

1.緒論

成本、品質、可近性為醫療服務的三要素，近年來新制醫院評鑑已將員工離職率及工作滿意度納入評鑑指標，當員工離職率過高時，病患無法享有持續性的照護，並需要重新適應新的照顧者，也造成留任者的壓力及工作負荷量增加，組織的成本因此提高(陳曼華、李世代和張宏哲等人，2006；劉立凡，2005)。由於過高的員工離職率(turnover rate)意謂著人事成本的負擔，包含招人的費用、招募時間、訓練成本(Training costs)，且會造成照護水準下滑(Impact uality)，因此，員工的離職行為一直受到管理上相當的重視(蔡坤宏，2000)。Mobley, Griffeth & Hand et al(1979)的員工離職過程主要變項架構圖模式指出，個人與組織價值會透過工作滿意度而影響離職意願。但是Lee&Mitchell(1994,1996)則有不一樣的想法，其認為個人與組織目標不一致會導致離職意願高進而影響護理人員對工作不滿意。根據王忠和張琳(2010)研究提到，在激烈競爭的商業環境和勞動力緊缺的市場條件下，個人與組織價值觀契合度是增強組織柔性、降低員工離職率的關鍵因素，其研究結果顯示個人與組織價值觀契合度越高，員工的離職意願越低；Hyo, Nankung & Yoon(2009)研究結果顯示，個人與組織價值觀契合度對離職意願達顯著呈負相關。鄭仁偉、廖文志和翁振益等人(2000)的研究提出個人與組織契合之概念，認為員工人格特質與其工作行為息息相關，而以組織價值觀、目標與企業文化觀點來說，員工除工作能力能否勝任工作外，平日與組織互動，價值觀分享等更是使組織提升績效與彈性的因素之一。故本研究整合Kristof(1996)個人與組織價值觀契合度的評估概念與Lee&Mitchell(1994,1996)之個人與組織目標不一致會導致離職意願高的假設，探討員工個人與組織價值觀契合度的現況與關係，結果可供醫院未來規劃機構評鑑及員工管理有關政策參考，提升機構人力穩定，確認組織核心價值，提升機構競爭力，進而增進機構照顧品質。

1.1 個人與組織價值觀契合度的多樣性概念化及測量

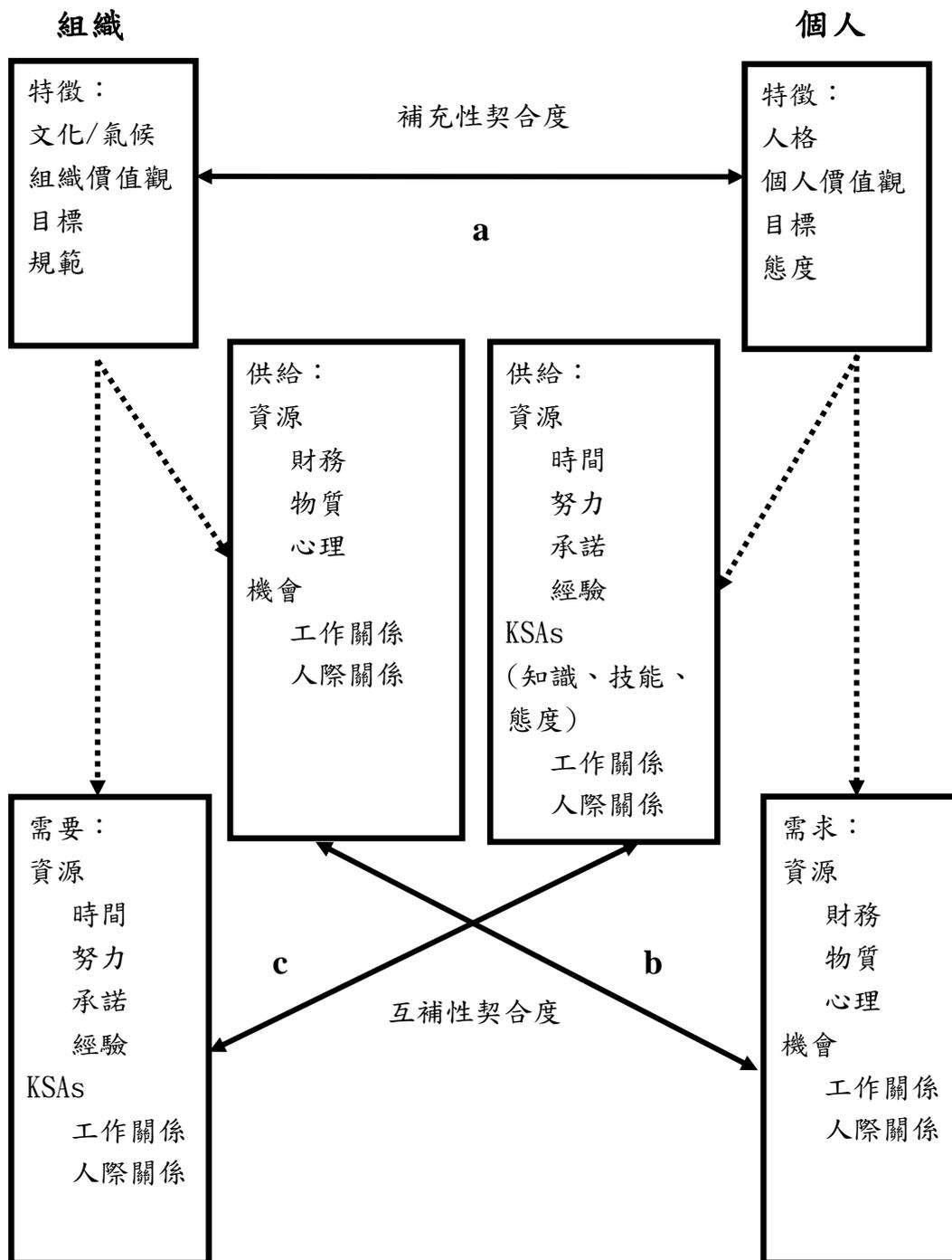
大多數研究人員廣泛地定義個人與組織價值契合度(Person-Organizational Fit；以下簡稱P-O Fit)，Kristof(1996)將其視為指人們與組織之間，在工作方面的相容性(compatibility)。Bretz, Ash & Drether(1989)和Rynes & Gerhart(1990)則定義為員工之個人特質、信仰、價值觀與組織文化、策略需求、規範和價值間的一致程度。Kristof(1996)將個人與組織價值契合度定義為(1)個人與組織至少有一方，可以提供給另一方所需的資源；(2)個人與組織間具有相似的特徵；(3)以上兩者皆具備。

