

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向之研究—

以某國際航空公司為例

THE RELATIONSHIP AMONG JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT, JOB SEARCH, AND TURNOVER INTENTION OF FLIGHT
ATTENDANT—A CASE STUDY OF AN AIRLINE IN TAIWAN

研究生：鍾武倫

GRADUATE STUDENT : WU-LUN CHUNG

指導教授：陳勁甫 博士

ADVISOR : CHING-FU CHEN, PH. D.

中華民國九十四年十二月

南 華 大 學

旅遊事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找與
離職傾向之研究—以某國際航空公司為例

研究生：詹武南

經考試合格特此證明

口試委員：

陳璋松

黃志武

陳勁甫

指導教授：陳勁甫

系主任(所長)：陳勁甫

口試日期：中華民國九十四年十二月十三日

南華大學旅遊事業管理研究所九十四學年度第一學期碩士論文

論文題目：空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向之研究

—以某國際航空公司為例

研究生：鍾武侖

指導教授：陳勁甫 博士

論文摘要內容：

空服員的徵選雖然競爭激烈，不過其特殊的工作環境與性質，卻造成相當高的離職率；離職對個人而言，必須面臨轉職的困擾，對公司而言，代表著人力成本的增加。本研究透過回顧離職傾向文獻，認為工作滿足、組織承諾及工作尋找為離職傾向的重要前因變項，依據文獻架構離職傾向關係模式；本研究問卷分為工作滿足、組織承諾、工作尋找、離職傾向及個人變項五部份，共蒐集 156 份問卷供分析；首先使用因素分析方法縮減構面，作為後續分析之基礎，利用變異數分析方法，找出個人變項不同是否在各因素中有所差異，另一方面以結構方程式模式(System Equation Modeling, SEM)驗證各個構面之間的關係，最後再根據數據分析結果，對個案航空公司提出建議，期能對空服員離職議題有所助益。

透過因素分析方法，工作滿足共萃取出工作性質、公司制度和基層領導三個因素，組織承諾萃取出規範承諾、情感承諾和持續承諾三個因素，工作尋找及離職傾向則是分別縮減為單一因子。離職傾向關係模式結果顯示，工作滿足直接正向影響組織承諾、組織承諾直接及間接負向影響離職傾向、組織承諾直接負向影響工作尋找、工作尋找直接正向影響離職傾向，而工作滿足則是需要透過其他中介變項間接影響離職傾向。

關鍵詞：空服員、工作滿足、組織承諾、工作尋找、離職傾向

Title of Thesis : The Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Search, and Turnover Intention of Flight Attendant — A Case Study of an Airline in Taiwan.

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

Graduate Date : December 2005 **Degree Conferred :** M. S.

Name of Student : WU-LUN CHUNG **Advisor :** CHING-FU CHEN, Ph. D.

Abstract

Although flight attendant recruitment is always competitive, the turnover rate is high due to the special working environment. For individuals, turnover implies the endeavor to find another job. For companies, it means an increase in personnel expense. By reviewing the literature on turnover intentions, this research pointed out three determinants: job satisfaction, organizational commitment and job search. A total of 156 questionnaires are collected for analysis. Factor Analysis is used to reduce dimensions of determinant variables for subsequent analysis. Then ANOVA approach is applied to find out differences of demographic variables amongst all factors. System Equation Modeling (SEM) technique is used to investigate the relationship between variables in interest. Empirical suggestions are discussed and provided in this study.

Three factors are extracted from job satisfaction i.e. *job content* satisfaction, *company regulation* satisfaction and *supervision* satisfaction. Three factors are delineated i.e. *normative commitment*, *affective commitment* and *continuance commitment* from organizational commitment. The results of turnover intention relationship model show that job satisfaction is directly and positively related to organizational commitment; organizational commitment is directly and negatively related to turnover intention; job search is directly and positively related to turnover intentions; and job satisfaction indirectly affects turnover intentions via other mediators.

Keywords : flight attendant, job satisfaction, organizational commitment, job search, turnover intention

目 錄

中文摘要-----	i
英文摘要-----	ii
目 錄-----	iii
表目錄-----	iv
圖目錄-----	v
第一章 緒論	
第一節 研究背景與動機-----	1
第二節 研究目的-----	5
第三節 研究範圍及對象-----	6
第四節 研究流程-----	7
第五節 空服員職業簡介-----	8
第二章 文獻回顧	
第一節 離職傾向-----	14
第二節 工作滿足-----	23
第三節 組織承諾-----	26
第四節 工作尋找-----	30
第五節 小結-----	31
第三章 研究設計	
第一節 研究架構-----	32
第二節 操作定義-----	33
第三節 研究假設-----	34
第四節 問卷設計-----	36
第五節 分析方法-----	43
第四章 實證分析結果	
第一節 樣本資料分析-----	44
第二節 工作滿足、組織承諾、工作尋找及離職傾向之因素分析-----	46
第三節 工作滿足、組織承諾、工作尋找及離職傾向之變異數分析-----	55
第四節 離職傾向之線性結構模型-----	74
第五章 結論與建議	
第一節 結論-----	89

第二節 建議-----	96
參考文獻-----	100
附錄：研究問卷-----	109

表 目 錄

表 2.1.1	離職傾向變項整理表-----	22
表 2.2.1	近期國內工作滿足與離職傾向相關研究-----	25
表 2.3.1	近期國內組織承諾與離職傾向相關研究-----	29
表 3.3.1	近期使用明尼蘇達滿足量表研究之因素分析表-----	37
表 3.3.2	近期使用 Mowday 等組織承諾量表研究之因素分析表	39
表 4.1.1	樣本基本資料統計表-----	45
表 4.2.1	工作滿足整體校正相關係數表-----	46
表 4.2.2	工作滿足因素分析表-----	49
表 4.2.3	組織承諾整體校正相關係數表-----	50
表 4.2.4	組織承諾因素分析表-----	53
表 4.2.5	工作尋找因素分析表-----	54
表 4.2.6	離職傾向因素分析表-----	54
表 4.3.1	年齡與工作滿足之變異數分析表-----	55
表 4.3.2	薪資與工作滿足之變異數分析表-----	56
表 4.3.3	年資與工作滿足之變異數分析表-----	57
表 4.3.4	級職與工作滿足之變異數分析表-----	58
表 4.3.5	學歷與工作滿足之變異數分析表-----	59
表 4.3.6	婚姻狀況與工作滿足之變異數分析表-----	59
表 4.3.7	內部轉職態度與工作滿足之變異數分析表-----	60
表 4.3.8	轉職信心與工作滿足之變異數分析表-----	61
表 4.3.9	年齡與組織承諾之變異數分析表-----	61
表 4.3.10	薪資與組織承諾之變異數分析表-----	62
表 4.3.11	年資與組織承諾之變異數分析表-----	63
表 4.3.12	級職與組織承諾之變異數分析表-----	64
表 4.3.13	學歷與組織承諾之變異數分析表-----	65
表 4.3.14	婚姻狀況與組織承諾之變異數分析表-----	65
表 4.3.15	內部轉職態度與組織承諾之變異數分析表-----	66
表 4.3.16	轉職信心與組織承諾之變異數分析表-----	67
表 4.3.17	年齡與工作尋找及離職傾向之變異數分析表-----	67
表 4.3.18	薪資與工作尋找及離職傾向之變異數分析表-----	68
表 4.3.19	年資與工作尋找及離職傾向之變異數分析表-----	69

表 4.3.20	級職與工作尋找及離職傾向之變異數分析表-----	70
表 4.3.21	學歷與工作尋找及離職傾向之變異數分析表-----	71
表 4.3.22	婚姻狀況與工作尋找及離職傾向之變異數分析表---	71
表 4.3.23	內部轉職態度與工作尋找及離職傾向變異數分析表	72
表 4.3.24	轉職信心與工作尋找及離職傾向之變異數分析表----	73
表 4.4.1	結構模式變數符號表-----	76
表 4.4.2	離職傾向模式基本配適度-----	79
表 4.4.3	離職傾向模式整體配適度-----	80
表 4.4.4	結構方程模式之估計值-----	80
表 4.4.5	結構方程模式各潛在變項之影響效果-----	83
表 4.4.6	修正後離職傾向模式基本配適度-----	85
表 4.4.7	修正前後離職傾向模式配適度比較-----	86
表 4.4.8	修正後結構方程模式各潛在變項之影響效果-----	88

圖 目 錄

圖 1.4.1	研究流程圖-----	7
圖 2.1.1	Price(1977)工作滿足離職模式-----	16
圖 2.1.2	Price(1996)員工離職傾向路徑模型-----	17
圖 2.1.3	Mobley(1977)離職決策過程模式-----	18
圖 2.1.4	Mobley et al.(1978)離職行為簡化模式-----	19
圖 2.1.5	Szilagyi(1979)離職過程模式-----	20
圖 2.1.6	Bluedorn(1982)離職整合模式-----	20
圖 2.1.7	Michale & Spector(1982)離職因徑分析結果-----	21
圖 3.3.1	研究架構圖-----	32
圖 4.4.1	離職傾向路徑模式-----	74
圖 4.4.2	離職傾向路徑模式關係圖-----	77
圖 4.4.3	離職傾向路徑修正模式-----	84
圖 4.4.4	修正後離職傾向路徑模式關係圖-----	87

第一章 緒論

本章共分成五節；第一節概述研究背景與動機，第二節闡明研究目的，第三節說明研究範圍對象，第四節為研究流程，第五節描述空服員的職業內容。

第一節 研究背景與動機

適當的離職率能促進企業體新陳代謝，有助於企業組織活化，以及刺激新的管理方法與技術引進，這些是離職可能為組織帶來的正面效果；不過高離職率背後卻代表著招募和教育訓練等成本的增加，不僅會影響在職員工的士氣與情緒，熟練員工退出也意味著生產力和工作效率的流失，會對組織目標的完成有負面影響(黃英忠，1997)。

國內空服員招募競爭激烈，即使是 SARS 肆虐期間的 2003 年 3 月，中華航空公司預計招考 120 位空服員，即使該公司剛經歷美國 911 事件重創、以及 2002 年發生的華航澎湖空難影響，且空服員雖是 SARS 高危險群，但最後還是吸引多達 8699 名考生赴試，僅是初試便需七天時間辦理，初試合格者接下來的兩個月，要再經過多關複試審查及體檢，最終錄取率僅約 1.4%左右(郭錦萍，2003)。

而獲得學員資格者若無法克服受訓課程，同樣會被淘汰，所以航空公司在選才方面非常謹慎，以避免招募和訓練成本的浪費，雖然想擠進空服員窄門不易，華航卻表示空服員年離職率為 10%到 13%，即兩千多位空服員中，每個月約有二十位空服員離職(馮復華，2005)，顯示空服員的離職率算是相當高。朱雲志(2000)指出國內女性空服員離職率更是高達 40%，而結婚是最主要離職原因。每位熟練空服員都是經過密集受訓，以及實務經驗的累積，要培養成熟的空服員成本不

低，國內航空公司會和空服員簽訂至少三到五年的契約，並且附加離職賠償違約金的規定，這也顯示出空服員離職對航空公司是弊多於利，才會以契約和懲罰性賠款來限制空服員離職。

空服員的工作責任是提供乘客安全與舒適的服務與協助；在飛機起飛前，工作為檢查安全設備及廚房設備，確認機艙清潔與供應品完備，協助乘客登機、查驗機票與導引乘客入座；在飛行途中，供應餐飲、毛毯，並提供乘客資訊及一般相關諮詢；若遇緊急狀況，則需負責打開艙門及引導乘客逃生，當乘客有醫療需要時，提供簡易的急救協助(MacMillan,1996；朱雲志，2000)。

無論航程遠近，旅客在機上的時間，是乘客與航空公司人員接觸最久的一段，因此空服員的儀態、笑容及應對是否適當，為顧客評判航空公司的重點，身處服務第一線的空服員維繫著航空公司與顧客的關係(謝淑芬，1993；任靜嫻，2003)。空服員是服務傳遞者，然而顧客對企業的反應及評價，絕大部份取決於服務傳遞的過程(陳孟修，1999)，顧客會由員工對他們所展現出來的情緒，產生對該員工所屬組織的一個全面性、整體性的印象(Rafaeli & Sutton,1989)；優秀的空服員需要經過培訓與長期經驗累積，因此留住經驗豐富且稱職的空服員，會是維持服務品質及公司形象的關鍵。

空服員需與乘客作較長時間的深入接觸，屬於高情緒勞務工作者，而高情緒勞務工作者會較沮喪、健康狀況較差(陳敦生，1996)；特殊的工作性質與欠佳的工作環境，諸如不規則的排班、高空密閉空間作業等，空服員面對的是時差調整、傳染疾病威脅、機艙噪音與強烈紫外線等，不僅影響身心健康，作息時間的不規律及心理壓力，亦會對家庭和社交方面產生衝擊(Brown & Lee, 1986；Boyd & Bain,1998；台北市上班族協會，2000)；此外空服員因為工作屬外勤性質與公司

互動較少，且與其他同事相處時間較短，所以個人和公司方面的聯結較為薄弱(呂金波，2000)；前述工作所帶來的身體傷害及精神壓力，使得空服員有可能會因為家庭、結婚、社交活動的關係，或是認為工作環境欠佳而離職。

為獲得空服員離職的更多資訊，便以英文字「flight attendant」搜尋『綜合西文資料庫 SDOS(Science Direct On Site)』，未料所有摘要或標題提及該字之文章，竟全數屬於專業醫學領域，完全無提及離職者，再以同樣條件搜尋『ProQuest』系列資料庫，符合條件者雖包含少數管理學領域的文章，但亦無任何一篇文章的摘要提及離職，足見研究空服員離職議題的國外文獻鮮少，但搜尋發現其他職業的離職研究卻不在少數；在中文資料部份，搜尋國家圖書館的『中文期刊篇目索引系統』，以「空服員」為查詢詞，符合搜尋之文章內容有醫學、電腦排班系統及語文教學，並無與離職相關之文章，再分別以「空服員」、「flight attendant」及大陸用字「(空中)乘务员」，查詢收錄兩岸三地為主，包括全球中文學術期刊的資料庫『CEPS(Chinese Electronic Periodicals Service)』，亦僅見少數醫學文獻，最後查詢『全國博碩士論文資訊網』，完全符合要求的僅有連娟瓏(1998)所著「國內航空公司空服員工作壓力與離職傾向關係之研究」，該文提出工作壓力與離職傾向相關之結論，但其關注的工作壓力(Job Stress)變項，在國外離職相關文獻中較少被提及，且其研究範圍並非本研究鎖定的國際線空服員，因此認為有必要從其他離職文獻歸納出重要前因變項。

在多數學者採用的離職傾向模式中，從早期學者如 Price(1977)、Mobley(1977)和 Szilagyi(1979)的研究離職傾向模式，不難發現「工作滿足(Job Satisfaction)」是離職傾向最重要的前因變項，工作滿足依據 Hoppock(1935)的說法就是「員工在心理與生理兩方面，對工作環境主

觀的滿足與感受」，他們認為工作不滿足或是工作滿足程度低會導致離職；之後的學者例如 Bluedorn (1982)、Michale & Spector(1982)和 Price et al. (1996)的離職模式除了具備之前的「工作滿足」之外，亦將「組織承諾(Organizational Commitment)」歸為重要的研究變項，組織承諾 Robbins (1991)認為是「成員對於組織的忠誠度、認同感及參與組織活動的積極程度」，Bluedorn 等學者認為除了工作滿足的原因，員工組織承諾的程度若低，亦會產生離職；國內學者王瑤芬、洪久賢(2004)以內容分析法分析離職傾向議題的論文中指出，國外離職研究多數認為「工作滿足」和「組織承諾」是最重要的前置變項，正與前者相互呼應。基於以上觀念，本研究以「工作滿足」和「組織承諾」作為離職傾向的前置變項，另外 Mobley (1977)、Bluedorn (1982)和 Price et al. (1996)等學者，均在他們的離職傾向模式中加入「工作尋找(Job Search)」，做為工作滿足和組織承諾到離職傾向間的中介變項，工作尋找依照 Price et al.(1996)的定義為「僱員尋找另一份工作的積極程度」，故本研究亦將「工作尋找」納入研究架構，與「工作滿足」和「組織承諾」共同作為主要變項，探討空服員離職傾向與各變項之間的關係。

第二節 研究目的

根據研究背景與動機，本研究為探究空服員職場特性，以及工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向的關係，本論文的研究目的為以下三點所示：

- 一、探討不同個人變項之空服員對工作滿足、組織承諾、工作尋找和離職傾向的態度差異。
- 二、探討空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找和離職傾向的影響關係。
- 三、提供航空公司對於空服員離職議題之建議。

至於本研究預期的貢獻性及重要性，在前一節提及國內外空服員離職傾向的研究極少，因此本研究所期待的貢獻便是為此未被重視的學術領域略盡微薄之力，再者探討空服員的離職與相關影響議題，期望提供業界有關單位策略思考空間，進而增進空服員及航空公司勞資雙方的密切關係，如此組織便可留住優秀人才、減少招募及訓練開銷，空服員更不必為轉職傷神，且更能專心在工作表現上，相信顧客亦能感受到服務品質的提升。

第三節 研究範圍及對象

西方航空公司對空服員政策與亞洲航空公司有所差異，從以下例子便可看出端倪：「一位美國商務客常搭乘各國際航機，他表示自己已經五十五歲，美國航空頭等艙的空服員也有差不多相同的年紀，他欣賞空服員的經驗；但他更喜歡新加坡航空賞心悅目的年輕空服員在身邊，那會讓長途飛行時間感覺縮短一些(Time 中文版, 2003.04)」；多數美國的航空公司空服員只要具備高中學歷，口齒清晰即可應徵(MacMillan,1996)，比國內要求大專程度、身高限制等條件寬鬆。

比起歐美重視空服員經驗，亞洲航空公司空服員是經過精心包裝，機上服務除了不斷創新，強調服務精緻和豐富化之外，各航空公司更是卯足全力突顯國家或企業特色，航空公司明顯常將制服當作女性空服員身體商品化的策略(徐孝慈，1996)，例如中華航空的紫色旗袍式制服和新加坡航空的馬來傳統服裝，目前國內招募空服員須備大專學歷，並且有應徵年齡的上限，與歐美不重視年齡與學歷的情況有異，必然強調的服務行銷重點也會有所不同。

在考量國情差異下，本研究將範圍限制在本國籍航空公司；而本國籍有載客服務並經營國際航線的航空公司，大致可分為經營國內航線兼短程國外包機(如遠東、復興等)與專營國際航線者(中華、長榮)兩種，兩者的空服員所面對的乘客結構、單程飛行時數和工作環境迥然不同，所面臨的困境與壓力必有殊異，本研究故將研究對象限定為任職於某專營國際航線的本國籍航空公司之空服員。

第四節 研究流程

本研究確定主題與範圍後，即進行文獻回顧與空服員訪談，接著建立研究架構，進行問卷之設計、修訂與發放，彙整資料後再做處理分析，以獲得所需資訊。

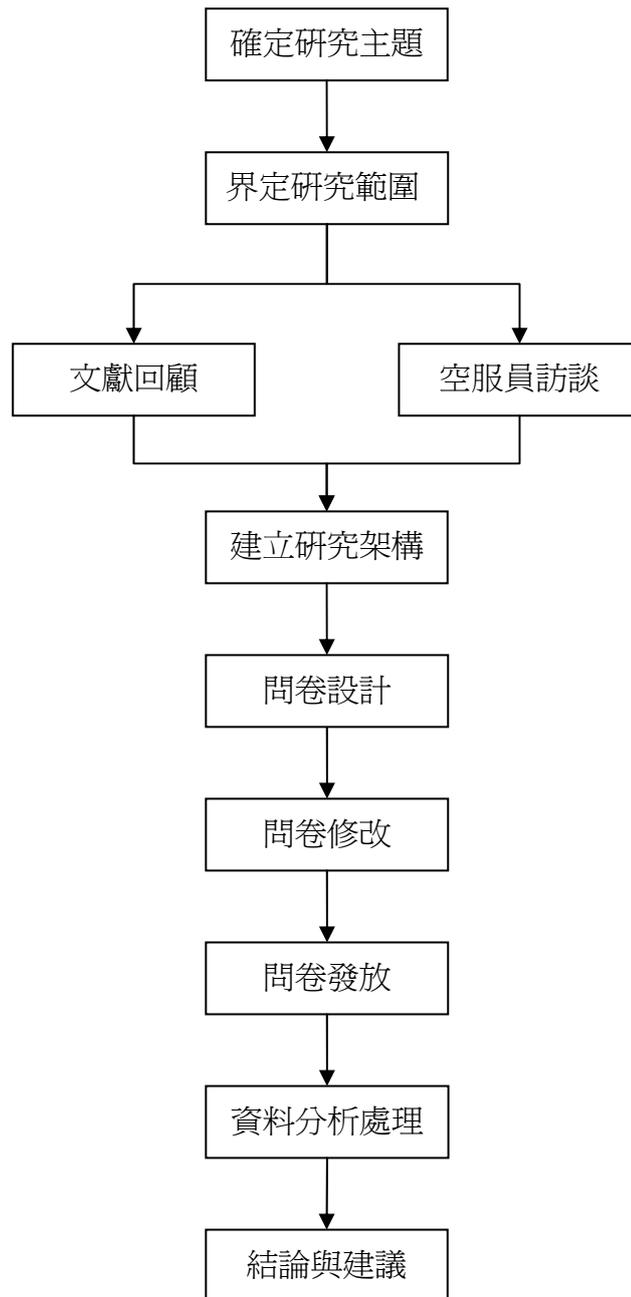


圖 1.4.1 研究流程圖

第五節 空服員職業簡介

對於空服員(flight attendant/ cabin crew)，大眾常俗稱為空姐或空少，大陸地區方面稱之為空中乘務員，我國民用航空法規則(2003)稱其為客艙組員，並將其定義為「由航空器使用人指定於飛航期間在航空器內從事與乘客有關安全工作或服務之空中服務員」。

依照 MacMillan(1996)對空服員的工作描述，空服員對乘客負有安全職責並應使其感到舒適，在飛機起飛前，檢查安全及廚房設備，確認機艙清潔與供應品完備，之後協助乘客登機、查驗機票與導引乘客入座，在飛行途中，供應餐飲、毛毯，並提供乘客資訊及諮詢，若遇緊急狀況，則需負責打開艙門及引導乘客逃生。依照國內學者謝淑芬(1993)、朱雲志(2000)的說法，空服員其主要之工作為在機上對旅客提供服務，如飲料、餐點、旅行常識與簡單之醫務協助，空服員雖無需經過民航局考試及領取證照，但必須經過航空公司嚴格訓練，包括學科與術科作業程序實習、緊急救生等訓練，並要通過空勤體檢合格，方能擔任工作。

本節旨在說明空服員的招募、訓練、勤務、待遇福利、職業傷害與未來發展，上述內容在不同國家及航空公司之間會有所差異，因此本節主要內容是透過個案公司內部的新進人員訓練資料、勤務手冊、年度複訓資料、公司網站及多位空服員訪談而來，目的是對個案公司的空服員有更深的認識，以作為研究內容修訂之參考依據。

一、人員招募

空服員招募的場面常成為新聞節目的焦點，懷抱著成為空服員憧憬的人很多，使得錄取率非常低；另一方面，公司必須投入成本培訓

空服員，以維持服務品質與保障飛航安全，因此會謹慎嚴格挑選合適的人才；個案航空公司在招考空服員時，為因應工作環境的需求，規定身高必須在 160 公分以上，近年亦加入至少全民英檢中高級以上、TOEIC 達 550 分 TOFEL 達 450 分的資格限制，並且有嚴格的體格篩檢標準，「大專組」必須在 24 歲以下，大專院校應屆畢業，「護士組」則必須 26 歲以下，大專或高職護理科系畢業，具備大型醫院三年以上經驗(中國時報，F5 版招募廣告，2005.2.22)；符合資格者通過初步體檢與筆試後，須再經過兩次主管面試與第二階段體檢，未被淘汰者才可獲得學員資格。

二、教育訓練

空服員工作內容涉及專業和安全性，因此每個公司都訂有嚴謹的培訓與複訓計畫，航空器飛航作業管理規則(2003)第 171 條亦規定「航空器使用人應訂定客艙組員訓練計畫，客艙組員經完成訓練後，始得執勤；且應每年執行複訓，以確使客艙組員熟諳緊急求生裝備及撤離逃生之工作職責及相關工作事項。」

個案公司學員要接受三個月密集基礎訓練，期間須在公司訓練大樓住宿，每日六時集合做體操，為一天的課程揭開序幕，課程大致有語文訓練、美姿美儀、服務流程與設備演練、緊急與特殊狀況模擬、航空專業知識等，課程內容及測驗次數繁多，每單元考試若兩次無法通過便會被退訓，結訓並通過所有考核則可取得訓練生資格，再經過幾次實習飛行評估合格便具有正式空服員資格，與公司簽訂五年工作契約；往後每年除了數日不等的年度複訓與考核，另有一種轉型訓練，是在人力許可範圍下安排空服員作數日他種機型訓練，使其具備不同機型的執勤能力，以利往後空服員的調度。

三、勤務工作

空服員的一般飛行勤務，須提前兩個小時到公司完成報到，由事務長(Chief Purser, CP)主持第一段勤前簡報，傳達該次任務相關訊息、組員執掌位置及注意事項，若檢查發現組員服儀缺失、證件不全或安全測試詢答無法通過，皆不得上線服勤，由同級職的待命人員遞補，事務長簡報後，再由各艙負責人個別主持分艙簡報，做更詳細的任務交代，第二段勤前簡報則是在往機場的巴士上，由機長(Captain)主持，傳達飛行訊息和空安傳遞等事項；每段飛行任務結束後的簡報亦由事務長主持，做勤務檢討與特殊事項報告。

