

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

員工與組織價值觀契合與員工態度間關係
的探討—以六家醫學中心為例

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號： NSC89-2416-H-002-085

執行期間： 89年 8月 1日至 90年 7月 31日

計畫主持人：楊志良

共同主持人：鍾國彪、陳端容

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：台灣大學

中 華 民 國 90年 10月 26日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告
員工與組織價值觀契合與員工態度間關係的探討
——以六家醫學中心為例

計畫編號：NSC89-2416-H-002-085

執行期限：89年8月1日至90年7月31日

計劃主持人：楊志良 台中健康暨管理學院

共同主持人：鍾國彪 台大醫療機構管理研究所

陳端容 台大醫療機構管理研究所

一、中英文摘要

本研究試圖探討價值觀契合度對醫療機構員工態度的影響，並以三種權屬別(公立、財團法人及宗教財團法人)醫學中心中各立意挑選兩家醫院作為樣本醫院，共發出 3251 份問卷，有效回收問卷為 977 份，有效回收率為 30.1%。研究結果顯示當員工認為醫院愈重視「對醫師的尊重與照顧」價值觀時，則員工的工作滿意度、組織承諾會愈高；當認為醫院愈重視「醫院的成長與延續」，員工的工作滿意度及組織承諾會愈低。

關鍵詞：價值觀契合度、組織承諾、工作滿意度、專業承諾

Abstract

The purpose of this research is to discuss the person-organization fit impact to employee attitude. This study collected employees' expected and perceived value for their working hospital from selected six medical centers in three different ownership type separately—public hospitals, corporate hospitals, and religion corporate hospitals in Taiwan area. 3251 full-time employees of six hospitals were selected and mailed questionnaires. 239 valid questionnaires were returned and response rate was 30.1%. When hospitals placed more emphasis on “respect to employees” than employees' expectation, organizational commitment and job satisfaction of employees would be higher. When hospitals placed more attention on “hospital growth and perpetuity” than employees' expectation, employees' organizational commitment and job satisfaction would be lower.

Keywords: Person-organization fit, organizational commitment, job satisfaction,

professional commitment

二、緣由與目的

過去管理學理論多探討如何設計一個好的制度或環境，讓員工能夠安心且願意為組織努力工作。但是新興的互動心理學更進一步探討個人與組織互動所影響到的個人態度，例如個人-組織契合度的研究。員工與組織的價值觀在互相衝擊之下，究竟會帶給員工什麼樣的影響，員工是否同意組織的價值觀(Vancouver & Schmitt, 1991)，而工作態度、對組織的投入和留在組織的意願是否受到影響(Kalliath, et al., 1999)，或是員工是否能夠將組織的目標或願景內化為自己的目標或願景，都是契合度研究所要探討的主題。因此本研究意欲探討不同權屬別醫院的醫療人員所認為醫院應該具備的價值觀與員工認為醫院實際的價值觀，瞭解不同醫院別員工所期望與實際的價值觀與差異何在。並嘗試對這個差異做詮釋與分析。

三、結果與討論

(一) 價值觀的選擇

何種價值觀才是組織最需要的，不同領域的學者有不同的看法。例如 Enz(1986)認為組織所必須具備的價值觀包括效率、領導地位、組織穩定性、組織成長、專業化、倫理、品質及利潤等。Cooke(1988)的理論較偏重行為規範，行為是否符合工作夥伴的期望。O'Reilly(1991)較偏重員工行為與態度，強調創新、品質、公平、彈性、決斷、冷靜及準確等。Hofstede(1980)則認為價值觀包括工作目標及共同信念，不過其研究較偏向國家文化差異。這些觀點以 Enz 所提出的看法最能夠涵蓋組織的日常運作價值觀，而不偏執特定主題。因

此本研究根據 Enz 的看法，定義價值觀為組織每日運作時所持有的信念，因此組織運作時所會碰到所有的事情，如對人（病患及員工）的重視程度、對外部環境的反應、對生存的看法及對組織本身的看法，都予以兼顧。

（二）研究工具的選擇

研究工具為結構性問卷，價值觀量表採用 Enz(1986)的組織價值觀一致性量表，原量表有 24 題，本研究根據醫療產業的特殊性，刪除 3 題不適用的題目，加入 3 題關於醫院對醫療專業的決策參與、接納專業人員建議及對專業人員間衝突的化解等題目，因此本量表亦有 24 題。

（三）研究材料

本研究立意取樣六家醫學中心，分別為公立醫院、財團法人醫院及財團法人基督教醫院三類醫學中心，兩家公立醫院稱之為 A1 及 A2，兩家財團法人醫院稱之為 B1 及 B2，兩家宗教財團法人醫院稱之為 C1 及 C2。這六家醫學中心的急性病床數在 1300-4000 床之間，總員工人數在 2500-8000 人之間，醫院分布於北部、中部及南部。本研究採用分層系統抽樣方式，以部科室別及職稱別為分層抽樣單位，對專任主治醫師作普查、並抽樣護理人員、醫事人員及行政人員，共抽樣 3251 名員工，有效回收問卷為 977 份，有效回收率為 30.1 %。

