

內部行銷、成就動機、組織承諾與工作滿意度之關係研究

—以南部某醫療服務機構為例

陳榮方¹

國立高雄應用科技大學—企業管理系副教授

afang@cc.kuas.edu.tw

朱惠瑛²

國立高雄應用科技大學—企業管理系高階經營管理組

ju_ns95@yahoo.com.tw

阮仲洲³

阮綜合醫療社團法人阮綜合醫院院長

Nutrition_nut@yuanhosp.com.tw

摘要

隨著社會快速變遷及人口老化等因素，民眾對醫療照顧服務需求比以往更顯提昇。但在人力需求密集的醫院組織，正面臨著獲利空間壓縮、醫護人員工作超時及工作負荷量過大等問題，造成應屆畢業生不願投入此職場；目前護理人員執業率僅 58.94%，甚至 9 成醫院招不到人，醫院如何解決愈趨嚴重的離職現象與人力斷層是非常重要之議題。

本研究以南部某醫療機構第一線員工為對象，探討內部行銷、成就動機、組織承諾與工作滿意度之間的關係，以瞭解影響組織承諾及工作滿意度之關鍵因素。問卷採分層比例抽樣進行發放，共發出 450 份，有效樣本 410 份，有效回收率 91%；研究發現：(1)內部行銷對組織承諾有顯著正向關係；(2)成就動機對組織承諾有顯著正向關係；(3)組織承諾對工作滿意有顯著正向關係；(4)內部行銷對工作滿意有顯著正向關係；(5)成就動機對工作滿意有部份顯著正向關係。最後，依研究結果給予醫療服務機構經營者相關建議。

關鍵字：內部行銷、成就動機、組織承諾、工作滿意度、醫療服務業

Keywords: Internal Marketing, Achievement Motivation, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Health Care Industry

1. 緒論

1.1 研究背景

隨著全球經濟成長，人口結構改變及老化現象日益明顯。國際上將 65 歲以上人口占總人口比率達 7%、14% 及 20%，分別稱為高齡化社會、高齡社會及超高齡社會。根據經建會統計，2006 年台灣地區老年人口占總人口數約為 9.94%，總數達 226 萬人，預估 65 歲以上人口所占比重到 2016 年和 2026 年時將分別增加為 13% 和 20%，顯然人口高齡化已呈倒金鐘型態趨勢。而台灣於 1993 年已成為高齡化社會，預計將於 2018 年及 2025 年分別邁入高齡社會及超高齡社會(行政院經濟建設委員會人力規劃處，2012)。由於社會快速變遷，民眾對於專業醫療照顧需求比以往更顯提昇，也因全民健保政策走向與醫療服務產業發展息息相關，醫療服務供給規模

隨著經濟發展和人民生活素質，以及對健康需求日益殷切急速成長下朝向大型化發展，在在顯示醫療專業人士的重要。雖然全民健保每年醫療費用核付金額由2002年620,674百萬元增加到2010年891,156百萬元，(行政院衛生署中央健康保險局，2010)。醫事人員從業人數由2001年141,942人增加到2011年211,339人(行政院衛生署，2011)。但是，在人力需求密集的醫院組織機構正處於總額給付預算實施後，獲利空間及經營成本嚴重面臨考驗與衝擊。根據資料顯示，三年來護理人員離職率由22%、26%到28%，每家醫院有將近1/3是服務不滿一年的新進人員(陳惠惠，2006)。

各醫療機構目前以醫院評鑑人力配置標準運作，護理人員仍超時工作，工作負荷量大已造成應屆畢業生不願投入護理職場，護理行業已變成不受歡迎的行業(中華民國護理師護士公會全國聯合會，2012)。而且在2012年11月護理執業人數140,740人，領照人數238,787人，執業率僅58.94%(行政院衛生署，2011)，可見醫事人力配置明顯不足，故醫院如何運用行銷技巧於人力資源管理，去面對愈趨嚴重的離職現象與人力斷層是非常重要且迫切議題；另外，醫療院所經營的環境較特殊與重要，面臨的特定環境更是異於一般企業組織；因此，醫院要如何運用內部優勢來吸引病患，以及如何把握外在環境變化機會加強與社區民眾互動更是重要課題。

人力資源是企業維持競爭優勢重要來源，留住優秀員工是人力資源部門重要工作(邱鴻森，2009)。在未來的知識經濟社會中，人力資源的開發將是提昇國家競爭力重要關鍵，醫療服務業人力在國家整體建設及全面現代化過程中扮演著相當重要角色(許道然，2000)。醫療行銷管理的工作就要在有限資源下，競爭激烈醫療環境中，利用資源將組織策略目標發揮，使組織在艱困環境下仍有生存空間。所以如何讓員工對組織有承諾，願意為組織付出更多的心力及樂於接受組織目標，及如何在員工和組織間建立高度合作與承諾的關係，是現行組織迫急需要且重要研究課題。Maslow(1954)需求理論中，人類需求層次除第一層基本需求以外，他會依據本身之特性、認知與能力，進入較高層次需求。因此，給予員工目標與組織的目標一致，讓員工能在工作得到滿足並自我實現理想，成為成就工作的動機。

1.2 研究動機

健康(Health)是人類追求幸福與美好生活的條件，也是任何一個國家對其人民的重要使命。由於人口的急速老化、貧富差距加大、通貨膨脹、生活壓力加大及環境破壞與污染等因素；使得民眾對於醫療服務的需求，更是隨著經濟的收入與生活品質的改善而有增無減。

目前醫療產業已被視為服務業，它是勞力密集、高度專業化、體力精神壓力大且顧客關係複雜行業，在全民健保總額管制下，人力成本備受考驗，又近年來醫師荒、護士荒、醫藥分業的藥師荒等人力缺乏下，已造成醫療機構經營管理的衝擊與困境；然而醫療服務人員的經驗是日積月累的，醫療機構常費心盡力尋找適合人才，若能透過教育訓練找出員工需求的工作或產品來吸引、發展及留任合適員工，進而了解員工的行為表現及讓員工感到身為組織一分子為榮，為研究動機之一。其次，員工組織承諾程度也是攸關組織成敗重要關鍵要素，因此希望在醫療組織中找到員工服務過程和病患之間的互動及治療結果來獲得工作成就感，願意持續留在組織努力達成組織使命，為研究動機之二。再者，內部員工需求被滿足後，才有動機為顧客提供滿意服務，故針對醫療服務人員的組織承諾與工作滿意度相關程度探討，為研究動機之三。最後，透過內部行銷推行可有效提升工作滿意度，並提高組織整體生產力；因此，探討內部行銷運作，以提升組織工作認同與滿意，並瞭解醫療服務人員在面對病患意識抬頭、人力缺乏及醫病關係多變且複雜環境下，成就動機與工作滿意度之間是否有高度關連性。綜合上述，本研究藉由內部行銷、成就動機的角

度探討員工對組織承諾及工作滿意度相關性，期望提出管理與制度上建議供醫院管理者適時調整策略，並提升內部顧客服務品質增進工作成就及滿意度，使其能適應、享受進而樂在工作，提高醫院競爭力。

1.3 研究目的

綜合上述的研究背景及研究動機，擬以第一線服務人員為研究對象，探討內部行銷、成就動機、組織承諾與工作滿意度的相互關係，並藉由統計來分析研究中四個關鍵變數是否有其相關性，以利提出經營實務建議，讓醫院組織可針對不同族群的員工給予差異施策及組織目標，達到醫院組織人力資源管理目標。希望藉此了解內部顧客人員自身的認知，來評量所服務醫院的內部服務品質；並探討醫院內部服務品質與內部顧客滿意度之間的關係與影響程度。期望透過研究結果提出管理上與制度上的建議，提升內部顧客的服務品質，來增進工作的成就及滿意度，使其能從適應工作到享受工作、進而樂在工作，更為企業的永續經營、創造更大的社會貢獻與價值。

故本研究以理論上明確的定義為基礎，希望能探討內部行銷、成就動機、組織承諾與工作滿意度之間關係，在理論合理情況下，實證出變數間的關係。另一方面，則由員工內部顧客的觀點，探討醫療服務機構內部行銷的實施、透過成就動機的提升，是否會影響員工對組織的承諾與工作的滿意度。

2. 文獻探討

2.1 內部行銷的定義

Gronroos(1994)將內部行銷定義為組織透過積極主動類似行銷的作為以及整合協調方式，讓員工所組成的內部市場在發展服務意識及顧客導向上受到激勵。邱鴻森(2009)認為組織透過選才、用才、育才、晉才與留才等人力資源管理活動，配合行銷工具導入，提升員工組織認同與工作滿意，並對外提升服務品質與顧客滿意度。沈進成、楊婉琪及郭振生(2006)以及曾信超、黃先鋒(2009)提出應將員工視為「內部顧客」，透過教育訓練、激勵與評價等內部溝通方式，以管理組織內各種交換或互動關係所涉及的活動，營造出有效率內部經營環境。內部行銷就是認同員工的重要性，將涵蓋工作設計、組織文化、組織願景等「內部產品」精心設計後，行銷給這群「內部顧客」，期望能透過員工滿意，進而達成顧客滿意，因為成功外部行銷及互動行銷有賴於成功的內部行銷。

