

台灣觀光旅館內場師徒功能對工作壓力及離職傾向之影響 —以工作價值觀為中介變項

鄭淑勻¹、*施慧雯¹、余佩珊²

¹南臺科技大學餐旅管理系、²台中長榮桂冠酒店人力資源部

*erin@stust.edu.tw

摘要

本研究以社會支持理論為基礎，以台灣觀光旅館內場為研究範圍，研究對象為內場廚師，探討師徒功能對工作壓力及離職傾向之間的影響，以及工作價值觀對工作壓力及離職傾向是否產生中介效果。本研究回收之有效問卷為 278 份，研究結果顯示，師徒功能對工作壓力及離職傾向呈負向影響、工作壓力對離職傾向呈正向影響、工作價值觀對工作壓力及離職傾向產生中介效果。研究結果可提供業界實務建議，作為觀光旅館人資部門當作未來師徒制指導計畫改善之參考依據。

關鍵詞：社會支持理論、師徒功能、工作壓力、工作價值觀、離職傾向

Impact of Mentoring on Kitchen Staff Work Stress and Turnover Intention Using Work Values as a Mediator

Shu-Yun Cheng¹, *Hui-Wen Shih¹, Pei-Shan Yu²

Department of Hospitality Management, Southern University of Science and Technology*

Personnel Department, Evergreen Laurel Hotel Taichung **

Abstract

This study adopts social support theory to explore the effects of mentoring on kitchen staff work stress and turnover intention in Taiwan tourism hotels. Moreover, this study examines whether the work values have a mediating effect on the variables mentioned earlier. A survey questionnaire was distributed to the kitchen staff of Taiwan's tourism hotels, and 278 valid questionnaires were collected. The results showed that mentoring has a negative influence on the work stress and turnover intention; the work stress has a positive impact on turnover intention, and the work values have a mediating effect on the work stress and turnover intention. The results found that appropriate mentoring can reduce kitchen staff's work stress and turnover intention, and improving the work values can also help them reduce the turnover intention. The outcome of this research can provide practical advice to human resources departments of Taiwan tourism hotels as a reference to set up a mentorship guidance plan.

Keywords: The Theory of Social Support, Mentoring Function, Work Stress, Work Values, Turnover Intention

壹、前言

一、研究背景與動機

觀光產業已遍及全球，被認為是 21 世紀最具經濟發展前景的產業，2018 年時為世界經濟捐獻 8.8 萬億美元，國內生產總值增長 3.2%，且連續第 8 年增長速度高於全球 GDP，這也使得各國開始發展觀光產業來提升經濟（World Travel and Tourism Council [WTTC], 2019）。交通部觀光局（2018）資料指出，來臺人數已超過約 1100 萬多人次，且以觀光為主要目的而造訪台灣的人數也高達 750 萬人次，這代表大多數人以來台旅遊為主要目的；另外，觀光局統計資料亦指出 2018 年觀光旅館營業收入為 592 億元，較 2017 年增加 0.6%，其中以餐飲部分收入為最高，約 269 億元，年增 1.7%。除了近年來台觀光旅客人次不斷成長外，餐飲項目更是觀光旅館中之主要收入來源。但主計總處（2019）資料卻指出，2018 年住宿及餐飲業流動率高達 4.84%，顯示“留住人才”對餐旅產業是極為嚴峻的挑戰。由於外食人數大幅增加，2017 年餐飲業營業額逐年增長至 4,523 億元，其中餐館業占 84.6%，也導致人力需求也跟著提高，但願意投入餐飲業職場的求職人數卻大幅下降。在社會環境與時代變化，加上政府勞動政策推動下，導致住宿及餐飲業受到相當大的衝擊，且在員工高離職率但是市場高需求的情況下，如何留才也成為餐旅業近年來相當重要之議題。組織在處理道德環境、感知組織支持和員工工作價值觀（Cheng, Yang, Wan, & Chu, 2013）。飯店支持員工家庭和工作平衡壓力，降低員工離職傾向（Karatepe, 2013）。改善工作條件酒店業務將影響勞動力市場的看法，從而使該部門的工作更具吸引力（Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014）。本研究貢獻得知在台灣國際觀光旅館員工之工作壓力會因工作價值觀而下降，內場徒弟因為工作壓力會透過工作價值觀而降低離職傾向。

近年來職場中所引發的工作壓力被廣為研究，周建亨、凌祥發（2017）發現當員工有高度工作壓力時，可能會導致員工無法勝任及無法完成指定的工作績效。姜永杰、陳佩詩、張庭彰（2017）則指出，住宿及餐飲業工作時數較長、需付出大量勞力，加上要求的工作面向多元化，導致員工普遍離職率較高，進而使得長期皆有人才缺乏的情況；且當餐旅內場員工感受到工作壓力且超過無法自身負荷、無法調適及改善時，可能會產生離職傾向。以往至今，餐旅業內場普遍皆有師徒制的存在，由師父指導並傳授技巧給徒弟，而這種方式被視為降低員工工作壓力的良好制度，徒弟不但能得到師父的支持，且師父能將專業技術、專業知識、組織價值及相關制度等傳授給徒弟，師徒功能制被證實能為組織帶來工作成效（許政賜，2020；林尚平、陳建龍、張明旭，2011；林晏鈴、張婉菁，2010）。許多研究指出工作壓力、工作價值觀和離職傾向之間皆有顯著正向影響，且工作價值觀對工作壓力與離職傾向有部分的中介效果（呂植圳、朱淑真，2016）。王桂英、周傳姜、黃瑞蘭（2010）的研究則證實工作價值觀及離職傾向呈負相關。上述文獻結果可知關於工作壓力、工作價值觀及離職傾向的相關研究應更為被重視，藉以降低離職傾向並留住職場上的專業人才。

