

# 餐飲從業人員工作滿意度與離職傾向之研究

洪景文 張宏生

德霖技術學院餐飲廚藝系助理教授 德霖技術學院餐旅管理系副教授

## 摘要

本研究之目的在於探討餐飲員工之工作滿意與離職傾向之相關研究。本工作滿意與離職傾向研究採用全面普查的方式進行問卷資料收集，根據所得資料以描述統計、因素分析方法進行分析，對連鎖餐飲業者星期五之員工工作滿意度與離職傾向中的相互作用進行研究，運用問券樣本檢驗該餐飲服務業員工工作滿意度在員工離職傾向中的作用，用以了解該餐飲業員工工作滿意度與離職傾向中的相互關係。研究結果發現不同年齡、教育程度、服務年資、工作職級、工作職務、平均月收入之員工工作滿意度達顯著差異。

關鍵字：工作滿意度、離職傾向、餐飲業

## 壹、緒論

台灣隨著產業結構變化，從早期的農業轉變為工業至今已漸漸被服務業給取代，並在台灣經濟中扮演著重要的角色，近年來政府大力推廣觀光產業，從早期實施周休二日藉此促進國內旅遊，到近幾年的對大陸旅客開放來台觀光，使得餐旅服務業成為台灣二十一世紀明星產業，因此餐旅人力的需求與管理更為殷切(胡夢雷，2004)。根據行政院勞委會 2001 年 4 月所發布之「部份工作時間概況」新聞稿中指出國內各行業僱用部分工時員工之比例，以批發零售及餐飲業 13.5% 最多，而其中在學之臨時人員比例更是高達 52.8%，顯示部分工時中的在學學生在餐飲業中扮演著相當重要之角色。

在餐飲業中人力資源一直是相當重要的一項策略，以便能負荷產業的快速成長及尖峰、離峰時段時人力上的配置、員工輪班作業之特性，其中人事成本更是一項重要的考量，計時人員薪資福利成本較低、工作時間彈性高，在人事成本控管上，便是一項重要的調節環，這也是為何餐飲業者大量使用計時人員的主要因素。

行政院主計處「九十六年台灣地區事業人力雇用狀況調查結果分析」指出，各事業之所以人力短缺的主要原因是因為員工流動性需求所致，而服務業尤其嚴重，其中住宿及餐飲業缺工原因中 78.6% 是因員工流動所致(行政院主計處，2007)。對於這樣的缺工與高流動率的狀況除了對組織造成負面影響也增加直接與間接成本，更容易使服務品質降低，獲利降低等隱藏許多不可見的成本，最大的成本莫過於對顧客滿意度造成影響(Lashley, 2001)。所以對組織管理而言如何去降低流動率是件非常重要的課題。在許多研究結果發現，工作滿足與離職傾向有正相關，並可預測員工的離職傾向(李元墩、鍾志明、林育理，2000；洪嘉鴻，2005；Igbaria & Greenhaus, 1992)，更可以用來當作組織效能的指標(洪嘉鴻，2005)。相關實證研究顯示，個人工作價值觀、工作滿意與適配度

有顯著正相關 (郭建志、鄭伯勳、王建忠,2001;邱瓊萱,2002;陳智遠,2005;Chatman,1991;O'Reilly,Chatman ,& Caldwell,1991), 邱瓊萱(2002)認為個人在選擇工作時大多會考慮組織的形象、價值觀與個人是否契合,若契合,則對個人、組織的發展而言是一種助力,若不契合,則會形成阻力。離職原因不外乎是幾種因素所造成,其中可歸納分為以下幾項:(一)個人因素:性別、年齡、教育程度、婚姻、工作經驗、年資、兼任或全職等個人背景變項和離職傾向的關係隨研究樣本不同結果會有所改變(王瑤芬、洪久賢,2004)。(二)工作相關因素如薪資報酬、工作滿意、領導者和員工間的相互交換Lambert, Hogan, & Barton, (2001; Vecchio & Norris,1996)。(三)組織因素:組織階層結構(Ladkin & Riley, 1996)。工作分配、員工訓練、升遷機會或管道、工作場所與人際關係(Lam, Lo, & Chan,2002)。

