

國立政治大學勞工研究所

碩士學位論文

公務人員情緒勞務之研究-以某給付行政機關為例

Emotional Labor of Public Employee –
A Case Study of Payment Administration Agency



指導教授：劉梅君 博士

研究生：夏斌強 撰

中華民國一〇六年八月

謝辭

撰寫情緒勞務也是回顧了自己還不長的公務職涯，研究過程中因為深度訪談，聽到自己對職務的感受被他人說出，當時真是療癒。其實我從不覺得短期會改善，但認為公務人員的情緒勞務需要被真實的表現出來，而不是耐心或好心的試煉，謝謝梅君老師讓我嘗試這樣的主題，每當我感覺瓶頸時，老師都指出我哪裡寫得很好，當我覺得寫的越來越順時，老師會指出我總是犯相同的錯誤，這是很踏實的進程。感謝口試委員許碧純老師與張其恆老師的指導，很嚴肅而溫和的指出許多研究內容的盲點，使得論文能夠順利完成。

記得很清楚有一次上課，氣氛很自在，大家談論到自己的工作及論文遭遇的困境，有人很激昂、有人很消沉、也有人哭了，梅君老師很感同身受的聽完，講了一些溫暖的話，但接著說：「迎戰它」，我記下了這句話，後來很常想到。

回想當初入學考試的時候，我心想這理的環境真好，在這裡念書真是不錯。入學後在策略人力資源管理的某一堂課，我在人力資本的資料上看過一段，大意是這樣的，如果決定在學校念書的原因，是因為校園的風景、學校的名聲或這裡的餐廳，那這不是一種投資而是一種消費。後來我一直記得要在投資與消費中、工作與課業都取得平衡，學校的資料庫與電子書資源助幫我很多。

謝謝我的機關提供職進修的機會，組長、科長與同事的打氣，還好學業上有勞研 101 級的經驗與 103 級的陪伴，小威與 Mia 在過程中溫情而大力的協助，謝謝媽媽一直的支持與祈禱。這一切仍然獻給我在天上的婆婆，您都在看。

其實我用 C 調順階合弦作了一首歌給勞研所寫到一半：「操場的旁邊就是南棟，南棟 12 樓政大勞研所；這裡的同學優秀的很多，這裡的老師耐心也很多...」這才是隱藏版的後續研究建議，優秀的學弟學妹，誰快幫我作完。

另外還有金盃美而美、敏忠、波波恰恰和他隔壁、八方雲集左轉進去的很多家，和那些水果店的鳥兒、鸚鵡。謝謝。

永和、辦公室、學校 夏斌強 106.08.23 晴

摘要

情緒勞務議題常與服務業與第一線服務人員有關，本研究延伸探討公務人員情緒勞務的負荷程度、負面的效應及可能的改善途徑。公務人員必須依法行政又必須強化行政效能、提升服務品質，其間常有所牴觸形成情緒壓力。給付行政機關扮演國家提供服務與照顧公眾的角色，在公務體系中承擔更多情緒勞務功能。

本研究以個案研究法及參與觀察法探討個案機關，透過立意抽樣與滾雪球式抽樣選取訪談對象進行深度訪談，歸納以下研究發現：

- 一、公務人員情緒勞務的負荷重，尤其在作成不給付或追款的行政處分時。其職務具有不能拒絕服務、承擔其他單位引起的情緒衝突等特點，而深層的情緒偽裝最被視作最辛苦而困擾的部分。
- 二、公務人員情緒勞務負擔過重或情緒偽裝失調時，將出現負面的組織效應，包含降低服務品質與降低工作滿意度；影響個人的負面效則包含引起工作倦怠、工作壓力增加及誘發離職傾向。
- 三、經由訪談結果總結，強化主管與同事的組織支持、提供針對情緒勞務的教育訓練及提高員工協助方案的使用率，能透過組織面向緩解公務人員情緒勞務的負面效應；而個別公務人員則需要以正向的心理資本為基礎，並積極利用機關資源來協助自己。

根據本研究發現，提出公務人員情緒勞務之建議及後續研究參考：

- 一、公務機關需留意同仁的情緒勞務負荷，並規劃負面效應的緩解措施。
- 二、當公務人員情緒勞務負擔過重或情緒偽裝失調時，應強化正向的心理資本，並主動尋求機關的資源協助，也使自己更有能力為公眾服務。
- 三、後續研究可歸納情緒勞務的成功案例，尋找典範移轉的模式。

關鍵字：情緒勞務、深層情緒偽裝、公務人員

Abstract

The issue of Emotional Labor is often related to service industries and front-line employees. This study discusses the emotional labor loading level of government employees, negative effects and possible ways of improvement. Government employees must perform administrative duties according to laws while reinforce the administrative effectiveness and enhance the service quality, which leads to emotional pressures. Payment administration agency plays the role of providing service and care to the public, therefore, they are likely to undertake more emotional labor.

Case study methodology and Participation Observation are utilized in this study to gain in-depth understanding of Government institutions. By Purposive Sampling and Snowball sampling, the target groups are chosen and are conducted in-depth Interviews. According to the interview outcomes, research findings are showed below:

1. Government employees have high emotional labor loading especially when they conduct the non-payment decision or payment retrival request. Deep emotional acting is regarded as the most difficult and exhausting part of this job.
2. When government employees have over-loaded emotional labor or failing the emotional acting, it's very likely to cause negative effects such as lower service quality and job satisfaction .Personal negative effects include job burnout, increasing pressure and intention to quit.
3. Government employees may ease their negative effects of emotional labor through supervisor's support, coworker's support, specific training of emotional labor and other Employee Assistance Programs-by organization. Individual should use positive psychological capital as foundation and actively use organisation resources to assist themselves when needed.

According to this research, suggestions as to improve emotional labor and further study references are stated below:

1. Government institutions should be aware of the emotional labor of government employees and design easing methods.
2. When government employees have over-loaded emotional labor or failing the emotional acting, it is important to reinforce their mental quality and actively seek the organizational assistance.
3. Further research may include successful cases of emotional labor, and discover paradigm shift model.

Key words : Emotional Labor 、 Deep emotional acting 、 Government employees

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 情緒勞務與其展演.....	5
第二節 情緒勞務的效應.....	12
第三節 情緒勞務的改善途徑.....	21
第三章 研究方法與設計.....	31
第一節 研究架構.....	31
第二節 研究方法.....	32
第三節 研究對象與抽樣方法.....	34
第四節 研究範圍與限制.....	37
第五節 深度訪談設計.....	37
第四章 研究結果分析.....	41
第一節 公務人員情緒勞務負荷與展演.....	41
第二節 情緒勞務對公務機關的影響.....	54
第三節 公務人員情緒勞務的緩解.....	63
第五章 緒論與建議.....	73
第一節 結論.....	73
第二節 建議.....	77
參考文獻.....	78
附錄 訪談大綱.....	87

表次

表 2-1 情緒勞務三個部分的意義.....	10
表 2-2 情緒勞務與服務品質之關連性.....	13
表 2-3 情緒勞務與工作滿意度之關連性.....	14
表 2-4 情緒勞務與工作倦怠之關連性.....	16
表 2-5 情緒勞務與工作壓力之關連性.....	18
表 2-6 情緒勞務與離職傾向之關連性.....	19
表 2-7 情緒勞務與組織支持之關連性.....	23
表 2-8 情緒勞務與教育訓練之關連性.....	25
表 2-9 員工協助方案對情緒勞務負荷之影響.....	27
表 2-10 正向心理資本對情緒勞務之影響.....	29
表 3-1 研究個案單位特性分類列表.....	34
表 3-2 受訪者背景列表.....	36
表 3-3 深度訪談大綱及問題核心列表.....	38
表 4-1 受訪者情緒勞務感受與情緒規則感受關聯性列表.....	44
表 4-2 受訪者情緒勞務頻率與接觸種類列表.....	46
表 4-3 受訪者情緒勞務展演感受負荷較重項目列表.....	51
表 4-4 受訪者情緒勞務劇本感受負擔較重項目列表.....	52
表 4-5 受訪者情緒勞務感受與工作滿意度關聯性列表.....	57
表 4-6 受訪者工作倦怠感受負擔較重項目列表.....	58
表 4-7 受訪者情緒勞務感受與離職傾向關聯性列表.....	61
表 4-8 受訪者員工協助方案認知與參與狀況列表.....	67
表 4-9 受訪者提及正向心理資本狀況列表.....	70

圖次

圖 3-1 研究架構..... 31



第一章 緒論

行政機關的服務越來越廣，公務人員的工作也越來越細，執行職務時必須大量面對公眾的情緒，辛苦的一面值得被呈現出來。本章說明本研究之背景與動機、研究目的。

第一節 研究背景與動機

為了提升效率與詳細解釋，我主動打電話給公司的承辦人，提醒不補齊表格與文件的缺漏，申請人會拿不到給付。結果對方說：「就說你手動幫他改就好了！」但是我告訴他，我們可以把需要填的表單準備好並作好標記，由您填寫，但我們不能填改文件，對方暴怒對我說：「你只是不想承擔這些責任...公務員就是...!」。我被惹的很生氣，但仍須耐心解釋，等他罵完，但依規定，我們就是不能代填寫表格。我這麼努力的講解，案件完全沒有進度，還被弄的心情很差，這別人都看不到。(受訪者 5)

...比較辛苦的是，很多時候我們沒有講錯什麼，或是根本遵照規定做事...(受訪者 11)

「領我們納稅人的錢，我們不是養米蟲的！」(FB 爆告公社，2015)

上述是典型的情緒勞務內容，公務人員遵守行政機關的規範或法規內容提供服務，也常積極熱心的提供詳細的解說，即使面對民眾負面的情緒，仍需親切回應。大多數的公務人員充滿服務熱誠，努力提升行政效率且常為公眾設想，但往往因為無法順著某些申請人的意願，因此換來強烈的負面情緒對待。因此不僅申請人不會感受到被服務的內容，公務人員服務的過程也無法轉化為工作的成效，若稍有不慎在對談中無法控制情緒被激怒，只會被公眾認為不夠專業，如果衝突狀況無法緩解，連帶其所屬的政機關也會受到負面的評價。

一、情緒勞務的普及與特徵

現今為服務業為主流的社會，廠商提供有形的商品及無形的服務，有形的商品效用是易見可數的，而無形的服務及正面友善的態度卻顯得理所當然。誠如 Hochschild(1983)所言，情緒勞務(Emotional Labor)是工作的一部分，但最終的產

品卻不像整捲壁紙般有可數的某個數量，執行了多少的情緒勞務無法計數，過程中必須控制自我與情感反應，若無法掩飾疲憊與煩躁的情緒，將使得服務人員的工作表現顯得很不專業。

不同職業都有情緒勞務的情形，差別只在量的多寡。凡涉及公眾接觸、展現有利於組織與客戶的情緒，並且受到組織的監督，若想工作者順其自然表達負面情緒，會被禁止；在公務機關也是如此，公務人員必須用行政機關、民眾預設的態度表現，在遭遇情緒攻擊時，必須偽裝情感，表達正面情緒，使民眾感到備受尊敬。人們被稱讚會高興，被辱罵會生氣或沮喪，其實都是人性化的表現，但疏離的是，工作中若不正面的情緒偽裝，會顯得不體諒、沒有耐心，如同沒有照著劇本演出的演員，沒有專業。

二、給付行政機關性質與職務的顧客導向

國家行政的目的，有從事維持社會秩序的「干涉行政」例如警政、司法，限制性較強；也有提供人民給付的「給付行政」例如核發補助、提供服務的諸多行政行為，服務性較重。公務人員為國家與人民的橋梁，隨著國家提供服務的內涵日趨完整，給付行政範圍也會不斷擴張，民眾認為政府理應服務意識也日增，然「公僕」另負有「依法行政」的職責，此與民眾在申請給付時的期待與意願，不一定相符，給付行政機關在提供給付時，但也負起審查與裁量的責任。

從公務人員考試錄取後的基礎養成開始，就強調「顧客導向」的心態來規劃及執行政策，更重視服務品質、顧客關係、單一窗口、顧客優先行動準則、對話與溝通技巧…等(國家文官學院，2017)，落實在日常的職務中，強調與民為善。一方面強調「依法行政」，又強調「以客為尊」，這也將公務人員的職務推向了情緒勞務的範疇，但面對無理、不合規定但仍多所要求的民眾，如何有效應對與排解，卻顯少提及。

在產業界，因為消費者意識抬頭，顧客注重自身權益與服務品質；在公部門，則更重視政府治理效能與服務滿意度，即使情緒衝突起因於民眾，也必須忍耐或巧妙的化解，加重了公務人員的情緒勞務負荷，這種情況，在給付行政機關更加明顯。

三、公務人員受制於組織的情形較重

勞工與公務人員在任用的基礎上稍有不同，但在從屬性下執行職務是公務人員與一般勞工在工作中共同的特徵。公眾對公務人員的評價，常是工作愜意且掌有申請給付核定准駁的權力，但其實受制於法規的限制與行政機關的制約，公務人員在職務上能自為決定的空間非常狹窄，同時在科層制的文化中，成員對機關的從屬性也較一般勞工更強。因此，當社會氣氛與行政機關不斷強調行政效能與服務滿意時，其受雇於國家，公共性格強烈，在情緒勞務負擔上，甚或較一般勞工還要更重一些。

四、更好的公務人員才更能夠為民服務

一個七年級離職公務人員的看法，儘管很努力工作，我還是聽到民眾老是抱怨政府很會拖，「公務員也加班？上班都在上網吧？」、「你們加班跟業界不能比！」。實際上公家單位變得很有禮貌，也很有效率，不像以前好大的官威，這個國家正在進步，公僕逐漸變成了服務業，埋怨與仇視一個族群，並不會使他們變好，當公務人員進步之後，公眾才能從中獲利(脫韁的野馬天使，2015)。

我國經濟景氣低迷許久，勞工僱用狀態並不穩定，社會氣氛對公務機關並不友善，時有抱怨公部門的評論。公務人員的工作較受雇的勞工更為穩定，當執行情緒勞務負面效應出現時，雖少有終止公務職涯，但卻仍會出現離職意願、工作倦怠、降低工作意願等情形。當政府力求人力精簡，專業有經驗的人才又培養不易時，如何使公部門更有效處理情緒勞務，讓原本專業、親切而有服務熱誠的公

務人員不致沮喪，仍充滿熱誠。本研究思考公部門情緒勞務問題的改善，當公務人員樂於工作，第一線的受益者正是民眾。

第二節 研究目的

多數的公職人員，會在同一機關內職涯發展，在熟悉的職務中長期累積體系內的不同職能，是很常見的，也有益於公務人才的培養。但當任職於高情緒勞務的行政機關中，很難期待情緒壓力的來源會減少，而積極的思考因應的對策較為可行。

無可避免的，公務人員必須受機關的管理去偽裝情感，以符合社會上、工作上的要求，承受偽裝情感所生有形、無形代價。本研究主要探討公務人員情緒勞務的現況、影響與可行的改善途徑，以期待友善而恢復力的公務職場。因而以下是本研究的三個主要研究目的，分別是：

- 一、公務人員情緒勞務的負荷程度與樣態
- 二、情緒勞務如何影響公務人員的工作或生活
- 三、公務人員情緒勞務的改善作法

第貳章 文獻探討

本章歸納情緒勞務與其展演，探討其負荷及樣態，及產生哪些負面效應影響組織與個人，也歸納可能的改善途徑，藉此發展研究架構。

第一節 情緒勞務與其展演

本節探討情緒勞務的生成，於何種情況下，有較多的情緒勞務負荷，以何種樣態展演，以對照公務人員情緒勞務的情形。

一、情緒勞務與其負荷

Goffman (1959) 戲劇理論觀點，在他人面前維持或展現良好印象，必須像演員因應不同劇本，戴上不同角色的面具，展演出符合特定角色的行為。演員可能完全投入扮演的角色，真實感覺自己身處在劇本當中，也可能虛假的表演，只在表面上讓觀眾覺得自己是符合劇本要求，實際上置身於角色之外，Hochschild (1983) 由 Goffman (1959) 戲劇理論發展出情緒勞務概念。

基於服務業的興起，高服務品質的情境要求第一線服務人員，面對與顧客生負面的情緒時，也要表現出正向、積極友善的態度。Hochschild (1983) 提出「情緒商品化」(commercialization of human feeling)，認為情緒將是服務提供者，工作任務與產出的一部分，「服務演出典範」(service acting paradigm) 將服務視為成一場表演、將服務人員、顧客、整個工作環境，視為演員、觀眾及演出舞台的關係。

Hochschild (1983) 研究空服員工作指出，依照公司要求，經常保持微笑獲取顧客歡心，工作上除了勞心、勞力外，還被要求付出情緒勞務。將情緒勞務界定為「與顧客保持高度接觸的工作者，在工作時控制自己的情緒，致力於情感的管理，以便在公眾面前，展演出大家可以看得到的臉部表情或身體動作。同時在

組織的規範之下，創造出一個符合組織要求的工作氣氛，並有效達成組織目標。」其後，Hochschild (1993) 將情緒勞務界定為「明瞭、衡鑑以及管理情緒，包括他人的情緒與自己的情緒」，擴張情緒勞務的詮釋，不同職業即跨越行業也都有情緒勞務的情形，其間差異僅在勞務量的多寡，是一種互動關係，不僅是個人的情緒管理，也關注處理他人的情緒(呂晶晶，2009)。

後續研究者闡述情緒勞務，內容多與工作需要及組織要求有關。Putnam & Mumby (1993)指出情緒是一項重要的工作特質，員工展現出友善、直接目光接觸及微笑，並且「內化」成為工作中的一部分，成熟的組織應了解如何控制部屬情緒，如同運用組織中其他資源，而非畏懼情緒的出現。Morris & Feldman(1996)則將情緒勞務定義為，在情緒交互作用模式的過程當中，必要的努力、計劃和控制是為了表達組織所要求的情緒。林尚平(2000)認為，情緒勞務是和顧客具有高度的聲音對聲音或面對面的接觸，被組織做一定程度的控制，以傳達特定的情緒，且被組織當作商品販售以協助服務顧客與營利者；吳清山、林天祐(2005)指出，情緒勞務係指個體控制自身的情緒，並使用語言、肢體動作，以創造出足以讓顧客感到關懷、安全以及心情愉悅的工作表現；許譯丰(2006)指出，工作者必須以面對面聲音交談的方式與公眾接觸，工作時，必須產生一種情緒狀態來影響別人，同時工作者所表現出來的情緒勞務是受制於雇主規定的。

情緒勞務的提供，對組織整體、服務對象或勞務提供者本身都有其功能，Ashforth & Humphrey (1993)研究發現，自我角色認同度高的空服員，不會立即大喊和責備無禮行的為乘客，因為擔心會影響機上的其他乘客，為了維護其他乘客權益而為的情緒表現，是情緒勞務的正面影響，創造空服員、顧客、組織三贏的局面。于家琳(1999)認為情緒勞務產生的原因是基於以下幾個理由：(一)人際間互動的需要；(二)組織渴望良性的人際互動；(三)這種良性的互動所需要的情緒表現，是要由組織及組織成員共同努力去營造；(四)為了能有適當

的情緒表現及符合表現規則，員工必須把他們感知到的情緒轉化成適當的情緒表現。Jame(1989)認為「在工作中，從情緒觀點，情緒勞務是一種商品，促進與規範公共領域中的情緒表達。」

不同職業都有情緒勞務的情形，Hochschild(1983)歸納情緒勞務有三個共同點：（一）情緒勞務藉由面對面或聲音對聲音的方式與公眾接觸；（二）需要員工在顧客面前展現有利於組織的特定情緒狀態；（三）允許雇主透過訓練或監督的機制，對員工的情緒活動做某種程度的控制。有六個類型的工作是最需要用到情緒勞務，包括：（一）專業性、技術性及同類中特定的職業；（二）經營管理者；（三）銷售人員；（四）辦事員及同類中特定的職業；（五）服務性工作；（六）私人家庭工作者。再將此六個類型的工作，各區分為高情緒勞務負荷工作職稱及低情緒勞務負荷的工作職稱的狀況。

Putnam & Mumby (1993)提出，工作過程中，情緒勞務必須透過改變自我的外在情緒表現，以符合組織規範的行為，或想辦法控自內心感受，調節外在及自我內在情緒表現一致，提出有4項原則：（一）情緒勞務的解釋是強調員工及顧客情緒交互作用的模式；（二）員工需做某種程度的努力後才可展現出符合組織要求的情緒；（三）把私人情緒的表達轉換成商品的內涵及經營交易；（四）組織訂立情緒表達的規則並引導員工在適當的時間表達情緒。

Morris & Feldman (1996) 提出情緒勞務負荷模式的四個構面：（一）情緒表達的頻率：當員工被組織要求展現適當的情緒越頻繁時，其情緒勞務的負擔也就越大；（二）對展現規則的留意程度：可分為情緒展現的持續性與強度兩種。員工對情緒展現規則的留意持續時間越長，反應的強度越高，則需要越多的情緒勞務付出；（三）情緒展現的多樣性：員工必須依所面臨的情況來轉換情緒，而轉換的次數愈頻繁，要調整的情緒種類愈多時，員工就需要付出更多的心力來面對，所以情緒勞務的程度也越大；（四）情緒失調程度：員工內在真實的感受與

組織要求表現出來的情緒規則相衝突時，員工必須付更多的心力來控制情緒，所以其情緒勞務的情形就更大。

吳清山、林天祐(2005)提出情緒勞務負荷三大內涵：(一)情緒的內容：指情緒的表達，如運用身體動作、語言表達或臉部表情所表露出來的情緒；(二)情緒的強度：是指表達出來的情緒令人是否愉快的強弱程度；(三)情緒的種類：指工作時所需要之情緒的多樣性，當個體所展現的種類越多樣時，情緒勞務負荷就越重。

