

# 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

謝俊義<sup>\*</sup>、廖珮玟<sup>\*\*</sup>、陳雅婷<sup>\*\*\*</sup>、闕壯宏<sup>\*\*\*\*</sup>、林月雲<sup>\*\*\*\*\*</sup>

### 摘要

本研究探討員工鑲嵌於公部門、私部門和非營利組織之下，其組織特性以及員工的前因變數是否影響員工的情緒勞務。本研究主要透過多層次分析模型來檢驗個體層次上的變數（如自我效能、個人與組織契合度、個人與工作契合度），以及組織層次的變數（如服務氣候、顧客導向、績效文化、工作條件與人事制度僵化等），如何對於三種部門員工的情緒勞務（深層演出工作行為和表層演出工作行為）產生影響效果，並加以分析與解釋。研究結果支持部門特性的相似與相異，研究顯示組織層次隨機效果會顯著影響公部門與私部門員工的深層演出工作行為，以及私部門員工表層演出的情緒勞務行為；但是組織層次的變異無法顯著影響非營利組織員工的情緒勞務行為。而就個別變數而言，組織層次變數（如服務氣候、顧客導向、績效文化、工作條件、人事制度僵化）對公部門或私人部門員工的深層演出的情緒勞務有較顯著影響；而對非營利組織則主要來自個人層次變數（如個人與組織契合

---

\* 臺北市立大學社會暨公共事務學系副教授。

\*\* 本文通訊作者，修平科技大學人力資源管理與發展系助理教授，電子信箱：pearlliao@hust.edu.tw。

\*\*\* 臺灣大學國家發展研究所碩士。

\*\*\*\* 中國文化大學國際企業管理學系博士候選人。

\*\*\*\*\* 中華民國對外貿易發展協會副研究員。

度、自我效能等)。最後本文並針對研究結果的解釋和未來的研究方向進行討論。

關鍵詞：情緒勞務、公部門、私部門、非營利組織、多層次分析

## 壹、緒論

公部門與私部門差異與員工行為、態度與表現一直是公共行政學者想要探究的問題（Bozeman and Bretschneider, 1994; Noordegraaf and Stewart, 2000; Perry and Rainey, 1988; Perry and Wise, 1990; Rainey, Backoff, and Levine, 1976; Rainey and Bozeman, 2000; Word and Park, 2009）。雖然過去文獻發現公私部門在組織文化、結構、環境、組織承諾與工作滿意等存在著相似與差異（LeRoux and Feeney, 2013; Mosley, 2014; Rainey and Bozeman, 2000），但並無太多研究試圖瞭解公部門、私部門與非營利組織員工，在工作行為與態度方面的比較結果<sup>1</sup>。從相關文獻可瞭解政府、私部門與非營利組織的若干特徵不同（Amirkhanyan, Kim, and Lambright, 2008; Lyons, Duxbury, and Higgins, 2006），包括人事限制的程度、人事制度僵化、公共利益、目標控制、評估績效差異，以及對效率或社會公平的優先性（Amirkhanyan et al., 2008; Argyriades, 2003; Feeney and Rainey, 2010; Johansen and Zhu, 2014; Lyons et al., 2006）。這些理論與實證通常針對某一特定職業、同一部門，或者針對兩個部門相似與差異進行分析，顯少針對公部門、私部門與非營利組織三者同時探討<sup>2</sup>。本研究的研究目的

<sup>1</sup> 我們以 Web of Science (THOMSON REUTERS) 以及中文華藝資料庫 (Airiti Library) 檢索關鍵字，公部門 public (公部門 government)、私部門 private、非營利組織 nonprofit，於 Web of Science 發現比較公、私部門與非營利組織的研究多在探討市場策略競爭、環境、政治約束以及組織與管理問題 (Johansen and Zhu, 2014; Knutsen, 2013; LeRoux and Feeney, 2013; Mendel, 2010; Andersson and Getz, 2009a, 2009b; Bottega and De Freitas, 2009; Walsh, McGregor-Lowndes, and Newton, 2008; Amirkhanyan et al., 2008)，有關三種不同部門的就業機會，如比較無大學文憑在三種不同部門的就業機會 (Haley-Lock, Berman, and Timberlake, 2013)，私部門轉職到公部門及非營利組織的就業風險機會 (Su and Bozeman, 2009)，員工的公共服務動機在三種不同部門 (Taylor, 2010)；另外在華藝資料庫僅發現一篇文章以三種不同部門為分析對象，研究內容以組織發展模式為基礎 (柯文娟, 2004)。因此，僅有少數研究直接探討三種不同部門的員工行為態度，檢索日期：2014年8月27日。

<sup>2</sup> 相關文獻如探討公部門與非營利組織在工作動機上的異同 (Lee and Wilkins, 2011; Buelens and Van den Broeck, 2007)，公、私部門在激勵與營運績效上的比較 (Eldenburg and Krishnan, 2003)，非營利組織與公部門的勞動力志願貢獻 (Rotolo and Wilson, 2006)。

之一即是以該三種不同部門的員工為調查對象，彌補過去文獻的不足。

為了進一步瞭解這三種不同部門的員工行為表現，以情緒勞務（emotional labor）作為結果變項，這是因為情緒勞務為組織成員工作行為的關鍵（Morris and Feldman, 1996; Pugh, 1997），當員工的感受必須因組織中的特定情感規則，而故意不表現出來，或是以較為誇張的方式表現、刻意將其中性化或是改變，那麼這些工作都是在扮演情緒勞務的角色（Van Maanen and Kunda, 1989）。換句話說，組織成員若能適時管理自我情緒以符合工作角色的需求，願意在工作場合創造出合宜的臉部與肢體表達來完成組織的績效目標，也代表成員對組織的認同感（Diefendorff and Richard, 2003; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris and Feldman, 1996; Yanay and Shahar, 1998）。目前國內對此議題正在起步，國外研究如情緒勞務在性別差異（Guy and Newman, 2004）、與領導力（Newman, Guy, and Mastracci, 2009）、顧客滿意（Hsieh and Guy, 2009）、組織績效（Meier, Mastracci, and Wilson, 2006）、工作自尊感、工作滿意與工作倦怠（Jin and Guy, 2009）等表現；其他研究則試圖探索公共服務動機（public service motivation）影響情緒勞務（Hsieh, Jin, and Guy, 2012; Hsieh, Yang, and Fu, 2012）。國內研究僅有少數在教育、管理領域，包括情緒勞務與教師效能（甘瓊瑤、魏渭堂，2009）、組織承諾（田育昆，2009）、工作滿意（林邦傑、林宜旻、蔣佳良，2009；張學善、蔡馨慧，2010）、工作倦怠（李昱憲，2009；顏國樑、李昱憲，2008；李新民、陳蜜桃，2006）、顧客導向（林木泉、張桂彬、梁淑娟、張嘉齡、彭渝珍，2008）、工作壓力（劉雅惠、劉偉文，2009）工作滿意度與組織承諾（李力昌、吳煜皓、林鈺臻，2008）、工作滿意度與教學效能（鄭嘉琪，2009）。在警察行政領域，則有黃新福與盧志榮（2008）針對離島地區警察人員進行探討，楊惠真與盧偉斯（2009）則研究鐵路警察人員的情緒勞務負荷。在公部門則有謝俊義、張毓琪與黃于恬（2013）則針對交通部公路總局新竹區監理所人員的基層公務員的情緒壓力與工作滿足感關係做研究。情緒勞務相關研究橫跨公部門、私部門與非營利組織，但缺乏研究同時探究這三種部門情緒勞務相關議題。因此，本研究的研究問題：一、比較三種部門員工的情緒勞務的態樣有何相似與差異？二、三種部門員工的情緒勞務是否會受到組織環境的

影響？為解答這兩個研究問題，本研究將延伸學者 Hochschild (1983) 的理論，以「表層演出工作行為」(surface acting) 與「深層演出工作行為」(deep acting) 做為情緒勞務的測量面向。前者定義為組織成員為使組織得到滿意，修正外在的情感表達以符合組織的表達規則，並對顧客表現出與實際感受不符合的虛偽情緒以達到情緒偽裝的目的；後者概念化為組織成員透過重新評估或自我談話，藉由改變自我內心的認知來調整內心感受以符合組織的期望。

另外值得一提，組織之內與組織之間的管理系統日益受到重視，組織環境如何影響個體成員的行為，基本假定為個體與組織之間的互動，並輪流形塑組織特徵、管理、營運和生產技術 (Heinrich and Lynn, 2000; Klein, Dansereau, and Hall, 1994)。Morris 與 Feldman (1996)、Hochschild (1983)、Ashforth 與 Humphrey (1993) 一致認為，情緒是由個體調整和控制，並認為情緒勞務是由社會環境決定。加上組織本質是多層次鑲嵌，若基於組織的統計數據就對其個體屬性作出推論，此部份研究後果易造成生態謬誤 (ecological fallacy)；反之若使用個體屬性來說明組織變項，將會產生原子謬誤 (atomistic fallacy) (廖珮玟、余鑑、于俊傑，2012)。而且建構組織理論時需同時考量宏觀 (macro) 與微觀 (micro) 角度才會更完備，配合組織本質是階層的巢套系統 (Klein et al., 1994)，若研究者在建構與探討組織現象時而忽略多層次鑲嵌的本質，將會受到層次謬誤的干擾。儘管認知到層次分析是重要的考慮因素，但在公共行政領域卻顯少研究將不同層次的因素納入，探討共同影響結果的變異。為了適當地模擬這些組織的互動，學者建議我們必須使用多層次的方法，以確保適當的測量和利用組織層面的影響 (Heck and Thomas, 2008; Hofmann and Gavin, 1998; Liao and Chuang, 2004, 2007)。

綜上所述，本文將著手探討影響公、私部門與非營利組織員工情緒勞務的個體與組織層次因素，以多層次分析 (multilevel analysis) 驗證三種不同組織型態的員工情緒勞務前因變項之間的關係。實務上則可提供公、私部門與非營利組織在人事安排與訓練規劃制定者相關參考依據，然而在現今環境與組織運作模式，不免會跨部門 (intersector) 型態的接觸以及合作，透過本研究分析三個不同部門的比較，對於公、私部門與非營利組

織不論在競爭或合作上將有所助益。期望在分析與探討之後，將對公、私部門與非營利組織員工情緒勞務的影響機制有更深入的了解，進而可對理論與實務作積極建議。基於此，本文有三項貢獻：一、基於過去研究探討影響員工情緒勞務效果的前因變數上，以探索不同部門之間的異同。二、基於多層次分析應用，本研究能建構出適合公部門、私部門與非營利組織員工的情緒勞務及其組織與個體因素影響的模型；三、最後，基於理論架構與分析結果，給予不同部門適切之理論與實務意涵建議。

## 貳、理論理架構與假設

### 一、情緒勞務巢套在組織環境

按照 Kozlowski 與 Klein (2000) 說法，有意義瞭解工作場所現象需要整合多層次的途徑。因此，研究者想要瞭解情緒勞務，理論與研究不僅要考慮到個人層次，也必須考慮到組織層次如何影響情緒勞務過程。在過去，情緒勞務研究很少知道環境系絡因素如何影響個人差異，即便我們都認知環境影響情緒勞務。一直到最近僅有少數研究將組織因素納入情緒勞務研究，如連結日常表層演出工作行為到情緒耗竭 (emotional exhaustion)、負面效果 (negative affect)、工作不滿意 (job dissatisfaction) (Judge, Woolf, and Hurst, 2009; Totterdell and Holman, 2003)。連結深層演出工作行為至正向情緒表達 (positive display rule) 與自我評分的工作績效 (Totterdell and Holman, 2003)。在這些研究的確發現組織因素在情緒勞務的深層演出工作行為與表層演出工作行為存在著不可忽視的影響 (Scott and Barnes, 2011; Judge et al., 2009; Scott, Barnes, and Wagner, 2012)。Diefendorff、Erickson、Grandey 與 Dahling (2011) 也整合組織單位與個人層次的表達規則到研究，以驗證共同分享信念是橫跨個人層次與組織層次的表達規則認知。從以上的討論，我們可以知道組織環境因素影響情緒勞務的過程。

