Commerce & Management Quarterly, Vol.20, No.3, pp.243~279(2019)

旅館業員工的工作價值觀－如何調節員工工作壓力、工作態度與工作績效

EMPLOYEES' WORK VALUE IN THE LODGING INDUSTRY – HOW WOULD IT MODERATE THE RELATIONSHIPS AMONG JOB STRESS, WORK ATTITUDE AND JOB PERFORMANCE?

許順旺
輔仁大學餐旅管理研究所教授
嚴雯聖*
輔仁大學餐旅管理研究所助理教授
張姮燕
義守大學娛樂事業管理學學系助理教授
張馨
康橋國際學校校長室秘書

Shun-Wang Hsu
Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University
Wen-Shen Yen
Assistant Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University
Heidi H. Chang
Assistant Professor, Department of Entertainment Management, I-Shou University
Hsin Chang
Principal Secretary, Kang Chiao International School

*通訊作者，地址：新北市新莊區中正路 510 號，電話：(02)2905-2074
E-mail：052027@mail.fju.edu.tw

摘要

本研究以台灣國際觀光旅館之各部門員工為研究對象，探討旅館員工之工作壓力、工作態度、工作績效與工作價值觀之間的關係。以便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象為國際觀光旅館工作滿六個月以上之正式員工，在員工填答問卷後，相隔兩周後，並請其直線主管填答員工之工作績效之狀況。問卷發放主管及員工各600份，回收有效配對問卷466份。研究結果顯示：員工之工作壓力越高，則員工的工作態度及工作績效會越差；員工呈現出的工作態度越佳，則工作績效會越好；研究也發現員工的工作壓力能透過良好工作態度的呈現，進而提升員工的工作績效；員工越重視工作價值觀時，將會弱化作壓力與工作態度之關係以及強化員工之工作態度及工作績效的關係。

關鍵字：工作壓力、工作態度、工作績效、工作價值觀

ABSTRACT

The current study aims to explore the relationships among international tourist hotel employees' job stress, work attitudes, job performance and work values in Taiwan. The data was collected by using convenient sampling with structured questionnaire. Employees who have worked in the international tourist hotels in Taiwan over 6 months were recruited in the study. The employees' performances were evaluated by their direct supervisors. A total of six-hundred questionnaires were sent to the managers and employees, resulting a sample of 466 valid employee-supervisor dyads. Research results indicated that: (1) when employees' had greater job stress, employees had worse work attitudes and job performance; (2) when employees had greater work attitudes, they would enhance their job performance; (3) work attitudes had a full mediation effect on the relationship between job stress and job performance; (4) employees' perception of work value moderated the relationship between job stress and work attitudes as well as the relationship between work attitudes and job performance. That is, employees with greater work values would significantly weaken the negative relationship between job stress and work attitude and accelerate the relationship between work attitudes and job performance.

Keywords: Job Stress, Work Attitudes, Job Performance, Work Value

壹、緒論

二次大戰後，由於經濟蓬勃發展、家庭結構改變、科技社會轉型與國際化浪潮，觀光旅遊熱潮方興未艾，躍升為世人的第二需求，觀光產業（觀光、休閒、餐旅）蓬勃發展，成為國際主要經濟活動，是世界上最大與成長最快的產業之一（Cavlek, 2006；Hotel Association of Canada, 2008；Walker, 2012）。世界觀光組織 2014 年（World Tourism Organization）預測 2020 年前，國際觀光產值每年成長率至少都會達到 4%以上，且特別集中在新興工業國家；世界旅遊及觀光協會（The World Travel and Tourism Council）亦預測 2025 年以前的觀光市場，每年以同樣高成長的速率邁進。交通部觀光局將觀光旅館分成國際觀光旅館及一般觀光旅館，台灣地區截至 2017 年 6 月止營業中的國際觀光旅館共有 77 家，總房間數合計 21,796 間，一般旅館則計有 47 家，總房間數 6,752 間（交通部觀光局，2017a）。國際觀光飯店及一般觀光飯店員工數量約 17 萬人，2017 年上半年度總營業收入達 285 億元（交通部觀光局，2017b），由以上旅館開發及經營情況可瞭解國內觀光產業的蓬勃發展，並使旅館的人力需求量大幅增加，更可見國際與一般觀光旅館之重要性在觀光產業發展中愈顯重要。

國際觀光旅館業普遍存在工作繁雜、工作時間長、工作負荷不均、福利待遇欠佳等職場現象，而這些問題往往是造成飯店員工工作壓力的來源。除此之外，對於公司之升遷管道是否順暢以及同事部屬主管間之人際互動關係或工作任務達成與否，亦或是各部門員工工作壓力之來源因素。倘若員工工作壓力過高時，不僅會造成員工工作滿意下降，進而影響其工作績效，甚者更會影響員工流動率，如此一來將導致公司無謂的人力資產減損與增加經營成本而造成經營績效不彰（王恩普、李承翰、賴世國，2013）。因此，本研究首先探討旅館如何藉由工作壓力之調整，來改變員工的工作態度，以提升員工的工作績效。當員工感覺工作壓力過大時，不僅會造成員工生理與心理上的影響（Cartwright & Cooper, 1997），進一步更會引發員工工作績效不彰、降低組織認同、影響組織績效或離職等會對組織產生負面效應的狀況出現（Erkutlu & Chafra, 2006；吳國鳳，2009）。當員工工作態度不佳或工作投入不足，將會反應於員工的服務表現，造成服務品質下降直接影響顧客滿意度（Lashley, 2001）。工作價值觀會影響個人投入、留在組織並為組織努力工作的意願，要使員工願意對組織有向心力、忠誠度、願意努力付出與產生承諾，就應先了解員工的工作價值觀，藉由了解員工的工作價值觀，可以激勵其在工作上的表現，進而使員工有更佳的工作投入（許順旺、葉欣婷，2010）。因此企業應依據員工價值觀的差異而有不同的作法，例如，當員工本身具有較高的成長價值取向時，應以充分的權力、激勵等方式來授權，能更進一步提升其對組織績效的承諾。

綜上所述，本研究旨欲探討旅館員工之工作價值觀是否會對員工工作壓力與工作態度及工作態度與工作績效產生調節效果，因此以國際觀光飯店為例，探討員工之工作壓力、工作態度、工作績效與工作價值觀的關係，進行整合性研究。餐旅業過去的研究大多針對顧客方面，探討顧客滿意度或其忠誠度之間的關係，其卻忽略了餐旅業是屬於一服務性質之產業，顧客滿意度來自於員工高品質的服務態度及表現，一間旅館最大的寶藏不是顧客，而是能使顧客不斷上門的員工，而餐旅業的工作環境常造成員工工作壓力較大，則使員工離職率提升，也代表著飯店競爭力漸漸地凋零，但大多的研究僅僅於員工之工作績效上做深入的探討，未將員工內心承受壓力一併深入探討研究。本研究則將研究重點之一放在員工之工作壓力，自員工的觀點分析其內心深處感受，在變項上之選取不僅只有員工層面，亦考量到員工工作態度與績效之關聯性。透過實證研究，了解旅館業員工於工作時所產生之工作壓力、工作態度與工作績效的關連性，以國際觀光旅館員工為受測對象，了解各部門之員工工作壓力之承受度，提供壓力研究上實證結果。另外，本研究重要性在於透過了解並分析旅館員工的工作價值觀為何，補足較少針對員工個人特性如工作價值觀、工作壓力、工作態度、工作績效等進行探討的缺口，且進一步檢驗員工在不同強度的工作價值觀中，面對工作壓力時，是否可藉由工作態度的改變而對工作績效產生影響。研究結果不僅能在理論概念與實證研究文獻上有所貢獻，更能對旅館經營管理及營運上有所助益，做為國際觀光旅館人力資源實務運用及管理上的參考。

貳、文獻探討與回顧

一、工作壓力理論模式

工作壓力（job stress）一詞是由 French and Kahn（1962）將壓力的概念導入企業管理之中，主要針對角色、領導及組織結構推行管理方案，才開始探討工作壓力的問題。工作壓力研究發展至今，發展出許多的工作壓力模式，雖然各模式的架構有所差異，但其研究理論皆十分近似於實際的壓力反應過程與結果。本研究將以 Karasek Jr（1979）所提出的工作要求－工作控制模式（Demand-Control model）為立基點，主要著重在工作壓力與生理、心理健康關係的研究，此模式對於工作績效的預測也有實質效益。而個體在高工作要求－高工作控制及高工作要求－低工作控制的情況下，會分別出現正向及負向的反應，在高工作要求－高工作控制下，為所謂的活力工作，將有利於個人及組織，會有更積極的工作績效。而壓力帶給人們的效應亦有正面及負面，正向壓力可使個人提高警覺性或挑戰感；負向壓力則會造成不適的心理反應等（羅惠

筠、陳秀珍，1994）。工作壓力是指員工在工作當中知覺到個人能力與工作環境難以配合，無法達到工作環境中的要求，可能產生影響員工身心健康及行為之一連串過程（Olusegun, Oluwasayo, & Olawoyim, 2014）。林月娜、吳明隆（2004）也指出工作壓力為員工在執行業務時的知覺感受或在心理上產生壓迫的感覺，包含工作負荷、工作特性、管理制度、生涯成就、人際關係等。因此，本研究將工作壓力定義為在工作環境中因工作特性、管理制度、員工的生涯規劃或超過個人負荷量的要求，而產生不協調的交互作用，對員工之心理、生理產生脫離正常狀態的負面現象，即形成了所謂的工作壓力。

