

你有工作倦怠嗎？員工組織政治知覺、表層演出 對情緒耗竭之影響

林秋慧 觀光與休閒事業管理系

摘要

現今充滿政治行為的職場中，員工為求生存常需耗費額外心力來應對，造成其心力交瘁的現象，多有工作倦怠的感受。本研究試圖從個人與工作環境契合理論(P-O fit)、資源保存理論(COR)的觀點，探討組織政治知覺、情緒耗竭、組織認同、及表層演出策略之關聯性，並驗證組織認同、表層演出策略在組織政治知覺與情緒耗竭之間的中介效果，試圖瞭解其間之關係，以找出解決之道。

本研究採網路問卷調查方式，針對台灣地區全職工作者為樣本進行便利抽樣，共回收 476 筆有效樣本，利用 spss.22 與 Amos.21 軟體，及敘述性統計、信度分析、相關分析、階層迴歸與 Process 等統計方法進行分析。實證研究結果發現：(1)員工對組織的政治知覺可以顯著預測情緒耗竭。(2)組織政治知覺與組織認同有負向關係。(3)組織政治知覺與表層演出策略有正向關係。(4)組織認同與情緒耗竭有負向關係。(5)表層演出策略與情緒耗竭有正向關係。(6)組織認同與表層演出策略分別在組織政治知覺與情緒耗竭之間具有「部分中介效果」。最後，根據研究結果提出討論、管理意涵、研究限制與未來研究建議供後續研究參考。

關鍵字：組織政治知覺 (perception of organizational politics)、情緒耗竭 (emotional exhaustion)、組織認同 (organizational identification)、表層演出策略 (surface acting strategy)

壹、緒論

在資源有限的情況下，組織內各個利益主體基於自身利益、觀點、立場等不同，會採取互相爭奪或保護等動作(Drory & Romm, 1990)。Cheers 雜誌(2015)報導指出，美國人力資源顧問公司 Robert Half International 曾針對美國與加拿大 700 位上班族的調查顯示，有 56% 的受訪者表示「的確在工作中發現政治運作的痕跡」，常見的組織政治行為包括環境中有人「散布八卦和謠言」(54%)、「刻意討好老闆」(20%)和「搶功勞」(17%)等現象。Chard (2015)在《FORTUNE》專欄中也指出，職場上的員工認為，持續的衝突與權力鬥爭在現代公司內無處不在，包括拉幫結夥、公開衝突的原始衝動、飲水機旁的竊竊私語、最後演變成公然的爭吵和人身攻擊.....等，於是須將自己的夢想放到次要位置，而先去解決『我在這種環境中如何生存』的問題，長期下來令人感到疲憊、痛苦與失望，此種在職場中為求生存而無心處理正事，反而被組織政治行為搞得心力交瘁的現況時有所聞。組織政治礙於議題敏感，未必會公開討論，然而員工的政治知覺對組織卻具有負面影響，包括降低工作績效、組織公民行為、增加離職傾向等；對員工本身也會造成工作滿意度的降低、工作焦慮、工作壓力和工作倦怠等負面後果(Chang, Rosen, & Levy, 2009; Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter, & Ammeter, 2002; Huang, Chuang, & Lin, 2003; Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008)。

在諸多組織政治知覺所造成的後果中，情緒耗竭是一項與壓力相關卻鮮少被直接討論的結果變項。情緒耗竭是工作倦怠中最核心的部分(Maslach, 1982)，指工作者被賦予過多的情緒要求卻無力負荷，導致情緒資源耗盡，出現情緒乾枯(drained)的現象，通常也會伴隨著疲倦、緊張、易怒、對工作產生厭倦等感受(Maslach & Jackson, 1984)。一個充滿政治行為的組織環境充斥著不確定性、模糊性，且擁有大量的偏袒和自利行為(Drory & Romm, 1990)，在這種環境下，員工可能會感到不舒服、不公平、沮喪，甚至導致情緒耗竭(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。研究指出情緒耗竭對員工的組織承諾、組織公民行為、工作績效與離職傾向具有顯著的預測效果(Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Lee & Ashforth, 1996; Wright & Cropanzano, 1998)，因此探討組織政治知覺與情緒耗竭間的關係，在現今職場上具有其參考價值。

組織政治知覺除可能直接導致情緒耗竭，亦可能透過其他中介機制而間接影響。組織認同是組織中個體與其他成員間共享目標或經驗的知覺，成員間會有身為組織一份子及團結一致感，且彼此能互相支持與彼此忠誠(Patchen, 1970)。根據個人—組織契合度的概念，當個體知覺雙方在價值觀、文化與思維上具有一致性、契合度越高時，會認同其組織(Haslam, 2004)。然而，在充滿組織政治的環境中，不公正的政治行為可能會讓員工自覺不受到公司器重，也不隸屬於組織(賴志超、鄭伯壘、陳欽雨，2001)；同事間小團體的行為，會導致員工在組織中人際關係不和諧、不信任他人、缺乏凝聚力，在此充滿壓力的工作情境中會產生疏離感(蘇宏文，2007)，進而認為自己與組織的不契合(Leiter & Maslach, 2001)，降低對組織的認同感；人際間的衝突也會破壞共同感，造成持續的失落和負面的情感，這些皆是造成員工情緒耗竭的可能原因(Leiter & Maslach, 2001a)，因此本研究基於員工—組織契合理論觀點，探討組織認同在組織政治知覺與情緒耗竭間的間接效果。

