

## 觀光旅館全職及兼職員工之工作滿意度探討

林怡君\*

中國文化大學國企所博士候選人；大華技術學院觀光管理系講師

### 摘要

本研究之目的在於探討觀光旅館中全職與兼職之員工對工作環境之工作滿意度認知是否有差異，以台灣北、中、南、東四區各選出的四家旅館做為研究對象，針對其全職與兼職員工在工作中的滿意度差別探討，分別從對工作中的「薪資」、「獎勵」、「同事」、「主管」、「工作」等五方面來分析工作中所帶給全職與兼職員工的滿意度是否有所差別。採用問卷調查法，由訪員親自至旅館訪問並當場收回，共發出 200 份問卷，扣除掉填答不完全的 4 份，共回收有效問卷 196 份，有效問卷回收率為 98%。研究結果發現 (1) 兼職員工認為在工作升遷上的滿意認同度高於全職員工。(2) 兼職員工認為主管會聽取其意見的滿意認同度高於全職員工。(3) 兼職員工認為其工作是有趣的滿意認同度高於全職員工。將此研究結果提供給觀光旅館業者參考，以期提高組織於人力資源管理上的營運效率。

**關鍵字：**全職及兼職員工、工作滿意度、觀光旅館

## Study on Full Time and Part Time Employees' Awareness of Job Satisfaction in Tourism Hotels

Yi-Chun Lin

Candidate, Graduate Institute of International Business Administration, Chinese Culture University ;

Lecturer, Department of Tourism Management, Ta Hwa Institute of Technology

### Abstract

The purpose of this study is to empirically explore the full-time and part-time employees' awareness of job satisfaction in tourism hotels. Some researchers suggested that part-time and full-time employees may value different things and rewards and incentives may not work in the same way for both groups. Therefore, we explore full-time and part-time employees' perceptions on various facets of job satisfaction (pay, promotions, co-workers, supervisors, and work itself ). The data is collected by 200 questionnaires. Completed questionnaires were returned by 196 contact-employees (98% response rate); of these, 4 employees were unusable because they were incomplete. The results of this study brought up three differences between the two groups. First, part-time employees were more satisfied with the rate of advancement. Second, part-time employees were more satisfied with that superiors listened to them. Third, part-time employees were more satisfied with their job is interesting.

**Key words :** full-time and part-time employees, job satisfaction, tourism hotels

---

\* 觀光管理系講師 地址：新竹縣芎林鄉大華路 1 號 Tel: 03-5927700 E-mail: g88133036@yahoo.com.tw

## 壹、緒論

觀光旅館為典型的服務性產業，其服務的對象是「人」，而服務品質的優劣，也取決於「人」，故人力乃觀光旅館業最重要的資源，也是觀光旅館中運用及支配其他資源之首，舉凡旅館內任何工作和服務均由人來規劃、組織、執行、協調與統籌。但在實務上「人」的表現卻也是不穩定的，管理者很難將之長期控制在一致的服務水準下，尤其在觀光旅館，服務接觸是由客人與許多不同部門( front desk , restaurant, housekeeping ,etc.) 的員工或團體所形成的互動接觸，所以旅館中的員工是維繫顧客對觀光旅館良好服務認知的關鍵人物。余聲海(1987)在其研究中指出旅館的最主要關鍵成功因素是服務人員。Crosby, Evans and Cowels(1990)也都認為服務人員和消費者在服務過程中所建立的關係品質是影響服務品質的最重要因素，他們共同認為服務人員和消費者之間的互動會影響消費者對服務的認知，進而影響了服務在消費者心中的品質地位。Keaveney(1995)亦指出，代表公司所提供服務的員工的態度及行為，是影響顧客滿意與否及對服務品質認知，和忠誠度的重要影響因素。由此可看出組織為了爭求生存、強化競爭力，更應投入資源於人力資源管理上。

在觀光旅館的工作環境中，組織以完善的人力資源管理制度期望維繫住員工的向心力，提高員工的工作滿意度，期盼員工們能因此帶給顧客更好的服務品質。所以，如何善待組織內的資產~人力資源，亦正是旅館管理者極需要認真思考的方向。

目前普遍存在於觀光旅館業的人力問題為員工流動率大，管理者為了應付平日及假日人力上的需求不均，大多僱用許多的兼職人員充當人力，這群未被正式編列於組織之中的人員亦是服務品質決定的重要關鍵人物，以往的研究卻乏人探討或重視這群人力，本研究則將觀光旅館兼職人員納入為研究的重要內容。故而，如何使員工在工作上有所動力，並且對工作環境滿意，實為旅館在人力資源管理上值得重視的課題，良好的人力資源管理不僅可以讓組織擁有可以生存的機會，更可使組織持續地成長、增加競爭力和獲利。基於上述研究背景，本研究之主要研究目的如下：

- 一、針對觀光旅館員工之工作滿意度認知做一探究。
- 二、探討觀光旅館中全職與兼職之員工對工作環境中工作滿意度認知是否有所差異。
- 三、將此研究結果提供給觀光旅館業者參考，以期提高組織於人力資源管理上的營運效率。

## 貳、文獻回顧

### 一、觀光旅館

#### (一) 觀光旅館的定義(吳勉勤，2004)

依據我國發展觀光條例所載，台灣地區的旅館業可區分為觀光旅館業及一般旅館業。依據我國現行“發展觀光條例”第二條第一項第七款，觀光旅館業係指經營國際觀光旅館或一般觀光旅館，對旅客提供住宿及相關服務之營利事業。又依照“觀光旅館業管理規則”規定之建築及設備標準，再區分為國際觀光旅館與一般觀光旅館。

