

日照中心員工知識學習、工作價值與工作  
士氣之關聯性研究—以台南市為例

**Knowledge Learning, Work Values and Morale of Staff  
in Day Care Centers - A Case Study of Tainan City**

陳怡如

陳怡如 中山醫學大學醫學社會暨社會工作學系 助理教授

# 日照中心員工知識學習、工作價值與工作士氣之關聯性研究—以台南市為例

## 摘要

本研究主要探討日照中心員工的知識學習、工作價值觀對工作士氣的影響，藉此強化職場專業知識學習，調適工作壓力，提高成就動機，激勵工作士氣，增進工作績效。

本研究採郵寄問卷，以通過台南市社會局審核立案成立的社區式日間照顧中心專業配置的工作人員為調查對象，普查9間日照中心其主管（負責人）、護理人員、社工人員、照顧服務員對工作現況、自我學習與工作價值等之看法與態度。回收問卷共計5間機構，27份問卷。因個案數較少，故使用描述統計來描述資料分析，以及以皮爾森相關係數來分析變項關聯強度，研究結果如下：

一、知識學習與工作士氣之相關分析：「內隱知識」與「工作士氣」呈現低度負相關，表示日照中心員工對於機構組織文化的了解加上工作經驗，並未提高工作士氣；此外，員工「外顯知識」成效與認知愈高者，愈具群體精神、工作意願。

二、工作價值觀與工作士氣之相關分析：日照中心員工在工作價值觀與工作士氣之間呈現中度正相關，亦即對「工作價值觀」的自我成長、自我實現、尊嚴、社會互動、組織安全與經濟、安定與免於焦慮、休閒健康、交通等各取向愈認同者，其不論在群體精神、組織忠誠、工作意願等「工作士氣」面向上投入程度愈高。

日照中心員工雖認同並願意知識分享，但因涉及個案照顧細節的複雜性、每個工作人員工作負擔繁重，如何將內隱知識轉化為外顯知識，端賴知識管理的建立，使照顧服務業務的個人專業知識進而共享及活用。同時，管理者須同理關懷員工的工作內容與負荷，使其能在工作職務中融入健康、安全、品質、績效之價值觀，使員工擁有自主感、參與感與成就感，提供更多成長空間。

airiti

**關鍵詞：**日間照顧中心、知識學習、工作價值、工作士氣

**通訊作者：**

陳怡如 助理教授

中山醫學大學醫社系

Mail: mannertw@gmail.com

# airiti

## **Knowledge Learning, Work Values and Morale of Staff in Day Care Centers - A Case Study of Tainan City**

### **Abstract**

This study explored the knowledge learning, work values and work morale of the day care staff, and used questionnaires to employees of the day care centers in Tainan, which is a city in southern Taiwan. Furthermore, this research adopted census mail survey method to collect data, and practiced the quantitative data by descriptive statistics and Pearson's correlation.

Based on the quantitative findings, the major discussions were stated below.

1. Knowledge learning of the staff of day care centers had weak negative effects on work morale, especially on the tacit knowledge dimension.
2. Work values of the staff of day care centers had moderate positive effects on work morale.

Based on the above, the study proposed some suggestions to the day care centers of the manpower allocations, education and training awareness and job designs. How to transform the tacit knowledge to the explicit knowledge depended on the knowledge management. Meanwhile, managers should concern about the workloads of the day care staff. The day care center could value the health, safe and quality life of the employee, and provide with the autonomy, participation and self-fulfillment environment.

**Keywords:** Day Care Center, Knowledge Learning, Work Value, Work Morale

## 壹、研究背景與目的

French, Watters & Matthew (1994) 曾針對眾多不同的職業調查發現，助人專業者的工作壓力常常高於其他行業，主要是因為助人專業者往往要持續與有困難的人作深度接觸，並且處理他們負面的情緒，如痛苦、挫折、憤怒和害怕等。其中，長照機構員工發展困境可分為：工作負荷量重、工作內容龐雜、工作缺乏保障、薪資待遇偏低、升遷機會少、角色定位不清、自身安全受到威脅等因素。此結果易造成員工對工作滿意度低落，間接影響工作上專業的態度及表現，同時，員工也呈現就業意願降低，離職或流動率過高、生涯承諾偏低等現象。對案主而言，更意味著福利服務的輸送將出現不連續性和不穩定性，將對服務案主的品質出現漏洞。如何減少人力流失，降低成本及提高照顧品質，是日照中心面臨的一大挑戰。

日間照顧屬長期照顧政策中社區照顧的一環，目前國內日間照顧服務相關研究仍聚焦於日間照顧營運的成本評估、服務使用情形及效益，缺乏從人力資源管理角度對於日間照顧中心知識學習、工作價值及工作士氣之探討。再者，日間照顧中心工作環境考驗員工之專業與韌性，員工與工作間的契合對態度與行為有較佳的預測力，故本研究目的在探討日照中心員工的知識學習、工作價值觀對工作士氣的影響，藉此強化職場專業知識學習，調適工作壓力，提高成就動機，激勵工作士氣，增進工作績效。

## 貳、文獻探討

### 一、日間照顧服務中心

因應高齡化社會長期照顧之需求，落實社區照顧功能，協助日常生活功能缺損需他人協助之失能者，日間使用社區式照顧並由該照顧單位提供生活照顧、休閒及健康促進活動，以促進與他人互動之社交刺激，夜間返回原生活場所享受家人關愛，藉此改善日常生活品質、落實在地老化、提升家庭支持系統，並減輕家庭照顧者負擔。

內政部社會司老人福利與政策（內政部社會司老人福利，2012）中，日間照顧服務主要以提供輕、中度失能、失智老人，定期或不定期往返日間照顧中心，維持並促進其生活自立、消除社會孤立感、延緩功能退化，促進身心健康，目前由各縣市政府結合民間資源提供個案照顧管理、生活照顧服務、復健運動及健康促進活動、諮詢服務及家屬服務等；而受照顧

者使用日間照顧服務時間於一日中應大於4小時，但小於12小時。

「台南市日間照顧服務計畫」臚列提供服務內容包含生活照顧、生活自立訓練、健康促進、文康休閒活動、提供或連結交通服務、家屬教育及諮詢服務、護理服務、復健服務及備餐服務。對於服務對象資格限制規定：凡設籍並居住台南市且符合下列資格者：

- (一) 未接受機構收容安置、未聘僱看護（傭）、未領有政府提供之特別照顧津貼或其他照顧費用補助者。
- (二) 以日常生活需他人協助者為主（經ADLs、IADLs評估），包含下列三類失能者：
  1. 65歲以上老人。
  2. 50歲以上之身心障礙者。
  3. 僅IADLs失能且獨居之老人。