2.2 成就動機的定義

成就動機概念是來自於 Murray(1938)提出的 20 種人類基本需求，並假設不同的人會有不同程度的成就需求，這種成就需求會影響他們接近成功與評估自己的傾向。McClelland & Burnham(1976)認為成就動機是社會化動機，可決定個人成就差異的重要原因，可促進個人從事與成就有關的行為並且增進表現。Helmreich & Spence(1978)將成就動機定義為個體具有向困難挑戰、努力於工作、欲勝過他人、不害怕成功可能帶來負面結果之傾向。張春興(1996)綜合心理學家不同觀點，將成就動機定義為個人在主動參與事關成敗活動時，不畏失敗威脅，自願努力以赴達成目標並獲得成功經驗內在心理歷程。潘依琳、張媚(1997)提出凡事都具有高度精熟、高工作導向的內在動機，與低度競爭者所表現的也較為傑出。除上述外，Elliott & Dweck(1988)指出成就動機是個人成就行為受到行為目標認知不同影響而有所改變，是為工作取向；在成就情境中，個人成就行為的目標在於對工作的熟練，與他人產生的自我價值感，為自我取向。邱麗家(2006)認為成就動機是個人認為重要的或有價值的工作，全心全力努力去完成並期望能完美達成目標的一種內在推動力量，因為努力所得的成果會產生高度滿足感。

目前有關成就動機研究大致以 McClelland, Atkinson, Clark & Lowell(1953)及 Atkinson(1957)成就動機理論為兩大研究方向。McClelland et al.(1953)認為成就動機是屬於社會化過後的動機，是決定個人成就差異的重要因素；Atkinson(1957)則建立成就動機的科學理論系統，認為成就動機是決定個人抱負的水準、努力程度與毅力表現的重要因素，也是追求成功與避免失敗的傾向。對於專家學者的不同看法，分述如下：(1)Murray(1938)的成就動機理論，首先提出成就動機概念，他以「需求」的觀點來解釋成就動機，認為個體想要克服困難，努力完成工作，並期望儘速完成，超越別人的一種需求或慾望即是成就動機，這種需求或慾望就是所謂的「成就需求」。(2)McClelland et al.(1953)的成就動機理論，認為個體在以往的成就情境中，假如獲得好的結果，則會更積極的去獲取成就；因此，在競爭的情境中，高成就動機者，將會更努力去獲取成就；另外也強調成就動機可經由學習與訓練而得到，當個體清楚認知工作目標、欲達成目標應做之準備和個人成就標準時，成就動機是可經由學習與訓練來增強的。(3)Helmreich & Spence(1978)開始注意性別角色與成就動機關係，發展一套成就動機架構，並編製「工作與家庭取向量表」(Work and Family Orientation Questionnaire；WFO)來測量個人成就動機；其中提出成就動機是由「精熟」、「工作取向」、「競爭」三個層面因素組成，分別表示個體具有向困難挑戰、努力工作、贏過他人傾向。

2.3 組織承諾的定義

Mowday, Poter & Steers(1982)將組織承諾定義為個人對所屬組織的忠誠與貢獻，不僅影響個人對組織投入的強度，也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向。Kawakubo(1987)認為組織承諾是指組織成員希望留在組織工作的意願。Reyes(1990)認為組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織強烈信念與傾向。劉春榮(1993)認為組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的態度或內在傾向。陳海鳴與余靜文(2000)以及郭振生(2003)認為組織承諾是組織成員認同組織目標及價值，並以身為組織一份子為榮，表現出對組織的忠誠，與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。

組織承諾分類以下學者提出不同看法，(1)Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)認為組織承諾是個人對特定組織認同與投入的程度，組織承諾包括：1.價值承諾：強烈的信仰及接受組織的目標與價值。2.努力承諾：願意為組織利益付出更多的努力。3.留職承諾：願意繼續留在組織中成為組織的一份子。(2)Stevens, Beyer & Truce(1978)將組織承諾分為二種：1.規範性承諾：指個體對某一特定行動的結果具有某種信念，並且對某種特定行為抱持規範的信念；因此，個人願意繼續留在組織中為組織盡心盡力，也可說是種道德組織承諾。2.交換性承諾：此種承諾又稱為功利性組織承諾，或稱為計算性組織承諾，是指個體以投資報酬率的觀點衡量付出與報酬差距後，對組織產生的承諾。(3)Meyer & Allen(1991)指出有強烈情感性承諾的員工之所以會留在組織中是因為他們想要如此做，因此將組織承諾組成分成3構面：1.情感性承諾：是一個願望，員工在心理上或情感上認同組織、珍惜與組織間的關係。2.持續性承諾：是一個需要，員工基於成本或功利性的考量，而願意留在組織中。3.規範性承諾：是一個責任，員工堅信對組織忠誠是一種必要且需絕對遵守的價值觀。

2.4 工作滿意度的定義

Mayo 於 1927 年開始研究霍桑實驗，結果歸納出員工的情感會影響工作行為，而員工的社會關係因素與心理因素更是影響工作滿足與生產力的主要來源。而後 Hoppock(1935)提出工作滿意度的概念，認為不同職業階層的工作者有不同滿意程度，且較高階層的工作者有較高的滿意度。工作滿意度是指員工對其工作的體驗及評價，產生正向或快樂情感狀態；Vroom(1964)認為工作滿意是指員工在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應；Smith, Kendall & Hulin(1969)認為工作滿意是一種期望差距，是工作者對工作的感受或情緒反應，當人在特定環境中，實際感受所獲得報酬與希望獲得報酬差距越小，則滿意度越高。Weiss、Dawis、England and Lofquist (1967)將工作滿意定義為個人在工作中，受到內在與外在層面所感受到的滿意程度，並指出工作滿意包括內在滿意、外在滿意與整體滿意。所以說工作滿意度是員工對工作整體的喜好感覺(王郁雯，2007)。

Price(1972)認為在一個工作體系中，成員對於該體系中的角色所具有之感覺或感情。倘若是正面的感覺或積極的反應即為滿足；反之則為不滿足。工作滿意根據學者(Vroom,1964；Smith et al.,1969；Kalleberg & Loscocco,1977)研究意圖的不同而有不同定義，並將工作滿意歸納下列三種：(1)參考架構定義：即工作滿意為個人根據參考架構對工作的特性加以解釋所得到的結果，因此即使在相同的工作環境下，同工同酬的兩個人其工作滿意程度也不盡相同，Vroom(1964)認為包括組織、升遷、工作內容、主管、待遇、工作環境、工作夥伴等七個構面。Smith et al.(1969)認為工作滿意是一種參考架構，某一種工作情境是否影響工作滿意程度，涉及許多其他因素，如：工作好壞的比較、與其他人之比較、個人的能力，以及過去的經驗等。(2)綜合性定義：Kalleberg

& Loscocco(1977)指出工作滿意是指個人對於工作環境所抱持的一般性態度，是一種單一概念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意予以平衡，而對整個工作形成滿意。(3)期望差距定義：Porter&Steers (1973)對工作滿意的定義為員工認為從工作中應得的報償與實際報償間的差距。也就是說工作滿意取決於員工「所得到的、所希望的、認為應該得到的、認為能夠得到的」，與他們「實際得到的」之間的差距。Pappas(2007)指出工作所提供好的薪水、工作環境和升遷機會，和員工心目中所認知的重要工作價值做比較，如果可以符合，那麼就能達到工作滿意。所以組織投注感會影響員工對組織的情感與適應能力。

3.研究方法

3.1 研究架構與假設

本研究探討主題係為建立醫療服務工作人員的內部行銷、成就動機、組織承諾與工作滿意度之研究架構，並且提出五個研究假設探討此四個構面之關連性。本研究整體架構與各變項間關係如圖3-1所示。