## 二、各部門的相似與相異

回顧文獻僅有少數研究比較了三個部門的相似與差異；例如，Ricucci 與 Meyers (2008) 指出公部門、非營利組織與私部門的員工在福利改革服務上的態度差異；舉例來說，非營利組織和私部門比公部門更要求福利接受者也應該付出相對價值的報酬。而私部門員工則是比公部門的員工更不相信顧客可以很容易滿足現有福利狀況，原因在於社會的需求可以透過服務委外來滿足。另外，Lyons、Duxbury 與 Higgins (2006) 使用三種部門知識工作者的樣本，發現在一般價值並無差異。研究結果亦顯示在政府和非營利組織員工之間存在若干工作價值的差異。Houston (2000) 則發現公部門和非營利員工比私部門員工更容易投入慈善活動。由此可知文化以及組織結構塑造出這三種部門員工在意見以及行為上的差異，這將是吸引不同的員工進入這些部門的激勵機制。隨後，Amirkhanyan、Kim 與 Lambright (2008) 使用定群追蹤 (panel data) 數據，並得出結論認為所有權狀態 (ownership status)、品質 (quality) 和可獲取 (access) 相關的關鍵指標。政府及非營利組織在品質方面是相似，都表現得比以營利為目的部門顯著為佳。相較於非營利組織與以營利為目的部門，公立養老院在醫療接受者有顯著較高的佔有率。Taylor (2010) 使用英國樣本比較三種部門員工後發現公共服務動機 (public service motivation, 簡稱 PSM) 是個人，而不是一個具體部門的概念；不是所有公務員可以預期產生高的公共服務動機，並且公部門之外的某些人可以有強烈的動機來執行相關的工作與活動。Christensen 與 Wright (2011) 發現在三種部門員工如果具有較強的 PSM，則更有可能接受在工作強調服務的工作內容。他們認為部門界限在 PSM 研究被視為理所當然有所差異是不正確的觀念<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> 在「各部門的相似與相異」主要呈現在公共行政領域比較三種部門的實證文獻。而其中 Taylor (2010)，以及 Christensen 與 Wright (2011) 則是透過公共服務動機 (public service motivation) 來比較三種部門員工的異同。到截稿為止，這個議題的實證比較文獻仍相當稀少，在未來研究可以擴充其他概念與變數來比較三種部門的相同與差異。

### 三、個體層次的前因變數

#### (一) 自我效能與情緒勞務的關係

自我效能 (self-efficacy, 簡稱 SE) 係指個人能夠採取適當行動, 來面對挑戰的信念或能力所做的一種主觀判斷, 此信念或能力的判斷會隨著個人外在條件的變化而調整, 進而影響個人對於行動的努力與堅持程度 (Bandura, 1982); 也就是個人在面對困難時會付出多少努力、能持續多久時間的信念。一般而言, 自我效能感高的人會為自己確立較高的目標, 付出較多的努力並堅持到底, 進而使得工作績效的表現愈好。換句話說, 當員工嘗試去感受及表達組織希望他們所表現出的情緒時, 正是因為符合他們的信念與價值 (Sisley and Smollan, 2012)。Grandey (2000) 指出在個人工作期間為了達到組織的期望, 而針對自我情緒做出修正, 包括壓抑、提高、偽裝情緒等, 皆是為了遵從組織的表達規則。具有高度自我效能的組織成員, 更會因為要達到組織所要求的規則, 而製造出組織或顧客所認同的表情或動作。也就是當成員們認定自己能成功執行並達成組織的目標時, 這樣的信念將會影響他們在提供產品或服務時組織所要求的情緒需求。當組織成員擁有高度自我效能感時, 可藉由重新的自我評估來調整內心感受, 使得內外在的情緒表達能趨於一致, 以便能製造出工作所需求的臉部表情或肢體動作。此時自我效能對於情緒勞務則是呈現正向影響效果。是故, 本研究由此推論以下假設:

假設 1a: 自我效能對深層演出工作行為有顯著影響, 並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

假設 1b: 自我效能對表層演出工作行為有顯著影響, 並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

#### (二) 個人與組織契合度與情緒勞務關係

契合度 (fit), 最早源自於個人—環境契合度 (person-environment fit, 簡稱 PE fit) 的概念。所謂個人—環境契合度是指個人工作表現會受到個人的人格特質與環境是否相契合而影響 (Holland, 1959)。亦即個人與工

作環境的適配是藉由個人與環境互相得到供需平衡的狀態而產生。而後延伸出許多不同的子概念，例如：個人與工作契合度（person-job fit）、個人與組織契合度（person-organization fit）、個人－群體契合度（person-group fit）與個人－主管契合度（subordinate-supervisor fit）（莊瓊嘉、林惠彥，2005）。所謂個人與組織契合度（person-organization fit，簡稱 PO fit）係指，個人的價值觀、興趣、需求與能力，與其工作的組織特性擁有一致性（Lauver and Kristof-Brown, 2001）。Black 與 Ashford（1995）曾提出工作調適理論（the theory of work adjustment）說明社會化過程的重要性，指出當個人與組織環境契合度愈高時，愈容易達到組織所需要的結果，也就是當人與組織的偏好、需求一致時，會達到較高度的成效（O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991）。Cable 與 DeRue（2002）認為，當組織成員相信自我價值觀與組織價值觀契合時，成員將感受並涉入更多的組織認同。因此，個人與組織契合度愈高時，結果如同產生較高度的情緒勞務現象。基於上述，本研究推論出以下假設：

假設 2a：個人與組織契合度對深層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

假設 2b：個人與組織契合度對表層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

### （三）個人與工作契合度與情緒勞務關係

個人與工作契合度（person-job fit，簡稱 PJ fit）係指個人的需要、目標、價值、興趣與偏好，與工作的職業特性達到一致與兼容性（Lauver and Kristof-Brown, 2001; Li and Hung, 2010）。Li 與 Hung（2010）更提出個人與工作契合度在過往研究皆發現，其與員工的態度和行為表現產生正面積極的影響效果。個人與組織契合度、個人與工作契合度，兩者在研究範疇上有所重疊，兩個概念變數之間具有相關性，如 Kristof-Brown、Jansen 與 Colbert（2002）也指出，此兩者概念皆會對工作行為上產生影響，若考慮兩種契合度將會對於工作結果的表現有更良好的預測力。進一步區分如 Cable 與 DeRue（2002）的研究提到，個人與工作契合度的判斷主要發生在任務或是在執行工作上，和個人與組織契合度仍有所差異，所以必需

將兩者分開討論。因此，在探討個人與工作契合度對於情緒勞務的關聯性時，可發現 Vogel 與 Feldman (2009) 的研究支持個人與工作契合度對於工作任務績效有正向影響。雖然過去甚少相關研究直接檢驗個人與工作契合度與情緒勞務關係，但過去研究已經證明情緒勞務與工作績效之間的關係 (Goodwin, Groth, and Frenkel, 2011; Halbesleben and Bowler, 2007; Holman, Chissick, and Totterdell, 2002)；因此，我們可以推論員工的個人與工作契合度與情緒勞務現象有所關聯。因此，本研究推論以下假設：

假設 3a：個人與工作契合度對深層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

假設 3b：個人與工作契合度對表層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

## 四、組織脈絡層次的前因變數

### (一) 服務氣候與情緒勞務關係

服務氣候 (service climate) 是指員工的工作方式、程序和行為因符合顧客服務品質，而獲得獎勵。Schneider、White 與 Paul (1998) 提到，服務氣候是一種群體共享的現象，這個氛圍是建立在顧客服務上。舉例來說，當組織成員知覺他們所提供的優質服務得到等價的回饋時，即會強化組織成員所共享的服務氣候，使得組織成員在深層演出工作行為或表層演出工作行為更邁力演出。當組織成員為了有利於，自身在顧客服務工作上，他們會發揮集體參與的強大影響力，使得成員在工作上更有力和持久性；進一步說明，共享的服務氣候的確對於深層演出工作行為或表層演出工作行為有強烈的影響效果 (Salanova, Agut, and Peiró, 2005)。值得一提的是，顧客服務的確能有效協助與管理服務氣候的產生 (Schneider et al., 1998)。服務氣候和顧客服務之間的關係是相符相成，因為服務氣候的存在被成員所體認感受，因此，在組織內部會形成更強烈的服務氣候，使得成員在情緒勞務上有良好的行為表現。據此本文推論出以下假設：

假設 4a：服務氣候對深層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

假設 4b：服務氣候對表層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

## （二）顧客導向與情緒勞務關係

顧客導向可協助組織，瞭解所生產的產品或服務，是否滿足顧客需求、增加顧客導向為組織經營出發點（Schneider et. al., 1998）。Totterdel 與 Holman（2003）認為，當組織成員感受自身或組織擁有較佳的顧客導向氛圍時，他們會抑制消極的情緒，成員會保持專業，表現出組織所需要的行為，如展現快樂、高興的服務。在 Hennig-Thurau、Groth、Paul 與 Gremler（2006）的研究則邀請消費者參與模擬角色扮演的實驗與服務人員接觸，當員工改變他們深層演出的行為演出時，將會直接影響顧客的情緒感受。但微笑或其他表層演出工作行為並不會與顧客情緒有直接影響。Rose 與 Wright（2005）也指出，組織愈來愈重視顧客導向與情緒勞務之間的關係。Schau、Albert 與 Arnould（2009）另外指出，有部份的顧客導向則是由顧客自己創造，而這部份的確對組織是有利的。如果當組織成員體認到自己的工作對顧客而言是有價值的，讓顧客能共同參與評估成員的工作或服務表現與結果時，員工除了內在情緒會受到顧客導向影響，也會由外在表現進而表達出合宜的態度為組織牟取利益。因此，如何有效促進員工情緒勞務的表現，在顧客導向這端也是需要強化。基於上述，本研究推論以下假設：

假設 5a：顧客導向對深層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

假設 5b：顧客導向對表層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

## （三）績效文化與情緒勞務關係

績效文化是組織考量長遠願景與方向，通過一系列策略整合績效評價、考核體系，讓組織成員確立組織所倡導的共享規範，進一步能追求高績效為核心的組織文化。特別是服務提供者，組織會期許並且設定成員的情緒表達規則（Ashforth and Humphrey, 1993; Morris and Feldman, 1996）。

要求成員不管本身感覺的情緒如何，均需要遵循這些規則，這表示組織所要求的績效文化對於情緒勞務之間是具有相關（Van Maanen and Kunda, 1989; Martin, Knopoff, and Beckman, 1998）。Dale（2012）研究指出高績效文化所設定的目標可幫助組織成員發揮潛力去達成工作。如同服務提供者，通常是被組織單位要求展現出所需要的情緒，而他們也不會感到懷疑而不去表現；例如，做出微笑或回覆不合理的要求（Ineson, Rhoden, and Alexieva, 2011）。Hebson、Earnshaw 與 Marchington（2007）進行學校教師的情緒勞務現象，研究結論也提出學校組織應當注入新的績效文化，使教師們在教學工作上有好的展現，成為一位好老師。績效文化是一個重要的因素，若成員體認到，工作單位是會淘汰績效不佳者，而且陞遷與獎勵和個人績效有關，並且這些績效來源皆是要演出良好樣貌，這確實會促使他們展現高度的情緒勞務。基於此本文推論以下假設：

假設 6a：績效文化對深層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

假設 6b：績效文化對表層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

#### （四）工作條件與情緒勞務關係

Maslach 與 Jackson（1981）發現，環境等組織因素的確會影響工作表現，如果感受到特別的壓力反應時，員工對工作將會失去動機與熱忱，反以造成犬儒心態，並在身體、心智和情緒上出現油盡燈枯的狀態，導致成員在情感上無法再對服務對象提供適當的回應，甚至可能產生負面、麻木、冷淡的表現與態度。反過來說，如果組織提供安全的工作場所、有良好的福利措施，具有工作條件效果時，員工反而能展現較佳的情緒反應。因此，當組織提供給員工良好的工作環境等激勵效果，將會促進組織成員在情緒勞務上的表現，基於此，本文推論以下假設：

假設 7a：工作條件對深層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

假設 7b：工作條件對表層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

## （五）人事制度僵化與情緒勞務關係

人事制度僵化<sup>4</sup>（red tape）指的是對組織功能無所助益的規則、法規及程序，但在該組織中仍有強制力時，所導致不必要的拖延，而且利多於弊的病徵（Bozeman and Scott, 1996）。當組織結構有人事制度僵化（red tape）情況將產生文牘主義、墨守陳規、效率低等現象，這並不是一個良好的組織結構，甚至會有負面觀感產生（Kaufman, 1977），可能礙於成員年資或制式化規則，倒置低效率或無效率。Vallen（1993）將組織類型區分為權威、仁慈、協商及參與的結構，並發現個人的工作行為演出與組織結構有明顯關係。當組織人事規則和程序所反應的事實與成員表現的結果不符時，組織成員會思考是否有需要配合組織要求所演出，甚至產生不佳的演出結果。基於此，本文推論以下假設：

假設 8a：人事制度僵化對深層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

假設 8b：人事制度僵化對表層演出工作行為有顯著影響，並在公部門、私部門與非營利組織員工呈現差異。

## 參、研究設計

### 一、資料蒐集與樣本組成

研究資料於 2011 年 2 月至 4 月在臺灣地區以問卷調查方式，分別蒐集公部門、私部門與非營利組織工作者。為了瞭解公部門、私部門與非營利組織的母群體分佈，我們分別蒐尋銓敘部網站、中華民國統計資訊網、行政院經濟部統計處網站，行政院內政部社會司網頁，以及用信件聯繫臺灣公益資訊中心以分別確認這三種部門從業人口。在公部門可以透過考試

<sup>4</sup> red tape 目前國內大多譯為「繁文縟節」、「官樣文章」，而本文所引註之出處 Personnel Red Tape 因涉及人事制度，因此在全文譯為「人事制度僵化」。

