

國際觀光旅館宴會廳內外場員工工作壓力、工作倦怠與離職傾向之相關研究－以社會支持為干擾變項

A STUDY OF JOB STRESS, BURNOUT AND TURNOVER INTENTION OF EMPLOYEES IN THE BANQUET HALL OF INTERNATIONAL TOURIST HOTELS – SOCIAL SUPPORT AS A MODERATOR

許順旺

輔仁大學餐旅管理學系副教授

林瑋婷

輔仁大學餐旅管理研究所碩士

蘇紅文

輔仁大學餐旅管理學系兼任講師

Shun-Wang Hsu

Associate Professor,

Department of Restaurant Hotel and Institutional Management

Fu Jen Catholic University

Wei-Ting Lin

Master,

Department of Restaurant Hotel and Institutional Management

Fu Jen Catholic University.

Hung-Wen Su

Lecturer,

Department of Restaurant Hotel and Institutional Management

Fu Jen Catholic University.

摘要

本研究旨在探討國際觀光旅館宴會廳員工的工作壓力、工作倦怠對於離職傾向之相關研究。此外，本研究以社會支持作為干擾變項，探討宴會廳員工在高度的社會支持之下，是否能夠減緩其工作壓力，進而降低離職傾向。經深入訪談，萃取題項輔助現成量表，旨在希望本問卷能更適合宴會廳員工，並針對國際觀光旅館宴會廳員工工作為研究對象，問卷總計發收 600 份，回收有效問卷 334 份。研究結果發現：員工的工作壓力（工作過度負荷、角色衝突、角色模糊及人際關係不和諧）皆與工作倦怠呈顯著正相關；員工的工作倦怠與其離職傾向呈顯著正相關；員工的工作壓力（工作過度負荷、角色衝突、及人際關係不和諧）與離職傾向呈顯著正相關；員工的社會支持對於工作壓力中的角色模糊、人際關係不和諧與離職傾向的關係有干擾效果的存在。期望透過本研究的探討與分析，對未來宴會廳業者在管理及聘用正式員工時有所助益。

關鍵字：工作壓力、工作倦怠、離職傾向、社會支持

ABSTRACT

This study examined the relationships of employees in the banquet hall of international tourist hotels on job stress, burnout, and turnover intention. Social support was a moderator to examine that employees of the banquet halls have high social support could release their job stress and reduce their turnover intention. The questionnaire was created by in-depth interview with supervisors of international tourist hotels in order to make it fit for employees of the banquet halls. A total of 600 questionnaires were distributed to employees working in banquet hall of international tourist hotels, and 334 questionnaires were returned for use. The results indicated that: 1. Job stress (including job overload, role conflict, role ambiguity, and inharmonious relationship) had significant positive effect on burnout. 2. Job stress and burnout had significant positive effect on turnover intention. 3. Job stress (including job overload, role conflict, and inharmonious relationship) had significant positive effect on turnover intention. 4. Social support had moderation effect on the relationship between role ambiguity, inharmonious relationship and turnover intention. The conclusions of this study could help for supervisors to manage and hire employees.

Keywords: Job Stress, Burnout, Turnover Intention, Social Support

壹、緒論

國際觀光旅館宴會廳在舉辦各式宴會時，可為飯店的餐飲部門帶來豐厚的營收，且為飯店進行廣告宣傳，因此宴會廳對於國際觀光旅館之重要性不可言喻（許順旺，2005）。宴會餐飲服務日益蓬勃發展，因此國際觀光旅館宴會廳對於基層人員需求量相當大，尤其於大型宴會或宴會場次較多時更須聘請大量工讀生以解決缺乏員工的困境（沈漢君，2001；陳為任、賴欣怡，2006）。然而因餐飲業的工作時間長、採輪班、輪休制且工作負擔重與工作環境不佳等因素致使餐飲業的離職率一直居高不下，無法留住優秀人才，造成組織嚴重的負擔，因此為人力資源管理相當重視的問題（謝安田、李培銘，2000；吳碧華，2001；葉恆青，2003）。

宴會廳的特性，其淡、旺季分明，員工於旺季時，工作繁重，工作時間過長，假日難以排休，以及宴會廳的多變性，可以依照消費者之需求，進行不同之餐飲活動，使得員工需具備多樣之專業能力（沈漢君，2001；萬光玲、賈麗娟，1996）。造成員工工作負荷過大，且員工於工作場所感受到的角色壓力，包括角色衝突以及角色模糊，以及員工身處組織中與上司、下屬、同事之人際關係，互動情況皆是造成宴會廳員工工作壓力的來源。當員工無法適時的排解工作壓力時，員工便會對工作產生倦怠感（Farber & Miller, 1981）。產生工作倦怠感的員工因無法處理工作壓力，易導致工作士氣低落、高度怠工及高流動率，甚至完全不願從事此行業（Maslach, 1978）。因此本研究欲深入探討國際觀光旅館宴會廳員工所感受到之工作壓力、工作倦怠與其離職傾向之情況及其之間之關係。

過去研究顯示社會支持對於工作壓力皆具有紓解之效果，尤其在職場上以上司、同事的支持效果更為明顯。當員工的上司給予支持度愈高時，員工知覺到的壓力會愈低（Steinhardt, Dolbier, Gottlieb, & McCalister, 2003；McGrath, Reid, & Boore, 2003）。因此本研究將探討員工在高度的社會支持之下，是否能夠舒緩員工之工作壓力，進而降低員工之離職傾向？以了解社會支持之干擾效果，在理論發展與實務管理上具有重要的意涵。

以往工作壓力、工作倦怠的研究多針對助人工作者。但隨著學界與業界對於工作倦怠的了解，發現工作倦怠是普遍存在於各個不同的產業（Cordes & Dougherty, 1993）。然而雖然工作壓力與工作倦怠的研究已行之有年，文獻相當的豐富，但在餐飲業，甚至是宴會的部份，卻相當少見。因此本研究以國際觀光旅館宴會廳員工

為研究對象，探討其工作壓力、工作倦怠與離職傾向的關係，並以社會支持作為干擾變項，期待可以有助於相關議題之發展。在實務之管理意涵方面，可提供相關建議，以降低國際觀光旅館宴會廳員工離職之傾向，避免及減少員工實際離職行為的發生。

貳、文獻探討

根據本研究之主題，就工作壓力、工作倦怠、離職傾向與社會支持以及各變項之間的關係之相關文獻，予以探討。

工作壓力的意涵是由壓力的意義衍生而來。根據以往的文獻可了解，壓力可由三種觀點來解釋：(一)壓力為一種生理反應；(二)壓力為一種刺激；(三)壓力為人與環境的互動結果 (Ivancevich & Matteson, 1980)。當個體的能力與工作環境所需無法達到適配的情形時，個體便會對工作環境中的實體及情緒上的威脅作出反應 (Jamal, 2005)。Lu (2005) 認為當員工自身能力無法與工作所需條件相符時，所產生有害的生理與情緒的反應便是工作壓力。而工作壓力的來源大致上可以為以下六種：(一)工作本身；(二)組織之中的角色；(三)工作上的關係；(四)生涯發展；(五)組織結構及氣候；(六)非工作因素 (Cartwright & Cooper, 1997)。本研究將採取交互作用的壓力定義取向，從「工作環境的要求」與「個人的反應」交互作用的觀點下看待工作壓力。採用吳濟華與陳協勝 (2001) 對於工作壓力的定義，將工作壓力定義為「國際觀光旅館宴會廳員工於工作環境中，員工生理或心理感受到威脅，因而表現出不安及不協調的狀態」。在工作壓力研究中較常被探討的工作壓力源，包括：工作負荷、時間壓力、工作特性與角色壓力源等 (Jex, 1998; Dormann & Zapf, 2002)，另外人際關係的不和諧對於個體的影響亦不少於與工作相關的壓力源 (Jex & Beehr, 1991; Spector & Jex, 1998; Dormann & Zapf, 2002)。根據過去學者的實證研究與宴會廳的特性，針對國際觀光旅館宴會廳員工於工作環境中，面臨工作過度負荷、角色衝突、角色模糊、人際關係不和諧所帶來的工作壓力進行探討。過去許多相關的研究結果皆指出工作壓力為工作倦怠產生的主要原因 (Hodge, Jupp, & Yaylor, 1994; Ray & Miller, 1994)。

Maslach (1982) 將工作倦怠視為一種徵狀、一種在態度及行為上的漸趨惡化、與一種狀態、情況及過程等。何金銘、黃英忠、陳錦輝與莊美娟 (2005) 則指出工作倦怠為工作者因工作長期的過度需求，超越其個人情緒資源所能負擔的範圍，導

