

旅行社組織氣候、工作壓力對員工 離職傾向之影響研究

The Effects on Organizational Climate, Work Stress to the Tendency of Job Quitting in Travel Agency's Employees

Sheng-Hshiong Tsauro, Chia-Long Chen, Gwo-Chin Wang

曹勝雄 陳嘉隆 王國欽

摘要

在人力資源管理頗受重視之今日，管理者如何有效運用人力資源來為公司創造最大之利潤是一大挑戰，而有效運用人力資源之前題為一如何留住這些為公司創造利潤的員工。本研究主要從旅行社組織氣候與工作壓力兩個構面，探討對員工離職傾向之影響，透過問卷調查與多變量統計方法之運用進行研究。結果發現，組織氣候此一構面對於旅行社員工離職傾向影響較大，而其中以「職權劃分與組織計劃」因素和「派團公平性」因素之影響較為明顯；而工作壓力構面對於旅行社員工離職傾向之影響，則以「職位重要性與工作滿意」因素和「帶團壓力」因素，有較顯著之相關性；而在人口統計變數對於旅行社員工離職傾向之影響，以年齡與每月平均收入之相關性較為顯著。

【關鍵字】組織氣候、工作壓力、離職傾向、因子分析、正準相關分析，數量化I模型。

ABSTRACT

It has been a tremendous challenge for the management as how human resources can be made use of effectively so as to create the greatest amount of profit for the company under the environment that the management of human resources has received increasing attention nowadays. Thus, two important promises that remain are how human resources can be used effectively and how employees can be kept in the company to create profits for company. This study will employ the organizational climate and work stress to investigate their impacts on the quitting tendency of employee in travel agency, and questionnaire investigation and multivariate statistic methods are used to conduct the study. It is found from the results that organizational climate exerts greater effect on employee with quitting tendency in travel agency, and factors as "authority jurisdiction and organizational planning" and "fairness of tour-group dispatch" is most influential; as for the effect of work pressure on the quitting tendency of travel agency employees, factor as "importance of job position and work satisfaction" and "pressure of tour-guiding" are clearly related. In the regard of population statistic variables have

population statistic variables have an impact on the quitting tendency of travel agency employee, factors as age and average income are prominently interrelated.

【KeyWords】 Organization climate, work stress, job quitting, factor analysis canonical correlation analysis, quantified model I.

一、前言

台灣的出國旅遊人數自民國68年政府開放觀光之後一直呈現成長之趨勢，迄民國83年止，出國人數年成長率約為21.3%。民國77年政府將凍結已久的旅行社執照重新開放，旅行社的家數即不斷增加，截至民國84年2月底，共有1884家（含分公司552家）。面對旅遊市場激烈競爭之情況，如何提昇旅行社的營運績效是旅行社首應重視的課題。而員工流動率是影響營運績效的重要指標，當員工流動率越低表示旅行社人事結構越健全，營運績效亦較佳。

旅行業屬於服務業之一環，其所銷售之商品以「人」為主要服務來源，其服務品質亦以員工之專業性及服務熱誠為最大之影響。而一般旅行社從業人員之工作特性包括：(1)工作量有明顯淡旺季之分；(2)有較多出國機會；(3)出差帶團時，工作時間長，壓力大。在收入所得方面，一般從業人員之底薪所得較低，但機會所得（如小費、出差費、佣金等）較多。根據交通部觀光局進行之「旅行社營運現況分析」報告顯示，民國77年綜合旅行社平均每月之員工流動率達6.66%^[1]。在旅行社執照申請開放情況下，更加速旅行社員工之流動率。由於員工離職所帶來之有形與無形成本損失，將削減旅行社在產業中之競爭能力。因此，針對旅行社員工之離職傾向與其影響因素加以探討，提供業者經營管理與政府輔導業者之參考，乃本研究之動機與目的。

二、相關理論

(一)組織氣候

由於文化背景之不同與地域性之差異，學者對於組織氣候各有其不同之看法與定義。Taguri與Litwin（1968）認為組織氣候乃代表組織成員對內部環境的一種知覺，其來自成員的經驗，而可以利用一系列的組織屬性加以描述。James與Jones（1974）則將有關組織氣候的觀念分為以下三類：1.多重的衡量—組織屬性途徑；2.知覺的衡量—組織屬性途徑；3.知覺的衡量—個人屬性途徑：

Dessler（1976）則將各學者對於組織氣候之涵義，歸納為下列三類：1.客觀結構性的定義：這類研究者將組織氣候定義為描述一個組織的一組特性，它具有持續性且影響組織成員的行為。這類學者定義下的組織氣候所涵蓋範圍非常廣泛（Forehand與Gilmer，1964）。2.主觀知覺性的定義：此類研究者認為組織氣候乃個體對客觀環境的主觀知覺。如Halpin及Crofts（1963）曾以士氣、體恤、生產力、疏遠、工作煩瑣、親密、任務脫節、幹勁等八個層面研究學校的

組織氣候。3.綜合性的定義：乃包含結構性和主觀性的知覺，如Litwin與Stringer（1968）認為組織氣候是描述組織環境之主觀性質的一種概念，更具體的說乃指組織成員對組織正式系統，管理者的作風和其他重要環境因素主觀知覺的結果，將影響成員本身的態度、信念、價值觀和動機。而兩位學者在設計衡量組織氣候的尺度時，則根據已有的各種管理理論，歸納出代表組織氣候的九個構面，包括：結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、績效標準、衝突、認同。Pritchard與Karasick（1973）亦從綜合性觀點認為組織氣候為組織內在環境相當持久的性質，藉之可與其它組織區別。

