

2013 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

情緒勞動的前因變數、後果變數
以及動機中介歷程之整合性探討：
工作要求-資源模式的觀點

報名編號： H0054

摘要

本研究採用問卷調查法，並以「工作要求－資源理論」為基礎，主要目的在探討工作要求與工作資源是否會透過情緒勞動、以及敬業貢獻和情緒耗竭所形成的動機與能量機制，進而影響員工的顧客導向行為與離業傾向，期以更全面性地回答情緒勞動的影響歷程。研究對象為台灣幼稚園以及中、小學教師，採一位教師與一位同事的配對方式，蒐集 245 份教師與同事問卷，採兩時間點的方式蒐集資料。結果顯示同事支持對深層演出、敬業貢獻以及顧客導向和離業傾向有中介效果；而顧客不當對待對表層演出、情緒耗竭以及離業傾向有中介效果。

關鍵字：工作要求－資源模式、情緒勞動、敬業貢獻、情緒耗竭、顧客導向、離業傾向

壹、緒論

在現今充滿激烈競爭的社會環境中，如何提升服務品質與服務績效已成為企業經營成功的關鍵要素。在服務業中，員工所展現的情緒表現，將成為影響服務品質的重要因素 (Bozionelos and Kiamou, 2008)。因此，第一線人員在面對服務對象時，基於工作考量，會勞心費力的調整自己的情緒，以符合工作要求，這種努力稱之為「情緒勞動」(emotional labor) (Grandey, 2000; Hochschild, 1983)。情緒勞動分為表層演出與深層演出，表層演出是指個體僅改變外在的情緒表達，並無調整其內心真正的感受，故當個體採用表層演出的方式，只為保有現有工作而順應組織所規定的情緒規範，而非真心的服務顧客，進而達到組織目標 (Grandey, 2003)；而深層演出是指個體會藉由調整內在想法和感受來符合組織所要求情緒的歷程 (Brotheridge and Grandey, 2002)。採用深層演出策略的個體會嘗試改變內在真實感受，使其情緒表現與組織所要求的情緒表達趨於一致，因此，個體便較不易感到情緒失調 (Grandey, 2000)。

過往探討情緒勞動前因的研究中，大多基於資源保存理論 (conservation of resources) (Hobfoll, 1989)的觀點，從工作要求或工作資源的角度，探討其對於情緒勞動的影響。工作要求意指工作中需要勞力或勞心的部分，通常會產生生理或心理成本 (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)，如：工作負荷量、情緒展示規則等 (Grandey, 2003)，較少研究從與顧客的互動要求作切入，探討員工對與顧客的互動以及其後續工作態度的關係 (Rupp, McCance, Spencer, & Sonntag, 2008)。另一方面，工作資源意指工作中有助於達成工作目標、降低工作要求、刺激個人的成長與發展的事物 (Demerouti et al., 2001)。過去學者多以主管支持或同事支持做為工作資源來源 (Brotheridge and Lee, 2002)，而過去研究亦指出，當支持

來源(家人、朋友、同事、上司)不同時，會影響個體的行為展現。故實有必要同時整合工作要求與資源，以了解更多不同工作要求與資源，對於情緒勞動的影響。

再者，有關情緒勞動後果變數的研究方面，多聚焦於探討服務人員的工作態度(張雅婷，2012)。如：工作滿意度(Grandey, 2003)、組織承諾(鄔佩君、陳彰儀、吳宗祐，2005)、離職傾向等(Chau, Dahling, Levy, & Diefendorff, 2009)。然而，長期不斷的情緒勞動可能會破壞個人的身心健康(Rafaeli and Sutton, 1987)，亦可能造成服務人員選擇直接離開此一行業。由於良好服務人員的培育需要長時間的培訓與經驗的累積，若服務人員選擇轉行、離開此一產業，將對組織與個人帶來人力資本的損失(Timothy, 1999)。最後，在情緒勞動影響後果變數的中介歷程方面，亦是過去文獻較少提及的部份；既有研究仍缺乏一整合性的中介機制，以解釋情緒勞動與後果變數之間的關連性(張雅婷，2012)。

基於上述的文獻缺口，本研究擬從下列五個面向彌補過去研究不足之處，並對情緒勞動的領域做出貢獻。第一、在前因變數部份，除了員工的工作負荷量外，本研究亦將顧客面的要求(即：顧客不當對待)同時納入探討，並探討來自顧客的負面事件是否影響服務人員的情緒勞動(Grandey, 2000)。另一方面，本研究將同時納入主管支持與同事支持作探討。而Schaufeli與Bakker(2004)的研究中亦指出，工作要求和資源兩者不能獨立存在，應同時考量。故本研究同時納入不同面向的工作要求(即：工作負荷、顧客不當對待)與工作資源(如：主管支持與同事支持)做為前因變數，以探討其對不同情緒勞動策略的影響。

第二、在後果變數上，若服務人員選擇轉行，將造成組織人力資本投資的浪費、以及服務人員寶貴經驗與知識的消失，故本研究納入離業傾向做為後果變數(occupational turnover intentions; 即個人思考改變職業，放棄現有職業的傾向)(Timothy, 1999)，以探究員工不同的情緒勞動策略與其離職業傾向的關連性。此外，過去研究大多聚焦在情緒勞動與工作態度的關係上，相對較少探討其與服務人員行為的關係(張雅婷，2012)。Ganesan(1994)指出，顧客導向行為對顧客滿意度與服務品質皆有正面影響。故本研究將同時探討情緒勞動與負面態度(即：離業傾向)與正面服務行為(即：顧客導向行為)的關係，以期釐清情緒勞動的理論網絡。

第三、有鑑於情緒勞動的前因與後果變數需要系統性的整合，過去數位學者採用資源保存理論的觀點，作為理論基礎(Brotheridge and Lee, 2002; 吳宗祐、鄭伯璜，2006)。然而，相對於資源保存理論的理論框架，Demerouti(2001)提出另一探討模式為「工作要求—資源」模式(Job Demands-Resources model; 簡稱JD-R)。工作要求—資源模式除了整合了一般工作環境中的工作要求(job demands)與工作資源(job resources)對員工工作結果的可能影響外，亦提供了動機(motivational)

與能量 (energetic) 兩種機制，說明工作要求與工作資源如何透過員工的心理狀態 (如：敬業貢獻與情緒耗竭) 進而影響組織結果。敬業貢獻指的是個人在工作上正向、實現個人抱負以及因為工作所帶來的情感性動機的狀態 (Schaufeli and Bakker, 2004)。擁有高度敬業貢獻的員工會展現積極、主動與熱情在他們的工作中；另一方面，情緒耗竭是指情緒資源的耗盡。當員工處於情緒耗盡的狀態時，通常會覺得自己缺乏資源作調適，而無法提供更多的心力於工作中，此可能造成員工離職或降低工作動機與承諾。綜合上述，本研究將採用「工作要求—資源」模式作為理論基礎，同時探討情緒勞動的多種前因變數與後果變數，並試圖整合動機機制 (即：敬業貢獻) 與能量機制 (即：情緒耗竭)，探討員工的情緒勞動是否會透過此二機制，進一步預測服務人員的顧客導向行為與離業傾向。