致對於工作的熱忱減退，進而產生對其服務的對象缺乏關懷，以及對工作抱持著負面態度的現象。當個體產生工作倦怠時，會有三類症狀，包括生理、心理、行為與態度上的症狀（張曉春，1983）。因此工作倦怠不僅會傷害員工的生理、心理，更會促使其對於工作的行為與態度的改變，進而影響組織的運作。根據以上的文獻，本研究將工作倦怠定義為：「國際觀光旅館宴會廳員工於工作環境面對各種要求，超越其生理及心理所能負擔的範圍，而出現情緒耗竭、乏人性化、個人成就感低落的狀態」。

根據 Cordes and Dougherty（1993）所發展出的工作倦怠模式中顯示工作場所中之壓力會導致工作倦怠。當組織給予員工的工作要求超過其個人所能承受的範圍時，員工便會感到工作過度負荷。而當員工在有限的時間及資源下，需完成各種工作要求時，其會因擔憂無法趕上工作的進度，因而感到工作倦怠（Maslach & Goldberg, 1998）。廖國鋒、鄭美娟與王湧水（2005）其研究指出：角色壓力源（角色衝突、角色模糊）與工作倦怠間有顯著的正向影響。而張志明與譚宇隆（2000）在整合工作倦怠原因之研究中，提出人際關係的能力為工作倦怠之關鍵因素。

員工在面對各種工作壓力來源時，如工作壓力超越員工生理與心理所能承受的範圍時，便有可能產生工作倦怠的情況，且因工作壓力的程度而影響到工作倦怠感的多寡。因此本研究推論：國際觀光旅館宴會廳員工之工作壓力程度會影響其工作倦怠的程度。當國際觀光旅館宴會廳員工之工作壓力愈高時，其工作倦怠會愈高的；反之，當工作壓力愈低時，其工作倦怠會愈低。基於以上的推論，本研究的假設 1 如下：

假設 1：國際觀光旅館宴會廳員工的工作壓力愈高，則員工工作倦怠會愈高。

假設 1-1：國際觀光旅館宴會廳員工的工作過度負荷愈高，則員工工作倦怠會愈高。

假設 1-2：國際觀光旅館宴會廳員工的角色衝突愈高，則員工工作倦怠會愈高。

假設 1-3：國際觀光旅館宴會廳員工的角色模糊愈高，則員工工作倦怠會愈高。

假設 1-4：國際觀光旅館宴會廳員工的人際關係愈不和諧，則員工工作倦怠會愈高。

離職傾向為人力資源管理經常探討的主題。離職傾向為影響離職行為的一項因素，對於組織而言，如能降低員工的離職傾向便能有效地減少員工離職率（Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000）。Mobley（1977）所提出的離職模式主要用於解釋組織中的成員決定離職時的思考過程，此思考程序包含了十個步驟，而離職傾向則是倒數第

二個步驟，表示離職傾向是員工實際離職行為發生前的最後一個步驟，顯示其重要性。本研究採用蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝與凌雅慧（2003）所提出之離職傾向定義，針對國際觀光旅館宴會廳員工自願性離職的傾向進行探討，將其定義為「國際觀光旅館宴會廳員工針對離職問題進行評估過後，對於離開組織的認知、想法及態度」。

Kahill（1988）將工作倦怠對於員工的影響彙整成五個方面，分別為生理、心理、行為、人際與態度，其中行為方面包含了工作倦怠對組織的影響，如：工作績效品質低落、缺勤率及離職率提升等。而 Pines（1993）則更明確指出，工作倦怠的癥候和影響結果之一，就是工作者的離職意願較高。而國外的研究亦發現，工作倦怠與離職傾向呈現顯著相關（Weinberg, Edwards, & Garove, 1983；Belcasto & Hays, 1984）。而國內的研究者林信昌與臧國仁（2000）在探討新聞從業人員的工作倦怠現象時，發現工作倦怠感受愈強烈者，其工作承諾感受愈弱。而徐嘉宏（2001）則以百貨公司專櫃人員作為研究對象，表示工作者愈具有情緒耗竭的狀況，則其離職傾向便愈高。當員工產生工作倦怠的情況時，不僅反應在其生理、心理上，甚至在其工作態度以及表現上亦有所影響。而當員工感受到的工作倦怠感無法有效的排除，不斷增加時，便會有離職的念頭產生。因此本研究推論：國際觀光旅館宴會廳員工之工作倦怠程度會影響其離職傾向的程度。當國際觀光旅館宴會廳員工之工作倦怠愈高時，其離職傾向會愈高；反之，當工作倦怠愈低時，其離職傾向會愈低。基於以上的推論，本研究的假設 2 如下：

假設 2：國際觀光旅館宴會廳員工的工作倦怠愈高，則員工離職傾向會愈高。

高工作壓力者易感到疲潰的狀況，而此狀況又與個體的離職意圖為正相關（Jenkins & Elljott, 2004；Goodman & Boss, 2002）。且根據 Robbins（2001）所提出之壓力模式，其認為壓力會影響生理症狀、心理症狀及行為症狀，其中行為症狀便包含了生產力改變、曠職及離職等。工作負荷所產生的工作壓力對於員工雖具有正、負二面的影響，然而當員工無法有效的處理時，便會造成其缺席、工作效率低落、甚至離職等情況（陶家珍，1996）。Mor Barak, Nissly, and Levin（2001）的研究則顯示角色壓力可以預測離職傾向，且與離職傾向呈顯著正相關。另外，員工在組織中與其他同事間有友好程度與互動關係會影響員工的組織承諾，甚至成為其留職與否的考量因素之一（Hrebiniak & Alutto, 1972）。

員工在工作場所中會面臨各種不同的壓力，工作壓力可成為員工工作上之助力，亦可為阻力。在正面的影響方面，可使員工更為激勵，激發更多潛力；然而當員工無法承受工作壓力時，便會產生生理、心理的疾病，甚至造成離職的意圖（Gmelch,

1988)。因此本研究推論，國際觀光旅館宴會廳員工之工作壓力程度會影響其離職傾向的程度。當國際觀光旅館宴會廳員工之工作壓力愈高時，其離職傾向會愈高的；反之，當工作壓力愈低時，其離職傾向會愈低。基於以上的推論，本研究的假設 3 如下：

假設 3：國際觀光旅館宴會廳員工的工作壓力愈高，則員工離職傾向會愈高。

假設 3-1：國際觀光旅館宴會廳員工的工作過度負荷愈高，則員工離職傾向會愈高。

假設 3-2：國際觀光旅館宴會廳員工的角色衝突愈高，則員工離職傾向會愈高。

假設 3-3：國際觀光旅館宴會廳員工的角色模糊愈高，則員工離職傾向會愈高。

假設 3-4：國際觀光旅館宴會廳員工的人際關係愈不和諧，則員工離職傾向會愈高。

社會支持為一個重要、常見的應變能力或應付的機制，可降低壓力源的負面影響（Ray & Miller, 1991；Thomas & Ganster, 1995；Iverson, Olekalns, & Erwin 1998）。其具有保護個體面對生活壓力事件，以及作為對抗壓力之屏障（Ootim, 2001）。在社會心理工作環境中，社會支持扮演著與壓力有關的重要變項（Dollard, Winefield, Winefield, & De Jonge et al., 2000）。社會支持是個人外在的壓力因應的資源，其概念廣泛的運用於人類學、生物學、社會學、心理學、精神醫學等各領域（蔡淑美，2003）。社會支持可視為個人經由與他人互動所從中獲得的一種回饋，此種回饋包含情緒精神上、知覺上與物質上的支持（高迪理，1991）。除了將社會支持區分為不同型態的功能性，亦可以藉由不同對象所給予的社會支持來進行區分。不同來源的社會支持對於個人的影響是不同的，當社會支持的來源是主管時，便可以獲得指導與有關升遷的訊息；而當個人可以獲得家庭的支持時，其將得到較多精神上的支持（Nelson & Quick, 1991）。因此本研究參酌溫金豐、崔來意（2001）對於社會支持的觀點，將社會支持視為由家人、上司、同事、朋友所提供幫助處於壓力情境下受困者因應的助力。

社會支持對於工作壓力具有緩和的效果（Ray & Miller, 1994）。當個體身處壓力時，如能提供其足夠的支持，便可促使個體感受較低的壓力，達到成功機會（Ootim, 2001）。當員工在職場中缺乏足夠的支持，則易感受到較大的工作壓力。且在面臨工作壓力時，最希望可以得到同事與上司的支持與協助（Steinhardt et al., 2003；McGrath et al, 2003）。而當組織成員缺乏主管的支持時，便會有較高的離職傾向（羅新興、周慧珍，2006）。Etzion（1984）研究工作壓力、生活壓力與疲潰之間的關係發現，得到高工作支持的男性，可以緩解工作壓力對疲潰的負向影響；而獲得高生

