

員工的心理契約與情緒勞務對組織認同與留任意願的影響性研究

陳孟修*
柯寶萍**
林麗芬***

摘要

在現今大環境的改變下，餐旅業也被迫面臨著許多衝擊和影響導致人力資源的運用需要更加彈性化，且對於企業來說人力即是最重要的資產，而企業又能否提供員工所需的幫助，滿足員工的期待以提升留任意願。

本研究採用問卷調查法，以臺灣麥當勞員工做為研究對象，經由便利抽樣方式發放問卷，共回收有效問卷 568 份。本研究目的為探討心理契約與情緒勞務對組織認同與留任意願之影響性，藉以協助管理者調整管理措施，提升內部員工留任意願。使用 SPSS 27.0 和 AMOS 統計軟體進行因素分析、信效度分析、二因子變異數分析、相關分析、層級迴歸分析、SEM 分析。

研究的結果發現如下：

- 一、臺灣麥當勞員工的各變項間的主效果與交互效果中，心理契約與組織認同對留任意願存在極顯著之主效果，情緒勞務與組織認同對留任意願，存在非常顯著之交互效果。
- 二、臺灣麥當勞員工的心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願各變項之間，皆具有顯著正相關性。
- 三、臺灣麥當勞員工的心理契約、情緒勞務與組織認同對留任意願各變項之間，部分有顯著正向影響。
- 四、經 SEM 分析心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願各變項間之影響性，發現各變項間大多具顯著正向影響。

關鍵詞：心理契約、情緒勞務、組織認同、留任意願

*南臺科技大學 財金系 副教授 (通訊作者)

**南臺科技大學 餐旅管理所 碩士

***南臺科技大學 兼任助理教授

屏東大學 兼任助理教授

電子郵件：cmshiou@stust.edu.tw

收稿日期：2023.04.17

修改日期：2024.02.23

接受日期：2024.04.10

A Research of the Influences of Psychological Contract and Emotional Labor on Organizational Identification and Intention to Stay

Meng-Shiou Chen*

Pao-Ping Ko**

Li-Fen Lin***

Abstract

Under the changes in the current general environment, the hospitality industry is also forced to face many shocks and influences, which leads to the need for more flexibility in the use of human resources, and for enterprises, human resources are the most important assets. To explore whether employees are prone to psychological load when providing services, and whether the company can provide the help employees need, meet the expectations of employees, and increase their willingness to stay.

This research adopted the survey method, and the research subjects was McDonald's employees in Taiwan. Questionnaires were distributed to a convenience sample, and a total of 568 valid responses were collected. In order to help managers, adjust management practices, improve the willingness of employees to stay, this study used SPSS 27.0 and AMOS statistical software for factor analysis, reliability and validity analysis, two-way ANOVA, correlation analysis, hierarchical regression analysis, SEM analysis.

The results of the study are following:

1. Among the main effects and interaction effects among the variables of McDonald's in Taiwan, psychological contract and organizational identification have a very significant main effect on retention willingness, and emotional labor and organizational identification have a very significant interaction effect on retention willingness.
2. There are significant positive correlations among the variables of psychological contract, emotional labor, organizational identification and retention willingness of McDonald's employees in Taiwan.
3. The psychological contract, emotional labor and organizational identification of McDonald's employees in Taiwan have some significantly positive impacts on retention willingness.
4. After analyzing the influence of psychological contract, emotional labor, organizational identification on willingness to stay by SEM, it is found that most variables have significantly positive impacts.

Key words: Psychological contract, Emotional labor, Organizational identification, Intention to stay

* Associate Professor, Department of Finance, Southern Taiwan University of Science and Technology (correspondence author)

** Master, Department of Hospitality Management, Southern Taiwan University of Science and Technology

*** Adjunct Assistant Professor, Department of Finance, Southern Taiwan University of Science and Technology

Adjunct Assistant Professor, Department of Marketing & Distribution Management, National Pingtung University

壹、前言

麥當勞為全球規模最大之連鎖速食集團之一，自 1984 年麥當勞在臺灣開拓了第一家餐廳後，儼然成為臺灣速食業的龍頭，並且截至 2021 年為止臺灣麥當勞已經高達 415 間餐廳，遍布臺灣各地，也是許多學生族群選擇打工的第一首選，然而卻大多只是短期打工的選擇，並非長久待在組織中。在現今大環境的改變下，餐旅業也被迫面臨著許多衝擊和影響，尤其在疫情 covid-19 的肆虐下，導致人力資源的運用需要更加彈性化，且對於企業來說人力即是最重要的資產，面對服務人員在公司中心態上的變化，麥當勞該如何與員工達成共識並提高人員的留任意願，為本研究想探討的問題。林惠珊(2015)在研究中指出交易型心理契約以及關係型心理契約對於留任意願有顯著的正向影響，當企業滿足員工內心隱性的契約，除了可以強化工作動機，也能增強員工任職的意願，因此本研究將討論心理契約，檢視員工和組織之間的關係該如何達成共識。

餐飲業員工最需要與顧客保持高度的接觸，並提供消費者各式各樣的需求，還必須處理顧客的負面情緒。Chu & Murrmann (2006)也指出第一線服務員與顧客互動中會涉及體能勞務與情緒勞務，在服務員與顧客接觸和互動時，即使產生負面情緒也要依照公司的要求來面對顧客，並展現出積極友善的情緒狀態，這些行為無疑會造成員工上班中無形的壓力，因此本研究討論情緒勞務，探討員工面對顧客時情緒上的影響。且現今社會大眾比以前更重視服務品質，使得第一線服務員處理顧客抱怨的頻率也大幅提升，企業因重視服務而期望員工以積極友善的態度來化解危機，使得員工即使產生負面情緒仍需壓抑自身感受，也讓情緒勞務議題備受關注。因此本研究探討臺灣麥當勞員工面對情緒勞務時對於留任意願的影響性為何。

另外，Abrams et al.(1998)更指出當員工組織認同較高時，將會提高員工對於留存在組織的意願，組織內大部分成員對於認同感的產生是藉由整個環境與激勵的影響，產生歸屬感與提升留任組織的意願，因此組織認同正向影響了留任意願。因此本研究以臺灣麥當勞員工為對象，探討四個變項：心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願，四個變項之間的影响性。

本研究的主要目的是以麥當勞員工做為研究對象，並包含在職員工及已離職員工，研究之主要目的為探討臺灣地區麥當勞員工之心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願等各個變項之間的相互關係及影響性。因此藉由一些市場分析的結果來解釋下列的問題：

- 一、臺灣地區麥當勞員工對心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願及其構面間是否存在顯著相關性?
- 二、臺灣地區麥當勞員工對心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願之差異情形，透過二因子變異數分析比較各變項間是否存在顯著之主效果與交互效果?
- 三、臺灣地區麥當勞員工對心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願的因果關係間，經由 SEM 分析探討是否存在顯著影響性?
- 四、藉由本研究結果提出建議，可以提供臺灣地區麥當勞業者為參考。

貳、文獻探討

一、心理契約

Argyris (1960) 提出「心理工作契約」(Psychological Work Contract)，發現工廠領班必須讓員工認同他的領導行為，才能讓工廠在生產過程中達到最佳的生產量。Schein(1965) 將心理

契約視為個人與組織的關係，為組織中每一個成員與管理者間存在不成文的期望。Davis & Newstrom (1989)認為心理契約是員工在心理層面對組織的涉入情形，表示員工對組織願意付出且保有忠誠度，並且同時對組織要求非經濟面的回報，例如組織支持、尊重、優質的人際關係，確保員工之留任意願和滿意度。Moorhead & Griffin (1998)指出心理契約代表了員工對組織的整體期望，包含企業可以提供的誘因，讓員工對於組織可以有何期待和付出。

Rousseau (2004)認為關係型心理契約無明確的時間限制，規範的範圍廣泛，主要規範機制為交換雙方彼此的信任，維持彼此長期關係的強烈動機，不像交易型契約依賴規則與條文來規範交換雙方的行為。賴燕美(2005)認為員工對於勞雇之間，關於相互契約的信念，而這些契約乃是基於員工本身的知覺，且這些契約並不必然會被組織所承諾。歐楚意(2016)指出心理契約是一種信念，為員工對自身與組織交換關係所擁有的信念與義務，是個體對於另一方所給予的彼此互惠條件之認知與解釋，而這個互惠條件就是雇傭關係中的相互義務。林鳳凰(2020)認為員工的發展與企業的成長不需藉由一張契約明載，也能找到屬於他們達成各自的“焦點”，就好比一張形式契約來遵循。

綜合以上學者文獻，本研究將心理契約定義為：員工對於企業所抱持的期望，個人知覺組織對自身應盡的責任。

心理契約在此研究中主要著重在員工的觀點，因此將採取 Coyle-Shapiro(2000)的觀點，將心理契約區分成關係型契約、交易型契約與教育訓練契約，分述如下：

(一)關係型契約

關係型契約聚焦於社會的情感層面，為較不明確且廣泛的協議，主要強調組織與員工之間的信任關係，用以維護雙方的長期關係。如：組織滿足員工福利需求、暢通的升遷管道、長期的工作保障等。

