

# 台灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究：探討工作滿意度為干擾影響因素

## Job Stress and Turnover Intension in the Tourism and Leisure Service Context : The Moderating Role of Job Satisfaction

楊一峰<sup>1</sup> 陳效淳<sup>2</sup> 陳清耀<sup>3</sup>

(Received: Nov. 22, 2011 ; First Revision: Dec. 30, 2011 ; Accepted: Mar. 14, 2012)

### 摘要

臺灣已成為國際觀光的重要旅遊目的地，而提升觀光產業競爭力，從產業內員工的服務品質著手，讓顧客獲得一定程度的滿意已是研究的主流。有基於此，本研究以大高雄幾間大飯店的員工為研究對象，發放 250 份問卷，用以探討工作壓力、工作滿意度及離職傾向之相關研究。採用 Powell 與 Dent-Micallef (1997) 所建議的交互性迴歸分析 (multiple interaction regression)，研究發現工作壓力、工作滿意度及其兩者之交互作用(干擾效果)對離職傾向均有顯著的影響。透過整體模型(full model)的比較，本研究的結論為：工作滿意度對離職傾向的影響最大，這意謂著弱化離職傾向的程度最高。此外主效果中的工作壓力及干擾效果分別對離職傾向產生第二及第三的程度影響。透過此探討，工作滿意度是離職傾向非常重要而不可被忽視的構面(construct)。此研結果究除了提供觀光業者瞭解內部員工的工作壓力對離職傾向的影響外，員工的工作滿意度亦扮演著弱化離職傾向非常重要的影響要素。此有助於觀光業者進一步了解員工離職傾向的相關探討。

**關鍵詞：**工作壓力、工作滿意度、離職傾向

### Abstract

The effects of job stress and job satisfaction were studied along with their interconnected effects (moderation) on turnover intension in the tourism and leisure industry. While using the sample group, customer service employees, a multiple interaction regression approach shows moderation to have statistically significant main effects on turnover intension. The main conclusions indicate that job satisfaction makes a far more important contribution, which can lead to highest influence level of turnover intension. Job stress and the moderating effect (interaction) have the second and third most important effects on turnover intension, respectively. This work summarizes the specific contribution and importance of building

<sup>1</sup> 樹德科技大學經營管理研究所副教授

<sup>2</sup> 樹德科技大學經營管理研究所研究生

<sup>3</sup> 樹德科技大學經營管理研究所教授兼管院院長

successful job satisfaction associations with employees in relation to their service quality with customers in the tourism and leisure service context.

**Keywords:** Job Stress、 Job Satisfaction、 Turnover Intension

## 1. 緒論

根據行政院主計處統計資料顯示，截至 2007 年，台灣地區服務業已佔國內生產毛額達 72.60%。根據觀光局(2008)統計，來台旅客主要是以業務與觀光為兩大目的，其比例分別為 23.85%與 44.76%。截至 2008 年 11 月，國際觀光旅館一共有 61 家，而一般觀光旅館有 30 家。逐年上升的旅館家數及投資金額，顯見旅館業於觀光產業之重要性。這亦說明觀光服務業已成為台灣主要的經濟來源之一，在經濟上其所扮演的重要性，不但可增加國家稅收，亦可創造大量的就業機會及提升國民所得。政府未來預定將觀光產業之規模由占 GDP 的 3.4%提升至 5%，因此整體旅館業的市場需求預期將穩定成長。然而根據觀光局的統計數據發現，2008 年觀光旅館的平均客房住用率較 2007 年高出 1.69%為 70.80%，顯見國人在所得水準提高及周休二日休閒風氣的帶動之下，對於服務的日漸需求導致客房住用率的成長。因此使旅館業在未來的競爭更激烈，相對的，消費者對於服務品質的重視也日益提升。

就觀光產業來說，Wong 與 Cheuk (2000)均認為顧客的滿意是藉由顧客與服務提供者的接觸所產生，如果服務提供者被認為是不具服務精神時，那麼將降低顧客對服務認知的評價。因此 Kenneth (2000)提出員工滿意度與顧客滿意度是具有顯著正相關係。而 Hallowell (1996)則以「企業欲傳遞好的服務品質給外部顧客時，必須先解決內部顧客的需求」為基礎，提出了「沒有感到滿意的員工，就沒有感到滿意的顧客」的觀念。Hartline 與 Ferrell (1996)對旅館業所作的研究顯示，員工對工作的滿意程度是顧客對服務品質認知的影響因素，且員工在服務接觸時的態度與行為表現會影響到顧客對服務的認知，所以企業必須尋求有效的管理方式，以確保服務人員的態度和行為有助於服務品質的傳遞。這也是為何服務人員在和顧客接觸的過程中其服務態度的好壞將會影響顧客對服務的感受，進而影響到外在的服務品質。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。提升旅館內部的服務品質可以說是人力資源管理的要務之一。當員工感受到工作滿意度時，他們的幫助行為(Helping behavior)會增加，此行為增加工作績效，並降低員工的離職率。

如上所述，從過去服務業文獻與經驗得知，良好的服務品質是源自於服務員工的正面工作態度(Hartline & Ferrell, 1996)。服務員工的工作滿意度是正面工作態度之一(Hallowell, 1996)，因為服務員工能從正面的工作態度與信念中找到服務工作的價值與良好的顧客互動關係(Yukl, 2010)。故工作滿意度對傾向離職的服務員工有一定的慰留影響。然而服務員工的正面工作態度表現，無可避免地在服務品質期望下，產生了工作壓力，對服務員工的身心壓力與離職傾向有增強的影響。由此職場之推論，在良好的服務品質期望下，服務員工對職場的心理反應，除了會產生工作滿意度的同時，亦會產生工



作壓力。由此可知，當探討服務員工的職場心理反應與離職傾向時，工作壓力與工作滿意度的探索是必要的。由上所述，引導本研究探討服務業服務員工的工作壓力與工作滿意度，及其兩者之交互性影響(干擾效果)對離職傾向的關係。亦即探討觀光事業服務員工的工作壓力與工作滿意度對其離職傾向的影響關係：(1) 主效果- 服務員工的工作壓力對其工作滿意度與離職傾向是否有正向的影響效果；觀光事業服務員工的工作滿意度對其離職傾向是否有正向的影響效果。(2) 干擾效果：服務員工的工作滿意度是否扮演著干擾效果角色，能弱化工作壓力對離職傾向的影響。

## 2. 文獻回顧、假設與理論發展

先前惠悅企管顧問公司曾做了一項調查，58%的員工因薪資不滿而有離職傾向或意願，48%的員工因管理制度不滿、缺乏晉升機會而離職，44%的員工因缺乏足夠的技能訓練而離職，37%的員工因福利不好而離職，24%的員工因工作環境不滿離職，更有 23% 的員工是因為與主管或同事衝突而有離職傾向或意願。由此調查的結果，員工的工作壓力與工作滿意度提供了員工離職的成因探討。在員工的工作壓力造成離職的成因方面，如工作量、績效壓力和工作目標負荷、缺乏參與決策及沒有主管支持。而員工的工作滿意度能舒緩離職的傾向與慰留，其中包含待遇因素，如員工對公司政策、獎勵、薪資、考核、升遷是否與付出相符；自我期許因素，如員工對未來的發展及發揮能力的機會；工作能力因素，如員工對工作的勝任程度。