院出版的統計年報獲得公部門母群體的資訊<sup>5</sup>，母群體共 34,3323 人，在 95%的信心水準，以及正負 5%的抽樣誤差下，母群體變異最大的情況下  $p=0.5$ ，根據樣本規模決定的公式（羅清俊，2010：82-83），所需要有效樣本大約 384 個公務員。再根據機關性質，行政機關、公營事業機構、公立學校（職員）、衛生醫療機構所占母群體的比例<sup>6</sup>，我們採取分層抽樣的方式（鈕文英，2015：266），在這些不同性質的機關，預計分別發放 331 份（行政機關）、103 份（公營事業機構）、37 份（公立學校）、29 份（衛生醫療機構），共計 500 份。在發放過程，採取滾雪球抽樣（snowball sampling）的方式（Singleton and Straits, 2005: 138），也就是分別找尋若干個在這些機關性質服務的公務員，然後，依靠他們提供認識屬於同一性質機關的調查對象，再由他們幫忙回收問卷郵寄給研究團隊，依次類推，共在 42 個公務機關回收有效問卷 374 份，回收率約 74.8%，屬於非常好的回收率，有較少的非回應誤（Rubin and Babbie, 2010）。而透過「樣本數量計算軟體」<sup>7</sup>（sample size calculator），公部門的有效樣本的抽樣誤差為正負 5.06%（鈕文英，2015：275）。這些回應者所服務的部門包括中央與地方政府單位、地方法院、交通事業單位、公營水電單位、國立及市立中小學等（如附錄所示）。

在找尋與詢問各種相關資訊管道之後，我們發現私部門與非營利組織並沒有正式統計相關人口分布資訊，主要原因在於近幾年並無進行大規模人口普查，政府相關單位對於臺灣有多少非營利組織仍沒有相關正式統計，以及私部門與非營利組織部門區分在有些機構並不是非常明顯；例如，有些非營利組織亦從事營利利潤事業。部門之間的母群體分佈難以瞭解的困境，並非在我們的研究所獨有，在國外的類似研究亦是遭遇類似抽樣的困境狀況（如 Amirkhanyan et al., 2008; Riccucci and Meyers, 2008; Taylor, 2010; Houston, 2000; Christensen and Wright, 2011）。既然由於私部

<sup>5</sup> 資料來源：2011，考試院統計年報：<http://www.exam.gov.tw/lp.asp?ctNode=1109&ctUnit=376&baseDSD=7&mp=1&ps>，檢索日期：2011 年 4 月 12 日。

<sup>6</sup> 根據 2011 年考試院的統計年報資訊，全國公務人員約為 343323 人。就機關之性質而言，以行政機關 22 萬 7,071 人為最多占 66.14%，其次依序為公營事業機構 7 萬 1,035 人占 20.69%；公立學校（職員）2 萬 5,494 人占 7.43%；衛生醫療機構 1 萬 9,723 人占 5.74%。

<sup>7</sup> 網址：<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>。

門與非營利組織無法確知母群體，我們無法透過樣本規模公式來確認必須抽取多少樣本。在這樣的限制之下，本研究採取滾雪球抽樣，也就是我們透過在私部門與非營利組織的人際網絡蒐集資料。在私人部門發放了 926 份，在 23 個私人部門有效問卷 502 份，回收率達至 54.21%，這些回應者主要來自於壽險業、製造業、資訊科技產業、一般公司行號、零售業和服務業等（如附錄所示）。而在非營利組織，我們發放約 272 份，有效問卷為來自於 22 個非營利組織的 167 份，回收率為 61.40%。根據林淑馨(2008)對非營利組織類型的分類，這些組織包括醫院、教養院、公益基金會、社會福利基金會、醫療協會、老人與婦女服務中心等。這三種部門有效樣本共 1043 位納入統計分析。

而就組織層次內的個人樣本分配而言，誠如 Kreft 與 de Leeuw (1998)，以及溫福星與邱皓政 (2009: 270) 的看法，雖然研究最理想的樣本為何，每一個研究都有所不同，對於跨層級的效果，要有足夠的檢定力，組織樣本數不能太少，而且組織數目要大於 20。在我們的研究的三種部門的組織層次樣本皆大於 20；但是如同附錄所示，雖然每個組織至少蒐集 5 個有效樣本，但某些組織的樣本可能過多，但這樣的分布會不會影響組織之內的一致性 (within-organization agreement)，則須仰賴以下的聚合統計分析來檢驗組織之內的群聚效果。

表 1 呈現三種部門樣本的背景特徵。在性別上，女性員工於公部門占較多比例約 66.04%，私部門即 50.6%，非營利組織即 75.9%。管理角色而言，大部分為員工（公部門占 84.76%，私部門占 74.7%，非營利組織占 78.44%）。就年齡來說，大多數落在 31-40 歲和 41-50 歲（公部門員工占 68.71%，私部門占 87.85%，非營利組織占 69.46%）。教育程度方面，公、私部門和非營利組織的受訪者大多是學士（分別占 67.65%、74.5%、59.29%）。平均現職服務年資，私部門員工平均為 3.01 年，低於公部門員工（平均為 7.19 年），和非營利組織員工（平均為 7.66 年），非營利組織員工在目前職位，比私部門與公部門有較長的工作年資。同質性卡方分析顯示，這三種部門在不同性別 ( $\chi^2=42.16, p<.001$ )、管理角色 ( $\chi^2=13.05, p<.001$ )、年齡 ( $\chi^2=293.20, p<.001$ ) 與教育程度 ( $\chi^2=174.26, p<.001$ ) 呈現顯著差異。單因子變異數分析顯示三種部門員工在現職工作年資呈現

顯著差異 ( $F=80.12, p<.001$ )。在過去國外相關研究(如 Amirkhanyan et al., 2008; Riccucci and Meyers, 2008; Taylor, 2010; Houston, 2000; Christensen and Wright, 2011), 對於三種部門樣本分布是否存在相似與差異並沒有一致性的答案, 但在如同之前所陳述研究已證明這三種部門特性反映在不同議題上的差異, 因為不同部門的特性吸引不同背景的人工作; 因此, 我們預期各部門員工組成可能有若干差別, 而從同質性考驗的卡方分析與單因子變異分析的結果亦符合我們的預期。

表 1 公、私部門與非營利組織員工的樣本特徵 (N=1043)

特 徵		政府員工 (N=374)		私部門員工 (N=502)		非營利組織員工 (N=167)		$\chi^2$
		百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	
性別	男性	33.96%	127	49.4%	248	24.1%	40	42.16***
	女性	66.04%	247	50.6%	254	75.9%	126	
管理角色	管理者	15.24%	57	25.30%	127	21.56%	36	13.05***
	員工	84.76%	317	74.7%	375	78.44%	131	
年齡	21-30 歲	0.80%	3	6.18%	31	0.60%	1	293.20***
	31-40 歲	22.19%	83	72.51%	364	38.92%	65	
	41-50 歲	46.52%	174	15.34%	77	30.54%	51	
	51-60 歲	24.06%	90	4.38%	22	19.76%	33	
	61-70 歲	6.42%	24	1.59%	8	10.18%	17	
教育程度	高中以下	4.01%	15	20.92%	105	8.98%	15	174.26***
	學士	67.65%	253	74.5%	374	59.29%	99	
	碩士	27.01%	101	3.98%	20	23.35%	39	
	博士	1.34%	5	0.60%	3	8.38%	14	
現職工作年資(平均數)		7.19		3.01		7.66		F Value
								80.12***

註：\* $p<.05$ ，\*\* $p<.01$ ，\*\*\* $p<.001$ 。

資料來源：本研究自行整理。

## 二、概念型與操作型定義

所有測量結果變數與解釋變數的題目源自於英文文獻, 為確保問卷題目的意義, 在措辭略有改變以適應臺灣的環境 (Brislin, 1980)。問卷調查題目設計採用 7 點式李克特量表 (從 1 的非常不同意到 7 的非常同意)。以下部分陳述這些結果變數、前因解釋變數與控制變數的概念型與操作型定義。

## (一) 情緒勞務為結果變數

情緒勞務由 Hochschild (1983) 提出，他將情緒勞務定義為：與顧客高度接觸的工作者在工作時間內對情緒之控制，以便能夠形成一個大家可以看得見的臉部表情或肢體動作；同時，這些工作在組織規範以及薪資的報償制度下，必須在公共場合控制自己的情緒，以便能創造出一種合於組織所要求的工作氣氛。以「表層演出工作行為 (surface acting, 簡稱 SA)」與「深層演出工作行為 (deep acting, 簡稱 DA)」做為情緒勞務量表的測量指標。

### 1. 表層演出工作行為

表層演出工作行為涉及到虛假情感表達或掩飾，忽略實際感受。在這種情況下，員工戴起面具，如同情感表達如劇中的「人物」(Grove and Fisk, 1989)。本研究採用 Diefendorff 與 Richard (2003) 以及 Diefendorff、Croyle 與 Gosserand (2005) 所發展的題目來衡量這個因素，有五項測量題目為：以戴面具使自己能用合適的方法與顧客相關、與顧客互動時會假裝在演戲、假裝表現出為工作展現的情感、面對顧客所表現的情緒不同於內心感受、與顧客相關會偽裝所展現的情緒。本研究在表層演出工作行為變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.91。

### 2. 深層演出工作行為

深層演出工作行為被界定為員工修正自己的內心感受，符合組織需要的情感表達 (Grove and Fisk, 1989)。有四個題目組成這個因素，測量題目包括：試著實際對顧客顯露情緒、努力真正感受到需要對他人展示情緒、努力感受在面對顧客所需表現的情緒、努力在心中培養面對顧客所需要的表現情緒。本研究在深層演出工作行為變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.795。

## (二) 個體層次的前因解釋變數

### 1. 自我效能

自我效能定義為個人的動機、認知資源與行動過程，以滿足特定的情境需求的能力 (Chen, Gully, and Eden, 2001: 62)。本研究使用 Zhang 與 Schwarzer (1995) 所發展的五個題目來測量這個因素，包括：有自信能

應付突如其來的事情、只要付出努力就能解決大多數的難題、能冷靜面對困難處理問題、面對難題時能找到解決方法、有麻煩時能有對的方法。本研究在自我效能變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.90。

## 2. 個人－組織契合

Kristof (1996) 將個人-組織契合定義為，人與組織之間的相容性，發生在至少有一方提供另一方的需求，或者他們分享著相似的基本特徵，或者兼具上述兩個特徵。採用這種方式認識到補充契合度 (supplementary fit) 和互補契合度 (complementary fit) 之間的區別。補充契合度發生在當一個人跟其他人有類似的特點；而互補契合度發生在個人和情境滿足互相的需求 (Carless, 2005)。本研究參考 Lauer 與 Kristof-Brown (2001)、Cable 與 DeRue (2002)、Cable 與 Judge (1996) 以及 Bright (2007) 等相關資料來源加以發展四個題目來衡量這此因素，包括：我的價值與目標和工作單位相似、我很適應我的工作單位組織文化、對於我的工作單位有強烈歸屬感、工作單位的績效好壞對我很重要<sup>8</sup>。本研究的個人－組織契合變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.858。

## 3. 個人－工作契合

個人與工作契合概念為個人的知識、技能、能力和工作需求的契合，或者個人與工作提供的需求／慾望之間的匹配 (Carless, 2005)。本研究採取組成四個題目來測量這個因素 (Cable and Judge, 1996; Cable and DeRue, 2002; Bright, 2007)，包括：我的能力符合此工作要求、工作要求和我的技能很契合、我的個性和此工作很契合、我是做這類型工作的適當人選。並確認本研究的個人－工作契合變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.892。

### (三) 組織層次的前因解釋變數

#### 1. 服務氣候

服務氣候反映的是實務的制度取向，如提供良好服務給顧客，獎勵提

<sup>8</sup> 個人－組織契合變數視為個人層次的變數除了員工本身能力、價值是否與工作一致，包括員工的價值觀以及員工的技能，是個人所認知是否符合工作與工作單位的目標。在過去公共行政相關研究亦是以個人為分析單位，將之視為個人層的變數之一（如 Bright, 2007; Leisink and Steijn, 2009; Christensen and Wright, 2011; Kim, 2012）。

供好服務的員工。衡量構面是使用 Schneider 等人（1998）所發展的五個題目，包括：工作單位強調員工在服務方面所具備的知識與技能、工作單位支持員工改善服務態度所做的努力、員工表現良好的服務態度時主管會給予正面評價、工作單位重視員工整體服務態度、工作單位主管努力改善服務品質。並確認本研究的服務氣候變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.81。

## 2. 顧客導向

顧客導向被定義為組織以滿足顧客需求、增加顧客導向為組織經營出發點，在營運過程中，特別注意顧客的偏好、行為，以動態地適應顧客需求。有助於組織誘發性內在的創造力，與重視新產品開發與行銷方式的創新，以達到良好的成果。為了獲取更多顧客的想法，以達到顧客需求，組織需要倡議顧客導向的經營方式（Schneider et. al., 1998）。本研究共四個題目來衡量，包括：工作單位能讓顧客充份瞭解其權益的改變、工作單位有計畫改善工作效率與服務品質、工作單位要求顧客評估工作效率與服務品質、工作單位讓顧客瞭解服務品質評估的結果。並確認本研究顧客導向變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.87。

