

TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

情緒勞動與工作產出的關係——情緒耗  
竭與工作敬業的中介歷程

報名編號：          H0049

# 情緒勞動與工作產出的關係—情緒耗竭與工作敬業的中介歷程

## The relationship between emotional labor and work outcomes—The mediating roles of emotional exhaustion and work engagement

### 摘要

本研究旨在探討情緒勞動之表層、深層演出的區分性影響，其中是以資源消耗與增進的觀點，探討情緒勞動至工作結果的中介歷程；在資源消耗的部份是以情緒耗竭中介表層演出到工作產出的負向影響；在資源增進的部份是以工作敬業中介深層演出到工作產出的正向影響。首先，研究一用問卷調查法，並以理財專員為樣本探討情感性的工作產出，回收有效問卷共192份；研究二將工作產出替換成客觀的財務績效，回收有效問卷共188份。結構方程分析的結果顯示，表層演出與情緒耗竭有正向關聯，但不會透過情緒耗竭預測工作滿意度及財務績效；深層演出與工作敬業有正向關聯，而且深層演出透過工作敬業可預測工作滿意度及財務績效。研究結果的意涵、限制及未來研究方向在最後做討論。

關鍵詞：情緒勞動、情緒耗竭、工作敬業、工作滿意度、財務績效

### 壹、緒論

#### 一、研究背景與動機

隨著服務業日益蓬勃發展，「以客戶為中心」成為大多數行業的宗旨 (Bitner, Booms, & Treault, 1990)。員工在組織中常需要調整情緒以符合組織規範的努力，這樣的現象又被稱之為情緒勞動(emotional labor) (Hochschild, 1983)。當服務人員表現情緒勞動，例如親切、友善的情緒時，顧客會願意提高購買意願(Rafaeli & Sutton, 1987)、增加再次消費的意願(Mann, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987; Tsai, 2001)。雖然展現情緒勞動有許多好處，但同時也可能讓員工的能量耗盡，導致情緒失調的狀況 (Brotheridge, & Grandey, 2002)。因此，在進行情緒勞動時，如何兼顧組織利益與員工身心健康成了一項重要的議題。

情緒勞動分成表層演出(surface acting)與深層演出(deep acting) (Hochschild, 1983)。前者為抑制真實的感受從事表面上的偽裝，顧客容易質疑其真誠性(Groth, Hennig-Thurau, & Walsh, 2009)；後者則改變內心，自然地產生情緒表達，能促進與顧客正向的情感傳遞(Grandey, 2003)。Kammeyer-Mueller 等人(2013)後設分析指出表層演出負向影響工作滿意度(job satisfaction)與績效，深層演出則會有正向的影響，但情緒勞動透過什麼樣的機制影響工作產出，仍有待商榷。本研究關注情緒勞動對員工心理福祉與績效之影響，分為兩個研究來探討，研究一以工作滿意度代表心理福祉(well-being)，研究二則以客觀財務績效來代表績效表現。為了要

說明其影響的理由，本研究的架構主要以資源保存理論為基礎作為討論，並且主張表層演出透過情緒耗竭預測工作滿意度與財務績效，深層演出透過工作敬業預測工作滿意度與財務績效。

基於以上所述，本研究主要有四個目的，首先，釐清情緒勞動之表層演出與深層演出對情緒耗竭的影響。第二，釐清情緒勞動之表層演出與深層演出對工作敬業的影響。第三，探討在表層演出對工作滿意度、財務績效的影響作用中情緒耗竭的中介效果。第四，探討在深層演出對工作滿意度、財務績效的影響作用中工作敬業的中介效果。

## 貳、研究一

### 一、文獻探討

#### (一)情緒勞動的基本概念

##### 1. 情緒勞動的定義

情緒勞動(emotional labor)的概念由 Hochschild (1983)提出，並為其下定義：「對情緒感受的管理，進而展現出公開可觀察到的面部表情與肢體表達」(p. 7)。如同體力與腦力的勞動工作，服務人員從事情緒勞動換取工資，因此具有經濟上的價值(Hochschild, 1983)。後續學者對情緒勞動項做了一些新的定義與詮釋，本研究採用 Grandey (2000)的整合性定義：「個人為組織目標而調節自身感受以及情緒表達的一個過程」(p. 97)。

##### 2. 表層演出

表層演出是指在表情或姿態上的情緒表達以「放上去」(put on)來呈現，不屬於員工自身的一部分(Hochschild, 1983)。從 Gross (1998)情緒調節理論(emotion regulation theory)的觀點來看，表層演出是一種以反應為焦點的情緒調節(response-focused emotion regulation)，表現出工作所要求的情緒，或抑制的自己真實的感受，重點放在情緒表達的調節，而非自身內在感受的調節(Grandey, 2000)。倘若員工抑制真實情緒不表達出來，加上虛假的情緒表演，這樣內外不一致的狀況，會使得員工產生不好的自我感覺(John & Gross, 2004)。

##### 3. 深層演出

深層演出是發自內心改變情緒，「由內而外」(inside out)的影響外在情緒表達(Hochschild, 1983)。在 Gross (1998)情緒調節理論的觀點中，深層演出是一種以前置事件為焦點的情緒調節(antecedent-focused emotion regulation)，透過分散注意力(attentional deployment)和認知改變(cognitive change)，個人會改變對情況

的看法，以調整自己的情緒反應(Grandey, 2000)。比起表層演出，使用深層演出者會覺得自己所表現的情緒更為真實(Brotheridge & Lee, 2002)。