### 2.1 文獻回顧

#### 2.1.1 工作壓力(Job Stress)

Larzarus 與 Folkman (1984)提出工作壓力是個人與環境互動中，受到外在環境的刺激，所產生不平衡的現象。當員工在面對工作機會、限制或要求下，了解工作績效的結果是很重要，但又充滿不確定性時，所處的一種動態狀況。相關的工作壓力，如工作引起的壓力，包含工作難度、工作量及工作模糊；角色扮演引起的壓力，包含角色衝突及角色模糊；來自情境的壓力，包含過份擁擠的影響及人手不足的影響；由環境引起的壓力，包含極度寒冷及天災；由社會環境引起的壓力，包含人際關係、隱私權的需求及意見不合；內心的壓力，包含理解方式及焦慮。工作壓力分成四種型態：過度的工作壓力、過低的工作壓力、好的工作壓力及不好的工作壓力(Distress)。工作壓力可能引發嚴重的疾病或症狀，而且當個體面對新威脅或新的工作壓力時，會與先前的工作壓力加總，因此過度或過低的工作壓力皆不適宜。交互作用型的工作壓力模式，是指員工面對環境的刺激與個人的反應彼此互動的結果。

Robbins (2004)將工作壓力分為個人因素，如：家庭問題、經濟問題及個人特質；組織因素，如：任務要求、角色要求、人際關係、組織結構及領導風格；外在環境因素，如：經濟不確定性、政治不確定性及技術不確定性。工作壓力是個人表現和組織結構的互動下，所產生的挫折感、壓力感和困難感。綜合以上對工作壓力的定義與討論，工作壓力可視為員工面對各種即將來臨或已經來臨的環境刺激，透過由主觀的認知與判



斷，自身產生了威脅、難以負荷的感受，導致負面、消極行為或不佳的心理狀態現象。另外，工作壓力為外在環境與個體交互作用下，所產生的心理與生理不平衡的反應，進而影響員工的工作績效。而常見的工作壓力來源及原因，分別有人格特質、角色模糊、組織結構、領導型態、工作負荷、人際關係、財務問題及家庭因素等。

### 2.1.2 工作滿意度(Job satisfaction)

工作滿意度的概念源於 Mayo (1927-1932) 的霍桑實驗。工作滿意度是對工作情境的主觀反應，是員工從工作中得到某種程度的滿足或產生某種滿意的感受，此滿足感從心理與生理反映在工作環境中。例如員工對自身所扮演的角色與工作的表現，從情緒或感受反應於工作時的滿意度，如升遷、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境及工作夥伴之因素(Ducharme & Martin, 2000)。Locke (1973)認為員工的工作滿意度是個人感受到工作的滿足、實現工作的價值及個人需求達到某種程度的一致性。工作滿意度理論，其中區分為：內容理論和程序理論兩大類。內容理論主要在說明影響工作滿足的因素激勵理論，包括了需求層次理論、激勵保健理論(雙因子理論)及 ERG 理論等；程序理論主要是在探討期望、需求和價值對工作特性產生滿意的過程，包括了期望理論、公平理論、目標設定理論等。Locke (1973)發現員工工作滿意因素可分為工作事件及行為者二類，且認為工作滿意度是工作事件與行為者互動的結果。其中工作事件包括工作本身(如：工作價值及成就感)，工作報酬(如：薪酬、升遷及主管的讚賞)，工作環境(如：工作條件、物質環境及社會環境)等。行為者包括行為者本身及組織內外的其他人。

員工工作滿意度可包含工作的內在報酬、便利性、財務報酬、同事間關係、工作升遷與發展及資源充足性。Seachore 與 Taber (1975)將工作滿意發展為前因變項及後果變項。前因變項分為環境屬性、職業性質及個人人格特質。後果變項分個人反應、組織反應和社會反應等。Agho, Mueller 與 Price (1993)提出員工工作滿意度涵蓋分配的公平性、管理者支持、內部升遷機會、同事間的友誼及薪資。Amett, Laverie 與 McLan (2002)認為工作的滿足感是員工對工作目標與期望的主觀評價，並受到員工角色定位、激勵制度、工作環境與管理制度的影響。Price (2001)認為工作滿意度是個人對整體工作的感覺程度，包括對其工作喜好或不喜好。Robbins (2004)指出促進工作滿意度的要素有：有挑戰心智的工作、公平的酬勞、支付性的工作環境及升遷制度。綜合以上對工作滿意度的定義與討論，工作滿意度可視為員工對工作感受或情感的反應，當其感受是正向的，表示對工作滿意；若是負向的，則表示對工作不滿意。

### 2.1.3 離職傾向(Turnover intension)

離職一詞，意指員工和組織間的關係終止，而離職是員工在組織中，經過一段工作時間之後，對其原有職務加以否定的結果。離職分為自願性離職(voluntary turnover)和非自願性離職(involuntary turnover)兩類。導致自願性離職主要是因為：組織因素如薪資、升遷、工作挑戰性、與主管關係、更佳的工作機會；個人因素如健康關係、退休、遷居、深造。而非自願性離職即為被資遣或解僱(Price, 2001)。Price (2001)將離職傾向定義為：離職前的念頭及找尋其他工作機會傾向的總體表現或態度。離職傾向指的是對離職



的認知及態度，它源自於個體對生理與心理的需要及環境變遷的影響。離職傾向是對於實際離職行為具有明顯的預測力，亦即離職傾向是離職行為真正發生最主要的認知前兆。影響員工離職的因素有：甄選過程有問題、雇程式不適當、員工對工作機會或薪資不滿意或管理方式有問題四項主因。

離職原因，分為外在和內在原因。外在原因為失業率、新的工作機會；內在原因為薪資、福利、監督品質、工作條件、同事品質及整體的工作滿意度等。Gaertner (1999) 提出工作滿足和組織承諾皆為影響員工離職的決定與否。在衡量的項目中新資、同事支持、工作例行化、角色衝突、工作負荷等因素對工作滿足有直接的影響，而升遷的機會、主管支持和工作分配的公平性對組織承諾有直接的影響，亦同時影響工作滿足。當員工對工作不滿足，下一個步驟是有離職念頭，也就是說，員工在工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現(Brashear, Manolis & Brooks, 2005)。Brashear, et al. (2005) 指出越有工作經驗的員工，越有不同層次的工作態度及工作去留考量。綜合以上對員工離職傾向的定義與討論，離職傾向意指欲發生離職前的行為，且為個人對離職所做的一連串評估衡量，也是另尋覓其他工作機會的傾向強度。工作滿足和組織承諾是影響員工離職與否的重要因素。