#### (二) 觀光旅館之特質(楊上輝，2004；吳勉勤，2004)：

- 1.服務性：旅館每位從業人員的服務都是直接出售商品，服務品質的好壞直接影響全體旅館的形

象；旅館經營客房出租及餐飲供應，並提供會議廳等有關設施，主要是為了服務旅客，以旅客最大滿意為依歸。

- 2.綜合性：觀光旅館賦有家庭的功能，主要是讓旅行者在投宿時，就像回到自己的家一樣方便；除住宿、三餐飲食之外，並維護旅客生命財產之安全。另一方面，旅館也是社交、文化活動中心、娛樂場所等，可謂包羅萬象之小天地，故其功能為綜合性。
- 3.豪華性：觀光旅館係以接待觀光客為主，故其建築的壯觀宏偉與內部陳設的華麗舒適，代表一地區或一國家之文化藝術外，更是吸引觀光客的最佳誘因。
- 4.公用性：旅館的主要任務，是對旅客提供住宿與餐食，而觀光旅館另有提供集會或開會用之公共場所，及任何人都可前往的大廳。
- 5.無歇性：觀光旅館的服務是一年三百六十五天，一天二十四小時全天候服務，不論是深更半夜或是例假節慶或氣候如何惡劣，其所提供的服務不僅需要安全可靠，並且要熱誠及親切，使顧客體驗到愉快和滿足。
- 6 地區性：旅館的建築物興建在某地，就是永久性的，它無法隨著住宿人數之多寡而移動至其他位置，所以旅館銷售房間，受地理上的限制很大。
- 7.季節性：旅館業的主要任務是提供旅客住宿及餐飲，而旅客出外旅遊有季節性，因此旅館的營運須顧及季節之需求。

(三)觀光旅館組織架構(吳勉勤，2004)

觀光旅館之組織主要可區分為對外營業的外部營業單位及對內經營管理的內務部門。

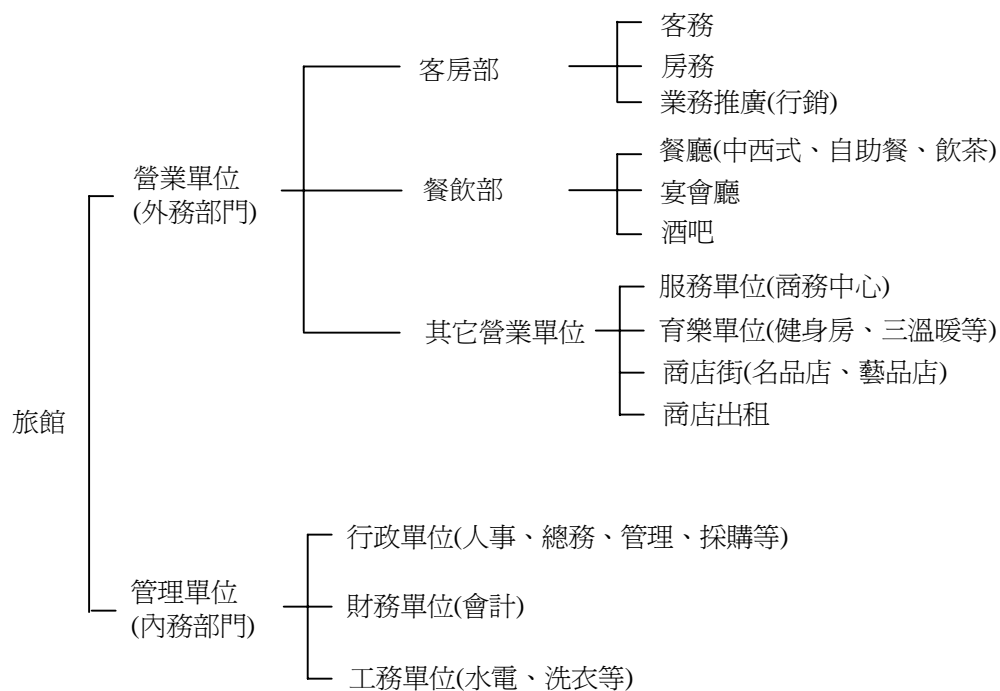


圖 1 觀光旅館組織架構圖

## 1.營業單位

員工任職於此相關單位之主要職責任務是以提供客人滿意的住宿設施及其他相關的服務為主，包含櫃檯、大廳、商務中心、旅館內所有客房、附屬之餐廳(外場)及其他附屬設施(如：健身房、游泳池、商店等)。此等相關部門亦稱為旅館的前場單位，員工服務於此相關營業單位即有機會直接與顧客們面對面服務接觸(service encounter)。

## 2.管理單位

內務部門負責旅館內相關行政支援工作，妥善提供各項服務工作，讓客人有賓至如歸的感覺，屬於管理單位，亦稱為是旅館的後場單位，其部門包括：人力資源、財務、會計、總務、工務等等。

## 二、工作滿意

### (一) 工作滿意之定義

Hoppock (1935) 所著「工作滿意度 (Job satisfaction)」一書，首度提出了工作滿足的概念，認為工作滿足是工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。之後學者 Locke(1973) 也將工作滿意度定義為「個人評價其工作或工作經驗而產生的正向或愉悅的情緒狀態」。因此，工作滿意度主要指的是個人對工作的主觀情緒反應，而這種對工作的感覺受到許多因素影響，形成一種整體的工作滿足感受。

### (二) 工作滿意相關理論

#### 1.需求層級理論(Need Hierarchy Theory)

Maslow(1943)認為人類的行為不是偶然發生的，乃是由於需求不滿足而引發動機，動機進而產生了行為，並將人類的需求分為五項需求：生理需求、安全需求、社會需求、尊敬需求以及自我實現需求；而需求層次理論主要是描述當較低層次的需求(生理需求與安全需求)獲得適度的滿足之後，才會繼續追求較高層次的需求(社會、尊敬與自我實現需求)。因此，管理者可根據員工所欠缺的需求，用激勵的方法使員工獲得需求並同時達成公司目標。

