

## 從業人員滿意度的內部服務品質與職業投入分析- 以生命禮儀行業為例

吳國宏<sup>1\*</sup> 顏柏家<sup>2</sup>

### 摘要

生命禮儀行業為高密度接觸的行業(無論是家屬或大體)，員工所承受的時間(24 小時待命)與心理壓力常會產生離職的傾向，而本研究主要探討生命禮儀員工其內部服務品質、職業投入與工作滿意度三者關聯性，並運用網路問卷調查方式蒐集所需分析資料，資料共蒐集 223 份有效問卷，並進行敘述性統計、因素分析、差異分析、相關分析與迴歸分析。

分析結果顯示年輕族群較中年族群在內部服務品質及職業投入、工作滿意度的感受程度較高；專科學歷者較高中職學歷的員工在設備工具與政策程序感受程度還高；研究變項與因子大部分皆達到低、中度相關(相關係數自.212~.799)，僅低職業投入中與目標認同及成就滿意兩項達顯著相關；內部服務品質對工作滿意度影響力達到 65.4%、內部服務品質對職業投入影響力達到 60%、職業投入對工作滿意度影響力達到 48.8%。藉由上述分析本研究給予企業體提出兩項建議：強化企業組織內部服務品質；建立工作認同感，提高員工的工作熱情度。

**關鍵字：**生命禮儀、內部服務品質、職業投入、工作滿意度

---

<sup>1\*</sup> 大仁科技大學生命禮儀暨關懷事業系副教授，通訊作者：gohome@tajen.edu.tw

<sup>2</sup> 聖恩生命禮儀公司台南營業處處長

## An Analysis of Internal Service Quality and Occupational Commitment on Employee Satisfaction: A Case Study of the Funeral Service Industry

Guo-Hong Wu<sup>1\*</sup> Bo-Jia Yan<sup>2</sup>

The funeral service industry is characterized by high-intensity contact, involving close interactions with both family members and the deceased. Employees in this field often face significant time demands (being on call 24/7) and psychological pressure, which can lead to a tendency to resign. This study primarily explores the relationships among internal service quality, occupational commitment, and job satisfaction among funeral service employees. Data for analysis were collected through an online survey, yielding a total of 223 valid responses. Statistical methods including descriptive statistics, factor analysis, difference analysis, correlation analysis, and regression analysis were applied.

The results indicate that younger employees have higher perceptions of internal service quality, occupational commitment, and job satisfaction compared to middle-aged employees. Additionally, employees with a vocational college education perceived higher satisfaction with equipment, tools, and policy procedures compared to those with a high school education. Most research variables and factors showed low to moderate correlations (correlation coefficients ranging from .212 to .799), with only two aspects—goal identification and achievement satisfaction within low occupational commitment—achieving significant correlations. Internal service quality accounted for 65.4% of the variance in job satisfaction and 60% of the variance in occupational commitment, while occupational commitment explained 48.8% of the variance in job satisfaction.

Based on these findings, this study offers two recommendations for enterprises: enhance the internal service quality within the organization and foster a sense of job identification to increase employees' enthusiasm and commitment to their work.

**Keywords :** Funeral Services, Internal Service Quality, Occupational Commitment, Job Satisfaction

---

<sup>1\*</sup> Associate Professor, Department of Funeral Service and Thanatology Management, Tajen University; (Corresponding Author : gohome@tajen.edu.tw)

<sup>2</sup> Director of the Tainan Branch, Sheng En Funeral Services Company

## 壹、緒論

隨著市場潮流的發展，生命禮儀行業已不再是少數人操作的簡單模式，其服務流程日益強調品質與專業化。過去被視為禁忌的殯葬業，已逐漸轉型為具規模的「生命禮儀專業服務團隊」，服務人員的形象也從傳統法師服飾轉變為穿著西裝的專業工作者。然而，隨著市場需求與工作型態的轉變，生命禮儀從業人員需要承受大量生理與心理壓力，員工離職率成為一個亟需關注的議題。本研究聚焦於探討企業所提供的「內部服務品質」是否對員工的「工作滿意度」與「職業投入程度」產生影響，藉此期望提供改善生命禮儀行業職場環境的具體建議，提升從業人員的工作穩定性與職業熱情。

### 一、研究目的

根據上述所列之研究背景及動機，本研究設定目的有下列五點：

- (一) 探討禮儀服務人員不同人口背景變數在內部服務品質、職業投入與工作滿意度之間差異情形。
- (二) 探討禮儀服務人員其內部服務品質對員工職業投入的影響。
- (三) 探討禮儀服務人員其內部服務品質對員工工作滿意度的影響。
- (四) 探討禮儀服務人員其職業投入對員工工作滿意度的影響。
- (五) 藉由分析結果提出針對禮儀服務人員的改善策略。

### 二、名詞解釋

以下則為本研究各變項名詞解釋之名詞解釋：

#### (一) 內部服務品質

本研究所探討的主題-內部服務品質(Internal Service Quality)變項的操作型定義參考來自 Hallowell, Schlesinger & Zornitsky (1996)的概念，認為企業所提供給員工的服務項目需包含：團隊合作、設備與工具、政策與程序、獎酬與肯定、目標一致、有效的訓練、管理支持及溝通順暢。

#### (二) 職業投入

員工職業投入操作型定義參考自 Robbins and Judge (2012)的職業投入(Job involvement)定義，其意涵主要是個人所認定的工作重要程度之外以及個人對於

工作的自我價值符合；倘若是工作內容符合個人所認定的自我價值並投入工作中，就能提升個人的職業投入程度。本研究「職業投入」變項之操作型定義為員工對於自身工作具有高度的認同與價值感，並熱心於工作及專注於工作事項的態度。

### (三) 工作滿意度

Kalleberg (1977)認為工作滿意度(Job Satisfaction)是一個綜合的概念，員工會將其對工作的不同構面的感受，無論滿意或不滿意都會綜合而形成整體對工作的滿意程度。本研究「工作滿意度」變項之操作型定義為：生命禮儀員工的心裡與生理對其工作環境與工作的滿意感受程度。

## 貳、文獻探討

### 一、內部服務品質

內部服務品質 (Internal Service Quality) 的概念由 Sasser 與 Arbeit 於 1976 年提出，主張將員工及其工作視為公司的內部顧客 (Internal Customer)。這與外部服務品質的重點不同，內部服務品質聚焦於員工的工作需求，旨在了解並滿足員工在工作中的需求。Berry (1981) 將內部服務品質定義為向內部顧客 (員工) 提供核心服務的過程；Davis (1992) 則進一步擴展此概念，認為內部服務涵蓋組織內部其他部門的工作、程序及活動類別。Finn 等人 (1996) 指出，內部顧客服務是指公司內部不同部門之間的雙向溝通過程，其中包含提供者 (內部供應商) 對內部顧客需求的回應。