(二)交易型契約

交易型契約屬於短期且有明確任務的關係型態，擁有高度的特定性，規範狹隘，雙方承擔有限的風險和責任，主要是以經濟契約為主，較依賴條文和規則來規範雙方的行為。如：有競爭力的薪水。

(三)教育訓練契約

在勞雇關係中教育訓練十分關鍵，企業投入資源從事教育訓練時，目的即為了改變員工的能力與心態，以提升員工的工作績效，讓組織持續提升。如：專業訓練、訓練發展規劃、支持員工學習新技能。

二、情緒勞務

James (1989)指出情緒勞務牽涉到處理他人的情感，其核心要素為情緒規則(display rules)，從工作中的情緒觀點而言，情緒勞務是一種商品，促進與規範了組織成員在公共領域中服務過程的情緒表達。Ashforth & Humphrey (1993)認為情緒勞務是以第一線服務人員與顧客接觸的過程中所扮演的角色來定義，認為情緒勞務為表達合適的情緒行為，以達成組織的要求。Morris & Fieldname (1996)認為個人為了達成組織目的，在處理人際勞務時表達出組織要求的情緒所需之心力、計劃與控制。Diefendorff & Gosserand (2003)指出工作者在工作期間，為了表達組織期望而偽裝或壓抑自我的情緒。

林尚平(2000)指出員工依照公司規定或訓練督導，自身情緒被組織做一定的控制，在顧

客面前表達特定之情緒狀態。吳宗祐(2003)認為情緒勞務為員工基於工作考量，與顧客互動之過程中對情緒調節所奉獻的心力。黃秋萍(2005)認為情緒勞務為個人在工作中與人互動時，基於工作考量，對情緒勞務所付出的心力。謝怡雅(2012)表示情緒勞務為員工為了達成組織的目標，對於自身的調節情緒感受與情緒表現。

本研究參考吳宗祐(2003)觀點，使用以下三種情緒構面作為研究之構面：

(一)處理他人負向情緒

表示面臨負面事件(顧客抱怨、爭執衝突)時，員工需要盡力採取情緒調節的策略或行動，以降低顧客負面的情緒。

(二)表達正向情緒

是指「應致力表現出的情緒」，也就是員工於工作時的人際互動中，需要盡力呈現情緒的正向表現，給予顧客較佳的感受。

(三)克制負向情緒

是指「應致力克制住的情緒」，也就是員工在工作時面對負面的人際互動時，需要努力抑制自己的不愉快，盡量不要展現出來。

三、組織認同

Patchen (1970) 定義組織認同為組織中的個體與其他人員產生共享經驗或目標的感覺，會產生團結一致的感受以及身為一份子的感覺。Dutton, Dukerich & Harquail (1994) 認為個體自我概念中，將個人特質與所知覺到的組織認定相同時，所產生的認知上的連結，員工若具有高度認同感，將會主動完成組織的目標，並以積極態度完成組織的承諾。Edwards (2009)認為組織認同在心理層面中，是一種自我定義個人與所屬組織的關聯性，當組織認同度愈高，愈能提升工作相關的行為和態度。Miller & Vassilev (2000) 指出個體是否認同組織內價值觀、目標與使命，把自己是如組織中的一部份，且把組織利益考慮到各個管理決策中。陳信良(2015)指出個人藉由組織得以獲得自我認同的意義。謝金秀(2017)認為員工在所屬的組織感受，影響員工內心認定在組織的地位，而個人反應出對組織的看法，以態度及行為表現在工作上。

總結以上研究者之觀點，本研究將組織認同定義成：員工認同組織的目標與價值觀，並將自身視為組織的一部份，同時組織能讓員工感受到歸屬感，並滿足員工的需求提升員工的認同感。

陳信良(2004)歸納過去研究發現，當組織能滿足員工心理需求時，成員的工作滿意、工作績效及組織公民行為會有較好的表現，由於組織特色是經由管理者傳達給員工，認知認同程度越高，意味著員工越認同組織的行事策略，因此參酌國外學者以歷程的觀點將認知認同細分為自我歸類的認知狀態以及比較的歷程，將組織認同定義為「組織認識」與「自我認知」兩個構面。綜合上述，本研究參考陳信良(2004)的觀點，提出的兩個組織認同構面作為本研究之構面，分別為組織認識與自我認知。

四、留任意願

De vos & Meganck (2008) 指出具有發展潛力的員工才能協助組織永續發展，為組織累積人力資本。Reyes(1990)表示留任意願為組織中的員工希望繼續成為組織的一份子，願意繼續

留於組織中。Tett & Meyer(1993)則指出留任意願為員工經由謹慎評估以及思考，願意繼續留在組織的意願，要如何將人才留在組織中保留住重要的人力資源成本，為現今企業最重要的議題。

林慧芝(2005)亦表示員工的留任意願和組織的激勵制度有關，企業唯有不停完善組織策略，才能吸引員工認同並確保留任的意願。張嘉倖(2015)表示留任意願為員工目前沒有離開組織的想法與行為，或是員工喜歡目前所服務的組織，認同組織的目標及經營策略希望留下來繼續為組織奉獻一己之力。沈沛虹(2017)認為留任意是指員工繼續維持目前的工作職位，而留任意願意指員工希望繼續選擇留任於相同工作及職位。

總結上述學者對留任意願的定義，本研究將留任意願的定義成：員工繼續留任目前之在職公司，持續替組織效力的一種行為和態度。

五、各變項間關係之探討

(一)心理契約與情緒勞務之間的關係

龔心怡(2020)的研究指出教師情緒勞務與心理契約兩者各分構面與整體之間的相關情形達極顯著的正相關。

葉怡君(2017)的研究指出教保服務人員之心理契約與情緒勞務之間有顯著正向相關。

歐楚意(2016)研究了社福機構員工，結果顯示關係型心理契約對深層演出有正向顯著影響，表示社福機構應重視關係型心理契約對員工的影響，研究建議機構透過溝通來瞭解員工的需求，以建立正向及長期的僱用關係，如此員工將會以深層演出的方式，以正向的情緒提供優質服務。林億潔(2021)研究了臺中市國中教師，結果顯示情緒勞務與心理契約具顯著中度正相關，當老師對學生付出更多關懷時，對自己會產生更高的責任賦予，付出更多的情緒心力到教學工作，導致心理契約的知覺提高，情緒勞務量自然也會隨之提高。

Morrison & Robinson(1997)曾說明心理契約缺口的發生將會影響工作情緒以及抑制員工的組織公民行為，且進而降低員工履行相關義務的意願。

根據以上學者研究顯示，心理契約與情緒勞務具有正向的影響。

(二)心理契約與組織認同的相關研究

社會交換理論(Social Exchange)是以人際互動的歷程作為觀點，當個體受到其他群體良好的待遇時，則此個體將會產生義務回饋的感覺，這種個人在人際互動中所期望的互動回饋被視作一種互惠的規範，稱為社會交換理論。Eisenberger 等人(1986)以社會交換理論來探討組織有沒有根據員工的工作付出做出酬賞，以合乎員工對於肯定和讚揚的需求，以衡量組織關懷員工和重視員工之程度。

楊月香(2017)研究一貫道，結果顯示當道親對道場的心理契約愈高，則對道場之組織認同也愈高。接著靳國芬(2010)也在研究指出，教師與學校組織之間心理契約的實踐對組織認同有顯著正向影響，顯示學校重視教師的意見與教師有共同的核心價值、讓教師感受到被重視、工作環境舒適、就能夠提昇教師對學校的連結，與對學校的支持。王靜、楊瀟龍(2021)研究了行銷人員，發現行銷人員心理契約的三個構面：關係型心理契約、發展型心理契約和交易型心理契約與組織認同的三個構面：成員感、忠誠度和相似性的影響呈顯著的正相關，並建議組織應與員工建立更加親密的情感關係，提供員工良好的組織氛圍。

根據以上學者研究顯示，心理契約與組織認同具有正向的影響。

(三)心理契約與留任意願的相關研究

葉素秋(2005)在研究中表示,關係型心理契約對於留任意願有正向顯著影響。黃大綱(2013)研究保險從業人員,最後顯示當人員的心理契約滿足程度愈高,離職傾向便愈低,且在心理契約的變項中,控制與自治的感受較低,因此建議組織應提供員工更多自主權,強化員工心理契約,讓員工對於團體決策有更多參與感。接著陳淑貞(2012)研究了外派人員,回任母國公司後感受到組織未實現心理契約承諾事項,員工則產生了離職傾向。最後林惠珊(2015)在研究中指出交易型心理契約以及關係型心理契約對於留任意願有顯著的正向影響,當企業滿足員工內心隱性的契約,除了可以強化工作動機,也能增強員工任職的意願。

根據以上學者研究顯示,心理契約與留任意願具有正向的影響。

(四)情緒勞務與留任意願的相關研究

Grandey(2000)的研究表示,面對情緒勞務的工作會容易產生對工作的倦怠情緒,同時高情緒勞務工作者相對於低情緒勞務工作者更易產生情緒的耗竭情形,因而導致離職意圖。陳宜蓁(2021)以臺灣地區各縣市在職人員為研究對象,研究結果顯示情緒勞務對離職意圖具有顯著正相關,即顯示當員工於工作中所受到情緒勞務愈高時,員工之離職意圖便會逐漸升高。許晉凱(2012)針對高雄地區補習班教師研究,發現情緒勞務與離職傾向呈現負相關,當教師掩飾自身情緒促使工作更順利時,與主管和家長關係更密切,因而降低離職傾向,可以得知補習班教師的高情緒勞務未必提高離職傾向。