不同的學者以不同的定義與構面來解釋或代表組織氣候，而對組織氣候觀念之瞭解與重視，對於旅行社管理者之意義在於可以增加瞭解其員工之程度以及發現管理者與員工在組織運作過程中是否有某些對於組織認知上之落差。而在有關衡量組織氣候的量表中，Litwin與Stringer（1968）的組織氣候量表及House與Rizzo（1972）的組織實務問卷具有較高的信度與效度。國內研究組織氣候人員多以Litwin與Stringer的組織氣候問卷做為衡量工具（游旭永，1992）。

（二）工作壓力

工作壓力來自於工作本身或其環境，個體在心理面和生理面如何去調適它，就決定了所謂工作壓力之大小。Caplan（1975）認為工作壓力的產生是因為工作環境中某些因素，對工作者造成脅迫或不良影響的現象。Beehr（1978）認為工作壓力是工作者與工作中相關因素之交互影響下，工作者心理與生理之變化現象。Steers（1983）認為工作壓力是個體在工作的情境中，面臨到某些工作特性的威脅所引發之反應。Fleming（1984）認為工作壓力是一種概念化的過程，它隱含個人對於危險或威脅等刺激之認知與反應。侯望倫（1984）認為工作壓力是工作環境的特質，對於工作者產生特殊生理或心理上的要求而造成的結果。劉玉惠（1991）則定義工作壓力為一種適應性反應，是因環境中組織內外的壓力源所造成的一種結果。

每個人對於工作壓力會有不盡相同的反應，有些人能夠接受，有些人則因工作壓力在心理或生理面產生某些不一樣之行爲，因而對自身造成某些正面或負面之影響，而這些負面之影響就可能導致離職行爲之產生。旅行社員工工作壓力特殊性在於除了平常工作所產生的工作壓力外，出差帶團所衍生的壓力是其它行業所沒有的，而這種壓力會隨著帶團經驗的逐次累積而漸漸減輕。

（三）離職傾向

Mobley（1977）認為所謂離職乃是員工在組織中某個職務上工作了一段時間後，個人經過一番考慮，離開其工作單位的行爲，以致失去其原先的職務和所賦予的利益，而且與原組織完全脫離關係。國內學者黃英忠（1989）認為離職的概念，廣義言之，即是勞動移動。所謂勞動移動是指勞工從一個地方移至另一

地方（職業間移動），或是從某產業移轉至另一產業（產業間移動），同時也意謂著某一特定組織（如工廠、公司、機關等）員工的流出、流入。陳彩（1994）則定義離職傾向為員工傾向於自願與組織終止僱傭關係之程度。對於離職行為的研究，一般將之分為自願性離職（Voluntary Turnover）與非自願性離職（Involuntary Turnover）。Abelson (1987)則依據個人是否自願離職與是否可以避免兩個向度，將離職行為分為四類：

- 1.個人因組織的問題而選擇離職的行為，如對領導、組織政策等等的的不滿。
- 2.個人因組織的強迫而離開組織，如解雇、開除、退休等。
- 3.個人因私人因素而非組織因素而選擇離開組織的行為，如婚姻、照顧小孩等。
- 4.個人非自願也非組織因素影響的離職原因，如因生病、死亡等原因離開組織。

(四)國內外實証研究

與本研究相關之實證研究方面，Bedeian與Armenakis(1981)以202位看護服務員為研究對象，發現緊張程度與離職傾向呈現正相關，即感受到的壓力愈大，其離職傾向也愈高。Price與Mueller(1986)以5個月時間針對5家醫院員工進行離職行為之研究發現，影響離職最重要變數為「離職傾向」、「個人薪資」、「工作滿足」與「家庭責任」。Igharia與Siegel(1992)針對美國資訊軟體人員進行研究顯示，年齡、工作年資、教育程度與離職率呈現正相關。

陳甦彰(1981)以104位金屬工廠的員工為研究對象，針對其心理症狀以焦慮、疲勞、憂鬱、不滿足及低自尊等5個層面來解釋工作壓力（壓迫）的程度，經研究發現員工角色不明確程度愈高者，其不滿足與低自尊的程度也愈高，而角色負荷程度愈高者其焦慮、疲勞及綜合的壓力也愈高。侯望倫(1984)以公私立醫院509位護理人員為對象進行工作壓力的實證研究發現，角色特性（負荷量、不明確及衝突）愈高，其壓力則愈高，而在人口統計變數中的分析也發現，以21-25歲與服務年資1-3年的護理人員其離職傾向最高。陳嘉尚(1985)針對新竹工業區21家工廠的320位中階主管與工程師進行角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職意願之相關研究發現，角色壓力與工作壓力、整體滿足、離職意願之相關程度最高，其中角色壓力與整體滿足呈現負相關，但與工作壓力、離職意願卻呈正相關，顯示員工角色壓力愈大，工作壓力則愈大，工作滿足就愈低，離職傾向就愈大。林懿中(1989)對證券公司營業員的研究指出，對離職傾向有最大影響力的是工作壓力，其次依序是工作滿足，婚姻、年齡與年資。曾麗實(1994)以151位台北市國際觀光旅館餐飲部門基層員工為研究對象發現，組織氣候中之管理制度、員工感受、組織和諧及工作表現等變數與離職傾向有較明顯相關性，而工作壓力與離職傾向二者也呈顯著正相關。

三、研究設計

(一)問卷設計

本研究以問卷作為研究工具，問卷設計順序如下：「組織氣候量表」、「工作壓力量表」、「離職傾向量表」及「個人基本資料」等四個部份共47題。以下針對問卷之主要部份說明之。

