

中國醫藥大學

醫務管理學研究所碩士論文

編號：IHASEP-066

不同年齡世代護理人員職涯轉換型態
與其相關因素研究 - 以苗栗縣護理人員為例

Determinants of nurse turnover patterns across
age generations in Miaoli county

指導教授：林 妍 如 博士

研究生：龍 碧 鈴 撰

中華民國 一〇一〇年六月

中文摘要

背景與目的：護理人力是醫療產業重要的照護主力；護理人員的高離職率是世界上許多國家共同的問題，台灣地區護理人力不足，並非訓練人數的不足而為大量流失之故。不同世代員工之成長背景不同，形成不同的價值觀，影響員工行為。本研究欲探討不同年齡世代護理人員職涯轉換型態與其相關因素。

研究方法：本研究以苗栗縣護理師護士公會護理人員異動之次級縱貫性資料庫，涵蓋 1994 年至-2010 年 2 月苗栗縣各醫療機構(含廠護、校護、公衛護士)之護理人員異動資料。研究對象為年齡介於 19-70 歲者，且完整異動資料者，共計 4,087 人(6,690 異動人次)。研究變項自變項包括：護理人員年齡世代(四年級〔含以前〕、五年級、六年級、七年級)、護理人員任職機構權屬、護理人員任職機構評鑑有無、護理人員任職機構類型(區域醫院、地區醫院、診所、非醫療院所)、健保總額政策實施前後、護理人員任職機構所在地都市化程度。依變項包括：護理人員平均每機構任職時間、護理人員工作更換次數。統計方式採用描述性、單變量及複迴歸統計分析。

研究結果：護理人員屬於較年長的年齡世代比較年輕的年齡世代之平均每機構任職時間長。各年齡世代中，四年級(含以前)護理人員平均每機構任職時間與個人因素(每機構到職年齡、前次累計異動次數)、組織因素(機構權屬、機構類型)、環境因素(健保總額政策)相關；五年級護理人員平均每機構任職時間與個人因素(每機構到職年齡、異動次數)、組織因素(機構權屬)、環境因素(健保總額政策)相關；六年級護理人員平均每機構任職時間與個人因素(每機構到職年齡、異動次數)、組織因素(機構權屬、機構類型)、環境因素(健保總額政策、都市化程度)相關；七年級護理人員平均每機構任職時間

與個人因素(每機構到職年齡)；環境因素(健保總額政策) 相關。不同年齡世代護理人員工作更換次數有差異，越年輕的世代更換次數越高。

結論與建議：本研究發現不同年齡世代護理人員平均每機構任職時間與工作更換次數有差異；且各年齡世代中，影響護理人員平均每機構任職時間的相關因素有所不同。建議可依每個年齡世代護理人員的異動因素進行規劃以留任護理人員。

關鍵詞：護理人員、世代、職涯轉換型態



Abstract

Background and Purposes: Nursing manpower is an important factor in medical care industry. The high turnover rate is a common issue of many countries around the world. The deficiency of nursing HR is not caused by the lack of trained nursing staff, but the high turnover rate. The difference in growing background among nurses of different age generations contributes to the formation of different values, which affect their behaviors. This study intended to investigate the types of career transition of nursing staff of different age generations and relevant factors.

Research Method: This study investigated the information concerning the turnover of nursing staff at various medical institutions (including factory nurse, school nurse, and public health nurse) in Miaoli County from 1994 to February 2010 by using the secondary longitudinal database of nursing staff turnover of Miaoli County Nurse Association. The age of the subjects was from 19 to 70, and the complete turnover information of a total of 4,087 nursing staff was obtained with 6,690 turnovers. The independent variable included the age generation of nursing staff (born in 1950s, 1960s, 1970s, and 1980s), ownership of the workplaces, presence of accreditation of workplaces, types of medical institutions (regional hospital, local hospital, clinic, and non-medical institution), implementation of global budgeting policy of national health insurance, and level of urbanization of the location where the medical institutions locate. The dependent variables included: average length of employment at each medical institution of nursing staff and number of turnover of nursing staff. Data were analyzed using descriptive statistics, one-way ANOVA, and multivariate regression analysis.

Research Results: The average length of employment at each medical institution of nursing staff of older generation was longer than that of those of younger generations. Among various age generations, the length of employment at each medical institution of the nursing staff born in the 1950s (and before) was correlated to number of turnover, personal factor (initial age of service), organizational factors (ownership and type of the medical institution), and environmental factor (global budgeting policy of national health insurance p). The average length of employment at each medical institution of nursing staff born in the 1960s was correlated to the number of turnover, personal factor (initial age of service), organizational factor (ownership of the medical institution), and environmental factor (global budgeting policy of national health insurance). The average length of employment at each medical institution of nursing staff born in the 1970s was correlated to the number of turnover, personal factor (initial age of service), organizational factors (ownership and type of the medical institution), environmental factors (global budgeting policy of national health insurance and level of urbanization). The average length of employment at each medical institution of the nursing staff born in the 1980s was correlated to the initial age of service and environmental factor (global budgeting policy of national health insurance). There was a difference in the number of turnover among nursing staff of different age generations. The number of turnover of younger generation was higher than the rest age generations.

Conclusions and Suggestions: This study found that there is a difference in the average length of employment at each medical institution and number of turnover among nursing staff of different age generations. In addition, among various age generations, the factors affecting the average length of employment of nursing staff are different. To retain nursing staff, it is advised to plan strategically according to the

factors affecting the turnover of nursing staff of various age generations.

Keywords: Nursing staff, Generation, Types of career transition



致謝

從事管理工作許多年，在策略研擬，計畫執行的過程中，有時雖然成效不錯，順利的解決一些問題，但總覺得缺乏一些理論根據，不知道自己是否閉門造車。在副院長的鼓勵下一直有再進修的念頭；又考量兩年後，當我畢業論文要口試時，也是次子要參加大學指考的時候，更是醫院要評鑑的時候。會不會因自己工作及課業忙碌而疏忽小孩，影響他指考的結果？經過家庭會議，先生、孩子全數支持我再進修，次子也表示他自己的功課他會自己負責。

兩年的時間晃眼就過，在院長、副院長、單位同仁及家人的持下順利完成學業；雖然每天都覺得時間不夠，每天都覺得睡眠不足，但是日子過得很充實，也覺得自己的視野變大了；有了理論基礎，作起事來更踏實。論文寫作期間，感謝指導教授林妍如老師不厭其煩、循循善誘，讓我在迷霧中找到一條路，得以順利將論文完成。

在我論文完成之際，醫院評鑑也結束了，次子更順利推甄上理想大學，心中無比喜悅，在此感謝所有幫助過我的師長、同學；醫院的長官、同事及親愛的家人們，是您們的鼓勵、支持、體恤、包容，今日才能一圓再進修的夢，謝謝大家也祝福大家！

碧鈴 100.06.

總目錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
致謝	vi
目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	4
第二章 文獻探討	5
第一節 年齡世代與員工行為	5
第二節 年齡世代與護理人員組織行為的探討	13
第三節 護理人員職涯轉換影響因素探討	17
第三章 研究設計與方法	24
第一節 研究流程	24
第二節 研究架構	25
第三節 研究假設	27
第四節 研究對象或資料來源	28
第五節 研究變項操作型定義	29
第六節 分析方法	33
第四章 研究結果	35
第一節 探討不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態	35

第二節	不同世代護理人員任職時間及其相關因素之樣本 資料分析	42
第三節	不同年齡世代護理人員工作更換次數分析	65
第五章	研究討論	66
第一節	主要研究結果	66
第二節	研究假設之討論	69
第三節	研究限制	72
第四節	研究貢獻	73
第六章	結論	74
參考文獻		75
附錄		87



表 目 錄

表 2-1.1	各學者世代研究之年代畫分及行為特質	6
表 2-1.2	舊人類與新人類/新新人類之比較	9
表 3-5.1	自變項操作型定義	31
表 3-5.2	依變項操作型定義	32
表 4-1.1	歷年護理人員異動之單次樣本資料描述	36
表 4-1.2	護理人員年齡世代、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之 t 檢定與 ANOVA 分析	38
表 4-1.3	護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析	39
表 4-1.4	護理人員年齡世代、個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之複迴歸	41
表 4-2.1	四年級(含以前)護理人員異動之單次樣本資料描述	43
表 4-2.2	四年級(含以前)護理人員組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之 t 檢定與 ANOVA 分析	45
表 4-2.3	四年級(含以前)護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析	46
表 4-2.4	四年級(含以前)護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之複迴歸	47
表 4-2.5	五年級護理人員異動之單次樣本資料描述	49
表 4-2.6	五年級護理人員組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之 t 檢定與 ANOVA 分析	50
表 4-2.7	五年級護理人員前次累計異動次數、每機構到職年	51

	齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析	
表 4-2.8	五年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之複迴歸	52
表 4-2.9	六年級護理人員異動之單次樣本資料描述	54
表 4-2.10	六年級護理人員組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之 t 檢定與 ANOVA 分析	55
表 4-2.11	六年級護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析	56
表 4-2.12	六年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之複迴歸	58
表 4-2.13	七年級護理人員異動之單次樣本資料描述	60
表 4-2.14	七年級護理人員組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之 t 檢定與 ANOVA 分析	61
表 4-2.15	七年級護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析	62
表 4-2.16	七年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間與之複迴歸	64
表 4-3	不同年齡世代護理人員工作更換次數之 ANOVA 分析	65
表 5-1.1	不同年齡世代護理人員平均每機構任職時間(年)	66
表 5-1.2	不同年齡世代護理人員異動相關因素	67

圖目錄

圖 2-1	美國護理人員年齡分布圖	14
圖 2-2	Abelson(1986)整合離職過程模式 (Integrated Turnover Process Model)	19
圖 3-1	研究流程	24
圖 3-2.1	研究架構(一)	26
圖 3-2.2	研究架構(二)	26



第一章 緒論

本研究是針對不同年齡世代護理人員職涯轉換型態及相關因素進行探討，本章包含研究背景與動機、研究目的等。

第一節 研究背景與動機

根據美國勞工統計局2009年11月勞動評論月刊(Monthly Labor Review, 2009)所發表2008-2018就業展望，未來10年美國750個細職業別計有577個職業會成長。而「居家保健員(Home health aides)」增幅50%排名第三；如以增加人數排名，則以「註冊護士(Registered Nurse, RN)」需求增加58.2萬人最多，其次是「居家保健員(Home health aides)」46.1萬人次之。此係因為美國未來的20年戰後嬰兒潮出生者的年齡漸漸老化，使醫療保健及照顧服務需求大增，護理人員短缺的問題將更形嚴重(Lavoie, OBrien, Viens, Brabant, & Ge'linas, 2006)。

芬蘭的一篇研究發現，30歲以下的護士有26%想放棄護理專業(Flinkman, Laine, Leino-Kilpi, Hasselhorn, & Salanterä, 2008)。美國從284名護士的研究中發現，46%的護理人員有離職傾向(Borkowski, Amann, Song, & Weiss, 2007)。義大利米蘭的某大醫院則將近有60%的護士有離職傾向，主要原因是對工作的不滿意，倦怠症和就業市場的情況(Destrebecq, Terzoni, Colosio, Neri, & Brambilla, 2009)。

護理人員的高離職率是世界上許多國家共同的問題，楊克平(1992)認為台灣地區護理人力不足，並非訓練人數的不足而為大量流失之故。Dols(2004)指出1998年一個註冊護士(Registered Nurse, RN)離職成本約6,100元美金，到了2002已上升為14,900元美金。護理人員的高流動率，使照護經驗不容易傳承，也增加了各醫療院所的成

本。

在現代護理的工作環境，已發展到四個不同世代在同一職場，這是前所未有的情況(Mensik, 2007；Weick, 2007)。戰後嬰兒潮世代的護理人員由於生活的環境困窘，傳承了資深世代父母任勞任怨的精神，有較深的階級觀念，對組織具犧牲奉獻的精神，生活是為了工作；X世代的護理人員不喜歡傳統主義，不注重過程，只重視結果，工作是為了生活(Dols, Landrum & Wieck, 2010)；而Y世代(網路世代)護理人員成長的環境自由開放，富足多元，抗壓性低，唯物主義，重視薪酬價值(陳淑惠，邱啟潤，2010)。

學者對護理人員的世代研究顯示，嬰兒潮世代工作滿意度較X世代、Y世代高(Wilson, Squires, Widger, Cranley, & Tourangeau, 2008；Sandra, Le Vasseur, Wang, Mathews, & Boland, 2009)。嬰兒潮世代工作滿意度的排名依序為薪資報酬、自主性、專業地位與人際互動；X世代排名依序為專業地位、自主性、人際互動(Apostolidis, & Polifroni, 2006)。目前國內外針對影響護理人員離職的因素探討主要以年齡、教育程度、婚姻狀況、子女數、宗教信仰、服務年資、工作職務、每月薪資收入、機構屬性、工作價值觀、組織承諾(Organizational commitment)專業承諾(professional commitment)、工作滿意度、經濟因素、環境因素等居多(Apostolidis, & Polifroni, 2006；Carver, & Candela, 2008；Wilson, Squires, Widger, Cranley, & Tourangeau, 2008；吳品萱，2000；鄧之恆，2002；林哲瑩、池文海，2003；牛美雲，2004；陳自立，2005；黃金梅，2005；陳國瑚、陳麗如、蘇喜 2006；陳怡，2007；黃麗玲、林麗鳳，2007；黃麗玲、楊其璇，2009；李麗華，2000；王桂英、周傳姜、黃桂蘭，2010；邱淑惠、邱啟潤 2010)，然不同世代間護理人員離職因素是否有差異則較為少見，因此本研究

期能進一步了解不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態與其相關因素。



第二節 研究目的

台灣地區護理人力不足，主要是因大量流失之故(楊克平，1992)。Abelson (1986) 的整合離職過程模式(Integrated Turnover Process Model) 指出，員工流動是一個連續性的過程。員工流動主要是受到個人因素、組織因素、環境因素等三個因素的影響。

各個世代所經歷的生活重大事件、歷史、政治、社會活動不同，每一世代員工的行為特質也有差異(Hu, Herrick, & Hodgins, 2004)。不同世代觀看世界的方式顯著不同，可能導致工作磨擦、緊張和不滿(Erin, 2009)。Kupperschmidt (1998) 認為要招募和留任護理人員，或使其能發揮最大的潛力，了解不同世代的員工是有必要的。

本研究以苗栗縣護理師護士公會護理人員異動之次級縱貫性資料庫進行下述目的探討：

一、探討不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態(平均每機構任職時間)是否有差異性。

二、各年齡世代中，影響護理人員平均每機構任職時間的相關因素是否具差異。

三、探討不同年齡世代護理人員工作更換次數是否具差異性。

希望此一結果能提供相關單位了解不同年齡世代職涯轉換之差異性；藉研究結果提出建議，供領導管理者參考。

第二章 文獻探討

文獻探討主要分為三個部分，第一節探討各年齡世代不同分野方式及不同年齡世代的員工行為。第二節探討護理人員職涯轉換相關因素。第三節是年齡世代與護理人員職涯轉換的探討。

第一節 年齡世代與員工行為

所謂世代，是指一群年齡相近者，擁有共同的經歷，隨著時代的發展而成長，同時也受當時重大事件的影響 (Kupperschmidt, 2000)。

世代的起迄年代並無畫分標準，主要是因為二次世界大戰對各國經濟造成嚴重影響的時間不同而有差異 (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000；Hu, Herrick, & Allard, 2004)。

世代的別稱有許多：老兵世代(The Veterans)自西元1922至1943年，又稱傳統世代、大兵世代、二次大戰世代、沉默世代、年長者。嬰兒潮世代(The Baby Boomers)自西元1943至1960年，又稱繁榮世代者。X世代(Generation Xers)自西元1961至1980年，又稱X人類、十三世代者、嬰兒潮解組世代、後繁榮世代者；此階段美國離婚率上升，更多婦女投入就業市場；而台灣正值十大建設完成，此世代尋求工作與生活間的平衡，不喜歡拘束、不在乎權威。下一世代(The Nexters)自1980年至2000年又稱千禧世代、Y人類、任天堂世代、網路世代、網際網路世代(Zemke, Raines, & Filipczak, 2000)。