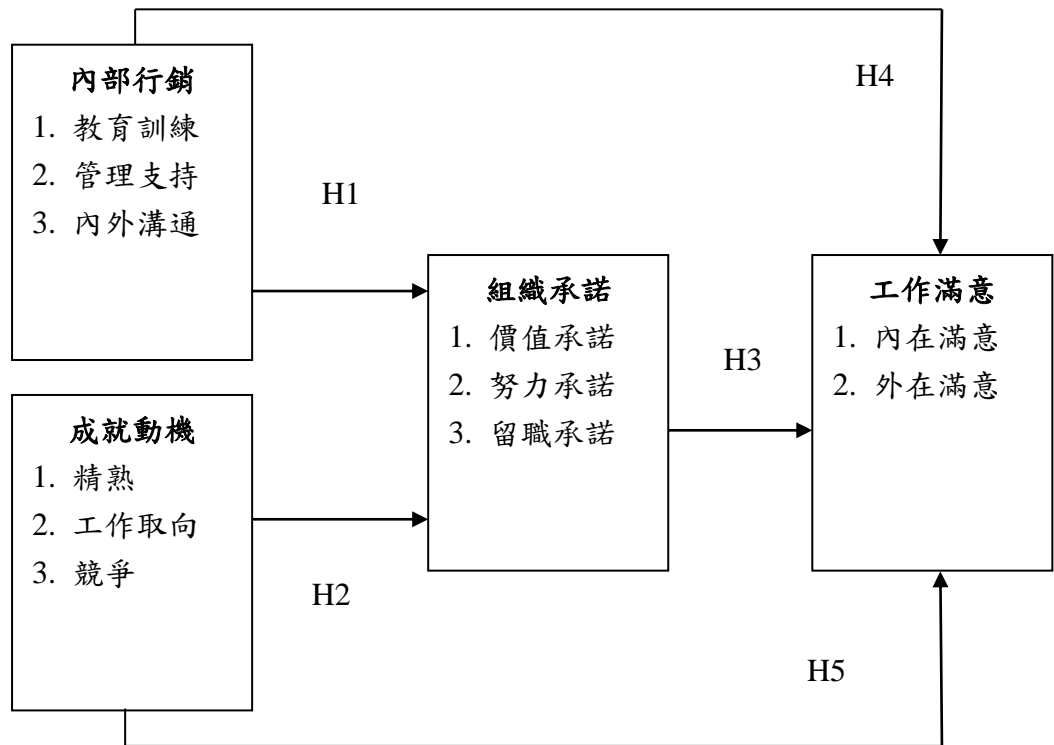


圖 3-1 研究架構

3.1.1 內部行銷與組織承諾之關聯性

沈進成、張延蓉(2002)研究發現內部行銷與組織承諾間確實有著正相關。沈進成、楊琬琪與郭振生(2006)指出內部行銷與組織承諾有顯著正相關。Chang & Chang (2007)研究也顯示內部行銷對護理人員組織承諾有正向影響。Chang & Chang (2009)對教學醫院護理人員的研究顯示，重視內部行銷有助於組織承諾的提升。綜合上述論點，醫院推行內部行銷，藉由教育訓練、管理支援、內外部溝通的作為，可提升員工對組織認同與承諾，故建立研究假說：

H1：內部行銷與組織承諾有顯著正向關係。

H1-1：教育訓練對組織承諾有顯著正向影響。

H1-2：管理支持對組織承諾有顯著正向影響。

H1-3：內外溝通對組織承諾有顯著正向影響。

3.1.2 成就動機與組織承諾之關聯性

林良楓(1984)研究結果發現成就動機愈高者，為組織努力的意願也愈大。黃瓊慧(1985)發現成就動機愈高者，為組織努力的意願愈高，留職傾向也愈高。Perhla(1986)研究結果發現成就動機與組織承諾之間有顯著的相關。林盈杉(1994)發現成就動機的四個構面皆與組織承諾有顯著正相關。楊重榮(2006)發現成就動機與組織承諾均有顯著正相關。根據上述研究，本研究推論假說：

H2：成就動機與組織承諾有顯著正向關係。

H2-1精熟對組織承諾有顯著正向影響。

H2-2工作取向對組織承諾有顯著正向影響。

H2-3競爭對組織承諾有顯著正向影響。

3.1.3 組織承諾與工作滿意之關聯性

許多學者研究指出，工作滿足與組織承諾存在高度相關 (Porter, Steers ,

Mowday&Boulian,1974)。Barber, Dunhan & Formisano(1992)則認為福利也可增強工作滿足。故預期外在獎酬滿足愈高對組織承諾也會愈高。鄧惠君(2002)也從研究海陸輪調制度對海陸勤人員工作滿足與組織承諾的相關探討,得知工作滿足與組織承諾具有顯著的正相關,也就是說,員工對組織的工作滿足愈高,對公司的組織承諾也會愈高。李力昌(2008)研究結果也顯示在工作滿意度與組織承諾之間則有著正向的關係。員工對組織的承諾愈高,工作滿意也愈高,工作投入程度也越高(Chang & Hwang,2005; Chang & Chang,2007; 池文海、呂正雄、楊宗儒,2008)。依據上述論點,組織的管理者若能增加工作滿意度來獲取組織成員認同。換句話說,員工的工作滿足愈高,則對組織的承諾相對也會提高,所以本研究提出研究假說:

H3: 組織承諾與工作滿意有顯著正向關係。

H3-1價值承諾對工作滿意有顯著正向影響。

H3-2努力承諾對工作滿意有顯著正向影響。

H3-3留職承諾對工作滿意有顯著正向影響。

3.1.4 內部行銷與工作滿意之關聯性

George(1990)認為內部行銷的重點在於使組織內的員工對工作感到滿意。Tansuhaj et al.,(1991)發現內部行銷概念確實能夠引發員工對工作滿意的正向態度;巫喜瑞(2001)證實內部行銷導向與工作滿足變項間的正向影響關係。林忠家(2005)研究結果發現:員工之內部行銷知覺會正向影響工作滿足程度。林必寬(2007)研究指出內部行銷對工作滿意度有顯著影響,其中以內部溝通、人力支援管理措施及外部溝通有其正向影響。根據上述學者看法,內部行銷要先滿足內部顧客的需求,使員工獲得滿足,認同於公司價值與政策,之後員工才能提供外部顧客滿意的服務。綜合上述論點提出研究假設:

H4: 內部行銷與工作滿意有顯著正向關係。

H4-1: 教育訓練對工作滿意有顯著正向影響。

H4-2: 管理支持對工作滿意有顯著正向影響。

H4-3: 內外溝通對工作滿意有顯著正向影響。

3.1.5 成就動機與工作滿意之關聯性

莊振輝(1983)提出成就動機中「精熟」構面高者,對「待遇」滿足感顯著低於精熟動機低者。成就動機中之「工作導向」構面高者,對「上司」的滿足顯著高於工作導向者低者。成就動機之「競爭」構面高者,對待遇的滿足顯著低於競爭動機低者。女性工作取向、競爭對升遷滿足有顯著交互作用。男性及全體員工精熟、工作取向、競爭分別對工作本身滿足與升遷滿足具有顯著交互作用。莊健祥(1993)研究指出高精熟、高工作導向之證券業人員其工作績效較好。而高工作導向、高競爭、高整體成就動機之保險從業人員其工作績效較好。潘依琳(1994)研究結果發現護理人員在成就動機與工作滿足間呈現顯著的正相關。薛婉婷(1997)研究指出內控傾向、成就動機、工作激勵潛能分數愈高,對員工工作滿意以及組織承諾皆有增強效果,且成就動機愈高者,其工作滿足與組織承諾愈高。柯秋溢(2000)針對運動員研究發現工作取向及精熟呈現正相關,而漢族女性運動員之工作取向與競爭成正相關;運動員自我取向與競爭成正相關,漢族男性運動員之自我取向與精熟成正相關。因此本研究推論成就動機對工作滿意度有顯著影響。故綜合上述論點提出下列研究假設:

H5: 成就動機與工作滿意度有顯著正向關係。

H5-1 精熟對工作滿意度有顯著正向影響。

H5-2 工作導向對工作滿意度有顯著正向影響。

H5-3 競爭對工作滿意度有顯著正向影響。

3.2 操作性定義

依據相關之文獻探討整理結果，將各變項操作性定義分別說明如下：

表 3-1 內部行銷變項定義與衡量問項

變數	衡量構面	操作型定義	參考文獻
內部行銷	管理支持	管理者對內部行銷的持續支持	George & Gronroos(1989)
	溝通關係	組織內部正式與非正式的溝通狀況	Conduit & Mavondo(2001)
	教育訓練	組織安排或鼓勵參加教育訓練活動	Ahmed & Rafiq(2003) 沈進成、楊琬琪、郭振生(2006)
成就動機	精熟	喜歡有挑戰性、困難高、有思考性的工作，並且能堅持地去執行，有挑戰自我的傾向	Helmrcich & Spence(1978) 葉宏中(2003) 溫昆達(2002)
	工作取向	能從工作中獲得成就感、滿足感以及能自我充實，對工作有熱忱積極、努力的傾向	邱麗家(2006) 藍珮瑄(2009)
	競爭	個人有強烈勝過別人的企圖心，在團體中期待能獲得勝利的慾望	
組織承諾	價值承諾	強烈信仰及接受組織目標與價值	沈進成、楊琬琪與郭振生(2006)
	努力承諾	願意為組織利益付出更多努力的程度	Porter et al. (1974)
	留職承諾	願意繼續留在組織中成為組織一份子的程度	
工作滿意	內在滿意	對工作本身所感受的價值觀、人際關係、責任感、成就感、地位、及發揮能力的機會	Weiss,Davis,England & Lofquist (1967) 吳靜吉與廖素華(1978) 邱麗家(2006)
	外在滿意	工作中所獲得的薪資、福利、職位升遷、加薪方式、工作時間、工作地點、和同事、上司、部屬間互動情感、公司政策與執行方式	