除了組織認同以外，員工情緒勞動中的表層演出(surface acting) 策略也可能導

致情緒耗竭。情緒勞動是藉由調節內心感受與外在情緒表現，展現出團體期望情感的過程(Grandey, 2000)。表層演出為調節情緒的策略之一，指僅透過改變外在的情緒表現來進行表情偽裝，如同戴上面具般，藉由抑制、誇大，偽裝成被期望的情緒來調整表情。根據資源保存理論的觀點(Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001)，個人因應工作中的壓力來源或工作要求時，會不斷地付出心力，此因應歷程將導致個人內在情緒資源逐漸喪失。研究顯示，進行情緒調節會耗損資源(Goldberg & Grandey, 2007)，若在調節的過程中資源不斷投入又沒有獲得其他資源的挹注，長期下來個體的心力與資源即會被榨乾，陷入情緒耗竭的困境(Hochschild, 1983; Wharton, 1993)。組織政治行為某種程度算是一種壓力來源，因此組織政治知覺會使員工感到工作壓力、焦慮，此負向事件會引發員工的負面情緒，員工為避免受到懲罰或其他原因，可能策略性地調整其情緒表現，通常會抑制負面的情緒、展現正面的情感(DePaulo, 1992)。

此種表層演出策略，主要在於改變外在的情緒以達到表面和諧的目的 (Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010; Von Gilsa, Zapf, Ohly, Trumppold, & Machowski, 2014)。但使用表層演出策略的個體，其外顯的情緒與內在實際的情緒是不同(Grandey, 2000; Gross, 1998; Brotheridge & Lee, 2002)，這樣的情緒調節會耗損資源(Goldberg & Grandey, 2007)，最終可能導致員工的情緒耗竭(Hochschild, 1983; Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller, Rubenstein, Long, Odio, Buckman, Zhang, 2013; Wharton, 1993)。

過去文獻發現，組織政治知覺會對多數員工造成心理上的影響，但多著重在個人與組織、工作間的契合，如工作滿意度、工作投入、組織承諾、和壓力等(Blau, 1987; Edwards, 1996; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)，少有探討其他變項之中介影響。此外，以往情緒勞動的研究較偏重人際取向的工作類型，如第一線服務人員與顧客的服務接觸，近年雖擴及組織內部成員的互動，但大多聚焦於上司與部屬間(Gardner, Fischer, & Hunt, 2009; Glaso & Einarsen, 2008; Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008; Humphrey, 2012; Li & Liang, 2016)，直到近期才有描述同儕間使用情緒勞動策略的研究出現(Ozcelik, 2013; Hu & Shi, 2015)。Mann (1999)指出不論是否為第一線人員，抑制和偽裝的情緒展現在職場溝通中亦常發生，不論是組織內部成員間或是對外部顧客，兩者所使用的表層演出策略之頻率相當接近(Glaso & Einarsen, 2008)。雖然員工頻繁地在組織內部從事表層演出策略，但在組織研究中這議題卻極少受到關注(Ozcelik, 2013)。Ozcelik (2013)的研究雖指出組織政治知覺是組織內部使用表層演出策略的可能因素之一，且組織內部表層演出策略的使用也能預測情緒耗竭，但其研究並未檢驗表層演出策略的中介機制。

為彌補此研究缺口，本研究欲將表層演出策略與情緒耗竭引入組織內部的環境中，以期對組織政治知覺與情緒耗竭之中介歷程提供更豐富與完整的解釋。基於上述研究背景與動機，本研究目的主要以個人與工作環境契合理論(P-J fit)、資源保存理論(COR)的觀點，探討組織政治知覺、情緒耗竭、組織認同、及表層演出策略之關聯性，並驗證組織認同、表層演出策略在組織政治知覺與情緒耗竭之間的中介效果。

貳、研究方法

一、研究架構

經國內外相關文獻探討並配合研究目的，建構出本研究架構如圖 1 所示，並提

出以下 7 個研究假設。

- H1：組織政治知覺對情緒耗竭有正向關係。
- H2：組織政治知覺對組織認同有負向關係。
- H3：組織認同與情緒耗竭有負向關係。
- H4：組織政治知覺會透過組織認同的中介效果，來預測情緒耗竭的程度。
- H5：組織政治知覺對表層演出策略有正向關係。
- H6：表層演出策略對情緒耗竭有正向關係。
- H7：組織政治知覺會透過表層演出策略的中介效果，來預測情緒耗竭的程度。

