休閒運動管理學刊
正修科技大學休閒與運動管理系
第 5 卷第 1 期，頁 12~22(2019.03)

人力即是資本：

國際觀光旅館組織氣候對情緒勞務之影響

林子堯[1]、邱博賢[2]、張偉雄[3]
[1]台灣嘉義縣南華大學企業管理學系(所)
[2]台灣高雄市正修科技大學觀光遊憩系
[3]台灣嘉義縣南華大學旅遊管理學系暨碩士班

摘要

本研究旨在探討國際觀光旅館組織氣候與員工情緒勞務之互依關係與重要性，並透過結構模式進行潛在變項之徑路分析。本研究係採用問卷調查法蒐集資料，參考 2019 年交通部觀光局國際觀光旅館營運分析報告之五星級國際觀光旅館進行發放與回收樣本抽樣，並輔以 LISREL8.70 的統計程式來進行驗證性因素分析，總計回收 318 份有效正式研究問卷，研究結果顯示：國際觀光旅館組織氣候會影響旅館從業人員情緒勞務；換言之，亦即國際觀光旅館人際關係、開放系統對旅館從業人員之表達情緒、調節情緒與應變情緒有顯著影響。本研究結論將對國際觀光旅館人力資源發展與組織行為之重整與檢視具有其重要理論與實踐之意義。

關鍵詞：組織氣候、情緒勞務、結構模式

通訊作者：張偉雄　南華大學旅遊管理學系暨碩士班 / 副教授
62249 嘉義縣大林鎮南華路一段 55 號
TEL: 05-2721001#56240
E-mail: hector629@gmail.com

休閒運動管理學刊
正修科技大學休閒與運動管理系
第 5 卷第 1 期，頁 12~22(2019.03)

壹、緒論

組織氣候的概念「引進與闡述」階段是由 Lewin 等人（1939）之社會氣氛的想法演變而來的，在西方歷經 Argyris (1958)對一家銀行的個案觀察、以及 Litwin & Stringer (1968)的構念化與發展測量工具後，取得學術正當性。但在台灣，當許士軍（1972）開始翻譯組織氣候量表之後，有不少研究者投入即介於「引進與闡述」或「評估輿論辯」階段，可惜都只做各種應用性的探討，而很少對概念或理論提出挑戰。其中，Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983)指出組織的靈活性、內部性和外部焦點乃是有效組織衡量指標，著重在人力的發展訓練的「人際關係」、人員的調適與支持成長的「開放系統」、科層管理及維持組織秩序的「內部過程」及目標設定及工作效率的「合理目標」上，此「競值理論」在組織氣候中同時也強調企業主管的多重角色。爰此，余伯泉（1993）研究國營企業中的人情與組織氣候；曹勝雄、陳嘉隆（1995）旅行社組織氣候、工作壓力對員工離職傾向之影響研究，即進入自 1993 至 2002 年間之「評估與論辯」階段。由 1968 至 1985 年，此構念在西方（尤其是美國），經過構念演化至第三階段「強化與接納」之後，研究理論貢獻雖不多（鄭伯壎，2003）；然而，組織氣候仍被廣泛運用於實證研究中。

情緒是主觀感受、潛在特徵、人際互動的一環、工作的一部分及文化內涵之一，本應該鑲嵌於組織之中；而組織氣候是組織個性的關鍵因素及組織成員行為的動力來源，自然與組織成員內在情緒息息相關（張偉雄，林子堯，2015）。從情緒的測量面向而言，有些研究則僅是單純地選擇高情緒勞務工作者為受測對象，探討其對工作構面的態度、身心健康狀況等等（林尚平，2000；吳宗祐，2003；陳金娟，2000；鄔佩君，2003；Abraham，2000; Schaubroeck & Jones，2000; Zerbe，2000）；然而，情緒是工作的一部分，其研究取向在層次上，通常是高於人際層次，但低於組織層次；在量化研究方面，則偏向情緒勞務如何測量、哪些前置變項（如正負向情緒感受、組織氣候、工作自主性、性別、相對權力大小等）會影響情緒勞務、情緒勞務又會對結果變項（工作滿足感、情緒耗竭等）造成何種影響、哪些調節變項（如社會支持、自我監控）會影響情緒勞務與員工福祉之間的關係等議題上（林尚平，2000；吳宗祐，2003；陳金娟，2000；鄔佩君，2003；吳宗祐，鄭伯壎，2003；Abraham, 2000; Schaubroeck & Jones, 2000; Zerbe, 2000）；換句話說，當情緒勞務為依變項時，會深受組織所形塑之主觀意識、認知及其個人期望所影響（吳淑禎，周璻葳，謝辰昕，劉俊億，2010）；研究者基於後設分析（mata analysis），構念接納之後，鄭伯壎（2003）指出與概念有關的變項（variable）都會納入理論模式，構念與其相關變項將會變得越來越清晰，構念乃臻於成熟；對員工而言，實體組織與工作角色並非不重要，但個人生涯與所擁有的潛在特徵、人際互動與情緒勞務卻更為關鍵；因此，本研究的目的乃藉由國際觀光旅館來探討組織氣候與情緒勞務之間之關係，期望本研究的結果可提供給國際觀光旅館業者做為未來營運之參考。

