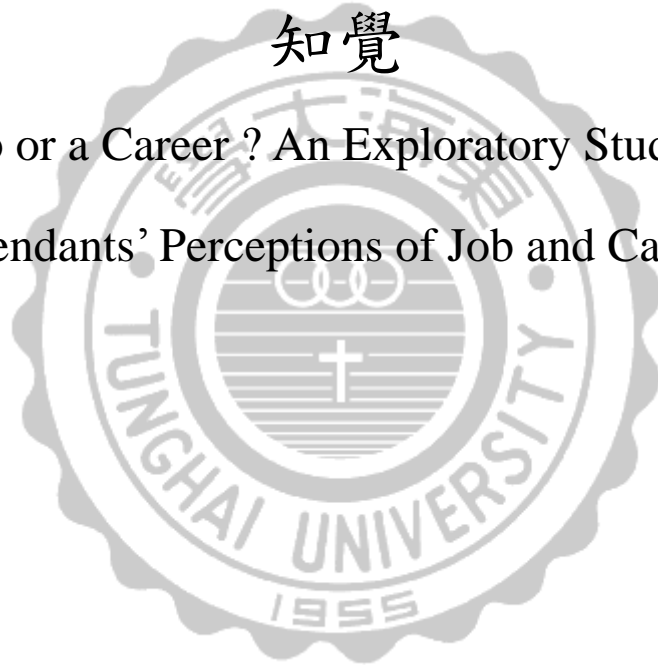


東海大學餐旅管理學系碩士論文

工作還是職涯?探討空服員的職涯發展
知覺

A Job or a Career? An Exploratory Study of Flight
Attendants' Perceptions of Job and Career.



碩士班研究生 彭瑞芝
指導教授 朱惠玲博士

中華民國一百零二年十二月



誌謝

終於寫到「誌謝」了，念研究所的這段過程，讓自己的生活有了非常不同的充實。特別是所選擇的論文題目，給我一個很好的機會，讓我再度清楚地檢視自己所熱愛的空服工作。而同時在今年八月，我也幸運地拿到了航空公司的優退方案，自航空公司正式退休了。回首來時路，甫自大學畢業便進入航空業，至今已二十二個年頭，直到如今我仍然熱愛當初自己的選擇，投入美好的空服工作。

感謝餐旅系所有的老師，對一位離開校園很久的學生來說，您們付出更多額外的包容與指教，再重拾書本著實不容易，能夠完成學業真的要感謝許多人。特別是我的指導教授 朱惠玲老師，真的謝謝您~不管是師生關係或是朋友關係，幾乎是可以為我做的為我設想的，在我學習的過程您都嘗試了，而在我一步步完成自己的論文”巨作”的同時，恭喜朱老師~您也正懷著您人生的”曠世巨作”。感謝為我主持碩士學位論文口試的系主任 汪淑台老師及靜宜大學觀光系 李君如老師，在最後階段仔細費心地為我的論文寫作提出建言，惠我良多。

我也要感謝先生的支持與鼓勵，還有一些長輩及朋友的關心及幫忙，戴 瑞坤院長還有好友練淑惠小姐謝謝您們，從我考研究所到出研究所大門一路的支持和相挺，還友好友中興大學 林中一教授夫婦一路的關心。感謝航空公司的舊識還有一起共事多年的同事好友，謝謝你們在我的論文訪談當中知無不言言無不盡。還有特別感謝英才文

教基金會，在我寫論文的最後階段，慷慨地出借恬靜的畫廊一角，讓我得以靜下心來寫作並完成學位。人生當中有許多的追求，我也隨著不同的階段扮演不同的角色，感謝我的女兒~ 讓我決定捨棄工作的同時獲得更多，再次謝謝所有幫助我的師長、朋友及家人。

Lydia Peng , 2012/12



工作還是職涯？

探討空服員的職涯發展知覺

摘要

(Wrzesniewski, et al., 1997)提出人們對於所從事的工作一般的認知分為三種:工作(job)、職業(Careers)、呼喚(Calling)。認為「工作」的人只對於工作所帶來的物質及福利有興趣，工作是一種方法讓個人能得到資源以便去享受工作以外的時光，這些人相對沒有展現主要的興趣及野心。而認為「職涯」的人的成就感不僅止於來自金錢獲得，通常伴隨著社會地位及更高權力的進步，進而提升自我肯定。而工作是「呼喚」的人通常將工作與生活密不可分，這類的人通常與宗教有較多的連結。航空業的空服員一職，一直以來是許多人嚮往的行業，航空公司每每招募都吸引許多人報考，而對這些幸運擠進窄門的空服員而言，空服工作是一份職涯或者只是一份工作？本研究分別針對航空公司人資部門經理、資深在職空服員及資深離職空服員為對象，藉由深度訪談法(In-Depth Interview)了解空服工作對於空服員的真正意義，同時藉由三組不同對象去了解空服工作的職涯升遷管道及障礙，並探討資深空服員的價值。訪談對象包含本國與外國航空公司人員，將文化因素對空服工作的職涯發展影響一併討論，研究結果發現空服員對空服工作的定義受許多因素的影響，其中空服員的升遷障礙與空服員報考時所選的公司有密切的關係，特別是「外站」空服員在職涯升遷管道及機會上面臨較大的變數。本研究將受訪者的意見及看法整

理出來，一方面作為企業在未來安排空服員職涯規劃的參考，一方面給航空新鮮人在投入空服工作之前，對於自己的未來有更清楚的了解及規畫。

關鍵字:工作、職業、外站、職涯升遷路徑、職涯升遷障礙。



A Job or a Career? An Exploratory Study of Flight Attendants' Perceptions of job and career.

ABSTRACT

Wrzesniewski, et al.(1997) suggest that most of people see their work as either job (focus on financial rewards and necessity rather than pleasure or fulfillment), a career (focus on advancement), or calling (focus on enjoyment of fulfilling, common associate with religion). Flight attendant work has been always a dream job to young people. As for those few lucky young people got the work, when they get senior how do they see their work? Whether it is a job or career? Our study tries to understand senior flight attendants' perception of their work. The researcher interviews 3 groups of airline staffs, human resources managers, senior active flight attendants and senior resigned flight attendants those include our national airlines and foreign airlines to include the culture influence. The researcher also designed questions to discover flight attendants career path and carrier barrier. The result shows that “foreign base” is the main factor to flight attendants' career barrier. This research result suggest both the airlines and the future flight attendants a better career planning.

Keyword: Job, Career, Foreign base, Career path, Career barrier

目錄

誌謝	I
中文摘要	III
英文摘要	V
目錄	VI
表目錄	VIII
圖目錄	IX
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 工作與職涯	5
第二節 職涯路徑及職涯發展	8
第三節 台灣的航空產業	12
第四節 資深空服員的職涯感知及障礙	23
第三章 研究方法	34
第一節 研究方法的選擇	34
第二節 研究設計	35

第三節 資料收集	35
第四章 研究分析結果	38
第一節 航空公司空服員招募及職涯發展培育政策.....	38
第二節 航空公司在職空服員的職涯發展知覺.....	57
第三節 航空公司離職空服員的職涯發展知覺.....	93
第五章 結論	119
第一節 研究結果分析	119
第二節 空服員職場的現況.....	138
第三節 給企業的建議.....	143
第四節 給航空新鮮人的建議.....	144
第五節 給後續研究的建議.....	147
第六節 研究限制	147
參考文獻	149

表目錄

表 1	人資部門訪談提問整理表格.....	56
表 2	在職空服員訪談提問整理表格.....	91
表 3	離職空服員訪談提問整理表格.....	118
表 4	航空公司人員訪談提問整理總表格.....	134



圖目錄

圖 1 人資部門訪談提問整理表格.....141



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

航空業在 2000 年歷經 911 美國恐怖攻擊，以及隨後的金融海嘯及石油價格不斷攀升等接二連三的打擊後，航空業歷經十年的大蕭條，於 2010 年終於嗅到景氣回春的訊息，航空市場復甦力道強勁，兩岸航班增加、油價從今年的高點下跌、大陸營收可免稅匯回等利多不斷，航空市場的景氣堪稱是金融海嘯以來最佳。兩岸完成新增航班協商，在目前兩岸關係和緩、交流頻繁的狀態下，兩岸航班後續的增班空間持續樂觀期待。

其次，上海世博會開幕，對台灣航空業的挹注效益明顯，接下來虹橋與松山機場對飛的利多外還有台北花博會，東京羽田機場與松山機場在闊別 31 年後恢復對飛，而陸客來台也依舊持穩。加上歐元貶值吸引台灣遊客到歐洲旅遊，機位一位難求，更增加航空業者的獲利空間。立法院更為台灣航空業者送來及時雨，三讀通過修正兩岸人民關係條例之後，台灣海、空運業者在大陸的營收能夠免稅匯回台灣，有助於航空業資金調度。(中央社 2010)

近幾年包括國內外航空公司紛紛招兵買馬，在臺灣大舉招募空服員。之前在航空業蕭條期，多家航空公司的招募停擺數年，因此航空業的欣欣向榮，特別吸引眾多懷抱著翱翔天際夢想的人前來報考。特別是睽違 3 年的中華航空公司恢復招募空服員(華航官網，2012)，預計招募 82 位空服員，結果吸引了超過 8000 名應徵者，錄取率僅略高於百分之一。國泰航空公司預計招募 200 人(國泰官網，2012)，結果有 4000 人慕名而來。其它如新加坡航空公司、華信航空公司、立榮航空公司等多家航空公司，不約而同相繼在今年招募新人，累計招募空服員的總

數超過 1000 人。

心儀航空公司工作的社會新鮮人，多半是羨慕空服員的工作薪水高、形象佳，工作本身還可以環遊世界，增廣見聞開拓視野。然而在光鮮亮麗的背後，空服員相對付出較高的健康代價和生理上的負荷，罹患潛在身心疾病的風險也相對提高。國外許多研究指出，由於空服員必須克服時差、高空與地面間壓力變化，身體相對曝露在較多的輻射性照射之威脅等問題，身體褪黑激素等內分泌調節異常，相對的造成空服員面臨較高比率的罹癌風險(Buja et al., 2006)，此外機艙內乾燥的環境容易產生皮膚問題，而長時間站立與飛機降落時的衝擊力道，空服員較易患有靜脈曲張、脊椎側彎等毛病(Dillon & Tamara, 2007)。

除了身體上的負荷，空服員在精神上也存在很大的工作壓力，其主要來自於繁雜的服務工作流程、機組員間的默契、乘客間的服務傳遞互動過程及緊急專業訓練等等。(林繼正、陳淑芬，2008)。Hochschild (1983)指出，最能代表航空公司形象、與顧客接觸最多的就是空服員，空服員的工作是典型情緒勞務的代表。學者提出美學勞務，意指個人的能力與屬性，在工作上能適性並稱職(Warhurst & Nickson, 2003)。Witz. (2003)指出美學勞務意指個人在工作場合能展現風格化及吸引力並表現出符合公司對此工作要求的外在印象。在種種外在的壓力下，空服員仍然必需符合公司要求及社會觀感，時時要保持最佳的形象及提供笑容可掬，親切的服務。

雖然，空服員之徵選競爭激烈，可是我國國際航空公司之空服員年離職率高達 10%到 13%，而女性空服員離職率更高達 40% (朱雲志，2000)，空服員的工作壓力、職業倦怠及身心健康，造成相對較高的離職率。(陳勁甫、鍾武崙，2007)。

在早期，即使身心適應良好的空服員，一旦結婚或懷孕就被要求離職，空服員退休年齡也定在三十八歲，以符合美學勞務的形象；根據台北市上班族協會(2000)調查空服員的平均年齡多集中於 20 至 35 歲，年資也以不超過七年居多，男女比例更是懸殊，約為 1：9，由此顯示空服員多為年輕女性。現在，空服員結婚的限制或退休年齡雖然大幅放寬，然而大部份航空公司對空服員的體重仍然有限制，懷孕後復職必需先通過體重檢測，在種種心理、身體的要求及限制之下，空服員工作年資超過 10 年者，在國內航空業已經屬於資深空服員。這些資深空服員隨著年紀增長，仍然需要時時保持最佳形象以符合公司要求，在結婚生子後，特別是針對資深女性空服員，面對存在於工作及家庭間的衝突；男性空服員則因缺乏升遷管道，長期處在第一線服務員的工作崗位上，自我肯定感及成就感低落，而因為高空工作的優渥高薪及福利，資深空服員轉職或更換跑道有更多的顧慮。

這幾年航空業前景看好，航空公司也陸續添購新的飛機進軍龐大的市場，同時更大力招募飛航人員，國內外航空公司瞄準華語商機，紛紛在兩岸三地大量招募空服員，許多年輕人在報考航空業的同時，是否充分了解航空工作的本質？對於這份工作又有如何的期待呢？空服員這份性質獨一無二的工作，究竟只是年輕男性或女性初出社會短暫的工作，亦或是可以長久經營的職業？值得我們深度探討。對於企業界來說，從根本去解決空服員職涯規劃的難題，為這些千中選一的優秀人選，作一長期的生涯規劃，於企業內善用人力資源，合理安排空服員出路降低離職率，間接能提高乘客滿意度，並減少企業反覆徵才造成的大筆費用，而公司規劃完善的職涯發展，也能增加員工的忠誠度，創造企業及員工雙贏的局面；而對於那些懷抱著翱翔天際夢想的人，打開潘朵拉的盒子一探空服員這份工作的真實狀況，並提供更多有關空服員的完整訊息。

過去許多研究航空公司空服人員的文獻，都著重在空服員工作滿意度與離職傾向、空服員工作壓力與服務品質、空服員情緒勞務、組織承諾與顧客導向行為，或是空服員休閒調適與服務品質之關係等議題（臺灣碩博士論文網），而研究資深空服人員對空服工作的職涯感知卻很少見。王瑤芬和洪久賢(2008)兩位學者針對旅館業的高階經理人做職涯發展的研究，提出其職涯發展的軌跡是垂直、水平並存，螺旋而上的發展軌跡，並指出餐旅業從業人員的職涯發展的研究明顯不足。因此本研究將針對這些在論文中較少被撰述的題材進行探討，去了解這些初出社會的年輕男女性及剛踏出校門的年輕學子們，他們對空服工作趨之若鶩，到底所追求的是一份高薪的工作？或是可以終身經營的職涯？

第二節 研究目的

本人有幸服務於航空業，於大學畢業後隨即考進航空公司，擔任空服員二十餘年直到退休，其間並曾服務於三家不同的航空公司，故希望將個人工作之經驗與航空參與者共同回味，並分享給尚未參與的嚮往者，一窺空服員工作的實際面貌，本論文根據前述的背景與動機，將研究目的條列如下：

- 一、 比較本國與外國航空公司人力資源的招募策略。
- 二、 比較本國與外國航空公司提供空服員的職涯路徑。
- 三、 探討在職空服員的職涯發展困境及因應策略。
- 四、 探討離職空服員的職涯發展困境及因應策略。
- 五、 空服員職涯發展的策略及建議。

第二章 文獻探討

本章探討工作及職涯的分別，以及探討空服員的工作特性對身體、心理兩方面的影響。了解航空公司空服員的職涯路徑，進而探討資深空服員對於自身工作的價值認知，究竟是工作還是職涯？從而探討空服員在職涯發展上的困境及其因應策略。

第一節 工作與職涯

一、工作(Job)的定義:

根據牛津辭典對於『工作』一詞的解釋為：為了得到固定的收入而工作。(Wrzesniewski, et al., 1997) 工作為著重於經濟方面的回饋與需要，而非愉悅與成就，因此不是人生中主要、正面的部分。工業資本主義社會中工作的主要特質為：「工作是具有生產性的活動(productive activity)，活動發生地點必須在家庭以外，人們必須每天通勤工作。工作還包括了金錢的支付，通常是在事前就約定時間和成品；此外工作也是市場系統中的一部分，在此系統中，有生產力的資產由私人所擁有，主要目的是創造利潤，且所有事物都有其價格，其中包括勞動」

二、職涯(Career)的定義:

根據牛津辭典對於『職涯』一詞的解釋為：在某特定工作範疇內，個人參與的一系列的工作，通常隨著時間的累積會增加更多的責任性。職業被廣泛定義為個人隨著時間推移序列的展開的工作經驗 (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005)'

更詳細的被定義為：個人所遭遇到的與工作有關的職位、角色、活動和經驗的序列(Arnold, 2001)。Hoekstra (2010)認為職涯是人的一生中職位的序列，此處的“職位”可能是從事的行業，正式的工作職稱，組織中的階層或是一項名聲，職涯是由許多交接移轉過程所組成，包含短期，長期，介於個人及情境的因素。有學者認為職涯被廣泛的定義為隨著時間的推移，序列的展開的個人工作經驗(Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005)。Arnold (2001)更進一步的解釋為，該序列為個人所遇到與就業有關的職位、角色、活動與經驗。Inkson (2004)認為對許多人而言，職涯等同於個人的人生旅程，因此也變成個人的識別。Ladkin (2005)雖然職涯可簡單被視為，經過時間推移發生的一整組所從事的工作，但其中職涯的複雜性包含了方向、時間、步調、動機、障礙、人力資本的發展和目標，進一步來說，職涯是發生在內部與外部勞動力市場，並且與勞力流動與花費有關聯，這使得職涯變成一個難以理解而複雜的實體。

三、工作與職涯的探討

綜觀文獻所提的，工作與職業是完全不同的兩種東西。工作的意思是沒有發展性的、沒有事業性的，通常只是為了得到生活必需收入而去作的。而職業指的就是那種能夠循序漸進，最後完成人生工作目標的事業。Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, (1997) 提出人們對於所從事的工作一般的認知分為三種：工作(Job)、職涯(Careers)、呼喚(Calling)，其區分如下：

(一) 自我認知從事“工作”(Job)的人：

這些人只對於工作所帶來的物質及福利有興趣，並不尋求工作所得到的獎勵；工作只是一種方法，讓個人能得到資源以便去享受工作以外的時光，在工作上這

些人相對的沒有展現主要的興趣及野心。

(二) 自我認知從事“職涯”(Careers)的人：

這些人在工作上有較深的個人投資，他們的成就感不僅止於來自金錢獲得，更是透過工作的結構中去得到進步。這些進步通常帶來更高的社會地位，在個人的工作視野得到更高的權力，進而提升自我肯定(Bellah et al., 1985)。

(三) 自我認知從事“呼喚”(Calling)的人

這些人發現他們的工作和生活密不可分。將工作當作一種對自我呼喚的人，工作並不是為了經濟獲得或是職業升遷，而是為了工作為個人帶來的成就感。

“呼喚”這個字原先使用於宗教的意涵，意指了解到被上帝呼喚去從事道德上和社會意義的工作(Weber, 1963)。現代人對“呼喚”的認知也許已失去與宗教的連結，對於這些從事感到被召喚的工作的人，通常被人認為對社會有價值的，雖然工作本身並不必然是愉悅的。

如果以 Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz(1997)等學者的定義分類來說，空服員這份工作是比較接近“工作”這一項分類。一般而言空服員最吸引人的工作特性及福利，便是這份工作的高薪及旅遊福利，工作最大的目的便是換得這些資源，許多空服員利用短暫的空服員生涯，努力累積財富，作為日後出國留學規劃之用，或是利用飛行福利及免費機票，於在職期間環遊世界，增廣見聞，這些人在工作中並沒有特別的野心及興趣，因為許多航空公司的空服員並沒有階級之分只有年資之別，特別是空服員因為本身飛行工作的危險性較高之故，基本起薪已經比公司內部其他部門或管理人員高出許多，工作不需要朝九晚五上班打卡，既無於公司內部轉職之考量，相對的會讓空服員更安於現狀，缺乏追求表現

的動機。

而就“職涯”(Careers)的分類屬性來看，空服員的工作除了金錢的獲得之外，從工作的結構中所求得的進步通常包括：更多顧客服務相關，應對進退的技巧，此外航空公司也會提供工作上必須的學習課程，例如葡萄酒賞析等；然而針對經由工作結構求進步，進而得到更高的社會地位這一點，空服員工作並不符合其要素，空服員這份工作的社會地位並不會隨著時間序列的推移，讓這些空服員變成資深空服員之後提高其社會地位，即便成為座艙長，提高的社會地位也非常有限，究其原因是空服員一開始工作，便享有較高的社會地位。

就“呼喚”(Calling)來說，空服員的工作較不吻合其屬性，空服員於工作中所帶來的成就感及對社會價值的“利他”連結較不相關。空服員在追求這份工作的考量上也是比較偏向“利己”的思維，例如免費機票、高報酬等。工作與生活也通常可以完全切分開來，工作所帶來的結果大都是歡愉的回報。

第二節 職涯路徑及職涯發展

一、職涯路徑(Career Path)

Ladkin & Riley(1996) 兩位學者認為職涯路徑規劃應包含三點考量：(1)在結構上，提供職涯的機會與發展職涯可採取的方式。(2)在勞工市場上提供寬廣的機會結構。(3)強調組織的角色在職涯規劃上的經營與管理。而以上的三點考量導出了第四點考量，那就是個人實際接收到的職涯機會與選擇成就的策略。

職涯的路徑受到組織結構的控制，這些控制包含兩種機制：(1)依據測量到的組織需求去計畫及預測，這樣的結果可以針對個人的未來做實際的承諾。(2)組織也可以採取“干預”手段，例如訓練、個人規劃諮詢、師徒制度等。

Jackson & Sirianni (2009) 兩位學者認為有規劃的職涯路徑的工作，若是針對服務業人員，應包括提供客服經理資訊以便能與員工共同計畫行動，將這些人員在公司內部，從面對顧客的角色，轉移到其他角色，同時在進入組織不同層級工作前的履歷撰寫及面試的協助。企業中例如西南航空便提供了這樣的職涯規劃站，他們為員工的個人規畫開了許多課程，例如面試技巧、領導才能、公開演講及幫助員工發展及成長。

美商聯合航空公司於 2010 年 10 月 1 日合併美國大陸航空公司，為了讓來自兩家不同公司的員工度過這一混亂的合併階段，聯合航空公司特別規劃了職涯路徑規劃方案，破天荒的廣闊職涯路徑，不同的部門可以按照自己的意願去面試其他工作，公司提供專有網頁協助求職所需的面試技巧，提供公司內部職缺及時訊息，但這是發生在非常時期所使用的非常手段。一般而言，航空公司隸屬於空勤部門的空服員，其職涯路徑仍舊侷限在空勤部門，原因是空勤部門的工作性質獨特、薪水較其他部門明顯較高；此外工作內容完全屬於機艙內服務性質的工作，在轉往其他部門時往往因缺乏專業技能而受限。

有別於歐美航空公司，空服員沒有職位之分，只有年資之別；部份亞洲航空公司，在空勤部門中設有職位區分，以國泰航空公司為例，空服員進公司之後，由經濟艙開始服務起，服務大約 1 年半後，開始轉往商務艙服務，服務大約滿 3

年後可受管理知識培訓，慢慢累積大約 10 年的經驗後，再通過考核有機會升任座艙長一職，而其生涯的發展也已經到達極限，如果以 Ladkin & Riley 兩位學者的職涯規劃考量來看空服員的職涯路徑，在勞工市場上提供寬廣的機會結構這一點，航空公司所能提供空服員的職涯路徑顯然非常狹隘，而航空公司也並未啟動控制的機制，為空服員作個人生涯規劃諮詢，提供干預的手段給予適度的訓練，提供空服員在職涯路徑上選擇成就的策略，以利空服人員作職涯的規劃及發展。

二、 職涯發展(Career development)

Ladkin(2005) 認為職涯發展是個人及組織職涯規劃的總稱。 Hoekstra(2010) 則認為職涯發展就是去獲得不同職涯角色的過程。

個人的職涯發展包含兩個區塊:(1) 在相關環境中去建造職涯辨識的內部適應過程。(2) 在個人的環境中，透過職涯發展的結果與聲譽，去慢慢形成特有的職涯識別度。職涯發展可包含以下六種類(Jackson, & Sirianni, 2009)： (1)師徒制 (2)工作豐富化 (3)培育 Coaching，(4)訓練，(5) 職務輪調，(6)學費資助計畫。

Brown (1996) 認為職涯發展是一輩子的過程，過程中將自己準備好以便選擇，進行選擇及繼續從社會中存在的眾多職業中作選擇。職涯發展是組織中提供的制式努力，為了員工及組織需要，聚焦在發展及豐富組織人力資源。(Byars & Rue, 2000)

按照以上學者所提出的職涯發展，航空公司為空服員提供的部分僅僅侷限於空勤部門，對於公司內部職務輪調等職涯發展則無法提供，究其原因也是礙於空

勤工作的獨特性，限制了空服員的職涯發展。

三、成功的職涯

成功的職涯一直是個人及組織所感興趣的事情。對個人而言，所謂成功的職涯指的是人生的滿足感，及心理上的健康(Hall, 1976, 2002)。學者指出，成功的職涯不只是攸關個人，也關係到組織，因為員工個人的成功，結果也必然會貢獻到組織(Judge, 1997)。Ng, Eby, Sorensen, Feldman (2005)等學者針對成功的職涯作了統整分析，他們認為職涯的成功取決於兩個類別，主觀的職涯成功是依據薪資水平及升遷來衡量，客觀的職涯成功則由個人對職涯滿意度為依歸。Ng 等人並進而提到職涯成功可受四項預測指標影響：(一) 人力資本指標，意指教育背景、個人工作經驗等。(二) 組織贊助，意指組織所提供的特別協助。(三) 社會人口狀況，意指個人的社交背景。(四) 穩定的個體差異，意指個別的人格特性，如五大人格特質。其中人力資本及社會人口狀況兩個指標，與客觀職涯成功有較強的關係，而組織贊助及穩定的個體差異則與主觀的職涯成功有較密切的關係。

依據 Ng, Eby, Sorensen, 和 Feldman 等學者所提出的觀點來衡量空服員是否具有成功的職涯，從主觀的職涯成功類別來看，空服員雖有較高的薪資水平，但升遷受到侷限，從客觀的職涯成功類別來看，空服員的職涯滿意度是值得學者去深入了解的。

四、觀光旅遊業的職涯

Airey 和 Frontistis(1997) 將觀光產業的工作列出完整的名單，其中包含飯店

經理，飯店櫃檯，廚師，餐廳老闆，航空公司機師、航空公司空服員，巴士司機，計程車司機，觀光資訊員，旅行社，導遊等。觀光產業通常也會產生多重雇用，某些人在白天有不同領域的工作，夜晚時在觀光產業也可能有兼職的情形(Ladkin, 2005)。不同於其他產業，觀光旅遊產業對於選擇及發展職涯，有其實際產業要素(Ladking, 2005)。一般而言，觀光旅遊產業可招募的勞工市場不虞匱乏，這是此產業的特殊情況(Cooper et al.,1998)。觀光旅遊產業職涯發展路徑少為人知，但某些組織有針對內部勞工市場，規劃固定的職涯發展計畫；但是在許多企業中，循序漸進的訓練計畫漸漸變得非常稀少，並且通常只存在大型的旅遊產業，如飯店或航空公司。例如英國航空公司規劃三年的“商務計畫領袖”是為了讓員工有完整的管理能力並於企業內運用(Ladkin, 2005)。

普遍來說，觀光旅遊業的勞工市場雖說可招募的勞工不虞匱乏，但觀光旅遊產業的蓬勃發展，提供了這些人力在觀光旅遊產業中，透過職務輪調或轉換公司等方法，在產業內累積經驗及人脈，作為晉升的籌碼 (McCabe, 2008)，反觀航空業的空服員一職，卻因工作獨特無法作職務輪調，擔任空服員所累積的年資，也無法透過轉換跑道直接帶到其他航空公司，空服員這一特殊的狀況也是觀光旅遊業的個案。

第三節 臺灣的航空產業

一、臺灣航空公司的產業概況

目前飛航臺灣的航空公司總數為 47 家，其中包含 12 家本國航空公司、 24 家外國航空公司及 11 家大陸航空公司，累計客機起降次數大約 35 萬次，載客量

超過三千五百萬人次之多(交通部民航局，2009)。航空業在歷經 911 美國恐怖攻擊，金融海嘯及石油價格不斷攀升等接二連三的打擊後，於近幾年終於嗅到景氣回春的訊息，隨著經濟景氣的復甦，兩岸航權的開放與拓寬以及兩岸航線的人力需求吃緊，各大航空公司包括華航、長榮等本國大型航空公司，外國公司如國泰航空公司、新加坡航空公司等紛紛招兵買馬、招募空服人員，甚至海峽對岸的航空公司也跨海徵募台籍空服員。

二、臺灣的空服員

對全世界許多國家而言，由於國家領土幅員廣大，搭乘飛機就如同搭乘大眾交通工具般沒有不同，然而對於「福爾摩沙」- 臺灣，這個美麗的島嶼國家來說，搭乘飛機往往就等同於出國。我國從最早期的中華航空公司，開始招考第一屆空服員以來至今已 40 年，雖然年代變遷科技日新月異，空服員這一個工作仍然是所有年輕女性所嚮往。其招考條件之嚴格，競爭之激烈，就如同參加選美比賽一樣，不論是外貌、談吐、甚至還包括學歷及外語能力的要求。一旦受幸運之神眷顧順利考取，就像麻雀變鳳凰般飛上枝頭，不但有優厚的薪資，環遊世界的旅行機會，同時也享有較高的社會地位(郭盈卿，1999)。

在臺灣，一般社會大眾對「空服員」的刻板印象是，年輕貌美、閱歷豐富，搭乘飛機時，欣賞飛機上的空姐，是旅途中的一種消遣及娛樂。相對的，航空公司對空服員的外在要求也有其一套高標準，早期空服員在上飛機前，必須量體重及例行性的服裝儀容檢查更是不可少，為了符合美學勞務的形象，航空公司更提供了空服員特殊的幾種津貼，諸如：化妝津貼、絲襪津貼及洗衣津貼等，為了讓空服員穿上制服後優雅的到公司報到，計程車等交通津貼也有配套給付(日本航

航空公司，2010)。相較於歐美許多航空公司，空服員就如同餐廳內的服務員一般，飛機也僅僅是另一種交通工具的選擇。有別於台灣的航空公司宛如選美般的選才方式，美國對”歧視”相關議題非常敏感，舉凡性別、身高、體重、視力等身體因素，都不能列在選材排外的因素，此外如年齡、國籍等社經因素也不得當作篩選標準，因此在選才時測試是否可以打開行李箱的高度為唯一外型考量。在外籍航空公司的航班中，看到白髮蒼蒼或是身材走樣的空服員也許是司空見慣，但在臺灣，普羅大眾的期待是看到帥氣挺拔的機長，後面跟著一隊宛如模特兒般年輕貌美、身材姣好的空服員。美國幾家大型航空公司，諸如聯合航空公司、西北航空公司等，都曾雇用退休後二度就業的銀髮族擔任空服員的工作；反觀在臺灣，空服員招考資格設有限制，例如長榮航空公司規定視力矯正後必須達到 0.8，避免空服員於工作時有戴眼鏡的需要，而影響工作需要及美觀(長榮航空公司，2010)，此外例如中華航空公司身高限制為 160 公分以上(中華航空公司，2010)，雖然備受爭議，但航空公司堅持其相關規定是基於執行公務需要，對照外國航空業真的是大異其趣。

三、空服員的工作

依照法律規定，航空公司必需雇用空服員以維持機上的飛航安全(交通部民用航空法規第一冊，2009)。航空人員經學、術科檢定合格，由民航局發給檢定證後方得執行業務，並應於執業時隨身攜帶。雖然空服員主要的工作是維護飛航安全，空服員同時也必須提供機上服務。

國內線於起飛前一小時，國際線則為起飛前一個半小時，機長必須執行飛航前簡報，包含提供飛航資訊、天氣狀況及與旅客有關之特殊事件等。空服員在飛

航前必須執行飛機上有關緊急逃生及安全設備的檢查工作，座艙長則必須負起協調機上組員分配工作及確認飲食供應充足無虞。國內線於起飛前半小時，國際線則為起飛前一小時開始旅客登機工作，部分空服員於機艙入口檢查登機證，其餘空服員於機艙內，迎接旅客並協助安放行李。於起飛前，空服員必須指導旅客使用機上逃生設備器材之位置，並確認所有旅客的安全帶都按照規定繫好。確保飛航安全相關的工作是空服員第一要務，職務內容包含在亂流時協助旅客安全，在必須逃生時能引導旅客逃生(Wycoff & Holley, 1990)。

起飛後，空服員主要提供服務，包含協助老弱婦孺，提供枕頭、毛毯、耳機、報紙及閱讀書報，分發入境他國所需填寫之表格文件，並回答相關問題以便協助乘客完成。一般來說，起飛後主要的工作是提供餐飲服務(Jones, 2004)，座艙長必須督導所有機上的服務工作，並接受處理客訴。餐飲服務結束後，國際線航班空服員會在機艙內販售免稅商品；飛航歐美的航班由於飛行時間較長，通常於航程途中或抵達目的地之前，另外還會再次提供機上餐飲服務。

空服員每月工作的天數及每次飛行時數等相關規定，各家航空公司有所不同。除了必須符合民航法規之外，通常也與其工會有關，一般來說空服員每月工作六十五到八十五小時，每次於空中飛行時間最多也不得超過十四小時，通常空服員每月有最低飛行時數規定，也同時有最高飛行時數上限，確保空服員有足夠休息時間才能於工作中執行飛航安全的要求(聯合航空，2010)。