綜覽過去關於工作壓力、工作價值觀及離職傾向的文獻大多對象為公務人員及醫療人員為主（林采怡、林弘昌，2019；江守峻、彭韋銜、洪兆祥、陳婉真，2019；楊麗英、呂學毅，2017）。近年來師徒功能則主要在探討汽車銷售公司員工及國際觀光飯店烘焙師傅師徒關係為主（黃識銘、范凱棠，2019；翁振益、徐韻淑、盧美玲、熊明禮，2017）；師徒功能及工作壓力的文獻較少（林晏鈴、張婉菁，2010；黃予岑、鄭瑩妮，2019）；而關於餐飲內場師徒功能、工作壓力、工作價值觀與離職傾向的文獻也付之闕如（姜永杰、陳佩詩、張庭彰，2017；李淑芳、晏啟華，2019）。本研究以台灣觀光飯店之內場廚師為研究對象，透過達成以下目的，令餐旅業對師徒功能之效應有更完整之理解，並提升社會支持理論之實用性，藉以施展更適當的師徒功能之相關策略，帶來更具意義的職場壓力緩解之實務效果。

- （一）探討台灣觀光旅館內場師徒功能對工作壓力之影響。
- （二）探討台灣觀光旅館內場師徒功能對離職傾向之影響。
- （三）探討台灣觀光旅館內場工作壓力對離職傾向之影響。

(四) 探討台灣觀光旅館內場工作價值觀對工作壓力及離職傾向是否具有中介效果。

貳、文獻探討

一、社會支持理論

最早由 Caplan (1974) 指出社會支持是由重要他人之結合，這些重要他人會提供心理上的激勵、訊息、物質、環境及金錢等協助來解決壓力問題，且社會支持在因應短期危機或是生活上的改變時能有助於改善個人的適應能力。Cutrona and Russell (1990) 則認為可將社會支持分為情感支持、社會融合或系統支持、尊重支持、實質幫助、資訊支持以及給予別人支持等。Sherbourne and Stewart (1991) 也將社會支持區分為情感性支持、工具性支持、情緒和訊息性支持以及社會互動性支持等。Cohen and Wills (1985) 強調社會支持可介入人們的壓力和情境裡，藉由緩衝後有利於減少個人的負面衝擊及預防危機發生，且提供個人處理壓力的經驗並且得到解決問題的方法。上述可知社會支持成為社會中緩解壓力不可或缺的重要因素，因此本研究將使用社會支持理論為本研究理論基礎。

二、師徒功能及工作壓力

過去研究將師徒功能延伸劃分為職涯發展功能、社會心理支持功能和角色楷模功能等三構面 (Scandura, 1992; Scandura and Ragins, 1993)，此論述在後續研究中亦被廣泛運用。社會心理支持功能是指徒弟在職場上能夠被接納，並與師父建立良好的友誼和互相認可的關係，且師父能提供徒弟與職場上相關的諮詢。而師徒功能所帶來的益處是根據師父及徒弟間的互動關係，良好的師徒制發展能夠建立彼此間互助互信的關係，將師父本身的技術及知識傳遞給徒弟，此關係能有助於徒弟組織學習及後續的職涯規劃和發展，也能使組織績效提升 (Ragins and Kram, 2007; Chun, Sosik and Yun, 2012)。上述可知，師父與徒弟之間的互動、學習、指導及信賴程度等，對於師徒功能能否發揮其功能具有相當重要之效果。

Selye (1956) 認為壓力是來自事件刺激的模式。但有些學者卻指出工作壓力是因員工因職場環境本身、特殊或相關因素，而備感刺激和威脅，造成身心不平衡而無法適應的狀態 (林子超、簡君倫、劉旭冠, 2013; 王恩普、賴世國, 2016; 劉仲矩、周玉涵, 2016)。工作壓力是可被量測的，國內外許多學者也曾提出不同的工作壓力量表。Caplan, et al., (1975) 提出的工作壓力量表 (Job Stress Questionnaire, JSQ)，是將工作壓力區分為工作負荷過大、低技術使用、角色矛盾及角色模糊等特性。Beehr and Newman (1978) 在後續研究中也指出工作壓力會使組織產能下降、缺乏創新能力，也會影響整體品質；並將工作壓力對個人的影響分成生理、心理及行為三大類型；並以「刺激與反應之理論模式」為基礎，進一步提出新的工作壓力量表，包含工作負荷、個人發展、組織溝通與角色衝突等構面。綜合上述文獻工作壓力來源皆有共通點，像是工作負荷過度、角色的衝突與模糊、個人職涯發展、組織中的溝通或關係等因素，都會造成員工工作上的壓力增加。

根據社會支持理論之論點，許多研究結果發現師徒功能得以幫助徒弟減少、緩和及排解壓力 (Rhodes, Contreras and Mangelsdorf, 1994; Allen, McManus and Russell, 1999)。Sosik and Godshalk (2000) 也指出師徒功能與徒弟的工作壓力呈負相關。本研究以師徒關係為基礎，且認為角色楷模有獨立之必要，並以職涯發展功能、社會心理支持功能及角色楷模功能等三構面 (Scandura and Ragins, 1993) 為本研究主要師徒功能之相關變項，其中職涯發展功能與壓力有關 (Seibert and Kraimer, 1999)。林晏鈴、張婉菁 (2010) 提及在職場中，師父能提供職涯發展的師徒功能給徒弟，引領其未來之職業計畫及發展，並給予完善的工作指引，讓徒弟能學習工作相關知識及技術，並且能了解及明確的執行工作任務，進而降低執行工作時引發的壓力，使徒弟能有較健康的生理及心理上之狀態和正面感受。根據以上文獻所述，本研究提出研究假設一如下：

