**工作滿意度與留任意願關聯性探討-**

**以薪酬制度與領導方式為調節因子**

**An Investigation on Relationship between Job Satisfaction and**

**Employee Retention –Pay System and Leadership as Moderators**

**\*林淑芳**

元培醫事科技大學 企管系副教授

**華佳慧**

元培醫事科技大學 講師

**Shu Fang Lin**

*Yuanpei University of Medical Technology*

*Associate Professor*

**Chia-hui Hua**

*Yuanpei University of Medical Technology*

*Lecturer*

**\*通訊作者連絡方式:**

**30015新竹市元培街306號企管系**

**0983161236 Fax 036102317**

**lucyslin@gmail.com**

**摘要**

雖然在疫情下餐飲業受到一些影響，但是因為外送平台的發展，使得餐飲人力需求仍出現不足的情形。餐飲人力是餐飲業中與顧客接觸的第一線，因此餐飲員工留任意願攸關餐飲業的服務品質與競爭力。餐飲業具有工作時間常，且經常需要上兩頭班的時間分配特性，因此員工的流動性高，如何留住員工成了餐飲業經營者的重要課題。

本研究探討餐飲業員工工作滿意度與留任意願的關係，並以薪酬制度及領導方式作為調節因子。本研究以問卷調查方式，針對新竹以北地區年滿20歲以上餐飲從業人員為調查對象，共計回收402份問卷，供研究假設驗證。經過因素分析萃取出滿意度的三因子分別為: 升遷機會、工作豐富性與同事和諧。經過迴歸分析發現，員工滿意度會正向影響留任意願。薪酬制度及領導方式在工作滿意度與留任意願間扮演調節的角色。根據研究發現，本文建議餐飲業經營者在工作設計上可以多促進工作創造性、工作變化性、工作挑戰性及工作成就感等面向，以提升餐飲業員工留任意願。

**關鍵字:** 工作滿意度、薪酬制度、領導方式、留任意願

**ABSTRACT**

The manpower of the catering industry is the first line of contact with customers in the catering industry. Therefore, the employees of the catering industry are willing to remain responsible for the quality and competition of the catering industry. The catering industry has frequent working hours and often needs to be assigned to two shifts. Therefore, the mobility of employees is high, and how to retain employees has become an important issue for catering industry operators.

In this study, a questionnaire survey was conducted, and people with experience in catering work over 20 years of age were taken as the object of the survey. A total of 402 questionnaires were collected for the verification of research hypotheses. Three factors were extracted through factor analysis: promotion opportunities, job richness and harmony with colleagues. Through regression analysis, it is found that employee satisfaction positively affects employee retention. According to the research findings, it is suggested that the catering industry operator can promote job creation, job variability, job challenge and sense of job accomplishment in job design in order to enhance the willingness of the catering industry employee to stay willing.

***Keywords*:** Job satisfaction, Leadership style, Salary system, Employee retention

# 壹、緒論

疫情對餐飲業有諸多的影響，但餐飲業的銷售額仍從2019年的5711億到2020年的5747億仍有0.6%的成長，這也是歸功於為了因應疫情餐飲業者爭相推出一些策略來進行因應，其中最為顯著的因應方式為提供線上點餐、外送及加入外送平台(經濟部統計處2022)。餐飲業屬於勞力密集、且具有服務不可儲存、且容易複製的特性，因此餐飲業的競爭非常的激烈。想要提高競爭力，餐飲業的第一線員工就成了關鍵。根據行政院主計總處於105年頒布之「中華民國行業標準分類」第10次修訂之定義，餐飲業係指「從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用之行業」，且餐飲外帶外送、餐飲承包等亦歸入本類。若從行政院的行業標準分類來看，餐飲業可以包含餐食業、外燴及團膳承包業及飲料業等。餐飲業有一些行業的特殊性，如營業時間有明顯的尖峰時間、商品腐敗性高不易儲存、勞力密集、產銷在同一時間地點進行，且時限極短等(林志鈞、陳良初、廖苡彣， 2016 )，因此餐飲業的員工工作壓力大。根據黄英忠、[黃琡珺](javascript:;) (1999)，餐飲業普遍存在高的員工離職率以及人力不足的現象。員工的高流動率不但對餐飲業的服務品質有影響，也會造成高的招募成本及衝擊企業的競爭力，雖然從另一個角度來看，人員的適度流動也有助於組織人力的新陳代謝及活化組織創意。根據勞動部勞動力發展署台灣就業通統計數據顯示，住宿及餐飲業缺工嚴重，尤其是在外時人口增加、手搖市場擴張(李雅雯，2018)，另外高的員工流動率也是缺工的主因之一。Lashly (2001)指出，高員工流動率可能會影響顧客的滿意度，這對企業經營的競爭力會造成負向的影響。過去許多的學者皆針對員工離職的因素進行研究，並發現餐飲業員工離職因素可以歸納為個人因素(如結婚)、工作相關因素(如薪資、與主管的關係)及組織因素(工作分配、升遷機會等)(王瑤芬、洪久賢，2004)。但是針對餐飲業員工的留任意願卻是比較探討較少的，餐飲業員工的工作滿意度現況、薪酬制度及領導方式等對員工留任意願的影響為何這是值得探討的。故本研究目的為 (1)了解餐飲業員工工作滿意度的現況、(2)分析餐飲業員工工作滿意度對留任意願的影響、(3)探討薪酬制度是否是工作滿意度與留任意願的調節因子、(4)探討工作領導方式是否是工作滿意度與留任意願的調解因子、及(5)提供餐飲業主管對員工留任的相關建議。