Ashforth & Humphrey (1993)指出四個原因，情緒勞務常適用於服務的過程：(一)第一線服務工作者處於組織與客戶的接觸面；(二)與客戶服務的過程中，時常牽涉到面對面的接觸；(三)在服務過程中，因客戶的參與而創造了不確定性；(四)在服務過程中，服務的提供是無形的，因此，對客戶在評價服務品質上造成困難。對照Wharton (1993)觀點，某些在第一線服務工作者被要求表達出較少的負面情緒，如生氣或沮喪，必須以正面情緒傳達管理自己的情緒，以便在顧客或公眾面前產生特定的情緒狀態。

許峻嘉、呂育誠(2015)指出，新公共管理理念中，除了檢視服務項目，更檢討服務品質與效率，視民眾為「顧客」，服務做得愈好民眾愈滿意政府。因此，越接近第一線基層官僚或業務單位，此類服務要求與設計愈普遍，例如：電話接聽禮儀、服務滿意度調查等。讓民眾感到「滿意」與「快樂」成為評估個人與機關績效的一環，情緒勞務自然成為某些公務人員的工作項目之一。

二、情緒勞務的展演

Hochschild(1983)認為，相較於組織內部顧客，當工作者高度接觸組織外部顧客時，因組織規範或其他報償制度的監督，必須更強調控制自我的情緒，展演顧客可以接受的表情、聲音及肢體語言，提出情緒勞務二種展演方式：

(一) 表層偽裝 (surface acting)：透過外在身體姿勢、臉上表情等外在的改變，以符合組織要求，通常與員工內心的真實狀態不一致，僅試著去改變外在的表現，如偽裝出的冷笑、裝模作樣的聳肩、控制住的嘆息。由此，工作者臉上表情或身體姿勢都像是「放上去的」(put on)而非「工作者的一部份」。

(二) 深層偽裝 (deep acting)：一種發自內心的偽裝，透過改變內在情緒感受，達到情緒偽裝的目的，工作者試著改變內在的感受，使其符合組織要求的外在情緒表達。深層偽裝有兩種方式：一種是直接誘導出來，另一種是使用一種受過訓練的想像力。

有別於表層與深層偽裝，Ashforth & Humphrey (1993) 提出「真誠演出」(genuine acting) 的展演策略，指員工真誠、且自然的展現符合實際與組織期待的情緒表達，表示員工所傳達的情緒與個人當下的感受一致，因此能夠自然的呈現其情緒演出。Diefendorff (2005) 也有類似的概念，稱作「自然情緒表達」(expression of naturally felt emotions)，指員工所傳達的情緒與個人當下的感受一致，因此能夠自然的呈現其情緒演出。

林尚平 (2000) 提出五個構面，分別是：基本情緒的表達、表層的情緒控制、深層的情緒偽裝、情緒的多樣程度及互動程度：

(一) 基本情緒的表達：情緒勞務工作者的基本特徵，即Hochschild (1983) 所指情緒勞務的基本範疇。指在工作情境中，員工必須表現出符合組織要求的情緒狀態，故當員工基本情緒表達的程度越高，其情緒勞務負擔也就越大。

(二) 表層的情緒控制：員工對自己的情緒採取較低層次的控制，而這樣的情緒較不會和內在的真實情感產生衝擊，例如：不會把個人情緒帶入工作的情境中，當表層情緒偽裝成度愈高，其情緒勞務的狀況就越大。

(三) 深層的情緒偽裝：員工內在真實感受與組織所要求的情緒展現有極大落差時，就必須投入更多努力來掩飾內在真實的情緒，例如：生氣時仍要保持善解人意的笑容，當深層情緒偽裝程度越多時，其承擔的情緒勞務就越大。

(四) 情緒的多樣程度：員工必須依據不同的場合，面對不同的階層的客群時，表現一種以上的情緒狀態，情緒多樣性越高時，其情緒勞務的負擔就越大。

(五) 互動程度：員工與顧客面對面或在電話中以聲音接觸的互動頻率、互動的存續時間，當互動程度越高時，其負擔的情緒勞務也就越大。

吳宗祐(2003)提出就大部分的職場人際互動而言，以鼓勵表現正向情緒、避免展現負向情緒為主，特別是以服務導向為主的職務角色，個人負向情緒感受(如憤怒)尤其不鼓勵；歸納出當員工進行情緒勞務時，應該主要是針對三個部分投注心力：「克制負向情緒」、「表達正向情緒」及「處理他人負向情緒」，三個部分針對八個比較項度的比較與簡述，如下表：

表2-1 情緒勞務三個部分的意義

比較向度	克制負向情緒	表達正向情緒	處理他人負向情緒
(1) 遵循的規則	情緒規則	情緒規則	互動規則
(2) 處理的情緒類別	負向情緒	正向情緒	負向情緒
(3) 對象	以自己為焦點	以自己為焦點	以他人為焦點
(4) 行為表現	不為所不應為	為所應為	為所應為
(5) 情緒調節策略	偏向內在情緒狀態	偏向外在情緒表現	偏向外在情緒表現
(6) 訓練困難度	較難訓練	較容易訓練	較容易訓練
(7) 主動性	被動	由被動到主動	主動
(8) 目的	平息對方負向情緒	維持或促發對方的 正向情緒	平息對方負向情緒

資料來源：吳宗祐(2003)，頁123。

三、小結

本小結歸納情緒勞務具有何種特徵?何種狀態屬於高情緒勞務負荷工作者?而情緒勞務工作者被要求提供的情緒勞務展演為何?亦即提供何種偽裝。

(一) 情緒勞務涉及組織目標、第一線服務

情緒勞務是除了勞心、勞力工作外，還被要求情緒工作，為了達成組織的目標，在組織或雇主的規範下，需改變自我外在情緒表現，情緒勞務工作者需以聲音對聲音或面對面的方式接觸服務對象，傳達特定的情緒，此種狀態在行業間都有，差異僅為勞務量的不同，常適用於第一線服務工作者，而公部門也有許多依據情緒規則工作的第一線情緒勞務工作者。

(二) 情緒負荷與情緒的頻率、程度、種類與失調有關

高情緒勞務負荷工作者會遭遇的工作情境包含，很高的情緒表達頻率、情緒規則留意程度、情緒展現種類、情緒失調程度...等，且因為客戶的參與而創造了服務過程與結果的不確定性。

(三) 情緒勞務的四種程度、三種劇本

情緒勞務的展演可視為一種需要偽裝程度的呈獻，包含：基本情緒的表達、表層的情緒控制、深層的情緒偽裝、真誠的演出；至於組織期待演出的劇本，通常包含：克制負向情緒、表達正向情緒及處理他人負向情緒。

第二節 情緒勞務的效應

情緒勞務為組織帶來功能，也加重工作者情緒勞務負荷，進而產生組織與個人的負面影響，也是有待重視與解決的問題。

一、情緒勞務的組織效應

本研究將情緒勞務的效應對組織整體較有影響者，整理為二面向：對外影響服務品質及對內影響工作滿意度。

(一) 影響服務品質

學者對服務品質提出不同構面，Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) 將服務品質定義為顧客對服務的期望和顧客接受服務後實際知覺到服務間之差距，即服務品質 = 期望的服務 - 認知的服務。並發展出服務品質觀念模式。所提出之服務品質模式 (PZB 模式) 具代表性及廣受學術界及實務界的引用，歸納出十個消費者服務品質的構面：1. 有形性 (tangible)；2. 可靠性 (reliability)；3. 反應性 (responsiveness)；4. 勝任性 (competence)；5. 接近性 (access)；6. 禮貌性 (courtesy)；7. 溝通性 (communication)；8. 信任性 (credibility)；9. 安全性 (security)；10. 瞭解性 (understanding) / 熟知 (knowing)。1988 年再將 PZB 模式十構面精簡成五個構面，分別為：1. 有形性 (Tangible)：指服務中實體的部份，包含服務機器設備及服人員儀容；2. 可靠性 (Reliability)：指服務的績效能準確去執行並達成所約定服務的能力；3. 反應性 (Responsiveness)：指服務人能及時協助顧客問題及提供服務的需求；4. 保證性 (Assurance)：指服務人員所需具備的知識、能力、禮節能激發顧客信心的能力；5. 關懷性 (Empathy)：指對顧客提供特別的關心與重視。

情緒勞務是期望工作者遵守組織表達規則，進而調節情緒以達成工作目標的

過程，服務人員為了表現出被期望情緒的自我調節，可能增加情緒勞務負荷，但有益於提升服務品質的不同面向。Sutton & Rafaeli(1988)研究如果服務人員以正向的情緒面對前來的顧客，不僅是顧客本身感受被尊重的服務，他們或每一位潛在的顧客亦會將正向的情緒與組織聯結在一起，當服務人員服務傳遞的品質愈好，顧客滿意度愈高，顧客對組織的印象就會愈好；在不同產業中，情緒勞務與服務品質之間呈現正向關聯，良好的情緒偽裝，有職於表現出良好服務品質(陳宣甫，2001、蔡偉民，2007、金學銘，2008、郭雅玲，2009、謝佩玲，2015)。

良好的情緒勞務工作者，有助於展現好的服務品質，相關研究整理如表2-2：

表2-2 情緒勞務與服務品質之關連性

研究者	研究發現
Sutton & Rafaeli(1988)	服務人員以正向的情緒面對前來的顧客，傳遞的服務品質愈好。
陳宣甫(2001)	銀行為留住且吸引新的顧客，藉由真誠待人以及虛情假意所建構的情緒勞務對於顧客服務品質感知具有正向影響。
蔡偉民(2007)	就航空業地勤人員的情緒勞務與服務品質關聯性，深層情緒偽裝與服務品質之反應性、確實性有正向影響，所需要的深層情緒偽裝程度愈高，其服務品質的反應性愈高、確實性愈大。
金學銘(2008)	服務業員工為企業接觸顧客的第一線，對於顧客的感受將有決定性的影響，而員工情緒勞務對於服務品質具有正向之影響。
郭雅玲(2009)	以顧客為導向的觀點不只在營利組織也在非營利組織，非營利組織工作人員情緒勞務對服務品質有顯著正向影響。
謝佩玲(2015)	對於旅館業第一線員工，被要求要有好服務品質產生情緒勞務的情形，發現深層演出對於服務品質有正向的影響。

資料來源：本研究整理

(二) 影響工作滿意度

工作滿意度的概念，最早由Hoppock (1935)所提出，指工作者在心理和生理上對於環境因素的滿足感受，即工作者對於工作情境的主觀反應。Locke(1976)指出對組織而言，員工是組織最重要的資產，擁有對工作滿意度高的員工可以提高員工的組織承諾、增加組織績效與提升組織競爭力，工作滿意度是工作者評價

其工作或工作經驗所生正向或愉悅的情緒狀態。

黃培文(2003)將工作滿意度分成二個構面，外在滿意及內在滿意：1. 外在滿意(Extrinsic Satisfaction)係指造成員工滿意感受的增強物與工作本身以外的環境及人有關，諸如薪資、升遷、上司關係、同事相處、工作環境等；2. 內在滿意(Intrinsic Satisfaction)指造成員工滿意感受的增強物與工作本身有密切關係，例：成就感、責任感、自主性、社會地位、職能地位等。

Wharton(1993)認為情緒勞務工作者的適度情緒勞務負荷，會使其工作滿意度正向提昇，進而使其服務之客戶感受到良好的服務品質，但研究常發現，情緒勞務工作者，有工作滿足低落的情形。Adelmann(1989)在探討情緒勞務與身心健康的研究發現，情緒勞務對員工有負面結果，高情緒勞務工作者會比低情緒勞務工作者經歷較大的情緒不和諧，且工作滿足較低情緒勞務工作者差。

Morris & Feldman(1996)認為執行情緒勞務所產生的情緒耗損與不和諧的狀況，不僅造成工作不滿足的情形，也會引發情緒耗竭的反應，情緒勞務與工作滿意會呈負相關的關係。方顯光、陳國嘉、陳嘉珮、羅偉綸(2012)探討客服人員情緒勞務負擔與工作滿意度之關係，客服人員透過電話直接與顧客接觸，會因為情緒勞務與工作滿意度產生對工作的影響，發現客服人員的情緒勞務負擔對工作滿足感產生負向影響，客服人員的情緒勞務負擔愈低，愈容易產生較高的工作滿足感；在探討實習生或警察時也可以觀察到情緒勞務對與工作滿意程度之間負向的關係(李宗傑，2014、郭志鴻，2013、歐國航，2016)。

情緒勞務與工作滿意度有負向的關係，相關研究整理如表2-3：

表2-3 情緒勞務與工作滿意度之關連性

研究者	研究發現
Adelmann(1989)	高情緒勞務工作者比低情緒勞務工作者情緒不和諧，工作滿足較低情緒勞務工作者差。

Morris & Feldman (1996)	情緒勞務所產生的情緒耗損與不和諧的狀況，不但會造成工作的不滿足，同時也會引發情緒耗竭反應。
方顯光、陳國嘉、陳嘉珮、 羅偉綸 (2012)	情緒勞務負擔對工作滿足感產生負向影響，客服人員的情緒勞務負擔愈低，愈容易產生較高的工作滿足感。
李宗傑 (2014)	研究實習生情緒勞務與工作滿意度關係發現，表層偽裝對於內在滿意有顯著負向的影響效果。
郭志鴻 (2013)	研究警察人員情緒勞務負荷與工作滿意間的關係，整體的情緒勞務對與工作滿意程度有有顯著的預測力，呈現負向關係。
歐國航 (2016)	研究員警角色壓力與工作滿意度發現，情緒勞務負荷對工作滿意度有顯著負向干擾影響。

資料來源：本研究整理

二、情緒勞務的個人效應

情緒勞務除效應外，其對個別工作者、勞工面向探討，較有影響的構面整理為工作倦怠、工作壓力及出現離職傾向等方面。

(一) 影響工作倦怠

工作倦怠最早由Freudenberger(1974)提出，認為工作倦怠是因為對能量(Energy)、力量(Strength)或資源(Resources)過度需求而導致失敗(To fail)、筋疲力竭(Wear out)或身心耗竭(Exhausted)。李新民、陳蜜桃(2006)認為工作倦怠，是指工作上長期面對人際壓力的延後性反應，在實證研究上被視為工作產出的依變項。Cherniss (1980)以與服務人群有關的員工為研究對象，研究發現工作倦怠是工作壓力、員工身心操勞與心理調適的一個轉換過程，而此過程包含三個階段：1. 壓力(Stress)：工作要求與個人所能給予的不平衡；2. 身心操勞(Strain)：個人對於前述的不平衡所表現即時或短暫的情緒反應；3. 防衛因應(Defensive coping)：員工一連串的態度與行為改變。

Lee and Ashforth (1993)對工作倦怠提出三個構面：1. 情緒耗竭(Emotional exhaustion)：個人情緒資源枯竭怠盡，以致缺乏精力感到身心疲憊，造成無法

處理工作上周遭問題；2. 缺乏人性化(Depersonalization)：以消極和冷漠的方式和他人互動，以缺乏人性尊重、不帶任何感情的方式對待其服務對象或同事；3. 個人成就感低落(Diminished personal accomplishment)：於工作中感到能力與成就降低，對於自己的工作缺乏成就感，嚴重則失去工作的動機。

Hochschild (1983) 認為情緒勞務是造成情緒耗竭的原因之一，而情緒耗竭是工作倦怠最核心的部分。對照Morris & Feldman (1996) 情緒勞務四構面，當情緒勞務工作者其情緒表達的頻率愈高、對情緒規則的注意程度愈高、情緒表達的多樣性愈大、或情緒失調程度愈嚴重時，則其情緒耗竭的程度就愈大。李新民、陳蜜桃 (2006) 發現幼兒教師情緒勞務負荷主要來自於「情緒表達要求」、「情緒多樣性」，幼兒教師的情緒勞務知覺與心力付出程度越大，工作倦怠感越強烈，而工作倦怠感中又以情緒耗竭部分受到影響最大。工作倦怠由情緒耗竭開始，當被要求需付出過多的情緒工作時，情緒偽裝加劇的工作倦怠的產生(吳宗佑，2003、陳慧珊，2013、周淑貞，2015)。

情緒勞務與工作倦怠有正向的關係，相關研究整理如表2-4：

表2-4 情緒勞務與工作倦怠之關連性

研究者	研究發現
Morris & Feldman (1996)	當情緒勞務工作者其情緒表達的頻率愈高、對情緒規則的注意程度愈高、情緒表達的多樣性愈大、或情緒失調程度愈嚴重時，則其情緒耗竭的程度就愈大。
吳宗佑 (2003)	情緒耗竭為筋疲力竭的初期症狀，個體在工作中，被要求需付出過多的情緒，卻無力承受，出現情緒過度延展、情緒資源耗盡等現象，並進而產生去人性化與個人成就感低落等極嚴重的癥狀。
李新民、陳蜜桃 (2006)	情緒勞務對工作倦怠有預測力，幼兒教師情緒勞務負荷對於工作倦怠的影響顯著，知覺與心力付出程度越大，工作倦怠感就越強烈。
陳慧珊(2013)	從第一線旅行從業人員研究發現，情緒勞務之表層偽裝正向預測工作倦怠。
周淑貞(2015)	教師之情緒勞務對工作倦怠具正向且直接的影響效果。

資料來源：本研究整理

(二) 影響工作壓力

依行政院勞工委員會勞工安全研究所(1995)的見解(現為勞動部勞動及職業安全衛生研究所)工作壓力是指因為工作環境上所具有的一些特性，對從業人員造成脅迫，而改變從業者生理或心理正常狀態，並可能影響工作者表現或健康的情形，工作本身要求諸如工作負荷、工作挑戰、上級要求、作業環境或各種職業安全衛生條件等超過應付，將感到衝突不愉快或身心負擔，進而產生工作壓力。Mcgrath(1976)提出，組織中的工作壓力源有：任務壓力、角色壓力、內部行為情境壓力、物理環境壓力、社會環境壓力、個人內在系統壓力；職業方面引發的壓力源有：不清楚的工作目標、他人的要求、工作量過大、無法參與決策、缺乏專業發展。

陸洛(1997)提出統合性工作壓力模式則將工作壓力源劃分成「工作內因素」及「工作外因素」兩大構面，工作內因素包含：1. 工作本身的主要因素，包括工作任務、工作角色及工作酬賞；2. 工作中的社會關係，再細分為向組織外及向組織內的社會關係；3. 生涯發展因素，係指工作發展性、工作與生涯目標的符合性以及個人在工作中所得到的成就感和肯定；4. 組織結構與氣氛，包含組織制度及組織文化等。

郭彥谷等(2014)的研究指出，勞工在工作壓力、情緒勞務之間的整體關係中，是正向影響關係，在工作壓力與情緒勞務中都需要獲得適當的抒壓與釋放，才不致影響服務業所需要的工作品質，必須注意員工壓力來源與情緒負擔。在醫事工作及教保服務的研究上也有情緒勞務造成工作壓力的研究結果(周佳錚，2014、劉馥夢，2016)。

情緒勞務與工作壓力有正向的關係，相關研究整理如表2-5：

表2-5 情緒勞務與工作壓力之關連性

研究者	研究發現
郭彥谷、林舜慈、莊適瑜、林瑩滋、張邦立(2014)	討論服務業員工在工作壓力、情緒勞務之間的整體關係中，確實是正向影響關係。
周佳鏘(2014)	在研究醫事人員的情緒壓力及醫院環境發現，情緒勞務對工作壓力上有顯著正向影響。
劉馥夢(2016)	第一線的教保服務人員工作壓力與情緒勞務現況中，整體工作壓力與情緒勞務之相關，達顯著水準。

資料來源：本研究整理

(三) 影響離職傾向

離職傾向 (turnover intention) 指員工經歷不滿足以後的下一個退縮行為 (Porter & Steers, 1974)，Corelli (1984) 指出離職傾向係員工在組織中工作一段時間後，經考慮後蓄意想離開現有的工作環境或崗位，或主動尋找其他工作機會的行為及意圖。Mobley (1978) 認為離職傾向是判斷員工離職行為是否發生的重要指標，故當組織能掌握員工的離職傾向時，有助於對員工的離職預測，由此，離職是行動結果，離職傾向則是一種意圖。

Mobley (1978) 提出一種離職決策過程，以解釋實際發生離職行為的原因，若員工對工作產生不滿足，除會採取怠工、曠職等消極方式外，也可能產生離職的念頭。員工就會在離職成本與尋找新工作的預期效益間評估，若離職的損失大於找新工作的預期效益，則會重新評估現有的工作，放棄離職念頭或以其他方式表達心中的不滿；若尋找新工作的效益優於離職損失，則將提高尋找新工作的意願，若結果較現有工作不利，則增加離職的意願，進而有實際的離職行為。

直接情緒勞務與離職傾向的關連性研究較少，其關聯性常是由情緒勞務作為工作負荷的開端會或是離職傾向的促發，與工作滿意度、工作倦怠或工作壓力等

其他因素堆疊的結果。例如翁志成、簡俊成（2002）提出情緒壓力中情緒耗竭是衡量工作倦怠程度高低之因素，而工作倦怠的負面影響會進而使工作者出現，憂慮、焦慮、工作滿意度下降、離職以及工作績效低落等問題。不同的情緒勞務工作者在無法調適情緒效應時，逐漸會出現離職傾向（魏金音，2005、施沛鈺，2008、鍾佳吟，2014）。

林俊宏（2011）在研究第一線的理財專員因情緒勞務而產生離職傾向發現，工作壓力、業績壓力到自我極限的挑戰，其後因為情緒耗竭而產生工作倦怠，最後產生離職的想法而辭去工作，發生一連串從心理影響生理，再從生理影響行為的表現，說明了理財專員離職的原因。

情緒勞務與離職傾向有正向的關係，相關研究整理如表2-6：

表2-6 情緒勞務與離職傾向之關連性

研究者	研究發現
翁志成、簡俊成（2002）	提出情緒壓力產生情緒耗竭影響工作倦怠程，而工作倦怠的負面影響之一為離職傾向到離職。
魏金音（2005）	當情緒勞務負荷高，若未處理得當，會影響產生工作倦怠，甚或離職傾向的產生，保險業務員的情緒勞務負擔對離職傾向程度對離職傾向有顯著預測力。
施沛鈺（2008）	以就業服務員為研究對象發現，情緒勞務影響工作滿意度，而工作滿意度對工作倦怠和離職傾向有直接負向的影響。
林俊宏（2011）	理財專員因工作壓力、因情緒耗竭而產生工作倦怠，最後產生離職傾向。
鍾佳吟（2014）	以超商員工為受測對象，發現情緒勞務中，表層偽裝對離職傾向有正向顯著的影響。