活支持的女性，可以緩解工作壓力對疲潰的負向影響，顯示干擾效果的存在。而 Peeters and Le Blanc (2001) 探討工作需求和社會支持之相關研究中，亦指出當社會支持很薄弱時，壓力源和緊張具有顯著相關；但若在高社會支持之下，壓力源和緊張之間則呈現弱相關甚至是無關。

根據上述的文獻，可以了解社會支持對於工作壓力具有緩和的效果，且對於離職傾向亦有負向之影響。本研究推論，國際觀光旅館宴會廳員工的社會支持程度對其工作壓力與離職傾向的關係具有干擾效果。基於以上的推論，本研究的假設 4 如下：

假設 4：社會支持程度對「工作壓力與離職傾向的關係」產生干擾效果。在高社會支持程度之下，會弱化員工的工作壓力與其離職傾向之正相關；反之，在低社會支持程度之下，會強化員工的工作壓力與其離職傾向之正相關。

假設 4-1：社會支持程度對「工作過度負荷與離職傾向的關係」產生干擾效果。在高社會支持程度之下，會弱化員工的工作過度負荷與其離職傾向之正相關；反之，在低社會支持程度之下，會強化員工的工作過度負荷與其離職傾向之正相關。

假設 4-2：社會支持程度對「角色衝突與離職傾向的關係」產生干擾效果。在高社會支持程度之下，會弱化員工的角色衝突與其離職傾向之正相關；反之，在低社會支持程度之下，會強化員工的角色衝突與其離職傾向之正相關。

假設 4-3：社會支持程度對「角色模糊與離職傾向的關係」產生干擾效果。在高社會支持程度之下，會弱化員工的角色模糊與其離職傾向之正相關；反之，會強化在低社會支持程度之下，員工的角色模糊與其離職傾向之正相關。

假設 4-4：社會支持程度對「人際關係不和諧與離職傾向的關係」產生干擾效果。在高社會支持程度之下，會弱化員工的人際關係不和諧與其離職傾向之正相關；反之，在低社會支持程度之下，會強化員工的人際關係不和諧與其離職傾向之正相關。

參、研究方法

一、研究架構

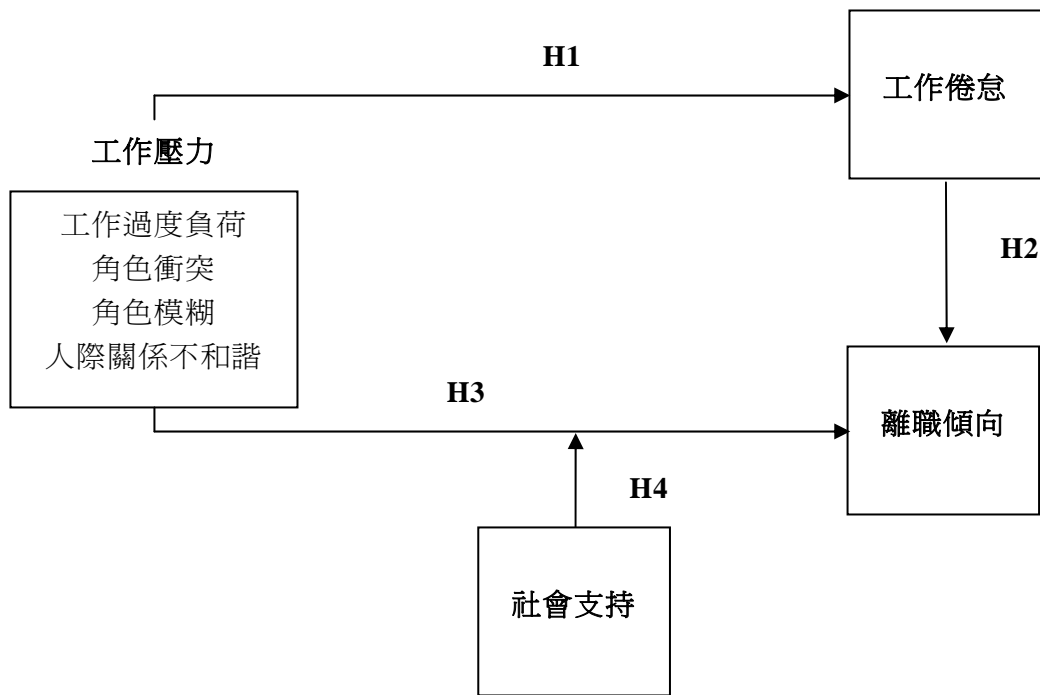


圖 1 本研究架構圖

彙整工作壓力、工作倦怠、離職傾向與社會支持之相關文獻後，建構本研究架構如圖 1。本研究探討員工工作壓力、工作倦怠與離職傾向之兩兩關係。並以社會支持作為干擾變項，分析社會支持程度對於工作壓力與離職傾向的關係是否存在干擾效果。

二、衡量工具

本研究所使用的研究問卷可分為自編量表及現成量表二部份。為使本研究問卷可以更適切於業界現況，因而進行三次之專家深入訪談，訪談對象為業界資深主管人員。而後再依據深入訪談內容，萃取符合業界與相關議題之概念，以編制量表作為測量工具，此部份為自編量表。現成量表則是採用相關研究文章的架構來進行修正。

問卷初步完成後請兩位業界宴會廳主管及兩位學界專家進行試答，隨後將試答的學界專家所提出之問題進行問卷的修改，將語意不清或用字遣辭不適的題項加以修正，避免過於學術專用的字彙產生，使問卷的文字能夠更為受測之宴會廳員工所

接受。並將修改編制完成的問卷請 3 家國際觀光旅館之 70 位宴會廳員工進行預試，針對預試對象對問卷題項的反應，進行項目分析與因素分析，刪除不適用之題項，編製成正式施測問卷。

問卷內容共分爲五大部份，第一部份爲工作壓力量表，工作壓力量表包含四個構面共有 28 題，其中自編量表爲 22 題。此部份量表包含四個構面。第一個構面爲工作過度負荷，此量表參考崔來意（2000）與紀翠玲（2002）所編制之量表，另外加入 4 題自編題項，共爲 7 題。第二構面爲角色衝突，此量表皆爲自編題項，共爲 7 題。第三構面爲角色模糊，此量表參考王嬋媚（2004）所編制之量表，另外加入 5 題自編題項，共爲 6 題。第四構面爲人際關係不和諧，此量表參考施惠文（2005）與林瑞雅（2006）所編制之量表，另外加入 4 題自編題項，共爲 8 題。受測者以「非常不同意」至「非常同意」的六點量表回答，得分愈高代表工作壓力之程度愈高；反之則表示工作壓力之程度愈低，其工作壓力量表 Cronbach's α 值爲 0.91；工作壓力之下各構面的 Cronbach's α 值分別爲：工作過度負荷 Cronbach's α 值爲 0.72；角色衝突的 Cronbach's α 值爲 0.88；角色模糊的 Cronbach's α 值爲 0.85；人際關係不和諧的 Cronbach's α 值爲 0.82；第二部份爲工作倦怠量表，參考 Maslach and Jackson（1981）所編製的 Maslach Burnout Inventory（MBI）修改而成，共有 15 題，受測者以「非常不同意」至「非常同意」的六點量表回答，得分愈高代表工作倦怠之程度愈高；反之則表示工作倦怠之程度愈低，其 Cronbach's α 值爲 0.92；第三部份爲離職傾向量表，參考蔡宛雁（2005）所編制之量表，共爲 5 題，受測者以「非常不同意」至「非常同意」的六點量表回答，得分愈高代表離職傾向愈高；反之則表示離職傾向愈低，其 Cronbach's α 值爲 0.79；第四部份爲社會支持量表，參考溫金豐、崔來意（2001）所編制之量表，此量表共由 20 個題項所組成，受測者以「非常不同意」至「非常同意」的六點量表回答，得分愈高代表社會支持程度愈高；反之則表示社會支持程度愈低，其 Cronbach's α 值爲 0.97。；第五部份爲個人基本資料。

預試對象的同意程度評分經過最大概似法，以直接斜交轉軸進行分析。各量表與分量表之題項在經由因素分析後，已將不適之題項皆已刪除，故本研究量表題項的因素負荷量皆大於 0.5（量表如附錄一所示）。

三、研究對象

本研究是以交通部觀光局所公佈之國內國際觀光旅館爲受測對象，依目前交通部觀光局 97 年 3 月統計資料顯示，國際觀光旅館爲 59 家。本研究樣本來源以此 59 家國際觀光旅館爲主。受測對象爲國際觀光旅館宴會廳工作滿三個月以上之正職員

