

科技部補助

大專學生研究計畫研究成果報告

* ***** ***** *
* 計 畫 *
* : 觀光旅館實習生工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之研究 *
* 名 稱 *
* ***** ***** *

執行計畫學生： 羅羽伶
學生計畫編號： MOST 105-2815-C-040-056-H
研究期間： 105年07月01日至106年02月28日止，計8個月
指導教授： 陳翰紳

處理方式： 本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

執行單位： 中山醫學大學健康餐飲暨產業管理學系（所）

中華民國 106年02月13日

科技部補助

大專學生研究計畫研究成果報告

* **** *
* 計 畫 *
* : 觀光旅館實習生工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之研究 *
* *
* 名 稱 *
* **** *

執行計畫學生： 羅羽伶

學生計畫編號： 105-2815-C-040-056-H

研究期間： 105 年07 月01 日至106 年02 月底止，計8 個月

指導教授： 陳翰紳

處理方式： 立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年二年後可公

開查詢

執行單位： 中山醫學大學健康餐飲暨產業管理學系

中華民國 106 年 02 月 13 日

觀光旅館實習生工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之研究

摘要

因應政府推動觀光產業與開放大陸遊客來台觀光等政策，國際品牌連鎖飯店皆競相來台投資，觀光旅館家數提升意味將有更多人力需求。然而，流動率居高不下一直是飯店人力資源管理上的隱憂，高離職率會使組織耗費很大的成本，對組織競爭優勢會產生影響，因此如何留住適任的員工，降低離職傾向是目前非常關切的議題。本研究目的乃在探討觀光旅館實習生工作鑲嵌(組織適配、組織犧牲、組織連結)、組織承諾與留任意願之關係。

本研究採用便利抽樣的方式進行問卷調查，受測對象為在觀光旅館實習半年至一年的實習生。問卷總計發放200份，回收有效問卷為165份，有效回收率為82.5%。研究結果顯示：工作鑲嵌子構面的組織適配、組織連結、組織犧牲與組織承諾皆有顯著的正相關；組織承諾與留任意願有顯著的正相關；工作鑲嵌子構面的組織適配、組織連結、組織犧牲與留任意願有顯著的正相關。透過此一研究，希望有助於組織管理階層研擬出適當之人力資源政策與實務，探討實習生欲留任於目前的實習單位的原因，進而為組織創造更多效益。

關鍵詞：工作鑲嵌、組織承諾、員工離職、留任意願、觀光旅館

壹、緒論

因應政府於 2008 年推動重要觀光景點建設中程計畫、2012 年觀光拔尖領航方案及 2015 年觀光大國行動方案等政策以及近年來台旅客增加至 1100 萬人次(觀光局, 2015), 許多連鎖品牌飯店諸如晶華酒店集團及雲朗觀光集團、福容集團皆競相投資, 觀光旅館近十年已從 45 家增添至 114 家(觀光局, 2015), 也意味著將有更多人力需求。然而, 流動率居高不下一直是飯店人力資源管理上的隱憂, 低留任率會使組織耗費很大的成本, 對組織競爭優勢會產生影響(Shaw & Jason, 1999)。Zhang and Zhang (2006)研究指出, 如果選擇離開組織的員工有相對較高的人力資本價值, 就會造成組織的嚴重損失和經營困難。因此, 企業組織當前都試圖去探討如何留住優秀的員工, 以求使他們有繼續降低成本的靈活性(Clair, 2000)。由以上資料可以發現, 旅館的人力需求逐漸的增加, 因此, 要如何加強員工對組織承諾、並且留住優秀的員工已經成為現今餐旅產業面臨的挑戰。

在餐旅產業人力缺乏的情況下, 實習生成為餐旅產業基層人力的重要來源。餐旅產業重視實務經驗, 為了提升學生的技能, 幫助學生能順利地由學校轉化到工作職場, 餐旅觀光教育的課程設計中通常都會包含業界實習學分, 使得學生能結合理論與實務, 提前為進入工作職場作準備。目前國內約有 81 所大專院校之餐旅相關科系實施校外實習的課程(教育部, 2015)。Zopitatis (2007)認為實習是學生從學校到工作場所的橋樑, 不僅可以擁有實務經驗, 增進專業的能力、提高就業的機會, 也可以降低企業的人事成本及人力的負擔(Cho, 2006; Beggs, Ross & Goodwin, 2008)。簡言之, 校外實習是有一定的目的或是效益的(曹勝雄、容繼業、劉麗雲, 2000; 洪良志、馮莉雅, 2006; 郭德賓、莊明珠, 2006; Jauhari & Manaktola, 2006; Zopitatis, 2007)。

實習生較常被分發到第一線服務人員的實習崗位, 例如: 餐飲服務員、服務中心人員、房務人員等等, 在實習過程中, 實習生不僅要與顧客頻繁地接觸, 也

要著手處理顧客多樣化的需求，相較其他服務業，餐旅產業接觸顧客的頻率高出許多(Karatepe & Uludag, 2007；Kim, 2008)。但是多位學者的相關研究卻顯示出，學生在完成校外實習課程或畢業之後，卻選擇轉行不願意繼續從事餐旅相關行業(Chu, Baker, & Murrmann, 2012；Lam & Chen, 2012；Lee & Ok, 2012；Lv, Xu & Ji, 2012；Walsh & Bartikowski, 2013)，本研究在此針對實習半年至一年之大專院校餐旅相關科系之實習生(簡稱實習生)，去探討實習生在結束校外實習課程後的留任意願和其關鍵影響因素。

Jaros (1997)研究報告指出工作滿意度和組織承諾對於離職傾向為顯著負相關。Xie (2003)、Lee, Mitchell, Sablinski, Burton and Holtom (2004)、Thatcher, Stepina, and Boyle, R.J., (2002) 的研究亦顯示可選擇的工作機會和離職傾向有顯著正相關，上述研究大多屬於以態度為導向的離職研究。有些學者也嘗試從不同的觀點切入，例如以組織連結(Organization Attachment)的觀點來對離職傾向進行研究(Hulin, 1991)，由上述可知，過去已有員工離職的相關研究，但這些研究大多屬於單一面，未能對離職傾向有全方位的了解及解釋。直到2001年Mitchell, Holtom and Lee (2001)提出「工作鑲嵌(job embeddedness)」的概念，發現工作鑲嵌可以作為離職傾向的前置因素，而對於離職傾向的解釋力確實高於以往常見的前置因素諸如工作滿意度、工作機會等等。所謂工作鑲嵌是指員工在組織內隨著時間的發展，與同事及主管之間產生共同革命情感，在待遇福利與經驗歷練各方面上也因為時間的關係有所累積，一旦成為資深員工後想再離開，他所犧牲的將是多年在組織累積的朋友情誼和相關成就，如果新公司無法提出更好的條件，或是延續先前工作的成就，那麼離開的代價將會太大，基於種種權衡與各項情感的聯繫下，在員工心裡會產生一股連結的力量，可以牢牢的把員工與公司上下連結在一起，提升員工留任的可能。然而留任意願與離職傾向都是用來預測離職行為發生的重要指標，兩者為一體兩面，其差異性在於留任意願所關注的議題，不僅只在於保留組織關鍵人力，也能有效推動組織成員正向工作行為表現，因此探討留任比離職更來得來實務(史美華，2006)。

因此，本研究目的是針對實習生留任意願去探討，以工作鑲嵌、組織承諾等變項去探討實習生留任之關鍵影響因素。冀望本研究可以協助旅館業者增加實習生在結束校外實習課程後的留任意願，透過此研究可以降低企業招募及重新培訓員工的成本，並且為組織帶來更大的效益。

貳、文獻探討

一、工作鑲嵌

工作鑲嵌(job embeddedness)一詞起源於Mitchell et al. (2001)的研究。Mitchell等人 (2001)以鑲嵌作為影響離職的變數，提出工作鑲嵌的概念，認為工作鑲嵌就像一張可以使人陷入其中的網，將員工與周圍的人事物緊密的連結在一起。員工的鑲嵌程度越高，顯示與生活周圍的連結越多越緊密，員工若離職，則會破壞此網絡，所以，員工會因為不願破壞網絡關係而選擇繼續留在相同的網絡中不願選擇離職。一般而言，工作鑲嵌程度高的員工，繼續留任於現職的意願亦較高 (Cunningham, Fink & Sagas, 2005)。

工作鑲嵌，主要是用來預測員工是否想留任於現職單位的一個衡量變數，並且將工作鑲嵌分成三種層次：適配(Fit)、連結(Link)與犧牲(Sacrifice)。空間層面則被分為工作與非工作兩種場域：組織(Organization, On-Job Embeddedness)、社群(Community, Off-Job Embeddedness)，從而組合成一個2*3 的結構，如圖2-1所示：