3.3 研究設計與抽樣

本研究擬探討某醫療醫療服務工作人員內部行銷、成就動機、組織承諾與工作滿意度之關係，主要以醫療服務工作人員為研究對象。其研究問卷編製參考相關文獻所得的資料，並透過研究者設計之專家效度量表，由指導老師陳榮方教授與學者專家及實務工作者共同研討，再參酌專家效度量表中明確性、適當性、重要性來做為研究調查問卷。各構念以Likert五點尺度進行衡量，其中非常不同意1分，而非常同意5分，以此類推。由於研究對象為醫療服務工作人員為問卷發放對象，依母體數之1/3計算，採分層比例抽樣法進行抽樣。發放期間自2012年03月01日至03月20日止，本研究問卷共發出450份，扣除無效問卷40份，有效樣本為410份，有效回收率為91%。最後使用SPSS19.0版統計軟體分析，方法包括：敘述統計分析、信度分析、相關分析與迴歸分析等方法。

4. 研究結果與分析

4.1 樣本特性分析

根據回收有效問卷做樣本特性分析。一、性別：受測對象以女性居多，佔全體有效樣本82.2%，男生則佔有效樣本17.8%，顯示醫療機構服務工作人員現況以女性多於男性。二、年齡：受測者的年齡層比例最多的在26~35歲佔46.8%，其次為36-45歲佔24.1%、25歲以下佔13.2%、46-55歲12.2%及55歲以上佔3.7%多數。三、婚姻狀況：以未婚佔50.5%、已婚工作者佔49.5%。四、教育程度：以大學畢業者的樣本數佔62.7%最多數，其次專科佔22.9%，碩士以上佔12%、高中職(含以下)佔2.4%。此結果呈現醫療機構該有的專業體系。五、工作職務：以護理人員佔48.8%為最多，

其次是行政人員佔24.4%、醫師佔14.6%、醫檢人員佔12.2%其中包括藥師3.7%、檢驗師3.7%、放射、放腫師(核醫)2.4%、營養師1.2%、物治師、職治師佔1.2%。六、主管職：主管職為12.4%、其餘非主管職為87.6%受測者。七、工作年資：從事醫療機構服務工作人員總年資分別以1-3年佔17.3%為最多、其次以3-5年佔14.6%、21年以上佔12.2%、1年以下佔10.7%、5-7年佔9.3%、7-9年佔8.0%、9-11年佔7.8%、19-21年佔5.4%、11-13年佔4.6%、15-17年佔3.7%、17-19年佔3.4%、13-15年佔2.9%，年資5年以下的比例合計高達42.6%。八、薪資所得：以30,001-60,000元佔68.8%最多，其次是30,000以下佔15.1%。

4.2 研究變項信度分析

4.2.1 信度分析

本節採用SPSS 19.0之Cronbach's α 值分析各構面信度。依據Cuieford(1965)提出，Cronbach's α 達到0.7以上者係屬高信度，介於0.35和0.7之間為中信度，低於0.35則為低信度。

前測問卷分析結果得到內部行銷Cronbach's α 為0.935，成就動機Cronbach's α 為0.857，組織承諾Cronbach's α 為0.950，工作滿意度Cronbach's α 為0.915。

本研究正式問卷各變項問項Cronbach's α 皆達0.7以上，內部行銷Cronbach's α 為0.907，成就動機Cronbach's α 為0.887，組織承諾Cronbach's α 為0.941，工作滿意度Cronbach's α 為0.881。均顯示有良好的有效信度，亦即問卷具有內部良好的一致性，並呈現穩定的狀態，顯示本問卷的結果，其可靠程度相當高。

4.2.2 內容效度分析

效度係指涉及一個經驗測量本身正確反映所研究概念的真實意義(引自劉鶴群、林秀雲、陳麗欣、胡正申、黃韻如，2010)而專家效度指表面效度的一種，表示測驗使用的題項足以代表研究者欲探討之研究課題變項的有效程度；專家效度除可提升問卷用字之邏輯與意義，並可以替代預試問卷(王文科、王智弘，2009；邱皓政，2010)。

本內容效度是指測量尺度內容的代表性，亦即理論建構過程涵蓋研究主題的程度。所以本研究問卷均依據相關領域文獻為基礎，並以學者發展衡量問項修改而成，故問卷將具有一定程度之內容效度要求。

4.2.3 研究變項相關分析

進行迴歸因果分析前，須確認自變數與依變數間有直線關係，故本節利用 Person 相關係數進行分析，確認內部行銷、成就動機、組織承諾、工作滿意度之構面間是否具有直線關係。

- (一) 內部行銷對組織承諾相關分析：內部行銷之教育訓練、管理支持、內外溝通與組織承諾的相關係數分別為 0.650、0.673、0.645； $p < 0.001$ ，均達統計上中度直線正相關。因此，假設 H1：「內部行銷與組織承諾有顯著正向關係」，獲得成立。

由表 4-1 結果得知，醫療機構人員對機構內部行銷各構面(教育訓練、管理支持、內外溝通)與組織承諾，在 Person 相關分析結果呈現正相關。顯示機構若提供員工教育訓練並給予工作上、心理上的支持，且加強管理者與員工之間的溝通管道，將會提升員工對組織承諾的認同程度，進而為共同的目標而全力以赴。

表 4-1 內部行銷各構面對組織承諾之相關分析

因素構面	組織承諾
------	------

內部行銷	教育訓練	0.650***
	管理支持	0.673***
	內外溝通	0.645***

***P<0.001

- (二) 成就動機對組織承諾相關分析：成就動機之精熟、工作取向、競爭與組織承諾的相關係數分別為 0.648、0.590、0.514； $p<0.001$ ，均達統計上中度直線正相關。因此，假設 H2：「成就動機與組織承諾有顯著正向關係」，獲得成立。由表 4-2 結果得知，醫療機構人員對機構內成就動機各構面（精熟、工作取向、競爭）與組織承諾，在 Person 相關分析結果呈現正相關。顯示適時且適度的製造競爭的情境，提升機構人員對其工作熟悉度及專業性，將能提升員工對組織承諾的認同程度。

表 4-2 成就動機各構面對組織承諾之相關分析

因素構面		組織承諾
成就動機	精熟	0.648***
	工作取向	0.590***
	競爭	0.514***

***P<0.001

(三) 組織承諾對工作滿意相關分析：組織承諾之價值承諾、努力承諾、留職承諾與工作滿意的相關係數分別

為 0.710、0.776、0.765；p<0.001，均達統計上高度直線正相關。因此，假設 H3：「組織承諾與工作滿意有顯著正向關係」，獲得成立。

由表 4-3 結果得知，醫療機構人員對機構內組織承諾各構面（價值承諾、努力承諾、留職承諾）與工作滿意，在 Person 相關分析結果呈現正相關，顯示機構人員的價值承諾、努力承諾及留職承諾程度越高，其對工作滿意的程度越高。

表 4-3 諾組織承各構面對工作滿意度之相關分析

因素構面		工作滿意度
組織承諾	價值承諾	0.710***
	努力承諾	0.776***
	留職承諾	0.765***

***P<0.001

(四) 內部行銷對工作滿意相關分析：內部行銷之教育訓練、管理支持、內外溝通與工作滿意的相關係數分別

為 0.556、0.593、0.575；p<0.001，均達統計上中度直線正相關。因此，假設 H4：「內部行銷與工作滿意有顯著正向關係」，獲得成立。

由上述表 4-4 結果得知，醫療機構人員對機構內部行銷各構面（教育訓練、管理支持、內外溝通）與工作滿意，在 Person 相關分析結果呈現正相關，顯示機構人員的教育訓練、管理支持、內外溝通程度越高，其對工作滿意的程度越高。