根據以上學者研究顯示,情緒勞務與留任意願的影響皆有不同成果,本研究將探討麥當勞員工對於情緒勞務的感受是否會影響留任組織的意願。

(五)情緒勞務與組織認同的相關研究

劉和然(2017)的研究指出情緒勞務中的深層演出則是正向的影響組織認同。

倪偉倫(2013)情緒勞務有利組織認同且能有效預測幸福感,並以忠誠感最具有預測力。

(六)組織認同與留任意願的相關研究

Tajfel (1978)提出了社會認同理論(Social Identity),將社會認同解釋為個人認定自己屬於特定之社會群體,並知道群體中其他成員給予自身的情感和價值意義。因此將組織認同定義是個人自我分類的一個過程。並且由馬斯洛的需求理論(Maslow's hierarchy needs)可以得知,人們的五大基本需求為:生理需求、安全需求、社交需求(愛與隸屬)、尊重需求(尊嚴、自尊)以及自我實現需求,代表只要人們滿足了基本的生理需求後便開始追尋更高層次的需求,例如心理上的滿足和社會需求。

Abrams et al. (1998)表示過當員工組織認同較高時,將會提高員工對於留存在組織的意願,國內相關研究亦顯示組織認同能提升員工留任意願,首先張瑜芬(2010)以電器用品零售業人員為研究對象,發現組織認同程度愈高,留任意願愈高,並且組織認同在激勵因素對留任意願的影響中具有中介效果,表示激勵因素的滿意度愈高,組織認同也愈高,激勵因素能透過組織認同來提升留任意願。除此之外陳禹皓(2015)的研究中顯示,員工的組織認同程度對留任意願呈現顯著正相關性。劉佩如(2020)為探討企業教育訓練投入對員工留任意願的影響,結果顯示組織認同與留任意願呈正相關,且組織認同中介了教育訓練投入與留任意願之關係,代表組織認同能透過教育訓練投入來提升留任意願。透過上述各項研究中可得知,大部分組織內成員對於認同感的產生是藉由整個環境、激勵等影響,因而產生存在感與成就感,並產生

歸屬感提升留任組織的意願，因此組織認同正向影響了留任意願。

根據以上學者研究顯示，組織認同與留任意願具有正向的影響。

參、研究方法

一、研究架構

本研究旨在探討心理契約、情緒勞務、組織認同及留任意願之間關聯性及影響性，並且以「組織認同」作為中介變項，來分析自變項「心理契約」及「情緒勞務」是否可以因為這個中介變項效果針對「留任意願」帶來影響。本研究之架構主要區分成五大部分，分別為四個變項與個人特徵等，如圖 1 所示。

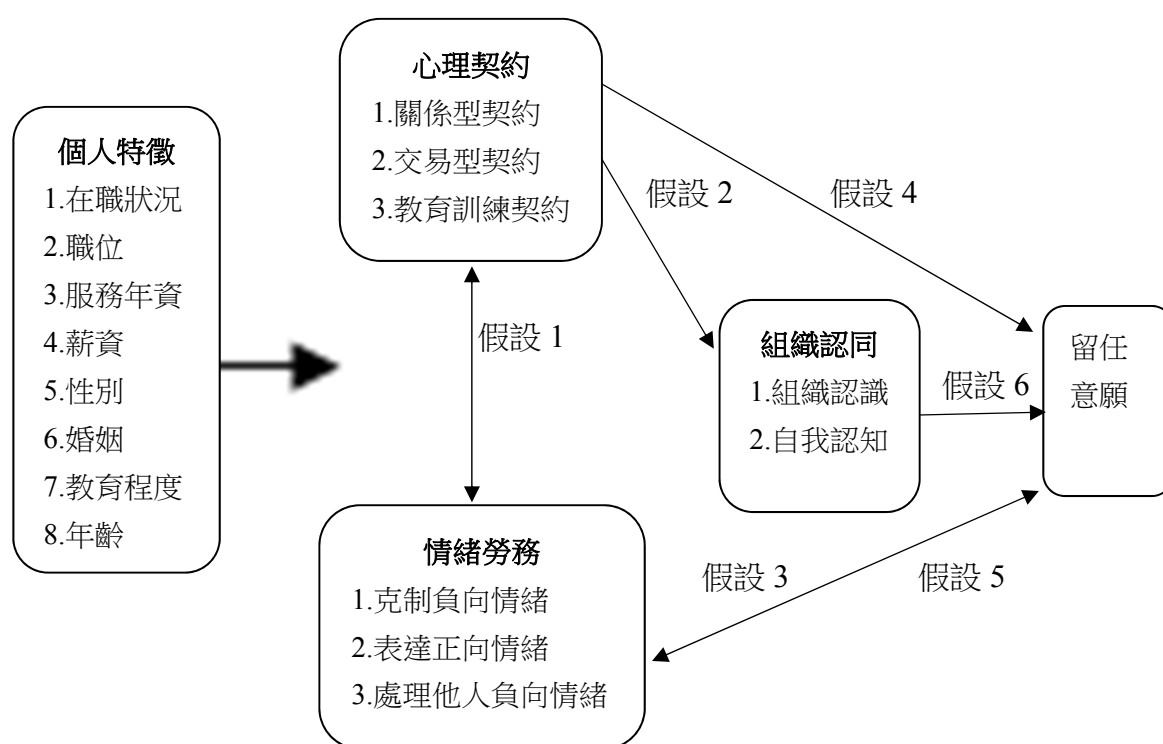


圖 1 本研究的研究架構圖

(一)心理契約

參考 Coyle-Shapiro (2000)，將心理契約變項分成「交易型契約」、「關係型契約」、「教育訓練契約」等三個構面進行探討分析。

(二)情緒勞務

參考研究採用吳宗祐(2003)參考 Hochschild (1983)的情緒勞動觀點所發展的量表，來衡量員工為了組織的目標，所做的調節情緒感受與情緒表現，故本研究將情緒勞務分為「處理他人負向情緒」、「表達正向情緒」、「克制負向情緒」等三個構面探討分。

(三)組織認同

參考陳信良(2015)與謝金秀(2017)的問卷，並且配合本研究實務將組織認同變項分成「組織認識」、「自我認知」等兩個構面來加以探討。

(四)留任意願

參考張嘉倖(2015)、沈沛虹(2017)與謝金秀(2017)的問卷，並且參考本研究實務將留任意願變項分為「留任意願」構面來加以探討。

二、研究假設

本研究提出以下研究假設：

- 假設1：心理契約與情緒勞務有顯著正向相關。
- 假設2：心理契約對組織認同有顯著正向影響。
- 假設3：情緒勞務對組織認同有顯著正向影響。
- 假設4：心理契約對留任意願有顯著正向影響。
- 假設5：情緒勞務對留任意願有顯著正向影響。
- 假設6：組織認同對留任意願有顯著正向影響。
- 假設7-1：心理契約與情緒勞務對留任意願有顯著的主效果。
- 假設7-2：心理契約與情緒勞務對留任意願有顯著的交互效果。
- 假設7-3：心理契約與組織認同對留任意願有顯著的主效果。
- 假設7-4：心理契約與組織認同對留任意願有顯著的交互效果。
- 假設7-5：情緒勞務與組織認同對留任意願有顯著的主效果。
- 假設7-6：情緒勞務與組織認同對留任意願有顯著的交互效果。

三、研究對象及抽樣方法

本研究以臺灣地區之麥當勞員工做為抽樣對象，經由便利抽樣方式進行網路問卷發放，蒐集在職員工與已離職員工之想法，有效問卷共計 568 份。

問卷的預試能了解在問卷正式發放之前，受測對象對於問卷內容的想法，也能預先避免問卷設計上的錯誤，因此將透過便利取樣來進行問卷的預試，共計發放 40 份，並收回 35 份有效問卷。透過受測者的意見與填答，與指導教授加以討論，針對問卷中題目的語意加以修改，確定正式問卷定稿。

此研究將麥當勞員工做為研究對象，並包含在職員工及已離職員工，而在員工的職位中又分為三部份，依序為月薪(店經理、副理、襄理)、管理組(組長、接待員)與計時人員(服務員、訓練員)，研究對象之範圍為臺灣地區的麥當勞，針對麥當勞員工採非隨機取樣之方式進行網路問卷調查，藉此推論現況，研究之主要目的為探討臺灣地區麥當勞員工之心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願等各個變項之間的相互關係及影響性。

四、問卷設計

本研究所設計之問卷除了基本資料，其餘皆採用李克特(Likert)五點尺度衡量法，量化依據為「非常不同意」1分、「不同意」2分、「普通」3分、「同意」4分、「非常同意」5分。問卷區分為五個部分，首先「個人特徵」；第二部分「心理契約」量表；第三部分「情緒勞務」量表；第四部份「組織認同」量表；第四部份「留任意願」量表。利用因素分析針對各變項作檢測，萃取各變項的潛在因素，且透過檢測信效度來測驗各因素的正確性、合理性與一致性。因素命名整理如下：