#### 2.雙因子理論(Two-Factor Theory)

Herzberg(1957)認為影響工作滿足的因素為保健因子(Hygiene Factors)與激勵因子(Motivators)；而保健因子是指能滿足員工基本需求的項目，如公司政策、員工保障，且若提供保健因子給員工，員工不一定會滿足，但是若不提供給員工，則員工一定會產生不滿足的狀況；而激勵因素係指能夠激勵員工滿足的項目，如升遷、讚賞等，且若不提供激勵因子給員工，則員工不一定會不滿足，但是若提供給員工，則員工一定會滿足，但是必須員工的保健因子得到足夠滿足後，才能給予激勵因子。

#### 3.公平理論(Equity Theory)

Adams(1963)認為員工的滿足程度，是取決於員工的付出(Input)與工作所得(Output)，且 Input 與 Output 會形成 O/I 比率，而員工會以自己的 O/I 比率與他人的 O/I 比率相互比較，若認為自己的 O/I 比率與他人的不等時則員工會有認知失調的現象發生，此時員工會調整自己的 Input 或 Output，來降低認知失調。

#### 4.差距理論(Discrepancy Theory)

Locke(1973)認為員工對工作某些方面的滿足與不滿足，乃是員工認為實際所得到的與認為應該得到的兩者之間差距而定；如果員工認為應該得到的與其實際所獲得之間，沒有差距的情況下，將會獲得滿

足；假若實際獲得的少於想要的，則將產生工作不滿足。

### (三) 工作滿意度相關實証研究

Schneider and Bowen(1985)提出，當員工認知企業有健全的管理系統及提供良好的升遷發展機會等人力資源管理實務功能，則員工會較願意去提供服務給顧客。Bettencourt and Brown(1997)發現若員工對工作滿意，則表現出來的服務行為是較佳的。Morrison(1996)亦認為企業的人力資源管理政策該致力於創造一種員工工作滿意的環境，進而方能提升服務品質。Hallowell, Schlesinger and Zornitsky(1996)在其針對保險公司的經理人、一線員工及顧客所做的調查中，發現員工工作滿意與顧客的滿意度是相關聯的。Zerbe, Dobni and Harel(1998)以北美航空業的員工為樣本，研究指出員工對人力資源管理實務的認知顯著的影響員工服務行為，特別是對主管領導及工作本身的滿意，是預測員工服務行為的最重要因子。Testa, Skraruppa and Pietrzak(1998)以 9 艘遊輪中與顧客有接觸的部門員工及旅客來探討員工工作滿意與顧客滿意之間的關係，發現員工的工作滿意認知與顧客滿意是有相關的。國內王傑明 (2003)提出主管領導行為對於員工工作滿意度有顯著影響。張焱江(2002) 亦指出員工的工作滿意度會影響到員工的工作表現績效。

### (四) 餐旅業工作滿意度相關實證研究

Hartline and Ferrell(1996)以旅館業為樣本，研究出員工對工作的滿意程度是顧客對服務品質認知的影響因素。林溢琳(1997)以國內中西式速食業店長為對象，指出店長的工作滿意與服務熱忱呈現正相關，而與離職傾向呈現負相關。趙惠玉(1998)指出由於國際觀光旅館的服務特性，使得員工成為國際觀光旅館經營成敗之關鍵。該研究以國際觀光旅館的員工為對象，調查大台北地區 18 家國際觀光旅館之員工，研究結果顯示工作標準化確實與員工工作滿意度成正相關。潘亮如(2003)研究發現餐廳主管對薪資報酬構面的滿意度最低，偏向不滿意；其餘對工作的滿意度由高至低分別為同單位工作伙伴構面、主管構面、工作構面及升遷狀況構面，均偏向滿意。巫嘉玲(2004)探討出咖啡連鎖店兼職人員的工作滿足與工作表現之間有顯著正相關。

以上相關文獻說明若企業組織可以創造一種讓員工滿意的工作環境，則進而可以提升服務的品質。也就是說，員工與工作環境之間的滿意關係，會影響到員工的服務行為，並且員工的服務行為對服務品質而言，又是關鍵的因素，強調員工工作滿意的重要性。餐旅業為服務業之代表，員工工作滿意的重要性更是無庸置疑。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究的研究架構如圖 1 所示，是針對觀光旅館全職與兼職第一線員工，探討他們工作中對薪資，對獎勵，對同事，對主管，及對工作等五方面的工作滿意度是否有所差異。全職員工乃指於旅館組織中納入正式組織人員編制之員工；兼職員工則為不納入組織正常編制之員工，所領薪酬為鐘點計費之方式；第一線員工指於工作場所中有機會與顧客直接面對面接觸的服務人員。

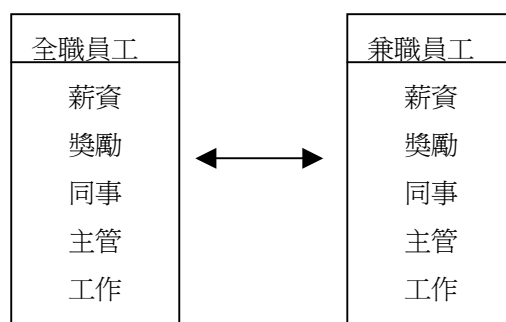


圖 2 研究架構圖

## 二、問卷設計

本研究欲瞭解觀光旅館工作環境中第一線全職與兼職員工所認知的工作滿意度，問卷內容分為以下二大部份。

- (一) 第一部份主要欲了解觀光旅館第一線全職與兼職員工對工作環境滿意度認知情況。乃依據 Deshpande(1996)發展出來的量表編制而成，包含員工於組織環境中對薪資、獎勵、同事、主管與工作本身五大構面的認同。採用 Likert 李克特五點量表的方式供員工判斷選填，尺度分為非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意等五個評分水準，因為量表中包含正向題與負向題，所以正向題給分方式是非常同意 5 分到非常不同意 1 分；而負向題則是非常同意 1 分到非常不同意 5 分，分數愈高代表對工作愈滿意。
- (二) 第二部分為全職與兼職第一線員工的相關資料，主要目的在了解員工的個人基本資料。