表 4-4 內部行銷各構面對工作滿意度之相關分析

因素構面		工作滿意度
內部行銷	教育訓練	0.556***
	管理支持	0.593***
	內外溝通	0.575***

***P<0.001

(五) 成就動機對工作滿意相關分析：成就動機之精熟、工作取向、競爭與工作滿意相關係數分別為 0.522、

0.460、0.374；p<0.001，均達統計上中度直線正相關。因此，假設 H5：「成就動機與工作滿意有顯著正向關係」，獲得成立。

由表 4-5 結果得知，醫療機構人員對機構內成就動機各構面（精熟、工作取向、競爭）與

工作滿意，在 Person 相關分析結果呈現正相關，顯示機構人員的精熟、工作取向、競爭程度越高，員工對工作滿意的認同程度越高。

表 4-5 成就動機各構面對工作滿意度之相關分析

因素構面		工作滿意度
成就動機	精熟	0.522***
	工作取向	0.460***
	競爭	0.374***

***P<0.001

另外，由表 4-6 各構面間之相關分析相關係數為：內部行銷與組織承諾的相關係數為 0.740； $p<0.001$ ；成就動機與組織承諾的相關係數為 0.680； $p<0.001$ ；組織承諾與工作滿意的相關係數為 0.809； $p<0.001$ ；內部行銷與工作滿意的相關係數為 0.648； $p<0.001$ ；成就動機與工作滿意的相關係數為 0.524； $p<0.001$ ，以上各構面間均達統計上顯著正相關。

表 4-6 內部行銷、成就動機、組織承諾及工作滿意各構面間直線相關分析

	內部行銷	成就動機	組織承諾	工作滿意
內部行銷	1	0.523***	0.740***	0.648***
成就動機		1	0.680***	0.524***
組織承諾			1	0.809***
工作滿意				1

4.3 研究變項之迴歸分析

本研究將所收集到的問卷資料以迴歸統計分析作為驗證本研究各研究假設是否成立，詳見以下各項分析。

H1：內部行銷與組織承諾有顯著正向關係：

H1-1：教育訓練對組織承諾有顯著正向影響。

H1-2：管理支持對組織承諾有顯著正向影響。

H1-3：內外溝通對組織承諾有顯著正向影響。

由表 4-7 分析結果得知，醫療服務工作人員之內部行銷三個構面對組織承諾整體解釋力 54.4% ($R^2=0.544$)，F 值為 163.570， $p=0.000$ ，表示 54.4% 的迴歸效果具有高度解釋力意義。教育訓練、管理支持、內外溝通各構面 VIF 值均小於 10，表示構面間無明顯共線性問題。教育訓練、管理支持及內外溝通 p 值 = 0.000；所以教育訓練、管理支持、內外溝通對組織承諾皆有顯著影響。其中教育訓練 B 值 = 0.268；管理支持之 B 值 = 0.289；內外溝通之 B 值 = 0.298；顯示教育訓練、管理支持、內外溝通對組織承諾皆有正向影響。因此本研究 H1-1、H1-2、H1-3 對組織承諾有顯著正向影響之假設均成立。

由上述發現，內部行銷各構面對組織承諾的影響程度，以內、外溝通 (0.298) 為最大，其次是管理支持 (0.289)、教育訓練 (0.268)。如果要使醫療服務工作人員在內部行銷上有組織承諾，則首先需加強人員的內外溝通、管理支持及教育訓練。主管可藉由關心員工於職場上之狀況，透過會議或其他溝通管道提出意見或建言，建立暢通的溝通管道以協助員工解決問題，再則鼓勵員工參與院方舉辦之課程及相關政策說明會，以此傳遞院方價值觀及未來發展計畫，讓員工瞭解院方理念，進而認同組織，提升醫療服務人員對組織的價值承諾、努力承諾及留職承諾之程度。

表4-7內部行銷對組織承諾之迴歸分析

模式		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性	共線性統計量	
		B 之估計值	標準誤差	β 分配			允差	VIF
內部行銷	(常數)	0.469	0.144		3.266	0.001		
	教育訓練	0.268***	0.050	0.269***	5.394	0.000	0.448	2.230
	管理支持	0.289***	0.054	0.288***	5.374	0.000	0.388	2.577
	內外溝通	0.298***	0.051	0.277***	5.785	0.000	0.487	2.052
調整過後 R 平方=0.544, F=163.570, P=0.000								

註: 1.依變數:組織承諾

2.*為P<0.05 **為P<0.01 ***為P<0.001

H2：成就動機與組織承諾有顯著正向關係：

H2-1精熟對組織承諾有顯著正向影響。

H2-2工作取向對組織承諾有顯著正向影響。

H2-3競爭對組織承諾有顯著正向影響。

由表4-8分析結果得知，醫療服務工作人員成就動機三個構面對組織承諾整體解釋力47.9%(R²=0.479)，F值為126.178，p=0.000，表示47.9%的迴歸效果具有高度解釋力意義。精熟、工作取向、競爭各構面之VIF值均小於10，構面間無明顯共線性問題。精熟p值=0.000；工作取向p值=0.021；競爭p值=0.000；所以精熟、工作取向、競爭對組織承諾皆有顯著影響。其中精熟B值=0.511；工作取向之B值=0.157；競爭之B值=0.212；顯示精熟、工作取向、競爭對組織承諾皆有正向影響。因此本研究H2-1、H2-2、H2-3對組織承諾有顯著正向影響之假設均成立。

由上述發現，成就動機各構面對組織承諾的影響程度，以精熟(0.511)為最大，其次是競爭(0.212)、工作取向(0.157)。如果要使醫療服務工作人員在工作上較高的組織承諾，則需促使員工獲得工作上的熟練、有信心完成工作，付予重要的、有價值的工作，努力並期望產生高成就及滿足感，進而忠誠的、自願的對所屬組織投入認同的價值感、而有所貢獻並增加留任意願；因而增加醫療服務工作人員對組織承諾的認同程度。

表4-8成就動機對組織承諾之迴歸分析

模式		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性	共線性統計量	
		B 之估計值	標準誤差	β 分配			允差	VIF
成就動機	(常數)	0.208	0.177		1.174	0.241		
	精熟	0.511***	0.060	0.445***	8.533	0.000	0.468	2.138
	工作取向	0.157*	0.068	0.133*	2.319	0.021	0.390	2.564
	競爭	0.212***	0.042	0.225***	5.046	0.000	0.643	1.554
調整過後 R 平方=0.479, F=126.178, P=0.000								

註: 1.依變數:組織承諾

2.*為P<0.05 **為P<0.01 ***為P<0.001

H3：組織承諾與工作滿意有顯著正向關係：

H3-1價值承諾對工作滿意有顯著正向影響。

H3-2努力承諾對工作滿意有顯著正向影響。

H3-3留職承諾對工作滿意有顯著正向影響。

由表4-9分析結果得知，醫療服務工作人員組織承諾三個構面對工作滿意度的整體解釋力66.0%(R²=0.660)，F值為265.754，p=0.000，表示66.0%的迴歸效果具有高度解釋力意義。價值承諾、努力承諾、留職承諾各構面VIF值均小於10，構面間無明顯的共線性問題。價值承諾p值=0.024，努力承諾p值=0.000，留職承諾p值=0.000，所以價值承諾、努力承諾、留職承諾對工作滿意皆有顯著影響。又價值承諾之B值=0.115，努力承諾之B值=0.361，留職承諾之B值=0.309，顯示價值承諾、努力承諾、留職承諾對工作滿意度呈正向影響。因此，本研究H3-1、H3-2、H3-3對工作滿意度有顯著正向影響之假設均成立。

又由上述發現，組織承諾各構面對工作滿意的影響程度，以努力承諾(0.361)為最大，其次是留職承諾(0.309)、價值承諾(0.115)。若組織能營造出員工能自動做出有利於組織的行為，例如主動關懷、協助同仁、維護醫院整體利益及和諧等環境，並從工作中獲得依賴、期盼及自我肯定，便能增加員工在工作上獲得滿意的認同感，並願意為組織奉獻心力及積極配合組織目標前進。因此，必須要激發員工對工作的需求與價值感，便可提升醫療服務工作人員的工作滿意度。

表4-9組織承諾對工作滿意度之迴歸分析

模式		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性	共線性統計量	
		B 之估計值	標準誤差	β 分配			允差	VIF
組織承諾	(常數)	0.699	0.105		6.644	0.000		
	價值承諾	0.115*	0.051	0.118*	2.263	0.024	0.304	3.289
	努力承諾	0.361***	0.054	0.385***	6.732	0.000	0.254	3.939
	留職承諾	0.309***	0.043	0.366***	7.210	0.000	0.323	3.097
調整過後 R 平方=0.660，F=265.754，P=0.000								

註: 1.依變數: 工作滿意度

2.*為P<0.05 **為P<0.01 ***為P<0.001

H4：內部行銷與工作滿意有顯著正向關係：

H4-1：教育訓練對工作滿意有顯著正向影響。

H4-2：管理支持對工作滿意有顯著正向影響。

H4-3：內外溝通對工作滿意有顯著正向影響。

由表4-10分析結果得知，醫療服務工作人員內部行銷三個構面對工作滿意整體解釋力41.7%(R²=0.417)，F值為98.453，p=0.000，表示41.7%的迴歸效果具有高度解釋力意義。教育訓練、管理支持、內外溝通各構面VIF值均小於10，構面間無明顯共線性問題。教育訓練p值=0.001；管理支持p值=0.000；內外溝通p值=0.000；所以教育訓練、管理支持、內外溝通對工作滿意皆有顯著影響。其中教育訓練B值=0.191；管理支持之B值=0.266；管理支持之B值=0.283；顯示教育訓練、管理支持、內外溝通對工作滿意皆有正向影響。因此本研究H4-1、H4-2、H4-3對工作滿意