## (二)情緒耗竭

情緒耗竭(emotional exhaustion)意指：「員工的情緒資源被耗盡，使他們覺得心理層面上無法再給予自己資源的狀態」(Maslach & Jackson, 1981, p.99)。實際上，情緒耗竭屬於工作倦怠(job burnout)三向度中最核心的部分，另外兩向度分別是去人化(depersonalization)和降低個人成就感(reduced personal accomplishment)。在實務中，員工從事服務時消耗太多的能量導致情緒耗竭；為了保護自己不受工作情緒干擾，員工會以去人化的方式因應，把顧客視為工作任務而非「個人」；最終，員工的個人成就感將會降低(Leiter, & Maslach, 1988)。從上述歷程可以發現，去人化較像情緒耗竭的應對機制，個人成就感的減低則像情緒耗竭的結果(Shirom, 1989)。Maslach 等人(2001)指出，當人們描述自己或他人所體驗到的倦怠，最常提及的是情緒耗竭的經驗，而且比起工作倦怠另外兩個向度，情緒耗竭與工作相關結果有更強烈的關係(Lee & Ashforth, 1993; Lee & Ashforth, 1996)，例如員工退卻行為的增加和生產力的下降(Cordes & Dougherty, 1993; Jackson, et al., 1986)。基於以上所述，本研究探討中作倦怠中的情緒耗竭。

## (三)工作敬業

敬業(engagement)的概念自 1990 年開始受到實務與學術的重視。本研究採用 Schaufeli、Salanova、Gonzalez-Romá 與 Bakker (2002)所定義的「工作敬業」：「一種正向、自我實現與工作有關的心理狀態，特點在於活力(vigor)、奉獻(dedication)、與熱衷(absorption)」(p. 74)。活力意指有高度的能量和心理恢復力，願意努力工作，就算遭遇困難也堅持不懈。奉獻意指潛心於工作，覺得工作是具有意義的、感到熱情的、受鼓舞的、驕傲的、有挑戰性的。熱衷意指完全集中在工作上，工作時會很愉快且不覺時間流逝很難從中脫離。針對工作敬業的三個特點，有學者認為活力屬於行為上的展現，奉獻屬於情緒上的感受，而熱衷屬於個人的認知(Schaufeli & Bakker, 2010)。

## (四)情緒勞動的區分性影響

### 1. 資源保存理論

Hobfoll (1989) 提出資源保存理論(conservation of resource, COR)，主張人們會保存、保護、及建立其所重視的資源，不論是實質或是潛在的資源(p. 516)。人們有追求快樂、成功的本能，透過獲取各種資源(例如：心理資源、情緒資源、與身體資源)達到滿足；另一方面人們也會趨避損失，設法保護自身的資源。有三種狀況會產生心理壓力反應：(1) 資源潛在的損失；(2) 實際的資源損失；(3)

投入資源後無法獲得回報。在工作的情況，員工投入資源（例如：體力、情緒、時間）是為了獲得其認為更重要的資源（例如：金錢、成就感、友誼），獲得的資源能減緩付出資源所造成的心理不適 (Hobfoll & London, 1986; Riley & Eckenrode, 1986)。

## 2. 資源消耗的歷程

當個體在調節工作時，會消耗個人資源，但其中需視情緒調節的策略而定 (Brotheridge & Lee, 2002)。表層演出抑制內在真實的感受，努力維持工作要求的情緒和面部表情(Grandey, 2000)。為了不洩露真實的情緒，員工需要進行高度的自我監控(Muraven & Baumeister, 2000)，這將消耗過多的情緒資源造成情緒耗竭的後果(Baumeister, et al., 1998; Brotheridge & Lee, 2002)。另一方面，深層演出調整內外情緒一致(Grandey, 2000)，情緒表現就如同個人真實的感受。雖然調節內外情緒一致的過程會消耗資源，但不需持續監控情緒，所消耗的資源相對較少。Kammeyer-Mueller 等人(2013)也指出，深層演出的人較易維持正向的情緒狀態，所以較少產生情緒耗竭。因此，本研究認為表層演出比深層演出消耗更多的資源，所以較有可能產生情緒耗竭，故提出假設一。

假設一：表層演出與情緒耗竭有正向關係；深層演出與情緒耗竭則無正向關係。

更進一步，本研究想知道表層演出對工作滿意度(job satisfaction)的影響。工作滿意度是指員工評價工作及工作經驗而產生的一種情感狀態(Vroom, 1964; Locke, 1976)。當個體展現表層演出時可能內外不一致，例如以微笑面對顧客，內心卻感到冷漠或不屑，如此忍受著情緒失調，卻沒有透過任何方式來減緩，會造成心理的不適(Côté, 2005)。Morris 與 Feldman (1996) 的研究顯示：在情緒勞動所造成高度的情緒失調會降低工作滿意度。Grandey 等人(2005)的研究將情緒耗竭與工作滿意度作為工作結果，表層演出會引發情緒耗竭，且會讓工作滿意度下降。本研究認為，表層演出消耗員工情緒資源，應是先造成情緒耗竭狀態，接著降低工作的滿意度故提出假設二。

假設二：情緒耗竭可以中介表層演出與工作滿意度之負向關係。

## 3. 資源增進的歷程

比起表層演出，深層演出所消耗的資源較少。另一方面，Côté (2005)的社會互動模式表示深層演出的服務人員較為真誠，顧客會以正向的態度對待之，形成人際之正向循環。顧客關係是工作中獲得資源最重要的方式(Brotheridge & Lee, 2000, p. 58)，因此深層演出者更能從良好顧客關係中獲得資源。資源保存理論雖指出獲得的資源能減緩付出資源所造成的心理不適，但仍不足以解釋獲得資源後正向效果，所以本研究藉由工作要求—資源(Job Demand-Resource, JD-R)模型