貳、文獻探討與研究假設

一、組織氣候

由於 Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983)所提出之競值理論應用於組織氣候研究中，係指領導者需以平衡的觀點作為思考方式，扮演多重的角色與展現綜合領導能力；此觀點亦符合以極致貼心與頂級服務為導向之國際觀觀光旅館著重在人力的發展訓練之「人

休閒運動管理學刊 第 5 卷第 1 期，頁 12~22(2019.03)
正修科技大學休閒與運動管理系

際關係」來扮演多重的角色，以及人員的調適與支持成長之「開放系統」來展現綜合領導能力，以便處理組織中存在的弔詭問題，以及創造組織的效能，即本研究採用「人際關係」與「開放系統」兩構面運用於旅館產業之組織氣候量表之原因；爰此，吳瑞堯、李坤清等（2008）指出組織氣候乃是個人透過其價值觀、需要與個性對其所處環境之組織結構、規則、政策、領導型態等，所產生的主觀意識及認知與其個人期望差異大小（張偉雄，林子堯，2015）；尤其應用於強調以服務導向、專業熱忱為基礎與競爭激烈之餐旅服務產業中，更能反映在其士氣、行為及達成組織目標之「人際關係」與「開放系統」上；亦即組織氣候左右著組織成員的認知，除了影響其心理層面，也影響其行為意圖背後潛藏的多面向情緒控管(Robbins, 2018)。

二、情緒勞務

Hochschild (1983)於《情緒管理的探索》（The managed heart）提及「情緒勞務」一詞，並將情緒概念帶入商業界，且補充原「情緒工作」之個人試圖去改變情緒或感覺程度或品質所採取的行動，定義情緒勞務為「個人致力於情感的管理，以便在公眾面前，創造一個大家可以看到的臉部表情或身體動作」稱為「表達情緒」，相較於製造業有形產品的販賣，服務業由員工付出體力勞動以銷售無形的商品，員工所付出的是情緒勞務。；如同戲劇理論（Dramaturgical Theory）所強調為了使員工表演成功，恍如在現實當中完全「真心」（sincere）投入所扮演之角色，也就是真實、真誠的表演，稱為「調節情緒」、「深層表演」（Deep Acting）、「真心」；反之，演員也可能是表面的、虛假的表演，僅僅讓觀眾覺得自己非常真誠，但實際上所扮演的角色卻事不關己；這樣虛情假意或故作姿態的行為，比較貼切的解釋應是「矯情」（insincere）稱為「應變情緒」、「表層表演」（Surface Acting）（侯勝宗、樊學良、連婉茜，2015；謝俊義、廖珮妏、陳雅婷、闕壯宏、林月雲，2015；林子堯，張偉雄，2018）；觀光餐旅服務產業乃最需要展現和體驗情緒勞務為此類職業的典型，且服務互動中情緒勞務可協助組織發展信賴關係，包含創造發展與維繫組織與顧客之關係 (Zapf, 2002; Zapf, 2006;Wong & Wang, 2009)，其情緒展示規則內化程度，會影響其感受與展示情緒不一致，員工可能並不同意組織規範之展示規則會產生情緒偏離之情緒勞務（王志宏，翁振益，2009）；同時認為情緒勞務可以被出售來換取工資，因此具有交換價值（吳淑禎等，2010；林子堯，張偉雄，2018）。

