

南亞技術學院教師專題研究計畫
成果報告

情緒勞務、主動性人格與工作倦怠間之關係：

資源保存模式的觀點

計畫編號：教專研 105P-

計畫類別：個別型計畫

執行年度：105 年度

執行期間：105 年 1 月 1 日至 105 年 12 月 31 日

計畫主持人：林秋慧

執行單位：觀光與休閒事業管理系

研發小組審查：同意結案不同意結案 簽名：

(審查人不得與計畫主持人相同)

中華民國 106 年 2 月 15 日

情緒勞務、主動性人格與工作倦怠間之關係：

資源保存模式的觀點

觀光與休閒事業管理系 林秋慧

本研究以資源保存模式(conservation of resource)為理論基礎，探討情緒勞務與工作倦怠間之關係，並瞭解主動性人格在上述關係間的調節效果。採問卷調查便利抽樣法進行資料蒐集，針對國內航空地勤與空服員為受試對象，於 105 年 10 月-11 月進行問卷發放，共回收 254 份問卷，有效樣本 202 份，利用 SPSS.22 與 Amos.20 統計軟體，利用描述性統計、相關分析、驗證性因素分析 (CFA)、階層迴歸等統計方法進行資料分析與假設驗證。研究結果顯示：1.情緒勞務對工作倦怠具有顯著的正向關係，2. 主動性人格具調節情緒勞務與工作倦怠關係間之效果，尤其是高主動人格具緩衝情緒勞務與工作倦怠間的正向關係。最後提出理論意涵、實務管理建議、未來研究方向。

關鍵詞：情緒勞務(emotional labor)、工作倦怠(job burnout)、主動性人格(proactive personality)

壹、研究背景與動機

台灣過去十年來積極推動觀光旅遊，2015年來台旅客首度突破1000萬人次，正式邁向觀光大國，2016年既使政黨輪替，陸客來台旅客下降，然來台旅客仍小幅成長達1069萬人次，顯示台灣旅遊服務業的人力需求。隨著服務業時代來臨，為提供優質服務，觀光旅遊業第一線員工往往需要展現合宜的態度與表情，當員工面對服務對象時，基於工作考量，而勞心費力的調整自己的情緒，特別是針對外在情緒的調整，以符合工作需求，這種努力我們稱為情緒勞務(emotional labor) (Ashforth & Tomink, 2000; Grandey, 2000)。例如地勤服務人員，既使因班機延誤、行李遺失、延遲或是旅客無禮要求時，仍努力展現高EQ與親切笑容，以博取旅客的諒解。

Hochschild(1983)針對航空公司的空服員進行研究，發現員工工作時必須依據組織所允許的情感規則，來進行情緒偽裝以換取工資，因此情緒成了商品化的結果，此研究開啟了情緒勞務的概念。在工作中，凡符合下列三項條件者：(1)須與公眾面對面接觸，(2)須去改變他人的情緒狀態，(3)有一套訓練與監督的方式控制員工的情緒，即被視為高度情緒勞務的職務角色，這往往也是他們的工作特色與需求，不僅要負責組織內外訊息的過濾與傳遞，更要對各種社會訊息進行回應(Caldwell & O'Reilly III, 1982)。情緒勞務最終的心理成本，在於資源的匱乏與耗盡，Hochschild(1983)認為，員工在長期情緒勞務下，會導致自我異化(self-alienation)，使自己真實的自我與工作上的自我失去連結，最後造成情緒耗竭的結果。工作倦怠(burnout)是一種與工作相關的壓力併發症，情緒耗竭是工作倦怠的初期症狀，它包括情緒過度的延展、情緒資源耗盡等心理反應，並可能進一步產生去人性化(depersonalization)與個人成就低落(reduced personal accomplishment)等嚴重的症候群(Maslach, 1982)，由於情緒耗竭是工作倦怠最核心的成分，當人們在談論自己工作倦怠時，最常提的是情緒耗竭的經驗(Maslach, Schafeli, Leiter, 2001)。因此，本研究以情緒耗竭作為工作倦怠的觀察變項。