二、工作態度

態度是個體對人、物、事的反應，是社會心理學研究的中心課題之一，所以個人對人、物、事的反應行為往往取決於其態度，而欲改變個人行為常需改變其態度。楊語芸（1994）指出態度是一種儲存在長期記憶中，對事物、物體，以及人物的評價反應。簡明輝（2004）認為組織行為研究中，態度代表著員工，對工作環境中抱持的正向或負向評價。而就工作態度的定義，褚麗絹、許秀琴與陳淑慧（2005）認為工作態度是指工作時所表現出來的行為傾向，且個人工作態度的良好與否，會直接關係工作行為的表現。許順旺、李湘玲（2012）認為工作態度是一個人對於所從事工作持有的滿足程度，對於在工作上所花費的時間和精力的程度，以及對於組織的認可和願意效忠的程度。司徒達賢（1999）曾提出對組織的各種運作以及彼此之間感到滿意，是組織凝聚的先決條件，故工作滿意與組織承諾對組織之效能為一重要影響因素，可作為展現工作態度之代表。本研究將工作態度定義為一個人對於所從事的人、事、物之工作持有滿足的程度，以及對於組織有認同感和歸屬感且願意奉獻心力和願意效忠的程度，並將工作態度分為工作滿意與組織承諾兩構面進行探討。

三、個人－工作契合度

許多研究工作特性、壓力源、工作態度等文獻，皆忽略個人內在的差異，因此無法推論個人因素（如工作壓力、工作態度）對組織結果（如工作表現）的影響，因此開始有學者探討員工個人與工作或組織的「契合度（fit）」，而在管理領域裡對於個人與組織互動的研究的歷史也已數十年（Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005）。根據早期學者 Schneider（1987）研究指出，個人與組織相互知覺背景特質相類似時，會產生吸引作用使得員工進入組織並安置於最適表現的工作職務，而 Kristof（1996）進一步將契合在概念上可以分為兩大類，一為「個人與組織的契合（person-organization fit, P-O fit）」，以組織面較為整體的分析契合度，另為「個人與環境的契

合（person-environment fit, P-E fit）」，將與個別工作有關的因素列在環境層面，因此在本研究中所探討的工作價值觀、工作態度、工作壓力與工作表現，皆屬於個人與環境契合中的「個人與工作的契合（person-job fit, P-J fit）」。Edwards（1991）指出，個人與工作契合是指個人能力與工作所需能力之間的契合，而 Kristof-Brown et al.（2005）說明當個人與環境契合度，通常被廣泛的定義成個人與工作環境的特色符合（match）時的協調性（compatibility）。

四、工作壓力與工作態度之關聯性探討

劉翠華、李銘輝與余守媚（2009）指出工作壓力是因工作特性、環境或員工自身能力無法配合，而產生不協調的作用，使員工心理、生理產生脫離常軌的負面現象而影響工作態度。傅彥凱、張朝欽（2009）指出工作壓力的高低會影響工作滿意及組織承諾，而工作滿意與組織承諾亦成正相關。因此如何降低工作壓力、提高工作滿意以提升組織承諾以達成組織目標是十分重要的。在全球化競爭態勢之下，面對環境變遷的工作壓力必然與日俱增。Lee and Jung（2015）探討醫院護理人員對工作壓力與工作態度之效應，研究結果發現工作環境中對於患者的護理管理與信息管理所造成的工作壓力，對護理人員的工作滿意度與顯著相關。Nart and Batur（2014）探討土耳其教師工作壓力及工作態度之關連性，其結果顯示教師知覺工作壓力與工作態度呈現顯著的負相關，當教師承受工作壓力越高時，對其本身的組織承諾將產生負面影響。根據以上所述，員工知覺到的工作壓力感受越大，其工作態度就越差；而與組織契合度高的員工良好工作態度，會與其對工作的壓力認知相關（Mostafa, 2016），因此本研究提出以下假設：

假設 1：員工之工作壓力越高，則工作態度的表現會越差。

五、工作績效

工作績效是組織中有關員工的升遷、資遣、獎懲、考核以及調薪等管理措施的依據，亦具有滿足員工自我需求與實現的功能，因此，工作績效往往是組織行為的研究當中，最重要的研究變項之一（鍾燕宜、林福珍、陳益增，2007）。Guthrie（2001）則認為員工的工作績效是指個體在工作中完成上級交付之任務所表現的質與量，包含與組織目標有關的行為表現，是一種效率（Efficiency）、效能（Effectiveness）與效力（Efficacy）的整體表現。Robbins and Judge（2003）曾提及工作績效為組織效能之關鍵指標，因此整體組織表現隱含工作績效的加總、員工個體達成組織目標的程度，包含質與量的行為表現。游明原、謝欣宏與袁建漢（2013）認為工作績效可視為員工角色內的工作行為表現，進而達到組織要求目標的結果程度，並可作為組織對於員工獎

賞、升遷、訓練輔導需求的重要參考依據。林永森、楊倩姿、黃品齊與葉錦樹（2013）提出，國際觀光旅館員工之工作績效，除了自身工作職責以及分外工作參與外，尚須包含職場倫理之衡量。因此，本研究將工作績效定義為員工角色內的工作行為表現，進而達到組織要求目標的結果程度，並可作為組織對於員工獎賞、升遷、訓練輔導需求的重要參考依據。

六、工作態度與工作績效之關聯性探討

國內外文獻指出已有許多學者探討工作態度與工作績效的關聯性（如 Harrison, Newman, & Roth, 2006；Rich, Lepine, & Crawford, 2010）。具備有正向情緒與正向工作態度的人，更可以正面的解讀組織情境，當工作態度越積極時，進而能有較佳的工作績效（Judge & Zapata, 2015）。Hettiararchchi and Jayarathna（2014）針對斯里蘭卡高等教育和職業教育部門的員工進行探討，結果顯示：良好的工作態度對於員工的工作績效存在顯著的正向影響。Susanty, Miradipta, and Jie（2013）針對兩百位管理與計時人員進行研究，結果顯示：良好的工作態度對於員工的工作績效有顯著的正向影響。綜合以上相關文獻可發現，過去的研究已證實工作態度與工作績效之間呈顯著的正相關，因此本研究提出以下假設：

假設 2：員工之工作態度呈現越佳，則工作績效會越好。

七、工作壓力與工作績效之關聯性探討

職場上的過度壓力常導致員工身心枯竭、精力耗盡（Watson, Deary, Thompson, & Li, 2008），也會增加工作的不滿意，影響工作績效（Laschinger, Grau, Finegan, & Wilk, 2010）及組織的績效。過去的研究也發現，旅館與餐飲員工的工作壓力多取決於工作環境而非個人因素（Jung & Yoon, 2013）。Schwarzer and Hallum（2008）發現教保人員面對工作壓力時的調適情形，不僅會影響其身心健康，也會影響對幼兒提供教育與照顧的品質，當個人承受的工作壓力愈大，工作績效就可能愈差。Banerjee and Mehta（2016）以管理學院教師為研究對象，指出工作上的壓力，例如長時間工作、與同事間的關係、工作職責的程度，皆影響教師的工作績效。Cheng, Liou, Tsai, and Chang（2015）針對台灣醫療保健，塑料零配件和汽車零配件行業收集數據，研究結果也確認員工的工作績效與職場上的工作壓力有顯著相關。綜合以上相關文獻可發現，過去的研究已證實工作壓力與工作績效之間呈現負相關，因此本研究提出以下假設：

假設 3：員工之工作壓力越大，則工作績效會越差。

八、工作態度對工作壓力與工作績效之中介效果探討

Imran, Arif, Cheema, and Azeem（2014）指出員工的工作態度與工作滿意度會正向影響員工的工作績效。Fu and Deshpande（2014）認為工作態度是指工作時所表現出來的行為，且個人工作態度的良好與否，將直接影響到工作行為的表現。潘月秋、黃培文、李金泉與張清律（2012）探討工作輪調認知、工作滿意及工作績效之關係研究，研究結果發現在醫療環境的重大改變與護理專業品質更受重視下，護理多元能力的養成與個人工作態度息息相關，工作滿意程度又影響著整個工作績效成果。許順旺、陳漢軒（2010）以國際觀光旅館員工為對象，研究發現工作態度與工作績效有正向影響效果，此外更指出員工對自身崗位的想法與態度，會影響其工作績效，進而影響顧客滿意度。整理上述文獻可得知工作壓力與工作態度間的關係、工作態度與工作績效之間的關係，且因工作壓力會影響工作態度，工作態度亦會影響工作績效。因此提出以下假設：

假設 4：員工之工作態度會對工作壓力與工作績效產生中介效果。

九、工作價值觀

價值觀（Values）在社會心理學及組織行為的相關研究中佔有很重要的地位（Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas, & Garrod, 2005），為瞭解員工的態度、行為、激勵與動機的基礎，具有穩定與持久之特性，價值觀左右個人的知覺，幫助人判斷應為或不可為的行為。工作價值觀為個人價值體系的一部份，是個人用來評估與工作有關之現象以及決定從工作中獲得期望之偏好順序的標準(Smola & Sutton, 2002)。Rokeach（1973）認為價值觀為一種持久的信念，該信念可以是個人相對於社會而言，其終極存在的目的，例如：舒適的生活或世界和平，抑或者是對於達成終極存在目的所選擇的優先行為方式，例如：誠實、勇敢或是獨立。此兩種價值觀可以歸類為：目的價值觀（desired end-state of existence）以及手段價值觀（preferred mode of conduct）。本研究之工作價值觀延續 Rokeach 之定義與分類，將目的價值觀定義為個人於從事工作時，賴以評估判斷有關工作目標之持續信念與標準，手段價值觀則為指引著個人的工作態度、方向，以達成工作目標而選擇採用行為方式的個人信念。

十、工作價值觀對工作壓力與工作態度之干擾效果

王欽源、高瑞新（2009）指出工作價值觀是個人在從事工作時，所持有的信念與態度；是個人用來評估與工作有關之現象，以及決定從工作中獲得期望之偏好順序標準，亦是影響工作者工作態度與工作行為的重要因素。王恩普等（2013）提到新進員

