員工感知主管內部企業家精神與員工滿意度之探討

林進盛[1]、李怡慶[2、3]、楊建昌[4、5]、尤挺諺[6]、謝宛霖[7、8]
澄清醫院中港分院 骨科[1]、弘光科技大學 健康事業管理系[2]、本堂澄清醫院 院長室[3]、
亞東醫院 人力資源處[4]、亞東技術學院 醫務管理系[5]、力成科技股份有限公司 生產線[6]、
東海大學 工業工程與經營資訊學系[7]、高階醫務工程與管理碩士在職專班[8]

摘要

目的

本研究旨在探討醫療組織員工所感知到的主管內部企業家精神與員工滿意度相關性進行探討，另外也會探討五大人格特質。過去探討內部企業家精神與員工滿意度的關係，多以同一個體研究對象進行探討，鮮少去探討雙方互動之後的結果，因此本研究係以員工的角度來調查其所感知到的主管內部企業家精神與其滿意度之間的相關性。

方法

本研究以台中市某區域教學醫院的員工爲研究對象進行調查。針對全院906位員工進行正式問卷發放，總共回收524份有效問卷，回收率爲57.84%。並進一步將所得資料以SPSS20.0統計軟體進行分析。

結果

本研究結果發現：一、員工感知主管在管理領導時具備內部企業家精神的風險承擔性、主動預應性及團隊合作性則與其員工滿意度呈現顯著正相關，而其中最關鍵的因素爲主動預應性。二、爲了提升醫療組織員工的滿意度最需關注的可能是員工的自主權而非過往最常提到之薪資福利。三、員工的人格特質具備和善性及嚴謹自律性對員工滿意度及員工感知主管內部企業家精神皆具正向影響，而神經質皆呈現負向影響。四、員工感知主管內部企業家精神在人格特質與員工滿意度之間具有中介效果。

結論

醫院若無法在一開始面試員工時，就針對合適的人格特質來挑選員工，尚可以透過提升主管的內部企業家精神來協助提升員工滿意度。（澄清醫護管理雜誌 2021；17（1）：27-37）

關鍵詞：員工滿意度、內部企業家精神、人格特質

前言

近年來，隨著人口結構老化以及醫療科技的進步，國人疾病形態由急性傳染病轉變為以慢性病為主，於是整體醫療形態由過往的短期治療轉變為治療兼長期照護。然而，根據衛生福利部統計分析，台灣醫院歷年的護理人員離職率（Turnover Rate）與空缺率（Vacancy Rate）逐年居高不下，從 2009 年到 2013 年醫院平均離職率約在 16%到 19%之間，相當於每五個人就有一個人離職，而人員空缺率則在 6%到 10%之間。醫療產業的特色具有高度專業與不確定性，因此一旦發生人力短缺的情形，勢必會增加員工的工作負荷量，降低其服務品質，並進而危急病患生命健康及安全 [1]。過去研究指出當員工滿意度提高時，員工會表現出高活力的水準、真誠的為工作付出、高度的工作熱情、對於組織展現高忠誠度且願意為組織奉獻心力 [2]。因此，如何有效提升員工滿意度在現今醫療產業是一個很重要的議題。

過往研究指出主管的領導行為或者是本身具備的特質會影響員工的滿意度 [3]、研究對象本身具備企業家精神與其本身滿意度之間的影響 [4]，然

通訊作者：謝宛霖
通訊地址：臺中市西屯區臺灣大道四段1727號
E-mail：hsiehwl@thu.edu.tw

受理日期：2020 年 5 月；接受刊載：2020 年 9 月

而卻鮮少針對員工與主管間的相互關係進行探討。因此，本研究欲了解當主管為了追求組織的成長與突破所具備的內部企業家精神的特質與員工的滿意度之間是否有相關。此外，從感知理論的觀點，由員工感知的角度去探討其對滿意度關聯性 [5,6]，因此本研究以員工的角度去探討其感知到的主管內部企業家精神與其滿意度之間的相關性。研究主要針對醫療組織員工，並從員工人格特質、員工感知主管內部企業家精神以及員工滿意度之間進行相關性探討。以下歸納本研究之研究目的:

一、探討醫療組織員工的個人屬性和人格特質對其滿意度之影響。

二、探討醫療組織中員工感知的主管內部企業家精神對員工滿意度之影響。

三、探討醫療組織中員工的個人屬性和人格特質對其所感知到主管內部企業家精神之影響。

文獻探討

一、個人屬性

（一）性別

在個人屬性中，性別最常被當作獨立變項來探討員工滿意度，但這兩項變數之間的關係的實證結果並不一致。[7] 研究調查 130 家不同產業的組織之員工滿意度，其研究顯示男性在薪資福利與公平對待等滿意度構面中比女性要更滿意，此外 [8] 研究也顯示男性之員工滿意度高於女性，會出現以上這些情況的原因可能是女性相對於男性來說，薪資、職位均較低，另外升遷機會也較少，其顯示女性在職場上受到許多不公平的對待，因此影響其對員工滿意度的感受程度;而也有研究顯示女性員工滿意度高於男性員工滿意度 [9]，其原因可能為過往女性員工在工作上受到的差別待遇導致她們對於工作沒有太多期待，因而影響其在工作上的感受程度，所以，性別與員工滿意度之間的影響可能會因社會外在環境因素與研究對象之職業、職位、產業別等而有所不同。