內部服務品質的概念源於外部服務品質的研究框架。Parasuraman、Zeithaml 與 Berry (1988) 開發了一套服務品質測量模型，以了解顧客期望與實際服務經驗之間的落差，並提出十個測量構面：可靠性、勝任性、安全性、對顧客的了解性、可信度、禮貌性、溝通性、回應性、接近性與有形性。同時，McDermott 與 Emerson (1991) 在研究內部服務品質時，提出內部顧客測量的十項影響因子，包括相對價值、責任、同理心、反應性、可靠性、資源充足、問題解決能力、清晰溝通、彈性及人際技術。

在台灣，研究者陳文芳 (2002) 從企業主管的角度提出內部服務品質的八項構面，包括創新、周延、問題解決、可靠性、積極性、結構與控制、資源與專業能力；詹貞儀 (2003) 則以保險業為對象，將內部服務品質劃分為互動品

質與關係品質，並進一步區分出如授能、教育訓練、溝通、獎勵制度等細項因子。

本研究採用 Hallowell 等人(1996)的測量指標作為衡量內部服務品質的構面，重點涵蓋服務業員工需求的核心因素，包括工具、政策與程序、團隊合作、管理支持、目標一致性、有效訓練、溝通及獎酬與肯定。這些構面是服務業員工所需的關鍵指標，能有效評估內部服務品質對員工工作的影響。

## 二、職業投入

本文綜合多項相關研究，探討組織承諾、激勵制度、職業投入與工作滿意度之間的關係。陳孟修(1999)針對零售業員工的研究顯示，員工的組織承諾與其職業投入程度呈現正相關，即組織承諾較高的員工通常對工作更為投入。然而，無論員工的組織承諾高低，對工作績效並未顯示出顯著的影響性，這表明組織承諾與工作績效之間可能存在其他調節因素或中介變項。

黃順益(2003)針對警務人員進行的研究發現，激勵制度中的獎勵因素與職業投入之間存在正向關係。研究進一步指出，對警察職務具有高度使命感的員工，其對精神獎勵與物質獎勵的需求相對較低，這可能意味著使命感高的員工更注重工作的內在價值，而非依賴外在的獎勵來提升職業投入。

Saks(2006)的研究指出，提升員工的職業投入必須依賴於提高員工的工作滿意度。研究發現，高職業投入不僅能夠提升員工的工作表現，還能有效降低員工的離職意願。Park 與 Gursoy(2012)對來自約旦、中國和美國的不同國籍員工進行調查，結果顯示，員工的職業投入與工作滿意度之間存在顯著的正相關，進一步支持了工作滿意度在提升職業投入中的關鍵作用。並進一步指出，全心投入於工作的員工往往充滿活力，對自我工作的滿意度較高，從而展現出更強的工作敬業態度。Elias 與 Mittal(2011)研究發現，領導變革對工作滿意度與職業投入具有顯著的影響，具體表現為主管對員工的支持度越高，員工的職業投入與工作滿意度也越高，這顯示主管支持在促進員工投入與滿意度方面的重要性。

魏克燦(2008)在探討國立傳統藝術中心員工時發現，內部服務品質對職業投入具有正向影響，表明高品質的內部服務能夠提升員工對職業的投入程度，並進一步促進工作績效的提升。Mgedezi、Toga 與 Mjoli(2014)針對政府部門員工的研究則指出，個人的工作動機會通過行動表現影響其對工作的認知與價值觀，因此動機越高的員工，其職業投入程度也越高。

綜合上述研究結果，可以得出高品質的內部服務品質對員工的職業投入具有顯著的正向影響，而提升員工的職業投入程度也能進一步提高其工作滿意度。對於殯葬業來說，應特別注重提升內部服務品質，關注員工的職業投入狀態，因為唯有熱愛工作的員工才能創造更高的工作績效與工作滿意度。業者應透過完善的激勵制度、有效的領導支持、以及提供高品質的內部服務，來增強員工的職業投入與工作滿意，從而降低離職率，提升整體組織效能與競爭力。

### 三、工作滿意度

過往研究廣泛探討工作滿意度及其與多種相關議題的關聯性，包括組織承諾 (Marique & Stinglhamber, 2011; DeConinck, 2011)、角色內行為 (Haslam & Ellemers, 2005; Van Knippenberg, 2000)、角色外行為 (Riketta, 2005; Lee et al., 2015)、就業穩定性 (Hossen et al., 2020) 以及工作自主權 (Mustafa et al., 2020) 等。Gupta 與 Singhal (1993) 研究指出，提高員工工作滿意度能有效降低流動率與罷工率，進一步減少公司的營運風險。

Doumit (2003) 針對護理人員進行調查，發現員工學歷、年資及層級會影響其工作滿意程度。例如，大學學歷的護理人員普遍認為組織提供的管理支持不足，30 歲以下的護理人員對升遷機會感到不滿意，而年資超過 8 年的護理人員其工作滿意度則高於其他族群。Requene (2003) 則指出，社會資本對提升員工工作滿意度及生活品質有顯著影響。當員工擁有高度的社會資本，包括信任 (對管理層的信任)、社會關係 (良好友誼)、溝通 (分享工作訊息的意願)、承諾 (協助組織成功的意願) 及影響力 (將想法付諸行動)，其工作滿意度也顯著提升。

2002 年 SARS 疫情期間，台灣殯葬業因處理 SARS 亡者屍體而爆發離職潮，離職率高達五分之一，部分從業人員甚至因感染致命，令業界深感恐懼。COVID-19 疫情肆虐後，對台灣殯葬業帶來更大挑戰，包括工作負荷增加與心理壓力遽增，進一步加劇了行業內的從業困難。然而，疫情也凸顯出企業對員工關懷的重要性。員工如同需要被照顧的孩子，而企業主及主管則扮演父母或長輩的角色，應主動滿足員工在工作上的需求。

《創業家》(Entrepreneur) 雜誌指出，後疫情時代的主管應具備「後衛領導」特質，以體貼式管理 (lead from the back) 關懷員工。企業主應視員工如己出，滿足其內心與外在需求，提升工作滿意度，從而培養出更多優秀員工，促進組織效能提升並創造更高績效發展。殯葬業尤其需要在特殊挑戰下，透過體貼的管理方式讓員工感到被支持與認可，進而激發其對工作的熱忱與投入。

## 參、研究方法

本研究藉由了解內部服務品質、職業投入與工作滿意度三者變項的定義意涵、相關研究後擬定本研究架構並設計可行性研究之方法。

### 一、研究架構與假設

藉由上述文獻資料擬定本研究架構，主要探討殯葬禮儀業員工不同的人口背景在內部服務品質、職業投入與工作滿意度之間是否具有差異性；內部服務品質變項與職業投入、工作滿意度間的相關性；內部服務品質是否會影響職業投入程度與工作滿意度。以下為本研究之研究架構圖 1：