此外，在該計畫第玖項也針對社區式日間照顧服務配置之工作人員之職業類別與人數有進一步規定：

- (一) 護理人員或社會工作人員至少 1 人。
- (二) 照顧服務員：失能老人日間照顧服務：每照顧 10 人應置 1 人；未滿 10 人者以 10 人計。失智、失能混合型老人日間照顧服務：每照顧 8 人應置 1 人；未滿 8 人者，以 8 人計。

## 二、日間照顧中心員工工作團隊與困境

長期照顧是一種勞務密集的產業，十分依賴護理人員、社會工作人員、照顧服務員為其服務提供主要人力資源（Cohen-Mansfield, 1997；Ellenbecker, 2004），因此，員工的人力及穩定性是導致機構老人照顧品質的重要因素，品質的好壞，攸關住民安危，相對地也影響服務品質。

日間照顧團隊大致包含個案本身、社會工作人員、護理人員、活動專家、治療師、復健師、保護工作人員、照顧服務員、行政人員和辦公室行政事務人員等工作人員。其面對的不單只是與老年人、家屬和組織間的意見協調和提供服務，也處於社會整體價值觀、專業助人價值觀、個人價值觀、社會資源運用的機會成本、生產或使用服務時所涉及的社會成本、老年人或其家屬的福祉等問題（卓春英、李翊駿，1999）。因此，長期照護機構

中的護理人員、社會工作人員、照顧服務員面臨工作上的壓力，並非單純存在於工作主體，同時也來自於角色、環境和其他層面的影響，都將是長期照護機構社會工作人員的挑戰。

於日照中心服務的員工對內必須配合組織變革的要求與政策性調動；經營同儕間的人際關係；承受來自於上層主管的權威；對外亦必須扮演病患與家屬間溝通的橋樑；處理各種繁瑣問題與接受家屬一再的諮詢。再者，隨著醫療服務技術不斷革新以及消費者日益重視醫療關等大環境因素，促使護理人員、社會工作人員、照顧服務人員必須利用假日空暇在職進修，以自許醫療照護水準之提升，以確保職場競爭優勢。

總之，為了符合醫療環境變革的需求，護理人員、社會工作人員、照顧服務人員除了在工作上被要求具備有高度犧牲奉獻的精神外；並且同時兼具照護者、健康維護者、諮商者、保健教育者、協調者與研究者等多重專業角色（盧美秀，1998）。由此可見，日照中心員工是一高壓力的服務專業。

### 三、知識學習

Davenport & Prusak (1998) 認為知識包括結構化的經驗、價值及經過文字化的資訊，其具有流動性質，亦包括專家獨特的見解，為新的經驗提供評估、整合與資訊架構。知識起源於智者的思想。在組織內，知識僅存在於文件與儲存於系統中，也蘊涵在日常例行工作、過程、執行與規範中。本文有關知識學習之測量參考Nonaka & Takeuchi (1995)、李香毅 (2002)、吳欣蓓 (2002)、林水塹 (2009)、陳大偉 (2010) 等人所編製整理的問卷量表，具有二個構面：

- (一) 內隱知識：此類知識無法用文字或句子表達主觀且有形的知識，是指可意會不可言傳的，包括認知技能和透過經驗衍生的技術技能，例如老工匠所具備的知識。
- (二) 外顯知識：此類知識容易使用言語溝通及被文字紀錄下來，也容易被別人所理解，例如工作說明書、既定處理準則。

內隱知識的特性是不容易移轉給別人使用，且學習別人的內隱知識要花較長的時間；外顯知識的特性是容易移轉給別人使用，且學習上只需花較少的時間。當員工在學習知識時，會因為知識屬性的不同而造成學習

上的差異，若將所吸收的知識應用在工作上，便會對個人在工作行為上的表現產生影響，進而影響個人的工作績效。

此外，Nonaka & Takeuchi (1995) 認為知識學習具有四種不同的擴散方式 (圖1)：

- (一) 共同化 (socialization)：指組織成員間內隱知識的移轉，透過彼此的經驗分享而達到創造內隱知識的過程，是一種內隱到內隱的程序。例如，學徒透過觀察、模仿和練習來學習師傅的技藝。
- (二) 外化 (externalization)：指將內隱知識明白表示為外顯知識的過程，主要是透過隱喻、類比等方式將觀念表達出來，是一種內隱到外顯的程序。在四種模式中，外化是知識創造的關鍵，因為它由內隱知識創造出來新的、明確的觀念。
- (三) 結合 (combination)：指將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，這種模式的知識轉換牽涉到結合不同外顯知識體系。個人透過文件、會議、電話交談、或是電腦化的溝通網路交換並結合知識，經由分類、增加和結合來重新組合既有的資訊，並且將既有的知識加以分類並導致新的知識，是一種外顯到外顯的過程。
- (四) 內化 (internalization)：當外顯知識在組織內部流通後，組織成員將這些知識加以內化，變成個人的內隱知識，是一種外顯到內隱的過程。

|      | 內隱知識 | 外顯知識 |
|------|------|------|
| 內隱知識 | 共同化  | 外化   |
| 外顯知識 | 內化   | 結合   |

圖1 組織知識轉換方式

資料來源：Nonaka & Takeuchi (1995：71)

當經驗透過共同化、外化與結合，進一步內化到個人的內隱知識基礎時，即成為有價值的資產。以語言、故事傳達知識，或將其製作成文件手冊，均有助於將外顯的知識轉換成內隱知識，文件幫助個人將經驗內化，進而豐富他們的內隱知識。再者，文件或手冊有助於外顯知識的傳遞，使



第三者能夠間接地經歷他人的經驗。知識螺旋由個人層次開始，逐漸擴升互動範圍，由個人擴至團體、乃至組織之間，過程中不斷發生共同化、外化、結合與內化的知識整合活動，如圖2所示：

