇離開。如：健康狀況、遷居。

第四類：非個人自願且非組織因素而選擇離開。如：生病、死亡。Mobley(1978)認為離職傾向是離職行為的前因變項，個人離職傾向的強弱，決定離職行為的表現，且年資及個人年齡與其工作滿足程度有顯著相關，而個人之工作滿足程度則與離職傾向、離職行為呈顯著負相關。江祖震(2005)；Aldhuwaihi,Shee&Stanton(2012)離職行為歸納為：自願性離職(Voluntary turnover)及非自願性離職(Involuntary turnover)兩類。自願性離職分為組織因素(包含薪資、升遷、工作挑戰、更好的工作機會、同事間相處的情況等)與個人因素(包括健康狀況、遷居、生涯規劃等)非自願性離職，例如遭雇主開除等。褚麗絹、許秀琴、陳淑慧(2005)將離職定義為廣義指的是，離職為離開目前的工作崗位或職務；狹義的定義則指從組織內部往外部的勞動移動。離職意願是指員工欲離開現職之想法，包括：離職念頭和尋找其他外在工作的動機。陳國瑚、陳麗如、蘇喜(2006)發現護理人員對護理工作認知愈高，其離職傾向愈低，即對護理職業認同、有好的人際關係、有好的同儕互動、可勝任工作及感受組織氣候佳的護理人員，較不會產生離職意願。曾國鴻、廖居治、林怡君、吳怡荻、莊佳雯(2005)將離職傾向定義為，員工在組織的某一職務上，工作了一段時間後，個人經由詳慮之後，決心離開原有的工作崗位，導致失去了職務及所賦予的利益，而且和原有的組織也不再有任何關係。張舒涵(2004)離職傾向是指因個人及環境因素的影響，導致個人心中有了離職念頭或計畫，而企圖離開其工作組織的心理狀態。黃英忠(2001)在實際離職行為之前，會對於離職問題作一評估衡量，對於離職行為的衡量即為離職傾向。王子啟(2000)離職傾向是指個人有主動辭去目前參與機構之意圖與傾向。邵小娟(2000)離職傾向指個人是否有意願離開目前的工作，而另外找尋其他工作的強度。Van Scotter(2000)；Tett & Meyer(1993) 認為是一序列撤退(withdrawal)行為的最後一階段，最能預測工作者離職行為的發生。換言之，離職傾向是離職行為真正發生最主要的認知前兆(cognitive precursor)。Namkung, Yoon(2009)指出離職傾向是指個人想離開目前職位及產業之想法。Hwang &amp；Kuo(2006)離職傾向是員工考慮離開組織，一種考慮目前工作並評估外在環境工作可能性的態度。劉麗蘭(1994)認為離職傾向乃是指一種對離職一事之認知與態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，因此離職傾向是個體從事離職行為的心理狀態。歐陽玲(1994)認為所謂離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。樊景立(1978)離職傾向是指個人想離開目前的工作崗位，另外尋找其他工作機會之傾向強度。Vandenberg&Nelson(1999)離職傾向是個人對於未來在某種特定情形下，預測離開組織的可能性。Meyer, Allen &Smith(1993)離職傾向是一種意念，想要離開其工作的組織時；而離職傾向則是想轉換到不同產業職業的意願。Abelson (1986)產生離職之行為，是經過漫長時間不斷的思考後而做出的決定，由此可知當員工確定對組織提出離職前早已做好決策。Mobley(1977)認為員工經歷了不滿足以後下一個步驟是離職念頭，而離職傾向則跟在好幾個其他步驟(離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會)之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。Mobley(1977) 離職傾向是指工作者在一特定組織工作一段時間，過一番考慮後，蓄意(deliberate willfulness)要離開組織。Frederlck J.G (1960)離職的概念廣義言之，即勞動移動(labor turnover)。所謂勞動移動是指勞工從一個地方移動至另一個地方(地域間移動)，或是從一職業轉移至另一個職業(職業間移動)，或是從一個產業移轉至另一個產業(產業間移動)。Mobley, Griffeth, Hand, Meglino(1979)員工離職過程模型中發現個人因素(年齡、年資、教育程度等)與組織因素(目標-價值、報酬、工作內容、組織氣氛等)會影響與工作機會的知覺及評估及個人價值，進而影響到工作滿意度，視離職意願為離職行為之前因，並認為衝動性行為將影響離職行為，而本研究欲採用此模型。有關離職意願的施測內容，Moynihan, Pandey(2008)研究將離職意願分為兩類評估，一為長期離職意願(Long-Term Turnover Intention)：我會很高興，在該組織我的職

業生涯可以長期中止了。二為短期離職意願(Short-Term Turnover Intention)：您最近有在這個機構外尋找就業機會嗎？Hoy , Namkung, Yoon(2009)衡量內容包含：1.有時我覺得在我目前的工作場所被迫放棄我現在的工作。2.我將在一年或一年內放棄我現在組織的工作。3.我目前嚴謹的考慮離開我目前在機構的工作到另一家機構。4.假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構。Stephen(1984)衡量內容包含：1.假使我有自己的方式，我將從現在開始工作一年。2.我時常想放棄工作。3.我計畫尋找新工作，在未來 12 個月期間。量表計分方式，有二分位、有四分位和五分位，由文獻得知離職意願量表計分方式多數採用五分位法，故本研究採用 Likert 5 尺度量表及整合文獻之施測內容以 Hoy, Namkung, Yoon (2009)的施測內容做為本研究施測內容。

第二節 組織變革認知和工作績效與離職意願的離職模式(如圖 2.2.1、圖 2.2.2 所示)

第三節 組織變革和組織變革認知之定義與評估

組織變革應該是一個連續的流程(C.CleggandS.Walsh,2004)。Leavitt(1965)認為，一個組織主要可分為四個構面：組織結構、任務、人員(員工)及技術。林東清(2002)認為這四個構面是互動的，技術的改變會影響任務的執行方式；組織分工、協調、決策結構的改變也會影響 IT 的採用；任務的改變也需員工的觀念、認知與行為的配合。組織變革能力經由組織內部成員的互動與行為、組織結構與系統所影響，並在組織持續與外在環境校準(coaligning)的過程中產生，而此種組織變革能力所產生之變革行為對組織績效可能產生影響。Jarvis,Mackenzie,and Podsakoff(2003)認為組織變革能力是由多項要素所構成的構念，代表一個組織執行持續變革的能力，組織變革能力是一種組織動態能力，其本質是一項能夠引導或管理一系列連續的組織內部相關的變革能力。組織在策略執行過程中，有效地領導與管理能夠促使組織持續的變革，此種變革過程的能力為一種組織變革能力(organizationalchangecapability;OCC)。組織變革理論由 Lewin(1951)提出發展變革過程的理論模式分為三階段，包括(1)解凍(unfreezing)：此階段需要一些刺激性的事件來刺激個人或群體去改變他們原來的態度或行為。(2)改變(moving)：此階段採用新的機制來改變組織或部門的行為，以便達到新的水準。(3)再凍結(refreezing)：此階段將新獲得的新支持機制，強化新的組織狀態，使之成為個體之人格，形成有意義的規範、政策和結構，並使組織穩固在一種新的均衡狀態。Leavitt(1965)並將組織變革分為三類包括，(1)組織結構的變革，其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為；(2)人員的變革，即員工態度、技能及知識基礎的改變，主要目的在於提升人員的生產力，並與他人合作完成指派的工作；(3)技術的變革，乃將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括機械化、電腦化等。龔節玉、鄭彩鳳(2012)組織變革是(一)因應內、外環境之需要。(二)組織變革是計劃性與目標導向的調整過程。(三)組織變革包含新的生產方式、新的處理程序及組織型態、改變組織成員的行為。(四)組織變革是為了提升組織的競爭力與績效。劉英漢 姜世杰(2013)；黃振誼、陳宏鎧(2013)；黃芳謙(2003)、林建煌(2001)；陳光榮(2000)、王淑慧(1996)；吳秉恩(1996)、張慶勳(1996)、謝安田(1982)指出組織變革係指當組織面臨外在環境的衝擊，或內部結構的改變，由於內、外在環境的改變，不論是否有利或不利於企業組織，企業都必須為了適應環境的變化而對組織加以改革。包括組織精簡、組織重整、系統改變、人員更迭、任務的重新安排等，從而調整組織內部之目標、結構、權力系統及管理方式，以維持本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的之過程。周炳全、孫本初(2012)組織變革係指當組織為使成員行為與以前有所不同，並受到外在環境的衝擊或競爭並配合內在環境的需要，透過資源的輸入、轉化及輸出，而重新調整其內部的因應需求或若干狀況，進而提升「組織文化」、「績效品質」、「成員能力」、「素質」、「認同」及「向心」，以適應環境及競爭的

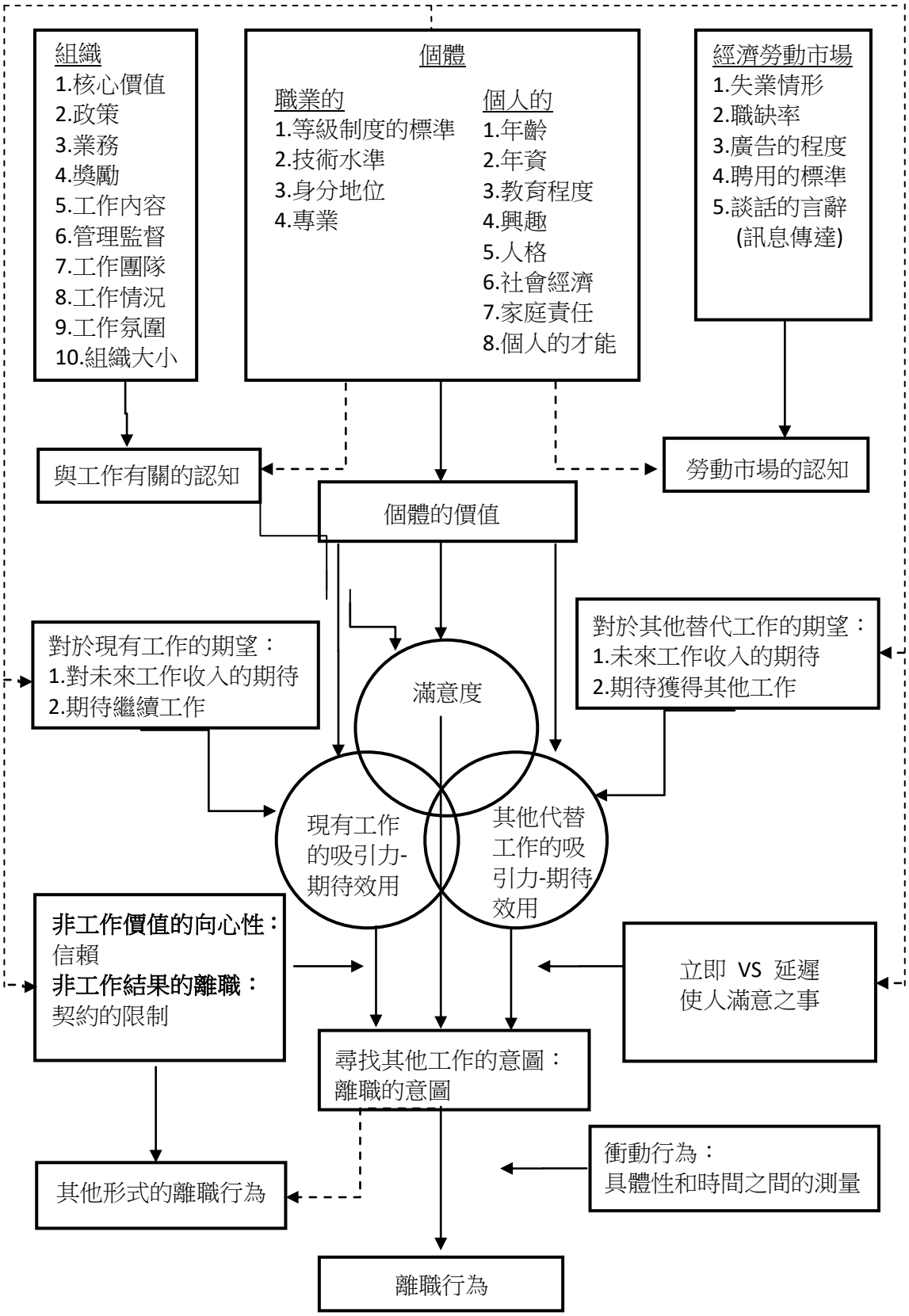

圖 2.2.1、 Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979) 員工離職過程主要變項模式圖

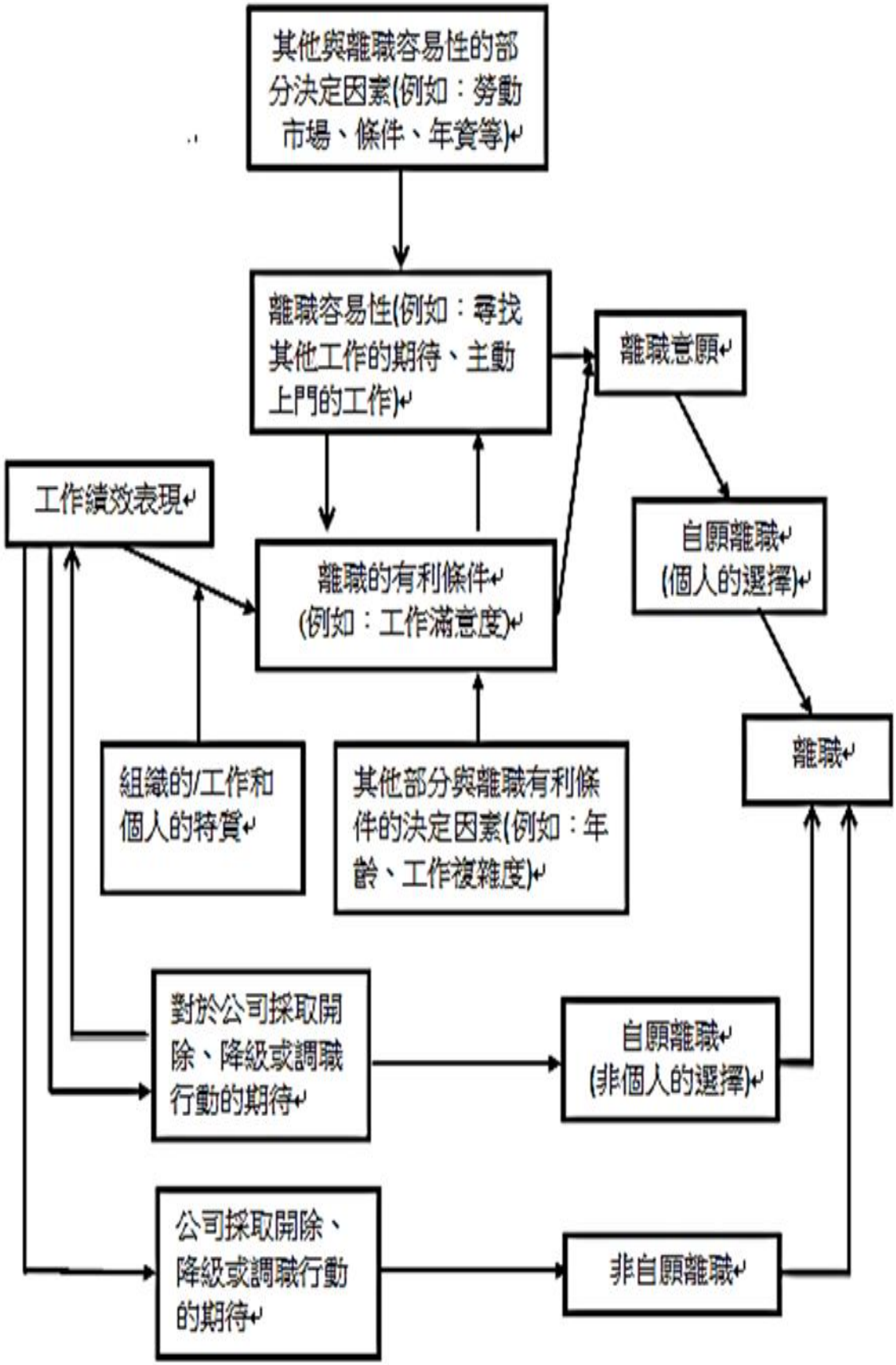

圖 2.2.2、Jackofsky (1984) 工作績效與離職過程整合的離職模式

變化與維持均衡，所做的策略規劃與行動，進而達成組織生存及發展目標與永續經營之目的和過程。戴銘緒(2006)、林榮欽(2004)指出組織變革是組織內部與外在環境關係的調整，組織為因應外在環境的改變而將內部作一調整以維持組織的均衡，而達成組織生存與發展的目的。黃仲銘(2000)指出組織變革是組織為因應未來或遭遇內外部的變遷，所採取各層面的調適措施，其目的在延續或加強組織的競爭力與建立新型態的組織文化。秦夢群(1998)曾將組織變革定義為「一種深思熟慮的、新奇的、特定的改變，其實施將使組織更有效率的達成目標」。而在認知方面，張春興(1989)指出組織變革認知就是指個體對於組織變革作為所感知的心理歷程，洪麗美(2007)認為組織變革認知是指組織成員對於組織變革過程、目的所持的態度與理解程度。許順旺、陳秀玉、張勻絜(2012)係指主管對變革所抱持的看法及其效應認同之程度。劉自強、盧文民、張麗嬌(2012)指出組織成員面臨變革時每一階段的心理歷程，而且認知過程不盡相同；管理者必須瞭解自己所扮演的角色及功能，以協助員工建立正確的認知，降低對變革的抗拒程度。黃振誼、陳宏鎧(2012)組織變革係指當組織面臨外在環境的衝擊，或內部結構的改變，由於內、外在環境的改變，不論是否有利或不利於企業組織，企業都必須為了適應環境的變化而對組織加以改革。為了追求持續生存與永續發展，所做的一種計畫性或非計畫性的改變過程。鄭瀛川、林俊宏、蔡佩珊(2012)個體在經驗組織變革歷程獲得改變的原因來自於變革資源的提供與落實，這些資源並不單是硬體，如外部顧問資源、方法及主管支持與落實等條件。余明助、劉依蓉(2012)組織變革是目前企業因應環境變動下要持續生存的必然趨勢，組織變革會促使員工工作內容的改變，因而形成工作壓力。