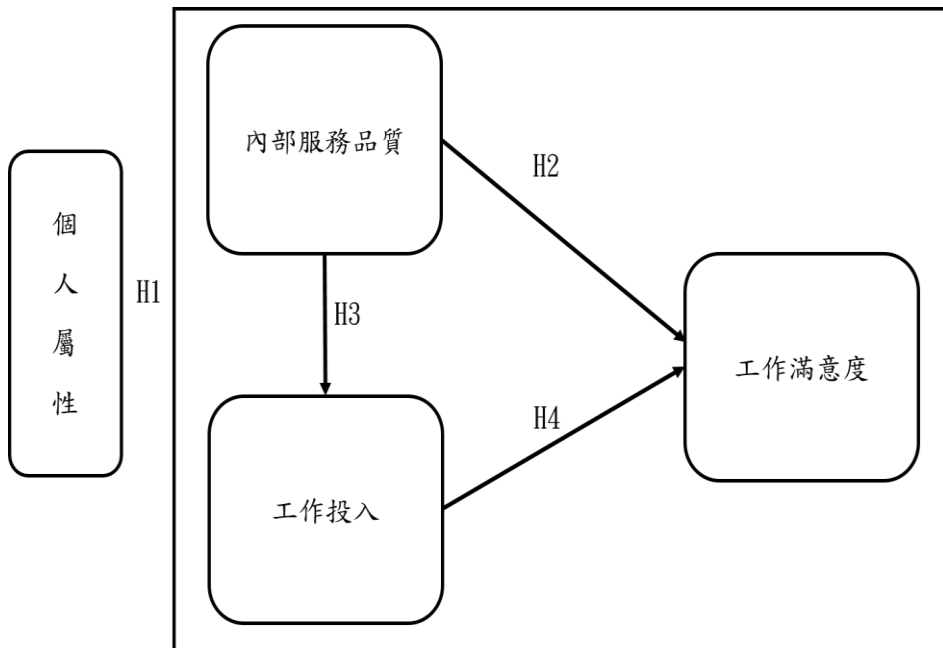


圖 1 研究架構圖

根據上述研究架構圖設置本研究假設：

- H1：殯葬業員工其不同的人口背景在內部服務品質、職業投入與工作滿意度具有顯著差異性。
- H2：殯葬業員工其內部服務品質對工作滿意度具有正向影響性。
- H3：殯葬業員工其內部服務品質對職業投入具有正向影響性。

H4：殯葬業員工其職業投入對工作滿意度具有正向影響性。

## 二、研究工具

本研究採用網路問卷調查法，主要施測方式運用 Survey Cake 網路問卷公司製作本研究問卷，並採用立意抽樣法(僅從事生命禮儀工作者才能填答)。並將製作好的網路問卷網址與 QR code 連結放置於網路生命禮儀行業社群平台(facebook、line、IG 等...)，並運用業界人脈請生命禮儀相關業者協助填答。

本研究工具包含內部服務品質量表、職業投入量表、工作滿意度量表及社人屬性問項，共分四大部分。本研究問卷僅由事殯葬行業相關人士填，非殯葬行業相關人士則不予列入資料分析中。

### (一) 內部服務品質量表

本研究內部服務品質量表採用魏克燦(2008)參考 Hallowell et al. (1996)所提出修改的內部服務品質衡量量表，其中包含 41 個題項共 8 項子構面。構面分別為：團隊合作、政策與程序、有效的訓練、目標認同、配備與工具、管理支持、溝通順暢與獎賞及肯定。

表 1 內部服務品質構面與問項

構面	問項
配備與工具	1.我能夠獲得所需的設備以提供顧客良好的服務。 2.我認為公司在工作場中所提供的設備具現代化。 3.公司提供的資訊能幫助我提供給顧客更完善的服務。 4.在工作中有足夠的設備能使我運用。 5.我很滿意公司所採用服務設備。
政策與程序	6.公司制訂的政策無助予我提供良好的服務給顧客。 7.在公司現行的服務規範下，我在工作上服務時無法任意改變服務流程。 8.本公司員工作量及服務流程比其他公司規定繁重。 9.當公司改變作業程序時會主動對員工說明清楚。 10.公司所提出的政策能讓我了解工作上的目標。
團隊合作	11.組員間皆能彼此相互關懷。 12.我所屬的部門和其他部門之間的合作情形良好。 13.當我工作繁雜時，同事間能給予我幫助。 14.我與同事間的默契良好。 15.我很滿意部門間互相支援完成任務。



構面	問項
管理支持	16.當我需要幫助時，主管或上級會給予協助。 17.主管願意傾聽且幫助我解決問題。 18.我認為我的工作表現對公司是重要的。 19.在公司現有資源下，可以使我充分發揮服務精神。 20.我認為公司非常關心我的生涯發展。 21.我所做的工作對公司是很重要的。
目標認同	22.我覺得我的公司是值得長期任職的。 23.公司與我所重視的服務項目認知相同。 24.我瞭解並支持公司當前的目標。 25.我認為我的公司沒有任何值得讚揚之處。
有效的訓練	26.公司會提供完整的在職訓練課程給予員工。 27.公司對新進員工的訓練課程讓我感到滿意。 28.當公司有重大改變時會提供適當的訓練課程。 29.公司所提供的在職訓練是足夠的。 30.我很滿意公司目前針對員工提供的教育訓練課程。
溝通順暢	31.公司會定期的舉行部門會議與員工溝通。 32.我與組員間的溝通情況良好。 33.我與其他部門間的溝通情形良好。 34.公司有重要的企劃或活動改變時，能即時通知。 35.我很滿意與其他部門間溝通情形。 36.跨越直屬主管，我與高階主管溝通是暢通的。
獎賞與肯定	37.當我工作表現良好時，會得到公司的肯定。 38.當我達到公司所要求的工作標準時，會得到表揚。 39.公司或主管會體諒我的工作辛勞。 40.我認為在工作中提供良好的服務，就能得到肯定。 41.我以身為此公司的員工為榮。

## (二) 職業投入量表

本研究職業投入量表採用 Kanungo (1982) 職業投入量表，為單一構面量表，總計共有 12 項題目量測員工認定自我本身職業投入的程度。

表 2 職業投入構面與問項

構面	問項
職業投入	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我覺得工作是我生活中最重要的事。</li> <li>2. 我認為工作僅佔據我生活中的一小部份。</li> <li>3. 我非常投入於我的工作。</li> <li>4. 我覺得一分一秒都不能離開我的工作。</li> <li>5. 我的興趣大部分與工作有關。</li> <li>6. 我認為目前工作難以突破有束縛感。</li> <li>7. 我時常在工作中感覺心不在焉。</li> <li>8. 我的生活目標以我的工作為導向。</li> <li>9. 我認為工作是很重要的生活重心。</li> <li>10. 在大部份的時間裡我十分專注於我的工作。</li> <li>11. 在工作中我能專心完成所交待的任務。</li> <li>12. 我所關心的事情，都發生在我的工作上。</li> </ol>