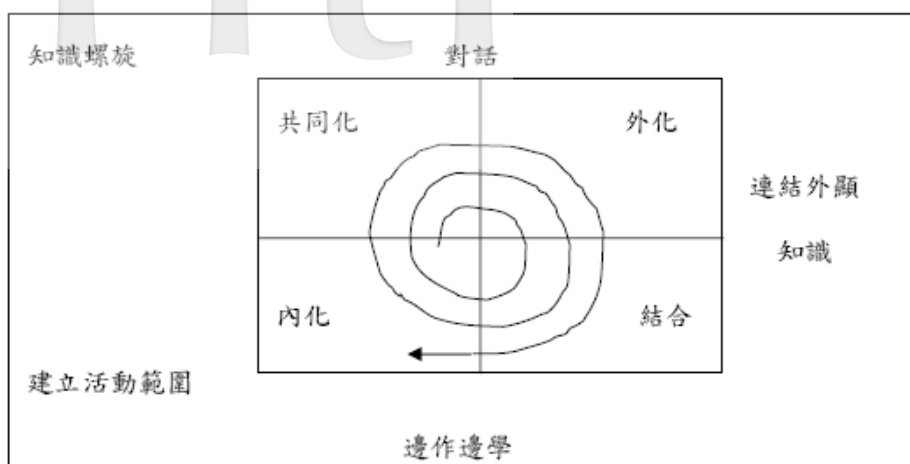


圖2 知識螺旋

資料來源：Nonaka & Takeuchi (1995：68)

李仁芳、賴建南、賴威龍 (1997) 研究發現蓄積在員工身上的知識多為內隱知識，這種內隱知識多以師徒制傳承的方式將知識擴散；而檔案、模組、資料庫等外顯化的知識會藉由專案團隊的運作將知識擴散，於是進一步推論不同的知識屬性需要利用不同的知識傳遞方式，才能使員工有更好的吸收效果。Arthur Andersen Business Consulting (1999) 提到外顯知識的擴散方式，可利用刊物閱讀（如工作說明書）、討論工作方法來達成；在內隱知識的擴散方式，可利用專業性研討會、技術發表會來達成。

綜上所述，內隱知識存在於個人身上，與個別情境經驗有關，是主觀獨特的，而且難以具體化與共同化；外顯知識則是存在於團體，比較具體客觀，能以明確的語言形容，可以相互流通以及向外部延伸擴散。

#### 四、工作價值觀

工作價值觀與工作有關的目標，是個人內在所需要，且是個人在從事活動時所追求的工作特質與屬性 (Super, 1970)；是個人對於其工作贊同與尊重的渴望，並能反映出個人在工作中，所希望追求或擁有的條件 (Kalleberg, 1977)；是對各種工作行為方式，特別是為社會所接受的的

ainiti

偏愛程度 (Ravlian & Meglino, 1989)。因此，工作價值觀乃是個人對工作特性重視與偏好的程度，代表個人的信念與態度傾向，可以用以引導個人工作行為與表現的動向 (邱淑媛, 1993)。吳聰賢 (1983) 指出，工作價值觀是針對某一特定工作所反應之價值取向；工作所具有的意義，以及與工作相關之規範、道德倫理及行為準則等皆是工作價值觀的表徵概念。吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (1996) 根據國內外有關工作價值觀理論與工具的架構以及學者專家寶貴意見，編製本土化「工作價值觀量表」，其將工作價值觀定義為「個體用於從事工作時，據以評斷有關工作事物、行為或目標的持久性信念與標準，個體據以表現工作行為、追求工作目標」。

綜合上述，本文認為工作價值觀是個人從事工作時，據以評斷有關工作事物、行為或目標的持久性信念與標準，個體據以表現工作行為、追求工作目標指標，它深深影響個人對工作的知覺與評價。

本文有關工作價值觀之測量參考 Zytowski (1974) 歸納的明尼蘇答重要性量表 (Minneapolis Importance Questionnaire, MIQ)、吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (1996)、林水塹 (2009) 等所編製整理的問卷量表，將其分為兩大領域：

(一) 目的價值領域：員工對「工作時是否不斷追求個人自我成長，發揮個人才能與創造力，提升生活品質，獲得成就感與領導權力及贏得他人尊重與肯定以及達成人生目標」的重視程度。其中包括：

1. 自我成長：員工對「工作時是否不斷獲得新知與自我成長，發揮創造力以及促進個人發展」的重視程度。
2. 自我實現：員工對「工作時是否實現人生目標，展現個人才華，提升生活品質以及增進社會福祉」的重視程度。
3. 尊嚴：員工對「工作時能否滿足個人成就感，獲得自我肯定與自主性，贏得他人尊重以及擁有管理全力和支配力」的重視程度。

(二) 工具價值領域：員工對「工作時能否獲得良好的社會互動，擁有良好的人際關係與穩定的生活，免於工作所衍生的焦慮，服務於組織制度與環境完善的組織來滿足安全感及維持生活所需的報酬與休閒活動」的重視程度。其中包括：

1. 社會互動：員工對「工作時能否獲得良好的社會互動，與上司和同

事分享喜怒哀樂以及與他人建立良好的人際關係」的重視程度。

2. 組織安全與經濟：員工對「工作時能否獲得合理的經濟報酬以及組織是否有完善的制度以滿足安全感」的重視程度。
3. 安定與免於焦慮：員工對「工作時能否穩定而規律的工作以及免於緊張、混亂、焦慮與恐懼」的重視程度。
4. 休閒健康與交通：員工對「工作時能否獲得充足的體能活動、擁有充分的休閒活動以及交通便利」的重視程度。

#### 五、工作士氣

Carlisle (1976) 認為士氣是指一個人身為組織一份子時所表現的滿足狀態，反應出對工作、管理者與企業的態度及感覺。Griffiths (1995) 認為士氣是團體向心力，高昂的士氣在於機構成員能認知且接受共同的目標，竭力實現目標，排除一切干擾達成目標的因素。而良好的工作特性可使員工由工作中得到內在的工作激勵，進而產生高度的工作滿足和良好的工作績效 (Hackman & Lawler, 1971)，吳嘉信 (2002) 認為，員工對工作環境及其所屬機關的滿意程度，透過團體目標的達成、工作的投入、工作效率產生交互影響作用，表現出組織認同的心理狀態；鄭清波 (2003) 歸納士氣的內涵與判斷士氣的主要層面包括對組織成員的團體凝聚力、認同組織、樂於為組織付出心力，並且用一種積極的態度達成組織目標來獲得工作上的滿足。換言之，一個士氣高昂的團體，其凝聚力、參與、效能和穩定性也高。

Furnham & Scheaffer (1984) 指出當個人與工作配合時，滿意程度比較高；且當員工需求與工作回饋一致時，會得到更大的滿意。換言之，若員工從工作中不能滿足本身理想時，造成知覺與期待的落差，引發不足、匱乏、渴望與羨慕 (Salovey & Rodin, 1991)、低工作滿意度等心理壓力狀態，使員工需付出相當高的代價去調適。隨著個人自我意識的高漲，員工更專注於自我職涯與興趣的追求，若機構未能有效規劃員工職涯與組織策略的發展，使兩者造成衝突，便會產生工作士氣的下降與生活不滿意。高、低工作士氣之特徵如表1所示。

