

醫院員工對薪酬公平的認知與其工作態度關係之探討

黃仲毅¹ 黃國哲^{2,*} 湯澡薰² 楊銘欽³
楊哲銘¹ 張維容¹ 張蕙芝¹

CHUNG-I HUANG¹, KUO-CHERH HUANG^{2,*}, CHAO-HSIUN TANG², MING-CHIN YANG³,
CHE-MING YANG¹, WEI-JUNG CHANG¹, HUI-CHIH CHANG¹

¹ 臺北醫學大學醫務管理學系
School of Health Care Administration, Taipei Medical University.

² 臺北醫學大學醫務管理學研究所, 臺北市吳興街250號
Graduate Institute of Health Care Administration, Taipei Medical University. No. 250, Wu-Hsing St., Taipei, Taiwan, R.O.C.

³ 臺灣大學醫療機構管理研究所
Graduate Institute of Health Care Organization Administration, National Taiwan University.

* 通訊作者Correspondence author. E-mail: kchuang@tmu.edu.tw

目標：以往研究已證實薪酬在員工的心目中極為重要。醫療服務業是個就生產投入及產品輸出方面而言，有其獨特性的產業。就醫療院所而言，員工間薪酬差異頗大，例如醫師和行政人員間之薪酬差異可能達數十倍之多；就薪酬管理的內部公平來看，可能使員工對薪酬的公平性認知有所質疑，進而影響其工作態度。本研究的目的係在探討醫院員工對薪酬公平的認知，及其工作態度間的關係，且特別注重在不同類別員工彼此之間的差異探討。**方法：**研究母群體為臺北市某私立區域教學醫院與某市立醫院之醫師、護理人員、醫檢人員、藥事人員、及行政人員等五類員工。以結構式問卷採普查方式進行調查，共發出問卷2,000份，回收之有效問卷1,286份，回收率達64.3%。然而資料檔建立及重整後發現，因醫師之回收率僅有30%(發出321份問卷，回收97份)，且經卡方檢定後發現回覆之樣本醫師無法代表母群體醫師，故將醫師剔除，僅針對護理人員、醫檢人員、藥事人員、及行政人員等四類員工做進一步的統計分析。最後之有效樣本數為1,189，回收率為62.5%。重整之資料進一步以SPSS10.0統計軟體進行統計分析，使用之統計方法包括描述性統計、單因子變異數分析、相關分析、及逐步迴歸分析等。**結果：**薪酬制度的公平性認知受到薪酬制度本身健全與否、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作部門、本院年資、及職務別的顯著影響；而員工的工作態度則受到年齡、教育程度、婚姻狀況、宗教信仰、工作部門、本院年資、職務別、及對薪酬公平認知程度的顯著影響。在控制員工個人因素及薪酬制度本身因素後，分析結果顯示員工對薪酬公平的認知程度，對其工作態度有顯著的影響力。護理人員相較於行政人員而言，對薪酬制度公平性的認可程度較低，其組織承諾及工作滿意等之工作態度評值也較低。擔任主管職務的醫院員工相較於非主管職務的員工而言，對薪酬制度公平性的認可程度較高，其工作態度的評值也較高。**結論：**實證結果顯示不同的醫院員工因素(如年齡、工作部門、職務別等)，對員工的薪酬公平認知程度及其工作態度有顯著的影響力。另一方面，員工的工作態度亦受到其對薪酬公平的認知程度之影響。研究結果應對醫院經營管理階層及人事主管，在薪酬制度的制定上有所助益。(台灣衛誌 2003; 22(1): 55-68)

關鍵詞：薪酬公平認知、工作態度、醫院員工

Relationship between hospital employees' perception of compensation equity and work attitudes

Objectives: Compensation is widely acknowledged as an important feature of a job in the eyes of employees. Health care is a special industry in which compensation among employees differs greatly. The difference in compensation has an impact on employees' perception of job equity which may influence their work attitude and the quality of care provided. This study aimed to examine the relationship between hospital employees' perception of compensation equity and their work attitude. **Methods:** The study population included employees from one private regional teaching hospital and one municipal hospital in Taipei City. A structured questionnaire was sent to physicians, nurses, pharmacists, medical technicians, and administrative staff at the participating hospitals. A total of 2,000 questionnaires were distributed with 1,286 questionnaires being returned; an overall response rate of 64.3%. The response rate of physicians was only 30%(97/321), and the result of Chi-square test indicated that the responding physicians could not represent the study population of physicians. As a result, physicians were not included in follow-up statistical analyses. The final sample size was 1,189, and the response rate was 62.5%. Descriptive statistics, ANOVA, correlation analysis, and multiple regression analysis were used in data analysis. **Results:** The results indicated that hospital employees' perception of compensation equity varies significantly according to personal characteristics, such as age and specialty. The design of the compensation system also has effects on employees' perception of compensation equity. Employees' work attitude differs by personal characteristics as well. Controlling for personal characteristics and the design of the compensation system, employees' work attitude was found significantly positively related to their perception of compensation equity. Compared to administrative staff, nurses had a more negative perception of compensation equity and worse work attitudes. Being a supervisor exerted positive influences on employees' perception of compensation equity and work attitude. **Conclusions:** Employees' work attitude was influenced by their perception of compensation equity, along with personal characteristics such as age and specialty. With this understanding, hospital administrators can design a more acceptable compensation system that will produce satisfactory and productive employees. Consequently, the quality of care provided and the health of people in Taiwan would be improved. (*Taiwan J Public Health*. 2003;22(1):55-68)

Key words: Perception of compensation equity, Work attitude, Hospital employee

前 言

薪酬對個人而言，不僅是工作的回饋，亦代表個人的能力或成就的肯定；對組織而言，不僅是成本或花費，也是爭取競爭優勢的利器；對社會而言，不僅影響財富的分配，亦是社會公平與正義的表徵[1]。薪酬管理是人力資源管理功能中重要的一環；薪酬不僅能激勵工作表現，同時對薪酬的不滿往往會引起不良的工作反應，如影響工作績效、怠工、缺勤與工作不滿等。Lawler於回顧49篇相關研究後發現，薪酬在員工心目中的重要性平均約為第三位，且有27%之研究結果顯示薪酬的重要性名列第一[2]。另有研究發現對於薪酬的不滿常被列為是造成員工的離職及缺勤行為之重要因素[3,4]。