三、組織氣候與情緒勞務之關係

組織服務氣候可經由正面情緒表達此一中介變項，影響員工組織氣候知覺，亦即當組織氣候愈強調服務時，店員會表達愈親切友善的情緒，亦即組織氣候會影響正面情緒表達（蔡維奇，吳姮憓，2001）；因此，Brotheridge & Lee (2002)嘗試對情緒勞務與情緒耗竭之關係(Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001)提出解釋，所發展出之資源保存模式（conservation of resource），亦即情緒勞務導致個人內在資源的耗損，所以才會造成不完善的服務接觸或不協調之員工互動的結果（張偉雄，林子堯，2015）；同時 Grandey (2000)也嘗試採用心理學中已累積豐富研究成果的情緒調節觀點（如 Gross, 1998；1999）來解釋情緒勞務的現象；然而，當服務接觸時，情緒偏離之情緒勞務未獲得適當的人際關係、開放系統之社會支持或組織支持時，個人對組織的情感聯結相對降低，其結果反應在流動率增加(Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Golden, 2006)；反之，或適度轉移潛藏

又多面向之情緒，有助於在服務場合中釋放過量的情緒壓力與負擔（張偉雄，林子堯，2015）。根據上述文獻回顧，據以推論組織氣候與情緒勞務之關係，本研究提出之假設為：國際觀光旅館組織氣候會影響情緒勞務。

參、研究架構與方法

一、研究架構

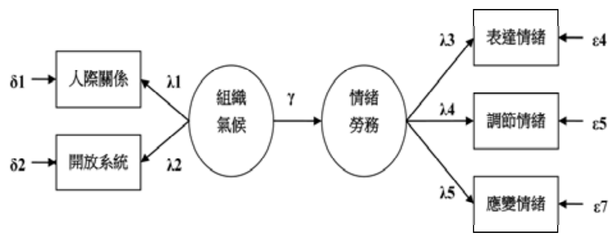

圖 1 國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構假設模式圖

二、研究樣本

本研究旨在探討「國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務關係」，所得到的研究架構圖如圖 1 所示。為了增加樣本之同質性，以降低其它背景因素的干擾，樣本抽樣參考 2019 年交通部觀光局國際觀光旅館營運分析報告之五星級國際觀光旅館。所謂旅館員工（包含主管）係指在旅館客務部門、房務部門及餐飲部門工作之員工。本研究問卷發放悉透過南部地區某國際觀光旅館主管的協助，採彌封方式進行發放與回收。為確認本研究組織氣候與情緒勞務量表之內容效度，特邀兩位餐旅組織行為領域之學者檢視本研究量表題項與內容之適切性。並依據其建議修正五個題項字詞之敘述方式後，進行本研究之預試。共計發放預試問卷 210 份，回收有效問卷 199 份；並以項目分析與信度分析確立研究量表之鑑別能力與內部一致性，適合進行正式問卷之發放。本研究總計發放 380 份正式研究問卷，回收 326 份問卷，茲將漏填 5 題（含）以上視為無效問卷並予以剔除，共 8 份研究問卷，共得 318 份有效問卷，有效回收率為 83.68%。

三、研究工具

（一）組織氣候

由於組織氣候發展至今已相當完善，因而採用已發展且信效度良好的組織氣候量表作為衡量組織氣候概念之用。本研究對組織氣候的看法為：「組織氣候左右著組織成員的認知，除了影響其心理層面，也影響其人際關係行為，而且組織氣候對員工工作投入及員工自我導向學習有顯著的影響，員工在國際觀光旅館之期望以及知覺兩者間的比較結果；業者除了傾聽員工聲音外、滿足員工多樣化需求，人員的調適與支持成長，並營造卓越員工價值。」根據上述，本研究乃參酌 Litwin et al. (1988)編制的組織氣候量表；Patterson, West, & Shackleton et al. (2005)編制的組織氣候量表及蔡曉梅（2010）編制旅館組織氣候量表，運用於旅館產業共計 16 題衡量題項。再透過 LISREL 進行驗證性因素分析，兩構面因素負荷量分別介於.73-.77、.71-.86，累積解釋變異量為 69.65%。適配度指標分別為 GFI=.90、NNFI=.91、CFI=.91、RMSEA=.078、SRMR=.065，且 Cronbach's α 值分別為.785、.823，因此，具良好之信、效度構念。