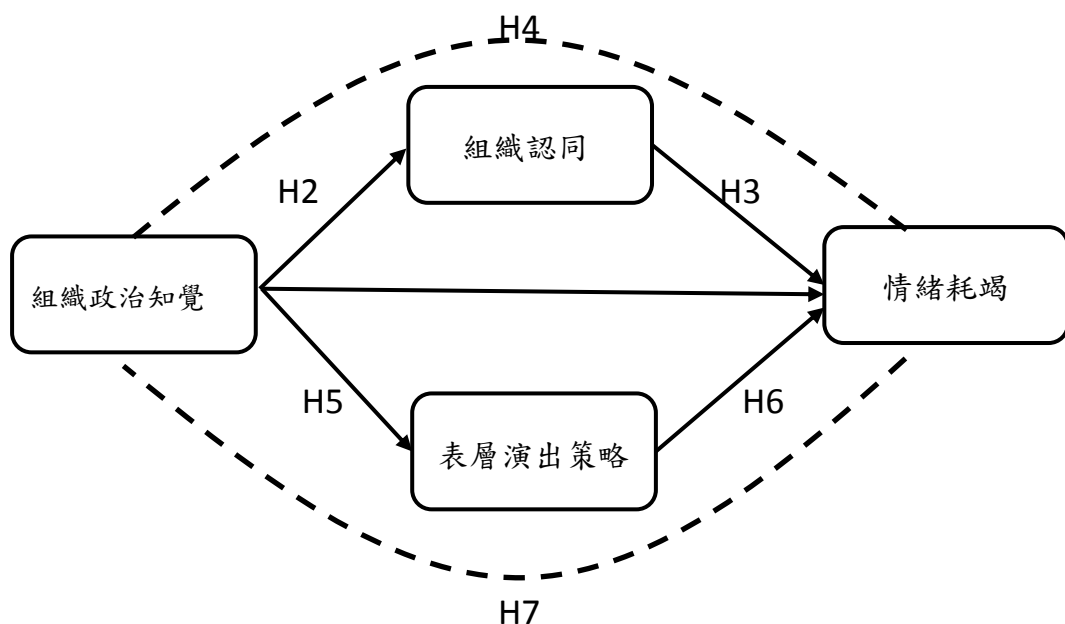


圖 1 研究架構圖

二、研究樣本

本研究以台灣地區全職工作者為樣本，進行結構性問卷施測。由於隨機取樣有其困難，故改採便利取樣，但仍儘量選取不同行業、組織、管理層級與不同年齡層之受訪者，以求樣本之異質性與多元。研究者透過人際網絡，發出 486 份問卷，刪除無效問卷（含明顯規律及有遺漏值者）後，有效問卷為 476 份，回收率約為 97%。

三、研究工具

本研究問卷有五大部分，依序為「情緒耗竭量表」、「組織政治知覺量表」、「表層演出策略量表」及「組織認同量表」，與人口統計變項資料。組織政治知覺量表係參考 Kacmar 與 Carlson (1997) 所提出的 15 題量表，包括三個構面：「一般政治行為」2 題、「保持沉默，靜待好處」7 題、「薪資及升遷政策」6 題。採用 Likert 五點尺度，由非常不同意(1)，到非常同意(5)，以三個衡量面向加總平均衡量整體組織政治知覺。問卷題項如：「在此公司中，有人會為了提升自己而踩在別人身上」、「在部門中總是有具影響力的小團體，沒人敢冒犯」。經因素分析刪除因素負荷量 $\leq .5$ 共 8 題後，其

餘 7 個題目的 Cronbach's $\alpha = .863$ 。

情緒耗竭量表係參考 Maslach (1981) 所提出工作倦怠量表中「情緒耗竭」的構面，共 9 個題項。採用 Likert 七點尺度，由從未如此(1)，到經常如此(7)，以加總平均衡量整體情緒耗竭程度，題項如：「工作讓我感到情緒枯竭」、「工作一整天讓我覺得精疲力盡」，整體信度分析 Cronbach's $\alpha = .93$ 。組織認同量表係參考 Cheney (1982, 1983) 所提出的 25 題問項。採用 Likert 五點尺度，由非常不同意(1)，到非常同意(5)，以加總平均衡量整體組織認同程度，問卷題項如：「即使我不缺錢，我可能繼續地為此公司工作」、「一般來說，此公司所雇用的員工都朝著相同的目標努力工作」。經因素分析刪除因素負荷量 $\leq .5$ 共 5 題後，其餘 20 題的 Cronbach's $\alpha = .951$ 。表層演出策略量表係參考 Diefendorff 等人(2005) 所提出衡量面向 7 題，原量表設計題項為面對顧客時使用的情緒勞動策略，本研究主要針對員工知覺組織政治在組織內所使用的情緒勞動策略，為避免語意產生差異，因此將顧客改為同事以符合研究需求。採用 Likert 五點尺度，由非常不同意(1)，到非常同意(5)，加總平均衡量情緒勞動中表層演出策略的使用程度，問卷題項如：「為與同事相處，我會裝模作樣展現情緒」、「在與同事互動時，我會假裝表現好心情」等，問卷整體 Cronbach's $\alpha = .924$ 。

四、研究步驟與統計分析

本研究針對所蒐集的資料，以 SPSS.22 進行樣本敘述性統計分析、信度分析、相關分析及各假設驗證，另在驗證假設前以 Amos.21 進行效度分析及模型配適度檢測，本研究假設驗證採階層迴歸分析，以探討組織政治知覺對情緒耗竭之影響，並且進一步分析組織認同與表層演出策略的中介效果。另外使用 Hayes (2012) 開發的 SPSS macro PROCESS 統計軟體針對中介效果做再次的驗證分析。