## 2.2 假設與理論發展

### 2.2.1 工作壓力與離職傾向的關係

工作壓力意指當員工與工作環境中的人、事、物互動時，經評估後具有資源競爭性，如工作績效與薪資的關係，因而產生心理負擔狀態(Benoliel, McCorkle, Georgiadou, Denton, & Spitzer, 1990)。例如當員工面對工作績效的期望下，產生的刺激負面感受，如沮喪、緊張、挫折及憤怒等，常常影響工作的進行。過去文獻認為工作壓力源自工作相關的因素，改變個人生理、心理狀態，這對離職傾向的研究有高度的預測力(Ellenbecker, 2004)。在職場上，員工的角色期望、工作績效要求及環境與經濟的變遷因素，皆有可能造成的工作壓力，身心傾向離職的念頭，而且認為離開後所找到的工作，壓力會較低(Shaw, 1999)。工作壓力也可被視為是對於各種即將來臨或已經來臨的環境刺激，經由主觀的認知與判斷，產生了威脅的感受，因而導致負面與消極行為，使得身心俱疲或職業倦怠感，因此產生離職傾向的意圖。

這也就是為何當 Zangaro 與 Soeken (2007) 針對工作滿意度進行統合分析(meta-analysis)研究時，結果發現工作壓力和工作滿意度呈負相關，亦即工作壓力越大者，其工作滿意度越低。這是因為工作滿意度與工作壓力感受呈負相關，而工作壓力使得留任意願降低，換言之，員工的工作壓力提升個人離開職場的意願。Hopkins (1997) 提出工作壓力增加工作緊張感，並產生較高的工作負荷，使負面的心理情緒反應於工作上。工作壓力包括了缺席、人際關係不良、高轉業率、工作效率低、士氣低落、意外事件高發生率、對工作不滿等。由此可知，一旦工作壓力累積到一定的程度時，此壓力對員工的心理及生理必定造成負擔，使員工對工作產生不滿的情緒，相對的離職傾向也就提高。因此，本研究提出以下的假設：

**H1a：員工的工作壓力對離職傾向成正相關。**



### 2.2.2 工作滿意度與離職傾向的關係

Spector (1997)提出員工有較高的工作滿意度，是因為員工感受到公平的對待與尊重。工作滿意包含工作興趣、工作期待、工作量、福利、工作發展等五項重要因素，組織中越多的員工對工作感到滿意，其工作效率越高(Robbins, 2004)。較高的員工工作滿意度，在工作時，工作情緒及態度會比工作滿意度較低的人更具有工作的績效與工作的穩定性(Chambers, 1999)。若員工若對工作不滿意，將會導致離職意願的增加，因為員人感受不到工作的滿足感，感覺不到工作本身所存在的價值，因而造成在人力資源管理上的不穩定。這也是為何 Ellenbecker (2004)在研究中指出工作滿意度會影響員工留任意願及離職傾向。推究其因，工作滿意度是組織成員對工作情境的評估，此情境的評估包含工作本身、上司、同事、薪資及工作升遷，而在此個人因素、工作環境及工作層面的主觀感受與認知氛圍下，決定了員工繼續留任或離開職場。

工作滿意度相關的因素很多，如在工作中與同事間的相處、公司的福利及升遷機會等因素。過去相關研究提出：工作壓力越高，滿意度越低(Healy & Mckay, 2000)；工作滿意度越高，專業承諾越高(Lopopolo, 2002)；工作滿意度會影響留任意願(Irvine & Evans, 1995)。工作滿意代表員工的工作喜好度，當工作滿意程度越大，員工必定會盡全力的完成工作任務，投入較多的心血。相對的當員工對工作產生不滿的情緒時，就可能會有曠職、遲到、早退等念頭，若外部有更好的工作機會時，離職的念頭便產生。這提供了 Robbins (2004)研究結果的解讀：離職傾向的最大影響變因素是工作滿意，由此可知，工作滿意是離職傾向的前因變項。因此，本研究提出以下假設：

**H1b：員工的工作滿意度對離職傾向成負相關。**

### 2.2.3 工作滿意度為干擾角色的扮演

過去研究顯示工作壓力與離職傾向之間呈顯著正相關，工作壓力愈高，離職傾向愈高，例如：施蕙華、曾麗娟 (2003)針對九百五十位職業軍官進行研究( $r = .46, p < .01$ )。此外針對過去對工作壓力與離職傾向的研究，施蕙華、曾麗娟(2003, p.39)於發表的文章中，提供對此不同的研究結果(如相關係數  $r$  值)，舉例來說：針對台北市民營公車駕駛員的工作壓力與離職傾向之相關性研究( $r = .39, p < .01$ )、針對醫師人員的工作壓力與離職傾向之相關性探討( $r = .44, p < .01$ )、針對新竹地區高科技廠商研發與工程技術人員的工作壓力與離職傾向之相關性研究( $r = .31, p < .01$ )、針對空服員的工作壓力與離職傾向之相關性研究( $r = .51, p < .01$ )。過去的文獻針對工作壓力與離職傾向有不同的研究結果(如相關係數  $r$  值)，由此建議工作壓力與離職傾向間必有干擾變數的存在。在工作壓力與離職傾向關係中，工作滿意度存在著扮演干擾的角色。透過過去文獻的整理，工作壓力與工作滿意是彼此會相互影響，例如工作壓力與工作滿意是彼此相互影響(Healy & Mckay, 2000)，而工作壓力愈高，工作滿意愈低的相關研究有：Wong 與 Cheuk (2000)於香港幼稚園校長的研究( $r = -.31, p < .01$ )。

當員工面對工作環境中的工作回饋(rewards)，如：薪資與獎金、福利、升遷、訓練與發展、上司領導、同仁合作、組織制度、及公平的工時與工作量時，公平的酬勞、良善的升遷制度與良好的社交關係皆能使員工產生工作滿意度。然而在此同時，當員工在



爭取工作薪資、福利、升遷及嘗試與上司和同事建立更好的社交關係時，員工便產生了工作壓力。這是因為當員工對這些相關的工作有回饋的期望與需求時，工作績效便是考核及評鑑工作回饋的依據，員工為了爭取更佳的績效壓力，工作壓力便隨之增加和累積。Hopkins (1997)在研究中發現，某些職業的工作壓力會增加工作緊張、影響心理健康及較低的工作滿意度。過高的工作壓力形成較低的工作滿意度，而當員工以較低的工作滿意度從事於工作與任務時，本身對工作價值與職場環境的評估就會較低，因此任務的執行率及工作的績效便不高(Saleh & Desai, 1990)。依此而論，此時員工的工作壓力亦形成，因為低的工作滿意度使工作的執行率與績效無法表現顯著。由此推論工作壓力與工作滿意度是互為影響(Healy & Mckay, 2000)。這也是為何當工作負荷量過大時，會產生員工對工作環境的負面心理反應，如厭煩、憤怒、坐立難安、無精打采、暴躁及情緒低落等，此負面的工作感受使得工作壓力與工作滿意度彼此影響。由上所述，在職場上員工的工作壓力是會導致較高的離職傾向，然而當員工有較高的工作滿意時，則會弱化工作壓力對離職傾向的效果。因此，本研究提出以下的假設：