（二）年齡

在過往研究中可發現，年齡與員工滿意度之間的關係的研究結果並不是完全一致的，有些研究發現年齡與員工滿意度之間有正相關，也就是說，年齡越大的人比年齡越小的人較滿意 [10]，因為年輕人對自己前程期望高，但受限於薪資低及升遷機會少等因素，故容易覺得不滿意，但隨著年齡增長，收入與職位穩定，故較容易覺得滿意;亦有研究發現兩者無相關 [8];也有研究發現兩者呈 U 型曲線關係 [11]，剛開始時工作滿意度高，但隨著年齡增長，先呈現負相關，過了某一階段後，年齡又與員工滿意度呈現正相關。可能的原因在於個體在不同時間點的主觀感受、心理狀態多少有些改變。

（三）婚姻狀況

過往有些研究顯示已婚員工比起未婚員工來說，會因為生活須考量家庭經濟來源的穩定性，較不容易為了自我期許而更換工作，再加上生活上有家庭情感支持，所以對工作滿足方面的要求較低，所以已婚員工的滿意度會比未婚員工的滿意度來得高 [12]。

（四）教育程度

過去對於教育程度是否與員工滿意度相關的研究結果並不一致，教育程度越高的人擁有更多工作選擇的機會，於是滿意度也呈現正相關 [13];而 [14] 研究則顯示教育程度與員工滿意度呈負相關，因為學歷越高會對於薪資、升遷及工作內容等要求會越強烈，容易對現狀感到不滿意。

（五）宗教

過去對於宗教信仰的不同是否會對員工滿意度有不同影響，有研究提到有宗教信仰較無宗教信仰的人會感到更滿意，並提到宗教信仰也是很重要的個人屬性之一 [15];但 [16] 研究卻顯示有無宗教傾向和員工滿意度並無顯著影響。

（六）工作年資

過去對於不同的工作年資是否會對員工滿意度有所影響的研究結果並不一致，學者 [10] 指出工作年資是會影響員工滿意度的重要變項;有學者 [17] 指出工作年資和員工滿意度呈現負相關;亦有研究指出工作年資和員工滿意度呈現 U 型相關 [12]，可能由於剛進入新的環境對於自身的工作抱持較高的熱情，因此在前幾年顯示較高的滿意度，而過了幾年逐漸的熟悉環境後且被賦予較重要的工作，壓力因而加重，滿意度因而降低，而隨著越來越熟悉環境且已經習慣工作壓力與工作環境的變化，因此滿意度又隨之提高。

二、人格特質

本研究因 Costa & McCrae 於 1986 年提出的「人格五大因素」理論（ Five Factor Model ），其被應用

之廣泛性高，包含對於其工作行為、習慣及滿意度之間的相關性及差異性 [18]，故應用於本研究之探討，而其五大人格特質各面向之說明如表一。

三、內部企業家精神

Miller & Friesen 於 1983 年認為企業家精神並不只限於新創公司或創業家，企業家精神可視為一種特質，並可藉由其管理行為來衡量其創新性、風險承擔性及主動預應性，此三個構面也是在衡量企業家精神中，被後來的學者認為是重要的構面並廣泛應用 [19]。本研究係從感知理論的觀點，並由員工感知的角度去探討其對滿意度關聯性。而員工與主管的互動，也會因為員工不同的知覺產生不同的行為與態度 [20]，因此由員工的角度感知到主管的內部企業家精神勢必會與其本身的感受有關。而雖然這三個不同的構面都可能會影響到員工的態度，但創新性在以往研究提到的內容包含鼓勵員工，但鼓勵員工創新並不代表主管本身具備了創新性，而另外主管實行產品或流程創新在醫療環境中之機會不像一般企業常見，因此剔除創新性，而保留風險承擔性及主動預應性這兩個構面。

除此之外本研究根據許多學者提出的內部企業家精神中，發現團隊合作精神相當重要 [21]，但過往研究在衡量內部企業家精神時往往忽略此一精神，故本研究加入『團隊合作性』此一構面，利用這三個構面來衡量，希望能涵蓋更多身為內部企業家應具備的特性，以下分別對三大構面說明。