## 三、問卷之信度與效度

### (一)信度分析

為求問卷之準確性，本研究以某間旅館之 50 份樣本進行前測，用以檢測問卷所使用量表之內部一致性及用詞之清晰明確度；量表中工作滿意度變數五構面之信度(Cronbach  $\alpha$ 係數)分別為薪資構面是 0.7230、獎勵構面為 0.8152、同事構面為 0.7789、主管構面為 0.8542 與工作構面是 0.8431(皆達 0.7 以上)，表示問卷之信度堪稱良好，達到適宜之內部一致性要求(陳順宇，1998)。

### (二)效度分析

利用因素分析法，驗證工作滿意度認知問卷之建構效度。以因素分析萃取出變數之主要因素構面。故針對旅館工作環境中第一線員工的工作滿意度認知，運用主成分分析法(Principal components analysis)萃取共同因素，並以最大變異數進行轉軸，選取特徵值(eigen value)大於 1 的因素構面及因子負荷量(factor loading)超過 0.4，且共通性大於 0.5 之變數來解釋對旅館工作環境中工作滿意之重要解釋變數。刪除因素負荷量絕對值小於 0.4 之因素，故刪除薪資構面 1 題「工作所得的薪水可使生活過的舒適」；獎勵構面之 1 題「公司給的獎勵不少」，共 2 題。

## 四、樣本與資料收集

本研究以國內北部-新竹老爺飯店、中部-台中長榮桂冠酒店、南部-台南大億麗緻酒店、東部-花蓮美

會飯店，共四間觀光旅館的第一線全職及兼職服務人員為研究對象。由於研究探討的議題涉及員工個人對組織的觀感，必須獲得填答者高度配合意願，因此本研究選取此四間旅館為便利取樣方式。採用人員訪問問卷調查法，以問卷為研究工具，由訪員於民國 94 年 3 月 1 日至 5 月 30 日為期三個月之間，經聯絡與相關主管溝通本研究之旨趣，配合該觀光旅館的經營狀況，親自到此四家旅館進行訪談調查。每間旅館各發放 50 份問卷(包含餐飲及客房部門員工)，其中全職與兼職第一線服務人員各 1/2，亦即每間旅館針對全職員工發放 25 份問卷，兼職員工亦發放 25 份問卷。訪員在進行調查之前，會先對全職及兼職第一線服務人員進行問卷的說明，於受訪者填答過程中隨時給予解說。問卷回收部份，共發出 200 份問卷，扣除掉填答不完全的 4 份，共回收有效問卷 196 份，其中全職員工有效問卷為 99 份，兼職員工有效問卷為 97 份，有效問卷回收率為 98%。

## 肆、研究結果

### 一、個人特性分析

受訪全職員工中的性別以女性居多，佔 61.62%，男性佔 38.38%。年齡以 21~30 歲年齡組最多，佔 67.68%，其次 31~40 歲，佔 31.31%。學歷以大學/技術學院最多，佔 35.35%，其次專科佔 29.29%。婚姻狀況以單身較多，佔 70.71%，其次是已婚而有小孩者佔 16.16%。每天平均工作時數以 7.1~9 小時最多，佔 69.70%，其次是 9.1~11 小時，佔 16.16%。工作年資以二年以上(含)最多，佔 30.30%，其次是半年以上~一年，佔 23.23%。工作薪資以 20001~30000 最多，佔 53.54%，其次為 20000 元以下(含)，佔 16.16%。工作部門以餐飲部門為多，佔 78.79%，客房部門佔 21.21%。參見表 1。

表 1 全職員工資料分析表

變 項	樣本數	累積次數	百分比	累積百分比
<b>性別</b>				
男	38	38	38.38	38.38
女	61	99	61.62	100.00
<b>年齡</b>				
20 歲以下 (含)	0	0	0.00	0.00
21~30 歲	67	67	67.68	67.68
31~40 歲	31	98	31.31	98.99
41~50 歲	1	99	1.01	100.00
51~60 歲	0	99	0.00	100.00
61 歲以上 (含)	0	99	0.00	100.00
<b>學歷</b>				
國中 (含) 以下	4	4	4.04	4.04
高中/高職	30	34	3.30	34.34
專科	29	63	29.29	63.64
大學/技術學院	35	98	35.35	98.99
碩士	1	99	1.01	100.00
<b>婚姻狀況</b>				
單身	70	70	70.71	70.71
已婚，無小孩	13	83	13.13	83.84
已婚，有小孩	16	99	16.16	100.00
<b>每天平均工作時數</b>				
3 小時以下 (含)	0	0	0.00	0.00
3.1~5 小時	6	6	6.06	6.06
5.1~7 小時	8	14	8.08	14.14
7.1~9 小時	69	83	69.70	83.84
9.1~11 小時	16	99	16.16	100.00
11.1 小時以上	0	99	0.00	100.00
<b>工作年資</b>				
半年以下 (含)	16	16	16.16	16.16
半年以上~一年	23	39	23.23	39.39
一年以上~一年半	17	56	17.17	56.57
一年半以上~二年	13	69	13.13	69.70
二年以上 (含)	30	99	30.30	100.00
<b>工作薪資</b>				
20000 以下 (含)	16	16	16.16	16.16
20001~30000	53	69	53.54	69.70
30001~40000	21	90	21.21	90.91
40001 以上	9	99	9.09	100.00
<b>工作部門</b>				
餐飲部	78	78	78.79	78.79
客房部	21	99	21.21	100.00