空服員的薪水除了飛行時數之外，另外有差旅費；在外住宿則由公司負擔，每個空服員有隸屬的基地站，每個月公司會預先安排飛航路線及人力需要，工作上年資是非常重要的因素，年資越長者可優先選定所喜好飛航的班表或機艙內的

工作區域。由於是服務業，通常在特定假日及寒暑假特別忙碌，除此之外特定排班的空服員，在公司需要的情況之下，必須隨時待命配合航行需求，在工作上良好的適應性及獨立性是必要的。

四、有關空服員工作的相關研究

一般工作的特性包含影響工作內容的因素，(Seashore & Taylor, 1983)認為工作特性範疇非常廣泛，包含工作內容、工作條件、福利、工作保障、人際關係技巧、需要、需求、獨立性、發展機會、以及工作挑戰等等。也有研究基於空服員的獨特的工作及面試的經過，將空服員的工作特性分為三類：工作安全性、工作負荷量、工作的意義，(蔣瑋琳，2006)。有關空服員工作的研究相當多，本研究則依工作對身體及心理等兩方面影響作整理。

(一)空服員工作對身體的影響

空服員因為工作性質及工作環境不同於其他性質的工作，因此飛行這個工作對身體的影響，一直以來有許多文獻的探討。空服員的工作長時間處在密閉加壓的空間內，空氣的壓力及濕度都與一般地面非常不同。飛行於離地面約 37000 英尺的高空中，工作時間極度不規則，常需跨越不同的時間帶(Time zone)，長時間的站立，機艙內乾燥的環境，密閉空間內近距離長時間與乘客相處，飛行途中於高空中所受的輻射線照射的影響，飛行這份工作所承受的壓力及對身體的負荷，絕對非一般工作所能比擬。Silverman 和 Gendreau (2009)兩位學者認為，在客機中由於環境及生理的改變，容易發生輕微的缺氧及脹氣，此外諸如靜脈血栓栓塞、

輻射照射、時差、機艙空氣品質不佳等。空服員在保險從業人員眼中，列為危險職業等級之一，保費也比一般人來的高，空服員光鮮亮麗的制服外表下，其實隱藏許多工作帶來的壓力與問題(余緒德，2004)。

1、時差/不規則輪班

時差是伴隨著長程航班帶來的短暫的晝夜節奏紊亂，通常會表現出日間疲勞、睡眠覺醒障礙、降低食欲、便秘、降低精神運動協調及認知技能等。空服員的特殊工作性質及環境，對空服員的影響例如不規則輪班、由於通過不同時間區域而需要急劇地調整時間等，不僅影響空服員的身體健康，同時也影響他們的心理健康(Chung & Chung, 2009)。Akerstedt (2003)提到不正常的輪班調度工作者，普遍抱怨睡眠失調及疲勞。Silverman 和 Gendreau(2009) 兩位學者研究時差的嚴重程度與飛航的方向及跨過幾個時區有關，往西飛行會拉長旅客的白晝，因而延遲晝夜節奏；往東飛行會縮短白晝，因而推進晝夜節奏。往東飛行時，旅客會較往西飛行更難入睡，因為內部生理時鐘會抗拒縮短 24 小時的時間循環。Grajewski (2003)等人，以美國兩大航空公司女性空服員為對象，測量其全天節奏崩壞(Circadian rhythm disruption)的研究，發現由於時間節奏的變化，其身體的褪黑激素的比率與飛行跨越時區的數量有關，而褪黑激素又與睡眠相關聯。Boyd & Bain(1998)之研究指出不規則輪班為影響空服員身體健康之主因，空中勞動工作環境危險因子及情緒勞動等對其心理、精神層面有直接負面影響。有學者指出不規則的工作時間及時差造成空服員身體及心理諸多問題，例如精神疲勞及皮膚等問題(Smolensky , Lee, Mott and Colligan ,1982)。 同時也有較高比率罹患心血管疾病、腸胃道疾病及生育功能失調等問題(Chung & Chung, 2004)。

2、癌症

Stewart& Stewart (1995)兩位學者針對 1577 位平均年資 9-13 年的女性空服員進行調查，發現免疫系統的改變與癌症比例升高有相關。Mawson(1998) 在研究跨越時間區的女性空服員中發現，身體內過低濃度的褪黑激素與乳癌發生率有相關。Medgal(2005)等學者於研究中指出，值夜班的工作人員及空服員等不規則工作時間的人而言，由於在夜間接受大量的光線，罹患乳癌的機率增加 8%。此外有學者研究機組人員及乘客，發現許多型態的癌症可能與輻射照射有關，特別是乳癌、皮膚癌及輻射線照射引起的黑色素瘤(Aw, 2003；Barish, 2004)。

3、噪音、衝撞力道

空服員的工作環境處於，降低壓力、乾燥、噪音、震動、輻射線、磁場等變化環境中，長期對身體造成不良影響。特別是在飛機降落時，全身性的振動容易造成肩、頸、下背部的酸痛及受傷，這種情況對於座位在後方的空服員比起前方座位者明顯(Burstrom, Lindberg, & Lindgren, 2006)。空服員工作中所面臨的諸如噪音、振動對身體有明顯危害的影響，其程度與飛行時間長短有關。(Mellert, Baumann, Freese, & Weber, 2008)。

4、病毒、傳染病、 SARs

空服員的工作性質並不像任何其他朝九晚五的工作者，空服員於工作時，擠在狹小的飛行空間中與所有其他旅客相處，這種情況讓空服員處在較高傳染疾病風險之中。Mangili 和 Gendreau (2005) 研究 SARs 藉由飛行器(飛機)在機上傳染，

同飛機的乘客互相傳染並將細菌帶至境外，最後造成大規模的傳染。學者發現旅客及機組人員處於狹小封閉的機艙空間內，造成感染疾病的傳染，自 1946 年起於客機內發生的嚴重傳染病包含流行性感冒、麻疹、急性呼吸症候群(SARs)、肺結核、食物中毒、病毒性腸炎等(Silverman & Gendreau 2009)。根據世界衛生組織(WHO)估計從 SARs 疫區搭乘客機出國的每百萬人次中有 6.5 位乘客出現可能是 SARs 的症狀。於 SARs 爆發時期，超過 40 架次航班搭載共 37 位可能是 SARs 病毒來源的旅客，因而造成 29 位被二級感染的病例。根據觀察研究，2001 年於美國發生的 911 恐怖攻擊期間，由於飛航安全受到管控，大量減少飛航班次，間接將美國流行性感冒的高峰期延後 13 天(Brownstein, Wolfe, & Mandl, 2006)。

5、其他

空服員因工作職務關係，常常旅行至不同國家，因此還包括許多適應問題，例如不同國家的氣候、溫度，文化差異，食物偏好等，此外空服員有時也會飛到治安堪虞的國家或地區，例如在 2003 年 11 月，日本航空公司空服員在泰國曼谷遭到射殺(The Japan Times, 2003)，因此包含在外過夜及自身安全等威脅，都是空服員工作伴隨而來的工作負面性。

(二)空服員工作對心理產生的壓力

工作壓力是影響空服員生活品質及工作滿意度最關鍵的因素，在心理層面上，許多因素都是造成空服員壓力的來源。Caplan 和 Jones 將工作壓力界定為工作環境的特性，對個人造成脅迫的現象(1975)。Beehr 和 Newman(1978) 則將工作壓力定義為，與工作有關的因素和工作交互作用後，去改變個體心理與生理狀態的過程。根據國際民航組織的規定，空服員的工作除了提供餐點、販賣免稅品、

維持機艙內的清潔及提供基本的醫療幫忙之外，空服員最重要的工作就是在緊急情況發生時，協助旅客逃生及維護旅客的生命安全。雖然空服員並不需要通過國際飛行協會組織的測試或持有執照，然而空服員在正式上機服務之前，仍然必須通過自身航空公司所安排的一整套嚴格的訓練(Chung & Chung, 2009)。根據國際民航局的規定，每年這些航空公司必須安排相關的緊急逃生訓練課程，所有空服員必須通過考試才能繼續留在工作崗位，訓練課程不通過者會被迫停職並接受相對的懲處，直到通過考試為止，以符合工作本身維護機上旅客安全的職責。除此之外，各家航空公司規定空服員每個月必須飛行的時數也有所不同。Ren (2004) 研究發現空服員平均飛行時數不高於80小時，能確保空服員有更好的生活品質。不同於任何餐旅服務場所，空服員必須在機艙內這樣的特殊環境內，執行勤務完成所有的工作。航班中不管是遇上亂流，或是乘客有醫療或飛安等其他突發狀況，空服員都必須在飛機落地前完成所有任務，這樣有形及無形的壓力在其他工作難以找到可以比擬的。

有關空服員工作的相關學術研究中，空服員所承受的壓力源主要來自於(1) 航空飛行事故(2)情緒勞務(3)美學勞務等三種：

1、 航空飛行事故 (Air Accident)

在臺灣空服員的起薪比起同時間畢業的同儕來說高出許多，這是吸引許多社會新鮮人嚮往的主要原因之一。但是相對的空服員工作的不安全性也是它的特性之一。在國內保險公司將空服員列為不保對象，空服員、戰地記者、職業運動員、軍人(內勤、文書人員除外)、職業等級屬於第5,6類(泰安產險公司傷害保險職業分類表)。每次空難事件後都會有統計數據，證明搭飛機並不是那麼危險。設在日內

瓦的民間監視機構「墜機記錄處」(Acro)指出在全球航空史上，迄今發生 1 萬 7369 起飛行意外(包括商機、軍機、客機和貨機)，造成 12 萬 1870 人死亡，9 萬 3624 人受傷(大紀元時報網，2009)。其中只有 5.95% 的意外主因是壞天氣，大部分都是人為失誤造成，比例達 67.57%；技術故障則佔 20.72%。空難意外當中，27.73%是在飛行途中發生，但大部分都在降落時發生，比例佔 50.39%。大部分的空難意外，都在距離機場不到 10 公里的範圍內發生，比例達 53.89%；國際航空運輸協會(IATA)每年都會公佈主要空難意外原因報告。2008 年的報告指出，全球計有 109 架飛機發生意外，造成乘客共計 502 人死亡(2006 年 855 人，2007 年 692 人)。雖然根據臺灣航空運輸局資料顯示，我國飛航事故比例較世界第一紀錄低，但美國聯邦民航局卻將我國列在飛航安全評估計劃中第一類(Lirn, & Sheu, (2009)。

2、情緒勞務 (Emotional Labor)

Hochschild (1983) 將『情緒勞務』定義為：在公開場合中對可被觀察到的臉部及身體的展示作感覺管理，Hochschild 在以空服員工作為例中，提到空服員被要求在工作上隨時保持微笑，公司要求 ” 微笑就是你最大的資產，出去面對客人，要保持微笑，不停的微笑 ”。學者將情緒勞務分為三類型：表層情緒控制、深層情緒偽裝、及真誠情緒展現 (Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1993)。學者提到情緒勞務是藉由社交互動而引起，同時情緒勞務受社會、文化、個人及情境條件所影響(Martin, 1999)。飛航國際線的空服員其情緒勞務更為複雜更具挑戰性。在國際線航班上，乘客多來自全世界不同國家，不同文化及語言，因而更加重情緒勞務的負荷。在國際性的服務型式中，顧客對於服務失誤的評估與其來自不同文化有關，對於這些來自不同文化背景的顧客，所認知的關鍵服務因素的

了解及知識，在設計及實施全球服務策略時非常重要。飛航國際線的空服員，在公司內部訓練時都曾接受過有關文化差異的課程訓練，也被告知一些禁忌，例如：飛航泰國時，絕對不可以觸摸到和尚的頭部，遞送服務時也盡量避免經由頭部上方，某一些手勢在臺灣是常用且司空見慣，但在其他國家則可能是禁忌。此外服務歐美國家的旅客，要求盡量友善輕鬆，而服務日本乘客則盡量恭敬嚴肅；不同文化的乘客對於優質服務品質的知覺認知非常不同。相對提高空服員情緒勞務的困難度，於工作中帶給空服員相當的工作壓力。

3、美學勞務(Aesthetic Labor)

Warhurst 和 Nickson (2001) 兩位學者提出美學勞務，意指個人的能力與屬性，在工作上能適性並稱職，在與顧客有互動關係的行業，如零售業及餐旅業的員工，企業對其外在形象有美學勞務的要求。Witzet (2003)等學者指出美學勞務意指個人在工作場合能展現風格化及吸引力並表現出符合公司對此工作要求的外在印象。美學工作者對於自身外在身體形象有極度的要求，藉以符合工作形象及工作內容，並達成更高的工作滿意度(Entwistle & Wissinger, 2006)。美學勞務在現今的工作環境中有愈來愈重要的趨勢，特別是在某些企業對員工的外在形象有所要求的特定工作(Nickson et al,2003), (Witz et al,2003)。服務業從業人員，常常給人年輕、貌美而且身材姣好的形象，這樣的投射是為了帶給人們充滿活力、能量和樂趣的印象(Baum,2006)。

Entwistle & Wissinger (2006)美學勞務要求身體適度的在工作上呈現吸引力，這不只是在工作上的呈現，同時也是長時間對自身軀體的承諾，例如控制體重以便在工作上能保持形象。航空公司空服員都有規定的制服，空服員的責任除了

公司規定的工作要求之外，對於自身外型的保持有一定的責任和承諾，以符合美學勞務。然而人體的身體代謝率(BMR)會隨著年紀漸長而變慢及變差，因而造成體重控制不易。

第四節 資深空服員的職涯感知及障礙

一、資深空服員的職涯感知

空服員這一份工作吸引人之處，包括：(一)高薪：工作天數少、休假日數多。(二)福利好：工作本身可周遊列國，且公司每年提供免費機票。(三)工作本身有一定的社會地位：空服員給人的刻板印象是條件好、年輕貌美外語能力佳。然而空服員工作是否也可視為一份職涯呢？當這些空服員年紀漸長，隨著年資的累積，是否也能將此工作變成職涯經營下去，直到退休呢？

有學者針對數百位美國研究所畢業生，做為期四年的研究，試著了解薪水高低的重要性，研究結果為：在工作的前幾年，高於一般行情薪水有其重要性，然而隨著時間的進展，薪水高低已經喪失扮演工作動機的角色(McLean, Smits, & Tanner, 1996)。職涯代表有著越來越多的責任，且不間斷的職位位階(Feiman-Nwmsler & Floden, 1986)。空服員的起薪比起其他同儕所從事的其他工作來得高；但在經過數年後，同儕於其他行業中卻可以得到升遷及加薪。反觀空服員，唯一的晉升就是升任座艙長的機會，而大部份的空服員卻極有可能從第一天開始工作到退休之日，都維持同樣的工作職稱。從事職涯的人在工作上會有較深的個人投資，他們的成就感不僅止於來自金錢獲得，更是透過工作的結構中去得

到進步(Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz,1997)。這些進步，通常帶來更高的社會地位，在個人的工作視野得到更高的權力，進而提升自我肯定(Bellah et al., 1985)。空服員即便是在工作崗位上兢兢業業，但隨著時間的序列展開，並無法為空服員在職場上帶來更高的權力，在社會上也沒有提升社會地位。

二、 職涯發展的生命周期

Super 於 1957 年發展出來的職涯發展理論，廣泛的被學者及業界所使用，他將個人的職涯發展周期分為五個階段，分別為成長期(Growth)，探索期(Exploration)，建立期(Establishment)，維持期(Maintenance)，脫離期(Disengagement)。

職涯發展過程中，首先是(一) 成長期，於此時期個人開始去發展自我概念，(二) 探索期，於此時期個人開始收集更多、更詳細有關自己及整個工作的相關資訊，(三) 建立期，於此時期個人非常關注於所選擇的工作的職涯發展，(四) 維持期，於此時期個人關注於自我相關事務，及現階段工作狀態，(五) 脫離期，於此時期個人專注於與工作無關的自我形象及自我概念上。

空服員的職涯發展也如同 Super 所提出的生命週期一樣，在一開始時對此工作充滿憧憬，隨後是對工作的摸索及了解，隨著時間的累積，當空服員對工作內容熟悉，同時在工作中也累積了經驗，此時期會開始注意所選擇工作的職涯發展，之後進入第四期，對自我相關事務及工作狀態非常關注，最後當空服員發覺職涯發展受限，或對空服員工作感到厭倦，於是進入第五期脫離期。一般離職的高峰期大約在工作 3-5 年。

三、資深空服員的職涯障礙

根據 Maslow(1954)需求層次理論認為：人的一生，隨著成長會產生不同需求。Maslow 認為人的需求共分為五種層次，第一層次是「生理需求」：對性、食物、水、空氣和住房等需求都是生理需求，這類需求的級別最低，人們在轉向較高層次的需求之前，總是盡力滿足這類需求。第二層次是「安全需求」：安全需求包括對人身安全、生活穩定以及免遭痛苦、威脅或疾病等的需求。第三層次是「社交需求」：社交需求包括對友誼、愛情以及隸屬關係的需求。第四層次是「尊重需求」：尊重需求既包括對成就或自我價值的個人感覺，也包括他人對自己的認可與尊重。有尊重需求的人希望別人按照他們的實際形象來接受他們，並認為他們有能力，能勝任工作。他們關心的是成就、名聲、地位和晉升機會。這是由於別人認識到他們的才能而得到的。第五層次是「自我實現需求」：自我實現需求的目標是自我實現，或是發揮潛能。當然自我實現的人可能過分關注這種最高層次的需求的滿足，以致於自覺或不自覺地放棄滿足較低層次的需求。資深空服員的職涯障礙也呈現在 Maslow 的五種不同的層次需求上，在考進航空公司之初到工作二十年成為資深空服員，除工作本身升遷制度的不完善之外，資深空服員所面臨的困境，也是 Maslow 需求理論各個層面的呈現，本節探討將空服員所面臨的障礙。

(一)工作前景的發展障礙

空服工作的發展障礙，包含工作本身在制度上或設計上，直接或間接的阻礙了空服員的發展。空服員工作的屬性是獨特的，空服員每個月會拿到屬於自己的

飛行工作表，空服員依工作表上的時間飛行出勤。然而由於空服工作的時間、地點與內容，與其他工作性質難以相提並論，這些獨特性也成了空服職涯發展的障礙。空服工作屬服務業，服務業的工作持續幾年之後，若無法順利轉到管理階層，在持續學習的部分漸漸無法滿足。此外難以帶著年資轉調其他航空公司，或者個人於公司內部轉職意願不高，還有工作的特殊性造成社交及家庭的衝突，種種因素都因為工作本身的因素影響了工作前景的發展。

1、對工作本身的不滿足感

Hoppock (1937)認為工作滿足是員工在心理與生理兩方面，對工作環境主觀的滿足感受，Vroom (1966)認為工作滿足便是員工對於目前所扮演的角色正面的取向，亦即對目前職位的滿意狀態。公司對空服員沒有完整的職涯規劃，資深空服員在熟悉工作內容之後，於工作上便沒有更多挑戰及成就感。

Cambell (1970)等學者認為工作滿足理論大致可分成內容理論 (content theories)與程序理論 (process theories)兩大類，其中內容理論較關心是否能夠激勵員工的特定內容，例如升遷、薪資、工作安全等可激勵與獎賞的方式，主要代表內容理論的有 Maslow (1954) 的需求層次理論 (hierarchy of need theory) (陳勁甫，鍾武倫，2007)。

空服員的主要工作內容是提供機艙內的旅客舒適及安全，主要的服務內容包含餐飲服務及緊急逃生的引導與協助，除了緊急逃生課程為每年一次必需執行的訓練之外，餐飲服務上的學習對許多空服員來說，大致在半年左右就可以上手，對於工作滿五年的空服員來說，在服務熟捻度上都可說得上是資深有經驗的空服

員了。空服員考進公司的初期，空服工作的薪水、福利及社會地位，對於 Maslow 第一層次的「生理需求」，第二層次的「安全需求」都已達到滿足，然而在規律的例行工作中，資深的空服員對工作內容已漸漸失去新鮮感，同時也沒有更多需要學習或達成的任務，因此在工作上漸漸對自我滿足及自我成長的部分，產生不滿足感。

2、空服員行業的特殊性

(1)機會少，轉職困難

一般而言，觀光旅遊產業可招募的勞工市場不虞匱乏，這是此產業的特殊情況(Cooper et al.,1998)。對照勞力市場上永遠有許多引頸而盼希望能擠入窄門考上航空公司擔任空服員工作的年輕人，這些資源讓這個產業在招募時，沒有負擔及壓力。此外相對於許多行業在轉職時，可以將年資、經歷帶到下一個工作，例如，資深旅館從業人員於轉職其他旅館工作時，通常直接擔任其管理階層工作，反觀空服員卻絕無可能，直接將年資帶到另外一家航空公司，直接擔任座艙長，這是空服員工作有別於其他行業之處，這樣的特殊性造成空服員在轉職時的困難。對於 Maslow 的第四層次講求的，所謂尊重需求的名聲、地位和晉升機會感到空虛，於此時期許多空服員便選擇離職。空服員在第一線服務工作多年之後，工作的獨特及單一性，讓空服員在工作崗位上，無法得到滿足及成就感，工作年資所累積的能力與薪水的調升，相對的在此時已不敵其他同儕在別的工作領域上所累積的成就，若希望帶著工作經驗空降於其他航空公司，擔任座艙長或是空服經理更是機會渺茫，原因是航空公司的空服經理只有少數一兩位，相對於數百位於線上服務，等待晉升的空服員來說，能高升空服經理的已是鳳毛麟角，要對外開放給空降的資深空服員更是非常困難之事。

(2)自己的轉職意願亦不高

在職經理人員尋求轉職的動機時，將尋求新工作的動機分為兩個部分 (Bretz,R. Jr.,Boudreau, J., &Judget,T.,1994),”push”(推力)意指現職或現有生活情況的不滿足，”推”人們尋求對其他工作做評估或選擇(Lee & Mitchell, 1994)，然而”Pull”(吸力)是外在其它工作或條件的牽引力量，學者並認為 push”(推力)比“ Pull”(吸力)的動機更強更容易導致轉職，並進一步建議，企業政策的設置應多考量這些影響轉職動機的因素。空服員的入門檻雖高，但起薪相對較地面上其他工作高出許多，比起航空公司內部其他部門來說，因為飛航加給的原故，薪水亦令人稱羨不已，加上可趁工作之便，到各國旅遊增廣見聞，因此空服員於公司內部轉職的意願不高，對許多空服員而言，轉調地勤工作被視為「降轉」，原因是少了飛航加給，薪水等於大砍一半的幅度，此外空服員因為有飛行時數的限制，每個月達到要求的時數之後就是休假。反觀地勤工作的休假則比照勞基法周休二日，由空勤轉調地勤等於是薪水降低且休假減少，因此空服員的意願普遍不高。

3、缺乏職涯模範的角色 (Role Model)

一般從事餐旅服務行業，諸如旅館業，餐飲業，很少見到第一線服務持續工作超過三十年卻沒有任何職涯升遷，然而對空服人員來說，從進公司第一天到退休為止，維持同樣職位的情形卻屬正常。空服員的晉升，在部分航空公司當中，有階層的分別 (諸如長榮航空公司，國泰航空公司)，但是對許多歐美航空公司諸如美國聯合航空公司，美商達美航空公司來說，並沒有層級之分，只有年資之別。空服員的職涯升遷管道受限，如未能轉往地勤工作發展或是管理階層的職務，就算是擔任座艙長，仍然持續做餐旅第一線員工的服務工作，年資不斷的累積卻已達極限，無法跨部門升遷，在職涯發展過程中更缺少了職涯模範角色可以仿效，

對工作的滿意度及成就感降低同時，持續工作只是為了經濟上的收入，飛行變成僅僅只是工作，沒有職涯規劃及順暢的升遷管道，精神上缺乏新的挑戰及滿足。

此外航空公司的女性空服員雖占多數，但航空公司的高階經理人為男性者卻占多數，這可能與女性有照顧家庭方面的負擔有關，再加上空服員轉職的自我意願不高，晉升為座艙長的機會又少，因此在職場上成功的模範角色較少，再加上空服人員的工作場地在機艙內，高空當中機艙內服務值勤結束後便各自回家休息，這樣的職場生態讓空服員較難有機會與其他部門互動，所見的模範角色就少，也較難掌握到職涯的發展機會。

(二)心理層面匱乏產生的障礙

資深空服員在工作一段時間之後，雖然因為收入較高滿足了 Maslow 第一層次的的生活基本需求，然而對於空服工作的新鮮感不再，工作內容熟捻之後也漸漸有缺乏挑戰之感，心理層面逐漸空虛，特別是在自我實現的部分感覺匱乏，此外在社交方面也難與地面工作的朋友來往，在國外又因為人生地不熟，不容易拓展個人的社交。畢業之初，考進航空公司時，原本為大家所欣羨工作及薪水，經過幾年之後，當初的同窗好友因為工作經驗年資的累積已位居要職，職位薪水甚至超越空服員，不管在自我實現或人生的成就上都得到相當的回饋。反觀空服工作升遷不易，工作內容仍留在第一線的服務層級，心理層面上的空虛與匱乏是資深空服員的障礙。

1、空服工作的「安全需求」障礙

空服員因工作的本質，使得保險公司將空服員列為風險高、保費高的一個族群。空服員每次的出勤都要搭乘飛機起降，而每次的航空事故常常造成整架飛機嚴重的人員傷亡。再加上國際局勢的變化多端，飛航國家政局是否穩定、社會秩序是否安定，都是空服員人身保障的變數。資深空服員在入行時，常常是單身且對人生充滿了探險的精神，然而隨著成家立業、結婚生子之後，對於工作的安定及安全更加關心與重視。特別是只要國際上有飛航事故發生，不管是軍用飛機或民航機失事，空服員本身及家人均備感壓力，對於已孕育下一代的資深空服員來說，常常掙扎於續任或離職的考量。Maslow 的第二層次需求「安全需求」對資深空服員來說，是沒有被滿足的。

2、空服工作的「社交需求」障礙

空服員的工作時間並非朝九晚五的型態，且工作場地侷限在機艙內，勤務結束之後可能置身國外，因此在社交方面難與其他朋友配合，社交圈的拓展侷限於空服圈內，雖於機艙內服勤時有機會與乘客交談，然而畢竟時間短暫，基於安全考量較難結交成為朋友，且每月飛行日期並非固定，欲參加學習課程或社交團體也很難配合，因此在社交需求上也無法得到滿足。

3、空服工作的「尊重需求」障礙

在畢業之初，考進航空公司常常是同學欣羨的對象，甫出校門薪水就三級跳，比別人高出許多。然而經過五、六年甚至十年後，同學大多已在自己的領域經營出一定的成就、累積許多人脈，甚至得到一定的社會地位受人尊崇，此時反觀空服員在十年後，大多數仍維持在第一線的空服員身分，空服工作的自我成就、自我肯定也相對漸漸無法得到滿足。此外特別是在亞洲國家，人們對空服員的刻板印象-年輕貌美，而資深空服員在外貌及體態方面的維持也漸有壓力，國內有航

航空公司甚至在空服員生產完後，因體態尚未恢復而要求暫時勿須回到工作崗位，甚至暗示其自行離職等，資深空服員在「尊重需求」上面感到無法滿足。

4、對空服工作的職業倦怠

職業倦怠的概念係由 Freudenberger(1974)首先提出，職業倦怠係指在職場中所感受到壓力與無助感，進而發展出消極的自我概念、負面情感，以及喪失對工作的熱忱。工作倦怠為一種身體上、感情與心理上的耗竭狀態，表現特徵為長期性疲倦、感覺無助與無發展性(Maslach & Leiter,1997)。許多研究發現當感受到過多工作壓力時，會對工作產生厭倦，將公事簡化處理或以結案辦理的態度來應對，雖然有人會選擇離職，但也有些人為求溫飽，仍勉強留在工作崗位上，但不管選擇去留，都將對個人、組織與社會產生極大的成本負擔（王國揚，2002）。空服工作離職潮大約集中在工作滿三到五年，此時期工作的新鮮感及旅遊的福利大概都享受過了，有計畫存錢出國念書的人，也已達到存錢目標，需要轉換跑道的人也趁著年輕作改變，因此繼續留在空服工作的人，工作越久越感到乏味枯燥，職業倦怠也漸漸產生，再加上工作千篇一律缺乏挑戰，對工作的熱忱也受到考驗。

(三)家庭與工作的衝突產生的障礙

Knutson & Schmidgall (1999)，提出在餐旅業工作的女性，面臨到職涯發展的無形障礙中，維持家庭與工作間的平衡是最大的挑戰。空服員在每次出勤時，大都無法於當日結束工作回家休息，往往一趟任務需要離家好幾天，結束飛行回家後，特別需要有充分的休息與睡眠。學者研究發現已婚婦女需值夜班及輪班者，若小孩不到 12 歲，他們往往無法克服生理時鐘，正常睡眠，嚴重影響生活品質。單身女性身無羈絆，能盡情的享受一面旅遊一面工作的樂趣，若是已婚有小孩的

女性空服員，在無家庭其他成員的支持，則往往難以繼續維持飛行的工作。女性為了無法在家庭與工作間取得平衡，離職率相對較高(Iverson & Deery, 1997)。特別在臺灣的環境，男女有別的刻板印象，認為男主內、女主外，因而加深了女性在工作與家庭之間的衝突(黃小鳳，2001)。受到刻板印象及兩性的性別角色態度的影響，就男女兩性分工形式而言，兩性在成家立業，成為父母以後，男性傾向以工作為重，而女性選擇回歸家庭(李正傑，2001)，家庭與工作衝突，如果無法得到紓解，往往會引起心理健康方面的問題，甚至導致離婚，等家庭與社交問題。女性空服員在結婚生子之後，在工作與家庭間分身乏術，特別是空服工作，一旦出勤，就必須飛到千里外的異鄉，一旦家庭需要或發生特別的狀況，空服員無法立即返家照顧家庭，與一般地面工作或可兼顧家庭有非常截然不同的狀況。其次，對於男主外，女主內的中國傳統觀念來說，空服員結婚之後，被迫放棄喜愛的工作，也是空服員的離職率居高不下的一大原因。

資深空服員對於現職以及現有生活情況的不滿足，包括職業倦怠，及缺乏職涯發展路徑等都是空服員尋求轉職的”Push”(推力)，此推力隨著對現狀不滿足變得越來越強，而外在的”Pull”(吸力)也就是其他工作或條件的牽引力卻又顯不足。有學者提出，工作尋找是指求職者在每次考慮蒐尋成本與獲得的工作機率後，會在心中產生一個保留工資 (reservation wage)，當找到的工作工資高於保留工資，就立即接受，否則將繼續尋找(McCall, 1965)。資深空服員的困境是自身已經擁有高收入，要在轉職中找到更高收入的工作，相對來說並不容易，而空服員在生活水平方面都已習慣較高消費，在找尋新的工作時，也難適應或接受一般工作的薪水層級，Price(1996) 等學者認為工作尋找是員工尋找另外一份工作的積極程度，即追求外部較高價值工作機會的投入。空服員要在年齡漸長之後選擇轉職，去追尋高收入高價值工作機會，非常具有挑戰性，資深空服員自身在第一線的服

務工作崗位上，隨著年齡漸長，面貌與身型的保持成為無形的壓力，自身條件不可取代性的缺乏感，對資深空服員而言產生威脅。許多航空公司工會運作較弱，影響空服員的權利，例如印度空姐過胖遭禁飛，憤而提告竟敗訴，原因竟認為是攸關乘客安全(自由時報，2008) 此外如日本航空公司以破產為理由，大砍台日直航線資深空服員等事件，還有航空公司以資深空服員產後身材恢復不佳為由，遲遲不能復飛等，都是造成這些資深空服員，以空服員工作為職涯的負面力量。



第三章 研究方法

本研究主要在探索與了解，任職於航空公司的空服人員對職涯的感知及其因應策略，由研究者的產業背景為起點，藉由文獻檢視及收集產業現況資料的方式，成為本研究的先前理解，再透過質性研究之深度訪談法，與參與研究之國內及國外航空公司的人力資源部門主管及空勤部門之在職與已離職空服員為對象進行訪談，藉由研究對象與研究者達到互為主體的同意，詮釋出航空公司空服人員對空服工作的職涯感知、職涯發展歷程及其因應策略。

第一節 研究方法的選擇

質性訪談在社會科學研究中，為被學者廣泛運用的收集資料的方法之一，其特點著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著研究者與受訪者之間的對話，以了解、解釋受訪者個人對社會事實的認知。(Minichiello et al., 1995)。

質性研究是一種避免數字、重視社會事實的詮釋 (Neuman, 1997)。質性研究係指研究資料的產生，非能藉由統計的量化過程或其他計量方法，它是針對人類的生活、故事、行為、組織功能、社會運動或互動關係予以研究 (Strauss & Corbin, 1990)。在自然的情境下，研究者與被研究者在密切的互動中，透過一種或多種的資料收集，對所研究的社會現象或行為，進行全面式的深入的了解 (潘淑滿，2003)。