本研究衡量尺度採用李克特(Likert)五點尺度衡量施測，衡量項目包含：非常不同意(列 1 分)、不同意(列 2 分)、普通(列 3 分)、同意(列 4 分)與非常同意(列五分)。將各構面所包含的題目之得分加總，分數愈高則表示對職業投入認同程度愈高；反之，則認同程度愈低。其中題目 2、6、7 為反向題，其餘為正向題。

### (三) 工作滿意度量表

本研究採用廖素華(1986)根據 Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967) 所編製之「明尼蘇達工作滿意問卷」之短題版本，並經由翻譯且編修符合研究需求而成的單一構面，總計共 20 題項量表。

表 3 工作滿意度構面與問項

構面	問項
工作 滿意度	1. 對於我工作忙碌的程度，我感到滿意。
	2. 我滿意工作給我單獨表現的機會。
	3. 我滿意工作能讓我做些不同事情的機會。
	4. 我的滿意工作會使同仁或朋友對我『刮目相看』。
	5. 我滿意上司對待下屬的方式，。
	6. 我滿意上司做決定的能力，。
	7. 我滿意工作中把任務完成而不必做些有愧良心的事。
	8. 對於這個工作提供我的工作穩定性我感到滿意。
	9. 工作中能為別人做事的機會我感到滿意。
	10.我對工作中告訴別人應該做什麼事的機會感到滿意。
	11.我對工作中能用自己的能力做一些事的機會感到滿意。
	12.我對主管當局執行政策的方法感到滿意。
	13.以我的工作量而言，我滿意每個月所能得到的報酬（薪資）。
	14.我對現任工作給予我的晉升機會感到滿意。
	15.我滿意工作中能自由運用自己的判斷。
	16.我對工作中能嘗試以自己的方法來處理事情的機會感到滿意。
	17.大致說來，我滿意我的工作環境（暖氣、照明、通風等）。
	18.我滿意本單位同仁彼此相處的方式。
	19.我滿意當我做好工作後能得到讚許。
	20.工作中所得到的成就感令我感到滿意。

本研究衡量尺度採用李克特(Likert)五點尺度衡量施測，衡量項目包含：非常不同意(列 1 分)、不同意(列 2 分)、普通(列 3 分)、同意(列 4 分)與非常同意(列五分)。將各構面所包含的題目之得分加總，分數愈高則表示對工作滿意度認同程度愈高；反之，則認同程度愈低。

#### (四)個人屬性

本研究首先探討不同的個人背景因素是否會對內部服務品質、職業投入程度、工作滿意度之間有所差異。個人屬性項目包含性別：男性與女性；婚姻狀

況：已婚或未婚；年齡：25 歲（含）以下、26-30 歲、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上；教育程度：國中（含國小）、高中職、專科、大學、研究所以上；職務：兼職人員、雇員（含行政人員）、中階主者、高階主管；資歷：未滿 1 年、1-2 年、3-4 年、5-6 年以上、6 年以上。

### 三、資料分析方法

本研究分析軟體使用 SPSS 22.0 套裝軟體作為數據分析工具，並根據本研究目的與假設進行下列資料分析方法：

#### (一)描述性統計

進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數、百分比、標準差、最大值，最小值等，以解釋樣本特性及答題集中之趨勢。

#### (二)因素分析

本研究之內部服務品質原始量表為多構面型量表設計，因此為符合分析邏輯合理性，本研究在內部服務品質量表使用探索性因素分析來制定內部服務品質構面，此分析是透過資料簡化從一群變數中找出共同的因素(因素負荷量需達到 0.4 以上水準才可採用)。此外，本研究也將職業投入與工作滿意度原始量表進行因素分析，找出共同因素並整併題項。

#### (三)信度分析

本研究使用的量表包括內部服務品質量表、職業投入量表及工作滿意度量表，皆以 Cronbach's  $\alpha$  係數來驗證量表的信度水準。

#### (四)效度分析

效度(validity)是指衡量的正確性，指衡量工具是否能正確衡量出所想要測量的結果。本研究以建構效度與內容效度來衡量問卷之效度。

#### (五)獨力樣本 T 檢定與單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

差異分析主要用以比較及檢定二群(t 檢定)或三群以上(單因子變異數分析, One-Way ANOVA)母體平均數之差異顯著性，其中三群以上之差異情形如達顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定各群組間之差異情形。本研究主要以此分析方法了解不同個人屬性，在內部服務品質變項、職業投入變項、工作滿意度變項間各構面之差異情形。

#### (六)相關分析

以 Pearson 積差相關分析來檢定內部服務品質變項、職業投入變項與工作滿意度變項及因素間的相關性。

#### (七)迴歸分析

採用簡單與複迴歸分析方法，驗證研究架構中，內部服務品質、職業投入對職業投入、工作滿意度之影響關係並瞭解自變項對依變項有無預測能力。

## 肆、分析結果

本研究資料收集採網路調查，調查期間於 2023 年 3 月至 4 月 15 日。期間共收回問卷 223 份，檢視資料並無無效問卷，問卷有效回收率 100%。

### 一、研究樣本結構與研究變項平均數分析

#### (一)個人背景敘述性統計

根據個人背景的敘述性統計結果，性別方面，男性填答者共 167 位，占總樣本的 74.9%，女性填答者共 56 位，占 25.1%，男性居多。在婚姻狀況上，已婚者共 132 位，占 59.2%，未婚者共 91 位，占 40.8%，以已婚者為主。年齡分布方面，25 歲及以下與 41-50 歲的填答者各有 61 位，分別占總樣本的 27.4%，其次為 31-40 歲組別，共 46 位，占 20.6%。在教育程度上，擁有大學學歷的填答者最多，共 104 位，占 46.6%，其次為高中職學歷者，共 64 位，占 28.7%。職務方面，顧員（包括行政人員）為最多數群體，共 87 位，占 39.0%，其次是中階主管，共 58 位，占 26.0%。在資歷上，擁有 5-6 年經驗的員工較為常見，共 106 位，占 47.5%，其次為資歷未滿一年者，共 40 位，占 17.9%。

#### (二)內部服務品質、職業投入、工作滿意度平均數分析

內部服務品質平均數分析包含四項子構面：訓練溝通與獎勵制度、設備工具與政策程序、目標認同、團隊合作，而職業投入與工作滿意度研究變項為單一構面。分析結果顯示內部服務品質各構面平均數為：訓練溝通與獎勵制度 4.28(滿分 5 分)、設備工具與政策程序 4.41(滿分 5 分)、目標認同 4.31(滿分 5 分)、團隊合作 4.37(滿分 5 分)、整體服務品質變項平均數為 4.34(滿分 5 分)；職業投入平均數為 4.23(滿分 5 分)、工作滿意度平均數為 4.28(滿分 5 分)。

結果顯示填答者對於公司所提供的服務品質有較高的滿意程度，尤其在設備工具與政策程序方面滿意度最高，其餘各因子也都有 4 分以上的高分表現。職業投入變項與工作滿意度變項員工填答的平均數也具有高度認同感，分別為 4.24 與 4.28 分的高分表現。但仍需注意溝通訓練與獎勵制度及團隊合作兩方面，因在最低填答值出現 1.73 及 1.75 的低分；職業投入中低職業投入最低分有

