

國立臺灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所

碩士論文

Graduate Institute of Health Care Organization Administration

College of Public Health

National Taiwan University

Master Thesis

員工組織承諾、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究

—以臺北市健康服務中心為例

On the Relationships among Organizational Commitment,

Job Satisfaction and Turnover Intention for Employee

— A Case Study on Taipei City Health Center

顏忠漢

Yen, Chang-Han

指導教授：蘇喜 博士

Advisor: Syi Su, Sc. D.

中華民國 98 年 6 月

June, 2009

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

員工組織承諾、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究

—以臺北市健康服務中心為例

On the Relationships among Organizational Commitment,  
Job Satisfaction and Turnover Intention for Employee  
— A Case Study on Taipei City Health Center

本論文係顏忠漢君（學號 R95843017）在國立臺灣大學  
醫療機構管理研究所完成之碩士學位論文，於民國 98 年 5 月  
27 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

蘇 喜

（簽名）

（指導教授）

楊銘欽

許君強

## 誌謝

終於如期完成我的第二本碩士論文！曾幾何時，「少壯不努力，老大徒傷悲」，竟成了我家夫人用來勉勵與督促小孩用功讀書的一句話，不過我覺得「活到老，學到老」倒是比較適合我！民國 90 年取得法學碩士後，因為身處衛生體系，總覺得應該再充實點什麼，在家人與衛生局企劃處曾淑芬學姐的鼓勵下，毅然決定報考醫管所一般生的甄試，幸而錄取，不但可以攻讀第二個碩士，發展個人的「藍海策略」，也一嚐身為臺大學生與成為我家夫人學弟的喜悅與驕傲。

二年半的學習時間，猶如昨日歷歷在目，在人生的路途上何其幸運，有眾多長官及好朋友的協助。首先感謝衛生局邱局長文祥、鄧副局長素文、林副局長秀亮、陳主秘正誠以及陳專門委員信誠，對我「荒廢」工作的容忍與信賴；並感謝衛生署宋副署長晏仁、衛生署企劃處戴處長桂英的入學推薦；感謝楊志良老師、楊銘欽老師、陳端容老師、鍾國彪老師、張睿詒老師、林能白老師、張文成副院長、蕭朱杏老師以及江炯聰老師等所有的授課老師在課業上的指導。尤其感謝指導老師蘇喜教授不厭其煩的指導與鼓勵，您開朗的笑容與和藹的神態總能讓人在緊張的情緒下得到放鬆！謝謝所辦的怡君學姐、仁傑學長以及我的那些可愛同學們：安智、阿信、佩嘉、湘庭、雯婷、小阿姨、佳燕、飄飄、小佩、小之、玉清、water、陳媽、xx、姿方在學業上的支援，尤其是同為蘇家的 Lu Lu 及儷瑩，總是能給予適時的打氣與支援。

感謝臺北市 12 區健康服務中心主任與同仁的鼎力相助，配合問卷的填寫與回收；最後謝謝我家夫人宜樺、兒子輔泰（小漢寶）與女兒郁庭（小可樂），在我讀書期間給予完全的空間與時間！而現在，終於有更多時間可以陪你們了。

顏忠漢謹誌

98.06.03

## 中文摘要

本研究之主要目的在藉由探討員工組織承諾、工作滿意度，以了解臺北市健康服務中心員工的離職傾向，並探討各變項間的關聯性。本研究利用結構式問卷以健康服務中心扣除主任後的全體編制內員工為對象，進行橫斷式調查研究，於 98 年 3 月 6 日至 3 月 16 日間共發放問卷 330 份，回收 327 份，回收率 99.1%。扣除 2 份填答不完全的無效問卷，有效問卷 325 份，有效回收率達 98.5%。

所得資料依研究目的及變項性質，利用 SPSS 12.0 中文版套版軟體進行分析，包括信度分析、描述性統計分析、推論性統計分析（*t* 檢定、單因子變異數分析及迴歸分析等）。

主要研究結果顯示：

- 一、健康服務中心的員工對於現行的組織有略高於中等程度的承諾，也有略高於中等程度的工作滿意，但離職想法稍高，不過真正實際去找過其他工作者則稍低。
- 二、健康服務中心員工個人的年齡、婚姻狀況、子女數、教育程度、職稱（務）、是否擔任主管職以及在本機關服務年資會影響對於組織承諾認知程度。
- 三、健康服務中心員工個人的性別、教育程度、職稱（務）以及是否擔任主管會影響工作滿意度。
- 四、健康服務中心員工對於組織承諾的認知與離職傾向之間呈現顯著負相關，其中又以情感性承諾的影響最明顯；同時健康服務中心員工的工作滿意度與離職傾向之間亦呈現顯著負相關，其中又以外在滿意度的影響最明顯。而組織承諾對於員工離職傾向的影響，大於工作滿意度的影響。
- 五、健康服務中心員工在工作上滿意程度與組織承諾為顯著正相關，即工作上滿意程度愈高，則其組織承諾認知的程度也愈高。
- 六、依複迴歸分析結果，對健康服務中心員工離職傾向有顯著影響的因素，為情感性承諾與規範性承諾。

七、年資 4~6 年與 2~3 年的員工對於組織的規範性承諾低於年資 1 年以下的新進員工，同時離職傾向也較高。非主管職員工內、外在滿意度均低於主管職者，同時離職傾向也較高。

關鍵字：組織承諾、工作滿意度、離職傾向、離職、健康服務中心、衛生所。



## Abstract

This study aimed to investigate the association among organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in Taipei City Health Center.

Cross sectional study was designed in this study and data was collected via structured questionnaire from 6th to 16th March 2009 and 330 questionnaires were sent out. The eligible subject included all employees in Taipei City Health Center but excluded directors. 327 questionnaires were replied, but 2 were invalid. Therefore, there are 325 valid questionnaires, with 98.5% response rate. Statistical methods included reliability analysis, descriptive statistics analysis and inferential statistical analysis, with using t-test, one way analysis of variance and multiple regression analysis via SPSS software vision 12.0.

The result of this study explored,

(1) Employees of the health centre had slight higher middle level of commitment to the current organization. Meanwhile, with slight higher middle level of job satisfaction. Although the subjects with higher intention of leaving, the slight lower of other job hunting.

(2) Seven personal characteristics, included age, marital status, number of dependents, educational level, position title, person in charge and years of service had significant impact to organizational commitment.

(3) There were significant associations between job satisfaction and the subjects' gender, educational level, position title and person in charge.

(4) The result appeared a significant negative association between organization commitment and turnover intention, especially the impact of affective commitment. Additionally, it displayed a significant negative association between job satisfaction and turnover intention, particularly, the impact of the extrinsic satisfaction obviously the

most. Furthermore, an organizational commitment impacts to employees' intention of leaving was greater than job satisfaction.

(5) There was a positive association between organizational commitment and job satisfaction, means that higher job satisfaction with higher organizational commitment.

(6) Based on the result analyzed by multiple regression analysis, the factors impact on turnover intention associated with two variables, affective commitment and normative commitment.

(7) The subjects with 4-6 years of service and 2-3 years of service had lower organizational commitment than <1 year subjects, also, with higher intention of turnover. In addition, non-managerial staffs with lower intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction than managerial staffs had higher turnover intention.

Key words: organizational commitment, job satisfaction, turnover intention, turnover, health center, health station.



# 目 錄

論文口試委員審定書.....	I
誌謝.....	II
中文摘要.....	III
英文摘要.....	IV
目錄.....	VII
圖目錄.....	IX
表目錄.....	X
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究重要性.....	4
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>5</b>
第一節 健康服務中心改制概要.....	5
第二節 離職.....	7
第一項 離職的概念.....	7
第二項 離職的類型.....	8
第三項 離職的影響.....	9
第四項 離職的相關模式.....	12
第五項 離職傾向與離職行為.....	19
第三節 組織承諾.....	22
第四節 工作滿意度.....	26
第五節 相關議題實證研究分析.....	28
<b>第三章 研究方法.....</b>	<b>36</b>
第一節 研究架構.....	36
第二節 研究假說.....	37
第三節 研究變項及操作型定義.....	38

第四節 研究對象與研究工具 .....	43
第五節 研究資料收集及統計分析方法 .....	47
<b>第四章 研究結果.....</b>	<b>49</b>
第一節 問卷回收結果 .....	49
第二節 描述性統計分析結果 .....	51
第三節 相關係數分析結果 .....	58
第四節 雙變項統計分析結果 .....	59
第五節 多變項統計分析結果 .....	69
<b>第五章 結果討論.....</b>	<b>75</b>
第一節 研究假說驗證 .....	75
第二節 研究結果討論 .....	78
第三節 研究限制 .....	83
<b>第六章 結論與建議.....</b>	<b>84</b>
第一節 結論 .....	84
第二節 建議 .....	85
<b>參考文獻.....</b>	<b>87</b>
外文部分 .....	87
中文部分 .....	90
附錄一：問卷效度審查之專家名單 .....	94
附錄二：研究問卷 .....	95



## 圖 目 錄

圖 二-1：Abelson 離職行為模式.....	8
圖 二-2：Mobley 簡單離職原因模式.....	9
圖 二-3：離職對行政人員、型式化與凝聚力之影響.....	9
圖 二-4：離職對滿意度、創新與集權化之影響.....	10
圖 二-5：Mobley 人力資源替代成本衡量模式.....	12
圖 二-6：Wanous 的 RJP 模式.....	12
圖 二-7、圖 二-8：March & Simon Model (左) 影響認知離職可能性的 主要因素、(右) 影響離職容易性的主要因素.....	13
圖 二-9：Price 離職模式.....	14
圖 二-10：Mobley 離職中介模式.....	15
圖 二-11：Mobley 離職延伸模式.....	16
圖 二-12：Jackofsky 離職基本模式.....	17
圖 二-13：Jackofsky 離職整合模式.....	18
圖 二-14：Abelson 的最佳離職模式.....	19
圖 二-15：組織承諾三構面模式.....	24
圖 二-16：工作動機的工作特徵模式.....	27
圖 三-1：本研究研究架構圖.....	36
圖 三-2：研究流程圖.....	47

## 表 目 錄

表 二-1：健康服務中心與衛生所之區別 .....	6
表 二-2：Cotton & Tuttle 離職因素分析 .....	20
表 二-3：承諾的定義 .....	23
表 二-4：多面向模式中的組織承諾概念構面 .....	23
表 二-5：相關議題實證研究分析 .....	28
表 二-6：2000 年後國內相關學位論文分析 .....	33
表 三-1：自變項說明—組織承諾之操作型定義 .....	40
表 三-2：自變項說明—工作滿意度之操作型定義 .....	41
表 三-3：自變項說明—個人特質之操作型定義 .....	42
表 三-4：依變項說明—離職傾向之操作型定義 .....	42
表 四-1：問卷回收結果 .....	50
表 四-2：問卷信度分析 .....	50
表 四-3：受訪者個人基本資料統計表 .....	53
表 四-4：組織承諾認知之描述統計分析 .....	55
表 四-5：工作滿意度認知描述統計分析 .....	57
表 四-6：離職傾向描述統計分析 .....	57
表 四-7：留業傾向描述統計分析 .....	57
表 四-8：組織承諾、工作滿意度與離職傾向之相關分析 .....	58
表 四-9：組織承諾、工作滿意度各構面與離職傾向之相關分析 .....	58
表 四-10：個人特質與情感性承諾差異性分析結果 .....	61
表 四-11：個人特質與持續性承諾差異性分析結果 .....	62
表 四-12：個人特質與規範性承諾差異性分析結果 .....	63
表 四-13：個人特質與內在滿意度差異性分析結果 .....	65
表 四-14：個人特質與外在滿意度差異性分析結果 .....	66
表 四-15：個人特質與離職傾向之差異性分析結果 .....	68
表 四-16：工作滿意度對組織承諾之迴歸分析結果 .....	71
表 四-17：工作滿意度對離職傾向之迴歸分析結果 .....	72
表 四-18：組織承諾對離職傾向之迴歸分析結果 .....	73
表 四-19：工作滿意度與組織承諾對離職傾向之迴歸分析結果 .....	74
表 五-1：研究假說驗證結果 .....	77

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

公共衛生是經由有組織的社會力量來從事預防疾病、延長壽命與促進健康的工作（楊志良, 1990），世界衛生組織也指出，健康是一種生理、心理和社會的安寧狀態，而並不僅只是免於疾病和虛弱而已。長期以來，臺灣的基層衛生單位在公共衛生的努力有目共睹，雖然由於社會變遷的原因，推動公共衛生的組織已不限於政府衛生機關，但不可否認的，政府機關仍是最根本、最有力的執行單位，而衛生所是深入社區最接近民眾的基層保健醫療單位，也是為民眾健康管理把關的第一線單位，同時也提供了民眾基本衛生服務，包括預防接種、衛生教育、環境衛生、婦幼衛生等等。邱啟潤（1994）認為基層保健醫療體系是民眾利用健康照顧系統時第一個接觸的入口，具有服務的可用性(available)可接近性(accessible)及可接受性(acceptable)等三大特色；臺灣地區現行衛生所是公務體系中最能發揮此特性及功能的單位。而民眾因為時代的變遷，對於獲得良好質與量的醫療保健服務的需求不斷提升，而政府也實施各項衛生保健措施，促進民眾的健康，而這些措施都仰賴基層衛生單位來執行，服務內容也因為社會變遷而趨多樣化。石曜堂（2000）認為在全民健康保險實施後，衛生所應該進行組織與功能的改造，建立社區健康管理機制，扮演改變民眾就醫行為的角色。

依據行政院衛生署 2007 年公務統計資料顯示，全國共有 372 個衛生所（含臺北市 12 區健康服務中心），員工數達 6 千餘人，其中護理人員（含護理長、護理師、護士）共有 2,890 人，約佔 48%（行政院衛生署統計網, 2008）。邱啟潤（1994）但是由於社會的變遷以及民眾需求的改變，衛生所在執行公共衛生任務，長期以來所產生的問題導致衛生所內公共衛生護士的角色不清楚。而角色認同的問題，會影響員工的表現與穩定。

對於企業而言，人力資源管理是透過人力資源分析策略、規劃及作業，並配合其他管理功能，達到企業的整體目標。有效的人力資源管理必須按每個企業不同的需要和條件加以設計和實行。除了必須了解企業外在環境的影響，也應認識內在環境的條件，才能有效規劃出系統的人力資源策略與政策。而當一個員工進入一個組織後，是否願意繼續留在組織當中，就要看組織是否能提供一個成長的環境，建立個人能力與組織工作機會的長期配合的永業管理（何永福&楊國安, 1998）。Dalton（1997）認為離職對組織而言不是一成不變的非功能性的，有 40% 至 50% 的員工離職是因為與組織的興趣有所偏離。另外，企業領導力協會（Corporate Leadership Council）利用 4 年的時間分析全球 10 萬多名企業員工，結果發現，雖然員工是基於理性的動機（薪資、福利、工作機會較佳）加入公司，卻是因為情感的動機而選擇留下來努力工作。因此認為影響員工情感上願意投入工作的最重要因素是，員工認為公的使命和自己有關連（哈佛商業評論, 2008）。

臺北市各行政區的衛生所，因為功能界定而進行組織編制的檢討，改制而成健康服務中心，而中心員工雖然歷經組織變革與業務調整，但是仍然肩負著第 1 線公共衛生服務工作，工作內容與負擔未曾稍減，例如 92 年 SARS 發生後、97 年發現本土型登革熱，均動員健康服務中心同仁協助防疫工作；又如菸害防制新法於 98 年 1 月 11 日上路，各區健康服務中心即投入人力協助宣導與稽查，類此種種均顯示健康服務中心員工的重要性。對於組織而言，人力資源相對的穩定，將有助於組織的維持，組織應致力刺激人才的加入並留住優秀員工，進而使員工有良好的績效表現，為組織的目標共同努力。就人力資源管理的角度，有必要了解健康服務中心員工離職傾向之狀況，因此本研究擬由離職相關議題的討論，藉由與離職傾向最相關因素的構面來探討健康服務中心員工的離職傾向，並就分析結果提供建議。

## 第二節 研究目的

人才是企業永續經營，持續成長的關鍵因素。如何將優質的人才留住並有效的吸引各方的專才，已成為人力資源管理上應予著力的重點。機構本身要能夠體認到以「人為中心」的價值理念，以「人為中心」來思考與規劃，才能透過員工的通力合作，達成機構目標（莊逸洲&黃崇哲, 2001）。就組織的觀點而言，員工離職象徵著重要的成本的增加，也代表著可以取代表現不好的員工、創造晉升的機會、注入新觀念的機會；對個人而言，離職也會為個人帶來正向或負向的結果；對社會而言，離職會造成人員流動到新的產業或組織，可以促進經濟發展，但是過度地離職會抑制產業的成長及整體的發展（Mobley, 1982）。如何讓每個人都能適才適所地發揮所長，完成組織所交付的任務，是組織在人力資源管理上的難題。

根據文獻分析的結果，工作滿意度與組織承諾都是直接影響離職傾向的變項，因此本研究擬運用結構式問卷，針對臺北市 12 區健康服務中心內的員工進行調查，目的在於探討員工組織承諾、工作滿意度與離職傾向間之關聯性，並提供研究結果供機構及主管機關人力資源管理之參考。

本項研究的主要目的在了解臺北市 12 區健康服務中心員工的離職傾向，進一步找出影響離職傾向的重要因素，並探討以下幾個問題：

1. 健康服務中心員工對於組織承諾的認知程度。
2. 健康服務中心員工對於工作滿意度的認知程度。
3. 個人的特質如何影響其組織承諾、工作上滿意度的認知與離職傾向。
4. 健康服務中心員工對於機構組織承諾、工作上滿意度的認知與離職傾向之關聯性。

### 第三節 研究重要性

人力資源管理作業可以透過資訊的傳遞和行為的影響等二個途徑影響員工信念和行為，員工透過這二個途徑會產生與企業共同一致的信念和行為（何永福 & 楊國安, 1998）。人力資源的概念隨著「人」的因素對企業經營影響力的日增倍受重視，在企業組織中不再是消費的項目而是有價值的資產，人力資源管理是組織爭取競爭優勢不可或缺的一環（張火燦, 2000）。

員工對於機構的「忠誠度」，靠的不是制度的規定，而是對機構的心理念與價值觀的認同；部屬對上司的「信賴感」，靠的也不是制度的規定，而是主管的統御領導才能及其言教身教；而員工的「態度」與「行為」，也不是制度所能約束與規範的，必須靠機構提供一個良好的環境，讓彼此產生影響；如何去提升員工對於機構的忠誠心與信賴感，進而影響其態度與行為，是醫療機構人力資源管理最困難的地方（莊逸洲 & 黃崇哲, 2001）。

經搜尋國內文獻，類似研究多數係就醫院內醫護人員進行研究（羅萱&楊志良, 1998；邱瓊萱,鍾國彪, et al., 2001；黃英忠,杜佩蘭, et al., 2003；楊建昌,彭依雯, et al., 2004；葉德豐,劉紫娟, et al., 2004；蔡玉琴,杜美蓮, et al., 2005；陳國瑚,陳麗如, et al., 2006；陸雅美, 2006；曾冠華, 2006；張火燦&紀乃文, 2006），或少數就衛生所內之護理人員進行研究（如黃璉華, 1982；張峰鳴,林綽娟, et al, 1995；于漱&金蓓莉, 1996；李麗華, 2000；陳麗珠, 2004；林碧莉,何美瑤, et al., 2005；李瑞華,張芙美, et al, 2008 等），而對於衛生所內的其他各類人員則多從工作滿意的角度研究論述（孫善祥,林素貞, et al., 1990；黃家瑤, 2005），以衛生所內的編制人員進行類似離職傾向的學術研究或報告則較為少見，因此本研究希望藉由整理相關論述與實證研究結果，提供健康服務中心了解員工目前對於組織的承諾程度、工作滿意度及離職傾向的程度，並據以提供相關建議，使之在兼顧公共衛生服務、保障同仁權益與提高服務效能上，能設計完整之制度或採行具體措施，以使員工願意對組織產生承諾，提高工作滿意度，進一步可以吸引人才加入並留住優秀人才。

## 第二章 文獻探討

本章共分五節，第一節概述健康服務中心改制始末，第二節探討離職相關議題，第三節、第四節則分別探討組織承諾與工作滿意度，第五節則整理相關議題實證分析資料。

### 第一節 健康服務中心改制概要

臺北市從民國 38 年 8 月成立萬華衛生所、10 月成立大同衛生所開始，37 年成立松山、大安衛生所，39 年將萬華衛生所改為雙園區衛生所，40 年成立古亭、中山、延平 3 區衛生所，42 年 1 月成立建成區衛生所，43 年 1 月成立龍山區衛生所，至 44 年 2 月成立城中區衛生所，符合省頒組織規程每區均設一衛生所之規定，57 年 7 月成立景美區、木柵區、內湖區、南港區 4 區衛生所，63 年 1 月成立士林、北投衛生所，此時臺北市共有 16 區衛生所。民國 64 年起各衛生所並開辦大眾門診部。

民國 79 年 7 月，衛生所由 16 區調整為 12 區。建成、延平及大同三所合併成立大同區衛生所，龍山及雙園二所合併為萬華區衛生所，城中及古亭二所合併為中正區衛生所，木柵及景美二所合併為文山區衛生所，另將松山劃分為二，增加信義區衛生所，總計有松山、信義、大安、中正、萬華、大同、中山、南港、內湖、文山、士林及北投等 12 區衛生所。

此一階段之衛生所已成為執行社區公共衛生的主要機關，除了負責轄區市民傳染病的撲滅與控制之防疫業務、婦幼、中老年、優生保健的業務，以及醫療院所管理、密醫取締，藥局（房）管理，偽劣藥的取締，食品衛生的督導與管理，電影院、游泳池、理燙髮業、三溫暖等公共場所衛生的管理，同時也提供醫療服務。但是因為衛生所人力有限而且臺北市醫療資源相對豐沛的情況之下，衛生所的角色與功能就有釐清之必要。

因此於民國 85 年依據臺北市政府擬訂之「台北市政府衛生醫療革新白皮書」

建議，研擬「衛生所功能革新計畫」，積極依計畫進行衛生所功能界定及組織編制檢討、組織架構重整工作，並依該白皮書建議：充分結合社區資源，深入社區提供健康服務。此時期重點為擴大發揮衛生所之社區服務功能，進行衛生所組織編制修編，以成為全方位的社區公共衛生機關。臺北市 12 區衛生所在定位自己是社區民眾「健康管理者」的角色後，著手進行改造，首先於民國 87 年將衛生所原先的醫療服務移交由臺北市立醫院附設院外門診部負責，第二步即進行組織內的改革。

民國 93 年 7 月臺北市議會第 9 屆第 10 次臨時大會三讀審議通過組織修編案，於民國 94 年 1 月 1 日正式將 12 區衛生所改制為健康服務中心，繼續為社區民眾的健康把關。而目前全國僅有臺北市採取此一營運模式。健康服務中心與衛生所在功能上之不同如表二-1：

表 二-1：健康服務中心與衛生所之區別

比較	衛生所	健康服務中心
功能	設 3 組，分掌事項如下： 1. 第 1 組：防疫防治、衛生保健。 2. 第 2 組：食品衛生、營業衛生管理、職業衛生檢查輔導改善。 3. 第 3 組：醫政管理、藥政管理及民防、救護及重大活動配合醫療救護。	設 2 組，分掌事項如下： 1. 個案管理組：中老年防治、個案管理、健康照護網、家戶健康服務、優生保健、婦幼衛生、弱勢族群照護、緊急救護及民防。 2. 健康促進組：學校健康促進、社區健康營造、兒童及青少年保健、癌症防治、衛生教育、健康諮詢及相關轉介、生命統計、研考及庶務、出納。
人員編制組成	衛生所設置所長、秘書、組長、醫師、牙醫師、醫事檢驗師、社會服務員、護理長、護理師、技士、衛生稽查員、藥師、公共衛生護士、辦事員、雇員等職稱。	設置主任，刪減醫師、牙醫師、醫事檢驗師、社會服務員、衛生稽查員、藥師、雇員等職稱，其中一部份係精簡，一部份配合移撥，另增置組員、管理師、技佐、書記等職稱。

資料來源：臺北市政府衛生局、本研究整理

## 第二節 離職

### 第一項 離職的概念

組織在不斷持續經營的狀況下，員工也會不停的異動或流動，其中包括了組織內部的流動和外部的流動。雖然員工的流動屬於自然現象，但是向外的流動多少會造成組織的損失。

一般而言，離職(Turnover)指的是組織內部往外部之移動而言。Dalton(1997)提到，員工的調職(employee transfer)與員工的離職是不同的，調職是指在同一組織中遷調至不同單位或地區，雖然對於該單位或地區的經理人而言，員工的調職就如同離職一般，但實際上並未離開組織。另根據行政院主計處對於員工退出的定義，包括 1.辭職：指受僱員工主動提出申請終止僱傭關係者。2.解僱(資遣)：指雇主因業務縮減、更換生產方法、裝置自動化設備、工作場所遷移或毀損、原料不足、季節工或臨時工屆期等原因，依規定對受僱員工終止勞動契約，而非故意損害員工權益者，包括資遣或優惠資遣。3.退休(優惠退休)：員工年齡或服務年資達一定期限，終止僱傭關係且員工需領取退休金者，包括退休及優惠退休。4.其他退出：包括留職停薪、死亡、傷病而無法工作及調往同一企業單位所屬不同場所者。張火燦(2000)則認為就員工生涯的流動就歷程而言，可分為進入組織、組織內、離開組織三個部分。在進入組織方面，著重個人與組織的配合；在組織內的流動包括向上、向下和水平的流動；而離開組織則著重在探討離職的歷程與原因。

Price(1977)定義離職是指在一個社會系統中，個人因為移動而跨越組織界限的程度而言。他認為離職應該聚焦在個人的移動，而且是一種動態的概念(dynamic concept)。他也認為離職也應與滿意度(satisfaction)不同，許多的研究者，都以離職來當作滿意度的衡量。然而，不是每一個人都是因為不滿意而離職，也不是每一個不滿意的人都會離職。

Mobley(1982)則指離職是個人從組織得到財務的補償後而中斷與組織的

關係，而且員工離職是一種主要的組織現象並不包括在組織內部轉換工作的情況。Mobley (1978) 亦認為離職傾向是對工作感到不滿意、產生離職想法、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性的總體表現。

## 第二項 離職的類型

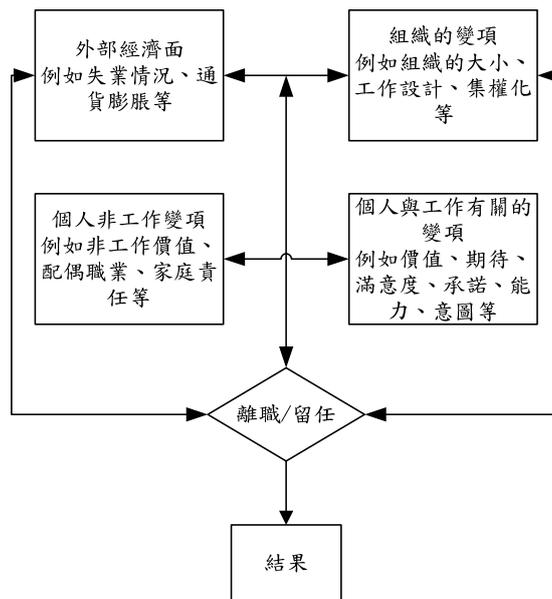
Price (1977) 提到，一般而言離職的類型一般區分為自願 (voluntary) 與非自願 (involuntary) 離職。而根據美國勞工統計局的定義，自願離職是指因為個人主動的行為而跨越組織的界限；而非自願離職則多是導因於組織的因素造成的，不是因為個人主動，包括開除、臨時解僱、退休及死亡等，也有可能是女性因結婚而離職。Price 同時認為在離職的議題上，自願離職的研究較常見，主要是因為大部分的離職是自願的、自願離職的理論的形成較早、自願離職是經理人們所關心的三項因素。Abelson (1987) 則將離職行為分為 4 種 (如圖二-1)，包括：1. 個人因組織因素而自願離開 2. 因個人因素而離開 3. 個人非自願但因組織的強迫而離開 4. 非個人自願也非組織因素所造成的離職。

Mobley (1982) 認為一般的離職因素有：經濟狀況 (如：替代工作的可行性)；組織變項 (如領導、獎勵系統、工作設計等) 及個人變項三者。個人變項可分為：1. 外部因素：如配偶的職業、家庭因素、休閒的喜好等 2. 個人與工作有關的價值、期望與能力、個人對於外部經濟狀況的認知與評估、外部工作因素、組織因素 (如圖二-2)。

員工的控制因素		
組織的控制因素	可避免	非自願
	1 有更好的薪資 有更好的工作 與領導層間產生問題	3 解僱 開除 強迫退休
	2 配偶調職 搬家 照顧小孩 因懷孕而離開	4 嚴重疾病 死亡

資料來源：Abelson, M. A. (August 1987). "Examination of Avoidable & Unavoidable Turnover." *Journal of Applied Psychology* 72(3).p.383.

