

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

關子嶺溫泉旅館員工

工作投入、工作滿意與自願性離職關係研究

**Study on the Relationship among job involvement, job satisfaction,  
and turnover intention**

**--An example of Hot Spring Resort Hotel in Kung Zu Ling**

研究生：鐘榮愈

**GRADUATE STUDENT : Chung Jung-Yu**

指導教授：張清標 博士

**ADVISOR : Chang Ching-Piao Ph.D.**

中 華 民 國 九 十 九 年 五 月

# 南 華 大 學

旅遊事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

關子嶺溫泉旅館工作投入、工作滿意與自願性離職關係之研究

研究生： 鐘 榮 俞

經考試合格特此證明

口試委員： 蔡 昇 坤

郭 漢 毅

張 清 標

指導教授： 張 清 標

所 長： 丁 張 敏

口試日期：中 華 民 國 99 年 6 月 21 日

**論文題目：關子嶺溫泉旅館員工**

**工作投入、工作滿意與自願性離職關係研究**

**研究生：鐘榮愈**

**指導教授：張清標 博士**

**摘要**

台灣地區溫泉旅館業的經營與發展，日漸受到重視，消費在消費旅遊產品時，由於旅遊品的特性是必須要等到消費時才可以產品的品質，溫泉旅館業從業人員所扮演的角色因而顯得非常重要，甚至是溫泉旅館業是否能經營成功的主要關鍵。

本研究係針對溫泉旅館業從業人員的工作投入、工作滿足與離職傾向間的關係進行研究。首先回顧工作投入、工作滿足與離職傾向間的相關文獻及理論。其次，透過問卷調查的方式，以取得溫泉旅館業從業人員的個人特性，及對於工作投入的程度、工作滿足的程度、和離職的傾向意願等方面的資料。在利用敘述性統計來描述樣本對工作投入、工作滿足、離職傾向等問題的反應之分配狀態，並以差異性分析個人特性所造成離職傾向的差異，在進一步以相關分析探討年齡、工作年資與離職傾向之關係，及工作滿足、工作投入、與離職傾向間的關係，最後以迴歸分析解釋各個變相間的正負項關係，以及加入新的解釋變數是否影響原迴歸模型的解釋力。

本研究的結果歸納如下：

一、從事旅遊工作的主要族群以年輕未婚的女性為主，而且工作年資有較淺的趨勢。

二、溫泉旅館業從業人員個人特性中，婚姻、年齡、年資和職位對離職傾向有顯著的影響。

三、工作滿足越高，離職傾向越低，而且個人特性中婚姻、年齡、年資、和職位會影響工作滿足對離職傾向之解釋力。

四、工作投入愈高，其離職意向愈低，相較於其他行業，溫泉旅館業從業人員的工作投入仍有偏低的現象。

依本研究結果顯示，就溫泉旅館業管理者而言，針對溫泉旅館業人力市場的個人特性建立一套良好的人事制度是有其必要性。如此，從業人員離職率減少可降低直接成本的付出，也可以減低因非法經營所造成的惡性競爭。另一方面，政府也應就過時法令加以修改，以符合溫泉旅館業人力資源管理的需求，從而建立溫泉旅館業之專業化形象，保障從業人員的基本權益，才能使我國溫泉旅館業永續發展。

**關鍵詞：溫泉旅館、工作投入、工作滿意、自願性離職**

Title of Thesis : **Study on the Relationship among job involvement, job satisfaction, and turnover intention-An example of Hot Spring Resort Hotel in Kung Zu Ling**

Name of Institute : Department of Tourism Management, Nan Hua University

**Graduate Date** : May 2010      **Degree Conferred** : M.B.A

**Name of Student** : Chung Jung-Yu      **Advisor** : Chang Ching-Piao Ph.D.

## **Abstract**

Hot spring resort hotels in Kung Zu Ling faces big competition, the owners try to reduce their human resource to save their cost. However, this is not a good idea to do so. The the employee turn over rate is high, it sometimes means the service quality of resort hotels become lower. Many competent employees left and caused big damage to the company, and many works can not be accomplished smoothly, how to build up a pleasant atmosphere and inspire the employees potential, increase their job satisfaction, reduce the turnover rate, in order to bring the maximum benefits for the organization becomes the most critical issues.

This research is focused on the employees at hot spring resort hotel in Kung Zu Ling, their work attitude and the overview of the turnover inclination. The target groups are the employees at non-stockholder employees, and the researcher chose the random selected people to fill in the questionnaires and test there opinions.

**Keywords** : job satisfaction, job involvement, turnover, hot spring resort hotels,  
personal attributes

# 目錄

第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究課題.....	3
1.3	研究範圍及方法.....	6
1.4	研究內容與流程.....	7
1.5	章節簡述.....	9
第二章	文獻探討.....	10
2.1	工作投入.....	10
2.1.1	工作投入的意義.....	10
2.1.2	工作投入與各變項的關係.....	13
2.2	離職意願.....	16
2.2.1	員工離職模式和工作滿足的關係.....	21
2.2.2	離職傾向與各變項間的關係.....	23
2.3	工作滿足.....	25
2.3.1	工作滿足的定義.....	25
2.3.2	工作滿足的理論.....	27
2.3.3	工作滿足及其相關因素.....	30
2.4	工作滿意程度、工作投入與離職傾向之關係.....	32
2.4.1	工作滿意程度和離職傾向.....	32
2.4.2	工作投入與離職傾向.....	32
第三章	研究方法.....	33
3.1	研究調查問卷.....	33
3.2	統計分析方法.....	37
第四章	研究結果分析’	
4.1	敘述性統計.....	42
4.2	差異性分析.....	45

4.3	相關性分析.....	48
4.4	迴歸分析.....	53
第五章	結論.....	56
5.1	結論.....	56
5.2	建議.....	58
5.3	研究限制.....	60
參考文獻	中文部分.....	61
	英文部分.....	63
	本研究問券樣本.....	67

## 表目錄

表 4.1	溫泉旅館業從業人員之個人特性描述.....	43
表 4.2	溫泉旅館業從業人員之工作滿足、工作投入和離職傾向得分情形.....	45
表 4.3	個人特性中名義尺度(性別、婚姻、學歷、職位)對離職傾向的平均得分表.....	47
表 4.4	個人特性中名義尺度(性別、婚姻、學歷、職位)對離職傾向的變異數分析(ANOVA)表.....	47
表 4.5	溫泉旅館從業人員的年齡和工作年資對離職傾向之相關關係.....	49
表 4.6	溫泉旅館從業人員的工作滿足對工作投入之相關關係.....	50
表 4.7	溫泉旅館員工的工作滿足和工作投入對離職傾向之相關關係.....	52
表 4.8	溫泉旅館從業人員工作滿足與個人特性對離職傾向的回歸分析.....	54
表 4.9	溫泉旅館從業人員工作投入與個人特性對離職傾向的回歸分析.....	55

## 圖目錄

圖 1.1	研究架構.....	5
圖 1.2	研究流程.....	8
圖 2.1	Price(1977)自願性離職模型.....	22
圖 2.2	工作滿足及其相關因素.....	31

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機與背景

由於國人的收入提昇及生活環境的改變，導致國民對於生活品質的重視以及休閒娛樂的蓬勃發展。當然這一股發展風潮也成就了我國觀光產業的快速發展。所以觀光產業經營者對於人力資源的重視開始起了重大的改變，從「找人來做事，到找到對的人來做事」的觀念改變，我國企業組織的人資部門角色也隨之起了重大變化，從一般行政事務管理到員工生涯發展及諮詢顧問，近來更有人力資源的角色被定義為組織員工的服務者，同時也重視組織員工服務之滿意導向。在 21 世紀的知識經濟年代中，有知識力創造力的員工就是組織最重要的資產，延續 20 世紀的消費者「顧客至上」精神，不只是企業的經營與服務以顧客滿意為最高原則，就連企業的人力資源部門，也要講求員工-內部顧客滿意，因為這些內部顧客正是組織永續發展最重的基石。近年來觀光服務市場蓬勃發展，溫泉旅館的之間競爭愈顯白熱化，溫泉旅館的利潤空間因而被縮減，使得溫泉旅館的營運面臨更大的挑戰。許多溫泉旅館透過各項促銷活動的推行，試著去提昇組織的獲利能力，但在員工的著力就似乎少了一些，為能喚醒溫泉旅館經營者對於員工的重視，藉此提升溫泉旅館的消費滿意程度，以增加溫泉旅館的營運績效，這仍是本研究的最初衷。

在國內、外管理範疇的文獻中，證實優異的人力資源管理將

可提升員工的工作滿足，也會提昇服務的水準。當員工產生高度的工作滿意時，他們也會傳送令人滿意的服務品質給顧客和他們的工作伙伴。如何提高服務的品質、降低員工的流動率，是管理者所努力要達成的目標。事實上，溫泉旅館業從業人員的離職問題是今日溫泉旅館業者所面對的諸多人力資源管理問題中的較嚴重的。雖然官方沒有對溫泉旅館業的離職做出統計數字，但是我們仍可以在相同屬性的旅館業離職統計表(參考 Appendix I)中了解到概略的情形。相較於其他行業，旅館業的離職是有偏高的傾向，溫泉旅館業由於其工作的不確定性較旅館業嚴重，所以其離職率應當更高。當然離職會使溫泉旅館業者受到直接或間接的影響，而最直接的影響是客源可能會隨著溫泉旅館業從業人員的離職而出走，間接的影響就是增加溫泉旅館業經營的成本(如重新招募人員，進行新進人員訓練，新人無法立即勝任工作等有形和無形的成本)，造成溫泉旅館業者的競爭力降低。

離職的原因有很多，但就溫泉旅館業的工作特性而言，個人特性、工作環境、工作滿足等因素的影響，是最值得探討。在眾多的組織行為研究中，『工作滿足』一直是研究的焦點，截至 1976 年止，在美國有關的論文著作即達四千餘篇。Locke(1976)認為『工作滿足』意味一個組織成員在其工作環境中，所感受到的各方面滿意程度用以滿足個人在身體、生理和心靈上的基本需求，它直接和間接地影響到組織員工的工作績效，而且工作滿足本身就是組織存在的目的之一。依 Maslow 的需求理論的觀點來看，需求獲得滿足者，其工作態度、工作表現、滿足感及心理健康均較佳，並且會追求進一步的需求。近年來盛行的需求理論

(Need-Satisfaction Theory) (Schneider, Benjamin & Alderfer,1973) 指出個體都會有個可確定的需求存在，並希望這樣的期望可以從工作中獲得滿足。同時，特定的工作環境也會影響個人的工作滿足，也常因日常的偶發事件，左右個人對工作的投入與情緒，間接影響到組織其他成員的工作滿足感程度。

當需求無法獲得滿足可能因此產生挫折感，而導致工作意願低落，工作投入熱忱降低，致使工作績效不彰，最後甚至造成拂袖而去的結局。因此，管理者無不重視個人特性、個人需求、和工作投入，所產生的工作滿足感程度，以及離職傾向之間的關聯。對於溫泉旅館業主或管理者而言，瞭解個人特性、工作投入、及工作滿足、和離職傾向之間的關係是非常重要的，因為了解問題的癥結所在，就可以提出因應之道，從而降低員工離職的發生。如此，就可以降低經營管理的成本及風險，提高自身的競爭力，就整個溫泉旅館業的健全發展也會有相當的助益。

## 1.2 研究課題

本研究選擇溫泉旅館從業人員為研究對象，實證分析是以關仔嶺溫泉區提供溫泉服務的住宿業者為主，利用問卷調查，探討溫泉旅館從業人員對工作投入的程度，透過本研究可以了解實證對象的溫泉旅館從業人員之工作投入後所得之工作滿意程度。也可以比較從業人員對工作滿意度，探究自願性離職意向差異，使得溫泉旅館經營者能擬定具體之人力資源管理改善方案，藉此提昇從業人員的滿意度，使他們會更珍惜工作，也願意發展出創新服務品質，以提昇溫泉旅館對外顧客服務品質。

