



國立高雄應用科技大學
企業管理系碩士在職班
碩士論文

導師功能、個人學習與工作滿意對醫事人員工作績效
影響之研究

**A study of the effects of mentor function, personal
learning, and job satisfaction to medical personnel's
job performances**

研究生：劉宴雯

指導教授：葉惠忠 博士

中華民國 103 年 6 月

**導師功能、個人學習與工作滿意對醫事人員
工作績效影響之研究**

**A study of the effects of mentor function, personal
learning, and job satisfaction to medical
personnel's job performances**

研 究 生：劉宴雯
指 導 教 授：葉惠忠 博士

國立高雄應用科技大學
企業管理系碩士在職專班
碩士論文

**A Thesis
Submitted to
Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration**

**June 2014
Kaohsiung, Taiwan, Republic of China**

中華民國 103 年 6 月

導師功能、個人學習與工作滿意對醫事人員工作績效 影響之研究

學生：劉宴雯

指導教授：葉惠忠 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班

摘要

2003 年台灣地區爆發 SARS 疫情後，行政院衛生福利部提出「重整臨床醫師養成訓練改革計畫」，以一般性、基礎性訓練計畫為設計主軸，強化其專業核心能力以儲備醫師人力，於 2007 年起更延伸至護理、檢驗、藥事等其他職類醫事人員。因此，醫事人員除需執行臨床業務外，亦需參與醫療機構設計之相關在職訓練之教學課程。

在職訓練中，導師制度能讓學員在導師之專業技術的提供、心理方面的支持下，學習工作技巧與適應組織之文化，降低對環境不熟悉而造成的錯誤，進而提升工作績效。本研究以南部某區域教學醫院接受「教學醫院教學費用補助計畫」訓練之醫事職類人員為研究對象，探討導師功能對個人學習、工作滿意與工作績效之影響。共計回收有效問卷 185 份，經結構方程模式資料分析後發現：導師功能透過個人學習及工作滿意對工作績效有正向影響；個人學習除對工作績效有正向影響外，且可透過工作滿意對工作績效產生間接影響。此外，本研究亦發現，受訓學員工作資歷之深淺，並不會影響導師功能對工作滿意增減之作用。

因此，導師功能之實行必須著重於受訓學員之學習成效及工作滿意的提升，才能增進其爾後之工作績效。

關鍵字：導師功能、個人學習、工作滿意、工作績效

A study of the effects of mentor function, personal learning, and job satisfaction to medical personnel's job performances

Student : Yen-Wen Liu

Advisors : Hui-Chung Yeh

Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

After the outbreak of SARS epidemic in 2003 in Taiwan area, Ministry of Health and Welfare, Executive Yuan, proposed the 「Reform Plan of Reorganizing the Preparatory Training for Clinical Physician」, which adopted general and basic training plans as the design key to strengthen their professional core competencies for reserving the manpower of physicians, moreover, in 2007 this plan has extended to other types of medical personnel, including nursing, examining and pharmacy. Therefore, except carrying out clinical practice, medical personnel also need to attend corresponding teaching program of in-job training that designed for medical institutions.

During the in-job training, along with mentors' provision of professionalism and their mental support, the mentor system is able to make trainees to learn work skill and adaption of organizational culture, and minimize any mistake that caused by trainees' unfamiliarity with work environment, and further to improve their job performances. This study adopted the medical personnel as the research object who received the training of 「Teaching Expense Subsidy Plan of Teaching Hospital」 in a teaching hospital where is located at southern Taiwan, to explore the effect of mentor function on personal learning, job satisfaction and job performance. Totally collected 185 valid questionnaires, and after analyzed by using structural equation modeling (SEM), it discovered: through the personal learning and job satisfaction, mentor function has a positive effect on job performance; except having a positive effect on job performance, personal learning can have indirect effect on job performance through job satisfaction. In addition, this study also discovered that more or less job seniorities of trainees that wouldn't affect mentor function's increasing or decreasing effect on job satisfaction.

As a result, the implementation of mentor function has to emphasize the improvement in trainees' learning effectiveness and job satisfaction, and then it can enhance their further job performances.