資料來源：本研究整理

相較於受雇勞工，公務人員因位因任用資格保障，少有終止公務職涯的決定，但當情緒勞務負面效應出現時，仍會出現、工作倦怠、降低工作意願，並出現離開情緒勞務來源服務機關的傾向，規劃轉調。

三、小結

良好的情緒勞務會符合組織需要的情緒表現，但也使工作者負荷加重，對組織而言也有負面效應，本小結歸納對組織與個人的負面影響。

（一）組織效應：情緒勞務與服務品質成正向關係與工作滿意度為負向關係

情緒勞務的組織效應，對外影響服務品質，對內影響工作滿意度，當服務人員傳遞的服務品質愈好，顧客滿意度愈高，顧客對組織的印象就會愈好；工作滿意度高則使工作者工作經驗處於正向或愉悅的狀態。無法提供良好的情緒偽裝時會降低服務品質，例如失控的回應服務對象時，服務品質的有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性都可能下降；高情緒勞務負擔工作者，會比低情緒勞務工作者經歷較大的情緒不和諧，且工作滿意度低落。

（二）個人效應：情緒勞務與工作倦怠、工作壓力及離職傾向為正向關係

情緒勞務的個人效應，從工作倦怠出現、工作壓力高升直到出現離職傾向。高情緒勞動負擔工作者，有工作倦怠的情形，工作倦怠的表現會有情緒耗竭、自我感喪失及個人成就感低落的狀況；而情緒勞務負荷造成工作壓力的提升，情緒勞務的工作有難以量化的特性，會加重組織中的工作性壓力源，例如任務壓力、角色壓力、行為情境壓力…等多元影響，例如不清楚的工作目標、他人多元的要求、工作量大、專業發展疑慮；當情緒勞務負荷量大、工作滿意度低、工作倦怠或工作壓力等不同因素堆疊的結果，離職傾向開始出現，公務機關的工作者，雖鮮有提早退出公門職涯者，但可能會轉換服務機關，而高情緒勞務工作的機關，常更需要熟練與專業的服務工作者，但情緒勞務卻激化了其與離職傾向的正向關係。

第三節 情緒勞務的改善途徑

情緒勞務期望為組織帶來績效與品質，當造成組織與個人負面影響時，需有總體組織途徑與個別的改善途徑，而情緒勞務既然由組織需求而起，則情解決途徑由組織出發的改善方法，也應該多一些。

一、情緒勞務改善的組織途徑

本研究將情緒勞務改善的組織途徑，彙整為三個面向：組織支持、教育訓練及員工協助方案。

(一)組織支持

組織支持 (organizational support) 指將社會支持行為，聚焦在於工作場域範疇探討，組織如同是資源提供者，提供給員工所需要的資源與協助，也稱為工作環境支持行為(Boles, Babin, Thomas & Brooks, 2001)。早期研究組織與員工關係時，多探討員工對組織忠誠與組織承諾面向，是組織「由下對上」的概念，強調員工對組織的態度，近年來組織逐漸聚焦在對員工的重視，若人力資源管理滿足員工需求，並且員工知覺組織支持，將衍生回饋心理，間接影響員工行為表現，是組織「由上對下」的概念(Bowen, Gillil & Folger, 1999)。

研究者將組織支持分成不同構面探討，如Bhanthummavin(2003)將組織支持分為情緒性支持、訊息性支持及物質性支持等，其他構面尚有諸如制度的、訊息的、物質的、專業的、人際的支持等不同面向，另外主管支持 (supervisor support) 與同事支持 (coworker support) 在組織支持中，常最直接而貼近工作者(Carlson & Perrewew, 1999)，林明杰、陳基祥、許純嘉(2007)，在研究組織內工作支持時，發現組織內主管和同事們的支持行對工作者心理安全都有顯著的影響，就實務而言，工作上的支持最主要是來自於同事與直屬主管；就心理的

角度而言，員工心情低落氣氛不佳會影響工作表現，主管支持、同事支持是重要的「情緒性支持行為」。紀乃文(2014)研究情緒勞動對組織的影響，發覺主管支持、同事支持對情緒勞動與服務績效、離職傾向關係都有干擾的效果，不同來自組織情境中的因素可能干擾情緒勞動對其後果變數的關係，其中，又以主管支持與同事支持最為重要。

紀乃文(2014)發現，服務人員處於高主管支持的情境下，其情緒勞務就會帶來較佳的同理關懷，來自於主管的支持可能讓表層演出的服務人員認為關懷、重視顧客的需求是值得的、能獲得主管認可的，進而有較高的外在動機提升其服務表現，高度的主管支持能大幅地降低其離職傾向；同事雖無獎懲或資源提供的權力，但同事與服務人員地位接近，相處時間與機會較多，且同事大多與服務人員處於同樣的工作場域，較常經歷類似的顧客事件，較能設身處地替服務人員設想，提供協助，故良好的同事支持更有助於創造輕鬆自在的人際情境，較有助於深層演出的服務人員進行內在情緒與認知的轉換。陳靜宜(2011)發現，第一線員工知覺到高度組織支持的情況下，會有效降低情緒勞務對工作倦怠，當員工知覺高組織支持時，將能使員工間接調整工作壓力，雙向溝通激勵更多成長，而同事的支持，因為多了更多的共通性，在工作情緒方面，彼此會有很多的話題能共同分率解憂，故同事間的相互支持有助於使員工改變對工作的觀感，工作過程受到支持，工作環性顯得愉悅，而使工作品質改善且趨於一致。歐國航(2016)在員警角色壓力與工作滿意度之研究上發現，組織支持越高則有較高的工作滿意度，而角色壓力越大往往因為缺乏組織支持。因此，組織支持對工作滿意度的提升、工作壓力的緩解、情緒偽裝的效能上，都扮演重要的功能(賴慧芬，2011、陳慧珊，2014、蕭佳純(2015)。

組織支持有助於情緒勞務負荷與其負面效應的緩解，相關研究整理如表2-7:

表2-7 情緒勞務與組織支持之關連性

研究者	研究發現
賴慧芬(2011)	情緒勞務、知覺組織支持對工作滿意具有部分預測力，以人際支持最能預測工作滿意度。
陳靜宜(2011)	研究國際觀光旅館餐飲部門第一線員工，組織支持會對情緒勞務工作者產生降低工作倦怠、減少工作壓力、維持一致性的服務品質。
紀乃文(2014)	服務人員透過主管支持及同事支持能強化表層演出與同理關懷間的正向關係而有較好的服務績效及降低其離職傾向。
陳慧珊(2014)	組織支持越高越有助於旅遊從業人員在第一線面對客戶時作出較好的深層偽裝。
蕭佳純(2015)	在探究教師情緒勞務及組織支持及工作壓力的關係上發現，組織支持在教學與輔導壓力及時間壓力兩個變項上對正向情感具有負向調節效果。
歐國航 (2016)	在員警角色壓力與工作滿意度之研究上，知覺組織支持對工作滿意度有顯著正相關，角色壓力對知覺組織支持有顯著負向影響。

資料來源：本研究整理

主管支持與同事支持具其重要性，而組織其他支持構面常建立在人際支持上在，其他制度的、訊息的、物質的、專業的不同組織支持，也可能延伸為提供專業教育訓練或員工協助方案等制度性支持性選項。

(二) 提供教育訓練

人力資源管理的運作，有助於組織的優化，組織在人力資源管理上的做法，往往會影響個人在工作中情緒表達的適切性，特別是在服務態度的訓練方面，意指公司對員工（特別是第一線員工）必需要具備的客戶關係技巧(customer relations skills)加以訓練，包括了人際關係技巧(interpersonal skill)與操作實務(operational practices)；有時除了服務技巧的傳授外，更包括服務理念的灌輸(Sutton & Rafaeli, 1988)。

林正士(2014)就人力資源管理措施的觀點，情緒任務的執行有賴情緒規則的建立與維持，透過建立明確的工作規範或隱性組織文化的塑造，運用不同的訓練

方法來達成，望讓工作者將企業的情緒規則內化，不過這又要考慮員工認知失調和情緒健康的問題。透過資深員工帶領、團隊建立及學習執行情緒規則的技巧，另一部分則利用真實個案研討或模擬等方式，使情緒勞務工作者有能力化解情緒問題，也提升顧客關係及公司欲建立的形象，因此，教育訓練常比遴選更為重要。林俊宏(2011)指出理財業務人員面臨工作壓力與情緒勞務負荷時，管理者勢必須提供各種教育訓練課程來因應，包含面對工作壓力之教育訓練、面對情緒管理之教育訓練，也透過自我肯定，學習在於面對客戶抱怨時能清楚的知道當要採取的適當態度，並提供理財專員的工作倦怠的因應課程。

許峻嘉、呂育誠(2015)指出，我國目前公務人員訓練課程中，較少有情緒管理相關課程，但有一些溝通協調等相關課程，然而，情緒勞務涉及情緒的自我覺察、自我管理、社會覺察與關係管理，且如何處理組織成員對工作失敗(project failure)的情緒反應、或如何建構組織正義以避免情緒耗竭，需針對性的處理情緒處理問題，非一般人際關係與團隊理論所會深究，需要單獨的情緒管理或情緒智識訓練來加以補充。

吳宗祐(2003)指出，真正發揮效用的關鍵因素，並非訓練課程的多寡，而是員工對這些訓練課程的效用所做的判斷，諸如服務訓練是否有實質上的幫助。至於服務訓練效用與情緒勞動之間的關聯性，包含二種機制：1. 對情緒規則與互動技巧的瞭解程度與熟悉度提高：了解實際中工作中有哪些情緒規則是需要遵循的，有哪些策略是最有效且最不傷神的，在不同的人際情境下，應該採取哪些互動技巧，才能達到最佳的人際效果與工作目標；2. 自我效能的提高：意指個人對於「自己能夠成功的做出達到結果所需行為」的信念，它是一種對於行為的預期（亦即自己是否能夠圓滿的做完這份工作），而非對結果的預期（做完這份工作的結果是否成功），不單增加工作技巧，也提升自我效能。

教育訓練有助因應情緒勞務，除了論及學習項目，也論及員工對教育訓練有

效程度的看法，相關研究整理如表2-8：

表2-8 情緒勞務與教育訓練之關連性

研究者	研究發現
吳宗祐(2003)	遇到難應付客戶的頻次與服務訓練的效用可顯著的預測情緒勞動的大小，當員工知覺到服務訓練越有效時，在情緒勞動上所付出的心力越小。
林俊宏(2011)	理財業務人員面臨工作壓力與情緒勞務負荷時，管理者勢必須提供各種教育訓練課程，包含工作壓力、情緒管理、工作倦怠的因應。
林正士(2014)	情緒規則的建立與維持，運用不同的訓練方法來達成，讓工作者將企業的情緒規則內化，又要考慮員工認知失調和情緒健康。
許峻嘉、呂育誠(2015)	我國目前的公務人員訓練較少有情緒管理相關課程，如何處理組織成員對工作失敗的情緒反應、或如何避免情緒耗竭，故需要由單獨的情緒管理或情緒智識訓練加以補充。

資料來源：本研究整理

(三) 員工協助方案

林正士(2014)提出員工情緒健康和福利(benefits)是維持員工長久競爭力和保留人力資本的關鍵，尤其對情緒勞務企業而言，應重視員工情緒耗竭所引發的心理健康問題，由問題導向與情緒導向的支持策略，組織應可設計員工傾訴工作壓力或困難的部門或專線，其直屬主管或週遭同事的討論，因為關心是第一時間影響情緒壓力的關鍵。

壓力愈大、心理負荷量愈重，常使工作者的工作控制度與社會支持感低落。員工協助方案(Employee Assistance Program，簡稱EAP)是組織為了照顧員工及提昇生產力，提供的計畫性活動，目的在發現並解決影響勞動生產力的個人問題(林桂碧，2006)。員工協助方案(EAP)在美國已是企業盛行的照顧員工及提昇組織績效措施，始於戒酒方案，企業將處理員工問題視為企業責任，並從「解決取向」轉為「預防取向」。企業員工的婚姻、家庭、財務、法律與健康議題亦會影響員工生產力，故將戒酒方案轉型並擴大為涵蓋員工福利、工作安全、員工

管理與組織文化等面向（行政院勞工委員會，2012）（現為勞動部）。

透過方案提供診斷、輔導、協商等服務，期能解決員工個人情緒或家庭的困擾，使問題能防範於未然，運用適當的知識與方法於企業內，以提供相關的服務，協助員工處理個人、家庭與工作上的困擾或問題（方隆章，1995）。組織透過系統化的專業服務，規劃方案與提供資源，以預防及解決可能導致員工工作生產力下降的組織與個人議題，使員工能以健康的身心投入工作，讓組織提升競爭力，塑造勞資雙贏（行政院勞工委員會，2012）（現為勞動部）。常見具體作法包含：

1. 特定對象員工協助方案：針對企業員工有特別需求者，如：中高齡、新進員工等，規劃相關協助措施，透過講座、諮詢服務、支持團體或工作設計調整，協助其提昇工作適應及穩定工作表現；
2. 提供教育訓練：針對企業需求規劃主題系列課程，如：人際關係、危機處理、員工關懷、職場健康，促進企業交流及專業發展；
3. 專家入場輔導針對企業有意推動「員工協助方案」者，安排專家入場，進行組織分析或「員工協助方案」推動計畫評估建議，協助企業規劃客製化「員工協助方案」。

員工協助方案所期待解決的問題，涵蓋情緒勞務帶來的負面影響。余維津（2012）研究員工協助方案對工作負荷及情緒勞務對工作倦怠之調節功能發現，員工協助方案能有效降低工作負荷對工作倦怠的影響，效降低工作負荷對情緒勞務的影響，也效降低情緒勞務對工作倦怠的影響。而員工協助方案對於其他可能的情緒勞務負面效應，也有調節的效果。除了化解工作倦怠，員工協助方案在降低員工職場工作壓力、提升工作滿意度、服務品質的提升、減低員工之離職率都有正向的效果（林栢章，2009、陳怡芳，2011、林淑媛，2015）

員工協助方案有助於情緒勞務負面效應的改善，相關研究整理如表2-9：

表2-9 員工協助方案對情緒勞務負荷之影響

研究者	研究發現
林栢章(2009)	員工協助方案是為了因應員工職場壓力問題而發展的實務方案，由事業單位在社會工作、心理輔導與管理等專業領域的合作下，以系統方式規劃出的福利或協助性措施。
曾明慧(2010)	員工協助方案有助於員工之工作家庭衝突降低並有助於減低員工之離職率。
陳怡芳(2011)	研究高科技業及金融保險業發現，員工協助方案會對工作壓力與職業倦怠的關係產生顯著的調節效果。
余維津(2012)	組織可透過公司內部正式的制度資源或非正式的人際支持網絡，協助員工因應多元性的壓力問題，員工協助方案對工作負荷、工作倦怠及情緒勞務之影響具有顯著調節效果。
林淑媛(2015)	針對科技部南部科學工業園區管理局進行研究，員工協助方案對關係品質、對工作滿意度、幸福感等面向，具有正向影響。

資料來源：本研究整理

二、情緒勞務改善的個別途徑

公務人員工作權保障範圍完整，附帶的常是組織及工作任務指派較企業職位的選擇性低，工作者本身如何調適情緒勞務所生負荷與負面效應顯得重要，正向的心理資本是個別勞動者主動改善勞動狀態的利基點。

(一) 員工協助方案正向心理資本

張學善(2003)針對教師情緒勞務的結果分析，情緒勞務導致的結果未必發生，需視工作者的身心特質而決定，客觀的說，情緒勞務僅只是一種勞務性質，沒有必然的後果，其結果取決於工作者本身。Seligman(2002)認為心理資本(Psychology Capital)著眼於個體好的心理品質及其長處。Martin Seligman是正向心理學(positive psychology)的先驅者，身為心理學者的他意識到人們在學習的過程中，相較於嘗試修補自身弱點，培養個人長處更能幫助他們發現利基並獲得優勢(Luthans, 2002)。Hosen、Solovey-Hosen 與 Stern(2003)提出心理資本是個體

的內在特質，可藉由對學習等途徑進行投資後，所獲得持久且相對穩定的內在心理架構。蔡進雄 (2006)也認為心理資本並非全部都是先天的，其可由後天培養。

Luthans & Youssef (2004) 認為(Positive Organizational Behavior, POB)正向組織行為，主要將其正向心理學運用在組織行為領域，並定義為個體的正向心理發展狀態，其中將自我效能 (Self-Efficacy)、希望 (Hope)、復原力 (Resilience)、樂觀 (Optimism)這四個構面整合成為心理資本這個概念，並在正向組織行為裡將其定義為：1.在面對具挑戰性的任務時，仍能有自信並投入必要的努力來達成；2.不管在面對現在或是未來，都能對成功抱持著正面的態度或歸因；3.堅忍地朝向目標前進，當有必要時，也能為了成功重新調整前往目標的途徑；4.當被問題所困擾或是遭遇逆境時，仍能支撐住並恢復，甚至更勇往成功邁進。

Luthans, Youssef & Avolio (2007)正式將心理資本定義為，個體可以被開發、衡量以及改變的正向心理狀態，具有在面對具有挑戰性的工作時，有信心（自我效能）去承擔並付出必要的努力來獲得成功；對目標鍥而不捨，必要時，為了成功採取其他途徑達到目標（希望）；對現在與未來的成功具有正向的歸因（樂觀）；當被問題與逆境困擾時，能夠承擔並持之以恆，迅速恢復並超越，以達到成功（復原力）的內涵。是以，當心理資本的概念形成後，研究者發現這四者彼此會產生綜效，四者結合衡量的預測效果會達於四者各別衡量的預測效果；個體在擁有較高的心理資本時，能更有自信地採取行動、正向地面對未來挑戰、並且能從逆境及挫折中迅速恢復，在職場上能有較正面的情緒，具有高度復原力的員工，會表現出較佳的工作行為，職場上也較能得心應手。

洪敏哲(2016)研究警察人員情緒勞動、心理資本、工作滿意與工作績效的關係發現，情緒勞動透過心理資本對工作滿意具顯著預測力，且情緒勞動透過心理資本對工作績效具顯著預測力，因此正向的心理資本有助於緩解情緒勞務負荷，也提升工作滿意與工作績效，詹明朗(2014)研究護理人員的情緒勞務發現，正向

的心理資本有助於情緒負荷的緩解，並且降低情緒耗竭的情形。整體而言，正向的心理資本有助於提升處理情緒勞務負荷的主動性，不僅對內調整工作敬業心，減緩情緒耗竭情形，對外表現也會愈佳，並且顯得積極應對(鄭佳鈴，2008、洪妙如，2015、余品蓉，2015)。

正向心理資本有助於情緒勞務負面效應的緩解，相關研究整理如表2-10：

表2-10 正向心理資本對情緒勞務之影響

研究者	研究發現
鄭佳鈴(2008)	正向心理資本對工作倦怠，情緒耗竭有負向顯著的影響，也可以減低貶低個人成就的負面狀況。
詹明朗(2014)	就研究護理人員情緒層面及心理層面而言，情緒勞務之展現正向情緒對於情緒耗竭的關係會受到心理資本調節。
洪妙如(2015)	教師心理資本的程度愈高，則教師情緒勞務的表現也會愈高，教師組織公民行為表現也會愈佳。
余品蓉(2015)	教師情緒勞務之表層演出與正向心理資本交互作用後會對工作敬業心產生調節效果。
洪敏哲(2016)	研究警察人員發現，情緒勞動透過心理資本對工作績效具顯著預測力，因此正向的心理資本有助於緩解情緒勞務負荷，也提升工作滿意與工作績效。

資料來源：本研究整理

三、小結

情緒勞務主因組織目標而起，因此組織協助的改善方法也應該多一些，而情緒勞務改善的個別途徑，是一種工作者自我改善與尋求組織支援的過程。

(一) 組織途徑：組織支持、教育訓練、員工協助方案緩解情緒勞務

提供組織支持、教育訓練、員工協助方案，可以緩解情緒勞務的負面效應。

組織支持是一種由上而下的照顧，不同於組織承諾，而主管支持與同事支持又常最貼近而直接有效；提供教育訓練目的在因應情緒勞務，而給與長期的知識態度與短期的問題解決方案，也是組織人力資源管理的重要功能，可能是靜態的書面資料或是動態的課程，而真正會發揮效用的關鍵因素，除了教育訓練課程安排，也需工作者認為，該教育訓練是可能有效的，包含對情緒勞務互動技巧的瞭解及自我效能的提高等；員工協助方案在解決壓力、心理負荷、社會支持感低落方面都有其功能，常見具體作法包含透過主題講座、提供諮詢、或提供客製化方案，而公部門確有建制員工協助方案可以利用。

（二）個別途徑：以正向心理資本作為緩解情緒勞務的起點

情緒勞務改善的個別途徑，需靠情緒勞務工作者本身的正向心理資本，常見的正向心理資本包含自我效能、希望、復原力、樂觀四個構面，在擁有較高的心理資本時，能更有自信地採取行動、正向地面對未來挑戰、並且能從逆境及挫折中迅速恢復，在職場上能有較正面的情緒，具有高度復原力的員工，會表現出較佳的工作行為，對應在面對情緒勞務的困境時，是重要而正向積極性的態度，在公務人員的工作中，也不例外。