**H2：員工的工作滿意度扮演著干擾角色，弱化工作壓力對離職傾向的效果**

### 3. 研究方法

#### 3.1 樣本

本研究選擇大高雄各觀光旅館及大飯店等十家的員工為對象(華王、國賓、尊龍、中信、漢王洲際、金典、圓山、福華、漢來、寒軒國際)。本研究在問卷正式發放前，進行前測問卷(40份)及專家訪談(10位)，以了解問卷所使用的題目及內容是否清楚。採隨機抽樣方式，正式問卷共發放250份，日期為2010年9月份至同年的12月份，共回收235份。經刪除無效問卷，有效問卷數為218份。此次資料蒐集目的是期望可運於本研究的建立理論與分析上，並經由本研究結果提供觀光產業了解員工工作壓力、滿意度與離職傾之關係。

#### 3.2.1 工作壓力量表

工作壓力分為生理、心理及行為。此研究探討的工作壓力以心理層面為主。過去研究已有量表用來測量工作壓力，例如Simons 與 Gaher (2005)的壓力容忍度量表，採單一構面共8題，用來測量員工壓力容忍度；Beehr & Newman (1978)所編製的工作壓力量表，有焦慮、疲勞、憂鬱、低自尊、不滿足等五個構面。因為Simons 與 Gaher (2005)採單一構面量表，而Beehr & Newman (1978)所編製的工作壓力量表中包含工作滿意度因素(本研究已有探討工作滿意度之變項)，所以本研究採用Blau (1994)對工作壓力之相關研究，考量工作壓力涵蓋外部工作壓力(如：工作量、績效壓力和工作目標負荷)和內部工作壓力(包括：工作缺乏參與決策、沒有主管支持、工作轉換後健康優勢和緊張)。參考Blau (1994)對此議題之研究，本研究的工作壓力量表共發展為4個因素及17個題項。此工作壓力量表的4個因素分別為「工作份量」、「精神層面」、「疲倦程度」及「工作期待」等。



「工作分量」因素是探討員工對工作壓力的感受及承受程度；「精神層面」因素是探討員工對工作壓力所導致的情緒反應程度；「疲倦程度」因素是探討員工對工作負荷量所影響的工作怠倦程度；「工作期待」因素是探討員工對公司的未來願景及目前工作的前景感到有信心程度。採李克特(Likert)五點計分法，由受測者勾選「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」，等五種答案分別給予 5~1 分。透過 SPSS 統計軟體工具的分析，此量表的信度 Cronbach  $\alpha$  係數值為 .886。運用因素分析(A principal component factor analysis with varimax solution)提出以下信、效度檢驗，如：本研究量表 KMO 值為 .831，Bartlett 球形考驗的  $\chi^2$  值為 891.147，雙尾檢定 P-Value < .01，整體 Eigenvalue 大於 1，此構面四個因素，所累積解釋變異量為 64.164%(如表 1 所示)。

表 1 工作壓力

工作份量	Loading
我常有很多做不完的工作	.703
我的工作經常要以很短的時間去完成	.485
我常感到我的工作負荷量在大量增加中	.696
我的工作經常讓我的休息時間減少	.694
我的工作份量經常比其他同仁重	.766
我的工作需經常加班使我感到厭煩	.691
<b>精神層面</b>	
下班後常因工作上之壓力而睡不著	.747
我最近容易因為工作壓力而憤怒不安	.831
我會因為工作調派感到壓力變大	.609
我的工作使我覺得坐立難安或神經過敏	.527
因為工作上的問題，常使我晚上難以入眠	.767
我發現要自己工作時，需早起是十分困難	.783
<b>疲倦程度</b>	
工作時我會覺得軟弱無力或無精打采	.843
工作時我覺得脾氣比平常暴躁	.751
<b>工作期待</b>	
我對公司的未來充滿希望	.718
我對於目前工作前景感到有信心	.729
我沒有換工作的意念	.730
<b>整體 <math>\alpha = .886</math>；累積解釋變量(%) = 64.164；KMO = .831；Bartlett <math>\chi^2 = 891.147^{**}</math>；整體 Eigenvalue &gt; 1；**顯著水準 = .000</b>	



### 3.2.2 工作滿意度量表

Weiss, Davis, England 與 Lofquist (1967) 的「明尼蘇達滿意度問卷」(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ) 是衡量工作滿意度的量表。MSQ 的特點在於衡量工作滿意度的整體性與構面皆，已大量應用於研究中(Ang & Soh, 1997)。問卷共有 20 題，內容主要針對描述工作環境中，對各因素感到滿意的程度，量表分為兩大部份：內在滿意(intrinsic satisfaction)及外在滿意(extrinsic satisfaction)，兩者計分之合即為整體滿意度(general satisfaction)。內在滿意是測量員工本身較能控制之因素，例如個人潛力發展、個人尊嚴的重視、自我概念的提升等；外在滿意是測量員工無法控制的因素，例如財務補償、相關人員稱讚、工作條件改善、地位的提升等，這些因素的達成即代表員工的工作滿意度。然而 Purani 與 Sahadev (2008)的工作滿意度研究，涵蓋較廣，其中包含：主管與同事的關係、福利與待遇的滿意度、工作意義及職能發展等。依此本研究的工作滿意度量表共發展為 3 個因素及 15 個題項。

此工作壓力量表的 3 個因素分別為「公司待遇」、「自我期許」、「工作能力」等。「公司待遇」因素指的是員工對公司政策、獎勵、薪資、考核、升遷是否與付出相符；「自我期許」因素是對服務工作的滿意度、未來的發展以及發揮能力的機會；「工作能力」因素是對工作的勝任程度。採李克特(Likert)五點計分法，由受測者勾選「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」，等五種答案分別給予 5~1 分。透過 SPSS 統計軟體工具的分析，此量表的信度 Cronbach  $\alpha$  係數值為 .907。運用因素分析(A principal component factor analysis with varimax solution) 提出以下信、效度檢驗，如：本研究量表 KMO 值為 .858，Bartlett 球形考驗的  $\chi^2$  值為 917.047，雙尾檢定 P-Value<.01，整體 Eigenvalue 大於 1，此構面三個因素，所累積解釋變異量為 64.712% (如表 2 所示)。