第四節 工作績效與分類

陳方元、林宥鈞(2016)一般在組織行為的研究中，組織所關心的莫過於員工的工作績效，工作績效改善或激勵的有效方法始終是各研究者所追求的答案，但是每個人對工作績效的認知或強調的部分均有所不同，員工對於自身能力範圍內的付出，若能在績效的評估考核下得到令人滿意的獎勵，才能達到預期效果。梁欣光、高鋕昇(2016)員工藉由工作上所獲得之自我認定精神報酬及實際獲取實質報酬多寡，來定義高工作績效表現。王明元、林庭茹(2016)個人在工作上的表現即達成組織目標與成果。陳繁興、洪敏哲(2016)工作績效是指一項行動方案達成目標的程度，主要的目的是在衡量組織的整體行政能力，或衡量單位、系統之行政能力，並作為決策者評估一組織或單位之功能的標準和準則。吳立偉、鄭璧彬(2015)績效(performance)是指對於特定目標達成程度的一種衡量。黃盈樺、陳雪貞(2015)績效可作為員工生產力的衡量指標。汪榮才、郭姍彥(2015)工作績效是個人對組織期望與組織所交付之任務，使命必達，所呈現出來的工作成果。Schermerhorn(1989)；Bateman and Organ (1983)；江大樹、潘富潤(2015)；王愛真(2007)；程正方(2007)；黃彩霖(2003)；黃淑錦(2002)工作績效則是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。何清治、呂怡潔(2015)個人的工作績效是組織行為中最重要的研究依據，且可做為衡量對組織的貢獻程度，並以適當的回饋提高工作成效，達成組織目標。；李再長、李培銘(2015)工作績效是員工對於一項行動方案目標達成的程度，或是個人對於工作職務上各項工作目標達成的程度。林永仁、黃陳彬(2015)是指主管或相關人員對工作作有系統的評價。而這種相關名詞如，功績評等、員工考核、人事評等、績效考核等，皆以管理立場來討論工作績效。黃新福、林興濱(2014)工作績效乃是員工根據組織所設定的標準，對其企業團體或組織所賦予之任務或角色，所表現出工作的質或量是否達成目標，來加以評定其效能。陳方元、林宥鈞(2016)每個人對工作績效的認知或強調的部分均有所不同，員工對於自身能力範圍內的付出，若能在績效的評估考核下得到令人滿意的獎勵，才能達到預期效益(Kane，1976)。李弘暉、翁晶晶、陳盈秀(2014)

定義績效是企業或組織內對其員工在過去某一段時間內之工作表現，所做貢獻度之評價，並發掘其未來潛能，以作為相關人事決策之參考依據。劉高廷(2013)；林澄貴(2001)工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，所以，工作績效乃指部屬或群體達成目標的效益項目，如生產力、營收成長率、利率成長率、提昇服務品質、降低成本及客戶滿意度等。卓正欽、葛建培(2013)績效可以說是一個組織、團隊或是個別員工的工作結果與原來所設定目標的比較結果。林耀明(2013)員工有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，亦指部屬或群體達成目標的效益。沈昭吟、劉禮為、詹昆霖(2013)；龔怡如(2009)工作績效可以員工的行為面和任務的結果來評量，也可顯現個人對於工作貢獻之價值，品質或數量，當員工有高生產力時，則組織的經營績效也會跟著提高。劉春初與洪塾優(2012)認為服務業的工作績效以工作貢獻之償值、工作之品質，與工作之數量為衡量依據。黃培文(2004) 認為工作績效乃是員工根據組織所設定的標準，朝著這些標準努力，並且和別人互動，共同達成組織的目標所呈現的成果。胡秀媛、吳瑞珍、鄭青展、張宜甯與朱蘭馨(2012)將工作績效分為效率、效能與品質等三個構面，其效率代表員工對於顧客服務的速度是否迅速等，效能代表顧客交代之事項是否完成等，品質代表員工在服務顧客時表現是否良好。陳奕廷(2012)工作績效為員工於工作時間內，所能達成組織目標所表現之程度。李政謙(2011)認為工作績效不僅是成員完成組織期望之目標、工作表現，也是瞭解員工是否願意為組織付出之重要指標。盧心雨(2011)工作績效是指個人對組織任務妥善完成的行為表現並達成任務所要求的期望與規定。林家彣(2011)將工作績效歸納為是指個人為一組織成員，完成企業組織所期望、規定的角色需求時，所表現的能力與行為，以達成工作要求，並符合組織環境的條件。林欽榮(2010)績效評估主要在強調實際工作的績效表現，不外乎是在提醒組織管理階層對績效考核的重視，並可當作改進員工工作績效的根據。Brouther(2002) 個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反映出員工工作任務實現的程度，亦是員工實現工作需求的程度。Byars & Rue(1994) 員工工作實現的程度用以衡量員工目前工作的表現。Borman and Motowidlo(1993)工作績效係所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以衡量。Campbell(1990)員工在工作中所從事的行為，必須對於組織目標有所貢獻，並將工作績效區分為效率、生產力以及效用。French & Seward(1983)；Reddin(1970)工作者對其職務上各項工作內容及目標所達成的程度。Motowidlo & van Scotter (1994) 將「工作績效」區分為任務績效及脈絡績效；任務績效為工作者在份內工作範圍以內的活動所表現之熟練度；脈絡績效為工作者於其任務活動以外，對組織效能有貢獻的其 他活動所表現的熟練度，包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作及幫助別人、以及在非 正式場合贊同、支持與防衛組織目標的熱誠(潘月秋、黃培文與李金泉等人，2012；簡博浩與韓志翔，2008))。方崇雄、張肅婷與陳冠利(2009)將工作績效定義為個人績效，亦即個人對組織表現之任務達成質與量的績效。梁榮輝、蘇聖珠與廖泰宏(2008)對工作績效的定義，係指志願役士兵以其個人工作能力、熱波及創新求變工作態度，為單位努力付出，達成工作目標，所呈現的行為與效能程度之自我評量。胡秀媛、吳瑞珍、鄭青展、張宜甯與朱蘭馨(2012)研究將工作績效分為效率、效能與品質等三個構面。此構面運用在護理人員評估工作績效當中，其效率代表員工對於顧客服務的速度是否迅速等，效能代表顧客交代之事項是否完成等，品質代表員工在服務顧客時表現是否良好。

劉春初與洪塾優(2012)提出之工作績效的構面，將員工的工作績效衡量指標區分為「效率」、「效能」以及「品質」三構面。(1)、效率：工作產出效率、在限期內工作任務達成的程度。(2)、效能：工作目標達成率、提案與創新表現。(3)、品質：工作品質、滿意度及抱怨率(顧客、上司及同事間)。繆敏志、張火燦與江宜芹(2012)將工作績效分

為角色內工作績效，此為過去較狹隘定義之工作績效，此類績效的要求與標準記錄於工作說明書中，為員工擔任該職位時所應執行的基本工作活動要求。另一類則為角色外工作績效，指的是主動協助同事、支持組織政策、有職務上額外貢獻等主動行為，這些行為並未記錄於工作說明書中，且不屬於正式職務角色要求，但此類行為是能促進公司效能的。梁榮輝、蘇聖珠與廖泰宏(2008)將工作績效區分為工作能力、工作熱誠及工作創新等三構函。Borman and Motowidlo (1993) 脈絡績效則是支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為。Verbeke et al.(2004)；Katz and Kahn (1978)提出角色行為理論，將工作績效分為角色內行為與角色外行為兩種績效。角色內行為績效是指正式體制內所規範的活動及有助達成組織目標的行為之熟練度。角色外行為是指員工主動執行超越工作角色的要求，並對組織目標有貢獻的行為。邱彥婷(2004)；Campbell(1990)員工在工作中所從事的行為必預對於組織目標更所貢獻，並將工作績效區分為效率、生產力，以及效用。效率可用來評估員工之工作表現的結果；生產力通常用來計算達到一定程度的效率的成本，成本愈小代表生產力愈高；效用則代表效率及生產力的價值。

第五節 組織變革認知和工作績效與離職意願的實證研究

陳靜蘭(2014) 研究指出年齡會正向影響留任意願，會負向影響離職意願。陳怡蓁 (2014) 工作績效對離職傾向有顯著的負向影響。張雅萍(2014)研究發現影響「變革政策目標認知」會因個人屬性變項包含年齡、學歷、身分別、服務年資、在南部聯合服務中心服務年資；影響之「變革效益認知」、「組織變革認知整體」會因個人屬性變項包含年齡、身分別、服務年資而有差異。劉自強、盧文民、張麗嬌(2012)研究指出組織變革認知中之「變革效益認知」及「個人權益認知」兩要素，與離職傾向呈現顯著負相關，並指出影響離職意願會因人口特質(性別、年齡和職務)而有差異。陳惠芳等人(2012)老人福利機構主管的離職意願不會因平均收容率有差異。秦克堅、劉莉玲(2012)文中指出表示對組織成員的心理反應而言，組織實施變革將激發其內心的衝突，員工認為改變使他們感到焦慮和不確定，特別是關於改變他們的工作、生涯發展、同儕間關係等影響，所以在組織變革過程中將會帶給員工不確定性、焦慮不安等壓力。組織變革被視為工作與生活中最主要的壓力源，組織變革本身即可被視為壓力事件。當壓力形成後，員工可能因為變革後的工作技能或職位可能造成改變，進而對未來產生不確定性。王建中與謝承堯(2011)；陳美玲(2008)；江鈺涵(2007) 研究結果皆顯示組織變革認知與離職意願呈負相關。劉莉玲(2009)研究結果指出組織變革的不確定感會對離職傾向呈現正向影響。劉諺義、劉波兒與蘇淑芬(2011)指出影響留任意願之因素，除了工作特性外，也應考量機構、管理者之特性及個人的個別需求；影響留任意願與個人因素(包含了婚姻狀況、家庭及女性的角色產生出的兩難而影響留任意願)、工作特性與機構特性有關。Ferreira and Armagan（2011）研究認為員工對組織變革，如與預期心理產生落差，則會偏向離職。方崇雄、張肅婷、陳冠利(2009)研究指出效率和工作品質績效會因年齡(大>小)、教育程度(高>小)有顯著差異。洪福彬、吳錦碧、陳君達(2009)「工作績效」與離職傾向為負相關。Zimmerman & Darnold（2009）認為員工績效與員工離職意願呈現負向關係，當員工績效越高，其離職意願越低。林曉吟(2008)，Abelson & Baysinger (1984)研究發現影響變革過程溝通主要個人屬性變項包含年資、目前公司年資而有差異。呂家美、林佩芬與曹瓊文(2008)研究指出人力資源管理措施可提升工作績效與降低離職傾向；李美珍、林筱增與李昭憲(2010)「工作績效」與離職傾向為負相關。李弘毅 (2007)組織變革變革認知之變革效益認知方面與離職傾向呈負相關。趙福霖、謝介仁與何嘉惠(2007)組織變革認知愈高，則員工的工作績效也愈高。李弘毅(2007)研究發現變革效益認知、競爭危機認知、個人權益認知會因個人屬性變項包含年齡、教育程度、職位、部門而有差

異。潘月秋(2012)護理人員(主管和員工)任務性和脈絡性績效會因教育程度(高<低)有顯著差異與本研究結果不一致。許順旺、陳秀玉、張勻絜(2012)組織變革認知對工作績效及其子構面內部流程及學習與成長呈顯著正相關。黃明德與李元墩(2006)以個人特質與工作績效之差異分析，發現工作績效(工作成果、工作品質)會因不同的個人特質(婚姻狀況、年齡、不同職務類別、工作年資)而有顯著的差異。余明助(2006)組織變革認知會透過組織溝通和員工信任的中介作用，正向顯著影響員工的工作態度。黃明德與李元墩(2006)組織變革認知和工作績效有正向顯著的影響；顯示「離職傾向」與「工作績效」兩者呈現高度的正相關。鄧文宏(2005)；鄭月瑛(2005)；陳燕華(2005)；李順能(2005)；李念橋(2005)研究結果顯示員工對組織變革的認知與工作績效有顯著的正相關。林雅倫(2005)指出工作績效方面，壽險業員工對於自己的工作績效越好，則離職傾向低，工作績效與離職間呈現顯著的負相關。褚麗絹、陳燕華與鄰居宏(2005)組織變革認知(疑慮型和適應型)對工作績效其子構面工作效率及尊重與和諧與創新愈熱忱呈顯著正相關。Donald(1991)；Jackofsky(1984)； March & Simon(1958)認為工作績效與員工離職傾向為正相關，意即當員工工作績效表現越優異，其留在組織內的意願越低。Nyberg(2010)；Zimmerman & Darnold(2007)；Williams & Livingstone (1994)；Bycio，Hackett & Alvares(1990)；McEvoy & Cascio (1987)當員工工作績效表現越好，則留任的意願會越高，認為工作績效越高離職傾向間越低。Lambert，Hogan & Barton(2001)提出績效表現與離職傾向為正相關並認為績效表現較優異的員工會因為能力較佳，能得到較多組織外部不同的工作機會，因而傾向離職。Zenger(1992)高績效表現員工的離職傾向較低，所以績效與離職傾向呈現負相關。Mobley(1982)認為一般離職的因素有經濟狀況(如：可尋找其他工作的可行性)、組織變項(如組織的大小、工作設計等)、以及個人變項，而個人變項又可區分為外部因素(如家庭因素、家庭責任)、個人與工作有關的變項(如價值、能力及個人對外部經濟狀況的認知與考量等)。Mobley，Griffeth，Hand，Meglino(1979)發現個人因素(年齡、年資、教育程度等)與組織因素 (政策、工作團隊、組織大小等)會影響與工作有關的認知及對現有工作的期望，進而影響對現有工作的吸引力期待效用，視為離職意願為離職行為之前因。O'Hara et al (1991)；Johnston et al.(1988)；Martin et al.(1981)研究發現工作績效對實際之離職行為有直接影響，低績效的員工其離職傾向較高，所以績效與離職傾向呈負相關。Nyberg(2008)；Jackofsky(1984)；Mcevoy & Cascio, (1987)；March & Simon(1958)以工作機會為例，提出績效表現與離職傾向為正相關並認為績效表現較優異的員工會因為能力較佳，能得到較多組織外部不同的工作機會，因而傾向離職。

第三章 研究方法

本研究主要依據第二章文獻探討的結果，與研究動機及目的建立本研究架構，進而擬定研究假設；經由研究設計說明相關研究變項之操作性定義，再針對本研究所採取的研究方法加以說明。主要內容包括第一節研究架構、第二節研究假設、第三節研究對象及資料收集方法、第四節研究工具、第五節資料處理與分析。

第一節 研究架構

本研究整合 Mobley, Griffeth, Hand, Meglino(1979)和 Jackofsky(1984)的離職意願模式，再結合文獻探討發展內容為下列研究架構(如圖 3.1.1 所示)。

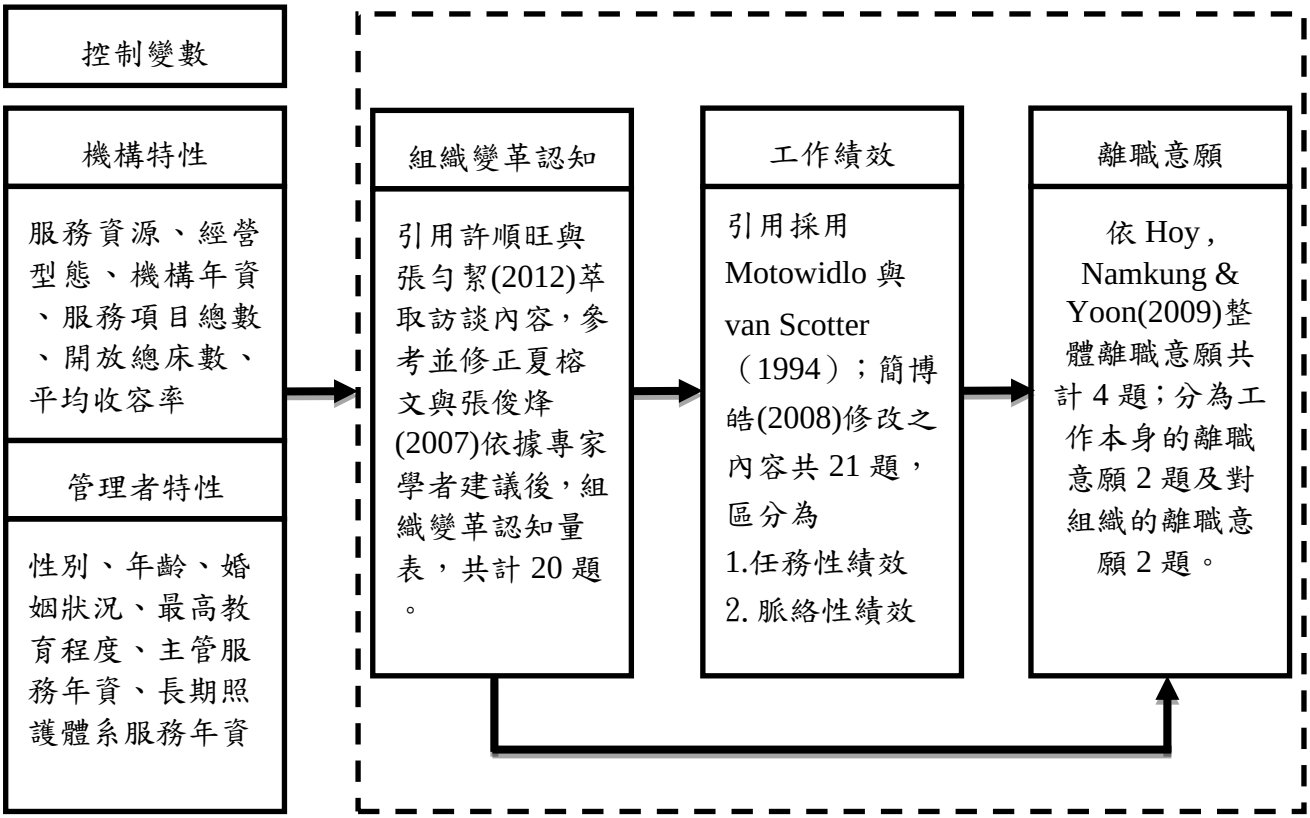

圖 3.1.1 研究架構

第二節 研究假設

本研究以長期照護機構主管為研究對象，根據研究目的、相關研究實證及研究架構，提出本研究待驗證的假設如下：

H1：組織變革認知、工作績效、離職意願會因管理者特性(年齡、教育程度、婚姻狀況、性別、服務年資、職務)和機構特性(機構年資)而有差異。

H2：組織變革認知會正向影響工作績效。

H3：組織變革認知會負向影響離職意願。

H4：工作績效會負向影響離職意願。

H5：工作績效會正向影響離職意願。

第三節 研究對象及資料收集方法

本研究下載行政院衛生福利部社會及家庭署 104 年度上半年全國老人福利機構名冊和一般護理之家 508 家、精神型護理之家 34 家，全國合計 1,059 家，再篩選出南部地區(嘉義縣市、台南市、高雄市、屏東縣市、澎湖縣)共 555 家為研究母群體。於民國 105 年 8 月至 105 年 10 月期間郵寄給 555 家機構的主管(院長、執行長、業務負責人、主任)填寫。經由催收 2 次，回收樣本共 225 筆，再扣除非主管填寫有 42 筆，研究樣本為 213 筆，問卷回收率 38.37%。