# 貳、文獻探討

1. **工作滿意度**

工作滿意度工作滿意度是指受雇者在心理與生理兩方面對所處企業整體的滿意程度。Robbins (2001)認為工作滿足是指工作者對工作所抱持的一般性態度，工作者的工作滿足程度愈高，工作抱持著正面的態度則愈高。Hirschfeld （2000）認為工作滿足感代表員工對其工作的喜愛程度。Drummond and Stoddard（1991）更是將工作滿足分為二大類，一類為一般性滿足，代表員工對其工作概略性的整體評價與感受；另一類則為特定性滿足，此類評價標準包括工作的許多面向，如工作環境、薪資報酬、與主管和同儕的合作關係、組織政策及工作本身等。劉啟行(2017)則是將工作滿意度定義為員工對自己所處的工作環境的整體性的主觀感受及反應；是否感到滿意則受到許多因素的影響：如工作環境、領導方式、薪資福利、工作回饋及進修升遷等層面之主觀感覺評價。學者在進行工作滿足的評估的面項有許多不同的看法，五構面的工作滿足:工作本身、升遷、薪資、上司和工作夥伴為較多人採納的分類(Smith, Kendall & Hulin，1969；宋佩佳，2018）。工作本身則是指工作是否具有需要使用多樣的技能、員工對工作流程自主決定的權限、工作的重要性、績效回饋的程度及工作完整性等(Hackman & Lawler,1971)。

1. **薪酬制度**

薪酬制度是指企業對於員工所提供的工作酬勞，企業根據員工所付出的勞力所給予的報酬，企業也通常會利用不用的薪酬制度影響員工的接收挑戰的態度及生產力的投入（Dohem & Falk, 2011）。薪酬通常是企業用來吸引並留住優良員工的重要工具之一 (曹國雄，1998)。黃英忠(1998)認為公平合理的薪酬制度，才能有效的進行人力資源管理。薪酬包括薪給、獎金、福利三項。薪給又分為工資和薪水兩項：工資是依工作量計酬，可以是工作時間或是按件計酬，支付對象多為勞力者；薪水是依時段為單位計酬，如週薪、月薪、年薪，支付對象多為勞心者。獎金是為鼓勵員工超過正常努力所給予的報酬，如紅利、佣金、股票選擇權及利潤分享計畫等。福利是只要身為組織內的一份子皆可享有的，不論工作表現傑出與否皆能享有稱之，如健康保險、假日給付、退休金等（李建華、茅靜蘭，1999）。學者們對於薪酬的分類都不儘相同，Delaney and Huselid (1996)指出薪酬是人資資源管理制度中影響員工績效與行為最顯著之一，薪酬制度可以分為金錢、任務、參與決策及工作自主性等面性(Collings, & Mellahi, 2010)，Robbins(2001)將薪酬制度分為內在報酬與外在報酬兩類，而外在報酬因為性質不同，可以再區分為直接、間接與非財務性等三種薪酬。

1. **領導方式**

領導是指能設定目標並引導員工朝目標前進。Testa., and Sipe, (2012) 將領導定義為影響他人努力的程度以達成組織目標的能力。Zebral (2017) 指出，領導對員工的影響主要是來自於領導者可以創造正向的內在激勵，這對員工的影響有時候更勝於獎金的影響。因此，領導可以被視為影響員工行為的重要因素之一。不同的領導風格會產生不同的員工行為，Sims et al. (2009)把領導方式區分為授權領導及指示型(家長式)領導兩種，並進一步探討此兩種領導方式對員工績效的影響。

家長式的領導可以說是華人的特色，其表現的方式以權威性、上對下的關懷及以身作則等方式，而部屬則以服從或是隱忍不發言的方式來回應，此種領導方式常見於家族企業中(鄭伯壎，2005)。

授權領導方式則強調員工的參與自我管理。授權式領導給與部屬適度的權力與職權，讓員工可以在所面臨的情境下有決策的權力。Pearce and Conger (2003)認為授權領導，員工可以擁有部分的決策也可以增能，因此授權領導可以提高管理績效、促進員工生產力及維持團隊的發展(Ahearne et al., 2005)。在授權式的領導情境下，通常上位者與部屬間會有充分的溝通。童惠玲、陳玉蘭(2016)指出工作情境及主管與員工的關係會影響主管採取的領導方式。李庭閣、費吳琛、嚴國晉&梁瓏嘉(2017) 學者在研究中發現授權領導可以提高員工的創意創新的行為表現。李佳玲、何俊明、秦孝偉(2018)指出餐飲業因為人力不足的現象，許多業者會以實習生來補充人力短缺，但經過實習後投入餐飲的工作人數有限，也發現主管的領導風格可以降低工作倦怠，並提高未來的留任意願。

