

# 行政院科技部補助專題研究計畫

## 結案報告

大學生校外實習工作適應與工作態度的影響因素與其結果之研究

-以實習激勵制度為調節變項

計畫類別：☒個別型計畫

計畫編號：MOST 106-2410-H-040-016-SSS

執行期間：106/08/01 ～ 107/07/31

執行機構及系所：中山醫學大學健康餐飲暨產業管理系

計畫主持人：張曉平

中 華 民 國 107 年 9 月 30 日

# 大學生校外實習工作適應與工作態度的影響因素與其結果之研究

## -以實習激勵制度為調節變項

### 中文摘要

旅館業最大特性是用人服務顧客，要培養好的服務人員需要花費許多時間，且旅館業講求工作經驗的累積，過高的離職率會降低影響旅館的服務品質。隨著服務業的快速發展，服務專業人才的需求急速的增加，為因應大量的人才需求，國內觀光餐飲類別之科系便廣為設立，且校外實習已成為台灣大專校院餐旅科系在課程規劃時最重要的一環，除可培育、造就觀光餐旅專業人才外同時也為觀光餐旅人力市場注入相當大的活力，大量採用實習生以彌補基層員工不足，已成為餐旅業界不可或缺的重要人力來源。餐旅系建教合作的實習生，在國際觀光旅館基層人力缺乏的狀況下，在旅館餐廳中擔任吃重的角色，面對服務業工作負荷量和工作壓力過大而產生工作適應不良和工作態度不佳，在完成實習後，餐旅相關科系同學投入觀光產業的情況未如預期。本研究目的主要針對實習生藉由結構方程模型對單位主管領導風格、組織氣候、工作適應、工作態度、留任意願與實習激勵制度之間的關係進行探討。

本研究採便利抽樣方式進行問卷調查，以國際觀光旅館實習半年以上至一年的實習生為研究對象，問卷總計發出 400 份問卷，有效問卷為 327 份，有效問卷回收率為 82%。研究結果發現，單位主管領導風格和組織氣候會顯著影響工作適應和工作態度。單位主管領導風格和工作態度也會顯著影響留任意願，而組織氣候和工作適應對離任意願則無顯著影響。但是，單位主管領導風格和組織氣候可藉由工作適應和工作態度增加留任意願。此外，實習激勵制度也會增加工作態度對留任意願的影響效果。據此，提供旅館業管理階層為留任優秀人才研擬出適當之實習激勵制度措施之參考並為餐旅產業策略人力資源管理的實務措施帶來助益。

**關鍵詞：**領導風格、組織氣候、工作適應、工作態度、留任意願、實習激勵制度

**Study on the Affecting Factors and Results of Job Adaptation and  
Working Attitude to College Students Off-Campus Internships :  
The Moderator Role of Internship Motivation System**

**Abstract**

The unique characteristic of hospitality industry is the interpersonal service between customers and hotel employees. Long-term training courses and working experience will help to cultivate an excellent employee in hospitality industry, while the high turnover will reduce the service quality of hospitality industry at the same time. The hospitality industry in Taiwan is rapidly rising and therefore internship students have become the important basic labor and a key issue of human resource to retain internship students to stay. Consequently, this study will develop an overall structural equation model (SEM) for the purpose of discussing the causal relationships of leadership style, organization climate, job adaptation, working attitude, intention to stay, internship motivation systems in the internship period.

A total of 400 questionnaires were distributed, the valid response questionnaires were 327, and the valid response rate was 82%. The results indicated that leadership style and organization climate have significant and positive effects on job adaptation and working attitude. Leadership style and working attitude have a significant and positive effects on intention to stay, but organization climate and job adaptation have no significant and positive effects on intention to stay. However, leadership style and organization climate can through job adaptation and working attitude increase interns' intention to stay. In addition, internship motivation systems moderate interns' intention to stay. This study provides references for the hotel industry with useful management guidelines for retaining employees to develop internship motivation system strategies.

**Keywords: Leadership style, Organization Climate, Job adaptation, Working Attitude, Intention to Stay, Internship Motivation Systems**

## 報告內容

### 一、前言

#### 1.研究背景與動機

近年來來台觀光旅客逐漸增加，帶動餐旅相關產業蓬勃發展，根據台灣交通部觀光局截至 2016 年 10 月統計資料顯示，台灣地區觀光旅館營運中家數總計 118 家，其中國際觀光旅館共計有 75 家，一般觀光旅館 43 家，目前正在籌備中家數總計 43 家，其中國際觀光旅館共計有 24 家，一般觀光旅館 19 家，預估 105 年 5 月至 106 年 12 月新建旅館投資 1,226 億元，累計 97 年 7 月至 106 年 12 月總投資額計 3,910 億元，較 97 年統計的總投資額 1,834 億元，成長 113%，旅宿業投資十分活絡(觀光局，2016)。觀光產業自 2008 年被列為六大新興產業之一，編列 300 億元觀光基金展開提升臺灣觀光軟硬體工程，交通部提出「觀光拔尖領航方案」作為推動觀光的行動方案。台灣在 2014 年成為全球觀光外匯入第 24 名；國際連鎖品牌旅館紛紛進駐；國內旅館投資，累計從 2008 年到 2016 年預估達到 3,545 億元；97 年來臺旅客人次 384.5 萬人次(成長 3.47%)，98 年達 439.5 萬人次(成長 14.3%)，99 年破 556.7 萬人次(成長 26.67%)，100 年破 608.7 萬人次(成長 9.34%)，101 年破 731 萬人次(成長 20.11%)，102 年破 801.6 萬人次(成長 9.64%)，103 年破 991 萬人次(成長 23.63%)，104 年更躍升到 1,043 萬人次，連續 7 年突破百萬人次門檻，成長力道非常強勁，年年創下歷史新紀錄，臺灣正式邁向千萬觀光大國(交通環境資源處，2016)。觀光成長為臺灣帶來正面的能量，目前政府已經展開新階段工作，行政院今年起提出為期 4 年的「觀光大國行動方案(104-107 年)」，以「質量優化、價值提升」為核心理念，以「優質、特色、智慧、永續」為執行策略，來打造質量均衡發展的臺灣觀光，引領觀光產業邁向「價值經濟」的新時代，推動觀光品質進化，讓觀光成為永續的產業，全面提升臺灣國際觀光競爭力，營造臺灣成為觀光大國的旅遊目的地形象(觀光局，2015)。國際連鎖旅館品牌進駐臺灣，從 97 年的 11 個提高到 104 年的 20 個，成長率 81%。如歐系 Novotel(臺北諾富特華航桃園機場飯店)、美系 Le Meridien(臺北寒舍艾美酒店)、W Hotel、Aloft(雅樂軒酒店)、Marriot(萬豪酒店)、日系 Okura(日月行館和台北大倉久和大飯店)、加賀屋等。同時，促成國內連鎖旅館品牌整合創新：如晶華集團(併購 Regent 品牌，發展出晶華、晶英、捷絲旅等不同等級)、雲朗集團(發展出君品、雲品、兆品、翰品、中信等)(交通環境資源處，2016)。觀光旅館近十年已從 45 家增添至 118 家(觀光局，2016)，隨著服務業的快速發展，服務專業人才的需求急速的增加，為因應大量的人才需求，國內觀光餐飲類別之科系便廣為設立，以培育、造就觀光餐旅專業人才為目的並且為觀光餐旅人力市場注入相當大的活力。為了減少學用落差的情況，學校推動「校外實習」制度，透過企業實習，可整合學校與業界的資源，藉由「做中學、學中做」，學生不僅從學校教育獲取知識，更能至企業學習到豐富的實務經驗，除可探索餐旅相關產業的實際的職場生活，更能增加職場所需的專業力，實現產學接軌「畢業即就業」的教育目標。

