

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

張偉雄* 林子堯**

*南華大學旅遊管理學系暨碩士班專任助理教授

**南華大學企業管理學系管理科學博士班博士生

兼南華大學旅遊管理學系講師（通訊作者）

（投稿日期：2015.08.27；接受日期：2015.12.09）

摘要

組織心理學於餐旅產業之重要性已成為顯學；爰此，本研究旨在探討國際觀光旅館從業人員組織氣候、情緒勞務與犬儒主義之互依關係與重要性；另一方面，研究者逐漸藉由跨層次分析模式探討不同系絡因素對個體行為的影響，而其中最為研究者注意的分析方法為層級線性模式。研究結果發現：一、組織氣候對犬儒主義有顯著正向的直接影響效果，且有效解釋犬儒主義之變異；二、組織氣候不僅具有直接影響效果，還扮演調節效果角色；其中，人際關係及開放系統在情緒勞務對犬儒主義的影響關係中存在正向調節效果。

關鍵詞：組織氣候、情緒勞務、犬儒主義

壹、緒論

在西方，組織氣候的概念「引進與闡述」階段是由 Lewin, Lippitt, and White(1939)之社會氣氛的想法演變而來的，在歷經 Argyris(1958)對一家銀行的個案觀察、以及 Litwin and 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。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、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，即進入自 1993 至 2002 年間之「評估輿論辯」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（鄭伯壘，2003）；然而，組織氣候仍被廣泛運用於實證研究中。

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；而情緒是主觀感受、潛在特徵、人際互動的一環、工作的一部分及文化內涵之一。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。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脸部表情或身體動作」，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、周璿葳、謝辰昕、劉俊億，2010）。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、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（犬儒主義、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；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（林尚平，2000；吳宗祐、鄭伯壘，2003）。

不論東西方在實徵研究上，皆發現員工犬儒主義會對組織造成負面影響（Brandes, Dharwadkar & Deam, 1999; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003），可從情境因素來歸類，其犬儒對象包含組織及主管。在組織方面，當員工對組織政策、制度有負向歸因想法或不滿（如績效差、組織政治知覺）、員工知覺心理契約違反（Johnson & O'Leary-Kelly, 2003）、員工知覺組織支持較低及個人與組織氣候的不契合時，則其組織犬儒主義較高。在主管方面，Andersson and Bateman(1997)發

現高階主管有較高的薪資時，會對員工產生不公平感，因而可能造成犬儒主義；員工對組織的不信任感，可由主管及同事之間的相互支持來降低這種不信任感，進而使員工對組織產生信任與正向態度，也就是說同事支持及主管支持，能夠減少員工犬儒主義的產生。而從個人因素情境因素來來看，則涵蓋了員工個人特質及角色定義的部份，如 Wanous, Reichers and Austin(2004)的悲觀想法、特質歸因與員工職位高低，皆會影響組織中的犬儒主義；梁素君（2002）發現員工的角色衝突（他人對自己的角色期望不夠清楚）及角色負荷（工作任務超出員工能力所及）會讓員工感到挫折、倦怠及有犬儒心態產生。

研究者基於後設分析(meta analysis)，構念接納之後，鄭伯壘（2003）指出與概念有關的調節變項、中介變項、及脈絡變項(contextual 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知識卻更為關鍵；因此，本研究的目的乃藉由國際觀光旅館來探討組織氣候及其影響情緒勞務、犬儒主義之間之關係，並檢驗組織氣候對於犬儒主義情緒勞務間具有系絡調節效果，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、個體層次的因素：情緒勞務與犬儒主義之關係

（一）情緒勞務之評估方式

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、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（吳宗祐、鄭伯壘，2003）；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），換句話說，當情緒勞務為自變項時，會對其依變項產生影響。

（二）情緒勞務與犬儒主義

當員工面臨工作所要求的情緒表達與內在真實感受不一致而產生情緒失調(emotional dissonance)時(Hochschild, 1983)，該如何處理？是應該忠於工作要求或組織規範，還是忠於自己真實的狀況？又如，情緒勞務與自我的關係究竟為何，長期投入情緒勞務工作，會讓自我更為豐富，還是讓自我更加疏離？

