

東海大學餐旅管理學系碩士論文

餐旅業同事支持對薪資滿意度與留任意願關係的調節效果探討

The moderating effect of co-worker support on the relationship between salary satisfaction and retention intention in hospitality industry

碩士班研究生 謝慈芸
指導教授 汪淑台 博士

中華民國104年6月

東海大學碩士學位論文

口試委員會審定書

東海大學餐旅管理 研究所 謝慈芸 君所提之論文

餐旅業同事支持對薪資滿意度與留任意願關係的調節效果探討

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 卓信佑 (簽名)

委員 _____

卓信佑

朱惠玲

汪淑台

所長 _____

中華民國 104 年 6 月 2 日

誌謝

昨日依稀還停留在大學的畢業典禮，今日就已披上碩士袍畢業了，很榮幸能成為系上的第一屆五年一貫生，雖然我們無理工科系複雜的實驗，但在一年內寫出精巧完美的論文也著實不易，首先必須感謝說服我唸研究所的父母，謝謝你們負擔我所有的求學經費，之後就讓我盡力奉養你們吧！第二，最感謝也最重要的汪老師，是您在大學就一直提攜我，當您的研究生是碩士最快樂的事，不管課業、生活、職涯甚至感情，您都是我最棒的心靈導師，您的支持是我最大的動力，我朝三暮四的善變性格，你非但沒有不耐煩，還一一給予肯定及支持，為學生爭取實習機會、並建立廣大人脈，您真的是位非常了不起的教授，不遺餘力的為學生爭取舞台，我才能在研究所發光發熱。

接著要感謝碩士班的戰友們，煜程、競文、但但、雨玲、子閔、學致、錦芳等，你們豐富了我求學時期的最後一年，一同為報告崩潰，一同為青春熱血，在北京要好好學習，等著兩個月後跟我分享喔！我也會在台灣為新生活打拼，正式走出校園，邁向更高的頂端。

餐旅業同事支持對薪資滿意度與留任意願關係的調節效果探討

中文摘要

觀光產業在世界各地蓬勃發展，除了創造企業營收外，企業內部人才留任更相對重要。本研究目的在找出能增進留任意願的關鍵因子，除探討眾所皆知的薪資滿意度之外，尚有同事支持所扮演的角色。同事支持可分為實質性及情緒性，兩者將在薪資與留任意願的關係中，產生不同層面的影響；而留任意願也同時受員工的性別、年齡、婚姻狀況、職等、部門等變數影響，其中年齡、年資、職等對留任意願有顯著相關。本研究之樣本取自台灣五星級飯店之前場員工，第一階段以30份預試問卷做信度分析，採用階層迴歸分析，結果顯示不只薪資滿意度對留任意願有正向顯著影響，同時，同事支持也被發現是薪資以外仍具促進留任意願的關鍵因子，可分為實質性同事支持與情緒性同事支持，兩者對留任意願是直接的正面影響，而不僅是調節效果，由此證實，未來企業能針對此方向改善職場領導模式，建立穩固根基。

關鍵字：薪資滿意度、實質性同事支持、情緒性同事支持、留任意願

The moderating effect of co-worker support on the relationship between salary satisfaction and retention intention in hospitality industry

Abstract

Employees are considered as important assets in the hospitality industry, good retention of quality employees has become critical issue for the human resource management. This study is aimed to find the moderating factor to alleviate the influence of salary satisfaction on the retention rate. Co-worker support can be divided into two dimensions-instrumental support and emotional support. Both of them had different influence on salary satisfaction and employee retention intention. The retention intention might be affected by organizational culture, gender, working status of the employees. Participants in this study were full-time front line employees from five-star hotels in Taiwan. Results from hierarchical regression analysis indicated that the co-worker instrumental and emotional support had direct effect on employee retention intention, yet not moderation effect. It revealed that employee retention cannot be achieved only by money, coworker support was an important factor. It suggests that the enterprises should improve the workplace atmosphere in the direction of team support for a solid foundation in order to maintain quality work force.

Keywords: salary satisfaction, co-worker instrumental support, co-worker emotional support, retention intention

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節、 研究背景及動機.....	1
第二節、 研究目的	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節、 餐旅業員工留任意願.....	6
第二節、 薪資滿意度對留任意願之影響.....	7
第三節、 非薪資相關因素對留任意願之影響.....	9
第四節、 同事支持對留任意願的影響.....	10
一、 實質性支持 (Instrumental Support).....	11
二、 情緒性支持 (Emotional Support).....	12
第三章 研究方法.....	14
第一節、 研究架構.....	14
第二節、 構面之操作型定義及測量.....	15
一、 留任意願.....	15
二、 同事支持.....	15
三、 薪資滿意度.....	17
第三節、 研究對象.....	17
第四節、 問卷設計.....	19

第五節、 統計分析	19
一、 因素分析	19
二、 信度分析：	20
三、 相關分析	20
四、 迴歸分析：	20
五、 單因子變異數分析 (one-way ANOVA)：	20
第四章 結果與討論	22
第一節、人口統計資料分析	22
第二節、預試問卷結果分析	25
第三節、正式問卷分析	26
第四節、因素分析	29
第五節、相關分析	30
第六節、迴歸分析探討留任意願影響因素	30
第七節、單因子變異數分析	33
第五章 結論與未來研究	38
第一節、 結論	38
第二節、未來研究與建議	40
參考文獻	41

表目錄

表 3-2-1 留任意願題項及出處.....	15
表 3-2-2 實質性支持題項及出處.....	16
表 3-2-3 情緒性支持題項及出處.....	16
表 3-2-4 薪資滿意度題項及出處.....	17
表 4-1-1 人口統計變項表.....	24
表 4-2-1 預試問卷各構面信度分析.....	25
表 4-3-1 正式問卷各構面之信度分析.....	26
表 4-3-2 正式問卷各構面區域性平均值分析.....	28
表 4-4-1 因素分析.....	30
表 4-5-1 各構面 Pearson 相關性檢定.....	30
表 4-6-1 薪資滿意度、同事支持對留任意願迴歸分析.....	31
表 4-7-1 不同年齡對薪資滿意度的感知比較.....	34
表 4-7-2 不同年資對薪資滿意度的感知比較.....	34
表 4-7-3 不同年資對實質性同事支持的感知比較.....	35
表 4-7-4 不同年齡對情緒性同事支持的感知比較.....	35
表 4-7-5 不同年資對留任意願的感知比較.....	36
表 4-7-6 不同年齡對留任意願的感知比較.....	36
表 4-6-7 不同職等對留任意願之感知比較.....	37

圖目錄

圖 3-1 研究架構	14
------------------	----

附錄目錄

附錄一、預試問卷	50
附錄二、正式問卷	53



第一章 緒論

第一節、 研究背景及動機

如果說企業的外部成功是營收成長，那內部成功則為有效留才，「薪水」絕不會是唯一途徑，薪資只是煙霧，並非主流，具競爭力的薪資固然能留住員工，但長久下來，公司的財務受到衝擊，永遠存在能提出更高薪的競爭者，因此，建立薪資計畫的同時也致力於改善工作條件，可產生更積極的效果。近年來觀光產業的興起已帶動各大企業薪資水平的提升，王品集團是國內唯一針對全部員工分紅股利的餐飲集團，鼎泰豐也向大學實習生祭出五萬以上的高薪，台中日月千禧飯店自 2014 年 6 月起調整最低薪資為 26,000 起跳，從大型餐飲集團與國際星級飯店可看出人力資源策略在薪資方面的改革，高薪已成為企業挖腳優秀人才、或作為提升員工留任意願的策略之一，獲得米淇淋一星肯定的鼎泰豐，其外場人員起薪達 38,000 元以上，連洗碗工也有 36,000 元的高薪，由此可知，龐大觀光財的湧入讓低迷許久的薪資有漲幅空間，現今卻不乏企業以高薪來吸引優秀人才，但基層人員流動率仍居高不下的情形。管理學大師彼得杜拉克曾言：「人是組織最重要的資產。」(Drucker, 1993)，員工是企業發展的根本，價值創新的源頭，高離職率不外乎是摧毀組織根基的元兇。

根據美國國際餐廳協會 (National Restaurant Association, 2014)的統計顯示，2012 年美國整體服務業的流動為 41.5%，餐旅產業流動率為 61%，在 2013 年整體服務業的流動率為 42.2%，餐旅產業的流動率則為 62.6%，整體來看，餐旅產業的流動率比其他服務業高出約 20%以上；美國線上薪資管理網站 (Compensation Force, 2013)調查國內 40,000 家企業之員工流動率，於 2013 年的結果顯示美國整體產業平均自發性流動率為 10.4%，餐旅產業為 18.2%；而整體流動率在全體產業的平均為 15.1%，其中餐旅產業為 29.3%，與健康照護業 (16.8%)、金融業 (17.2%)、保險業 (10.4%)、製造零售業 (13.3%)、非營利產業 (15.3%)、其他服務業 (15.2%) 相比，餐旅產

業的流動率為全國之冠。以台灣的服務業而言，根據 104 人力銀行調查 1,400 家企業的報告顯示（104 人力銀行，2013），2013 年服務業整體離職率將近 18%，住宿餐飲業的員工離職率為 25.9%，居各產業之冠，超過電子科技業（15.9%）與製造業（15.8%）。從留任率來看，服務業的新人留任率居為各產業之末，據調查，前 3 個月的新人留任率為 63.7%，前 6 個月的新人留任率 56.6%，均低於整體各產業的留任率，而住宿餐飲業留任率又是服務業中最低，前 3 個月的新人留任率僅 54.5%，前 6 個月的新人留任率僅 44.9%。換言之，半年後，僅不到一半的新人會繼續留在住宿餐飲業。以上統計資料皆指出，餐旅業在國內外均存在極高的員工流動率，並不因薪資成長而有所改善，在薪資以外仍存在員工決定去留的關鍵因素。

生活中充斥著許多非薪資因素離職的相關案例，在業界擁有高薪的主管離職後會願意從事較原來薪水低的工作，其原因可能為追求夢想、找尋自我價值、挑戰自我極限等，台灣知名科學家洪蘭曾說：「凡事不能只談錢」，台灣的薪資雖比不上國際強國，但卻溫飽無虞，與其用錢來留住人才，不如改善台灣的教育及研究環境，許多年輕人懷抱理想，想成為天文學家、想為偏鄉孩子教書、想為世界盡一份心力換取更美好的未來，1999 年微軟大中華區行銷總監 J.Wood 即是很好的例子，他放棄高薪至尼泊爾當志工，目的為改善當地教育環境，只因認為這種對生命的使命感、人生的意義遠比金錢來的重要（洪蘭，2010）。而台灣麥當勞位於台大旁的分店也有竹科工程師於週末時兼差工讀，詢問兼職的原因，他說：「因為想要在週末做與人互動的工作，這樣的互動讓他又感覺活力十足，而且與同事的相處讓他覺得很有樂趣」，從這些例子可以發現，薪水不是影響個人留職意願的單一因素，工作屬性、同事關係、甚至是組織氣氛皆為決定一人是否會繼續留任原職位的原因。