由於質性研究著重對事件整體性的了解，且注重人類行為的主觀意義、研究

參與者的內在觀點、自然情境脈絡，以及理解人們解釋其經驗世界的過程，因此有助於使研究更具深度、開放性、且詳盡周密(彭冠錦，2005)。

本研究在探討空服員對自身職涯發展及自我價值認定深層的感受，經由質性研究的特性觀點來看，與本研究強調及探討的觀點十分契合，因此根據本研究的目的與性質，本研究認為應採取質性研究方法以獲得豐富、多元及完整的資料。

第二節 研究設計

質性研究的深度訪談法主要分成兩個部分，第一部分為訪談前，包含四個階段，分別是(1)發展研究主題階段(2)研究設計階段(3)訪談工作預備階段(4)訪談進行階段。訪談後進行第二部分的訪談資料分析，資料分析策略有三種分別為(1)分類分析法(2)描述分析法(3)敘說分析法(潘淑滿，2003)。本研究將藉由深度訪談法，在訪談前預先發展所要瞭解之主題，並將各主題的提問預先設計規劃成系列題項，之後反覆進行多次訪談，以找到豐富、深度的資料，運用歸納方法逐漸從資料中萃取出有意義的主軸觀念，並在不同題項間尋找相關的脈絡，將受訪者的深層意念呈現出來。

第三節 資料收集

本研究擬以深度訪談法為蒐集資料主要方法，再加上相關文獻資料的收集，進而深入探討空服員對職涯觀感的真實感受。資料收集方法如下：

一、 相關文獻及資料收集

本研究之文獻包括了工作的定義，職涯的定義，空服員相關的資料，包含空服員的工作內容等，進行相關文獻探討，同時透過研究者本身與航空公司的聯繫，深入蒐集航空公司相關資料，以作為本研究之參考。

二、 深度訪談：本研究擬將深度訪談分為三個步驟：

步驟一：分別針對亞洲及歐美航空公司的人力資源部門主管作深入訪談，主要目的為確認航空公司是否針對空服員，提供適當的職涯規劃路徑及發展。

步驟二：分別針對在職的空服員作深入訪談，主要訪談內容為空服員對其職涯發展的認知及障礙，同時去了解其職涯發展策略。

步驟三：針對離職的空服員，了解所遭遇到的職涯發展困境及障礙，並了解其轉職或離職過程的困難及心路歷程。

三、 資料分析

深入訪談過程採用錄音方式，事後再逐字謄寫，以一主題貫穿全部訪談過程，受訪者會被問及與此研究相關問題。除此之外，受訪者被鼓勵說出其看法，過程中不受訪問者主觀意識的干擾，除非當研究者認為需要對此問題作出澄清。

逐字稿部分將採取描述分析法，由研究者運用文本的資料，對研究的現象之本質進行有系統地描述，研究者並將關鍵字擷錄，隨後就受訪者之意見及想法之異同作比較。



第四章 研究分析與結果

本研究分析與結果依照研究目的共分為三節，第一節為人資部門的訪談，主要是從公司方面直接了解公司對外招募空服員的政策及考量，並深入了解公司對空服員的職涯發展培育計畫；第二節為在職空服員訪談，藉由訪談幾位資深在職的空服員，了解資深空服員對公司提供的職涯發展的認知及所面臨的職涯發展困境；第三節則訪談離職空服員，了解離職空服員離職原因及其所了解公司所提供的職涯發展路徑及機會，研究分析的結果是將訪談對象的對話錄音，擷取重點訪談對話內容，藉由三方對於本研究所要了解及探討的內容所做的表述，去探討資深空服員對於空服工作是職業或只是一個工作的感知。

第一節 航空公司空服員招募及職涯發展培育政策

為求實際了解航空公司在人才招募方面的決策考量，及航空公司對空服員的職涯發展培育政策，本研究選擇直接訪談航空公司人資部門主管。人資部門是公司對外直接參與航空人員招募的單位，並對公司內部空服員的升遷管道有最真實的了解，人資部門的制度直接反應公司訂定的決策與方向，訪問人資部門能夠更清楚瞭解空服員的培育及職涯發展。

一、人資部門研究對象及抽樣方法

考量不同的公司文化會影響研究分析結果，所以在訪查初期曾嘗試與許多國內外航空公司人資部門管理階層聯絡，其中含規模較大及較小的國內外航空公司；

研究者設計訪談問卷(附件一)並交由於航空公司人資部門任職之舊識轉交，但回收結果並不理想，其原因為航空公司人資部門管理階層對公司內部制度福利等視為公司機密，大都不願意對外透露，人資部門高階主管對法令規定等尤其敏感謹慎，特別是航空公司文化傾向較保守的公司接受訪談的意願也相對較低，研究者試圖與六家航空公司人資部門聯絡，獲得回應的公司幸運包含國內及國外航空公司共三家，分別為：本國的 C 航空公司、外國的 D 航空公司及外國的 U 航空公司，三位受訪者於航空業工作年資為二十到三十年間，對於航空公司人資部的政策及運作有深入及具代表性的了解。

人物側寫：

A 經理：現任職於國內 C 航空公司航務處，擔任航員派遣部經理(C Airlines General Manager-Crew Scheduling Department Flight Operations Division)，年資約 30 年。

B 經理：現任職於外國 U 航空公司人力資源部經理(U Airlines Human Resources Representative Taiwan)，年資約 25 年。

C 經理：現任職於外國 D 航空公司 台北站空勤服務部經理 (D Airlines Field Service manager Taipei)，年資約 20 年。

二、 人資部訪談內容分析

本節研究分析是依照研究目的(一):本國與外國航空公司人力資源的招募策

略，及目的(二):本國與外國航空公司提供空服員的職涯路徑，採質性訪談方式，訪談地點為機場航廈的航空公司辦公室之會客室，訪談時間為四十五分鐘，訪談時使用錄音筆，將訪談內容全程錄音，之後再將訪談內容打字做成逐字稿，訪談內容請見附件(一)，本節將其精要整理出七個問項，分別為: 1.航空公司招募選材的條件。2.航空公司的外站招募。3.航空公司吸引報考者的原因。4.航空公司離職率的多寡及對適度離職率的看法。5.航空公司的職涯升遷管道及障礙。6.空服員工作是工作還是職業。 7.空服員的價值。等七點逐一探討如下：

(一)航空公司招募選材的條件

空服工作是大家嚮往的行業，不同公司有個別不同的要求，本研究針對受訪的三家航空公司經理所提到選才條件討論於下，作為社會新鮮人求職的參考，由訪談結果發現，本國與外國航空公司在人才招募上各有不同的喜好，對人才的需求及強調的重點也有所不同，針對不同特點，如：外型、語言要求、人格特質的訪談分析整理於下。

1、外型:

航空公司在空服員招募時對身高的要求，主要是基於工作上的需要而設定，因為空服員在飛機上必需協助乘客放置行李，而飛機本身的設計有其獨特的模式，空服員身高必須在舉手時能觸及頭頂上方的行李艙才得以執行其任務，因此三家航空公司在面試時均提到基於以上的需求，訂定其標準。

A 經理提到說：「...身高的話只要構得到行李箱就可以，因為上飛機大家獨

立作業總不能麻煩別人來支援.....你也知道現在不能寫年齡身高，可是來的人很多，所以我們第一關就砍掉很多人了，錄取的特質應該是大方吧!我們有一個 *procedure* 每次招考都會再 *review* 一次，因為時代在變，以前覺得長髮好看，現在可能喜歡短髮...」

誠如 B 經理所言：「..最重要的是你的個性好不好...所以絕對不是外表、不是漂亮或是你頭髮怎麼梳、你是不是穿 *business attire*，真的不是只看外表」

訪談內容發現本國航空公司在招募空服員，相對較外國航空公司在外型上有較嚴苛的條件，可能是希望空服員有比較時尚的外表及姣好的容貌符合服務業所需宜人的特質。其次新招募的空服員外型也必需符合公司希望給顧客的形象，因此在選材上有較高標準的要求，對外型的要求有時還會因為時代的轉變而有所不同。近年來基於就業平等保護法的盛行，再加上就業應不受年齡限制之國際趨勢，本國航空於招募時多未訂定年齡身高體重等限制，但對外型的要求仍然有維持較高的標準，至於外國公司比較起來就不特別著眼於外表。

2、語言要求

航空公司的考試都包含英文方面的測試，而這部分往往也是許多求職者最擔心害怕的一個關卡。部分航空公司在刊登求職廣告時，會將英文程度的要求條列其中，例如，多益測驗須有基本分數的要求。大部分航空公司都會有英文的口試及面試，語言的要求是航空考試的基本項目。

A經理：「我們也有口試筆試，因為飛機上也有外國人，航空公司的工作嘛～，就是要外文...」

B經理：「..要乖要聽話!英文反而並不一定要那麼好!因為我們的乘客都是外國人居多!所以學英文的環境很多...」

由於三家受訪公司都有國際航班，因此都提到外語能力在面試時有一定的要求，比較特別的是一般普遍認為報考外國航空公司，外語能力的要求有超高標準一定比較難，然而外國航空公司的B經理卻提到不同用人的思考及角度。

3、人格特質

在人格特質方面，三家航空公司都提到這個部分，其中外國航空公司在這部分有較多的著墨，甚至認為這部分是選材第一優先考量的重點，

A經理：「...錄取的特質應該是大方吧!」「跟外國公司比較的話..我們在招募的時候可能要求會比較高一點，除了外型還有要大方、談吐..等」

B經理：「要獨立!有主動學習的精神，要乖要聽話!...最重要的是個性好不好!主考官會找這個人可不可以融入公司的文化，他們設計的問題不是單向的思考，而是要多方面思考怎樣去服務客人」

C經理：「我知道在美國招募空服員是看 personality，絕對不是看外貌! D 航喜歡那種很活潑的人，他們通常臨場反應也很好」

綜合上述之訪談內容分析，本國公司對外型有較多的著墨，特別因為報考者眾，因而提高了對外型的選擇。而對人格特質的部分則相對較少提到。反之外國公司則對內在人格特質極為重視，例如，活潑、大方、主動、聽話、反應好等，至於外表則均表示不是考量的優先條件，在選材上已然大異其趣。

(二)航空公司「外站」的招募策略

「外站」是航空公司的術語，是指於本國領土之外的其他地方設立飛航據點，這個飛航據點若對航空公司有重要的利基，航空公司會於此據點設立一個「站(base)」，可能會雇用當地空服員、地勤人員設立一個完備的「外站」，相反的，有時可能基於市場考量，不值得耗費鉅資人力等，則委由當地地勤公司人員負責地勤營運，航空公司則不在該國設立「外站」，改為僅飛航該點或招募該國空服員。對本國航空公司而言，在國外設立的點稱為「外站」，而對外國航空公司而言，在台灣設立的點以及在台灣招募的空服員相對就是「外站」。以下是針對航空公司有關招募「外站」的策略提問：

A 經理：「設立外站是成本跟服務的考量，就是需求和策略。例如華航開印度及越南站，是因為有需求，而香港沒有設立外站是因為大中華地區都說國語所以不需要。」

B 經理：「在台北最後一批的雇用日是1997三月，之後都沒招然後就關站了，金融海嘯的時候 regional base 被迫關掉，總公司在反彈說這麼好的員工你們讓他們走了！可是沒辦法這牽扯到工作權的問題。」

C 經理:「N 年沒招了! 因為我們現在只剩 TAIPEI-NARITA 站, 連高雄也沒了!」

根據三位經理的回答, 了解到所謂的「外站」, 是公司成本及策略的考量, 基於市場需求, 航空公司會設立「外站」, 當這個理由消失的時候, 也就是市場競爭之下, 不再有足夠的載客需求時, 航空公司就會關閉「外站」。即便是備受乘客喜愛推崇的「外站」空服員, 在無情的市場競爭及利益考量之下, 輕易就會喪失工作。這無關於空服員對工作的投入或參與, 也就是說身為「外站」空服員, 相較之下在工作權上面是比較沒有保障的。對於選擇報考外國航空公司空服員的航空新鮮人來說, 在決定報考外國航空公司的時候, 等於選擇了成為外國航空公司的「外站」空服員。而對於國內航空公司的本國籍空服員來說, 航空公司成立或關閉「外站」, 對本國籍的空服員來說都不受影響, 當一條航線不賺錢而關掉時, 空服員並不會喪失工作權, 頂多影響其飛行任務的指派飛行不同的路線或國家而已。事實上, 在本研究進行當中, 接受面試訪談的外國航空 U 航的經理, 也因公司基於市場及利益考量, 將飛航台灣的路線取消, U 航經理在兢兢業業的工作 25 年後被迫留職停薪, 靜待半年後公司再行宣布, 是否重新開啟由台灣飛航國外的另一航線, 倘若再因市場考量開航不成, 則所有 U 航的人員將全部面臨遣散的命運, 即便是再優秀, 工作再努力都無濟於事, 工作機會與工作權的喪失常常發生在「外站」的航空公司工作人員身上, 這也是當初報考外國航空公司, 期望有國際觀有說外語的環境考量的航空新鮮人所始料未及的地方吧!

(三) 航空公司吸引求職者的因素探索

報考航空公司是許多年輕人的夢想, 每年只要航空公司有招募動作就會吸引

許多嚮空服員工作的應考者，本研究者試著了解各家航空公司吸引報考者的原因是否也不盡相同。

A 經理:「因為我們是業界的龍頭...想當空服員的理由百百種，錢多事少而且可以免費到處跑，有人想要這個 title 代表漂亮、品質的象徵，一聽到是空服員就知道:你是經過訓練的~漂亮啊~會整理服務也好...空服員的評價比模特兒還高。」

B 經理:「外商公司就是福利嘛!國際化~有可以說英文的環境!薪水也比 local 來的高。」

依據受訪者談話內容了解到，本國航空公司與外國航空公司招募所吸引的對象不盡相同，有些是因為公司是業界龍頭慕其名聲，例如：研究者有熟識的大學畢業生，一心一意想要考進心目中的第一志願 C 航，但事與願違於 C 航落榜，考進了第二志願的 E 航，這位大學畢業生坦言心裡非常失望，因為考進 C 航代表等同 C 航給人的美麗形象，同時也是加入業界龍頭的光榮；也有些應考者心儀國外航空公司，可以讓自己有環境多說英語更有國際觀，但應考者都有共同的目的就是空服員有較優渥的薪水、可以出國旅遊、能有國際觀。

(四)航空公司空服部門離職現象的探索

許多文獻都曾提到航空公司的離職率，特別是針對空服員的工作性質造成對身體的負荷，例如:時差等等是空服員高離職率的原因之一。本節針對此議題，直接詢問航空公司人資部門經理，希望了解航空公司空服員的離職現象，其中包

含離職率的多寡及公司對離職率的看法。

1、離職率的多寡

航空公司的離職率情況如何呢? 透過人資部經理的對話讓研究者了解到, 國內及國外航空公司的離職頻率是不同的。國外航空公司離職率明顯較低, 而國內航空公司則有一定的離職率, 其不同的原因主要在公司的制度與福利。

A 經理: 「剛進來的不準~都要經過一年!... 大概離職率 10~15% 是我們可以接受的.. 公司族群中剛進來的離職人數一定最多, 再來應該就是 35~45 歲這個族群了。」 「我相信公司文化非常重要! 一個新的人進來他可能有它自己的文化, 可是她為了生存, 你不得不去適應, 你在羅馬的話, 就是 *Do what Romans do!* 空服就是團隊合作, 如果你進來的時候是比較特別的, 那你進來如果沒有跟著圈子走或是跟這文化走的話, 你就會被淘汰, 所謂”淘汰”不是我們不要你了! 而是你在上班或在工作的時候會很痛苦。」

B 經理: 「你自己也知道離職率很低, 甚至我們關站的時候以為會有很多人離職, 結果也不多, 大家都盡量撐下去。」 「員工的滿意度... 員工的努力有沒有被及時的 *reward*, 公司的某些政策也會影響員工她要不要走, 我們公司的離職率很低也是因為他們喜歡這個公司的文化」

C 經理: 「其實外商航空公司的離職率都很低, 因為薪資高福利好除非有更好的條件吸引他們.. 外面是有聽到有一陣子... 像華航失事的時候離職就會比較高。」

外國航空公司的離職率似乎比本國航空公司低，其中外國航空公司經理更表示，該公司台灣空服員的離職率非常低僅百分之二，這可能是因為外國航空公司在台灣，其招募人數及次數相對較本國航空公司少、機會難遇，外商公司福利好，工作環境較開放、自由也與空服員留任有關。而本國航空公司則固定換血，對空服員的要求也相對較高，團隊合作當中不能適應公司文化是離職的原因之一，此外諸如航空意外事故也會影響空服員離職的多寡。研究者所就讀的大學當中，有一位副教授曾是 C 航空服員，工作滿五年時，因 C 航發生空難，在家人的堅持下離職，其後赴國外就讀餐旅領域，這位副教授也提到當時的確有許多空服員，因為此空難事件離職，離職率一時攀高許多。

2、適度的離職率

針對適度離職率帶來的人事換血是否也是公司所期待，特別是外表掛帥的航空產業，本研究發現本國航空較外國航空公司有較高的離職率，同時在汰舊換新上面，本國航空認為有其必要，而對外國航空來說，空服員的價值比較受到重視。

A 經理: 「要看你的角度，因為公司訓練你當空服員，而且這些經驗的累積是用錢買不到的，當需要你帶小空服員時...你最有價值就跑掉了..對公司就是損失!另一方面新陳代謝，新人新氣象嘛~畢竟乘客對空服員的想法就是不像美國公司就是阿嬤級的，亞洲的航空公司乘客會覺得一定是又年輕又漂亮!不過有一些資深的人還是蠻敬業的啦!因為我們這方面的訓練很嚴格，不管你幾歲一直到退休都要一直保持...外型、服務態度都要做到。」

B 經理:「適度健康的離職率是好的，我們 value 它的價值但是相對 cost 也高，當員工上了年紀你在精算人力的時候也會不同，因為身體很多器官機能開始往下滑，再來我們開始老花眼，我們要去配比較 fashion 看起來不像老花眼的眼鏡，很多 cost 都再升高，所以我們也在思考”適度的釋放”例如推出”early retirement”，這樣我們在 lay off 人的時候就可以找那些年資較高的，可以留住較年輕的，就不會年齡層太高，一旦有 open 也才会有年輕的人進來幫我們 balance。」

C 經理:「以一個人資的角度來說，適度的離職率當然是很好的，我們在企管也唸過，你在同一個部門、同一個位置待太久，對企業來說不是一件好事，企業偶而也要有適當的 turn over rate，但是這裡就是沒有招新人，你叫我怎麼汰換舊人? D 航在美國一直有招募人，因為它的市場很大，所以我覺得我們在美國的空服員 turn over rate 可能比較高。」

本國航空公司較注重空服員外在形象，所以認同適度的汰舊換新，本國航空經理也提到，搭乘該家航空公司的常客(frequent traveler)較無法接受像外國航空公司一樣，有年紀非常大的空服員仍舊於機艙內服務，他們認為空服工作是服務性質的工作，因為姣好的外型及合宜的身形對服務業來說是討喜的，因此適度的替換或世代交替，對航空公司的空服部門來說，新人新氣象是有其正面意義的。外國航空公司經理則提到，公司在台灣的汰舊換新的速率較慢，然而在該國家的招募則因為需求量大，招考頻率高，離職率相對較高，外國公司經理並表示，公司理解資深空服員的價值，工會也保障資深空服員的工作權，因此公司也適度地做制度上的汰舊換新，例如提出”早退”方案，讓資深員工可以有所選擇，間接讓公司員工年輕化。

(五)職涯升遷路徑及障礙

航空公司的空服員是否有特定的職涯路徑？國內及國外航空的空服職涯路徑是否相同？在機會上是否相同？其次，空服員在職涯升遷上的障礙又是甚麼？本研究針對以上議題詢問人資部門經理，從公司方面實際了解空服員的升遷路徑，再進一步由公司的立場來觀察空服員的升遷障礙。

1、公司方面幫空服員安排的職涯升遷路徑：

航空公司空服部門的升遷路徑為何？是否有清楚的升遷管道？消息是否透明公開？影響空服員升遷的因素除了年資之外，還有哪些？空服員是否有機會轉調其他部門？這樣的變動會影響年資嗎？本國航空與外國航空的空服員職涯路徑相同嗎？本研究透過與人資部經理的訪談，實際的了解公司對空服員的安排及空服員職涯發展的機會。

A 經理：「空服員上去就是助理座艙長、座艙長、空服長一直上去，但是如果你不想當空服員了也可以去當業務，在空服單位內部的比如說標準考核、派遣、管理部，那裏有很多員工是空服出身的，這樣也比較容易勝任，除了空服還有貨運部..等，就算你做到座艙長也可以到別的部門去！因為我們公司一直在推”輪調”因為航空公司環環相扣，如果你在一個部門一直做，就會本位主義以自己為中心，調單位的時候不懂不會沒關係，我們都有訓練，我們有很年輕就下來的也有變成熟女才下來的，而且年資可以帶著走。」

B 經理: 「空服來 apply 地勤，公司絕對歡迎，我們就來 interview 看看，是不是符合公司的 requirement，還有看公司主管用人的需求，不會說你是我們的員工就 guarantee 你進來，因為主管有他的 performance 有他的 goal，如果內部的人 ok，我們就叫做內部輪調，如果都 non-qualify 那對不起，我們就開始對外招募。公司內部有 e-learning system 可是我們有不同的 code 只限自己的部門可以看，如果你有心要到別的部門，可以告訴你的主管看有沒有輪調機會，而且也要看別人要不要跟你輪調...」

C 經理: 「我們有一個 e-bid system 你不一定要在空服，如果哪一個部門開放你都可以去爭取，現在已經不像傳統日商那樣，你待久了就會怎樣，變成說哪裡有位置你有本事就去申請，那你在這個位置待那麼久，第一個只能怪你運氣不好，第二個就是你沒有去爭取，沒有甚麼你表現不錯我就自動把你 promote，累積到甚麼年資我就把你 promote...」

A 經理所言的空服員職涯路徑，可以說是理想典型的空服員升遷管道。而 B 經理及 C 經理則都提到，空服員的升遷取決於個人的積極表現及勇敢爭取。對比來說，本國航空公司的升遷管道似乎較為明朗清楚，並且在航空公司內部除了空服部門之外，尚有關係企業或是相關部門可以轉換跑道，並且定期有標準的考核，職涯升遷管道相對健全完整。而外國航空公司的職涯升遷管道，有時受限於國籍問題，並且是該公司的「外站」，即便是航空公司在外國有開放其他部門，但因為空服員沒有該國國籍，因而沒有工作權，在職涯發展上來說有了不可抗拒的因素，非關年資及工作能力。除此之外，公司在台灣的規模較受限，景氣不好更得面臨被撤站的危機，因此職涯升遷方面就不如本國航空公司來得順暢有前景。

(2) 公司立場觀察到空服員的職涯升遷障礙:

航空公司於空服員離職時，通常會有離職面談 (Disconnection interview)，公司藉此可以了解並掌握空服員離職原因，及所遇到的瓶頸或障礙，以做為公司往後招募空服員時的參考及修正。此外航空公司也會藉由定期的面談與考核更加了解空服員，因此本章節想要藉由公司方面的觀察，來了解空服員在職涯發展上面所遇到的障礙。

A 經理:「年齡方面... 比如說較年輕的，公司想要調他到哪裡... 他比較不怕，哪年紀比較中的他可能就比較怕... 哇! 我今天已經 40 歲了~ 我還要到哪裡，我甚麼都不懂.. 又要上課又要訓練.. 他會擔心能不能勝任的問題。空服轉地勤的很少，因為少了“飛加”就少很多，而且比如說我當空服員，我幹嘛去當地勤呢! 要當地勤我早就去當地勤了! 我們公司女性員工還蠻多的，古時候有“排隊制度”，現在沒有所謂“倫理”你看員工號碼不是很大，他已經在當主管了!」

B 經理:「我們公司在台灣的規模真的很小，U 航 headcount 又看得很緊! 所以他會覺得說為什麼要讓你輪調?! 只要把你自己的事情做好就好，比如說行政部門要來，老闆就會問說你懂所得稅、財稅嗎? 不懂.. 那我要你來幹嘛? 還不是要花錢培訓你... 因為 U 航就是會在某個狀況之下他就資遣人，有些公司有離職金我們就是資遣費，你們空服還有 furlough 我們地勤是 lay off 撒優哪啦! 現在的人價值觀會改變，像公司的陳姓空服員因為生病，所以 value 家庭的價值，他自己的身體不容許他去面臨太大的挑戰，有些人覺得他不需

要人家知道他做甚麼工作，他只要生活過得去他享受該有的福利，然後陪家人小孩就好了，這樣的人就可以繼續做，有些人進來之後覺得這不是我要的，沒有 *achievement*，那他可能進來之後很快就走了!」

C 經理:「現在公司 *position open* 的機會當然不多，但是如果有 *open* 的話空服員當然也不要畫地自限啦!因為你們的 *customer service* 經驗不輸人家。大部分的人不會轉，因為她就是喜歡這個工作，下了飛機之後甚麼都不用管，我的同學在 AA 當空服經理，但是他後來決定離開從很 *junior* 的空服員開始做起，她說: *I' m tired of management!* 所以工作的滿足不見得是職位升遷才是滿足。像我這個工作我覺得能力比我好的還很多，可是他們大概覺得這個工作很辛苦,空服可以自己排班可能上半個月就飛，下半個月就不用上班了!」
「...這裡空服員就是一個空服員的位置!在美國有 *purser*，可是亞洲區不行，因為你沒有美國籍,你只能去做 *MCL(Main Cabin Lead)*，另外一個就是去當 *instructor*，你要看一個企業的規模，像 D 航在台灣就是沒有那麼大,你專找台灣地區的當然就有所限制，你要申請國外的也可以，如果你的 *competency* 真的受到人家的肯定，人家就會 *offer* 你居留證工作證甚麼的，你要是在台北的話就是我這個位置，因為沒有 *open* 其他位置了!」

本研究發現空服員的職涯升遷障礙來自不同的面象。其中包含(1)工作本身的因素，例如工作缺乏挑戰(2)自身心理的因素，例如年紀大害怕挑戰或是個性對於升遷並不追求嚮往(3)對家庭的價值的重視讓空服員並不追求個人的升遷。此外，本研究更發現空服員的升遷障礙，很大的因素取決於空服員是本國或是外國航空公司的員工，也就是說是否為「外站」空服員。本國航空公司在本國有較完善的職涯升遷或轉換的跑道，而相對於外國航空公司而言，台灣這個「外站」

所能選擇的職涯轉換就比較有限，甚至如果自身沒有該航空公司所屬的外國的護照或身分證，則即便是本身能力所及或是年資已到，都因為沒有工作權而在升遷上面臨窘境或碰壁。

(六)空服員工作是職業或只是工作

空服工作從人資部門主管的角度來看是工作還是職業？公司方面是如何定義空服工作？只是一個工作亦或是可以經營的職業？空服員對空服工作的認定，是否因為不同時間、不同心境而在想法上有了不同的轉換？造成這些轉換的因素是甚麼？本研究藉由公司長期與空服員相處，從人資經理的角度來了解空服員對自身工作的想法。

A 經理:「其實每個人的看法不一樣!有的人要錢有的人要名，我覺得兩個都是!你沒有錢要吃甚麼呢?但是你也要把它變成職業要有提升!還是那句話要看表現，可能有哪位先生小姐覺得我當空服員一直到退休都沒關係，那有些人就覺得把它當職業，我要往上拚。」

B 經理:「如果這個工作可以讓我做到65歲，我不用擔心我的經濟會被剪斷，我也不用擔心我的家庭沒有辦法照顧得來，那我可以做到65歲，但是人生有太多的變故讓你來不及...維持你原來那個夢想，很多都是瞬息萬變的，你說空服員它確實是一個工作，你勞力提供他給你薪水，但是不是職業?就要看你個人的職涯規劃。可是人生有太多的變化，你要隨者環境去改變，...我不覺得空服員他們沒有你說的 achievement 但是不代表他們對社會的貢獻勞力就不能再提供，他們有他們的能力，這架飛機沒有他們就不能起飛，成

就感的部分我不適合替他們回答...我個人看是比較少的!」

C 經理:「按照你的定義,我當然沒辦法跟你說是職業,但是他們把它當作工作啦!他們 satisfy 啦!他們滿足於現在的工作...金錢上、心態上..他們滿足啦!我覺得在外商公司,你看的角度可能要換過來,在 D 航有些人做了 40 幾年到 70 幾歲 flight attendant 喔~不是 purser 喔!他還是很快樂...因為第一個~空服員的工作型態很簡單,第二個它的排班形態讓他可以有很多時間去做他喜歡的事情。」

空服工作是職業或只是份工作?對空服員來說想法因人而異。雖然許多空服員在第一線為公司服務,直到退休仍然維持空服員的職稱,並沒有任何職位上的升遷,但她的內心是滿足快樂的。工作上有沒有所謂的成就感(achievement)定義因人而異,如同 B 經理所言,有空服經理甚至為了有更彈性的生活而回歸空服基層工作,但她的心中有了滿足感,就是馬斯洛需求理論中的最高境界,他追求的是心靈的快樂而非職涯上的高升或收入的增加。雖然以職業與工作的定義而言,空服員雖沒有職位升遷,但心靈真正的滿足感與自由感讓他們能甘於這個職稱一直到退休。

(七)資深空服員的價值

空服員是航空公司服務顧客的第一線員工,特別在服務掛帥的航空運輸業,這些代表航空公司門面的空服員,公司是如何地看待他們?特別是針對那些年長資深的空服員,當歲月增長風華不再時,他們對公司的價值又是甚麼?

A 經理:「主要就是經驗嘛! 我們就是希望資深空服員把她的經驗分享給新人!」

B 經理:「這些資深的員工會有所表現, 讓公司覺得你們用我是值得的, 我會做直到公司不要我! 所以他們的 commitment 會愈來愈高, 他們很清楚知道如何用優點去 cover 她們的缺點, 例如他們會很努力的去讓它們的臉看起來不會那麼的老! 拜許多現在科技之賜有很多的方法!」

C 經理: 我覺得他們都蠻親切的, 服務的熱忱是有啦! 對客人也蠻 nice 的, 他們對緊急的事情的反應是比較快... 在工作上的嫻熟度都蠻強的! 年紀愈大會兩極化.. 剛進來的和很 senior 這兩級服務熱忱最高.. 到了七八十歲可以退休了他還是喜歡飛, 這個沒有極度的熱忱是做不出來的... 雖然現在亞洲航空公司還是要年輕外貌取勝.. 身為外商公司還有就業法, 你就要拋開這一塊, 你既然在外商公司你看的眼界也不一樣了!

