

## 第五章 結論與建議

本研究主要目的是探討旅行社領導型態、工作特性對從業人員整體工作滿意影響，並以台北市旅行社員工為研究樣本，進行各變項間關係的探討。依據研究結果歸納出主要發現，提出具體檢討與建議，作為未來提昇旅行社員工工作滿意相關研究與實務上的參考。

### 第一節 結論

本研究主旨在探討旅行社員工工作滿意，在相關文獻探討、假說驗證、資料分析至結果討論後，提出下列結論，作為提昇旅行社員工工作滿意的參考。

#### 一、人口統計變項方面

本研究之樣本特徵如下：男女性別比例為 1:2.648；年齡以「25~29 歲」最多；教育程度集中在專科學歷；多數員工屬於未婚階段；工作年資多集中在「1 年以上未滿 3 年」；職位多為職員，以「票務部」員工最多；每月所得在「20001-30000 元」間最多。

#### 二、旅行社工作特性方面

本研究發現台北市旅遊業員工在工作特性得分屬於中等程度，得分最高的前五題依序為：我的工作必須經常處理複雜的事物、我工作時，

有很多機會讓我知道自己工作成績的好壞、我的工作充滿著挑戰性、我可以決定自己工作進度的快慢、我的工作需要高度的知識與技能。同時，透過因素分析得知旅行社的工作特性涵蓋「專業性」、「重要性」與「自主與回饋」三個層面，在此三個層面中，以「專業性」層面的平均數最高，其次為「自主與回饋性」層面，最低者為「重要性」層面的平均數最低。

### 三、領導型態方面

本研究發現台北市旅遊業員工受訪者在領導量表之「體恤層面」平均得分介於 3.33-3.82 之間，在「結構」層面各題平均得分介於 3.19-3.81 之間，「結構」層面平均得分略高於「體恤」層面。同時，依樣本在領導量表得分高低，可將領導型態區分為四種類型，低體恤低結構型、低體恤高結構型、高體恤低結構型與高體恤高結構型。而高達 78.93%員工認為該公司採取高體恤高結構型的領導方式。

### 四、旅行社員工工作滿意方面

旅行社從業人員的整體工作滿意屬於中等程度，員工在工作最滿意的項目：和同事相處愉快、有與同事共同工作的機會、用自己的方法工作的機會、有運用自己判斷力的自由、不會產生使我違背良心的事；然而對於薪水與工作量、工作條件（如休假、福利）、升遷的機會、公司執行政策的能力、工作量與工作內容最不滿意。經過因素分析，旅行

社工作滿意可分為「決策制度」、「專業能力」、「工作生涯」、「成就」與「環境」五個層面，員工對於「環境」層面最滿意，其次依序為「專業能力」層面、「工作生涯」層面、「成就」層面，而對於「決策制度」層面最不滿意。

## 五、變項間的關係方面

旅行社從業人員的教育程度並不會對於整體工作滿意造成影響，但是性別、年齡、婚姻狀況、職位、年資、收入、部門對於整體工作滿意則會產生影響。領導型態在整體工作滿意上會造成顯著的差異，同時在高體恤高結構的領導型態下，員工的整體工作滿意最高。旅行社員工在工作特性問卷總得分與工作滿意問卷總得分間，呈現顯著正相關，亦即在知覺工作特性得分較高的人員，其工作滿意的表現也較高。並且透過工作重要性、高體恤高結構領導型式、工作自主與回饋性、性別(女)、部門(同業銷售業務)等變數可以解釋整體工作滿意 62.30%的變異量。