Grandey(2000)從深層與淺層演出向度進行測量；Glomb and Tews(2004)針對內部情緒狀態、外部行為表達對測量對象進行測量；Chu and Murrmann(2006)從情緒不一致與情緒努力進行測量；吳宗祐、鄭伯壘(2003)從「工作自我」與「實際自我」之關係來探討情緒勞務對個人的影響；而 Brotheridge and Lee(2002)提出之情緒勞務構面為頻率、密度、多樣性與持續性。在眾多分類上，則以 Hochschild(1983)、Grandey(2000)之分類廣受國內學者使用，如林尚平(2000)、吳淑蓉、王秀紅(2005)、劉雅惠、劉偉文(2009)等。Curtis and Upchurch(2008)從情緒勞務的觀點出發，探討 572 位餐旅業員工對其工作環境是否快樂有趣的影響因素，結果發現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避免服務企業組織文化產生之犬儒主義。「犬儒主義」(或譏誚態度(Cynicism))，一般指理想破滅或者不信任組織、團體、他人、目標的挫敗所產生的負向態度，此處則包含個體呈現冷淡、敵意、排斥抗拒、漠不關心、疏遠等工作態度(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Shirom, 2003)。吳淑禎等人(2010)指出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，導致倦怠或帶來負向影響，然而當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，並降低犬儒主義(Arbuckle, 2008)。綜合以上相關文獻，據以推論出本研究提出的假設如下：

假設一：國際觀光旅館情緒勞務會影響犬儒主義。

二、系絡層次的因素：組織氣候、情緒勞務與犬儒主義之關係

(一) 組織氣候模型

在西方，組織氣候的概念「引進與闡述」階段是由 Lewin et al.(1939)之社會氣氛的想法演變而來的，在歷經 Argyris(1958)對一家銀行的個案觀察、以及 Litwin and 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。余伯泉(1993)研究國營企業中的人情與組織氣候；曹勝雄等人(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「評估輿論辯」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(鄭伯壘，2003)；然而，組織氣候仍被廣泛運用於實證研究中。

(二) 組織氣候與犬儒主義

吳瑞堯、李坤清、張達仁(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，將會影響其士氣與行為，換句話說，也易產生阻礙組織目標達成之犬儒主義。吳瑞堯等人(2008)認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；當企業導入 ERP 系統時，其不同的導入情境對組織氣候愈趨向正面，則犬儒主義就愈低；且這種員工對組織的看法和感受應用在旅館產業，會影響組織目標之達成。綜合以上相關文獻，並據以推論出本研究提出的假設如下：

假設二：國際觀光旅館組織氣候會影響犬儒主義。

(三) 組織氣候對於情緒勞務及犬儒主義之間具有系絡調節效果

蔡維奇、吳姮慄(2001)指出組織服務氣候可經由正面情緒表達，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，亦即能夠減少員工犬儒主義的產生；因此，Brotheridge and Lee(2002)採用(Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001)嘗試對情緒勞務與情緒耗竭之關係提出解釋，所發展出之資源保存模式(conservation of resource)。他們認為情緒勞務較低導致個人內在資源的耗損，所以會造成情緒耗竭的結果。Grandey(2000)則試圖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。然而當情緒耗竭未獲得適當的社會支持或組織支持時，個人對組織的情感聯結相對降低，而且增加流動率(Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Golden, 2006)。亦即工作者開始對自身服務對象喪失感覺，而視若無睹或視之為物，呈現出冷漠及情感隔離。換句話說，透過適當組織氣候之支持，有助於提高情緒勞務並大幅降低犬儒主義之不信任、目標挫敗所產生的負向態度，即對整體工作失去動力、勝任感與成就感(Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli & Buunk, 2003; 吳宗佑、鄭伯壘, 2003)。根據上述文獻回顧，據以推論組織氣候、情緒勞務與犬儒主義之關係，本研究提出的假設如下：