本研究彙整各學者世代研究之年代畫分及行為特質如下表所示(表2-1.1)。

表2-1.1 各學者世代研究之年代畫分及行為特質

西元 年代	學者	世代 名稱	年級說 界定	行為特質
1922-1943 年間出生者	Zemke, Raines, & Filipczak (2000)	老兵 世代		1. 喜歡一致性與統一性 2. 服從並遵守紀律 3. 自制克己 4. 堅信法律命令 5. 以過去為導向以歷史為借鏡 6. 喜歡大規模的事物 7. 消費型態保守
1925-1942 年間出生者	Carver, Candela (2008)			
1922-1945 年間出生者	Kristen (2009)			
1922-1946 年間出生者	Sandra, Le, Wang, Mathews, & Boland (2009)			
1943-1960 年間出生者	Carver, Candela (2008). Erin, Sudheimer (2009)	戰後嬰 兒潮	三年級前 段班至四 年級後段 班	1. 知識含量豐富 2. 財富累積最快的一代 3. 簡樸 4. 樂觀 5. 犧牲奉獻 6. 盡忠職守
1940-1959 年間出生者	Wilson, Squirbs, Widger, Cranley, & Tourangeau (2008)			
1946-1964 年間出生者	Dols, Landrum, & Wieck (2010)		三年級至 五年級前 段班	7. 較不重視外在報酬 8. 護衛家庭是他們最重視的價值
1947-1964 年間出生者	Sandra, Le, Wang, Mathews, & Boland (2009)		三年級後 段班至五 年級前段 班	9. 堅信成長與擴張
1961-1981 年間出生者	Carver, & Candela (2008)		五年級前 段班至六 年級後段	1. 充滿理想主義與自信 2. 重視生活品質

			班	3. 本位主義強
1960-1980 年間出生者	Erin, Sudheimer (2009)	X世代	五年級前 段班至六 年級後段 班	4. 少有犧牲精神 5. 不在乎權威 6. 對現狀不滿但缺 革新方法思考力
1965-1978 年間出生者	Sandra, Le, Wang, Mathews, & Boland (2009)		五年級中 段班至六 年級中段 班	7. 重視工作報酬 8. 希望工作與生活 間取得平衡 9. 科技通
1960-1974 年間出生者	Wilson, Squirbs, Widger, Cranley, & Tourangeau (2008)		五年級前 段班至六 年級前段 班	10. 多疑的 11. 對於時間與空間 的概念, 有別於傳 統的觀點
1965-1980 年間出生者	Dols, Landrum, & Wieck (2010)		五年級中 段班至六 年級後段 班	
1982-2003 年間出生者	Carver, Candela (2008)	Y世代	七年級至 八年級	1. 甚少考慮組織目 標
1980-2000 年間出生者	Dols, Landrum, Wieck (2010)	或 千禧 世代	七年級前 段班至八 年級後段 班	2. 充滿冒險精神 3. 喜歡迅速不斷變 化的工作場合 4. 習慣團隊合作
1980年以後 出生者	Erin, Sudheimer (2009)	或	七年級前 段班至以 後	5. 有活力不服輸 6. 欲望多 7. 抗壓性差
1979-2000 年間出生者	Sandra, Le, Wang, Mathews, Boland (2009)	網路 世代	六年級後 段班至八 年級後段 班	8. 不能吃苦 9. 時間上喜歡更有 彈性 10. 自信且具有責任 感
1975年以後	Kupperschmidt		六年級後	

出生者	(2001) Sandars, & Morrison (2007) Wilson, Squirbs, Widger, Cranley, & Tourangeau (2008) Blythe, et al. (2008) Skiba (2006) Ralston, Egri, Stewart, Terpstra, Kaicheng (1999) Sadler (2003)		段班以後	11. 對工作樂觀 12. 利己及唯物主義 13. 重視薪酬價值及表現的機會
-----	--	--	------	--

資料來源：本研究整理(參考黃麗玲、林麗鳳，2007)

雖然各國在世代的分類名稱上因經濟、社會、政治變遷的原因不同有不同的分類方式及世代名稱；但都是以「出生年」來界定世代(王宏彰，2005)。學者常用的世代名稱除以上之世代名稱外，也有學者以「新世代」及「非新世代」作區別。新世代又包含了新人類(於民國54年至64年間出生的一代)與新新人類(於民國64年以後出生的一代)；而「非新世代」則是泛指於民國54年以前出生者(Zemke, et al. 2000；王叢桂，1993；蕭新煌，1995；陳金貴，1999；徐增圓、陳彰儀，2001)(表2-1.2)。

國內學者所用的世代名稱除了上述的名稱以外也用年級別的稱號，即民國40-49年間(西元1951-1960年)出生者稱四年級生，民國50-59年間(西元1961-1970年)出生者稱五年級生，民國60-69年間(西元1971-1980年)出生者稱六年級生、民國70-79年間(西元1981-1990年)出生者稱七年級生(諸承明，2001；呂星蕙，2001；黃麗玲、林麗鳳，

2007)。

表 2-1.2 舊人類與新人類/新新人類之比較

項目/類型	非新世代 舊人類(工作人)	新世代 新人類/新新人類(遊戲人)
企業觀	企業是終老的地方 在企業中規畫自己的人生 有公司才有自己	企業只不過是人生的過棧 在人生中規畫自己所要待的企業 有自己才有公司
工作觀	生活是為了工作 重視工作 重視義務	工作是為了生活 重視享樂 重視權利
管理觀	「長」代表階段 管理在於管 年資、年功主義 服從權威 習慣責任共有	「長」代表職務 管理在於理 能力主義 挑戰權威 主張權責區分
人格特質	認同權威、價值單元化 以犧牲為榮、強調傳統 習慣被指責、較能傾聽 較有耐性、較有人情味 期待來生、重視內控 習慣規定、隱藏自己	具批判精神、價值多元化 以得為樂、強調變化、創新 習慣被讚美、善於表達 缺乏耐性、現實 急功近利、情緒較直接 好自由、尋求表現

資料來源: 參考 Zemke, et al.(2000)

而出生於不同世代的工作者，可能因為工作價值觀及工作投入不同，進而影響工作表現 (Smola, & Sutton, 2002；Weston, 2001)。以下以各年齡世代的特徵作為基礎說明：

一、四年級生(民國40-49年、西元1951年-1960年)

剛好處於嬰兒潮世代(1943年-1960年)，也屬非新世代。在經濟

漸漸復甦的同時，國際間又有韓戰、越戰的發生，此時太空人第一次順利登陸月球，許多的重大事件，對這一代生活的角度可能造成深遠的影響(Carver, & Candela, 2008)。受老兵世代強烈的工作倫理和價值觀的影響，嬰兒潮世代有犧牲奉獻的精神(Lancaster, & Stillman, 2002；Carver, & Candela, 2008)。該世代的行為特色有簡樸、盡忠職守、犧牲奉獻、較不重視外在報酬(黃麗玲、林麗鳳，2007)，重視組織安全、經濟取向、重視集體利益，也就是較為重視工作在服務社會以及國家民族發展上的影響(徐增圓、陳彰儀，2001；黃麗玲、林麗鳳，2007)。

二、五年級生(民國50-59年、西元1961年-1970年)

約處於X世代(1960年-1980年)前半段。當時台灣的十大建設、家庭即工廠等政策使台灣經濟起飛，也是財富累積最快的一代(黃麗玲、林麗鳳，2007)。更多婦女投入勞動市場，離婚率上升，童年時期有許多是鑰匙兒童(Kupperschmidt, 2000)。此世代重視職業安全，希望獲得更多的技能和知識 (Carver, & Candela, 2008)。此時期基本的雇傭關係經歷了一場戲劇性的變化，過程中X世代看到了公司、工廠縮小規模、廣泛的裁員和公司的醜聞；X世代的人不再相信忠於職守是逐級向上爬升的梯子，不認為努力工作將獲得獎勵或者能使工作有保障 (Carver, & Candela, 2008)。其行為特質為知識含量豐富、對公眾事務關心、家庭與工作同樣重視、重視技術(黃麗玲、林麗鳳，2007)。

而民國54年以後出生的所謂「新世代」，比民國54年以前出生的「非新世代」，重視內在酬償，包括較重視工作是否符合個人興趣、能否帶來成就感與自我成長 (徐增圓、陳彰儀，2001)。新世代工作者對直接財務性報酬與間接財務性報酬的重視(期望)程度高於非新

世代工作者(黃麗玲、林麗鳳，2007)。

三、六年級生(民國60-69年、西元1971年-1980年)

處於X世代(1960年-1980年)後半段，屬於新世代的人類。環境富裕，從小沒吃過苦，因此比較不容易滿足，有好高騖遠、現實與功利主義的傾向，他們不僅精神上渴望獲得肯定、讚賞，在物質方面也要求較高，由於從小養尊處優，出了社會也自然希望所得的物質報酬，能維持舒適的生活需求(劉謙穎、詹昭能，2006)。對工作投入普遍不高，較重視的是個人興趣、成就感、自我成長、社會互動及健康休閒等，因此，較年輕世代的勞動者被認為缺乏職業道德、忠誠和組織承諾 (Donley, 2005 ; Mensik, 2007 ; Weick, 2007) 。

陳淑玲(1996)在歸納台灣地區新世代工作者的特性時發現新新人類具有勇於消費、強調個人，以及功利主義兩大特點。其行為特質有：充滿理想主義、敢說敢衝、反權威、重視生活品質、擁有寬廣的世界觀、對現狀不滿但缺少創造思考力(劉謙穎、詹昭能，2006)。

四、七年級生(民國 70-79 年、西元 1981 年-1990 年)

也稱千禧世代、Y 世代(1982 年-2003 年)，此階段值網路蓬勃發展時期，又稱網路世代(Kupperschmidt, 2001；王宏彰，2005；陳淑慧、邱啟潤；2010)。此階段生活中的重大事件有：柏林圍牆拆除，學校校園暴力事件，美國世界貿易中心的襲擊~911 事件、SARS 爆發等 (Carver, & Candela, 2008)；再加上科技的突飛猛進：CD、DVD 和個人電腦、手機、iPod、MP3 以及網路的盛行，形成此世代的行為特質，充滿冒險精神、期待最新技術、喜歡迅速不斷變化的工作場合、習慣團隊合作、有活力不服輸、欲望多、抗壓性差、時間上喜歡更有彈性、

利己及唯物主義、重視薪酬價值及表現的機會(黃麗玲、林麗鳳，2007)。

綜合以上所述，不同世代的分類方式因經濟、社會、政治因素有所不同，不同的時代背景也形成各世代不同的價值觀及員工行為。四年級生的人格特質是以犧牲為榮，同時有「生活是為了工作」的工作觀，讓他們重視義務，犧牲奉獻。五年級生重視工作是否符合個人興趣、能否帶來成就感與自我成長，知識含量豐富、對公眾事務關心、家庭與工作同樣重視。六年級生反權威、對新事物學習能力強，是為功利主義者。七年級生抗壓性差、唯物主義、重視薪酬價值及表現機會，挑戰權威，他們信服尊敬有實力的人。



第二節 年齡世代與護理人員組織行為的探討

出生於不同世代的工作者工作價觀不同，工作投入也不同，進而影響工作表現(Smola, & Sutton, 2002；Weston, 2001；許迪翔、吳美蓮，2003)，或者在世代間造成摩擦、緊張和衝突(Erin, 2009)。以下針對過去研究文獻(諸承明，2001；呂星蕙，2001；涂明珠、林思伶，2008；曾艾岑、陳國彥，2009)，以年齡世代作區分，來進行護理人員組織行為研究結果之分類：

一、四年級護理人員(西元1951年-1960年)

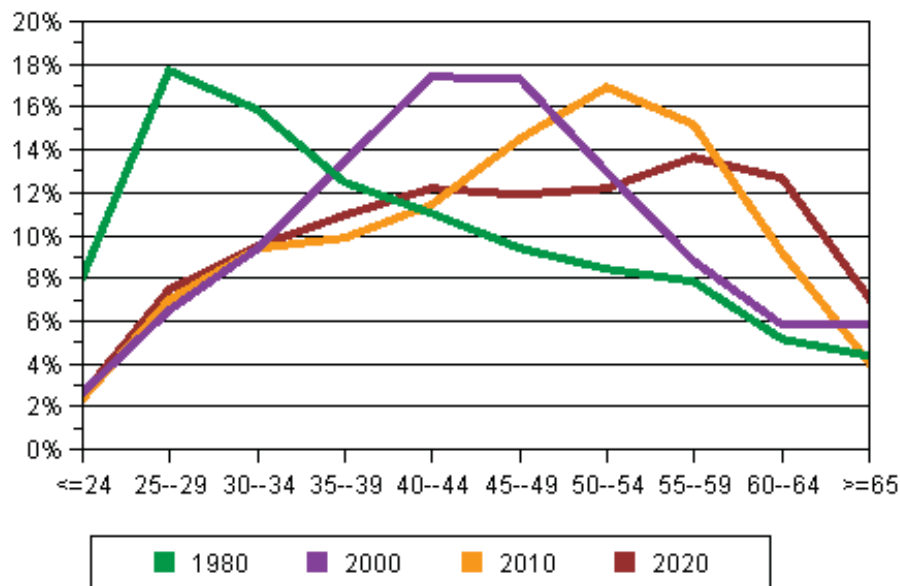
四年級護理人員包含於嬰兒潮世代(1940年-1964年)，目前年齡介於51-60歲間。此世代護理人員著重晉升和職稱(Apostolidis, & Polifroni, 2006)。有研究指出工作經驗達16年以上之護理人員，有較高的生涯需求，不同機構對護理人員生涯發展規劃不同，將影響其工作滿意度(周瑛琪、張保隆、顏忻怡、鄭妃君，2010)。

四年級護理人員是強烈的道德主義者，重視工作倫理，有犧牲奉獻的精神(Lancaster, Stillman, 2002)，他們為工作而生活，由於重視義務，認為企業是終老的地方(Zemke, et al, 2008)。在不同年齡世代工作滿意度的研究中發現，嬰兒潮世代整體工作滿意度顯著高於其他年輕世代，在薪資、福利和調度上之滿意度亦同(Wilson, Squirbs, Widger, Cranley & Tourangeau, 2008)。嬰兒潮世代護理人員每天早上總是第一個到達工作崗位，晚上最後一個離開(Cordeniz, 2002)。對工作投入較多的心力，工作滿意度較高(Mortensen, & Fullmer, 2002)，留任意願也較高(Cohen, 2000)。

由美國護理人員年齡分布圖(衛生資源和服務管理 Health Resources and Services Administration [HRSA]，2007)不難發現嬰兒

潮世代的護理人員，一直是美國護理人力市場的主力。隨著時間推移，新生代不願投入護理工作，當這個世代的護理人員慢慢老化或退休，將造成護理人力嚴重不足(International Council of Nurse [ICN], 2004)(圖2-3)。

圖2-1 美國護理人員年齡分布圖



資料來源：Health Resources and Services Administration (HRSA) (2007)

二、五年級護理人員(西元1961年-1970年)

五年級護理人員橫跨嬰兒潮世代及X世代，是最多樣化的一代，尤其到了民國54年，台灣工業生產明顯超過農業，產業開始大幅轉型。該世代經歷僱傭關係的改變(裁員)，不再認為努力工作、忠於職守未來便可逐級向上爬升 (Shelton, & Shelton, 2005; Twenge, 2006)。他們希望平衡工作與生活(Zemke, et al, 2008)會因對工作環境不滿意或為追求更高的薪資待遇而更換工作(Kupperschmidt, 1998 ; Swearingen, & Liberman, 2004)，有研究指出，沒有令人滿意的工作待遇以及完善的福利制度，則離職意願就會相對較高(黃小燕、徐南麗，2004)。

三、六年級護理人員(西元1971年-1980年)

六年級護理人員橫跨X世代及Y世代，屬於新世代的人類，目前年齡介於31-40歲。重視工作是否符合個人興趣、能否帶來成就感與自我成長(徐增圓、陳彰儀，2001)，護理部門如果欠缺完善的人才培育計畫，以及服務年資與專業能力沒有相對提升，則離職意願會較高(黃小燕、徐南麗，2004)。因此，護理人員在組織中個人成長機會多寡也常被列入離職因素中探討(Abelson, 1986)。護理人員階級與層級觀念較重，六年級護理人員反抗權威的人格特質，在世代間容易造成摩擦、緊張和衝突(Erin, 2009)，目前除少數醫院外，極大多數醫院的護理組織仍屬於官僚化的組織結構，致使護理人員有較高的離職意向(黃小燕、徐南麗，2004)。