1 分呈現；工作滿意度因素中情境因素有 2.4 低分狀態，表示仍有員工不認同自身的職業投入與工作的滿意程度。

## 二、因素分析

### (一)內部服務品質因素分析

本研究內部服務品質參考魏克燦(2008)參考 Hallowell et al. (1996)所提出修改的內部服務品質衡量量表，共計 41 題項 8 項子構面(團隊合作、政策與程序、有效的訓練、目標認同、配備與工具、管理支持、溝通順暢與獎賞及肯定)。為求研究分析準確性，將內部服務品質實施探索性因素分析，並排除不適任題項，僅保留檢定考驗合格題目。

本研究各題項因素負荷量數值須達 0.5 以上之嚴謹度給予保留，將不足 0.5 數值的題項刪除。因素分析運用主成分分析法，並進行直交轉軸-最大變異法，取特徵值大於 1 的因素。因素分析結果 KMO 係數值=.937，Bartlett 球形檢定  $\text{Approx. Chi-Square}=5331.834$ ； $\text{df}=351$ ； $P=.000$ ，上述數值顯示此量表適合進行因素分析檢測。最後共刪除第 9、10、12、16、17、18、19、21、25、32、33、36、39、40 題項，擷取 4 構面因素，累積解釋變異量為 70.013%，達到建構效度標準。

各題項分析結果比對原始量表命名，將各集合題項意涵給予新因素結構名稱。因素一題項包含：第 20、26、27、28、29、30、31、34、35、37、38 題，命名為「訓練溝通與獎勵制度」；因素二包含：第 1、2、3、4、5、6、7、8 題，命名為「設備工具與政策程序」；因素三包含：第 22、23、24、41 題，命名為「目標認同」；因素四包含：第 11、13、14、15 題，命名為「團隊合作」。

### (二)職業投入因素分析

本研究職業投入量表採用 Kanungo (1982)職業投入量表，原始量表為單一構面量表，總計共有 12 項題目量測員工認定自我本身職業投入的程度。因素分析結果 KMO 係數值=.829，Bartlett 球形檢定  $\text{Approx. Chi-Square}=1208.146$ ； $\text{df}=66$ ； $P=.000$ ，上述數值顯示此量表適合進行因素分析檢測。共擷取 2 構面因素，累積解釋變異量為 57.577%，具有良好的建構效度。

### (三)工作滿意度因素分析

本研究採用廖素華 (1986) 根據 Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967) 所編製之「明尼蘇達工作滿意問卷」之短題版本，並經由翻譯且編修符合研究需

求而成的單一構面，總計共 20 題項量表。因素分析結果共刪除因素負荷量不足 0.5 題項(第 2、3、13、14、15 題項)、KMO 係數值=.902，Bartlett 球形檢定  $\text{Approx. Chi-Square}=2597.609$ ； $\text{df}=105$ ； $P=.000$ ，上述數值顯示此量表適合進行因素分析檢測。共擷取 3 構面因素命名為因素一：機會滿意；因素二：情境滿意；因素三：成就滿意，累積解釋變異量為 71.537%，具有良好的建構效度。

#### (四)個人屬性差異分析

##### 1.性別

結果顯示在研究變項與因素中，各因素與研究變項並無達到顯著差異( $P>0.05$ )。因此推論無論男性或女性填答者，在內部服務品質各構面及變項、職業投入程度變項及構面與工作滿意度變項及構面皆沒有差距。

##### 2.婚姻

結果顯示在研究變項與因素中，各因素與研究變項並無達到顯著差異( $P>0.05$ )。因此推論無論已婚或未婚填答者，在內部服務品質個構面及變項、職業投入程度變項及構面與工作滿意度變項及構面沒有差距。

##### 3.年齡

年齡在各構面與變項間差異分析結果顯示有部分年齡層呈現差異情形。尤其在設備工具與政策、團隊合作、內部服務品質、職業投入、低職業投入因子及工作滿意度、情境滿意因子、成就滿意因子中，年齡層 25 歲(含)以下的認同程度皆比 31-40 歲認同程度還要高。此外，職業投入、低職業投入因子與工作滿意度、情境滿意因子、成就滿意因子在年齡層 51 歲以上認同程度比 31-40 歲認同度還要高。由上述分析可得知年齡較年輕的員工認為公司給予的服務品質、職業投入與工作滿意度認同感較中年齡層的員工還要好，可能對於新入行的興奮感仍然存在，要求也較低。而在職業投入與工作滿意度中，資深員工也較中年齡層員工認同度高，可能一方面已習慣生命禮儀行業的環境，另一方面也沒有尋找新環境的動力。

##### 4.教育程度差異分析

教育程度在各構面與變項間差異分析結果顯示僅在設備工具與政策中，專科學歷員工認同度較高中職學歷員工認同程度還要高，其餘各構面與變項間皆不存在差異情形。此結果推論學歷的高低對公司所提供的服務品質、個人的職業投入與工作上的滿意程度較無差別。在生命禮儀行業中有許多員工都是先進

入此產業才開始學習工作上的技能，尤其早期生命禮儀產業並無相關科系與課程可供民眾學習，大多數人如同母雞帶小雞的師徒制為主要學習管道。

### 5.職務差異分析

職務在內部服務品質各構面與變項間差異分析結果顯示僅在設備工具與政策中存在差異情形，兼職人員認同度較雇員(含一般行政)認同程度還要高；另外在情境滿意度構面中，間職人員與中階主管滿意程度皆比雇員還要高。此結果推論兼職人員較一般雇員對於公司無須較多的服務需求，因此在公司所提供的設備工具與政策兼職人員可能認同度也會較高。此外，在公司上班的工時中，兼職人員並非為完全工時的員工，因此公司有許多員工升遷、福利等制度也無法享有或要求，相較一般雇員而言兼職人員依賴公司的程度也較低。

### 6.資歷差異分析

資歷在各構面與變項間差異分析結果顯示並無顯著差異( $P>0.05$ )，因此無論是公司所提供的服務品質、個人的職業投入程度與工作滿意度，年資的深淺並不會造成認同感的相異結果。生命禮儀本就是一個團結性較高的行業，尤其當案件來時都需要仰賴同事間的相互協助。因此無論資深或是新進員工，當工作進行時並不會因為資歷的多寡而造成工作的差別待遇與投入程度。

## 三、 內部服務品質與職業投入、工作滿意度相關分析

內部服務品質變項包含四項因子，分別為「訓練溝通與獎勵制度」、「設備工具與政策程序」、「目標認同」與「團隊合作」，分別與職業投入、工作滿意度變項進行皮爾森績差相關分析。