假設三：國際觀光旅館組織氣候對於情緒勞務及犬儒主義間具有系絡調節效果。

參、研究架構與方法

一、研究架構與研究流程

本研究之研究架構及相關假設如圖 1 所示。變數群共分為兩個層次，層級一(level 1)部分包含自變項（情緒勞務：表達情緒、調節情緒、應變情緒）與依變項（犬儒主義）。層級二(level 2)的變數為組織氣候（人際關係、內部程序、開放系統、合理目標）。其中 H1：代表國際觀光旅館情緒勞務對犬儒主義的直接影響效果；H2：代表國際觀光旅館組織氣候會對於犬儒主義的直接影響效果；H3：則代表國際觀光旅館組織氣候對情緒勞務及犬儒主義關係間的系絡調節效果。

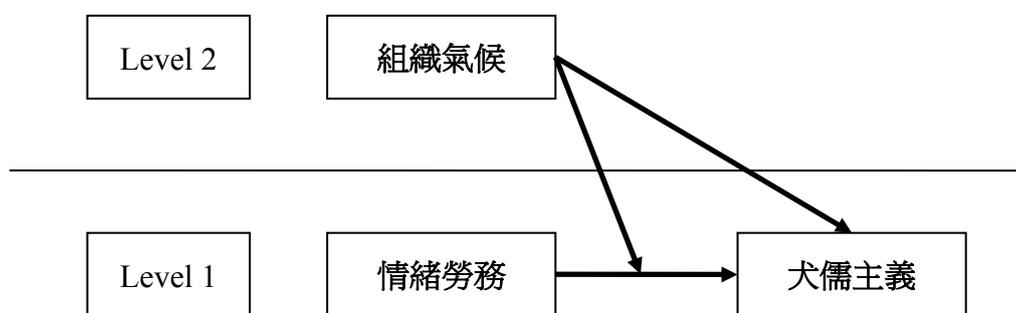


圖 1 國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與犬儒主義之跨層次分析圖

二、研究樣本

本研究旨在探討「國際觀光旅館員工組織氣候、情緒勞務與犬儒主義關係暨跨層次分析」。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 2011 年交通部觀光局國際觀光旅館營運分析報告之全台國際觀光旅館。所謂旅館員工（包含主管），其工作內容以在旅館各部門工作為主。例如客務部、房務部、餐飲部或業務部門等。本研究問卷發放悉交付全台國際觀光旅館的主管代為發放與回收。為確認本研究組織氣候、情緒勞務與犬儒主義量表之內容效度，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 105 份，回收有效問卷 102 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 35 套國際觀光旅館正式研究問卷（315 份個人問卷），回收 245 份問卷，茲將漏填 5 題（含）

以上視為無效問卷並予以剔除，共 18 份研究問卷，共得 32 套旅館問卷（227 份有效個人問卷），有效回收率為 72.06%。

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、並滿足員工多樣化需求，營造卓越員工價值。」根據上述，本研究乃參酌 Litwin and Stringer(1968)編制的組織氣候量表；Patterson 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 15 題衡量題項。再透過 LISREL 之驗證性因素分析，共分三個構面其因素負荷量分別介於.61-.83、.65-.86、.66-.79，累積解釋變異量為 65.15%。適配度指標分別為 GFI=.96、NNFI=.97、CFI=.95、RMSEA=.061、SRMR=.035，且 Cronbach's α 值為.897、.810、.819，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人（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.60-.77、.73-.81、.63-.84，累積解釋變異量為 63.69%。適配度指標分別為 GFI=.91、NNFI=.91、CFI=.92、RMSEA=.077、SRMR=.054，且 Cronbach's α 值分別為.848、.836、.797，因此，具良好之信、效度構念。

（三）犬儒主義

回顧犬儒主義相關文獻後，採用已發展且信效度良好的旅館犬儒主義量表作為衡量旅館犬儒主義概念之用，基於本研究以國際觀光旅館為研究對象，本研究對員工犬儒主義的看法為：「員工在工作場域中所產生的負向態度，主要是針對