第四、本研究亦試圖在研究方法上做出貢獻。由於過去情緒勞動的相關研究，大多依賴同一時間點 (Grandey, 2003) 或是同源評估的資料 (張雅婷, 2012)。然而，此可能存在共同方法變異的問題 (Podsakoff and Organ, 1986)。因此，本研究採用兩個時間點、多重來源 (員工本身與同事評估) 的研究設計，進行資料收集。其中，顧客導向行為採「同事互評」的方式進行，期以避免填答者可能自我高估所造成的共同方法變異問題，使之衡量更為客觀。

第五、在樣本選擇上，過去研究多著重探討第一線服務人員所進行的情緒勞動，主要原因在於，第一線服務人員對顧客的情緒傳遞 (affective delivery)，將直接關係到顧客對服務接觸的評價 (Pugh, 2002)。然而，相較於第一線服務人員和每位顧客互動時間較短、維持長期關係的必要性較低。若員工需要長時間面對面與顧客互動，且需在兼顧其工作狀況並維持與顧客的關係時，其情緒勞動的歷程是否會有所不同呢？因此，本研究選擇教師做為研究樣本，其原因如下：首先，教師每天和多位學生進行高密度、高頻率、長時間的互動，管教需耗費心力，同時須表達多種情緒，情緒勞動的負荷應不小。其次，對於教師而言，其必須同時面對不同來源的顧客 (即為學生)，且教師必須持續面對同一群學生相處一段時間，其不但屬於高情緒勞動者，更常因而產生高度的工作壓力或遭遇到學生的不當對待，最後選擇轉職 (Tsouloupas, Carson, Matthews, Grawitch, & Barber, 2010)，故本研究認為，以教師作為研究樣本，將提供本研究檢視前述研究問題的絕佳機會。

綜合前述，本研究之研究目的可分為以下兩點：第一、同時探討不同的工作要求與工作資源與情緒勞動之間的關連性。第二、以工作要求—資源模式整合情緒勞動的前因與後果變數，並探討不同的情緒勞動策略如何透過敬業貢獻與情緒耗竭的中介，進而影響到員工的顧客導向行為以及離業傾向。

貳、文獻探討與假設推導

一、工作要求—資源模式概述

Demerouti等 (2001)提出工作要求—資源模式，主要假設為不同的工作環境中都可能存在對員工帶來壓力的特定風險因素，這些因素可被分為工作要求與工作資源二大類，對員工及組織產生不同的心理影響 (Bakker et al., 2003)。工作要求是指工作中包含生理、心理、社會、或組織方面的要求，身心得加以承受並努力完成，因而造成生理或心理的成本以及產生的負面影響 (Demerouti et al., 2001)，如：工作壓力、較差的工作環境以及與顧客情感上的互動要求等，若工作要求超過員工所能承受的範圍時，將不斷耗損其內在能量，導致工作倦怠 (Meijman and Mulder, 1998)。反之，工作資源是指工作上涉及生理、心理、社會、或組織方面的資源，其有助於：第一、降低與工作要求相關的生理或心理成本。第二、促進工作目標之達成。第三、刺激個人成長與發展等三部份 (Schaufeli and Bakker, 2004)。雖工作資源並不一定能完全解除工作要求帶給員工的壓力，但工作資源能增強其工作動機，滿足心理需求，並增進其工作意願 (Meijman and Mulder, 1998)。

此外，工作要求—資源模式的另一假設是，工作要求與工作資源可能產生兩種不同的心理歷程 (動機歷程與能量歷程)，進而影響到重要的個人行為與態度 (Bakker et al., 2003)。動機歷程意指工作資源是一潛在的動機因素，擁有高度的工作資源將透過動機機制，帶來正面的工作態度與行為 (Schaufeli and Bakker, 2004)；而能量歷程則指出，當個人經歷高度工作要求時 (如：工作負荷與情感要求)，將耗損員工的心理與生理資源，使得員工內在能量逐漸喪失，導致其工作倦怠，對員工態度與行為有負面的影響 (Demerouti et al., 2001)。

工作要求—資源模式以敬業貢獻類比動機歷程，而以工作倦怠類比能量歷程。敬業貢獻是一種積極、充實、與工作相關的心理狀態，反應了個人是否具有豐沛的能量與精力、對工作有熱忱以及勇於接受挑戰，且全神貫注投入於工作並樂在其中。另一方面，工作倦怠包括情緒耗竭、去人性化以及個人成就感低落 (Maslach and Jackson, 1986)。其中，情緒耗竭為工作倦怠中最核心的成分 (Maslach, 1982)，故本研究以情緒耗竭做為工作倦怠的代表。

本研究認為，工作要求—資源模式能整合並解釋情緒勞動的前因與後果變數以及影響歷程，其原因有二。首先，員工不論選擇表層或深層演出的情緒勞動策略，都是在組織工作情緒要求下 (例如：高度的人際互動接觸、組織規定展現的情緒要求等)，投入內在資源以調整情緒的過程 (Grandey, 2003)。其次，當員工透過表層或深層演出的策略調整其情緒時，其服務動機及產生的資源耗損也隨之不

同，進而展現在其服務行為與態度之上 (Brotheridge and Lee, 2002)，此與工作要求－資源模式所提的動機與能量機制似乎不謀而合。因此，本研究列出研究架構圖如下圖1，將以「工作要求－資源模式」做為理論基礎，逐段探討變數間的關係。