第四節 研究工具

一、研究工具量表

以結構性問卷為測量工具，經由實務及學者專家效度測試修改後計算內容效度指標

(the Index of Content Validity；CVI)皆達 0.9 以上。本研究問卷衡量方式，分成三部份：

第一部份為組織變革認知引用許順旺與張勻絜(2012)萃取訪談內容，參考並修正夏榕文與張俊烽(2007)之組織變革認知量表共計 19 題，以 Likert 氏五分量表從非常同意、同意、普通同意、不同意、非常不同意來評值，Cronbach’s 信度為 0.877。第二部份工作績效分為任務性績效及脈絡性績效，共計 19 題，採用 Motowidlo 與 van Scotter（1994）；簡博皓(2008)之內容問卷量表，以 Likert 氏量表從非常同意、同意、普通同意、不同意、非常不同意來評值，Cronbach’s 信度為 0.963。第三部份離職意願採用 Hoy , Namkung, Yoon(2009)的 4 題施測內容，以 Likert 式五分量表，從非常同意、同意、普通同意、不同意、非常不同意來評值，Cronbach’s 信度為 0.858。

二、操作型定義

綜合前章文獻探討對各變項之闡述，本研究以人口統計變項為控制變項、組織變革認知的同意程度、任務性績效表現、脈絡性績效表現為自變項，整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願之同意程度為依變項，各變項之操作性定義說明如下：

(一) 人口統計變項之操作性定義(如表 3.4.1 所示)

關於人口統計變項操作性定義，分為機構特性(來自機構名冊內容)：(服務資源、經營型態、機構年資、服務項目總數、開放總床數、平均收容率，及管理者特性：(性別、年齡、婚姻狀況、最高教育程度、主管服務年資、長期照護體系服務年資)。

(二) 組織變革認知的同意程度之操作性定義 (如表 3.4.2 所示)

組織變革認知引用許順旺與張勻絜(2012)萃取訪談內容，參考並修正夏榕文與張俊烽(2007)，並配合長期照護機構現況加以修正，經實務、學者專家與指導老師逐題修正，將語意不清或題意重疊的題項逐一修正，修正後的問卷內容組織變革認知量表合計共 20 題，其中第 4、6、7、8、16、17、18、20 題為反向題共 8 題(如表 3.4.2 所示)，本研究將組織變革認知定義為「組織因應環境變化，針對組織內的某些部份所作的大幅修正或調整，包括組織結構的變遷、工作流程的改變、管理幅度的調整、工作人員的更新以及組織設計的變化等之看法及其認同程度」、員工權益變革認知定義為「面臨組織變革過程中，組織成員對於自身的權益之看法及其認同程度」、危機感變革認知定義為「面臨組織變革過程，組織成員對於變革原因、過程及結果，對未來的不確定感知之看法及其認同程度」、員工溝通變革認知定義為「面臨組織變革過程中，組織與組織成員溝通互動程度之看法及其認同程度」、員工規劃變革認知定義為「面臨組織變革過程中，對於組織變革規劃之看法及其同意程度」。

(三) 工作績效的同意程度之操作性定義(如表 3.4.3 所示)

工作績效分為任務性績效表現及脈絡性績效表現，採用 Motowidlo 與 van Scotter（1994）；簡博皓(2008)之內容問卷量表，經實務、學者專家與指導老師逐題修正，將語意不清或題意重疊的題項逐一修正，修正後的問卷內容工作績效量表合計共 21 題，分別為任務性績效表現 6 題，脈絡性績效表現 15 題，其中任務性績效表現第 6 題為反向題(如表 3.4.3 所示)，本研究將任務性績效表現定義為「工作者在份內工作範圍以內的活動所表現之熟練度，嫻熟相關技能完成任務」、脈絡性績效表現定義為「工作者於其任務活動以外，對組織效能有貢獻的其他活動所表現的嫻熟度，支援組織、社會及心理脈絡，間接幫助任務的完成。包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作及幫助別人、以及在非正式場合贊同、支持與防衛組織目標的熱忱」。

(四) 離職意願的同意程度之操作性定義(如表 3.4.4 所示)

離職意願採用 Hoy , Namkung, Yoon(2009)的 4 題施測內容，本研究離職意願定義為「個人想要離開目前這工作與組織的傾向強度」。量表內容分為對工作本身的離職意願 2 題及對組織的離職意願 2 題，以及整體離職意願 4 題(如表 3.4.4 所示)，題項無反向題。

表 3.4.1 人口統計變項操作性定義

變項名稱	操作型定義
機構特性	
1.服務資源型態	1=老人福利機構；2=護理機構(一般護理之家與精神型護理之家)。
2.經營型態	1=公營(含公立(公立、公立護理機構、公辦民營、公立醫療機構附設與公辦民營(公設民營))；2=私營(含私立(護理機構個人設置)與私立醫療機構附設；3=法人(財團法人(財團法人私立、財團法人護理機構)、財團法人醫療機構附設、社團法人醫療機構附設與私立的其他法人附設)。
3.機構年資	依名冊中之機構設立日期，計算至 105 年 10 月 31 日底，再切割為 1=4 年以下(含 4 年)，2=4.01 到 10 年，3=10.01 年以上。
4.服務項目總數	依機構所提供的服務內容，計算(養護型、長期照護、一般護理之家、精神型護理之家等)加總後，分為 1=單項，2=2 項以上。
5.開放總床數	依機構所提供開放床數，計算(一般護理之家(一般床)開放數、日間照護總開放床數、精神型護理之家總開放床數等)加總後，分為 1=49 床以下，2=50 到 100 床，3=101 床以上。
6.平均收容率	將填答於問卷的平均收容率進行合併為 1=60%以下，2=60.01%~80%，3=80.01%~90.00%，4=90.01%以上。
管理者特性	
1.性別	0=男，1=女。
2.年齡	將填答於問卷的出生年月，計算至 105 年 10 月 31 日底，換算實際年齡，再切割為：1=35 歲以下，2=35.01 到 45 歲，3=45.01 到 55 歲，4=55.01 歲以上。
3.婚姻狀況	0=未婚，1=已婚
4.最高教育程度	1=大專，2=大學(含肄業)，3=研究所以上(含肄業)，4=其他(高中、高職)。
5.主管服務年資	將填答於問卷的擔任主管服務之年月，計算至 105 年 10 月 31 日底，再切割為 1=3 年以下，2=3.01 到 7 年，3=7.01 到 15 年，4=15.01 年以上。
6.長期照護體系服務年資	將填答於問卷的長期照護體系服務年月，計算至 105 年 10 月 31 日底，再切割為 1=5 年以下，2=5.01 到 10 年，3=10.01 到 15 年，4=15 年以上。

表 3.4.2 組織變革認知的同意程度之操作性定義

構面	文獻引用	題項	量尺
組織變革認知的同意程度	引用許順旺與張勻絜(2012)萃取訪談內容，參考並修正夏榕文與張俊烽(2007)之組織變革認知量表，共計 20 題。	1.本機構能讓我參與組織變革方案有關的決策。	採用 Likert 五分量表測量 1=非常不同意 2=不同意 3=普通同意 4=同意 5=非常同意
		2.我會主動的取得組織變革方案有關員工權益措施的訊息。	
		3.本機構對組織變革過程中，重視員工權益的確保。	
		4.我認為本機構實施的組織變革方案，各層級管理者會抱持著交差了事的心態。(R)	
		5.我覺得實施組織變革，可以提高機構經營效率。	
		6.我覺得本機構的組織變革，使我對目前的工作產生不安全感。(R)	
		7.我覺得本機構的組織變革方案實施後，員工的薪資福利會受到影響。(R)	
		8.我擔心組織變革後，會導致人員精簡。(R)	
		9.本機構在組織變革方案實施過程中，主管與部屬會有良好的面對面溝通。	
		10.我覺得本機構實施的組織變革方案，大部分的員工都願意配合。	
		11.本機構在組織變革方案實施過程中，機構會與員工討論並徵詢員工的看法。	
		12.我可以容易的獲得組織變革有關員工權益措施的訊息。	
		13.我認為本機構實施的組織變革方案，事前有周延的作業規劃。	
		14.我認為本機構實施的組織變革方案，對機構各單位會作適當的人力及資源配置。	
		15.我認為本機構組織變革後，可以提升市場的競爭力。	
		16.我覺得本機構的組織變革方案在實施過程中，會讓單位員工感到不安。(R)	
		17.本機構執行組織變革方案後，我會擔心目前的工作職位會有所變動。(R)	
		18.我擔心組織變革後，會導致工作量增加。(R)	
		19.我覺得本機構組織變革方案的決策，機構和員工間具有良好的溝通協調。	
		20.本機構的組織變革方案實施過程中，機構內會流傳各種小道消息(有利或不利)。(R)	

表 3.4.3 工作績效的同意程度之操作性定義

構面	概念	文獻引用	題數	題項	量尺
工作績效	任務性績效表現	引用採用 Motowidlo 與 van Scotter（1994）；簡博皓(2008)修改之內容共 21 題，區分為 1.任務性績效 2.脈絡性績效	6	1.我會在所有工作中展現能力，利用精熟度處理任務。	採用 Likert 五分量表測量 1=非常不同意 2=不同意 3=普通同意 4=同意 5=非常同意
				2.我會規畫及組織去達成工作目標，並符合時程。	
				3.我會完成工作所有的要求。	
				4.我會符合現行工作績效標準。	
				5.我能完成機構規定的職責。	
				6.我會忽略該工作所應該做到的部份。(R)	
	脈絡性績效表現		15	1.我會在工作中加倍努力，堅持到底來完成工作。	
				2.我會經常主動挺身解決工作上的問題。	
				3.我能主動的接下挑戰性的工作。	
				4.我會自願去承擔且不推諉、計較承擔額外工作。	
				5.我會熱心的處理困難的工作指派。	
				6.我會以機構利益為出發點來思考事情。	
				7.我能夠主動提出機構有建設性的建議。	
				8.我在工作中能遵守紀律，符合機構規定。	
				9.我因突發業務所造成的不便，能欣然接受。	
				10.我對機構忠誠且捍衛機構目標及形象。	
				11.我在團隊經常與其他同仁保持合作。	
				12.我能經常肩負起團隊中額外責任，以利團隊績效。	
				13.能夠主動地熱心協助同仁完成任務。	
				14.我能在團隊中主動分享自己工作成果及經驗。	
				15.當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。	

表 3.4.4 離職意願的同意程度之操作性定義

構面	概念	文獻引用	題數	題項	量尺
整體離職意願	對工作本身的離職意願	Hoy,Namkung & Yoon(2009)共計 4 題	2	1.有時我覺得在我目前的工作場所被迫放棄我現在的工作。	採用 Likert 五分量表測量 1=非常不同意 2=不同意 3=普通同意 4=同意 5=非常同意
				2.我將在一年或一年內放棄我現在組織的工作。	
	對組織的離職意願		2	3.我目前嚴謹的考慮離開我目前的工作到另一家機構。	
				4.假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構	

三、工具信效度檢定

(一)專家效度分析

本研究使用內容效度(Content Validity)作為測量效度的工具，它是一種定性的效度，以界定一種觀念的範圍並分析判斷測量是否真能代表此範圍(陳順宇，1998)。問卷初步完稿之量表邀請國內三位專家(包括一位醫管學術界專家、一位社會工作學系系主任以及一名實務界資深執行長)，針對問卷文字清晰度、重要性及適當性作為審定，以修改或刪除不適當之題項後再以內容效度指標(the Index of Content Validity；CVI)的計分方式檢定，逐題計算專家評分 3 分以上之人數除以參與專家效度的人數(三位)之百分比，即為每一題項的 CVI；並將每一題項的 CVI 相加除以總題數即為構面的 CVI (Waltz & Bausell,1981)。整體內容效度(S-CVI)最好大於 0.8 以上(Davis,1992；Grant & Davis,1997)。

本研究問卷內容包含組織變革認知原始問卷為 18 題，經專家學者建議修改，修改第 1 至 18 題的文字清晰度，並建議把「我會主動且容易的取得組織變革有關員工權益措施的訊息」之題項可分為兩個題項為「我會主動的取得組織變革有關員工權益措施的訊息」與「我會容易的取得組織變革有關員工權益措施的訊息」。以及把「我擔心組織變革後，會導致人員精簡、工作量增加」可分為兩個題項為「我擔心組織變革後，會導致人員精簡」與「我擔心組織變革後，會導致工作量增加」，因此，組織變革認知問卷題項為 20 題；工作績效原始問卷為 21 題，經專家學者建議對於問卷內容文字清晰度做修改，無刪除題項，所以工作績效問卷題項為 21 題。；離職意願初始問卷為 4 題，經學者專家建議對於問卷內容文字清晰度做修改，無刪除題項，所以離職意願問卷題項為 4 題。整體問卷題項經專家學者建議修改後共為 45 題。

(二)信度分析

信度是指測量工具的可靠性或穩定性，係指是同一群受測者在測驗同一份問卷多次的分數之一致性，因此，信度係指測量的一致性程度(陳順宇，1998)。量表或問卷 Cronbach's α 係數最好於 0.8 以上，於 0.7 至 0.8 之間為可接受之範圍(吳明隆與涂金堂，2005)。Bryman & Cramer(1997)認為項目刪除時的 Cronbach's α 值(Cronbach’s Alpha if Item Deleted)的數值於編制量表或問卷時，常作為測量分數信度之一的數據，在社會科學的研究領域或其相關期刊中，項目刪除時的 Cronbach's α 值使用率甚高，如果內在信度係數值在 0.80 以上，則表示該量表有高度的信度。而陳景堂(2006)認為問卷整體信度係數的 Cronbach's α 值應介於 0.50～0.70 為可信；0.7～0.90 為很可信的；0.90～1.00 極為可信。而在 20 題的組織變革認知同意程度之標準化的 Cronbach's α 為 0.893，後因素分析發現因素四萃取一題項「7.我覺得本機構的組織變革方案實施後，員工的薪資福利不受到影響」。根據數多學者研究的實際經驗，一個層面的題項最少應在三題項以上，否則因題項太少而無法測出所代表層面的特質，其內容效度會不夠嚴謹(吳明隆，2005)，故亦刪題。刪題「7.我覺得本機構的組織變革方案實施後，員工的薪資福利不受到影響」，採 19 題的組織變革認知同意程度之標準化的 Cronbach's α 為 0.889(如表 3.4.5 所示)、員工溝通與規劃變革認知共 8 題標準化的 Cronbach's α 為 0.905(如表 3.4.5 所示)、危機感變革認知共 7 題標準化的 Cronbach's α 為 0.815(如表 3.4.5 所示)、員工權益變革認知共 4 題標準化的 Cronbach's α 為 0.823(如表 3.4.5 所示)；在 21 題的工作績效同意程度之標準化的 Cronbach's α 為 0.956，後因素分析刪題任務性績效之「6.我會忽略該工作所應該做到的部份」、脈絡性績效之「3.我能主動的接下挑戰性的工作」，採 19 題的工作績效同意程度之標準化的 Cronbach's α 為 0.964(如表 3.4.5 所示)、任務性績效表現共 5 題標準化的 Cronbach's α 為 0.933(如表 3.4.5 所示)、脈絡性績效表現共 14 題標準化的 Cronbach's α 為 0.953(如表 3.4.5 所示)；在 4 題的離職意願同意程度之標準化的 Cronbach's α 為 0.862(如表 3.4.5 所示)、

對工作本身的離職意願共 2 題標準化的 Cronbach's α為 0.718(如表 3.4.5 所示)、對組織的離職意願共 2 題標準化的 Cronbach's α為 0.808(如表 3.4.5 所示)。各構面之 Cronbach's α值皆在 0.7 以上證明本研究量表各題項間內部一致性良好。

表 3.4.5 組織變革認知、工作績效、離職意願信度彙整表

構面	題數	Cronbach's Alpha 值	以標準化項目為準的 Cronbach's Alpha 值
整體組織變革認知	19	.877	.889
員工溝通與規劃變革認知	8	.904	.905
危機感變革認知	7	.814	.815
員工權益變革認知	4	.823	.823
整體工作績效	19	.963	.964
任務性績效表現	5	.932	.933
脈絡性績效表現	14	.952	.953
整體離職意願	4	.858	.862
對工作本身的離職意願	2	.715	.718
對組織的離職意願	2	.803	.808

第五節 資料處理與分析

問卷回收後，先審查資料有無遺漏，不完整的資料即設為遺漏值。再將問卷編碼、轉錄、以 Excel 建檔，採用 SPSS for Windows 12.0 版除錯，進行資料分析，所採用的分析方法如下：

一、 描述性分析(Descriptive Statistic Analysis)：

本研究將機構特性(服務資源、經營型態、機構年資、服務項目總數、開放總床數、平均收容率)與管理者特性(性別、年齡、婚姻狀況、最高教育程度、主管服務年資、長期照護體系服務年資)、組織變革認知的同意程度、任務性績效表現、脈絡性任務績效、整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願之同意度，分別依變項特質以個數、百分比、平均值、最大值、最小值、標準差等作各變數的次數分配及百分比分析，以了解個別變項之分佈情形，對各變項做基本的描述。

二、 適合度檢定：

本研究將機構特性(服務資源、經營型態、機構年資、服務項目總數、開放總床數、平均收容率)回收樣本與母群體在基本資料分布是否相似的。

三、 因素分析(Factor Analysis)：

因素分析是具簡化資料變項的功能，採少數幾個因素解釋一群相互之間有關係存在的變數，乃依據變項間彼此的相關，找出變項間潛在的關係結構，而變項間簡單的結構關係稱為成分(components)或因素(factors)，再依研究需要予以因素命名。將各量表中不適合的衡量題項先進行刪除，採用主軸法之主成份分析(Principal Component Analysis)模式，並運用直交轉軸法(Orthogonal Rotation)之變異數最大法(Varimax)並依因素負荷排序提取因素，保留特徵值大於 0.4 的共同因素。本研究將分類組織變革認知、任務性績效表

現、脈絡性績效表現、整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願之構面。

四、 推論性統計：

1. **獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析(ANOVA)檢定：**

運用獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析，做機構特性與管理者特性與組織變革認知的同意程度(員工溝通與規劃變革認知、危機感變革認知、員工權益變革認知)；任務性績效表現、脈絡性績效表現之同意程度；整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願之同意程度之平均值檢定其差異性，單因子變異數分析得到顯著差異時，將以 Scheffe's 法進行事後檢定。

2. **皮爾森相關分析(Pearson Correlation Coefficient)：**

本研究運用皮爾森相關分析，將組織變革認知同意程度(員工溝通與規劃變革認知、危機感變革認知、員工權益變革認知)；工作績效之同意程度(任務性績效表現、脈絡性任務績效)及離職意願之同意程度(整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願)，做各變項相關分析，將其分成相互獨立之因素構面，主要採用 Person 積差相關分析變項間之相關程度。

3. **多元迴歸分析（multiple regreeion analysis）：**

以離職意願為反應變數，先以逐步複迴歸篩選對離職意願有顯著的變項作為自變數，再以巢式負迴歸分析在建構控制機構與管理者特性下、組織變革認知、工作績效對離職意願之影響模式。

第四章 結果與討論

本章根據回收之有效樣本資料，利用 SPSS 之統計方法處理樣本資料並進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，並針對各項統計結果結合實務經驗，加以解釋與討論。

第一節 因素分析

本研究將組織變革認知、任務性績效表現、脈絡性績效表現、整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願進行因素分析。當「取樣適切性量數」(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy；簡稱 KMO) 值越大及 Bartlett 檢定 P 值越小時，表示變項間之相關越高越適合進行因素分析(邱皓政，2011)。當 KMO 值愈大時表示變項間之相關愈高愈適合進行因素分析，其判斷準則為若 KMO 值為 0.8 以上則為良好或極佳，0.7~0.8 則為中度適合，0.6~0.7 為普通適合，0.5~0.6 為不適合，而 0.5 以下非常不適合的依據。因素負荷量應達到 0.35 以上，並以社會科學的研究來說，解說總變異量應達到 60%以上為宜(吳明隆，2005)。