依據國際民航組織(International Civil Aviation Organization)的定義，空服員是航空組員的一部份，其在飛機上所擔負的任務廣泛，除了於機上提供服務，如餐飲服務、免稅品販賣、客艙清潔及一般的醫務協助外，尚包括乘客在緊急事件發生時的安全(ICAO, 2003)；所以除了乘客能見到的發送餐飲、毛毯和入境表格等表面服務，事實上許多背後準備工作都必須在迫切的時間內進行，而且不容許任何疏忽，例如在乘客登機前，負責廚房(galley)的該名組員就必須完成各式餐點核對，畢竟素食、兒童餐和宗教餐等特殊餐點若有數量偏差，將屬於重大缺失，而負責免稅品的組員亦須在短時間依清單確認，否則不僅要自負賠償，還會被記缺點，影響年終考績與日後調薪和升遷，其他各艙的安全檢查與整備回報更是需求嚴謹，若是艙門未關妥上鎖，或是緊急設備故障，將攸關整架班機的飛行安全。

機上的乘客來源背景與年齡差異頗大，即使是看似普通的乘客，亦可能有難以捉摸的性格，所以會有許多特殊需求，空服員必須在合理範圍內盡量滿足顧客需求，Wycoff & Holley (1990)指出空服員要提供安全簡報、發揮專業能力、注重人際溝通技巧，並與乘客有著互相

信賴的密切關係，因此良好的空服員必須面面俱到，不僅要隨時注意乘客需求，亦要妥善處理乘客不滿或不安的情緒。

空服員班表上除了正常的飛行勤務之外，另有兩種待命班，分為公司待命與在家待命兩種，公司待命即在規定待命時間內於公司完整著裝，隨時準備遞補上線，以應付原排訂組員請假或遭撤換等突發狀況，而在家待命則是在排訂時間內待在家中，若有勤務公司會以電話聯絡，但待命期間不另外支薪，亦無任何加給。

四、待遇福利

航空公司對空服員的飛行和休息時數都有規定，必須休息足夠時間才能接續飛行，因此長途班次便會在外站休息數日，另外每月在國內休假五日以上，並可每月請一日生理假，每年還有按年資給予數日不等的特休，休假日數較其他服務業相比不算少；每月的月底電腦排訂班表之後，空服員若要與同事換班，可以透過網路申請審核，所以假期與時間能夠彈性安排運用。

空服員的薪資主要是底薪和津貼兩部分組成；底薪依照學歷和個人每年加薪幅度而有所不同，目前新進大專組空服員月薪約為 28,000 元上下；飛行津貼照實際的飛行時數計算，依照年資與職級有很大差異，新進人員每小時約 130 元，勤務津貼是從公司報到起算，至返國落地後半小時為止的出勤加給，各職級同為每小時 60 元；空服員每月飛行約 80 至 100 小時，但勤務時間每月卻在 200 到 400 小時不等，依航班性質不同有很大差異，例如飛行十班時數 3 小時的香港(十班勤務時數共 70 小時)的勤務時數，遠不及一班飛行時數 30 小時的維也納(勤務時數 134 小時)；新進人員若依照一般電腦排班執勤，月薪會超過六萬，但依照個人調班的習慣偏好，即使是同年資職級的空服

員在每月薪資上亦會數千甚至上萬元的差異。

在其他福利方面，個案公司為空服員投保意外醫療險，作免費定期健康檢查，享有婚喪補助、結婚禮金與年終獎金，在國內外同集團所屬飯店有住宿優惠，以及國內外聯營或同集團航空公司票價優惠，每年亦可依年資享有數張免費或折扣機票，懷孕時則可自行選擇留職停薪或是暫轉任地勤。

五、職業傷害

空服員工作的環境不佳，使職業傷害常常發生，根據台北市上班族協會(2000)的空服員問卷調查，空服員常必須在狹小空間彎腰與取重物，有近七成的空服員腰部疼痛、六成七肩膀痠痛、六成四手部及腿部肌腱疼痛，而長時間的站立，亦使得部分空服員腿部有靜脈曲張的症狀；邱昌芳、周寬基(1999)對空服員的醫學研究中指出，國際航線的空服員生理時鐘受到的干擾，遠比一般夜間工作者更嚴重，當生理時鐘或是時差受到干擾常會感到疲倦、衰弱、頭痛、記憶力減弱、注意力不集中、腸胃不適和消化不良等狀況，而且多數女性空服員會有生理週期不定，與生理期不適的狀況；政府單位勞工衛生安全研究所之專案研究報告「勞工衛生研究相關技術資料彙編」指出，空服員常會因為搬運重物、長時間站立、服務乘客時重複彎腰和推拉餐車，易造成職業性下背痛，且長時間在狹小的密閉空間工作，心理壓力也較大(勞工衛生研究所，1996)。

六、前程發展

空服員雖受勞基法保障，依法可服務至五十五歲，但工作環境所造成的身心負荷及家庭因素考量，多數人無法長期承受飛行工作，故

空服員離職率一直居高不下；個案公司的空服員分為四個級職，依照年資和工作表現升等，資深的事務長有擔任教官的機會，參與新進空服人員之培訓課程，另外公司也提供約滿的空服員轉任公司地勤職務，或是到集團所屬各個飯店之管道；卸任的空服員具備外語能力，較突出的儀表以及豐富的人際關係經驗，是飯店服務業、客服、公關業務、外語補習班和外商公司喜愛的人才，只是外界一般職業的薪資較擔任空服員時少，有可能造成空服員轉業的障礙，而選擇繼續求學深造、照顧家庭或是協助家族事業者亦不少。

第二章 文獻回顧

本章共分四節，第一節為離職傾向的意義與模式，第二節為工作滿足的意義與理論，第三節為組織承諾的意義與內涵，第四節為工作尋找的意義，第五節為對文獻回顧的小結。

第一節 離職傾向

本節分為三個部份，首先說明「離職」的意義，其次是說明「離職傾向」的內涵，最後是幾個主要「離職傾向模式」的整理。

一、離職

Mobley(1982)認為離職(turnover)是指自組織接受貨幣薪資的個人，主動終止其在組織之身份；Ferguson(1986)認為離職為勞資雙方的關係中斷，無論是哪一方所引起皆可稱之為離職；黃英忠(1993)則從兩個方面定義離職，從廣義的角度，離職便是勞動的移動，包括地域間、職業間和產業間的移動，而從狹義的角度，離職便是組織成員由組織內部往外部的勞動移動；由於是否探究離職涉及個人隱私，一直以來都是敏感且容易引起顧忌的議題，因此大多數的離職行為研究，都是以離職傾向作為測量離職行為的心理變項(王瑤芬、洪久賢，2004)。

二、離職傾向

離職傾向(Turnover Intention)是員工經歷不滿足後，下一個階段的退縮行為，可做為預測離職行為之變項(Porter, Steers, Mowday & Boullion, 1974)；Miller (1979)認為離職傾向是離開與尋找其他工作機會傾向之總體表現或態度，亦即實際做出離職行為前，會對離職問題

做評估衡量，此種評估衡量即為離職傾向；Bedeian & Armenakis (1981) 定義離職傾向是個人意欲離開目前工作崗位，另外再找尋其他工作機會之傾向強度；歐陽玲(1994)認為離職傾向是員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為；洪啓方(2003)認為離職傾向是員工在組織某職務上，工作一段時間後，產生脫離原有職務的念頭。

三、離職傾向模式

學者研究離職傾向的模型不少，主要包括「Price 離職傾向模式」、「Mobley 離職決策過程模式」、「Szilagyi 離職過程模式」、「Bluedorn 離職整合模式」和「Michale & Spector 離職因徑分析模式」等，茲將這些常被學者提出採用的模型整理如下：

(一) Price 離職傾向模式

1. Price(1977)工作滿足離職模式

Price(1977)認為離職關係模式，可由報酬、整合程度、績效回饋、正式溝通和集權化等五個工作滿足前導變項，再加上工作滿意和工作機會兩個中介變項所構成；Price 認為員工會帶著一定的期望進入組織，如果這些期望在進入組織後能夠得到滿足，便會有意願保持組織成員的身份，員工的離職傾向便會降低。

所以當工作報酬愈高、當個人條件與工作容易整合、工作績效能獲得良好回饋、完善的正式溝通管道，將可以增加工作滿足的程度，然而增加組織集權的控制卻會降低工作滿足感，最後若是個人獲得工作滿足的程度低，再加上外在機會的影響，便會進而產生離職傾向，其模式如圖 2.1.1 所示：

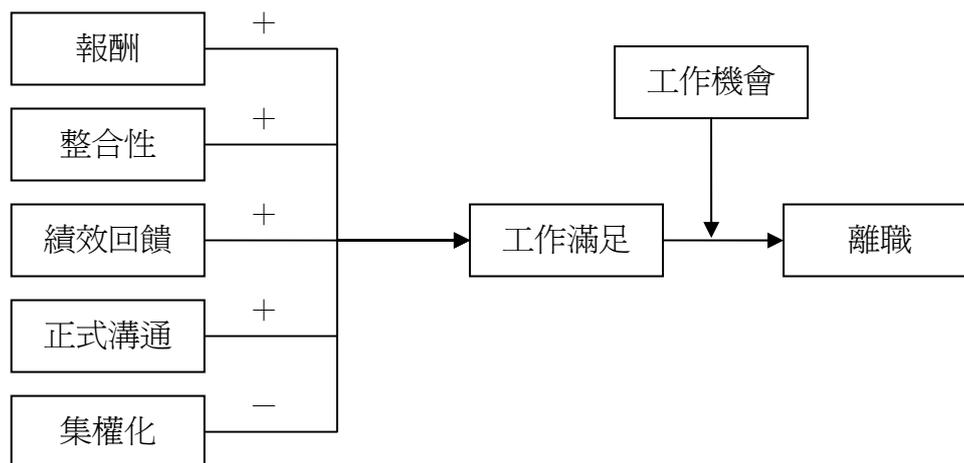


圖 2.1.1 Price(1977)工作滿足離職模式

資料來源：Price (1977)

2. Price et al.(1996)離職傾向路徑模式

Price 在 1996 年又和其他學者提出另模型，同樣是以期望理論做為基礎，他認為員工原本存在的期望和價值觀，在進入組織後若能得到滿足，員工便會感到滿足並對組織有更強的依附感，所以會保持組織成員的身分，離職傾向便會減少。

Price 透過大量文獻的回顧，總結僱員所期望的工作條件和環境特徵；他將員工所期望的工作條件稱之為「結構化變量(Structural Variables)」，包括工作自主權(Job Autonomy)、分配公平性(Distributive Justice)、角色模糊(Role Ambiguity)、角色衝突(Role Conflict)、工作負荷(Workload)、資源匱乏程度(Inadequate Resource)、薪酬(Payment)、晉升機會(Promotional Chance)、專業成長機會(Professional Growth Chance)、上司支持度(Supervisor Support)和同事支持度(Peer Support)等；而 Price 將員工期望的外界環境條件稱為「環境變量(Structural Variables)」，內容包括工作機會(Opportunity)和親屬責任(Kinship

Responsibility)；另外，員工進入組織後，不僅具有期望和價值觀，他們的基本個性特徵也同時存在，這些特徵稱為「個體變量(Individual Variables)」，其內涵為員工的工作相關知識技能等特性，包括一般訓練(General Training)、工作涉入程度(Job Involvement)、期望匹配程度(Met Expectation)和正負面情感(Positive/ Negative Affectivity)。

所以 Price et al.的離職傾向模型中，除了因變量「離職傾向」之外，另有「環境變量」、「個體變量」、「結構化變量」和三個中介變量，中介內生變量則包含「工作滿足」、「工作尋找」和「組織承諾」，其模式如圖 2.1.2 所示；模型假設環境變量直接對工作尋找和離職傾向發生作用，工作尋找則是影響離職傾向，個體變量和結構化變量透過對工作滿足和組織承諾對離職傾向產生影響，而工作滿足是組織承諾的決定量。

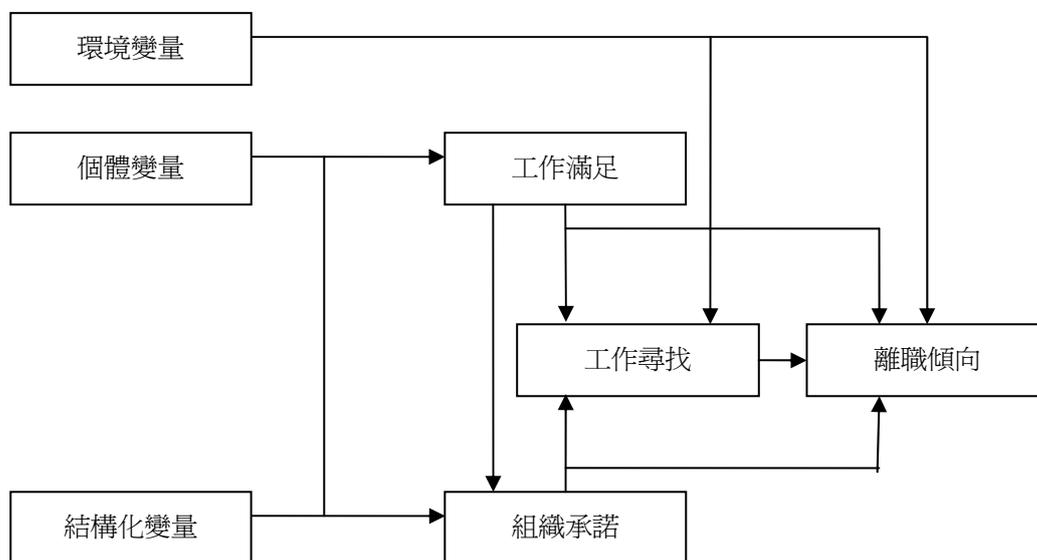


圖 2.1.2 Price et al. (1996)員工離職傾向路徑

資料來源：Price et al. (1996)

(二) Mobley 離職決策過程模式

1. Mobley(1977)離職決策過程模式

Mobley(1977)提出的離職行為決策過程模式，認為員工對現有工作評估，將會產生「滿足」或「不滿足」，當結果是不滿足時，便會產生離職、缺曠職等退縮念頭，當員工有離職想法，就會對離職成本和尋找新工作的預期效用加以評估，若尋找新工作的成本不高，則會產生尋找新工作的意願，但有時結婚、離婚、健康等非工作相關因素也可能引起尋找新工作的意願，有意向之後便會產生行為，假若找不到合適工作，便再評估與比較新工作和現有工作，再依照結果決定去留，但是離職行為也有可能是一時的衝動行為，如與其他成員發生衝突或短暫情緒失控所造成，其模式如圖 2.1.3 所示：

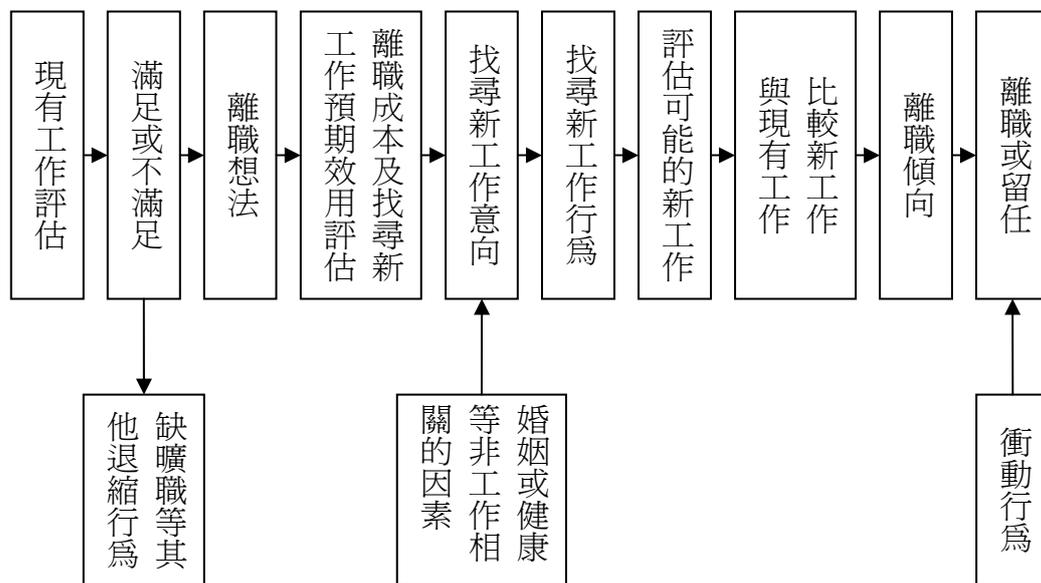


圖 2.1.3 Mobley 離職決策過程模式

資料來源：Mobley (1977)

2. Mobley et al. (1978)離職行為簡化模式

Mobley(1977)發表上述的離職決策過程模式之後不久，Mobley, Horner & Hollingsworth(1978)再提出簡化前者的離職模式，認為離職傾向是離職行為最直接的前導要素，並且以工作滿足、尋找新工作意圖、找到新工作的可能性作為離職傾向的前置變項，認為年齡和年資會透過工作滿足或是找到其他工作的可能性間接影響離職傾向，其模式如圖 2.1.4 所示：

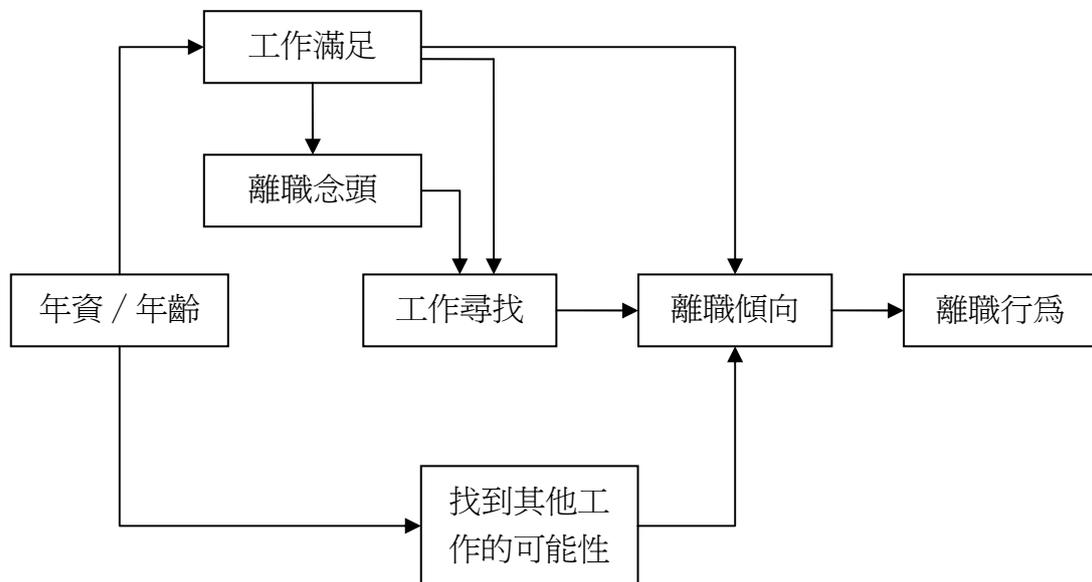


圖 2.1.4 Mobley et al.離職行為簡化模式

資料來源：Mobley et al. (1978)

(三) Szilagyi 離職過程模式

Szilagyi(1979)的離職模式亦是以工作滿足為核心，其認為工作特性、員工關係、組織業務、獎酬制度會影響工作滿足，再加上個人特質與外在工作機會便會導致離職傾向，而離職傾向最後便產生離職行為，其模式如圖 2.1.5 所示：

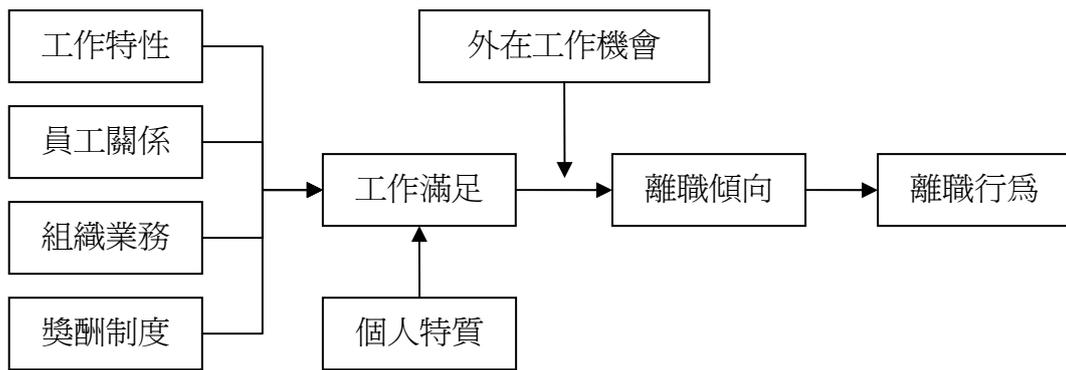


圖 2.1.5 Szilagyi(1979)離職過程模式

資料來源：Szilagyi (1979)

(四) Bluedorn 離職整合模式

Bluedorn(1982)的離職模式如同前述的 Price(1977)模式，是以工作滿足為核心，由多組工作滿足前因變項開始，進而影響工作滿足，與 Price 不同的是加入組織承諾等變項，結果呈現工作滿足再透過組織承諾和尋找工作影響離職傾向，其離職模式如圖 2.1.5 所示：

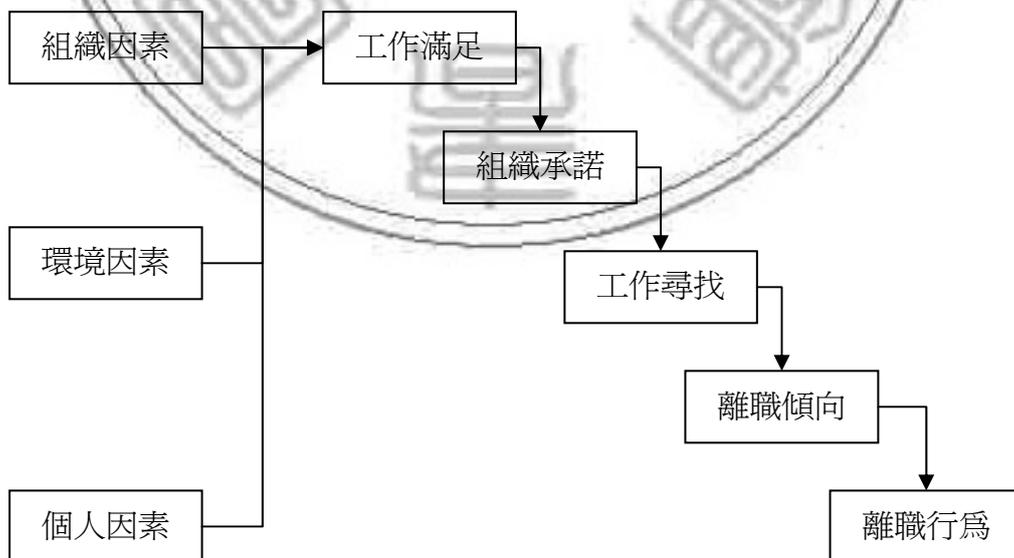


圖 2.1.6 Bluedorn(1982)離職整合模式

資料來源：Bluedorn (1982)

(五) Michale & Spector 離職因徑分析模式

Michael & Spector (1982)的離職原因路徑分析設計，認為離職是受到工作滿足和組織承諾影響，員工任職前的期望、工作特性認知、領導行為、年齡、年資、薪資、工作層級等，是工作滿足和組織承諾的前因變項，進而影響離職傾向以及離職行為；結果發現年資、薪資和工作層級與工作滿足和組織承諾關係不顯著，而任職前期望、工作特性認知和領導行為會影響工作滿足，工作特性的認知、領導行為和年齡則是會影響組織承諾，其離職模式如圖 2.1.6 所示：

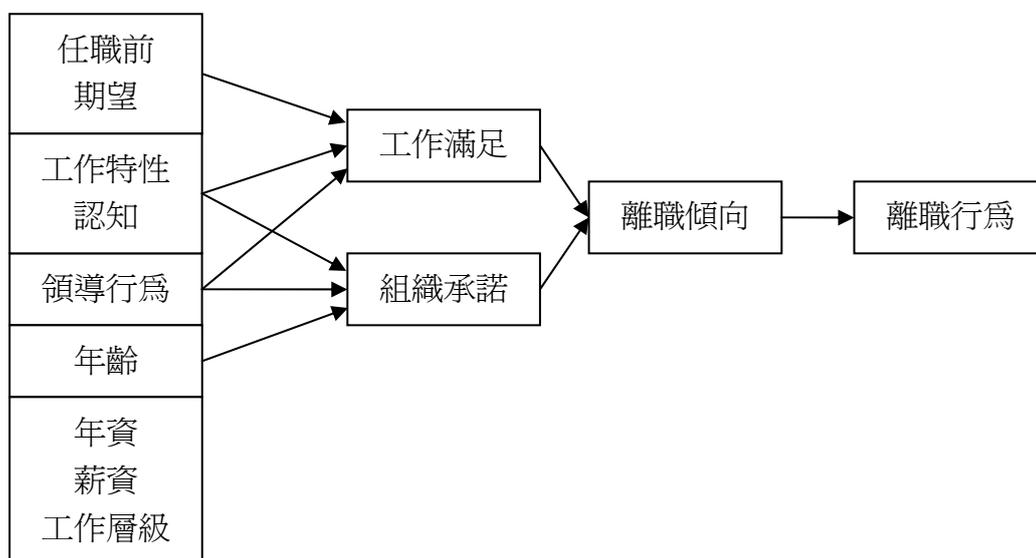


圖 2.1.7 Michale & Spector (1982)離職因徑分析結果

資料來源：Michale et al. (1982)