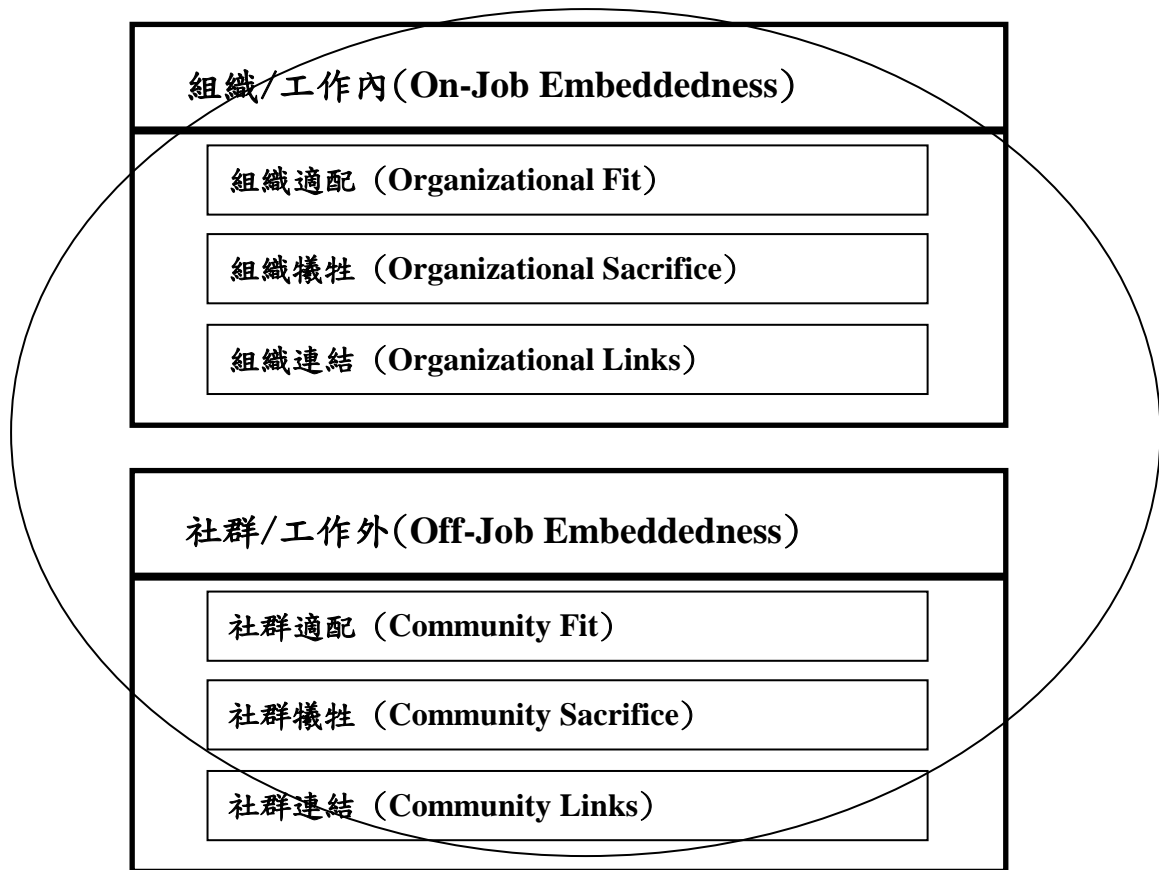


圖 2-1：工作鑲嵌結構

資料來源：修改自王廷樸(2013)，以知覺外部聲譽、工作鑲嵌觀點探討離職傾向，大同大學資訊經營研究所碩士論文。

Mitchell et al.(2001)認為工作鑲嵌有三項重要的觀點：1.員工於組織或社群中，與他人或活動的連結內容；2.員工的生活型態與工作或居住地的相似程度或適配；3.當員工欲離開工作或社群時，需放棄的事物。上述三項觀點被分類為連結(links)、配適(fit)與犧牲(sacrifice)，以上三種層次又同時屬於組織與社區面向，較為詳細的概念則參考了Holtom and Inderrieden (2006)、Mitchell et al. (2001)的研究，整理如表2-1所示：

表2-1 工作鑲嵌的多層次構面說明

構面	組織/工作內	社群/工作外
適配	組織適配，意指員工自行評估個人的價值、工作內容、工作目標、期望等與組織文化、工作環境等是否相契合。	社群適配，意指個人與生活的周遭環境、天氣、休閒活動、當地文化等是否相契合。
連結	組織連結，意指個人與組織內的工作、活動參與、人際間互動的程度為何。	社群連結，意指家人、配偶、社區狀況等去影響個體的決策過程。
犧牲	組織犧牲，意指當個人離開組織時所需犧牲、損失、放棄的精神心理層面與實際利益，如津貼報酬、升職機會、人際關係。	社群犧牲，意指當個人搬離目前所居住的地區時要放棄的一些精神心理層面如安全感、舒適感、生活習慣還有物質上的流失等等。

資料來源：Holtom & Inderrieden (2006)、Mitchell et al. (2001)

本研究在此只針對工作內鑲嵌的部份去作探討。因為本研究調查的實習生，實習時間少則半年多則一年，且實習地點多屬於學校分配，較無法和當地的社區狀況、文化等去做連結，因此本研究在此只探討組織適配、組織犧牲、組織連結等三個構面。

工作鑲嵌代表的意義就是去描述員工對於組織的複雜交換關係。所以工作鑲嵌最能被用於去解決員工是否產生留任意願與行為的問題的變數(顏鴻傑，2010)。許多學者研究顯示工作鑲嵌與組織承諾、工作滿意度、工作績效、組織工作行為和留任意願呈正相關，工作鑲嵌相比其他變數更能預測實際離職與留任意圖，而工作內鑲嵌中的組織犧牲和工作外鑲嵌的社群連結對離職傾向有更顯著的影響。Mitchell, Holtom, Lee and Erez (2001)研究結果顯示，工作鑲嵌與員工離職意圖、實際離職皆為負相關，工作鑲嵌比組織承諾、工作滿意度、工作搜尋與知覺替代方案，更能預測自願離職。Lee, Mitchell, Sablinski, Burton and Holtom (2004)研究結果顯示，工作外鑲嵌與自願離職、自願缺席皆為正相關，工作內鑲

嵌與組織公民行為、工作績效皆為正相關，工作內鑲嵌分別為工作績效與自願離職、自願缺席與自願離職間、組織公民行為與員工自願離職以及組織公民行為與員工自願缺席間的調節變數。

Cummingha, Fink and Sagas (2005)研究結果顯示，工作鑲嵌與留任意願有正相關，工作鑲嵌比工作滿意度與組織承諾更能預測實際離職與留任意圖。Holtom and Inderrieden (2006)研究結果顯示，工作鑲嵌比工作滿意度更能預測自願離職，在職期間經歷過衝擊的離職員工，與未經歷過衝擊的離職員工相比，有較程度的工作鑲嵌。另外，在職員工的工作鑲嵌最高。Tanova and Holtom (2008)認為工作鑲嵌比人口統計變數(年紀、性別與收入)、工作滿意度、失業率、教育程度以及離開行為(withdraw)、工作搜尋行為等變數更能預測離職。Robinson, Kralj, Solnet, Goh and Callan (2014)研究結果顯示：工作內鑲嵌中的組織犧牲和工作外鑲嵌的社群連結對組織承諾有顯著的影響；此外，工作內鑲嵌中的組織犧牲和工作外鑲嵌的社群連結對離職傾向有顯著的影響，但組織犧牲對離職傾向呈顯著負向影響，社群連結對離職傾向呈顯著正向影響。

二、組織承諾

組織承諾是員工認同組織的一種心理狀態，學者對組織承諾的定義會因研究的不同而有不同觀點。Angle (1981)認為組織承諾是個人對組織關心與忠誠的程度，具有高度組織承諾的人，會比較願意為組織奉獻心力。Reyes (1990)認為組織承諾是指認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。Robbins (2001)認為組織承諾是員工認同組織及組織目標，希望維持組織內成員關係的程度。吳萬益、林志成、傅貞夙(2006)認為組織承諾是指員工對組織目標與價值觀產生認同，並願意為組織利益付出努力的程度。

范熾文(2007)認為組織承諾為組織中的成員基於資源交換與價值認同的觀點，以個人心力來換取組織有形或無形的資源，以滿足個體需求，同時亦能夠認

同組織目標與價值，願意為組織或工作付出個人心力，同時希望能繼續留在組織中服務的一種態度和行為表現。顏忠漢(2009)認為組織承諾為組織中的成員對於組織認同、忠誠的程度，決定願意留在組織中。莊維仁(2010)認為組織承諾是一種態度傾向，為老師能夠任職組織的目標與價值且願意盡自己的心力以爭取組織的績效與榮耀，渴望繼續留任在組織中服務。

Shreya and Rajib (2014)認為組織承諾是員工願意為組織付出的程度，當組織的支持少，就會降低組織承諾，減少員工工作壓力可以提升員工的組織承諾。Robinson, Kralj, Solnet, Goh and Callan (2014)認為組織承諾為個人希望繼續留在組織的意願。透過上述學者對組織承諾定義之彙整，本研究參考Robinson et al. (2014)之觀點，認為組織承諾為個人希望繼續留在組織的意願。

由上述組織承諾的定義中得知，因研究方向的差異，有的學者將組織承諾視為一種行為；有的學者認為組織承諾是一種個人與組織目標趨向一致的過程；也有學者認為行為或態度不是重點，應著重於「價值」的探討，認為組織承諾是認同組織的價值。各學派以不同觀點做為研究之切入點，形成不同的理論分類，大多學者將組織承諾分類為持續性承諾、規範性承諾及情感性承諾，持續性承諾就是指個人對組織的投資與犧牲，以致於離開組織的成本是昂貴或不可能的，因而奉獻於組織中；規範性承諾是指由於受長期社會影響形成的社會責任而留在組織內的承諾；情感性承諾是指為員工對組織擁有歸屬感以及認同進而增加對組織活動的投入程度且願意努力追求組織目標並渴望留在組織中。本研究整理多位學者的理論後歸納如表2-2所示：

表2-2 組織承諾構面探討

研究整理		組織承諾構面																	
年代	作者	持 續	凝 聚	控 制	價 值	努 力	留 職	態 度	行 為	交 換	社 會	心 理	規 範	歸 因	工 具	道 德	情 感	計 算	疏 離
1961	Etzioni															V		V	V
1968	Kanter	V	V	V															
1974	Porter等人				V	V	V												
1977	Staw							V	V										
1978	Stevens等人									V			V						
1985	Reichers									V				V					
1990	Reyes									V	V	V							
1991	Meyer	V											V					V	
1993	Jaros等人														V	V	V		
1995	邱馨儀									V	V	V							
2004	林宜宏				V	V	V												
2009	李祥銘	V											V					V	
2010	潘咨螢	V											V					V	
2010	陳佳吟	V											V					V	
2011	盧心雨				V	V	V												
2011	謝金燕	V											V					V	
2015	劉銘斐				V	V	V												

資料來源：本研究整理

由於組織承諾具有多元層面，並非是個單一概念，因此，透過不同研究將有助於對組織承諾的澄清與瞭解(林月盛，2003)。許多學者研究顯示組織承諾和人格特質、員工參與、工作績效有顯著的正相關，而組織承諾和離職傾向有顯著的負相關，以及工作內鑲嵌中的組織犧牲和工作外鑲嵌的社群連結對組織承諾也有顯著的影響。有關組織承諾的研究，不同學者從不同角度亦有不同的看法。李湘溥(2014)研究結果顯示，對於組織承諾，內控取向人格特質較外控取向人格特

質的員工意願來得高；此外，員工參與對於組織承諾有正向顯著的影響，提昇留職意願。沈枝賢(2014)研究指出財富人員的組織承諾對於離職傾向無顯著的差異。

陳曉芬(2014)研究指出，對於員工的人格特質，在保險公司併購後，人格特質越具內控傾向者，其組織承諾越高。Shreya and Rajib (2014)研究指出，組織承諾正向顯著影響組織支持感，組織承諾負向顯著影響工作壓力。Robinson, Kralj, Solnet, Goh and Callan (2014)研究指出，工作內鑲嵌中的組織犧牲和工作外鑲嵌的社群連結對組織承諾有顯著的影響；此外，組織承諾對離職傾向有顯著的負向影響。

劉名斐(2015)研究指出：組織承諾可以透過組織公民行為，間接對工作績效產生正向影響；此外，不同人格特質的國民小學主任在「組織承諾」對「工作績效」的影響上，具有顯著差異。邱貞綺(2015)研究指出，教師組織承諾對教學效能具有正面影響，其中以「努力意願」最具影響力；此外，教師專業學習社群與組織承諾能共同影響教學效能，其中以「努力意願」最能提升教學效能。陳雅婷(2015)研究指出，賦與—剝奪戰術中的工作層次賦與及心理層次賦與對組織承諾有正向影響；亦即組織給新進者越多的心理層次、工作層次賦與時，組織承諾會越高；此外，情緒穩定性人格特質會對賦與—奪戰術與組織承諾間的關係產生干擾效果。