從互動論(interactionism)的角度觀之(Lewin, 1951)，員工之工作表現乃是環境與特質之互動所造成的結果，是故在探討情緒勞務與工作倦怠之關連性時，似乎有必要考慮員工的個人特質(personal disposition)所造成的調節效果。主動性人格(proactive personality)係指個體不會逆來順受地接受工作環境的限制，會主動嘗試改變目前所處的不利環境(Bateman & Crant, 1993)。主動性人格者具有相對穩定的行為傾向，善於辨識機會、積極進取、採取行動、堅持不懈，直到情境產生有意義的改變為止，通常具前瞻理念的實現與問題解決能力。爰此，本研究試圖探討情緒勞務與主動性人格的互動究竟如何影響工作倦怠，第一線人員工作特性與工作倦怠之關連性，是否會因員工人格特質的不同而有所差異，這也是本研究有興趣加以瞭解的問題。本研究目的有以下三點：

1. 瞭解旅遊業組織內部人員情緒勞務與工作倦怠之現況。
2. 探討情緒勞務與工作倦怠之關係。
3. 探討主動性人格在情緒勞務與工作倦怠關係間之調節效果。

貳、文獻探討

一、資源保存理論

資源保存理論是由Hobfoll與Shirom(2001)在壓力研究領域中所提出的觀點，該理論主張：人們具有保存、保護及建立其所重視之資源的基本動機。當個人(1)遭受到資源喪失的威脅，(2)遭遇到實際資源的喪失，或(3)投入資源後確無法獲取資源作為回報時，便會感受到心理的不適。其中「資源」，包含下列四大類：(1)實體資源(object resources)：如房子、汽車等本身就具有價值的物體；(2)狀況(conditions)：如資歷、管理制度的完整性等，它們的價值端視個人重視程度而定；(3)個人特徵(personal characteristics)：可協助個人對抗壓力的個人特徵，

格式化: 左右對齊, 縮排: 左 0.36 字元, 間距 套用前: 0.5 行, 套用後: 0 點, 行距: 1.5 倍行高, 編號 + 階層: 1 + 編號
樣式: 一, 十, 百... + 起始號碼: 1 + 對齊方式: 左 + 對齊: 1
公分 + 縮排: 1.84 公分

如人格特質、自尊、工作能力等；(4)能量(energies)：區分為內在能量與外在能量，前者如個人身體能量、情緒能量、認知能量等，後者如個人的財力、信用等。當個人在面對壓力來源而採取各種因應措施時，不論因應結果如何都會耗損個人的資源。換言之，因應本身就會消耗資源，讓個體產生心理上的不適與壓力。

資源保存理論被廣泛用來解釋工作壓力與工作倦怠之關係(Lee & Ashforth, 1996; Burke & Richardsen, 2001; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Hobfoll & Shirom, 2001; Wright & Cropanzano, 1998)。尤其工作倦怠，是指個體在面對過量工作壓力時，所產生的心力耗損，特別是與人際互動有關的工作。此定義所談論的心力耗損，相當於資源保存理論資源中的「內在能量」資源。因此，以資源保存理論的觀點來看，工作倦怠其實就是個體「內在能量」資源耗損的過程(Shirom, 1989)；換言之，當個體根據工作特性的外在要求(demand)來進行工作時，由於不斷付出心力，使得個體內在能量逐漸喪失，最後陷入工作倦怠的窘境。(Brotheridge & Lee, 2002; Hobfoll & Shirom, 2001)。

二、情緒勞動

情緒勞動源於Hochschild (1983)她將其定義為：「員工致力於情緒管理，為了去創造一個公開、可被觀察到的臉部表情或身體動作；由於情緒勞動可以用來出售以換取工資，因此也具有商業上交換的價值。」其研究的樣本以空服員為主，觀察其如何對顧客調節心情及表情，此研究也使得往後情緒勞動的研究大多聚焦在第一線服務人員和顧客之間的互動。