(六) 離職模式彙整

前述的各個離職模式主要構面比較，如表 2.1.1 所示；不難發現「工作滿足」是學者們最主要的考量要素，「組織承諾」是學者們在近期皆納入模式的因素，所以必有其重要性，「工作機會」近期則未被做為主要構面，而「工作尋找」多做為工作滿足和組織承諾對離職傾向的中介變量存在；因此本研究選擇「工作滿足」、「組織承諾」和「工作尋找」做為離職傾向的幾個要素。

表 2.1.1 離職傾向變項整理表

離職模式	工作滿足	組織承諾	工作機會	工作尋找
Price(1977) 工作滿足離職模式	○		○	
Mobley(1977) 離職決策過程模式	○			○
Mobley et al. (1978) 離職行為簡化模式	○		○	○
Szilagyi(1979) 離職過程模式	○		○	
Bluedorn(1982) 離職整合模式	○	○		○
Michael et al. (1982) 離職因徑分析模式	○	○		
Price et al.(1996) 離職傾向路徑模式	○	○		○

資料來源：本研究整理

第二節 工作滿足

本節分為三個部份，首先說明「工作滿足」的意義，其次是說明「工作滿足」的理論，最後是「工作滿足與離職傾向」的關係。

一、工作滿足的意義

工作滿足(Job Satisfaction)是管理學中相當重要的一環，與工作績效和離職等議題息息相關，雖然研究的學者眾多，但對於工作滿足的解釋差異並不大；Hoppock(1935)認為工作滿足就是員工在心理與生理兩方面，對工作環境主觀的滿足與感受；Vroom(1967)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；Wexley & Yukl(1977)同樣地認為工作滿足是指員工對工作的感受與評價。

二、工作滿足的理論

關於工作滿足的理論相當多，Cambell(1970)認為工作滿足理論大致上可以分成「內容理論」與「程序理論」兩大類，以達到工作滿足所關注的焦點不同而劃分。

(一) 內容理論(Content Theories)：

此理論較關心特定能夠激勵人們的內容，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：

1. Maslow(1954)需求層次理論(Hierarchy of Need Theory)：

認為人類的需求分為生理(physiological)、安全(safety)、社會(social)、尊重(esteem)以及自我實現(self-actualization)五個層級的需求，只有當每一種層次需求獲得實質滿足之後，下一層次需求才會成為支配力量；之後 Alderfer(1969)提出從 Maslow 的

需求層次理論演變成的 ERG 理論，認為需求之間存在可逆性，並且將需求重新分成生存(existence)需求、關係(relatedness)需求和成長(growth)需求。

2. Herzberg(1959)雙因子理論(Two Factors Theory)：又稱為激勵(motivators)－保健(hygiene)雙因子理論，認為內在的激勵因素與工作滿足相關，而外在的保健因素與工作不滿足相關。

(二) 程序理論(Process Theories)：

此理論主要敘述如何激勵、指導、維持、停止行為等過程，描述變項間交互作用，以及影響他人產生某些行為的方法；代表程序理論最主要的理論有以下：

1. Adams(1965)公平理論(Equity Theory)：

認為員工會比較自己與他人投入(input)和結果(outcome)間的比率，並且試圖矯正其中的不公平，當感受到不公平對待，便會覺得不滿足，進而降低自身的努力投入，直到符合其內心所評估的公平待遇。

2. Vroom(1964)期望理論(Expectancy Theory)：

認為個人會採取某些行為傾向，取決於該行為所導致已知結果之預期強度，及該結果對個人吸引力的大小，Locke(1969)認為實際結果若是不如預期，只要兩者的差距存在，便會使人感到不滿足。

三、工作滿足與離職傾向

Price (1977)認為離職是工作不滿足的結果，Mobley(1977)的離職模式中，認為工作不滿足會使員工產生包含離職的退縮行為，其他證

實工作滿足與離職傾向呈負相關的研究亦不少，例如 Parasuraman & Futrell(1983)對銷售員的離職研究中，發現工作滿足和離職傾向與行爲，有顯著的負相關，Gray & Starke(1984)在其組織行爲研究中指出工作滿足缺乏將使離職率上升，Cotton & Tuttle(1986)的組織研究指出整體工作滿足越高，離職率越低，以及 Jeffrey, Charles& Rajah(1989)發現銷售人員工作滿足越高離職傾向越低；國內近期的服務業相關研究亦驗證此說，例如丁一倫(2002)、洪啓方(2003)及游旻羲(2004)分別研究旅館員工的離職議題，陳宏光(2002)對台鐵員工的研究，王翠品(2002)對連鎖 KTV 的員工調查，賴韻修(2003)對壽險業務員的研究，均證實工作滿足與離職傾向呈顯著負相關。

表 2.2.1 近期國內工作滿足與離職傾向相關研究

作者 (年份)	研究名稱	研究結果
游旻羲 (2004)	國際觀光旅館內部行銷作為與員工工作滿足及離職傾向之研究－以台北市為例	工作滿足對離職傾向有顯著負相關。
賴韻修 (2003)	在職教育中內部行銷運用與員工離職傾向關係之研究－以壽險從業人員為例	工作滿足程度較高員工離職傾向較低。
洪啓方 (2003)	工作滿足與員工離職傾向關係之研究	旅館員工之工作滿足與離職傾向之間呈負向相關。
丁一倫 (2002)	影響員工離職傾向因素之探討－以台中地區國際觀光旅館為例	工作滿足做為離職傾向的預測變項，需透過中介變項組織承諾達成，工作滿足愈高，離職傾向愈低。
王翠品 (2002)	內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究－以 H 連鎖娛樂事業為例	內部行銷作為的滿意度愈高，工作滿足愈高，離職傾向愈低。
陳宏光 (2002)	員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討－以面對組織變革台鐵為例	員工工作滿足各構面程度的高低，對離職傾向有顯著影響。

資料來源：本研究整理

第三節 組織承諾

本節分為三個部份，首先說明「組織承諾」的定義，其次是說明「組織承諾」的分類，最後是「組織承諾與離職傾向」的關係。

一、組織承諾的定義

組織承諾(Organizational Commitment)的概念是從 Whyte(1956)所發表的「組織人(Organization Man)」而來，指出組織人不僅僅是一個為組織工作的人，同時也是屬於組織的人(胡敏惠，2004)；對於組織承諾的解釋，Kanter(1968)認為是個體對組織奉獻心力及對組織的忠誠度；Scheldon(1971)認為組織承諾是個人與組織聯結在一起的態度或傾向；Mitchell(1979)表示組織承諾是個體對組織所具有的忠誠、認同與投入；Mowday, Porter & Steer(1982)認為組織承諾是組織成員對組織的認同以及涉入態度的相對強度；Robbins (1991)認為組織承諾是成員對於組織的忠誠度、認同感及參與組織活動的積極程度。

二、組織承諾的分類

Porter et al.(1974)認為組織承諾是個人對組織的認同與聯結，其觀點是組織成員具備以下三個要素：(1)強烈信仰和認同組織目標與價值觀、(2)樂於為組織盡心盡力、(3)明確地希望留在組織內工作；不過 Porter 考慮的組織承諾只涉及情感層面，之後陸續有學者將討論觀點擴及其他層次，並且對組織承諾加以劃分。

(一) Staw 的組織承諾分類

Staw(1977)歸納過去有關組織承諾的研究，將組織承諾分為態度性承諾(Attitudinal Commitment)與行為性承諾(Behavioral Commitment)兩類。

1.態度性承諾：

此種承諾屬於一種對組織的主動承諾，當個體認同組織的目標與價值觀，會願意盡力投入工作，以達成組織整體目標。

2.行爲性承諾：

此種承諾爲個體對無法撤回的決策所做的補償過程，即個體並非是對組織目標認同才付出努力，而是因爲受到某些束縛，所以自動投入工作以達成組織目標。

(二)Steven, Beyer & Trice 的組織承諾分類

Steven et al. (1978)將組織承諾的內涵分成規範性承諾(Normative commitment)與交換性承諾(Exchange commitment)兩項，茲分述於下：

1.規範性承諾

此種承諾是個體將某些對組織的特定行爲視爲規範，員工願意留在組織中貢獻心力，並非經過評估能獲得多少利益，而是自認爲有義務如此。

2.交換性承諾

此種承諾是個體以相對投資報酬的觀點，衡量兩者之間的差距後，對組織所產生的承諾，可視爲一種交換行爲；因此又稱爲功利性(Utilitarian)組織承諾或計算性(Calculative)組織承諾(胡敏惠，2004)。

(三) O'Reilly & Chatman 的組織承諾分類

O'Reilly & Chatman(1986)認爲組織承諾會在員工和組織之間，以三種形式存在，分別爲順從(compliance)、認同(identification)和內化(internalization)，茲說明如下：

1.順從：

指員工願意為組織做某些事，是為了得到預期的報償，所以是一種有目的之交換行為。

2.認同：

指員工願意為組織做某些事，是為了和組織保持聯結，因為組織的價值觀或目標，對該組織成員具有吸引力。

3.內化：

指組織的目標和員工的目標相互契合，因此員工願意以行動相呼應，以積極行動表達對組織的支持。

(四) Meyer & Allen 的組織承諾分類

Meyer & Allen(1991)提出的組織承諾分類，組織承諾依序可分為情感性承諾(affective commitment)、規範性承諾(normative commitment)以及持續性承諾(continuous commitment)三種，可從情、義和利的觀點解釋說明(蔡淑敏，2001)，即分別從情感因素、道德規範和利益成本所產生的附著現象(陳玉凰，2004)。

1.情感性承諾

此承諾是指個體和組織的情緒相聯結，成員對組織有強烈歸屬感；是因為想在組織內工作，而表現出的承諾。

2.規範性承諾

員工認為有義務維持組織成員的身份，而且對組織必須表示忠誠；是因為認為應該留在組織內工作，而表現出的承諾。

3.持續性承諾

員工基於去留成本估算後傾向留任，此承諾屬於利益考量的結果；是因為認為需要在組織內工作，而表現出的承諾。

三、組織承諾與離職傾向

Reyes(1990)認為組織承諾是個體認同組織價值，為組織投入以及留任組織的強烈信念和傾向；Mowday, Porter & Steer(1982)的組織承諾前因後果模式，認為組織承諾的後果變項有工作績效、任職年資、出勤缺席、怠工、離職；Randall(1987)的研究顯示個體組織承諾低，對組織的負面影響為較高的缺席、曠職、離職和較低的工作品質等；近期研究如方代青(2000)、林蒼彬(2001)、吳娟娟(2002)、丁一倫(2002)、戴雀蘭(2003)、謝芳鈴(2004)、許碧蓮(2004)和陳湘琬(2004)等皆證實，組織承諾與離職傾向呈現反向關係。

表 2.3.1 近期國內組織承諾與離職傾向相關研究

作者 (年份)	研究名稱	研究結果
陳湘琬 (2004)	教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究－以南部地區為例	組織承諾對離職傾向有顯著預測能力，組織承諾愈高，則離職傾向愈低。
許碧蓮 (2004)	會計師事務所審計人員之工作動機、工作滿足、組織承諾與離職傾向之關聯性研究	組織承諾愈高，其個人離職傾向就愈低。
謝芳鈴 (2004)	會計人員組織倫理氣候知覺、財務報導道德困境、組織承諾與離職傾向關係之研究	會計專業人員的組織承諾愈高，離職傾向便會愈低。
戴雀蘭 (2003)	內部行銷作為與員工離職傾向關係之研究－以工作滿足與組織承諾為中介變數	員工工作滿足與組織承諾間呈現正向顯著性，且與離職傾向呈負相關。
吳娟娟 (2002)	國稅人員工作壓力、組織承諾與離職傾向之研究－以財政部台灣省中區國稅局為例	組織承諾各因素構面與離職傾向呈顯著負相關
林蒼彬 (2001)	人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究	組織承諾與離職傾向呈顯著負相關。
方代青 (2000)	工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討-以南市稅捐稽處為例	結果顯示員工的組織承諾愈高，離職傾向愈低。

資料來源：本研究整理

第四節 工作尋找

一、工作尋找的定義

工作尋找(Job Search)是從應用在消費者對產品最低價格的「搜尋理論(Search Theory)」而來，該理論是由 Stigler(1961)所發表，他假設消費者只知道市場價格的分布，但不知道各個銷售商的報價，消費者會預先選定幾個銷售商，並在範圍內尋找最低的報價，此理論強調市場的訊息不完全以及不確定；之後 McCall(1965)首先將搜尋理論應用在工作模型中，認為求職者在每次考慮搜尋成本與獲得的工作機率後，會在心中設立一個保留工資(Reservation Wage)，只要找到的工作工資高於保留工資，就立即接受，否則繼續尋找；勞動市場的搜尋活動 Burdett(1978)將其區分為三類：1. 失業搜尋(Unemployed Searching)、2. 在職搜尋(Employed Searching)和 3. 在職不搜尋(Employed not Searching)，本研究的內容屬於其分類之在職搜尋；而工作尋找的定義，依據 Iverson(1992)在其發表的員工留職傾向研究模型中之解釋，工作尋找為員工尋找組織外替代僱主的傾向；依照 Price et al.(1996)在其離職傾向路徑模型中的解釋，工作尋找是員工尋找另外一份工作的積極程度。

二、工作尋找與離職傾向

工作尋找是離職傾向重要的變項，而且工作尋找與離職傾向呈現負向的相關關係，已經陸續被許多學者證實(Deery & Iverson, 1997)，例如在本章第一節離職傾向模式中，提及的學者 Mobley et al.(1978)、Bluedorn(1982)和 Price et al. (1996)，另外 Mowday, Porter & Steer(1982)所做的組織行為研究、Dalessio, Silverman & Schuck(1986)使用 Mobley et al.(1978)離職模式所做的離職路徑研究，以及 Iverson & Roy(1994)對澳洲藍領員工所做的行為研究，在在都顯示工作尋找是離職傾向的決定量，並且兩者存在著負向的關係。

第五節 小結

從 Price(1977)、Mobley(1977)和 Szilagyi(1979)等學者的離職模式中，可發現「工作滿足」是討論離職課題的重要變項；而後續的離職研究如 Bluedorn (1982)、Michael & Spector (1982)、Price et al. (1996)等研究，除了認同並沿用要在離職研究中考慮到工作滿足因素之外，更進而將「組織承諾」納入離職模式，透過工作滿足和組織承諾影響離職傾向的模式被諸多學者採用，國內學者王瑤芬、洪久賢(1994)在其以內容分析法探討離職研究的文章中，亦加以驗證國外多數研究，都將「工作滿足」和「組織承諾」當成影響離職傾向最重要的變項，因此本研究將「工作滿足」和「組織承諾」納入離職傾向模式中；此外在其他要素方面，Mobley et al.(1978)、Bluedorn(1982)和 Price et al. (1996)等學者，皆將「工作尋找」納入離職模式，認為工作尋找是離職傾向的徵兆，且 Deery et al.(1997)亦表示「工作尋找」是離職傾向的重要變項，所以本研究認為須將「工作尋找」納入的離職傾向分析模式中。

工作滿足與離職傾向的關係，Gray et al.(1984)、Cotton et al.(1986)和 Jeffrey et al.(1989)等的實証研究，均印證工作滿足與離職傾向呈現負向關係；組織承諾與離職傾向的關係，Hom et al.(1979)、Angle et al. (1983)等皆加以證實，組織承諾與離職傾向呈現反向關係；工作尋找與離職傾向的關係，Mobley(1977)、Bluedorn (1982)和 Price (1996)皆在離職模式中加入工作尋找，認為當個體在工作尋找方面愈積極，會有愈高的離職傾向，而工作滿足和組織承諾是工作尋找前因；所以本文將以「工作滿足」、「組織承諾」、「工作尋找」和「離職傾向」的四個變項為研究主體，探討其相互關係以及在離職傾向的影響。

第三章 研究設計

本研究使用問卷蒐集分析所需資料，問卷內容為參照相關文獻以及空服員訪談而來，經過測試與修正之後，再委託資深空服員執勤時代為發放；空服員班表是電腦排除服勤限制規定後，再依照任務所需人數及職級隨機排定成員，所以每位空服員每次服勤都是與不固定的同仁組合共事，因此受訪者可視為隨機樣本。

第一節 研究架構

本研究主要探討空服員的離職傾向，透過文獻回顧所得到的概念，將「離職傾向」做為依變數，以「工作滿足」和「組織承諾」為自變數，並且加入「工作尋找」做為中介變項，研究架構之設定為如圖 3.1.1 所示；而研究假設則在本章第三節中做說明。

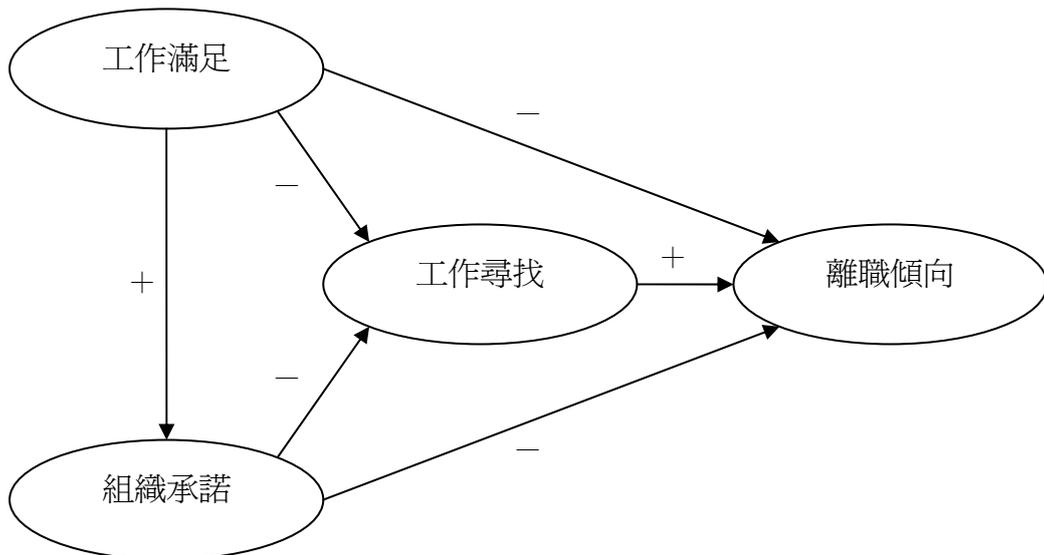


圖 3.3.1 研究架構圖
資料來源：本研究整理

第二節 操作定義

此節為本研究的幾個主要構面「工作滿足」、「組織承諾」、「工作尋找」和「離職傾向」之名詞解釋。

（一）工作滿足：

本研究依照 Hoppock(1935)對工作滿足的解釋，認為工作滿足就是員工在心理與生理兩個方面，對工作環境主觀產生的滿足感受。

（二）組織承諾：

本研究依照 Robbins (1991)的解釋，認為組織承諾的意義，是成員對組織的忠誠度、認同感，以及該成員參與組織活動的積極程度。

（三）工作尋找：

本研究依照 Price et al. (1996)在其離職傾向路徑模型中的解釋，工作尋找便是員工尋找另外一份工作的積極程度。

（四）離職傾向：

本研究採用 Bedeian & Armenakis (1981)對離職傾向的定義，認為離職傾向是個人意欲離開目前的工作崗位，另外尋找其他工作機會之意願強度。

第三節 研究假設

經由第二章離職傾向、工作滿足、組織承諾與工作尋找等文獻回顧，將欲驗證的研究假設表示如下：

【假設一】：空服員「工作滿足」會直接負向影響「離職傾向」。

Price (1977)和 Mobely(1977)認為工作不滿足會使得員工產生離職行為，Parasuraman et al. (1983)發現工作滿足和離職傾向有顯著的負相關，Gray & Starke(1984)指出工作滿足缺乏將使離職率上升，Cotton & Tuttle(1986)指出整體工作滿足越高，離職率越低，以及 Jeffrey et al. (1989)發現工作滿足越高離職傾向越低；國內近期的服務業相關研究如丁一倫(2002)、洪啓方(2003)、陳宏光(2002)、王翠品(2002)對均證實工作滿足與離職傾向呈顯著負相關。

【假設二】：空服員「組織承諾」會直接負向影響「離職傾向」。

Reyes(1990)認為組織承諾是個體認同組織價值，為組織投入以及留任組織的強烈信念和傾向，Mowday et al.(1982)認為組織承諾的後果變項包括離職，Randall(1987)的研究顯示員工組織承諾低會有較高的離職，其他學者如 Hom et al.(1979)、余安邦(1980)、Angle et al. (1983)、林良楓(1987)、蔡崑源(2000)、丁一倫(2002)和陳玉凰(2004)等皆證實，組織承諾與離職傾向呈現反向關係。

【假設三】：空服員「工作滿足」會直接正向影響「組織承諾」。

工作滿足會正向影響組織承諾是被廣為接受的想法(Mowday et al., 1982)，許多實証研究皆對此觀點加以證實，例如 Dubinsky & Hartlet(1986)、Johnston, Parasursman, Futrell & Black(1990)、Brown & Peterson(1993)的研究，說明工作滿足會直接正向影響組織承諾。

【假設四】：空服員「工作滿足」會直接負向影響「工作尋找」。

【假設五】：空服員「組織承諾」會直接負向影響「工作尋找」。

在工作尋找理論的研究中，Hughes & Barry(1985)認為工作滿意程度愈高者，從事在職搜尋行為愈低，組織承諾愈高者，工作搜尋的動機也愈薄弱；此外在離職模式的文獻回顧中，Mobley(1977)、Bluedorn (1982)和 Price (1996)皆在離職模式中，將工作尋找當作工作滿足和組織承諾對離職傾向的中介變項，並且認為工作滿足會負向影響工作尋找，以及組織承諾會負向影響工作尋找。

【假設六】：空服員「工作尋找」會直接正向影響「離職傾向」。

部份學者認為工作尋找與離職有密切的關係(Black, 1981)，而且對離職傾向有正向的影響(Deery et al., 1997)，在實證方面 Mobley et al.(1978)、Bluedorn(1982)、Mowday et al.(1982)、Dalessio et al. (1986)、Iverson et al.(1994)和 Price et al. (1996)所做的離職研究，皆顯示工作尋找是離職傾向的決定量，並且兩者存在著負向的關係。

第四節 問卷設計

本研究使用問卷蒐集所需要之分析資料，問卷共分為工作滿足、組織承諾、工作尋找、離職傾向和個人變項五個部份。

一、工作滿足部份

工作滿足的量表相當多，較常被學者採用量表的有明尼蘇達滿足量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)、工作描述量表(Job Descriptive Index, JDI)、工作診斷調查表(Job Diagnostic Survey, JDS)等量表(羅智丰, 1997; 王翠品, 2002); 本研究採用明尼蘇達滿足量表短題本，該量表是由 Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967)編製，從原本一百題的長題本中，取出最具代表性的二十題而成，二十個題目各自代表一個構面，翻譯後參照研究主題略作文字修改，故工作滿足部份共二十題；測量時使用 Likert 五點量表衡量，依序為非常不滿意、不滿意、普通、滿意和非常滿意。

1. 對於空服工作負荷量的適當程度。
2. 對於空服工作讓我有單獨表現的機會。
3. 對於空服工作能讓我常接觸到不同的狀況。
4. 對於空服工作使我在人際交往時受到注目。
5. 對於基層幹部(課長層級)領導下屬的方式。
6. 對於基層幹部(課長層級)決策的能力。
7. 對於空服工作的內容，不會涉及違背良心的事。
8. 對於空服工作的職業穩定性。
9. 對於空服工作中，有為人服務的機會。
10. 對於空服工作中，能夠告知他人該做什麼的機會。
11. 對於空服工作中，能運用本身能力的機會。
12. 對於公司政策執行的方式。

13. 相對於自己的待遇與工作量之比較。
14. 對於公司內部的升遷或轉職機會。
15. 對於空服工作中，能夠自由運用自己的判斷力。
16. 對於空服工作中，能嘗試用自己的方式做事。
17. 對於公司所提供的工作福利。
18. 對於空服工作時，與同事之間的合作與相處。
19. 對於工作表現良好時，所能獲得的獎勵及肯定。
20. 對於從空服工作中所得到的成就感。

國內近期使用該工作滿足量表之研究，有周宗德(2003)、陳宏璋(2003)、瞿光復(2003)、張人偉(2004)和王傑明(2004)等，其透過因素分析得到 2 至 6 個因素，研究主題名稱、所萃取之因素及 Alpha 信度值，如表 3.3.1 所示：

表 3.3.1 近期使用明尼蘇達滿足量表研究之因素分析表

學者 (年份)	研究名稱	萃取因素	信度值
王傑明 (2004)	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	升遷及發展滿意 薪資及福利滿意 股票分紅制度滿意 工作成就滿意	0.839 至 0.909
張人偉 (2004)	企業倫理氣候對於員工工作態度及員工倫理行為影響之研究—以證券營業員為例	內在滿足 外在滿足	0.862 0.820
瞿光復 (2003)	便利商店店長工作滿意之研究—以統一超商為例	組織管理發展、主管領導自主性、工作性質、工作支持性、社會關係	0.692 至 0.838
陳宏璋 (2003)	向上政治行為對其工作滿足及離職傾向之影響---以大台北地區銀行業基層員工為例	工作本身滿足 上司與升遷滿足 一般滿足	0.841 0.765 0.761
周宗德 (2003)	組織文化、領導型態、員工工作態度關係之研究—以台灣電力公司為例	內在滿足 外在滿足	0.929 0.858