三、留任意願

Mobley(1977)表示，留任意願是工作者對工作的滿意程度，進而對離職或留任的想法、尋求其他工作的意向、留職或離職的念頭，以及真正離開或留任組織的一種行為。Porter, Steer, Mowday and Boulian(1974)認為留任意願係指員工對組織工作條件與環境的忠誠和想留在組織的意願。Tett and Meyer (1993)認為留任意願是員工經過審慎思考後，留在組織的意願。Reyes (1990)認為員工留在組織是

一種義務，而願意留在組織中成為組織的一份子。黃郁丞 (2008)認為留任意願是員工留在目前任職公司的一種態度與行為傾向。李青(2011)認為留任意願是工作者願意繼續留在現職單位服務的程度。Coetzee and Stoltz (2015) 認為留任意願係指員工對組織工作條件與環境的忠誠和打算繼續留在組織內和其他同事共同努力的意願。

透過上述學者對留任意願定義之彙整，本研究參考Coetzee and Stoltz (2015)之觀點，認為留任意願係指員工對組織工作條件與環境的忠誠和打算繼續留在組織內和其他同事共同努力的意願。

有關留任意願與離職意願之相關研究中，大多數研究(Jaros, 1997；Xie, 2003；Lee et al., 2004；Thatcher et al., 2002；Hulin, 1991) 都是以離職傾向作為研究相關衡量標的，探討留任意願的篇幅較少，然而留任意願與離職傾向都是用來預測離職行為發生的重要指標，兩者為一體兩面，其差異性在於留任意願所關注的議題，不僅只在於保留組織關鍵人力，也能有效推動組織成員正向工作行為表現，因此探討留任比離職更來得來實務(史美華，2006)。根據 Kraut(1975)研究發現，留任意願比離職傾向更能有效預測組織成員的離職行為，當員工的留任意願高時，離職傾向相對也會較低；相反地當留任意願較低時離職傾向也會相對提高。

觀光旅館從業人員於升遷與薪資條件所得到的滿足是工作相關因素中最低的，因此員工的異動是近年來餐旅業經營管理上被感壓力的問題之一，更是餐旅產業研究中最熱門的議題(趙偉廷，2012)。過去研究大多以離職傾向作為主要組織管理行為的研究，而以留任意願為主的研究並不常見。本研究彙整國內外對留任意願的研究成果可以發現，影響留任意願的重要因素像是工作滿意度、交流升遷、激勵制度、工作投入、不同的薪酬制度和培訓發展機會，其中又以工作滿意度對留任意願的研究較多，研究指出，工作滿意度對留任意願呈顯著的正相關(林瑜瑩、李學愚、謝峻旭，2001)。另外，組織承諾也與留任意願呈顯著的正相關(林若蕎，2012)，

劉紹興、吳國清、高森永(2000)研究指出，對於留任意願有直接影響的因素包括：期別、月收入、職位、經營理念、生涯規劃、研究環境、人際關係、升遷機會及薪資報酬等。林瑜瑩、李學愚、謝峻旭(2001)研究指出留任意願與工作條件滿意度、交流升遷、肯定尊重滿意度均有顯著相關，而不同工作內容的員工於升遷滿意度有顯著差異。馮光復(2002)研究指出年齡越大、年資越久、越積極的員工對組織承諾度越高；較不容易產生離職的意念，而越年輕的員工越容易感到工作壓力。林慧芝(2005)研究發現組織留任意願與其組織所實施的激勵制度有關，對於制度整體的滿意度高則留任意願愈高，而制度若能做到因人而異、彈性運用才能達到組織的最高利益。蘇志賢、郭德賓(2006)由研究結果分析得知，影響飯店員工留任意願最大的因素為「工作環境」及員工對「工作投入」的特質，「薪資」因素反而沒有太大關聯，而學習優良的技能，反而比其他層面更引起員工的重視。

黃郁丞(2008)研究指出，組織承諾的介入會導致薪酬制度知覺與留任意願間關係之改變。林若蕎(2012)研究指出，民航機師之工作價值觀正向影響留任意願，民航機師之組織承諾正向影響留任意願，民航機師之工作滿足正向影響留任意願。陳慶瑜(2013)研究指出，部屬的工作活力對留任意願具有正向影響，主管的僕人式領導對部屬的留任意願具有正向影響，主管的僕人式領導會透過部屬的工作活力正向影響其留任意願。Coetzee and Stoltz (2015)研究指出，員工的對工作的關注，目標和計劃正向影響留任意願，員工的職業適應，尤其是職業生涯考慮，正向影響留任意願，工作特性正向顯著影響留任意願。

四、工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之相關性研究

(一)工作鑲嵌與組織承諾關係之探討

工作鑲嵌為多元構面的概念，其中在組織適配方面，過去也有相關研究指出，個人與組織的適配度越高，員工個人的組織承諾表現越高(樊景立，1978)。

另外，員工與主管工作價值的一致性，對組織承諾的直接影響效果，亦獲得證實(黃正雄，1999)。從上述來看，員工的組織適配程度越高，會正向影響工作鑲嵌程度，進而與組織承諾產生正向關係。

(二)組織承諾與留任意願關係之探討

Morris and Sherman (1981)認為組織承諾可用來有效地用來預測員工的離職行為，當員工的組織承諾越低，則員工欲離職的行為會增加。蘇慧玲 (2002)以從事服務業的建教合作學生為樣本，研究發現組織承諾與留任意願有顯著正向相關，當學生對組織有較高承諾時，其留任意願會較高。陳勁甫、陳佩君與陳美惠 (2007)對旅行社員工的研究中發現，組織承諾會正向影響留任意願，當員工組織承諾越高，留任意願越高。謝曉琪 (2008)以高科技公司研發人員為研究對象，結果發現組織承諾對留任意願有顯著正向影響。林俊瑩 (2010)以中小學教師為研究樣本，發現組織承諾與留任意願有正向相關。Perryer, Jordan, Firms and Travaglione (2010)研究發現，組織承諾的高低能有效預測員工的留任意願。曾勝義 (2011)對會計人員進行研究發現，組織承諾與留任意願有正向影響。Porter et al. (1974)指出，組織承諾相較於工作滿足具有較佳的留任預測能力。由上述文獻的研究結果顯示，組織承諾是產生留任意願的前因變項，且組織承諾與留任意願有正向影響關係，代表員工對組織的承諾越高，其留任意願會越高。

(三)工作鑲嵌與留任意願關係之探討

過去研究顯示整體工作鑲嵌對於員工留任具有高度解釋能力且呈現正相關 (Mitchell et al., 2001 ; Tanova & Holtom 2008)，此意味工作鑲嵌程度越高越不容易產生離職的行為，員工更願意選擇繼續留下。Zhang and Zang (2006)的研究也表示工作鑲嵌中的組織面向是員工表現的重大指標，也有研究認為有時候個人在組織面向中會透過影響工作滿意度和組織承諾去決定留任的意願 (WeiBo, Kaur & Jun 2010)。因此就連結層面而言，可以藉由對工作內容、工作上的團隊、同事間的人際關係互動產生承諾以增加留任的意願(Mitchell et al., 2001) 。以適配層面而言，組織如果與員工適配度越差，就越容易產生不滿意進而降低留任的意願

(Chatman, 1991)。在組織犧牲部份，我們已經知道離職最先面對的是經濟上的損失，因此傳統的態度導向模型已經將經濟利益損失的因素優先納入考量，經濟利益越高則工作滿意度也越高，相對的能夠增加留任意願(傅佩雯，2010)，另外，其他組織上的犧牲、損失還包括工作穩定度、升遷機會、人際關係等等都會影響員工做決策。

(四)組織承諾對工作鑲嵌與留任意願之中介效果

陳建安(2009)探討員工工作鑲嵌、組織承諾與失業憂慮對意見表達影響的關係，其研究結果顯示工作鑲嵌越高，組織承諾也會越高，並認為工作鑲嵌與組織承諾的連結路徑，就像一條促進建言行為發生的激勵路徑，會促進員工表達意見的頻率與程度，進而使員工產生更多的建言行為。當員工本身的工作鑲嵌程度低，並不會直接降低其從事建言行為的頻率，但假使組織透過一些方式增加員工的工作鑲嵌，便可提高其組織承諾感，進而促使員工增加建言行為的表現。此時的工作鑲嵌與組織承諾的連結，便成為員工建言行為的激勵路徑。而袁偉華(2015)探討職場友誼、工作鑲嵌、組織承諾與工作敬業心之關係，其研究結果亦顯示工作鑲嵌與組織承諾也顯著的正向相關。

林若蕎(2012)探討臺灣民航機師工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願關係之研究，研究中發現，組織承諾與留任意願能有顯著正向影響。洪慈珮(2014)在內部行銷、工作滿意、組織承諾與留任意願的關係—以空軍某單位軍職人員為例。研究中發現，組織承諾與留任意願能有顯著正向影響。張嘉偉(2015)探討知覺組織支持與倫理氣候對心理賦能、組織承諾與留任意願之關係，其研究結果顯示組織承諾與留任意願呈顯著正項關係。

根據以上學者的研究結果，可得知工作鑲嵌會影響員工的組織承諾，且當員工的組織承諾越高時，則員工會願意留任在組織中，因此，本研究以此推論，當觀光旅館實習生工作鑲嵌越高則實習生組織承諾會越高，進而提升其留任意願。

參、研究方法

一、研究架構

本研究擬以工作鑲嵌(組織適配、組織犧牲、組織連結等三個構面)為預測變項，組織承諾為中介變項及留任意願為結果變項，探討三者之間彼此是否有顯著相關。在此架構下，探討各變項之間的關係。其研究架構如圖3-1所示。