參、研究結果

一、樣本敘述性統計

經敘述性統計結果顯示，本研究樣本在性別分布方面，以女性樣本佔多數，共計 301 位，佔 63.2%，男性 175 位，佔 36.8%。在年齡方面，大多分布於 21-25 歲間(36.6%)，其次依序為 26-30 歲間(36.1%)、31-35 歲間(12.6%)。教育程度以大學(59.2%)和碩士(31.5%)學歷為主。婚姻狀態，未婚者佔全體比例 77.9%，已婚者佔 22.1%。

在工作相關的資料部分，現任職位中 78.2% 的樣本為非管理職，21.8% 的樣本為管理職。在所屬產業別方面，以服務業與製造業者居多，各佔 43.5% 及 31.7%。工作年資，以 1-3 年所佔人數最多(34.3%)，其次依序為 3 個月-1 年(22%)，及 3-5 年(14.2%)。年薪部分，年收入 60 萬以下的樣本佔全體比例 63.7%，接著是 60-90 萬佔了 24.8%。整體而言，受試樣本特徵以女性、未婚居多，年齡介於 21-35 歲間、非管理職、大學以上教育程度、三年內職場經驗的服務業與製造業員工，年薪在 60 萬以下居多。

二、效度分析與相關分析模型配適度檢定

本研究以 Amos 進行驗證性因素分析(CFA)，檢測量表的建構效度。結果顯示各問項之因素負荷量介於 .47 至 .87 之間，除了一題 .47 以外，其餘都大於 Hair 等人(1998)

所建議的.5之準則。在問卷的收斂效度及區別效度方面如表1所示，結果顯示各問項之CR值介於.87至.97之間，大於Hair等人(1998)建議的.7，AVE值介於.505至.636之間，也高於Fornell與Larcker(1981)建議的.5臨界值，故可得知本研究具有收斂效度。特定構面AVE值的平方根皆大於該構面與其他構面的相關係數值，故亦可得知本研究量表具有區別效度。

各變項間之相關分析如表1所示，其中組織政治知覺與情緒耗竭($r = .499; p < .01$)、表層演出策略($r = .395; p < .01$)呈現顯著正相關，與組織認同呈顯著負相關($r = -.433; p < .01$)；情緒耗竭與組織認同呈現顯著負相關($r = -.467; p < .01$)、與表層演出策略呈現顯著正相關($r = .506; p < .01$)；組織認同則與表層演出策略($r = -.224; p < .01$)呈現顯著負相關。此一結果初步符合本研究假說預期的方向。

表1 收斂效度、區別效度分析及相關矩陣

研究構面	平均數	標準差	CR	AVE	1	2	3	4
1.組織政治知覺	3.394	.808	.873	.505	.711			
2.情緒耗竭	3.746	1.349	.931	.604	.499**	.777		
3.組織認同	2.969	.777	.971	.629	-.433**	-.467**	.793	
4.表層演出策略	3.105	.959	.925	.636	.395**	.506**	-.224**	.797

備註：N = 476；平均數、標準差之計算係根據該量表題項加總而得；對角線的粗體值為各構面AVE之平方根；** $p < .01$

確認量表具有良好信效度之後，本研究將進一步針對研究模型進行模型配適度檢定。本研究採用Hayduk(1987)、Browne等人(1983)、Doll等人(1994)、Kenny(2011)、以及Hu與Bentler(1999)等學者提出之衡量標準作為本研究模型配適度檢定之依據。分析結果如表2，結果顯示數值皆在可接受範圍內，表示本研究模型配適度已達標準。

表2 整體模型配適度

統計檢定	配適之標準	檢定結果	模型配適判斷	參考文獻
$\chi^2 / d.f.$	< 3.00	1.943	符合	(Hayduk, 1987)
GFI	$\geq .8$.998	符合	(Browne & Cudeck, 1993)
AGFI	$\geq .9$.980	符合	(Doll et al., 1994)
CFI	$\geq .9$.998	符合	(Kenny, 2011)
RMSEA	$\leq .06$.045	符合	(Hu & Bentler, 1999)

三、階層迴歸分析

1. 組織政治知覺、組織認同與情緒耗竭之關係

首先，組織政治知覺、組織認同與情緒耗竭之關係，由表3可看出，在控制了基本變數後，由M4可知，組織政治知覺對情緒耗竭具有顯著的預測效果($\beta = .487, p < .001$)，解釋變異量(ΔR^2)22.8%，換言之，組織政治知覺程度愈高，則員工愈會有情緒耗竭的情況出現，H1獲得支持。接著，組織政治知覺對組織認同之關係部分，

由 M2 可知，組織政治知覺對組織認同具有顯著的負向預測效果($\beta = -.433, p < .001, F=15.335^{***}$)，解釋變異量($\Delta R^2 = 18\%$) 18%，表示組織政治知覺程度愈高，則員工對組織的認同度就會愈低，H2 獲得支持。在組織認同對情緒耗竭的預測效果方面，由 M5 可看出，組織認同對情緒耗竭有顯著的負向關係($\beta = -.45, p < .001, F=18.508^{***}$)，換言之，當員工對其所屬組織愈不認同、愈無共同感時，其會感受到自身與組織環境的不契合，進而在工作上有較高的情緒耗竭情況，H3 獲得支持。

