

## 影響國際觀光旅館組織氣候、員工情緒勞務與工作滿足感之 間之關係暨結構模式性別恆等性檢定

張偉雄\*

南華大學旅遊管理學系暨碩士班 專任副教授

### 摘要

本研究旨在探討國際觀光旅館組織氣候、從業人員情緒勞務與工作滿足感之互依關係與重要性；並透過 LISREL 9.10 統計程式之結構模式多群組樣本進行潛在變項徑路分析及性別恆等性檢定。研究發現：男女員工在影響組織氣候、情緒勞務與工作滿足感 3 因素上之配對測量截距參數限制決斷值依序為人際關係、開放系統、表達情緒、調節情緒、應變情緒、團隊合作、教育訓練、溝通、獎酬制度共 9 個觀察指標之起始點表現不同；且男員工在 5 個觀察指標表現低於女員工。此外，組織氣候會影響情緒勞務及工作滿足感且情緒勞務具中介效果；研究結論對於組織人力資源發展之重整與檢視具其重要的理論與實踐意義。

**關鍵詞：**工作滿足感、恆等性檢定、情緒勞務、組織氣候、結構模式

---

\* 通訊作者：張偉雄  
E-mail: hector629@gmail.com



## 壹、前言

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「評估與論辯」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。余伯燿 (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(鄭伯燿，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(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；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、鄭伯燿，2003)。

最早提出工作滿足感概念的Hoppock (1935)認為工作滿足感是個人對自己工作的直覺感受，是一種生理、心理和環境等各因素滿意綜合的感受。而後分別有學者對不同的因素來定義工作滿足感，Vroom (1964)皆提出個人對於工作有著正向且積極的情感，即產生工作滿足感，並且發現工作滿足感也就是工作態度的一部份(Robbins, 1990；引自戴有德，2010)。Locke (1976)將工作滿足感界定為：「個人在評量自己的工作或工作經驗後所產生的一種愉悅或正向的情緒狀態。但是深究其本質，工作滿足感實質上是一種態度的變數，可以被視為員工對於工作相關的各種不連續要素的感受(Robbins, 1998; Robbins & Judge, 2010)。而工作滿足感與情緒勞務是組織員工長期生存和發展所必須掌握的核心能力和動態能力，但組織氣候是否以及如何影響組織員工工作滿足感與情緒勞務？

研究者基於後設分析(Meta analysis)，構念接納之後，鄭伯燿 (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、工作滿足感之間之關係，並檢驗男女員工在影響工作滿足感結構模式是否具性別恆等性。

## 貳、文獻探討與研究假設

### 一、組織氣候與情緒勞務之關係

蔡維奇、吳姮憶（2001）指出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；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(引自Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003; Golden, 2006)。根據上述文獻回顧，據以推論組織氣候與情緒勞務之關係，本研究提出的假設如下：

假設一：國際觀光旅館組織氣候會影響情緒勞務。

### 二、組織氣候與工作滿足感之關係

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及達成組織目標之工作滿足感。Adams (1963)認為工作滿足感是取決於工作者自己從工作所得的報酬與其對工作投入之間的比例，及參考他人的工作所得和工作投入的比例而定。兩個比例愈相等，則此人會覺得公平，進而會產生滿足感(引自戴有德，2010)。吳瑞堯等（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，則工作滿足感就愈高；且這種員工對組織的看法和感受應用在旅館產業，會影響達成組織目標之工作滿足感。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工作滿足感。

### 三、情緒勞務與工作滿足感之關係

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)從深層演出與淺層演出二個向度進行測



量；針對內部情緒狀態、外部行為表達對測量對象進行測量；從情緒不一致與情緒努力進行測量；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) and Grandey (2000)之分類廣受國內學者使用，如林尚平 (2000)，吳淑蓉與王秀紅 (2005)，劉雅惠與劉偉文 (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正向服務企業組織文化建立之工作滿足感。吳淑禎等 (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，並增進工作滿足感 (Arbuckle, 2008)。鍾幸倪 (2011) 研究國際觀光旅館第一線從業人員之情緒勞務在工作特性對工作滿足感影響力中介效果中，顯示情緒勞務在工作特性對工作滿足感之影響中扮演完全中介的角色。綜合以上相關文獻，據以推論出本研究提出的假設如下：

假設三：國際觀光旅館情緒勞務會影響工作滿足感。

#### 四、男女員工之角色知覺與工作滿足感結構模式的關聯性

根據社會分類理論，人們傾向將所接收的訊息分類，而Ridgeway (1997)認為在工作職場中，性別是最顯而易見的分類標準。性別角色的概念是「個人認為何為男女合適的角色或對兩性間行為期望的偏好」(林姿葶、鄭伯璦，2007；Thornton & Freedman, 1979)。依據性別角色理論(gender role theory; Eagly, 1987)的觀點，性別角色可歸因為兩大特質(Eagly, Wood, & Diekmann, 2000)：較歸屬於男性角色的特質(agentive trait)以及較歸屬於女性角色的特質(communal trait)；其分化常與社會、經濟及政治環境有關，經由社會化的過程，形成男女角色行為刻板化的印象(李美枝、鐘秋玉，1996；引自林姿葶、鄭伯璦，2007)。時至今日，縱然男女有別的社會角色已經有了很大的改變，但這種性別刻板印象卻依然存在(引自林姿葶、鄭伯璦，2007；Bergen & Williams, 1991)。鄧之卿、梁慧中 (2005) 透過批判與反思之觀點，從研究典範與性別的角度探析餐旅領導研究的近況與發展，建議融入女性觀點來解構深植於社會文化脈絡的價值觀與結構因素，以豐富餐旅領導研究的內涵，而能夠實際紮根地發掘本土的及多元文化的個殊經驗，以採拮與互補量化與質性研究方法的優點。

洪久賢 (2003) 探討女性餐旅職涯與性別教育實踐中，發現陽剛式領導及男性導向的組織文化是餐旅管理的主流，女性主管承受關懷與陽剛領導的衝突。研究國際觀光旅館餐飲部門中，發現高階主管呈現性別隔離現象，結婚、生殖家庭對兩性職涯發展有不同的影響。劉翠華、李銘輝與余守媚 (2009) 利用LISREL進行資料分析，認為溫泉旅館從業人員性別歧視知覺對留任意願有正向影響；性別歧視知覺對離職傾向沒有顯著影響。牛翠珍、王國梁 (2010) 指出在現代旅遊服務業中，女性是不容忽視的巨大人力資源，其從業人員占總旅遊從業人員的半數以上。鍾幸倪 (2011) 發現國際觀光旅館第一線從業人員比例中以女性、未婚、教育程度以大學(專)比例居冠；且其情緒勞務會影響工作滿足感。然而，陳儀蓉與黃芳