意有顯著正向影響之假設均成立。

由上述發現，內部行銷各構面對工作滿意的影響程度，以內外溝通(0.283)為最大，其次是管理支持(0.266)、教育訓練(0.191)。內部行銷最重要的是管理者與員工之間有雙向的溝通及持續支持，並由重視員工自主權及傾聽員工意見，藉由教育訓練了解及滿足員工的需求與想法，將可增加管理支援，亦能提供員工的回饋，進而提高工作滿意與績效。

表 4-10 內部行銷對工作滿意度之迴歸分析

模式		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性	共線性統計量	
		B 之估計值	標準誤差	β 分配			允差	VIF
內部行銷	(常數)	0.823	0.160		5.145	0.000		
	教育訓練	0.191***	0.055	0.195***	3.452	0.001	0.448	2.230
	管理支持	0.266***	0.060	0.268***	4.428	0.000	0.388	2.577
	內外溝通	0.283***	0.057	0.267***	4.943	0.000	0.487	2.052
調整過後 R 平方=0.417, F=98.453, P=0.000								

註: 1. 依變數: 工作滿意度

2.*為P<0.05 **為P<0.01 ***為P<0.001

H5：成就動機對工作滿意度有顯著正向關係。

H5-1：精熟對工作滿意度有顯著正向影響；

H5-2：工作導向對工作滿意度有顯著正向影響；

H5-3：競爭對工作滿意度有顯著正向影響。

由表4-11分析結果得知，醫療服務工作人員成就動機三個構面對工作滿意度整體解釋力29.2%($R^2=0.292$)，F值為57.221， $p=0.000$ ，表示29.2%的迴歸效果具有高度解釋力意義。精熟、工作導向、競爭各構面VIF值均小於10，構面間無明顯共線性問題。精熟 p 值=0.000，工作導向 p 值=0.135，競爭 p 值=0.012，又精熟之B值=0.438，工作導向之B值=0.117，競爭之B值=0.122，顯示精熟與競爭對工作滿意度呈正向影響，而工作導向對工作滿意度則無影響。因此，本研究精熟與競爭對工作滿意度有顯著正向影響之假設成立，但工作取向對工作滿意無顯著正向影響，故假設為不成立。

由上述發現，成就動機各構面對工作滿意的影響程度，以精熟(0.438)為最大，其次是管理競爭(0.122)。醫療服務工作人員工作年資較短、人員流動率高，相對不熟稔相關業務及作業流程，若能使醫療服務工作人員在工作上賦予他發揮能力的機會、賦予他更大的責任感及有信心完成他的工作。能從工作中獲得成就感與滿足感以及在有競爭的工作環境，促使醫療服務工作人員增加工作滿意度的認同感。且希望能從工作中所獲得直屬主管與同事、以及同事間的評價

與認同，因此，精熟能增強醫療服務工作人員對工作滿意的強度。本研究建議，應該鼓勵醫療服務工作人員多學習能增進自己技能的事物，並創造競爭的環境與情境，可適時發現自己的表現，以增進對工作滿意度的強度。

表 4-11 成就動機對工作滿意度之迴歸分析

模式		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性	共線性統計量	
		B 之估計值	標準誤差	β 分配			允差	VIF
成就動機	(常數)	0.910	0.203		4.478	0.000		
	精熟	0.438***	0.069	0.387***	6.365	0.000	0.468	2.138
	工作取向	0.117	0.078	0.100	1.499	0.135	0.390	2.564
	競爭	0.122*	0.048	0.131*	2.530	0.012	0.643	1.554
調整過後 R 平方=0.292, F=57.221, P=0.000								

註: 1. 依變數: 工作滿意度

2. *為P<0.05 **為P<0.01 ***為P<0.001

5. 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 各變數間之分析

本研究經由文獻探討建立觀念性架構，並根據研究結果實證五個假說檢定大致上均獲得支持，其中以成就動機對工作滿意具部份正向關係；分析探討如下：

(1) 內部行銷對組織承諾具有顯著正向關係

本研究發現內部行銷對組織承諾有顯著的正向關係，其中的教育訓練、管理支持及內外溝通因素對組織承諾都有顯著的正向影響，此結果與沈進成、楊琬琪與郭振生(2006)及Chang & Chang (2007)研究結果一致。在這其中以內、外溝通(0.298)影響最大，主管可透過會議、活動或其他溝通管道，傾聽、重視員工的需求，協助員工解決問題；其次是管理支持(0.289)及教育訓練(0.268)，主管可透過各種管道，來了解及主動關心員工家庭狀況及工作障礙，並鼓勵員工參與院方所舉辦的進修教育課程或安排相關政策的說明會，藉此傳遞院方價值觀及未來發展方向，讓員工瞭解及取得認同並感受院方的理念與支持誠意，相信及接受並願意努力達成醫院目標與價值，所以醫院如能運用得當且有效的內部行銷策略，就能有效的提高員工的組織承諾，吸引優秀員工的留任。

(2) 成就動機對組織承諾具有顯著正向關係

本研究發現成就動機對組織承諾有顯著正向關係，其中的精熟、工作取向及競爭因素對組織承諾都有顯著的正向影響，此結果與Perhla(1986)、楊重榮(2006)研究一致。在這其中以精熟(0.511)影響為最大，其次是競爭(0.212)再者是工作取向(0.157)。組織內若能讓員工感受到工作的穩定性、對工作的熟練度，能把工作做好、有信心發揮其能力並願意花時間去學習一些增進自己技能的事物來提升自己的專業能力，主管也能賦予更大責任，使其接受各種困難度挑戰，再與他人產生競爭後會更加努力表現，而且主動完成工作有其成就感與企圖心，就能讓員工有意願接受組織的目標，並努力投入認同感，樂於此環境工作，增加留任意願，換句話說，組織內員工對心理上與物質上的滿足都被重視，就意味著組織對員工的投入資源的程度越高，組織的承諾也就會越高。

(3)組織承諾對工作滿意具有顯著正向關係

本研究發現組織承諾對工作滿意有顯著正向關係，其中的價值承諾、努力承諾、留職承諾因素對工作滿意都有顯著的正向影響，此結果與Chang & Hwang (2005)；Chang & Chang(2007)及池文海、呂正雄、楊宗儒(2008)研究一致。這當中以努力承諾(0.361)影響程度為最大，其次是留職承諾(0.309)，再者是價值承諾(0.115)。醫院管理者若能營造出讓員工，願意主動額外付出更多的時間努力工作、充分發揮能力與專長，樂於接受指派，做出有利組織的行為，並且主管也能樂於贊賞表現的員工及主動關懷員工對工作本身狀況、學習與成長的滿意程度，適時協助針對有問題、不滿意的同仁進行瞭解，在合理的範圍內加以改善，以共同維護醫院整體利益及和諧等環境，讓員工從工作中獲得依賴、期盼及自我肯定，便能增加員工在工作上獲得滿意的認同感，願意留任為組織奉獻心力及積極配合組織目標前進。換句話說，激發員工對工作的需求與價值感，讓工作者本身感到滿意、主管人際關係有所滿意、得到實質報酬及升遷機會的滿意，便可提升醫療服務工作人員的工作滿意度，員工的工作滿意越高，對組織承諾相對也會提高。

(4)內部行銷對工作滿意度具有顯著正向關係

本研究發現內部行銷對工作滿意有顯著的正向關係，其中的教育訓練、管理支持及內外溝通因素對工作滿意都有顯著的正向影響，此結果與George(1990)、巫喜瑞(2001)研究一致。這當中以內外溝通(0.283)影響程度為最大，其次是管理支持(0.266)及教育訓練(0.191)。內部行銷最重要的是管理者與員工之間有通暢的溝通管道，由重視員工自主權及傾聽員工意見做起，藉由教育訓練或參與各種活動，來了解及滿足員工的需求與想法，適時讓員工從工作中感受到主管的關懷，提供工作上的困難解決之道，將可獲得員工的全力支持及管理支持，亦能得到員工的回饋，進而提高工作滿意，認同組織的價值與政策，之後員工才能提供外部顧客滿意的服務。

(5)成就動機對工作滿意度具有顯著正向關係

本研究發現成就動機對工作滿意有顯著正向關係，其中的精熟及競爭因素對工作滿意都有顯著的正向影響，此結果與莊健祥(1993)及潘依琳、張媚(1997)研究一致，但研究中亦發現工作取向對工作滿意度無明顯正向影響。由結果也發現，成就動機各構面對工作滿意的影響程度，以精熟(0.438)為最大，其次是管理競爭(0.122)。若醫院管理者能建立員工的信心，並支持員工能發揮工作以外的專長，可獲得直屬主管與同事以及同事間的評價及認同感，並且還可賦予他更大的任務及自我表現的機會，使其從工作中產生滿意及責任感，進而有意願花時間學習對自我充實、追求自我成長及挑戰甚至於產生勝過別人的企圖心。所以說員工成就的動機越高，對工作的滿意相對的也會越高。