每一新進人員皆需經過招募、訓練、實習、考核等層層關卡後，方能具備為組織創造績效的能力，當離職情況產生，組織損失的不僅僅是此優秀員工的經驗及生產力，其訓練人才所付出的成本與時間也將一併流失，服務技能可藉由標準作業流程

(SOP) 快速上手，但危機處理能力及與顧客間的情感連結並非一蹴可幾，「經驗」是餐旅產業的資深員工最難被取代的資產，甚至，已離職員工將影響留任員工的工作情緒，間接影響服務品質及其意願 (Nadiri & Tanova, 2010)，因此，為了避免花費多餘成本在重複招募、篩選、訓練及培養人才上，降低員工的離職傾向並同時提高留任意願是本研究的首要目標，薪資雖是最直接讓員工有感的具體激勵因素，但完善的獎酬規劃、適當升遷 (Yin & Yang, 2002; Subramanian & Shin, 2013; Steinmetz, Vries & Tijdens, 2014)、工作挑戰性、學習機會、與同事的友好程度、良好溝通管道 (Walker, 2001)、有效率的培訓、學習發展機會 (Arnold, 2005; Herman, 2005) 等，皆會促進員工留任意願。根據美國連鎖餐廳員工權益協會 (Chain Restaurant Compensation Association) 的研究，近年來薪資水平的提升之後，使組織基層員工更重視金錢以外的激勵因子，餐旅產業有其人力結構的特殊性，1980 年的美國國家青年人口垂直調查發現 (National Longitudinal Survey of Youth Cross-Section)，16-19 歲的勞動人力在餐旅產業中佔 65%，比起其他產業的 47% 高出許多。而台灣主計處資料統計顯示，住宿及餐飲業的 16-24 歲之從業人員，佔住宿餐飲總人數百分比從 2011 年的 16% 提升至 2013 年的 17.5%，若將範圍延伸為 15-29 歲來看，則為 2011 年的 28.5% 提升至 2013 年的 29.4%，由此可知年輕族群在此產業的重要性，組織中也出現越來越多的年輕基層主管，這群 Y 世代生力軍將是改變組織的關鍵，也是本研究的主要研究目標。

隨著經濟環境改變及世代交替的影響，產業年輕化的現象日趨繁盛，職場上出現許多年輕主管，對組織而言，年輕人擁有創造力、想法多樣性、決策執行力等優勢，但相對存在著情緒起伏大、缺少耐心等問題 (Solnet & Kandampully, 2012)。Westerman & Yamamura (2007) 的研究指出了嬰兒潮世代、X 世代與 Y 世代在職場上的表現差異，嬰兒潮世代其成員多半經歷過社會動盪與經濟蕭條的不穩定時期，傾向於穩定安逸的職場環境，多半擁有家庭牽絆，離開雇主的能力比新生代更受限制；而新世代員工非常重視職涯發展的機會，若無法預測自己在組織中的定位，新世代員工將傾向於離職。

由此可知，產業年輕化的效應也帶動了留任率的波動，台灣的餐旅產業人力結構以七、八年級生為主，這支龐大的生力軍是企業的重點培訓目標，如何管理這群被稱為 Y 世代的年輕人，是企業在制定人力資源策略時的考量重點，Solnet & Kandampully (2012) 認為 Y 世代員工的工作態度明顯與其他世代不同，第一、不盲目循規蹈矩，喜歡發問並實際參與。Y 世代員工喜歡親自體驗，認為實際操作式的學習勝於紙上談兵，因此許多飯店會讓員工免費住宿客房，使之以顧客角度來觀察營運會產生的問題；第二、重視內部關係。年輕員工注重職場同事的互動，一枝獨秀的孤傲態度易引人迴避，傾向以團隊合作達成工作目標；第三、渴望學習並期待職涯發展。Y 世代希望雇主能提供學習津貼或額外訓練課程，例如免費的電腦課程或語言訓練；第四、擅長運用科技產品來溝通。隨著社群網站的興起，臉書及 LINE 漸漸取代會議室成為交流公事的平台。從以上論述可看出，除了公平的薪資獎勵外，年輕員工更重視工作的前瞻性、同事支持以及趣味性。Scott (2010) 研究以 379 位澳洲餐旅系學生為對象，調查學生實習時的職場關係，其中有 68% 認為可在職場中找到團隊合作的精神，將近八成認為他們很容易在職場上交朋友，且有 78% 的學生認為同事間有互助合作的關係，這些跡象均顯示出即將就業的年輕人對於同事關係的樂觀態度，是新鮮人有可能進入產業的拉力之一。Tews, Michel & Allen (2014) 的研究發現，職場關係對基層員工的離職意願有直接影響，餐旅業的基層員工特別重視同事間的友好關係，會去尋找對自己友善的對象、喜歡與外向的人親近，尤其是承受許多情緒勞務的一線人員，更需要有個抒發情緒的窗口，同事能設身處地理解職場的惡劣環境，無論崗位上的協助或心靈關懷都是強大後盾。綜合以上論述可推論，友好的同事關係會是薪資之外刺激員工留任意願的利器，但何種支持方式是員工最期待的、而其對於留任意願的與薪資滿意度的影響能力為何？是本研究聚焦之處。

第二節、 研究目的

本研究透過問卷發放，探討餐旅產業基層人員之同事支持及薪資對其留任意願的影響，希望達到以下目的：

- (一) 探討同事支持對薪資及留任意願間的調節與直接效益
- (二) 探討餐旅員工之人口統計變項對薪資滿意度的影響
- (三) 探討餐旅員工人口統計變項對目前職位之留任意願的影響



第二章 文獻探討

第一節、餐旅業員工留任意願

員工是企業發展的根本，價值創新的源頭，是服務的提供者，更是企業的最佳代言人，人才流動實屬正常，當組織內部存在良好的人員流動率，將能帶進新血，汰舊換新；反之，若流動率過大，不僅增加訓練、招募成本，更顯示出組織內部存在著不利於員工生存的工作環境，觀光產業崛起，國際星級旅館大量進駐本國的同時，市場需要優秀的產業菁英，員工的留任與否將成為組織未來競爭力是否成長的關鍵因素。「留任」除了有保留、持有、防止離開等意思外，在整個人力資源政策上，即組織能長期保留優異員工的能力 (Yamamoto, 2009)，而「留任意願」係指個人經自我評估後，決定是否繼續留在該組織的意願程度 (Thoresen et al., 2003)。

留任意願是較離職率更積極的人力資源管理的概念，卻往往比離職率更難測量，因離職意願及離職率可由事後調查是否真實離職做為對照，但若從離職後反推其當初的離職原因，易被時間效益稀釋，以致於測量有失精準。傳統上的研究以探討實際離職率為目的，調查易產生記憶性誤差，且無法達成防患未然之目的，許多研究證實留任意願對離職率有顯著影響，員工離職前大多會經過縝密的思考，再決定是否遞上辭呈 (Emberland & Rundmo, 2010; Mishra & Bhatnagar, 2010)，基於以上動機，本研究希望藉由「意留任願」的研究，給予企業提前規劃相關決策的機會。

過去研究中顯示的離職原因多為工作相關因素，隨著參與工作的基層人力年輕化，開始有學者提出人際互助關係也將對留任意願產生微妙影響。Hausknecht, Rodda & Howard (2009)整理出 12 項員工留任的因素，依序為晉升機會、組織構成要素 (例如

主管、同事及顧客)、額外獎勵、彈性工時、參與程度(員工對組織投入服務的程度)、工作滿意度、替代品的有無、地理條件、非工作因素、組織承諾、組織公平及組織信譽, Branham (2005)整理出員工離職背後的七大原因: 職場環境不如預期、被放在錯的位置無法發揮所長、不完善的訓練以及缺乏事後檢討、缺乏晉升機會、能力被漠視而大材小用、工作負荷量大導致日常生活失調、對領導者失去信心, 另外, 過時的人力資源管理更是餐旅業的一大挑戰 (Hinkin & Tracey, 2000)

第二節、薪資滿意度對留任意願之影響

為了滿足基本的生活品質, 甚至是追求更高的品味層次, 求職者往往注重薪資待遇, 但眾所皆知地, 餐旅產業的基層員工平均薪資低廉, 外國員工還有額外的小費為附加收入, 但仍有將近一半的年輕員工認為他們薪資無法超越其他產業 (Schiller, 1995), 而薪資為影響員工離職意願之重要元素是已被證實的共識。Yin & Yang (2002) 指出薪資 (包含薪水、附加福利、夜班津貼等) 是影響護理人員留任意願的主因, Steinmetz, Vries & Tijdens (2014) 以醫療產業員工為對象, 探討員工的留任因素, 因醫療產業與餐旅產業皆為勞力密集產業, 其工作型態相似, 工時長及薪資所得不均造成高流動率, 若能同時提高薪資並配合完善排班制度, 將能有效提高員工留任意願。

提供高於市場的薪資是留住員工的一大誘因, 具競爭力的薪資對企業而言是吸引優質員工的門票, 可惜許多企業缺乏相關認知, 對公司而言, 增加 5% 的薪資將可以減少 20% 的員工跳槽機會 (Branham, 2012)。Putzier (2001) 的研究指出, 可從競爭對手付出的代價看出組織員工的離職因素是否與薪資有關, 若跳槽員工接受競爭對手的薪資僅高於原薪資的 20% 以內, 則代表其離職主因並非完全是金錢, 而忠誠度高的員工受金錢誘惑影響不大。Richardson (2010) 以餐旅產業的 Y 世代員工為研究對象, 探討其對薪資的態度, 結果指出有超過半數 (57.7%) 的受訪者宣稱不滿意此產業的薪資所