假設 1：台灣觀光旅館內場師徒功能對工作壓力有顯著負向影響。

三、師徒功能與離職傾向

許多學者探討離職傾向將其定義為員工經由主觀之評估過後，有意圖及自願性離開組織和工作，傾向於尋找其他新工作的整體表現和態度 (Moblely, Horner, and Hollingsworth, 1978; Miller and Katerberg, 1979; Ali, 2008; Aldhuwaihi, Shee and Stanton, 2012)。其離職傾向的因素相當多，王瑤芬、洪久賢 (2004) 整理過去文獻並將離職傾向的結果分為四大類，包含個人因素、經濟或是勞力市場因素、工作相關因以及組織因素。王瑤芬、洪久賢 (2004) 亦指出上司與同事的支持、整體性或凝聚性、升遷機會或管道、資源、訓練、工作場所人際關係、有指導者協助等等以上都與離職傾向呈負相關，而角色衝突、角色模糊、工作負荷、集權化、形式化等等都與離職傾向成正相關。對於餐旅業之人力資源部門的重要工作就是如何留住優秀人才，由於餐旅業本身之工作特性，比起其他行業的員工離職率都來得高 (羅新興、周慧珍, 2006)。師徒功能對徒弟離開組織傾向呈負相關 (Scandura & Viator, 1994 Kleinman, Siegel, & Eckstein, 2001)。Griffeth, Hom, and Gaertner (2000) 結果指出，師徒功能對離職呈負相關。Joiner, Bartram, and Garreffa (2004) 以美國跨國性大型公司為對象的結果也顯示，成功的師徒關係可降低員工離職傾向。員工與直屬主管的互動關係是影響離職傾向的其中一項因素 (羅新興、周慧珍, 2006)。楊君琦 (2013) 以社會支持理論為基礎的研究結果指出，師徒支持則顯著影響日後徒弟心理上的影響，師徒支持會正向影響徒弟的職涯滿意，也會負向影響徒弟的離職傾向。以壽險業務員為調查對象的研究結果指出，師徒功能中的社會支持和角色楷模對離職傾向有顯著負向影響 (徐璧君、賴本隊, 2008; 李文武, 2015)。綜合上述文獻，本研究提出研究假設二如下：

假設 2：台灣觀光旅館內場師徒功能對離職傾向有顯著負向影響。

四、工作壓力與離職傾向

楊一峰、陳效淳、陳清耀 (2012) 指出工作壓力對離職傾向有顯著的影響。Chan, Yeoh, Lim, and Syuhaily (2010) 的研究則顯示工作壓力與離職傾向間呈顯著正相關。其他國外學者也證實，Adebayo and Ogunsina (2011) 以警察人員為主題研究時，結果發現工作壓力與離職傾向呈顯著正相關。而 Mosadeghrad (2013) 研究對象為護理人員同樣證實工作壓力會影響員工離職傾向。Qureshi, Iftikhar, Abbas, Hassan, Khan, and Zaman (2013) 以紡織業員工之研究，其結果也與上述文獻相似，Wen, Zhou, Hu, and Zhang (2020) 也以旅館基層員工為例，發現工作角色上的壓力所導致的疲潰將引發員工離職傾向，亦即工作壓力的確會影響離職傾向。綜合以上文獻，本研究提出以下假設三：

假設 3：台灣觀光旅館內場工作壓力對離職傾向有顯著正向影響。

五、工作壓力、工作價值觀與離職傾向

工作價值觀是由價值觀的概念衍生而來，就是整體價值的一部分 (Wollack, Goodale, Witjing and Smith, 1971)。Super (1970) 指出工作價值觀為個人的內部需求、執行任務所需的工作特徵或性質，形成個人對於工作內部的支持或啟發之系統或是工作上的相關目標標準。王大明、楊德政 (2016) 認為工作價值觀即為個人的思維與行事模式之準則，對於工作上具有知覺與評判的目標設定有影響力，且具有不易更改的長久性質，領導個人對於工作價值上理念之實現，以滿足內在需求。為提高組織積極性有意義地為員工分配任務，讓員工有機會與同事交流，賦予員工財務和物質權利，並解釋員工的權力和責任。主管在與員工合作實現目標時，發揮他們的創造力，並給他們回饋 (Shamim, Cang & Yu, 2017)，並在工作時創造讓員工快樂和諧的機會 (Kim, Im., & Hwang, 2015)。製定培訓計劃可減輕員工的角色壓力 (Akgunduz, & Gürel, 2019)。激發組織熱情的文化產生工作價值並降低離職 (Shamim, Cang & Yu, 2017)，或客觀測試和體驗式的練習來確保員工能夠很好地適應工作和組織文化的 (Karatepe, 2013)。然而，具有挑戰的工作雖有壓力但對於離職傾向則具有中介作用。因此，如果內場師傅減少分配給徒弟的挑戰性工作量，可以降低員工角色壓力和離職傾向 (Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014)。王喻平 (2008) 的研究對象為越南員工，探討工作價值觀與離職傾向之間的關係，表明工作價值觀與離職傾向具有正向影響。林惠彥、

陸洛、余思科（2011）亦指出工作價值觀與離職傾向兩者具有相關性。工作價值觀對工作壓力與離職傾向亦有一定的中介作用（呂植圳、朱淑真，2016）。綜合上述文獻可知，工作壓力與工作價值觀呈正相關，而工作價值觀與離職傾向呈正相關，且工作價值觀對工作壓力與離職傾向具有中介效果。本研究將探討觀光旅館內場的工作壓力、工作價值觀及離職傾向之關係，並提出假設四：

假設 4：台灣觀光旅館內場工作價值觀對工作壓力及離職傾向具有中介效果。

參、研究方法

一、研究架構

經由相關研究文獻結果之實證結果，提出以下研究架構，以師徒功能及工作壓力為預測變項，工作價值觀為中介變項，離職傾向為結果變項，本研究架構如圖 1 所示。

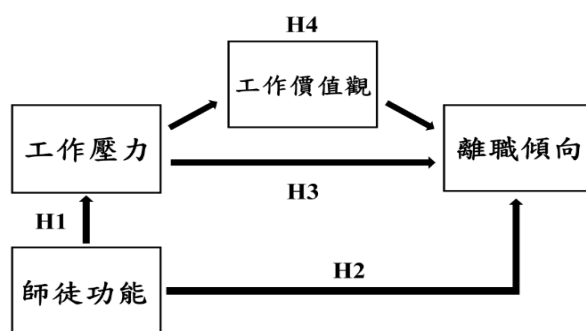


圖 1 研究架構

二、研究設計

（一）研究對象與抽樣方法

本研究的對象為台灣觀光旅館內場廚師，分為兩階段，第一階段先進行問卷前測，並採用專家效度分析協助檢視問卷內容。先聯絡台灣觀光旅館協助填寫問卷等相關事宜，並將 100 份預試問卷寄至各家旅館人力資源部門，再由人資專員發放給各餐廳內場廚師填寫，餐廳內場包含中式餐廳、西式餐廳、日式餐廳、鐵板燒餐廳、西點烘焙，且抽樣對象必須有直接指導之上級部屬方可填寫問卷。本研究以便利抽樣法發放問卷，前測問卷回收 73 份後，再利用 IBM SPSS Statistics 25.0 軟體進行資料分析，目的在於驗證問卷信度及效度。第二階段為正式問卷調查，依照前測問卷方式發放，正式問卷回收後分析結果。正式調查於民國 108 年 12 月 25 日至民國 109 年 2 月 25 日進行 300 份問卷發放，一樣將問卷發放至 14 間人力資源管理部門，總計回收 295 份問卷，剔除無效問卷後，有效問卷為 278 份，有效回收率為 92.6%。