工，包含宴會廳內場、外場及業務、訂席工作之員工。

受測對象在性別部份，男性佔 53.89%，女性佔 46.11%。在年齡部份，員工年齡大多分布在 26~32 歲佔 35.93%與 19~25 歲佔 29.64%。在婚姻部份，已婚者佔 24.85%，未婚者為 73.05%，其他婚姻狀況者則為 2.10%。在教育程度部份，員工大多分布於高中職佔 40.12%與技術學院（專科）佔 30.54%。在平均月薪部份，以 30000 元以下比率最高佔 48.50%，其次為 30001~40000 元佔 29.34%。員工在宴會廳服務的年資，以 2~5 年最多佔 46.71%，其次為 2 年內佔 39.22%。員工在餐旅業服務的總年資，以 2~5 年最多佔 33.23%，其次為 2 年內佔 24.55%。在工作屬性部份，以外場服務人員最多佔 63.77%，次為內場廚房人員佔 25.45%，業務、訂席人員最少佔 10.78%。

四、抽樣方法

本研究之抽樣方式以便利抽樣進行，盡可能親自將問卷送達至願意幫忙填答之飯店，或以郵寄的方式寄送。每一家飯店均請一位負責人幫忙發放與回收問卷，以確認受測對象為於國際觀光旅館宴會廳工作滿三個月以上之正職員工。總計發出 600 份問卷，回收 363 份，問卷的回收率為 60.5%。在剔除作答不全與不認真作答之廢卷後，實得有效問卷 334 份。

肆、資料分析結果

一、預測變項與效標變項之相關分析

本研究利用相關分析，得到各研究變項間的相關係數，以了解各研究變項之間的相關程度，如表 1 所示。

(一) 工作壓力與工作倦怠之相關分析

工作壓力與工作倦怠是呈現顯著正相關 ($r = 0.70, p < .001$)；就工作壓力的構面之下，工作過度負荷與工作倦怠呈現顯著正相關 ($r = 0.53, p < .001$)；角色衝突與工作倦怠呈現顯著正相關 ($r = 0.68, p < .001$)；角色模糊與工作倦怠呈現顯著正相關 ($r = 0.47, p < .001$)；人際關係不和諧與工作倦怠呈現顯著正相關 ($r = 0.44, p < .001$)。亦即當國際觀光旅館宴會廳員工工作壓力感受愈高時，其感受到的工作倦怠也會愈高。其中角色衝突的相關性是較高的，其次為工作過度負荷。

表 1 預測變項與效標變項之相關分析

| 變項 | 平均數 | 標準差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|------|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| 1.工作壓力 | 2.91 | 0.68 | | | | | | | |
| 2.工作過度負荷 | 3.45 | 0.95 | 0.73*** | | | | | | |
| 3.角色衝突 | 3.30 | 1.02 | 0.86*** | 0.66*** | | | | | |
| 4.角色模糊 | 2.44 | 0.84 | 0.74*** | 0.22*** | 0.43*** | | | | |
| 5.人際關係不和諧 | 2.46 | 0.73 | 0.74*** | 0.24*** | 0.44*** | 0.70*** | | | |
| 6.工作倦怠 | 2.80 | 0.88 | 0.70*** | 0.53*** | 0.68*** | 0.47*** | 0.44*** | | |
| 7.離職傾向 | 3.49 | 1.04 | 0.32*** | 0.29*** | 0.41*** | 0.08 | 0.16** | 0.38*** | |
| 8.社會支持 | 4.54 | 0.87 | -0.64*** | -0.29*** | -0.45*** | -0.61*** | -0.68*** | -0.42*** | -0.17** |

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

(二) 工作倦怠與離職傾向之相關分析

工作倦怠與離職傾向是呈現顯著正相關 ($r = 0.38$, $p < .001$)，亦即當國際觀光旅館宴會廳員工工作倦怠感受愈高時，其離職傾向也會愈高。

(三) 工作壓力與離職傾向之相關分析

工作壓力與離職傾向是呈現顯著正相關 ($r = 0.32$, $p < .001$)；就工作壓力的構面之下，工作過度負荷與離職傾向呈現顯著正相關 ($r = 0.29$, $p < .001$)；角色衝突與離職傾向呈現顯著正相關 ($r = 0.41$, $p < .001$)；人際關係不和諧與離職傾向呈現顯著正相關 ($r = 0.16$, $p < .01$)。亦即當國際觀光旅館宴會廳員工工作壓力感受愈高時，離職傾向也會愈高。其中角色衝突的相關性是較高的，其次為工作過度負荷。

二、工作壓力對工作倦怠、離職傾向與工作倦怠對離職傾向之預測

(一) 工作壓力對工作倦怠之預測

由表 2 可知，在迴歸模式 M1 中，工作壓力與工作倦怠的迴歸係數達顯著水準 ($\beta = 0.70$, $p < .001$)，此結果顯示工作壓力與工作倦怠呈現正向相關。因此，假設 1 獲得實徵資料的支持。在迴歸模式 M2 中，工作過度負荷、角色衝突、角色模糊、人際關係不和諧與工作倦怠的迴歸係數達顯著水準 ($\beta = 0.53$, $p < .001$ ； $\beta = 0.67$, $p < .001$ ； $\beta = 0.45$, $p < .001$ ； $\beta = 0.42$, $p < .001$)，此結果顯示工作過度負荷、角色衝突、角色模糊、人際關係不和諧與工作倦怠皆呈現顯著正向相關。因此，假設 1-1、

假設 1-2、假設 1-3 及假設 1-4 皆成立獲得實徵資料的支持。

(二) 工作倦怠對離職傾向之預測

由表 2 可知，在迴歸模式 M5 中，工作倦怠與離職傾向的迴歸係數達顯著水準 ($\beta = 0.37, p < .001$)，此結果顯示工作倦怠與離職傾向呈顯著正向相關。因此，假設 2 獲得實徵資料的支持。

(三) 工作壓力對離職傾向之預測

由表 2 中可知，在迴歸模式 M3 中，工作壓力與離職傾向的迴歸係數達顯著水準 ($\beta = 0.30, p < .001$)，此結果顯示工作壓力與離職傾向呈現正向相關。因此，假設 3 獲得實徵資料的支持。

在迴歸模式 M4 中，工作過度負荷、角色衝突、人際關係不和諧與離職傾向的迴歸係數達顯著水準 ($\beta = 0.28, p < .001$ ； $\beta = 0.39, p < .001$ ； $\beta = 0.13, p < .05$)，此結果顯示工作過度負荷、角色衝突、人際關係與離職傾向呈現正向相關。因此，假設 3-1、假設 3-2 及假設 3-4 皆獲得實徵資料的支持；假設 3-3 則未獲得實徵資料的支持。

三、社會支持程度對「工作壓力與離職傾向的關係」之干擾效果

本研究利用階層式多元迴歸探討社會支持程度對於工作倦怠與離職傾向的干擾效果。於分析時分為三個階層進行，第一個階層先探討控制變項對於結果變項之迴歸分析，控制變項包括員工之宴會廳年資、餐旅業總年資與職務對於離職傾向進行迴歸分析；第二個階層再加入主要效果一同探討，加入工作壓力（工作過度負荷、角色衝突、角色模糊、人際關係不和諧）與社會支持對於離職傾向進行分析；第三個階層再分別加入工作壓力（工作過度負荷、角色衝突、角色模糊、人際關係不和諧）與社會支持之相乘積，用以檢視社會支持是否會對「工作倦怠與離職傾向」產生干擾之效果。

(一) 社會支持程度對「工作壓力與離職傾向的關係」之干擾效果

由表 3 的迴歸式 M1 可了解，在加入「工作壓力 × 社會支持」干擾效果變項之後的總解釋變異量 R² 為 0.12 ($p < .001$)，而解釋變異量的改變值 ΔR^2 為 0.01，未達顯著水準，顯示社會支持程度對於「工作壓力與離職傾向的關係」並無干擾之效果。因此，假設 4 未獲得實徵資料支持。

表 2 工作壓力、工作倦怠對離職傾向之迴歸分析

| 預測變項 | 工作倦怠 | | | 離職傾向 | |
|---------------------|----------|----------|----------|---------|----------|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
| 控制變項 | | | | | |
| 宴會部年資 | 0.03 | 0.05 | 0.01 | 0.02 | 0.00 |
| 餐旅業總年資 | -0.02 | -0.08 | -0.11 | -0.12 | -0.10 |
| 職級 | -0.04 | -0.14* | -0.01 | -0.06 | -0.01 |
| 主要效果 | | | | | |
| 工作壓力 | 0.70*** | | 0.30*** | | |
| 工作過度負荷 | | 0.53*** | | 0.28*** | |
| 角色衝突 | | 0.67*** | | 0.39*** | |
| 角色模糊 | | 0.45*** | | 0.04 | |
| 人際關係不和諧 | | 0.42*** | | 0.13* | |
| 工作倦怠 | | | | | 0.37*** |
| R ² | 0.50 | 0.31 | 0.11 | 0.11 | 0.16 |
| 調整後的 R ² | 0.49 | 0.30 | 0.10 | 0.10 | 0.15 |
| F 值 | 81.15*** | 37.40*** | 10.35*** | 9.76*** | 15.49*** |