（一）風險承擔性

學者 [22] 定義風險承擔性為一個人要對可能沒有結果的某些事情進行決策並採取行動，且在尋找機會的過程中會試著界定所必須要承擔的風險，並謹慎評估風險與報酬間的關係的程度。而相對來說，若員工感受到主管具有風險承擔的精神，在追尋目標之餘也會承擔其行為之風險，勢必會讓員工感受到安全感，若員工心裡感受到安全感，會願意共同承擔風險並能更加投入到工作之中 [23]。

（二）主動預應性

主動預應性指一個組織的領導者具有遠見與前瞻性，並能夠預測未來市場的需求與變化及可能帶來的機會，進而比對手提早的採取行動 [22]。

（三）團隊合作性

內部企業家精神是創新、自主、風險承擔及積極進取性的集合，它也是企業家精神在公司內部的體現 [22]。此外，有學者提到內部企業家精神體現在團隊合作、學習失敗、能接受異見、創新期望、積極主動、角色模範、歸宿感和責任性八個方面 [24]。因此，內部企業家精神能否成功展現的核心原因為，和組織其他成員間的團隊合作，故本研究認為要衡量一個人是否具備內部企業家精神，除了考量到他是否具備一般企業家擁有的行為與精神之外，也應該考量其是否具備『團隊合作性（Teamwork）』的行為與精神，若有此精神，或許能解決組織內部衝突與疆界，並提高組織內部推動創新活動的成功性。

四、員工滿意度

本研究直接採用過去研究 [25] 特別針對醫療照護組織的員工滿意度進行探討，重新建構一員工

表一 人格特質說明

人格特質	說明
外向性	指一個人對於與他人間關係感到舒適之程度，若一個人對和他人間之舒適的關係愈高或愈多，則表示其愈外向。其特徵除了充滿自信、主動活躍、喜歡表現，尚有喜歡結交朋友、愛參與熱鬧場合、活潑外向等傾向。
和善性	指一個人對於他人所定下之規範的遵循程度，若對主管、同事及配偶等人規範之遵循程度越高，則其親和性程度越高。特徵為有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處。
嚴謹自律性	指一個人對追求的目標之專心、集中程度，若一個人目標越少、越專心致力於其上，則其嚴謹自律程度越高。其特徵有努力工作、成就導向、不屈不撓，此外也意涵負責守紀律、謹慎且有責任感。
神經質	也被稱為情緒穩定性（Emotional Stability）。指能激起一個人負面情感之刺激所須之數目及強度，當一個人所能接受的刺激越少，則其情緒敏感性越高。特徵為易焦躁、易沮喪、易緊張、過分擔心、缺乏安全感、杞人憂天，較不能妥善控制自己的脾氣。高度神經質（情緒不穩定）的人則具有恐懼與憤怒兩種明顯情緒。
經驗開放性	指一個人興趣之多寡及深度。若一個人興趣越多樣化，但相對深度較淺，則其開放性越高。特徵為具有開闊心胸、富於想像力、好奇心、原創力、喜歡思考及求新求變。

滿意度量表，分別包含了薪資福利、員工教育訓練與發展、升遷與考核制度、同事關係、與上司之互動、員工自主權 / 賦權以及工作本身等七大構面。

五、人格特質與員工感知主管內部企業家精神

有學者曾提到主管的情緒及行為能夠影響組織成員們的感受、態度、行為及績效表現等 [26]，故組織內不同人格特質的員工會受到主管展現出來的行為特質的影響而有不同的感受，並可能對其滿意度的影響產生變化。而由過往五大人格特質研究中，發現具備外向性的人往往直率且自信，和善性的人往往熱心助人及信任別人；嚴謹自律性的人會深思熟慮且做事有條不紊；經驗開放性的人具備好奇心且有彈性，雖然各有不同特性，但皆傾向有正向情感，對其所感知的人事物會有正向影響；而擁有神經質人格特質的人卻因為能接受的刺激較少且情緒敏感，容易感到焦躁、緊張及缺乏安全感，所以當一個人擁有神經質之人格特質可能會對其感知的人事物有負向影響 [27]。

根據上述文獻探討，提出以下假設：

（一）假設 1：員工的人格特質對員工感知主管內部企業家精神具有顯著影響。

（二）假設 1-a：外向性對員工感知主管內部企業家精神具有正向影響。

（三）假設 1-b：和善性對員工感知主管內部企業家精神具有正向影響。

（四）假設 1-c：嚴謹自律性對員工感知主管內部企業家精神具有正向影響。

（五）假設 1-d：神經質對員工感知主管內部企業家精神具有負向影響。

（六）假設 1-e：經驗開放性對員工感知主管內部企業家精神具有正向影響。

六、人格特質與員工滿意度

過往學者對於五大人格特質與員工滿意度之間的影響皆有所探討，有學者研究指出五大人格特質與員工滿意度之間是有相關性的，且會影響員工滿意度 [18]。因此，提出以下假設：

