內部行銷與留任意願關聯性之研究—以自我效能為中介變數

The Relationship between Internal Marketing and Employee Retention :The Mediation effect of Self-Efficacy

劉季貞[1]
國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授
grace@nkust.edu.tw
張修瑀[2]
國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生
F108157102@nkust.edu.tw

摘 要

本研究旨在探討內部行銷、自我效能與留任意願之關聯性，並且以台灣護理人員為樣本，深入探討醫院之內部行銷，是否會讓員工產生更多的自我效能，因而提升員工留任意願，並了解員工的自我效能是否對內部行銷與留任意願之間具有中介效果。

本研究採用問卷調查法，共發放 225 份問卷，有效問卷為 171 份。本研究採用 SPSS24 統計軟體進行分析，研究結果發現內部行銷、自我效能對留任意願有顯著正向影響;自我效能對內部行銷與留任意願之關係具有中介效果。最後針對本研究結果進行探討並提供管理實務上的建議。

關鍵字：內部行銷、自我效能、留任意願

Keyword: Internal Marketing,Employee Retention,Self-efficacy

1.緒論

1.1 研究背景

2020 年全球面臨新冠肺炎的挑戰,在疫情衝擊全球的情況下,在第一線工作的護理人員工作量與內容都倍增,由於目前還沒有明確的藥物與疫苗可以治療和預防，因此所有的護理人員皆堅守自己的職責來提供專業照護，同時也需要克服內心的恐懼，此背景下為醫護人員帶來了前所未有的身心壓力。同時台灣的醫院護理人力卻呈現短缺的情況。

根據衛生福利部的全國醫療資訊網公布，統計至 2020 年 10 月台閩地區護理師的職登人數有 176,581 人，但執業率只有 58.6%，扣除掉 65 歲以上也只有 62.2%(衛生福利部，2020)，因此本研究希望透過相關文獻中探討內部行銷、自我效能與留任意願之間的關係，並以護理人員為研究樣本。

1.2 研究動機

內部行銷多數研究工作滿意度、工作滿足與工作績效等，較少研究探討過與自我效能的關聯性，而自我效能屬於心理資本的子構面，心理層面的改變能讓個體獲得更大的滿足。目前國內外研究此關聯性的文獻較少，針對此缺口為研究動機之一。

根據衛服部統計資料顯示，新進的護理人員剛到職一個月就離職率為 54.2%，原因之一為缺乏自信，其中包含工作內容繁瑣壓力大、工作步調太快、不敢問問題等原因導致提出離職(衛生福利部，2020)，而透過提升心理層面的自我效能是否能提高護理人員的留任意願，為本研究動機之二。

1.3 研究目的

本研究目的歸納如下:

一、探討內部行銷對留任意願的影響

二、探討內部行銷對自我效能的影響

三、探討自我效能對留任意願的影響

四、探討自我效能在內部行銷與留任意願之間的中介效果

2.文獻探討

2.1 內部行銷

2.1.1 內部行銷定義

Sasser 與 Arbeit(1976)提出內部行銷的概念，主張以行銷的角度來看屬於人力資源管理的一部分(Kotler et al, 2017)。Thomas（1978）提出服務三角（service triangle）的架構來擬訂行銷的規範，三角的圖形架構分別有公司、員工及顧客，公司對外部顧客的外部行銷；企業對職員的內部行銷；職員對外部顧客的互動行銷（余鑑等）。Gronroos(1981) 認為把員工與外部顧客一樣對待，並向員工行銷公司與組織，提出一系列的企業內部行銷相關之策略。

2.1.2 內部行銷衡量構面

George 與 Gronroos(1989)提出內部行銷應包含管理支援、訓練、內部溝通、人事管理、外部溝通等要素，所以更有助於提升員工的工作績效。Gronroos(1990)認為內部行銷由訓練、資訊支援、管理支援、市場研究、內部溝通、人力資源管理、外部溝通、市場區隔等所組成。Berry 與 Parasuraman(1991)認為內部行銷須包含積極爭取人才、提供遠景、供給員工技能與知識、獎勵、善用自由因素等構面。Foreman 與 Money(1995) 提出內部行銷可分為願景、發展、獎勵等構面來衡量。

2.1.3 內部行銷相關研究

林宜貞(2009)研究內部行銷、心理賦能對服務導向組織公民行為與工作投入的影響，研究結果為內部行銷對心理賦能有正向影響，且內部行銷對服務導向組織公民行、工作投入的影響中，心理賦能的中介效果是顯著的。

Salehzadeh et al（2017）研究內部行銷和市場導向對績效之影響，並且以餐飲業做實證研究，研究結果為餐飲業之內部行銷及市場導向對於績效具有顯著正向影響,且發現市場導向為績效的直接相關前提。Park 與 Tran(2018）提出了內部行銷、員工顧客導向行為和顧客行為回應之研究，研究結果為內部行銷與適應性銷售行為、顧客導向的銷售行為、關係銷售行為的銷售員績效有顯著的關聯，且內部行銷和外部顧客回應之間銷售員的顧客導向行為扮演著部分中介效果。

2.2 自我效能

2.2.1 自我效能定義

學者 Bandura(1986)在社會學習理論中提出自我效能，為當面對一項工作挑戰時，個人是否全力去完成目標取決於個人對自我效能的認知，後來 Bandura(1994)再提出自我效能感是人們對自己所能達成績效水平的信念。陳玉玲(1995)提出自我效能為在特定的情境中，個人表現特定任務完成的信念。張春興(1996)將自我效能認為是根據個人過往的經歷，對某一個特定的工作或事物上經歷的成敗，來斷定自已對這項任務是否有完成能力的信念。