薪酬制度的內容通常包括薪資管理辦法、薪資設計、薪資結構、薪資調整、績效薪資、福利水準、及福利結構等。Kanter認為薪酬制度設計有三個主要目的：(1)吸引人才；(2)留住人才；及(3)激勵人才[5]。Thibaut和Walker的研究指出，員工對薪酬制度瞭解的越多，其對薪酬公平的認知也越強[6]。另有學者指出，薪酬制度的瞭解程度與薪酬滿足感具有相關性[7]。而員工在評估薪資是否公平時，常會參考組織外部與內部的比較對象。當比較結果被認為不公平時，員工會感到不滿足，進而採取各種破壞性反應：如離職及怠忽行為(任工作品質惡化、缺席、遲到、降低努力、或是增加產品不良率等對抗方式)[8]。

薪酬公平有兩個最重要的觀念：分配公平及程序公平。分配公平指最終結果的產出公平，而程序公平就是達成目的之過程的公平[9]。Homans是最早提倡分配公平的學者，並提出了社會交換理論(Social Exchange Theory)[10]。他認為個人在此過程中會有兩個期望：(1)個人所付出的成本必須與所得到的報酬成比例；(2)個人所得淨報酬與投資成比例。一般在提及薪酬公平時，通常會考慮到比較對象的因素，如組織內比較、組織外

比較等，就如同Milkovich提出的內部公平(Internal Equity)及外部公平(External Equity)的涵義[11]。另有多位學者指出，除了內部公平及外部公平之外，個人公平(Individual Equity)亦應納入考量[12,13]。個人公平是指雇主給付給員工薪資，應以個人的績效為依歸[14]。所以為達到個人公平，組織內部應有合理之績效考核制度及薪酬評價制度，以使薪酬的決定與員工績效或產出能夠結合。

而程序公平觀念的發展主要則源自法政學界；法律學者普遍認為，法院的判決過程會影響大眾對判決結果的認可[15]。Leventhal強調為達成程序公平，組織應在政策上考量下列因素：(1)薪酬公開；(2)薪酬溝通；(3)員工參與；及(4)員工申訴[16]。

態度係指個人對人、事、物之有利或不利的評價；而態度顯示在工作上，則指個人產生對工作之持久性感情或評價，同時亦受到學習之影響[17]。以往對於員工工作態度的研究，大多針對工作滿足感來做探討。Porter等人認為工作滿足的程度，係視個人自特定工作所得之報酬，與其預期應獲得報酬之差距而定；差距越小，滿足程度越大[18]。然而，工作滿足感僅能描繪員工對本身工作的感覺，無法從中探索員工對其組織的態度及工作投入之程度，因此必須同時針對組織承諾予以探討。換言之，對於員工對組織的態度有所瞭解，方能彌補僅對工作滿足感作測量構面的缺失。Buchanan將組織承諾定義為對組織目標與價值、個人扮演的相關角色、及組織派別的情感性隸屬感。個人特質、工作特質、及工作經驗則是組織承諾的三個基本前提，而這些前提共同形成員工對組織的承諾[19]。組織承諾的影響包括員工希望留在組織、較不易離職等[20,21,22]。目前國內學者對醫院員工的組織承諾及工作滿意度之研究，絕大多數係以護理人員為研究對象，針對醫院各類員工對薪酬制度的認知，與其組織承諾及工作滿意度間關係的比較探討，尚嫌不足[23,24,25,26]。

全民健康保險自民國八十四年三月實施後，醫療環境變動劇烈，醫療市場幾近飽和。醫療產業已被視為一種服務業，因此醫

投稿日期：91年4月8日

接受日期：92年4月3日

療機構唯有增進經營效率，提昇醫療服務品質，幫助醫療機構建立競爭優勢，方能吸引外部顧客(病患)，以求立足生存。而欲提昇醫療服務品質的因素之一，在於有滿意的內部顧客(員工)。若沒有滿意的內部顧客，是不可能提供高品質的產品及服務，產生滿意的外部顧客。因此，不論從財務角度，或所提供醫療服務品質的層面來看，建立具有公平薪酬的人力資源管理制度，實為醫療機構在現今競爭激烈的環境中，欲建立其競爭優勢以求生存的一個重要因素。

如前所述，以往研究已證實薪酬在員工的心目中極為重要。台灣地區企業在不同成長階段及行業別中，仍以薪酬為主要手段，以留住優秀的中階管理人員及基層員工[27]。而技術層級較高的資訊電子業，亦提供較高的薪酬水準來吸引或留住高素質的研發人員[28]。然而醫療服務業是個就生產投入及產品輸出方面而言，有其獨特性的產業。就醫療院所而言，員工間薪酬差異頗大，例如醫師和行政人員間之薪酬差異可能達數十倍之多；就薪酬管理的內部公平來看，可能使員工對薪酬的公平性認知有所質疑，進而影響其工作態度。以往對醫療服務品質的研究，許多均從病患滿意度的角度來探討。但由於醫療服務具有高度的獨特性及專業性，沒有高品質的員工，是不可能提供高品質的醫療服務。故唯有瞭解並提昇醫療院所員工的工作態度，改善醫護及行政等人員與病患間的互動關係，服務品質才可能獲得真正的改善，以保障病患的權益。綜而言之，本研究之主要目的為：(1)探討影響醫院員工對薪酬公平認知的相關因素；(2)瞭解薪酬公平認知和工作態度間的關係；及(3)比較各類員工(如護理人員、行政人員等)對薪資公平的認知及其工作態度間之關係，是否有顯著性的差異。研究結果期盼能對醫院經營管理階層及人事主管，在薪酬制度的制定上有所助益。