本研究建立分析溫泉旅館之自願性離職研究架構，其中藉由問卷調查，來

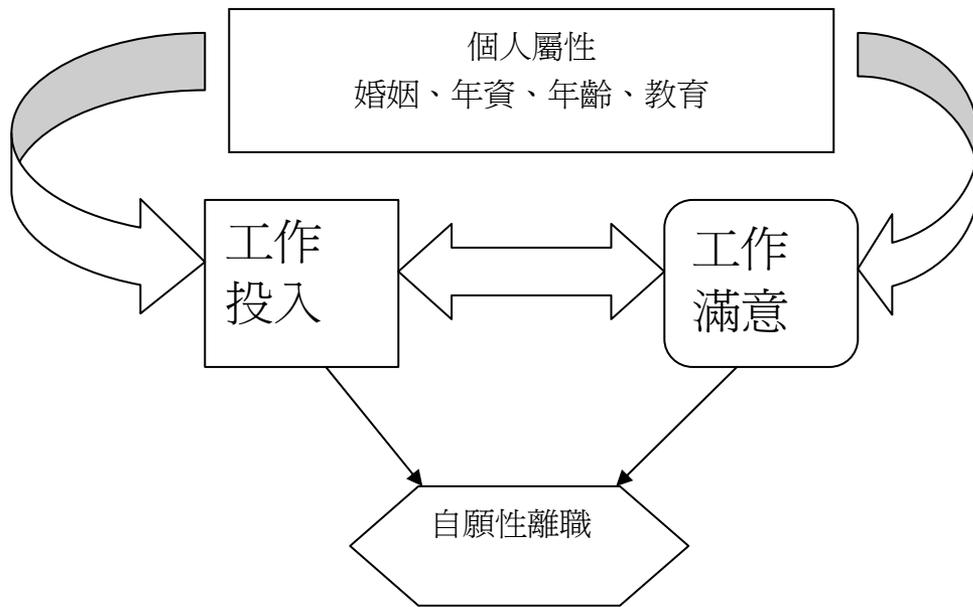
探討內部員工對工作投入的情形與服務滿意度，藉由滿意度來分析影響自願性離職的原因。自願性離職意向情形是人力資源管理主要之衡量項目之一，調查員工自願性離職之情形，做為溫泉旅館人力資源管理成效之衡量及了解內部顧客對組織的需求。此外，服務系統產出另一個衡量基礎為內部顧客對服務之滿意程度，經由調查內部員工對溫泉旅館經營之人力資源管理策略的滿意度是了解之組織人力管理制度結果，也是擬定具體之品質改善方案，以提昇對員工服務品質，提昇優質人力資源，以達永續經營的目的。

近年來已有許多學者對於工作滿足、工作投入、個人特性、與離職傾向的關聯進行研究，並提出許多假說。本研究針對溫泉旅館業的特性加以考量，歸納出了以下五個重要的假說：

- 1.關子嶺溫泉旅館員工個人特性對離職意向產生的差異性。
- 2.關子嶺溫泉旅館員工工作滿足與工作投入有顯著的正相關。
- 3.關子嶺溫泉旅館員工工作滿足、工作投入、與離職意願有顯著的負相關。
- 4.關子嶺溫泉旅館員工工作滿足對離職傾向的解釋力會受到個人特性的影響造成個人工作滿足、工作投入、和離職傾向有顯著性差異。
- 5.關子嶺溫泉旅館員工工作投入對離職傾向的解釋力會受到個人特性的影響。

這些假說所提及的變數之間所具有的關聯性，可以用圖一的

架構加以表示。



1-1 研究架構圖

### 1.3 研究範圍及方法

本研究所稱的溫泉旅館係以關子嶺溫泉旅館為主，且雇用員工人數達 30 人以上之中型溫泉渡假旅館為研究個案，研究調查的範圍限於人力關係，研究對象僅限實證對象的溫泉旅館之管理階層及非管理階層的雇員為主為限，不含具有股東身份之員工，調查員工對工作投入情形工作滿意度，以及自願性離職意向。因研究對象的限制，本結果無法概括至所有的溫泉旅館類型或其他的溫泉旅館之從業人員。

本研究係以前述的架構為主軸，來探討這些從業人員的個人特性、工作投入、工作滿足和離職傾向之間的關係。本研究所採用的方法為問卷調查法，並對回收之有效問卷進行統計分析，本檢定于研究課題所提出的五項假說。所運用到統計分析法包括敘述性統計、差異性統計、相關性分析、和回歸分析。

## 1.4 研究內容及流程

- 1.本研究之母體群為關仔嶺溫泉旅館的服務從業人員，其研究結果並不適合類推到其他地區溫泉旅館或非法經營溫泉旅館服務從業人員。
- 2.因採用問卷調查方式，故不可避免發生一些問卷研究上的缺點。
- 3.限於財力、人力及其他因素限制---本研究僅採用便利隨機取樣方式進行。

### 研究流程

本研究研究流程如圖 1 所示，首先定義研究問題與目標，然後進行文獻探討，建立本研究之研究架構，接著設計問卷與資料收集，最後進行資料分析與提出本研究的結論與建議。

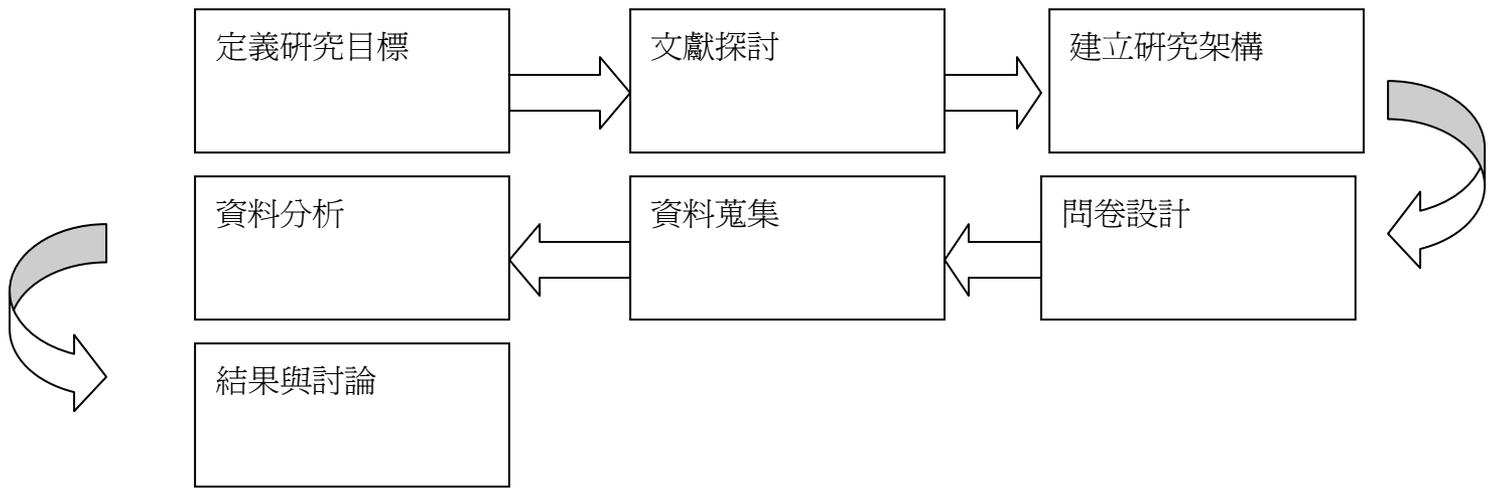


圖 1-2 研究流程

## 1.5 章節簡述

1. 第一章 緒論，介紹本研究之研究動機及目的、研究方法  
及範圍、研究假說和限制。
2. 第二章 文獻回顧，回顧國內外重要之論文和著述。作為本  
文研究方法的參考，並作為改進之依據。
3. 第三章 研究方法論，敘述本研究的問卷設計和進行問卷結  
果統計分析所採用的方法。
4. 第四章 結果分析與推理，對回收之有效問卷進行詳細的  
統計分析。
5. 第五章 結論，綜合本研究的結果提出結論，並以它為基礎  
對我國溫泉旅館業目前所遭遇到的問題提出檢討和因應之  
道。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 工作投入

#### 2.1.1 工作投入的意義

有關工作投入的概念是由 Allport(1943)提出自我投入的思考點開始，而工作投入的概念是 Lodahl 與 Kejner 在 1965 年所提出，他定義「一個人認同其工作或在他的自我形象中工作的重要性」就是工作投入的程度，他們也認為工作投入可從「個人心理認同」及「個人自尊」等兩個層面進行瞭解。所以工作投入也可以被解釋為個人生活重心與工作間契合程度，如工作投入情形顯著，則表示這個員工的生活重心即在工作上面。所以工作投入是一種情感的反應，也可以視為工作滿足的結果。工作投入是個人認同工作的狀態，也是個人知覺上關心工作的程度(Paullay, Alliger, and Stone-Romero, 1994)。

Lawler 與 Hall (1970) 也認為，工作滿意與客觀的工作設計特性及個人認知的工作設計特性有關，但工作投入只與個人有關。所以工作能滿足個人需求時工作投入就達到一定的程度。然而，當工作可以滿足個人的歸屬感、自尊心、及成就感時，高度的工作投入狀態就產生(Patchen, 1970)。這可以說明工作滿意與工作期望被滿足之後，員工對工作重視的程度就愈高，對於工作的投入就愈高。Kanungo(1982)更進一步地將 Job involvement 和 Work involvement 區分出來。Kanungo 認為 Job involvement 是特定工作情境下的工作投入；而 Work involvement 則是一般工作情境下的工作投入。Job involvement 來自於個人認知到目前的工作是否符合所需，但 Work

involvement 則是指工作在生活的重要性，是由文化制約和社會化的作用下而產生。因此，在這種情況之下，Kanungo 認為 Job involvement 是可變動的，會隨著個人認知到需求被滿足的程度而有所不同。

目前學者專家對於工作投入的探討，皆以心理層面為主。唯探討的角度不同，也會不同的論點。不過，多數仍以 Vroom(1964)的期望理論、Kanungo(1982)動機模式理論、Rabinowitz & Hall(1977)的綜合理論模式及 Brown(1996)的工作投入理論為討論工作投入議題的理論根據(黃麗雪，2007)。綜合上述理論基礎，所以本研究認為工作投入應被視為一種心理認同信念狀態，在工作可滿足員工目前需求及期望，工作就愈投入 Kanungo(1982)，所以工作投入起因於個人特質、工作特性及督監行為，結果於工作態度及行為 Brown(1996)。然而工作投入也受到工作情境影響 (Rabinowitz & Hall，1977)。

基本上影響工作態度的主要原因可大致分為三大類(A)工作態度 (B)工作投入 (Job involvement) (C)組織承諾 (organizational commitment)。就工作投入而言，“投入”的意思是注意力的集中。自從 Joseph Scanlon(1937)發展了一套“Scanlon”計畫,而在這計劃的第二段中，就相當的強調”員工投入“(employee involvement)，他認為：公司的任務或目標必須明顯的被指示，而員工必須明顯的被指示，而員工必須起碼了解業務的運作。例如：成本、價格、及顧客等。之後，Allport(1947)又提出了在工作上自我投入兩個概念的研究，而 Lobahl 和 Kejner 再參考 Allport 的觀念提工作投入的意義。

- 一、個體對工作重要性的認同程度，或是工作在自己個人印象中重要性程度。

二、依據個人的自尊，受個人在工作上的績效影響程度而定。

S.D.Saleh 及 James Hosek(1976)稍後又提出有工作投入是衡量個人認同他的工作，積極參與，及認為績效在他心中自我價值的重要性程度。其可歸類為以下四項。

一、個人的工作環境，在個人生活環境中所佔的重要性程度。

二、為獲得個人的尊嚴、自主、自我肯定等滿足，個人在工作上主動參與的程度。

三、個人認知到工作績效對個人自我尊嚴的影響程度。

四、工作績效與自我概念的一致程度。

Glouck 和 Hulin(1967)認為工作投入一種個人特質社會化過程結果，而且是個人在工作以外的環境產生的，Lawler 和 Hall(1970)對 Lodahl 和 Kejner 工作投入的兩個定義有不同的看法，他們認為兩個定義應該代表不同的工作態度，因而不應以一個名詞來代表兩種不同的概念。同時，他們也指出 Lodahl 和 Kejner 的第二個工作投入定義符合了期望模式 (Expectancy Model)，也就是說個人的努力工作，可以提高工作績效，而工作績效可使自我尊嚴獲得滿足感時，那個人就會在工作上產生投入。Roibnowitz 和 Hall(1977)綜合了過去學者對工作投入的研究方向，區分了三種方向：