1. **留任意願**

留任意願係指係人員願意繼續在原機構留任的相關想法。包括我考慮要辭去目前的工作；如果有其他適合我的就業機會，我不排除轉換目前工作的可能；我在目前的機構工作之後，曾經嘗試找過其它非餐飲的工作機會；我對目前的工作感到不滿意，並且不願意繼續從事此項業務。留任可以分為組織留任與專業留任。組織留任是指員工在同一機構繼續工作；專業留任是指員工繼續在餐飲產業繼續工作。許多研究顯示，員工流動率高會增加企業的招募成本與訓練成本(王志袁、劉念琪, 2011)。根據Seashore and Taber (1975)，員工留任意願受到個人特質的影響及環境因素(如組織內的領導方式)。Igharia and Greenhaus (1992)則認為員工留任意願受到薪資、升遷機會及外部工作機會的影響。綜合以上，留任意願受到個人因素、組織因素及社會因素等三部份的影響。

# 參、研究設計

1. **研究架構**

本研究根據以上相關文獻回顧，提出研究架構(如圖1)，共計四個構面，分別是工作滿意度、員工留任意願、薪酬制度、與領導方式，來探討餐飲業員工的工作滿意度對留任意願的影響，及薪酬制度與領導方式是否有調節作用。

工作滿意度

留任意願

薪酬制度

領導方式

H1

H2

H3

圖1 研究架構圖

1. **研究假說**

**(一)工作滿意度與留任意願的關聯**

餐飲業的工作滿意度是指餐飲業員工對整體的工作能力、環境、餐飲業的制度及環境等期望的與實際間的差異，此部分會受到個人的價值觀、工作、升遷機會、薪資等認知的影響。Robbins (2001)指出，工作滿意度會受到個人對自己在組織中可以獲得滿足的程度及企業的期望有關，當個人的需求與組織的期望一致時，則工作滿意度會提高。而留任意願是指個人願意繼續留在目前的企業的意願高低的程度。Coetzee and Stoltz (2015)指出，員工認同企業的目標，喜歡自己的工作現況，不會出現離職的想法，則表示留任意願高。因此，本研究推論初兩者具有正面的關係，當餐飲業的員工對工作滿意度會正面影響其留任意願。

H1: 餐飲業員工工作滿意度會正面影響留任意願

**(二)薪酬制度與工作滿意度及留任意願的關聯**

薪酬制度會影響員工的知覺，而此知覺會轉換為一種態度如對工作感到滿足或是不滿足。員工對薪酬制度的認知會受到許多因素的影響，從公平理論的角度來看，員工對薪酬之滿足感取決於自己從工作上所得到之報酬相對其對工作的投入是否公平而定，同時也會受到組織內的同仁、跟同業的相關工作職務的比較。如果員工比較之後感受到薪酬不公平或不合理，反而可能造成員工工作不滿足或離職。葉忠興、陳建佑(2017)指出，薪資公平性對員工績效產生一定的影響，尤其是薪資制度是否公開或保密，對員工在薪資公平的認知上都會產生影響，因此可見薪酬制度的公平具有激勵員工行為表現的效果。因此，本研究根據以上學者的研究與文獻推論，針對餐飲業員工，薪酬制度在工作滿意度與留任意願間具有調節作用。

H2: 餐飲業薪酬制度在工作滿意度與留任意願間具有調節作用

**(三)領導方式與工作滿意度及留任意願的關聯**

領導是設定目標並引導員工朝設定的目標前進，領導方式會影響員工的績效及留任意願。不同的領導風格會產生不同的員工態度。Lorinkova et al.( 2013)指出不同的領導風格會產生不同的績效表現。童惠玲、陳玉蘭(2016)提出指示型的領導聚焦在確保員工達成目標，而授權領導則透過給予員工自主權，使員工可以在達成目標的過程中有更多決策的過程。許境頤、江彧慈(2013)指出不當的督導，會使餐飲員工感受到委屈，產生工作績效降低，甚至有工作倦怠感。Zebral (2017) 也指出，領導方式對員工的影響主要是來自於領導者可以創造正向的內在激勵，這對員工的影響有時候更勝於獎金的影響。因此，本研究根據以上學者的研究與文獻推論，針對餐飲業員工，領導方式在工作滿意度與留任意願間具有調節作用。

H3:領導方式在工作滿意度與留任意願間具有調節作用

1. **問卷設計與資料收集**
2. **問卷設計**

本研究問卷共有五部分，第一部份為工作滿意度，包括對工作本身、對目前的薪資福利、對升遷機會、對主管、對同仁等方面的滿意度；第二部份為薪酬制度，包括對薪酬水平、薪酬結構、薪酬制度、及薪酬工平性；第三部份領導方式，包括家長式及授權式方式；第四部份為留任意願，共有五個題項；第五部份為基本資料，共有八個題項。本問卷採用李克特五點尺度量表進行衡量，從低(1分)到高(5分)別為非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意。

1. **資料收集**

本研究針對年滿20歲以上參加新竹以北地區餐飲職業工會研習活動者進行問卷的發放共計發出500份，回收402份有效問卷，回收率為80.4%。

1. **操作型定義**

本研究參考相關文獻 (工作滿意度量表:Spector, 1985)、薪酬制度量表(陳煒,2009)、領導方式量表及員工留任意願量表(Khan & Du, 2014)以發展出本研究之問卷，詳細操作型定義及問卷題項，如表1。