2.2.2 自我效能相關研究

蕭素玲（2002）研究了高中生求助行為之相關研究，研究結果為在遇到英文困難時，高自我效能的學生主要尋求工具性協助，反之則尋求執行性協助，且高低自尊的學生在學英文遇到困難時，皆運用工具性協助策略來因應。蔡雅婷（2011）研究了內部行銷對房仲業人員工作投入影響之研究，並以工作動機與自我效能為中介效果，研究結果為內部行銷部分影響工作投入，且內部行銷顯著影響工作動機，部分影響自我效能。何佳縈（2019）研究離島教師自我效能、組織承諾與留任意願之研究，並以金門縣國民小學教師為例，研究結果為不同服務年資的教師中，自我效能、組織承諾與留任意願有顯著差異。

2.3 留任意願

2.3.1 留任意願定義

Arnold 與 Feldman（1982）提出留任意願為當員工在其工作崗位與組織契合時，進而對組織與工作產生更多的正向認同感，而選擇留在當前組織。Price（1997）認為留任意願與離職意願有相對的消長效應，意謂著留任意願提高離職意願就會降低，留任意願降低離職意願相對就會提高。林慧之(2005)認為留任意願代表員工傾向留在目前的組織，繼續從事目前的工作的行為與態度。

2.3.2 留任意願衡量構面

Dalton et al(1982)將留任意願分為功能性留任與非功能性留任。Genevieve(1990)對留任意願提出兩個解釋，分別為專業留任與組織留任，專業留任為將繼續留在某個專業領域裡面，即使離開了目前的公司也不會跳到別的行業，組織留認為員工會繼續用自身的專業留在當前的組織。Robbins(1993)提出了自願留任、非自願留任兩個留任意願的構面。

2.3.3 留任意願相關研究

Karnica 與 Prasad（2016）探索雇主品牌與員工留任之間的關係，研究結果為雇主品牌化的結果（工作滿意度和心理契約）與員工留任之間存在正向相關。Subhash 與 Kusum（2017）研究支持性工作環境對員工保留的影響，且以組織參與為中介作用，研究結果顯示支持性工作環境在預測員工留任率方面起著至關重要的作用。張展(2019)研究體驗式員工服務對員工留任意願之影響，以員工投入為中介變項，結果為體驗式員工服務對組織留任意願具有正向影響。

3.研究方法

3.1 研究架構

本研究根據動機與目的及相關文獻提出此研究架構。主要是探討內部行銷、自我效能對留任意願之影響，並以自我效能作為內部行銷與留任意願之間的中介變數，如圖 1 所示。

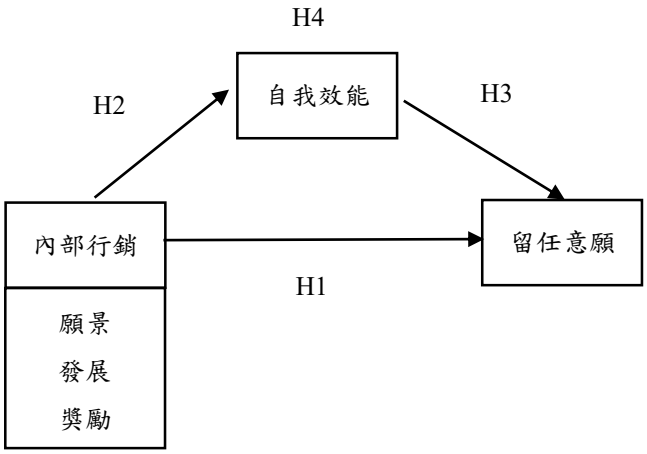

圖 1 研究架構圖

3.2 研究假設

研究目的是探討內部行銷、自我效能與留任意願之間的關聯性，建立本研究之假設，說明如下:

3.2.1 內部行銷與留任意願之關係

曾燕婷(2012)以觀光餐飲業的實習生為研究樣本，探討企業內部行銷、激勵因素與工作滿意度對留任意願的影響，結果為內部行銷與留任意願有顯著正向影響。Naveed Ahmad et al (2012)以巴基斯坦銀行員工為樣本，證實了內部行銷會正向影響留任意願。吳欣樺(2019)研究指出台北市運動中心員工內部行銷對於留任意願有正相關。

因此，本研究提出 H1 假設如下:

H1：「內部行銷」對「留任意願」有顯著正向影響

3.2.2 內部行銷與自我效能之關係

林恩如(2008)的分析發現，壽險公司對員工所舉辦內部行銷的員工訓練對自我效能有顯著影響。蔡雅婷(2011)研究內部行銷對工作投入的影響，並以工作動機與自我效能為中介變數，結果發現內部行銷對自我效能有影響。基於以上說明，本研究提出假設 H2 如下:

H2：「內部行銷」對「自我效能」有顯著正向影響

3.2.3 自我效能與留任意願之關係

林倩如(2018)研究員工的自我效能、工作滿意度與留任意願之關聯研究，並以雙北市的身心障礙福利機構為例，研究結果顯示自我效能對留任意願有正向顯著的影響。何佳縈(2019)研究離島教師的自我效能、組織承諾與留任意願之關聯，研究結果顯示金門縣國民小學教師整體的自我效能、組織承諾與留任意願皆有正向顯著相關。根據以上說明，本研究提出假設 H3 如下:

H3：「自我效能」對「留任意願」有顯著正向影響

3.2.4 自我效能在內部行銷對留任意願之間具有中介效果

員工內部的心理狀況是公司所要留意並改善的要素，自我效能為其中一個衡量的構面。公司的內部行銷能有效增加團隊凝聚力，並透過願景、發展與獎勵來強化員工的自我效能，進而加強員工與公司的凝聚力，提升留任意願。因此，本研究提出假設 H4 如下:

