

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 價值觀契合與人力資源管理措施關聯性之初探

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2416-H-038-004-

執行期間：93年08月01日至94年07月31日

執行單位：臺北醫學大學醫務管理學研究所

計畫主持人：邱瓊萱

共同主持人：魏中仁

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 94 年 10 月 31 日

## 前言

過去研究指出，當醫院愈重視員工，員工的正向行為愈多，如員工工作滿意度與組織承諾也愈高(邱瓊萱，2001、2002)。由於受訪者在「對員工的尊重與照顧」因素(問卷題目包括員工工作滿意度、低離職率、接納專業人員建議、暢通的溝通管道等項目)上的期望均遠高於員工對醫院實際狀況的評估，因此研究樣本(六家醫學中心包括醫師、護理人員、醫事人員以及行政人員等四類專業人員)普遍認為醫院的人力資源措施可能不盡如員工的理想。根據這樣的研究發現，研究人員欲探究何種的人力資源措施可能可以提高員工所期望醫院能夠提供的尊重與照顧，進而提升組織與個人的價值觀契合度，使得員工的正向行為有所增強，是本研究欲探究的重點。

## 研究目的

- (1)、敘述並討論目前醫療院所所使用的人力資源措施。
- (3)、更進一步連結價值觀契合與員工態度和其他較客觀的結果變項(例如績效等)的關係。

## 文獻探討

組織的價值觀的前因變項包括主管的領導風格、創立者的管理哲學(張少娟，1996)、願景等因素。而影響組織與個人價值觀的契合度的前因變項，包括進入組織前的招募與選擇，與進入組織後的社會化過程(socialization)(O'Reilly et al., 1991)。社會化過程主要是組織將價值觀透過團體規範或是潛移默化的方式轉移給員工，或是透過組織的策略或人力資源管理的方式讓員工能夠清楚甚至認同組織的願景與目標。因此除了員工能夠從同僚學習到組織的規範與期望，也能透過組織的人力資源管理措施加強組織欲傳達的訊息。因此人力資源管理與個人-組織的契合度應有連結性，但至今討論個人-組織價值觀契合度與人力資源管理措施上關聯性的文獻仍屬少數(黃正雄&黃國隆，2003; Adkins et al., 1994; Aycan et al., 1999)。不過，國內外仍有其他研究建議人力資源管理措施與員工態度(Meyer & Smith, 2000; Chiu & Ng, 1999)或與績效(黃家齊,2002; Huselid, M.A., 1995; Delaney, J.T. & Huselid, M.A., 1996; Becker & Gerhart, 1996; Huselid, M.A. et al., 1997; Wright & Snell, 1998; Wright et al., 2003)間的相關性。另一方面，有較多的研究探究

價值觀契合的結果變項，例如探討價值觀契合度與員工態度(Meglino et al., 1989; Vancouver & Schmitt, 1991; O'Reilly et al., 1991; Posner, 1992; Vancouver et al., 1994; Kalliath et al., 1999; Van Vianen, 2000; 郭建志, 1992; 鄭伯璜, 1993; 黃國隆, 1998)，或是與員工的績效表現(Meglino et al., 1989; Bretz & Judge, 1994; Cable & Judge, 1994; 鄭伯璜, 1993; 鄭伯璜, 1995)的相關性。因此，價值觀契合度可能是人力資源管理措施與員工態度和績效的中介變項(mediating effect)(黃正雄&黃國隆, 2003)或是緩衝變項(moderator)，在資料處理與分析上可能需要特別注意。

至於人力資源措施應該包含哪些內容，根據美國勞工局所提供的高績效工作準則(high performance work practices)(Becker & Gerhart, 1996)包含有自我指導工作團隊(self-directed work teams)、工作輪調(job rotation)、品管圈(quality circles)、TQM、員工建議能被接受(suggestions received or implemented)、聘僱標準(hiring criteria)、變動薪資(contingency pay)、新進職員訓練(initial weeks training)、訊息分享(information sharing)、聘僱來源(內升或外聘)、工作分析(job analysis)、態度調查(attitude surveys)、員工測驗(employment tests)、正式績效評估(formal performance appraisal)、升遷規則(promotion rules)、選擇比率(selection ratio)、對生產目標的回饋(feedback on production goals)、衝突解決(conflict resolution)、工作設計(job design)、專技員工佔總員工的比例(percentage of skilled workers in facility)、主管管理幅度(supervisor span of control)、社會事件(social events)、平均總勞動成本(average total labor cost)、及員工福利佔總勞動成本百分比(benefits/total labor cost)等項目。除了 Chiu & Ng (1999)所提出的人力資源措施主要是以對女性是否友善的觀點出發，因此構面與其他的研究較不同之外，其他的研究多以一般性的人力資源措施為主要考量(Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996; 黃家齊, 2000; Meyer & Smith, 2000; Wright, et al., 2003; 黃正雄&黃國隆, 2003)。因著本研究主要在考量人力資源措施與員工所認知的「對員工的尊重與照顧」間的關係，因此納入甄選、訓練、薪資、績效評估、員工參與、團隊工作、內部升遷、衝突解決、