四、七年級護理人員(西元1981年-1990年)

此世代成長於網路數位媒體時代又稱網路世代(Net Generation)；網路世代護理人員對工作投入及主動參與程度，與一般世代工作人員相比，並無較差的狀態。但在認同工作重要性方面，卻呈現比較差的狀況認為工作在其生活中並非是重要的(陳淑惠、邱啟潤，2010)。

有學者指出，容易受到驚嚇、害怕新事物、擔心身體或人際間可能的危險的護理人員，離職意向越低(林哲瑩、池文海，2003)，而網路世代護理人員的特質是喜歡迎向新的挑戰及機會(Garrison, 2000)，因此，經常喜歡換工作，他們被認為對專業缺乏認同(Clausing, Kurtz, Prendeville, & Walt, 2003)。而對專業認同度越低者，其離職傾向越高(Teng, shyu, Chang, 2007；王桂英、周傳姜、黃瑞蘭，2010；

顏密、吳美連，2004；黃小燕、徐南麗，2004；陳淑惠、邱啟潤，2010)。

由以上的論述可知，資深護理人員重視內在價值，希望得到尊重與重視；年輕的護理人員會尋求能滿足他們的工作場所(Dols, Landrum, & Wieck, 2010)。四年級護理人員會比其他年齡世代護理人員更重視組織的目標與忠誠等價值，因此對工作的滿意度高(Mortensen, & Fullmer, 2002)，留任意願也較高(Cohen, 2000)。五年級護理人員較重視工作與個人生活的平衡、財務報酬、以及對專業的承諾、工作是否有意義，因而對組織忠誠度較低(蔡秀涓，2004)。六年級護理人員希望工作能符合個人興趣，能有成就感，能不斷自我成長。七年級護理人員對工作認同度較低，經常換工作。不同年齡世代的護理人員，因工作價值觀不同，有不同的組織行為。



第三節 護理人員職涯轉換影響因素探討

Abelson (1986) 的整合離職過程模式(Integrated Turnover Process Model) 指出，員工流動是一個連續性的過程。員工流動主要是受到個人因素、組織因素、環境因素等三個因素的互動影響，而這三個因素可因不同的時、地影響個人的去留。個人因素包含：年齡、職位、家庭責任、承諾(專業上的、組織上的)、工作之緊張/混淆/衝突、領導者的行為、團體因素等。組織因素包含：規模(床數、員工)、專業學校合作、財務報酬、個人成長機會(專業的晉升、研習會、獎助學金)、工作設計(儀器、每單位的病人數)、組織政策及氣氛(排班、工作氣氛、集體協商的管理、支持度等)。環境因素包括：主要都市內物理特性(地理位置、大小)、環境的動亂性、競爭度、經濟情況、外界支持之組織(文化界、學校等)、組織在環境中的聲譽及地位。其中「專業承諾(professional commitment)」意指個人對專業的認同、為專業努力的意願、繼續從事該專業和對該專業的正向評價(呂桂雲、張永源、邱香蘭，2001)；而「組織承諾(organizational commitment)」則指成員對組織有積極的、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同，工作的高度投入，及對組織的忠誠(Porter, & Smith,1976)。員工一開始工作滿意度會先降低，第二步有離職的想法，第三步意圖尋求其他的工作，第四步會將現職與未來工作作比較，最後決定離職或留任。故一個員工的離職，通常是經過長時間思考後所作的決定。

一、個人因素方面

護理人員工作滿意度是預測護理人員離職傾向的重要指標，工作滿意度越高留任意願越高(Blegen, 1991；Pierce, Hazel, & Mion, 1996；Gauci, Norman, 1997；Mortensen, & Fullmer, 2002；周瑛琪、

張寶隆、顏忻怡、鄭妃君，2010)。

年紀較大的人，通常擔負的家庭責任越大，所以在組織內是較穩定的員工(蔡淑妙、盧美秀，1998；尹祚芊、楊克平、劉麗芳，2001；王美玲，2010)。而年輕的護理人員有較高的離職率(Gray, Phillips, 1994；吳品萱，2000；蘇喜、陳國瑚、陳麗如，2006)，應屆畢業新進護理人員半年內離職率高達58.7%，因面臨「現實震撼」(reality shock)產生適應不良(尹祚芊、楊克平、劉麗芳，2001；黃璉華，2004；詹淑如，2004)；工作一年以上者是因無法贊同上司的期望或對自己工作的意義感到懷疑或與上司之互動關係不良，而導致離職(Seybolt, 1986)。

年齡愈大心性較穩定且人生歷練豐富，對工作價值觀持正向看法，工作價值觀得分愈高，離職傾向的得分愈低 (cohen, 1999；Yang, Kao, & Huang, 2006；黃麗玲、林麗鳳，2007；王桂英、周傳姜、黃瑞蘭，2010)。專業承諾(professional commitment)越高，離職傾向則愈低，當個人融入護理專業裡離開專業的機會就越少(Teng, shyu, Chang, 2007；王桂英、周傳姜、黃瑞蘭，2010；顏密、吳美連，2004；黃小燕、徐南麗，2004；陳淑惠、邱啟潤，2010)。林哲瑩、池文海(2003)「探討護理人員人格特質、流動因素與離職意向之關係」研究中表示護理人員的人格特質會影響其離職意向。

在工作年資方面可能是年資高者，工作經驗豐富易獲得較多主管的授權與培訓的機會，離職傾向越低；而許多專科畢業的護理人員需要繼續進修，因此離職率較高；家庭的支持系統(家人的支持、朋友的支持)也是影響護理人員異動的因素之一(尹祚芊、楊克平、劉麗芳，2001)。張惠蘭(2008)的研究指出「護理工作特性因素」為最容易影響離職之因素。

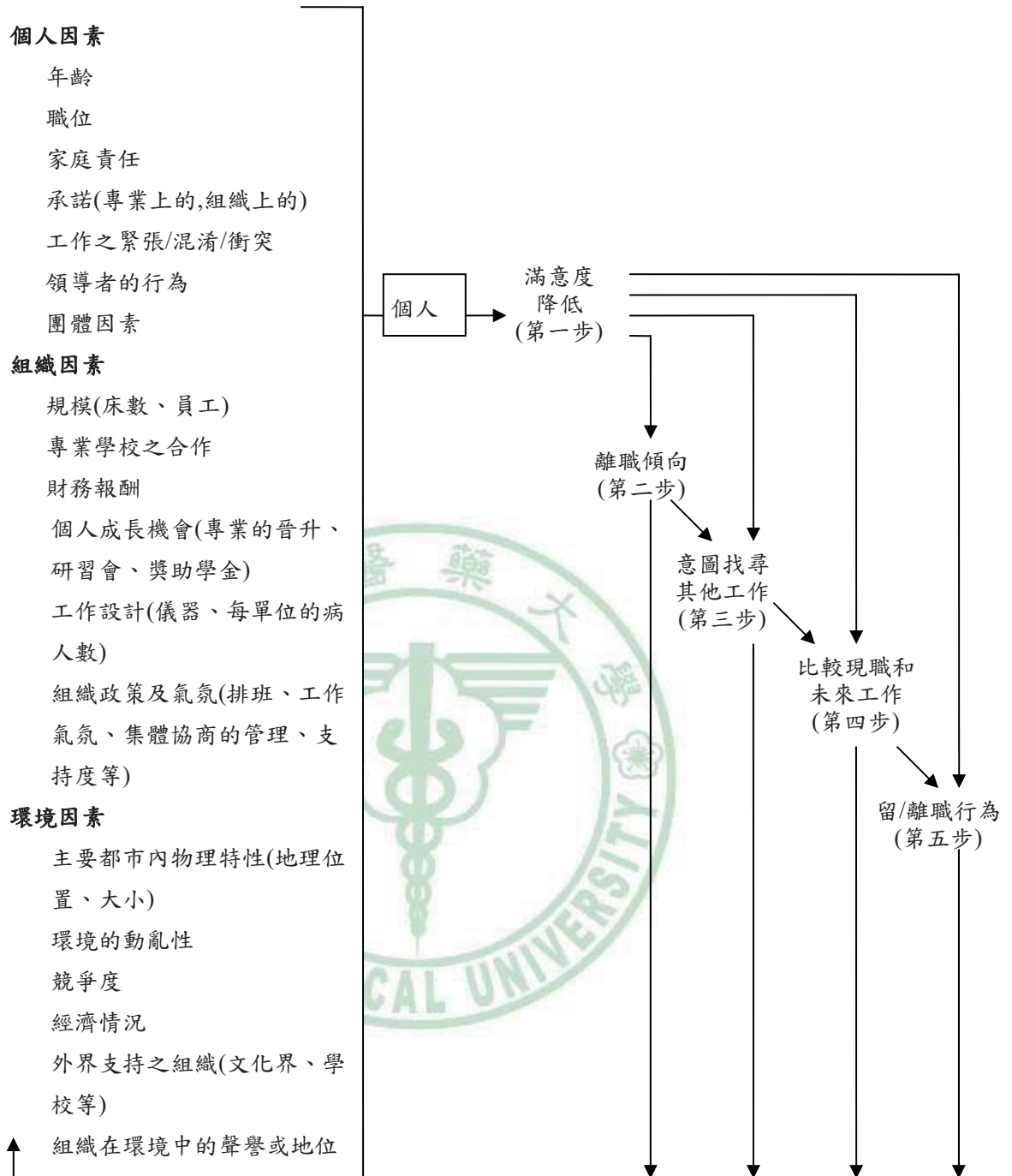


圖 2-2 Abelson(1986)整合離職過程模式
(Integrated Turnover Process Model)

護理工作大部分須輪班，已婚之職業婦女，到了某個階段可能會出現渴望工作成就感與其照顧家庭的兩難或衝突；自認為無法適當扮演家庭中的角色，尤其在東方社會，女性在家中須從事許多家務工作，子女教養等，角色亦較男性吃重(Netemeyer, 1996；洪瑜孺、林佩蓁、潘純媚、陳秋蓉、何啟功、吳明蒼，2006；王美玲，2010)。「個人生活及身心」的壓力感受越大則「專業生涯留駐意願」越低(林碧莉、何美瑤、曾麗琦、呂桂雲，2005)。也有學者指出護理人員的工作和家庭生活必須取得平衡才會留任(Duffield, Pallas, & Aitken, 2004)。也有研究指出；護理工作是一個專業性高、工作壓力大的工作；工作壓力越大，身心狀況越差的護理人員離職傾向越明顯(曾冠華、郝宏恕，2006)。

二、組織因素

「不能適應日夜輪替」、「健康狀況不勝負荷」為護理人員離職的重要相關因素(顏密，2003；蕭仔伶、劉淑娟、黃金蓮、謝佑珊、黃嗣棻、蕭淑代，2005；洪瑜孺等，2006)，典型工時者平均年齡最長為 34.27 ± 5.53 歲，非典型工時且須輪大夜班者平均年齡 28.27 ± 4.99 歲(洪瑜孺等，2006)。

組織大小與護理人員留任意願具相關性(尹祚芊、楊克平、劉麗芳，2001)；但也有研究指出護理人員的離職意願不會因醫院層級有所影響(黃小燕、徐南麗，2004)。

有研究指出，地區醫院護理人員之「發展性」得分顯著低於醫學中心及區域醫院；醫學中心護理人員「經濟性」得分顯著高於區域醫院及地區醫院護理人員(黃麗玲、楊其璇，2009)。醫院評鑑等級不同，護理人員的生涯需求沒有差異(周瑛琪、張保隆、顏忻怡、鄭妃君，2010)。

有學者提及規模大的組織，提供的生涯發展方案，可能較規模小的組織更為正式化與結構化，護理人員留任率較高(Baruch, & Peiperl, 2000)。但也有學者提出醫院評鑑等級不同，護理人員的生涯需求沒有差異；而工作經驗達16年以上的護理人員有較高的生涯需求(周瑛琪、張保隆、顏忻怡、鄭妃君，2010)；醫院所提供之生涯發展方案與護理人員的需求差距越大，會使工作滿意度越低，因此會有較高的離職傾向(張保隆、周瑛琪、鄭妃君，2005)。

王桂英(2009)的研究發現公家機構員工的離職傾向小於民營機構員工。廖秋月(2001)指出在發展性價值取向與專業性價值取向方面，服務於私立醫院者高於服務於公立醫院者。公衛護理人員的離職率約為5% (尹祚芊，1996)，各層級醫院平均離職率於2001年為22.19%、2004年為28.02%(中華民國護理師護士公會全國聯合會，2005)，顯示公衛護理人員流動情形較各層級醫院穩定。

美國醫院評鑑機構(Joint Commission on Accreditation Healthcare Organizations [JCAHO])統計資料中顯示，護理人員短缺的原因如：工作滿意度低、工作環境老舊、醫院資源減少、壓力增加、額外的輪班等(JCAHO, 2004)。另外，工作上的支持系統(上司的支持、同僚的支持)，工作的品質(晉升的機會、工作的安全性)，都是造成護理人力異動的原因(尹祚芊、楊克平、劉麗芳，2001)。

三、環境因素

護理人力不足與高離職率是全球性的問題(International Council of Nurses, 2004)，尹祚芊(2006)在全聯護訊～中華民國護理師護士公會全國聯合會理事長給會員的一封信中提到～美國為因應人口老化及護理人力短缺問題，積極以高薪及綠卡來台招募護理人員；國內又因保險產業、空服員、相關健康產業等多元化職場選擇性增加，年輕

世代族群護理人員，不將護理工作視為終身事業，形成護理人員遷徙現象，使台灣也成為「護士大遷徙」的典型國家。

醫院健保總額預算支付制度於民國 91 年 7 月 1 日正式實施，對我國各醫院造成很大的衝擊；醫院在健保總額預算支付制度定額給付制度下，自行負擔經營的盈虧（游文瓊，2001）。人事費用佔醫院支出的大部分，相對的就會成為經營上最沈重的成本負擔（扈克勛，2000）。而護理人員為醫院人數最多的一群，在各醫院的經營上均被列為成本中心，非利潤中心(林壽惠等，2000)；醫院為有效控制成本通常會優先被納入考量，包括護理人力縮減、新進人員採約僱制、夜班費及薪資調降等，致工作士氣低落、工作滿意度下降，影響護理人員的僱用(張文英、蕭淑代，2000；劉淑芬，2005)。有研究指出健保總額政策實施後護理人員平均年資較實施前長(蔣淨宜、葉淑娟，2006)。

大型醫院及位於都市地區的醫院有較高的離職率(Bloom，1992)，城鄉差距造成護理人員作地域間的流動，護理人員往都市化程度高的地區流動(蔣淨宜、葉淑娟，2006)。許多學者認為經濟蕭條時護理人力較穩定，勞動市場的工作機會多寡將對離職行為有所影響(尹祚芊、楊克平、劉麗芳，2001；蔣淨宜、葉淑娟，2006；王美玲，2010)。Abelson(1986)認為組織在環境中的聲譽地位也是影響員工流動的相關因素之一。

影響護理人員職涯轉換的因素很多，在各研究中經常被探討，但常因不同的時空及背景，研究結果也不盡相同。

大部份不同年齡世代護理人員的相關研究都著重工作價值觀、組織承諾(organizational commitment)與離職傾向作橫斷面的研究；對於不同年齡世代護理人員職涯轉換形態及相關因素的研究較少，因