(一)心理契約

1.問卷參考來源：參考賴燕美(2005)與林鳳凰(2020)的問卷，並且結合本研究將心理契約變項分為「關係型契約」、「交易型契約」及「教育訓練契約」等三個構面來加以探討。

2.題數：此研究的問卷中，心理契約量表共 20 題。

表 1 心理契約構面及題目分類表

變項	構面	題目內容	因素負荷量	平均變異數萃取量 AVE(%)	信度 Cronbach's α
心理契約	關係型契約	1.麥當勞可以實際讓我自由創意的空間，比我期望的高。	.749	61.054	.892
		2.麥當勞實際讓我在工作上發揮的機會，比我期望的多。	.809		
		3.麥當勞實際讓我參與決策的機會，比我期望的多。	.818		
		4.麥當勞實際增加給我的職責，比我期望的多。	.665		
		5.麥當勞實際提供給我公平競爭的機會，比我期望的多。	.765		
		6.麥當勞實際提供給我發展的機會，比我期望的高。	.839		
	交易型契約	7.麥當勞實際提供給我工作所需的資源，比我期望的多。	.812	58.935	.881
		8.麥當勞實際提供給我完成工作所需的設備，比我期望的好。	.728		
		9.麥當勞實際提供給我的工作彈性，比我期望的高。	.644		
		10.麥當勞實際提供給我的工作保障，比我期望的高。	.820		
		11.麥當勞實際提供給我的薪資，比我期望的高。	.731		
		12.麥當勞實際提供給我安全的工作環境，比我期望的高。	.806		
		13.麥當勞實際提供給我的健康照顧等福利，比我期望的好。	.862		
		14.麥當勞實際提供給我的退休制度，比我期望的好。	.462		

表 1 心理契約構面及題目分類表(續)

變項	構面	題目內容	因素 負荷量	平均變異 數萃取量 AVE(%)	信度 Cronbach's α
	教育訓練契約	15.麥當勞實際提供給我的假期，比我期望的優。	.687	67.498	.901
		16.麥當勞實際提供給我的學習補助，比我期望的多。	.763		
		17.麥當勞實際提供給我的專業訓練，比我期望的多。	.878		
		18.麥當勞實際提供給我的個人成長機會，比我期望的高。	.871		
		19.麥當勞實際提供給我的生涯規劃與輔導，比我期望的好。	.871		
		20.麥當勞實際提供給我的工作教導，比我期望的多。	.838		
整體變項信度 Cronbach's α					.953

(二)情緒勞務

- 問卷參考來源：參考黃秋萍(2005)與謝怡雅(2012)的問卷，並且配合本研究實務將情緒勞務變項分成「克制負向情緒」、「表達正向情緒」、及「處理他人負向情緒」等三個構面來加以探討。
- 題數：此研究的問卷中，情緒勞務量表共 12 題。

表 2 情緒勞務構面及題目分類表

變項	構面	題目內容	因素 負荷量	平均變異數 萃取量 AVE(%)	信度 Cronbach's α
情緒勞務	克制負向情緒	1.當我面對客戶的抱怨，必須努力克制心裡的不愉快。	.861	71.571	.866
		2.當我與客戶發生不愉快時，必須努力忍氣吞聲，隱忍不發。	.853		
		3.我不喜歡客戶時，必須努力隱藏自己的好惡，不予表達。	.886		
		4.當我與客戶發生不愉快時，我仍必須就事論事的表達意見，不能帶入太多個人情緒	.779		

表 2 情緒勞務構面及題目分類表(續)

變項	構面	題目內容	因素 負荷量	平均變異數 萃取量 AVE(%)	信度 Cronbach's α
	表達 正向 情緒	5.我必須努力展現出友善的態度，以 拉近與客戶的關係。	.903	87.592	.953
		6.我必須努力表現微笑，主動給予客 戶親切的服務。	.950		
		7.我必須努力表達關懷的態度，使客 戶感覺受到關心與照顧。	.954		
		8.我必須努力表現出熱忱、有活力的 模樣，讓顧客對自己產生好印象。	.936		
	處理他 人負 向 情緒	9.我必須耐心傾聽客戶的抱怨，以化 解客戶的不滿。	.926	87.580	.951
		10.我必須努力與客戶溝通， 以排解客戶的疑慮與不滿。	.951		
		11.我必須努力給予客戶合理的解釋與 詳細的說明，以平息客戶的抱怨。	.951		
		12.我必須努力去安撫客戶的情緒衝 動，使客戶平靜下來。	.914		
整體變項信度 Cronbach's α					.946

(三)組織認同

- 1.問卷參考來源：陳信良(2015)與謝金秀(2017)的問卷，並且配合本研究實務將組織認同變項分成「組織認識」、「自我認知」等兩個構面來加以探討。
- 2.題數：此研究的問卷中，組織認同量表共 14 題。

表 3 組織認同構面及題目分類表

變項	構面	題目內容	因素 負荷量	平均變異數 萃取量 AVE(%)	信度 Cronbach's α
組織 認同	組織 認識	1.我瞭解目前麥當勞重要施政與工作。	.613	54.475	.853
		2.我進入麥當勞之前就知道單位工作的 繁重。	.556		
		3.我清楚的瞭解麥當勞的使命與責任。	.803		

表 3 組織認同構面及題目分類表(續)

變項	構面	題目內容	因素 負荷量	平均變異數 萃取量 AVE(%)	信度 Cronbach's α
		4.我在麥當勞裡，我服務的單位具有獨特性。	.804		
		5.我可以瞭解市府單位的組織文化。	.799		
		6.我可以在麥當勞工作中獲得成就感。	.792		
		7.麥當勞形象代表我的形象。	.755		
	自我認知	8.我介紹自己時會提及我在麥當勞的工作。	.708	52.172	.842
組織認同		9.我的價值觀與麥當勞價值觀相同。	.814		
		10.我所服務的麥當勞每位成員都有相同的工作目標。	.806		
		11.我跟同事之間有一些共通的價值觀。	.792		
		12.我尊敬且依照單位資深人員的指正改進。	.708		
		13.我覺得我不會在麥當勞受到排擠。	.647		
		14.我的朋友圈子有很多都同市府單位同事。	.540		
整體變項信度 Cronbach's α					.912

(四)留任意願

- 1.問卷參考來源：張嘉倖(2015)、沈沛虹(2017)與謝金秀(2017)的問卷，並且參考本研究實務將留任意願變項分為「留任意願」構面來加以探討。
- 2.題數：此研究的問卷中，留任意願量表共 12 題。

表 4 留任意願構面及題目分類表

變項	構面	題目內容	因素 負荷量	平均變異 數萃取量 AVE(%)	信度 Cronbach's α
留任意願	留任意願	1.我決定至麥當勞服務顯然是件好的選擇。	.833	67.435	.956
		2.我對麥當勞非常有忠誠度可言。	.818		
		3.繼續留在麥當勞會有前途。	.829		
		4.即使有更好工作性質及條件相似，我也不會到其他餐廳。	.790		
		5.我認同麥當勞對待員工的方式及態度。	.786		
		6.只要目前的工作環境有少許改變，我也不會離開麥當勞。	.828		
		7.我對麥當勞的看法比初到職時更好，使我願意繼續留在麥當勞服務。	.852		
		8.若沒有其他不可抗拒因素(如：退休等)，我想要一直留在麥當勞服務。	.823		
		9.在麥當勞服務可以充分發揮所長。	.846		
		10.麥當勞氣氛融洽及工作環境良好，使我願意繼續留在麥當勞服務。	.795		
		11.若因故必須離開麥當勞，我會感到心情沮喪。	.794		
		12.我決定至麥當勞服務顯然是件好的選擇。	.857		
整體變項信度 Cronbach's α					.956

肆、研究結果

一、問卷信度與效度分析

(一)信度分析

信度分析可以用來檢視問卷的測驗結果是否具有可信度，Nunnally(1978)提出當 Cronbach's α 係數大於 .7 時，即代表該信度具良好的一致性。而本研究 568 份之有效問卷在四個變項「心理契約」、「情緒勞務」、「組織認同」與「留任意願」及其構面的信度分析結果中，其 Cronbach's α 皆大於 .7，顯示問卷皆有高度的內部一致性，均屬良好信度量表。

此問卷之信度分析論述於下：在心理契約方面：Cronbach's α 為 .953；而「關係型契約」構面之 Cronbach's α 為 .892；「交易型契約」構面 Cronbach's α 為 .881；「教育訓練契約」構面 Cronbach's α 為 .901。在情緒勞務方面：Cronbach's α 為 .946；「克制負向情緒」構面

Cronbach's α 為 .866；「表達正向情緒」構面 Cronbach's α 為 .953；「處理他人負向情緒」構面 Cronbach's α 為 .951。在組織認同方面：Cronbach's α 為 .912；「組織認識」構面 Cronbach's α 為 .853；「自我認知」構面 Cronbach's α 為 .842。在留任意願方面：Cronbach's α 為 .956。