分析結果顯示內部服務品質與職業投入及工作滿意度有中、高度的相關性。其中內部服務品質構面-訓練溝通與獎勵制度與職業投入相關性最高(.754)；內部服務品質構面-訓練溝通與獎勵制度與工作滿意度相關性最高(.788)。表示加強訓練制度與溝通管道時也會提升員工的職業投入程度與工作的滿意程度。此外，內部服務品質對職業投入與工作滿意度兩者以工作滿意度相關係數較高(.799\*\*)，表示提升內部的服務品質時員工的滿意度也會隨著提高。

而職業投入與工作滿意度兩者也呈現中度相關，因此提升員工的職業投入程度也會跟著提升員工在工作上的滿意程度。分析結果詳如下表。



表 4 相關分析彙整表

分析項目	職業投入變項	高職業投入	低職業投入	工作滿意度變項
訓練溝通與獎勵制度	.754**	.778**	.250**	.788**
設備工具與政策程序	.651**	.659**	.241**	.643**
目標認同	.631**	.716**	.080	.708**
團隊合作	.634**	.651**	.217**	.656**
內部服務品質變項	.769**	.800**	.242**	.799**
工作滿意度變項	.699**	.731**	.212**	1
機會滿意	.584**	.625**	.150*	.898**
情境滿意	.698**	.677**	.316**	.895**
成就滿意	.563**	.624**	.101	.869**

\*P &lt; 0.05 , \*\* P &lt; 0.01

#### 四、迴歸分析

##### (一) 內部服務品質對工作滿意度迴歸分析

內部服務品質變項包含四項因子，分別為「訓練溝通與獎勵制度」、「設備工具與政策程序」、「目標認同」與「團隊合作」，分別與工作滿意度進行迴歸分析，主要預測自變數是否能有效影響依變數的預測能力。

分析結果顯示內部服務品質對工作滿意度達到顯著影響，而內部服務品質對工作滿意度影響係數達到.648，表示具有 64.8%的影響解釋力。

綜合上述分析結果，提升內部服務品質能正向影響員工在工作上的滿意程度，尤其在員工的訓練制度、溝通管道與獎勵方面的激勵因子更能提高員工的投入滿意程度。再者，設備工具與公司的政策、團隊合作兩者並不影響員工工作的滿意程度。下表 5 為內部服務品質對職業投入迴歸分析表。

表5 內部服務品質對工作滿意度迴歸分析表

	B	標準錯誤	Beta( $\beta$ )	T值	P值
常數	.819	.183		4.466	.000
訓練溝通與獎勵制度	.459	.067	.508	6.884	.000
設備工具與政策程序	.100	.059	.105	1.709	.089
目標認同	.180	.060	.198	3.004	.003
團隊合作	.063	.059	.070	1.069	.286
內部服務品質變項	1.126	.164	1.096	6.884	.000

$R=.809$   $R^2=.654$   $Adj. R^2=.648$

依變數：工作滿意度 \* $P<0.05$  ，\*\*  $P<0.01$  ，\*\*\* $P<0.001$

##### (二) 內部服務品質對職業投入迴歸分析

內部服務品質變項包含四項因子，分別為「訓練溝通與獎勵制度」、「設備工具與政策程序」、「目標認同」與「團隊合作」，分別與職業投入進行簡單迴歸分析，主要預測自變數是否能有效影響依變數的預測能力。

分析結果顯示內部服務品質整體對職業投入達到顯著影響，而在內部服務品質中目標認同與團隊合作兩項對職業投入程度並無影響性。分析結果顯示內部服務品質對職業投入影響係數達到.648，表示具有 64.8%的影響解釋力。

綜合上述分析結果，提升內部服務品質能正向影響員工在工作的投入程度，尤其在員工的訓練制度、溝通管道與獎勵、設備工具與政策程序兩方面具有顯著影響。公司可規劃員工在職進修訓練、溝通會議與特殊獎金等方式促進員工的工作滿意情形。而公司也可規劃近期、中期與長期的目標設定，提高員工的工作挑戰上進心，並時刻關注員工是否設備充足，公司政策是否滿意等問題。下表 6 為內部服務品質對職業投入迴歸分析表。

表6 內部服務品質對職業投入迴歸分析表

	B	標準錯誤	Beta( $\beta$ )	T值	P值
常數	1.201	.180		6.683	.000
訓練溝通與獎勵制度	.431	.065	.524	6.601	.000
設備工具與政策程序	.177	.058	.204	3.081	.002
目標認同	.034	.059	.041	.580	.562
團隊合作	.060	.058	.073	1.039	.300
內部服務品質變項	1.057	.160	1.130	6.601	.000

R=.775 R<sup>2</sup>=.600 Adj. R<sup>2</sup>=.593

依變數：職業投入 \*P<0.05 ，\*\* P<0.01 ，\*\*\*P<0.001

### (三) 職業投入對工作滿意度迴歸分析

分析結果顯示職業投入對工作滿意度達到顯著影響，解釋力 R<sup>2</sup> 達.488，表示具有 48.8%的解釋力，推論公司提升員工對於工作上的投入程度則會正向影響員工在工作上的滿意程度。因此要不斷了解觀察員工日常的工作狀態是否有專心致力於工作上，並把工作視為具有意義性的任務與使命，且也需時常了解每位員工是否否有遭遇到工作上的困難，才能進而達到員工工作上的滿意程度，分析結果詳如下表 7 職業投入對工作滿意度迴歸分析表。

表7 職業投入對工作滿意度迴歸分析表

	B	標準錯誤	Beta( $\beta$ )	T值	P值
常數	1.027	.226		4.554	.000
職業投入	.767	.053	.699	14.521	.000

R=.699 R<sup>2</sup>=.488 Adj. R<sup>2</sup>=.486

依變數：工作滿意度 \*P<0.05 ，\*\* P<0.01 ，\*\*\*P<0.001

## 五、分析與討論

### (一) 人口屬性敘述性統計

本研究共收集 223 分有效問卷，以男性填答者居多(167 位，占總樣本 74.9%)、婚姻狀況以未婚者為主(132 位，占總樣本 59.2%)、填答者族群以年輕族群及中年族群居多(各有 61 位，占總樣本 27.4%)、大部分的填答者擁有大學學歷(104 位，占總樣本 39.0%)、雇員(含行政)人員居多(87 位，占總樣本 39.0%)、資歷以較資深員工為主(106 位，占總樣本 47.5%)。

### (二) 研究變項綜合討論

員工對於公司自身所提供的內部服務品質皆具有高度的認同感，無論在訓練溝通與獎勵制度方面、設備工具與政策程序方面、目標認同方面及團隊合作方面平均數皆高達 4 分以上(滿分 5 分)。此外，員工在工作上的投入程度也有不錯的數據表現，平均數亦達到 4.24，表示員工認同其工作內涵與意義。而工作滿意度平均數為 4.28，表示員工本身也喜歡生命禮儀的工作，並且較滿意現狀。在對低分的構面中仍須注意訓練溝通與獎勵制度及團隊合作項目，業者應加強員工此兩方面的需求。