格式化: 字型: (英文)Times New Roman, (中文)標楷體, 12 點

格式化: 字型: (英文)Times New Roman, (中文)標楷體, 12 點

情緒勞務的概念通常是將情緒視為工作的一部分，Diefendorff, Croyle and Gosserand(2005)指出情緒勞務係指員工為達成工作目標而管理自己情緒，以表達出符合展演規則之過程，此展演規則之目的是用以支配員工所應表達的情緒。Ashforth and Humphrey(1993)將情緒勞務定義為「適當情緒表現的行為」，換言之，表現出的適當情緒行為是符合組織要求的型態(Gardner & Martinko, 1988)。由此可知，服務業員工所展現的情緒會影響其工作績效，情緒管理就成為員工達成組織目標的方式之一。情緒勞動本質上，就是個人根據組織制定的情緒行為管理目標所進行的情緒調節行為(Zapf, 2002)，並且根據個體不同努力的程度，將其分為表層調節和深層調節，這兩者的區別在於個體的情緒表達是否反映了真實的情緒體驗。

綜合國內外學者，情緒勞務是在組織要求與既定的情緒狀態下，進行產品銷售或提供服務，因此員工必須管理並改變自己的情緒，經由適當的肢體語言動作與表情，表達出對顧客的特定情緒，以達成組織交付之任務(Hochschild, 1983；Diefendorff, Croyle & Gosserand, 2005；林尚平、楊妮菁、張淑慧，2000)。然而，情緒勞務對個體和組織產生的影響，可能是積極的，也可能是消極的，過度情緒的需求是導致工作倦怠的主因(Pines & Aronson,1988)。

三、工作倦怠

工作倦怠 (Job burnout) 用以描述工作中個體所體驗到的負面症狀，被定義為長期疲勞所導致的極端狀態，個體長期處於特定工作環境中所造成的身體、情感與認知的耗損(Demerouti, Bakker, Vardakou, and Kantas, 2003)。文獻顯示，耗

竭 (exhaustion) 、 解 離 (disengagement) 與 低 個 人 成 就 (reduced personal accomplishment)是工作倦怠的三個主要核心構念(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)。其中耗損是工作倦怠的基本組成，尤其是情緒耗竭(emotional exhaustion)是指情緒資源的耗盡，情緒耗盡的員工感受到在工作中缺乏合適資源，無法再對工作付出，以至於活力消耗殆盡(Maslach et al., 2001; Halbesleben & Buckley, 2004)。本研究僅採用情緒耗竭作為工作倦怠的觀察變項。

情緒耗竭的概念一向被情緒勞務研究者，用來作為探討情緒勞務所造成的結果變項 (Brotheridge & Grandey, 2002; Morris & Feldman, 1996)，依 Hochschild(1983)看法，員工在長期情緒勞務下，會導致自我異化(self-alienation)，使自己真實的自我與工作上的自我失去連結，最後造成情緒耗竭的結果。再者，根據資源保存理論的觀點，當員工依工作要求進行情緒勞務時，代表員工須不斷地耗費心力來換取工作表現，長期延續之結果導致員工內在資源被榨乾，而陷入情緒耗竭的困境(Grandey, 2000)。因此，本研究提出假設：

假設1：情緒勞務與工作倦怠具有顯著的正向關係。

三、主動性人格的調節效果

主動性人格(proactive personality)被定義為是一種，主動積極採取因應策略，不受外在環境的限制與干擾(Bateman & Crant, 1993)。主動性人格善於辨識機會，採取與工作相關之各項行動，如蒐集與工作和組織相關訊息、獲取他人幫助與職涯上的支持、進行職涯計畫、堅持面對職涯中所遭遇的各項阻礙等，因此

會有較高的工作績效(Crant, 1995; Ashford & Black, 1996; Frese, Fay, Hilbirger, Leng, & Tag, 1997)。