此本研究希望能藉由護理人員異動的次級資料庫進行縱貫性研究分析，以了解不同年齡世代護理人員職涯轉換的現象。



第三章 研究設計與方法

本章共五節，包含第一節研究架構、第二節研究假設、第三節研究對象及資料來源、第四節研究變項操作型定義、第五節分析方法等。

第一節 研究流程

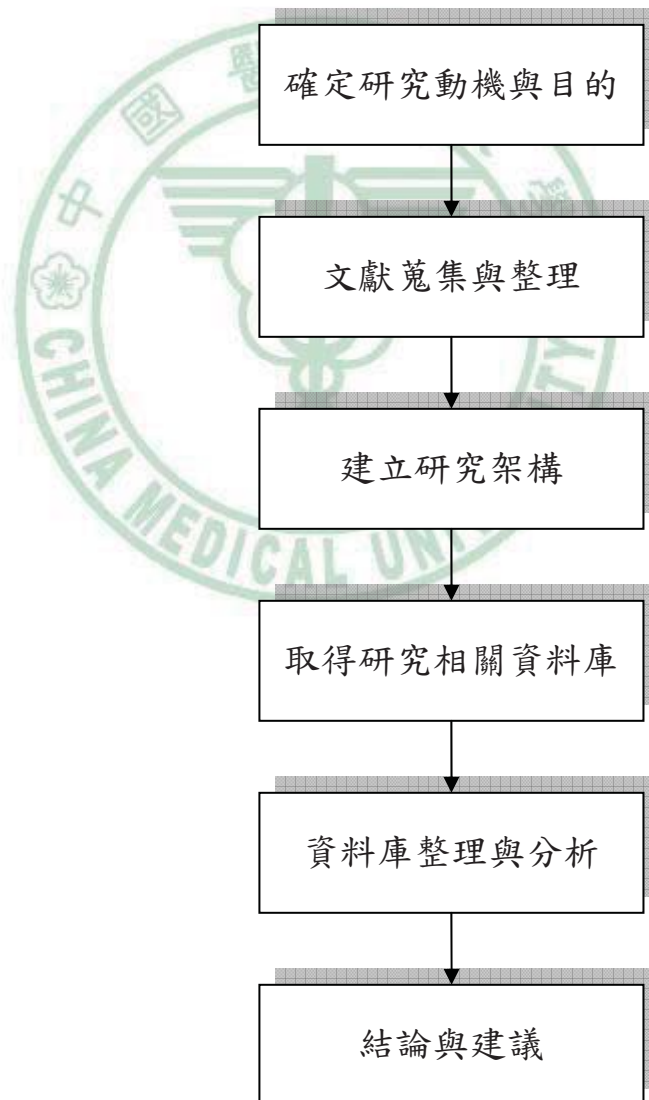
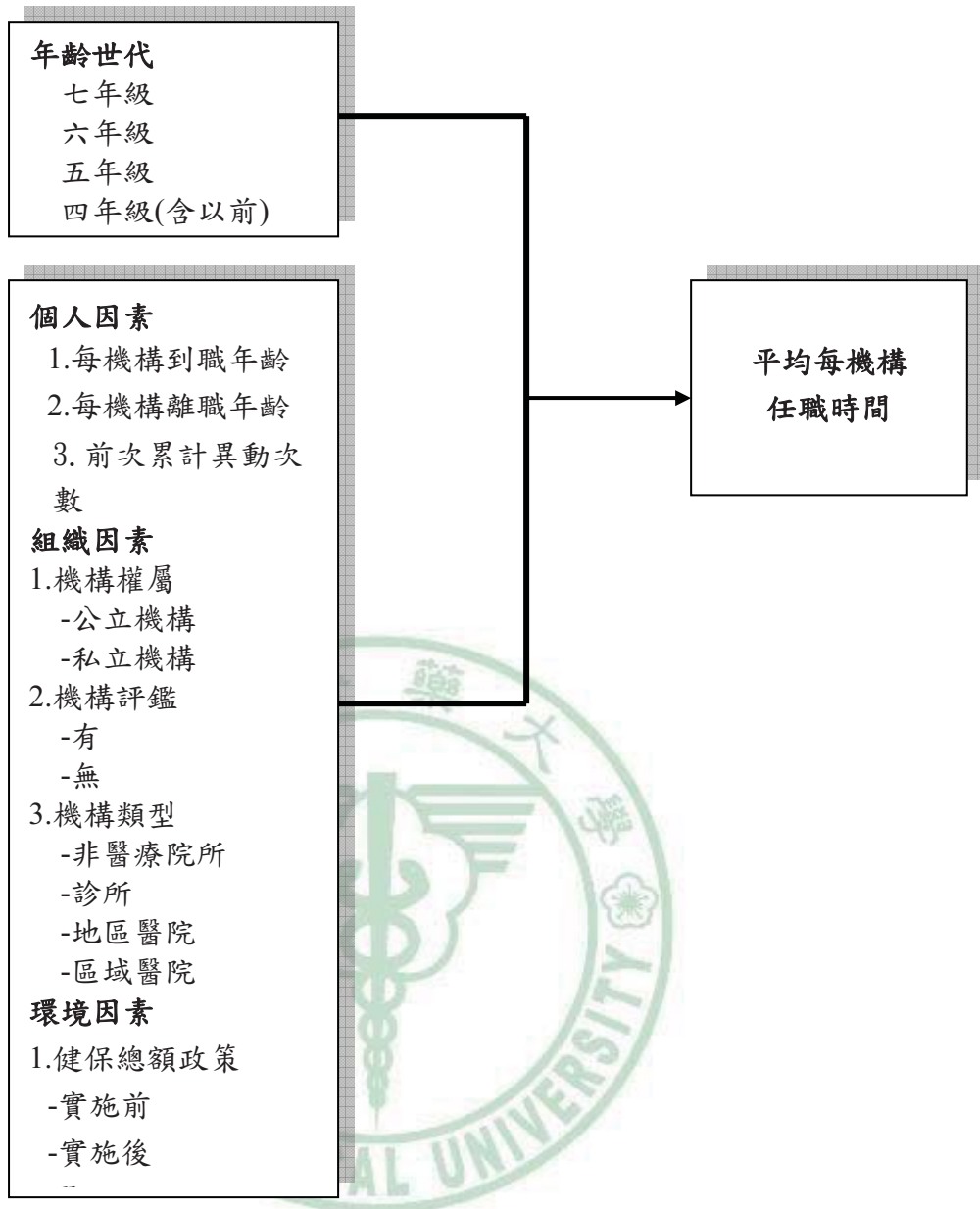


圖 3-1 研究流程

第二節 研究架構

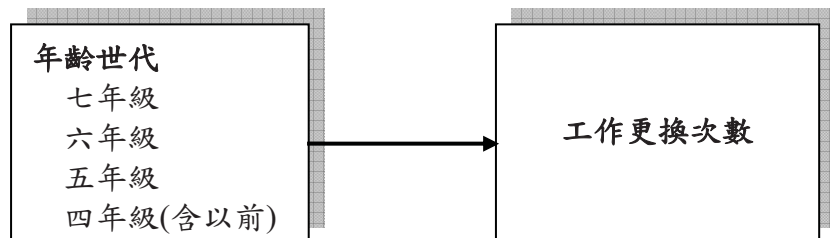
本研究依據 Abelson (1986) 的整合離職過程模式(Integrated Turnover Process Model)建立研究架構(一)，來探討不同世代護理人員與職涯轉換因素(圖 3-2)，以及探討不同世代護理人員與工作更換次數的相關性(研究架構二)(圖 3-3)。





分析單位：異動人次

圖 3-2 研究架構(一)



分析單位：人

圖 3-3 研究架構(二)

第三節 研究假設

本研究根據 Abelson (1986) 的整合離職過程模式(Integrated Turnover Process Model)，將護理人員職涯轉換因素依個人因素(每機構到職年齡、每機構離職年齡)、組織因素(機構屬性、評鑑有無、機構類型)、環境因素(健保總額政策、醫療次區域、都市化程度)三大類進行分析。

根據本研究共計有兩個研究架構，研究架構(一)自變項為年齡世代(四年級〔含以前〕護理人員、五年級護理人員、六年級護理人員、七年級護理人員)、個人因素(每機構到職時間、前次累計異動次數)、組織因素(護理人員任職機構公私立權屬、護理人員任職機構類型)、環境因素(健保總額政策實施前後、護理人員任職機構所在地都市化程度)等。依變項為平均每機構任職時間，分析單位為”人次”。

根據研究架構

H₁：不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態(平均每機構任職時間)有差異。

H₂：各年齡世代中，影響護理人員平均每機構任職時間的相關因素有差異。

研究架構(二)自變項同為年齡世代(四年級〔含以前〕護理人員、五年級護理人員、六年級護理人員、七年級護理人員)；依變項則為工作更換次數，分析單位為”人”。

研究細項假設有：

H₃：不同年齡世代護理人員工作更換次數有差異。

第四節 研究對象或資料來源

本研究以苗栗縣護理師護士公會護理人員異動之次級縱貫性資料庫，涵蓋 1994 年至 2010 年 2 月苗栗縣各醫療機構(含廠護、校護、公衛護士)之護理人員異動資料。研究對象為年齡介於 19-70 歲者，且有完整異動資料者，共計 4,087 人，6,690 異動人次。

因研究對象為本國之護理人員，故世代別亦採用本土化「年級說」的分類方式，將護理人員年齡世代區分為四組，即四年級(含以前)護理人員(民國 49 年以前出生者)、五年級護理人員(民國 50-59 年出生者)、六年級護理人員(民國 60-69 年出生者)、七年級護理人員(民國 70-79 年出生者)，每十年一個世代進行研究分析。



第五節 研究變項操作型定義

本研究變項定義如下：

一、年齡世代

本研究依據國內多位學者所採用本土化的「年級說」方式，將護理人員分成四年級(含以前)(民國 49 年以前出生者)、五年級(民國 50-59 年出生者)、六年級(民國 60-69 年出生者)及七年級(民國 70-79 年出生者)四個年齡世代進行研究(諸承明，2001；呂星蕙，2001；涂明珠、林思伶，2008；曾艾岑、陳國彥，2009)。

二、個人因素

本研究在個人因素方面的研究變項有護理人員「前次累計異動次數」是指樣本護理人員在該公會所累計的異動次數；包含新進人員到職三個月內的異動。「每機構到職年齡」是樣本護理人員進入該機構時的年齡；而「每機構離職年齡」即為該護理人員離開該機構當時的年齡。

三、組織因素

本研究組織因素方面，主要探討樣本護理人員所任職之機構特性，包括「機構權屬」(公、私立)、機構須接受衛生主管機關定期「評鑑」否，以及樣本護理人員所任職機構之「機構類型」(區域醫院、地區醫院、診所、非醫療院所)；本研究所指的『非醫療院所』的樣本護理人員包括任職於公衛護理人員、學校護理人員、長期照護機構護理人員、工廠護理人員及其他需執業登記之護理人員。

四、環境因素

本研究資料庫包含健保總額制度實施前 8 年及實施後 8 年之

資料，因此特別將健保總額政策實施前後護理人員異動情形納入研究變項。另外還有地域性探討，包括次醫療區域間護理人員職涯轉換型態及護理人員任職機構所在地點的都市化程度。台灣鄉鎮別依都市化程度高低分八級，第一級為都市化程度最高之地區，第八級為都市化程度最低之地區，即最偏遠地區；苗栗市(第三級)為苗栗縣內都市化程度最高之地區。苗栗縣醫療次區域也納入探討，包含苗栗次區域、中港次區域、海線次區域、山線次區域等四個醫療次區域。

五、平均每機構任職時間

不同年齡世代護理人員平均每機構任職時間受各種因素影響。本研究護理人員”平均每機構任職時間”之操作型定義為：每人任職時間加總 \div 總任職次數；而年資計算包含任職未滿三個月的年資。

六、工作更換次數

樣本護理人員工作更換次數之操作型定義為；每人工作更換總次數 \div 工作總年資。以上操作型定義整理如表 3-5.1 及表 3-5.2。

表 3-5.1 自變項操作型定義

自變項	操作型定義	屬性
年齡世代	1=4 年級(含以前)護理人員(民國 49 年〔含以前〕出生者) 2=5 年級護理人員(民國 50-59 年出生者) 3=6 年級護理人員(民國 60-69 年出生者) 4=7 年級護理人員(民國 70-79 年出生者)	類別
前次累計異動次數	樣本護理人員累計異動次數	連續
每機構到職年齡	進入該機構服務時的年齡	連續
每機構離職年齡	離開該機構時的年齡	連續
機構屬性	0=公立權屬 1=私立權屬	類別
機構類型	1=區域醫院 2=地區醫院 3=診所 4=非醫療院所	類別
機構評鑑	0=有 1=無	類別
健保總額政策	(91 年 7 月實施) 0=健保總額實施前 1=健保總額實施後	類別
醫療環境	1=苗栗次區域 2=中港次區域 3=海線次區域 4=山線次區域	類別
都市化程度	執業鄉鎮別依都市化程度高低分 8 級: 第三級：苗栗市 第四級：竹南鎮、頭份鎮、造橋鄉	類別

	<p>第五級：大湖鄉</p> <p>第六級：苑裡鎮、公館鄉、銅鑼鄉、南庄鄉、頭屋鄉、三義鄉、西湖鄉、獅潭鄉</p> <p>第七級：通霄鎮、後龍鎮、卓蘭鎮、三灣鄉</p> <p>第八級：泰安鄉</p> <p>註：級數（第三級→第八級）越高表示都市化程度越低。</p>	
--	--	--

表 3-5.2 依變項操作型定義

依變項	操作型定義	屬性
平均每機構任職時間	$\text{每人任職時間加總} \div \text{總任職次數}$	連續
工作更換次數	$\text{每人工作更換總次數} \div \text{工作總年資}$	連續

第六節 分析方法

本研究的資料處理是以 SPSS 12.0 版的套裝軟體統計分析資料：

一、描述性統計：平均值、標準差、次數及百分比

描述性統計用以描述測量觀察值的集中量數(measures of central location)，及描述這群測量觀察值分散狀況的變異量數(measures of variation)(邱浩政，2008)。

對於屬連續變項的每機構到職年齡、每機構離職年齡、異動次數、都市化程度、每機構任職時間等，作平均值、標準差的統計分析。屬於類別變項的年齡世代、機構屬性、機構類型、評鑑有無、健保總額政策、次醫療區域等，則作次數及百分比的統計分析，了解樣本的分布情形。

二、推論性統計：t 檢定、變異數分析(ANOVA)、迴歸與相關

t 檢定：本研究自變項為類別變項：包括機構屬性(公、私立權屬)、機構評鑑(有、無)、健保總額政策(實施前、後)等二分類變項，且為獨立樣本，依變項為連續變項(平均每機構任職時間)時，採獨立樣本 t 檢定來比較兩組不同樣本測量值的平均數。

變異數分析(analysis of variance)簡稱 ANOVA：是社會與行為科學最常使用的統計方法之一(邱浩政，2008)，能對兩個以上的樣本平均數差異進行檢定。而類別變項中的年齡世代、機構類型、次醫療區域等的樣本數均多於兩個，故本研究採用獨立樣本單因子變異數分析，了解一個自變項對於依變項(連續變項)平均數的影響。當變異數分析 F 考驗值達顯著水準，表示兩組平均數之間有顯著差異存在則進行多重比較(multiple comparison)來檢驗，以了解哪幾個平均數之間有顯著差異存在。

線性相關(linear correlation)：是一個統計值、能測量兩個變數關係強度，可利用相關係數(correlation coefficient)來描述兩個變數之間線性關係的強度，相關係數經常被稱為皮爾森積差相關係數 γ (Pearson's product-moment γ)。相關係數為 0 表示變數之間沒有關係；值越接近 +1 或 -1 時表示關係越強且越接近一條直線。在單變量分析中也以 Pearson's 相關分析了解兩個或兩個以上變數之間的相關。例如要了解任職時間與不同年齡世代護理人員間差異的強度，或分析平均每機構任職時間與不同機構類型間差異的強度、分析平均每機構任職時間與公私立權屬間差異的強度等(梁文敏、李采娟、李佳霏、張玉君，2009)。

簡單迴歸(simple regression)：使用單一解釋變數去預測依變數即為簡單迴歸。能夠估計在某一特定 x 值(自變數)下的 y 值(依變數)。當自變項與依變項皆為連續變項時，可用簡單迴歸方法來描述兩個量性變數之關係。本研究之平均每機構任職時間與每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度、前次累計異動次數等以簡單迴歸方法進行分析。

複迴歸(multivariate regression)：通常一個研究中影響依變數的解釋變項不只一個，此時需要建立一套包含多個解釋變項的複迴歸模型，同時納入多個自變項來對依變數進行解釋與預測。本研究使用同時迴歸法(simultaneous regression)進行同時分析。

第四章 研究結果

本章共分三節，第一節是探討不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態、第二節是分析各年齡世代中，影響護理人員平均每機構任職時間的相關因素，以及第三節分析不同年齡世代護理人員工作更換次數之結果。