表1 高、低工作士氣之特徵

| 學者              | 高工作士氣  | 低工作士氣  |
|-----------------|--|--|
| 許南雄 (1994)      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 朝向組織目標的工作意願</li> <li>2. 對首長與主管人員之忠誠</li> <li>3. 遵守法令、紀律良好</li> <li>4. 困境發生時仍盡力對組織效勞</li> <li>5. 高度的工作興趣</li> <li>6. 發揮創造力</li> <li>7. 具有團隊榮譽感</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 對主管權威缺乏尊敬心理</li> <li>2. 呈現怠職、怠工等現象</li> <li>3. 工作品質降低</li> <li>4. 對一般管理措施漠不關心</li> <li>5. 不能分工合作</li> <li>6. 缺乏團體榮譽感</li> <li>7. 嚴重的離職或調職現象</li> </ol> |
| Johnsurd (1996) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 會盡最大的努力工作</li> <li>2. 組織處於艱困時，願挺身幫忙渡過難關</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 容易埋怨</li> <li>2. 容易偷懶</li> <li>3. 盡可能做最少的事</li> <li>4. 與組織有疏離感</li> </ol>  |

資料來源：許南雄 (1994)、Johnsurd (1996)、作者整理

士氣是指員工對組織的認同，亦即組織忠誠、工作投入與意願及群體精神與認同 (Jucius, 1976)。衡量指標如下：

- (一) 群體精神：彼此相互信任，和諧相處，保持密切聯絡，經驗交流，能以友善的態度與同仁建立友誼，俾利業務推展執行。藉由與同仁彼此互相尊重，產生強烈的人際吸引力及一份無法割捨的眷戀，因此，少有離職或調職的現象發生 (Donnelly et al., 1992; Moorhead & Griffin, 1998)。
- (二) 組織忠誠：個人感覺自己是某一個團體的一員，知覺集體的一致性與歸屬感。深刻體認長期照顧服務人員的使命與價值，即個人需求和組織目標相一致的程度，內化並致力於追求組織目標實現及滿足個人需求的心理歷程，就是認同作用 (Mael & Ashforth, 1992; 吳嘉信, 2002)。
- (三) 工作意願：個人心理上認同於工作，並視工作績效為自我價值肯定的重要因素。抱持著「為工作而生活」的態度，基於個人對工作的狂熱，不計較報酬的多寡，而將自己投入於工作之中，並能在任何的挫折情境中，愈挫愈勇，直到克服困難，完成工作為止 (Lodahl & Kejener, 1965)。

## 六、知識學習、工作價值觀與工作士氣之關係

陳信邦（2011）以警察為研究對象，顯示知識學習與工作滿足是提振工作士氣的重要促動因素。陳玉珠（2004）以地方主計人員為對象，獲得知識學習、工作滿足對工作士氣有部分顯著正向影響的研究結論。吳憲政（2006）探討醫檢師之工作價值觀、工作士氣關聯性研究發現，工作價值觀與工作士氣間有顯著相關。林水塹（2009）以公立醫院契約人員研究為例，呈現該員工知識學習與工作士氣未達顯著相關；但工作價值觀與工作士氣具極顯著相關。工作士氣常以工作滿足為其衡量指標之一，即對工作環境愈感到滿足，則工作士氣愈高。

### 參、研究方法

#### 一、研究架構

本研究架構如圖3所示，以知識學習、工作價值觀及工作士氣三個構念為主，探討此三構念關係之研究。

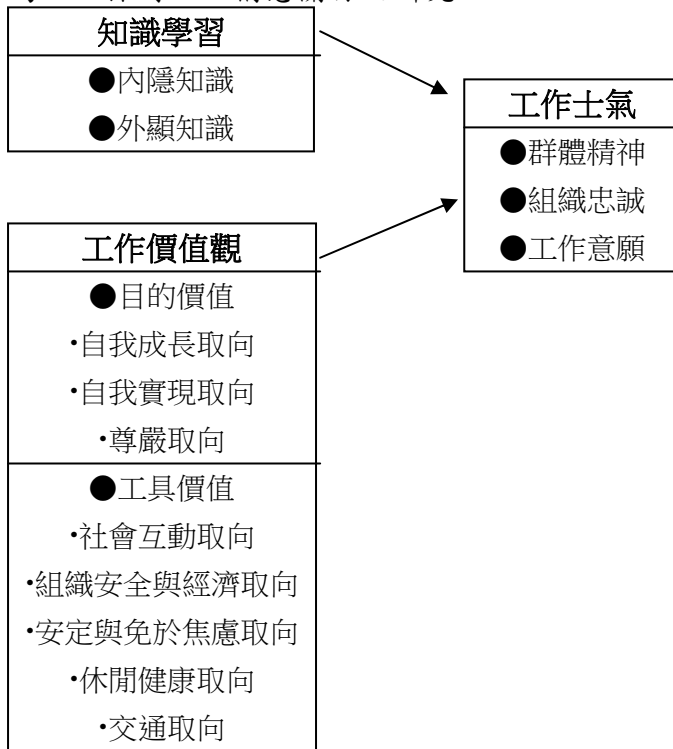


圖3 研究架構圖

#### 二、研究方法與對象

本研究採郵寄問卷方式，以2010年通過台南市社會局審核立案成立的

社區式日間照顧中心專業配置的工作人員為調查對象，共寄發9間日照中心，普查（census）日照中心主管（負責人）、護理人員、社工人員、照顧服務員，問卷題目分為四大部分，包含知識學習、工作價值觀、工作士氣以及基本資料。於2011年10月14日第一次寄發問卷，共72份，信封內包括說明計畫目的的信函、問卷題本與寫好住址並貼有回郵的信封。為了提高回收率，進一步於2011年11月1日針對9間日照中心寄發提醒函，懇請受訪機構協助。於2011年11月30日調查截止日，回收問卷共計5間機構，27份問卷，回收率為37.5%。

本研究郵寄問卷回收率低為研究之主要限制，其原因包括有些受訪機構可能因為住址變更或是歇業而未收到問卷；收到問卷的受訪機構可能沒有拆閱或是因為忙碌、沒興趣、遺失問卷等因素而沒有填答問卷；催收提醒函之效果有限等。進而產生無法完全反應母體的特性，造成結果分析與解釋上的誤差。