一、組織變革認知因素分析

本研究結果顯示組織變革認知 KMO 值為 0.870，且 Bartlett 檢定 P<0.001 皆達顯著性(如表 4.1.1)，因此評估本研究適合進行因素分析，採主軸法之主成份分析 (Principal Component Analysis) 模式，並運用直交轉軸法 (Orthogonal Rotation) 之變異數最大法 (Varimax) ，以進行因素轉軸，保留特徵值大於 0.4 的共同因素，分析組織變革認知。本研究量表之累積解釋變異量為 58.518%，各因素命名及涵蓋題項、因素負荷量及累積解釋變異量以進行因素轉軸(如表 4.1.2)。

表 4.1.1 組織變革認知分析 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.870
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2013.591
	自由度	171
	顯著性P值	.000

表 4.1.2 管理者的組織變革認知之因素分析

衡量題項	因素一	因素二	因素三	標準化 Cronbach's Alpha 值
一、員工溝通與規劃變革認知				**0.905**
19. 我覺得本機構組織變革方案的決策，機構和員工間具有良好的溝通協調。119	**.805**	.070	.166	
11. 本機構在組織變革方案實施過程中，機構會與員工討論並徵詢員工的看法。111	**.790**	.114	.237	
13. 我認為本機構實施的組織變革方案，事前有周延的作業規劃。113	**.754**	.074	.214	
14. 我認為本機構實施的組織變革方案，對機構各單位會作適當的人力及資源配置。114	**.749**	.129	.297	
10. 我覺得本機構實施的組織變革方案，大部份的員工都願意配合。110	**.731**	.054	.096	
9. 本機構在組織變革方案實施過程中,主管與部屬會有良好的面對面溝通。109	**.730**	.103	.360	
12. 我可以容易的獲得組織變革有關員工權益措施的訊息。112	**.720**	.125	.265	
15. 我認為本機構組織變革後，可以提升市場的競爭力。115	**.475**	.126	.441	
二、危機感變革認知				**0.815**
6. 我覺得本機構的組織變革,不會使我對目前的工作產生不安全感。106	.097	**.767**	.151	
18. 我不會擔心組織變革後，會導致工作量增加。118	.133	**.726**	.027	
17. 本機構執行組織變革方案後，我不會擔心目前工作職位會有所變動。117	-.179	**.717**	.293	
16. 我覺得本機構的組織變革方案在實施過程中，不會讓單位員工感到不安。116	.273	**.680**	-.205	
8. 我不會擔心組織變革後，會導致人員精簡。108	.003	**.658**	.218	
4. 我認為本機構實施的組織變革方案,各層級管理者不會抱持著交差了事的心態。104	.036	**.615**	.064	
20. 本機構的組織變革方案實施過程中，機構內不會流傳各種小道消息(有利或不利)。120	.261	**.592**	-.134	
三、員工權益變革認知				**0.823**
2. 我會主動的取得組織變革有關員工權益措施的訊息。102	.336	.014	**.779**	
1. 本機構能讓我參與和組織變革方案有關的決策。101	.259	.048	**.775**	
3. 本機構對組織變革過程中，重視員工權益的確保。103	.356	.082	**.691**	
5. 我覺得實施組織變革，可以提高機構經營效率。105	.238	.135	**.667**	
特徵值	**4.778**	**3.368**	**2.972**	
解釋變異量(%)	**25.147**	**17.727**	**15.644**	
累積解釋變異量(%)	**25.147**	**.84274**	**58.518**	

二、工作績效因素分析

本研究結果顯示工作績效 KMO 值為 0.948，且 Bartlett 檢定 P<0.001 皆達顯著性(如表 4.1.3)，因此評估本研究適合進行因素分析，採主軸法之主成份分析 (Principal Component Analysis) 模式，並運用直交轉軸法 (Orthogonal Rotation) 之變異數最大法 (Varimax) ，以進行因素轉軸，保留特徵值大於 0.7 的共同因素，量表之累積解釋變異量為 73.025%。各因素命名及涵蓋題項、因素負荷量及累積解釋變異量以進行因素轉軸(如表 4.1.4)。

表 4.1.3 工作績效分析 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.948
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	3489.649
	自由度	171
	顯著性P值	.000

表 4.1.4 管理者的工作績效之因素分析

衡量題項	因素一	因素二	因素三	標準化Cronbach's Alpha 值
一、 整體工作績效				0.964
14. 我能在團隊中主動分享自己工作成果及經驗。214	**.796**	.296	.283	
15. 當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。215	**.787**	.363	.249	
11. 我在團隊經常與其他同仁保持合作。211	**.736**	.354	.276	
12. 我能經常肩負起團隊中額外責任，以利團隊績效。212	**.698**	.276	.412	
13. 能夠主動地熱心協助同仁完成任務。213	**.693**	.440	.306	
7. 我能夠主動提出對機構有建設性的建議。207	**.570**	.244	.543	
2. 我會規劃及組織去達成工作目標，並符合時程。22	.282	**.810**	.260	
3. 我會完成工作所有的要求。23	.229	**.786**	.310	
1. 我會在所有工作中展現能力，利用精熟度處理任務。21	.358	**.780**	.243	
4. 我會符合現行工作績效標準。24	.293	**.775**	.250	
5. 我會完成機構規定的職責。25	.462	**.718**	.291	
9. 我因突發業務所造成的不便，能欣然接受。209	.249	.164	**.765**	
5. 我會熱心的處理困難的工作指派。205	.233	.363	**.656**	
4. 我會自願去承擔且不推諉、計較承擔額外工作。204	.265	.392	**.656**	
6. 我會以機構利益為出發點來思考事情。206	.493	.240	**.654**	
10. 我對機構忠誠且捍衛機構目標及形象。210	.523	.080	**.642**	
2. 我會經常主動挺身解決工作上的問題。202	.220	.475	**.632**	
1. 我會在工作中加倍努力，堅持到底來完成工作。201	.199	.496	**.609**	
8. 我在工作中能遵守紀律，符合機構規定。208	.499	.356	**.583**	
特徵值	**4.678**	**4.645**	**4.542**	
解釋變異量(%)	**24.671**	**24.449**	**23.905**	
累積解釋變異量(%)	**24.671**	**49.120**	**73.025**	

本研究結果顯示任務性績效表現 KMO 值為 0.880，且 Bartlett 檢定 P<0.001 皆達顯著性(如表 4.1.5)，因此評估本研究適合進行因素分析，採主軸法之主成份分析 (Principal Component Analysis) 模式，並運用直交轉軸法 (Orthogonal Rotation) 之變異數最大法 (Varimax) ，以進行因素轉軸，保留特徵值大於 0.7 的共同因素，量表之累積解釋變異量為 78.955%。各因素命名及涵蓋題項、因素負荷量及累積解釋變異量以進行因素轉軸(如表 4.1.6)。

表 4.1.5 任務性績效表現分析 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.880
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	843.961
	自由度	10
	顯著性P值	.000

表 4.1.6 任務性績效表現之因素分析

衡量題項	因素一	標準化Cronbach's Alpha 值
二、 任務性績效表現		0.933
5. 我能完成機構規定的職責。25	.902	
2. 我會規劃及組織去達成工作目標，並符合時程。22	.896	
1. 我會在所有工作中展現能力，利用精熟度處理任務。21	.891	
4. 我會符合現行工作績效標準。24	.877	
3. 我會完成工作所有的要求。23	.876	
特徵值	**3.948**	
解釋變異量(%)	**78.955**	
累積解釋變異量(%)	**78.955**	

本研究結果顯示脈絡性績效表現 KMO 值為 0.939，且 Bartlett 檢定 P<0.001 皆達顯著性(如表 4.1.7)，因此評估本研究適合進行因素分析，採主軸法之主成份分析 (Principal Component Analysis)模式，並運用直交轉軸法(Orthogonal Rotation)之變異數最大法 (Varimax)，以進行因素轉軸，保留特徵值大於 0.7 的共同因素，量表之累積解釋變異量為 62.473%。各因素命名及涵蓋題項、因素負荷量及累積解釋變異量以進行因素轉軸(如表 4.1.8)。

表 4.1.7 脈絡性績效表現分析 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.939
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2348.764
	自由度	91
	顯著性P值	.000

表 4.1.8 脈絡性績效表現之因素分析

衡量題項	因素一	標準化Cronbach's Alpha 值
三、 脈絡性績效表現		0.953
8. 我在工作中能遵守紀律，符合機構規定。208	.837	
12. 我能經常肩負起團隊中額外責任，以利團隊績效。212	.830	
13. 能夠主動地熱心協助同仁完成任務。213	.829	

6. 我會以機構利益為出發點來思考事情。206	.827	
15. 當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。215	.821	
14. 我能在團隊中主動分享自己工作成果及經驗。214	.815	
7. 我能夠主動提出機構有建設性的建議。207	.814	
11. 我在團隊經常與其他同仁保持合作。211	.800	
10. 我對機構忠誠且捍衛機構目標及形象。210	.773	
4. 我會自願去承擔且不推諉、計較承擔額外工作。204	.764	
2. 我會經常主動挺身解決工作上的問題。202	.759	
5. 我會熱心的處理困難的工作指派。205	.735	
1. 我會在工作中加倍努力，堅持到底來完成工作。201	.734	
9. 我因突發業務所造成的不便，能欣然接受。209	.712	
特徵值	**8.746**	
解釋變異量(%)	**62.473**	
累積解釋變異量(%)	**62.473**	

三、離職意願因素分析

本研究結果顯示整體離職意願 KMO 值為 0.782，且 Bartlett 檢定 P<0.001 皆達顯著性(如表 4.1.9)，因此評估本研究適合進行因素分析，採主軸法之主成份分析(Principal Component Analysis)模式，並運用直交轉軸法(Orthogonal Rotation)之變異數最大法 (Varimax)，以進行因素轉軸，保留特徵值大於 0.7 的共同因素，量表之累積解釋變異量為 70.973%。各因素命名及涵蓋題項、因素負荷量及累積解釋變異量以進行因素轉軸(如表 4.1.10)。

表 4.1.9 整體離職意願分析 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.782
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	418.963
	自由度	6
	顯著性P值	.000

表 4.1.10 管理者的整體離職意願之因素分析

衡量題項	總體離職意願	標準化Cronbach's Alpha 值
一、 對整體的離職意願		0.862
2. 我將在一年或一年內放棄我現在組織的工作。52	.887	
3. 我目前嚴謹的考慮離開我目前在機構的工作到另一家機構。53	.876	
4. 假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構。54	.855	
1. 有時我覺得在我目前的工作場所被迫放棄我現在的工作。51	.744	
特徵值	**2.839**	
解釋變異量(%)	**70.973**	
累積解釋變異量(%)	**70.973**	

本研究結果顯示對工作本身的離職意願 KMO 值為 0.500，且 Bartlett 檢定 P<0.001 皆達顯著性(如表 4.1.11)，因此評估本研究適合進行因素分析，採主軸法之主成份分析 (Principal Component Analysis) 模式，並運用直交轉軸法 (Orthogonal Rotation) 之變異數最大法 (Varimax) ，以進行因素轉軸，保留特徵值大於 0.8 的共同因素，量表之累積解釋變異量為 77.587%。各因素命名及涵蓋題項、因素負荷量及累積解釋變異量以進行因素轉軸(如表 4.1.12)。

表 4.1.11 對工作本身的離職意願分析 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.500
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	78.737
	自由度	1
	顯著性P值	.000

表 4.1.12 對工作本身的離職意願之因素分析

衡量題項	因素一	標準化Cronbach's Alpha 值
二、對工作的離職意願		0.718
1. 有時我覺得在我目前的工作場所被迫放棄我現在的工作。51	.920	
2. 我將在一年或一年內放棄我現在組織的工作。52	.840	
特徵值	**1.552**	
解釋變異量(%)	**77.587**	
累積解釋變異量(%)	**77.587**	

本研究結果顯示對組織的離職意願 KMO 值為 0.500，且 Bartlett 檢定 P<0.001 皆達顯著性(如表 4.1.13)，因此評估本研究適合進行因素分析，採主軸法之主成份分析 (Principal Component Analysis) 模式，並運用直交轉軸法 (Orthogonal Rotation) 之變異數最大法 (Varimax) ，以進行因素轉軸，保留特徵值大於 0.8 的共同因素，量表之累積解釋變異量為 83.510%。各因素命名及涵蓋題項、因素負荷量及累積解釋變異量以進行因素轉軸(如表 4.1.14)。

表 4.1.13 對組織的離職意願分析 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.500
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	127.613
	自由度	1
	顯著性P值	.000

表 4.1.14 對組織的離職意願之因素分析

衡量題項	因素一	標準化Cronbach's Alpha 值
三、對組織的離職意願		0.808
3. 我目前嚴謹的考慮離開我目前在機構的工作到另一家機構。53	.883	
4. 假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構。54	.943	
特徵值	**1.670**	
解釋變異量(%)	**83.510**	
累積解釋變異量(%)	**83.510**	

第二節 回收樣本之描述性分析(如表 4.2.1)

適合度檢定 (Goodness-of-fit test) 為檢定回收樣本與母群體分佈之相似性。針對長期照護機構的「服務資源」、「經營型態」、「機構年資」、「服務項目總數」、「開放總床數」進行適合度檢定分析，研究樣本與母群體在統計學上是否具有相當程度的代表性。經適合度檢定分析，在服務資源(P=0.155)、經營型態(P=0.71)、機構年資(P=0.945)、服務項目總數(P=0.319)，其 P 值皆大於 0.05；而開放總床數(P=0.018)，其 P 值小於 0.05。表示本研究回收樣本於服務資源、經營型態、機構年資、服務項目總數與母群體分佈相似。

表 4.2.1 回收樣本與母群體機構適合度檢定分析

	母群體		樣本		X^2值	P 值
	家數	百分比%	家數	百分比%		
總數	555		213			
一、服務資源					2.023	0.155
(1) 老人福利機構	359	64.7%	126	59.2%		
(2) 護理機構	196	35.3%	87	40.8%		
二、經營型態					5.286	0.71
(1) 公營.	26	4.7%	18	8.5%		
(2) 私營	507	91.4%	183	85.9%		
(3) 法人	22	4.0%	12	5.6%		
三、機構年資					0.114	0.945
(1) 4 年以下(含 4 年)	164	29.5%	65	30.5%		
(2) 4.01 到 10 年	181	32.6%	67	31.5%		
(3) 10.01 年以上	210	37.8%	81	38.0%		
四、服務項目總數					0.994	0.319
(1) 一項	524	94.4%	197	92.5%		
(2) 二項以上	31	5.6%	16	7.5%		
五、開放總床數					7.984	0.018*
(1) 49 床以下	399	71.9%	132	62.0%		
(2) 50 到 100 床	109	19.6%	52	24.4%		
(3) 101 床以上	47	8.5%	29	13.6%		

註：* P≦0.05， ** P≦0.01，*** P≦0.001

第三節 機構特性、管理者特性分析

一、 機構特性分析表(如表 4.3.1)

本研究在機構特性中服務資源為老人福利機構的有 126 家(59.2%)，護理機構的則為 87 家(40.8%)；經營型態為公營的有 18 家(8.5%)，私營的有 183 家(85.9%)，法人的有 12 家(5.6%)；機構年資 4 年以下(含 4 年)有 65 家(30.5%)，4.01 到 10 年有 67 家(31.5%)，10.01 年以上為居多有 81 家(38.0%)；服務項目總數以一項為居多有 197 家(92.5%)，二項以上有 16 家(7.5%)；開放總床數以 49 床以下居多有 132 家(62.0%)，50 到 100 床有 52 家(24.4%)，101 床以上有 29 家(13.6%)；平均收容率 60%以下有 36 家(17.2%)，60.01~70%有 39 家(18.7%)，80.01%~90.00%有 52 家(24.9%)，90.01%以上為居多有 82 家(39.2%)。

表 4.3.1 機構特性分析表

變數名稱	家數	百分比%
總數	555	
一、機構特性		
1.服務資源 (n=213)		
老人福利機構	126	59.2%
護理機構	87	40.8%
2.經營型態 (n=213)		
公營.	18	8.5%
私營	183	85.9%
法人	12	5.6%
3.機構年資 (n=213)		
4 年以下(含 4 年)	65	30.5%
4.01 到 10 年	67	31.5%
10.01 年以上	81	38.0%
4.服務項目總數 (n=213)		
一項	197	92.5%
二項以上	16	7.5%
5.開放總床數 (n=213)		
49 床以下	132	62.0%
50 到 100 床	52	24.4%
101 床以上	29	13.6%
6.平均收容率 (n=209)		
60%以下	36	17.2%
60.01~80%	39	18.7%
80.01%~90.00%	52	24.9%
90.01%以上	82	39.2%

二、管理者特性分析表(如表 4.3.2)

在管理者特性中以女性 140 人(66.0%)高於男性 72 人(34.0%)；年齡分佈在 35 歲以下有 31 人(15.1%)，35.01 到 45 歲有 61 人(29.8%)，45.01 到 55 歲有 60 人(29.3%)，55.01 歲以上有 53 人(25.9%)；婚姻狀況為已婚居多有 169 人(79.7%)，未婚有 43 人(20.3%)；最高教育程度以大學(含肄業)為 91 人(43.1%)居多，大專有 58 人(27.5%)，研究所以上(含肄業)有 48 人(22.7%)，其他有 14 人(6.6%)；主管服務年資以 7.01 到 15 年有 59 人(28.5%)居多，3.01 到 7 年有 58 人(28.0%)、3 年以下有 49 人(23.7%)，15.01 年以上有 41 人(19.8%)；長期照護體系服務年資 5 年以下有 53 人(26.2%)，5.01 到 10 年有 57 人(28.2%)，10.01 到 15 年有 41 人(20.3%)，15 年以上有 51 人(25.2%)。

表 4.3.2 管理者特性分析表

變數名稱	家數	百分比%
二、管理者特性		
1.性別 (n=212)		
男	72	34.0%
女	140	66.0%
2.年齡 (n=205)		
35 歲以下	31	15.1%
35.01 到 45 歲	61	29.8%
45.01 到 55 歲	60	29.3%
55.01 歲以上	53	25.9%
3. 婚姻狀況 (n=212)		
未婚	43	20.3%
已婚	169	79.7%
4. 最高教育程度 (n=211)		
大專	58	27.5%
大學(含肄業)	91	43.1%
研究所以上(含肄業)	48	22.7%
其他	14	6.6%
5. 主管服務年資 (n=207)		
3 年以下	49	23.7%
3.01 到 7 年	58	28.0%
7.01 到 15 年	59	28.5%
15.01 年以上	41	19.8%
6. 長期照護體系服務年資 (n=202)		
5 年以下	53	26.2%
5.01 到 10 年	57	28.2%
10.01 到 15 年	41	20.3%
15 年以上	51	25.2%