H4：「自我效能」在「內部行銷」與「留任意願」之間具有中介效果

3.2.5 研究假設彙整

綜合前述本研究將進行驗證所有的假設彙整，如表 1 所示。

表 1 研究假設彙整表

H1:內部行銷對留任意願有正向影響
H2:內部行銷對自我效能有正向影響
H3:自我效能對留任意願有正向影響
H4:自我效能在內部行銷與留任意願之間具有中介效果

3.3 操作型定義及衡量工具

根據前述之研究架構及驗證前述之研究假說，本研究模型變數包括內部行銷、自我效能及留任意願。以下為研究變數的操作性定義和衡量問項之陳述。

3.3.1 內部行銷的操作型定義與衡量工具

本研究參考 Berry 與 Parasuraman（1991）的研究，將內部行銷的操作性定義為：「組織採用行銷的觀點、合適的教育發展以符合職員最缺乏的能力，且同時並用多元的激勵獎賞制度來留住組織內的優秀員工且對待員工如顧客般的一種管理哲學及策略性管理」。問卷採用陳奕彤（2018）的量表，該量表分為願景、發展、獎勵三個構面，原始量表之整體信度為 Cronbach's α 係數為 0.918，共 15 題。

表 2 內部行銷量表

變數	衡量問項
願景	1. 組織能提供員工一個明確可相信的願景 2. 組織的願景可以明確的傳達給員工 3. 組織能讓員工有良好的表現
發展	4. 組織將員工的技能與知識發展視為一種投資，而不是成本 5. 員工的技能與知識發展在組織中是一種持續的過程 6. 組織教導員工「為什麼應該做這事情」而不僅僅只是「應該如何做這事情」 7. 在組織中，我們不僅訓練，也會教育員工 8. 組織中的員工皆有適當的培訓，以提供適切的服務 9. 組織能有彈性的回應員工的不同需求 10.組織會從員工身上蒐集資訊，藉以改善他們的工作，並發展組織策略 11 組織會向員工傳達他們的服務角色重要性. 12.組織非常重視與員工間的溝通
獎勵	13.組織的績效評量和獎勵制度能鼓勵員工共同工作 14.組織會依據員工對願景的貢獻來進行績效評估與獎勵 15.在組織中，提供優質服務的員工將因其努力而獲得合宜的回報

資料來源:陳亦彤(2018)

3.3.2 自我效能操作型定義與衡量

本研究參考 Bandura(1997)提出的自我效能觀點，此觀點描述「自我效能是個人對於是否能夠達成賦予的特定任務的能力和信念。一個人所具備的自我是一個認知系統，具有一套內在的評估與解釋過程而這個內在過程形成個人對事物的概念、信念與自我概念」。問卷採用蔡婷伊（2019）的心理資本量表裡面的子構面自我效能，其 Cronbach's α 值為 0.743，原始量表為 Luthans et al. (2007)所提出的心理資本量表。本變數為單一構面，總題數共 6 題。

表 3 自我效能量表

變數	衡量問項
自我效能	1.遇到突發狀況，能妥善處理 2.嘗試具難度之新奇事物 3.計畫的事情可以做得很好 4.失敗經驗使我更加努力 5.肯定自我處理問題的能力 6.堅持理想與達成目標

資料來源:蔡婷伊(2019)

3.3.3 留任意願操作型定義與衡量

本研究將留任意願定義為留在原有的組織職位或是專業領域，並沒有考慮將要轉換現況(張展，2019)。問卷採用張展 (2019)所提出的問卷，原始問卷為 Paillé et al.(2015)所提出，將組織留任意願與專業留任意願結合為員工留任意願，量表的一致性 Cronbach's α=0.889，共 4 題。

表 4 留任意願量表

變數	衡量問項
留任意願	1.我在明年絕對不會尋找與加入一個新的組織 2.我經常想到留在這個組織工作 3.如果我有很好的機會，我不會在明年離開我的組織 4.我不會經常想到辭職

資料來源:張展(2019)

3.4 研究對象與問卷發放

3.4.1 研究對象

本研究施測對象以台灣地區護理人員為主，包括各醫院各科別的護理師，對象不限定所處規模、性別、學歷、等個人特徵。

3.4.2 抽樣方法

本研究採用立意抽樣法，依研究對象設定的標準經確認填答身份資格後才進行問卷發放。問卷發放方式主要採用紙本與網路問卷。Gorsuch（1983）建議樣本規模大小最好為題項數的 5 倍，且總樣本數要大於 100 個，由於本研究問卷項目個數為 25 題（不包含人口統計變項），所以本研究共預計發出 125 份問卷。

3.4.3 前測問卷發放

為了避免發生問項語意不清、不合適問法等現象，於是在發放正式問卷之前先實施前測程序，以瞭解是否有需要修正之問項，發放 30 份前測問卷予專業護理人員。

3.4.4 前測信度分析

本研究之前測問卷共 30 份，據 Cuieford（1965）所提出 Cronbach's α 值低於 0.35 屬於低信度，α 值在 0.35 到 0.7 之間為中信度，α 值高於 0.7 屬於高信度範疇。本研究內部行銷的 Cronbach's α 值為 0.910、自我效能為 0.773、留任意願為 0.759，皆大於 0.7，屬於高信度範圍，表示本問卷的信度具有一定的水平。

4.資料分析

4.1 問卷回收結果

以全台護理師為本研究抽樣之對象。本研究於 110 年 2 月 20 日至 110 年 3 月 29 日期間進行正式問卷的執行施測與回收，問卷共發放 225 份，回收 188 份，有效問卷 171 份，有效問卷回收率為 76%。

4.2 樣本結構分析

本研究樣本資料（N=171），由表 5 所示，在性別方面，男性佔 11.1%（N=19），女性佔 88.9%（N=152），樣本分佈情形以女性居多。年齡方面，以 21~30 歲受訪者居多，佔 68.4%（N=117），50 歲(含以上)受訪者所佔比例最少，佔 1.2%（N=2）。教育程度方面，以大學程度受訪者居多，佔 88.9%（N=152），其次為專科，佔 7.6%（N=13），研究所(含以上)以下受訪者所佔比例最少，佔 3.5%（N=6）。在現任職務方面，主管人員佔 2.3%（N=4），非主管人員佔 97.7%（N=167），樣本分佈情形以非主管人員為主要分佈。服務年資方面，以 3~未滿 5 年居多，佔 39.8%（N=68），其次為 1~未滿 3 年，佔 19.9%（N=34），未滿 1 年受訪者所佔比例最少，佔 4.1%（N=7）。目前工作月薪方面，以 35001~45000 元居多，佔 52.6%（N=90），其次為 45001~55000 元，佔 28.7%（N=49），25000 元以下所佔比例最少，佔 4.1%（N=7）。