表1操作型定義及衡量題項

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 構面 | 內涵及題數 | 學者 |
| 工作滿意度 | 工作本身-對工作創造性、變化性、挑戰性、成就感、受人尊重等感覺之滿意程度。  薪資福利-對薪資、獎金之滿意程度。  升遷機會-對升遷機會及前途之滿意程度。  對主管滿意度-對主管的督導表現之滿意程度。  對同仁滿意度-對工作同仁表現之滿意程度。 | Spector, 1985; Robbins, 2001 |
| 薪酬制度 | 薪酬水平-員工對企業內部各職位及整個企業平均薪酬水平滿意程度  薪酬結構-員工對企業內部不同職位與薪酬相互關係之滿足程度  薪酬制度-員工對企業決定員工薪酬方式的滿意程度  薪酬型式-員工對企業薪酬組成滿意程度 | 張火燦,1996 |
| 領導方式 | 家長式領導-包含權威、仁慈及德行等三方面的行為  授權式領導-員工享有參與決策、表達意見等行為 | 鄭柏壎，1995；Farh&Cheng,2000 |
| 留任意願 | 留任意願係指係人員願意繼續在原機構留任的相關想法。 | Khan& Du, 2014 |

# 肆、資料分析

1. **敘述性統計分析**
2. **樣本特性**

本研究共發放500份問卷，回收402份有效問卷。依據問卷結果，受測者主要以餐飲服務業工作者有248人(佔61.7%)最多；攤販與小吃工作者有86人(佔21.4%)次之及旅館業工作者有54人(佔13.4)及飲料店有14人(占3.5%)。從員工人數進行分析，以服務在51-100人以下的企業180人(佔44.8)，最多，其次是50人以下176人(佔43.8)次之，101-500人以下有27人(占6.7%)及500人以上有19人(4.7%)為最少。

在薪資方面，64.7%的受測者認為薪資與市場平均薪資相同，26.1%的受測者認為高於市場平均薪資，僅有9.2%的受測者覺得自己的薪資低於市場平均薪資。從性別方面，以女性為主，佔63.2%；工作年資以1-3年最多佔37.1%，3-5年佔27.4%次之。從職務來看，以非主管最多，佔92.3%；從年齡來看，以20-29歲最多，佔51.0%，30-39歲佔21.4%，次之。在學歷方面，以大學學歷最多，佔54.5%、專科學歷次之，佔22.6%，碩士學歷21.4%，高中職(含)以下佔1.5%。

1. **各構面統計分析**

本研究將回收後的問卷，依各構面進行敘述性統計分析，各構面的平均值與標準差，如表2。在工作滿意度方面以對同仁間的溝通合作滿意度平均分4.067最高；升遷機會的滿意度3.474分最低。在薪酬制度方面，以薪酬結構的滿意度3.607分最高；以薪酬公平3.525分最低。驗領導方式，以授權領導3.734分最高。在留任意願方面，以繼續從事目前工作4.32分最高，而考慮辭職2.46分最低。

表2 問卷各構面的平均值與標準差

|  |  |
| --- | --- |
| 構面 | 平均值 標準差 |
| 工作滿意度 | 3.716 0.7632 |
| 對工作內容滿意程度。  薪資福利滿意程度。  升遷機會滿意程度。  對主管督導滿意程度。  對同仁間的溝通合作滿意程度。 | 3.699 0.525  3.639 0.710  3.474 0.761  3.798 0.775  4.067 0.747 |
| 薪酬制度 | 3.537 0.799 |
| 薪酬水平滿意程度  薪酬結構滿意程度  薪酬制度滿意程度  薪酬公平滿意程度 | 3.588 0.748  3.607 0.732  3.539 0.824  3.525 0.749 |
| 領導方式 | 3.5685 0.750 |
| 家長領導滿意程度  授權領導滿意程度 | 3.453 0.659  3.734 0.777 |
| 留任意願 | 3.453 0.659 |
| 會繼續從事目前的工作  想打探其他工作  有考慮辭職 | 4.32 0.695  2.544 1.370  2.46 1.471 |

1. **測試模式分析**
2. **信度分析**

信度分析是檢驗研究量表一致性或穩定性的指標，本研究以SPSS 20軟體量測本研究問卷之Conbach's alpha 值(結果如表3)，Nunnaly(1978)建議 Conbach's alpha 值應該大於0.7以上，本研究的Cronbach’s Alpha 由0.827到0.969 皆大於0.7，顯示本研究量表具有高信度。

表3 信度分析結果

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 構面 | 問項代號 | 信度Cronbach’s Alpha |
| 工作滿意度 | Q1-Q25 | .951 |
| 薪酬制度 | Q26-Q38 | .969 |
| 領導方式 | Q39-Q49 | .827 |
| 留任意願 | Q50-Q52 | .912 |

1. **因素分析**

本研究以主成份分析，萃取特徵值大於1，再用最大變異數法進行轉軸，獲取因素負荷量，結果如表4。因素分析後在工作滿意度中五個構面，萃取出特徵值>1的共有4個元件，解釋變異量達71.65%，因此重新將作工滿意度構面命名為升遷與福利、工作多樣性、同仁溝通合作及主管督導。在薪酬制度中僅萃取出一個構面，故重新命名薪酬制度。在領導方式中萃取出2個構面，故構面不變。留任意願萃取12個因子。