個人與組織價值觀契合度基本上可以由兩個觀點來探討，第一個觀點為Muchinsky和Monahan於1987所提出，補充性契合度(supplementary fit)和互補性契合度(complementary fit)，補充性契合度指的是發生在個人與環境中的其他人有“互相補充、修飾、具有相似的特質”(Muchinsky & Monahan, 1987, p. 269)。；互補性契合度指的是個人特徵有助於補充整個環境(組織)不足之處(Muchinsky & Monahan, 1987, p. 271)。而Kristof於1996進一步從這二個角度來闡明區分P-O Fit並發展個人與組織契合度概念圖，加以說明並補其不足之處。Kristof(1996)提出第二個觀點則為需要—供給(needs-supplies)指組織可以滿足個人的需要，慾望，或偏好。需求—能力(demands-abilities)指個人有能力可以符合組織的需要；因此個人與組織價值觀契合度由此發展而成。個人與組織價值觀契合度概念圖，如(圖一)：

在此模型中，補充契合度(箭頭“a”)是描述個人和個組織之間基本特徵的關係，該組織的這些特徵包括傳統文化，氣候，價值觀，目標和規範。個人端的模式上，研究最常見的特點是的人格特質、價值觀、目標和態度。當有相似性的組織和個人對這些特點，即表示補充性契合度

存在。組織下方的虛線代表，組織提供資源包含：財務、物質、心理；及任務相關的人際關係和工作發展機遇，來要求僱員。箭頭的“b”為組織提供滿足個人需求、慾望或喜好；組織的供給如財務資源、成長機會、工作環境能滿足員工的需求時，則可得到需求即需求—供給契合度實現。強調組織是否可以滿足個人需求箭頭的“C”為個人能力提供能符合組織的需求，員工的供給如：知識、技能、態度、經驗、對組織的承諾、努力能符合組織的需求時，則可得需求即需要—能力的契合度。強調個人所具備的能力是否符合組織需要。

有關個人與組織價值觀契合度的施測內容，鄭伯璫(1995)，分為兩大構面：1.外界適應價值 2.內部整合價值。鄭伯璫,郭建志和任金剛(2001)，則分為四大構面：1.環境價值 2.工作價值 3.人際價值 4.個人價值。鄭仁偉,廖文志和翁振益等人(2000) 分為四大構面：1.組織價值觀 2.組織目標 3.供給—需要 4.需求—能力。Dobni , Ritchie Brent (2000) 分為七大構面：1.員工互助 2. 競爭意識 3. 顧客親密 4. 營運效率 5. 組織維護 6. 改變厭惡的事 (穩定性、謹慎) 7. 社會責任。O'Reilly(1991) 衡量內容包含：1.創新性 2.注意細節 3.結果導向 4.積極進取 5.支持性 6.強調報酬 7.團隊導向 8.果斷力。Zeger, Gjaltdde & Karin(2008) 衡量內容包含：有責任、效率、自我實現、創新、奉獻...等 20 項 Van & Cees et al. (2006) 衡量內容包含：專業、取得良好的效果、實現品質、達到您的目標、激勵員工。而本研究綜合前述施測的內容和方法，發展 P-O Fit 的評估量表。Posner, Kouzes, & Schimidt, (1985) 對於契合度的衡量方式，可分為直接測量與間接測量二種方式，直接測量的方式是請員工主觀判斷其個人與組織間是否有良好的契合，直接詢問員工是否知覺到契合存在，只要員工知覺存在，不管員工與組織間是否有存在類似的特性或價值觀。間接測量的方式是請員工回答出所知覺到的組織特質及其個人所重視的程度為何，將二者的差異程度來衡量契合程度，亦即「期望重視度平均值」與「實際重視度平均值」的減差值為契合度分數，契合度越大表示契合度愈差。而本研究則採用間接法來衡量院方與個人組織價值觀的契合度。



圖一、個人與組織價值觀契合度概念圖

1.2 工作滿意度定義及測量

工作滿意度的概念首先由 Hoppock(1935)提出，原意是指個人對於工作上的情感態度或取向，他認為工作滿意度是指員工在心理上、生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。之後，許多學者以這種概念為基礎，各自提出不同的看法。工作滿意度(Job Satisfaction)指人對於其工作的感覺或對工作中各個構面的一些相關態度，簡而言之，就是人是否喜歡（滿意）或不喜歡（不滿意）自己的工作，過去常以需求實現的觀點來研究工作滿意度，也就是探討工作所提供的回饋，如薪資報酬等，是否能符合員工的生理及心理需求(L.W. Porter, 1962)，以符合工作者需求的程度作為工作滿意的程度。

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

儘管各學者對工作滿意度之定義略有不同，但多將工作滿意度以工作者對於其工作所具有之感覺或情感性反應來表示。工作滿意度之理論由於工作滿意度的研究多以需求滿足的觀點開始，而激勵作用即是一種滿足需求的過程(李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，2002)。

1.3 離職意願定義和離職模式與離職意願測量

莊瓊嘉和林惠彥(2005)將離職意願定義為，指個人想要離開目前這工作，另外尋找其他工作機會之傾向強度。劉廷揚、蘇琪婷和蔡易庭(2006)則視為工作者意欲離開現職工作，而另尋其他工作機會之傾向強度，並為離職行為前的最後一個步驟。Mobley (1977) 將離職傾向定義為，離職傾向是在整理退縮決策過程中，跟隨在其他幾個步驟後，實際離職前的最後一個階段。

學者發展的離職模式類型如下：Mobley (1977) 員工離職決策過程，結果顯示離職意願是離職行為最強的預測因素。Mobley, Griffeth & Hand et al(1979)的員工離職過程主要變項架構圖模式，此離職模式整合其他模式來表達更複雜的離職過程，研究提出離職意願延伸至離職行為有關的四大前因：1.工作滿意度 2.組織外，對於現有工作的期望 3.組織內，對於現有工作的期望 4.非工作價值與工作行為的關係。James & Charles (1981)離職的因果模式，機會會直接與離職有正向關係，報酬、就業機會...等會透過工作滿意度(中介變項)來影響離職意願導致離職的結果，專業技術、廣義的訓練、家庭責任與離職意願有直接影響，進一步導致離職的結果。Arnold & Feldman (1982) 工作的離職過程模式提出人口統計變數、年資、工作認知和情感定位與意識到工作安全影響或已意識到新工作的存在會影響尋找其他工作的意願，進一步影響離職意願；而離職意願又為離職行為的前因變項。但是 Lee & Mitchell (1994,1996) 則有不一樣的看法，其認為個人與組織目標不一致會導致離職意願高進而影響護理人員對工作不滿意。

有關離職意願的施測內容，Moynihan & Pandey(2008)研究將離職意願分為兩類評估，一為長期離職意願(Long-Term Turnover Intention)：我會很高興，在該組織我的職業生涯可以長期中止了。二為短期離職意願(Short-Term Turnover Intention)：您最近有在這個機構外尋找就業機會嗎？Hyo, Namkung & Yoon, (2009) 衡量內容包含：1. 我想離開本院現在的工作。2. 我將在一年之後或更短的時間內離開我目前在組織的工作。3. 我目前嚴謹的考慮離開我目前在組織的工作到另一家公司。4. 假如有比現在更糟一點的條件我將離開本公司。David, Houghton &