在員工面對工作壓力之反應方面，根據互動論的觀點，Cooper等人(2001)認為員工對於工作壓力的反應會受到個人特質的差異而有不同，進而形塑不同的反應歷程(Parkes, 1994)。回顧國內類似文獻發現：樂觀性格(optimistic personality)、自我監控(self-monitoring)、主動性人格(proactive)、勤勉盡責(conscientiousness)等都曾被用來探討工作壓力模式的人格特質。惟上述研究有的著重於人格特質對情緒勞務表層演出與深層演出的關聯性(劉心瑜、吳宗祐, 2012)，或探討人格特質是否影響工作壓力環境與工作態度(工作滿意、組織承諾)間的關係(陳佳雯、陸洛、許雅玉, 2012)，未有探討情緒勞務與工作倦怠關係間之調節效果，為補足該研究缺口，我們以資源保存模式(conservation of resource)為立論基礎，嘗試對情緒勞務與工作倦怠之關係提出解釋，瞭解情緒勞務導致個人內在資源的耗損，是否因不同人格特質，而有不同的情緒耗竭結果，亦即主動性人格是否具調節作用。

Hobfoll(1989)指出，個人的人格特質是他面對壓力時一種重要的個人資源。主動性人格是一種相對穩定的性格，具備此項特質的人不僅以解決問題為首要目標，且會採取行動來因應(Batman & Crant, 1993)。換言之，高主動性人格在面對高情緒勞務時具緩衝作用，不致於造成嚴重的情緒耗損與資源流失。反之，低主動性人格之員工，較無法察覺所處環境，適時調整個人的情緒表現，只能被

動順應環境，在不具備緩衝作用之情況下，情緒的耗損與資源流失情況也較嚴重。故本研究假設：

假設2：主動性人格對工作倦怠具有負向關係。

假設3：主動性人格會緩衝情緒勞務與工作倦怠間的關係。或主動性人格有調節情緒勞務與工作倦怠間之關係的效果。

H2a：高主動性人格會降低情緒勞務與工作倦怠的正向關係。

H2b：低主動性人格會提高情緒勞務與工作倦怠的正向關係。

參、研究方法

一、研究對象

本研究以台灣國內與國際航空公司地勤與空服人員為研究對象，主要理由在於航空地勤與空服員在工作中頻繁地接觸出境旅客，不僅需花費心力調整自己的臉部表情，更須費神處理旅客的情緒，同時組織也會有一套標準的情緒表達規則，要求員工展現正向的情緒。這符合Hochschild(1983)對於一個高度情緒勞務工作的界定：與公眾面對面接觸、影響對方情緒、透過訓練與監督來控制員工情緒。於105年10月~11月透過研究者個人網絡關係以便利抽樣法進行問卷發放，共發出300份問卷，至截止收件期回收254份，有效問卷202份，有效回收率67%，或許是收件時間較為緊迫回收率低於個人預期。問卷寄送與面交時，均告知研究目的與施測方法，且問卷第一頁亦清楚寫上問卷施測的指導語，讓填達者放心作答。

二、研究工具

研究問卷包括情緒勞務、情緒耗竭與主動性人格量表，與基本資料等四個部分。情緒勞務量表採用吳宗祐、鄭伯燾(2006)發展量表中表達正向情緒的構面，共5題，由受試者來評定自己在每一個敘述上耗費多少心力，採Likert六點尺度來衡量，由耗費很小的心力1到耗費很大的心力6，評分越高，表示受試者在工作的人際互動中，為做好服務品質，面對顧客時要耗費多少心力在情緒調節上，耗費很大心力即情緒勞務越大。本量表在進入模式檢驗前，利用驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，檢視構面的建構校度，經刪減第五題後，模式配適度指標良好， $\chi^2=4.384$, $\chi^2/df=2.192$, $df=2$, $GFI=0.989$, $AGFI=0.945$, $RMSEA=0.077$ ，Cronbach's α 為.91，顯示該量表具有良好的信度與建構校度。