材料與方法

一、研究架構

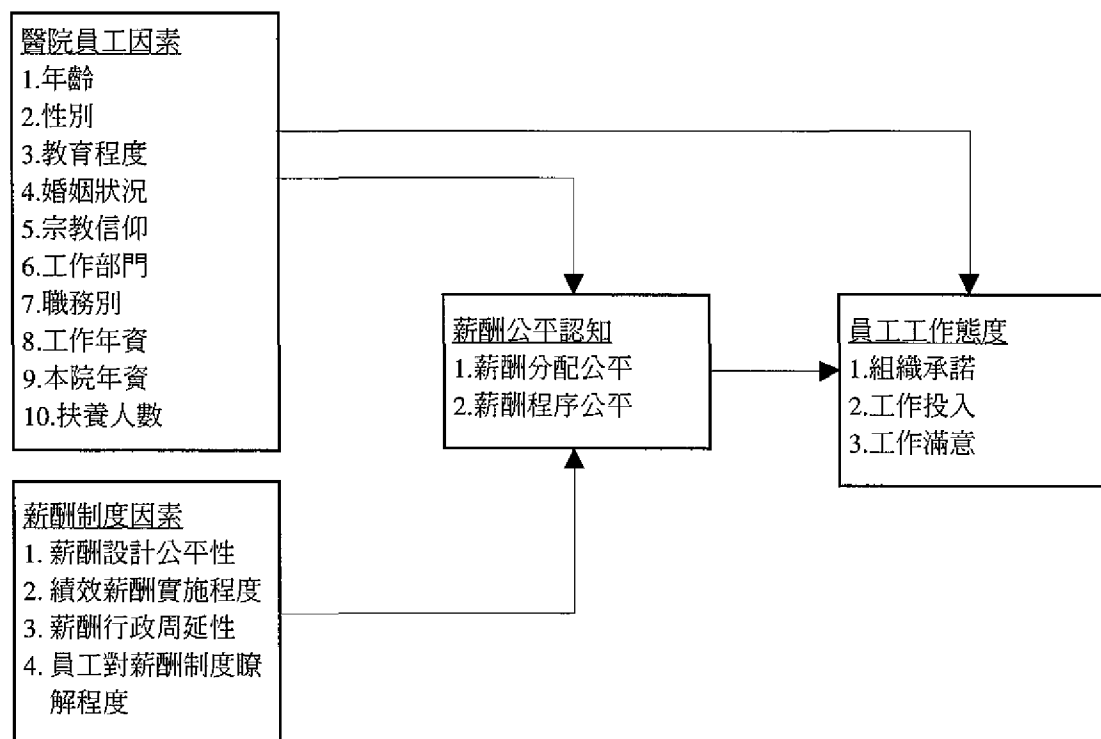
本研究的目的是針對醫院員工對薪酬制度的公平認知程度之影響因素，及對於其工作態度的影響力加以探討，且特別注重在不同類別員工彼此之間的差異探討。本研究經參考相關理論與文獻後，以兩個構面來測量薪酬公平認知此應變項：薪酬分配公平、薪酬程序公平。就員工工作態度此應變項而言，則以三個構面來測量：組織承諾、工作投入及工作滿意。本研究之理論架構如圖一。

二、研究對象

研究母群體為臺北市某私立區域教學醫院與某市立醫院之護理、醫檢、藥事、行政人員等四類員工(研究母群體原本亦包括醫師，後來因回收樣本之代表性不足因而剔除)，以樣本醫院民國89年11月在職員工名單為準，並以結構式問卷採普查方式進行調查。

三、研究工具

本研究係以結構性問卷收集資料，問卷內容包括封閉式問題(closed questions)，採李克氏5分量表(Likert 5-point scale)的設計方式(5分代表非常同意，1分代表非常不同意)，最後並以題組的平均值來表示該題組欲測量研究變項的數值以進行統計分析。問卷亦包括數題開放式問題(open questions)，以便進一步探詢受訪者的意見。研究問卷係根據本研究之目的、研究架構、及參考先前類似研究所使用問卷而擬定。本研究使用之問卷計有兩份：(1)薪酬制度的整體評值問卷—受訪對象為兩家樣本醫院的院長、行政副院長及人事主管。此份問卷係針對薪酬設計公平性、績效薪資實行程度、及薪資行政周延性三構面而設計，並參考陳裕棋發展之問卷，原有十七題[29]。本研究依研究需要而修改該問卷，經專家效度審查後，改為十六題(例如：「貴醫院每個職位均有工作說明書的建立。」)。(2)員工對薪酬公平的認知及其工作態度問卷—受訪對象為兩家樣本醫院的醫師、護理人員、醫檢人員、藥事人員、及行



圖一 本研究之理論架構

政人員等五類員工。此份問卷包含下列次量表：(i)薪酬分配公平認知—此部份題目係參考林淑姬發展之薪資公平問卷，原有十二題[30]。修改後之問卷經專家效度審查，改為十一題(例如：「與本院的其他同仁相比，我的薪資待遇尚稱合理。」)。(ii)薪酬程序公平認知—此次量表係參考Leventhal提出的薪資公平調查量表，原有二十題[16]。修改後之問卷經專家效度審查，改為十九題(例如：「本院各級主管均能參與薪資及績效考核制度的決定。」)。(iii)組織承諾—此部份題目乃參考朴英培之問卷，原有十五題[31]。本研究修改成為適用醫院員工之問卷，修改後之問卷經專家效度審查，改為十二題(例如：「為了使醫院更成功，我願意格外努力工作。」)。(iv)工作投入—此部份題目係參考Kanungo所發展的工作投入量表(Job Involvement Questionnaire, JIQ)，計有十題[33]。修改後之問卷經專家效度審查，改為六題(例如：「對我而言，工作是我生活中的主要部分。」)。(v)工作滿意—此次量表係參考顏廷如

之問卷，原有三十九題[32]。本研究修改成為適用醫院員工之問卷，修改後之問卷經專家效度審查，改為二十五題(例如：「我的工作吸引人的。」)。(vi)醫院員工因素—此部份題目乃詢問受訪員工之年齡、性別、職務別等重要變項，共計九題。在上述問卷题目的設計上並安排一些反向題，以檢測受訪者回答問卷的真實程度。

上述之問卷係以專家問卷效度法進行效度之檢定，請國內五位學者及臨床工作主管，針對量表內容的重要性、適當性及明確性方面進行評分，以李克氏5分法的方式給予評分(5分代表此題目極適當；1分代表此題目極不適當，3分以下(含)的題目便不予採納。內容效度指標(Content Validity Index, CVI)的評定標準說明如下：某題目五位專家中有四位給予4分或5分， $CVI = \frac{4}{5} = 0.80$ 。CVI值大於0.80者為保留題，如未達0.80的題目，則依專家意見修改或予以刪除。問卷信度檢定方面係採內部一致性檢定，針對各個次量表進

行Cronbach's Alpha值之計算。信度檢定係自研究母群體中以方便抽樣方式，按人數比例選出醫師2人、護理人員10人、醫檢人員2人、藥事人員4人、及行政人員4人；俾使抽樣樣本能代表研究母群體人員組成之狀況，以使本問卷測出之信度更具代表性。本研究所使用問卷之信度檢測結果顯示，各次量表之Cronbach's Alpha值介於0.68~0.95之間，故問卷具有相當的可信度。