### 三、研究工具

知識學習、工作價值觀、工作士氣計分方式採用李克特式量表（Likert-type scale）予以計分，由受試者的經驗與感受於以圈選其中之一。在量表上圈選「非常同意」給5分，「同意」給4分，「普通」給3分，「不同意」給2分，「非常不同意」給1分，分數加總平均後，得分愈高者，表示認知與重視程度愈高。其中，知識學習係依照Nonaka and Takeuchi（1995）對內隱知識與外顯知識的定義編制題目舉例如下。

表2 知識學習操作化

| 構面   | 問項   |
|------|--|
| 內隱知識 | 我的工作經驗，同事要花很多時間才能吸收<br>如離職時，我的工作經驗會跟著帶走，不易保存給繼任者使用<br>機構/單位/中心的組織文化，要花很多時間才能了解       |
| 外顯知識 | 機構/單位/中心的一般性文件，只需花少部分的時間便可了解<br>機構/單位/中心一般性文書的處理知識，是容易跟同事說明的<br>我承辦的業務，只需花少部分的時間便可了解 |

而工作價值觀是個人從事工作時，據以評斷有關工作事物、行為或目

標的持久性信念與標準，據以表現工作行為、追求工作目標指標，深深影響個人對工作的知覺與評價。主要參考吳鐵雄等人（1995）所編製本土化之「工作價值觀量表」，相關構面與問項因題目數眾多，茲舉例如下表。

表3 工作價值觀操作化

| 構面      | 問項  |
|---------|---|
| 自我成長    | 我能在工作中不斷獲得新知識和技術<br>我在工作能能有機會嘗試新的做事方法         |
| 自我實現    | 我能經由工作獲得自我肯定與自我信任<br>我能在工作中獲得成就感              |
| 尊嚴      | 我工作時能獲得上司的充分授權<br>我在工作能擁有充分的支配權               |
| 社會互動    | 同事之間能互相照顧、彼此關懷<br>我能愉快地與同事一起完成工作              |
| 組織安全與經濟 | 機構/單位/中心有完善的安全措施<br>機構/單位/中心有健全的福利制度          |
| 安定與免於焦慮 | 我能避免工作競爭所衍生的各種焦慮<br>我工作時不必處理很多繁雜瑣碎的事務         |
| 休閒健康與交通 | 我能避免過多的交際應酬，以保持身體健康<br>我工作時間彈性很大，得以適切地安排自己的生活 |

工作士氣是員工對於工作的一種心理狀態、群體精神的表現，高的工作士氣使員工具有高度的工作意願、更願意為組織效力，以達成組織目標；其內涵包括工作滿足、工作承諾與離職傾向。主要參考吳定（1993）、陳宗賢（2003）所設計之「工作士氣」量表，相關構面與問項因題目數眾多，茲舉例如下表。

表4 工作士氣操作化

| 構面   | 問項  |
|------|---|
| 群體精神 | 我通常都能尊重多數人意見<br>我願意為機構/單位/中心的形象與榮譽而努力           |
| 組織忠誠 | 當外界批評機構/單位/中心時，我會感到難過<br>機構/單位/中心舉辦之團體活動，我都願意參加 |
| 工作意願 | 目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了                         |

若有其他適當的工作機會，我早就離開機構/單位/中心了

#### 四、資料分析方法

將回收的有效問卷進行編碼，依照問卷編製時的量表計分方式予以計分，將資料輸入電腦以SPSS(Statistical Package for the Social Science) for Windows套裝軟體進行統計分析。本研究以普查方式蒐集資料，非透過機率抽樣所得的樣本，且因回收個案數少，因此著重於由母體中回收的27份問卷做資料描述，亦即描述性統計(如圖4所示)，包括搜集、整理、表現、分析與解釋資料，將所獲得的資料，加以整理表現與解釋分析，根據本研究的問題陳述，利用敘述性統計分析對受訪資料進行平均值、標準差等量數的計算；不強調推論統計中的樣本統計量是否達到顯著水準，進而拒絕虛無假設。

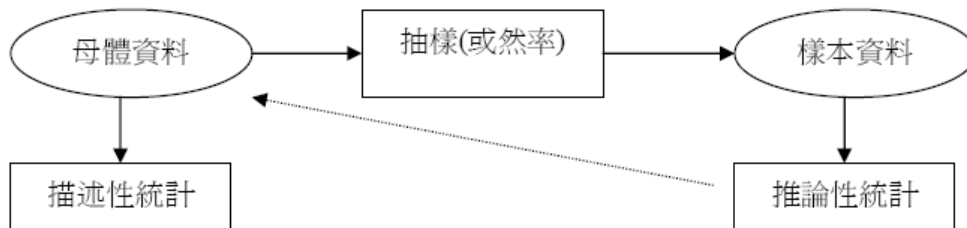


圖4 描述與推論統計

#### 五、問卷信效度分析

本問卷為求量表的內在一致性，以Cronbach  $\alpha$  為檢定方法。信度分析結果，在知識學習、工作價值觀及工作士氣各研究變項及其相關構面之Cronbach  $\alpha$  高於0.5，皆達到可信的水準(如表5所示)，亦即各題組皆具有穩定性、一致性與精確性等信度檢測的考量。

表5 問卷量表之信度檢定

| 變項    | Cronbach $\alpha$ | 子構面  | Cronbach $\alpha$ |
|-------|-------------------|------|-------------------|
| 知識學習  | 0.635             | 內隱知識 | 0.828             |
|       |                   | 外顯知識 | 0.767             |
| 工作價值觀 | 0.971             | 自我成長 | 0.934             |
|       |                   | 自我實現 | 0.886             |



|      |       |         |       |
|------|-------|---------|-------|
|      |       | 尊嚴      | 0.923 |
|      |       | 社會互動    | 0.924 |
|      |       | 組織安全與經濟 | 0.901 |
|      |       | 安定與免於焦慮 | 0.778 |
|      |       | 休閒健康    | 0.615 |
|      |       | 交通      | 0.689 |
| 工作士氣 | 0.858 | 群體精神    | 0.748 |
|      |       | 組織忠誠    | 0.708 |
|      |       | 工作意願    | 0.594 |

