

行政院國家科學委員會補助  
大專學生參與專題研究計畫研究成果報告

\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*  
\* 計畫：探討長期照護機構管理者的組織價值觀契合度和工作 \*  
\* 名稱：滿意度與離職意願關係之研究 \*  
\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*

執行計畫學生： 林郁瑄  
學生計畫編號： NSC 100-2815-C-041-009-H  
研究期間： 100年07月01日至101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： 嘉南藥理科技大學醫務管理系

中華民國 101年03月26日

## 摘要

離職率過高，會造成留任者的壓力及工作負荷量增加，組織成本提高，亦會造成照護品質下降及士氣低落。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的實施，而機構管理者扮演舉足輕重的角色，培訓老人福利機構的院長（主任）是必須投入高度的時間與資源，如何留住好的人才才是所有組織必須面對的問題。組織價值觀契合度、員工工作滿意度和離職意願為離職的前因，然而有關我國探討此方面之文獻付之闕如，故本研究探討院長（主任）的組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之現況及建構組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之關係。本研究以內政部社會司的中南部地區老人安養護長期照顧機構名冊中之安養暨長期照顧機構的院長（或主任）335名為研究母群體，郵寄問卷給院長（或主任）填答，在100年10月至101年1月期間郵寄發放及回收，催收二次，回收研究樣本68位。採用因素分析分類工作滿意度及組織價值觀契合度之構面；以描述性分析分析工作滿意度、機構及管理者特性、組織價值觀契合度、離職意願現況；並以T檢定檢定機構及管理者特性與組織價值觀契合度、工作滿意度、離職意願各構面之差異性。相關分析分析組織價值觀契合度、工作滿意度及離職意願之關係；以複回歸建構機構及管理者特性、組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之關係並探討工作滿意度在組織價值觀契合度與離職意願之中介效果。結果發現管理者的離職意願以對工作本身的離職意願較對組織的離職意願來的高(2.07>1.76)；內在(激勵)滿意度構面的平均數較外在(保健)的滿意度此構面平均為低；年齡、服務年資、機構年資低者工作滿意度較低，機構年資低者離職意願高；內在(激勵)滿意度的平均數較外在(保健)的滿意度低，而且為組織價值觀契合度與對工作本身離職意願之完全中介變項；個人與組織價值觀契合度與工作滿意度呈現正相關，個人與組織價值觀契合度與離職意願呈現負相關，工作滿意度與離職意願呈現負相關。故建議機構應有健全的人力資源管理制度，消彌管理者與機構之差異、建構個人與組織價值觀契合度與工作滿意度及離職意願的稽核制度，來降低員工流動率及離職率提升機構人力穩定，確認組織核心價值，提升機構競爭力，進而增進機構照顧品質。

關鍵詞：組織價值觀契合度、工作滿意度、離職模式、老人福利

## 壹、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。依據行政院衛生署、內政部和經濟建設委員會

(2009)報告中指出，82年65歲以上老年人口占總人口比率開始超過7%，至97年已超過10%，估計至117年老年人口所占比率將達22.5%。截至2010年底止，我國老人長期照護、養護及安養機構計有1,050所；床數有55,066床；收容人數41,515；收容率75.4（內政部統計資訊，2011）。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，機構多以提升住戶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（2007）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99年度老人福利機構評鑑指標及表格內容規定（2010），老人福利機構須填報員工離職率，且在第壹大項行政組織與經營管理項向下，第三類別員工制度規定，機構主任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，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 quality)，因此，員工的離職行為一直受到管理上相當的重視。根據Vancouver & Schmitt(1991)指出個人與組織的契合會與工作滿足呈正向關係，而與離職的意願呈負向關係，然而有關我國探討長期照護體系管理者組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願關係之研究付之闕如，故本研究欲探討機構院長（主任）對機構的組織價值觀契合度、工作滿意度及對離職意願之影響，結果可供機構未來規劃機構評鑑及員工管理有關政策參考，提升機構管理者工作的穩定，確認組織核心價值，提升機構競爭力，進而增進機構照顧品質。

研究問題：

1. 探討長期照護機構管理者的組織價值觀契合度(Person-Organizational Fit)（組織價值觀契合程度、組織目標契合程度、供給-需求契合度、需要-能力契合度）現況。
2. 了解管理者對工作的滿意度與離職意願現況。
3. 分析機構與管理者特性對組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之影響。
4. 分析組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之關係。
5. 建構機構與管理者特性、組織價值觀契合度與工作滿意度對離職意願之影響模式，並探討工作滿意度在組織價值契合度與離職意願之中介效果。

## 貳、文獻回顧與探討

### 一、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。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。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。褚麗娟、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。張美瑤、張景棠(2010)將離職傾向定義為幼教老師離開幼稚園並與其中止合約。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。Mobley(1977)把離職傾向定義為指員工在組織中的某職務工作一段時間，經過考慮後，一系列撤退的認知(withdrawal cognitions)的一個階段。Hinshaw(1987)把離職傾向定義，組織成員知覺在未來某不特定時點將永遠離開所服務職位之程度。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 Likert5 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。Egan, Yang & Bartlett (2004)研究指出工作滿意度與離職意願呈現負相關，因此探討工作滿意度對離職意願的相關性。

## 二、 工作滿意度

工作滿意度的概念首先由Hoppock(1935)提出，原意是指個人對於工作上的情感態度或取向，他認為工作滿意度是指員工在心理上、生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。之後，許多學者以這種概念為基礎，各自提出不同的看法。工作滿意度(Job Satisfaction)指人對於其工作的感覺或對工作中各個構面的一些相關態度，簡而言之，就是人是否喜歡（滿意）或不喜歡（不滿意）自己的工作，過去常以需求實現的觀點來研究工作滿意度，也就是探討工作所提供的回饋，如薪資報酬等，是否能符合員工的生理及心理需求Porter(1962)，以符合工作者需求的程度作為工作滿意的程度。Robbins (2000)也指出高工作滿意度是員工對工作有正面態度。Ghiselli(2001)指出工作滿意度是從工作的經驗中產生的積極情緒，包括工作中的各項構面，如工作的多變性、工作特性、回饋、同仁相處氣氛、工作機會等。Arnett, Laverie and Mclane(2002)指出工作滿意度是員工對工作綜合性的評價，受到員工角色定位、激勵制度、工作環境及管理制度的影響。Cranny, Smith and Stone(1992)及Robbins(2003)對於工作滿意度的觀點，認為「工作滿意度」可視為匯集了工作本身、薪資、升遷、領導、同事與信任等滿意度而成。工作滿足除了影響個人工作的表現之外，本身也受其他因素所影響，Parasuraman 和 Alutto(1984)、Jamal(1990)的研究即指出，工作壓力是影響工作滿足相當重要的因素，且二者之間呈現一種負向相關的關係。即工作壓力越大，個人的工作滿足感越低；工作壓力程度越低，個人的工作滿足感越高。

Vroom(1964)認為工作滿意度是泛指員工對本身在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應，但這種概念並未針對工作內容本身，而是對於與工作相關範圍的整體感受，直到 Smith, Kendall & Hulin(1969)則認為工作滿意度是工作者對於工作中各個構面之因素的情感性反應，工作者在特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得價值之差距，若差距愈小，滿意程度愈高；反之，差距愈大，則滿意程度愈低，並基於理論觀點認為對工作滿意度的瞭解，提供一個探究人類行為態度的極佳機會。

儘管各學者對工作滿意度之定義略有不同，但多將工作滿意度以工作者對於其工作所具有之感覺或情感性反應來表示。根據的理論必須從激勵理論(Motivational Theory)作為探討工作滿意度的理論基礎，古典激勵理論的二因子理論(Two-Factor Theory)依據, Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)以美國匹茲堡地區九家公司的 203 位工程師與會計人員為研究對象，區分出引起工作滿意與不滿意的影響因素，其研究發現影響工作滿意度與不滿意的因素並不相同，包括：

(1)激勵因素(Motivation Factors)：與工作直接相關的因素，又稱內在因素(Intrinsic Factors)，包括成就感、他人的認同、升遷等，由於與工作、心理成長感覺以及個人對

工作的積極態度有關，因此良好的激勵因素可導致員工的工作滿意度，但是這類因素不足的時候，並不會造成員工的不滿意。

(2)保健因素(Hygiene Factors)：與工作無直接關係的因素，又稱外在因素(Extrinsic Factors)，例如人際關係、監督與考核、薪資報酬、工作環境與工作條件、公司政策與管理等。當保健因素不足之時，員工會感到不滿足，但這些因素獲得相當的改善時，雖然會消除不滿意，但並不會導致工作滿意。

工作滿意度主要關注的焦點是組織對人的影響，及人對組織的影響 Rowden, (2002)。一般來說，工作滿足可以視為對工作本身、工作環境或此兩者組合的一種態度或情緒反應。員工工作滿意度高，通常會導致較佳的效果，例如能更主動配合組織目標、對本身工作有興趣、更努力工作等。因此組織應創造出有利於員工工作滿意度的情境，以引發員工產生有利達成目標及績效劉秋梅(2002)。由於學者對工作滿意度的詮釋理論架構不同，因此對於工作滿意度的定義，隨著研究者觀點的不同，乃有所差異。因為學者觀點與研究途徑的不同，其定義也並不一致，然大致可歸納成下列三種類型李佳蓉(2003)；莊博貴(2003)：

#### (1). 綜合性(Overall Satisfaction)定義

此定義是將工作滿意度的概念做一般性的解釋，重點在於工作者對其工作及有關環境所抱持的一種一般態度。如 Blum & Naylor (1968)認為工作滿意度乃是員工對他的工作、生活及其相關因素等所持不同態度的結果。Kalleberg (1977)認為工作滿意度是個人對工作所持之整體性的情意或感覺數量。

#### (2). 期望差距(Expectation Discrepancy)定義

Porter, Steers, Mowday & Boulian (1968)認為個人工作滿意度的程度是個人自特定工作所實得之報酬與其預期應獲得報酬之差距而定，差距小，滿意程度大，反之，差距大則滿意程度小。蔡林亮(1993)認為期望差距定義與公平理論的差異，在於公平理論認為個人的滿意是取決於他在工作的投入與報酬間的比例，所謂差距則從個人的期望來看，是個人主觀決定而不在於與他人的比較。