三位人資部經理都認為航空公司對於資深空服員的價值是經驗、專業, 並希望他們能帶領新人, 做經驗的傳承。亞洲航空公司的空服員普遍以年輕外貌取勝, 對比外國航空公司的空服員可以做到七八十歲才退休, 在心態上不管是航空公司本身或是搭飛機的乘客看空服員年紀的角度就有不同, 在訪談中本研究發現, 資深的空服員對工作的熱忱度就與剛進公司一樣是最高的, 因為能在自己的工作崗位做到如此資深, 表示對服務這份工作必然是真正的熱愛, 因此雖然年華老去, 公司看資深空服員的價值, 仍然推崇其專業與價值。人資部經理訪談整理大綱內容彙整如表 1 所示:

表 1. 人資部門 訪談提問整理表格

	探討提問	本國 C 航空公司 人資部經理 A	外國 U 航空公司 人資部經理 B	外國 D 航空公司 人資部經理 C
1	航空公司招募選才的條件	<ul style="list-style-type: none"> 不能寫年齡身高但第一關就會砍掉很多人 航空工作就是要外文 跟外國公司比我們可能要求會較高，錄取的特質是大方、談吐…等 	<ul style="list-style-type: none"> 重要的是個性好不好絕對不是只看外表 要乖要聽話！英文反而不一定要那麼好，因為我們有很多學英文的環境 要獨立，有主動學習的精神 	<ul style="list-style-type: none"> 在台灣招募的觀點會跟美國不一樣，美國的話是看 personality，不是看外貌 D 航喜歡很活潑臨場反應也很好的人，獨立性要強、要 smart
2	航空公司「外站」的招募策略	<ul style="list-style-type: none"> 外站是成本跟服務的考量，就是需求和策略 	<ul style="list-style-type: none"> 台北 1997 關站後就沒再招募了，金融海嘯時 regional Base(亞洲外站) 被迫關掉 	<ul style="list-style-type: none"> 台北站 N 年沒招了，現在只剩台北-東京線，連高雄都沒了，大陸因為有需求所以增加了很多站, 北京、上海
3	航空公司吸引求職者的因素探索	<ul style="list-style-type: none"> 我們是業界龍頭 錢多事少而且可以免費到處跑 這個 title 代表漂亮、品質的象徵 	<ul style="list-style-type: none"> 外商公司就是福利嘛！ 國際化…有說英文的環境 薪水也比 local 高 	<ul style="list-style-type: none"> 薪資高福利好 外商公司比較自由
4	空服部門離職現象的探討	<p>[空服員離職率]</p> <ul style="list-style-type: none"> 10-15%是我們可以接受的範圍 剛進公司的人離職比例最多，再來就是 35-45 歲的族群 進來公司沒有跟著圈子或這文化再走就會被淘汰(離職) <p>[適度離職率的想法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 要看你的角度:經驗的累積是錢買不到的，當需要你帶新人你就跑掉對公司是損失，另一方面新人新氣象，亞洲航空乘客有一定的期待 	<p>[空服員離職率]</p> <ul style="list-style-type: none"> 離職率很低 員工的努力沒有被及時的 reward，還有公司的政策都會影響員工離職 公司離職率低也是因為喜歡這個公司文化 <p>[適度離職率的想法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康的離職率是好的，他有價值但相對花費也高 我們也在思考適度的釋放，所以我們推”早退”，這樣年資高的離開可以留住較年輕的，而且一但有 open 可以有較年輕的人進來平衡 	<p>[空服員離職率]</p> <ul style="list-style-type: none"> 因為薪資高福利好，除非有更好的條件吸引他們，所以離職率非常低，低於 2% <p>[適度離職率的想法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 我們在美國一直有招募，因為它的市場很大，這邊就是你沒有招新人我怎麼去汰換舊人
5	職涯升遷路徑及障礙	<p>[升遷路徑]</p> <ul style="list-style-type: none"> 空服員上去就是助理座艙長、座艙長、空服長 空服單位內部轉職:如標準考核、派遣、管理等 轉其他部門也可以，例如業務和貨運部 調單位時不懂沒關係有訓練而且年資可以帶著走 <p>[升遷障礙]</p> <ul style="list-style-type: none"> 年齡考量不敢隨意變動，怕還要上課要訓練 空服轉地勤少了” 飛航加給” 薪水就少很多 	<p>[升遷路徑]</p> <ul style="list-style-type: none"> 空服員只要過試用期，就可以依意願去可以參加座艙長資格考，但排班還是以年資來考量 空服轉地勤絕對歡迎，但公司不會因為你是公司員工就保障權利，還是要和外面的應試者一起面試看你能力是否符合 <p>[升遷障礙]</p> <ul style="list-style-type: none"> 我們在台灣的規模真的很小，公司的人力又招得很緊 人的價值觀會變，個人的身體負荷的考量、家庭的考量、還有些人覺得沒有成就感很快就走了 U 航就是會在某個狀況下(市場景氣考量)就會資遣人，空服部門是 furlough 我們是 lay off 撒優娜拉 	<p>[升遷路徑]</p> <ul style="list-style-type: none"> 我們有一個 e-bid 系統，有哪一個部門開放你都可以去爭取， 你要展現野心和能力 沒有甚麼你表現不錯，累積到甚麼年資就會自動把你 promote <p>[升遷障礙]</p> <ul style="list-style-type: none"> 公司職位 open 的機會不多 如果你在這個位置待太久，第一個就是運氣不好第二個就是沒有去爭取 空服工作輕鬆，空服員自己沒有意願轉職或升遷

表 1. 人資部門 訪談提問整理(續)

	探討提問	本國 C 航空公司 人資部經理 A	外國 U 航空公司 人資部經理 B	外國 D 航空公司 人資部經理 C
6	空服工作時職業或是工作	<ul style="list-style-type: none"> • 兩者都是，有人要錢有人要名，有人覺得當空服員一直到退休都沒關係，有些人就把它當職業一直往上拚 	<ul style="list-style-type: none"> • 空服員確實是一份工作，至於是不是職業則要看個人的規劃 • 如果這個工作可以讓我不必擔心照顧家庭…但這個工作有太多的變數，你要隨著環境去改變 	<ul style="list-style-type: none"> • 按照你的定義，我沒辦法跟你說是職業，他們把她當工作，但是他們滿足啦！工作上、金錢上、心態上 • 外商公司你看的角度要換過來，在 D 航有很多人做到 70 歲當空服員仍然很快樂，因為空服員工作型態簡單，排班很輕鬆讓他可以做很多自己喜歡的事
7	資深空服員的價值	<ul style="list-style-type: none"> • 主要就是經驗嘛！ • 我們希望資深空服員把經驗分享給新人 	<ul style="list-style-type: none"> • 資深空服員的 commitment 很高 • 他們會有所表現，讓公司覺得你們用我是值得的 	<ul style="list-style-type: none"> • 親切、服務熱忱也有對客人也 nice，剛進來的漢很資深的空服員這兩級的服務熱忱最高 • 對緊急事情的反應較快，工作上的嫻熟度高

第二節 航空公司在職空服員的職涯發展知覺

本章節欲了解，航空公司在職的資深空服員對於空服員工作的定義，以及對空服工作職涯發展的了解與掌握，特別是這些資深空服員，在進入公司之初與成為資深空服員後的感受變化，從空服員自身的角度去談工作感受。同時進一步了解這些資深空服員感受到的職涯發展的障礙，藉由空服員本身的看法讓本研究更能了解航空公司工作的環境及生態。

一、航空公司在職空服員研究對象及抽樣方法

本研究共計訪談在職空服員八位，八位資深在職空服員工作年資大約在 19 年到 27 年之間，於眾多資深空服員中選擇訪談此八位對象，是因為他們曾經在不只一家航空公司工作，也有於同一航空公司不同部門工作的經驗，有跨足空勤、地勤、航運等不同部門，其中更不乏曾經於本國航空及外國航空服務經驗的空服

員，因此雖訪談對象為八位，但再加上各自不同的工作經驗，對於研究結果有加成效。本節訪談採質性訪談方式，訪談地點及訪談方式分為兩種，部分受訪者的訪談方式採電話訪談錄音過程控制在一小時，其餘受訪者則由研究者親自到府拜訪，面對面訪談並使用錄音筆全程錄音，其後皆按照訪談內容做成逐字稿，訪談中的提問，請見附件二。

人物側寫:

B 小姐:任職於本國的 C 航空公司空服員，航空公司年資 21 年。

F 先生:曾任職於本國的 E 航空公司及外國的 X 航空公司擔任地勤人員，現在於外國的 U 航空公司擔任座艙長，航空公司年資 20 年。

I 小姐:曾任職於本國的 C 航空公司擔任空服員兩年，現任職於外國的 U 航空公司擔任空服員，航空公司年資 19 年。

J 小姐:曾任職於外國的 U 航空公司擔任航務部門地勤工作六年，後於同一公司轉任人資部門擔任人資部經理四年，現為 U 航空公司空服員，航空公司年資 27 年。

K 小姐:曾任職於外國的 X 航空公司，擔任空服員兩年，現任職於外國的 U 航空公司擔任空服員，航空公司年資 19 年。

MI 先生:曾任職於外國的 U 航空公司擔任運務部門地勤工作 4 年，現任職於

U 航空公司擔任空服員，航空公司年資 23 年。

MA 小姐:任職於外國的 N 航空公司擔任空服員，航空公司年資 24 年。

W 小姐:曾任職於外國的 T 航空公司擔任空服員兩年，現任職於外國的 U 航空公司擔任空服員，航空公司年資 20 年。

以上八位資深空服員分別曾任職於六家不同航空公司，其中三位曾任職於本國航空公司擔任空地勤工作，有七位曾任職於外國航空公司擔任空地勤工作，總計八位空服員於航空公司的年資合計為 173 年，平均年資約為 22 年。

二、資深在職空服員訪談內容分析

資深在職空服的訪談內容包含四大問項，(1)報考航空公司的條件及經驗談(2)職涯升遷路徑及障礙(3)空服工作是職業或是工作(4)資深空服員的價值。本研究將資深空服員的訪談錄音逐字稿整理出以上四個核心問項，發現任職於本國與外國航空公司的空服員的回答不盡相同，原因是不同公司有不同的制度及文化，即便是相同公司也因個人的價值觀有了完全不一樣的看法。

(一)、報考航空公司的條件及經驗談

本研究是針對資深在職空服員為對象做訪談，就報考航空公司的條件及個人經驗作分享，由於受訪空服員的年資平均約二十年，因此藉由他們的觀感可以一窺航空公司在招募人員的偏好，本節主要探討報考的條件包含外型的偏好、

語言的要求、空服人員的人格特質及性別對空服員職涯發展的影響。

1 外型要求

航空公司招募空服員，常吸引成千上百的年輕人報名，招募的盛況總會成為新聞版面。其中最令人津津樂道的是，上門應試的年輕男女宛如模特兒般，有著姣好的面貌及高挑的身材。報考航空公司之所以讓年輕人趨之若鶩，除了擁有高起薪及優渥的福利之外，雀屏中選也代表著外型受到青睞及肯定，包括身高、談吐、美姿美儀都是考量的因素。

B 小姐: 「第一關是量身高，身高沒過就連履歷都不用交了!」 「...就像你可以不要限制身高，但是我來看妳我就不會錄取你，因為我自己心裡有一把尺，我可以不用列身高標準，你要一百四十公分來也行，你根本不會進來!」 「我們 C 航空會選比較秀氣、婉約型的，就是傳統那種穿旗袍的女生那種美美的樣子..說實話，我們公司的美眉哪個不漂亮?!真的很漂亮又高挑，就是這樣!」

F 先生: 「空服員這個工作可能就是一個 appearance，比較重視外表...有人說航空公司考試有所謂的 "航空臉"...」

I 小姐: 「應考時要注意美姿美儀要口齒清晰，在第一關面試時主考官就會先看你這個人穿高跟鞋走路的樣子是不是很 ok、手怎麼擺、眼神怎麼放，C 航就是要溫柔婉約....C 航就是要那種會打扮的人注重外型的人，C 航大概八成的人都會聊名牌聊化妝品，然後出去逛街就是要拿名牌穿名牌出去」

Mi 先生: 「選人時很主觀，中外皆然! 以外國人的 *point of view* 來講，*range* 較難去抓，亞洲航空的空服員大概都那個樣子八九不離十，歐美就差很多，甚麼種族、顏色、性向、高、矮、胖、瘦、都沒有甚麼限制，差異很大」

W 小姐: 「T 航他們喜歡中規中矩的就好」

國外盛行的就業平等，再加上國內就業保護法的漸趨完善，這幾年航空公司招募已經不像從前，直接在招募欄上加註這些外型或年齡的條件。但依據空服員的說法，以服務業為首的航空公司，仍普遍偏好俊男美女。特別是亞洲航空公司，能雀屏中選如願考上的人，外型大都有一定的水準。其中外國航空公司相較之下，對外型的要求，似乎不如本國航空公司的高標準。

2 語言能力

航空公司的工作，常有機會服務外籍乘客，因此外語的口說能力，也是工作的內容之一。不論本國或外國航空公司，都有飛航到國外的航班，在飛機上不管是餐飲的服務或是緊急逃生時的協助，除了本國語言外，都需要使用全世界的共通語言-英語。因此，在航空公司面試過程中，常常會加考外語能力。許多甫畢業的學子們，大都非常畏懼英文考試特別是英文面試，因此本研究欲探討，外語考試在本國與外國航空招募空服員時分量的輕重。

B 小姐: 「我們考試的時候有英文測驗，他可的英文其實蠻簡單的，所以我覺得是 *ok* 的」

F 先生: 「考 X 航的時候, 他先給你一個英文筆試然後是面試, 給你幾個英文句子全都是航空的東西, 叫你把它翻成中文, 只有這樣都不太難...」

J 小姐: 「...當然英文要好!」

Mi 先生: 「在歐美航空公司服務有一個前提, 就是你的英文要有一定溝通的程度, minimum 就差不多了」

W 小姐: 「像 T 航的話, 他很特別他有考多益, 分數不高好像要求 450 就可以, 我記得英文面試的問題都很簡單...就算是英文不好也可以靠準備.....因為他們國家的人本身英文也不是很好, 英文要求沒有那麼高...」

空服員的英文面試部分, 大都有一定程度的要求, 但多位資深空服員都提到, 基本的英文程度就足以應付, 不管是英文筆試或是英文口試, 應試者都可以事先準備, 在面試時展現一定的溝通程度即可。

3 人格特質

除了外型及語言條件之外, 在眾多的應試者當中, 面試的主考官究竟是如何選出那少數幾位幸運兒? 怎樣的人格特質在航空業或者是服務業是討喜的? 本研究欲進一步探討, 不同公司是否有其選才標準或偏好, 這是否是因為不同公司的文化造就而成的? 除此之外, 在航空公司任職多年的這些資深空服員, 分享了怎樣的人格特質的人適合空服工作, 並且能夠在航空公司的生態環境下, 持續工

作快樂的飛行。

(1)、面試時航空公司要的人格特質

坊間常常可見所謂的考試秘笈，針對不同航空公司考試有一套教戰手冊。的確在面試之前，如果能夠事先了解公司的文化，公司想要找的員工特質，於面試時投其所好，必然可以增加上榜的機會。反之，若是不懂得公司文化或喜好，於面試時弄巧成拙，既使有姣好的面貌及身材，也將拱手將機會讓給別人，面臨落榜的命運。

B 小姐:「如果在面試的時候你表現得較美式、較隨性的話，他會覺得你比較跳，比較跳的話表示你意見比較多，這樣的人在我們公司有，可是比較少」

I 小姐:「好像美國航空公司比較不會去要求年紀和外型，比較會去要求他的個性和能力，語文上的能力」

J 小姐:「Be friendly 親和力要夠，然後我覺得重點在 people skill...」

「Flight attendant 的工作不需要 aggressive，如果你表現得太尖銳的話 其實也不適合。」

K 小姐:「我有親戚在 E 航當空服員，我知道他們要的是乖乖地一板一眼，不要多話不要搞工會，刻苦、耐勞、任命做到死的那一種。可是在 U 航和 X 航你要很勇於表現自己推銷自己，要表現很 open 很活潑大方，可以自主獨

立去解決事情」 「我覺得真的就是企業文化，C 航 E 航就是在服務的時候就乖乖的，人家罵你就對對對、是是是，可是在 U 航的話他就希望你在面對客人的時候多一些 *interaction* 讓客人會再回來」

由上述空服員的訪談中，發現本國與外國航空公司在招募時要求的人格特質的異同。本國航空公司中特別是傾向保守的公司，希望招募進來的空服員乖巧容易管理。而外國航空公司則找尋較美式、較隨性，與乘客有較多互動、比較外向有親和力的人。但受訪者也提到空服員的個性不能太 *aggressive*，不然公司很難管理。

(2)、資深空服員需要的人格特質

航空業有一定的離職率，許多人在飛行一段時間之後，毅然決然選擇離職。有些人或是因為賺足了留學的費用，選擇趁著年輕繼續念書。或是飛行一段時間之後，覺得已全世界走透透，旅遊經驗已然足夠。然而更有許多人，是無法適應空服員的工作而選擇放棄。空服工作雖看似美好，卻是辛苦的第一線服務工作，特別是許多空姐，在家是嬌嬌女都是爸媽的掌上明珠。本研究藉由這些資深空服員的訪談，去了解成為資深空服員須具備的人格特質。

B 小姐: 「要當航空界的人，你的個性要比較放得開....這個工作需要當你一見面的時候，就可以把對方當成你的 *partner* 分工合作，你必須要是一個很 *flexible* 的人...你性格上的彈性度要很寬，個性要開朗一點，如果你在人際關係這塊處理得很好，其實你的工作都不會有問題，因為會有人幫你」

F 先生:我是屬於比較 *Service oriented* 的人，人家還不用問我就會先想到先去做...我覺得觀察敏銳、有博愛之心，比較適合這個工作。」

I 小姐:「樂觀!獨立! 獨立很重要...」

K 小姐:「要 *open-minded* ,不可以 *self-center* ,因為這是一個 *team* ,你非常仰賴你的組員把工作做好」「個性要能適應變化，家裡要能夠 *support* ,沒有成為她的牽絆、負擔，再加上抗壓能力和自我調適還不錯」

Mi 先生:「除了非常樂於助人之外，要細節~非常 *sensitive* ,*very observed* ,你不是等客人開口，要觀察力敏銳，要細心貼心」

Ma 小姐:「因為外國航空公司安排的班表，常常都是自己一人獨自飛行沒同伴，每個班機都碰到不同的組員，所以要很獨立，公司也期待或要求我們，要很成熟很獨立處理許多事情，包括面對客人」

W 小姐:「我覺得個性要很能適應的人，在 T 航留著的人，他們都蠻能適應當地的生活，我有些同事就嫁給當地的華僑，他們真的住下來了，學習當地的語文看當地的報紙...」

不管是本國或外國航空公司的受訪者，都提到幾個成為資深空服員的人格特質，本研究受訪者訪談所提到的特點非為四個面向:(1)自身的特質要樂觀、開朗、獨立、有彈性、*open minded* , (2)與同事共事的特質要能夠分工合作、重視團隊精神、人際關係處理能力佳，(3)服務乘客的特質要 *service oriented*、觀察敏銳、

博愛，(4)對工作環境的特質要有很強的適應力。空服員於飛機上執勤時，常常需要與不同組員一起工作，也因為飛往不同的航點，需要服務不同國家的乘客。工作中飛行穿梭於不同地點不同氣候，在適應時差及氣候方面有許多的挑戰。甚至有人就因此學習許多國家的語言，適應起當地的生活。因此，在個性上很有彈性、非常樂觀，是成為資深空服員很重要的因素。此外受訪者更提到家庭的支持，讓他們能夠繼續堅持在工作崗位上。

(4) 性別

「性別」在空服工作上扮演甚麼角色？在航空公司職涯升遷方面，性別是優勢或是劣勢？印象中空服員男女的比例差別很多，男性擔任空服員者有如萬紅叢中一點綠，常常會引起乘客的特別注意，本研究的受訪者，提到在航空公司，「性別」也會影響其升遷路徑及機會。

F 先生: 「我進入 E 航的時候，很奇怪~ 本來考的時候是在 Customer Service，結果一進去被分配到 Cargo，操作堆高機、運棺材、送貨，明知道我英文好，卻不讓我去做客服講英文的工作，然後叫一些英文差的去 deal customer...」

I 小姐: 「我在的時候有好一段時間都沒有招募男生，很少 那時候有公安大哥，像 William 那一輩的人，不然就是公安大哥」

J 小姐: 「一般進航空公司都先進 CSR counter training 開始，然後可以去譬如說 Lost and Found、Operation 等，不過那時 Operation 比較多男生去，女生

大部分去 Counter...」

Mi 先生:「我在 1992 年考進 U 航的運務部 Flight Operation，做的是飛機的平衡表 Weight and balance...航空公司部門有分，譬如:行李組、客服部，還有 Flight Operation 是在 CS(Customer Service) 底下的，他們分發有一部分是看學歷能力，還有就是因為我是男生，性別／能力／部門剛好缺人，當時有 CSR(Customer Service Representative)及 Operation Office(OO) 缺人，他看我...就把我放在 OO，你會發現 CSR 女生比較多」

航空公司的的工作分成空勤及地勤兩個部分。一般對外招考的地勤主要是指第一線的運務員。以長榮航空為例，在中正機場的機場本部旗下設有客務部，客務部又分旅客服務課以及裝載作業課，其中旅客服務課又分為櫃檯組、出入境組、行李組、貴賓室等多種組別，但一般而言，新進人員多分發到櫃檯組。櫃檯組負責機場櫃檯售票、訂位、劃位、報到、登機等運務相關工作，可說是認識地勤業務最基本的動作，因此新進人員多會分發到櫃檯組，在擁有基本概念後，對其他組別的工作就會較為得心應手(大紀元,2005)。航空公司的工作在空服員人數上，普遍女生比男生多。而從整體空服部門來看，許多公司傾向將櫃台服務工作交由女性處理，而運務當中較需體力如裝載作業方面則由男性擔當，由此看來性別也是影響航空公司內部職涯升遷的變數之一。

(二)、職涯升遷路徑及障礙

航空公司是否提供空服員完整的職涯路徑？空服員是否完整接收到這樣的職涯規劃訊息？不同公司的空服職涯發展路徑，是否也大異其趣？空服人員在升

遷過程中遭遇怎樣的障礙？那些因素可能是職涯發展的障礙呢？本章節訪問資深空服員，探討兩個面向，分別是職涯升遷路徑及職涯發展障礙。

1、職涯升遷路徑

空服員工作理想的職涯升遷是由空服員到座艙長，而實際的升遷管道則受許多因素影響。本研究將受訪者所提到有關職涯升遷路徑及其影響因素分為三個部分。(1) 空服內部的升遷路徑 (2) 空服轉地勤的升遷路徑 (3) 「外站」空服員的升遷限制 (4) 公司營運方針的瞬息萬變。以上四者都是影響航空公司空服員的職涯升遷的因素。

(1) 空服內部的升遷路徑

空服員內部升遷路徑，有幾個層級呢？他的升遷條件又是甚麼？從空服員升遷到座艙長需要幾年的時間呢？航空公司有沒有既定的升遷模式？空服員實際在公司看到的升遷案例又是如何呢？透過資深空服員的說明，讓我們更加了解空服員的升遷路徑。

B 小姐：「我們之前是分成頭等艙、商務艙、經濟艙三訓，經濟艙訓完之後大概是五年...之後才會有商務艙的訓練，差不多訓完之後你要再打（打工）好幾年，公司再按照人力的需求，突然覺得頭等艙人不夠，他再開放受訓一些，所以你要再等，你要在原地一直等，不是說你去apply就可以升assistant。」
「我們現在多了一個title 叫做 Zone Chief，基本上他要有頭等的資格，你要加入這個 Zone Chief 這個 pool，你才有資格去升 Chief...」
「就是按照資深

資淺，按照年資到了就差不多，大概這次會升這幾批附近的，然後來看考績，考績完之後再加上長官們的最後的加分」 「以前就是六十歲(退休)，現在是六十五歲，因為我們的升遷管道就是非常的窄，根本就擠不上去，所以我們這批就是二十五年才升座艙長」

K 小姐: 「...我們的 purser 並不是一個晉升的制度，不是一個必然的角色，而是不管你的 seniority 再怎樣低，你平常的表現再怎樣壞，你都是可以去爭取的...他其實並沒有比我們大或是比我們厲害，公司也沒有給我們這樣的氣氛跟感覺」

F 先生: 「我在 U 航 1997 年進公司，1999 年就當 purser。美國公司只要你夠積極你敢，你就有機會很快地往上爬，可是卻沒有保障，不像亞洲航空公司...公司也沒有讓你覺得當空服員和當一個座艙長有甚麼不一樣，沒有地位崇高，也不是需要努力多年才會爬到的位置，他沒有任何 difference，他只是薪水比別人多了一點，他的事情比別人多了一點」 「本國公司就是講求年資、power，空服員慢慢變成座艙長，外商公司就是人人都是 purser」

I 小姐: 「在 C 航，如果你看頭銜的話只有座艙長和空服員，是他在指派你工作的時候，座艙長會看你的年資來指派你做哪一個部分，所以那不是白紙黑字的頭銜，最資淺的打經濟艙，其次打商務艙，最資深的打頭等艙」

J 小姐: 「U 航的 purser 不代表是 promotion..... 譬如說我自己在 management 我想要下來當空服員，那我的 seniority 就從零開始算起，我也必須經過面試

及所有訓練等等，從頭開始」

K 小姐:「在 X 航一開始是做經濟艙，大概做滿五年的時候就可以變成 E/Y(商務艙/經濟艙)的 purser，再三年就可以做 first class 的 galley 和 aisle，再過一兩年就是總共八九年的時候，就可以升 senior purser，就是 first class business class 和 economy class 的 purser 如果有 upper deck 會再有一個 senior purser，這些人就是管不同的 section 他們沒有 fix position 就是做 supervise 的工作或者是和客人應對的工作，十年以上就有機會升 chief purser...」

Mi 先生:「沒有明確的升遷管道! 空服員這個工作,現在才有 qualify purser(受特訓的座艙長)，以前還沒有呢! 這個工作來說沒有高位階的差別.....」

Ma 小姐:「這個公司空服員就是只有空服員一個職位...」

W 小姐:「那時候 T 航有招台灣籍和韓國籍和日本籍，大概都才 20 個，不過我考上的那一次，才第二批而已，之前那一批是我考上的 10 年前招的，很少在招。因為他們其實是為了配合台灣的規定... 外籍航空公司要飛航台灣至少飛機上要有一名台籍空服員，所以它們只要夠就好...」

綜合上述訪談內容，有關空服人員的升遷路徑，本研究歸納出兩個結論:

(1)航空公司空服員於空服部門的升等層級及升遷機會非常有限，大都只有空服員及座艙長兩個頭銜。誠如 B 小姐、I 小姐、K 小姐及 W 小姐所言，每班航班僅有一個座艙長，如果沒有增加航班的話，座艙長的需求量就很少，航空公司在空服員與座艙長之間，有些公司雖設有幾個進階職稱，然而這些職稱只是過

渡時期的位置，每批次空服員停留於此位置的時間並不一定，完全視公司的營運狀況而決定，而最終升上座艙長則需要看考績及長官給的印象分數。(2)座艙長與空服員之間沒有明顯差異。職場的升遷，常常附帶著有形或無形的個人升級感，有形方面例如頭銜的提升如加薪或是辦公室變大，而無形方面例如榮譽感的增加或者權力擴張，部分航空公司座艙長因穿著不同制服可以清楚分辨，但其他公司則未見有明顯的差別，誠如 F 先生、Mi 先生及 K 小姐所言：在外國航空公司，空服工作沒有位階的差別，沒有地位崇高也不須累積年資慢慢爬升，還有如 J 小姐所言：空服工作不代表 promotion。空服員感受不到升遷座艙長的好處相對卻要擔負許多責任，自然會降低空服員對是否升等座艙長的意願，空服員因自己的志趣或家庭狀況而寧願停留在原職。

(2) 空服轉地勤的升遷路徑

空服外部的轉職路徑有那些呢？空服員轉往地面相關勤務工作，是否享有優先權？空服員在轉職時是否保有年資？空服員自身的意願又是如何？轉職的機會多嗎？透過受訪者本研究想要了解空服員轉勤的機會與可行性。

B 小姐：「譬如說某個單位要招人，那有沒有空(勤)想轉地(勤)的？當然必須有限制，譬如說你要年資多少以上，考績多少以上才可以 apply，申請之後再來看，若人多就要考試的，他還是要做一個基本測驗...有一些是辦公室的缺，那辦公室的缺要看你缺在哪裡？現在因為辦公室移到 BOT 在桃園，要轉辦公室的就少了，因為我家在台北，我每天這樣舟車勞頓，如果辦公室在台北的時候，這種轉辦公室的有很多會願意，即使說薪水變少，但是他覺得說真的累了，我家離辦公室很近。」「有些單位有些缺很累，所以他永遠

都招不到人...運務以前最常找我們空服，因為都在機場做事，你可能比較容易融入那個單位。」

F 先生：「沒有啊！哪有內部轉職，從來都沒有過...」

J 小姐：「如果公司內部有 position open，他會先 publish 出來，內部做一個 announcement，看內部的人要不要去 try，同時他也會對外做 interview，不見得對內部的人會比較有利，完全是看能力」

Mi 先生：「...我只聽過地勤跑去考空勤的，vice versa 空服員去地勤的沒有!...」
「我在 Operation Office(航運不)兩年後，公司縮編...我需要轉部門到 CSR (customer service representative)，我在 CSR 部門待了兩個月...到了 1993 年開台北站時，我就在 In-Flt(空服部)當 Coordinator，一直到 1995 年(公司開始招募台北站空服員)...也就跟著大家去考空服員。」
「...之前有航空公司的經驗幫忙當然很大，第一個就是不會緊張...有時候可能更緊張...萬一你沒錄取...有一個但書是你以前在 office 的表現，interview 的主管都知道你的底細及你的能力如何，你的 character 是怎麼樣，如果你本來就不適合卻要去，那連裝的機會都沒有」

Ma 小姐：「...有臨時的 instructor，不過一旦任務結束之後就回到空服員的位置...」

航空公司空服員內部轉職管道，可以透過公司內部徵才去申請。航空公司在內部職稱有空缺時，於招募的同時也會將資訊對內公告，有意願的空服員可以依

正常管道通過考試獲得工作機會。然而公司會依資格能力公平競爭，不一定對航空公司內部的人就比較有利。此外工作的條件如薪水、工作地點及排班時間也會影響空服員轉職的意願，空服員轉職地面工作的機會及例子，似乎在部分航空公司不太常見，也許是因為沒有空缺。

(3) 「外站」空服員的受限

「外站」空服員通常指外國籍空服員，或者是台灣籍空服員服務於外國航空公司。「外站」空服員可以飛航的地點往往因為國籍而受限，對外國航空公司而言，台灣可能只是眾多航線的終端航點(remote destination)，因此該「外站」空服員人數較少，於當地的地勤人員編制也非常有限，因此升遷的機會也大大降低。

F 先生：「沒有啊！哪有內部轉職，從來都沒有過，因為我們沒有美國籍啦！」

Ma 小姐：「座艙長一律是美國人，所以不管多資深都是空服員而已」

W 小姐：「...座艙長都是 T 國人...而且他們永遠把我們放在經濟艙，他們的說法就是經濟艙台灣人比較多」

K 小姐：「我覺得就是美國人會比較有機會...要用美國人的方式，要很積極爭取...像有一個在 TK(緊急逃生訓練部門)的 instructor 他就是從空服員轉的，可是我們在台灣可能就沒有甚麼可以轉」

「外站」空服員的職涯升遷，不管在空服內部升遷或轉職其他地勤部門，都

因為公司制度的設定或是國籍問題，在升遷上相對處於劣勢。誠如 Ma 小姐及 W 小姐所言，公司座艙長僅開放給該國國籍者，此外 F 先生及 K 小姐也提到：沒有美國籍，就無法轉職公司其他地勤工作，因為航空公司外站的地勤工作人員遠比在該國總部少很多，職位有限當然職位空缺機會也相對少，對這些空服員來說，想要轉職地勤工作更加不容易。

(4) 公司營運方針的瞬息萬變

航空公司在景氣好的時候載客量攀升，客運需求量大增，因此大舉招募空服員，然而因為市場景氣瞬息萬變，空服員入行時的工作條件及福利，常常會因為公司的決策而變動。例如航空界之前經歷的 911 恐怖攻擊、金融海嘯等，航空公司機師及空服員減薪、停班的消息時有所聞，因此空服員的升遷，除了本身的努力、公司制度的完備之外，也與大環境景氣與公司營運狀況息息相關。

B 小姐：「你就知道我們公司的整個推的動作很慢，我們有組員已經進來十年，他還在經濟艙賣菸酒、duty free...」 「我們現在有 Zone Chief... 因為客人的要求，客人覺得我們的頭 C(指頭等艙及商務艙)的組員太老了，跟我們公司說：我怎麼花那麼多錢，都看到一些...，年輕的都到哪裡去了啊?! 於是公司就想要年輕化，所以他就想出這個招式，就是把資深的弄到後面去，然後把資淺的往前推，這樣子前面的客人就可以看到賞心悅目的小姐，這是公司一開始推出 Zone Chief 的最原始理由... 可是對於資深的講，我在這個公司已經工作了二十五年，我也是從經濟艙這樣一路一路好不容易累積經驗到達頭等艙，你現在要把我再 down 回經濟艙... 而且它是無限期的」

J 小姐：「U 航就是這樣，一個好好的 manager 把他弄掉，反倒是 coordinator 留下來，美商系統比較會這樣... 亞洲航空公司就是你做到 management 了，就會一直待在 management」 「... 比方說你從空服轉去 CSR，你可以 keep company seniority 但是你在那個 department 你就是最 junior，哪一天他要 downsize 要 furlough 的話，他就拿你開刀」

F 先生：「... 前面進入公司的時候是公司營運的黃金十年，當公司不是這樣的時候（指公司的條件變差），你每天都有憂患意識，job 沒有 secured」

K 小姐：「因為公司不同的政策階段會影響自己的工作熱忱，公司可能不再是原來的樣子福利等等，像公司關掉 base... 所以自己要去找平衡點，找不到平衡點就沒有辦法再待下去」

依照訪談結果，職涯升遷路徑在亞洲航空公司似乎比較明確，然而這些制度也會因為人事時地物而有所改變，並非一成不變。誠如 B 小姐所言，公司因為頭等艙或商務艙客人抱怨該區服務的空服員太老，公司變改變制度將資深空服員留在經濟艙。外國航空公司的台灣空服員如 F 先生及 K 小姐也提到，常常有工作不保的憂患意識，因為一旦公司營運不善，「外站」空服員的工作條件將面臨嚴峻考驗，因此公司營運方針的瞬息萬變往往對空服員升遷有很大的影響，許多資深空服員發展出應對策略，或者做心態調整才能持續待在熱愛的空服工作。

2、 職涯升遷障礙

空服員的職涯升遷遇到的瓶頸和障礙有哪些？是自身的心理因素？或是公司制度的不健全？還是空服員個人的因素？例如個人沒有升遷的意願，甚至是工作與家庭的衝突等。這些資深空服員在工作二十年之後，仍然位居第一線的服務人員絲毫沒有升遷？是個人的選擇或是環境制度使然？

(1)、機會少，轉職不易

航空公司空服員的職涯升遷路徑，大多僅有座艙長一職。然而一個航班可能有二十位空服員於機上服務，卻僅只有一位座艙長。座艙長的職缺少，如果上頭沒有空缺，公司也不會開放升遷。想要轉地勤職也須等待公司公布內部空缺，有時因為人事時地物的無法配合，想要轉職也並非容易。外國航空公司則限制更多，想要空勤轉地勤需要重新考試，年資也得被迫放棄。種種限制讓空服員的升遷受到很大的限制。