一、工作投入是個人特質的因變項：

a.Dubin(1956)的生活興趣重心理論：視工作為個人生活重心的人，同時對他所從事的工作具有充份的道德與責任

心。

b.Lodahl 和 Kejner(1965)工作投入是社會化所形程的一種工作倫理，是個人對工作的價值導向。

二、工作投入是工作環境直接影響下的產物，個人特質與工作投入間的特性不大，但易受組織環境影響。

三、工作投入是工作環境及個人特質間互動作用。

Kanungo(1982)認為工作投入是一種心理認同的認知或信念狀態，無論何種工作投入皆應來自於：

一、個人目前的顯著需求(Salient need)。

二、個人知覺到工作上滿足此一需求。

陳富祥(民 73)綜合各學者學說，認為工作投入有兩種不同看法：

一、工作投入是個人特質的一部份，此一人格特質可視為個人對工作的價值導向。

二、工作投入不僅受各人的特質影響，亦受到組織環境的影響，可說是組織情境和個人特質交互作用所形成的。

## 2.1.2 工作投入與各變項的關係

### (一)年齡

張建興(民 76)在工作投入與年齡關係的研究結果，發現 25 歲至 40 歲員工投入程度要超過 25~21 歲及 20 歲以下的兩組樣本。這顯示隨著年齡的增加，員工的工作投入程度也隨之增加，如表 2-1 所示。他對此一現象解釋為下列各點：

- 一、年齡較大的員工，其人格發展及心智已臻成熟且穩定，故對於工作更能投入。
- 二、年輕員工大多存有過渡性的心態，並不把目前工作當作長久性的工作，故投入程度不如年齡較大的員工。
- 三、年齡較大的員工，生活較為單純，工作時間佔區一天生活的三分之二，而年輕員工因生活重心大多放在下班以後，故工作投入程度就不如前者高。

## (二) 性別

男性和女性由於傳統的禮教不同，一般而言，衡量一個男性的成功與否都會以工作為主要的指標，而女性通常會以家庭為依歸。因此男性的工作投入應高於女性。但是在陳富祥的研究中發現，性別與認同工作重要性有顯著的差異存在；女性在認同工作重要性優於男性。張建興(民 76)的研究卻發現男性員工投入的程度要顯著的高於女性員工，如表 2-2 所示。

## (三) 婚姻

婚姻對個人而言，是一個責任的表現。所以，婚姻與工作投入是有一定的影響程度，這可以從兩方面來討論。

1. 婚姻使個人感到家庭的重要性增加，為使家庭生活有安全感，而專心投入工作。
2. 收入對家庭的重要性，使個人必須更努力的工作。

在研究實證上，也大致都支持這個看法。Robinowitz 和 Hall(1977)發現工作投入與婚姻關係值達  $r=.22$ ， $P<0.5$  的顯著相關。張建興也發現已婚員工的工作投入程度顯著

的高於未婚者。

#### (四)教育程度

Schcin(1971)提出一項假說：高教育程度員工會因為追求較高的滿足，而會有較高的工作投入。

## 2.2 離職意願

所謂的離職，在字面上的意思來看，指的是離開現職的組織、企業，是指該組織員工對於組織的契約終止行為，也就是說員工與組織企業之間已經沒有雇主關係，換句話說，離職也可以代表員工對於企業組織的一種否定心理。意味著該員工不僅僅失去工作，而且也完全脫離這份職業所會帶來的利益與種種責任。而黃英忠(1990)對於離職的概念所作的研究，廣義來說是指「勞動移動」(labor turnover)，其中包含了地域間的移動，是指員工從某個區域到另外一個區域的移動，職業間的移動，則是指由某個職業轉移到另一個職業，以及產業間移動，是指由某個產業轉移到另一個產業，一方面也是指組織中的員工流動。在狹義方面，單單意指從組織內部往外部行為的勞動移動。而本研究著重於後者，探討由組織往外部勞動移動的行為。學者鄭紹濂、陳萬準、胡君辰、楊洪蘭(1995)認為離職的意義為：離職者找尋有利於發揮每個人的潛力的環境，整個社會重視人才。他們認為人才再流動中才能夠展現他的潛在價值，有高價值才會引起社會的重視，而社會也才會高投入來培養人才。

對於組織來說，員工的離職往往都會造成損失，而使營運成本降低，以基本的招募、徵選、以及訓練新進員工的費用來看，也都是不小的損失，也會造成組織內部的不確定性增加。Larkin(1995)認為每年的員工離職耗費數以百萬計的成本，無論在工作的生產力、工作效率、與利潤各方面。Mobley(1977)認為員工在特定組織中某一職務上，工作了一段時間後，個人經過一番考慮，對原有職務加以否定的結果；而導致不僅失去該職務，亦失去該職務所賦與的利益，並且與該組織完全脫離關係。離職的性質分為以下幾種：(Price, 1977; S elden &

Moynihan, 2000; 曹萃桐, 1984):

- 1、 自願性離職(Voluntary turnover)指員工的離職行為是自發性，沒有外來因素所左右而離職的。通常離職的原因不外乎是：一、組織因素，二、個人因素。就組織因素而言，可能包括組織環境、薪資、升遷、同事、上司等因素。另一原因是個人可能因為自身的健康、興趣、滿足慾、家庭、收入、遷移、退休等等因素而離職。
- 2、 非自願性離職(involuntary turnover)指員工欲繼續停留在該組織，但是其被迫離職，如組織解散、解雇等。

Dalton, Tudor 和 Krackhardt(1982)更進一步認為自願性離職應包含兩種不同類型:

- 1、反功能性的(Dysfunctional): 一個人企圖離職，但組織希望慰留他，因為此類員工是企業的效益所致損失。
- 2、功能性的(functional): 個人欲離開組織，組織也因為此的工作效益並不高，而不在乎他的離職。

事實上，離職對組織也具有正面的功能，例如適當的離職對組織而言是一種新陳代謝，保持組織成員的素質。但是從另一個角度來看，如果組織的離職多數是高績效的代表成員，這對組織而言，無疑是一種警訊。Tudor 等人就指出一個組織所應重視的是反功能性的自願性離職，所以身為人力資源管理者應重視此一情形，並加以遏止。所以本研究所指之離職傾向，意指員工離開溫泉旅館並與其中止合約。通常在我國之溫泉旅館員工離職有兩種狀況，一種是溫泉旅館在營運不佳時或是景氣不好而裁員，這

種稱之為解僱或非自願性離職；另外一種則是員工本身因個人因素或其它理由而離開組織，這種則稱之為自願性離職。

Mobley (1982) 認為自願性離職指的是一個自組織接受貨幣性薪資的人，主動終止在組織的身份。

本研究所調查的對象是屬於上述的第一種自願性離職傾向者。學者 Dlato 與 Todor (1979) 主張以組織的觀點來討論離職，自願性離職應包含以下兩種：

- 1、 非功能性的離職－此種離職員工是組織所依賴的對象，他/她的離職會造成組織的損失。
- 2、 功能性的離職－此種離職員工是組織也欲去除的對象，他/她的離職反而是組織除舊佈新的機會。

余杏容 (1977) 認為一個人思考後對自我職務的否定，而願意放棄目前職務所賦予的權利及義務，產生完全脫離組織的意願，可被稱為離職傾向。Miller (1979) 也對離職傾向下定義，他認為在離職前一連串的評估與衡量，並在真正離職前傾向於在尋找其他工作機會的總體表現或態度。Steer 和 Mobley(1977)在綜合以往離職行為相關研究後指出，影響離職的原因很多，若以率型模式來探討某一變項與離職行為的關係，所提供的訊息實在有限。因此，Steer 和 Mobley 利用以往有關離職的理論與實證研究結果，建立一個概念性的模式，用以瞭解決定員工離職行為的歷程。Mobley 認為個人決定離職的歷程，可分為不同的階段，而個人在大部份的時間會很理性和客觀的看待離職，但是個人的衝動性行為也可能引發離職的行為。隨後，Mobley(1978)為解釋員工離職行為的歷程，提出另一個簡易的式，他認為年齡、年資與工

作滿足程度有險著的正相關，而工作滿足與離職則有顯著的負相關。因此個人的工作滿足與否會使個人產生離職的意願，一旦離職的念頭產生，個人會開始注意可能的其他工作之機會，當個人發現外面有不錯的工作機會時，即會有強烈的離職意願，最後就是離職行為產生。Jeffrey, Charles 和 Rujan (1989)認為除年資外，工作績效與工作滿足有正相關，而工作績效也會直接影響到離職行為。此外，工作認同和現有工作和新工作比較，皆為中間變項。

蔡坤源 (2000)認為離職是一種「推」與「拉」的取向，拉是指著重來自組織外面的拉力(pull)，推則是針對組織內部的推力(pull)，分析勞動者的知覺和態度，採取工作相關的知覺，工作態度，離職傾向行為之間的關係。黃英忠(2001)員工在工作上的滿足與否，會影響該員工工作的滿意度，員工一旦在工作上的不到本身所需要，很有可能就會在心中產生離職的念頭，而會影響離職傾向的因有很多，其中組織內部不融洽，其中包括員工不合，與主觀之間的意見摩擦，溝通不良等。此一因素很容易會造成員工心理上的壓力，組織是一個群體的社會，一但無法與他人有良好的溝通，該員工漸漸會被排擠，久而久之在工作上便會得不到滿足，很容易就會產生離職的請向。會影響員工離職的因素有很多種，而員工的離職對於組織直接或是間接也有不小的衝擊，評價不好的員工產生離職行為對於組織是好的，Boudream & Berger(1985)；Mcevoy & Cascio(1987)認為工作表現差者的離職對於組織可以說是有利的。但是也會帶來一些費用的成本損失，評價良好、積極為組織賣命的員工產生離職行為對於組織來說，就是一項很嚴重的人才流失，這一類的員工離職，大多代表了對組織沒信心與失望，管理者應該多設想考慮員工的成長和為來的前途，以及組織此時便

更應該反省內部的管理與營運，了解是否組織正在漸漸走下坡。

Mobley(1979)、Pirce & Mueller(1981)、Michael & Spetor(1982)、Jeffery(1989)等學者都認為離職傾向是判斷員工離職行為的最佳指標。也就是說當員工的離職傾向愈高時，他的離職行為所發生的機率就會愈高。

Mobley (1979) 將歷年學者針對影響離職傾向的因素歸納出來，研究顯示出影響離職傾向並非僅與工作滿足變項有關，主要分為以下七項：

- (1) 人口統計因素與特質
- (2) 整體工作滿意
- (3) 溫泉業者及工作環境因素：如薪資、升遷或與同事間關係等
- (4) 工作內容因素：如對工作本身是否滿意
- (5) 外在環境因素：如經濟狀況
- (6) 職業行為：如藍領或白領就有不同的離職傾向
- (7) 行為意願、公司承諾與工作投入

Mobley(1977)認為員工在特定組織中某一職務上，工作了一段時間後，個人經過一番考慮，對原有職務加以否定的結果；而導致不僅失去該職務，亦失去該職務所賦與的利益，並且與該組織完全脫離關係。Price(1977)和蔡良彥(民 79)認為傳統上離職分為兩類：

- (一)自願性離職(Voluntary turnover)指員工的離職行為是自發性，沒有外來因素所左右而離職的。通常離職的原因不外乎是：一、組織因素，二、個人因素。就組織