表 5 問卷信度分析及 AVE 摘要表

變項名稱	變項信度 Cronbach's α	構面名稱	構面信度 Cronbach's α	平均變異數萃取量 AVE(%)
心理契約	.953	關係型契約	.892	61.054
		交易型契約	.881	58.934
		教育訓練契約	.901	67.498
情緒勞務	.946	克制負向情緒	.866	71.517
		表達正向情緒	.953	87.592
		處理他人負向情緒	.951	87.580
組織認同	.912	組織認識	.853	54.475
		自我認知	.842	52.172
留任意願	.956	留任意願	.956	67.438

(二)效度分析

Fornell & Larcker (1981) 表示當平均變異數萃取量 AVE 高於 .5 時，顯示研究有良好且足夠的收斂效度，同時本研究之變項及其相關構面的信度分析結果裡平均變異數萃取量 AVE 皆大於 50%，指出問卷在各構面之間為合理的範圍。

茲將本研究問卷之信度分析暨 AVE%整理如表 5 所示：

二、Pearson 相關分析

由表 6 分析得知，探討麥當勞員工與「留任意願」之間的相關性時，「心理契約」、「情緒勞務」及「組織認同」之關係存在極顯著正相關。亦顯示了在各變項間為「心理契約」的關係強度最高，Pearson 相關係數為 .797，得以了解麥當勞員工對心理契約的認知度愈高時，

對於其知覺留任意願的影響度亦愈大。

表 6 各研究變項與變項相關分析表

變項& 構面	心理契約	情緒勞務	組織認同	留任意願
	Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關
心理契約	1			
情緒勞務	.340***	1		
組織認同	.780***	.414***	1	
留任意願	.797***	.268***	.778***	1

*表 $p < .05$ 顯著 **表 $p < .01$ 非常顯著 ***表 $p < .001$ 極顯著

三、二因子變異數分析(Two-Way ANOVA)

本研究探討麥當勞員工個人之「心理契約」、「情緒勞務」、「組織認同」及「留任意願」變項是否具主效果和交互效果。詳細分析結果整理如下：

(一)「心理契約」與「情緒勞務」

由表 7 顯示，「心理契約」和「情緒勞務」對留任意願的二因子變異數分析，其中「心理契約」主效果達顯著水準，但「情緒勞務」的主效果與「心理契約」及「情緒勞務」的交互效果，皆未有顯著水準；並且由剖面圖 2 所示：心理契約越高的員工，留任意願就越高。

表 7 「心理契約」與「情緒勞務」對留任意願的二因子變異數分析表

自變項	依變項	留任意願		備註
		F 值	p 值	
心理契約		336.614	.000***	高>低
情緒勞務		3.156	.076	
心理契約*情緒勞務		1.448	.229	

*表 $p < .05$ 顯著 **表 $p < .01$ 非常顯著 ***表 $p < .001$ 極顯著

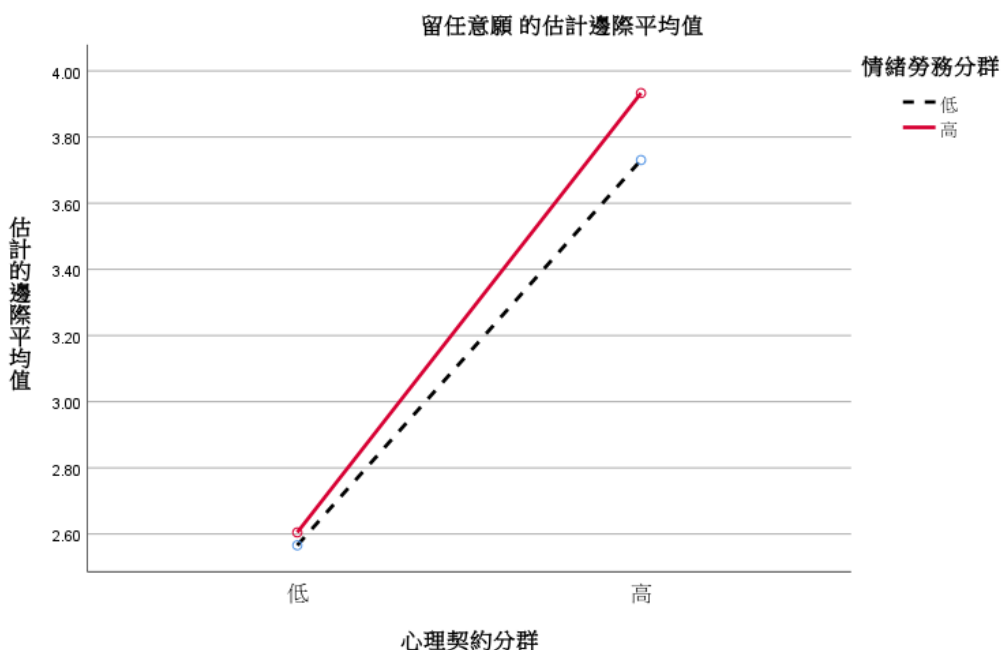


圖 2 「心理契約」與「情緒勞務」對留任意願的交互效果剖面圖

(二) 「心理契約」與「組織認同」

由表 8 得知,「心理契約」和「組織認同」對留任意願的二因子變異數分析,其中「心理契約」及「組織認同」的主效果,達顯著水準,但「心理契約」及「組織認同」之交互效果,未具有顯著水準;並且由剖面圖 3 所示:心理契約高與組織認同高的員工,對留任意願之影響性較高;而心理契約低與組織認同低的員工,對留任意願之影響性較低。

表 8 「心理契約」與「組織認同」對留任意願的二因子變異數分析表

自變項	依變項	留任意願		備註
		F 值	p 值	
	心理契約	143.193	.000***	高>低
	組織認同	127.097	.000***	高>低
	心理契約*組織認同	2.150	.143	

*表 p< .05 顯著 **表 p< .01 非常顯著 ***表 p< .001 極顯著

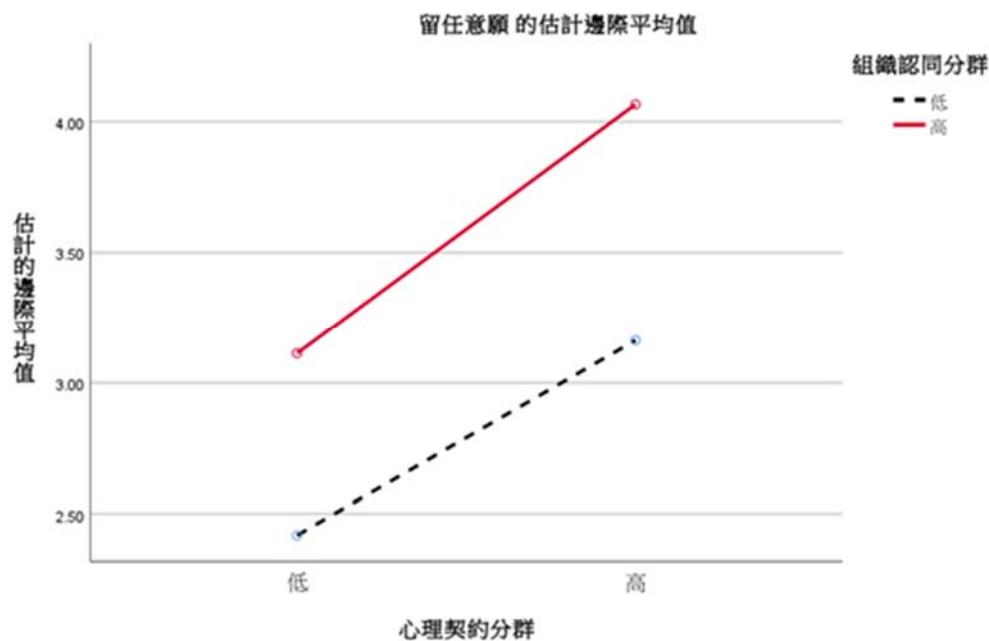


圖 3 「心理契約」與「組織認同」對留任意願的交互效果剖面圖

(三) 「情緒勞務」與「組織認同」

表 9 顯示，「情緒勞務」和「組織認同」對留任意願的二因子變異數分析，其中「情緒勞務」的主效果，未達顯著水準，但「組織認同」的主效果與「情緒勞務」及「組織認同」之交互效果，達顯著水準；並且由剖面圖 4 所示：不論高或低情緒勞務的員工，組織認同高對留任意願之影響性較高；反之，組織認同低則對留任意願之影響性較低。

表 9 「情緒勞務」與「組織認同」對留任意願的二因子變異數分析表

自變項	依變項	留任意願		備註
		F 值	p 值	
	情緒勞務	.183	.669	
	組織認同	306.396	.000***	高>低
	情緒勞務*組織認同	9.404	.002**	高>低