得，同時有將近五成的員工 (49.5%)認為獎酬部分與工作時數、工作負荷量不成正比，多數員工認為產業薪水仍有大幅度的成長空間，因此是未來職涯考量的原因之一。

然而，相同的薪資有可能造成不同的滿意度，滿意度才是員工重視的心理感受，Robbins (1982)將薪資分為外部報酬及內在報酬，所謂外部報酬指的是實質的金錢、獎勵、升遷等，內部報酬是無形的感知，例如員工本身獲得的滿足感與成就感。關鍵在於「薪資公平性」，Adams (1965) 提出的公平理論 (Equity Theory)認為，員工會評估個人、與他人付出（例如勞力、時間、訓練等）所獲得的回報（例如薪資、福利、獎勵等）比例，若發現個人報酬與他人報酬不成比例時，將產生不公平的知覺，進而影響工作績效 (Klein, 1973)，更甚者，將會離開組織。現今政策訂出勞工最低薪資，勢必加深員工的不公平心理，等於是將具有豐富背景的資深員工與無經驗的新鮮人放在同一起跑線上，Brown & Yoshioka (2003)指出員工對組織存在強烈使命感能刺激工作表現，但會因不公平的薪資制度降低留任意願。Branham (2012)也同意員工對於薪資的不滿，主要來自於不公平性，例如績效考核後的薪資成長幅度不大、工作經驗的累積無法反映在起薪上、高學歷無法擁有較高薪資水平、工作壓力的惡化與薪資不成正比、工時越長越顯得薪資的不值。

Hausknecht, Rodda & Howard (2009)以休閒餐旅產業的30556名員工為研究對象，探討留任主因，其中時薪員工佔 77.6%、領班佔 12.6%、管理階層 4.9%，以及技術性員工 4.9%，年資以 1-5 年為主 (47.2%)，建議增強留任意願的前三因素為工作滿意度 (51%)、額外獎勵 (41%)、組織構成元素 (34%)，顯示出績效獎金、薪資、退休撫恤金等等的額外獎勵是被員工所重視的。綜合以上論述，本研究以薪資滿意度取代實際薪資為測量因子，提出以下假設：

H₁：薪資滿意度會對員工留任意願產生正向影響

第三節、非薪資相關因素對留任意願之影響

Branham (2005) 指出約莫 80%至 90%的員工離職因素並非只因薪資偏低，而是伴隨著工作負荷量、工作時間、管理者及職場關係等各項因素，這些問題有可能隨著時間增長而消磨員工的工作意願，便易導致自發性離職 (Price, 2001)。這些非薪資相關因素依其對員工的影響，分述如下：第一，工作負荷量，工作負荷量大將引發工作緊張，會造成工作品質及工作滿意度下降，導致員工離職的產生 (Hayes et al., 2006)。第二，工作時間，Steinmetz, Vries & Tijdens (2014)以衛生醫療產業人員為對象，探討薪資與工作時間特性對留任意願的影響，根據 2012 歐盟調查發現，衛生醫療產業正面臨勞力短缺、人才流動、工資低廉等挑戰，此現象與餐旅產業有其產業特性相似之處，除了薪資滿意度影響留任意願外，工作時數是另一大主因，兩產業皆有超時工作、輪班、夜班等情形，員工的休閒時間被不固定的工時限制，對於已婚族群而言，此工作型態易犧牲陪伴家人的時間，對年輕族群而言則喪失了追求夢想、培育第二技能之機會。Berta & Dona (2008) 的研究甚至發現，近年來不論是計時工作人員或是主管階級，薪水再也不是造成轉任的唯一因素，主管階級最重視公司信譽、健康福利及良好的組織氣候；而基層員工同樣最重視公司信譽，其次為良好的組織氣候及彈性工時。第三，管理模式及職場關係，Tews et al. (2014) 的研究以關鍵事件 (critical events)為操縱變項，組織構成要素 (constituent attachments)為控制變項探討對離職意願的影響，最後整理出促使離職的三項事件類型，第一種為外部人為因素，舉凡結婚、離婚、家庭成員的出生或死亡、個人情感因素；第二種為外部專業因素，如收到其他企業的職務邀請、出國進修等；第三種為內部工作因素，例如內部晉升、更換主管、與同事不睦等。其中，群體間的互動是本研究注重之處，在眾多非薪資相關的留任因素中，職場關係扮演著關鍵角色，餐旅業是個充滿人際交流的產業，除了與顧客交流，也必須與同事維持良好關係，甚至發展成友誼，強大的凝聚關係能成為組織核心，建立廣大社交網並降低離職率 (Mossholder, Settoon& Henagan, 2005)。若藉由友誼的產生激勵

團隊氣氛、在跨部門合作上將更為便利。人與工作之間的關係，心理層面的滿足永遠大過物質面的給予，因此組織中的內部關係很重要，良好的職場關係，可以讓主管深入了解員工平時辛苦之處，下屬也能體會上司在管理上的為難之處，呈現更和諧的組織氛圍，增強團隊凝聚力的同時便能提高員工留任意願。

第四節、同事支持對留任意願的影響

餐旅服務業向來以客為尊，多數公司策略以顧客為導向訂定，卻忽略了員工才是奠定組織文化的基石，在注重顧客關係的同時，也該加強內部員工關係，因為良好的員工關係將能維護組織聲譽並提高工作績效 (Men, 2011)，Kram & Isabella (1985)強調組織內部關係的重要性，同儕的力量可以是工作動力的來源、壓力抒發的管道，並有效降低離職率及工作不滿意。而內部關係不僅是群體間的人際交流，還有存在著同事間的任務關係 (例如工作場所的同事支持)，這種個人與周遭環境的互動，可視為一種社會支持行為 (Carlson & Perrewe, 1999)，若將環境聚焦於工作場合，即為工作場所的同事支持，可鼓勵彼此有更佳的表现。餐旅業的基層員工每日的工作變化不大，薪資報酬低且暴露在高風險環境，再加上未受到完整培訓，工作保障及升遷機會將因此降低 (Brown, Haltiwanger & Lane, 2006; Greengard, 1995; Hinkin & Tracey, 2000; Leidner, 1993; Maxwell, 2008)。儘管存在許多負面因素，但可藉由同事來創建有意義且愉快的工作環境，加強組織凝聚力，可避免內部疏離 (Mossholder, Settoon & Henagan, 2005)。

同事支持是組織內部員工透過社交而產生出的互助關係，也是增加職場留任率的關鍵 (Beehr et al., 2000; Cohen & Willis, 1985)，即個人可以依賴其他員工，接受其幫助以解決工作問題的行為 (Babin & Boles, 1996)，是工作任務導向的內部關係，且有

助於活化員工自信 (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007)，而同事間的支持與資源共享，能提升工作完成度；主管能找到與自己理念相同之人，確保部屬忠誠度，並傾向提拔支持他的員工 (Ingraham, Thompson & Sanders, 1998; Palmer, 1998; Terry, 1993)。Setton & Mossholder (2002) 也指出正面的同事支持可以降低新進人員在工作場合的不適任及磨合時間，藉此降低離職意願。

綜合以上論述，藉由同事支持所引發的團體凝聚力可以增加員工留任意願，同事支持是員工在考量留任與否的中間因子，不直接影響，卻對工作情緒或是實質工作體驗具催化作用，因此本研究不只探討同事支持為薪資滿意度及留任意願間的調節效果，也同時檢視其對留任意願的直接影響。

甚至有研究指出同事支持對離職率與留任率影響重大，認為其角色已經超越調節的功能，而會直接影響留任意願。Ducharme, Knudsen, & Roman (2008) 以心理諮詢師為對象，指出同事支持對其留任傾向有顯著影響；Lichtenstein et al. (2004) 以臨床治療的研究員為對象，發現對職場夥伴的滿意度及受到同事的支持與留任傾向息息相關；Griffeth, Hom & Gaertner (2000) 認為員工對同事的滿意度對留任意願是很好的預測指標，對於以年輕員工為主力的餐旅產業而言，同事支持成了預測員工留任意願的指標。本研究同時也將同事支持視為自變數探討其影響留任意願之效果。

Beehr et al. (2000) 指出同事支持分成實質性支持 (instrumental support) 及情緒性支持 (emotional support)。

一、實質性支持 (Instrumental Support)

實質性支持注重是否能有效幫助工作任務的完成，也可稱作工具性支持，指的是實質具體的幫助，如資訊的提供、金援、工作責任之分擔等。Zohar (1994)指出工作

負荷量對於餐旅員工是很龐大的壓力，尤其是當組織存在人力編制問題時，員工需負擔的工作量會刺激離職意願的產生，實質性的同事支持可以減輕工作負荷的壓力，縮短任務達成時間，並且減少因資源不足所產生的問題，對接收成效的主管而言也更便於管理；同時，Fernet et al. (2012)指出員工會依據自身需求尋找相符合的支援，實質性支持能在需求現場提供明顯協助，除了表示員工信任協助的提供者外，受協助之員工能明顯感受到組織內成員對自己的在乎以及重視，讓群體關係信任度提高，有利於職場氛圍。故實質性支持對剛入職場、工作不熟悉的新人有極大助益，因獲得的協助可以立即減緩當下之壓力，同時此變項的協助也將延伸出心理層面的放鬆及對團隊的感激之心。

二、情緒性支持 (Emotional Support)

情緒性支持則注重人與人之間情感的聯繫 (Beehr et al., 2000)，舉凡員工間的噓寒問暖、互助承諾、利益互惠，進而發展成友誼，Jehn & Shah (1997)認為職場友誼是在職場的人際互動中加入親切感，進而引發雙方的相互信任、共同承諾及互相關心 (Berman, West & Richter, 2002)，因此職場友誼可算是一種情緒性的同事支持。Fisher (1985)的研究，情緒性的同事支持會比實質質性的支持產生更深遠的影響，原因在於餐旅產業員工的情緒勞務比其他產業來的多 (Brotheridge & Grandey, 2002; Glomb & Tews, 2004)，餐旅業的員工在負面的心情下依然要對客戶擺出笑容，久而久之將形成情緒衰竭，需要適時地抒發管道，情緒性支持特別注重人際間的情感支持，同事間的友誼及鼓勵讓員工情緒有抒發的窗口，與同事產生正向的互動將形成一種恢復機制 (Sonnentag, 2003)，調節負面情緒及離職念頭。Wallace (2014) 研究發現女性傾向於需要情緒性支持，她們尋求同事在心靈上的撫慰以及聆聽工作上所遇到的困境，女性的友誼多建立在情感的基礎，屬於感性的個體，也有學者認為女性普遍在職場的掌權控制制度低於男性 (Schieman, 2006)，因此對於實質性支持感觸較低，這在女性居多的餐

旅產業中非常值得探討。綜合以上論述，本研究提出以下假設：

H₂：實質性支持會對留任意願產生正向影響

H₃：實質性支持會對薪資滿意度對留任意願的關係產生正向調節效果

H₄：情緒性支持會對留任意願產生正向影響

H₅：情緒性支持會對薪資滿意度對留任意願的關係產生正向調節效果



第三章 研究方法

第一節、研究架構

儘管大部分文獻均指出薪資是主要的影響因子之一。基於前章節的文獻敘述，發現有些非薪資所觸及的深層因素值得探討，本研究以「薪資滿意度」作為自變數，以「留任意願」作為依變數，了解薪資滿意度對員工留任意願之關係，更重要的是，了解員工對組織的薪資制度之認同程度；同時文獻中也指出「情緒性支持」及「實質性支持」是薪資滿意度外對留任意願產生影響之變數，但影響程度未知，為檢視其在本研究為直接或間接影響，將兩變數視作自變數及調節變數，調節效應可瞭解組織成員間的互動模式，對薪資滿意度與留任意願間是否產生不同程度的調節效果，本研究之研究架構如下圖 3-1 所示。

