

# An Empirical Study on the Relationships between Job Satisfaction and Organizational Performance in Healthcare Settings

Weimin Huang, Hengshao Hsu

Graduate Institute of Healthcare Information Management, Chung Cheng University, Chiayi County  
Email: seldom1112@gmail.com

Received: Apr. 22<sup>nd</sup>, 2012; revised: Aug. 3<sup>rd</sup>, 2012; accepted: Aug. 14<sup>th</sup>, 2012

**Abstract:** The purpose was to study the relationships between the job satisfaction and organizational performance. The substantial suggestions of employees and the potential factors of turnover were thoroughly analyzed in this study. Moreover, the managerial strategy to deal with turnover rate and to establish the good compromise between healthcare consumers and providers will be the key concept for the healthcare settings. Therefore, Organizational culture, internal customers' satisfaction, turnover reduction and healthcare quality are the critical issues needed to be investigated. The research samples were drawn from a certain regional hospital in southern Taiwan. The research design was structured survey study. The significant findings in this study were following: 1) for job satisfaction: a) distances from home, harmony with colleague and religion motivation were the three critical factors to encourage employee to stay b) both job characteristics and leadership/communication were more satisfied rate c) for the dissatisfied staffs, nurses with working experience 2 - 5 years, non-administrative position, non-catholic religion, and low income were dominant subjects; 2) for overall job satisfaction in different years: more satisfaction in the 2nd year than the first year; 3) for organizational performance in different years: more healthcare production in the 2nd year than the first year.

**Keywords:** Healthcare Management; Job Satisfaction; Organizational Performance

## 医疗机构员工满意度与经营绩效相关性之实证研究

黄维民, 许恒韶

台湾中正大学医疗资讯管理研究所, 嘉义县  
Email: seldom1112@gmail.com

收稿日期: 2012年4月22日; 修回日期: 2012年8月3日; 录用日期: 2012年8月14日

**摘要:** 本研究目的在了解医疗机构中员工的工作满意度对经营绩效之影响。将员工需求及建议作分析, 并谋求预防性策略管理, 让病患、员工及医院产生良性循环互动, 达医院永续经营。研究对象为医院员工, 且为实证调查研究。研究结果显示: 1) 两年度员工工作满意度: a) 皆以离家近、同事相处融洽、宗教理念相符为员工愿意留在医院服务之主因。b) 工作本身与领导沟通之构面满意度均达六成。c) 员工对工作满意度偏低之变项为护理人员、服务年资介于2~5年者、非主管职、宗教信仰为道教、月收入较低者; 2) 第二年度较第一年度工作满意度略有提高; 3) 第二年度较第一年度经营绩效之医疗服务量增加。

**关键词:** 医疗机构; 工作满意度; 经营绩效

## 1. 引言

医疗服务的提供是一种以人为基础的服务，在进入服务营销的新世代，企业的盛衰取决于顾客对于服务人员的满意。而为保障病患之就医权益，从提升服务人员工作满意度着手，能使医院的服务质量获得真正之改善<sup>[1]</sup>。对于医院管理者而言，为提升企业经营成效，必须先了解、关心、并满足员工的合理需求，以利提升医疗服务质量，让病患、员工及医院产生良性循环互动。

由于健保局给付规范的限制，使医疗院所失去自由化竞争的机制，促使各医疗机构的经营者除重视服务品质的改善外，更着重于成本之控制，以提升竞争优势。除了应提升内部顾客满意度，进而传递高质量的医疗服务，藉以提升外部顾客满意度。

医疗院所存在的基本功能是提供医疗服务，以满足健康照护需求者之需要，倘若员工的工作满意度无法持续提升，可能因此难以留住优秀人才，同时阻碍了医疗院所本身及临床医学之整体发展。为了达成这项使命，医疗院所必须有效地运用资源，促使资源发挥最大功效，以创造顾客满意<sup>[2]</sup>。

根据 Hackman 与 Oldham<sup>[3]</sup>所提的工作特质模式理论，学者们认为工作中的技能变化性、工作完整性、工作重要性、工作自主性与工作回馈性等五项因素会激发员工体验工作的意义、体验对工作成果负责，以及对实际工作成果的了解等三种心理状态，进而产生高的内在动机、高的工作满足、高素质的工作绩效。

本研究透过跨年度结构式问卷调查方式，探讨并了解医院内部员工之工作满意度，期能提升医院经营绩效之管理，而研究主要目的如下：

- 1) 了解在职员工的工作满意度(含工作本身、福利、领导沟通)对经营绩效之相关性影响。
- 2) 了解员工的需求与建议，以作为日后拟订相关政策之参考。
- 3) 唤起管理者重视员工的顾客关系管理，强化内部管理以解决日趋复杂的问题，以提升员工满意度和满足病患需求的医疗服务。
- 4) 提供决策者构筑健全的管理制度，提升员工水平与营运绩效，使机构维持长久之竞争优势。

## 2. 文献探讨

### 2.1. 工作满意度的概念

而工作满意是工作者对其工作及工作相关因素的感受或情感上的反应，也就是说工作者实际获得的报酬与预期报酬的差距，若差距愈小，表示满意度愈高，反之则满意度愈低<sup>[4]</sup>。