2. 組織認同對組織政治知覺與情緒耗竭之中介效果

為驗證組織認同之中介效果，本研究首先採用 Baron & Kenny (1986) 中介效果三步驟：(1) 確認組織政治知覺與組織認同分別皆能預測情緒耗竭；(2) 確認組織政治知覺能預測組織認同；(3) 同時將組織政治知覺、組織認同置入迴歸式後，檢視組織政治知覺對情緒耗竭的預測效果是否因組織認同的加入而減弱。各項驗證結果如表 3 的 M4、M5、M2 及 M6。由上述分析已可知，組織政治知覺與組織認同分別對情緒耗竭有顯著影響，符合步驟一；組織政治知覺對組織認同亦有顯著影響，符合步驟二；最後在 M6 中介效果的驗證上，發現組織認同對情緒耗竭之影響 β 值為 $-.296 (p < .001)$ ，而組織政治知覺對情緒耗竭的預測力，則因組織認同的加入而降低， β 值從 $.487 (p < .001)$ 降至 $.359 (p < .001)$ ，但解釋變異量提昇至 34.2%，但仍達顯著水準，初步研判顯示具部分中介效果。H4 獲得部分支持。

表 3 組織政治知覺對情緒耗竭之迴歸分析及組織認同之中介檢定

應變項(Y)	組織認同			情緒耗竭		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
自變項(X)						
組織政治知覺		-.433 ^{***}		.487 ^{***}		.359 ^{***}
組織認同					-.45 ^{***}	-.296 ^{***}
R ²	.028	.208	.044	.272	.241	.342
F	1.926	15.335 ^{***}	3.087 ^{**}	21.843 ^{***}	18.508 ^{***}	26.876 ^{***}
ΔR^2		.18		.228	.197	.069
F change		106.171 ^{***}		146.421 ^{***}	12.918 ^{***}	49.135 ^{***}

備註：* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

3. 組織政治知覺與表層演出策略、情緒耗竭之關係

組織政治知覺、表層演出策略與情緒耗竭之階層迴歸分析結果，如表 4 所示。由 M2 可知，組織政治知覺對表層演出策略有顯著的正向關係($\beta = .37; p < .001$)，解釋變異量(ΔR^2)13.2%，表示組織政治知覺程度愈高，則員工愈會使用表層演出策略來調節情緒。H5 獲得支持。此外，M5 顯示表層演出策略與情緒耗竭具有顯著的正向關係($\beta = .494; p < .001$)，可解釋員工情緒耗竭 23% 的變異($\Delta R^2 = 23\%$)。換言之，當員工以表層演出策略來調節情緒時，員工在工作上更會經歷情緒耗竭的情況發生，H6 檢驗獲得支持。

4. 表層演出策略對組織政治知覺與情緒耗竭之中介效果

延續前述組織認同中介效果的驗證程序，有關表層演出策略中介效果顯示，如表 4，M6 所示，發現表層演出策略對情緒耗竭之影響 β 值為 .361 ($p < .001$)，而組織政治知覺對情緒耗竭的預測力，則因組織認同的加入而降低， β 值從 .487 ($p < .001$) 降至 .354 ($p < .001$)，解釋變異量提昇至 37.8%，但仍達顯著水準，顯示表層演出策略在組織政治知覺與情緒耗竭的關係中，具有部分中介效果。H7 獲得部分支持。

另外，本研究將兩項中介變項一同置入模型中，如表 4，M7 所示，組織認同與表層演出策略對情緒耗竭的 β 值分別為 -.278 ($p < .001$) 與 .347 ($p < .001$)，而組織政治知覺對情緒耗竭的預測力，也因兩項中介變項的加入而降低， β 值從 .487 ($p < .001$) 降至 .238 ($p < .001$)，但仍呈現顯著水準，表示具部分中介效果與原來預期的假設接近。

表 4 組織政治知覺對情緒耗竭之迴歸分析及表層演出策略之中介檢定

應變項(Y)	表層演出策略		情緒耗竭				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
自變項(X)							
組織政治知覺		.37***		.487***		.354***	.238***
組織認同							-.278***
表層演出策略					.494***	.361***	.347***
R ²	.056	.188	.044	.272	.274	.378	.439
F	3.963***	13.474***	3.087**	21.843***	22.077***	31.46***	36.411***
ΔR^2		.132		.228	.230	.106	.167
F change		75.626***		146.421***	148.217***	79.158***	69.177***

備註：* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

由於中介效果的驗證是本研究主軸，因此另以 PROCESS 統計軟體(Hayes, 2012) 的 model 4 (多個中介模式) 進行 Sobel 檢定(Sobel test)，觀察「中介變數的間接效果是否達顯著」與使用拔靴法(bootstrapping) 計算「各效果信賴區間」作為另兩種中介效果的檢驗方法。結果如表 5 所示，組織認同與表層演出策略的 sobel 檢定結果，Z 值為 5.841 ($p < .000$)、6.230 ($p < .000$)，皆達顯著水準；使用 bootstrapping 在 95% 信賴區間下同時反覆抽取 5000 次進行區間估計，兩者間接效果的信賴區間分別為組織認同 (.132, .287)、表層演出策略 (.152, .299)，皆不包括零，表示間接效果存在。故根據此兩種檢驗之結果，可再次確認組織認同與表層演出策略的間接效果確實存在。最後，這兩者中介效果是否有差異存在，經比較信賴區間結果 (-.132, .103) 包含零，代表兩個特定間接效果並無差異。