價值觀訓練、以及溝通等十項活動作為探討項目，這些活動基本上人力資源管理功能領域之活動，但增加了組織對於價值觀訓練上的構面，以配合研究主題在組織價值觀契合上的重點。至於過去類似研究在分析層級上包括有個人層次、事業層次或組織層次的資料收集(Becker & Gerhart, 1996)；衡量的方法則有詢問人事主管有無實施該措施(Wright, et al., 2003; Chiu & Ng, 1999)，或是詢問員工所認知到的人力資源措施(黃家齊,2002; Aycan et al., 1999)，或是從員工對組織實際執行人力資源措施的情形作評估(黃正雄 & 黃國隆, 2003; Meyer & Smith, 2000; Huselid et al., 1997)，或是評估組織在人力資源措施上所付出的時間與勞動努力(Huselid, 1995)。因此本研究先就醫院人力資源主管所認定之人力資源措施，與現有醫院所實施的人力資源措施進行初探性的瞭解。

在價值觀的定義上仍採用Enz(1986)對組織價值觀的定義：組織員工所認為的對人、事、物所認定何者重要、何者應為的價值系統，以及本組織內一般被認定之經營運作、管理行為等真實狀況的信念系統。個人-組織價值觀契合(person-organization fit)研究對員工態度的影響仍然是不多見的議題，尤其是應用在醫療產業上的研究更是有限。過去在個人-組織契合的研究方面，許多學者皆強調個人價值觀與組織價值觀契合對個人工作行為的影響，例如工作滿意度、組織承諾、離職意願、員工公民行為與績效等(Meglino, 1989; Vancouver & Schmitt, 1991; O'Reilly et al., 1991; Bretz & Judge, 1994; Kalliath et al., 1999; 鄭伯璫,1993,1995; 郭建志,1999; 黃正雄,黃國隆,2003)。但探討人力資源措施與價值觀契合度的研究(黃正雄&黃國隆, 2003)較少，其他也有部分探討價值契合與甄選員工過程的關係(Adkins et al., 1994)。因此在以價值觀契合作為自變項，探討其與對員工態度與績效的影響；亦或以價值觀契合為依變項，探討人力資源措施對價值觀契合可能的影響，類似的研究仍是少數，在醫療產業界的應用更是少。

## 研究方法

### 一、操作型定義

#### 1. 人力資源措施

以人力資源中的功能領域中挑出與員工尊重與照顧較為相關的項目，包括甄選、訓練、薪資、績效評估、員工參與、團隊工作、內部升遷、衝突解決、價值觀訓練、以及溝通等十項活動當作探討的項目。資料來源包括人事管理規則、晉升與調任辦法、薪資管理辦法、眷屬宿舍管理辦法、護理類績效獎金發放作業準則、醫技部門績效獎金獎勵作業準則、在職進修及參加醫學會議辦法、出差辦法、考核辦法、團隊診療照護作業要點、薪資管理辦法、團隊診療照護作業要點、以及國定假日主動配合出勤獎勵評核作業要點等，因此涵蓋範圍包括規則、辦法、要點、以及準則等。

## 二、研究設計

### 1. 內容分析

根據兩家財團法人醫學中心的人力資源規章進行內容分析，並計算每項活動在人事規章中被提到主構面與次構面的頻率。

### 2. 訪談

訪問該財團法人醫學中心人力資源主管，並根據研究構面，探討十個構面在醫院實務上的使用情形，並根據訪談結果修改醫院使用的人力資源構面。

## 結果與討論

一、整理分析其中一家大型財團法人醫學中心的人力資源規章，在甄選、訓練、薪資、績效評估、員工參與、團隊工作、內部升遷、衝突解決、價值觀訓練、以及溝通等十項活動上，明顯以薪資相關的規定為最多，總共提到 529 次(詳見表一)，其中的次構面包括：本薪(24 次)、獎金(102 次)、津貼(255 次)、薪資(143 次)、以及薪津(5 次)。其次是訓練，總共有 233 次，其次構面包括：訓練(48 次)、培訓(1 次)、受訓(21 次)、研修(4 次)、進修(150 次)、與研習(9 次)。第三的是績效評估，被提及 171 次，其中包括：績效評估(31 次)、評核(103 次)、考核(37 次)等。因此，這家醫學中心在人事規章上，對薪資、訓練、以及績效評估上有較多的規範。其中在訓練相關議題上，研究人員嘗試從文件中分離價值觀訓練與技能訓練，結果發現與價值觀訓練較類似的教育訓練