#### (3). 參考架構(Frame of Reference)定義

Smith, Kendall & Hulin (1969)認為工作滿意度是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後所得到的結果，某一種工作情境是否影響工作滿意度涉及許多其他因素，如工作好壞的比較、與其他人的比較、個人的能力以及過去的經驗等等。蔡林亮(1993)的研究指出，當人們進入工作情境，即抱有一種工作取向，工作取向個人過去生活經驗的總和，人們根據這種生活經驗來評價工作情境中的客觀現象，並據此決定態度和行為。

有關滿意度的衡量有霍布克量表 (Hoppock Job Satisfaction Scale, 1935)、明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ, 1964, 1967) 工作描述量表(Job Descriptive Index; JDI, 1969)、工作滿足量表 (Job Satisfaction Inventory; JSI, 1971) 員工調查表 (SRA Employee Inventory)，又稱 SRA 態度量表 (SRA Attitude Survey, 1973)、工作診斷調查表 (Job Diagnostic Survey 簡稱 JDS, 1975)、工作整體量表 (The Job in General Scale, JIG, 1989)，本研究工作滿意度問卷，係採用明尼蘇達滿意問卷短式量表共計 20 題。鄭仁偉和郭志輝(2004)研究結果顯示個人-組織契合(補充性、互補性滿足契合程度)與工作滿足成正向關係。洪麗真、林淑萍(2006)、邱瓊萱(2002)結果顯示組織價值觀契合度與工作滿足呈現顯著影響。

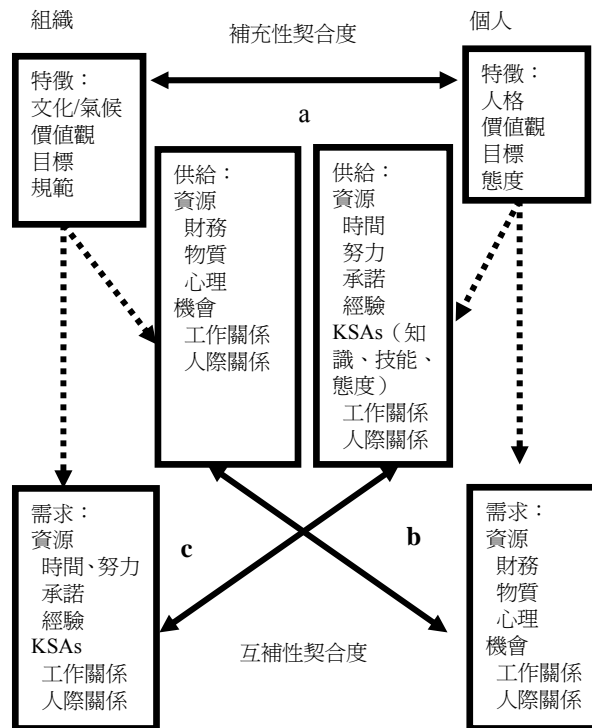
### 三、 組織價值與組織價值觀的契合度(Person-organizational Fit)

大多數研究人員廣泛地定義個人與組織價值契合度(Person-Organizational Fit; 以下簡稱 P-O- Fit), Kristof(1996)將其視為指人們與組織之間，在工作方面的相容性(compatibility)。Bretz, Ash & Drether(1989) 和 Rynes & Gerhart(1990)則定義為員工之個人特質、信仰、價值觀與組織文化、策略需求、規範和價值間的一致程度。Bretz & Judge(1994)和 Cable & Judge(1994)則視為個人與組織彼此的需求，都能透過對方的提

供而得到滿足，更進一步提升相互間的滿足感。Kristof(1996)將個人與組織價值契合度定義為(1)個人與組織至少有一方，可以提供給另一方所需的資源；(2)個人與組織間具有相似的特徵；(3)以上兩者皆具備。黃培文、黃志賢(2010)將個人-組織契合度定義為聘僱人員價值觀、個人目標、生理及心理需求、知識技能與學校價值觀、目標、給與、工作需求搭配一致性程度。Chatman(1989)將個人-組織契合度定義為組織價值觀與個人價值觀的一致性，認為個人與組織契合度的評估可以預測一些組織行為規範、價值觀改變及個人結果，如：工作態度、留職意願等。林政坤、劉宜菁 (2009)將組織契合度定義為當員工與組織契合度愈高時，員工不會輕易離職，企業得以留住優秀人才，同時員工展現良好工作態度，為企業努力貢獻。

個人與組織價值觀契合度基本上可以由兩個觀點來探討，第一個觀點為 Muchinsky 和 Monahan 於 1987 所提出，補充性契合度(supplementary fit)和互補性契合度(complementary fit)，補充性契合度指的是發生在個人與環境中的其他人有”互相補充、修飾、具有相似的特質 Muchinsky & Monahan(1987)；互補性契合度指的是個人特徵有助於補充整個環境(組織)不足之處 Muchinsky & Monahan(1987)。而 Kristof 於 1996 進一步從這二個角度來闡明區分 P-O Fit 並發展個人與組織契合度概念圖，加以說明並補其不足之處。Kristof(1996)提出第二個觀點則為需要—供給(needs-supplies)指組織可以滿足個人的需要，慾望，或偏好。需求—能力 (demands-abilities) 指個人有能力可以符合組織的需要；因此個人與組織價值觀契合度由此發展而成。個人與組織價值觀契合度概念圖，如(圖一)：在此模型中，補充契合度(箭頭“a”)是描述個人和個組織之間基本特徵的關係，該組織的這些特徵包括傳統文化，氣候，價值觀，目標和規範。個人端的模式上，研究最常見的特點是的人格特質、價值觀、目標和態度。當有相似性的組織和個人對這些特點，即表示補充性契合度存在。組織下方的虛線代表，組織提供資源包含：財務、物質、心理；及任務相關的人際關係和工作發展機遇，來要求僱員。箭頭的“b”為組織提供滿足個人需求、慾望或喜好；組織的供給如財務資源、成長機會、工作環境能滿足員工的需求時，則可得到需求即需求—供給契合度實現。強調組織是否可以滿足個人需求箭頭的“C”為個人能力提供能符合組織的需求，員工的供給如：知識、技能、態度、經驗、對組織的承諾、努力能符合組織的需求時，則可得需求即需要—能力的契合度。強調個人所具備的能力是否符合組織需要。

有關個人與組織價值觀契合度的施測內容，鄭伯壘(1995)，分為兩大構面：1.外界適應價值 2.內部整合價值。鄭伯壘,郭建志和任金剛(2001)，則分為四大構面：1.環境價值 2.工作價值 3.人際價值 4.個人價值。鄭仁偉,廖文志和翁振益等人(2000) 分為四大構面：1.組織價值觀 2.組織目標 3.供給—需要 4.需求—能



圖一、個人與組織價值觀契合度概念圖

力。Kristof(1996)，把個人—組織契合度的探索，分為四大方向：（1）個人價值觀與組織價值觀的一致性；（2）個人目標與組織領導者和同儕目標的一致性；（3）個人偏好或需要與組織系統和結構的相互契合；（4）個人人格特質與組織氣候的相互契合。Dobni, Ritchie Brent (2000) 分為七大構面：1.員工互助 2. 競爭意識 3. 顧客親密 4. 營運效率 5. 組織維護 6. 改變厭惡的事（穩定性、謹慎）7. 社會責任。O'Reilly(1991) 衡量內容包含：1.創新性 2.注意細節 3.結果導向 4.積極進取 5.支持性 6.強調報酬 7.團隊導向 8.果斷力。Van & Cees et al. (2006) 衡量內容包含：專業、取得良好的效果、實現品質、達到您的目標、激勵員工。而本研究綜合前述施測的內容和方法，發展 P-O Fit 的評估量表。Posner, Kouzes, & Schmidt, (1985) 對於契合度的衡量方式，可分為直接測量與間接測量二種方式，直接測量的方式是請員工主觀判斷其個人與組織間是否有良好的契合，間接測量的方式是請員工回答出所覺到的組織特質及其個人所重視的程度為何，將二者的差異程度來衡量契合程度。直接法定義：直接詢問員工是否知覺到契合存在，只要員工知覺存在，不管員工與組織間是否有存在類似的特性或價值觀。間接法定義：「期望重視度平均值」與「實際重視度平均值」的減差值為契合度分數，契合度越大表示契合度愈差。而本研究則採用直接法來衡量管理者的組織價值觀的契合度。

#### 四、個人與組織價值觀契合度與工作滿意度及離職意願實證分析

##### 1. 不同員工特性，和個人與組織價值觀契合度、工作滿意度、離職意願的關係

謝家黎、郭德賓和林彥妘等人(2008)研究發現，性別、年齡、婚姻狀況、學歷、所屬部門與服務年資的旅館業從業人員在離職意願上，均無顯著差異。劉莉玲(2009)研究，以金融機構管理與基層員工為對象，發現職位高低和年資在離職意願上，有顯著負向關係；而與年齡和性別則無關。張曉鳳、林育秀和王素美等人(2010)研究，以醫療服務人員為對象，發現年齡、教育程度、年資、受僱狀態(員工類別)和職稱，在離職意願上有顯著影響；性別對離職意願無顯著影響，而即年齡越輕員工離職意願越高。劉廷揚、蘇琪婷和蔡易庭(2006)研究，以某區域醫院醫技人員為對象，發現年齡、教育程度和工作總年資，在離職意願上有顯著影響。而性別、本院任職時間(服務年資)和工作職級(職位) 在離職意願上無顯著差異。陳映羽(2005)研究發現，餐飲業員工個



人組織契合度(組織價值觀和組織目標的契合度)和個人-工作契合有顯著正相關；而個人與組織契合度和年齡有顯著負相關，而與任期(年資)有顯著正相關。護理人員的個人-組織契合度(組織價值觀和組織目標的契合度)因員工的年資和職級(職位)而有顯著差異；護理人員的需要-供給契合度會因為教育程度、年資和職級(職位)而有顯著差異；護理人員的需求-能力契合度會因為教育程度而有顯著差異。護理人員的需要-供給契合度和需求-能力契合度並沒有因為年齡而造成顯著差異(倪家珍, 2005)。羅櫻桃、薛雅雯、蔡宛蓉、高曉雲、黃金蓮與胡百敏(2009)研究顯示，所有人口統計變項(年齡、婚姻狀況、教育程度、職級與年資)均未與工作滿意度和離職意願呈現顯著相關。另一位學者研究顯示，性別、年齡與年資對工作滿意度皆無顯著影響；教育程度高低對工作滿意度之升遷及發展上有顯著差異(余金燕、潘豐泉、蘇惠甘, 2008)。教育程度與職位對工作滿意度皆有顯著影響(池進通、李鴻文、劉存濱, 2008)。林俊瑩(2010)研究顯示，服務年資對離職意願有顯著影響。