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

表 3 工作壓力在離職傾向上的階層迴歸分析

| 變項名稱 | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
|-----------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 主要效果變項 | | | | | |
| 工作壓力 | 0.19 | | | | |
| 工作過度負荷 | | 0.60* | | | |
| 角色衝突 | | | 0.86** | | |
| 角色模糊 | | | | -0.73** | |
| 人際關係不和諧 | | | | | -1.44*** |
| 社會支持 | -0.06 | 0.16 | 0.32 | -0.60*** | -1.14*** |
| 干擾效果變項 | | | | | |
| 工作壓力 × 社會支持 | 0.12 | | | | |
| 工作過度負荷 × 社會支持 | | 0.36 | | | |
| 角色衝突 × 社會支持 | | | -0.42 | | |
| 角色模糊 × 社會支持 | | | | 0.54* | |
| 人際關係不和諧 × 社會支持 | | | | | 1.15*** |
| R ² | 0.12*** | 0.12*** | 0.18*** | 0.07** | 0.13*** |
| △R ² | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.02* | 0.08*** |

註：1. N=334

2. *p<.05；**p<.01；***p<.001

3. 控制變項為：宴會部年資、餐旅業總年資、職級

(二) 社會支持程度對「工作過度負荷與離職傾向的關係」之干擾效果

由表 4 的迴歸式 M2 可了解，在加入「工作過度負荷 × 社會支持」干擾效果變項之後的總解釋變異量 R^2 為 0.12 ($p < .001$)，而解釋變異量的改變值 ΔR^2 為 0.01，未達顯著水準。顯示社會支持程度對於「工作過度負荷與離職傾向的關係」並無干擾之效果。因此，假設 4-1 未獲得實徵資料支持。

(三) 社會支持程度對「角色衝突與離職傾向的關係」之干擾效果

由表 3 的迴歸式 M3 可了解，在加入「角色衝突 × 社會支持」干擾效果變項之後的總解釋變異量 R^2 為 0.18 ($p < .001$)，而解釋變異量的改變值 ΔR^2 為 0.00，未達顯著水準。顯示社會支持程度對「角色衝突與離職傾向的關係」並無干擾之效果。因此，假設 4-2 未獲得實徵資料支持。

(四) 社會支持程度對「角色模糊與離職傾向的關係」之干擾效果

由表 3 的迴歸式 M4 可了解，在加入「角色模糊 × 社會支持」干擾效果變項之後的總解釋變異量 R^2 為 0.07 ($p < .01$)，而解釋變異量的改變值 ΔR^2 為 0.02 ($p < .05$)，達到顯著水準。顯示社會支持程度對「角色模糊與離職傾向的關係」具有干擾效果。以下將以干擾效果圖進一步探討在高低社會支持程度下，角色模糊與離職傾向的關連性。

圖 2 可呈現社會支持程度與角色模糊之交互作用對於離職傾向的關係。由圖 2 可了解當員工獲得的社會支持程度高時，其離職傾向會較高；相對而言，當員工獲得的社會支持程度低時，角色模糊與離職傾向較不具關連性。亦即由兩條線的斜率可了解角色模糊對社會支持程度高的員工，較具有預測力；相對而言，對低的社會支持程度的員工則較無預測力。因此，假設 4-3 未獲得實徵資料的支持。

(五) 社會支持程度對「人際關係不和諧與離職傾向的關係」之干擾效果

由表 3 的迴歸式 M5 可了解，在加入「人際關係不和諧 × 社會支持」干擾效果變項之後的總解釋變異量 R^2 為 0.13 ($p < .001$)，而解釋變異量的改變值 ΔR^2 為 0.08 ($p < .001$)，達到顯著水準。顯示社會支持程度對「人際關係不和諧與離職傾向的關係」具有干擾效果。以下將以干擾效果圖進一步探討在高低社會支持程度下，人際關係不和諧與離職傾向的關連性。

圖 3 可呈現社會支持程度與人際關係不和諧之交互作用對於離職傾向的關係。

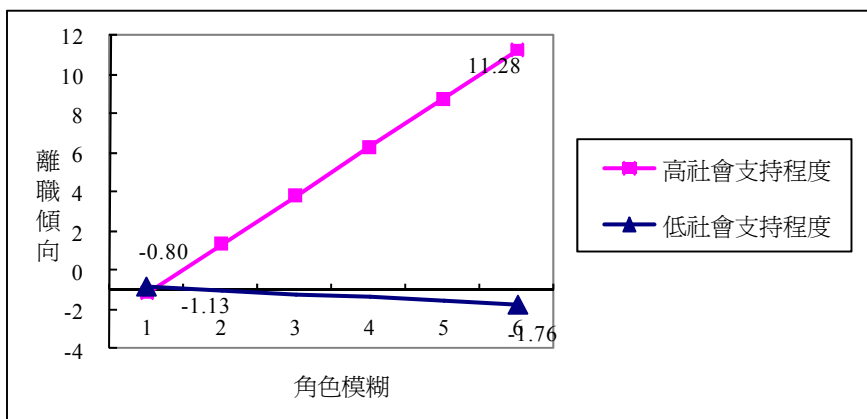


圖 2 社會支持程度對「角色模糊與離職傾向的關係」之干擾效果

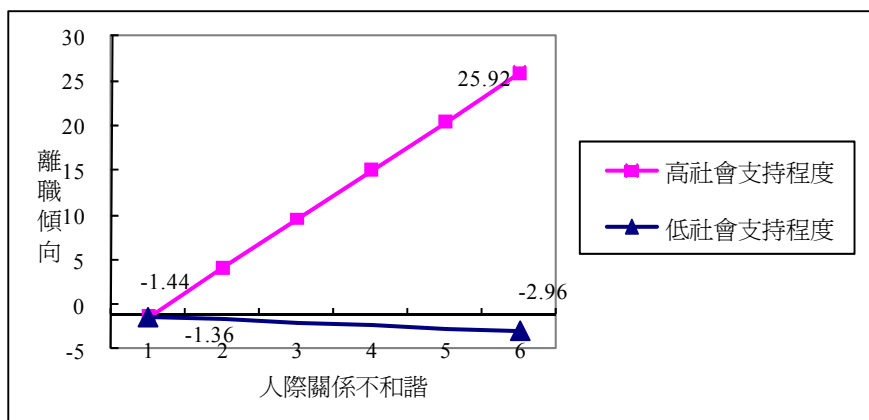


圖 3 社會支持程度對「人際關係不和諧與離職傾向的關係」之干擾效果

由圖 3 可了解當員工獲得的社會支持程度高時，其離職傾向會較高；相對而言，當員工獲得的社會支持程度低時，其人際關係不和諧與離職傾向較不具關連性。亦即由兩條線的斜率可了解人際關係不和諧對社會支持程度高的員工，較具有預測力；相對而言，對低的社會支持程度的員工較無預測力。因此，假設 4-4 未獲得實徵資料的支持。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究旨在探討國際觀光旅館宴會廳員工工作壓力、工作倦怠與離職傾向的關係，並探討在社會支持程度的干擾下，工作壓力與離職傾向的關係是否會有所變化。研究者將本研究結果分為直接效果與干擾效果兩方面進行討論，並針對研究發現提出管理實務之意涵，供理論與實務做為參考。

(一) 國際觀光旅館宴會廳員工工作壓力對於工作倦怠的直接效果

本研究結果顯示：當員工的工作壓力（工作過度負荷、角色衝突、角色模糊、人際關係不和諧）愈高時，其工作倦怠會愈高。工作倦怠為工作壓力回應的一種模式（Gorter, Albrecht, Hoogstraten, & Eijkman, 1999）。壓力源在個別的狀態下或許影響不大，但當其慢慢累積，其所產生的作用卻可能超過個人資源所能承受，進而產生倦怠感（Fogarty, Singh, Rhoads, & Moore, 2000）。

當員工面臨工作時間壓力過大、工作負荷過重以及服務對象的要求過為苛刻時，都會使員工感到生理、心理方面的緊張，產生工作倦怠中的情緒耗竭感（Bakker, Demerouti, Nachreiner, & Schaufeli, 2001）。Leiter and Maslach（1988）的研究亦發現與本研究有相同之處，當工作要求超過員工所擁有的資源及其所能負荷的範圍時，員工將更容易感受到工作倦怠。而宴會廳的工作時間過長，超時的工作，與在工作的過程中遇到難以滿足的顧客，都會使員工產生工作倦怠。