第四節 同意度之描述性分析

一、 管理者的離職意願同意度之描述性分析(如表 4.4.1)

整體離職意願平均數±標準差為 2.05±0.79，經文獻探討將離職意願分為對工作本身的離職意願和對組織的離職意願，在對工作本身的離職意願平均數±標準差為 2.12±0.816，在對組織的離職意願平均數±標準差為 2.0±0.885，其中主管對工作的離職意願會高於對組織的離職意願，可能因長照政策改變與環境的變遷，主管的工作壓力大，所以主管對工作的離職意願較高。

在對工作本身的離職意願構面中以「有時我覺得在目前的工作場所被迫放棄我現在

的工作」平均數±標準差為 2.23±0.978 與在對組織的離職意願構面中以「假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構」平均數±標準差為 2.13±1.034 高於整體構面平均數，可能是隨著長期照護機構數量的擴增，在服務品質及照顧人力的招募上，管理者必須要能掌握對服務使用者、家屬及同儕間的觀點管理者在職位上須有更多的能力來應付複雜的環境，所以對於主管職位工作的離職意願比對組織的離職意願較重視。

表 4.4.1 管理者的離職意願同意度之描述性分析

同意程度	非常不同意(1)	不同意(2)	普通同意(3)	同意(4)	非常同意(5)	平均數(標準差)
變數名稱	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	
整體離職意願						2.05(0.79)
一、對工作的離職意願						2.12(0.816)
1. 有時我覺得在我目前的工作場所被迫放棄我現在的工作。	42(19.8%)	113(53.3%)	29(13.7%)	22(10.4%)	6(2.8%)	2.23(0.978)
2. 我將在一年或一年內放棄我現在組織的工作。	58(27.4%)	112(52.8%)	27(12.7%)	12(5.7%)	3(1.4%)	2.01(0.871)
二、對組織的離職意願						2.0(0.885)
3. 我目前嚴謹的考慮離開我目前在機構的工作到另一家機構。	76(35.8%)	106(50.0%)	16(7.5%)	8(3.8%)	6(2.8%)	1.88(0.910)
4. 假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構。	61(29.0%)	93(44.3%)	31(14.8%)	18(8.6%)	7(3.3%)	2.13(1.034)

二、 組織變革認知同意度之描述分析(如表 4.4.2)

組織變革認知平均數±標準差為 3.66±0.457 萃取出三個構面，構面一為員工溝通與規劃變革認知平均數±標準差為 3.8±0.583，構面二為危機感變革認知平均數±標準差為 3.04±0.685，構面三為員工權益變革認知平均數±標準差為 4.14±0.544，其中在構面以員工權益變革認知為最高，危機感變革認知為最低。

構面一員工溝通與規劃變革認知中以「容易的獲得組織變革有關員工權益措施的訊息」該題平均數 3.91±0.694 與「組織變革後可以提升市場的競爭力」該題項的平均數 3.91±0.75 為認知最高，表示認知最高。以「實施的組織變革方案大部份的員工都願意配合」平均數 3.63±0.814 為最低，表示認知較低。構面二危機感變革認知中以「變革方案後我不會擔心目前的工作職位會有所變」該題項的平均數±標準差為 3.255±1.056 最高，表示認知最高。以「實施過程中機構內不會流傳各種小道消息」平均數±標準差為 2.687±0.908 最低，表示認知較低。構面三員工權益變革認知中以「參與和組織變革方案有關的決策」該題項的平均數±標準差為 4.19±0.666 最高，表示認知最高。以「可以提高機構經營效率」平均數±標準差為 4.07±0.687 最低，表示認知最低。

表 4.4.2 組織變革認知同意度之描述分析

同意程度	非常不同意(1)	不同意(2)	普通同意(3)	同意(4)	非常同意(5)	平均數(標準差)
變數名稱	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	
整體組織變革認知						3.66(0.457)
一、員工溝通與規劃變革認知						3.8(0.583)
19. 我覺得組織變革方案的決策機構和員工間具有良好的溝通協調。	3(1.4%)	7(3.3%)	64(30.3%)	105(49.8%)	32(15.2%)	3.74(0.807)
11. 本機構在組織變革方案實施過程中，機構會與員工討論並徵詢員工的看法。	1(0.5%)	5(2.4%)	55(26.1%)	120(56.9%)	30(14.2%)	3.82(0.714)
13. 我認為本機構實施的組織變革方案，事前有周延的作業規劃。	1(0.5%)	9(4.3%)	68(32.2%)	102(48.3%)	31(14.7%)	3.73(0.781)
14. 我認為本機構實施的組織變革方案，對機構各單位會作適當的人力及資源配置。	1(0.5%)	7(3.3%)	50(23.7%)	121(57.3%)	32(15.2%)	3.83(0.734)
10. 我覺得本機構實施的組織變革方案，大部份的員工都願意配合。	2(0.9%)	14(6.6%)	69(32.7%)	101(47.9%)	25(11.8%)	3.63(0.814)
9. 本機構在組織變革方案實施過程中，主管與部屬會有良好的面對面溝通。	0(0.0%)	6(2.8%)	59(28.0%)	111(52.6%)	35(16.6%)	3.83(0.730)
12. 我可以容易的獲得組織變革有關員工權益措施的訊息。	0(0.0%)	8(3.8%)	37(17.5%)	132(62.6%)	34(16.1%)	3.91(0.694)
15. 我認為本機構組織變革後，可以提升市場的競爭力。	0(0.0%)	8(3.8%)	46(21.8%)	115(54.5%)	42(19.9%)	3.91(0.750)
二、危機感變革認知						3.04(0.685)
6. 我覺得本機構的組織變革認知，不會使我對目前的工作產生不安全感。	11(5.2%)	41(19.4%)	59(28.0%)	84(39.8%)	16(7.6%)	3.25(1.023)
18. 我不會擔心組織變革後，會導致工作量增加。	11(5.2%)	67(31.8%)	76(36.0%)	52(24.6%)	5(2.4%)	2.872(0.924)
17. 本機構執行組織變革方案後，我不會擔心目前的工作職位會有所變動。	12(5.7%)	41(19.4%)	59(28.0%)	79(37.4%)	20(9.5%)	3.255(1.056)
16. 我覺得本機構的組織變革方案在實施過程	13(6.2%)	64(30.3%)	71(33.6%)	56(26.5%)	7(3.3%)	2.905(0.971)

中，不會讓單位員工感到不安。						
8. 我不會擔心組織變革後，會導致人員精簡。108	10(4.7%)	59(28.0%)	58(27.5%)	74(35.1%)	10(4.7%)	3.07(1.005)
4. 我認為本機構實施的組織變革方案，各層級管理者不會抱持著交差了事的心態。	13(6.2%)	47(22.3%)	53(25.1%)	79(37.4%)	19(9.0%)	3.21(1.080)
20. 本機構的組織變革方案實施過程中，機構內不會流傳各種小道消息(有利或不利)。	12(5.7%)	89(42.2%)	68(32.2%)	37(17.5%)	5(2.4%)	2.687(0.908)
三、員工權益變革認知						4.14(0.544)
2. 我會主動的取得組織變革有關員工權益措施的訊息。	0(0.0%)	2(0.9%)	30(14.2%)	115(54.5%)	64(30.3%)	4.14(0.682)
1. 本機構能讓我參與和組織變革方案有關的決策。	1(0.5%)	0(0.0%)	24(11.4%)	118(55.9%)	68(32.2%)	4.19(0.666)
3. 本機構對組織變革過程中，重視員工權益的確保。	0(0.0%)	3(1.4%)	22(10.4%)	122(57.8%)	64(30.3%)	4.17(0.661)
5. 我覺得實施組織變革，可以提高機構經營效率。	0(0.0%)	3(1.4%)	34(16.1%)	120(56.9%)	54(25.6%)	4.07(0.687)

三、 工作績效同意度之描述分析(如表 4.4.3)

工作績效平均數±標準差為 4.20±0.477，經文獻探討將工作績效分為任務性績效表現和脈絡性績效表現，任務性績效表現平均數±標準差為 4.20±0.493，脈絡性績效表現平均數±標準差為 4.18±0.519，其中主管的脈絡性績效表現會高於任務性績效表現，與潘月秋等人(2012)研究結果不一致，可能因本研究對象皆為主管，主管與員工角色不同而有不同結果。

在任務性績效表現中以「工作中展現能力利用精熟度處理任務」該題平均數±標準差為 4.25±0.568 最高，表示績效會比較好。以「完成工作所有的要求」平均數±標準差為 4.14±0.635 最低，表示績效會比較不好。在脈絡性績效表現中以「同事碰到問題時我會給予支持與鼓勵」該題項的平均數±標準差為 4.34±0.586 最高，表示績效會比較好。以「突發業務所造成的不便能欣然接受」平均數±標準差為 4.05±0.705 最低，表示績效會比較不好。

表 4.4.3 工作績效同意度之描述分析

同意程度	非常不同意(1)	不同意(2)	普通同意(3)	同意(4)	非常同意(5)	平均數(標準差)
變數名稱	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	
整體工作績效						4.20(0.477)
一、任務性績效表現						4.18(0.519)
1. 我會在所有工作中展現能力，利用精熟度處理任務。	0(0.0%)	0(0.0%)	14(6.8%)	128(61.8%)	65(31.4%)	4.25(0.568)
2. 我會規劃及組織去達成工作目標，並符合時程。	0(0.0%)	0(0.0%)	19(9.2%)	130(62.8%)	58(28.0%)	4.19(0.581)
3. 我會完成工作所有的要求。	0(0.0%)	2(1.0%)	23(11.1%)	126(60.9%)	56(27.1%)	4.14(0.635)
4. 我會符合現行工作績效標準。	0(0.0%)	0(0.0%)	21(10.1%)	130(62.8%)	56(27.1%)	4.17(0.587)
5. 我會完成機構規定的職責。	0(0.0%)	0(0.0%)	15(7.2%)	136(65.7%)	56(27.1%)	4.20(0.552)
二、脈絡性績效表現						4.20(0.493)
1. 我會在工作中加倍努力，堅持到底來完成工作。	1(0.5%)	1(0.5%)	20(9.7%)	130(62.8%)	55(26.6%)	4.14(0.637)
2. 我會經常主動挺身解決工作上的問題。	0(0.0%)	0(0.0%)	29(14.0%)	121(58.5%)	57(27.5%)	4.14(0.632)
4. 我會自願去承擔且不推諉、計較承擔額外工作。	0(0.0%)	3(1.4%)	29(14.0%)	121(58.5%)	54(26.1%)	4.09(.0.673)
5. 我會熱心的處理困難的工作指派。	1(0.5%)	0(0.0%)	26(12.6%)	123(59.4%)	57(27.5%)	4.14(0.654)
6. 我會以機構利益為出發點來思考事情。	0(0.0%)	1(0.5%)	19(9.2%)	121(58.5%)	66(31.9%)	4.22(0.620)
7. 我能夠主動提出對機構有建設性的建議。	0(0.0%)	0(0.0%)	24(11.6%)	121(58.5%)	62(30.0%)	4.18(0.619)
8. 我在工作中能遵守紀律，符合機構規定。	0(0.0%)	0(0.0%)	14(6.8%)	129(62.3%)	64(30.9%)	4.24(0.566)
9. 我因突發業務所造成的不便，能欣然接受。	1(0.5%)	3(1.4%)	31(15.0%)	121(58.5%)	51(24.6%)	4.05(0.705)
10. 我對機構忠誠且捍衛機構目標及形象。	1(0.5%)	0(0.0%)	20(9.7%)	105(50.7%)	81(39.1%)	4.28(0.675)
11. 我在團隊經常與其他同仁保持合作。	0(0.0%)	0(0.0%)	12(5.8%)	121(58.5%)	74(35.7%)	4.30(0.572)
12. 我能經常肩負起團隊中額外責任，以利團隊績效。	0(0.0%)	0(0.0%)	22(10.6%)	112(54.1%)	73(35.3%)	4.25(0.633)
13. 能夠主動地熱心協助同仁完成任務。	0(0.0%)	0(0.0%)	17(8.2%)	121(58.5%)	69(33.3%)	4.25(0.595)
14. 我能在團隊中主動分享自己工作成果及經驗。	0(0.0%)	0(0.0%)	16(7.7%)	118(57.0%)	73(35.3%)	4.28(0.597)
15. 當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。	0(0.0%)	0(0.0%)	12(5.8%)	112(54.1%)	83(40.1%)	4.34(0.586)

第五節 相關分析(如表4.5.1)

本研究將因素分析後的員工溝通與規劃變革認知、危機感變革認知、員工權益變革認知、任務性績效表現、脈絡性績效表現、整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願進行相關分析，發現結果顯示出員工溝通與規劃變革認知、危機感變革認知、員工權益變革認知對任務性績效表現、脈絡性績效表現呈現顯著正相關；員工溝通與規劃變革認知、危機感變革認知、員工權益變革認知對整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願呈現顯著負相關；脈絡性績效表現對整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願呈現顯著負相關；任務性績效表現對整體離職意願、對組織的離職意願呈現顯著負相關，但任務性績效表現對工作本身的離職意願則無相關。

表 4.5.1 組織變革認知、工作績效、離職意願相關分析

		組織變革認知			工作績效		離職意願		
		員工溝通與規劃變革認知	危機感變革認知	員工權益變革認知	任務性績效表現	脈絡性績效表現	整體離職意願	對工作本身的離職意願	對組織的離職意願
員工溝通與規劃變革認知	Pearson 相關	1							
	顯著性 (雙尾)								
危機感變革認知	Pearson 相關	.266(**)	1						
	顯著性 (雙尾)	.000							
員工權益變革認知	Pearson 相關	.628(**)	.219(**)	1					
	顯著性 (雙尾)	.000	.001						
任務性績效表現	Pearson 相關	.570(**)	.155(*)	.568(**)	1				
	顯著性 (雙尾)	.000	.027	.000					
脈絡性績效表現	Pearson 相關	.628(**)	.198(**)	.634(**)	.779(**)	1			
	顯著性 (雙尾)	.000	.004	.000	.000				
離職意願	Pearson 相關	-.313(**)	-.365(**)	-.335(**)	-.145(*)	-.250(**)	1		
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.039	.000			
對工作本身的離職意願	Pearson 相關	-.281(**)	-.366(**)	-.274(**)	-.131	-.219(**)	.928(**)	1	
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.060	.002	.000		
對組織的離職意願	Pearson 相關	-.295(**)	-.325(**)	-.348(**)	-.149(*)	-.250(**)	.940(**)	.745(**)	1
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.033	.000	.000	.000	

第六節 T 檢定及 ANOVA(事後檢定)分析(如表 4.6.1、表 4.6.2 所示)

以機構特性和管理者特性與員工溝通與規劃變革認知、危機感變革認知、員工權益變革認知、任務性績效表現、脈絡性績效表現、整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願進行獨立樣本 T 檢定及 ANOVA 與事後檢定分析(如表 4.6.1、表 4.6.2 所示)。

本研究發現組織變革認知和工作績效與離職意願會因機構特性與管理者特性而有差異。在「危機感變革認知」構面會因機構年資 4 年以下(含 4 年)高於 10.01 年以上而有差異；在「員工權益變革認知」構面會因年齡 45.01 到 55 歲高於 35 歲以下、最高教育研究所以上(含肄業)高於大專而有差異；在「任務性績效表現」構面會因年齡 45.01 到 55 歲高於 55.01 歲以上而有差異；在「脈絡性績效表現」構面會因經營型態法人高於公營、年齡 45.01 到 55 歲高於 35 歲以下、最高教育程度研究所以上(含肄業)高於大專而有差異；在「整體離職意願」構面會因機構平均收容率 60%以下高於 80.01%~90%而有差異；在「對工作本身的離職意願」構面會因機構平均收容率 60%以下高於 80.01%~90%而有差異；在「對組織的離職意願」構面會因經營型態公營高於法人、機構平均收容率 60%以下高於 80.01%~90%而有差異。

員工權益變革認知會因年齡有顯著差異與李宏毅、張和然(2007)以員工為研究對象，結果顯示年齡較大者，員工權益正向認知較高，結果相似。員工權益變革認知會因最高教育程度有顯著差異與朱慧雯(2008)研究結果指出教育程度對變革效益認知存在顯著差異，學歷越高員工變革效益認知越高，結果相似，可能是因教育程度高在機構內擔任較高職務，獲悉機構營運資訊的管道順暢，故對組織變革認知程度也相對的較高。

任務性績效表現會因年齡有顯著差異；脈絡性績效表現會因年齡、最高教育程度有顯著差異與方崇雄等人(2009)研究指出效率和工作品質績效會因年齡(大>小)、教育程度(高>小)有顯著差異結果相似，但與潘月秋等人(2012)研究指出護理人員(主管和員工)任務性和脈絡性績效會因教育程度(高<低)有顯著差異結果不一致。

主管整體離職意願和對工作本身的離職意願與對組織的離職意願會因機構平均收容率有顯著差異、對組織的離職意願會因經營型態有顯著差異與陳惠芳等人研究指出老人福利機構主管的離職意願會因機構年資有差異結果不一致。

表 4.6.1 機構特性與組織變革認知、工績效及離職意願之 T 及 ANOVA(事後檢定)分析

構面 變項名稱	組織變革認知			工作績效		離職意願			事後檢定 Scheffes
	一、員工溝通與規劃變革認知	二、危機感變革認知	三、員工權益變革認知	四、任務性績效	五、脈絡性績效	六、整體離職意願	七、對工作本身的離職意願	八、對組織的離職意願	
機構特性	樣本數 平均數±標準差	樣本數 平均數±標準差	樣本數 平均數±標準差	樣本數 平均數±標準差	樣本數 平均數±標準差	樣本數 平均數±標準差	樣本數 平均數±標準差	樣本數 平均數±標準差	
1.服務資源 [t]	211	211	211	207	207	210	210	210	
老人福利機構	3.807±0.543	3.009±0.656	4.102±0.541	4.161±0.530	4.176±0.495	2.014±0.732	2.132±0.757	1.919±0.836	
護理機構	3.788±0.641	3.075±0.729	4.204±0.548	4.229±0.504	4.252±0.489	2.103±0.869	2.103±0.899	2.103±0.947	
2.經營型態 [a]	211	211	211	207	207	210	212	210	
公營	3.68±0.566	2.905±0.552	4.222±0.477	4.094±0.347	4.097±0.290*	2.208±0.687	2.167±0.642	2.25±0.895*	五、法人＞公營 八、公營＞法人
私營	3.785±0.573	3.023±0.692	4.115±0.54	4.174±0.529	4.194±0.508	2.069±0.808	2.146±0.839	2.008±0.893	
法人	4.188±0.669	3.429±0.695	4.458±0.647	4.533±0.477	4.554±0.350	1.542±0.463	1.667±0.577	1.417±0.469	
3.機構年資 [a]	211	211	211	207	207	210	212	210	
4 年以下(含 4 年)	3.796±0.735	3.233±0.69*	4.115±0.611	4.244±0.493	4.255±0.508	2.177±0.902	2.2±0.9	2.154±0.999	二、4 年以下(含 4 年)＞10.01 年以上
4.01 到 10 年	3.85±0.481	2.958±0.655	4.142±0.488	4.215±0.524	4.189±0.496	2.007±0.733	2.083±0.777	1.962±0.797	
10.01 年以上	3.761±0.522	2.94±0.682	4.167±0.538	4.121±0.535	4.183±0.481	1.984±0.736	2.086±0.782	1.894±0.848	
4.服務項目總數 [t]	211	211	211	207	207	210	210	210	
一項	3.796±0.593	3.038±0.688	4.133±0.549	4.181±0.528	4.208±0.505	2.067±0.807	2.135±0.833	2.013±0.903	
二項以上	3.836±0.463	3.009±0.677	4.266±0.496	4.275±0.406	4.192±0.321	1.859±0.54	1.938±0.574	1.781±0.632	
5.開放總床數 [a]	211	211	211	207	207	210	210	210	
49 床以下	3.827±0.565	2.996±0.716	4.086±0.523	4.155±0.491	4.177±0.483	2.035±0.784	2.111±0.823	1.973±0.89	