第一節 探討不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態

第一節包含樣本描述性分析、護理人員個人因素、組織因素、環境因素與任職時間之單變量分析、Pearson 相關係數分析以及複迴歸分析。

壹、歷年護理人員異動之單次樣本資料描述性分析

如表 4-1.1 所示，從 1994-2010 年 2 月間，年齡介於 19-70 歲之苗栗縣護理師護士公會所屬各職類護理人員之描述性統計，每一離職異動以人次為分析單位，共計 6690 人次。每一離職異動資料發現，樣本護理人員平均每機構到職年齡為 25.96 歲(標準差 6.33)；平均每機構離職年齡為 27.8 歲(標準差 6.8 歲)。樣本護理人員平均每機構任職時間約 1.86 年(標準差 2.32)，前次累計異動次數平均每人次 1.71 次(標準差 1.21)。護理人員離職異動樣本資料以六年級世代佔率 61.8% 為最多；佔率最低的是四年級(含以前)的護理人員，僅 4.6%。

樣本護理人員任職在私立權屬機構佔 88.9%，有 80% 機構須評鑑，而 55.7% 護理人員服務於地區醫院，其次為區域醫院(24.3%)，診所(10.3%)及非醫療院所(9.6%)。

表 4-1.1 歷年護理人員異動之單次樣本資料描述(N=6690)

研究變項	樣本數	百分比	平均值	標準差
年齡世代				
七年級	1293	19.3	—	—
六年級	4136	61.8	—	—
五年級	951	14.2	—	—
四年級以前	310	4.6	—	—
個人因素				
前次累計異動次數	—	—	1.74	1.21
每機構到職年齡	—	—	25.96	6.33
每機構離職年齡	—	—	27.80	6.80
每機構任職時間	—	—	1.86	2.32
組織因素				
權屬別				
-公立權屬	743	11.1	—	—
-私立權屬	5947	88.9	—	—
機構評鑑				
-有	5354	80.0	—	—
-無	1336	20.0	—	—
機構別				
-非醫療院所	645	9.6	—	—
-診所	692	10.3	—	—
-地區醫院	3727	55.7	—	—
-區域醫院	1626	24.3	—	—
環境因素				
健保總額政策				
-實施前	2336	34.9	—	—
-實施後	4354	65.1	—	—
醫療次區域				
-苗栗次區域	2846	42.5	—	—
-中港次區域	2658	39.7	—	—
-海線次區域	1000	14.9	—	—
-山線次區域	186	2.8	—	—
都市化程度			4.02	1.21

分析單位:異動人次

樣本護理人員於總額制度實施後離職異動比數佔 65.1%。從醫療次區域來看，護理人員執業地點每一離職異動集中於苗栗次區域及中港次區域等都市化程度較高之地區(82.2%)；其他詳細內容請見表 4-1.1。

貳、護理人員年齡世代、個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之單變量分析(t 檢定、ANOVA 分析、簡單迴歸)

本研究單變量統計結果顯示樣本護理人員平均每機構任職時間為 1.86 年，在不同年齡世代有顯著差異($F=188.327$ ， $p<.001$)，較年長的年齡世代任職時間較年輕的年齡世代長（表 4-1.2）。由表 4-1.3 之統計結果可知，護理人員任職時間與平均每一機構到職年齡($\beta=.038$ ， $p=.01$)、平均每一機構離職年齡($\beta=.364$ ， $p=.001$)均達統計上顯著正相關，表示護理人員年齡越大任職時間越長。

樣本護理人員於公立權屬機構任職時間比私立權屬機構($t=8.376$ ， $p<.001$)長。而非醫療院所護理人員任職時間最長，其次是區域醫院，任職時間最短的是診所($F=28.518$ ， $p<.001$)。

在醫療次區域部分，樣本護理人員在中港次區域任職時間較苗栗次區域時間長，而偏遠地區護理人員任職時間較都會區長($\beta=.040$ ， $p=.001$)。

樣本護理人員前次累計異動次數與平均每機構任職時間($\beta=-.124$ ， $p=.001$)呈顯著負相關，表示累計異動次數也越高者其任職時間越短。

表 4-1.2 護理人員年齡世代、個人因素、組織因素、環境因素與
平均每機構任職時間之 t 檢定與 ANOVA 分析(N=6690)

研究變項	樣本數	平均值	標準差	t/F 值	多重比較
年齡世代				188.327***	(4)>(3)>(2)>(1)
(1)七年級	1293	1.177	1.492		
(2)六年級	4136	1.732	2.032		
(3)五年級	951	2.590	2.627		
(4)四年級含以前	310	4.144	4.609		
組織因素					
機構權屬				8.376***	(1)>(2)
(1)公立	743	2.873	3.043		
(2)私立	5947	1.732	2.057		
評鑑				-1.065	
(1)有	5354	1.842	2.242		
(2)無	1336	1.924	2.591		
機構類型				28.518***	(1)>(4)>(3)>(2)
(1)非醫療院所	645	2.428	3.088		
(2)診所	692	1.453	1.905		
(3)地區醫院	3727	1.740	2.047		
(4)區域醫院	1626	2.078	2.621		
環境因素					
健保總額政策				-1.389	
(1)實施前	2336	1.807	2.080		
(2)實施後	4354	1.886	2.433		
醫療次區域				3.089***	(2)>(1)
(1)苗栗次區域	2846	1.762	2.397		
(2)中港次區域	2658	1.935	2.205		
(3)海線次區域	1000	1.941	2.387		
(4)山線次區域	186	1.789	2.167		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

表 4-1.3 護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析(N=6690)

自變項(X)\依變項(Y)	任職時間
前次累計異動次數	
β 係數	-.124***
R^2	.015
每機構到職年齡	
β 係數	.038**
R^2	.001
每機構離職年齡	
β 係數	.364***
R^2	.132
都市化程度	
β 係數	.040***
R^2	.002

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

叁、護理人員年齡世代、個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間等之 Pearson 相關係數分析

考量後續多變量分析時，多項自變項間可能存在之共線性，因此利用 Pearson 相關係數檢驗。結果發現樣本護理人員「平均每機構到職年齡」與其「平均每機構離職年齡」相關性高 ($\gamma=.939$)、樣本護理人員任職機構所在地之「醫療次區域」歸屬與護理人員任職機構之「都市化程度」相關性高 ($\gamma=.858$)；故本研究排除在後續多變量分析時樣本護理人員「平均每機構離職年齡」及「醫療次區域」兩變項。

肆、護理人員年齡世代、個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之複迴歸分析

不同年齡世代護理人員與平均每機構任職時間之個人因素方

面，研究結果顯示，樣本護理人員平均每機構到職年齡越大，則平均每機構任職時間越短($\beta=-.555$ ， $p<.001$)；相較於七年級，年齡世代年齡越長者之平均每機構任職時間越長 ($\beta=.703$ ， $p<.001$)。

組織因素方面，樣本護理人員在私立權屬機構之平均每機構任職時間較公立權屬機構短($\beta=-.097$ ， $p<.001$)；且樣本護理人員在區域醫院平均每機構任職時間較非醫院機構者為長($\beta=.03$ ， $p<.001$)。

在環境因素方面，樣本護理人員在健保總額政策實施後平均每機構任職時間較實施前長($\beta=.297$ ， $p<.001$)；都市化程度越低的區域之護理人員平均每機構任職時間較都市化程度高區域為長($\beta=.03$ ， $p<.01$)。



表 4-1.4 護理人員年齡世代、個人因素、機構因素、環境因素與平均每機構任職時間之複迴歸(N=6690)

研究變項	未標準化係數		標準化係數	t 檢定
	B 之估計值	標準誤	β 分配	
常數	4.777	.198		24.09***
年齡世代				
七年級(參考組)				
六年級	1.513	.073	.318	20.690***
五年級	4.006	.125	.604	32.053***
四年級(含以前)	7.740	.212	.703	36.540***
個人因素				
前次累計異動次數	-.073	.023	-.038	-3.190***
每機構到職年齡	-.203	.007	-.555	-28.285***
組織因素				
機構權屬				
-公立權屬 (參考組)				
-私立權屬	-.718	.088	-.097	-8.135***
機構類型				
-診所/非醫療院所(參考組)				
-地區醫院	.077	.072	.016	1.058
-區域醫院	.163	.081	.030	2.018*
環境因素				
健保總額政策				
-實施前(參考組)				
-實施後	1.442	.065	.297	22.065***
都市化程度	.058	.022	.030	2.660**
R²	.214			
F 值	181.953***			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

第二節 不同世代護理人員任職時間及其相關因素之樣本資料分析

本節樣本資料分析以不同年齡世代：四年級(含以前)、五年級、六年級、七年級等四個世代護理人員，分別進行描述性分析、單變量分析、Pearson 相關係數分析及複迴歸分析等，以了解各年齡世代護理人員平均每機構任職時間的相關因素之差異。

壹、四年級(含以前)護理人員

一、四年級(含以前)護理人員異動樣本資料之描述性分析

四年級(含以前)之護理人員異動樣本資料分析，是以每一離職異動人次為分析單位，共計 310 人次。平均每機構到職年齡 43.14 歲(標準差 8.03 歲)；平均每機構離職年齡為 47.25 歲(標準差 7.42)；平均每機構任職時間 4.14 年(標準差 4.61 年)。

任職於私立權屬機構之四年級(含以前)護理人員佔大多數(73.2%)，所任職之機構須接受評鑑者佔 59.4%。以機構類型來看，四年級(含以前)之護理人員服務於地區醫院者佔一半(51.9%)；服務於非醫療院所者約佔三分之一(29.7%)。醫療環境方面，四年級(含以前)護理人員服務的醫療次區域主要集中在苗栗次區域及中港次區域(72.9%)。

二、四年級(含以前)護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之單變量分析(t 檢定、ANOVA 分析、簡單迴歸)

四年級(含以前)護理人員在公立權屬機構任職時間，比私立權屬機構任職時間長($t = 5.297$, $p < .001$)，四年級(含以前)

表 4-2.1 四年級(含以前)護理人員異動之單次樣本資料描述(N=310)

研究變項	樣本數	百分比	平均值	標準差
個人因素				
前次累計異動次數	—	—	1.36	.76
每機構到職年齡	—	—	43.14	8.03
每機構離職年齡	—	—	47.25	7.42
每機構任職時間	—	—	4.14	4.61
組織因素				
機構權屬				
-公立權屬	83	26.8	—	—
-私立權屬	227	73.2	—	—
機構評鑑				
-有	184	59.4	—	—
-無	126	40.6	—	—
機構類型				
-非醫療院所	92	29.7	—	—
-診所	34	11.0	—	—
-地區醫院	161	51.9	—	—
-區域醫院	23	7.4	—	—
環境因素				
健保總額政策				
-實施前	158	51.0	—	—
-實施後	152	49.0	—	—
醫療次區域				
-苗栗次區域	120	38.7	—	—
-中港次區域	106	34.2	—	—
-海線次區域	69	22.3	—	—
-山線次區域	15	4.8	—	—
都市化程度	—	—	4.37	1.39

分析單位：異動人次

護理人員在非醫療院所平均每機構任職時間顯著比地區醫院長。四年級(含以前)護理人員在健保總額制度實施後平均每機構任職時間較長($t=2.652$, $p<.01$)。

四年級(含以前)護理人員平均每機構到職年齡越大則平均每機構任職時間越短($\beta = -.406$, $p<.001$)。但平均每機構離職年齡越大平均每機構任職時間則越長 ($\beta = .173$, $p<.01$)；前次累計異動次數越少則平均每機構任職時間越長。

三、四年級(含以前)護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間等之 Pearson 相關係數分析

考量四年級(含以前)護理人員自變項間可能之共線性，利用 Pearson 相關係數分析，四年級(含以前)護理人員「平均每機構到職年齡」與「平均每機構離職年齡」共線性高 ($\gamma = .822$)；另外四年級(含以前)護理人員所任職機構所在地之「醫療次區域」與護理人員任職機構之「都市化程度」共線性高 ($\gamma = .783$)；故本研究排除四年級(含以前)護理人員「平均每機構離職年齡」及「醫療次區域」兩變項。

四、四年級(含以前)護理人員組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之複迴歸分析

四年級(含以前)護理人員任職時間與相關因素之迴歸分析將前次累計異動次數、平均每機構到職年齡、機構權屬、機構類型、醫療衛生政策、市化程度等為自變項，樣本護理人員平均每機構任職時間為依變項採強迫進入法納入迴歸模型中，進行迴歸模式的檢驗，並將機構類型設為虛擬變數；由表 4-2.4

表 4-2.2 四年級(含以前)護理人員組織因素、環境因素與
平均每機構任職時間之 t 檢定與 ANOVA 分析(N=310)

研究變項	樣本數	平均值	標準差	t/F 值	多重比較
組織因素					
機構權屬				5.297***	(1)>(2)
(1)公立權屬	83	7.131	6.812		
(2)私立權屬	227	3.052	2.780		
機構評鑑				-1.908	
(1)有	184	3.732	4.780		
(2)無	126	4.745	4.294		
機構類型				12.743***	(1)>(3)
(1)非醫療院所	92	5.227	4.616		
(2)診所	34	3.441	2.948		
(3)地區醫院	161	3.066	2.824		
(4)區域醫院	23	8.402	10.298		
環境因素					
健保總額政策				-2.652**	(2)>(1)
(1)實施前	158	3.463	3.163		
(2)實施後	152	4.852	5.663		
醫療次區域				1.336	
(1)苗栗次區域	120	4.723	6.013		
(2)中港次區域	106	3.764	3.323		
(3)海線次區域	69	4.019	3.611		
(4)山線次區域	15	2.771	3.046		

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

表 4-2.3 四年級(含以前)護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析(N=310)

自變項(X)\依變項(Y)	任職時間
前次累計異動次數	
β 係數	-.221***
R^2	.049
每機構到職年齡	
β 係數	-.406***
R^2	.165
每機構離職年齡	
β 係數	.173**
R^2	.030
都市化程度	
β 係數	-.016
R^2	.000

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

可知整體解釋力為 36.6% (F= 24.896, p=.001)達統計上之顯著。

在個人因素方面,四年級(含以前)護理人員平均每機構到職年齡越大($\beta=-.420$, p<.001)、前次累計異動次數越多($\beta=-.129$, p<.01)者,則平均每機構任職時間越短。

組織因素方面,四年級(含以前)護理人員於私立權屬機構任職時間相較於公立權屬機構(參考值)平均每機構任職時間為短($\beta=-.229$, p<.001),且其在區域醫院平均每機構任職時間比在非醫院(參考值)平均每機構任職時間長 ($\beta=.161$, p<.001)。

環境因素方面,在健保總額政策實施後,四年級(含以前)護理人員平均每機構任職時間,相較於實施前(參考值)長($\beta=.321$, p<.001) (表 4-2.4)。

表 4-2.4 四年級(含以前)護理人員個人因素、組織因素、環境因素
與平均每機構任職時間之複迴歸(N=310)

研究變項	未標準化係數		標準化係數	t 檢定
	B 之估計值	標準誤	β 分配	
常數	16.156	1.468		11.002***
個人因素				
前次累計異動次數	-.787	.303	-.129	-2.598**
每機構到職年齡	-.241	.032	-.420	-7.582***
組織因素				
機構屬性				
-公立權屬(參考組)				
-私立權屬	-2.379	.653	-.229	-3.643***
機構類型				
-診所/非醫療院所(參考組)				
-地區醫院	.548	.590	.059	.929
-區域醫院	2.827	.872	.161	3.242***
環境因素				
健保總額				
-實施前(參考組)				
-實施後	2.958	.503	.321	5.879***
都市化程度	-.171	.157	-.052	-1.089
R²	.366			
F 值	24.896***			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

貳、五年級護理人員

一、五年級護理人員異動樣本資料之描述性分析

五年級護理人員異動樣本資料分析，是以每一離職異動人次為分析單位，共計 951 人次。平均每機構到職年齡為 31.64 歲(標準差：5.56)，平均每機構離職年齡為 34.2 歲(標準差：5.38)。平均每機構任職時間 2.59 年(標準差：2.63)；前次累計異動次數平均為 1.56 次(標準差：1.00)。