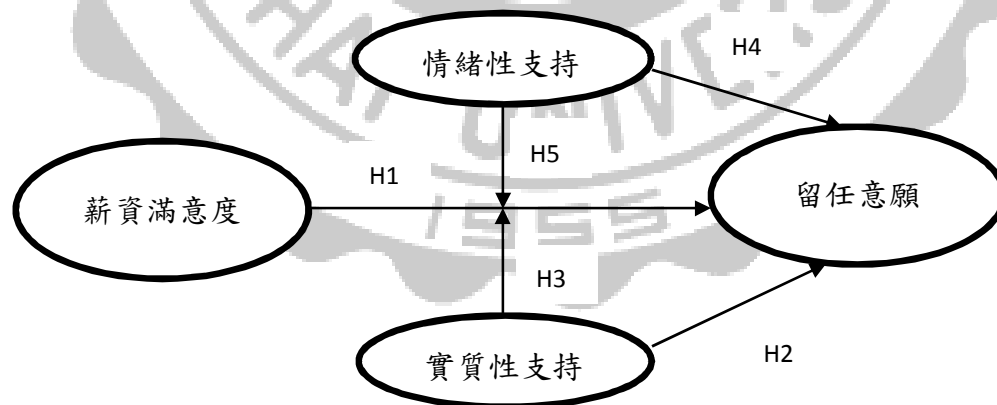


圖 3-1 研究架構

第二節、構面之操作型定義及測量

一、留任意願

根據 Thoresen et al. (2003) 的定義，留任意願係指個人經自我評估後，決定是否繼續留在該組織的慾望程度。本研究所定義的留任意願是以研究對象目前職位為評估指標，決定是否繼續留任該組織的意願程度。

表 3-2-1 留任意願題項及出處

衡量構面	衡量題項 (文獻出處)
留任意願	在未來 6 個月內，我會繼續留任此工作崗位 (Ferreira, 2012; Das, Nandialath & Mohan, 2013)
	在目前職位上，我對於未來的職涯發展感到樂觀 (Buckingham & Coffman, 1999)
	我認為我的工作對組織而言是重要的 (Buckingham & Coffman, 1999)
	在目前的工作中，我能盡情發揮所長 (Buckingham & Coffman, 1999)
	我對其他公司的挖角，不感興趣。(Yamamoto, 2011).
	若有其他我想嘗試的工作，我會在現任公司內先尋找 (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011)
	目前職位能帶給我滿足感 (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011)

二、同事支持

Beehr et al. (2000) 對同事支持的定義為組織內部員工透過社交而產生出的互助關係，即個人可以依賴其他員工，接受其幫助以解決工作問題的行為 (Babin & Boles,

1996)。本研究參考其定義認為同事支持是「當個體在工作上遇到困難需要協助時，其他組織成員願意予以幫忙的行為表現」。

表 3-2-2 實質性支持題項及出處

衡量構面	衡量題項 (文獻出處)
實質性支持	同事會在乎我的工作表現 (Ladd & Henry, 2000)
	同事會關心我的工作滿意度 (Tse, Dasborough & Ashkanasy, 2008)
	同事會主動協助我達成工作目標 (Tse, Dasborough & Ashkanasy, 2008)
	同事會主動給予工作上的建議 (Setton & Mossholder, 2002; Tse, Dasborough & Ashkanasy, 2008)
	同事會主動在我工作忙碌時給予協助 (Ladd & Henry, 2000; Setton & Mossholder, 2002)

表 3-2-3 情緒性支持題項及出處

衡量構面	衡量題項 (文獻出處)
情緒性支持	我會在工作中與同事建立友誼 (Chen et al. 2013)
	我會與同事互相分享心事 (Dowell T, 2004)
	同事會在我遇到瓶頸時願意傾聽我的難處 (Setton & Mossholder, 2002)
	同事會願意付出額外心力去了解我的困難並適時關心 (Setton & Mossholder, 2002)
	當我受到負面評價時，同事依然願意對我展現禮貌及關心 (Setton & Mossholder, 2002)
	心情不好時同事會願意鼓舞並逗我開心 (Setton & Mossholder, 2002)

三、薪資滿意度

Miceli & Lane (1990)定義薪資滿意度是個人對薪資產生負面或正面情感的程度，本研究將薪資滿意度定義為「個人對組織提供的金錢或其獎勵的感知程度」。

表 3-2-4 薪資滿意度題項及出處

衡量構面	衡量題項 (文獻出處)
薪資滿意度	目前職位的薪資我感到滿意 (Shaffer, Singh& Chen, 2013).
	目前公司的薪水與我的付出是對等的。 (Branham, 2012)
	目前職位的薪資與我的工作經驗是對等的 (Henley, 2005)
	與其他同職位的同事相比，我滿意目前的薪資 (Henley, 2005)
	與其他公司相比，我滿意目前公司提供的薪資 (Branham, 2012)
	與前份工作相比，我滿意目前職位的薪資 (Branham, 2012)
	我滿意目前公司提供本薪以外的獎金 (如三節獎金，年終，績效獎金...) (Heneman and Schwab, 1985)
	我滿意公司所提供的金錢外獎酬 (如特休、獎勵旅遊、表揚大會等) (Yamamoto, 2011)

第三節、研究對象

本研究以國內 150 人以上之企業員工為研究指標，調查產業以住宿產業為主，針對前場之正職員工(不含實習生及工讀生)及基層主管做發放，因基層主管是最能給予一線員工影響力及支持的群體，也是基層人員升遷最主要的管道。基層主管包含領班、主任、副理、部門經理，於北、中、南、東四區，共發放 380 份問卷，其中北部飯店包含台北老爺酒店、台北國賓飯店、威斯汀六福皇宮總計 50 份問卷；中部包含台中

長榮酒店、台中福華飯店及日月潭雲品酒店總計 90 份問卷；南部飯店包含台南大億麗緻酒店、高雄國賓飯店、寒軒國際飯店、義大皇家酒店、墾丁夏都沙灘酒店、墾丁福華飯店共 88 份問卷；東部地區包含宜蘭蘭城晶英酒店、花蓮遠雄悅來飯店共 34 份問卷。發放方式為聯絡各大飯店之人力資源部門，請求對其正職員工與基層主管協助發放問卷，因問項涉及個人留任意願之敏感議題，每份問卷皆附上信封以供受訪者填寫完畢後親自彌封，受測全體填寫完畢後，由飯店通知，並由研究者收取。



第四節、問卷設計

本研究採用便利抽樣調查法，第一階段發放 30 份預試問卷，發放期間為民國 103 年 11 月 29 日至 12 月 1 日三天，以國內五星級飯店員工為施測對象，包含日月千禧酒店、君悅飯店、台中亞緻飯店等員工，包含中部地區發放 20 份，南部地區 3 份，北部地區 7 份，預試問卷分析後，再將問卷項目純化，調整成正式問卷進行發放。預試問卷共分為四部分，第一部分為薪資滿意度，第二部分為同事支持，第三部份為留任意願，第四部份為人口統計資料（見附錄一）。並使用李克特五點量表評量，依據受測者對問項的滿意程度填答，分別為非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意。計分方式為 1（非常不同意）至 5（非常同意），得分越高代表受測者對選項越滿意。正式問卷則將預試問卷的第二部份再度細分成實質性同事支持、情緒性同事支持，使收集的資料更呼應研究架構（見附錄二）。

第五節、統計分析

本研究之統計分析主要以檢視問卷信度、分析構面及驗證研究架構為核心。使用 SPSS 18.0 維分析軟體，各統計分析方法，分述如下：

一、因素分析

因素分析是多變項萃取與分類統計工具，又分為 2 類：第一類稱為探索式因素分析(exploratory factor analysis, EFA)，目的在萃取構念(construct)或稱隱性因素(latent factor)，並用以建構量表。第二類為驗證式(confirmatory factor analysis, CFA)，是檢驗「因素效度」或稱「因素組合」確認構念存在、以及應用構念發展理論的方法(Harman, 1976)。本研究將應用探索式因素分析。

二、信度分析：

信度分析可以檢測問卷各構面中題項的內部一致性，Cronbach's α 值作為信度評估依據，測量各問項間是否在該構面存在一致性，Cronbach's α 值之信度範圍介於 0.00 (完全無信度)至 1.00 (趨近於完美)之間，若信度係數越高，表示此問項內容具有一致性，根據 Nunnally (1978)定義 Cronbach's α 值至少大於 0.6 方具有代表性，大於 0.7 以上表信度佳，若大於 0.9 表此量表信度趨近於完美，以此建構正式問卷的良好效度。

三、相關分析

相關分析為探討兩個變數之間的關聯程度，而相關係數之大小表示相關程度的強弱，若相關係數為正值，代表正相關，反之則為負相關，而本研究之變數皆為連續變數，適用於 Pearson 相關分析。

四、迴歸分析：

迴歸分析分為兩種：解釋型迴歸及預測型迴歸，本研究為解釋型迴歸，目的在了解留任意願的本質及理論，試圖探討同事支持對薪資滿意度及員工留任意願的解釋力。本研究採用多元迴歸分析方法，以薪資滿意度作為自變數，員工留任意願為依變數，同事支持中的情緒性支持及實質性支持分別作自變項及調節變項進行迴歸分析，並分別探討實質性支持、情緒性支持與薪資滿意度之相乘項對留任意願是否有顯著影響，若顯著則證實同事支持對薪資滿意度影響留任意願的關係產生調節作用。

五、單因子變異數分析 (one-way ANOVA)：

單因子變異數分析 (one-way ANOVA)為探討自變項對某依變項之影響，本研究之依變項為留任意願，以性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職等、部門別、年資等自變項為探討因子，深入分析人口統計變項，例如不同性別及年資對留任意願是否造成影響。



第四章 結果與討論

第一節、人口統計資料分析

正式問卷於民國 104 年 3 月 11 日至 3 月 28 日期間發放，對象包含北部：台北老爺酒店、台北國賓飯店、香格里拉台北遠東國際飯店；中部：台中長榮酒店、台中福華飯店、日月潭雲品酒店；南部：台南大億麗緻酒店、高雄國賓飯店、寒軒國際飯店、義大皇家酒店、墾丁夏都沙灘酒店、墾丁福華飯店；東部：蘭城晶英酒店、花蓮遠雄悅來飯店共 14 家五星級酒店，共發放 380 份，同時以統一超商五十元商品卡作為酬謝填答的禮物，有效回收 314 份，回收率達 82.6%。