工作倦怠是指對於員工發出過度的工作需求，進而導致員工在生理、情緒以及心智上產生耗竭的狀態。本研究採用Schaufeli等人(1996)所編製的Maslach工作倦怠量表—全體衡量法，衡量員工是否有職業倦怠之傾向，共16個題項。此問卷採七點計分法，分別為從來沒有、極少、偶爾、經常、頻繁、相當頻繁、每天都七個等級，並依序給予1~7分。經驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，刪減題項間可能具有相同的概念後，模式配適度指標在可接受範圍， $\chi^2=181.874$, $\chi^2/df=2.458$, $df=74$, $GFI=.893$, $AGFI=.849$, $RMSEA=.085$ ，Cronbach's α 為.85，顯示該量表具有良好的信度與建構校度。

情緒耗竭採用Shou(1995)翻譯自Maslach與Jackson(1986)的工作倦怠量表，再參酌Chen(2000)的版本修訂而成，共計4題，使用Likert七點尺度進行衡量，由

~~1非常不同意至7非常同意，評分愈高，表示情緒耗竭程度愈高~~主動性人格量表採用Seibert等人(1999)改編自Bateman and Crant(1993)簡短量表，共8題問項進行衡量，使用Likert七點尺度進行衡量，由1非常不同意至7非常同意，評分愈高，表示主動性人格程度愈高。經驗性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)並刪減題意具相同概念者，結果顯示模式配適度指標良好， $\chi^2=8.624$, $\chi^2/df=1.725$, $df=5$, $GFI=.984$, $AGFI=.951$, $RMSEA=.060$ ，Cronbach's α 為.92，顯示該量表具有良好的信度與建構校度。

三、統計分析

所有資料利用SPSS.22與Amos.20軟體進行統計分析，利用描述性統計、相關分析、階層迴歸、SEM等進行本研究各項問題與假設驗證。

肆、研究結果

一、樣本描述性統計

樣本結構分布方面，在性別部分：女性佔74.3%，男性佔25.7%；婚姻部分：未婚佔90%，已婚佔10%；教育程度：大學程度91.1%，碩士程度7.9%，其他1%；在年齡部分，平均年齡為28.59，標準差6.71；平均年資為46個月，標準差74.63，因標準差過大，故另取中位數與眾數值以瞭解實際狀況，中位數為15個月，眾數為6個月與12個月；平均年薪為50萬，標準差23.04；在服務部門方面：航勤出入境為最多佔47.5%、櫃檯組佔35.6%、其他如出入境、行李、人事等部門別佔16.9%；在職稱方面：以航勤組員（空服員）為最多佔44.6%，其次為地勤運務

員佔40.6%，其他佔14.9%。整體而言，本研究樣本以女性、未婚者為多，平均年齡28歲、大學學歷為主，員工年資分布廣泛新進人員6~12個月為多，資深員工也不少，平均年資約46個月（3年10個月），年薪約為50萬，顯示航空地勤與空服員以年輕女性為主，大學學歷是基本條件，薪資待遇比一般服務業為高。

二、相關分析與情緒勞務、工作倦怠之現況

由表1可知，情緒勞務與工作倦怠達顯著正相關（ $r=.30, p<.01$ ），主動性人格與情緒勞務沒有顯著相關（ $r=.09, p>.05$ ），主動性人格與工作倦怠達顯著負相關（ $r=-.15, p<.05$ ）。上述結果顯示，航空地勤與空服員之情緒勞務程度愈高，工作倦怠程度也會愈高；主動性人格特質愈高者，其工作倦怠程度會愈低；主動性人格特質與情緒勞務程度沒有關聯性，本研究假設1與假設2的關係與方向獲得初步驗證。此外，在航空地勤與空服員之情緒勞務現況方面， $M=3.18, SD=1.23$ （六點尺度），顯示國內航空地勤與空服員在工作時所感受到須努力表達正向情緒之付出心力屬於中等。工作倦怠現況方面， $M=3.56, SD=1.26$ （七點尺度），顯示國內航空地勤與空服員對目前工作僅偶爾感到情緒耗竭的程度，並未有高度工作倦怠之感受。但此結果是否受其他如工作資源的支持與調節作用，不得而知。