四、資料蒐集方法

研究人員自民國89年11月至民國89年12月期間，針對研究母群體之成員使用上述結構式問卷以普查方式進行調查，共發出問卷2,000份，回收之有效問卷計1,286份，回收率達64.3%。然而資料檔建立及重整後發現，因醫師之回收率僅有30%(發出321份問卷，回收97份)，且經卡方檢定後發現回覆之樣本醫師無法代表母群體醫師，故將醫師剔除，僅對護理人員、醫檢人員、藥事人員、及行政人員等四類員工做進一步的統計分析。最後之有效樣本數為1,189，回收率為62.5%。

五、資料處理與分析方法

研究人員在問卷回收後，係使用DBASE資料庫軟體來做資料建檔及重整。隨即以SPSS10.0統計軟體進行資料的分析，使用之統計方法包括描述性統計、單因子變異數分析、相關分析、及逐步複迴歸分析等方法，以對各研究假設進行檢定。至於回收問卷中有關遺漏值之處理，係先審視在“薪酬程序公平認知”等次量表中，有無漏答情形呈現某種狀態(pattern)的情形；結果發現僅有極少數問卷有此情形，遂視之為無效問卷而剔除。其餘問卷的遺漏值部份在逐步複迴歸分析過程中，係採取“插補法”(imputation)方法中之“以平均值取代”(mean substitution)的方式予以處理。

結 果

一、樣本之基本資料分析

從回收樣本之基本資料發現，兩家樣本醫院員工年齡集中於21至40歲間，約佔77.4%。醫院員工一向以女性居多，樣本醫院女性員工佔87.9%，亦反映了此一現象。教育程度方面，則多集中於專科及大學學歷，各佔57.5%及25.4%。有63.2%的員工未婚，且撫養人數為0人者佔最多(28.3%)，則是與年齡分佈情形相呼應。宗教信仰方面，以無宗教信仰人員最多，佔44.2%；其次為佛教，佔31.5%。服務部門則以護理人員回收率最高(61.1%)、人數最多(727)。回覆樣本之工作年資及該院服務年資集中在5年(含)以下，應反映了樣本醫院中之某市立醫院開辦迄今僅約5年之現況。回覆樣本中擔任非主管職務者佔大多數，為87.6%(表一)。

二、單因子變異數分析結果

(一)薪酬公平認知部份

如表二所示，薪酬制度的公平性認知受到年齡、教育程度、婚姻狀況、工作部門、工作年資、本院年資、及職務別的顯著影響。經Scheffe's事後檢定發現各年齡層的員工，對於薪酬制度公平性的認知程度有所差異。員工教育程度的不同，對於薪酬制度公平性的認知程度亦不同。相較於未婚員工而言，已婚員工對於薪酬制度公平性的認知程度較高。護理人員對於薪酬制度公平性的認知程度低於行政人員。員工因工作年資及在該院服務年資時間的不同，對於薪酬制度公平性的認知程度亦不同。另一方面，擔任主管職務的員工對於薪酬制度公平性的認知程度高於非主管職務的員工。

(二)員工工作態度部份

員工的工作態度則受到年齡、教育程度、婚姻狀況、宗教信仰、工作部門、工作年資、本院年資、及職務別的顯著影響。經Scheffe's事後檢定發現各年齡層的員工，彼此之間的工作態度有顯著性的差異。員工的工作態度亦因教育程度的不同而不同。已婚員工之工作態度較未婚員工良好。相較於無宗教信仰的員工而言，信仰佛教的員工其工作態度較佳。而護理人員的工作態度則不如

表一 樣本基本資料分佈(N=1,189)

| 醫院員工因素 | 樣本數 | 百分比(%) | 累計百分比(%) |
|----------------------|-------|--------|----------|
| 年齡 | | | |
| 20歲(含)以下 | 26 | 2.2% | 2.2% |
| 21~30歲 | 743 | 62.5% | 64.7% |
| 31~40歲 | 177 | 14.9% | 79.6% |
| 41~50歲 | 78 | 6.6% | 86.2% |
| 51歲(含)以上 | 30 | 2.5% | 88.7% |
| 遺漏值 | 135 | 11.3% | 100.0% |
| (平均值=28.7, 標準差=7.96) | | | |
| 性別 | | | |
| 女 | 1,045 | 87.9% | 87.9% |
| 男 | 108 | 9.1% | 97.0% |
| 遺漏值 | 36 | 3.0% | 100.0% |
| 教育程度 | | | |
| 國中(含)以下 | 29 | 2.4% | 2.4% |
| 高中職 | 80 | 6.7% | 9.2% |
| 專科 | 684 | 57.5% | 66.7% |
| 大學 | 302 | 25.4% | 92.1% |
| 研究所以上 | 41 | 3.4% | 95.5% |
| 遺漏值 | 53 | 4.5% | 100.0% |
| 婚姻狀況 | | | |
| 已婚 | 381 | 32.0% | 32.0% |
| 未婚 | 752 | 63.2% | 95.2% |
| 離婚 | 5 | 0.4% | 95.6% |
| 喪偶 | 4 | 0.3% | 95.9% |
| 遺漏值 | 47 | 4.0% | 100.0% |
| 扶養人數 | | | |
| 0人 | 337 | 28.3% | 28.3% |
| 1人 | 165 | 13.9% | 42.2% |
| 2人 | 253 | 21.3% | 63.5% |
| 3人(含)以上 | 128 | 10.8% | 74.3% |
| 遺漏值 | 306 | 25.7% | 100.0% |
| 宗教信仰 | | | |
| 無 | 525 | 44.2% | 44.2% |
| 佛教 | 375 | 31.5% | 75.7% |
| 道教 | 96 | 8.1% | 83.8% |
| 天主教 | 17 | 1.4% | 85.2% |
| 基督教 | 78 | 6.6% | 91.8% |
| 其他 | 22 | 1.9% | 93.7% |
| 遺漏值 | 76 | 6.4% | 100.0% |
| 工作部門 | | | |
| 護理部門 | 727 | 61.1% | 61.1% |
| 藥事部門 | 52 | 4.4% | 65.5% |
| 醫檢部門 | 108 | 9.1% | 74.6% |
| 行政部門 | 210 | 17.7% | 92.3% |
| 遺漏值 | 92 | 7.7% | 100.0% |