學校推動「校外實習」制度期使學生親自參與實習以了解職場環境，習得實務經驗，使得理論與實務得以相互驗證相互配合，達到「做中學，學中做」的最佳效果。2015 學度台灣高等教育共有 158 所大專校院，其中一般大學校院有 71 所，技職大學校院有 74 所，若再加上專科學校，技職體系大專校院校數達 87 所。其中國內大專院校設有餐旅相關科系皆實施校外實習的課程(教育部，2015)。藉由「校外實習」制度的實施，學生因此可藉由校外實習取得真正實務經驗，並縮短學用落差的距離。此外，結合學校教育與企業實習使得學生能夠理論與實作並進，趁此機會讓學生提早接觸職場業態及培養正確的工作態度，讓學生能透過專業的角度學習職場實務與應變、顧客應對技巧、人際關係與表達溝通等藉以提升學習效果並培育出更多優秀的餐旅人才。餐旅業者也藉由學生參與校外實習時，協助實習生培訓職場所需

要的專業技能，並期望學生實習結束後將優秀的實習生續留產業。實習生的專業技能及工作態度之養成，有賴於實習企業共同教育與輔導，透過校外實習的機會可減少學校課堂知識與職場實務操作之落差，更有助於縮短學生畢業後投入產業的工作適應期，若實習生畢業後多能續留原實習公司，亦可提升企業的產業競爭力。觀光旅館由於工作時間不穩定、工作壓力大、相關研究顯示基層員工的流動率佔所有員工離職之 75%。根據 Enz(2001)對旅館產業的研究，旅館業所面臨最大的問題就是人力資源。高離職率會耗費組織很大的成本，並對組織競爭優勢會產生影響(Shaw, 1999)。Zhang and Zhang (2006)研究指出，優秀的員工選擇離開組織，則會造成組織的嚴重損失和營運困難。因此，當餐旅人才需求逐漸增加時，留住優秀的員工已經成為現今餐旅產業面臨的挑戰。

目前，校外實習儼然已成為台灣大專校院餐旅科系在課程規劃時最重要的一環，而大量採用實習生以彌補基層員工不足，已成為餐旅業界不可或缺的重要人力來源，餐旅系建教合作的實習生，打著「一手證照、一手學歷」的招牌，在國際觀光旅館基層人力缺乏的狀況下，在旅館餐廳中擔任吃重的角色。實習生的實習工作崗位多為與顧客接觸最頻繁的第一線服務人員，例如：餐飲部的餐廳外場服務員或內場的廚房助手、客務部的櫃檯接待員、服務中心的門衛或行李員、房務部的房務人員和休閒育樂部的活動指導員等。在實習過程中，實習生不僅與顧客頻繁地接觸，更要滿足或處理顧客多樣化的需求 (Karatepe & Uludag, 2007)。學生通常在實習時經歷到餐旅服務業需要久站、工作量大、壓力大、作業流程單調且重複性高的種種考驗後，常常在實習期間就冷卻了原本對餐飲業持有的熱情態度。相關研究亦顯示出，學生在完成校外實習課程或畢業後，多選擇轉行而不願意繼續從事餐旅相關行業 (Chu, Baker, & Murrmann, 2012; Kim et al., 2012; Walsh & Bartikowski, 2013)。彭康麟、林明珠(2009)也發現學校的教育目標與產業的經營目標不一致，各實習單位強調以客為尊的服務理念並以營運績效為第一考量，但卻忽略對餐旅長期人力資本的培養，導致實習生淪為企業僱用廉價勞工之人力政策。近年來，學生在完成實習學分畢業後，餐旅相關科系同學續留餐旅業的情況也似乎未如預期。因此，實習生的留任意願便廣為探討，學生實習初期的適應，會影響實習的工作態度和工作意願，輕者要求轉換實習單位，重者可能就此放棄實習和放棄餐旅服務業，倘若實習期間就無法適應餐旅產業的工作型態和工作內容，更遑論實習結束後會想要續留產業的留任意願。

近年，餐旅服務業大量啟用建教合作的實習生，但卻缺乏實習企業的單位主管協助學生在實習期間的工作適應、培養正確的工作態度、人力資源部的實習激勵制度與留任意願等相關研究。李青松、趙振維(2008)歸納出台灣大專餐旅校外實習制度的六大問題，分別是前置準備作業、實習規劃、行政執行、課程設計、教學品質與實習效益等，研究指出學校實習制度的相關問題，並且發現實習制度的好壞，將會影響學生在餐旅產業的發展。過去各界對校外實習制度的實施成效，大多以主觀的個人認知來進行價值判斷，缺乏客觀的具體數據來進行理性分析(郭德賓，2006)，且國內餐旅實習相關研究主要以價值觀、實習滿意度及實習效益為研究變項，少有針對實習初期和後期問題做縱貫性的探討，故本研究將針對國際觀光旅館實習生在不同的實習階段(實習初期和實習後期)，單位主管領導風格、組織氣候、工作適應、工作態度與留任意願等相關變數，並以人力資源部的實習激勵制度作為調節變項，透過問卷調查分析方式進行探討。藉由實證研究分析結果，對大學餐旅系學生校外實習期間不同階段的比較之討論進行全面性的檢驗，並提出具體的改善建議，期可做為對於大學校院餐旅系辦理校外實習之檢討、減少學用落差和餐旅業者未來實施留任優質實習生續留產業策略措施的參考，透過留任優秀的人才為組織帶來產業競爭優勢的效益。