表1 研究變項之相關係數表

	平均數	標準偏差	主動性人格	情緒勞務	工作倦怠
主動性人格	5.29	0.93	1		
情緒勞務	3.18	1.23	0.09	1	
工作倦怠	3.56	1.26	-.15*	.30**	1

*. 相關性在 0.05 層上顯著（雙尾）。

**. 相關性在 0.01 層上顯著（雙尾）。

三、階層迴歸分析

本研究採階層式調節性迴歸(moderated regression)來檢驗調節變項的效果。本研究假設2主動性人格會調節情緒勞務與工作倦怠之間的關係。因此，在迴歸式中 X_1 為情緒勞務、 Y 為工作倦怠、 X_2 為調節變項主動人格，我們以 X_1 、 X_2 及兩者標準化後的乘積 ZX_1 、 ZX_2 帶入預測 Y 的迴歸分析中，只有當交互作用的迴歸係數顯著時，表示 X_2 扮演了調節變項的角色，會影響 X_1 與 Y 之間關係的方向或強度。此外，為使模式更為周延，本研究在進行階層式調節作用迴歸分析時，亦放入年資、薪資兩個人口統計變項作為控制變數。分析時，我們設定第一層為控制變數（年資、薪資）納入迴歸分析，第二層加入自變數情緒勞務與主動人格，第三層加入情緒勞務與主動人格之交互作用項。

階層式迴歸分析結果如表2所示，由模式二得知，情緒勞務對工作倦怠具有顯著的正向預測力，而主動人格對工作倦怠具有顯著的負向預測力，故假設1獲得支持。模式三在預測工作倦怠時，主動人格與情緒勞務的交互作用達顯著水準，顯示主動人格具有調節情緒勞務與工作倦怠的效果，假設2獲得支持。為了更清楚調節效果的影響，我們依據Aiken & West (1991) 的建議，計算在主動人格的平均值、以及平均值加減一個標準差下，情緒勞務對工作倦怠的簡單斜率值，並將結果繪製於圖1。由圖1顯示，雖然主動人格對情緒耗竭與工作倦怠間具有正向關係，然而僅高主動人格的群體中達顯著水準($B=.05, t=4.767, p<.001$)，而在低主動人格的群體中則無顯著效果($B=.012, t=0.219, p>.05$)，從圖中發現，高主動人格者確實會緩衝情緒耗竭對工作倦怠的關係，然而，超過某個情緒耗竭程度後其

工作倦怠的程度反而超過低主動人格者。此意義代表，高主動人格在面對高情緒勞務時確實會採取行動來加以因應，不致於造成嚴重的情緒耗損與資源流失，然而一旦超過所能負荷的程度時，則工作倦怠的程度則會高過於低主動人格的工作倦怠程度。反之，低主動人格者，不論情緒勞務程度如何工作倦怠受影響程度沒有差異。結論是，高主動人格具緩衝情緒勞務與工作倦怠間的正向關係，H2a獲得支持；而H2b低主動人格會提高在情緒勞務與工作倦怠間的正向關係，未獲得支持。

表2主動人格對情緒耗竭與工作倦怠層級調節迴歸分析表

自變數	依變數 工作倦怠		
	M1	M2	M3
控制變數			
年薪	0.052	0.005	-0.004
年資	-0.014	0.07	0.097
自變項			
情緒勞務		.307***	.256***
主動人格		-0.176**	-0.051
交互作用項			
情緒勞務*主動人格			.316***
R ²	0.003	0.112	0.193
F	0.256	12.175***	19.507***
ΔR ²	0.256	0.11	0.08