表 2 工作滿意度

公司待遇	Loading
您對於您的主管對待部屬的方式，是否滿意	.628
您對於您的主管做決定的能力，是否滿意	.710
您對於目前公司執行政策的方法，是否滿意	.682
您對於目前公司獲得的獎勵與薪資感到滿意	.789
您對於目前公司的升遷考核感到滿意	.787
您認為您在目前公司工作上得到合理的待遇	.813
在目前公司裡只要努力工作，都能有升遷的機會	.622
與其他行業相比，我對目前公司的升遷待遇制度感到滿意	.743
您對於目前的薪資所得與自己實際付出的工作量相比感到滿意	.757
自我期許	
您對於目前工作能替他人服務的機會，是否滿意	.691
您對於目前這個工作對您未來發展的幫助程度，是否滿意	.814
您對於目前這個工作賦與您獨自發揮能力的機會是否滿意	.697
工作能力	



您對於在工作中能指導他人做事的機會，是否滿意	.725
您對於以您的能力和技術擔任現在的工作，是否滿意	.810
您對於以您的努力工作，獲得升遷的機會，是否滿意	.704
<b>整體 <math>\alpha=.907</math>；累積解釋變量(%) = 64.712；KMO=.858；Bartlett<math>\chi^2=917.047^{**}</math>；</b>	
<b>整體 Eigenvalue &gt;1； **顯著水準=.000</b>	

### 3.2.2 離職傾向

黃光國 (1983)的離職傾向量表，採單一構面共 7 題，用來測量員工離職傾向。黃光國提出員工的離職傾向除了離開現有的組織機構外，亦可能有部門間或是職務上的調動，而這些都算是離職傾向的範疇。因為黃光國僅採單一構面量表，且原有量表將離職傾向設計為離開組織機構及離開工作職務，所以本研究採用 Jenkins (1993)對離職傾向之相關研究，考量離職傾向為離開現有公司。本研究的離職傾向涵蓋 2 個因素及 9 個題項。此離職傾向量表的 2 個因素分別為「離職意願」、「工作評估」。「離職意願」因素是探討員工對工作機會與及離開公司的考量；「工作評估」因素是探討員工對工作保障及工作獲得的珍惜。例如：“在過去的幾個月，我認真想過尋找新的工作”、“目前，我積極尋找其他工作”、“我打算離開組織在不久的將來”等。

採李克特(Likert)五點計分法，由受測者勾選「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」，等五種答案分別給予 5~1 分。透過 SPSS 統計軟體工具的分析，此量表的信度 Cronbach  $\alpha$  係數值為.777。運用因素分析(A principal component factor analysis with varimax solution) 提出以下信、效度檢驗，如：本研究量表 KMO 值為.766，Bartlett 球形考驗的  $\chi^2$  值為 377.602，雙尾檢定 P-Value<.01，整體 Eigenvalue 大於 1，此構面的兩個因素，所累積解釋變異量為 60.793% (如表 3 所示)。

表 3 離職傾向

離職意願	Loading
如果有機會您會離開目前的公司	.781
您有想到別公司服務	.802
您有考慮要離開目前的公司	.688
您常有離開目前單位的念頭	.465
您會考慮到離家較近的飯店服務	.574
您會因別家公司提供比較好的工作機會而離職	.777
最近您曾經找過其他的工作機會	.634
工作評估	
您覺得在目前公司工作很有保障	.722
您很珍惜目前的工作	.843
<b>整體 <math>\alpha=.777</math>；累積解釋變量(%) = 60.793；KMO=.766；Bartlett<math>\chi^2=377.602^{**}</math>；</b>	
<b>整體 Eigenvalue &gt;1； **顯著水準=.000</b>	



#### 4. 實證分析

表 4 中之相關係數表提供本研究分析用；最高和最低的平均值分別為工作能力(M=3.39)及工作評估(M=2.50)。最高和最低的標準偏差值分別為工作期待(S.D=.82)和工作能力(S.D=.61)。最高和最低的相關係數(r)分別為疲倦程度及精神層面(r=.61, p<.01)和工作能力及自我期許(r=.32, p<.01)。為測變數間是否產生的同源偏差(Single source bias)議題，採用 Newbert (2008)所建議的 Harman 單因子測試法(One-factor Test)，來檢測兩個或兩個以上的構念是否存在著高度的相關性，以釐清在 CMV(Common Method Variance)中提及的同源偏差。本研究採用此方法，在未轉軸的情況下，基於特徵值大於 1 與累積解釋變量為 71.084%下對所有的題項進行因素分析(Unrotated factor analysis)。其第一個因素(Fist factor)對解釋變量占 24.175%(小於 50%)，故建議此同源偏差性偏差(Single Source Bias)的考量不影響迴歸分析所貢獻的結論。此外，依據 Powell 與 Dent-Micallef (1997)所建議的交互性統計迴歸分析(Multiple Interaction Regression)，來測試三個自變數的交互性是否會對應變數產生共線性(Collinearity)議題。迴歸測試的結果獲得三個變數的相關係數值是 1.04 以下(VIF<10)，因此建議排除共線性之考量因素。

表 4 整體相關係數表

	平均 數	標準 差	工作壓力				工作滿意度			離職傾向	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 工作分量	3.18	.64	1	<b>.52</b>	<b>.31</b>	<b>.19</b>	<b>-.16</b>	<b>-.04</b>	<b>-.01</b>	<b>.08</b>	<b>.21</b>
2 精神層面	2.79	.71		1	<b>.61</b>	<b>.32</b>	<b>-.28</b>	<b>-.12</b>	<b>-.19</b>	<b>.24</b>	<b>.26</b>
3 疲倦程度	2.65	.78			1	<b>.35</b>	<b>-.17</b>	<b>-.19</b>	<b>-.22</b>	<b>.29</b>	<b>.36</b>
4 工作期待	3.11	.82				1	<b>-.01</b>	<b>-.03</b>	<b>-.15</b>	<b>.01</b>	<b>.15</b>
5 公司待遇	2.93	.74					1	<b>.59</b>	<b>.33</b>	<b>-.53</b>	<b>-.30</b>
6 自我期許	3.30	.72						1	<b>.32</b>	<b>-.43</b>	<b>-.25</b>
7 工作能力	3.39	.61							1	<b>-.03</b>	<b>-.26</b>
8 離職傾向	3.14	.66								1	<b>.25</b>
9 工作評估	2.50	.79									1

1. 黑體字為 P<.01(雙尾檢定)。2. 皆使用雙尾檢定。



#### 4.1 工作壓力對離職傾向的影響關係

以工作壓力作為自變數而離職傾向為依變數，用以探討工作壓力是否不經由工作滿意度而直接影響離職傾向。研究結果顯示工作壓力會直接影響離職傾向( $\beta = -.18$  ;  $R^2 = .13$  ;  $P < .01$ )，因此 H1a 是成立的，如圖 1。