在組織氣候量表上是採用許士軍將Litwin與Stringer於1968年所發展之組織氣候量表修定後者為基礎，將量表再依本研究之目的與旅行業產業特性予以修改，共有17題。修正後量表經cronbach α 係數測試結果為0.8734，顯示信度良好，予以採用。

在工作壓力量表上是採用陳甦彰於民國70年所編訂之工作壓力量表為基礎修改後。並將旅行業之產業特性融入此量表中共有12題。修正後量表經cronbach α 係數測試結果為0.8349，顯示信度良好，予以採用。

在離職傾向量表方面，是採取黃光國（1981）編制之工作士氣量表中之離職傾向量表為基礎，經修正共有11題。本研究以cronbach α 係數測試修正後之量表結果為0.8817，顯示信度良好，予以採用。

上述三個量表皆採取李克特氏五分量表（Likert-Type, 5-point scale），以選擇方式對「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五種尺度進行勾選，若為正向計分題，依次給予5分、4分、3分、2分、1分。若為反向計分題，則依次給予1分、2分、3分、4分、5分。測量得分愈高，代表樣本在認知上認為其所屬旅行社組織氣候愈差、工作壓力愈高且樣本的離職傾向越強烈。

(二)問卷調查

本研究問卷調查以臺北市10家綜合旅行社及15家甲種旅行社為受訪對象。調查內容包含三個研究構面（組織氣候17題、工作壓力12題、離職傾向11題）共40個問題，而問卷調查步驟分為問卷預試及正式調查兩個部份：

問卷預試以觀光局委託中華民國觀光領隊協會舉辦之第79期領隊人員講習班學員和台北市2家綜合旅行社為問卷預試樣本對象，發出100份，回收69份，經分析修改後，將問卷正式付梓。

在正式調查中，共發出問卷350份，回收289份，有效問卷283份，有效回收率為80.85%。

回收有效問卷中，男性（佔37.45%），女性（佔62.54%），年齡分佈以26-35歲最多（佔58.30%），任職目前工作時間以2-4年最多（佔32.50%），學歷以專科最多（佔43.10%），其次為高中程度（佔28.97%），每月平均收入以15000-20000元為多（佔31.44%），其次為20000-25000元（佔29.68%），已經帶過團體次數以3次以下和14次以上者並列第一（佔31.80%）。

四、組織氣候、工作壓力、離職傾向之影響構面分析

本研究中以組織氣候、工作壓力與離職傾向三個構面之變數分別投入因子分析 (Factor Analysis)，經由因子分析後達到構面縮減以利於資料分析。因子分析目的在於簡化複雜的多元空間指標，採用變數間的線性組合，即依照變數對於樣本之重要性予以排列，並依其信賴度決定新變數之個數。上述之指標間存在部份相關性質，而存在著某種共通之基本因子稱之為「共通因子」，因子分析就是要找出這些共通因子，並求出各種變數對這些因子的加權程度 (因子負荷量)。一般可利用權數的大小，將多種變量分成數個變量群，以新的說明因子來解釋各樣本特性。

(一)組織氣候因子分析

將17個組織氣候變數投入因子分析，經因子分析操作後可抽出6個固有值大於1且特性較為顯著之共通因子，其累積寄與率為66.39%。取固有值大於1且因子負荷量絕對值超過0.4之變數予以命名。6個因子依序為：1.工作氣氛因子 2.職權劃分與組織計劃因子 3.決策的謹慎程度因子 4.成就動機因子 5.帶團佣金抽取比例因子 6.派團公平性因子。各因子包含之變數詳見表1所示。在因子分析中可以發現旅行社內部工作環境所塑造的工作氣氛因子其寄與率最高 (33.84%)，其次為決策的謹慎程度因子，寄與率為 (7.48%)。

表1 組織氣候共通因子

因子一：工作氣氛	因子負荷量
員工忠誠度	0.4075
工作氣氛	0.5123
相互認識的容易程度	0.4531
寄與率：33.84	累積寄與率：33.84
因子二：職權的劃分與組織計劃	因子負荷量
部門職權劃分	-0.5258
內部組織計劃	-0.4719
寄與率：8.40	累積寄與率：42.24
因子三：決策的謹慎程度	因子負荷量
決策的謹慎程度	0.4521
寄與率：7.48	累積寄與率：49.73
因子四：成就動機	因子負荷量

升遷管道	0.5293
主管的領導方式	0.5675
工作報酬	0.4688
創新觀念的接受程度	0.5761
寄與率：6.18	累積寄與率：55.91
因子五：帶團佣金抽取比例	因子負荷量
帶團佣金抽取比例	-0.4216
寄與率：5.51	累積寄與率：61.42
因子六：派團公平性	因子負荷量
派團公平性	-0.4217
寄與率：4.97	累積寄與率：66.39

(二)工作壓力因子分析

將12個工作壓力變數投入因子分析，經因子分析操作後可抽出4個固有值大於1且特性較為顯著之共通因子，其累積寄與率為69.25%，取固有值大於1且因子負荷量絕對值超過0.4之變數予以命名。4個因子依序為：1.心理感受與身體健康因子 2.帶團壓力因子 3.職位重要與工作滿意因子 4.業務繁雜因子。其中心理感受與身體健康因子之寄與率最高（37.16%），影響變數包括難以入眠、下班後十分疲勞、工作影響健康、脾氣暴躁等。其次為帶團壓力因子，寄與率達（15.90%）。各因子所包含之變數詳見表2所示。