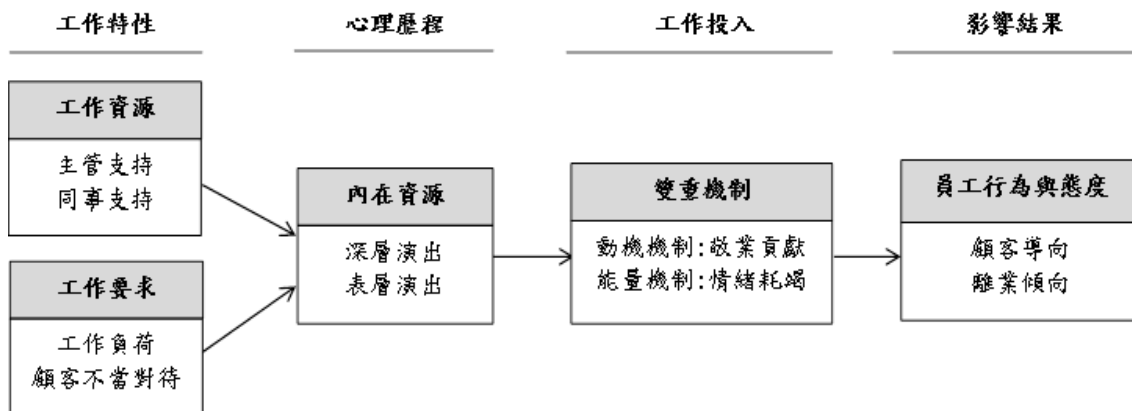


圖1 研究架構

二、工作資源與情緒勞動之關係

主管支持意指員工相信主管會重視其貢獻、提供工作相關協助與關心的程度 (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001)。當員工有好的表現時，主管能給予信任、尊重與肯定；而當員工遇到挫折與困難時，主管能適時地提供協助和建議。此不僅可增加主管與員工間的情感關係，更能間接的提升員工的工作投入與動機。因此，當個體處於高度主管支持的工作環境下，主管會對其展現工作上與人際上的關心與重視，使員工對工作和組織產生責任感與使命感，進而投入更多心力去達成組織的情緒規範，因而傾向採用深層演出的策略，使自我內心感受使之與外在行為一致，回應主管的期待 (Grandey, 2000)。故基於上述，本研究提出以下假設：

H1a：工作資源中的主管支持與深層演出有正向關聯性。

同事支持是指由個人的同事提供協助，其反映了同事對員工工作上的協助與情感上的關懷程度 (Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000)。員工若處於高度同事支持的環境中，當其需要幫助時，其他同事能展現高度關懷與支持，或提供專業技能與知識的支援，給予立即性協助，使之獲得心理與生理上之需求滿足。而 Susskind 等 (2003)更提出由於員工與同事之間從事相同的工作，當工作遭遇到挫折與困境時，同事能深刻體會其所面臨的情境，設身處地為其著想，提供立即性的協助與支持。故當員工處於高度同事支持的環境下，同事可提供社會-情感的資源，使員工傾向採用深層演出處理自身的情緒負荷。由上述推論，可以做出下列的假設：

H1b：工作資源中的同事支持與深層演出有正向關聯性。

三、工作要求與情緒勞動之關係

當工作環境中的工作負荷超過個人的能力，如：肩負多重的責任範圍或工作量過多等，都可能導致其生理與心理上的疲累與不適，使其自信心低落，工作效率減低，改變員工的工作態度與行為 (Waller, Gupta, & Giambatista, 2004)。換言之，當工作負荷量大時，將耗損員工大量的內在資源 (如：精力、心力、認知資源等)，在此狀況下，員工的內在狀態與組織要求的情緒差距更大，這都將可能使員工僅以改變外在表情與行為的方式對顧客展現情緒 (Grandey, 2000)。而 Brotheridge 與 Grandey (2002) 的研究中，亦發現工作要求與表層演出為正向關係，基於前述，本研究提出以下假設：

H2a：工作要求中的工作負荷與表層演出有正向關聯性。

情緒工作要求中，很大一部分源自於員工與顧客的互動 (Heuven, Bakker, Schaufeli, & Huisman, 2006)。顧客不當對待是指顧客對員工所展現的不當行為，將使員工感受到與顧客的互動過程裡，較低的人際互動品質以及其遭遇到的不公平對待等負面感受。組織多半希望員工在面臨顧客不當對待時，仍可表現出適當的情緒 (Grandey et al., 2004)。然而，當員工面臨顧客不當對待時，如：顧客大聲喊叫、不尊重的言行等，容易使員工產生負面情緒、降低自尊與自我價值，但為遵循公司的情緒表達規範，員工必須壓抑真實的情感，表現出合宜的工作情緒，此不僅與內心真實感受不一致，情緒勞動的負擔也隨之增加，在這種情形下，員工傾向採取表層演出的情緒調節策略，希望能盡速結束不愉快的互動，以避免後續的衝突產生 (Grandey, 2000)。本研究推論出以下假設：

H2b：工作要求中的顧客不當對待與表層演出有正向關聯性。

四、深層演出與顧客導向以及離業傾向：敬業貢獻之動機歷程

敬業貢獻度是一種正向、自我實現與工作相關的心理狀態，分為活力、奉獻與專注三構面 (Schaufeli and Bakker, 2004)。首先是活力，意即工作時具有高度能量，願意為工作付出心力，而當工作上遭遇困難時能有高度的心理承受力，堅持到底；其次為奉獻，指能深刻體會到工作的重要性，願意接受挑戰且對工作有熱忱；最後是專注，指個人完全專注並樂於工作，因投入工作而感到時間飛快，且不易受到身邊事物影響而分心。當員工選擇深層演出的策略時，主要是透過注意力的轉換、以及認知上的改變進行情緒的調整 (Grandey, 2000)。亦即，員工會透過回想開心、愉快的事件，或透過認知上的改變，以不同的角度重新解讀情境，以使己身展現的情緒與組織要求的情緒相符合 (Grandey, 2003)，故深層演出的員工較能展現出真誠的正向情緒、有較高的服務動機、更能享受與顧客互動的過程

(Brotheridge and Lee, 2002; Grandey, 2003)。上述的特性皆與敬業貢獻的內涵密不可分，故本研究預期，深層演出的員工，更易在工作時經歷到高度的敬業貢獻。

另一方面，高度敬業貢獻的員工能展現高度的專注、熱忱與活力於工作中，這樣的員工即便遇到顧客不合理的要求或其他工作上的挫折，他們也可以展現出主動、活力與熱情，專注地聆聽顧客的要求，並試圖解決顧客的問題，展現高度的顧客導向行為。例如：在服務傳遞時提供額外的努力、貼心關懷顧客需求、主動溝通服務、積極與顧客互動等。故當員工的敬業貢獻程度越高，其從事顧客導向行為的頻率應也越高。

再者，充分展現敬業貢獻的員工經常處於正向的心理狀態，包括活力、樂於工作、與熱情等。此正向的心理狀態有助於員工以堅持不懈的精神專注工作、願意盡其所能、協助顧客解決問題，而非選擇逃避 (Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003)。此外，當員工在工作中展現高度敬業貢獻時，顧客也能感受到員工的用心服務，予以較佳的回饋 (Côté, 2005)，提升個人成就感。前述情況皆有助於讓員工在情感上更認同這份工作與職業，進而降低其離開此一行業的傾向與想法。由以上論述，本研究提出下列假設：

H3a：深層演出會透過敬業貢獻的中介，進而正向影響個人的顧客導向行為。

H3b：深層演出會透過敬業貢獻的中介，進而負向影響個人的離業傾向。

五、表層演出與顧客導向以及離業傾向：情緒耗竭之能量歷程

情緒耗竭源於長期的工作壓力與要求所導致，意指個人缺乏能量、情感麻木、對工作喪失熱情、在工作時感受到高度的疲憊感等狀態 (Maslach and Jackson, 1986)。一般認為高度表層演出的員工，較易經歷到情緒耗竭 (張雅婷, 2012)，其原因有二：首先，表層演出者僅透過改變外在表情的方式，進而展現組織要求的情緒 (Grandey, 2000)，而無法表現出與內在感受一致的行為，此不一致的情況便可能使員工產生情緒失調，導致情緒耗竭 (Hochschild, 1983)。再者，表層演出者在與顧客互動時，常須強顏歡笑，克制並壓抑其負向情緒以面對顧客，因此，當員工需要投入高度的情緒或認知資源進行情緒調節時 (Hochschild, 1983; Grandey, 2003)，長期而言亦將導致其情緒耗竭的發生 (Grandey, 2003)。