銘(2006)發現企業新進行政人員，在男女員工群體之測驗恆等性檢定上，男女員工是以相同的態度來評量自己在組織公民行為上的表現。吳采蓉、楊淑晴(2009)從教學創新行為之結構模式，並檢定該模式之性別恆等性，女性在12個觀察指標截距顯著低於男性；在組織中之教學創新氣候與動機，對外在環境之重視，皆有顯著認知差距性。綜合以上相關文獻，據以推論出本研究提出的假設如下：

假設四：本研究所建構國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式是否均適用於男女員工，若男女員工在結構式有差異，則探究其差異來源。

### 參、研究架構與方法

#### 一、研究架構與研究流程

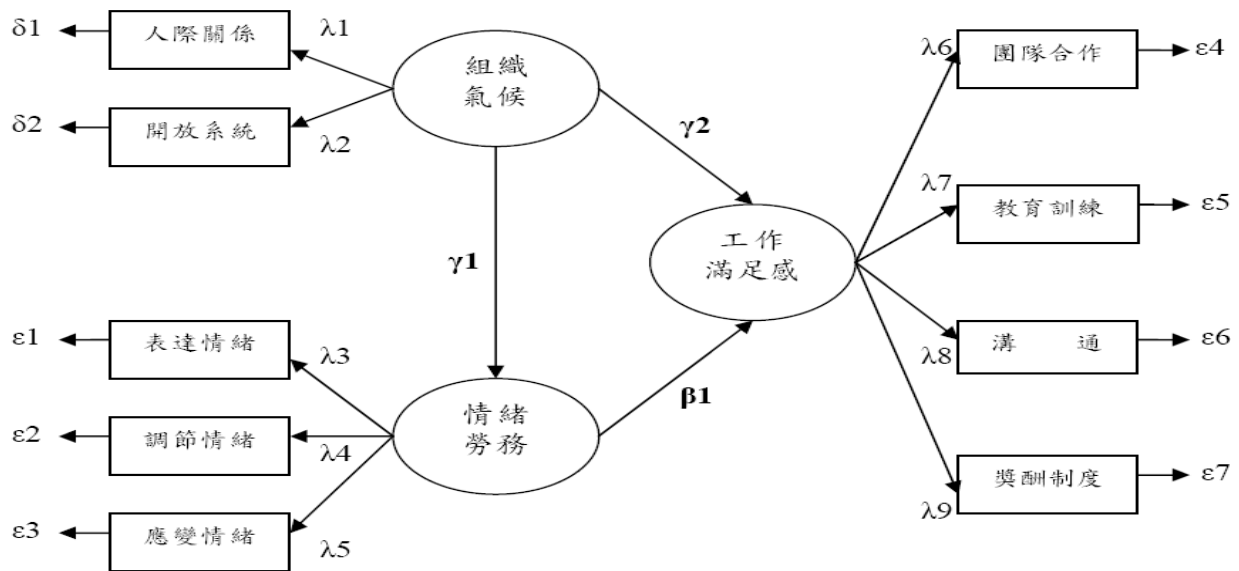


圖 1 國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構假設模式圖

本研究進行男女員工兩群體結構模式恆等性分析，先由文獻探討並採驗證性因素分析及結構方程式檢定後，建構影響國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式且依此結構模式當作為性別恆等性檢驗之基底模式( baseline model )，性別恆等性所欲考驗假設如下：

(一)男女員工在影響組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式是否具有測量恆等性：

1. 男女員工在測量模式上具有相等的因素負荷量(測量加權)。
2. 男女員工在測量模式上具有相等的測量截距。
3. 男女員工在測量模式上具有相等的測量殘差。

(二)男女員工在影響組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式是否具有結構恆等性：

1. 男女在結構模式上具有相等的結構加權(自變項與依變項間、依變項與依變項間迴歸係



數)。

- 2.男女員工在結構模式上具有相等結構截距。
- 3.男女員工在結構模式上具有相等的結構平均數。
- 4.男女員工在結構模式上具有相等的結構共變/變異數。

## 二、研究樣本

本研究旨在探討「國際觀光旅館員工組織氣候、情緒勞務與工作滿足感關係暨結構模式性別恆等性之檢定」。本研究問卷發放係透過高雄地區W國際觀光旅館業者與主管的協助，採彌封方式將研究問卷交付南部地區5家具意願接受問卷調查之國際觀光旅館的人力資源部主管代為發放與回收。為確認本研究組織氣候、情緒勞務與工作滿足感量表之內容效度，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220份，回收有效問卷208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900份正式研究問卷，回收586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578份有效問卷，有效回收率為64.2%。其中男性有283人，女性佔295人。

## 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。

### (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(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。

### (三) 工作滿足感

回顧工作滿足感相關文獻後，採用已發展且信效度良好的旅館工作滿足感量表作為衡量



旅館工作滿足感概念之用，基於本研究以國際觀光旅館為研究對象，本研究對員工工作滿足感的看法為：「個人在評量自己的工作或工作經驗後所產生的一種愉悅或正向的情緒狀態；工作滿足感是取決於工作者自己從工作所得的報酬與其對工作投入之間的比例，及參考他人的工作所得和工作投入的比例而定。兩個比例愈相等，則此人會覺得公平，進而會產生滿足感」。根據上述，本研究參酌Vroom (1964)的工作滿足感論點；兼採Hallowell, Schlesinger and Zornitsdy (1996)所編制工作滿足感量表及鄧維兆，林孟儒與蔡志宏 (2005) 從國際觀光旅館內部服務品質評量基礎所編制之工作滿足感量表，運用於旅館產業，共計18 題衡量題項。

在計分方面，本研究採用李科特(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

本研究統計分析乃採用驗證式因素分析的方法，以LISREL9.10的統計程式來處理。首先，以預試後之組織氣候、情緒勞務與工作滿足感三份量表進行正式施測，分別來對圖1 之模式做檢定，以獲得一個適配於整體樣本之模式；當模式有所修正時，則以此效度樣本，對修正模式做複核效化(cross-validation)的處理。若修正模式具有良好的穩定性，則修正模式就成為基底模式，用來作為檢定之後的測量恆等性(余民寧，2006)。