（一）假設 2：員工的人格特質對員工滿意度有顯著影響。

（二）假設 2-a：外向性對員工滿意度有正向影響。

（三）假設 2-b：和善性對員工滿意度有正向影響。

（四）假設 2-c：嚴謹自律性對員工滿意度有正向影響。

（五）假設 2-d：神經質對員工滿意度有負向影響。

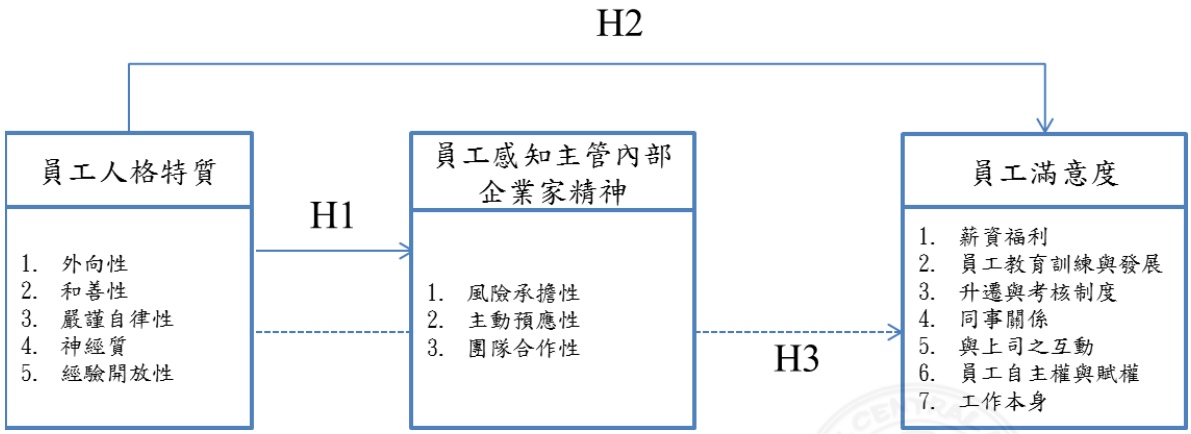
（六）假設 2-e：經驗開放性對員工滿意度有正向影響。

七、員工感知主管內部企業家精神作為中介變數

藉由員工所感知到主管內部企業家精神，可提高組織員工滿意度。若員工人格特質對員工滿意度有顯著影響，且員工人格特質對員工感知主管內部企業家精神有顯著影響時，可以進一步探討員工感知主管內部企業家精神在人格特質與員工滿意度之間是否具備中介效果，因此提出以下假設。假設 3：員工的人格特質透過員工感知主管內部企業家精神的中介效果，會影響員工滿意度。

研究架構

本研究目的在於探討醫療機構組織員工滿意度、人格特質以及內部企業家精神之間的相關性，故本研究以調查研究法，採取量化分析來解答本研究問題。研究架構如圖一。



圖一 研究架構

分析

首先，針對回收有效樣本進行基本屬性的描述，如表二。其中，可發現超過80%的員工為女性，已婚和未婚幾乎佔各半。而在年齡上，則以36-40歲居多（高於20%），其工作年資以1-3年者佔最多數，但4年以上者也有超過一半的人數。此外，從數據中可發現，一半以上的員工都具有大學以上之學位，主要職務為護理人員和行政人員屬最大宗，而所屬科別分部則以內科和行政人員佔多數，皆超過20%。

在本研究中，透過迴歸分析進一步探討相關變項間的影響關係。本研究以ANOVA F值檢定來檢視整體迴歸模式的顯著性，如果F值不顯著，表示此迴歸模型毫無解釋能力，必須重新找尋其他自變數來解釋依變數。同時以R平方（R^2）來檢視變數間的解釋能力，R^2愈高愈好，代表預測準確度愈高，解釋能力愈強。

一、人格特質對員工感知主管內部企業家精神影響之迴歸分析

在進行迴歸分析前。先針對人格特質各構面與員工感知主管內部企業家精神各構面進行Pearson相關分析，其結果指出除了外向性及經驗開放性與內部企業家精神未達顯著水準外，其餘皆呈現顯著