## 第二節 建議

本研究根據文獻探討及實證研究的結果，提出下列建議，以提供相關單位和後續研究者參考。

### 一、對旅遊業界的建議

#### (一) 領導型態方面

在環境複雜的時代組織中，領導者應隨環境的不同所需的領導方式也不同，要找出一個最佳的領導的風格，實際上有困難。

本研究發現，旅行社的領導型態以「高體恤高結構」的領導方式為主，而這也是台灣企業的主流領導方式，在「高體恤高結構」的領導方式員工的工作滿意度最高。體恤式的領導可提高員工的滿足感(尤其是對上司的滿意度)，即部屬的滿意度與主管對部屬的體恤程度成正相關(林元山，2000)。因此在「高體恤」與「高結構」二者程度中選則一個最佳的組合，實為領導階層應注意的；但是由體恤量表、結構量表與整體工作滿意相關來看，體恤與整體工作滿意相關高於結構，換言之，進一步加強對員工的體恤有助於整體工作滿意的提升。因此建議主管應加強體恤方面的領導，如適時的為員工爭取福利，如果未能達成，應該讓員工知道原因；同時公平的態度對待下屬，而無任何偏袒。並多與員工討論傾聽建議，若有所困難而無法接受時，應說明原因避開誤會產生；並參與員工的各種聚會活動，利用非正式的時間不僅有助於建立良好的人際互動關係，並透過非正式溝通得到組織單位的共識，如此有助於增進員工的工作滿意。

## (二) 工作特性方面

在本研究發現，旅行社員工在工作特性得分程度僅屬於中上，意味仍然有改善的空間。根據 Hackman & Oldham(1975)的看法，若能讓工作

者感受到工作具有激勵性，而能夠產生內在工作動機，這種正面的感受會影響對於工作的滿意程度。

本研究發現，工作特性中的「重要性」與「自主與回饋性」層面，對於整體工作滿意的相關性及解釋力上有很重要的影響。一般旅行業中，工作內容大多依照顧客需求提供服務，多屬於被動式服務，因此，感覺所需的重要性不高，因此在「重要性」層面中建議旅行業者透過教育課程加強員工對此行業的瞭解，並透過在職訓練提升專業能力，將被動式服務轉換為顧問式服務，提升工作的重要性；同時主管對於部屬的工作表現適時給予肯定，使其感到成就感與重要性。同時透過跨部門的交流，瞭解個人對部門內與部門間的重要性與貢獻性。在「自主與回饋」層面中建議旅行業者可透過適當授權的方式增加員工的專業空間，不僅可以增加獨立思考的機會，亦可增加對事務的決策權，增加員工的自主性。除了建立績效考核制度，讓員工知道主管或同事間對其工作表現的看法，並調整自己的工作方式及從中獲得工作上的滿足感。管理者更可藉由設計一個工作回饋機制，並調整此回饋機制的回饋頻率，使其到達一個最能符合人員需求的狀態，此將有助於工作效率的提升。

### （三）整體工作滿意方面

本研究也發現，旅行社員工在整體工作滿意程度僅屬於普通滿意。因此依據各滿意層面給予下列建議：在「決策制度」層面中薪水與工作

條件（如休假、福利）員工最不满意的項目，薪資報酬代表個人的能力表現受到企業的肯定，也是員工工作的最大動力，因此建議旅行業者在薪資制度方面，應考量工作量，予以公正而合理的報酬或專業加給，在工作條件（如休假、福利）上，目前雖有勞基法規範，但是僅止於基本保障，為吸引優秀人才，業者可提高福利制度，不僅避免過高的流動率，除了可提高員工的滿意度外，亦可提昇公司整體績效。

同時在此層面題項中有關「上司的領導方式」、「上司決策的能力」、「公司執行政策能力」得分偏低；因此建議公司主管作決策或執行政策時應讓員工參與決策或聽取意見，如此不僅可以直接提升生產效能，同時可以提升員工的工作士氣、工作滿意度、降低離職、曠職和衝突。

另外實務上對於主管升遷通常都以業績表現為主要依據，然而在業務上有能力的人未必在領導統御或管理上具有良好能力，因此公司對於人事升遷應做多方面考慮，同時應有一套人才培訓制度，以達到適才適所的目的。