因此，工作满意是指员工对当前工作环境所产生之主观的心理感受与态度；亦即工作的预期与实际价值之比较，当自觉二者间差距愈小时，满意度愈高，差距愈大，则满意度愈低。

### 2.2. 工作满意之理论

1) 综合性定义：视工作满意为工作者对其工作有关环境所抱持的一种态度看法，亦可谓工作者对其在工作上所扮演不同角色的情感性反应。

2) 需求层级理论：认为动机是人的五个基本需求的作用，而其求有优先级：①生理需求；②安全需求；③社会需求；④尊重需求；⑤自我实现。当某个层级的需求达一定程度的满足之后，才会再向上追求另一层级之满足。

3) McClelland 需求理论：指出动机和表现是随着人对成就需求的强度而有所不同，因此管理者应该建立具有挑战性的工作或目标以帮助员工获得成就感；成就需求与目标认同有正相关，目标认同亦会影响工作表现。工作环境的自主与员工的赋权易获得高成就感。

4) X 理论和 Y 理论：在 X 理论管理者对员工的行为及态度是假设人性负面的想法，Y 理论则假设人性正面的想法。

5) ERG 理论：主张各种需求可同时具有激励作用，当高层次的需求没有获得满足，则满足低层次需求的欲望会再加深。

6) 目标设定理论：领导者的价值观会影响目标的设定，而给予员工特别的、较困难的目标，比设定一般的目标更容易激励员工有更好的绩效<sup>[5]</sup>。

7) 激励——保健理论：增加工作满意度的因子，亦称满足因子，为内在报酬，例如职责、工作本身、成就感等；保健因子则属外在报酬的部份，也称作维持因子，例如工作环境、领导方式、薪资、人际关系等。缺乏这些因素会让员工不满足。

8) 公平理论：员工会以自己的投入与报酬和其他

员工作比较。若成反比会不满意，在心理上会产生认知失调现象，因而会采取行为以减低不公平，这将影响到员工的工作满意度及工作绩效。

9) 期望理论：员工愿意花多少努力在工作上，取决于本身所期望努力能否成功的完成工作或达成目标，以及完成工作后所获得之报酬是否符合原本预期。

10) 差距理论：员工希望获得和实际获得两者之间的差距。若实际获得小于希望获得的员工会感到不满足。

论应用于实务上，就学理之探讨并研拟改善对策，藉以提高内、外部顾客满意，降低人员离职、提升医院经营绩效。

### 2.3. 工作满意度之影响

工作满意度对工作者的工作绩效与生产力有直接之正向影响，而维持组织低缺席率与低离职率之关键因素<sup>[6]</sup>。

不满足的员工所实行积极且具破坏性的反应方式是离职，积极但较具建设性的方式是透过意见表达期望改善现状。消极性对待不满足感觉之员工可能对组织的忠诚度降低，或者藐视工作让整个情况恶化。由此可知，提升员工工作满意度及减少员工不满意的因素，对一个组织而言是很重要的。

研究指出，员工的工作满意度与病患对医疗服务的满意度有显著相关。而对于不同等级医院之管理阶层领导行为，发现主管的部份领导行为对员工的生产、工作满意度及组织承诺具有正向关系<sup>[7]</sup>。另实证研究发现“直属上司”、“工作本身”、“工作伙伴”、“薪资”、及“升迁”因素构面影响医院员工之工作满意度。医院员工工作满意度与病人知觉医院服务质量有正向且显著之影响<sup>[8]</sup>。

不同个人特质对组织承诺、工作压力与工作满意度有显著性差异；独立影响工作满意度的显著相关因素有员工组织承诺、工作压力、性别、年龄、职务别；医疗机构员工组织承诺对工作满意度具有显著正向影响，工作压力对组织承诺具有负向影响，工作压力会透过组织承诺负向间接影响工作满意度。因此，降低工作压力，强化组织承诺有助于增加工作满意度，更能使医疗机构服务质量提升与永续经营发展<sup>[2,9]</sup>。

朱玉华<sup>[10]</sup>针对台东三家医院组织气氛、员工工作满足与离职倾向之探讨，研究结果发现：医院组织气氛与员工工作满足具有显著正相关性。年龄、婚姻状况、教育程度、服务年资等在员工工作满足有显著差异。而年龄、宗教信仰、婚姻状况、教育程度、服务年资等在离职倾向有显著差异。年龄、认同、内在满足、外在满足对离职倾向具有显著预测力。而年龄对离职倾向的预测力最高。

## 2.4. 经营绩效的相关研究

### 2.4.1. 绩效之意义

绩效(Performance)指表现的程度，用在组织行为学上绩效包括“效能”(Effectiveness)、“效率”(Efficiency)、“效力”(Efficacy)三者之整体表现。绩效评估的意义有两个层面，一为回顾，一为前瞻，即评估过去所投入资源运用的效果与效率，以作为未来资源分配及经营活动的方向。因此，绩效评估乃是透过“事后的控制”(Post Control)来找寻企业未来的(机会)。