表 5 樣本結構次數表

項目	類別	次數	百分比	累積百分比
性別	男性	19	11.1	11.1
	女性	152	89.9	100.0
	總計	171	100.0	
年齡	21~30 歲	117	68.4	68.4
	31~40 歲	29	17.0	85.4
	41~50 歲	23	13.5	98.8
	50 歲（含）以上	2	1.2	100.0
	總計	171	100.0	
教育程度	專科	13	7.6	7.6
	大學	152	88.9	96.5
	研究所（含）以上	6	3.5	100.0
	總計	171	100.0	
現任職務	主管人員	4	2.3	2.3
	非主管人員	167	97.7	100.0
	總計	171	100.0	
服務年資	未滿 1 年	7	4.1	4.1
	1～未滿 3 年	34	19.9	24.0
	3～未滿 5 年	68	39.8	63.7
	5～未滿 7 年	20	11.7	75.4
	7～未滿 10 年	11	6.4	81.9
	10 年（含）以上	31	18.1	100.0
	總計	171	100.0	
目前工作月薪	25000 以下	8	4.7	4.7
	25001~35000 元	14	8.2	12.9
	35001~45000 元	90	52.6	65.5
	45001~55000 元	49	28.7	94.2
	55001 元以上	10	5.8	100.0
	總計	171	100.0	

4.3 信度分析

根據 Guilford（1965）提出檢定方法，當 Cronbach's α 值越高則代表信度越高，判定準則需達到 0.7 以上。正式問卷之信度分析各變數之 Cronbach's α 值，內部行銷為 0.932、自我效能為 0.844、留任意願為 0.820，皆大於 0.7 以上，因此顯示本正式問卷有一定的信度，足以採信。

4.4 敘述性統計

本文以內部行銷、自我效能、留任意願三大變數各問項進行平均數分析。探討其最重視或滿意的項目、最不重視或最不滿意的項目。

4.4.1 內部行銷

在內部行銷方面，由表 6 得知，期望最高為第七個問項，為「在組織中，我們不僅訓練，也會教育員工」之平均數 4.02 為最高，其次「組織中的員工皆有適當的培訓，以提供適切的服務」為第二，平均數為 3.91，表示當組織內部有計畫性的發展員工訓練，培訓、教育員工能讓員工意識到公司整體是注重內部行銷的。此外期望值最低的二個問項，分別為「組織將員工的技能與知識發展視為一種投資，而不是成本」之平均數 3.45、「組織能有彈性的回應員工的不同需求」之平均數 3.47，表示組織並無法有效的回應員工的需求，並可能對教育方面傳達上有些許誤差，進而導致員工無法感受到受到投資的知覺。

表 6 內部行銷敘述性統計分析

變項	問項	平均數	標準差	排序
內部行銷	1.組織能提供員工一個明確可相信的願景	3.54	0.784	9
	2.組織的願景可以明確的傳達給員工	3.58	0.825	6
	3.組織能讓員工有良好的表現	3.54	0.784	9
	4.組織將員工的技能與知識發展視為一種投資，而不是成本	3.45	0.896	15
	5.員工的技能與知識發展在組織中是一種持續的過程	3.84	0.698	3
	6.組織教導員工「為什麼應該做這事情」而不僅僅只是「應該如何做這事情」	3.73	0.825	5
	7.在組織中，我們不僅訓練，也會教育員工	4.02	0.668	1
	8.組織中的員工皆有適當的培訓，以提供適切的服務	3.91	0.758	2
	9.組織能有彈性的回應員工的不同需求	3.47	0.909	14
	10.組織會從員工身上搜集資訊，藉以改善他們的工作，並發展組織策略	3.54	0.889	9
	11.組織會向員工傳達他們的服務角色的重要性	3.76	0.764	4
	12.組織非常重視與員工間溝通	3.48	0.929	13
	13.組織的績效評量和獎勵制度能鼓勵員工共同工作	3.57	0.907	7
	14.組織會依據員工對願景的貢獻來進行績效評估與獎勵	3.56	0.946	8
	15.在組織中，提供優良服務的員工將因其努力而獲得合宜的回報	3.50	0.903	12

4.4.2 自我效能

在自我效能方面，由表 7 得知，期望最高問項，以「失敗經驗使我更加努力」之平均數 4.11 為最高，其次為「肯定自我處理問題的能力」之平均數 3.95 次之，表示員工認為經驗能使自我的自信心增加，且失敗更能激勵自己的內心感受。此外，期望值最低的二個問項，分別為「計畫的事情可以做得很好」之平均數 3.83、「遇到突發狀況，能妥善處理」之平均數 3.92，表示雖然肯定自我處理能力有信心，但遇到超出自我能力之事物仍然會懷疑自我。

表 7 自我效能敘述性統計分析

變項	問項	平均數	標準差	排序
自我效能	1.遇到突發狀況，能妥善處理	3.92	0.598	4
	2.計畫的事情可以做得很好	3.83	0.703	5
	3.失敗經驗使我更加努力	4.11	0.695	1
	4.肯定自我處理問題的能力	3.95	0.644	2
	5.堅持理想與達成目標	3.94	0.725	3

4.4.3 留任意願

在留任意願方面，由表 8 得知，期望最高問項，以「我在明年絕對不會尋找與加入一個新的組織」之平均數 3.44 為最高，其次為「我經常想到留在這個組織工作」(反)之平均數 3.37 次之，表示員工對於轉換目前的工作意願較低。此外，期望值最低的二個問項，分別為「如果我有很好的機會，我不會在明年離開我的組織」之平均數 3.28、「我不會經常想到辭職」之平均數 3.28，表示如果沒有意外會持續留在當前組織，但如果有更好的發展機會等，留任意願就有可能產生產生動搖。