近幾年來皆可找出對計時人員或臨時人員、派遣人員之相關研究,但是對每個階段年紀的計時人員所做的研究卻寥寥無幾,皆以單一方向做為研究,高職階段的學生在對工作相關性上的懵懂與工作門路多是因同儕間的引路介紹進入同職場,不一定是自己想要或需要而去工作,所以在離職傾向上與大專院校、社會人士之計時人員,在離職傾向上是否一樣,在餐飲業者面對計時人員年齡逐漸下降的趨勢,這是一個值得被探討的研究議題。研究目的如下

1. 瞭解影響員工的工作滿意的因素
2. 瞭解員工的工作滿意度如何影響其相關工作表現及態度
3. 瞭解企業影響員工工作滿意度與相關離職傾向的關聯性
4. 瞭解員工的離職意願及行為,提供建議,降低員工流動比率,確保員工的服務品質,及維持餐廳經營績效

## 貳、文獻探討

### 一、工作滿意度

工作滿足對於餐飲業來說是非常重要的因子。員工對從事的工作,進行一般影響性的評估。研究建議顯示滿意的員工相信適當的員工表現將受到公司的獎勵。:(ValerieZeithaml & Mary Jo Bitner, 2000)。而將導致員工有意願去表現好的工作需求,間接也願意善待顧客。「工作滿足」最早由學者 Hoppock(1935)提出,他認為工作滿足是員工在心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受,亦即員工對工作情境的主觀反應。Porter 與Lawler (1968)認為工作滿足的程度視一個人在工作中實際獲得與他所認為應該獲得的差距而定,這種感覺主要來自個人主觀的需求。在工作情境中,一個人實得報酬差距越小,則其工作滿足的程度越大;反之,則越小。

Wexley 與 Yukl (1977)指出工作滿足是工作者對於工作的一種感受,為一種各層面加以評價後,所產生的廣泛性態度。Robbins (1996)認為工作滿足是工作者對工作所抱持的一般性態度。工作者的工作滿足程度高表示對他的工作抱持著正面的態度。Smith,Kendall 與 Hulin(1969)將工作滿足定義為工作滿足是指工作者對工作感,受或情緒的反應,當個人在特定工作環境中,感受實際獲得的報酬差距愈小,則足度愈高Hirschfeld。(2000)認為工作滿足感代表員工對其工作的喜愛程度 Spector, (1985)認為是員工對特定工作的情感性反應, Schneider 與 Snyder (1975)則認為工作滿足是

一種個人內在觀點的反應，會因為個人價值觀、期望與規範系統的差異而影響對目前工作的評價。Dawis (1992) ;Roberts 與 Roseanne (1998) 認為當員工知覺到其個人能力、經驗與價值能善用於工作環境中，且獲致報酬與發展機會時，便能感受工作的滿足感 ( Buitendach & Witte, 2005) 。

Drummond 與 Stoddard (1991) 更是將工作滿足分為二大類，一類為一般性滿足，代表員工對其工作概略性的整體評價與感受；另一類則為特定性滿足，此類評價標準包括工作的許多面向，如工作環境、薪資報酬、與主管和同儕的合作關係、組織政策及工作本身等。由上述可知，員工對於工作滿足的感受是主觀的，且同時會受到外在因素如工作環境、行政政策等，以及內在因素如個人價值觀、人際關係、職涯發展等影響其工作感受度。由文獻探討發現：

1.員工的滿意度高可以增加組織績效、提高生產力、具備高度創造力、工作投入高、維持忠誠度與降低離職率。

2.通常員工滿意度高的企業，所表達出來的多是正向積極的企業文化，也因為較為正向積極的工作態度，可以為企業的利潤帶來正向的成長。

表 1 各學者對工作滿意度的衡量構面

學 者	衡 量 構 面
Vroom(1964)	組織、升遷、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境與夥伴。
Alderfer(1972)	生存層次(E)：薪水、福利、安全；關係層次(R)：同事、上司、顧客；成長層次(G)：成長。
Seashore&Taber (1975)	人口統計特徵、穩定的人格特質、能力、情境人格、知覺、認知、期望、暫時的人格特質、政經環境、工作與工作環境、組織內部環境、職業性質。
Taylor(1999)	工作本身、與上司關係、與同事關係、薪資與獎勵。
Palleria, Frank Arthur (2000)	一般工作滿意、內在滿意與外在滿意。
Morgan, Oscar Harold (2000)	監督管理、同事、工作環境、薪水、承擔責任、工作本身、晉升、安全感與認同感。