Bucklew,(2010) 衡量內容包含：1.我將會另外尋找工作很可能在未來的12個月。2.我將會另外尋找工作很可能在未來的三年。Hyo, Namkung & Yoon(2009)測量離職意願之題目為”我想離開本院現在的工作?”量表計分方式，有二分位、有四分位和五分位，二分位的研究如：張曉鳳、林育秀和王素美(2010)以三家通過新制醫院評鑑優等之區域醫院的醫療服務人員為研究對象，總分平均數為2.27。四分位的研究如：林俊瑩(2010)以18歲以上民眾(排除無酬工作者或非就業者)為研究對象，平均數為1.98。(以農林漁牧工作者平均數為1.32、中小學校師平均數為1.63)。五分位的研究方式如下：劉莉玲(2009)以金融機構管理與基層員工為研究對象，平均數為2.883；葉德豐、劉紫娟和柯瑞芬等人(2004)以醫院所有非醫師全職人員為研究對象，平均數為2.97；劉廷揚、蘇琪婷和蔡易庭(2006)以某區域醫院醫技人員為研究對象，平均數為2.77。王忠和張琳(2010)以九家不同類型的企業為研究對象，平均數為3.136。由上述研究得知離職意願量表計分方式多數採用五分位法，故本研究採用Likert 5尺度量表。

1.4 個人與組織價值觀契合度與工作滿意度及離職意願實證分析

Miller & Katergerg (1979)認為，離職傾向是離職念頭與尋找其他工作機會之總和態度或表現，是離職行為中一個極為重要的預測變項。有關P-O Fit與離職意願的關係有二種模式，一為P-O Fit會直接影響離職意願；二為P-O Fit會經由工作滿意度影響離職意願。而本研究以Lee&Mitchell (1994,1996)的看法，P-O Fit會直接影響離職意願作為本研究的假設。

根據王忠和張琳(2010)研究顯示P-O Fit越高，員工的離職意願越低。傅晶晶(2005)研究顯示員工的價值觀或能力與組織價值觀或需求相似或互補的程度越高，員工留在組織的意願越強。Hoy, Namkung & Yoon (2009)研究結果顯示，個人與組織價值觀契合度對離職意願達顯著呈負相關。Moynihan& Pandey(2007)研究顯示，個人與組織價值觀契合度對長期離職意願(Long-Term Turnover Intention)達顯著負相關。個人與組織價值觀契合度對於員工的離職傾向，工作態度，組織公民行為，道德行為，壓力和工作表現有顯著影響，(Kristof, 1996) P-O Fit與離職意願和離職存在負向關係，多位學者研究結果一致(Moynihan & Pandey, 2007)。謝家黎、郭德賓和林彥妘等人(2008)研究發現，性別、年齡、婚姻狀況、學歷、所屬部門與服務年資的旅館業從業人員在離職意願上，均無顯著差異。劉莉玲(2009)研究，以金融機構管理與基層員工為對象，發現職位高低和年資在離職意願上，有顯著負向關係；而與年齡和性別則無關。張曉鳳、林育秀和王素美(2010)研究，以醫療服務人員為對象，發現年齡、教育程度、年資、受僱狀態(員工類別)和職稱，在離職意願上有顯著影響；性別對離職意願無顯著影響。即年齡越輕員工離職意願越高。劉廷揚、蘇琪婷和蔡易庭(2006)研究，以某區域醫院醫技人員為對象，發現年齡、教育程度和工作總年資，在離職意願上有顯著影響。而性別、本院任職時間(服務年資)和工作職級(職位)在離職意願上無顯著差異。Posner, Kouzes & Schmidt,(1985)以企業組織的經理為對象，發現當經理人的價值觀與組織的價值觀愈一致時，經理人的成就愈高，留在組織內的意願也愈強。林正坤和劉宜菁(2009)研究發現，組織契合度(組織價值觀和組織目標的契合度)和工作契合度(需求-能力)兩者之間具有顯著正相關。且個人-工作契合度(需求-能力)分數為最高；個人-組織契合度分數為最低。陳映羽(2005)研究發現，餐飲業員工個人組織契合度(組織價值觀和組織目標的契合度)和個人-工作契合有顯著正相關；且個人與組織契合度與年齡有顯著負相關，而與任期(年資)有顯著正相關。陳映羽(2005)研究發現，餐飲業員工的個人-工作契合度越高，個人-組織的契合度也會越高。分數越高表示契合度越好在個人-工作契合度(包含：供給-需要和需求-能力)分數為最高，而個人-組織契合度分數為最低。倪家珍(2005)研究發現，護理人員的個人-組織契合度(組織價值觀和組織目標的契合度)因員工的年資和職級

(職位)而有顯著差異；護理人員的需要-供給契合度會因為教育程度、年資和職級(職位)而有顯著差異；護理人員的需求-能力契合度會因為教育程度而有顯著差異。護理人員的需要-供給契合度和需求-能力契合度並沒有因為年齡而造成顯著差異。鄭仁偉和郭智輝(2004)研究，以壽險業主管與員工為研究對象，結果顯示，分數愈高表示契合度越好，因此組織目標契合度最好、其次為需要-能力契合度、以供給-需求契合度為最低分。

針對個人與組織價值觀契合度對於員工離職意願之研究學者有相當一致的結果，兩者之間具有負向影響關係。例如：團隊成員目標越一致對於其離意願有顯著關聯 (Leiter & Maslach, 1988)。由於不同的契合度(個人與工作契合度(Person-Job fit)、個人與團隊契合度(Person-Group fit)、個人與主管契合度(Person-supervisor fit)在概念上或實際研究上都曾被提及與離職意願相關，而 P-O Fit 個人與組織價值觀契合度乃是最常被驗證的。而本研究整合 Kristof(1996)個人與組織價值觀契合度的評估概念與 Lee&Mitchell (1994,1996)之個人與組織目標不一致會導致離職意願高的假設探討員工個人與組織價值觀契合度的現況與關係，結果可供醫院未來規劃機構評鑑及員工管理有關政策參考，提升機構人力穩定，確認組織核心價值，提升機構競爭力，進而增進機構照顧品質。