員工在面對各種不同且矛盾的角色期望時，需調整自己的態度來適應，因而花費其有限的精力和能力，導致員工產生工作倦怠中情緒資源耗竭的情形（Maslach, 1982）。而在業界，不論是內部主管指示的衝突、外部顧客指示的衝突，亦或是內部與外部指示的衝突，都會使員工經常面臨角色衝突的狀況。

員工如可以精確且清楚的了解其在工作狀態中的角色期望，便可以建構出對於職業本身的認同感，因而減少工作壓力（Lee & Ashforth, 1993），更進一步預防工作倦怠的產生。每一位員工在進入宴會廳工作時，都會給予其工作說明書，使其能夠快速了解其職務、職責所在。不過，由於宴會服務為服務業的一種，員工會面對各種突發狀況，而這些突發狀況在工作說明書內可能沒有詳細的指示，因此員工難免會面臨到角色模糊的狀況。

人際關係在工作壓力模式中為一個重要的角色，有許多研究已證實，在工作中的
人際接觸，不論是與顧客或同事接觸，都有可能造成工作倦怠，所以人際互動
為工作倦怠重要的壓力來源（Gaines & Jermier, 1983; Leiter & Maslach, 1986）。員
工在組織中的人際互動的品質如不好，便會受到不公平、粗魯的人際對待與威脅，
使得員工產生犬儒主義（Andersson, 1996）。而業者亦表示，員工的人際關係經營
的不好，便與同事相處不和以及無法獲得主管的支持，導致其對工作產生倦怠感。

(二) 國際觀光旅館宴會廳員工工作倦怠對於離職傾向的直接效果

本研究結果皆顯示：當員工的工作倦怠愈高時，其離職傾向會愈高。Maslach
（1982）認為當個體發生工作倦怠時，便會以一種對抗的態度來面對組織，將組織
視為對手、敵手，且在心中有逃離及退出組織想法。其也會以不帶感情、冷酷的態
度來對待組織中的人，亦認為工作並無法為其帶來任何的成就感，因而極度的想離
開組織。因此當員工對工作感到工作倦怠時，便會使員工有想要離職的念頭。

(三) 國際觀光旅館宴會廳員工工作壓力對於離職傾向的直接效果

本研究發現：當員工的工作壓力（工作過度負荷、角色衝突、人際關係不和諧）
愈高時，其離職傾向會愈高。員工因工作負荷過重，而產生工作壓力與挫折感，將
提高員工的離職意念（Shaver & Lancey, 2003）。宴會廳員工因工作時間較不穩定且
工作時間長，且在工作上容易面臨角色衝突的情況而使其萌生離職的念頭。另外，
員工如不能與其他工作同仁保持良好的人際關係，便會影響到自己與他人的工作效
率及順暢度，造成員工無法適時的完成工作，無法愉快的工作，長期以來，便會使
員工想要離開現任的職務。

本研究結果顯示：角色模糊與離職傾向並無顯著的關係。一般而言，新進員工
較容易發生角色模糊的情況（Sanders, 1977）。換言之，基層人員多半進入組織不久，
對其職務、職責易感到不清楚、不明確，不過，由於其還處在學習的階段，多半願
意花費更多的時間、心力對其職位再進行了解與觀察。因此角色模糊與離職傾向並
沒有達到顯著的關係。

(四) 社會支持程度對員工工作壓力與離職傾向的關係之干擾效果

本研究發現 1.社會支持程度對「工作壓力、工作過度負荷、角色衝突與離職傾
向的關係」並無干擾的效果產生，也就是說員工的工作壓力與工作過度負荷感受，
並不會因為員工的所獲得的社會支持程度的高低而影響到其離職傾向。每個人在面
對壓力時，可運用的資源和策略有所不同，且對壓力的認知和評價亦不同，因此即

便是同樣程度的壓力，每個人的反應皆不相同。但當個人在組織內經驗過度的壓力時，如果沒有足夠的社會支持，便會仔細的考慮是否該離開組織（Mor Barak et al., 2001）。由於國際觀光旅館宴會廳員工的工作壓力平均值為中低程度，而社會支持平均值為中高程度，因而無法證實社會支持會干擾工作壓力與離職傾向的關係，此外工作壓力對於員工的工作表現並不一定都是負面的影響，適度的工作壓力可以促使員工的工作表現更為優異，使其對於自己的工作感到滿意（Gmelch, 1988）。國際觀光旅館宴會廳員工通常在旺季時會感到工作量超越其可負荷的範圍，因在旺季時，員工一天的工作時間會變的很長，且可能連續很多天都必需工作，無法休假，因此員工在身體、體力上較無法負荷，而在這方面，各種不同的對象所能給予的實質支援或精神支持的社會支持成效都較為有限。另外，宴會廳員工經常會遇到角色衝突的情況，不論是主管與顧客指示的衝突亦或是主管內部指示的衝突。顧客對於員工角色的期望如與公司政策、規定有所牴觸，員工可向主管尋求協助與建議，但如是不同主管賦予員工的指示相互衝突，則會使員工產生左右為難的狀況，此時即便可獲得社會支持，卻無法解決根本的問題。

本研究發現 2.社會支持程度對「角色模糊、人際關係不和諧與離職傾向的關係」具有顯著干擾的效果產生，亦即員工的角色模糊、人際關係不和諧會因為其獲得的社會支持程度的高低而影響到員工的離職傾向，根據圖 2、3 的呈現，在高程度的社會支持之下，員工的離職傾向會較高，社會支持的面向包括很多，如家人、朋友、上司及同事等都是個體的社會支持來源，在實務管理上訪談人力資源部總監發現，該情形可能原因為在朋友之間，很多的年輕人（人口統計變項結果 19~25 歲佔 29.64%）會互相影響，如有朋友跟員工表示：「不要這麼累，你跟我們的工作時間都不同」，此時就有可能因為朋友的關係，讓該名員工離開旅館業。另外，宴會部協理認為在個體的社會組織中，如果員工的家人不支持其工作，即便組織成員都認為該名員工的笑容、工作態度皆適合服務業，但因家人的不支持及壓力，最後還是會導致該名員工的離開。此外，在訪談飯店業副總的時候發現，在其飯店中當主管給予支持時反而是對員工的一種壓力來源。其敘述到：「當飯店給予員工較大的權限之後，意味著該名員工必須負擔著較大的責任與精神壓力，這樣的情況下，更容易加劇員工的角色壓力，反而會加深員工之離職傾向」。

因此本研究員工獲得高程度的社會支持，反而使角色模糊、人際關係不和諧的狀況更為嚴重，進而使員工的離職傾向更高。

二、研究貢獻與限制

(一) 研究貢獻

1. 工作倦怠的研究

壓力與工作倦怠的議題從 1980 年代以來，便受到學者、業者與媒體的關注 (Heffon, 1989)。學界與業界對於工作倦怠的了解，發現工作倦怠是存在於各個不同的產業。然而，工作壓力與工作倦怠的研究雖已行之有年，但在餐旅業，甚至是宴會廳的部份，卻相當少見。因此本研究探討工作壓力、工作倦怠與離職傾向的關係，並以國際觀光旅館宴會廳員工為研究對象，期望可以給予相關研究作為參考之用。

2. 發展適合宴會廳員工的測量工具

在學術界關於工作壓力、工作倦怠、離職傾向與社會支持的研究並不少，可是卻鮮少針對宴會廳員工進行深入的探討。本研究為使測量的工具更適切於宴會廳業界的實務狀況，本研究先進行三次深入訪談，包含曾任職於國際觀光旅館之宴會廳經理、現任職於國際觀光旅館餐飲部協理與人力資源部總監，以不同的角度了解其對於每個研究變項的看法，並進行概念的萃取，將萃取的概念放入問卷題項中。之後，分別請兩位學術界的學者與兩位實務界的業界的資深員工針對問卷題項給予批評、指教，研究者則再進行最後階段的修改。

3. 發現社會支持程度對於不同工作壓力源與離職傾向的關係之干擾效果

本研究發現：工作壓力中的角色模糊、人際關係不和諧與離職傾向的關係會因為社會支持程度而有所改變。期望此研究發現可以有助於未來研究的發展。

4. 對實務界的貢獻

本研究發現：工作壓力與工作倦怠是存在於宴會廳員工生理與心理的，且工作壓力、工作倦怠與離職傾向皆呈現正相關。因此有效的降低員工的工作壓力與工作倦怠便可降低員工的離職傾向，且根據本研究的結果顯示，社會支持程度對於不同工作壓力源具有不同的干擾效果，因此可以提供實務界作為一個有效之參考。