表4 各構面因素分析

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 構面 | 題項 | 因素負荷量 | 特徵值 | 解釋變異量  變異數% 整體% | |
| 工作滿意度 | 升遷與福利  同仁溝通合作  主管督導  工作多樣性 | 0.788  0.797  0.891  0.839 | 11.727  2.602  2.204  1.381 | 46.90  10.40  8.81  5.52 | 71.65 |
| 薪酬制度 | 薪酬制度 | 0.787 | 9.487 | 72.98 | 72.98 |
| 領導方式 | 授權式領導  家長式領導 | 0.859  0.897 | 5.234  2.859 | 47.58  25.98 | 73.57 |
| 留任意願 | 考慮一年內轉職  考慮三年內轉職  若有高薪工作即轉職 | 0.945  0.906  0.888 | 2.503 | 83.42 | 83.42 |

1. **假設驗證**

以工作滿意度對留任意願的迴歸分析驗證，由表5可以看出以薪資福利、主管督導、同仁合作及工作內容四個構面為預測變數，結果顯示同仁合作的預測率最佳，可解釋留任意願達6.7%，從標準化β係數判斷薪資福利、主管督導及同仁合作與留任意願的影響呈正向顯著的影響，而工作內容對留任意願的影響則為不顯著。

表5工作滿意度對留任意願的迴歸分析摘要表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 預測變數 | 判斷系數R2 | F值 | 標準化β | T值 |
| 薪資福利 | 0.019 | 7.954 | 0.140 | 2.820\*\* |
| 主管督導 | 0.045 | 9.446 | 0.203 | 3.278\*\* |
| 同仁合作 | 0.067 | 9.521 | 0.193 | 3.046\*\* |
| 工作內容 | 0.068 | 7.226 | -0.032 | -0.622 |

H2: 餐飲業薪酬制度在工作滿意度與留任意願間具有調節作用

本研究以薪酬制度為調節變數，以層級迴歸分析薪酬制度對工作滿意度及留任意願間的調節作用。第一步先將Z工作滿意度為自變項，留任意願為依變項，第二步再將Z薪酬制度放入自變項，留任意願為依變項，第三步將工作滿意度及薪酬制度的交叉相成項為自變項，留任意願為依變項。結果顯示，模式3 廻歸係數達顯著，表示薪酬制度在工作滿意與留任意願間具有調節作用。

表6 薪酬制度在工作滿意與留任意願的調節作用分析

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 模式 | | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t | 顯著性 | 共線性統計量 | |
| B估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | 允差 | VIF |
| 1 | (常數) | 3.430 | .066 |  | 52.061 | .000 |  |  |
| Z分數(工作滿意) | .266 | .066 | .198 | 4.035 | .000 | 1.000 | 1.000 |
| 2 | (常數) | 3.430 | .066 |  | 52.018 | .000 |  |  |
| Z分數(工作滿意) | .323 | .119 | .240 | 2.725 | .007 | .309 | 3.233 |
| Z分數(薪酬制度1) | -.069 | .119 | -.051 | -.580 | .562 | .309 | 3.233 |
| 3 | (常數) | 3.624 | .074 |  | 49.023 | .000 |  |  |
| Z分數(工作滿意) | .263 | .116 | .195 | 2.276 | .023 | .306 | 3.266 |
| Z分數(薪酬制度1) | -.179 | .117 | -.133 | -1.534 | .126 | .299 | 3.343 |
| 工作滿意X薪酬制度 | -.234 | .045 | -.276 | -5.215 | .000 | .805 | 1.242 |
| a. 依變數: 留任意願 | | | | | | | | |

為了進一步了解薪酬制度的調節情形，本研究將薪酬制度平均數+1個標準差為高分組，平均數減1個標準差為低分組進行調節作用的繪圖。

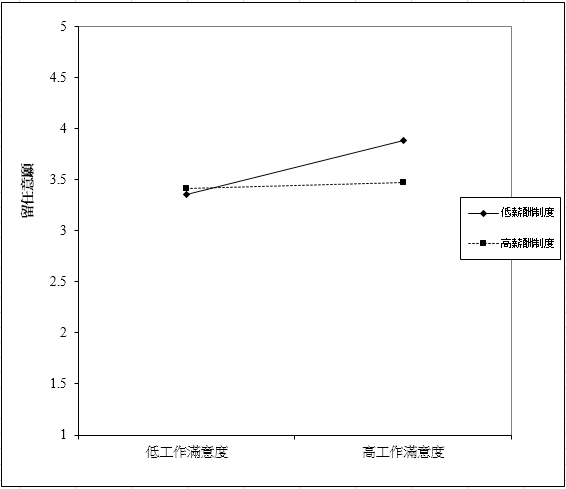


圖2 薪酬制度在留任意願與工作滿意度的調節作用

圖2顯示，當高工作滿意度時，薪酬制度的高低分對留任意願的影響明顯比較大。而當低工作滿意度時，薪酬制度的高低對留任意願的影響程度都很接近。由此可見，員工對薪酬制度的滿意程度在工作滿意跟留任意願間具有調節作用。比較特別的是，在高工作滿意度時，雖然薪酬制度的分數比較低，但是留任意願顯著的比低工作滿意度時提高。