## 3. 績效文化

組織透過組織文化與價值系統來促進結果導向目標與策略，並鼓勵規律使用持續績效改善的測量工具（Broom, Caudle, Jennings, and Newcomer, 2002）。此構面題目是從美國聯邦政府人力資本調查（federal human capital survey）所發展出來，共七題包括：工作單位升遷是基於良好的績效、採取步驟淘汰績效不佳而不改善員工、薪水根據員工執行成效、獎勵根據員工執行工作成效、績效好壞透過客觀評估、績效考核反映深層演出工作行為、主管討論我的績效表現是有效的。並確認本研究績效文化變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.92。

## 4. 工作條件

工作條件指在工作場域激勵政府員工所使用的內在與外在報酬，如公共服務動機、績效獎金和工作保障（Pearce and Perry, 1983; Perry and Wise, 1990）。本研究使用 Feeney 與 Rainey（2010）所發展的五個題目來測量，包括：工作單位穩定保障以激勵我努力工作、工作單位退休計畫激勵我努

力工作、工作單位的責任增加激勵我努力工作、福利制度激勵我努力工作、不同的工作任務激勵我努力工作。並確認本研究工作條件變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.89。

## 5. 人事制度僵化

人事制度僵化指得是一連串需要官僚體制官員允許的表格和程序，特別是沉重的、複雜的與花費時間的。本研究採用 Pandey 與 Kingsley (2000) 所發展的五個題目來測量包括：員工績效不佳難以將其從工作單位遷調或免職、升遷制度難以快速拔擢好的人才、工作單位員工薪水基於年資、工作單位績效良好難以獲得高薪、現有的人事規則與程序容易讓主管獎賞績效良好的員工。並確認本研究人事制度僵化變數的 Cronbach  $\alpha$  為 0.83。

### (四) 控制變數

若干受訪者的個人背景納入控制在這個研究中；例如，性別（男=1，女=0）、年齡、教育（高中以下，大學，碩士，博士）、現職工作年資、管理角色（如管理者=1，員工=0）、每天與顧客互動的次數，以及每天與同事互動的次數。

## 三、統計分析工具

本研究的數據是個體成員巢套並橫跨於公、私部門和非營利組織三個不同部門，由於理論架構在本質上是屬於多層次結構，為了得到正確的估計，分析結果的解釋透過多層次方法論呈現。因此前因解釋變數則包括個體和組織層次，本研究在組織層次的變數型態屬於共享（shared unit）變數，是個體所感受到的知覺反應，因此需要透過聚合分析來形成（aggregation）（林鈺琴、彭臺光，2006）。本研究採取多層次分析來檢驗理論架構，可以明確探討巢套數據的性質，並同時估計個體與組織層次的影響變數（Raudenbush and Bryk, 2002）。當個體層次的變數對情緒勞務的截距與斜率效果，後續納入組織層次效果時，採總平均數（grand-mean）

來平減<sup>9</sup> (center) 個體與組織層次的連續預測變數。此途徑有助於多層次分析的解釋，確保在檢驗組織層次變數的增加效果獲得控制，以及減少組織層次截距與斜率之間相關，以減少組織層次估計的多元共線性 (Hofmann and Gavin, 1998; Liao and Chuang, 2004, 2007)。

透過 Stata 13.1 的混合效果指令，在多層次分析的步驟首先分析零模型 (null model) 以確定結果變數在組織之間層次是否有顯著變異，以及組織之間與組織之內變異的比例。緊接著將組織之內 (個體層次) 的解釋與控制變數，放進個人之間模型 (又稱隨機係數模型，random coefficient model) 之中。最後一個模型，再將組織層次的解釋變數，放進組織之間模型 (又稱截距為結果模型，intercept as outcome model) 之中，以檢驗個體與組織層次變數對情緒勞務的假設關係。

## 肆、統計分析

研究發現先討論變數的信效度、聚合統計分析 (aggregation statistics)、描述性統計，最後以呈現多層次分析結果。

### 一、變數的信效度

表 2 和表 3 顯示，所有變數的 Cronbach's alpha 值的範圍介於 0.81 到 0.93 之間，超過普遍一致接受的值 0.7 (Nunnally and Bernstein, 1994)。而主成分因素用來分析組成因素的題目具建構效度。因素負荷量達到 0.5 以上，因素特徵值大於或等於 1，就能確保因素的建構效度，從表 2 和表 3 的個體層次和組織層次的變數都達到此標準。再者各變數所有題目的相關

---

<sup>9</sup> 又稱總平均中心化 (grand mean centering)，因各變數的總平均數只有一個，加上個體有巢套關係，各解釋變數隸屬於不同的組織內，因此各組織的平均數不同，在操作上是不同組織的個別受試者解釋變數分數減去不同組織的平均數。

係數皆大於 0.4，表示題目之間具有高度相關，證明收斂效度<sup>10</sup>（Helfrich, Li, Mohr, Meterko, and Sales, 2007）。因此，本研究考驗個體層次與組織層次變數的信效度，確認個體層次變數包括：自我效能感、個人－組織契合、個人－工作契合；而組織層次變數包括：服務氣候、顧客導向、績效文化、工作條件和人事制度僵化。

## 二、聚合統計分析

此部份透過聚合分析（aggregation）檢查組織層次變數是否適合從個體層次聚合至組織層次（來自於同一個組織的員工都置換同樣得聚合值），包括服務氣候、顧客導向、績效文化、工作條件，以及人事制度僵化。根據 James、Demaree 與 Wolf（1984, 1993）所提供的公式加以計算  $rwg(j)$  值。由表 3 得知，服務氣候的  $rwg$  值為 0.86，顧客導向的  $rwg$  值為 0.80，績效文化的  $rwg$  值為 0.82，工作條件的  $rwg$  值為 0.81，這些變數的聚合值皆大於 0.7，滿足組織之間一致性（between-group agreement）（Hater and Bass, 1988; Schneider and Bowen, 1985）。下一步則進行單因子變異數分析（one-way analyses of variance），這些變數的群體之間變異（between-group variance）是具有顯著性，意指各變數的組內相關係數（intraclass correlation，簡稱 ICC1）與組內平均數信度（reliability of group mean，簡稱 ICC2），分別陳述如下，服務氣候 ICC1 為 0.110 與 ICC2 為 0.46，顧客導向 ICC1 為 0.18 與 ICC2 為 0.47，績效文化 ICC1 為 0.39 與 ICC2 為 0.52，工作條件 ICC1 為 0.19 與 ICC2 為 0.49，以及人事制度僵化 ICC1 為 0.23 與 ICC2 為 0.60。這些 ICC1 值皆大於 0.12，滿足在組織研究文獻中聚合變數對平均 ICC1 值的規範（詳見 Bliese, 2000; Schneider et al., 1998；林鈺琴、彭臺光，2006）。然而，組織層次的變數 ICC2 低於 0.7，雖指出使用聚合後的組織平均數置換可能有難度（Bliese, 2000）。但是這並非不能將變數進行聚合置換，主因乃為組織層次的變數受到理論架構影響，而具有較高的  $rwg(j)$  的確具有顯著支持組織之間的變異。因此，

<sup>10</sup> 個別題項與刪題後分量表之相關指得是同一構面的現有題目與其他題目的相關性。題目之間如果高度相關，顯示有收斂效度（如相關係數大於 0.4 或者更高）（Helfrich et al., 2007）。

在進行聚合時，我們雖然認知到變數有較低的 ICC2 值，但本研究組織層次的服務氣候、顧客導向、績效文化、工作條件與人事制度僵化仍可以被聚合至組織層次。

表 2 結果變數與個體層次變數的信效度檢驗

題目	情緒勞務		自我效能	個人與組織契合度	個人與工作契合度	個別題項與刪題後分量表之相關	Cronbach's $\alpha$
	表層演出工作行為	深層演出工作行為					
SA1	0.81					0.70	0.91
SA2	0.87					0.80	
SA3	0.88					0.81	
SA4	0.87					0.79	
SA5	0.85					0.76	
DA1		0.79				0.64	0.87
DA2		0.88				0.78	
DA3		0.90				0.81	
DA4		0.84				0.71	
SE1			0.82			0.72	0.90
SE2			0.82			0.71	
SE3			0.87			0.79	
SE4			0.87			0.78	
SE5			0.87			0.78	
PO1				0.82		0.679	0.86
PO2				0.85		0.719	
PO3				0.89		0.775	
PO4				0.79		0.642	
PJ1					0.83	0.705	0.89
PJ2					0.84	0.782	
PJ3					0.88	0.781	
PJ4					0.88	0.782	
解釋變異	0.73	0.73	0.72	0.70	0.76		
因素特徵值	3.67	2.92	3.61	2.81	3.02		

資料來源：本研究自行整理。

表 3 組織層次變數的信效度

題目	服務氣候	顧客導向	績效文化	工作條件	繁文縟節	個別題項與刪題後分量表之相關	Cronbach's $\alpha$
SC1	0.73					0.59	0.81
SC2	0.61					0.46	
SC3	0.82					0.66	
SC4	0.88					0.74	
SC5	0.86					0.70	
CO1		0.79				0.64	0.87
CO2		0.84				0.71	
CO3		0.86				0.75	
CO4		0.88				0.77	
PC1			0.83			0.77	0.93
PC2			0.83			0.76	
PC3			0.88			0.82	
PC4			0.87			0.82	
PC5			0.87			0.81	
PC6			0.87			0.82	
PC7			0.84			0.78	
PC8			0.40			0.47	
WM1				0.84		0.74	0.89
WM2				0.83		0.73	
WM3				0.85		0.75	
WM4				0.85		0.75	
WM5				0.82		0.72	
RT1					0.76	0.59	0.83
RT2					0.82	0.66	
RT3					0.83	0.68	
RT4					0.84	0.70	
解釋變異	0.62	0.72	0.65	3.51	2.65		
因素特徵值	3.08	2.33	5.22	3.00	0.66		
ICC1	0.11	0.18	0.39	0.19	0.23		
ICC2	0.46	0.47	0.52	0.49	0.60		
rwg	0.86	0.80	0.82	0.86	0.81		

資料來源：本研究整理。

### 三、描述性統計

表 4 呈現個體層次與組織層次（聚合後）變數的描述性統計，組織層次的變數平均數皆大於 4，甚至有的變數如服務氣候、顧客導向與人事制度僵化的平均數大於 5 以上，但這些組織層次變數的標準差皆小於 1。在個人層次變數的平均數皆大於 5，標準差接近 1。無論個體層次或組織層次變數的偏態絕對值沒有大於 3，峰度的絕對值沒有大於 8 (Kline, 2010)，表示變數呈現常態分配。

表 4 組織層次與個人層次變數的描述性統計

變數	平均數	標準差	最小值	最大值	偏態	峰度
<b>結果變項</b>						
深層演出工作行為	5.33	1.00	1	7	-1.23	5.34
表層演出工作行為	4.32	1.40	1	7	-0.32	2.28
<b>組織層次</b>						
服務氣候	5.60	0.47	3.84	6.40	-1.06	1.76
顧客導向	5.03	0.59	3.17	6.02	-0.59	0.43
績效文化	4.15	0.74	2.63	5.98	0.39	-0.18
工作條件	4.88	0.57	2.98	6.13	-0.45	1.35
人事制度僵化	5.10	0.69	2.83	6.19	-0.71	0.67
<b>個體層次</b>						
自我效能	5.46	0.89	1.4	7	-0.74	3.64
個人與組織契合度	5.21	1.07	1	7	-0.83	3.90
個人與工作契合度	5.41	0.99	1	7	-0.67	3.36

註：組織層次有 87 個組織；個人層次 1043 個員工。

資料來源：本研究自行整理。

## 四、多層次分析結果

### (一) 零模型

首先進行零模型分析，由表 5 得知，結果變項為深層演出工作行為在三種部門員工的零模型，隨機效果組織之間誤差在公部門 ( $\gamma_{00} = 0.23, p < .05$ )、私部門 ( $\gamma_{00} = 0.38, p < .001$ ) 與非營利組織 ( $\gamma_{00} = 2.95, p > .05$ ) 的變異；組織之間層次的變異只有公部門與私部門才呈現顯著。同樣地，表 6 呈現結果變項為表層演出工作行為的零模型，隨機效果組織之間誤差在公部門 ( $\gamma_{00} = 0.10, p > .05$ )、私部門 ( $\gamma_{00} = 0.66, p < .001$ )、非營利組織 ( $\gamma_{00} = 0.29, p > .05$ ) 的變異，僅有在私部門呈現顯著。研究結果顯示三種不同部門員工的情緒勞務行為的確會在不同類型組織之間而有所差異。

進一步，以零模型估計所提供的資訊，計算組內相關係數 (intraclass correlation coefficient, 簡稱 ICC)，代表結果變項在所有組織之內與組織之間的變異 (Raudenbush and Bryk, 2002)。ICC 指出變異可以被組織層次變數解釋的百分比。表 5 指出在公部門員工的深層演出工作行為在組織

之間變異達到 5.59%，私部門員工達 14.83%，而非營利組織員工僅達 0.98%；另外，公部門員工的表層演出工作行為在組織之間變異達到 0.61%，私部門員工達 26.37%，而非營利組織員工則達 4.62%。如果按照 Cohen (1988)，以及溫福星與邱皓政 (2009) 所建議當 ICC 大於 0.059 就不能忽略其相似性存在。因此，在我們的研究樣本公部門與私部門員工的深層演出工作行為，以及私部門的表層演出工作行為是不能忽略組織層次的變異。但在非營利組織員工的情緒勞務行為，在組織層次較少有顯著變異。