(二) 研究限制

1. 抽樣方式之限制

本研究以便利抽樣取得樣本，無法精確的依照各地區所擁有的國際觀光旅館比例進行研究對象的施測。造成北、中、南、東區問卷回收狀況差異甚大。因而可

能產生方便抽樣本身就有可能發生的偏差，進而影響到結果的分析。

2. 橫斷面研究的限制

本研究採取橫斷面的研究途徑，僅針對現階段的宴會廳員工狀況進行瞭解。因而缺乏各時期的資料，無法進行長時間的縱貫研究，這是本研究在時間點上的限制。

3. 未深入訪談國際觀光旅館基層員工

本研究為質量並行的研究，嘗試以質化的深入訪談來使研究更為符合業界實務狀況且讓蒐集到的資料可以更為完整。然而本研究的深入訪談僅以國際觀光旅館主管級以上的員工做為訪談對象，因而缺乏宴會廳基層員工對於各個研究變項的看法，此為本研究在深入訪談上的限制。

三、研究建議

(一) 給予業界宴會廳管理者的建議

根據本研究結果，給予業界與未來研究方向相關建議：

本研究發現社會支持對於工作壓力（工作過度負荷、角色衝突、角色模糊與人際關係不和諧）的干擾效果並不相同。因此業界主管在提供員工社會支持時應更為小心與謹慎，必須了解員工的工作壓力源為何，提供其所需的支持才可對症下藥，確切解決問題，以避免加強員工欲離職的念頭。一般而言，工具型支持可提供員工實際行動、物質、忠告、建議、指示或其他可求助的訊息與協助，而情緒性支持則給予或表示愛、關懷、同情、瞭解、傾聽和安慰等。因此工具型支持對於壓力源的影響勝於對緊張的影響；而情感型支持則對緊張有較高的影響（Brough & Frame, 2004；Shumaker & Brownell, 1984）。

1. 主管如認知到員工正處於角色衝突的壓力下，應主動了解狀況，適時的給予實質上的協助以減少員工的工作壓力，進而降低員工的離職傾向。
2. 每一位員工在進入宴會廳工作時，都會給予其工作說明書與標準作業流程。但隨著環境與消費者的需求不停的改變，主管亦應適時更新員工的工作說明書、標準作業流程與主動分享各種突發狀況的處理方式，以增加員工自身對於問題的應變能力，降低角色模糊的情況發生。

(二) 未來研究方向建議

1. 社會支持的不同型態

Brough and Frame (2004) 發現不同型態的社會支持對於工作壓力、與工作倦怠有不同的功效。Fenlason and Beehr (1994) 認為工具型支持對於壓力源的影響勝於對緊張的影響；而情感型支持則對緊張有較高的影響。因此本研究建議未來可針對不同型態的社會支持對工作壓力、工作倦怠進行探討。

2. 宴會廳工作特性與員工工作倦怠的關係

宴會廳的工作特性為工作時間長，且工作內容較無變化，難免讓員工感到無趣，因而導致員工產生工作倦怠。而業界降低員工工作倦怠的方式通常採用工作輪調，期望員工在轉換工作內容的過程中，可以找回其對於工作的新鮮感與熱忱，並可以有所學習與成長。因此本研究建議未來的研究可深入探討宴會廳的工作特性與宴會廳員工工作倦怠的關係，並加入工作輪調的變項，進一步證實組織採取工作輪調的方法是否可以確實改善員工工作倦怠的情況。

本文獲輔仁大學研發處補助（專案編號 9991A01；計劃編號：409631060451），特此致謝。

參考文獻

一、中文部份

1. 王嬋媚(2004)，高中職轉型為綜合高中組織變革、教師角色壓力與工作倦怠相關之研究－以社會支持為干擾變項，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
2. 何金銘、黃英忠、陳錦輝與莊美娟(2005)，工作需求－控制－支持模式與工作倦怠關係之研究：海關人員為例，人力資源管理學報，5(2)，19-37。
3. 吳碧華(2001)，餐飲連鎖店經理專業能力分析之研究，國立師範大學教育研究所未出版碩士論文。
4. 吳濟華、陳協勝(2001)，員工滿足及離職傾向之關聯因素研究－以中央健康保險局高屏分局為例，公營事業評論，3(3)，91-114。
5. 沈漢君(2001)，中式宴會廳基層人員應具備專業能力：修正式德菲研究，世新大學觀光所未出版碩士論文。

6. 林信昌、臧國仁(2000)，新聞從業人員之工作倦怠現象－以台北市平面媒體路線記者為例，新聞學研究，63，91-135。
7. 林瑞雅(2006)，人際壓力源、尋求社會支持、工作倦怠、及員工工作態度之關係：中介歷程之探討，東吳大學心理學系研究所未出版碩士論文。
8. 施惠文(2005)，工作壓力、社會支持與工作績效之相關研究－以高雄市政府員工為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
9. 紀翠玲(2002)，國小兼任行政教師制握信念、工作特性與工作壓力關係之研究，台南師範學院教師在職進修學校行政碩士班未出版碩士論文。
10. 徐嘉宏(2001)，領導方式、角色壓力及社會支持與百貨公司專櫃人員工作倦怠關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班未出版碩士論文。
11. 高迪理(1991)，社會支持體系概念之架構之探討，社區發展季刊，45，24-32。
12. 張志明、譚宇隆（2000），花蓮縣國民小學總務主任工作倦怠因素之探討，花蓮師院學報，10，145-170。
13. 崔來意(2000)，高科技公司女性專業人員工作－家庭衝突、工作倦怠及離職意願關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
14. 張曉春(1983)，專業人員工作疲乏研究模式－以社會工作人員為例，思與言，21(2)，60-68。
15. 許順旺(2005)，宴會管理－理論與實務，台北：揚智。
16. 陳為任、賴欣怡(2006)，連鎖西式餐廳進用部分工時人員對服務品質之影響。景文學報，17(1)，185-199。
17. 陶家珍(1996)，護理人員工作負荷之研究，勤益學報，13，171-183。
18. 溫金豐、崔來意(2001)，高科技公司女性專業人員工作－家庭衝突及工作倦怠之研究：社會支持的效應，管理評論，20(4)，65-91。
19. 萬光玲、賈麗娟(1996)，宴會設計入門，台北：百通。
20. 葉恆青(2003)，餐飲服務業電子化企業經營模式之探討，國立台灣科技大學工程管理系未出版碩士論文。
21. 廖國鋒、鄭美娟與王湧水(2005)，負面情感作用對社會支持、角色壓力源與工作倦

- 怠影響關係之研究，人力資源管理學報，5(4)，155-180。
22. 蔡宛雁(2005)，台灣觀光旅館業程序不公正、員工創造性、離職傾向之關係—以同事支持、工作與家庭衝突為干擾變項，輔仁大學餐旅管理研究所未出版碩士論文。
23. 蔡淑美(2003)，智障兒母親之照顧者緊張、社會支持與憂鬱的相關性，高雄醫學大學護理學研究所未出版碩士論文。
24. 謝安田、李培銘(2000)，金融服務業特性對績效獎金與離職傾向關係之干擾效果，文大商管學報，8(1)，1-20。
25. 羅新興、周慧珍(2006)，組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響-探討工作負荷與成就動機之干擾作用，人力資源管理學報，6(4)，67-80。
26. 蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝與凌雅慧(2003)，服務業建教合作支持系統與個人特性對員工組織承諾與離職傾向的情境影響，人力資源管理學報，3(4)，39-64。

二、英文部份

1. Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations, 49, 1395-1415.
2. Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). Job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.
3. Belcasto, P. A., & Hays, L. C. (1984). Ergophilia Ergophobia Ergo Burnout Professional Psychology. Research and Practice, 15(2), 260-270.
4. Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction, work well-being and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. New Zealand Journal of Psychology, 33, 8-18.
5. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). Managing workplace stress. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. Academy of Management Review, 18(4), 621-656.
7. Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H., & De Jonge, J. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: A test of the demand-control-support model. Journal of Occupational & Organizational Psychology,

- 73(4), 501-511.
8. Dormann, C., & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: accounting for unmeasured third variables in multi-wave study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75(1), 33-58.
 9. Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. Journal of Applied Psychology, 69(4), 615-622.
 10. Farber, B. A., & Miller, J. (1981). Teacher burnout: A psycho-educational perspective. Teachers College Record, 82(2), 235-243.
 11. Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: effects of talking to others. Journal of Organizational Behavior, 15(2), 157-175.
 12. Foqarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. Behavioral Research in Accounting, 12, 31-67.
 13. Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high organization. Academy of Management Journal, 26(4), 567-586.
 14. Gmelch, W. H. (1988). Research perspectives on administrative stress: cause, reactions responses and consequences. The Journal of Education Administration, 26(2), 134-140.
 15. Goodman, E. A., & Boss, R.W. (2002). The phase model of burnout and employee turnover. Journal of Health and Human Services Administration, 25(1), 33-47.
 16. Gorter, R. C., Albrecht, G., Hoogstraten, J., & Eijkman, M. A. J. (1999). Factorial validity of the Maslach burnout inventory-dutch version among dentists. Journal of Organizational Behavior, 20(2), 209-217.
 17. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 26(3), 463-488.
 18. Heffon, F. (1989). Organization theory and public organization the political connection. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 19. Hodge, G. M., Jupp, J. J., & Yaylor, A. J. (1994). Work stress, distress and burnout in