## 2.個人與組織價值觀契合度與工作滿意度的關係

餐飲業員工的個人-工作契合度越高，個人-組織的契合度也會越高。分數越高表示契合度越好在個人-工作契合度(包含：供給-需要和需求-能力)分數為最高，而個人-組織契合度分數為最低(陳映羽, 2005)。多位學者研究結果相一致，林正坤等人(2009)、洪麗真、林淑萍(2006)、陳映羽(2005)和邱瓊萱(2002)，研究結果皆顯示，組織契合度(組織價值觀和組織目標的契合度)和工作契合度(需求-能力)兩者之間具有顯著正相關。學者研究結果發現，個人與組織價值觀契合度與工作滿意度呈正相關，這意味著個人與組織價值觀契合高，員工工作滿意度也高(Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Bangcheng, Jianxin, & Jin, 2010; Elizabeth & Weathington, 2008; Lyons & O'Brien, 2006; McCulloch & Turban, 2007)。以企業組織的經理為對象，發現當經理人的價值觀與組織的價值觀愈一致時，經理人的成就愈高，留在組織內的意願也愈強(Posner, Koused, & Schmidt, 1985)。林正坤和劉宜菁(2009)研究發現，組織契合度(組織價值觀和組織目標的契合度)和工作契合度(需求-能力)兩者之間具有顯著正相關。且個人-工作契合度(需求-能力)分數為最高；個人-組織契合度分數為最低。鄭仁偉和郭智輝(2004)研究，以壽險業主管與員工為研究對象，分數愈高表示契合度越好，因此組織目標契合度最好、其次為需要-能力契合度、以供給-需求契合度為最低分，結果顯示個人-組織契合(補充性、互補性滿足契合程度)與工作滿意度成正向關係。

## 3.個人與組織價值觀契合度與離職意願的關係

由於不同的契合度(個人與工作契合度(Person-Job Fit)、個人與團隊契合度(Person-Group Fit)、個人與主管契合度(Person-Supervisor Fit)在概念上或實際研究上都曾被提及與離職意願呈現負相關，而個人與組織價值觀契合度 P-O Fit 乃是最常被驗證的。Lee&Mitchell (1994,1996)所發展的離職模式中得知，P-O Fit 會直接影響離職意願，然而針對個人與組織價值觀契合度對於員工離職意願之研究學者有相當一致的結果，兩者之間具有負向影響關係。例如：團隊成員目標越一致對於其離意願有顯著關聯(Leiter, 1988)。McCulloch & Turban (2007)，研究結果顯示，個人與組織價值觀契合度與員工留任意願呈正相關。根據王忠和張琳(2010)研究顯示 P-O Fit 越高，員工的離職意願越低。員工的價值觀或能力與組織價值觀或需求相似或互補的程度越高，員工留在組織的意願越強(傅晶晶, 2005)。Moynihan & Pandey(2007)研究顯示，個人與組織價值觀契合度對長期離職意願(Long-Term Turnover Intention)達顯著負相關。個人與組織價值觀契合度對於員工的離職傾向，工作態度，組織公民行為，道德行為，壓力和工作表現有顯著影響，(Kristof, 1996)。多位學者研究結果一致，P-O Fit 與離職意願和離職存在顯著負相關(Bright,2008; Hoy,et al.,2009; Moynihan & Pandey, 2007)。

個人與組織價值觀契合度是一個很好的預測工作滿意度及離職意願之指標。個人與組織價值觀契合度對於員工的離職傾向，工作態度，組織公民行為，道德行為，壓力和工作表現有顯著影響(Elfenbein & O'Reilly, 2007; Jansen & Kristof-Brown, 2006)。

多位學者研究結果一致，結果發現，個人與組織價值觀契合度與離職意願呈現負相關，表示更好的個人與組織價值觀契合度，越能降低員工辭職意願(Ambrose, et al., 2008; Bangcheng, et al., 2010; Brigham, Castro, & Shepherd, 2007; Brown & Yoshioka, 2003; Elizabeth & Weathington, 2008; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Moynihan & Pandey, 2007; Verquer, et al., 2003)。

#### **4.工作滿意度與離職意願的關係**

員工之工作滿意愈高，離職傾向愈低、留任意願愈高(Williams and Skinner, 2003) Vancouver & Schmitt(1991)指出個人與組織的契合會與工作滿足呈正向關係，而與離職的意願呈負向關係，針對工作滿意度與離職意願關係的研究，多位學者研究結果一致，顯示工作滿意度對員工留職傾向呈負相關(林俊瑩，2010；洪福彬、吳錦碧、陳君達，2009；陳怡安、李中斌，2009；陳麗芳、朱大維、周承珍，2005；劉俊昌，2000；劉莉玲，2009)。羅櫻桃、薛雅雯、蔡宛蓉、高曉雲、黃金蓮與胡百敏(2009)則發現工作滿意度對於離職意願並無顯著影響；整體工作滿意度與離職意願有顯著相關。在離職意願相關模式的探討中，研究多是一致認為，工作滿意度與離職意願呈顯著負相關。(Brigham, et al., 2007; Lyons & O'Brien, 2006; Ozer & Gunluk, 2010; Sarah & S. J. Daniel., 2000; Sousa-Poza & Henneberger., 2004; Tsai & Wu, 2010)。

#### **5.個人與組織價值觀契合度會藉著工作滿意度來影響離職意願，亦即工作滿意度為個人與組織價值契合度與離職意願之間的中介變項**

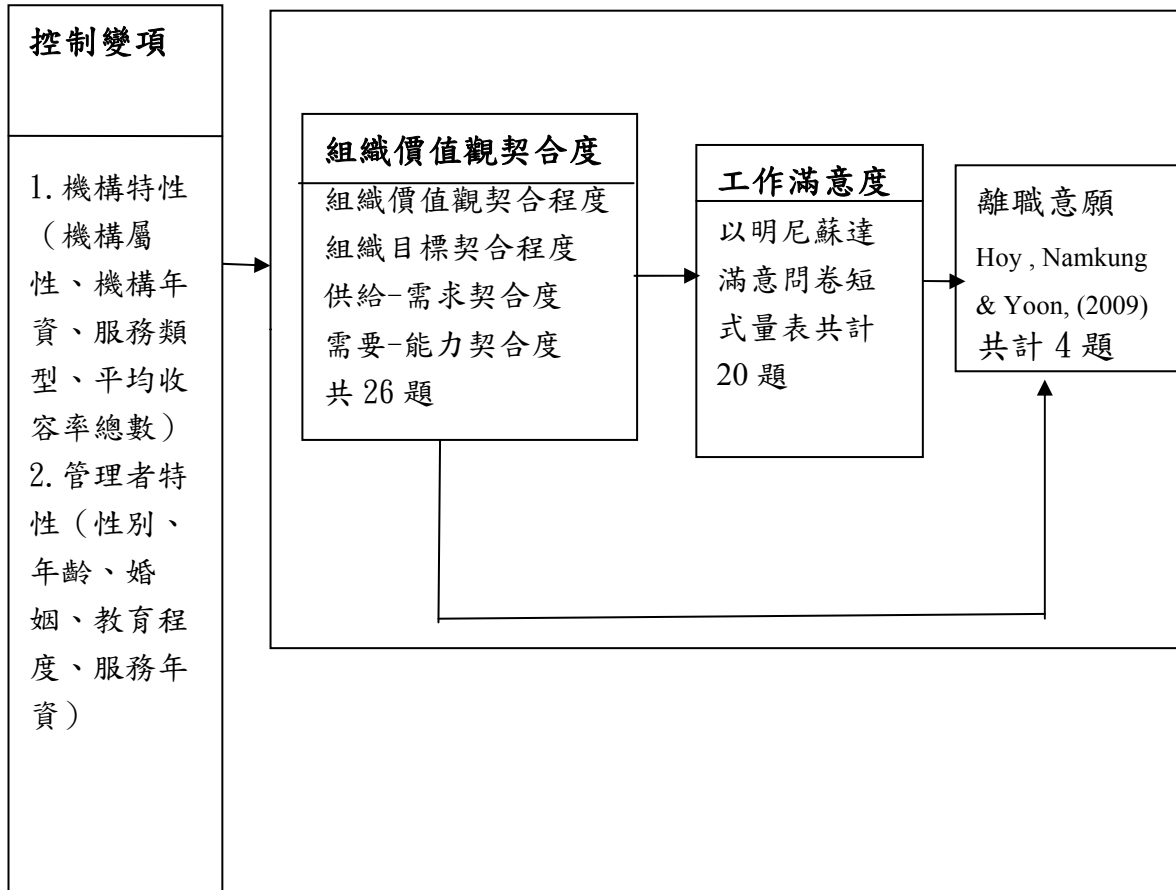
Bangcheng, Jianxin & Jin (2010)結果發現，個人與組織契合將藉著工作滿意度影響離職意願，也就是說，工作的滿意度將是個人與組織契合和離職意願的中介變項，結果達完全中介。個人與組織價值觀契合度會透過員工的工作滿意度(中介變項)影響員工的離職意願，但個人與組織價值觀契合度直接藉由員工的工作滿意度來影響其離職傾向的效果並不顯著(洪維宏，2005)。王忠與張琳(2010)迴歸分析結果顯示，個人與組織價值觀契合度對離職意願的影響為零，同時工作滿意度對離職意願具有顯著的影響，此結果代表工作滿意度在個人與組織價值觀契合度與離職意願之間具有完全以下中介作用。McCulloch & Turban (2007) 研究顯示，工作滿意度是個人與組織價值觀契合度與員工離職意願之中介變項，達到部分中介的效果。

從前述文獻中得知，組織價值契合度與工作滿意度為離職意願的重要影響變數，然而有關我國探討長期照護體系管理者組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願關係之研究付之闕如，故本研究欲探討機構院長（主任）對機構的組織價值觀契合度、工作滿意度及對離職意願之影響，結果可供機構未來規劃機構評鑑及員工管理有關政策參考，提升機構院長的穩定，確認組織核心價值，提升機構競爭力，進而增進機構照顧品質。