### 2.4.2. 衡量绩效的主要范围

衡量医疗机构经营绩效的工具可用下列三项指标来反映医疗机构的经营状况<sup>[11]</sup>：

1) 财务状况指标：透过比率分析法分析一家医疗机构之财务状况，并藉由损益平衡点分析法，以了解收入需达多少金额，始不至于产生亏损。

2) 医疗服务指标：藉由病床数、占床率与平均住院日数等，来了解医院所提供的医疗服务状况。

3) 医疗质量指针：可应用院内感染率、死亡率、剖腹产率等指标，来衡量医院的医疗过程及医疗结果，以作为提升医疗质量的参考。

对于医疗绩效评估，一般由四个层面来衡量<sup>[12]</sup>：

1) 环境目标：以形象(Reputation)来说明医院经营必须满足外部环境的人、群体、组织或社会。

2) 系统目标：以员工精神满足(Morales)来说明医院组织内部文化的维护。

3) 产出目标：以目标达成(Goal Attainment)、服务量、质量来说明医院组织必须聚集有关生产或服务组合的技术。

4) 次级单位目标：以创新(Innovation)及效率(Efficiency)来说明组织对输入资源的需求。

本研究在经营绩效衡量方面参考了上述学者之

研究概念架构，并考虑取得数据及机密度之限制，故以医疗服务量作为衡量构面。

### 2.5. 工作满意与经营绩效

学者们<sup>[13]</sup>认为“有满意的员工，才有满意的顾客”组织竞争力的改善应由内而外来进行，因此提出“服务利润链”(service-profit chain)之架构，如图 1。

内部营销可以有效提升服务人员的服务意识与顾客导向程度，让顾客持续获得良好的服务。事实上，若员工不满意，除了会造成服务质量低落，对公司的忠诚度与认同度日益低落等严重后果。唯有切实重视及尊重员工，才能激发工作者真心投入和对公司的认同。而庄逸洲与黄崇哲<sup>[13]</sup>认为经营绩效不局限于“利润与损失(Profit and Loss)”，应广泛扩及内、外部顾客服务。

Kaplan 与 Norton<sup>[14]</sup>曾提出“组织绩效”的几个评估测量方向，包括：“财务面”、“顾客满意程度”、“内部事务管理的能力(Internal Business Competence)”与“创新和学习(Innovation and Learning)”等。有关绩效的提升还有一些更重要的因素，特别是有关“内部动机”和“工作本身”。

### 2.6. 工作特性模型(Job Characteristic Model)

有关工作特性与工作满意度相关的模型中，如图 2<sup>[15]</sup>，最早由 Hackman 与 Oldham<sup>[3]</sup>提出。学者认为员工对于工作所产生的高满意度、高工作绩效、以及高内在工作动机等，受到工作上潜在激励分数所激励，而潜在激励分数自于工作上各种“工作特性”之认知。

此外，可由工作诊断调查表，调查出员工对于本身工作特性之认知程度，作为工作激励程度的一项指针，更能促使组织提高绩效。

此模型强调员工对于工作特性的认知，使员工对于工作经验的意义、体验到的责任感以及得知工作结果等心理反应产生影响，进而使员工产生高工作动机、高工作满意度及高工作绩效等结果，故工作特性与工作满意度普遍呈现显着性相关。

## 3. 研究方法

### 3.1. 研究概念架构

Hackman & Oldham<sup>[16]</sup>指出良好的工作特性，可使员工由工作中获得内在在工作激励，进而产生高度工作满意与工作绩效。且 Patric et al.<sup>[17]</sup>也认为工作特性与个人特质会同时影响员工之工作满意度，并呈正相关。因此，推论本研究之假设。

主要探讨个人特性(性别、年龄、学历、部门别、工作年资、职位、宗教别、个人月收入)影响工作满意状况(工作本身、福利方面、领导沟通)之三个构面，以及经营绩效(门诊服务量、住院服务量、营收成长率)三个构面，并了解工作满意状况与经营绩效间之相关性，如图 3。

有关工作满意状况之三构面，经专家效度审查，及信度分析，第一年与第二年之 Cronbach's  $\alpha$  值为 (0.84; 0.83)。而此三构面之内容选定如下：

