

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

不當督導、顧客挑剔與情緒耗竭：
情緒勞動之中介角色

Abusive Supervision, Customer Demandingness, and Emotional
Exhaustion- The Mediating Effects of Emotional Labor

指導教授：吳立偉 博士
研究生：周維康 撰

中華民國 102 年 07 月

摘 要

論文名稱：不當督導、顧客挑別與情緒耗竭：情緒勞動之中介角色

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2013 年 07 月

研究生：周維康

指導教授：吳立偉 博士

本研究有兩個目的，其一是探討主管不當督導、情緒勞動（面對主管）與情緒耗竭之關係，其二是探討顧客挑別、情緒勞動（面對顧客）與情緒耗竭之關係。本研究採問卷調查法，以中部某醫學中心年資在 3 年內的護理人員為樣本，有效回收樣本共計 68 份（回收率 56.7%），並使用普通最小平方法（OLS）進行迴歸分析。研究結果顯示：主管不當督導會透過情緒勞動（面對主管）完全中介影響情緒耗竭，而顧客挑別則直接影響情緒耗竭，情緒勞動（面對顧客）在顧客挑別與情緒耗竭間不具中介效果，此外，情緒勞動（面對主管）較情緒勞動（面對顧客）對情緒耗竭有較大的影響力。本研究提出理論與管理實務上的意涵及研究限制，並對未來的研究方向提出進一步的建議。

關鍵字：不當督導、顧客挑別、情緒勞動、情緒耗竭、離職意圖

Abstract

Title of Thesis: Abusive Supervision, Customer Demandingness, and Emotional

Exhaustion- The Mediating Effects of Emotional Labor

Name of Institute: Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation Time: July/2013

Student Name: Wei-Kang Chou

Advisor Name: Li-Wei Wu

This study has two purposes. The first is to determine whether the emotional labor at work with supervisor mediates the relationship between abusive supervision and emotional exhaustion. The second purpose is to examine whether the emotional labor in servicing customers mediates the relationship between customer demandingness and emotional exhaustion. Data from 68 hospital nurses in central Taiwan was collected. Using ordinary least squares (OLS) regression analyses, the results show that emotional labor at work with supervisor fully mediated the relationship between abusive supervision and emotional exhaustion, that emotional labor in servicing customers does not mediate the relationship between customer demandingness and emotional exhaustion, and that emotional labor at work with supervisor has a greater impact on emotional exhaustion than emotional labor in servicing customers. Finally, the limitations of the study and implications of its findings are discussed.

Key words: Abusive supervision, Customer demandingness, Emotional labor, Emotional exhaustion, Turnover intention

目 錄

摘要.....	i
Abstract	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	5
第二章 研究架構及研究假說	7
第一節 不當督導	8
第二節 顧客挑剔	9
第三節 情緒勞動	10
第四節 情緒耗竭	12
第五節 離職意圖	14
第三章 研究方法	17
第一節 研究對象與抽樣方法	17
第二節 變數定義與衡量工具	22
第三節 信度與效度分析	23
第四章 量測結果與分析	30
第一節 敘述統計量與相關係數分析	30
第二節 研究假設驗證	31
第五章 結論與建議	39
第一節 研究討論	39
第二節 理論貢獻與管理意涵	41