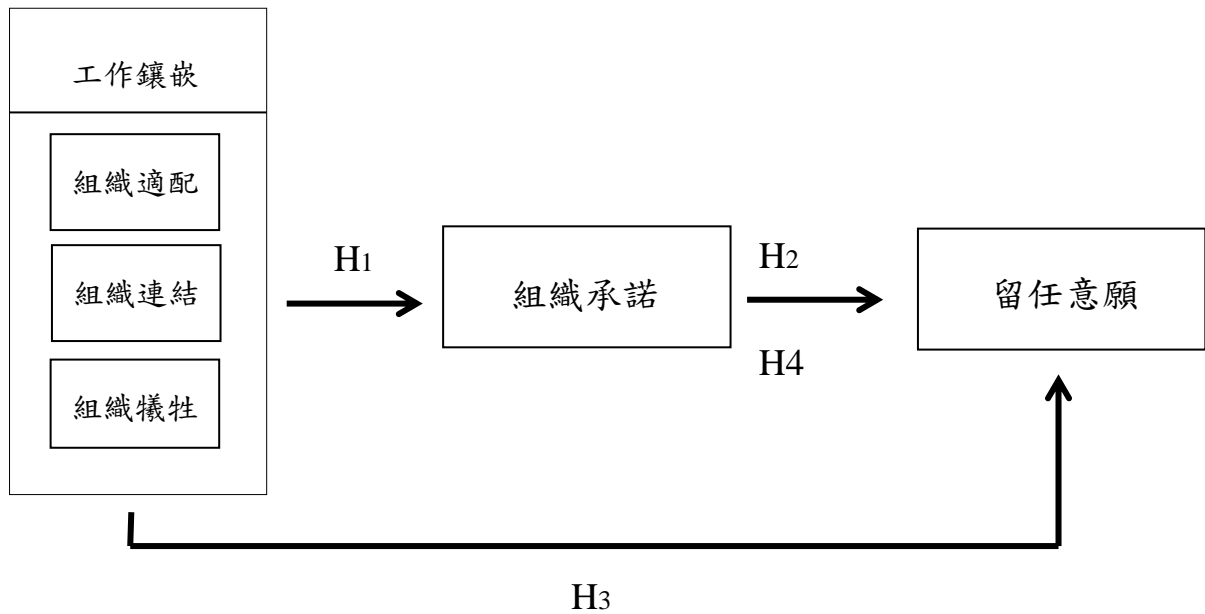


圖3-1研究架構圖

二、研究假說

根據文獻回顧，本研究提出了10個研究假說，分述如下：

假說 H₁₋₁: 實習生組織適配程度越高，其組織承諾越高。

假說 H₁₋₂: 實習生組織連結程度越高，其組織承諾越高。

假說 H₁₋₃: 實習生組織犧牲程度越高，其組織承諾越高。

假說 H₂: 實習生組織承諾越高，其留任意願越高。

假說 H₃₋₁: 實習生組織適配程度越高，其留任意願越高。

假說 H₃₋₂: 實習生組織連結程度越高，其留任意願越高。

假說 H₃₋₃: 實習生組織犧牲程度越高，其留任意願越高。

假說 H₄₋₁: 組織適配會透過組織承諾增加留任意願。

假說 H₄₋₂: 組織連結會透過組織承諾增加留任意願。

假說 H₄₋₃: 組織犧牲會透過組織承諾增加留任意願。

三、研究對象

(一) 預試問卷

問卷編製的第一階段在於檢驗內容效度與表面效度。內容效度是指構念衡量項目是否能充分涵蓋所欲探討的概念程度，本研究在編修各相關構念的研究工具時，除根基於文獻探討的理論性推論，尚請專家學者進行題項及語意的修改，以避免填答者對問卷敘述產生混淆，建立內容效度。此外，本研究的變數均有明確的資料來源，亦符合表面效度的要求。預試問卷經過整理後，即進行信度分析，以考驗量表信效度。

本預試問卷由研究者針對觀光旅館實習生研究母群，採便利抽樣方式，進行預試問卷調查，共發出60份問卷，回收50份問卷，扣除填答不完整及隨意作答等無效問卷5份，總計回收有效問卷為45份，有效問卷回收率為90%。因素分析完畢，為進一步了解問卷的可靠性及有效度，以Cronbach's α 係數考驗內部一致性(信度)。信度的意義在於可以衡量問卷中每一構面的穩定性及一致性，抽樣誤差或是測量誤差均會影響到信度，一般的社會科學研究中，測量信度的方法主要是以Cronbach's α 大小當作判定標準。在Nunnally and Bernstein (1994)的研究中，建議Cronbach's α 的值應大於0.7，用以表示在此構面中的所有衡量項目具有內部一致性以及維持問卷的高度穩定性。

預試問卷經由前測的因素分析發現，各題項的因素負荷量皆超過0.6，且累計解釋變異量最少都達80.83%以上。本研究各構面Cronbach's α 皆大於0.85，屬

可接受範圍(介於0.85-0.96)，五大構面經因素分析及信度檢定，也符合規定，顯示本研究的衡量工具已具合理性，可進行正式問卷的發放。

(二)正式問卷

研究旨在探討觀光旅館實習生工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之關係模式，選擇之母群為實習半年或半年以上大專院校餐旅相關科系實習生。Breckler(1990)針對人格與社會心理學領域的72個結構方程模式(structural equation modeling, SEM)的實證性研究進行分析，結果發現，樣本大小需介於40至8650之間。一般而言，當樣本數低於100時，幾乎所有的結構方程模式分析都是不穩定的，若要追求穩定的結構方程模式分析結果，低於200的樣本是不鼓勵的(林曉芳，2014)。由於樣本數取樣較為困難，因此本研究問卷發放總計200份，發放時間於2016年7月開始進行，為期1個月。

四、問卷衡量變項

本研究問卷設計共分成五大部份，依序為工作鑲嵌、組織承諾、留任意願及受測者的個人基本資料。問卷衡量尺度採李克特(Likert)7點尺度衡量，由1(非常不同意)到7(非常同意)進行填答。各量表說明如下：

(一)工作鑲嵌：

此為問卷之第一部份，針對工作內鑲嵌的構面，各有適配、連結、犧牲三層。衡量變項主要參考自Mitchell et al. (2001)、Lee et al. (2004)、Holtom and Inderrieden (2006)等原始問卷之文獻，共有20個衡量項目，整理如表3-1：

表3-1 工作鑲嵌的構面與問項

構面		問項
工作鑲嵌	工作內	適配
		1. 目前的工作可以讓我的才能得到良好的發揮。
		2. 我覺得我很適合目前實習的旅館。
		3. 我覺得旅館認為我是有聘僱價值的。
		4. 我喜歡目前工作的時程安排。
		5. 我很喜歡同部門的同事。
		6. 我喜歡目前在旅館中所擔任的職位。
		7. 我的價值觀和這間旅館的理念相契合。
		8. 這個工作仰賴我的技能和才華。
		9. 我適合這間旅館的企業文化。
		10. 未來我想在這間旅館擁有更多的權力和責任。
		11. 我與同事在工作上常有良好互動。
		連結
		12. 下班之餘，我會參與同事間的聚餐活動。
		13. 我會找同事和我一起參加公司所舉辦的活動。
		14. 我覺得工作同仁非常尊重我
	15. 我覺得實習薪資是可以接受的。	
	16. 我認為繼續在此旅館任職前景是不錯的。	
	犧牲	
	17. 如果我離開此旅館會犧牲掉他人對我的依賴。	
18. 我願意為這間旅館改善我的工作能力。		
19. 這份工作有很多優點。		
20. 我所實習的旅館對員工有提供良好的福利。		

資料來源：本研究整理

(二)組織承諾：

此為問卷第二部分，參考Robinson et al.(2014)原始問卷之文獻，共6個衡量項目，整理如表3-2所示：

表3-2 組織承諾構面與問項

構面	問項
組織承諾	1. 長期待在此旅館，對我並不會有太大好處（反向）。
	2. 我除了完成自己份內的工作，不願意協助其他事情（反向）。
	3. 未來我願意充實更專業知識技能來增進工作績效。
	4. 努力於現在的實習是我對此旅館最好的回饋之一。
	5. 我認為此旅館並不是一個值得實習的單位（反向）。
	6. 我會對朋友說：我所實習的旅館是理想的。

資料來源：本研究整理

(三)留任意願：

此為問卷第三部分，參考參考Coetzee and Stoltz (2015)所編製之留任意願表，共5個衡量項目，整理如表3-3所示：

表3-3 留任意願構面與問項

構面	問項
留任意願	1. 我願意繼續留在此旅館服務，同時願意接受旅館指派給我的工作。
	2. 我認為在此旅館服務是正確的選擇。
	3. 就目前旅館各項環境及實習條件，我樂於畢業後繼續在此旅館服務。
	4. 實習結束後，若有轉往其他旅館的機會，我也不會想離開此旅館。
	5. 繼續留在此旅館服務對我未來生涯規劃有很大的助益。

資料來源：本研究整理

(四) 個人基本資料：此為問卷第五部分，此部分在於了解受測者的性別、科系、實習時間、薪資待遇等。

肆、研究結果

一、樣本描述分析

本研究受測對象為中部地區各大專院校之餐旅相關科系實習生，且實習時間為半年至一年，探討實習生工作鑲嵌(組織適配、組織犧牲、組織連結)、組織承諾與留任意願之關係。在實習生性別的部分，男性為64人(佔38.8%)，女性為101人(佔61.2%)，整體而言女性較男性多。在科系的部分，以餐旅管理系最多數為84人(佔50.9%)，其次是餐飲管理系為34人(佔20.6%)。實習時間以一年佔大多數為103人(佔62.4%)，實習時間半年佔少數為62人(佔37.6%)。薪資待遇以月薪20,001元至25,000元最多為72人(佔43.6%)，其次是月薪15,001元至20,000元為58人(佔35.2%)。

二、研究構面敘述統計

本研究構面之每題問項，受訪者填答最小值為1，最大值為7，就問卷調查之有效樣本進行統計結果，如表4-1~4-3所示，敘述如下：

(一)工作鑲嵌

共有20道問項，其中「組織連結」因素的平均值介於5.53~5.78之間，在各因素的之間的平均值相對較高，顯見實習生更在乎個人與組織內的工作、活動參與以及人際間互動。在各題項中，平均數最高者為：「我與同事在工作上常有良好互動」(平均值為5.76)，顯示實習生與同事之間有良好的互動更能讓實習生想要繼續留任於目前實習的單位；平均數最低者為：「我覺得實習薪資是可以接受的」(平均數值為4.43)，顯示大部分實習生較不能接受目前實習所發放的薪資額度。詳細情形請見表4-1所示。

表4-1 工作鑲嵌之敘述性統計分析

問卷題項	平均數(標準差)
(一)組織適配	
1. 目前的工作可以讓我的才能得到良好的發揮。	5.10 (1.181)
2. 我覺得我很適合目前實習的旅館。	5.08 (1.108)
3. 我覺得旅館認為我是有聘僱價值的。	5.43 (0.889)
4. 我喜歡目前工作的時程安排。	5.19 (1.103)
5. 我很喜歡同部門的同事。	5.70 (0.916)
6. 我喜歡目前在旅館中所擔任的職位。	5.24 (1.171)
7. 我的價值觀和這間旅館的理念相契合。	4.72 (1.247)
8. 這個工作仰賴我的技能和才華。	4.92 (1.148)
9. 我適合這間旅館的企業文化。	4.80 (1.215)
10. 未來我想在這間旅館擁有更多的權力和責任。	4.86 (1.342)
(二)組織連結	
1. 我與同事在工作上常有良好互動。	5.76 (0.908)
2. 下班之餘，我會參與同事間的聚餐或活動。	5.70 (0.899)
3. 我會找同事和我一起參加公司所舉辦的活動。	5.53 (0.986)
(三)組織犧牲	
1. 我覺得工作同仁非常尊重我。	5.47 (1.153)
2. 我覺得實習薪資是可以接受的。	4.43 (1.218)
3. 我認為繼續在此旅館任職前景是不錯的。	4.47 (1.186)
4. 如果我離開此旅館會犧牲掉他人對我的依賴。	4.84 (1.276)
5. 我願意為這間旅館改善我的工作能力。	5.42 (1.058)
6. 這份工作有很多優點。	5.31 (1.173)
7. 我所實習的旅館對員工有提供良好的福利。	5.23 (1.388)