（四）結論

本研究發現受訪者對醫院應該具備的價值觀並沒有因為醫院別而有差異，會造成價值觀的差異的原因是來自於員工認為醫院對這些價值觀的重視程度不如員工所期望，或是超過員工所期望。而真實價值觀的形成原因很多，權屬別並不是主要因素(張少娟, 1996)，高層管理者或是董事會的管理哲學及領導風格都可能使醫院的價值觀改變，價值觀成因這部分列為後續研究可著力的部分。本研究亦從質性研究的結果尋找解釋量性資料結果的佐證，其中發現公立醫院 A1 醫院因為院長的替換，領導風格的不同造成員工與醫院價值觀不契合的產生，尤其是在「對員工的尊重與照顧」上；又如公立醫院 A2，因為地區性的競爭因素使員工感受到醫院面臨的經營

危機，因此對「醫院的成長與延續」價值觀有較高的期望，但受限於醫院的上級主管機關，院方被掣手掣腳無法施展開來，因此實際上的作為較少；又如財團法人 B1 醫院，管理哲學師承其他產業，因此會把競爭機制設計到醫院的制度裡，這會對較重視專業自主權的醫療人員心理造成落差。因此契合度只是一個相對的概念，端看醫院是否能夠讓員工接受醫院的價值觀，甚至將醫院的價值觀內化。

而價值觀的契合度對滿意度的變異解釋能力，其中「對員工的尊重與照顧」價值觀契合度對員工的「成就動機」滿意度預測能力較顯著且正向；而「對員工的尊重與照顧」與「醫院的成長與延續」價值觀契合度對員工的「未來發展性」滿意度均有顯著的預測力。此外，醫院愈重視員工，員工的「成就動機」滿意度就愈高，而員工的「未來發展性滿意度」也愈高；醫院越重視「醫院的成長與延續」價值觀，員工的「成就動機」滿意度就越低，員工的「未來發展性滿意度」也愈低。

價值觀的契合度對組織承諾的變異解釋力，除了「對員工的尊重與照顧」(正向)、「醫院的成長與延續」(負向)兩種價值觀契合度，「成就動機」(正向)與「未來發展性」(正向)滿意度也對組織承諾亦有顯著預測力。

價值觀的契合對留職意願的預測能力較小，透過 LISREL 的模型驗證，價值觀的契合度先透過工作滿意度，再由兩種工作滿意度影響組織承諾，而最後由工作滿意度與組織承諾影響留職意願。但是工作滿意度與組織承諾僅是決定留職意願的因素之一，員工是否留職應該也有其他不同的考慮。

組織承諾與專業承諾的關係是相輔相成的，員工，尤其是醫師，對專業的認同與研究的投入可以藉由醫院的資源來達成，因此組織承諾不必然與專業承諾衝突。

員工受到讚美與肯定的頻率會影響到員工的工作滿意度與留職意願，建議醫院管理人員可以多用正面肯定的方式來激勵員工，而不需多用負面的方式來約制員工，對員工的工作士氣與留職意願會有幫

助。

四、計畫成果自評

本研究之執行結果基本上符合原定計畫之相關內容，原列於計畫書的目標也都能達成。本研究的相關結果對於台灣地區醫療院所實務經營以及相關管理的學術內涵建構上，應有參考之價值。另外，本研究也會將所得之資料予以系統整理後發表專文，以提高其學術的利用價值。

五、參考文獻

1. Wallace JE. Organization and professional commitment in professional & nonprofessional organization. *Administrative Science Quarterly* 1995 ; **40** : 228-55.
2. Liedtka JM. Value congruence: the interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics* 1989 ; **8** : 805-15.
3. Enz CA. *Power and Shared Values in the Corporate Culture*. Michigan: UMI Research Press, 1986.
4. 鄭伯壘：組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效的關係：不同加權模式與差距模式之比較。 *中華心理學刊* 1993 ; **35** : 43-58。
5. O'Reilly CA III, Chatman J, Caldwell DF. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 1991 ; **34** : 487-516.
6. Cooke RA, Rousseau DM. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies* 1988 ; **13** : 245-73.
7. O'Reilly CA III, Chatman J, Caldwell DF. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 1991 ; **34** : 487-516.
8. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related values*. Beverly Hill: Sage Publications, 1980.
9. 張少娟：兩家醫院組織文化之探索。台北：國立台灣大學心理學研究所碩士論文，1996。
10. 丁志音：醫師如何看待醫院的企業化經營管理趨勢。 *中華衛誌* 1999 ; **18(2)**: 152-66。
11. Edwards JR. The study of congruence in organizational behavior research: critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 1994 ; **58** : 51-100.
12. Vancouver JB, Millsap RE, Peters PA. Multiple level analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology* 1994 ; **79** : 666-79.
13. Meglino B, Ravlin E, Adkins C. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology* 1989 ; **74** : 424-32.
14. 郭建志：文化契合與效能：台灣集團企業之個案研究。台北：國立台灣大學心理學研究所博士論文，1999。