5.2 研究建議

(1)強化護理人員留任意願，提高工作滿意度

近來醫界屢屢出現所謂的護士荒，使各醫院護理人力取得相當不易。由於護理人員工作長期處於高度壓力的工作環境之下，常因日常繁瑣的護理工作，使其對於參與醫院政策意願呈現心有餘而力不足，護理人員升遷管道相較其他部門也是較為窄化、且其工作負荷量又常大於其身體負荷量，又因輪班制度與家庭生活作息無法兼顧等等之下，使得護理人員留任護理工作意願相對較低。又從個案醫院歷年招募護理人力困難情況，其護理人員佔所有人員比例最高(受測職務別佔48.8%)，可見護理人員工作滿意度之高低明顯影響整體員工工作滿意度。因此，建議個案醫院管

理者積極改善護理人員的工作條件，建立透明升遷管道，使護理人員對醫院及工作產生信任與成就感，創造高工作滿意度、高專業承諾、高職場吸引力及高服務年資來延展護理執業生涯。其建議作法有：

1. 培養管理能力：提供工作穩定性、適才適所、合理的工作量、團隊間圓融的相互合作關係、主管的支持與關懷，提供問題解決之道，培訓、培養適度的授權與參與醫院決策的能力與機會。
2. 鼓勵在職學習：專業受尊重、專業表現被肯定、有成就感並有暢通的溝通申訴管道、具備生涯發展機會、升遷管道與機會及提供教育學習發展的平台。
3. 配合個人家庭生活：依個別特殊需求排班、合理的薪資待遇及優厚的福利及獎勵制度與勞退措施。

(2) 建立人力資源策略、解決斷層的危機

本研究發現以1-3年的工作年資最多(17.3%)，其次是3-5年(14.6%)，再者是21年以上(12.2%)，5年以下的年資共佔(42.6%)，這顯示醫院員工有退休潮，斷層的隱憂危機，所以本研究建議：

1. 主管支持：藉由直屬主管主動關懷，關心員工在職場上、家庭生活上及身體健康上的狀況，並提供解決方法，鼓勵及安排再職進修，滿足工作需求，提升自我能力，增加工作熟稔成就及價值感。
2. 落實經驗傳承精神：善用師徒制的一對一的優點，託付予責任資優員工擔任新人技術上的指導者與工作經驗傳承者，有助於其挑戰性任務並付予參與決策的機會與榮譽感，樂於留任進而協助新人及發展個人生涯規劃。也建議個案醫院建立E-LEARNING學習管道，將資深員工最可貴的工作經驗能夠記錄且書面化。透過知識管理創造其工作價值。
3. 增加資淺人員參與機會：讓資淺員工有參與受訓機會，以加強工作熟練度，累積及茁壯臨床的技術經驗、增廣人際溝通、滿足員工需求、增加表現挑戰機會，讓資淺的員工也能感受到院方的重視，願意為組織付出更多的努力，避免錯失培育優秀人才的機會，也讓新生代帶動組織的創新。

(3) 善用溝通管道、營造雙贏

本研究問卷發現本院員工以26-35歲居多(46.8%)，因此，本研究建議：

1. 加強溝通管道：透過雙向的溝通管道，多安排員工參與與醫院有關的座談活動，與員工進行有效溝通，能充分了解及認同醫院的政策，並且聽取及接納員工多方面建議，避免以權威式的管理解決問題。
2. 建立優質的意見回饋機制：鼓勵員工抒發意見，例如：獎勵員工意見箱、員工部落格、與部門主管面對面會談、補助跨部門聯誼活動。
3. 適度的授權：在管理上適度授權基層管理人員能充分協助同仁完成工作，例如授權第一線管理人員處理糾紛，以避免糾紛擴大影響第一線服務人員的服務品質及增力工作壓力；高階主管能主動關懷、協助同仁之間的人際關係。所以營造貼心、安心的和諧工作環境，指導資淺員工的潛能發展，以期望員工對組織的付出與承諾和貢獻，維護醫院整體利益及和諧等環境，創造貼心與安心雙贏的局面。

(4) 多面向提升員工福利制度

依醫療業目前的大環境而言，要積極提高薪資有其困難度，所以本研究建議多面向提升員工福利制度，建議如下：

1. 合理的工作分配：改善因工作結構而導致工作量分配不均的問題，善用電腦作業系統，解決護

理大量文書工作，應用護理佐理員人力，協助護理人員處理非護理業務。

2.配合職等調整薪資：建立透明的職等升遷制度：採公開、公平與透明化的競爭、升遷制度，讓工作人員知道自已的前途及發展方向。

3.營造員工健康職場：提供穩定性的工作場所如有健全的勞、健保、退休制度，育嬰、臨托照顧機制，旅遊津貼、假日值班津貼的提高，颱風假補休制等等更完善的福利，以期待創造出貼心、安心的工作職場，建立以內外部顧客為導向，落實內部行銷作為的服務機構。如獎勵留任配套措施、績效獎金、提案機制、辦理資深或優良員工的表揚、依需要減少其輪班的次數、為補足人力缺口提供優厚的不休假獎金、安排情緒管理、壓力調適課程及專業、非專業領域之相關課程、制定退休及退休再聘制度。

4.協助員工發展生涯規劃：管理者與員工進行溝通，協助員工找出能力的強項和弱項，讓員工談談對自已能力發展的想法，藉由認真學習充實自己、積極主動推銷、創造自已的重要性，以達到組織目標與組織內機會的撮合。

5.3 管理意涵

由本研究結果整理可發現，內部行銷、成就動機對組織承諾與工作滿意有顯著的正向關係，而內部行銷、成就動機、組織承諾也對工作滿意有顯著正向關係。醫院若希望員工能自動自發對組織產生有利行為，則需透過能提升組織承諾與工作滿意的內部行銷手法及促使員工有成就動機的方法來達成，即以組織內全體員工為對象，運用行銷的觀念與技巧來滿足員工需求，以培養員工有顧客導向意識與行為。此外，組織應適時的激勵員工，讓員工能從工作中得到成就感及組織認同價值，在人事考核作業上採公開、公平及透明化，並建立正式與非正式的溝通管道，讓員工參與各項政策、活動及做法，採納員工所提出的建議，安排符合員工需求的訓練活動，積極鼓勵員工參與各項活動以提升工作能力。最後，一定要讓員工感受到管理者對內部行銷作為的持續與支持態度，也希望管理者能了解員工的需求與想法，進而滿足員工，促使員工工作滿意與組織承諾的提升。

依據工作滿足雙因子理論，組織提供健康因子(薪資待遇、組織政策、人際關係)可以除去員工的不滿足(Daft & Noe, 2001)，所以組織必須提供良好的獎勵制度及明確的組織政策，才能使員工有高度的組織承諾以及高度的工作滿意，進而促使員工在工作中有成就感。當組織承諾及工作滿意相對的提升後，員工自動就會做有利組織的行為，像是在院外仍努力維持醫院的形象、主動與同事溝通協調、樂在工作並互相協助同事與主管，不會為個人利益破壞醫院的和諧，更不會浪費組織資源，公器私用，讓組織與員工關係更加和諧，員工對組織承諾更高，使員工更願意留在醫院，對病患服務也更加完善；最後，創造醫院與員工雙贏且共存共榮合作關係。

5.4 後續研究建議與研究限制

本研究雖力求周嚴，但礙於下述研究限制，仍有未能涵括之處，因此，針對不足之處，提出幾點建議，以為後續研究者未來探討方向。(1)研究範圍：本研究僅針對研究單一醫院全體員工依分層比例抽樣與問卷調查，樣本代表性受到限制，未對所有醫院或分院進行抽樣調查，因此建議後續研究者可以多家醫院或一般私人企業及其他組織進行隨機抽樣以探討影響工作滿意度的重要因素是否有所差異。(2)研究構面：本研究僅以內部行銷、成就動機、組織承諾與工作滿意度為研究變數，建議後續研究者可考慮增加其他研究變數進行探討，以求更客觀更貼近實況之研究，使研究結果更臻周延。(3)研究方法：本研究採取量化的方式做研究，問卷無開放性欄位

填答，較無法收集到受訪者的個人意見，無法進一步瞭解醫療機構對各研究構面真正的想法與意見，因此後續研究中若能增加質性方面的研究，以深度訪談的方式，獲得更完整及客觀資訊。