資料來源：本研究整理

(二)組織承諾

共有6道問項，平均數最高者為第3題：「未來我願意充實更專業知識技能來增進工作績效」，平均值為5.79，顯示大部分實習生都願意精進自己的專業知識與技能來增進組織的績效；平均數最低者為第1題：「長期待在此旅館，對我並不會有太大好處」(平均數值為4.73)，顯示大部分實習生不認為繼續待在此旅館實習會對自己未來的職涯發展是有益處的。詳細情形請見表4-2所示。

表4-2 組織承諾之敘述性統計分析

問卷題項	平均數(標準差)
1. 長期待在此旅館，對我並不會有太大好處。	4.73 (1.274)
2. 我除了完成自己份內的工作，不願意協助其他事情。	5.71 (0.910)
3. 未來我願意充實更專業知識技能來增進工作績效。	5.79 (0.825)
4. 努力於現在的實習是我對此旅館最好的回饋之一。	5.69 (0.930)
5. 我認為此旅館並不是一個值得實習的單位。	5.43 (1.128)
6. 我會對朋友說：我所實習的旅館是理想的。	5.33 (1.349)

資料來源：本研究整理

(三)留任意願

共有5道問項，平均數最高者為第2題：「我認為在此旅館服務是正確的選擇」，平均值為4.76，顯示大部分實習生都認為在此旅館服務是正確的選擇；平均數最低者為第4題：「實習結束後，若有轉往其他旅館的機會，我也不會想離開此旅館」(平均數值為4.13)，顯示大部分實習生認為倘若別間旅館可以給予更優渥的待遇，則會願意轉往其他旅館工作而不願繼續留任於目前的實習單位。詳細情形請見表4-3所示。

表4-3 留任意願之敘述性統計分析

問卷題項	平均數(標準差)
1.我願意繼續留在此旅館服務，同時願意接受旅館指派給我的工作。	4.56 1.241)
2.我認為在此旅館服務是正確的選擇。	4.76 1.161)
3.就目前旅館各項環境及實習條件，我樂於畢業後繼續在此旅館服務。	4.37 1.376)
4.實習結束後，若有轉往其他旅館的機會，我也不會想離開此旅館。	4.13 1.407)
5.繼續留在此旅館服務對我未來生涯規劃有很大的助益。	4.46 (1.380)

資料來源：本研究整理

三、工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之關係

本研究經由皮爾森相關分析，得到各研究變項間之相關係數，以了解變項間之相關程度。本研究將各研究變項之相關分析結果彙整如下表4-4所示。

組織適配、組織連結及組織犧牲方面，皆呈現與組織承諾有顯著的正相關($\gamma = 0.464$ 、 $\gamma = 0.141$ 、 $\gamma = 0.464$ ， $p < 0.01$)，亦即在觀光旅館中，當工作鑲嵌(組織適配、組織連結及組織犧牲)越好時，則實習生對於組織承諾的程度會越高。組織適配、組織連結及組織犧牲方面，皆呈現與留任意願有顯著的正相關($\gamma = 0.348$ 、 $\gamma = 0.385$ 、 $\gamma = 0.347$ ， $p < 0.01$)，亦即在觀光旅館中，當工作鑲嵌(組織適配、組織連結及組織犧牲)越好時，則實習生留任意願會越高。組織承諾與留任意願呈現顯著的正相關($\gamma = 0.417$ ， $p < 0.01$)，亦即觀光旅館實習生的組織承諾越高時，則其留任意願也會越高。

表4-4 研究變項之相關係數表(n=165)

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1.組織適配	5.118	0.808	1.000				
2.組織連結	5.690	1.212	0.259**	1.000			
3.組織犧牲	5.026	1.005	0.723**	0.259**	1.000		
4.組織承諾	5.451	0.855	0.464**	0.141**	0.464**	1.000	
5.留任意願	4.459	1.585	0.348**	0.385**	0.347**	0.417**	1.000

註:** P<0.01 ; * P<0.05

四、研究變項之模式建立與驗證

本研究透過Amos18.0統計繪圖軟體建立工作鑲嵌、組織承諾以及留任意願三者間的結構方程式(SEM)，分為兩階段進行驗證，第一階段必須檢驗整體模型的配適度，在合理範圍內，接著進行第二階段研究變項間的因果關係驗證，其中包含三者間的直接效果，並驗證組織承諾是否會對工作鑲嵌與留任意願生中介效果，再根據實證結果做出相關討論與釐清。

(一)模式配適度檢定

評鑑模式配適度前，必須檢查違犯估計(Offending estimates)來檢驗估計係數是否超出可接受之範圍(Bagozzi & Yi, 1998)，整體模式的配適度如表4-5及圖4-1所示。因卡方值對受試樣本的大小非常敏感，若樣本數越大則卡方值越容易達到顯著(Bagozzi & Yi, 1998)，而本研究樣本數大於200 位以上，因此，卡方值趨於顯著。整體而言，下列各項檢定指標的判斷皆在可接受範圍之內，其中， χ^2/df 為3.96，SRMR為0.071，RMSEA為0.072，GFI為0.81，NFI為0.872，IFI為0.901，CFI為0.900，顯示出本研究模式之配適度大致上良好。

表4-5 整體模型適配度指標

統計檢定量		適配度標準	本研究數值
絕對適配度指標	χ^2/df	< 5	3.96
	SRMR	< 0.08	0.071
	RMSEA	RMSEA < 0.05(佳) 0.05 < RMSEA < 0.08(良好) 0.08 < RMSEA < 0.1(勉強)	0.072
	GFI	愈接近1表示模型配適度越佳。	0.831
比較適配度指標	NFI	愈接近1表示模型配適度越佳。	0.872
	IFI	愈接近1表示模型配適度越佳。	0.901
	CFI	愈接近1表示模型配適度越佳。	0.900

資料來源：Bagozzi and Yi (1998)

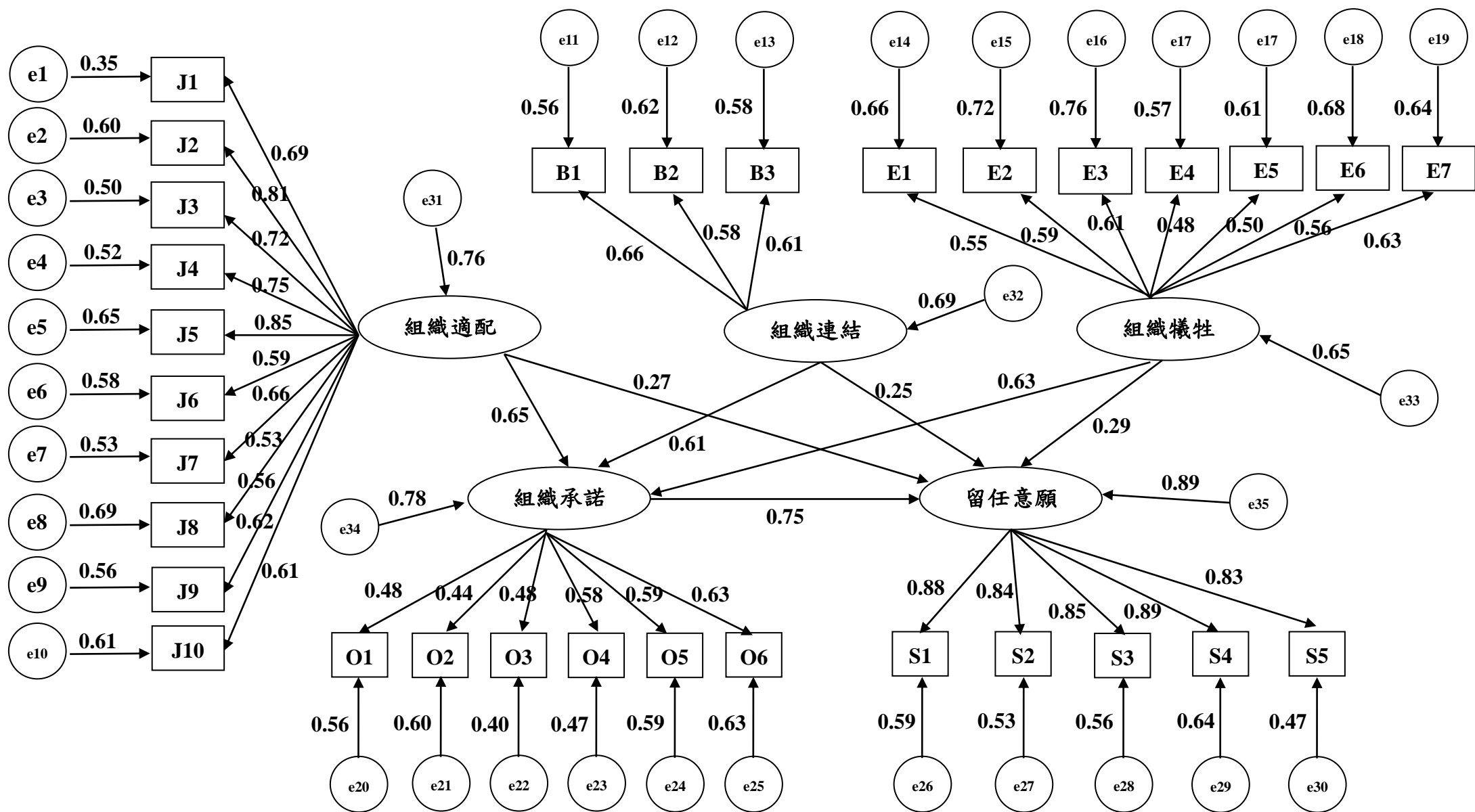


圖 4-1 觀察變數間之因果關係路徑圖(SEM)

(二)工作鑲嵌對組織承諾與留任意願之影響效果分析

完成模式配適度檢定後，即可檢視各變項間之因果關係，本研究模型是根據假說1-1至假說3-3所建構而成。由表4-6可知，組織適配、組織連結與組織犧牲皆與組織承諾的路徑係數達顯著水準($\gamma=0.651$ ， $P<0.001$ ； $\gamma=0.614$ ， $P<0.001$ ； $\gamma=0.632$ ， $P<0.001$)，顯示觀光旅館實習生之組織適配、組織連結與組織犧牲與組織承諾呈現正向顯著相關，表示組織適配、組織連結與組織犧牲越高，則實習生組織承諾會愈高，因此，假說1-1、1-2 與1-3 皆獲得實證資料的支持。