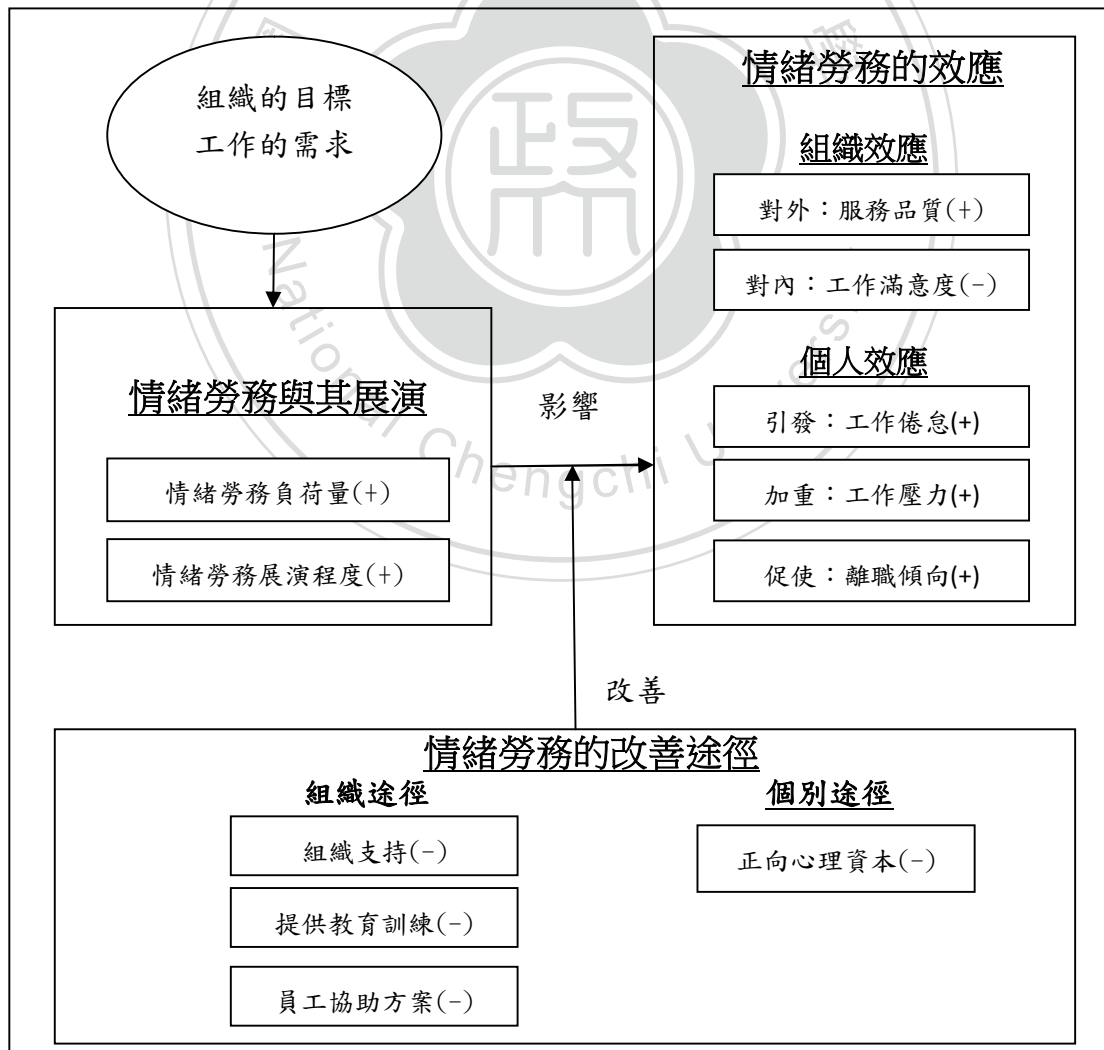
第三章 研究方法與設計

本章說明研究架構、研究方法、抽樣方式、個案對象、研究限制及訪談設計。

第一節 研究架構

行政機關為達成組織目標而有情緒勞務工作需求，使公務人員的情緒勞務負荷量與展演程度增加，會影響機關觀整體服務品質及工作滿意度，也肇生個別公務人員的工作倦怠、工作壓力與離職傾向；改善途徑可以由機關提供組織支持、教育訓練及員工協助方案，而個別的公務人員也應保有及提升正向心理資本。

圖3-1 研究架構



資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

本研究以文獻分析為基礎，透過個案研究法實證對照，並以參與觀察法深入討論個案機關現況。

一、文獻分析

文獻分析(Document Analysis)可以協助研究者釐清研究的背景事實、理論發展狀況、研究的具體方向等重要課題，幫助研究者了解過去、重建過去、解釋現在及推測將來(葉至誠、葉立誠，1999)。文獻分析廣泛蒐集情緒勞務之成因、影響與改善途徑的相關文獻，由期刊、論文、書籍、研究報告及網站資料，整理、歸納與分析，對其範疇內涵加以分類，並討論其相關性，藉此建立研究架構、發展深度訪談大綱。

二、個案研究法

本研究探討公務人員情緒勞務，藉由選定之個案機關實際深入了解，並取得較接近事實的資料，以深度訪談(In-depth Interviews)的方式進行資料收集。參照Yin(1994)的看法，個案研究法是指在一個較大範圍的時間內，對參與者進行表意式的檢視，陳述個別的命題或一連串的命題，其目的雖在於描述，但也可以試著提出解釋。研究者須花費大量精力，以發掘、了解、衡量事實，並進行分析及驗證，盡可能呈現事件的真貌，提供他人對該事件客觀了解。本研究公務人員情緒勞務負擔如何?有何負面效應?改善途徑如何?期望對行政機關情緒勞務現況加以觀察，透過研究個案機關，探討現行真實的公務人員情緒勞務工作背景下，所發生的現象與問題。

Yin(1994)認為可由三個面向審視個案研究策略使用的時機包括：

- (一) 當研究者提出「如何」和「為什麼」的研究時。
- (二) 當研究者對於事件只有少數操控權時。

(三) 研究的重點是在當時真實的生活背景中所發生的現象時。

三、參與觀察法

參與觀察法 (Participant Observation) 主要特徵為觀察者成為被觀察團體中的一員，實際參與活動及生活，同時扮演參與者及觀察者的角色。在不被視為局外人的情況下，觀察者可以維持觀察時的自然情境，被觀察者較不會出現防衛的情形，展現行為因此較具有真實性(黃國彥，2000)。本研究運用參與觀察法，實際參與觀察公務人員情緒勞務的情況與處境。

Jorgensen (1999)指出經由參與觀察法，我們可以深刻理解發生的事件、參與事件的人或物、事件發生的歷程、在特殊情境下實踐發生的原因，Hochschild (1983)也曾使用直接觀察、問卷、多種型式的訪談，來記錄研究情緒勞務在工作中的展現。在以下情況適合使用參與觀察法：

- (一) 當研究者對該研究的現象所知極少時。
- (二) 當圈內人和圈外人的觀點有重大差異性時。
- (三) 當該研究現象非為公眾可見時。

在提出敘述性的問題時，我們必須和圈內人建立起良好、一致性的關係 (Jorgensen, 1999)。

本研究的研究者本身在個案公務機關內服務，為前述之圈內人。受訪者較不會刻意隱藏內心的感受，因此所觀察到的行為或言語之信度與效度較佳，而研究者對受訪者的表達與闡述，也較為吻合受訪者原意。

在實際執行正式的深度訪談前，與受訪者另外預約非正式的交談，對於公務人員情緒勞務的概況，開始有一致性的概念，有助於認同研究主題，於正式訪談時，也能較自然的陳述。

第三節 研究對象與抽樣方法

本節描述個案行政機關背景，並說明深度訪談對象及抽樣方式。

一、研究對象概況

本研究針對公務人員之情緒勞務現況，個案選擇之公務機關為典型給付行政機關，服務對象涵蓋全國，服務內容與情緒勞務高度相關。個案機關於民國39年開辦業務，初期保障的範圍包括傷害、殘廢、生育、死亡及老年5種給付，隨著給付行政對勞工照顧與保障範圍的逐漸擴張，給付項目逐漸擴大，生育、傷病、醫療、失能、失業、老年及死亡給付等項，除了職業傷病的保障外，普通的事故也在保障之列；給付方式也由一次性的現金給付，增加了可以每個月領年金的方式。此外，因為個案機關業務基礎穩固，所以負責的範疇持續擴張，例如沿伸自失業給付的就業保險、勞工退休金新制的個人退休金專戶與年金保險、國民年金、農民保險等納保與給付業務，現今都在個案機關職掌範圍內。

因此，個案機關給付行政機關中，業務服務範圍廣、服務期程長、接觸次數多、服務對象廣的特性，無論是在業或失業勞工、農漁民、職業工會或公司行號對應窗口、被保險人、被保險人家屬或遺屬等，都是個案機關服務的對象，因此產生多元而大量的情緒勞務需求。

本研究依個案機關的組織架構，將實際接觸第一線服務的業務單位，抽樣進行深度訪談(見表3-1)。

表3-1 研究個案單位特性分類列表

屬性	特性分類	單位名稱	訪談數
第一線服務	訪查與接觸	企劃管理組(下轄辦事處管理)	1
	資格與費用	納保組、保費組	4
	給付	普通事故給付組、職業災害給付組	4
	資格與給付	勞工退休金組、國民年金組、農民保險組	2
合計訪談數			11

資料來源：本研究整理

二、抽樣方法與受訪者背景

(一) 立意抽樣與滾雪球式抽樣

立意抽樣不依隨機原則抽出受訪者，而由研究母體中選擇具有典型代表受訪，常用於意見調查或典型、特殊的群體；研究者根據先前經驗或對母群體的認知，訂出選擇受訪者之標準，抽樣是否具代表性與研究者的主觀判斷是否正確有關，立意抽樣可以滿足研究者蒐集這類型受訪者的需要，雖然不一定不能代表廣大的母體，但由於使用立意抽樣具有節省經費、方便可行的優點，在進行態度及意見調查時頗為適用（楊國賜等，2002）。本研究抽樣工作中，有大量情緒勞務成分的第一線服務人員，並盡量挑選所屬不同業務單位作為訪談對象，及任職於個案機關內與已經離職的受訪者。

雪球抽樣常用在質化的田野調查或觀察研究上，在滾雪球式抽樣中，研究者選擇小部分具研究相關特質的受訪者成為消息提供者，推介或協助研究者與其他具此特質的受訪者聯繫，而此符合條件的人又協助研究者介紹適合的受訪者，重複操作如同滾雪球般，受訪者如雪球般愈滾愈大越多，雪球抽樣在特定的母體成員難以找到時，適合採用的方式（徐振邦等譯，2004）。在研究情緒勞務議題時，一方面必須針對立意抽樣符合研究目的，一方面必須取得受訪者信任與幫忙，滾雪球式抽樣有助於本研究的順利運作。

(二) 受訪者概況

本研究期望盡可能探求個案機關情緒勞務的全貌，盡可能不同的組別都能抽樣到受訪者訪談。也分別抽選取對工作中情緒勞務整體感受「正向」或「負向」的受訪者。由研究者先選擇一位受訪者試訪，並安排一位具有電話及面對面情緒勞務經驗都豐富的受訪者，進行深度訪談後，在每次訪談結束時，邀請受訪者推薦一位，對於情緒勞務困擾或勝任愉快的受訪者，對象包含在職或已離職。此外，

在受訪者的選擇上，盡量含蓋不同的組織單位，收集符合研究目的之訪談內容，直至資料收集達到飽和狀態。

另提出說明，受訪者情緒勞務感受「正向」或「負向」，是相對的概念，為了分析便利，會將受訪者態度在正向與負向間定性，但在正向與負向的態度之間仍有程度之分，需深入訪談才能理解，例如受訪者9，雖具負向感受，但屬於有影響但不至於嚴重的情形。(見表3-2)

表3-2 受訪者背景列表

受訪者	年齡	學歷背景	所屬單位	情緒勞務感受	情緒勞務狀態	總年資 / 情緒勞務年資	仍在個案機關任職?
受訪者 1	27	勞工碩士	保費組	正向	並無太大困擾	3/1	是
受訪者 2	37	經濟碩士	企劃管理組	正向	能勝任且開心	10/7	是
受訪者 3	26	勞工碩士	保費組	負向	有困擾與壓抑	2/1	是
受訪者 4	32	設計學士	職業災害給付組	正向	可以應付得宜	8/4	是
受訪者 5	27	勞工碩士	普通事故給付組	負向	不悅非常痛苦	4/4	是
受訪者 6	27	經濟學士	職業災害給付組	正向	很煩但非痛苦	3/3	是
受訪者 7	29	勞工碩士	勞工退休金組	負向	無奈但難改善	6/6	是
受訪者 8	29	勞工碩士	勞工退休金組	負向	長期的負情緒	5/2	否
受訪者 9	32	語文學士	納保組	負向	不滿但不困擾	8/4	是
受訪者 10	36	勞工碩士	保費組	負向	感到非常困擾	6/1	否
受訪者 11	30	企管碩士	職業災害給付組	負向	困擾嘗試改善	4/4	是

資料來源：本研究整理

第四節 研究範圍與限制

本研究針對公務人員的情緒勞務，以個案研究法選定個案機關深入探討，輔以參與觀察法進行研究。研究範圍以在職或原任於個案行政機關但已離職之受訪者為範圍。因應研究主題，個別深入訪談的對象，針對個案機關擔任第一線服務工作之承辦人員。至於不接觸民眾的支援單位，因其承受之情緒勞動程度較低，因而不在本研究範圍內；採取立意抽樣與滾雪球式抽樣時，也考量個案機關組織架構中，實際會接觸情緒勞務之 8 個不同功能別「組」皆抽樣訪談者，使研究結果較能展現機關全貌。

第五節 深度訪談設計

本研究依據文獻分析法建立深度訪談架構，問卷設計將公務人員情的情緒勞務區分為：負荷程度與展演、情緒勞務的效應、情緒勞務改善的途徑等構面；延伸建立不同問題核心，發展訪談大綱。另於每次訪談開始前，會簡介情緒勞務的意義與其態樣。

經過一次試訪後，調整訪談內容，而後進入正式訪談。透過觀察研究法，有助於獲得受訪者信任，並有利於解讀受訪者之口語表達，訪談開始前，告知訪談過程將與錄音並將遮蔽受訪者隱私資訊，訪談結束後，依據錄音內容整理成訪問逐字稿，並以電子郵件與受訪者確認訪談內容。完成後，對照文獻探討內容，進行研究結果分析，歸納出本研究的發現。深度訪談大綱及問題核心如表3-3。

表3-3 深度訪談大綱及問題核心列表

一、背景資訊		
NO	訪談大綱	問題核心
1	請問您的學歷為何?年資已經多久?而在目前工作的科室擔任了多長時間?是否擔任接觸民眾的第一線服務工作者?這樣的工作大概多久?	背景及情緒勞務資歷
2	聽了情緒勞務的解釋後,整體的說,覺得情緒勞務很困擾或應對自在?若有轉變的過程,花了多久時間?	情緒勞務總觀感
二、公務人員的情緒勞務負荷程度與展演		
NO	訪談大綱	問題核心
1	請問對於情緒勞務是否感受到,有哪些規定來自單位或主管的規範與要求?	情緒勞務的組織或雇主目標或規範要求
2	請問您如何與民眾接觸而必須執行情緒勞務?這些接觸的頻率如何?	情緒表達的接觸 情緒表達的頻率
3	當執行情緒勞務時,是否常感受到必須謹慎?情緒應對種類與變化如何?	規則的留意程度 情緒展現多樣性
4	是否因為服務對象(民眾)的回饋與反應,影響服務的過程結果或評價?	互動程度高 參與的不確定性
5	前面提及的規範與要求,有沒有自己覺得有道理該作?有沒有覺得很不合理?	情緒展演的程度
6	一般基本的情緒應對、稍微偽裝一下、需要努力的調適才能偽裝過關、或很願意作出自然的情緒表達。這些狀態工作中都常出現麼?哪種感到非常困擾或很疲累?	情緒展演的種類 情緒勞務負荷程度
7	克制負向情緒、表達正向情緒及處理他人負向情緒,這些狀況是否都常見? 哪種感到非常困擾或很疲累?	情緒展演互動劇本 情緒勞務負荷程度
8	您認為情緒勞務的規範、頻率、變化、偽裝的負荷程度、這些狀況近來或這幾年有沒有什麼轉變?	情緒勞務負荷量的變化
三、公務人員情緒勞務的效應		
NO	訪談大綱	問題核心
1	就前面所論及情緒勞務的負擔,對您工作上有沒有造成什麼影響?甚或在生活上。	情緒勞務的效應
2	雖然我們時常必須情緒偽裝,有沒有無法偽裝而處理不好的經驗?例如不禮貌的回應、不想理會對方的要求、設法減少跟對方的互動、減少對話的內容等等?這種狀況的頻率如何?	服務品質狀態: 有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性
3	回想情緒勞務的過程,對於目前的工作狀態,您大部分感到正向、愉快,還是實在覺得工作情緒很低落,整體來說不是喜歡或滿意現在的工作狀況?	工作滿意度狀態: 是否具正向或愉悅的情緒狀態

4	有沒有因為對應這些情緒性工作，而使身心疲憊，影響處理工作上的周遭問題?會不會覺得不要太熱絡的與服務對象互動，工作時不要帶有太多情緒想法工作會好一點?會不會因此減低工作的成就感或缺乏熱情工作的動機?	工作倦怠狀態： 情緒耗竭、缺乏人性化、個人成就感低落
5	您的工作壓力主要來自於哪些方面?而情緒勞務帶來的壓力嚴重度如何?	工作壓力狀態 情緒勞務壓力
6	您有想過離職麼?這些情緒勞務的工作會不會讓您想離職或更想離職?是否有真的開始尋職，例如開始看其他單位的職缺?	離職傾向狀態 離職動機與執行
7	是否有其他的狀況，是因為所述情緒勞務的情況，為您帶來其他負面的困擾或不滿呢?	其他情緒勞務效應
8	您認為這些負面的狀態，近來或這幾年有沒有什麼轉變?是否會有所改善?還是情況其實一直在加重?	情緒勞務效應的變化
四、公務人員情緒勞務改善的途徑		
NO	訪談大綱	問題核心
1	就前面所論及情緒勞務而出現的負面困擾或不愉快經驗，您認為有什麼改善的作法是比較可行，您也願意去作的?	情緒勞務改善的方法
2	對於緩解情緒勞務，是否感受到組織有提供什麼支持?主管的支持與同事的支持，扮演的角色又如何?	組織支持觀點 主管支持與同事支持
3	是否有報名過有關情緒勞務的處理、工作壓力緩解等協助工作狀態的訓練課程?或看過機關提供的書面教學資料?如有，您覺得是否有用?若沒有，您覺得需要哪種教育訓練方式或課程項目可能會有效?	教育訓練觀點
4	是否有獲得過機關員工協助方案相關的訊息?是否曾經運用參與的經驗?您覺得是否有助於情緒勞務的緩解?	員工協助方案觀點
5	就您自己的觀點，面對目前機關的情緒勞務的負擔狀況，您覺得自己是不是更能勝任或處理的更好?面對情緒勞務負擔您有什麼自己的解決之道?總的來說您是否樂見所談的情緒勞務負擔的改善?我們提到那些遇到難纏的窘境，會不會困擾您很久?	正向心理資本觀點： 自我效能、希望、樂觀、復原力
6	對緩解情緒勞務工作，除了我們談到的方法，您認為機關還有什麼可以提供的協助?近來或這幾年有沒有什麼轉變?	其他情緒勞務的改善途徑 情緒勞務改善途徑的變化
7	總的來說，您會建議公務機關的情緒勞務的工作者，例如新進或對情緒勞務有所困擾的人，怎麼做會比較容易調適?	情緒勞務負荷解決的總體建議

資料來源：本研究整理



第四章 研究結果分析

本章分析歸納深度訪談資料，透過研究個案，理解公務機關第一線承辦人員情緒勞務負荷與展演，所生效果或負擔，及可能的解決之道。

第一節 公務人員情緒勞務負荷與展演

一、組織目標與情緒勞務

情緒勞務與組織工作目標有關，而由第一線承辦員人承受情緒勞務的工作。

(一) 公務人員的工作目標與工作特性

Hochschild (1983) 指出空服員依照公司規定，經常保持微笑為求顧客歡心，工作上除了勞心與勞力的工作外，也從事情緒勞務的工作。行政機關是在依照法令條例規則的前題下，兼顧行政效能、服務品質。當符合規定但民眾不接受時，會出現情緒壓力增加的情形。例如民眾因不符合給付條件，致使公務人員要求辦理補件作業或作出不給付處分，雖然該處分是法規必然的結果，但民眾不滿的情緒會宣洩在第一線承辦人員身上，當維持服務品質及良好的態度，也是組織目標時，會陷入情緒勞務的緊張與壓力。

受訪 5：我覺得要接受民眾的情緒很不合理... 民眾看了內容可能是請她把錢退回來，... 不管三七二十一就會一直罵一直罵，說當初承辦人員是誰為什麼要給錢，請他出來處理，... 根本不願意聽你解釋... 只能被動地接受，被他罵完然後就結束...

受訪 11：... 比較辛苦的是，很多時候我們沒有講錯什麼，或是根本遵照規定，...

不能拒絕服務、解釋非因己而致的過失、道歉與破例的拿捏，是公務人員情緒勞務的特殊之處。無論服務的需求是否合理都必須應對，重複解釋對方不接受的結果，這是很常見的負擔，當民眾的期望不如預期時，很難認為公務人員服務品質很好；解釋非因己的過失，通常發生在誤解法條規定、誤信報紙或親友傳言、

或真的被電話層層轉接、被其他案件干擾很久，民眾的憤怒情緒來自於其他事件，但卻由後端的承辦人員承接情緒結果；公務機關在親民的前提下，往往道歉是第一個標準流程，甚或必須「彈性的」給予不理性之服務對象，一些特別的優待，例如案件的優先處理，但這種作法可能打擊公務人員的士氣。

受訪 8：公務員為民服務很理所當然，但後續沒有好機制，遇到民眾無理取鬧...接到申訴電話，反應是先道歉...這制度個人認為不合理。...民眾不了解法規，...只會反應承辦人態度不好。...安撫民眾...但不該什麼狀況都道歉。

受訪 10：...每封局長信箱皆須處理的規定不盡合理，因為大部分民眾重複陳情只因無法接受現行法律規定...