1) 工作本身构面上，以负荷量、心态、胜任度、工作目标、工作环境、工作情况与预期之比较等相关问题加以制定。

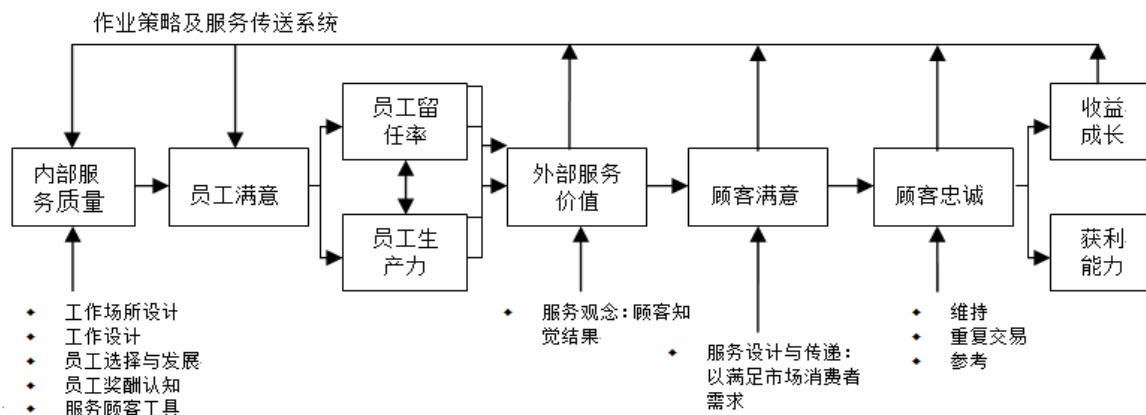


Figure 1. Service profit chain<sup>[12,13]</sup>  
图 1. 服务利润链<sup>[12,13]</sup>

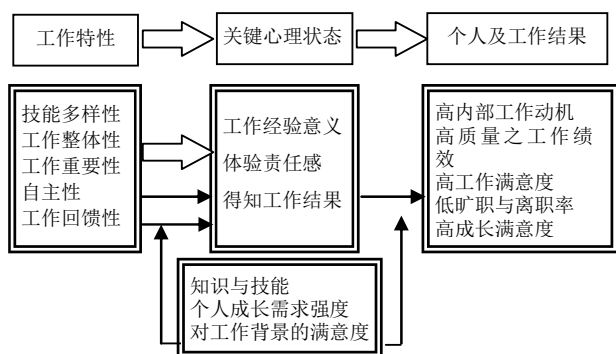


Figure 2. Job characteristics model<sup>[15]</sup>  
图 2. 工作特性模型<sup>[15]</sup>

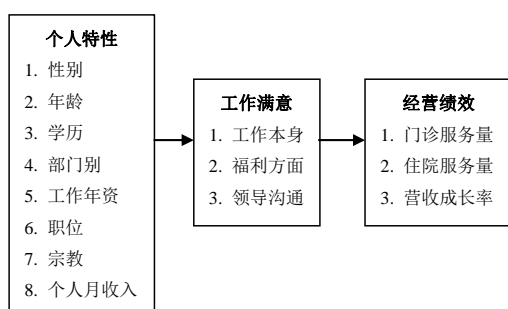


Figure 3. The structure model  
图 3. 研究架构

2) 福利构面上, 以人事考核、升迁制度、薪资、员工福利、在职教育等相关问项来加以衡量。

3) 领导构面上, 以与同事相处、协调、主管领导方式、意见管道来设计问项。

### 3.2. 研究假设

#### 3.2.1. 个人特性与工作满意状况之关系

假设一: 跨年度之部门别因不同工作特性而有显着相关。

假设二: 跨年度之年资因不同工作特性而有显着相关。

假设三: 跨年度之职位因不同工作特性而有显着相关。

假设四: 跨年度之宗教信仰因不同工作特性而有显着相关。

假设五: 跨年度之个人月收入因不同工作特性而有显着相关。

#### 3.2.2. 工作满意状况与经营绩效之关系

假设六: 跨年度之员工工作满意度与经营绩效有显着正相关。

### 3.3. 研究对象

本研究为跨年度结构式问卷调查研究, 研究对象以病床数为 700 床之某区域教学医院之在职及离职员工为母群体。第一年度满意度调查之问卷调查期间维持一周, 共发 1100 份问卷, 扣除无效问卷 30 份, 收回有效问卷计 578 份, 回收率为 52.5%。第二年度满意度调查之问卷调查, 期间维持一周, 共发 1031 份问卷, 回收之问卷共计 756 份, 无效问卷为 20 份, 回收之有效问卷共计 736 份, 有效回收率达 71.4%(见表 1)。

Table 1. The sample characteristics of job satisfaction in different years  
表 1. 跨年度员工满意度之样本特性表

统计特性	第一年度			第二年度			
	人数	有效 %	累积 %	人数	有效 %	累积 %	
性别	男	73	12.8	12.8	102	13.9	13.9
	女	498	87.2	100.0	634	86.1	100.0
年龄	未满 30 岁	360	63.6	63.6	437	59.4	59.4
	30~39 岁	158	27.9	91.5	230	31.3	90.7
	40~49 岁	41	7.2	98.7	54	7.3	98
	50 岁以上	7	1.3	100.0	15	2.0	100.0
	国中及其以下	4	0.7	0.7	6	0.8	0.8
学历	高中(职)	83	14.6	15.3	70	9.5	10.3
	专科	372	65.3	80.6	465	63.2	73.5
	大学(含技术学院)	95	16.6	97.2	182	24.7	98.2
	硕士以上	16	2.8	100.0	13	1.8	100.0
	医务部(医师)	31	5.5	5.5	19	2.6	2.6
部门别	医务部(非医师人员)	103	18.2	23.7	170	23.1	25.7
	护理部	261	46.2	69.9	307	41.6	67.3
	医事部(含药剂、检验)	53	9.4	79.3	98	13.3	80.6
	医研部	1	0.2	79.5	2	0.3	80.9
	家庭小区医学部	10	1.8	81.3	21	2.9	83.8
年资	行政单位	106	18.7	100.0	119	16.2	100.0
	未满 2 年	295	49.1	49.1	209	28.4	28.4
	2 年以上未满 5 年	195	32.4	81.5	350	47.6	76
	5 年以上未满 10 年	81	13.5	95	124	16.8	92.8
	10 年以上	30	5.0	100.0	53	7.2	100.0
职位	主管职(组长级以上)	63	11.4	11.4	84	11.4	11.4
	非主管职	490	88.6	100.0	652	88.6	100.0
	基督教	169	31.8	31.8	233	31.7	31.7
宗教	天主教	13	2.4	34.2	12	1.6	33.3
	佛教	81	15.3	49.5	112	15.2	48.5
	道教	77	14.5	64	124	16.8	65.3
	一贯教	15	2.8	66.8	13	1.8	67.1
	其他	176	33.2	100.0	242	32.9	100.0
个人月收入	3 万元以下	182	32.3	32.3	266	36.1	36.1
	3~4 万元	277	49.2	81.5	342	46.5	82.6
	4~5 万元	60	10.7	92.2	87	11.8	94.4
	5~6 万元	11	2.0	94.2	20	2.7	97.1
	6~10 万元	4	0.7	94.9	4	0.6	97.7
10 万元以上	29	5.1	100.0	17	2.3	100.0	