## 2.研究目的

大學校院餐旅技職教育的「校外實習」制度，已經成為我國教育制度中重要的一環。技職教育強調培育業界所需要之人才技術，重要在培育以實用的導向為目標，技職教育的

學制與課程也著重層面，之前校外實習模式對餐旅技職教育而言，高等教育及各大專校院都比較傾向採用學期中都在校內上課，再利用寒暑假到業界機構參與實習，目前大專校院餐旅系學生參與校外實習的趨勢，則傾向採用前三年在校內上課，再用最後一年升上大四的學生到業界機構參與校外實習，強調與業界透過產學方式來進行合作，亦即學生前往業界機構進行密集訓練，學生不僅能有機會結合理論與實務，並且還可以獲得津貼或報酬，甚至能畢業即就業。

在觀光旅館基層人力缺乏的狀況下，實習生在旅館餐廳中擔任吃重的角色，實習期間面對服務業的高工作負荷量和工作壓力而產生工作適應不良，導致大多數的學生在實習結束後，願意繼續投入餐旅服務業的職場情況未如預期。因此，本研究將以大專校院餐旅系在國際觀光旅館參與半年和一年的「校外實習」的實習生為對象進行研究，針對同一實習生在不同階段(實習初期和實習後期)對工作適應和工作態度是否會受到單位主管領導風格和組織氣候的影響進而影響到留任意願的結果，並以實習激勵制度當作調節變項進行探討。

## 二、文獻探討

### 1.校外實習

技職教育首重「實用」，學生畢業後，可以學習謀生技能、明確的職涯規劃、自我認知、人際關係，以及正確工作態度等，這些要素對技職體系學生從學校轉入就業市場是相對重要的(曹勝雄、容繼業、劉麗雉, 2000)。餐旅技職體系「校外實習」可熟練作業性技能，有助於加強人際關係能力，激發專業興趣，以及發展健全人格；業界對校外實習之做法均持正面性態度，肯定實習對業界之貢獻。李啟誠、江建良(1998)認為技職教育建教合作的產生，可藉由結合產業界之資源，並建立良好之夥伴關係，進而發揮功能達成技職教育目標。李隆盛(1998)指出技職教育三大任務為：培育世界級人才、預防產業界人力短缺和提升產業界競爭力。林宥萱(2005)提到校外實習的目的在於學習目標更具導向，讓學習不限於理論知識，也可透過實務技術課程更貼近職場實務，以降低學生在學校學習之技能與業界脫軌之情形。透過實習單位所提供的實習工作機會，學生們除對個人的職涯規劃選擇會更明確外，更能有效地將學校所學習之技能轉移在實習工作上，將學校所學的基本理論與職場的技能應用達到理論與實務合一的效益(Bullock et al., 2009)。校外實習目前為各校餐旅教育規劃的重點，也是學生畢業前進入企業接受職場體驗學習的機會。其主要目的在讓學生能將其在校所學的理論知識與技能，藉由實習機會到產業界將學校所學得以應用在實際工作上，以彌補學校技能教育不足之處。因此，校外實習對於技職體系的學生而言，具有不可或缺的重要性(Toncar & Cubmore, 2000)。

近年，因餐旅服務業迅速成長，技職院校餐旅相關科系早已引入三明治教學概念與業界緊密合作，使學生在求學階段就可以體驗到業界職場實際工作環境，並期能培育出符合業界期望的餐旅專業人才減少學用落差的情況。李青松、趙振雄(2008)歸納出國內大學餐旅科系校外實習分為階梯式實習(四年級一整學年實施校外實習課程，但每週或數週返校上課一天)、新三明治實習(實習半年或一年，但實習次數只有一次)、假期式實習(以寒暑假實習為主或學期間課餘時間)、二階段式實習(完成第一階段實習時數要求後再進行第二階段實習者)、混合式實習(混合新三明治實習式與二階段假期實習式)等五種實習制度。劉文得(2010)則將校外實習制度，分為輪調式實習、階梯式實習及實習式產學合作教育三種類型。綜上所述，本研究將餐旅相關科系之校外實習定義為：餐旅相關科系之大學生於在學期間為取得實習學分，實際參與校外實習的職場實作的體驗活動。本研究所謂的實習生包括觀光餐旅等相關科系之在校之大學生(含四技、二技和二專等學生)。

### 2.單位主管領導風格

Yukl (2002)的研究指出，自1980年代以來有關領導的廣泛研究中多數不離轉換型領導(transformational leadership)與交易型領導(transactional leadership)之核心概念，交易型領導是

指該領導行為使部屬清楚知道自己角色責任、完成領導者所預期的工作且給予部屬喜好之承諾，因此交易型領導是根基於領導者與部屬彼此交換的過程(Zaccaro, 2001)。轉換型領導係指領導者與部屬間相互影響的演進過程，透過領導人的個人魅力與願景，從精神、觀念和道德層面獲得部屬的敬仰與認同，激發人員超越交易的現實關係，共同追求人格成長並有效達成組織命令。Bennis & Nanus (1985) 認為轉換型領導是一個會充分運用權力和情境等因素，提高成員創新的意願和能力，使組織在面對現今如此競爭劇烈的環境中，快速且有效的將公司轉型，並更新組織的結構，以維持企業的永續生存。

Bass (1990) 描繪轉換型領導者將具有下列特徵：1.魅力領導：藉由領導者的使命感，來使部屬對領導者產生心悅誠服的自然遵從。2.心靈鼓舞：藉由簡單的符號與情緒上的表達來使部屬產生認同與熱情。3.智力啟發：領導者會提出新的構想或觀點，並鼓勵部屬採 用新的方法來解決問題，並且運用不同的思考方式，來完成 工作。4.個別關懷：對每一位部屬給予個別的對待、訓練及勸告。對於交易型領導 Bass (1985) 則認為，交易型領導是使部屬清楚自己所扮演角色與責任，完成 領導者所預期的工作，並且給予部屬其所喜好之獎賞，因此交易型領導主要是領 導者與部屬建立於一種交換的關係上。Bass (1990) 描繪交易型領導者將具有下列特徵：1.權宜的獎賞：為部屬制定努力即獎賞的規定，對於良好的績效給予鼓勵。2. 積極例外管理：注意偏離準則的活動，並適時採取修正的措施。3.消極例外管理：只有在不符合標準時才會介入。4.放任主義：領導者傾向放棄責任，避免做決策。