（二）研究工具

本研究參考 Scandura and Ragins（1993）之師徒功能構面將其細分為職涯發展功能、社會心理支持功能及角色楷模功能等三子構面，並參閱林晏鈴、張婉菁（2010）之研究共計 14 題，各子構面分別列出 2 題範例題目為下：（1）師父會關注我的職涯發展；（2）師父會和我一起討論，並幫助我找到工作目標；（3）我會和師父分享工作以外的問題；（4）我和師父之間互相信賴；（5）我對師父教導他人的能力感到敬佩；（6）我尊敬師父的專業知識。而近年來，工作壓力與旅館產業有關之研究常採用 Beehr and Newman（1978）所提出之工作壓力量表，而在這項研究中亦將使用以旅館為主題研究的許順旺、嚴雯聖、吳紀美、黃韶顏、鄭睿（2019）所改編之 Beehr and Newman（1978）工作壓力量表做為參考共計 18 題，因此也將使用此量表中的工作負荷度、個人發展、組織溝通及角色衝突等四構面作為探討，各子構面分別列出 2 題範例題目為下：（1）我認為自身工作太忙，且工作量太大；（2）我常因工作量太多而加班；（3）

我在工作中無法累積相關經驗與提升能力；(4)我目前的工作無法有順利的升遷管道；(5)我在工作時，常與同事溝通不良；(6)在我進行工作時，容易與其他部門產生衝突；(7)我目前的工作讓我無法同時兼顧家庭與事業；(8)我覺得自己的人格特質與公司理念不相符。工作價值觀衡量題項參考 Super(1970)之研究共 12 題，範例題目為下：(1)工作對我而言，是生活中不可缺少的；(2)公司會協助我規劃職業生涯。離職傾向衡量題項則參考 Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978)及 Michaels and Spector(1982)等研究共 5 題。範例題目為下：(1)我經常慎重地考慮離開目前的工作；(2)我有開始在尋找其他工作。問卷衡量是採用李克特 (Likert) 五點尺度量表。

肆、結果與討論

一、基本資料分析

將所收集之樣本資料進行次數分配分析，包含性別、年齡、婚姻、教育程度、工作場域、平均月薪、目前工作年資及總工作年資等。由分析結果得知，台灣觀光飯店內場以男性 (79.9%) 居多；年齡比例最高為 21-30 歲占 48.6%，次之為 31-40 歲 (28.1%)；教育程度則以技術學院、大學族群占 47.8% 比例最高，次之則為高中/職族群 (29.1%)；工作場域比例最多為飯店中餐廳內場占 46.8%，次之為飯店西餐廳內場 (40.6%)；平均月薪最高比例為 30,000 元以下占 39.9%，次高為 30,001 元-40,000 元 (35.6%)，以此判斷台灣觀光旅館內場廚師平均月薪偏低；目前工作年資比例較高且相同的兩者為未滿 1 年及 1 年以上未滿 3 年 (32.4%)；總工作年資總工作年資以 1 年以上未滿 3 年及 12 年以上之比例相同且最高 (21.9%)，由目前工作年資結果分析顯示，未滿 3 年達 64% 以上，可見台灣觀光飯店內場之離職率及流動率偏高。

二、信度與效度分析

以項目分析檢測題項的鑑別度，求出所有的量表之個別題項的決斷值，將未達顯著水準的題項刪除。決斷值的計算是將受試者的量表得分總和依高低排序，以總分最高的 27% 及最低的 27% 為分組界限，分為高分組及低分組，再以 t-test 考驗兩組在每個題項的差異，若 t 值達顯著，表示題項具有鑑別度，可鑑別出不同受試者的反應程度。師徒功能之 KMO 值為 0.949、Bartlett 球型檢定顯著性為 0.000，解釋變異量達 70.40%，Cronbach's α 為 0.953；之 KMO 值為 0.949、Bartlett 球型檢定顯著性為 0.000，解釋變異量達 67.79%，Cronbach's α 為 0.956；工作價值觀之 KMO 值為 0.867、Bartlett 球型檢定顯著性為 0.000，解釋變異量達 70.15%，Cronbach's α 為 0.899；離職傾向之 KMO 值為 0.744、Bartlett 球型檢定顯著性為 0.000，解釋變異量達 84.75%，Cronbach's α 為 0.910。經分析後，所有因素負荷量皆呈現顯著達 0.5 以上表示有一定的解釋程度，Cronbach's α 大於 0.7，顯示測量題項有足夠信度具有良好的內部一致性。結果顯示工作壓力之題項，「工作需要經常輪班，無固定休假時間。」將此題項刪除信度可達到 0.916，而離職傾向之題項，「您有開始在尋找其他工作。」將其刪除信度可達到 0.795，因此本研究將此兩題項刪除。

三、描述性統計分析結果

以下表 1 為所有變項之相關子構面之描述性統計之結果，從結果可以得知各變項之所有子構面之平均數與標準差。

三、相關分析

本研究以師徒功能、工作壓力、工作價值觀及離職傾向進行 Pearson 相關分析。研究結果如表 2 所示。研究結果顯示四者皆達到顯著水準 ($p < 0.01$)，在相關係數方面，師徒功能與工作價值觀呈中度正相關，代表師徒功能越高工作價值則越高；師徒功能與工作壓力及離職傾向呈低度負相關，代表師徒功能越低工作壓力及離職傾向則越高。工作壓力與離職傾向呈高度負相關，代表工作壓力越高離職傾向越高。工作價值觀與工作壓力及離職傾向呈中度負相關，代表工作價值觀越高工作壓力及離職傾向則越低。

表 1 各構面描述性統計分析結果

變項		平均數	標準差
師徒功能	職涯發展功能	3.72	0.815
	社會心理支持功能	3.58	0.795
	角色楷模功能	3.80	0.842
工作壓力	工作負荷度	2.90	0.855
	個人發展	2.70	0.818
	組織溝通	2.37	0.913
	角色衝突	2.51	0.942
工作價值觀	內在價值	3.78	0.692
	外在價值	3.68	0.689
	附帶價值	3.80	0.639
離職傾向		2.83	0.941