第三節 研究限制與未來研究方向	43
參考文獻	45
附錄 問卷	53

表 目 錄

表 1-1 醫院護理人員空缺率及離職率	2
表 1-2 醫院護理人員招募難易度	2
表 2-1 不同研究者對情緒勞動的界定	11
表 3-1 樣本基本資料的分佈情形 (N=68)	19
表 3-2 護理人員壓力來源與程度統計 (N=68)	20
表 3-3 護理人員工作時數統計 (N=68)	20
表 3-4 假設模型配適度標準	24
表 3-5 主管不當督導構面之衡量	26
表 3-6 顧客挑剔、情緒耗竭與離職意圖構面之衡量	27
表 3-7 情緒勞動構面之衡量	28
表 3-8 各變數之相關係數平方值與 AVE 值	29
表 4-1 各變數之相關係數與 Cronbach's α	31
表 4-2 各變數之迴歸分析結果	32
表 4-3 情緒勞動 (面對主管) 中介效果測試結果	34
表 4-4 情緒勞動 (面對顧客) 中介效果測試結果	36
表 4-5 情緒耗竭中介情緒勞動 (面對主管) 與離職意圖效果測試結果	37
表 4-6 情緒耗竭中介情緒勞動 (面對顧客) 與離職意圖效果測試結果	38

圖目錄

圖 2-1 本研究架構.....	7
------------------	---

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

全民健保的實施讓台灣的醫療保險普及化，民眾就醫門檻大幅降低，加上醫療科技的迅速發展，醫療服務量不斷地增加，又因人口高齡化，慢性疾病盛行，病人的疾病嚴重度逐年增加，使得臨床照護工作更趨複雜，護理人員的照護負荷也不斷地提升。自 2002 年 7 月全民健保實施總額預算支付制度，在一波波降低成本的措施中，人力精實或人力凍結成為各級醫療院所的主要經營策略，護理人力在醫療院所的人力中所佔的比例最高（約佔所有人力之 45%-50%）、人數最多，故首當其衝，且健保的護理給付只夠支付護理人員七成薪水，醫院得自行吸收另外三成，使得醫療機構紛紛以緊縮護理人力來因應經營成本，致使護理工作環境更是惡質化（林谷峻，2009），埋下護理人力荒的隱患。

隨著醫療環境與支付制度的變遷，護理人力問題日趨嚴重，依據衛生署邱文達署長於 2012 年 10 月 3 日到立法院衛環委員會之報告，我國護理人員領證人數有 232,040 人，實際執業人數僅 137,352 人，佔領證人數之 59.2%；其中護理師佔 82.7%，護士佔 17.3%。護理人員執業地點以醫院最多，有 99,168 人（佔 72.2%），其次為診所 21,289 人（佔 15.5%），顯示出實際執業的護理人數比例不高且護理人力過度集中在急性醫療機構與診所，佔所有執業人力的 87.7%。隨著未來社會人口快速老化，慢性疾病照護需求與日俱增，對護理照護人力的需求將有增無減。

依據衛生署於 2007-2010 年的醫療機構服務量專案調查統計，醫院護理人員空缺率逐年提高 2008 及 2010 年其空缺率均超過 5%，護理人員空缺率結果列於表 1-1，李選（2012）指出：醫院護理人員空缺率若超過 5%，則醫院會有「護理人員短缺」的情形；另在護理人員離職率方面，2007-2009 年雖有減緩的趨勢，但 2010 年的離職率卻突破 20%，護理人員離職率結果列於表 1-1。又根據 2010 年的調查顯示，逾 70% 的醫院在招募護理人員上有困難，醫院護理人員招募難易度統計列於表 1-2，

缺額招收不足成為各醫院面臨的問題，而護理人力的短缺不是只有關病房、手術延後等問題，更重要的是影響醫療品質與病人安全。

表 1-1 醫院護理人員空缺率及離職率

	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
空缺率	3.9%	5.6%	4.3%	5.8%
離職率	18.8%	17.8%	17.0%	20.1%

資料來源：100 年度衛生署醫療機構服務量專案調查報告

表 1-2 醫院護理人員招募難易度

	2009 年	2010 年
調查醫院數(家)	513	508
有困難佔率	50.6%	47.1%
非常困難佔率	14.3%	24.6%

資料來源：100 年度衛生署醫療機構服務量專案調查報告

依據衛生署針對護理人力不足，所進行之影響工作意願原因分析，得出下列結論：

- (一) 離職原因：不滿意晉升機制、不滿意薪資待遇、工作壓力。
- (二) 領證不執業原因：
 - 1.個人因素：健康問題、沒興趣。
 - 2.工作因素：輪三班、工作壓力大、專業不受尊重。
 - 3.組織因素：人力不足工作繁重、薪資低、福利制度不佳、升遷制度。