經由人口統計變項表 (表 4-1-1) 可看出樣本的分配情形，受訪員工中女性占了 2/3，大部分年齡介於 21-25 歲之間 (34.1%)，其次為 26-30 歲 (26.4%)，30 歲以下之員工便占了 7 成，多數員工為大學學歷 (69.1%) 且未婚 (79.3%)，有近 1/4 的員工擔任管理階層 (25.5%)，部門以餐飲部為主要族群 (47.8%)，普遍年資介於 1-3 年之間 (33.4%)，五年以上之員工僅佔 26.7%。

結果顯示出企業在僱用前場人員時傾向以女性為主，可能因外型亮麗、親和力高有關；而年齡層以 21-25 歲員工居多，也就是 Y 世代員工占了餐旅產業 7 成以上，如此龐大的數目讓業者不禁重視 Y 世代的工作特質；絕大多數員工具有大學以上學歷，據教育部統計處統計，餐旅相關系所年年增加，103 學年度的餐旅關科系是 98 學年度的 3 倍以上 (教育部，2014)，以前技職導向的餐飲專科學校近幾年也漸漸轉型成學術研究型大學，造就了新鮮人高學歷的原因，但本研究樣本中，餐旅相關科系畢業的員工僅佔 48.1%，相關系所的增加應是為產業培養優秀傑出之人才，可見

此領域的教育成本未能有效發揮；另外，在高工時且無正常休假的环境下，員工因無法擁有正常社交活動，普遍單身，雖然基層辛苦，工作內容專業性質低，但也因流動率高凸顯中階管理人才的缺乏，因此只要熬過初期大多能擔任管理階級，而高階管理人才年資通常都要5年以上，如此低迷的情況透露出高階人才缺乏的隱憂。



表 4-1-1 人口統計變項表

變數		次數	百分比 (%)
性別	男	105	33.4
	女	209	66.6
年齡	<20 歲	30	9.6
	21-25 歲	107	34.1
	26-30 歲	83	26.4
	31-35 歲	46	14.6
	36-40 歲	19	6.1
	>40 歲	29	9.2
教育程度	高中/職以下	21	6.7
	高中/職	60	19.1
	大學	217	69.1
	碩士以上	16	5.1
年資	<1 年	81	25.8
	1-3 年	105	33.4
	3-5 年	46	14.6
	>5 年	82	26.7
婚姻狀況	單身	249	79.3
	已婚	55	17.5
	離婚	10	3.2
職等	一線員工	234	74.5
	管理職	80	25.5
部門	客務部	58	18.4
	餐飲部	150	47.8
	房務部	64	20.4
	其他	42	13.4
是否為第一份工作	是	74	23.6
	否	240	76.4
否為相關科系畢業	是	151	48.1
	否	163	51.9

第二節、預試問卷結果分析

針對第一階段之 30 份預試問卷作信度分析，表 4-2-1 為本研究預試問卷之分析結果，薪資滿意度之信度為 0.927、同事支持之信度為 0.920、留任意願之信度為 0.896，皆達到內部一致性之水準，各構面信度分析如下表所示：

表 4-2-1 預試問卷各構面信度分析

構面	構面題項	項目刪除後之 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
薪資滿意度	1. 目前職位的薪資我感到滿意	.914	0.927
	2. 目前公司的薪水與我的付出是對等的	.913	
	3. 與其他公司相比，目前公司提供的薪資我感到滿意	.914	
	4. 與前份工作相比，目前職位的薪資我感到滿意	.916	
	5. 目前公司提供本薪以外的獎金，(如三節獎金，年終，績效獎金...)我感到滿意	.924	
	6. 公司所提供之金錢外的獎酬(如特休、獎勵旅遊、表揚大會、福利等)我感到滿意	.924	
	7. 目前職位的薪資與我的工作經驗是對等的	.914	
	8. 與其他同職位的同事相比，目前的薪資我感到滿意	.920	
同事支持	1. 同事會在乎我的工作表現	.822	0.920
	2. 同事會關心我的工作滿意度	.815	
	3. 同事會主動協助我達成工作目標	.811	
	4. 同事會主動給予工作上的建議	.814	
	5. 同事會主動在我工作忙碌時給予協助	.809	
	6. 我會在工作中與同事建立友誼	.818	
	7. 我會與同事互相分享心事	.937	
	8. 同事會在我遇到瓶頸時願意傾聽我的難處	.814	
	9. 同事會願意付出額外心力去了解我的困難並關心	.810	
	10. 當我受到負面評價時，同事願意展現禮貌及關心	.813	
	11. 心情不好時同事會願意鼓舞並逗我開心	.818	

留	1. 在未來 6 個月內，我會繼續留任此工作崗位	.878	0.896
任	2. 在目前職位上，我對於未來的職涯發展感到樂觀	.875	
意	3. 我認為我的工作對公司而言是重要的	.889	
願	4. 在目前的工作中，我能盡情發揮所長	.873	
	5. 若目前有其他公司的挖角，我不感興趣	.888	
	6. 若有其他想嘗試的工作，我會在現任公司內先尋找	.884	
	7. 目前職位能帶給我滿足感	.875	

第三節、正式問卷分析

與預試問卷相比，各構面信度皆有提高，為了使數據更精準，正式問卷將同事支持的實質性與情緒性分兩構面測量，四大構面共包含 26 子題項，其中薪資滿意度 6 題、實質性同事支持 5 題、情緒性同事支持 6 題，與留任意願 8 題，如表 4-3-1 所示。

表 4-3-1 正式問卷各構面之信度分析

構面	構面題項	項目刪除後之 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
薪資滿意度	1. 目前職位的薪資我感到滿意	.928	0.939
	2. 目前公司的薪水與我的付出是對等的	.928	
	3. 與其他公司相比，目前公司提供的薪資我感到滿意	.930	
	4. 與前份工作相比，目前職位的薪資我感到滿意	.929	
	5. 目前公司提供本薪以外的獎金，(如三節獎金，年終，績效獎金...)我感到滿意	.935	
	6. 公司所提供之金錢外的獎酬(如特休、獎勵旅遊、表揚大會、福利等)我感到滿意	.935	
	7. 目前職位的薪資與我的工作經驗是對等的	.931	
	8. 與其他同職位的同事相比，目前的薪資我感到滿意	.932	

實質性	1. 同事會在乎我的工作表現	.913	0.915
同事支持	2. 同事會關心我的工作滿意度	.891	
	3. 同事會主動協助我達成工作目標	.883	
	4. 同事會主動給予工作上的建議	.890	
	5. 同事會主動在我工作忙碌時給予協助	.900	
情緒性	1. 我會在工作中與同事建立友誼	.917	0.920
同事支持	2. 我會與同事互相分享心事	.909	
	3. 同事會在我遇到瓶頸時願意傾聽我的難處	.899	
	4. 同事會願意付出額外心力去了解我的困難並關心	.901	
	5. 當我受到負面評價時，同事願意展現禮貌及關心	.904	
	6. 心情不好時同事會願意鼓舞並逗我開心	.904	
留任意願	1. 在未來6個月內，我會繼續留任此工作崗位	.885	0.903
	2. 在目前職位上，我對於未來的職涯發展感到樂觀	.883	
	3. 我認為我的工作對公司而言是重要的	.897	
	4. 在目前的工作中，我能盡情發揮所長	.887	
	5. 若目前有其他公司的挖角，我不感興趣	.893	
	6. 若有想嘗試的工作，我會在現任公司內先尋找	.890	
	7. 目前職位能帶給我滿足感	.883	



表 4-3-2 正式問卷各構面區域性平均值分析

構面	地區	分數平均值
薪資滿意度	北	2.70
	中	3.10
	南	3.31
	東	2.79
實質性同事支持	北	3.84
	中	3.72
	南	3.77
	東	3.58
情緒性同事支持	北	3.83
	中	3.74
	南	3.90
	東	3.53
留任意願	北	3.00
	中	3.29
	南	3.40
	東	2.92

表 4-3-2 以地區來區分各構面之分數，薪資滿意度以南部(3.31)最高，東部員工普遍薪資滿意度低落；實質性同事支持方面均高於中間值，尤以北部員工感受最深；情緒性支持分數以南部最高(3.90)，大部分員工皆表示滿意，東部員工對於情緒性支持滿意度較低(僅 3.53)；而留任意願以南部員工最高(3.40)，東部員工留任意願遠低於其他地區。

第四節、因素分析

表 4-4-1 為因素分析之結果，共分成四大構面，其中因素 1 命名為薪資滿意度，因素 2 為實質性同事支持，因素 3 為情緒性同事支持，最後是因素 4 為留任意願。

題項	因素 1 薪資滿意度 (SS)	因素 2 實質性 同事支 持(CIS)	因素 3 情緒性 同事支 持 (CES)	因素 4 留任意 願(RI)
1. 目前職位的薪資我感到滿意	.853			
2. 目前公司的薪水與我的付出是對等的	.851			
3. 與其他公司相比，我滿意目前公司提供薪資	.821			
4. 與前份工作相比，目前職位薪資我感到滿意	.846			
5. 目前公司提供本薪以外的獎金，(如三節獎金，年終，績效獎金...)我感到滿意	.728			
6. 公司所提供之金錢外的獎酬(如特休、獎勵旅遊、表揚大會、福利等)我感到滿意	.691			
7. 目前職位薪資與我的工作經驗對等	.771			
8. 與其他同職位同事相比，我滿意目前薪資	.743			
1. 同事會在乎我的工作表現		.753		
2. 同事會關心我的工作滿意度		.785		
3. 同事會主動協助我達成工作目標		.811		
4. 同事會主動給予工作上的建議		.768		
5. 同事會主動在我工作忙碌時給予協助		.674		
1. 我會在工作中與同事建立友誼			.683	
2. 我會與同事互相分享心事			.823	
3. 同事在我遇到瓶頸時願意傾聽我的難處			.835	
4. 同事願意付出心力了解我的困難並關心			.791	
5. 受到負評時，同事願意展現禮貌及關心			.768	
6. 心情不好時同事願意鼓舞並逗我開心			.788	
1. 未來 6 個月內，我會繼續留任此工作崗位				.764
2. 在目前職位上，我對於未來的職涯發展感到樂觀				.774
3. 我認為我的工作對公司而言是重要的				.644
4. 在目前的工作中，我能盡情發揮所長				.712
5. 若目前有其他公司的挖角，我不感興趣				.678