表 2 相關係數矩陣

	平均數	標準差	師徒功能	工作壓力	工作價值觀	離職傾向
師徒功能	3.69	0.745	1			
工作壓力	2.66	0.766	-0.202**	1		
工作價值觀	3.75	0.563	0.418**	-0.424**	1	
離職傾向	2.83	0.941	-0.16**	0.688**	-0.374**	1

註：n=278, ** $p < 0.01$ (雙尾)

四、迴歸分析

本研究採用簡單迴歸及層級迴歸分析，以了解各變項之間的影响，針對師徒功能對工作壓力及離職傾向之影响效果。

(一) 師徒功能對工作壓力之影响

由相關分析結果得知，師徒功能對工作壓力有顯著相關存在 ($r = -0.202, p = 0.000 < 0.01$)。而師徒功能對工作壓力之迴歸分析結果如表 3 所示 ($F = 11.79, p = 0.001 < 0.01, R^2 = 0.041$)，D-W 值為 1.218，接近 2 表示殘差項間無相關，且達到顯著水準，師徒功能對工作壓力之解釋量為 4.1%，表示師徒功能會影響工作壓力，本研究假說 1 成立。

表 3 師徒功能對工作壓力之簡單迴歸

依變數：工作壓力			
自變數	未標準化係數		標準化係數 β
	β 估計值	標準誤	
常數	3.431	0.229	
師徒功能	-0.208	0.061	-0.202
R^2		0.041	
調整後 R^2		0.037	
F 值		11.79	
顯著性		0.001**	
D-W 值		1.218	

註：** $p < 0.01$

(二) 師徒功能對離職傾向之影響

由相關分析結果得知，師徒功能對離職傾向有顯著相關存在 ($r = -0.162, p = 0.003 < 0.01$)。而師徒功能對工作壓力之迴歸分析結果顯示如下表 4 所示 ($F = 7.43, p = 0.007 < 0.01, R^2 = 0.026$)，D-W 值為 1.396，接近 2 表示殘差項間無相關，且達到顯著水準，師徒功能對離職傾向之解釋量為 2.6%，表示師徒功能會影響離職傾向，本研究假說 2 成立。

表 4 師徒功能對離職傾向之簡單迴歸

依變數：離職傾向			
自變數	未標準化係數		標準化係數 β
	β 估計值	標準誤	
常數	3.593	0.283	
師徒功能	-0.205	0.075	-0.162
R^2		0.026	
調整後 R^2		0.023	
F 值		7.43	
顯著性		0.007**	
D-W 值		1.396	

註：** $p < 0.01$

(三) 工作壓力對離職傾向之影響

由相關分析結果得知，工作壓力對離職傾向有顯著相關存在 ($r = 0.688, p = 0.000 < 0.01$)。而工作壓力對離職傾向之迴歸分析結果顯示如表 5 所示 ($F = 248.59, p = 0.000 < 0.01, R^2 = 0.474$)，D-W 值為 1.809，接近 2 表示殘差項間無相關，且達到顯著水準，工作壓力對離職傾向之解釋量為 47.4%，表示工作壓力會影響離職傾向，驗證本研究假說 3。

表 5 工作壓力對離職傾向之簡單迴歸

依變數：離職傾向			
自變數	未標準化係數		標準化係數 β
	β 估計值	標準誤	
常數	0.585	0.149	
工作壓力	0.846	0.054	0.688
R^2		0.474	
調整後 R^2		0.472	
F 值		248.59	
顯著性		0.000**	
D-W 值		1.809	

註：** $p < 0.01$

資料來源：本研究自行整理

(四) 工作壓力對工作價值觀之影響

由相關分析結果得知，工作壓力對工作價值觀有顯著相關存在 ($r = -0.424, p = 0.000 < 0.01$)。而工作壓力對離職傾向之迴歸分析結果顯示如下表 6 所示 ($F = 60.32, p = 0.000 < 0.01, R^2 = 0.179$)，D-W 值為 1.626，接近 2 表示殘差項間無相關，且達到顯著水準，工作壓力對工作價值觀之解釋量為 17.9%，表示工作壓力會影響工作價值觀。

表 6 工作壓力對工作價值觀之簡單迴歸

依變數：工作價值觀			
自變數	未標準化係數		標準化係數 β
	β 估計值	標準誤	
常數	4.579	0.111	
工作壓力	-0.311	0.040	-0.424
R^2		0.179	
調整後 R^2		0.176	
F 值		60.32	
顯著性		0.000**	
D-W 值		1.626	

註：** $p < 0.01$

(五) 工作價值觀對離職傾向之影響

由相關分析結果得知，工作價值觀對離職傾向有顯著相關存在 ($r = -0.374, p = 0.000 < 0.01$)。而工作壓力對離職傾向之迴歸分析結果顯示如下表 7 所示 ($F = 44.75, p = 0.000 < 0.01, R^2 = 0.140$)，D-W 值為 1.585，接近 2 表示殘差項間無相關，且達到顯著水準，工作價值觀對離職傾向之解釋量為 14.0%，表示工作價值觀會影響離職傾向。

表 7 工作價值觀對離職傾向之簡單迴歸

依變數：工作價值觀			
自變數	未標準化係數		標準化係數 β
	β 估計值	標準誤	
常數	5.177	0.354	
工作壓力	-0.624	0.093	-0.374
R^2		0.140	
調整後 R^2		0.136	
F 值		44.75	
顯著性		0.000	
D-W 值		1.585	

註：** $p < 0.01$

(六) 工作價值觀對工作壓力及離職傾向之中介效果

本研究以層級迴歸分析檢測工作價值觀是否對工作壓力及離職傾向具有中介效果研究結果如下表 8 所示，模型一顯示工作壓力對工作價值觀有負向影響 ($\beta = -0.424, p < 0.01$)，表示要件成立；模型二顯示工作壓力對離職傾向有顯著正向影響 ($\beta = 0.688, p < 0.01$)，表示要件成立；模型三顯示工作價值觀對離職傾向有顯著負向影響 ($\beta = -0.374, p < 0.01$)，表示要件成立；模型四顯示工作壓力及工作價值觀兩者同時投入時兩者皆具顯著影響，代表工作價值觀具有部分中介效果，本研究假說 4 成立。