(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), 來解釋資源增進所產生的正向效益。如此可以充足工作資源的激勵作用, 使員工產生工作敬業, 進而讓工作成果更加優異(Bakker & Demerouti, 2007)。已有實證研究指出, 當人們清楚工作時應表現何種情緒, 深層演出會促進工作敬業(Bechtoldt, Rohrman, De Pater, & Beersma, 2011)。綜上所述, 深層演出既能減緩資源流失, 又能從良好顧客關係中會獲得資源增進, 將有助於員工的工作敬業, 故提出假設三。

假設三: 深層演出與工作敬業有正向關係; 表層演出與工作敬業則無正向關係。

深層演出者實際上是維持正向情緒狀態而非假裝(Fisher, 2000), 且與顧客具有良好的互動, 並產生較多成就感, 因而對工作會有較高的滿意度(Connolly & Viswesvaran, 2000; Erickson & Wharton, 1997)。根據工作要求—資源模型, 深層演出獲得之資源能增進工作敬業, 進而促進良好的工作產出(Bakker, & Demerouti, 2007)。Saks (2006)指出工作敬業與工作滿意度有正向的關聯性。綜上所述, 在資源維護與增益的歷程是深層演出先提升工作敬業, 進增加工作滿意度。

假設四: 工作敬業可以中介深層演出與工作滿意度之正向關係。

## 二、研究方法

### (一)研究樣本與蒐集程序

本研究以 T 銀行理財專員作為樣本, 符合 Hochschild (1983)的情緒勞動工作三項特點: 第一, 需要與公眾面對面或聲音對聲音的接觸; 第二, 要求員工使他人產生某種情緒狀態, 例如感激或害怕; 第三, 管理階層可透過培訓和監督, 對員工的情緒活動進行一定程度的控制。使用問卷調查法, 委託管理階層人員協助問卷發放, 並保證問卷資料僅用於研究分析, 不會讓公司內其他人看到, 也不作個別的處理或披露。

共發放 250 份問卷, 回收有 192 份(回收率為 76.80%), 扣除漏答與有明顯作答偏誤的問卷後, 有效問卷共有 179 份(有效回收率為 71.60%)。樣本特性依性別區分, 男性佔 29.6%, 女性佔 70.4%, 樣本組成以女性較多。年齡分布於 25~54 歲之間, 平均年齡為 36.82 歲, 標準差為 5.5 歲。年資未滿 1 年的有 13 位(7.3%), 最資深的為 20 年, 平均年資為 6.31 年, 標準差為 5.74 年。

## (二)研究工具

表 1 研究一量表整理

變數	題數	來源
情緒勞動 1.表層演出 2.深層演出	5 6	鄔佩君、陳彰儀與吳宗祐(2005)，7 點尺度 例題：我會假裝心情好的樣子，即使內心並不是如此。 例題：當心情不好時，為了工作的要求，我會暫時忘了不愉快，使自己能有面對顧客的好心情
情緒耗竭	6	Tepper (2000)，4 點尺度 例題：懷疑有任何事是值得的嗎。
工作敬業	9	Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006)，7 點尺度 例題：在我工作時，我覺得充滿動力（活力）。 我的工作會激勵我（奉獻）。 我會埋首於工作中（熱衷）。
工作滿意度	3	Cammann、Fichman、Jenkins、與 Klesh(1979)，7 點尺度 例題：整體來說，我對我的工作感到滿意。

## 三、研究結果

### (一)驗證性因素分析

本研究一使用 LISREL8.70 版本進行分析，針對五個研究變項(表層演出、深層演出、情緒耗竭、工作敬業、工作滿意度)進行驗證性因素分析，以檢視各個研究構念的建構效度。所有題項之因素負荷量均有達到顯著水準( $p > .001$ )，顯示同一個因素下的測量題項能有效反應該測量構念。比較五因子模式與其他五個競爭模式，適配度指標整理於表 2，各適配指標均顯示五因子模式是最佳的模式。

表 2 研究一測量模式之配適度指標比較表(N=179)

模式描述	$\chi^2$	df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI	PNFI	PGFI	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
1 五因子	774.63	367	.08	.93	.96	.96	.96	.84	.65	-	-
2 四因子一	1253.81	371	.12	.89	.92	.93	.93	.82	.57	479.18**	4
3 四因子二	1207.74	371	.11	.90	.93	.94	.94	.83	.58	433.11**	4
4 三因子	1692.52	374	.14	.87	.90	.90	.91	.80	.52	917.89**	7
5 二因子	2348.60	376	.17	.83	.85	.86	.86	.77	.45	1573.97**	9
6 一因子	2417.88	377	.17	.82	.84	.86	.86	.76	.45	1643.25**	10

註： \* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$

- 1 五因子：表層演出、深層演出、情緒耗竭、工作敬業、工作滿意度五個研究變項各自獨立。
- 2 四因子一：表層演出與深層演出合成為一個因子。
- 3 四因子二：情緒耗竭與工作敬業性合成為一個因子。
- 4 三因子：表層演出與深層演出合成為一個因子，情緒耗竭與工作敬業也合成為一個因子。
- 5 二因子：表層演出、深層演出、情緒耗竭、與工作敬業四個變項合成為一個因子。
- 6 一因子：將所有題目合併成一個因子。

### (二)相關分析

各變項之相關係數如表 3 所示。表層演出與工作滿意度負相關( $r = -.23, p < .01$ )，深層演出則與工作滿意度正相關( $r = .46, p < .01$ )，深層演出比表層演出有

較高的工作滿意度。情緒耗竭與工作滿意度負相關( $r = -.40, p < .01$ )，工作敬業與工作滿意度正相關( $r = .55, p < .01$ )。

表 3 研究一敘述統計與各變項相關係數矩陣( $N=179$ )