僅有提到 4 次，而在實際運作上，這家醫學中心僅對主管級以上員工進行價值觀訓練，是以共識營的方式進行。其他的人力資源構面的提及次數分別為：內部升遷(153 次)、員工參與(60 次)、團隊合作(54 次)、溝通(19 次)、甄選(13 次)、衝突解決(6 次)、以及價值觀訓練(4 次)。

在這家醫院的人資規章與一般產業的情形並不相同，對於能夠直接增進價值觀契合度的價值觀相關訓練並不多。

二、在訪談結果方面，也證實了醫院在價值觀訓練上僅對主管進行「共識營」的訓練(約 1-2 年辦一次)，在新進員工訓練(舉辦 1-2 天)方面側重於熟悉環境；現職員工則側重技能訓練，醫師有自己的 PF 基金支應國外長短期進修，護理管理儲備人員則有護理幹訓班，幹部儲備訓練則由各科部自行辦理。在其他構面方面，則以福利/員工激勵、員工的篩選原則、與員工升遷為主。

三、建議醫院在未來人力資源的涵蓋性能夠加強價值觀訓練的部分。

表一 人力資源相關規章整理

用詞	出處	小計	總計
<b>內部升遷</b>			<b>153</b>
晉升	晉升與調任辦法	56	66
	薪資管理辦法	4	
	眷屬宿舍管理辦法	2	
	人事管理規則	4	
晉昇	晉升與調任辦法	19	19
調任	晉升與調任辦法	31	59
	薪資管理辦法	21	
	人事管理規則	58	
	護理類績效獎金發放作業準則	1	
提升	晉升與調任辦法	2	3
	護理類績效獎金發放作業準則	1	
調動	晉升與調任辦法	2	6
	護理類績效獎金發放作業準則	1	
	薪資管理辦法	2	
	眷屬宿舍管理辦法	1	
<b>員工參與</b>			<b>60</b>
參加	人事管理規則	1	53
	在職進修及參加醫學會議辦法	48	
	出差辦法	3	
	考核辦法	1	
參與	團隊診療照護作業要點	3	7
	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	2	
	護理類績效獎金發放作業準則	2	
<b>訓練</b>			<b>233</b>
訓練	晉升與調任辦法	15	48
	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	4	
	薪資管理辦法	3	
	出差辦法	7	
	在職進修及參加醫學會議辦法	6	
	人事管理規則	13	
	培訓	晉升與調任辦法	
受訓	出差辦法	20	21
	在職進修及參加醫學會議辦法	1	
研修	出差辦法		
	在職進修及參加醫學會議辦法	1	4

表一 人力資源相關規章整理(續)

用詞	出處	小計	總計
進修	出差辦法	2	150
	在職進修及參加醫學會議辦法	148	
研習	在職進修及參加醫學會議辦法	9	9
<b>溝通</b>			<b>19</b>
溝通	團隊診療照護作業要點	1	5
	考核辦法	4	
說明	團隊診療照護作業要點	8	12
	在職進修及參加醫學會議辦法	2	
	薪資管理辦法	1	
	從業人員撫卹辦法	1	
協議	團隊診療照護作業要點	2	2
<b>團隊工作</b>			<b>54</b>
協調合作	考核辦法	1	1
團隊診療	團隊診療照護作業要點	52	52
團隊診察	團隊診療照護作業要點	1	1
<b>甄選</b>			<b>13</b>
甄選	人事管理規則	2	2
甄試	晉升與調任辦法	9	9
遴選	人事管理規則	1	2
	晉升與調任辦法	1	
<b>價值觀訓練</b>			<b>4</b>
教育訓練	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	4	4
<b>衝突解決</b>			<b>6</b>
議決	眷屬宿舍管理辦法	1	1
議處	眷屬宿舍管理辦法	1	5
	人事管理規則	3	
	優待從業人員暨眷屬就醫優待辦法	1	
<b>績效評估</b>			<b>171</b>
績效評估	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	24	31
	護理類績效獎金發放作業準則	2	
	薪資管理辦法	5	
評核	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	58	103
	護理類績效獎金發放作業準則	3	
	考核辦法	32	
	人事管理規則	1	



表一 人力資源相關規章整理(續)