### (三) 差異分析綜合討論

在差異分析結果中，發現性別與婚姻狀況對內部服務品質、職業投入及工作滿意度並未產生顯著差異，顯示在生命禮儀行業中，無論是男性與女性，還是已婚與未婚員工，在這些方面的感受程度差異不大。然而，在不同年齡層的分析中，年輕族群對內部服務品質、職業投入及工作滿意度的感受程度普遍高於中年族群。中年族群的感受較低，可能是因為他們在行業中擁有較長的資歷，容易感到工作疲倦，缺乏動力與目標。

在教育程度和職務類別方面，僅在設備工具與政策程序上達到顯著差異，特別是具有專科學歷的員工相比高中職學歷者，對這些方面的感受較為強烈。這表明，專科學歷的員工對公司提供的設備與政策有較高的認同度。此外，正職員工在設備工具與政策程序上的認同感也高於兼職員工，可能是因為兼職員工對設備與公司政策的要求較低，影響較小。

### (四) 相關分析綜合討論

在相關分析表中發現在研究變項與因子大部分皆達到低、中度相關(相關係

數自 .212~.799)，僅低職業投入中與目標認同及成就滿意兩項為達顯著相關。而在內部服務品質中訓練溝通與獎勵制度最能引起員工的職業投入與投入滿意度；其次為整體的內部服務品質。

### (五) 迴歸分析綜合討論

經由迴歸分析結果可得知員工較重視的內部服務品質子構面為訓練溝通與獎勵制度，也是最能提高員工的職業投入程度與工作滿意度。此外，大部分整體內部服務品質子構面與皆會影響著員工的職業投入程度(目標認同與團隊合作兩項未達顯著)；內部服務品質大部分子構面與皆會影響著員工的工作滿意度(僅設備工具與政策程序、團隊合作未達顯著)。內部服務品質對工作滿意度影響力達到 65.4%、內部服務品質對職業投入影響力達到 60%、職業投入對工作滿意度影響力達到 48.8%。

## 伍、結論與建議

本章節根據分析結果彙整結論與管理建議。包括綜合討論人口屬性結構、研究變項、差異分析、相關分析與迴歸分析的結果及提出具體的管理策略建議，旨在協助改善相關管理問題與優化策略。

### 一、結論

#### (一) 內部服務品質層面

生命禮儀行業內部服務品質著實為重要的項目，而公司所提供給員工的設備、政策、團隊合作方面中必須再加以改善，尤其較資深的員工對於公司所提供的內部服務感受較差；相對在員工職業投入與工作滿意度者兩方面也與內部服務品質結果相仿，中年員工的投入程度比年輕與較年長的員工來的還要低。此外內部服務品質能有效的影響員工工作讓地投入成程度，這結果與魏克燦(2008)針對國立傳統藝術中心的員工調查結果相符，內部服務品質同樣對職業投入具有一定的影響力。因此業者也可編制設計有關的訓練制度、順暢的溝通管道及能激發員工的獎勵制度來增強員工在職業投入與工作滿意的程度。

#### (二) 職業投入層面

生命禮儀員工的職業投入程度與內部服務品質及工作滿意度皆有其關聯性，尤其員工較注重公司所提供的訓練機制與獎勵制度，因此完善的學習環境

與激勵員工的誘因是改善員工工作上投入與否的關鍵因素。本研究與黃順益(2003)針對警務人員探討激勵制度與職業投入關聯性研究結果部分相同，要提升員工的職業投入可從激勵因子(獎勵制度)方面著手改善。

### (三) 工作滿意度層面

在工作滿意度方面發現高年齡族群較中年齡族群滿意程度較高，此結果可能顯示高年齡族群較偏向於安穩的生活，也較滿足於現狀，對於工作上的要求也較低。但無論是在內部服務品質、職業投入與工作滿意度三者中，中年族群的員工都相對較其他族群還要低，這也是未來經營管理者比需重視的現象。此結果與 Doumit(2003)針對護理人員的調查研究相似，較年長的護理人員的工作滿意程度較其他不同族群的護理人員還高；此外，本研究發現良好的工作環境(主管支持、溝通與同事關係)也會影響著員工的工作滿意程度，這與 Requene(2003) & Sabonete, Lopes, Rosado, & Reis(2021)的研究相同，環境、獎勵制度、人際關係也會影響著員工的工作滿意程度。

## 二、管理意涵與未來研究建議

### (一) 強化企業組織內部服務品質

統計分析結果顯示，內部服務品質能有效提升員工的工作滿意度與職業投入程度。因此，關注員工在工作上的需求至關重要，包括設備提升、升遷制度規劃、團隊合作與凝聚力、目標認同等，這些都是提升內部服務品質的關鍵要素。此外，內部服務品質與職業投入之間存在正向關係，提升內部服務品質可以有效提高員工的職業投入。在當前離職率持續上升的職場環境中，如何留住優秀人才已成為各行業亟需關注的課題。業者應將員工視為家人，用關懷和支持的態度對待員工，讓員工感受到歸屬感，這樣能夠創造更高的工作認同與投入度。

### (二) 建立工作認同感，提高員工的工作熱情度

台灣的職場環境常面臨高離職率或頻繁換職的風險，尤其許多社會工作者在職業生涯中並非終生待在同一家公司，而是會擁有多間公司或多種行業的工作經驗。這反映了許多公司和工作環境難以留住員工。與此相比，日本的工作文化則大為不同，大部分員工從剛出社會到退休，往往都是在同一家公司工作，這與台灣的企業文化差異顯著。

因此，要提升員工的工作熱情，首先必須讓員工認同工作的意義。在生命

禮儀行業，這不僅是一個服務業，它更是一項莊嚴且重視心靈層面的工作。員工會投入工作，是因為他們相信自己所做的事情不僅重要，而且富有價值。當他們感覺到自己在做一件有意義的事情時，也會對自己的努力感到自豪。因此，透過前輩們的工作分享與實際幫助，可以讓新進員工更快速地熟悉職場環境，並認同工作內容，建立起強烈的工作認同感。同時，適度的表揚和獎勳也能讓員工有機會證明自己的工作能力，進一步提升工作動力。此外，生命禮儀行業往往採取師徒制的學習模式，由資深員工擔任導師，給予新人指導和支持。這不僅能幫助新員工快速融入企業，還能讓資深員工發揮更多潛力，同時通過提供適當的福利來增強其工作的滿意度與忠誠度。這樣的做法能夠達到雙贏，不僅有助於企業的穩定運營，也能提升員工的整體滿意度與工作熱情。

### **(三)未來研究建議**

本研究主要探討生命禮儀行業中內部服務品質、職業投入與工作滿意度三者之間的關聯性，但仍有許多其他相關變項與因子值得進一步研究。特別是生命禮儀行業採用師徒制學習模式，因此，主管的領導風格與方式無疑會影響員工的職業投入與滿意度，建議未來的研究可以從領導統御的角度進行深入探討。此外，本研究主要通過網路問卷進行資料收集，無法進行區域或集團內部的比較研究。未來研究者可考慮將臺灣生命禮儀行業按照區域（如北、中、南、東、離島）或集團（如龍巖、金寶山、仁本、正安等集團）進行內部比較，這樣可以獲得更具代表性與實際應用價值的研究結果。