表 5 組織認同與表層演出策略之間接效果分析

	Bootstrapping				Sobel test	
	95%信賴區間估計				Z	p
	Effect	SE	LLCI	ULCI		
總間接效果	.415	.048	.327	.515		
組織認同	.201	.040	.132	.287	5.841	.000
表層演出策略	.214	.037	.152	.299	6.230	.000
Contrast	-.013	.060	-.132	.103		

備註：bootstrapping 為 95%信賴區間下同時反覆抽取 5000 個樣本進行區間估計；Contrast 為間接效果比較：由組織認同 minus 表層演出策略

伍、結論與建議

一、結果與討論

本研究主要根據，個人與工作環境契合理論及資源保存理論的觀點，來探討組織政治知覺、情緒耗竭、組織認同、及表層演出策略之關聯性，並驗證組織認同、表層演出策略在組織政治知覺與情緒耗竭之間的中介效果。研究結果顯示，組織政治知覺對於情緒耗竭有顯著的正向關係，亦即員工的組織政治知覺越高，情緒耗竭程度即會越高，此結果與 Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth (1997)、Huang 等人(2003)研究一致。以資源保存理論觀點亦能支持此論點，組織政治使得個體需耗費大量情感、認知和身體上的能量來應付工作場所中的政治行為，隨著資源的減少也導致員工經常性的感受緊張、挫折，最終將情緒消耗怠盡。

其次，組織政治知覺對於組織認同有顯著的負向關係，亦即員工的組織政治知覺越高，組織認同程度即會越低，此研究結果也與高中華與趙晨（2014）、蘇宏文（2007）等人的研究結果相一致。由於薪資、升遷等資源的分配可能不是依照明確規範實行，員工因知覺組織政治所產生的不公正感，會破壞員工和組織間的交換關係、也會讓員工認為不受到尊重、自己並不隸屬於組織，而降低對組織的認同感。不同團體間的明爭暗鬥，不同個體追求著與組織不同的價值觀和目標，導致人際關係間的不和諧、整體缺乏凝聚力，因此員工感受到與此環境的不適配，進而使員工對組織的認同感下降。

再者，組織認同對於情緒耗竭有顯著的負向關係，說明員工的組織認同程度越低，情緒耗竭程度即會越高，此研究結果與多數學者相一致(Haslam, Jetten, Postmes, & Haslam, 2009; Rafaeli & Sutton, 1987; Schaubroeck & Jones, 2000)。組織認同高的員工，其價值觀和目標與組織相符，此種心理融合自然會促成員工工作時較不會感受到情緒不一致的現象；情緒的和諧使得情緒耗竭的機率降低。且組織認同表示對組織有歸屬感，歸屬感也提供員工社會支持、減輕壓力的影響，帶給員工更高的福祉，員工知覺與組織的契合度，產生降低情緒耗竭的可能性。

在組織認同對組織政治知覺和情緒耗竭之中介影響效果方面，結果顯示，組織認同僅具有部分中介效果，此與過去研究結果有相同推論(Leiter & Maslach, 2001a)。

政治環境下的多數員工會認為組織是不公平的、自覺不受到公司器重，因此會對組織產生疏離感；追求自利行為的各個群體，其價值觀和目標與組織並不一致，其不適配感導致員工對組織的不認同，也使得工作時產生較多的情緒失調，導致情緒耗竭。

在組織政治知覺對表層演出策略之影響方面，結果發現組織政治知覺對於表層演出策略有顯著的正向關係，表示員工的組織政治知覺越高，使用表層演出策略程度即會越高，此研究結果也與過去研究相一致(Ozcelik, 2013)。以自我呈現理論來解釋，在組織政治的環境中，資源分配與薪資報償等裁量權掌握在少數團體手中，因此員工們對於這些資源擁有者會策略地去調節自己的情緒、控制表情，即採用表層演出策略，以達到某目標或完成有利於自己的成果；根據情緒勞動模型，被多數員工視為負向事件的組織政治，也會引發員工使用表層演出策略作為回應。

表層演出策略對情緒耗竭之影響，結果顯示，表層演出策略對於情緒耗竭有顯著的正向關係，顯示員工使用表層演出策略的程度越高，情緒耗竭程度即會越高，此研究結果與過去多數學者相一致(Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013)。表層演出策略為僅改變外在的情緒表現，而非改變內在的情緒感受，因此，表達出來的與內心真正的情緒，兩者間的不一致、不真實感，皆為導致情緒耗竭的主要原因。且由於表層演出策略需付出相當的努力在監控及調節外在的情緒表現，因此會耗損個體的情緒資源，長期下來資源漸漸枯竭，即會陷入情緒耗竭的困境。

最後，表層演出策略對於組織政治知覺和情緒耗竭之中介效果方面，結果顯示表層演出策略在兩者間具有部分中介效果，此研究結果與過去研究有相同推論(Ozcelik, 2013)。組織政治知覺被多數員工視為負向事件及工作要求，引發員工的負向情緒，但組織內的潛規則再加上自我呈現的動機，使得員工會選擇抑制負面情緒，而使用表層演出策略作為因應，長期下來抑制真實情緒的後果即會導致情緒耗竭。