此部分之分析分為三個階段：第一個階段檢定基底模式的適配性，包括全體樣本、男性員工樣本，以及女性員工樣本。模式必須在此三樣本上具備一樣好的適配。以上的統計適配指標採用Likelihood-ratio、Chi-Square、GFI，相對適配指標中的NNFI、CFI，以及簡效適配指標中的中PNFI、NC。第二個階段是以巢套模式來檢定本研究的六個假設，包括形貌、因素負荷量、截距、測量誤、因素變異與共變數，以及因素平均數等之恆等性檢定。再依照第二階段的結果，於第三階段針對有差異的假設來做更細部的檢定。至於恆等性適配的評定，本研究乃採用卡方適配統計( $\chi^2$ )，以受限模式之值減較不受限模式之值所獲得之 $\Delta\chi^2$  值來作判斷，若 $\Delta\chi^2$  值在 $\Delta df$  值之下達顯著水準，即表示推翻恆等性的假設(陳儀蓉、黃芳銘，2006)。

### 肆、研究結果

#### 一、各量表構念的模式建立

##### (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，故以預試208 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、RMSEA等值並未達學者建議之理想標準，審視MI值必須小於3.84，發現「表達情緒」與「團隊合作」間測量殘差的MI 值為20.20，以及「應變情緒」與「教育訓練」間測量殘差的MI 值為46.42，顯示模式有修正之必要，其原因在於「表達情緒」、「調節情緒」與「應變情緒」抽出對「情



緒勞務」共同性後以及「團隊合作」、「教育訓練」、「溝通」與「獎酬制度」抽出對「工作滿足感」共同性後，「表達情緒」與「團隊合作」的唯一性仍有相當強的共變關係，因為兩者內容均與「默契」有關，而「應變情緒」與「教育訓練」的唯一性亦有相當強的共變關係，因為兩者內容均與「技能」有關，故模式修飾是「表達情緒」與「團隊合作」間以及「應變情緒」與「教育訓練」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; 吳采蓉、楊淑晴, 2009)，而GFI為.92已大於.90之標準，另外RMSEA為.09落於.80至.10間的普通適配(黃芳銘, 2004; 余民寧, 2006)，整體而言修飾後的影響國際觀光旅館員工結構模式是尚可接受的模式，以此模式來發展性別恆等性的基底模式，抽取正式有效樣本578份進行檢定，檢定過程詳述於「結果」一段。

表1 影響國際觀光旅館員工結構模式修飾前後整體適配評鑑結果(N=208)

評鑑指標	$\chi^2$	df	p	GFI	NFI	IFI	NNFI	CFI	RMSEA
模式修飾前	271.06	69	p=.000	.90	.94	.95	.95	.95	.10
模式修飾後	250.38	67	p=.000	.92	.94	.96	.96	.96	.09

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、情緒勞務與工作滿足感三份量表進行正式施測，以提供量表之複核效化(cross-validation)。正式有效樣本為578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、情緒勞務與工作滿足感等三個測量模式其整體適配標準， $\chi^2$ 皆達.001統計顯著水準，但 $\chi^2$ 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、情緒勞務與工作滿足感三個測量模式的GFI、NFI、IFI、NNFI、CFI均達.90之理想值。另外，RMSEA依序為.083、.089、.065，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 本研究三份量表測量模式適配度評鑑結果(N=578)

評鑑指標	$\chi^2$	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
工作滿足感	198.56	72	p=.000	.967	.969	.974	.976	.974	.065

資料來源：本研究彙整

綜上所述，組織氣候、情緒勞務與工作滿足感三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，以便提供三份量表之複核效化，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)，而本研究三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，顯示本研究三份量表之複核效化均可接受。另外本研究三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」；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」；工作滿足感測量模式可由一階因素-「團隊合作」、「教育訓練」、「溝通」、「獎酬制度」再抽取一個二階因素-「工作滿足感」。此外，如表3、表4及表5 等所示，國際觀光旅館全體員工與男女員工各自的組織氣候、情緒勞務與工作滿足感等三份量表內，共9 個分量表間相關係數矩陣皆達.01 顯著水準，提供本研究結構模式暨性別恆等性檢定之統計基礎。

**表3 國際觀光旅館全體員工9 個觀察變項間的相關係數 ( N=578)**

	人際關係	開放系統	表達情緒	調節情緒	應變情緒	團隊合作	教育訓練	溝通	獎酬制度
人際關係	1								
開放系統	.620**	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				
團隊合作	.492**	.394**	.538**	.317**	.423**	1			
教育訓練	.552**	.413**	.450**	.346**	.628**	.618**	1		
溝通	.350**	.310**	.278**	.221**	.360**	.399**	.501**	1	
獎酬制度	.308**	.277**	.302**	.237**	.302**	.518**	.503**	.269**	1

資料來源：本研究彙整

**表4 國際觀光旅館男員工9 個觀察變項間的相關係數 ( N=283)**

	人際關係	開放系統	表達情緒	調節情緒	應變情緒	團隊合作	教育訓練	溝通	獎酬制度
人際關係	1								
開放系統	.632**	1							
表達情緒	.840**	.516**	1						
調節情緒	.358**	.248**	.415**	1					
應變情緒	.734**	.480**	.676**	.443**	1				
團隊合作	.485**	.385**	.535**	.300**	.409**	1			
教育訓練	.558**	.415**	.454**	.339**	.643**	.628**	1		
溝通	.345**	.300**	.275**	.199**	.343**	.394**	.502**	1	
獎酬制度	.313**	.273**	.298**	.234**	.308**	.524**	.504**	.256**	1

資料來源：本研究彙整



表5 國際觀光旅館女員工9個觀察變項間的相关係數 (N=295)

	人際關係	開放系統	表達情緒	調節情緒	應變情緒	團隊合作	教育訓練	溝通	獎酬制度
人際關係	1								
開放系統	.635**	1							
表達情緒	.834**	.514**	1						
調節情緒	.339**	.278**	.424**	1					
應變情緒	.625**	.480**	.658**	.470**	1				
團隊合作	.499**	.401**	.542**	.329**	.437**	1			
教育訓練	.543**	.409**	.454**	.346**	.615**	.608**	1		
溝通	.352**	.316**	.280**	.240**	.367**	.403**	.497**	1	
獎酬制度	.307**	.281**	.312**	.240**	.288**	.521**	.499**	.280**	1