在「成就」層面中，有成就感及受賞識的工作，是工作滿意度的最大來源(Lester, 1985)，如同前述，尊重部屬的專業判斷並對於部屬的工作表現適時給予肯定，使其感到成就感。在「工作生涯」層面中，升遷機會是員工最不滿意的一項，因此建議人事部門，如何建立公平與通暢的升遷管道，達到適才適所原則，都將影響員工對於服務單位忠誠度

與離職率；同時公司內部有人力需求時，應優先從內部輪調，給予員工嘗試不同性質的工作的機會。在「專業能力」層面中，每個人都希望受到信任，在工作範圍內擁有自主權，依自己的方法與速度來完成工作。因而，避免事事干涉員工，給予員工專業空間供其自行發揮，增加在專業能力層面的滿意感，近年都倡導授權，其實是很好的措施與方法，管理者負責監督員工工作是否符合組織目標、決定重大政策，員工在自己的工作範圍內擁有自主權，各司其職，共同達成組織目標。在「環境」層面中，建議人事部門，對於工作量與工作內容應重新規劃，避免工作內容煩雜，以及工作量超出負荷，不是一昧追求效率或節省人事支出而適得其反。

#### （四）人口變項方面

由人口變項發現，女性、20-24 歲年齡層、大專學歷、職位為職員、工作年資在 1 年以上未滿 3 年、每月所得 20001-30000 元、同業銷售業務部門之族群屬於工作較不滿意一群，特別是在「決策制度」層面，因此建議未來在制度與執行決策時，宜多加強溝通並聽取意見，如此公司的政策才能有效的推廣，避免上有政策下有對策的情形產生。「20-24 歲」與「1 年以上未滿 3 年年資」之員工在「專業能力」層面、「工作生涯」層面、「成就」層面與「整體工作滿意」都不滿意，而這群年輕的員工是公司的基礎，也最有衝勁，應提供適當訓練，協助生涯規劃，增

加工作滿意感，避免人才流失。由學歷來看，高中職學歷之員工對於工作最滿意，建議旅行社主管應鼓勵其進修，加強在其他領域的專業能力，未來將有助於業務發展與升遷。

因此企業在提升員工工作滿意的過程中，除了薪資報酬是員工基本的需求，更應積極重視員工的內在需求，也就是所謂的激勵因子，讓員工在工作上有更大的發揮，使個人能獲得適當的資源以提升自我能力，同時也能得到公平的晉升發展機會。

## 二、後續研究建議

### （一）研究對象與範圍

本研究僅以位於台北市之旅行社員工為研究對象，所得到的結果是否能代表國內全體旅行社的實際情況，仍有待更多的實證結果來驗證，後續研究者可以加入其他地區或縣市，或作全國性的研究來進行探討或分析是否有差異。同時，未來後續研究者可繼續探討觀光產業中的餐飲業及旅館業，有助於將研究結果更一般化至整體觀光產業。

### （二）研究變項

影響「工作滿意」的因素很多，但本研究僅針對人口變項、領導型態、工作特性與整體工作滿意之間的關係進行探討，並未將所有影響因素納入研究。未來研究者可更廣泛的將組織特性、主管管理方式、公司的激勵制度、人格特質傾向等因素，對員工工作特性、工作動機、工作



滿意間的影響做一深入研究探討。

### (三) 研究工具

本研究工具之「工作滿意」量表與「工作特性」量表，是參酌國內外學者的研究資料編製而成，具有不錯的信效度，但因屬探索性的研究，仍有賴未來進一步的驗證與考驗，建立更精確、更具代表性的測量工具，發展旅遊產業適用之工作滿意量表，同時後續研究者可利用其他量表測試員工工作滿意。

### (四) 研究方法

本研究受限於問卷調查方式進行資料收集，對於受試者主觀的意見難免有所偏頗與誤差存在，建議在未來研究上，可以進一步利用訪談的研究方式進行，質化與量化的研究相輔相成，相信研究的內容與結果必定更為客觀與精確。同時未來研究若能納入其他縣市旅行社，將使抽樣與研究結果更為嚴謹完整，才能廣泛推論。