Robbins & Coulter (1999)提到轉換型領導與交易型領導並非對立的領導型態關係，轉換型領導應以交易型領導為基礎。Yukl(1998)認為轉換型領導與交易型領導在不同的條件下會有不同的作用，主管展現轉換型或交易型領導的行為方法與程序是否獲得員工的認同。另外， 在不同情境下或其他條件是否搭配得宜，也會影響其效果。黃品全(2005) 也支持轉換型領導與交易型領導應同時進行。以餐旅產業為例，在不同的工作情境下，若主管只展現出轉換型領導而缺少交易型領導，則員工無法清楚了解與自己職務相關的工作規範，將導致無法達到工作的基本要求。因此，交易型領導方式在餐旅服務業中有著不可或缺的必要性。Avolio & Bass (1995)同樣地提到領導者應該同時進行交易型領導與轉換型領導，將轉換型領導視為交易型領導的延伸與擴大，領導者可以同時表現出這兩種領導類型的行為，認為同時具有交易型與轉換型領導的管理者，能發揮最大的領導效能。

Barling, Weber, & Kelloway (1996)提出領導的力量會正面影響個人、團隊、組織的工作績效及滿意度，發現轉換型領導會影響組織承諾、部屬的滿意度(Hater and Bass, 1988)。轉換型領導藉由領導者對員工的魅力領導、心靈鼓舞、智力啟發及個別化關懷，使部屬對主管產生認同，願意追隨領導者。交易型領導則會透過明確界定部屬的角色、根據員工需求提供適當獎賞，來促使部屬努力工作。綜上所述，轉換型領導與交易型領導對組織的重要性。因此，本研究單位主管領導風格將採用Bass(1985)轉換型領導與交易型領導的論點對實習生的影響作進一步的探討。

### 3.組織氣候

組織氣候的概念是源自Lewin(1936)所提出的「生活空間」，認為要了解人們的知覺行為，必先觀察其行為發生的整體環境，因此將個人與環境交互作用後所產出的整體知覺稱作組織氣候。每個組織都會有其獨特的工作氛圍，這種工作氛圍將會影響組織內所有成員所從事的工作。Tagiur & Litwin(1968)認為組織氣候為一個組織內部所形成的特殊環境氛圍，而這個氛圍為員工對於所任職的工作場所與整體事務的情感反應(Aarons & Sawitzky, 2006)。工作環境是影響個人的關鍵因素，組織氣候可能會增進或阻礙工作結果(Ohly & Fritz, 2010)。組織氣候與員工是否想留任於目前任職的單位有明顯的關聯性，良好的組織氣候會使管理者與員工產生良好的互動關係(Russel et al., 2010)。Aiswarya & Ramasundaram(2012)提到組織氣候為員工對組織的整體氛圍產生的知覺反應，進而會影響員工的行為、態度表現及價值觀。Glick(1985)也認為組織氣候可以詮釋整體組織工作環境氛圍，並經由組織與社會化過程影響員工個人表現行為。過去學者大都支持組織氣候會直接影響員工知覺，進而影響工作態度表現(Schneider & Hall, 1972)。Hickman(1987)則發現組織氣候與工作滿足成顯著正向影響，其中包含員工的工作投入、組織承諾行為與工作滿足。組織對員工持有支持認同的氣候氛圍，能直接影響員工的工作態度，這個氛圍進而可以改善員工怠惰行為，使其導向正向發展(Shadur

et al.,1999)。

綜上所述，組織工作環境氛圍會透過組織與社會化過程影響員工個人表現行為與留任意願，創造並維持組織內良好的組織氣候才能增加組織的競爭力。因此，本研究將組織氣候定義為每個組織所獨有的特殊工作環境氛圍，以區別與其他組織之不同的工作氣氛，並對組織成員的行為具有影響力。

#### 4.工作適應

Hershenson(1981)提出工作適應理論，該理論認為工作適應是個體與環境間交互作用的過程與結果。Hershenson工作適應系統發展模式圖可觀察出，影響個體發展的主要因素分別為工作能力、工作性格與工作目標三項。工作能力包含工作習慣、適合工作身心技能以及工作上暢通的人際關係技巧；工作性格包含工作者的自我概念、工作動機以及對工作的需求與價值觀；工作目標的發展主要受到工作同儕與參考團體的影響外，亦受個體工作能力與工作性格的支配。影響個體對於工作環境互動的主要因素分別為組織文化及行為期待、工作要求及所需具備工作技能、提供工作者的報酬及機會三項。Hershenson (1996)則認為工作適應是個體與工作環境之間相互作用的動態發展過程與調適的結果。Hesketh(2004)將工作適應視為一種在個人能力、需求與組織所提供的報酬、機會之間的配適狀態，是員工與雇主在彼此的期待需求與供給之間尋求一個兩者均可達到且維持配適的持續過程。Harper and Shoffner (2004)則指出工作適應理論是個體基於環境，是動態及變動的和彈性之觀點，用以處理工作環境與自身之間的一種關係；當個體和環境之間對彼此的需求回應一致時，意指個體對其工作已達完全適應的程度。工作適應為持續動態的過程，工作者在此過程中尋求獲得滿足，並維持和工作環境間的調和性(蔡淑鳳、陳文意、林育秀、梁亞文，2013)。

吳佳樺(2005)提出工作適應是個人在工作要求及工作環境中是否能針對工作要求及工作環境，對自身心理與行為做調適，以達到彼此互為滿足的狀態，進而維持工作穩定性。廖冠婷(2007)則認為工作適應是個體對其職務要求、工作生活品質的適應情形及持續改善的過程。工作適應係指個體的技能與需求能與工作環境做適合的搭配，換言之，個體從事工作時必須自願配合工作的限制、要求，主動學習與培養技能與興趣，克服工作上的困難與壓力，並於工作中獲得愉悅、滿足與成就感，進而達到自我實現。Fazio, Powell & Herr (1983)認為個人所面臨的壓力，將會產生適應與否的問題，如果個體適應程度較佳，在面臨壓力時，將採用較為成熟的方式去排解壓力，即所謂的個體的適應力好壞與否，端視其如何因應或克服壓力而定。綜上所述，本研究將採用Hershenson (2001)以工作表現、工作角色和工作滿意當作衡量工作適應的三構面來預測工作適應，並將工作適應定義為實習生在工作環境對其職務要求、工作生活品質適應情形及持續改善過程調適後表現的狀況。