資料來源：本研究整理

二、組織承諾部份

此部份量表主要是依據 Mowday, Steers & Porter(1982)所編製的組織承諾量表(OCQ)，再參考徐永昌(2000)、牟素雯(2002)、陳宗賢(2003)等近期同樣使用該量表之研究，修訂後共二十題；測量時使用 Likert 五點量表衡量，依序為極不同意、不同意、普通、同意和非常同意。

1. 我願意付出額外的心力，協助本公司更加精進。
2. 我會對親友表示，本公司是理想的工作單位。
3. 在合理範圍內，公司所指派的任何工作我都願意接受。
4. 我會將本公司的名聲好壞，視為個人的榮譽。
5. 對外人提起自己在本公司服務時，我會覺得驕傲。
6. 即使有性質及條件相類似的工作，我也不考慮離開本公司。
7. 我在本公司服務，能夠充分發揮自己的能力。
8. 我很慶幸當初決定到本公司服務。
9. 只要目前的環境狀況未改變，我就會繼續留在本公司。
10. 繼續留在本公司服務，應該會有好的前景。
11. 對於本公司對待員工的政策，我大部分認同。
12. 我經常留意本公司與相關產業的未來發展。
13. 在我可能的工作機會中，本公司是最理想的機構。
14. 我喜歡在本公司工作。
15. 我會盡力為本公司付出心力。
16. 我珍惜目前能在本公司服務的機會。
17. 我覺得能留在本公司工作是一件好事。
18. 對於本公司未來的營運，我感到有信心。
19. 我對本公司已經有深厚的情感。
20. 如果離開本公司，其他的公司我未必能適應。

國內近期使用該組織承諾量表之研究，有李衍新(2003)、王清泉(2004)、陳明國(2004)、張嘉娟(2004)等，透過因素分析得到 2 至 3 個因素，其研究主題名稱、所萃取之因素及 Alpha 信度值，如表 3.3.2 所示：

表 3.3.2 近期使用 Mowday 等組織承諾量表研究之因素分析表

學者 (年份)	研究名稱	萃取因素	信度值
張嘉娟 (民 93)	員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究以集團企業子公司員工為研究對象	價值承諾 努力承諾 持續承諾	0.862 0.622 0.812
陳明國 (民 93)	我國壽險業務人員工作生活品質、組織承諾及工作績效相關性之研究	價值承諾 留職承諾 服務承諾	0.9467 0.9336 0.8664
王清全 (民 93)	組織變革過程中不確定因素之探討—以中華電信民營化為例	價值承諾 留職承諾 努力承諾	0.7906 0.7759 0.7751
李衍新 (民 92)	員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究--以台灣電力公司台南區營業處為例	留職承諾 努力與價值承諾	0.8637 0.7613

資料來源：本研究整理

三、工作尋找部份

依照 Price et al.(1996)的解釋，工作尋找是指組織成員找尋另外一份工作的積極程度，而個體投入的積極程度，可以從受訪者有形或無形的成本投入多寡，以及資訊管道開拓的情況加以評估；此部份問項共三題，測量時使用 Likert 五點量表衡量，依序為極不同意、不同意、普通、同意和非常同意。

1. 我經常透過各種管道，以獲取其他外部工作資訊。
2. 爲了獲得其他工作資訊，我投入很多時間或金錢。
3. 我認爲自己很努力尋求其他外部工作的資訊。

四、離職傾向部份

離職傾向的衡量，各學者主張差異不大，主要是詢問受訪者是否有離開工作的念頭，以及離職的可能性；例如 Mobely(1978)的離職量表共四題，「經常考慮辭去目前工作」、「經常尋找其他工作」、「以自身條件在其他公司找到適當職位可能性很大」和「可能辭去目前工作」；Michael & Spector(1982)以三個問項衡量離職傾向，分別是「他們是否經常慎重考慮離開目前工作」、「他們是否要離職」和「他們是否真正在計畫辭職」，本研究以該問項為基礎，並依據實際情況做文字上的修改；測量時使用 Likert 五點量表衡量，依序為極不同意、不同意、普通、同意和非常同意。

1. 我經常慎重考慮要辭去空服員工作。
2. 如果現在合約期滿，我認為自己不會再續約。
3. 我正在規劃辭去空服員後的工作和生活。

五、個人變項部份

1. 年齡：此問項是為了解受訪者的年齡結構；共有四個選項「24 歲以下」、「25-28 歲」、「29-32 歲」和「33 歲以上」。
2. 月薪：雖然每位空服員的薪資會因為班表而變動，但依照個人調班偏好的不同，最後每月薪資會趨向穩定，透過訪談得知，一般新進人員月薪約六萬，資深空服員有可能超過八萬；本題有「65,000 元以下」、「65,001-75,000 元」和「75,001 元以上」三個選項。
3. 年資：此問項在明白受訪者實際在公司工作的時間，當空服員懷孕或身體病痛，一段時間不適飛行時，可選擇留職停薪，期間不

計入年資；本題有「未滿一年」、「一年未滿三年」、「三年未滿五年」、「五年未滿七年」、「七年未滿九年」和「九年以上」等六個選項。

4. 級職：個案公司的正式空服員以年資與工作表現為晉升依據，可分 CA(Cabin Attendant，一般勤務)、AP(Assistant Purser，具擔任廚房負責人資格)、DP(Deputy Purser，具備擔任各艙負責人資格)和 CP(Chief Purser，可擔任班機空服總指揮)四個職級；本題有「CA」、「AP」、「DP」和「CP」等四個選項。
5. 學歷：個案公司的空服員學歷差異在底薪有所差異，新進人員學歷在大學以上較專科以下者多 1,500 元；因此本題分為「專科及以下」及「大學」兩選項。
6. 婚姻狀況：本題為探求受訪者已婚與否，是否對離職反應有所差異；共有「已婚」和「單身」兩選項。
7. 內部轉職：個案公司提供契約屆滿的空服員內部轉職管道，提供空服員轉任地勤、集團所屬飯店或其他事業體之機會；本題詢問受訪者對公司『空服員轉任地勤或組織其他職務規定』的態度，共有「完全沒興趣」、「可稍微參考」、和「有興趣」三個選項。
8. 轉職信心：Szilagyi(1979)認為外部環境利於轉換理想的工作時，個體的離職行為便會趨於明顯，即受訪者有信心能迅速在組織外獲致不錯的工作，便不會壓抑離開原有工作的想法；本題詢問受訪者若辭職是否有把握在短期內獲得理想的新工作，有「有把握」和「無把握」兩選項。

六、問卷資料收集

本研究以問卷資料做為研究分析的依據，施測對象為國內某家專營國際航班之航空公司現任空服員，公司在 2005 年 12 月的網頁公佈空服員人數為 1,459 人，但此人數統計尚包含數百名受訓及留職停薪人員，實際執勤人數常因公司政策有大幅變動，依照個案公司當年之招募梯次計算，粗估真正在線上的空服員在千位以下；施測期間為民國九十四年八月至九月底，問卷共發出 200 份，共回收 158 份，扣除未完成填答的問卷 2 份，實收有效問卷為 156 份。

問卷發放方式為委託數名空服員友人代為發放，並告知務必在每趟飛行勤務的時間進行施測，以避免樣本集中在同期空服員或是特定族群，由於空服員一趟勤務可能長達一周，因此在預定期程的民國九十四年九月底為止僅回收 158 份問卷，比預估數量少；另外，空服員班表是由電腦安排，只要受過航線對應的機型訓練，如某歐洲航點只用波音 777 型客機，受過該型飛機完整訓練就有可能被安排在該航線執勤，而公司為求人力調度效率，通常會在短時間讓空服員接受所有機型訓練，因此每位空服員的執勤航線並不固定，而且每次飛行都會與不同組員共事，短期內鮮少有重複的情形，本研究由特定空服員在執勤飛行任務時發放問卷，其組員是由電腦安排可排班之不特定人員，因此可視為簡單隨機抽樣。

第五節 分析方法

本研究蒐集問卷資料後，便依照所研究的議題與資料特性選擇適當的統計分析方法加以處理。

一、敘述統計(Descriptive Statistics)

以觀察值的次數分配、平均數、百分比和標準差等作描述，以明白受訪者個人變項之分佈特性。

二、因素分析(Factor Analysis)

此法目的在以較少的構面表示原先的資料結構，而且又能保有原本的資料特性，本研究將此種方法應用在工作滿足、組織承諾、工作尋找及離職傾向四個部份，利用主成分分析法(principal component)作因素萃取。

三、變異數分析(Analysis of Variance, ANOVA)

此技術用以檢定各組樣本均值是否具顯著差異，本研究用以分析個人變項與工作滿意、個人變項與組織承諾、個人變項與工作尋找、個人變項與離職傾向，若分析結果達顯著水準，則再進行 Scheffe 事後檢定。

四、線性結構關係(Linear Structure Relation, LISREL)

此技術能以多個線性模式呈現變項間的關係，並呈現變項之間彼此影響的強度，本法以此探討工作滿足和組織承諾、工作尋找和離職傾向之間的系統關係。

第四章 實證分析結果

本章為資料分析之結果，共分為四個部份；第一節為樣本資料分析，第二節為工作滿足、組織承諾、工作尋找和離職傾向之因素分析，第三節為工作滿足、組織承諾、工作尋找和離職傾向之變異數分析，第四節為離職傾向之線性結構方程式。

第一節 樣本資料分析

- 一、年齡方面：受訪者以「25至28歲」為多，佔總樣本的44.9%，其次是「29至32歲」佔總樣本的32.1%，而「33歲以上」佔12.8%，「24歲以下」佔10.3%。
- 二、月薪方面：受訪者以「65,000元以下」最多，佔總樣本的49.4%，其次是「65,001-75,000元」佔總樣本的37.8%，而「75,001元以上」最少，佔總樣本的12.8%。
- 三、年資方面：受訪者以「五年未滿七年」最多，佔總樣本的26.3%，其次是「三年未滿五年」，佔總樣本25.0%，接著是「九年以上」佔19.9%，「一年未滿三年」佔12.2%，最少的是「未滿一年」和「七年未滿九年」兩項皆為8.3%。
- 四、級職方面：受訪者以「CA」最多，佔總樣本的50.6%，其次是「AP」和「DP」分佔的21.8%和20.5%，最少的是最高階級的「CP」佔總樣本7.1%。
- 五、學歷方面：受訪者多數以「大學」學歷為主，佔總樣本的69.9%，「專科及以下」，佔總樣本的30.1%。
- 六、婚姻方面：受訪者的婚姻狀況以「單身」為最多，約為整體的四

分之三，佔總樣本的 75.6%，而「已婚」的受訪者較少，佔總樣本的 24.4%。

七、內部轉職態度：詢問受訪者對於公司所提供的內部轉職資訊的態度，「完全沒興趣」者佔總樣本的 25.6%，「有興趣」者佔 23.7%，認為「可稍微參考」者約佔總樣本半數，為 50.6%；顯示有 74.4% 的受訪者並不排斥內部轉職管道。

八、轉職信心：對於受訪者是否有立即獲得其他理想工作的信心，「沒把握」者佔總樣本的 60.9%，「有把握」者佔總樣本的 39.1%；顯示約六成受訪者目前對立即轉到心儀工作還沒有信心。

表 4.1.1 樣本基本資料統計表

項目	次數	百分比	項目	次數	百分比		
年齡	24 歲以下	16	10.3	級職	CA	79	50.6
	25-28 歲	70	44.9		AP	34	21.8
	29-32 歲	50	32.1		DP	32	20.5
	33 以上	20	12.8		CP	11	7.1
月薪	65,000 元以下	77	49.4	學歷	專科及以下	47	30.1
	65,001-75,000 元	59	37.8		大學	109	69.9
	75,001 元以上	20	12.8	婚姻	已婚	38	24.4
年資	未滿一年	13	8.3		單身	118	75.6
	一年未滿三年	19	12.2	內部轉職	完全沒興趣	40	25.6
	三年未滿五年	39	25.0		可稍微參考	79	50.6
	五年未滿七年	41	26.3		有興趣	37	23.7
	七年未滿九年	13	8.3	轉職信心	有把握	61	39.1
	九年以上	31	19.9		沒把握	95	60.9

附註：樣本數為 156

第二節 工作滿足、組織承諾、工作尋找 及離職傾向之因素分析

一、工作滿足因素分析

工作滿足原本共二十個問項，爲了篩選品質不佳之題目，採用依據整體校正相關係數(Correlated Item- Total Correlation)的方式，將相關程度低於 0.45 的問項剔除，最後共剔除「第 01 題：對於空服工作負荷量的適當程度。」、「第 04 題：對於空服工作使我在人際交往時受到注目。」、「第 07 題：對於空服工作的內容，不會涉及違背良心的事。」和「第 18 題：對於空服工作時，與同事之間的合作與相處。」四個題目；因此進行因素分析的工作滿足題項共計十六題。

表 4.2.1 工作滿足整體校正相關係數表

工作滿足題目	整體校正 相關係數	剔 除
1. 對於空服工作負荷量的適當程度。	0.4270	×
2. 對於空服工作讓我有單獨表現的機會。	0.5887	
3. 對於空服工作能讓我常接觸到不同的狀況。	0.4798	
4. 對於空服工作使我在人際交往時受到注目。	0.3582	×
5. 對於基層幹部(課長層級)領導下屬的方式。	0.5667	
6. 對於基層幹部(課長層級)決策的能力。	0.5116	
7. 對於空服工作的內容，不會涉及違背良心的事。	0.4494	×
8. 對於空服工作的職業穩定性。	0.5205	
9. 對於空服工作中，有爲人服務的機會。	0.4788	
10. 對於空服工作中，能夠告知他人該做什麼的機會。	0.5142	
11. 對於空服工作中，能運用本身能力的機會。	0.5527	

(續下頁)

(續上頁)

12. 對於公司政策執行的方式。	0.4744	
13. 相對於自己的待遇與工作量之比較。	0.5903	
14. 對於公司內部的升遷或轉職機會。	0.5007	
15. 對於空服工作中，能夠自由運用自己的判斷力。	0.5764	
16. 對於空服工作中，能嘗試用自己的方式做事。	0.5946	
17. 對於公司所提供的工作福利。	0.5377	
18. 對於空服工作時，與同事之間的合作與相處。	0.4178	x
19. 對於工作表現良好時，所能獲得的獎勵及肯定。	0.4689	
20. 對於從空服工作中所得到的成就感。	0.5867	

進行第一次因素分析的工作滿足量表共 16 題，以主成分分析法萃取特徵值大於 1 的因素，經過轉軸後得到三個因素，但「第 08 題：對於空服工作的職業穩定性。」在其中兩項因素之負荷量分別為 0.441 和 0.414，不僅因素負荷量偏低，且在不同因素間的負荷量差距過小，故剔除之。排除第 08 題後，進行第二次因素分析，萃取出三個因素，總解釋變異量為 56.95%。

(一) 工作滿足因素一

本因素包含「第 03 題：對於空服工作能讓我常接觸到不同的狀況。」、「第 09 題：對於空服工作中，有為人服務的機會。」、「第 11 題：對於空服工作中，能運用本身能力的機會。」、「第 15 題：對於空服工作中，能夠自由運用自己的判斷力。」、「第 10 題：對於空服工作中，能夠告知他人該做什麼的機會。」、「第 20 題：對於從空服工作中所得到的成就感。」以及「第 02 題：對於空服工作讓我有單獨表現的機會。」共七題，前述各題項皆與工作內容及工作特性的滿意度有關，故將其命名為「工作性質」，此因素之特徵值為 5.570，解釋變異量為 22.930%，信度 Alpha 值為 0.8263；該因素各個子題之總

和平均數為 3.2088，標準差為 0.5173。

（二）工作滿足因素二

因素包含「第 13 題：相對於自己的待遇與工作量之比較。」、「第 12 題：對於公司政策執行的方式。」、「第 17 題：對於公司所提供的工作福利。」、「第 14 題：對於公司內部的升遷或轉職機會。」、「第 16 題：對於空服工作中，能嘗試用自己的方式做事。」、「第 19 題：對於工作表現良好時，所能獲得的獎勵及肯定。」共六題，前述題目內容與公司所給予的福利報酬和公司政策的滿意度有關，故將其命名為「公司制度」，此因素之特徵值為 1.853，解釋變異量為 21.640%，信度 Alpha 值為 0.7982；此因素各子題之總和平均數為 2.4754，標準差為 0.5444。

（三）工作滿足因素三

因素包含「第 06 題：對於基層幹部(課長層級)決策的能力。」和「第 05 題：對於基層幹部(課長層級)領導下屬的方式。」共兩題，此二題的內容和基層幹部的決策與領導方式之滿意度有關，所以將其命名為「基層領導」，此因素之特徵值為 1.119，解釋變異量為 12.382%，信度 Alpha 值為 0.8593；此因素各子題之總和平均數為 2.4872，標準差為 0.7828。

工作滿足量表部份所萃取出的三個因素，「工作性質」的平均數為 3.2088，是工作滿足三個因素中最高的一項，但在只略高於五點量表的中間值，而「公司制度」的平均數為 2.4754，「基層領導」的平均數為 2.4872，顯示空服員對於公司制度和基層領導方面的工作滿足程度都偏低；此意味著空服員對其工作職業的滿意度僅有稍微感到滿意，但是對於公司的管理及政策卻是感到不太滿足，個案公司似有必要對內部管理和制度面作檢討。

表 4.2.2 工作滿足因素分析表

因素命名	工作滿足題目	因素負荷	特徵值	變異百分比
工作性質	03. 對於空服工作能讓我常接觸到不同的狀況。	0.737		
	09. 對於空服工作中，有為人服務的機會。	0.686		
	11. 對於空服工作中，能運用本身能力的機會。	0.677		
	15. 對於空服工作中，能夠自由運用自己的判斷力。	0.663	5.570	22.930
	10. 對於空服工作中，能夠告知他人該做什麼的機會。	0.656		
	20. 對於從空服工作中所得到的成就感。	0.597		
	02. 對於空服工作讓我有單獨表現的機會。	0.584		
Alpha 值=0.8263 ； 因素平均數=3.2088（標準差=0.5173）				
公司制度	13. 相對於自己的待遇與工作量之比較。	0.761		
	12. 對於公司政策執行的方式。	0.704		
	17. 對於公司所提供的工作福利。	0.626	1.853	21.640
	14. 對於公司內部的升遷或轉職機會。	0.601		
	16. 對於空服工作中，能嘗試用自己的方式做事。	0.601		
	19. 對於工作表現良好時，所能獲得的獎勵及肯定。	0.562		
Alpha 值=0.7982；因素平均數=2.4754（標準差=0.5444）				
基層領導	06. 對於基層幹部(課長層級)決策的能力。	0.852	1.119	12.382
	05. 對於基層幹部(課長層級)領導下屬的方式。	0.793		
Alpha 值=0.8593；因素平均數=2.4872（標準差=0.7828）				

總解釋變異量：56.95%

二、組織承諾因素分析

組織承諾原本共二十個問項，爲了篩選品質不佳之題目，採用整體校正相關係數爲評判標準，將相關程度低於 0.45 的問項剔除，最後剔除「第 20 題：如果離開本公司，其他的公司我未必能適應。」題目；所以進行因素分析的組織承諾題項共計十九題。

表 4.2.3 組織承諾整體校正相關係數表

組織承諾題目	整體校正 相關係數	剔 除
1. 我願意付出額外的心力，協助本公司更加精進。	0.5321	
2. 我會對親友表示，本公司是理想的工作單位。	0.6194	
3. 在合理範圍內，公司所指派的任何工作我都願意接受。	0.5144	
4. 我會將本公司的名聲好壞，視爲個人的榮譽。	0.6796	
5. 對外人提起自己在本公司服務時，我會覺得驕傲。	0.6591	
6. 即使有性質及條件類似的工作，也不考慮離開本公司。	0.6245	
7. 我在本公司服務，能夠充分發揮自己的能力。	0.5476	
8. 我很慶幸當初決定到本公司服務。	0.7141	
9. 只要目前的環境狀況未改變，我就會繼續留在本公司。	0.6609	
10. 繼續留在本公司服務，應該會有好的前景。	0.6758	
11. 對於本公司對待員工的政策，我大部分認同。	0.5529	
12. 我經常留意本公司與相關產業的未來發展。	0.5287	
13. 在我可能的工作機會中，本公司是最理想的機構。	0.6990	
14. 我喜歡在本公司工作。	0.7571	
15. 我會盡力爲本公司付出心力。	0.7143	
16. 我珍惜目前能在本公司服務的機會。	0.6937	
17. 我覺得能留在本公司工作是一件好事。	0.7480	
18. 對於本公司未來的營運，我感到有信心。	0.6271	
19. 我對本公司已經有深厚的情感。	0.7331	
20. 如果離開本公司，其他的公司我未必能適應。	0.4122	x

進行第一次因素分析的組織承諾量表共十九題，以主成分分析法萃取特徵值大於 1 的因素，經過轉軸後得到三個因素，但「第 13 題：在我可能的工作機會中，本公司是最理想的機構。」在其中兩項因素之負荷量分別為 0.519 和 0.543，不僅因素負荷量偏低，且在不同因素間的負荷量差距過小，故剔除之，而「第 18 題：對於本公司未來的營運，我感到有信心。」和「第 19 題：我對本公司已經有深厚的情感。」兩題，在三項因素的負荷量皆在 0.5 以下，所以也一併排除；排除第 13、18、19 題後，再進行第二次因素分析，最後萃取出三個因素，總解釋變異量為 62.35 %；如表 4.1.5 所示。

（一）組織承諾因素一

因素包含第「第 04 題：我會將本公司的名聲好壞，視為個人的榮譽。」、「第 01 題：我願意付出額外的心力，協助本公司更加精進。」、「第 15 題：我會盡力為本公司付出心力。」、「第 03 題：在合理範圍內，公司所指派的任何工作我都願意接受。」、「第 12 題：我經常留意本公司與相關產業的未來發展。」、「第 05 題：對外人提起自己在本公司服務時，我會覺得驕傲。」共六題，前述題項內容皆與員工願意為組織奉獻心力，以及將組織的事務當成自己事務有關，這種重義的行為與 Meyer & Allen(1991)對組織承諾分類的規範性承諾相契合，故將其命名為「規範承諾」，此因素之特徵值為 7.638，解釋變異量為 22.930%，信度 Alpha 值為 0.8448；此因素各個子題之總和平均數為 2.8686，標準差為 0.5984。

（二）組織承諾因素二

因素包含「第 16 題：我珍惜目前能在本公司服務的機會。」、「第 09 題：只要目前的環境狀況未改變，我就會繼續留在本公司。」、「第 17 題：我覺得能留在本公司工作是一件好事。」、「第 08 題：我很慶

幸當初決定到本公司服務。」、「第 14 題：我喜歡在本公司工作。」共五題，前述題目內容偏向員工表現出對組織的歸屬感，喜愛並珍惜作為組織成員的身份，這種基於情感的認同與 Meyer et al. 對組織承諾分類的情感性承諾類似，故將其命名為「情感承諾」，此因素之特徵值為 1.297，解釋變異量為 21.328%，信度 Alpha 值為 0.8846；此因素各子題之總和平均數為 2.9218，標準差為 0.6653。

（三）組織承諾因素三

因素包含「第 10 題：繼續留在本公司服務，應該會有好的前景。」、「第 02 題：我會對親友表示，本公司是理想的工作單位。」、「第 11 題：對於本公司對待員工的政策，我大部分認同。」、「第 06 題：即使有性質及條件類似的工作，也不考慮離開本公司。」、「第 07 題：我在本公司服務，能夠充分發揮自己的能力。」共五題，內容偏向己身前途利益考量，這種利益觀點與 Meyer et al. 對組織承諾分類的持續性承諾相似，故命名為「持續承諾」，此因素之特徵值為 1.042，解釋變異量為 18.935%，信度 Alpha 值為 .8091；此因素各子題之總和平均數為 2.4244，標準差為 0.5864。

組織承諾量表部份所萃取出來的三個因素，「規範承諾」的平均數為 2.8686，「情感承諾」的平均數為 2.9218，最低的是平均數為 2.4244 的「持續承諾」，每個因素都顯示空服員對於公司的認同偏低；「規範承諾」稍低於中間值，表示空服員有點不認同自己對組織有義務，「情感承諾」稍低於中間值，則表示空服員對組織的情感投入稍為薄弱，而平均值最低的「持續承諾」，表示空服員認為即使長期待在該公司，亦無法獲得足以激發組織認同的個人前景，個案公司似有必要對空服員升遷制度面作檢討，以獲取空服員對組織之認同。

表 4.2.4 組織承諾因素分析表

因素命名	組織承諾題目	因素負荷	特徵值	變異百分比
規範承諾 (義)	04. 我會將本公司的名聲好壞，視為個人的榮譽。	0.721	7.638	22.093
	01. 我願意付出額外的心力，協助本公司更加精進。	0.698		
	15. 我會盡力為本公司付出心力。	0.698		
	03. 在合理範圍內，公司所指派的任何工作我都願意接受。	0.680		
	12. 我經常留意本公司與相關產業的未來發展。	0.612		
	05. 對外人提起自己在本公司服務時，我會覺得驕傲。	0.608		
Alpha 值=0.8448；平均數=2.8686（標準差=0.5984）				
情感承諾 (情)	16. 我珍惜目前能在本公司服務的機會。	0.763	1.297	21.328
	09. 只要目前的環境狀況未改變，我就會繼續留在本公司。	0.738		
	17. 我覺得能留在本公司工作是一件好事。	0.705		
	08. 我很慶幸當初決定到本公司服務。	0.704		
	14. 我喜歡在本公司工作。	0.612		
Alpha 值=0.8846；平均數=2.9218（標準差=0.6653）				
持續承諾 (利)	10. 繼續留在本公司服務，應該會有好的前景。	0.726	1.042	18.935
	02. 我會對親友表示，本公司是理想的工作單位。	0.689		
	11. 對於本公司對待員工的政策，我大部分認同。	0.676		
	06. 即使有性質及條件類似的工作，也不考慮離開本公司。	0.621		
	07. 我在本公司服務，能夠充分發揮自己的能力。	0.561		
Alpha 值=0.8091；平均數=2.4244（標準差=0.5864）				