另一方面，處於高度情緒耗竭狀態的員工，由於缺乏能量與工作心力，因此對於投入服務工作意興闌珊，缺乏熱情替顧客著想或提供良好的服務，進而降低其顧客導向行為。再者，經歷情緒耗竭的員工因無法處理工作壓力，導致工作士氣低落，其工作熱忱與投入逐漸冷卻，在此狀況下，員工可能認知到離開此一行

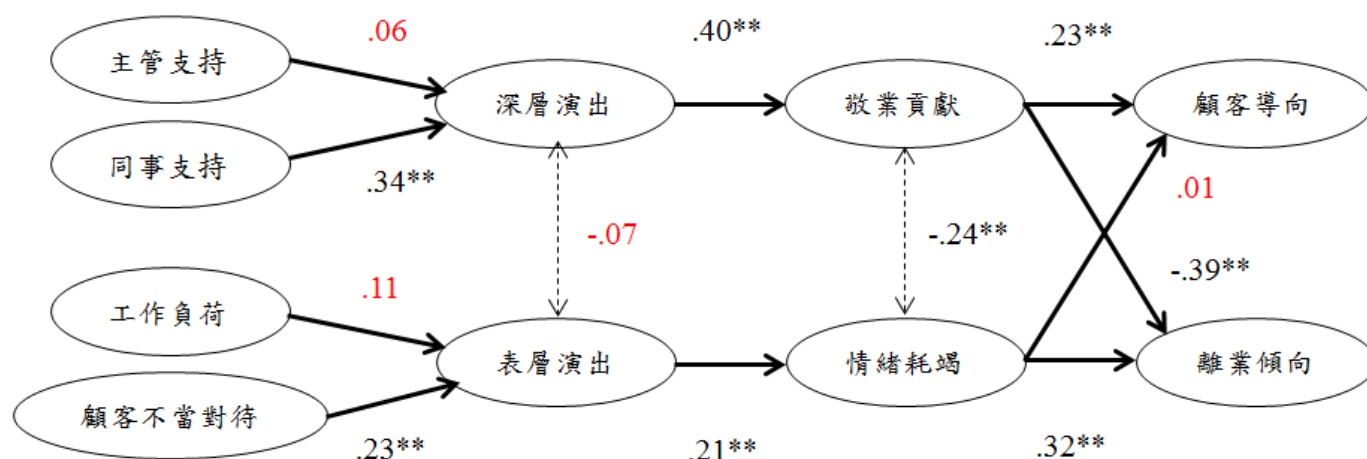
業所付出的機會成本小於身心所遭受的能量耗損的傷害，而決定放棄在此行業累積的專業、能力和經驗等，直接離開此一行業。此外，過去亦有實證研究，發現情緒耗竭的確可預測出離業意願 (Leung and Lee, 2006)。Cook 與 Banks (1993) 針對新聞從業人員的研究亦發現，有意離開新聞界的受訪者皆有較程度的情緒耗竭。經由以上論述，本研究推論出以下列假設：

H4a：表層演出會透過情緒耗竭的中介，進而負向影響個人的顧客導向行為。

H4b：表層演出會透過情緒耗竭的中介，進而正向影響個人的離業傾向。

參、研究方法

一、研究架構



* $p < .05$, ** $p < .01$

圖 2 研究架構與路徑關係圖

虛線代表本研究將此兩段關係納入考量，用以控制整體效果。

二、研究樣本與施測程序

本研究以中、小學和幼稚園教師做為本研究之樣本，主要理由為：教師每日需與多位學生進行高頻繁互動，也須與家長、同事、學校行政人員往來，在不同的情境中而有不同的情緒轉換 (江文慈, 2009)。在這種情況下，學校教師好比服務人員，必須回應這些「教育消費者」的需求。故本研究所選取的樣本應為適切。

本研究採問卷調查法，以一位教師配對一位同事的方式發放問卷，總共發出 310 位的教師問卷以及同事問卷，扣除問卷遺失與填答不完整之 65 份問卷，最後有效成功配對問卷 245 份，有效成功配對問卷回收率為 79.0%。資料發放程序如下：首先，透過電話和電子郵件聯繫各校連絡人，協助取得教師之參與研究的意願。寄發的問卷中附有一份問卷說明書、問卷紀錄表、大回郵信封、教師問卷以及同

事問卷；此外，本研究予以填答者兩支原子筆，以及100元小禮物予連絡人。各問卷指導語皆強調問卷絕對匿名，並請連絡人於發放問卷時再次告知。其次，為減少因果方向相反的可能性，連絡人先請教師填寫工作資源、工作要求以及情緒勞動等題項 (T1)，兩週後再請教師填寫敬業貢獻、情緒耗竭以及離業傾向等題項，並請教師尋找一位同事，協助填答該位教師之顧客導向行為等題項 (T2)。在進行同事互評時，為避免受測人員因同事關係、社會期許傾向等因素所造成的偏誤 (Podsakoff and Organ, 1986)，填答者可個別完成問卷後，分別裝入不同的信封後密封，直接交回給連絡人，以免填答遭他人窺視。待問卷完成後，請連絡人將所有問卷裝入本研究所準備的大回郵信封內寄回。

在樣本資訊方面，教師平均年齡為34.30歲 (標準差為8.605)，大多數為女性 (73.6%)、碩士學歷 (41.4%)，所屬學校類型多為公立學校 (92.5%)，於該校工作之平均年資約6.83年 (標準差為7.01年)，工作類型以班級導師 (30.8%)佔多數。此外，同事方面多為女性 (76.9%)、而與該位教師之平均共事年資約為 3.56年。

三、研究工具

本研究採兩時間點發放教師與同事問卷。其中，由於高負向情感特質的填答者容易感到焦慮等負向感受，進而將周遭事物給予負面評價，使得填答結果產生偏誤。因此，本研究將人格生氣特質納為控制變數，以防共同方法變異問題的產生 (彭台光等，2006)。以下針對所使用之研究工具分別說明：

(一) 主管支持

本研究使用Skaalvik and Skaalvik (2011)的三題量表作為測量工具，並請填答者回想過去一個月內，與校長互動的感受與看法，例題包含：在教育方面，我可以隨時向校長尋求協助和建議。其計分方式採用李克特六點量表衡量之 (1 = 非常不同意；6 = 非常同意)，此量表的Cronbach's α 值為 .863。