## 參、研究方法

### 一、研究架構與方法

1、研究架構：本研究主要採用 Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979)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。



圖一、研究架構

### 2、研究對象及資料收集方法

下載內政部社會司統計資訊服務的100年7月31日老人安養護長期照顧機構名冊全台1,044家，再篩選出南部地區(嘉義縣、台南縣市、高雄縣市、屏東縣市)共340家為研究母群體，扣除有兩筆因有設置日托及少年教養，和3筆因停業、地址變更故不列入研究對象，以335家為郵寄的研究對象郵寄給機構的院長(或主任)填答，於100年10月至101年1月期間郵寄發放及回收，共計催收二次，回收樣本共68筆，回收率20.3%

### 3、研究工具

研究工具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。問卷內容包括：

- (1)、第一部分為機構特性：機構屬性、機構年資、服務類型、平均收容率總數。
- (2)、第二部分為管理者特性：性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資。
- (3)、第三部分為工作的滿意度：

1.工作能給我獨自發揮能力的機會感到滿意 2.工作中能獲得成就感感到滿意 3.工作能夠一直保持忙碌的狀態感到滿意 4.工作升遷機會感到滿意 5.工作有能告訴他人該做些甚麼的機會感到滿意 6.對機構執行政策的方法感到滿意 7.工作量能得到相對的薪資感到滿意 8.與同事間相處的情形我感到滿意 9.工作中能以自己的方式

處理事情感到滿意 10.工作有單獨表現的機會感到滿意 11.工作能不違背個人道德原則做事之程度感到滿意 12.工作表現出色時能被獎勵感到滿意 13.能自由地使用自己的判斷力去工作感到滿意 14.對目前的工作穩定性感到滿意 15.工作中有服務他人的機會感到滿意 16.這個工作使我在親友、鄰居間享有好的評價及認同感到滿意 17.對機構管理員工的方法(勞資關係)感到滿意 18.對機構上司做決策的能力感到滿意 19.工作常有機會讓我接觸不同領域的事物感到滿意 20.對目前工作的條件(上班時間、方式、硬體環境)感到滿意。標準化信度為 0.968，以明尼蘇達滿意問卷短式量表共計 20 題，以 Likert 氏量表從非常滿意、滿意、普通滿意、不滿意、非常不滿意來評值。

- (4)、第三部分為組織價值觀契合度的操作定義與衡量，組織價值觀契合度構念的操作變數分為補充性契合、互補性契合二項變數總共 26 題。其中，補充性契合衡量內容包括：組織價值觀契合度、組織目標契合度。參酌國內外相關文獻，整理設計之組織價值觀、組織目標契合度量表，共有 12 題；互補性契合衡量內容包括：供給-需求契合程度、需要-能力契合程度，參酌 Kristof(1996)文獻，所設計之供給-需求契合、需要-能力契合量表，共有 14 題。衡量方式採用直接法，受測者需對每一項題目填答個人與組織間價值一致性的同意度，標準化信度為 0.985，以 Likert 氏五分量表從非常同意 5 分至非常不同意 1 分來評值。
- (5)、第四部分為離職意願：以 Hyo, 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。標準化信度為 0.831，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。

#### 4.資料分析

問卷回收後，先審查資料有無遺漏，不完整的資料即設定為遺漏值。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：

- (1)、描述性統計 (Descriptive Statistics)：機構特性與管理者特性、工作滿意度、組織價值契合度的同意度、離職意願的同意度分別依變項特質以個案數、百分比、平均值、最大、最小值、標準差等，對各變項做基本的描述。
- (2)、因素分析 (Factor Analysis)：分類工作滿意度之構面。
- (3)、推論性統計
- A. T 檢定：檢定機構特性與管理者特性、組織價值觀契合度、工作滿意度、離職意願各構面之差異性。若差異達到顯著水準
  - B. Correlation 相關分析：組織價值觀契合度、工作滿意度及離職意願之關係。
  - C. 複迴歸分析：建構機構與管理者特性、組織價值觀契合度與工作滿意度對離職意願之影響模式，並探討工作滿意度之中介效果。

## 肆、研究結果與討論

### 一、回收樣本機構適合度檢定分析(如表一)

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。針對機構特性的「屬性」、「機構年資」、「服務類型」進行分析，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，在屬性(P=0.20)、機構年資(P=0.51)、服務類型(P=0.17)，其 P 值皆大於 0.05，因此回收樣本於屬性、機構年資、服務類型與母群體分佈相似。

表一、回收樣本與母群體機構適合度檢定分析

	樣本		母群體		X <sup>2</sup> (Fisher's 精確檢定)	P 值
	家數	百分比%	家數	百分比%		
總數	68		335			0.20
一、屬性						
1.公立	2	2.9%	3	0.9%		
2.私立	66	97.1%	331	99.1%		
二、機構年資						0.51
1.8 年以下	34	50.0%	151	45.1%		
2.8 年以上(含)	34	50.0%	184	54.9%		
三、服務類型						0.17
1.單項	51	75.0%	277	82.7%		
2.2 項以上	17	25.0%	58	17.3%		

## 二、機構特性、管理者特性分析(如表二)

在機構特性中屬性為私立的有 66 家(97.1%)，公立的則為 2 家(2.9%)；機構年資 8 年以下有 34 人(50.0%)，8 年以上有 34 家(50.0%)；服務類型為單項居多，有 51 家(75.0%)；住民年平均收容率為 81%以上佔較多，有 44 家(64.7%)。

在管理者特性中女性為 46 人(67.6%)高於男性；年齡分佈在 41 歲以上有 38 人(55.9%)；婚姻狀況為已婚居多，有 53 人(77.9%)；教育程度為大學與研究所居多，有 43 人(63.2%)，專科與其他有 25 人(36.8%)；服務年資 6 年以下有 33 人(48.5%)，6 年以上有 35 人(51.5%)。

表二、機構特性、管理者特性分析

變數名稱	人數	百分比%
<b>個案總數</b>	68	
<b>一、機構特性</b>		
<b>1.屬性</b>		
(1)公立	2	2.9%
(2)私立	66	97.1%
<b>2.機構年資</b>		
(1)8 年以下	34	50.0%
(2)8 年以上(含)	34	50.0%
<b>3.服務類型</b>		
(1)單項	51	75.0%
(2)2 項以上	17	25.0%
<b>4.住民年平均收容率%</b>		
(1)80%以下	24	35.3%
(2)81%以上	44	64.7%
<b>二、管理者特性</b>		
<b>1.性別</b>		
(1)女	46	67.6%
(2)男	22	32.4%
<b>2.年齡</b>		
(1)40 歲以下	30	44.1%
(2)41 歲以上(含)	38	55.9%
極小值~平均值+標準差~極大值		44.74+13.52
<b>3.婚姻狀況</b>		
(1)未婚	15	22.1%
(2)已婚	53	77.9%
<b>4.教育程度</b>		
(1)專科與其他	25	36.8%
(2)大學與研究所	43	63.2%
<b>5.服務年資</b>		
(1)6 年以下	33	48.5
(2)6 年以上(含)	35	51.5
極小值~平均值+標準差~極大值		7.57+5.07

### 三、管理者的離職意願分析

表三中，對工作本身的離職意願：此構面平均數為  $2.07 \pm 0.86$ ，該構面以「有時我覺得在我目前的工作場所被迫放棄我現在的工作」平均數為  $2.07 \pm 0.86$  為較高；對組織的離職意願：此構面平均數為  $1.76 \pm 0.86$ ，該構面以「假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構」平均數為  $1.88 \pm 0.96$  為較高，管理者的離職意願以對工作本身的離職意願較對組織的離職意願來的高 ( $2.07 > 1.76$ )，可能是隨著長期照護機構數量的擴增，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，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，管理者在職位上須有更多的能力來應付複雜的環境，所以對於該工作的離職意願比對組織環境看法的離職意願高。

表三、管理者的離職意願分析

變數名稱	5		4		3		2		1		平均數	標準差
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比		
整體離職意願平均											1.92	0.77
一、對工作本身的離職意願											2.07	0.86
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	3	4.5%	11	16.4%	9	13.4%	27	40.3%	17	25.4%	2.34	1.16
2. 我將在一年或一年內放棄我現在組織的工作	0	0%	3	4.4%	4	5.9%	36	52.9%	25	36.8%	1.78	0.75
二、對組織的離職意願											1.76	0.86
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	1	1.5%	2	2.9%	5	7.4%	24	35.3%	36	52.9%	1.65	0.86
4. 假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構	1	1.5%	3	4.4%	1 2	17.6%	23	33.8%	29	42.6%	1.88	0.96

#### 四、管理者的工作滿意度之因素分析

工作滿意度進行因素分析，其 KMO 值為 0.903；且 Bartlett 檢定  $P < 0.001$  皆達顯著性，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，保留特徵值大於一之共同因素，分析工作滿意度。

在工作滿意度則萃取出兩個相互獨立之因素構面：1.構面一命名為內在(激勵)因素，其 Cronbach's  $\alpha$  為 0.954，2.構面二為外在(保健)因素，其 Cronbach's  $\alpha$  為 0.936 二個構面可解釋的變異量為 69.64%(如表四)。

表四、管理者的工作滿意度之因素分析

項目	內在(激勵)滿意度	外在(保健)滿意度	Cronbach's $\alpha$
一、內在(激勵)滿意度			0.954
工作能得到相對的薪資感到滿意17	0.889		
機構上司做決策的能感到滿意118	0.839		
工作升遷機會感到滿意14	0.778		
機構執行政策的方法感到滿意16	0.740		
表現出色時能被獎勵感到滿意112	0.698		
工作能夠一直保持忙碌的狀態感到滿意13	0.675		
能以自己的方式處事情感到滿意19	0.666		
機構管理員工的方法勞資關係感到滿意117	0.665		
有單獨表現的機會感到滿意110	0.646		
獨自發揮能力的機會感到滿意11	0.644		
工作有能告訴他人該做些甚麼的機會感到滿意15	0.615		
二、外在(保健)滿意度			0.936
有服務他人的機會感到滿意115		0.863	
能不違背個人道德原則做事之程度感到滿意111		0.859	
工作使我在親友鄰居間享有好的評價及認同感到滿意116		0.806	
對目前的工作穩定性感到滿意114		0.741	
工作常有機會讓我接觸同域的事物感到滿意119		0.687	
對目前工作的條件上班時間方式硬體環境感到滿意120		0.649	
同事間相處的情形我感到滿意18		0.620	
工作中能獲得成就感感到滿意12		0.604	
自由地使用自己的判斷力去工作感到滿意 113		0.595	
累計可解釋變異量百分比	35.87	69.64	