受訪兼職員工的性別以女性居多，佔 67.01%，男性佔 32.99%。年齡以 21~30 歲年齡最多，佔 76.29%，其次 31~40 歲，佔 13.40%。學歷以大學/技術學院最多，佔 56.70%，其次高中/高職為佔 30.93%，專科，佔 10.31%，國中 (含) 以下，佔 2.06%。婚姻狀況為以單身較多，佔 89.69%，已婚而有小孩者佔 6.18%。每天平均工作時數以 3.1~5 小時最多，佔 28.87%，其次是 7.1~9 小時，佔 24.74%。工作年資以 3.1~6 個月最多，佔 31.96%，其次是 1.1 年以上，佔 23.71%。工作薪資以 3001~6000 最多，佔 28.87%，其次為



6001~9000，佔 19.59%。工作部門以餐飲部門為多，佔 71.13%，客房部門佔 28.87%。參見表 2。

表 2 兼職員工資料分析表

變 項	樣本數	累積次數	百分比	累積百分比
<b>性別</b>				
男	32	32	32.99	32.99
女	65	97	67.01	100.00
<b>年齡</b>				
20 歲以下 (含)	10	10	10.31	10.31
21~30 歲	74	84	76.29	86.60
31~40 歲	13	97	13.40	100.00
41~50 歲	0	97	0.00	100.00
51~60 歲	0	97	0.00	100.00
61 歲以上 (含)	0	97	0.00	100.00
<b>學歷</b>				
國中 (含) 以下	2	2	2.06	2.06
高中/高職	30	32	30.93	32.09
專科	10	42	10.31	43.30
大學/技術學院	55	97	56.70	100.00
碩士	0	97	0	100
<b>婚姻狀況</b>				
單身	87	87	89.69	89.69
已婚，無小孩	4	91	4.12	93.81
已婚，有小孩	6	97	6.18	100.00
<b>每天平均工作時數</b>				
3 小時以下 (含)	22	22	22.68	22.68
3.1~5 小時	28	50	28.87	51.55
5.1~7 小時	18	68	18.56	70.10
7.1~9 小時	24	92	24.74	94.85
9.1~11 小時	4	96	4.12	98.97
11.1 小時以上	1	97	1.30	100.00
<b>工作年資</b>				
3 個月以下 (含)	16	16	16.49	16.49
3.1~6 個月	31	47	31.96	48.45
6.1~9 個月	18	65	18.56	67.01
9.1~12 個月	9	74	9.28	76.29
1 年以上	23	97	23.71	100.00
<b>工作薪資</b>				
3000 以下 (含)	9	9	9.28	9.28
3001~6000	28	37	28.87	38.14
6001~9000	19	56	19.59	57.73
9001~12000	13	69	13.40	71.13
12001~15000	16	85	16.49	87.63
15001 以上	12	97	12.37	100.00
<b>工作部門</b>				
餐飲部	69	69	71.13	71.13
客房部	28	97	28.87	100.00

## 二、全職與兼職員工工作滿意度變數之基本屬性

### (一)全職員工問卷題項分析

受訪全職員工對各工作滿意度認同之基本統計如表 3 所示，受調查之全職第一線員工在工作滿意度

問項上，對工作滿意的認同度都在平均分數 3 分左右。問卷分為五大構面，第一項對薪資方面，以第一題「工作付出和所領的薪水是成正比的」，平均分數是 2.87，第三題「公司給的紅利、獎金分配是令人滿意的」平均分數是 2.84，第二題「工作量超過薪水支付的範圍」平均分數是 1.62，然此題項為反向問題，故事實上之滿意認同分數該為 3.38，是此構面問項中認同程度最高的。故在對薪資方面，全職員工普遍並不認為工作量超出薪水所得，顯示員工對所得的認同，然而有趣的是，全職員工雖然認同工作量和薪資所得，卻對工作付出所得的薪水和紅利獎金方面的認同度只呈現在平均水準 3 分之下，也提供給旅館業者在薪酬方面的努力空間。

第二項對獎勵方面，以第二題「如果我把工作做好，很可能會被晉升」，平均分數是 2.98 分最高，其次是第一題「我認同組織中提拔人才的晉升基礎」，平均分數是 2.94，最後為第三題「我滿意我職務的晉升幅度」，平均分數是 2.79。故在獎勵方面，旅館全職員工也認同只要工作表現好，就有升遷的機會。但此構面是滿意度五構面中唯獨三個題項的認同度皆在平均值 3 分以下的構面，故而也呈現出全職員工對旅館獎勵面的認同有待加強，為旅館管理者最該重視的方向。

第三項對同事方面，以第二題「當我對工作困惑時，同事間會有人幫忙我解決」最高，平均分數是 3.63，其次是第三題「我很喜歡一起在這工作的同事」，平均分數是 3.59，依次為第四題「我是和有責任感的人一起工作」，平均分數是 3.47，最後為第一題「我工作時可以得到適時的支持與幫助」，平均分數是 3.38。故在同事方面的滿意度，全職員工普遍認同事彼此互相協助的旅館企業文化，只要工作呈現困難時，同事間會互相幫忙，此構面各題項的認同分數皆在平均值 3 分之上。

第四項對主管方面，第一題「主管在工作上支持我的」平均分數是 3.28 分，其次是第四題「主管待我是公平的」，平均分數是 3.16，依次為第三題「主管會聽取我的意見」，平均分數是 3.15，至於第二題「我的部門主管是高標準要求的人」，平均分數是 1.47，然此題項為反向問題，故事實上之滿意認同分數該為 3.53，是此構面問項中認同程度最高的。故在主管方面的認同滿意情形上，受訪的全職員工多數認同自己的主管。倒是主管在聽取員工的意見上，員工較沒那麼認同，但也還呈現在平均值 3 分之上。