表一 樣本基本資料分佈(N=1,189)(續)

| 醫院員工因素 | 樣本數 | 百分比(%) | 累計百分比(%) |
|---------------------|------|--------|----------|
| 工作年資 | | | |
| 1年以下 | 96 | 8.1% | 8.1% |
| 1~5年 | 550 | 46.2% | 54.3% |
| 6~10年 | 188 | 15.8% | 70.1% |
| 11~15年 | 70 | 5.9% | 76.0% |
| 16年(含)以上 | 77 | 6.5% | 82.5% |
| 遺漏值 | 208 | 17.5% | 100.0% |
| (平均值=5.7, 標準差=6.11) | | | |
| 本院年資 | | | |
| 1年以下 | 183 | 15.4% | 15.4% |
| 1~5年 | 685 | 57.6% | 73.0% |
| 6~10年 | 54 | 4.5% | 77.5% |
| 11~15年 | 22 | 1.9% | 79.4% |
| 16年(含)以上 | 36 | 3.0% | 82.4% |
| 遺漏值 | 209 | 17.6% | 100.0% |
| (平均值=3.1, 標準差=4.12) | | | |
| 職務別 | | | |
| 主管 | 77 | 6.5% | 6.5% |
| 非主管 | 1042 | 87.6% | 94.1% |
| 遺漏值 | 70 | 5.9% | 100.0% |

行政人員。員工因工作年資及在該院服務年資時間的不同，其工作態度亦不同。另一方面，擔任主管職務的員工其工作態度優於非主管職務的員工(表三)。

三、簡單相關分析結果

薪酬制度的整體評值結果和員工對薪酬公平的認知程度及員工的工作態度，均呈現顯著的正相關情形。另一方面，員工對薪酬公平的認知程度和其工作態度呈現顯著的正相關，但和員工在該院的服務年資則呈現負相關的情形。員工年齡愈大者，其工作態度愈正向，扶養人數亦呈現正相關的現象。顯而易見地，員工的工作年資及在該院的服務年資和扶養人數呈現正相關的關係(表四)。

四、逐步複迴歸分析結果

(一) 薪酬公平認知部份

此處係將「薪酬制度因素」及「醫院員工因素」構面下之各自變項，對應變項「薪酬公平

認知」進行逐步複迴歸分析，以探討薪酬制度因素、醫院員工因素對薪酬公平認知之預測能力。類別變項則以轉換成虛擬變項(dummy variable)的方式處置。結果顯示年齡、教育程度、婚姻狀況、工作部門、本院年資、職務別、及對薪酬制度的整體評值，為薪酬公平認知的重要預測變數($Adj-R^2=0.192$ ，表五)。年齡愈大的員工，對於薪酬公平的認知程度愈低。員工因教育程度的不同，對於薪酬公平的認知程度亦不同。相較於已婚員工而言，未婚員工對於薪酬公平的認知程度較低。而相較於行政人員而言，護理人員對於薪酬制度的公平性較不滿意。在該院服務年資愈久的員工，對於薪酬制度的公平性愈不滿意。擔任主管之員工對於薪酬制度的公平性認知程度較高。另一方面，薪酬制度的健全性對於員工對薪酬公平的認知程度有頗強的預測力。

(二) 員工工作態度部份

在薪酬公平認知及醫院員工因素對員

表二 醫院員工因素對薪酬公平認知之單因子變異數分析結果

| 研究變項 | 樣本數 | 平均值 | 標準差 | F值 | p值 | Scheffe's | |
|------|------------|------|------|-------|---------|-----------|-------|
| 年齡 | 1=20歲(含)以下 | 26 | 3.09 | 0.676 | 6.25** | 0.000 | (2,4) |
| | 2=21~30歲 | 743 | 2.97 | 0.579 | | | (3,4) |
| | 3=31~40歲 | 177 | 2.96 | 0.541 | | | (4,5) |
| | 4=41~50歲 | 78 | 3.34 | 0.614 | | | |
| | 5=51歲(含)以上 | 30 | 3.03 | 0.917 | | | |
| 性別 | 1=女 | 1045 | 2.99 | 0.624 | 1.61 | 0.201 | |
| | 2=男 | 108 | 3.04 | 0.589 | | | |
| 教育程度 | 1=國中(含)以下 | 29 | 3.66 | 0.473 | 10.26** | 0.000 | (1,2) |
| | 2=高中職 | 80 | 3.18 | 0.631 | | | (1,3) |
| | 3=專科 | 684 | 3.01 | 0.620 | | | (1,4) |
| | 4=大學 | 302 | 2.87 | 0.591 | | | (1,5) |
| | 5=研究所以上 | 41 | 3.05 | 0.436 | | | (2,4) |
| 婚姻狀況 | 1=已婚 | 381 | 3.09 | 0.674 | 3.70** | 0.005 | (1,2) |
| | 2=未婚 | 752 | 2.96 | 0.586 | | | |
| | 3=離婚 | 5 | 3.03 | 0.436 | | | |
| | 4=喪偶 | 4 | 3.68 | 0.223 | | | |
| 扶養人數 | 1=0人 | 337 | 2.97 | 0.611 | 1.69 | 0.169 | |
| | 2=1人 | 165 | 3.71 | 0.589 | | | |
| | 3=2人 | 253 | 3.98 | 0.644 | | | |
| | 4=3人(含)以上 | 128 | 3.08 | 0.578 | | | |
| 宗教信仰 | 1=無 | 525 | 2.93 | 0.557 | 1.09 | 0.065 | |
| | 2=佛教 | 375 | 3.06 | 0.619 | | | |
| | 3=道教 | 96 | 3.13 | 0.660 | | | |
| | 4=天主教 | 17 | 3.26 | 1.220 | | | |
| | 5=基督教 | 78 | 3.08 | 0.751 | | | |
| | 6=其他 | 22 | 2.85 | 0.512 | | | |
| 工作部門 | 1=護理部門 | 727 | 2.80 | 0.599 | 4.07** | 0.003 | (1,4) |
| | 2=藥事部門 | 52 | 3.01 | 0.615 | | | |
| | 3=醫檢部門 | 108 | 2.97 | 0.515 | | | |
| | 4=行政部門 | 210 | 3.10 | 0.622 | | | |
| 工作年資 | 1=1年以下 | 96 | 3.14 | 0.566 | 4.17** | 0.002 | (2,5) |
| | 2=1~5年 | 550 | 2.97 | 0.632 | | | |
| | 3=6~10年 | 188 | 2.99 | 0.535 | | | |
| | 4=11~15年 | 70 | 3.00 | 0.562 | | | |
| | 5=16年(含)以上 | 77 | 3.23 | 0.714 | | | |
| 本院年資 | 1=1年以下 | 183 | 3.12 | 0.570 | 6.72** | 0.000 | (1,5) |
| | 2=1~5年 | 685 | 2.95 | 0.620 | | | (2,5) |
| | 3=6~10年 | 54 | 3.15 | 0.571 | | | |
| | 4=11~15年 | 22 | 3.24 | 0.560 | | | |
| | 5=16年(含)以上 | 36 | 3.32 | 0.636 | | | |
| 職務別 | 1=主管 | 77 | 3.07 | 0.471 | 11.30** | 0.000 | |
| | 2=非主管 | 1042 | 2.99 | 0.624 | | | |