二、研究貢獻與管理意涵

如何減緩員工工作倦怠的感受呢？本研究提出了「組織政治知覺、組織認同、表層演出策略與情緒耗竭」的理論模型，可推估出理想的迴歸分析模式。亦即組織政治知覺會分別藉由員工的組織認同與表層演出策略，間接影響員工情緒耗竭的程度。過去多數情緒勞動研究，以要求展現特定情緒的第一線服務人員為對象，但本研究針對員工組織政治知覺與使用表層演出策略的關係，指出員工情緒勞動的另一重要前因來自對組織政治的知覺，因在組織政治的環境中，共事的同仁就如同外部顧客般，對員工擁有某些資源分配的權力，而員工為了維持良好的互動關係，會透過情緒勞動來調節與內部顧客互動時的情緒表現，換言之，除第一線人員外，一般員工在組織內部亦需要進行情緒勞務，以求工作關係的和諧。

因情緒調節策略所造成員工的心理損耗，近來研究趨勢已從外部顧客的關係轉移至內部顧客上，也不再聚焦於照料與服務型的特定產業。就一般員工的經驗裡，充滿政治行為的職場環境就如同面對負向顧客事件一樣，也是工作中高度消耗能量的來源，本研究將表層演出策略與情緒耗竭議題引入組織內部的環境中，對組織政治知覺與情緒耗竭之中介歷程提供更豐富與完整的解釋。

在管理意涵方面，根據本研究之結論，在充滿政治行為的職場環境中，若組織希望能夠降低員工在面對組織政治時引發的各種不適感，除了降低員工的組織政治

知覺外，也能從提供增加員工對組織的認同來源、以及管理情緒調節中著手，才能夠達到改善員工職場情緒的效果，進而提升員工的身心健康與工作績效。本研究提供以下建議。

1.暢通組織內部的溝通管道、鼓勵員工參與決策制定。由於組織政治知覺對員工造成的負面影響最主要來自於知覺到的模糊感及不確定性，因此建議組織可以從溝通管理中著手，創造一個資訊開放的管道，包括正式和非正式的管道，例如正式會議、公司內部郵件、公布欄或意見箱等，鼓勵員工發表與決策制定相關的意見、提供員工參與管理的機會，可使員工認為自己的控制力增加，進而減少對組織環境中模糊及不確定感，降低知覺壓力，提升對組織的信任感。

2.績效評估、薪資、升遷決策透明化，企業必須確保管理者皆落實公平的行為準則，以減少員工不公平的感受。以公平理論為例，員工彼此間會互相比較自己所付出與所獲得的報酬是否有相同比值，來確認獎酬分配是否公平。因此與員工權利最直接相關的薪資、升遷政策，其制定、執行以及績效考核，皆需明確符合公平公正公開原則，報償分配的決定也需依據工作績效而定，公平公正的拔擢人才，確實透明化相關制度才能有效杜絕內部政治伎倆而影響決策。

3.營造非正式的社會支持環境，研究發現，職場友誼與組織政治知覺呈負向關係（毛筱豔、吳鳳翎，2011），亦與組織認同呈正向關係（謝安田、楊新生，2011），因此鼓勵職場友誼的建立，能強化員工的組織情感緊密度，建議企業定期舉辦非正式的社交活動，如員工旅遊、登山健行、家庭日等，藉由提昇職場友誼創造高度支持感的組織環境，有助提高群體凝聚力及降低員工的知覺組織政治。

4. 開設情緒管理及人際關係管理課程，由於組織政治往往是不可避免的，因此管理當局也可將重點放在主動關心員工身心情緒狀態，透過情緒管理的課程，讓員工了解自身以及他人情緒的表達方式，適時地學習宣洩負面的情緒、釋放壓力。另外，與其聽到政治避之唯恐不及，不如試著去了解他人行動背後的動機、方能加強應變、處理能力，也能利用人際關係管理課程來加強人脈的維護，減少組織政治對自己造成的傷害。

5. 增加員工對組織的認同來源，員工組織認同的前因尚包括組織外部聲譽以及組織形象，若組織在外部有較好的績效，如：財務表現良好、善盡社會責任，則會形成較佳的組織聲譽；而組織吸引力、獨特性等也對組織形象有重要的影響，正面的外部聲譽及形象可以滿足員工的自我提升意願，讓其感受到較高的自尊感從而提高對組織的認同（王豫萱、胡昌亞，2013；Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007；He & Brown, 2013；Riketta, 2005），因此建議企業也能從組織外部因素來提升員工對組織的認同，減緩因為不認同造成員工工作上的情緒負擔。

三、研究限制與未來研究建議

本研究限制包括以下三點：(1)研究對象：本研究的樣本採便利取樣，雖已盡可能選取不同產業、不同年齡、不同管理位階，力求樣本之異質性，期能減少樣本偏誤的影響。但礙於研究者人際網絡的因素，回收的樣本年齡大多集中在 30 歲以下、且多為非管理職、工作年資在 3 年以下的新鮮人族群，可能造成樣本代表性不足，結論或許有些許偏誤。(2)橫斷面研究：本研究採用橫斷性設計，無法針對各組織員工進行縱貫面的觀察，因此無法確認各研究變項間之因果關係。故建議後續研究者