6.參考文獻

1. 王郁雯(2007)，護理人員之人格特質、工作價值觀、工作壓力與工作滿意的關聯研究，國立成功大學工業與資訊管理學系專班碩士論文。
2. 王文科、王智弘(2009)，教育研究法(十三版)，臺北市：五南。
3. 池文海、呂正雄、楊宗儒(2008)，內部行銷與情緒智力對員工績效之影響，中華管理學報，9(3)，1-21。
4. 巫喜瑞(2001)，內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究—以證券營業員為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
5. 李力昌(2008)，情緒勞務、衝動性購買行為、工作倦怠與自我監控關係之研究—以服務業前台人員為例，國立高雄應用科技大學首屆海峽兩岸觀光研討會。
6. 沈進成、張延蓉(2002)，內部行銷作為、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究—以主題遊樂園為例，旅遊管理研究，2(2)，79-99。
7. 沈進成、楊琬琪、郭振生(2006)，內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究—以台南地區國民小學為例，人力資源管理學報，1，47-74。
8. 吳靜吉、廖素華(1978)，明尼蘇達滿意問卷研究，政治大學學報，8，37-38。
9. 邱鴻森(2009)，臺北市運動中心內部行銷對員工工作滿意與組織承諾之研究，國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。
10. 邱皓政(2010)，量化研究與統計分析，臺北市：五南。
11. 邱麗家(2006)，內外控人格特質、工作特性與工作滿意度關係之研究--以成就動機為中介變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 林良楓(1984)，會計事務所查帳員工作滿足與組織承諾之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
13. 林盈杉(1994)，中、美、日資企業員工成就動機、領導型態、組織結構與組織承諾關係之研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
14. 林忠家(2005)，內部行銷知覺、工作滿足與服務導向組織公民行為關係之研究—以壽險業為例，真理大學管理科學研究所之碩士論文。
15. 林必寬(2007)，領導風格與內部行銷對工作滿意度影響之研究—以某連鎖式便利商店嘉南區門市為例，國立成功大學工業與資訊管理學系之碩士論文。
16. 柯秋溢(2000)，花蓮、台東地區阿美族與漢族運動員之成就目標取向、知覺運動成功信念、知覺運動目的之比較研究，國立體育學院教練研究所碩士論文。
17. 許道然(2000)，邁向新世紀的公務人員訓練制度，游於藝雙月刊，20(7)，1。
18. 曾信超、黃先鋒(2009)，內部行銷與組織效能之關聯性-以組織承諾與工作滿意為中介變項，商管科技季刊，2(10)，291-1326。
19. 郭振生(2003)，內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例，私立南華大學管理研究所碩士論文。

20. 黃瓊慧(1985)，企業責任中心主管激勵與組織承諾之研究，國立政治大學會計研究所碩士論文。
21. 陳海鳴、余靜文(2000)，企業文化發展與組織承諾的關聯性研究—被購併企業續留員工之觀點，*管理與系統*，2(7)，249-270。
22. 莊振輝(1983)，我國財政部所屬國營事業員工工作滿足之研究。國立政治大學會計研究所未出版碩士論文。
23. 莊健祥(1993)，成就動機與工作績效之相關研究，國立台灣科技大學管理技術研究所碩士論文。
24. 薛婉婷(1997)，人格特質與工作特性之契合對工作滿足與組織承諾之影響，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
25. 張春興(1996)，*教育心理學—三化取向的理論與實踐*，台北：台灣東華書局股份有限公司。
26. 溫昆達(2002)，生涯導向、成就動機、工作滿足、留職意願關係之探討—以國內大型會計師事務所為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
27. 葉宏中(2003)，組織變革壓力對員工工作態度的影響—以國立博物館面臨變革為例，東華大學公共行政研究所碩士論文。
28. 楊重榮(2006)，影響汽車製造業研發人員組織承諾因素之探討，國立成功大學高階管理班碩士論文。
29. 鄧惠君(2002)，海陸輪調制度對海陸勤人員工作滿足與組織承諾之相關探討—以A公司海陸勤人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
30. 潘依琳、張媚(1997)，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，*中華公共衛生雜誌*，17(1)，48-57。
31. 潘依琳(1994)，基層護理人員之工作特性、成就動機與工作投入、工作滿足、留職意願關係之研究，台灣大學醫學院護理學研究所碩士論文。
32. 劉春榮(1993)，國民小學組織結構、組織承諾與組織效能關係之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
33. 劉鶴群、林秀雲、陳麗欣、胡正申、黃韻如翻譯(2010)，*社會科學研究方法*，臺北市：新加坡商聖智學習。(Babbie, E., 2010)。
34. 藍珮瑄(2009)，全職實習諮商心理師成就動機、自我照顧與全職實習經驗滿意度之研究，國立臺北教育大學心理與諮商學系碩士論文。
35. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Commentary Internal Marketing Issues and Challenges, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1176-1186.
36. Atkinson, J. W. (1957). Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior, *Psychological Review*, 64, 359-372.
37. Barber, A. E., Dunhan, R. B., & Formisano, R. R. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: a field study, *Personnel psychology*, 45(1), 55-74.
38. Cuieford, J. P., 1965, *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4thed., McGram-Hill, New York.
39. Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How Critical is Internal Customer Orientation to Market

- Orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
40. Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan, *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
 41. Chang, C. S., & Chang, C. H. (2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92-100.
 42. Chang, D. J., & Hwang, I. S. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel performance: An Empirical Study, *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
 43. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*, Fort Worth: Harcourt college publishers.
 44. Elliot, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
 45. Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32(2), 4-20.
 46. George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level, *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
 47. George, W.R., & Grönroos, C. (1989). Developing customer-conscious employee at every level - Internal Marketing, Congram, CA and Friedman, ML. (Eds) , *Handbook of Service Marketing*, AMACOM, New York, NY.
 48. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York, NY: Herper and Row.
 49. Helmreich, R. L., & Spence, J. T. (1978). Achievement Motivation & Scientific Attainment, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 222-226.
 50. Kawakubo, M. K.(1987). Perception of Authority, Control and Commitment in Japanese Organizations, *Dissertation Abstracts International*, 49, 01-A.
 51. Kalleberg, L. E., & Loscocco, K. A. (1977). Aging Value & Rewrds: Explaining AgeDifferences in Job Satisfaction, *American Sociological Review*, 48(4), 8-60.
 52. Maslow A. H. (1954). *Motivation and Personality*, New York, NY: Harper & Brothers Pub.
 53. Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*, New York, NY: Oxford University Press.
 54. McClelland, D. C., & David, H.Burnham. (1976). Power is the Great Motivator, *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
 55. McClelland, D. C., Atkinson, J., Clark, R. W., & Lowell, E. L. (1953). *The Achievement Motive*, New York, NY: Appleton Century Crofts.
 56. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steer, R. M. (1982). *Employee organizationlinkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, NY: Academic Press.
 57. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

58. Mayo, Edward J. and Lance P. Jarvis (1927), *Psychology of Leisure Travel*, John Wiley & Brother, N.Y.
59. Price, J. H. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*, Lexington, MA.
60. Pappas, T. K. (2007). A multi-meted approach involving the role of social support on diverse workforce adjustment: The case of organizational commitment, A Thesis for the Degree of Doctor of philosophy in Psychology in the Illinois Institute of Technology of Nova Southeastern University.
61. Perhla, R. J. (1986). *The Relationship between Teacher Motivation, Commitment and Performance among Parochial School Teachers*, Coral Gables, FL: University of Miami.
62. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
63. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
64. Reyes, P. (1990). *Teachers and Their workplace: Commitment, Performance and productivity*, California: Sage Publication.
65. Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Truce, H. M. (1978). Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
66. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* Chicago, IL: Rand McNally.
67. Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations: As Applied to A Credit Union, *Journal of Professional Service Marketing*, 6(2), 193-202.
68. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York, NY: John Wiley & Sons.
69. Weiss, D.J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.
70. 行政院經濟建設委員會人力規劃處(2012)。中華民國2012年至2060年人口推計。2012年7月23日，取至：<http://www.cepd.gov.tw/ml.aspx?sNo=0000455>
71. 行政院衛生署(2010)。98年全民健康保險統計動向。2012年12月13日，取至：http://www.doh.gov.tw/CHT2006/DM/DM2_2_p02.aspx?class_no=440&now_fod_list_no=12073&level_no=2&doc_no=83223
72. 行政院衛生署(2011)。99年全民健康保險統計。2012年12月13日，取至：http://www.doh.gov.tw/CHT2006/DM/DM2_2.aspx?now_fod_list_no=12079&class_no=440&level_no=3
73. 中華民國護理師護士公會全國聯合會(2012)。台閩地區護理人員統計表-101年11月。2012年12月13日，取至：<http://www.nurse.org.tw/DataSearch/Manpower.aspx>
74. 陳惠惠(2006)。護理人力緊緊緊台灣病人質慘慘慘。聯合報，C5版。