總解釋變異量：62.35 %

三、工作尋找及離職傾向之因素分析

(一) 工作尋找之因素分析

工作尋找量表共三題，以主成分分析法進行因素分析，萃取特徵值大於 1 的因素，結果所有的題項皆被歸納為同一個因素，故將其命名為「工作尋找」，該因素之特徵值為 2.197，解釋變異量為 73.247%，

信度 Alpha 值為 0.8167；此因素各子題之總和平均數為 2.7479，標準差為 0.6363。

表 4.2.5 工作尋找因素分析表

因素命名	工作尋找題目	因素負荷	特徵值	變異百分比
工作尋找	1. 我經常透過各種管道，以獲取其他外部工作資訊。	0.877	2.197	73.247
	2. 爲了獲得其他工作資訊，我投入很多時間或金錢。	0.864		
	3. 我認爲自己很努力尋求其他外部工作的資訊。	0.826		
Alpha 值=0.8167；平均數=2.7479（標準差=0.6363）				
總解釋變異量：73.247 %				

（二）離職傾向之因素分析

離職傾向量表共三題，以主成分分析法進行因素分析，萃取特徵值大於 1 的因素，結果所有的題項皆被歸納爲同一個因素，故將其命名爲「離職傾向」，該因素之特徵值爲 2.109，解釋變異量爲 70.284%，信度 Alpha 值爲 0.7878；此因素各子題之總和平均數爲 2.9274，標準差爲 0.7345。

表 4.2.6 離職傾向因素分析表

因素命名	離職傾向題目	因素負荷	特徵值	變異百分比
離職傾向	1. 我經常慎重考慮要辭去空服員工作。	0.849	2.109	70.284
	2. 如果現在合約期滿，我認爲自己不會再續約。	0.845		
	3. 我正在規劃辭去空服員後的工作和生活。	0.820		
Alpha 值=0.7878；平均數=2.9274（標準差=0.7345）				
總解釋變異量：70.284 %				

第三節 工作滿足、組織承諾、工作尋找

及離職傾向之變異數分析

一、不同個人變項對工作滿足之變異數分析

(一) 年齡與工作滿足之變異數分析

不同年齡空服員在「工作性質」因素中有顯著差異，在「公司制度」和「基層領導」方面則無明顯差異；透過 Scheffe 檢定得知，在「工作性質」的滿足程度上，「33 歲以上」受訪者高於「24 歲以下」及「29-32 歲」兩組，顯示年齡較長之員工對於「工作性質」的滿足較高，不過從表中亦可看出無論受訪者年齡為何，對於「公司制度」和「基層領導」的滿意程度都偏低。

表 4.3.1 年齡與工作滿足之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作性質	(1)24 歲以下	16	3.0357	0.4709	8.240	0.000** Scheffe : (4)>(1) (4)>(2)
	(2)25-28 歲	70	3.0694	0.5146		
	(3)29-32 歲	50	3.2886	0.4640		
	(4)33 歲以上	20	3.6357	0.4310		
	總和	156	3.2088	0.5173		
公司制度	(1)24 歲以下	16	2.4583	0.4367	1.871	0.137
	(2)25-28 歲	70	2.4310	0.5643		
	(3)29-32 歲	50	2.4367	0.5439		
	(4)33 歲以上	20	2.7417	0.5115		
	總和	156	2.4754	0.5444		
基層領導	(1)24 歲以下	16	2.4688	0.6945	0.327	0.806
	(2)25-28 歲	70	2.5143	0.7171		
	(3)29-32 歲	50	2.4100	0.8730		
	(4)33 歲以上	20	2.6000	0.8675		
	總和	156	2.4872	0.7828		

**為 $P \leq 0.01$; *為 $P \leq 0.05$

(二) 薪資與工作滿足之變異數分析

不同薪資的空服員在「工作性質」、「公司制度」兩項因素有顯著差異；對於「工作性質」的滿足程度，月薪「75,001元以上」者高於月薪「65,000元以下」和「65,001-75,000元」兩組員工，對於「公司制度」的滿足程度，與前項滿足因素相同，月薪「75,001元以上」者高於月薪「65,000元以下」和「65,001-75,000元」兩組員工；顯示薪資愈高的空服員對「工作性質」和「公司制度」愈感到滿足。

表 4.3.2 薪資與工作滿足之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作性質	(1)65,000 元以下	77	3.0798	0.5069	8.239	0.000**
	(2)65,001-75,000 元	59	3.2542	0.4870		Scheffe :
	(3)75,001 元以上	20	3.5714	0.4681		(3)>(1)
	總和	156	3.2088	0.5173		(3)>(2)
公司制度	(1)65,000 元以下	77	2.4134	0.5364	4.770	0.010*
	(2)65,001-75,000 元	59	2.4407	0.5314		Scheffe :
	(3)75,001 元以上	20	2.8167	0.5127		(3)>(1)
	總和	156	2.4754	0.5444		(3)>(2)
基層領導	(1)65,000 元以下	77	2.4610	0.7770	1.601	0.205
	(2)65,001-75,000 元	59	2.4237	0.8243		
	(3)75,001 元以上	20	2.7750	0.6382		
	總和	156	2.4872	0.7828		

**為 $P \leq 0.01$ ；*為 $P \leq 0.05$

(三) 年資與工作滿足之變異數分析

不同年資的空服員在「工作性質」、「公司制度」和「基層領導」三項因素皆達顯著差異；經由 Scheffe 檢定得知，在「工作性質」方面的滿足程度差異上，年資「九年以上」的空服員高於年資「未滿一年」和「三年未滿五年」之員工，在「公司制度」方面，年資「九年以上」的空服員高於年資「三年未滿五年」之員工，而在「基層領導」

方面的滿足程度雖有顯著差異，但事後檢定的結果卻為組間差異不明顯；整體而言，年資較久的空服員，在工作滿足的各個因素上會較其他年資組別的空服員偏高。

表 4.3.3 年資與工作滿足之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 性質	(1)未滿一年	13	3.0330	0.5189	6.542	0.000** Scheffe : (6)>(1) (6)>(3)
	(2)一年未滿三年	19	3.1504	0.4377		
	(3)三年未滿五年	39	2.9414	0.5179		
	(4)五年未滿七年	41	3.2404	0.4454		
	(5)七年未滿九年	13	3.3187	0.5350		
	(6)九年以上	31	3.5668	0.4403		
	總和	156	3.2088	0.5173		
公司 制度	(1)未滿一年	13	2.4103	0.6071	4.068	0.002** Scheffe : (6)>(3)
	(2)一年未滿三年	19	2.7456	0.4980		
	(3)三年未滿五年	39	2.2735	0.4483		
	(4)五年未滿七年	41	2.3740	0.5411		
	(5)七年未滿九年	13	2.4615	0.5977		
	(6)九年以上	31	2.7312	0.5140		
	總和	156	2.4754	0.5444		
基層 領導	(1)未滿一年	13	2.6538	0.7742	3.092	0.011*
	(2)一年未滿三年	19	2.8421	0.7081		
	(3)三年未滿五年	39	2.2564	0.6676		
	(4)五年未滿七年	41	2.3415	0.7940		
	(5)七年未滿九年	13	2.2692	0.9268		
	(6)九年以上	31	2.7742	0.7620		
	總和	156	2.4872	0.7828		

**為 $P \leq 0.01$; *為 $P \leq 0.05$

(四) 級職與工作滿足之變異數分析

不同級職員工在「工作性質」及「公司制度」因素中達顯著差異；

經由 Scheffe 檢定得到，在「工作性質」的滿足程度方面，級職為「CP」的空服員明顯高於「DP」、「AP」和「CA」，級職為「DP」的空服員亦高於「CA」，在「公司制度」的滿足程度方面，級職為「CP」的空服員明顯高於「DP」、「AP」和「CA」；大致顯示級職高者對「工作性質」和「公司制度」的滿意程度愈高，尤其是身處空服員等級最高的CP者最為明顯。

表 4.3.4 級職與工作滿足之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作性質	(1) CA	79	3.0434	0.4972	13.988	0.000** Scheffe : (3)>(1);(4)>(1) (4)>(2);(4)>(3)
	(2) AP	34	3.2227	0.4547		
	(3) DP	32	3.3437	0.4367		
	(4) CP	11	3.9610	0.2222		
	總和	156	3.2088	0.5173		
公司制度	(1) CA	79	2.4156	0.5482	6.720	0.000** Scheffe : (4)>(1) (4)>(2) (4)>(3)
	(2) AP	34	2.3333	0.5206		
	(3) DP	32	2.5625	0.4803		
	(4) CP	11	3.0909	0.3194		
	總和	156	2.4754	0.5444		
基層領導	(1) CA	79	2.4494	0.7704	1.598	0.192
	(2) AP	34	2.3382	0.8232		
	(3) DP	32	2.6094	0.7697		
	(4) CP	11	2.8636	0.7103		
	總和	156	2.4872	0.7828		

**為 $P \leq 0.01$; *為 $P \leq 0.05$

(五) 學歷與工作滿足之變異數分析

不同學歷的空服員在「工作性質」、「公司制度」和「基層領導」三個工作滿足因素中皆無顯著差異。

表 4.3.5 學歷與工作滿足之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作性質	(1)專科及以下	47	3.1854	0.5814	0.137	0.712
	(2)大學	109	3.2189	0.4897		
	總和	156	3.2088	0.5173		
公司制度	(1)專科及以下	47	2.4504	0.5247	0.142	0.707
	(2)大學	109	2.4862	0.5547		
	總和	156	2.4754	0.5444		
基層領導	(1)專科及以下	47	2.5106	0.8041	0.060	0.807
	(2)大學	109	2.4771	0.7769		
	總和	156	2.4872	0.7828		

(六) 婚姻狀況與工作滿足之變異數分析

不同婚姻狀況的空服員在「工作性質」因素有顯著差異，由平均值差異的比較，可得知在「工作性質」的滿足程度上，婚姻狀況為「已婚」的空服員高於「單身」者，表示已婚者較滿意空服員的工作性質及內容。

表 4.3.6 婚姻狀況與工作滿足之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作性質	(1) 已婚	38	3.4286	0.4638	9.568	0.002**
	(2) 單身	118	3.1380	0.5156		
	總和	156	3.2088	0.5173		
公司制度	(1) 已婚	38	2.5570	0.5632	1.129	0.290
	(2) 單身	118	2.4492	0.5380		
	總和	156	2.4754	0.5444		
基層領導	(1) 已婚	38	2.5789	0.8263	0.689	0.408
	(2) 單身	118	2.4576	0.7695		
	總和	156	2.4872	0.7828		

**為 $P \leq 0.01$; *為 $P \leq 0.05$

(七) 內部轉職態度與工作滿足之變異數分析

空服員對內部轉職的態度不同，在「工作性質」和「公司制度」兩個因素中會有顯著差異；經由事後檢定得知，對於「工作性質」的滿意程度，認為內部轉職資訊「可稍為參考」者高於「完全沒興趣」的員工，而在「公司制度」方面的滿足程度，覺得「有興趣」和認為「可稍為參考」者皆高於「完全沒興趣」的受訪者；整體而言，對於內部轉職資訊感到「完全沒興趣」的受訪者，在工作滿足各個因素的得分都偏低。

表 4.3.7 內部轉職態度與工作滿足之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 性質	(1)完全沒興趣	40	3.0179	0.5396	4.935	0.008** Scheffe : (2)>(1)
	(2)可稍微參考	79	3.3219	0.4707		
	(3)有興趣	37	3.1737	0.5357		
	總和	156	3.2088	0.5173		
公司 制度	(1)完全沒興趣	40	2.2458	0.4450	5.105	0.007** Scheffe : (2)>(1) (3)>(1)
	(2)可稍微參考	79	2.5422	0.5420		
	(3)有興趣	37	2.5811	0.5874		
	總和	156	2.4754	0.5444		
基層 領導	(1)完全沒興趣	40	2.2500	0.7926	2.525	0.083
	(2)可稍微參考	79	2.5633	0.7397		
	(3)有興趣	37	2.5811	0.8293		
	總和	156	2.4872	0.7828		

**為 $P \leq 0.01$; *為 $P \leq 0.05$

(八) 轉職信心與工作滿足之變異數分析

空服員對轉職信心的不同，無論是有沒有把握換到其他理想工作的受訪者，在三個工作滿足因素的滿意程度無顯著差異。

表 4.3.8 轉職信心與工作滿足之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作性質	(1)有把握	61	3.2178	0.5298	0.030	0.86
	(2)沒把握	95	3.2030	0.5119		
	總和	156	3.2088	0.5173		
公司制度	(1)有把握	61	2.4918	0.5523	0.090	0.76
	(2)沒把握	95	2.4649	0.5419		
	總和	156	2.4754	0.5444		
基層領導	(1)有把握	61	2.4672	0.7793	0.065	0.79
	(2)沒把握	95	2.5000	0.7889		
	總和	156	2.4872	0.7828		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

二、不同個人變項對組織承諾之變異數分析

(一) 年齡與組織承諾之變異數分析

不同年齡組別的空服員在「規範承諾」、「情感承諾」、「持續承諾」因素中皆無顯著差異。

表 4.3.9 年齡與組織承諾之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
規範承諾 (義)	(1)24 歲以下	16	2.7812	0.6287	1.932	0.127
	(2)25-28 歲	70	2.8976	0.5634		
	(3)29-32 歲	50	2.7567	0.6685		
	(4)33 歲以上	20	3.1167	0.4429		
	總和	156	2.8686	0.5984		
情感承諾 (情)	(1)24 歲以下	16	2.7375	0.7719	1.794	0.151
	(2)25-28 歲	70	2.8771	0.6579		
	(3)29-32 歲	50	2.9280	0.6722		
	(4)33 歲以上	20	3.2100	0.5291		
	總和	156	2.9218	0.6653		

(續上頁)

持續 承諾 (利)	(1)24 歲以下	16	2.3375	0.6438		
	(2)25-28 歲	70	2.4286	0.5949		
	(3)29-32 歲	50	2.3320	0.5400	2.161	0.095
	(4)33 歲以上	20	2.7100	0.5711		
	總和	156	2.4244	0.5864		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(二) 薪資與組織承諾之變異數分析

不同薪資的空服員在「持續承諾」有顯著差異；經由事後檢定得知，在「持續承諾」因素中的差異比較，月薪「75,001 元以上」的空服員高於月薪「65,001-75,000 元」和「65,000 元以下」員工；雖然薪資水準最高的「75,001 元以上」該組，明顯有比另外兩組高的「持續承諾」，不過其得分卻仍是在中間值以下，表示組織所提供給個人的利益前景，似乎無法換取空服員的組織認同。

表 4.3.10 薪資與組織承諾之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
規範 承諾 (義)	(1)65,000 元以下	77	2.8074	0.6207	.988	0.375
	(2)65,001-75,000 元	59	2.9040	0.5898		
	(3)75,001 元以上	20	3.0000	0.5298		
	總和	156	2.8686	0.5984		
情感 承諾 (情)	(1)65,000 元以下	77	2.8935	0.6826	1.764	0.175
	(2)65,001-75,000 元	59	2.8712	0.6765		
	(3)75,001 元以上	20	3.1800	0.5187		
	總和	156	2.9218	0.6653		
持續 承諾 (利)	(1)65,000 元以下	77	2.3455	0.6075	4.852	0.009** Scheffe : (3)>(1) (3)>(2)
	(2)65,001-75,000 元	59	2.4034	0.5452		
	(3)75,001 元以上	20	2.7900	0.5046		
	總和	156	2.4244	0.5864		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(三) 年資與組織承諾之變異數分析

不同年資的員工在「規範承諾」、「情感承諾」和「持續承諾」三個組織承諾因素中皆達顯著差異；經由事後檢定得到，在「規範承諾」方面，年資「九年以上」的空服員高於年資「三年未滿五年」，在「情感承諾」和「持續承諾」兩個因素方面，雖然在年資組別上有所差異，但透過 Scheffe 檢定的結果則不明顯。

表 4.3.11 年資與組織承諾之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
規範 承諾 (義)	(1)未滿一年	13	3.0641	0.7056	3.307	0.007** Scheffe : (6)>(3)
	(2)一年未滿三年	19	2.8772	0.5661		
	(3)三年未滿五年	39	2.6667	0.6082		
	(4)五年未滿七年	41	2.8496	0.5188		
	(5)七年未滿九年	13	2.6282	0.6602		
	(6)九年以上	31	3.1613	0.5226		
	總和	156	2.8686	0.5984		
情感 承諾 (情)	(1)未滿一年	13	2.8154	0.9218	2.735	0.021*
	(2)一年未滿三年	19	3.0526	0.6492		
	(3)三年未滿五年	39	2.7538	0.6147		
	(4)五年未滿七年	41	2.8146	0.6056		
	(5)七年未滿九年	13	2.8615	0.7366		
	(6)九年以上	31	3.2645	0.5642		
	總和	156	2.9218	0.6653		
持續 承諾 (利)	(1)未滿一年	13	2.2615	0.7366	2.746	0.021*
	(2)一年未滿三年	19	2.5368	0.5620		
	(3)三年未滿五年	39	2.2615	0.5528		
	(4)五年未滿七年	41	2.3951	0.5504		
	(5)七年未滿九年	13	2.3077	0.6034		
	(6)九年以上	31	2.7161	0.5336		
	總和	156	2.4244	0.5864		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(四) 級職與組織承諾之變異數分析

不同級職的空服員在「規範承諾」、「情感承諾」、「持續承諾」三個因素中均有顯著差異；經由事後檢定得知，在組織承諾的三個因素「規範承諾」、「情感承諾」、「持續承諾」情況皆相同，即最高級職的「CP」承諾度高於為最初級的「CA」和第二級的「AP」；顯示最高級職的空服員對組織的認同和投入，無論是從義務性、情感和個人利益的角度而言，都相較比低級職者高。

表 4.3.12 級職與組織承諾之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
規範 承諾 (義)	(1) CA	79	2.8397	0.5982	3.760	0.012* Scheffe : (4)>(1) (4)>(2)
	(2) AP	34	2.7157	0.6297		
	(3) DP	32	2.9271	0.5320		
	(4) CP	11	3.3788	0.4352		
	總和	156	2.8686	0.5984		
情感 承諾 (情)	(1) CA	79	2.8304	0.6958	4.249	0.006** Scheffe : (4)>(1) (4)>(2)
	(2) AP	34	2.8235	0.6783		
	(3) DP	32	3.0500	0.4925		
	(4) CP	11	3.5091	0.5319		
	總和	156	2.9218	0.6653		
持續 承諾 (利)	(1) CA	79	2.3797	0.6281	4.178	0.007** Scheffe : (4)>(1) (4)>(2)
	(2) AP	34	2.2941	0.4492		
	(3) DP	32	2.4875	0.5517		
	(4) CP	11	2.9636	0.4884		
	總和	156	2.4244	0.5864		

**為 $P \leq 0.01$ ；*為 $P \leq 0.05$

(五) 學歷與組織承諾的變異數分析

不同學歷的空服員在「規範承諾」、「情感承諾」、「持續承諾」三個組織承諾因素中皆無顯著差異。

表 4.3.13 學歷與組織承諾之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
規範 承諾 (義)	(1)專科及以下	47	2.8652	0.5578	0.002	0.964
	(2)大學	109	2.8700	0.6175		
	總和	156	2.8686	0.5984		
情感 承諾 (情)	(1)專科及以下	47	2.8809	0.6265	0.254	0.615
	(2)大學	109	2.9394	0.6834		
	總和	156	2.9218	0.6653		
持續 承諾 (利)	(1)專科及以下	47	2.4511	0.5381	0.139	0.710
	(2)大學	109	2.4128	0.6081		
	總和	156	2.4244	0.5864		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(六) 婚姻狀況與組織承諾的變異數分析

不同婚姻狀況的空服員在「規範承諾」、「情感承諾」、「持續承諾」三個組織承諾因素中皆無顯著差異。

表 4.3.14 婚姻狀況與組織承諾之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
規範 承諾 (義)	(1) 已婚	38	2.9079	0.6304	0.216	0.643
	(2) 單身	118	2.8559	0.5899		
	總和	156	2.8686	0.5984		
情感 承諾 (情)	(1) 已婚	38	3.0474	0.5665	1.799	0.182
	(2) 單身	118	2.8814	0.6915		
	總和	156	2.9218	0.6653		
持續 承諾 (利)	(1) 已婚	38	2.4947	0.5747	0.722	0.397
	(2) 單身	118	2.4017	0.5908		
	總和	156	2.4244	0.5864		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(七) 內部轉職態度與組織承諾的變異數分析

空服員對內部轉職的態度不同，在「規範承諾」、「情感承諾」、「持續承諾」三個組織承諾因素都有顯著差異；經由事後檢定得知，對於「規範承諾」的認同程度，認為內部轉職資訊「可稍為參考」者高於「完全沒興趣」的員工，而在「情感承諾」和「持續承諾」方面的認同程度，覺得「有興趣」和認為「可稍為參考」者皆高於「完全沒興趣」的受訪者；整體而言，對內部轉職資訊「完全沒興趣」的空服員，所表現的組織承諾程度愈低。

表 4.3.15 內部轉職態度與組織承諾之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
規範 承諾 (義)	(1)完全沒興趣	40	2.6500	0.6130	3.736	0.026* Scheffe : (2)>(1)
	(2)可稍微參考	79	2.9515	0.5974		
	(3)有興趣	37	2.9279	0.5380		
	總和	156	2.8686	0.5984		
情感 承諾 (情)	(1)完全沒興趣	40	2.6050	0.8032	6.563	0.002** Scheffe : (2)>(1) (3)>(1)
	(2)可稍微參考	79	3.0405	0.5821		
	(3)有興趣	37	3.0108	0.5675		
	總和	156	2.9218	0.6653		
持續 承諾 (利)	(1)完全沒興趣	40	2.1650	0.5582	5.886	0.003** Scheffe : (2)>(1) (3)>(1)
	(2)可稍微參考	79	2.4861	0.5627		
	(3)有興趣	37	2.5730	0.5929		
	總和	156	2.4244	0.5864		

**為 $P \leq 0.01$ ；*為 $P \leq 0.05$

(八) 轉職信心與組織承諾的變異數分析

空服員對轉職信心的不同，無論是有沒有把握換到其他理想工作的受訪者，在三個組織承諾因素的滿意程度無顯著差異。

表 4.3.16 轉職信心與組織承諾之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
規範 承諾 (義)	(1)有把握	61	2.8770	0.5602	0.020	0.88
	(2)沒把握	95	2.8632	0.6245		
	總和	156	2.8686	0.5984		
情感 承諾 (情)	(1)有把握	61	2.8131	0.7383	2.702	0.10
	(2)沒把握	95	2.9916	0.6077		
	總和	156	2.9218	0.6653		
持續 承諾 (利)	(1)有把握	61	2.3869	0.6365	0.407	0.52
	(2)沒把握	95	2.4484	0.5541		
	總和	156	2.4244	0.5864		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

三、不同個人變項對工作尋找與離職傾向之變異數分析

(一) 年齡對工作尋找與離職傾向之變異數分析

在「工作尋找」方面，不同年齡的受訪者有顯著差異，經事後檢定發現「24歲以下」的空服員高於「29-32歲」和「33歲以上」者；顯示較年輕的空服員在工作尋找的投入程度較年紀大者高。

在「離職傾向」方面，不同年齡的受訪者有顯著差異，經事後檢定發現組別在「33歲以上」者低於「24歲以下」和「25-28歲」者；顯示較年長的空服員離職傾向較年紀輕者低。

表 4.3.17 年齡與工作尋找及離職傾向之變異數分析表

	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 尋找	(1)24歲以下	16	3.2083	0.5561	4.703	0.004** Scheffe : (1)>(3) (1)>(4)
	(2)25-28歲	70	2.7905	0.6143		
	(3)29-32歲	50	2.6400	0.6661		
	(4)33歲以上	20	2.5000	0.5130		
	總和	156	2.7479	0.6363		

(續上頁)

離職 傾向	(1)24 歲以下	16	3.2500	0.7149		
	(2)25-28 歲	70	3.0143	0.7602		0.004**
	(3)29-32 歲	50	2.9000	0.7039	4.711	Scheffe :
	(4)33 歲以上	20	2.4333	0.4968		(1)>(4)
	總和	156	2.9274	0.7345		(2)>(4)

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(二) 薪資對工作尋找與離職傾向之變異數分析

在「工作尋找」方面，不同月薪的空服員會有顯著差異，經事後檢定發現月薪在「65,000 元以下」的空服員高於月薪「65,001-75,000 元」者；三個年齡組別的空服員，以月薪「65,001-75,000 元」該組在工作尋找的投入程度最低。

在「離職傾向」方面，不同薪資的受訪者亦有顯著差異，經事後檢定發現月薪在「65,000 元以下」的空服員，離職傾向明顯高於月薪爲「75,001 以上」者；整體而言，薪資水準愈高的組別，對於離職的意向也就愈低。

表 4.3.18 薪資與工作尋找及離職傾向之變異數分析表

項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 尋找	(1)65,000 元以下	77	2.9697		
	(2)65,001-75,000 元	59	2.4746		0.000**
	(3)75,001 元以上	20	2.7000	11.567	Scheffe :
	總和	156	2.7479	0.6363	(1)>(2)
離職 傾向	(1)65,000 元以下	77	3.1212		
	(2)65,001-75,000 元	59	2.8305		0.001**
	(3)75,001 元以上	20	2.4667	7.750	Scheffe :
	總和	156	2.9274	0.7345	(1)>(3)