工徵選時透過測驗慎選具備正向良好工作價值觀之員工，同時在職期間不斷透過各種正式或非正式管道進行組織與員工之雙向溝通，使員工與組織之價值得以適配，減少員工與組織及其自身角色之衝突困擾，便能有效降低員工之工作壓力。在實證研究方面，陳弘彬、鄭桂玫（2009）以教練為研究對象，研究指出工作價值觀與工作壓力之間，存在著負相關的關係，顯示教練之工作價值觀愈趨向正面，則其工作壓力愈低。蕭國倉（2004）以國小老師為研究對象，研究結果指出整體工作價值觀與整體工作壓力之間有明顯的預測力。許順旺、葉欣婷（2010）以旅館員工為研究對象，研究結果顯示工作價值觀與工作態度、工作投入及組織承諾呈顯著正相關。綜上所述，本研究認為契合體論中，當需要與滿足、需求與能力能彼此符合時，個人與工作的契合度會增加，因此個人的工作壓力會透過工作價值觀的干擾作用，提升工作態度，提出以下假設：

假設 5：員工之工作價值觀對於工作壓力與工作態度會產生干擾效果。

十一、工作價值觀對工作態度與工作績效之干擾效果

企業必須擁有優秀的人力才能在高度競爭激烈的市場中生存，顯示在組織運作中，除了最高經營決策者之外，員工於組織裡扮演著相當重要的角色，員工之工作價值觀與其所感受到的衝突會影響其行為意圖，最後會反應在員工實際的工作績效中（連淑君、管雪惠、薛應敏，2013）。在實證研究方面，許順旺、葉欣婷（2010）以旅館員工為研究對象，研究結果顯示工作價值觀與工作態度及工作價值觀與工作績效有顯著的正向相關。而在契合理論中，針對個人與環境的互動，個人的特性，如價值觀、個性等常被當作環境因素的干擾變項（Fried & Ferris, 1987；Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985）或影響組織結果的變數（Turban, Lau, Ngo, Chow, & Si, 2001；Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick, 2004）。個人與工作契合度通常指個人與組織價值相符，因此員工個人的價值觀，會影響其工作滿意、身心狀態等（Kristof-Brown et al., 2005）。本研究綜上推論工作價值觀與工作態度具有關聯性，且工作價值觀亦對工作績效有影響，因而認為工作態度會透過工作價值觀的影響，提升工作績效，提出以下假設：

假設 6：員工之工作價值觀對於工作態度與工作績效會產生干擾效果。

參、研究方法

一、研究架構

本研究以工作壓力為預測變項，工作態度為中介變項及工作績效為結果變項，探討三者之間彼此關聯性，並以工作價值觀為調節變項，探討工作價值觀是否會對「工作壓力與工作態度」，及「工作態度與工作績效」產生調節效果（見圖 1）。

二、研究對象與抽樣方法

本研究係以交通部觀光局 2016 年 5 月的統計資料顯示，台灣地區共有 75 家國際觀光旅館為研究母體，採用便利抽樣（convenience sampling）方式進行。為避免員工對自己工作績效的知覺程度，進行自評可能造成同源偏差（CMV），而影響後續研究結果，本研究採用來源隔離法及時間隔離法（彭台光、高月慈、林鉦棼，2006），進行配對樣本間之施測，研究者首先與飯店接洽，請有意願協助之主管進行相關問卷發放，將顏色各異的五份問卷，請主管轉交給工作滿六個月以上之正式員工。員工自行填答完後，將問卷結果放入已附的信封袋進行彌封後交予給主管，由主管統一寄回研究者。兩週後，再請主管依問卷顏色分別填答五位員工之工作績效，主管填答完成後，將問卷統一寄回研究者，若主管或員工任一方填答不完全，即視為無效樣本，將一併剔除該配對樣本。問卷總計發放主管及員工各 600 份，回收有效配對問卷 466 份，有效回收率為 77.66%。本研究總計有 50 間飯店參與，分佈於台北、桃竹苗、中部、南部、花東宜蘭及離島共六個地區（參表 1）。

三、研究工具

本研究採用結構式問卷，問卷係使用已發表過之期刊論文之量表，針對國際觀光旅館員工之適切性加以修改而成。受測者以「非常不同意」至「非常同意」之六點量表填答。在正式發放問卷之前，先以 100 份問卷進行前測了解問卷的信效度，將不適合的題項先予刪除，再進行正式問卷的施測。本研究之工作壓力定義為在工作環境中因工作特性、管理制度、員工的生涯規劃或超過個人負荷量的要求，而產生不協調的交互作用，對員工之心理、生理產生脫離正常狀態的負面現象，即形成了所謂的工作壓力，因此參考林月娜、吳明隆（2004）之量表，由工作負荷 4 題、工作特性 4 題、管理制度 3 題、生涯成就 4 題、人際關係 4 題共五個主要構面構成，共計 19 個題項，其 Cronbach's α 值為 0.946；在工作態度的部分，定義為一個人對於所從事的人、事、物之工作持有滿足的程度，以及對於組織有認同感和歸屬感且願意奉獻心力和願意效

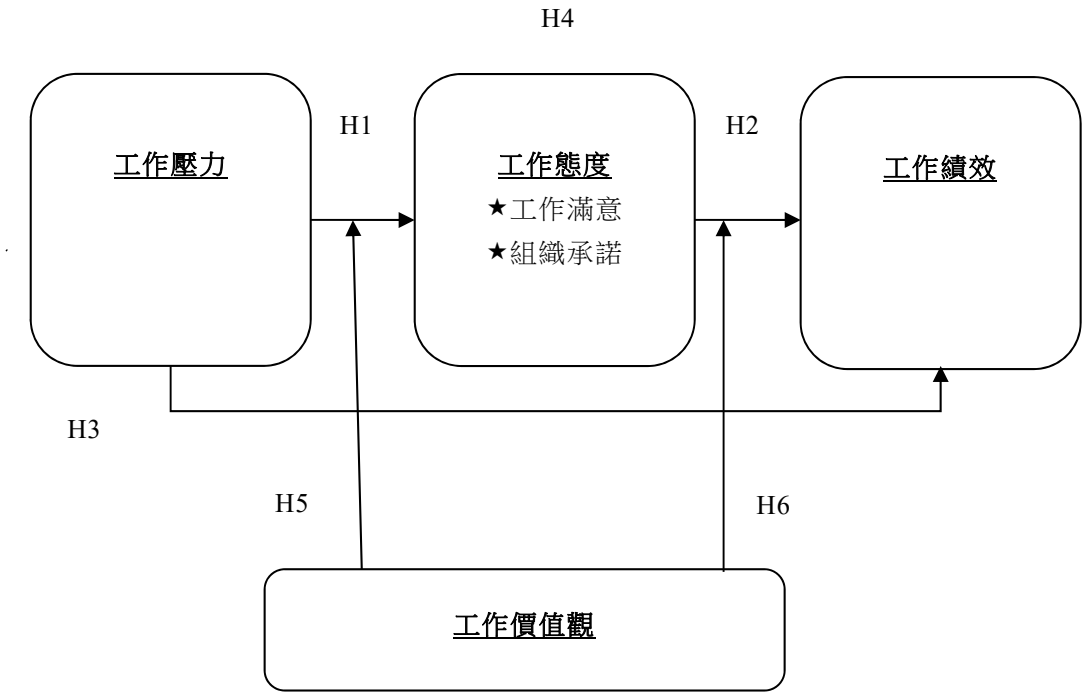

圖 1　研究架構圖

表 1　研究問卷發放地區及數量

地區及家數	發放家數	發放數量		回收有效數量	
		主管	員工	主管	員工
北部地區（29）	19	48	240	42	192
桃竹苗地區（7）	4	10	50	8	38
中部地區（8）	6	15	75	12	56
南部地區（19）	13	31	155	26	121
花東宜蘭地（11）	7	13	65	11	51
離島地區（1）	1	3	15	2	8
合計（75）	50	120	600	101	466

忠的程度，並將工作態度分為工作滿意與組織承諾兩構面進行探討；工作態度係由工作滿意及組織承諾兩構面所構成，工作滿意量表係參考許順旺、陳秀玉、張妲燕與陳永龍（2014）發展之工作滿意量表，共計 11 個題項，其 Cronbach's α 值為 0.896，組織承諾量表係參許順旺、張妲燕與陳漢軒（2011）發展之組織承諾量表，共計 13 個題項，其 Cronbach's α 值為 0.931；工作績效則定義為員工角色內的工作行為表現，進而達到組織要求目標的結果程度，並可作為組織對於員工獎賞、升遷、訓練輔導需求的重要參考依據，工作績效之衡量參考林永森等（2013）發展之工作績效量表，由任務績效 8 題、脈絡績效 6 題與職場倫理 4 題共三個主要構面構成，共計 18 個題項，其 Cronbach's α 值為 0.935；最後，工作價值觀延續 Rokeach 之定義與分類，將目的價值觀定義為個人於從事工作時，賴以評估判斷有關工作目標之持續信念與標準，手段價值觀則為指引著個人的工作態度、方向，以達成工作目標而選擇採用行為方式的個人信念，參考許順旺、葉欣婷（2010）之工作價值觀量表，由工作目的價值及工作手段價值兩個構面構成，共計 18 個題項，其 Cronbach's α 值為 0.943。