Keywords : mentor function, personal learning, job satisfaction, job performances

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

現行國內醫學教育，西醫師已有完整之住院醫師訓練制度（包含學會訂有訓練課程綱要、訓練醫院資格），但因2003年台灣地區爆發SARS疫情後，行政院衛生福利部為因應疫情而衍生之醫師人力不足之問題，提出重整臨床醫師養成訓練改革計畫以儲備醫師人力。並於2003年開始執行畢業後一般醫學訓練，以一般性、基礎性訓練計畫為設計主軸，培養其專業核心能力。後於將西醫師畢業後臨床訓練概念，延伸至其他職類醫事人員。（醫策會，2013）

2007年度起，行政院衛生福利部為鼓勵具教學資格之醫院提供教學訓練場所與資源，來提升教學師資及教學活動之品質，讓新進入臨床服務之醫事人員能持續接受一般性醫療訓練，故委託財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會著手推動「教學醫院教學費用補助計畫」。讓初領得醫事人員證書者，藉由臨床相關訓練課程，銜接學校基礎醫學教育，期以提升醫療品質與確保病人安全。（醫策會，2013）

為此，同時也制定各受訓職類之訓練課程指引，明確指出訓練目的、規範各階段課程之安排及於各課程階段要完成之目標、訓練內容、訓練時間、訓練方式及評核標準之課程內容，期許使新進醫事人員進入職場後，能有系統的接受訓練。

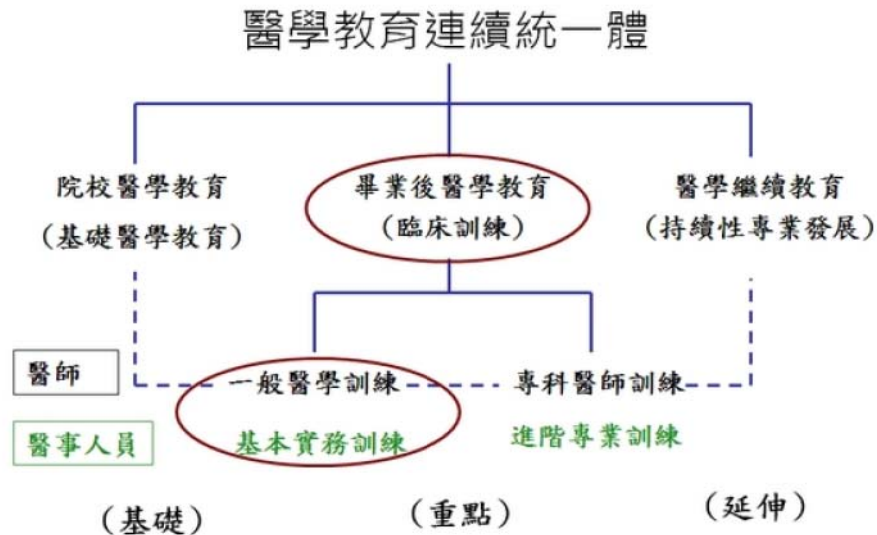


圖 1-1 畢業後臨床訓練計畫目的
資料來源: 財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會

因此，新進醫事人員或初領得醫事人員證書者除需執行臨床業務外，亦需參與醫院設計之相關教學課程，造成醫事人員身心壓力沉重，其照護服務品質也受到極大的考驗。而為減少醫事人員工作上的壓力、降低因對環境不熟悉而造成的錯誤，進而增加臨床經驗與提升自信及留任意願(Neumann et al.,2004)，近年來，導師制度成為教育及訓練醫事人員的重要工具之一。

而在「教學醫院教學費用補助計畫」中最早提出導師制度為「一年期醫師畢業後一般醫學訓練計畫」，除明定訓練醫院皆需安排導師外，導師還需協助規劃一般醫學基本訓練課程，及需負責輔導評量受訓學員之學習情形。

導師制度是指由職場中經驗豐富的員工擔任導師與較資淺、經驗較少的員工(導生)透過互動，使導生在導師之專業技術的提供、心理方面的支持下，進而學習工作技巧與適應組織之文化，是協助導生於職涯發展的重要工具(Kram, 1983)。不同於臨床教師只著重臨床技術的指導，導師制度之功能能同時滿足技術、職涯發展與心理需求，因此，越來越多組織將導師制度當作強化人力資源發展及組織學習的工具(Lankau & Scandura, 2002)。

然而，組織管理者應如何透過導師功能來提升員工的專業知識與技巧及人際關係，讓員工於職場上能具信心、有良好的工作滿意及降低工作壓力，以提供良好的服務品質是組織管理者所要面對的問題(賴函成，2011)。