## 五、個人與組織價值觀的契合度描述分析

組織價值契合度進行因素分析，其KMO值為0.801；且Bartlett檢定 $P < 0.001$ 皆達顯著性，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，最後只萃取出一個因素。

從表五中「我與機構在員工對本機構忠誠，熱忱效力的重視度是一致」該題項的平均數 $4.23 \pm 0.666$ 為最高，表示契合度最高。「我與機構對社區營造（參與社區公益活動、拜訪社區居民、社區員工優先錄用）的重視度是一致的」平均數 $3.98 \pm 0.745$ 為最低，表示契合度低。而在2我與機構對員工的反應意見的重視度是一致的、3我與機構對社區營造（參與社區公益活動、拜訪社區居民、社區員工優先錄用）的重視度是一致的、6我與機構對強調工作導向的重視度是一致的、7我與機構皆對強調完善管理制度（訂定規章、執行後能分析檢討改善）的重視度是一致的、8我與機構對重視人才成長發展的重視度是一致的、9我與機構在「高品質服務」的工作目標的重視度是一致的、10我與機構對機構營運成果的成長的重視度是一致的、11我與機構皆強調達成績效目標（目標管理、考績制度、績效獎金）的重視度是一致的、12我與機構對個人目標與組織目標的和諧性的重視度是一致的、14我與機構對員工在工作中能符合個人興趣與志向的重視度是一致的、15我與機構對員工在工作上能達到自我實現的重視度是一致的、16我與機構對員工在工作上能有良好升遷機會的重視度是一致的、17我與機構對員工在工作上能提供生活的安定與保障的重視度是一致的、18我與機構對員工在工作上能有良好的薪資報酬與福利的重視度是一致、21我與機構對重視員工的工作投入要能配合組織要求的重視度是一致、22我與機構對員工在工作上求創新（獎勵提案、人才培育）的重視度是一致等項目則低於整體平均分數，在這些項目多為是員工需要而機構供給無法契合之項目。

表五、個人與組織價值觀的契合度描述分析

變數名稱	高契合度						低契合度				平均數	標準差
	5		4		3		2		1			
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比		
											4.15	0.58
1 我與機構在團隊合作的重視度是一致的	20	31.3%	38	59.4%	6	9.4%	0	0%	0	0%	4.22	0.60
2 我與機構對員工的反應意見的重視度是一致的	15	23.4%	40	62.5%	9	14.1%	0	0%	0	0%	4.09	0.61
3 我與機構對社區營造(參與社區公益活動、拜訪社區居民、社區員工優先錄用)的重視度是一致的	14	21.9%	38	59.4%	9	14.1%	3	4.7%	0	0%	3.98	0.75
4 我與機構對重視善盡社會責任(關注環保、倫理教育)的重視度是一致的	18	28.1%	40	62.5%	4	6.3%	2	3.1%	0	0%	4.16	0.67
5 我與機構對強調顧客導向(滿意度調查、即刻處理顧客抱怨)的重視度是一致的	24	37.5%	33	51.6%	5	7.8%	1	1.6%	1	1.6%	4.22	0.79
6 我與機構對強調工作導向的重視度是一致的	15	23.4%	40	62.5%	8	12.5%	1	1.6%	0	0%	4.08	0.65
7 我與機構皆對強調完善管理制度(訂定規章、執行後能分析檢討改善)的重視度是一致的	16	25.0%	39	60.9%	4	6.3%	5	7.8%	0	0%	4.03	0.80
8 我與機構對重視人才成長發展的重視度是一致的	19	29.7%	33	51.6%	11	17.2%	1	1.6%	0	0%	4.09	0.73
9 我與機構在「高品質服務」的工作目標的重視度是一致的	20	31.3%	33	51.6%	8	12.5%	3	4.7%	0	0%	4.09	0.79
10 我與機構對機構營運成果的成長的重視度是一致的	17	26.6%	37	57.8%	9	14.1%	1	1.6%	0	0%	4.09	0.68
11 我與機構皆強調達成績效目標(目標管理、考績制度、績效獎金)的重視度是一致的	17	26.6%	36	56.3%	8	12.5%	3	4.7%	0	0%	4.05	0.77
12 我與機構對個人目標與組織目標的和諧性的重視度是一致的	16	25.0%	40	62.5%	7	10.9%	1	1.6%	0	0%	4.11	0.65
13 我與機構對個人從工作中獲得自我成長的重視度是一致的	19	29.7%	36	56.3%	9	14.1%	0	0%	0	0%	4.16	0.65
14 我與機構對員工在工作中能符合個人興趣與志向的重視度是一致的	16	25.0%	38	59.4%	10	15.6%	0	0%	0	0%	4.09	0.64
15 我與機構對員工在工作上能達到自我實現的重視度是一致的	16	25.0%	39	60.9%	9	14.1%	0	0%	0	0%	4.11	0.62
16 我與機構對員工在工作上能有良好升遷機會的重視度是一致的	15	23.8%	36	57.1%	9	14.3%	3	4.8%	0	0%	4.00	0.76
17 我與機構對員工在工作上能提供生活的安定與保障的重視度是一致的	18	28.1%	33	51.6%	13	20.3%	0	0%	0	0%	4.08	0.70
18 我與機構對員工在工作上能有良好的薪資報酬與福利的重視度是一致	21	32.8%	29	45.3%	12	18.8%	2	3.1%	0	0%	4.08	0.80
19 我與機構對員工有良好的工作環境(如光線、空氣、溫度等)的重視度是一致	23	35.9%	34	53.1%	6	9.4%	1	1.6%	0	0%	4.23	0.68
20 我與機構對人群關係的發展的重視度是一致	19	29.7%	37	57.8%	8	12.5%	0	0%	0	0%	4.17	0.63
21 我與機構對重視員工的工作投入要能配合組織要求的重視度是一致	19	29.7%	37	57.8%	6	9.4%	2	3.1%	0	0%	4.14	0.71
22 我與機構對員工在工作上求創新(獎勵提案、人才培育)的重視度是一致	17	26.6%	40	62.5%	5	7.8%	2	3.1%	0	0%	4.12	0.68
23 我與機構對工作效率的重視度是一致	18	28.6%	40	63.5%	4	6.3%	1	1.6%	0	0%	4.19	0.62
24 我與機構對工作態度並積極努力的重視度是一致	17	26.6%	41	64.1%	6	9.4%	0	0%	0	0%	4.17	0.58
25 我與機構在員工對本機構忠誠、熱忱效力的重視度是一致	22	34.4%	36	56.3%	5	7.8%	1	1.6%	0	0%	4.23	0.66
26 我與機構對員工工作所需專業知識與經驗的重視度是一致	23	35.9%	37	57.8%	4	6.3%	0	0%	0	0%	4.30	0.58

## 六、工作滿意度描述分析(如表六)

內在(激勵)滿意度：此構面平均數值為  $3.92 \pm 0.66$ ，該構面以「我對我的工作能給我獨自發揮能力的機會，感到滿意」平均數為  $4.19 \pm 0.68$  為最高分，表示滿意度最高；在「我對我的工作量，能得到相對的薪資，感到滿意」平均數為  $3.54 \pm 0.92$  為最低分，表示滿意度最低。

外在(保健)的滿意度：此構面平均數值為  $4.35 \pm 0.59$  該構面以「我在工作中，有服務他人的機會，感到滿意」平均數為  $4.19 \pm 0.68$  為最高分，表示滿意度最高；在「我對目前工作的條件(上班時間、方式、硬體環境)，感到滿意」平均數為  $4.01 \pm 0.74$  為最低分，表示滿意度最低。

本研究在內在(激勵)滿意度構面的平均數較外在(保健)的滿意度此構面平均為低，而管理者在 7 我對我的工作量，能得到相對的薪資、18 我對機構上司做決策的能力、4 我對我的工作升遷機會、6 我對機構執行政策的方法、12 我對我的工作表現出色時，能被獎勵、3 我對我的工作能夠一直保持忙碌的狀態、17 我對機構管理員工的方法(勞資關係)等項目平均分數低於整體平均(3.92)，良好的激勵因素可導致員工的工作滿意度，機構應改善至些激勵因素以提升工作滿意度。

表六、工作滿意度描述分析

變數名稱	5		4		3		2		1		平均數	標準差
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比		
一、內在(激勵)滿意度											3.92	0.66
7 我對我的工作量，能得到相對的薪資，感到滿意	9	13.2%	29	42.6%	21	30.9%	8	11.8%	1	1.5%	3.54	0.92
18 我對機構上司做決策的能力，感到滿意	13	19.1%	36	52.9%	16	23.5%	3	4.4%	0	0%	3.87	0.77
4 我對我的工作升遷機會，感到滿意	15	22.1%	30	44.1%	19	27.9%	4	5.9%	0	0%	3.82	0.85
6 我對機構執行政策的方法，感到滿意	14	20.6%	36	52.9%	11	16.2%	7	10.3%	0	0%	3.84	0.87
12 我對我的工作表現出色時，能被獎勵，感到滿意	15	22.4%	34	50.7%	15	22.4%	3	4.5%	0	0%	3.91	0.79
3 我對我的工作能夠一直保持忙碌的狀態，感到滿意	16	23.5%	33	48.5%	16	23.5%	3	4.4%	0	0%	3.91	0.81
9 我對於工作中能以自己的方式處理事情，感到滿意	17	25.0%	36	52.9%	14	20.6%	1	1.5%	0	0%	4.01	0.72
17 我對機構管理員工的方法(勞資關係)，感到滿意	11	16.2%	36	52.9%	16	23.5%	4	5.9%	1	1.5%	3.76	0.85
10 我對工作有單獨表現的機會，感到滿意	16	23.5%	36	52.9%	14	20.6%	1	1.5%	0	0%	4.00	0.72
1 我對我的工作能給我獨自發揮能力的機會，感到滿意	22	32.4%	38	55.9%	7	10.3%	1	1.5%	0	0%	4.19	0.68
5 我對我的工作有能告訴他人該做些甚麼的機會，感到滿意	23	33.8%	33	48.5%	11	16.2%	1	1.5%	0	0%	4.15	0.74
二、外在(保健)的滿意度											4.15	0.58
15 我在工作中，有服務他人的機會，感到滿意	28	41.2%	36	52.9%	4	5.9%	0	0%	0	0%	4.35	0.59
11 我對我的工作能不違背個人道德原則做事之程度，感到滿意	25	36.8%	36	52.9%	6	8.8%	1	1.5%	0	0%	4.25	0.68
16 這個工作使我在親友、鄰居間享有好的評價及認同，感到滿意	18	26.5%	38	55.9%	11	16.2%	1	1.5%	0	0%	4.07	0.70
14 我對目前的工作穩定性，感到滿意	21	30.9%	38	55.9%	8	11.8%	1	1.5%	0	0%	4.16	0.68
19 我對我的工作常有機會讓我接觸不同領域的事物，感到滿意	21	30.9%	35	51.5%	10	14.7%	2	2.9%	0	0%	4.10	0.76
20 我對目前工作的條件(上班時間、方式、硬體環境)，感到滿意	17	25.0%	37	54.4%	12	17.6%	2	2.9%	0	0%	4.01	0.74
8 我與同事間相處的情形，我感到滿意	19	27.9%	38	55.9%	9	13.2%	2	2.9%	0	0%	4.09	0.73
2 我對我在這份工作中能獲得成就感，感到滿意	22	32.4%	37	54.4%	5	7.4%	4	5.9%	0	0%	4.13	0.79
13 我能自由地使用自己的判斷力去工作，感到滿意	22	32.4%	36	52.9%	8	11.8%	2	2.9%	0	0%	4.15	0.74