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

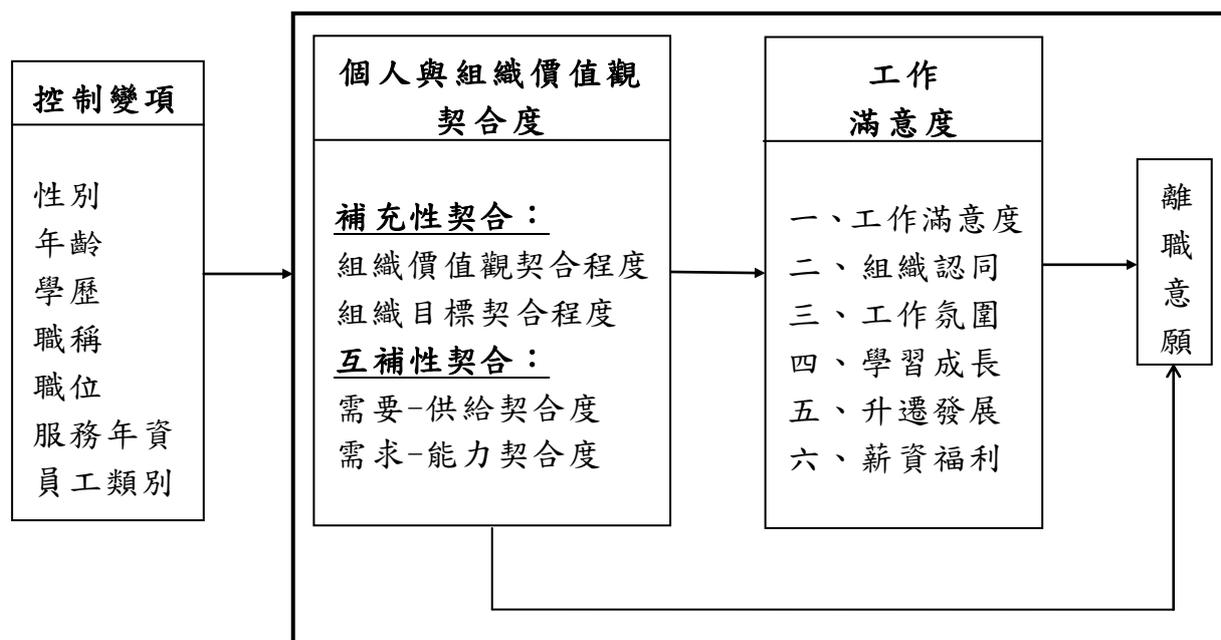
針對工作滿意度與離職意願關係的研究，多位學者研究結果一致，顯示工作滿意度對員工留職傾向呈負相關(林俊瑩，2010；洪福彬、吳錦碧、陳君達，2009；陳怡安、李中斌，2009；陳麗芳、朱大維、周承珍，2005；劉俊昌，2000；劉莉玲，2009)。羅櫻桃、薛雅雯、蔡宛蓉、高曉雲、黃金蓮與胡百敏(2009)則發現工作滿意度對於離職意願並無顯著影響；整體工作滿意度與離職意願有顯著相關。在離職意願相關模式的探討中，研究多是一致認為，工作滿意度與離職意願呈顯著負相關。(Brigham, et al., 2007; Lyons & O'Brien, 2006; Ozer & Gunluk, 2010; Sarah & S. J. Daniel, 2000; Sousa-Poza & Henneberger., 2004; Tsai & Wu, 2010)。

2.材料及方法

2.1 研究架構：

本研究以整合 Kristof(1996)個人與組織價值觀契合度的評估概念與 Mobley, Griffeth,

Hand & Meglino (1979)價值觀契合度、工作滿意度與離職意願的理論模式及Lee & Mitchell (1994,1996)之個人與組織目標不一致會導致離職意願高為本研究理論基礎，主要目的為探討南區某醫院全院員工，個人與組織價值契合度、工作滿意度和離職意願關係之研究，發展出研究架構。由前章文獻回顧得知，價值觀契合對工作滿意度有正向作用，如果員工感到企業的價值理念與自己比較一致，就可能產生較高的工作滿意度。故本研究主要採用Kristof(1996)的個人與組織價值契合度概念圖，和離職意願模式(Lee, et al., 1996; Lee & Mitchell, 1994)，再結合文獻探討發展為下列研究架構。



圖二、研究架構圖

2.2 資料蒐集及研究對象：

本研究以南部某醫院共計 22 個科室的全體員工，合計 342 人為研究母體，於 99 年 11 月 3 日至 11 月 5 日共發出 342 份問卷，由各單位主管代發問卷給員工填答，各科室填答完畢於 99 年 11 月 8 日至 11 月 5 日繳回品管中心，總共回收問卷 302 份，扣除非(醫師、醫事人員、護理人員、行政人員)該類員工 39 人及無效問卷 7 份，得有效問卷 256 份，為研究樣本。有效回收率為 74.85%。

2.3 研究工具

研究工具以結構性問卷為測量工具，經由實務及學者專家合計五位，針對問卷之內容重要性、適切性及文字清晰度作審定，以修改或刪除不適當之題目。再以內容效度指標(the Index of Content Validity; CVI)的計分方式檢定，逐題計算同意度達 3 分以上之比率；院方與個人對組織價值的重視度題項內容整體量表的 CVI 為 0.990。內容包括：一、員工特質資料：性別、年齡、教育程度、職稱、職位、服務年資、員工類別。二、院方與個人對組織價值觀重視度的操作定義與衡量，題項內容共計 26 題，衡量標準採李克特五點尺度表來設計，此部份又分院方重視度與個人重視度，填答者可依其非常重視、重視、普通、不重視、非常不重視之程度來填答，依序給予 5 分至 1 分。重視度分為補充性契合、互補性契合二類變數內容，補充性契合包括：組織價值觀和組織目標的契合度；互補性契合包括：需要—供給契合度和需求—能力契合度。參酌國內外文獻，Kristof(1996)和(鄭仁偉等人，2000)、(鄭仁偉和郭智輝，2004)之相關文獻，整理設計之組織價值觀和組織目標的契合度量表，共有 12 題；需要—供給

契合度量表，共有 6 題、需求—能力契合度量表，共有 8 題。受測者需填答「院方重視程度」與「個人重視程度」為何，分別得到 D1 與 D2 之分數，以 $|D1-D2|$ 作為衡量契合的程度（從 0 至 5；0 代表非常契合，5 代表非常不契合），每個員工的契合度分數經過院方重視度分數和個人的重視度分數相減後，兩者取絕對值，絕對值越小表示契合度越好。經因素分析將院方重視度與個人重視度，分別把權重低於 0.5 或院方與個人構面經因素分析無法分類為同類的題項共 5 題刪除，最後個人與組織價值觀契合度全部題項為 21 題，之後建構問卷效度，再進行信度分析，用「Cronbach's α 」為信度計算方法，院方對組織價值觀重視度信度以標準化項目為準的 Cronbach's α 為 0.952、個人對組織價值觀重視度信度以標準化項目為準的 Cronbach's α 也為 0.952；契合度以標準化項目為準的 Cronbach's α 為 0.923。