資料來源：本研究彙整

## 二、各量表結構模式之潛在變項間效果

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，而潛在變項間的效果包括直接效果和間接效果等，如圖2所示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，本研究以組織氣候為潛在自變項，而其對情緒勞務、工作滿足感是直接效果，從實際所得的觀察資料如表6所示，組織氣候對情緒勞務的直接效果是.92 ( $t=22.69$ )，達.001顯著水準。組織氣候對工作滿足感的直接效果是.18 ( $t=1.14$ )，達.001顯著水準；此外，組織氣候對於工作滿足感有間接影響，其影響徑路是組織氣候→情緒勞務→工作滿足感，國際觀光旅館員工對組織氣候的知覺可由情緒勞務作為中介，間接影響工作滿足感，其間接效果是 $.92 \times .54 = .49$  ( $t=3.26$ )，達.001統計顯著水準。

綜上所得，本研究假定情緒勞務受到組織氣候的直接效果，而情緒勞務的 $R^2$ 值是.85，所以組織氣候這個潛在變項可以解釋潛在變項情緒勞務總變異量的85%，殘差變異量是15%。其次，本研究假定工作滿足感分別受到組織氣候和情緒勞務的直接效果，而工作滿足感的 $R^2$ 值是.25，所以組織氣候和情緒勞務這兩個潛在變項共可以解釋潛在變項工作滿足感總變異量的25%，殘差變異量是75%，其中情緒勞務的直接效果最大。整體而言，就結構模式中各潛在變項間的直接效果可發現，以組織氣候對情緒勞務的.92最高，亦即組織氣候可以最佳說明情緒勞務，其次是情緒勞務對工作滿足感的.54，由此可見，情緒勞務對其工作滿足感之重要性，而在結構模式中，直接效果最小者是組織氣候對工作滿足感的.18。驗證假設一：國際觀光旅館組織氣候會影響情緒勞務；及驗證假設二：國際觀光旅館組織氣候會影響工作滿足感；且驗證假設三：國際觀光旅館情緒勞務會影響工作滿足感。



表6 影響國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感理論結構模式之潛在變項間效果

潛在自變項	潛在依變項	
	情緒勞務	工作滿足感
組織氣候		
直接效果( <i>t</i> 值)	.92 ( <i>t</i> = 22.69***)	.18 ( <i>t</i> = 1.14***)
所有間接效果	---	.49 ( <i>t</i> = 3.26***)
全體效果	.92 ( <i>t</i> = 22.69***)	.68 ( <i>t</i> = 13.57***)
潛在依變項		
情緒勞務		
直接效果( <i>t</i> 值)	---	.54 ( <i>t</i> = 3.25***)
所有間接效果	---	---
全體效果	---	.54 ( <i>t</i> = 3.25***)

資料來源：本研究彙整

### 三、影響員工各量表結構模式之性別恆等性檢定

#### (一) 基底模式的建立

本研究以預試所得SEM當作基底模式，分別對全體員工及男女員工進行模式適配度評鑑，檢驗所得全體員工及男女員工結構模式標準化解如圖2、圖3及圖4所示，而在模式適配評鑑標準方面，本研究是採Bagozzi and Yi (1988)所建議模式適配評鑑標準應包括：基本適配標準、整體模式適配標準、和模式內在適配標準等三方面，評鑑結果如表7所示。在基本適配評鑑方面，全體及男女誤差變異均無負值，且均達.05之顯著水準，而參數間相關的絕對值亦未接近1，因素負荷量範圍在全體員工為.50至.95間、男員工為.50至.94間、女員工為.70至.95間，均符合.50至.95之適配標準。整體而言，全體及男女員工在結構模式上並未出現違反估計(offending estimates)的問題。在整體模式評鑑方面，由於本研究全體員工( $N=578$ )及男( $N=283$ )女( $N=295$ )員工樣本係屬大樣本之研究， $\chi^2$ 及 $\chi^2/df$ 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。在本研究全體及男女員工的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)，而全體及男女員工的RMSEA依序為.079、.096及.095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結構模式對全體員工複核驗證下為一可行之模式，對於男女員工則可供作檢驗本研究結構模式是否具性別恆等性之有效基底模式。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、情緒勞務與工作滿足感等三量表在全體員工之組合信度CR值依序.79、.77、.79，而在變異數的平均解釋量AVE值依序為.66、.54、.50，均分別符合學者所建議CR值須達.60以上以及AVE值須達.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。

本研究以預試所得SEM當作基底模式，分別對全體員工及男女員工進行模式適配度評鑑，檢驗所得全體員工及男女員工結構模式標準化解如圖2、圖3及圖4所示，而在模式適



配評鑑標準方面，本研究是採Bagozzi and Yi (1988)所建議模式適配評鑑標準應包括：基本適配標準、整體模式適配標準、和模式內在適配標準等三方面，評鑑結果如表7 所示。