(二) 同事支持

本研究使用 Skaalvik and Skaalvik (2011)的三題量表作為測量工具，並請填答者回想過去一個月內，與同事互動的感受與看法，例題包含：這所學校的教師之間會彼此幫助、相互支持。其計分方式採用李克特六點量表衡量之 (1 = 非常不同意；6 = 非常同意)，此量表的 Cronbach's α 值為 .863。

(三) 工作負荷

本研究工作負荷採用 Vance, Brooks, & Tesluk, (1996)的三題量表作為測量工

具，請填答者回想過去一個月內，對於目前這份工作的感受與看法，例題如：我的工作內容太多以致於我無法處理好每件事情，其計分方式採用李克特六點量表衡量之（1 = 非常不同意；6 = 非常同意），此量表的 Cronbach's α 值為 .904。

(四) 顧客不當對待

本研究使用 Skarlicki, van Jaarsveld, & Walker, (2008)的八題量表作為測量工具，請填答者回想過去一個月內，與學生互動狀況的感受與看法，而由於學生是為教師的主要顧客，故以學生對教師行使的不當行為代表顧客不當對待。題項如：學生拒絕聽你說話、學生對你說出攻擊性言語等題項。計分方式採用李克特五點量表衡量之（1 = 從未如此；5 = 總是如此），此量表的 Cronbach's α 值為.746。

(五) 情緒勞動

本研究使用 Grandey (2003)的十一題量表作為測量工具，量表翻譯部份採倒譯法 (Back translation; Brislin, 1980)，以確保原量表的意義未被曲解，並請填答者回想過去一個月內，在教書時，與學生互動時的行為。其中五道題項衡量表層演出（如：我會假裝出心情好的樣子，即使內心並不是如此、工作時表現出合宜的表情與態度，對我而言就像在演戲一樣）；六道題項衡量深層演出（如：我在工作時會盡力克服自己不好的情緒，由衷地以親切和善的態度教導學生、我會嘗試去感受在工作中必須表現的情緒，如：親切、和善等，而不只是假裝而已）。此外，原量表設計的題項對象為顧客，但由於本研究之研究樣本為中、小學與幼稚園教師，為避免語意產生差異，因此將顧客改為學生，以更加符合此樣本需求。情緒勞動量表以李克特五點尺度衡量之（1 = 從未如此；5 = 總是如此），表層演出與深層演出之Cronbach's α 值分別為.835 及.798。

(六) 敬業貢獻

本研究採用 Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, (2002)的十七題量表作為測量工具，請填答者回想過去一個月內，對教書工作的看法。其中六題測量活力，如：每天我迫不及待地想去上班、工作時，我總是充滿活力等題項；五題測量奉獻，如：我熱愛我的工作、我以擁有這份工作為榮；六題測量專注，如：我工作時很專注，不易受干擾、工作時，總感覺時間過的很快。此量表以李克特七點尺度衡量之（1=從未如此，7=總是如此），此量表的 Cronbach's α 值為.945。

(七) 情緒耗竭

本研究採用 Maslach and Jackson (1981) 的「工作倦怠量表教育人員版」(The Maslach Burnout Inventory Educators Survey, 簡稱為 MBI-ES)之九題有關情緒耗竭

的題目作為測量工具。此量表同於原始的工作倦怠量表(MBI-Human Service Survey, MBI-HSS)，兩者之相異處僅為受試對象的稱呼，MBI-ES 量表將 MBI-HSS 量表上的 recipient 改為 student，其餘部分皆相同，亦更加適用於本研究之研究樣本。本研究請填答者回想過去一個月內，對教書工作的看法，其中測量題項包括：在教學中，我覺得我的工作情緒已逐漸耗盡等題項，本量表採李克特七點尺度衡量之(1=從未如此，7=總是如此)，其 Cronbach's α 值則為 .861。

(八) 顧客導向行為

本研究以Brown, Mowen, Donnavan, & Licata, (2002)所建構的十二題量表來測量顧客導向行為，原量表設計是由填答者自行填寫，但為避免相同來源填答可能造成共同方法變異之疑慮(彭台光等，2006)，此部份改為請教師尋找一位同事協助填寫，並請其針對該位教師過去一個月內的工作行為表現進行填答。其中測量題項如：我總是以笑臉對待每位學生、我能夠很自然地對學生展現同理心、我幫助學生達到他們的目標等題項。本量表採李克特七點尺度加以衡量(1=非常不同意，7=非常同意)，其Cronbach's α 值則為 .956。

(九) 離業傾向

本研究使用 Meyer, Allen, & Smith, (1993)的量表作為測量工具，共計三道題目，請填答者回想過去一個月內，對目前職涯規劃的看法，題項包括：我時常考慮要放棄現在的職業(即：轉行)、我經常想要尋找其他的職涯機會、我打算在一年內就轉換跑道，離開目前的職業。其計分方式採用李克特七點量表衡量之(1 = 非常不同意；7 = 非常同意)，此量表的 Cronbach's α 值為.903。

(十) 控制變數

為排除其他可能影響服務人員情緒勞動、敬業貢獻、情緒耗竭、顧客導向以及離業傾向的外生變數，本研究將針對教師的生氣特質加以控制之。過去研究顯示員工負向人格特質之差異，可能影響其情緒勞動以及外在行為的展現(周惠櫻，2012)。再者，由於本研究中大多變項於同一個時間點請填答者自評，因此可能有共同方法變異的問題。有鑑於此，本研究將納入生氣特質做為控制變項，採用 Maslach and Jackson (1981) 的量表，選取五題與生氣特質較為相關的題項以衡量生氣特質。量表題項包括：我的脾氣暴躁、我的性情急躁、我常生氣等題項，其計分方式採用李克特五點量表衡量之(1 = 從未如此；5 = 總是如此)，此量表的 Cronbach's α 值為.851。此外，本研究雖於相關係數表中列入「教師性別」與「教師服務年資」之兩項控制變數，但從相關係數如表 1 中可以發現，教師性別僅與表層演出和顧客導向有相關，而教師服務年資則與顧客不當對待、表層演出和離

業傾向有相關，顯示出此兩項控制變數對本研究之主要變數的影響不大；此外，倘若將此兩項控制變數納入本研究之結構模式中，將導致本研究之結構模式無法收斂，故最後選擇不將教師性別與教師服務年資納入模式中。

四、資料分析方式

本研究以結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 進行假設檢定，並以 LISREL 8.54 版軟體，配合最大概似法 (maximum-likelihood estimation) 予以分析。本研究採用兩階段分析模式進行結構方程模式 (Anderson and Gerbing, 1988)，先進行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，以檢視測量模式中各構念與其觀察變項間的適配度是否良好，再檢驗結構模式中各構念間的適配度。在模式評估方面，本研究使用 χ^2/df 、以及其他適配度指標 (CFI、NFI、NNFI) 和平均概似平方誤根係數 (RMSEA) 以檢視模式適配度。