## 二、離職傾向

離職的定義簡單的說就是員工離開該組織的行為，傾向亦稱意向，是指一種特定的態度，決定去做一件特定的行動或事件，或是表示個體心目中的目的或計畫(劉麗蘭,1994)；而離職傾向也就是人在實際離開該組織之前，會對於離職問題作一評估衡量。在現在企業裡 離職之所以成為一個重要議題主要是因為高的離職率容易增加組織在招募、甄選及訓練上的時間成本。且組織優秀人才的流失，運作效率勢必減低。以

下是針對中、外學者對離職傾向所下的定義作一整理黃英忠(1989)認為離職可分為：廣義的離職及狹義的離職二類，廣義的離職即勞動移動，它包括了地域的移動(員工由一地移到它地)或職業的移動(更換職業)；狹義的勞動移動即所謂的離職(由組織內部往外部的移動)。基於生涯規畫或外在環境等影響，甚至是公司內部的人員相處、主管領導風格等都會讓一個人在進入組織後，而又因為上述原因而離開該組織。鄭文俊(1994)離職不但是離開組織的行為，還包括了整個互動過程，也就是離開後對社會、組織、經濟之影響。宋清華(1992)離職不只是失去工作，而是個人與組織間互動的整個過程。經過考慮後，對工作一種否定，意味不但失去工作且脫離此工作所給的利益與職責。余安邦(1980)指員工主動終止雇傭關係，完全離開其職位及原企業。Bluedorn(1982)離職或離職過程是指個人進去或離開組織範圍的整個過程，而非僅指離開組織而已。Mobley(1977)認為，員工經歷了不滿足後下個步驟則是離職念頭，而離職意願是實際離開行為的最後一個步驟，在此之前步驟包括離職念頭、尋找工作機會與評估比較其他工作機會。Mobley(1977)指員工在組織中某一工作，工作一段時間，經詳加考慮後決定離開原工作，因而失去其工作和所賦予之利益，與原組織不再有任何關係。Mobley(1982)離職是指一個自組織接受貨幣性薪資的人，主動終止在組織的身份。Price(1977)曾對離職做以下的定義：「離職即是個人之移動跨越了一個組織成員的界限，此移動可能是進入或脫離」。Price(1977)又說「離職乃勞資雙方的關係中斷，無論是哪一方引起的，皆可謂之離職」。Porter 與 Steer(1973)表示，離職意願則是當員工對現有工作的評估，而經歷不滿足之後的下一個退縮行為 Price(1977)離職分(一)自願離職例如薪資升遷健康退休深造。等組織及個人因素(二)非自願離職如解雇。

(一) 自願性離職指因組織因素而自願離職：

包含薪資、升遷、更好的工作機會、與主管的關係、工作的挑戰性等。另一是因個人因素而自願離職，如健康、退休、遷居或深造等。Dalton 與 Krackhardt (1982)認為自願性離職包含兩種不同類型，功能性與反功能性。功能性意指一個人想離職，但組織並不在乎，因為組織對他的評價不好。反功能性則是指一個人企圖離職，但組織希望慰留他。Dalton 與 Krackhardt (1982)認為，組織要重視的是反功能性的自願性離職。

(二) 非自願性離職：

個人離開組織的原因為不可控制，如兵役、遣散、死亡等。Abelson (1986)認為一個組織想要完全避免員工離職是不可能的，根據個人是否自願離職與離職是否可避免這兩個角度，「個人自願離職且組織可避免」的離職行為，才是研究者所要探討預測的對象。Robbins(1979)離職是員工自願與非自願永遠離開組織。在離職理論中，張宏亮(1992)認為 Price(1975)離職理論說明：更高的薪資、更密切的組織參與和更好的溝通皆可降低離職率而組織權力集中化越高，則有越高的離職率。

### 三、影響離職因素與離職傾向之關係

工作滿足 (job satisfaction) 是指員工面對環境因素時，其在心理或生理上所產生的主觀感受與滿足，其工作滿足是員工對工作所抱持的一般性態度，員工的工作滿足高，則表示對他的工作抱持著正面的態度。工作滿足愈高則員工們愈不會有離職的情形，反之，當員工們對工作越不滿足，越容易有人員流動的情形產生。諸多研究發現工作滿足

是離職傾向最佳預測指標。工作滿足對員工離職傾向會即可能呈現負相關。

企業社會化(organizational socialization)即當個人進入一個全然陌生的公司環境，會試圖成為公司的一份子，藉由受教和學習某一公司既定角色的歷程。