對工作要求、態度認知與情緒反應間之因果關係的調查，能採用長期性研究，以展現更完整的分析。(3)共同方法變異問題：本研究的調查採自陳式問卷，且所有研究變項皆為單一研究來源，因此可能會產生共同來源偏誤的問題。建議後續研究可採多方來源的資料收集方式，如主管評估或同事互評等，以使收集到的資料更加真實與客觀。

對於未來研究有以下兩點建議，針對可能的調節變項進行探討，由於組織政治知覺為員工主觀的感受，不同的人格特質或能力對組織中存在的政治行為有著不同的解讀，可能造成不同結果的影響，政治技巧即為很重要的個體差異變數之一，例如，Ferris 等人(1989)與 Treadway, Ferris, Hochwarter, Perrewé, Witt, & Goodman (2005)提出組織政治知覺是否會對員工產生負面影響，會因為對工作環境的控制及瞭解程度不同而有所差異，因此建議未來研究能夠加入個體的差異，可能使個體對政治環境產生不同知覺進而而有不同之影響。其次可進行模型的可能延伸，根據「工作要求－資源模式」(Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)，組織政治知覺可視為一種工作要求(Bedi & Schat, 2013)，會耗損員工的心理與生理資源，因此能作為解釋導致員工內在能量喪失產生工作倦怠感的原因(Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008)；工作資源則會降低員工的工作倦怠，與員工工作態度與行為存在正向關聯(Schaufeli & Bakker, 2004)。但在本研究中，並未探究當員工透過表層演出策略，從擁有權力之對方獲得資源（如財務資源、社會支持）時，對情緒耗竭是否有不同影響，這些獲得的資源或許可以補償情緒勞動對員工所造成的心力耗損，進而舒緩情緒耗竭的嚴重度。

參考文獻

一、 中文部份

- Chard, D. (2015 年 6 月)。如何擺脫辦公室政治。財富中文網。取自 http://www.fortunechina.com/column/c/2015-06/07/content_241477.htm?source=yd
- Cheers 雜誌編輯部。(2015 年 3 月)。辦公室政治學。Cheers 雜誌，174，56。
- 毛筱豔、吳鳳翎 (2011)。職場友誼與組織政治知覺之關係。北商學報，20，59-70。
- 王豫萱、胡昌亞 (2013)。再探組織認同之本質：2002~ 2012 之研究回顧與前瞻。人力資源管理學報，13 (4)，107-137。
- 趙晨、高中華 (2014)。組織政治對員工績效的影響路徑—個體與情境交互視角下的理論框架與研究啟示。中國人力資源開發，19，59-66。
- 賴志超、鄭伯壘、陳欽雨 (2001)。台灣企業員工組織認同的來源及其效益。人力資源管理學報，1 (1)，27-51。
- 謝安田、楊新生 (2011)。職場友誼對組織認同之影響—以工作滿意與群體凝聚力為中介變數。人文暨社會科學期刊，7 (1)，77-90。
- 蘇宏文 (2007)。員工對組織變革知覺、組織政治知覺、個人生涯規劃與組織認同間關係之研究—以台灣糖業公司為例。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班，碩士論文。

二、 英文部份

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bedi, A., & Schat, A. C. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246-259.
- Blau, G. J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 240-257.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equations Models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.

- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-18.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- DePaulo, B. M. (1992). Nonverbal behavior and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111(2), 203-243.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. *Research in Multi-level Issues*, 1, 179-254.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In Giacalone R. A., & Rosenfeld P. (Eds.), *Impression Management in the Organization*, 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Glaso, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482-500.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301-318.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of*

- Organizational Behavior, 25(3), 397-418.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Hair, J. F., Anderson R. E., Tatham R. L., Black W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T., & Haslam, C. (2009). Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology*, 58(1), 1-23.
- Hayduk, L. A. (1987). *Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. [White paper].
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, 2, 57-8. New York, NY, US: Marcel Dekker.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hu, X., & Shi, J. (2015). Employees' surface acting in interactions with leaders and peers. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1132-1152.
- Huang, C., Chuang, C. H. J., & Lin, H. C. (2003). The role of burnout in the relationship between perceptions of organizational politics and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 32(4), 519-531.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y. et al. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90.

- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small group and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99–130.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001). Burnout and health. In A. Baum, T. Revenson, & J. Singer. (Eds.), *Handbook of Health Psychology* (pp. 415-426). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Li, M., & Liang, L. (2016). Emotional Labor between Supervisors and Subordinates: Literature Review and Future Research. *Open Journal of Business and Management*, 4(1), 130-137.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ozcelik, H. (2013). An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 291-309.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewé, P., Witt, L. A., & Goodman, J. M. (2005). The role of age in the perceptions of politics--job performance

relationship: a three-study constructive replication. *Journal of applied psychology*, 90(5), 872.

Von Gilsa, L., Zapf, D., Ohly, S., Trumpold, K., & Machowski, S. (2014). There is more than obeying display rules: Service employees' motives for emotion regulation in customer interactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 884-896.

Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.