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(三) 年資對工作尋找與離職傾向之變異數分析

在「工作尋找」方面，不同年資的空服員會有顯著差異，但 Scheffe 事後檢定結果並未呈現明確的組間差異；但從平均數可得知「九年以上」和「七年未滿九年」的資深空服員，在工作尋找投入的積極程度顯然較資淺者為低。

在「離職傾向」方面，不同年資的受訪者有顯著差異；經事後檢定發現年資在「九年以上」的空服員，離職傾向明顯低於年資為「三年未滿五年」和「七年未滿九年」兩個組別；整體而言，年資在「九年以上」的空服員離職意願最低，傾向於繼續留任空服工作。

表 4.3.19 年資與工作尋找及離職傾向之變異數分析表

項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性	
工作 尋找	(1)未滿一年	13	3.1026	0.7863	3.038	0.012*
	(2)一年未滿三年	19	2.7018	0.5762		
	(3)三年未滿五年	39	2.8718	0.6194		
	(4)五年未滿七年	41	2.8293	0.5875		
	(5)七年未滿九年	13	2.4872	0.5871		
	(6)九年以上	31	2.4731	0.6072		
	總和	156	2.7479	0.6363		
離職 傾向	(1)未滿一年	13	3.0769	1.0106	4.491	0.001** Scheffe : (3)>(6) (4)>(6)
	(2)一年未滿三年	19	3.0877	0.5310		
	(3)三年未滿五年	39	3.1197	0.7817		
	(4)五年未滿七年	41	3.0163	0.6234		
	(5)七年未滿九年	13	2.9231	0.9042		
	(6)九年以上	31	2.4086	0.4769		
	總和	156	2.9274	0.7345		

**為 $P \leq 0.01$; *為 $P \leq 0.05$

(四) 級職對工作尋找與離職傾向之變異數分析

在「工作尋找」方面，不同級職的空服員會有顯著差異，經事後檢定發現級職在「CA」的空服員高於級職為「DP」者；級職最低的「CP」在工作尋找的投入程度最高。

在「離職傾向」方面，不同薪資的受訪者亦有顯著差異，經事後檢定發現級職最低的「CA」空服員，離職意向高於級職最高的「CP」和次高階的「DP」兩組，且級職次低的「AP」離職傾向亦高於「CP」；整體而言，級職愈高的空服員其離職傾向愈低。

表 4.3.20 級職與工作尋找及離職傾向之變異數分析表

項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 尋找	(1) CA	79	2.8819	0.6560	0.012* Scheffe : (1)>(3)
	(2) AP	34	2.7647	0.5476	
	(3) DP	32	2.4688	0.5671	
	(4) CP	11	2.5455	0.7035	
	總和	156	2.7479	0.6363	
離職 傾向	(1) CA	79	3.1181	0.6940	0.000** Scheffe : (1)>(3) (1)>(4) (2)>(4)
	(2) AP	34	3.0098	0.8102	
	(3) DP	32	2.6250	0.5664	
	(4) CP	11	2.1818	0.4799	
	總和	156	2.9274	0.7345	

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(五) 學歷對工作尋找與離職傾向之變異數分析

在「工作尋找」方面，不同學歷的空服員並無顯著差異；在「離職傾向」方面，不同學歷的空服員亦無顯著差異。

表 4.3.21 學歷與工作尋找及離職傾向之變異數分析表

	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 尋找	(1)專科及以下	47	2.7305	0.6356	0.050	0.824
	(2)大學	109	2.7554	0.6393		
	總和	156	2.7479	0.6363		
離職 傾向	(1)專科及以下	47	2.9291	0.7580	0.000	0.985
	(2)大學	109	2.9266	0.7277		
	總和	156	2.9274	0.7345		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(六) 婚姻狀況對工作尋找與離職傾向之變異數分析

在「工作尋找」方面，空服員婚姻狀況不同有顯著差異，透過兩組平均數的比較發現，婚姻狀況爲「已婚」者工作尋找的投入程度較「單身」者低。

在「離職傾向」方面，婚姻狀況不同的空服員存在顯著差異，透過兩組平均數的比較發現，婚姻狀況爲「已婚」的空服員離職意願較「單身」的空服員爲低。

表 4.3.22 婚姻狀況與工作尋找及離職傾向之變異數分析表

	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 尋找	(1) 已婚	38	2.4825	0.6087	9.204	0.003**
	(2) 單身	118	2.8333	0.6236		
	總和	156	2.7479	0.6363		
離職 傾向	(1) 已婚	38	2.5965	0.6763	10.841	0.001**
	(2) 單身	118	3.0339	0.7232		
	總和	156	2.9274	0.7345		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

(七) 內部轉職意願對工作尋找與離職傾向之變異數分析

在「工作尋找」方面，空服員對內部轉職的態度不同並無顯著差異；而在「離職傾向」方面，空服員對內部轉職的態度不同有顯著差異，經事後檢定發現，對內部轉職「完全沒興趣」的空服員，離職傾向明顯高於認為「可稍微參考」和「有興趣」者，表示對內部轉職資訊「完全沒興趣」的空服員離職傾向最高。

表 4.3.23 內部轉職態度與工作尋找及離職傾向之變異數分析表

項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 尋找	(1)完全沒興趣	40	2.8583	0.817	0.444
	(2)可稍微參考	79	2.7046		
	(3)有興趣	37	2.7207		
	總和	156	2.7479		
離職 傾向	(1)完全沒興趣	40	3.2750	6.458	0.002**
	(2)可稍微參考	79	2.8017		Scheffe :
	(3)有興趣	37	2.8198		(1)>(2)
	總和	156	2.9274		(1)>(3)

**為 $P \leq 0.01$; *為 $P \leq 0.05$

(八) 轉職信心對工作尋找與離職傾向之變異數分析

在「工作尋找」方面，空服員對轉職信心不同有顯著差異，透過平均數的比較發現，對於轉職「沒把握」的空服員，其工作尋找的積極程度會愈低。

在「離職傾向」方面，對轉職信心不同的空服員亦存在顯著差異，透過平均數的比較發現，對於轉職「沒把握」的空服員，其離職的意願明顯比對轉職「有把握」的空服員低；顯示轉職信心愈低者，離職傾向亦愈低。

表 4.3.24 轉職信心與工作尋找及離職傾向之變異數分析表

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
工作 尋找	(1)有把握	61	2.8907	0.5468	5.185	0.024*
	(2)沒把握	95	2.6561	0.6745		
	總和	156	2.7479	0.6363		
離職 傾向	(1)有把握	61	3.1475	0.7853	9.496	0.002**
	(2)沒把握	95	2.7860	0.6665		
	總和	156	2.9274	0.7345		

**爲 $P \leq 0.01$; *爲 $P \leq 0.05$

第四節 離職傾向之線性結構模型

本研究主要在探究工作滿足、組織承諾、工作尋找和離職傾向之間的關係，而本研究利用因素分析萃取工作滿足與組織承諾因素，工作滿足包含「工作性質」、「公司制度」和「基層領導」三個因素，組織承諾因素包括「規範承諾」、「情感承諾」和「持續承諾」三個因素；本研究之路徑模型如圖 4.4.1 所示。

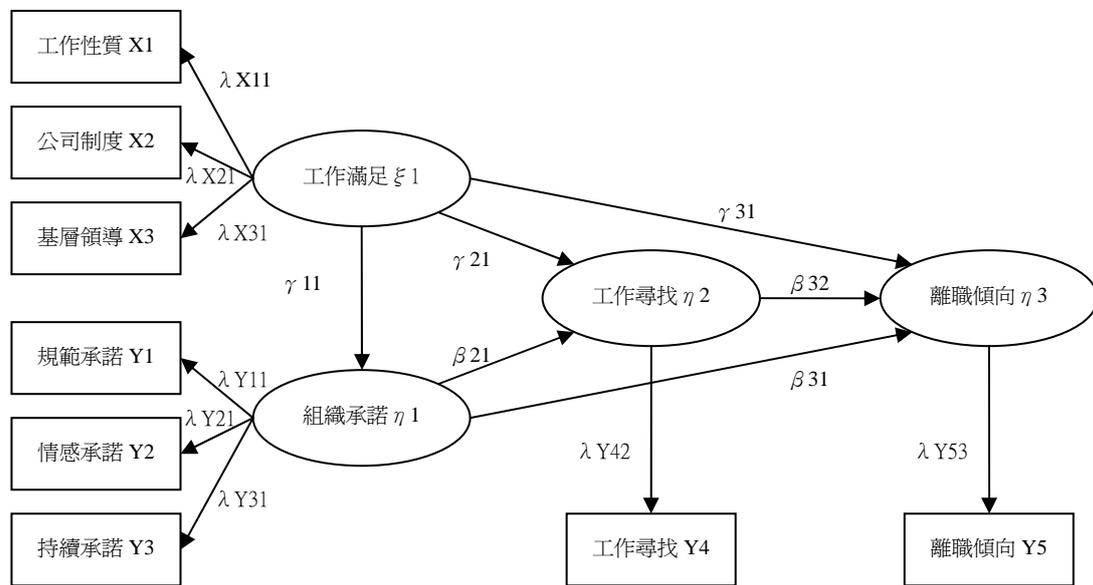


圖 4.4.1 離職傾向路徑模式

資料來源：本研究整理

本研究離職傾向路徑模式的建構，主要路徑皆經過學者加以驗證，透過文獻回顧得知：工作滿足會負向影響離職傾向(Price, 1977；Mobely, 1977；Gray & Starke, 1984；Cotton & Tuttle, 1986；Jeffrey, Charles & Rajah, 1989)，因此設定路徑 γ_{31} ；組織承諾會負向影響離職傾向(Reyes, 1990；Mowday et al., 1982；Randall, 1987)，因此設定路徑 β_{31} ；工作滿足會正向影響組織承諾(Mowday et al., 1982；Dubinsky &

Hartlet, 1986 ; Johnston, Parasursman, Futrell & Black, 1990 ; Brown & Peterson, 1993) , 因此設定路徑 γ_{11} ; 工作滿足、組織承諾會直接負向影響工作尋找(Mobley, 1977 ; Bluedorn, 1982 ; Hughes & Barry, 1985 ; Price, 1996) , 因此設定路徑 γ_{21} ; 及 β_{21} ; 工作尋找會正向影響離職傾向(Bluedorn,1982 ; Mowday et al., 1982 ; Dalessio, Silverman & Schuck, 1986 ; Iverson & Roy, 1994 ; Price, 1996 ; Deery & Iverson, 1997) 因此設定路徑 β_{21} ; 所以本研究模式具備建構效度。

在變項的鑑別效度方面，本研究獲取資料的問卷量表，來源多依據過去學者的定義及量表修訂而成，且陸續有部份學者研究採用，故量表應該具備相當之鑑別程度。問卷的工作滿足量表部份，使用諸多學者採用的明尼蘇達工作滿足量表，本研究透過因素分析得到的三項工作滿足因素，分別是工作性質的滿足(X1)、公司制度的滿足(X2)和基層領導的滿足(X3)，至少有 0.798 以上的信度，以及 56.95%的總解釋變異量，因此設定為路徑模式中的；在組織承諾量表部份，量表依據 Mowday 等學者編製的組織承諾量表修訂而成，本研究透過因素分析得到的組織承諾因素，與 Meyer 等學者提出的組織承諾三構面意義及內涵互相契合，分別是規範承諾(Y1)、情感承諾(Y2)以及持續承諾(Y3)，所得到的組織諾因素最低有 0.809 的信度，以及 62.35%的總解釋變異量；在工作尋找量表方面，係參考修訂於 Price 等學者而來，本研究透過因素分析得到一個工作尋找因素，亦將其命名為工作尋找(Y4)，其信度值為 0.817，總解釋變異量為 73.25%；在離職傾向量表方面，係根據 Michael 等學者的離職傾向量表修訂而來，本研究透過因素分析得到一個離職傾向因素，故亦將其命名為離職傾向(Y5)，其信度值為 0.788，總解釋變異量為 70.28%；整體而言，本研究的量表具有相當的信度及建構和鑑別效度。

一、路徑模式變項

路徑模式中的潛在外生變項為工作滿足($\xi 1$)，內生變項為組織承諾($\eta 1$)、工作尋找($\eta 2$)和離職傾向($\eta 3$)；外生觀察變項為從工作滿足萃取出的三個因素，包括工作性質(X1)、公司制度(X2)以及基層領導(X3)；內生觀察變項為從組織承諾萃取出的三個因素，包括規範承諾(Y1)、情感承諾(Y2)和持續承諾(Y3)，以及整體工作尋找(Y4)和整體離職傾向(Y5)；模型衡量變數及符號如表 4.4.1 所示。

表 4.4.1 結構模式變數符號表

變項類別	潛在外生變項	潛在內生變項
		工作滿足($\xi 1$)
觀察變項	工作性質(X1) 公司制度(X2) 基層領導(X3)	規範承諾(Y1) 情感承諾(Y2) 持續承諾(Y3) 工作尋找(Y4) 離職傾向(Y5)
路徑符號	γ_{11} : $\xi 1$ 影響 $\eta 1$ 之係數 γ_{21} : $\xi 1$ 影響 $\eta 2$ 之係數 γ_{31} : $\xi 1$ 影響 $\eta 3$ 之係數 λ_{X11} : X1 對 $\xi 1$ 迴歸係數 λ_{X21} : X2 對 $\xi 1$ 迴歸係數 λ_{X31} : X3 對 $\xi 1$ 迴歸係數	β_{21} : $\eta 1$ 影響 $\eta 2$ 之係數 β_{31} : $\eta 1$ 影響 $\eta 3$ 之係數 β_{32} : $\eta 2$ 影響 $\eta 3$ 之係數 λ_{Y11} : Y1 對 $\eta 1$ 迴歸係數 λ_{Y21} : Y2 對 $\eta 1$ 迴歸係數 λ_{Y31} : Y3 對 $\eta 1$ 迴歸係數 λ_{Y42} : Y4 對 $\eta 2$ 迴歸係數 λ_{Y53} : Y5 對 $\eta 3$ 迴歸係數

二、離職傾向線性結構關係模式

圖 4.4.2 為本研究之離職傾向關係模式結果，以最大概似法進行路徑參數估計，虛線表示 t 檢定呈現不顯著之路徑，圓圈內數字為衡量誤差變異，路徑旁數字為該路徑之係數，該數字後之括號內為該路徑之 t 值；結果「 γ_{21} ：工作滿足至工作尋找」、「 γ_{31} ：工作滿足至離職傾向」和「 β_{21} ：組織承諾至工作尋找」三條路徑不顯著。

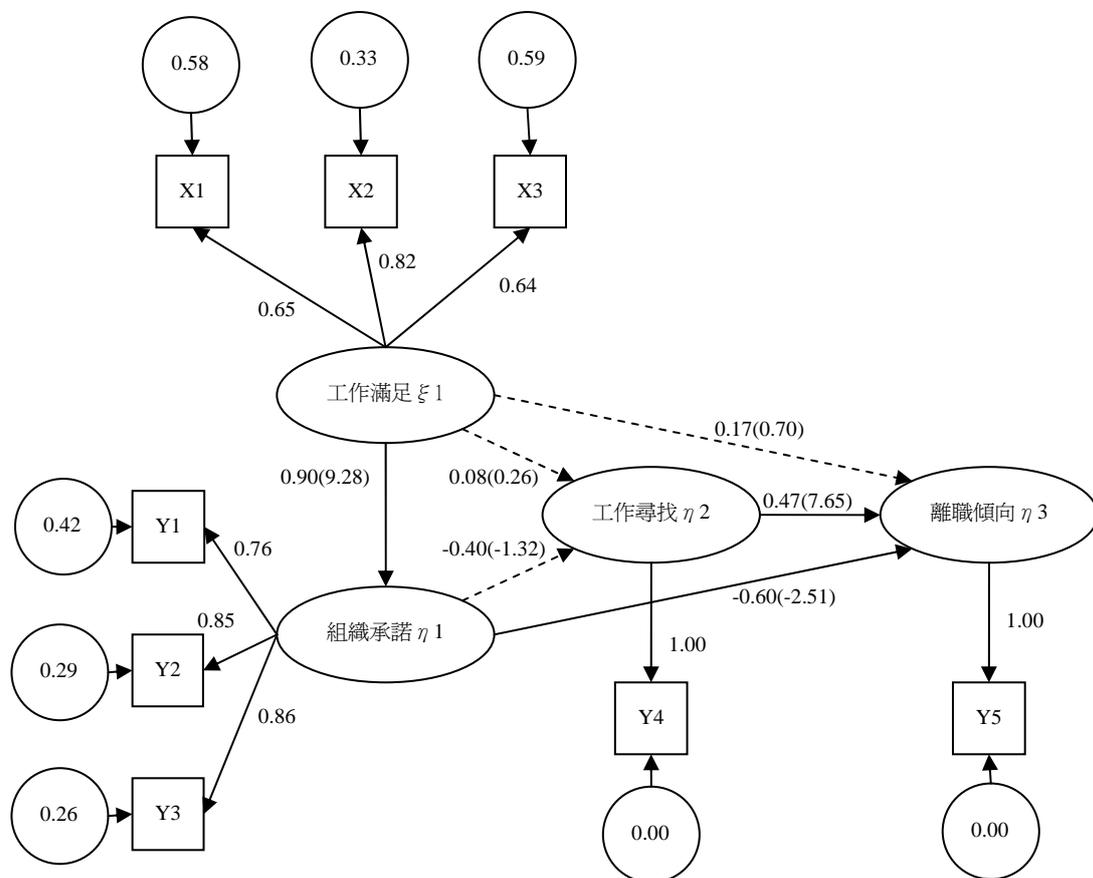


圖 4.4.2 離職傾向路徑模式關係圖

資料來源：本研究整理

(一) 基本配適度

基本配適的評鑑標準為(1)不能有負的誤差變異，(2)誤差變異須達顯著水準，(3)不能有大的標準誤；由於工作尋找(η_2)及離職傾向(η_3)的觀察變項，經因素分析後皆僅有一項，因此分析時須將衡量誤差設定為 0，其餘變項如表 4.4.2 所示，各變項誤差變異皆為正值，各變項 t 值皆大於 1.96 的顯著水準，且各變項之標準誤介於 0.044 至 0.076 之間，並無過大之情形；本研究之基本配適標準屬可接受範圍，表示各觀察變項足以有效預測潛在變項。

在工作滿足(ξ_1)方面，包括工作性質(X1)、公司制度(X2)和基層領導(X3)三個觀察變項，透過因素分析得知，各變項因素負荷量介於 0.584 至 0.852，信度在 0.798 至 0.859 之間，而由 LISREL 所輸出的決定係數 R^2 ，係表示潛在變項可被解釋的百分比，結果顯示工作性質(X1)可以解釋工作滿足(ξ_1)變異量的 42.4%，公司制度(X2)可以解釋工作滿足(ξ_1)變異量的 66.6%，基層領導(X3)可以解釋工作滿足(ξ_1)變異量的 41.5%。

在組織承諾(η_1)方面，包括規範承諾(Y1)、情感承諾(Y2)以及持續承諾(Y3)三個觀察變項，透過因素分析得知，各觀察變項的因素負荷量介於 0.561 至 0.763，信度在 0.809 至 0.885 之間，而由 LISREL 所輸出的決定係數 R^2 ，顯示規範承諾(Y1)可以解釋組織承諾(η_1)變異量的 58.5%，情感承諾(Y2)可以解釋組織承諾(η_1)變異量的 71.5%，持續承諾(Y3)可以解釋組織承諾(η_1)變異量的 73.7%。

表 4.4.2 離職傾向模式基本配適度

觀察變項	路徑關係	估計 值	衡量 誤差	標準 誤	誤差變 異 t 值	解釋 力 R ²	變項 信度
工作性質	工作性質→ 工作滿足	0.651	0.576	0.075	7.636	0.424	0.826
公司制度	公司制度→ 工作滿足	0.816	0.334	0.062	5.374	0.666	0.798
基層領導	基層領導→ 工作滿足	0.644	0.585	0.076	7.680	0.415	0.859
規範承諾	規範承諾→ 組織承諾	0.765	0.415	0.056	7.393	0.585	0.845
情感承諾	情感承諾→ 組織承諾	0.845	0.285	0.046	6.237	0.715	0.885
持續承諾	持續承諾→ 組織承諾	0.858	0.263	0.044	5.934	0.737	0.809
工作尋找	工作尋找→ 工作尋找	1.000	—	—	—	1.000	0.817
離職傾向	離職傾向→ 離職傾向	1.000	—	—	—	1.000	0.788

(二) 整體模式配適度

結構關係模式整體配適度衡量，在絕對適合度衡量(Absolute Fit Measures)方面， χ^2 值為 59.44，自由度為 16， χ^2 值與自由度的比值為 3.715，GFI (Goodness of Fit Index) = 0.91，RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.132，RMR (Root Mean Square Residual) = 0.055，指標多在可接受範圍，唯有 RMSEA 不佳；在增量適合度衡量 (Incremental Fit Measures) 方面，NFI (Normed Fit Index) = 0.94，NNFI (Non-Normed Fit Index) = 0.92，CFI (Comparative Fit Index) = 0.96，RFI (Relative Fit Index) = 0.90，IFI (Incremental Fit Index) = 0.96，指標皆在良好範圍；在簡要適合度衡量 (Parsimonious Fit Measures) 方面，PNFI (Parsimony Normed Fit Index) = 0.54，PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.41，皆在合理範圍；整體而言，多數指標在可接受範圍，唯有 RMSEA 這項指標未臻理想。

表 4.4.3 離職傾向模式整體配適度

配適指標		數值	評判標準	結果
絕對 適合度	χ^2 值	59.44 (df=16; p=0.00) $\chi^2/df = 3.715$	χ^2 值愈小愈好； $\chi^2/df \leq 3$ 為佳 ， ≤ 5 為尚可	尚可
	GFI	0.91	≥ 0.9 表示配適度佳	佳
	RMSEA	0.132	≤ 0.05 表示良好；介於 0.05 至 0.08 為尚可	不佳
	RMR	0.055		尚可
增量 適合度	NFI	0.94		佳
	NNFI	0.92		佳
	CFI	0.96	≥ 0.9 表示配適度佳	佳
	RFI	0.90		佳
	IFI	0.96		佳
簡要 適合度	PNFI	0.54	介於 0 至 1 之間，數 值愈大愈好	尚可
	PGFI	0.41		尚可

資料來源：本研究整理

(三) 離職傾向模式變項關係及假設檢定

本研究透過文獻回顧提出的六項假設，即潛在變項「工作滿足」、「組織承諾」、「工作尋找」和「離職傾向」之間的六條路徑，本研究欲利用線性結構方式加以探討各路徑的顯著性及影響力，並從路徑之估計值及 t 值查驗所提出的假設是否適當。

表 4.4.4 結構方程模式之估計值

路徑關係	估計值	t 值	標準誤
工作滿足($\xi 1$) → 組織承諾($\eta 1$)	0.90	9.28*	0.10
工作滿足($\xi 1$) → 工作尋找($\eta 2$)	0.08	0.26	0.31
工作滿足($\xi 1$) → 離職傾向($\eta 3$)	0.17	0.70	0.23
組織承諾($\eta 1$) → 工作尋找($\eta 2$)	-0.40	-1.32	0.30
組織承諾($\eta 1$) → 離職傾向($\eta 3$)	-0.60	-2.51*	0.24
工作尋找($\eta 2$) → 離職傾向($\eta 3$)	0.47	7.65*	0.06

**為 $P \leq 0.01$ ；*為 $P \leq 0.05$

◎假設一：空服員「工作滿足」會直接負向影響「離職傾向」。

工作滿足對離職傾向的路徑係數為 0.17，但 t 值為 0.70，小於絕對值 1.96 的顯著標準，因此本研究之假設一不成立，即工作滿足對離職傾向並無顯著直接影響關係；此結果證明工作滿足雖然與離職傾向呈現負相關(Parasuraman et al., 1983；Gray et al., 1984；Cotton et al., 1986)，但是兩者的直接因果關係卻是不成立，與 Bluedorn(1982)、Deery et al.(1994)以及 Schwepker(2001)的離職傾向研究相符，即工作滿足必須透過其他中介變項間接產生影響離職傾向。

◎假設二：空服員「組織承諾」會直接負向影響「離職傾向」。

組織承諾到離職傾向的路徑 t 值為 -2.51，達顯著水準，表示組織承諾對離職傾向有顯著的直接影響關係，而其路徑係數為 -0.60，顯示組織承諾明顯負向影響離職傾向，與 Hom et al.(1979)、Angle et al.(1983)、Schwepker(2001)等研究相符，所以假設二成立。

◎假設三：空服員「工作滿足」會直接正向影響「組織承諾」。

工作滿足對組織承諾的路徑，t 值為 9.28，達到顯著水準，表示工作滿足對組織承諾有顯著的直接影響，其路徑係數為 0.90，顯示工作滿足非但對組織承諾有直接正向影響，而且影響的程度相當大，此處與 Dubinsky et al.(1986)、Johnston et al.(1990)、Brown et al. (1993)等研究結果一致，因此假設三成立。