## 七、醫院機構、員工特性與組織價值契合度、工作滿意度和離職意願之 T 檢定分析

以組織價值關契合度、內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度、離職意願之平均數，與機構特性、管理者特性，進行獨立樣本 T 檢定，其結果內在(激勵)滿意度會因機構年資有顯著差異( $P=0.09$ )，8 年以上高於 8 年以下；服務年資( $P=0.05$ )，6 年以上高於 6 年以下；外在(保健)滿意度與年齡有顯著差異( $P=0.25$ )，41 歲以上高於 40 歲以下；服務年資( $P=0.24$ )，6 年以上高於 6 年以下；離職意願與機構年資( $P=0.99$ )有顯著差異，8 年以下高於 8 年以上。(如表七)

離職意願不會因性別、年齡、婚姻狀況、學歷而有不同(謝家黎等人，2008；劉莉玲，2009)，但亦有研究指出會影響(劉廷揚等人，2006)。研究指出組織價值關契合度會因年齡年資教育程度而有差異(陳映羽，2005；倪家珍，2005)，但本研究則呈現無差異。但本研究則呈現無差異。本研究工作滿意度會因機構年資和服務年資而有差異，但亦有研究指出不會影響(羅櫻桃等人，2009 等人)。

表七、醫院機構、員工特性與組織價值契合度之 T 檢定分析

變項名稱	構面	組織價值契合度	內在(激勵)滿意度	外在(保健)滿意度	離職意願
		樣本數	樣本數	樣本數	樣本數
		平均值±標準差	平均值±標準差	平均值±標準差	平均值±標準差
<b>一、機構特性</b>					
<b>1.屬性</b>					
	62	66	68	67	
公立	4.52±0.57	4.36±0.51	4.50±0.71	1.13±0.18	
私立	4.14±0.58	3.91±0.66	4.14±0.58	1.95±0.76	
<b>2.機構年資</b>					
	62	66*	68	67*	
8 年以下	4.0±0.67	3.76±0.71	4.04±0.64	2.10±0.73	
8 年以上(含)	4.28±0.45	4.09±0.56	4.256±0.50	1.73±0.75	
<b>3.服務類型</b>					
	62	66	68	67	
單項	4.19±0.54	3.94±0.64	4.16±0.57	1.93±0.77	
2 項以上	4.02±0.70	3.88±0.72	4.11±0.61	1.91±0.73	
<b>4.住民年平均收容率%</b>					
	62	66	68	67	
80%以下	4.19±0.48	3.79±0.62	4.15±0.61	1.95±0.91	
81%以上	4.13±0.64	3.99±0.67	4.15±0.57	1.91±0.67	
<b>二、管理者特性</b>					
<b>1.性別</b>					
	62	66	68	67	
女	4.14±0.60	3.87±0.68	4.12±0.59	1.99±0.76	
男	4.16±0.55	4.02±0.62	4.20±0.55	1.78±0.75	
<b>2.年齡</b>					
	62	66	68*	67	
40 歲以下	4.03±0.70	3.82±0.74	3.96±0.65	1.96±0.71	
41 歲以上(含)	4.24±0.44	4.00±0.58	4.29±0.47	1.89±0.80	
<b>3.婚姻狀況</b>					
	62	66	68	67	
未婚	4.10±0.88	3.66±0.75	3.91±0.68	1.86±0.57	
已婚	4.16±0.48	4.00±0.61	4.21±0.54	1.94±0.80	
<b>4.教育程度</b>					
	62	66	68	67	
專科與其他	4.15±0.57	3.77±0.64	4.15±0.59	1.95±0.64	
大學與研究所	4.15±0.59	4.01±0.65	4.15±0.58	1.90±0.82	
<b>5.服務年資</b>					
	62	66*	68**	67	
6 年以下	4.04±0.71	3.74±0.71	3.96±0.64	2.03±0.72	
6 年以上(含)	4.23±0.44	4.09±0.56	4.32±0.46	1.82±0.78	

\*  $0.01 < P \leq 0.05$ , \*\*  $0.001 < P \leq 0.01$

## 八、組織價值契合度、工作滿意度、離職意願相關分析(如表八)

將因素分析後的組織價值契合度、內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度、離職意願之平均值進行相關分析，結果顯示出組織價值契合度與內在(激勵)滿意度和外在(保健)滿意度呈現正相關，與(Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Bangcheng, Jianxin, & Jin, 2010; Elizabeth & Weathington, 2008; Lyons & O'Brien, 2006; McCulloch & Turban, 2007)研究結果比較，個人與組織價值觀契合度與工作滿意度呈正相關，這意味著個人與組織價值觀契合高，員工工作滿意度也高故與本研究結果相同，且離職意願與其它構面皆有顯著負相關。

表八、組織價值契合度、工作滿意度、離職意願相關分析

	組織價值契合度	內在(激勵)滿意度	外在(保健)滿意度	離職意願
組織價值契合度	1			
內在(激勵)滿意度	0.846(**)	1		
外在(保健)滿意度	0.683(**)	0.783(**)	1	
離職意願	-0.460(**)	-0.481(**)	-0.490(**)	1

**P<0.05\* , P<0.01\*\***

## 九、工作滿意度在組織價值契合度與離職意願的中介效果迴歸分析

本研究欲驗證內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度是否為組織價值觀契合度影響離職意願的中介變項，根據過去最常引用之Baron及Kenny (1986)的文獻建議，欲驗證內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度具有中介效果，進行迴歸分析時則必須符合以下四個條件：

1. 驗證組織價值觀契合度與內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度間有顯著正相關。
2. 驗證內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度與離職意願間有顯著負相關。
3. 驗證組織價值觀契合度與離職意願間有顯著負相關。
4. 驗證當組織價值觀契合度與內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度兩變數放入迴歸式中，同時解釋離職意願時，組織價值觀契合度變數的重要性會降低，甚至變成不顯著，但內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度變數與離職意願仍維持顯著負相關。

### (一)、組織價值觀契合度、內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度與對工作本身的離職意願之影響

在控制機構年資、服務年資下為檢驗組織價值契合度與管理者的工作滿意度對工作本身的離職意願之影響，針對組織價值契合度分析，且所有迴歸模式的共線性診斷值VIF皆為6.0以下，由表九結果可知，在模式一，組織價值契合度對工作本身的離職意願呈現顯著負向影響；在模式七，組織價值契合度對內在(激勵)滿意度呈顯著正向影響；在模式三，組織價值契合度對工作本身的離職意願不顯著，但內在(激勵)滿意度對工作本身的離職意願呈顯著，且模式六中，內在(激勵)滿意度亦呈現顯著負向影響，因此內在(激勵)滿意度在組織價值契合度與對工作本身的離職意願間確實存在中介效果，也就是組織價值契合度會藉由內在(激勵)滿意度負向影響對工作本身的離職意願(Bangcheng et al, 2010；王忠等人，2010)。

接著對外在(保健)滿意度分析，在模式八，組織價值契合度對外(保健)滿意度呈顯著；在模式五，外在(保健)滿意度對工作本身的離職意願呈不顯著，但在模式四呈顯著，因此外在(保健)滿意度對組織價值契合度與對工作本身的離職意願間不存在中介效果(洪維宏，2005)。

表九、組織價值契合度、工作滿意度與對工作本身的離職意願迴歸分析

變項名稱		對工作本身的離職意願						內在(激勵)滿意度	外在(保健)滿意度
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
常數		5.316	5.076	5.504	5.317	5.553	5.450	0.522	0.687
		係數	係數	係數	係數	係數	係數	係數	係數
控制變數	1.機構年資	-0.306	-0.360	-0.324	-0.406	-0.344	-0.307	-0.029	-0.115
	2.服務年資	0.188	0.168	0.254	0.236	0.274	0.233	0.196	0.254*
自變數	組織價值契合度	-0.756** *		-0.320		-0.472	-0.381	0.767***	0.789***
中介變數	內在(激勵)滿意度		-0.693***	-0.518* *			-0.587*		
	外在(保健)滿意度				-0.724***	-0.356	0.139		
R <sup>2</sup>		0.303	0.352	0.373	0.289	0.324	0.374	0.486	0.652
校正後的 R <sup>2</sup>		0.266	0.320	0.327	0.255	0.275	0.316	0.459	0.634
F 值		8.252***	11.026** *	8.164** *	8.538***	6.704***	6.461** *	17.974***	36.284***