導師制度對人力資源管理及醫療照護品質提升有其重要性，但過去大部分之研究僅探討對非醫療機構之新進人員執行成效，雖然有部分學者曾對醫療機構之新進護理人員進行導師制度的成果探究，但無研究深入探討導師功能對「教學醫院教學費用補助計畫」之受訓學員工作績效之影響，與以工作滿意、個人學習在導師功能對工作績效影響過程中所扮演的中介角色及「教學醫院教學費用補助計畫」之受訓學員工作資歷深淺是否會影響工作滿意度。

因此，本研究以南部某區域教學醫院接受「教學醫院教學費用補助計畫」訓練之醫事職類人員為研究對象，探討導師功能對「教學醫院教學費用補助計畫」之受訓學員工作績效之影響，與工作滿意、個人學習在導師功能對工作績效影響過程中所扮演的中介角色及不同員工屬性之「教學醫院教學費用補助計畫」之受訓學員，對導師功能與工作滿意是否具有調節性。

第二節 研究目的

本研究主要探討導師功能對工作績效之影響，及以個人學習與工作滿意作為研究之中介變數外，並加入員工屬性為調節變數，藉由相關文獻之探討與假設之驗證，以提供醫療機構擴大執行導師制度之參考。綜合上述觀點，本研究欲達成下列之研究目的：

- 一、探討「教學醫院教學費用補助計畫」之受訓學員之個人學習在導師功能對工作績效上之影響。
- 二、探討「教學醫院教學費用補助計畫」之受訓學員之工作滿意在導師功能對工作績效上之影響。
- 三、探討不同工作年資之「教學醫院教學費用補助計畫」之受訓學員，對導師功能與工作滿意是否具有調節性。



第三節 研究流程

本研究蒐集國內外相關議題文獻資料後，建立研究背景、動機與研究目的，針對研究議題進行文獻探討與假設及建立研究架構。在確認研究對象後，參考相關文獻進行問卷設計，爾後利用問卷蒐集樣本資料，針對蒐集的資料進行統計分析並對假設進行驗證，依據驗證成果提出結論與建議。本研究之研究流程圖如圖1-2所示：



圖1-2 研究流程圖

參考文獻

一、中文部份

1. 余德成(1996)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學企業管理研究所博士論文，未出版，高雄市。
2. 吳明隆、涂金堂(2008)。SPSS與統計應用分析。台北：五南。
3. 吳政義(2006)。人格特質、工作轉換、工作態度與工作績效關係之研究。朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文，未出版，台中市。
4. 吳美連，蔡明洋，張振傑&莊文隆(2007)。商管碩士生與指導教授師徒關係的研究：與學習滿意、情感承諾及職涯承諾之關係。管理評論，26(1)，1-21。
5. 李維英(2011)。工作壓力、組織承諾、工作滿足與工作績效之關聯性研究—以陸軍女性軍士官為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
6. 李訓智(2003)。成人學習的另一面向—職場學習。成人教育，61，38-44。
7. 沈嫻君(2008)。組織結構、員工工作滿意度與組織承諾對工作績效之影響—以不動產經紀人員為例。台灣土地研究，11(1)，65-103。
8. 卓筱淇(2003)。師徒性別配對與師徒功能及其後果變項關聯性之研究。私立中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
9. 周聰佑，陳彥廷(2009)。餐飲連鎖業內部行銷對員工組織公民行為影響之探討。中小企業發展季刊，11，141-168。
10. 林仁和(2002)。社會心理學。台北：揚智文化。
11. 翁進勳(2002)。台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
12. 張春興(1989)。心理學。台北：東華。
13. 張紹勳(1999)。企業員工生涯定位、工作滿意與組織效能之研究-以資訊電

- 腦業為參考組。管理評論，18(2)，35-58。
14. 張森江(2003)。兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究—以定期貨櫃運送業為例。國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文，未出版，台南市。
 15. 許士軍(1977)。工作滿足、個人特徵與組織氣候之文獻探討與實證研究。國立政治大學學報，35，13-56。
 16. 許士軍(1995)。管理學。台北：東華。
 17. 陳順宇(2005)。多變量分析四版。台北：華泰。
 18. 曾士雄(2000)。學校義工個人特質、參與動機與工作滿意度之研究—以高雄市國民小學為例。國立高雄師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文，未出版，高雄市。
 19. 趙心潔(2000)。激勵性報酬、員工屬性與工作滿意度之研究—以台灣高科技產業為實證對象。亞太管理評論，5(1)，53-74。
 20. 劉明德等譯(1993)。管理學：競爭優勢(Edmund R.Gray和Larry R.Smeltzer合著)，台北：桂冠。
 21. 鄭國權(2004)。保險業務人員人格五因素及人際關係特徵與績效表現關係之研究—以美商宏利人壽為例。大葉大學國際企業管理學系碩士論文，未出版，彰化縣。
 22. 賴函成(2011)。職場導師功能對新進護理人員組織承諾之影響：工作滿意、工作壓力及個人學習之中介效果。嘉南藥理科技大學醫務管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
 23. 賴瑩娟(2012)。專利審查人員之師徒關係、職場個人學習與工作滿意度之研究。台北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，台北市。
 24. 謝宜梅(2007)。師徒功能對壽險業務人員工作績效的影響：職場個人學習