本研究之郵寄問卷乃根據文獻探討相關理論基礎、研究目的與待答問題等資料建構內容，由此可知，本問卷具有相當的專家驗證效度。此外，本研究針對量表題組採因素分析檢驗其建構效度，以Principal axis factoring（主軸因素法）萃取，並運用Kaiser之最大變異法做正交轉軸，觀察KMO取樣適切性量數和Barlett球形檢定卡方值。本研究問卷除工作價值觀中的「休閒健康」外，其餘面向KMO值均大於0.5，各因素構面之解釋變異量如表4所示。根據黃元齡（1997）於其所著之「心理與教育測驗的理論與方法」中所提到的效度，以及綜合中外其他學者有關效度的著作，認為解釋變異量達到45%以上時，即可算為合適。本研究之知識學習、工作價值觀各子構面、工作士氣等題組，所測得的解釋變異量滿足上述標準。

表6 問卷量表之建構效度檢定

| 因素構面  |         | KMO取樣適切性量數 | Barlett球形檢定卡方值 | 解釋變異量   |
|-------|---------|------------|----------------|---------|
| 知識學習  |         | 0.644      | 157.870***     | 67.937% |
| 工作價值觀 | 自我成長    | 0.669      | 224.477***     | 60.473% |
|       | 自我實現    | 0.850      | 72.700***      | 70.847% |
|       | 尊嚴      | 0.702      | 66.460***      | 86.916% |
|       | 社會互動    | 0.706      | 115.614***     | 78.395% |
|       | 組織安全與經濟 | 0.803      | 119.431***     | 68.986% |
|       | 安定與免於焦慮 | 0.593      | 57.810***      | 48.912% |
|       | 休閒健康    | 0.493      | 12.822*        | 56.900% |

|  |      |       |            |         |
|--|------|-------|------------|---------|
|  | 交通   | 0.500 | 9.422*     | 78.252% |
|  | 工作士氣 | 0.535 | 343.062*** | 72.272% |

註：\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.001$

#### 肆、研究實證結果與分析

##### 一、回收個案特性分析

本研究調查回覆之日照中心員工之背景資料情形整理如表7。員工以女性為多數，佔74.1%；年齡多為41-50歲者，佔44.4%；職務類別以照顧服務員為主，佔66.7%；平均月所得在2-3萬元者為多數，佔51.9%，其次為2萬元以下，佔40.7%；此工作年資以7-12月、3年以上者較多數，皆為29.6%。

表7 台南市日照中心員工個人特徵資料

| 個人特徵  | 類別           | 人數 | 百分比  |
|-------|--------------|----|------|
| 性別    | 女            | 20 | 74.1 |
|       | 男            | 7  | 25.9 |
| 年齡    | 30歲以下        | 7  | 25.9 |
|       | 31-40歲       | 3  | 11.1 |
|       | 41-50歲       | 12 | 44.4 |
|       | 51歲以上        | 5  | 18.5 |
| 婚姻狀況  | 未婚           | 9  | 33.3 |
|       | 有偶           | 14 | 51.9 |
|       | 離婚           | 3  | 11.1 |
|       | 喪偶           | 1  | 3.7  |
| 職務類別  | 行政人員         | 2  | 7.4  |
|       | 社工人員         | 4  | 14.8 |
|       | 照顧服務員        | 18 | 66.7 |
|       | 其他           | 3  | 11.1 |
| 教育程度  | 高中職及以下       | 12 | 46.2 |
|       | 專科           | 4  | 15.4 |
|       | 大學           | 10 | 38.5 |
| 平均月所得 | 20000元以下     | 11 | 40.7 |
|       | 20001-30000元 | 14 | 51.9 |
|       | 30001-40000元 | 1  | 3.7  |
|       | 40001-50000元 | 1  | 3.7  |

|         |         |    |      |
|---------|---------|----|------|
| 是否管理員工  | 有       | 8  | 30.8 |
|         | 無       | 18 | 69.2 |
| 此工作服務年資 | 6個月以下   | 4  | 14.8 |
|         | 7-12個月  | 8  | 29.6 |
|         | 13-24個月 | 4  | 14.8 |
|         | 25-36個月 | 3  | 11.1 |
|         | 36個月以上  | 8  | 29.6 |

## 二、研究變項之描述性分析

針對本研究之「知識學習」、「工作價值觀」與「工作士氣」等變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形（如表8所示）。

日照中心員工對知識學習平均數為3.03，顯示其對知識學習的認同有共識，其中外顯知識平均數為3.67，表示對日照中心的工作內容容易理解，就內隱知識而言（平均數為2.31），說明對日照中心組織文化及工作經驗，不會隨著員工離職而中斷或受影響，不需要花很多時間吸收了解。

以工作價值觀變項而言，其平均數為3.75，其各構面的平均數亦高於中間值3，表示員工對工作價值觀有相當的認同共識，其中以社會互動取向最高，平均數為4.06；其次為交通取向，平均數為3.96。顯示日照中心員工能獲得新知識和技術，有充分的進修機會、能充分發揮自己專長、實現自己的人生理想，能為社會做些有意義的工作，能服務於交通便利的日照中心，對受照顧者能「視病猶親」。另一方面在「尊嚴」、「組織安全與經濟取向」平均數較低，表示員工也在意能否經由工作獲得自我肯定與尊嚴，獲得合理的薪資報酬以及組織是否有完善的制度。

以工作士氣變項而言，其平均數為3.59，其「群體精神」、「團體凝聚力」子構面平均數亦高於3，顯示員工願意為日照中心的形象與榮譽而努力，對同事能表現和諧友善的態度，且能尊重多數人的意見，表現出職場的群體精神。然而，在「工作意願」之平均數較低，為2.75，表示日照中心的工作環境對員工而言，重視薪水、是否有其他工作機會的程度大於此份工作的意義。

表8 各變項之描述性分析

| 構面           | 個數 | 平均數  | 標準差   |
|--------------|----|------|-------|
| <b>知識學習</b>  | 25 | 3.03 | 0.331 |
| 內隱知識         | 26 | 2.31 | 0.540 |
| 外顯知識         | 25 | 3.67 | 0.505 |
| <b>工作價值觀</b> | 22 | 3.75 | 0.520 |
| 自我成長         | 23 | 3.75 | 0.630 |
| 自我實現         | 27 | 3.89 | 0.500 |
| 尊嚴           | 27 | 3.51 | 0.834 |
| 社會互動         | 27 | 4.06 | 0.414 |
| 組織安全與經濟      | 26 | 3.54 | 0.679 |
| 安定與免於焦慮      | 27 | 3.59 | 0.534 |
| 休閒健康         | 27 | 3.72 | 0.512 |
| 交通           | 27 | 3.96 | 0.479 |
| <b>工作士氣</b>  | 26 | 3.59 | 0.345 |
| 群體精神         | 27 | 3.81 | 0.359 |
| 組織忠誠         | 26 | 3.62 | 0.360 |
| 工作意願         | 27 | 2.72 | 0.577 |