#### 5.工作態度

當工作能與個人需求、展望、價值相符合時，就會產生正面的好感與評價(Hellriegel et al.,1992)。姜占魁(1993)認為態度是一個人對客觀環境的人、事、物或行動所持有的情感、認知與行為的主觀導向。吳秉恩(1993)指出態度顯示在工作上，是個人產生對工作的持久性感情或評價。Luthans(1995)指出員工有積極正面的特質，將會影響自身與他人的工作態度，而產生溫馨祥和的工作氣氛；若員工有負面消極的態度，也會造成自身與他人的憂愁和緊張的工作態度。Robbins(199)表示在組織中，員工態度非常重要，會影響工作行為，提出三種代表員工的工作態度：工作滿足感、工作投入、組織承諾，工作滿足指員工對工作概括性態度；工作投入指員工認同工作、積極參與工作、認為工作績效對個人價值有重要關聯；組織承諾指對組織忠誠度、認同感和參與組織活動的程度。Rodwell et al. (1998)則提出將工作滿足與組織承諾，當成員的工作態度。郭馨鎰(2003)表示工作態度中，「工作滿足」和「組織承諾」是相當重要的兩個指標。Moon (2000)也認為工作組織裏兩個影響人類行為的因素，分別為組織承諾與工作滿足。當組織內員工於工作中所表現出來的態度是很重要，它將影響員工於工作行為上的表現。諸承明(1995)在研究中指出，「態度並非是與生俱來的，除了本身的經驗外，大多自於聯想與別人之教導，因此每個人均有許多種不同的態度」。Niehoff, Enz & Grover (1990)研究結果發現領導者的組織承諾與工作滿足為影響員工工作態度最重要之因素。綜上所



述，本研究將工作態度定義為：實習生對與工作相關人、事、物所持有的情感、認知與行為的表現，並以工作滿足與組織承諾作為衡量工作態度的兩個構面。

### (1)工作滿意度

Tannenbaum(1961)將工作滿意度定義為員工對其任職職位的滿意狀Porter&Lawler(1968)認為工作滿意度是指員工對於任職的工作內容、人際互動關係、組織整體環境應得的與實際獲得之距離，所產生的態度反應。Wexley & Yukl(1977)表示工作滿意度是員工對於工作的一種實體感受，並於各面向加以評判後，所產生的態度反應。Keeley(1978)則認為員工的年齡、任職期間、薪資、工作類型、工作層級與工作環境為影響工作滿意度的主要因素。Rosenbloom & Hallman (1991)表示組織中存在彈性的工作福利制度可強化員工對工作的滿意程度，並可吸引及增加員工留任意願。另有些學者研究指出，當主管對於員工秉持著支持認可的互動關係，對員工滿意度有正向影響。Cawsey(1973)研究發現，當員工認為自己可為任職的組織實現較多展望機會，工作滿足度也會隨之提升。Pritchard & Karasick (1973)表示組織中存在支持型的組織氣候對員工工作滿足度有正向關係。Lynch (1999)認為管理者對於員工的認同支持是兩者間的互動關係感受，表示管理者對組織成員關心的程度。也有學者指出工作滿意度會直接影響員工留職意願，也是降低離職率的重要指標(Coomber & Barriball, 2007)。

### (2)組織承諾

Hrebiniak & Alutto (1972)指出組織承諾是員工為了薪資、地位、專業、創造、自由以及同事情誼，而願意繼續留任在組織的行為展現。Mitchell(1979)定義組織承諾為員工對組織展現出忠誠、認同與投入的態度表現。Aranya & Kushnir(1986)表示組織承諾為員工對工作所在產生的心理歸屬，承諾度高低直接反應員工對組織的投入程度，同時也體現出員工與組織連結的態度及依附。Thompson(1989)表示組織承諾為員工對組織的目標展望與價值信念感到認同，為了組織的利益員工願意自發性盡心全力，並對企業有強烈的組織忠誠。Brown & Leigh(1996)指出一個組織中，員工常處於管理者激勵與支持的工作環境下，營造出和諧的氛圍會增加員工對工作的認同感，並對工作態度與組織績效有顯著的正向效果。Williams(1995)認為員工對於公司的福利等激勵制度滿意程度，會直接影響員工的組織承諾。Iverson & Buttigieg(1999)指出，當工作具備競爭性、挑戰性、個人目標性、回饋性及參與性，對員工的組織承諾均會產生正向影響力。

### 6.留任意願

留任意願與離職意願雖可視為一體兩面。Kraut(1975)指出，留任意願對於組織成員離職行為之預測較離職意願對於組織成員離職行為之預測更為有效。據以往的研究得知，離職意願與離職行為呈現顯著的正相關，而留任意願與離職行為則呈現顯著的負相關，即當員工的留任意願愈高的情況下，其發生離職行為的可能性便愈低，而當員工的留任意願愈低的情況下，則其發生離職行為的可能性便愈高。劉俊昌(2000)曾提及，以積極面的「留任」來反向定義「離職」，亦即願意留在組織內部繼續為組織效力。但是，與離職意願不同的是留任意願所關心的議題不僅在於保留組織關鍵的人力資本，也在於推動組織成員正面的工作行為，例如組織認同、績效表現與組織公民行為等。根據韋氏字典的定義，「留任」為：保留、維持不變、避免分開；而「意願」則是：心意的方向。曾明德(2004)指出當員工的工作滿足程度愈高，其留任率也會越高；相反的，當員工感受到的工作滿足程度越低時，則可能會出現高離職率。史美華(2006)提及工作滿足與留任意願為顯著正相關。

綜上所述的定義，可以將「留任意願」視為：工作者希望繼續維持目前工作的心意趨向。Coetzee & Stoltz (2015)認為留任意願係指員工對組織工作條件與環境的忠誠和打算繼續留在組織內和其他同事共同努力的意願。高慧如(2007)認為留任意願是員工喜歡目前服務的組織，認同組織目標並希望繼續留下來為組織奉獻心力，或是目前沒有離開組織的想法與行為。Mesirou et al. (1998)主張留任意願是員工在機構工作一段時間後願意繼續留在原機構服務的想法。游琇雯(2014)提到續留產業意願為學生至產業校外實習一段時間後，經由審慎思考後，願意留在產業的一種態度與行為傾向。因此，本研究將留任意願的定義實習生至產業校外實