受訪 6：上級用意是好的，但真實不一定是好的。如民眾一直不合理的爭取，就為此給民眾額外優惠，或減化程序，...對守法的民眾也不公平。

受訪 11：...我們不能對外人透露個資，或輕易回答案件內容...。但是這個人說是他的親戚，也報不出案件的過程，我當然不能回答案件細節。然後我被說接到申訴電話，最後優先處理他的案件，...還要跟她說謝謝您的指教...我們有時會被迫用趕快把事情解決就好...的這種思維...無奈吧...

受訪 11：...還有就是也許他被層層轉接，也許是誤信錯誤觀念無法申請給付，然後說我們刁難...我們要一直解釋與安撫...

公務人員的情緒勞務常須調和客觀的法令規定與主觀的民眾認知，要安撫當錯誤的認知，過程並不容易。

(二) 第一線承辦人員的情緒負荷與困擾

針對工作中對於情緒勞務整體的觀感，11位受訪者中有7位表達了負面評價，其中包含了已經離職及希望尋求改善的情形，被情緒勞務所擾的承辦人員，訪談中常會有較強烈的情緒表達，例如非常痛苦、討厭鬼很多、非常困擾、相當困擾...等。

受訪 5：一直都差不多，非常痛苦。

受訪 7：民眾的負面狀態有點多，整體應付起來覺得討厭鬼很多。

受訪 8：長期處於不想繼續工作的狀態，處於心情很煩，希望離開那一份工作，負面情緒狀況相當多。

受訪 10：感到非常困擾，無法自在應對前即離職，催款是…很負面的工作。

受訪 11：相當的困擾，但是因為分發一個單位要待很久，在調職之前，本來的機關表現也很重要，所以我希望調適好一點，工作順利一點。

于家琳（1999）認為情緒勞務的產生，與人際互動的需要及組織渴望良性的人際互動有關，需要由組織共同營造，將情緒轉化成適當的情緒表現。本研究受訪者也有嘗試良好互動者。

受訪 1：情緒工作的量不會太多，並無大困擾，會自我調適。

受訪 2：個人比較喜歡作接觸人群的工作，…我覺得整體來說是能勝任，是比較開心的。

受訪 4：不調適的階段，都還好，只有業務還不熟悉的階段比較累，之後都可以應付得來。

受訪 6：對工作情緒有影響，會有困擾，煩但不會很痛苦。

受訪 9：就把事情作好，減少可能的衝突，沒有特別困擾。

訪談發現在幾種情形下，較易出現對情緒勞務的正向感覺，例如情緒勞務工作量不高、或偏好與人對應的工作、或工作熟悉度、或不過度工作涉入程度有關，良好的情緒互動有益於促增進工作表現。

（三）情緒感受與情緒規則的關連性

行政機關的情緒規範或目標，對情緒勞務工作感受正向的受訪者而言，並沒有強制的感覺，主要是希望順暢的將工作作完為優先，沒有太多反感；反之，若對情緒勞務工作感到很困擾者，則會覺得機關中不同形式的情緒規範，感到壓迫且增加工作負荷。壓力負荷主要來自於，不能拒絕不理性的服務要求，例如民眾經解釋不接受、不想依照規定卻又要獲得給付、面對持續漫罵仍需耐心解釋、提供正確解釋對方不能接受，仍需應對民眾申訴、須達成單位主管對親民程度的要求...等。（見表4-1）

表4-1 受訪者情緒勞務感受與情緒規則感受關聯性列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	情緒勞務狀態	情緒規則的感受
受訪者 1	保費組	正向	並無太大困擾	強制規定沒有感受到，主要是不會的問題不能亂回答…
受訪者 2	企劃管理組	正向	能勝任且開心	有蠻多規定是不能跟民眾說的事項，…如果被按不滿意的話，主管會馬上知道就出來，…也會被追問原因。
受訪者 3	保費組	負向	有困擾與壓抑	有，當然有規定。像是…一些記錄的保留，有些民眾可能比較不理性，他可能講完之後不滿足會來申訴你…
受訪者 4	職業災害給付組	正向	可以應付得宜	機關內部規定沒有特別感受到，倒是民眾常常會說…公務人員就是領我們的錢…，本來就應該服務人民。但我們公務員本來就會要求自己，希望服務好一點，自己也輕鬆。
受訪者 5	普通事故給付組	負向	不開心且非常痛苦	非常強烈，…主管重視民眾感受…覺得把民眾擺在第一順位是最重要的事…
受訪者 6	職業災害給付組	正向	很煩但非痛苦	沒特別留意，平常就聽到要對民眾和言悅色。若民眾情緒好，對自我工作也順暢…
受訪者 7	勞工退休金組	負向	無奈但難改善	組織的要求還好，倒是覺得身為公務員，要抱持著為民服務，可以為他帶來什麼幫助。
受訪者 8	勞工退休金組	負向	長期的負情緒	客訴機制，民眾來電不客氣，還是要面對對方，對方一直用負面態度，但因為有申訴電話；…民眾就會想運用，不管合理性。
受訪者 9	納保組	正向	沒有特別困擾	沒有特別感覺，就是把事情做好這樣。
受訪者 10	保費組	負向	感到非常困擾	不能拒絕民眾要求…通常難以安撫民眾不滿的情緒，民眾還可透過局長信箱陳情，有些還需主管出面協調溝通，這不只承辦人累，主管的工作也額外變多。
受訪者 11	職業災害給付組	負向	困擾嘗試改善	很多阿，基本上不能態度不悅或不耐煩，也不能不接電話或是掛斷電話，…電話測試、詢問的外送單，申訴信箱。但是，我們都沒有討論，如果是民眾不合理的狀況…

資料來源：本研究整理

二、影響公務人員情緒勞務負荷的因素

不同的影響因素使公務人員情緒勞務負荷偏高，該因素也包含了民眾對公務人員的評價。

(一) 多種的服務接觸方式

Hochschild(1983)歸納情緒勞務後得出的共通點之一是，情緒勞務藉由面對面或聲音對聲音的方式與公眾接觸。在實務上的確是如此，個案機關與民眾的接觸，主要以電話溝通為主，電子郵件、公文為輔，而服務對向除雇主、承辦人、民眾之外，也擴及其家屬及民意代表。

受訪2：...通常我覺得用電話方式跟民眾溝通，因為看不到表情，民眾通常比較容易生氣，人家說見面三分情，講電話和櫃台面對面比較起來是不一樣的，面對面民眾看得到你的眼神、表情，所以比較不會有問題。

受訪2：...我有遇過電話中態度很差，但實際約訪，民眾的態度就很緩和，能理解我們也不是找他麻煩。

面對面的接觸民眾，包含民眾櫃檯諮詢與公司或民眾的查訪，不一定有較重的情緒勞務，有時能化解衝突情緒，電話中情緒勞務反而可能帶來誤解，這是因為電話沒有表情接觸，有可能加劇情緒衝突，電話中的情緒勞務負擔可能是比較重的。也有電話溝通完，對方仍不滿意執意要求見承辦人員的狀況。

(二) 情緒勞務的接觸頻率及職務內容

Morris & Feldman (1996) 提出情緒表達與接觸的頻率為情緒勞務四種負荷模式之一，當組織要求展現適當情緒越頻繁時，情緒勞務負擔越大。個案之行政機關業務範圍涵蓋全國案件，受訪者情緒勞務接觸頻率佔總工作的比重，多落在50%以上，多在70%至90%之間，惟有受訪者1接觸頻率僅10%，當組織要求展現適當的情緒越頻繁時，承辦人員若接觸的業務越廣，情緒負荷量越大。(見表4-2)

表4-2 受訪者情緒勞務頻率與接觸種類列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	接觸頻率	一般諮詢	審理與補件	個案查訪	行政處分	救濟程序	信件回覆	追款催繳
受訪者 1	保費組	正向	10%	●						
受訪者 2	企劃管理組	正向	90%	●		●				
受訪者 3	保費組	負向	50%	●			●			●
受訪者 4	職業災害給付組	正向	70%	●	●		●		●	
受訪者 5	普通事故給付組	負向	50%	●	●		●	●	●	●
受訪者 6	職業災害給付組	正向	60%	●	●		●	●	●	●
受訪者 7	勞工退休金組	負向	90%	●	●		●	●	●	●
受訪者 8	勞工退休金組	負向	80%	●	●		●	●	●	●
受訪者 9	納保組	負向	70%	●	●		●	●	●	●
受訪者 10	保費組	負向	90%	●	●		●			●
受訪者 11	職業災害給付組	負向	80%	●	●		●	●	●	●

資料來源：本研究整理

情緒接觸的頻率與接觸的內容也有關聯，審核申請文件與資格、作出不給付的行政處分、執行追款、催繳時，這些都是依法令或規定應該執行的工作內容，卻因未能符合申請人的期望，承辦人員必須承受更高的情緒負荷。

受訪 2：...像我在這邊，一整天假設 40 個民眾，大概 4-5 個民眾比較不理性，可能是這邊的民眾大多是來諮詢，我們是站在幫助他的角色，通常都還不錯，除非她是被處分來的，那可能就沒有好臉色。

受訪 5：...我們的又要接電話、做行政處分、行政訴訟，...什麼都要做，給付是開心的，不

給付是不開心的，不給付還涉及把以前的要回來，那個更恐怖...接電話一直罵都是涉及不給付，甚至要要回來...

受訪 9：比較困擾的是案子剛處分完，就比較會打電話來抱怨，...討厭同一件事一直打電話來詢問...

受訪 10：針對未按時繳納...之雇主進行催繳，雇主接獲催繳通知多會來電確認，多數包含雇主對相關規定的不理解與抱怨；每日上班 8 小時，民眾來電不曾間斷...

不同的處理業務，會影響情緒勞務的內容，例如抱怨審理與補件程序繁瑣而不願配合，不給付處分時會感覺受剝奪而暴躁，在追款與追繳費用時，即使處分原因當事人可以理解原因，仍常出現言語攻擊的情形。

(三) 情緒規則的留意程度

公務人員執行情緒勞務時，常感受必須謹慎。Morris & Feldman (1996) 認為員工對情緒展現規則的留意持續時間越長，反應的強度越高，則需要越多的情緒勞務付出。

受訪 3：...跟民眾對談比寫公文還要更注意，因為我們講的話民眾都會當真，...講電話只有你一個人應對，但是民眾是把你當成政府，所以你講的話要很謹慎，在講出來之前都要先思考...致於種類的話，吵的、解釋不聽的、要人同情的...很多。

受訪 4：案件問題要先解決自己口氣的問題，講這些話會不會刺傷民眾，會不會洩漏一些機密的問題，語氣不和緩或不熱心，民眾也會在意...

受訪 8：...必須應付多種詢問或情緒狀態。憤怒的較麻煩處理...

公務人員的意見表達對外代表機關，民眾常以此當作申請依據，必需相當謹慎。在內容上必須正確，在態度上必須專業而親切，除了案件與諮詢問題的本身之外，也涉及事故的其他關係人，例如家屬或糾紛對象，因此交談的過程中，必須謹慎，另外還包含了錯誤資訊的導正，與引導正確資訊的傳達，並需注意不可以洩漏隱私的資訊。

(四) 情緒狀況的種類

Morris & Feldman (1996) 情緒勞務四種負荷模式中，員工必須依所面臨的情況來轉換情緒，而轉換的次數愈頻繁，要調整的情緒種類愈多時，員工就需要付出更多的心力來面對，所以情緒勞務的程度也越大。

受訪 5：...他們會覺得你可不可以好好回答...但我們一直好好的回答，只是他們不願意接受他們的預設答案...比較少見的譬如小朋友過世，...

受訪 6：主要是會以較客氣口氣，怕沒回答好，二次補件，若沒講好，對方會更責怪，也會造成自己或同仁的麻煩...

受訪 9：...大公司人事都很清楚制度，...中小企業，員工可能只有一兩個，就很不熟...比較不好溝通...要很謹慎...大部分都差不多，就詢問或是對處分不滿意。

受訪 10：通常遇到越不理性的民眾越需謹慎，...

受訪 11：...詢問者的本身也不知道他想問什麼，他只知道出了意外想要領補助，...。有一些...是我們發出去的公文他根本不看，只打算抱怨請領流程...。...有一次更扯，罵完...說所以需要轉型正義，我很無言。

接觸的情緒很多種，例如是不是特別專業熱心、不理性、一直很不滿、需要同情協助、或知識背景薄弱需要詳細說服多種的情形，通常許多狀況是交互出現的。其他例如預設立場的抱怨、不願意接受處分的結果；親友受傷、過世而悲傷；教育程度低理解能力不高...等。此涉及應對態度，也涉及專業判斷。要避免表露個人情緒，儘可能回歸以處理民眾問題為導向，這是情緒勞務辛苦之處。Wharton (1993)指出，第一線工作者在顧客或公眾面前必須保持產生特定情緒狀態。

(五) 服務評價影響情緒勞務工作者

Ashforth & Humphrey (1993)指出情緒勞務常適用於服務的過程，因為服務過程中，因客戶參與而創造了不確定性。公務人員自身會期許提供良好服務，不希望接到投訴信件、不滿意的評價結果。受制於即時的滿意度調查、電話反映專線或意見信箱，若是負面評價，不管其結果是否實質影響考績結果，都會立即反映到自己的工作量、主管的壓力、其他同仁的負擔，第一線情緒勞務承辦人員，都會盡力化解情緒衝突，提升服務滿意度，也減少投訴衍生的工作負擔。

受訪 1：是怕被投訴，會有主管壓力。...同事有類似經驗，同事與民眾爭吵，民眾告到政風處，但原因聽起來，比較像為民眾無理取鬧。

受訪 9：...電話反映或意見信箱之類的，申訴就是民眾得不到他想要的東西，有時就會說你態度不好，電話服務中心有個專線...總機會把民眾轉到他們那邊..

受訪 10：...會因為服務對象的回饋與反應，影響服務的評價...如民眾能理性溝通，通常自己較願意花時間詳細講解...儘量提供完整參考資訊...

客觀上，服務的評價，正面與負面的狀況皆有之，但主觀的影響上，只有負面的評價會形成實質的工作與情緒負擔，正面的評價顯得輕描淡寫。也常出現承辦人員熱心教導較有效的處理方法，但因為錯誤的解讀，反而遭到投訴的狀況，民眾認為正確服務認為理所當然，但服務態度不好是很嚴重的過失。

受訪 2：其實狀況很多種，因為來的民眾的案件都不同，有的人來是開心，有的人本身就帶著情緒來，也有遇過民眾來說我就是來吵架的，所以我們會特別小心，...

受訪 3：基本上很少民眾會覺得滿意...，民眾會覺得好的服務是應該的，但不好的服務他就會不滿意，回饋就是抱怨...關於工作考績部分沒有什麼影響，影響的是我的情緒跟士氣，也要跟主管解釋一下...

受訪 7：...接過申訴，民眾 e-mail 來詢問何時核發，我告訴她可以來電詢問就好，下一封信他就回應說服務態度怎麼這樣，沒有回應要盡快處理，然後還教導她說不要寫公文，沒有被表揚過...

受訪 8：申訴與表揚都有。比較深刻的，先想到申訴，印象比較深。

公務機關提供公共服務，使民眾對政府滿意，落實在第一線基層官僚而言，讓民眾感到「滿意」與「快樂」是評估個人與機關績效的指標。

三、情緒勞務展演層次與表現

情緒勞務涉及不同層次的偽裝，而展現的外觀又有不同的劇本，深層的情緒偽裝壓力感最大，而克制負向情緒及處理他人負向情緒較困擾公務人員。

(一) 情緒勞務偽裝的深淺

情緒勞務展演，研究演歸納有四種層次，基本情緒的表達、表層的情緒控制、

深層的情緒偽裝、真誠的演出(Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1993; 林尚平, 2000; Diefendorff, 2005)。個案機關的第一線承辦人員，因為業務性質對外的關係，四種展演層次都會交互出現在工作中。基本情緒的表達是工作情境中，必須表現出符合組織要求的常態性情緒勞務表現，若感受到負擔沉重通常與接觸的數量有關。

受訪 1：大多數的民眾還是算理性...不理性的少一些。必須說的是投保單位也會很不禮貌，認為很多事情應該有我們提供而未提供；致於...電話很密集，接通頻率高，大概是累在數量。

表層的情緒控制在執行時，承辦人員對情緒處於容易控制的範圍，不會和內在的真實情感產生太大衝擊，面對初步的說理與引導，運用親和態度，可以應對。因此，基本情緒的表達、表層的情緒控制的執行受訪者比較會歸因於日常工作業務一部分，認為是職務本身就該處理的工作項目，對情緒和內在的真實情感產生衝擊較小，若是對行政過程合理性的埋怨，承辦人員也都能諒解。

受訪 2：大部分都可以處理，除非真的遇到無法溝通的...一般基本的情緒應對、稍微偽裝一下那種淺層的比較多，這兩種是你要很有禮貌有耐性的跟他講解，就像電池會沒電...

受訪 11：一般的情緒表達是日常的工作，也許無趣但不會很累，淺層的偽裝會警戒，深層的話就是最累的情形吧，尤其是講不通但又不能不講，因為有些案子有結案壓力，不是說忍耐不理他就沒事了...

受訪 6：工作上基本應對和淺層比較多，無理取鬧的人還是少數...如補件多次還是缺，如扯到國外文件，較繁雜...有時卻時程序太複雜，不全是民眾因素。

而深層的情緒偽裝則會被歸因為一種額外的工作負擔，情緒展現與實質情緒感受有較大落差，需要投入更多努力來掩飾內在真實的情緒，例如因為無效的重覆溝通使得承辦人員處於生氣、煩躁與不耐煩。受訪個案中，四種展演層次都出現在工作中，大多都提及深層的情緒偽裝較為困擾的狀況。(見表4-3)

表4-3 受訪者情緒勞務展演感受負荷較重項目列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	基本情緒表達	表層情緒控制	深層情緒偽裝	真誠的演出
受訪者 1	保費組	正向	●		●	
受訪者 2	企劃管理組	正向		●	●	
受訪者 3	保費組	負向		●	●	
受訪者 4	職業災害給付組	正向	●		●	
受訪者 5	普通事故給付組	負向			●	
受訪者 6	職業災害給付組	正向	●	●		
受訪者 7	勞工退休金組	負向			●	
受訪者 8	勞工退休金組	負向			●	
受訪者 9	納保組	負向			●	
受訪者 10	保費組	負向			●	
受訪者 11	職業災害給付組	負向			●	

資料來源：本研究整理

深層的情緒偽裝除了當下的壓抑與偽裝之外，還會涉及情緒壓力累積，通常不是自己的過失而要承受、不能拒絕服務又無法有效溝通、合法處分，但對方一直不願接受結果之類的情境有關。公務人員一方面希望為民服務，一方面又覺得對方要求不合理，衝突感很強烈，甚或出現情緒衝突危及服務品質。

受訪 8：...心理壓力很大。深層的偽裝最辛苦，一方面要忍耐，一方面要說服自己這是一種服務與解決問題，但有很濃不合理的感覺。

受訪 1：...致於深層的部分，通常是意外性的案子，不是我本人故意性業務過失，會受較深影響，會壓抑，這很不舒服...

受訪 3：淺層與深層吧，幾乎到現在都是這種狀態，你必須要改變自己講話的方式，改變自己的情緒，講別人喜歡聽的話。整體而言，負面感覺很多，這種狀態不是很愉快。

受訪 4：...要深度的偽裝會比較累，而且有時候被刺激也沒有偽裝。

受訪 5：一直罵一直罵，只有情緒性的字眼，...需要努力的調適，比較像你說的深層偽裝...

受訪 7：...深層的努力與偽裝最難過...只好讓他一直講直到結束電話，...但他就是一直盧...

受訪 9：深層的偽裝比較困擾，因為一方面較然壓抑或是對方不聽解釋..

受訪 10：狀況都有，對於民眾不理性的要求，仍須偽裝傾聽理解感到疲累，也不是很開心，會遇到同理心的幫他想但沒有用，因為他們只想撤銷處分，或是抱怨結果...

真誠的演出或自然情緒表達的展演，承辦人員所傳達的情緒與個人當下的感

受一致，因此能自然得表達。通常伴隨著，因為自己的服務而是真正能幫上民眾的感覺，不至於造成太大情緒勞務負擔。

受訪 1：...真的幫到對方，就會有到成就感及愉快的感覺...面對不禮貌民眾通常就還是好好的回應，...

受訪 11：你說那種自然情緒表達也有，...就是本來...判定非職業傷害，雖然後來民眾很生氣，但也提供了新的事證，我很樂意幫他多送一些程序幫他重新審查變成通過，但...那些只是說審查不公平的，只是讓我更煩更累而已...

(二) 組織期待演出的情緒勞務劇本

同樣是面對外來的情緒壓力，若情緒與個人當下的感受違背則必須努力的展演，在公務機關，個人負向情緒感受尤其不鼓勵。對應吳宗祐（2003）所指，進行情緒勞務時有3種狀態，克制負向情緒、表達向情緒及處理他人負向情緒。受訪個案中，認為負擔較重者為：克制負向情緒及處理他人負向情緒。當無法順利表達正向情緒時，通常也因為難以克制負向情緒及服務對象出現了額外的情緒需求。若有承辦人員努力後仍無法協助的情形，則會多了一份無力感。（見表4-4）

表4-4 受訪者情緒勞務劇本感受負擔較重項目列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	克制負向情緒	表達正向情緒	處理他人負向情緒
受訪者 1	保費組	正向			●
受訪者 2	企劃管理組	正向			●
受訪者 3	保費組	負向	●		
受訪者 4	職業災害給付組	正向	●		
受訪者 5	普通事故給付組	負向			●
受訪者 6	職業災害給付組	正向	●		●
受訪者 7	勞工退休金組	負向			●
受訪者 8	勞工退休金組	負向	●		
受訪者 9	納保組	負向			●
受訪者 10	保費組	負向	●		
受訪者 11	職業災害給付組	負向	●		

資料來源：本研究整理

克制負向情緒是常見的困擾，也常涉及侮辱性的言詞，當服務過程中情緒受言語攻擊，又有職務要職行時，必需一直克制與冷靜，才能保持理性；當重複解釋正確法令的規定一直無法獲得理解時，容易被歸類為刁難，進而遭到投訴。過程容易使承辦人員感到疲累倦怠，當出現人身攻擊或職務正當性的攻擊時，可能會出現情緒勞務失控的回擊，而危及服務品質。

受訪3：我們都有，必須很克制自己的狀況，要很開心的跟民眾說話，要處理他的不滿狀況，當然第一種比較累(克制負向情緒)。

受訪4：克制負向情緒這個很難。

受訪8：克制負向情緒影響最大。自己要一直克制，才能談正事。

受訪8：...前面要一直重複解釋法令的規定，對方還是不懂。最後直接跟她講，她很多也不懂。對方反應就很大，對方說：你算什麼？你是正職人員嗎？我要投訴你。

受訪10：克制自己與民眾爭論，...應付對方自身不負責任的行為，感到相當疲累。

受訪11：克制負面情緒最難，...一直一直重複的好好講，...還要被罵，...還有一種審查沒有通過，我作了很多努力協助他，但其實他不會感覺到，...打來就一直幹**幹**的罵，有一次還說我官商勾結...