50 到 100 床	3.659±0.626	3.078±0.664	4.186±0.595	4.231±0.540	4.254±0.535	2.139±0.909	2.164±0.906	2.115±0.998	
101 床以上	3.918±0.565	3.143±0.579	4.328±0.518	4.267±0.613	4.261±0.466	1.964±0.564	2.086±0.613	1.875±0.603	
6.平均收容 (n=209)[a]	207	207	207	204	204	206	206	206	
60%以下	3.732±0.512	2.943±0.738	3.95±0.449	4.133±0.454	4.048±0.322	2.403±0.809*	2.458±0.881*	2.347±0.901*	六、七、八皆為 60%以下＞ 80.01%~90.00%
60.01%~80%	3.939±0.576	2.923±0.673	4.167±0.583	4.281±0.498	4.322±0.489	2.151±0.757	2.218±0.759	2.105±0.946	
80.01%~90.00%	3.846±0.606	3.104±0.687	4.178±0.511	4.196±0.551	4.228±0.528	1.813±0.686	1.875±0.727	1.75±0.704	
90.01%以上	3.735±0.605	3.074±0.666	4.198±0.574	4.168±0.536	4.219±0.529	2.019±0.824	2.099±0.834	1.963±0.927	

表 4.6.2 管理者特性與組織變革認知、工作績效及離職意願之 T 及 ANOVA(事後檢定)分析

構面 / 變項名稱	組織變革認知			工作績效		離職意願			事後檢定 Scheffes
	一、員工溝通與規劃變革認知	二、危機感變革認知	三、員工權益變革認知	四、任務性績效	五、脈絡性績效	六、整體離職意願	七、對工作本身的離職意願	八、對組織的離職意願	
管理者特性	樣本數	樣本數	樣本數	樣本數	樣本數	樣本數	樣本數	樣本數	
	平均數±標準差	平均數±標準差	平均數±標準差	平均數±標準差	平均數±標準差	平均數±標準差	平均數±標準差	平均數±標準差	
1.性別(n=212)[a]	210	210	210	206	206	209	211	209	
男	3.854±0.528	3.075±0.776	4.17±0.525	4.166±0.587	4.186±0.519	1.946±0.833	2.049±0.875	1.871±0.904	
女	3.77±0.612	3.0145±0.638	4.132±0.557	4.204±0.482	4.222±0.481	2.104±0.769	2.157±0.789	2.058±0.877	
2.年齡(n=205)[a]	203	203	203	200	200	203	204	203	
35 歲以下	3.698±0.508	2.922±0.687	3.927±0.548*	4.093±0.575*	4.02±0.452*	2.298±0.757	2.307±0.749	2.29±0.864	三、五皆為 45.01 到 55 歲＞35 歲以下
35.01 到 45 歲	3.739±0.602	2.949±0.654	4.186±0.497	4.237±0.447	4.241±0.476	2.22±0.987	2.325±0.991	2.144±1.091	

45.01 到 55 歲	3.938±0.602	3.117±0.75	4.275±0.574	4.36±0.458	4.379±0.453	1.904±0.67	2.008±0.762	1.8±0.726	四、45.01 歲到 55 歲＞55.01 歲以上
55.01 歲以上	3.752±0.586	3.089±0.666	4.061±0.535	4.012±0.554	4.081±0.506	1.872±0.637	1.906±0.658	1.84±0.726	
3.婚姻狀況(n=212)[a]	210	210	210	206	206	209	209	209	
未婚	3.872±0.551	3.017±0.625	4.095±0.615	4.244±0.565	4.282±0.466	2.172±.0778	2.267±0.804	2.095±0.906	
已婚	3.781±0.593	3.04±0.704	4.158±0.528	4.178±0.508	4.191±0.499	2.021±0.796	2.083±0.82	1.97±0.884	
4.最高教育程度(211)[a]	209	209	209	205	205	208	210	208	
大專	3.656±0.571	2.94±0.649	3.987±0.503*	4.091±0.503	4.059±0.495*	2.07±0.713	2.114±0.726	2.026±0.793	三、五皆為研究所以上(含肄業)＞大專
大學(含肄業)	3.893±0.552	3.111±0.726	4.136±0.518	4.2±0.497	4.231±0.479	1.977±0.727	2.033±0.767	1.923±0.806	
研究所以上(含肄業)	3.818±0.659	3.024±0.657	4.339±0.564	4.294±0.558	4.377±0.454	2.212±1.018	2.292±0.983	2.185±1.171	
其他	3.692±0.522	2.879±0.614	4.135±0.642	4.143±0.54	4.117±0.562	2±0.635	2.214±0.848	1.786±0.611	
5.主管服務年資(n=207)[a]	205	205	205	201	201	204	206	204	
3 年以下	3.662±0.594	3.06±0.66	4.057±0.558	4.088±0.536	4.113±0.495	2.069±0.778	2.115±0.827	2.043±0.914	
3.01 到 7 年	3.89±0.539	3.111±0.624	4.22±0.489	4.287±0.468	4.28±0.488	2.181±0.761	2.224±0.744	2.138±0.868	
7.01 到 15 年	3.836±0.603	2.865±0.716	4.138±0.54	4.254±0.495	4.217±0.498	1.991±0.769	2.068±0.817	1.948±0.836	
15.01 以上	3.82±0.61	3.101±0.753	4.207±0.573	4.127±0.567	4.275±0.478	1.933±0.9	2.061±0.937	1.805±0.974	
6.長期照護體系服務年資(n=202)[a]	200	200	200	197	197	199	201	199	
5 年以下	3.684±0.586	3.086±0.627	4.142±0.538	4.133±0.533	4.165±0.508	2.078±0.623	2.115±0.646	2.059±0.766	
5.01 到 10 年	3.951±0.538	2.985±0.742	4.188±0.516	4.248±0.425	4.296±0.448	2.058±0.892	2.158±0.931	1.994±0.97	
10.01 到 15 年	3.772±0.56	2.871±0.723	4.106±0.506	4.254±0.539	4.173±0.489	2.14±0.848	2.22±0.866	2.061±0.91	
15 年以上	3.814±0.655	3.12±0.673	4.201±0.583	4.184±0.563	4.261±0.507	1.946±0.811	2.02±0.848	1.873±0.905	

第七節 多元迴歸分析

探討在多元迴歸分析中，本研究已先彙整機構特性和管理者特性與組織變革認知、任務性績效表現、脈絡性績效表現、整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願之T及ANOVA(事後檢定)分析有顯著差異之變項。以整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願和任務性績效表現、脈絡性績效表現當作反應變數，先以逐步複迴歸篩選出機構特性與管理者特性有顯著的變項，再以巢式迴歸分析（Nested Regression Analysis）組織變革認知和工作績效與離職意願的影響模式。

一、 對整體離職意願、對工作本身的離職意願之巢式迴歸分析(如表4.7.1)

(一) 以整體離職意願為反應變數，採用逐步複迴歸，篩選控制變項是否影響整體離職意願，並針對有顯著影響的控制變項與組織變革認知、工作績效對整體離職意願進行巢式迴歸分析。

模式一：本研究結果發現機構平均收容率80.01%~90%(b=-0.508，P≦0.01)和90%以上(b=-0.343，P≦0.05)與年齡(b=-0.012，P≦0.05)會負向影響整體離職意願。此結果表示機構平均收容率80.01%~90%、90%以上、年齡各每增加一個單位，則整體離職意願分別會減少0.508、0.343、0.012個單位。此模型校正後R^2為0.064，表示機構平均收容率和年齡對整體離職意願的解釋力6.4%。

模式二：本研究結果發現機構平均收容率80.01%~90%(b=-0.412，P≦0.01)和年齡(b=-0.010，P≦0.01)仍會負向影響整體離職意願。此結果表示機構平均收容率80.01%~90%和年齡各每增加一個單位，則整體離職意願會減少0.412、0.010個單位；在控制機構特性與管理者特性下，危機感變革認知(b=-0.307，P≦0.01)和員工權益變革認知(b=-0.278，P≦0.001)會負向影響整體離職意願。此結果表示危機感變革認知和員工權益變革認知各每增加一個單位，則整體離職意願分別會減少0.307、0.278個單位，此模型校正後R^2為0.239，表示機構機構平均收容率、年齡、危機感變革認知、員工權益變革認知對整體離職意願的解釋力23.9%。

模式三： 本研究結果發現機構平均收容率80.01%~90%(b=-0.441，P≦0.01)和年齡(b=-0.011，P≦0.05)仍會負向影響整體離職意願。此結果表示機構平均收容率80.01%~90%和年齡各每增加一個單位，則整體離職意願會減少0.441、0.011個單位；在控制機構特性與管理者特性下，脈絡性績效表現(b=-0.487，P≦0.01)會負向影響整體離職意願。此結果表示脈絡性績效表現每增加一個單位，則整體離職意願會減少0.487個單位，此模型校正後R^2為0.108，表示機構機構平均收容率、年齡、脈絡性績效表現對整體離職意願的解釋力10.8%。

模式四：本研究結果發現機構平均收容率80.01%~90%(b=-0.402，P≦0.05)仍會負向影響整體離職意願。此結果表示機構平均收容率80.01%~90%每增加一個單位，則整體離職意願會減少0.402個單位，而年齡不會影響整體離職意願；在控制機構特性與管理者特性下，危機感變革認知(b=-0.314，P≦0.01)和員工權益變革認知(b=-0.303，P≦0.05)會負向影響整體離職意願。此結果表示危機感變革認知和員工權益變革認知各每增加一個單位，則整體離職意願會分別減少0.314、0.303個單位，而脈絡性績效表現不會影響整體離職意願，此模型校正後R^2為0.230，表示機構機構平均收容率、危機感變革認知、員工權益變革認知對整體離職意願的解釋力23%。

(二) 以對工作本身的離職意願為反應變數，採用逐步複迴歸，篩選控制變項是否影響對工作本身的離職意願，並針對有顯著影響的控制變項與組織變革認知、工作績效對整體離職意願進行巢式迴歸分析。

模式一：本研究結果發現機構平均收容率80.01%~90%(b=-0.500，P≦0.01)與年齡(b=-0.012，P≦0.05)會負向影響對工作本身的離職意願。此結果表示機構平均收容率80.01%~90%、年齡各每增加一個單位，則對工作本身的離職意願分別會減少0.500、0.012個單位。此模型校正後R^2為0.054，表示機構平均收容率和年齡對工作的離職意願的解釋力5.4%。

模式二：本研究結果發現機構平均收容率80.01%~90%(b=-0.427，P≦0.05)仍會負向影響對工作本身的離職意願。此結果表示機構平均收容率80.01%~90%每增加一個單位，則對工作本身的離職意願會減少0.427個單位，而年齡不會影響對工作的離職意願；在控制機構特性與管理者特性下，危機感變革認知(b=-0.329，P≦0.001)會負向影響對工作本身的離職意願。此結果表示危機感變革認知每增加一個單位，則對工作本身的離職意願會減少0.329個單位，此模型校正後R^2為0.196，表示機構機構平均收容率、危機感變革認知對工作本身的離職意願的解釋力19.6%。

模式三： 本研究結果發現機構平均收容率80.01%~90%(b=-0.439，P≦0.05)和年齡(b=-0.011，P≦0.05)仍會負向影響對工作本身的離職意願。此結果表示機構平均收容率80.01%~90%和年齡各每增加一個單位，則對工作本身的離職意願會減少0.439、0.011個單位；在控制機構特性與管理者特性下，脈絡性績效表現(b=-0.435，P≦0.05)會負向影響對工作本身的離職意願。此結果表示脈絡性績效表現每增加一個單位，則對工作本身的離職意願會減少0.435個單位，此模型校正後R^2為0.081，表示機構機構平均收容率、年齡、脈絡性績效表現對工作本身的離職意願的解釋力8.1%。

模式四：本研究結果發現機構平均收容率80.01%~90%(b=-0.414，P≦0.05)仍會負向影響對工作本身的離職意願。此結果表示機構平均收容率80.01%~90%每增加一個單位，則整體離職意願會減少0.414個單位，則年齡不會影響對工作本身的離職意願；在控制機構特性與管理者特性下，危機感變革認知(b=-0.337，P≦0.001)會負向影響對工作本身的離職意願。此結果表示危機感變革認知每增加一個單位，則對工作本身的離職意願會分別減少0.337個單位，則脈絡性績效表現不會影響對工作本身的離職意願，此模型校正後R^2為0.186，表示機構機構平均收容率、危機感變革認知對工作本身的離職意願的解釋力18.6%。

表4.7.1 對整體離職意願、對工作本身的離職意願之巢式迴歸分析

變項	整體離職意願								對工作本身的離職意願							
	模式一		模式二		模式三		模式四		模式一		模式二		模式三		模式四	
常數項	2.924		5.444		4.262		5.102		2.979		5.178		4.130		4.892	
	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)
一、機構特性																
平均收容率																
(1)60%以下																
(2)60.01~80%	-0.259	-0.125	-0.186	-0.090	-0.202	-0.097	-0.235	-0.113	-0.259	-0.120	-0.212	-0.099	-0.206	-0.094	-0.251	-0.115
(3)80.01%~90.00%	-0.508**	-0.278	-0.412**	-0.226	-0.441**	-0.244	-0.402*	-0.222	-0.500**	-0.264	-0.427*	-0.226	-0.439*	-0.232	-0.414*	-0.219
(4)90.01%以上	-0.343*	-0.211	-0.263	-0.161	-0.259	-0.160	-0.237	-0.146	-0.305	-0.180	-0.259	-0.153	-0.227	-0.135	-0.231	-0.136
二、管理者特性																
年齡	-0.012*	-0.158	-0.010**	-0.133	-0.011*	-0.148	-0.009	-0.123	-0.012*	-0.151	-0.010	-0.125	-0.011*	-0.144	-0.009	-0.118
三、組織變革認知																
(1)員工溝通與規劃變革認知			-0.156	-0.116			-0.145	-0.107			-0.184	-0.131			-0.173	-0.123
(2)危機感變革認知			-0.307**	-0.265			-0.314**	-0.271			-0.329***	-0.274			-0.337***	-0.280
(3)員工權益變革認知			-0.278***	-0.191			-0.303*	-0.211			-0.156	-0.103			-0.180	-0.119
四、工作績效																
(1)任務性績效表現					0.145	0.094	0.247	0.161					0.141	0.088	0.227	0.141
(2脈絡性績效表現					-0.487**	-3.04	-0.158	-0.099					-0.435*	-0.259	-0.149	-0.089
R^2	0.082		0.266		0.135		0.266		0.073		0.224		0.110		0.224	
校正後的R^2	0.064		0.239		0.108		0.230		0.054		0.196		0.081		0.186	
F值	**4.398****		**9.890*****		**4.921*****		**7.393*****		**3.870****		**7.930*****		**3.897*****		**5.940*****	

(*P≦0.05，** P≦0.01，*** P≦0.001)

二、 對組織的離職意願之巢式迴歸分析(如表4.7.2)

(一) 以對組織的離職意願為反應變數，採用逐步複迴歸，篩選控制變項是否影響對組織的離職意願，並針對有顯著影響的控制變項與組織變革認知、工作績效對組織的離職意願進行巢式迴歸分析。

模式一：本研究結果發現經營型態法人(b=-0.691，P≦0.05)相較於公營和年齡(b=-0.014，P≦0.05)會負向影響對組織的離職意願。此結果表示經營型態法人相較於公營、年齡各每增加一個單位，則對組織的離職意願分別會減少0.691、0.014個單位。此模型校正後R^2為0.039，表示經營型態法人相較於公營和年齡對組織的離職意願的解釋力3.9%。

模式二：本研究結果發現年齡(b=-0.012，P≦0.05)仍會負向影響對組織的離職意願。此結果表示年齡每增加一個單位，則對組織的離職意願會減少0.012個單位，而經營型態法人相較於公營不會影響對組織的離職意願；在控制機構特性與管理者特性下，危機感變革認知(b=-0.312，P≦0.001)和員工權益變革認知(b=-0.467，P≦0.001)會負向影響對組織的離職意願。此結果表示危機感變革認知和員工權益變革認知各每增加一個單位，則整體離職意願分別會減少0.312、0.467個單位，此模型校正後R^2為0.216，表示年齡、危機感變革認知、員工權益變革認知對組織的離職意願的解釋力21.6%。

模式三： 本研究結果發現機構年齡(b=-0.012，P≦0.05)仍會負向影響對組織的離職意願。此結果表示年齡每增加一個單位，則對組織的離職意願會減少0.012個單位；在控制機構特性與管理者特性下，脈絡性績效表現(b=-0.549，P≦0.01)會負向影響對組織的離職意願。此結果表示脈絡性績效表現每增加一個單位，則對組織的離職意願會減少0.549個單位，此模型校正後R^2為0.086，表示年齡、脈絡性績效表現對組織的離職意願的解釋力8.6%。

模式四：本研究結果經營型態和年齡不會影響對組織的離職意願；在控制機構特性與管理者特性下，危機感變革認知(b=-0.314，P≦0.001)和員工權益變革認知(b=-0.486，P≦0.001)會負向影響對組織的離職意願。此結果表示危機感變革認知和員工權益變革認知各每增加一個單位，則對組織的離職意願會分別減少 0.314、0.486 個單位，而脈絡性績效表現不會影響對組織的離職意願，此模型校正後 R^2 為 0.207，表示危機感變革認知、員工權益變革認知對組織的離職意願的解釋力 20.7%。

表4.7.2 對組織的離職意願之巢式迴歸分析

變項	對組織的離職意願							
	模式一		模式二		模式三		模式四	
常數項	2.792		5.809		4.364		5.421	
	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)
一、機構特性								
經營型態								
(1)公營								
(2)私營	-0.154	-0.060	-0.144	-0.056	-0.149	-0.058	-0.160	-0.063
(3)法人	-0.691*	-0.185	-0.374	-0.100	-0.537	-0.147	-0.415	-0.113
二、管理者特性								
年齡	-0.014*	-0.160	-0.012*	-0.145	-0.012*	-0.148	-0.011	-0.126
三、組織變革認知								
(1)員工溝通與規劃變革認知			-0.059	-0.039			-0.053	-0.035
(2)危機感變革認知			-0.312***	-0.243			-0.314***	-0.245
(3)員工權益變革認知			-0.467***	-0.289			-0.486***	-0.305
四、工作績效								
(1)任務性績效表現					0.158	0.093	0.279	0.164
(2)脈絡性績效表現					-0.549**	-0.308	-0.188	-0.106
R^2	0.054		0.240		0.109		0.239	
校正後的R^2	0.039		0.216		0.086		0.207	
F值	**3.768***		**10.188*****		**4.687*****		**7.356*****	