面對醫療院所護理人力短缺的問題，衛生署等主管機關積極擬訂下列改善護理執業環境之策略：

- (一) 減少評鑑、督考和訪查的作業；
- (二) 非專業事務由輔助人力協助；
- (三) 減少護理人員行政作業；
- (四) 改善護理勞動條件，2014 年全部回歸正常工時；
- (五) 提高健保支付護理之相關費用；
- (六) 明訂三班合理護病比；
- (七) 鼓勵醫療院所提升護理人員薪資待遇與福利；
- (八) 研議護理人員國考及格率及執業率過低之解決方案；
- (九) 減少新進護理人員於受訓期間照護病人數；
- (十) 強化專業護理的社會形象。

作者服務之醫學中心近年來始終陷入護理人力荒的窘境，而護理人力短缺是各醫療院所普遍面臨的問題。基於上述衛生署的調查結果顯示：工作壓力併列護理人員離職及領證不執業的主因之一，對於一個企業或組織的經營而言，員工是最重要的資產，而員工的離職行動，特別是一些掌握專業技術的核心人才之離職，更往往會造成企業組織競爭力流失的嚴重問題(張火燦、謝廷豪、劉嘉雯，2007)，且對於一個企業組織而言，過高的員工離職率(turnover rate)更代表著該企業組織的人事負擔將會加重許多，因此員工的離職行為一直受到管理者的高度重視(林

俊瑩，2010)。如何積極試圖改善機構內部的護理工作環境，降低離職率、吸引人才願意留任於服務的醫療照護機構，成為近年來各醫療照護機構刻不容緩的問題。

醫療照護機構是高情緒勞動 (emotional labor) 之場所，在醫療照護機構中大部份的工作人員經常要與病人或其親友有面對面的接觸及互動，為能展現高度顧客導向之服務品質，機構員工往往會被要求展現正向且合宜的表情和態度，除了必須壓抑自身的情緒、保持冷靜外，還須態度親切的安撫病人或其家屬，這種基於工作因素而調整自身的情緒以符合工作要求之表現稱之為情緒勞動。

Hochschild (1983) 將醫療專業工作者歸類為高情緒勞動工作者之一，而護理人員又是醫療照護機構中人數最多、佔率最高之專業工作者，當護理人員在面對工作上的互動對象 (如主管、病人及其家屬) 時，常基於工作考量需費心勞力調整自己的情緒，在高度情緒勞動之狀態下，會耗損員工的情緒資源，使員工陷入情緒耗竭 (emotional exhaustion) 的困境中 (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996)。

近年來，情緒勞動的議題在組織中所扮演的角色日益受到管理者的重視，而在高工時、高工作壓力及高道德標準的醫療服務產業中，如何降低護理人員之離職意圖，節省招募與訓練的成本，更成為一項重要的議題。因此本研究期望結合實務工作環境，由主管不當督導 (abusive supervision) 及顧客挑剔 (customer demandingness) 兩個壓力來源，探討情緒勞動所扮演之中介角色，以預測護理人員情緒耗竭甚至產生離職意圖的程度，進而從研究中找出影響護理人員離職的主要壓力來源，擬定因應策略，以提昇護理人員之工作滿意度，並提高護理人員留任意圖，進而營造吸引人才留任之工作環境，確保醫療照護品質。

自 1983 年由 Hochschild 提出情緒勞動之概念後，引發了相當多有關於情緒勞動與情緒耗竭之研究，過去的研究多著重於第一線服務人員透過情緒勞動 (面對顧客) 以因應顧客挑剔到情緒耗竭的中介歷程，或是探討主管不當督導透過情緒勞動 (面對主管) 與情緒耗竭之關係，但很少有人同時研究主管不當督導與顧客