表二 基本屬性分析

員工基本資料	數量（人）	百分比（%）	員工基本資料	數量（人）	百分比（%）
性別			**宗教**		
男性	96	18.3	基督教	35	6.7
女性	428	81.7	天主教	3	0.6
總和	524	100.0	佛教	132	25.2
年齡			道教	168	32.1
25 歲（含）以下	78	14.9	一貫道	12	2.3
26-30 歲	80	15.3	其他	174	33.2
31-35 歲	90	17.2	**總和**	524	100.0
36-40 歲	116	22.1	**主要職務**		
41-45 歲	62	11.8	醫師	29	5.5
46-50 歲	54	10.3	護理人員	250	47.7
51 歲（含）以上	44	8.4	醫事人員	87	16.6
總和	524	100.0	行政人員	118	22.5
婚姻狀況			其他	40	7.6
未婚	241	46.0	**總和**	524	100.0
已婚	273	52.1	**服務科別**		
離婚	7	1.3	內科	112	21.4
喪偶	3	0.6	外科	56	10.7
總和	524	100.0	急診部	21	4.0
工作年資			婦產科	24	4.6
未滿一年	27	5.2	小兒科	22	4.2
1-3 年	158	30.2	耳鼻喉科	4	0.8
4-6 年	83	15.8	骨科	5	1.0
7-9 年	63	12.0	麻醉科	10	1.9
10 年（含）以上	193	36.8	病理科	3	0.6
總和	524	100.0	行政部門	114	21.8
教育程度			其他	153	29.2
高中職（含）以下	34	6.5	**總和**	524	100.0
專科	142	27.1	**職稱**		
大學	303	57.8	主管	48	9.2
碩士（含）以上	45	8.6	非主管	476	90.8
總和	524	100.0	**總和**	524	100.0
				n/a	

相關（p<0.01）（見表三）。顯示員工較具有和善性、嚴謹自律性之特質，則其感知主管內部企業家精神整體滿意度就越高；而員工較具有神經質之特質，則對整體滿意度越低。

接著，將與員工感知主管內部企業家精神有顯著相關之人格特質，採用迴歸分析進行探討。根據表四，和善性、嚴謹自律性及神經質之R^2值分別為0.020、0.021及0.013，顯示其預測內部企業家精神分別有2%、2.1%及2.3%的解釋力，而模型之迴歸效果皆達到顯著；因此可知和善性與嚴謹自律性對於員工感知主管內部企業家精神有顯著正向影響；而神經質對內部企業家精神則為負向影響。

此研究結果驗證假設1-b、1-c、1-d：人格特質中的和善性、嚴謹自律性與神經質對員工感知主管內部企業家精神具有顯著影響。

二、人格特質對員工滿意度影響之迴歸分析

在進行迴歸分析前。先針對人格特質各構面與員工滿意度各構面進行Pearson相關分析，其結果指出除了外向性及經驗開放性與整體滿意度未達顯著水準外，其餘皆呈現顯著相關（p<0.01）（見表五）。顯示員工較具有和善性、嚴謹自律性之特質，則其整體滿意度就越高。

表三 人格特質與內部企業家精神相關分析表

	外向性	和善性	嚴謹自律性	神經質	經驗開放性
風險承擔性	0.055	0.002	0.018	-0.040	0.061
主動預應性	-0.108*	0.102*	0.089*	-0.070	-0.023
團隊合作性	-0.041	0.211**	0.214**	-0.146**	0.100*
內部企業家精神	-0.042	0.141**	0.144**	-0.114**	0.062

*p<0.05；**p<0.01

表四 人格特質對員工感知主管內部企業家精神迴歸分析彙整表

人格特質	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性	R^2/ 調整過之 R^2	F 值 / 顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配				
和善性	0.110	0.034	0.141	3.248	0.011	0.020/0.018	10.546/0.001**
嚴謹自律性	0.111	0.033	0.144	3.331	0.111	0.021/0.019	11.093/0.001**
神經質	-0.089	0.034	-0.114	-2.629	0.023	0.013/0.011	6.914/0.009**

a.依變數：內部企業家精神
*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

表五 人格特質與員工滿意度相關分析表

	外向性	和善性	嚴謹自律性	神經質	經驗開放性
薪資福利	-0.062	0.037	0.008	-0.112**	-0.017
員工教育訓練與發展	-0.043	0.133**	0.053	-0.101*	0.006
升遷與考核制度	-0.089*	0.022	0.009	-0.035	-0.086*
同事關係	-0.049	0.277**	0.166**	-0.100*	0.109*
與上司之互動	-0.082	0.194**	0.103*	-0.097*	0.081
員工自主權與賦權	0.004	0.265**	0.233**	-0.246**	0.143**
工作本身	-0.015	0.268**	0.203**	-0.184**	0.169**
整體滿意度	-0.022	0.211**	0.168**	-0.168**	0.079

*p<0.05；**p<0.01

接著，將與員工滿意度有顯著相關之人格特質和善性、嚴謹自律性及神經質採用迴歸分析進一步探討。從表六可看到和善性、嚴謹自律性及神經質之R^2值分別為0.045、0.028及0.028，顯示其預測整體滿意度分別有4.5%、2.8%及2.8%的解釋力，而模型之迴歸效果皆達到顯著。因此可知和善性與嚴謹自律性對於員工滿意度有顯著正向影響；而神經質對員工滿意度則為負向影響。此結果指出有和善性及嚴謹自律性特質較能勝任醫療組織的工作；而有神經質特質者較不適合擔任醫療組織員工。