習一段時間後，願意留在組織內部繼續為公司效力。

## 7. 實習激勵的制度

人力資源管理的體系可分為四大部份，分別為人力的確管理、開發管理、報償與激勵管理、維持管理四項。激勵(Motivation)是以外在的刺激，激發他人之工作意願和行動，而朝向期望目標的一種手段。Herzberg (1959)提出的激勵-保健理論(雙因子理論)主要在研究工作滿足與需求的關係，研究發現影響員工工作態度的因素有兩種：1.激勵-與工作直接相關(如成就和責任等)。2.保健-工作的情境因素(如薪資和人際關係等)。激勵的制度主要是針對個人之工作再設計後所產生的完整工作方式，以及能讓員工參與與組織經營之工作報償。工作方式的設計，是根據激勵理論，使得工作本身能滿足員工的成就需求。而讓員工參與組織經營之工作報償，則是以參與或利潤來滿足員工。黃英忠(1988)表示激勵是以獎懲或鼓舞的方式刺激針對人們心理及生理上的需要，使其產生符合組織目標的行為，因此必須要有目標及誘導行為的刺激，並維持朝向組織目標的行為。林偵燕(2009)認為激勵指為了激發及鼓勵員工達成目標而採取行動的過程，企業透過設計獎酬形式與工作環境，以激發員工的工作意願與表現，同時發揮員工自我潛能，以滿足需求的過程。李嫻維(2010)發現組織為讓部屬達成目標，會利用各種方式促使部屬付出進而邁向成功的程序。

Kovach (1987) 依據Maslow的需求層級理論及Herzberg的雙因子理論，發展出十項與工作相關的激勵因素，包含適當的稱讚與肯定、參與感及歸屬感、協助員工解決問題、工作趣味性、升遷機會、主管對員工尊重並信賴、有良好的工作環境、有良好的待遇、安排適當的懲戒、工作有保障等十項因素。Wong, Siu & Tsang(1999)依據Kovach(1987)提出的十項激勵因素為基礎，再將激勵因素分為內在激勵(包含適當的稱讚與肯定、參與感及歸屬感、協助員工解決問題、工作趣味性、升遷機會、主管對員工尊重並信賴)與外在激勵(包含有良好的工作環境、有良好的待遇、安排適當的懲戒與工作有保障)兩構面。Wong et al.(1999)則指出內在激勵包含適當的稱讚與肯定、參與感及歸屬感、能夠協助員工解決問題、工作趣味性、主管對員工能夠尊重並信賴等因素。林宗賢(2008)認為內在激勵隱含於工作中，也就是與工作本身連結在一起的價值，是由自己控制，而且由工作本身運作過程中所產生。包含成就感及賞識感、工作本身、工作責任感、及自我成長與學習層面。吳復新(2003)指出薪資是影響工作態度和行為的一項重要因素，薪資制度良好，自然能夠提升工作意願及士氣，同時更增進工作滿足感，但若反之不僅直接打擊士氣及工作意願，更可能導致缺勤率和離職率增加。

因此，綜上所述，本研究實習激勵制度將採用 Wong et al.(1999)所提出的內在激勵與外在激勵兩構面做為力資源部對實習生提供激勵制度的分類，並將內在激勵定義為實習生可直接從工作內容所獲得的滿足(包含成就感、責任感和自我成長與學習等)；外在激勵定義為不予工作內容有直接關係的要素(包含良好的工作環境、待遇、適當的懲戒、輪調機會、培訓機會和回聘制度等工作保障)。

根據上述文獻回顧，本研究提出了 15 個研究假設，分述如下：

- H1. 對國際觀光旅館實習生而言，單位主管領導風格會顯著影響工作適應。
- H2. 對國際觀光旅館實習生而言，組織氣候會顯著影響工作適應。
- H3. 對國際觀光旅館實習生而言，單位主管領導風格會顯著影響工作態度。
- H4. 對國際觀光旅館實習生而言，組織氣候會顯著影響工作態度。
- H5. 對國際觀光旅館實習生而言，工作適應會顯著影響工作態度。
- H6. 對國際觀光旅館實習生而言，工作適應會顯著影響留任意願。
- H7. 對國際觀光旅館實習生而言，工作態度會顯著影響留任意願。
- H8. 對國際觀光旅館實習生而言，單位主管領導風格透過工作適應會顯著影響留任意願。
- H9. 對國際觀光旅館實習生而言，組織氣候透過工作適應會顯著影響留任意願。
- H10. 對國際觀光旅館實習生而言，單位主管領導風格透過工作態度會顯著影響留任意願。
- H11. 對國際觀光旅館實習生而言，組織氣候透過工作態度會顯著影響留任意願。
- H12. 對國際觀光旅館實習生而言，單位主管領導風格透過工作適應與工作態度會顯著影響留任意願。

- H13.對國際觀光旅館實習生而言，組織氣候透過工作適應與工作態度會顯著影響留任意願。
- H14.對國際觀光旅館實習生而言，實習激勵制度(內在激勵、外在激勵)會增加工作適應對留任意願的影響效果。
- H15.對國際觀光旅館實習生而言，實習激勵制度(內在激勵、外在激勵)會增加工作態度對留任意願的影響效果。

## 二、研究方法

### 1.研究架構

本研究之研究架構主要是依據 Robbins & Coulter (1999)、Yukl(1998) Avolio & Bass (1995)、Aiswarya & Ramasundaram(2012)、Russel et al., (2010)、蔡淑鳳、陳文意、林育秀、梁亞文 Hershenson (2001)、Hershenson (2001)、Niehoff, Enz & Grover (1990)、史美華(2006)、Coetzee & Stoltz (2015)、Wong et al.(1999)之發現，將工作適應與工作態度的影響之因素與結果作探討。因此，本研究依據上述之理論，以工作適應、工作態度為部份中介變項，單位主管領導風格和組織氣候為外生變項，留任意願為內生變項，實習激勵制度為調節變項。擬定研究研究架構如圖 1 所示。