挑別透過情緒勞動的中介歷程以預測情緒耗竭，因此，本研究擬彌補此一研究空缺。

第二節 研究目的

依據上述的研究背景與動機，本研究主要之研究目的如下：

(一) 探討主管不當督導行為是否透過情緒勞動的中介效果，以預測部屬的情緒耗竭。

吳宗祐、鄭伯璦 (2006)；Grandey (2000) 研究發現，當工作中產生負向人際事件時，會導致員工耗費心力去進行情緒勞動，進而產生情緒耗竭的結果，而本研究將探討護理人員在面對主管 (護理長) 不當督導時，所進行之情緒勞動 (面對主管)，進而導致情緒耗竭的程度。

(二) 探討顧客挑別行為是否透過情緒勞動的中介效果，以預測第一線服務人員的情緒耗竭程度。

蔡孟原 (2005) 研究發現，第一線服務人員之深層演出在顧客挑別與情緒耗竭間具有部分中介效果。吳宗祐與鄭伯璦 (2006) 針對某銀行第一線服務人員的研究，也指出顧客挑別之頻次可以透過情緒勞動的中介效果，來預測情緒耗竭嚴重度。基於上述的實證研究，本研究將探討護理人員在工作上遇到顧客挑別所產生之情緒勞動 (面對顧客) 導致情緒耗竭間之關係。

(三) 同時探討主管不當督導及顧客挑別透過情緒勞動的中介效果，來預測情緒耗竭之程度。

綜合研究目的 (一) 及 (二)，因實務工作環境中，員工同時面臨來自主管不當督導及顧客挑別兩種壓力來源的可能性極高，從單一角度來探討情緒勞動的中介效果覺得仍有缺憾，故本研究擬探討在主管不當督導及顧客挑別同時存在的條件下，員工所進行之情緒勞動行為與情緒耗竭間之關聯性。

(四) 探討情緒勞動是否透過情緒耗竭的中介效果，以預測離職意圖。

在不當督導或顧客挑別所產生的情緒勞動行為中，情緒耗竭是一項相當關鍵

的變相，它不僅呈現了工作倦怠中最核心的部份，更有許多研究指出它對員工的績效表現與離職行為具有顯著的預測效果（Witt, Andrews, & Carlson, 2004; Wright & Cropanzano, 1998）。而管理員工的情緒耗竭則成為企業組織不可忽視的議題，本研究最後一個目的，乃期望探討護理人員因不當督導或顧客挑剔所產生的情緒勞動行為是否透過情緒耗竭之中介效果，可預測護理人員的離職意圖。

第二章 研究架構及研究假說

根據上述的研究背景、研究動機與目標提出本研究架構，如圖 2-1 所示。在主管不當督導、顧客挑別、情緒勞動（面對主管、面對顧客）及情緒耗竭之架構下，自變數為主管不當督導及顧客挑別，中介變數為情緒勞動（面對主管、面對顧客），應變數為情緒耗竭；在情緒勞動（面對主管、面對顧客）、情緒耗竭及離職意圖之架構下，自變數為情緒勞動（面對主管、面對顧客），中介變數為情緒耗竭，應變數為離職意圖。

本研究首先針對各研究構面整理描述各學者的定義，再整理與歸納各學者的研究文獻後，建立本研究之假設推論，依照研究架構與假設發展出合適的問卷，並進行專家效度，使問卷內容更為適切。完成問卷設計後，進行問卷的前測，目的在於確認問卷的內容是否令受試者易於了解與填答，同時也檢視是否有遺漏之選項，並修改部份題項內容及增進文字流暢度。當研究問卷完成，即正式測試與回收，再對調查所得資料加以分析和探討，並提出結論與建議，以得知有效的因應策略。