2.4 分析方法

本研究於問卷回收後，再將資料予以編碼，使用 SPSS12.0 統計軟體進行統計分析，採用下列分析方法，茲分別說明如下：

(一)、描述性統計分析：分析醫院員工之性別、年齡、教育程度、職稱、職位、服務年資和員工類別作各變數的次數分配及百分比分析，以了解個別變項之分佈情形。(二)、因素分析(Factor Analysis)：分析個人與院方價值重視度之構面。(三)、推論性統計：1.卡方分析探討員工特性、個人與組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之相關性

2. Correlation 相關分析：個人與組織價值觀契合度與員工離職意願之關係。3. 以多項式邏輯斯迴歸：建構員工對組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之模式。

3. 結果與討論

3.1 院方與個人對組織價值觀重視度因素分析與描述分析

本研究將院方與個人的價值觀重視度，分別採用主軸法之主成份分析(Principal Component Analysis)模式，並運用直交轉軸法(Orthogonal Rotation)之變異數最大法(Varimax)，以進行因素轉軸，院方對組織價值觀重視度 KMO 為 0.933 與 Bartlett 檢定 $p < 0.001$ 達顯著性；個人對組織價值觀重視度 KMO 為 0.924 與 Bartlett 檢定 $p < 0.001$ 會達顯著性，因此評估本研究適合進行因素分析。

本研究對象性別在，女性有 213(84.2%)，男性為 40 人(15.8%)；20 歲~29 歲為多數有 103 人(41.0%)，其次以 30 歲~39 歲有 96 人 (38.2%)；最高教育程度以大學(專)程度以下有 231 人(91.3%)，其次為碩士程度 22 人(8.7%)；職稱以護理人員為最多，有 135(52.7%)，其次為行政人員 58 人(22.7%)；職位以非主管人數最多有 165 人(88.2%)主管只有 22 人(11.8%)，全院員工只有 187 位勾選此欄位，多數者不願意勾選，可能擔心填卷者自己的身分被知道，而使職位是基本資料最多人不願意填寫；服務年資多數為服務 10 年以上資歷有 63 人(24.9%)、其次服務一年以下有 54 人(21.3%)；員工類別以非公務人員(約用、臨時人員)為多數有 162 人(63.8%)，其餘皆為公務人員有 92 人(36.2%)；離職意願方面：平均分數為 2.49 ± 1.26 ，與 Stephen(1984)離職意願平均分數 1.84 ± 0.99 比較，該院離職意願平均分數較高，與劉莉玲(2009)，葉德豐等人(2004)，劉廷揚等人(2006)，王忠和張琳(2010)比則較低。相較於其他產業(農林漁牧、中小學教師)離職意願來得高；比金融業、企業(國營、民營...等企業)離職意願來得低；在與同醫療院所的離職意願相比較則為居中。

醫院員工特性分析		
變數名稱	人數	百分比(%)
1. 性別 (n=253)		
(1)男	40	15.8
(2)女	213	84.2
2. 年齡 (n=251)		
(1)20-29 歲	103	41.0
(2)30-39 歲	96	38.2
(3)40 歲以上	52	20.7
3. 教育程度 (n=253)		
(1)大學(專)以下	231	91.3
(2)碩士	22	8.7
4. 職稱 (n=256)		
(1)醫師	16	6.3
(2)醫事人員	47	18.4
(3)護理人員	135	52.7
(4)行政人員	58	22.7
5. 職位 (n=187)		
(1)主管	22	11.8
(2)非主管	165	88.2
6. 服務年資 (n=253)		
(1)1 年以下	54	21.3
(2)1~3 年	45	17.8
(3)3~5 年	42	16.6
(4)5~9 年	49	19.4
(5)10 年以上	63	24.9
7. 員工類別 (n=254)		
(1)公務人員	92	36.2
(2)非公務人員 (約用、臨時人員)	162	63.8
8. 離職意願 (n=253)		
(1)不想離職	90	35.6
(2)普通想離職	137	54.2
(3)想離職	26	10.3
離職意願 平均值±標準差	2.49 ± 1.26	

3.2 個人與組織價值觀的契合度分析

1. 在因素一命名為需要—供給契合度:

在院方部份，Cronbach's α 為 0.947，內容包含有：「院方從工作中獲得自我成長」、「院方工作能符合個人興趣與志向」、「院方工作能達到自我實現」、「院方工作能提供良好升遷機會」、「院方工作能提供生活的安定與保障」、「院方工作能提供良好的薪資報酬與福利」，此構面平均重視程度為 3.26 ± 0.80 分，在三個構面為最低分，此構面以「院方從工作中獲得自我成長」平均分數 3.42 ± 0.90 ，為最高分，在普通重視程度以上約有 90%；在「院方工作能提供良好升遷機會」和「院方工作能提供良好的薪資報酬與福利」平均分數為 3.18 ± 0.90 和 3.18 ± 0.91 ，為最低分，在普通重視程度以上二者皆約有 80%。在個人面，Cronbach's α 為 0.913，經因素分析後與院方的構面題項內容相同故命名相同；平均重視程度為 3.89 ± 0.64 分，在三個構面為居中，此構面以「個人工作能提供生活的安定與保障」平均分數為 4.01 ± 0.73 ，為最高分，在普通重視程度以上約有 99.2%；在「個人工作能提供良好升遷機會」平均分數為 3.70 ± 0.76 ，為最低分，在普通重視程度以上二者皆約有 97%。

2. 在因素二命名為組織價值觀和組織目標的契合度：

在院方部份，Cronbach's α 為 0.925，內容包含有：「院方注重社區營造」、「院方善盡社會責任」、「院方強調顧客導向」、「院方強調工作導向」、「院方強調完善管理制度」、「院方重視高品質服務的工作目標」、「院方重視醫院營運成果的成長」、「院方強調達成績效目標院方強調達成績效目標」此構面平均重視程度為 3.91 ± 0.64 分，在三個構面為最高，此構面以「院方重視醫院營運成果的成長」的平均分數為最高 4.11 ± 0.79 ；在普通重視程度以上約有 98%；在「院方注重社區營造」平均分數為 3.73 ± 0.80 為最低分，在普通重視程度以約有 97%。在個人面：Cronbach's α 為 0.924，內容與院方相同，此構面平均重視程度 3.803 ± 0.507 分，在三個構面為最低分，此構面以「個人強調顧客導向」平均分數為 3.94 ± 0.66 ，為最高分，在普通重視程度以上約有 100%；在「個人注重社區營造」平均分數為 3.66 ± 0.66 ，為最低分，在普通重視程度以上約有 99.2%。