(*P≦0.05，**P≦0.01，***P≦0.001)

三、 任務性績效表現、脈絡性績效表現之巢式迴歸分析(如表4.7.3)

(一) 以任務性績效表現為反應變數，採用逐步複迴歸，篩選控制變項是否影響任務性績效表現，並針對有顯著影響的控制變項與組織變革認知、工作績效對整體離職意願進行巢式迴歸分析。

模式一：本研究結果發現經營型態法人(b=-0.439，P≦0.05)相較於公營會正向影響任務性績效表現。此結果表示經營型態法人相較於公營每增加一個單位，則任務性績效表現會增加0.439個單位。此模型校正後R^2為0.020，表示經營型態法人相較於公營對任務性績效表現的解釋力2%。

模式二：本研究結果發現員工溝通與規劃變革認知(b=-0.320，P≦0.001)和員工權益變革認知(b=-0.330，P≦0.001)會正向影響任務性績效表現。此結果表示員工溝通與規劃變革認知和員工權益變革認知各每增加一個單位，則任務性績效表現分別會增加0.320、0.330個單位，此模型校正後R^2為0.390，表示員工溝通與規劃變革認知、員工權益變革認知對任務性績效表現的解釋力39%。

模式三：本研究結果發現經營型態不會影響任務性績效表現；在控制機構特性下，員工溝通與規劃變革認知(b=-0.310，P≦0.001)和員工權益變革認知(b=-0.332，P≦0.001)會正向影響任務性績效表現。此結果表示員工溝通與規劃變革認知和員工權益變革認知各每增加一個單位，則任務性績效表現分別會增加0.310、0.332個單位，此模型校正後R^2為0.390，表示員工溝通與規劃變革認知、員工權益變革認知對任務性績效表現的解釋力39%。

(二) 以脈絡性績效表現為反應變數，採用逐步複迴歸，篩選控制變項是否影響脈絡性績效表現，並針對有顯著影響的控制變項與組織變革認知、工作績效對整體離職意願進行巢式迴歸分析。

模式一：本研究結果發現經營型態法人相較於公營(b=-0.512，P≦0.01)與最高教育程度大學(含肄業)(b=-0.169，P≦0.05)、研究所以上(含肄業)(b=-0.352，P≦0.001)會正向影響脈絡性績效表現。此結果表示經營型態法人相較於公營、最高教育程度大學(含肄業)、研究所以上(含肄業)各每增加一個單位，則脈絡性績效表現分別會增加0.512、0.169、0.352個單位。此模型校正後R^2為0.068，表示經營型態法人相較於公營與最高教育程度大學(含肄業)、研究所以上(含肄業)對脈絡性績效表現的解釋力6.8%。

模式二：本研究結果發現員工溝通與規劃變革認知(b=-0.322，P≦0.001)和員工權益變革認知(b=-0.357，P≦0.001)會正向影響脈絡性績效表現。此結果表示員工溝通與規劃變革認知和員工權益變革認知各每增加一個單位，則脈絡性績效表現分別會增加0.322、0.357個單位，此模型校正後R^2為0.483，表示員工溝通與規劃變革認知、員工權益變革認知對脈絡性績效表現的解釋力48.3%。

模式三：本研究結果發現最高教育程度研究所以上(含肄業)(b=-0.182，P≦0.05)會正向影響脈絡性績效表現，而經營型態不會影響脈絡性績效表現；在控制機構特性與管理者特性下，員工溝通與規劃變革認知(b=-0.332，P≦0.001)和員工權益變革認知(b=-0.332，P≦0.001)會正向影響脈絡性績效表現。此結果表示員工溝通與規劃變革認知和員工權益變革認知各每增加一個單位，則脈絡性績效表現分別會增加0.332、0.332個單位，此模型校正後R^2為0.493，表示員工溝通與規劃變革認知、員工權益變革認知對脈絡性績效表現的解釋力49.3%。

表4.7.3 任務性績效表現、脈絡性績效表現之巢式迴歸分析

變項	任務性績效表現						脈絡性績效表現					
	模式一		模式二		模式三		模式一		模式二		模式三	
常數項	4.094		1.646		1.611		3.825		1.484		1.375	
	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)	b	S(b)
一、機構特性												
經營型態												
(1)公營.												
(2)私營	0.080	0.054			0.084	0.056	0.228	0.159			0.181	0.126
(3)法人	0.439*	0.198			0.218	0.099	0.512**	0.244			0.255	0.121
二、管理者特性												
最高教育程度												
(1)大專												
(2)大學(含肄業)							0.169*	0.170			0.032	0.032
(3)研究所以上(含肄業)							0.352***	0.300			0.182*	0.155
(4)其他							0.064	0.033			-0.001	-0.001
三、組織變革認知												
(1)員工溝通與規劃變革認知			0.320***	0.359	0.310***	0.347			0.322***	0.379	0.332***	0.379
(2)危機感變革認知			-0.015	-0.019	-0.022	-0.028			0.006	0.008	0.003	0.004
(3)員工權益變革認知			0.330***	0.348	0.332***	0.351			0.357***	0.396	0.332***	0.366
R^2	0.029		0.399		0.405		0.091		0.491		0.513	
校正後的 R^2	0.020		0.390		0.390		0.068		0.483		0.493	
F 值	**3.053***		**44.537*****		**27.108*****		**3.971****		**64.576*****		**25.580*****	

(*P≦0.05，**P≦0.01，***P≦0.001)

第五章 研究結論與建議

綜合本研究資料分析，本章節將研究結果加以做結論與建議，主要內容包括第一節研究結論與建議、第二節研究建議、第三節研究限制。

第一節 研究結論與建議

(一) 組織變革認知中以員工權益變革認知此構面最高(4.14)，危機感變革認知最低(3.04)；員工權益變革認知在(年齡、最高教育程度)較大者正向認知較高；危機感變革認知在機構年資較小的正向認知較高，有顯著差異。

本研究發現在組織變革認知以「員工權益變革認知」(平均數±標準差為4.14±0.544)為最高，「危機感變革認知」(平均數±標準差為3.04±0.685)為最低。主管的組織變革認知，在主管年齡較高(45.01到55歲高於35歲以下)、教育程度高(研究所以上(含肄業)高於大專)的對員工權益變革認知高，可能為在長照機構人力短缺不穩定，主管個人經驗累積相對在領導能力及員工穩定管理較有經驗，故較重視員工權益(李宏毅與張和然,2007；朱慧雯,2008)。而主管在機構年資較年輕(4年以下(含4年)高於10.01年以上)的機構任職，危機感變革認知正向認知較高，可能為新設立機構設施較新，而年輕主管在設立過程參與機構規劃營運，故較有競爭力。故建議機構應定期給予新任管理者，執行領導和人力資源管理教育訓練，以提升員工權益變革認知；而長照機構需定期更新設施提升競爭力，以提升資深主管危機感變革認知。

(二) 主管的任務性績效低於脈絡性績效；任務性績效在年齡(45.01到55歲 > 55.01歲以上)；脈絡性績效在經營型態(法人>公營)、年齡 (45.01到55歲 > 35歲以下)、最高教育程度(研究所以上(含肄業)>大專)有顯著差異。

本研究發現主管在任務性績效中的「完成工作所有的要求」(平均數±標準差為4.14±0.635)、「符合現行工作績效標準」(平均數±標準差為4.17±0.587)兩個細項較任務性績效(平均數±標準差為4.18±0.519)平均值低。可能為在工作中加倍努力堅持到底想完成的工作，卻常因為主管除了要處理許多突發事務而造成自己份內工作無法如期完成，臨床照顧和行政管理事務要兼顧，多數人呈現無法接受的情況；另一方面造成任務性績效較低的情況可歸類為即便是本身的職責卻不盡是自願性的工作或是熟練度不足所導致。建議機構應視管理者工作性質、困難程度做工作調整，避免一人做三人份的工作量，如此可提升工作效率、促進團隊默契，適時工作再設計和授權。

(三) 管理者的整體離職意願以「在這工作場所被迫放棄現在的工作」與「條件更糟一點將離開本機構」較高分；主管離職意願會因平均收容率(60%以下>80.01%~90%)而有顯著差異。

本研究發現管理者在整體離職意願以「在這工作場所被迫放棄現在的工作」(平均數±標準差為2.23±0.978)與「條件更糟一點將離開本機構」(平均數±標準差為2.13±1.034)為較高分。主管離職意願會因機構平均收容率(60%以下>80.01%~90%)而有顯著差異。可能因為長照機構數量的擴增，在服務品質與人力招募上皆會出現激烈的競爭，因此管理者須具備多項能力才得以應付日趨複雜的市場環境，導致主管於收容率較低的機構離職意願較高。故建議機構應有健全的人力資源管理制度(如人員招募選用、教育訓練、薪資制度、晉升制度、福利)及提升長期照顧機構管理體質，並予以授權(如增聘行政助理)，以減輕管理者工作上的負擔、提升管理者對工作上的信心與穩定度，在不影響機構運作的環境下滿足管理者的需求以降低離職意願。

(四) 主管的年齡、經營型態、機構平均收容率、員工權益變革認知、危機感變革認知、脈絡性績效表現會負向影響離職意願(整體、工作、組織)。

本研究發現主管的年齡、經營型態、機構平均收容率、員工權益變革認知、危機感變革認知、脈絡性績效表現會負向影響離職意願(整體、工作、組織)。可能是年輕主管

又在業務量較少機構(收容率低)，在組織變革的過程，對未來產生的不確定感更容易造成士氣浮動，影響單位團結及工作績效，此不確定感又以工作及權益無法獲得保障所產生的感受壓力最深。因此如何降低主管的焦慮情緒，排除抗拒心態，拾回對組織的信任，應是首務之急。為避免對組織產生負面效應，發揮變革最大效益。建議機構除了要按部就班，妥慎規劃；更應建立互信互諒的溝通管道，塑造上情下達及下情上達的資訊環境，俾在勞、資雙方培養良性的互動，共創雙贏的目標。

(五) 員工溝通與規劃、員工權益變革認知會正向影響任務性、脈絡性績效；脈絡性績效會負向影響整體、工作、組織離職意願。

本研究發現主管在脈絡性績效中的「我會自願去承擔且不推諉計較承擔額外工作」(平均數±標準差為4.09±0.673)和「我因突發業務所造成的不便能欣然接受」(平均數±標準差為4.05±0.705)兩細項是脈絡性績效(平均數±標準差為4.20±0.493)較低分的項目。在員工溝通與規劃變革認知中的「我覺得本機構實施的組織變革方案，大部份的員工都願意配合」(平均數±標準差為3.63±0.814)和「我認為本機構實施的組織變革方案，事前有周延的作業規劃」(平均數±標準差為3.73±0.781)與「我覺得組織變革方案的決策機構和員工間具有良好的溝通協調」(平均數±標準差為3.74±0.807)為較低分的項目。建議機構應在實施組織變革時事前有周延的作業規劃，或建立緊急事件處理標準化流程和員工溝通，降低主管處理突發事件次數，以降低主管離職意願。

第二節 建議

對未來研究的建議：組織變革認知與工作績效及離職意願的關係還有廣闊的研究空間，例如：工作關係品質、組織承諾、組織氣候、工作輪調、工作滿意.....等議題，而組織變革認知和工作績效與離職意願之關係，本研究結果是組織變革認知負向影響整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願；脈絡性績效負向影響整體離職意願、對工作本身的離職意願、對組織的離職意願，經巢式迴歸則結果顯著，但完整模式時脈絡性績效不顯著，但現今該類文獻較少，尚有待驗證。研究對象應包含全台之長期照護機構。增加訪談內容的部分，以得更精確的意見。

第三節 限制

(一) 本研究僅針對南部(嘉義、台南、高雄、屏東及澎湖地區)的長期照護機構進行研究，結果可能缺乏外推性，建議未來可研究對象可包含全台之長期照護機構。

(二) 本研究採用郵寄問卷調查法，研究工具內容僅供學術研究之用，但難以避免填答者填答時會有所保留或有漏填的選項以致無法了解填答者對問題之真實感受。

(三) 缺乏訪談較不容易得出精確的意見。

第六章 參考文獻

中文文獻

1. 方崇雄、張肅婷與陳冠利(2009)。運用 SEM 分析方法探討醫療產主管領導型態與工作滿意度、組織承諾及工作績效之研究－以台灣省某區域教學醫院為例，中華管理評論國際學報，12(4)，1-20。
2. 王淑慧(1996)。改造企業與企業文化變革之探討，環球學報，4，47-60。
3. 王潔媛(2009)。從適應觀點看老人長期照顧機構外籍監護工之運用及管理。社區發展季刊，125，472-484。
4. 行政院衛生福利部社會及家庭署(2016)。老人福利機構評鑑指標，摘自 http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/List.aspx?nodeid=463。

5. 行政院衛生福利部長照政策專區(2015)。長期照顧服務法，摘自 http://www.mohw.gov.tw/cht/LTC/DM1_P.aspx?f_list_no=897&fod_list_no=0&doc_no=50957。
6. 行政院衛生福利部長照政策專區(2015)。長期照顧服務量能提升計畫，摘自 http://www.mohw.gov.tw/cht/LTC/DM1_P.aspx?f_list_no=917&fod_list_no=0&doc_no=53040。
7. 行政院衛生福利部衛生法規檢索系統(2015)。老人福利服務專業人員資格及訓練辦法，摘自http://mohwlaw.mohw.gov.tw/Chi/FLAW/FLAWDAT0202.asp。
8. 余明助(2006)。組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究--以組織溝通和員工信任為中介變數，人力資源管理學報， 6(2)，89-110。
9. 吳秉恩(1996)。組織行為學。台北：華泰出版社。
10. 呂家美、林佩芬與曹瓊文(2008)。高績效人力資源管理措施對工作績效、離職傾向之影響--以美髮服務業為例，美和技術學院學報，27(2)，95-111。
11. 李美珍、林筱增與李昭憲(2010)。員工離職意圖相關因素之探討--以 P 公司為例，美和技術學院學報，29(1)，163-179。
12. 林東清(2010)。資訊管理-e 化企業的核心競爭能力，智勝出版社，台北，第四版。
13. 林芳菁(2009)。幼兒教師工作壓力與離職傾向之研究-以台南地區為例。屏東教育大學學報(教育類)，32，65-100。
14. 林建煌(2001)。管理學。台北：智勝文化出版。
15. 林榮欽(2004)。組織理論與管理。台北：揚智文化事業股份有限公司。
16. 長期照護服務法(民國 104 年 05 月 15 日)
17. 洪福彬、吳錦碧、陳君達(2009)。台灣地區金控公司員工離職傾向之研究。朝陽商管評論，8(2)，23-48。
18. 洪麗美(2007)。組織變革認知、工作壓力與組織承諾關係之研究--以中部某改制後科技大學行政人員為例，弘光學報， 205-225。
19. 胡秀媛、吳瑞珍、鄭青展、張宜甯與朱蘭馨(2012)。 護理人員工作滿意度、組織承諾、工作績效之整合模式，新生學報，9，71-84。
20. 夏榕文、張俊烽(2007)。員工組織變革認知對組織承諾與工作投入之影響。績效與策略研究，4(2)，111-121。
21. 秦克堅、劉莉玲(2012)。導入資訊科技組織變革認知對組織公民行為與離職傾向關係之研究，臺北城市大學學報， 35，139-157。
22. 秦夢群(1998)。教育行政：理論部分。台北：五南。
23. 張春興(1989)。張氏心理辭典。台北市:東華。
24. 梁榮輝、蘇聖珠與廖泰宏(2008)。團軍志願役士兵工作價值觀、工作滿意度及工作績效關聯性之研究，華人前瞻研究，4(2)，1-23。
25. 莊瓊嘉、林惠彥(2005)。個人與環境適配對工作態度與行為之影響。台灣管理學刊，5(1)，123-148。
26. 許順旺、陳秀玉、張勻絜(2012)。國際觀光旅館主管組織變革認知、工作態度與工作績效之相關研究--以薪酬制度為干擾變項，運動休閒餐旅研究，7(2)，1-28。
27. 陳光榮(2000)。「E 世代的企業管理變革及策略」經濟情勢暨評論，6(3)，122-151。
28. 陳昭陽(2006)。組織變革階段下員工之心理契約違背、工作危機感與組織公民行為間關係之研究（未出版之碩士論文）。立德管理學院，台南縣。
29. 陳國瑚、陳麗、蘇喜 (2006)。 護理人員對工作認知與離職傾向之探討，台灣衛誌，25(3)， 177-188。

30. 陳曼華、李世代、 張宏哲與謝碧晴(2006)。照顧服務員留任意願因素之探討－以台北縣市長期照護之機構爲例， 新臺北護理期刊， 8(1)， 69-77。
31. 曾國鴻、 廖居治、 林怡君、 吳怡荻與莊佳雯(2005)。 企業員工福利滿意度與員工離職傾向關係之研究一以南區某化工公司為例,美和技術學院學， 24(2)， 49-70。
32. 湯正嘉（2006）。軍事單位組織變革下，工作危機感與離職傾向間關係之研究（未出版之碩士論文）。義守大學，高雄縣。
33. 黃仲銘(2000)。以 Lewin 三階段模型分析宏碁集團的組織變革。產業金融期刊，132-143。
34. 黃芳謙(2003)。組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究：以綜合高中為例（未出版之碩士論文）。大葉大學，彰化縣。
35. 黃振誼、陳宏鎧(2013，6 月)。地方基層金融之績效指標與組織變革之探討：以 C 信用合作社為例，聯大學報，10(1)。
36. 黃培文（2004）。工作適性的組織、群體及職務層次對工 作滿意、工作績效與工作轉換意圖的同時效果—以台灣旅館業餐飲部員工為例 （未發表的博士論文）．高雄市：國立中山大學人力資源管理研究所。
37. 葉上葆、陳昭陽(2006)。不同變革階段中員工之工作危機感與組織公司行為間之關係研究－以公營事業民營化為例，「第一屆全球華商跨國經營學術研討會」。大葉大學，彰化。
38. 褚麗絹、許秀琴與陳淑慧(2005)。 司法矯正人員角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向關係之研究，經營管理論叢， 1(1)， 35-46。
39. 褚麗絹、陳燕華與鄰居宏(2005)。空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為與工作績效關係之研究，經營管理論叢 1(2)，133-148。
40. 劉立凡(2005)。探究護理之家病患服務員工作滿意度之研究-以南部三個主要城市立案護理之家為例，立德學報，2(1)， 87-99。
41. 劉自強、盧文民、張麗嬌(2012，1 月)。組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究－以中山科學研究院轉型行政法人為例，北商學報，21-48。
42. 劉廷揚、蘇琪婷、蔡易庭(2006)。醫院內醫技人員領導型態、工作價值觀、組織承諾及離職傾向之研究—以高雄某區域醫院為例,亞太經濟管理評論,10(1),135-155。
43. 劉春初與洪塾優(2012)。工作特性、工作滿意與工作績效關聯性之研究，建國科大理工期刊，31(2) ，67-87。
44. 劉莉玲(2009)。金融機構組織變革員工認知、工作滿意度與離職傾向之關係研。會計與財金研究，2(1)，頁 27-81。
45. 潘月秋、黃培文、李金泉與張清律(2012)。工作輪調認知與意願、工作滿意與工作績效之關係— 以台南地區護理人員為例，護理雜誌，59(2)，51-60。
46. 蔡坤宏(2000)。組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係：Meta 分析，中華管理評論，3(4)， 33-49。
47. 戴銘緒(2006)。組織文化、組織變革態度與組織承諾關係之研究-以海軍某基地後勤修護單位為例。義守大學管理研究所碩士論文。
48. 繆敏志、張火燦與江宜芹(2012)。獎賞敏感性與懲罰敏感性對工 作績效之影響，文大商管學報，17(1)，21-42。
49. 謝安田(1982)。《企業管理》。臺北：五南。
50. 謝承堯(2011)。組織變革認知、組織公民行為、工作不安全感與工作滿意度之關聯性研究-以國軍主計軍官為例，國防大學管理學院財務管理學系碩士班碩士論文。