此研究結果驗證假設2-b、2-c、2-d：人格特質之和善性、嚴謹自律性與神經質對員工滿意度具有顯著影響。

三、員工感知主管內部企業家精神之中介效果分析

本研究採用階層迴歸分析法來進行檢驗，首先為了避免所欲研究的自變數、中介變數與依變數間的關係受到某些其他變數的干擾而扭曲，因此需要將基本資料變數的影響力控制下來，基本資料之變數包含性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、宗教、最主要服務科別、工作年資、是否為主管、主要職務。

根據Baron & Kenny（1986）的觀點，檢驗中介效果是否存在時，需要符合以下四項條件：

（一）自變數必須對依變數有顯著影響。

（二）自變數必須對中介變數有顯著影響。

（三）自變數與中介變數同時作為預測變數，對依變數作迴歸分析時，中介變數必須對依變數有顯著影響。

（四）在第三個條件的迴歸模型中，自變數對依變數的迴歸係數必須小於自變數單獨預測一變數時的迴歸係數，或甚至是變為不顯著。

在進行相關分析後，結果發現與員工滿意度相關的變數為性別、年齡、婚姻狀況、宗教、最主要服務科別、工作年資、是否為主管、主要職務，因此將這些變數視為自變數，並進一步檢驗條件1、3及4；而條件2之中介變數為依變數，故再次進行相關分析，發現與員工感知主管內部企業家精神相關之變數為年齡、工作年資及是否為主管，因此將這些變數視為自變數進一步檢驗條件2。

人格特質之和善性為自變數

本研究以階層迴歸分析法進行檢驗，分析結果如表七，模型一代表將與依變數顯著相關之基本資料變數控制住；模型二代表人格特質之和善性對員工滿意度進行迴歸分析，其中R^2為0.206，迴歸係數達顯著水準（β=0.173, p<0.01），模型三代表人格特質之和善性及員工感知主管內部企業家精神同時對員工滿意度進行迴歸分析，其中R^2為0.251，迴歸係數皆達顯著水準（β=0.145, p<0.01; β=0.363, p<0.001）；而從模型二及模型三之結果可以發現加入中介變數後之β降低，代表自變數之預測效果有所降低，因此符合條件1、3及4（如上小節之Baron & Kenny檢驗條件）。

而另外為了檢驗條件2（如上小節之Baron & Kenny檢驗條件），須另外進行迴歸分析，結果如表八，模型一代表將與依變數顯著相關之基本資料變數控制住；模型二代表人格特質之和善性對員工感知主管內部企業家精神進行迴歸分析，其中為0.063，迴歸係數達顯著水準（β=0.082, p<0.05），因此符合條件2（如上小節之Baron & Kenny檢驗條件），綜合上述結果，判定人格特質之和善性可透過員工感知主管內部企業家精神。其餘人格特質透

表六 人格特質對員工滿意度迴歸分析彙整表

人格特質	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性	R^2/ 調整過之 R^2	F 值 / 顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配				
和善性	0.274	0.056	0.211	4.938	0.000	0.045/0.043	24.380/0.000***
嚴謹自律性	0.216	0.056	0.168	3.887	0.000	0.028/0.026	15.109/0.000***
神經質	-0.218	0.056	-0.168	-3.896	0.000	0.028/0.026	15.178/0.000***

a.依變數：整體滿意度

*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

過同樣步驟進行檢驗，判定無中介效果。

此結果驗證假設3：員工的人格特質（和善性）透過員工感知主管內部企業家精神的中介效果，會影響員工滿意度。

研究結果與討論

本研究以台灣中部某區域教學醫院為例，透過文獻探討提出研究架構，並以問卷發放，對醫療組織的員工進行資料蒐集，最後問卷回收有效問卷數量為524份。經分析後，證實人格特質之和善性、嚴謹自律性與神經質對員工感知主管的內部企業家精神以及員工滿意度皆呈現顯著影響。此外，並得到以下結果。

一、員工感知主管內部企業家精神與員工滿意度具有正向影響

過本研究證實了主管在展現內部企業家精神時，員工所感受到主管的內部企業家精神對其個人在工作上的滿意度具有重要影響。倘若僅只有主管認為自己有展現出其個人的特質與精神，而員工其

表七 人格特質之和善性為自變數之階層迴歸分析

	依變數：員工滿意度		
	模型一	模型二	模型三
控制變數			
性別	-0.120	-0.131	-0.138
年齡	0.116	0.102	0.095
婚姻狀況	0.162	0.163	0.168
宗教	-0.070	-0.075	-0.080
最主要服務科別	0.009	0.008	0.006
工作年資	-0.077	-0.073	-0.076
是否為主管	-0.395	-0.369	-0.266
主要職務	0.068	0.062	0.067
自變數：人格特質			
和善性		0.173**	0.145**
中介變數： 員工感知主管內部企業家精神			
內部企業家精神			0.363***
判定係數 R^2	0.190	0.206	0.251
ΔR^2	0.177	0.193	0.236
F	15.101***	14.859***	17.151***