(二)非自願性離職(involuntary turnover)指員工欲繼續停留在該組織，但是其被迫離職，如組織解散、解雇等。

Dalton, Tudor 和 Krackhardt(1982)更進一步認為自願性離職應包含兩種不同類型：

(1)反功能性的(Dysfunctional)：一個人企圖離職，但組織希望慰留他，因為此類員工是企業的效益所致損失。

(2)功能性的(functional)：個人欲離開組織，組織也因為此的工作效益並不高，而不在乎他的離職。

事實上，離職對組織也具有正面的功能，例如適當的離職對組織而言是一種新陳代謝，保持組織成員的素質。但是從另一個角度來看，如果組織的離職多數是高績效的代表成員，這對組織而言，無疑是一種警訊。Tudor 等人就指出一個組織所應重視的是反功能性的自願性離職，所以身為人力資源管理者應重視此一情形，並加以遏止。

### 2.2.1 員工離職模式和工作滿足的關係

March 和 Simon(1958)：員工的貢獻效用與報償效用必須取得平衡，即可減少員工離職的傾向。而貢獻效用與報償效用之平衡則受兩個主要因素的影響。

#### 1.離職需求的認知

## 2.離職難易的認知

March 與 Simon 認為離職欲求的認知是受到工作滿足水準及組織內部調遷的影響，而其中更以工作滿足為主要影響員工離職的動機。另外，離職難易的認知乃是受到外界的工作機會多寡所影響。Price(1977)認為影響工作滿足的因素有五個：「薪資 (pay)」、「整合 (integration)」、「工具性溝通 (instrumental communication)」、「正式溝通 (formal communication)」以及「集中化 (centralization)」等，而工作滿足又會受到「離職機會」的影響，而決定員工是否離職。由上述的概念，，如圖 2-1 所示。

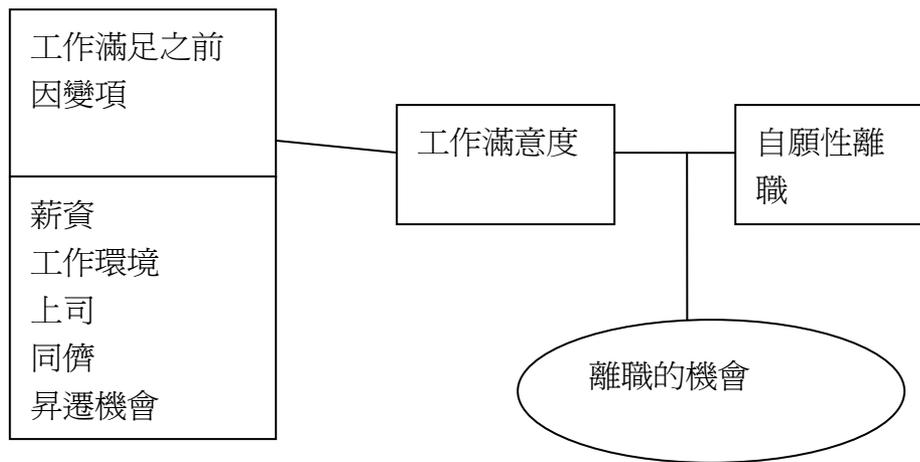


圖 2-1 Price(1977)自願性離職模型

資料來源：Price James .,The Study of turnover,1977Ames; Iowa state university Press.

Steer 和 Mobley(1977)在綜合以往離職行為相關研究後指出，影響離職的原因很多，若以率型模式來探討某一變項與離職行為的關係，所提供的訊息實在有限。Mobley 認為個人決定離

職的歷程，可分為不同的階段，而個人在大部份的時間會很理性和客觀的看待離職，但是個人的衝動性行為也可能引發離職的行為。隨後，Mobley(1978)為解釋員工離職行為的歷程，提出另一個簡易的式，他認為年齡、年資與工作滿足程度有險著的正相關，而工作滿足與離職則有顯著的負相關。因此個人的工作滿足與否會使個人產生離職的意願，一旦離職的念頭產生，個人會開始注意可能的其他工作之機會，當個人發現外面有不錯的工作機會時，即會有強烈的離職意願，最後就是離職行為產生。

Jeffrey, Charles 和 Rujan (1989)認為除年資外，工作績效與工作滿足有正相關，而工作績效也會直接影響到離職行為。此外，工作認同和現有工作和新工作比較，皆為中間變項。

## 2.2.2 離職傾向與各變項間的關係

### 一、個人因素：

- (1)年齡：Mobley(1978)認為年齡／年資與離職行為是有一定正相關。而一般研究也均顯示年齡越大者，離職意願越低。此外，shoffet. al. (1963)及 waters et. al.(1976)均認為年資與離職行為有顯著的負相關。國內學者樂景立(民 67)的研究也有一樣的發現。
- (2)性別：國內學者黃開義的研究實證發現男女性有離職行為並沒有什麼差異性。這與 Magione(1973)的研究一致。
- (3)教育程度：一般的研究均發現教育程度與離職並無明顯的差異。
- (4)經濟條件：Stoikov 和 Raimon (1968) ，認為當企業情況

良好時，金錢的報償對離職有很大的影響，而經濟條件良好的個人也較不易受金錢的影響而離職。

(5)人格特質：Schuh 發現「性向」或「人格特質」與離職之間並無一致性的結論。但是 porter 及 steers(1973)和 Meyer 及 Cuomo(1962)的研究指出人格特質與離職是息息相關的。

二、工作滿足因素：porter 和 steer(1973)綜合超過六十篇有關員工離職研究，皆指出工作滿足是離職行為決策過程中的一個重要因素。而 Hulin(1968)的研究指出影響工作滿足的因素可分為整體因素、上司、同事、環境及薪資等因素(註二十三)。

三、工作投入因素：schuh 認為「工作投入」可相當準確地預測某些離職行為。

由於學者在探討離職問題時，所持的角度不同，因此對員工離職行為真正原因的了解仍很有限。

## 2.3 工作滿足

### 2.3.1 工作滿足的定義

工作滿意(job satisfaction)也可以解釋為工作滿足(胡夢蕾, 2004)。工作滿意度(job satisfaction)概念起源於 Mayo (1927-1932)的霍桑實驗。Hoppock (1935) 提出工作滿足的構想是指的是個人對工作的情感感受的程度, 它是最早被提出來的工作滿意的概念。Vroom(1964)指出, 個人對自己在工作角色有正面取向即是工作滿意。Smith, Kandall & Hulin (1969) 更进一步地解釋, 工作滿意程度是個人對工作情形各種構面的感覺和情感反應, 也就是對於工作正面的感受愈高時, 所呈現出來的工作滿意度就愈高。員工之工作情感評價愈高, 其工作滿意程度就愈高 (Weiss,2002)。Price(2001)指工作滿意度是個人對整體工作的感覺程度, 包括對其工作喜好或不喜好。

在眾多關於工作滿意度之理論中, Furnman, Petrides, Jackson & Cotter (2002)認為 Herzberg, Mausner& Snyderman(1959)所提出雙因子(two factor theory)理論最廣為工作滿意度研究者使用。雙因子理論主要論述為個人工作動機主要是基於保健因子 (hygiene factors) 及激勵因子 (motivators factors), 又稱外在因子 (extrinsic factors) 及內在因子 (intrinsic factors)。保健因子是指工作安全、薪資、福利...等, 是工作滿意的基本要求, 保健因子一旦降低標準, 員工就會產生不安的低工作滿意度; 反之, 激勵因子則是指成就、可信賴性、認同...等因素, 這些因素會產生高度工作滿意程度。

「工作滿足」的觀念一直都被廣泛的使用，但是其定義仍然是相當的含糊，換言之，學者從不同的角度來看這「工作滿足」，就會產生不同的定義。Locke(1976)指出當人們在使用工作滿足的操作性定義時，是端賴人們用什麼角度來衡量它；而本質上工作滿足是一種來自工作評估之正面和愉悅的感情(P.1300)。許多學者於是用了許多名詞如「工作滿足(Job satisfaction)」、「工作態度(Job attitudes)」、「道德(morale)」和「組織氣候(organizational climate)」來代替工作滿足這個含糊的名詞。Vroom(1964)認為道德(morale)曾經被賦予許多含義，其中滿足和態度對工作而言是非常密切的。Guion(1958)在綜合許多定義後，他認為個人需求的延伸就是滿足，這伸展是可以引用到工作滿足(1958，P.62)。此外，Smith(1969)認為工作滿足是一個員工對其工作或工作構面所懷有的持續感情，此種感情導向是由工作者對其工作所寄望的與實際得到的兩者間之知覺性差異所決定(P.6)。在如此的觀念裏，工作滿足是一種態度，這態度特別是指針對個人的工作。Beer's(1964)認為工作滿足就是工作者對公司、工作本身、同事、和其它工作環境的心理因素。

而許士軍將眾多工作滿足定義綜合為「一個工作者對於其工作所具有的感覺(feeling)或情感性反應(affective responses)」(P.17)。根據許氏理論這種感覺乃取決於個人自特定工作環境中，實際獲得之價值與其預期應獲得價值之差距，這就是工作滿足的程度。綜合各種角度的工作滿足定義，一般可分為下列三種：

綜合性定義：認為工作滿足只是一個單一的概念(an unitary

concept)，工作者能將不同構面滿足與不滿給予平衡。例如 kallebrg(1977)的定義。

差距性定義：認為個人在特定工作環境中實際獲得與預期獲得的差距。差距越小，滿足程度越大；反之，則滿足程度低。例如許士軍的定義。

參考架構說：認為人們進入工作情境所抱持的工作取向 (work orientation)。Goldthrope(1968)認為工作取向是一個人過去生活經驗的總和，人們根據這種生活經驗來評價工作情境中的客觀現象，以決定他的態度與行為。因此，影響工作滿足的某一工作情境，實際上還涉及許多其他因素。我國大多數研究工作滿足的學者，都採用此一定義。因此，常除了著重與組織有關因素外，也分析個人特質。

### 2.3.2 工作滿足的理論

在眾多有工作滿足的理論中，需求(need)和激勵(motivation)是最常被利用的兩個因素。本研究僅就從這方面來探討，並就是最常見且受重視的理論來討論。

#### 1. Maslow 的需求理論：

Maslow(1943，1954)觀察人類需求滿足的情形時，他發現生命的原動力，亦即是最基本的需求是求生存。例如：食物、水...等。當這個層次的需求滿足了，人類的需求會提升到個人的層次，這層次主要的考慮是安全需求 (safety needs)，也就是說人們在這層次的主要訴求是免於恐懼。當然的安全感需求滿足後，人們自然地會要求社

交需求(social needs)。例如：友誼、親情、愛情...等。第四層的需求是自我尊重需求，當人們在這層要求時，自我肯定和自尊就是一項指標。最高的需求層次是自我實現需求。後來經過 Alderfer(1973)等人加以修正，這些需求由低而高可分為生存需求、社會需求、成長需求三層，如圖 2-5 所示。

## 2. 雙因子理論：

Herzberg(1956)認為工作滿足與不滿足乃為同一連續體上的兩個極端現象，而影響工作滿足與不滿足的因素也不相同。激勵因素(motivators)，例如升遷、讚賞...等是影響工作的因素。這些因素可以增加工作者滿足感，但是若沒有這些因素，也不會造成員工的不滿足感。另外，保健因素(Hygiene Factors)，例如薪資、工作安全...等，會使員工感到不滿足的因素，若這些保健因素若不存在，會使員工感到不滿足。但是這些因素也不會加強員工的滿足感。

## 3. 公平理論：

Adams(1963)認為員工的工作滿足是取決工作投入與工作報償間的平衡與公平而定。換言之，員工認為工作投入與工作報償是公平的，則員工會從工作中獲得滿足。反之，員工的工作不滿足慾就會產生。同時，公平理論也提及員工在評估工作投入與工作報償間的公平性，往往是從與同儕之間比較得到的。

#### 4.期望理論：

Vroom(1964)提出一個激勵模式，此一模式是 Maslow(1954)和 Herzberg(1959)的觀念延伸。Vroom 認為人們達到自己期望的目標之後，滿足慾就會自然的產生，而為達到目標，人們會先確定怎樣的行為會引導他們達到目標。當他們確定一定的行為模式之後，接著就是一連串的行動來達到目標。在 Vroom 的激勵模式裡有三個主要部份：