變項	敘述統計		相關係數				
	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1. 表層演出	3.61	1.16	(.84)				
2. 深層演出	5.71	.77	-.32**	(.88)			
3. 情緒耗竭	2.27	.49	.29**	-.24**	(.81)		
4. 工作敬業	5.18	.93	-.21**	.57**	-.40**	(.96)	
5. 工作滿意	5.12	.99	-.23**	.46**	-.40**	.55**	(.73)

\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ 。註：a 括號內為 Cronbach's  $\alpha$  係數。

### (三) 假設驗證

本研究使用 LISREL8.70 版本進行分析。結構方程模式驗證上，比較了部分中介模式(Partial mediation model)與完全中介模式(Full mediation model)。適配指標整理於表 4。比較卡方除以自由度( $1.97 < 2.18$ )、ACI( $926.80 < 935.15$ )、CN( $107.14 > 106.38$ )，顯示部分中介模式適配指標皆優於完全中介模式，是較為合適的模式。

部分中介模式適配指標良好，卡方檢定 $\chi^2 = 727.92$  ( $p < .05$ )，自由度為 368，卡方除以自由度為 1.97，此數值小於 5 表示有良好的適配(Kelloway, 1998)。絕對適配 RMSEA 介於 .08 到 .1 之間達到普通適配(mediocre fit) (Browne & Cudeck, 1993)。相對適配 CFI、NFI、NNFI 都達到判定標準 .90 以上 (吳明隆, 2006)。

表 4 研究一測量模式之配適度指標比較表( $N=179$ )

模式描述	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	ACI	CN
1 部分中介模式	727.92	368	1.97	.08	.96	.93	.96	926.80	107.14
2 完全中介模式	805.15	370	2.18	.08	.96	.93	.96	935.15	106.38

註： 1. 部分中介模式：(表層演出、深層演出)→(情緒耗竭、工作敬業、工作滿意度)  
(情緒耗竭、工作敬業)→(工作滿意度)  
2. 完全中介模式：(表層演出、深層演出)→(情緒耗竭、工作敬業)  
(情緒耗竭、工作敬業)→(工作滿意度)

由圖 1 可看出，表層演出與情緒耗竭有顯著的正相關( $\beta = .24, p < .05$ )，深層演出與情緒耗竭則有顯著的負相關( $\beta = -.20, p < .05$ )，假設一獲得支持。表層演出與工作敬業無關( $\beta = -.01, n.s.$ )，深層演出與工作敬業有顯著的正相關( $\beta = .59, p < .001$ )，假設三獲得支持。

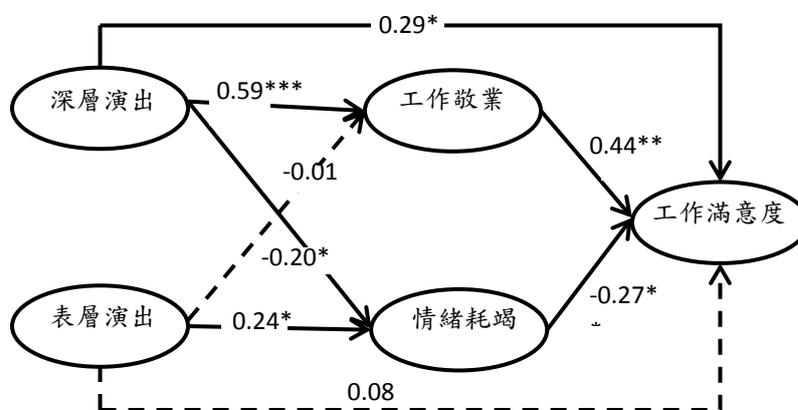
表 5 為自變數到依變數的影響效果的標準化係數。表層演出對工作滿意度的直接效果不顯著( $\beta = .08, n.s.$ )，而透過情緒耗竭的間接效果為( $\beta = -.07, n.s.$ )，透過工作敬業的間接效果為( $\beta = 0.00, n.s.$ )。無論透過情緒耗竭或是工作敬業都沒有顯

著，因此假設二未獲得支持。深層演出對工作滿意度的直接效果顯著正相關( $\beta = .29, p < .01$ )，而透過情緒耗竭的間接效果為( $\beta = .05, n.s.$ )，透過工作敬業的間接效果為( $\beta = .26, p < .001$ )，由此可知深層演出主要透過工作敬業的中介影響工作滿意度，假設四獲得支持。

表 5 研究一自變數到依變數影響效果(標準化係數)

因果關係	部分中介模式				總效果
	直接效果	間接效果		合計	
表層演出→工作滿意度	0.08	情緒耗竭	工作敬業	-0.07	0.01
深層演出→工作滿意度	0.29**	0.05	0.26***	0.31***	0.61***

\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$  ; \*\*\* $p < .001$



\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$  ; \*\*\* $p < .001$

圖 1 研究一部分中介模式：標準化係數

## 參、研究二

研究二為研究一之延伸，聚焦於情緒勞動對績效之影響。過去多是探討與顧客有關的績效指標，如：顧客滿意度(Hennig-Thurau, et al., 2006)、顧客忠誠度(Groth, et al., 2009)。本研究選擇客觀的財務績效，因為這是理專工作表現最重要的指標之一，且能有效減少自陳偏誤。

### 一、文獻探討

首先，本研究要再次驗證兩種情緒勞動與情緒耗竭、工作敬業的關係，所以情緒勞動採用與研究一不同的量表，得以證明研究結果並非同一量表造成之統計偏誤。這部分的假設同研究一的假設一與假設三。