處理他人負向情緒常出自於案件本身範圍以外的協助，例如因為接到追款而氣憤、家人或同事發生事故而悲傷、不斷的希望公務人員違規的給予協助、或是精神狀況異常的當事人，情緒種類相當多變而複雜，承辦人員不斷累積情緒負擔，甚至被迫擔任類似諮商輔導的工作。

受訪1：...個人會指導民眾如何提問，可有效率解決民眾問題，處理他人負向情緒這種比較麻煩，可能她被轉很多次，但其實不是我的過失，但必須安撫...

受訪2：處理他人負向情緒，這種很麻煩，民眾容易聽不進去建議。

受訪5：我們都想要好好對待民眾，但是有一些狀況是沒辦法...最辛苦應該是處理他人的負向情緒，狀況很多，要先安撫民眾等她氣消，請他先聽我們說。

受訪6：有的民眾講一講就情緒上來哭，必須安撫對方...能協助會盡量，但是常常無法幫忙。就算缺錢，但缺文件或糾紛，還是無法核發...

受訪6：一直盧的比較受不了...處理他人負向情緒最難，無法幫對方排解，本身不是專業心理醫生...最難處理。

受訪7：處理他人負面情緒最累，民眾會說...他真的很需要這筆錢，不給他要去自殺之類的。

受訪9：安撫民眾比較累，...就一直打來，所以要一直聽，不能拒接。

第二節 情緒勞務對公務機關的影響

情緒勞務負荷的累積對行政機關整體與個人都有實質的負面影響，這些負面效應會影響公務人員的工作效益。

一、情緒勞務影響公務機關服務品質

(一)良好的情緒勞務會提升服務品質

Sutton & Rafaeli (1988) 指出，服務人員以正向的情緒面對顧客，不僅顧客本身感受被尊重外，顧客滿意度愈高，同時對組織的印象愈好。依據個案機關105年度預算總說明，年度績效的目標之一為：強化行政效能、提升服務品質；對照聯合報系民意調查中心對個案機關105年度服務品質滿意度調查，以各項主要業務來看櫃檯服務最受好評，滿意度達96.2%，給付業務86.7%、納保業務85.8%、保費業務85.0%、電話服務83.9%、勞退新制80.4%等項目，滿意度皆在八成以上；就不滿意比率來說，電話服務13.3%及保費業務11.0%的負面評價相對略高；櫃檯服務的不滿意度最低，只有1.6%受訪者抱怨櫃檯服務不好。

情緒勞務會影響服務品質，電話中或面對面方式留下的服務印象若不佳，通常都會反映在降低滿意度與提升不滿意度上，櫃台的服務因為不涉及處分的內容，同時也因為更強調笑容可掬的工作態度，因此容易有較高的服務品質滿意度，若涉及實質的給付內容及過程，服務品質滿意度就會下降。

受訪 2：櫃檯這邊是服務的角色，...以前在外勤查案子比較容易，因為角色不一樣，外勤通常是查違法的，所以對方的情緒會很激烈，比較會有吵起來的時候。...還是會依法令...說明，剛開始可能和顏悅色，但後來被惹毛了，會用比較激烈的口氣...

公務人員本身會希望提供更好的服務給民眾，也希望案件能夠順利完成，因此當遇到態度不悅的民眾，會想辦法去化解或是承受下來。

受訪 2：當下會覺得有點討厭，但大部分的時候，自己稍微調適一下，想說公務人員是站在服務的角色，就會覺得 OK。

受訪 5：沒有到起衝突，我也不會去罵民眾，遇到不理性的就是給她罵完，再好好跟他說。如果可以把電話關掉是最好。...

受訪 7：為了服務品質，我會注意。不會起衝突，就給他罵。...

受訪 6：...我是會想有盡量幫民眾解決，一陣子後，也覺得勞工可憐，就比較釋懷。這種我覺得不是服務品質不好，是對方不能理解...

受訪 8：...自己很不高興，當下剛出社會，一直重複講，最後自己情緒也不好。...一直面對不理性民眾，其實服務品質也不能下降，服務品質必須被保證。

受訪 9：我應該是為了減少更多麻煩，因為跟她起衝突，事情會越扯越遠，我比較希望重點放在事情。不會跟民眾吵架...

情緒勞務的執行也是行政效能提升的一部分，受訪者會提醒自己，服務品質不能下降，並且作到表現正向情緒、避免展現負向情緒，希望將更多的重點放在案件本身，其實，也能體會勞雇雙方立場不同而又想便宜行事的心態。

(二)情緒偽裝失敗使服務品質降低

Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) 所指 PZB 服務品質模式：包含有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性，本研究也藉此觀察訪談對象。

受訪 1：...遇到一直要罵人的投保單位或民眾，情緒會受影響，若第一通就是衝突民眾，也可能會延續到後面的電話，除非遇到客氣的民眾，會轉回好的情緒...

受訪 3：原本那種關懷他們的心情，會下降。但因為...一句話導致民眾更生氣，就越無法解決這通對話，久了之後就知道該怎麼說，可以趕快解決這通電話，處理下個案件。

受訪 3：...民眾就說她不想申請不想加保了，當下我也有點情緒了，就跟她說你想辦退保那我幫你轉加退保的單位，然後民眾就把電話掛調來申訴我了...

受訪 7：...不會起衝突，就給他罵。大部分的應對都是讓他講完，還是做本來該做的事該講的規定，中間插嘴發現沒有用，就不會再跟他一直解釋了，會比較冷漠應答。

受訪 8：...印象比較深刻的，是一位醫生太太，對法律規定不懂，對方姿態擺的很高，向她解說規定，對方也不願聽，也不理解。自己回答多次也累，雙方聲音變大聲，對方不滿，..透過電話服務中心申訴。

受訪 9：工作品質會受影響，因為會占了很多時間，思緒會被打亂，因為...電話一直打進來。

依據PZB服務品質模式，有形性：包含設備與人員儀容；2. 可靠性：能準確執行並達成所約定服務的能力；3. 反應性：服務人能及時協助顧客問題及提供服務的需求；4. 保證性：指服務人員所需具備的知識、能力、禮節能激發顧客信心的能力；5. 關懷性：指對顧客提供特別的關心與重視。

公務人員無法偽裝而處理不好時，會使服務品質降低，或是涉及被申訴的狀況，常常也會影響行政效能。例如不滿的情緒延續到其他的工作內容與服務對象，使有形性的下降；溝通不良導致直接的言語衝突直到通話結束，使反應性及保證性下降；當受到情緒性辱罵，還是做本來該做的事，該講的規定，就不會再跟他一直解釋，以較較冷漠的方式對答，使關懷性下降。此外，因為無效的溝通會占用很多工作時間，影響思緒，無益於案件執行。

二、情緒勞務負荷重降低工作滿意度

(一) 不好的情緒勞務感受使工作滿意度的低落

工作滿意度是服務人員評價工作、工作經驗所生的正向或愉悅情緒狀態，Adelmann (1989)指出情緒勞務對員工有負面結果，高情緒勞務工作者比低情緒勞務工作者經歷更多情緒負擔，且工作滿意度較低情緒勞務工作者低落。

受訪 10：...一直只能做的就是好的態度服務的作法，整體來說不滿意那種的工作狀況，所以不喜歡這個工作環境，很多不合理的情況卻要忍耐...

受訪 11：工作中總有開心的與不開心的，不會只想著不滿意工作的什麼，但是負面的不滿會累積，如果工作環境很不友善，也不太會改善又得不到支持感，那就比較辛苦，若你說到這裡的不滿的話，我會先想到民眾的可怕態度，...

在受訪者回想情緒勞務的過程，對情緒勞務感受正向時，有較高的工作滿意度，或是沒有不滿表達，當下即使有情緒的不滿，也不會延續到後續工作或影響生活；當對情緒勞務感受負向時，會延續不滿情緒的累積、情緒容易暴躁不開心、開始不喜歡這個工作環境、煩躁沒有成就感。(見表4-5)

表4-5 受訪者情緒勞務感受與工作滿意度關聯性列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	情緒勞務狀態	工作滿意度
受訪者 1	保費組	正向	並無太大困擾	其實沒有什麼負面的。
受訪者 2	企劃管理組	正向	能勝任且開心	其實沒有什麼負面的。
受訪者 3	保費組	負向	有困擾與壓抑	不滿意越來越明顯。
受訪者 4	職業災害給付組	正向	可以應付得宜	不至於討厭，…但會覺得自己的情緒容易暴躁不開心。
受訪者 5	普通事故給付組	負向	不開心且非常痛苦	會因為這樣開始不喜歡這個工作。
受訪者 6	職業災害給付組	正向	很煩但非痛苦	…不會覺得工作痛苦。
受訪者 7	勞工退休金組	負向	無奈但難改善	很低，特別是…加上不聽解釋的電話。
受訪者 8	勞工退休金組	負向	長期的負情緒	…長期對接觸民眾不滿，也煩…。一直都沒有成就感。
受訪者 9	納保組	正向	沒有特別困擾	會阿，但事情結束就不會了…
受訪者 10	保費組	負向	感到非常困擾	…不喜歡這個工作環境，很多不合理的情況卻要忍耐。
受訪者 11	職業災害給付組	負向	困擾嘗試改善	若你說到這裡的不滿的話，我會先想到民眾的可怕態度…

資料來源：本研究整理

三、持續情緒勞務會造成工作倦怠

(一) 情緒勞務使工作倦怠明顯

情緒勞務引起情緒耗竭 (Hochschild, 1983)，Morris & Feldman (1996) 認為，當情緒勞務負擔越大，情緒失調程度愈嚴重時，情緒耗竭的程度就愈大；

除了情緒耗竭，工作倦怠的影響範疇更廣，Lee and Ashforth (1993)提出工作倦怠三個構面：1. 情緒耗竭：情緒資源耗盡身心疲憊，嚴重則無法處理工作問題；2. 缺乏人性化：以冷漠不帶任何感情的方式對待服務對象；3. 個人成就感低落：對於工作缺乏成就感，嚴重則失去工作動機。

受訪 1：...遇到不理性民眾，其實也會減少互動，向同事訴苦或說抱怨吧，每次講解久了，會有職業倦怠感，但沒有明顯的情緒不滿...

受訪 7：工作倦怠，不想說那麼多，成就感變低，你說的都有...

受訪 11：你說的偽裝狀況很多，...因為連續的審議案件，糾紛特別多，一直在工作量與情緒壓力的夾雜下，我很想靜靜的處理業務，但是電話與信件都不會停止，連下班的時候也非常痛苦，回想的話，我本來是焦躁後來變焦慮，...

表4-6 受訪者工作倦怠感受負擔較重項目列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	情緒耗竭	缺乏人性化	個人成就感低落
受訪者 1	保費組	正向			
受訪者 2	企劃管理組	正向			
受訪者 3	保費組	負向		●	
受訪者 4	職業災害給付組	正向		●	
受訪者 5	普通事故給付組	負向	●	●	●
受訪者 6	職業災害給付組	正向	●	●	●
受訪者 7	勞工退休金組	負向	●	●	●
受訪者 8	勞工退休金組	負向	●	●	●
受訪者 9	納保組	負向		●	●
受訪者 10	保費組	負向	●	●	
受訪者 11	職業災害給付組	負向	●	●	

資料來源：本研究整理

工作倦怠可能出現情緒耗竭，進而冷漠缺乏人性化，個人成就感低落，在受訪者中的呈現，也是如此，會減低工作熱情與削弱工作動機，嚴重的話，會影響工作，也會影響生活；相反的，在情緒勞務感受不強烈的受訪者中，不會有太重的工作倦怠感(見表4-6)。

(二) 隱性的降低情緒勞務付出

對應服務品質的提供，降低反應性與關懷性的作法，在符合機關規定的範圍內，僅提供低度的顧客服務，減少提供特別的關心與重視，是常見的作法。

受訪 4：...不想跟民眾講太多，他問什麼我就回應什麼就好...

受訪 5：身心疲憊跟不要太熱絡的與服務對象互動我都有，身心疲累，當天就很想要下班，很想要轉調內部單位，只對內的任何工作，會覺得好像不用講那麼多，...，不會額外跟民眾多說他可能會遇到的事情。

受訪 6：其實工作的一部分，...自我會調適，會不太熱絡，不會對民眾太好，事後會害到自己...幫到人，對方不理解，感受不到...沒有回報，案子做的快，想快結案，事情是應該的，沒有成就感，都是例行公事，有時沒有高興不高興...

受訪 8：不講自己業務以外的建議，不可以太熱絡的與服務對象互動，問什麼答什麼。這是有經驗後，後來才改變，本來沒有這樣...

受訪 9：工作的成就感或缺乏熱情這個會，反正就是工作...

受訪 10：你說的很像是一個過程，疲憊、減少交談、沒成就感都有，會盡量切割工作與私人生活，希望下班後即不再想起工作上與服務對象互動的情況。

當承辦人員難以分辨，高關懷性的付出能否獲得正向的回饋時。身心疲憊，表現在工作上覺得不要與服務對象太熱絡的互動，工作時減少情緒想法，減少額外負擔。在工作上缺乏成就感時，也會繼續強化這種減少互動的作法，即使本來很熱切的公務人員，經歷了情緒勞務負擔之後，也會降低關懷誠度。情緒勞務不止是心情調整的議題，也會影響服務提供的內容。

四、情緒勞務加重工作壓力

(一) 情緒性工作壓力嚴重

陸洛(1997)指出工作壓力源中有工作內因素，工作本身的工作任務、工作角色，工作中的向組織外的社會關係，工作延伸的生涯發展及個人在工作中所得到的成就感和肯定，概念上都與情緒勞務有關。郭彥谷等(2014)在工作壓力與情緒勞務中都需要獲得適當的抒壓與釋放，才不致影響所提供的服務品質，內部員工的壓力來源與情緒負擔，必須留意。

受訪 4：工作量本來就很大，有遇到申請人...一次就講 30 分鐘，也講了三四次，為了應付他會壓縮到自己的工作時間，因為是內部也無法切斷電話。這種時間的浪費不會有人看到...

受訪 5：...電話最煩，工作量當然也很大，但是不用額外去面對那些電話的話，是處理的完的...

受訪 6：我們案子很多，有些較難的個案，這是壓力。...負面情緒，又一直有案件進來，又處理不了，結不了案，會很煩燥，沒有人知道為什麼案件變慢，也講不清楚，就有案子很難溝通...

受訪 11：...打亂工作的順序、無法預期突發的案件、額外要作的報告與解釋，其實都來自於你說的情緒類案件，...但是耗費的時間與心力不成對比，我認為是浪費行政資源，而且大部分的案件，也不是因為多可憐多無助，多需要幫忙。

受訪者在討論工作壓力時，發現工作量的壓力可逐漸化解，但情緒勞務相關的工作壓力來源卻很困擾承辦人員。除了情緒偽裝當下負擔，還包含了排擠其他工作時間，干擾正常工作順序，因為不能拒絕服務，案件又有結案的壓力，受訪者常提到情緒勞務的一個特點：情緒勞務的辛苦，別人都看不到。

(二) 情緒性工作壓力會累積

情緒勞務的工作壓力，除了情緒展演的當下有壓力，也會形成工作量的堆積，例如排擠工作時間影響工作量，並持續累積成心理負擔。如果情緒勞務的過程中，承辦人員努力嘗試協助申請人爭取更大可能給付的空間，卻因為制度或客觀因素無法如願時，還會感到無力。

受訪 7：電話很討人厭，謾罵會影響我的工作。因為心情不好，會影響到工作進度...

受訪 8：...因為來自對民眾吵架這件事很反感，連帶影響工作，情緒會持續...壓力是累積出來的。

受訪 9：工作的量被額外的情緒工作干擾，會因為電話一直進來打擾我的業務。另外例如取消資格，有時候覺得這案子可以過，但主管覺得有瑕疵要取消資格，會覺得有壓力，想要替民眾爭取，但長官覺得應該取消...

受訪 10：工作壓力主要來自於，執行政策的基層公務員無法對法令或組織規定做出太大改變，情緒勞務則加重工作的無力感。...

相較而言，情緒勞務以外的工作，雖然也會有工作量的累積，但較容易因為工作時間的投入而化解，受訪者並不會非常排斥。

五、情緒勞務會引發離職傾向

(一)情緒勞務會引發離職或促進離職傾向

Mobley (1978) 認為當組織掌握員工離職傾向時，有助於對員工離職的預測，離職傾向則是一種意圖，離職是行動結果。林俊宏 (2011) 研究情緒勞務而產生離職傾向發現，情緒耗竭形成工作倦怠，也強化工作壓力，最後產生離職的想法而辭去工作。個案機關的業務量大，情緒勞務的狀況也多，因此更需要穩定而熟練的承辦人員作為機關行政穩固的基礎，這也是情緒勞務必須加以重視與緩解重要原因，因為情緒勞務而誘發的離職傾向，應多加留意，其仍有改善機會。由受訪者觀察，情緒勞務感受確實會影響離職傾向。(見表4-6)

表4-7 受訪者情緒勞務感受與離職傾向關聯性列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	仍在個案機關任職?	是否因情緒勞務而有離職傾向	是否真的開始尋職
受訪者 1	保費組	正向	是		
受訪者 2	企劃管理組	正向	是		
受訪者 3	保費組	負向	是		
受訪者 4	職業災害給付組	正向	是	●	
受訪者 5	普通事故給付組	負向	是	●	●
受訪者 6	職業災害給付組	正向	是	●	
受訪者 7	勞工退休金組	負向	是	●	●
受訪者 8	勞工退休金組	負向	否	已因情緒勞務離職	
受訪者 9	納保組	負向	是		
受訪者 10	保費組	負向	否	已因情緒勞務離職	
受訪者 11	職業災害給付組	負向	是	●	●

資料來源：本研究整理

若情緒勞務感受為正向時，離職傾向是較低的，也是工作環境愉快的好現象，但當感受到情緒勞務負擔時，的確會因此而促使離職傾向的出現，當情緒勞

務負擔不是離職傾向的主因時，也會因為民眾情緒因素促進離職傾向的出現，例如受訪者5、受訪者6的情形。

受訪2：在我們這邊是沒有心情不好想離職過，因為大家都調適的蠻好的。

受訪4：想要離開不會是這個原因，但可能會促進這個想法。

受訪6：案件...很難處理，但不到離職的程度，...若有好的工作，還是會因為民眾因素離開。

在情緒勞務感受為負向的受訪者中，離職傾向是較高的，但有程度之別，在已經離職的受訪者中，確實表示會因為情緒勞務負擔太重，並且長期持續無法緩解，而引起離職。工作內容結構上，無法減少的負面的情緒工作，因此即使業務熟悉上手之後，情緒壓力狀況也難以消失，也會喪失留任動機。

受訪8：接電話，處理的經驗多，會習以為常...但長期下來，會覺得這份工作很煩，沒有實質意義。也是會辭職的原因。而是否加速離職，情緒壓力的狀況是主因...沒有辦法忍一忍就過...不滿的狀況至少持續的半年，後來有機會順利的離職了...

受訪10：因為一看都不會改變，當時有機會就調離原職了...

在情緒勞務感受為負向的受訪者中，面對情緒勞務難以改善，會出現有情緒壓抑的狀況會變多、工作倦怠增強、並開始有離職傾向，具體表現在開始觀察外部機關職缺的行為上。

受訪3：民眾情緒這只是困擾的其中一個而已，還沒有要到離職那麼嚴重。關於情緒大概就這些而已，壓抑的狀況會變多。

受訪5：會覺得很想到對內單位，有一直在看職缺..

受訪7：會想離職，我有去有去看職缺。狀況有變嚴重，應對的窗口，如果是一般民眾，會覺得很痛苦...

受訪11：會想離職，也真的有看過職缺，...我可以理解在這個工作被民眾罵的確是工作的一部分，但我不喜歡這樣，不會太歸咎於機關或是某個個案，反正該學的學好，時機到了就是離職。

離職傾向的出現，會導致公務人員轉調其他公務機關的意願，一旦人員轉職，既使能即時能補上替代人力，不熟練的情緒勞務工作者，短期內也將有礙於行政機關目標的順利運作，因此，必須應留意情緒勞務負面效應的決方案。

第三節 公務人員情緒勞務的緩解

公務人員職務很難完全脫離情緒勞務的範疇，長期的情緒偽裝會產生的負面效應也容易理解，而改善這些負面效應的途徑，也會是提升工作效能的途徑。

一、組織支持對情緒勞務的緩解

(一) 主管的支持最為關鍵

Bowen, Gillil & Folger(1999)主張體察員工需求，讓員工知覺組織支持，間接影響員工衍生回饋表現，由組織承諾與忠誠的概念，轉而強調由上對下的照顧。紀乃文(2014)研究情緒勞動及組織交互關係發現，主管支持、同事支持對情緒勞動與服務績效、離職傾向關係都有干擾的效果。公務人員面對情緒勞務壓力，當承辦人員執行正確的行政步驟而遇到責難時，其實常需要先被肯定業務的執行，並指導較好的應對處理方式，而主管的支持是最有效的途徑。

受訪 2：其實我們主管人很好很支持我們，我們三不五時被民眾投訴，也有遇過當場叫主管出來，當面寫滿意度調查的或是事後寫 mail 來的...我們主管人很好，他會判斷是不是我們的問題，其實有時候不是我們說錯，是民眾理解錯誤...