B 小姐：「因為我們公司的空缺太少，你要從空服員升到座艙長的空缺太少... 我們的航點跟其他的大航空公司比還是不夠多，點不夠多我們需要的座艙長就不用那麼多，所以我們的升遷管道是非常的窄，根本就擠不上去... 我們這批就是 25 年...，我跟你講真的是愧對這些人，真的！你去外面去哪一個職場找一個工作，說你工作都 25 年才升到小小小小的主管，很小很小的主管！」

F 先生：「... 因為我們沒有美國籍啦... 如果像華航就可以轉職，我們就是外國人(指對外國航空公司來說台灣籍的空服員就是外國人)」

I 小姐: 「因為一般來說航空業的升遷大概都是只跳一級，變化大概也不大... 因為空服員也不過是空服員和座艙長兩個階級，那如果你要爬到座艙長譬如說像 C 航，你沒有幾十年的年資可能根本爬不上去」

J 小姐: 「...也許在美國的話會有感受到(指升遷機會)，但是在亞洲的話天高皇帝遠第一個，第二個就是資訊的問題，也許人家有做 announcement 可是我們自己資訊不足沒看到」

Mi 先生: 「如果你在空勤 20 年你不想做了，你想要轉地勤是不可以的，如果地勤有 open 你可以重考進來，在美國 domestic open 的機會就蠻大的，因為你在這個體系，語言也沒問題....至少要有 green card 的身分...在台北的話，他們的人力已經招到最緊了，而且好像沒有人要轉，因為你的 seniority 要重來、要 quit(先離開前面的工作)，薪資又不高」

W 小姐: 「...空服員永遠不會升就是空服員，台灣空服員以前都在經濟艙，現在有時候可以做到商務艙，不過也不是升遷的關係是照輪的...他們 45 歲就可以退休...可是現在 T 國人有在爭取，因為覺得 45 歲就退休太年輕，可是東南亞航空公司都是要年輕的」

職涯升遷的障礙包含: 空缺太少、制度不健全、轉職條件的苛刻、沒有工作證(護照或簽證)、資訊不充足等。本國航空公司和外國航空公司的空服員，都提到機會少及轉職不易，因此空服員在工作二十年後仍是最基層的空服工作者。

(2)、自己的意願也不高

資深空服員之所以沒有升遷，一直維持剛進公司的頭銜，除了因為升職機會少之外，也有許多人是自己的選擇。寧願維持基層職位而選擇不升遷，實在是因為空服員工作的特殊性，除了基本飛航時薪之外還有飛航加給，再加上錢多事少，造成許多空服員不願意變動，空服員對升遷意願的不高，是空服員職涯規劃裹足不前的原因。

J 小姐: 「它(空服員工作)benefit 太好了! 所以他(空服員)不願意轉....Pay 給得很不錯，不過最主要的是他自由的時間很多...」 「這是 Best Company(指 U 航), Best Job(指空服員工作)! 你是說 manager 嗎? ㄟ很累耶~ 要花很多腦筋，我一樣賺這樣的錢我可以不要去花大腦... 我覺得當空服員，我找到一個很好的地方可以躲藏我自己，我可以用很多的時間去做我自己的事情，又可以照顧我的家人...」

B 小姐: 「以前的很多資深空服員他可能做到五十歲他就走了，現在都撐到六十歲、六十五歲，也許他會願意轉地勤轉一些缺，但是你給的缺不夠好，那我不如在飛機上飛，所以沒人要下去」 「有些單位有些缺~ 很累，所以她永遠招不到人... 運務以前最常找我們空服，因為都在機場做事，可是因為沒有 fly pay(飛航加給)，你的薪水就對半砍，而且你也一樣是值班啊! 一樣是三班制一樣熬夜，不是正常上下班，跟空服員有甚麼差別? 那我還不如當空服員薪水又多」

I 小姐: 「我的個性不適合當 leader ... 我當下面的小咖就好了! 主要是個性啦! 像我們班不是很多人都去 qualify purser 嗎? Christine 也叫我去拿，可

是我的個性就是跨不出去那一步」

F 先生:「像我現在這樣子，一下子就到瓶頸了，接下來就沒有目標了，除非我去當經理，不過我也不想，這樣變成我要轉一個部門，管理或是 Administration，而這些都不是我想要的，因為我要飛...」

K 小姐:「那我覺得什麼樣的人做甚麼樣的事情，就像 Christine 好了他就很會跟人家 social，不管是英文日文都可以很流暢地跟人家應對...其實她很擅長去處理問題、寫報告啊！去 follow up 這些！那我不是這種型，況且因為有家庭有小孩我也沒有辦法放太多心思在這裡」

Ma 小姐:「我覺得外國公司比較難，而且不是每個人都想要升遷，有很多人喜歡待在空服的位置，因為像我的個性就是不喜歡與人爭比較溫吞，我也沒有很大的野心，我覺得在上位的工作壓力也相對很大工作時間很長，我現在覺得自己的工作很自在很享受」

資深在職空服員升職意願不高的原因為(1)空服工作錢多事少。誠如 B 小姐及 J 小姐所言：空服工作每個月飛行天數比起地勤工作少很多，因為有飛航加給使得薪水甚至比起經理層級的待遇優渥，因此空服員多不願選擇轉職變成錢少事多。(2)個性不適合做管理工作。例如 I 小姐、 Ma 小姐、 K 小姐和 F 先生都提到自己個性不適合，寧願待在較單純的空服工作崗位。

(3)、家庭衝突的影響

空服工作常常要飛到國外，在國外的活動不全是團體行動，有時可能孤身一人身處異地，特別是長途飛行的航班，往往於異國停留的時間相對較長。而對於空服工作來說，每個假期都是航空業的旺季，因此空服員得時時承受與家人分開的疏離感及寂寞感。

B 小姐：「最大的困難就是在跟家庭之間的協調方面，因為公司...比較沒有那麼的flexible...比較制式化它不人性...尤其是你是當媽媽之後，其實孩子難免會生病，那對我們這種工作的母親是很辛苦的，對家庭跟公司之間的那種拉扯，是這個工作唯一對我來講，我覺得比較痛苦的一個地方...。」

K 小姐：「困境就是家庭沒有辦法兼顧，當你需要飛很多然後你很想小孩，會覺得很焦慮 even 你知道家裡有人會把他好好的照顧好，或者他在幼稚園裡也很好，可是就是一種情感上的很難割捨...」

Mi 先生：「...如果你選擇飛少一點...然後你很省，那你跟小孩及太太相聚時間就多一點...就很兩難...老婆說你趕快賺多一點，我想去哪裡玩，那你就得多飛多一點」

受訪的這些資深在職空服員，對於這種家庭與工作的衝突，也各自發展出不同因應策略，使得他們得以在熱愛的飛行工作中繼續服務。

Ma 小姐：「...不過我有家人的 support 所以飛出去較不擔心，小孩也相對很自動很獨立」

B 小姐: 「那孩子也是會長大，他也會需要他的空間，那有這個工作可以讓我跟他都各自擁有各自的空間，我不會去死盯著他，他不會成為我所有的焦點，因為我有我的工作，我有離開他的時候，他就可以 release，我也可以 release，這是對親子關係我覺得其實有好有壞，那就看你怎麼去想，那慢慢大了之後其實對他是好的。」

K 小姐: 「就是靠意志力然後很努力的把班調好，我覺得分離焦慮就是我一直面對的，即使他很 ok，可是我在飛之前就會一直很緊張很焦慮會很想哭... 現在比較不會了，因為他也比較大了上幼稚園了，而且我現在一個月出去一兩次，是一個調劑(指飛行工作) 然後出去買東西給他...」

I 小姐: 「應該說是對這份工作的熱愛啊! 所以還是得忍受離家遠一點啊! 開銷上面就是少賺一些啊! 就為了要維持有這份工作，就是有做一些犧牲，上班時間非常彈性我可以丟班，如果 lucky 的話，所以我可以一個月當中不需要上班那麼多天，可以賺稍微高一點的薪水，其他的時間就可以好好地陪我的小孩，然後還可以到國外走走看看」

J 小姐: 「... 以我的情形來說還好，因為我不是那麼愛飛的人，如果是愛飛的人，那可能家裡有聚會或是小孩有甚麼活動就沒有辦法參加，那可能就會造成生活上的困難，但是我覺得這個時間上你可以去做 arrangement 而且我覺得彈性上還蠻大的，只是你願不願意去換換班啊，做一些動作... 可能從小他媽媽就是空服員吧! 所以他們(指小孩)都還蠻獨立的」

Mi 先生 「現在資訊發達，不管在哪裡都可以透過 MSN、視訊、Skype 與家

人聯絡看到他們，所以這點可以由科技來解決。」

家庭與工作的衝突，其實普遍存在於所有行業中，對空服員而言感受尤其強烈。這是因為空服工作的特殊性，每次的飛行代表著離家背井，特別是女性空服員在結婚生子之後，家庭與工作間的拉鋸與衝突會更加劇烈。許多空服員幸運得到家人的支持，其他的人則因為家庭經濟需要，因而在兩者之間努力地取得平衡，更有些人因為自身對空服工作的熱愛，即使有這樣的衝突，仍然怡然自得，絲毫不以為苦。

綜觀上述三個影響空服員職涯障礙的面向，包含機會少、轉職不易，自己的意願不高、家庭與工作的衝突，都讓空服員在工作二十年成為資深空服員之後，仍然待在第一線做基層空服員工作，這應該是航空業的特殊現象。

(三)空服工作是職業或只是工作

根據工作(Job)與職涯(Career)的定義，本研究試圖了解空服員對自身工作的認定是屬於前者或是後者。依據第一章所提到工作與職涯的定義，自認從事工作的人指對於工作所帶來的物質福利及興趣，並不尋求工作所得到的獎勵，工作只是一種方法讓個人能得到資源，以便去享受工作以外的時光，在工作上這些人相對地沒有展現主要的興趣及野心。而自認從事職涯的人則在工作上有較深的個人投資，他們的成就感不僅止於來自金錢獲得，更是透過工作的結構中去得到進步，這些進步通常帶來更高的社會地位，在個人的工作視野得到更高的權力，進而提升自我肯定。

B 小姐: 「工作。就是工作而已。...我喜歡這個工作，因為我沒有把他想的很美好，我知道他是一份工作，它有它辛苦的地方...它簡單，它的工作對我的好處是它真的很簡單，它讓我下班就真的下班了，基本上是這樣，不像一些地面上的工作，我有一些 paper work 我要帶回家做...我的客人下機了，我的工作就真的做完了，我只要不犯錯，沒有接到 complain letter，我跟辦公室一點關係都沒有，我就是 totally 的下班，totally 的 off，我喜歡這種感覺。」

Mi 先生: 「這個工作我稱他只是個工作，因為對我來講沒有一個 成就感，我開不開心？我開心，因為第一個 我工作沒有甚麼壓力，然後我的薪水我覺得很好，第三個就是我可以接近飛機 我 覺得我很開心，它可以給我的東西就是這樣。」

Ma 小姐: 「我覺得是職業，雖然在我 22 年空服員生涯中沒有職位的升遷，但是我覺得這分工作並不是只為餬口，因為我真的喜歡這樣錢多事少的工作，下了班工作就結束」

I 小姐: 感覺上比較像職業，已經超過就是收入，可是我沒有甚麼升遷...因為有除了薪水以外的東西，還有就是~比如說，到世界各地走走，去接觸世界不一樣的文化，包括從客人那邊來從組員那邊給我的...從不一樣的人學到不一樣的應對方式，有一些想法去拓展自己的視野，所以像社會名利或者這些頭銜不是我要追求的，所以雖然這個工作沒有職位的升遷我還是把它當作職業」

J 小姐: 「以我自己來說，我現在是把它當成一個工作，因為我的重心是在家

庭，我有許多家庭要去忙的事情，那我覺得我只是要去 keep 一個工作，然後消遣一點時間賺點零用錢，所以這個時候我就不會把它當成一個 career 去精攻甚麼，一定要 promotion Whatever，今天如果你叫我去做 supervisor 我會怕，因為太多事情會 occupy 我，我自己的 personal life，所以我不要去碰這些 responsibility...」

K 小姐：「我認為這是職業，雖然沒有 position promotion，在自我成就和自我實現方面，是來自跟客人互動應對的時候，我覺得可以去幫助別人而且每次飛的情況都不太一樣，而在和組員相處方面也都很開心，可以從客人和其他組員身上學到不同的東西不同的體驗，有時候只是可能透過跟客人聊天感覺好像開了一扇窗 有了不同的視野」

本研究發現受訪者的回答因人而異，甚至在相同航空公司，不同空服員的回答也有截然不同的答案。認為空服工作僅是工作的人，喜歡工作本身的單純對於未來沒有野心，或是因為公司情況差強人意而失去信心，因而將空服工作視為僅是一份工作。例如：B 小姐、Mi 先生及 J 小姐。反觀認為空服工作是職業的人則強調，雖然沒有升遷上面的成就感，然而工作上與同事或乘客的互動，待人接物的學習與旅遊的體驗，都是一種自我成長的收穫，例如：Ma 小姐、I 小姐和 K 小姐。不管是工作或是職業，這些資深空服員均表示熱愛這份工作所帶來的自由感，對工作本身以及服務這份工作的喜愛是不變的。

(四)資深空服員的價值

早期亞洲航空公司空服員，其服務的年齡及婚姻狀態都有所限制。國內空服

員從早期限制三十八歲退休到後來的四十五歲退休，而婚姻狀態也從限制單身到允許結婚，到現在已全面放寬。本國航空公司也比照外國航空公司空服員，於任職時參照就業保護法及勞基法。現在旅客飛行時，常常可見資深的空服員於機艙內服務。士農工商在各領域當中，年資愈高代表資歷越深，累積的實務經驗愈多，在職場中相對得到較多的敬重。而在服務業呢？是否也如其他行業般？這些資深空服員感受到的是甚麼？是公司沉重的負擔？還是公司重要的資產？

1、年華老去、風華不再

空服員的價值取決於甚麼因素呢？全世界自第一位空服員產生以來，不管是本國或是外國航空公司，這個以「外表掛帥」的行業，均對空服員的形象多有著墨。早期台灣選美比賽當中空服員參賽頻繁，並且往往是比賽當中讓人眼睛為之一亮的對象。此外航空公司也曾多次舉辦航空人員制服回顧秀，或是出版空姐年曆，這些行銷策略都將空姐與年輕、貌美、身材姣好的形象畫上等號。企業常常將員工視為公司的資產，空服員對航空公司的價值，是建立在這些外表的形象嗎？而當這個價值消失了，空服員的價值是否也跟著大打折扣呢？

F 先生：「因為社會上一般人的認知是這個工作應該是年輕貌美，應該像是“趙文瑄”這樣明星樣，問題是我也把我的年輕歲月貢獻出去，我從年輕27歲到現在，我已經44歲，我也老了我的身材變了，這時候我跟人家說我是空少我說不出口...」

I 小姐：「我很怕跟別人提到這件事(指擔任空姐一職)，人家說：蛤！空姐?!人家就是會對空姐有刻板印象，如果你跟人家說你是空服員的話，就會覺得

說，喔～身材好、漂亮等等，可是如果是外商公司的刻版印象就會說...啊!
你的外語能力一定很好，所以不是很熟的人，我不會跟人家說我是甚麼工
作」

Ma 小姐：「我還是很 proud 跟大家說我是空姐，一點都不介意告訴別人我的
職業，而且每個人都會老，每一種職業的工作者有一天都會變老，這是很自
然的...」

Mi 先生：「...很資深的婆婆(指空服員)，他們只是沒有年輕貌美而已，可
是它們工作的 ability、energy 真的很不錯，不過他們大都在頭等艙，不
像經濟艙要輸出的勞力這麼多。在頭等艙來講，以他們的資歷我覺得幫助是
很大的，客人不只是看空服員的制服之類的，一個 frequent flyer，你只
要你的硬體很好、視覺很好，還是你希望賓至如歸，feel you're home。
對歐美的人來講可能就對外表比較沒有這麼看重，對像這樣的服務就比較
appreciate，尤其在 business class 的女性 traveler 愈來愈多時，我不相信年
輕貌美是一個很大的因素，而是這空服員讓你覺得很 friendly，我可以起來
和你聊聊天...」

空服員隨著年紀的攀升，外表的光采亮麗也不敵歲月的侵蝕。特別是亞洲社
會對空服員普遍存有刻板印象，當年華老去風華不再時，有些空服員選擇避談自
己的職業，部分空服員則大嘆歲月不饒人但仍保有自信。

然而，「老化」是大自然的定律，資深空服員自身需做好自我心理調適，在身
體和心理方面保持年輕正面的態度，自然會提升個人價值，並且由於職業婦女的

相對增加，飛機上也常見女性商務客，就如同 Mi 先生所言：女性 traveler 愈來愈多...我不相信年輕貌美是一個很大的因素，而是這空服員讓你覺得很 friendly，我可以起來和你聊聊天...」，空服員在亞洲社會來說雖有年輕貌美的刻板印象，但相對歐美乘客或女性商務客則更看重資深空服員的真正價值。

2、資深空服員成為公司的負擔

企業常常標榜”員工是企業最重要的資產”。企業當中員工的價值，隨著年紀增長與經驗的累積，工作的熟捻度提升的工作效率，對公司都是正面的貢獻。但相對地，資深員工的薪水及年終福利、年度休假等也隨著年資的增長，不斷的向上攀升。資深空服員的薪資及福利結構是否成為企業的負擔，特別是空服員的外在條件也在折舊，這項資產是否仍是公司眼中重要的部分?本研究愈了解空服員所感受到，航空公司如何看待這個部分?是甜蜜的負擔?還是不可承受的重?

B 小姐: 他覺得我們是負擔，第一個是他的人事成本的負擔，因為妳貴。

F 先生: 「資深空服員啊!是公司的累贅!變老變醜也不能把他們革職，因為有工會...」

K 小姐:「...公司對資深空服員是恨多於愛，薪水上是一個負擔，不會是一個價值...」

W 小姐:「不曉得他們會不會想說趕快走(退休)，因為薪水高又占位置...我覺得東南亞航空公司都是這樣啊!」

Mi 先生:「我覺得一個要賺錢的公司，譬如像新航、華航，長榮，他當然希望資深的趕快走，最好連退休金都不要拿，因為基本上愈資深你的薪水愈高，我寧願雇越年輕，資淺好使喚，更好 abuse 的員工來啊，在股東的立場來講應該是這樣的，可是 U 航不可以這樣做的！因為工會的關係」

不管本國或外國航空公司的受訪者均表示，他們感受到公司認為資深空服員是負擔。因為薪水相對墊高，整體的外在形象也隨著”老化”每況愈下，再加上”倚老賣老”愈資深意見相對愈多，他們感受到公司希望”汰舊換新”讓公司有新氣象，但礙於公司的制度或是工會的力量不能有所動作，然而員工仍然感受到這樣的氛圍。

3、沒有受到尊重

資深空服員於工作崗位上，雖說已對工作內容駕輕就熟，但隨著年紀的增長，體力負荷相對較吃力，外貌外型也較難維持，空服員在心理及身體層面上都需要調適。除此之外，資深空服員是否也面對其他的壓力呢?這些壓力對資深空服員帶來如何的影響?

B 小姐:「...他甚至會告訴你說:『我們需要公司年輕化。』，他覺得我們為什麼老是在那兒不走。但是也是會曾經有造成這樣子有客人去 complain 說:「你們那個某某班的什麼座艙長會不會太胖」那公司會跟他講，造成那組員壓力很大，這也是有的。但是因為目前有勞基法的規定，所以你不能夠用這個方式，但是他當然一定會去不停的 push 你啊，給你壓力，組長會去 observe

你，你的班他都會跟一個組長，他會去站在你旁邊，你就無形中就會有壓力在那裡。」

J 小姐：「對美商公司來說，空服員是 *nothing*，因為空服員是最 *front line* 的 *employee* 你隨時可以被取代，所以他也不會留你，要走就走了！反正 *another 8 weeks* 的 *training*，他又有一個新的空服員，而且他需要給的 *pay* 更少，*why not ? ...*」

K 小姐：「我覺得美國人他們做生意，就是看當下也就是只看現在，他們不會去看以後或是去 *value* 你的價值，他們認為他們可以很輕易地找到比你更好的人，可以很容易地找到替代的人，所以我覺得在外商工作最好有這樣的心理準備，就像我們的 *base* 就這樣被關掉了」

服務業當中接觸顧客的第一線員工，直接或間接的代表著企業的形象。特別是航空公司的空服員，無論是服務中與客人的對話，或是穿著公司制服於機場中穿梭，可以說空服員就是航空公司的門面。乘客對於空服員的刻板印象，特別是對亞洲的空服員的外型都有高標準，這樣的刻板印象對公司及資深空服員都產生了不可抗拒的壓力。公司礙於規定或是工會的保護，往往只能有形無形的給這些資深空服員壓力，例如言語上的有意無意的提醒或暗示。資深空服員感受到不被尊重也是導致資深空服員離職的原因。

4、資深在職空服員感受到的價值

資深空服員之於公司，在薪水結構及福利上，相對較年輕的空服員來說是較

重的負擔。然而除此之外，空服員之於公司的價值呢？這些資深空服員是否感受到航空公司體認到空服員的價值，這些價值是甚麼？公司是否在乎這些價值？

B 小姐: 「那作為資深空服員的悲哀，就是公司認為你是毫無價值的，公司他沒有把你的經驗認為是他的一份資產，他覺得你是他的負擔，他巴不得你趕快辭職，他巴不得你趕快走，他覺得能走一個是一個...」

F 先生: 「我不認為他們 appreciate，以一個企業來說它隨時隨地要一個新人那是最好的，我想這就是一個公司文化策略的錯誤，他看到的就是，我只要每一個 position 有放人就好，我管你是不是 professional，而且越老的他根本不會尊重你...」

J 小姐: 「他們不會去 appreciate 你的 professional service，累積的軟實力，你的更親切... 年輕人也可以更親切啊！... 服務業需要新的面孔可以給更低的薪水，然後這個行業本身的 skill 很低，所以對服務業來說適當的 turnover rate 是好的，如果我是 management 的話，我也會這樣覺得啊！事實很殘酷，可是事實就是這樣子！」

K 小姐: 「資深空服員很親切的 service，很好的這些軟實力的價值呢～是一個存在的價值，可是公司不會去 value 這個價值，我覺得美國公司看的就是"錢"，nothing else」

資深空服員所累積的軟實力，包含 service-oriented, sense of service 這些服務上的功力，到位的服務以及對的時間點，在顧客要求之前就能提早想到等，都是

年輕的空服員所不及的。然而本研究所訪問的對象均表示，他們感受不到公司對這些價值的尊崇。

此外部分資深空服員特別提到工會的影響力，例如當公司在景氣不佳需要裁員時，由資淺者開始裁員，這是工會保護資深空服員和對資深空服員尊重的一種表現，而如同 Mi 先生所言：「...我們公司在工作的環境上來講，感覺到公司好像很重視資深的人，因為 everything goes by seniority，可是這是怎麼來的？是跟工會 negotiate 來的啊！」，又如 W 小姐所言：「我會考 U 航空是因為我在 T 航空做過，U 行有工會而 T 航空沒有！」，資深空服員透過工會的力量，感受到自身被尊重的價值，除此之外受訪者均表示，感受不到公司看資深空服員的價值。在職空服員訪談內容大綱整理如表二所示：

表 2 在職空服員訪談提問整理表格

空服員	1. 報考航空公司的條件及經驗談	2. 職涯升遷路徑及障礙	3. 空服工作是職業或只是工作	4. 資深空服員的價值
B	<ul style="list-style-type: none"> 我們 C 航會選比較秀氣婉約型 英文其實考蠻簡單的 面試時你表現得較美式較隨性，會覺得你比較跳意見比較多 	<ul style="list-style-type: none"> 我們之前就是分成頭等艙經濟艙商務艙參訓，現在又多了一個 Zone Chief，因為客人覺得花大錢都看到老的，我們的升遷管道非常窄，就是擠不上去，我們這批就是 25 年才升座艙長 可以申請轉地勤但是薪水變少，而且有些缺很累！ 我們這種工作的母親是很辛苦的，家庭跟公司之間的拉扯，我覺得比較痛苦 	<ul style="list-style-type: none"> 工作！就是工作而已！它的好處就是它真的很簡單，我下班就真的下班了！ 	<ul style="list-style-type: none"> 我覺得我們是負擔，人事成本的負擔一位你貴 他甚至會告訴你公司需要年輕化，甚至客人去抱怨說某座艙長太胖，但是目前有勞基法他不能用這個方式，可是他會不停的 push 你，給你壓力 資深空服員的悲哀就是她認為你是毫無價值，他巴不得你趕快辭職
F	<ul style="list-style-type: none"> 空服員這個工作就是一個“appearance” 英文全是航空的東西翻成中文，都不太難 	<ul style="list-style-type: none"> 美國公司只要夠積極你敢就有機會往上爬可是卻沒有保障，空服員和座艙長沒有甚麼 difference 哪有內部轉職，從來都沒有過，因為我們沒有美國國籍啦！ 	<ul style="list-style-type: none"> 前幾年黃金期的時候我把它當職業，現在就只是工作！ 	<ul style="list-style-type: none"> 社會上的認知是年輕貌美，可是我老了我的身材有變了 資深空服員是公司的累贅，變老變醜也不能把他革職因為以工會 我不認為公司 appreciate，因為每一個位置放一個人就好，我管你是不是 professional

表 2 在職空服員訪談提問整理表格(續)

空服員	1. 報考航空公司的條件及經驗談	2. 職涯升遷路徑及障礙	3. 空服工作是職業或只是工作	4. 資深空服員的價值
I	<ul style="list-style-type: none"> • C 航要那種很會打扮的人注重外型的人 • 好像美國航空公司較不會去要求年紀和外型比較會去要求他的個性和能力 	<ul style="list-style-type: none"> • 在 C 航如果你看頭銜的話只有座艙長和空服員 • 我的個性不適合當 Leader • 就是對這份工作的熱愛啊! 所以為了要維持這份工作就要做一些犧牲 	<ul style="list-style-type: none"> • 感覺上比較像職業，雖然沒有升遷但是又只有收入，還有其他可以學習的地方 	<ul style="list-style-type: none"> • 因為美國裁員都是裁資遣的，那我就想也許因為資深的有工作經驗，這是我的想法不過事實是不是這樣子我就知道了
J	<ul style="list-style-type: none"> • 當然英文要好 • 親和力要夠然後是 people skill，空服員工作不需要太 aggressive，如果你表現太尖銳也不適合 	<ul style="list-style-type: none"> • U 航的 Pursur 不代表是 promotion，譬如說我在 management 我想要下來當空服員，那我的年資從頭算起，我也要經過面試訓練從頭開始 • 內部有職位開放會先對內公布，但建德對內部的人有利，完全是看能力 	<ul style="list-style-type: none"> • 工作，因為我的重心在家庭，今天你叫我去做 supervisor 我會怕因為太多事情會 occupy 我 	<ul style="list-style-type: none"> • 對美商公司來說空服員是 nothing 因為你隨時可以被取代，another 8 weeks of training 他又有一個新的空服員 • 他們不會去感激你的軟實力，然後這個行業的 skill 很低，是當的離職率是好的，事實就是這麼殘酷
K	<ul style="list-style-type: none"> • 我有親戚在 E 航當空服員，他們要的是乖乖的一板一眼不要多話不搞公會，可是在 U 航及 X 航你要勇於表現自己推銷自己 	<ul style="list-style-type: none"> • 在 X 航經濟艙坐滿五年就變成 E/Y pursur，再過三年做頭等艙，大約十年以上就有機會當座艙長 • 我覺得在美國公司就是美國人比較有機會 • 困境就是家庭沒有辦法兼顧 	<ul style="list-style-type: none"> • 我認為是職業，雖然沒有升遷，在自我實現和自我成就上面，還有和組員及客人身上可以學到不同的體驗 	<ul style="list-style-type: none"> • 資深空服員很親切這些軟實力是事實，可是公司不會去 value 這個價值，我覺得美國公司看的就是錢，nothing else
MI	<ul style="list-style-type: none"> • 亞洲航空大泰都那個樣子八九不離十，歐美就差很多，種族顏色性向高矮胖瘦差異很大 • 英文要有溝通的程度 minimum 就好 	<ul style="list-style-type: none"> • 沒有明確的升遷管道，最近才有特訓的座艙長以前還沒有呢! 座艙長工作沒有高位階的差別 • 我只聽過地勤跑去考空勤的，之前有航空公司經驗當然幫忙很大，第一個就是不會緊張，但是你以前在 office 的表現怎樣，character 怎樣，如果你本來就不是和連裝的機會都沒有 	<ul style="list-style-type: none"> • 我個工作我稱它是工作因為對我來說沒有一個成就感，但我開心因為工作沒有壓力，薪水也很好 	<ul style="list-style-type: none"> • 我覺得一個要賺錢的公司，他當然希望資深的趕快走，最好連退休金都不要拿，因為愈資深表示薪水愈高，我寧願雇用越年輕資淺好使喚
MA	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 這個公司空服員就只有空服員一個職位 • 有臨時的 instructor 職位，不過一旦結束就回到空服員位置 • 座艙長一律都是美國人，所以我們不管多資深都是空服員而已 • 我有家人的 support 飛出去比較不用擔心，小孩也相對很自動很獨立 	<ul style="list-style-type: none"> • 我覺得是職業，雖然在我 22 年的空服員生涯中沒有職位的升遷，但我覺得這個工作不只是餬口，因為我真的很喜歡這種錢多好的工作，而且下了班工作就結束 	<ul style="list-style-type: none"> • 我覺得公司應該相對很尊敬及尊重資深的空服員的，因為像我們 base 縮減成現在這麼少人，大家都很資深都知道自己要做什麼，公司對我們 base 也有高度的評價，公司對我們也很放心，我們等於是飛機上的翻譯員，特別在台北航班上服務說國語的客人
W	<ul style="list-style-type: none"> • T 航他們喜歡中規中矩型 • 英文考多益 450 分就可以，面試很簡單因為他們國家的人本身英文也不是很好 	<ul style="list-style-type: none"> • T 航只有招台灣籍韓國籍和日本籍，而且飛台灣飛機上只有配一位台灣籍空服員，夠就好 • 座艙長都是 T 國人，他們永遠把我們放在經濟艙因為台灣客人較多 	<ul style="list-style-type: none"> • 雖然對我而言不是職業是工作，但蠻適合我的，不用去傷腦筋也沒有業績壓力或是同儕間的一些事情 	<ul style="list-style-type: none"> • 不曉得他們會不會想說趕快走(退休)，因為薪水高又占位置，我覺得東南亞航空公司都是這樣啊!