在社會化與離職傾向之關係，有研究發現高流動率會發生在剛工作的前四個星期，而當新進員工進入新公司時所遭遇到的角色不確定性和對新工作的不真實預期，會使其在工作表現上更為焦慮，工作滿足感低落，並容易在第一年就離職。成功的蛻變能提高員工生產力及對公司的承諾和認同感，同時會降低其離職傾向。因此企業社會化亦對離職傾向具有影響力的。

領導(leadership)乃是在團體交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。在特定情況下為影響一個人或一群人之行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動程序。在實證研究方面，領導行為與離職傾向之間關聯亦相當顯著，越是重視人際導向或關懷構面的領導行為，其離職傾向越低。

企業承諾(organizational commitment)是個體對公司所具有的忠誠、認同與投入，亦即成員對於公司的忠誠度、認同感及參與公司活動的積極程度。企業承諾可分為情感性承諾(affective commitment)、持續性承諾(continuance commitment)及規範性承諾(normative commitment)三種，其定義如下，情感性承諾：指公司成員對公司的情感依附、認同和工作投入；持續性承諾：承諾的存在是基於離開公司時的成本考量；規範性：公司成員認為有義務留在公司裡。企業承諾與離職傾向有顯著的負相關，亦就是企業承諾越高，離職傾向越低。在實證研究發現公司承諾愈高，離職傾向愈低。針對餐飲業人員所做的調查，企業承諾程度高，離職傾向低。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

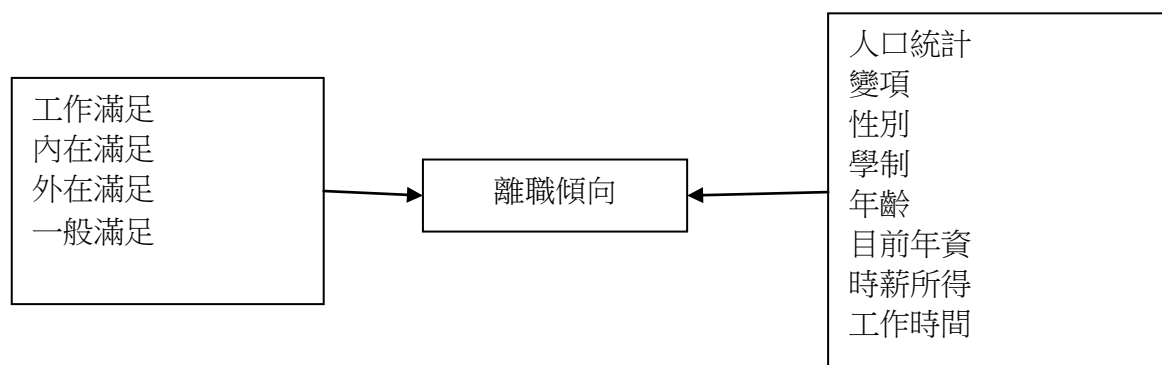


圖 1 研究架構

研究對象全球性知名連鎖餐飲企業「星期五」。星期五餐飲服務公司是全球性知名連鎖餐飲企業，以品質、服務、衛生與社會價值著稱。該公司不但追求營業績效，同時關心員工，重視員工價值、成長與貢獻，以人為本，主張人力資源的核心價值並且有暢

通的溝通管道，希望在開放的溝通環境中，照顧到每位員工的成長，進而使公司更進一步的成長。由於該公司重視開放、開明的溝通模式，希望上司跟部屬在溝通上沒有距離。本研究針對該餐飲業者員工進行問卷調查，以蒐集各項所需之資料。

## 二、研究方式

研究使用的是問卷訪談法，基於特定的目的去拜訪他人，藉由問卷填寫的方式而獲知受訪者對特定事項的意見，即為問卷訪談。為使員工能樂於接受問卷訪談，並須表達此次問卷內容與資料，絕不外洩，僅作研究用，並告知員工目前隨著大環境的變遷，星期五近年內做了不少營運政策的改變，也建立了新的企業願景。為能使貴公司將來能規劃出更符合各位同仁需求的工作環境，此次透過問卷方式，徵詢員工寶貴的意見，可做為建議貴公司未來改進的參考。