另外，依據 Anderson and Gerbing（1988）建議之 AVE 與潛在變項配對相關值之比較法進行檢定，整體變數之 CR 值高於 0.9，且各題項之因素負荷量皆大於 0.65，另外各變項之 AVE 值也高 0.5，而 AVE 值之平方根大於所有潛在變相間的相關係數。其中兩組潛在變項間的相關係數值高於 AVE 之平方根，分別為：工作價值與工作態度與工作價值與工作績效。因此，本研究將兩個潛在相關之變項依次結合為單一變項，並分別與原模型做比較，進行卡方差異檢驗（X^2 difference examination）。要滿足區別效度標準，則新模型每一自由度增加下，其相對卡方值相較原模型應顯著增加 3.84。檢驗結果發現，新模型相較於原模型的卡方差異值於工作價值與工作態度與工作價值與工作績效分別為$\triangle X^2(3) = 394.965$，$\triangle X^2(3) = 450.209$。二個新模型之卡方差異檢驗數值皆大於所建議之數值：$\triangle X^2(3) = 11.52$，因此說明本研究各構面具有區別效度。

肆、研究結果

一、樣本描述性分析

本研究將受測員工之個人背景變項彙整如表 2 所示。

表 2　測員工之個人背景變項（N=466）

個人背景變項		人數	百分比(%)
性別	男	168	36.1
	女	298	63.9
年齡	18 歲以下	15	3.2
	19~25 歲	161	34.5
	26~32 歲	172	36.9
	33~39 歲	78	16.7
	40~50 歲	22	4.7
	51 歲以上	18	3.9
婚姻狀況	已婚	102	21.9
	未婚	358	76.8
	其他	6	1.3
任職部門	餐飲部門—廚房	46	9.9
	餐飲部門—外場	191	41.0
	客務部門	105	22.5
	行銷業務（含公關）	51	10.9
	管理部門	72	15.5
	其他	1	0.2
職級	協理、總監、行政主廚（含以上）	1	0.2
	經理（主廚）	15	3.2
	副理（副主廚）	42	9.0
	主任（副主任）、總領班	45	9.7
	領班（組長）	84	18.0
	基層員工	279	59.9
教育程度	國中（含以下）	8	1.7
	高中（職）	60	12.9
	專科	67	14.4
	技術學院、大學	302	64.8
	研究所以上	29	6.2
平均月薪	20,000元以下	50	10.7
	20,001~30,000元	196	42.1
	30,001~40,000元	144	30.9
	40,001~50,000元	53	11.4
	50,001~70,000元	20	4.3
	70,001~100,000元	2	0.4
	100,001元以上	1	0.2
任職飯店年資	未滿 2 年	222	47.6
	2~6 年（2 年以上，未滿 6 年）	144	30.9
	6~10 年（6 年以上，未滿 10 年）	77	16.5
	10~20 年（10 年以上，未滿 20 年）	17	3.6
	20 年以上	6	1.3
餐旅業服務年資	未滿 2 年	143	30.7
	2~6 年（2 年以上，未滿 6 年）	152	32.6
	6~10 年(6 年以上，未滿 10 年)	109	23.4
	10~20 年（10 年以上，未滿 20 年）	53	11.4
	20 年以上	9	1.9

二、研究變項之模式建立與驗證

本研究藉由 Amos 21.0 統計繪圖軟體建立結構方程模式（Structural Equation Modeling, SEM），包含工作壓力、工作態度及工作績效三者之間的關係，並檢定變數路徑是否達顯著水準，以驗證研究假設。本研究將分成兩個階段進行驗證，首先將整體模式之配適度驗證，但必須在合理之範圍下，才能進行研究變項間之因果關係驗證，包含工作壓力、工作態度及工作績效之間的直接效果，並驗證工作態度是否會對工作壓力與工作績效產生中介，接著再依據實證之結果，做出相關討論及釐清。

三、模式之配適度檢定

本研究係依據 Bagozzi and Yi（1988）提出之三項適配度評估標準加以衡量，並參酌 Joreskog and Sorbom（1996）重要相關統計指標，在評鑑模式配適度之前，必須檢查違犯估計（Offending estimates）來檢驗估計係數是否超出可接受之範圍（榮泰生，2008），因此整體模式是否適配還須同時參考其他適配度指標。本研究整體模式其配適度為：$\chi 2/df$ 為 1.374、卡方 P 值為.076、RMR 為.046、RMSEA 為.093、GFI 為.946、AGFI 為.902、NFI 為.958、CFI 為.966、IFI 為.966。由於理想適配度指標，$\chi 2/df$ 宜介於 1 至 3 之間，卡方 P 值大於 0.05，RMR 宜小於.05，RMSEA 宜小於.1，GFI、AGFI、NFI、CFI 及 IFI 宜大於.90（涂金堂、吳明隆，2010）。因此，整體而言，本模式配適度皆在可接受範圍之內。

四、控制共同方法變異（CMV）

由於共同方法變異多發生在單一問卷項同一群受測者收集而得，本研究為降低共同方法變異之影響，因此本研究於工作壓力、工作價值觀與工作態度之問卷發予飯店工作滿六個月之員工進行填答。另外，本研究為避免由單位主管評核下屬工作績效，可能造成之非獨立性疑慮，計算主管評核之員工績效的 ICC1 值為 0.364，因此排除主管評核對研究樣本資料之影響（Bliese, 2000）。最後，本研究再依據 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff（2003）之建議，進行 Harman 單一因子測驗。我們將問卷有效題項共同進行因素分析，在未轉軸情形下單一分子對整體的變異解釋度為 34.026%。證明整體問卷題項非由單一因子解釋，因此本研究未有共同方法變異之疑慮。

五、工作壓力對工作態度與工作績效之影響效果分析

本研究圖 1 模型是依據假設 1 至假設 4 建構而成，而最後將模型之結果彙整如表 3，由圖 2 可知，工作壓力與工作態度的路徑係數達顯著水準（γ=-0.109，p<0.05），顯示員工工作壓力與工作態度有顯著負向相關，表示員工之工作壓力越高，則工作態度的表現會越差，因此，假設 1 獲得支持。工作態度與工作績效的路徑係數達顯著水準（γ=0.779，p<0.001），顯示員工之工作態度與工作績效有顯著的正相關，表示員工之工作態度越佳，工作績效也會越好。因此，假設 2 獲得支持。工作壓力與工作績效的路徑係數達顯著水準（γ=-0.162，p<0.001），顯示員工之工作壓力與工作績效具有顯著的負向相關，表示員工之工作壓力越大，則工作績效會越差，因此，假設 3 獲得支持。

六、工作態度對工作壓力與工作績效之中介效果分析

根據榮泰生（2008）對中介效果之說法，其指出當直接效果大於間接效果，表示中介變數並無發揮作用，管理者可忽略該中介變數；但若間接效果大於直接效果，表示中介變數具有影響力，此中介效果是存在的，另外，中介效果可由自變項對中介變項之直接效果與中介變項對依變項之直接效果相乘得知。由表 4 可知，工作壓力與工作績效之直接效果為-0.16，透過工作態度後，兩者的間接效果為-0.09，間接效果大於直接效果，顯示出中介效果存在，因此，假設 4 獲得支持。

七、調節效果之驗證

本研究經由階層迴歸分析探討工作價值觀對於「工作壓力與工作態度」及「工作態度與工作績效」的調節效果。邱皓政（2010）指出為免多元共線性影響係數之解釋，故當調節變項為連續變項時，進行交互作用檢驗前的一個重要步驟是將解釋變項進行平減，使得迴歸係數的意義更加合理明確。調節效果分析共分為三個階段：第一階段放入控制變項（年齡、教育程度及平均月薪）對工作態度進行迴歸分析；第二階段加入主要效果（工作壓力及工作價值觀）對於工作態度進行分析以及（工作態度及工作價值觀）對於工作績效進行分析；第三階段除保留上述控制變項與主要效果外，再加入工作壓力與工作價值觀的交互作用以及工作態度與工作價值觀的交互作用，檢視工作價值觀是否對「工作壓力與工作態度」及「工作態度與工作績效」產生調節效果。