組織及主管而來，認為組織、主管是基於組織利益或個人利益，因而會違反誠信、公平及誠實原則，如此使員工對組織、主管產生悲觀、諷刺、批評、不可信賴及不可信任的想法」。根據上述，本研究參酌 Johnson and O'Leary-Kelly(2003)等所編制之犬儒主義量表，運用於旅館產業，共計 10 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.70-.81、.62-.95，累積解釋變異量為 70.64%。適配度指標分別為 GFI=.92、NNFI=.91、CFI=.92、RMSEA=.051、SRMR=.051，且 Cronbach's α 值分別為 .851、.836，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。

四、分析方法

為避免共同方法變異(CMV)問題產生，本研究進一步以 Harman's 單因素檢定法進行研究變項間共同方法變異的檢定 (Podsakoff & Organ, 1986; 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006)，各量表之解釋變項所萃取特徵值大於 1 的因素，所得到的第一個主成分累積解釋變異量皆小於 50%，顯示本研究無明顯同源偏誤問題。本研究統計分析乃採用跨層次分析的方法，以 HLM 的統計程式來處理。所謂層級線性模式分析(hierarchical linear modeling, HLM)乃是同時考量不同層次變數下，所發展的統計分析方法，與傳統分析法最大的不同處在於對於不同層次變數的處理。在傳統的分析方法中，分析模式是將層次一與層次二的變數置於單一多元迴歸式中分析；而在 HLM 中，則是針對不同層次的變數採取獨立分析的作法 (蕭佳純、胡夢鯨，2007)。依照 Hofmann(1997)的建議，並考量本研究的假設型式 (level 1 的直接效果、level 2 的系絡直接效果、level 2 的系絡調節效果)，在跨層次分析模型驗證分析中，相關假設成立所需對應及驗證的條件如表 1 所示 (蕭佳純、胡夢鯨，2007)。

表 1 本研究之假設型式與驗證條件

假設型式	
1.	層次一之自變數對依變數產生直接效果。
2.	層次二之調節變數對依變數產生直接效果。
3.	層次二之調節變數在自變數對依變數的關係中的調節效果。
驗證條件	
條件一：	依變數的群間與群內變異成份必須存在。
條件二：	層次一之截距必須存在變異。
條件三：	層次一之斜率必須存在變異。
條件四：	層次一之截距的變異成份可由層次二的變數所解釋。
條件五：	層次一之斜率的變異成份可由層次二的變數所解釋。

資料來源：Hofmann, D. A. (1977).

肆、研究結果

一、描述性統計與相關係數矩陣

本研究採用 Pearson 積差相關檢視測量變項間之相關性，各測量變項間之相關係數介於.26 至.71，合法目標與調節情緒層面測量變項之相關未達顯著水準，表示自變項間無共線性，其餘自變項與依變項間之相關均達顯著水準，說明本研究以跨層次分析之適用性。

表 2 描述性統計及相關矩陣

測量變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.人際關係	4.99	.67	1							
2.開放系統	5.08	.67	.61**	1						
3.合法目標	5.04	.70	.63**	.55**	1					
4.表達情緒	4.70	.75	.54**	.52**	.27**	1				
5.調節情緒	4.08	1.07	.46**	.43**	.17	.67**	1			
6.應變情緒	4.68	.79	.55**	.40**	.26**	.57**	.53**	1		
7.犬儒主義	5.08	.74	.71**	.68**	.60**	.50**	.44**	.50**	1	

*p<.05；**p<.01。

二、模式及假設檢驗

(一) 虛無模式

研究者在跨層次分析過程中，必須先檢視跨層次效果的存在（即必須滿足條件一之要件，見表 2）。因此，研究者必須將依變數的變異成份區分成群內變異與群間變異兩部份，分別稱之為「群內變異成分」(within group components, δ^2) 及「群間變異成分」(between group components, τ_{00})，並且群間變異成分顯著不為 0，相關分析模式如下（蕭佳純、胡夢鯨，2007；謝俊義，2010）：

$$\text{Level 1 : 犬儒主義}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Level 2 : } \beta_{0j} = r_{00} + U_{0j}$$