五年級護理人員 81.4%任職於私立權屬機構，所任職之機構須接受評鑑者佔 72.6%。五年級護理人員一半以上服務於地區醫院 (52.8%)；服務於診所之人員比率約一成(9.1%)。

二、五年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之單變量分析(t 檢定、ANOVA 分析、簡單迴歸)

五年級護理人員平均每機構到職年齡越大其平均每機構任職時間越短($\beta = -.308, p < .001$)；而平均每機構離職年齡越大者其平均每機構任職時間越長($\beta = .027, p < .001$)，前次累計異動次數多者，其平均每機構任職時間較短(表 4-2.7)。

於公立權屬機構服務的五年級護理人員，其平均每機構任職時間比私立權屬機構時間長。五年級護理人員服務機構須接受評鑑者其平均每機構任職時間較短($t = -2.274, p < .05$)，而服務於非醫療院所者其平均每機構任職時間比在地區醫院時間長(表 4-2.6)。

五年級護理人員在健保總額政策實施後，其平均每機構任職時間，比健保總額制度實施前的任職時間長($t = 2.006, p < .05$)。

表 4-2.5 五年級護理人員異動之單次樣本資料描述(N=951)

研究變項	樣本數	百分比	平均值	標準差
個人因素				
前累計異動次數	—	—	1.56	1.00
每機構到職年齡	—	—	31.64	5.55
每機構離職年齡	—	—	34.20	5.38
每機構任職時間	—	—	2.59	2.63
組織因素				
機構權屬				
-公立權屬	177	18.6	—	—
-私立權屬	774	81.4	—	—
機構評鑑				
-有	690	72.6	—	—
-無	261	27.4	—	—
機構類型				
-非醫療院所	174	18.3	—	—
-診所	87	9.1	—	—
-地區醫院	502	52.8	—	—
-區域醫院	188	19.8	—	—
環境因素				
健保總額				
-實施前	551	57.9	—	—
-實施後	400	42.1	—	—
醫療次區域				
-苗栗次區域	357	37.5	—	—
-中港次區域	356	37.4	—	—
-海線次區域	192	20.2	—	—
-山線次區域	46	4.8	—	—
都市化程度	—	—	4.30	1.35

分析單位：異動人次

表 4-2.6 五年級護理人員組織因素、環境因素與
平均每機構任職時間之 t 檢定與 ANOVA 分析(N=951)

研究變項	樣本數	平均值	標準差	t/F 值	多重比較
組織因素					
機構權屬				4.848***	(1)>(2)
(1)公立權屬	177	3.605	3.224		
(2)私立權屬	774	2.358	2.413		
機構評鑑				-2.274*	(2)>(1)
(1)有	690	2.462	2.494		
(2)無	261	2.927	2.930		
機構類型				5.370***	(1)>(3)
(1)非醫療院所	174	3.215	3.217		
(2)診所	87	2.351	2.141		
(3)地區醫院	502	2.348	2.440		
(4)區域醫院	188	2.776	2.616		
環境因素					
健保總額政策				-2.006*	(2)>(1)
(1)實施前	511	2.438	2.267		
(2)實施後	400	2.800	3.046		
醫療次區域				.068	
(1)苗栗次區域	357	2.621	2.641		
(2)中港次區域	356	2.557	2.522		
(3)海線次區域	192	2.566	2.789		
(4)山線次區域	46	2.900	2.627		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

表 4-2.7 五年級護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析
(N=951)

自變項(X)\依變項(Y)	任職時間
前次累計異動次數	
β 係數	-.145***
R^2	.021
每機構到職年齡	
β 係數	-.308***
R^2	.094
每機構離職年齡	
β 係數	.027***
R^2	.165
都市化程度	
β 係數	.037
R^2	.001

三、五年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之 Pearson 相關係數分析

考量五年級護理人員在後續多變量分析時，多項自變項間可能存在之共線性，因此利用 Pearson 相關係數分析檢驗，結果發現五年級護理人員「平均每機構到職年齡」與「平均每機構離職年齡」相關性高 ($\gamma=.877$)，五年級護理人員任職機構所在地之「醫療次區域」與「都市化程度」相關性高 ($\gamma=.805$)；故本研究在後續多變量分析時，排除五年級護理人員「平均每機構離職年齡」及「醫療次區域」兩變項。

表 4-2.8 五年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素
與平均每機構任職時間之複迴歸(N=951)

研究變項	未標準化係數		標準化係數	
	B 之估計值	標準誤	β 分配	t 檢定
常數	9.753	.598		16.297***
個人因素				
前次累計異動次數	-.283	.081	-.108	-3.489***
每機構到職年齡	-.212	.017	-.447	-12.761***
組織因素				
機構屬性				
-公立權屬(參考組)				
-私立權屬	-1.1055	.231	-.156	-4.570***
機構類型				
-診所/非醫療院所(參考組)				
-地區醫院	-.029	.216	-.006	-.137
-區域醫院	-.257	.244	-.039	-1.055
環境因素				
健保總額政策				
-實施前(參考組)				
-實施後	1.730	.186	.325	9.293***
都市化程度	.039	.060	.020	.651
R ²	.201			
F 值	34.635***			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

四、五年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之複迴歸分析

五年級護理人員在個人因素方面，研究結果顯示：平均每機構到職年齡越大者($\beta=-.447$ ， $p<.001$)、前次累計異動次數越多($\beta=-.108$ ， $p<.001$)者，則其平均每機構任職時間越短。

在組織因素方面，五年級護理人員在私立權屬機構平均每機構任職時間比在公立權屬機構時間短($\beta=-.156$ ， $p<.001$) (表 4-2.8)。

環境因素方面研究結果為，健保總額政策實施後五年級護理人員平均每機構任職時間較實施前長($\beta=.325$ ， $p<.001$)。

參、六年級護理人員異動樣本資料分析

一、六年級護理人員異動樣本資料之描述性分析

六年級護理人員異動樣本資料分析，是以每一離職異動人次為分析單位，共計 4136 人次(表 4-2.9)。平均每機構到職年齡 24.52 歲(標準差：3.94)；平均每機構離職年齡 26.24 歲(標準差：4.03)。平均每機構任職時間 1.73 年(標準差：2.03)；前次累計異動次數平均為 1.86 次(標準差：1.32)。

六年級護理人員大部分任職於私立權屬機構(91.3%)；所任職之機構須接受評鑑者佔 83.7%，77.6%服務於醫院(表 4-2.9)。

二、六年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之單變量分析(t 檢定、ANOVA 分析、簡單迴歸)

表 4-2.9 六年級護理人員異動之單次樣本資料描述(N=4136)

研究變項	樣本數	百分比	平均值	標準差
個人因素				
前次累計異動次數	—	—	1.86	1.32
每機構到職年齡	—	—	24.52	3.94
每機構離職年齡	—	—	26.24	4.03
每機構任職時間	—	—	1.73	2.03
組織因素				
機構權屬				
-公立權屬	316	8.7	—	—
-私立權屬	3775	91.3	—	—
機構評鑑				
-有	3462	83.7	—	—
-無	674	16.3	—	—
機構類型				
-非醫療院所	297	7.2	—	—
-診所	378	9.1	—	—
-地區醫院	2384	57.6	—	—
-區域醫院	1077	26.0	—	—
環境因素				
健保總額政策				
-實施前	1568	37.9	—	—
-實施後	2568	62.1	—	—
醫療次區域				
-苗栗次區域	1745	42.2	—	—
-中港次區域	1719	41.6	—	—
-海線次區域	567	13.7	—	—
-山線次區域	105	2.5	—	—
都市化程度	—	—	3.97	1.16

分析單位：異動人次

表 4-2.10 六年級護理人員組織因素、環境因素與
平均每機構任職時間之 t 檢定與 ANOVA 分析(N=4136)

研究變項	樣本數	平均值	標準差	t/F 值	多重比較
組織因素					
機構權屬				3.125**	(1)>(2)
(1)公立權屬	361	2.088	2.285		
(2)私立權屬	3775	1.698	2.003		
機構評鑑				6.432***	(1)>(2)
(1)有	3462	1.808	2.091		
(2)無	674	1.341	1.645		
機構類型				18.642***	(4)>(3)>(1)>(2)
(1)非醫療院所	297	1.525	0.110		
(2)診所	378	1.193	0.072		
(3)地區醫院	2384	1.703	0.041		
(4)區域醫院	1077	2.042	0.070		
環境因素					
健保總額政策				-7.503***	(2)>(1)
(1)實施前	1568	1.446	1.733		
(2)實施後	2568	1.907	2.177		
醫療次區域				4.798**	(2)>(1), (4)
(1)苗栗次區域	1745	1.625	1.906		
(2)中港次區域	1719	1.856	2.135		
(3)海線次區域	567	1.751	2.120		
(4)山線次區域	105	1.382	1.716		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

表 4-2.11 六年級護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析 (N=4136)

自變項(X)\依變項(Y)	任職時間
前次累計異動次數	
β 係數	-.114***
R^2	.013
每機構到職年齡	
β 係數	-.203***
R^2	.041
每機構離職年齡	
β 係數	.294***
R^2	.086
都市化程度	
β 係數	.009
R^2	.000

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

六年級護理人員平均每機構到職年齡越大者，其平均每機構任職時間越短($\beta = -.203$ ， $p < .001$)；平均每機構離職年齡越大者，其平均每機構任職時間則越長($\beta = .294$ ， $p < .001$)（表 4-2.11），而前次累計異動次數越多者，其任職時間越短($\beta = -.114$ ， $p < .001$)。

六年級護理人員於公立權屬機構平均每機構任職時間較私立權屬機構長($t = 3.125$ ， $p < .01$)，且服務於須評鑑之機構者，其平均每機構任職時間較不需評鑑的機構時間長($t = 6.432$ ， $p < .001$)。

六年級護理人員平均每機構任職時間於區域醫院最長

(2.042 年)，診所最短(1.193 年)。健保總額政策實施後，六年級護理人員平均每機構任職時間，相較於政策實施前之任職時間長($t = -7.503$ ， $p < .001$)。多重比較的結果顯示六年級護理人員平均每機構任職時間於中港次區域最長，其次是苗栗次區域及山線次區域（表 4-2.10）。

三、六年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素等與平均每機構任職時間之 Pearson 相關係數分析

考量六年級護理人員後續多變量分析時，多項自變項間可能存在之共線性，因此利用 Pearson 相關係數分析檢驗，結果發現六年級護理人員「平均每機構到職年齡」與「平均每機構離職年齡」相關性高 ($\gamma = .866$)，六年級護理人員所任職機構所在地之「醫療次區域」與「都市化程度」相關性高 ($\gamma = .873$)；故本研究在後續多變量分析時，排除六年級護理人員「平均每機構離職年齡」及「醫療次區域」兩變項。

四、六年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之複迴歸分析

個人因素方面，六年級護理人員平均每機構到職年齡 ($\beta = -.337$ ， $p < .001$) 越大者、前次累計異動次數越多 ($\beta = -.037$ ， $p < .05$) 者，則其平均每機構任職時間越短(表 4-2.12)。

組織因素方面，六年級護理人員服務於私立權屬機構者之平均每機構任職時間顯著比公立權屬機構短 ($\beta = -.057$ ， $p < .001$)；服務於醫院〔區域醫院($\beta = .085$ ， $p < .001$)、地區醫院($\beta = .072$ ， $p < .001$)〕者，其平均每機構任職時間較非醫院機構

表 4-2.12 六年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素
與平均每機構任職時間之複迴歸(N=4136)

研究變項	未標準化係數		標準化係數	t 檢定
	B 之估計值	標準誤	β 分配	
常數	5.106	.278		18.390***
個人因素				
前次累計異動次數	-.057	.025	-.037	-2.226*
每機構到職年齡	-.174	.010	-.337	-18.026***
組織因素				
機構屬性				
-公立權屬(參考組)				
-私立權屬	-.410	.114	-.057	-3.612***
機構類型				
-診所/非醫療院所(參考組)				
-地區醫院	.294	.090	.072	3.259***
-區域醫院	.394	.100	.085	3.937***
環境因素				
健保總額政策				
-實施前(參考組)				
-實施後	1.260	.073	.301	17.293***
都市化程度	.078	.027	.044	2.875**
R ²	.116			
F 值	77.070***			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

時間長。

環境因素方面，健保總額制度實施後六年級護理人員任職時間比實施前長，且六年級護理人員任職機構在越偏遠地區者，其平均每機構任職時間越長($\beta=.044$ ， $p<.001$)。

肆、七年級護理人員

一、七年級護理人員異動樣本資料之描述性分析

七年級護理人員異動樣本資料分析，是以每一離職異動人次為分析單位，共計 1293 人次。平均每機構到職年齡為 22.27 歲(標準差：2.24)，平均每機構離職年齡 23.44 歲(標準差：2.28)。平均每機構任職時間 1.18 年(標準差：1.49) (表 4-2.13)。

大部分(90.6%)之七年級護理人員均服務於私立權屬機構，且須評鑑的機構佔 78.7%；而七年級護理人員服務於地區醫院者佔 52.6%，其次為區域醫院(26.1%)。

任職於苗栗次區域之七年級護理人員約佔一半(48.3%)，山線次區域最少(1.5%)。

二、七年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之單變量分析(t 檢定、ANOVA 與簡單迴歸分析)

七年級護理人員平均每機構到職年齡越大者及前次累計異動次數越多者，其平均每機構任職時間越短；而平均每機構離職年齡越大者，其平均每機構任職時間越長。機構類型在多重比較的結果顯示七年級護理人員在區域醫院服務者、

表 4-2.13 七年級護理人員異動之單次樣本資料描述(N=1293)

研究變項	樣本數	百分比	平均值	標準差
個人因素				
前次累計異動次數	—	—	1.56	1.00
每機構到職年齡	—	—	22.27	2.24
每機構離職年齡	—	—	23.44	2.28
每機構任職時間	—	—	1.18	1.49
組織因素				
機構權屬				
-公立權屬	122	9.4	—	—
-私立權屬	1171	90.6	—	—
機構評鑑				
-有	1018	78.7	—	—
-無	275	21.3	—	—
機構類型				
-非醫療院所	82	6.3	—	—
-診所	193	14.9	—	—
-地區醫院	680	52.6	—	—
-區域醫院	338	26.1	—	—
環境因素				
健保總額政策				
-實施前	59	4.6	—	—
-實施後	1234	95.4	—	—
醫療次區域				
苗栗次區域	624	48.3	—	—
中港次區域	477	36.9	—	—
海線次區域	172	13.3	—	—
山線次區域	20	1.5	—	—
都市化程度	—	—	3.91	1.19

分析單位：異動人次

表 4-2.14 七年級護理人員組織因素、環境因素
與平均每機構任職時間之 t 檢定與 ANOVA 分析(N=1293)

研究變項	樣本數	平均值	標準差	t/F 值	多重比較
組織因素					
機構權屬				.478	
(1)公立權屬	122	1.238	1.228		
(2)私立權屬	1171	1.170	1.517		
機構評鑑				.840	
(1)有	1018	1.195	1.382		
(2)無	275	1.110	1.844		
機構類型				3.495*	(4)>(1),(3)
(1)非醫療院所	82	0.884	0.928		
(2)診所	193	1.206	2.111		
(3)地區醫院	680	1.107	1.343		
(4)區域醫院	338	1.371	1.445		
環境因素					
健保總額政策				-.538	
(1)實施前	59	1.075	1.40		
(2)實施後	1234	1.182	1.50		
醫療次區域				3.503*	(2)>(1),(3)
(1)苗栗次區域	624	1.085	1.594		
(2)中港次區域	477	1.351	1.453		
(3)海線次區域	172	1.036	1.193		
(4)山線次區域	20	1.092	1.113		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

表 4-2.15 七年級護理人員前次累計異動次數、每機構到職年齡、
每機構離職年齡、都市化程度與平均每機構任職時間之單變量分析
(N=1293)

自變項(X)\依變項(Y)	任職時間
前次累計異動次數	
β 係數	-.082**
R^2	.007
每機構到職年齡	
β 係數	-.184***
R^2	.033
每機構離職年齡	
β 係數	.330***
R^2	.109
都市化程度	
β 係數	.002
R^2	.000

*P<.05 **P<.01 ***P<.001

其平均每機構任職時間最長(表 4-2.14)。而七年級護理人員服務機構位於中港次區域者之平均每機構任職時間顯著長於其他醫療次區域(F=3.503, P<.05)。