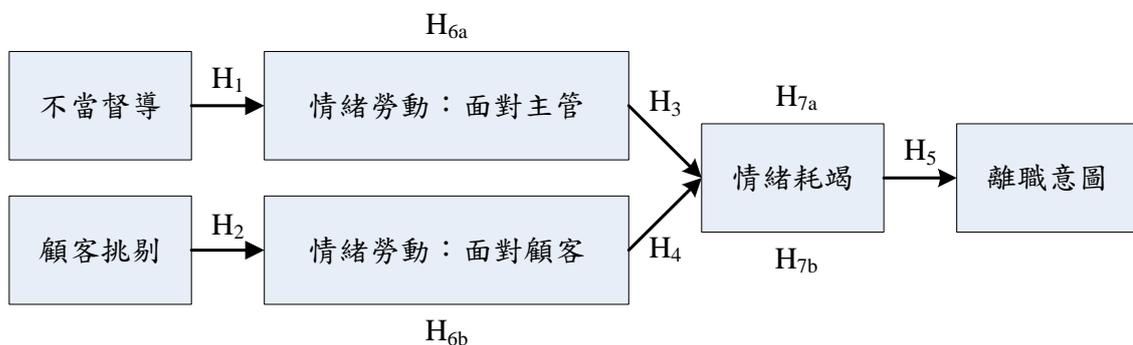


圖 2-1 本研究架構

第一節 不當督導

根據 Tepper (2000) 的觀點，不當督導意指「員工對於主管持續展現語言或非語言敵意行為的程度所產生的知覺，肢體接觸並不包含在內」。Tepper (2000) 提出之不當督導，係將受害對象聚焦於部屬，意指部屬對於主管所展現之語言或非語言敵意行為的知覺。換言之，不當督導行為出現的多寡，是部屬主觀的評估，即使針對同一個領導者而言，不同的部屬可能知覺到不同程度的不當對待行為。

此種不當對待行為是持續的展現，並非單一偶發事件；換言之，主管與部屬互動的過程中經常會展現這種敵意行為，並非僅出現個一兩次而已。這種主管對待部屬的負向行為，只要兩人繼續地共事就會持續下去，除非有一方終止關係（如員工離職或轉調部門），或主管調整自己的領導方式，才會停止。（吳宗祐，2008）

這種不當督導的行為會持續的原因，Tepper (2000) 整理出下列兩個因素：

- （一）受到不當對待的員工無力去糾正主管的行為、對主管有經濟上的依賴（主管付薪水）、對於與主管分離的擔憂勝於對主管不當對待行為的害怕（主管可能大有權勢與資源，可做部屬的靠山）等；
- （二）主管並沒有意識到自己的行為不當，也不認為自己該為這種行為所造成的傷害負責，因而很少做調整（吳宗祐，2008）。

此外，吳宗祐 (2008) 認為，除上述兩種因素外，尚有第三個因素，即在於主管與部屬互動關係中的強化作用，當主管採用這種行為來管理員工，卻發現可以帶來益處（如：透過這種方式宣洩情緒，以減除自己壓力；或透過此種領導方式，員工才會聽話或完成工作），則主管以後就會經常採用這種方式來對待員工。

最後，這種行為包括了語言或非語言的行為，但不包括肢體接觸。因此，主管對部屬的惡言相向、冷嘲熱諷（語言行為），或輕視睥睨的眼光、污辱的手勢（非語言行為），都屬於不當督導；但是肢體衝突（如推員工一把）、身體接觸的性騷擾，則不屬於不當督導。實際上，這類語言或非語言的負向行為，無法歸類在肢體接觸的負向行為中（如暴力、肢體攻擊、性騷擾）（Buss, 1961; LeBlanc & Barling,

2005)。儘管肢體接觸行為所造成的立即傷害比非肢體接觸的語言或非語言攻擊更大，但後者在職場人際互動中發生的頻率較前者高，其不斷累積所造成的負向心理結果更不可忽視（吳宗祐，2008）。