圖二-1：Abelson 離職行為模式

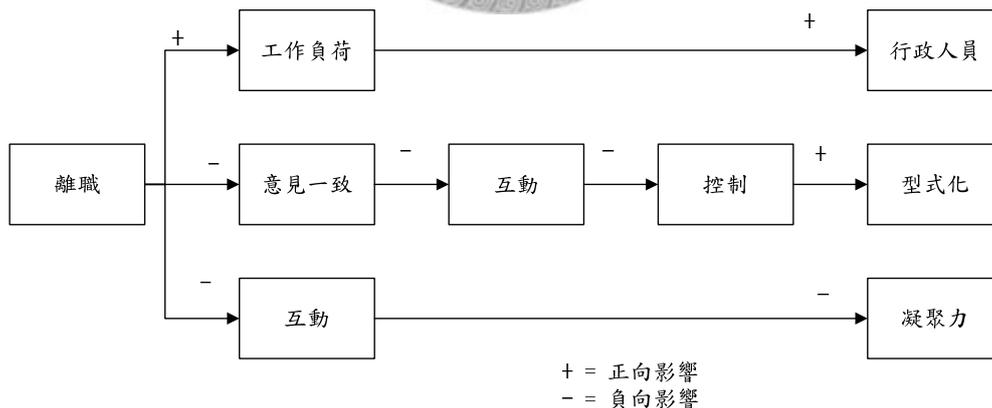


資料來源：Mobley, William H (1982). "Employee turnover: causes, consequences, & control" Reading, MA : Addison-Wesley, c1982.p.19.

圖 二-2：Mobley 簡單離職原因模式

### 第三項 離職的影響

Price (1977) 認為離職對於組織的影響主要在 7 個部分 (如圖二-3)，包括有效性 (effectiveness)、行政人員 (administrative staff)、形式化 (formalization)、凝聚力 (integration)、滿意度 (satisfaction)、創新 (innovation)、集權化 (centralization)。其中最主要的有三個，包括行政人員、型式化及凝聚力。



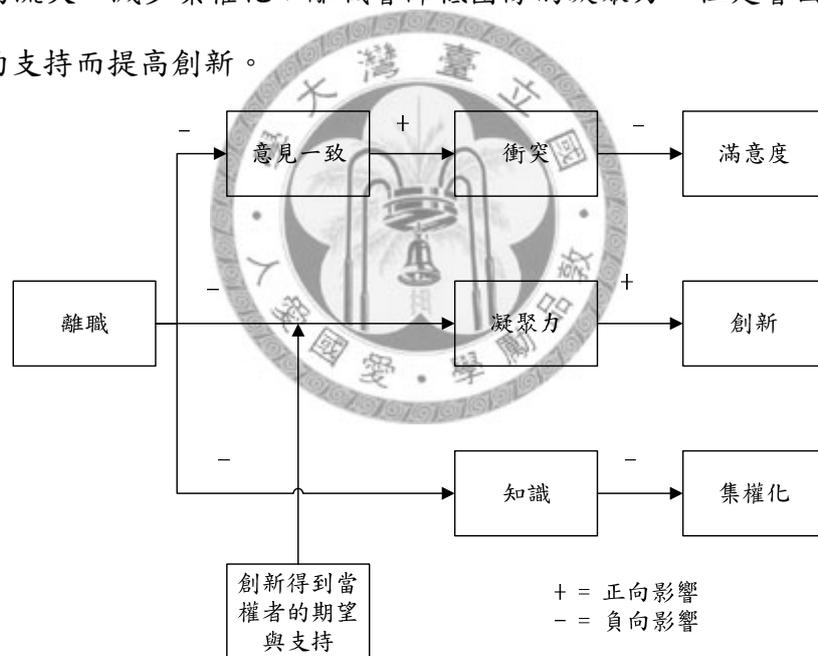
資料來源：Price, James L (1977). "The study of turnover" Ames: Iowa State University Press.p.101.

圖 二-3：離職對行政人員、型式化與凝聚力之影響

Price 將組織中的行政人員通稱為官僚體系，行政人員為了要獲得下屬的忠心，會用很多的努力來與他們建立非正式的關係，如果這些方法不管用，那就更

換員工、找新助手、擴展自己的行政人員，建立起自己的人脈網絡。組織內如果有高的離職情形會增加行政管理上的管理密度也就是會提高管理人員的比重，也會增加工作的負荷，因為對管理人員來說必須有更多的訓練、更多的監督管理、以及更多的員工離職、招募及取代成本。而型式化則是一個系統中成文規定的明確程度。包括規則、規範、程序、政策等。至於凝聚力互動部分則是員工在組織中認為自己與他人是一家人、是一個團隊，與他人的互動或甚至成為好朋友可以降低離職情形。

離職對於工作的滿意度、創新及集權化也會造成影響（如圖二-4）：離職會導致員工意見的不一致，提高彼此的衝突，也會降低工作的滿意度；離職也會造成工作知識的流失，減少集權化；離職會降低團隊的凝聚力，但是會因為創新者得到當權者的支持而提高創新。



資料來源：Price, James L (1977). "The study of turnover" Ames: Iowa State University Press.p.109.

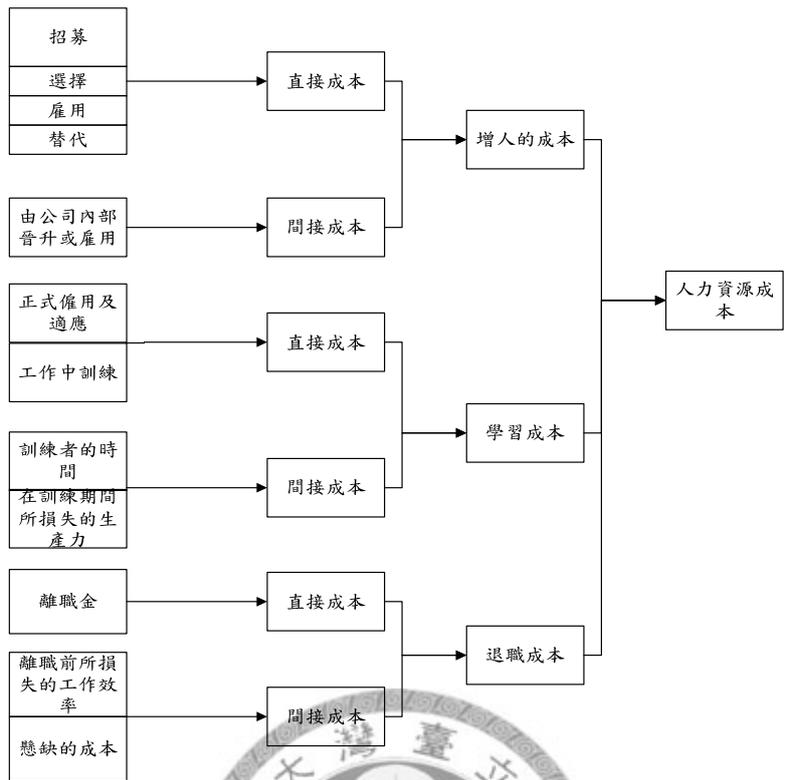
圖二-4：離職對滿意度、創新與集權化之影響

Dalton & Todor (1979) 提到對於離職了解不能只著重在組織理論家的立場，而是應該包括經濟面、社會學的、心理學或社會心理學的角度，以往的研究著重在離職對於組織的負面影響，其實離職也是可以增進組織的效率，Mobley (1982) 則認為員工離職對組織、個人及社會而言是一個重要的議題。從組織的觀點來看，員工離職象徵著重要的成本—包括招募、訓練、社會化投資、分裂、取代人選的成

本以及其他各種間接成本。反過來說，從組織的觀點來看，員工離職是代表著取代表現不好的員工、創造晉升的機會、注入新人新觀念。由個人的觀點來看，離職會有正向及負向的結果。例如，決定離職可能與選擇個人職業生涯目標或與逃離一個壓力繁重的環境有很大的關係。或者，離職對於個人是負向的影響，例如個人會失去非既得利益、會瓦解家庭的社會支持體系、導致理想破滅。甚至離職會對於留任者造成影響。由社會的觀點來看，離職是關係到人員流動到新的產業或組織，可以促進經濟發展；但過度地離職會抑制產業的成長及整體的發展。

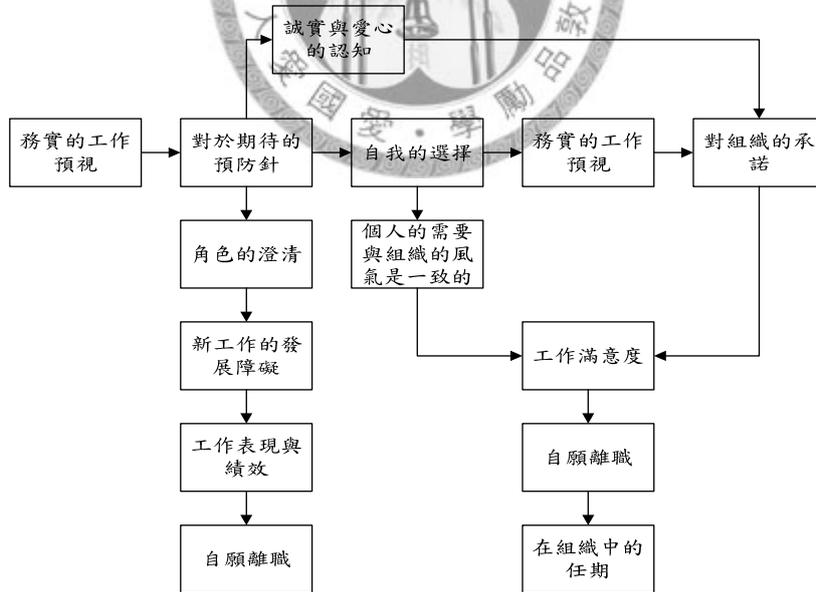
Mobley (1982) 認為離職對組織的潛在負面結果包括了：原始成本、替代成本、招募成本、學習成本、退職成本等（如圖二-5）。在組織的變項上，包括產業類型、職業類別、組織大小、工作單位大小、薪資、工作內容、監督管理人員的類型等；在個人的變項上，則包括年齡、服務年資、性別、教育程度、態度與能力、專門技術、績效表現等。Mobley 也認為，要了解及管理員工離職的問題，必須：1.由個人、組織及環境三個觀點整體性觀察；承認離職所帶來的正向或負向結果，2.處理離職的決策需要經濟及成本的資料、員工的感受、態度與行為資料、個人與組織的評估資料，3.了解到離職是具有複雜原因及結果，是持續的、動態的過程而不是靜止的事件；採取前瞻性的行動比採取反對的立場來得好。

離職所代表的是成本的付出，相對地選錯員工的成本也很高。務實的招募和選擇合適的員工可以提升員工的工作滿意度、減少離職程度。「務實的工作預視 (realistic job preview, RJP)」方法是 Wanous (1978) 提出的模式（如圖二-6），該模式顯示出 RJP 如何影響離職，透過對組織的負面觀點先打預防針、增加自我選擇、提升對組織的承諾等。認為雇主應將求職者所擬任職的組織與工作的內容，誠實的告知求職者，使之具有一種對於工作的務實預視，以免產生不切實際的期望，而資訊的提供可以透過文件、影片、錄影帶、工作範例、監督者、其他受僱者等方法傳遞。此一方法是假設給予應徵者精確與完整的資訊，將會對彼此的契合與了解有極大的幫助，提高滿意度及承諾以及較低的離職 (Mobley, 1982)。



資料來源：Mobley, William H (1982). "Employee turnover: causes, consequences, & control" Reading, MA: Addison-Wesley, c1982.p.19.

圖 二-5：Mobley 人力資源替代成本衡量模式



資料來源：Mobley, William H (1982). "Employee turnover: causes, consequences, & control" Reading, MA: Addison-Wesley, c1982.p.56.

圖 二-6：Wanous 的 RJP 模式

#### 第四項 離職的相關模式

有關離職的模式，整理相關文獻資料如下：

## 一、March & Simon 的離職可能性與容易性認知模式 (1958)

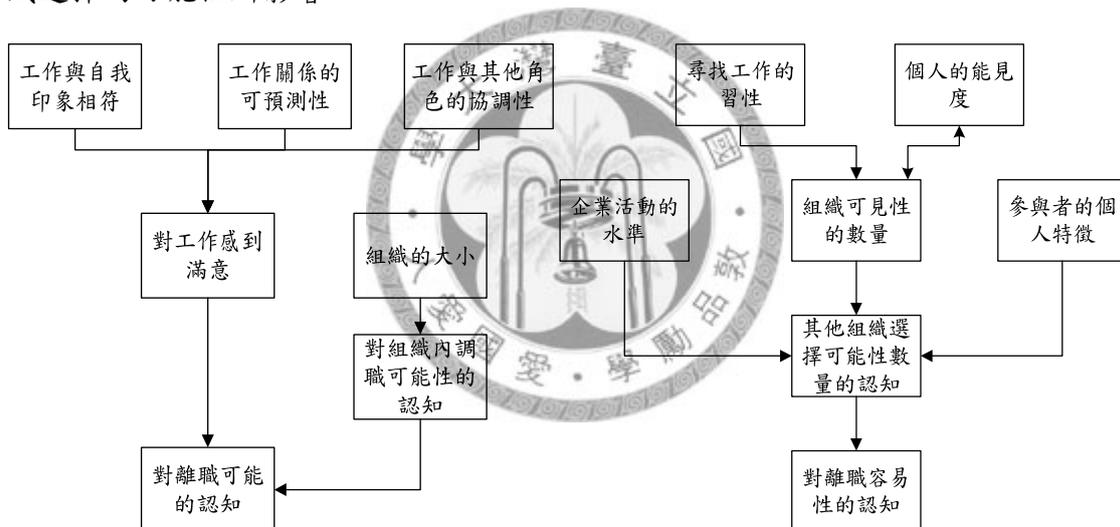
March & Simon 提出 2 個模式：

### (一) 影響認知離職可能性的主要因素 (如圖二-7)

此模式認為影響離職的二個因素是工作滿意度與對於內部工作調動的認知。工作滿意度是受到工作與自我印象相符、對工作關係的可預測性、工作與其他角色的協調性的影響。

### (二) 影響離職容易性的主要因素 (如圖二-8)

此模式認為對於離職容易程度的認知是受到個人的特徵 (包括性別、年齡、社會地位、年資、專業化等等)；企業活動水準 (例如企業的聲望) 及對於其他組織選擇的可能性所影響。

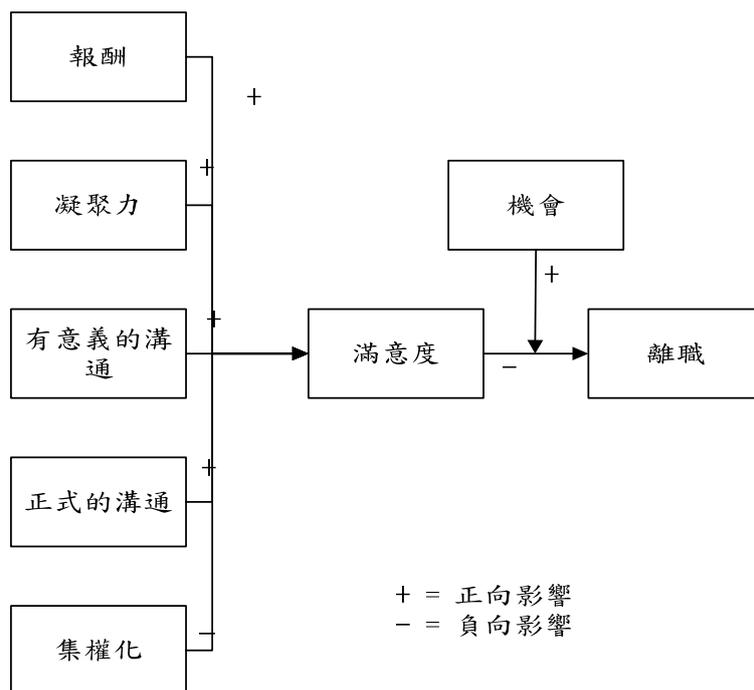


資料來源：Mobley, William H (1982). "Employee turnover: causes, consequences, & control "Reading, MA: Addison-Wesley, c1982.p.116-117.

圖二-7、圖二-8：March & Simon Model (左) 影響認知離職可能性的主要因素、(右) 影響離職容易性的主要因素

## 二、Price 的離職模式 (1977)

Price 認為影響離職的決定因素包括薪酬、凝聚力、溝通與集權化，而中介變項則為滿意度 (satisfaction) 與機會 (opportunity) (如圖二-9)。



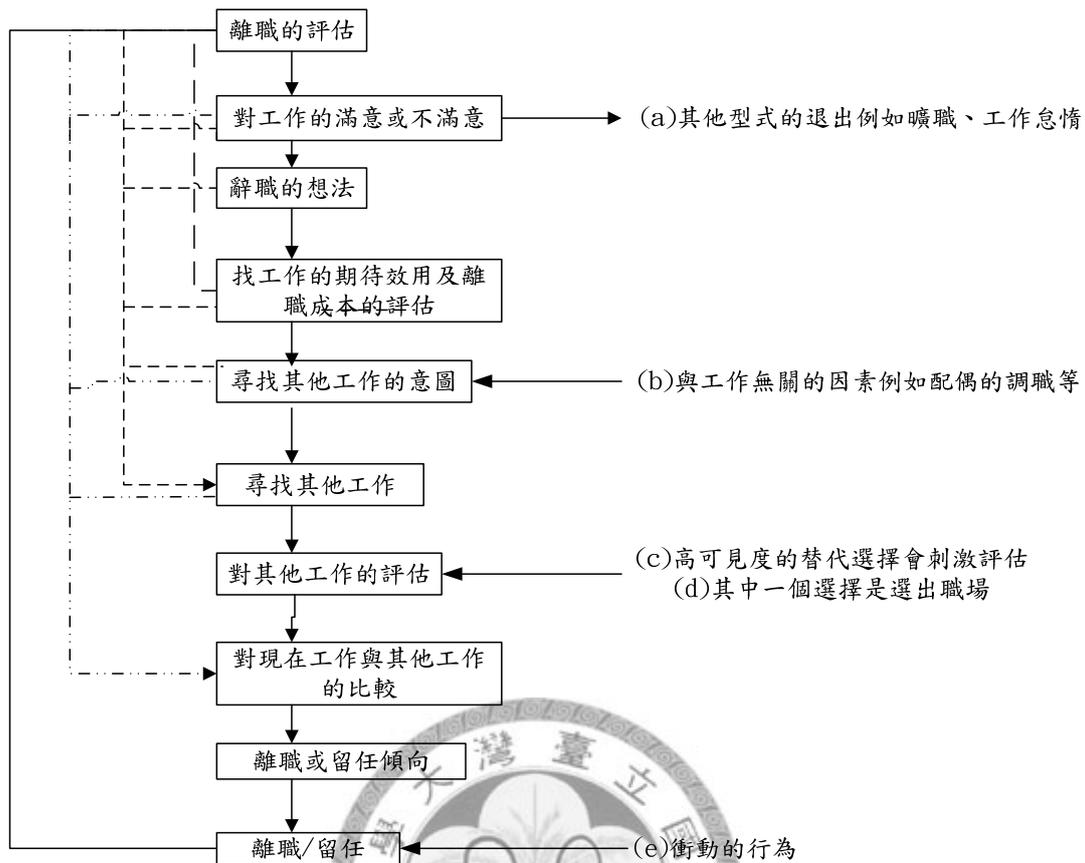
資料來源：Price, James L (1977). "The study of turnover" Ames: Iowa State University Press.p.84.

圖二-9：Price 離職模式

Mobley (1982) 評論此一模式是由個人的心理觀點來看，似乎缺乏個人認知及價值決定因素與機會的明確性。這個模式也限縮了個人不同的價值、認知與評價過程。Bluedorn (1980) 曾對此一模式進行驗證，結果認為工作滿意度與機會之間並沒有相互影響，同時認為機會是一個滿意度的預測因素。又此一 Price 的模式並未對於人口學統計變項做完整的解釋。

### 三、Mobley 的離職中介模式 (1977)

Mobley 提出一個可以連結滿意度與離職關係的離職決定過程 (如圖二-10)，此一模式認為不滿意會引發辭職、開始尋找工作的評估與行為、對替代工作的評估、離職的意圖以及最終的離職行為；而迴圈則是代表著過程的每一步驟。例如找工作如果不順利，可能就要重新評估現在的工作與對滿意度加以改變。此一模式最主要的假說是離職的意圖或傾向是立刻進行離職行為的一個變項。根據研究顯示，離職的意圖是最強的離職行為預測的因素 (Mobley, 1979)。

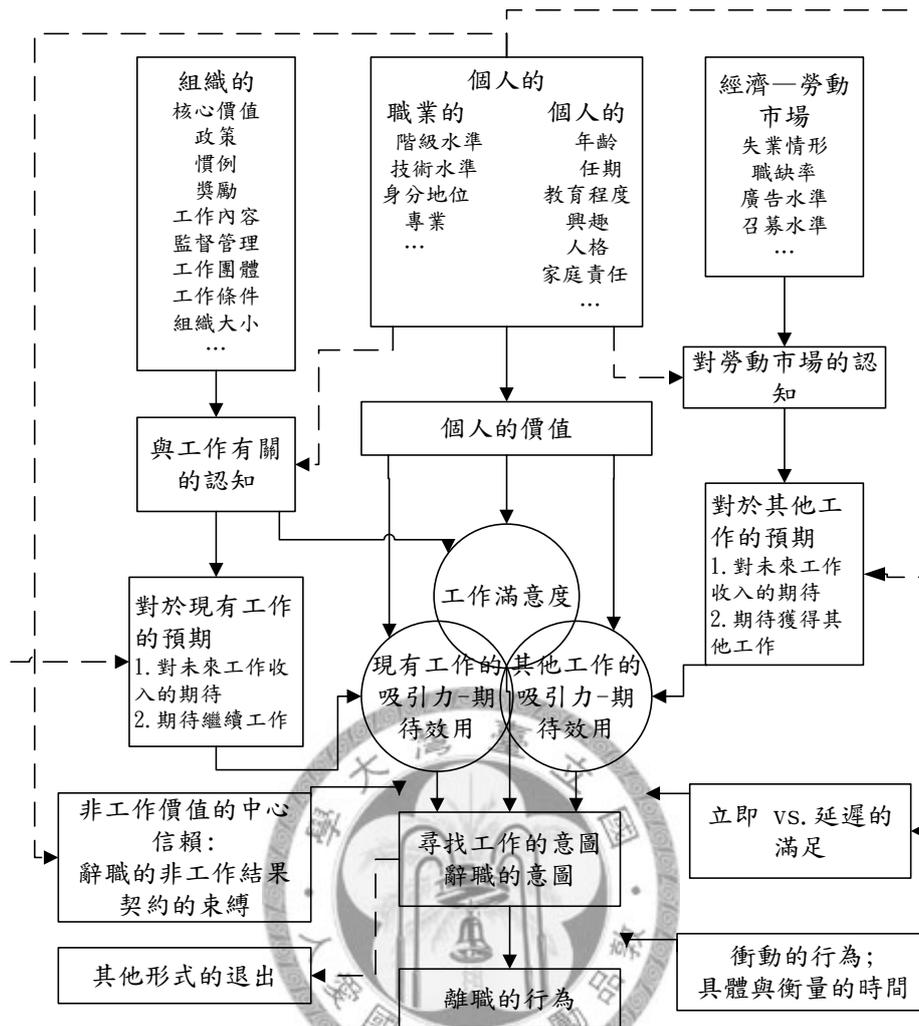


資料來源：Mobley, William H (1982). "Employee turnover: causes, consequences, & control"  
 Reading, MA: Addison-Wesley, c1982.p.119

圖二-10：Mobley 離職中介模式

#### 四、Mobley 的離職延伸模式 (1979)

Mobley, Griffeth, & Meglino 等人於整理相關文獻後，提出一個延伸的模式(如圖二-11)，整合了其他模式來表達複雜的離職過程。包括與離職過程有關的組織、環境、個人的變項。此模式提出有四個與離職傾向及隨後的離職行為有關的面向，包括 1.對工作的滿意與不滿意、2.對組織內部其他的工作角色的期待效用、3.對組織外部其他的工作角色的期待效用以及 4.非工作的價值與偶發事件。如果從員工的角度來看有五個主要的類別應該加以評價或診斷：1.工作滿意度、2.對組織外另外一項工作的期待與評估、3.對組織內另外一項工作的期待與評估、4.刻板非工作活動的價值與角色與工作行為的關係、5.離職行為的傾向。

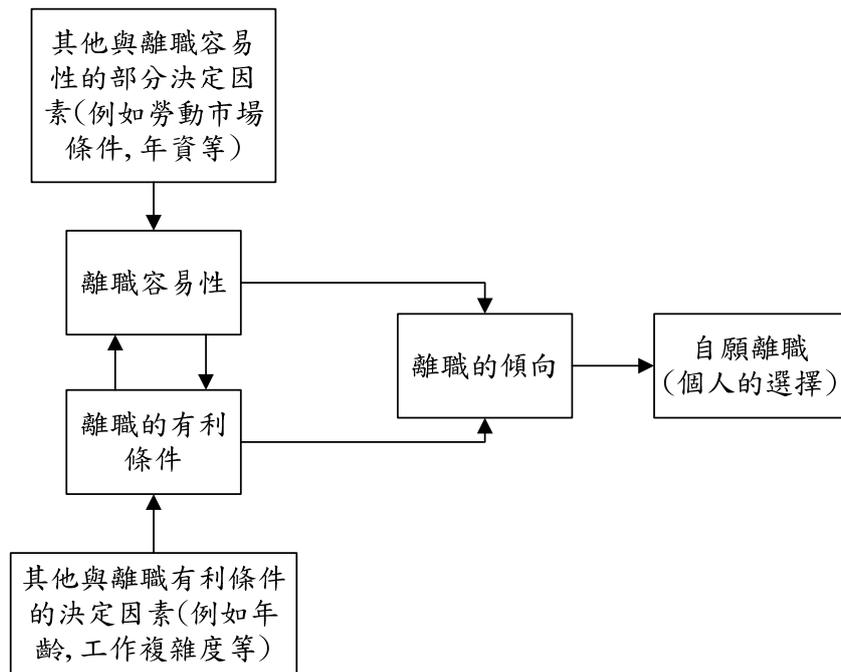


資料來源：Mobley, William H (1982). "Employee turnover: causes, consequences, & control "Reading, MA: Addison-Wesley, c1982.p.120

圖 二-11：Mobley 離職延伸模式

## 五、Jackofsky 的離職基本模式 (1984)

Jackofsky 基本的自願離職模式 (如圖二-12)，包括三個主要因素，即 1.離職的有利條件、2.離職的容易性以及 3. 辭職的傾向。同時涵蓋個人的特質、勞動市場的條件以及其他直接影響個人尋找替代工作的變項。

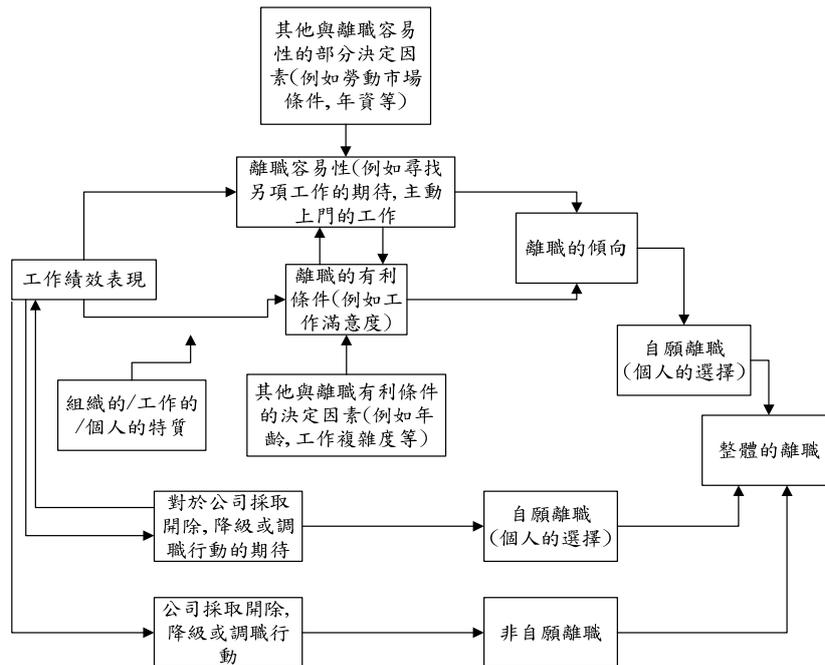


資料來源：Jackofsky, E. F. (1984 Jan). "Turnover & Job Performance: An Integrated Process Model." *The Academy of Management Review* 9(1) .p.77.