註：*p<0.05；**p<0.01。

表三 醫院員工因素對員工工作態度之單因子變異數分析結果

| 研究變項 | 樣本數 | 平均值 | 標準差 | F值 | p值 | Scheffe's | |
|------|------------|------|------|-------|---------|-----------|-------|
| 年齡 | 1=20歲(含)以下 | 26 | 3.41 | 0.616 | 16.27** | 0.000 | (1,4) |
| | 2=21~30歲 | 743 | 3.35 | 0.489 | | | |
| | 3=31~40歲 | 177 | 3.46 | 0.429 | | | |
| | 4=41~50歲 | 78 | 3.84 | 0.680 | | | |
| | 5=51歲(含)以上 | 30 | 3.58 | 0.938 | | | |
| 性別 | 1=女 | 1045 | 3.42 | 0.552 | 0.89 | 0.345 | |
| | 2=男 | 108 | 3.38 | 0.497 | | | |
| 教育程度 | 1=國中(含)以下 | 29 | 4.04 | 0.515 | 10.98** | 0.000 | (1,2) |
| | 2=高中職 | 80 | 3.60 | 0.805 | | | |
| | 3=專科 | 684 | 3.39 | 0.490 | | | |
| | 4=大學 | 302 | 3.36 | 0.538 | | | |
| | 5=研究所以上 | 41 | 3.53 | 0.439 | | | |
| 婚姻狀況 | 1=已婚 | 381 | 3.58 | 0.607 | 12.28** | 0.000 | (1,2) |
| | 2=未婚 | 752 | 3.34 | 0.494 | | | |
| | 3=離婚 | 5 | 3.58 | 0.124 | | | |
| | 4=喪偶 | 4 | 4.09 | 0.453 | | | |
| 扶養人數 | 1=0人 | 337 | 3.35 | 0.540 | 1.10 | 0.347 | |
| | 2=1人 | 165 | 3.51 | 0.611 | | | |
| | 3=2人 | 253 | 3.47 | 0.555 | | | |
| | 4=3人(含)以上 | 128 | 3.56 | 0.432 | | | |
| 宗教信仰 | 1=無 | 525 | 3.36 | 0.457 | 2.37* | 0.028 | (1,2) |
| | 2=佛教 | 375 | 3.49 | 0.670 | | | |
| | 3=道教 | 96 | 3.46 | 0.417 | | | |
| | 4=天主教 | 17 | 3.57 | 0.551 | | | |
| | 5=基督教 | 78 | 3.49 | 0.589 | | | |
| | 6=其他 | 22 | 3.32 | 0.384 | | | |
| 工作部門 | 1=護理部門 | 727 | 3.35 | 0.707 | 6.58** | 0.000 | (1,4) |
| | 2=藥事部門 | 52 | 3.42 | 0.497 | | | |
| | 3=醫檢部門 | 108 | 3.38 | 0.465 | | | |
| | 4=行政部門 | 210 | 3.56 | 0.554 | | | |
| 工作年資 | 1=1年以下 | 96 | 3.44 | 0.466 | 10.63** | 0.000 | (1,5) |
| | 2=1~5年 | 550 | 3.35 | 0.514 | | | |
| | 3=6~10年 | 188 | 3.46 | 0.608 | | | |
| | 4=11~15年 | 70 | 3.62 | 0.657 | | | |
| | 5=16年(含)以上 | 77 | 3.72 | 0.482 | | | |
| 本院年資 | 1=1年以下 | 183 | 3.44 | 0.513 | 9.05** | 0.000 | (1,5) |
| | 2=1~5年 | 685 | 3.38 | 0.509 | | | |
| | 3=6~10年 | 54 | 3.64 | 0.455 | | | |
| | 4=11~15年 | 22 | 3.63 | 0.457 | | | |
| | 5=16年(含)以上 | 36 | 3.85 | 0.585 | | | |
| 職務別 | 1=主管 | 77 | 3.70 | 0.354 | 18.38** | 0.000 | |
| | 2=非主管 | 1042 | 3.39 | 0.525 | | | |

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。

表四 簡單相關分析結果

| | 薪酬制度 整體評值 | 薪酬公平認 知整體評值 | 員工工作態 度整體評值 | 年齡 | 撫養人數 | 工作年資 | 本院年資 |
|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|--------|--------|------|
| 薪酬制度 整體評值 | — | | | | | | |
| 薪酬公平認知 整體評值 | 0.98** | — | | | | | |
| 員工工作態度 整體評值 | 0.61** | 0.59** | — | | | | |
| 年齡 | -0.24 | -0.27 | 0.83** | — | | | |
| 撫養人數 | -0.10 | -0.06 | -0.09 | 0.26** | — | | |
| 工作年資 | -0.22 | -0.15 | 0.18 | 0.48** | 0.26** | — | |
| 本院年資 | -0.36 | -0.27* | 0.21 | 0.41** | 0.27** | 0.65** | — |