表2 工作壓力共通因子

因子一：心裡感受與身體健康	因子負荷量
難以入眠	-0.6123
下班後十分疲勞	-0.5829
工作影響健康	-0.5921
脾氣暴躁	-0.5670
寄與率：37.16	累積寄與率：37.16
因子二：帶團壓力	因子負荷量
帶團壓力	0.4784
寄與率：15.90	累積寄與率：53.06

因子三：職位重要與工作滿意	因子負荷量
帶團資訊缺乏	-0.4439
自認職位重要性	-0.5399
工作滿意度	-0.6468
心情低落	-0.5920
自認才能發揮程度	-0.5671
寄與率：9.68	累積寄與率：62.74
因子四：業務繁雜	因子負荷量
業務繁雜	-0.6597
寄與率：6.50	累積寄與率：69.25

(三)離職傾向因子分析

將11個離職傾向變數投入因子分析，經因子分析操作後可抽出4個固有值大於1且特性較為顯著之共通因子，其累積寄與率為75.71%，取固有值大於1且因子負荷量絕對值超過0.4之變數予以命名。4個因子依序為：1.公司前景不看好因子 2.尋求更好底薪因子 3.尋求更好帶團機會因子 4.家人反對因子。各因子包含變數詳見表3所示。

表3 離職傾向共通因子

因子一：公司前景不看好	因子負荷量
設法離開公司	-0.6056
錯誤的選擇	-0.5673
旅行業未來不看好	-0.6429
寄與率：48.38	累積寄與率：48.38
因子二：尋求更好底薪	因子負荷量
更好底薪	-0.6595
挖角	-0.4012
寄與率：9.86	累積寄與率：58.24
因子三：尋求更好帶團機會	因子負荷量
更好帶團機會	-0.6509

推薦朋友來公司	-0.4019
寄與率：9.44	累積寄與率：67.68
因子四：家人反對	因子負荷量
自認公司最好	0.5063
家人反對	0.6307
寄與率：8.03	累積寄與率：75.71

(四)組織氣候、工作壓力、離職傾向之認知分析

本節主要進一步探討樣本之人口統計變數對於上述各構面共通因子之認知程度，操作方式以樣本於問卷各共通因子變數得分之平均數來表示，結果詳見表4所列。

1. 組織氣候

在組織氣候構面中平均數最高的是派團公平性因子，其次為職權劃分與組織計劃、帶團佣金抽取比例因子。由於派團公平與否將對員工收入造成影響，管理者應盡力建立一公開、公平、客觀的派團方式與制度。在人口統計變數對各共通因子的認知程度分析中，以年齡25歲以下（含）者的整體平均數最高（3.367），其次為26-35歲者（3.274），而平均數最低的是46-55歲者（2.498）。整體而言，組織氣候的6個共通因子，其平均數之差異不甚明顯，而組織氣候構面的總平均數得分為3.126，顯示員工對於旅行社整體組織氣候認知上稍差。

2. 工作壓力

在工作壓力構面中平均數最高的是職位重要與工作滿意因子，其次為心理感受與身體健康、帶團壓力及業務繁雜因子。管理者針對職位重要與工作滿意因子所要嘗試改進的是，對外塑造企業整體優良形象，對內加強員工對於自我在組織內角色之認同與重視，而在工作滿意度方面，根據國內有關工作滿意與工作壓力的研究指出，工作滿意與工作壓力有顯著負相關（陳海鳴、胡曉姍，1994）[9]，管理者應從多方考量提昇員工對於工作滿意程度，進而減輕員工工作壓力，譬如福利制度的改良、工作環境與設備更新、更完善的訓練計劃等。在人口統計變數對各共通因子的認知程度分析中，以任職目前工作時間2-4年與性別為男性者平均數最高（3.267），其次為任職目前工作1-2年者（3.241），平均數最低的為年齡46-55歲者（2.859）。整體而言，工作壓力的6個共通因子，其平均數差異並不明顯，而在總平均數方面，工作壓力構面的得分是3.150，顯示員工對於整體旅行社工作壓力認知上稍有偏高現象。

3. 離職傾向

在離職傾向構面中平均數最高的為尋求更好的底薪因子，其次為尋求更好帶團機會、公司前景不看好及家人反對因子。旅行社員工基本底薪與其它服務業比較，相對較低（如一位大學剛畢業的社會新鮮人，起薪約在18,000~20,000元），但其額外收入機會較多（如帶團小費、佣金、出差費等），可是由於額外收入之產生主要來自出差帶團所得，而在派團公平性仍無法克服人為主觀因素影響下，管理者針對此一現象應設法在員工基本底薪與額外收入間尋求一平衡點，調合二者之間的差距，以減少因為此因素產生之離職傾向。在人口統計變數對各共通因子的認知程度分析中，以任職目前工作時間1-2年者平均數最高（3.287），每月平均收入15,001-20,000元者次之（3.100），而年齡46-55歲者（1.664）與每月平均收入35,000以上者（2.521）其平均數較低。在4個共通因子中，只有尋求更好底薪因子平均數高於3分，整體而言差異並不明顯，而離職傾向構面在總平均數方面達2.904，顯示旅行社員工的整體離職傾向強度為稍弱。