第三節 航空公司離職空服員的職涯發展知覺

本章節欲了解，航空公司離職的空服員對於空服員工作的定義，以及對空服工作職涯發展的了解與掌握，特別是這些資深空服員，在進入公司之初與成為資深空服員後的感受變化，從空服員自身的角度去談工作感受，進一步了解這些資深空服員感受到的職涯發展的障礙，這些障礙是否造成空服員利離職的原因，本章節欲藉由這些離職空服員本身的看法，讓本研究更能了解航空公司工作的環境及生態。

一、航空公司離職空服員研究對象及抽樣方法

本研究共計訪談離職空服員四位，四位資深離職空服員工作年資在五年七個月到十七年六個月之間，於眾多資深離職空服員中選擇訪談此四位對象，是因為他們有些人曾經不只在一家航空公司工作，也有曾經於同一航空公司不同部門工作的經驗，有跨足空勤、地勤、航運等不同部門，更含括本國及外國航空公司服務的經驗，因此雖訪談對象為四位，但再加上各自不同的工作經驗，對於研究結果有加成效果。本節訪談採質性訪談方式，訪談地點及訪談方式分為兩種，部分受訪者的訪談方式採電話訪談錄音，過程控制在一小時；其餘受訪者則由研究者親自到府拜訪，面對面訪談並使用錄音筆全程錄音，其後皆按照訪談內容做成逐字稿，訪談中的提問，請見附件三。

人物側寫：

C 小姐：曾經任職於 E 航空公司，工作年資十年十個月，離職時職稱為座艙

長。

J 小姐:曾經任職於 L 航空公司擔任地勤票務工作,在職兩年半。之後曾經於 G 航空公司擔任空服員後升職為座艙長,於 G 航空公司年資共計三年。之後考上 U 航空公司,於 U 航年資十二年,共計於航空業總年資為十七年六個月,離職時於 U 航空公司的職稱為空服員。

S 小姐:曾經任職於 N 航空公司(現改名為 D 航空公司),工作年資六年,在職時曾經擔任空服員及短暫擔任 instructor(空服授課講師)等職位,離職時職稱為空服員。

V 小姐:曾經任職於 N 航空公司(現改名為 D 航空公司),工作年資五年七個月,離職時職稱為空服員。

以上四位資深離職空服員分別曾任職於五家不同航空公司,其中包含曾經任職於本國航空公司及外國航空公司的經驗,也曾擔任空勤與地勤工作,總計四位空服員於航空公司的年資合計為 40 年,平均年資約為 10 年。

二、資深離職空服員訪談內容分析

資深離職空服的訪談內容包含四大問項, 1、報考航空公司的條件及經驗談。2、職涯升遷路徑及障礙。3、空服工作是職業或是工作。4、資深空服員的價值。本研究將資深空服員的訪談錄音的逐字稿,整理出以上四個核心問項,其中四個問項均比照在職空服員,但在第一問項的後面另外加上,了解離職空服員之所以

離職的個人心理因素。

(一)、報考航空公司的條件及經驗談

本研究是針對資深離職空服員為對象做訪談，就報考航空公司的條件及個人經驗作分享，由於受訪空服員的年資平均約十年，本研究欲藉由他們的觀感一窺航空公司在招募人員的偏好。本章節主要探討報考的條件包含外型的偏好、語言的要求、空服人員的人格特質及性別對空服員職涯發展的影響。

1 外型要求

航空公司招募空服員，常吸引成千上百的年輕人報名，招募的盛況總會成為聞版面。其中最引人注目的是，上門應試的年輕男女，許多人宛如模特兒般有著姣好的面貌及高挑的身材。報考航空公司之所以讓年輕人趨之若鶩，除了擁有高起薪及優渥的福利之外，雀屏中選也代表著外型受到青睞及肯定，包括身高、談吐、美姿美儀都是考量的因素。

C 小姐：「就是臉要圓潤一點，就是好媳婦型的這種感覺...但身材要瘦瘦的，然後就是不要太 fashion，就是說比較端莊的一個服裝跟化妝會比較有優勢...」
「我覺得我們跟 C 航就不太一樣，因為我覺得他們都是屬於那種比較高挑，然後比較美艷的，可是在 E 航來講，真的大家看起來都是乖乖型的，或許這幾年有一些變化，但是我所看到就是乖乖牌這樣子」

J 小姐：「如果就外型來講的話，我覺得外商比較沒有要求。就亞洲航空公

司來說，我們就會要求比較嚴格，那 F 航空公司也是因為他是自己經營的公司（指企業經營的新公司），所以很多都要 copy 別人的東西，從別人那裏拿一些東西再慢慢變成自己的東西，其中一個經理是從 T 航來的，所以我們很多都 copy T 航。」

S 小姐：「我覺得我們 N 航選的就很不一樣，燕瘦環肥你很難訂個調...但是只要你想到 C 航、S 航，他們就馬上就有一個很亮的 image，一個很單一的 image 會出來，我們的就比較親切，就是各型各式的人都有...」 「至於你說我們這個行業，年輕貌美是否最好...我覺得也很難講，因為訓練一個新人其實要投資下去的東西也很多」

V 小姐：「...就是給人家的第一印象很重要...」

航空公司選擇空服員似乎因公司文化或偏好而有特定的喜好，如同 C 小姐所言該公司喜歡“好媳婦型”，而在這些空服員印象中，一提到某航空公司就會出現一個固定的形象。總結訪談對話發現，這些離職空服員的認知是，亞洲航空公司在招募選材時有較嚴格的標準或特定的形象偏好，而外國公司空服員則形象較多元化，各型各樣的人都有但都比較要求親切。

2 語言能力

航空公司的工作，常有機會服務外籍乘客，因此外語的口說能力，也是工作的內容之一。不論國內或國外航空公司，都有飛航國外的航班，在飛機上不管是餐飲的服務或是緊急逃生時的協助，除了本國語言外，都需要使用全世界的共通

語言-英語。因此在航空公司面試過程中，常常會加考外語能力。許多甫畢業的學子們，大都非常畏懼英文考試特別是英文面試，因此本研究欲從這些離職空服員因印象中來了解，外語考試在本國與外國航空招募空服員時分量的輕重。

C 小姐:「就是考廣播的部分...考中文、英文、台語...(考 E 航時)要好好訓練一下台語...大部分的空服員台語講的都算還不錯」

J 小姐:「(考 L 航票務時)...他考好多...比考航空公司(指空服部門)還複雜，筆試有考英文算術還有邏輯都是用原文考，然後才有面試，面試就是自己的主管來作面試會先看筆試的成績，筆試的部分蠻難的，我事先不知道有考古題所以也沒唸，筆試考的內容和航空公司完全沒有關係，第一次的筆試有錄取後才通知第二次面試，面試時是一對一...」
「F 航的部分...筆試有中英文，之後的口試也有中英文」

V 小姐:「我們一次進去三到四位(指英文面試)，我記得印象裡面主考官起碼有五到六位以上...，主考官用英文跟他們對答之後...那我的部分增加了日文的口試...好像特別跟我講很久...」
「...我覺得第一印象跟語文就是基本要求...」

語文考試方面因各家航空公司有不同的要求，例如 E 航空公司在飛機上做廣播時，有別於其他航空公司是以台語優先做廣播，取代中文或英文優先的習慣，而 V 小姐提到的日文口試，則是因為 N 航空服員經常飛航日本地區。訪談中發現語文方面是所有航空公司的要求，若語文能力有一定的程度，包含外語及台語則考上空服員的機會將大大提升。

3 人格特質

除了外型及語言條件之外，怎樣的人格特質在航空業或是服務業是討喜的？本研究邀請這些離職空服員分享，怎樣的人格特質的人適合空服工作，並且能夠在航空公司的生態環境下持續工作快樂的飛行，怎樣的空服員會比較容易待得住成為資深空服員，而相對怎樣的看法容易選擇離職。

(1)資深空服員需要具備的人格特質

航空業有一定的離職率，許多人在飛行一段時間之後，毅然決然選擇離職。這些人或是因為賺足了留學的費用，選擇趁著年輕繼續念書。或是飛行一段時間之後，覺得已全世界走透透，旅遊經驗已然足夠。然而更有許多人，是無法適應空服員的工作而選擇放棄。空服工作雖看似美好，卻是辛苦的第一線服務工作，特別是許多空姐，在家是嬌嬌女，都是爸媽的掌上明珠。本研究藉由這些資深離職空服員的訪談，去了解成為資深空服員須具備的人格特質。

J 小姐:「要能夠很樂觀的，要不怕吃苦的，你的想法是需要很正向的，如果你是屬於比較負面想法或是比較保守的人，可能剛開始可以到後來就會發現不適應這個工作，因為你面對陌生的人你要很快跟人家打成一片，你要在人家面前很自然的笑，在人家面前工作你要很自在，所以首先也要對自己有點自信。」

S 小姐:「我覺得他的人格特質是一個很重要的因素，比如這個人他比較有耐

心，或是他喜歡跟人應對，那他就很輕易可以成為資深的空服員，因為這個工作對他來講很 easy，他每天遇到不同的人，他可以找到不同的元氣或不同的學習的對象，或樂於學習個性比較開闊或開放度比較大...個性比較有耐性比較有熱忱，又比較喜歡和人接觸，有一點童子軍的心情的人，可能會比較待得住，成為資深的空服員」

V 小姐:「就是要獨立呀!要懂得跟自己相處啊，然後就是我覺得合群也很重要，你如果可以合群，就是工作會比較愉快...，細心..要去考慮到別人的想法，關照到別人的需求的人比較適合。」

C 小姐:「要像那個打不死的蟑螂!就是到處都可以生存，然後甚麼環境啊~甚麼都可以過活的那種...就是打不死的蟑螂就對了」

要成為資深空服員在個性上須具備正向的、樂觀的、能吃苦、有耐心、獨立、細心，而在與人相處上要能合群，容易與人打成一片，甚至如 C 小姐所言，要像個打不死的蟑螂般，四處都可以生存就能成為資深空服員。

(2)會選擇離職的個人因素

本研究欲了解，這些離職空服員所以擇選擇離職，除了公司等外在因素之外，個人方面是怎樣的看法使他選擇離職？畢竟考進空服員就是擠進窄門的幸運兒，藉由訪談這些資深離職空服員，本研究將可更深入了解空服員工作的特殊性。

C 小姐:「就是這個行業可以不要做太久，因為做太久之後會習慣了，習慣

之後會比較沒辦法抽身，... 嗯三年上來之後... 就是還可以轉換別的跑道，可是你一旦做滿五年以上，你就會一直持續做下去，到有一天你必須要轉變跑道的時候，我會覺得外面的工作很多都是要重新開始了，會比較辛苦，除非說你接觸的也是類似服務業，就是像飯店或是... 可是當然就是都不一樣的性質啊...」 「我覺得要早一點走，因為在台灣的中小企業或是不管是什麼企業文化，他都有年齡限制，那你如果說你早一點走的話會吃香一點，或許進去裡面你升遷機會比較高，或者是說因為你如果到那個時間點，很尷尬的年紀才走的話，那或許你到一家企業你只能一直做那個工作，你可能沒有機會可以展現你什麼樣的升遷的機會，這是我覺得啦...」

J 小姐: 「... 你的眼界真的在拓展，而困擾就是你在一個工作做久了之後，一定就會有停滯，那像空服這個工作來講的話，你只把你這個螺絲釘的角色作好，那你要怎樣讓自己更進一步，你是想要在事業上可能升到空服員的座艙長，或是往管理階層走的話，還是在其他方面你要有所進步有所成就，你說困難就是因為你一直作的就是這個工作，重複做就覺得很浪費時間，這就是後來我為什麼要離開這個工作，就是因為我全部的時間都被 block 在這個機艙內我甚麼都不能做，我的所有時間都是瑣碎的」 「我覺得航空業是一個很專門的行業，如果你在這個行業太久了再轉業可能會碰到一些困難障礙...」

S 小姐: 「... 對我來講一個行業應該不要超過5~6年吧！因為容易有職業病，待在同一個族群裡，同一個工作環境裡你會變得很狹隘，不管你的工作是怎樣的海闊天空終究你會到一個盲點...」 「我覺得一個工作做三五年都是最好的一個時間點，剛進去因為你資淺所以比較沒辦法去享受或體會某一些福利，

那大概兩三年之後你工作熟練了，你開始可以享受工作以外的樂趣的時候，那是一個黃金期。然後在接下來你可能遇到一個瓶頸，你做的開始厭煩了，五年之後你就可以去思維，我是不是藉著這個工作所帶來的福利，我另外再發展一些東西，或者是說我覺得這個工作，其實比起其他工作來說是很輕鬆又很多金的，那我就繼續留下來，所以我覺得三五年應該是蠻合適的時間」

「...因為我覺得人總離不開你的 comfort zone，你只要在你的舒適區，你比較無法提升」

V 小姐:「我覺得培養面對自己是很重要的，我不管在哪一個時間地點，我不是只為了一個特殊的目的或價值在活著，我媽媽給我很好的生活價值觀...就是說你在甚麼時間地點你都可以學習，你都可以去摘取到你想要的東西...」

本研究發現這些受訪者，對於人生的追求或規劃有許多屬於個人的想法。對於空服工作並不全然滿足，例如 J 小姐提到，時間變得零散不能規劃。又如 C 小姐及 S 小姐都提到，適當的空服員生涯規劃應該是大約五年，在這個"甜蜜期"內充分享受當空服員的好處，並於一定時限便選擇更換跑道，對於人生有較多的追求及嚮往。

(二)、職涯升遷路徑及障礙

航空公司是否提供空服員完整的職涯路徑？空服員是否完整接收到這樣的職涯規劃訊息？不同公司的空服職涯發展路徑，是否也大異其趣？空服人員在升遷過程中遭遇怎樣的障礙？那些因素可能是職涯發展的障礙呢？本章節訪問資

深空服員探討兩個面向，分別是職涯升遷路徑及職涯發展障礙。

1、 職涯升遷路徑

空服員工作理想的職涯升遷是由空服員到座艙長，而實際的升遷管道則受許多因素影響。本研究將受訪者所提到有關職涯升遷路徑及其影響因素分為三個部分。(1) 空服內部的升遷路徑 (2) 空服轉地勤的升遷路徑 (3) 「外站」空服員的升遷限制 (4) 公司營運方針的瞬息萬變。以上四者者都是影響航空公司空服員的職涯升遷的因素。

(1) 空服內部的升遷路徑

空服員內部升遷路徑，有幾個層級呢？它的升遷條件又是甚麼？從空服員升遷到座艙長需要幾年的時間呢？航空公司有沒有既定的升遷模式？空服員實際觀察到公司的升遷案例又是如何呢？透過離職空服員的說明，讓我們更加了解空服員的升遷路徑。

C 小姐：「他是沒有一個明確的訊息說你一定要怎麼做才會升遷，可是如果說你不請假不遲到，就是你 record 都很好的狀況下，大概都兩三年就會有一次晉升機會...就是有分一般的空服員 CA，再來就是 AP...會先由經濟艙開始，那資深的 AP 就會是做商務艙或是頭等艙，那資淺的話就一定是經濟艙...那再來上來 DP，DP 就是副座艙長，就是掌管各艙的一個 leader，頭等跟商務一個資深的 DP，然後我們有一個長榮客艙，然後還有一個經濟艙，所以一台飛機如果是 747 的話就是會有三個，如果是

767 就是兩個，就是商務艙跟經濟艙。CA、AP、DP 再上來就是...CP，就座艙長。」

J 小姐:「在 F 航...國內的航空公司就是你做久了自然就會往上升嘛!如果以螺旋槳的飛機的話就沒有座艙長，就是一個學姊帶一個資淺的學妹，那如果是 Airbus 的話，四五個人就要有一個，以這樣的比例一百個空服員裡面大概要有二十到三十個座艙長」

S 小姐:「但是我覺得我們公司基本上是比较有彈性，他們尊重你自己的意願，你想當一輩子空服員你就當一輩子空服員，可是假設就像我對教育訓練有興趣，他們會提供給你公平的管道，你可以去申請，不一定有太多年資的限制，你只要有那個熱忱、能力，在 N 航裏面我覺得妳是很有機會的，就像 American Dream。我覺得美國公司真的提供人家蠻平等的機會...他那時候有 offer 啊!就像 on board service manager 你也可以去考，我們那時候的顧客關係的講師你也可以去考，727 飛機的講師你也可以去考啊!所以只要你去試，其實裡面你有很多的機會...」

V 小姐:「基本工作就是空服員...如果要訓練的話，或許他會從空服員裡面去摘取幾個比較適合當講師的出來，但是她這個職位是暫時性的，因為她做完這一次的講習或是訓練之後，好像又會再回到空服員裡面，在台北 base 我沒有特別感受到說有很特殊的升遷管道...因為我們其實上了飛機職務的分配就是依照年資嘛，他沒有特別去分一個座艙長...以前好像有 instructor，可是他們的職位好像也不是很固定就一直就那樣的職位，所以我們自己的認知是就是空服員裡面我們依資歷去分配工作，但是如果升遷的部分，明確來

講我沒有強烈感受到說她升遷的管道是很順暢的。」

訪談中有受訪者提到服務的航空公司有一定的升遷管道，空服員到座艙長之間有不同的稱謂層級如 CA(空服員),AP,DP,CP(座艙長)，也有受訪者提到座艙長人數依機型大小不同所需人數也不同，例如 F 航空大多使用較小型的飛機，因此每四、五位空服員便需要有一位座艙長。也有受訪者表示，所服務的公司沒有特別讓人覺得有順暢的升遷管道，空服員若對其他部門有興趣，必須要伸出觸角探索機會，並留意轉職的最佳時機。

(2) 空服轉地勤的升遷路徑

空服外部的轉職路徑有那些呢？空服員轉往地面相關勤務工作，是否享有優先權？空服員在轉職時是否保有年資？空服員自身的意願又是如何？轉職的機會多嗎？透過訪談本研究想要了解空服員轉職的機會與可行性。

C 小姐:「有，就是你如果覺得你不適合飛行了，或是你想轉換，那你就可以先提出申請單，就是說你要轉調地勤，可是地勤的那個派遣的任務是由公司來決定，看你是要到票務或是機場或是哪個相關單位這樣，E 集團裡面的單位...你可以先寫上去你的需求，但是主管他們會去審核嘛，然後再看有沒有那個缺。」「那我們空服員有比較多人轉任地勤...就是他會挑選說比較優秀，然後都匯到機場貴賓室，VIP Lounge 那邊」

S 小姐:「如果你講職業規劃，就不只是空服員，可能包括地勤等，它可以給更多人試試看的機會。譬如地勤和空勤的關係可以再緊密一點...地勤的

工作有一些譬如業務嘛！票務業務可以給我們下了班可能實習的機會，我覺得這種 cross training 是可行的... 將來假設你已經沒有辦法再飛了，地面上其實有很多不同性質的工作妳是可以試試看的... 其實早期的時候我有參加過業務部活動的，他們會邀請我們空服員下去支援，那我們可以告訴業務員我們空中的一些服務，他們也可以藉由我們去做一些品牌的推廣，我在的時候是 N 航的營運黃金時期，所以我們跟業務部關係蠻密切的，所以那時候我不是參與他們的廣告拍攝嘛！」

J 小姐：「一開始他們也沒有說公司可以提供你甚麼樣的願景，或者是說你可以在公司相關的企業比如說 XX 實業相關的部門都沒有，都沒有！所以變成可能如果你人際關係夠好的話，他們可能會私底下透露給你這樣的訊息，因為我知道有一個學姊就是從座艙長退下來之後，他有到 G 航空廚做過一陣子，那也是透過關係才可以這樣，因為你的工作跟人家沒有甚麼談得到的地方，就變成你自己要很外向很 open minded 去結交很多朋友，如果有計畫的話你就要去想你未來的路要怎麼走，所以完全是看個人... 變成說你是要主動還是被動，如果你今天是被動的等公司透露我們一些訊息那就是沒有」

V 小姐：「印象裡面不是想要就有機會，但是你就是有這個需求的話可以提出申請，可是也必須地勤這邊他們剛好有職缺，或是他們剛好有這樣的安排那才可以順利轉進去... 比例上不多(指空勤順利轉地勤者)」

本研究發現，空服員內部轉職的機會取決於該企業的規模。若所服務的航空公司有關係企業例如空廚或海運等，則空服員的選擇及機會相對增加，但須保持

與其他部門的關係暢通，這樣消息自然也較靈通。而服務於外國航空公司則需要展現絕佳的熱忱、能力及企圖心。綜合受訪者的論點，空服員若想要轉職均須提出申請並等待機會。

(3) 公司營運方針的瞬息萬變

航空公司在景氣好的時候載客量攀升，客運需求量大增，因此大舉招募空服員，然而因為市場景氣瞬息萬變，空服員入行時的工作條件及福利，常常會因為公司的決策而變動，例如航空界之前經歷的 911 恐怖攻擊、金融海嘯等，航空公司機師及空服員減薪停班的消息時有所聞，因此空服員的升遷，除了本身的努力、公司制度的完備之外，也與大環境景氣及公司營運狀況息息相關。

C 小姐：「一家新的航空公司(指 E 航早期剛創立時)，就是他沒有說你有資歷才能升上去，因為他們前三期(空服員)都在日本受訓，所以他們一回來就看誰的成績優異，就來派遣說他是做事務長，所以在前幾期的那些人的晉升機會就很快，那現在的話當然有人都做了十年十五年，他還是在做 DP，就是要看你的 record...」

J 小姐：「原則是三年(指在 F 航升職為座艙長)，可是那時候航線突然變多了就急需空服員，我們這批就才滿兩年六個月，可是因為沒有人帶新人飛，所以就是破格讓我們這梯也參加考試...」「...外商公司(指 U 航)就是提供你機會，他會把機會開放給任何人...相對外商公司的缺點就是比較現實，他對你好的時候可以非常好，一旦他覺得不再需要的話，他就可以馬上毫不留情地割捨掉。」

空服員職涯升遷的機會與運氣，與公司的營運甚至是整個大環境的景氣息息相關。空服員進入這家公司的時間點，若恰好是大環境景氣向上或這家公司營運的黃金期，則升遷的管道暢快無阻。倘若景氣反轉，或是公司營運每況愈下，則升遷機會將滯礙難前，因此空服員的升遷，除了與公司的職涯路徑規劃以及空服員的自身的努力之外，與運氣也有很大關係。

2、職涯升遷障礙

空服員的職涯升遷遇到的瓶頸和障礙有哪些？是自身的心理因素？或是公司制度的不健全？還是空服員個人的因素？例如個人沒有升遷的意願，甚至是工作與家庭的衝突等。這些資深空服員在工作二十年之後，仍然位居第一線的服務人員絲毫沒有升遷？是個人的選擇或是環境制度使然？

(1)、機會少，轉職不易

航空公司空服員的職涯升遷路徑，大多僅有座艙長一職。然而一個航班可能有二十位空服員於機上服務，卻僅只有一位座艙長。座艙長的職缺少，如果上頭沒有空缺，公司也不會開放升遷。想要轉地勤職，也須等待公司公布內部空缺，有時因為人事時地物的無法配合，想要轉職也並非容易。外國航空公司則限制更多，想要空勤轉地勤需要重新考試，年資也得被迫放棄。種種限制讓空服員的升遷受到很大的限制。

C 小姐：「...離職率少，而且就是變成你前面資深的大家都還在嘛！你沒

有缺，你若沒有擴充航線的話，你該配置的人數就是這些，除非他還有再增加其他航線。」

J 小姐:「我們這一梯的有人目前在空服處但是沒有當到經理級，因為從以前到現在我們只有一位經理就是張 XX 是從 T 航轉過來的，她做很久一直到退休然後底下才有機會，有三個主任也是從空服轉過來的，有一個回新加坡了，一個還在管空服，只有一個升上來當經理，因為從編製來講他只需要一位經理，所以很多人都升不上去啊!有四個很資深的都升不上去，都卡在空服處都掛主任的位子，那最近好像要飛新加坡了，最近好像買了兩架 Airbus 的機型，人員好像需要很多，所以相信到時候人員就會也一些變動」

S 小姐:「你還是可以 apply 因為同一個公司嘛!就是你的職場規劃，你從空服員資深之後，你變督導或你可以做訓練，其實他有很廣的...在同一個公司裏面去轉換跑道，並不是那麼狹隘說你只能做空服員，像我們就是一邊做空服員一邊做訓練講師啊!他是有備提供這樣的機會，像很多的經理他們從前就是空服員，當時還有 On board service manager，他們也是從空服員 In flt 出來或者是像我剛說的那個 trainer，他們也是從空服員來的，所以假設我未來要繼續待的話，這些人都是我未來可以遵循的方向」

依據離職空服員的訪談，職涯升遷的機會少導致轉職不易，原因包含: 空缺太少、制度不健全、資訊不充足等。其中較特別的是，N 航的 S 小姐她提到有很多的升遷機會，不管是空服內部升遷或是公司其他部門的轉職，究其原因是這位空服員特別活躍，並且其在職期間正是該航空公司營運的黃金期，因為同在 N

航但較晚進入同公司的 V 小姐，則沒有感受到這樣的機會。由此可見，空服員的升遷機運也與進入公司的時間點有很大的關係，空服員要升為座艙長的時間或條件各家公司都不同，即便是在同一家公司也有許多的變數。

(2)、自己的意願也不高

資深空服員之所以沒有升遷，一直維持剛進公司的頭銜，除了因為升職機會少之外，也有許多人是自己的選擇。特別是離職的這些資深空服員，對於空服工作的前景或展望，也因個人意願不高因而選擇離職。

J 小姐:「因為空服員這個工作其實是相當封閉的，你工作就純粹是飛機上這一段，你跟外界是沒有甚麼聯繫的...如果有計畫的話，你就要去想你未來的路要怎麼走...」「...其實我以前嚮往的是工作一陣子，我要當家庭主婦...把家庭照顧得很好...就是一個賢內助」

S 小姐:「...因為再怎麼高度的熱忱(指對空服員的工作)，我會隨著年齡、體力上的不足，甚至工作的 routine 就是他太規律了，我也許怕有一天我會失去新鮮感，所以我會覺得未雨綢繆，去發展一個我可能有興趣的工作，那就是教育訓練...這樣的經驗讓我在找尋下一個工作(於飯店擔任顧客關係經理)的時候，我的資歷更完備。」

受訪者提到當工作一陣子之後，對空服工作內容感到過於規律，或是覺得工作環境過於封閉甚至因而喪失新鮮感，也有人未雨綢繆對未來有所規劃，這些人將空服工作當作跳板，轉作教育訓練或是飯店公關經理等。馬斯洛的需求理論當

中探討到自我追求，空服員在工作三年和三十年後，自身滿足的感受並不會有所不同，受訪者也提到怕對空服工作的熱忱耗盡之後，年齡的增長與體力的不足，都將導致對空服工作不再熱愛，因而在空服的升遷或轉職上沒有意願，當工作與自我期許有所衝突時，受訪者便選擇提早離開空服工作的崗位。

(3)、家庭衝突的影響

家庭衝突對資深離職空服員而言，常常是離開空服工作的一個重大原因。當面臨人生當中的重要階段- 結婚大關，對於空服這樣特殊的工作屬性，婚前與婚後甚至是懷孕生子後會有相當大的衝擊，空服員在工作與家庭之間的拉扯，往往是這些空服員選擇離職的原因之一。

C 小姐: 「... 如果剛剛接觸航空業大概一兩年就離職的話... 通常就不會轉任地勤，如果說已經待五、六年或七、八年會轉地勤都是因為家庭因素，可能結婚有小孩，他想要穩定的工作...」 「我就是留職停薪完了之後，我又請了兩個月育嬰假，所以 total 就是加懷孕大概兩年十個月，後來我就離職了... 是婆家覺得不太適合飛行了(指生完小孩後)...」

J 小姐: 「... 因為我們女生就是要以家庭為主嘛~」

V 小姐: 「... 因為畢竟還是因為要結婚的因素關係離職，那如果說我自己沒有婚姻關係的話，應該可以成為非常非常資深的空服員」

家庭與工作的衝突，其實普遍存在於所有行業中，對空服員而言感受尤其強

烈。這是因為空服工作的特殊性，每次的飛行都需要離家背井，特別是女性空服員面臨結婚生子，家庭與工作間的拉鋸。許多空服員因而放棄工作選擇離職。

綜觀上述三個影響空服員職涯障礙的面向，包含機會少、轉職不易，自己的意願不高、家庭與工作的衝突。而離職空服員選擇離開空服行業，也有人是因為自己的意願，對於未來有其他的追求，或是對於自己有更深的期許，因此能夠毅然決然選擇離開人人稱羨的空服工作。

(三)、空服工作是職業或只是工作

根據工作(Job)與職涯(Career)的定義，本研究試圖了解離職空服員對自身工作的認定是屬於前者或是後者。依據第一章所提到工作與職涯的定義，自認從事工作的人指對於工作所帶來的物質福利及興趣，並不尋求工作所得到的獎勵，工作只是一種方法讓個人能得到資源以便去享受工作以外的時光，在工作上這些人相對地沒有展現主要的興趣及野心。而自認從事職涯的人則在工作上有較深的個人投資，他們的成就感不僅止於來自金錢獲得，更是透過工作的結構中去得到進步，這些進步通常帶來更高的社會地位，在個人的工作視野得到更高的權力，進而提升自我肯定。

C 小姐:「對我來說我覺得是職業...我還蠻喜歡這份工作的...只是沒有緣分啊!(指自己因結婚而無法繼續當空服員)」

S 小姐:「我覺得它當然是個職業，因為在當時那個社會，能夠出國在歷練上會比不能出國的人多，視野見得廣，相對的生活經驗多的話，談

吐各方面就會不一樣。以前 N 航是愈資深領的薪水愈高，年資的累積與薪水有直接的關係，成就感也有。」

V 小姐：「我覺得選項是兩個要選一個的時候...我覺得空服員是這兩個加起來除以二，他沒有完全是職業，對我來說，沒有完全是可以做職業規劃的...因為我相信很多空服員他其實不是只是為了他的薪水去做這份工作，很多人是因為...就是像我一樣，有一半以上是興趣，你必須加上自己興趣，因為你喜歡服務業，你喜歡到處看人，那自己很清楚這一塊...他是一個工作可是又加了自己興趣，可是又沒有真的把他當成職業，自己心裡會很清楚。」

J 小姐：「我覺得在前五年空服員對我來說它是一個職業，就是在 U 航的前五年，後來就覺得公司有一些制度對我們來說相當不公平，公司把我們整個 base 關掉後，公司就沒有把我們當作是他們的資產了，可是這是從我們的角度的想法，而公司可能不是這樣想的，可能是成本的考量被迫他要犧牲這一些去維持它的利益，所以在我來說就是整個大環境還沒改變之前，他對我來說是一份職業...」

離職的空服員普遍都喜愛這份工作，原因就如同他們所提的，空服工作可以有出國的歷練、見多識廣、薪水高等，因而他們認為空服工作是職業。但當工作的條件及環境改變之後，便影響了他們對這份工作的價值認定，本來認定是職業的人也轉變成認為僅是一份工作，不管是職業或工作，離職空服員均表示對工作的喜愛以及工作上的成就感，這部份讓他們認為空服工作是一份職業。

(四)、資深空服員的價值

資深空服員之於公司，在薪水結構及福利上，相對較年輕的空服員來說是一項負擔。然而除此之外，空服員之於公司的價值呢？這些資深空服員是否感受到航空公司體認到空服員的價值，這些價值是甚麼？公司是否在乎這些價值？

1、年華老去、風華不再

空服員的價值取決於甚麼因素呢？這個以「外表掛帥」的行業，對空服員的形象大都有一定的要求。資深離職空服員是否也因為考量到年華不在的因素，而提早離開自己的空服工作崗位呢？

S 小姐：「以我自己來講，我覺得空服工作，不是一個可以做一輩子的工
作。你年紀會長...體力上不行...」

受訪者在離開航空公司時，有三位年紀都未達三十歲或才屆三十歲不久，而最資深的離職空服員因入行早，離職時年齡約三十五歲，這些離職空服員於企業服務時，其外表及體力都尚未進入「走下坡」的階段，因而比較沒有「年華老去，風華不再」的感受，在此提項當中並未有太多著墨。

2、資深空服員成為公司的負擔

企業常常標榜「員工是企業最重要的資產」，企業當中員工的價值，隨著年紀增長與經驗的累積，工作的熟捻度提升的工作效率，對公司都是正面的貢獻。但

相對地，資深員工的薪水及年終福利、年度休假等也隨著年資的增長，不斷的向上攀升。資深空服員的薪資及福利結構是否成為企業的負擔，特別是空服員的

外在條件也在折舊，這項資產是否仍是公司眼中重要的部分?本研究愈了解空服員所感受到，航空公司如何看待這個部分?是甜蜜的負擔?還是不可承受的重?