根據上述模式，本研究發現群間變異成份顯著地異於 0 ($\tau_{00}=0.06$, $\chi^2=51.32$, $df=24$, $p<.01$)，而群內變異成分值則為 .89。綜合上述結果可知，進一步計算組內相關係數 ICC(Intraclass Correlation) 為 0.05，表示犬儒主義的差異有 5% 的變異係由不同旅館之間所造成，且都達到顯著異於 0 水準，滿足條件一之依變項必須存在群內與群間變異的準則（陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵，2009）。

(二) 隨機參數迴歸模式

群間與群內變異成分在判斷其存在後，必須檢視模型在條件二、條件三的符合程度，亦即是否在不同群體間，存在著不同的截距與斜率。換言之，首先為可能成立的 H2 做檢驗，檢視不同群體的截距達顯著差異，再為可能成立的 H3 做檢驗，檢視不同群體的斜率是否達到顯著水準。此外，本模式亦可直接驗證 H1 層次一自變數與依變數的關係，並經由此模式與虛假模式之變異成分，求得層次依變數的解釋變異量 R^2 （蕭佳純、胡夢鯨，2007；謝俊義，2010）。

$$\text{Level 1 : 犬儒主義}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{表達情緒}_{ij}) + \beta_{2j} (\text{調節情緒}_{ij}) + \beta_{3j} (\text{應變情緒}_{ij})$$

$$\text{Level 2 : } \beta_{0j} = r_{00} + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = r_{10} + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = r_{20} + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = r_{30} + U_{3j}$$

當情緒勞務達顯著水準($\gamma_{10}=0.05$ ， $se=0.009$ ， $t=6.14$ ， $p<.001$)，表示情緒勞務對犬儒主義有顯著正向的影響效果，因此，假設 H1 獲得支持。進一步經由計算，情緒勞務對犬儒主義的解釋量 R^2 為 1%，【 $R^2 = (\delta^2N - \delta^2R) / \delta^2N$ 】式中，N 表虛無模式，R 表隨機係數迴歸模式。其次，在隨機效果的變異成份檢定方面，本研究發現，截距項的變異成分顯著存在 $\tau_{00}=0.28(\chi^2=31.23$ ， $df=19$ ， $p<.05$)，在不同群組間確實存在不同的截距，故組織氣候對犬儒主義的直接效果可能存在，亦即必須進行截距預測模式的檢定。此外，情緒勞務斜率項的變異成分顯著存在 $\tau_{10}=0.24(\chi^2=38.64$ ， $df=19$ ， $p<.05$)，故組織氣候在「情緒勞務對犬儒主義的影響關係」中的調節效果可能存在，亦即必須進行斜率預測模式的檢定。

(三) 截距預測模式

由於條件二獲得支持，本研究進一步驗證截距項的存在是否可由層次二變數（即 HRM：人際關係、開放系統、合法目標）加以解釋（條件四），茲以驗證 H2 的成立與否。分析模式如下（蕭佳純、胡夢鯨，2007；謝俊義，2010）：

$$\text{Level 1 : 犬儒主義}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{表達情緒}_{ij}) + \beta_{2j}(\text{調節情緒}_{ij}) + \beta_{3j}(\text{應變情緒}_{ij})$$

$$\text{Level 2 : } \beta_{0j} = r_{00} + r_{01}(\text{人際關係}_j) + r_{02}(\text{開放系統}_j) + r_{03}(\text{合法目標}_j) + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = r_{10} + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = r_{20} + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = r_{30} + U_{3j}$$

根據上述模式，本研究之人際關係($\gamma_{01}=0.13$ ， $se=0.05$ ， $t=3.82$ ， $p<.05$)、開放系統($\gamma_{02}=0.21$ ， $se=0.05$ ， $t=4.12$ ， $p<.05$)、合法目標($\gamma_{03}=0.09$ ， $se=0.03$ ， $t=5.39$ ， $p<.05$)均達顯著水準，顯示人際關係、開放系統、合法目標均對犬儒主義有顯著正向的直接影響效果，因此，假設 H2 獲得支持。進一步經由計算，人際關係、開放系統、合法目標對犬儒主義在組織層次截距 β_{0j} 的解釋變異量 R^2 為 31.84%。另外，在隨機效果的變異成份檢定方面，本研究發現，截距項的變異成分顯著存在 $\tau_{00}=0.52(\chi^2=29.76$ ， $df=15$ ， $p<.001$)，表示截距項尚有其他組織層次的變項未被本研究考量，後續研究可進一步尋找可能的影響因素。