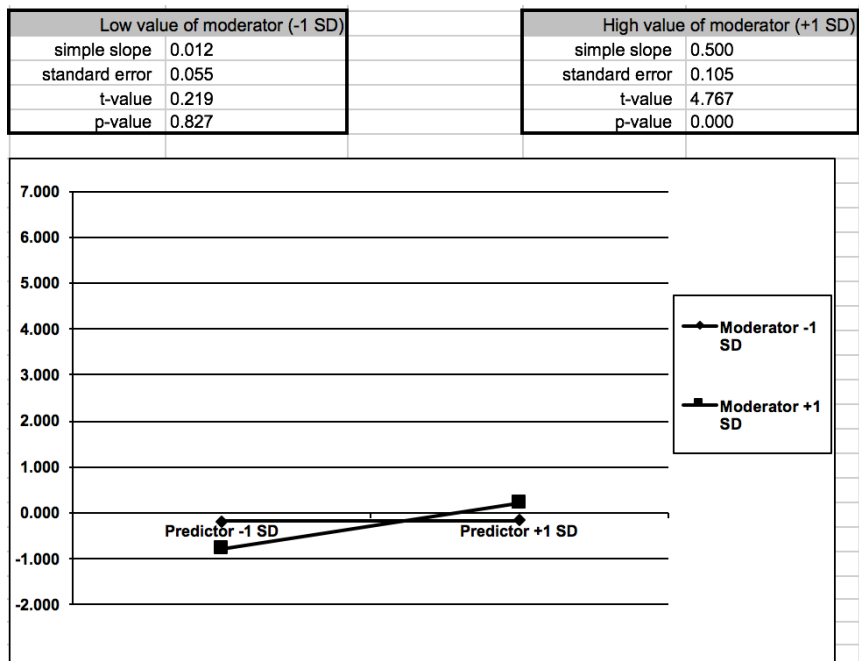


圖 1 主動人格的調節效果

伍、結論與建議

本研究以資源保存模式(conservation of resource)為立論基礎，探討國內航空地勤、空服員工情緒勞務與工作倦怠間之關係，並瞭解主動性人格對情緒勞務與工作倦怠間的調節效果。有以下幾點發現與建議：

1. 情緒勞務對工作倦怠具有顯著的正向關係，研究假設 1 獲得驗證。說明國內航空地勤與空服人員，若長期處於情緒勞務下，尤其是工作時須時時表達正向情緒，如熱忱、有活力，讓旅客對自己產生好印象，表達關懷的態度，使旅客感受到關心與照顧，努力表現微笑，主動給予旅客親切服務，說好聽的話，讓旅客高興等外在正向情緒的展現，確實會造成情緒資源的耗盡，而陷入情緒耗竭造成工作倦怠之現象。我們進一步探討受試對象情緒勞務與工作倦怠之現況，發現受試者知覺情緒勞務 ($M=3.18$, $SD=1.2$, 六點尺度) 屬於中等程度之付出。情緒耗竭感受，包括工作一天後感到精疲力竭、情緒枯竭，覺得快要被工作給消磨殆

盡，每天早上起床覺得無精打采等工作倦怠之部分，則是偶爾感到情緒耗竭（ $M=3.56$ ， $SD=1.26$ ，七點尺度）程度。整體而言，國內航空業者對地勤與空服人員的情緒（表層演出）並無過分要求，故員工感受之情緒勞務與情緒耗竭情況不是很嚴重，屬於溫和程度。

2. 假設 2 主動性人格具調節情緒勞務與工作倦怠關係間之效果，獲得驗證。然而僅有 H2a 高主動人格具緩衝情緒勞務與工作倦怠間的正向關係，獲得支持；而 H2b 低主動人格會提高在情緒勞務與工作倦怠間的正向關係，未獲得支持。在高主動性人格對結果變項具緩衝效果部分，結果也有意外的發現，高主動人格在面對高情緒勞務時確實會採取行動來加以因應，不致於造成嚴重的情緒耗損與資源流失，故工作倦怠顯著低於低主動人格者，然而一旦超過所能負荷的程度時，則工作倦怠的程度則會高過於低主動人格的工作倦怠程度。反之，低主動人格者，不論情緒勞務程度之高低工作倦怠受影響程度沒有顯著的高低差異。本研究結果再次證實，情緒勞務導致個人內在資源的耗損，會因不同人格特質，而有不同的情緒耗竭結果，主動性人格具有調節之作用。