（二）情緒勞務

由於研究主題內涵以及產業特性之關係，導致諸多實證研究對於情緒勞務之定義與衡量指標亦產生不同論點。本研究對旅館情緒勞務的看法為：「員工在工作中依照組織的要求並管理好本身的情緒，表現適當的情緒狀態與創造良好的工作氣氛，以滿足顧客的需求達到組織目標；如同社會連結理論的依附與參與有助員工情緒勞務的表現，而且影響內部員工即員工的相互支持以及正向服務企

休閒運動管理學刊 第 5 卷第 1 期，頁 12~22(2019.03)
正修科技大學休閒與運動管理系

業組織文化。」根據上述，本研究參酌林尚平（2000）之情緒勞務量表及吳淑禎等（2010）編制之旅館從業人員情緒勞務量表，運用於旅館產業，共計 13 題衡量題項。再透過 LISREL 之驗證性因素分析所分三構面其因素負荷量分別介於.69-.79、.74-.81、.69-.85，累積解釋變異量為 62.18%。適配度指標分別為 GFI=.91 、 NNFI=.92 、 CFI=.90 、 RMSEA=.083、SRMR=.068，且 Cronbach's α 值分別為.799、.812、.861，因此，具良好之信、效度構念。

在計分方面，本研究採用（Likert）6 點尺度量表，請國際觀光旅館的員工勾選，衡量尺度分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」與「非常同意」，基於同意程度給予 1 到 6 分的分數，分數越高表示員工對該衡量題項的同意程度越高。

（三）分析方法

本研究以 SPSS/PC17.0 及 LISREL8.70 版統計套裝軟體進行統計分析。首先，以預試後之組織氣候與情緒勞務兩份量表進行正式施測，依研究需要及分析目的，使用（1）因素分析：藉由 SPSS/PC17.0 進行探索性因素分析萃取診斷各構念收斂與離散，篩選較穩定的關鍵因素，為避免共同方法變異（CMV）問題產生，以 Harman's 單因素檢定法進行研究變項間共同方法變異的檢定，顯示本研究無明顯同源偏誤問題（彭台光、高月慈、林鉦棽，2006）。再透過 LISREL8.70 進行驗證性因素分析來考驗組織氣候與情緒勞務之測量模式後，以符合概念效度意涵。（2）透過測量模式與結構模式之完整結構方程模式進行潛在變項之徑路分析，藉以探討國際觀光旅館組織氣候各分層面與情緒勞務各分層面之關係，以及組織氣候會影響情緒勞務。

肆、研究結果

一、假設模式之評鑑

為了確立最後的模式以及整體適配標準檢定，本研究之抽樣樣本係指在旅館客務部門、房務部門及餐飲部門工作之旅館員工（包含主管），故以預試 199 份有效樣本進行結構假設模式的修飾，模型修飾前後之整體適配標準如表 1 所示，模式修飾前適配指標如 GFI（goodness of fit index）、RMSEA（root mean square error of approximation）等值並未達學者建議之理想標準，審視 MI（modification index）值必須小於 3.84，發現「人際關係」與「表達情緒」間測量殘差的 MI 值為 21.15，以及「開放系統」與「應變情緒」間測量殘差的 MI 值為 42.31，顯示模式有修正之必要，其原因在於「人際關係」與「開放系統」抽出對「組織氣候」共同性後，「人際關係」與「表達情緒」的唯一性仍有相當強的共變關係，因為兩者內容均與「靈活性」有關，而「開放系統」與「應變情緒」的唯一性亦有相當強的共變關係，因為兩者內容均與「調適」有關，故模式修飾是「人際關係」與「表達情緒」間以及「開放系統」與「應變情緒」間的測量殘差加上共變關係，模式修飾後的 NFI、IFI、NNFI、CFI 等值均達學者建議.90 之標準(Benlter, 1982；Benlter & Bonett, 1980)，而 GFI 為.91 已大於.90 之標準，另外 RMSEA 為.07 落於.05 至.10 間合理至普通適配的標準（黃芳銘，2004；余民寧，2006），整體而言修飾後的國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構模式是尚可接受的模式，表示可再抽取正式有效樣本進行檢定。

表 1 國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構模式修飾前後整體適配評鑑結果(N=199)