\*p<=0.05、\*\*<=0.01、\*\*\*<=0.001

## (二)、組織價值觀契合度、內在(激勵)滿意度、外在(保健)滿意度與對組織的離職意願之影響

在控制機構年資、服務年資下為檢驗組織價值契合度與管理者的工作滿意度對組織的離職意願之影響，針對組織價值契合度分析，由表十結果可知，在模式一，組織價值契合度對組織的離職意願呈現顯著；在模式三、組織價值契合度對組織的離職意願呈顯著，但內在(激勵)滿意度呈不顯著，因此內在(激勵)滿意度在組織價值契合度與對組織的離職意願間不存在中介效果；在模式六，組織價值契合度對組織的離職意願呈不顯著，且內在(激勵)滿意度與對組織的離職意願呈不顯著，因此內在(激勵)滿意度在組織價值契合度與對組織的離職意願間不存在中介效果(洪維宏，2005)。

接著對外在(保健)滿意度分析，在模式五、模式六，外在(保健)滿意度對組織的離職意願呈不顯著，在模式四但呈顯著，因此外在(保健)滿意度在組織價值契合度與對組織的離職意願間不存在中介效果(洪維宏，2005)。

表十、組織價值契合度、工作滿意度與對組織的離職意願迴歸分析

變項名稱		對組織的離職意願					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
常數		4.046	3.251	3.966	4.138	4.253	4.247
		係數	係數	係數	係數	係數	係數
控制變數	1.機構年資	-0.073	-0.208	-0.087	-0.216	-0.108	-0.174
	2.服務年資	-0.068	-0.053	-0.095	0.081	0.009	0.010
自變數	組織價值契合度	-0.505**		-0.536*		-0.266	-0.213
中介變數	內在(激勵)滿意度		-0.275	0.070			0.430
	外在(保健)滿意度				-0.524**	-0.302	-0.735
R <sup>2</sup>		0.130	0.078	0.125	0.144	0.145	0.172
校正後的 R <sup>2</sup>		0.085	0.034	0.062	0.104	0.085	0.097
F 值		2.897*	1.754	1.997	3.590*	2.421	2.288

\*p<=0.05、\*\*<=0.01、\*\*\*<=0.001

## 伍、結論、建議與研究限制

### 一、年齡、服務年資、機構年資低者工作滿意度較低，機構年資低者離職意願高

年齡越輕的管理者工作滿意度較低，可能為年輕人對工作有遠大的抱負與理想，也可能因臨床經驗較不足，抗壓性較低，然而，年紀較高者，已具有很好的社會經驗，對自己的工作容易上手，在機構年資低者工作的管理者比較想離職，在機構年資低者工作的管理者比較想離職，有可能是因機構成立時間較短，機構成立時間較短有關的硬體及管理制度尚未健全，機構人力有關的硬體及管理制度尚未健全，機構人力也較為年輕無經驗，較為年輕無經驗管理者需負擔更重的責任，管理者需負擔更重的責任，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、人員招募選用、薪資制度、晉升制度、福利)提高員工滿意並能做好環境管理來降低離職意願。

### 二、內在(激勵)滿意度的平均數較外在(保健)的滿意度低，而且為組織價值契合度與對工作本身離職意願之完全中介變項

本研究結果得知，在我對我的工作量能得到相對的薪資滿意度為最低，表示對大多數的受訪者而言，工作所得並無法充分反映個人之工作量；久而久之，對於工作或機構的滿意度亦會因無法得到相當的報酬而逐漸下降。這個結果與 Mobley, Griffeth, Hand & Meglino(1979)發現組織因素如報酬與工作內容等會影響個人對於工作的價值觀，進而影響到對工作滿意度是相符的。因此建議機構建立薪資以外的獎勵制度、公平的競爭機會與晉升管道，以激勵員工繼續為單位或機構效忠。而本研究也發現在多項組織價值契合度較低分者，合度較低分者多屬於員工需要而機構供給無法契合，故建議機構應消彌管理者與機構之差異，管理者與機構之差異進而提升內在(激勵)滿意度，來降低對其工作本身的離職意願。

### 三、個人與組織價值契合度與工作滿意度呈現正相關，個人與組織價值契合度和工作滿意度與離職意願呈現負相關，內在(激勵)滿意度為組織價值契合度與對工作本身離職意願之完全中介變項

個人與組織價值契合度與工作滿意度呈現正相關與(Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Bangcheng, Jianxin, & Jin, 2010; Elizabeth & Weathington, 2008; 林正坤和劉宜菁, 2009); 個人與組織價值契合度與離職意願呈現負相關, (Namkung&Yoon, 2009; Ambrose, et al., 2008; Bangcheng, et al., 2010; Brigham, Castro, & Shepherd, 2007; Bright, 2008; Hoy, et al., 2009; Moynihan & Pandey, 2007; 王忠和張琳, 2010); 工作滿意度與離職意願呈現負相關(Brigham, et al., 2007; Lyons & O'Brien, 2006; Ozer & Gunluk, 2010; Tsai & Wu, 2010) ; 原因可能是, 當個人與組織價值觀契合度提高時, 員工滿意自己的工作, 也可能會滿意自己的組織, 員工價值觀與組織價值觀不契合, 將可能使員工離開組織, 因此組織若不重視員工個人在組織的重要性, 則會有較高的離職意願, 進一步員工會有離職的行為。

另外, 本研究的目的是希望藉由探討個人與組織價值觀契合度, 來了解組織內員工的工作滿意度, 並期望能以此來預測離職意願, 討論降低員工的離職意願的因素; 由於員工工作滿意度向心力的凝聚, 而促使工作上有所表現, 充分發揮個人的能力, 為時機構人力資源管理上非常受關注的課題, 因此本研究也進一步探討, 工作滿意度是否為個人與組織價值觀契合度及離職意願之中介變項。研究結果顯示, 個人與組織價值觀契合度會透過員工的工作滿意度來影響離職意願, 同時達到完全中介效果; 機構員工對組織價值觀契合度高, 工作滿意度也會有所提高, 相對會降低員工離職的意願, 如此一來當可減少機構因管理者離職, 而新聘人員所必須新增的人事訓練成本; 若個人與組織價值觀的契合度低, 則會引起個人的成長與學習, 以及與組織沒有相同價值觀的個人, 其帶來的工作行為延緩或無效率的惰性。若個人與組織價值觀的契合度太低, 則容易產生離職意願的念頭或與在工作上持有不同意見, 若以較嚴格的角度來看, 機構管理者對組織價值觀契合度較低的部分還是有提升的空間, 工作滿意度低, 皆為造成離職意願高的因素, 因此, 機構與管理者如何保持最佳的契合度, 是機構需

要深思的課題。管理者為機構追求更好的績效，機構應建構個人與組織價值觀契合度與工作滿意度及離職意願的稽核制度，來降低員工流動率及離職率，提升人力的穩定是長期照顧體系必須面對解決的重要問題。

#### 四、對未來研究的建議與研究限制

對未來研究的限制，許多契合度的主題尚未被廣泛探討；而對於個人與組織價值觀契合度與工作滿意度及離職意願之中介變項，未來還有廣闊的研究空間譬如：組織氣候、組織承諾等不同變項是否仍達中介效果，建議作為後續研究。本研究僅針對南部地區的長期照護機構進行研究，因此研究結果缺乏外推性，研究工具內容雖僅供學術研究之用，但是本研究採用郵寄問卷調查法，難以避免受訪者填答時有所保留之主觀因素，以致無法了解填答者對問題之真實感受，且可能因為受訪者工作繁忙，而影響問卷填答或部分填答者遺漏勾選題項，使本研究結果可能無法完全反映真實狀況，本研究所採用的方法為量性研究，並以問卷調查法為主要，如能佐以訪談方式，必能提出更精確的意見，對相關差異做更深入的探討，以驗證研究結果，必能提出更精確的意見。

## 陸、參考文獻

### 中文文獻

- 內政部社會司老人福利. (2007). 擷取自 老人福利服務專業人員資格及訓練辦法:  
<http://sowf.moi.gov.tw/04/02/960807.htm>
- 內政部社會司老人福利內政部99年度老人福利機構評鑑專區. (2010). 擷取自 99年度老人福利機構評鑑指標，99年度老人福利機構評鑑表:  
<http://sowf.moi.gov.tw/04/19/99年度老人福利機構評鑑指標.pdf>
- 內政部統計資訊服務. (2011). 擷取自 全國老人福利機構資源分布表:  
<http://sowf.moi.gov.tw/04/07/2/2-2.xls>
- 王忠, & 張琳. (2010). 個人-組織匹配、工作滿意度與員工離職意向關係的實證研究. 管理學報, 7(3), 頁 379-399.
- 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, 頁 472-484.
- 池進通, 李鴻文, & 劉存濱. (2008). 執業藥師對工作與生涯之滿意度研究. 運動休閒餐旅研究, 3(4), 頁 165-190.
- 行政院衛生署;內政部;行政院經濟建設委員會. (2009). 長期照護保險制度初步規劃成果與構想.
- 余金燕, 潘豐泉, & 蘇惠甘. (2008). 高高屏區醫院專科護理師工作滿意度. 安泰醫護雜誌, 14(2).
- 李佳蓉. (2003). 兩岸室內設計業者工作價值觀與工作態度關聯性之比較—以台北及上海為例. 中原大學室內設計學系碩士論文.
- 林俊瑩. (2010). 工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他職業比較. 教育實踐與研究, 23(1), 頁 1-30.
- 林政坤, & 劉宜菁. (2009). 從企業主管的角度探討擁有ERP證照的員工工作表現之研究. 電子商務學報, 11(2), 頁 395-420.
- 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, 頁 65-100.
- 邱瓊瑩. (2002). 員工-組織價值觀契合與員工態度間關係. 臺灣大學博士論文.
- 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), 頁 23-48.
- 洪維宏. (2005). 個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響