## 4. 实证分析结果

### 4.1. 员工满意度各变项间之描述性分析

由表 2 得知第一年度与第二年度之员工工作本身、福利方面及领导沟通等三构面之平均满意度皆超过 50%。整体而言, 第二年满意度 64.3% 较第一年度 62.4% 高。满意度之给分, 包括: 非常满意 5 分、大致满意 4 分、普通 3 分、大致不满意 2 分、非常不满意 1 分。

另经统计发现, 所测之第一年度与第二年度员工工作感受次数分配表所占比重略居相同。就工作本身而言: 以工作负荷量之感受普遍偏重。就福利方面而言: 以薪资水平及员工福利较不满意。就领导沟通而言: 员工之意见表达管道较不满意。

### 4.2. 个人特性与工作满意状况之关系

#### 4.2.1. 员工之部门别与工作满意状况之关系

从表 3 两年比较下得知, 部门别与工作负荷量、薪资、福利与意见表达管道呈显着性相关, 护理部之满意度倾向偏低。

#### 4.2.2. 员工之工作年资与工作满意状况关系

从表 4 两年比较下得知, 工作年资与员工福利之满意度均有显着相关, 且年资 2~5 年者对于员工福利之满意度呈现偏低。

### 4.2.3. 员工之职位与工作满意状况之关系

由表 5 可看出两年比较下, 职位别对于考核、升迁、薪资、福利部份皆有显着相关; 且非主管职较主管职之各项满意度皆偏低。

### 4.2.4. 员工之宗教信仰与工作满意状况关系

两年比较下宗教信仰对于福利满意度部份皆有显着相关; 而第一年度之宗教信仰对于薪资部份有显着相关。且信仰道教者较信仰基督教、天主教者其各项满意度皆偏低。

### 4.2.5. 员工之个人月收入与工作满意状况之关系

第一年度之个人月收入除考核方式外, 对于其他变项皆有显着相关; 第二年度之个人月收入对薪资水平有显着相关。而个人月收入较低者对于升迁制度、薪资水平、员工福利及意见表达管道之满意度偏低。

### 4.2.6. 员工服务意愿倾向分析

1) 经统计发现, 第一年度与第二年度之员工留院服务意愿之排名以愿意(64%、67.4%)为最高; 其次为考虑中(23%、27.4%)。

2) 愿意在院内服务原因, 两年度皆以离家近、同事相处融洽、宗教理念相符等为留任之理由。

3) 考虑中或不愿意在院内服务原因认为薪资及福利差第一年度占 50%, 第二年度为 53%; 认为工作成就感低第二年度较第一年度比值较低。

Table 2. Descriptive statistics of job characteristics  
表 2. 员工工作特性之描述性统计

		第一年度				第二年度			
		人数	平均数	总分	满意度(%)	人数	平均数	总分	满意度(%)
工作本身	工作负荷量	525	2.57			736	2.43		
	工作心态	572	3.09			736	3.22		
	胜任程度	575	3.71			736	3.70		
	工作较预期	566	3.05	10893.58	64.4	736	3.14	14337.28	65
	目标了解度	574	3.71			736	3.75		
	工作环境	573	3.12			736	3.24		
	平均值	564	3.22			736	3.25		
福利方面	人事考核	573	2.96			736	3.07		
	升迁制度	567	2.90			736	3.01		
	薪资水平	573	2.66	8078.09	56.8	736	2.76		
	员工福利	558	2.41			736	2.91	11106.24	60.4
	在职教育	575	3.25			736	3.34		
	平均值	569	2.84			736	3.02		
领导沟通	主管领导方式	566	3.50			736	3.57		
	意见表达管道	573	2.77	7575.71	66.4	736	2.99	10024.32	68.2
	同济关系	577	3.85			736	3.79		
	单位协调	567	3.15			736	3.27		
	平均值	571	3.32			736	3.41		
	总平均值		3.12		62.4		3.21		64.3

Table 3. The differences between the departments and the satisfaction  
表 3. 员工之部门别和满意度之差异性分析表