圖 二-12：Jackofsky 離職基本模式

## 六、Jackofsky 的離職整合模式（1984）

Jackofsky 以 March & Simon（1958）的模式為範本發展出整合的模式（如圖二-13），再包括工作表現的影響。如果員工在工作表現上得到肯定，相對地就會得到滿足；同時工作表現也會影響到離職的容易程度，工作表現較佳，會有較多工作自動找上門，較可能會得另外的工作機會；而表現不佳則可能招致非自願的離職，或對於公司的行動產生預期而先行自願離職。



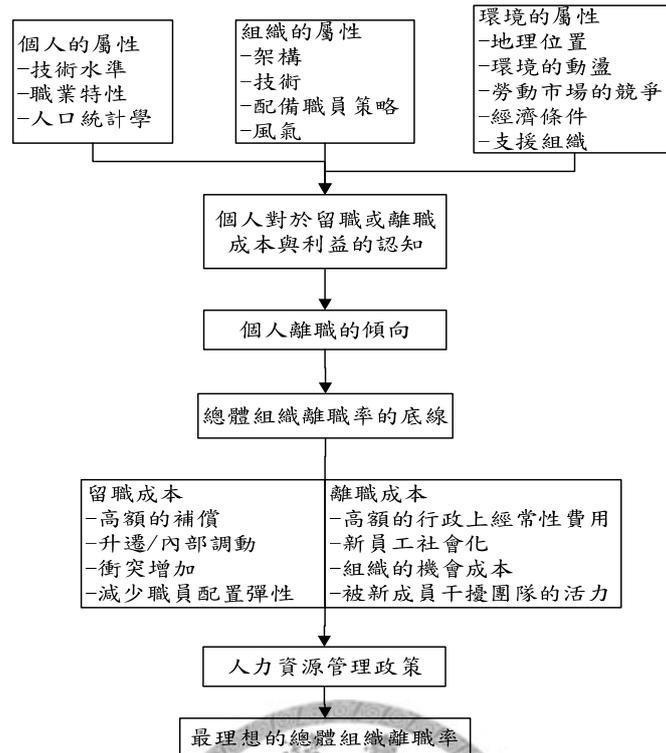
資料來源：Jackofsky, E. F. (1984 Jan). "Turnover & Job Performance: An Integrated Process Model." *The Academy of Management Review* 9(1) .p.78.

圖 二-13：Jackofsky 離職整合模式

### 七、Abelson 的最佳離職模式 (1984)

此一模式的目的主要在於表現個人、組織、環境影響個人離職意願的特性，同時也可以預測組織的離職率。Abelson 認為就人力資源管理政策上而言，離職對於組織是有益的，而自願性的離職，對組織而言可稱為功能性的，而另一方面，非功能性的離職則是有價值的員工想離開而組織卻想要予以挽留，此時則應考慮組織所要投入的成本，在管理過程與組織架構上為了減少自願離職而投入過度的資源與機會，是不適當的。對於大部分的組織而言，適當的離職率是正常的，Abelson 認為，組織如何達到最佳比率的整體離職率，應該考量組織因為離職而產生的成本與組織為了降低離職而產生的有關成本之間的平衡；而且在組織的變項上，是取決於影響留任成本與離職傾向的那些特別因素（如圖二-14）。

影響組織最佳離職率的主要變項上包括個人、組織、環境的屬性會影響個人對於留職或離職成本或利益的認知，因為這些原因而離職，就組織的觀點，稱之為總體組織離職率底線，而組織會在考慮留職或離職成本而採取人力資源管理政策的介入作為，以保持最佳總體組織離職率。



資料來源：Abelson, M. A. & B. D. Baysinger (1984 Apr). "Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model." *The Academy of Management Review* 9(2): p.336.

圖 二-14：Abelson 的最佳離職模式

## 第五項 離職傾向與離職行為

從前述離職行為模式中可知，離職傾向（turnover intention）的產生將會導致離職行為的發生。而員工對於工作的選擇是離職過程的一部分，反映出員工選擇組織內部或離開到外部勞動市場（Kirschenbaum & Weisberg, 2002）。

在決定一個人的行為意向時，態度特別重要。態度是指對某事物的持續特殊感受或行為傾向，在此一定義之下所強調的是態度是持續或長久性的，亦即當缺乏改變力量時個人對於某事物的態度是不會改變的；其次是個人的態度是朝向某個事物的，包括對這個事物的感受與信念。態度包括了情感、認知與行為成分(Reitz, 1988)。態度與行為具有內在連結，具一致性（譚地洲 & 吳鶴, 2007）。態度也可以被定義為適當的或不適應的，對於目標或環境中人的反應方式預先安排；而態度也與後來的行為有關，是由三個部分緊密相連而成，包括認知部分、情感部分與意向部分，認為態度導致行為意圖，行為意圖產生真正的行為（Steers, 1994）。

Mobley 等人 (1978) 以問卷調查方式，針對 203 個醫院的全職受僱者就工作滿意度、是否有離職想法、是否有離職的意圖、是否尋找其他工作以及人口學特質進行調查，結果顯示意圖離職與真正離職之間為顯著正相關；有離職想法者會試圖尋找其他工作；而整體滿意度與意圖尋找工作和離職想法之間為顯著負相關。因此認為離職傾向是對工作感到不滿意、產生離職想法、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性的總體表現。

自 1900 年代早期開始，就有許多研究離職行為的質性或量性的文獻，Cotton & Tuttle 在 1986 年以整合分析法 (meta-analytic techniques) 分析自 1979 年至 1984 年已發表的、可計量的文獻，歸納出 26 個與離職可能的關連變項，區分為 (1) 外部因素 (2) 與工作有關的因素 (3) 員工個人特質因素。如表二-2：

表 二-2：Cotton & Tuttle 離職因素分析

外部因素	與工作有關的因素	個人因素
職業的認知	報酬	年齡
失業率	工作表現	職位
就業率	角色清楚	性別
工會的存在	工作重複	經歷
	整體的工作滿意度	教育程度
	報酬的滿意度	婚姻狀況
	自我工作的滿意度	子女數
	管理的滿意度	才能與能力
	對同事的滿意度	智慧
	獎勵機會的滿意度	行為的傾向
	組織承諾	員工期望

資料來源：Cotton, J. L. & J. M. Tuttle (Jan., 1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research" *The Academy of Management Review* 11(1): 57.

Cotton & Tuttle 對離職議題進行後設分析後的結論：離職不應只是簡單評價變項與離職之間的連結而是應該觀察那個變項是離職的決定性原因以及與其他變項之間的關係。研究中也指出與離職相關性最強的因素，包括職業的認知、工會的存在、報酬、整體的工作滿意度、自我工作的滿意度、報酬的滿意度、年齡、職位、性別、教育程度、子女數、經歷、組織承諾、員工期望以及行為的傾向；最不相關的則是員工的智慧。

Janssen & Jonge 等人 (1999) 以荷蘭醫院的 175 名受僱 2 個月以上的護士為

研究對象，進行工作激勵、工作倦怠及離職傾向的決定因素研究，研究結果認為護士離職的傾向主要是因為對職業期待的不滿足（例如期待有較高的薪資、被賦予更多的責任等）。

根據 Mobley, Horner 等人之研究顯示，離職傾向已被清楚且明白的證明是離職的最佳預測（Smart, 1990）。Dougherty & Bluedorn 等人（1985）認為過去有關離職的研究大都是著重在單次關係的研究，而近來相關的研究已改為著重離職過程模型（process model of turnover）的研究，渠等利用 4 個不同樣本（保險公司職員、大學教師、大學職員、食品服務經理人）以結構式問卷方式來檢驗自願離職前兆的本質，指出連串的因果鏈引出一個人決定辭職，認為工作滿意度與組織承諾都是直接影響離職傾向的變項。Bluedorn（1982）亦確認這些概念是很強的預測離職的預測因子。Tourangeau & Cranley（2006）針對加拿大的護理人員進行的研究顯示，工作滿意度與員工個人的特徵是影響員工留任的重要因素。

Tett & Meyer（1993）以 1968 年至 1992 年間的 155 篇文獻利用整合性分析進行研究，結果顯示工作滿意度與組織承諾對於離職傾向或認知的影響是互相獨立的；工作滿意度對於離職傾向的預測較組織承諾來得強；離職傾向是離職的最強預測因素。

有效控制離職的方法，並不是要將離職最小化，而是要有效的管理離職，強化離職的正面結果，並將離職的造成的負面結果最小化。面對複雜的離職管理議題，重點是對於離職的管理回應必須立基於診斷或評價離職的原因或結果上。因此，對於已發生的離職者，應善用離職面談，了解真正的離職原因。蔡坤宏（2000）透過整合性分析，彙整國內過去的文獻後發現，（1）不論就整體構念或其內含構面而言，組織承諾、工作滿足與離職意圖之間有著中或高度的負相關；（2）組織承諾、工作滿足分別與離職意圖之間的相關程度大致相等；（3）組織承諾與工作滿足之間有相當高的正相關；（4）工作滿足內含之構面以工作本身及薪資與離職意圖的關係較高（5）組織承諾各構面與離職意圖的相關程度大致相等。

### 第三節 組織承諾

Becker (1960) 最早將「承諾」概念應於組織上，認為承諾是指個人藉由附屬賭注 (side-bets) 而將外在利益與組織產生連結的活動。Meyer (2001) 整理文獻後認為承諾在職場上而言可以以不同型式呈現，也對組織效能及員工的福利有顯著影響。承諾是一種將個人與組織目標有關的行動方針連結在一起的力量，也是可以伴隨著不同角色扮演來發展行為的心態，一直以來「承諾」以不同的方法被加以定義及測量，事實上仍缺乏一致的定義。由表二-3 可知，依據研究者不同的興趣及觀點，有些認為承諾是單向的，有些則是認為多面向的。

承諾是一種連繫個人達成一個或多個與目標有關的行動方針的力量。因此，承諾應該與以交換利益為主的動機和以目標為主的態度不同。即便是沒有外來的動機或正向的態度，承諾都可以影響行為。而 Meyer (2001) 也認為承諾應該是多面向的架構，並整理如表二-4。

而對於組織承諾而言，Buchanan (1974) 認為組織承諾之傾向表現於 3 方面，包括對組織認同、對工作上的投入以及對組織的忠誠。而 Mowday 等人 (1979) 將組織承諾定義為 (1) 具有強烈意願要留在組織中繼續成為一份子 (2) 願意為組織投入高度的努力 (3) 相信並接受組織的目標。Meyer & Allen (1991) 將以往的理論就態度與行為承諾整合為下列三個構面，並將之發展為組織承諾三構面模式：

1. 情感性承諾 (affective commitment)：是一種渴望 (a desire)，代表員工對組織情感性的依附、認同及投入。
2. 持續性承諾 (continuance commitment)：是一種需要 (a need)，代表員工因為對於離開組織所產生成本的認知，而產生留在組織的承諾。
3. 規範性承諾 (normative commitment)：是一種義務 (an obligation)，強調維持對雇主的忠誠，代表員工對組織的忠誠是一種義務。

表 二-3：承諾的定義

學者	定義
一般性承諾 (In general)	
Oxford English Dictionary, 1969	一種限制行動自由的保證或諾言。
Becker, 1960	當個人做了一項賭注後，而且連結了外在的利益，承諾就因此而產生。
Scholl, 1981	當期望與公平不復存在時，仍能保持行為方向平衡的一種力量。
Brickman, 1987	在個人企圖改變行為的狀況之下，平衡個人行為的一種力量。
Brown, 1996	一種趨使人們需要尊敬承諾的義務，即便是面對態度或想法的動搖。
組織承諾 (Organizational commitment)	
Mowday et al., 1979	個人認同或溶入特定組織的強有力的關係。
Wiener, 1982	是一種完全內化的規範壓力，以促使個人符合組織的利益和目標。
O'Reilly & Chatman, 1986	個人對於組織所產生的心理上的依附，反映出個人對於組織的認同與內化程度。
Allen & Meyer, 1990	一種將個人與組織加以維繫的心理上的狀態。
Mathieu & Zajac, 1990	將個人與組織加以連結或維繫。
工作承諾 (Job commitment)	
Rusbult & Farrell, 1983	指個人忠於工作而且在心理上也是對工作忠心耿耿，而不論是否對工作感到滿意。
職業承諾 (Occupation/Career commitment)	
Blau, 1985	個人關於專業或職業的態度。
Carson & Bedeian, 1994	在一個已選擇的職業中，個人工作的積極性。

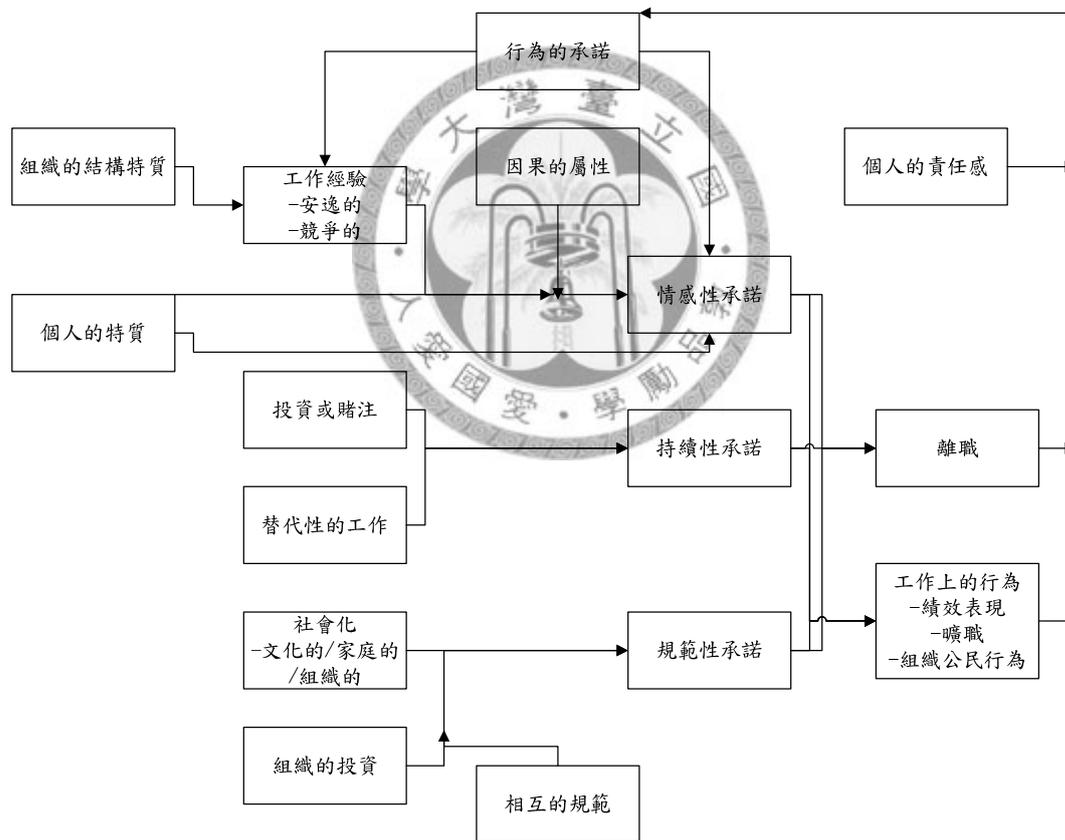
資料來源：Meyer, J. P. and L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model " Human Resource Management Review 11(3): p.302.

表 二-4：多面向模式中的組織承諾概念構面

學者	構面
Angel & Perry (1981)	價值承諾 (value commitment)、留職承諾 (commitment to stay)
O'Reilly & Chatman (1986)	順從 (compliance)、認同 (identification)、內化 (Internalization)
Penley & Gould (1988)	道德的 (moral)、算計的 (calculative)、使疏遠的 (alienative)
Meyer & Allen (1991)	情感性 (affective)、持續性 (continuance)、規範性 (normative)
Mayer & Schoorman (1992)	價值 (value)、持續性 (continuance)
Jaros et al. (1993)	情感性 (affective)、持續性 (continuance)、道德的 (moral)

資料來源：Meyer, J. P. and L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model " Human Resource Management Review 11(3): p.304.

同時 Meyer & Allen (1991) 的三構面模式也說明了組織承諾的前因與後果，在前因部分包括情感性承諾為個人的特質、組織的結構、工作經驗；持續性承諾則為備選方案及賭注；規範性承諾則是家庭或文化的社會化、組織的社會化、預先得獎賞。而在後果部分包括，留在組織中積極表現、曠職或呈現組織公民行為以及離職(如圖二-15)。Meyer & Allen(1993)認為當這三種構面同時被考慮時，對於員工和組織之間的關係能夠達到好的協定，也能表現出員工和組織關係的特徵，對於決定是否繼續留在組織有關連。譚地洲&吳鶴(2007)說明組織承諾指員工對特定組織和目標的認同，並希望保持自己作為該組織成員的身分，反映了組織成員對於組織的態度並影響到個體行為。



資料來源：Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review* 1(1): p.68.

圖 二-15：組織承諾三構面模式

Powell & Meyer (2004) 利用來自不同組織的 202 個受僱者就 Becker 的承諾理論與 Meyer & Allen 的組織承諾三構面進行分析，研究結果顯示 Becker 的承諾理

論對於離職傾向有極強有力的支持，而 Meyer & Allen 的組織承諾三構面對於離職傾向亦同，同時組織承諾三構面為承諾理論與離職傾向之中介變項。

Allen & Meyer (1996) 回顧整理使用組織承諾三構面方式測量組織承諾之文獻，發現在情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾的信度方面，大多超過 0.7，而中位數分別為 0.85、0.79 及 0.73 顯示有極高之信度；在測量離職傾向上，與情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾的相關係數分別為-0.29~-0.61、-0.00~-0.42 及 -0.20~-0.38，除持續性承諾有部分未達顯著外，其餘均為顯著。回顧結論顯示，組織承諾三構面是適合測量組織承諾的方法。

而 Meyer, Stanley 等人 (2002) 利用整合性分析，評估 1991 年所提出的情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾此之間的關係以及此三種承諾與前因變項、關連性變項與結果變項之間的關係。結果發現此三種型態的承諾彼此之間是不同的，而且也與工作滿意度、工作投入程度及職業承諾不同；情感性承諾與持續性承諾通常如同預期的與假設的前因變項有關連；而規範性承諾則沒有單獨的前因變項；三種承諾與去職認知 (withdrawal cognition)、離職之間是負相關的；情感性承諾和與組織有關的 (前因、績效表現、組織公民行為) 及與員工有關的 (壓力、與家庭衝突) 結果有最強的相關性、規範性承諾也有相關性，但不強；至於持續性承諾則與那些結果不相關或是呈現負相關。

願景 (vision) 與使命 (mission) 是組織成長的關鍵性要素，願景通常是由使命而來；也是經由一群有相同使命的人透過對未來景象的憧憬所構築而成。願景是知道自己是誰，知道的方向，知道由什麼來引導行進的路程 (Blanchard & Stoner, 2004)。而使命則是在說明組織成立的緣由，使組織中的人員了解組織生成與持續存在的動力。組織需要願景，藉此讓組織內的成員能有效溝通，獲得最大效益，如果個人的價值觀跟組織的價值觀能夠達到一致，員工對於組織的忠誠度和榮譽感會相對地增加，工作的滿意度也會因此而提升，也能降低離職情況，留下優秀人才。

## 第四節 工作滿意度

工作滿意度 (Job satisfaction) 或稱為工作滿足，是組織成員對於工作各個不同角度的滿意程度，是衡量組織成員對工作的認可程度 (譚地洲 & 吳鶴, 2007)。Steers (1994) 則定義工作滿足為「令人愉快或積極的由對工作及工作經驗評價產生的情緒狀態」，同時也認為滿足是對工作環境的情感反應，必須透過經常的行為或語言表達來推斷它的存在；其次滿足也是期待與實際所產生的落差結果。他也提出五種與工作滿意相關的情緒反應，分別是工作本身、報酬、升遷機會、上級的管理能力以及同事的友善等。

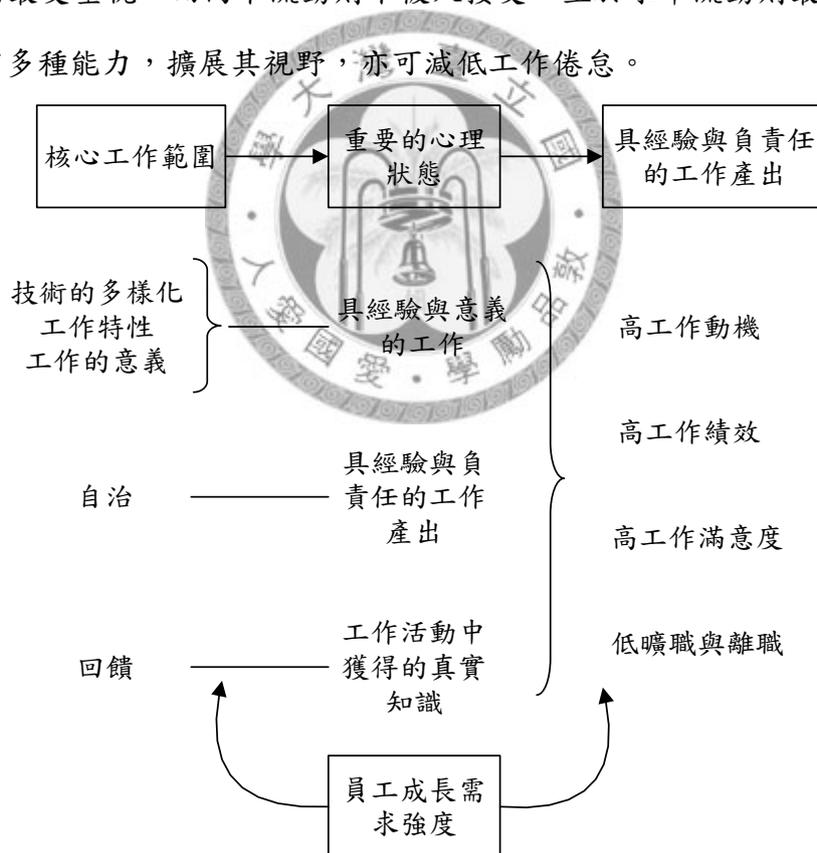
何永福 & 楊國安 (1998) 認為員工的滿足有三個特點，分別是：1. 因人而異：個別的員工即使工作類別相同，其工作滿足也可能不同；2. 滿足程度取決於員工的理想和現實的差距；3. 員工滿足的影響；員工的滿足與工作績效並沒有直接關連，但卻與員工其他行為，例如合作性、出席率、流失率等有較大關連。

Reitz (1988) 則認為對於工作滿意的程度會直接影響到工作者的出勤率、流離率與工作表現與生產力。Sibbald & Bojke 等人 (2003) 以英國開業醫師為調查對象，認為工作滿意度是醫師離開第 1 線醫療工作的重要因素，並認為提升醫師工作的品質將有助於留任。

Mobley (1982) 將工作滿意度概念化為對於以現有工作為導向的評估，其中涉及了與員工多重價值的比較及員工對於工作的認知。如果員工對於工作的認知如同高度的價值，那滿意度自然會高。並細分為三個概念：1. 滿意度是一個高度個人化的評估 (individualized evaluation)，是個人價值的個別差異；2. 工作滿意度的概念，是強調員工的看法認知，員工所見與員工所想的，與他們的價值觀有關的；3. 滿意度是多面向的。當員工有多變的價值觀時，任何一個價值觀都沒辦法控制滿意度，除非它是有極端的矛盾。滿意度是一個混合的範圍，組織如果僅強調單一向的價值 (如薪資、工作內容、報酬的管理、或工作條件等)，可能會失望。僱主如果不能適當的滿足一種價值，那就可能得要對其他的價值做部分補償。

適才適所是指個人的能力、興趣與價值觀與工作或組織的需求相符。必須透過基於策略（包括考試、面試、真實的工作預視、試用等）的選才、人員替代與工作的設計策略方能達成。經營者唯有體認到員工是機構中最重要資產，尊重以人為中心的價值理念，才能透過員工的通力合作，達成組織目標。尤其是整合各專業人才，創造機構的特質，吸引有能力與稱職的員工，並持續給予教育訓練，使員工都能發揮所長，獲得發展與成功的機會（莊逸洲, 2001）。

Hackman & Oldham (1975) 的工作動機的工作特徵模式（如圖二-16）在員工感覺到工作是有意義、具有特性、重要、回饋、多變、工作有品質，會提升工作內容的滿意度，同時會減少離職情況。張火燦（2000）提到，組織內的流動，以向上流動最受重視，而向下流動則不被人接受，至於水平流動則最常見，可培養員工具有多種能力，擴展其視野，亦可減低工作倦怠。



資料來源：Mobley, William H (1982). "Employee turnover: causes, consequences, & control" Reading, MA: Addison-Wesley, c1982.p.59.