第五項對工作方面，第一題「我覺得我的工作是有意思的」認同分數最高，平均分數是 3.42 分，其次是第二題「我很滿意自己工作中所需負的責任」，平均分數是 3.25，依次為第四題「我在工作上可獲得成就感」，平均分數是 3.20，最後為第三題「我寧願做別的工作」，平均分數是 1.84，因此題項為反向問題，故事實上之滿意認同分數該為 3.16。故在對工作本身方面，受訪全職員工皆普遍能認同自身的工作，覺的自身的工作是有意思的，並且也較不願去從事別的工作。

若以工作滿意度之五大構面分析之，全職第一線員工則是以「對同事」同意分數最高，平均分數為 3.52，依次為「對主管」平均分數為 3.28，「對工作」平均分數為 3.26，「對薪資」平均分數為 3.03，最低則為「對獎勵」平均分數為 2.90。

## (二) 兼職員工問卷題項分析

受訪兼職員工對各工作滿意度認同問項之敘述性統計亦如表 3 所示。問卷分為五大構面，第一構面為對薪資方面，第三題「公司給的紅利、獎金分配是令人滿意的」，平均分數是 2.97，第一題「工作付出和所領的薪水是成正比的」，平均分數是 2.90，第二題「工作量超過薪水支付的範圍」，平均分數是 1.73，然此題項為反向問題，故事實上之滿意認同分數該為 3.27，是此構面問項中認同程度最高的。故在對薪

資方面，兼職員工普遍並不認為工作量超出薪水所得，顯示兼職員工對所得的認同，然而兼職員工卻對工作付出所得薪水和紅利獎金方面的認同度只呈現在平均水準 3 分之下，或許是因為兼職員工不是屬於旅館企業內的正式編制內人員，故而無法感受到公司的紅利獎金等問題。

第二項對獎勵方面，以第二題「如果我把工作做好，很可能會被晉升」最高，平均分數是 3.31 分，其次的是第三題「我滿意我職務的晉升幅度」，平均分數是 3.11，再者為第一題「我認同組織中提拔人才的晉升基礎」，平均分數是 3.09。故在獎勵方面，旅館兼職員工也認同只要工作表現好，就有升遷的機會，然而由於是兼職人員，故而受訪兼職員工可能認為若工作表現好，即有可能成為正式的員工。

第三項對同事方面，以第二題「當我對工作困惑時，同事間會有人幫忙我解決」最高，平均分數是 3.68 分，其次的是第三題「我很喜歡一起在這工作的同事」，平均分數是 3.66，依次為第四題「我是和有責任感的人一起工作」，最後為第一題「我工作時可以得到適時的支持與幫助」，平均分數是 3.56。故在同事方面的滿意認同，兼職員工亦普遍認同旅館內互相協助的企業文化，同事間相處合諧，此構面各題項的認同分數皆在平均值 3 分之上。

第四項對主管方面，第三題「主管會聽取我的意見」平均分數是 3.38 分，其次是第一題「主管在工作上是支持我的」，平均分數是 3.26，依次為第四題「主管待我是公平的」，平均分數是 3.24，最後為第二題「我的部門主管是高標準要求的人」，平均分數是 1.53，然此題項為反向問題，故事實上之滿意認同分數該為 3.47，是此構面問項中認同程度最高的。故在主管方面的認同滿意情形上，受訪的兼職員工多數認同自己的主管，並不認為單位主管是過於高度要求的主管。

第五項對工作方面，以第一題「我覺得我的工作是有興趣的」最高，平均分數是 3.76 分，其次是第二題「我很滿意自己工作中所需負的責任」，平均分數是 3.35，依次為第四題「我在工作上可獲得成就感」，平均分數是 3.33，最後為第三題「我寧願做別的工作」，平均分數是 1.98，然此題項為反向問題，故事實上之滿意認同分數該為 3.02。故在對工作本身方面，受訪兼職員工皆普遍能認同自身的工作，甚至認為這份工作是有趣的，可從中獲得成就感與學習責任感。

若以工作滿意度之五大構面分析之，兼職第一線員工則是以「對同事」同意分數最高，平均分數為 3.50，依次為「對主管」平均分數為 3.34，「對工作」平均分數為 3.37，「對獎勵」平均分數為 3.17，最低則為「對薪資」平均分數為 3.05。

表 3 受訪員工工作滿意認同度資料

問 項		全職員工			兼職員工		
		平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
1 對薪資	1.工作付出和所領的薪水是成正比的	2.87	0.93	4	2.90	0.77	5
	2.工作量超過薪水支付的範圍	1.62	0.89		1.73	0.81	
	3.公司給的紅利、獎金分配是令人滿意的	2.84	0.88		2.97	0.81	
2 對獎勵	1.我認同組織中提拔人才的晉升基礎	2.94	0.89	5	3.09	0.87	4
	2.如果我把工作做好，很可能會被晉升	2.98	0.94		3.31	0.74	
	3.我滿意我職務的晉升幅度	2.79	0.92		3.11	0.81	
3 對同事	1.我工作時可以得到適時的支持與幫助	3.38	0.80	1	3.56	0.84	1
	2.當我對工作困惑時，同事間會有人幫忙我解決	3.63	0.79		3.68	0.88	
	3.我很喜歡一起在這工作的同事	3.59	0.90		3.66	0.78	
	4.我是和有責任感的人一起工作	3.47	0.90		3.62	0.82	
4 對主管	1.主管在工作上支持我的	3.28	1.01	2	3.26	0.87	2
	2.我的部門主管是高標準要求的人	1.47	0.85		1.53	0.77	
	3.主管會聽取我的意見	3.15	0.90		3.38	0.74	
	4.主管對待我是公平的	3.16	0.82		3.24	0.72	
5 對工作	1.我覺得我的工作是有興趣的	3.42	0.88	3	3.76	0.72	3
	2.我很滿意自己工作中所需負的責任	3.25	0.82		3.35	0.66	
	3.我寧願做別的工作	1.84	0.96		1.98	0.84	
	4.我在工作上可獲得成就感	3.20	0.87		3.33	0.87	