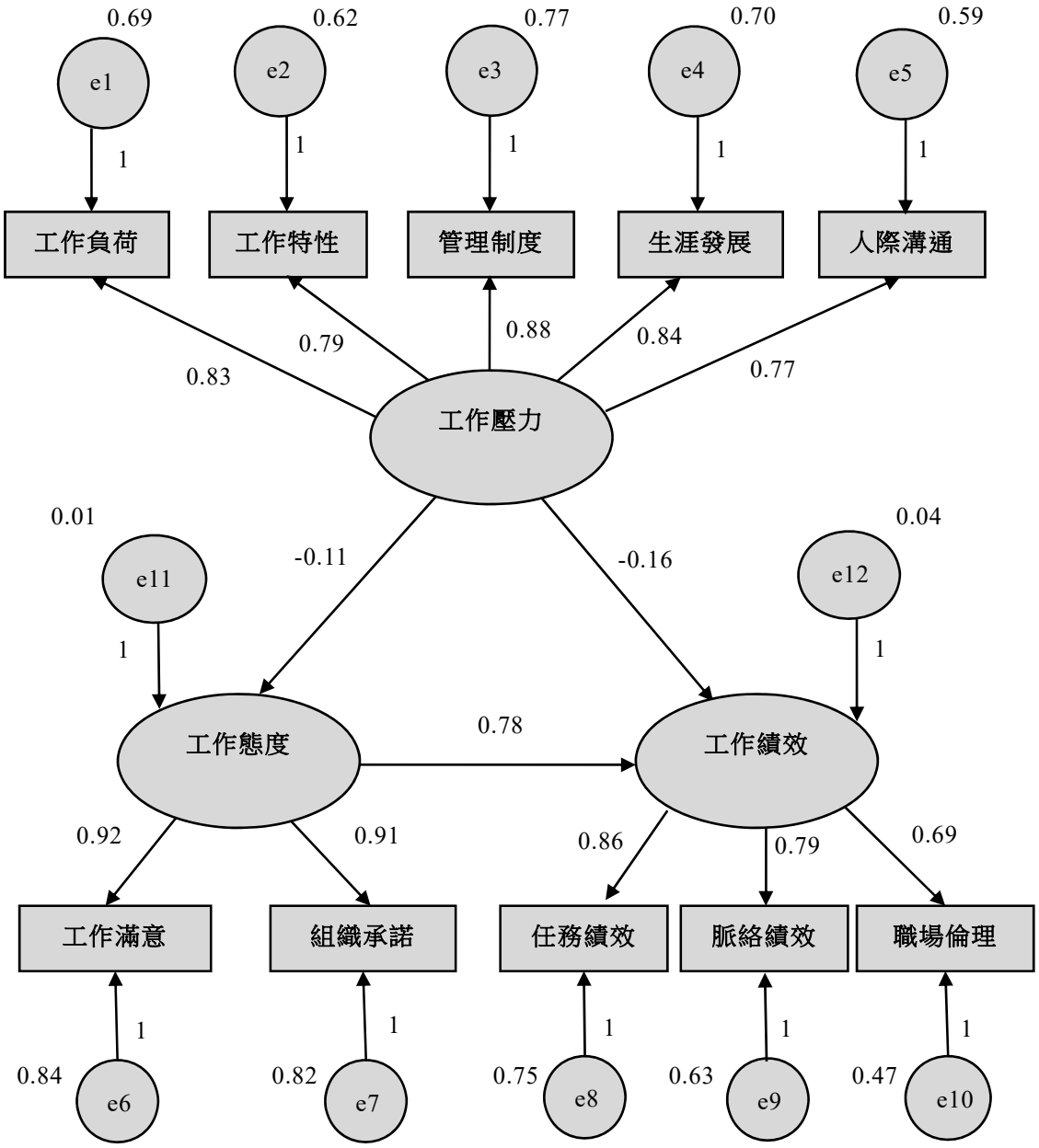

圖 2 壓力、工作態度與工作績效之因果關係路徑圖（SEM）

表 3　工作壓力、工作態度與工作績效之路徑係數

假設	路徑	估計值	P 值	檢定結果
H1	工作壓力→工作態度	-0.109	*	成立
H2	工作態度→工作績效	0.779	***	成立
H3	工作壓力→工作績效	-0.162	***	成立

註：* $p<0.05$；*** $p<0.001$

表 4　工作態度對工作壓力與工作績效之中介效果

假設	路徑	直接效果	間接效果	有無中介效果存在
H4	工作壓力→工作績效（工作態度）	-0.16	-0.09	有（間接效果>直接效果）

(一)工作價值觀對於「工作壓力與工作態度」之調節效果

由表 5 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「工作壓力×工作價值觀」交互乘積項後，解釋變異量（R2）為 0.601 提高至 0.605，解釋變異量改變值（△R2）為 0.004，$p<0.05$，且「工作壓力×工作價值觀」之迴歸係數達顯著水準（β=-0.023，$p<0.05$），顯示工作價值觀對於「工作壓力與工作態度」之關係具有調節效果。

迴歸模式 M4 與 M5 可知，在加入「工作壓力×目的價值觀」交互乘積項後，解釋變異量（R2）皆為 0.621，解釋變異量改變值（△R2）為 0.000，$p>0.5$，「工作壓力×目的價值觀」之迴歸係數未達顯著水準（β=-0.016，$p>0.5$），顯示目的價值觀對於「工作壓力與工作態度」之關係不具有調節效果。

迴歸模式 M6 與 M7 可知，在加入「工作壓力×手段價值觀」交互乘積項後，解釋變異量（R2）為 0.442 提高至 0.449，解釋變異量改變值（△R2）為 0.007，$p<0.5$，且「工作壓力×手段價值觀」之迴歸係數達顯著水準（β=-0.087，$p<0.5$），顯示手段價值觀對於「工作壓力與工作態度」之關係具有調節效果。

表 5　工作價值觀對於「工作壓力與工作態度」之階層迴歸分析

變項名稱	工作態度						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
步驟 1：控制變項							
年齡	0.047*	0.020*	-0.022	0.005	0.003	-0.030	-0.032
教育程度	-0.054	-0.037	-0.036**	-0.015	-0.015	-0.068	-0.063
平均月薪	0.306***	0.131***	0.134***	0.125**	0.127**	0.207***	0.215***
步驟 2：主要效果變項							
工作壓力		-0.103***	-0.100***	-0.108***	-0.107***	-0.121**	-0.106**
工作價值觀		0.721***	0.716***				
目的價值觀				0.731***	0.730***		
手段價值觀						0.576***	0.555***
步驟 3：調節效果變項							
工作壓力×工作價值觀			-0.023*				
工作壓力×目的價值觀					-0.016		
工作壓力×手段價值觀							-0.087*
R^2	0.115	0.601	0.605	0.621	0.621	0.442	0.449
$\triangle R^2$	0.115	0.486	0.004*	0.506	0.000	0.327***	0.007*
調整後的 R^2	0.115	0.597	0.597	0.617	0.616	0.436	0.442
F 值	19.990***	138.782***	115.627***	150.660***	125.409***	72.862***	62.272***

註：1.* p<0.5；** p<0.01；*** p<0.001。2. N=466

以調節效果圖形（如圖 3 及圖 4 所示）進一步探討員工重視高低工作價值觀的情況下工作壓力與工作態度之影響。圖 3 及圖 4 呈現工作價值觀及手段價值觀和工作壓力的交互作用對工作態度的關係，由圖 3 及圖 4 可知，員工重視工作價值觀及手段價值觀較高時，會弱化「工作壓力與工作態度」之效果；相對的，員工重視工作價值觀及手段價值觀程度較低時，會減弱「工作壓力與工作態度」之效果，比較兩條線之斜率後發現，員工重視工作價值觀及手段價值觀程度較高時相對於較低者較能預測出「工作壓力與工作態度」之效果，因此本研究假設 5 獲得支持。

(二)工作價值觀對於「工作態度與工作績效」之調節效果

由表 6 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「工作態度×工作價值觀」交互乘積項後，解釋變異量（R2）由 0.615 提高為 0.620，解釋變異量改變值（△R2）為 0.005，$p<0.05$，且「工作態度×工作價值觀」之迴歸係數達顯著水準（$\beta=0.074$，$p<0.01$），顯示工作價值觀對於「工作態度與工作績效」之關係具有調節效果。

迴歸模式 M4 與 M5 可知，在加入「工作態度×目的價值觀」交互乘積項後，解釋變異量（R2）由 0.557 提高為 0.563，解釋變異量改變值（△R2）為 0.006，$p<0.5$，且「工作態度×目的價值觀」之迴歸係數達顯著水準（$\beta=0.084$，$p<0.5$），顯示目的價值觀對於「工作態度與工作績效」之關係具有調節效果。

迴歸模式 M6 與 M7 可知，在加入「工作態度×手段價值觀」交互乘積項後，解釋變異量（R2）由 0.609 提高為 0.612，解釋變異量改變值（△R2）為 0.003，$p<0.5$，且「工作態度×手段價值觀」之迴歸係數達顯著水準（$\beta=0.062$，$p<0.5$），顯示手段價值觀對於「工作態度與工作績效」之關係具有調節效果。

以調節效果圖形（如圖 5、圖 6 及圖 7 所示）進一步探討員工重視高低工作價值觀的情況下工作態度與工作績效之影響。圖 5、圖 6 及圖 7 呈現工作價值觀（目的與手段價值觀）和工作態度的交互作用對工作績效的關係，由圖 5、圖 6 及圖 7 可知，員工重視工作價值觀（目的與手段價值觀）較高時，會強化「工作態度與工作績效」之效果；相對的，員工重視工作價值觀（目的與手段價值觀）程度較低時，會減弱「工作態度與工作績效」之效果，比較兩條線之斜率後發現，員工重視工作價值觀（目的與手段價值觀）程度較高時相對於較低者較能預測出「工作態度與工作績效」之效果，因此本研究假設 6 獲得支持。