假設一：表層演出與情緒耗竭有正向關係；深層演出與情緒耗竭則無正向關係。

假設三：深層演出與工作敬業有正向關係；表層演出與工作敬業則無正向關係。

#### (一)情緒勞動的區分性影響

## 1. 資源消耗的歷程

根據資源保存理論，人們傾向於趨避資源損失，特別是在遭遇壓力、資源匱乏的情況之下(Hobfoll, 1989)，有學者稱之為自我保護(self-protective)模式(Arkin, 1981; Cheek & Buss, 1981; Thibaut & Kelley, 1959)。本研究認為表層演出造成情緒耗竭的狀態，員工會避免從事消耗更多資源的活動，將難以花費心力在顧客身上，導致績效表現不佳。另外一種論點基於人際交往中的社會互動(social interaction)模式，顧客通常希望自己被真誠對待，當他們發現表層演出的服務者隱藏於偽裝下的負向情緒，理應傾向以負向的方式回應，而這會更加劇了服務者的壓力(Côté, 2005)。員工情緒資源匱乏，又加上來自顧客的應對壓力，績效表現也就趨於下降，形成一個負向的循環。經由以上推論，本研究提出假設二。

假設二：情緒耗竭可以中介表層演出與財務績效之負向關係。

## 2. 資源增進的歷程

深層演出時，員工內心所感與工作要求的情緒一致，因此不會損及個人的價值觀與信念(Ashforth & Humphrey, 1993)，更能奉獻於工作。以社會互動的觀點來看，深層演出真誠的情緒表達能被顧客感知(Grandey, 2003; Groth, et al., 2009)，顧客對員工及組織也會有正面的反應，員工從而獲得資源增進。根據工作要求—資源模型(Demerouti, et al., 2001)中資源激勵的途徑，擁有越多工作資源者的工作敬業程度越高，高工作敬業有助達成良好的績效(Bakker, & Demerouti, 2007)。深層演出能減緩資源流失，並且從與顧客良好互動中獲得資源，本研究認為深層演出先是影響了員工個人的敬業狀態，員工的工作成果最後會呈現於財務績效，因而提出假設四。

假設四：工作敬業可以中介深層演出與財務績效之正向關係。

## 二、研究方法

### (一)研究樣本與蒐集程序

與研究一相同，本研究以F銀行理財專員作為樣本，使用問卷調查法，委託管理階層人員協助問卷發放，並保證問卷資料僅用於研究分析，不會讓公司內其他人看到，也不作個別的處理或披露。

共發放 200 份問卷，回收有 200 份(回收率為 100.00%)，扣除漏答與有明顯作答偏誤的問卷，有效問卷共有 188 份(有效回收率為 94.00%)。樣本特性依性別區分，男性佔 37.2%，女性佔 62.8%，樣本組成以女性較多。年齡分布於 23~54 歲之間，平均年齡為 31.94 歲，標準差為 4.9 歲。年資最資淺的是 2 個月，最資深的是 22 年，平均工作年資為 5.07 年，標準差為 4.14 年。F 銀行給與理專不同的身分別(等級)，一般理專佔 36.7%，白金理專佔 51.1%，資深白金理專佔 12.2%。

## (二)研究工具

本研究的情緒勞動採用與研究一不同的量表，以證明使用不同量表也會有相同的研究成果，而不是因為使用相同量表造成統計上的偏誤。

表 6 研究二量表整理

變數	題數	來源
情緒勞動		Brotheridge 與 Lee (2003), 5 點尺度
1.表層演出	5	例題：我會抑制住自己真正的感受，不表達出來。
2.深層演出	6	例題：如果必須在顧客面前表現出某種情緒（如親切、友善），我會努力讓自己由衷地感受到這種情緒。
情緒耗竭	6	Tepper (2000), 4 點尺度 例題：懷疑有任何事是值得的嗎。
工作敬業	9	Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006), 7 點尺度 例題：在我工作時，我覺得充滿動力（活力）。 我的工作會激勵我（奉獻）。 我會埋首於工作中（熱衷）。
財務績效	3	每月平均手續費收入概算，數值越高代表績效表現越佳。

## 三、研究結果

### (一)驗證性因素分析

本研究一使用 LISREL8.70 版本進行分析，針對五個研究變項(表層演出、深層演出、情緒耗竭、工作敬業、財務績效)進行驗證性因素分析，以檢視各個研究構念的建構效度。所有題項之因素負荷量均有達到顯著水準( $p > .001$ )，顯示同一個因素下的測量題項能有效反應該測量構念。比較五因子模式與其他五個競爭模式，適配度指標整理於表 7，各適配指標均顯示五因子模式是最佳的模式。

表 7 研究二測量模式之配適度指標比較表( $N=188$ )

模式描述	$\chi^2$	$df$	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI	PNFI	PGFI	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
1 五因子	441.71	200	.08	.91	.94	.95	.95	.79	.65	-	-
2 四因子一	609.12	204	.10	.88	.91	.92	.92	.78	.62	167.41**	4
3 四因子二	643.04	204	.12	.86	.89	.90	.90	.76	.59	201.33**	4
4 三因子	919.74	207	.14	.83	.86	.87	.87	.75	.57	478.03**	7
5 二因子	950.67	209	.14	.83	.85	.87	.87	.75	.56	508.96**	9
6 一因子	4445.32	210	.33	.55	.53	.58	.58	.50	.26	4003.61**	10

註：\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$   
各模式合併方式同研究一。

## (二)相關分析

各變項之相關係數如表 8 所示。工作敬業與財務績效有顯著的正相關( $r = .26$ ,  $p < .01$ )，這表示敬業狀態越高，理專的財務績效越好。但其他自變項、中介變項則與財務績效無顯著相關：表層演出( $r = -.05$ ,  $n.s.$ )、深層演出( $r = .02$ ,  $n.s.$ )、情緒耗竭( $r = -.06$ ,  $n.s.$ )。