- 以非營利組織為例. 國立中央大學企業管理研究所碩士論文.
- 洪麗真, & 林淑萍. (2006). 員工與組織價值觀契合度與工作滿足之關連性研究-某地區教學醫院為例. 中華管理學報, 7(1), 頁 61-72.
- 倪家珍. (2005). 護理人員個人-組織契合度與個人-工作契合度之差異性探討. 醫護科技學刊, 7(4), 頁 363-378.
- 張曉鳳, 林育秀, 王素美, 饒育華, 吳芯霈, & 梁亞文. (2010). 醫療服務人員工作壓力源與離職意願之探討. 澄清醫護管理雜誌, 6(1), 頁 21-31.
- 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), 頁 123-148.
- 陳映羽. (2005). 餐飲業員工之溝通滿意度與個人-工作契合程度對個人-組織契合度之影響研究. 旅遊管理研究, 5(1), 頁 55-76.
- 陳曼華, 李世代, 張宏哲, & 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為例. 新臺北護理期刊, 8(1), 頁 69-77.
- 陳國瑚, 陳麗, & 和蘇喜. (2006). 護理人員對工作認知與離職傾向之探討. 台灣衛誌, 25(3), 頁 177-188.
- 傅晶晶. (2005). 個人-組織觀匹配與組織承諾、離職傾向關係研究. 浙江工業大學管理學院. 杭州.
- 曾國鴻, 廖居治, 林怡君, 吳怡荻, & 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—以南區某化工公司為例. 美和技術學院學, 24(2), 頁 49-70.
- 黃培文, & 黃志賢. (2010). 聘僱人員個人-組織契合度、心理契約、組織公民行為之關係—以南部國立大學為例.
- 褚麗絹, 許秀琴, & 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), 頁 35-46.
- 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), 頁 87-99.
- 劉秋梅. (2002). 高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究.
- 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.
- 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), 頁 135-155.
- 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), 頁 33-49.
- 蔡林亮. (1993). 勞工工作價值觀、組織氣候與工作滿意度之關係研究—以嘉義地區製造業勞工為例. 中正大學勞工研究所碩士論文.
- 鄭仁偉, & 郭志輝. (2004). 個人與組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之研究. 人力資源管理學報, 4(4), 頁 85-104.
- 鄭仁偉, 廖文志, 翁振益, & 林仲威. (2000). 組織招募研究：個人組織契合的研究觀點. 環境與管理研究所, 2, 頁 73-90.
- 鄭伯璦. (1995). 組織價值的上下契合度與組織成員的效能. 中華心理學刊, 37(1), 頁 25-44.
- 鄭伯璦, 郭建志, & 任金剛. (2001). 組織文化：員工層次的分析. 台北遠流.
- 謝家黎, 郭德賓, 林彥妘, & 蔡世傑. (2008). 台南地區旅館從業人員人格特質與離職傾向之研究. 健康與管理學術研討會. 新竹：元培科技大學.
- 羅櫻桃, 薛雅雯, 蔡宛蓉, 高曉雲, 黃金蓮, & 胡百敏. (2009). 加護病房基層護理人員授權賦能與工作滿意度及組織承諾之關係. 領導護理, 10(3), 頁 39-53.

## 英文文獻

- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, pp. 323-333.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction & pride as internal satisfaction. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), pp. 87-96.
- Bangcheng, L., Jianxin, L., & Jin, H. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38(5), pp. 615-626.
- Baron, R. V., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1173-1182.
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1968). *Industrial Psychology*. New York: Harper & Row Publisher Inc.
- Bretz, R., Ash, R., & Dreher, G. (1989). Do People Make The Place? An Examination Of The Attraction-Selection-Attrition Hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), pp. 561-581.
- Brigham, K., Castro, J., & Shepherd, D. (2007). A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, pp. 29-51.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), pp. 149-166.
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. *Nonprofit management and leadership*, 14(1), pp. 5-13.
- Cable, D. M., & Judge, T. (1994). Pay Preference and Job Search Decisions : A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), pp. 317-348.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), p. 8.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs & how it affects their performance*. Lexington Books.
- Dobni, D., Ritchie, J., & Brent, Z. (2000). Organizational Values: The Inside View of Service Productivity. *Journal of Business Research*, 47(2), pp. 91-107.
- Egan, T., Yang, B., & Bartlett, K. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), pp. 279-301.
- Elfenbein, H. A., & O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group and Organization Management*, 32, pp. 109-142.
- Elizabeth, A. A., & Weathington, B. L. (2008). An Analysis of the Relation Between Employee–Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), pp. 615-631.
- Ghiselli, A. (2001). *Models of network analysis at regional centers(MONARC)*. Comp. Phys. Comm.
- Herzberg, F., Mansner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2 ed.). N.Y.:John Wiley& Sons, Inc.
- Hinshaw, & Parker. (1987). Mainframes , Minis and PCs - A Time for Each. *Computers in Healthcare*, 8(13), pp. 63-64.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper&Row.
- 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, pp. 538-546.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and type-A behavior to employees job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Health Relation*, 43(8), pp. 727-738.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18, pp. 193-212.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards. *A Theory of Job Satisfaction. American Sociological Review*, 42(1), pp. 124-143.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An Integrative Review of It Is Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, pp. 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work : A Meta-analysis of Person-Job , Person-Organization , Person-Group , and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), pp. 281-342.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), pp. 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. M., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), pp. 5-36.
- Lyons, H. Z., & O'Brien, K. M. (2006). The Role of Person–Environment Fit in the Job Satisfaction and Tenure Intentions of African American Employees. *The American Psychological Association*, 53(4), pp. 387-396.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), pp. 63-71.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between jobsatisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 237-240.
- Mobley, W. H. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 408-414.
- 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), pp. 493-522.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit and Turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 205-227.
- 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), pp. 205-227.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, pp. 268-277.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487-516.
- Ozer, G., & Gunluk, M. (2010). The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention. *African Journal of Business Management*, 4(8), pp. 1500-1509.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources of outcomes of stress in organization settings: Toward the development of a structural model. *Academy of management Journal*, 27(2), pp. 330-350.
- Porter, L. W. (1962). Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need

- Fulfillment As a Function of Job Level. *Journal of Applied Psychology*, 46, pp. 375-384.
- Posner, B., Koused, J., & Schmidt, W. (1985). An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24, pp. 293-309.
- Robbins, S. P. (2000). *Managing Today*. New Jersey. *Prentic Hall Intemational, Inc.*
- Rowden, R. (2002). The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction In Small To Mid-Sized Businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13, pp. 407-426.
- Rynes, S. L., & Gerhart, B. (1990). Interviewer Assessments of Applicants Fit:An Exploratory Investigation. *Personnel Psychology*, 43, pp. 13-35.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satifaction in Work & Retirement*. Chicago : Rand McNally.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic*, 38(1), pp. 113-137.
- Stephen, M. C. (1984). Methods Of Communication and Mediating Processes in Realistic Job Previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), pp. 633-642.
- Tsai, Y. f., & Wu, S. W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19, pp. 3564-3574.
- Vancouver, J., & Schmitt, N. (1991). An Exploratory Examination of Person-Organization Fit. *Organizational Goal Congruence. Personnel Psychology*, 44, pp. 333-352.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit research and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 473-489.
- VroomV.H. (1964). *Work and Motivation*. New York:Wiley & Sons.

附件一：老人福利機構管理者的組織價值觀契合度、工作滿意度、離職意願問卷

敬愛的機構主管，您好：

這是一份國科會專題的研究計畫問卷，本問卷目的在探討老人福利機構管理者(主任或院長)的工作滿意度、組織價值觀契合度、離職意願的看法，感謝各位主管協助填答本問卷，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。

敬祝 健康 順遂

若有任何問題請洽

嘉南藥理科技大學 醫務管理系(所)  
林郁瑄同學【行動電話：0983-238826】  
陳惠芳老師【行動電話：0919-883873】

第一部份 工作滿意度

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	非常滿意	滿意	普通滿意	不滿意	非常不滿意
	5	4	3	2	1
1. 我對我的工作能給我獨自發揮能力的機會，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我對我在這份工作中能獲得成就感，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對我的工作能夠一直保持忙碌的狀態，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我對我的工作升遷機會，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對我的工作有能告訴他人該做些甚麼的機會，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對機構執行政策的方法，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我對我的工作量，能得到相對的薪資，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我與同事間相處的情形，我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我對於工作中能以自己的方式處理事情，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我對工作有單獨表現的機會，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我對我的工作能不違背個人道德原則做事之程度，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我對我的工作表現出色時，能被獎勵，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我能自由地使用自己的判斷力去工作，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我對目前的工作穩定性，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我在工作中，有服務他人的機會，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 這個工作使我在親友、鄰居間享有好的評價及認同，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我對機構管理員工的方法(勞資關係)，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我對機構上司做決策的能力，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我對我的工作常有機會讓我接觸不同領域的事物，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我對目前工作的條件(上班時間、方式、硬體環境)，感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第二部分 組織價值觀契合度

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，	非常 同意	同 意	普 通 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
	5	4	3	2	1
1. 我與機構在團隊合作的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我與機構對員工的反應意見的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我與機構對社區營造（參與社區公益活動、拜訪社區居民、社區員工優先錄用）的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我與機構對重視善盡社會責任（關注環保、倫理教育）的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我與機構對強調顧客導向（滿意度調查、即刻處理顧客抱怨）的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我與機構對強調工作導向的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我與機構皆對強調完善管理制度（訂定規章、執行後能分析檢討改善）的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我與機構對重視人才成長發展的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我與機構在「高品質服務」的工作目標的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我與機構對機構營運成果的成長的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我與機構皆強調達成績效目標（目標管理、考績制度、績效獎金）的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我與機構對個人目標與組織目標的和諧性的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我與機構對個人從工作中獲得自我成長的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我與機構對員工在工作中能符合個人興趣與志向的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我與機構對員工在工作上能達到自我實現的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我與機構對員工在工作上能有良好升遷機會的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我與機構對員工在工作上能提供生活的安定與保障的重視度是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我與機構對員工在工作上能有良好的薪資報酬與福利的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我與機構對員工有良好的工作環境（如光線、空氣、溫度等）的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我與機構對人群關係的發展的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我與機構對重視員工的工作投入要能配合組織要求的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我與機構對員工在工作上求創新（獎勵提案、人才培育）的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我與機構對工作效率的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我與機構對工作態度並積極努力的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我與機構在員工對本機構忠誠，熱忱效力的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我與機構對員工工作所需專業知識與經驗的重視度是一致	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 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	非常同意 5	同意 4	普通同意 3	不同意 2	非常不同意 1
5. 有時我覺得在我目前的工作場所被迫放棄我現在的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我將在一年或一年內放棄我現在組織的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 假如有比現在更糟一點的條件我將離開本機構	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 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：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
3. 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：1. 機構主管(院長或主任)      2. 其他(請說明)\_\_\_\_\_
6. 填答者在本機構服務年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
7. 機構住民年平均收容率(%)：（請以 100 年 1 月 1 日至 12 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

《感謝你的填答，請檢查是否漏答，並折疊後寄回，無需貼郵票。謝謝！》