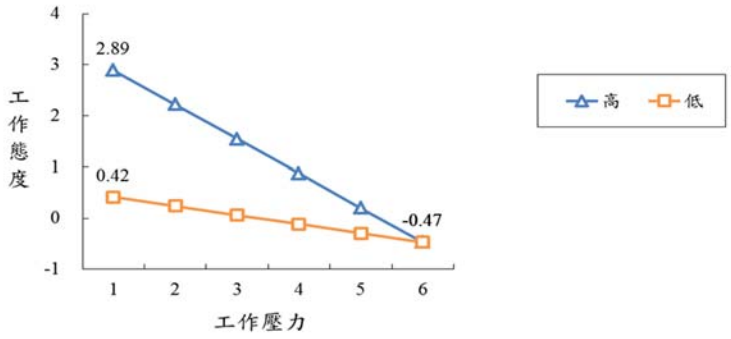

圖 3　工作價值觀對「工作壓力與工作態度」之調節效果

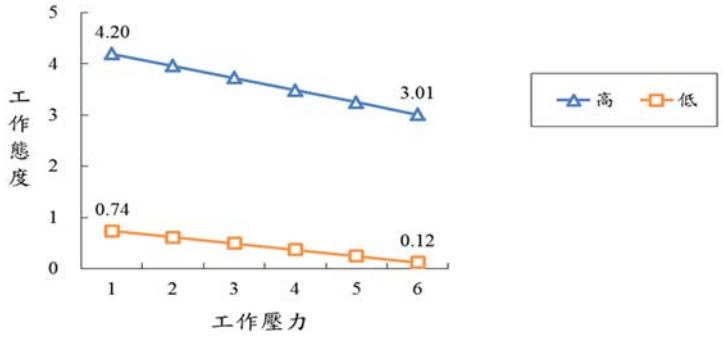

圖 4　手段價值觀對「工作壓力與工作態度」之調節效果

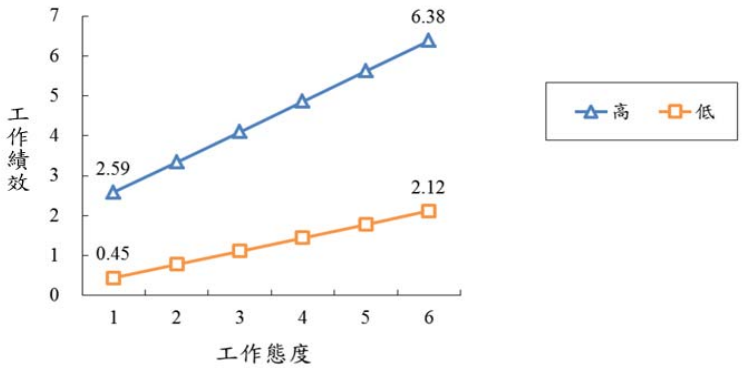

圖 5　工作價值觀對於「工作態度與工作績效」之調節效果

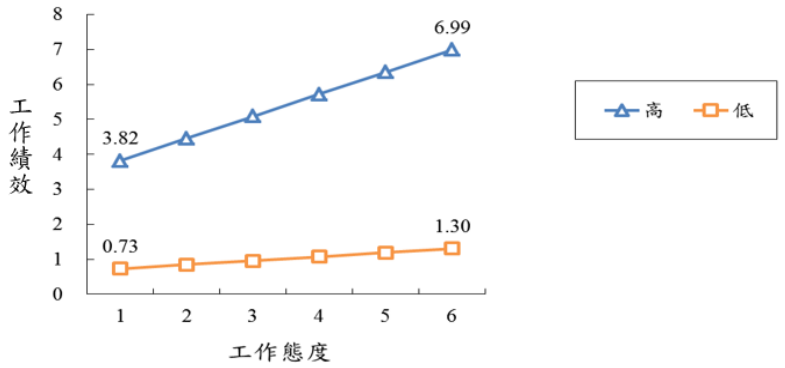

圖 6　目的價值觀對於「工作態度與工作績效」之調節效果

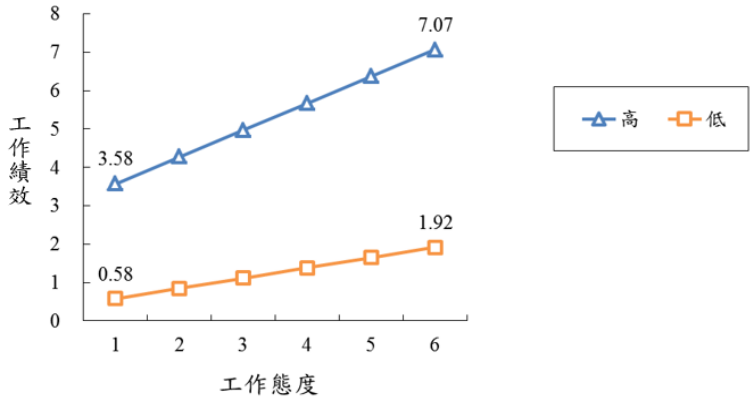

圖 7　手段價值觀對於「工作態度與工作績效」之調節效果

表 6　工作價值觀對於「工作態度與工作績效」之階層迴歸分析

變項名稱	工作績效						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
步驟 1：控制變項							
年齡	0.130***	0.084***	0.089**	0.103*	0.108**	0.072	0.076*
教育程度	-0.032*	0.001*	-0.005*	0.012	0.006	-0.013	-0.016
平均月薪	0.339***	0.126***	0.125***	0.134***	0.136**	0.136	0.133**
步驟 2：主要效果變項							
工作態度		0.197***	0.189***	0.297***	0.276***	0.328***	0.329***
工作價值觀		0.537***	0.515***				
目的價值觀				0.391***	0.380***		
手段價值觀						0.437***	0.414***
步驟 3：調節效果變項							
工作態度×工作價值觀			0.074**				
工作態度×目的價值觀					0.084*		
工作態度×手段價值觀							0.062*
R^2	0.187	0.615	0.620	0.557	0.563	0.609	0.612
△ R^2	0.187	0.428	0.005*	0.370***	0.006*	0.422***	0.003*
調整後的 R^2	0.182	0.611	0.615	0.552	0.558	0.604	0.607
F 值	35.381***	146.903***	124.604***	115.785***	98.738***	143.055***	120.660***

註：1.* p<0.5；** p<0.01；*** p<0.001。2. N=466

伍、結論與建議

一、管理意涵

(一)過大的工作壓力將產生負面情緒反應，進而影響工作態度之表現

員工之工作壓力與其表現出的工作態度有顯著的負向相關，亦即員工所承受的工作壓力越高，則其表現出的工作態度會越差。此研究呼應了 Cooper, Dewe, and O'Driscoll（2001）研究結果顯示，工作壓力會影響至員工工作態度與身心健康，工作壓力對工作態度有負向影響，表示員工工作壓力越大，則工作態度就會變得更差，研究結果也證實了工作壓力是影響員工工作態度的重要因素。此發現在管理實務上之意涵為：旅館業是以服務為重且為勞力高度密集的產業，其環境常常造成員工工作負荷過重、工作時間過長、夜勤工作等等對員工具有壓力之工作情況，而這樣的工作環境時常造成員工工作壓力龐大，使得員工在面對工作交派的任務時，造成個人與環境認知之失衡狀態，也引發了許多負面情緒反應，例如：疲勞、焦慮症狀、缺乏自信等等負向心理反應出現，進而影響至員工工作態度。

(二)積極良好的工作態度將產生較佳的工作績效表現

員工的工作態度與工作績效有顯著的正向相關，亦即員工呈現的工作態度越好，則在工作上的表現也會越好。此研究呼應了林坤霖、楊麗安與蔡新永（2013）的研究結果顯示，工作態度對工作績效具有正向的影響，員工工作態度越好，相對的工作績效亦隨之提高，當員工的工作態度越積極時，對於工作上的任務能夠積極面對與解決，進而創造高績效的工作績效。此發現在管理實務上之意涵為：態度是一個人對工作任務或環境的心理傾向，而這種心理傾向能夠引導至個體的行為，旅館業服務人員皆須與顧客緊密的接觸與溝通，每位員工的態度都是非常重要的，因為態度會影響至其工作行為，工作行為也影響到對顧客的服務行為與態度，一般而言，態度正面且積極的人，對於工作任務的掌握度較高，其工作績效也較優秀。

(三)壓力過大所造成的負面效應會直接地影響其工作績效

員工所承受的工作壓力與其工作績效有顯著的負向相關，亦即員工所承受的工作壓力越高，則其工作績效會越差。此研究呼應了 Lepine, Podsakoff, and Lepine（2005）研究結果顯示，阻斷性工作壓力與工作績效呈負相關，員工工作壓力越大，工作績效也會越差，任何程度的壓力皆會消耗員工內心資源，造成個體無法專心在工作上。此發現在管理實務上之意涵為：旅館業大多存在著工時長、薪資低、福利少的現象與問

題，使員工存有較大的工作壓力，當員工感受到工作壓力太過巨大時，即會導致生理、心理出現等等造成不適的狀況發生，例如：過度疲勞或生病影響身心健康的狀況發生，進而造成員工無法擁有正常的工作績效，這樣壓力過大所造成的負面效應會直接地影響其工作績效，而個體的工作品質與整體企業營運績效也會隨之受到牽連，工作績效與整體工作氛圍皆會變的差勁。

(四)工作壓力可藉由良好的工作態度提升員工的工作績效

工作壓力對工作績效會有直接負向效果外，也會透過工作態度而對工作績效產生影響。換言之，員工所承受的工作壓力會透過工作態度之中介進而提升工作績效。此研究呼應了 Jex and Crossley（2005）研究結果顯示工作壓力會影響員工的態度與行為，而李育霖、陳啟斌與王則人（2014）研究結果發現員工工作態度對工作績效具有正向影響，其工作態度越好，則相對的工作績效水準也會提升，以上學者研究發現可推論為工作態度對工作壓力與工作績效具有中介效果，與本研究結果有相似之處。此發現在管理實務上之意涵為：壓力是個體為達成要求所產生之非特定反應，個體為調適所產生的心理反應及會作出許多因應行為，過多的壓力會造成個體精神緊張，所帶來的心理上壓力會令人感到不安、煩燥等等負向情緒反應產生，進而影響至其在工作態度與工作績效，但適當的工作壓力卻不會造成這樣負向情緒的產生，適當的工作壓力使員工的工作態度趨於積極的方向發展，壓力即便為工作上的助力，由於員工迫切希望達成工作目標進而也會加強其工作態度的良好行為，使其在工作任務達成上也會抱持著正向、積極與認真的態度，其在工作績效上也會更加出色優秀。

(五)培養員工工作價值觀的正向觀念

實證結果顯示：員工之工作價值觀對於「工作壓力與工作態度」之關係具有干擾效果，亦即員工愈重視工作價值觀的情況下，能有效減弱工作壓力對工作態度的負向效果。此應證了陳弘彬、鄭桂玫（2009）研究，整體工作價值觀與整體工作壓力呈現顯著負向影響。而張宏生、劉芷伶（2009）研究發現員工工作價值觀與工作態度有正向影響。由以上文獻可知工作價值觀對於工作壓力與工作態度具有干擾之效果，與本研究結果有相似之處。此發現在管理實務上之意涵為：工作價值觀是影響個人行為與選擇的重要因素，更是從工作中所獲得的價值觀，自然工作價值觀也會影響至員工如何去調適工作壓力，進而影響至工作壓力與工作態度之相互效應，形成舒緩工作壓力對工作態度的負向情緒反應，工作態度受到工作價值觀的影響也會變得較緩和，受工作壓力的衝擊就不會太過巨大。