## (二) 個人之間模型

檢驗零模型之後，使用隨機係數模型，評估組織之內即個體層次變數的隨機斜率設定。在此模型納入個體層次的變數包含：自我效能、個人與組織契合度、個人與工作契合度，以及控制變數（性別、年齡、現職服務年資、管理者角色、顧客互動頻率與同事互動頻率）。後續以 Stata 13.1 的 `mltrsq` 指令所提供的資訊，可以透過在三種部門員工的解釋變數與結果變數之間的關係計算  $R^2$ 。個體層次變數可以解釋公部門員工的深層演出工作行為約為 13.65% 在組織之內差異，與 21.08% 在組織之間差異；而在私部門員工則可以解釋 28.86% 在組織之內差異，與 51.06% 在組織之間差異；非營利組織在組織之內與組織之間差異都是僅有 5.28%。而就表層演出工作行為，加入組織之內變數後，分別解釋公部門員工 16.55% 組織之內，與 10.66% 在組織之間差異；私部門員工則可解釋 32.32% 在組織之內差異，與 56.68% 在組織之間的差異；以及非營利組織員工 12.23% 在組織之內的差異，與 27.07% 在組織之間的差異（如表 5 及表 6）。

## (三) 組織之間模型

檢驗個體層次存在組織之內的顯著變異之後，緊接著考驗截距與斜率的變異是否存在於組織之間，其組織層次的變數是否進而顯著影響結果變數，採組織之間模型，也就是進一步將服務氣候、顧客導向、績效文化、工作條件與人事制度僵化的聚合變數加入後， $R^2$  有顯著增加，如表 5 所

示；例如，公部門員工深層演出工作行為在個體之間的  $R^2$  從 13.65% 增加到 20.11%，而在組織之間的  $R^2$  從 13.65% 增加到 20.11%。而從表 6 得知，組織層變數可以解釋私部門之內員工表層演出工作行為可以從 25.46% 增加到 32.32%，私部門之間員工從 46.19% 增加到 56.68%，本研究在組織之間模型的  $R^2$  解釋變異的效果量表現最佳，因此，即為本研究所建構出公部門、私部門與非營利組織員工的情緒勞務多層次模型。

## 1. 公部門員工

表 5 結果顯示，自我效能仍維持對深層演出工作行為的正向影響（ $\text{coefficient}=0.14, p<.05$ ），但個人與組織契合度的顯著效果消失，表示此變數在公部門員工的深層演出工作行為可能存在著虛假效果，因此假設 1a 成立。另外服務氣候（ $\text{coefficient}=0.15, p<.05$ ）、顧客導向（ $\text{coefficient}=0.10, p<.05$ ）、工作條件（ $\text{coefficient}=0.17, p<.001$ ）對深層演出工作行為皆有正向顯著影響，但是績效文化愈高對深層演出工作行為卻有不利的影響（ $\text{coefficient}=-0.15, p<.01$ ），因此，假設 4a、5a、6a、7a 獲得支持。

從表 6 得知，結果變項為表層演出工作行為，個人與工作契合度仍然維持負向顯著效用（ $\text{coefficient}=-0.24, p<.05$ ），假設 3b 成立。而在組織層變數，人事制度僵化愈多，越容易有表層演出工作行為（ $\text{coefficient}=0.25, p<.001$ ），假設 8b 成立。

## 2. 私部門員工

表 5 得知，結果變項為深層演出工作行為，自我效能的顯著性消失，但是個人與組織契合度仍然維持顯著性（ $\text{coefficient}=0.11, p<.05$ ），假設 2a 成立。而組織層次變數，服務氣候（ $\text{coefficient}=0.10, p<.05$ ）、顧客導向（ $\text{coefficient}=0.24, p<.001$ ）、績效文化（ $\text{coefficient}=0.17, p<.01$ ）對深層演出工作行為有顯著且正向影響，假設 4a、5a、6a 成立。從表 6 結果變項為表層演出工作行為，比較隨機迴歸係數模型，自我效能，以及個人與組織契合度變數的顯著效果消失。在組織層次變數上，服務氣候（ $\text{coefficient}=0.19, p<.001$ ）、顧客導向（ $\text{coefficient}=0.14, p<.05$ ）與人事制度僵化（ $\text{coefficient}=0.15, p<.01$ ）等三個聚合變數對表層演出工作行為仍有顯著且正向影響，假設 4b、5b 與 8b 成立。

表 5 影響三種部門員工深層演出工作行為的個體與組織環境變數

固定效果	公部門員工			私部門員工			非營利組織員工		
	零模型	個人之間模型	組織之間模型	零模型	個人之間模型	組織之間模型	零模型	個人之間模型	組織之間模型
<b>組織之內層次</b>									
截距	5.33*** (0.07)	3.05*** (0.49)	2.26*** (0.58)	5.49*** (0.12)	2.53*** (0.37)	1.91*** (0.37)	5.40*** (0.07)	5.41*** (0.76)	5.27*** (0.91)
自我效能 (假設 1a)		0.24*** (0.07)	0.14* (0.07)		0.12* (0.05)	0.04 (0.05)		0.03 (0.12)	0.04 (0.12)
個人與組織契合度 (假設 2a)		0.11* (0.06)	0.02 (0.06)		0.30*** (0.06)	0.11* (0.05)		0.14* (0.07)	0.1* (0.05)
個人與工作契合度 (假設 3a)		0.07 (0.07)	0.03 (0.07)		0.10 (0.06)	0.02 (0.05)		-0.12 (0.10)	-0.12 (0.10)
性別 (男性=1, 女性=0)		-0.29** (0.10)	-0.22* (0.10)		-0.20** (0.07)	-0.18* (0.07)		-0.09 (0.18)	-0.10 (0.19)
年齡		-0.05 (0.07)	-0.07 (0.07)		0.08 (0.07)	0.08 (.07)		0.15 (0.11)	0.13 (0.11)
教育程度		0.11 (0.09)	0.12 (0.09)		-0.03 (0.07)	-0.02 (.07)		-0.16 (0.10)	-0.16 (0.10)
現職工作年資		0.01 (0.01)	0.005 (0.09)		-0.04* (0.02)	-0.02 (.02)		-0.004 (0.01)	-0.003 (0.01)
管理角色 (管理者=1)		0.06 (0.14)	0.01 (0.13)		0.02 (0.10)	-0.02 (.10)		0.02 (0.20)	0.02 (0.21)
每天跟顧客接觸的頻率		-0.03 (0.03)	-0.03 (0.03)		0.07* (0.03)	0.06* (.02)		-0.01 (0.07)	-0.005 (0.07)
每天跟同事接觸的頻率		-0.02 (0.04)	-0.02 (0.04)		0.01 (0.04)	0.02 (.03)		-0.02 (0.07)	-0.03 (0.07)
<b>組織之間層次</b>									
服務氣候 (假設 4a)			0.15* (0.07)			0.10* (0.04)			-0.02 (0.13)
顧客導向 (假設 5a)			0.10* (0.05)			0.24*** (0.06)			0.09 (0.11)
績效文化 (假設 6a)			-0.15** (0.06)			0.17** (0.06)			0.06 (0.09)
工作條件 (假設 7a)			0.17*** (0.05)			-0.05 (0.06)			-0.09 (0.09)
人事制度僵化 (假設 8a)			0.09 (0.05)			-0.02 (0.04)			0.02 (0.07)
<b>隨機效果</b>									
組織層次的誤差 <sup>11</sup>	0.23* (0.07)	0.16 (0.09)	0.13 (0.09)	0.38*** (0.09)	0.23 (0.07)	0.20 (0.06)	2.95 (1.34)	9.95 (4.87)	6.21 (2.90)
個體層次的誤差	0.95 (0.04)	0.89 (0.03)	0.86 (0.03)	0.91 (0.03)	0.80 (0.03)	0.76 (0.02)	0.94 (0.051)	0.92 (0.05)	0.92 (0.05)
組織之內的 ICC	94.41%			85.17%			99.02%		
組織之間的 ICC <sup>12</sup>	5.59%			14.83%			0.98%		
組織之內的 R <sup>2</sup>		13.65%	20.11%		28.86%	36.20%		5.28%	6.33%
組織之間的 R <sup>2</sup>		21.08%	29.23%		51.06%	59.90%		5.28%	6.33%
偏離值	1035.64 (df=3)	984.63 (df=13)	956.51 (df=18)	1354.26 (df=3)	1216.42 (df=13)	1167.38 (df=18)	453.92 (df=3)	437.10 (df=13)	435.28 (df=18)
個體層次的觀察值	374			502			167		
組織層次的觀察值	42			23			22		

註：\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, ( ) 括號內數值表示標準誤。

資料來源：本研究自行整理。

<sup>11</sup> 由於 stata 13.1 軟體並無法如 HLM 和 SPSS 軟體在運作多層次分析模型或混合效果模型直接提供組織層次的誤差是有否有顯著影響；因此，我們按照 Rabe-Hesketh 與 Skrondal (2012: 88-89) 所推薦的步驟去檢驗組織之間變異是否有顯著影響。

<sup>12</sup> 組織之內的相關係數 (ICC) 是運用 Stata 13.1 軟體，在運算完空模型之後，透過 estat icc 指令所得出。

表 6 影響三種部門員工表層演出工作行為的個體與組織環境變數

固定效果	公部門員工			私部門員工			非營利組織員工		
	零模型	個人之間模型	組織之間模型	零模型	個人之間模型	組織之間模型	零模型	個人之間模型	組織之間模型
<b>組織之內層次</b>									
截距	3.84*** (0.07)	6.71*** (0.64)	5.35*** (0.78)	4.75*** (0.20)	1.72** (0.48)	0.87 (0.49)	3.77** (0.12)	6.24*** (1.03)	4.75*** (1.21)
自我效能 (假設 1b)		-0.03 (0.1)	-0.09 (0.10)		0.21** (0.07)	0.10 (0.07)		-0.28* (0.14)	-0.31* (0.15)
個人與組織契合度 (假設 2b)		-0.10 (0.07)	-0.08 (0.09)		0.23*** (0.07)	0.07 (0.08)		-0.14 (0.10)	-0.26 (0.16)
個人與工作契合度 (假設 3b)		-0.19* (0.09)	-0.24* (0.09)		0.03 (0.07)	-0.04 (0.07)		-0.04 (0.13)	-0.06 (0.14)
性別 (男性=1, 女性=0)		0.20 (0.14)	0.17 (0.14)		-0.002 (0.09)	0.02 (0.093)		0.22 (0.24)	0.37 (0.25)
年齡		-0.45*** (0.09)	-0.44*** (0.09)		0.21* (0.09)	0.24** (0.09)		0.03 (0.15)	0.02 (0.15)
教育程度		-0.05 (0.12)	0.01 (0.12)		-0.06 (0.09)	-0.05 (0.09)		-0.08 (0.14)	-0.04 (0.14)
現職工作年資		0.004 (0.012)	0.002 (0.011)		-0.07*** (0.02)	-0.05** (0.02)		-0.02 (0.02)	-0.02 (0.02)
管理角色 (管理者=1)		-0.33 (0.18)	-0.35* (0.18)		-0.13 (0.13)	-0.14 (0.13)		0.01 (0.28)	0.01 (0.27)
每天跟顧客接觸的頻率		0.05 (0.05)	0.05 (0.05)		0.19*** (0.04)	0.17*** (0.04)		0.11 (0.09)	0.10 (0.09)
每天跟同事接觸的頻率		0.08 (0.05)	0.07 (0.05)		-0.02 (0.05)	-0.01 (0.04)		-0.02 (0.10)	-0.04 (0.09)
<b>組織之間層次</b>									
服務氣候 (假設 4b)			-0.06 (0.09)			0.19*** (0.06)			0.27 (0.17)
顧客導向 (假設 5b)			0.1 (0.07)			0.14* (0.06)			0.06 (0.14)
績效文化 (假設 6b)			0.04 (0.08)			0.11 (0.08)			-0.07 (0.12)
工作條件 (假設 7b)			0.01 (0.07)			-0.11 (0.08)			0.06 (0.12)
人事制度僵化 (假設 8b)			0.25*** (0.07)			0.15** (0.06)			0.12 (0.09)
<b>隨機效果</b>									
組織層次的誤差	0.10 (0.28)	0.18 (0.11)	0.15 (0.13)	0.66*** (0.15)	0.46 (0.12)	0.40 (0.11)	0.29 (0.22)	1.98 (8.67)	3.42 (1.57)
個體層次的誤差	1.31 (0.05)	1.18 (0.04)	1.16 (0.04)	1.10 (0.04)	1.01 (0.03)	0.98 (0.03)	1.30 (0.08)	1.25 (0.07)	1.22 (0.07)
組織之內的 ICC	99.54%			73.63%			95.58%		
組織之間的 ICC	0.61%			26.37%			4.62%		
組織之內的 R <sup>2</sup>		16.55%	19.82%		25.46%	32.32%		12.30%	15.59%
組織之間的 R <sup>2</sup>		10.66%	16.83%		46.19%	56.68%		27.07%	29.81%
偏離值	1262.63 (df=3)	1193.55 (df=13)	1179.41 (df=18)	1554.07 (df=3)	1461.04 (df=13)	1426.96 (df=18)	568.72 (df=3)	534.16 (df=13)	527.93 (df=18)
個體層次的觀察值	374			502			167		
組織層次的觀察值	42			23			22		