### 三、研究變項之相關分析

在雙變項資料中，兩個變項如果均為連續變項，其兩者相關程度可以皮爾森（Pearson）積差相關方法求得。相關係數與樣本數大小有關，在推論統計中，若受測的樣本很多，即使相關係數的值很小，也很容易達到顯著<sup>122</sup>。本研究針對母體進行普查，非透過機率抽樣得到的樣本，且回收樣本數較少，因此不適合做推論統計及相關係數檢定，僅提供變項相關係數數

<sup>122</sup> 相關係數顯著性檢定公式： $t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ ，若  $p < 0.05$ ，拒絕虛無假設，X 與 Y 線性關係

顯著。由前述公式可知，樣本數大小與 t 檢定值大小相關，樣本數大時，一般均會達統計上的顯著差異。

值大小解釋兩變項之相關程度。本研究擬探討「知識學習」、「工作價值觀」與「工作士氣」等變項彼此之間是否有關係，其分析結果分別說明如下。

(一) 各研究變項相關分析

由表9得知，日照中心員工的知識學習與工作士氣兩者間接近無相關，亦即知識學習成效並不影響其工作士氣。而工作價值觀、工作士氣兩者間呈現中度正相關，顯示對工作價值觀評價越高，工作士氣越高昂。

表9 各研究變項之相關係數

|      | 知識學習   | 工作價值觀 |
|------|--------|-------|
| 工作士氣 | -0.040 | 0.536 |

(二) 知識學習各構面與工作士氣各構面之相關分析

由表10得知，「內隱知識」與「工作士氣」所有子構面皆呈現低度負相關及接近無相關，表示對於機構組織文化的了解加上工作經驗，並未提高工作士氣；此外，員工「外顯知識」成效與認知愈高者，較具群體精神，但兩者間呈現低度相關。

表10 知識學習與工作士氣相關分析 (n=25)

|      |      | 知識學習   |        |
|------|------|--------|--------|
|      |      | 內隱知識   | 外顯知識   |
| 工作士氣 | 群體精神 | -0.225 | 0.145  |
|      | 組織忠誠 | -0.286 | -0.005 |
|      | 工作意願 | -0.065 | 0.025  |

(三) 工作價值觀各構面與工作士氣各構面之相關分析

由表11得知，「工作價值觀」所有子構面與「工作士氣」之三個子構面皆呈現正相關，亦即對「工作價值觀」的自我成長、自我實現、尊嚴、社會互動、組織安全與經濟、安定與免於焦慮、休閒健康、交通等各取向愈認同者，其不論在群體精神、組織忠誠、工作意願等「工作士氣」面向上投入程度愈高。

表11 工作價值觀與工作士氣相關分析 (n=22)

|                       |         | 工作士氣  |       |       |
|-----------------------|---------|-------|-------|-------|
|                       |         | 群體精神  | 組織忠誠  | 工作意願  |
| 工<br>作<br>價<br>值<br>觀 | 自我成長    | 0.279 | 0.535 | 0.424 |
|                       | 自我實現    | 0.424 | 0.525 | 0.395 |
|                       | 尊嚴      | 0.111 | 0.203 | 0.476 |
|                       | 社會互動    | 0.533 | 0.650 | 0.345 |
|                       | 組織安全與經濟 | 0.211 | 0.368 | 0.545 |
|                       | 安定與免於焦慮 | 0.349 | 0.372 | 0.206 |
|                       | 休閒健康    | 0.098 | 0.215 | 0.482 |
|                       | 交通      | 0.462 | 0.471 | 0.309 |

#### 伍、結論與建議

本研究之統計分析與驗證研究假設結果，彙整提出說明與研究建議，以提供該職場作為實務管理與後續研究者參考及思考方向。

##### 一、結論

日照中心員工的知識學習與工作士氣兩者間接近無相關，亦即知識學習成效並不影響其工作士氣。而工作價值觀、工作士氣兩者間呈現中度正相關，顯示對工作價值觀評價越高，工作士氣越高昂。

##### (一) 知識學習與工作士氣之相關分析

本研究以日照中心員工為研究對象，探討知識學習各構面對工作士氣各構面的關聯性，相關分析實證結果顯示，「內隱知識」與「工作士氣」所有子構面皆呈現低度負相關及接近無相關，表示對於機構組織文化的了解加上工作經驗，並未提高工作士氣；此外，員工「外顯知識」成效與認知愈高者，愈具群體精神、工作意願。

此研究與陳信邦（2011）、陳玉珠（2004）研究結果：「知識學習對工作士氣有正向影響」並不完全一致，但與林水塹（2009）以公立醫院契

約人員之研究結果相似，呈現員工知識學習與工作士氣未達顯著相關。探討其可能原因在於，日照中心在面臨人口老化及家庭照顧功能遞減，會優先選擇具有證照且經驗的員工以減少訓練成本，且能承受並面對日照中心的工作壓力、減低工作倦怠，以提高工作士氣，因此，不論員工的知識學習成效為何，對於工作士氣沒有太大的影響。

## （二）工作價值觀與工作士氣之相關分析

日照中心員工在工作價值觀與工作士氣之間，呈現正相關，亦即對「工作價值觀」的自我成長、自我實現、尊嚴、社會互動、組織安全與經濟、安定與免於焦慮、休閒健康、交通等各取向愈認同者，其不論在群體精神、組織忠誠、工作意願等「工作士氣」面向上投入程度愈高。儘管研究對象上的不同，但此發現與相關文獻與研究結果不謀而合，員工對工作環境、追求工作目標、社會互動等面向有較高的知覺與評價，其工作士氣越高。

此研究與吳憲政（2006）及林水塹（2009）研究結果：「工作價值觀對工作士氣有正向影響」相似。亦即工作士氣常以工作滿足為其衡量指標之一，即對工作環境愈感到滿足，則工作士氣愈高。因此，如何讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性，以及個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。

## 二、建議

### （一）建立周全的知識管理制度

日照中心個案照顧細節的複雜性、每個工作人員工作負擔繁重，致使要將相關資訊書面化，建檔儲存（電子化），以供分享，在執行上有其困難；也由於資料難以建檔保存，一些經驗累積的智慧結晶（隱性知識）會隨著人員的離退而消失。儘管如此，對日照中心主管而言，員工若具備相關職前訓練與證照，可降低員工離職所造成的經驗與知識傳遞的中斷。