(四) 斜率預測模式

由於從隨機參數迴歸模式中得知不同群體間的斜率存在著顯著差異，因此，本研究必須進一步分析，此斜率的變異成分可否由層次二的變數所解釋（即條件

五)，以驗證假設三是否成立。在犬儒主義部分，由於斜率之變異成分存在於表達情緒與應變情緒之間，是故，分析模式如下（蕭佳純、胡夢鯨，2007；謝俊義，2010）：

$$\text{Level 1 : 犬儒主義 } ij = \beta_0j + \beta_1j(\text{表達情緒 } ij) + \beta_2j(\text{調節情緒 } ij) + \beta_3j(\text{應變情緒 } ij)$$

$$\text{Level 2 : } \beta_{0j} = r_{00} + r_{01}(\text{人際關係 } j) + r_{02}(\text{開放系統 } j) + r_{03}(\text{合法目標 } j) + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = r_{10} + r_{11}(\text{人際關係 } j) + r_{12}(\text{開放系統 } j) + r_{13}(\text{合法目標 } j) + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = r_{20} + r_{21}(\text{人際關係 } j) + r_{22}(\text{開放系統 } j) + r_{23}(\text{合法目標 } j) + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = r_{30} + r_{31}(\text{人際關係 } j) + r_{32}(\text{開放系統 } j) + r_{33}(\text{合法目標 } j) + U_{3j}$$

表達情緒與人際關係交互作用的係數亦達顯著水準 ($\gamma_{11} = .01$ ， $se = 0.005$ ， $t = 2.91$ ， $df = 212$ ， $p < .01$)；應變情緒與開放系統交互作用的係數亦達顯著水準 ($\gamma_{32} = .02$ ， $se = 0.007$ ， $t = 2.66$ ， $df = 212$ ， $p < .01$)，表示組織層次的「人際關係」在「表達情緒對犬儒主義的影響關係」及「開放系統」在「應變情緒對犬儒主義的影響關係」存在著調節效果。因此，假設 H3 獲得支持。進一步經由計算，「人際關係」在「表達情緒對犬儒主義的影響關係」中的調節效果解釋量 R^2 為 2.82%。此外，情緒勞務斜率項的變異成分未達顯著 $\tau_{10} = .27$ ($\chi^2 = 29.00$ ， $df = 19$ ， $p < .05$)，表示仍有其他組織層次的變項具有調節效果，但未被本研究考量，後續研究可進一步尋找可能的影響因素。

表 3 階層線性模式分析結果摘要表

模式	虛無模式	隨機參數迴歸模式	截距預測模式	斜率預測模式
固定效果	Y	Y	Y	Y
γ_{00}				
γ_{01}			.13*	
γ_{02}			.21*	
γ_{03}			.09*	
γ_{10}		.05*		
γ_{11}				.01*

續表 3 階層線性模式分析結果摘要表

模式	虛無模式	隨機參數迴歸模式	截距預測模式	斜率預測模式
固定效果	Y	Y	Y	Y
γ_{12}				
γ_{13}				
γ_{20}				
γ_{31}				
γ_{32}				.02*
γ_{33}				
隨機效果				
τ_{00}	.06*	.28*	.52*	.27*
τ_{10}		.24*		
σ^2	24.55	21.32	28.67	31.17
離異數				