肆、研究結果與討論

一、各變數間之敘述統計與相關係數

結果顯示主管支持、同事支持與深層演出、深層演出與敬業貢獻、以及敬業貢獻與顧客導向呈顯著正相關 ($r = .14$ 至 $.41$ ，皆為 $p < .01$)；而工作負荷與顧客不當對待與表層演出、表層演出與情緒耗竭以及情緒耗竭與離業傾向皆呈顯著正相關 ($r = .20$ 至 $.39$ ，皆為 $p < .01$)；其中，敬業貢獻與離業傾向則呈顯著負相關 ($r = -.47$ ， $p < .01$)；但情緒耗竭與顧客導向僅呈負相關 ($r = -.09$)，未達統計顯著水準。

表 1 各主要變數之敘述統計與相關係數¹

變數名稱	M ²	SD ²	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 性別	1.75	.44	—												
2. 服務年資 ²	78.34	82.97	-.12	—											
3. 生氣特質	2.35	.62	.11	-.02	—										
4. 主管支持	4.16	1.07	.01	.05	-.02	(.86)									
5. 同事支持	5.02	.73	.10	-.07	-.10	.40**	(.86)								
6. 工作負荷	3.42	1.15	-.08	-.05	.14*	-.05	-.15*	(.90)							
7. 顧客不當對待	1.95	.41	-.04	-.30**	.20**	-.05	-.03	.33**	(.75)						
8. 表層演出	2.39	.66	-.15*	-.14*	.13	-.05	-.13*	.20**	.26**	(.84)					
9. 深層演出	3.79	.55	-.01	.03	-.11	.14*	.30**	-.13*	-.28**	-.02	(.80)				
10. 敬業貢獻	5.01	.85	.11	.05	-.10	.15*	.32**	-.28*	-.25**	-.43**	.41**	(.95)			
11. 情緒耗竭	3.13	.90	-.02	-.09	.16**	-.02	-.19**	.55**	.31**	.34**	-.20**	-.38**	(.86)		
12. 顧客導向	6.32	.59	.18**	.02	.03	-.08	.02	-.02	-.11	-.10	.21**	.20**	-.09	(.96)	
13. 離業傾向	2.34	1.31	-.02	-.17**	.09	-.05	-.13*	.23**	.23**	.33**	-.13*	-.47**	.39**	.22	(.90)

註 1：信度值位於對角線上的括號中；* $p < .05$ ，** $p < .01$ ， $N = 245$

註 2：M 為平均數，SD 為標準差；年資的單位為月。

二、驗證性因素分析

本研究參考 Anderson 與 Gerbing (1988) 的建議，在進行結構模式分析之前，先進行驗證性因素分析。首先進行測量模式分析，分別是：一因素模式、八因素模式以及十因素模式。由結果可看出，本研究所提出之十因素模式的適配度皆優於一因素和八因素模式，且其適配程度仍可接受；此外，雖一因素模式與八因素模式和假設模式相比後的卡方值差異皆達顯著 ($\Delta\chi^2 = 13100.47$ 與 14392.02 , $\Delta df = 36$ 與 55 ; $p < .01$)，但假設模式之適配度仍較佳。接著，本研究針對兩變項間之相關係數 $> .40$ 的組合，進行相關信賴區間之區別效度檢定。結果發現沒有任何變項的信賴區間值涵蓋 1.00，此即代表本研究的十個變項彼此間可互相區分。

再者，本研究以 LISREL 8.54 軟體配合完整模式分析法，進行結構模式分析。雖然本研究假設為完全中介模式，但過去研究指出，在高度的主管支持與同事支持的工作環境之下，員工會更加願意付出心力，進而提升其敬業貢獻 (Schaufeli and Bakker, 2004)；反之，當員工承受高度工作要求時，如：工作負荷，或其工作角色可能會遭遇到的問題，將可能引發其情緒耗竭 (Lee and Ashforth, 1996)。為探討此一可能的影響路徑，本研究加入第一個替代模式，即增加了從主管支持、同事支持到敬業貢獻，以及從工作負荷、顧客不當對待到情緒耗竭的四條直接路徑加以測試。再者，當員工經歷高度情緒勞動時，除了敬業貢獻與情緒耗竭的中介歷程之外，仍有可能透過其他的中介機制，直接影響其離業傾向與顧客導向行為。因此，本研究另外增加了替代模式二，即從深層演出到顧客導向，以及從表層演出到離業傾向的二條直接路徑。最後，由於工作資源可能同時影響表層演出，而工作要求亦可能同時影響深層演出，因此，本研究增加了從主管支持與同事支持到表層演出，以及工作負荷與顧客不當對待到深層演出的四條路徑，加以檢視之。

從分析結果可知，部分中介模式一、部分中介模式二以及部分中介模式三之適配度指標差異不大，整體而言大致與本研究的假設模式相同。然而，部分中介模式一的卡方值差異檢定顯示出，此部份的中介模式較假設模式少了4個自由度，但其卡方值下降最多 ($\Delta\chi^2 = 95.68$, $\Delta df = 4$, $p > .01$)。再者，相較於部分中介模式一的卡方值差異檢定，部分中介模式二雖較部分中介模式一少了2個自由度，但其顯著性卻僅微幅下降 ($\Delta\chi^2 = 12.78$, $\Delta df = 2$, $p > .01$)，經由兩兩比較後，部分中介模式一仍為較佳的模式。最後，本研究另加入部分中介模式三的四條路徑進行探討，結果顯示此四條路徑皆不顯著，其自由度無明顯降低，適配度亦無顯著提升。有鑑於此，本研究決定不納入部分中介模式二與部分中介模式三的假設，而部分中介模式一仍為較佳的模式。本研究將針對此模式進行後續之假設檢定。

三、假設檢定

(一) 工作資源、工作要求與情緒勞動之關係

首先是工作資源，假設1的部分，本研究發現同事支持與深層演出的路徑係數為 .34 ($p < .01$)，表示員工擁有高度的同事支持，將會進行深層演出，因此假設1b獲得支持。然而，主管支持與深層演出之間的關係並不顯著，故假設1a並未獲得支持。另一部分是工作要求，假設2的部分，研究結果發現，顧客不當對待與表層演出的路徑係數為 .23 ($p < .01$)，即為當員工遭受到顧客不當對待時，會展現表層演出，因此假設2b獲得支持。反觀工作負荷與表層演出之間的關係並不顯著，因此未獲得假設2a的預期。