C 小姐:「有，在我們前三年有一批優退了...這個是公司的內部問題，他們可能不想，但是公司內部覺得說年紀到了，而且他們要 pay 他們的薪資比較高...我覺得很重要原因是因為，他覺得他這個職務大家都可以做，他不要 pay 他那麼高的薪資，因為第一期第二期的薪資的底薪跟那個 fly pay 或 per diem 其實加起來是很高的。...因為每年都加嘛，那你做了十五年...以上的，那個都乘以倍數的...所以他那時候就是有優退，當然講好聽的是優退...」

J 小姐:「還有就是員工的退休金，因為他養你這個員工養久了，將來要付你很高的退休金負擔很大，所以後來我知道有些 U 航地勤資深的員工，它讓你半強迫性的提早退休，那時候我還在 GSA(General Service Agent)的時候景氣也不是很好，我知道每一家都在比，誰賠得比較少，可能就是給他優退或是用很多名義給他難題，讓他自己離開或者把他轉到別的部門，根本不是原來的 工作或是 title 也換了」

不管本國或外國航空公司的受訪者均表示，他們感受到公司認為資深空服員是負擔。因為這個工作技術門檻不高，任何人都可以隨意取代。資深空服員薪水相對較高，再加上退休金問題，使得資深空服員成為公司的負擔，但礙於公司的

制度或是工會的力量不能有所動作，然而員工仍然感受到這樣的氛圍。

3、沒有受到尊重

資深空服員於工作崗位上，雖說已對工作內容駕輕就熟，但隨著年紀的增長，體力負荷相對較吃力，外貌外型也較難維持，空服員在心理及身體層面上都需要調適。除此之外，資深空服員是否也面對其他不同的壓力呢？這些壓力對資深空服員帶來如何的影響？

C 小姐：「會，就是他制服的話就是如果穿不下去換大的，但是沒有再大的 size 了，他就會暗示你說：「妳是不是要先把身材恢復，然後再上線。」所以曾經就是有人生小孩回來之後，on ground 就是在地勤待了一兩個月，就是只為了就是要瘦身。...沒有說算地勤的位置，他就是說你 on ground，但是你就是自己做...好像就 自己看書啊...但是他如果有說有什麼樣的事務要派遣，就是要去幫忙他們做這樣子。因為他也沒有說給他一個辦公桌或什麼沒有，他就是在我們的 stand by room，就在裡面，就是每天 在裡面...」

服務業當中接觸顧客的第一線員工，直接或間接的代表著企業的形象。特別是航空公司的空服員，無論是服務中與客人的對話，或是穿著公司制服於機場中穿梭，可以說空服員就是航空公司的門面。乘客對於空服員的刻板印象，特別是對亞洲的空服員的外型都有高標準，這樣的刻板印象對公司及資深空服員都產生了不可抗拒的壓力。公司礙於規定或是工會的保護，往往只能有形無形的給這些資深空服員壓力，例如言語上的有意無意的提醒或暗示。資深空服員因年齡漸長或因生小孩後身形難恢復原貌，這樣的無形的束縛再加上公司給的有形的壓力，

也是導致資深空服員離職的原因。

4、資深離職空服員感受到的價值

資深空服員之於公司，在薪水結構及福利上，較年輕的空服員來說相對較高。然而除此之外，空服員之於公司的價值呢？這些資深空服員是否感受到航空公司體認到空服員的價值，這些價值是甚麼？公司是否在乎這些價值？

S 小姐：「(資深空服員的價值)當然是工作的熟悉度，以及他們是不是可以成為後進學妹們的典範...當時我看到那些學姊，我看到他們處理頭等艙和商務客艙都很熟練啊，也像我們的定心丸，因為它們都當廚房 worker，把廚房事情做得很好，讓我們在外面沒有後顧之憂。我覺得一個 flight 上有新人和舊人交織我覺得是一個很完美的組合」

V 小姐：「我覺得那時候給我的感覺，公司對待他們其實是很不錯的。因為畢竟我們那時候的制度，上了飛機所有的工作都是照資歷去排，妳所有的休假照資歷去排...就是在薪水方面他也是會每年會微調，所以用時間去算的話，你如果到很資深的...累積時間下來其實你的薪水，基本薪水也是很高。所以這方面來看其實他們是算是非常禮遇同仁的...所以感覺上他們資深空服員，自己也知道自己的人生規劃到什麼時候可以怎麼樣，因為他們就可以飛到幾歲，然後就是退休金是多少，其實這些都可以預先算的出來。」

C 小姐：「這點我沒感受到...我覺得他們(指公司)沒有看到...」

J 小姐:「因為他們覺得只要門打開,每天都有上百個人想進來,他們是很高姿態,甚至到後來他們覺得資深員工是個累贅...」

資深空服員所累積的軟實力,包含 service-oriented, sense of service 這些服務上的功力,到位的服務以及對的時間點,在顧客要求之前就能提早想到等,都是年輕的空服員所不及的。但在這些選擇離職的空服員眼中,他們看企業是否認同並感謝這種軟實力的價值呢? 本研究所訪問的對象當中 C 小姐和 J 小姐表示,他們感受不到公司對這些價值的尊崇,而 S 小姐及 V 小姐則均認為,公司對於資深空服員是禮遇的並且也相對是尊崇的。

在訪談當中部分問項,例如在職涯升遷障礙上面,S 小姐認為公司職場的規劃是很廣的,可以做督導可以做訓練講師,本研究推測這或許是因為 S 小姐在加入空服工作的時間點,恰巧是航空業營運的「黃金時期」,因為同在 N 航任職但較晚加入的 V 小姐就因為時間點較慢,並未感受到有許多的升遷或轉職機會。此外 S 小姐 V 小姐為一組和 C 小姐 J 小姐為一組,這兩組也有見解不同之處,特別是在資深空服員價值這個問項,C 小姐 V 小姐回憶從前,均有較正面的答覆,推敲其原因或許因為這兩位受訪者在職期間較短,回憶往事都是美好的,也是呈現出對於空服工作的一種眷戀與懷念。離職空服員訪談內容大綱整理如表三:

表 3 離職空服員訪談提問整理表格

空服員	1.報考航空公司的條件及經驗談	2.職涯升遷路徑及障礙	3.空服工作是職業或只是工作	4.資深空服員的價值
C	<ul style="list-style-type: none"> • 就是臉要圓潤一點，就是好媳婦的這種感覺，但身材要瘦瘦的不要太 fashion，就是比較端莊的服裝跟化妝會比較有優勢，就是乖乖牌這樣子 • 要好好訓練一下台語，大部分空服員的台語都還不錯 	<ul style="list-style-type: none"> • 他沒有一個明確訊息說怎樣會升遷，大概你 record 好兩三年就有一次升遷，一班分為 CA,AP,DP,CP 座艙長了 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 我覺得是職業，我還蠻喜歡這個工作 	<ul style="list-style-type: none"> • 我們前三年有一批優退，公司內部覺得說年紀到了而且要 pay 的薪資比較高，而且這個職務大家都可以做...所以講好聽的是優退 • 我覺得我沒感受到，我覺得公司沒有看到(空服員價值)
J	<ul style="list-style-type: none"> • 就外型來講，外商比較沒有要求，就亞洲航空公司來說，就會要求比較嚴格 • 考 L 航票務英文比考空服員還複雜 • 要很樂觀不怕吃苦，要很正向對自己有自信 	<ul style="list-style-type: none"> • 在 F 航你做久了自然會往上升，Airbus 就是四五個人就要有一個座艙長 • 一開始他們沒有說公司有提供甚麼願景，所以如果你人際關係夠好的話，私底下會透露給你訊息，所以要主動 	<ul style="list-style-type: none"> • 我覺得前五年對我來說他是一個職業，後來就覺得公司有一些制度對我們來說相當不公平，公司把我們 base 關掉後就沒有把我們當資展了! 所以改變之前是職業 	<ul style="list-style-type: none"> • 你養這個員工久了，退休金的負擔很大，景氣不是很好就讓你辦強迫性的提早退休，可能就是給優退或是用很多名義給難題，讓她自己離開或是把她轉到別的部門，原來的 title 也換了 • 他們覺得只要門打開每天都有上百個人想要進來，他們(公司)是很高的姿態，甚至後來他們覺得資深員工是累贅
S	<ul style="list-style-type: none"> • 我覺得 N 航選的就是燕瘦環肥很難訂個調，各型各式人都有 • 人格特質很重要，個性比較有耐心比較有熱忱又喜歡和人接觸 	<ul style="list-style-type: none"> • 我們公司就是比較有彈性，尊重你自己的意願，如果你想一輩子當空服員或是像我對教育訓練有興趣，他們會提供你公平的管道去申請 	<p>我覺得它當然是個職業，因為能夠出國歷練多視野廣生活經驗多談吐就會不一樣，愈資深領的薪水較高，年資累積與薪水有直接的關係</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 以我自己來講，我覺得空服工作不是一個可以做一輩子的工作，因為你年紀會長體力上不行 • 價值就是工作的熟悉度還有是否為後進學妹的典範
V	<ul style="list-style-type: none"> • 我覺得給人的第一印象和語文就是基本要求 • 就是要獨立!要懂得跟自己相處，合群也很重要，細心考慮到別人的想法關照到別人的需求的人比較適合 	<ul style="list-style-type: none"> • 基本工作就是空服員，講師這個職位暫時地做完之後又再回到空服員裡面，升遷的話明確來講我沒有強烈感受到管道是順暢的 	<ul style="list-style-type: none"> • 我覺得是加起來除以二，沒有完全是可以做職業規劃的，我相信很多空服員不是只為了他的薪水去做這份工作，你必須加上興趣，你喜歡服務業 	<ul style="list-style-type: none"> • 制度上上了飛機工作休假都是照資歷排，薪水每年會微調，我覺得公司對待他們其實是很不錯的

第五章 結論

本研究是根據本國與外國航空公司的人資部門經理、資深在職空服員、資深離職空服員進行深度訪談，探討資深空服員對於空服工作的職涯發展知覺所得的結果。以下分別針對研究結果將空服產業的職場現況做整理及分析，並針對研究所得的結論，提供給企業及航空新鮮人的建議，同時對於後續的研究與本研究的限制分別討論於下。

第一節 研究結果分析

一、航空公司空服員招募及職涯發展培育政策

本節對本國與外國航空公司三位人資部門經理，針對以下七點做深度訪談：

- 1、航空公司招募選材的條件
- 2、航空公司「外站」的招募策略
- 3、航空公司吸引求職者的因素探索
- 4、航空公司空服部門離職現象的探索
- 5、職涯升遷路徑及障礙
- 6、空服員工作是職業或只是工作
- 7、資深空服員的價值

以下針對這七點的訪談結論整理如下：

1、航空公司招募選材的條件

航空公司經理針對公司的招募選材，均表示公司內部有一定的選才標準，包括外型、語言與人格特質。在外型上面本國航空有較高標準的期待，外國航空公司相對較不特別著眼於外表，但經理們都同意，基於就業平等法的保護，對於身高、體重等外型不得設下限制，但對於新招募的空服員，仍必須符合企業希望給顧客的形象。其次語言要求上面則都有一定的測試，例如外語能力及本土語言能力，測試分成筆試及口試兩種，一般人普遍認為外國航空公司對外語能力要求較本國航空高，但外國航空經理卻提到語言能力是參考的指標，但面試者的態度才是最重要的取決關鍵。在人格特質上面，外國航空經理對人格特質及個性極為重視，而本國航空經理則較少提到這個部分。

2、航空公司「外站」的招募策略

「外站」一般來說對本國航空而言，指的是在外國的駐在地點或國家，例如：華航的外站有印度及越南等。相對地針對外國航空的本國籍空服員而言，通常台灣就是一個「外站」，台灣籍空服員往往就是所謂的「外站」空服員。外站的招募策略對空服員的職涯升遷有決定性的因素，外站空服員是否受到工會保護決定空服員的工作權，但根據經理們的受訪內容，本研究發現當公司的營運狀況不佳，公司會基於財務考量做及時的決策，例如減班、裁員甚至包含關掉「外站」，因而嚴重影響空服員的職涯升遷。

3、航空公司吸引求職者的因素探索

本國航空吸引求職者的因素如下:報考者仰慕該航空公司為業界的龍頭而慕其名聲而來,有些是因為錢多事少離家近,不似外國航空公司需常常駐點於國外,因而選擇報考本國航空公司;而對外國航空公司而言,報考的人自認語言能力較佳或個性較西化,而且外國公司提供較多語言學習的環境,讓自己更能增加國際觀,因而選擇報考外國航空公司。

4、航空公司空服部門離職現象的探索

受訪的兩位外國航空經理均表示,該公司空服員的離職率極低,大約低於百分之二,而本國航空經理則認為 10~15% 是公司可以接受的範圍。離職年齡則以剛進來的新人最多,其次是 35~45 歲這個族群,因為結婚家庭的因素而放棄空服工作。其中受訪者特別提到,當航空公司有空難發生時,也會拉高一波空服員的離職潮。外國航空公司經理則提到離職率低於 2%,這與外國航空公司文化自由,外商公司制度好、福利佳有關。而離職率的部分,受訪經理均認同適度的離職率有助於公司員工的新陳代謝,對公司來說不是壞事,特別由於本國航空公司旅客對空服員有刻板印象,大都期待年輕貌美者,因而汰舊換新是公司所樂見的;而外國航空則因為職缺較少,空服員流動率又不高,因而反而必須以「優退」的方式,刺激空服員的更新。

5、職涯升遷路徑及障礙

職涯升遷路徑方面,本國航空有較典型的空服員升遷管道,另一方面外國航空經理則表示,空服員的升遷取決於個人的積極表現及勇敢爭取。內部轉職方面

在本國航空上面也有較多的機會，外國航空則有時受限於國籍問題，或「外站」的因素，公司於台灣的規模直接影響升遷機會。比較起來本國航空空服員，職涯升遷機會與管道較為順暢。在職涯升遷障礙上面有工作本身因素、自身心理因素及家庭衝突因素。空服員在升遷機會往往因人而異，有些是主動因素有些是被動因素，空服員因個人狀況有不同的升遷結果。

6、空服員工作是職業或只是工作

雖然空服工作也許沒有職稱的變化，但空服員本身基於對工作的喜愛或是收入的滿足感或是工作的自由感，讓空服員甘於這個職位，有人認為是工作，有人認為是職業，認知不盡相同。

7、資深空服員的價值

三位人資經理均表示空服員的價值是經驗與專業，也是一種傳承。資深空服員的價值就是將經驗分享給新人，並且資深員工也了解到要去呈現自己的價值，因而他們對公司的承諾也會變高，雖然空服員年齡漸長，但專業資深的空服員仍會借助科技的力量讓自己不顯老，在外表上也盡力維持其專業度，因而公司仍然推崇資深空服員的專業與價值。

二、航空公司資深在職空服員的職涯發展知覺

本節對八位資深在職空服員，針對以下四點做深度訪談：

- 1、報考航空公司的條件及經驗談
- 2、職涯升遷路徑及職涯升遷障礙:
- 3、空服工作是職業或只是工作
- 4、資深空服員的價值

1、報考航空公司的條件及經驗談

本節針對資深在職空服員，分享其個人報考航空公司的經驗，同時以資深人員在公司內所觀察的空服員特色為根據，其中包含外型要求、語言能力、人格特質及性別等四個面向，探討報考航空公司的條件。

(1)外型要求

資深在職空服員提到，在外型條件有身高、美姿美儀、口齒清晰。有些公司中意秀氣婉約型，有些則青睞美麗大方型，還有公司傾向中規中矩型。一般來說亞洲航空大概有固定的「航空臉」，而歐美航空則差異很大，種族、顏色、性向、高矮胖瘦都沒有甚麼限制。

(2)語言能力

一般來說分成英文筆試和口試兩種測驗，部分航空公司有多益考試基本分數的要求，有些航空公司則自訂筆試測驗且不一定和航空知識相關，但基本前提是英文要有溝通的程度。

(3)人格特質

A.面試時航空公司要的人格特質

受訪者提到要了解報考的航空公司特質，報考本國公司要表現順從聽話，刻苦耐勞不搞工會；報考外國公司則要外向活潑大方，要懂得推銷自己，但不可以太尖銳，要有足以應付人際關係應對進退的技巧，與客人要多一些互動。

B.資深空服員需要的人格特質

許多受訪者都提到，能在航空業成為資深空服員，需要個性獨立、適應力強，性格要開朗要很有彈性，能自我調適抗壓強，還要有家庭的支持。

(4)性別

航空公司的工作分成空勤及地勤兩個部分。航空公司的工作在空服員人數上，普遍女生比男生多。而從整體空服部門來看，許多公司傾向將櫃台服務工作交由女性處理，而運務當中較需體力如裝載作業方面則由男性擔當，因此性別也是影響航空公司內部職涯升遷的變數。

2、職涯升遷路徑及障礙:

本節探討兩個部分，第一部分為資深空服員所了解的升遷路徑，其中包含空服內部及外轉其他部門的升遷管道，而影響升遷的兩個面向是「外站」空服員的受限，及公司營運方針的瞬息萬變；第二部分為資深空服員所感受到的升遷障礙，包含有：機會少，轉職不易、自己的意願也不高、家庭衝突的影響。

職涯升遷路徑:

(1)空服內部升遷

航空公司內部升遷在不同航空公司之間，大致有以下三種情況：1、有些公司在空服員與座艙長之間設有幾個不同職稱，空服員依年資累積再加上接受訓練之後，可以循序漸進升上座艙長，但受訪者表示座艙長職位空缺有限，升職的機會非常少。2、有些外國航空公司雖有座艙長的職位，但不須累積年資而是依個人意願去申請考試，這樣的制度安排使得座艙長與空服員之間，在有形方面如薪水收入的差別不大，在無形方面也沒有階級職權的升級優越感，因此反而較資深者寧願選擇當個輕鬆自在的空服員。3、部分航空公司座艙長一職規定僅本國籍空服員才有機會，「外站」空服員不管工作幾年，仍然局限於特定航線航點，或甚至工作的艙等也只被安排服務自己國籍的乘客，因此空服員內部升遷毫無機會，完全無關個人工作努力與年資的累積。

(2) 空服轉地勤

受訪者均表示，航空公司空服員內部轉職管道，可以透過公司內部徵才去申請，然而公司會依資格能力公平競爭，不一定對航空公司內部的人就比較有利。此外工作的條件如薪水、工作地點及排班時間也會影響空服員轉職的意願，空服員轉職地面工作的機會及例子，似乎在部分航空公司不太常見，原因可能是缺乏資訊或沒有空缺，但最有可能的是一旦轉職地勤，沒有了飛航加給等同薪水減半，因此空服員大都興趣缺缺。

(3) 「外站」空服員的受限

「外站」空服員的工作權較不受到保障，一般來說「外站」空服員的存廢完全是市場的考量。景氣向上時航空公司會往外擴點，增設國外的航點及辦事處，並大量招募「外站」空勤及地勤人力；而一旦景氣向下反轉，公司必須當機立斷結束該「外站」的營運以減少損失。「外站」空服員的職涯升遷，是處於完全被動的

劣勢，個人對於升遷前途的考量，幾乎是沒有控制反轉的能力。

(4) 公司營運方針的瞬息萬變

市場及景氣的變化敏感的牽動著航空公司的營運方針，針對本國航空公司來說，景氣向下往往代表著航線的縮減或航班的減少，空服員的職涯升遷機會大大縮減，不同時期進入公司的空服員，升遷的機運有時差別很大。而針對外國航空公司來說，公司營運方針的瞬息萬變，固然為公司非不得已的作為，然而對這些「外站」空服員來說，極有可能代表著瞬間的工作權的喪失。

職涯升遷障礙:

(1)機會少，轉職不易

職涯升遷的障礙包含：空缺太少、制度不健全、轉職條件的苛刻、沒有工作證(護照或簽證)、資訊不充足等。本國航空公司和外國航空公司的空服員，都提到機會少及轉職不易，因此空服員在工作二十年後仍是最基層的空服工作者。

(2)自己的意願也不高

資深在職空服員升職意願不高的原因為(1)空服工作錢多事少，有飛航加給使得薪水甚至比起空服經理層級的待遇優渥，因此空服員多不願選擇轉職變成錢少事多。(2)個性不適合做管理工作，單純的空服工作在執勤結束即代表工作的完成，不似地面工作或管理階層工作是責任制，常需要開會加班或寫報告。

(3)家庭衝突的影響

家庭與工作的衝突，其實普遍存在於所有行業中，對空服員而言感受尤其強烈，特別是女性空服員在結婚生子之後，家庭與工作間的拉鋸與衝突會更加劇烈。許多空服員幸運得到家人的支持，其他的人則因為家庭經濟需要，因而在兩者之間努力地取得平衡，更有些人因為自身對空服工作的熱愛，即使有這樣的衝突，仍發展出各自的因應策略，因而得以繼續待在熱愛的空服崗位。

3、空服工作是職業或只是工作

本研究發現受訪者的回答因人而異，甚至在相同航空公司，不同空服員的回答也有截然不同的答案。認為空服工作僅是工作的人，喜歡工作本身的單純，因為本身對於未來沒有野心，或是因為公司情況差強人意而失去信心，因而將空服工作視為僅是一份工作。反觀認為空服工作是職業的人則強調，雖然沒有升遷上面的成就感，然而工作上與同事或乘客的互動，待人接物的學習與旅遊的體驗，都是一種自我成長的收穫。不管當作工作或是職業，這些資深空服員均表示熱愛這份工作所帶來的樂趣。

4、資深空服員的價值

以下探討資深空服員的價值，其中包含四部分：年華老去、風華不再，資深空服員成為公司的負擔、沒有受到尊重、資深在職空服員感受到的價值。

(1)年華老去、風華不再

空服員隨著年紀的攀升，外表的光采亮麗也不敵歲月的侵蝕。特別是亞洲社會對空服員普遍存有刻板印象，當年華老去風華不再時，有些空服員選擇避談自己的職業，部分空服員則大嘆歲月不饒人但仍保有自信。由

於職業婦女的相對增加，飛機上也常見女性商務客，資深空服員自身需做好自我心理調適，在身體和心理方面保持年輕正面的態度，自然會提升個人價值。

(2)資深空服員成為公司的負擔

資深空服員因為薪水墊高，整體的外在形象也隨著”老化”每況愈下，再加上意見相對愈多，因此空服員感受到的是，公司希望”汰舊換新”，讓公司有新氣象，只是礙於公司的制度或是工會的力量，無法作太具體的行動，但對資深員工仍然感受到這樣的氛圍。

(3)沒有受到尊重

服務業當中接觸顧客的第一線員工，直接或間接的代表著企業的形象。特別是亞洲乘客對空服員年輕貌美、身材姣好的刻板印象，讓資深空服員產生了不可抗拒的壓力。公司礙於規定或是工會的保護，往往只能有形無形的給這些資深空服員壓力，例如言語上的有意無意的提醒或暗示。資深空服員感受到不被尊重也是導致資深空服員離職的原因。

(4)資深在職空服員感受到的價值

資深空服員所累積的軟實力包含到位的服務、對的時間點，這些經年累月所累積的服務經驗及功力，都是年輕空服員所不及的。然而受訪者均表示，感受不到公司看到空服員的價值，雖然公司制度仍然是年資導向，但這些都是工會保護資深空服員的結果，並非公司照顧資深人員的政策。

三、航空公司離職空服員的職涯發展知覺

(一)報考航空公司的條件及經驗談

本節針對資深離職空服員，分享其個人報考航空公司的經驗，同時詢問這些資深離職人員，在公司內所觀察到的空服員特色，其中包含外型要求、語言能力、人格特質及性別等四個面向，探討報考航空公司的條件。

1、外型要求

航空公司選擇空服員似乎因公司文化或偏好而有特定的喜好，例如某公司喜歡“好媳婦型”，而某航空公司則有其固定的形象。離職空服員的認知是亞洲航空公司在招募選材時有較嚴格的標準或特定的形象偏好，而外國公司空服員形象則較多元化，各型各樣的人都有，但都比較要求親切。

2、語言能力

語文考試方面因各家航空公司有不同的要求，原因是機上有不同國籍的乘客，空服員必須在機上做廣播，因此包含台語、中文、英文甚至日文，都是航空公司的要求，若語文能力有一定的程度，考上空服員的機會將大大提升。

3、人格特質

(1)資深空服員需要具備的人格特質

要成為資深空服員在個性上須具備正向的、樂觀的、能吃苦、有耐心、獨立、細心，而在與人相處上要能合群，容易與人打成一片，甚至要能夠在任何惡劣的環境皆可生存，就能成為資深空服員。

(2)會選擇離職的個人因素

包含空服員對於人生不同階段的規劃，或是空服工作無法滿足心理層面的需求，因此空服員在心理上，設有空服生涯的”甜蜜期”，大約是五年的時間便轉換跑道或做人生其他的規劃。

(二)職涯升遷路徑及障礙

本節探討兩個部分，第一部分為資深空服員所了解的升遷路徑，其中包含空服內部及外轉其他部門的升遷管道，而影響升遷的兩個面向是「外站」空服員的受限，及公司營運方針的瞬息萬變；第二部分為資深空服員所感受到的升遷障礙，包含有：機會少，轉職不易、自己的意願也不高、家庭衝突的影響。

1、職涯升遷路徑

(1)空服內部的升遷路徑

受訪者之一服務於本國航空，提到該公司空服員有一定的升遷管道，另一位本國空服員也提到，由於飛航使用小飛機，每四五人便需一位座艙長，因此機會比其他航空公司多，其他離職空服員則提到機會不會自己找上門，要主動注意升遷的機會。

(2)空服轉地勤的升遷路徑

本研究發現，空服員內部轉職的機會取決於該企業的規模。若所服務的航空公司有關係企業例如空廚或海運等，則空服員的選擇及機會相對增加，但須保持與其他部門的關係暢通，這樣消息自然也較靈通。而服務於外國航空公司則需要展現絕佳的熱忱、能力及企圖心。綜合受訪者的論點，空服員若想要轉職均須提

出申請並等待機會。

(3)公司營運方針的瞬息萬變

空服員職涯升遷的機會與運氣，與公司的營運甚至是整個大環境的景氣息息相關。空服員進入這家公司的時間點，若恰好是大環境景氣向上或這家公司營運的黃金期，則升遷的管道暢快無阻。倘若景氣反轉，或是公司營運每況愈下，則升遷機會將滯礙難前，因此空服員的升遷，除了與公司的職涯路徑規劃以及空服員的自身的努力之外，與運氣也有很大關係。

2、職涯升遷障礙

(1)機會少，轉職不易

依據離職空服員的訪談，職涯升遷的機會少導致轉職不易，其原因為：空缺太少、制度不健全、資訊不充足等。受訪者中有空服員因為個人非常活躍，並且在職期間正是該公司營運的黃金期，而感覺到充滿機會，但空服員的升遷機運與進入公司的時間點有很大的關係，空服員要升為座艙長的時間或條件各家公司都不同，即便是在同一家公司也有許多的變數。

(2)自己的意願也不高

受訪者提到對空服工作感到規律，工作環境過於封閉而喪失新鮮感，也有人將空服工作當作跳板。馬斯洛的需求理論當中探討到自我追求，受訪者也提到對空服工作的熱忱耗盡之後，年齡的增長與體力的不足，都將導致對空服工作不再熱愛，因而在空服的升遷或轉職上沒有意願，當工作與自我期許有所衝突時，受訪者便選擇提早離開空服工作的崗位。

(3)家庭衝突的影響

家庭與工作的衝突，其實普遍存在於所有行業中，對空服員而言感受尤其強烈。這是因為空服工作的特殊性，每次的飛行都需要離家背井。特別是女性空服員面臨結婚生子，家庭與工作間的拉鋸。許多空服員因而放棄工作選擇離職。

(三)空服工作是職業或只是工作

離職的空服員普遍都喜愛這份工作，當工作的條件及環境改變之後，便會影響他們對這份工作的價值和認定，不管是職業或工作，離職空服員均表示對工作的喜愛以及工作上的成就感，這個部份讓他們認為空服工作是一份職業。

(四)資深空服員的價值

以下探討資深空服員的價值，其中包含四部分：年華老去、風華不再，資深空服員成為公司的負擔、沒有受到尊重、資深在職空服員感受到的價值。

(1)年華老去、風華不再

受訪者在離開航空公司時，有三位年紀都未達三十歲或才屆三十歲不久，而最資深的離職空服員因入行早，離職時年齡約三十五歲，這些離職空服員於企業服務時，其外表及體力都尚未進入「走下坡」的階段，因而比較沒有「年華老去，風華不再」的感受。

(2)資深空服員成為公司的負擔

不管本國或外國航空公司的受訪者均表示，他們感受到公司認為資深空服員是負擔。因為這個工作技術門檻不高，任何人都可以隨意取代。而資深空服員薪水相對較高，再加上退休金問題，使得資深空服員成為公司的負擔。

(3)沒有受到尊重

空服員就是航空公司的門面，特別是對亞洲的空服員的外型都有高標準，這樣的刻板印象對公司及資深空服員都產生壓力。資深空服員因年齡漸長或因生小孩後身形難恢復原貌，再加上公司給的壓力導致資深空服員離職。

(4)資深離職空服員感受到的價值

在這些選擇離職的空服員當中，服務年資較短的兩位受訪者認為，公司對於資深空服員是禮遇的並且也相對是尊崇的，而年資較長的兩位受訪者則認為，他們感受不到公司對這些價值的尊崇。本研究針對航空公司人員對空服工作的看法整理如表四：

表 4 航空公司人員對空服工作的看法

		人資部經理	資深在職空服員	資深離職空服員	研究結論
考 航 空 公 司 的 條 件 及 經 驗 談	1. 外型要求	<ul style="list-style-type: none"> 礙於就業保護法規定不能明定身高年齡 本國航空對外型有較高的要求，以符合公司形象及乘客的期望 外國航空空服員相對有較多元的形象 	<ul style="list-style-type: none"> 身高沒過，就不錄取 空服員這個工作，就是重視外表 主考官會看美姿美儀，注重外型 外國航空選人範圍較寬，種族、顏色、性向、高矮胖瘦都有 	<ul style="list-style-type: none"> 本國公司對外型有特定喜好，例如「好媳婦型」，臉要圓潤，外表要端莊 外國公司則燕瘦環肥沒有定調，但比較親切 	<ul style="list-style-type: none"> 航空公司雖無外型規定，但因報考者眾，故仍會在身高外型上做篩選，並依公司喜好形象選材 本國公司相較外國公司對外表形象要求較高
	2. 語言能力	<ul style="list-style-type: none"> 大都有筆試或口試 英文須有一定的溝通能力 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的英文程度就足以應付 面試時展現一定的溝通程度即可 	<ul style="list-style-type: none"> 會考國台語、英語，語文能力有一定程度，較易考上 	<ul style="list-style-type: none"> 三組均表示語言能力為基本要求，以能溝通為原則 有些加考台語
	3. 人格特質 (1) 航空公司招募需要的人格特質	<ul style="list-style-type: none"> 本國航空：大方、談吐等 外國航空：獨立、活潑、主動，personality 很重要 	<ul style="list-style-type: none"> 本國航空：乖巧容易管理，若表現得較美式、隨性則不適合 外國航空：重 people skill，與乘客互動 		<ul style="list-style-type: none"> 本國航空：談吐大方，乖巧易管理 外國航空：個性很重要，活潑主動、獨立，與人互動技巧很重要
	(2) 成為資深空服員的人格特質		<ul style="list-style-type: none"> 自身要樂觀、開朗 與同事共識要團隊精神 服務乘客要觀察細微、服務導向 工作上要有很強的適應力 	<ul style="list-style-type: none"> 正向、樂觀 能吃苦、有耐心 獨立、細心 容易與人相處 要像打不死的蟑螂 	<ul style="list-style-type: none"> 個性要正向開朗樂觀，適應力強 做事要獨立細心，並且能吃苦耐勞 做人要容易與人親近要有團隊精神
	(3) 會選擇離職的個人因素			<ul style="list-style-type: none"> 對空服工作不滿足 對人生有其他追求或規劃 認為空服工作不適合做長期，而把它當跳板 	
	航空公司外站的招募策略	<ul style="list-style-type: none"> 成本和服務的考量也就是需求和策略 基於市場需要決定「外站」的存廢 「外站」工作人員的工作權沒有受到保障 			

表 4 航空公司人員對空服工作的看法(續)

		人資部經理	資深在職空服員	資深離職空服員	研究結論
	航空公司吸引求職者的因素探索	<ul style="list-style-type: none"> • 業界的龍頭 • 空服員的評價較高 • 外商公司福利好、國際化、有說英文的環境、薪水也相對較高 			
航空公司離職現象	1、離職率的多寡	<ul style="list-style-type: none"> • 本國公司剛進公司離職率較高約 10~15%，其次是 35~45 歲族群 • 不適應的原因為無法融入公司文化 • 外國公司離職率很低，約 2% • 有飛機失事時，離職率會升高 			
	2、適度的離職率	<ul style="list-style-type: none"> • 經驗的累積是錢買不到的，所以是公司的損失，但相對新人新氣象，乘客有一定的期望 • 健康的離職率是好的，公司推“優退”讓公司能夠年輕化 			
職涯升遷路徑	1. 空服員內部的升遷路徑	<ul style="list-style-type: none"> • 本國航空:有典型的升遷路徑，依照空服員、助理座艙長、座艙長、空服長升上去 • 外國航空:依自己的性向及意願，不須考慮年資可參加考試爭取座艙長職位 	<ul style="list-style-type: none"> • 升遷機會有限，大都只有空服員及座艙長兩個頭銜 • 外國公司的座艙長與空服員不管在有形的薪水上面或無形的權力及榮譽感上面都沒有太大的不同 	<ul style="list-style-type: none"> • 本國航空有一定的升遷，從空服員到座艙長，分成 CA, AP, DP, CP • 進公司的時期正好需要座艙長，而且小飛機需要比例更高 • 公司沒有特別提供資訊，空服員需自行留意並伸出觸角留意轉職機會 	<ul style="list-style-type: none"> • 本國航空有清楚的升遷路徑 • 外國航空較無清楚的升遷路徑或座艙長與空服員在有形及無形上的待遇沒有太大不同 • 部分外國航空絲毫沒有升遷路徑及機會
	2. 空服轉地勤的升遷路徑	<ul style="list-style-type: none"> • 本國航空:可轉相關的地勤單位，例如空服管理部或業務，且年資可帶著走 • 外國航空:在台灣規模小相對機會少，轉地勤需與外人競爭，公司依能力取才，且年資重 	<ul style="list-style-type: none"> • 可以透過內部徵才去申請，但仍須與其他應徵人才一起競爭 • 沒看到甚麼空缺和機會 	<ul style="list-style-type: none"> • 依企業規模有不同的機會，例如企業有海空運或空廚，則相對轉地勤職較容易 • 外國公司則須展現絕佳的企圖心 • 轉地勤均需申請並等待機會 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業在台灣規模決定轉職的機會 • 公司方面認為空服員若有需求可提出 • 空服員則表示沒有接收到資訊或可轉職機會少或工作機會不好