註：\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.000, ( ) 括號內數值表示標準誤。

資料來源：本研究自行整理。

### 3. 非營利組織員工

表 5 得知，結果變項為深層演出工作行為，個人與組織契合度仍然正向顯著影響深層演出工作行為（ $\text{coefficient}=0.1, p<.05$ ），個人與組織契合度愈高，員工的深層演出工作行為也就愈高，假設 2a 成立。表 6 得知，自我效能程度愈多，則表層演出工作行為越少（ $\text{coefficient}=-0.31, p<.05$ ），假設 1b 成立。

## 伍、結論

本研究發現情緒勞務除了會受到個體層次因素影響，也的確會受到組織層次因素的影響，這是以前行政管理與政策研究較少探討的部份。研究結果支持部門特性的相似與相異，研究顯示組織層次隨機效果會顯著影響公部門與私部門員工的深層演出工作行為，以及私部門員工表層演出的情緒勞務行為；但是組織層次的變異無法顯著影響非營利組織員工的情緒勞務行為。本研究除了從多層次的角度進行探討，並同時比較公部門、私部門，與非營利組織這三個不同的部門組織，著實為本研究貢獻所在，獲致以下結果：

### 一、研究結論

#### （一）在公部門分析當中被支持的假設

就公部門員工的深層演出工作行為，於個體層次當中的自我效能（H1a）呈現正向顯著影響效果。研究證明 Hsieh 與 Guy（2009）以美國佛羅達州青年與家庭服務網絡（the Florida Network of Youth and Family Services）的個案樣本有著相似發現，自我效能對於情緒勞務存在正向顯著影響。而且在組織層次的服務氣候（H4a）、顧客導向（H5a）（Hsieh and Guy, 2009）、工作條件因素（H7a）（Hsieh, Yang, and Fu, 2012; Newman, Guy,

and Mastracci, 2009) 亦是呈現正向顯著影響效果，雖然類似的研究發現在過去亦被證明，但本文著實貢獻在於多層次理論模型方法上的適切性，因此所得到的結果更為符合理論架構與組織的情境脈絡。

值得一提的是，組織層次中績效文化 (H6a) 的強化對於深層演出工作行為是負向顯著影響。可能的解釋原因之一，政府的員工希望在不受較多羈絆的績效環境，才有助於讓其深層演出工作行為。另外的原因是最近考試院推動考績制度的改革，亦會影響政府員工對績效文化建立對真實工作行為的負面觀感。雖說政府員工不喜歡績效文化的建立，但在組織層次當中愈多的人事制度僵化會正向顯著影響員工的淺層演出行為 (H8b)。公部門是依法行政的系絡，複雜的法規設計原本是在讓政府行政能夠穩定有秩序運作，以及避免弊端叢生。本研究發現過多的人事制度僵化，反而讓政府員工不願意深層演出工作行為，這是值得政府管理者進一步注意。另外，個體層次的個人與工作契合度對淺層演出工作行表現為呈現負向顯著影響 (H3b)，此發現似乎是合理的，因為個人與工作契合度融入愈高，愈不可能在工作上呈現淺層演出的工作表現。

## (二) 在私部門分析當中被支持的假設

總結私部門工作的員工，不論在深層演出工作行為與表層演出工作行為上，在個體與組織層次的變項皆反應出正向的顯著關係。待進一步深入探討，組織層次服務氣候 (H4ab)、顧客導向 (H5ab) 對於深層演出工作行為與表層演出工作行為具有顯著正向影響，此結果和 Salanova、Agut 與 Peiró (2005)、Ineson、Rhoden 與 Alexieva (2011) 以及 Totterdell 與 Holman (2003) 的研究一致。而本研究進一步發現績效文化會正向影響深層演出工作行為 (H6a)，這跟公部門樣本的結果是相反。同樣的，私部門員工認為人事制度僵化對於表層演出工作行為呈現顯著正向影響 (H8b)，此發現與公部門員工的認知是一致。因此，人事制度僵化會促使這兩個部門在職場上用假面具處理跟顧客關係，但這或許對完成組織目標有所助益，但對是否促使個人真心投入自己的工作則有討論空間。個體層次變項的個人與組織契合度 (H2a) 則與深層演出工作行為是呈現正向顯著影響。

### (三) 在非營利組織分析當中被支持的假設

過去僅少數研究針對非營利組織員工探討情緒勞務，如 Sass (2000) 研究非營利組織的護士之家 (Nonprofit Nursing Home)。本研究發現在個體層次的個人與組織契合度具有正向顯著影響深層演出工作行為 (H2a)。而表層演出工作行為皆無正向影響的前因變數，甚致在自我效能感對表層演出工作行為是具有負向顯著影響存在 (H1b)。有趣的是，並無任何一個組織層次變數正向或負向顯著影響兩種態樣的情緒勞務行為。綜合研究結果，我們發現由於部門特性，非營利組織員工在情緒勞務行為最大支持來源是個人與組織契合度。

## 二、理論與實務意涵

### (一) 公部門或非營利組織員工他們的信念存在時，反而不會有表層演出工作行為，而是深層演出的工作行為。

具有高個人與組織契合度在私部門與非營利組織的員工皆能產生深層演出的工作行為，而公部門員工具有高自我效能則能提高在深層演出的工作行為；相反地，公部門員工具有高個人與工作契合度反而削弱表層演出工作行為，而非營利組織員工具有高自我效能也會削弱表層演出工作行為。可能是因為表層演出工作行為是藉由偽裝來調整外在的情緒表達，當成員為了使組織或上司滿意，可能會修正外在的情感表達以符合組織的表達規則；但當成員是因為自我信念，或者對工作產生契合時，對顧客表現並不會以虛偽情緒來達到情緒偽裝目的。如同 Perry (1996) 所提出的公共服務動機 (PSM) 理論概念，當組織成員有一種要去執行公共服務對社會有所貢獻的一種動力，是一種超越自我利益且為一種信念、價值觀和態度。因此，在公部門或非營利組織員工他們的信念存在時，反而不會有表層演出工作行為，而是深層演出工作行為的工作行為。過往的研究 Hsieh、Yang 與 Fu (2012) 也指出，公共服務動機與表層演出工作行為是呈現負向顯著影響，的確當組織成員具有自利以外的動機，他們所表現的行為是內心真誠的付出與表現。這也是為何本研究發現公部門與非營利組織員工

較不易表現表層演出工作行為。

另外為何公、私部門與非營利組織員工的結果表現有所不同，如 Perry (1996) 提到公部門或非營利組織他們在公共服務動機，所擁有的程度比私部門更強烈。當他們具有高度的個人與工作契合度或自我效能感時，他們體認到自我的價值與工作內容相同很適配，亦對於自我要求與努力程度較高，反而不會以偽裝的方式來達到他們的行為。這也呼應了 Kiel 與 Watson (2009) 所提到的政府管理者激勵人才與情緒勞務緊密觀點。

新公共服務理論強調政府的職能是服務，而非事事以指揮心態作為 (Denhardt and Denhardt, 2010)；最近，Janet V. Denhardt 與 Robert B. Denhardt (2015) 認為當政府官員親自指揮操槳以改善公共服務時，他們建立決策制定標準與過程來導航 (steer) 政府服務，逐漸的，他們的角色融入為服務公民與網絡治理中的一員。他們不僅對直接服務傳遞與決策制定負責，也發展公民精神與協助廣大組織網絡與個人，營造政府行動的共同基礎<sup>13</sup>。這個論點是社會潮流趨勢，在公部門、私部門與非營利組織除需要重視外部顧客，也要重視內部顧客（員工）的聲音與服務。同時亦呼應本文所探討的情緒勞務為依變數，進一步瞭解組織單位應更重視服務深層演出工作行為的工作行為而非淺層演出，加上政府所服務的對象為公民，而非短期或長期利益之分的顧客，更應要以公平公正的原則，所關注的對象是全體公民的公共利益，故公部門必須在公民之間建立關係情感。

## （二）製造出服務氣候、顧客導向的氛圍，強化公私部門員工深層演出的工作行為；而工作條件的強化能有效提升公部門員工深層演出的工作行為。

在此提出，公部門與私部門在組織層次中的服務氣候與顧客導向這兩個因素皆會正向影響深層演出工作行為，但私部門所重視的服務氣候與顧客導向愈高，除了增加深層演出工作行為也同時會增加其表層演出工作行

<sup>13</sup> 最近，Janet V. Denhardt 與 Robert B. Denhardt (2015) 將新公共服務的論述重新詮釋為四個問題以促進公民精神與民主治理：1. 公民參與有效嗎？2. 公共利益與合作領導的價值如何在實務呈現？3. 依賴企業精神與民營化的市場模型有減少？4. 我們是操槳 (rowing)、導航 (steering) 或服務 (serving)？

為的程度。正如 Kiel 與 Watson (2009) 所指出，地方政府若能營造出情感讚賞，的確可增加成員士氣，諸如一個愉快的問候，重視服務品質的輸出，皆會提高成員深層演出工作行為的情緒勞務表現。甚至有許多地方管理者可能不知道其實善用肢體語言也可改善許多互動情感內容；因為當一個粗魯的服務員提供很糟的服務，將造成組織信譽上的損失。Newman、Guy 與 Mastracci (2009) 提到，當組織成員感覺到缺乏組織的關愛，沒有自我的價值時，將無法再持續展現為其他人產生同理心的行為付出。值得一提的是，臺灣公部門組織在吸引人才進入工作的誘因，相對其他兩個部門而言工作條件的確是一大考量，包括工作相對穩定、退休計畫與福利制度等…，然而，本研究也發現工作條件的強化是能有效提升員工的深層演出工作行為。另外一提的是，本研究現階段發現，非營利組織員工情緒勞務目前尚未發現組織層次因素影響員工深層演出或淺層演出的工作行為。

### (三) 公部門若同時過度強調績效文化與人事制度僵化氛圍，將會減弱深層演出工作行為，或使員工表現出淺層演出的工作行為。

在績效文化上的表現卻對公部門與私部門這兩種部門呈現相反的結果。由於公部門是較為穩定保障的環境，過度強調績效表現，反而不利於真心投入其工作行為；但績效文化的建立反而能誘發私部門員工的深層演出工作行為如同 Newman、Guy 與 Mastracci (2009) 的文章指出，公部門管理者他們所重視的並非是讓工作更有效率，反而是應該加入人性化的關愛，以及所謂的情感式領導。另外在結果變數產生較高的表層演出工作行為，主要是因為公部門與私部門的人事制度僵化程度愈多，愈增加員工的表層演出工作行為。此結果得知，人事制度僵化愈深化的組織，員工在工作上的行為表現則是愈會造成淺層演出。

如上述提到新公共服務理論，其重視人而不只重視績效，也呼應本研究在公部門所分析的結果相呼應，若過度強調績效表現，反而不利深層演出工作行為，如果要求公部門員工具有責任心、奉獻精神，那麼政府單位主管首先需要重視這些公務員，因為這些公職人員是需要待到支持與承認，而且是能夠實現自身的價值。

### 三、後續研究建議

本研究透過公部門、私部門與非營利組織的樣本探討情緒勞務前因變數的影響，整理出三種不同部門的情緒勞務多層次模型，也確實發現三種不同部門之間的假設成立有所異同，尤其非營利組織中沒有任何組織層次變數能對情緒勞務的態樣產生影響效果，建議未來研究能強化在非營利組織的樣本發放與回收，再次考驗本研究模型。

其次，本研究也有其它限制，諸如現有的橫斷面分析較無法瞭解長期的變化，但本研究具有貢獻價值之處，乃為所涵蓋的樣本範疇橫跨三大不同部門組織，在橫斷面的資料蒐集上已有困難度，因此未來研究方向可進一步發展追縱資料的研究探討。另外，本研究在個體層次只納入自我效能、個人與組織契合、個人與工作契合，在組織層次亦只納入服務氣候、顧客導向、績效文化、工作條件與人事制度僵化。這些變數所形成的假設與理論架構，在未來需要在不同地區檢驗，以擴展其外在效度。其次，基於研究方法上的簡約原則（parsimony），也就是在簡單的模型之下，找尋最有解釋力的變項。雖說這些個人層次與組織層次可能無法完全所有組織行為的面向，但這些變項之前公共行政實證研究大都獲得相當程度支持，而在本研究形成理論架構亦提供若干證據。在未來研究需要根據研究問題與研究假設，納入其他有意義的變數加以檢驗在這三種部門的相似與相異。