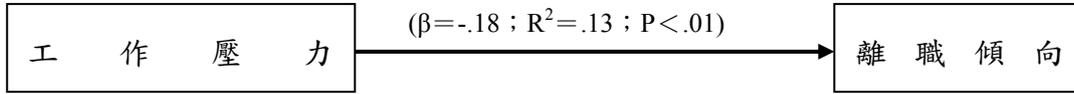


圖 1 工作壓力與離職傾向線性迴歸圖

#### 4.2 工作滿意度與離職傾向的影響關係

以工作滿意度作為自變數而離職傾向為依變數，用以探討工作滿意度是否不經由工作壓力而直接影響離職傾向。研究結果顯示工作滿意度會直接影響離職傾向( $\beta = .37$  ;  $R^2 = .24$  ;  $P < .01$ )，因此 H1b 是成立的，如圖 2。

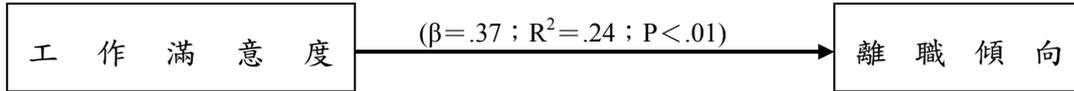


圖 2 工作滿意度與離職傾向線性迴歸圖

#### 4.3 以工作滿意度為干擾變數，探討工作滿意度對工作壓力與離職傾向的影響關係

以工作壓力及工作滿意度為自變數而離職傾向為依變數，再以工作滿意度乘以工作壓力作為兩者的交互效果，進行分析，以探討工作滿意度為干擾變數，探討工作滿意度對工作壓力與離職傾向的影響關係。研究結果顯示員工的工作滿意度扮演著干擾角色，弱化工作壓力對離職傾向的效果( $\beta = -.13$  ;  $R^2 = .38$  ;  $P < .01$ )，因此 H2 是成立的，如圖 3 及表 5。

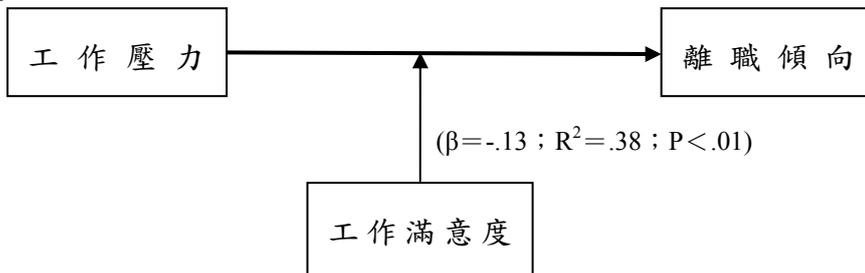


圖 3 工作滿意度對工作壓力與離職傾向之影響



表 5 階層複迴歸表

效果(主效果及干擾效果)	離職傾向		
	$\beta$	R <sup>2</sup> /F	VIF
工作壓力→ 離職傾向	.20**		1.03
工作滿意度→ 離職傾向	-.38**		1.01
工作壓力*工作滿意度→ 離職傾向	-.13**		1.04
整體干擾效果		R <sup>2</sup> =.38**	
		F =7.87**	

\*\* p<.01 (雙尾檢定)

## 5. 結論

### 5.1 研究發現

由於近年來，兩岸關係和緩及政府積極推動觀光產業下，觀光的人潮有逐漸攀升的趨勢，而在旅館、飯店業林立的環境下，若要使顧客的回流率變高，服務人員的表現將變得非常重要，而如何在內部員工的工作壓力、工作滿意度與離職傾向做出有效的管理，將會是提升企業競爭優勢的關鍵性所在，若能以適當且有效率的管理制度來管理員工，將有助於提升企業的經營績效。本研究發現工作滿意度顯著性的干擾工作壓力對離職傾向的影響。雖然員工的工作壓力對離職傾向成正相關，然而員工的工作滿意度扮演著干擾角色，弱化工作壓力對離職傾向的效果。

### 5.2 研究討論

研究結果發現，工作壓力對離職傾向具有顯著的正向影響，其中以工作份量及精神層面具有其重要性(Benoliel, et al., 1990)，表示員工對工作份量愈少及精神層面壓力愈小，則其離職傾向愈低(Ellenbecker, 2004)。另外研究發現工作壓力中的「工作期待」因素與離職傾向等因素成正相關，即員工對工作願景感到沒有信心，對公司未來的前景不樂觀時，此工作壓力之形成會負面地影響員工留在公司的願意(Shaw, 1999)。此研究結果發現，由於工作份量大，可能導致做不完或要以短時間內完成工作，而減少休息時間，以致睡不著、焦慮不安、經神過度敏感、暴噪、情緒低落，造成工作無精打采，甚至於對工作前景失去信心(Hopkins, 1997)。因此員工對工作份量的多寡所形成的工作壓力會影響精神層面壓力的大小，導致離職意圖的增高，想換工作的意念。維持良好的人際關係，旅館業員工在人際溝通上若遭受的壓力愈大職業倦怠愈重，故同事間須相互維持即好的人際關係，遇困難或壓力時，可分享經驗，彼此相互支持協助與關懷，並提供建設性的因應方式，亦有助於降低工作壓力。另應建立一個個人舒解壓力方法，多採正向思



考與主動積極的處理方式，多運用公司資源，常請教有相同經驗之上司或同事，更須培養正面積極的人生觀，善用休息及閒暇時間，從事可振奮精神或放鬆身體的活動。

研究結果顯示，員工之工作滿意度與離職傾向呈負相關(Ellenbecker, 2004; Zangaro & Soeken, 2007)。以工作滿意度中的「公司待遇」及「自我期許」來探討，當工作獎勵、薪資、升遷及考核等因素列入員工工作期待中時，員工之工作滿意度則會影響到員工對顧客服務的態度及其對未來的期望與期許(Chambers, 1999; Robbins, 2004)，亦即員工若對「公司待遇」及「自我期許」感到滿足，則會降低其離職傾向(Spector, 1997)。另研究發現離職傾向中「工作評估」因素，會因國內整體經濟景氣的變動，珍惜目前的工作，同時覺得公司工作是生活的保障，而降低離職傾向意願。亦有研究指出，制度重要性知覺、福利溝通、給付一致性越高則福利滿意度越高，福利滿意度與組織承諾、離職傾向、工作滿意有明顯的高度相關。換言之，員工對福利滿意程度越高，則組織承諾越高，離職傾向就越低，工作滿意度越高(Healy & Mckay, 2000)。此研究也指出企業在建立獎勵的程序公平性知覺是決定員工福利滿意度最重要的因素，而一個健全員工福利制度的設計與執行，是可以提昇員工組織承諾並可降低離職傾向(Irvine & Evans, 1995; Robbins, 2004)。