- 1.價值
- 2.期望
- 3.執行

價值	Vroom 非常強調 Lewin(1938)的價值觀念 Lewin 認為一個吸引人的報酬，可能會改變人們的行為模式。Vroom 以此為論點的指出，人們的預期滿足感程度，亦就是人們的期望，會左右人們的行動。
期望	Vroom 定義期望是人們相信在他们特定的行為，必然會得到相對的回饋。
執行	一種可能價值回饋和預期心理結合下的心理感受，進行這種感受去指揮人們的行動。

在 Vroom 的期望理論中，Vroom 將滿足度放置在期望的角色中。如此，當人們的預期滿足心態產生後，自然會努力地去完成目標。

### 2.3.3 工作滿足及其相關因素

在絕大部份的工作滿足研究中，都是在討論前因與後果間的關係。但是滿足感是屬於心理層面的關係，實在非常的複雜，因此迄今尚無一個完整的模式可以把可能與工作滿足相關的變項完全的包括在內，影響工作滿足的前因變項可歸為兩大類，如下圖所示：

#### (1)環境變項

- a.政治及經濟
- b.職業性質
- c.組織內部
- d.工作與工作環境

#### (2)個人屬性

- a.個人特性
- b.人格特質
- c.能力
- d.情境人格
- e.知覺、期望
- f.暫時人格特質

而在後變項方面，可分為三類：

- (1)個人反應
- (2)組織反應
- (3)社會反應



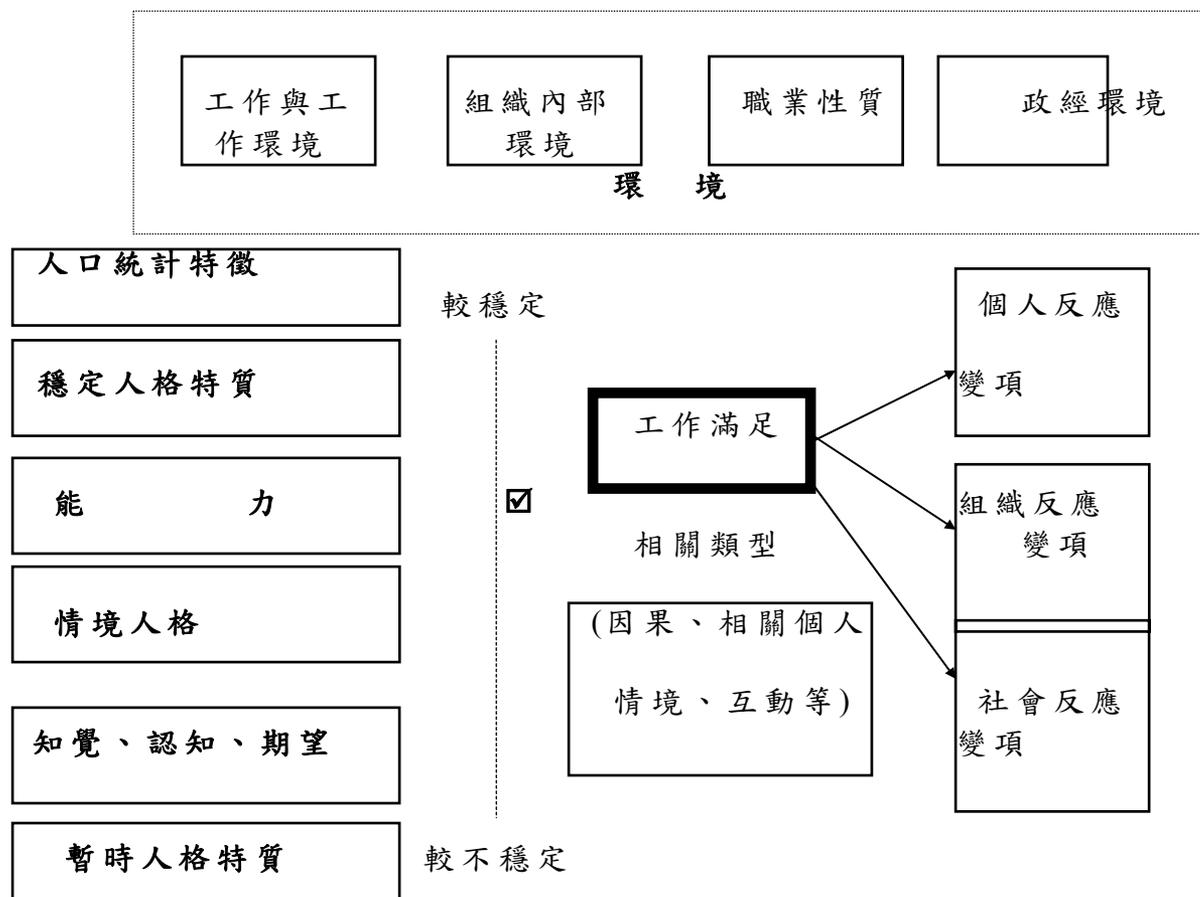


圖 2.2 工作滿足及其相關因素

## 2.4 工作滿意程度、工作投入與離職傾向之關係

### 2.4.1 工作滿意程度和離職傾向

工作滿意程度影響的後果變項包括工作態度（包含工作滿足、工作投入和組織承諾）、工作表現、離職行為和工作動機等。Fishbein（1967）認為工作滿意程度會先影響到個人的工作態度（如工作投入），再影響行為意圖（如離職傾向），最後影響實際行為表現（如缺勤率、績效表現等）。Locke 與 Henne（1986）也指出個人工作滿意程度會影響個人的工作意願或目標，進而影響其努力程度或工作表現。Porter 和 Steer（1973）綜合超過六十篇有關員工離職研究，皆指出工作滿足是離職行為決策過程中的一個重要因素。而 Hulin（1968）的研究指出影響工作滿足的因素可分為整體因素、上司、同事、環境及薪資等因素。

### 2.4.2 工作投入與離職傾向

石樸（1991）於「員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究」中，針對大台北地區企業員工進行調查，發現各變項與離職意願的關連上，在工作滿足和工作投入與離職意願呈現顯著的負相關，而與離職意願有顯著正相關。

Rabinowitz 與 Hall（1977）認為工作投入對離職是產生負相關的影響。Kanungo（1983）在工作認同的觀點而言，工作投入到一定的低點時，會產生工作疏離，離職傾向就會油然而生。Brown（1996）的研究顯示工作投入的後果變項則包含了工作態度，如離職傾向。

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究調查問卷

本研究以問卷為測量之工具，以溫泉旅館業從業人員為研究對象。希望藉由問卷的調查找出溫泉旅館業從業人員的個人特性、工作投入、工作滿足與離職傾向的關係。本研究之測量工具說明如下：

(一)個人特性基本資料問卷：在個人特性中，除包括年齡、性別、教育程度及婚姻等基本資料，尚包括一些針對本研究所需要而加入的變項，其敘述分別如下：

- 1.年齡：測量溫泉旅館業從業人員的年齡分佈，此項是請受測者實際填寫他／她的年齡。
- 2.年資：測量個人進入目前所在之溫泉旅館的工作時間長短；分析時以「年」為單位。
- 3.婚姻狀況：問卷中將個人的婚姻狀況區分為「已婚」及「未婚」兩類。
- 4.教育程度：調查中將教育程度分為「國中及以下」、「高中」、「大專」、「研究所及以上」四類。
- 5.工作屬性：此乃指個人在工作環境是否有支配或分派人力的權力，再根據其屬性分為「管理階層」及「非管理階層」兩類。

(二)工作投入

本研究對「工作投入」的界定係採用 Lodahl 及 Kejner(1965)對「工作投入」所發展之二十題工作投入量表，即「工作投入」是個人認同工作重要性的程度，或是工作在個人自我印像中的重要性程度。本量表並經 Saal(1978)確認為目前研究工作投入此一概念之最佳量表。本研究採用的是在國內經過呂盛瑛及陳正沛(1983)所修改之中文量表。此量表共有二十題，其測量方式採用五度量表之型式[Likert 型式尺寸(Likert-type scale)]，依受訪者對問題陳述的同意程度分為「極不同意」、「不同意」、「很難說」、「同意」、「極同意」等五個等級。計分方法是正面題給予 1、2、3、4、5 之分數，反面題為 5、4、3、2、1 之分數。在整個量表中 10、13、14、16、17、18、19 為負面題，其它為正面題。本量表在經過陳正沛因素分析後之構面分別為「工作投入」及「認同工作重要性」，其中第 1、2、3、4、5、6、7、8、11、15、20 等題為「工作投入」題。工作投入之高低由各構面所含題且相加之總分評定，分數越低者表示工作投入越高。

### (三)工作滿足

在回顧工作滿足相關的文獻中發現，各種衡量工作滿足程度的方法都被使用過。這些方法可大致分為直接(Direct)模式及間接(Indirect)模式。

1. 直接模式包括有下列方法：
  - a. 問卷調查法
  - b. 單維(Unidimensional)工作滿足測量法。
  - c. 多維(Multidimensional)工作滿足測量法。
  - d. 明尼蘇答滿足問卷調查法。

e.工作描述量表。

f.面談法。

2.間接模式包括有下列方法：

a.項目模式(projective methods)

本研究所猜採用的方法為目前在國內相關的研究中，最常被使用的測量方法---鄭伯薰(民 66)根據 Smith 等人所編之工作描述量表(Job Descriptive Index)加以修訂而成。這工具包括 72 項目，其中有關工作、上司及同事的項目各有 18 題，而升遷及薪資的項目各有 9 題。而各項目的總和即為工作滿足之整體總和，總和積分越高，滿足感越高。就各項目而言，總和積分越高，則表示滿足感越高。

就各項目而言，都包含一系列的形容性或描述性的敘述，然後受訪者被要求去圈選適當的一個；就如：

是-假如它描述個人的工作

否-假如它不能描述個人的工作

?-個人不能決定

在正面題中答”是”者，反面題中答”否”者，都給予 3 分。在正面題中答”否”者，反面題中答”是”者，都給予 1 分，而答”?”者，一律給予 2 分。

#### (四)離職傾向

由於構成離職傾向的因素眾多，本研究僅究以個人的自願性

離職行為為主要的探討議題。在本研究中，對「離職意願」的測量工具，採黃開義(民 73)所編制的四個題目修訂而成的。這四題分別測量下列各項：

- 1.離職念頭及意願
- 2.尋找其他工作之意願
- 3.找到其他工作的可能性

問題的測量亦採用五度量表的模式，從「極不同意」或「絕對不會」到「極同意」或「極肯定會」分別依程度之強弱給予 1 到 5 分，加總後得分越高者，其表示離職意願越高；反之離職意願越低。

## 3.2 統計分析方法

在前一節中我敘述了研究調查的問卷設計，本節則針對分析問卷調查結果所採用的統計方法進行介紹。本研究採用的統計方法，係考慮研究之假設，問題的性質以及變項的測量尺度等特性來選擇的。由於本問卷所設計的問題大多是屬於名義尺度(nominal scale)和序列尺度(ordinal scale)[本研究採用 Likert-型式尺度(Likert-type scale)就是一種序列尺度]，因此很難決定每個問題所代表的見距是否完全相等。針對這樣的問題，Stevens(1946)認為應該採用無母數(nonparametric)統計方法來進行分析。可是 Lord(1953)卻指出這種要求是不必要的，因為「數字本身並不知道它們是從哪裏來的。」Anderson(1961)，Boneau(1961)，Gaito(1980)和 Laboritz(1970)亦全部提出與 Stevens 不同的論點，認為所採用的衡量尺度對於決定是否該採用有母數(parametric)統計方法並不是一個重要的因素。Laboritz 更進一步指出使用有母數統計法至少有三種優點：有母數統計法因為有一個已知的取樣誤差，因而比無母數方法更優越；有母數統計法使用了含在資料中更多的資訊；而且有母數分析中可使用的統計方法在處理統計量時顯得更具有彈性。然而，卻有另一派的學者支持 Stevens 的論點，因為有母數檢定必須滿足資料是常態分配且具有變異數齊一性的假設(Anderson,1961,P.305)。名義尺度和序列尺度資料並不滿足這樣的特性，因此並不適用有母數統計。