圖 二-16：工作動機的工作特徵模式

## 第五節 相關議題實證研究分析

茲就上述組織承諾、工作滿意度與離職傾向等議題，整理醫療或公共衛生相關實證研究結果如下表二-5：

表 二-5：相關議題實證研究分析

作者	年代	研究方法	主要發現
Mobley, W. H., S. O. Horner, et al.	1978	以問卷調查方式，針對 203 個醫院的全職受僱者就工作滿意度、是否有離職想法、是否有離職的意圖、是否尋找其他工作以及人口學特質進行調查。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 意圖離職與真正離職之間為顯著正相關，相關係數達 0.58。</li> <li>2. 意圖尋找其他工作與意圖離職之間為顯著正相關，相關係數達 0.56。</li> <li>3. 有離職想法與意圖尋找其他工作之間為顯著正相關，相關係數達 0.44。</li> <li>3. 整體滿意度與意圖尋找其他工作、離職想法之間為顯著負相關，相關係數分別為 -0.25 及 -0.54。</li> <li>4. 年齡與年資和意圖離職、意圖尋找其他工作之間為顯著負相關，相關係數分別為 -0.12 及 -0.17。</li> </ol>
Lichtenstein, R.	1984	針對從事監所健康照護的醫師 588 人進行工作滿意度與留任調查，回收 382 人，回收率為 65%。	工作滿意度的衡量，對於意圖離職的行為預測力相當顯著；而整體的滿意度、是最強的預測因素，而因為對缺乏自主性授權的不滿意以及對專業關係的不滿意也是顯著的變項。
Lum, L., J. Kervin, et al.	1998	以結構式問卷針對加拿大護理人員採非比例分層抽樣；抽樣 466 人，回收 361 人，回收率為 77.5%。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作滿意不是影響離職傾向的直接因素，組織承諾才是強而有力的影響因素；</li> <li>2. 擁有高學歷、年幼孩子與 12 小輪班者均直接與間接影響報酬滿意度和離職傾向。</li> </ol>
Lu, K.-Y., P.-L. Lin, et al.	2002	以自我填答的結構式問卷，針對南台灣醫院護理人員進行隨機抽樣後郵寄問卷，樣本數為 2,550 人，回收 2,197 人，回收率達 86.2%。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 離職傾向與婚姻狀態、薪水、年幼孩子、家庭支持、工作滿意度及專業承諾是有顯著負相關的關係；而較低學歷則與離職傾向有正相關的關係；</li> <li>2. 未婚的護理人員較諸已婚者有較高的專業承諾、較高的離職傾向與較低的工作滿意度；</li> <li>3. 教育程度與工作滿意度和離職傾向有顯著相關但與專業承諾則無，工作滿意度和專業承諾與離職和離業上是有正相關的；專業承諾與離職傾向、工作滿意度與離職傾向間的關係均是顯著的負相關；工作滿意度用於預測離職傾向比預測離業傾向更有效。</li> </ol>

作者	年代	研究方法	主要發現
Sibbald, B., C. Bojke, et al.	2003	以英國開業醫師為調查對象，評估開業醫師工作滿意度與離開第 1 線醫療工作傾向之關連	1.5 年內要離開第 1 線醫療工作的開業醫師由 1999 年的 14% 提高到 2001 年的 22%。主要原因是因為對於工作滿意度的下降。 2.工作滿意度是離職傾向的重要因素。
Tourangeau, A. E. & L. A. Cranley	2006	以結構式問卷，針對以加拿大 安大略省急症照護醫院中的護理人員 13,000 名為對象，共有來自 75 個醫院計 8,456 名護理人員(約 65%)完成問卷。	1.在護理人員留任的傾向上，最強的預測變項為年齡、整體工作滿意度及在目前醫院任職的時間； 2.在護理人員留任的因素上，工作滿意度、個人特徵、團隊凝聚力及組織承諾具有統計上顯著意義。 3.工作滿意度與員工個人的特徵是影響員工留任的重要因素。
黃璉華	1982	以臺北市 16 所衛生所編制內的 158 名公共衛生護士為對象，回收 155 人，回收率 98%。	1.工作滿足感以對工作內容的滿意程度最高，依序為人際關係、工作地位、自主性、專業滿足感，而對薪水的滿意程度最低。 2.與工作滿足感有關的各項因素有：(1) 年齡愈長，專業滿足感愈高 (2) 以護士講習所的員工專業滿足最高 (3) 無配偶者對薪水滿意程度較有偶者高。
孫善祥, 林素貞, et al.	1990	採調查法針對臺灣省基層保健服務中心工作人員進行問卷調查，共發出問卷 177 份，回收 141 份，回收率達 80%。	工作人員滿足平均分數在 2.57 至 3.45 分之間，較高的三項是成就發展與專業滿足、社會讚賞、工作氣氛；較低的三項依序是待遇福利、環境設備經費、服務品質。 影響工作人員滿足因素較大者依序為上班單程交通時間、轄區民眾年齡層、工作人員年齡及休憩勞假。
張峰鳴, 林綽娟, et al.	1995	以郵寄問卷調查方法，研究對象包括台灣省 338 所衛生所所有護理相關人員，包含護產人員(為衛生所中護士、公共衛生護士及助產士之總稱)、家計助理員、慢性病防治員等。總共寄出 2,486 份，實際回收 2,359 份問卷，回收率為 94.9%。	在工作滿意度的四個層面中以人際關係總分最高為 3.44 分，薪資福利及工作環境最低為 2.7 分，整體工作滿意度得分接近尚可。 影響工作滿意度之因素依序為組織氣候、工作倦怠感、年齡、職稱、及婚姻等五個變項，其中以組織氣候影響最大，其解釋力達 35%。

作者	年代	研究方法	主要發現
于淑 & 金蓓莉	1996	隨機抽樣 4 種型態衛生所之 572 位公共衛生護理人員，以問卷郵寄法收集資料。有效問卷 293 份，回收率 51.2%。	公共衛生護理人員最常扮演的角色依序是「健康保健諮詢者」、「衛生教育宣導者」、「提供健康照護者」、「門診醫療協助者」、「個案問題發現者」及「研究者」。
羅萱 & 楊志良	1998	以某國立醫學中心級醫院專任主治醫師 388 人為研究對象，回收率為 58.5%。	影響離職傾向的直接因素：薪資滿足感、家庭因素、臨床績效、年薪所得。影響薪資滿足感的因素：組織氣氛因素、薪資因素、年薪所得、臨床及研究績效。
邱瓊萱, 鍾國彪, et al.	2001	利用問卷調查法，針對台灣地區六家醫學中心的專任主治醫師進行普查；回收有效問卷計 239 份，回收率為 15.7%。	當主治醫師認為醫院愈重視「對醫師的尊重與照顧」，則醫師的組織承諾會愈高；當其認為醫院愈重視「醫院的成長與延續」，醫師的組織承諾會愈低。
黃英忠, 杜佩蘭, et al.	2003	以高雄市 4 家市立醫院(其中 1 家為公辦民營醫院,其餘 3 家為公立市立醫院)之全體職員工為研究對象,採全面普查方式,共發出 1,424 份問卷,有效問卷為 1,082 份。	1.年齡層的不同在組織氣候及組織承諾皆有顯著的差異存在,在組織氣候由於個人屬性的不同對組織承諾亦呈現顯著的影響; 2.公辦民營醫院的員工對組織氣候及組織承諾的認知皆高於公立醫院,從統計資料上亦發現績效較好,是值得管理階層省思的。
楊建昌, 彭依雯, et al.	2004	採問卷調查法,就北部某區域教學醫院護理人員及住院病人兩個群體進行普查。	1.護理人員之工作環境、薪資與升遷滿足與身體護理、心理護理、協助醫療行為、護理人員態度皆呈正相關,且愈高的工作環境、薪資與升遷滿足可顯著提升病人在身體護理、心理護理、協助醫療行為、護理人員態度的滿意度; 2.護理人員之成就與參與滿足與情感性承諾及規範性承諾呈正相關,且愈高的成就與參與滿足可顯著提升其在情感性承諾及規範性承諾的滿意度。
葉德豐, 劉紫娟, et al.	2004	以自行設計之問卷針對北部某公立區域醫院之所有非醫師全職員工進行調查,共回收有效問卷 340 份,回收率為 60.7%。	1.激勵態度:在「自我發展」、「工作內容」的同意程度方面,非正式人員顯著低於正式人員。 2.工作滿意度:在「內在滿意度」、「外在滿意度」、「整體滿意度」的滿意程度方面,非正式人員皆顯著低於正式人員。 3.在離職傾向方面無顯著差異。

作者	年代	研究方法	主要發現
蔡玉琴, 杜美蓮, et al.	2005	研究設計採相關性研究調查, 以南部某醫學中心全體呼吸治療人員為研究對象, 使用工作輪調知覺量表、組織承諾量表及傾向量表等結構式問卷為資料收集工具。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作輪調知覺二構面 (輪調意涵認知與輪調作業程序感受) 對組織承諾三構面 (情感承諾、交易承諾與道德承諾), 除輪調作業程序感受對交易承諾影響未達顯著水準, 其餘皆呈顯著正向影響;</li> <li>2. 組織承諾中的道德承諾對離職傾向具顯著影響;</li> <li>3. 輪調作業程序會由道德承諾的完全中介作用, 對離職傾向產生顯著的影響。</li> </ol>
林碧莉, 何美瑤, et al.	2005	採橫斷式調查, 以屏東縣衛生所 287 位護理人員為對象, 回收問卷 258 份, 回收率 89.9%。	<p>結果顯示工作壓力和專業承諾在中高程度。護理人員的年齡、年資及最小孩子年齡越大, 對「工作角色與發展」的壓力感受越小, 而其專業承諾以及為專業「努力意願」則越高。來自「服務對象與業務」的工作壓力與專業承諾及其「專業努力意願」、「專業生涯留駐意願」及「專業價值認同」三因素間均呈顯著負相關。「個人生活及身心」的壓力感受越大則「專業生涯留駐意願」越低。護理人員的年齡對專業承諾呈顯著預測性, 四個壓力因素對專業承諾均呈顯著預測力, 「專業努力意願」與「專業價值認同」對工作壓力有顯著預測性。</p>
蕭仔伶 & 盧美秀	2006	研究設計採調查法, 對象為臨床護理工作年資 5 年以上臨床護理人員。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 臨床護理人員具中度組織承諾程度;</li> <li>2. 年齡、教育程度、婚姻狀況、孩子數、孩子最小年齡、職位、月薪及年資等個人屬性變項及醫院性質、工作單位、夜班費、能力進階、班別、護理病人數及托兒機構等組織屬性變項會影響臨床護理人員對組織感受、組織承諾及對專業感受;</li> <li>3. 對組織感受、組織承諾、對專業感受、組織留任與專業留任間均具高度正相關性; 有無合約全然不影響留任。</li> </ol>
藍毓莉 & 徐祥明	2006	東部兩家公立醫院之護理人員, 採問卷方式收集資料, 共發出 219 份問卷, 回收 152 份, 有效問卷為 142 份, 有效回收率為 65%。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 護理人員的年齡別、婚姻狀況、服務年資、工作單位及工作職稱對其組織承諾具有顯著差異;</li> <li>2. 護理人員的年齡別、服務年資、工作單位及工作職稱對其工作滿足具有顯著差異;</li> <li>3. 護理人員組織承諾與工作滿足具顯著正相關。</li> </ol>

作者	年代	研究方法	主要發現
陳國瑚,陳麗如, et al.	2006	以台北縣內區域醫院和地區醫院非主管階級護理人員為對象,使用不記名問卷進行收樣。共發出 2868 份問卷,回收 1767 份,回收率為 61.6%。	<p>1.不同背景護理人員,無論學歷、性別、年齡、婚姻狀況,其離職傾向均有顯著差異。另外不同職務的護理人員也有不同離職傾向;</p> <p>2.護理人員背景因素,包括學歷、年齡、性別、婚姻狀況,以及員工職務因素,包括機構性質、所屬機構層級、工作單位、職別、是否為新進人員,以及護理工作認知,均是離職傾向的重要預測變項;</p> <p>3.護理工作認知是離職傾向的負向預測因子,亦即護理工作認知越高,離職傾向越低。</p>
張火燦 & 紀乃文	2006	以問卷調查法進行調查,選取 30 間醫療院所的護理人員作為施測對象,共寄發 300 份問卷,回收有效樣本 172 份,有效回收率約 57%。	<p>1.護理人員情感性與規範性組織承諾對其離職傾向均有顯著負向影響;</p> <p>2.護理人員情感性與規範性專業承諾對其離業傾向均有顯著負向影響,且情感性與規範性專業承諾的交互作用能顯著降低護理人員之離業傾向;</p> <p>3.情感性組織承諾會透過離職傾向影響離業傾向;4.情感性專業承諾會透過離業傾向影響離職傾向。</p>
廖瑞源,唐國銘, et al.	2006	針對高雄市立民生醫院醫護人員進行問卷,共發出 200 份,回收 126 份,有效回收率 63%。	<p>醫護人員組織承諾與離職傾向存在有負向相關性,組織承諾愈高,離職傾向愈低;醫護人員工作滿足與離職傾向存在有負向相關性,工作滿足愈高,離職傾向愈低。</p>
李瑞華,張芙美, et al.	2008	以臺東縣公共衛生護理人員為對象,共發出 127 份,回收 125 份,有效回收率 98.4%。	<p>平地鄉與山地鄉在專業承諾與工作價值無顯著差異,平地鄉公共衛生護士之平均得分高於山地鄉;兩組不同型態衛生所會因負責地段人口數、工作動機、上班通勤時間、家人支持度及重新選擇衛生所之不同在專業承諾及工作價值觀有顯著差異;專業承諾與工作價值觀達顯著正相關。</p>

資料來源：本研究整理

表 二-6：2000 年後國內相關學位論文分析

作者	年代	研究方法	主要發現
李麗華	2000	採橫斷式相關研究法及立意取樣的方式，以台灣省北部地區 5 個縣市衛生所公共衛生護士為研究對象，進行結構性問卷調查，共得有效樣本 379 人。	<p>1. 公共衛生護士自覺整體的工作特性屬於中等程度，以感受「工作合作性」程度最明顯，而感受「工作回饋性」最不明顯。整體的工作價值觀屬於中上或略佳程度，最重視工作的「內在價值」，最不重視工作的「薪酬價值」。整體的工作滿足程度屬於中等的程度，對「工作伙伴」及「直屬上司」最滿足，對「升遷機會」及「工作本身」最不滿足。</p> <p>2. 部分「工作特性」的感受程度會因工作年資、職等、衛生所型態的不同而有顯著差異。部分「工作價值觀」的重視程度會因教育程度及衛生所型態的不同而有顯著差異。部分「工作滿足」的程度會因婚姻狀況、工作年資、職等、負責地段人口數與衛生所型態的不同而有顯著差異。</p> <p>3. 「工作本身滿足」、「薪資福利滿足」、「升遷機會滿足」以及「整體工作滿足」與部分「工作特性」構面，達統計顯著正相關。「薪資福利滿足」、「升遷機會滿足」與部分「工作價值觀」構面，達統計顯著負相關。</p> <p>4. 「工作自主性」、「負責地段人口數」、「工作年資」、「衛生所型態」、「工作回饋性」與「婚姻狀況」六項能有效預測工作本身滿足。「薪酬價值」、「晉升價值」、「技能變化性」、「工作自主性」、「負責地段人口數」、「衛生所型態」與「職等」七項能有效預測「薪資福利滿足」。「工作年資」、「工作回饋性」、「內在價值」與「晉升價值」四項能有效預測升遷機會滿足。「工作自主性」、「工作年資」與「婚姻狀況」三項能有效預測整體工作滿足。</p>
牛美雲	2005	以宜蘭縣所有加入護理師護士公會之護理人員為調查對象，針對 2,302 位中發出 1700 份問卷。問卷回收 1179 份，其中有效問卷有 1049 份，有效回收率為 61.7%。	<p>(1) 護理人員工作滿意與組織承諾呈正相關；(2) 護理人員工作滿意之工作成就與薪資福利滿足度愈高，則留任意願愈高，與留任意願呈顯著影響，其 Adjusted R Square 值為 0.269 (F13,1009, P&lt;.000)，顯示自變項對依變項有 26.9% 整體解釋力；(3) 護理人員組織承諾之情感性承諾與繼續性承諾度高者，留任意願高，其 Adjusted R Square 值為.325 (F17,1031, P&lt;.000) 達顯著水準，對留任意願有 32.5% 顯著性的解釋力；(4) 工作滿意、組織承諾共同預測留任意願時，以薪資福利、情感性承諾與繼續性承諾等三個變數有顯著的影響；(5) 回歸模式中的個人機特質僅有年齡、年資與身份別對留任意願有顯著的影響。</p>

作者	年代	研究方法	主要發現
黃家瑤	2005	以結構式問卷針對高雄縣衛生所團隊成員為對象，採寄發與個人親自前往兩種方式進行問卷調查，共發出問卷230份，回收有效問卷190份。	1.衛生所團隊成員個人背景有集中化傾向、2.衛生所團隊成員具有高度的工作士氣、3.衛生所團隊成員工作滿意度尚佳、4.衛生所團隊成員的工作士氣不因性別、教育程度、婚姻狀況而有所不同、5.衛生所團隊成員的工作士氣因年齡與服務年資有所不同、6.衛生所團隊成員的工作滿意度不因性別、婚姻狀況而有所不同、7.衛生所團隊成員的工作滿意度因年齡、教育程度與服務年資而有不同、8.衛生所團隊成員之工作士氣與工作滿意度有非常密切的關係
陳麗珠	2005	研究對象為臺北市十二區健康服務中心護理人員，以問卷方式進行調查，有效樣本數為167人。	基層衛生護理人員之壓力感受的知覺與工作滿足有顯著相關，亦即壓力感受的知覺愈趨正向，工作滿足感愈佳；基層衛生護理人員對組織變革的態度會影響其工作滿足感、壓力感受的知覺、自我效能感等變項，亦即對組織變革的態度愈正向者，其工作滿足感愈高、壓力感受知覺愈趨正向、自我效能感亦會愈佳；基層衛生護理人員對壓力感受的知覺會影響其自我效能感，亦即壓力感受的知覺愈趨正向，其自我效能感亦會愈佳。整體而言，本研究所提出的假設皆得到支持。最後在逐步迴歸分析的結果發現，所有變項中壓力知覺對自我效能感之變異解釋量為最高(17%)。
曾冠華	2006	以504名區域醫院護理人員為對象，以結構式問卷收集資料。	護理人員整體健康狀態與台灣女性相比有偏低現象。醫院護理人員高付出低回饋比率為75.3%，過度投入者的比率為25.8%。工作壓力對身心健康是具影響性的，結果顯示工作壓力與身心健康狀態有顯著關係，身心健康與離職傾向有顯著關係。
陸雅美	2006	採立意取樣，研究樣本來自北、中、南部三所醫學中心，臨床工作滿三個月以上至一年內之內外科病房新進護理人員共187位，以結構式問卷收集資料	1.內外科病房新進護理人員呈現中等程度的工作壓力，中等程度的離職傾向。2.個人屬性中，年齡、護理工作年資、薪資、教育程度在護理工作壓力之差異均具有顯著意義；年齡、護理工作年資、薪資在離職傾向中具有顯著意義。3.工作壓力與離職傾向呈現正相關且具顯著意義。

作者	年代	研究方法	主要發現
底正平	2006	以南部地區醫院員工為研究對象，共回收有效問卷 372 份，回收率為 46.04%。	1.倫理氣候認知對組織承諾有顯著的影響，亦即，當醫院員工的倫理氣候認知愈高時，其組織承諾愈高。2.組織承諾對組織公民行為有顯著的影響，亦即，當醫院員工的組織承諾愈高，愈會展現高度的組織公民行為。3.組織承諾對離職傾向有顯著的影響。亦即，當醫院員工的組織承諾愈高，其離職傾向愈低。4.組織公民行為中的保護組織資源對於離職傾向有顯著的預測力，但整體而言對離職傾向無顯著的影響。5.醫院員工的倫理氣候認知會透過組織承諾個別對組織公民行為及離職傾向產生顯著的影響。亦即，組織承諾具有中介效果。6.醫院員工的組織承諾不會透過組織公民行為對離職傾向產生顯著的影響。亦即，組織公民行為不具中介效果。
胡嬋娟	2007	採用結構式問卷進行施測，以醫院改制前後的員工為研究對象，共發出 867 份問卷，回收有效問卷 804 份，回收率達 92%。	員工的個人變項對於組織承諾的影響方面，年齡和年資與組織承諾都有關，愈年長及服務年資愈久的員工，對組織的承諾較強。
劉翠瑤	2008	採用結構式問卷進行施測，以醫院整合前半年至 97 年 4 月仍在職的員工為研究對象，共發出 2910 份問卷，回收有效問卷 1995 份，回收率達 82.4%。	1.不同屬性的員工對組織變革認知、組織承諾及工作滿足有部分顯著差異。 2.個人屬性與組織變革認知對組織承諾構面之影響，在性別、年齡、工作年資、僱用別、參與溝通認知、工作保障認知對組織承諾之留職承諾呈現顯著影響且有預測力；年齡、教育程度、變革效益認知、前程發展認知與工作保障認知對組織承諾之努力承諾呈現顯著影響且有預測力；年齡、工作年資、變革效益認知與參與溝通認知對組織承諾之價值承諾呈顯著影響且有預測力。 3.個人屬性與組織變革認知對工作滿足構面之影響，在工作年資、僱用別、變革效益認知、前程發展認知及參與溝通認知對工作滿足之內在滿足呈現顯著影響且有預測力；工作年資、職務層級、僱用別、變革效益認知、參與溝通認知及工作保障認知對工作滿足之外在滿足呈現顯著影響且有預測力；工作年資、僱用別、變革效益認知、前程發展認知、參與溝通認知及工作保障認知對工作滿足之一般滿足具顯著影響且有預測力。

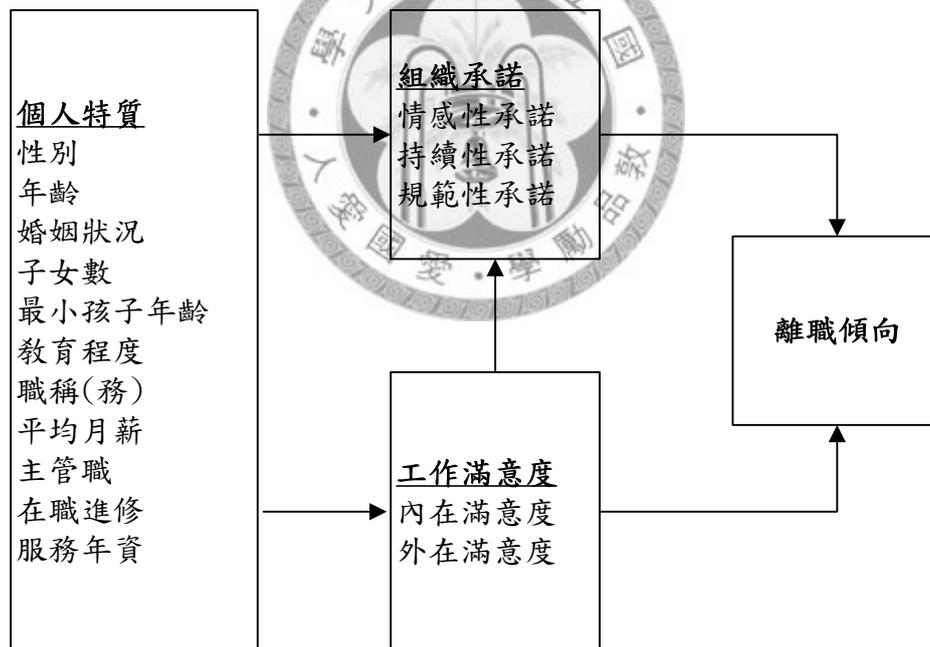
資料來源：本研究整理

### 第三章 研究方法

本章共分五節，第一節呈現本研究之研究架構；第二節則說明本研究的研究假說；第三節為研究變項及操作型定義；第四節為研究對象與研究工具；第五節為研究資料收集及統計分析方法。

#### 第一節 研究架構

根據研究目的及相關文獻，提出研究架構如圖三-1，本架構係探討個人的特質（包括性別、年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡、教育程度、職稱（務）、平均月薪、主管職、在職進修與服務年資）對於組織承諾（情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾）與工作滿意度（內在滿意度、外在滿意度）的影響程度，並試圖了解組織承諾、工作滿意度與離職傾向之關聯性。



資料來源：本研究整理

圖 三-1：本研究研究架構圖

## 第二節 研究假說

根據前述的研究架構，本研究提出下列假說：

假說一：員工個人特質會影響組織承諾認知程度。

假說二：員工個人特質會影響工作滿意度。

假說三：員工對組織承諾的認知程度愈高，則其離職傾向愈低。

假說四：員工在工作上所得到的滿意程度愈高，則其離職傾向愈低。

假說五：員工在工作上滿意的程度與組織承諾的認知之間是呈現正相關。



### 第三節 研究變項及操作型定義

#### 一、變項說明

本研究之目的在探討臺北市 12 區健康服務中心員工的組織承諾、工作滿意度與離職傾向間的關聯性，以下就本研究之變項分別說明如下：

(一) 自變項：指用來預測的變項，即組織承諾及工作滿意度。

1. 組織承諾：指組織中的成員對於組織認同、忠誠的程度，並願意留在組織中，Meyer & Allen (1991) 將以往的理論就態度與行為承諾整合為三個構面包括：

(1) 情感性承諾：指員工在情感上對於組織有所依附、因為認同組織而願意投入其中。

(2) 持續性承諾：指員工對於離開組織所產生成本的認知，而產生願意留在組織的承諾。

(3) 規範性承諾：指員工認為對組織的忠誠是一種義務，特別強調留在組織中是要維持對雇主的忠誠。

2. 工作滿意度：組織成員對於工作各個不同角度的滿意程度，是衡量組織成員對工作的認可程度，包括內在滿意度與外在滿意度。

3. 員工個人之特質：員工個人的人口學變項。

(1) 性別：分為女性和男性。

(2) 年齡：受訪者的年齡，19 歲（含）以下、20-24 歲、25-29 歲、30-34 歲、35-39 歲、40-44 歲、45-49 歲、50-54 歲、55-59 歲、60 歲（含）以上。

(3) 婚姻狀況：受訪者的婚姻狀況，分為未婚、已婚或同居、分居或離婚、喪偶。

(4) 子女數：受訪者育有子女人數，分為 0 人、1 人、2 人、3 人（含）以上。

(5) 最小孩子年齡：由受訪者自填家中最小孩子年齡，無孩子者則免填。

(6) 教育程度：受訪者之教育程度，分為高中、職（含以下）、專科、大學（含

四技、二專)、研究所及以上。

(7) 職稱(務):受訪者目前的職稱(務),分為秘書或組長、護理人員、會計或人事、技士、組員、管理師、技佐、辦事員、技工、工友或書記及其他。

(8) 平均月薪:受訪者目前每月所領有之平均報酬,分為 30,000 元以下、30,001~35,000 元、35,001~40,000 元、40,001~45,000 元、45,001~50,000 元、50,001~55,000 元、55,001 元以上。

(9) 是否擔任主管:受訪者之職別,分為主管、非主管。

(10) 是否在職進修:受訪者目前是否利用在職期間進修。

(11) 本機構服務年資:受訪者自填於健康服務中心服務的年資。

(二) 依變項:指被預測的變項,即離職傾向。離職傾向是指組織內員工尋找組織外其他替代工作之可能性。此外,為了解工作滿意度與組織承諾之關係,本研究另以組織承諾為依變項,工作滿意度為自變項,來討論組織承諾與工作滿意度之相關性。

表 三-1：自變項說明—組織承諾之操作型定義

自變項		
變項名稱	屬性	操作型定義
<b>情感性承諾 6 題</b>		
1. 您非常願意在這個機構工作到退休。	序列 變項	5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
2. 您會將這個機構所發生的問題當作是自己的問題。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
3. 對於這個機構，您沒有感受到強烈的歸屬感。*		5=非常不同意、4=不同意、3=沒意見、2=同意、 1=非常同意
4. 您對於這個機構，沒有患難或榮辱與共的感情。*		5=非常不同意、4=不同意、3=沒意見、2=同意、 1=非常同意
5. 您不認為自己是這個大家庭（機構）中的一份子。*		5=非常不同意、4=不同意、3=沒意見、2=同意、 1=非常同意
6. 這個機構對您個人而言，具有相當重要的意義。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
<b>持續性承諾量表 6 題</b>		
7. 您目前非常需要留在這個機構。	序列 變項	5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
8. 就算您很想，但現在對您來說離開這個機構是一件非常困難的事。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
9. 如果您決定現在要離開這個機構，您的生活將會陷於混亂。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
10. 離開這個機構將對您造成無以回復的損失。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
11. 如果您沒有為這個機構投入這麼多的心力，或許您會考慮到別的地方工作。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
12. 對您來說，離開這個機構後，沒有其他工作可供選擇。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
<b>規範性承諾量表 6 題</b>		
13. 您覺得您沒有義務與目前工作的機構繼續維持雇傭關係。*	序列 變項	5=非常不同意、4=不同意、3=沒意見、2=同意、 1=非常同意
14. 就算外面有任何的誘因，您也不認為現在離開這個機構是一件對的事。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
15. 如果您現在離開這個機構，您會感覺到虧欠。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
16. 這個機構值得您對它忠誠。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
17. 您現在不會離開這個機構，因為您覺得您對這裡的同事負有責任。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
18. 您覺得這個機構有恩於您。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意