H3:領導方式在工作滿意度與留任意願間具有調節作用

本研究以領導方式為調節變數，以層級迴歸分析薪酬制度對工作滿意度及留任意願間的調節作用。第一步先將Z工作滿意度為自變項，留任意願為依變項，第二步再將Z領導方式放入自變項，留任意願為依變項，第三步將工作滿意度及領導方式的交叉相成項為自變項，留任意願為依變項。結果顯示，模式3 廻歸係數達顯著，表示領導方式在工作滿意與留任意願間具有調節作用。

表7 領導方式在工作滿意度與留任意願的調節作用分析

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 模式 | | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t | 顯著性 | 共線性統計量 | |
| B 估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | 允差 | VIF |
| 1 | (常數) | 3.430 | .066 |  | 52.061 | .000 |  |  |
| Z分數(工作滿意) | .266 | .066 | .198 | 4.035 | .000 | 1.000 | 1.000 |
| 2 | (常數) | 3.430 | .066 |  | 52.311 | .000 |  |  |
| Z分數(工作滿意) | .391 | .087 | .290 | 4.510 | .000 | .574 | 1.742 |
| Z分數(領導方式1) | -.191 | .087 | -.142 | -2.203 | .028 | .574 | 1.742 |
| 3 | (常數) | 3.591 | .070 |  | 51.206 | .000 |  |  |
| Z分數(工作滿意) | .277 | .086 | .206 | 3.204 | .001 | .540 | 1.853 |
| Z分數(領導方式1) | -.217 | .084 | -.161 | -2.581 | .010 | .572 | 1.747 |
| 工作滿意X領導方式 | -.247 | .046 | -.271 | -5.364 | .000 | .869 | 1.151 |
| a. 依變數: 留任意願 | | | | | | | | |

為了進一步了解薪酬制度的調節情形，本研究將家長式領導為低分組，授權式領導為高分組進行調節作用的繪圖，結果如圖3顯示，在低工作滿意度時，領導方式對留任意願的調沒有差異，但是在高工作滿意度時，家長式領導方式對留任意願有明顯的提高。

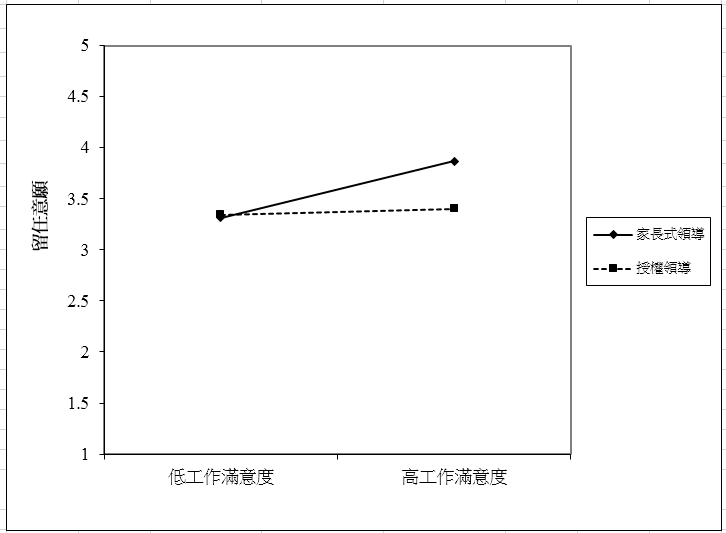


圖3 領導方式在工作滿意度與留任意願的調節作用

# 伍、結論與建議

1. **研究結果**

本研究以新竹以北的餐飲業從業人員為調查對向，旨在了解工作滿意度對留任意願的影響，並以薪酬制度及領導方式為調節變數。本研究的發現主要與餐飲業員工的管理有關，尤其是留住第一線的員工方面，薪酬制度與領導方式的調節作用都顯著有發揮作用。在本研究的樣本結構中，以餐飲服務業者最多，其次為攤販與小吃工作者；從員工人數來看，以51-100人最多，其次是50人以下；在薪資方面有64.7%的受測者覺得自己的薪資與市場水平相同，另外有26.1%的受測者覺得自己的薪資高於市場水平；性別方面以女性佔63.2%為多；以工作年資來看，以1-3年以下佔最多，其次是3-5年；從職務來看，以非主管最多，佔92.3%最多；從年齡來看，以20-29歲最多，佔51.0%，30-39歲佔21.4%，次之。在學歷方面，以大學學歷最多，佔54.5%、專科學歷次之，佔22.6%。此樣本結構也反應出餐飲服務業的人力結構的現況。

依問卷的各構面進行敘述性統計分析，在工作滿意度方面，以對同仁間的溝通合作滿意度平均分4.067最高；升遷機會的滿意度3.474分最低。在薪酬制度方面，以薪酬結構的滿意度3.607分最高；以薪酬公平3.525分最低。領導方式方面，以授權領導3.734分最高。在留任意願方面，以繼續從事目前工作4.32分最高，而考慮辭職2.46分最低。這個也顯示出餐飲業的升遷機會及薪酬的公平性都是目前餐飲業員工滿意度較低的部份，值得餐飲主管留意。