因此，針對這類語言或非語言的敵意行為，有必要將之獨立出來加以探討（Keashly, 1998; Keashly & Harvey, 2005）。Keashly 等人把這類行為命名為情緒上的不當對待；當這類行為發生在主管與部屬的關係中，即是 Tepper（2000）所指稱的不當督導。

是故基於上述理論及實證研究，推論第一線護理人員遇到主管不當督導之程度可以預測情緒勞動之程度。因此，本研究假設如下：

H₁：主管不當督導與情緒勞動（面對主管）有正向關係。主管不當督導越高，情緒勞動（面對主管）的程度就越高。

第二節 顧客挑剔

顧客挑剔即顧客不講理、好抱怨、吹毛求疵、在細節上過分苛刻指責等行為，與蕭婉鎔（2013）於研究中所稱之難應付客戶之定義相同，在本研究中係指到醫院接受醫療保健服務的病人或其親友對第一線護理人員有不講理、好抱怨、吹毛求疵、在細節上過分苛刻指責等行為。

就第一線服務人員而言，其主要的工作任務常需要與顧客直接的接觸與互動（Ashforth, 1993）。而顧客是否容易處理與應付，除了關係到工作負荷的大小之外，也會影響員工本身情緒勞動的大小（Bailey and McCollough, 2000）。吳宗祐（2003）認為第一線服務人員的情緒勞動大小會受到互動對象是否難以應付與處理的影響。當員工越常遇到不講理、好抱怨、吹毛求疵、無理取鬧、難纏等等此類難應付的顧客時，就需要耗費更多的心力來調整，當員工遇到難應付顧客的程度愈高時，員工所需付出的心力也就愈大，情緒勞動負擔也較大（蕭婉鎔，2013）。

第一線服務人員在工作的人際互動中，影響員工情緒勞動的負擔大小與互動對象是否難以應付與處理有明顯關係（蔡孟原，2005；吳宗祐、鄭伯璦，2006）。

員工除了遵守組織要求的一般性服務態度之外，更要花費心思去處理顧客帶來之難題與負向情緒，因此需付出更多的心力進行情緒勞動。蔡孟原（2005）的研究中也發現遇到難應付顧客之頻次越高時，員工情緒勞動的程度也越高。陳伯榕（2008）的研究也發現員工認為遇到愈多易挑剔、難應付的顧客，愈需要進行較高的情緒勞動。張致敏（2010）也針對台南縣各鄉鎮市區公所公務人員進行研究，發現遇到易挑剔、難應付民眾的頻次與情緒勞動是具有正相關（蕭婉鎔，2013）。所以基於上述理論及實證研究，推論第一線護理人員遇到顧客挑剔可以預測情緒勞動之程度。因此，本研究假設如下：

H₂：顧客挑剔與情緒勞動（面對顧客）有正向關係。遇到顧客挑剔之程度越高，情緒勞動（面對顧客）的程度就越高。

第三節 情緒勞動

一、情緒勞動之定義

情緒勞動是由 Hochschild 在 1983 年所提出的概念，初始係針對服務業所進行的研究，惟提出時並未馬上受到重視，直到 80 年代末期到 90 年代初期，Rafaeli 與 Sutton 針對情緒表達、情緒規則及情緒勞動發展出一系列觀點與研究之後，才開始引起注意（吳宗祐，2003）。後來人們將此一概念延伸到所有工作，如：醫院期待護理人員能視病猶親。

林尚平（2003）綜合多位學者對情緒勞動的看法（歷年來不同研究者對情緒勞動的界定見表 2-1），將情緒勞動的定義歸納如下：(1)情緒勞動工作者，必須和顧客具有高度聲音對聲音或是面對面身體語言的接觸；(2)情緒勞動工作者，必須在面對顧客時產生特定的情緒狀態，且該工作者的情緒活動必須被組織所規範，並做一定程度的控制（如透過訓練或監督來控制）；(3)不管情緒勞動工作者所傳達的為正面、中立或負面情緒，只要該工作者的情緒表達具備以上幾點特徵，且被組織當作商品販售以協助服務顧客與營利者；(4)組織邊緣者或第一線服務人員的工作性質與高情緒勞動工作者具有高度相似性，三者皆必須在組織的要求下現處