評鑑指標	*χ2*	*df*	*p*	GFI	NFI	IFI	NNFI	CFI	RMSEA
模式修飾前	281.07	51	p=.000	.91	.92	.94	.92	.91	.10
模式修飾後	268.36	52	p=.000	.92	.92	.93	.95	.93	.07

資料來源：本研究彙整

二、複核效化之檢定

以預試後之組織氣候與情緒勞務量表進行正式施測，以提供量表之複核效化（cross-validation)。正式有效樣本為 318 份，資料分析是採取驗證性因素分析，如表 2 所示，在組織氣候與情緒勞務兩個測量模式其整體適配標準，χ2 皆達.001 統計顯著水準，但χ2 易受樣本數多寡的影響而達顯著水準，仍須再參酌其他多種指標來做合理的判斷，如 GFI、NFI…等。分析結果發現組織氣候與情緒勞務兩個測量模式的 GFI、NFI、IFI、NNFI、CFI 均達.90 之理想值。另外，RMSEA 依序為.086、.071，符合學者建議介於.05 至.10 為合理至普通適配的標準（黃芳銘，2004；余民寧，2006）。

表 2 組織氣候與情緒勞務量表測量模式適配度評鑑結果(*N* =318)

評鑑指標	*χ2*	*df*	*p*	GFI	NFI	IFI	NNFI	CFI	RMSEA
組織氣候	244.61	71	p=.000	.953	.952	.965	.966	.964	.083
情緒勞務	288.12	72	p=.000	.935	.962	.952	.962	.952	.089

資料來源：本研究彙整

表 3 觀察變項間相關係數（N =318）

	人際關係	開放系統	表達情緒	調節情緒	應變情緒
人際關係	1				
開放系統	.610**	1			
表達情緒	.812**	.515**	1		
調節情緒	.350**	.264**	.421**	1	
應變情緒	.622**	.482**	.667**	.461**	1

資料來源：本研究彙整

綜上所述，組織氣候與情緒勞務兩個測量模式為可行之模式。在測量模式大致符合整體適配標準的前提下，檢視觀察指標在潛在變項的因素負荷量是否達顯著水準且介於.50 至.95 之範圍內，以便提供兩份量表之複核效化，而複核效化主要是指測量模式中觀察指標的因素負荷量是否達顯著的程度，若因素負荷量達顯著，即表示量表觀察指標能夠反應出所欲測量的潛在變項，亦即該量表具有良好之效度證據（余民寧，2006)，而本研究兩個測量模式的因素負荷量均達.001 顯著水準，且均在.50 至.95 之可接受範圍內，顯示本研究工具組織氣候與情緒勞務兩個量表之複核效化均可接受。另外本研究兩個理論測量模式其各自的一階因素均彼此有中高度相關，相關係數均達.001 顯著水準，代表國際觀光旅館組織氣候測量模式可由一階因素-「人際關係」、「開放系統」再抽取一個二階因素-「組織氣候」；國際觀光旅館情緒勞務測量模式可由一階因素-「表達情緒」、「調節情緒」、「應變情緒」再抽取一個二階因素-「情緒勞務」。此外，如表 3 所示，全體員工的組織氣候與情緒勞務兩份量表內，共 5 個分量表間相關係數矩陣皆達.01 統計顯著水準，提供國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構模式之檢定統計基礎。

三、各量表結構模式潛在變項間效果

結構模式包含潛在自變項和潛在依變項，Bollen (1989)認為需討論潛在變項間的效果，而本研究潛在變項間之直接效果（direct effect)，如圖 2 所示。本研究以國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構模式中各潛在變項間的直接效果，也就是變項間的徑路係數，國際觀光旅館組織氣候為潛在自變項，而其對國際觀光旅館情緒勞務是直接效果，從實際所得的觀察資料之直接效果是.92（t =22.69***），達.00 顯著水準；其影響徑路是國際觀光旅館組織氣候→國際觀光旅館情緒勞務。綜上所得，本研究假定國際觀光旅館情緒勞務受到國際觀光旅館組織氣候的直接效果，而國際觀光旅館情緒勞務的 R^2 值是.85，所以國際觀光旅館組織氣候這個潛在變項可以解釋潛在變項國際觀光旅館情緒勞務總變