註：平均數採 Likert 五尺度量表,分數 1 為非常不同意；分數 5 為非常同意

由受訪全職與兼職員工對工作滿意五構面的認同度排序顯示，全職與兼職員工認同的前三項排序皆相同，依次皆為第一「對同事」、第二「對主管」、第三「對工作」，唯全職員工認同的第四是「對薪資」，第五是「對獎勵」，而兼職員工認同的第四是「對獎勵」，第五才是「對薪資」。

### 三、全職與兼職員工工作滿意度認知之比較分析

由 3 可得知全職與兼職第一線員工之工作滿意度認知有差異，但這樣的差異可由表 4 更明顯呈現，亦即檢定全職員工與兼職員工之工作滿意認知差異是否達到統計學上之顯著差異。研究結果顯示如表 4，全職與兼職第一線員工工作滿意度之認知在以下三構面之四題題項上達到顯著差異，亦即以 0.01 的統計顯著水準來看，為構面二「對獎勵」的第三題「我滿意我職務的晉升幅度」，全職員工工作滿意度認知為 2.79，而兼職員工為 3.11。

表 4 全職與兼職員工工作滿意度認知之比較分析

問 項		全職	兼職	T 值	P 值
1.對薪資	1.工作付出和所領的薪水是成正比的	2.87	2.90	-0.18	0.128
	2.工作量超過薪水支付的範圍	1.62	1.73	1.03	0.698
	3.公司給的紅利、獎金分配是令人滿意的	2.84	2.97	-1.08	0.703
2.對獎勵	1.我認同組織中提拔人才的晉升基礎	2.94	3.09	-0.79	0.421
	2.如果我把工作做好，很可能會被晉升	2.98	3.31	-1.97*	0.017*
	3.我滿意我職務的晉升幅度	2.79	3.11	-2.69**	0.006**
3.對同事	1.我工作時可以得到適時的支持與幫助	3.38	3.56	-1.36	0.745
	2.當我對工作困惑時，同事間會有人幫忙我解決	3.63	3.68	-0.18	0.128
	3.我很喜歡一起在這工作的同事	3.59	3.66	-0.54	0.258
	4.我是和有責任感的人一起工作	3.47	3.62	-1.17	0.674
4.對主管	1.主管在工作上支持我的	3.28	3.26	0.24	0.148
	2.我的部門主管是高標準要求的人	1.47	1.53	0.47	0.287
	3.主管會聽取我的意見	3.15	3.38	-2.22*	0.014*
	4.主管待我是公平的	3.16	3.24	-0.65	0.294
5.對工作	1.我覺得我的工作是有興趣的	3.42	3.76	-1.81*	0.034*
	2.我很滿意自己工作中所需負的責任	3.25	3.35	-0.91	0.507
	3.我寧願做別的工作	1.84	1.98	1.04	0.615
	4.我在工作上可獲得成就感	3.20	3.33	-0.93	0.512

註：平均數採 Likert 五尺度量表,分數 1 為非常不同意；分數 5 為非常同意

\*表示達  $p \leq 0.05$  之顯著水準

\*\*表示達  $p \leq 0.01$  之顯著水準

若以 0.05 之統計水準來看，第二構面之「對獎勵」的第二題「如果我把工作做好，很可能會被晉升」，達到統計學上的顯著差異，全職員工工作滿意度認知為 2.98，兼職員工為 3.31；第四構面之「對主管」的第三題「主管會聽取我的意見」，達到統計學上的顯著差異，全職員工工作滿意度認知為 3.15，兼職員工為 3.38；第五構面之「對工作」的第一題「我覺得我的工作是有興趣的」，達到統計學上的顯著差異，全職員工工作滿意度認知為 3.42，兼職員工為 3.76。故此三構面之四題題項上全職員工與兼職員工之工作滿意度認知達到顯著差異。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究針對觀光旅館第一線員工之工作滿意度認知做一探究，探討觀光旅館中全職與兼職之第一線員工之工作滿意認知是否有差異。研究結果發現全職員工除了在「對同事」的滿意認同度高於兼職員工外，(平均分數全職員工 3.52 > 兼職員工 3.50)；其餘皆為兼職員工之滿意認同度高於全職員工，「對薪資」(3.05 > 3.03)、「對獎勵」(3.17 > 2.90)「對主管」(3.34 > 3.28)、「對工作」(3.31 > 3.26)。

至於工作滿意五構面中，達到統計學上顯著差異的為構面二「對獎勵」的第三題「我滿意我職務的晉升幅度」，全職員工工作滿意度認知為 2.79，兼職員工工作滿意度認知為 3.11，及第二題「如果我把工作做好，很可能會被晉升」，全職員工工作滿意度認知為 2.98，兼職員工工作滿意度認知為 3.31，突顯出兼職員工的工作滿意認同度顯著的高於全職員工。至於另外兩構面為「對主管」的第三題「主管會聽取我的意見」，全職員工工作滿意度認知為 3.15，兼職員工為 3.38；第五構面之「對工作」的第一題「我覺得我的工作是有興趣的」，全職員工工作滿意度認知為 3.42，兼職員工為 3.76，亦是兼職員工顯著的工作滿意認同度高於全職員工。