(二) 情緒勞動與顧客導向以及離業傾向：敬業貢獻以及情緒耗竭之中介效果

其次是敬業貢獻的中介效果，結果顯示，深層演出與敬業貢獻、敬業貢獻與顧客導向呈顯著關係 ($\beta = .40, p < .01$ 與 $.23, p < .01$)，而深層演出與敬業貢獻、敬業貢獻與離業傾向亦呈顯著關係 ($\beta = .40, p < .01$ 與 $-.39, p < .01$)，為了確保本研究的嚴謹性，本研究更進一步採用Sobel檢定 (1982)來檢驗假設3之中介效果，分析結果發現，深層演出確實會顯著提升員工的敬業貢獻，進而更提高員工展現顧客導向行為 ($Z = 2.72, p < .01$)；同樣地，深層演出亦會透過敬業貢獻的間接影響，顯著降低員工的離業傾向 ($Z = -3.59, p < .01$)，此兩者皆符合本研究之預期，故假設3a與3b皆獲得支持。接著是情緒耗竭的中介效果，結果顯示，表層演出與情緒耗竭、情緒耗竭與離業傾向呈顯著的正向關係 ($\beta = .21, p < .01$ 與 $.32, p < .01$)，而Sobel的分析結果亦顯示表層演出確實會顯著提升員工的情緒耗竭，進而更提高員工的離業傾向 ($Z = 2.67, p < .01$)，故支持假設4a的預期；然而，表層演出透過情緒耗竭，影響到顧客導向的間接路徑並不顯著，故假設4b並未獲得支持。

最後，同事支持會透過深層演出，進而影響到敬業貢獻。由Sobel的分析亦發現同事支持確實會顯著提升深層演出，進而提高敬業貢獻 ($Z = 2.93, p < .01$)；反之，顧客不當對待會間接地透過表層演出，影響到情緒耗竭，Sobel分析亦再次證明，顧客不當對待確實會顯著提升表層演出，進而提高情緒耗竭 ($Z = 2.15, p < .05$)。

伍、討論與建議

一、理論貢獻

工作資源中的人際支持經常是員工獲得資源補充的關鍵，當支持的來源不同時，也會影響個體的行為結果，故本研究試圖整合多種支持來源一併加以探討。

研究結果發現，同事支持與深層演出有顯著的正向關係。

然而，本研究發現，主管支持對於深層演出並無顯著效果，雖然許多研究皆指出，主管與同事的支持將有助於員工因應工作中的情緒要求與處理身心壓力 (Grandey, 2000)。但在不同工作環境之下，員工面臨不同的工作事件以及和與不同的主管互動，因此，主管支持所扮演的角色便有所差異 (吳宗祐等人，2008)。本研究針對此一預期外的發現，提出以下可能的解釋：第一、主管與員工之間階級與權力的差距：主管與員工之間存在階級與權力的差距，且主管擁有獎懲、督導與監督的權力 (Susskind et al., 2003)，故當員工遇到工作上的問題時，他們可能不敢直接詢問主管或請求協助，反而認為自己應該找尋其他的解決方案，盡快完成工作任務，避免主管認為其辦事能力不佳或工作不投入。第二、員工和主管對於工作事件抱持不同的認知與看法：員工雖與主管處於同一個工作環境中，但由於階級的差距，彼此的工作內容、工作權責以及工作上可能遭遇到的問題皆不盡相同，因此，當員工面臨工作中的情緒要求時，主管較不容易設身處地的理解或體會員工的內心感受與想法，給予員工所需的支持與協助。反觀員工與同事之間的相處，由於彼此經常互動，且其與員工本身的工作內容大致相同，再加上他們彼此可能曾經面臨相似的工作挑戰或同樣的顧客與服務情境，因此員工與同事之間較容易彼此同理，故來自同事的支持較主管支持更具有直接的影響力。

此外，過去研究多以與工作本身或工作情境中的工作要求作為影響情緒勞動的前因變數，如：情緒展示規則等 (Grandey, 2003)，較少研究探討顧客層面的影響變數，然而第一線人員經常與顧客之間互動，此為無可避免且頻繁的。Rupp 等 (2008) 雖曾納入顧客不當對待加以探討，但其研究僅探討顧客不當對待對於表層演出之關係。故本研究將同時探討工作面與顧客面前因，即：工作負荷、顧客不當對待，試圖釐清其與情緒勞動之關係。研究結果發現，顧客不當對待與表層演出有顯著的正向關係。然而，本研究發現，工作負荷對於表層演出並無顯著效果。其可能的原因為，對於員工而言，工作中的情緒要求也許大過於工作本身，導致其對於情緒勞動的影響也較大，進而抵銷了工作負荷量對情緒勞動的獨特解釋力。

最後，如同學者所言，過去少有研究探討情緒勞動影響後果變數的中介歷程 (張雅婷，2012)；本研究採用工作要求—資源理論，試圖整合能量機制與動機機制，探討員工所使用的情緒勞動策略是否會透過此二機制，影響員工的態度與行為。透過兩個時間點的資料收集與測試，結果顯示，深層演出會透過敬業貢獻，提高員工的顧客導向行為，並且降低離業傾向；而表層演出會透過情緒耗竭，提高員工的離業傾向。代表敬業貢獻與情緒耗竭確實在情緒勞動的歷程中扮演著重要的中介角色。然而，本研究另外發現，表層演出對於情緒耗竭與顧客導向的中介效果

並不顯著，可能的解釋為，現今企業往往強調以客為尊，將顧客需求視為第一優先，因此，即使員工經歷高度的情緒耗竭，其也會努力克制自我情緒，因此，不至於對其服務行為造成高度傷害。

二、管理意涵

(一) 塑造一同事高度支持的工作環境

本研究結果顯示，同事支持能提高員工深層演出的情緒調節方式。因此，組織可塑造一個友善、真誠、同事之間高度支持且樂於分享的工作環境，當員工在工作上遇到難以解決的問題或顧客不當對待時，他們可以請求同事之間的協助，包含工作上或情緒上的支持與建議。此外，組織也可透過早會、讀書會、同事之間的聯誼或社團、餐會、尾牙，提升員工與同事間的關係，讓同事能夠在工作以外的時間，有更多非正式的機會瞭解彼此、信任，創造一個高度支持的人際情境。

(二) 培養員工情緒管理的能力

本研究結果發現，當員工使用深層演出，可透過敬業貢獻的中介歷程，為組織帶來好的結果；但當員工採行表層演出，會透過情緒耗竭的中介歷程，提高員工的離業傾向。而過去研究亦指出，情緒失調係指當個人的感受與組織所要求展現的情緒產生衝突感時，此為情緒勞動的因素之一 (Morris and Feldman, 1996)。因此，不論任何產業，組織應開設情緒管理技巧的相關課程，找尋外部講師到組織中教授情緒管理課程，或鼓勵員工到外部機構參加情緒管理課程訓練，以使員工知道兩種情緒勞動的差異，提升員工採用深層演出來表達適當的情緒。

(三) 培養員工不同角色轉換的情緒多樣性

不同的產業下，員工經常需要面對來自不同對象的人際相處。Wharton (1993) 提出人際互動工作要求所謂的「情緒多樣性」，即依照不同場合、不同情境、不同背景身分的互動，需表現出不同的情緒反應。而Rafaeli與Sutton (1987)也認為互動對象的特性或類型，可能會左右員工的情緒表達方式。因此，管理者可透過工作再設計，使員工感受到的情緒與心理上的壓力降至最低，並鼓勵員工投資自己以培養自己的技能使其更加具競爭力。