- music and mathematics teachers. British Journal of Educational Psychology, 64(1), 65-76.
20. Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Relate Factors in the Development of Organizational Commitment. Administrative Sciences Quarterly, 17(4), 555-573.
21. Ivancevich, J. M., & Matteson (1980). Occupational stress, strain and coping across the life span. Journal of Vocational Behavior, 27, 98-108.
22. Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organization stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. Journal of Vocational Behavior, 52(1), 1-23.
23. Jamal, M. (2005). Personal and organizational outcomes related to job stress and type-a behavior: A study of Canadian and Chinese employees. Stress and Health, 21(2), 129-137.
24. Jenkins, R., & Elljott, P. (2004). Stressors, burnout and social support: Nurses in acute health settings. Journal of Advanced Nursing, 48(6), 622-631.
25. Jex, S. M. (1998). Stress and job performance. London: Sage Publications.
26. Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. Research in Personnel and Human Resources Management, 9, 311-365.
27. Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. Canadian Psychology, 29(3), 284-297.
28. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al., (1986) models. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54(3), 369-398.
29. Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. Journal of Organizational Behavior, 9(4), 297-308.
30. Leiter, M. P., & Maslach, C. (1986). Job stress and social involvement among nurses.

paper presented at the annual conference of the international network for social network analysis. Santa Barbara, CA: Sage.

31. Lu, J. L. (2005). Perceived job stress of women workers in diverse manufacturing industries. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 15(3), 275-285.
32. Maslach, C. (1978). Burned-out. Human Behavior, 5(9), 16-22.
33. Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), Job stress and burnout: Research, theory, and intervention perspectives (pp.29-40). Beverly Hills, CA: Sage.
34. Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. Applied & Preventive Psychology, 7(1), 63-74.
35. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behavior, 2(2), 99-113.
36. McGrath, A., Reid, N., & Boore, J. (2003). Occupational stress in nursing. International Journal of Nursing Studies, 40(5), 555-565.
37. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 37-240.
38. Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. The Social Service Review, 75(4), 625-661.
39. Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? Journal of Organizational Behavior, 12(4), 543-554.
40. Ootim, B. (2001). Social support. Nursing Management, 7(9), 22-24.
41. Peeters, M. C. W., & Le Blanc, P. M. (2001). Toward a match between job demand and sources of social support. European Journal of Work and Organization Psychology, 10(5), 53-72.
42. Pines, A. M. (1993). Burnout. In L. Goldberher & S. Breznitz (Eds.), Handbook of

stress: Theoretical and clinical aspects (pp.134-152). NY: Free Press.

43. Ray, E. B., & Miller, K. I. (1991). The influence of communication structure and social support on job stress and burnout. Management Communication Quarterly, 4(4), 506-527.
44. Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help. Journal of Applied Behavior Science, 30(3), 357-373.
45. Robbins, S. P. (2001). Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
46. Sanders, E. P. (1977). Paul and palestinian judaism: A comparison of patterns of religion. PA: Fortress.
47. Shaver, K. H., & Lancey, L. M. (2003). Job and career satisfaction among staff nurses. Journal of Nursing Administration, 33(3), 166-172.
48. Shumaker, S.A., & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing the conception gaps. Journal of Social Issues, 40(4), 11-36.
49. Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measure of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. Journal of Occupational Health Psychology, 3(4), 356-367.
50. Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., & McCalister, K. T. (2003). The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. Journal of Health Promotion, 17(6), 382-389.
51. Thomas, L. T., & Ganster, C. D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. Journal of Applied Psychology, 80(1), 6-15.
52. Weinberg, S., Edwards, G., & Garove, W. E. (1983). Burnout among employees of state residential facilities serving developmentally disables persons. Children and Youth Services Review, 5(3), 239-253.

2009年03月03日收稿

2009年04月27日初審

2009年07月23日複審

2010年04月13日接受

附錄一

宴會廳員工工作壓力、工作倦怠、離職傾向與社會支持之量表

(一) 工作壓力量表

工作過度負荷

1. 我有充份的時間將工作做好*
2. 我的工作量已超過我的負荷
3. 我經常需要利用中午休息時間或空班時間，辦理未完成的工作
4. 我的工作太多，經常無法於上班時間內完成
5. 我的工作經常需要我以很快的速度處理
6. 我的工作經常讓我沒有剩餘的時間處理自己的事情
7. 我的工作經常佔用我與家人相處的時間

角色衝突

8. 我經常從同一個主管接到相互衝突的工作要求
9. 我經常從不同的主管接到相互衝突的工作要求
10. 我經常覺得主管與顧客對我的要求相互衝突
11. 我經常認為我對於工作的期望與實際情況有些差距
12. 我經常被要求做一些和我該做的工作相互衝突的事情
13. 我經常被指派去做不屬於我工作範圍的事
14. 我經常接到任務卻沒有足夠的資源去進行

角色模糊

15. 我了解宴會廳給我的工作目標*
16. 我很清楚在工作上我擁有多少權限*
17. 我了解我的職責為何*
18. 當有人問起我的工作範圍時，我能明確說明之*
19. 無論在工作上發生任何情況，我都有可循之處置方法*
20. 我十分清楚主管對我在工作上的期望*

人際關係不和諧

21. 我與我的直屬主管相處融洽*
22. 工作同仁之間總是漠不關心
23. 當我有需要時，其他工作同仁都會幫助我*
24. 工作同仁之間都是公事往來，很少聊到生活上的事
25. 工作同仁之間會分享公司裡所發生的重要事情*

26. 我遇到主管時，會主動向他們問好*
27. 我與其他部門的工作同仁相處和諧*
28. 在我所服務的單位內，工作同仁之間的相處良好*

(二) 工作倦怠量表

1. 我的工作讓我感到情緒低落
2. 我覺得我與其他工作同仁的互動非常冷淡
3. 我無法達成主管對我的期待
4. 工作一整天後，我感到精疲力盡
5. 對於客人的建議，我認為不太需要去理會
6. 我在面對偶發事件時，經常感到無法應付
7. 每天早上起床想到又要面對一天的工作，就覺得無精打采
8. 從事服務工作以來，我對客人越來越不關心
9. 我的工作經常讓我感到挫折感
10. 整日工作真的使我神經緊繃心力交瘁
11. 我認為目前的工作使我成為情感冷漠的人
12. 我能有效的處理工作上的問題*
13. 我覺得自己過度工作快被工作給淹沒了
14. 我無法真心關懷飯店發生的事情
15. 我經常協助解決其他工作同仁或顧客的問題*

(三) 離職傾向量表

1. 我從未考慮要辭去現在的工作*
2. 我經常想要尋找別的工作機會
3. 以我目前的狀況及條件，我認為在未來的一年內，我會在別家公司找到適當的工作
4. 在未來的五年內，我會考慮辭去目前這份工作
5. 在未來的一年內，我會考慮辭去目前這份工作

(四) 社會支持量表

家人支持

1. 家人中有人會支持我的工作理念
2. 家人中有人會關心我的工作成果，並肯定我在工作上的付出
3. 對於我的工作，家人中會有人給予我鼓勵與支持
4. 我有家人會關心我的喜怒哀樂情緒 a
5. 當我工作情緒陷入低潮時，家人中會有人給我精神支持

朋友支持

6. 朋友中有人會支持我的工作理念
 7. 朋友中有人會關心我工作成果，並肯定我在工作上的付出
 8. 對於我的工作，朋友中會有人給予我協助與支持
 9. 我有朋友會關心我的喜怒哀樂情緒
 10. 當我工作情緒陷入低潮時，朋友中會有人給我精神支持
- 上司支持
11. 主管會關心我的喜怒哀樂情緒
 12. 主管會關心我工作成果，並肯定我在工作上的付出
 13. 主管會支持我的工作理念
 14. 在執行工作時，主管會給予我協助與支持
 15. 當我工作情緒陷入低潮時，主管會給予我精神支持

同事支持

16. 同事中有人會支持我的工作理念
17. 我有同事會關心我的喜怒哀樂情緒
18. 當我工作情緒陷入低潮時，同事中會有人給我精神支持
19. 同事中有人會關心我的工作成果，並肯定我在工作上的付出
20. 在執行工作時，同事中會有人給予我協助與支持