### 5.3 貢獻

從過去三十年至今，越來越多的學者(Berry, Hensel & Burke, 1976; Wieseke, Ahearne, Lam & Dick, 2009)肯定「內部行銷」概念對企業的重要性，並提出「內部行銷」概念是外部行銷成功的前提。「內部行銷」概念首先在「服務行銷」文獻中出現(Gronroos, 1990)，而服務業行銷競爭優勢的首要課題，便是在做好外部行銷之前，應先做好「內部行銷」，正如 Gronroos (1990)所主張的「視員工為內部顧客」。服務業提供或傳遞的產品與服務，均須透過組織內的員工進行(Lukas & Maignan, 1996; Lings, 2004)，這也就是服務業必須先將公司的產品或服務，先行銷給內部的員工，將員工視為一個內部市場或內部顧客(internal market/customer- employees)。注意內部服務品質可以提高內部顧客滿意度，進而傳遞出高服務品質的產品及服務，以提昇外部顧客滿意度，提高顧客忠誠度，進而增強組織利潤與成長。近年來國內學者漸有探討此相關議題(胡夢蕾，2003；蔡源成、李淑芳、紀文章，2009)，將內部行銷概念應用於企業人力資源部門。

國內學者(劉蓓芳、陳穎修，2001)亦運用此一觀點在醫療、壽險等其他服務業中，包括訓練、管理支持、內部溝通、人事管理、與外部溝通，彼此間均有相關存在。可見「內部行銷」概念之實務管理直接影響企業許多組織動能(Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005)。從資源基礎(Resource-Based Theory; RBT)與競爭優勢(competitive advantage)之觀點(Barney, 1991; Newbert, 2008; Holcomb, Holmes & Connelly, 2009; 林峰立，2009)，組織應將員工視為內部顧客，並滿足員工的個別需求(Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006)。另一方面，企業應考量從組織內部的顧客觀點，在建立適合員工的工作環境，鼓勵員工，注重員工的需求(Lings, 2004)，分析員工的工作條件，進而提高組織的工作績效(Holcomb, Holmes & Connelly, 2009)。

Cooper 與 Cronin (2000)指出內部行銷概念的應用是結合行銷領域與人力資源管



理。企業可以藉內部行銷概念，激勵員工以創造性的熱情投入工作(Powpaka, 2006; Arnett, Laverie & McLane, 2003; Gounaris, 2006)，發揮集體合作精神為顧客提供優質服務(Brentani, 2001)。綜整上述文獻，員工的工作壓力、工作滿意、離職傾向間之相關研究提供了對內部行銷概念的進一步了解。如上所述，提升員工的服務品質之相關議題，如工作壓力、工作滿意度與離職傾向之研究的主題已有許多的討論，尤其針對台灣觀光旅館業為研究主題被受關注，故本研究之完成是有其實務上的貢獻。本研究皆以探討如何提升員工的工作滿意度及如何減少員工在工作上的壓力，用以降低離職傾向；因此本研究提供了觀光業者人資單位了解員工對工作環境、待遇、制度、管理的意向，滿足了員工意向，即可降低離職意圖，並減少專業人才的流失。這正說明了當觀光產業面臨競爭時，消費者對於服務品質的重視也將日益提升，因此員工對工作的滿意程度是顧客對服務品質認知的重要影響因素，例如員工對消費者進行服務接觸時，員工的服務態度與行為表現會直接影響到顧客對服務的感受，所以企業必須尋求有效的管理方式，以確保服務人員的態度和行為，此有助於服務品質的傳遞。

#### 5.4 結論

如上所述，本研究結果發現工作壓力、工作滿意度(主效果)及其兩者之交互作用(干擾效果)對離職傾向均有顯著的影響。運用表二的階層複迴歸表，本研究得以將此影響效果相互作比較，並進一步地探討即獲得此研究的主要結論。舉例來說，當主效果與干擾效果互相於表二的完整模式(full model)比較時，結果發現工作滿意度對離職傾向的影響貢獻最大，這意味著弱化離職傾向的程度最高( $\beta$  值於此完整模式中最高)。此外此完整模式亦發現主效果中的工作壓力及干擾效果分別對離職傾向產生第二及第三的程度影響。透過此探討，本研究的主要結論為：工作滿意度是離職傾向非常重要而不可被忽視的構面(construct)。此研結果究除了提供觀光業者瞭解內部員工在工作壓力對離職傾向的影響外，員工的工作滿意度亦扮演著弱化離職傾向非常重要的要素。此有助於觀光業者進一步了解員工離職傾向的相關探討。

#### 5.5 未來研究建議

社會支持的來源可分為工作內支持(如：主管、同事、下屬所提供的支持)和工作外支持(如：家人、朋友、機構組織)。過去研究認為社會支持可以減少工作壓力及增加工作滿意，例如 Karasek 與 Theorell (1990)的研究顯示獲得主管支持可以有效改善工作壓力；Cheuk 與 Wong (1995)認為主管、同事、家人的支持可以減輕工作壓力；Ducharme 與 Martin (2000)認為同事的支持對工作滿意有顯著的貢獻。此外社會支持的種類可分為實質的幫助(如：分擔工作)、資訊(如：分享經驗)、情緒支持(如：傾聽、接納)和陪伴(如：聯誼、共同從事休閒活動)。過去研究認為有些社會支持的種類可以減少工作壓力及增加工作滿意，例如：Wong 與 Cheuk (2000)的研究發現香港幼稚園校長如果從教學主任那獲得有用的資訊性支持，可以幫助他們處理在工作教學上的問題。因此資訊性支持可以有效減少工作壓力對情緒的負面影響，並提高工作滿意度。

綜合以上述文獻發現社會支持及社會支持的種類會影響工作壓力、工作滿意及離職



傾向，因此建議未來研究在此領域可進一步的釐清。此外組織承諾(organizational commitment)一直以來是學、業界感興趣的主題，例如組織承諾從員工對公司的忠誠度來探討員工的離職傾向。Allen 與 Meyer (1993)認為組織承諾由情感性承諾、持續性承諾以及規範性承諾三者所組成(Allen & Meyer, 1993 ; Meyer & Herscovitch, 2001)。未來研究建議將組織承諾加入，並探討此變與工作壓力及工作滿意度對離職傾向的相關影響。