## 三、問卷設計

該次研究使用的是問卷訪談法。基於特定的目的去拜訪他人，藉由問卷填寫的方式而獲知受訪者對特定事項的意見，即為問卷訪談。為使員工能樂於接受問卷訪談，並須表達此次問卷內容與資料，絕不外洩，僅作研究用，並告知員工目前隨著大環境的變遷，星期五近年內做了不少營運政策的改變，也建立了新的企業願景。為能使貴公司將來能規劃出更符合各位同仁需求的工作環境，此次透過問卷方式，徵詢員工寶貴的意見，可做為建議貴公司未來改進的參考。

## 肆、研究結果

我們訪談餐廳的員工，並依問卷進行一系列的問卷填寫，後續再彙整後引導出我們所需要的結論。以該次受訪者基本資料分析看來，本次受訪的員工中的，性別大多以女性居多，佔 74.2%，男性佔 25.8%。然而從受訪者資料中不難發現，服務業大多仍是以女性為主，男性則大多負責管理以及廚房等技術性工作為主。而服務人員之聘任方式大多以專任為主，佔 82.5%，其次為約聘，佔 6.43%，最後才是專案計畫或其他，佔 1.7%。是否為兼任主管中，主管職佔 3.71%，非主管職佔 96.29%。這樣得結果還算正常，畢竟一家餐廳或公司，人人皆是管理職也是一件很奇怪的事情。就資歷調查中，到任年資則以 0~3 年最多，佔 80.4%，其次則是 3~5 年 16.1%，5 年以上則是最少，佔 3.5%。有此亦可看出，服務業仍是流動率相當高的行業。