但建立知識管理制度仍是照顧個案流程延續的首要工作，如何將職場生態、組織文化內隱知識轉化為外顯知識，端賴知識管理的建立，利用資訊系統妥適建檔、分類，使照顧服務業務能從例行性的工作轉換成知識管理的工作，並使個人的專業知識進而共享及活用。再者，為建立專業的照

顧服務，應適時辦理各項實務講習、訓練，尤其是新進人員的基礎訓練、養成訓練、幹部訓練、領導研究、專業知能等方面，以建立新觀念，俾利提升工作效率。

### （二）重視工作價值觀，增進自我效能

日照中心員工中以直接服務個案的社工、照服員尤需重視，其工作價值觀、工作士氣若偏低，進而影響到工作績效與長者的服務品質，也直接或間接影響日間照顧中心的成本與效益。因此，管理者須同理關懷員工的工作內容與負荷，發展積極的瞭解態度，給予最適的協助，使其能在工作職務中融入健康、安全、品質、績效之價值觀。重視員工的主動、自發、競爭、創意以及追求自我實現。加強員工的組織承諾，以提高工作士氣與工作滿足感，建立參與式管理、情境管理等管理風格，使員工擁有自主感、參與感與成就感，提供員工更多成長空間。

### 三、研究限制

（一）本研究以2010年通過台南市社會局審核立案成立的社區式日間照顧中心專業配置的工作人員為調查對象，共寄發9間日照中心，普查日照中心主管、護理人員、社工人員、照顧服務員，母體總數原本就不多，經過問卷發放回收之後，發現有些機構因為住址變更或是歇業而未收到問卷，因此，回收的問卷為僅有27份，樣本數偏低，而影響分析之真實性。

（二）本研究受訪機構地理範疇位於台南市，相關之分析僅能瞭解台南市日照中心員工狀況，無法解釋所有地區的情況，建議後續研究可針對不同的地區進行研究，使本議題更具普遍性及代表性。



## 參考文獻

- 內政部社會司老人福利 (2012)。老人福利與政策。2012年7月28日，取自 <http://sowf.moi.gov.tw/04/01.htm>
- 李仁芳、賴建男、賴威龍 (1997)。台灣IC設計業中技術知識特質與組織動態能耐之研究。科技管理學刊，3 (1)，37-80。
- 李香毅 (2002)。地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究—以嘉義縣政府為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 林水塹 (2009)。公立醫院契約人員的知識學習、工作價值觀對心理賦能、工作倦怠與工作士氣之關聯性研究—以南部地區榮民醫院及軍醫院為例。南台科技大學高階主管企管研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 邱淑媛 (1993)。工作價值觀對工作態度及工作表現的影響。中原大學企業管理學研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 卓春英、李翊駿 (1999)。老人福利社工員的實務難題。社區發展季刊，86，156-167。
- 吳定 (1993)。公務人員離職因素之研究。行政院研究發展考核委員會。
- 吳欣蓓 (2002)。知識學習與知識應用對工作滿意度影響關係之研究。國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文，未出版，基隆市。
- 吳嘉信 (2002)。村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以雲嘉南地區村里幹事為例。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳憲政 (2006)。醫檢師之工作價值觀、工作士氣、內部行銷、專業承諾對組織績效之關聯性研究—以台南地區醫學實驗室為例。南台科技大學高階主管企管碩士論文，未出版，台南市。
- 吳聰賢 (1983)。農村青年職業興趣、工作價值與職業選擇關係之研究。台北：行政院青年輔導委員會。
- 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (1996)。工作價值觀量表之編製研究。行政院青年輔導委員會編印。
- 陳大偉 (2010)。領導行為、知識學習及心理賦能對全面品質管理之關聯性研究—以眼鏡製造業為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，台南市。
- 陳玉珠 (2004)。在工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究—以台中縣地方主計人員為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

陳宗賢 (2003)。員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

陳信邦 (2011)。知識學習、組織氣候、心理賦能與學習型組織對工作滿足之影響性研究—以台南市政府警察局為例。南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，台南市。

許南雄 (1994)。行政學術語詮釋。台北：商鼎。

黃元齡 (1997)。心理與教育測驗理論與方法。台北：大中國。

鄭清波 (2003)。台中縣國民小學實施學校本位管理與教師工作士氣關係之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。

盧美秀 (1998)。護理倫理學。台北：匯華。

Arthur Anderson Business Consulting. (1999). Zukai Knowledge Management. Toyokeizaiinc.

Carlisle, H. M. (1976). Management Concepts and Situation, Chicago Science Research Associated Inc.

Cohen-Mansfield, J. (1997). Turnover among nursing home staff: A review. Nursing Management, 28(5), 59-64.

Davenport T. & Prusak L. (1998). Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.

Donnelly, J.H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1992). Fundamentals of management. Chicago: Irwin.

Ellenbecker, C. H. (2004). A theoretical model of job retention for home health care nurses. Journal of Advanced Nursing, 47(3), 303-310.

French, S. E., Watters, D., & Matthew, D. R. (1994). Nursing as a career choice for women in Pakistan. Journal of Advanced Nursing, 19(1), 140-151.

Furnham, A. and Scheaffer, R. (1984) Person-environment fit, job satisfaction and mental health. Journal of Occupational Psychology, 57, 295-307.

Griffiths, R. (1995). Cultural Strategies and New Modes of Urban Intervention, Cities, 12(4), 253-265.

Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55, 256-286.

Johnsurd, L. K. (1996). Maintaining morale: A guide to assessing the morale of

- midlevel administrators and faculty. (ERIC Document Reproduction Service No.ED 399908)
- Jucius, M. J. (1976). *Personnel Management*, 8th ed., Illinois: Richard D. Irwin.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and Job rewards: A theory of Job satisfaction. *American sociological Review*, 42, 124-143.
- Lodahl, T. M. & Kejner M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1). 24-33.
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 13, 103-123.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1998). *Organizational behavior*. Boston: Houghton.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Ravlian, E.C., & Meglino, B. M. (1989). The transitivity of work values: Hierarchical performance ordering of socially desirable stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 44, 494-508.
- Salovey, P & Rodin, J. (1991). Provoking Jealousy and Envy: Domain Relevance and Self-Esteem Threat. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(4), 395-413.
- Super, D.E. (1970). *Manual for the Work Values Inventory*. Chicago: Riverside Publishing Company.
- Zytowski, E. G. (1974). The Concept of Work Values. *Vocational Guidance Quarterly*, 18, 176-186.