3. 在因素三命名為需求—能力契合度：

在院方部份，Cronbach's α 為 0.908，為 0.947，內容包含有：「院方有良好的工作環境」、「院方員工的工作投入要能配合組織要求」、「院方工作上求創新」、「院方重視工作效率」、「院方工作態度積極努力」、「院方願意對醫院忠誠熱忱效力」、「院方重視工作所需專業知識與經驗」此構面平均重視程度為 3.83 ± 0.67 分，在三個構面為居中，此構面以「院方員工的工作投入要能配合組織要求」和「院方重視工作效率」平均分數為 3.94 ± 0.80 和 3.94 ± 0.79 ，為最高分，在普通重視程度以上約有 98%；在「院方工作上求創新」平均分數為 3.62 ± 0.88 ，為最低分，在普通重視程度以上約有 92%。在個人面，Cronbach's α 為 0.926，內容與院方相同，此構面平均重視程度 3.94 ± 0.56 分，在三個構面為最高分，此構面以「個人有良好的工作環境」平均分數為 4.10 ± 0.69 ，為最高分，在普通重視程度以上約有 99.6%；在「個人工作上求創新」平均分數為 3.80 ± 0.70 ，為最低分，在普通重視程度以上約有 99%。

3.3 個人與組織價值契合度與工作滿意度及離職意願之卡方分析

職稱和員工的學習與成長有顯著正相關；職位對工作滿意度與離職意願皆有顯著相關；服務年資對工作本身與人際關係有顯著相關；年齡對報酬與升遷和醫院政策與環境有顯著相關；員工類別對需要-供給契合度、需求-能力契合度、報酬與升遷、醫院政策與環境和員工的學習與成長有顯著相關。

3.4 個人與組織價值契合度與工作滿意度及離職意願之相關分析

將「需要—供給契合度」、「組織價值觀和組織目標的契合度」、「需求—能力契合度」、「離職意願」進行 Pearson 相關分析。發現「離職意願」與「需要—供給契合度」、「組織價值觀和組織目標的契合度」和「需求—能力契合度」呈現負相關並達顯著性；工作滿意度之四大構面，「報酬與升遷」、「工作本身與人際關係」、「醫院政策與環境」、「員工的學習與成長」、「離職意願」進行 Pearson 相關分析。發現「離職意願」與「報酬與升遷」、「工作本身與人際關係」、「醫院政策與環境」、「員工的學習與成長」呈現負相關並達顯著性。P-O Fit 構面一「需要—供給契合度」、P-O Fit 構面三「需求—能力契合度」皆與工作滿意度之四大構面，呈現正相關並達顯著性；P-O Fit 構面二「組織價值觀和組織目標的契合度」與工作滿意度之構面一「報酬與升遷」與構面二「工作本身與人際關係」呈現正相關並達顯著性；而與「醫院政策與環境」、「員工的學習與成長」則無顯著相關。

3.5 多項式邏輯斯迴歸建構離職意願之重要因素

在多項式邏輯斯迴歸模式中離職意願指標，共有三個類型，分別為「不想離職」、「普通想離職」、「想離職」將有顯著的醫院員工特性、個人與組織價值契合度、工作滿意度，作為多項式邏輯斯迴歸之自變項。年齡越輕的員工偏向想離職；主管較非主管感到普通想離職；公務人員較非公務人員偏向想離職；需要-供給契合度之構面，越不契合越想離職。個人與組織價值契合度與工作滿意度及離職意願之間達顯著相關。報酬與升遷感到不滿意對普通想離職有顯著影響。工作本身與人際關係感到不滿意、醫院政策與環境感到不滿意對想離職有顯著影響。

迴歸模式得知，影響離職意願之重要因素，在員工特性方面，以年齡、職位和員工類別為重要因素；個人與組織價值契合度方面，以構面一需要-供給契合度為重要因素；而工作滿意度方面，則除了構面四員工的學習與成長以外，其他三個構面分別為報酬與升遷、工作本身與人際關係與醫院政策與環境皆為離職意願之重要因素，再次將上述影響離職意願的重要因素，再次進行多項式邏輯斯迴歸模，模型適合度資訊四個模型皆達顯著($p < 0.001$)；運用最大似然估計統計量，在 95%信賴區間下，模式各項特質與離職意願類別的關係如下，模式中可解釋依變數的變異(Nagelkerke R^2)達 63%；由此四個迴歸模式結果得知，所放入的自變項皆達顯著，也建構出具有解釋意義的離職意願模式。由多項式迴歸分析發現，在「普通想離職」及「不想離職」的模式中，年齡 20~29 歲族群相對於 40 歲以上族群($OR=5.90$)，會偏向想離職；報酬與升遷感到普通滿意對照滿意($OR=4.78$)、工作本身與人際關係感到不滿意對照滿意($OR=8.18$)及工作本身與人際關係感到普通滿意對照滿意($OR=4.00$)的族群、醫院政策與環境感到不滿意對照滿意($OR=26.00$)及醫院政策與環境感到普通滿意對照滿意($OR=2.96$)；所以在報酬與升遷與醫院政策與環境的滿意度越低，會偏向想離職。「想離職」及「不想離職」的模式中，工作本身與人際關係感到不滿意對於滿意的($OR=12.15$)，所以在此構面不契合的，會偏向想離職。「想離職」及「不想離職」的模式中，P-O Fit 構面一需要-供給契合度感到不契合相對於契合的($OR=8.90$)，所以在此構面不契合的，會偏向想離職(詳細如下表)。

變項名稱	模式一		模式二		模式三		模式四	
	普通 想離職	不想 離職	普通 想離職	不想 離職	普通 想離職	不想 離職	普通 想離職	不想 離職
	勝算比 ^o (95%CI) ^o	勝算比 ^o (95%CI) ^o	勝算比 ^o (95%CI) ^o	勝算比 ^o (95%CI) ^o				
年齡								
40歲以上 3	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.
30-39歲 2	1.77. (0.71-4.38).	0.22. (0.02-2.18).	1.77. (0.67-4.66).	0.18 ^o (0.02-1.89).	1.57 ^o (0.46-5.34).	0.16. (0.01-1.93).	1.38 ^o (0.36-5.21) ^o	0.12. (0.01-1.57).
20-29歲 1	4.18 ^o (1.33-13.15)*.	20.64 ^o (1.36-313.54)*.	4.78 ^o (0.14-16.34)*.	12.13. (0.82-180.60) ^o *	6.73 ^o (1.36-32.28)*.	35.28. (1.66-750.96)*.	5.90 ^o (1.03-33.72)*.	16.34. (0.08-333.82).
職位								
非主管 2	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.
主管 1	0.21. (0.07-0.67)*.	0.19. (0.02-1.93).	0.23. (0.07-0.77)*.	0.28. (0.03-3.18).	0.28 ^o (0.05-1.65) ^o	0.16. (0.01-3.83).	0.34. (0.05-2.17).	13.97. (0.74-262.87).
員工類別								
非公務人員 2	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.
公務人員 1	2.04. (0.83-5.01).	17.67. (1.34-232.56)*.	1.89. (0.71-5.02).	8.41. (0.66-107.16).	4.01 ^o (1.11-14.51)* ^o	45.66 ^o (2.38-877.67)*.	2.16. (0.65-10.48).	13.97. (0.74-262.87).
P-O Fit ^o								
二、需要供給契合度								
契合 3			1.	1.			1.	1.
普通契合 2			1.19. (0.54-2.65).	2.03. (0.30-13.93).			0.82. (0.26-2.61).	1.28. (0.15-11.22).
不契合 1			2.53. (1.02-6.13)*.	14.99. (2.64-85.00)**.			1.49. (0.43-5.19).	8.90. (1.15-68.59)*.