問卷內容彙整：

一、首先我們針對受訪者對工作本身之滿意度進行統計：

1. 對工作本身很不滿意 10.77%、不滿意 18.42%、尚可 40.33%、滿意 20.24%、很滿意 10.24%。

2. 我對學校提供的教育訓練，感到...\*

很不滿意 7.28%、不滿意 5.28%、尚可 50.22%、滿意 17.40%、很滿意 19.82%

3. 我對目前的薪資待遇，感到...\*

很不滿意 26.67%、不滿意 29.59%、尚可 39.33%、滿意 2.30%、很滿意 2.11%

4. 我對目前職務的工作量負荷之承受度，感到...\*

很不滿意 4.22%、不滿意 10.45%、尚可 70.32%、滿意 11.30%、很滿意 3.71%

5. 我對學校重視我在工作上所提出的意見，感到...\*

很不滿意 10.36%、不滿意 23.61%、尚可 49.99%、滿意 14.03%、很滿意 2.01%

二、受訪者對於工作建物與環境設備之滿意度調查：

1. 我對店內的室內空間規劃，感到...\*

很不滿意 14.56%、不滿意 22.56%、尚可 44.90%、滿意 10.30%、很滿意 7.68%

2. 我對目前店內的工作環境(採光、通風、隔音等)，感到...\*

很不滿意 14.26%、不滿意 18.28%、尚可 50.10%、滿意 11.30%、很滿意 6.06%

3. 我對目前店內所提供的工作設備(硬體與消耗品)，感到...\*

很不滿意 3.19%、不滿意 7.29%、尚可 78.20%、滿意 10.28%、很滿意 1.04%

4. 我對店內指引功能(如路標、告示牌)，感到...\*

很不滿意 4.12%、不滿意 8.32%、尚可 67.90%、滿意 17.20%、很滿意 2.46%

5. 對週遭的生活設施(運動場、餐廳等)，感到...\*

很不滿意 10.20%、不滿意 20.10%、尚可 31.22%、滿意 30.20%、很滿意 8.28%

三、領導與公司氣氛

1. 我對所屬各級(上級)主管的工作要求，感到...\*

很不滿意 24.10%、不滿意 21.20%、尚可 45.10%、滿意 9.10%、很滿意 0.50%

2. 我對單位(上級)主管的工作分配平均，感到...\*

很不滿意 19.27%、不滿意 20.10%、尚可 39.99%、滿意 17.3%、很滿意 3.34%

3. 我對單位(上級)主管對部屬的尊重，感到...\*

很不滿意 9.2%、不滿意 15.2%、尚可 40.7%、滿意 27.84%、很滿意 7.06%

4. 我對店內同仁間的支援合作，感到...\*

很不滿意 5.65%、不滿意 8.9%、5 尚可 50.77%、滿意 29.4%、很滿意 5.23%

5. 我對單位同仁間的相處，感到...\*

很不滿意 2.73%、不滿意 11.73%、尚可 60.6%、7 滿意 20%、很滿意 4.87%

6. 我對公司高層對分店的領導作為，感到...\*

很不滿意 17.39%、不滿意 20.53%、尚可 50.78%、滿意 10.88%、很滿意 0.42%

四、行政支援

1、我對公司各類申請作業簡便性，感到...\*

很不滿意 8.93%、不滿意 12.01%、尚可 38.74%、滿意 37.21%、很滿意 3.11%

2、我對公司所提供各類諮詢與公告服務，感到...\*

很不滿意 2.75%、不滿意 4.62%、尚可 66.32%、滿意 19.7%、很滿意 6.61%

3、我對公司表達個人意見與申訴管道，感到...\*

很不滿意 2.3%、不滿意 6.32%、尚可 38.22%、滿意 39.58%、很滿意 13.58%

4、我對目前公司的資訊支援系統，感到...\*

很不滿意 3.28%、不滿意 22.96%、尚可 60.27%、滿意 2.3%、很滿意 11.19%

5、我對公司其他工作人員處理事務效率與態度，感到...\*

很不滿意 9.92%、不滿意 8.56%、尚可 50.27%、滿意 20.55%、很滿意 10%

星期五餐廳對員工的行政支援部份，滿意度較不滿意度高，其中對員工的申訴以及建議均能受理處理，頗受員工好評。

#### 五、生活照應

1、我對公司內安全措施(如人員管制、性騷擾防治)，感到...\*

很不滿意 2.1%、不滿意 4.78%、尚可 40.33%、滿意 40.59%、很滿意 12.2%

2、我對公司在膳食提供的多樣性，感到...\*

很不滿意 30.27%、不滿意 40.56%、尚可 20.6%、滿意 8.1%、很滿意 0.47%

3、我對公司膳食供應的衛生，感到...\*

很不滿意 19.97%、不滿意 19.37%、尚可 42.34%、滿意 17.2%、很滿意 1.12%

4、我對公司交通動線和停車場設置，感到...\*

很不滿意 7.27%、不滿意 11.1%、尚可 47.37%、滿意 29.6%、很滿意 4.66%

5、我對公司整體環境衛生，感到...\*

很不滿意 1.1%、不滿意 5.2%、尚可 30.26%、滿意 50.73%、很滿意 12.71%

適當的照顧員工生活，確實可讓員工更有歸屬感，其該餐廳這一點的的確確讓受訪的員工們都能感受的到，故此數據呈現的滿意度較不滿意度高。

#### 六、各項制度

1、我對公司福利制度，感到...\*

很不滿意 30.12%、不滿意 40.86%、尚可 24.78%、滿意 4.24%、很滿意 0%

2、我對公司員工升級(遷)制度，感到...\*

很不滿意 27.54%、不滿意 37.59%、尚可 27.34%、滿意 5.24%、很滿意 2.29%

3、我對公司員工的評鑑(考核)制度，感到...\*

很不滿意 19.87%、不滿意 20.43%、尚可 33.99%、滿意 24.31%、很滿意 1.4%

4、我對公司各項獎勵制度(加班報酬、休假獎勵等)，感到...\*

很不滿意 19.97%、不滿意 18.89%、尚可 44.02%、滿意 10.52%、很滿意 6.6%

5、我對公司給予在職進修或專業成長機會，感到...\*