*p<.05

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 國際觀光旅館之組織氣候愈趨向正面，則犬儒主義就愈低

國際觀光旅館員工最重視「人際關係」、「開放系統」等組織氣候，服務人員提供有效率的服務、友善且有禮貌，並主動關懷員工需求、樂於幫忙，維持乾淨整潔的儀態等，會影響員工犬儒主義。在現今員工為導向的國際觀光旅館除了具備正面組織知識儲備與轉移的產業特性，且知覺組織氣候確實可經由正面人際關係與開放系統來降低員工犬儒主義，並願意向親朋好友作出正面的宣傳與推薦；此結果就同業之國際觀光旅館產業而言，與蔡曉梅（2010）藉由結構方程模型研究星級旅館人際關係氣候、開放系統氣候影響了組織知識儲備與轉移之論點相符合；處在有效率服務、友善且禮貌之服務態度的組織氣候中，其好壞會直接反應在員工內心的知覺認知，則員工相信國際觀光旅館能夠穩健的經營，進而影響員工犬儒主義；其與異業之研究中，吳瑞堯等人（2008）認為組織氣候乃透過個人

的主觀意識、期望差異大小，影響犬儒主義之看法相同。國際觀光旅館員工知覺待遇報酬愈多則相對更融入組織氣候，主動關懷員工需求及維持乾淨整潔的儀態，進而影響犬儒主義，提供此一結構模式之實證證據，為本研究貢獻之一。

(二) 國際觀光旅館員工之組織氣候於情緒勞務及犬儒主義間具調節效果

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、吳姮憶(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 and Lee(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(2006)指出個人對組織的情感聯結相對降低之論點亦相符。因此組織氣候透過「表達情緒」、「調節情緒」、「應變情緒」當中介，乃是發展良好情緒勞務的基本條件，並能降低犬儒主義，其結果就同業之研究與吳淑禎等人(2010)研究旅館餐飲外場從業人員之情緒勞務在社會支持對工作表現影響力之中介效果觀點不同；且與鍾幸倪(2011)研究國際觀光旅館之看法不一致，討論其原因乃模式上的差異，過去研究顯示情緒勞務在工作特性對犬儒主義之影響中扮演完全中介的角色，而本研究顯示組織氣候在情緒勞務對犬儒主義之影響中具調節效果，此亦為本研究貢獻之二。

(三) 國際觀光旅館員工展現適宜之情緒能有效降低犬儒主義

情緒勞務對工作滿足感有顯著之正向影響，故情緒勞務為國際觀光旅館員工致力於情感的管理，在公眾面前服務所創造之表情或身體儀態，乃是可換取工資且具交換價值，某些研究支持此論點(林尚平，2000；吳淑蓉、王秀紅，2005；劉雅惠、劉偉文，2009；吳淑禎等人，2010；Hochschild, 1983; Grandey, 2000)。國際觀光旅館員工在工作中依照組織的要求並管理好本身的情緒或把情緒發洩完後，於顧客面前表現適當的情緒狀態與創造良好的工作氣氛，以滿足顧客的需求並達到組織目標；當員工獲得組織所提供的適當信任、支持或其他社會支持時，而使得情緒勞務改善，並降低犬儒主義；此結果就同業之國際觀光旅館及一般觀光旅館產業之中餐廳、日式餐廳、西式餐廳與宴會廳而言；與吳淑禎等人

(2010) 研究旅館餐飲外場從業人員的社會支持、情緒勞務與工作表現之論點相符合。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國際觀光旅館組織文化。從員工生活經驗出發，經由正面情緒表達、啟發對於環境問題之意識與關懷，基於五星級國際觀光旅館追求之盡善盡美，進而表現自發性且負責的環境行為，則犬儒主義也會降低，其結果提供此一實證證據，亦為本研究貢獻之三。

二、建議

組織氣候之好壞會直接影響國際觀光旅館員工內心的知覺認知，透過便利性服務、親切的服務態度以提供高附加價值的產品、適切地填補情緒資源，進而滿足員工多樣化需求，以利於工作滿足感的提升（吳瑞堯等人，2008；王志宏、翁振益，2009；吳淑禎等人，2010；牛翠珍、王國梁，2010；蔡曉梅，2010；戴有德，2010；鍾幸倪，2011；Brotheridge and Lee, 2002; Golden, 2006; Robbins & Judge, 2010）；換句話說，亦會降低員工犬儒主義的產生。後續研究方面可針對旅館業者或其從業人員進行訪談，以探析此一群體概念是否有可行性與問題存在，並具體界定更多其他潛在變項之間的關係，以裨益員工於組織運作間能有效適性發展。期許未來主管機關與旅館業者，除能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，並使台灣創造具符合星級評比之國際觀光旅館工作環境及精神，以提升台灣國際觀光旅館業之競爭力。