在工作滿意度與留任意願，及薪酬與留任意願在工作滿意度與留任意願間的調節作用，經過迴歸分析，本研究的三個假設都成立。工作滿意度對留任意願有顯著正向的影響，但是可解釋的變異數比較小，表示在餐飲業員工的留任意願除了工作滿意度之外，還需須思考其他的因素，才能對員工的留任產生更好的效果。薪酬制度在工作滿意度與員工留任間的調節效果顯著，但是有趣的是低的薪酬制度在高工作滿意度時，留任效果明顯比低工作滿意度時提高，而高的薪酬制度的調節作用在低工作滿意度與高工作滿意度的效果是一樣的，這也提供給企業經營者一個新的思考方向。薪酬制度對員工留任的影響(如Fatima, 2011)是學術上已經有許的探討，但是作為調節因子的影響，可以提供給經營管理者一些新的眼見，尤其是在高工作滿意度時，薪酬制度就不一定要使用高滿意度的制度。

領導風格在工作滿意與留任意願間的調節作用也是顯著，其中家長式領導的調解作用在高滿意度的效果明顯比低滿意度的效果好。授權領導的調節作用則不管工作滿意度的高低都有相似的調節作用。

本研究對餐飲業的員工留任有所貢獻 (李佳玲等，2018)，員工留任的研究過去多侷限在第一線的醫護人員的研究，對於在新冠疫情下同樣處於高度壓力下的餐飲業員工的留任提供一些實證。也發現影響工作滿意度的因素中，升遷的機會及薪資的公平性是目前，餐飲業員工滿意度較低的部份。李立心(2022)也指出，餐飲業因為工作壓力大產生高離職潮，如果不是從升遷制度的改善，也無法留住員工。

1. **實務意涵**

本研究結果顯示工作滿意度對餐飲業員工留任有正向的影響，這也表示在面對員工的高離職下，管理者需要從員工工作滿意度來著手，尤其思考如何規劃完善的晉升制度及薪酬的公平性。餐飲業的工作特性屬於重複高的工作，因此如何提供給員工工作自主性、工作豐富性上就值得管理者重新考量。另外在升遷機會上，因為餐飲工作崗位的限制，如果要改善餐飲的升遷限制，可以設計水平的晉升制度，以員工對工作任務的熟習程度進行升遷或績效考量的依據，以突破無法升遷的瓶頸。另外，對於績效公平性，也是在這次研究中發現滿意度比較低的部份，主要是因為餐飲的績效分配時會以員工的出勤做為考量，但是沒有考慮到工作量的問題，因此員工容易產生不滿，因此在績效分配方面宜增加績效分配的原則如工作量、工作貢獻度等並取得員工的共識以降低員工的不滿意程度。在領導方式也可以看出對員工留任意願的調節效果，在低工作滿意度時，兩種領導方式的影響差不多，但是在高工作滿意度時，家長式領導(指示型)領導似乎對留任意願的調節高過授權領導。這也可能是因為當工作滿意度高時，員工對主管的教導或設定的目標比較願意去達成。

1. **未來研究建議**

本研究主要是以新竹以北地區的餐飲業員工為研究對象，以了解工作滿意度與留任意願的影響，並以薪酬制度及領導方式做為調節因子，未來研究建議可以更廣泛的以台中或高雄地區的餐飲從業人員為對象，以變對餐飲業員工的留任意願進行更全面的了解。除此之外，疫情也改變許多餐飲的消費模式，未來也可以把新的消費模式納入研究的考量，以了解線上訂餐、冷凍包等新的因應疫情模式對餐飲經營管理及人力應用的影響。

# 參考文獻

1. **中文部分**

王志袁、劉念琪(2011)研發投入、研發組織管理與研發績效。商略學報，3(4):269-280

王瑤芬、洪久賢（2004）我國觀光餐旅業員工離職傾向研究之內容分析。觀光研究學報，10（4），125-143 。

李庭閣、費吳琛、嚴國晉&梁瓏嘉(2017)轉換型領導如何提升員工創新行為?以競爭氣候、合作氣候、授權賦能觀點探討。人力資源管理學報，17(4):61-89。

## 童惠玲、陳玉蘭(2016)領導者如何激化工作角色績效?指示或領導授權。東吳經濟商學學報，92 (六月):57-98。

## 經濟部統計處(2022) 110年批發、零售及餐飲業經營實況調查。

## <https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=28&html=1&menu_id=16959>

## 宋佩佳 (2018) 個人背景與工作滿意度之探討。全球科技管理與教育期刊，7(2):1-8。

## 李佳玲、何俊明、秦孝偉(2018)領導風格對工作投入、與留任意願之影響:以餐旅實習生為例。餐旅暨觀光，15(1), 77-100

## 李立心(2022) 為何加薪也擋不了餐旅業離職潮？員工：心太累。天下雜誌。2022年1月10日

李雅雯(2018)住宿餐飲業也缺工 餐飲業職缺數近15個月新高。自由時報。2018年7月23日

李佩欣、林弘昌(2022)激勵制度影響非營利組織專職人員留任意願之探討。科技與人力教育季刊，8(4)47-65

李建華、茅靜蘭 (1999)編著 薪資制度與管理實務。 清華管理科學圖書中心，六版。

宋佩佳（2018）性別與工作滿意度之探討。全球科技管理與教育期刊，7(1)，52-57。

林志鈞、陳良初、廖苡彣 ( 2016) 低價位連鎖餐飲業之商店視覺、產品特性對顧客再購意願之影響：品牌形象的中介角色。嶺東學報，40:91-123

黄英忠、[黃琡珺](javascript:;) ( 1999 ) 餐飲業之人力資源管理－如何降低餐飲業服務人員流動率之探討。餐飲管理學術研討會論文集，第四屆，133-155