用詞	出處	小計	總計
	薪資管理辦法	5	
	國定假日主動配合出勤獎勵評核 作業要點	4	
考核	考核辦法	31	
	人事管理規則	6	
薪資			529
本薪	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	1	24
	人事管理規則	2	
	國定假日主動配合出勤獎勵評核 作業要點	1	
	從業人員撫卹辦法	1	
	年終獎金發給辦法	3	
	晉升與調任辦法	2	
	薪資管理辦法	14	
獎金	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	21	
	護理類績效獎金發放作業準則	26	
	人事管理規則	10	
	考核辦法	4	
	國定假日主動配合出勤獎勵評核 作業要點	3	
	年終獎金發給辦法	8	
	晉升與調任辦法	1	
	薪資管理辦法	29	
津貼	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	11	255
	護理類績效獎金發放作業準則	56	
	晉升與調任辦法	1	
	人事管理規則	36	
	各項津貼給付辦法	30	
	薪資管理辦法	121	
薪資	醫技部門績效獎金獎勵作業準則	3	
	人事管理規則	26	
	考核辦法	1	
	晉升與調任辦法	1	
	眷屬宿舍管理辦法	2	
	各項津貼給付辦法	1	
	薪資管理辦法	109	

表一 人力資源相關規章整理(續)

用詞	出處	小計	總計
薪津	眷屬宿舍管理辦法	2	5
	薪資管理辦法	3	

## 參考文獻

### 中文文獻

1. 邱瓊萱、鍾國彪、魏中仁、楊志良(2003):「員工及組織目標之一致性與其組織承諾關係之探討—以醫院中層主管為例」。台灣衛誌; 22(3):167-180。
2. 邱瓊萱、鍾國彪、陳端容、楊志良、魏中仁(2001):主治醫師價值觀契合度與組織承諾的關係探討—以六家醫學中心為例。台灣衛誌;20(4):275-290。
3. 邱瓊萱(2002): 員工-組織價值觀契合與員工態度間關係之探討—以六家醫學中心為例。台灣大學醫療機構管理研究所博士論文。
4. 鄭伯璫 (1990):組織文化價值觀的數量衡鑑。中華心理學刊; 32:31-49。
5. 鄭伯璫 (1993):組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效的關係：不同加權模式與差距模式之比較。中華心理學刊; 35(1):43-58。
6. 鄭伯璫 (1995):組織價值的上下契合度與組織成員個人的效能。中華心理學刊: 37(1):25-44。
7. 郭建志 (1999):文化契合與效能；台灣集團企業之個案研究。台灣大學心理研究所博士論文。
8. 任金剛 (1996):組織文化、組織氣候、及員工效能；一項微觀的探討。台灣大學商學研究所博士論文。
9. 黃家齊(2002):人力資源管理系統與組織績效—智慧資本觀點。管理學報;19(3): 415-50。
10. 黃正雄,黃國隆(2003):價值觀一致性對人力資源措施與組織承諾間關係的中介效果。人力資源管理學報; 3(2):115-133。

### 英文文獻

1. Adkins, CL; Russell, CJ; Werbel, JD (1994). Judgement of fit in the selection process: The role of work value congruence. Personnel Psychology; 47(3):605.
2. Aycan, Z; Kanungo, RN; Sinha, JB (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices--The model of Culture Fit. Journal of cross-cultural Psychology;30(4):501-526.
3. Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. Academy of Management Review. Vol. 14, No. 3. p. 333-349
4. Chatman, J. A. ; Barsade, S. G. (1995). Personality, Organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. Administrative Science

- Quarterly. 40(1995). p. 423-443
5. Chatman, J. A. ; Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 3. p. 522-553
  6. Chatman, J. A. ; Polzer, J. T. ; Neale, M. A. (1998). Being different: Yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. . *Administrative Science Quarterly*. 43(1998). p. 749-780
  7. Liedtka, J. M. (1989). Value Congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*. 8. p. 805-815
  8. O'Reilly, C. A. III; Caldwell, D. F.; Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*. 34 p. 21-37
  9. O'Reilly, C. A. III; Chatman, J.;Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, No. 3,. p. 487-516
  10. Wilkins, A. L. ; Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 28. p. 468-481.
  11. Becker, B & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*; 39(4): 779-801.
  12. Wright, P.M. & Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*; 23(4): 756-772.
  13. Wright, P.M.; Gardner, T.M.; Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*; 13(3): 21-36.
  14. Chiu, W.C.K. & Ng, C.W. (1999). Woman-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; 72: 485-502.
  15. Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*; 17(4): 319-331.
  16. Huselid M.A.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*; 40(1): 171-188.
  17. Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*; 39(4): 949-969.

18. Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*; 38(3): 635-672.
19. Meglino, B; Ravlin, E;Adkins, C (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 74(3). 424-432..
20. Vancouver, JB & Schmitt, NW(1991). An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *Personnel Psychology*;44:333-352.
21. Posner, BZ (1992). Person-organization value congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations* ; 45 : 351-61.
22. Van Vianen, AEM (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology* ; 53(1) : 113-49.