適當、合宜（合於組織要求）的情緒狀態（張勝斌，2009）。

表 2-1 不同研究者對情緒勞動的界定

研究者	定義
Hochschild (1979)	個人試圖去改變情緒或感覺之程度或品質所採取的行動。
Hochschild (1983)	與顧客具有高度接觸的工作者於工作時對本身情緒的管理，以便創造出合宜的臉部表情及肢體動作。
James (1989)	一種涉及處理他人情緒的勞動。它發生在社會歷程中，以情緒的調節（regulation of emotion）為核心。
Hochschild (1993)	明瞭、衡鑑、及管理情緒，含他人的情緒與自己的情緒。
Ashforth & Humphrey (1993)	展示適當情緒的行動（遵守展示規則）。
Putman & Mumby (1993)	角色與任務對情緒表達施加外顯或內隱控制（overt or covert control）的方式。
Morris & Feldman (1996)	在人際交流中表達組織所期望的情緒時，所需付出的心力、計畫及控制。
Bailey (1996)	展現出適當的情緒以創造出一種雇主所希望之印象的工作角色要求（work role requirement）。
Ashforth & Tomiuk (2000)	遵循（或試圖遵循）展示規則或情感要求（affective requirement）的行動，這些展示規則與情感要求規範了工作中的情緒表達。
Grandey (2000)	為了組織目標，而調節情緒感受與表達情緒的歷程。
吳宗祐 (2003)	一種在工作的人際互動中，一方面要努力展現正向的情緒表現，另一方面則是要努力克制內心的負向情緒，儘量不表達出來，有時更要努力採取一些情緒調節的行動或策略，以能夠減少他人的負面情緒。

資料來源：吳宗祐（2003）及本研究整理。

吳宗祐（2003）指出：在企業中，員工必須要根據制度所允許的方式--情感規則（feeling rule），費心偽裝情感或表現情緒，使顧客感到快樂。這種心力的付出便稱之為情緒勞動。情緒勞動是情緒商品化（commoditization）的結果，可以被出售來換取工資，因此具有交換價值。若以三個簡單的敘述來區分相關的概念，「我真正的感受為何？（what I really feel）」指的是個人內在真實的感受，「我應該如何感受？（what I should feel）」指的是情感規則，「我嘗試如何感受？（what I try to feel）」指的則是個人為遵循情感規則所做的情緒勞動。

儘管情緒勞動可以博取顧客好感、增加銷售，情緒勞動真正的挑戰在於當員工必須展現出某種情緒，卻同時感受到另一種情緒時，兩者的差距（Robbins and Judge, 2011/2012），其內在的真實感受與情緒勞動之間，會出現自我異化（self-alienation）的現象，長久下來，會導致工作倦怠的結果，使個人的情緒耗竭。

Robbins and Judge（2011/2012）將情緒勞動分成兩種層次的表達：(1)表層演出（surface acting）：隱藏個人內在感受，棄絕原本的表達方式而依照組織規定來表達，如：即使員工對顧客沒有好感也得展現微笑；(2)深層演出（deep acting）：根據職場規定，改變自己真正的內在感受，如：醫護人員運用同理心理解病患的感受。表層演出係處理展現於外的情緒，深層演出則處理感受到的情緒，表層演出對員工有更大的壓力，因為員工必須承擔隱藏自己真實的情緒。