		新算起成為該部門最資淺者			
	3. 「外站」空服員的受限	<ul style="list-style-type: none"> 外站究是市場與策略的考量，服務與成本的平衡 市場有需要才成立外站 	<ul style="list-style-type: none"> 「外站」空服員不管在空服或地勤的升遷或轉職均因公司制度的設定或國籍問題而受限 		<ul style="list-style-type: none"> 沒有國籍在升遷及轉職上受到限制 公司不公平的制度讓侷限外站空服員工作及升遷機會
	4. 公司營運方針的瞬息萬變	<ul style="list-style-type: none"> 如果工作有保障可以做到退休，問題是公司瞬息萬變，有狀況就資遣人，連離職金都沒有只有遣散費 	<ul style="list-style-type: none"> 公司因乘客抱怨空服員太老而變更制度 公司一旦營運不善，便關掉「外站」空地勤人員工作不保 	<ul style="list-style-type: none"> 進公司的時間點攸關升遷的機會與運氣 大環境好壞與航空景氣攸關空服員的升遷 	<ul style="list-style-type: none"> 公司及空服員都提到公司政策的改變影響工作權及升遷的機會
		人資部經理	資深在職空服員	資深離職空服員	研究結論
職涯升遷障礙	1. 機會少、轉職不易	<ul style="list-style-type: none"> 公司 open 的機會不多，但空服員不要畫地自限，要自己去爭取 	<ul style="list-style-type: none"> 空缺太少 制度不健全 轉職條件苛刻 沒有工作證(護照或簽證) 資訊不充足 	<ul style="list-style-type: none"> 離職率少，升遷機會就少 個人需要非常活躍，才能爭取機會 進公司的時間點，因景氣不佳延長升遷時間 	<ul style="list-style-type: none"> 景氣差招募機會減少及離職率下降 公司制度不健全或資訊不充足 空服員自身企圖心不足或對自我人生沒有做好規劃
	2. 自己的意願也不高	<ul style="list-style-type: none"> 年齡較長，擔心不懂又要訓練及是否勝任等適應問題 少了「飛航加給」薪水減少意願不高 空服工作排班少，反觀管理工作辛苦，甚至有空服經理棄職轉任空服員的例子 	<ul style="list-style-type: none"> 空服工作錢多事少 個性不適合做管理工作 	<ul style="list-style-type: none"> 對工作失去新鮮感 工作太封閉太規律 有結婚成家的考量 	<ul style="list-style-type: none"> 沒有飛航加給，等同減薪 害怕轉換跑道所遇到的能力及適應的問題 升遷或轉職的職位或地點不能吸引空服員
	3. 家庭衝突的影響	<ul style="list-style-type: none"> 空服員因為身體狀況，更珍惜家庭價值，寧願飛少，多陪家人 	<ul style="list-style-type: none"> 有了家庭或小孩後，工作與家庭的拉鋸戰策略： <ul style="list-style-type: none"> 省錢一點就可以飛少一點，多陪家人 透過網路視訊與家人小孩保持聯繫 獲得家人的支持與幫忙 	<ul style="list-style-type: none"> 結婚之後家人不希望再繼續飛行 有家庭小孩 女生就是要以家庭為主 	<ul style="list-style-type: none"> 導致離職 寧願飛少錢賺少一點，多出時間與家人相處 利用科技即使人在國外，仍可與家人保持聯繫 努力尋求家人的協助，以維持工作

表 4 航空公司人員對空服工作的看法(續)

		人資部經理	資深在職空服員	資深離職空服員	研究結論
				<ul style="list-style-type: none"> • 大都認為是職業，但當工作制度或條件有所變化，心態就有改變 • 各種生活的歷練及累積的成就感，就是一種職業 • 雖沒有升遷但喜歡服務業，所以是一半一半 	<ul style="list-style-type: none"> • 空服員因工作所帶來的不同層次的滿足或不滿足感，對空服工作有不同的認定 • 以實質上來看，沒有職位的晉升讓空服員認為只是工作，而工作本身所帶來的愉悅感及成就感又讓空服員認定是職業
資深空服員的價值	1 、年華老去、風華不再	<ul style="list-style-type: none"> • 資深的價值就是經驗，可以分享給新人 • 雖然亞洲航空要年輕化外貌取勝，但外商公司你就要眼界、想法不同 • 現在有很多科技可以讓他們不顯老 • 資深空服員對工作及公司的 commitment 很高 	<ul style="list-style-type: none"> • 外表光彩不敵歲月痕跡，空服員選擇避談自己的職業 • 亞洲乘客期望看到年輕空服員 • 歐美旅客則對服務較重視 • 愈來愈多的女性商務客，因此美貌不是空服員最重要的部分 	<ul style="list-style-type: none"> • 因年齡上未屆「年華老去」的階段，故未多加著墨 	<ul style="list-style-type: none"> • 本國航空空服員普遍較年輕貌美，外國航空則較不特別注重外表，其相異的原因可能來自公司的要求及乘客的期望有所不同
	2 、資深空服員成為公司的負擔		<ul style="list-style-type: none"> • 感受到資深空服員是公司的負擔 • 公司希望汰舊換新，但有工會保護 	<ul style="list-style-type: none"> • 薪水墊高，形象老化，資深空服員是一種負擔 	<ul style="list-style-type: none"> • 雖然資深空服員對公司有貢獻忠誠度也很高，但因薪水結構等各方面相對也是一種負擔
	3 、沒有受到尊重		<ul style="list-style-type: none"> • 本國航空乘客會反映空服員的外型體重，公司對空服員的外型有一定地要求 • 空服員工作門檻低，輕易可以被取代 	<ul style="list-style-type: none"> • 本國航空會對生育回來而體重降不下來的空服員施以有形無形的壓力 	<ul style="list-style-type: none"> • 空服員門檻低，且招募容易 • 資深空服員外型若走樣，來自乘客及公司的壓力讓空服員感受到沒有尊嚴
	4 、資深空服員感受到的價值		<ul style="list-style-type: none"> • 資深空服員的軟實力及價值不受公司重視 • 服務業需要新面孔，只要八週的訓練就有新的空服員 	<ul style="list-style-type: none"> • 年資較短的兩位對公司都保有良好的印象，都表示公司認同資深的價值 • 較資深的兩位則一致認為公司沒有感受到資深空服員的價值 	<ul style="list-style-type: none"> • 回味往事總是甜美的，離職後會懷念空服工作的美好，但工作愈久愈易產生不滿足感

第二節 空服員職場的現況

一、空服人員的職涯發展機會

空服員的職涯發展，於不同的航空公司之間有不同的機會。若空服員所服務的航空公司為本國航空公司，空服員職涯升遷機會沒有外在的限制因素如國籍問題。若空服員服務於外國航空公司，則因為身為「外站」空服員，在職涯發展上可能因為國籍身分或工作所在地等問題，相對有較大的變數。

1、本國航空公司

本研究發現，本國航空公司空服員在職涯發展有較明確的機會。公司會依據空服員年資、工作績效表現及個人意願，給予適度的工作訓練之後作不同的調派。此外空服員也可以申請轉調公司其他部門，例如地勤工作或者公司關係企業如空廚部門。其非常重要的原因在於本國航空公司空服員所在地為「Home Base」。本國航空公司空服員可以於所有由「Home Base」進出的航班上工作，空服員人數多相對晉升的機會較多。空服員也可以依個人生涯規劃轉而發展地勤工作，若能於公司內部轉職或者公司相關企業找到棲身之地，對於工作年資的保存以及職場的「Know how」得以繼續延伸，對空服員的職涯發展有較佳的保障。

2、外國航空公司

本研究發現，外國航空公司空服員在職涯發展上，沒有清楚明確的資訊及機會。外國航空公司普遍在空服員工作上沒有不同的職等劃分，有些航空公司雖設

有座艙長這個頭銜，但因為公司限制其座艙長必須為該國籍空服員，例如 T 航及 N 航，其結果是空服員永遠停留在初進公司的第一線工作人員，不管工作多少年仍然沒有升遷機會。其他外國航空公司雖設有座艙長頭銜，然而座艙長不需要經過公司考核或年資評比等管道，每個航班上依空服員意願，依照年資自由選擇工作分配，有時候甚至是最資淺的空服員擔綱當天的座艙長一職。也有些外商公司雖設有座艙長考試，但開放給所有空服員，依自己性格特質及意願選擇是否參加考試，因此座艙長並非代表職位的一種升遷或榮耀。外商公司這樣的制度對於新進空服員來說，只要有企圖心、勇於表現自己的能力則人人都有機會。

二、空服人員的職涯發展障礙

1、本國航空公司

本國航空公司空服員的發展障礙，常常在於大環境景氣的影響，導致公司營運狀況不佳，因而延遲空服員晉升的機會。其次公司內部規定或制度的大轉彎，使得不同期的空服員的工作條件有所變化，升遷的條件機會及結果也大不相同。此外訪談中資深空服員也提到，本國航空公司的考核制度，需要空服員在人際關係下功夫，除了年資之外還包括一些上級長官的喜好因素，空服員若希望於內部轉職，有時需要與地勤人員或長官保持好關係，才能保障消息管道的暢通，因此人際關係的處理在本國航空公司來說也是涯發展的障礙之一。

2、外國航空公司

外國航空公司的職涯發展潛藏有許多空服員不能控制的因素。有些外國航空

公司完全沒有給予「外站」空服員升遷的機會，其他外國航空公司則是尊重個人的人格特質，鼓勵有領導力及抗壓性者擔任座艙長一職，於航班上承擔問題或決策處理，並非依空服員年資排序做制式的安排。其次外商航空公司空服員也因為國籍及工作地問題，在職涯升遷路途面臨諸多限制，空服員若希望轉職地勤部門可能因為工作地在國外，或因為非持有該國國籍身分，因而喪失公平競爭的機會。而最嚴重的就是威脅空服員的工作權，倘若外國航空公司因為該「外站」營運狀況不理想，或公司有其他安排考量，都可能隨時面臨「關站」的命運。空服員非但沒有職涯升遷的機會，更可能面臨於職場上的付出歸零的夢靨。

根據訪談資料，除上述說明的障礙外，不管在本國航空公司或外國航空公司的資深空服員，都會因為個人因素在職涯升遷上有不同的障礙。其中包括個人的價值觀、自我的追求、家庭的因素等等而有不同的障礙，這些個人的選擇源自於空服員對職涯感知的不同以及價值觀的不同。

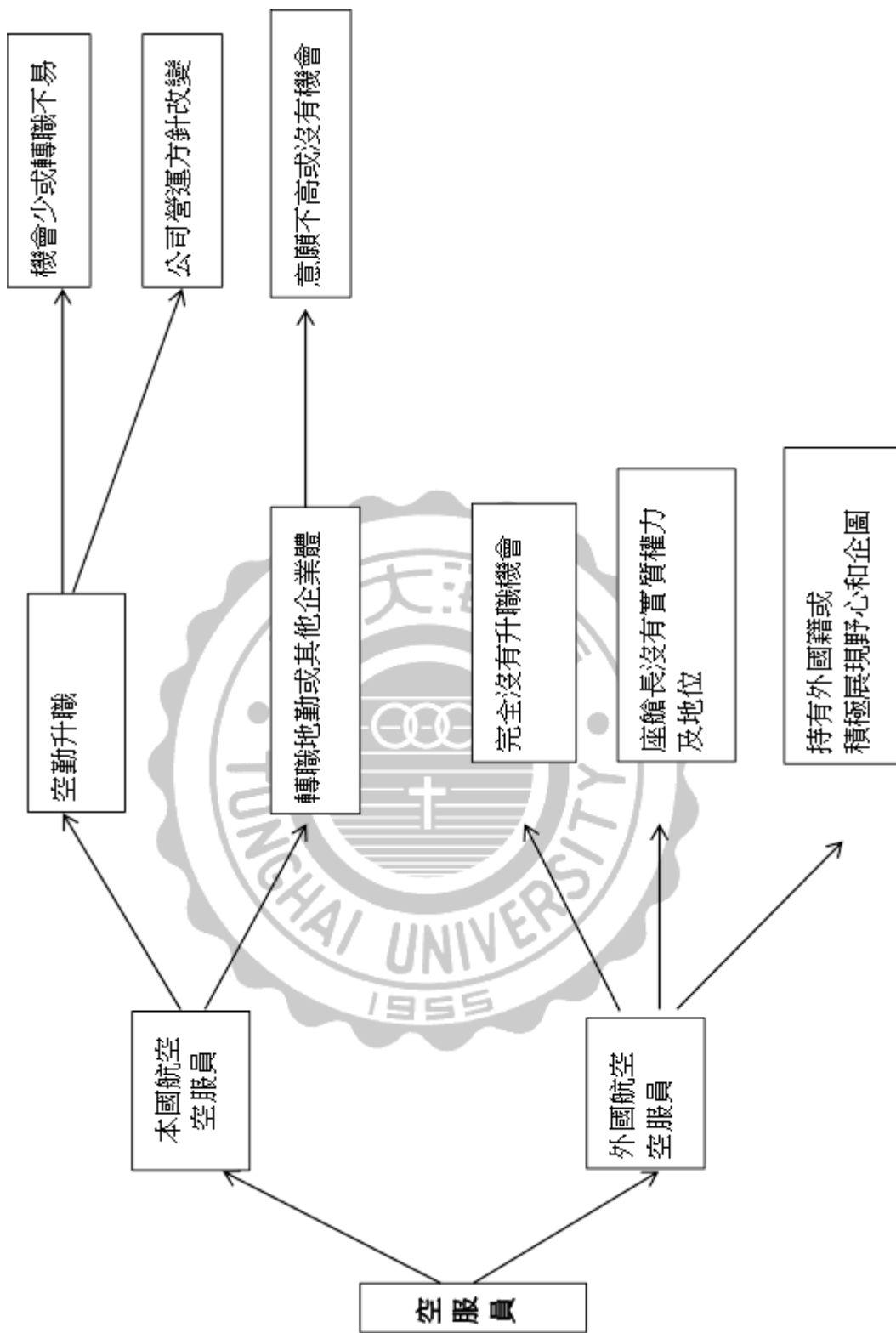


圖 1 空服員職涯發展障礙示意圖

三、空服人員對空服工作的感受

1、離職空服員

離職空服員在訪談中，仍表示熱愛空服工作，但因個人對未來計畫有所安排，或因家庭與工作衝突等因素，而選擇離開空服工作。離職空服員若在職期間較短者，回憶起往日擔任空服工作，對於工作本身及企業大都留下美好的回憶。特別是這些離職空服員，若在航空業營運的”黃金期”進入企業，對於航空公司的職涯途徑及企業對員工的照顧等，大都保持正面的看法。離職空服員中若年資超過10年者，對於企業的制度及規定有更深入的了解及感受，對企業沒有照顧資深空服員有些微詞，也較無法感受企業認同資深空服員價值感。

2、在職空服員

空服員表示在進入公司初期充滿新鮮感，也經歷許多的學習及挑戰，還有工作帶來的高薪高福利的滿足感，對工作的熱情達到最高峰，在同期若對於工作內容的挑戰及時差等無法適應的人便選擇離職。這樣的熱情大約在工作一段時間後(約兩三年)呈現下滑趨勢，有些人選擇轉換跑道，空服工作成為一個極佳的跳板。繼續留職的空服員對工作內容的熟捻度，使工作如例行公事般失去新鮮感，對乘客的服務的熱忱也漸漸下滑，若對公司制度不滿或升遷管道不順暢，則對工作的滿意度跌到谷底，此時期空服員可能因婚姻家庭因素或個人志向選擇離職或轉換工作。繼續留任的空服員因本身熱愛服務工作，努力自我調適找到平衡點，並從新找到對空服工作的樂趣及熱忱。也有空服員持續工作的原因是經濟上仰賴這份工作的收入，並且因為轉業機會少以及畏懼轉換跑道的種種適應，因此對這份工

作抱著「食之無味，棄之可惜」的心態，但因為考量年資較長，大都希望能維持現狀直到退休。

第三節 給企業的建議

人力資源是企業的重要資源之一，人才是企業的寶貴財富。企業留住人才，一方面留住企業的資產，一方面可以省掉招募新人的龐大開銷。而留住人才，企業需要有一套「激勵機制」，航空公司對空服人員可以做到：

1、明確的升遷管道：

員工進公司之初，即提供清楚明確的工作前景，例如訪談的企業中，長榮航空(BR)、中華航空(CI)，便有一定的升遷管道，其次是有良好的模範腳色可追循，從空服員到座艙長所需升遷的時間與條件可以供參考仰望，這樣才能營造一個正面的激勵的環境，空服員可以掌握未來前景而能夠更積極。另一方面也建議外國公司應該效法本國公司，在空服員職位上有所分別，讓資深空服員可以慢慢往上爬去成就一定的職位，而非任何人都能去申請去考試，這樣座艙長的頭銜能更尊崇讓人嚮往追求，空服員達到該位置也會更有榮譽感及成就感。

2、升遷的資訊公開透明：

公司須保持資訊的公開及透明，以便空服員能夠在需要的時候，方便做個人的生涯規劃而不是只有選擇離職一途，例如在工作與家庭有衝突時可以及早做規劃，轉職地勤或企業其他部門。其次公司也應該定期提供訓練課程，讓有意轉職的員工及早做準備，特別是外國航空公司，必須提供公平的轉職機會給予「外

站」空服員，以增加空服員對公司的忠誠度。而相對的，本國航空公司應該稍微放寬座艙長考試的限制與規定，讓有意願的空服員可以在年資達到一定程度後，依個人意願做申請，讓僵化的制度可以有彈性的空間。

第四節 給航空新鮮人的建議

許多甫自大專院校畢業的學子們或是職場新鮮人，莫不將考進航空公司當作第一志願，夢想能夠考上這個人人稱羨的工作。而幾乎所有人都只將眼光放在高薪、福利好、工作天數少、能出國旅遊增廣見聞方面的好處。有多少人在進航空公司時曾經考慮過未來前途的發展？還是大多數人都只把空服工作當作是一段人生體驗，只能做幾年把它當作轉換工作的跳板？本研究將資深空服員的工作經驗，整理出來提供未來的空服員做參考，在進航空公司的同時，就能夠把握當下，了解自己了解企業，並對未來做好規劃。

一、了解自己

航空公司一般在畢業季舉辦新進員工的招募，然而空服員招募常常是百中選一，報考者眾而錄取比率低，因此許多對空服工作躍躍欲試的年輕人，大都把握每一次機會，希望自己能夠雀屏中選成為少數的幸運兒。根據資深空服員的經驗，航空公司對於招募的對象也有特別的偏好。

(1) 外表

許多本國航空對於外貌，偏好面容姣好談吐大方，或是舉止合宜循規蹈矩，

其實不管是大家閨秀或小家碧玉，各家航空公司有其挑選的一套標準，應考者應多了解報考航空公司的偏好，在準備時將適當的外表形象表現出來，以爭取錄取的機會。

(2) 語言

不同的航空公司對語言程度也有不同的要求，一般說來外國航空公司，不管是員工之間的相處或是機上服務的乘客，外國人都佔有一定的比例，因此外語能力有其基本的要求。外語較好的人可以多報考外國航空公司，而自認外語能力較不足者也可透過準備，在應考時全力表現，因為即便是外國航空公司，外語能力也並非唯一的考量因素。

(3) 性格

本國航空公司中有些公司文化較保守，應考者在面試時的應對進退，應當迎合各家公司的喜好，報考外國航空公司時可以多表現自己，符合西方人開朗大方的形象，而報考本國航空則應適度表現即可，以免給人特立獨行難以駕馭的印象。

二、了解對方

(1) 本國航空公司的職涯發展

本國航空公司空服員，長期而言在職涯發展上有較大的空間，除可於空服內部轉職外也可轉至地勤服務，此外也有機會至公司其他相關企業服務，職涯發展的規劃較容易持續，但相對升遷速度需要循序漸進，升遷方面也免不了加上人際關係的因素，除了年資、能力之外，在上級考核方面需要爭取好感。

(2) 外國航空公司的職涯發展

外國航空公司空服員，在職涯發展有許多變數，最大的原因是身為「外站」空服員，不管在升遷或轉職上都有國籍或工作所在地的問題，並且公司也可能在任何時間關閉「外站」結束營運，對於職涯發展是一大威脅。但相反的，在外國航空公司工作只要有能力及企圖心，可以在短時間就得到升遷的機會，職涯的發展較具爆發力，欲報考航空公司者應該考量自己的個性及企圖心，選擇適合的航空公司報考，經營自己的空服人生。

三、決定未來

本研究針對航空公司人資部門，資深在職空服員及離職空服員的訪談，發現不管是當作職業或者僅是一份工作，空服工作都是可以好好經營的一個職場環境。職場新鮮人應該好好把握這個工作的優勢，做好自己職涯的規劃，在進入公司的初期就設定自己的方向。若選擇留在航空公司發展，需要及早做好升遷的準備，包括自我能力的提升，平時就要掌握公司內部升遷的機會，不管是對空勤或地勤部門，都應該時時伸出觸角，增廣自己的社交圈，因為順暢的升遷絕不是等著機會自己來敲門。在本國航空公司服務的空服員，需留意個人考績及表現，達到一定年資便能順利升遷，在外國航空公司任職的空服員，則應力求表現個人能力及企圖心，掌握公司升遷訊息有機會快速升遷。若是設定空服工作僅是短暫的人生經驗，更因好好把握空服工作提供的福利及機會，提升自己的語言能力、多多旅遊增廣見聞，利用空服高薪累積財富，把握空檔時間增加不同的專業能力，多收集資訊並累積人脈，在轉換跑道時便能夠更寬廣更順暢，例如前往國外留學、轉往旅遊相關行業，或是轉往教職甚至是自行創業，讓空服工作的這段時間不留白，

而是美好且收穫滿滿。

第五節 給後續研究的建議

本研究針對企業看法、在職空服員的角度及離職空服員的角度，對於空服工作的職涯感知作探討。本研究發現空服員在進入職場時，並未充分了解各企業的特性，而只想先擠進航空公司窄門再說，因而當面對自己的職業生涯發展上，也相對處於被動的地位。後續研究可再針對不同航空公司進行探討，以了解空服員在各企業的實際升遷狀況。同時建議後續研究，可針對希望成為空服員的社會新鮮人作調查，在報考航空業之初是否了解到空服員的職涯發展及機會。此外若能針對剛進入航空公司的新鮮人進行長期的研究，在工作不同的時間點，訪談空服員對空服工作的職涯感知，做一長時間的追蹤及了解，能夠讓研究更加深入豐富。

第六節 研究限制

本研究雖在訪談對象上面已經含括本國與外國航空公司資深空服員及人資部門經理，但由於飛航台灣的航空公司及僱用台籍空服員的航空公司非常多，因此研究結果不盡然代表大多數航空公司情況。此外在研究方法上面，為了深度研究受訪者的想法，本研究採用深度訪談並於題目設計上面，以不同題項測驗相同問題，以便得到佐證提高研究的精細度，然本研究並未採取質化研究之應用軟體，故建議後續研究可以配合質化研究軟體進行研究，並加上問卷等量化方法，針對

資深空服員做職涯發展的量化研究。



參考文獻

- Airey, D. und A. Frontistis (1997). "Attitudes to careers in tourism: an Anglo Greek comparison." *Tourism Management* 18(3): 149-158.
- Akerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Occupational Medicine*.53,89-94.
- Akerstedt, T., Nilsson, P.M. (2003). Minisymposium: Sleep as restitution. Blackwell publishing Ltd.
- Arnold, J. (2001). Careers and career management. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, work and organizational psychology*, 2, 115-132.
- Aw, J. (2003). Cosmic radiation and commercial air travel. *J Travel Med*, 3(10), 19-28.
- Barish, R. (2004). In-flight radiation exposure during pregnancy. *Obstet Gynecol* , 103, 1326-1330
- Baum, T. (2006). Managing people in international tourism, *Hospitality and Leisure*. London: Thomson.
- Bellah, R.N., R. Madsen, W.M. Sullivan, A. Swindler and S.M. Tipton (1985). *Habits of The Heart*, University of California Press, Berkeley.
- Boyd, C., & Bain, P. (1998). Once I get up there, where the air is rarified: health, safety and the working conditions of airline cabin crews, *New Technology, Work and Employment*, 13(1), 89-105.
- Bretz, R. JR., Boudreau, J., & Judget, T. (1994). Job search behavior of employed managers, *Personnel Psychology*, 47, 275-301.
- Broun, D. (1996). Brown's values-based, holistic model of career life choices and satisfaction. In D. Brown, L. Brooks & Associates, *Career choice and development*. San-francisco: Jossey-Bass, 337-72.
- Brown, J., & Lee, V. (1986). Non-conventional work Schedules and personal life: An inquiry into the lines of female flight attendants. Unpublished doctoral dissertation. Boston University.

- Brownstein, J., Wolfe, C., & Mandl, K. (2006). Empirical evidence for the effect of airline travel on inter-regional influenza spread in the United States. *PLoS Med*, 3, 401.
- Buja, Alessandra; Mastrangelo, Giuseppe; Perissinotto, Egle; Grigoletto, Francesco; Frigo, Anna Chiara; Rausa, Giuseppe; Marin, Valeria; Canova, Cristina; Dominici, Francesca.(2006). Cancer incidence among female flight attendants: A-meta-analysis of published data. *Journal of Women's Health* , 15(1), p98-105.
- Burstroma, L., Lindberga,L., & Lindgrenb,T. (2006). Cabin attendants' exposure to vibration and shocks during landing, *Journal of Sound and Vibration*, 298,601–605.
- Byars, L. L., & Rue, L. (2000). Human resource management (sixth ed.). Boston: Irwin McGraw Hill.
- Caplan, R.D. & Jones, K.W. (1965), Effects of load, role ambiguity and type a personality on anxiety, depression and heart rate, *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713-719.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Shepherd, R., & Wanhill, S. (1998). *Tourism Principles and Practice*. Harlow: Longman.
- Chung, C., & Chung, U. (2009). An exploration of quality of life and related factors among female flight attendants. *Journal of nursing research*, 17(3), 212-220.
- Dillon, & Tamara, (2007). Sky-high careers: jobs related to airlines. *Occupational Outlook Quarterly* . 51(2), 1-13.
- Entwistle, J., & Wissinger, E. (2006). Keeping up appearances: aesthetic labor in the fashion modeling industry of London and New York, *The Sociological Review* , 54(4), 774-794.
- Feiman-Nwmsen, S., & Floden, R. E. (1986). Handbook of research on teaching. Michigan State University
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social*, 30, 159-164.
- Grajewski, B., Nguyen, M. M., Whelan, E. A., Cole, R. J., & Hein, M. J. (2003). Measuring and identifying large-study metrics for circadian rhythm disruption in female flight attendants. *Scand J work Environ Health*, 29(5), 337-346.

- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Hoekstra, H. (2010). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 159-173.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300-303.
- Hoschschild, A.R. (1983). *The managed heart : commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Iverson, R.D. & Deery, S.J. (1997). Turnover culture in the hospitality industry, *Human Resource Management Journal*. 7(4), 77-82.
- Jackson, D. Jr., & Sirianni, N. (2009). Building the bottom line by developing the frontline: Career development for service employees. *Business Horizons*, 52, 279-287.
- Jones, P. (2004), On board service. Flight Catering. Retrieved from Elsevier database. Chapter 14(pp.259-273).
- Judge, TA. & Bretz, RD. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20.43-65.
- Judge, T., Cable, D., (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*. 50(2), 359-394.
- Knutson, B., Schmidgall, R., (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40 (6), 64–75.
- Ladkin, A., & Riley, M. (1996). Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: a labour market hybrid of the bureaucratic model? *Tourism Management*, 17(6), 443-52.
- Ladkin, A., (2005). A careers and employment. *International Handbook of Tourism Education*. Retrieved from Elsevier database, 31, 437-450.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.

- Lirn, T., & Sheu, J. (2009). The impacts of an air-crash on students' transportation choice behavior : An empirical study undertaken in Taiwan. *Traffic Psychology and Behaviour*, 12(5), 404-416.
- Martin, S. E. (1999). Police force or police service? Gender and emotional labor. In R.J. Steinberg, & D.M. Figart (Eds), Emotional labor in service economy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 111-126
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mawson, AR. (1998). Breast cancer in female flight attendant, *The Lancet*.352.(9128), 626.
- McCabe, V. S. (2008). Strategies for career planning and development in the convention and exhibition industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 222-231.
- McCall, J. J. (1965), The economics of information and optional stopping rules, *Economic Inquiry*, 14(3), 347-368.
- McLean, E., Smits, S., & Tanner, J. (1996). The importance of salary on job and career attitudes of information systems. *Professionals, Information & Management* , 30, 291-299.
- Megdal, S., Kroenke, C., Laden, F., Pukkala, E., & Schernhammer, E. (2005). Night work and breast cancer risk: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Cancer* ,41, 2023-2032.
- Mellert, V., Baumann, I., Freese, N., & Weber , R. (2008). Impact of sound and vibration on health, travel comfort and performance of flight attendants and pilots. *Aerospace Science and Technology*, 12, 18-25.
- Michael, B. Arthur, Svetlana. N. Khapova, Celeste p. M. Widerom (2005). Career Success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behavior*. 26(2), 177-202.
- Minichiello V., Aroni R., Timewell E. & Alexander L. (1995) *In-depth Interviewing*, Second Edition. South Melbourne: Longman.

- Neuman, W. Lawrence (1997) 社會研究方法：質化與量化取向(朱柔若譯, 2000)。臺北：揚智文化公司。
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Price, K. & Storn, R. (1996), Minimizing the Real Functions of the ICEC'96 contest by Differential Evolution, *International Conference on Evolutionary Computation (ICEC'96)*, 842–844.
- Ren, JS.(2004). The Relationship Between Quality of Working Life and Service Attitude Of International Flight Attendants. Master thesis, Graduate Institute of Tourism and Health, National Taipei College of Nursing, Taiwan
- Seashore, S.E. & Taler, T.D. (1975). Job Satisfaction and Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 346-352.
- Silverman D, GendreauM. (2009). Medical issues associated with commercial flights. *Lancet* 373: 2067–77.
- Stewart, T., & Stewart, N. (1995). Breast cancer in female flight attendant. *The Lancet*, 346, 1379.
- Strauss, A & Corbin, J.(1990).Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques.Newbury Park,CA:Sage.
- Super, D. E. (1957). Comments on current books and the passing scene. *Journal of Counseling Psychology*, 4(4), 335-338.
- The Japan Times on line , retrieved Dec 1st 2010 from <http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/nn20031128a9.html>
- Vroom, V. (1966). Organizational choice: A study of pre-and post decision process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), 212-225.
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2003). Looking good, sounding right, style. Councelling in the New Economy, *The industrial society: London*
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labor in retail and hospitality . *Work , Employment and Society* , 21(1), 103-120.

- Weber, M. (1963). *The sociology of religion*. Boston, MA: Beacon.
- Wits, A., Warhurst, C., & Nickson, D., (2003). 'The Labour of Aesthetics and Aesthetics of Organization', *Organization* 10(1).
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of Rresearch in Personality*, 31, 21-33.
- Wycoff, E. B., & Holley, J. D. (1990). Effects of flight attendants' touch upon airline passengers' perceptions of the attendant and percept airline. *Perceptual and Motor Skills*, 71(3), 932-934.

中文參考文獻

- 大紀元時報網。民國 98 年 6 月 4 日，<http://www.epochtimes.com>
- 中央社。民國 99 年 5 月 30 日，<http://www.cna.com.tw/News/FirstNews/201005300026-2.aspx>
- 中華航空公司。101 年 12 月 1 日，<http://www.china-airlines.com/ch/index.htm>
- 日本航空公司。99 年 12 月 1 日，<http://www.tw.jal.com/zhtw/>
- 王國揚 ((2002)。角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討:以財政部台灣省中區國稅局為例。國立中山大學，高雄。
- 王國欽、吳世英和鍾佳勳，2002，空服員、領隊與團體旅遊旅客對機上服務因素認知研究，管理創新與新願景研討會。
- 王瑤芬和洪久賢，2008，圓夢---國際觀光旅館餐飲部門高階主管之職涯發展，餐旅暨家政學刊，5(2)，140-162。
- 王憶紅(94 年 10 月 30 日)。航空公司地勤，歷練多元文化。自由時報，
<http://www.epochtimes.com/b5/5/10/30/n1102007.htm>
- 台北市上班族協會 <http://forum.yam.org.tw/women/backinfo/career/>

台灣碩博士論文網 <http://ndltd.ncl.edu.tw>

交通部民航局。民國 98 年 11 月 3 日，<http://www.jadeair.com.tw/discuz/forum>。

余緒德，2004。中華航空女性空服員休閒調適策略。國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所碩士論文，花蓮。

吳武忠和任靜嫻，2004，空服員工作生活品質與服務態度關聯性之研究，觀光研究學報，10(2)，55-68。

李正傑 2001，「雙薪家庭高承諾男性的工作與家庭生活經驗之研究」，國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文，嘉義。

林繼正，陳淑芬，2008。建構空服員工作壓力、職業倦怠對身心健康狀況影響模式，運動休閒管理學報，5(1)，1-17。

長榮航空公司。99 年 12 月 1 日，<http://www.evaair.com/html/b2c/chinese/>

美商聯合航空公司。99 年 12 月 1 日，<http://www.united.com/>

胖空姐禁飛，法院判准。(2010 年 12 月 1 日)。自由時報。
<http://www.libertytimes.com.tw/2008/new/jun/7/today-int5.htm>

泰安產物保險公司 <https://www.taian.com.tw>

國泰航空公司。<http://cathaypacific.com/tw>

國際航空運輸協會(IATA)，www.iata.org/

許睿娟，2009，女性空服員遭遇性騷擾之研究，中國文化大學觀光休閒事業管理研究所碩士論文，臺北。

郭盈卿，1999，空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄。

陳勁甫和鍾武倫，2007。工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向關係之研究—以某國際航空公司空服員為例，運輸學刊，19(2)，191-214。

彭冠錦，2005。國際觀光旅館餐飲部業務外包合作機制之研究-以台北市為例，銘傳大學觀光研究所碩士論文，臺北。

馮正民和鄭光遠，2006。探討航空公司員工滿意度與顧客忠誠度關係之研究：由

服務行為之觀點探討，運輸計劃季刊，35(2)，191-232。

黃小鳳 (2001)。性別角色刻板印象、晉升者性別及平權益是喚起對晉升決策的影響，國立政治大學心理學研究所碩士論文

潘淑滿，2003。質性研究：理論與應用，台北：心理。

蔣瑋琳，2006。空服員離職傾向分析-以 C 航空公司為例，大同大學資訊經營研究所碩士論文，台北。