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。

表五 醫院員工因素及薪酬制度因素對薪酬公平認知之複迴歸分析結果

| 研究變項 | 迴歸係數(B) | 標準誤(SE) | t值 |
|------------------------------------|---------|---------|----------|
| 年齡 | -0.268 | 0.057 | -4.705** |
| 性別-女 | 0.198 | 0.133 | 1.477 |
| 教育程度 ^a | | | |
| 高中職 | 0.161 | 0.127 | 1.334 |
| 專科 | 0.212 | 0.101 | 2.104* |
| 大學 | -0.228 | 0.089 | -2.311* |
| 研究所以上 | 0.611 | 0.143 | 4.352** |
| 婚姻狀況 ^b | | | |
| 未婚 | -1.312 | 0.416 | -3.163** |
| 離婚 | 0.304 | 0.582 | 0.532 |
| 喪偶 | 0.945 | 0.794 | 1.201 |
| 扶養人數 | 0.269 | 0.438 | 0.614 |
| 宗教信仰 ^c | | | |
| 佛教 | 0.337 | 0.312 | 1.076 |
| 道教 | 0.535 | 0.507 | 1.056 |
| 天主教 | 1.181 | 1.217 | 0.970 |
| 基督教 | 0.859 | 0.582 | 1.475 |
| 其他 | 0.429 | 0.952 | 0.450 |
| 工作部門 ^d | | | |
| 護理部門 | -0.212 | 0.104 | -2.104* |
| 藥事部門 | 0.204 | 0.196 | 1.066 |
| 醫檢部門 | 0.061 | 0.142 | 0.434 |
| 工作年資 | -0.137 | 0.164 | -0.847 |
| 本院年資 | -0.294 | 0.138 | -2.127* |
| 職務別-非主管 | -1.649 | 0.485 | -3.400** |
| 薪酬制度整體評值 | 4.659 | 0.227 | 20.522** |
| $Adj-R^2 = 0.192$ $F = 55.54^{**}$ | | | |

註：^a參考組為「國中(含)以下」。

^b參考組為「已婚」。

^c參考組為「無」。

^d參考組為「行政部門」。

* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。

工工作態度之影響力方面的分析，係以「薪酬公平認知」及「醫院員工因素」構面下之各自變項，對於應變項「員工工作態度」進行逐步複迴歸分析。類別變項亦以轉換成虛擬變項的方式處置。結果顯示年齡、教育程度、婚姻狀況、宗教信仰、工作部門、本院年資、職務別、及對薪酬制度的整體評值，為員工工作態度的重要預測變數($Adj-R^2=0.378$ ，表六)。年齡愈大的員工，其工作態度愈是負面。員工因教育程度的不同，其工作態度亦有所不同。相較於已婚員工，未婚員工的工作態度較不理想。信仰佛教的員工相較於無宗教信仰的員工而言，其工作態度較佳。而相較於行政人員而言，護理人員之工作態度較為負面。在該院服務年資愈久的員工，其工作態度亦愈不理想。相較非主管之員工而言，擔任主管之員工其工作態度較為理想。另一方面，員工對於薪酬公平的認可程度愈高者，其工作態度亦愈理想。

討 論

目前醫療市場競爭激烈的情形下，不論從財務角度，或所提供醫療服務品質的層面來看，建立具有公平薪酬的人力資源管理制度，為醫療機構在現今競爭激烈的環境中，欲建立其競爭優勢以求生存的一個重要因素。唯有瞭解並提昇醫療院所員工的工作態度，改善醫護及行政等人員與病患間的互動關係，服務品質才可能獲得真正的改善，以保障病患的權益。以往學者對員工的薪酬制度公平性認知程度及工作滿意度之間關係的研究，絕大多數係以製造業員工或護理人員為研究對象。針對醫院各類員工對薪酬公平的認知及其工作態度間的關係，且對不同類別員工彼此之間的差異予以探討之研究尚屬缺乏。本研究的結果應對醫院經營管理階層及人事主管，在薪酬制度的制定上有所助益。

本研究係針對醫院員工對薪酬制度的公平認知程度之影響因素，及對於其工作態度的影響力加以探討，並針對不同類員工之間予以比較分析，實證結果與先前的研究發現

大致符合[34]。綜而言之，本研究之主要結論如下：

一、薪酬公平認知部份

- (一) 年齡愈大的員工，對於薪酬公平的認知程度愈低。
- (二) 相較於已婚員工而言，未婚員工對於薪酬公平的認知程度較低。
- (三) 相較於行政人員而言，護理人員對於薪酬制度的公平性較不滿意。
- (四) 在該院服務年資愈久的員工，對於薪酬制度的公平性愈不滿意。
- (五) 擔任主管之員工對於薪酬制度的公平性認知程度較高。

二、員工工作態度部份

- (一) 年齡愈大的員工，其工作態度愈是負面。
- (二) 相較於已婚員工，未婚員工的工作態度較不理想。
- (三) 信仰佛教的員工相較於無宗教信仰的員工而言，其工作態度較佳。
- (四) 護理人員相較於行政人員而言，對薪酬制度公平性的認可程度較低，其組織承諾等之工作態度評值也較低；此研究發現和一般認為護理人員的組織承諾及工作投入程度頗高的結論有所差異[24,25,26]。是否因樣本醫院的組織文化或其他因素造成此現象，尚待進一步研究探討。
- (五) 擔任主管職務的醫院員工相較於非主管職務的員工而言，對薪酬制度公平性的認可程度較高，其工作態度的評值也較高。

本研究面臨的主要研究限制為問卷回收率在各部門間不平均，樣本代表性略嫌不足，特別是醫師方面。雖然為了提升問卷回收率，在資料蒐集過程中，對於回答問卷並繳回之醫院員工有提供禮品以表謝意，並且亦針對各部門人員進行溝通與跟催，但回收率仍因醫院部門屬性不同而有所不同，護理及藥事部門回收率最高，均達80%以上，醫

表六 醫院員工因素及薪酬公平認知對員工工作態度之複迴歸分析結果

| 研究變項 | 迴歸係數(β) | 標準誤(SE) | t值 |
|-------------------|---------|---------|----------|
| 年齡 | -0.148 | 0.035 | -4.262** |
| 性別-女 | 0.187 | 0.126 | 1.473 |
| 教育程度 ^a | | | |
| 高中職 | 0.155 | 0.108 | 1.409 |
| 專科 | 0.149 | 0.062 | 2.447* |
| 大學 | -0.130 | 0.060 | -2.186* |
| 研究所以上 | -0.182 | 0.091 | -1.974* |
| 婚姻狀況 ^b | | | |
| 未婚 | -1.211 | 0.601 | -2.016* |
| 離婚 | 0.116 | 0.360 | 0.321 |
| 喪偶 | 0.170 | 0.207 | 0.822 |
| 扶養人數 | -0.270 | 0.441 | -0.612 |
| 宗教信仰 ^c | | | |
| 佛教 | 0.831 | 0.399 | 2.076* |
| 道教 | 0.539 | 0.502 | 1.068 |
| 天主教 | 0.578 | 0.601 | 0.971 |
| 基督教 | 0.487 | 0.532 | 0.911 |
| 其他 | 0.429 | 0.652 | 0.665 |
| 工作部門 ^d | | | |
| 護理部門 | -0.131 | 0.041 | -3.164** |
| 藥事部門 | 0.094 | 0.079 | 1.200 |
| 醫檢部門 | 0.031 | 0.058 | 0.528 |
| 工作年資 | -0.197 | 0.221 | -0.886 |
| 本院年資 | -0.317 | 0.135 | -2.401* |
| 職務別-非主管 | -2.618 | 0.594 | -4.388** |
| 薪酬公平認知整體評值 | 4.579 | 0.231 | 19.827** |