三、研究限制

本研究雖已嚴謹地設計研究與收集資料，但仍有幾項研究限制必須注意。首先，本研究大多變項是經由員工自評衡量而得，僅顧客導向此一變項由同事互評而得，因此仍可能有部份同源偏誤的問題。然而，本研究根據彭台光等 (2006)的

建議，於兩不同時間點蒐集不同變數的資料，此亦可排除同一時間點的干擾因素。其次，本研究於模式中控制了主要的共同方法變異來源：負向情感特質（即：生氣特質），應可降低此部份的影響。再者，本研究於問卷安排上採用題項意義隱匿法，填答者不知道研究目的、變項名稱與題項之間的關聯。最後，本研究於問卷說明處以及聯絡人發放問卷的同時，都對填答者不斷強調問卷之絕對匿名性，也提供信封袋上的雙面膠予以填答者自行彌封，以期減少共同方法變異所造成的偏誤。

此外，本研究的樣本取自幼稚園和中、小學教師，故此研究結果若要類推到其他職業可能會有疑慮產生。然而，教師不僅符合 Hochschild (1983)與 Wharton (1993)所提到的情緒勞動工作者之三特徵。根據 Mahoney 等 (2011)以美國教授樣本作為探討情緒勞動的研究中亦提及，過去情緒勞動的相關研究大多探討單一特定職業中是否存在情緒勞動，未來應針對不同職業分別作探討。因此，本研究相信此研究結果不只存在於教師此一行業，更可類推至廣泛的各行各業。

四、未來研究建議

首先，本研究僅探討主管支持、同事支持、工作負荷以及顧客不當對待等前因變數，然而，過去研究使用的研究變項眾多，Grandey (2000) 曾提出個人特徵與組織因素也會影響情緒勞動，個人特徵如性別、情緒表達性、情緒智商、正與負向情感特質；組織層次則如工作自主程度，都可能影響員工情緒勞動的展現。故建議未來研究可加入其他前因變數，進而探討他們如何預測情緒勞務策略的選擇。

其次，本研究根據工作要求－資源理論，以敬業貢獻和情緒耗竭兩條路徑做為中介歷程的探討。然而，Bakker 和 Demerouti (2008)建議未來研究可探討其他中介機制，透過何種機制為組織帶來好的結果，如：自我調節、自我效能、情緒失調與情緒努力。黃秀琴 (2010)也提出個人工作適配、個人組織適配可做為中介變項，以環境互動的觀點，深入探討當員工採用不同的情緒調節策略，對環境中事物的關注將有所差異，其會展現出不同的服務品質，對組織帶來不同程度的影響。

陸、參考文獻

- 江文慈，2009。「和顏悅色」與「忍氣吞聲」的背後：國小教師情緒勞動的心理歷程分析，教育心理學報，第四十卷第四期，553-576。
- 吳宗祐、鄭伯璜，2006b。難應付客戶頻次、知覺服務訓練效用兩者及情緒勞動與情緒耗竭之關係——「資源保存理論」的觀點，管理學報，第二十三卷第五期，581-599。
- 周惠櫻，2012。情緒勞動與員工福祉之關聯性，中華管理評論國際學報，第十五卷第三期。
- 張雅婷，2012。情緒勞動對服務人員工作壓力、工作態度與工作績效的影響：統合分析法之探討，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，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，第二十三卷第一期，77-98。
- 黃秀琴，2010。情緒勞務與服務品質間之關係：以個人工作、個人組織適配為中介變項，國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 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。
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., 1988. Structural equation modeling in Practice: a review and recommended two step approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B., 2003. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency, *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Beehr, TA, Jex, SM, Stacy, BA & Murray, MA., 2000, Work stressors and co-worker support as predictors of individual strain and job performance, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
- Bozionelos, N., & Kiamou, K., 2008. Emotion work in the Hellenic frontline services environment: How it relates to emotional exhaustion and work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1108-1130.
- Brislin, R. W., 1980. Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis, & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, 2, 389-444. Boston: Allyn & Bacon
- Brown, Tom J., John C. Mowen, Todd Donnavan, and Jane W. Licata., 2002. The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 110-119.
- 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., & Grandey, A. A., 2002. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Chau.S., Dahling. J.J., Levy. P. E., Diefendorff. J. M. , 2009. A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151-1163
- Cook, B. B. & Banks, S. R., 1993. Predictors of job burnout in reporters and copy editors. *Journalism Quarterly* 70 (1), 108-117.
- Côté, S., 2005. A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30, 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.
- Ganesan S., 1994, Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship, *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

- Grandey, A. A., 2000. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110
- 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.
- Hochschild, A. R., 1983. *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley, California, USA: University of California Press.
- Hobfoll, S. E., 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N., 2006. The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 222-235
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E., 1996. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leung, D. Y. P., & Lee, W. W. S., 2006. Predicting intention to quit among Chinese teachers: differential predictability of the components of burnout. *Anxiety, Stress & Coping. An International Journal*, 19, 129-141.
- Mahoney, K. T., Buboltz, W. C., Buckner, J. E., & Doverspike, D., 2011. Emotional labor in American professor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 406-423.
- Maslach, C., & Jackson, S. E., 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., 1982, *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C. & Jackson, S. E., 1986. *Maslach Burnout Inventory: Second Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Meijman, T. F., & Mulder, G., 1998. Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry, (Ed.), *Handbook of work and organizational psychology*. Vol. 2: Work psychology (pp. 5-33). Hove, England: Psychology.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C., 1996. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Pugh, S. D., 2002. Emotional regulation in individuals and dyads: Causes, costs, and consequences. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace*: 147-182.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W., 1986. Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

- Rafaeli, A., & Sutton, R. I., 1987. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S., 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., & Sonntag, K., 2008. Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34, 903-924.
- 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, 71-92.
- 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, 293-315.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S., 2011. Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038.
- Skarlicki, D., van Jaarsveld, P. and Walker, D., 2008. Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335-1347
- Sobel, M. E., 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, 290-312.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P., 2003. Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer–server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88, 179-187.
- Timothy H., 1999. How Multiple Interventions Influence Employee Turnover : A Case Study. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 365-381.
- Tsouloupas, C. N., Carson, R. L., Matthews, R., Grawitch, M. J., & Barber, L. K., 2010. Examining teachers' emotional regulation strategies as mediators between student disruptive behavior and teacher burnout. *Educational Psychology*, 30(2), 173-189.
- Vance, R. J., Brooks, S. W., & Tesluk, P. E., 1996. Organizational cynicism and change. Working paper, Pennsylvania State University, University Park.
- Waller, M.J., Gupta, N., & Giambatista, R.C., 2004. Effects of Adaptive Behaviors and Shared Mental Models on Control Crew Performance. *Management Science*, 50, 1534-1544.
- Wharton, A.S., 1993. The affective consequences of service work – managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.