51. 簡博浩與韓志翔(2008)。任務性、脈絡性及適應性績效表現對主管獎酬決策的影響：調查法及實驗法，臺大管理論叢，18(2)，27-62。
52. 顏益生（2007）。組織變革與組織成員離職傾向間關係之研究以空軍主計人員為例（未出版之碩士論文）。義守大學，高雄縣。
53. 陳怡蓁(2014) 。工作態度、工作績效、人際關係與離職傾向關係之研究-以台南市餐飲業為例，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
54. 陳惠芳等人(2012)。老人福利機構管理者組織價值觀契合度和工作滿意度與離職意願關係之研究，嘉南學報第 38 期，519-533。
55. 林曉吟(2008)。員工組織變革認知、群體凝聚力、關係品質對組織公民行為的影響。淡江大學企業管理學系碩士在職專班學位論文。2008。1-125。
56. 李弘毅 (2007)。組織變革認知、工作滿意與離職傾向之關係研究。佛光大學管理學研究所碩士學位論文，未出版，宜蘭。
57. 李元墩、黃明德(2006)，組織變革認知、工作態度與工作績效關係模式之研究－以台糖公司為例，2006 第一屆兩岸經營管理個案研討會，成功大學管理學院主辦，頁 L2-1～L2-8。
58. 林雅倫(2005)。台灣地區金控公司員工離職傾向之研究，朝陽商管評論，第八卷，第一、二期合刊，23-48。
59. 王明元、林庭茹(2016)。旅館員工幸福感、工作壓力與工作績效之研究，觀光管理系觀光與餐旅管理碩士班碩士論文，國立高雄應用科技大學。
60. 陳繁興、洪敏哲(2016)。警察人員情緒勞動、心理資本、工作滿意與工作績效關係之研究，國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。
61. 吳立偉、鄭璧彬(2015)。駐區主管之人格特質與領導風格對員工工作滿意，工作績效與團隊績效之影響-以大龍棧餐飲事業有限公司為例，東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)碩士學位論文。
62. 黃盈樺、陳雪貞(2015)。外派適應影響因素對工作績效之研究－以營建業為例，國立雲林科技大學營建工程系碩士論文。
63. 汪榮才、郭姍彥(2015)。幼兒園教師工作價值觀、組織承諾與工作績效之關係，台灣首府大學教育研究所碩士論文。
64. 何清治、呂怡潔(2015)。工作壓力、滿意度與績效之相關性研究 -以 臺中市公共衛生護理人員為例 ，中臺科技大學醫療暨健康產業管理系碩士班碩士論文。
65. 李再長、李培銘(2015)。理財專員專業職能與關係品質對工作績效之影響，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
66. 林永仁、黃陳彬(2015)。電子公司中不同部門的組織文化與工作績效之關聯，大同大學工程學院工程管理碩士在職專班碩士論文。
67. 黃新福、林興濱(2014)。組織變革認知對員工工作士氣及工作績效影響之研究：以 K 公司為例，管理資訊計算，3 卷特刊(2014/10/01)，P54-76。
68. 李弘暉、翁晶晶、陳盈秀(2014)。醫院人力資源發展制度對員工留任意願及工作績效之影響-以區域級以上醫院行政人員為例，元智大學，管理碩士在職專班碩士論文。
69. 劉高廷 (2013)，知覺組織支持與領導風格對心理賦能、組織承諾與 工作績效之影響性研究－以高雄地區銀行員工為例，南台科技大學財務金融系研究所碩士論文。
70. 林澄貴 (2001)，知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究－以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
71. 卓正欽、葛建培，2013，《績效管理－理論與實務》，台北：雙葉書廊有限公司。

72. 林耀明（2013），工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究-以鋼鐵產業為例，國立高雄大學亞太工商管理研究所碩士論文。
73. 沈昭吟、劉禮為、詹昆霖(2013)。企業員工之性別角色對人格特質、逆境商數與工作績效之影響， 創新與管理， 第 10 卷，第 2 期。
74. 陳奕廷(2011) 內部行銷、工作價值觀、組織承諾、工作滿意對工作績效影響之研究－以知識分享為干擾變項。南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文。
75. 李政謙(2012)。電視記者工作價值觀、組織承諾與工作績效關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所組織發展與領導在職專班碩士論文。
76. 盧心雨（2011）。體育行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效之研究。國立臺灣師範大學體育學系，未出版，臺北。
77. 林家彣 (2011)，企業辦理員工運動會對組織承諾與工作績效提升關聯性研究以 S 公司員工運動會為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文，台中市。
78. 林欽榮(2010)，組織理論與管理，台北：揚智文化出版社。
79. 梁欣光、高鋕昇(2016)。工作績效對情緒耗竭與工作投入之關聯性研究：探討領導部屬交換關係的調節效果，國防大學管理學院運籌管理學系碩士班碩士論文。
80. 林育理，王孜成(2016)。工作鑲嵌與離職傾向關係之研究-以工作壓力與工作-家庭衝突為干擾，南台科技大學，台南市。
81. 許延年、劉宛真(2013)。台灣北部衛生稽查員工作壓力與離職傾向關係之探討，經國管理暨健康學院，基隆市。
82. 林昌榮，劉利義(2013)。轉換型領導風格對離職傾向之影響- 報酬滿足之調節效果，靜宜大學，台中市。
83. 林官蓓，鄭文正(2013)。國民中學教師人格特質、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以高雄地區為例，國立屏東教育大學，屏東市。
84. 謝昆霖，蔡明呈(2013)。員工幸福感、組織承諾與離職傾向之關係—以某空軍基地志願役士官為例，國立台東大學，台東縣。
85. 黃義明 (2012)。移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究－以工作壓力為中介變項，南華大學，嘉義縣。
86. 紀信光，邱太謙(2013) 。護理人員工作要求、角色壓力、工作倦怠及離職傾向之影響性研究－以工作壓力為干擾變數，南華大學，嘉義縣。
87. 楊朝鈞(2010)。幼稚園教師的角色壓力、幸福感與離職意向之關係：以東部地區為例，國立東華大學，花蓮縣。
88. 張新燕(2007) 。領導風格、工作滿足與離職傾向之關聯性探討－以 T 銀行理財專員，樹德科技大學，高雄市。
89. 戴瀚霖(2007)。組織生涯發展知覺、員工生涯規劃、組織承諾與離職傾向關係之研究--以南部科學工業園區台南園區產業為例，國立中正大學，嘉義縣。
90. 王俊偉(2007)。工作壓力與離職傾向關聯性之研究-以旅行業為例，龍華科技大學，桃園市。
91. 江祖震(2005)。工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向關聯性—以國軍軍樂隊為例，中華科技大學，台北市。

92. 張舒涵(2004)。大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究，國立中山大學，高雄市。
93. 王子啟(2000)。影響非營利組織志願工作者工作士氣因素之研究-以基金會為例，國立雲林科技大學，雲林縣。
94. 邵小娟(2000)。旅館業、旅行業及航空業員工社會化與離職傾向關係之比較研究，中國文化大學，台北市。
95. 歐陽玲(1994)。工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討-以台南地區綜合醫院為例，東海大學，台中市。
96. 樊景立(1978)。紡織廠女作業員離職行為之研究，政治大學，台北市。
97. 龔節玉、鄭彩鳳(2012)。高雄市區公所員工工作投入,組織變革與行政效能關係之研究，高雄師範大學，高雄市。
98. 陳光榮(2000)。組織變革之探討: 以高科技產業為例." 經濟情勢暨分析, 第五卷第三期。
99. 張慶勳（1996）。學校組織行為。臺北：五南。
100. 鄭瀛川、林俊宏、蔡佩珊(2012)。組織變革歷程中成員行為改變之研究-以一中小企業顧問個案為例，商管科技季刊，13(1)，43-73。
101. 余明助、劉依蓉(2012)。組織變革策略、工作壓力、正向心理資本與情感性變革承諾關係之研究，勞資關係論叢，14(2)，43-67。
102. 黃英忠(2001)。現代管理學，華泰書局。
103. 劉英漢 姜世杰(2013)。教育組織變革對技專校院教職員工作態度影響之研究——以桃園創新技術學院為例，玄奘大學，新竹市。
104. 周炳全、孫本初(2012)。海巡機關組織變革與工作士氣之研究－以東部地區巡防局為例，國立臺東大學，台東縣。

英文文獻

1. Hoy, S., Namkung, Y., Yoon, H. (2009). The effects of employees' business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry.International Journal of Hospitality Management, 29, 538-546..
2. Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance An Integrated Process Model. Academy of Management Review, 9(1), 74-83.
3. Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. Journal of Consumer Research, 30(9), 199-218.
4. Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technol ogical and humanistic approached. Handbook of Organizations, (Ed.) James G. March, Skokie, III: Rand McNally, 1144-1168.
5. Lewin, K. (1951). Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row.
6. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*(3), 493-522.
7. Mobley, W. H. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*, 408-414.

8. Motowidlo, S. J., & van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, 79(4), 475－480.
9. Moynihan, D., & Pandey, S. (2008). The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *ournal of Public Administration Research & Theory, 18*(1), 205-227.
10. Saija Mauno, Esko Leskinen, Ulla Kinnunen., (2001). Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity. Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, Iss. 8, 919.
11. Stephen, M. C. (1984). Methods Of Communication and Mediating Processes in Realistic Job Previews. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 633-642.
12. Lambert, E. G., Hogan, N. L. and Barton, S. M., (2001), "The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structure measurement model using a national sample of workers." The Social Science Journal, Vol.38, pp233-250.
13. Zenger, T.R. (1992). Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover.
14. Administrative Science Quarterly, 37(2), 198-219.Mobley，Griffeth，Hand，Meglino(1979).Review and conceptual Analysis of the Employee Turnover Process,Psychological Bulletin,Vol.86,No.3,pp.493-522.
15. Nyberg(2008)；Jackofsky(1984)；Mcevoy & Cascio, (1987)；March & Simon(1958). The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover. M@n@gement,2016, vol. 19(3): 177-202.
16. Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes Consequences, and Control. Addison-Wesley Publishing, Philippines.
17. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M.1979 Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process,Psychological Bulletin, Vol. 86, No. 3, pp. 493-522.
18. Campbell, L. P.（1990）. How to improve teacher morale and school effectiveness.（ERIC Document Reproduction Service No.ED 326948）
19. Byars & Rue,（1994）. Why performance Appraisal Systems Fail. Personnel Administration, 32-40
20. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J.(1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Jossey-Bass, San Francisco, 71-98.
21. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, Journal of Applied Psychology , 79, 475-480.
22. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J.(1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Jossey-Bass,San Francisco, 71-98.
23. Katz, D. and R. L. Kahn, 1978. The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley & Sons, Inc.
24. Verbeke, W., Belschak, F. and Richard P. Bagozzi, 2004.The Adaptive Consequence of Pride in PersonalSelling, Journal of the Academy of Marketing Science, 32(4), 386-402.

附件

主管對組織變革認知和工作績效與離職意願之研究問卷

敬愛的機構主管，您好：

本問卷目的在探討管理者(主任、院長或負責人)的組織變革認知、工作績效和離職意願的看法，感謝您在百忙之中撥冗填寫本問卷，您所提供的資料，僅供學術研究及相關機構改善之用，絕不做個人資料披露，請安心填答。煩請您填寫完本問卷折疊後，**於一週內寄回**，不用貼郵票，謹致上十二萬分謝忱。

敬祝　健康　順遂

若有任何問題請洽　嘉南藥理大學醫務管理系暨碩士班
黃姿樺 同學【行動電話：0933-354472】
陳惠芳 老師【行動電話：0919-883873】

第一部份 組織變革認知

【說明】以下各題，請依您覺得對以下各題項描述的滿意程度在□中☑勾選

組織變革認知:指組織因應環境變化，針對組織內的某些部分所作的大幅修正或調整，包括組織結構的變遷、工作流程的改變、管理幅度的調整、工作人員的更新以及組織設計的變化等之看法及其認同程度。	非常同意 5	同意 4	普通同意 3	不同意 2	非常不同意 1
1. 本機構能讓我參與和組織變革方案有關的決策。	□	□	□	□	□
2. 我會主動的取得組織變革有關員工權益措施的訊息。	□	□	□	□	□
3. 本機構對組織變革過程中，重視員工權益的確保。	□	□	□	□	□
4. 我認為本機構實施的組織變革方案，各層級管理者會抱持著交差了事的心態。	□	□	□	□	□
5. 我覺得實施組織變革，可以提高機構經營效率。	□	□	□	□	□
6. 我覺得本機構的組織變革，使我對目前的工作產生不安全感。	□	□	□	□	□
7. 我覺得本機構的組織變革方案實施後，員工的薪資福利不受到影響。	□	□	□	□	□
8. 我擔心組織變革後，會導致人員精簡。	□	□	□	□	□
9. 本機構在組織變革方案實施過程中，主管與部屬會有良好的面對面溝通。	□	□	□	□	□
10. 我覺得本機構實施的組織變革方案，大部份的員工都願意配合。	□	□	□	□	□
11. 本機構在組織變革方案實施過程中，機構會與員工討論並徵詢員工的看法。	□	□	□	□	□
12. 我可以容易的獲得組織變革有關員工權益措施的訊息。	□	□	□	□	□
13. 我認為本機構實施的組織變革方案，事前有周延的作業規劃。	□	□	□	□	□
14. 我認為本機構實施的組織變革方案，對機構各單位會作適當的人力及資源配置。	□	□	□	□	□
15. 我認為本機構組織變革後，可以提升市場的競爭力。	□	□	□	□	□

16. 我覺得本機構的組織變革方案在實施過程中，會讓單位員工感到不安。	□	□	□	□	□
17. 本機構執行組織變革方案後，我擔心目前的工作職位會有所變動。	□	□	□	□	□
18. 我擔心組織變革後，會導致工作量增加。	□	□	□	□	□
19. 我覺得本機構組織變革方案的決策，機構和員工間具有良好的溝通協調。	□	□	□	□	□
20. 本機構的組織變革方案實施過程中，機構內會流傳各種小道消息(有利或不利)。	□	□	□	□	□

第二部份 工作績效【說明】以下各題，請依您覺得對以下各題項描述的同意程度在□中☑勾選

任務性績效為工作者在份內工作範圍以內的活動所表現之熟練度，嫻熟相關技能完成任務。 **脈絡性績效**是工作者於其任務活動以外，對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度，支援組織、社會及心理脈絡，間接幫助任務的完成。包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作及幫助別人、以及在非正式場合贊同、支持與防衛組織目標的熱忱。	非常同意 5	同意 4	普通同意 3	不同意 2	非常不同意 1
一、任務性績效表現					
1. 我會在所有工作中展現能力，利用精熟度處理任務 。	□	□	□	□	□
2. 我會規劃及組織去達成工作目標，並符合時程 。	□	□	□	□	□
3. 我會完成工作所有的要求 。	□	□	□	□	□
4. 我會符合現行工作績效標準 。	□	□	□	□	□
5. 我能完成機構規定的職責 。	□	□	□	□	□
6. 我會忽略該工作所應該做到部份。	□	□	□	□	□
二 、脈絡性績效表現					
1. 我會在工作中加倍努力，堅持到底來完成工作。	□	□	□	□	□
2. 我會經常主動挺身解決工作上的問題。	□	□	□	□	□
3. 我能主動的接下挑戰性的工作 。	□	□	□	□	□
4. 我會自願去承擔且不推諉、計較承擔額外工作 。	□	□	□	□	□
5. 我會熱心的處理困難的工作指派。	□	□	□	□	□
6. 我會以機構利益為出發點來思考事情。	□	□	□	□	□
7. 我能夠主動提出機構有建設性的建議。	□	□	□	□	□
8. 我在工作中能遵守紀律，符合機構規定。	□	□	□	□	□
9. 我因突發業務所造成的不便，能欣然接受。	□	□	□	□	□
10. 我對機構忠誠且捍衛機構目標及形象。	□	□	□	□	□
11. 我在團隊經常與其他同仁保持合作。	□	□	□	□	□
12. 我能經常肩負起團隊中額外責任，以利團隊績效。	□	□	□	□	□
13. 能夠主動地熱心協助同仁完成任務。	□	□	□	□	□

14. 我能在團隊中主動分享自己工作成果及經驗。	□	□	□	□	□
15. 當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。	□	□	□	□	□

第三部份 離職意願 【說明】以下各題，請依您覺得對以下各題項描述的同意程度在□中☑勾選

離職意願:指個人想要離開目前這工作與組織的傾向強度	非常同意 5	同意 4	普通同意 3	不同意 2	非常不同意 1
1. 有時我覺得在我目前的工作場所被迫放棄我現在的工作。	□	□	□	□	□
2. 我將在一年或一年內放棄我現在組織的工作。	□	□	□	□	□
3. 我目前嚴謹的考慮離開我目前在機構的工作到另一家機構。	□	□	□	□	□
4. 假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構。	□	□	□	□	□

第四部分：基本資料

1. **填答者性別**：1.□男　2.□女
2. **填答者出生年月**：民國_____年_____月
3. **填答者婚姻狀況**：1.□已婚　2.□未婚
4. **填答者最高教育程度**：1.□研究所以上（含肄業）2.□大學（含肄業）3.□大專 4.□其他_____
5. **填答者職稱(可複選)**：1. □ 機構主任　2. □ 負責人　3. □ 院長　4. □ 執行長
   5. □ 其他(請說明) _____
6. **填答者在長期照顧體系(如:護理之家、老人福利機構、日間照顧、居家照護…等)擔任主管服務總年資**：共____年____月
7. **機構住民上半年度平均收容率(%)**：(請以 104 年 1 月 1 日至 7 月 31 日資料填寫)
   □30.00 以下　□30.01-40.00　□40.01-50.00　□50.01-60.00　□60.01-70.00
   □70.01-80.00　□80.01-90.00　□90.01-100.00
8. **填答者在長期照顧體系(如:護理之家、老人福利機構、日間照顧、居家照護…等)服務總年資**：共____年____月