(六)透過重視工作價值觀來提升工作態度與工作績效表現

實證結果顯示：員工之工作價值觀對於「工作態度與工作績效」之關係具有干擾效果，亦即當員工越重視工作價值觀的情況下，能有效增強員工工作態度與工作績效之正向效果。此應證了莊修田、李佳蓉（2002）的研究，工作價值觀與工作態度有正向影響，表示員工越重視工作價值觀，其工作態度也越好，而黃同圳（1993）的研究，工作價值觀會影響至個人之工作態度與行為，且有高目的性工作價值觀的員工，若能給予相對報酬，其在工作上就會有較好工作績效。由以上文獻可知工作價值觀對於工作態度與工作績效具有干擾之效果，與本研究結果有相似之處。此發現在管理實務上之意涵為：工作價值觀是企業文化得以永續經營的基石，組織為塑造強勢的企業文化，必先從塑造員工的工作價值觀著手，工作價值觀會使員工對工作相關事務抱持著認知、情感與意向的念頭，其發出的概念會引導員工之工作行為和工作目標等等工作上的作為，因此其當然會影響至員工工作態度，使員工工作態度趨向正向、積極的態度，員工會更加努力地向目標前進，而使員工產生出較佳的工作績效。

二、研究限制

(一)僅採取橫斷面資料進行分析

本研究已按照相關文獻探討而整理出研究架構圖來解釋各變項之間的因果關係，並採橫斷面資料對各變項進行研究分析，然而員工的感受可能受時間推移而改變變項之間的因果關係。

(二)問卷的認知情況無法掌控

本研究採以問卷調查方法，研究者並無法一一到達現場未每位填答者給予解說，僅以受測者主觀認知進行填答，無法完全避免研究方法在客觀條件上的限制，在無法得知受測者是否完全了解題意，且根據事實填答的情況下，可能影響研究結果的真實性。

三、研究貢獻

在餐旅研究中個人－工作契合度的文獻較少針對員工個人特性如工作價值觀、工作壓力、工作態度、工作績效等與環境適切度進行探討，本研究主要貢獻在於補足此缺口。

研究結果另發現工作價值觀的正向效益，也就是個人價值觀與與工作價值觀契合度高時，員工重視工作價值觀能有效弱化員工的工作壓力及提升員工工作態度及工作

績效的表現，工作價值觀不但能夠改善個體負面情緒狀態，也能夠紓解工作壓力與負面情緒帶來的低落情緒反應，進而改變員工對工作壓力之看法，使得看待工作上的問題都能夠使用正向的態度，而將正向面對的態度帶入職場，進而會積極且主動的解決工作上的難題，其工作績效也會更加良好。

四、學術建議

(一)採用縱斷面資料

本研究所蒐集的工作壓力、工作態度、工作績效與工作價值觀資料均屬於橫斷面資料，然而員工的感知可能會隨著時空推移而改變，故建議後續研究者可採取縱斷面資料進行研究分析，以獲致整體確切之因果關係。

(二)工作態度前因變相之探討

本研究認為能夠影響員工工作態度的因素不僅僅只有企業的福利制度、完整的職涯規劃與薪資條件等等工作上的種種因素，其也包含了員工在家庭與人際關係上之關聯性等等，因此，建議未來研究者可將有關工作態度之相關因素納入員工工作態度的前因變項，如：工作認知、心理傾向、工作行為等變項以增加研究的完整性。

五、實務建議

(一)避免員工承受過大的工作壓力

餐旅業工作環境如平均低薪、需輪班制、工時長等較具挑戰性之工作環境為員工帶來工作壓力，生活壓力再加上工作壓力即會對員工造成負面影響，造成員工在工作上較無法達成工作任務。因此，建議主管需了解各工作任務的壓力源及壓力程度外，亦需了解員工的能力以及其對壓力的耐受度，依各員工能力及抗壓能力，將適當工作任務交派給員工，增加個人與工作適切度，即不會造成員工有工作任務無法達成之工作壓力產生。

(二)提供情緒管理訓練

面對顧客的旅館從業人員為情緒勞務工作者（emotional labor），因此須透過實際工作情境之情緒管理訓練，增加員工對工作情緒要求有初步認知，使員工遇到突發性狀況時能夠以正向之工作態度去面對，此舉亦能減少工作認知不同之差異性所帶來的工作壓力及情緒衝突，不僅提升了員工的工作績效，更能進一步提升顧客對飯店的滿意程度。情緒管理能解決員工工作壓力的難題，使得員工在工作上更加投入與發揮專

長。而在員工本身的部分，員工本身對於壓力的來源需有自我察覺的能力，透過了解壓力的來源進而才能夠解決壓力，建議員工利用休假之閒暇時間進行舒壓的動作，而許多的休閒參與活動都能夠有效地舒緩壓力，例如：慢跑、打羽球、與親朋好友出遊等等休閒活動，員工須找出自己喜愛並且願意行動之減壓活動，以達到身心平衡之狀態才能夠在工作與生活中全力以赴。

(三)培養員工正向工作態度以促進良好的工作績效

本研究結果顯示員工工作態度對工作績效有顯著的正向影響，亦即員工作態度越良好，其工作績效就會越佳。工作態度是一種行為意象，它會左右著員工所展現出的工作績效，而工作態度會直接的反應在員工對顧客的接待過程中，其影響的範圍非常的廣大，因此員工工作態度是企業須好好研究的一個課題。但目前企業較少提出實際提升員工工作態度之計畫，因此，建議業界能夠從員工之工作環境開始做改變，將水準提升至員工所期待之待遇，例如薪資、員工福利、生涯規劃等等，員工會知道企業是有在重視他的，進而就會更願意為企業付出而抱持著正向工作態度為顧客服務，除了在物質上滿足員工之外，在工作狀況中也能夠盡力滿足員工需求，例如：主管能夠適當地授權員工，讓員工能夠有決策的機會以發揮其長才並獲得肯定，工作態度也會更加積極，員工工作績效也會更加良好。而在員工的部分，建議員工常常抱持著正向的工作態度與愉悅的心情帶來工作環境，員工的正向工作態度會慢慢的感染至周遭同事，以致整體工作氛圍也會變的正向與積極，整體的工作團隊表現也會變得更好，主管就能夠更加看到此員工所引發出的正向力量，進而對此員工有更好的評價，而之後在績效考核的部分就會有加分的效果。

(四)以建立正確工作價值觀作為調適工作壓力的方法

本研究結果顯示，工作價值觀對「工作壓力與工作態度」、「工作壓力對工作滿意」具有干擾效果，透過工作價值觀的心理規範與行為誘導，使得員工對工作壓力的承受度提升，進而工作態度與工作滿意程度也隨之提高。因此，建議業界在招募員工時即錄取和企業理念較相同之員工，擁有較相近之工作價值觀的員工與企業在工作配合上較無太多需要磨合之處，員工也會認同組織在工作上的策略做法，而組織也不需要太花心力在磨合理念與目標上。而在員工的部分，建議員工使用工作價值觀去調適工作上帶來的壓力，工作價值觀會牽引著個體的行為，而慢慢的也能夠從工作價值觀去改變對工作壓力之看法與應對方法，進而對工作壓力的適應力與調適力也會隨之提升。

誌謝

本文獲輔仁大學研發處補助，專案編號 9991A01；計劃編號：A0104011/ 480131104，特此致謝。

參考文獻

一、中文部分

1. 王恩普、李承翰、賴世國(2013)，工作價值觀與工作壓力之研究－以高雄地區的國際觀光旅館為例，運動休閒管理學報，10(4)，32-44。

2. 王欽源、高瑞新(2009)，基層員警工作價值觀、組織承諾與工作績效認知關係之研究，警學叢刊，39(5)，153-179。

3. 司徒達賢(1999)，非營利組織的經營管理，台北：遠見天下文化出版股份有限公司。

4. 交通部觀光局(2017a)，旅館業（一般旅館）家數、房間數、員工人數統計，Retrieved August 5, 2017，取自：http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic_h.aspx?no=300。

5. 交通部觀光局(2017b)，交通部觀光局之觀光政策白皮書，Retrieved November 30, 2018，取自：https://admin.taiwan.net.tw/upload/contentFile/auser/b/wpage/load/loadcm.htm。

6. 吳國鳳(2009)，組織政治知覺與組織承諾關係之研究－工作壓力之中介效果，人力資源管理學報，9(3)，45-65。

7. 李育霖、陳啟斌、王則人(2014)，提升委外客服人員工作績效之前置因素研究－以C 電信公司為例，第十七屆科際整合管理研討會，台北：東吳大學企業管理系主辦。

8. 林月娜、吳明隆(2004)，國小專任行政人員角色衝突、工作壓力與因應策略之研究，學校行政，33，52-70。

9. 林永森、楊倩姿、黃品齊、葉錦樹(2013)，國際觀光旅館員工責任感與工作績效關係之研究：兼論工作滿足之調節效果，休閒事業研究，11(4)，32-55。

10. 林坤霖、楊麗安、蔡新永(2013)，五大人格特質與工作績效：工作態度的中介效果，全球商業經營管理學報，5，87-100。

11. 邱皓政(2010)，量化研究與統計分析：SPSS 與 R 資料分析範例解析（第六版），台北市：五南。

12. 涂金堂、吳明隆(2010)，SPSS 與統計應用分析，台北市：五南。

13. 張宏生、劉芷伶(2009)，旅館業工作授權設計與員工工作態度之探討－工作價值觀之干擾效果，餐旅暨家政學刊，6(4)，307-325。

14. 莊修田、李佳蓉(2002)，兩岸室內設計業者工作價值觀與工作態度關聯性之比較－以台北及上海為例，人力資源管理學報，4(4)，57-80。

15. 許順旺、李湘玲(2012)，航空地勤服務人員情緒勞務與工作態度之相關研究－以工作倦怠為中介變項，輔仁民生學誌，18(2)，1-26。

16. 許順旺、張姮燕、陳漢軒(2011)，國際觀光旅館管理階層壓力源、組織承諾與處置行為之相關研究－以組織支援性資源為干擾變項，餐旅暨觀光學報，8(3)，213-234。