受訪 4：有很多是個案上的問題...其實棘手的案子，之前科長都會幫忙了解，教我怎麼做才快，或是自己親自打電話給對方，這很有幫助...

受訪 8：制度性協助不期望...但是在乎主管是否支持...

受訪 11：主管的支持是關鍵的時候，...我的主管會告訴我怎樣才是較好的模式，我也不會常常麻煩主管，久了會知道什麼是必要的時候...

紀乃文(2014)研究，主管的支持是關鍵的核心，若無法取得主管的支持與諒解，則情緒勞務負擔會更加嚴重。主管支持度高的情境下，其情緒勞務就會帶來

較佳的同理關懷。若無法獲得主管支持，離職傾向會大幅提升。

受訪 5：其實民眾一直都這樣，現在會更想走還因為主管常常沒有支持...同仁之間蠻好的，但是主管並沒有跟我們站在同一陣線。而我希望組織的支持是把電話關掉...

受訪 6：老闆應該支持員工，既定立場...很支持員工，我們就不會無力...我沒遇到長官不支持的，都會要我講解困難點，給我建議，我會照著做...

受訪 7：...真的無法溝通的民眾就會讓主管說，所以主管的支持還蠻大的，民眾說要直接找主管，主管也幫忙解決，覺得很開心，因為有的主管不會接(電話)...

受訪 8：...但主管聽到一出事，不管事情原由，就是打電話去道歉。個人認為先道歉很奇怪...組織處理申訴制度就有問題。而且組織的道歉，民眾不會比較滿意...民眾覺得是應該的...

主管的支持與有效的指導技巧以對外應對，會帶給承辦人員持續執行職務的動力，若是過度強調以客為尊，對外以道歉為優先，一方面會削減同仁士氣，二方面公務機關低姿態未必會得到外部較高的服務滿意度，並獲得效益的提升。

(二) 同事的支持最為即時

紀乃文(2014)發現，同事雖無獎懲或資源提供的權力，但地位接近、相處時間與機會較多，且同事大多與服務人員處於同樣的工作場域，較常經歷類似的顧客事件，較能提供協助創造輕鬆自在的人際情境，有助於深層演出的服務人員進行內在情緒與認知的轉換。

受訪 3：...找同事也只是抱怨，把累積的情緒抒發出來。

受訪 4：...同事的支持就是常常抱怨一下，不懂的地方，可以請教經驗老道的同事，不要自己悶著作或壓著...

受訪 7：...同事之間的幫助就是抱怨。

受訪 9：主管還蠻願意幫忙的，合法合理的跟民眾說，有時會幫忙接電話，同事間的互動也不錯，有時真的多到做不完也會互相幫忙。

受訪 11：...同事的支持也很常用，有一次印象很深刻，我被民眾的案件忙了一個下午，...但因為時間排擠使工作堆積的太多，同事還真的來幫我整理一些其他案件...

同事間工作情境的同理心，有助於情緒勞務負擔的緩解，也即時有效，能經

驗傳承與分享，相互抱怨或吐苦水也可以視為一種心境轉換，能繼續迎戰工作壓力，而同事支持具體的表現除了心情的扶持外，因為情緒勞務常會排擠其他業務工作時間，也可能是實質業務量的即時協助。

二、教育訓練對情緒勞務的緩解

(一) 提供針對情緒勞務的教育訓練項目

許峻嘉、呂育誠(2015)研究公務人員訓練課程中，沒有情緒勞務的課程，僅有一些溝通協調的訓練選擇，對照受訪對象，其訓練現況仍然如此。

受訪 1：都沒有，一開始到行政機關任職時，會被民眾挑毛病，不過主管看到會即時提醒，熟悉工作後狀況就改善了...

受訪 3：沒有針對應對民眾的正式訓練...

受訪 9：沒有想過，就工作的學習，...

受訪 11：我們沒有針對情緒勞務的課程...

當受訪者談及是否有報名過有關情緒勞務的處理、工作壓力緩解等協助工作狀態的訓練課程，或看過機關提供的書面教學資料時，答案幾乎都是否定的。情緒勞務是公務人員每天接觸的工作內容，雖然有資深同仁會傳授經驗，承辦人員本身也可以尋求主管會同事的協助，但容易把情緒勞務當成只要有耐心就能處理，如果有經驗就會辦妥的模式。

吳宗祐(2003)指出，真正發揮效用的關鍵因素，並非訓練課程的多寡，而是員工如何評價訓練課程的效用，就是所接受的訓練是否有實質上的幫助，也許是同仁對於一些制式化的教育訓練經驗，無法感受到訓練的實質幫助。

受訪 5：訓練感覺沒什麼用，我也看了正向思考的書，但我看了之後也沒有變得比較正向思考。

受訪 11：...我覺得真要訓練的話，可以由有經驗的同仁分享如何化解棘手的案例，是一個好方法。

通常受訪者不是不需要教育訓練，而是缺乏適合的訓練方式，例如由有經驗的同仁分享如何化解棘手的案例，或類似空服員面對乘客的情緒勞務一樣，公務人員也針對衝突經驗與處理案例，發展有效的教戰守則。

(二) 提供表達技巧與機關業務通識訓練

公務機關情緒勞務需要一套針對性的訓練課程或訓練方式，這是一種實質的訓練需求，對內的情緒管理對外的表達技巧都相當重要，公務機關常會以部門內業務專長為訓練重點，忽略情緒勞務的執行。承辦人員如能更有效化解情緒衝突，將顯著的提升公務機關的形象與服務品質。

受訪 2：我覺得是可以透過訓練的，因為大部分都是表達上出了一些問題，如果透過適當的表達方式，...情緒可以緩和下來。因為目前人力也不夠，專業知識學好就趕快上場了，所以不會處理到這一塊，我覺得如果透過訓練，機關的整體形象也會提升上來。...

受訪 7：...應對溝通的訓練，或是技巧，...面對民眾無法掛掉電話的處理...

受訪 8：需要。例如處理民眾的教戰手則...當初沒有正式的課程。...問一些前輩。一開始問到溫和的師父在帶領...

受訪 11：...我是有上過一個介紹公民運動的課程，裡面剛好有講到公務人員如何面對公民運動，我當時是覺得很多技巧我工作也可以用上，例如如何面對不理性謾罵的民眾，他是教我們把謾罵的部分與有實質需求的部分分開，並且理解本來就會有不理性的人，不要一直專注於那些謾罵，當時是給我很多啟發。...

公務機關提供給民眾的給付行政服務日漸擴張，公務機關分工日趨複雜會是必然的結果。若凡接到民眾詢問的需求時，都能有效的釐清問題，正確引導轉接到負責的服務單位。因此，公務人員除了熟悉自己服務單位的業務外，其他部門的業務也必須要有一定程度的了解，跨部門的業務概況也是一個訓練需求，正確得分辨服務對象的需求，能夠化解情緒衝突。

受訪2：一個是專業能力要好，趕快準備好就不會緊張，一個就是表達能力，經驗當然也是需要。...

受訪3：...最好是可以知道別的科是在做什麼，會比較知道什麼能說什麼不能說...

三、員工協助方案對情緒勞務的緩解

(一) 提高員工協助方案的使用度

人事行政總處重視行政機關人力資源管理的核心角色，因此各機關都投入資源，個案機關也建置了這樣的計畫。員工協助方案的實際效能，受二方面影響，承辦人員是否知道有這個方案與資源，知道後，是否實際運用了員工協助方案。

受訪2：有聽過，但我覺得真正會去尋求的人很少，可能大部分的人不好意思，...或是不願意把這些事情跟別人說，可能我不知道其實有別人用。

受訪3：我知道，但不會想使用。

受訪4：情緒類的有員工協助方案，...電影賞析到是不錯。

受訪7：...有聽過，感覺有點遙遠。

表4-8 受訪者員工協助方案認知與參與狀況列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	是否知道員工協助方案相關訊息?	是否曾經實際參與員工協助方案?
受訪者1	保費組	正向	●	
受訪者2	企劃管理組	正向	●	
受訪者3	保費組	負向	●	
受訪者4	職業災害給付組	正向	●	●
受訪者5	普通事故給付組	負向	●	
受訪者6	職業災害給付組	正向		
受訪者7	勞工退休金組	負向	●	
受訪者8	勞工退休金組	負向	●	
受訪者9	納保組	負向	●	
受訪者10	保費組	負向		
受訪者11	職業災害給付組	負向	●	●

資料來源：本研究整理

前文探討了情緒勞務對組織效能與承辦人員本身都有的負面效應，都在員工協助方案的服務含蓋範圍之內。就受訪者觀察(如表4-8)，知道有員工協助方案資源可使用的程度相當高，只有2個受訪者沒有聽過，但使用率卻相當低，只有一個受訪者回憶到有參與過電影賞析，也僅有一位受訪者，因為同事的支持協助推薦，進而參與了諮商面談。承辦人員常因為隱私的顧慮、對計畫本身不夠信任與了解，而沒有使用員工協助方案。

(二) 實際使用過員工協助方案之案例的推廣

依據余維津(2012)發現工作負荷、情緒勞務影響工作倦怠等負面效應時，員工協助方案能發會正面的效果；曾明慧(2010)提出員工協助方案有助於員工之工作緊張並有助於減低員工之離職率。

藉由受訪者發現，承辦人員對於使用公務機關的資源，在初期都沒有信心，或無法主動去了解與尋求支援，因此，對於員工協助方案會有負面評價。

受訪5：從還沒有想到要用他過，因為完全不知道它可以幫助我們些什麼，只說有諮詢電話，很籠統沒有說有什麼內容。每年政府機關都會給我們卡片，...員工協助方案，地點都很遠，局內不能設一個這種管道嗎？比較能感受到有這個東西在哪邊...

但若經過推薦與鼓舞，自己也願意去嘗試使用計畫資源時，會有良好的效果，對於情緒勞務的緩解，是有實質正面效用的。就受訪者11而言，雖然對個案機關整體情緒勞務感受是負向的，也表達出，員工協助方案是有助於化解工作困境的，資源運用上也是方便的，因此，先實際使用過員工協助方案之案例的推廣，使得其他有使用需求者願意使用，顯得關鍵。

受訪11：有同事介紹我去試試免費的面談，我也真的去了。其實也沒有一定要去啦，只是同事似乎看到我很沮喪，剛好他說他去使用過諮商，我就姑且一試。

受訪11：...其實也蠻有用的，雖然就是聊聊天講講工作的困境，有一些盲點被解開到的話是會比較豁然開朗。...其實蠻方便的，可以約時間，也可以約比較近的地點。

受訪者也是接受了同事支持，透過非正式的聊天，發現方案使用的好處，才會參與計畫，實際參與諮商後，過程相當便利，結果也有成效。

受訪 11：...不過我會去試是因為有同事推薦，...其實蠻方便的，可以約時間，也可以約比較近的地點。我會推薦有需要的人可以去，一開始可能都覺得沒什麼用不想浪費時間嘗試吧。

受訪 11：也許可以案例分享，不然看看文宣不會想去。一方面不了解他的內容、一方面懷疑他的有效性與隱私問題，但有實際參與會覺得不錯，有些...不適合跟認識的人講，諮商的過程感覺是不錯的，也有一些啟發，後來工作上我有改善，比較放鬆。

其實就受訪者確實會有方案使用的需求，但多未使用；至於已經離職的受訪者，也都沒有先利用過員工協助方案，相當可惜，若能緩解許多情緒勞務而來的壓力，也許就降低了離職傾向。

四、正向的心理資本對對情緒勞務的緩解

(一) 正向心理資本常被運用於情緒勞務

Luthans(2007)的研究認為，個體在擁有較高的心理資本時，會表現出較佳的工作行為，職場上也較能得心應手，將心理資本歸納為四個面向，1. 自我效能提升；2. 希望達到目標的企圖；3. 樂觀的正向的歸因；4. 良好的復原力。在研究教師、護理人員、警察等高情緒勞務工作時，正向的心理資本有助於正向面對情緒耗竭、敬業程度會提升，也避免個人成就貶低的狀況。(鄭佳鈴，2008；詹明朗，2014；洪妙如，2015；余品蓉，2015)

受訪 6：個人不會把工作情緒影響到生活...但若太嚴重案子，情緒會帶回家。...負面情緒只是一時的，或開始體諒對方。只有短時間情緒，久了就不會放心上...下班不會想工作事情，蠻正向的...民眾給的負擔未來不會變好，...靠本身復原力比較快。

受訪 9：會有很不滿的時候，但就把事情作好，減少可能的衝突，沒有特別困擾。...我覺得就是一個工作，能解決事情就好，不要把自己的情緒放進去太多，就理性處理，情緒不會困擾我太久。

就受訪者觀察，不管對情緒勞務的感受正向負向，正向的心理素質有助於

在不同的情境度過難關，訪談中都提到的不少的解決面向。公部門的工作環境，礙於社會氛圍，很難要民眾都理性親切。因此，必須找到方法排解情緒勞務的負面效應，指的是在遇到情緒的衝突與不滿時，如何看待、化解求助與恢復良好的工作狀態。不同受訪者不同正向心理資本狀況，見表4-9。

表4-9 受訪者提及正向心理資本狀況列表

受訪者	所屬單位	情緒勞務感受	自我效能	希望	樂觀	復原力
受訪者 1	保費組	正向	●			
受訪者 2	企劃管理組	正向	●			●
受訪者 3	保費組	負向	●		●	
受訪者 4	職業災害給付組	正向	●	●		
受訪者 5	普通事故給付組	負向			●	●
受訪者 6	職業災害給付組	正向	●	●	●	●
受訪者 7	勞工退休金組	負向			●	
受訪者 8	勞工退休金組	負向	●	●		
受訪者 9	納保組	負向	●	●	●	●
受訪者 10	保費組	負向		●	●	
受訪者 11	職業災害給付組	負向	●	●	●	

資料來源：本研究整理

註：本正向心理資本狀況列表由本研究依受訪者口述內容歸納，非屬計量調查統計。

(二) 正向心理資本有助於尋求資源與解決

情緒勞務負擔的化解，通常由提升自我效能出發，可能是專業知識效能方面，也可能是情緒處理效能；並且能夠對外尋求協助，與其他可行的方法，例如尋找同事支持；對於所發生的工作與情緒勞務困境能有正向的解釋，不會太過悲觀，認為情緒困境與衝突都可以解決；當實際遇到困擾時，知道將自己的生活與情緒勞務工作要作好區隔，如此一來復原力就會比較強。不過情緒勞務有累積的概念，長期下來會有壓力堆積。

受訪 2：當天就可以恢復，可能就跟同事抱怨一下，我不會一直把他放在心上...

受訪3：我覺得回歸到，找回自己的初衷，為什麼要考公務員，多關懷民眾，...

受訪4：自己調適其實比較重要，我覺得自己就可以處理好，除非很棘手的狀況自己無法處理才會請別人幫忙。...

受訪5：被罵都是當下心情不好，過了就忘了，復原力是不錯，但是會覺得每天都在承受這些，這樣久了也會生病。...

受訪6：個人不會把工作情緒影響到生活。...但...太氣會跟同事說，負面情緒只是一時的，或開始體諒對方。只有短時間情緒，久了就不會放心上。也會自我反省。下班不會想工作事情，蠻正向的。...

受訪11：...我是覺得進快熟悉既定業務的流程，找到可以即時詢問與聊聊的同事，...不過其實相似處境的同事也很多，後來發現其實自己也不是最嚴重的...

(三)正向心理資本也可能引發離職意願

雖然我們知道要去找情緒勞務改善的方法，不要在現有的工作上造成太多負擔，但近年來民意結構對公務人員的服務過程要求很嚴格，良性的能督促行政效能提升，但非良性的抱怨則會拖累行政效能，嚴重也會流失人力資源。

受訪2：不理性的民眾變多，越來越多...民眾變的容易發怒，我覺得是因為民眾對公務人員的觀感問題...可能你只要有一句話不合民眾的意，他就會生氣。

受訪3：不理性的民眾變多了，情緒是會累積的，來吵的人沒有變多，但是壓抑變多了。

受訪10：這幾年媒體渲染造成的階層對立，讓民眾對政府與公務人員的信賴程度降低，公務人員須耗費更多心力處理民眾因不信任所造成的誤解。

當面對情緒勞務的困境時，承辦人員要作到對目標鍥而不捨，必要時，為了成功採取其他途徑達到目標，對現在與未來的成功具有正向的歸因時，尋找其他學習方法、找到其他需要開拓的專業領域，都是正面而有效的方法，但當學習曲線下降，而情緒勞務負擔不變或持續上升時，改變工作環境成了很重要的選項，因此誘發了離職傾向，開始減低對情緒勞務的正面歸因。

受訪11：當作一種挑戰吧，當下是會不滿或沮喪，但度過後經驗與能力又提升了一些，擔任公職的過程會很長，總會越來越好。

受訪7：應該說，我會考慮職涯發展...

受訪8：要支撐自己在很煩工作環境下...一定是代表還有個人學習的地方，才能成長。因為還有成長可能性，所以會忍耐待下來。只是樂觀沒什麼用...

受訪8：到組織2年，已覺得學到的東西都學完了，...下就想離開。致於離開是否因民眾影

響，長期下來，對工作失望，而且沒有什麼改善方法。

受訪 10：可能像我一樣離職吧。其他地方會有其他挑戰或壓力，但是比較有意義。

由此觀察，正向心理資本是減緩情緒勞務負擔的好途徑及開端，也需搭配組織的改善途徑，例如透過組織支持、教育訓練、員工協助方案等緩解情緒壓力，改善情緒勞務的工作環境。藉此，為公務機關留下已培養的人力資源，而公務人員能留在熟悉而有發揮的工作環境中發展，在情緒勞務工作上，發揮綜效。



第五章 結論與建議

不理性的民眾變多，越來越多，...民眾變的容易發怒，我覺得是因為民眾對公務人員的觀感問題...可能你只要有一句話不合民眾的意，他就會生氣。(受訪者 2)

被罵都是當下心情不好，過了就忘了，復原力是不錯，但是會覺得每天都在承受這些，這樣久了也會生病... (受訪者 5)

回顧訪談樣本的陳述，公務人員情緒勞務現況短期內，壓力來源很難減少；若不嘗試緩解而持續長期累積負面效應，即使適應能力較好的承辦人員，也容易陷入工作困境，因此情緒勞務是必須重視的課題。

第一節 結論

公務人員是高情緒勞務負荷的工作型態，在給付行政機關中更是如此，有不同於其他職業的情緒特性，情緒展演上也有多元的態樣，公務人員本身具有服務公眾的共識，但情緒勞務確實帶來了許多額外的負擔，總結以下結論。

一、公務人員的情緒勞務特性與展演

公務人員必須依法行政又必須強化行政效能、提升服務品質，其間常有所抵觸形成情緒壓力，合法作成的不給付或追款的行政處分，很難被評價為有效能且有服務品質。不能拒絕服務的要求、承擔其他單位引起的情緒衝突、也是公務人員情緒勞務的常態。當公務人員面對情緒勞務工作，負面感受較強時，容易感受到機關中的情緒規範的壓力，出現工作負荷沉重的感受。

公務人員以電話或面對面接觸來服務公眾，有很高的接觸頻率、情緒規則留意程度、情緒狀況種類，面對多元的公眾需求，尤其在催繳申請文件、作成不給付行政處分、執行追款、催繳時，會有更重的情緒勞務負荷。此外，必須面對

不同形式的滿意度調查、電話反映或意見信箱的申訴管道，即使承辦人員已經熱心的處理，仍可能因為受到錯誤的解讀，或對方無法接受合法處分的結果，反而遭遇投訴的狀況，累積情緒負擔。

第一線承辦人員涉及不同層次的情緒偽裝，基本情緒的表達、表層的情緒控制、深層的情緒偽裝、真誠的演出等情境都有，基本情緒的表達、表層的情緒控制頻率最高；深層的情緒偽裝最被視為一種辛苦而困擾的負擔，公務人員在熱心為民服務與不合理的服務要求之間，衝突感強烈；而真誠的演出或自然情緒表達的展演時，因為伴隨著真正能幫上民眾的感覺，所以情緒勞務的負面感受低。

在公共服務中，克制負向情緒、表達正向情緒及處理他人負向情緒，都或被要求執行。其中克制負向情緒及處理他人負向情緒的負擔較沉重，當面對情緒衝突，承辦人員不僅必須理性控制自己的負向情緒，進而必須安撫對方的負面情緒（包含憤怒、哀傷、不配合...等），當努力服務而無成效時，會出現無力感。

二、公務人員的情緒勞務效應

既然公務人員負面的情緒勞務效應無可避免，是行政機關目標及公眾受益，留下的副作用。若未能有效化解，將使行政機關服務品質下降、工作滿意度下降；對個別公務人員而言，引發工作倦怠、工作壓力及導致離職傾向。

（一）情緒勞務負面的組織效應

公務人員以正向的情緒面對公眾，除了服務對象感受被尊重外，也會使該服務的公務機關受到正面肯定，若情緒勞務負荷過重，將很難維持情緒展演，使服務品質下降，嚴重時會引發情緒衝突，有礙行政機關運作與形象。

較高的工作滿意度有助於公務機關同仁在工作中，處於愉悅的情緒狀態，高情緒勞務負荷常使工作滿意度低落，進而有不滿工作環境、煩躁且喪失成就感的情形，不利於整體公務機關的運作。

（二）情緒勞務負面的個人效應

情緒勞務會引起工作倦怠，工作倦怠包含情緒耗竭、缺乏人性化及工作成就感低落的狀況。若無法化解困境，會削弱工作熱情與動機，嚴重還會影響生活。承辦人員會在符合機關規定的範圍內，會以減少提供服務對象額外的關懷性，情緒勞務不止是心情調整的議題，也會實質影響公共服務的積極性。