組織承諾與留任意願的路徑係數達顯著水準($\gamma=0.749$ ， $P<0.001$)，顯示出觀光旅館實習生之組織承諾與留任意願有顯著正相關，表示當實習生組織承諾越高時，其留任意願也會越高，因此，假說2 獲得實證資料的支持。另外，組織適配、組織連結與組織犧牲皆與組織承諾的路徑係數達顯著水準($\gamma=0.267$ ， $P<0.037$ ； $\gamma=0.252$ ， $P<0.031$ ； $\gamma=0.286$ ， $P<0.049$)，顯示觀光旅館實習生之組織適配、組織連結與組織犧牲與留任意願呈現正向顯著相關，表示組織適配、組織連結與組織犧牲越高，則實習生留任意願會愈高，因此，假說3-1、3-2 與3-3 皆獲得實證資料的支持。

表4-6 工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之路徑係數

假說	路徑	Estimate	P	檢定結果
H1-1	組織適配→組織承諾	0.651	0.000***	成立
H1-2	組織連結→組織承諾	0.614	0.000***	成立
H1-3	組織犧牲→組織承諾	0.632	0.000***	成立
H2	組織承諾→留任意願	0.749	0.000***	成立
H3-1	組織適配→留任意願	0.267	0.037*	成立
H3-2	組織連結→留任意願	0.252	0.031*	成立
H3-3	組織犧牲→留任意願	0.286	0.049*	成立

註：* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$ 。

(三) 組織承諾對工作鑲嵌與留任意願之中介效果分析

由前述可知，工作鑲嵌(組織適配、組織連結與組織犧牲)與留任意願存在部分顯著的正向關係，因此本研究與探討在組織承諾的作用下，是否會改變工作鑲嵌(組織適配、組織連結與組織犧牲)對留任意願的影響，中介效果的檢定是由自變項對中介變項之直接效果與中介變項對依變項之直接效果相乘而得知。根據榮泰生(2008)對中介效果的說法，認為當直接效果大於間接效果，表示中介變數不具有影響力，可忽略該中介變數；但若間接效果大於直接效果，表示中介變數具有影響力，則該中介效果是存在的。由表4-7可知，組織適配與留任意願之直接效果為0.267，透過組織承諾後，兩者的間接效果為0.488(組織適配對組織承諾之直接效果0.651 乘組織承諾對留任意願之直接效果0.749)，間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，因此，假說4-1 獲得實證資料的支持，組織連結與留任意願之直接效果為0.252，透過組織承諾後，兩者的間接效果為0.460(組織連結對組織承諾之直接效果0.614 乘組織承諾對留任意願之直接效果0.749)，間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，因此，假說4-2獲得實證資料的支持。而組織犧牲與留任意願之直接效果為0.286，透過組織承諾後，兩者的間接效果為0.473(組織犧牲對組織承諾之直接效果0.632 乘組織承諾對留任意願之直接效果0.749)，間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，因此，假說4-3 獲得實證資料的支持。

表4-7 組織承諾對工作鑲嵌與留任意願之中介效果

假說	路徑	直接效果	間接效果	有無中介效果存在
H4-1	組織適配→留任意願 (組織承諾)	0.267	0.488	有 (間接效果>直接效果)
H4-2	組織連結→留任意願 (組織承諾)	0.252	0.460	有 (間接效果>直接效果)
H4-3	組織犧牲→留任意願 (組織承諾)	0.286	0.473	有 (間接效果>直接效果)

註：* p<0.05；** p<0.01；*** p<0.001。

伍、結論與建議

一、研究結論與討論

(一)觀光旅館工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之關係

1.工作鑲嵌(組織適配、組織連結與組織犧牲)對組織承諾的直接效果

工作鑲嵌(組織適配、組織連結與組織犧牲)與組織承諾有顯著的正相關，意即當實習生的工作鑲嵌程度越高時，其對組織的承諾感會越高。此結果呼應了Robinson et al. (2014)的研究，結果顯示工作鑲嵌與組織承諾有高度相關，當員工的工作鑲嵌程度越高時，則其對組織的承諾感也會越高。此結果與本研究結果有所印證。此研究發現在管理實務上意涵為：實習生所感受到的工作鑲嵌程度，會影響其對旅館的組織承諾，當旅館所提供的目標、福利、願景或工作環境越符合員工所需，則實習生對旅館也較容易產生高的組織承諾。

在組織適配部分，實證結果發現，觀光旅館實習生組織適配與組織承諾有顯著正相關，意即當實習生組織適配程度越高時，其對組織的承諾感也會越高。此研究發現與Robinson et al. (2014)之研究發現相似。若實習生覺得自己的才能無法受到組織重視或個人價值觀無法與組織契合時，其則對組織的承諾感就會下降；反之，主管適時表現出對實習生之關懷、支持與幫助，使實習生有備受重視之感覺，且適時的給予實習生些許權力發揮所長，自然而然會提升員工對於工作的認同感，增加對組織的承諾。

在組織連結部分，實證結果發現，觀光旅館實習生組織連結與組織承諾有顯著正相關，意即當實習生組織連結程度越高時，其對組織的承諾感也會越高。此研究發現與Robinson et al. (2014)之研究發現相似。若實習生覺得自己與同事間的相處不融洽或無法融入組織，其則對組織的承諾感就會下降；反之，主管適時表現出對實習生之關懷、支持與幫助，並且鼓勵實習生一同參與員工聚餐或是旅館所舉辦的活動，可以提升實習生與組織、同事間的互動程度，進而增加對組織的承諾。

在組織犧牲部分，實證結果發現，觀光旅館實習生組織犧牲與組織承諾有顯著正相關，意即當實習生組織犧牲程度越高時，其對組織的承諾感也會越高。此研究發現與Robinson et al. (2014)之研究發現相似。若實習生覺得薪資、福利是不合理的或繼續待在這間旅館前景堪憂時，其則對組織的承諾感就會下降；反之，主管若能重視實習生個人價值與增加實習生未來升遷機會或是薪資、福利，例如：飯店主管可以藉由實習期間觀察實習生的實習狀況，並承諾實習結束給予升遷或是加薪，使實習生有備受重視之感覺，讓實習生覺得繼續在此旅館服務前景是不錯的，倘若離開了這件旅館會犧牲掉別人對我的依賴或是這麼優渥的薪資、福利，自然而然增加實習生的組織犧牲，進而提高對組織的承諾。

2.組織承諾對留任意願的直接效果

實證結果發現，觀光旅館實習生的組織承諾與留任意願有顯著的正相關，意即當觀光旅館實習生組織承諾越高，則其留任意願也會越高。此結果呼應了Hansel, Froese and Pak (2016)針對貿易公司從業人員的研究，結果顯示組織承諾與留任意願有高度相關，也呼應了Gieter, Hofmans and Pepermans (2011)針對護理人員的研究，結果亦顯示組織承諾與留任意願有高度相關，以上學者研究發現與本研究皆有相似之處。組織承諾會影響實習生個人的工作態度，接著在影響行為意圖，而較高的組織承諾表示實習生對於組織有較高的認同感與忠誠度，而當實習生越認同組織，則留任的意圖會越明確。此一研究發現在管理實務上的意涵為：當實習生組織承諾越高時，其願意繼續留下來為飯店付出的意願也會提升，因此，旅館業者應實施完整教育訓練和重視實習生發展空間，並且建立完整輪調制度，也要強化實習生對組織的向心力和建立好的品牌形象以提高實習生的組織承諾，使其更願意留任。

3.工作鑲嵌(組織適配、組織連結與組織犧牲)對留任意願的直接效果

實證結果發現，觀光旅館實習生的工作鑲嵌與留任意願有顯著的正相關，意即當觀光旅館實習生工作鑲嵌程度越高，則其留任意願也會越高。此結果呼應了Robinson et al. (2014)的研究，結果顯示工作鑲嵌與留任意願有高度相關，也呼應

了王廷樸(2013)針對台灣地區上櫃、上市之企業員工、民營化之公職人員的研究，結果亦顯示工作鑲嵌與留任意願有高度相關，以上學者研究發現與本研究皆有相似之處。此研究發現在管理實務上意涵為：實習生所感受到的工作鑲嵌程度，會影響其對本身的留任意願，當飯店所提供的目標、福利、願景或工作環境越符合員工所需，則實習生較願意留任於目前所實習的旅館。

在組織適配部分，實證結果發現，觀光旅館實習生組織適配與留任意願有顯著正相關，意即當實習生組織適配程度越高時，其對組織的承諾感也會越高。此研究發現與袁偉華(2015)、Robinson et al. (2014)之研究發現相似。若實習生覺得自己的才能無法受到組織重視或個人價值觀無法與組織契合時，其本身的留任意願就會下降；反之，主管適時表現出對實習生之關懷、支持與幫助，使實習生有備受重視之感覺，且適時的給予實習生些許權力發揮所長，可以增加實習生的留任意願。

在組織連結部分，實證結果發現，觀光旅館實習生組織連結與留任意願呈顯著的正相關，意即當實習生組織連結程度越高時，其對組織的承諾感會越高。此研究發現與袁偉華(2015)、Robinson et al. (2014)之研究發現相似。若實習生覺得自己無法融入組織或是與同事間相處不融洽實，其本身的留任意願就會下降；反之，飯店主管適時表現出對實習生之關懷、支持與幫助，並且鼓勵實習生與下班後多多參與員工聚餐或飯店舉辦的活動，可以增加實習生的留任意願。

在組織犧牲部分，實證結果發現，觀光旅館實習生組織犧牲與留任意願有顯著正相關，意即當實習生組織犧牲程度越高時，其本身的留任意願也會越高。此研究發現與袁偉華(2015)、Robinson et al. (2014)之研究發現相似。若實習生覺得薪資、福利是不合理的或繼續待在這間旅館前景堪憂時，其本身的留任意願就會下降；反之，主管若能重視實習生個人價值與增加實習生未來升遷機會或是薪資、福利，例如：主管可以藉由實習期間觀察實習生的實習狀況，並承諾實習結束給予升遷或是加薪，使實習生有備受重視之感覺，讓實習生覺得繼續在此旅館服務前景是不錯的，並提高實習生的留任意願。

4.組織承諾工作鑲嵌與留任意願的中介效果

本研究實證分析結果顯示，觀光旅館實習生的組織承諾對工作鑲嵌與留任意願會產生部份中介效果，意即工作鑲嵌與留任意願雖然有直接的關係，但透過組織承諾最增加其影響度。賴婷婷(2010)針對工作鑲嵌、組織承諾與離職傾向關係之研究，結果顯示員工工作鑲嵌，透過高的組織承諾，會減低其離職傾向。實習生的工作鑲嵌程度越高，其對組織的承諾感也會提升，但當實習生的工作鑲嵌程度低時，其對組織的承諾感也會降低，則會影響實習生的留任意願。此一研究發現在管理實務上之意涵為：雖然實習生的工作鑲嵌正向影響留任意願，但透過組織承諾的提升，更能影響實習生的留任意願，因此，可提升實習生對組織的認同感，當實習生對於組織的承諾感越高時會越願意留在組織內為組織服務。

二、管理意涵

本研究探討工作鑲嵌（組織適配、組織連結、組織犧牲）、組織承諾與留任意願之關係，根據研究結果提出研究建議。結果發現工作鑲嵌（組織適配、組織連結、組織犧牲）會向顯著影響組織承諾，但透過組織承諾更能顯著影響留任意願。