工作滿意度								
一、報酬與升遷								
滿意 3					1.	1.	1.	1.
普通滿意 2					5.66. (1.85-17.29)**.	5.13 ^o (0.73-36.34) ^o	4.78. (1.49-15.31)**.	3.10. (0.41-23.75).
不滿意 1					2.56 ^o (0.75-8.68).	4.22 ^o (0.60-29.59) ^o	2.10 ^o (0.54-8.08).	1.49. (0.17-13.39).
二、工作本身與人關係								
滿意 3					1.	1.	1.	1.
普通滿意 2					3.39. (1.13-10.14)*.	3.00. (0.37-24.16).	4.01. (1.26-12.74)*.	2.64. (0.31-22.88).
不滿意 1					8.45. (2.23-32.01)**.	14.99. (1.68-134.06)*.	8.18. (2.11-31.80)**.	12.15. (1.33-111.09)*.
三、醫院政策與環境								
滿意 3					1.	1.	1.	1.
普通滿意 2					2.65. (1.02-6.88)*.	0.87. (0.15-4.92).	2.95. (1.09-8.03)*.	1.04 ^o (0.17-6.40).
不滿意 1					24.10. (2.68-216.67)**.	11.61. (0.87-154.87).	26.01. (2.86-286.90)**.	18.19. (1.27-261.42)*.

模型適合度資訊								
截距	-0.381(0.456)	-3.615(0.009)	-0.658(0.261)	-4.231(0.004)	-3.45(0.00)	-6.504(0.00)	-3.273(0.00)	-6.099(0.00)
-2LogL	69.554		126.386		277.350		291.100	
只截距 最後	36.994		78.538		154.017		163.549	
卡方	32.560		47.848		123.333		127.551	
顯著性	0.000		0.000		0.000		0.000	
Cox & Snell R ²	0.163		0.239		0.498		0.526	
Nagelkerke R ²	0.195		0.285		0.593		0.625	
McFadden R ²	0.098		0.150		0.377		0.406	

3.6 結論與建議

主管應強化新進員工社會化程序，做好職位配置，依新進員工適應程度與專業程度，建立人力流動稽核制度以保留人才降低離職意願。因多項式邏輯斯迴歸發現年齡越輕的員工偏向想離職、主管較非主管想離職公務人員較非公務人員偏向想離職。

機構應建構和諧的工作環境、改善硬體環境、薪資報酬與福利及績效評估制度、做好人力調度等以提升報酬與升遷、工作本身與人際關係、醫院政策與環境等工作滿意度。因從多項式邏輯斯迴歸發現需要-供給契合度之構面，會經由報酬與升遷、工作本身與人際關係、醫院政策與環境等工作滿意度而影響離職意願，且滿意度在目前之薪資、績效評估制度、工作量級單位人力、提出問題受到重視、工作環境及硬體設施，本院因應方式及改善步調之滿意度較低分，較不契合者，工作滿意較低會偏向想離職。

機構規劃員工職涯發展計畫、暢通升遷制度等人力資源管理方案，以提升個人對組織價值觀契合度，降低員工離職意願，促進人事健全。因從多項式邏輯斯迴歸發現個人與組織價值契合度之需要-供給契合度之構面，不契合較想離職，而需要-供給契合度在三個構面為最低分，該構面又以「工作能提供良好的薪資報酬與福利」、「從工作中獲得自我成長」、「工作能符合個人興趣與志向」為較低分。

參考文獻

1. 陳曼華、李世代、張宏哲、謝碧晴，2006，「照顧服務員留任因素之探討-以台北縣長期照護之機構為例」，新臺北護理期刊，第八卷，第一期：69-76 頁。
2. 陳映羽，2005，「餐飲業員工之溝通滿意度與個人-工作契合程度對個人-組織契合度之影響研究」，旅遊管理研究第五卷，第一期：55-76 頁。
3. 蔡坤宏，2000，「組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係:Mata 分析」，中華管理評論，第三卷，第四期：33-49 頁。
4. 王忠、張琳，2010「個人-組織匹配、工作滿意度與員工離職意向關係的實證研究」，管理學報，第七卷，第三期：379-399 頁。
5. 鄭仁偉、廖文志、翁振益、林仲威，2000，「組織招募研究：個人組織契合的研究觀點」，環境與管理研究所，第二卷 73-90 頁。
6. 鄭伯壘，1995，「組織價值的上下契合度與組織成員的效能」，中華心理學刊第三十七卷，第一期：25-44 頁。
7. 鄭伯壘、郭建志、任金剛，2001，「組織文化：員工層次的分析」，台北遠流。
8. 莊瓊嘉、林惠彥，2005，「個人與環境適配對工作態度與行為之影響」，台灣管理學刊，第五卷，第一期：123-148 頁。
9. 鄭仁偉、郭志輝，2004，「個人與組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之研究」，人力資源管理學報，第四卷，第四期：85-104 頁。
10. 張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈、梁亞文，2010，「醫療服務人員工作壓力源與離職意願之探討」，澄清醫護管理雜誌，第六卷，第一期：21-31 頁。
11. 林俊瑩，2010，「工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他職業之比較。教育實踐與研究」，第二十三卷，第一期：1-30 頁。
12. 林正坤、劉宜菁，2009，「從企業主管的角度探討擁有 ERP 證照的員工工作表現之研究」，

- 電子商務學報，第十一卷，第二期：395-419 頁。
13. 劉莉玲，2009，「金融機構組織變革員工認知、工作滿意度與離職傾向之關係研究」，會計與財金研究，第二卷，第一期：，57-81 頁。
 14. 劉廷揚、蘇琪婷、蔡易庭 (2006)。醫院內醫技人員領導型態、工作價值觀、組織承諾及離職傾向之研究—以高雄某區域醫院為例。亞太經濟管理評論，10(1)，135-155。
 15. 傅晶晶，2005，「個人-組織觀匹配與組織承諾、離職傾向關係研究」，杭州：浙江工業大學管理學院。
 16. 謝家黎、郭德賓、林彥妘、蔡世傑，2008，「台南地區旅館從業人員人格特質與離職傾向之研究」，2008 健康與管理學術研討會，新竹:元培科技大學。
 17. 倪家珍，2004，「護理人員個人-組織契合度與個人-工作契合度之差異性探討」，醫護科技學刊，第七卷，第四期：363-378 頁。
 18. 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯 (2002)。組織行為學(九版)(原作者：Stephen P. Robbins)。台北：華泰書局。