很不滿意 0.1%、不滿意 9.32%、尚可 50.54%、滿意 30.61%、很滿意 9.43%

以公司福利制度方面看來，星期五餐廳表現卻是差強人意，薪資部份可能無法像一般科技廠一樣優渥，故在此數據中可看出，受訪員工不滿意度的數據較高。

#### 七、整體看法

1、我認為公司具有卓越的聲望與優良企業形象\*

非常不同意 0.23%、不同意 6.21%、尚可 40.87%、同意 37.9%、非常同意 14.79%

2、我對公司整體服務品質感覺優良\*

非常不同意 9.73%、不同意 15.32%、尚可 40.44%、同意 18.65%、非常同意 15.86%、

3、我對公司店內環境與景觀設計感覺良好\*

非常不同意 5.2%、不同意 8.45%、尚可 54.21%、同意 22.03%、非常同意 10.11%

4、如果有人不正確的批評公司，我願意替公司說公道話\*



非常不同意 2%、不同意 12.07%、尚可 32.39%、同意 39.76%、非常同意 13.78%

5、整體而言，公司各項經營領導與管理措施感覺用心\*

非常不同意 6.21%、不同意 7.79%、尚可 48.54%、同意 30.51%、非常同意 6.95%

6、我在星期五任職感到為榮\*

非常不同意 1.23%、不同意 2.11%、尚可 14.53%、同意 41.51%、非常同意 40.62%

即使薪資待遇不如它業，但員工對該餐廳的忠誠度仍在一定水準之上，因為該公司員工在工作上或生活照料悉屬細心周到，以致員工對公司之感觀較優。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究針對餐廳第一線員工之工作滿意度做一探究，探討第一線員工之工作滿意度的差異。探究原因討論如下：

(一) 在對薪資獎勵方面，員工在工作晉升及晉升機會上的不滿意度高於滿意度，受訪全職員工對各工作滿意度認同統計所示，受調查之員工在工作滿意度問項上，對工作滿意的認同度都在平均 50% 左右。故在對薪資方面，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，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不滿意的狀態，也提供給該餐廳業者在薪酬方面的努力空間。在員工獎勵方面，員工也認同只要工作表現好，就有升遷的機會。但此構面是滿意度皆在 50% 以下，故也呈現出員工對餐廳獎勵面的認同有待加強，為星期五餐廳管理者最該重視的方向。

(二) 在對主管方面，員工最常議論到的：主管在工作上支持員工的、且主管待每一個是公平的、主管會聽取員工的意見、部門主管是高標準要求的人。此議題為反向問題，故事實上之滿意認同分數還滿低的，故在主管方面的滿意度上，受訪的員工多數不認同自己的主管。倒是主管在聽取員工的意見上，員工較認同，這是滿矛盾的地方。

(三) 在對工作方面，員工對工作困惑時，同事間會有人幫忙，且多數表示很喜歡一起在這工作的同事，且工作時可以得到適時的支持與幫助。故在同事相處方面的滿意度上，員工普遍認同同事彼此互相協助的星期五餐廳文化，只要工作呈現困難時，同事間會互相幫忙，故此構面滿意度認同分數皆在平均值 50% 之上。訪談中員工認為工作是有趣的，大有人在；且多數員工都滿意自己工作中所需負的責任，並在工作上可獲得成就感，僅有少數員工思考著寧願做別的工作。但數據顯示受訪員工皆普遍能認同自身的工作，覺的自身的工作是有趣的，並且也較不願去從事別的工作。

### 二、建議

本研究強調出員工是一群該受到重視的人，有助於餐廳業者在進行組織人力資源管理規劃時之重要參考依據。由於目前餐廳服務業的人力流動量大，大部份的第一線服務員工事實上都來自於女性員工，故在人力管理上建議餐廳業者亦要花更多的時間來了解女型員工的心態、需求及其工作滿意度狀況。再者，如果餐廳管理人員們肯多用心於關心自家員工，或許這些低層的員工也會是餐廳未來最有潛力的員工喔！

建議業者實應重視這些第一線與顧客接觸的服務人力，讓員工工作滿足感提升的激勵，使員工對餐廳的工作環境與組織產生更高的認同。然而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，提高餐廳的服務品質。

本研究調查中也發現，工作滿意度偏低的受訪員工，工作壓力均比其他員工來得大，主管們該費心去傾聽這些 Loading 比較重的員工心聲，並改善員工的不滿之處。再者，在對不滿意公司現狀的員工方面，最好也可比照滿意公司現狀的員工來管理並教育，有助於一樣都是員工的情況下，讓這些員工上班之前，就先對所負責的區塊有相當熱誠，並對餐廳更有向心力。

餐廳業者中不論是第一線人員還是管理階層人員，大家除了能克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，不管是第一線人員還是管理階層人員，經營業者都該用心去對待，建議業者可用心瞭解第一線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，讓所有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。

## 參考文獻

Alderfer (1972)

Enterprise Economy 2010 年第 8 期 ( 總第 360 期 ) 2. Vroom (1964)

MBA 智庫百科

Morgan, Oscar Harold (2000)

Palleria, Frank Arthur (2000)

Seashore&Taber (1975)

T.G.I. Friday's 台北星期五餐廳首頁：

<http://www.tgifridays.com.tw/2013/include/index.php?Page=0>

Taylor(1999)

台灣碩博士論文網:

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/ccd=a1G15K/search#result>