3. 根據上述結論有幾項管理意涵與建議，首先，本研究情緒勞務與工作卷帶程度並不高，應在適度範圍內，故應可認為受訪者自覺工作中情緒資源的負荷並不高，具體而言，當工作負荷不超過個人資源太多，便有可能被員工視為一種挑戰，反而會提昇員工的工作績效與正面的態度，反之，當工作負荷超過個人所及時，便會降低工作績效與工作態度，產生工作倦怠的情形。但本研究工作倦怠不高的另一原因並不明朗，研究顯示，工作資源如薪資福利、工作自主、主管與員工間的支持、良好職涯發展等，都有可能造成員工不同的工作績效與工作態度（陳佳雯、陸洛、許雅玉，2012），本研究受訪者平均薪資約為 50 萬，在服務產業中與同年齡相比確實屬較高所得的一群，既使情緒勞務上的負荷較高，但因工作資源的挹注使得工作結果有所不同，或許是後續研究可持續追蹤的議題。

4. 有趣的另一項結果，本研究發現主動性人格在工作資源耗竭對工作倦怠的知覺過程中，具有顯著的調節作業，說明主動人格較能適應工作要求所帶來的壓力，並將壓力轉化為正向的動能，但人畢竟是有忍耐限度的，主動人格在工作要求或負荷達到某種程度後，知覺無法再進行環境的改變與調適時，其工作倦怠

程度即大幅高過低主動人格者。因此，企業若已透過嚴格的篩選與甄選過程，選取能適應組織工作要求者，即應透過內部人力資源管理措施給予適度的調適與心理滿足，適時給予職涯發展上的升遷或工作挑戰，讓主動人格者持續成長的動力或許是提昇組織競爭力的不二法門。

參考文獻

- 林尚平、楊妮菁、張淑慧 (2000)。情緒規則、社會化歷程及相關情緒勞務管理議題之個案探討。《商管科技季刊 (台灣)》, 1(1), 67-86。
- 吳宗祐、鄭伯璦(2006)。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》, 23(5), 581-599。
- 劉心瑜、吳宗祐(2012)。負向顧客事件頻次與樂觀性格對情緒勞動的預測效果: 服務關係長短的調節效果。《Journal of Human Resource Management Vol, 12(4), 1-28。
- 陳佳雯、陸洛、許雅玉 (2012)。工作要求, 工作資源與員工工作態度之關聯: 以勤勉審慎性及主動性人格為調節變項。《Journal of Human Resource Management Vol, 12(1), 23-49。
- Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interaction*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. 2000. Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (2nd ed.). London: Sage. , pp.184-203.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). The validity of the Maslach Burnout Inventory—General survey: An Internet study. *Anxiety, Stress, and Coping*, 15, 245–260.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- 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.

- Caldwell, D.F. & O'Reilly III., C.A.(1982). Boundary Spanning and Individual Performance: The Impact of Self-monitoring. *Journal of Applied Psychology*, 67: 124-127.
- Chen, Hsiu-ching, (2000). Job Stress and Mental Health and Burnout:An Examination of Person- Environment Fit in the Work Domains , Unpublished Master Thesis, National Chengchi University, Taipei, Taiwan (in Chinese).
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12–23.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Grosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Frese M., Fay, D. Hilbirger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Gardner W. L. and Martinko M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338.
- 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.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hochschild, A. R.(1983). *The Managed Heart*. Berkely, CA: University of California Press.
- Maslach, C.,1982. *Burnout: The Cost of Caring* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E.(1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.(2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.

- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work & Stress*, 8(2), 110-129.
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Sheu, Sheau-Ling.(1995). A Study on the Relationship Among Personal haracteristics, Job Stress and Burnout of Nurses in Psychiatric Acute Wards , Unpublished Master Thesis, National Taiwan University, Taipei, Taiwan (in Chinese).
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