*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

表八 和善性對中介變數之階層迴歸分析

人格特質	依變數：員工感知主管內部企業家精神	
	模型一	模型二
控制變數		
年齡	0.021	0.015
工作年資	0.008	0.010
是否為主管	-0.294	-0.284
自變數：人格特質		
和善性		0.082*
判定係數 R^2	0.052	0.063
ΔR^2	0.047	0.055
F	9.570***	8.675***

*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

實並未感受到或者雖然有感受到卻並未因此使其在工作中提升滿意度，則將不會使員工進一步展現較好的工作表現。因此組織若要提升員工的滿意度可以著重在如何讓員工感受到主管所展現出的精神，進而影響到員工的滿意感受。

二、「主動預應性」為員工感知主管內部企業家精神最重要的解釋因素

結果顯示若員工感受到主管對於組織未來進行積極的規劃並預先採取措施應對環境的變化，將能讓員工有所感受且對組織未來更有信心。

三、「員工自主權與賦權」及「工作本身」為員工滿意度重要的解釋因素

本研究結果顯示「薪資福利」在員工滿意度七個構面中是相對來說較不重要之因素，以上結果顯示可能由於組織所處產業的不同，導致員工所重視的也會有所不同，在醫療環境中員工更重視其自身權益及工作內容。因此，若要與提升員工滿意度，應該更加關注員工的權益及員工在工作上所遭遇的困難等。

四、員工感知主管內部企業家精神對於人格特質之和善性與員工滿意度具有部分中介效果

研究結果顯示，對醫院員工而言，若員工可感知到主管具有內部企業家精神，則可使偏向和善性的員工提升其員工滿意度。

結論

近年來由於國人疾病型態的轉變，使得醫療組織的員工之工作負荷量不斷上升，雖然醫院的特性較不像一般營利組織是完全以營利為目的，但在工作量大幅增加但薪資不變的情況下，難免會產生許多員工心生不滿，進而引發一連串的問題。

本研究證實了員工若可感受到主管具備內部企業家精神對於其滿意度呈現正向影響性，而本研究發現員工感知到主管的主動預應性是很重要的因素，且會影響到員工的滿意度，此可說明員工若感受到了主管願意提早規劃組織未來方向，就能感到較安心，更能專心的把工作做好。因此，醫院若無法在一開始面試員工時，就針對合適的人格特質來挑選員工，尚可以透過提升主管的各種內部企業家精神來協助提升員工滿意度。

致謝

本研究感謝澄清綜合醫院中港分院補助研究經費（計畫編號：CH10300173）。

參考文獻

1. Teng CI, Shyu YI, Chiou WK, et al.: Interactive effects of nurse-experienced time pressure and burnout on patient safety: a cross-sectional survey. International Journal of Nursing Studies 2010; 47 (11): 1442-1450.
2. Andrews DR, Dziegielewski SF: The nurse manager: job satisfaction, the nursing shortage and retention. J Nurs Manag 2005; 13(4): 286-295.
3. Rad A, Yarmohammadian M: A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. Leadership in Health Services 2006; 19(2): 11-26.
4. Arslan M, Zaman R, Luk M: Effect of Employee Satisfaction on Intrapreneurship: an analysis from service industry of Pakistan. Public Policy and Administration Research Publisher 2014: 2224-5731.
5. Spreng RA: Perceived performance in satisfaction research. Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior 1999; 12: 100-108.
6. Burton S, Sheather S, Roberts .: Reality or perception? The effect of actual and perceived performance on satisfaction and behavioral intention. Journal of Service Research 2003; 5(4): 292-302.
7. Mason ES: Gender differences in job satisfaction. The Journal of Social Psychology 1995; 135(2): 143-151.
8. Khan A, Ramzan M, Butt MS: Is job satisfaction of Islamic banks operational staff determined through organizational climate, occupational stress, age and gender. Journal of Business Studies Quarterly 2013; 4(3): 13-26.
9. McDuff EM: The gender paradox in work satisfaction and the protestant clergy. Sociology of Religion 2001; 62(1): 1-21.
10. Lu H, While AE, Louise Barriball K: A model of job satisfaction of nurses: a reflection of nurses' working lives in Mainland China. Journal of Advanced Nursing 2007; 58(5): 468-479.
11. Herzberg F, Mausner B, Snyderman B: The Motivation to Work. New York: John Wiley. 1959.
12. Clark AE: Job satisfaction in Britain. Journal of Industrial Relations 1996; 32(4): 189-217.
13. Yin JCT, Yang KPA: Nursing turnover in Taiwan: a