探究原因討論如下：

- (一) 在對獎勵方面，兼職員工在工作晉升及晉升機會上的滿意認同度高於全職員工，推論其原因可能是因為對兼職人員而言，工作表現好即有可能成為正職的全職人員，所以兼職員工的滿意認同度會比全職員工來得高。再者，第一線兼職員工是採時薪制，上下班的時間比全職員工來的自由，較沒有加班問題（以外場服務人員為例），通常客人會有拖台的問題，而在此時，主管會要求兼職人員先下班，以降低人力成本，所以比較起來正職人員需負較多的責任，而兼職人員大多只需將工作做好即可，故在對獎勵的滿意感受上，比起全職人員較容易得到滿足。
- (二) 在對主管方面，兼職員工認為主管會聽取其意見的滿意度認知平均分數高於全職員工，推究其原因可能因為兼職人員是有空才排班來上班，因此有時兼職人員對主管不滿意就可以不續任此職務，但全職員工則不行；再者，全職員工工作時間較長，與主管接觸的次數較頻繁，或許反應意見的次數多，被接納的意見就相對而言感覺少了，也因為如此，兼職員工滿意度認同度會比全職員工來得高。
- (三) 在對工作方面，兼職員工認為自身工作是有興趣的滿意度認知平均分數高於全職員工，推究其原因可能因為兼職人員並非只到此單一工作場所工作，工作環境可以稍有變化，故在心境上可以覺得比較不單調；甚至有可能因為兼職員工會選擇此份工作當作兼職，即是以興趣為出發點，而全職員工視工作為工作，故相較之下，兼職員工較認同自己的工作是有興趣的。

故本研究探究出觀光旅館中第一線全職及兼職之服務人員對工作環境內組織的滿意認同度項目評比；並將全職及兼職員工的認知做一比較，發現其中差異及提供企業可強加讓員工工作滿足感提升的激勵，使員工對觀光企業組織產生更高的認同。

## 二、建議

本研究強調出兼職員工也該是另一群該受到觀光旅館重視的工作人員，有助於觀光旅館業者在進行組織人力資源管理規劃時之重要參考依據。由於目前觀光旅館的人力流動量大，大部份的第一線服務員工事實上都來自於臨時的兼職人員，故在人力管理上建議業者亦要花更多的時間來了解兼職員工的心態及其工作滿意度狀況。再者，如果旅館管理人員們肯多用心於關心兼職人員，或許兼職員工也會是未來旅館有潛力的全職員工。

並且，本研究調查發現全職員工的工作滿意度相對低於兼職員工，或許旅館業全職員工的工作壓力比兼職員工來得大，主管們該費心去傾聽全職員工們的心聲，並改善員工的不滿之處。再者，在對兼職員工方面，最好也可比照全職員工來管理並教育，有助於兼職員工在有機會轉任為全職員工之前，就先

對所服務的企業有相當的向心力。

觀光旅館業中不論是全職人員還是兼職人員，員工除了能盡本份將自己的工作做好外，如果能樂在工作，對工作滿意，如此也才能於無形中表現出正面的態服務度，如：工作面帶微笑、主動關懷顧客、讓顧客有賓至如歸，對顧客有同理心...等，以提升服務的品質。所以，不管是全職或是兼職員工，觀光旅館業者都該用心去對待，建議觀光業者可用心瞭解第一線全職及兼職服務人員之工作滿意度認知差異，並從中發掘組織中降低員工流動率的因素，傾聽員工對工作環境的期望，讓全職與兼職員工同時感受到企業對其之重視，將員工的心聲納入管理制度擬定時的依據並據以改善之。畢竟與顧客第一線接觸的就是這些基層人員，有好的人員素質及品德都是能吸引顧客再次光臨的催化劑，而這些都必須靠滿意的員工才能表現出專業的服務，創造出滿意的顧客。觀光旅館業者實應重視這些第一線與顧客接觸的服務人力，在人力資源管理上多從本研究探討的對「薪資」、「獎勵」、「同事」、「主管」、「工作本身」等五大方向多加努力之，使所有第一線面對顧客的員工都能因工作滿足而樂在服務，提高觀光旅館的服務品質。

### 參考文獻

- 王傑明(2003)，「主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究~以高科技產業員工為例」，國立成功大學企業管理學系未出版碩士論文。
- 巫嘉玲(2004)，「台北市咖啡連鎖店兼職人員工作表現與工作滿足之相關研究」，私立中國文化大學生活應用科學研究所未出版碩士論文。
- 余聲海(1987)，「我國觀光旅館業行銷策略之研究」，私立中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 吳勉勤(2004)，*旅館管理理論與實務*，台北：華立書局，第一版。
- 林溢琳(1997)，「中西式速食業店長工作滿意度之研究」，私立東海大學食品科學系未出版碩士論文。
- 陳順宇(1998)，*多變量分析*，台北：華泰書局，第一版。
- 張焱江(2002)，「兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究--以定期貨櫃運送業為例」，國立成功大學交通管理學系未出版碩士論文。
- 楊上輝(2004)，*旅館事業概論—二十一世紀兩岸發展新趨勢*，台北：揚智出版社，第一版。
- 趙惠玉(1998)，「國際觀光旅館工作標準化與員工工作滿意度關係之研究」，私立中國文化大學觀光事業研究所未出版碩士論文。
- 潘亮如 (2003)，「國際觀光旅館餐廳主管工作滿足之研究」，私立東海大學食品科學系未出版碩士論文。
- Adams, J. S.(1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(2), 424-436.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Crowels, D. (1990). Quality in service selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(July), 68-81.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19, 20-31.

- Hartline M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Herzberg, F. (1957) , *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hoppock , R.(1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper & Row Inc.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(April), 71-82.
- Locke, E. A. (1973). Satisfactors and Dissatisfactors among White Collar and Blue Collar Employees, *Administrative Science quarterly*, 22, 57-75.
- Maslow, A. H (1943). A theory of human motivation , *Psychological Review*, 3(7), 52-70.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Schneider, B., & Bowen D. E., (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Testa, M. R., Skraruppa C., & Pietrzak D. (1998). Linking job satisfaction and customer satisfaction in the cruise industry: Implications for hospitality and travel organizations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22 (1), 4-14
- Zerbe, W. J., Dobni, D., & Harel, G. H., (1998). Promoting employee service behavior: The role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Canada Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 165-179.