表 8 留任意願敘述性統計分析

變項	問項	平均數	標準差	排序
留任意願	1. 我在明年絕對不會尋找與加入一個新的組織	3.44	0.598	1
	2. 我經常想到留在這個組織工作	3.37	0.703	2
	3. 如果我有很好的機會，我不會在明年離開我的組織	4.28	0.695	3
	4. 我不會經常想到辭職	3.28	0.644	3

4.5 差異性分析

以下分析性別、年齡、教育程度、現任職務、服務年資、目前工作月薪等人口統計變數的不同是否會對內部行銷、自我效能、留任意願三大變數的整體構面與其子構面間產生差異性。以獨立樣本 t 檢定分析性別之間及現任職務之間不同的差異，並以單因子變異數分析其他人口統計變數，如年齡、教育程度、服務年資、目前工作月薪。如有顯著差異，再進一步以雪費法（Scheffé method）進行事後比較，以了解差異情形。

4.5.1 不同性別對各變數之差異性分析

由表 9 可以得知，性別於內部行銷、自我效能、留任意願之間皆無顯著差異。

表 9 不同性別對各變數之差異檢定表

變數	性別	平均值	標準差	t 值	p 值
內部行銷	男	3.592	0.822	-1.063	0.300
	女	3.636	0.567		
自我效能	男	3.832	0.504	-1.021	0.309
	女	3.963	0.532		
留任意願	男	3.118	0.718	-1.258	0.210
	女	3.371	0.839		

註：*為 $p<0.05$　**為 $p<0.01$　***為 $p<0.001$

4.5.2 不同年齡對各變數之差異性分析

由表 10 可以得知，年齡對內部行銷、自我效能、留任意願之間皆無顯著差異。

表 10 不同年齡對各變數之差異檢定表

變數	年齡	平均值	標準差	F 值	p 值
內部行銷	21~30 歲(1)	3.601	0.678	0.786	0.503
	31~40 歲(2)	3.471	0.804		
	41~50 歲(3)	3.391	789		
	51 歲(含)以上(4)	3.833	1.178		
自我效能	21~30 歲(1)	3.947	0.523	0.301	0.825
	31~40 歲(2)	3.391	0.463		
	41~50 歲(3)	3.948	0.644		
	51 歲(含)以上(4)	3.000	0.707		

表 10 不同年齡對各變數之差異檢定表(續)

變數	年齡	平均值	標準差	F 值	p 值
留任意願	21~30 歲(1)	3.307	0.854	0.357	0.784
	31~40 歲(2)	3.396	0.757		
	41~50 歲(3)	3.478	0.825		
	51 歲(含)以上(4)	3.125	0.530		

註：*為 p＜0.05　**為 p＜0.01　***為 p＜0.001

4.5.3 不同教育程度對各變數之差異分析

由表 11 可知，各不同的教育程度對內部行銷、自我效能、留任意願之間皆無顯著差異。

表 11 不同教育程度對各變數之差異檢定表

變數	年齡	平均值	標準差	F 值	p 值
內部行銷	專科(1)	3.778	0.723	2.218	0.112
	大學(2)	3.601	0.587		
	研究所(含)以上(3)	4.069	0.422		
自我效能	專科(1)	3.923	0.538	0.384	0.681
	大學(2)	3.943	0.528		
	研究所(含)以上(3)	4.133	0.615		
留任意願	專科(1)	3.192	0.842	1.273	0.283
	大學(2)	3.337	0.824		
	研究所(含)以上(3)	3.833	0.875		

註：*為 p＜0.05　**為 p＜0.01　***為 p＜0.001

4.5.4 不同現任職務對各變數之差異分析

由表 12 可知，各不同的現任職務對內部行銷、自我效能、留任意願之間皆無顯著差異。

表 12 不同現任職務對各變數之差異檢定表

變數	現任職務	平均值	標準差	t 值	p 值
內部行銷	主管人員	4.147	0.322	1.753	0.081
	非主管人員	3.619	0.598		
自我效能	主管人員	3.950	0.341	0.006	0.996
	非主管人員	3.949	0.534		
留任意願	主管人員	3.625	0.661	0.686	0.494
	非主管人員	3.336	0.832		

註：*為 p＜0.05　**為 p＜0.01　***為 p＜0.001

4.5.5 不同服務年資對各變數之差異

由表 13 可知，內部行銷雖有顯著(p<0.05)，但事後比較無明顯差異，自我效能與留任意願也皆無顯著差異。

表 13 不同服務年資對各變數之差異檢定表

變數	現任職務	平均值	標準差	F 值	p 值	事後比較
內部行銷	未滿 1 年(1)	3.988	0.285	2.317	0.046*	無顯著差異
	1~未滿 3 年(2)	3.810	0.620			
	3~未滿 5 年(3)	3.603	0.478			
	5~未滿 7 年(4)	3.578	0.757			
	7~未滿 10 年(5)	3.218	0.596			
	10 年(含)以上(6)	3.599	0.680			
自我效能	未滿 1 年(1)	3.714	0.798	0.705	0.620	
	1～未滿 3 年(2)	3.952	0.541			
	3～未滿 5 年(3)	3.944	0.498			
	5～未滿 7 年(4)	3.940	0.477			
	7～未滿 10 年(5)	4.181	0.622			
	10 年(含)以上(6)	3.929	0.528			
留任意願	未滿 1 年(1)	3.214	1.084	0.754	0.584	
	1～未滿 3 年(2)	3.183	0.890			
	3～未滿 5 年(3)	3.474	0.808			
	5～未滿 7 年(4)	3.200	0.582			
	7～未滿 10 年(5)	3.295	1.071			
	10 年(含)以上(6)	3.371	0.800			