表 8 研究二敘述統計與各變項相關係數矩陣( $N=188$ )<sup>a</sup>

變項	敘述統計		相關係數					
	平均數	標準差	1	2	3	4	5	
1. 表層演出	3.31	.64	(.61)					
2. 深層演出	4.02	.55	.10	(.73)				
3. 情緒耗竭	2.59	.52	.24**	-.10	(.82)			
4. 工作敬業	4.72	.89	-.12	.28**	-.49**	(.93)		
5. 財務績效	52	33.78	-.05	.02	-.06	.26**	--	

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ 。註：a 括號內為 Cronbach's  $\alpha$  係數。

## (三)假設驗證

本研究使用 LISREL8.70 版本進行分析。結構方程模式驗證上，比較了部分中介模式與完全中介模式。適配指標整理於表 9。比較卡方除以自由度( $2.42 > 2.41$ )、ACI ( $590.64 > 588.23$ )、CN ( $101.47 < 102.21$ )，顯示完全中介模式適配指標皆優於部分中介模式，是較為合適的模式。

完全中介模式適配指標良好，卡方檢定 $\chi^2 = 488.23$  ( $p < .05$ )，自由度為 203，卡方除以自由度為 2.41，此數值小於 5 表示有良好的適配(Kelloway, 1998)。絕對適配 RMSEA 介於.08 到.1 之間達到普通適配(mediocre fit) (Browne & Cudeck, 1993)。相對適配 CFI、NFI、NNFI 都達到判定標準.90 以上 (吳明隆, 2006)。

表 9 研究二測量模式之配適度指標比較表( $N=188$ )

模式描述	$\chi^2$	$df$	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	ACI	CN
1 部分中介模式	486.64	201	2.42	.09	.94	.90	.93	590.64	101.47
2 完全中介模式	488.23	203	2.41	.09	.94	.90	.93	588.23	102.21

註： 1.部分中介模式：(表層演出、深層演出)→(情緒耗竭、工作敬業、工作滿意度)  
(情緒耗竭、工作敬業)→(財務績效)  
2. 完全中介模式：(表層演出、深層演出)→(情緒耗竭、工作敬業)  
(情緒耗竭、工作敬業)→(財務績效)

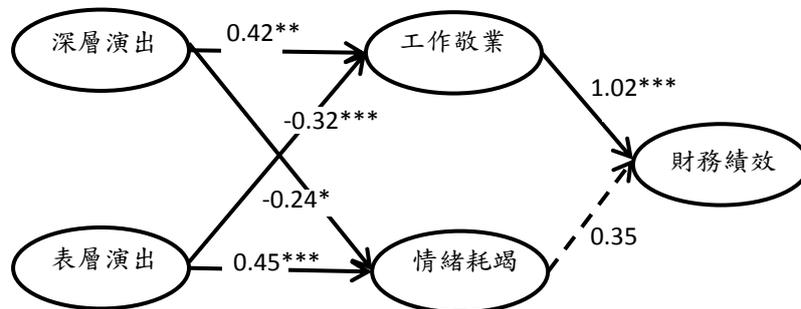
由圖 2 可看出，表層演出與情緒耗竭有顯著的正相關( $\beta = .45, p < .001$ )，深層演出與情緒耗竭則有顯著的負相關( $\beta = -.24, p < .05$ )，假設一獲得支持。表層演出與工作敬業顯著負相關( $\beta = -.32, p < .001$ )，深層演出與工作敬業有顯著的正相關( $\beta = .42, p < .001$ )，假設三獲得支持。

表 10 為自變數到依變數的影響效果的標準化係數。表層演出對財務績效的影響，透過情緒耗竭的間接效果為( $\beta = .16, n.s.$ )，透過工作敬業的間接效果為( $\beta = -.33, p < .001$ )。發現表層演出透過工作敬業影響財務績效，因此假設二未獲得支持。深層演出對財務績效的影響，透過情緒耗竭的間接效果為( $\beta = -.08, n.s.$ )，透過工作敬業的間接效果為( $\beta = .43, p < .001$ )，由此可知深層演出透過工作敬業完全中介影響財務績效，假設四獲得支持。

表 10 研究二自變數到依變數影響效果(標準化係數)

因果關係	部分中介模式			總效果
	直接效果	情緒耗竭	工作敬業	
表層演出→財務績效	--	0.16	-0.33***	-0.17
深層演出→財務績效	--	-0.08	0.43***	0.35**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$



\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

圖 2 研究二完全中介模式：標準化係數

## 肆、討論

### (一) 研究結果討論

根據前兩章的分析結果，分為資源的消耗與資源的增進。

#### 1. 情緒勞動對資源的消耗

首先，兩研究都證實，壓抑真實情緒、展現虛假演出的表層演出會過度消耗個人情緒資源，產生情緒耗竭的狀態(Baumeister, et al., 1998; Brotheridge & Lee, 2002)。然而，深層演出直消耗的情緒資源較少，且能從中獲得社會關係方面的資源，因此有效減緩情緒耗竭(Côté, 2005)。

其次，關於情緒耗竭中介的假設，表層演出無法透過情緒耗竭之中介以預測工作滿意度及財務績效。由於工作滿意度與財務績效都是正向的工作結果，根據 Herzberg、Mausner 與 Snyderman (1959)的雙因子理論，要達到正向的激勵效果，必須透過成就感、升遷發展、自我實現等激勵因子(motivational factors)，激發員工產生正向的感受或行為。避免情緒耗竭，員工的個人資源將免於枯竭，僅符合了雙因子理論另一項保健因子(hygiene factors)的條件，偏向於人們對金錢、工作環境及安全感等基本需求的滿足。Tietjen 與 Myers (1998)表示如果保健因子獲得滿足，僅是免於員工的不滿意而已，無法幫助進一步的改善。Tietjen 與 Myers 舉了一個例子：在炎熱的夏日如果冷氣壞了，員工會感到不滿，若冷氣維持正常運作，員工不會特別感到滿意而表示感謝。同樣的道理，減少表層演出雖能減緩情緒耗竭的發生，但是並不會讓員工有更高的滿意度，也無法發揮激勵的作用讓財務績效提高。