*表 p< .05 顯著 **表 p< .01 非常顯著 ***表 p< .001 極顯著

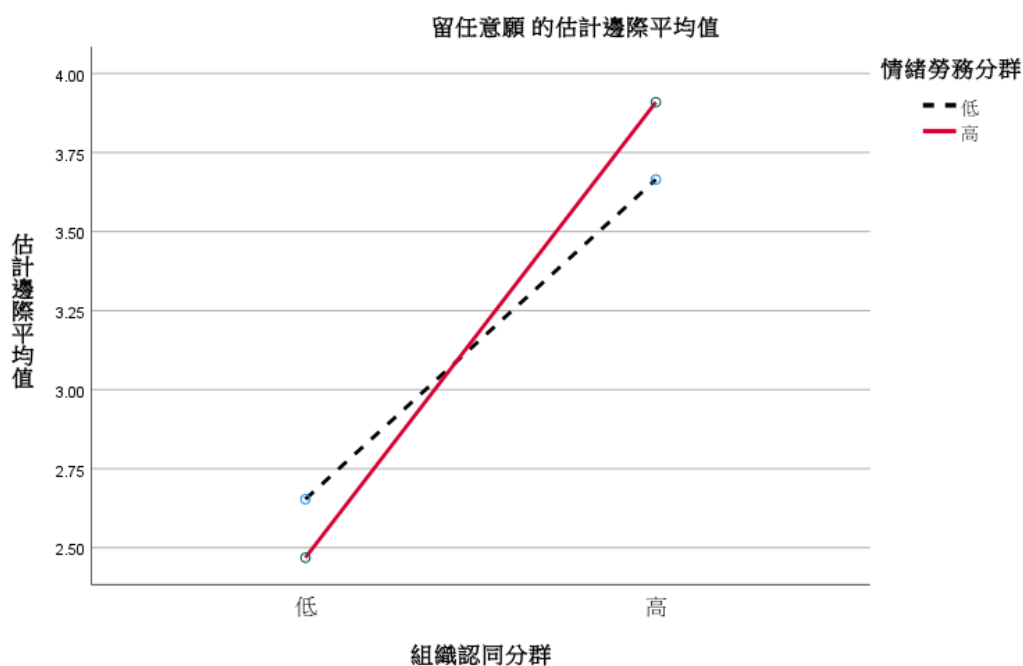


圖 4 「情緒勞務」與「組織認同」對留任意願的交互效果剖面圖

四、層級迴歸分析

(一) 各變項對留任意願之層級迴歸分析

經由表 10 可知心理契約、情緒勞務與組織認同各變項對留任意願之層級迴歸分析結果如下：

模式一：以心理契約作為自變項，依變項則為留任意願，經結果發現心理契約對留任意願達極顯著正向影響。

模式二：以心理契約作為自變項外，再加入情緒勞務作為自變項，依變項仍為留任意願，將模式一和模式二進行比較，結果發現心理契約對留任意願同模式一達極顯著正向影響；情緒勞務對留任意願無顯著影響。

模式三：以心理契約與情緒勞務作為自變項外，加入組織認同作為中介變項，留任意願仍為依變項，經結果發現組織認同對留任意願達極顯著正向影響，接著比較模式二與模式三，其結果發現受到組織認同加入的影響導致：心理契約對留任意願之迴歸達極顯著正向影響，其係數與模式二相比稍微減弱，但同模式二達極顯著正向影響，表示組織認同對此達到部分中介效果；情緒勞務對留任意願之迴歸由無顯著影響變為非常顯著負向影響，代表組織認同對此達到部分中介效果。

表 10 心理契約、情緒勞務與組織認同對留任意願之層級迴歸分析表

自變項	依變項	留任意願		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		-.311**	-.295	-.655***
心理契約		.985***	.986***	.604***
情緒勞務			-.005	-.107**
組織認同				.581***
R		.797	.797	.838
R ²		.636	.636	.703
Adjusted R ²		.635	.635	.701
△R ²		0	0 ^a	.067 ^b
F 值		988.017	493.157	445.035
P 值		.000***	.000***	.000***

*表 $p < .05$ 顯著 **表 $p < .01$ 非常顯著 ***表 $p < .001$ 極顯著

註：a 表模式二 R^2 - 模式一 R^2 ；b 表模式三 R^2 - 模式二 R^2

(二)各變項及子構面對留任意願之層級迴歸分析

經由表 11 可知心理契約、情緒勞務與組織認同之構面對留任意願的層級迴歸分析結果如下：

模式一：以心理契約之構面作為自變項，留任意願作為依變項，結果顯示心理契約之「關係型契約」、「交易型契約」與「教育訓練契約」三個構面對留任意願皆達極顯著正向影響。

模式二：以心理契約之構面作為自變項外，加入情緒勞務之構面作為自變項，留任意願仍為依變項，經分析後發現情緒勞務之「克制負向情緒」構面對留任意願達顯著負向影響；「表達正向情緒」與「處理他人負向情緒」構面對留任意願無顯著影響，而將模式一與模式二進行比較，其結果顯示心理契約之三個構面同模式一皆為極顯著正向影響。

模式三：以心理契約和情緒勞務之構面作為自變項，加入組織認同之構面作為中介變項，留任意願同樣為依變項，分析結果發覺心理契約之三個構面皆為顯著正向影響，而將模式二與模式三進行比較，其結果顯示受到組織認同之構面加入的影響導致心理契約之三個構面對留任意願之迴歸係數與模式二相比稍微減弱，表示組織認同對此達

到部分中介效果。情緒勞務之「克制負向情緒」構面對留任意願從原本的達顯著負向影響變為無顯著影響；「表達正向情緒」構面對留任意願同模式二皆無顯著影響，表示組織認同達到完全中介；「處理他人負向情緒」構面對留任意願從無顯著影響變為顯著負向影響，表示組織認同對此達部分中介效果。

表 11 心理契約、情緒勞務與組織認同之構面對留任意願之層級迴歸分析表

自變項	依變項	留任意願		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
	常數項	-.253*	-.253	-.616***
心理契約	關係型契約	.452***	.444***	.270***
	交易型契約	.227***	.229***	.154**
	教育訓練契約	.300***	.292***	.165**
情緒勞務	克制負向情緒		-.081*	-.069
	表達正向情緒		.101	.083
	處理他人負向情緒		-.013	-.107*
組織認同	組織認識			.124*
	自我認知			.452***
	R	.800	.803	.845
	R²	.640	.644	.715
	Adjusted R²	.638	.641	.711
	△R²	0	.004 ^a	.071 ^b
	F 值	334.782	169.406	174.954
	P 值	.000***	.000***	.000***

*表 $p < .05$ 顯著 **表 $p < .01$ 非常顯著 ***表 $p < .001$ 極顯著

註：a 表模式二 R^2 - 模式一 R^2 ；b 表模式三 R^2 - 模式二 R^2

另外在迴歸分析中將服務年資、教育程度、性別、職位等控制變項虛擬化數據後，加入控制變項到迴歸分析程式後，發現控制變項的職位變項在迴歸分析中會正向的顯著影響留任意願。如表12所示。

表 12 控制變項與心理契約、情緒勞務與組織認同之構面對留任意願之層級迴歸分析表

自變項	依變項	留任意願		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
	常數項	-.327*	-.365	-.670*
	職位	.153*	.143*	.086
	年資	.091	.086	.074
	性別	-.062	-.071	-.011
	教育程度	-.054	-.054	-.058
心理契約	關係型契約	.471***	.282***	.270***
	交易型契約	.218***	.149***	.154*
	教育訓練契約	.300***	.166***	.165**
情緒勞務	克制負向情緒		-.65	-.069
	表達正向情緒		.76	.083
	處理他人負向情緒		-.097	-.107
組織認同	組織認識		.119	.124*
	自我認知		.448	.452***
	R	.804	.806	.847
	R²	.646	.650	.717
	Adjusted R²	.642	.643	.711
	△R²	0	.004	.067 ^b
	F 值	146.054	103.273	116.972
	P 值	.000***	.000***	.000***

*表 $p < .05$ 顯著 **表 $p < .01$ 非常顯著 ***表 $p < .001$ 極顯著

註：a 表模式二 R^2 - 模式一 R^2 ；b 表模式三 R^2 - 模式二 R^2

五、SEM分析(Structural Equation Model Analysis)

(一)結構方程模式(SEM)之研究流程執行結果

SEM 分析(結構方程式模式)，結合多元迴歸以及因素分析，主要是分析因果關係的統計方法，且能夠研究多變項間的交互關係。本研究透過 SEM 分析方法，更深入了解各變項間因素構面的影響關係，即探討「心理契約」、「情緒勞務」、「組織認同」及「留任意願」等研究變項之間的因果關係。本節透過 Amos 統計軟體來驗證各變項間的影響性，進行 SEM 分析。其中於 SEM 圖中以「→」代表變項的因果關係，「因」即為箭頭的起始處，為迴歸方程式的預測變項；「果」即為箭頭所指之處，是迴歸方程式的依變項。

根據 SEM 分析模式，再使用 Amos 統計軟體分析，得到每一路徑間最大的可能徑路係數，接著用 SEM 圖來解釋個變項間可能的因果關係。SEM 相關分析模式為下圖 5：