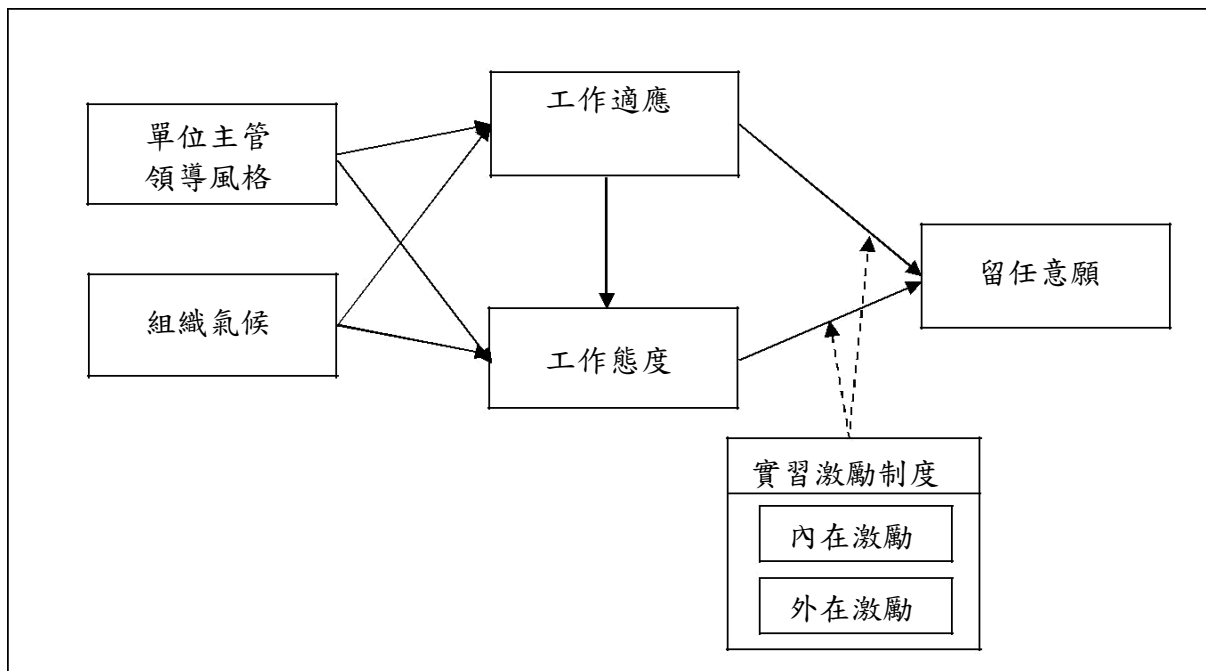


圖1 研究架構

### 2.調查對象與抽樣

本研究以國際觀光旅館之實習生(實習至少半年)為研究對象，採便利抽樣方式，針對國際觀光旅館的單位部門別(客房部和餐飲部等)的實習生為本研究抽樣對象。本研究正試問卷共發放 400 份，扣除無效問卷，總共回收有效問卷 327 份，有效問卷回收率為 81.75%。資料分析採用 SPSS18.0 與 AMOS7.0 軟體作為統計分析工具。

### 3.研究工具

單位主管領導風格之操作型定義是指管理者因其個人的工作環境、經歷和個性所表現出的有領導方式及衡量方式採用 Avolio, Bass & Jung (1999)、Avolio et al.(2003)之測量題目加以修改，共 24 題。組織氣候之操作型定義是指每個組織所獨有的特殊工作環境氛圍，並對該組織成員的行為具有影響力及衡量方式採用李吉立(2009)之測量題目加以修改，共 15 題。工作

適應之操作型定義是指在工作環境對其職務要求、工作生活品質適應情形及持續改善過程調適後表現的狀況及衡量方式採用陳春希與高瑞新（2010）以及廖冠婷（2007）之測量題目加以修改，分為「工作角色行為」構面、「工作表現」構面和「工作滿意」構面，共 14 題。工作態度之操作型定義是對與工作相關人、事、物所持有的情感、認知與行為的表現及衡量方式採用 Moon (2000)、馬家媛(2004)、魏千金(2001)與陳淑照(2014) 之測量題目加以修改，並將工作態度分為工作滿足和組織承諾兩構面之測量題目，共 12 題。留任意願之操作型定義是指想持續在同一家公司工作的意願及衡量方式採用 Kujur (2008)、Vasistha (2009)、和 Morhart, Herzog, & Tomczak(2009)之測量題目加以修改，共 6 題。實習激勵制度之操作型定義中內在激勵定義為實習生可直接從工作內容所獲得的滿足(包含成就感、責任感和自我成長與學習等)；外在激勵定義為不予工作內容有直接關係的要素(包含良好的工作環境、待遇、適當的懲戒、輪調機會、培訓機會和回聘制度等工作保障)及衡量方式採用 Kovach (1987)、Wong, Siu 與 Tsang(1999)和林偵燕(2009)之測量題目加以修改，共 11 題。測量題目皆以李克特(Likert)五點尺度來測量，1 表示非常不同意，5 表示非常同意。

#### 四、結果與討論

鑑於餐旅業快速發展，餐旅服務專業人才的需求急速的增加，目前大專校院餐旅系的實習生為觀光餐旅人力市場注入相當大的活力，已成為餐旅業界不可或缺的重要人力來源。然而，餐旅系建教合作的實習生，在國際觀光旅館基層人力缺乏的狀況下，在旅館餐廳中擔任吃重的角色，面對服務業工作負荷量和工作壓力過大而產生工作適應不良，在完成實習後，餐旅相關科系同學投入觀光產業的情況未如預期。經由研究結果發現，單位主管領導風格和組織氣候會顯著影響工作適應和工作態度。單位主管領導風格和工作態度也會顯著影響留任意願，而組織氣候和工作適應對離任意願則無顯著影。但是，單位主管領導風格和組織氣候可藉由工作適應和工作態度增加留任意願。此外，實習激勵制度也會增加工作態度對留任意願的影響效果。據此，提供旅館業管理階層為留任優秀人才研擬出適當之實習激勵制度措施之參考並為餐旅產業策略人力資源管理的實務措施帶來助益。

在單位主管領導風格方面，研究結果顯示，單位主管領導風格會顯著影響工作適應和工作態度。學生可藉由校外實習的機會提早進入職場體驗，並且藉由校外實習時能提升自己的臨場反應、人際關係、抗壓耐力、適應能力等並增加餐旅產業的工作經驗。學生在校外實習公司時，很多學生都是初次在職場工作，容易將主管作為仿效的對象，單位主管也會因為學校和公司有簽訂實習合約之故，人資部也會提醒單位主管要多照顧實習學生並協助其提早適應職場生活。Barling, Weber, & Kelloway (1996)提出領導的力量會正面影響個人、團隊、組織的工作績效及滿意度，發現轉換型領導會影響組織承諾、部屬的滿意度(Hater and Bass, 1988)。轉換型領導藉由領導者對員工的魅力領導、心靈鼓舞、智力啟發及個別化關懷，使部屬對主管產生認同，願意追隨領導者。交易型領導則會透過明確界定部屬的角色、根據員工需求提供適當獎賞，來促使部屬努力工作。黃品全(2005) 也支持轉換型領導與交易型領導應同時進行。以餐旅產業為例，在不同的工作情境下，若主管只展現出轉換型領導而缺少交易型領導，則員工無法清楚了解與自己職務相關的工作規範，將導致無法達到工作的基本要求。因此，交易型領導方式在餐旅服務業中有著不可或缺的必要性。Avolio & Bass (1995)同樣地提到領導者應該同時進行交易型領導與轉換型領導，將轉換型領導視為交易型領導的延伸與擴大，領導者可以同時表現出這兩種領導類型的行為，認為同時具有交易型與轉換型領導的管理者，能發揮最大的領導效能。本研究結果與Barling, Weber, & Kelloway (1996)的研究結果相同。