构面	变项	部门别	第一年度					第二年度					
			个数	平均数	标准偏差	F 值	P 值	个数	平均数	标准偏差	F 值	P 值	
工作本身	负荷量	医务部 - 医师	31	3.26	0.63	4.26	0.000**	19	2.37	0.68	2.862	0.009**	
		医务部 - 非医师人员	99	3.31	0.47			170	2.48	0.69			
		护理部	255	3.65	0.73			307	2.35	0.68			
		医事部 - 含药剂、检验	52	3.54	0.58			98	2.64	0.50			
		医研部	1	3.00	0.00			2	2.00	0.00			
		家庭小区医学部	10	3.40	0.52			21	2.52	0.75			
	行政单位	104	3.60	0.74	119	2.42	0.66						
	考核方式	医务部 - 医师	31	3.16	0.73	0.770	0.594	19	3.42	0.51	1.909	0.077	
		医务部 - 非医师人员	100	2.92	0.61			170	3.04	0.65			
		护理部	261	2.92	0.71			307	3.06	0.58			
		医事部 - 含药剂、检验	53	2.98	0.80			98	3.15	0.71			
		医研部	1	3.00	0.00			2	3.19	0.40			
		家庭小区医学部	10	2.90	0.74			21	3.03	0.64			
	行政单位	104	3.03	0.85	119	3.07	0.60						
	福利方面	升迁制度	医务部 - 医师	31	3.19	0.65	1.532	0.165	19	3.16	0.60	2.544	0.019*
			医务部 - 非医师人员	101	2.84	0.60			170	2.98	0.63		
			护理部	257	2.88	0.68			307	3.02	0.58		
			医事部 - 含药剂、检验	51	3.00	0.53			98	3.15	0.46		
医研部			1	3.00	0.00	2			3.50	0.71			
家庭小区医学部			10	3.10	0.32	21			3.14	0.36			
行政单位		103	2.86	0.83	119	2.87	0.77						
薪资水平		医务部 - 医师	31	3.30	0.98	13.316	0.000**	19	3.00	0.67	13.349	0.000**	
		医务部 - 非医师人员	102	2.60	0.79			170	2.80	0.74			
		护理部	259	2.39	0.82			307	2.54	0.79			
		医事部 - 含药剂、检验	52	3.31	0.51			98	3.31	0.62			
		医研部	1	3.00	0.00			2	3.50	0.71			
		家庭小区医学部	10	2.60	0.52			21	2.90	0.70			
行政单位		105	2.95	0.97	119	2.72	0.85						
员工福利		医务部 - 医师	29	3.00	0.71	7.828	0.000**	19	3.11	0.81	5.175	0.000**	
		医务部 - 非医师人员	100	2.24	0.84			170	2.95	0.80			
		护理部	248	2.20	0.93			307	2.75	0.79			
		医事部 - 含药剂、检验	53	2.47	0.89			98	3.18	0.74			
	医研部	1	3.00	0.00	2			4.00	.00				
	家庭小区医学部	10	2.40	0.52	21			3.00	0.45				
行政单位	104	2.81	0.521.10	119	2.98	0.87							
领导沟通	医务部 - 医师	30	3.17	0.95	0.482	0.182	19	3.37	0.60	2.235	0.038*		
	医务部 - 非医师人员	100	2.77	0.65			170	2.94	0.64				
	护理部	261	2.73	0.75			307	2.96	0.72				
	医事部 - 含药剂、检验	53	2.81	0.59			98	3.03	0.56				
	医研部	1	3.00	0.00			2	4.00	0.00				
	家庭小区医学部	10	2.80	0.63			21	3.14	0.73				
行政单位	105	2.73	0.98	119	3.00	0.65							

注：\*P < 0.05; \*\*P < 0.01; \*\*\*P < 0.001。

**Table 4. The differences between the seniority and the satisfaction**  
**表 4. 员工之年资与满意度之差异性分析表**

构面	变项	工作年资	第一年度					第二年度				
			个数	平均数	标准偏差	F 值	P 值	个数	平均数	标准偏差	F 值	P 值
工作本身	负 荷 量	未满 2 年	255	3.53	0.65	0.077	0.972	209	2.45	0.68	2.037	0.107
		2 年以上未满 5 年	188	3.55	0.73			350	2.42	0.67		
		5 年以上未满 10 年	80	3.58	0.65			124	2.52	0.63		
		10 年以上	29	3.55	0.83			53	2.26	0.62		
	考 核 方 式	未满 2 年	257	2.95	0.68	1.564	0.197	209	3.21	0.51	4.874	0.002**
		2 年以上未满 5 年	192	2.94	0.74			350	3.01	0.60		
		5 年以上未满 10 年	81	2.93	0.75			124	3.04	0.70		
		10 年以上	30	3.23	0.86			53	3.08	0.65		
福利方面	升 迁 制 度	未满 2 年	254	2.96	0.63	2.603	0.051	209	3.10	0.58	2.503	0.058
		2 年以上未满 5 年	191	2.82	0.70			350	2.96	0.62		
		5 年以上未满 10 年	79	2.85	0.68			124	3.02	0.64		
		10 年以上	30	3.10	0.76			53	3.06	0.57		
	薪 资 水 平	未满 2 年	256	2.71	0.84	2.116	0.097	209	2.78	0.80	1.865	0.134
		2 年以上未满 5 年	193	2.54	0.92			350	2.70	0.81		
		5 年以上未满 10 年	81	2.65	0.88			124	2.90	0.77		
		10 年以上	30	2.87	0.86			53	2.75	0.76		
	员 工 福 利	未满 2 年	247	2.42	0.95	0.015	0.030**	209	3.08	0.67	2.914	0.034*
		2 年以上未满 5 年	188	2.32	0.00			350	2.92	0.66		
		5 年以上未满 10 年	81	2.36	0.98			124	3.03	0.71		
		10 年以上	29	2.90	0.86			53	3.04	0.65		
领导沟通	员 工 意 见 表 达 管 道	未满 2 年	256	2.85	0.74	2.159	0.092	209	3.08	0.67	2.914	0.034*
2 年以上未满 5 年	194	2.70	0.78	350	2.92			0.66				
5 年以上未满 10 年	80	2.66	0.83	124	3.03			0.71				
10 年以上	30	2.87	0.73	53	3.04			0.65				