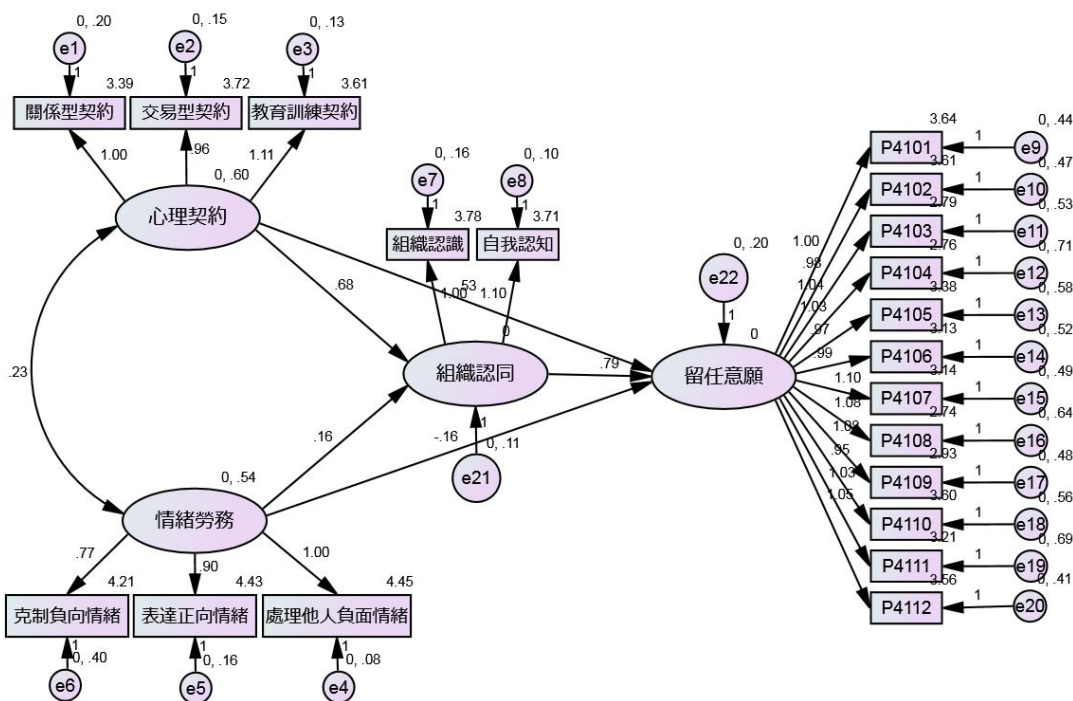


圖 5 變項及構面 SEM 分析模式圖－驗證模式

(二)研究假設之檢定

所建構之線性結構關係模式，由表 13 分析結果顯示本研究建構研究架構模式之線性結構模式整體配適度，模式一及模式二中大部分指標都達到理想水準。

將所建構之線性結構關係模式透過最大似法(ML)估計，在 SEM 分析中評估整體模型配適度，可分為以下四種指標:絕對配適度指標(Absolute Fit Indices)、增值配適度指標(Incremental Fit Indices)、精簡配適度指標(Parsimony Adjusted Indices)與競爭配適度指標(Competing Fit Indices)，參照吳明隆(2009)分別解釋如下。

1.絕對配適度指標(Absolute Fit Indices)

從最大似法估計中取得樣本共變異數矩陣與模型再製矩陣的配適差異，指標有卡方值

(χ^2)、卡方自由度比(χ^2/df)、p 值、近似均方根誤差(RMSEA)。其中卡方值(χ^2)以及卡方自由度比(χ^2/df)為愈小愈好，卡方自由度比(χ^2/df)愈小代表模式配適度愈高，而近似均方根誤差(RMSEA)值愈大代表假設模型與資料愈不配適，因此數值以小於 .08 為佳。

2. 增值配適度指標(Incremental Fit Indices)

主要用來提供研究模型估計的卡方值比較，指標有標準配適度指標(NFI)、增值配適度指標(IFI)、比較性配適度指標(CFI)、非規範配適度指標(NNFI)。四種指標值皆建議為 .9 以上為佳。

3. 精簡配適度指標(Parsimony Adjusted Indices)

主要決定研究模型是否太過複雜，指標含有精簡規範配適度指標(PNFI)、精簡比較配適度指標(PCFI)。精簡規範配適度指標(PNFI)以及精簡比較配適度指標(PCFI)皆建議值大於 .5 以上，表示模型沒有過度複雜。

4. 競爭配適度指標(Competing Fit Indices)

競爭配適度指標並沒有一定的標準值，與卡方值相同，皆為愈低愈好，指標有赤池資訊指標(AIC)、期望交叉效度指標(ECVI)、非集中性參數(NCP)。而赤池資訊指標(AIC)值愈低，代表反映出配適度愈佳的模型，期望交叉效度指標(ECVI)以及非集中性參數(NCP)值也是值愈小愈佳，代表該模型優於別的模式。

本研究透過上述指標檢測模型，分別針對此研究架構模式一(圖 5)，使用配適度評鑑分析，分析結果於表 13 所示：

表 13 SEM 因果模式之配適度評鑑結果

配適度評鑑指標	變項(模式一)	變項及構面(模式二)	理想值
絕對配適度指標			
χ^2	0	164	愈小愈好
p 值	-	.000***	極顯著
χ^2/df	-	4.857	<3
RMSEA	.477	.082	< .06
增值配適度指標			
NFI	1.000	.921	> .9
IFI	1.000	.937	> .9
CFI	1.000	.936	> .9
NNFI	-	.918	> .9
精簡配適度指標			
PNFI	.000	.720	> .5
PCFI	.000	.731	> .5
競爭模式配適度指標			
AIC	28.000	928.480	愈小愈好
ECVI	.048	1.604	愈小愈好

表 13 SEM 因果模式之配適度評鑑結果(續)

配適度評鑑指標	變項(模式一)	變項及構面(模式二)	理想值
MECVI	.049	1.612	愈小愈好
NCP	.000	632.480	愈小愈好

*表 $p < .05$ 顯著 **表 $p < .01$ 非常顯著 ***表 $p < .001$ 極顯著

而「心理契約」、「情緒勞務」、「組織認同」及「留任意願」之因果模式，如下表 14 所示：

- 一、「心理契約↔情緒勞務」於模式一及模式二中，係數為正項， p 值達極顯著水準，即代表心理契約與情緒勞務有顯著正向相關。
- 二、「心理契約→組織認同」於模式一及模式二中，係數為正項， p 值達極顯著水準，即代表心理契約對組織認同有顯著正向影響。
- 三、「情緒勞務→組織認同」於模式一及模式二中，係數為正項， p 值達極顯著水準，即代表情緒勞務對組織認同有顯著正向影響。
- 四、「組織認同→留任意願」於模式一及模式二中，係數為正項， p 值達極顯著水準，即代表組織認同對留任意願有顯著正向影響。
- 五、「心理契約→留任意願」於模式一及模式二中，係數為正項， p 值達極顯著水準，即代表心理契約對留任意願有顯著正向影響。
- 六、「情緒勞務→留任意願」於模式一及模式二中，係數為負項， p 值達極顯著水準，即代表情緒勞務對留任意願有顯著負向影響。

由表 14 可以得知，僅情緒勞務對留任意願達非常顯著負向影響，其餘皆呈現極顯著正向影響。

因此經本研究 SEM 分析檢定結果，假設 1 到假設 6 全部成立。

表 14 SEM 分析模式

自變項對自變項/依變項	變項(模式一)			變項與構面(模式二)		
	係數	t 值	p 值	係數	t 值	p 值
心理契約↔情緒勞務	.198	7.670	.000***	.233	8.156	.000***
心理契約→組織認同	.658	26.733	.000***	.678	19.522	.000***
情緒勞務→組織認同	.176	6.201	.000***	.165	5.630	.000***
組織認同→留任意願	.581	11.329	.000***	.787	7.799	.000***
心理契約→留任意願	.604	13.363	.000***	.535	6.719	.000***
情緒勞務→留任意願	-.107	-2.990	.003**	-.157	-3.939	.000***

*表 $p < .05$ 顯著 **表 $p < .01$ 非常顯著 ***表 $p < .001$ 極顯著

伍、結論與建議

一、結論

針對本研究分析結果，本研究得到以下幾個重要的發現與結論：

(一)臺灣麥當勞員工對各變項間的相關性，心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願各變項間皆具有極顯著正相關。在各變項間為「心理契約」的關係強度最高，Pearson 相關係數為 .797，得以了解麥當勞員工對心理契約的認知度愈高時，對於其知覺留任意願的影響度亦愈大。

(二)臺灣麥當勞員工對各變項間的主效果與交互效果

心理契約與組織認同對留任意願存在極顯著之主效果，以及情緒勞務與組織認同對留任意願，存在非常顯著之交互效果。

- 1.在「心理契約」與「組織認同」方面，「心理契約」和「組織認同」對留任意願的二因子變異數分析，其中「心理契約」及「組織認同」的主效果，達顯著水準，但「心理契約」及「組織認同」之交互效果，未具有顯著水準；心理契約高與組織認同高的員工，對留任意願之影響性較高；而心理契約低與組織認同低的員工，對留任意願之影響性較低。
- 2.在「心理契約」與「組織認同」方面，「心理契約」和「組織認同」對留任意願的二因子變異數分析，其中「心理契約」及「組織認同」的主效果，達顯著水準，但「心理契約」及「組織認同」之交互效果，未具有顯著水準；心理契約高與組織認同高的員工，對留任意願之影響性較高；而心理契約低與組織認同低的員工，對留任意願之影響性較低。
- 3.在「情緒勞務」與「組織認同」方面，「情緒勞務」和「組織認同」對留任意願的二因子變異數分析，其中「情緒勞務」的主效果，未達顯著水準，但「組織認同」的主效果與「情緒勞務」及「組織認同」之交互效果，達顯著水準；不論高或低情緒勞務的員工，組織認同高對留任意願之影響性較高；反之，組織認同低則對留任意願之影響性較低。