許境頤、江彧慈(2013) 「罵」有用嗎？以資源保存理論看不當督導對部屬的影響。人力資源管理學報, 13(1):81-104

曹國雄(1998)個人特徵、工作特徵和個人知覺及其相關因素對薪資滿足的影響。中原學報，26(4)，9-20

童惠玲、陳玉蘭(2016)[領導者如何激化工作角色績效？指示或授權領導。東吳經濟商學學報,92:57-97](https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=02593769-201606-201607120013-201607120013-57-97)

[張火燦(1996)薪酬的相關理論及其模式，人事管理，33(2):4-12](https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=02593769-201606-201607120013-201607120013-57-97)

陳煒(2009)民營高新技術企業員工薪酬滿意度的多維度研究-以A民營企業為例。上海:復旦大學碩士論文。

鄭伯壎 (2005)[華人組織行為研究的方向與策略: 由西化到本土化](https://scholars.lib.ntu.edu.tw/bitstream/123456789/42755/1/34.pdf)。本土心理學研究，24:191-245

葉忠興、陳建佑(2017) [The Relationships among Pay Secrecy, Distributive Justice, and Job-Related Outcomes](https://www.airitilibrary.com/Publication/Index?DocID=10265309-201709-201801110002-201801110002-85-110&jsonString=)。[人力資源管理學報](https://www.airitilibrary.com/Publication/PublicationIndex/10265309)，17(3) :85-110

## 蕭雅敬、賴于婷(2015)國際觀光旅館員工之幸福感、留任意願之相關性研究-以工作滿意度為中介變數。觀光與休閒管理期刊，3(2):31-42

1. **英文部分**

Ahearne, .M., Mathieu, J & Rapp, A. (2005) To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. Journal of Applied Psychology, 90(5), 945-955.

Coetzee, M. & Stoltz (2015). Employee satisfaction with retention factors: exploring the role of career adaptability. Journal of Vocational Behavior, 89, 83-91.

Collings, D.G & Mellahi, K(2010) The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. Journal of World Business, 45(2), 143149.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. Academy of Management Journal, 39(4),949-969.

Dohmen, T.&Falk, A(2011) Performance pay and multidimensional sorting: productivity, preferences, and gender. American Economic Review, 101(2),556-590

Drummond and Stoddard（1991）Job satisfaction and work values. Psychological Reports, 69(3),1116-1118.

Farh, J.L. and Cheng,B. (2000)A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. Management and Organizations in the Chinese Context. Palgrave Macmillan.

Fatima, H. (2011). Does employee retention affect organizational competence. Industrial Engineering Letters, 1(1),24-39.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics.Journal of Applied Psychology, 55(3), 259–286.

Hirschfeld, R. R. (2000) Achievement Orientation and Psychological Involvement in Job Tasks: The Interactive Effects of Work Alienation and Intrinsic Job Satisfaction. Journal of Applied Social Psychology,32(8)1663-1681.

Igbaria, M& Greenhaus, J.(1992) Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model. Communications of the ACM,35(2):35-49.

Khan, M.A.S., & Du, J.G. (2014). An empirical study of turnover intentions in call centre industry of Pakistan. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2(4), 206–214.

Lashly, C. (2001) Empowerment-HR strategy for service excellence. London: Routledge.

Infrastructure Access and Household Welfare in Rural Ghana

[Lorinkova](https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2011.0132), N.M.，[Pearsall](https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2011.0132), M.J. & Sims,H.P. (2012) [Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams](https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2011.0132). [Academy of Management Journal](https://journals.aom.org/journal/amj),56(2):573-596.

Pearce, P.L. and Conger, J.A. (2003) Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership。

London: Sage publications.

Robbins, S.P. (2001). Organizational Behavior. NJ: Prentice-Hall.

Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. American Behavioral Scientist*,* 18(3), 333–368.

Sims, H. P., Faraj, S. & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership? Business Horizons, 52 (2), 149-158.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969).The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.* Chicago:Rand Mcnally.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology,13(6), 693–713.

Testa, M. R.& Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. International journal of hospitality management, 31(3), 648- 658.

Zebral, L.P. (2017). The influence of Leadership and Payment for Performance on Individual Performance. Journal of Applied Leadership and Management, 5, 76-89.

附錄

作者介紹

Author’s Introduction

|  |  |
| --- | --- |
| 姓名 | 林淑芳 |
| Name | Shu Fang Lin |
| 服務單位 | 元培醫事科技大學企管系主任 |
| Department | Director, Department of Business administration, Yuanpei University of Medical Technology |
| 連絡地址 | 30015 新竹市元培街306號 |
| Email | lucyslin@gmail.com |
| 專長 | 行銷、顧客關係管理、人力資源管理、經營管理 |
| Specialty | Marketing, Customer relationship management, human resource management, business management |
|  |  |
| 姓名 | 華佳慧 |
| Name | **Chia-hui Hua** |
| 服務單位 | 元培醫事科技大學企管系講師 |
| Department | Lecturer, Department of Business administration, Yuanpei University of Medical Technology |
| 連絡地址 | 30015 新竹市元培街306號 |
| Email | rabbit6793@gmail.com |
| 專長 | 行銷管理、餐飲服務管理、人事管理 |