註：\*表示反向題。

資料來源：本研究整理

表 三-2：自變項說明—工作滿意度之操作型定義

變項名稱	屬性	操作型定義
<b>內在滿意度 10 題</b>		
1. 您對於目前的工作負荷量感到滿意。	序列 變項	5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
2. 目前的工作提供您獨立作業的機會。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
3. 您對目前工作內容的豐富性（多樣化）感到滿意。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
4. 您認為目前的工作能使您成為團體中受到重視的角色。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
5. 您對於直屬主管對待下屬的方式感到滿意。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
6. 您對於直屬主管的決策能力感到滿意。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
7. 目前的工作能夠讓您在不違背良心的情況下做事。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
8. 目前工作的穩定性，讓您感到很有保障。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
9. 目前的工作讓您有為別人提供服務的機會。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
10. 目前的工作能讓您有指導其他同事的機會。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
<b>外在滿意度 10 題</b>		
11. 目前的工作能讓您充分發揮您的能力與技術。	序列 變項	5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
12. 您對於這個機構執行政策的方式感到滿意。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
13. 您認為目前的工作收入與工作量是成正比的。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
14. 您認為目前的工作能提供您升遷的機會。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
15. 您認為在工作的處理上有自我判斷的自主性。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
16. 目前的工作能讓您用自己的方法完成工作。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
17. 您對於這個機構提供的工作條件感到滿意。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
18. 您對於這個機構內同事之間相處的方式感到滿意。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
19. 您對於自己在工作表現出色時，所得到的獎勵感到滿意。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意
20. 您可以從目前的工作中得到成就感。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、 1=非常不同意

資料來源：本研究整理

表 三-3：自變項說明—個人特質之操作型定義

自變項 (個人特質)		
變項名稱	屬性	操作型定義
性別	類別變項	受訪者之性別，分別為 1=女性、2=男性。
年齡	類別變項	受訪者之年齡，分別為 1=19 歲 (含) 以下、2=20-24 歲、3=25-29 歲、4=30-34 歲、5=35-39 歲、6=40-44 歲、7=45-49 歲、8=50-54 歲、9=55-59 歲、10=60 歲 (含) 以上
婚姻狀況	類別變項	受訪者之婚姻狀況，分別為 1=未婚、2=已婚或同居、3=分居或離婚、4=喪偶。
子女數	類別變項	受訪者之子女數，分別為 1=0 人、2=1 人、3=2 人、4=3 人 (含) 以上。
最小孩子年齡	連續變項	受訪者自填家中最小孩子年齡，無孩子者則免填。 另外為統計的必要，將資料轉換為 3 歲 (含) 以下、4~6 歲、7~12 歲、13~18 歲、19~22 歲、23 歲以上。
教育程度	類別變項	受訪者之教育程度，分別為 1=高中、職 (含以下)、2=專科、3=大學 (含四技、二專)、4=研究所及以上。
職稱 (務)	類別變項	受訪者目前的職稱 (務)，分別為 1=秘書或組長、2=護理人員、3=會計或人事、4=技士、組員、管理師、技佐、辦事員、技工、工友或書記、5=其他。
平均月薪	類別變項	受訪者目前每月領有之報酬，分別為 1=30,000 元以下、2=30,001~35,000 元、3=35,001~40,000 元、4=40,001~45,000 元、5=45,001~50,000 元、6=50,001~55,000 元、7=55,001 元以上。
是否擔任主管	類別變項	受訪者之職別，分別為 1=是、2=否。
是否在職進修	類別變項	受訪者進修狀況，分別為 1=是、2=否。
本機構服務年資	連續變項	受訪者自填服務年資：計 ____ 年 ____ 月。 另外為統計的必要，將資料轉換為 1 年 (含) 以下、2~3 年、4~6 年、7~10 年、11~15 年及 16 年以上。

資料來源：本研究整理

表 三-4：依變項說明—離職傾向之操作型定義

依變項		
變項名稱	屬性	操作型定義
離職傾向 4 題		
1. 您時常考慮要離開這個機構。	序列變項	5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、1=非常不同意
2. 如果有其他適當的工作機會，您很可能會離開這個機構。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、1=非常不同意
3. 您曾經實際去找過其他的工作。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、1=非常不同意
4. 您如果將來要換工作，還是會繼續從事與公共衛生或醫療有關的工作。		5=非常同意、4=同意、3=沒意見、2=不同意、1=非常不同意

資料來源：本研究整理

## 第四節 研究對象與研究工具

### 一、研究對象

本研究之研究對象為臺北市 12 區健康服務中心扣除主任後的所有編制內員工，經研究者調查，共計 330 人。採用結構式問卷以不計名自我填答之調查研究法進行調查。

### 二、研究工具

本研究採用之問卷量表係根據研究目的、研究架構及參考文獻修正發展而來。問卷內容分為 4 部分，分別為「組織承諾量表」、「工作滿意度量表」、「離職傾向量表」及「受訪者個人基本資料」。分述之如下：

#### (一) 組織承諾量表

國內多數有關組織承諾之研究均利用 Meyer 等人設計之問卷進行探討（邱瓊萱, 鍾國彪 et al., 2003；牛美雲, 2005；蔡玉琴, 杜美蓮, et al., 2005；蕭仔伶&盧美秀, 1996；張火燦&紀乃文, 2006 等），Meyer 等人於 1993 年將 1991 年發展的組織承諾問卷加以修正，剔除原量表的情感性承諾中，相關性較弱且不適當 2 題，並填上經過驗證性因素分析後認為有關的題目；另外為了更加明確，將持續性承諾部分，從已發表的職業承諾問卷中移來 3 題（包括 2 題反面題）；至於規範性承諾則大幅度的更動，強調對組織義務的觀念以使對規範性承諾更明確，三個構面各 6 題，共 18 題。

本研究採用 Meyer 等人 1993 年發展的量表為範本加以翻譯，並參酌國內環境及專家學者之建議略做修正，作為組織承諾的測量工具，仍區分為三個構面，每構面各 6 題，共計 18 題，量表計分方式採 Likert scale 五分法評量，因此整體組織承諾量表分數應介於 18 至 90 分之間。

#### (二) 工作滿意度量表

對於工作滿意度有許多測量的方法，包括 Smith, Kendall, & Hulin（1969）發展的工作描述指標（The Job Descriptive Index, JDI）、Weiss（1967）發展的明尼蘇

達滿意度量表 (The Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)、Brayfield & Rothe (1951) 發展的 (The Job Satisfaction Index, JDI) 以及 Cammann et al. (1979) 發展的 Michigan 組織評量問卷 (Michigan Organization Assessment Questionnaire, MOAQ) (Mobley, 1982; 蔡坤宏, 2000)。

本研究採用明尼蘇達滿意度量表。明尼蘇達滿意度量表是以測量員工對於本身工作的滿意度而設計的，由 Weiss、Dawis、Engl & Lofquist 編製而成；可分為長式量表與短式量表。此量表對於探索員工的需要及提供如何強化工作的資訊相當有助益。長式量表是以 20 項，每項各 5 題 (共 100 題) 的量表來測量工作滿意度。約需花費 15-20 分鐘回答；20 項目包括：能力的發揮、同事、道德價值、成就感、創造力、認可、活動、獨立自主性、責任感、提升、安全、員工關係的管理、授權、社會服務、管理的技巧、公司政策、社會地位、多樣性、報酬、工作條件。由於 120 道題目太多，受測者是否有耐心和夠細心，在誤差方面值得商榷，因此有短式量表的產生。

短式量表是取長式量表中最能代表 20 個項目的題目而來。包括二個因素—即在滿意度與外在滿意度，將之加總後即可得總體滿意度。Steers (1994) 認為短式量表簡單易回答、概括性強，可適用各類員工，亦可得到廣泛的標準化資料。本研究以短式量表加以翻譯，並參酌國內環境及專家學者之建議略做修正，共計 20 題，量表計分方式採 Likert scale 五分法評量，因此整體工作滿意度量表分數應介於 20 至 100 分之間。

### (三) 離職傾向量表

離職傾向或稱離職意圖，部分研究亦會以留任意圖 (remain intention) 表示，整理文獻後發現並沒有發展一致的量表，眾多研究係採用單項題來做為預測。蔡坤宏 (2000) 針對國內諸多相關研究進行整合性分析的結果顯示，國內研究上一直用以測量離職意圖的工具是 Mobley 等人 (1978) 提出的量表，包括我常常考慮要離開這家醫院；如果有適當的工作機會，我很可能會離開這家醫院；我曾經嘗

試去找其工的工作等三題。

由於文獻中曾顯示經濟問題也是影響離職的重要因素 (Mobley, 1982)，因此在目前的景氣環境之下，本研究不詢問未來性的問題 (例如未來半年你會考慮離職)，而採 Mobley 等人 (1978) 提出的量表加以翻譯，並參酌國內環境及專家學者之建議略做修正，共 3 題，以 Likert scale 五分法評量，因此整體離職傾向分數應介於 3 至 15 分之間。

另外為了解受訪對象將來如有機會離職是否仍會從事與現在類似的公共衛生或醫療工作，因此加上一個留業傾向問題，亦採 Likert scale 五分法評量，因此留業傾向分數應介於 1 至 5 分之間。

#### (四) 個人基本資料

包括性別、年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡、教育程度、職稱(務)、平均月薪、是否擔任主管職、是否在职進修及在本機構服務年資等。

### 四、研究工具之信度、效度檢定

#### (一) 效度檢定

本研究採結構式問卷，問卷初稿依文獻探討，參考國外已發表使用具相當信、效度之問卷，經研究者翻譯並參考國內相關研究修正而來，為檢測本問卷之效度，乃邀請 4 位與本研究主題相關之實務界及學術界之專家學者 (如附錄 1) 協助校正問卷內容，經專家學者就問卷中各項題目之「重要性」、「適當性」與「明確性」，以 5 分至 1 分給予評定，並依據專家學者之議加以修正問卷內容。

#### (二) 信度檢定

本研究之信度檢定採用 Cronbach  $\alpha$  係數，委請研究對象中之 25 位員工做為信度檢測對象。預試期間為 98 年 2 月 27 日至 3 月 6 日。整體量表 (包括組織承諾、工作滿意度與離職傾向) 的  $\alpha$  係數達 0.82。

#### (三) 問卷定稿

本研究所採用之結構式問卷，經參酌專家學者意見修正，並完成前驅測試後，

即印刷委請各中心的連絡窗口發放予臺北市 12 區健康服務中心員工施測。

## 五、倫理考量

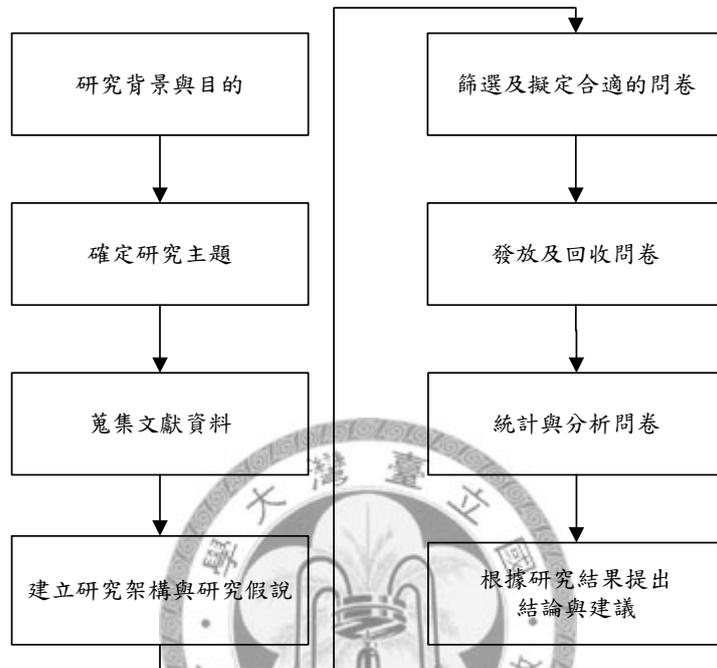
在進行此一研究之前，研究者分別知會臺北市 12 區健康服務中心主任，徵得主任同意後才於該中心發放問卷，並向受訪者說明本研究所得的研究成果僅供人力資源管理上的學術研究參考，採自願且不記名方式填答，並向受訪者保證絕不進行個人資料的揭露與資料外洩。研究完成後，即將回收之問卷銷毀。



## 第五節 研究資料收集及統計分析方法

### 一、研究流程

本研究為橫斷性的調查研究，研究流程如圖所示：



資料來源：本研究整理

圖 三-2：研究流程圖

### 二、資料收集

研究者先委請各健康服務中心提供連絡窗口協助發放與回收問卷，於 98 年 3 月 6 日發放，3 月 16 日完成回收。

### 三、統計分析方法

依研究目的及變項性質選擇適當統計方法，利用 SPSS 12.0 中文版套版軟體進行分析，包括信度分析、描述性統計分析、推論性統計分析（ $t$  檢定、單因子變異數分析及迴歸分析等統計）方法。

茲將各項分析方法之目的說明如下：

- (一) 信度分析：信度分析的旨在檢驗測驗工具即問卷量表所得到結果的一致性與穩定性。本研究採用 Cronbach  $\alpha$  內部一致性係數，如果量表的信度愈

高，則代表該量表愈穩定。

(二) 描述性統計分析：以次數分配、百分比、有效百分比及累積百分比，來描述個人屬性：性別、年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡、教育程度、職稱(務)、平均月薪、是否擔任主管職、是否在職進修及在本機構服務年資等之基本特質資料；以平均數與標準差來描述組織承諾、工作滿意度、離職傾向及留業傾向的程度。

(三) 推論性統計分析

1. Pearson 積差相關分析：以此分析方法來了解「組織承諾、工作滿意度與離職傾向」是否有顯著的相關。

2. *t* 檢定及單因子變異數分析：就控制變項之個人特質中屬於二分類變項者(性別、主管職、進修與否)與研究構面變項間進行獨立樣本 *t* 檢定及其餘個人特質變項則利用單因子變異數分析，說明差異性分析結果，以描述不同的個人特質與各構面變項之間是否存在顯著的差異。

3. 多元迴歸分析：利用複迴歸分析(multiple regression analysis)的方法描述、解釋或預測自變項對於依變項的整體預測能力以及解釋量。依據研究假說，本研究各變項間具有某種程度之相關性，將採用多元迴歸分析方法，以了解組織承諾、工作滿意度的認知對於離職傾向的影響，試著找出最具解釋能力的迴歸模型。

## 第四章 研究結果

本章依據第三章所提出的研究架構與研究假說，將回收問卷調查所得到的資料，運用適當的統計方法印證研究架構與研究假說，並加以解釋。共分為五節，第一節說明問卷回收的結果，第二節說明樣本的描述性統計結果，第三節則利用 Pearson 積差相關分析方法來呈現各變項的相關性，第四節說明控制變項之個人特質與研究構面變項間的差異性分析結果，第五節利用迴歸分析試圖找到，最具預測「離職傾向」能力的變項。

### 第一節 問卷回收結果

#### 一、問卷回收情形

本研究之研究對象為臺北市 12 區健康服務中心扣除主任後的所有編制內員工，研究者先進行人數調查後，委由各中心的窗口協助發放、回收，施測期間為 98 年 3 月 6 日至 3 月 16 日，共發放 330 份，回收 327 份，回收率 99.1%。扣除 2 份填答不完全的無效問卷，有效問卷為 325 份，有效回收率為 98.5% (如表四-1)。

#### 二、問卷信度分析

本研究就問卷中量表之信度檢定採用 Cronbach  $\alpha$  係數檢定 (如表四-2)，整體量表 (包括組織承諾、工作滿意度與離職傾向) 的  $\alpha$  係數達 0.90。分量表之  $\alpha$  係數分別為「組織承諾量表」、「工作滿意度量表」、「離職傾向量表」0.85、0.93 及 0.78。

#### 三、資料處理

研究者先將問卷題項進行譯碼，再將資料輸入電腦，利用 SPSS 12.0 中文版套裝統計軟體，根據研究目的、研究架構及研究假設，逐步進行下列各節的統計分析。

表 四-1：問卷回收結果

問卷發放數	回收問卷數	回收率	無效問卷數	有效問卷數	有效回收率
330 份	327 份	99.1%	2 份	325 份	98.5%

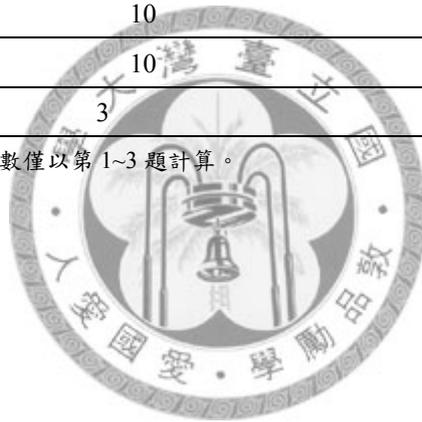
資料來源：本研究整理

表 四-2：問卷信度分析

量表名稱	題數	Cronbach $\alpha$ 係數值
<b>整體量表</b>	<b>42</b>	<b>0.90</b>
組織承諾量表	18	0.85
情感性承諾	6	0.82
持續性承諾	6	0.75
規範性承諾	6	0.78
工作滿意度量表	20	0.93
內在滿意度	10	0.84
外在滿意度	10	0.90
離職傾向量表 (註)	3	0.78

註：離職傾向量表的信度題數僅以第 1~3 題計算。

資料來源：本研究整理



## 第二節 描述性統計分析結果

本節以次數分配、百分比、有效百分比及累積百分比，來描述個人屬性：性別、年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡、教育程度、職稱(務)、平均月薪、是否擔任主管職、是否在職進修及在本機構服務年資等之基本特質資料；以平均數與標準差來描述組織承諾、工作滿意度、離職傾向及留業傾向的程度。因統計時發現回收資料中，部分年齡級距樣本數太少，因此於統計時予以合併，整理成 29 歲以下、30-34 歲、35-39 歲、40-44 歲、45-49 歲、50-54 歲及 55 歲(含)以上。

一、個人特質：利用次數分配、百分比及累計百分比之方式來呈現受訪對象的個人基本資料如表四-3：

- 
- (一) 性別：健康服務中心的員工以女性居多，有 291 人 (90.1%)，男性則只有 32 人 (9.9%)。
- (二) 年齡：年齡以 30~34 歲 69 人 (21.3%) 最多，其次為 35~39 歲與 45~49 歲，各為 59 人 (各 18.2%)，而以 55 歲以上 24 人最少 (7.4%)。
- (三) 婚姻狀況：已婚或同居者 234 人 (72.4%) 最多，未婚者 81 人次之 (25.1%)，分居或離婚者 5 人 (1.5%)，喪偶者 3 人 (0.9%)。
- (四) 子女數：受訪對象中育有孩子者有 212 人 (66.2%)，沒有孩子者有 106 人 (33.1%)；而育有孩子之受訪對象中，育有 2 名孩子者有 124 人 (38.8%)，育有 1 名孩子者有 59 人 (19.1%)，3 名以上孩子者有 29 人 (9.1%)。
- (五) 最小孩子年齡：在育有孩子的受訪者中，194 位自填最小孩子年齡最小為 0.5 歲，最大為 34 歲。經資料轉換後，由多至少分別為 13~18 歲 50 人 (25.8%)，7~12 歲 48 人 (24.7%)、3 歲(含)以下者 34 人 (17.5%)，19~22 歲 24 人 (12.4%)，23 歲以上 20 人 (10.3%)，4~6 歲 18 人 (9.3%)。
- (六) 教育程度：具有大學(含四技、二專)教育程度者 157 人 (49.2%) 最多，專科程度者 94 人 (29.5%) 次之，研究所及以上者 35 人 (11%) 再次之，高

中、職(含以下)者 33 人(10.3%)最少。

(七)職稱(務):以擔任護理人員者 201 人(62%)最多,技士、組員、管理師等一般行政人員有 84 人(25.9%)次之,秘書或組長 29 人(9%),會計或人事則僅有 10 人(3.1%)。

(八)平均月薪:平均月薪在 40,001~45,000 元者有 69 人(21.3%)最多,在 50,001~55,000 元者 60 人(18.5%)次之,在 45,001~50,000 元者 59 人(18.2%)再次之,而在 30,000 元以下者 14 人(4.3%)最少。

(九)主管職:不具主管職者有 280 人(86.2%),具主管職者有 45 人(13.8%)。

(十)在職進修:目前仍在職進修者有 40 人(12.3%),未在職進修者 285 人(87.7%)。

(十一)服務年資:服務年資最久者達 37.5 年,最資淺者為 0.1 年,平均服務年資為 7.75 年。將自填之年資經資料轉換後,服務年資在 2~3 年者有 76 人(23.8%)最多,4~6 年者有 75 人(23.4%)次之,達 16 年以上者有 55 人(17.2%),7~10 年者有 45 人(14.1%),1 年(含)以下者有 39 人(12.2%),11~15 年者則有 30 人(9.4%)。



表 四-3：受訪者個人基本資料統計表

N=325					
項目	類別	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
性別	女性	291	89.5	<b>90.1</b>	90.1
	男性	32	9.8	9.9	100.0
	遺漏值	2	0.6		
年齡	29歲以下	25	7.7	7.7	7.7
	<b>30-34歲</b>	69	21.2	<b>21.3</b>	29.0
	35-39歲	59	18.2	18.2	47.2
	40-44歲	48	14.8	14.8	62.0
	45-49歲	59	18.2	18.2	80.2
	50-54歲	40	12.3	12.3	92.6
	55歲(含)以上	24	7.4	7.4	100.0
	遺漏值	1	0.3		
婚姻	未婚	81	24.9	25.1	25.1
	<b>已婚或同居</b>	234	72.0	<b>72.4</b>	97.5
	分居或離婚	5	1.5	1.5	99.1
	喪偶	3	0.9	0.9	100.0
	遺漏值	2	0.6		
子女數	無	106	32.6	33.1	33.1
	1人	61	18.8	19.1	52.2
	<b>2人</b>	124	38.2	<b>38.8</b>	90.9
	3人(含)以上	29	8.9	9.1	100.0
	遺漏值	5	1.5		
最小孩子年齡	3歲(含)以下	34	17.5	17.5	17.5
	4~6歲	18	9.3	9.3	26.8
	7~12歲	48	24.7	24.7	51.5
	<b>13~18歲</b>	50	25.8	<b>25.8</b>	77.3
	19~22歲	24	12.4	12.4	89.7
	23歲以上	20	10.3	10.3	100.0
教育程度	高中、職(含以下)	33	10.2	10.3	10.3
	專科	94	28.9	29.5	39.8
	<b>大學(含四技、二專)</b>	157	48.3	<b>49.2</b>	89.0
	研究所及以上	35	10.8	11.0	100.0
	遺漏值	6	1.8		
職稱(務)	秘書或組長	29	8.9	9.0	9.0
	<b>護理人員</b>	201	61.8	<b>62.0</b>	71.0
	會計或人事	10	3.1	3.1	74.1
	技士、組員、管理師等	84	25.8	25.9	100.0
	遺漏值	1	0.3		
平均月薪	30,000元以下	14	4.3	4.3	4.3
	30,001~35,000元	43	13.2	13.3	17.6
	35,001~40,000元	30	9.2	9.3	26.9
	<b>40,001~45,000元</b>	69	21.2	<b>21.3</b>	48.1
	45,001~50,000元	59	18.2	18.2	66.4
	50,001~55,000元	60	18.5	18.5	84.9
	55,001元以上	49	15.1	15.1	100.0
	遺漏值	1	0.3		
是否擔任主管	是	45	13.8	13.8	13.8
	否	280	86.2	<b>86.2</b>	100.0
是否任職進修	是	40	12.3	12.3	12.3
	否	285	87.7	<b>87.7</b>	100.0
本機構服務年資	1年(含)以下	39	12.0	12.2	12.2
	<b>2~3年</b>	76	23.4	<b>23.8</b>	35.9
	4~6年	75	23.1	23.4	59.4
	7~10年	45	13.8	14.1	73.4
	11~15年	30	9.2	9.4	82.8
	16年以上	55	16.9	17.2	100.0
	遺漏值	5	1.5		

資料來源：本研究整理

## 二、組織承諾、工作滿意度、離職傾向與留業傾向的描述統計分析

### (一) 組織承諾的描述統計分析

本研究的組織承諾認知共 18 題，分為「情感性承諾」、「持續性承諾」及「規範性承諾」三個構面各為 6 題，由受訪者依同意程度以 1 分至 5 分加以評分，分數愈高表示承諾程度愈高，整體組織承諾量表分數應介於 18 至 90 分之間。

由表四-4 看來，整體組織承諾的平均數為 57.87 分，顯示受訪者對於現行的組織有略高於中等程度的承諾。再就各別構面分析，「情感性承諾」平均數為 21.07 分，在中上程度；「持續性承諾」平均數為 17.86 分，則略低於中等程度；「規範性承諾」平均數則為 18.94 分，約為中等程度；顯示員工對於組織的情感性承諾較強。

而從組織承諾觀察上，承諾程度最高的前五項依序為：您會將這個機構所發生的問題當作是自己的問題 (3.75)、您不認為自己是這個大家庭 (機構) 中的一份子 (3.70)、這個機構對您個人而言，具有相當重要的意義 (3.65)、您對於這個機構，沒有患難或榮辱與共的感情 (3.57)、您覺得您沒有義務與目前工作的機構繼續維持雇傭關係 (3.56)。

而承諾程度最低的前五項依序為：對您來說，離開這個機構後，沒有其他工作可供選擇 (2.25)、如果您現在離開這個機構，您會感覺到虧欠 (2.66)、離開這個機構將對您造成無以回復的損失 (2.74)、如果您決定現在要離開這個機構，您的生活將會陷於混亂 (2.79) 以及就算外面有任何的誘因，您也不認為現在離開這個機構是一件對的事 (2.99)。

表 四-4：組織承諾認知之描述統計分析

N=325			
構面	統計量	平均數	標準差
<b>整體組織承諾</b>		57.87	8.98
<b>情感性承諾</b>		21.07	4.15
1.您非常願意在這個機構工作到退休。	325	3.15	1.17
2.您會將這個機構所發生的問題當作是自己的問題。	325	3.75	.82
3.對於這個機構，您沒有感受到強烈的歸屬感。*	324	3.27	1.03
4.您對於這個機構，沒有患難或榮辱與共的感情。*	324	3.57	.93
5.您不認為自己是這個大家庭（機構）中的一份子。*	325	3.70	.89
6.這個機構對您個人而言，具有相當重要的意義。	325	3.65	.81
<b>持續性承諾</b>		17.86	3.81
7.您目前非常需要留在這個機構。	324	3.52	.92
8.就算您很想，但現在對您來說離開這個機構是一件非常困難的事。	325	3.40	1.02
9.如果您決定現在要離開這個機構，您的生活將會陷於混亂。	324	2.79	1.05
10.離開這個機構將對您造成無以回復的損失。	325	2.74	1.00
11.如果您沒有為這個機構投入這麼多的心力，或許您會考慮到別的地方工作。	324	3.19	.87
12.對您來說，離開這個機構後，沒有其他工作可供選擇。	325	2.25	.88
<b>規範性承諾</b>		18.94	3.87
13.您覺得您沒有義務與目前工作的機構繼續維持雇傭關係。*	320	3.56	.84
14.就算外面有任何的誘因，您也不認為現在離開這個機構是一件對的事。	323	2.99	.96
15.如果您現在離開這個機構，您會感覺到虧欠。	325	2.66	.94
16.這個機構值得您對它忠誠。	324	3.40	.89
17.您現在不會離開這個機構，因為您覺得您對這裡的同事負有責任。	324	3.26	.95
18.您覺得這個機構有恩於您。	324	3.16	.94