(三)層級迴歸分析臺灣麥當勞員工對各變項間的影響性

心理契約和組織認同對留任意願各變項間具有極顯著正向影響；情緒勞務對留任意願具有非常顯著負向影響。

(四)本研究以 SEM 分析模式建構臺灣麥當勞員工在心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願之因果模式得知，心理契約、情緒勞務、組織認同與留任意願各變項間大多數具顯著正向影響，僅情緒勞務對留任意願為顯著負向影響。

二、管理意涵

(一)管理者應激發員工能力，完善福利制度，提高留任意願

本研究結果顯示出心理契約的提升能有效提高留任組織的意願，因此企業不可忽視建構心理契約的重要性。麥當勞員工對於留任意願的認知最低，因此企業應該看重員工之想法，深入了解員工期望在工作中所獲得的回報或想達成的目標，企業能透過多樣化的福利制度、多元的升遷或適時的公開獎勵等，吸引員工實現自我目標也能留住員工的心。

(二)對員工面對顧客之情緒，管理者應關注並適時給予協助

餐飲業屬於高度情緒勞務職業，且現今社會大眾更重視服務品質，使得員工處理顧客抱怨的頻率也大幅增加，本研究顯示員工在情緒上的感受也影響了留任企業的意願，因此組織

除了要求員工提供良好服務外，管理者應當要多關注員工之情緒。建議組織也可以設立有關情緒管理或紓壓之課程，提供員工舒緩上班所面臨之負面情緒的管道，而不造成長期累積的心理壓力，或是提供心理諮商的管道，讓員工能適度宣洩與解決負面情緒，適時調整自我身心狀況。

(三)管理者應強化員工對組織的認同感，有效提升留任意願

在本研究之迴歸分析與 SEM 分析中可以得知組織認同對留任意願具有正向影響，因此管理者應積極推廣企業的價值觀讓員工認識，例如麥當勞長期所做的社會公益活動以及對於環保的努力等，倘若能讓服務員對企業的貢獻感到認同與支持，那麼員工的留任意願便能有效的提升，當員工認同企業的價值觀時，才會將自己視為組織的一份子，持續想待在組織中效力。

三、研究限制與未來研究建議

(一)加入質性訪談法，輔助問卷調查法

此研究僅採用問卷調查法進行蒐集資料，未加入其餘研究方法，因此在研究上較無法有更深入的了解，未來研究可加以採用質性訪談法，透過個別深度訪談與實地觀察等，進行更全面的觀察以及探討，讓研究結果更豐富，也更趨近現況，讓研究結果更加多元性。

(二)增加樣本數，減少研究結果之誤差

此研究因時間上有所限制，且僅透過網路發放問卷，最終樣本數僅有 568 份有效問卷，若後續對此研究有興趣者可使用更多元的取樣方法以增加樣本數，使研究結果更符合現況，其中本研究之樣本數大多為計時人員，月薪部份僅有 60 人因此後續研究能多深入探討月薪的感受與想法。

(三)擴大研究範圍，探討產業中其他問題

本研究探討對象範圍僅限於麥當勞員工，此結果無法呈現出臺灣地區其它速食業的全貌，後續研究者能針對速食業其他相關企業進行研究，調查速食業的各種型態差異。

陸、參考文獻

中文部分

- 王靜、楊瀟龍(2021)。心理契約對行銷人員組織認同之影響研究。《華人前瞻研究》，17(1)，91-106。
- 吳宗祐(2003)。《工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討》。臺北市：國立臺灣大學心理學所。
- 沈沛虹(2017)。《工作壓力、工作滿意度與留任意願之研究-以嘉義縣市教師為例》。嘉義縣：南華大學非營利事業管理所。
- 林尚平(2000)。組織情緒勞務負擔量表之發展。《中山管理評論》，8(3)，427-447。
- 林惠珊(2015)。《家長式領導、組織氣候對留任意願之影響-以心理契約為中介變項》。臺北市：國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究所。
- 林鳳凰(2020)。《心理契約與知覺組織支持對員工工作滿意度與工作績效的影響性研究-以台南地區的保險公司員工為例》。臺南市：南臺科技大學財務金融所。

- 林億潔(2021)。臺中市國中教師情緒勞務、心理契約與主觀幸福感關係之研究。彰化市：國立彰化師範大學教育研究所。
- 林慧芝(2005)。激勵制度對留任意願影響之探討-以內部稽核人員為例。桃園市：國立中央大學人力資源管理研究所。
- 倪偉倫(2013)。身心障礙者支持性就業服務員情緒勞務、組織認同與幸福感之相關研究。高雄市：國立高雄師範大學諮商心理與復健諮商研究所。
- 許晉凱(2012)。高雄地區補習班教師激勵因素、情緒勞務與離職傾向關係之研究。高雄市：國立高雄師範大學成人教育研究所。
- 陳宜綦(2021)。情緒勞務與離職意圖關係之探討-以情緒勒索及個人環境適配為中介變項。嘉義縣：國立中正大學企業管理學所。
- 陳信良(2015)。主管領導風格對組織認同與工作士氣的影響性研究-以國軍憲兵軍士官官兵為例。臺南市：南臺科技大學高階主管企管所。
- 陳禹皓(2015)。組織認同度對員工留任意願之影響-以工作滿意度為中介。桃園市：國立中央大學人力資源管理研究所。
- 陳淑貞(2012)。心理契約實現知覺與回任人員組織承諾、離職意圖關係之研究：以組織信任為中介變項。人力資源管理學報，12(3)，1-22。
- 張嘉倖(2015)。知覺組織支持與倫理氣候對心理賦能、組織承諾與留任意願的影響性研究-以南部地區高科技產業為例。臺南市：南臺科技大學企業管理系人力資源管理研究所。
- 張瑜芬(2010)。激勵因素與組織認同對離職傾向影響之研究-以光華商圈 3C 零售業為例。臺北市：國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展所。
- 黃大綱(2013)。工作價值觀、心理契約對離職傾向之影響---以工作滿足為中介變項。臺北市：國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學所。
- 黃秋萍(2005)。內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究。嘉義縣：南華大學管理科學研究所。
- 楊月香(2017)。心理契約、組織認同與組織忠誠關係之研究---以一貫道為例。臺南市：臺南應用科技大學國際企業經營所。
- 葉怡君(2017)。公幼教保服務人員心理契約、工作倦怠、情緒勞務與教學效能之研究。臺南市：南臺科技大學企業管理所。
- 葉素秋(2005)。研發部門人力資源領先指標對研發人員創新行為與留任傾向之影響---以心理契約與專業承諾為中介效果。彰化市：國立彰化師範大學人力資源管理研究所。
- 靳國芬(2010)。國小教師心理契約、組織認同與組織公民行為關聯性之研究。新竹市：國立新竹教育大學人力資源發展研究所。
- 劉佩如(2020)。教育訓練投入對員工留任意願的影響-以學習意願和組織認同為中介。桃園市：國立中央大學人力資源管理研究所。
- 劉和然(2017)。國民中小學校人事人員情緒勞務、職場友誼以及組織認同關係之研究。臺北市：國立臺灣科技大學管理研究所。
- 歐楚意(2016)。領導型態、心理契約、情緒勞務對員工工作行為之影響---以公立社福機構為例。澎湖縣：國立澎湖科技大學行銷與物流管理系暨服務業經營管理所。

- 賴燕美(2005)。探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為關聯性之研究---以嘉義市警察局為例。嘉義縣：南華大學管理科學研究所。
- 謝金秀(2017)。員工協助方案與工作壓力對組織認同與留任意願的影響性研究---以臺南市政府員工為例。臺南市：南臺科技大學企業管理所。
- 謝怡雅(2012)。倫理氣候、內部行銷與情緒勞務對工作滿足與顧客導向行為之影響性研究---以某壽險公司從業人員為例。臺南市：南臺科技大學財務金融研究所。
- 龔心怡(2020)。臺中市國中教師情緒勞務、心理契約與主觀幸福感關係之研究。彰化市：國立彰化師範大學教育研究所。

英文部分

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social psychology bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The Influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: organizational behavior*. 8th ed., McGraw-Hill.
- De Vos, A., Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees' value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organizational support and organizational identification: An analysis after organizational formation. *Humane Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.
- 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.
- James, N. (1989). Emotional labor, Skill and work in the social regulation of feelings. *The Sociological Review*, 37(1), 15-42.
- Miller, J., Job, D., & Vassilev, V. (2000). Principles in the evolutionary design of digital circuits - Part I. *Genetic Programming and Evolvable Machines*, 1, 7-36.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement and Innovation on the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Reyes, P. (1990). *Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance, and Productivity*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. NJ: Prentice Hall.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.