meta-analysis of related factors. International Journal of Nursing Studies 2002; 39(6): 573-581.
14. Chu CI, Hsu HM, Price JL, Lee JY: Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan. International Nursing Review 2003; 50(3): 176-182.
15. Martinson OB, Wilkening EA: Religion, work specialization, and job satisfaction: interactive effects. Review of Religious Research 1983; 24(4): 347-356.
16. Jenaabadi H: Studying the relationship between religious orientation and job satisfaction of employee. Journal of Educational and Instructional Studies in the World 2013; 3(4): 9-14.
17. Duffy MK, Ganster DC, Shaw JD: Positive affectivity and negative outcomes: the role of tenure and job satisfaction. Journal of Applied Psychology 1998; 83(6): 950.
18. Mehrad A, Redzuan HHMRB, Abdullah H: The role of personality factors on job satisfaction among academic staff at public research university. Journal of Educational, Health and Community Psychology 2015; 4(1): 16-22.
19. Chow IHS: The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. SAM Advanced Management Journal 2006; 71(3): 11.
20. Cole MS, Schaninger WS, Harris SG: The workplace social exchange network: a multilevel, conceptual examination. Group & Organization Management 2002; 27(1): 142-167.
21. Malek M, Ibach PK: Universitäten als Kristallisationskern für Innovationsnetzwerke. Humboldt-Spektrum 2004; 11(2): 50-56.
22. Lumpkin GT, Dess GG: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of management Review 1996; 21(1): 135-172.
23. Baer M, Frese M: Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. Journal of Organizational Behavior 2003; 24(1): 45-68.
24. Twomey DF, Harris DL: From strategy to corporate outcomes: aligning human resource management systems with entrepreneurial intent. International Journal of Commerce and Management 2000; 10(3/4): 43-55.
25. Hsieh WL, Lee YC, Huang CH, et al.: Revisit employee satisfaction scale: a case study of the regional teaching hospital. Total Quality Management & Business Excellence 2019; 30(5-6): 565-578.
26. Ashforth BE, Humphrey RH: Emotion in the workplace: a reappraisal. Human Relations 1995; 48(2): 97-125.
27. Asendorpf JB, Wilpers S: Personality effects on social relationships. Journal of Personality and Social Psychology 1998; 74(6): 1531.

An Investigation of the Relationship Between Employee Perception of Supervisor Intrapreneurship and Employee Satisfaction

Gen-Zen Lin[1], Yii-Ching Lee[2,3], Chien-Chang Yang[4,5], Ting-Yen Yu[6], Wan-Lin Hsieh[7,8]

Orthopedics, Chung Kang Branch, Cheng Ching General Hospital[1];
Department of Health Business Administration, HungKuang University[2]; Ben Tang Cheng Ching Hospital[3];
Human Resource Management, Far Eastern Memorial Hospital[4]; Department of Healthcare Administration,
Oriental Institute of Technology[5]; Production Department, Powertech Technology Incorporated [6];
Department of Industrial Engineering and Enterprise Information[7], Master Program for Health Administration,
Department of Industrial Engineering and Enterprise Information[8], Tunghai University

Abstract

Purposes

The purpose of this study is to investigate the correlation between the perception of supervisor intrapreneurship by employees of medical institutions and employee satisfaction as well as the Big Five personality traits. Most previous studies have focused the correlation between an employee's intrapreneurship and satisfaction. Instead of measuring an employee's intrapreneurship, this study measures supervisor intrapreneurship from employees' perspective. Therefore, our study investigates the correlation between an employee's perception of supervisor intrapreneurship and employee satisfaction.

Methods

The research participants of this study are employees of a reginal teaching hospital in Taichung City. Formal questionnaires were issued to 906 employees in the hospital, and a total of 524 valid questionnaires were collected for a rate of 57.84%. The obtained data were analyzed using SPSS 20.0 statistical software.

Results

The study found that: (1) The perception by employees that supervisors engage in intrapreneurial risk-taking, proactiveness, and teamwork in management and leadership is significantly positively correlated with employee satisfaction, with active anticipation being the most critical factor. (2) Medical institutions should pay the most attention to employee autonomy, rather than salary and benefits, which are the most frequently mentioned factors, in order to improve employee satisfaction. (3) Employees' personality traits such as agreeableness and conscientiousness have a positive impact on employee satisfaction and employee perception of supervisor intrapreneurship, whereas neuroticism has a negative impact. (4) Employee perception of supervisor intrapreneurship has a modulating effect between personality traits and employee satisfaction.

Conclusions

Hospitals that are unable to select employees with appropriate personality traits when initially interviewing them can still improve employee satisfaction by managing supervisor intrapreneurship. (Cheng Ching Medical Journal 2021; 17(1): 27-37)

Keywords : Employee satisfaction, Supervisor intrapreneurship, Personality traits

Received: May 2020; Accepted: September 2020