異量的85%，殘差變異量是15%。整體而言，國際觀光旅館組織氣候可以最佳說明國際觀光旅館情緒勞務。

四、結構模式之適配度

本研究以預試所得國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構模式當作基底模式，對全體員工之有效樣本進行正式施測及模式適配度評鑑，檢驗所得其結構模式標準化解如圖 2 所示，而在模式適配評鑑標準方面，本研究是採 Bagozzi & Yi (1988)所建議模式適配評鑑標準應包括：基本適配標準（preliminary fit criteria）、整體模式適配標準（overall model fit）、和模式內在適配標準（fit of internal structure of model）等三方面，評鑑結果如表 4 所示。在基本適配評鑑方面，誤差變異均無負值，且均達.05 之顯著水準，而參數間相關的絕對值亦未接近 1，因素負荷量範圍為.50 至.95 間，符合.50 至.95 之適配標準；整體而言，國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構模式並未出現違反估計（offending estimates）的問題。在整體模式評鑑方面，由於本研究全體員工之有效樣本（N =318）係屬大樣本之研究，χ2 及 χ2 / df 等值易受樣本人數波動而達顯著水準，故仍須參考其他較不易受樣本人數的適配指標如 GFI、RMSEA 等值。

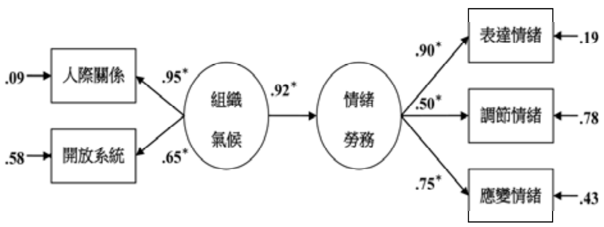

圖 2 國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構模式徑路圖

本研究之 GFI、NFI、IFI、NNFI 及 CFI 均達學者所建議大於.90 的適配範圍內（余民寧，2006；李茂能，2006），而全體員工之 RMSEA 依序為.079 及.096 亦符合學者所建議 RMSEA 介於.05 至.10 為合理至普通適配範圍內（黃芳銘，2004；余民寧，2006）。整體而言，由本研究預試樣本探索而建構之國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務結構模式對全體員工複核驗證下為一可行之模式。而在模式內在結構評鑑方面，本研究工具即國際觀光旅館組織氣候與情緒勞務兩個量表之組合信度（composite reliability）依序為.78 及.79，而在變異數的平均解釋量（average variance extracted）依序為.65 及.58，均分別符合學者所建議組合信度須達.60 以上，以及變異數的平均解釋量須達.50 以上之可接受值（黃芳銘，2004；余民寧，2006），顯示本研究工具信度複核的結果是尚可接受的。

表 4 國際觀光旅館結構模式之基本適配、整體適配與內在結構等適配標準

	評鑑項目	全體樣本（N=318）
基本適配標準	1 是否沒有負的誤差變異 ?	誤差變異介於.09～.78
	2 誤差變異是否都達.05 之顯著水準 ?	均達.05 統計顯著水準
	3 參數間相關的絕對值是否未太接近 1 ?	參數間相關的絕對值最大值是.95
	4 觀察變項的因素負荷量是否介於.50 ~ .95 之間 ?	因素負荷量.50 至.95 之間(***p <.001)
整體模式適配標準	5 $\chi2$ 值是否未達顯著?	$\chi2$ = 173.53， df = 42
	6 $CMIN$ / df 是否小於 3 ?	$CMIN$ / df = 4.131
	7 GFI 指數是否大於.9 ?	GFI= .915
	8 Δ1 (NFI) 指數是否大於.9 ?	NFI= .926
	9 Δ2 (NFI) 指數是否大於. 9 ?	IFI= .933
	10 TLI (NNFI) 指數是否大於.9 ?	NNFI= .917
	11 CFI 指數是否大於.9 ?	CFI= .945
	12 RMSEA 是否小於.1 ?	RMSEA= .079
內在適配準標	13 潛在變項的組合信度是否在.60 以上	組織氣候= .78 情緒勞務= .79
	14 潛在變項的變異數平均解釋量是否在.50 以上	組織氣候= .66 情緒勞務= .54
	15 所估計的參數是否都達顯著水準 ?	全數均達.05 的顯著水準