19. Arnold, H. J. and Feldman, D.C. "A multivariate analysis of the determinants of job turnover." *Journal of Applied Psychology* (67:3) 1982, pp: 350-360.
20. Bretz, R.D. , Ash,R.A. and Dreher,G.F. "Do People Make the Place? An Examination of the Attration-Selection-Attrition Hypothosis." *Personnel Psychology*(42) 1989,pp:567-581.
21. David, D., Houghton, J.D. and Bucklew, N.S. "Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit." *Journal of Social Psychology*, (150:3) 2010, pp:238-257.
22. Dobni,D., Ritchie, J.R. and Brent,Z.W. "Organizational Values: The Inside View of Service Productivity." *Journal of Business Research*, (47:2) 2000, pp:91-107.
23. Hoy, S.J., Namkung, Y. and Yoon, H.H.(2009) "The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry." *International Journal of Hospitality Management*, (29) 2009, pp:538-546.
24. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper&Row.
25. James L. P., and Charles W. M. "A Cause Model of Turnover for Nurses." *The Academy of Management Journal*, (24) 1981, pp: 543-565.
26. Kristof, A.L.. "Person-organization fit: An Integrative Review of It Is Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology*, (49) 1996 , pp:1-49.
27. Lee, T.W. and Mitchell, T.R." An alternative approach: the unfolding model of voluntary turnover." *Academy of Management Review* , (19:1) 1994,pp:51-89.
28. Lee, T.W., Mitchell, T.M., Wise, L. and Fireman, S." An unfolding model of voluntary employee turnover." *Academy of Management Journal*, (39:1) 1996,pp:5-36.
29. Leiter, M. P. "Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team." *Group and Organizational Studies*, (13) 1988,pp: 111-128.
30. Miller, H. E. and Katerberg R. "Evaluation of the Mobly, Honor and Hollingsworth Model of Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*, (64)1979,pp:509-517.
31. Mobley, W. H. "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, (62)1977,pp:237-240.
32. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., and Meglino, B. M.(1979)"Review and conceptual analysis of the employee turnover process." *Psychological Bulletin*, (86:3), pp: 493-522.
33. Moynihan, D. P. and Pandey, S. K. " The role of organizations in fostering public service motivation." *Public Administration Review*, (67:1) 2007, pp:40-53.
34. Moynihan, D.P.& Pandey, S.K.(2008) "The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention." *Journal of Public Administration Research & Theory*,18(1),pp. 205-227.
35. Muchinsky, P.M. and Monahan, C.J. "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit." *Journal of Vocational Behavior*, (31) 1987,pp: 268-277.
36. O'Reilly, C.A., Chatman J. and Caldwell D.F. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* (34:3) 1991, pp:487-516.
37. Posner, B., Koused, J., and Schmidt, W."An empirical test of corporate culture." *Human Resource Management*, (24) 1985,pp:293-309.
38. Rynes,S.L. and Gerhart,B. "Interviewer Assessments of Applicants Fit: An Exploratory Investigation." *Personnel Psychology*, (43)1990, pp:13-35.
39. Van R., Johan,V.R., Cees, B.M., Wierenga, B. " A Methodology for Assessing Organizational Core Values." *Journal of Management Studies*, (43:2) 2006, pp:175-201.
40. Vroom, V.H.(1964).*Work and Motivation*. New York:Wiley & Sons.
41. Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*, Chicago: Rand McNally Press.
42. Zeger Van Der Wal & Gjalst De Graaf and Karin Lasthuizen., "What is valued most ? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector" (86: 2) 2008, pp: 465-482.

某區域醫院個人與組織價值觀契合度和工作滿意度與離職意願關係之研究

Study on the Relationship of Person-Organization Fit and Job Satisfaction with Turnover Intention in a Regional Hospital

陳惠芳¹ 吳侖瑾^{1*} 陳俞成¹ 曾淑芬² 李文光³ 林郁瑄¹

¹嘉南藥理科技大學醫務管理系所 chf1498@mail.chna.edu.tw
lunchinwu@gmail.com、ycchen@mail.chna.edu.tw、summer471@gmail.com

¹嘉南藥理科技大學老人服務事業管理系 tsfshiny@gmail.com

²行政院衛生署嘉南療養院品管中心 win@mail.cnpc.gov.tw

摘要

成本、品質、可近性為醫療服務的三要素，員工的高離職率會造成病患照護品質下降及員工士氣低落，離職意願是離職行為的預測因素，個人與組織價值觀契合度越高離職意願越低；且工作滿意度越高離職意願也會越低。本研究整合Kristof(1996)之個人與組織價值觀契合度的評估概念與Lee&Mitchell(1994,1996)之個人與組織目標不一致會導致離職意願高的假設，探討員工的個人與組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願的現況與關係。**目的：**1. 探討醫院員工的組織價值觀契合度工作的滿意度和離職意願現況。2. 分析員工特質與組織價值觀契合度、工作滿意度及離職意願之關係。3. 分析組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之關係。4. 以多項式邏輯斯迴歸建構員工對組織價值與組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之影響關係。5. 探討工作滿意度對個人與組織價值契合度與離職意願之間所扮演中介效果。**方法：**本研究以南部某區域醫院全體員工342人為研究母體，於99年11月發放問卷，得有效問卷256份，為研究樣本。採用因素分析分類個人與組織價值觀契合度、工作滿意度之構面；以描述性分析員工特性、個人與組織價值觀契合度、工作滿意度之現況，並以卡方分析和皮爾森相關分析探討員工特性、個人與組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之相關性；另以多項式邏輯斯迴歸建構員工對組織價值觀契合度、工作滿意度與離職意願之模式。**研究結果：**醫院員工特性與個人與組織價值契合度、工作滿意度及離職意願之卡方分析，有顯著關係的變項，分別為年齡、職稱、服務年資、職位與員工類別。在多項式邏輯斯迴歸模式中離職意願指標，共有三個類型，分別為「不想離職」、「普通想離職」、「想離職」將有顯著的醫院員工特性、個人與組織價值契合度、工作滿意度，作為多項式邏輯斯迴歸之自變項。年齡越輕的員工偏向想離職；主管較非主管感到普通想離職；公務人員較非公務人員偏向想離職；需要-供給契合度之構面，越不契合越想離職。個人與組織價值契合度與工作滿意度及離職意願之間達顯著相關。報酬與升遷感到不滿意對普通想離職有顯著影響。工作本身與人際關係感到不滿意、醫院政策與環境感到不滿意對想離職有顯著影響。

關鍵詞：個人與組織價值觀契合度(P-O Fit)、工作滿意度、離職意願、多項式邏輯斯迴歸。