本研究使用之 Likert 型式尺度在實際應用上是針對同一變項

(如工作投入、工作滿足及離職傾向)之各個問題的問題等級數量化之後，再對各問題的得分進行加總。所以對所有的樣本而言，每一變項的總分已經不再是原先各問題的五個等級，而呈現出介於序列尺度和等距尺度(Interval scale)(適合使用有母數統計之衡量尺寸)的特性。在綜合考量了本研究樣本資料的特性和統計方法的優缺點之後，本研究決定以有母數統計方法為主，無母數統計方法為輔。也就是說本研究分析的推論是採用有母數分析法，無母數統計方法僅僅在無法有確定結論之時作為佐證參考之用。

### 1.敘述性統計(Descriptive statistics)

對於個人特性中之性別、婚姻、學歷、職位等屬於名義尺度之各個問題以及對於年齡及工作年資等屬於等距尺度的問題，以出現頻率和百分比(包括有效百分比和累積百分比)來說明其在樣本中的分配情形。對於工作滿足、工作投入和離職傾向則以平均數及標準差等統計量來描述樣本對這些問題的反應的分配狀況。

### 2.差異性分析

為了探討個人特性中四個名義尺度(性別、婚姻、學歷、職位)是否對離職傾向產生顯著的影響，本研究進行差異性分析。首先，針對不同個人特性的分類(例如性別中之男性和女性)分別計算離職傾向的平均得分。其次，對各分類的平均得分比較其間的差異性是否顯著，本文在這裏所採用的統計分析方法為變異數分析法(Analysis of Variance, ANOVA)，配合 F 分配來檢定其顯著性。

### 3. 相關分析(Correlation analysis)

關於各個變項間的相關情形，主要是採用屬於有母數統計之皮爾遜(Pearson)積差相關係數來進行分析，然後再以無母數統計之肯鐸(Kendall)等級相關係數及史皮爾門(Spearman)等級相關係數兩個統計量作為佐證(註一)。本研究的相關性分析，主要用來探討個人特性中之兩個等距尺度(年齡、工作年資)對於離職傾向之相關關係、工作滿足對工作投入之相關關係、以及工作滿足和工作投入對離職傾向之相關關係。

### 4. 迴歸分析(Regression analysis)

相關分析所解釋之各個變項間的相關情形所注重的是變項間是否存在正向或負向的關係，變項間並不必存在必在的「解釋」和「被解釋」關係。然而，本研究所探討之主題「個人特性、工作投入、工作滿足和離職傾向間之關係」都存在「解釋」和「被解釋」的相關性。也就是說，溫泉旅館從業人員的工作投入可以解釋其離職的傾向；工作滿足度亦可以解釋離職傾向；而且工作投入或工作滿足度對離職傾向的解釋力受到個人特性所影響。對於這種現象以相關係數加以說明並不很貼切，在理論上，迴歸分析是較適用的方法。因此，本研究以有母數統計中之簡單線性迴歸(simple linear regression)與多元線性迴歸(multiple linear regression)來進行這方面的分析。簡單線性迴歸模型可用下面的方程式來表示：

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \mu_i$$

其中  $Y_i$  = 溫泉旅館從業人員的離職傾向

$X_{2i}$  = 溫泉旅館從業人員的工作投入或工作滿意程度

$\mu_i$ =誤差項(必須符合古典線性迴歸模型的所有基本假設)

多元線性迴歸模型可用下面的方程式來表示：

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \mu_i$$

其中  $Y_i$ ， $X_{2i}$ ， $\mu_i$ 如同上述簡單迴歸所定義者

$X_{3i}$ =溫泉旅館業從業人員的個人特性(如性別、婚姻、年齡、學歷、工作年資等)

解釋變數  $X_{2i}$  和  $X_{3i}$  對被解釋變數  $Y_i$  是否具有解釋力端視系數值  $\beta_2$  及  $\beta_3$  是否「在統計上」為零。也就是我們必須首先用最小平方法 (ordinary least square, OLS) 估計  $\beta_2$  及  $\beta_3$  之數值後，再運用 t 檢定來判定虛無假說 (null hypothesis)  $H_0: \beta_2 = 0$  或  $H_0: \beta_3 = 0$  是否成立。如果拒絕虛無假說，那麼解釋變數對被解釋變數具有解釋力。至於個人特性是否對工作投入或工作滿足度對離職傾向的解釋力產生顯著的影響則須比較簡單迴歸加入個人特性而成為複迴歸之後，模型的解釋力是否增家。也就是說我們必須判斷個人特性是否可以成為另一個重要的解釋變數，判定的方式可用 F 檢定來進行(註二)。

檢定方法如下：

$$F = \frac{(R_{new}^2 - R_{old}^2) / \text{增加的解釋變數數目}}{(1 - R_{new}^2) / \text{多元迴歸的自由度}}$$

其中  $R_{new}^2$  = 多元迴歸的配適度 (Goodness-of-Fit)

$R_{old}^2$  = 簡單迴歸的配適度

本研究針對關子嶺溫泉旅館從業人員進行隨機抽樣。總計發

出問卷 250 份，回收 157 份，回收率為 62.8%。扣除回答不完整或錯誤之問卷 19 份，共得到有效問卷 138 份。在經過對問卷內容進行尺度化之後，以統計分析軟體 SPSS 依照第三章中的統計方法進行分析。以下對研究的結果加以討論。

## 第四章 研究結果分析

### 4.1 敘述性統計

#### 1. 樣本之個人特性描述

138 份有效樣本經由彙總整理之後得到表 4-1 的旅館從業人員個人特性描述表。在性別方面，女性比男性的樣本數較高。依比例原則而言，本行業在性別的分佈上是以女性從業人員居多。年齡層的分佈主要集中在 21-35 歲，在這個年齡區間又以 21-25 歲的從業人員最多，在問卷中 41 歲以上之樣本僅有 8 位，這樣的結果顯示溫泉旅館業主要是年輕人從事的行業，這當然與這項工作的特質有一大部份人是必須要有敏捷的身手及良好的體力有關。年輕人具有充沛的體力，對於溫泉旅館的工作有一定的好奇或勇於挑戰，自然能夠勝任也較喜歡這樣的工作。婚姻的狀況，未婚者比已婚者更多。這樣的統計與預期中的相當一致。因為溫泉旅館業的工作性質因為要輪班的關係，較無法兼顧家庭，大多數的人在結婚後有相當高的離職傾向(目前台灣溫泉旅館業的從業人員以年輕女性居多，這樣的現象因而特別明顯)。在教育程度方面，樣本中國中學歷(含)以下的人較少，而幾乎全部集中在大專(包括專科和大學)學歷，這以目前我國的教育政策不謀而合。在工作經驗的分配上，則集中在 10 年工作經驗之內，這樣的結果意味著溫泉旅館從業人員較少將這種工作做為終生的職業。在職位方面，大部份的受訪者所從事的為非管理階層的工作。

表 4-1 溫泉旅館業從業人員之個人特性描述

變數	項目	出現頻率	百分比
性別	男	43	31.2%
	女	95	68.8%
年齡	20 以下	8	5.8%
	21 - 25	43	30.4%
	26 - 30	42	30.4%
	31 - 35	25	18.1%
	36 - 40	12	8.7%
	41 以上	8	5.8%
學歷	國中或以下	10	7.2%
	高中	47	34.1%
	大專	80	58.0%
	研究所	2	1.4%
婚姻	未婚	101	73.2%
	已婚	38	26.8%
工作經驗	2 年以下	46	33.3%
	3 - 5 年	44	31.2%
	6 - 10 年	36	26.1%
	11 - 15 年	10	7.2%
	15 年以上	3	2.2%
職位	管理階層	33	23.2%
	非管理階層	106	76.8%

資料來源：本研究整理

## 2.受試者之工作滿足、工作投入和離職傾向的得分情形

表 4-2 是對樣本進行統計之後所得到之溫泉旅館從業人員的工作滿足，工作投入和離職傾向的得分情形。從工作整體滿足的得分來看，關仔嶺溫泉旅館的員工並沒有很高的滿意度，工作的整體滿足為中等程度。在各項滿足構面中以對主管滿足(69%)的程度最高，其次為同事滿足(得分率 66%)、工作本身滿足(得分率 65%)。在陞遷管道和待遇問題上是較令溫泉旅館業從業人員到不滿意的。這與溫泉旅館業升遷制度不健全，升遷管道不順暢，以及保障待遇偏低的現象相當一致。

在工作投入方面，平均得分僅有 37.21 分，得分率為 37%。可見得溫泉旅館業從業人員在工作投入方面的努力偏低。乍看之下，這樣的結果與工作滿足度得分較高的現象似乎有些矛盾。不過仔細考量溫泉旅館業工作之特色之後便可明白它的原因。因為工作滿足是心理的感受，服務人群所獲得的滿足對溫泉旅館的工作的確對工作整體滿足產生了正面的效果，然而由於從業人員必須經常輪班而無法兼顧家庭，預期心理大多認為結婚或年長之後，不在適合從事這樣的工作，因此並不會全心投入。

離職傾向的得分狀況平均為 11.52，佔總分 20 分的 58%，顯示出溫泉旅館業的離職傾向為中等的程度，但較其它行業，如工具機業的 55%(陳潭，民 84)為高。

表 4-2 溫泉旅館業人員之工作滿足、工作投入和離職傾向得分情形

變數	樣本數	總分	平均數	得分率	標準差	最小值	最大值
工作本身滿足	138	54	35.12	0.65	6.73	13	54
薪資滿足	138	27	14.34	0.51	2.03	8	27
主管滿足	138	54	37.01	0.69	6.47	16	54
升遷滿足	138	27	13.02	0.48	47.01	7	27
同事滿足	138	54	35.53	0.66	6.45	15	54
工作整體滿足	138	216	138.24	0.64	19.25	80	192
工作投入	138	100	37.21	0.37	3.58	15	57
離職傾向	138	20	11.52	0.58	2.86	4	20

資料來源：本研究整理

## 4.2 差異性分析

差異性分析主要用來檢定本研究所題出的第一個假說，表 4-3 列出溫泉旅館從業人員個人特性中之性別、婚姻、學歷和職位的類別對離職傾向的平均得分情形。表 4-4 則列出進行差異性檢定之變異數分析表。

就性別而言，男性離職傾向的平均得分為 11.02，而女性離職傾向的平均得分為 11.81。經由變異數分析求算出 F 值為 2.12，P 值為 0.148，顯示出男性與女性的離職傾向並沒有顯著的差異。在婚姻方面，未婚者的平均離職傾向為 12.05 分，而離婚者的平

均離職傾向為 10.24 分。變異數分析的 F 值為 10.83，P 值為 0.001，顯示出性別對離職傾向產生相當顯著的影響。已婚者的平均離職傾向較低是因為已婚仍留在溫泉旅館業者必定是較喜歡這類工作且可能將它作為終生職業者，未婚者離職傾向高反而是反應出未來結婚後選擇離婚的事實。不同教育程度的溫泉旅館從業人員其平均離職傾向則是高中學歷的 11.59 分，大專學歷的 11.64 分，以及研究所學歷的 8.00 分。變異數分析的結果證明學歷並不會造成離職傾向的顯著差異(F 值為 1.49，P 值為 0.229)。至於在職位方面，管理階層的平均離職傾向為 9.56 分，非管理階層的平均離職傾向為 12.17 分，其變異數分析得到 F 值為 22.05，P 值為 0.000，顯示出不同職位的確會對溫泉旅館從業人員的離職意願產生相當顯著的影響。這當然反應出管理階層待遇較高，工作較穩定，以及相關保障較多此一客觀的事實。

綜合以上的分析，我們可以了解到溫泉旅館從業人員個人特性中之婚姻和職位情況的不同的確會對離職傾向產生顯著的差異。而離別和學歷的不同則不會對離職傾向造成任何的差異。

表 4-3 個人特性中名義尺度(性別、婚姻、學歷、職位)對離職傾向的平均得分表

	項 目	離職傾向平均得分
性別	男	11.02
	女	11.81
婚姻	未婚	12.05
	已婚	10.24
學歷	國中	
	高中	11.59
	大專	11.64
	研究所	8.00
職位	管理階層	9.56
	非管理階層	12.17