註 1：\*表示反向題，於編碼時即已修正計分。

註 2：統計量與有效樣本數有差距部分為遺漏值。

資料來源：本研究整理

## （二）工作滿意度的描述統計分析

本研究的工作滿意度認知共 20 題，分為「內在滿意度」、「外在滿意度」二個構面各為 10 題，由受訪者依同意程度以 1 分至 5 分加以評分，分數愈高表示滿意度愈高，整體工作滿意度量表分數應介於 20 至 100 分之間。由表四-5 看來，整體工作滿意度的平均數為 65.14 分，顯示受訪者對於現行的組織有略高於中等程度的工作滿意。再就各別構面分析，「內在滿意度」平均數為 33.27 分、「外在滿意度」平均數為 31.87 分，亦略高於中等程度；顯示員工的內在滿意度較高。

而在工作滿意度上，滿意程度最高的前五項依序為：目前的工作讓您有為別人提供服務的機會（4.18）、目前工作的穩定性，讓您感到很有保障（3.69）、目前

的工作能夠讓您在不違背良心的情況下做事 (3.69)、您對於這個機構內同事之間相處的方式感到滿意 (3.64)、目前的工作能讓您有指導其他同事的機會 (3.55)。

而滿意程度最低的前五項依序為：您對於目前的工作負荷量感到滿意 (2.47)、您認為目前的工作能提供您升遷的機會 (2.59)、您對目前工作內容的豐富性(多樣化)感到滿意(2.90)、您認為目前的工作收入與工作量是成正比的(2.91)以及您對於這個機構執行政策的方式感到滿意 (2.97)。

### (三) 離職傾向與留業傾向的描述統計分析

本研究的離職傾向量表共 3 題，由受訪者依同意程度以 1 分至 5 分加以評分，在離職傾向上，分數應介於 3 至 15 分之間，分數愈高表示離開目前工作組織的傾向程度愈高。留業傾向為 1 題，由受訪者依同意程度以 1 分至 5 分加以評分，留業傾向應介於 1 至 5 分之間，分數愈高表示未來職場生涯中仍願意繼續從事公共衛生或醫療的程度愈高。

由表四-6 看來，離職傾向的平均數為 9.55 分，顯示受訪者中有離職想法者稍高，但實際去找過其他工作者則稍低 (2.84)。而由表四-7 看來，留業傾向的平均數為 3.52 分，顯示受訪者中表示將來離職後仍願意繼續仍願意繼續從事公共衛生服務者約略高於中等的程度。

表 四-5：工作滿意度認知描述統計分析

N=325			
構面	統計量	平均數	標準差
<b>整體滿意度</b>		65.14	12.03
<b>內在滿意度</b>		33.27	5.99
內在滿意度 10 題			
1.您對於目前的工作負荷量感到滿意。	324	2.47	1.02
2.目前的工作提供您獨立作業的機會。	325	3.38	.94
3.您對目前工作內容的豐富性（多樣化）感到滿意。	324	2.90	1.04
4.您認為目前的工作能使您成為團體中受到重視的角色。	325	3.14	.91
5.您對於直屬主管對待下屬的方式感到滿意。	325	3.13	1.01
6.您對於直屬主管的決策能力感到滿意。	325	3.15	1.01
7.目前的工作能夠讓您在不違背良心的情況下做事。	325	3.69	.93
8.目前工作的穩定性，讓您感到很有保障。	325	3.69	.90
9.目前的工作讓您有為別人提供服務的機會。	325	4.18	.65
10.目前的工作能讓您有指導其他同事的機會。	325	3.55	.81
<b>外在滿意度</b>		31.87	6.60
外在滿意度 10 題			
11.目前的工作能讓您充分發揮您的能力與技術。	324	3.47	.84
12.您對於這個機構執行政策的方式感到滿意。	323	2.97	.91
13.您認為目前的工作收入與工作量是成正比的。	325	2.91	.99
14.您認為目前的工作能提供您升遷的機會。	325	2.59	.94
15.您認為在工作的處理上有自我判斷的自主性。	324	3.47	.92
16.目前的工作能讓您用自己的方法完成工作。	322	3.33	.93
17.您對於這個機構提供的工作條件感到滿意。	325	3.16	.88
18.您對於這個機構內同事之間相處的方式感到滿意。	325	3.64	.76
19.您對於自己在工作表現出色時，所得到的獎勵感到滿意。	325	3.16	.89
20.您可以從目前的工作中得到成就感。	325	3.25	.92

註：統計量與有效樣本數有差距部分為遺漏值。

資料來源：本研究整理

表 四-6：離職傾向描述統計分析

N=325			
構面	統計量	平均數	標準差
<b>離職傾向</b>		9.55	2.55
1.您時常考慮要離開這個機構。	325	3.06	1.00
2.如果有其他適當的工作機會，您很可能會離開這個機構。	325	3.64	.97
3.您曾經實際去找過其他的工作。	325	2.84	1.08

資料來源：本研究整理

表 四-7：留業傾向描述統計分析

N=325			
構面	統計量	平均數	標準差
<b>留業傾向</b>			
4.您如果將來要換工作，還是會繼續從事與公共衛生或醫療有關的工作。	325	3.52	.97

資料來源：本研究整理

### 第三節 相關係數分析結果

本節利用 Pearson 積差相關分析方法來了解「組織承諾、工作滿意度與離職傾向」之間是否有顯著的相關。

#### 一、組織承諾、工作滿意度與離職傾向之相關分析

由表四-4、表四-5 及表四-6 之描述性分析結果觀之，組織承諾的平均數為 57.87 分，整體工作滿意度的平均數為 65.14 分，顯示受訪者對於現行的組織有略高於中等程度的承諾與工作滿意度。但離職傾向的平均數為 9.55 分，顯示受訪者之離職想法稍高，似乎顯示組織承諾、工作滿意度與離職傾向之間並不具負相關。但進一步以 Pearson 積差相關加以分析，相關分析之結果顯示如表四-8，顯示組織承諾與工作滿意度二變項彼此之間係呈現顯著正相關，相關係數達 0.60；而組織承諾與工作滿意度二個變項與離職傾向之間則呈現顯著負相關。組織承諾對於離職傾向的影響 (-0.55) 較工作滿意度對於離職傾向的影響 (-0.49) 為高。

表 四-8：組織承諾、工作滿意度與離職傾向之相關分析

N=325			
	組織承諾	工作滿意度	離職傾向
組織承諾	1	.60***	-.55***
工作滿意度		1	-.49***
離職傾向			1

\*\*\* P<0.001。

資料來源：本研究整理

#### 二、組織承諾、工作滿意度各構面與離職傾向之相關分析

至於組織承諾、工作滿意度各構面與離職傾向之間的相關分析如表四-9，顯示各構面與離職傾向之間均呈現顯著負相關。其中以情感性承諾的負相關性最高，達-0.57；而以持續性承諾對離職傾向的負相關性最低，僅-0.14。

表 四-9：組織承諾、工作滿意度各構面與離職傾向之相關分析

N=325						
	情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾	內在滿意度	外在滿意度	離職傾向
情感性承諾	1	.15***	.59***	.53***	.56***	-.57***
持續性承諾		1	.35***	.11*	.15**	-.14*
規範性承諾			1	.61***	.61***	-.52***
內在滿意度				1	.83***	-.46***
外在滿意度					1	-.47***
離職傾向						1

\*\*\* P<0.001 \*\* P<0.01 \* P<0.05。

資料來源：本研究整理

## 第四節 雙變項統計分析結果

此節就控制變項之個人特質與研究構面變項間進行獨立樣本  $t$  檢定（性別、主管職、進修與否）及單因子變異數分析（其餘變項如年齡、婚姻狀況等），說明差異性分析結果。包括個人特質與組織承諾、個人特質與工作滿意度、個人特質與離職傾向。

### 一、個人特質與組織承諾之差異性分析

組織承諾之認知在本研究中包括了情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾三個構面，以下就此分別描述之。

#### （一）個人特質與情感性承諾差異性分析結果

依健康服務中心員工的個人特質來觀察（如表四-10），個人特質變項對於情感性承諾具有顯著性差異者為年齡、婚姻狀況、子女數、教育程度、職稱（務）、平均月薪、是否擔任主管及本機構服務年資，其餘變項則無顯著差異。

擔任主管者的員工情感性承諾高於非主管者，再以 Scheffe 法進行多重比較後發現，年齡 50 至 54 歲者對於組織的情感性承諾高於年齡在 29 歲以下的員工，已婚或同居者對於組織的情感性承諾高於未婚者，育有 2 名孩子之員工與育有 3 名以上孩子者對於組織的情感性承諾高於沒有孩子者，擔任秘書或組長者的情感性承諾高於護理人員，也高於技士、組員、管理師等。

#### （二）個人特質與持續性承諾差異性分析結果

依健康服務中心員工的個人特質來觀察（如表四-11），個人特質變項對於持續性承諾具有顯著性差異者為婚姻狀況、教育程度、職稱（務）、是否擔任主管，其餘變項則無顯著差異。

非主管的員工持續性承諾高於擔任主管者，再以 Scheffe 法進行多重比較後發現，喪偶者對於組織的持續性承諾高於未婚者，教育程度為專科者對於組織的持續性承諾高於研究所及以上者，護理人員的持續性承諾高於秘書或組長，也高於

會計或人事。

### (三) 個人特質與規範性承諾差異性分析結果

依健康服務中心員工的個人特質來觀察(如表四-12)，個人特質變項對於規範性承諾具有顯著性差異者為教育程度及本機構服務年資，其餘變項則無顯著差異。再以 Scheffe 法進行多重比較後發現，服務年資在 1 年(含)以下者對於組織的規範性承諾高於年資為 2~3 年者，也高於年資 4~6 年者。



表 四-10：個人特質與情感性承諾差異性分析結果

		N=325						
變項別		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	t 值/F 值	多重比較 Scheffe 法	
性別	女性	291	21.18	4.19	.25	1.17		
	男性	32	20.28	3.64	.64			
年齡	29 歲以下	25	18.88	4.56	.91	4.66***	6 > 1	
	30-34 歲	69	19.91	4.25	.51			
	35-39 歲	59	20.58	4.46	.58			
	40-44 歲	48	21.10	3.93	.57			
	45-49 歲	59	21.90	3.75	.49			
	50-54 歲	40	22.65	3.42	.54			
	55 歲(含)以上	24	22.92	3.11	.63			
婚姻狀況	未婚	81	19.57	4.38	.49	5.80***	2 > 1	
	已婚或同居	234	21.56	3.95	.26			
	分居或離婚	5	20.40	4.28	1.91			
	喪偶	3	25.00	4.58	2.65			
子女數	無	106	19.64	4.48	.44	7.69***	3 > 1	
	1 人	61	21.16	3.50	.45		4 > 1	
	2 人	124	22.10	4.01	.36			
	3 人(含)以上	29	22.07	3.46	.64			
最小孩 子年齡	3 歲(含)以下	34	20.62	4.10	.70	1.66		
	4~6 歲	18	21.17	2.68	.63			
	7~12 歲	48	22.33	3.51	.51			
	13~18 歲	50	21.94	3.91	.55			
	19~22 歲	24	22.33	3.99	.81			
	23 歲以上	20	23.20	3.14	.70			
教育程度	高中、職(含以下)	33	21.64	3.63	.63	2.71*	n.s.	
	專科	94	21.68	3.60	.37			
	大學(含四技、二專)	157	20.43	4.56	.36			
	研究所及以上	35	21.97	3.73	.63			
職稱 (務)	秘書或組長	29	23.55	4.52	.84	4.36**	1 > 2	
	護理人員	201	20.86	4.40	.31		1 > 4	
	會計或人事	10	22.30	1.34	.42			
	技士、組員、管理師	84	20.63	3.30	.36			
平均月 薪	30,000 元以下	14	21.00	2.42	.65	2.25*	n.s.	
	30,001~35,000 元	43	20.12	3.51	.54			
	35,001~40,000 元	30	20.20	4.00	.73			
	40,001~45,000 元	69	20.70	4.63	.56			
	45,001~50,000 元	59	20.58	4.02	.52			
	50,001~55,000 元	60	22.22	4.01	.52			
55,001 元以上	49	22.20	4.48	.64				
是否擔 任主管	是	45	22.91	4.33	.65	3.24***		
	否	280	20.78	4.06	.24			
是否在 職進修	是	40	21.30	4.59	.73	.37		
	否	285	21.04	4.10	.24			
本機構 服務年 資	1 年(含)以下	39	21.46	4.03	.65	3.10**	n.s.	
	2~3 年	76	20.28	4.65	.53			
	4~6 年	75	20.19	3.93	.45			
	7~10 年	45	21.98	4.19	.62			
	11~15 年	30	22.93	3.97	.73			
	16 年以上	55	21.42	3.50	.47			

註1：\*\*\* P&lt;0.001 \*\* P&lt;0.01 \*P&lt;0.05。

註2：統計量與有效樣本數有差距部分為遺漏值。

資料來源：本研究整理

表 四-11：個人特質與持續性承諾差異性分析結果

N=325

變項別		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	t 值/F 值	多重比較 Scheffe 法
性別	女性	291	17.93	3.72	.22	.874	
	男性	32	17.31	4.68	.83		
年齡	29 歲以下	25	18.00	3.52	.71	1.72	
	30-34 歲	69	17.28	3.93	.47		
	35-39 歲	59	17.29	3.53	.46		
	40-44 歲	48	18.02	3.99	.58		
	45-49 歲	59	19.17	3.75	.49		
	50-54 歲	40	17.73	3.62	.57		
	55 歲(含)以上	24	17.63	4.19	.86		
婚姻狀況	未婚	81	17.10	3.16	.35	3.65**	4 > 1
	已婚或同居	234	18.05	3.93	.26		
	分居或離婚	5	18.00	5.34	2.39		
	喪偶	3	23.67	4.93	2.85		
子女數	無	106	17.33	3.56	.35	1.73	
	1 人	61	18.07	4.14	.53		
	2 人	124	18.36	3.76	.34		
	3 人(含)以上	29	17.21	4.38	.81		
最小孩子年齡	3 歲(含)以下	34	17.56	3.84	.66	1.14	
	4~6 歲	18	16.83	3.94	.93		
	7~12 歲	48	18.83	4.14	.60		
	13~18 歲	50	18.60	3.96	.56		
	19~22 歲	24	17.33	3.81	.78		
	23 歲以上	20	18.00	4.34	.97		
教育程度	高中、職(含以下)	33	18.09	3.96	.69	4.27**	2 > 4
	專科	94	18.85	3.48	.36		
	大學(含四技、二專)	157	17.49	3.76	.30		
	研究所及以上	35	16.49	4.29	.73		
職稱(務)	秘書或組長	29	15.97	4.86	.90	6.20***	2 > 1
	護理人員	201	18.41	3.61	.26		2 > 3
	會計或人事	10	14.90	3.57	1.13		
	技士、組員、管理師	84	17.60	3.56	.39		
平均月薪	30,000 元以下	14	17.64	3.08	.82	1.14	
	30,001~35,000 元	43	17.79	4.00	.61		
	35,001~40,000 元	30	17.97	2.65	.48		
	40,001~45,000 元	69	18.07	3.78	.46		
	45,001~50,000 元	59	18.25	3.79	.49		
	50,001~55,000 元	60	18.18	4.14	.53		
	55,001 元以上	49	16.59	3.96	.57		
是否擔任主管	是	45	16.20	4.50	.67	-3.19**	
	否	280	18.13	3.63	.22		
是否在職進修	是	40	17.90	4.43	.70	.07	
	否	285	17.85	3.73	.22		
本機構服務年資	1 年(含)以下	39	17.28	3.31	.53	1.69	
	2~3 年	76	17.36	3.78	.43		
	4~6 年	75	17.47	4.09	.47		
	7~10 年	45	19.00	3.75	.56		
	11~15 年	30	18.40	4.34	.79		
	16 年以上	55	18.31	3.49	.47		

註1：\*\*\* P&lt;0.001 \*\* P&lt;0.01。

註2：統計量與有效樣本數有差距部分為遺漏值。

資料來源：本研究整理

表 四-12：個人特質與規範性承諾差異性分析結果

變項別		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	t 值/F 值	多重比較 Scheffe 法
性別	女性	291	18.91	3.82	.22	-.83	
	男性	32	19.50	4.20	.74		
年齡	29 歲以下	25	19.60	3.97	.79	1.29	
	30-34 歲	69	18.48	3.56	.43		
	35-39 歲	59	18.66	4.09	.53		
	40-44 歲	48	18.15	3.78	.55		
	45-49 歲	59	19.32	3.73	.49		
	50-54 歲	40	19.38	4.05	.64		
	55 歲(含)以上	24	20.21	4.14	.85		
婚姻狀況	未婚	81	18.37	3.81	.42	1.41	
	已婚或同居	234	19.06	3.92	.26		
	分居或離婚	5	20.00	2.92	1.30		
	喪偶	3	22.00	1.00	.58		
子女數	無	106	18.48	3.94	.38	.96	
	1 人	61	18.77	3.34	.43		
	2 人	124	19.31	4.16	.37		
	3 人(含)以上	29	19.21	3.51	.65		
最小孩子年齡	3 歲(含)以下	34	18.21	3.48	.60	1.17	
	4~6 歲	18	19.22	3.49	.82		
	7~12 歲	48	19.71	3.49	.50		
	13~18 歲	50	19.40	3.73	.53		
	19~22 歲	24	18.38	3.31	.68		
	23 歲以上	20	20.10	4.96	1.11		
教育程度	高中、職(含以下)	33	19.85	3.44	.60	3.24*	n.s.
	專科	94	19.09	3.34	.35		
	大學(含四技、二專)	157	18.41	4.24	.34		
	研究所及以上	35	20.34	3.23	.55		
職稱(務)	秘書或組長	29	19.83	5.04	.94	.72	
	護理人員	201	18.86	3.81	.27		
	會計或人事	10	19.70	2.67	.84		
	技士、組員、管理師	84	18.77	3.65	.40		
平均月薪	30,000 元以下	14	19.50	3.48	.93	.62	
	30,001~35,000 元	43	19.14	4.12	.63		
	35,001~40,000 元	30	18.30	4.32	.79		
	40,001~45,000 元	69	18.99	3.62	.44		
	45,001~50,000 元	59	18.39	3.56	.47		
	50,001~55,000 元	60	19.50	3.69	.48		
是否擔任主管	是	45	19.76	4.62	.69	1.54	
	否	280	18.80	3.72	.22		
是否在職進修	是	40	18.95	4.55	.72	.03	
	否	285	18.93	3.77	.22		
本機構服務年資	1 年(含)以下	39	21.36	3.36	.54	4.40***	
	2~3 年	76	18.46	4.21	.48		
	4~6 年	75	18.04	3.52	.41		
	7~10 年	45	19.31	3.77	.56		
	11~15 年	30	18.63	3.95	.72		
	16 年以上	55	18.98	3.73	.50		

註1：\*\*\* P&lt;0.001 \*P&lt;0.05。

註2：統計量與有效樣本數有差距部分為遺漏值。

資料來源：本研究整理

## 二、個人特質與工作滿意度之差異性分析

### (一) 個人特質與內在滿意度差異性分析結果

依健康服務中心員工的個人特質來觀察(如表四-13)，個人特質變項對於內在滿意度具有顯著性差異者為性別、教育程度、職稱(務)、是否擔任主管及本機構服務年資，其餘變項則無顯著差異。

男性員工的內在滿意度高於女性員工，擔任主管的員工內在滿意度高於非主管者，再以 Scheffe 法進行多重比較後發現，教育程度在研究所及以上者的內在滿意度高於專科者，大學(含四技、二專)者的內在滿意度亦高於專科者，秘書或組長的內在滿意度高於護理人員。

### (二) 個人特質與外在滿意度差異性分析結果

依健康服務中心員工的個人特質來觀察(如表四-14)，個人特質變項對於外在滿意度具有顯著性差異者為性別、年齡、教育程度、職稱(務)、是否擔任主管及本機構服務年資，其餘變項則無顯著差異。

男性員工的外在滿意度高於女性員工，擔任主管的員工外在滿意度高於非主管者，再以 Scheffe 法進行多重比較後發現，秘書或組長的外在滿意度高於護理人員。

表 四-13：個人特質與內在滿意度差異性分析結果

變項別		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	t 值/F 值	多重比較 Scheffe 法
性別	女性	291	32.95	5.86	.34	<b>-2.68**</b>	
	男性	32	35.91	6.53	1.16		
年齡	29 歲以下	25	32.12	7.05	1.41	1.83	
	30-34 歲	69	32.88	5.42	.65		
	35-39 歲	59	32.97	6.80	.89		
	40-44 歲	48	32.21	5.74	.83		
	45-49 歲	59	33.14	5.71	.74		
	50-54 歲	40	35.30	5.46	.86		
	55 歲(含)以上	24	35.50	5.72	1.17		
婚姻狀況	未婚	81	32.78	6.04	.67	.71	
	已婚或同居	234	33.38	6.03	.39		
	分居或離婚	5	34.20	5.93	2.65		
	喪偶	3	37.33	2.52	1.45		
子女數	無	106	32.76	5.95	.58	.78	
	1 人	61	32.77	6.06	.78		
	2 人	124	33.74	5.82	.52		
	3 人(含)以上	29	33.93	6.32	1.17		
最小孩子年齡	3 歲(含)以下	34	32.09	5.82	1.00	1.44	
	4~6 歲	18	34.44	3.31	.78		
	7~12 歲	48	32.92	6.08	.88		
	13~18 歲	50	33.88	5.28	.75		
	19~22 歲	24	35.25	5.52	1.13		
	23 歲以上	20	35.05	6.10	1.36		
教育程度	高中、職(含以下)	33	34.09	6.12	1.07	<b>4.07**</b>	4>2
	專科	94	32.59	5.69	.59		3>2
	大學(含四技、二專)	157	32.93	6.08	.49		
	研究所及以上	35	36.40	5.53	.94		
職稱(務)	秘書或組長	29	36.93	6.70	1.24	<b>6.19***</b>	1>2
	護理人員	201	32.51	5.76	.41		
	會計或人事	10	36.80	2.20	.70		
	技士、組員、管理師等	84	33.50	5.99	.65		
平均月薪	30,000 元以下	14	35.57	3.48	.93	1.61	
	30,001~35,000 元	43	32.60	6.30	.96		
	35,001~40,000 元	30	32.90	7.45	1.36		
	40,001~45,000 元	69	32.59	5.55	.67		
	45,001~50,000 元	59	32.66	5.90	.77		
	50,001~55,000 元	60	33.40	5.15	.66		
	55,001 元以上	49	35.22	6.45	.92		
是否擔任主管	是	45	36.18	6.08	.91	<b>3.57***</b>	
	否	280	32.80	5.85	.35		
是否在職進修	是	40	33.58	6.00	.95	.34	
	否	285	33.23	6.00	.36		
本機構服務年資	1 年(含)以下	39	35.69	6.19	.99	<b>2.60*</b>	n.s.
	2~3 年	76	32.14	5.89	.68		
	4~6 年	75	32.49	5.65	.65		
	7~10 年	45	34.62	6.47	.97		
	11~15 年	30	33.47	4.89	.89		
	16 年以上	55	33.24	6.06	.82		

註1：\*\*\* P&lt;0.001 \*\* P&lt;0.01 \*P&lt;0.05。

註2：統計量與有效樣本數有差距部分為遺漏值。

資料來源：本研究整理

表 四-14：個人特質與外在滿意度差異性分析結果

變項別		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	t 值/F 值	多重比較 Scheffe 法
性別	女性	291	31.50	6.33	.37	<b>-2.67**</b>	
	男性	32	34.72	7.73	1.37		
年齡	29 歲以下	25	30.56	7.45	1.49	<b>2.63*</b>	n.s.
	30-34 歲	69	31.26	6.23	.75		
	35-39 歲	59	31.22	7.07	.92		
	40-44 歲	48	30.54	6.19	.89		
	45-49 歲	59	32.00	5.78	.75		
	50-54 歲	40	34.35	6.54	1.03		
	55 歲(含)以上	24	35.04	7.03	1.44		
婚姻狀況	未婚	81	30.88	6.63	.74	1.11	
	已婚或同居	234	32.15	6.63	.43		
	分居或離婚	5	32.80	6.76	3.02		
	喪偶	3	35.67	2.89	1.67		
子女數	無	106	30.81	7.00	.68	1.80	
	1 人	61	31.57	6.64	.85		
	2 人	124	32.53	5.69	.51		
	3 人(含)以上	29	33.24	8.11	1.51		
最小孩子年齡	3 歲(含)以下	34	30.79	6.55	1.12	1.58	
	4~6 歲	18	33.11	3.71	.87		
	7~12 歲	48	31.56	6.10	.88		
	13~18 歲	50	33.62	6.28	.89		
	19~22 歲	24	33.79	4.73	.97		
	23 歲以上	20	33.95	7.40	1.66		
教育程度	高中、職(含以下)	33	33.33	6.35	1.11	<b>2.65*</b>	n.s.
	專科	94	32.24	6.06	.62		
	大學(含四技、二專)	157	31.06	6.93	.55		
	研究所及以上	35	33.97	6.07	1.03		
職稱(務)	秘書或組長	29	34.69	7.84	1.46	<b>5.21**</b>	1>2
	護理人員	201	30.90	6.37	.45		
	會計或人事	10	35.70	2.95	.93		
	技士、組員、管理師等	84	32.88	6.46	.71		
平均月薪	30,000 元以下	14	34.00	4.59	1.23	1.75	
	30,001~35,000 元	43	31.81	6.72	1.03		
	35,001~40,000 元	30	30.63	8.11	1.48		
	40,001~45,000 元	69	30.88	5.57	.67		
	45,001~50,000 元	59	31.14	6.46	.84		
	50,001~55,000 元	60	32.43	6.02	.78		
	55,001 元以上	49	33.98	7.46	1.07		
是否擔任主管	是	45	34.33	7.02	1.05	<b>2.72**</b>	
	否	280	31.48	6.46	.39		
是否在職進修	是	40	31.45	6.28	.99	-.43	
	否	285	31.93	6.65	.39		
本機構服務年資	1 年(含)以下	39	34.31	6.33	1.01	<b>3.11**</b>	n.s.
	2~3 年	76	30.47	6.20	.71		
	4~6 年	75	30.79	6.53	.75		
	7~10 年	45	33.73	7.08	1.06		
	11~15 年	30	31.67	6.54	1.19		
	16 年以上	55	32.51	6.15	.83		

註1：\*\* P&lt;0.01 \*P&lt;0.05。

註2：統計量與有效樣本數有差距部分為遺漏值。

資料來源：本研究整理

### 三、個人特質與離職傾向之差異性分析結果

依健康服務中心員工的個人特質來觀察（如表四-15），個人特質變項對於離職傾向具有顯著性差異者為年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡、教育程度、是否擔任主管及本機構服務年資，其餘變項則無顯著差異。

非主管的員工離職傾向高於擔任主管者，再以 Scheffe 法進行多重比較後發現，年齡在 30 至 34 歲的員工離職傾向高於 50 至 54 歲者，未婚者的離職傾向高於已婚或同居者，教育程度為大學（含四技、二專）者之離職傾向高於專科者，服務年資在 2~3 年的員工離職傾向高於 1 年（含）以下者，而年資在 4~6 年的員工離職傾向也高於 1 年（含）以下者。