五、組織氣候、工作壓力與離職傾向之正準相關分析

正準相關分析是一種多變量統計模型，主要是在研究兩組變數間的關係。其方法是藉由線性組合方式，分別將兩組變數進行線性組合，並使其相關程度最大。在此我們假設X組（說明變數）對Y組（目的變數）的每一變數之變動會有影響，並分別求出此二組變數的線性組合U與V，進而求出二者之極大相關。

$$U = \sum_{i=1}^n \alpha_i X_i$$

$$V = \sum_{j=1}^n \beta_j Y_j$$

其中 α_i 與 β_j 表示正準向量係數，由向量係數值之大小與正負符號可以判斷各變數與其它變數之相關程度與方向。本研究利用前節因子分析得到之因子得點值（factor score）作為模型操作之輸入變數，進行三個研究構面組織氣候、工作壓力、離職傾向之正準相關分析。

（一）離職傾向與組織氣候正準相關分析

表5為離職傾向與組織氣候正準相關分析之結果，由於第一正準變數之說明程度達0.790，故只選取第1軸正準變數予以解釋。離職傾向變數中，以尋求更好帶團機會與底薪正準係數較大且為正值；相反的，家人反對因素與公司前景因素之正準係數則為負值，顯示旅行社員工在尋求更好的帶團機會與更好底薪上對離職傾向指標（V）呈現正向影響之關係。

表4 樣本對各構面認知程度表

項 目	共通因子																	
	組織氣候							工作壓力					離職傾向					
	工作 氣氛	職權 分配 與 授權	決策 的 靈 活 性	成 就 動 機	帶 取 酬 例 金 抽	派 團 公 平 性	平 均 數	心 身 體 健 康 受 康 與	帶 團 壓 力	職 工 位 作 重 滿 意 與	業 務 繁 雜	平 均 數	公 司 前 景 不 好	尋 求 更 好 底	尋 求 更 會 好 帶	家 人 反 對	平 均 數	
性別	男	3.050	3.351	3.262	3.211	3.300	3.392	3.261	3.192	3.252	3.350	3.272	3.267	3.092	3.010	2.963	2.781	2.962
	女	2.984	3.342	3.293	3.162	3.222	3.282	3.214	3.230	3.023	3.345	3.293	3.223	3.041	2.994	2.912	2.702	2.912
婚狀	已婚	3.105	3.281	3.247	3.092	3.263	3.160	3.191	3.254	3.092	3.254	3.162	3.191	3.192	2.982	2.541	2.682	2.849
姻況	未婚	3.127	3.302	3.356	3.102	3.285	3.261	3.238	3.165	3.161	3.242	3.251	3.205	3.282	3.110	2.910	2.723	3.006
年 齡	25歲以下(含)	3.395	3.562	3.273	3.245	3.334	3.392	3.367	3.146	3.252	3.305	3.160	3.216	3.012	3.324	3.102	2.814	3.063
	26-35歲	3.256	3.143	3.384	3.247	3.303	3.313	3.274	3.123	3.213	3.334	3.122	3.198	3.095	3.239	3.020	2.891	3.061
	36-45歲	2.488	3.094	3.035	3.268	3.260	3.215	3.060	3.201	3.016	3.341	3.090	3.162	2.906	2.921	2.552	2.725	2.776
	46-55歲	2.065	2.852	2.403	2.562	2.501	2.606	2.498	2.982	2.892	3.002	2.561	2.859	1.714	1.610	1.620	1.712	1.664
	56歲以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
任 工 職 作 日 時 前 問	半年以下(含)	3.085	2.995	3.012	3.051	3.132	3.192	3.078	3.130	3.225	3.036	3.254	3.161	2.928	3.061	3.121	2.904	3.004
	半年以上-1年	3.122	3.017	3.028	3.112	3.200	3.201	3.113	3.252	3.233	3.103	3.246	3.209	3.110	3.191	3.063	2.815	3.045
	1年以上-2年	3.192	3.053	3.166	3.123	3.242	3.300	3.179	3.280	3.232	3.246	3.205	3.241	3.152	3.450	3.412	3.133	3.287
	2年以上-4年	3.214	3.102	3.165	3.235	3.261	3.391	3.228	3.280	3.221	3.355	3.212	3.267	3.103	3.425	2.951	2.854	3.083
	4年以上-6年	3.054	2.991	3.162	3.124	2.895	3.164	3.065	3.251	3.023	3.303	3.105	3.171	2.872	3.162	2.825	2.795	2.914
	6年以上	3.019	2.865	3.213	3.000	2.883	3.122	3.017	3.262	2.965	3.255	3.121	3.151	2.681	2.463	2.656	2.542	2.586
學 歷	初中以下(含)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	高中(職)	3.026	3.152	3.092	2.990	3.202	3.272	3.123	3.162	3.292	2.871	3.244	3.142	3.012	3.151	2.828	2.601	2.898
	專科	3.256	3.334	3.223	3.192	3.291	3.301	3.266	3.282	3.193	3.271	3.203	3.237	3.221	3.290	3.052	2.712	3.069
	大學以上(含)	3.125	3.353	3.221	3.251	3.280	3.290	3.253	3.302	3.105	3.250	3.202	3.215	3.213	3.201	2.903	2.703	3.005
每 月 平 均 收 入	15000以下(含)	3.217	3.196	3.012	3.013	3.152	3.191	3.130	3.254	3.118	3.200	3.101	3.168	3.125	3.490	3.495	2.012	3.031
	15001-20000	3.202	3.192	2.993	3.010	3.125	3.192	3.119	3.246	3.104	3.230	3.115	3.174	3.200	3.211	3.210	2.817	3.110
	20001-25000	3.204	3.261	3.211	3.120	3.153	3.123	3.179	3.123	3.232	3.191	3.062	3.152	3.191	3.330	3.022	2.794	3.084
	25001-30000	3.062	3.203	3.132	3.153	3.146	3.115	3.135	3.025	3.105	3.192	3.025	3.087	3.122	3.165	2.856	2.695	2.960
	30001-35000	3.001	3.022	3.153	3.160	3.099	3.068	3.084	2.964	3.092	3.028	3.022	3.027	2.963	2.932	2.733	2.442	2.768
	35000以上	2.853	2.985	3.107	3.100	3.025	3.013	3.014	2.962	3.005	2.994	3.051	3.003	2.651	2.581	2.450	2.403	2.521
帶 團 次 數	3次以下	3.025	2.982	2.944	3.030	3.000	3.156	3.023	3.026	3.242	3.015	3.000	3.071	2.950	3.172	2.962	2.659	2.936
	3-8次	3.005	3.021	3.105	3.042	3.051	3.109	3.056	3.023	3.225	3.006	3.045	3.075	2.961	3.256	2.841	2.646	2.926
	9-14次	3.155	3.094	3.112	3.103	3.202	3.211	3.146	3.105	3.210	3.105	3.034	3.114	3.012	3.393	3.124	2.705	3.059
	14次	3.055	3.001	3.151	3.112	3.193	3.064	3.096	3.091	3.053	3.093	3.046	3.071	2.933	2.981	2.750	2.642	2.827
平均數		3.050	3.139	3.128	3.104	3.148	3.189	3.126	3.160	3.140	3.182	3.119	3.150	2.990	3.078	2.884	2.663	2.904