## 參考文獻

### 中文部分

- 104 人力銀行 (2022)。留才三階段請這樣做！善用需求層次理論留好人才。取自 <https://hrmall.104.com.tw/blog/post/63811?type=7>
- 自由時報-林惠琴報導 (2015)。醫院殯葬業搶屍，硬送往生室談生意。取自：<https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/915119>
- 李琬瑛 (2022)。人格特質與工作認同和內部服務品質關聯性之探討-以教保服務人員為例，健行科技大學國際企業經營系碩士班碩士論文，桃園市。
- 張欣瑜 (2006)。外派大陸人員海外適應性及職業投入之前因與後果。國立臺灣科技大學企業管理研究所碩士學位論文。
- 陳文芳 (2002)。人力資源部門內部服務品質因子之研究。國立中山大學人力資源管理所碩士論文，高雄市。
- 陳孟修 (1999)。零售業員工的人格特質與工作品質對組織承諾、職業投入、服務態度與工作績效的影響之研究。中山大學企業管理研究所博士論文。
- 陳欽雨、呂博裕與邱明欽 (2013)。內部行銷、關係品質及薪酬福利對員工離職傾向之影響—以保險業為例。經營管理論叢(2013 特刊)，17-35。
- 曾士雄 (2001)。學校義工個人特質、參與動機與工作滿意度之研究-以高雄市國民小學為例。南華大學工業課技教育碩士論文，嘉義縣。
- 黃順益 (2003)。警察人員對獎勵之公平認知與期望對職業投入之影響。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，台北市。
- 詹貞儀 (2003)。內部管理與互動品質因素對顧客關係品質影響效果之研究--以台灣地區人壽保險業為對象。淡江大學國際貿易學系碩士論文。
- 衛生福利部 (2022)。老人狀況調查資料。取自：<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-5095-113.html>
- 親子天下雜誌 (2022)。走在活人與亡者間，接體員大師兄：「年薪百萬，也是一堆骨頭」。取自：<https://www.cw.com.tw/article/5122202>
- 謝益銘 (2000)。員工工作標準化與公司內部服務品質之關係研究。中國文化大學國際企業管理研究所博士論文，台北市。
- 魏克燦 (2007)。內部服務品質對職業投入與工作績效影響之研究—以國立傳統藝術中心為例。國立雲林科技大學休閒運動研究所，碩士論文，雲林縣。



## 外文部分

- Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: the role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research*, 234, 20–25.
- Arne L. Kalleberg (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction, *American Sociological Association*, 42 (1) , 124-143.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, 3, 33–40.
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. D. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 393–404.
- Boshoff, C.,G. Mels(1995).A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*,29(2), 23-42.
- Carr C. (2008). Front-line Customer Service: 15 keys to Customer Satisfaction, *Wiley & Sons, Inc. Canada*.
- Cronin, J.J., & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Davis, T.R.V. (1992). Part I: Satisfying internal customers: the link to external customer satisfaction. *Strategy & Leadership*, 20, 34–40.
- DeConinck, James. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64, 617–24.
- Doumit, M. A. (2003). Personal characteristics and job satisfaction among nurses in Lebanon. *The Journal of Nursing Administration*, 33(7), 384-390.
- Elias, S. M., & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), 305-316.
- Elrehail,H., Harazneh,I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. & Ibrahim, H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.
- Frost, F.A., & Kumar, M. (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 371–386.

- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19, 20-31.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction · New York: *Harper & Brother Publisher*.
- Hossen, Md. Monir and Chan, Tak Jie and Mohd Hasan, Nurul Ain (2020) Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemporary Management Research*, 16 (3). 207 - 227.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.
- Kong, H. (2013). Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 304\_309.
- Lawler, E. and Douglas, H. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*.54(4),305-312.
- Lee, Jin-Soo, Ki-Joon Back, and Eric Chan. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 5, 768 - 789
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: *Rand McNally*. 1297-1349.
- Loadahl, T., & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Marique, Géraldine, and Florence Stinglhamber. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment. *Journal of Personnel Psychology* 10, 107–17.
- McDermott, L.C., Emerson, M. (1991). Quality and Service for Internal Customer. *Training and Development Journal*, 45(1), 61-64.
- Mgedezi, S.M., Toga, R., and Mjoli, T.Q. (2014). Intrinsic Motivation and Job Involvement on Employee Retention: Case Study - A Selection of Eastern Cape Government Departments. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), pp. 2119-2126.
- Odom, R.Y., Boy, W.R., and Dunn, M.G. (1990). Organizational Culture, Commitment, Satisfaction and Cohesion, *Public Productivity and Management Review*, 14, 2, 157–168.

- Oliva, T.A., Oliver, R.L., & MacMillan, I.C. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, 56(3), 83–95.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction judgements. *Journal of Marketing Research*, 17, 460–469.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp.12–40.
- Park, J., & Guroy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202.
- Paullay, I., Alliger, G., & Stone-Romero, E. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224–228.
- Requena, F. (2003). Social capital, satisfaction and quality of life in the workplace. *Social Indicators Research*, 61(3), 331–360.
- Hossen, Md. Monir, Tak Jie Chan, and Nurul Ain Mohd Hasan. (2020). “Mediating Role of Job Satisfaction on Internal Corporate Social Responsibility Practices and Employee Engagement in Higher Education Sector”. *Contemporary Management Research*, 16 (3), 207–27.
- Reynoso, J. & Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3) : 64 – 83 .
- Rhoades, Linda, & Robert Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698–714.
- Riketta, Michael. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 358–84.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14th ed.). Ankara: Nobel Publications.
- Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. D. (2021). Quality of work life according to Walton’s model: Case study of the higher institute of defense studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sandhu, A., & Kaur, N. (2017). Generational Differences in Job Involvement: A Review. *International Conference on Technology and Business Management*.
- Sasser, W.E. & Arbeit, S.F. (1976). Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, June, 61–62.

- Schneider, B., & Bowen, D.E. (1993). 'The Service Organization: Human Resources Management is Crucial', *Organizational Dynamics*, Spring, self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27: 768–89.
- Sirgy, M.J. (2002). Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 35, 143-162.
- Tabvuma, V., Georgellis, Y., & Lange, T. (2015). Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management*, 54(2), 303-321.
- Volker, B., and H. Flap. 2001. Weak ties as a liability: the case of East Germany. *Rationality and Society*, 13(4):397–428.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weiss, H., & V. Weiss.(2002), The golden ratio as coding principle of information. *Journal of Mathematics and Design*, 2, 63-73.
- Young, J.A., & Varble, D.L. (1997). Purchasing's performance as seen by its internal customers: A study in a service organization. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(3), 36–41.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140.