表 四-15：個人特質與離職傾向之差異性分析結果

N=325

變項別		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	t 值/F 值	多重比較 Scheffe 法
性別	女性	291	9.53	2.55	.15	-2.6	
	男性	32	9.66	2.64	.47		
年齡	29 歲以下	25	10.60	3.07	.61	<b>4.58***</b>	2 > 6
	30-34 歲	69	10.26	2.52	.30		
	35-39 歲	59	9.68	2.25	.29		
	40-44 歲	48	9.85	2.31	.33		
	45-49 歲	59	9.22	2.43	.32		
	50-54 歲	40	8.38	2.70	.43		
	55 歲(含)以上	24	8.29	2.14	.44		
婚姻狀況	未婚	81	10.26	2.54	.28	<b>4.33**</b>	1 > 2
	已婚或同居	234	9.35	2.52	.17		
	分居或離婚	5	9.20	2.17	.97		
	喪偶	3	6.33	1.53	.88		
子女數	無	106	10.07	2.61	.25	<b>3.77*</b>	n.s.
	1 人	61	9.66	2.36	.30		
	2 人	124	9.15	2.44	.22		
	3 人(含)以上	29	8.66	2.70	.50		
最小孩子年齡	3 歲(含)以下	34	10.00	2.46	.42	<b>2.34*</b>	n.s.
	4~6 歲	18	9.72	2.02	.48		
	7~12 歲	48	9.42	2.60	.38		
	13~18 歲	50	8.82	2.35	.33		
	19~22 歲	24	8.08	1.87	.37		
	23 歲以上	20	9.20	2.59	.58		
教育程度	高中、職(含以下)	33	8.85	2.48	.43	<b>5.11**</b>	3 > 2
	專科	94	9.14	2.25	.23		
	大學(含四技、二專)	157	10.14	2.59	.21		
	研究所及以上	35	9.06	2.65	.45		
職稱(務)	秘書或組長	29	8.52	3.20	.60	2.41	
	護理人員	201	9.76	2.60	.18		
	會計或人事	10	8.80	1.32	.42		
	技士、組員、管理師等	84	9.45	2.18	.24		
平均月薪	30,000 元以下	14	9.07	2.02	.54	1.74	
	30,001~35,000 元	43	9.49	2.52	.38		
	35,001~40,000 元	30	9.70	2.97	.54		
	40,001~45,000 元	69	10.04	2.51	.30		
	45,001~50,000 元	59	10.05	2.31	.30		
	50,001~55,000 元	60	9.13	2.24	.29		
	55,001 元以上	49	8.90	2.96	.42		
是否擔任主管	是	45	8.84	2.93	.44	<b>-2.00*</b>	
	否	280	9.66	2.47	.15		
是否在職進修	是	40	10.03	2.52	.40	1.27	
	否	285	9.48	2.55	.15		
本機構服務年資	1 年(含)以下	39	8.44	2.67	.43	<b>4.67***</b>	2 > 1 3 > 1
	2~3 年	76	10.11	2.73	.31		
	4~6 年	75	10.24	2.42	.28		
	7~10 年	45	9.40	2.21	.33		
	11~15 年	30	8.93	2.39	.44		
	16 年以上	55	8.91	2.25	.30		

註1：\*\*\* P&lt;0.001 \*\* P&lt;0.01 \*P&lt;0.05。

註2：統計量與有效樣本數有差距部分為遺漏值。

資料來源：本研究整理

## 第五節 多變項統計分析結果

就前述的相關分析可知，本研究的各研究變項間具有某種程度之相關性，為了解組織承諾、工作滿意度的認知對於離職傾向的影響，本節將採用多元迴歸分析方法，以進一步探討受訪對象的「工作滿意度」對「組織承諾」；「組織承諾」、「工作滿意度」對「離職傾向」的解釋能力。而在投入迴歸模式前，必須先將所有類別變項均轉換成虛擬變項 (dummy variable)，以使其具備連續變項的特性。

### (一) 工作滿意度對組織承諾之迴歸分析結果

根據本研究的研究假說，首先處理工作滿意度對組織承諾之迴歸分析，觀察工作滿意度對組織承諾的解釋能力。同時將第四節分析中認為與組織承諾有關的個人特質變項 (年齡、婚姻狀況、子女數、教育程度、職稱 (務)、平均月薪、是否擔任主管及本機構服務年資) 加入迴歸模式中，以強迫進入變數法進行迴歸分析。結果如表四-16， $R^2$  值為 0.476，調整後  $R^2$  值為 0.414，F 值為 7.740 ( $P < 0.001$ )，表示自變項共可解釋依變項「組織承諾」41.4%的變異量。

從迴歸模式中觀察，對於組織承諾有顯著影響的預測變項為內在滿意度 ( $B=0.39$ )、外在滿意度 ( $B=0.53$ )、喪偶 ( $B=11.79$ ) 以及本機構服務年資為 4~6 年 ( $B=-3.74$ )。且工作滿意度愈高則其組織承諾愈高，而且外在滿意度的影響大於內在滿意度。另外，喪偶者之組織承諾高於未婚者，而服務年資為 4~6 年者組織承諾則低於 1 年以下的新進員工。

### (二) 工作滿意度對離職傾向之迴歸分析結果

以工作滿意度對離職傾向作迴歸分析，觀察工作滿意度對離職傾向的解釋能力。將第四節分析中認為與離職傾向有關的個人特質變項 (年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡、教育程度、是否擔任主管及本機構服務年資) 加入迴歸模式中，以強迫進入變數法進行迴歸分析。結果如表四-17， $R^2$  值為 0.399，調整後  $R^2$  值為 0.301，F 值為 4.087 ( $P < 0.001$ )，表示自變項共可解釋依變項「離職傾向」

30.1%的變異量。

從迴歸模式中觀察，對於離職傾向有顯著影響的預測變項為內在滿意度 (B=-0.10)、外在滿意度 (B=-0.12)、本機構服務年資為 4~6 年 (B=1.51) 以及服務年資 7~10 年 (B=1.44)。且工作滿意度愈高則離職傾向愈低，外在滿意度的影響大於內在滿意度；服務年資為 4~6 年之離職傾向高於 1 年以下的新進員工，服務年資為 7~10 年離職傾向也高於 1 年以下的新進員工。

### (三) 組織承諾對離職傾向之迴歸分析結果

以組織承諾對離職傾向作迴歸分析，觀察組織承諾對離職傾向的解釋能力。將第四節分析中認為與離職傾向有關的個人特質變項 (年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡、教育程度、是否擔任主管及本機構服務年資) 加入迴歸模式中，以強迫進入變數法進行迴歸分析。結果如表四-18， $R^2$  值為 0.498，調整後  $R^2$  值為 0.413，F 值為 5.884 ( $P < 0.001$ )，表示自變項共可解釋依變項「離職傾向」41.3%的變異量。

從迴歸模式中觀察，對於離職傾向有顯著影響的預測變項為情感性承諾 (B=-0.24) 及規範性承諾 (B=-0.23)。而且情感性承諾愈高則離職傾向愈低、規範性承諾愈高離職傾向也愈低；情感性承諾的影響大於規範性承諾。

### (四) 工作滿意度、組織承諾對離職傾向之迴歸分析結果

再以工作滿意度、組織承諾為自變項對離職傾向作迴歸分析，觀察工作滿意度、組織承諾對離職傾向的解釋能力。將與離職傾向有關的個人特質變項 (年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡、教育程度、是否擔任主管及本機構服務年資) 加入迴歸模式中，以強迫進入變數法進行迴歸分析。結果如表四-19， $R^2$  值為 0.515，調整後  $R^2$  值為 0.426，F 值為 5.759 ( $P < 0.001$ )，表示自變項共可解釋依變項「離職傾向」42.6%的變異量。

從迴歸模式中觀察，對於離職傾向有顯著影響的預測變項為情感性承諾 (B=-0.21) 及規範性承諾 (B=-0.17)。而且情感性承諾的影響較規範性承諾大。

表 四-16：工作滿意度對組織承諾之迴歸分析結果

N=306

變項名稱	變項內容	依變項	組織承諾	t 值
		B 之估計值	標準誤	
常數 (截距)		26.02	4.76	
工作滿意度	內在滿意度	.39	.12	<b>3.20**</b>
	外在滿意度	.53	.11	<b>4.74***</b>
年齡	29 歲以下 (參考組)			
	30-34 歲	-2.02	1.75	-1.15
	35-39 歲	-.33	1.90	-.18
	40-44 歲	.59	2.14	.28
	45-49 歲	1.15	2.24	.52
	50-54 歲	.40	2.56	.16
婚姻狀況	55 歲以上	1.80	2.83	.63
	未婚 (參考組)			
	已婚或同居	1.27	1.59	.80
	分居或離婚	.29	3.53	.08
	喪偶	11.79	4.59	<b>2.57**</b>
子女數	無 (參考組)			
	1 人	1.20	1.70	.71
	2 人	1.86	1.65	1.12
	3 人(含)以上	-1.09	2.26	-.48
教育程度	高中、職 (含以下) (參考組)			
	專科	.95	1.76	.54
	大學(含四技二專)	-.97	1.85	-.53
	研究所及以上	-1.58	2.34	-.68
職務 (稱)	秘書或組長 (參考組)			
	護理人員	2.15	2.74	.79
	會計或人事	-1.98	2.87	-.69
	技士、組員、管理師等	-1.02	2.97	-.34
平均月薪	30,000 元以下 (參考組)			
	30,001~35,000 元	3.92	2.35	1.67
	35,001~40,000 元	3.75	2.46	1.52
	40,001~45,000 元	3.68	2.38	1.55
	45,001~50,000 元	2.19	2.42	.90
	50,001~55,000 元	3.01	2.42	1.25
	55,001 元以上	-.47	2.74	-.17
是否擔任主管	是 (參考組)			
	否	-1.19	2.39	-.50
本機構服務年資	1 年以下 (參考組)			
	2-3 年	-2.08	1.51	-1.38
	4-6 年	-3.74	1.54	<b>-2.43*</b>
	7-10 年	-2.03	1.77	-1.15
	11-15 年	-2.12	2.15	-.99
	16 年以上	-2.53	2.01	-1.26
F 值		7.740***		
R <sup>2</sup>		.476		
調整後 R <sup>2</sup>		.414		

\*\*\* P&lt;0.001 \*\* P&lt;0.01 \*P&lt;0.05。

資料來源：本研究整理

表 四-17：工作滿意度對離職傾向之迴歸分析結果

N=187

變項名稱	變項內容	依變項 離職傾向		
		B 之估計值	標準誤	t 值
常數 (截距)		14.74	1.92	
工作滿意度	內在滿意度	-.10	.05	<b>-1.99*</b>
	外在滿意度	-.12	.05	<b>-2.73**</b>
年齡	29 歲以下 (參考組)			
	30-34 歲	.20	1.27	.16
	35-39 歲	-.19	1.34	-.14
	40-44 歲	.51	1.45	.35
	45-49 歲	.33	1.51	.22
	50-54 歲	-.05	1.63	-.03
	55 歲以上	-.41	1.71	-.24
婚姻狀況	未婚 (參考組)			
	已婚或同居	-	-	-
	分居或離婚	.94	1.09	.86
	喪偶	-2.09	1.27	-1.65
子女數	無 (參考組)			
	1 人	-	-	-
	2 人	.19	.39	.48
	3 人(含)以上	.22	.60	.36
最小孩子年齡	3 歲以下 (參考組)			
	4~6 歲	.32	.74	.43
	7-12 歲	-.49	.73	-.67
	13-18 歲	-.33	.86	-.38
	19-22 歲	-.74	1.00	-.75
	23 歲以上	.79	1.09	.73
教育程度	高中、職 (含以下) (參考組)			
	專科	.15	.58	.25
	大學(含四技二專)	.71	.62	1.15
	研究所及以上	1.11	.82	1.35
是否擔任主管	是 (參考組)			
	否	.14	.53	.27
本機構服務年資	1 年以下 (參考組)			
	2-3 年	1.23	.69	1.79
	4-6 年	1.51	.68	<b>2.21*</b>
	7-10 年	1.44	.72	<b>1.99*</b>
	11-15 年	.12	.82	.15
	16 年以上	1.10	.76	1.44
F 值		4.087***		
R <sup>2</sup>		.399		
調整後 R <sup>2</sup>		.301		

註：已婚或同居、子女數 1 人因已達允差 = .000 界限，故排除於迴歸模式之外。

\*\*\* P &lt; 0.001 \*\* P &lt; 0.01 \*P &lt; 0.05。

資料來源：本研究整理

表 四-18：組織承諾對離職傾向之迴歸分析結果

N=187

變項名稱	變項內容	離職傾向		
		依變項	標準誤	t 值
常數 (截距)		17.95	1.87	
組織承諾	情感性承諾	-0.24	.05	<b>-5.02***</b>
	持續性承諾	.00	.04	.07
	規範性承諾	-0.23	.05	<b>-4.33***</b>
年齡	29 歲以下 (參考組)			
	30-34 歲	-0.35	1.17	-.30
	35-39 歲	-1.22	1.24	-.99
	40-44 歲	-0.57	1.34	-.42
	45-49 歲	-0.90	1.39	-.65
	50-54 歲	-1.57	1.49	-1.05
	55 歲以上	-1.78	1.56	-1.15
婚姻狀況	未婚 (參考組)			
	已婚或同居	-	-	-
	分居或離婚	.48	1.00	.48
	喪偶	-1.52	1.19	-1.28
子女數	無 (參考組)			
	1 人	-0.40	.36	-1.12
	2 人	-	-	-
	3 人(含)以上	-1.14	.47	-2.29
最小孩子年齡	3 歲以下 (參考組)			
	4~6 歲	.59	.68	.86
	7-12 歲	.48	.68	.71
	13-18 歲	.29	.79	.37
	19-22 歲	-.44	.91	-.48
	23 歲以上	1.83	1.00	1.83
教育程度	高中、職 (含以下) (參考組)			
	專科	.09	.53	.16
	大學(含四技二專)	.51	.57	.90
	研究所及以上	.95	.73	1.29
是否擔任主管	是 (參考組)			
	否	.29	.48	.60
本機構服務年資	1 年以下 (參考組)			
	2-3 年	1.23	.65	1.88
	4-6 年	1.08	.65	1.67
	7-10 年	1.29	.69	1.87
	11-15 年	.33	.79	.42
	16 年以上	1.04	.71	1.47
F 值		5.844***		
R <sup>2</sup>		.498		
調整後 R <sup>2</sup>		.413		

註：已婚或同居、子女數 2 人因已達允差 = .000 界限，故排除於迴歸模式之外。

\*\*\* P &lt; 0.001。

資料來源：本研究整理

表 四-19：工作滿意度與組織承諾對離職傾向之迴歸分析結果

N=187

變項名稱	變項內容	依變項		t 值
		B 之估計值	標準誤	
常數 (截距)		18.41	1.87	
工作滿意度	內在滿意度	-.07	.04	-1.70
	外在滿意度	-.01	.05	-.16
組織承諾	情感性承諾	-.21	.05	<b>-4.35***</b>
	持續性承諾	.00	.04	.08
	規範性承諾	-.17	.06	<b>-2.83**</b>
年齡	29 歲以下 (參考組)			
	30-34 歲	-.16	1.16	-.14
	35-39 歲	-.97	1.23	-.79
	40-44 歲	-.31	1.34	-.23
	45-49 歲	-.59	1.39	-.42
	50-54 歲	-1.02	1.50	-.68
	55 歲以上	-1.22	1.56	-.78
婚姻狀況	未婚 (參考組)			
	已婚或同居	-	-	-
	分居或離婚	.69	1.00	.69
	喪偶	-1.51	1.18	-1.29
子女數	無 (參考組)			
	1 人	-	-	-
	2 人	.32	.36	.91
	3 人(含)以上	.21	.54	.39
最小孩子年齡	3 歲以下 (參考組)			
	4~6 歲	.61	.67	.90
	7-12 歲	.31	.68	.45
	13-18 歲	.22	.78	.28
	19-22 歲	-.48	.90	-.53
	23 歲以上	1.58	.99	1.59
教育程度	高中、職(含以下)(參考組)			
	專科	.15	.53	.29
	大學(含四技二專)	.50	.56	.89
	研究所及以上	.86	.74	1.15
是否擔任主管	是 (參考組)			
	否	.12	.48	.25
本機構服務年資	1 年以下 (參考組)			
	2-3 年	1.15	.65	1.78
	4-6 年	1.04	.64	1.63
	7-10 年	1.29	.68	1.89
	11-15 年	.21	.78	.27
	16 年以上	.85	.70	1.20
	F 值	5.759***		
	R <sup>2</sup>	.515		
	調整後 R <sup>2</sup>	.426		

註：已婚或同居、子女數 1 人因已達允差 = .000 界限，故排除於迴歸模式之外。

\*\*\* P&lt;0.001 \*\* P&lt;0.01。

資料來源：本研究整理

## 第五章 結果討論

本章根據問卷分析結果，分為三節進行結果之討論，分別是第一節之研究假說驗證；第二節之研究結果以及第三節之研究限制。

### 第一節 研究假說驗證

本節綜合研究分析結果，針對先前提出的研究假說，逐一進行驗證結果討論（如表五-1）。

**假說一：**員工個人特質會影響組織承諾認知程度。

依前所述，組織承諾可分為情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾三個構面，依資料分析的結果顯示，員工個人特質變項對於組織承諾認知程度，有顯著差異者為年齡、婚姻狀況、子女數、教育程度、職務、是否擔任主管職、以及本機關服務年資。其餘個人變項，包括性別、最小孩子年齡，平均月薪以及是否在职進修方面，均無顯著差異。

在年齡方面，年齡在 50 至 54 歲者對於組織的情感性承諾高於年齡在 29 歲以下的員工，其餘組別無顯著差異；在婚姻狀況方面，已婚或同居者對於組織的情感性承諾高於未婚者，喪偶者對於組織的持續性承諾高於未婚者，其餘組別無顯著差異；在子女數方面，育有 2 名孩子之員工與育有 3 名以上孩子者對於組織的情感性承諾高於沒有孩子者，其餘無顯著差異；在教育程度方面，專科者對於組織的持續性承諾高於研究所及以上者，其餘組別無顯著差異；在職務方面，擔任秘書或組長者的情感性承諾高於護理人員，也高於技士、組員、管理師等，而護理人員的持續性承諾則高於秘書或組長，也高於會計或人事；在是否擔任主管職方面，擔任主管者之情感性承諾高於非主管者，而非主管之持續性承諾則高於擔任主管者，在本機關服務年資方面，服務年資在 1 年（含）以下者對於組織的規範性承諾高於 4~6 年者，而年資 1 年（含）以下者對於組織的規範性承諾也高於

年資為 2~3 年者。

**假說二：**員工個人特質會影響工作滿意度。

依前所述，工作滿意度可分為內在滿意度與外在滿意度二個構面，依資料分析的結果顯示，員工個人特質變項對於工作滿意度，有顯著差異者為性別、教育程度、職稱（務）、是否擔任主管。其餘個人變項，包括年齡、婚姻狀況、子女數、最小孩子年齡，平均月薪、是否任職進修以及在本機關服務年資方面，均無顯著差異。

在性別方面，男性員工的內在滿意度、外在滿意度均高於女性員工；在教育程度方面，研究所及以上者的內在滿意度高於專科者，大學（含四技、二專）者的內在滿意度亦高於專科者；在職稱（務）方面，擔任秘書或組長者之內在滿意度、外在滿意度均高於護理人員；而擔任主管的員工內在滿意度、外在滿意度均高於非主管者。

**假說三：**員工對組織承諾的認知程度愈高，則其離職傾向愈低。

研究結果顯示，組織承諾與離職傾向之間呈現顯著負相關，相關係數達 -0.548，也就是員工的組織承諾愈高，則離職傾向愈低。再以組織承諾之中的三構面與離職傾向進行分析，顯示組織承諾的三個構面與離職傾向之間均呈現顯著負相關。離職傾向與情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾之相關係數分別為 -0.57、-0.14、-0.52，其中以情感性承諾的負相關性最高、持續性承諾的負相關性最低。

**假說四：**員工在工作上所得到的滿意程度愈高，則其離職傾向愈低。

研究結果顯示，工作滿意度與離職傾向之間呈現顯著負相關，相關係數為 -0.489，也就是員工的工作滿意度愈高，則離職傾向愈低。再以工作滿意度二構面與離職傾向進行分析，顯示工作滿意度二構面與離職傾向之間亦呈現顯著負相關。離職傾向與內在滿意度、外在滿意度之相關係數分別為 -0.462、-0.471，其中以外在滿意度的負相關性最高。

**假說五：**員工在工作上滿意的程度與組織承諾的認知之間是呈現正相關。

研究結果顯示組織承諾與工作滿意度二變項之間係呈現顯著正相關，相關係數達 0.596；也就是員工的工作滿意度愈高，則組織承諾愈高。再以各構面之間進行分析，亦呈現顯著正向關，其中情感性承諾與內在滿意度、外在滿意度之相關係數分別為 0.53、0.56；持續性承諾與內在滿意度、外在滿意度之相關係數分別為 0.11、0.15；規範性承諾與內在滿意度、外在滿意度之相關係數分別為 0.61、0.61。結果顯示規範性承諾與內在滿意度、外在滿意度之相關性較情感性承諾為高，而以持續性承諾與內在滿意度、外在滿意度之相關性較低。

表 五-1：研究假說驗證結果

假說	驗證結果
<b>假說 1：員工個人特質會影響組織承諾認知程度。</b>	<b>部分成立</b>
假說 1-1：員工的性別差異會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 1-2：員工年齡的差異會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 1-3：員工的婚姻狀況會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 1-4：員工子女數的多寡會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 1-5：員工最小孩子年齡會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 1-6：員工的教育程度會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 1-7：員工的職務會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 1-8：員工薪資高低會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 1-9：員工擔任主管職與否會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 1-10：員工的進修與否會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 1-11：員工的服務年資會影響其組織承諾認知程度。	成立
<b>假說 2：員工個人特質會影響工作滿意度</b>	<b>部分成立</b>
假說 2-1：員工的性別差異會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 2-2：員工年齡的差異會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 2-3：員工的婚姻狀況會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 2-4：員工子女數的多寡會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 2-5：員工最小孩子年齡會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 2-6：員工的教育程度會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 2-7：員工的職務會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 2-8：員工薪資高低會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 2-9：員工擔任主管職與否會影響其組織承諾認知程度。	成立
假說 2-10：員工的進修與否會影響其組織承諾認知程度。	不成立
假說 2-11：員工的服務年資會影響其組織承諾認知程度。	不成立
<b>假說 3：員工對組織承諾的認知程度愈高，則其離職傾向愈低。</b>	<b>成立</b>
<b>假說 4：員工在工作上所得到的滿意程度愈高，則其離職傾向愈低。</b>	<b>成立</b>
<b>假說 5：員工在工作上滿意的程度與組織承諾的認知之間是呈現正相關。</b>	<b>成立</b>

資料來源：本研究整理

## 第二節 研究結果討論

### 一、樣本個人特質

本研究的研究對象為臺北市 12 區健康服務中心編制內的員工，以女性員工居多，達 90.1%；員工的年齡有 80.2%屬於未滿 50 歲的青、中、壯年，仍處體力與智力正值巔峰之時；在婚姻狀況上，以已婚或同居者最多，佔 72.4%；66.2%的員工育有孩子，並以家中育有 2 名孩子者為多；而家中的孩子最年幼者為 0.5 歲，最年長者為 34 歲，68%的孩子是 18 歲以下，屬於需要父母全力照顧的一群；在員工的教育程度上，有 60.2%具大學（含四技、二專）以上的學歷，相較於黃璉華於 1982 年針對衛生所公共衛生護士進行調查時，人員中以高護學歷最多、大學學歷最少之情況，顯然因為國內教育環境的改變而有極大的轉變。

此外由於健康服務中心本質上仍屬於基層衛生保健機關，因此在人力的配置上仍以護理人員居多，佔 62%，並輔以其他行政人力（如人事、會計、技士、管理師等）的支援；員工的平均月薪在 4 萬元以上者達 73.1%，與行政院主計處公布 98 年 2 月工業及服務業受僱員工平均薪資 41,417 元相當，但因受公務人員相當的保障，值此經濟不景氣、失業率上揚的時機，尚屬人人稱羨的工作；受訪對象中多數不具主管職，佔 86.2%；又因為公務體系在職訓練制度較完善，且受到鼓勵，受訪對象中目前仍在職進修者亦不少，佔 12.3%。而在本機構服務年資部分，服務年資最深者達 37.5 年，最資淺者為 0.1 年，平均服務年資為 7.75 年，59.4%的員工服務年資在 6 年以下，與黃璉華在 1982 年的研究，衛生所公共衛生護士平均工作年資 7.92 年的結果相似。

### 二、員工組織承諾分析

由研究分析結果來看，員工整體組織承諾的平均數為 57.87 分，顯示受訪者對於現行的組織有略高於中等程度的承諾。就各別構面分析，「情感性承諾」平均數為 21.07 分，在中上程度；「持續性承諾」平均數為 17.86 分，則略低於中等程

度；「規範性承諾」平均數則為 18.94 分，約為中等程度。其中情感性承諾高於其他承諾構面，顯示員工在情感上對於健康服務中心有所依附、因為認同組織而願意投入其中工作，應該是因為健康服務中心員工是為民眾提供最直接的服務，與個人的價值觀一致所使然；而對於持續性承諾部分則最低，顯示員工之所以願意留在組織中並不是因為離開組織所產生成本的考量，此一結果應該是與公務人員生活相對其他行業較為穩定，以及受到職等俸給保障的因素有關。

而工作滿意度與組織承諾與之間是呈現顯著正相關，員工的工作滿意度愈高，則組織承諾愈高，與楊建昌與彭依雯等人（2004）、藍毓莉&徐祥明（2006）之研究結果相同。再以各構面之間進行分析，顯示規範性承諾與內在滿意度、外在滿意度之相關性較高，而以持續性承諾與內在滿意度、外在滿意度之相關性較低。

在個人特質變項方面，對於情感性承諾具有顯著性差異者為年齡、婚姻狀況、子女數、職稱（務）與是否擔任主管；對於持續性承諾具有顯著性差異者為婚姻狀況、教育程度與職稱（務）；對於規範性承諾具有顯著性差異者為本機構服務年資。此與蕭仔伶&盧美秀（2006）、藍毓莉&徐祥明（2006）之結果不盡相同。

在情感性承諾上，擔任主管者的員工情感性承諾高於非主管者，年齡 50 至 54 歲者對於組織的情感性承諾高於年齡在 29 歲以下的員工，已婚或同居者對於組織的情感性承諾高於未婚者，育有 2 名孩子之員工與育有 3 名以上孩子者對於組織的情感性承諾高於沒有孩子者，擔任秘書或組長者的情感性承諾高於護理人員，也高於技士、組員、管理師等。

在持續性承諾上，非主管的員工持續性承諾高於擔任主管者；喪偶者對於組織的持續性承諾高於未婚者，教育程度為專科者對於組織的持續性承諾高於研究所及以上者，護理人員的持續性承諾高於秘書或組長，也高於會計或人事。

在規範性承諾上，服務年資在 1 年（含）以下者對於組織的規範性承諾高於 4~6 年者，而年資在 1 年（含）以下者對於組織的規範性承諾高於年資為 2~3 年

者。顯示在組織中已經工作一段時間的員工對於組織的忠誠程度反而低於新進的員工，此一現象對於組織而言無疑是個警訊。

### 三、員工工作滿意度分析

員工整體工作滿意度的平均數為 65.14 分，顯示受訪者對於現行的組織有略高於中等程度的工作滿意。再就各別構面分析，內在滿意度平均數為 33.27 分、外在滿意度平均數為 31.87 分，亦略高於中等程度，而員工內在滿意度是高於外在滿意度。

由於工作滿意度是組織成員以現有工作為導向的評估，針對工作各個不同角度的滿意程度，用來衡量組織成員對工作的認可程度。由研究結果可知，員工主要是因為目前的工作有為別人提供服務的機會；對於工作的穩定，感到有安全感；目前的工作能夠不違背良心，符合個人的道德觀；組織內同事相處融洽；工作上能在得到授權的情況下能有指導其他人而得到工作的滿意。此一結果與健康服務中心的屬性頗為一致。而不滿意方面主要在工作負荷量過重、認為組織中並沒有給予提升的機會、工作單調沒有變化、工作與薪酬不成正比、對於組織的政策不滿意。

在個人特質變項方面，對於內在滿意度具有顯著性差異者為性別、教育程度、職稱(務)、是否擔任主管；對於外在滿意度具有顯著性差異者為性別、職稱(務)、是否擔任主管；與黃璉華(1982)、孫善祥等人(1990)、張峰鳴等人(1995)、李麗華(2000)、黃家瑤(2005)之研究結果不盡相同。