## 2. 情緒勞動對資源的增進

首先，兩研究都顯示深層演出能減緩情緒資源消耗，並從良好的顧客互動中獲得資源增益(Côté, 2005; Kammeyer-Mueller, 2013)，所以擁有充足的資源使其激勵員工的工作敬業(Bakker & Demerouti, 2007)。表層演出與工作敬業的關係在研究一不顯著，在研究二為負向關係。

其次，深層演出對工作滿意度及財務績效的影響關係，會透過工作敬業的中介。在研究一，工作敬業部分中介深層演出與工作滿意度。因為情緒勞動是內心因應情緒的方式，工作滿意度是一種對工作的感受，兩者都設涉及內心狀態，所以的確存在直接影響的可能。在研究二，工作敬業完全中介深層演出與財務績效。財務績效施測的時間點較晚，而且是工作成果的累積，所以情緒勞動對其無直接影響是可理解的。研究二還發現工作敬業在表層演出與財務績效之間，也發揮了中介的作用，但這並非本研究所關注的，有待未來研究繼續探討。

## (二) 理論與實務意涵

### 1. 理論意涵

本研究以資源的觀點出發，區分成資源耗損與資源增進兩個路徑，選擇情緒耗竭與工作敬業作為中介變項，更清楚地解表層、深層演出對工作滿意度與財務績效的影響機制。過去曾有研究探討表層、深層演出對情緒耗竭的影響(如：Goldberg & Grandey, 2007; Johnson & Spector, 2007)，曾有研究探討表層、深層演出對工作敬業的影響(如：Bechtoldt, et al., 2011)，然而卻鮮少研究同時探討表層、深層演出對情緒耗竭及工作敬業的影響關係。本研究將情緒耗竭與工作敬業一同納入，並以資源觀點來詮釋。其中，以情緒耗竭、工作敬業作為影響工作結果的中介，是本研究新的嘗試。結果驗證了兩種情緒勞動的確存在差異，表層

演出會消耗資源，深層演出則是會使資源增益，還發現到工作敬業確實有中介效果，情緒耗竭則沒有中介效果。

在結果變項的部分，過去大多探討與顧客有關的績效指標，如：顧客滿意度(Hennig-Thurau, et al., 2006)、顧客忠誠度(Groth, et al., 2009)。而以工作表現作為績效指標的研究是 Goldberg 與 Grandey (2007)的一項實驗法研究，將參與者執行任務時犯錯的次數作為績效表徵，結果顯示表層演出的犯錯次數多於深層演出，也就是說深層演出的績效表現較好。雖然 Goldberg 與 Grandey (2007)的績效評估較為客觀，但犯錯次數少不表示有良好績效，而實驗法不見得能類推到現實的工作場域。本研究使用實務界更關心的財務績效，即解決了過去研究不足的部分，這是一項貢獻。

## 2. 實務意涵

情緒勞動是服務工作的一部分，為了盡可能的減少員工的資源消耗，根據本研究與 Goldberg 與 Grandey (2007)的研究結果，員工應多使用深層演出、減少表層演出。企業方面可以藉由教育訓練讓員工學習更有效調節情緒方式(Baumeister, et al., 1998; Muraven & Baumeister, 2000)，例如：重新評估工作所面臨的狀況、換為思考。企業除了舉辦教育訓練，還可設置精神標語達到潛移默化的作用，例如設定「我們是打從心底為顧客設想的企業」比起「顧客永遠是對的」，前者應更能使員工從事深層演出。最後，在實際的工作場域中，員工不一定都能使用深層演出，而有時工作的情緒負荷太重，會使得情緒耗竭難以避免，此時企業應思考如何舒緩員工情緒。研究指出適度的休息有助於降低壓力與倦怠(Maslach & Leiter, 2008; Westman & Etzion, 2001)，導入員工協助方案是一可行的做法。

### (三) 研究限制與建議

首先，本研究樣本皆為理財專員，研究結果可能無法推論到其他產業與不同類型的服務工作者。未來研究應納入更多產業類別，針對其他類型的服務工作者（如：客服人員、醫護人員等）作探討。第二，研究一各個變數皆於同一時間以個人自評的方式完成，可能產生共同方法變異(common method variance)的問題(Campbell & Fiske, 1959)。針對此問題，使用哈門氏單因子檢定(Harman's one-factor test)進行檢驗。研究一整體解釋變異量為 70.84%，單一因素的解釋變異為 36.61%，研究一受共同方法變異影響尚在可接受的程度。在進行研究二時，使用時間點二取得的客觀財務績效，可以解決一些共同方法變異的問題，再以哈門氏單因子檢定，整體解釋變異量為 64.74%，單一因素的解釋變異為 33.65%，研究二受共同方法變異影響同樣尚在可接受的程度。第三，同一時間點施測之橫斷研究，可能還會有因果不明的問題。針對此問題，本研究具備理論依據，在資源的觀點員工先從事情緒勞動讓資源耗損或增益，才會形成個人情緒耗竭或工作

敬業的狀態，所以因果推論是合理的，而未來研究仍建議分時點施測。第四，本研究中介的歷程無實際測量員工個人資源的增減，僅以理論作為立論依據，解釋資源消耗與增進的過程。未來應設計更合適的方式，針對資源的耗損與增益做直接的測量，確認表層演出與深層演出的過程的確涉及資源的增減。