註：*為 $p<0.05$　**為 $p<0.01$　***為 $p<0.001$

4.5.6 不同目前工作月薪對各變數之差異分析

由表 14 可知，不同目前工作月薪在內部行銷、自我效能與留任意願之間並無顯著差異。

表 14 不同工作月薪對各變數之差異檢定表

變數	現任職務	平均值	標準差	F 值	p 值
內部行銷	25000 元以下(1)	3.709	0.804	1.046	0.385
	25001~35000 元(2)	3.885	0.580		
	35001~45000 元(3)	3.570	0.616		
	45001~55000 元(4)	3.679	0.484		
	55001 元以上(5)	3.534	0.780		
自我效能	25000 元以下(1)	3.800	0.962	0.801	0.526
	25001~35000 元(2)	3.785	0.528		
	35001~45000 元(3)	3.982	0.531		
	45001~55000 元(4)	3.926	0.459		
	55001 元以上(5)	4.100	0.391		
留任意願	25000 元以下(1)	3.486	0.817	0.762	0.551
	25001~35000 元(2)	3.125	0.782		
	35001~45000 元(3)	3.294	0.864		
	45001~55000 元(4)	3.489	0.727		
	55001 元以上(5)	3.275	1.063		

4.6 相關分析

根據表 15 的 Pearson 相關係數檢定可得知，各變數間均達到顯著水準。內部行銷對自我效能、內部行銷對留任意願、自我效能對留任意願皆為中度正相關（0.3＜| r |＜0.7）。因此，得以進行迴歸分析。

表 15 內部行銷、自我效能、留任意願之相關分析表

構面	內部行銷	自我效能	留任意願
內部行銷	1		
自我效能	0.476**	1	
留任意願	0.340**	0.355**	1

註：*為 p＜0.05　**為 p＜0.01　***為 p＜0.001

4.7 迴歸分析

4.7.1 內部行銷對留任意願之影響

內部行銷與留任意願之迴歸分析結果，如表 16 所示。內部行銷未標準化迴歸係數值為 0.469，p 值=0.000，達到顯著水準(p<0.001)，表示內部行銷正向影響留任意願。這也顯示了當職員對公司的內部行銷感受度越高，留任意願也會提高。調整後 R^2 為 0.11，解釋力為 11%，檢定模式 F=22.118，P<0.001，表示此模型具有解釋力。因此本研究假設 H1 獲得支持。

表 16 內部行銷對留任意願之迴歸分析表

變數	係數	t 值	p 值
(常數)	1.644	4.490	0.000
內部行銷	0.469	4.703	0.000***
模式	Adj-R^2 =0.110	F=22.118	P=0.000

註：1.依變數：留任意願 2. *為 p＜0.05　**為 p＜0.01　***為 p＜0.001

4.7.2 內部行銷對自我效能之影響

內部行銷與自我效能之迴歸分析結果，如表 17 所示。內部行銷未標準化迴歸係數值為 0.419，p 值=0.000，達到顯著水準(p<0.001)，表示內部行銷正向影響自我效能。這也顯示了當公司對員工執行內部行銷時，員工的自我效能也會提高。調整後 R^2 為 0.222，解釋力為 22.2%，檢定模式 F=49.498，P<0.001，表示此模型具有解釋力。因此本研究假設 H2 獲得支持。

表 17 內部行銷對自我效能之迴歸分析表

變數	係數	t 值	p 值
(常數)	2.429	11.094	0.000
內部行銷	0.419	7.036	0.000***
模式	Adj-R^2 =0.222	F=49.498	P=0.000

註：1.依變數：自我效能 2. *為 p＜0.05　**為 p＜0.01　***為 p＜0.001

4.7.3 自我效能對留任意願之影響

自我效能與留任意願之迴歸分析結果，如表 18 所示。自我效能未標準化迴歸係數值為 0.559，p 值=0.000，達到顯著水準(p<0.001)，表示自我效能正向影響留任意願。這也顯示了當員工對完成任務的信心增加時，繼續留任的意願也增加。調整後 R^2 為 0.121，解釋力為 12.1%，檢定模式 F=24.430，P<0.001，表示此模型具有解釋力。因此本研究假設 H3 獲得支持。

表 18 自我效能對留任意願之迴歸分析表

變數	係數	t 值	p 值
(常數)	1.148	2.563	0.000
自我效能	0.556	4.943	0.000***
模式	Adj-R^2 =0.121	F=24.430	P=0.000

註：1.依變數：留任意願 2. *為 p＜0.05　**為 p＜0.01　***為 p＜0.001

4.8 中介效果之驗證

由表 19 可知，模型一內部行銷對留任意願有正向影響效果（B=0.340），Adj-R^2=0.110，F=22.118，p=0.000，達顯著水準（p＜0.001），解釋變異量為 11%。迴歸模型二中，加入了自我效能為中介變項，解釋變異量為 15.4%，表示因為自我效能的加入，能夠提升整體模型的解釋力，達顯著水準（p＜0.001）。內部行銷對留任意願之效果值，直接效果為 0.221，內部行銷經自我效能至留任意願之路徑間接效果值為 0.119（總效果 0.340 減直接效果 0.221 = 0.119），故自我效能對內部行銷與留任意願之間具有「部分中介效果」，內部行銷可直接影響留任意願，且同時也可透過自我效能間接影響留任意願。因此，本研究假設 H4 獲得支持。

表 19 自我效能對內部行銷與留任意願之間中介模型分析表

		自我效能	留任意願	
			模型一	模型二
自變項	內部行銷	0.476***	0.340***	0.221**
中介變項	自我效能			0.250**
Adj-R^2		0.222	0.110	0.154
F		49.498***	22.118***	16.493***
P		0.000	0.000	0.000

註：1.依變數：留任意願 2. *為 p＜0.05 **為 p＜0.01 ***為 p＜0.001

由圖 2 所示，總效果值為 0.340，內部行銷對留任意願的直接效果的值為 0.221，而內部行銷經由自我效能對於留任意願的間接效果的值為 0.119，驗證間接效果計算 0.476*0.250=0.119。