17. 許順旺、陳秀玉、張姮燕、陳永龍(2014)，國際觀光旅館組織創新、員工工作滿足與服務品質之相關研究－以人力資源管理系統為干擾變項，商管科技季刊，15(4)，549-575。

18. 許順旺、陳漢軒(2010)，工作壓力、組織承諾與處置行為之關聯性研究－以國際觀光旅館管理階層為例，輔仁民生學誌，16(1)，25-45。

19. 許順旺、葉欣婷(2010)，國際觀光旅館員工工作價值觀、工作態度與工作績效之相關研究－以主管領導風格為干擾變項，企業管理學報，87，77-110。

20. 連淑君、管雪惠、薛應敏(2013)，海運承攬業員工工作價值觀、工作－家庭衝突與工作績效關聯性之研究，航運季刊，22(2)，61-83。

21. 陳弘彬、鄭桂玫(2009)，中等學校羽球教練工作價值與工作壓力之研究，運動知識學報，6，58-68。

22. 傅彥凱、張朝欽(2009)，工作壓力、工作滿意與組織承諾之研究－以苗栗縣國小總務主任為例，中華技術學院學報，40，139-163。

23. 彭台光、高月慈、林鉦棼(2006)，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，管理學報，23(1)，77-98。

24. 游明原、謝欣宏、袁建漢(2013)，組織公民行為與工作績效：南部某區域醫院之實證研究，寶建醫護與管理雜誌，11(2)，30-43。

25. 黃同圳(1993)，青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究，台北：行政院青年輔導委員會。

26. 楊語芸 譯(1994)，心理學概論 (Psychology)，臺北：桂冠出版社。（Darley, J., Glucksberg, R., Kinchia, R.）

27. 榮泰生(2008)，AMOS 與研究方法，台北：五南。

28. 褚麗絹、許秀琴、陳淑慧(2005)，司法矯正人員角色衝突，工作態度，工作壓力與離職傾向關係之研究，經營管理論叢，1(1)，35-46。

29. 劉翠華、李銘輝、余守媚(2009)，溫泉旅館員工作壓力、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。

30. 潘月秋、黃培文、李金泉、張清律(2012)，工作輪調認知與意願、工作滿意與工作績效之關係－以台南地區護理人員為例，護理雜誌，59(2)，51-59。

31. 蕭國倉(2004)，國民小學特殊教育教師工作價值觀與工作壓力相關之研究，特殊教育學報，19，194-195。

32. 鍾燕宜、林福珍、陳益增(2007)，員警工作投入與勤務規劃型態對工作績效之影響，警學叢刊，37(6)，179-199。

33. 簡明輝(2004)，組織行為，台北：新文京開發出版。

34. 羅惠筠、陳秀珍 譯(1994)，現代心理學：生活適應與人生成長，台北：亞美。

二、英文部分

1. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.

2. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94.

3. Banerjee, S., & Mehta, P. (2016). Determining the antecedents of job stress and their impact on job performance: A study among faculty members. IUP Journal of Organizational Behavior, 15(2), 7-24.

4. Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions, 349-381. CA: Jossey-Bass.

5. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). Managing Workplace Stress. CA：Sage.

6. Cavlek, N. (2006). Tour operators and destination safety. In Mansfeld, Y. & Pizam, A. (Eds), Tourism, Security and Safety: From Theory to Practice, 335-352. UK: Butterworth-Heinemann.

7. Cheng, C. Y., Liou, S. R., Tsai, H. M., & Chang, C. H. (2015). Job stress and job satisfaction among new graduate nurses during the first year of employment in Taiwan. International Journal of Nursing Practice, 21(4), 410-418.

8. Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. Journal of Applied Psychology, 89(4), 599-609.

9. Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. P. (2001). Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications. CA: Sage.

10. Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 6, 283-357. Oxford, England: John Wiley & Sons.

11. Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: Example from boutique hotels. Management Research News, 29(5), 285-297.

12. French, J. R. P. Jr., & Kahn, R. L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. Journal of Social Issues, 18(3), 1-47.

13. Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. Personnel Psychology, 40(2), 287-322.

14. Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance

company. Journal of Business Ethics, 124(2), 339-349.

15. Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. The Journal of Social Psychology, 139(1), 5-32.

16. Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. Academy of Management Journal, 44(1), 180-190.

17. Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. Academy of Management Journal, 49(2), 305-325.

18. Hettiararchchi, H. A. H., & Jayarathna, S. M. D. Y. (2014). The effect of employee work related attitudes on employee job performance: A study of tertiary and vocational education sector in Sri Lanka. Journal of Business and Management, 16(4), 74-83.

19. Hotel Association of Canada (2008). How's Going Green. Retrieved June 21, 2008, from http://www.hotelassociation.ca.

20. Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. Entrepreneurship and Innovation Management Journal, 2(2), 135-144.

21. Jex, S. M., & Crossley, C. D. (2005). Organizational Consequences: Handbook of Work Stress. CA: Sage.

22. Joreskog, K., & Sorbom, D. (1996). Lisrel 8: User's Reference Guide. Mooresville: Scientific Software.

23. Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. Academy of Management Journal, 58(4), 1149-1179.

24. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). Is the individual or the organization the cause of hotel employees' stress? A longitudinal study on differences in role stress between subjects. International Journal of Hospitality Management, 33, 494-499.

25. Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative science quarterly, 24(2), 285-308.

26. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology, 49(1), 1-49.

27. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281-342.

28. Laschinger, H. K., Grau, A. L., Finegan, J., & Wilk, P. (2010). New graduate nurses' experiences of bullying and burnout in hospital settings. Journal of Advanced Nursing, 66(12), 2732-2742.

29. Lashley, C. (2001). Costing staff turnover in hospitality service organisations. Journal of Services Research, 1(2), 3-24.

30. Lee, M. K., & Jung, D. Y. (2015). A study of nursing tasks, nurses' job stress and job satisfaction in hospitals with no guardians. Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 21(3), 287-296.

31. Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. Academy of Management Journal, 48(5), 764-775.

32. Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 70(2), 280-289.

33. Mostafa, A. M. S. (2016). High-performance HR practices, work stress and quit intentions in the public health sector: Does person–organization fit matter? Public Management Review, 18(8), 1218-1237.

34. Nart, S., & Batur, O. (2014). The relation between work-family conflict, job stress, organizational commitment and job performance: A study on Turkish primary teachers. European Journal of Research on Education, 2(2), 72-81.

35. Olusegun, A. J., Oluwasayo, A. J., & Olawoyim, O. (2014). An overview of the effects of job stress on employees performance in Nigeria tertiary hospitals. Ekonomika, Journal of Economic Theory and Practice and Social Issues, 60(4), 139-153.

36. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

37. Rich, B. L., Lepine., J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of Management Journal, 53(3), 617-635.

38. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2003). Organizational Behavior (10th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

39. Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York: Free Press.

40. Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel Psychology, 40(3), 437-453.

41. Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. Applied Psychology: An International Review, 57, 152-171.

42. Smola, W. R., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior, 23(4), 363-382.

43. Susanty, A., Miradipta, R., & Jie, F. (2013). Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance. European Journal of Business and Social Sciences, 1(10), 15-24.

44. Turban, D. B., Lau, C., Ngo, H., Chow, I. H. S., & Si, S. X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person-organization fit perspective. Journal of Applied Psychology, 86(2), 194-206.

45. Walker, J. R. (2012). Introduction to Hospitality (6th ed.). Person Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

46. Watson, R., Deary, I., Thompson, D., & Li, G. (2008). A study of stress and burnout in nursing students in Hong Kong: A questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies, 45(10), 1534-1542.

108 年 **02** 月 **01** 日收稿

108 年 **02** 月 **15** 日初審

108 年 **07** 月 **17** 日複審

108 年 **08** 月 **01** 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 許順旺
Name Shun-Wang Hsu
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所教授
Department Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號
Address No.510, Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City 24205, Taiwan (R.O.C.)
E-mail 036997@mail.fju.edu.tw
專長 餐飲服務、餐飲成本控制
Speciality Catering Service Cost Control in Food and Beverage

姓名 嚴雯聖
Name Wen-Shen Yen
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所助理教授
Department Assistant Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號
Address No.510, Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City 24205, Taiwan (R.O.C.)
E-mail 052027@mail.fju.edu.tw
專長 餐旅跨文化行為科學管理
Speciality Cross-Cultural Behavior Management in Hospitality

姓名 張姮燕
Name Heidi H Chang
服務單位 義守大學娛樂事業管理學系助理教授
Department Assistant Professor, Department of Entertainment Management, I-Shou University
聯絡地址 高雄市大樹區學城路一段一號
Address No.1, Sec. 1, Syuecheng Rd., Dashu District, Kaohsiung, 84001,Taiwan (R.O.C.)
E-mail heidichang@isu.edu.tw
專長 組織行為、人力資源管理、餐旅管理
Speciality Organizational Behavior, Human Resource Management, Hospitality Management

姓名 張馨
Name Hsin Chang
服務單位 康橋國際學校校長室秘書
Department Principal's Secretary, Kang Chiao International School
聯絡地址 新北市新店區華城路 800 號
Address No.800, Huacheng Rd., Xindian Dist., New Taipei City 23153, Taiwan (R.O.C.)
E-mail hsinchang@kcis.com.tw
專長 餐旅管理、學校行政、急重症護理、護理行政
Speciality Hospitality Management, School Administration, Emergency Nursing, Nursing Administration