三、七年級護理人員到職年齡、異動次數、機構權屬、機構類型、醫療衛生政策、都市化程度等與平均每機構任職時間之 Pearson 相關係數分析

考量後續多變量分析時，多項自變項間可能存在之共線性，因此利用 Pearson 相關係數分析檢驗。結果發現七年級護

理人員「平均每機構到職年齡」與「平均每機構離職年齡」相關性高 ($\gamma=.818$); 七年級護理人員所任職機構所在地之「醫療次區域」與「都市化程度」之相關性高 ($\gamma=.883$); 故本研究在後續變量分析時, 排除七年級護理人員「平均每機構離職年齡」及「醫療次區域」兩變項。

四、七年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素與平均每機構任職時間之複迴歸

在複迴歸分析中得知, 七年級護理人員在個人因素方面, 平均每機構到職年齡越大者, 其平均每機構任職時間越短 ($\beta=-.216, p<.001$)。

環境因素方面, 健保總額制度實施後, 七年級護理人員平均每機構任職時間較實施前長 ($\beta=.073, p<.05$)。

表 4-2.16 七年級護理人員個人因素、組織因素、環境因素
與平均每機構任職時間之複迴歸(N=1293)

研究變項	未標準化係數		標準化係數	t 檢定
	B 之估計值	標準誤	β 分配	
常數	3.729	.486		7.667***
個人因素				
前次累計異動次數	.011	.046	.007	.243
每機構到職年齡	-.144	.021	-.216	-6.751***
組織因素				
機構屬性				
-公立權屬(參考組)				
-私立權屬	.050	.151	.010	.334
機構類型				
-診所/非醫療院所(參考組)				
-地區醫院	-.097	.112	-.032	-.864
-區域醫院	.206	.124	.061	1.664
環境因素				
健保總額政策				
-實施前(參考組)				
-實施後	.521	.205	.073	2.535*
都市化程度	.024	.036	.019	.669
R ²	.046			
F 值	8.927***			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

第三節 不同年齡世代護理之工作更換次數分析

本研究在不同年齡世代之工作更換次數分析，是針對樣本護理人員每人之離職異動總次數，因此分析單位為樣本護理人員數，共計 4087 人。計算公式為：每人工作更換總次數÷工作總年資。

不同年齡世代工作更換次數之 ANOVA 分析結果顯示，不同年齡世代之護理人員異動次數達統計上之顯著($F=31.577$ ， $p<.001$)，顯示七年級護理人員工作更換次數依序大於六年級護理人員、五年級護理人員、四年級護理人員。

表 4-3 不同年齡世代護理人員工作更換次數之 ANOVA 分析(N=4087)

研究變項	樣本數	平均值	標準差	F 值	多重比較
年齡世代				31.577***	(1)>(2)>(3)>(4)
(1)七年級	857	2.880	3.641		
(2)六年級	2386	2.184	3.326		
(3)五年級	644	1.420	2.483		
(4)四年級	200	1.161	2.556		

分析單位：人數

*** $p<.001$

第五章 研究討論

本章主要分成四節，第一節彙整本研究的主要結果、第二節為研究假設之討論。

第一節 主要研究結果

本研究針對研究假設將資料作統計分析，得到以下結果：

H₁：不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態(平均每機構任職時間)有差異。

根據研究結果證實不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態(平均每機構任職時間)有差異。年齡較長的世代比年齡較輕的世代平均每機構任職時間長，隨者年齡世代年紀遞減平均每機構任職時間也遞減(表 5-1.1)。

表 5-1.1 不同年齡世代護理人員平均每機構任職時間(年)

	四年級以前	五年級	六年級	七年級
平均值	4.14	2.59	1.73	1.18
標準差	(4.16)	(2.63)	(2.03)	(1.49)

分析單位:人次

H₂：各年齡世代中，影響護理人員平均每機構任職時間的相關因素有差異。

研究結果證實不同年齡世代護理人員平均每機構任職時間的相關因素有差異。各年齡世代護理人員平均每機構任職時間之相關因

素如下：

四年級(含以前)護理人員平均每機構任職時間與個人因素(前次累計異動次數、平均每機構到職年齡)、組織因素(機構權屬、機構類型)、環境因素(健保總額制度)具統計顯著關性。

五年級護理人員平均每機構任職時間與個人因素(前次累計異動次數、平均每機構到職年齡)、組織因素(機構權屬)、環境因素(健保總額政策)具相關性。

六年級護理人員平均每機構任職時間與個人因素(前次累計異動次數、平均每機構到職年齡)、組織因素(機構權屬、機構類型)、環境因素(健保總額政策、都市化程度)相關。

七年級護理人員平均每機構任職時間與個人因素(平均每機構到職年齡)、環境因素(健保總額政策)相關，詳細整理如表 5-1.2 所示。

表 5-1.2 不同年齡世代護理人員異動相關因素

	四年級 (含以前)	五年級	六年級	七年級	
個人因素	前次累計異動次數	V	V	V	
	平均每機構到職年齡	V	V	V	V
組織因素	機構權屬	V	V	V	
	機構類型	V		V	
環境因素	健保總額政策	V	V	V	V
	都市化程度			V	

“V” 表示達顯著意義之相關影響因素

H3：不同年齡世代護理人員工作更換次數有差異。

研究結果證實，不同年齡世代護理人員工作更換次數有差異有差異，即越年輕的世代工作更換次數越高。



第二節 研究假設之討論

一、不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態(平均每機構任職時間)(H₁)及工作更換次數(H₃)有差異。

研究結果全體樣本護理人員平均每一機構離職年齡為 27.8 歲，平均每一機構任職時間為 1.86 年；這與蔣淨宜、葉淑娟(2006)的研究結果異動之護理人員平均年齡 27.48 歲相近；但與其異動之護理人力整體平均工作年資 4.73 年有異。可能是因為本研究之樣本資料，僅以苗栗地區之護理人員為研究樣本，與全國之統計資料有異。在本研究中發現，四年級(含以前)之護理人員平均每機構任職時間 4.14 年，五年級護理人員平均每機構任職時間 2.59 年，六年級護理人員平均每機構任職時間為 1.73 年，尤其七年級護理人員平均每機構任職時間僅 1.18 年最短。顯示不同年齡世代護理人員隨著年齡世代年紀遞減，平均每機構任職時間也遞減。另外，不同年齡世代工作更換次數卻隨著年齡世代年紀遞減，工作更換次數遞增。而至於影響不同年齡世代護理人員任職時間因素，則由以下單元進一步探討。

二、各年齡世代中，影響護理人員異動(平均每機構任職時間)的相關因素有差異(H₂)。

不同年齡世代護理人員平均每機構任職時間的相關因素有差異。其中「個人因素」中的到職年齡及「環境因素」中的健保總額政策是為四個年齡世代護理人員異動的共同影響因素。

本研究發現，四個年齡世代護理人員之「每一機構到職年齡」越大，平均每機構任職時間越短；探究其原因可能與護理人員的

生涯需求有關。張保隆、周瑛琪、鄭妃君(2005)指出醫院所提供之生涯發展方案與護理人員的需求差距越大，工作滿意度越低，會有較高的離職傾向，而工作年資達十六年以上之護理人員，有較高的生涯需求(周瑛琪、張保隆、顏忻怡、鄭妃君，2010)，此可能因為臨床工作達 15 年以上之護理人員，可能會開始留意有哪些工作是他們退休後可以從事的(張保隆、周瑛琪、鄭妃君，2005)，進而進行工作轉換。而「健保總額政策」實施後，護理人員平均每機構任職時間較實施前為長，然以目前此次級資料庫有限的研究變項中無法解釋此現象，因此留待以後之研究作進一步的探討。

除此之外，四年級(含以前)護理人員前次累計異動次數越多，則平均每機構任職時間越短，可能係某些因素已造成其習慣性變換工作。再者，四年級護理人員於私立權屬機構平均任職時間較公立權屬機構短，此結果與王桂英(2009)指出公立機構員工的離職傾向小於民營機構員工結果相似；可能係公立權屬機構之制度與福利較私立權屬機構為佳之原因。另外，四年級(含以前)護理人員在地區醫院平均每一機構任職時間較非醫院機構為長，此亦可能係因為較大型的機構福利較有且制度較佳之故。

五年級護理人員任職時間長短影響因素中發現，其前次累計異動次數越多，則平均每機構任職時間越短，可能亦係某些因素已造成其習慣性變換工作。而五年級護理人員在私立權屬機構中之平均每機構任職時間，較公立權屬機構來得短，此可能五年級護理人員感受公立權屬機構福利制度較好的關係。

影響六年級護理人員的任職時間長短之因素中，本研究的

各變項均達統計顯著相關，尤其「環境因素」中的都市化程度，在其他各年齡世代均未達統計顯著相關，唯獨在影響六年級護理人員異動因素中具相關。本研究結果發現六年級護理人在較偏遠地區的機構任職時間較長，或許是因為六年級護理人員偏好鄉村環境的機構工作，或許是地處較偏遠的機構相較都市化程度高的地區競爭性低，抑或是工作彈性大、自由度較高。

七年級護理人員任職時間長短，僅與其「平均每一機構到職年齡」及「環境因素」中的健保總額政策相關。以複迴歸之 $R^2=.046$ 相對較小，因此本研究並未在影響七年級護理人員的任職時間獲得較關鍵性的影響因素。

根據 Abelson (1986) 的整合離職過程模式 (Integrated Turnover Process Model) 中指出，員工流動亦可受個人因素、組織因素、環境因素等三個因素的互動影響；然本研究在「個人因素」變項探討有限，無法進一步探討七年級護理人員個人因素，如心理感受及個人特質。過去研究指出，七年級護理人員有吃不了苦，抗壓性低的人格特質，工作時間上喜歡更有彈性 (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000；黃麗玲、林麗鳳，2007)。七年級護理人員成長於網路世代，喜歡迎向新的挑戰及機會 (Garrison, 2000)，經常喜歡換工作，他們被認為對專業缺乏認同 (Clausing, Kurtz, Prendeville, & Walt, 2003)。因此，建議後續可針對七年級護理人員的個人因素及工作價值觀等因子作進一步探討。

第三節 研究限制

本研究乃採用次級資料庫在進行護理人員職涯轉換相關因素研究，因此有其研究限制如下所示。

一、樣本資料方面

本研究之資料庫為 1994 年-2010 年 2 月間所建置，1994 年以前的資料建置不完整，僅能以近 16 年之資料進行研究。對於四年級以前的護理人員無法取得 1994 年以前的資料；亦即四年級護理人員在 40 歲以前工作黃金期的資料並不完整。

另外，本研究離職異動資料包含主動離職與被動離職，且包含屬於體系醫院組織內異動資料。再者，有些小型醫院業務量低，礙於設置標準，或許護理人員只有職業登記並未確實執業，在本研究中無法將之剔除；或者轉往其他縣市執業之護理人員，在此亦無法追蹤。

本研究之資料庫僅苗栗縣之資料，而納入的變項中因醫療資源因素，苗栗地區目前未有醫學中心設置，故無法得知護理人員職涯轉換因素與醫學中心具相關性。都市化程度分析也因苗栗縣都市化程度係以三～八級為主，因此大都會區(第一、二級)較無法推論。

二、研究變項方面

根據文獻探討，影響護理人員職涯轉換的因素相當多，如婚姻狀況、子女數、戶籍所在地、家庭經濟狀況、從事護理工作的意願等。本文受限於資料庫，僅能將資料庫中可能的因素加以研究分析，尚有許多未納入之可能因素。

第四節 研究貢獻

不同世代護理人員間職涯轉換型態確有不同，國內這方面的研究少見，本研究指出不同年齡世代的護理人員之職涯型態的差異，未來可深入針對影響各年齡世代之職涯相關因子再作更進一步探討。



第六章 結論

根據本研究的結果，提出以下結論：

- 一、不同年齡世代護理人員之職涯轉換型態(平均每機構任職時間)，年齡較長的世代比年齡較輕的世代平均每機構任職時間長，隨者年齡世代年紀遞減平均每機構任職時間也遞減。
- 二、不同年齡世代護理人員平均每機構任職時間的相關因素有差異，尤其研究變項中的「都市化程度」，在其他各年齡世代均未達顯著相關，唯獨在影響六年級護理人員異動因素中具相關。七年級護理人員任職時間長短，本研究所納入的變項中僅與「平均每機構到職年齡」及「健保總額政策」相關，除此外，尚有其他更重要之因素。
- 三、不同年齡世代工作更換次數隨著年齡世代年紀遞減工作更換次數遞增。

未來十年，四年級(含以前)護理人員將於職場上陸續退休，而護理界的高階主管可能多為五、六年級護理人員，七年級護理人員是為護理職場之主要人力。然本研究結果發現越年輕世代平均每機構任職時間越短、平均工作更換次數越多。未來在年齡世代的研究，可針對較年輕世代護理人員進行深入研究。

參考文獻

- Abelson, M. A. (1986). Strategic management of turnover :A model for the health service administrator. *Health care Management Review*, 11(2), 61-71.
- Alameddine, M. Baumann, A. Laporte, A. O'Brien-Pallas, L. Levinton, C. Onate, K. & Deber, R. (2009). Career trajectories of nurses leaving the hospital sector in Ontario, Canada (1993-2004). *Journal of Advanced*, 65(5), 1044-53.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*, 39 (4), 347-366.
- Barron D, & West E. (2005). Leaving nursing: an event-history analysis of nurses' careers. *Journal of Health Services Reseach & Policy*, 10(3), 150-7.
- Beka, M. Apostolidis, B & Polifroni, C. (2006) Nurse work satisfaction and generational differences. *Journal of Nursing Administration*, 36(11), 506-509.
- Blegen, M. A. (1991). Management style and staff job satisfaction. *Journal of Profession Nursing*. 7(2), 119-125.
- Bloom, J. R. Alexander, J.A. & Nuchols, B.A. (1992). The effect of the social organization of work on the voluntary turnover rate of hospital nurses in the United States. *Social Science and Medicine*, 34, 1413-1424.
- Borkowski, N. Amann, R. Song, S.H. & Weiss, C. (2007). Nurses' intent to leave the profession: issues related to gender, ethnicity, and educational level. *Health Care Management Review*, 32(2), 160-7.
- Byeon, Y. S. & Kim, M. (2008). Re-employment experience of nurses who have left the profession. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 38(5), 768-78.
- Clausing, S. L. Kurtz, D. L. Prendeville, J. & Walt, J. L. (2003). Generational diversity— The nexters. *AORN Journal*, 78(3), 373-379.

- Cheryl, Bland. Jones. (2004). The cost of nurse turnover. *Journal of Nursing Administration* ,34(12), 562-570.
- Carver, L. & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16, 984-991
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53, 387—417.
- Cordeniz, J. A. (2002). Recruitment, retention, and management of generation X : A focus on nursing professionals. *Journal of Healthcare Management*,47(4),237-249.
- Duffield, C. O'brien Pallas, L. & Aitken, L.M. (2004), "Nurses who work outside nursing," *Journal of Advanced Nursing*, 47(6), 664-671.
- Destrebecq, A. Terzoni, S. Colosio, C. Neri, L. & Brambilla, G. (2009). Intention to leave nursing in a major Milan hospital: current situation and future perspectives. *La Medicina Del Lavoro*, 100(2), 109-19.
- Donley, R. Sr. (2005). Challenges for nursing in the 21st century. *Nursing Economics* 23(6), 312-318.
- Erin E, Sudheimer. (2009). Appreciating Both Sides of the Generation Gap: Baby Boomerand Generation X Nurses Working Together. *Nursing Forum* , 44(1), 57-63.
- Flinkman, M. Laine, M. Leino-Kilpi, H. Hasselhorn, H.M. & Salanterä, S. (2008). Explaining young registered Finnish nurses' intention to leave the profession: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(5), 727-39.
- Garrison, D. (2000). The net generation. *Women in Business*,52(6), 14-17.

Gauci, B.R. & Norman, I.J. (1997). Factors influencing turnover and absence of nurses: A research review. *International Journal of Nursing Studies*, 34(6),385-394.

Gray, A. Phillips, V. & Normand, C. (1996). The costs of nursing turnover:Evidence from the British National Health Service. *Health Policy*, 38, 117-128.