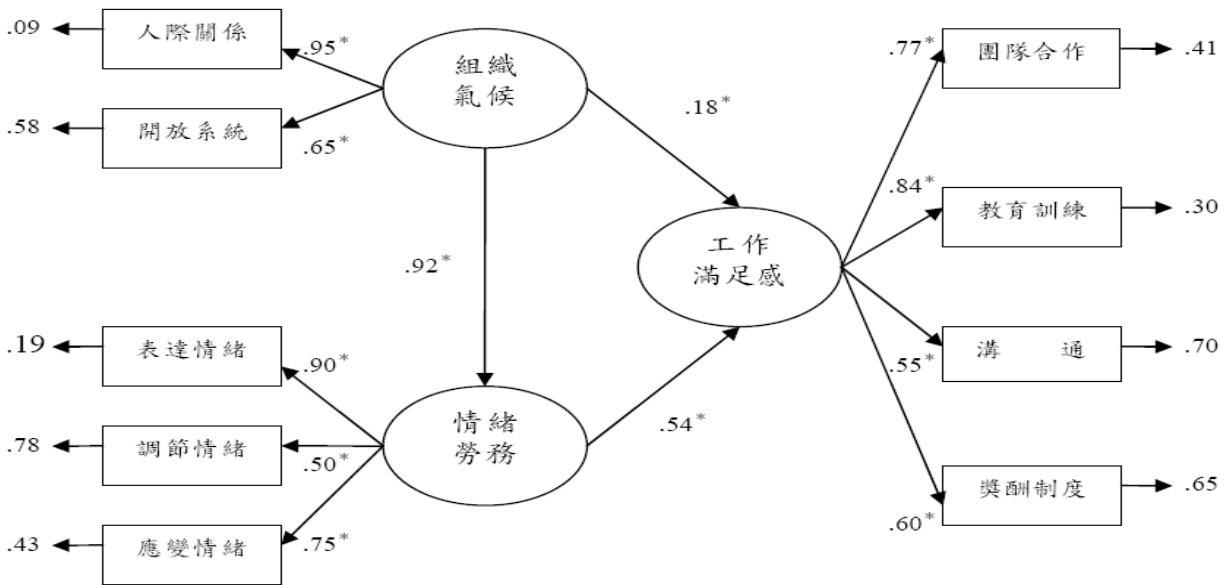


圖 2 國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式徑路圖-全體員工

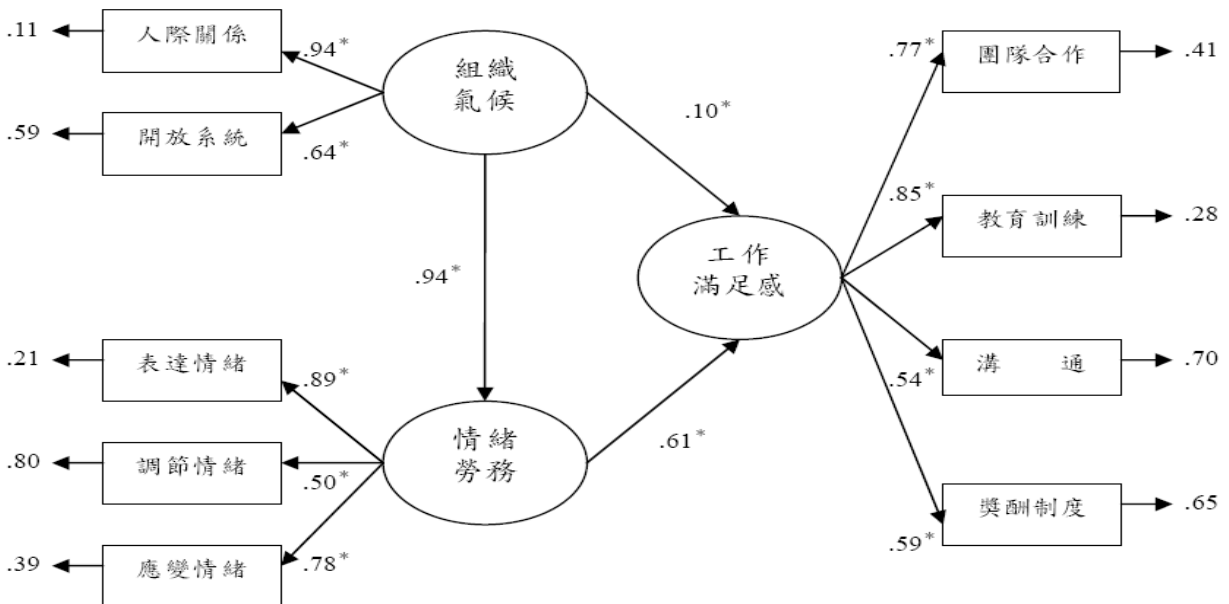


圖 3 國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式徑路圖-男員工



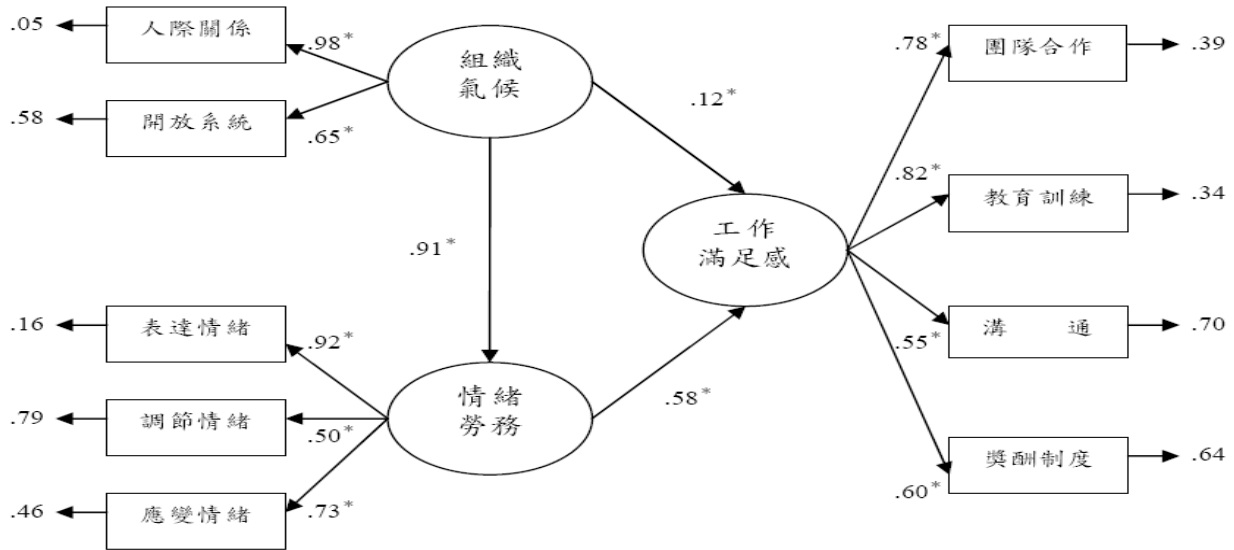


圖 4 國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式徑路圖-女員工

在基本適配評鑑方面，全體及男女誤差變異均無負值，且均達.05之顯著水準，而參數間相關的絕對值亦未接近1，因素負荷量範圍在全體員工為.50至.95間、男員工為.50至.94間、女員工為.70至.95間，均符合.50至.95之適配標準。整體而言，全體及男女員工在結構模式上並未出現違反估計(offending estimates)的問題。在整體模式評鑑方面，由於本研究全體員工( $N=578$ )及男( $N=283$ )女( $N=295$ )員工樣本係屬大樣本之研究， $\chi^2$ 及 $\chi^2/df$ 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。在本研究全體及男女員工的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)，而全體及男女員工的RMSEA依序為.079、.096及.095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結構模式對全體員工複核驗證下為一可行之模式，對於男女員工則可供作檢驗本研究結構模式是否具性別恆等性之有效基底模式。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、情緒勞務與工作滿足感等三量表在全體員工之組合信度CR值依序.79、.77、.79，而在變異數的平均解釋量AVE值依序為.66、.54、.50，均分別符合學者所建議CR值須達.60以上以及AVE值須達.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結果是尚可接受的。