註：1.「-」表樣本數為零。

2.測量尺度為1~5，測量得分愈高，代表樣本在認知上認為其所屬旅行社組織氣候愈差，工作壓力愈高，離職傾向越強烈。

表5 離職傾向與組織氣候正準相關分析

因子		正準向量係數		
		1	2	3
離職傾向變數	公司前景不看好因子	-0.093	1.758	0.619
	尋求更好底薪因子	0.579	-0.305	1.173
	尋求更好帶團機會因子	0.772	0.922	-0.245
	家人反對因子	-1.089	1.423	0.616
組織氣候變數	工作氣氛因子	-0.179	-1.222	-0.072
	職權劃分與組織計劃因子	0.736	-0.154	-0.530
	決策的謹慎程度因子	-0.433	0.399	-0.813
	成就動機因子	-0.264	-0.040	0.004
	帶團佣金抽取比例因子	0.018	-0.108	0.641
	派團公平性因子	0.351	-0.487	-1.140
正準相關係數		0.790	0.681	0.622

組織氣候變數中，以職權劃分與組織計劃因子和派團公平性因子正準係數較大且為正值；而決策的謹慎程度因子與成就動機因子之正準係數較大且為負值，顯示職權劃分與組織計劃和派團的公平性對於組織氣候指標（U）呈現正向影響之關係；而決策的謹慎程度與成就動機因子則呈現負向影響之關係。

由上述結果可知，公司部門職權劃分清楚、內部組織計劃良好、派團愈公平則員工尋求更好帶團機會與底薪之傾向愈低，亦即離職傾向愈低。若以組織氣候指標（U）為說明變數，離職傾向指標（V）為目的變數，可以求得二組變數之迴歸式如下：

$$V=0.1012-0.5923U$$

其判定係數（R-SQUARE）值為0.7824，顯示組織氣候指標每增加一單位則離職傾向指標將降低0.5923單位。

（二）離職傾向與工作壓力正準相關分析



表6 離職傾向與工作壓力正準相關分析

因 子		正準相量係數		
		1	2	3
離職傾向變數	公司前景不看好因子	0.504	1.187	1.128
	尋求更好底薪因子	0.340	0.744	0.075
	尋求更好帶團機會因子	0.653	-0.529	1.246
	家人反對因子	-0.936	0.730	1.548
工作壓力變數	心裡感受與身體健康因子	-0.265	-0.760	1.504
	帶團壓力因子	0.623	-0.687	-0.793
	職位重要與工作滿意因子	1.076	-0.001	-0.583
	業務繁雜因子	0.022	0.679	0.054
正 準 相 關 係 數		0.735	0.633	0.603

表6為離職傾向與工作壓力正準相關分析之結果，由於第一正準變數之說明程度達0.735，故只選取第1軸正準變數予以解釋。離職傾向變數中，以尋求更好帶團機會與公司前景不看好正準係數較大且為正值；相反的，家人反對因素之正準係數則為負值，顯示旅行社員工在尋求更好的帶團機會與更好公司前景對離職傾向指標呈現正向影響之關係。

工作壓力變數中，以職位重要與工作滿意因子及帶團壓力因子正準係數較大且為正值；而心裡感受與身體健康因子之正準係數為負值，顯示職位重要與工作滿意和帶團壓力對於工作壓力之指標呈現正向影響之關係；而心裡感受與身體健康因子則呈現負向影響之關係。

若以組織氣候指標（U）為說明變數，離職傾向指標（V）為目的變數，可以求得二組變數之迴歸式如下：

$$V=0.3330+0.4904U$$

其判定係數（R-SQUARE）值為0.7020，顯示工作壓力指標每增加一單位則離職傾向指標將上升0.8234單位。

由上述離職傾向與組織氣候、工作壓力兩個構面之迴歸式可知，離職傾向與二者之相關性程度高，R-SQUARE值分別為0.7824與0.7020，而其中與離職傾向相關程度較高的因子可歸納如下：（1）在組織氣候方面為「職權劃分與組織計劃」因子與「派團公平性」因子，顯示旅行社在內部組織與權則劃分和公司整體之計劃上應有更明確之做法，以避免工作與職位上之重疊，增加旅行社員工工作負擔，而影響到旅行社員工收入多寡的派團方式也應該建立一套更公開