資料來源：本研究整理

表 4-4 個人特性中名義尺度(性別、婚姻、學歷、職位)對離職傾向的變異數分析(ANOVA)表

	<i>F</i>	<i>P</i>
性 別	2.12	0.148
婚 姻	10.83	0.001
學 歷	1.49	0.229
職 位	22.05	0.000

資料來源：本研究整理

### 4.3 相關性分析

相關性分析是用來檢定本研究所提出的第一個假說，第二個假說，以及第三個假說。表 4-5 列出溫泉旅館從業人員個人特性中之年齡和工作年資對離職傾向的相關關係，表 4-6 列出溫泉旅館從業人員工作滿足對工作投入之相關關係，而表 4-7 則是溫泉旅館從業人員的工作滿足和工作投入對離職傾向之相關關係。以下分別就第一個假說、第二個假說及第三個假說的檢定分別加以討論：

#### 1. 第一個假說的檢定

由表 4-5 中的結果我們看到年齡及年資對離職傾向的皮爾遜積差相關係數皆呈現顯著。本研究的第一項假說是關子嶺溫泉旅館員工個人特性對離職意向產生的差異性。本相關性分析說明溫泉旅館從業人員的年齡和工作年資對離職傾向產生了顯著的負相關，這樣的結果支持本研究的第一個假說。也就是說年齡越高的確是有較低的離職傾向，而年資越長的人離職傾向越低。或者說，有機會可以找到其他的工作，可以離開的員工皆已選擇提早離開了，而年齡較大者也放棄這個想法，又加上轉業較年輕人不容易，自然地離職的傾向也較低。

由表 4-5 中的肯鐸等級相關係數和史皮爾門等級相關係數以及其個別的顯著值的結果所得到的結論，基本上與皮爾遜積差相關係數和其 P 值的結果完全一致。這顯示出使用無母數統計或有母數統計法對這類問題的本質並不會造成不同的判斷。

表 4-5 溫泉旅館從業人員的年齡和工作年資對離職傾向之相關關係

相關關係	皮爾遜積差相關 (P 值)	肯鐸等級相關 (顯著值)	史皮爾門等級相關 (顯著值)
	離職傾向		
年 齡	-0.31 (0.000)	-0.24 (0.001)	-0.27 (0.001)
工作年資	-0.34 (0.000)	-0.19 (0.002)	-0.25 (0.002)

資料來源：本研究整理

## 2、第二個假說的檢定

本研究的第二個假說為關子嶺溫泉旅館員工工作滿足與工作投入有顯著的正相關。表 4-6 中的皮爾遜積差相關係數和 P 值，與肯鐸等級相關係數和顯著值，及史皮爾門等級相關係數和顯著值一致地顯示出各滿足構面與工作投入的相關係數呈現顯著的狀況。其中又以工作本身滿足與工作投入的相關度最高(皮爾遜相關係數為 0.45，其 P 值為 0.000)。其它的構面依然相關度的高低依次為關係數值為 0.38，其 P 值為 0.000，也顯示出極高的相關性。

大致上，工作滿足的各構面與工作投入之間程現出明顯的正相關。也就是說，溫泉旅館從業人員的工作滿足度越高，其工作投入也就越高，反之亦是如此。這樣的結果，支持本研究所提出的第二個基本假設。

#### 4-6 溫泉旅館從業人員的工作滿足對工作投入之相關關係

相關關係	皮爾遜積差相關 (P 值)	肯鐸等級相關 (顯著值)	史皮爾門等級相關 (顯著值)
	工作投入		
工作本身	0.51 (0.000)	0.42 (0.000)	0.50 (0.000)
薪資滿足	0.22 (0.005)	0.19 (0.004)	0.22 (0.007)
上司滿足	0.35 (0.000)	0.27 (0.000)	0.23 (0.006)
升遷滿足	0.35 (0.000)	0.28 (0.000)	0.39 (0.000)
同事滿足	0.27 (0.003)	0.16 (0.022)	0.18 (0.025)
工作整體滿足	0.40 (0.000)	0.28 (0.000)	0.35 (0.000)

資料來源：本研究整理

### 3、第三個假說的檢定

本研究的第三個假說為關仔嶺溫泉旅館員工工作滿足、工作投入、與離職意願有顯著的負相關，從本研究結果發現表 4-7 中的皮爾遜積差相關係數和 P 值、肯鐸等級相關係數和其顯著值對離職傾向呈現出顯著的負相關。工作整體滿足對離職傾向之皮爾遜相關係數為-0.63，其 P 值為 0.000，亦顯出明顯的負相關。至於

工作投入對離職傾向的相關情況，三種相關性統計量也是一致顯示出顯著的負相關，而且其負相關的程度比起工作滿足對離職傾向的負相關來得。所以，統計檢定的結果是完全支持本研究的第三個假設，的確，溫泉旅館從業人員的工作滿足度越高，其離職傾向越低；而其工作越投入離職傾向也越低。

表 4-7 溫泉旅館員工的工作滿足和工作投入對離職傾向之相關關係

相關係數	皮爾遜積差相關(P 值)	肯鐸等級相關(顯示值)	史皮爾門等級相關(顯示值)
	離職傾向		
工作滿足本身	-0.63 (0.000)	-0.52 (0.000)	-0.65 (0.000)
薪資滿足	-0.44 (0.000)	-0.35 (0.000)	-0.41 (0.000)
上司滿足	-0.24 (0.003)	-0.25 (0.001)	-0.29 (0.003)
升遷滿足	-0.20 (0.000)	-0.29 (0.000)	-0.52 (0.000)
同事滿足	-0.43 (0.000)	-0.26 (0.000)	-0.32 (0.000)
工程整體滿足	-0.62 (0.000)	-0.45 (0.000)	-0.63 (0.000)
工作投入	-0.77 (0.000)	-0.69 (0.000)	-0.78 (0.000)

資料來源：本研究整理

## 4.4 迴歸分析

迴歸分析是用來檢定本研究所提出的第四個和第五個假說。

### 1、第四個假說的檢定

本研究第四個假說關于嶺溫泉旅館員工工作滿足對離職傾向的解釋力會受到個人特性的影響造成個人工作滿足、工作投入、和離職傾向有顯著性差異。表 4-8 列出溫泉旅館從業人員工作滿足與個人特性對離職傾向進行迴歸分析的結果；表 4-8 顯示出工作整體滿足的確是離職傾向的一個重要解釋變數，工作滿足度越高的確使得離職傾向越低，而員工之個人特性中之性別、婚姻、學歷、年齡、工作年資及職位是否影響工作滿足對離職傾向解釋力，個人特性變數皆在 5% 的顯著水準下。因此，婚姻、年齡、工作年資及職位對迴歸方程式的解釋力有顯著的幫助，所以溫泉旅館從業人員個人特性中的四項支持本研究的第四個假說。也就是說這些個人特性會影響工作滿足對離職傾向的解釋力。

表 4-8 溫泉旅館從業人員工作滿足與個人特性對離職傾向的迴歸分析

應變數 自變數	離職傾向			
	Beta 係數	t 值	顯著性	R <sup>2</sup>
常數		11.013	0.000***	0.086
職位	0.084	2.031	0.003**	
婚姻	0.079	0.812	0.021**	
年資	0.073	0.796	0.029**	
年齡	0.090	2.115	0.002**	
工作滿意	0.223	3.406	0.001***	

註：\*：p<0.05；\*\*：p<0.01；\*\*\*：p<0.001

資料來源：本研究整理

## 2、第五個假說的檢定

本研究的第五個假說為關子嶺溫泉旅館員工工作投入對離職傾向的解釋力會受到個人特性的影響。表 4-9 是溫泉旅館從業人員工作投入與個人特性對離職傾向的迴歸分析結果顯示出工作投入也是離職傾向的一個重要解釋變數，工作投入越多的確有較低的離職傾向。

為了瞭解溫泉旅館從業人員個人特性中之性別、婚姻、學歷、年齡、工作年資及職位是否影響工作投入對離職傾向的解釋力，本研究進行溫泉旅館人員個人特性是否影響工作投入對離職傾向

解釋力的統計分析。以下分別就第四個假說和第五個假說的檢定加以討論。由分析結果顯示值，個人特性中每一項對迴歸方程式的解釋力都有顯著的幫助。因此，完全接受了本研究的第五個假說。也就是說，溫泉旅館從業人員的個人特性並 會影響工作投入對離職傾向的解釋力。

表 4-9 溫泉旅館從業人員工作投入與個人特性對離職傾向的  
回歸分析

應變數 自變數	持續志工服務傾向			
	Beta 係數	t 值	顯著性	R <sup>2</sup>
常數		11.057	0.002**	0.147
職位	0.173	1.624	0.004**	
婚姻	0.089	2.031	0.023*	
年資	0.251	2.084	0.036*	
年齡	0.097	2.578	0.021**	
工作投入	0.079	0.502	0.012*	
滿意				
工作滿意	0.132	1.015	0.000***	

註：\*：p<0.05；\*\*：p<0.01；\*\*\*：p<0.001

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論

### 5.1 結論

本研究主要目的是在探討關子嶺溫泉旅館從業人員在個人屬性、工作投入、工作滿意程度與自發性離職之間的關係，以關子嶺溫泉區溫泉旅館業從業人員為研究對象。本章將陳述研究發現、並歸納為結論，據以提出建議，以供溫泉旅館管理階層在推展人力資源管理策略之參考。根據本研究的發現，可歸納為以下幾項結論。

1、關子嶺溫泉旅館從業人員在整體工作滿意程度是介於普通的區間。這顯示業主對於關子嶺溫泉旅館從業人員並不是相當重視員工心理感受，在工作投入的滿意結果而顯示員工可能僅是以打工的心態來面對他們的工作，故他們會守本份的完成上級所交付的工作，但也僅僅如此而已。以人力資源管理的角度來看，這個形象表示管理者與被管理者之間並沒有很多互動，被管理者不能瞭解組織目標及願景。另一方面，管理者也鮮少或不熱衷於傾聽被管理者的心聲，甚至不關心被管理者以後的生涯規劃。

2、年資及年齡是工作滿意程有明顯的區別。本研究顯示年資較淺或年齡較小的從業人員在工作滿意程度明顯低於其他從業人員，若以結論第一點的結果來解釋此一現象，不難發現年輕從業人員在新的教育環境下成長，他們需要管理者能傾聽他們的聲音，就如同他們的師長親友一般。可是他們面對的管理者是來自「小孩子有耳無嘴」的教育環境，所以工作投入高低的認知就此產生。相反的，已婚及年資長的從業人員有較高工作滿意程度，這可能是因為他們與管理者有較類似的成長背景，抑或他們因為有養家活口的壓力，所以在現實的壓力之下，他們選擇了服從，故有較高的工作滿意程度。

3、本研究發現工作滿意程度和離職傾向有負相關，這是容易理解的現象，但現象背後不也說明了工作不滿意的情形下，組織可能喪失了一位工作效率高的好員工，在工作不滿意及工作不投入的情形下，組織可能只存在一些應聲蟲，好的人才是不甘於淪落至此，所以他們會選擇離開組織以另擇木而棲。如果再與結論的第一、二點綜觀之，我們更可以說明這種「良禽擇木而棲」的道理。

4、以工作滿意各因素分析結果顯示，升遷管道及薪資仍有加強的空間，這兩項說明了觀光旅館業仍盛行單向強勢的管理作風之下，員工無法有機會看到自己的未來，這些都說明觀光旅館業的組織文化是屬於「高倡導低關懷」的風格。

## 5.2 建議

在這次研究分析結果之中，發現許多現存在飯店組織內部的人力資源管理問題，針對這些現象我們提出了一些建議如下：

1、管理階層對員工之間的溝通：根據本研究結果顯示，員工的滿意程度處於普通至滿意中間，尚在可接受範圍內。為了將工作滿意度提昇到滿意甚至以上，建議主管可以透過關心了解員工之間的相處、員工對公司組織的了解與看法，以及員工的感受與反應，藉以達到公司組織內部良好的互動，也間接影響公司內部的工作氣氛，增加員工對公司的認同度，進而提昇公司的工作績效。