Health Resources and Services Administration (HRSA) (2007). What is Behind HRSA's Projected Supply, Demand, and Shortage of Registered Nurses? U.S. Department of Health and Human Services, Health Resources and Services Administration, Bureau of Health Professions, National Center for Health Workforce Analysis. Available at: <http://bhpr.hrsa.gov/healthworkforce/reports/nursing/rnbehindprojections/index.htm>, accessed 12 March 2007.

Hasselhorn, H.M. Tackenberg, P. Kuemmerling, A. Wittenberg, J. Simon, M. Conway, P.M. et al. (2006). Nurses' health, age and the wish to leave the profession--findings from the European NEXT-Study. *La Medicina Del Lavoro*, 97(2), 207-14.

Hu, J. Herrick, C. & Allard, Hodgin.K. (2004). Managing the multigenerational nursing team. *Health Care Manager* 23 (4), 334-340.

International Council of Nurse (2004). *Nurse:Patient ratios*. Retrieved October 20,2008 from : http://www.icn.ch/matters_rnprtration.htm

Joint Commission on Accreditation Healthcare Organizations (2004). *Public policy initiative : Nurse staffing crisis*. Retrieved April 8,2004,from [Http : //www.jcaho.org/about+us/public+policy+initiatives/nurse+staffing+crisis.htm](http://www.jcaho.org/about+us/public+policy+initiatives/nurse+staffing+crisis.htm).

Jean, Dols. Peggy, Landrum., & K. Lynn, Wieck. (2010). Leading and Managing an

Inter-

generational Workforce, *Creative Nursing*, 16(2), 68-74.

Kupperschmidt, B. (1998). Understanding generation X employees. *Journal of Nursing Administration*, 28 (12), 36–43.

Kupperschmidt, B. (2000). Multigenerational employees : strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-67.

Kupperschmidt, B.R. (2001). Understanding net generation employees. *Journal of Nursing Administration*, 31 (12), 570-574.

Lavoie-Tremblay, M. OBrien-Pallas, L. Viens, C. Brabant, L.H. Ge'linas, C. (2006). Towards an integrated approach for the management of ageing nurses. *Journal of Nursing Management* ,14, 207-212.

Lancaster, L.C. & Stillman, D. (2002). When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. *HarperCollins Publishers*, New York, NY.

Mensik, J. (2007). A view on generational differences from a Generation X leader. *Journal of Nursing Administration* , 37 (11), 483-484.

Ma, J.C. Lee, P.H. Yang, Y.C, Chang, W.Y. (2009). Predicting factors related to nurses' intention to leave, job satisfaction, and perception of quality of care in acute care hospitals. *Nursing Economic*, 27(3), 178-84.

Mortensen, J. K. & Fullmer, S. (2002). Professional involvement is associated with

increased job satisfaction among dietitians. *Journal of the American Dietetic Association*, 102(10), 1452-1454.

Pierce, L.L. Hazel, C. M. & Mion. (1996). Effect of a Professional Practice model on autonomy, job satisfaction and turnover, *Nursing Management*, 27(2), 84M-48T.

Porter, L.W. Crampon, W.J. & Smith, F.J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-89.

T. Alan Lacey. and Benjamin, Wright. (2009). Wright Occupational employment projections to 2018, *Monthly Labor Review*, 11,82-99.

Skytt, B. Ljunggren, B. & Carlsson, M. (2007). Reasons to leave: the motives of first-line nurse managers' for leaving their posts. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 294-302.

Sandra, A. Le Vasseur, Wang, C.Y. Mathews, B. & Boland, M. (2009). Generational Differences in Registered Nurse Turnover. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 10(3) . 212-223.

Shelton, C. & Shelton, L. (2005). The NeXt Revolution What Gen X Women Want at Work and How Their Boomer Bosses Can Help Them Get It. *Davies-Black Publishing*, Mountain View, CA.

Seybolt, J.W. (1986). Dealing with premature employee turnover. *Journal of Nursing Administration*, 16, 26-32.

Simon, M. Müller, B.H. & Hasselhorn, H.M. (2010). Leaving the organization or the profession - a multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced nursing*, 66(3), 616-26.

- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Rethinking generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Teng, C.L. Shyu, Y.L. & Chang, H.Y. (2007). Moderating effects of professional commitment on hospital nurses in Taiwan. *Journal of Professional Nursing*, 123(1)47-54.
- Weston, M. (2001). Coaching generations in the workplace. *Nursing Administration Quarterly*, 25(2), 11-21.
- Weick, K.L. (2007). Motivating an intergenerational workforce : scenarios for success. *Orthopaedic Nursing*, 26(6), 366-373.
- Wilson, B. Squirbs, M. Widger, K. Cranley, L. & Tourangeau, A. (2008). Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce . *Journal of Nursing Management*, 16, 716-723
- Yin, J.C. & Yang, K.P. (2002). Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing studies*, 39, 573-581.
- Zemke, R. Raines, C. & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace. New York, N.Y. : AMACOM.
- 中華民國護理師護士公會全國聯合會護理人員統計 (2010) ,
摘自 <http://www.nurse.org.tw/DataSearch/Manpower.aspx>
- 中華民國護理師護士公會全國聯合會 (2005) , 台灣地區醫院以上護理人力現況 , 行政院衛生署委託研究計畫成果報告(計畫編號 : DOH94-NH-36) 。
- 尹祚芊、楊克平、劉麗芳 (2001) , 台灣地區醫院護理人員留任措施計畫成效評值 , *護理研究* , 9(3) , 247-258 。

尹祚芊 (2006)，中華民國護理師護士公會全國聯合會理事長給會員的一封信，
全聯護訊，53。

王宏彰 (2005)，不同世代國民小學教師工作價值觀與休閒求關係之研究，國立
高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

王桂英 (2008)，比較台灣公民營機構員工工作滿意與離職傾向：低層次需求假
設的檢定，國立交通大學管理科學系博士論文。

王桂英、周傳姜、黃瑞蘭 (2010)，臨床護理人員工作價值觀、專業承諾與離職
傾向及其相關因素之探討，護理雜誌，57(1)，22-30。

王美玲 (2010)，護理人員生涯階段之研究：從離職觀點探討，弘光科技大學健
康事業管理系。

牛美雲 (2004)，護理人員工作滿意度、組織承諾及留任意願之調查研究-以宜蘭
縣護理人員為例，台灣大學醫療機構管理研究所碩士論文。

李文傑 (2000)，影響護理人員離職意願因素之研究，私立長庚大學管理學研究
所碩士論文。

李麗華 (2000)，公共衛生護士工作特性、工作價值觀與工作滿足之相關研究-以
台灣省北部地區五縣市為例，國立台灣大學護理學研究所碩士論文。

呂星蕙 (2001)，高科技產業新新人類福利知覺與績效之關聯性研究—以工作價
值觀為干擾變項，靜宜大學企業管理學系碩士論文。

呂桂雲、張永源、邱香蘭 (2001)，專科畢業護理人員護理專業承諾改變之研究。
護理研究，9 (1)，28-37。

- 林文香 (1987), 台灣地區護士工作滿意與職業疲潰相關性研究, *榮總護理*, 4(2), 149-154。
- 林壽惠、尹祚芊、張澤芸、陳琍、黃璉華、楊月嬌、楊克平、廖美南、賴幼玲 (2000), 影響護理人力供需的因素與政策分析, 台北: 國家衛生研究院, 我國醫事人力規畫研討會, 150-171。
- 林哲瑩、池文海 (2003), 探討護理人員人格特質、流動因素與離職意向之關係—以東部醫院為例, 國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 林碧莉、何美瑤、曾麗琦、呂桂雲 (2005), 衛生所護理人員工作壓力與專業承諾之研究, *實證護理*, 1(2), 132-139。
- 林谷峻、高靖秋、鄭文凱 (2009), 護理人力資本與離職率之關聯性, *會計學報*, 1(2), 93-127。
- 吳品宣 (2000), 國軍醫院護理人員與護理長之關係、組織承諾和工作滿意度影響離職意願之探討, 國防醫學院護理研究所碩士論文。
- 邱浩政 (2008), *量化研究及統計分析*, 台北: 五南圖書出版股份有限公司。
- 周瑛琪、張保隆、顏忻怡、鄭妃君 (2010), 護理人員生涯需求與認知的生涯發展方案及工作態度之關係, *醫管期刊*, 11(2), 112-130。
- 洪瑜孺、林佩蓁、潘純媚、陳秋蓉、何啟功、吳明蒼 (2006), 護理人員的輪班工作與睡眠品質、身心健康及家庭功能之間的關性, *勞工安全衛生研究季刊*, 15(1), 17-30。
- 梁文敏、李采娟、李佳霽、張玉君 (2009), *基礎生物統計學*, 台北: 雙葉書廊有限公司, 298-326。

財團法人醫院評鑑暨醫療品質測進會 (2009)，*新制醫院評鑑基準*。

徐增圓、陳彰儀 (2001)，*新世代工作者之工作價值觀、期望報酬類型暨兩者相關因素與組織承諾之關係*，國立政治大學心理系研究所碩士論文。

涂明珠、林思伶(2008)，*不同世代國中教師工作價值觀與工作投入關係之研究*，天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。

莊逸洲、黃崇哲 (2000)，*醫療機構人力資源管理*。台北：華杏。

黃璉華 (1981)，*台北市公共衛生護士工作滿足感調查研究*，*公共衛生*，7(4)，443-451。

黃璉華 (2004)，*從護生到護士-談新進護理人員的適應*，*護理雜誌*，51(4)，33-35。

黃小燕、徐南麗 (2004)，*花蓮地區護理人員工作價值觀與離職意願相關因素分析*，慈濟大學護理學研究所碩士論文。

黃金梅 (2005)，*醫院護理人員之角色壓力、工作滿足感、領導型態與離職傾向之相關性研究-以台南縣某區域教學醫院為例*，台南科技大學階主管企管碩士班碩士論文。

黃美娜 (2005)，*護理人力面面觀-白衣天使何處尋*，談護理人員之離職，*護理人力政策論壇*，139-142。

黃麗玲、林麗鳳 (2007)，*不同世代護理人員工作價值觀之差異：系統性文獻回顧*，*澄清醫護管理雜誌*，3(3)，44-50。

黃麗玲、楊其璇 (2009)，*護理人員工作價值觀探討*，中台科技大學護理科學研究所碩士論文。

曾冠華、郝宏恕 (2006)，護理人員工作壓力對自覺健康狀態與離職傾向之研究~以台灣中部區域醫院為例，中國醫藥大學醫務管理學研究所碩士論文。

曾艾岑、陳國彥(2009)，不同世代教師工作價值觀與幸福感相關研究，屏東教育大學社會發展學係社會科教學碩士班碩士論文。

張遠萍、許玲女 (2000)，某教學醫院護理人員對工作滿意情形之探討，*長庚護理*，11(2)，63-74。

張文英、蕭淑代(2000)，護理行政管理之現在與未來，*榮總護理*，17(3)，205-208。

張保隆、周瑛琪、鄭妃君 (2005)，護理人員生涯需求與醫院生涯發展方案差距對離職傾向之影響-以工作滿意為中介變項，*經濟與管理論叢*，1(1)，15-34。

張雅萍 (2006)，當護士是一種“驕傲”的選擇—談護理人力與病患安全，*志為護理-慈濟護理雜誌*，5(4)，16-17。

張慧蘭、盧美秀 (2008)，應屆畢業新進護理人員離職相關因素之探討，台北醫學大學護理學研究所碩士論文。

許迪翔、吳美連 (2003)，不同世代之工作價值觀、工作態度及其關聯性之研究：以台灣高科技產業之員工為例，中原大學企業管理學研究所碩士論文。

扈克勛 (2000)，醫院人力資源彈性之研究，中山大學人力資源管理所碩士論文。

陳淑玲 (1996)，新人類的工作價值觀與工作特性對工作投入影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳梅麗、林小玲、連金延、余延敏、蔡欣玲 (2000)，醫學中西護理人員工作壓

力、離職意願與離職行為之相關性研究，*榮總護理*，17(3)，260-268。

陳自立 (2005)，地區醫院護理人員工作滿意即離職傾向之關聯分析，義守大學管理研究所碩士論文。

陳國瑚、陳麗如、蘇喜 (2006)，護理人員對護理工作認知與離職傾向知探討，*台灣衛誌*，25(3)，177-188。

陳怡 (2007)，護理人員離職意願之探討以台南地區某教學醫院為例，國立成功大學國際企業研究所碩士論文。

陳淑惠、邱啟潤 (2010)，網路世代護理人員工作價值觀、工作特性與工作投入之相關性，*護理雜誌*，57(2)，29-38。

游文瓊 (2001)，人力彈性運用制度安排及其影響之探討-以醫院護理人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

楊克平 (1992)，台灣地區護理人員短缺問題之現況調查，*護理雜誌*，39(1)，47-53。

楊妙芬 (1997)，國小教師工作價值觀、工作滿意度、任教職志與其相關因素研究，*屏東師院學報*。

楊麗珠 (2005)，改善護理職業環境-全民健保支付制度對護理職業之影響，*護理人力政策論壇*，10-13。

劉淑貌 (2005)，安養護機構護理人員組織承諾與工作滿意度的相關研究-以台北市為例，國立陽明大學社區護理研究所碩士論文。

劉淑芬 (2005)，全民健保對護理執業之影響，*護理人力政策論壇*，14-22

劉謙穎、詹昭能 (2006)，工作價值觀與社會價值觀的世代差異 —以台中市國

中教師為例，世新大學社會心理學系碩士論文。

蔣淨宜、葉淑娟 (2006)，影響護理人力變動之因素探討--台灣地區1999年至2005年之趨勢分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

廖秋月 (2001)，X世代護理人員工作價值觀之探討，台北醫學大學護理學研究所碩士論文。

諸承明 (2001)，新新人類工作生活品質需求類型之研究-Q分類方法之實證研究，*企業管理學報*，49，71-95。

鄧之恆 (2002)，嘉義縣小型養護機構照顧服務員離職傾向探討--從組織文化觀點出發，國立中正大學社會福利所碩士論文。

蔡淑妙、盧美秀 (1998)，護理人員生涯發展及期與留任意願相關性之研究，*護理研究*，6(2)，96-108。

蔡秀涓 (2004)，世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關為例，*東吳政治學報*，18，41-67。

顏密、吳美連 (2003)，護理人員專業承諾及工作風險認知與生涯發展、離職傾向關聯性之研究-以某區域醫院為例，私立中元大學，企業管理研究所碩士論文。

蘇慧萍 (2002)，醫療業知識員工工作價值觀、激勵公平性與離職傾向之相關研，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

蕭新煌 (1995)，「新人類」的社會意識與社會參與，*勞工之友*，535，6-9。

蕭仔伶、劉淑娟、黃金蓮、謝佑珊、黃嗣棻、蕭淑代 (2005)，台北市護理人員離職狀況及相關因素之探討，*護理導航*，6(2)，11-19。

附錄

護理人員平均每機構任職時間與異動因素之 Pearson 相關

研究變項	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
X1 任職時間	1													
X2 世代 1(四年級)	.218	1												
X3 世代 2(五年級)	.129	-.090	1											
X4 世代 3(六年級)	-.069	-.218	-.518	1										
X5 到職年齡	.038	.598	.365	-.289	1									
X6 離職年齡	.364	.630	.383	-.293	.939	1								
X7 異動次數	-.124	.068	-.059	.129	.185	.129	1							
X8 公私立權屬	-.155	-.110	-.097	.096	-.113	-.159	-.008	1						
X9 評鑑有無	.014	.114	.076	-.117	.222	.208	.096	-.221	1					
X10 機構 1(區域醫院)	.054	-.087	-.043	.051	-.126	-.097	-.106	-.238	-.283	1				
X11 機構 2(地區醫院)	-.058	-.017	-.024	.049	-.070	-.083	.014	.383	-.560	-.636	1			
X12 健保總額政策	.016	-.074	-.197	-.080	.142	.136	.219	-.053	.138	.038	-.144	1		
X13 醫療次區域	.027	.042	.073	-.022	.067	.072	-.096	.118	.128	-.018	-.088	-.070	1	
X14 都市化程度	.040	.064	.093	-.057	.103	.110	-.108	.044	.244	-.125	-.089	-.036	-.858	1

*P<.05 **P<.01 ***P<.001