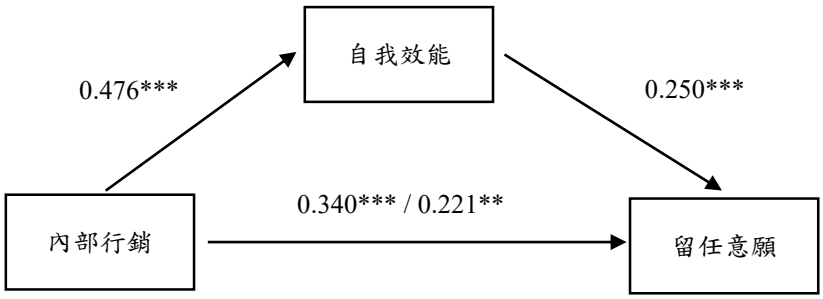

圖 2 自我效能對內部行銷與留任意願之路徑圖分析

4.9 研究假設驗證結果

本研究各項研究假設驗證結果彙整，如表 20 所示。

表 20 研究假設結果彙整表

研究假設	研究結果
H1:內部行銷對留任意願有正向影響	成立
H2:內部行銷對自我效能有正向影響	成立
H3:自我效能對留任意願有正向影響	成立
H4:自我效能在內部行銷與留任意願之間具有中介效果	成立

5.結論及建議

5.1 研究結論

5.1.1 內部行銷對自我效能與留任意願有正向影響

由迴歸分析得知，內部行銷對自我效能有正向顯著影響獲得支持。研究結果與先前學者如林恩如(2008)研究結果相符合，較高的內部行銷會讓員工自我效能亦跟著提升。也可得知內部行銷對留任意願有正向顯著影響，研究結果與先前學者如 Naveed Ahmad et al (2012)研究結論相符合，表示內部行銷的增加會提升員工的留任意願。

5.1.2 自我效能對留任意願有正向影響

由迴歸分析得知，自我效能對留任意願有正向顯著影響。研究結果與先前學者如林倩如(2018)等研究結果相符合，較高的自我效能能讓員工的留任意願提升。

5.1.3 自我效能之中介效果

由迴歸分析中可得知，內部行銷會透過自我效能正向影響留任意願，表示當醫院在進行人力資源管理策略規劃時，應該要重視對於員工的訓練與發展、教育制度等措施妥善的安排，醫院不斷地回應員工的需求及提供適當的培訓計畫，會促使員工面對困境更加的有信心克服。在產生能夠勝任挑戰與完成目標的信念後，亦會減輕面臨工作壓力所帶來的低潮，且也會降低產生離職的意圖，進而提高繼續留在當前單位的意願。

5.2 研究理論貢獻與管理意涵

5.2.1 理論貢獻

根據以往有關內部行銷與留任意願之相關研究中，多為探討如：組織氣候、工作滿意度、離職傾向等議題，發現缺少加入自我效能為中介變數來探討內部行銷與留任意願之間影響性。本研究可彌補以往內部行銷對留任意願影響之研究缺口，對於有關內部行銷與個人留任意願之研究架構更完整與參考性。

5.2.2 管理意涵

1. 透過加強內部行銷之策略，能讓員工的留任意願提升

本研究結果顯示內部行銷會正向影響留任意願，這表示醫院如果落實內部行銷的執行，員工繼續留任的意願也會上升。當執行內部行銷時，可參考:

(1) 提供一個明確且可相信的願景，並能明確傳達給員工。

(2) 將員工的知識、發展視為一種投資。

(3) 提供持續且適當的培訓。

(4) 彈性回應員工的需求，改善員工的工作，並重視與員工間的溝通。

2. 增強教育訓練，提升自我效能

自我效能為心理上的認知，心理上的提升能讓個體有更大的滿足，透過教育訓練來提供成功的案例與方法，成功的經驗能讓個體的自我效能提升，再透過稱讚的方式肯定員工，當員工受到同事、上司與社會的認同，對自己完成任務的信心也會增加。

3. 內部行銷增強自我效能，提升留任意願

研究結果顯示內部行銷會透過自我效能正向影響留任意願，這代表透過內部行銷的執行能增強員工自我效能的知覺，而較高的自我效能能讓員工的能增加員工繼續留任的意願。

因此，當醫院規劃內部行銷時，能著重於員工對醫院願景的認同，且制定適當的教育訓練、注重與員工之間的溝通，並提供合理的獎勵，當員工感受到醫院的內部行銷時，能讓員工面對挑戰的信心更高，亦有克服困難的自信，當面對挑戰有自信去克服時，留在當前單位的意願亦會提高。

5.3 研究限制與建議

5.3.1 抽樣限制

本研究採用立意抽樣法來進行調查，問卷採取網路問卷與實體問卷兩種方式進行發放，研究對象為全台灣的護理人員進行問卷之調查，但護理人員細分下去有許多科別與單位，亦有醫院規模的問題，因此研究結論可否推論至所有醫院或診所，則有待後續學者繼續研究。

5.3.2 橫斷面研究限制

本研究受到時間及經費等條件之限制，僅採用觀察於某一時點之現象。無法全面分析與了解時空背景不同的差異下所帶來的變化之問卷調查法，此調查方法之研究資料屬於橫斷面的推論與驗證依據。然而本研究的變數會隨著自身與所屬醫院環境規模變遷導致產生不同的變化及其影響後續之行為，使得研究結果於推論上有所受限，也缺乏較全面性研究方式蒐集資料，以探究各變數間之關聯性。

5.3.3 研究對象建議

本研究的研究對象為台灣一般護理人員，對於樣本來源建議可額外增加醫院規模，例如：診所、地區醫院、區域醫院與醫療中心。另外還可針對在台之不同地區的人，進行醫院之比較分析，以擴大研究範圍，使研究結果更具實用價值。

5.3.4 應用其他研究方法

本研究採用量化方式只能嘗試達到廣域的觀點。因此，建議可採納質性研究來探討深度層面，利用各不同單位之員工進行深入訪談，來更明確瞭解影響護理人員留任意願與內部行銷之關鍵因素與面臨的處境及個人需求。