注：\*P<0.05；\*\*P<0.01；\*\*\*P<0.001。

**Table 5. The differences between the position and the satisfaction**  
**表 5. 员工之职位和满意度之差异性分析表**

构面	变项	职位别	第一年度					第二年度				
			个数	平均数	标准偏差	F 值	P 值	个数	平均数	标准偏差	F 值	P 值
工作本身	负 荷 量	主管职	61	3.66	0.73	2.156	0.143	84	2.26	0.75	6.360	0.012*
		非主管职	479	3.52	0.67			652	2.46	0.65		
福利方面	考 核 方 式	主管职	63	3.16	0.79	4.884	0.028*	84	3.14	0.68	1.203	0.273
		非主管职	485	2.95	0.71			652	3.07	0.59		
	升 迁 制 度	主管职	61	3.18	0.65	10.860	0.001**	84	3.19	0.63	7.886	0.005**
		非主管职	481	2.89	0.66			652	2.99	0.61		
	薪 资 水 平	主管职	63	3.02	0.77	11.055	0.001**	84	2.90	0.80	3.190	0.074
		非主管职	485	2.64	0.87			652	2.74	0.80		
	员 工 福 利	主管职	63	2.68	0.86	5.399	0.021*	84	3.04	0.75	2.250	0.134
		非主管职	471	2.38	0.97			652	2.90	0.81		
领导沟通	员 工 意 见 表 达 管 道	主管职	63	2.92	0.81	2.029	0.155	84	3.06	0.63	0.956	0.329
	非主管职	485	2.78	0.76	652			2.98	0.68			

注：\*P<0.05；\*\*P<0.01；\*\*\*P<0.001。



### 4.3. 工作满意状况与经营绩效之关系

就门诊服务量而言,第二年度月平均 56,000 人次较第一年度月平均 54,000 人次高约 2000 人次;就住院总日数而言,第二年度月均值 14,000 人/日较第一年度月均值 13,000 人/日增加 1000 人/日;就整体年收入而言,第二年度月平均收入较第一年度增加 2300 万元,营收成长率达 13%;从分析得知,医疗服务量及收入第二年度均较第一年度增加,经营绩效明显逐年成长。

由表 2 就员工工作满意度知悉第二年之满意度为 64.3%较第一年 62.4%为高,在员工工作本身、福利方面及领导沟通等三构面,第二年满意度均较第一度高 ( $P < 0.01$ )。从分析得知,跨年度之员工工作满意度与经营绩效显示呈正相关性,是故,员工高工作满意度可提高生产力。

## 5. 结论与建议

### 5.1. 结论

在员工对工作满意度偏低之变项为护理人员、服务年资介于 2~5 年者、非主管职、宗教信仰为道教、月收入较低者。其中,护理人员面临人力不足使得工作量加重、工作时间不固定、工作中充满挑战和不确定等因素,使得工作压力大造成满意度降低<sup>[18]</sup>;员工年资的不同会导致对生活质量的期望有所不同,且会影响工作上之适应并造成满意度高低之影响;担任主管职相较于非主管职之员工对于医院工作本身及福利等方面,其满意度较高;另外,月收入高低正向影响员工知满意度。

本文就跨年度员工工作满意度之比较而言,第二年度较第一年度之满意度提高,相对地整体医疗服务量第二年亦比第一年增加,此与杨树昌等<sup>[19]</sup>之研究结果认为培养一个富于认同感,结构分明,奖酬适当的组织气候,促使员工满意度提高,员工士气振奋,则可间接地影响经营绩效提升相似。亦与于乃玲等<sup>[20]</sup>的研究结果“留任意愿与其工作满意度呈正相关”相符合,认为健全机构内的升迁制度、调整工作特性、建立公平的工作分配及薪资制度等,可以提高员工满意度,减少离职行为的产生。陈潭<sup>[21]</sup>之研究结果为工作压力越大,对供需环境无法获得满意,则员工越有可能性离开这组织。

企业若要取得竞争优势,必不可忽视组织内人力之无形资产,而此资产即为公司内部员工。本文亦与简建忠<sup>[22]</sup>之研究相符合,认为“满足员工在社会/心理层面需求,则将能提高整体生产力”。

### 5.2. 建议

全民健保体制方案层出不穷,面临医疗照护市场竞争压力,医院经营者开始讲究企业化管理。管理三要素为“人”、“事”和“观念”,而人是组织中最重要之要素及一切管理的中心,医疗界为提高产值,有效控制成本支出,因此以巩固内部顾客之满意为基要,重视顾客关系管理,故深入了解员工之需要,如何在合适的医疗质量要求下控制成本,善用管理模式研拟对策,改善工作环境,实为医院经营管理者所不可忽视的策略研究。

根据研究结果,对医院如何提高工作满意度、降低离职倾向,谨提出下列具体建议,供医院经营管理者与人力资源管理部门参酌,以增加医院竞争优势,达到组织永续经营目标。

1) 组织而言:医院组织常被视作一开放系统,其实,人亦是如此。为维持系统的正常运作,必须不断地自外界补充能源。组织必须了解员工之动机并协助满足,期使员工获取成长和再生的能源,则医院始能持有高质量的人才。