在組織氣候方面，研究結果顯示，組織氣候會顯著影響工作適應和工作態度，每個組織都會有其獨特的工作氛圍，這種工作氛圍將會影響組織內所有成員所從事的工作。飯店的工作性質通常無法由一個人獨力完成服務顧客，為了提供顧客高品質的服務，都是由飯店的所有人一起協力完成服務顧客，飯店的工作皆為團隊合作才能呈現高品質的服務。組織對員工持有支持認同的氣候氛圍，能直接影響員工的工作態度，這個氛圍進而可以改善員工怠惰行為，使其導向正向發展(Shadur et al.,1999)。因此，組織的氛圍容易影響實習生的適應和工作

態度，學生也會模仿其他同事行事風格與工作態度，當同事關懷新進的實習生時也會讓他們更快適應職場生活和適應工作的職務。本研究結果與Aiswarya & Ramasundaram(2012)的研究結果相同。

在留任意願方面，研究結果顯示，在單位主管領導風格和工作態度會顯著影響留任意願與留任意願，而組織氣候和工作適應對離任意願則無顯著影。但是，單位主管領導風格和組織氣候可藉由工作適應和工作態度增加留任意願。學生在實際體驗校外實習後，經過親身體驗餐旅業的實際面後，結果發現餐旅業並不如預期，或與自己原先的認知產生差異，甚至因實習經驗不好，都有可能導至學生在實習後，對餐旅業產生不認同或者覺得自己不適合該產業因而離開。但是，若在實習期間遇到好的單位主管，單位主管的管理風格會成為實習生想要學習和效法的典範，會使實習生在實習結束後增加留任意願。甚至優秀的單位主管的形式格也對會影響實習生培養職場工作態度，當實習生秉持的工作態度是正向積極時，也會較有意願在實習結束之後繼續留任。本研究結果與Coetzee & Stoltz (2015)的研究結果相同。

在實習激勵制度方面，研究結果顯示，實習激勵制度也會增加工作態度對留任意願的影響效果。Wong et al.(1999)則指出內在激勵包含適當的稱讚與肯定、參與感及歸屬感、能夠協助員工解決問題、工作趣味性、主管對員工能夠尊重並信賴等因素。吳復新（2003）指出薪資是影響工作態度和行為的一項重要因素，薪資制度良好，自然能夠提升工作意願及士氣，同時更增進工作滿足感，但若反之不僅直接打擊士氣及工作意願，更可能導致缺勤率和離職率增加。所以人力資源部所制定的實習激勵制度包含內在激勵所獲得的滿足(包含成就感、責任感和自我成長與學習等)與外在激勵(包含良好的工作環境、待遇、適當的懲戒、輪調機會、培訓機會和回聘制度等工作保障)在實習生的工作態度對留任意願具有影響效果。本研究結果與吳復新（2003）的研究結果相同。

近年，餐旅服務業大量啟用建教合作的實習生，學生在完成實習學分畢業後，餐旅相關科系同學續留餐旅業的情況也似乎未如預期。學生親身體驗餐旅業的實際面後，結果發現餐旅業與自己原先的認知產生差異，甚至因實習經驗不好，都有可能導至學生在實習後，對餐旅業產生不認同或者覺得自己不適合該產業因而離開(郭德賓，莊明珠，2005)。再者，學生實習初期的工作適應，會影響實習的工作態度和工作意願，輕者要求轉換實習單位，重者可能就此放棄實習和放棄餐旅服務業，倘若實習期間就無法適應餐旅產業的工作型態和工作內容，更遑論實習結束後會想要續留產業的留任意願。因此，實習企業的單位主管和同事們若能協助學生在實習初期的工作適應和培養正確的工作態度降低實習生的不確定和不安定感，這將會有效提升實習結束的留任意願。此外，經由本研究探討發現，實習激勵制度也會增加工作態度對留任意願的影響效果。因此建議，餐旅業者在學生進到公司實習後，人資部除關懷實習生的工作適應狀況外更應制定的完整的實習激勵制度包含內在激勵所獲得的滿足(包含成就感、責任感和自我成長與學習等)與外在激勵(包含良好的工作環境、待遇、適當的懲戒、輪調機會、培訓機會和回聘制度等工作保障)。人力資源部應確實落實教育訓練課程，而非在執行教育訓練課程時區分正職員工、實習生和工讀生而有差別待遇。若遇到實習生適應不良時，應該及時輔導學生或並與學生溝通甚至協助調換實習單位。另外也可制定實習菁英制度，在實習三個月後表明在實習結束後具有留任意願的實習生應提供輪調或培訓機會且回聘的薪酬制度與升遷機制的工作保障。另外，在實習前，學校應要加強宣導校外實習宗旨、實習對學生的幫助，以及協助學生評估自己能否擁有進入職場的能力和職場應有的正確工作態度，當學生具備符合職場期望的工作態度時對學生進入餐飲業是很有幫助的。讓學生的校外實習達到最佳的成效並貫徹校外實習的宗旨。

冀望本研究的研究成果，為餐旅產業策略人力資源管理的實務措施帶來助益。對學校方面:在學生實習階段應給予適切的輔導和協助。對實習企業方面:實習單位主管在學生不同實習階段應給予適切的關懷方式和協助，並瞭解人資部規劃實習激勵制度對學生實習結束畢業後提升續留產業的留任意願能否產生效益。透過藉由互相交流的方式能對餐旅產業界在實習生管理與建立人資部的實習激勵制度以留優秀餐旅服務人才方面有所貢獻並對餐旅產業策略人力資源管理的實務措施有所助益。並期望學生在完成「最後一哩」的校外實習結束畢業後，能達到產學無縫接軌「畢業即就業」的教育目標。