◎假設四：空服員「工作滿足」會直接負向影響「工作尋找」。

工作滿足到工作尋找的路徑估計值為 0.08，而 t 值為 0.26，未達顯著水準，表示工作滿足對工作尋找並不存在直接影響關係，顯示在此

模型中 Hughes et al.(1985)的觀點不顯著，所以假設四不成立。

◎假設五：空服員「組織承諾」會直接負向影響「工作尋找」。

組織承諾對工作尋找的路徑係數為-0.40，雖與假設同為負向關係，但其 t 值卻為-1.32，未達到顯著水準，因此無法證明組織承諾對工作尋找有直接影響關係，故假設五不成立，但是 Mobley(1977)、Bluedorn (1982)和 Price (1996)皆在離職傾向模式中，均將工作尋找當作工作滿足和組織承諾對離職傾向的中介變項，顯現其重要性，且此路徑 t 值並不低，所以認為在修正模式需再檢討驗證。

◎假設六：空服員「工作尋找」會直接正向影響「離職傾向」。

工作尋找到離職傾向的路徑 t 值為 7.65，已達到顯著水準，表示工作尋找對離職傾向的直接影響關係成立，而其路徑係數為 0.47，路徑係數呈現正向關係，顯示工作尋找確實會正向影響離職傾向，此結果與 Mobley et al.(1978)、Bluedorn(1982)、Mowday et al.(1982)、Iverson et al.(1994)等的論點符合，故假設六成立。

(四) 潛在變項直接和間接效果分析

在結構關係模式中，各潛在變項的直接和間接效果如表 4.4.5 所示。工作滿足對組織承諾的直接效果為 0.90，表示空服員對組織承諾的高低，絕大部份可以從工作滿足的程度來衡量；工作滿足對工作尋找的直接和間接效果皆不顯著，但總效果卻是達到顯著，其效用值為 -0.28，顯示工作滿足增加會稍微使工作尋找的積極程度降低；而工作滿足與離職傾向雖直接影響關係不顯著，但兩者的間接影響關係卻是達顯著，其間接效果為-0.66，整體效果為-0.50，表示工作滿足會透過其他變項，尤其是以組織承諾最為重要，間接對離職傾向產生負向影

響，造成工作滿足程度愈高，離職傾向愈低的情況。組織承諾至工作尋找的路徑不顯著，因此效用關係無法獲得支持；在組織承諾對離職傾向方面，兩者有直接的負向影響關係，且其直接效果為-0.60，總效果則為-0.78，表示組織承諾是離職傾向的重要因素，對組織認同的程度愈高，離職的意願亦愈低。在工作尋找對離職傾向方面，工作尋找對離職傾向的直接效果為 0.47，顯示工作搜尋的投入程度，是決定離職傾向的重要變項。

表 4.4.5 結構方程模式各潛在變項之影響效果

路徑關係	直接效果	間接效果	總效果
工作滿足($\xi 1$) → 組織承諾($\eta 1$)	0.90* (9.28)	—	0.90* (9.28)
工作滿足($\xi 1$) → 工作尋找($\eta 2$)	0.08 (0.26)	-0.36 (-1.31)	-0.28* (-3.10)
工作滿足($\xi 1$) → 離職傾向($\eta 3$)	0.17 (0.70)	-0.66* (-2.96)	-0.50* (-5.87)
組織承諾($\eta 1$) → 工作尋找($\eta 2$)	-0.40 (-1.32)	—	-0.40 (-1.32)
組織承諾($\eta 1$) → 離職傾向($\eta 3$)	-0.60* (-2.51)	-0.19 (-1.36)	-0.78* (-2.74)
工作尋找($\eta 2$) → 離職傾向($\eta 3$)	0.47* (7.65)	—	0.47* (7.65)

附註：括號內數字為 t 值； **為 $P \leq 0.01$ ； *為 $P \leq 0.05$

三、離職傾向模式之修正

鑒於原本的離職傾向模型結果不理想，主要路徑有半數不顯著，認為有必要再提出離職傾向修正模型，而模式修正的主要依據為原本

離職傾向模型各路徑之 t 值；首先考慮移除的路徑為「工作滿足→工作尋找」，此路徑之 t 值為 0.26，明顯低於絕對值 1.96 的顯著標準，路徑「工作滿足→離職傾向」的 t 值亦為偏低的 0.70，所以亦不考慮保留，而路徑「組織承諾→工作尋找」雖經檢定為不顯著，但其 t 值為 -1.32，決定先納入修正模式，視其結果再考量是否保留；離職傾向修正模式如圖 4.4.3 所示。

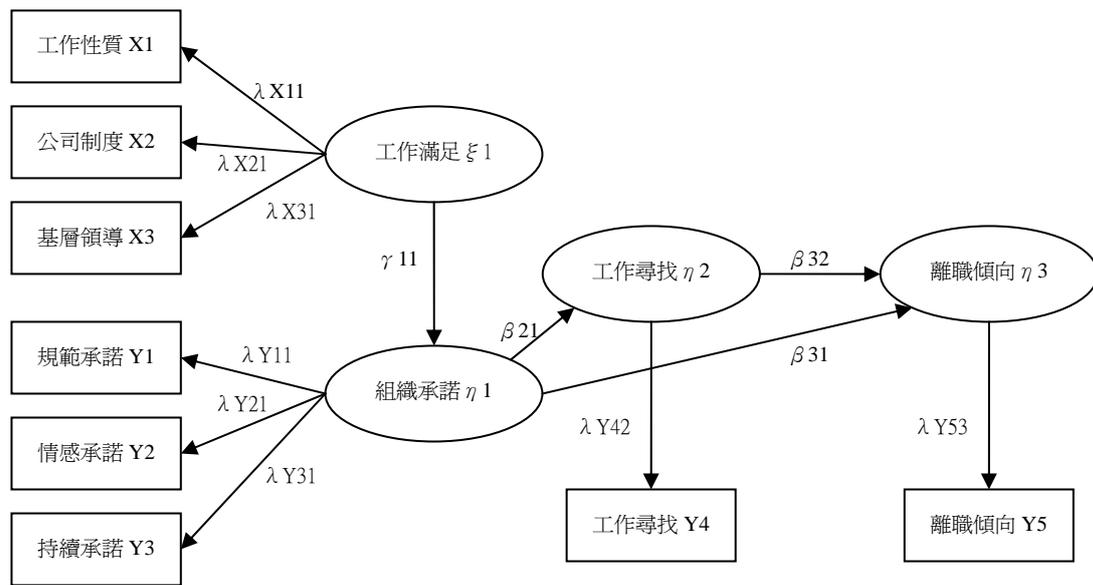


圖 4.4.3 離職傾向路徑修正模式
資料來源：本研究整理

(一) 基本配適度

基本配適的評鑑標準為(1)不能有負的誤差變異，(2)誤差變異須達顯著水準，(3)不能有大的標準誤；工作尋找(η_2)及離職傾向(η_3)的觀察變項僅有一項，因此衡量誤差設定為 0，其餘變項誤差變異皆為正值，各變項 t 值皆大於 1.96 的顯著水準，且各變項之標準誤介於 0.045 至 0.077 之間，並無過大之情形；修正模型之基本配適標準屬可接受範圍，表示各觀察變項足以有效預測潛在變項。

在工作滿足($\xi 1$)方面，由 LISREL 所輸出的決定係數 R^2 ，顯示工作性質(X1)可以解釋工作滿足($\xi 1$)變異量的 43.8%，公司制度(X2)可以解釋工作滿足($\xi 1$)變異量的 65.4%，基層領導(X3)可以解釋工作滿足($\xi 1$)變異量的 41.1%。

在組織承諾($\eta 1$)方面，由 LISREL 所輸出的決定係數 R^2 ，顯示規範承諾(Y1)可以解釋組織承諾($\eta 1$)變異量 58.9%，情感承諾(Y2)可以解釋組織承諾($\eta 1$)變異量的 71.7%，持續承諾(Y3)可以解釋組織承諾($\eta 1$)變異量的 73.7%。

表 4.4.6 修正後離職傾向模式基本配適度

觀察變項	路徑關係	估計值	衡量誤差	標準誤	誤差變異 t 值	解釋力 R^2	變項信度
工作性質	工作性質→ 工作滿足	0.662	0.562	0.074	7.554	0.438	0.826
公司制度	公司制度→ 工作滿足	0.809	0.346	0.063	5.520	0.654	0.798
基層領導	基層領導→ 工作滿足	0.641	0.589	0.077	7.691	0.411	0.859
規範承諾	規範承諾→ 組織承諾	0.767	0.411	0.056	7.346	0.589	0.845
情感承諾	情感承諾→ 組織承諾	0.847	0.283	0.046	6.172	0.717	0.885
持續承諾	持續承諾→ 組織承諾	0.859	0.263	0.045	5.893	0.737	0.809
工作尋找	工作尋找→ 工作尋找	1.000	—	—	—	1.000	0.817
離職傾向	離職傾向→ 離職傾向	1.000	—	—	—	1.000	0.788

(二) 整體模式配適度

修正後模型的配適度與原模型差異並不大，兩個模式之配適度指標比較如表 4.4.5 所示；在絕對適合度衡量方面， χ^2 值為 61.17，自由度為 18， χ^2 值與自由度比值為 3.398，GFI=0.91，RMSEA=0.124，RMR=0.054；在增量適合度衡量方面，NFI=0.94，NNFI=0.93，CFI=0.96，RFI=0.91，IFI=0.96；在簡要適合度衡量方面，PNFI=0.60，PGFI=0.46。

表 4.4.7 修正前後離職傾向模式整體配適度比較

配適指標	原模型	修正	配適指標	原模型	修正	
絕對 適合度	χ^2 值	59.44 df=16 p=0.00	61.17 df=18 p=0.00	NFI	0.94	0.94
	χ^2/df	3.715	3.398	NNFI	0.92	0.93
	GFI	0.91	0.91	CFI	0.96	0.96
	RMSEA	0.132	0.124	RFI	0.90	0.91
	RMR	0.055	0.054	IFI	0.96	0.96
				PNFI	0.54	0.60
				PGFI	0.41	0.46

(三) 修正後之離職傾向線性結構關係模式

修正後離職傾向模型之路徑係數如圖 4.4.4 所示，潛在變項間的路徑皆達顯著水準；修正後的模型與原本模型最大的差異，在於「組織承諾」到「工作尋找」的路徑，排除「工作滿足」變項對「工作尋找」的干擾後，t 檢定由不顯著變成顯著，表示組織承諾會直接負向影響工作尋找的投入程度，在原模型不被支持的「假設五：空服員組織承諾會直接負向影響工作尋找」，於修正後的離職傾向模型中獲驗證；另一方面，「組織承諾」對「離職傾向」的直接影響效果減少，其路徑係數原本的-0.60 降成-0.44。

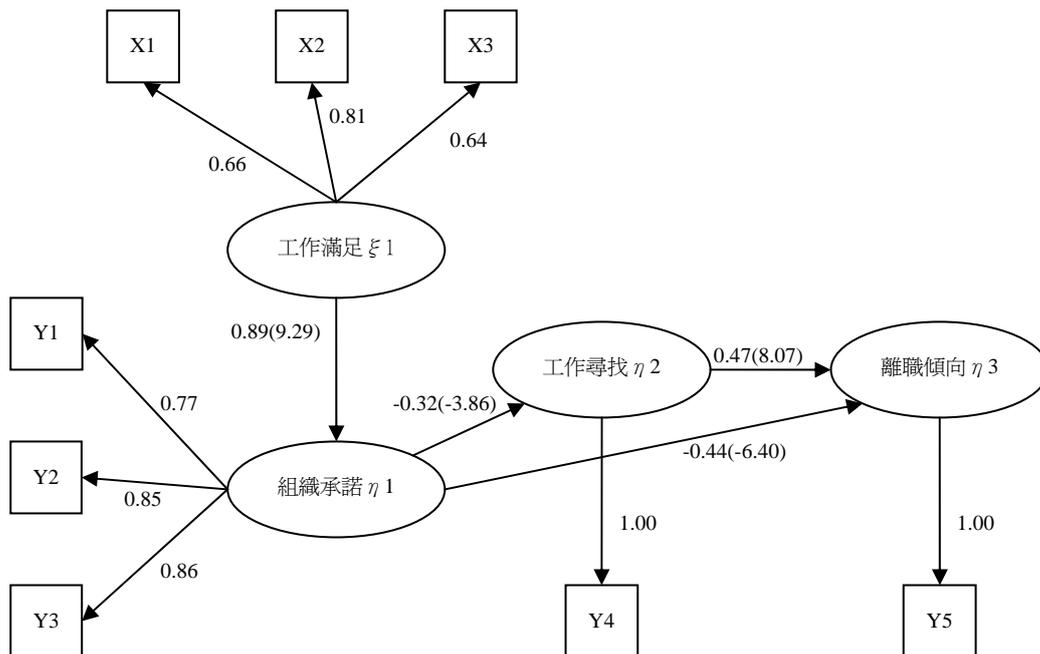


圖 4.4.4 修正後離職傾向路徑模式關係圖

資料來源：本研究整理

(四) 修正後離職傾向模式效果分析

表 4.4.6 為修正後離職傾向模型各潛在變項之效果整理表，部分結果與原本模式有所差異；在修正模式中，工作滿足透過組織承諾，間接對工作尋找的負向影響被凸顯，此間接效果在原本的模式中並不顯著；另外組織承諾對工作尋找的關係，在原本的模式中亦不顯著，但在修正模式裡，組織承諾對工作尋找的直接影響達到顯著水準，直接效果值為-0.32，可證明組織承諾愈高，對外部工作搜尋的積極程度便愈低；原本組織承諾對離職傾向的間接效果不顯著，但在修正模式中達到顯著，其間接效果值為-0.15，表示組織承諾不但會直接影響離職傾向，亦會透過工作尋找間接對離職傾向造成些許影響。

表 4.4.8 修正後結構方程模式各潛在變項之影響效果

路徑關係	直接效果	間接效果	總效果
工作滿足($\xi 1$) → 組織承諾($\eta 1$)	0.89* (9.29)	—	0.89* (9.29)
工作滿足($\xi 1$) → 工作尋找($\eta 2$)	—	-0.29* (-3.83)	-0.29* (-3.83)
工作滿足($\xi 1$) → 離職傾向($\eta 3$)	—	-0.53* (-7.10)	-0.53* (-7.10)
組織承諾($\eta 1$) → 工作尋找($\eta 2$)	-0.32* (-3.86)	—	-0.32* (-3.86)
組織承諾($\eta 1$) → 離職傾向($\eta 3$)	-0.44* (-6.40)	-0.15* (-3.58)	-0.59* (-7.32)
工作尋找($\eta 2$) → 離職傾向($\eta 3$)	0.47* (8.07)	—	0.47* (8.07)

附註：括號內數字為 t 值； **為 $P \leq 0.01$ ； *為 $P \leq 0.05$

第五章 結論與建議

本研究主要在探究空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找和離職傾向的關聯性，最後共得到 156 份樣本資料進行分析，茲在本章將分析結果作綜合呈現，並且對個案公司提出建議，供業者參考。

第一節 結論

一、樣本個人基本資料

受訪者年齡在 32 歲以下者，佔全體 87.2%，顯示個案公司空服員的年齡分佈不高；超過半數空服員月薪在 65,000 元以上，相較其他勞務服務工作者薪資高；近七成受訪者學歷為大學，個案公司設有大專以上學歷及英文檢定資格的門檻，並且須經過層層口試和紙筆測驗，以確保空服人員的高素質；受訪者超過七成五為「單身」，推測可能是空服員年齡普遍較低；對於空服員的職涯規劃，個案公司提供內部轉職的管道，讓不續約的空服員轉任地勤或是集團所屬的飯店等，受訪者有近七成五認為有參考價值，顯示個案公司的這項政策獲得肯定；空服員具備語文能力及服務經驗，是諸多行業所喜好的公關服務人才，獲得其他工作理應不困難，但詢問受訪者是否有信心轉換到其他理想工作，超過六成的受訪者表示沒信心，可能是多數空服員容易轉換的行業，所提供的待遇與空服員設定的目標價值有落差，進而會成為空服員轉職的一道障礙。

二、工作滿足部份

(一) 工作滿足因素分析

透過因素分析方式得到三個工作滿足因素，分別是工作性質($\alpha = 0.8263$)、公司制度($\alpha = 0.7982$)和基層領導($\alpha = 0.8593$)，總解釋變異量為 56.95%；其中工作性質的滿足程度最高，在五點量表中獲得平均數 3.21，表示受訪者對工作的內涵稍微感到滿足，肯定空服工作的多變、服務性、能力運用和獲得成就等特性；可是在公司制度和基層領導的滿足程度方面，兩項的平均數皆在 2.5 以下，顯示受訪者對公司政策與領導方式傾向於不滿，認為公司的福利待遇、升遷管道和工作相關規定不合理，基層幹部管理不恰當；簡而言之，受訪者對空服員的職業特性感覺到些許滿足，但對公司方面無法提供滿意的制度環境略感不滿。

(二) 工作滿足變異數分析

在「年齡」方面，不同年齡的空服員在工作性質的滿足程度有顯著差異，年齡較長的空服員表現的滿足程度較高，其他兩項工作滿足因素則無顯著差異；在「薪資」方面，不同薪資的空服員在工作性質和公司制度兩項因素有顯著差異，薪資愈高的空服員對此兩項因素愈感到滿足；在「年資」方面，不同年資的空服員在工作性質、公司制度和基層領導三項因素皆達顯著差異，大致上年資較久的空服員在工作滿足各個因素上滿意度較高；在「級職」方面，不同級職員工在工作性質和公司制度的滿意程度有顯著差異，級職高者對工作性質和公司制度的滿意程度亦愈高；在「學歷」方面，不同學歷的空服員在工作性質、公司制度和基層領導皆無顯著差異；在「婚姻狀況」方面，不同婚姻狀況的空服員在工作性質上有顯著差異，已婚空服員對工作

性質的滿足程度高於單身者，但是在其他兩項工作滿足因素則無顯著差異；在「內部轉職」方面，不同態度的空服員在工作性質和公司制度會有顯著差異，對內部轉職資訊感到完全沒興趣的空服員，其工作滿足的程度都較為偏低；在「轉職信心」方面，受訪者無論是否有把握換到其他理想工作，在工作性質、公司制度和基層領導三個工作滿足因素上，其滿意程度皆無顯著差異。

三、組織承諾部份

（一）組織承諾因素分析

組織承諾經由因素分析能得到三個因素，分別是規範承諾($\alpha = 0.8448$)、情感承諾($\alpha = 0.8846$)和持續承諾($\alpha = 0.8091$)，總解釋變異量為 62.35%；其中持續承諾為三者中最低，在五點量表中所獲得的平均數為 2.42，持續承諾的得分偏低，表示空服員從利益交換的角度考量，會認為公司無法提供足以激發組織認同的個人前景；至於規範承諾和情感承諾兩項因素的平均數，皆接近五點量表的中間值，表示空服員無論是從道德義務或是情感觀點出發，對公司的認同及投入程度都是表現平平。

（二）組織承諾變異數分析

在「年齡」方面，不同年紀的空服員在規範承諾、情感承諾和持續承諾皆無顯著差異；在「薪資」方面，不同薪資的空服員在持續承諾有顯著差異，薪資水準最高的組別雖然較其他組別持續承諾高，但其平均值卻是在 2.8 以下，其他兩者因素平均值皆大約在 2.4，顯示空服員普遍有持續承諾偏低的狀況，此結果說明薪資差異雖會在持續承諾上有所不同，可是當受訪者認為看不見事業前程時，即使空服員

薪資相較其他同質工作為高，亦不足以讓其具有高度持續承諾；在「年資」方面，不同年資的空服員在規範承諾、情感承諾和持續承諾皆達顯著差異，尤其以年資在九年以上者組織承諾較高；在「級職」方面，不同級職的空服員在規範承諾、情感承諾和持續承諾亦皆有顯著的差異，三項組織承諾因素均為級職最高的空服員承諾高於低職級者，表示最高級職的空服員對組織的認同，無論是從義務道德、心理情感和個人利益的角度而言，都相較比低級職者高；在「學歷」方面，不同學歷的空服員在規範承諾、情感承諾和持續承諾皆無顯著差異；在「婚姻狀況」方面，不同婚姻狀況之空服員在規範承諾、情感承諾和持續承諾皆無顯著差異；在「內部轉職」方面，不同態度的空服員在在規範承諾、情感承諾和持續承諾皆達顯著差異，大致上對內部轉職資訊完全沒興趣的空服員，所表現的組織承諾程度更低；在「轉職信心」方面，受訪者無論是否對轉換其他理想工作具信心，在所有組織承諾因素上皆無顯著差異。

四、工作尋找部份

（一）工作尋找量表因素分析

工作尋找問項透過因素分析，以特徵值大於 1 作為標準，結果萃取出一個因素，命名為工作尋找，信度 α 值為 0.8167，解釋變異量為 73.247%；以五點量表衡量，該因素之平均數為 2.7479，表示空服員的工作搜尋的涉入程度並不熱衷。

（二）工作尋找變異數分析

在「年齡」方面，不同年齡的受訪者有顯著差異，較年輕的空服員工作尋找程度高於年紀較大者，年紀輕的空服員對於搜尋工作較積

極；在「薪資」方面，不同月薪的空服員有顯著差異，薪資水準最低的組別，其工作尋找的程度則最高；在「年資」方面，不同年資的空服員會有顯著差異，資深的空服員在工作尋找的積極程度較資淺者為低；在「級職」方面，不同級職的空服員會有顯著差異，級職最低的空服員在工作尋找的投入程度最高；在「學歷」方面，不同學歷的空服員並無顯著差異；在「婚姻狀況」方面，空服員婚姻狀況不同有顯著差異，已婚的空服員工作尋找的積極性較低；在「內部轉職」方面，空服員對內部轉職的態度不同並無顯著差異；在「轉職信心」方面，空服員對轉職信心不同有顯著差異，對於轉換至其他理想工作沒把握的空服員，其工作尋找的積極程度較低。

五、離職傾向部份

（一）離職傾向量表因素分析

離職傾向問項透過因素分析，以特徵值大於 1 作為標準，結果萃取出一個因素，命名為離職傾向，信度 α 值為 0.7878，解釋變異量為 70.284%；以五點量表衡量，該因素之平均數為 2.9274，表示空服員的離職傾向程度接近普通。

（二）離職傾向變異數分析

在「年齡」方面，不同年齡的受訪者有顯著差異，較年輕的空服員之離職傾向相較年紀大的空服員高；在「薪資」方面，不同月薪的空服員有顯著差異，薪資水準愈高的組別，對於離職的意向也就愈低；在「年資」方面，不同年資的受訪者有顯著差異，年資組別在九年以上的空服員離職意願最低；在「級職」方面不同級職的空服員會有顯著差異，大致上級職愈高的空服員其離職傾向愈低；在「學歷」

方面，不同學歷的空服員並無顯著差異；在「婚姻狀況」方面，婚姻狀況不同的空服員存在顯著差異，婚姻狀況為已婚的空服員離職意願較單身的空服員為低；在「內部轉職」方面，空服員對內部轉職的態度不同會有顯著差異，對內部轉職資訊完全沒興趣的空服員離職傾向最高；在「轉職信心」方面，對轉職信心不同的空服員存在顯著差異，轉職信心愈低的空服員離職傾向愈低。

六、離職傾向結構模型

本研究原本所提出的關係模式，由於半數主要路徑不顯著，於是提出修正後的離職傾向模型，將兩條顯著性較低的路徑移除後，所有主要路徑皆達顯著，且該模型的配適度指標多在合理範圍。

（一）工作滿足會直接正向影響組織承諾

工作滿足直接影響組織承諾，其路徑值高達 0.89，表示工作滿足對組織承諾的影響程度相當大，即空服員的工作滿足程度愈高，明顯會對組織有更強烈的認同感，工作滿足會直接正向影響組織承諾的結果，與 Dubinsky et al.(1986)、Johnston et al.(1990)、Brown et al. (1993) 等研究結論一致。

（二）工作滿足會間接負向影響工作尋找和離職傾向

工作滿足會透過組織承諾，進而間接影響工作尋找，影響效果值為-0.29，表示工作滿足的程度愈高，間接會使工作尋找有一定程度的降低；工作滿足會透過組織承諾和工作尋找間接影響離職傾向，影響效果值為-0.53，表示工作滿足為離職傾向的重要影響因子，空服員的工作滿足愈高，間接會使得離職的意願降低；驗證工作滿足會間接負

向影響工作尋找和離職傾向，與 Bluedorn(1982)、Deery et al.(1994)以及 Schwepker(2001)的觀點相同，即工作滿足必須透過其他中介變項間接影響工作尋找或離職傾向。

(三) 1. 組織承諾會直接負向影響工作尋找／

2. 組織承諾會直接、間接負向影響離職傾向

組織承諾影響工作尋找，影響效果值為-0.32，表示組織承諾的程度愈高，直接會使得工作尋找有一定程度的降低，組織承諾會直接負向影響工作尋找之結果，符合 Mobley(1977)、Bluedorn (1982)和 Price (1996)的觀點；組織承諾影響離職傾向，總影響效果值為-0.59，表示組織承諾為離職傾向的重要影響因子，即空服員的組織承諾愈高離職傾向亦會愈低，組織承諾會直接、間接負向影響離職傾向，與 Hom et al.(1979)、Angle et al. (1983)、Schwepker(2001)等研究結果相符。

(四) 工作尋找會直接正向影響離職傾向

工作尋找會影響離職傾向，其影響效果值為 0.47，表示工作尋找亦為預測離職傾向重要的因素，即空服員在工作搜尋的投入愈積極，會使得離職傾向愈高，工作尋找會直接正向影響離職傾向的結論，與 Mobley et al.(1978)、Bluedorn(1982)、Mowday et al.(1982)、Iverson et al.(1994)等的研究結果符合。