#### (四) 未來研究方向

首先，可作調節作用的探討，大致可分為：情緒勞動的工作特性、組織相關因素、及員工個人特質三點。情緒勞動的工作特性包括：情緒勞動的頻率、強度、持續時間、及多樣性(Brotheridge & Grandey, 2002)。舉例來說，情緒勞動的頻率較高或強度較強的情況，可能會更強化表層演出的負向作用。組織相關因素對個人工作也具有一定程度的影響，像是主管的支持猶如個人外在資源的補充(Demerouti, et al., 2001)，應該可減緩表層演出至情緒耗竭的影響，並強化深層演出至工作敬業的影響。員工個人特質也有調節作用，Bechtoldt 等人(2011)就指出當個人情緒識別度(emotion recognition)低時，表層演出與工作敬業的負向關係會更明顯，深層演出與工作敬業的關係則會由正向轉為負向。未來可針對其他個人特質作探討，例如：情緒智能(emotional intelligence) (Salovey & Mayer, 1989)、五大人格特質模式(Big Five Model) (McCrae & Costa, 1987)等。第二，在表層演出對於工作結果的影響，中介變項的情緒耗竭是工作倦怠三向度的其中之一(Gaines & Jermier, 1983; Maslach, 1982)，本研究未將另外兩個工作倦怠向度：去人化、降低個人成就感納入。未來可將三個向度一同探討，並與工作敬業的活力、奉獻、熱衷三向度作比較第三，工作結果方面，本研究只選了工作滿意度與財務績效，未來可以再納入不同種類的工作結果，包括：顧客相關的結果(如：顧客滿意度、顧客忠誠度)、工作角色外績效(如：組織公民行為、建言行為)、員工對組織的相關變項(如：組織承諾、離職傾向)等。

#### (五) 結論

本研究以資源的觀點，探討情緒勞動造成情緒資源的耗損或增進。在服務顧客的過程當中，表層演出會消耗員工的情緒資源，因而產生情緒耗竭。深層演出可減緩情緒資源消耗，並從良好的顧客關係中獲得資源的增進，將促進員工工作敬業。研究結果顯示使用深層演出會優於使用表層演出，情緒勞動也不是只有負面作用，使用深層演出的方式可保護、獲得資源。此外，本研究進一步探討資源消耗或增進之後，會對工作結果有何種影響。結果發現深層演出透過工作敬業中介，影響了工作滿意度，情緒耗竭則未有任何中介作用。比起情緒耗竭，工作敬業在服務人員情緒勞動中扮演更重要的角色。

## 伍、參考文獻

### (一)中文部分

- 吳明隆，2006。結構方程模式：SIMPLIS的應用，台北市：五南。
- 鄔佩君、陳彰儀、吳宗祐，2005。華人企業服務人員情緒勞動方式的前置因素與其結果之關係：以銀行行員為例，教育與心理研究，28(4)，693-719。

### (二)英文部分

- Arkin, R. M., 1981. Self-presentational styles. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp. 311-333). New York: Academic 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.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M., 1998. Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265.
- Bechtoldt, M. N., Rohrman, S., De Pater, I. E., & Beersma, B., 2011. Research Report. The primacy of perceiving: emotion recognition buffers negative effects of emotional labor, *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1087-1094.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S., 1990. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Browne, M. W., & Cudeck, R., 1993. Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A., 2002. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”, *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- 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.
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T., 2003. Development and validation of the Emotional Labour Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J., 1979. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, Unpublished manuscript, University of Michigan Ann Arbor.
- Campbell, D. T. & Fiske, D.W., 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Cheek, J. M. & Buss, A. H., 1981. Shyness and sociability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(2), 330-339.
- Connolly, J. J. & Viswesvaran, C., 2000. The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W., 1993. A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Côté, S., 2005. A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- 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.
- Erickson, R. & Wharton, A., 1997. Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24(2), 188.
- Fisher, C. D., 2000. Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202.
- Gaines, J. & Jermier, J. M., 1983. Emotional exhaustion in a high-stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- 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., Fisk, G. M., & Steiner, D. D., 2005. Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Gross, J. J., 1998. Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent

- consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G., 2009. Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D., 2006. Are all smiles created equal ? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B., 1959. *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hobfoll, S. E., 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll S. E. & London, P., 1986. The relationship of self concept and social support to emotional distress among women during war. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(2), 189-203.
- Hochschild, A. R., 1983. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S., 1986. Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- John, O. P. & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72(6), 1301-1333.
- Johnson, H. A. M., & Spector, P. E., 2007. Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66, 47-90.
- Kelloway, E. K., 1998. *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. SAGE Publications, Incorporated.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E., 1993. A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 369-398.
- 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., 1988. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Locke, E. A., 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Mann, S., 1999. Emotions 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., & Leiter, M. P., 2008. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Jackson, S. E., 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P., 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C., 1996. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Muraven, M. R. & Baumeister, R. F., 2000. Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I., 1987. The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Riley, D. & Eckenrode, J., 1986. Social ties: Subgroup differences in costs and benefits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 770-778.
- Saks, A. M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Salovey, P., & Mayer, J. D., 1989. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B., 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M., 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire- A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B., 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shirom, A., 1989. Burnout in work organizations. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 25-48). Hoboken, NJ: Wiley.
- Tepper, B.J., 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H., 1959. *The socialpsychology of groups*. New York: Wiley.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M., 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Tsai, W. C., 2001. Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27(4), 497-512.
- Vroom, V. H., 1964. *Work and Motivation*. NY: Wiley & Sons Inc.
- Westmana, M., & Etziona, D., 2001. The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology & Health*, 16(5), 595-606.
- Wilk, S. L., & Moynihan, L. M., 2005. Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology* Copyright, 90(5), 917-927.
- Yang, F.-H., & Chang, C.-C., 2008. Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A., 1999. Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.