與公平之制度，以降低員工因派團方式之不公平而導致之離職行為。(2) 在工作壓力方面為：「職位重要與工作滿意」因子與「帶團壓力」因子，顯示旅行社對於員工自我職位重要性之認知與工作滿意程度之提昇需要管理者特別加強，以減低因此因素所造成之員工離職，而因帶團所產生之工作壓力因素，則需加強訓練員工帶團能力與專業知識，以減低帶團所產生之無法避免的壓力，進而減少因此因素所產生之離職行為。

六、人口統計變數對員工離職傾向之影響分析

本節利用多變量分析方法中之數量化I模型 (Quantified Model I) 探討旅行社員工的人口統計變數資料對於離職傾向之影響。模型中離職傾向之操作指標係以每個樣本於離職傾向量表中得分之平均數為輸入變數進行操作。由表7之結果可知，影響員工離職傾向之人口統計變數以年齡影響之程度最強，其次依序為每月平均收入、任職目前工作時間、已帶團次數、學歷、婚姻狀況，影響最小的是性別。其R-SQUARE值為0.6752，顯示離職傾向迴歸式之說明程度高。各要因之影響程度分別說明如下：

表7 數量化I分析

說明要因	範疇	樣本	範疇係數	全距	偏相關	影響程度
性別	男	106	0.029	0.046	0.037	7
	女	177	-0.017			
婚姻狀況	已婚	70	-0.086	0.114	0.175	6
	未婚	213	0.028			
年齡	25歲以下(含)	83	0.105	0.660	0.644	1
	26-35歲	165	-0.018			
	36-45歲	30	-0.108			
	46-55歲	5	-0.555			
	56歲以上	0	0			
任職目前工作時間	半年以下(含)	40	-0.245	0.364	0.316	3
	半年以上-1年	31	-0.062			
	1年以上-2年	42	0.107			
	2年以上-4年	92	0.119			
	4年以上-6年	41	-0.013			
	6年以上	37	-0.094			
學歷	初中以下(含)	0	0	0.166	0.225	5
	高中(職)	82	-0.088			
	專科	122	0.078			
	大學以上(含)	79	-0.028			

每月平均收入 (元)	15000以下(含)	4	0.465	0.619	0.550	2
	15001-20000	89	0.063			
	20001-25000	84	0.048			
	25001-30000	47	-0.062			
	30001-35000	25	-0.154			
	35000以上	34	-0.072			
已帶團次數	3次以下	90	0.019	0.308	0.257	4
	3-8次	68	0.002			
	9-14次	35	0.239			
	14次	90	-0.069			
	R-SQUARE=0.6752					

(一)年齡

此要因的全距為0.660，是七項要因中最大者，故此要因對離職傾向影響程度最大，其中以25歲以下（含）年齡層之範疇係數最大，而46-55歲年齡層之範疇係數為最小且為負值，顯示年齡對離職傾向的影響強度會隨著年齡之增長而減弱。

(二)每月平均收入

每月平均收入要因全距為0.619，僅次於年齡，故此要因對於離職傾向的影響次之。在此要因中以15000元以下（含）此範疇的範疇係數（0.465）為最大，其次是15001-20000元此範疇的範疇係數（0.063），顯示平均收入較低的旅行社員工離職傾向較強。

(三)任職目前工作時間

任職目前工作時間此一要因全距為0.364，僅次於上述二者，根據範疇係數之正負值分佈及大小顯示，任職目前旅行社2年以上-4年的員工其離職傾向最強，其次為1年-2年，而任職目前旅行社半年以下（含）和6年以上者是呈現負面影響。

(四)已帶團次數

此一要因中除了已帶團14次以上者為負值，其餘皆為正值呈現正面影響，而已帶團9-14次的旅行社員工其離職傾向的強度較大。

(五)學歷

此要因全距不大僅0.166，而以專科學歷者範疇係數（0.078）呈現正值，顯示專科學歷的旅行社員工其離職傾向之強度比其它學歷者稍強，而高中與大學以上（含）學歷者為負值，呈現負面影響。

(六)婚姻狀況

婚姻狀況此一要因全距為0.114，顯示已婚或未婚對於離職傾向之影響，並無明顯差異，不過未婚者的範疇係數（0.028）為正值，呈正面之影響。

(七)性別

此一要因全距僅為0.046，顯示男性或女性其對於離職傾向之影響並無明顯差異，但是男性的範疇係數(0.029)為正值，呈正面之影響。

七、結論

國人出國人數每年持續增加，但是旅行業的經營生態未因大量出國人口而導入正軌，吾人認為旅行業之營運仍處於一惡質化價格導向競爭方式，在此環境下旅行社的管理者對於人力資源的掌握更形重要，若能瞭解影響員工離職傾向的因素，將能有效掌握與運用人力資源來為公司創造利潤。本研究從旅行社組織氣候、工作壓力二個構面切入，探討其與旅行社員工離職傾向之關係，並分析人口統計變數對離職傾向之影響，綜合本文研究，得到下列幾項結論：