公務人員因情緒勞務引起的工作壓力，大於來自工作量而產生的壓力，除了情緒偽裝當下的負擔，還會造成工作效率低落的結果。情緒勞務負擔有難以量化的特性，加深了壓力的累積，若當積極嘗試緩解民眾情緒，卻因主、客因素無法如願時，公務人員會因付出努力卻未見成果而特別喪氣。

離職傾向是一種意圖，將進而引發離職、轉調的行為，高情緒勞務的行政機關，會更需要穩定而熟練的承辦人員作為行政基礎，但情緒勞務卻會誘發離職傾向，民眾的情緒因素會催化離職傾向的出現。公務人員情緒勞務感受較正向時，離職傾向較低。以本研究受訪者5為例，因為情緒勞務長期無法緩解，在訪談過程中曾透露離職傾向，在無法感受到組織支持下，於本研究的尾聲，已經因為情緒壓力而轉調其他行政機關。

三、公務人員的情緒勞務的改善途徑

歸納深度訪談結果發現，由給予組織支持、提供教育訓練及員工協助方案的運用可由組織角度改善情緒勞務負面效應；而個人改善途徑是一種起點，利用正向心理資本減緩情緒勞務並主動尋求機關資源的協助。

（一）情緒勞務的組織改善途徑

行政機關如能提供由上對下的照顧，有助於情緒勞務的緩解，主管支持與同事支持能有效減輕情緒勞務負擔。主管的肯定與技巧指導，會帶給承辦人員持續執行職務的動力與方法，若情緒衝突時，總以道歉為優先，則會削減同仁服務熱

誠；同事的支持有即時協助的特色，工作同理心，有助於當下衝突的化解，能創造自在的人際情境，激盪問題解決方案，減輕情緒壓力。

情緒勞務是專門的課題，無法單靠承辦人員的耐心來改善，需要透過教育訓練使能力提升。公務人員訓練中有溝通協調的通識，但無針對情緒勞務的訓練，承辦人員常在僅具備法規知識而沒有情緒訓練的情況，就上線服務，如能提供教戰守則、情境訓練或彙總情緒衝突案例，可形成體系化的訓練；此外，提供表達技巧與機關內業務通識訓練，也助於快速而正確的引導民眾獲得服務，減少抱怨。良好的表達技巧，也能避免雙方煩躁與誤解所造成的情緒衝突。

員工協助方案有助於改善工作困境及離職傾向，公務機關都有投入資源在推動與執行該方案，就訪談樣本的觀察，員工協助方案的曝光度足夠，但使用率不足。通常因為便利性與隱密度的原因卻步，但實際使用過計畫者，對於情緒勞務的緩解，能有正面的評價，因此，可以藉由有使用過員工協助方案的同仁經驗分享，提高員工協助方案的使用率，增加緩解情緒勞務負擔的途徑。

(二) 情緒勞務的個人改善途徑

正向心理資本常被運用於情緒勞務的緩解，情緒勞務改善的資源是否被有效利用，與承辦人員是否主動尋求支援與協助有關。自我效能的提升、希望、樂觀、復原力，都是正向的心理資本，有助於減緩，工作倦怠、工作壓力及離職傾向，並使行政機關連帶受益，提升服務品質、增加工作滿意度；正向的心理資本有助於工作者，將情緒勞務負擔與職涯歷練作正面連結，但是，若負面效應持續累積而遲未能感受到組織支持時，則正面歸因會逐步下降。屆時，尋求轉職低情緒勞務的行政機關變成重要的選項，誘發離職傾向。因此，正向心理資本是改善情緒勞務的開端，進而利用組織資源的支持，留下熟悉行政業務且有情緒勞務經歷的承辦人員，是給付行政機關達成強化行政效能，提升服務品質的根本策略。

第二節 建議

一、對給付行政機關建議

給付行政機關難以迴避情緒勞務的工作內容，使公務人員緩解的情緒勞務的效果除了自身受益，所屬機關也成就親民專業的形象，故應將同仁之情緒勞務負荷當作應被重視與解決的議題。鼓勵主管多給予情緒勞務工作同仁肯定與指導，並營造同事間的情緒支持的工作氣氛；將情緒勞務視為重要的訓練項目，彙整的教戰守則或情緒衝突案例，若短期無法提供體系化訓練，可先由主管端倡導推行，以利判斷提供同仁情緒協助的需要；也透過員工協助方案的經驗分享，鼓勵提升方案的使用率。創造友善的公務職場，減低同仁離職、轉調意願。

二、對情緒勞務之公務人員建議

給付行政機關的公務人員面對情緒勞務工作，除了既有的同理心之外，應重視自我效能的提升，保持希望、樂觀、復原力等正向的心理資本，進而利用所屬機關資源，化解情緒勞務負擔。當情緒負擔過重或情緒衝突發生時，主動尋求主管及同事的支持，於日常留意參與情緒處理的相關公訓資訊，如有需要也能善用員工協助方案的管道，使自己更能勝任情緒勞務工作，也協助困擾於情緒負擔的同事。藉此獲得有成就感的公務職涯，好的工作滿意度，更有能力為公眾服務。

三、對後續研究建議

本研究多所著墨於情緒勞務的負面性與可能的改善途徑。後續研究，可尋找情緒勞務改善的成功案例，情緒勞務普遍出現在不同的行職業中，透過研究已經發展出良好的情緒勞務運作模式，歸納成功案例，理解有效的情緒勞務運作是何種型態，尋找典範移轉的可能。

參考文獻

一、中文部分

1. 于家琳 (1999)。中介性職務之情緒勞務、情緒規則及其社會化：以廣告業務 (account) 人員為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
2. 方隆彰 (1995)。員工協助策略—員工協助方案實務手冊。臺北市：張老師文化。
3. 方顯光、陳國嘉、陳嘉珮、羅偉綸 (2012)。客服人員情緒勞務負擔與工作滿意度之研究—以亞太電信為例。全球管理與經濟，8(1)，48-62。
4. 王文科、王智弘 (2008)。教育研究法。臺北市：五南。
5. 王昭正、朱瑞淵 (譯) (1999)。參與觀察法 (原作者：D. L. Jorgensen)。臺北市：弘智。
6. 行政院勞工委員會 (1995)。勞工安全衛生研究報告—國人工作壓力量表之建立。臺北市：行政院勞工委員會。
7. 行政院勞工委員會 (2001)。員工協助方案工作手冊。臺北市：行政院勞工委員會。
8. 行政院勞工委員會 (2012)。員工協助方案工作手冊。臺北市：行政院勞工委員會。
9. 余品蓉 (2015)。高雄市國小教師情緒勞務與工作敬業心之關係—以正向心理資本為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
10. 何雍慶、莊純綺 (2008)。從顧客導向的觀點看為民服務。研習論壇，85，5-12。
11. 余維津 (2012)。工作負荷及情緒勞務對工作倦怠之影響：以員工協助方案為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
12. 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 (未出版之博士論文)。國立臺灣大學，臺北市。

13. 吳宗佑、鄭伯璦(2003)。組織情緒研究之回顧與前瞻。應用心理研究，19，137-173。
14. 吳清山、林天祐(2005)。情緒勞務。教育資料與研究雙月刊，65(8)，136-136。
15. 呂晶晶(2009)。國民小學教育人員情緒勞務量表發展及其影響因素之研究(未出版之博士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
16. 李宗傑(2014)。餐旅實習生情緒勞務、工作滿意度與職涯規劃之研究—以國立高雄餐旅大學為例(未出版之碩士論文)。國立高雄餐旅大學，高雄市。
17. 李新民、陳蜜桃(2006)。幼兒教師的情緒勞務因素結構及其對工作倦怠之影響。高雄師大學報，20，67-90。
18. 周佳鏗(2014)。員工工作資源、工作壓力、情緒勞務與工作倦怠關係之研究—以台中某區域醫院為例(未出版之碩士論文)。嘉南藥理大學，臺南市。
19. 周淑貞(2014)。以結構方程模式探討嘉義市國小教師社會支持與情緒勞務對工作倦怠之影響(未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
20. 林正士(2014)。情緒勞務工作者與人力資源管理措施：整合分析觀點。國立金門大學學報，4，39-64。
21. 林尚平(2000)。組織情緒勞務量表之發展。中山管理評論，8(3)，422-447。
22. 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，1(1)，67-86。
23. 林明杰、陳基祥、許純嘉(2007)。組織內工作夥伴支持行為與員工創造力之研究。科技管理學刊，12(2)，29-64。
24. 林俊宏(2011)。情緒勞務工作者之態度與行為分析—以個案銀行理財專員為例(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
25. 林栢章(2009)。員工協助方案與社會支持對員工困擾事件與幸福感的干擾效果研究(未出版之博士論文)。國立雲林科技大學，雲林縣。
26. 林桂碧(2006)。94年度員工協助方案蒐集編譯報告及相關資料。臺北市：

行政院人事行政局。

27. 金學銘 (2009)。情緒勞務、心理所有權與知覺服務品質關係之研究—以台資跨國企業為例 (未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
28. 施沛鉞 (2008)。就業服務員之情緒勞務、工作滿意度、工作倦怠與離職傾向之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
29. 洪妙如 (2015)。高雄市國民中學教師心理資本、情緒勞務與組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
30. 洪敏哲 (2016)。警察人員情緒勞動、心理資本、工作滿意與工作績效關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
31. 紀乃文 (2014)。情緒勞動對組織是利是弊？探討知覺主管支持、同事支持對情緒勞動與服務績效、離職傾向關係的差異化干擾效果。組織與管理，7(1)，115-160。
32. 徐江敏等 (譯) (2012)。日常生活中的自我表演 (原作者：E. Goffman)。臺北市：桂冠。(原著出版年：1959)
33. 徐振邦、梁文蓁、吳曉青、陳儒晰 (譯) (2004)。教育研究法 (原作者：L. Cohen, L. Manion, & K. Morrison)。新北市：韋伯。(原著出版年：2000)
34. 徐瑞珠 (譯) (1992)。情緒管理的探索 (原作者：A. R. Hochschild)。臺北市：桂冠。(原著出版年：1983)
35. 翁志成、簡俊成 (2002)。情緒壓力影響員工工作態度之研究。大同管理學報，1，145-161。
36. 國家文官學院 (2017)。公務人員考試錄取人員基礎訓練—課程教材。取自 http://www.nacs.gov.tw/02_trainprogram/06_train_ba_02.asp?ID=JNOQOMJPD
SFNO
37. 張學善 (2003)。教師情緒智慧初探。台灣人文生態研究，5(2)，47-62。
38. 張學善 (2010)。教師情緒勞務及其相關因素探討。靜宜大學實習輔導通訊，

9, 8-12。

39. 莊文忠 (2014)。公民導向的績效衡量與課責模式—以透明治理與開放政府為基礎。《國土及公共治理季刊》，3(3)，7-19。
40. 許譯丰 (2006)。主管情緒表現對部屬情緒勞務負擔影響之研究—以社會支持為干擾變項 (未出版之碩士論文)。中原大學，桃園市。
41. 郭志鴻 (2013)。警察情緒勞務負荷與工作滿意之研究—以台北市政府警察局派出所員警為例 (未出版之碩士論文)。中央警察大學，桃園市。
42. 陳怡芳 (2011)。員工協助方案對工作壓力與職業倦怠之調節效果研究 (未出版之碩士論文)。銘傳大學，臺北市。
43. 陳宣甫 (2001)。員工情緒勞務對於顧客服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度之影響探討—以台灣銀行為例 (未出版之碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
44. 郭彥谷、林舜慈、莊適瑜、林瑩滋、張邦立 (2014)。情緒勞務孰輕孰重？探討工作壓力對情緒勞務之影響。《管理資訊計算》，3，158-165。
45. 陸洛 (1997)。工作壓力之歷程：理論與研究的對話。《中華心理衛生學刊》，10(4)，19-51。
46. 郭雅玲 (2009)。非營利組織工作人員專業承諾、情緒勞務與服務品質關係之研究—以高雄市身心障礙組織為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
47. 陳慧珊 (2013)。台南市旅行業從業人員知覺組織支持、情緒勞務與工作倦怠之關係 (未出版之碩士論文)。南台科技大學，臺南市。
48. 陳靜宜 (2011)。國際觀光旅館餐飲部門第一線員工內在情緒勞務、外在工作壓力、工作倦怠與服務品質之相關研究—以組織支持為干擾變項 (未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
49. 曾明慧 (2010)。探討員工協助方案與角色衝突之關係對於旅館業員工離職

- 傾向的影響—以主管支持為干擾變項（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
50. 脫韁的野馬天使(2015)。一個七年級離職公務員的矛盾自白：仇視一個族群，並不會使他們變好。關鍵評論。取自 <https://www.thenewslens.com/article/14322>
 51. 黃英忠（1989）。現代人力資源管理。臺北市：華泰事業股份有限公司。
 52. 黃培文（2003）。工作適性的組織、群體及職務層次對工作滿意、工作績效與工作轉換意圖的同時效果：以台灣旅館業餐飲部員工為例（未出版之博士論文）。國立中山大學，高雄市。
 53. 黃越欽（2015）。勞動法新論。臺北市：翰蘆圖書出版股份有限公司。
 54. 楊國賜（主編）（2002）。新世紀的教育學概論。臺北市：學富。
 55. 葉至誠、葉立誠（1999）。研究方法與論文寫作。臺北市：商鼎文化。
 56. 詹明朗（2014）。護理人員情緒勞務與情緒耗竭關係之研究—以心理資本為調節變項（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
 57. 劉馥夢（2016）。教保服務人員工作壓力與情緒勞務關聯性之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
 58. 歐國航（2016）。澎湖縣政府警察局員警角色壓力、情緒勞務負荷、知覺組織支持與工作滿意度之關係研究（未出版之碩士論文）。國立澎湖科技大學，澎湖縣。
 59. 蔡孟原（2005）。難應付客戶、情緒勞務與情緒耗竭：工作涉入與知覺組織支持的調節效果（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園市。
 60. 蔡偉民（2007）。情緒勞務與服務品質關聯性之研究—以航空業地勤人員為例（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園市。
 61. 蔡進雄（2006）。論心理資本與學校經營領導。臺灣教育，639，33-36。
 62. 鄭佳鈴（2008）。角色壓力與情緒勞務對工作倦怠的影響：以正向心理資本

- 為干擾變數（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
63. 蕭佳純（2015）。工作壓力與教師主觀幸福感關係之研究—以組織支持為調節變項、情緒勞務為中介變項（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
 64. 賴慧芬（2011）。國民小學兼行政人員情緒勞務、知覺組織支持與工作滿意關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
 65. 謝佩玲（2015）。服務品質要求、情緒勞務、離職傾向、成就感與情緒智力之關係研究—以旅館業第一線員工為例（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
 66. 鍾佳吟（2014）。組織承諾、情緒勞務對員工離職傾向研究—以領導風格為干擾（未出版之碩士論文）。僑光科技大學，臺中市。
 67. 魏金音（2005）。保險業務員之情緒勞務、心理契約與離職傾向之相關性研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

二、英文部分

1. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
2. Boles, J. S., Babin, B. J., Thomas, G. B., & Brooks, G. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
3. Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers? *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
4. Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of*

Management, 25(4), 513-533.

5. Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human service*. Beverly Hill, CA: Sage.
6. Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of applied psychology*, 69(4), 633-642.
7. Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
8. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issue*, 31(1), 159-165.
9. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
10. Hochschild, A. R. (1993). Preface. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 36-57). London: Sage.
11. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
12. Hosen, R., Solovey-Hosen, D., & Stern, L. (2003). Education and capital development: Capital as durable personal, social, economic and political influences on the happiness of individuals. *Education*, 123(3), 496-514.
13. Jame, N. (1989). Emotional labor: Skill and work in the regulation of feelings. *Sociological Review*, 37, 15-42.
14. Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. P. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1st ed., pp. 1297-1350). Chicago, IL: Rand McNally.
15. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.

16. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 41(1), 45-50.
17. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
18. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital, developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.
19. Mcgrath, J. E. (1976). *Social and psychological factors in stress*. New York, NY: Holt Rinehart and Winston.
20. Mobley, W. H. (1978). An evaluation of precursors of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 405-421.
21. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
22. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for Future research. *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50.
23. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
24. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
25. Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 36-57). London: Sage.
26. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.

27. Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2, 3-12.
28. Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31, 461-487.
29. Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
30. Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.



附錄 訪談大綱

各位承辦人員您好，

本人是政治大學勞工研究所研究生，也是大家的工作夥伴，目前由劉梅君教授指導進行論文研究，論文題目為公務人員情緒勞務之研究-以某公務機關為例。

針對第一線的承辦人員，以工作內容會以電話或直接接觸民眾服務，必須承受服務對向的情緒勞務為研究對象，過程中會提示一些情境與問題，訪談過程就像是我們一起聊天，聊聊我們常常遇到服務對向的情緒勞務內容，您的負擔、感受與希望改善的方法。訪談過程大約 60-90 分鐘，您的姓名與個資不會被保留或記錄下來，訪談中如涉及的實質工作內細節，都會被簡化記錄，訪談的過程請放心舒發與暢談，大家工作上都付出很多，這個研究真心希望能呈現出大家的感受與看法，我們都會在這裡工作很久，希望有更好的工作環境，讓我們更自在工作也更能服務民眾。

訪談的時間與地點由您挑選，而過程會錄音以方便訪談後記錄，並於研究完成後銷毀，再次感謝您的幫忙，謝謝。

祝您健康順心

政治大學勞工研究所 研究生夏斌強敬上

一、背景資訊

1. 請問您的年資已經多久?而在目前工作的科室擔任了多長時間?是否擔任接觸民眾的第一線服務工作者?這樣的工作大概多久?
2. 聽了情緒勞務的解釋後，整體的說，覺得情緒勞務很困擾或應對自在?若有轉變的過程，花了多久時間?

二、公務人員情緒勞務負荷程度與展演

1. 請問對於情緒勞務是否感受到，有哪些規定來自單位或主管的規範與要求?
2. 請問您如何與民眾接觸而必須執行情緒勞務?這些接觸的頻率如何?
3. 當執行情緒勞務時，是否常感受到必須謹慎?情緒應對種類與變化如何?
4. 是否因為服務對象(民眾)的回饋與反應，影響服務的過程結果或評價?
5. 前面提及的規範與要求，有沒有自己覺得有道理該作?有沒有覺得很不合理?
6. 一般基本的情緒應對、稍微偽裝一下、需要努力的調適才能偽裝過關、或很願意作出自然的情緒表達。這些狀態工作中都常出現麼?哪種感到非常困擾或很疲累?
7. 克制負向情緒、表達正向情緒及處理他人負向情緒，這些狀況是否都常見?哪種感到非常困擾或很疲累?
8. 您認為情緒勞務的規範、頻率、變化、偽裝的負荷程度、這些狀況近來或這幾年有沒有什麼轉變?

三、公務人員情緒勞務的效應

1. 就前面所論及情緒勞務的負擔，對您工作上有沒有造成什麼影響?甚或在生活上。
2. 雖然我們時常必須情緒偽裝，有沒有無法偽裝而處理不好的經驗?例如不禮貌的回應、不想理會對方的要求、設法減少跟對方的互動、減少對話的內容等等?這種狀況的頻率如何?
3. 回想情緒勞務的過程，對於目前的工作狀態，您大部分感到正向、愉快，還是實在覺得工作情緒很低落，整體來說不是喜歡或滿意現在的工作狀況?
4. 有沒有因為對應這些情緒性工作，而使身心疲憊，影響處理工作上的周遭問題?會不會覺得不要太熱絡的與服務對象互動，工作時不要帶有太多情緒想法工作會好一點?會不會因此減低工作的成就感或缺乏熱情工作的動機?
5. 您的工作壓力主要來自於哪些方面?而情緒勞務帶來的壓力嚴重度如何?
6. 您有想過離職麼?這些情緒勞務的工作會不會讓您想離職或更想離職?是否有真的開始尋職，例如開始看其他單位的職缺?

7. 是否有其他的狀況，是因為所述情緒勞務的情況，為您帶來其他負面的困擾或不滿呢？
8. 您認為這些負面的狀態，近來或這幾年有沒有什麼轉變？是否會有所改善？還是情況其實一直在加重？

四、公務人員情緒勞務改善的途徑

1. 就前面所論及情緒勞務而出現的負面困擾或不愉快經驗，您認為有什麼改善的作法是比較可行，您也願意去作的？
2. 對於緩解情緒勞務，是否感受到組織有提供什麼支持？主管的支持與同事的支持，扮演的角色又如何？
3. 是否有報名過有關情緒勞務的處理、工作壓力緩解等協助工作狀態的訓練課程？或看過機關提供的書面教學資料？如有，您覺得是否有用？若沒有，您覺得需要哪種教育訓練方式或課程項目可能會有效？
4. 是否有獲得過機關員工協助方案相關的訊息？是否曾經運用參與的經驗？您覺得是否有助於情緒勞務的緩解？
5. 就您自己的觀點，面對目前機關的情緒勞務的負擔狀況，您覺得自己是不是更能勝任或處理的更好？面對情緒勞務負擔您有什麼自己的解決之道？總的來說您是否樂見所談的情緒勞務負擔的改善？我們提到那些遇到難纏的窘境，會不會困擾您很久？
6. 對緩解情緒勞務工作，除了我們談到的方法，您認為機關還有什麼可以提供的協助？近來或這幾年有沒有什麼轉變？
7. 總的來說，您會建議公務機關的情緒勞務的工作者，例如新進或對情緒勞務有所困擾的人，怎麼做會比較容易調適？

辛苦了！謝謝您的受訪，您的姓名個資不會被保留或記錄下來，訪談中如有涉及的實質工作內細節，都會被簡化記錄。

再次感謝，希望我們都會有更好的工作環境。

也請您推薦我一位受訪者，對於情緒勞務困擾或勝任愉快都歡迎，也包含仍在職或已離職的工作夥伴。

謝謝