為中介效果。國立中正大學成人及繼續教育研究系碩士論文，未出版，嘉義縣。

二、英文部份

1. Armstrong, S. J., Allinson, C. W., & Hayes, J. (2002). Formal mentoring systems: an examination of the effects of mentor/protege cognitive styles on the mentoring process. *The Journal of Management Studies*, 39(8), 1111-1137.
2. Bolles, R.N. (1992). *What color is your parachute*. Berkely, CA: ten speed press.
3. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates, *Personnel selection in organization* (71-98). Sanfrancisco: Jossey-Bass.
4. Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Handbook of industrial and organization alpsychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1, 687-732.
5. Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-47.
6. Cuieford(1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
7. Dunn, J.D. and Stephens, E.C. (1972). *Management of personnel: Manpower management and organizational behavior*. N.Y.: McGraw-Hill

Book Company.

8. Fornell, C., and Larcker, D. F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1):39-50.
9. Ismail, A., Jui, M. K. K., & Abdullah, M. M. B. (2009). Formal mentoring, gender type in mentorship and individuals' psychosocial: A moderating model approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 3, 10-24.
10. Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
11. Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*, 61(4), 505-532.
12. Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the Corporation*, New York: Basic Books.
13. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. NY: Wiley.
14. Krackhardt, D. (1987). Cognitive social structures. *Social Networks*, 9, 109-134.
15. Kram, K. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
16. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, Ill. Scott Foresman.
17. Kram, K. E., & Hall, D. T. (1996). *Mentoring in a context of diversity and turbulence*. In E. Kossek & E. S. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*(108-136). Cambridge,

MA: Blackwell.

18. Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationship: Content, antecedent, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45, 779-790.
19. Lankau, M. J., Carlson, D. S., & Nielson, T. R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 308-322.
20. Lin, N., Ensel, W.M., & Vaughn, J.C. (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American Sociological Review*, 46, 393-405.
21. Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrants, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
22. Maughan, B. D. (2006). Mentoring among scientists: Implications of interpersonal relationships within a formal mentoring program. Paper presented at the 5th International Topical Meeting on *Nuclear Plant Instrumentation Controls, and Human Machine Interface Technology* (NPIC & HMIT 2006), Albuquerque, NM, United States.
23. Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R., 1994, Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 97, 475-480.
24. Neumann, J. A., Brady-Schluttner, K. A., McKay, A. K., Roslien, J. J., Twedell, D. M., & James, K. M. G. (2004). Centralizing a Registered Nurse Preceptor Program at the Institutional Level. *Journal for Nurses in Staff Development*, 20(1), 17-24.
25. Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the

- information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
26. Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
27. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior* 9th ed. Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall Inc.
28. Scandura, T.A.(1992).Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
29. Seashore, S. E. and T. D. Taber (1975) ,Job satisfaction indicators and their correlates. *The American Behavioral Scientist*, 18, 333-368.
30. Smith, P. C., Kendal, L. M., & Hulin, C. L.,(1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
31. Turban, D. B., & Lee, F. K. (2007). *The role of personality in mentoring relationships*. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work : Theory, research, and practice*(21-50). Los Angeles: Sage Publications.
32. Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 410-423.
33. Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G..W.,& Lofquist, L.H.(1967),*Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis University of Minnesota, Industrial Relations Center.
34. Weng, R.H., Huang, C.Y., Tsai, W.C., Chang, L.Y., Lin, S.E., & Lee, M.Y.(2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC*

Health Services Research, 10(1), 240.

35. Wolak, E., McCANN, M., Queen, S., Madigan, C., & Letvak, S. (2010). Perceptions Within a Mentorship Program. *Clinical Nurse Specialist*, 23(2), 61-67.

三、其他部分

1. 全國國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/Index.aspx>
2. 財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會，網址：
<http://www.tjcha.org.tw/FrontStage/index.aspx>