在內在滿意度上，男性員工的內在滿意度高於女性員工；擔任主管的員工內在滿意度高於非主管者；教育程度在研究所及以上者的內在滿意度高於專科者，大學(含四技、二專)者的內在滿意度亦高於專科者；秘書或組長的內在滿意度高於護理人員。

在外在滿意度上，男性員工的外在滿意度高於女性員工；擔任主管的員工外在滿意度高於非主管者；秘書或組長的外在滿意度高於護理人員。

#### 四、員工離職傾向分析

離職傾向指組織內員工尋找組織外其他替代工作之可能性。本研究分析結果顯示，健康服務中心員工離職傾向的平均數為 9.55 分，顯示受訪者中有離職想法者稍高，但實際去找過其他工作者則稍低，或許是因為公務人員遷調不容易之緣故。而從文獻分析可知，離職傾向是預測離職行為的最重要因素。因此員工離職傾向稍高，可能在找到適當的工作之後，即可能去職；或者在未離職前會出現工作怠惰、曠職等行為，對組織內其他成員造成負擔、影響組織凝聚力及增加組織成本等負面影響。

依本研究之結果，健康服務中心員工離職傾向與情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾、內在滿意度與外在滿意度間均呈現顯著負相關；亦即對於組織承諾的認知程度愈高，則其離職傾向愈低，其中以情感性承諾的影響最明顯；在工作上所得到的滿意程度愈高，離職傾向也愈低，其中以外在滿意度的影響最明顯，此一結果與廖瑞源與唐國銘等人（2006）、底正平（2006）之研究結果相同，但與葉德豐與劉紫娟等人（2004）之研究結果不同。而組織承諾對於員工離職傾向的影響，大於工作滿意度的影響，則與 Lum, Kervin 等人（1998）的研究結果相同，但與 Tett & Meyer（1993）研究結果不同。

在員工個人特質變項中，對於離職傾向具有顯著性差異者為年齡、婚姻狀況、教育程度、是否擔任主管及本機構服務年資，其餘變項則無顯著差異，又以年齡與年資對於離職傾向的差異最大，此與 Mobley, Horner 等人（1978）、牛美雲（2005）、陸雅美（2006）、胡嬋娟（2007）與劉翠瑤（2008）之研究結果相同，但與陳國瑚與陳麗如等人（2006）之研究結果有異。非主管的員工離職傾向高於擔任主管者；年齡在 30 至 34 歲的員工離職傾向高於 50 至 54 歲者；未婚者的離職傾向高於已婚或同居者，與 Lu, Lin 等人（2002）的研究結果相同；教育程度為大學（含四技、二專）者之離職傾向高於專科者，與 Lum, Kervin 等人（1998）的研究結果相同；服務年資在 2~3 年的員工離職傾向高於 1 年（含）以下者，而年

資在 4~6 年的員工離職傾向也高於 1 年（含）以下者。此一部分可能與健康服務中心科層組織較扁平，員工在進入組織一段時間後，對於升遷感覺無望或工作單調沒有變化等等因素有關，但是員工進入組織後，對業務逐漸純熟時，卻產生離職的想法，對於組織的成本將造成影響，健康服務中心仍應注意此一現象。

而依複迴歸分析結果顯示，對健康服務中心員工離職傾向具有顯著影響的因素，為情感性承諾與規範性承諾，與 Allen & Meyer (1996)、張火燦 & 紀乃文 (2006) 研究結果相同，但與牛美雲 (2005)、Tourangeau & Cranley (2006) 之研究結果則不盡相同。



### 第三節 研究限制

本研究係針對臺北市 12 區健康服務中心的員工進行問卷的普查，並就回收的資料分析進行統計分析，惟仍有下列限制，提供後續研究之參考：

#### 一、外推的限制：

因為臺北市就健康服務中心的組織制度與賦予的任務，與全國其他地區並不相同，本研究係針對臺北市健康服務中心的員工進行，研究結果應僅限於臺北市健康服務中心現況之描述與推論，並無法外推至全國其他地區之衛生所。

#### 二、研究時間的限制：

本研究受到時間的限制，僅能進行橫斷性的調查，調查結果也只能呈現受訪者時的心理感受。Mobley (1982) 對於離職研究提出建議，認為有關離職的相關因素應該從很多不同的觀點進行研究，而且離職的分析應該是動態的研究，並建議利用世代研究方法或不同群體中留任者與離職者週期性地比較的方法來了解員工離職的原因。

#### 三、研究方法的限制：

本研究受到時間的限制，僅能以結構式問卷進行調查，而無法兼採以質性訪談或針對離職者進行面談之回顧式研究的方式，就已發生的離職了解原因。此外，影響離職傾向的因素很多，本研究僅擇取文獻中認為最具預測力的組織承諾與工作滿意度，仍有所不足。

## 第六章 結論與建議

### 第一節 結論

綜合以上的研究與討論，提出本研究之結論如下：

- 一、健康服務中心的員工對於現行的組織有略高於中等程度的承諾，也有略高於中等程度的工作滿意，但離職想法稍高，不過真正實際去找過其他工作者則稍低。
- 二、健康服務中心員工個人的年齡、婚姻狀況、子女數、教育程度、職稱（務）、是否擔任主管職以及在本機關服務年資會影響對於組織承諾認知程度。
- 三、健康服務中心員工個人的性別、教育程度、職稱（務）以及是否擔任主管會影響工作滿意度。
- 四、健康服務中心員工對於組織承諾的認知與離職傾向之間呈現顯著負相關，亦即組織承諾認知程度愈高，則其離職傾向愈低，其中又以情感性承諾的影響最明顯；同時健康服務中心員工的工作滿意度與離職傾向之間亦呈現顯著負相關，亦即在工作上所得到的滿意程度愈高，離職傾向愈低，其中又以外在滿意度的影響最明顯。而組織承諾對於員工離職傾向的影響，大於工作滿意度的影響。
- 五、健康服務中心員工在工作上滿意程度與組織承諾為顯著正相關，即工作上滿意程度愈高，則其組織承諾認知的程度也愈高。
- 六、依複迴歸分析結果，對健康服務中心員工離職傾向有顯著影響的因素，為情感性承諾與規範性承諾。
- 七、年資 4~6 年與 2~3 年的員工對於組織的規範性承諾低於年資 1 年以下的新進員工，同時離職傾向也較高。非主管職員工內、外在滿意度均低於主管職者，同時離職傾向也較高。

## 第二節 建議

在進入組織後，員工態度與行為的形塑是非常重要的。雖然公務機關的員工受到公務人員保障法等相關法令的保障，相對於其他行業的員工似較為穩定，不過在通過國家考試成為公務員後無形中即與國家簽訂了終身契約，員工在選擇工作上會受到個人生涯規劃、對工作滿意程度與對於組織承諾等等因素的影響，誠如前面所提到的，人員的流動不代表損失，適度的新陳代謝，具有正面的意義，如何適才適所，才是機關或個人所應重視的。

由前述的分析可知，健康服務中心的員工對於現行的組織的組織承諾、工作滿意度均略高於中等程度，但離職想法卻稍高，依據文獻顯示，離職傾向的產生將會導致離職行為的發生，而且離職傾向是離職的最強預測因素，或許是因為公務人員遷調不容易之緣故，員工真正實際去找過其他工作者則稍低，而因此員工離職傾向稍高，可能在找到適當的工作之後去職；也可能在未離職前就會出現工作怠惰、曠職等行為，對組織內其他成員造成負擔、影響組織凝聚力及增加組織成本等負面影響。健康服務中心仍應重視此一問題，以確保人才的留任。因此，根據研究結果提出下列建議。

### 一、對機關的建議

- (一) 對於離職者能善用離職面談的機會，利用結構式問卷由受過訓練的訪問者在鼓勵離職人員坦率真誠的氣氛中進行面談，才能真正了解員工離職的原因，進而進行組織的改善。
- (二) 中長年資的員工對於組織的規範性承諾低於新進員工，同時離職傾向也較高的情況應予重視，因為這類人員已累積了相當的經驗與能力，失去此類人才將對組織造成損失。組織如能建立願景與使命，讓組織內成員的價值觀跟組織的價值觀能夠達到一致，應該可以提高對於組織的忠誠度和榮譽感，降低離職情況，留下優秀人才。

(三) 對於非主管職員工內、外在滿意度均低於主管職者，同時離職傾向也較高的情況，也應予以重視。組織應提高員工對工作內容的認知，使員工與組織彼此更為契合，提高工作的滿意度，並適時調整員工的工作，增加工作的變化，可培養員工具有多種能力，擴展其視野，亦可減低工作倦怠，也可降低員工的離職情形。

## 二、對後續研究之建議

誠如前述之研究限制而言，本研究在研究時間與研究方法上尚有不足，因此對後續研究有下列建議：

- (一) 本研究僅針對臺北市的健康服務中心進行調查，外推上有其限制，因為臺北市健康服務中心的組織與功能和其他縣市的衛生所並不相同，未來可考慮針對其他縣市的衛生所進行比較研究。
- (二) 在時間上對於離職議題可採取動態研究，以縱斷性的研究方法處理，在執行介入作為後一段時間，觀察介入的效果；而在方法上，可針對已離職的員工運用質性訪談或問卷調查的方式來了解離職的想法，或許可以不受限於研究構面的影響，而能找到真正的原因。
- (三) 由離職的模式來看，影響離職傾向的因素並不限於工作滿意度與組織承諾，未來可以增加其他例如工作表現、薪酬公平等等變項。

## 參考文獻

### 外文部分

- II, B. B. (1974 Dec). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly* 19(4): 533-546.
- Abelson, M. A. & B. D. Baysinger (1984 Apr.). "Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model." *The Academy of Management Review* 9(2): 331--341.
- Abelson, M. A. (August 1987). "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover." *Journal of Applied Psychology* 72(3): 382-386.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer (December 1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity " *Journal of Vocational Behavior* 49(3): 252-276.
- Becker, H. S. (1960 Jul). "Notes on the Concept of Commitment." *The American Journal of Sociology* 66(1): 32-40.
- Cotton, J. L. & J. M. Tuttle (Jan., 1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research " *The Academy of Management Review* 11(1): 55-70.
- Dalton, D. R. and W. D. Todor (1979 Mar.). "Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective." *The Academy of Management Review* 4(2): 225-235.
- Dougherty, T. W., A. C. Bluedorn, et al. (Oct., 1985). "Precursors of Employee Turnover: A Multiple-Sample Causal Analysis." *Journal of Occupational Behaviour* 6(40): 259-271.

- Jackofsky, E. F. (1984 Jan). "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model." *The Academy of Management Review* 9(1):74-83.
- Janssen, P., J. d. Jonge, et al. (1999). "Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses." *Journal of Advanced Nursing* 29(6): 1360-9.
- Kirschenbaum, A. and J. Weisberg (Feb., 2002). "Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices." *Journal of Organizational Behavior* 23(1): 109-125.
- Lichtenstein, R. (Jan., 1984). "Measuring the Job Satisfaction of Physicians in Organized Settings." *Medical Care* 22(1): 56-68
- Lu, K.-Y., P.-L. Lin, et al. (July 2002). "The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses " *Journal of Professional Nursing* 18(4): 214-219.
- Lum, L., J. Kervin, et al. (1998). "Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?" *Journal of Organizational Behavior* 19(3): 305-320.
- Marsh, R. M. & H. Mannari (1977 Mar). "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study." *Administrative Science Quarterly* 22(1): 57-75.
- Meyer, J. P., N. J. Allen, et al. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology* 78(4): 538-551.
- Meyer, J. P. & L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model " *Human Resource Management Review* 11(3): 299-326.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, et al. (August 2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences " *Journal of Vocational Behavior* 61(1): 20-52.

- Mobley, W. H., S. O. Horner, et al. (August 1978). "An evaluation of precursors of hospital employee turnover." *Journal of Applied Psychology* 63(4): 408-414.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequence, and Control*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Philippines.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, et al. (1979 April). "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14(2): 224-247.
- Powell, D. M. & J. P. Meyer (2004). "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior* 65(1): 157-177.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*, The Iowa State University Press.
- Sibbald, B., C. Bojke, et al. (2003). "National survey of job satisfaction and retirement intentions among general practitioners in England." *BMJ (Clinical Research Ed.)* 326(7379): 22.
- Smart, J. C. (1990). "A causal model of faculty turnover intentions " *Research in Higher Education* 31(5): 405-424.
- Tett, R. P. & J. P. Meyer (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings." *Personnel Psychology* 46(2): 259-293.
- Tourangeau, A. E. & L. A. Cranley (August 2006 ). " Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants." *Journal of Advanced Nursing* 55(4): 497-509.

## 中文部分

- III, E. E. L. (June, 2008). "好員工請留步!" 哈佛商業評論 全球繁體中文版.
- Ken Blanchard & Jesse Stoner (2004). 願景的力量. 子玉譯. 藍鯨出版社.
- Reitz, H. J. (1988). 組織行為. 鄭伯璦&林詩詮譯. 臺北市, 中華企業管理發展中心.
- Steers, R. M. (1994). 組織行為學導論. 韓經綸譯. 臺北市, 五南圖書出版股份有限公司.
- 于漱 & 金蓓莉 (1996/04). "公共衛生護理人員在不同型態衛生所的角色探討和比較." 公共衛生 23(1): 17-25.
- 牛美雲 (2005). 護理人員工作滿意度、組織承諾及留任意願之調查研究---以宜蘭縣護理人員為例. 醫療機構管理研究所. 臺北市, 國立臺灣大學. 碩士.
- 白崇亮 (1986/06). "組織承諾研究：理論與實證." 管理評論 5 卷 2 期: 30-51.
- 石曜堂 (2000/5). "全民健康新主張：健康管理--兼談衛生所功能之改造." 國家衛生研究院簡訊 5 卷 3 期: 19-21.
- 朱正一 (2006 年 1 月). 醫務管理：制度、組織與實務. 臺北市, 華泰文化事業股份有限公司.
- 何永福 & 楊國安 (1998/11). 人力資源策略管理. 臺北市, 三民書局股份有限公司.
- 吳明隆 (2009/03). SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務. 臺北市, 五南圖書出版股份有限公司.
- 李淑婷, 謝臥龍, et al. (2001/06). "衛生所護理師角色功能之探討—德爾菲研究." 護理研究 9(3): 269-278.
- 李瑞華, 張芙美, et al. (2008/04). "台東縣公共衛生護理人員專業承諾與工作價值觀之探討." 慈濟護理雜誌 7(2): 79-92.
- 李麗華 (2000/06). 公共衛生護士工作特性、工作價值觀與工作滿足之相關研究.

- 護理學研究所. 臺北市, 國立臺灣大學 碩士.
- 底正平 (2006). 倫理氣候認知對組織承諾、組織公民行為與離職傾向影響之研究---以南部地區醫院員工為例. 經營管理研究所. 臺南縣, 長榮大學. 碩士.
- 林月桂 (1991/10). "臺北市立醫療院所護理人員工作滿意度之研究." 公共衛生 18(3): 262-273.
- 林碧莉, 何美瑤, et al. (2005/06). "衛生所護理人員工作壓力與專業承諾之研究." 實證護理 1(2): 132-139.
- 林淑姬, 樊景立, et al. (1994/07). "薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究." 管理評論 13 卷 2 期: 87-107.
- 邱瓊萱, 鐘國彪, et al. (2001/08). "主治醫師價值觀契合度與組織承諾關係的探討---以六家醫學中心為例." 台灣公共衛生雜誌 20(4): 275-290.
- 邱瓊萱, 鍾國彪, et al. (2003/06). "員工及組織目標之一致性與其組織承諾關係之探討---以醫院中層主管為例." 台灣公共衛生雜誌 22(3): 167-180.
- 邱啓潤 (1994/09). "護理人員的基層保健醫療中的角色." 護理雜誌 41(3): 9-13.
- 姜定宇 & 鄭伯璦 (2003/09). "組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻." 應用心理研究 19 期: 175-209.
- 胡庭禎 (1997). "醫院員工組織承諾之探討." 醫院 30(4): 22.
- 胡嬋娟 (2007). 員工對組織變革的認知與組織承諾之關係---以公立醫院改制為例. 醫務管理研究所. 臺北市, 臺北醫學大學. 碩士.
- 孫善祥, 林素貞, et al. (1990/07). "臺灣省基層保健服務中心工作人員工作滿足感之調查研究." 公共衛生 17(2): 143-154.
- 張火燦 (2000/06). 策略性人力資源管理. 臺北市 張火燦出版.
- 張火燦 and 紀乃文 (2006/06). "護理人員組織承諾與專業承諾多元構面交互作用對離職傾向與離業傾向的影響：離職傾向與離業傾向的中介效果." 人力資源管理學報 6(2): 111-133.

- 張峰鳴, 林綽娟, et al. (1995/02). "台灣省衛生所護理相關人員工作評價及滿意度之調查." 中華公共衛生雜誌 14(1): 78-87.
- 張樑治 & 蔡志堅 (2005). SPSS FOR 生物統計. 臺北縣新店市, 啟英文化事業有限公司.
- 莊逸洲 & 黃崇哲 (2001年4月). 醫療機構人力資源管理. 臺北市, 華杏出版股份有限公司.
- 許君強 (1995年6月). 醫院行政管理. 臺北市, 桂冠圖書股份有限公司.
- 陳國瑚, 陳麗如, et al. (2006/06). "護理人員對護理工作認知與離職傾向之探討." 臺灣公共衛生雜誌 25(3): 177-188.
- 陳麗珠 (2005). 組織變革、壓力感受、工作滿足與自我效能之研究—以台北市健康服務中心護理人員為例. 行政管理學研究所. 臺北市, 世新大學. 碩士.
- 陸雅美 (2006). 內外科病房新進護理人員工作壓力與離職傾向之相關性研究. 醫學研究所. 臺南縣, 長榮大學. 碩士.
- 曾冠華 (2006). 護理人員工作壓力對自覺健康狀態與離職傾向之研究—以台灣中部區域醫院為例. 醫務管理學研究所. 臺中市, 中國醫藥大學. 碩士.
- 黃家瑤 (2005/06). 高雄縣衛生所團隊成員工作滿意度與工作士氣之研究. 工業科技教育學系. 高雄市, 國立高雄師範大學. 碩士.
- 黃英忠, 杜佩蘭, et al. (2003/06). "組織氣候與組織承諾關係之研究—以高雄市公辦民營及市立醫院為例." 中國行政評論 12(3): 27-60.
- 黃璉華 (1982). "臺北市公共衛生護士工作滿足感調查研究." 公共衛生 7(4): 443-451.
- 楊志良 (1990). 公共衛生新論 (增訂版). 臺北市, 巨流圖書公司.
- 楊建昌, 彭依雯, et al. (2004/06). "工作滿足對組織承諾與病人滿意度之相關性探討—以台北某區域教學醫院護理人員為例." 醫務管理期刊 5(2): 152-170.
- 葉德豐, 劉紫娟, et al. (2004/07). "公立醫院非醫師正式人員與臨時約聘僱人員之激

- 勵態度、工作滿意度與離職傾向研究—以某公立區域醫院為例." 醫護科技學刊 6(3): 243-259.
- 廖瑞源, 唐國銘, et al.(2006). "醫護人員組織承諾、工作滿足、工作投入與離職傾向之關聯分析." 2006 創新、整合與應用研討會.
- 臺北市政府 (1996/01). "臺北市政府衛生醫革新白皮書." 臺北市政府.
- 臺北市政府衛生局 (2004/04). "臺北市政府衛生局編制修正案彙編." 臺北市政府衛生局.
- 臺北市政府衛生局 (2009). 臺北衛生足跡 40 年. 臺北市, 臺北市政府衛生局.
- 劉翠瑤 (2008). 員工組織變革認知對組織承諾與工作滿足影響性之研究 —以臺北市立聯合醫院整合為例. 醫務管理研究所. 臺北市, 臺北醫學大學. 碩士.
- 蔡玉琴, 杜美蓮, et al. (2005/01). "工作輪調知覺、組織承諾與離職傾向關係之探討：以呼吸治療人員為例." 呼吸治療 16(1): 13-24.
- 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.
- 蕭仔伶 and 盧美秀 (1996/06). "臨床護理人員之組織承諾、組織留任與專業留任的相關性研究." 護理研究 4(2): 137-150.
- 錢慶文 (2005 年 8 月). 醫療人力資源管理. 臺北市, 雙葉書廊有限公司.
- 藍毓莉, 徐祥明, et al. (2006/06). "不同背景特性護理人員的組織承諾與工作滿足研究—以兩家公立醫院為例." 健康管理學刊 4(1): 23-33.
- 羅萱 and 楊志良 (1998/04). "某醫學中心專任主治醫師薪資滿足感、離職傾向與影響因素關係之研究—線性結構模式分析之應用." 中華公共衛生雜誌 17(2): 125-138.
- 譚地洲 & 吳鶴 (2007/03). MBA 教程之組織行為學. 臺北縣中和市, 漢湘文化事業股份有限公司.

## 附錄一：問卷效度審查之專家名單

姓名	服務單位/經歷
楊銘欽	國立臺灣大學醫療機構管理研究所所長、副教授
許君強	國立臺灣師範大學健康促進與衛生教育學系兼任助理教授 前臺北市政府衛生局副局長
鄧素文	臺北市政府衛生局副局長 國立臺灣大學護理學系暨研究所兼任副教授
王祖琪	臺北市立聯合醫院護理部主任



## 附錄二：研究問卷

### 員工組織承諾、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究問卷

各位親愛的健康服務中心同仁，您好：

這是一份用來探討機構中員工組織承諾、工作滿意度與離職傾向間之關聯性的問卷，目的在提供人力資源管理的學術研究參考，煩請您撥冗回答下列問題；本研究之各項題目沒有是非之分，請您就個人感覺填答，研究結果純為學術上之討論，絕不進行個人資料之揭露，如有資料外洩情事，本人將負一切法律責任，敬請您安心填答。

謝謝您的協助，並祝您工作順心愉快！

國立臺灣大學醫療機構管理研究所 蘇喜教授

碩士班研究生 顏忠漢敬上

聯絡人：顏忠漢 電話：(02) 27287156

E-mail：r95843017@ntu.edu.tw

#### ※問卷填答注意事項：

本問卷共 4 頁，內容分為 4 個部分，分別是「組織承諾」、「工作滿意度」、「離職傾向」及「個人基本資料」，請就個人感覺選擇一個您認為最適當的答案。

第一部分 組織承諾	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
此部分共 18 題，請依照您同意的程度勾選 <input checked="" type="checkbox"/> 一個適當的答案，請注意以 <b>粗體字</b> *表示的第 <b>3、4、5、13</b> 題為反面題。					
1. 您非常願意在這個機構工作到退休。	<input type="checkbox"/>				
2. 您會將這個機構所發生的問題當作是自己的問題。	<input type="checkbox"/>				
3. 對於這個機構，您 <b>沒有</b> *感受到強烈的歸屬感。	<input type="checkbox"/>				
4. 您對於這個機構， <b>沒有</b> *患難或榮辱與共的感情。	<input type="checkbox"/>				
5. 您 <b>不認為</b> *自己是這個大家庭（機構）中的一份子。	<input type="checkbox"/>				
6. 這個機構對您個人而言，具有相當重要的意義。	<input type="checkbox"/>				
7. 您目前非常需要留在這個機構。	<input type="checkbox"/>				
8. 就算您很想，但現在對您來說離開這個機構是一件非常困難的事。	<input type="checkbox"/>				

請翻至背面繼續填答第 2 頁

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
9.如果您決定現在要離開這個機構，您的生活將會陷於混亂。	<input type="checkbox"/>				
10.離開這個機構將對您造成無以回復的損失。	<input type="checkbox"/>				
11.如果您沒有為這個機構投入這麼多的心力，或許您會考慮到別的地方工作。	<input type="checkbox"/>				
12.對您來說，離開這個機構後，沒有其他工作可供選擇。	<input type="checkbox"/>				
13.您覺得您 <u>沒有</u> *義務與目前工作的機構繼續維持雇傭關係。	<input type="checkbox"/>				
14.就算外面有任何的誘因，您也不認為現在離開這個機構是一件對的事。	<input type="checkbox"/>				
15.如果您現在離開這個機構，您會感覺到虧欠。	<input type="checkbox"/>				
16.這個機構值得您對它忠誠。	<input type="checkbox"/>				
17.您現在不會離開這個機構，因為您覺得您對這裡的同事負有責任。	<input type="checkbox"/>				
18.您覺得這個機構有恩於您。	<input type="checkbox"/>				

<b>第二部分 工作滿意度</b>	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
此部分共 20 題，目的在於了解您對於目前工作的滿意程度，請依照您同意的程度勾選☑一個適當的答案。					
1.您對於目前的工作負荷量感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
2.目前的工作提供您獨立作業的機會。	<input type="checkbox"/>				
3.您對目前工作內容的豐富性（多樣化）感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
4.您認為目前的工作能使您成為團體中受到重視的角色。	<input type="checkbox"/>				
5.您對於直屬主管對待下屬的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
6.您對於直屬主管的決策能力感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
7.目前的工作能夠讓您在不違背良心的情況下做事。	<input type="checkbox"/>				

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
8.目前工作的穩定性，讓您感到很有保障。	<input type="checkbox"/>				
9.目前的工作讓您有為別人提供服務的機會。	<input type="checkbox"/>				
10.目前的工作能讓您有指導其他同事的機會。	<input type="checkbox"/>				
11.目前的工作能讓您充分發揮您的能力與技術。	<input type="checkbox"/>				
12.您對於這個機構執行政策的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
13.您認為目前的工作收入與工作量是成正比的。	<input type="checkbox"/>				
14.您認為目前的工作能提供您升遷的機會。	<input type="checkbox"/>				
15.您認為在工作的處理上有自我判斷的自主性。	<input type="checkbox"/>				
16.目前的工作能讓您用自己的方法完成工作。	<input type="checkbox"/>				
17.您對於這個機構提供的工作條件感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
18.您對於這個機構內同事之間相處的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
19.您對於自己在工作表現出色時，所得到的獎勵感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
20.您可以從目前的工作中得到成就感。	<input type="checkbox"/>				

<b>第三部分 離職傾向</b>	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
此部分共 4 題，請依照您同意的程度勾選☑一個適當的答案。					
1.您時常考慮要離開這個機構。	<input type="checkbox"/>				
2.如果有其他適當的工作機會，您很可能會離開這個機構。	<input type="checkbox"/>				
3.您曾經實際去找過其他的工作。	<input type="checkbox"/>				
4.您如果將來要換工作，還是會繼續從事與公共衛生或醫療有關的工作。	<input type="checkbox"/>				

請翻至背面繼續填答第 4 頁

第四部分 您的個人基本資料 (請在適當的地方勾選☑)

- 1.性別： 女  男。
- 2.年齡： 19歲(含)以下  20-24歲  25-29歲  30-34歲  
 35-39歲  40-44歲  45-49歲  50-54歲  55-59歲  
 60歲(含)以上。
- 3.婚姻狀況： 未婚  已婚或同居  分居或離婚  喪偶。
- 4.子女數： 無  1人  2人  3人(含)以上。
- 5.最小孩子年齡(無子女者免填)：\_\_\_\_\_ 歲。
- 6.教育程度： 高中、職(含以下)  專科  大學(含四技、二專)  
 研究所及以上。
- 7.職稱(務)： 秘書或組長  護理人員  會計或人事  
 技士、組員、管理師、技佐、辦事員、技工、工友或書記  
 其他(請說明)\_\_\_\_\_。
- 8.平均月薪(含各項加給)：  
 30,000元以下  30,001~35,000元  35,001~40,000元  
 40,001~45,000元  45,001~50,000元  50,001~55,000元  
 55,001元以上。
- 9.目前是否擔任主管： 是  否。
- 10.目前是否在職進修： 是  否。
- 11.在本機構服務年資：計 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月。

問卷到此結束，衷心感謝您的填答  
並懇請您再次檢查是否遺漏，以確保問卷的完整性