5.3.5 其他變項之應用

由於本研究是以自我效能作為內部行銷對留任意願之間的中介效果，建議後續之研究者可以持續採用不同的變數來探討其是否存在其他的中介或干擾效果，例如：工作壓力、心流體驗、組織承諾等。此外，還可再探討內部行銷與留任意願這兩個變數是否還有其他的前因變項及結果變項。

6.參考文獻

1. 中文部分

1. 余鑑、于俊傑、郭素玉、廖珮(2010)。**內部行銷、社會資本與員工工作滿意度之研究－以導入嵌入式人力資源組織之個案銀行爲例**。*International Journal of Lisrel*，第 3 卷，第 1 期，頁 68-90。
2. 林宜貞(2009)。**內部行銷、心理賦能對服務導向組織公民行為與工作投入的影響**。國立海洋科技大學航運管理學系碩士論文。
3. 張春興(1996)。**教育心理學-三化取向的理論與實踐**。台北市:東華書局。
4. 張展(2019)。**體驗式員工服務對員工留任意願之影響— 以員工投入為中介變項**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 蕭素玲(2002)。**高中生課業求助行為之相關研究**。國立成功大學教育研究所碩士倫文。
6. 陳玉玲(1995)。**目標設定、目標投入與自我效能對國小學生數學做作業表現的影響**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
7. 蔡雅婷(2011)。**內部行銷對房仲業人員工作投入影響之研究－以工作動機與自我效能為中介效果**。長榮大學企業管理學系碩士班碩士論文。
8. 林慧芝（2005)。**激勵制度對留任意願影響之探討－以內部稽核人員為例**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
9. 曾燕婷(2012)。**企業內部行銷、激勵因素、工作滿足與留任意願之研究-以北部技職院校觀餐實習學生為例**。醒吾技術學院全球運籌管理研究所碩士論文。
10. 吳欣樺(2019)。**臺北市運動中心內部行銷與員工留任意願之探討-以工作滿意為中介角色**。國立臺灣師範大學體育學系碩士論文。
11. 林恩如(2008)。**企業員工自我效能、參訓動機與遠距訓練成效之關係**。國立中正大學企業管理所碩士論文。
12. 林宜真(2009)。**內部行銷、心理賦能對服務導向組織公民行為與工作投入的影響**。國立海洋科技大學航運管理學系碩士論文。
13. 林倩如(2018)。**員工自我效能、工作滿意度和留任意願之研究-以雙北市身心障礙福利機構為例**。實踐大學家庭研究與兒童發展學系高齡家庭服務事業碩士在職專班。
14. 何佳縈(2019)。**離島教師自我效能、組織承諾與留任意願之研究－以金門縣國民小學教師為例**。國立屏東大學教育行政研究所碩士論文。

15. 陳奕彤（2018）。**科技業內部行銷對員工建言行為之影響—以工作鑲嵌為中介變項**。國立清華大學人力資源與數位學習科技研究所碩士論文。
16. 蔡婷伊(2019)。**工作不安全感對工作投入之影響-以心理資本為中介變項**。正修科技大學經營管理研究所碩士論文。
17. 衛生福利部(2020)。全國醫療資訊網台閩地區護理人員統計表。2020 年 10 月 20 日，取自 : https://is.gd/TAosbS
18. 衛生福利部(2020)。醫院護產人力資源調查。2020 年 10 月 20 日，取自 :https://is.gd/2bZ567

2. 英文部分

1. Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of The Determinants of Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67,350-360.
2. Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
3. Bandura, A. (1994). Social Cognitive Theory and Exercise of Control Over HIV Infection. In R. J. DiClemente & J. L. Peterson (Eds.), AIDS prevention and mental health. Preventing AIDS: Theories and methods of behavioral interventions (pp. 25–59). (Reprinted in modified form from R. DiClemente (Ed.), Adolescents and AIDS: A Generation in Jeopardy, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992,89–116).
4. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality.* New York: The Free Press.
5. Cuieford, J. P. (1965). Fundamental Statistics in Psychology and Education, 4th (Ed), NY McGraw Hill. *Day, RL (1977). Toward a Process.*
6. Dalton, D. R.,Todor ,W. D. ,and Krackhardt ,D. M. (1982),Turnover Overstated:The Functional .Taxonomy,*Academy of Management Review*,7,117-123.
7. Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, *11*(8), 755-768.
8. Genevieve, E. C. (1990).Retention: Has it Obstructed Nursing's View? Nursing Administration,14,70-75.
9. George, W. R. & C. Gronroos (1989), Developing Customer - Conscious Employee at Every Level - Internal Marketing, in Handbook of Services Marketing.
10. Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
11. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., Baloglu, S. (2017). Marketing for Hospitality and Tourism. Boston, MA: Pearson Education.
12. Nadeem Iqbal & Naveed Ahmad & Nauman Ahmad Basheer & Muhammad Nadeem. (2012). Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance of Corporations: Evidence from Pakistan, *International Journal of Learning & Development*,6(2),107-118
13. Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal Marketing, Employee Customer−Oriented Behaviors, and Customer Behavioral Eesponses. *Psychology & Marketing*, *35*(6), 412-426.
14. Price, J. L. The Study of Turnover. Ames, Iowa: Iowa State University Press,(1977). REVANS, R. W. Standards for Morale: Cause and Effect in Hospitals. London: Oxford University Press, 1964.
15. Robbins, S. (2002), Organizational Behavior, 9th Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc
16. Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Tabaeeian, R. A., Amani, M., & Mortazavi, M. (2017). The Impact of Internal Marketing and Market Orientation on Performance: An Empirical Study in Restaurant Industry. *Measuring Business Excellence*, *21*(4), 273-290.
17. Subhash & Kusum. (2017). Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention : Mediating Role of Organizational Engagement . *International Journal of Organizational Analysis*,25(4),703-722.
18. Tanwar, K., Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3),186-206.
19. Thomas, D. R. (1978). Strategy is Different in Service Businesses. *Harvard Business Review*, *56*(4), 158-165.
20. Sasser ,W.Earl, Arbeit Stephen P.(1976). Selling Jobs in The Service Sector. *Business Horizons ,19*(3), 61-65.