## 參考文獻

1. 林峰立 (2009) , 「從內家修練看『資源基礎觀』的資源建構機制」, 管理學報, 第二十六卷第二期, 111-126 頁。
2. 施蕙華、曾麗娟(2003), 「工作壓力感受、社會支持、工作滿意與離職傾向之關連性研究—以職業軍官為例」, 復興崗學報, 第七十九期, 37-54 頁。
3. 胡夢蕾(2003) , 「餐廳服務失誤關鍵影響因素之研究」, 中華家政學刊, 第三十三期, 183-195 頁。
4. 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, 第五十六期, 145-193 頁。
5. 劉蓓芳、陳穎修 (2001) , 「醫療產業內部行銷之探討-以某區域教學醫院為例」, 醫務管理期刊, 第二卷第一期, 123-136 頁。
6. 蔡源成、李淑芳、紀文章 (2009) , 「內部市場導向對員工知識管理能力與創新績效影響之研究」, 商管科技季刊, 第十卷第四期, 593-624 頁。
7. Agho, A.O., C. W. Mueller, and J. L. Price, (1993), “Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Casual Model,” *Human Relations*, 46(8), pp. 1007-1027.
8. Allen, N. and J. Meyer, (1993), “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?” *Journal of Business Research*, 26 (1), pp. 49-61.
9. Amett, D.A., D. A. Laverie, and C. McLane, (2002), “Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools,” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), pp. 87-96.
10. Ang, J., and P. H. Soh, (1997), “User Information Satisfaction, Job Satisfaction and Computer Background: An Exploratory Study,” *Information and Management*, 32(2), pp.255-266.
11. Barney, J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
12. Beehr, T.A. and J. E. Newman, (1978), “Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review,” *Personnel Psychology*, 31(4), pp. 665-699.
13. Benoliel, J. Q., R. McCorkle, F. Georgiadou, , T. Denton, , and A. Spitzer, (1990), “Measurement of Stress in Clinical Nursing,” *Cancer Nursing*, 13, pp.221-228.
14. Berry, L.L., J. S. Hensel, and M. C. Burke, (1976), “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response,” *Journal of Retailing*, 52 (3), pp.3-14.
15. Blau, T. H. (1994), *Psychological Services for Law Enforcement*, New York: Wiley.
16. Brashear, T. G., C. Manolis, and C. M. Brooks, (2005), “The Effects of Control, Trust and Justice on Salesperson Turnover,” *Journal of Business Research*, 58(3), pp. 241-249.



17. Brentani, U. (2001), "Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Deys for Achieving Success," *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), pp. 169-187.
18. Chambers, J.M. (1999), "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting the Assumptions," *Journal of Education for Business*, 75(2), pp. 69-74.
19. Cheuk, W. H. and K. S. Wong, (1995), "Stress, Social Support, and Teacher Burnout in Macau," *Current Psychology*, 14(1), pp.42-46.
20. Cooper, J., and J. J. Cronin, (2000), "Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-term Care Industry," *Journal of Business Research*, 48(3), pp.177-181.
21. Ducharme, L.J. and J. K. Martin, (2000), "Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction : A Test of the Burffering Hypothesis," *Work and Occupations*, 27(2), pp. 223-243.
22. Ellerbecker, C. H. (2004), "A Theoretical Model of Job Retention for Home Health Care Nurse," *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), pp. 303-310.
23. Enz, C. A. (2001), "What Keeps You Up at Night? Key Issues of Concern for Lodging Managers," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), pp. 38-45.
24. Gaertner, S. (1999), "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models," *Human Resource Management Review*, 9(4), pp. 479-493.
25. Gounaris, S. P. (2006). Internal-Market Orientation and its Measurement," *Journal of Business Research*, 59(4), pp.432-448.
26. Gronroos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Context: the Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, 20(1), pp.3-12.
27. Hallowell, R. (1996), "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study," *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), pp.27-42.
28. Hartline, M. D. and O. C. Ferrell, (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employee: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60, pp. 52-70.
29. Healy, C. M. and M. F. McKay, (2000), "Nursing Stress: The Effects of Coping Strategies and Job Satisfaction in a Sample of Australian," *Journal of Advanced Nursing*, 31(3), pp. 681-688.
30. Holcomb, T.R., R. M. Holmes, and B. L. Connelly, (2009), "Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation," *Strategic Management Journal*, 30(5), pp.457-458.
31. Hopkins, W. (1997), "Professional Development Schools and Pre-service Teacher Stress," *Action-in-Teacher-Education*, 18(4), pp. 36-46.



32. Irvine, D., and M. Evan, (1995), "Job Satisfaction and Turnover among Nurses: Integrating research findings across studies," *Nursing Research*, 44(4), pp. 246-252.
33. Jenkins, J.M. (1993), "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave," *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), pp. 83-91.
34. Karasek, R. A. and T. Theorell, (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
35. Kenneth, B.L. and D. Naveen, (2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability," *Journal of Business Research*, 47, pp.161-171.
36. Lings, I.N. (2004), "Internal Market Orientation: Construct and Consequences," *Journal of Business Research*, 57(4), pp. 405-413.
37. Lings, I.N., and G. E. Greenley, (2005), "Measuring Internal Market Orientation," *Journal of Service Research*, 7(3), pp. 290-305.
38. Locke, E.A. (1973), "Satisfiers and Dissatisfiers among White-Collar and Blue-Collar Employees," *Journal of Applied Psychology*, 58(1), pp. 67-76.
39. Lopopolo, R.B. (2002), "The Relationship of Role-related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment," *Physical Therapy*, 82(10), pp.984-999.
40. Lukas, B.A., and I. Maignan, (1996), "Striving for quality: The Key Role of Internal and External Customers," *Journal of Market Focused Management*, 1, pp.175-197.
41. Meyer, J. P. and L. Herscovitch, (2001), "Commitment in the Workplace toward A General Model," *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
42. Newbert, S.L. (2008), "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-based View of the Firm," *Strategic management journal*, 29(7), pp. 683-791.
43. Powell, T. and A. Dent-Micallef, (1997), "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources," *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 375-405.
44. Powpaka, S. (2006), "How Market Orientation Affects Female Service Employees in Thailand," *Journal of Business Research*, 59(1), 54-61.
45. Price, J.L. (2001), "Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover," *International Journal of Manpower*, 22(7), pp. 600-624.
46. Purani, K. and S. Sahadev, (2008), "The Moderating Role of Industrial Experience in The Job Satisfaction, Intention to Leave Relationship: An Empirical Study Among Salesmen in India," *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(7), pp. 475-485.
47. Robbins, S. P. (2004), *Organizational Behavior 10<sup>th</sup>*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.



48. Saleh, S. D. and K. Desai, (1990), "An Empirical Analysis of Job Stress and Job Satisfaction of Engineers," *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(1), pp. 37-48.
49. Shaw, J. D. (1999), "Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Moderating Role of Positive Affect," *The Journal of Social Psychology*, 139(2), pp. 242-244.
50. Simons, J. S., and R. M. Gaher, (2005), "The Distress Tolerance Scale: Development and Validation of Self-Report Measure," *Motivation and Emotion*, 29, pp. 83-102.
51. Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
52. Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England, and L. H. Lofquist, (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.
53. Wieseke, J., M. Ahearne, S. K. Lam, and R. Ven Dick, (2009), "The Role of Leaders in Internal Marketing," *Journal of Marketing*, 73(2), pp.123-145.
54. Wong, K. S. and W. H. Cheuk, (2000), "The Influence of Job Stress and Supervisor Support on Negative Affects and Job Satisfaction in Kindergarten Principals," *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(1), pp. 85-98.
55. Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations (7th/Global Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
56. Zangaro, G.A. and K. L. Soeken, (2007), "A Meta-Analysis of Studies of Nurse' Job Satisfaction," *Research in Nursing Health*, 30(4), pp.445-458.