最後，情緒勞務是近年來的研究重點，但目前仍未有很明確的理論模型產生，從定義至結構上仍尚未達成共識，因此本研究依據相關文獻以鋪成假設加以考驗，但情緒勞務也可能受到領導精神、政治等因素的影響，雖然過去研究和本研究未納入分析，未來仍可以進一步納入分析與補足。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 甘瓊瑤、魏渭堂，2009，〈教師情緒勞務負荷與教師效能感關係之研究－以新竹縣市高中職教師為例〉，《文教論壇》，1：169-200。
- 田育昆，2009，《國民小學教師情緒勞務與組織承諾關係之研究－以桃竹苗四縣市為例》，國立新竹教育大學教育學系碩士論文。
- 李力昌、吳煜皓、林鈺臻，2008，〈情緒勞務與工作滿意度與組織承諾之影響的個人差異：內外控與角色認同的調節效果〉，《東海管理評論》，10（1）：47-87。
- 李昱憲，2009，《臺中市國民小學行政人員情緒勞務與工作倦怠相關之研究》，國立新竹教育大學教育學系碩士學位論文。
- 李新民、陳蜜桃，2006，〈幼兒教師的情緒勞務因素結構及其對工作倦怠之影響〉，《高雄師大學報》，20：67-89。
- 林木泉、張桂彬、梁淑娟、張嘉齡、彭渝珍，2008，〈情緒勞務對顧客導向行為之影響〉，《醫管期刊》，9（2）：98-113。
- 林邦傑、林宜旻、蔣佳良，2009，〈國民中學組織文化對行政人員情緒勞務和工作滿意度影響之路徑分析〉，《教育研究與發展期刊》，5（3）：1-35。
- 林淑馨，2008，《非營利組織管理》，臺北：三民書局。
- 林鈺琴、彭臺光，2006，〈多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法〉，《管理學報》，23（6）：649-675。
- 柯文娟，2004，〈公部門與非營利組織合夥模式之建構：以臺北市照護老年心智障礙為例〉，《中國行政評論》，14（1）：81-116。
- 張學善、蔡馨慧，2010，〈情緒勞務負荷、情緒智力與工作滿意度之相關研究－以臺中市幼兒園所教師為例〉，《靜宜人文社會學報》，4（2）：39-88。
- 莊瓊嘉、林惠彥，2005，〈個人與環境適配對工作態度與行為之影響〉，《臺灣管理學刊》，5：123-148。
- 黃新福、盧志榮，2008，〈離島地區警察人員「情緒勞務負荷」影響之研究〉，《警學叢刊》，39（2）：55-74。
- 鈕文英，2015，《研究方法與論文寫作》，第二版，臺北：雙葉書廊。
- 楊惠真、盧偉斯，2009，〈鐵路警察人員情緒勞務負荷之研究〉，《中央警察大學警察行政管理學報》，5：171-191。

- 溫福星、邱皓政，2009，〈多層次模型方法論：階層線性模式的關鍵議題〉，《臺大管理理論叢》，19（2）：263-294。
- 廖珮玟、余鑑、于俊傑，2012，〈應用整合型科技接受模式與創新擴散通用模型於企業導入數位學習之多層次分析〉，《電子商務學報》，14（4）：657-688。
- 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。
- 鄭嘉琪，2009，《桃竹苗四縣市國民小學教師情緒勞務、工作滿意度與教學效能之相關研究》，國立新竹教育大學教育學系碩士論文。
- 羅清俊，2010，《社會科學研究方法：打開天窗說量化》，臺北：威仕曼文化事業有限公司。
- 謝俊義、張毓琪、黃于恬，2013，〈基層公務員的情緒壓力與工作滿足感關係之研究-以交通部公路總局新竹區監理所人員為例〉，文官制度，5（3）：27-58。
- 顏國樑、李昱憲，2008，〈情緒勞務與工作倦怠內涵與相關研究分析及其對國民小學行政的啟示〉，《學校行政》，57：1-37。

## 二、英文部份

- Amirkhanyan, A. A., H. Kim, and K. T. Lambright. 2008. "Does the Public Sector Outperform the Nonprofit and For-Profit Sectors? Evidence from a National Panel Study on Nursing Home Quality and Access." *Journal of Policy Analysis and Management*, 27(2): 326-353.
- Andersson, T. D., and D. Getz. 2009a. "Tourism as a Mixed Industry: Differences between Private, Public and Not-for-Profit Festivals." *Tourism Management*, 30(6): 847-856.
- Andersson, T. D., and D. Getz. 2009b. "Festival Ownership. Differences between Public, Nonprofit and Private Festivals in Sweden." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2-3): 249-265.
- Argyriades, D. 2003. "Values for Public Service: Lessons Learned from Recent Trends and the Millennium Summit." *International Review of Administrative Sciences*, 69(4): 521-33.
- Ashforth, B., and R. Humphrey. 1993. "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity." *Academy of Management Review*, 18: 88-115.
- Bandura, A. 1982. "Self-efficacy Mechanism in Human." *Agency American Psychologist*, 37: 122-147.
- Black, J., and S. Ashford. 1995. "Fitting in or Making Jobs Fit: Factors Affecting Mode of Adjustment for New Hires." *Human Relations*, 48(4): 421-437.

- Bliese, P. D. 2000. "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis." In K. J. Klein, and S. W. Kozlowski eds., *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc., 349-381.
- Bottega, L., and J. De Freitas. 2009. "Public, Private and Nonprofit Regulation for Environmental Quality." *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1): 105-123.
- Bozeman, B., and S. Bretschneider. 1994. "The Publicness Puzzle in Organization Theory: A Test of Alternative Explanations in Differences between Public and Private Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(2): 197-223.
- Bozeman, B., and P. G. Scott. 1996. "Bureaucratic Red Tape and Formalization: Untangling Conceptual Knots." *American Review of Public Administration*, 26: 1-17.
- Bright, L. 2007. "Does Person-Organization Fit Mediate the relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?" *Review of Public Personnel Administration*, 27(4): 361-379.
- Brislin, R. 1980. "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials." In H. C. Triandis, and J. W. Berry eds., *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology*. Boston, MA: Allyn & Bacon, 389-444.
- Broom, C., S. Caudle, E. T. Jennings, and K. Newcomer. 2002. "Meeting the Challenges of Performance-Oriented Government." In K. Newcomer, C. Broom, A. Lomax, and S. Caudle, eds., *Meeting the Challenges of Performance-Oriented Government*. Washington, DC: American Society for Public Administration, 1-12.
- Buelens, M., and H. Van den Broeck. 2007. "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations." *Public Administration Review*, 67(1): 65-74.
- Cable, D. M., and T. A. Judge. 1996. "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3): 294-311.
- Cable, Daniel M., and D. Scott DeRue. 2002. "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perception." *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 875-884.
- Carless, S. A. 2005. "Person-Job Fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3): 305-488.
- Chen, G., S. M. Gully, and D. Eden. 2001. "Validation of a New General Self-Efficacy Scale." *Organizational Research Methods*, 4(1): 62-83.

- Christensen, R. K., and B. E. Wright. 2011. "The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (4): 723-743.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd edition.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc..
- Dale, K. 2012. "The Employee as Dish of the Day: The Ethics of the Consuming/ Consumed Self in Human Resource Management." *Journal of Business Ethics*, 111(1): 13-24.
- Denhardt, R. B., and J. V. Denhardt. 2010. "The New Public Service: Serving Rather than Steering." *Public Administration Review*, 60(6): 549-559.
- Denhardt, J. V., and R. B. Denhardt. 2015. "The New Public Service Revisited." *Public Administration Review*, Article first published online: 12 FEB 2015. DOI: 10.1111/puar.12347.
- Diefendorff, J. M., and E. M. Richard. 2003. "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions." *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 284-294.
- Diefendorff, J. M., M. H. Croyle, and R. H. Gosserand. 2005. "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies." *Journal of Vocational Behavior*, 66: 339-357.
- Diefendorff, J. M., R. J. Erickson, A. A. Grandey, and J. J. Dahling. 2011. "Emotional Display Rules as Work Unit Norms: a Multilevel Analysis of Emotional Labor among Nurses." *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2): 170.
- Eldenburg, L., and R. Krishnan. 2003. "Public versus Private Governance: A Study of Incentives and Operational Performance." *Journal of Accounting & Economics*, 35(3): 377-404.
- Feeney, M. K., and H. G. Rainey. 2010. "Personnel Flexibility and Red Tape in Public and Nonprofit Organizations: Distinctions Due to Institutional and Political Accountability." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4): 801-826.
- Goodwin, R. E., M. Groth, and S. J. Frenkel. 2011. "Relationships between Emotional Labor, Job Performance, and Turnover." *Journal of Vocational Behavior*, 79(2): 538-548.
- Grandey, A. A. 2000. "Emotion Regulation in the Workplace: a New Way to Conceptualize Emotional Labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 95-110.
- Grove, S. J., and R. P. Fisk. 1989. "Impression Management in Services Marketing: A Dramaturgical Perspective." In R. A. Giacalone, and P. Rosenfeld eds., *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 427-438.
- Guy, M. E., and M. A. Newman. 2004. "Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor." *Public Administration Review*, 64(3): 289-298.

- Haley-Lock, A., D. Berman, and J. M. Timberlake. 2013. "Employment Opportunity for Workers without a College Degree across the Public, Nonprofit, and For-Profit Sectors." *Work and Occupation*, 40(3): 281-311.
- Halbesleben, J. R., and W. M. Bowler. 2007. "Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation." *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 93.
- Hater, J. J., and B. M. Bass. 1988. "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702.
- Hebson, G., J. Earnshaw, and L. Marchington. 2007. "Too Emotional to be Capable? The Changing Nature of Emotion Work in Definitions of Capable Teaching." *Journal of Education Policy*, 22(6): 675-694.
- Heck, R. H., and S. L. Thomas. 2008. *An Introduction to Multilevel Modeling Techniques (Quantitative Methodology Series)* (2nd edition.). New York, NY: Routledge.
- Heinrich, C. J., and L. E. Lynn. 2000. "Means and Ends: A Comparative Study of Empirical Methods for Investigating Governance and Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(1): 109-138.
- Helfrich, C. D., Y. F. Li, D. C. Mohr, M. Meterko, and A. E. Sales. 2007. "Assessing an Organizational Culture Instrument Based on the Competing Values Framework: Exploratory and Confirmatory Factor Analyses." *Implementation Science*, 2(13): 1-14.
- Hennig-Thurau, T., M. Groth, M. Paul, and D. D. Gremler. 2006. "Are all Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships." *Journal of Marketing*, 70(3): 58-73.
- Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hofmann, D. A., and M. B. Gavin. 1998. "Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations." *Journal of Management*, 24(5): 623-641.
- Holland, J. 1959. "A Theory of Vocational Choice." *Journal of Counseling Psychology*, 6(1): 34-45.
- Holman, D., C. Chissick, and P. Totterdell. 2002. "The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers." *Motivation and Emotion*, 26(1): 57-81.
- Houston, D. J. 2000. Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-727.
- Hsieh, C., and M. E. Guy. 2009. "Performance Outcomes: The Relationship between Managing the Heart and Managing Client Satisfaction." *Review of Public Personal Administration*, 29: 41-57.

- Hsieh, C. W., M. H. Jin, and M. E. Guy. 2012. "Consequences of Work-Related Emotions Analysis of a Cross-Section of Public Service Workers." *The American Review of Public Administration*, 42(1): 39-53.
- Hsieh, C. W., K. Yang, and K. J. Fu. 2012. "Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 72(2): 241-250.
- Ineson, E. M., S. Rhoden, and I. Alexieva. 2011. "Success in Hotel Management: Implications for M-level Course Design in Bulgaria." *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 10(2): 30-49.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf. 1984. "Estimating Within-Group Interrater Reliability with and without Response Bias." *Journal of Applied Psychology*, 69(1): 85-98.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf. 1993. "rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement." *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 306-309.
- Jin, M. H., and M. E. Guy. 2009. "How Emotional Labor Influences Worker Pride, Job Satisfaction, and Burnout: An Examination of Consumer Complaint Workers." *Public Performance & Management Review*, 33(1): 88-105.
- Johansen, M., and L. Zhu. 2014. "Market Competition, Political Constraint, and Managerial Practice in Public, Nonprofit, and Private American Hospitals." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1): 159-184.
- Judge, T. A., E. F. Wolf, and C. Hurst. 2009. "Is Emotional Labor More Difficult for Some Than for Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study." *Personnel Psychology*, 62(1): 57-88.
- Kaufman, H. 1977. *Red Tape: It Origins, Uses, and Abuses*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Kiel, L. D., and D. J. Watson. 2009. "Affective Leadership and Emotional Labor: A View from the Local Level." *Public Administration Review*, 69(1): 21-24.
- Kim, S. 2012. "Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes." *Public Administration Review*, 72(6): 830-840.
- Klein, K. J., F. Dansereau, and R. J. Hall. 1994. "Level Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis." *Academy of Management Review*, 19: 195-229.
- Kline, B. 2010. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd edition.). New York: The Guilford Press.
- Knutsen, W. L. 2013. "Value as a Self-Sustaining Mechanism: Why Some Nonprofit Organizations are Different from and Similar to Private and Public Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5): 985-1005.