五、討論

本研究以師徒功能、工作壓力、工作價值觀及離職傾向為主要研究變項，研究結果顯示，內場廚師的男女比例，男性大於女性；年齡比例多為 21-40 歲；教育程度則以高中職及大學族群比例為主，在性別及教育程度之不同對於工作壓力有顯著差異；研究樣本之性別比例懸殊差距、年齡比例多為 31-45 歲、教

表 8 工作價值觀對工作壓力及離職傾向之層級迴歸分析

變項名稱	工作價值觀				離職傾向			
	模型一		模型二		模型三		模型四	
	β值	t值	β值	t值	β值	t值	β值	t值
工作壓力	-0.424	-7.767	0.688	15.767	-	-	0.646	13.486
工作價值觀	-	-	-	-	-0.374	-6.690	-0.100	-2.086
p值	0.000**		0.000**		0.000**		0.000**	
R ²	0.179		0.474		0.140		0.482	
ΔR ²	0.179		0.474		0.140		0.482	
假設驗證結果	成立		成立		成立		成立	

註：N= 278 *p<0.05、** p<0.01

育程度大多為高中/職及專科及大學之統計結果皆與過去探討餐廳內場人員人口統計變項對工作壓力之結果雷同，且女性、大學學歷者對於工作壓力感受度較為強烈，其結果也幾乎一致（姜永杰、陳佩詩、張庭彰，2017）。而在師徒功能之描述性統計分析結果中，平均數最高為角色楷模功能，此結果與過去以製造業員工樣本之研究結果相同（林晏鈴、張婉菁，2010），但在職涯發展功能及社會心理支持功能之平均數卻有不同之結果，研究結果顯示在台灣觀光旅館內場的環境中，徒弟對於師父是否關注其職涯發展、給予工作相關訓練、升遷機會及幫助找到工作目標等等，相較於與師父是否分享工作以外之事、相互依賴及將師父視為朋友更為重視。師徒功能與工作壓力呈低度相關、師徒功能之角色楷模構面能夠降低工作壓力，此研究結果也與此文獻結果相同，結果顯示在旅館內場或製造業以上工作量大且勞力付出高的工作環境之下，徒弟都會因師父激勵他人的能力、將師父是為楷模、對師父教導感到敬佩等等，都使徒弟大幅降低工作壓力。師徒功能對離職傾向呈顯著負向影響，在台灣觀光旅館內場的工作環境中，徒弟對於師徒功能較為重視也進而影響離職傾向，也就是說師徒功能越高，離職傾向則越低。而台灣觀光旅館內場徒弟，工作壓力來源多為工作量過多無法負荷且工時過長，使徒弟易產生離職傾向。近年大多以工作價值觀為調節變項之相關研究，像是設定國際觀光旅館為研究範圍之相關文獻結果顯示工作壓力對工作價值觀呈顯著負相關（許順旺、嚴雯聖、鍾碧姮、伍逸博，2020），與此研究分析結果相同，分析結果得知在台灣國際觀光旅館員工之工作壓力會因工作價值觀而下降，而研究中觀光旅館內場徒弟工作壓力會透過工作價值觀而降低離職傾向之預測力，也就是說徒弟的高工作壓力會因與師父和同事的良好互動、公司協助職涯發展及提供穩定收入以及從工作中帶來的成就感，進而改變徒弟離職傾向。

伍、實務建議、研究限制與未來研究建議

根據本研究結果，分別對師徒功能、工作壓力、工作價值觀及離職傾向提出相關實務建議，並作為台灣觀光旅館人力資源部門後續參考之依據。

一、強化師徒功能、培養良好師徒關係

本研究結果發現，在職涯發展構面上，徒弟在職場上對於師父是否指派重要工作或提供相關訓練感受性較高，但在提供升遷機會、未來職業發展與工作目標相對來說較為缺乏相關資訊，人力資源部門及內場高階主管在未來應該更加重視師徒制及其執行方式；有關社會心理支持構面分析則顯示，大部分徒弟將師父視為朋友且互相信賴的感受度較高，但在職場之外的互動較為缺乏，不管在職場上或職場外廚房內場都應培養良好的師徒關係。師父是否能成為角色楷模是徒弟最為重視的構面，徒弟尊敬、敬佩師父且將師父視為模範，但較為缺乏的是師父主動鼓勵徒弟，因內場廚師在職場上較為忙碌且大部分為男性居多，導致師父較少稱讚徒弟在工作上的表現，建議台灣觀光旅館廚房內場可改變職場傳統風氣，打

造師父與徒弟在工作上能有互相激勵的職場氛圍。由心理層面的實務建議，因為廚房師徒制文化保守，建議由人力資部門主辦與飯店結合之活動，以不增加工作壓力前提之下，例如舉辦師傅、徒弟與顧客組隊烹飪比賽，經師傅指導徒弟後，藉由活動師傅可以適時為徒弟公開讚揚其表現，建立師徒間心理情感。

二、關注員工之工作壓力起因並設法改善

本研究結果發現，在工作負荷構面中，現今台灣觀光旅館內場徒弟對於工作量太大、過於忙碌、工作時間過長及加班太多的感受最大，導致員工調換單位及離職傾向大增。人力資源部門應與內場師父討論如何改善人力、工作分配及上班時間過長的問題，讓員工在工作時能減少工作壓力以及壓力引起的疲倦感；在“個人發展”構面中，徒弟對於工作中貢獻之勞力與薪資及福利不成正比、無順利升遷管道與職涯發展之感受較高，因此人力資部門應更加重視員工薪資、回饋，並且安排額外的技能訓練課程、訂定激勵獎金讓員工有更好的發展及升遷機會。尤其由師傅通過指導計劃後，可以為徒弟準備適當的職位或修改現有職位（Shamim, Cang, & Yu, 2017）、或培訓計劃減輕員工的角色壓力（Jung & Yoon, 2013）