6. 我會在現任公司內先尋找，嘗試新工作	.693
7. 目前職位能帶給我滿足感	.715
總解釋變異量(%)	70.602

第五節、相關分析

表 4-5-1 為各構面之相關分析結果，皆呈現正相關，表示本研究之因子間存在強烈關係，其中薪資滿意度對留任意願之相關性最高，而實質性支持對留任意願之相關性高於情緒性支持，值得注意的是，實質性支持及情緒性支持的高度相關係數，二者雖是不同屬性的同事支持，但兩構面呈現高度相依。

表 4-5-1 各構面 Pearson 相關性檢定

相關係數	薪資滿意度	實質性同事支持	情緒性同事支持	留任意願
薪資滿意度	1	-	-	-
實質性同事支持	0.376**	1	-	-
情緒性同事支持	0.348**	0.679**	1	-
留任意願	0.608**	0.459**	0.449**	1

註：**表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.05$

第六節、迴歸分析探討留任意願影響因素

依據本研究架構，表4-6-1中的迴歸模式共分為漸層進入的五個模式， Model 1 探討驗證假設一薪資滿意度與留任意願間的關係，結果顯示薪資滿意度之beta值為0.63 ($p < .001$)，呈顯著影響，R平方解釋量為0.40，因此假設一：薪資滿意度會對員工留任意願產生正向積極影響成立。Model 2加入實質性同事支持，探討其對留任意願是否有直接影響，結果呈顯著，實質性支持之beta值為0.28 ($p < .001$)，解釋變異量為0.47， R^2 改變量增加 0.07，且削弱了薪資滿意度的beta值，因此假設二：實質性支持會對留

任意願產生正向影響，假設成立；Model 3加入了情緒性同事支持探討其對留任意願是否有直接影響，由F值改變量(98.20)達顯著($p=0.01$)可證明加入情緒性支持，同樣可以顯著影響留任意願，其beta值為0.14 ($p<.01$)，只是增加的解釋變異量有限(R^2 改變量 $=0.009$)，另，實質性支持之beta值為0.19 ($p<.001$)，解釋變異量為0.48，因此假設四：情緒性支持會對留任意願產生正向影響，假設成立；Model 4與Model 5探討調節效益，Model 4首先加入實質性同事支持與薪資滿意度之相乘項，唯有薪資滿意度與實質性同事支持對留任意願仍存在直接影響關係，薪資滿意度之beta值為0.42 ($p<.05$)，情緒性同事支持beta值為0.14 ($p<.05$)，因此假設三：實質性支持會對留任意願產生正向調節效果，不成立；Model 5中加入情緒性同事支持與薪資滿意度之相乘項，觀察其與留任意願之調節關係，結果顯示情緒性同事支持與留任意願存在直接關係，調節效果呈不顯著，此時薪資滿意度的beta值為0.64 ($p<.01$)，情緒性同事支持beta值為0.50 ($p<.05$)，因此假設五：情緒支持會對留任意願產生正向調節效果，假設不成立。

迴歸結果發現除薪資滿意度外，同事支持也對留任意願產生直接影響效果，且雙雙削弱薪資滿意度之解釋力，證明除薪資滿意度之外，同事支持是另一重要考量因子，本研究以基層員工為例，其正是最需要實質性支持的群體，基層初入行的員工，對於工作職責較不熟悉，最需要公司提供完善教育訓練、前輩給予協助的時機，工作上得到具體的協助將縮短磨合期及心理壓力，Wallace (2014)也認為實質性支持能直接切入問題核心給予協助，員工能第一時間感受到團隊的關心，並非是受冷落的孤立無援，當員工給予同事實質性支持的同時也是在展現團隊精神的時候，雖然初期起薪相對不高，但藉由實質性同事支持能提高員工願意留在組織的意願，也讓新進人員更快步入軌道，成為下一個支持提供者。另一方面，情緒性同事支持能撫慰員工心理壓力，對於要面對客訴抱怨的前場員工而言，情緒勞務問題普遍存在，服務業笑容的重要性高，無論面對多麼艱澀無理的顧客皆要抱持正面態度去安撫客人，員工進而將自身真實情緒隱藏，表現出偽裝的情感，這種心理層面雖無法第一時間舒緩，卻能透過事後的情

緒性同事支持來彌補，每日工作結束後的總檢討是前輩及主管給予新人關心的機會，除了檢核今日工作績效外，也聆聽員工深層的想法，可即早避免產生離職意願。

在調節效果方面，本迴歸結果證實實質性及情緒性同事支持皆存在對留任意願的直接影響關係，兩者在薪資滿意度及留任意願間未存在調節效果，顯示出同事支持是具備獨立影響留任意願的重要因子，顛覆了傳統觀念上薪資獨大的情況，在普遍低薪的餐旅基層，薪資水準無法媲美中、高階主管，員工對薪資的滿意度不會相差甚遠，因此若藉由薪資來提升基層員工的留任意願效果有限，反而可藉由朝夕相處的同事建立緊密牽絆，同事是工作前線的重要夥伴，易培養革命情感，無論是立即性的實質協助或事後的心靈撫慰，都能在薪資滿意度外創造留任意願。

表 4-6-1 薪資滿意度、實質性和情緒性同事支持對留任意願之迴歸分析

依變數	留任意願(RI) n=314				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
自變數					
SS	.635***	.538***	.529***	.421*	.644**
CIS	-	.288***	.191***	.128	-.115
CES	-	-	.146**	.141*	.505*
SS*CIS	-	-	-	.146	.684
SS*CES	-	-	-	-	-.817
R ²	.403	.473	.482	.481	.485
R ² 改變量	-	.07	.009	.078	.082
F 值改變量	210.32***	141.361***	98.196**	73.549	60.146
F 值改變顯著性	0.000	0.000	0.01	0.593	0.146

註：薪資滿意度 (SS), 實質性同事支持 (CIS), 情緒性同事支持 (CES).

* $p < .05$ ** ; $p < .01$; *** $p < .001$

第七節、單因子變異數分析

本研究之樣本結構可看出台灣餐旅產業的人口統計趨勢，呈現年輕化、高學歷且高流動率之情形，Y 世代族群占 70%以上，普遍年資在 3 年以內，年齡及工作經歷對薪資滿意度以及留任意願均有顯著影響，而這樣從業人口的結構差異也分別影響到情緒性支持及實質性支持的重視程度。

表 4-7-1 呈現不同年齡對薪資滿意度的差異性，26 歲以上員工對於薪資滿意度普遍高於 25 歲以下之員工，但其中 20 歲以下的族群之薪資滿意度卻又稍高於 21-25 歲族群。原因可能為 20 歲以下員工初入社會，資歷及實力尚淺，無其他工作經驗可相比較，實力尚未純熟至為公司帶來利益，因此滿足於初階起薪，但經過 1-2 年的累積經歷後，對於薪水的期望提升，希望能受到更高的待遇。

表 4-7-1 不同年齡對薪資滿意度的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	Post Hoc 事後檢定
<20 歲	3.100	2.540*	(3), (4), (5), (6)> (1)> (2)
21-25 歲	2.869		
26-30 歲	3.212		
31-35 歲	3.212		
36-40 歲	3.296		
>40 歲	3.237		

註：(1)<20 歲 (2) 21-25 歲 (3) 26-30 歲 (4) 31-35 歲 (5) 36-40 歲 (6) >40 歲

* $p < .05$ **； $p < .01$ ；*** $p < .001$

表 4-7-2 呈現不同資歷對薪資滿意度之差異，年資在 3 年以上對薪資滿意度較 3 年以下高，且達顯著性。職涯上存在許多輪調機會，工作變化大，但資歷尚淺的基層員工仍負責勞力性質工作，工時長且變化小，易產生職業倦怠，且負責工作簡單，相對起薪低，對薪資滿意度不高，Davison and Timo (2006)的研究認為對年輕世代員工

而言，除了薪資以外，快速的升遷管道是另一激勵因子，且有機會擺脫低薪窘境，近年來台灣各大飯店均推出儲備幹部培訓計畫，例如晶華酒店的儲備菁英人員、君悅飯店高階經理人養成等，不僅能快速補足觀光產業的中階管理人才，也提供透明化的升遷管道讓年輕員工有發展的機會。

表 4-7-2 不同年資對薪資滿意度的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F值	Post Hoc事後檢定
<1年	2.941	4.025**	(3), (4)> (1), (2)
1-3年	2.975		
3-5年	3.331		
>5年	3.256		

註：(1)<1年 (2) 1-3年 (3) 3-5年 (4) >5年

* $p < .05$ **； $p < .01$ ；*** $p < .001$

表 4-7-3 呈現不同年資對實質性同事支持的差異性，年資越少則對於實質性同事支持的認同度越高，顯示資歷淺的員工比起資深員工更需要實質性同事支持，因其在經驗及技巧上的不足將在職務上產生落差，給予實質性支持可縮短適應期，反之資深員工對於實質性的需求較少，可從其他方面給予鼓勵，例如職涯輔導、升遷機會。

Wallace (2014) 的研究認為女性員工在職場上所獲得的實質性同事支持較少，同事間普遍傾向於給予情緒性支持的心靈撫慰，且職位越高易面臨玻璃天花板的限制，高階主管權力難以下放給女性主管，本研究之研究對象女性員工占三分之二，而餐旅產業注重儀態與外在形象，造就女性進入職場的比率極高，建議企業在未來可在教育訓練上多增加技能課程，培養基層員工實際解決問題的能力，當員工晉升管理職時反而因隱形的心理壓力，而需要情緒性支持來舒緩。

表 4-7-3 不同年資對實質性同事支持的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F值	Post Hoc事後檢定
<1年	3.891	3.186*	(1)> (2), (3)> (4)
1-3年	3.760		
3-5年	3.717		
>5年	3.551		

註： (1)<1年 (2) 1-3年 (3) 3-5年 (4) >5年

* $p < .05$ ** ; $p < .01$; *** $p < .001$

表 4-7-4 是不同年齡對情緒性同事支持產生的顯著差異。20 歲左右之年輕員工對於情緒性支持較為敏感，也就是所謂的 Y 世代族群，重視同儕關係，傾向於職場獲得心靈支持。

表 4-7-4 不同年齡對情緒性同事支持的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F值	Post Hoc事後檢定
<20歲	4.072	2.280*	(1)> (2), (3), (4), (6)> (5)
21-25歲	3.834		
26-30歲	3.745		
31-35歲	3.637		
36-40歲	3.543		
>40歲	3.833		