2) 工作特质而言:管理者应深入了解其压力源,依实际情况酌量减轻员工工作负荷量。有效配置及灵活运用人力以解决不可抗拒之变动或突发状况所造成的人力缺乏,另可考虑训练兼职人员,以减少人员工作之负荷,亦可管控人力之浪费。

3) 薪资福利而言:依市场现况及内部需求适度调整薪资福利。定期检视薪资架构并与同级型医院作比较,且参酌市场物价指数,公平地反应个人与团队对医院的贡献。是故,秉持尊重、沟通、公平与客观之精神,审慎设计一套健全制度,更是管理者不可轻忽。

4) 提升工作效率而言:由于环境变动的不确定性趋高,当环境属性与问题特质改变,管理制度与系统必须与时俱转,为提升组织工作效率,更须简化工作流程,培养员工具有多观点的研究诊断能力、多构面的对策能力、多目标的决策能力与多层次的沟通能力,建构学习型组织文化,建立并运用信息分享系统,鼓励员工学习与创新。

5) 领导沟通而言: 为让员工之意见表达管道能顺畅有效率, 可考虑在网络上设置留言板, 采不记名方式让员工提出问题, 并由统筹单位负责协调响应, 以创造学习型组织环境。亦可采走动管理, 由主管亲临工作现场, 灵活运用信息, 掌握现况, 其目的在于鼓舞士气、关怀员工、了解员工与发掘问题。

6) 拟定在职进修办法: 对有意进修者, 在不影响业务范围内从优体恤修订进修办法, 以挽留人才为前提及缓和护理人员短缺之问题。

医界管理者须了解所拥有的特质, 始能有效地管理及运用, 但对于人力资源的发展和管理, 绝对必须构筑在“肯定人的尊严”和“肯定人的价值”两个理念, 为医院组织创造最高的经营价值和利润。

## 参考文献 (References)

- [1] 曾伦崇. 医院门诊工作人员工作满意度之研究[J]. 医院, 1997, 30(4): 38-46.
- [2] 杨建昌, 杨红玉, 赖静莉等. 医院行政人员之压力反应与组织承诺探讨——以台北某医疗机构为例[J]. 医管管理期刊, 2005, 6(2): 173-189.
- [3] J. R. Hackman, G. R. Oldham. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 1(60): 159-170.
- [4] J. L. Price, C. W. Mueller. A causal model of turnover for nurse. *Academy of Management Journal*, 1997, 24: 543-565.
- [5] P. C. Smith, L. Kendall and C. L. Hulin. Cornell studies of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 1998, 165-183.
- [6] 叶德丰, 刘紫娟, 柯瑞芬等. 公立医院非医师正式人员与临时约聘雇人员之激励态度、工作满意度与离职倾向研究——以某公立区域医院为例[J]. 医护科技, 2004, 6(3): 243-259.
- [7] Mc., Neese-Smith. Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment. *Hospital Health Service Administration*, 1996, 41(2): 160-175.
- [8] 王嵩竑. 员工满意度与顾客满意度相关性之研究——以十七家台湾地区医院之实证分析[D]. 台湾台北大学, 2005.
- [9] 赖慧仙. 医疗机构员工组织承诺、工作压力与工作满意度之相关研究[D]. 中台科技大学, 2009.
- [10] 朱玉华. 医院组织气氛、员工工作满足与离职倾向之探讨——以台东三家医院为例[D]. 高雄医学大学, 2009.
- [11] N. Venkatraman, V. Ramnujam. Measurement of business performance on strategy research: A comparison of approach. *Academy of Management Review*, 1986, 11(4): 801-804.
- [12] J. L. Heskett, T. O. J. Jones, G. W. Loveman, et al. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 1994, 72(2): 166.
- [13] 庄逸洲, 黄崇哲. 医疗机构人力资源管理[M]. 台北: 华杏, 2000.
- [14] R. Kaplan, D. Norton. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 1996.
- [15] Manus, John. A clarification on conceptual and methodological issues related to the job characteristic model. *Journal of Occupational Management*, 1996, 14: 357-367.
- [16] J. R. Hackman, G. R. Oldham. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization Behavior and Human Performance*, 1980, 16(13): 250-279.
- [17] Patric, Ada, Huda, Jouke. The effect of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. *International Journal of Nursing Study*, 1996, 133(4): 407-421.
- [18] 黄穗芬, 林静娟, 宋琇钰等. 护理人员工作压力、工作满意度、组织承诺和离职倾向关系的探讨[J]. 弘光学报, 2011, 63: 25-34.
- [19] 杨树昌, 苏喜. 某些省市立医院组织气候、工作满意度及士气之研究[J]. 中华公共卫生杂志, 1996, 15(2): 162-169.
- [20] 于乃玲, 胡瑞桃, 周碧琴等. 某区域医院护理人员工作满意度与留任意愿相关性之探讨[J]. 长庚护理, 1999, 10(3): 28-36.
- [21] 陈潭. 医师人员之工作压力与离职倾向之相关研究[J]. 东海学报, 1996, 37: 1-13.
- [22] 简建忠. 正视人力资源的意义与价值[J]. 人力发展月刊, 1997, 39: 9-13.