先前文獻指出實習生的工作鑲嵌和組織承諾對留任意願都會有顯著的正相關。依據本研究實證結果，其中又以組織承諾對留任意願最為強烈；組織承諾的部份包含了實習生願意為組織付出多少心力、是否感到驕傲等，這些都會影響實習生對於組織的忠誠度、歸屬感等。因此在這樣的情況下，旅館業者要如何促進實習生的組織承諾進而增加留任意願是一項重要的核心課題。針對以上論述，本研究在如何增加實習生組織承諾方面，提出幾項不同的觀點及建議如下：

(一)重視實習生發展空間

隨著時代的變遷，實習生對於工作的想法與認知也會不同，實習生跟一般員工一樣亦重視自己的想法是否能得到飯店的採納，因此，建議旅館業者可以多提

供實習生發揮的舞台，重視實習生技能發展之需求，針對表現較佳的實習生可以給予額外高階工作的學習，並承諾實習結束後若決定繼續留任可以給額外的調薪，針對表現欠佳的實習生可以給予更多的鼓勵和適當的協助。發展上述建議之目的在於提升實習生對於組織的信賴感和成就感，實習生會願意相信組織對他們是重視且願意付出的，如此一來，可以增加實習生的成就感，不會因為實習時間只有半年或一年而不願意為組織用心付出，讓其更願意留任。

(二)定期舉辦教育訓練

由於實習生實習的時間較少，大部分實習生只會在實習前接受教育訓練，實習期間鮮少再做額外的教育訓練，建議旅館業者可以定期舉辦教育訓練，使實習生更能充實更專業知識技能來增進工作績效。發展上述建議之目的在於提升個人對組織的附屬感和行為，為了增進組織效能及效率，願意付出的更多的心力在組織中，當實習生對組織的涉入態度強，組織承諾就會愈來愈高，並且接受及認同組織的目標與價值，進而提升實習生想留任的意願。

(三)建立良好的品牌形象，強化實習生對組織的向心力

旅館應建立良好的品牌形象，好的品牌形象不僅會讓顧客慕名而來，也會讓實習生更覺得留在此旅館發展未來是無可限量的，除了建立良好的品牌形象，主管也應強化實習生對組織的向心力，主動關心實習生的人際關係、協助適應企業文化、促進實習生工會的積極運作以求發展雙邊溝通關係以及定期舉辦組織間的活動並鼓勵實習生一同參與。發展上述建議之目的在於提升實習生對於組織的情感信賴，實習生會願意相信組織對他們是善意的、重視的、積極的態度，從而讓實習生有像家一樣的歸屬感、提升他們自我需求的充實感，以身為這組織的一份子為榮，讓實習生覺得備受組織的重視，進而增加留任意願。

參考文獻

一、中文文獻

1. 教育部統計處(2014年07月05日)，各校基本資料庫檔案。
2. 交通部觀光局統計處(2015年7月)，觀光統計月報。
3. 交通部觀光局統計處(2016年8月)，觀光統計月報。
4. 丁一倫(2002)，影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例，朝陽科技大學休閒事業管理系，未出版之碩士論文，台中市。
5. 王廷樸(2013)，以知覺外部聲譽、工作鑲嵌觀點探討離職傾向，大同大學資訊經營研究所，未出版之碩士論文，台北市。
6. 史美華(2006)，領導風格與留任意願之關聯性研究-社會化結果之中介效果，東吳大學企業管理學研究所，未出版之碩士論文，花蓮市。
7. 李青(2011)，家長式領導、工作滿足與留任意願關係之研究-以臺灣國際觀光旅館為例，國立高雄餐旅學院餐飲管理研究所，未出版之碩士論文，高雄市。
8. 李青松與趙振維(2008)，大學餐旅科系的校外實習制度之探討，餐旅暨家政學刊，第5卷第3期，247-272頁。
9. 李湘溥(2014)，人格特質和員工參與對組織承諾之影響-以某區域教學醫院為例，逢甲大學經營管理所，未出版之碩士論文，台中市。
10. 李祥銘(2009)，我國金融產業購併後組織認同與組織承諾之研究，國立台北大學企業管理系，未出版之博士論文，台北市。
11. 沈枝賢(2014)，財富管理業務人員薪酬公平性與工作滿意、組織承諾與離職傾向之關係研究-以台灣地區某銀行為例，朝陽科技大學企業管理系，未出版之碩士論文，台中市。
12. 吳萬益、林志成、傅貞夙(2006)，領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究-以台灣不同國籍製藥廠為例，企業管理學報，第71期，35-76頁。

13. 林曉芳(2014)，多變量分析在社會科學領域之應用-SPSS操作與資料分析，鼎茂。
14. 林俊瑩(2010)，工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他職業之比較。教育實踐與研究，第23卷第1期，1-30頁。
15. 林瑜瑩、李學愚、謝峻旭(2001)，中式餐飲從業人員留任因素滿意度與留任傾向關係之研究-以台南地區為例 嘉南學報，第27期，49-56頁。
16. 林慧芝(2005)，激勵制度對留任意願影響之探討—以內部稽核人員為例。國立中央大學人力資源管理研究所，未出版之碩士論文，桃園市。
17. 林若蕎(2012)，臺灣民航機師工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願關係之研究，銘傳大學觀光學院觀光事業學系碩士在職專班，未出版之碩士論文，桃園市。
18. 林宜宏(2004)，股票選擇權及分紅入股制對員工工作滿意、組織承諾與工作績效影響之比較研究—以台灣高科技公司為例，國立彰化師範大學工業教育學所，未出版之博士論文，彰化市。
19. 林月盛(2003)，國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育學所，未出版之博士論文，高雄市。
20. 邱貞綺(2015)，高雄市國民小學教師專業學習社群、組織承諾與教學效能關係之研究，國立屏東大學，教育視導與評鑑碩士學位學程，未出版之碩士論文，屏東市。
21. 邱馨儀(1995)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立教育大學初等教育研究所，未出版之碩士論文，台北市。
22. 范熾文(2007)，教師組織承諾：概念、發展、類別及其啟示，學校行政雙月刊，50，128-144頁。
23. 洪良志、馮莉雅(2006)，影響餐旅類科技職院校學生校外實習因素之研究—以國立高雄餐旅學院為例，餐旅學報，第8期，215-234頁。
24. 洪慈珮(2014)，內部行銷、工作滿意、組織承諾與留任意願的關係—以空軍

- 某單位軍職人員為例，亞洲大學經營管理學系碩士在職專班，未出版之碩士論文，台中市。
25. 袁偉華(2015)，職場友誼、工作鑲嵌、組織承諾與工作敬業心關係之研究，國立高雄應用科技大學人力資源發所，未出版之碩士論文，高雄市。
 26. 莊維仁(2010)，彰化縣國小教師工作壓力、組織公平與組織承諾之研究，大業大學人力資源暨公共關係學所，未出版之碩士論文，彰化市。
 27. 莊晉慈(2013)，派外人員工作鑲嵌影響因素與工作鑲嵌對離職意向之影響—以文化距離為干擾變項，東吳大學國際經營與貿易學系碩士班國際企業組，未出版之碩士論文，台北市。
 28. 曹勝雄、容繼業、劉麗雲(2000)，專科餐旅教育三明治教學制度實施之認知研究：從教師觀點，高雄餐旅學報，第3期，53-68頁。
 29. 郭德賓、莊明珠(2006)，校外實習課程衝突影響因素對學生就業意願影響之研究：以國立高雄餐旅學院餐飲管理科系為例，餐旅暨家政學刊，第3卷第1期，113-131頁。
 30. 陳卓遠(2011)，國際觀光旅館員工滿意度與員工績效關係之研究—以高雄地區三家國際觀光旅館為例，高雄餐旅大學餐旅管理研究所，未出版之碩士論文，高雄市。
 31. 陳勁甫、陳佩君與陳美惠(2007)，旅行社員工工作滿足、組織承諾、離職傾向關係之研究，真理觀光學報，第5期，45-56頁。
 32. 陳郁翔、何宣萱(2002)，三明治教學建教實習生校外實習滿意度之研究—以景文技術學院為例，景文學報，第12期，205-213頁。
 33. 陳建安(2009)，員工工作鑲嵌、組織承諾與失業憂慮對意見表達之影響，國立東華大學企業管理研究所，未出版之碩士論文，台北市。
 34. 陳曉芬(2014)，非金融機構併購保險公司對員工組織承諾影響之研究—以N保險公司為例，逢甲大學金融所，未出版之碩士論文，台中市。
 35. 陳雅婷(2015)，組織社會化之賦與—剝奪戰術對新進人員組織承諾及工作尋

- 找行為之影響：以人格特質為干擾變數，國立中山大學人力資源管理所，未出版之碩士論文，高雄市。
36. 陳慶瑜(2013)，僕人式領導與工作活力對留任意願之影響-以南臺科技大學為例，南台科技大學人力資源管理所，未出版之碩士論文，台南市。
 37. 陳佳吟(2010)，服務業組織公平與工作績效之關係：以信任及組織承諾為中介變項，國立新竹教育大學人力資源發展研究所，未出版之碩士論文，新竹市。
 38. 張嘉偉(2015)，知覺組織支持與倫理氣候對心理賦能、組織承諾與留任意願的影響性研究-以南部地區高科技產業為例，南台科技大學企業管理所，未出版之碩士論文，台南市。
 39. 黃郁丞(2008)，薪酬制度知覺、工作投入、組織承諾與留任意願間關係研究-以航空業為例，輔仁大學餐旅管理學所，未出版之碩士論文，新北市。
 40. 傅佩雯(2010)，工作內鑲嵌和工作外鑲嵌對離職意圖的影響，東吳大學心理學所，未出版之碩士論文，台北市。
 41. 曾勝義(2011)，專業承諾對離業意圖的影響以及組織承諾對離職意圖的影響-以會計師事務所之會計人員為例，國立台灣大學商學研究所，未出版之碩士論文，台北市。
 42. 黃正雄(1999)，價值觀一致性與組織承諾、組織公民行為間關係之研究，管理評論，第18卷第3期，57-81頁。
 43. 黃郁丞(2008)，薪酬制度知覺、工作投入、組織承諾與留任意願間關係研究，以航空業為例，輔仁大學餐旅管理研究所，未出版之碩士論文，新北市。
 44. 馮光復(2002)，人力精簡特徵及個人公平性知覺對留任員工工作態度影響之研究-勞動力減少的特性的影響以及員工的工作態度感知司法，中原大學企業管理所，未出版之碩士論文，桃園市。
 45. 侯孟君(2010)，派遣員工之派遣勞動條件滿足程度、組織承諾與留任意願關聯性之研究-以心理契約滿足程度為調節變項，國立中正大學勞工研究所，