註： (1)<20歲 (2) 21-25歲 (3) 26-30歲 (4) 31-35歲 (5) 36-40歲 (6) >40歲

* $p < .05$ ** ; $p < .01$; *** $p < .001$

表 4-7-5 及表 4-7-6 分別為不同年資、年齡對留任意願之差異，Jalal, Crossman & Chinmeteepituck (2003)認為年齡和年資對於工作滿意度均呈現正向關係，調查結果發現年齡越高，對於職場滿意度越高，離職意願越低，年資 5 年以上的員工對企業產生認同感因而穩定性高，原因在於員工須對企業產生一定認同及穩定扎根後，才會選擇繼續待在原企業，而這需要充裕的時間去考量，但資歷 3-5 年之員工可能處於轉職階段，經歷豐富在職涯上擁有許多選擇，資歷尚淺的新人在剛入職場之際會傾向停留一

段時間再轉換跑道，為的是累積足夠經驗和籌碼；因此推論年齡和年資均會對工作滿意度呈正向影響，但兩者並無直接相關，工作滿意度高相對影響留任意願；本研究之36歲以上員工留任意願高於25歲以下員工，除了可呼應前述年輕員工對於薪資滿意度低所造成的原因外，可能因素尚有36歲以上員工多需負擔家庭經濟壓力，他們傾向於穩定的工作環境，但年輕世代勇於嘗試，希望能找到最適合發揮且待遇最好的舞台。

表 4-7-5 不同年資對留任意願的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F值	Post Hoc事後檢定
<1年	3.063	2.664*	(4)> (2), (3)> (1)
1-3年	3.223		
3-5年	3.183		
>5年	3.400		

註：(1)<1年 (2) 1-3年 (3) 3-5年 (4) >5年

* $p < .05$ **； $p < .01$ ；*** $p < .001$

表 4-7-6 不同年齡對留任意願的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F值	Post Hoc事後檢定
<20歲	3.133	2.250*	(3), (5), (6)> (1), (4)> (2)
21-25歲	3.074		
26-30歲	3.315		
31-35歲	3.186		
36-40歲	3.518		
>40歲	3.458		

註：(1)<20歲 (2) 21-25歲 (3) 26-30歲 (4) 31-35歲 (5) 36-40歲 (6) >40歲

* $p < .05$ **； $p < .01$ ；*** $p < .001$

表 4-7-7 表示職等的不同而對留任意願產生差異，相較於基層員工的不穩定性，主管及員工無論在薪資、責任上皆高出許多，主管身負領導使命，是團隊中的精神領袖，常有主管離職下屬跟著離開的蝴蝶效應，因此承受的使命越大，越難離開崗位，也較難被取代。

表 4-7-7 不同職等對留任意願之感知比較-獨立樣本 T 檢定

變數	平均值	T值	P值
一線員工	3.148	-3.190**	0.002
管理階層	3.462	-3.548*	0.001

註：* $p < .05$ **； $p < .01$ ；*** $p < .001$



第五章 結論與未來研究

第一節、 結論

若說水是生命的泉源，員工就有如企業的生命之泉，是企業的開端及根本，注入新血固然重要，但找出流失源頭才能對症下藥，更需積極改善工作環境，在全球化加速觀光產業發展的同時，必定重新建立留才管理的重要性，與其說留不住人才，不如說是將人才往外推，絕大部分員工離職，都是基於組織內部因素。具競爭力的薪資僅是僱用員工的基本門票，當台灣市場的普遍低薪現象持續擴散，企業無法給予具競爭力的薪水、甚至資方不願靠薪資為主要留才策略時，發掘其他誘因更顯重要，薪資並非影響留任意願的單一因子，尚有其他因素分散薪資滿意度之影響力，本研究發現不論是實質性或是情緒性同事支持，均可削弱薪資對留任意願的影響，不只可以讓雇主從不斷增薪的迷思中跳脫，更可以從不同的人員管理或訓練模式達到留下優質員工的目的。本研究結果亦顯示出台灣不同地區員工對薪水滿意度的差異性，一般普遍認為北部薪資所得較高，應有較高之薪資滿意度，但反而南部員工對其薪資較滿意，可能與北部高消費有關，因此更加證明薪資的公平性遠大於實質效應；員工在同事支持認知的分數普遍高於其他構面，無論是實質性或情緒性，皆表明支持行為在員工心理上的重要度；留任意願方面也以南部員工留任意願較高，呼應南部員工擁有較高的薪資滿意度，薪資滿意度對留任意願產生正向影響的假設也在此得到證實，值得關注的是，東部員工在各構面分數皆落後其他地區，原因可能與發展較慢、人口外移、樣本數較少有關，導致競爭力相對低落。本研究從根本的「人」下手，以同事支持探討對留任意願及薪資滿意度之影響，發現其在餐旅業基層員工擔任重要角色，當本產業存在超時工作、私人生活與工作失衡、工作負荷量大等弊端時，同事成了員工在職場上相處時間最長的人，勢必代表其影響力不容小覷，實質性支持在基層任務中發揮最大效能，完善的職前訓練可說是實質性支持的一種，新進員工因此縮短與職務上的磨合期，也

縮短工時，同時更能感受到被團隊成員關懷，這類在工作現場即時給予的協助最能零時差的帶給員工即時回饋。

在人口結構方面，本研究探討性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、年資、職等等變數對研究構面的影響，發現年齡、年資影響最顯著，年齡越長通常經歷越深，擁有豐富工作經驗，以部門為例，房務部門雖同屬一線單位，但員工多數較為年長，他們的職涯規劃與年輕員工大不相同，薪水未必是主要考量，穩定的職涯發展或許更受青睞，且房務員多為已婚女性，擁有家庭生活，管理方面應注重員工是否擁有工作與生活間的平衡，例如有些企業提供育嬰中心，提供彈性工時的工作選項，除了讓員工家屬受到照顧外也能增進工作品質。值得注意的是，對於經驗不足的年輕員工而言，起薪低是意料之內的事實，因尚未具備讓企業獲利的能力，因此相對重視職涯發展機會，企業除了可用薪資激勵外，透明順暢的升遷管道及具有活力互相支援的工作環境是 Y 世代更願意爭取的，而 Y 世代族群是本產業未來中、高階人才的核心，企業應針對不同年齡層員工量身訂做留才策略，人才資產是比利潤更為深遠的企業根基，唯有留得住人才，企業才能進入賺錢的超競爭時代。

第二節、未來研究與建議

- 甲、本研究僅以台灣地區做為調查對象，但管理策略必定因地區、國籍、文化等有所不同，建議未來研究對象可延伸至大陸地區，及亞洲地區，因應大陸及東南亞國家的快速發展，如何用組織的力量降低員工流動率是重要議題。
- 乙、本研究僅探討一線員工與基層主管，尚未往更高階經理人研究，雖是金字塔頂端的少數族群，卻是整體企業的巨擘，好的領導者才能帶領企業邁向頂峰，此族群的職能、工作型態、責任等與基層相去甚遠，當薪資已達一定水準後，其他留任因素將被放大檢視，而其主導風格或是策略將影響一企業的興衰。
- 丙、實質性支持縱然能帶給新進員工如魚得水的職場環境，但卻令給予支持的對象付出額外心力去協助，付出支持的員工其工作職務受到壓縮、工時延長、責任增加，支持過頭難免造成反效果，因此並非是一長期有效的方法，仍須尋找其他影響因子，相輔相成。

參考文獻

104 人力銀行 (2013), 102 年人資關鍵作業及績效指標數據報告。2015 年 1 月 15 日，

引用自：<http://www.104.com.tw/jb/area/media/file/index/page/3>

教育部統計處 (2014), 103 年大專校院系所及學生人數成長概況。2015 年 5 月 5 日，

引用自：<https://stats.moe.gov.tw/>

余嬪 (2005)。工作趣味化：玩興管理的概念與方向。《應用心理研究》，(26)，73-94。

洪蘭 (2010)。凡事不能只談錢。《天下雜誌電子報》。2014 年 12 月 6 日引用自：

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5005748>

National Restaurant Association (2014). Economist's Notebook: Economist's

Notebook:Hospitality employee turnover rose slightly in 2013. January 15, 2015

retrieved from :

<http://www.restaurant.org/News-Research/News/Economist-s-Notebook-Hospitality-employee-turnover>

Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention, *The Health Care Manager*, 24 (2), 132-40.

Adams J.S. (1965), *Inequity in Social Exchanges*, N.Y : Academic Press.

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72 (1), 57-75.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.

Berta, Dona, (2008). CRCA report: Reputation, not pay, matters most for retention. *Nation's Restaurant News*, 42 (32), 4.

Berman, E. M., West, J. P., & Richter Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship

- patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62 (2), 217-230.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
- Brown, C., Haltiwanger, J., & Lane, J. (2006). *Economic turbulence. Is a volatile economy good for America?* Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave*. New York : American Management, 172.
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (1), 5-18.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First break all the rules*. New York: Simon & Schuster.
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. NY: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25 (4), 513-540.
- Chen, C. Y., Mao, H. Y., Hsieh, A. T., Liu, L. L., & Yen, C. H. (2013). The relationship among interactive justice, leader–member exchange, and workplace friendship. *The Social Science Journal*, 50 (1), 89-95.
- Compensation Force (2013). 2013 Turnover Rates by Industry. January 15, 2015 retrieved from : <http://www.compensationforce.com/2014/02/2013-turnover-rates-by-industry.html>
- Cohen, S., & Willis, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis.

Psychological Bulletin, 98, 310-357.

Davison, M., & Timo, N. (2006). Report on Labour Turnover and Transaction Costs in the Australian Hotel Industry: A Preliminary Survey. Sydney, Australia: Tourism & Transport Forum/Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.

Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2008). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28 (1), 81-104.

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Butterworth-Heinemann.

Das, D., Nandialath, A., & Mohan, R. (2013). Feeling unsure: quit or stay? Uncovering heterogeneity in employees' intention to leave in Indian call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (1), 15-34.

Emberland, J. S., & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48 (4), 452-459.

Fayol, H. (1916), *General and industrial management*, Translated from the French by Constance Storrs (1949), London: Pitman.

Ferreira, N. (2012). *Constructing a psychological career profile for staff retention* (Doctoral dissertation).

Greengard, S. (1995). Leveraging a low-wage work force. *Personnel Journal*, 74, 90-98.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.

Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23 (1),

35-55.

Harman, H. H. (1976). *Modern Factor Analysis*. University of Chicago Press. pp. 175, 176.

Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43 (2), 237-263.

Hinkin, T.T., Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), 14–21.

Herman, R.E. (2005). HR managers as employee-retention specialists, *Employment Relations Today*, 32 (2), 1-7.

Henley, A. B. (2005). *Predicting employee reactions to pay compression: The mediating role of pay equity on employee commitment and intentions to leave*. Unpublished Doctoral Dissertation, Ph. D., The University of Texas at Arlington).

Heneman, H.G., and Schwab, D.P. (1985), Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement, *International Journal of Psychology*, 20, 129– 141.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48 (2), 269-288.