2、員工同儕之間的工作滿意及自我工作投入的提升：雖然本研究結果顯示員工同儕的滿意度是次高，但這不表示員工的互動是不需要再努力。本研究建議，組織可成立員工福利委員會，並經常舉辦員工旅遊或是聚餐等可增進員工互動之活動。員工與同儕之間只要有經常性的互動，就會增進情感交流，提高員工對工作的興趣，在工作崗位上較能保持愉快的心情，增加工作效率，進而增加同儕間的互助合作。如此一來，保持工作氣氛上的愉快與順暢，便可降低員工心中的離職意願，減少飯店員工的流動率。對飯店而言，員工流動率的降低，可以減少不必要的資源浪費及開銷，維持服務品質。

對未來研究者的建議：在工作投入或是工作滿足方面，凡是以飯店業者作為研究對象，皆會在發放問卷上遇到困難。以本研究而言，採用郵寄問卷方式，以印刷品小包掛號寄出，於寄出兩個星期後開始電話聯絡，自本研究親自登門回收問卷。本問卷共發出 250 份，僅回收 157 份，且問卷是由飯店人事部代為發放，各部門的抽樣分布並不平均，且回收時間長。

總體而言，對飯店業者發放問卷，採樣不平均，回收時間長，花費金錢多，建議往後研究者能夠與飯店多多溝通，親自前往發放問卷，並親自回收。

### 5.3 研究限制

本研究受限於經費問題，僅對關子嶺溫泉旅館業者進行研究。由於對觀光產業進行有關工作滿足及工作投入間關連性的研究很少，希望此後研究者可以對更多的飯店業者，甚至觀光產業進行此方面的研究，提出更多有效的建議，給予飯店業者甚至觀光產業一個新的標的，提昇觀光產業的活力。



## 參考文獻

### 一、中文部份

丁一倫（2002），影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例，朝陽大學碩士論文。

宋世雯（2000），成人參與志願服務之工作投入與滿足之相關研究。高雄：國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

黃開義（1983），個人特質、工作特性、領導型態與工作滿足、組織承諾對離職意願之影響。中原大學機械工程研究所：碩士論文。

吳旻靜（1998），人力資源管理策略對志願工作者組織承諾之影響—以台中市青少年福利機構為例—。台中：靜宜大學青少年兒童福利學系碩士論文。

許士軍（1989），工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討及實證研究，政治大學學報，第35期。

陳正沛（1983），研究人員之工作投入。政治大學企業管理研究所：碩士論文。

陳富祥（1984），個人屬性、工作投入、工作滿足的關係。政治大學企業管理研究所：碩士論文。

胡夢蕾（2004），餐旅學生人格特質與實習滿意度關係之研究，教育研究資訊，十二卷一期，103 - 132 頁。

梁慧雯（1998），老人居家服務志工持續參與服務因素之探討—以祥合計劃為例。台中：東海大學社會工作研究所碩士論文。

鍾燕宜（1986），我國工作滿意研究的整合分析。東海大學企業管理研究所：碩士論文。

鄭伯薰（1977），領導行為研究。台灣大學心理研究所，碩士論文。

嚴幸文（1993），醫院志願服務人員人格特質和工作滿意度之研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。

## 二、英文部分

- Adams, J.S. & Rosenbaum, W.E. (1962). The relationship of worker productive to longitvie dissonance about inequalities, *Journal of Applied Psychology*, 46, 161-164
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human needs in Organizational Settings*. New York: Free Press
- Anderson, N. H. (1961). Scales and Statistics: Parametric and Nonparametric, *Psychological Bulletin*, 58, 305-316
- Atkinson, J.W. & Feather, N.T. (1966). *A theory of achievement motivation*, New York: John Wiley
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 7, 34-44
- Blood, M.R. & Hulin, C.L. (1967). Alienation environmental characteristics and workers responses, *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, No.3, 284-290.
- Daniel, W.W. (1990). *Applied Nonparametic Statistics*, 2<sup>nd</sup> ed., Boston: PWS-KENT Publishing Company
- Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*, 6<sup>th</sup> ed., New York: Prentic-Hall, Inc., 169-171
- Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J. & Cotter, T. (2002) Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1325-1342.
- Glueck, W.F. (1974). *Decision making: Organizational Choice*,

- Personnel Psychology, 27, 77-93.
- Gulin, R.M. (1958), Industrial morale. The problem of terminology, Personnel Psychology, 11.
- Howard, A. & Bray, D.W. (1988). Managerial lives in transition, New York: Guilford Press.
- Hrebiniak, L. G. & J. A. Alluto 1972 Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment . Administrative Science Quarterly , 17 , 555-572 .
- Hulin, C.L. (1968), Effects of changes in Job Satisfaction levels on employee turnover, Journal of Applied Psychology, 52, 122-126.
- Itzhak, Harpaz. (1970). Job Satisfaction: Theoretical Perspectives and a Longitudinal analysis, 1<sup>st</sup> ed., New York: Libra Publishers, Inc. 37-50
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement satisfaction and intrinsic motivation, Journal of Applied Psychology, vol. 54, No. 4, 306
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, In M.D. Dunnette (Ed. ), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.
- Lodahl T.M. & Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement, Journal of Applied Psychology, vol. 49, 24-25.
- Lord, F.M. (1953). On the statistical treatment of football numbers, American Psychologist, 8, 750-751.

- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organization*, New York: Wiley.
- Maslow, A. H. (1954). *Psychological Review: A theory of human motivation*, vol. 50, 370-396
- Michell, T.R. (1979). *Organizational Behavior*, *Annual Review of Psychology*, vol. 30, 243-281
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*,. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parker, S. (1997) Volunteering altruism, markets, causes and leisure. *World Leisure and Recreation*, 39(3), 4-5.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Price, J.L. & Muller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal*, 24.
- Robinowitz, S.S., Hall, B.P. & Goodale, J.G. (1977). Job scope and individual difference as predictors of job involvement, *Academy of Management Journal*, vol.20, 272.
- Robinowitz, S.S., Hall, D.T. (1977). Organization research on job involvement, *Psychological Bulltin*, vol.84, No. 2, 265-288
- Saal, F.E. (1978). Job involvement: Multivariate approach, *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, No. 1, 53

- Saleh A.D. & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurement, *Academy of Management Journal*. Vol. 19, NO, 2, 213-224
- Schneider, J. & Locke, E. (1971). A critique of Herzberg' s classification system and a suggested revision, *Organizational Behavior and Human Performanced*, 6, 441-458
- Schwab, D.P. & Cummings, L.L. (1970). Theories of Performance: A review, *Industrial Relations*, 7, 408-430.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand-McNally
- Steel, R.P. Hendrix, W.H. & Balogh, S.P. (1990). Confounding effects of the turnover base rate on relations between time lag and turnover study outcomes: An extension of meta-analysis findings and conclusions, *Journal of Organizational behavior*, 11, 237-242
- Smith, K & Hulin(1969). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-216.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

## 本研究問卷樣本

各位女士、先生您好!!!

這份問卷的目的在了解關子嶺溫泉旅館從業人員的工作滿意度、工作投入的程度、及與個人屬性的關係，其答案無所謂對與錯。敬請您依實際感受惠予填寫，由於您提供的資料僅供學術上研究，所以您不需要填寫姓名，資料也絕對保密。這次研究的成功與否，端賴您的支持，希望您能在百忙之中抽空填寫，謹此衷心的感謝!!!

並祝

身體健康 萬事如意

南華大學旅遊管理研究所研究生

鐘榮愈敬上

指導教授：張清標 博士

一、下列問題，請依平時感受填寫並在題目後最適當的方格中打「V」。

		極 不 同 意	不 同 意	很 難 說	同 意	極 同 意
1	即使在沒有加班費的情況下，我也會在下班後繼續完成我未成的工作					
2	通常我對一個人的評價，就在於他是否將工作做好					
3	對我而言，生活最大的樂趣來自於我的工作					
4	我通常會早點上班，將要做的事情準備好					
5	我經常會躺床上想明天工作的事					
6	發生在我身上最重要的事，來自我的工作					
7	工作優先順序是我的信念					
8	在工作上，我是一個完美主義者					
9	當我從事一些與工作相關的事沒獲得成功，我會有挫折感					
10	我有其它比工作更重要的事情					
11	我覺得一時一刻都不能離開我的工作					
12	即使在不需要金錢的時候，我仍會出去工作					
13	很多時候，我很想在家不去上班					
14	對我而言，工作只是一小部分					
15	我個人是非常投入我的工作					
16	在我的工作我會避免去承擔額外的義務與責任					
17	我過去對工作的抱負，比現在高					
18	生活裡的其他事比工作來的重要					
19	過去我對工作很關心，但現在其他的是對我而言更重要					
20	有時我會對工作上的錯失感到自責					

二、請以下列的形容詞描述您目前的工作、薪水、升遷狀況以及工作伙伴所持有的看法和感受。如果形容詞所說的符合您的真實狀況，就在”是”的方格裡打個「V」；如果形容詞所說的不符合您的真實情況，就在”否”的方格裡打個「V」；如果您不能決定，就在「？」的方格裡打個「V」。

題目	是	?	否	題目	是	?	否
您的工作吸引人				您的上司好言相勸的			
您的工作有用的				您的上司告訴您應該如何做			
您的工作缺少變化的				您的上司令人不愉快的			
您的工作令人滿意的				您的上司沒有禮貌的			
您的工作令人厭倦的				您的上司讚美優秀工作者的			
您的工作良好的				您的上司老練的			
您的工作有創造性的				您的上司有影響力的			
您的工作被人看重的				您的上司能夠勝任的			
您的工作繁重的				您的上司督導不力的			
您的工作使人愉快的				您的上司易發脾氣的			
您的工作令人疲勞的				您的上司惱人的			
您的工作有益健康的				您的上司頑固的			
您的工作有挑戰性的				您的上司對工作內行的			
您的工作不削一顧的				您的上司壞心眼的			
您的工作使人易受挫的				您的上司聰明的			
您的工作簡單的				您的上司讓我自己做主的			
您的工作做不完的				您的上司隨時指導的			
您的薪水收支平衡的				您的升遷有良好機會的			
您的薪水利潤分配是滿意的				您的升遷機會很少的			
您的薪水不能滿足生活的				您的升遷是靠能力的			
您的薪水不好的				您的升遷辦法不公平的			

您的薪水使生活舒適的				您的升遷定期有機會的			
您的薪水不穩定的				您的升遷在這工作是沒機會			
您的薪水比想像少的				您的升遷在升級的幅度大的			
您的薪水比同業高的				您的升遷是升級慢的			
您的薪水比同業低的				您的升遷是機會非常大的			
您的同事是有活力的				您的升遷是使人有成就感			
您的同事是愚笨				您的同事易樹立敵人的			
您的同事是不愉快的				您的同事不易相處的			
您的同事是令人討厭的				您的同事有責任的			
您的同事是多話的				您的同事積極的			
您的同事喜歡干涉別人的				您的同事慢吞吞的			
您的同事伶俐的				您的同事興趣狹窄的			
您的同事有野心的				您的同事聰明的			
您的同事懶惰的				您的同事忠誠的			

三、請就下面四個問題，依照您個人的看法與意願，勾選出適當的答案

		極 不 同 意	不 同 意	很 難 說	同 意	極 同 意
1	您是否經常考慮要辭去現在的工作					
2	您是否經常想要轉換其他的行業或工作					
3	以您目前的狀況及條件，您認為您在別家公司找到適當職位的可能性有多大					
4	您是否肯定想要辭去現在的工作					

四、這是您個人的基本統計資料，請您依目前的狀況填寫

1、性別：男 女

2、婚姻：未婚 已婚 其他

3、學歷：國中及以下 高中職 大專 大學 研究所

4、年齡：\_\_\_\_\_

5、工作年資：\_\_\_\_\_

6、目前職位：管理階層(只指有權分派工作和調派人員者) 非管理階層

謝謝您的寶貴時間來完成這份問卷調查!!!