- 1.組織氣候構面對於離職傾向的影響較大，而「職權劃分與組織計劃」是影響旅行社員工離職傾向的主要因素，其次為「派團公平性」因素。旅行社內部的職權劃分與公司之整體計劃應該更為明確，以減少員工工作上任務之重疊，進而減輕員工的工作負擔，至於在派團方面，則需有更明確的一套程序與制度，以免因派團方式之不公平而引發人才之流失。
- 2.工作壓力構面對於離職傾向之影響則以「職位重要性與工作滿意」因素及「帶團壓力」因素對於旅行社員工離職傾向影響較為顯著。管理者針對此一現象應加強員工對於其職位之認同與重視，進而增加其對自身工作的滿意程度。而有制度的帶團訓練計劃則可以減少員工因帶團與工作雙重壓力所引發之離職傾向。
- 3.人口統計變數對離職傾向之影響，以年齡之影響最為顯著，其次為每月平均收入。各影響要因中，員工任職目前工作時間以2-4年者，已帶團次數以9-14次者，年齡以25歲以下者，學歷為專科者，每月平均收入在15001-20000元者，其與離職傾向較具相關性。
- 4.本文同時探討旅行社組織氣候、工作壓力對員工離職傾向之影響。但因組織氣候之構面亦可能影響工作壓力之構面，進而對離職傾向構面造成影響。其因果關係之探討尚待進一步研究。

參考文獻

- 林全，王國樑，1992，「台灣地區旅行業營運績效之分析」，觀光事業發展學術研討會論文集，pp.99-117。
- 林懿中，1990，「個人特質、工作壓力與工作滿足、工作績效、離職傾向之相關研究-以證券公司營業員為例」，私立東海大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

- 侯望倫，1984，「工作壓力的實証研究-組織氣候、角色特性、人格特質與壓力症狀的關係」，國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文，pp.28-93。
- 陳彩，1994，「工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究-以高科技產業專業人員為例」，國立交通大學管理科學研究所未出版之碩士論文，p.22。
- 陳甦彰，「組織成員工作壓迫感之個案實證研究」，國立交通大學管理科學研究所未出版之碩士論文，民國70年，p.12。
- 陳嘉尚，1985，「人格特質型態、成長需求、角色壓力與工作壓力、工作滿足與離職意願之相關研究」，私立中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文，pp.111-117。
- 許士軍，1972，「有關黎史 (Litwin and Stringer) 二氏組織氣候尺度在我國企業機構之適用性之探討」，國立政治大學學報，第26期，pp.103-138。
- 郭莉英，1992，「工作設計對離職意願之影響-以組織氣候和人口統計變項為干擾變數」，私立中國文化大學企業管理研究所未出版之碩士論文，p.33。
- 陳海鳴、胡曉姍，1994，「員工工作配適性程度、工作滿足、工作壓力三者之關係研究」，管理與系統，創刊號，pp.46-47。
- 游旭永，1992，「新產品開發專案組織及組織氣候對產品創新績效影響之研究」，國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文，p.22。
- 黃英忠，1989，現代人事管理，台北：東華書局，p.395。
- 曾國雄、鄧振源，1986，多變量分析(一)理論應用篇，台北：松崗電腦圖書公司。
- 曾麗實，1994，「國際觀光旅館基層員工工作壓力與離職傾向之研究-以台北市國際觀光旅館餐飲部門為例」，私立中國文化大學觀光事業研究所未出版之碩士論文，pp.101-104。
- 黃光國，1983，「臺灣地區企業組織型態與員工工作士氣」，中央研究院民族學研究所集刊，第56期，pp.173-174。
- 劉玉惠，1991，「工作壓力的實證研究-以台北市報社文字記者為例」，國立政治大學公共行政研究所未出版之碩士論文，p.18。
- Abelson, M.A., (1987), "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover." *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3, pp.382-386.
- Bedeian, A.G. and Armenakis, A.A., 1981, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity." *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.2.

- Beehr, T. A., 1978, "Job Stress 、 Employee Health and Organizational Effectiveness: A Fact Analysis, Model and Literature Review." *Personnel Psychology*, Vol.31, pp.665-699.
- Caplan, R. D., 1975, "Job Demand and Worker Health." NIOSH Research Report, p.52.
- Dessler, G., 1976, *Organization & Management: A Contingency Approach*. N.Y.: Prentice-Hall, Inc.
- Fleming, R., 1984, "Toward on Integrated Approach to the Study of Stress." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.46, No.4, pp.939-949.
- Forehand, G.H. and Gilmer, B.V., 1964, "Environmental VariationStudies of Organizational Behavior." *Psychology Bulletin*, Vol.62, pp.362-382.
- Halpin, A.W. and Croft, D., 1963, "The Organizational Climate of Schools." Chicago: University of Chicago Press.
- Igbaria, M. and Siegel, S.R., 1992, "The Reasons for Turnover of Information Sysem's Personnel." *Information & Management*, Vol.23, No.6, pp.321-330.
- James, L.R. and Jones, A.P., 1974, "Organizational Climate: A Review of Theory and Research." *Psychology Bulletin*, Vol.81, No.2, pp.1096-1112.
- Litwin, G.H. and Stringer, Jr., R.A., 1968, "Motivation and Organizational Climate." Boston: Div, of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Mobley, W.H., 1977, "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfac-tion and Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, pp.237-240.
- Price, J.L. and Mueller, C. W., 1986, "Absenteeism and Turnover of Hospital Em-ployes." Greenwich, CT: JAI Press.
- Pritchard, R.D. and Karasick, B.W., 1973, "The Effects of Organiza-tional Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfac-tion." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.9, pp.126-146.
- Steers, R. M., 1983, "Introduction to Organizational Behavior," *Work and Stress*, 台北: 開發圖書公司, pp.340-369.
- Taguri, Renato. and Litwin, G.H., 1968, "Organizational Climate Explorations of a Concept." Boston: Div, of Research, GraduateSchool of Business Administration, Harvard University.