在“組織溝通”構面中，徒弟對於工作較難獲得同事的充分合作及溝通、與上司或高層主管交流也不易感受較高，對於此現象本研究發現，台灣觀光旅館內場員工通常較不敢和直屬上司直接溝通，在分配工作上也是與同事各行其是，無法有好的相互配合。建議人資部門應在職場教育訓練時強調團隊合作的重要性，並請師父安排各崗位可相互合作的工作任務，也多鼓勵師父與徒弟在職場中有更多的溝通與互動，以利減少員工工作壓力；在角色衝突構面中，徒弟感受度最高為工作無法兼顧家庭與事業，有此建議，通常人資部門較少關注員工職場外之生活，因此可多舉辦員工家庭活動日或員工旅遊，在員工福利上也能規劃關照員工之家人。本研究在學術貢獻是將工作壓力工作價值觀對工作壓力及離職傾向之中介效果，三個獨立的文獻概念之間的聯繫（Shamim, Cang, & Yu, 2017），師父應讓徒弟將工作壓力轉為助力，改變工作價值觀，以降低離職率。

三、改善員工之工作價值觀

在“內在價值構面”中發現，員工認為工作是生活不可缺少且有意義的一部分，但是卻無法得到相應的成就感，此結果顯示，師父應讓徒弟有更多的學習機會、創造及自由發揮的空間，使其能在職場中得到更多的成就感；而在“外在價值構面”中發現，徒弟對於公司是否協助職涯規劃有較低的認同感，建議人資部門能關注並更重視其員工職涯發展，開設職場升遷、進修相關課程，像是與其他產業、餐飲藝術協會或相關基金會等一同開設課程，在附帶價值構面，徒弟不會主動和師父互動的問題最大，可能因有師徒制的壓力，使得徒弟害怕與主管溝通、互動，建議人力資部門能多加推廣及實施師徒關係間互利、互助與友善的工作環境，可將師父及徒弟以團隊合作分組的方式一同完成工作任務，徒弟也能從中了解、檢討自身缺失，進而讓師父及徒弟能有友好的教學關係，並解決徒弟與師父互動極少的問題。

師父還可以在與徒弟合作實現目標時發揮徒弟的創造力時給徒弟反饋（Shamim, Cang & Yu, 2017），並創造機會讓徒弟開懷大笑（Kim, Im, & Hwang, 2015）。這種努力會激發組織熱情的文化並創造共享與合作的文化改善工作價值觀（Shamim, Cang & Yu, 2017）。

四、定期了解員工離職傾向

統計結果顯示，台灣觀光旅館內場有許多徒弟有離職的可能性，員工每日在職場遇到及面對的問題大不相同，人力資源部門應定期以非實名制的追蹤方法詢問各員工是否有離職傾向，並找出其中原因以解決高流動率及離職率的問題。並在非正式場合了解員工目前任職狀況，因為透過非正式溝通、互動，增進師父與徒弟關係與分享情緒上的交流。

五、未來研究建議

建議未來研究能夠以質性訪談加上量化問卷，以深入探討師父及徒弟的雙方看法的差異，讓研究有更完整且具有價值的樣本資料。然而研究師徒功能的文獻相對鮮少，而本研究主要是以師徒功能探討工

作壓力及離職傾向是否有正向或負向的影響，並以工作價值觀為中介變項加以探討，建議後續研究能夠採用其他較新穎的研究變項，如工作情感、職家衝突、員工建言、角色廣度等變項探討其對師徒功能的影響。

參考文獻

- 王大明與楊德政(2016)。領隊工作價值觀與家庭支持對工作滿意度之影響。**觀光旅遊研究學刊**，11，43-58。
- 王恩普與賴世國(2016)。觀光餐旅科系校外實習生工作壓力與幸福感之關係—以工作滿意為中介變項。**觀光旅遊研究學刊**，2，59-74。
- 王桂英、周傳姜與黃瑞蘭(2010)。臨床護理人員工作價值觀、專業承諾與離職傾向及其相關因素之探討。**護理雜誌**，1，22-34。
- 王喻平(2008)。越南員工工作價值觀與離職傾向關係之研究—管理公平性的調節作用。**人力資源管理學報**，8，49-72。
- 王瑤芬與洪久賢(2004)。我國觀光餐旅業員工離職傾向研究之內容分析。**觀光研究學報**，10，125-143。
- 交通部觀光局(2019年02月22日)。2018年1-12月觀光旅館營運統計月報【觀光旅館營運統計】。
<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=0dcf358f-f875-452d-8d14-2b715d02ab1a&appname=FileUploadCategoryListC003330>
- 交通部觀光局(2019年02月23日)。2018年來臺旅客來臺目的統計【觀光統計年報】。
<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=8cecfce3-54f3-4ead-8212-24436ab03fle&appname=FileUploadCategoryListC003330>
- 江守峻、彭韋銜、洪兆祥與陳婉真(2019)。國中輔導教師與心理師的獨立分工、專業認可對工作壓力之關係：專業衝突的中介角色。**國立臺灣科技大學人文社會學報**，1，31-55。
- 行政院主計總處(2019年02月21日)。薪資與生產力統計年報【主計總處統計專區】。取自
<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=35321&ctNode=524&mp=4>
- 呂植圳與朱淑真(2016)。台灣設計業者之逆境商數、工作壓力、工作價值觀與離職傾向之相關研究。**創新研發學刊**，1，1-18。
- 李文武(2015)。**師徒功能、組織承諾對離職傾向影響之研究**(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文系統。(系統編號 103CYUT0218014)
- 李淑芳與晏啟華(2019)。餐飲教育師徒功能對專業承諾之影響—情感依附之中介效果。**觀光與休閒管理期刊**，2，68-78。
- 周建亨與凌祥發(2017)。科技企業人員工作負荷與工作壓力關聯性之研究：以社會支持為干擾變項。**多國籍企業管理評論**，2，109-128。
- 林子超、簡君倫與劉旭冠(2013)。人口統計變數在工作生活品質、工作壓力與工作績效之差異性分析：以臺灣的國際觀光旅館櫃檯人員為例。**餐旅暨觀光**，1，1-26。
- 林尚平、陳建龍與張明旭(2010)。國際觀光旅館後場烘焙師父工作滿意，離職傾向與工作績效之研究：華人社會之師徒功能。**觀光休閒學報**，1，45-66。