資料來源：本研究彙整

休閒運動管理學刊 第 5 卷第 1 期，頁 12~22(2019.03)
正修科技大學休閒與運動管理系

伍、結論與建議

一、研究結論

由於組織氣候對情緒勞務有顯著之正向影響，故強化員工對國際觀光旅館的高度情緒勞務認知並透過組織氣候維持「表達情緒」、「調節情緒」、「應變情緒」等信任關係，將可降低風險，進而獲取競爭優勢以利於永續經營，其結果與異業研究中之蔡維奇等（2001）指出當組織氣候愈強調服務時，店員會表達愈親切友善的情緒，亦即組織氣候會影響正面情緒表達的看法一致。對國際觀光旅館員工而言，知覺良好的組織氣候可經由正面情緒表達並取得其信任、強化情緒勞務理念對組織氣候趨向正面，情緒勞務雖可能導致個人失去與自己真實感受接觸的機會，產生倦怠或帶來負向影響；與 Brotheridge et al. (2002) 對情緒勞務與情緒耗竭之關係，所發展出資源保存模式之理論相同。亦即當國際觀光旅館員工獲得組織所提供的適當支持或其他社會支持時，卻可紓緩情緒耗竭，而使得情緒勞務改善；反之當情緒耗竭未獲得適當的社會支持或組織支持時，與 Golden et al. (2006) 指出個人對組織的情感聯結相對降低之論點亦相符；換句話說，不論是服務接觸或員工互動，適度轉移潛藏又多面向之情緒 (Robbins,2018)，有助於在服務場合中釋放過量的情緒壓力與負擔。

二、研究建議

國際觀光旅館的營運重點是以「住客及用餐顧客」為主軸，主要收益來源就是住宿費用與餐費，在激烈競爭的國際觀光旅館短期市場無法迅速擴張的情況下，建議結合時尚環保設計之綠色產品，提供餐飲及時尚休閒環境以符合國際觀光旅館形象，旅館客房提供舒服的氣氛及環境並加強客房服務，如此才能建立與員工溝通良好之情緒勞務關係。

在企業方面，當國際觀光旅館員工對組織氣候之人際關係、開放系統等層面認同愈高，則表達情緒、調節情緒、應變情緒相對也提高。從研究的成果可進一步了解，情緒勞務者在國際觀光旅館上的考量因素除了組織氣候、情緒勞務外，未納入的因素有哪些？又情緒勞務者雖認同情緒勞務及考慮組織氣候，但這並不表示個別情緒勞務者因此有強烈的留職的意願。經營者只需將經營管理方式如教育訓練、獎酬制度、團隊合作及溝通稍作調整，就能輕而易舉地節省一筆不小的成本，提高員工之工作滿足感，進而達到組織目標三贏的局面是本世紀身為一位旅館主管所不能忽視的。對相關旅館業者方面，仍可從自身做起，徹底執行並實現重視員工情緒勞務的理念，或可引起更多員工之認同，且對其本身品牌、形象亦有不小助益。

在主管當局方面，本研究之成果可提供相關主管機關來參考，「引進與闡述」、「評估與論辯」或「強化與接納」期望將來主管機關與相關旅館業者，除了共同制定出一個屬於台灣國際觀光旅館的組織制度繼續推行外，並使台灣可以創造更符合國際化的國際觀光旅館工作環境及精神，以促進台灣國際觀光旅館業的成長。

本研究自文獻中探索組織氣候與情緒勞務之概念，並從全球有限之具體案例中歸納出可供後續研究驗證之命題，期盼後續研究人員能從經營者或消費者角度採取較多樣本，以量化研究方式，驗證或修正本研究提出之各項研究命題，以豐富情緒勞務此學術領域之範疇。

休閒運動管理學刊
正修科技大學休閒與運動管理系
第 5 卷第 1 期，頁 12~22(2019.03)