- Kozlowski, S. W., and K. J. Klein. 2000. "A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Process." In K. J. Klein and S. W. Kozlowski eds., *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 3-90.
- Kreft, I. G. G., and J. de Leeuw. 1998. *Introducing Multilevel Modeling*. London, UK: Sage.
- Kristof, A. L. 1996. "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., K. J. Jansen, and A. M. Colbert. 2002. "A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organizations." *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 985-993.
- Lauver, K. J., and A. Kristof-Brown. 2001. "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit." *Journal of Vocational Behavior*, 59: 454-470.
- Lee, Y. J., and V. M. Wilkins. 2011. "More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivations." *Public Administration Review*, 71(1): 45-56.
- Leisink, P., and B. Steijn. 2009. "Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands." *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- LeRoux, K., and M. K. Feeney. 2013. "Factors Attracting Individuals to Nonprofit Management over Public and Private Sector Management." *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1): 43-62.
- Li, C. K., and C. H. Hung. 2010. "An Examination of the Mediating Role of Person-Job Fit in Relations between Information Literacy and Work Outcomes." *Journal of Workplace Learning*, 22(5): 306-318.
- Liao, H., and A. Chuang. 2004. "A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes." *Academy of Management Journal*, 47: 41-58.
- Liao, H., and A. Chuang. 2007. "Transforming Service Employees and Climate: A Multi-level Multi-source Examination of Transformational Leadership in Building Long-term Service Relationships." *Journal of Applied Psychology*, 92: 1006-1019.
- Lyons, S. T., L. E. Duxbury, and C. A. Higgins. 2006. "A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees". *Public Administration Review*, 66(4): 605-18.
- Martin, J., K. Knopoff, and C. Beckman. 1998. "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop." *Administrative Science Quarterly*, 43: 429-469.

- Maslach, C., and S. E. Jackson. 1981. "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Occupational Behavior*, 2(2): 99-113.
- Meier, K. J., S. H. Mastracci, and K. Wilson. 2006. "Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance." *Public Administration Review*, 66(6): 899-909.
- Mendel, S. C. 2010. "Are Private Government, the Nonprofit Sector, and Civil Society the Same Thing?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4): 717-733.
- Morris, J. A., and D. C. Feldman. 1996. "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor." *Academy of Management Review*, 21: 986-1010.
- Mosley, J. E. 2014. "Collaboration, Public-Private Intermediary Organizations, and the Transformation of Advocacy in the Field of Homeless Services." *American review of Public Administration*, 44(3): 291-308.
- Newman, M. A., Mary E. Guy, and S. H. Mastracci. 2009. "Beyond Cognition: Affective Leadership and Emotional Labor." *Public Administration Review*, 69(1): 6-20.
- Noordegraaf, M., and R. Stewart. 2000. "Managerial Behavior Research in Private and Public Sectors: Distinctiveness, Disputes and Directions." *Journal of Management Studies*, 37(3): 427-443.
- Nunnally, J. C., and I. H. Bernstein. 1994. *Psychometric Theory* (3rd edition.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly III, C., J. Chatman, and D. Caldwell. 1991. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *The Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Pandey, S. K., and G. A. Kingsley. 2000. "Examining Red Tape in Public and Private Organizations: Alternative Explanations from a Social Psychological Model." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 779-799.
- Pearce, J. L., and J. L. Perry. 1983. "Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis." *Public Administration Review*, 43(4): 315-325.
- Perry, J. L. 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J. L., and H. G. Rainey. 1988. "The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy." *Academy of Management Review*, 13(2): 182-201.
- Perry, J. L., and L. R. Wise. 1990. "The Motivation Bases of Public Service." *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.

- Pugh, S. D. 1997. *Service with a Smile: The Contagious Effects of Employee Effect on Customer Attitudes*. Unpublished doctoral dissertation, Tulane University, A. B. Freeman School of Business, New Orleans, L. A.
- Rabe-Hesketh, S., and A. Skrondal. 2012. *Multilevel and Longitudinal Modeling Using Stata- Volume I: Continuous Responses* (3rd edition.). College Station, TX: A Stata Press Publication.
- Rainey, H. G., and B. Bozeman. 2000. "Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 447-470.
- Rainey, H. G., R. W. Backoff, and C. H. Levine. 1976. "Comparing Public and Private Organizations." *Public Administration Review*, 36(2): 233-244.
- Raudenbush, S. W., and A. S. Bryk. 2002. *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods* (2nd edition.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Riccucci, N. M., and M. K. Meyers. 2008. Comparing Welfare Service Delivery among Public, Nonprofit and For-Profit Work Agencies. *International Journal of Public Administration*, 31(12): 1441-1454.
- Rose, E., and G. Wright. 2005. "Satisfaction and Dimensions of Control Among call Centre Customer Service Representatives." *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1): 136-160.
- Rotolo, T., and J. Wilson. 2006. "Employment Sector and Volunteering: The Contribution of Nonprofit and Public Sector Workers to the Volunteer Labor Force." *The Sociological Quarterly*, 47(1): 21-40.
- Rubin, A., and E. Babbie. 2010. *Research methods for social work* (7th edition.). Belmont, CA: Brooks Cole.
- Salanova, M., S. Agut, and J. M. Peiró. 2005. "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate." *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217-1227.
- Sass, J. S. 2000. "Emotional Labor as Cultural Performance: The Communication of Caregiving in a Nonprofit Nursing Home." *Western Journal of Communication*, 64(3): 330-358.
- Schau, H. J., M. M. Albert, Jr., and E. J. Arnould. 2009. "How Brand Community Practices Create Value." *Journal of Marketing*, 73(5): 30-51.
- Schneider, B. W., S. Susan, and M. C. Paul. 1998. "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model." *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 150-163.

- Schneider, B., and D. E. Bowen. 1985. "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension." *Journal of Applied Psychology*, 70(3): 423-433.
- Scott, B. A., and C. M. Barnes. 2011. "A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender." *Academy of Management Journal*, 54(1): 116-136.
- Scott, B., C. Barnes, and D. Wagner. 2012. "Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-monitoring." *Academy of Management*, 55(4): 905-926.
- Singleton, R. A., and B. C. Straits. 2005. *Approaches to Social Research* (4th edition.). New York, NY: Oxford University Press.
- Sisley, R., and R. Smollan. 2012. "Emotional Labour and Self-Determination Theory: A Continuum of Extrinsic and Intrinsic Causes of Emotional Expression and Control." *New Zealand Journal of Employment Relations*, 37(2): 41-57.
- Su, X., and B. Bozeman. 2009. "Dynamics of Sector Switching: Hazard Models Predicting Changes from Private Sector Jobs to Public and Nonprofit Sector Jobs." *Public Administration Review*, 69(6): 1106-1114.
- Taylor, J. 2010. "Public Service Motivation, Civic Attitudes and Actions of Public, Nonprofit and Private Sector Employees." *Public Administration*, 88(4): 1083-1098.
- Totterdell, P., and D. Holman. 2003. "Emotional Relations in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1): 55-73.
- Vallen, G. K. 1993. "Organizational Climate and Burnout." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1): 54-59.
- Van Maanen, J., and G. Kunda. 1989. "Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture." *Research in Organizational Behavior*, 11: 43-103.
- Vogel, R. M., and D. C. Feldman. 2009. "Integrating the Levels of Person-Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit." *Journal of Vocational Behavior*, 75(1): 68-81.
- Walsh, P., M. McGregor-Lowndes, and C. J. Newton. 2008. "Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector." *Australian Journal of Public Administration*, 67(2): 200-212.
- Word, J., and S. Park. 2009. "Working Across the Divide Job Involvement in the Public and Nonprofit Sectors." *Review of Public Personnel Administration*, 29(2): 103-133.
- Yanay, N., and G. Shahar. 1998. "Professional Feeling as Emotional Labor." *Journal of Contemporary Ethnography*, 27(3): 346-373.
- Zhang, J. X., and R. Schwarzer. 1995. "Measuring Optimistic Self-Beliefs: A Chinese Adaptation of the General Self-Efficacy Scale." *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 38(3): 174-181.

## 附錄：公部門、私部門與非營利組織的各個組織有效問卷與百分比

公部門			私部門			非營利組織		
單位	次數	百分比	單位	次數	百分比	單位	次數	百分比
考試院	30	8.02	臺一	12	2.39	外貿協會	10	5.99
士林地方法院	5	1.34	正達國際光電	9	1.79	中國文化大學	13	7.78
臺北地方法院	14	3.74	宣得	30	5.98	仁德醫專	6	3.59
教育部	6	0.80	富邦人壽	10	1.99	北臺灣科技學院	12	7.19
大陸委員會	5	1.34	義鋼實業(股)公司	42	8.37	臺北海洋技術學院	9	5.39
銓敘部	25	6.68	鉅祥	34	6.77	致理技術學院	9	5.39
人事行政總處	8	0.80	展昭公司	23	4.58	景文科技大學	5	2.99
外交部	6	0.80	鼎茂圖書	16	3.19	展覽公會	6	3.59
消費者保護委員會	5	1.34	慶良	47	9.36	臺灣碳排放交易推廣協會	6	3.59
國家圖書館	6	1.07	燕聲電子工業	44	8.76	伊甸社會福利基金會	5	2.99
臺北市中正第一分局	8	2.14	聯府塑膠股份有限公司	10	1.99	臺北市學習障礙者家長協會	7	4.19
新北市警察局	8	2.14	駿耀企業社	8	1.59	社團法人臺北市脊髓損傷者協會	5	2.99
彰化縣消防局	6	1.60	欽立企業有限公司	30	5.98	社團法人基隆市智障者家長協會	6	3.59
臺北市市場處	5	0.80	璋誠	34	6.77	桃園縣社會工作師公會	5	2.99
臺北市民政局	8	2.14	集思	21	4.18	桃園長庚醫院	15	8.98
新北市政府	52	21.93	上聯	26	5.18	耕薪醫院	6	3.59
彰化縣福興鄉公所	6	0.80	亞廣	14	2.79	財團法人法律扶助基金會	8	4.79
臺北市研考會	5	1.34	安益	18	3.59	財團法人桃園縣私立庭芳啟智教養院	6	3.59
臺北市捷運工程局	5	0.80	大展	22	4.38	臺北市康復之友協會	5	2.99
臺北市自來水事業處	9	2.41	國泰人壽	14	2.79	新臺灣人文教基金會	6	3.59
新北市坪林區公所	6	0.80	南山人壽	13	2.59	萬芳醫院	12	7.19
彰化縣彰化市公所	9	2.41	保誠人壽	15	2.99	聖安納之家	5	2.99
新北市汐止區公所	5	1.34	山富旅遊	10	1.99			
高雄市前鎮區公所	5	1.34						
彰化縣和美鎮公所	6	1.60						
高雄市大樹區公所	7	1.87						
臺中市烏日區公所	7	1.87						
臺北市文山區公所	6	1.60						
花蓮縣政府	6	1.60						
高雄市政府	11	2.94						
彰化縣政府	10	2.67						
臺中市政府	7	1.87						
桃園市政府	5	1.34						
新北市忠義國小	5	1.34						
新北市榮富國小	6	0.80						
新北市立碧潭國小	5	1.34						
署立彰化醫院	6	1.60						
三軍總醫院	9	2.41						
臺北市立聯合醫院	8	2.14						
臺灣電力公司苗栗區營業處	6	1.60						
交通部公路總局	7	0.80						
中華郵政	10	2.67						

資料來源：本研究自行整理。

# Do Organizational Factors Influence Emotional Labor? Exploring the Similarities and Differences of Employee Behaviors across Public, Private Sector and Nonprofit Sector

**Jun-Yi Hsieh**<sup>\*</sup>   **Pei-Wen Liao**<sup>\*\*</sup>   **Ya-Ting Chen**<sup>\*\*\*</sup>  
**Juang-Horng Chueh**<sup>\*\*\*\*</sup>   **Yuen-Yun Lin**<sup>\*\*\*\*\*</sup>

## Abstract

This study explores possible individual-level and organizational-level antecedents of emotional labor nested organizational settings across the employees of public, private and nonprofit sectors. By multilevel analysis, the antecedents include the individual-level variables such as self-efficacy, person-organization fit, person-job fit, and organizational-level variables such as service climate, customer oriented, performance culture, work condition, and personnel red tape. This study intends to estimate how these variables influence emotional labor (surface acting and deep acting) across the employees of public, private, and nonprofit sectors. The findings reveal support for sectoral differences and similarities across three sectors. Organizational-level random effects have significant

---

\* Associate Professor, Department of Social and Public Affairs, University of Taipei.

\*\* Corresponding author, Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Development, Hsiuping University of Science and Technology. Email: pearlliao@hust.edu.tw.

\*\*\* Master, Graduate Institute of National Development, National Taiwan University.

\*\*\*\* Doctoral Candidate, Department of International Business Administration, Chinese Culture University.

\*\*\*\*\* Ph. D., Department of International Business Administration, Chinese Culture University.

impacts on deep acting for public sector employees and private sector employees. However, organizational-level variance does not produce significant impacts on emotional labor for nonprofit sector employees. For the variables, organizational-level variables (i.e., service climate, customer orientation, performance culture, work condition, and personnel red tape) tend to yield significant influences on deep acting for public sector employees and private sector employees. The influences on surface acting for nonprofit sector employees mainly come from individual-level variables such as person-organization fit, self-efficacy, and so on. Finally, explanations for these findings and directions for future research are discussed.

**Key Words:** emotional labor, public sector, private sector, nonprofit sector, multilevel analysis