$Adj-R^2=0.378$ $F=127.86^{**}$

註：^a參考組為「國中(含)以下」。

^b參考組為「已婚」。

^c參考組為「無」。

^d參考組為「行政部門」。

* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ 。

師的回收率仍如預期地為五類員工中最低，僅約三成左右，且影響到樣本代表母群體的能力，故最後進行資料統計分析時，不得不把醫師部份之資料剔除。另一方面，本研究因受時間因素之限制，僅能針對某一時期兩家樣本醫院之員工對薪酬公平的認知，及其工作態度的相關因素進行調查。建議未來研究者可以就薪酬制度調整前後情形進行縱貫性研究，探討其差異情形，甚至擴大研究範圍，增加樣本醫院數目，長期性地觀察薪酬

制度本身的健全性、薪酬公平認知、及員工工作態度間之關係，以建立其因果關係。

本研究在資料處理及分析過程中觀察到幾個現象，在此對醫院管理者提出以下兩項建議：(1)薪酬制度透明化—資料分析後發現，員工對薪酬公平的認知程度受到薪酬制度的健全與否之顯著影響。故建議醫院管理者應從提升員工對薪酬制度瞭解程度著手，可以增進員工對公平的認知程度，進而提昇其工作態度。(2)強化醫院員工和機構間的互

信關係—在資料處理過程中發現，部分員工在開放性問題中表示，對表達若干意見便能改善現況的情形不具信心，並有保留個人基本資料不願填答之情形，故造成遺漏值偏多之現象，顯示了員工對管理階層的防衛心及不信任感。員工之意見乃為醫院進步之動力，如未能使員工安心、誠實的表達意見與建言，長期而言對醫院發展恐有不利影響，故值得醫院管理者重視並改善其與員工間的關係。

致 謝

本研究蒙國家科學委員會NSC89-2416-H-038-004經費補助，謹此致謝。

參考文獻

- 張火燦：策略性人力資源管理。台北：揚智出版社，1996。
- Lawler E. Secrecy and the need to know. In: *Dunnette MR, Tosi H, eds. Readings in managerial motivation and compensation.* East Lansing, MI: Michigan State University Press, 1972; 455-76.
- 羅萱、楊志良：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。中華衛誌 1998；17：125-38。
- Heneman HG, Schwab DP, Standal JT, Peterson RB. Pay compensations: dimensionality and predictability. *Acad Manage Proc* 1980;138:211-5.
- Kanter RM. From status to contribution: some organizational implications of the changing basis for pay. *Personnel* 1987;64: 249-57.
- Thibaut J, Walker L. A theory of procedure. *Calif Law Rev* 1978;66:541-66.
- Wiener Y, Vardi Y. Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: an integrative approach. *Organ Behav Hum Perf* 1980;26: 81-96.
- 諸承明：薪資設計要素與組織效能關係之研究—以組織特性與任務特性為情境變項。台北：台灣大學商學研究所博士論文，1995。
- Greenberg J. Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In: *Greenberg J, Cohen RL, eds. Equity and justice in social behavior.* New York: Academic Press, 1982;389-435.
- Homans GC. *Social behavior: its elementary forms.* New York: Harcourt Brace & World, 1961.
- Mikovich GT. A strategic perspective on compensation management. *Res Pers Hum Resour Manage* 1988;16:263-88.
- 何永福、楊國安：人力資源策略管理。台北：三民書局，1998。
- Wallace MJ, Fay CH. *Compensation theory and practice.* Boston: Pws-Kent, 1988.
- 吳美蓮、林俊毅：人力資源管理理論與實務。台北：智勝文化，1999。
- Folger R, Greenberg J. Procedural justice: an interpretive analysis of personnel systems. In: *Rowland K, Ferries G eds. Research in personnel and human resources management.* Greenwich, CT: JAI Press, 1985;141-83.
- Leventhal GS. What should be done with equity theory? In: *Gergen KJ, Greenberg MS, Willis RW, eds. Social exchange: advances in equity and research.* New York: Plenum, 1980;27-55.
- 吳秉恩：組織行為學。台北：華泰書局，1993。
- Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *J Appl Psychol* 1974;59:603-9.
- Buchanan B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organization. *Admin Sci Quart* 1974;19:533-46.

20. 黃英忠、余德成、葉清泉：勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足關係之研究。中山管理評論 1997；5：141-65。
21. Morrow PC. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Acad Manage Rev* 1983;8: 486-500.
22. Steers RM. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Admin Sci Quart* 1977;22:46-56.
23. 胡庭禎：醫院員工組織承諾之探討。醫院 1997；30：22-31。
24. 劉長安、施婉華、曾貴英：某醫學中心臨床護理人員工作滿意情形及影響因素之探討。榮總護理 1997；14：143-53。
25. 潘依琳、張媚：醫院護理人員之工作特性、成就動機對工作投入、工作滿足、與留職意願之影響。中華衛誌 1998；17：48-58。
26. 蕭仔伶、盧美秀：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 1996；4：137-49。
27. 何雍慶：台灣區企業成長階段與管理制度演變之研究。台北：工業技術研究院工業經濟研究中心，1984。
28. 黃秉德、汪鼎華：技術策略，研究發展組織特性，研究發展績效與策略性薪資研究—以資訊電子業為例。產業科技研究發展管理論文集。台北：中國生產力中心，1991。
29. 陳裕棋：薪酬公平與工作態度關係之探討。桃園：中央大學人力資源管理研究所碩士論文，1997。
30. 林淑姬：薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究。台北：政治大學企業管理研究所博士論文，1992。
31. 朴英培：工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以韓國電子業為例。台北：政治大學企業管理研究所碩士論文，1988。
32. 顏廷如：從個人因素探討金融從業人員之工作滿足。台南：成功大學企業管理研究所碩士論文，1995。
33. Kanungo RN. Measurement of job and work involvement. *J Appl Psychol* 1982;67:341-49.
34. Tremblay M, Sire B, Balkin DB. The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction and its effects on work attitudes. *Group Organ Manage* 2000;25: 269-90.