表7 國際觀光旅館全體及男女員工結構模式之基本適配、整體適配與內在結構等適配評鑑

	評鑑項目	全體樣本 (N=578)	男員工 (N=283)	女員工 (N=295)	
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	誤差變異介於.09~.80	誤差變異介於.09~.80	
	2 誤差變異是否都達.05之顯著水準？	均達.05 統計顯著水準	均達.05 統計顯著水準	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.96	參數間相關的絕對值最大值是.95	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 (***) $p < .001$	因素負荷量.50至.94之間 (***) $p < .001$	因素負荷量.70至.95之間 (***) $p < .001$	
整體模式適配標準	5 $\chi^2$ 值是否未達顯著？	$\chi^2 = 173.53, df = 42$	$\chi^2 = 121.74, df = 42$	$\chi^2 = 128.61, df = 42$	
	6 $CMIN/df$ 是否小於3？	$CMIN/df = 4.131$	$CMIN/df = 2.898$	$CMIN/df = 3.062$	
	7 GFI 指數是否大於.9？	GFI= .908	GFI= .905	GFI= .908	
	8 $\Delta 1$ (NFI) 指數是否大於.9？	NFI= .932	NFI= .930	NFI= .933	
	9 $\Delta 2$ (NFI) 指數是否大於.9？	IFI= .941	IFI= .940	IFI= .940	
	10 TLI (NNFI) 指數是否大於.9？	NNFI= .912	NNFI= .910	NNFI= .910	
	11 CFI 指數是否大於.9？	CFI= .942	CFI= .940	CFI= .941	
	12 RMSEA 是否小於.1？	RMSEA= .079	RMSEA= .096	RMSEA= .095	
	模式內在適配標準	13 潛在變項的組合信度是否在.60以上	組織氣候=.79 情緒勞務=.77 工作滿足感=.79	組織氣候=.80 情緒勞務=.77 工作滿足感=.79	組織氣候=.79 情緒勞務=.77 工作滿足感=.78
		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 工作滿足感=.50	組織氣候=.67 情緒勞務=.54 工作滿足感=.51	組織氣候=.66 情緒勞務=.53 工作滿足感=.50
		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	全數均達.05的顯著水準	全數均達.05的顯著水準

資料來源：本研究彙整

## (二) 國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式性別恆等性檢定

本研究以預試所得影響當作基底模式，分別進行多群組分析的次序為：(一)先就各群組分開考驗模式適配度；(二)上述考驗具有一致性，在整體模式評鑑與實徵資料適配的條件下，進行組間資料併組之基底模式(參數均未限制)之考驗，亦即未設限模式之考驗；(三)比較基底模式與設限模式間之差異性，一般以依序增加因素負荷量、測量截距、結構加權、結構截距、結構平均數、結構共變、結構殘差及測量殘差等限制的一系列逐漸嚴苛模式考驗之(李茂能, 2006)。本研究在前述男女員工基底模式建立階段已進行過男女員工分組模式適配度考驗，在男女員工整體模式評鑑指標與實徵資料適配的先決條件下，進行組間資料併組之未設限模式考驗，由表8可知，未設限模式代表男女員工兩群體的所有參數均分別估計，雖其 $\chi^2$ 值達.05顯著水準( $\chi^2 = 250.38, df = 69, p = .000$ )，但因整體模式適配度指數如RMSEA為.096，顯示模式尚可接受，男女員工之因素個數及組型可視為相同，而差異可能出現在男女員工的因素參數，因此有必要依序探討男女員工在因素負荷量、測量截距、結構加權係數、結構截距、結構平均數、結構共變數或變異數、結構殘差與測量殘差或等層面哪裡存在差異。而未設限模式可用來檢驗因素個數及組型相等之假設，它是比較的基底模式，以它和因素負



荷量限制模式的比較如表8 所示，它們的 $\chi^2$  值相差10.84 ( $\Delta\chi^2 = 261.25-250.38 = 10.84$ )，自由度相差3 ( $\Delta df = 72-69 = 3$ )， $p = .135 > .05$ ，未設限與因素負荷量限制兩模式差異考驗的結果並未達.05 顯著水準，且增值適配指標包括如：正規化適配度指數( $\Delta NFI$ )、增值適配度指數( $\Delta IFI$ )、相對適配度指數( $\Delta RFI$ )及非正規化適配度指數( $\Delta NNFI$ )之增值適配量亦增加不大，介於-.002~.006，因此可推知男女員工在組織氣候、情緒勞務與工作滿足感三個測量模式等共9個觀察指標的因素負荷量具有組間不變性。另外，檢驗男女員工在測量截距模式上的截距是否具有組間不變性，由表8 所示，以因素負荷量模式為基底模式，測量截距和因素負荷量兩模式的 $\chi^2$  相差107.99 ( $\Delta\chi^2 = 369.24-261.25 = 107.99$ )，自由度相差14 ( $\Delta df = 86-72 = 14$ )， $p = .000 < .05$ ，因素負荷量模式與測量截距模式的差異考驗達.05顯著水準，由此可知，男女員工組間之測量截距參數估計不相等，而測量截距參數組間差異來源可由男女員工9 個觀察指標配對測量截距參數配對考驗得知，將男女員工在調節情緒觀察指標之測量截距參數限制為相等，其參數差異決斷值(Critical Ratios for Differences between Parameters, CR)超過臨界值-1.96，其餘在男女員工配對測量截距參數限制決斷值依序為人際關係、開放系統、表達情緒、應變情緒、團隊合作、教育訓練、溝通、獎酬制度等8 個均超過臨界值-1.96，上述CR 值相當於t z 考驗之結果(李茂能，2006；吳采蓉、楊淑晴，2009)，由此顯示男女員工在影響國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感三因素上共9 個觀察指標表現之起始點是不同的，男員工在5 個觀察指標包括：表達情緒、調節情緒、應變情緒、團隊合作、溝通等5 個分量表，且其作答表現均低於女員工。驗證研究假設四：本研究所建構國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式是否均適用於男女員工，若男女員工在結構式有差異，則探究其差異來源。