第二節 建議

本節共分成兩個部份，第一個部份是從研究資料分析結果作策略思考，對個案公司提出建言，第二部份為針對本研究限制及未臻完備之處，提供相關後續研究之建議。

第一部份：對航空公司之建議

研究結果顯示，欲將低空服員的離職傾向，須先提高空服員工作滿足和組織承諾，如此可直接、間接降低外部工作尋找及離職傾向；在工作滿足因素中，空服員對其工作性質稍感滿足，可是卻對公司制度和基層領導略感不滿，因此個案公司有必要對制度環境作檢討；若要提昇空服員的工作滿足，可從工作內容規定、行政、升遷、獎勵、福利及領導決策等方面著手；在組織承諾因素中，所有因素都偏低，當中以持續承諾最低，表示空服員認為公司無法提供足以激發組織認同的個人前景，個案公司欲提高組織承諾，可從空服員在組織內部的事業前程規劃著手；整理後提出以下四點建議：

一、適度修改執勤配置，工作負擔合理化

欲改善空服員對公司制度的不滿足，在工作負荷量安排方面似有改善空間，由於個案公司人力較精簡，在相同機型的組員人數安排，都較他家航空公司少，所以空服員的勞動負擔較重，加上各公司的空服員之間會相互比較，在比較心理的劣勢上，更容易產生對勞務待遇的不公平感，建議若是提昇工作滿足的效益大於金錢成本，個案公司可以考慮修改人力配置規定。

二、降低行政壓力，充份信任員工

在空服員對行政及領導決策方面的不滿足，個案公司作風以強硬著稱，常予人輕賞重罰的印象，難免使各級幹部懾於壓力而行事僵化，管理決策有時更是無視基層空服員的權益，最常遇見公司接到無理的客訴，座艙長及督勤部門爲了自保，便讓基層空服員百口莫辯地被記缺失，連帶影響空服員的工作士氣，以及對上級單位的信任；另外美國 911 事件及 SARS 接連衝擊全球航空業，該公司爲節省成本，無預警個別解聘上百名空服員，利用空服員在公司待命期間採各個擊破的手段，要求當場簽下切結書及收拾行李離開，讓不少正準備上線執勤的空服員霎時情緒崩潰，但疫情受控制後卻又大肆招募新血，並探詢被解僱者回任空服員的意願，如此粗暴且短視的決策，不僅不尊重員工，而且嚴重損害企業形象，亦必須負擔額外的訴訟開銷及賠償金，影響在職空服員工作情緒及向心力甚鉅；建議個案公司在秉持顧客至上及成本效率之餘，內部處置及政策要兼顧員工之心理，尤其是領導決策更應貼近基層，勿讓基層員工有被漠視犧牲的感覺，避免讓組織充滿相互不信任的氣氛。

三、升職標準透明化，提供查詢考核成績

在升遷管道方面的不公平感，亦爲空服員對公司制度不滿足的考量因素，個案公司對空服員的升遷雖然宣稱以考績及年資爲考量，但事實上並未公佈升職標準，升遷名單常不能讓人信服，難免讓空服員產生對公司制度的不信任，雖然目前已提供個人網際網路優缺記點查詢，但與晉升結果有落差的爭議仍頻繁，建議個案公司公佈空服員日常考核標準以及升遷規定，建立更完整的考核機制，提供空服員查詢自己之表現成績，讓升遷管道透明化，使得努力有熱忱的空服員不至

於失去信心，亦可預期達到激勵的效果。

四、提供多樣化、具吸引力的內部轉職管道資訊

從受訪者對內部轉職的態度而言，雖然多數空服員對公司所提供的內部轉職管道，表示具有參考價值，但卻未必會認為是理想工作，轉任後的事業前景不明朗，加上對未來工作有後顧之憂，難免會造成空服員的持續承諾偏低，建議個案公司對空服員前程做更妥善的細部規劃，提供明確、合理及多樣化的職涯規劃資訊，讓屆退空服員選擇自己適合的內部轉職管道，以提高空服員對組織之向心力；此外從工作滿足和內部轉職態度的變異數分析，以及離職傾向和內部轉職的變異數分析的結果，皆顯示對內部轉職有興趣的空服員，其工作滿足程度較高，以及離職傾向較低，因此建議個案公司對內部轉職議題應多加重視。

第二部份：對後續研究之建議

本研究之樣本因為時間限制，因此回收數量較預估時少，而且抽樣未與公司方面合作，以至於確實符合研究之樣本數量為概估，難免與現實有所差異，此外若加入其他個案分析比較，對空服員此職業的離職傾向會更完備；另一方面，因為離職傾向牽涉的因素廣泛，研究變項的取捨不易，本研究將焦點著重在主要幾個離職傾向模式的變項，但是否仍有其他變項亦適合納入考量，這部份仍有很大的討論及研究空間。

一、個案公司更完整樣本，及他家航空公司樣本的取得

本研究抽樣對象僅有單一航空公司之空服員，但部份實証研究顯示組織氣候文化等因素亦會影響離職傾向，因此研究相同職業在不同

組織或許會呈現出迥異的結果，在缺乏他家航空公司樣本資料的情況下，要將研究結果推至全體國際線空服員仍需更多的證據，後續研究可蒐集其他專營國際線航空公司樣本加以比較分析，除了組織間的差異可能存在，國籍間及區域間的差異應該亦有探討的空間；另外，本研究蒐集樣本為求減少集中特定群體的抽樣偏誤，便以航班全體組員為每次抽樣單位，但仍嫌不夠嚴謹，後續研究似可透過航空公司取得更完整的空服員資料，使用更有系統且完備的抽樣方式。

二、增加空服員離職傾向研究變項的深度及廣度

就研究的廣度而言，後續研究可納入其他可能影響離職傾向的變項，例如學者常討論環境因素會影響離職傾向，而環境因素便包括工作機會(Bludorn, 1982; Price et al., 1986)、離職文化(Ilgen & Hollenbeck, 1977; Erwin & Iverson, 1994)和親屬責任(Cotton et al., 1986; Blegen, Mueller & Price, 1988)等。就研究深度而言，本研究的主要觀察變項可向前延伸，加入前因變項共同討論；例如 Griffeth & Hom(1995)認為下列會因素影響「工作滿足」：1.工作範圍(job scope)，包括任務特性、任務清晰性、重要性和自主性等 2.角色壓力(role stress)，包括角色模糊(role ambiguity)、角色衝突(role conflict)和角色過載(role overload) 3.群體凝聚力(group cohesion) 4.溝通交流(leader-member exchange) 5.可預期的結果(expectations met) 6.工作績效(performance)；下列因素會影響「組織承諾」：1.報酬分配程序公平(procedural justice) 2.預期內部角色效用(the expected utility of internal roles) 3.工作安全(job security) 4.工作投資(job investments) 5.一般訓練(general training) 6.各種衝突，包括家庭角色、專業倫理(professional ethics)和組織文化的衝突 7.報酬(compensation) 8.工作單位規模(work unit size)。

參考文獻

一、中文部份(依筆劃多寡排列)

- 丁一倫(2002)，影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 方代青(2000)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討-以南市稅捐稽徵處為例，成功大學企業管理學系碩士論文。
- 王清全(2004)，組織變革過程中不確定因素之探討—以中華電信民營化為例，成功大學企業管理學系碩士論文。
- 王傑明(2004)，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，成功大學企業管理學系碩士論文。
- 王瑤芬、洪久賢(2004)，我國觀光餐旅員工離職傾向研究之內容分析，觀光研究學報，10卷4期，125-143頁。
- 王翠品(2002)，內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究—以H連鎖娛樂事業為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 台北市上班族協會(2000)，以「客」為尊，還是以「人」為尊？—空服員工作與生活問卷調查報告，
<http://forum.yam.org.tw/women/backinfo/career>
- 交通部民用航空局(2003)，航空器飛航作業管理規則，民用航空法彙編第一冊。
- 任靜嫻(2004)，國際航線空服員工作生活品質對服務態度的影響之研究，台北護理學院旅遊健康研究所碩士論文。
- 朱雲志(2000)，航空業務(初版)，台北，揚智文化。
- 牟素雯(2002)，人力成本精簡方案和員工個人特質，對工作態度與生涯規劃認知相關研究—以新竹科學園區積體電路產業為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳娟娟(2002)，國稅人員工作壓力、組織承諾與離職傾向之研究—

以財政部台灣省中區國稅局為例，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班論文。

呂金波(2000)，旅館業、旅行業、航空業中員工社會化對工作滿足之關係比較研究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。

李衍新(2003)，員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究--以台灣電力公司台南區營業處為例，成功大學企業管理學系碩碩士論文。

李經遠、李棟榮(2003)，矩陣式組織結構下角色衝突、組織承諾、離職意願關連性研究—以工業技術研究院員工為例，中華管理學報，4卷1期，22-44頁。

周宗德(2003)，組織文化、領導型態、員工工作態度關係之研究—以台灣電力公司為例，中正大學企業管理研究所碩士論文。

林蒼彬(2001)，人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究，中正大學勞工研究所碩士論文。

邱昌芳、周寬基(1999)，空中小姐乳癌發生率高的原因，癌症新探，7期，台灣癌症臨床研究發展基金會。

洪啓芳(2003)，工作滿足與員工離職傾向關係之研究—以旅館業為例，台灣師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文。

胡敏惠(2003)，生涯發展、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以台南地區保險業為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。

郭錦萍(2003)，考空服員：美麗的戰爭，聯合報 2003.3.28，14版。

徐永昌(2000)，企業願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之關係研究—以台灣製造業為例，成功大學企業管理學系碩士論文。

徐孝慈(1997)，晚禮服下的灰姑娘—以青春體力換取金錢代價的女性空服員，臺灣大學新聞研究所碩士論文。

馮復華(2005)，嚴重缺人，華航空服員超時超量工作，聯合報 2005.10.20，C5版。

張人偉(2004)，企業倫理氣候對於員工工作態度及員工倫理行為影響之研究—以證券營業員為例，銘傳大學國際企業學系碩士班碩士論文。

- 張勉、張德、李樹茁(2003)，IT企業技術員工離職意願路徑模型證實研究，南開管理評論第四卷，12-20頁。
- 張嘉娟(2004)，員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究以集團企業子公司員工為研究對象，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 許碧蓮(2004)，會計師事務所審計人員之工作動機、工作滿足、組織承諾與離職傾向之關聯性研究，淡江大學會計學系碩士論文。
- 陳玉鳳(2003)，工作滿足、組織承諾與離職意願的關係之研究—以台灣通訊產業上市上櫃公司研發人員為例，真理大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳宏光(2002)，員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討—以面對組織變革台鐵為例，中山大學人力資源管理所碩士論文。
- 陳宏璋(2003)，向上政治行為對其工作滿足及離職傾向之影響—以大台北地區銀行業基層員工為例，真理大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳孟修(1999)，零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究，中山大學企業管理學系博士論文。
- 陳宗賢(2003)，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 陳明國(2004)，我國壽險業務人員工作生活品質、組織承諾及工作績效相關性之研究，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
- 陳敦生(1996)，情緒勞務與自我監控對於工作表現及人力資源管理方案需求之相關研究—以航空服務業為例，雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
- 陳湘琬(2004)，教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 勞工衛生研究所(1996)，勞工衛生研究相關技術資料彙編，勞工衛生研究所。

- 游旻羲(2003)，國際觀光旅館內部行銷作為與員工工作滿足及離職傾向之研究－以台北市為例，銘傳大學觀光研究所碩士論文。
- 黃英忠(1997)，人力資源管理，三民書局。
- 楊聿慈(2002)，保健因子、個人因素與離職傾向間關聯性研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 歐陽玲(1994)，工作生活品質與臨床護理人員離職意願之探討，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡淑敏(2000)，企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究－以台灣電子資訊產業為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 賴韻修(2003)，在職教育中內部行銷運用與員工離職傾向關係之研究-以壽險從業人員為例，暨南國際大學成人與繼續教育研究所碩士論文。
- 謝芳鈴(2004)，會計人員組織倫理氣候知覺、財務報導道德困境、組織承諾與離職傾向關係之研究，淡江大學會計學系碩士論文。
- 謝淑芬(1995)，空運學：航空客運與票務，五南。
- 瞿光復(2003)，便利商店店長工作滿意之研究－以統一超商為例，中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 顏瑞伶(2002)，壽險公司業務員人格特質、工作壓力與工作滿足關係之分析，逢甲大學保險系碩士班碩士論文。
- 羅智丰(1997)，領導風格、工作滿足與離職傾向相關因素之探討，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文部份(依字母順序排列)

- Adams, J. S. (1965), Toward an understanding of inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, pp. 422-436.
- Alderfer, C.P. (1969), Effects of task factors on job attitudes and job behaviors. II. enlargement and the organizational context, Personnel

- Psychology, Vol. 22, 418-426.
- Bedeian & Armenakis (1981), A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity, Academy of Management Journal, Vol.24(2), pp.417- 424.
- Blegen, M. A., Mueller, C. W. & Price, J. L. (1988), Measurement of kinship responsibility for organizational research, Journal of Applied Psychology, Vol.73, pp.402-409.
- Bluedorn, A. C. (1982), A unified model of turnover from organization, Human Relations, Vol.35, pp.138.
- Boyd, C. & Bain, P. (1998), Once I get you up there, where the air is rarified: health, safety and the working conditions of airline cabin crews, New Technology, Work and Employment, Vol.13(1).
- Brown S. P. & Peterson R. A. (1993), Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects, Journal of Marketing Research, pp.63-77.
- Burdett, K. (1978), A theory of employee job search and quit rates, American Economic Review, 68, pp. 212-220.
- Cambell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970), Managerial behavior, performance and effectiveness, New York: McGraw-Hill.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. N. (1986), Employee turnover : A Meta-analysis and review with implication for research, Academy of Management Review, pp.55-70.
- Dalessio A., Silverman W. H. & Schuck, J. R. (1986), Path to turnover: a re-analysis and review of existing data on the Mobley, Horner and Hollingsworth turnover model, Human Relations, Vol. 39, pp.245-263.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977), The four stages of professional careers-A new look at performance by professionals, Organizational Dynamics, Vol.6(1), pp.19-42.
- Deery, S. J., Iverson R. D. & Erwin P. J. (1994), Predicting organizational and union commitment: the effect of industrial relations climate, British Journal of Industrial Relations, Vol.32, pp. 581-597.

- Dubinsky A. J., Hartley S. W. (1986), Antecedents of retail salesperson performance: a path-analytic perspective, Journal of Bus Research, pp.253-268.
- Erwin, P. J. & Iverson, R. D. (1994), Strategies in Absence Management, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol.32(3), pp.13-32.
- Ferguson, G. H. & Ferguson, W. F. (1986), Distinguishing voluntary from involuntary, Nurse Turnover, Nursing Management, Vol.17(12), pp.43-44.
- Florida. Steven, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978), Assessing personal, role and organization predictors of managerial commitment, Academy of Management Journal, Vol.21(1), pp.382.
- Gray, J. L.& & Starke, F. A. (1984), Organizational Behavior : Concepts and Applications, 3rd ed., Bell and Howell.
- Griffeth, R. & Hom, P, (1995), The employee turnover process, Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.13, pp.245-293.
- Herzberg, F., Mause, B., & Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work, New York: Wiley.
- Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, New York: Harper and Brothers.
- Hughes, G. & Barry, M. (1985), An empirical analysis of on-the-job search and job mobility, Manchester School of Economic and Social Studies, 76-95.
- ICAO(2003). Section B: Cabin Crew :
www.icao.int/icao/en/atb/avsec/astpairline.htm
- Ilgen, D. & Hollenbeck, J. H. (1977), The validity of Mobleys model of employee turnover, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.34, pp.141-174.
- Iverson, R. D. (1992), Employee intent to stay: an empirical test of a revision of the Price and Mueller model, PhD thesis, University Iowa.
- Iverson, R. D. & Deery, S. J. (1997), Turnover culture in the hospitality industry, Human Resource Management Journal, Vol.7 (4), pp.71-82.
- Iverson, R. D. & Roy, P. (1994), A causal model behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees, Journal of

- Management, Vol.20 (1), 15-41.
- Jeffery, K. S., Charles, M. F. & Rajah, J. (1989), Exploring salesperson turnover: A causal model, Journal of Business Research, Vol.18.
- Johnston, M. W. , Parasuraman A., Futrell C. M. & Black W. C. (1990), A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment, Journal of Marketing Research, pp.333-344
- Kanter, M. (1968), Commitment and Social Organization: A study of commitment Mechanisms in Auatopian Communities, American Sociological Review, Vol.33, pp.499-523.
- Kim S. W., Price J. L. Mueller, C. W. & Watson T.W. (1996), The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force Hospital, Human Relations,Vol.49(7), pp.947-976.
- Locke, E.A. (1969), What is job satisfaction? , Organizational Behavior and Human Performance, Vol.4, pp.309-336.
- MacMillan, S. (1996), Airline Flight Attendant, Career information center, 6th ed., N.Y.: Prentice Hall International, pp.91-92.
- Maslow, A. H. (1954), Motivation and Personality, 2nd ed., N.Y.: Harper & Row.
- McCall, J. J. (1965), The economics of information and optimal stopping rules, Economic Inquiry, 14(3), pp 347-368.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, Vol.1, pp.61-89.
- Michael, C. E. & Spector, P. E. (1982), Causes of Employee Turnover : A Test of the Mobley, Griffeth, Hand & Meglino Model, Journal of Applied Psychology, Vol.67(1), pp.53-59.
- Miller, H. E. & Katerberg, R. (1979) , Evaluation of the Mobley, Honer and Hollings worth, model of employee turnover, Journal Of Applied Psychology,Vol.64(5), pp.509-517.
- Mitchell, T. R. (1979), Organizational behavior, Annual Review of Psychology, Vol.22, pp.426-435.

- Mobely, W. H. , Horner, O. S. & Hollingsworth A. T. (1978), An evaluation of precursors of hospital employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63(4), P410.
- Mobely, W. H. (1982), Employee Turnover: Causes, Consequences and Control, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
- Mobely, W. H. (1977), Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol. 62(2), pp. 237-240.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1982), Employee-organization Linkage, New York : Academic Press.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, Journal of Applied Psychology, Vol.71, p.492-499.
- Parasuraman, A. & Futrell, C. M. (1983), Demographics, job satisfaction and propensity to leave of industrial salesman, Journal of Business Research, Vol.11, pp.33-48.
- Porter, Steers, Mowday & Boulion (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59(5), pp.603-609.
- Price, J. L. (1977), The Study of Turnover, Ames Iowa State University Press.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987), Expression of emotion as part of the work role. Academy of Management Review, Vol. 12(1), 23-37.
- Randall, D. M. (1987), Commitment and the organization: The organization man revisited, Academy of Management Review, Vol.12 (3), 462.
- Reyes, P. (1990), Teacher commitment, job satisfaction, and school value orientation: A study of private schools, Madison, University of Wisconsin.
- Robbins, S. P. (1991), Organizational behavior : Concepts, Controversies and Applications, 4th ed. Prentice-Hall.
- Scheldon, M. E. (1971), Investment and involvement as mechanisms

- producing commitment to the organization, Administrative Science Quarterly, Vol.16(2), pp.143-150.
- Schwepker, C. H. (2001), Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational, and turnover intention in the salesforce, Journal of Research, Vol.54, pp.39-52.
- Skinner, B.F. (1971), Beyond Freedom and Dignity, N.Y.: Fred A. Knopf, Inc.
- Staw, B. M. (1977), Two Side of Commitment, Paper Presented at The National Academy of Management, Orlando, Florida.
- Steven, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978), Assessing personal, role, and organization predictors of managerial commitment, Academy of Management Journal, Vol. 21, pp.380-396.
- Stigler, G. J. (1961), The economics of information, Journal of Political Economy, Vol.69, 213-225.
- Szilagyi, A. D. (1979), Keeping Employee Turnover Under Control, Personnel, New York, Vol.56(6), pp.42-52.
- Vroom, V. H. (1964), Work and Motivation, 3rd Ed., John Wiley and Sons, Inc., New York, NY.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, Work Adjustment Project.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1977), Organizational Behavior and Personnel Psychology, Homewood, III : Richard D. Irwin, Inc..
- Whyte, W. (1956), The Organization Man, Garden City, NY: Doubledy Anchor Books.
- 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, Vol.71(3), pp.932-934.

您好！這是一份關於國際線空服員調查的問卷，此不具名問卷僅供學術研究之用，需要您的支持與意見，所有選項均無關對錯，請依照您最真實直接的想法填答，並懇請不要漏填任何一題。感謝您的協助，敬祝

身體健康，萬事如意！

南華大學旅遊事業管理研究所
指導教授 陳勁甫 博士
研究生 鍾武侖
聯絡電話 0963-052-080

第一部份、工作滿足，共二十題

請您就下列工作相關描述的滿意程度，在合適的方框內打勾。

	極 不 滿 意	不 滿 意	普 通	滿 意	非 常 滿 意
1. 對於空服工作負荷量的適當程度。	<input type="checkbox"/>				
2. 對於空服工作讓我有單獨表現的機會。	<input type="checkbox"/>				
3. 對於空服工作能讓我常接觸到不同的狀況。	<input type="checkbox"/>				
4. 對於空服工作使我在人際交往時受到注目。	<input type="checkbox"/>				
5. 對於基層幹部(課長層級)領導下屬的方式。	<input type="checkbox"/>				
6. 對於基層幹部(課長層級)決策的能力。	<input type="checkbox"/>				
7. 對於空服工作的內容，不會涉及違背良心的事。	<input type="checkbox"/>				
8. 對於空服工作的職業穩定性。	<input type="checkbox"/>				
9. 對於空服工作中，有為人服務的機會。	<input type="checkbox"/>				
10. 對於空服工作中，能夠告知他人該做什麼的機會。	<input type="checkbox"/>				
11. 對於空服工作中，能運用本身能力的機會。	<input type="checkbox"/>				
12. 對於公司政策執行的方式。	<input type="checkbox"/>				
13. 相對於自己的待遇與工作量之比較。	<input type="checkbox"/>				
14. 對於公司內部的升遷或轉職機會。	<input type="checkbox"/>				
15. 對於空服工作中，能夠自由運用自己的判斷力。	<input type="checkbox"/>				
16. 對於空服工作中，能嘗試用自己的方式做事。	<input type="checkbox"/>				
17. 對於公司所提供的工作福利。	<input type="checkbox"/>				
18. 對於空服工作時，與同事之間的合作與相處。	<input type="checkbox"/>				
19. 對於工作表現良好時，所能獲得的獎勵及肯定。	<input type="checkbox"/>				
20. 對於從空服工作中所得到的成就感。	<input type="checkbox"/>				

第二部份、組織承諾，共二十題

請您就下列對貴公司的態度描述同意程度，在合適的方框內打勾。

	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 我願意付出額外的心力，協助本公司更加精進。	<input type="checkbox"/>				
2. 我會對親友表示，本公司是理想的工作單位。	<input type="checkbox"/>				
3. 在合理範圍內，公司所指派的任何工作我都願意接受。	<input type="checkbox"/>				
4. 我會將本公司的名聲好壞，視為個人的榮譽。	<input type="checkbox"/>				
5. 對外人提起自己在本公司服務時，我會覺得驕傲。	<input type="checkbox"/>				
6. 即使有性質及條件相類似的工作，我也不考慮離開本公司。	<input type="checkbox"/>				
7. 我在本公司服務，能夠充分發揮自己的能力。	<input type="checkbox"/>				
8. 我很慶幸當初決定到本公司服務。	<input type="checkbox"/>				
9. 只要目前的環境狀況未改變，我就會繼續留在本公司。	<input type="checkbox"/>				
10. 繼續留在本公司服務，應該會有好的前景。	<input type="checkbox"/>				
11. 對於本公司對待員工的政策，我大部分認同。	<input type="checkbox"/>				
12. 我經常留意本公司與相關產業的未來發展。	<input type="checkbox"/>				
13. 在我可能的工作機會中，本公司是最理想的機構。	<input type="checkbox"/>				
14. 我喜歡在本公司工作。	<input type="checkbox"/>				
15. 我會盡力為本公司付出心力。	<input type="checkbox"/>				
16. 我珍惜目前能在本公司服務的機會。	<input type="checkbox"/>				
17. 我覺得能留在本公司工作是一件好事。	<input type="checkbox"/>				
18. 對於本公司未來的營運，我感到有信心。	<input type="checkbox"/>				
19. 我對本公司已經有深厚的情感。	<input type="checkbox"/>				
20. 如果離開本公司，其他的公司我未必能適應。	<input type="checkbox"/>				

【請翻至下一頁，繼續填答】

第三部份、工作尋找，請在合適的方框內打勾。

- | | 極不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我經常透過各種管道，以獲取其他外部工作資訊。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 爲了獲得其他工作資訊，我投入很多時間或金錢。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我認爲自己很努力尋求其他外部工作的資訊。 | <input type="checkbox"/> |

第四部份、離職傾向，請在合適的方框內打勾。

- | | 極不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我經常慎重考慮要辭去空服員工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 如果現在合約期滿，我認爲自己不會再續約。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我正在規劃辭去空服員後的工作和生活。 | <input type="checkbox"/> |

第五部份、個人變項，請在符合的方框內打勾。

1. 年 齡： 24 歲以下 25-28 歲 29-32 歲 33 歲以上
-
2. 月 薪： 65,000 以下 65,001 至 75,000 75,000 以上
-
3. 年 資：
 未滿一年 一年未滿三年 三年未滿五年
 五年未滿七年 七年未滿九年 九年以上
-
4. 級 職： CA AP DP CP
-
5. 學 歷： 專科及以下 大學 其他
-
6. 婚姻狀況： 已婚 單身
-
7. 您對貴公司空服員轉任地勤或組織其他職務規定的態度爲何？
 完全沒興趣 可稍微參考 有興趣
-
8. 如果您現在想轉職，請問您是否能在短期內獲得理想的新工作？
 有把握 沒把握

【問卷到此結束，謝謝您！】