- 林采怡與林弘昌 (2019)。探討臨床護理人員的工作壓力、自我效能對工作滿意度之影響。**科技與人力教育季刊**, 4, 92-116。
- 林晏鈴與張婉菁 (2010)。師徒功能與工作壓力之關係：以組織社會化為中介變項。**人力資源管理學報**, 3, 75-96。
- 林惠彥、陸洛與佘思科 (2011)。工作價值落差與工作態度之關聯。**彰化師大教育學報**, 19, 13-30。
- 姜永杰、陳佩詩與張庭彰 (2017)。餐廳內場人員工作壓力與休閒、離職意圖調適之研究。**休閒與遊憩研究**, 2, 147-165。
- 徐璧君與賴本隊 (2008)。師徒功能對壽險新進業務員離職傾向的影響：組織社會化程度的中介效應。**朝陽商管評論**, 7, 27-50。
- 翁振益、徐韻淑、盧美玲與熊明禮 (2017)。國際觀光飯店烘焙師師傅師徒關係之探討。**蘭陽學報**, 16, 50-66。
- 許政賜 (2020)。**壽險業業務員人格特質與師徒功能對工作績效影響之研究** (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0078-0510202013414182)
- 許順旺、嚴雯聖、鍾碧姮與伍逸博 (2020)。工作價值觀調節員工之工作壓力、職業倦怠與服務品質之相關研究—以國際觀光旅館為例。**企業管理學報**, 45, 121-150。
- 黃予岑與鄭瑩妮 (2019)。師父溝通風格對於師徒功能、離職傾向、社會化與表現之影響。**復興崗學報**, 114, 87-126。
- 黃識銘與范凱棠 (2019)。師徒職涯功能對工作績效之影響：中介與干擾的混合影響。**管理學報**, 1, 83-116。
- 楊一峰、陳效淳與陳清耀 (2012)。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。**管理科學研究**, 8 (2), 47-66。
- 楊麗英與呂學毅 (2017)。康復之家專任管理員工作壓力、因應策略與離職傾向相關性之研究。**健康管理學刊**, 2, 1-20。
- 劉仲矩與周玉涵 (2016)。公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究。**人力資源管理學報**, 1, 43-68。
- 羅新興與周慧珍 (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, 67-80。
- Adebayo, S.O., & Ogunsina, S.O. (2011). Influence of supervisory behavior and job stress on job satisfaction and turnover intention of police personnel in Ekiti State. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 13- 20. <https://doi.org/10.5430/JMS.V2N3P13>
- Aldhuwaih, A., Shee, H.K., & Stanton, P. (2012). Organizational culture and the job satisfaction-turnover intention link: A case study of the Saudi Arabian banking sector. *World Journal of Social Sciences*, 2(3), 127-141.
- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239-252.
- Allen, T.D., McManus S.E., & Russell, J.E.A. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1674>

- Akgunduz, Y., & Gürel, D.A. (2019). Role stress and turnover intention in hotels: The mediating role of organizational enthusiasm and unstimulating work. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(3), 222–238. <https://hrcak.srce.hr/225738>
- Beehr, T.A., & Newman, J.E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Caplan, G. (1974). *Social support and community mental health: Lectures on concept development*. Behavioral Publications.
- Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R., Van, H.R., & Pinneau, S.R. (1975). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. U.S. Government Publishing Office.
- Chan, B.Y.F., Yeoh, S F., Lim, C.L., & Syuhaily, O. (2000). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57–64. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p57>
- Cheng, P.Y., Yang, J.T., Wan, C.S., & Chu, M.C. (2013). Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.007>
- Chun, J.U., Sosik, J.J., & Yun, N.Y. (2012). A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 33(8), 1071–094. <https://doi.org/10.1002/job.1781>
- Cohen, S., & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Cutrona, C.E., & Russell, D.W. (1990). Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. In B. R. Sarason, I. G. Sarason, & G. R. Pierce (Eds.), *Wiley series on personality processes. Social support: An interactional view* (pp. 319–366). John Wiley & Sons.
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Karatepe, O.M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of contemporary Hospitality management*, 25(4), 614–634. <https://doi.org/10.1108/09596111311322952>
- Kim, S.S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.006>
- Kleinman, G., Siegel, P.H., & Eckstein, C. (2001). Mentoring and learning: the case of CPA firms. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 22–34. <https://doi.org/10.1108/01437730110380192>
- Michaels, C.E. & Spector P.E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- Miller, H.E., Katerberg, R., & Hulin, C.L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.5.509>

- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mosadeghrad, A.M. (2013). Healthcare service quality: Towards a broad definition. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(3), 203–219. <https://doi.org/10.1108/09526861311311409>
- Park, Y.S., & Ko, J.Y. (2011). The impact of mentoring function and job satisfaction and organizational commitment in the hotel kitchen employees. *Culinary Science and Hospitality Research*, 17(1), 78–92.
- Paillé, P. (2011). Perceived stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: Examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management*, 3(1). <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i1.487>
- Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764–770. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.23.06.313>
- Ragins, B.R., & Kram, K.E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. SAGE Publications.
- Rhodes, J.E., Contreras, J.M., & Mangelsdorf, S.C. (1994). Natural mentor relationships among Latina adolescent mothers: Psychological adjustment, moderating processes, and the role of early parental acceptance. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 211–227. <https://doi.org/10.1007/BF02506863>
- Scandura, T.A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 13(2), 169–174. <https://doi.org/10.1002/job.4030130206>
- Scandura, T.A., & Ragins, B.R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 251–265. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1046>
- Scandura, T.A., & Viator, R.E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717–734. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90031-0)
- Seibert, S.E., Crant, J.M., & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.013>
- Sherbourne, C.D., & Stewart, A.L. (1991). The MOS social support survey. *Social Science & Medicine*, 32(6), 705–714. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(91\)90150-B](https://doi.org/10.1016/0277-9536(91)90150-B)
- Sosik, J.J., & Godshalk, V.M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365–390. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H)
- Super, D.E. (1970). *Manual, work values inventory*. Houghton-Mifflin.
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role stress and turnover intention of front-line hotel employees: The roles of burnout and service climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 36–49. <https://doi.org/10.3389/>

fpsyg.2020.00036

- Wollack, S., Goodale, J.G., Wijting, J.P., & Smith, P.C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 331–338. <https://doi.org/10.1037/h0031531>
- World Travel and Tourism Council (2019, February 27). *Travel & tourism continues strong growth above global GDP*. <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/travel-tourism-continues-strong-growth-above-global-gdp/>
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A.L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>