表8 未含結構平均數及結構截距之男女員工三種巢套模式適配度摘要及比較結果

基底模式	評鑑模式	$\chi^2$ (df)	RMSEA	CFI	$\Delta\chi^2$ ( $\Delta df$ )	p	$\Delta NFI$	$\Delta IFI$	$\Delta RFI$	$\Delta NNFI$
---	未設限模式	250.38 (69)	.096	.960	---	---	---	---	---	---
未設限	因素負荷量	261.25 (72)	.095	.974	10.84 (3)	.135	.001	.001	-.002	-.002
因素負荷量	測量截距	369.24 (86)	.098	.957	107.99 (14)	.000	.006	.006	.003	.003

資料來源：本研究彙整

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論：

#### (一)國際觀光旅館之組織氣候能有效提升員工工作滿足感

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，會影響員工工作滿足感。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提高員工工作滿足感，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，進而影響員工工作滿足感；其與異業之研究中，吳瑞堯等（2008）認為組織氣候乃透過個人的主觀意識、期望差異大小，影響工作滿足感之看法相同。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，進而影響工作滿足感，然而與同業之研究中，戴有德（2010）藉由結構方程模型探討國際觀光旅館產業組織公平、工作滿足感、組織承諾與組織公民行為的因果關係看法不一致，究其原因乃模式上的差異，過去研究以工作滿足感為中介效果而本研究為直接效果，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情緒勞務於組織氣候及工作滿足感間具中介效果

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與吳姮憶（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；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，並能增進工作滿足感，其結果就同業之研究與吳淑禎等（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工作滿足感之影響中扮演完全中介的角色，而本研究顯示情緒勞務在組織氣候對工作滿足感之影響中扮演中介角色，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強化其工作滿足感

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，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，並增進工作滿足感；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（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，則工作滿足感也會提高，其結果就同業之國際觀光旅館而言；與鍾幸倪（2011）研究國際觀光旅館第一線從業人員其情緒勞務會影響工作滿足感之看法相同，提供此一實證證據，亦為本研究貢獻之三。

#### (四)不同性別之員工於組織氣候認知、情緒勞務與工作滿足感之體認亦有所不同

綜合研究結果發現與牛翠珍與王國梁（2010）指出現代旅遊服務業，女性乃巨大人力資源，其從業人員占總旅遊從業人員的半數以上之現況相同；然與鍾幸倪（2011）發現國際觀光旅館第一線未婚大專女性居冠之結果不符；且影響國際觀光旅館組織氣候、情緒勞務與工作滿足感結構模式對男女員工工具相同測量構念、結構徑路模式及效果及結構共變與變異數；男女員工主要差異源自潛在變項之結構平均數與結構截距以及觀察變項之測量截距與測量殘差；即為了達成組織目標，不同性別之高雄地區國際觀光旅館員工，其組織氣候、情緒勞務、工作滿足感有所不同。相較於男性對「教育訓練」、「獎酬制度」工作滿足感，女性工作滿足感大多來自旅館情緒勞務的認知及相對積極投入營運所獲得的「團隊合作」及「溝通」；雖與洪久賢（2003）探討女性餐旅職涯與性別中之女性主管承受關懷與陽剛領導之衝突觀點相符合，然本研究除了增加CFA之驗證結果外，亦補足以往理論落實於相關研究所缺乏之SEM性別恆等性檢定的基礎。而男性對客房服務、環境管理認證層面「教育訓練」關心程度頗高，其原因可能本身是「教育訓練」推動者自然較容易接受此議題，加上工作經驗累積到一定程度，對環境問題的態度也較審慎用心，相較客房服務、環境管理認證亦相對關心；與發現國際觀光旅館餐飲部門高階主管呈現性別隔離現象對兩性職涯發展有不同影響及與Bergen and Williams (1991) and Eagly et al. (2000)認為性別社會角色已有很大改變，性別刻板印象卻依然存在之看法一致，然本研究除了增加CFA之驗證結果外，亦補足以往理論落實於相關研究所缺乏之SEM性別恆等性檢定的基礎。女性對關懷員工、「調節情緒」、「溝通」層面關心程度高於男性；對工作品質較為要求，「溝通」能力提升後同時又有足夠的「表達情緒」、「應變情緒」促使組織氣候可經由情緒表達轉換心境來影響「團隊合作」，因此工作滿足感也較高；在融入女性觀點來解構深植於社會文化脈絡的價值觀與結構因素之既有規準下之精神，則本研究量化觀點與鄧之卿與梁慧中（2005）透過批判與反思之觀點雖不盡相同，然從研究典範與性別的角度探析餐旅研究中，以豐富餐旅產業研究內涵，而能夠實際紮根地發掘本土及多元文化的個殊經驗，以採拮與互補質、量研究方法優點其立意相符合；且雖與劉翠華等（2009）採CFA研究結果顯示溫泉旅館從業人員對性別歧視感受情況不嚴重之觀點一致，然本研究亦補足以往理論落實於相關研究所缺乏之SEM性別恆等性檢定的基礎。從事商業活動對新資訊較為敏感之男性對於「獎酬制度」的關懷程度較高，因而就「開放系統」組織氣候而言，男性態度較積極，女性則屬於較溫和關切的行動者。因此，不同性別員



工對組織氣候「開放系統」同樣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，而且國際觀光旅館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，不同性別員工所形塑對組織的看法和感受並和諧善用「人際關係」，會影響達成組織目標之工作滿足感；組織成員的認知及所形塑對組織的看法和感受與陳儀蓉與黃芳銘（2006）發現企業在男女員工群體測驗恆等性之檢定上，男女員工以相同的認知態度來評量其在組織公民行為上的表現之看法不同；推究其原因除了產業差異性外，包括本研究檢定SEM性別恆等性之男員工在全部9個觀察指標截距中有5個顯著低於女員工，即表達情緒、調節情緒、應變情緒、團隊合作、溝通，皆有顯著認知差距性，與吳采蓉與楊淑晴（2009）檢定SEM性別恆等性之女性在全體12個觀察指標截距皆顯著低於男性，在組織氣候、動機與對外在環境之重視，有顯著認知差距性之研究結果也不相同；然在旅行業研究中與王志宏與翁振益（2009）透過SEM多元群組方法探討角色認同之調節效果，驗證領隊人員情緒勞務、工作倦怠與工作滿足感關係看法不一致，討論其原因乃模式上的差異，過去研究多群組以高、低角色認同兩組當調節效果而本研究則為男、女性別角色兩組恆等性檢定；且女員工展示適宜情緒於工作投入及員工自我導向學習上，並和諧善用人際關係來表達、調節及應變情緒來達成組織目標，且影響團隊合作、溝通之工作滿足感觀點，此實證證據則為本研究貢獻之四，研究結論對於組織獲取核心競爭優勢有重要的理論與實踐意義。