參考文獻

- 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。
- 牛翠珍、王國梁（2010）。我國女性旅遊從業者就業現狀及優劣勢分析，西北農林科技大學學報（社會科學版），10(5)，71-76。
- 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。
- 吳宗祐、鄭伯堦（2003）。組織情緒研究之回顧與前瞻，應用心理研究，19，137-173。
- 吳淑禎、周翠葳、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。
- 吳淑蓉、王秀紅（2005）。護理人員情緒勞務及其相關因素探討，實證護理，1(4)，243-252。
- 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。
- 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。
- 許士軍(1972)。有關黎史(Litwin and 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。
- 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。
- 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵(2009)。多變量分析方法－統計軟體應用。台北：五南。
- 梁素君(2002)。工作倦怠與員工偏差行為關係之研究，未出版之中國文化大學國際企業管理研究所博士論文，台北市。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試與補救，管理學報，23(1)，77-98。
- 劉雅惠、劉偉文(2009)。護理人員情緒勞務、工作壓力與因應行為之相關性研究，醫護科技期刊，11(2)，98-115。
- 鄭伯壘(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。
- 蔡維奇、吳姮憶(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。
- 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。
- 戴有德(2010)。國際觀光旅館員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究，島嶼觀光研究，3(4)，26-50。
- 鍾幸倪(2011)。國際觀光旅館第一線從業人員之工作特性、情緒勞務與工作滿意關聯性研究，未出版之國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文，高雄市。
- 謝俊義(2010)。HLM 多層次線性分析－理論、方法與實務。台北：鼎茂。
- 蕭佳純、胡夢鯨(2007)。影響成人教育工作者知識管理能力因素之跨層次分析，教育學刊，29，1-36。
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arbuckle, K. (2008). Emotion and Knowledge: Partners in Library Service? *Canadian Library Association*, 5, 219-221.

- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Deam, J. W. (1999). *Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes*. Outstanding Empirical Paper Award, Eastern Academy of Management.
- 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.
- Chu, K. H., & Murrmann, S. K. (2002). *Emotional Labor in the Hospitality Industry*. Hospitality Research Journal, Annual Conference Proceedings. Orlando, FL.
- Curtis, C. R., & Upchurch, R. S. (2008). A case study in establishing a positive service culture: attachment and involvement in the workplace. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7, 131-138.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- 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 Eds.)*(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 (Eds.), *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.
- Hofmann, D. A. (1977). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, 732.
- Johnson, J. L., & O' Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- 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.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 57, 397-422.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Patterson, M. G., West, M. A., & Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational Behavior (14th Eds.)*. NJ: Prentice Hall.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In Quick, J. C., & Tetrick, L. E. (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp.3-18). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Schaufeli, W., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383 – 425). Chichester7 Wiley.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational

change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94(3), 1421-1434.

A Multilevel Analysis of Organizational Climate, Emotional Labor, and Cynicism for Employees at International Tourist Hotels

Wei-Hsiung Chang*

*Assistant Professor, Department of Tourism Management, Nanhua University

Tzu-Yao Lin**

**Doctoral Student, Department of Business Administration, Nanhua University /
Lecturer, Department of Tourism Management, Nanhua University

Abstract

Organizational psychology has been the noted application for hospitality industry. Therefore, this study aims at exploring the relationship and significance among organizational climate, emotional labor, and cynicism for the employees of international tourist hotels via multilevel analysis. The findings are cited as follows: (1) Organizational climate variable significantly positive and direct influences cynicism. (2) The mediating effect of organizational climate between emotional labor and cynicism is significant.

Keywords: Organizational climate, Emotional labor, Cynicism