參考文獻

一、中文部分

1. 王志宏、翁振益，2009，「領隊人員情緒勞務、工作倦怠與工作滿足感之間之關係：角色認同之調節效果」，戶外遊憩研究，22 (4)，23-53。
2. 余民寧，2006，潛在變項模式：SIMPLIS 的應用，臺北：高等教育。
3. 余伯泉，1993，「工具性人情與情感性人情：一家國營企業之個案研究」，社會科學論叢，41，87-120。
4. 李茂能，2006，結構方程模式軟體 AMOS 之簡介及其在測驗編製上之應用，臺北：心理。
5. 吳宗祐、鄭伯壎，2003，「組織情緒研究之回顧與前瞻」，應用心理研究，19，137-173。
6. 吳淑禎、周璽葳、謝辰昕、劉俊億，2010，「餐飲外場從業人員的社會支持、情緒勞務與工作表現之研究」，人類發展與家庭學報，12，1-30。
7. 吳瑞堯、李坤清、張達仁，2008，「企業資源規劃系統導入對資訊部門組織氣候及工作滿意度之影響」，電子商務研究，6 (2)，229-248。
8. 林子堯、張偉雄，2018，「國際觀光旅館全職從業人員情緒勞務與犬儒主義之結構方程模式」，觀光產業與航空管理期刊，1 (1)，22-42。
9. 林尚平，2000，「組織情緒勞務負擔量表之發展」，中山管理評論，8 (3)，427-447。
10. 許士軍，1972，有關黎史(Litwin & Stringer)「二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之適用性之探討」，國立政治大學學報，26，103-138。
11. 張偉雄、林子堯，2015，「國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與犬儒主義之跨層次分析」，運動休閒餐旅研究，10(4)，24-42。
12. 曹勝雄、陳嘉隆、王國欽，1995，「旅行社組織氣候、工作壓力對員工離職傾向之影響研究」，觀光研究學報，1 (2)，1-18。
13. 黃芳銘，2004，社會科學方法學—結構方程模式，臺北：五南。
14. 鄭伯壎，2003，「組織行為研究在台灣：過去、現在、及未來」，應用心理研究，19，35-87。
15. 蔡維奇、吳姮憓，2001，「組織服務氣候對服務品質的影響：以員工正面情緒表達為中介變項」，台大管理論叢，12 (1)，149-169。
16. 蔡曉梅，2010，「組織氣候對組織學習能力的影響研究—以廣州市星級酒店為例」，旅遊學刊，25 (7)，62-69。
17. 謝俊義、廖珮妏、陳雅婷、闕壯宏、林月雲，2015，「情緒勞務會受到組織環境因素影響嗎？公部門、私部門、非營利組織員工行為異同之探索性研究」，行政暨政策學報，61，101-148。

二、英文部分

Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 271-284.

Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. New York: John Wiley & Sons.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-67.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.

Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176-187.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

Gross, J. J. (1998). Antecedent-and-response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*,74, 224-237.

Gross, J. J. (1999). Emotion and emotion regulation. In L. A. Pervin & J. O. John (Eds.), Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.)(pp. 525-552). New York: Guilford Press.

Hobfoll, G. H., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), Handbook of organizational behavior (pp. 57-80). New York: Marcel Dekker.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hochschild, A. R. (1983). The managed heart. Berkeley, CA: University of California Press.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created ”social climates.” *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Patterson, M. G., West, M. A., & Shackleton et al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational Behavior (18th ed.). NJ: Prentice Hall.

Wong, J. -Y., Wang, C.-H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*,30(2), 249–259.

Zapf , D., (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 37-268.

休閒運動管理學刊
正修科技大學休閒與運動管理系
第 5 卷第 1 期，頁 12~22(2019.03)

The Labors as Human Capital-

The Study of Organizational Climate and Emotional Labor at International Tourist Hotels in Taiwan

Tzu-Yao Lin [1]
Po-Hsien Chiu [2]
Wei-Hsiung Chang [3]
1 Department of Business Administration, Nanhua University
2 Department of Tourism and Recreation, Cheng Shiu University
3 Department of Tourism Management, Nanhua University

Abstract

In recent years, the hospitality industry has paid increasing attention to human resources management and managerial psychology development, and regarding points of the view have been focused on practitioners in the organizational system development benefits. Based on the above argument, this study, by means of conducting a path analysis of potential variables through structural equation modeling, namely attempts to explore the interdependence and importance of organizational climate and emotional labor of the full-time employees at the international tourist hotels in Taiwan. In this study, the questionnaire survey method was used to collect data, and the samples were collected by the international tourist hotels of Taiwan in 2019; analyzed by LISREL8.70 statistical program to carry out confirmatory factors Analysis. A total of 318 valid questionnaires were collected and returned in this study. The results reveal that the organizational climate could influence on emotional labor. Hence, the results of this study imply that the theoretical and practical significance may benefit from the advantages of organizational restructure by human resources development (HRD).

Keywords: organizational climate, emotional labor, structural equation modeling.