## 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，2008；王志宏、翁振益，2009；吳淑禎等，2010；牛翠珍、王國梁，2010；蔡曉梅，2010；戴有德，2010；鍾幸倪，2011; Brotheridge & Lee, 2002; Robbins & Judge, 2010)。然相關議題討論方面，雖以往性別層面之探究為數不少(林姿葶等，2007；吳淑禎等，2010；Thornton & Freedman, 1979; Eagly et al., 2000)；但，有關結構模式多群組或性別恆等性之研究仍不多(陳儀蓉、黃芳銘，2006；吳采蓉、楊淑晴，2009；王志宏、翁振益，2009)；尤其在文獻資料蒐集的過程中，將焦點放在餐旅及國際觀光旅館組織行為上，有關結構模式性別恆等性檢定之研究付之闕如。鑑此，後續研究方面可針對旅館業者或其從業人員進行訪談，以探析此一群體對性別恆等性概念是否有可行性與問題存在，並具體界定性別恆等性與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

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. 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。
3. 余民寧 (2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。臺北：高等教育。
4. 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。
5. 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。
6. 李美枝、鐘秋玉 (1996)。性別與性別角色析論。*本土心理學研究*, 6, 260-299。
7. 吳采蓉、楊淑晴 (2009)。影響國小教師資訊融入教學創新行為結構模式之建構暨結構模式性別恆等性之檢定。*教育心理學報*, 40 (3), 385-418。
8. 吳宗祐、鄭伯璦 (2003)。組織情緒研究之回顧與前瞻。*應用心理研究*, 19, 137-173。
9. 吳淑禎、周璿葳、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。
10. 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。
11. 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。
12. 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。
13. 林姿葶、鄭伯璦 (2007)。性別與領導角色孰先孰後？主管—部屬性別配對、共事時間及家長式領導。*中華心理學刊*, 4 (9), 433-450。
14. 洪久賢 (2003)。女性餐旅職涯發展與性別教育實踐之研究(I)。行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告書NSC91-2413-H-003-017。
15. 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。
16. 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。
17. 陳儀蓉、黃芳銘 (2006)。組織公民行為量表在男女員工群體上之測驗恆等性檢定。測驗學刊，53 (2)，297-326。
  18. 黃芳銘 (2004)。社會科學方法學—結構方程模式。臺北：五南。
  19. 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。
  20. 劉翠華、李銘輝、余守媚 (2009)。溫泉旅館員工工作壓力、性別歧視知覺與生涯轉換傾向關係之研究。臺灣觀光學報，6，47-64。
  21. 鄧之卿、梁慧中 (2005)。餐旅領導研究的近況與發展—從研究典範與性別的角度探析。餐旅暨家政學刊，2 (3)，391-410。
  22. 鄧維兆、林孟儒、蔡志宏 (2005)。內部服務品質評量基礎之員工工作滿意度研究—以國際觀光飯店為例。品質月刊，11，79-83。
  23. 鄭伯璜 (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。
  24. 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。
  25. 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。
  26. 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。
  27. 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。高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
  28. Adams, J. S. (1963). Wage inequity, productivity, and work quality. *Industrial Relations*, 3, 9-16.
  29. Arbuckle, K. (2008). Emotion and Knowledge: Partners in Library Service? *Canadian Library Association*, 5, 219-221.
  30. Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
  31. Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the*



*Academy of Marketing Science*, 16, 271-284.

32. Bentler, P. M. (1982). Confirmatory factor analysis via non-iterative estimation: A fast inexpensive method. *Journal of Marketing Research*, 19, 417-424.
33. Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
34. Bergen, D. J. & Williams, J. E. (1991). Sex stereotypes in the United States revisited: 1972-1988. *Sex Roles*, 24, 413-423.
35. Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
36. 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.
37. 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.
38. 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.
39. Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
40. Eagly, A. H., Wood, W. & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
41. 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.
42. 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.
43. 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.
44. 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.
45. Hallowell, R., Schlesinger, L.A. & Zornitsdy, J. (1996). "Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management. " *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
  46. 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.
  47. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
  48. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
  49. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Random Harper.
  50. Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
  51. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
  52. Locke, E. A. (1976). The nature & cause of job satisfaction, *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally College.
  53. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S. & Robinson, D. L. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 379-408.
  54. Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62(2), 218-236.
  55. Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. NJ: Prentice-Hall.
  56. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application* (8th ed.). NJ: Prentice Hall.
  57. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2010). *Organizational Behavior* (14th ed.). NJ: Prentice Hall.
  58. Thornton, A. & Freedman, D. (1979). Changes in the sex role attitudes of women: 1962-1977. *American Sociological Review*, 44, 831-842.
  59. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.



# **The Structural Equation Modeling Construction and the Gender Structure Invariance Assessment of Factors Affecting the Relationship of Organizational Climate, Emotional Labor, and Job Satisfaction for International Tourist Hotels Employees**

Wei-Hsiung Chang\*

Associate Professor, Department of Tourism Management, Nanhua University

## **ABSTRACT**

The purpose of this study mainly aimed at exploring the relationship of organizational climate (OC), emotional labor (EL), and job satisfaction (JS) for international tourist hotels employees; meanwhile, to test a multigroup sample SEM and to assess the gender structure invariance of factors affecting each variable of dimensions could be explored. The findings were cited as follows: Affecting the relationship of OC, EL and JS on the 3 factors of male and female employees matching the critical ratio for limit between measurement intercepts parameters sequence of the human relation climate, rational goal climate, expression of emotions, emotional regulation, emotional strain capacity, teamwork, education and training, communication, reward system, 9 observed indicators of the starting performance is different; and that male employees' scores is lower than female's in the 5 observed. The study results are implied that important theoretical and practical significance on helping organization restructure the advantages of human resources development (HRD). Based on above statements, recommendations for future research and applications of the results were suggested for basis of business operations as well.

**Keywords:** Job Satisfaction, Invariance Assessment, Emotional Labor, Organizational Climate, Structural Equation Modeling

---

\* E-mail: hector629@gmail.com