Ingraham, P. W., Thompson, J. R., & Sanders, R. P. (1998). *Transforming government: Lessons from the reinvention laboratories*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Jalal Sarker, S., Crossman, A., & Chinmeteeptuck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 745-758.

Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775-790.

- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28 (1), 110-132.
- Klein, S. M. (1973). Pay factors as predictors to satisfaction: A comparison of reinforcement, equity, and expectancy, *Academy of Management Journal*, 16 (4), 598-610.
- Lichtenstein, R., J. A. Alexander, J. F. McCarthy, & R. Wells. (2004). Status Differences in Cross-functional Teams: Effects on Individual Member Participation, Job Satisfaction, and Intent to Quit. *Journal of Health and Social Behavior*, 45, 322-335.
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping coworkers and helping the organisation: the role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2028-2049.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Mishra, S. K., & Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: A study of medical representatives in India. *Human Resource Management*, 49 (3), 401-419.
- Maxwell, N. L. (2008). Wage differentials, skills, and institutions in low-skill jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 61, 394-409.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30 (5), 667-683.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 566-582.
- McDowell, T. (2004). Fun at Work: Scale Development, Confirmatory Factor Analysis, and Links to Organizational Outcomes. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University, San Diego, CA.
- Men, L. R. (2011). How employee empowerment influences organization-employee relationship in China. *Public Relations Review*, 37 (4), 435-437.

- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1990). *Antecedents of pay satisfaction: A review and extension*. College of Business, Ohio State University.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607-618.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 33-41.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628-643.
- Putzier, J. (2001). *Get Weird!: 101 Innovative Ways to Make Your Company a Great Place to Work*. NY: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 600-624.
- Richardson, S. (2010). Generation Y's perceptions and attitudes towards a career in tourism and hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9 (2), 179-199.
- Ross, J. A. (1997). Does friendship improve job satisfaction? *Harvard Business Review*, 75, 8-9.
- Robbins, S. P. (1982). *Personnel, the management of human resources*. N. Y.:Prentice-Hall.
- Steinmetz, S., de Vries, D. H., & Tijdens, K. G. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human Resources for Health*, 12 (1), 23.
- Schiller, B. R. (1995). *Youth employment in the hospitality sector*. ERIC Clearinghouse.
- Schieman, S. (2006) Gender, dimensions of work, and supportive coworker relations.

Sociological Quarterly, 47, 2, 195–214.

Subramanian, I. D., & Shin, Y. N. (2013). Perceived Organizational Climate and Turnover Intention of Employees in the Hotel Industry. *World Applied Sciences Journal*, 22 (12), 1751-1759.

Shaffer, M., Singh, B., & Chen, Y. P. (2013). Expatriate pay satisfaction: the role of organizational inequities, assignment stressors and perceived assignment value. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 2968-2984.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.

Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: an examination of work attitude differences. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17 (3), 35-52.

Schiller, B. R. (1995). *Youth employment in the hospitality sector*. Washington: ERIC Clearinghouse.

Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 255.

Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., de Chermont, K., & Warren C.R. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.

Tse, H. H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19, 195-211.

Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67 (8), 923-946.

- Tews, M. J., Stafford, K., & Michel, J. W. (2014). Life happens and people matter: Critical events, constituent attachment, and turnover among part-time hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 99-105.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management*, 38 (5), 630-653.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-186.
- Wallace, J. E. (2014). Gender and Supportive Co-Worker Relations in the Medical Profession. *Gender, Work & Organization*, 21 (1), 1-17.
- Walker, J.W. (2001), Zero defections?. *Human Resource Planning*, 24 (1), 6-8.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12 (2), 150-161.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3550-3564
- Yin, J. C. T., & Yang, K. P. A. (2002). Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39 (6), 573-581.
- Yamamoto, H. (2009). *Retention Management of Talent: A Study on Retention in Organizations*. Tokyo: Chuokeizai-sha.
- Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of*



附錄一、預試問卷

親愛的受訪者，您好！

非常感謝您撥空填寫此份問卷。本研究為探討台灣餐旅產業員工之留任意願與內部關係及薪資的關係探討，目的為提供產業實質性的參考。您所提供的資料僅供學術研究之用，不做任何商業用途，且您的意見將受到絕對尊重及保密，每份問卷皆附專屬信封，填答完畢後請您確實密封。敬請安心填寫。再次謝謝您的合作及指教。

敬祝

平安喜樂

東海大學餐旅管理研究所
指導教授：汪淑台 博士
研究生：謝慈芸 敬上

第一部分：薪資滿意度

請您針對目前的薪資滿意度，在最適當的選項內打 V	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 目前職位的薪資我感到滿意					
2. 目前公司的薪水與我的付出是對等的。					
3. 與其他公司相比，目前公司提供的薪資我感到滿意					
4. 與前份工作相比，目前職位的薪資我感到滿意					
5. 目前公司提供本薪以外的獎金，(如三節獎金，年終，績效獎金...)我感到滿意					
6. 公司所提供的金錢外的獎酬(如特休、獎勵旅遊、表揚大會等)我感到滿意					
7. 目前職位的薪資與我的工作經驗是對等的					
8. 與其他同職位的同事相比，目前的薪資我感到滿意					

第二部分：同事支持

請您針對目前的同事支持，在最適當的選項內打 V	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 同事會在乎我的工作表現					
2. 同事會關心我的工作滿意度					
3. 同事會主動協助我達成工作目標					
4. 同事會主動給予工作上的建議					
5. 同事會主動在我工作忙碌時給予協助					
6. 我會在工作中與同事建立友誼					
7. 我會與同事互相分享心事					
8. 同事會在我遇到瓶頸時願意傾聽我的難處					
9. 同事會願意付出額外心力去了解我的困難並適時關心					
10. 當我受到負面評價時，同事依然願意對我展現禮貌及關心					
11. 心情不好時同事會願意鼓舞並逗我開心					

第三部分：留任意願

請您針對目前的留任意願，在最適當的選項內打 V	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 在未來 6 個月內，我會繼續留任此工作崗位					
2. 在目前職位上，我對於未來的職涯發展感到樂觀					
3. 我認為我的工作對公司而言是重要的					
4. 在目前的工作中，我能盡情發揮所長					

請您針對目前的留任意願，在最適當的選項內打 V	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
5. 對其他公司的挖角，我不感興趣					
6. 若有其他我想嘗試的工作，我會在現任公司內先尋找					
7. 目前職位能帶給我滿足感					

第四部份：人口統計資料

1. 性別：男女
2. 年齡：20歲以下21-25歲26-30歲31-35歲36-40歲
40歲以上
3. 教育程度：高中/職以下高中/職大專院校碩士博士
4. 婚姻狀況：單身已婚無小孩已婚有小孩離婚無小孩
離婚有小孩
5. 職等：一線員工管理職
6. 目前工作您所管理的人數為人
7. 部門別：客務部門 餐飲部門 房務部門 其他
8. 職稱：_____ (例:禮賓人員、房務員、外場服務員...等)
9. 工作年資：一年以下1-3年3-5年5年以上 (請以全職工作為主)
10. 此份工作是否為第一份工作：是否
11. 是否為餐旅相關科系畢業：是否

本問卷到此結束，非常感謝您的耐心填答!

附錄二、正式問卷

親愛的受訪者，您好！

非常感謝您撥空填寫此份問卷。本研究為探討台灣餐旅產業員工之留任意願與同事支持及薪資的關係，目的為提供產業實質性的參考。您所提供的資料僅供學術研究之用，不做任何商業用途，且您的意見將受到絕對尊重及保密，每份問卷皆附專屬信封，填答完畢後請您確實密封。敬請安心填寫。再次謝謝您的合作及指教。

敬祝平安喜樂

東海大學餐旅管理研究所

指導教授：汪淑台博士

研究生：謝慈芸敬上

若有任何問題，歡迎來信指教

Email:

第一部分：薪資滿意度

請您針對目前的薪資滿意度，在最適當的選項內打 V	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
9. 目前職位的薪資我感到滿意					
10. 目前公司的薪水與我的付出是對等的					
11. 與其他公司相比，目前公司提供的薪資我感到滿意					
12. 與前份工作相比，目前職位的薪資我感到滿意					
13. 目前公司提供本薪以外的獎金，(如三節獎金，年終，績效獎金...)我感到滿意					
14. 公司所提供之金錢外的獎酬(如特休、獎勵旅遊、表揚大會、福利等)我感到滿意					
15. 目前職位的薪資與我的工作經驗是對等的					
16. 與其他同職位的同事相比，目前的薪資我感到滿意					

第二部分：實質性同事支持

請您針對目前的實質性同事支持，在最適當的選項內打 V	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
12. 同事會在乎我的工作表現					
13. 同事會關心我的工作滿意度					
14. 同事會主動協助我達成工作目標					
15. 同事會主動給予工作上的建議					
16. 同事會主動在我工作忙碌時給予協助					

第三部分：情緒性同事支持

請您針對目前的情緒性同事支持，在最適當的選項內打 V	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
17. 我會在工作中與同事建立友誼					
18. 我會與同事互相分享心事					
19. 同事會在我遇到瓶頸時願意傾聽我的難處					
20. 同事會願意付出額外心力去了解我的困難並關心					
21. 當我受到負面評價時，同事願意展現禮貌及關心					
22. 心情不好時同事會願意鼓舞並逗我開心					

第四部分：留任意願

請您針對 <u>目前的留任意願</u> ，在最適當的選項內打 V	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
8. 在未來 6 個月內，我會繼續留任此工作崗位					
9. 在目前職位上，我對於未來的職涯發展感到樂觀					
10. 我認為我的工作對公司而言是重要的					
11. 在目前的工作中，我能盡情發揮所長					
12. 若目前有其他公司的挖角，我不感興趣					
13. 若有其他想嘗試的工作，我會在現任公司內先尋找					
14. 目前職位能帶給我滿足感					

第五部份：人口統計資料

3. 性別：男女
4. 年齡： 20 歲以下 21-25 歲 26-30 歲 31-35 歲 36-40 歲
 40 歲以上
3. 教育程度：高中/職以下高中/職大專院校碩士博士
4. 婚姻狀況：單身已婚無小孩已婚有小孩離婚無小孩
離婚有小孩
5. 職等：一線員工管理職
6. 目前工作您所管理的人數為人
7. 部門別：客務部門 餐飲部門 房務部門 其他
8. 職稱： (例:禮賓人員、房務員、外場服務員...等)
9. 工作年資：一年以下 1-3 年 3-5 年 5 年以上 (請以全職工作為主)
10. 此份工作是否為第一份工作：是否
11. 是否為餐旅相關科系畢業：是否

本問卷到此結束，非常感謝您的耐心填答!