- 未出版之碩士論文，嘉義市。
46. 趙偉廷(2012)，工作滿足對留任意願之研究-以台南、高雄市國際觀光旅館廚師為例，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所，未出版之碩士論文，高雄市。
 47. 潘咨螢(2010)，運用結合方程式模型探討保險從業人員知覺主管支持、心理資本、工作滿意、組織承諾與工作績效關聯性之研究，國防大學運籌管理學所，未出版之碩士論文，桃園市。
 48. 樊景立(1978)，紡織廠女作業員離職行為之研究，國立政治大學企業管理研究所，未出版之碩士論文，台北市。
 49. 劉名斐(2015)，國民小學主任人格特質、組織承諾、組織公民行為及工作績效關係之研究，嘉義大學教育學所，未出版之博士論文，嘉義市。
 50. 劉紹興、吳國清、高森永(2000)，國軍醫院在職醫師留任因素之分析研究，國防醫學，第31卷第5期。
 51. 賴煒婷(2010)，工作鑲嵌、組織承諾與離職傾向之關聯性研究，清雲科技大學經營管理研究所，未出版之碩士論文，桃園市。
 52. 盧心雨(2011)體育行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效之研究國立臺灣師範大學體育學所，未出版之博士論文，台北市。
 53. 謝曉琪(2008)，高科技產業研發人員組織社會化對組織承諾、離職傾向之影響—以領導者風格為干擾，國立中興大學企業管理學所，未出版之碩士論文，台中市。
 54. 謝金燕(2011)，組織承諾、工作壓力滿足對績效之研究-以嘉南農田水利會為例，南華大學企業管理所，未出版之碩士論文，嘉義縣。
 55. 顏忠漢(2009)，員工組織承諾、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究—以臺北市健康服務中心為例，國立台灣大學醫療機構管理研究所，未出版之碩士論文，台北市。
 56. 顏鴻傑(2010)，工作鑲嵌程度與員工離職傾向之關係：以國軍志願役士官為例，中華大學行政管理所，未出版之碩士論文，新竹市。

57. 蘇慧玲(2002)，服務業建教合作支持系統對員工組織承諾與離職傾向影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所，未出版之碩士論文，高雄市。
58. 蘇志賢、郭德賓(2006)，國際觀光旅館客房部門員工留任意願之研究-以高雄市某五星級觀光旅館為例，觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會，第六集。

二、英文文獻

1. Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer Embeddedness and Turnover. *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
2. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
3. Barrows, C.W., & Bosselman, R.H. (1999). Hospitality management education. Binghamton, NY: Haworth Press.
4. Beggs, B., Ross, C. M., & Goodwin, B. (2008). A comparison of student and practitioner perspectives of the travel and tourism internship, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 7(1), 31-39.
5. Bagozzi, R.P. & Yi Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
6. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
7. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
8. Burton, R. M. & Obel, B. (2004). Strategic Organizational Diagnosis and Design:

The Dynamics of Fit, Third Edition, Springer/Kluwer Academic Publishers.

9. Breckler, S. J. (1990). Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern? *Psychological Bulletin*, 107, 260-273.
10. Clair, L.St. (2000). Organizational Attachment : Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship. *Department of Management, November*, 3-4.
11. Cho, M. (2006). Student perspectives on the quality of hotel management internships. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 6(1), 61-76.
12. Chu, K.H., Baker, M.A., & Murrmann, S.K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
13. Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Sagas, M. (2005). Extensions and further examination of the job embeddedness construct. *Journal of Sport Management*, 19(3), 319-335.
14. Chatman, J.A. (1991). Matching People and Organizations : Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
15. Coetzee, M. & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability, *Journal of Vocational Behavior*, 89,83-91.
16. Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. New York: FreePress of Glencoe.
17. Forehand, G. A. & Gilmer, V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
18. Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

19. Gieter, S. D., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 1562-1569.
20. Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati South/Western.
21. Holtom, B. C. & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435-452.
22. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Factor Analysis*. In J.F.Hair, R.E.Anderson, R.L.Tatham, and W.C., Black (Eds.). *Multivariate data analysis*, 5th ed. (87-138.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall International, Inc.
23. Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 17(4), 555-573.
24. Herrick, M. A. (1987). *The effects of internship experience and participant modelling on skill development and psychological adjustment of rehabilitation education interns: A thesis in counseling psychology*. Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University, Pennsylvania.
25. Hulin, C.L. (1991). *Adaptation, Persistence and Commitment in Organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.), 445-507.
26. Hansel, A. H., Froese, F. J. & Pak, Y. S. (2016). Lessening the divide in foreign subsidiaries: The influence of localization on the organizational commitment and turnover intention of host country nationals. *International Business Review*, 25,

569-578.

27. Jauhari, V. & Manaktola, K. (2006). Comparison of internship experiences in food service firms in India and UK, *Human Resources in the Foodservice Industry*, 9(2/3), 187-206.
28. Jaros, S.J. (1997). Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
29. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J.W. & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Macademy of management*, 36(5), 951-995.
30. Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233-243.
31. Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 499-517.
32. Lam, W. & Chen, Z.G. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11. 89.
33. Lee, J. & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
34. Lv, Q., Xu, S., & Ji, H. (2012). Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: An empirical study of chain hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(2), 87-105.
35. Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (1994). An Alternative Approach the Unfolding

- Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
36. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 37. Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-745.
 38. Karatepe, O. & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(6), 45-65.
 39. Kim, H.J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: the antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161.
 40. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
 41. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
 42. March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York : Wiley.
 43. Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
 44. Mowday, R.L. Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. N.Y. :

Academic Press.

45. Mallol, C., Holtom, B., & Lee, T. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44.
46. Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
47. Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organization Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
48. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
49. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, 3d Ed. New York : McGraw-Hill.
50. Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multilevel study. *Journal of Organisational Behavior*, 31, 543-565.
51. Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
52. Petrillose, M. J., & Montgomery, R. (1997). An exploratory study of internship practices in hospitality education and industry's perception of the importance of internships in the hospitality curriculum. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 9(4), 46-51.
53. Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
54. Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E. & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of

- frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
55. Reyes, D. (1990). Teachers and their workplace: Commitment, performance and productivity. CA: Sage Press.
 56. Robbins, S. P. (2001). Organization behavior. New Jersey: Prentice Hall.
 57. Russel, E. M., Williams, S. W., & Gleason-Gomez, C. (2010). Teachers' perceptions of administrative support and antecedents of turnover. *Journal of Research in Childhood Education*, 24, 195-208.
 58. Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
 59. Shaw, D. & Jason, D. (1999). Job Satisfaction and Turnover Intention : The Moderating Role of Positive Affect. *J. Soc. Psychol.*, 139(2), 222-244.
 60. Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements in mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
 61. Shreya,G & Rajib, L.D. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
 62. Staw, B. M., (1977). Commitment to a policy decision: a multitheoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23,40-64.
 63. Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal. role and organizational predictors of managerial commitment., *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
 64. Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259-276.
 65. Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain

- voluntary turnover in four European countries. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
66. Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personal Psychology*, 40, 259-291.
 67. Thatcher, J.B., Stepina, L.P. & Boyle, R.J. (2002). Turnover of Information Technology Workers : Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.
 68. Walsh, G. & Bartikowski, B. (2013). Employee emotional labour and quitting intentions: moderating effects of gender and age. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1213-1237.
 69. Wijayanto, B. R., & Kimono, G. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 335-354.
 70. Williams L.j., & Anderson S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
 71. WeiBo, Z., Kaur, S. & Zhi, T. (2010). A Critical Review of Employee Turnover Model and Development in Perspective of Performance. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4146-4158.
 72. WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*, 4, 1, 12-20.
 73. Xie, J.Y. (2003). The Analysis of Employees' Turnover Model. *J. Econ. Manage.*, 5, 14-21.

74. Zhang, M. & Zhang, D. (2006). The New Development of Voluntary Turnover Model. *J. Econ. Manage. Abroad*, 25(9), 24-28.
75. Zopiatis, A. (2007). Hospitality internships in Cyprus: A genuine academic experience or a continuing frustration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 65-77.

調查地區：_____

編 號：_____

問卷調查表

觀光旅館實習生工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之研究

親愛的 小姐/先生，您好：

首先感謝您百忙之中撥空填寫本問卷。這是一份學術性的調查問卷，目的在了解「觀光旅館實習生的留任意願」。問卷中的每個問項並無對錯之分，因此請您依照自己的看法填答。本問卷為學術性調查問卷，採匿名方式作答，分析之結果僅作學術研究之用途。

再次感謝您在百忙之中撥冗協助本研究，謹此向您致上十二萬分的謝忱與敬意。

敬祝

萬事亨通，心想事成！

中山醫學大學 健康餐飲暨產業管理學系

指導老師：陳翰紳 教授

研 究 生：羅羽伶

敬上

第一部份：工作鑲嵌

	非 常 同 意	有 點 同 意	不 太 普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 目前的工作可以讓我的才能得到良好的發揮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我覺得我很適合目前實習的旅館。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得我所實習的旅館認為我是有聘僱價值的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我喜歡目前工作的時程安排。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我很喜歡同部門的同事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我喜歡目前在旅館中所擔任的職位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的價值觀和這間旅館的理念相契合。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 這個工作仰賴我的技能和才華。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我適合這家旅館的企業文化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 未來我想在這間旅館擁有更多的權力和責任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我與同事在工作上常有良好互動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 下班之餘，我會參與同事間的聚餐或活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我會找同事和我一起參加公司所舉辦的活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我覺得工作同仁非常尊重我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我覺得薪資是可以接受的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我認為繼續在此旅館任職前景是不錯的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 如果我離開此旅館會犧牲掉他人對我的依賴。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我願意為這間旅館改善我的工作能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 這份工作有很多優點。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我所實習的旅館對員工有提供良好的福利。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：組織承諾

	非	有	不	非
	常	點	太	常
	同	同	普	同
	意	意	通	意
1. 長期待在此旅館，對我並不會有太大好處。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我除了完成自己份內的工作，不願意協助其他事情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 未來我願意充實更專業知識技能來增進工作績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 努力於現在的實習是我對此旅館最好的回饋之一。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我認為此旅館並不是一個值得實習的單位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我會對朋友說：我所實習的旅館是理想的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：留任意願

	非	有	不	非
	常	點	太	常
	同	同	普	同
	意	意	通	意
1. 我願意繼續留在此旅館服務，同時願意接受旅館指派給我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我認為在此旅館服務是正確的選擇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 就目前旅館各項環境及實習條件，我樂於畢業後繼續在此旅館服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 實習結束後，若有轉往其他旅館的機會，我也不會想離開此旅館。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 繼續留在此旅館服務對我未來生涯規劃有很大的助益。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：基本資料調查

此部分需要您填寫相關基本資料。本問卷採取匿名方式調查，僅作學術研究之用，請安心填答。

1. 性別: 男 女
2. 科系: _____。
3. 實習時間為何: 半年一年其他(請說明)_____。
4. 薪資待遇:
無 10,000元↓ 10,001-15,000元 15,001-20,000元
20,001-25,000元 25,001元↑

再次感謝您的填答，本問卷到此結束。祝您萬事亨通，心想事成！