第四節 情緒耗竭

談到情緒耗竭須先瞭解何謂工作倦怠（Job Burnout），Maslach and Jackson（1981）認為工作倦怠引起的症狀有下列三種主要成分：(1)情緒耗竭：指個人的情緒資源耗盡以致表現出缺乏精力或情緒低落的感覺。(2)去人性化（depersonalization）：在與客戶互動過程中，將客戶視為「物件」，而不是以對「人」的態度去對待，工作者可能會表現出冷淡無情或情感的分離，以負面的態度（如嘲笑、譏諷等）對待週遭的同事、客戶及組織。(3)降低個人成就感（diminished personal accomplishment）：指個體以負面的態度（如覺得沮喪、無助、沒自信、退

縮…等)來衡量自己的工作表現,因而常感到不愉快,並對自己的工作表現也感到不滿意(蕭婉鎔,2013)。

情緒耗竭是工作倦怠之初期表現,也是主要成分(Maslach,1982)。情緒耗竭是覺得心理資源已經耗盡的感覺,而表現出缺乏精力、失去熱情、疲憊及冷淡等等的反應(Cordes and Dougherty,1993)。員工因為工作而感到身心疲倦,或個人情緒低落以致沒有精力的感覺,因而不能有效地從事工作。

(一) 情緒勞動與情緒耗竭的關係

長期進行情緒勞動的工作者,容易產生情緒耗竭(Maslach,1982;戴秀卿,2003)。其原因為何?Hobfoll(1989)、Hobfoll and Shirom(2001)提出的資源保存理論(conservation of resource, COR)可以解釋為何工作中會出現情緒耗竭的現象,該理論主張人們對於所重視的資源,具有保存、保護、及建立資源的動機。因此當個人在面對工作負荷時,若遭受到失去資源的威脅(如業績可能下滑)、遭遇到實際資源的喪失(如缺乏社會的支持),或在投入資源後卻無法獲得回報時(如用心應對顧客,卻被顧客嫌棄、甚至抱怨),便會感受到心理上的不適,如情緒耗竭便是其中很重要的一項(Wright and Cropanzano,1998)。員工工作上如需長期在面對主管或面對顧客間進行高度之情緒勞動,最後員工的內在資源就會被榨乾,容易陷入情緒耗竭的困境。許多研究指出,情緒勞動的程度越高對於情緒耗竭的嚴重度是有正向的關係(李佳勳,2008;邱如玫,2008;陳善燦,2007)。所以基於上述理論及實證研究,本研究針對面對主管及面對顧客分別提出下列假設:

H₃: 情緒勞動(面對主管)與情緒耗竭有正向關係,亦即員工情緒勞動(面對主管)程度越高,則情緒耗竭的程度越嚴重。

H₄: 情緒勞動(面對顧客)與情緒耗竭有正向關係,亦即員工情緒勞動(面對顧客)程度越高,則情緒耗竭的程度越嚴重。

(二) 情緒勞動在不當督導與情緒耗竭間的中介效果

Tepper(2000)研究發現主管的不當督導可透過員工正義知覺(Justice Perception)之中介來預測負向結果(包含滿意度與組織承諾降低、工作家庭衝突

增加、焦慮、憂鬱及其情緒耗竭提高)，情緒耗竭是這些結果中的一環。又吳宗祐（2008）研究發現，主管不當督導除了透過部屬正義知覺以預測情緒耗竭，更會透過部屬情緒勞動以預測情緒耗竭。所以基於上述的實證研究，推論護理人員情緒勞動在工作上遇到主管不當督導與情緒耗竭間具有中介效果，進而提出假設：

H_{6a}：主管不當督導會透過情緒勞動（面對主管）的中介效果，來影響情緒耗竭的程度。

（三）情緒勞動在顧客挑別與情緒耗竭間的中介效果

以資源保存理論觀點來看，外在工作要求會增加個體內在資源耗損，進而引發內在資源枯竭。蔡孟原（2005）研究發現，第一線服務人員之深層演出在顧客挑別與情緒耗竭間具有部分中介效果。吳宗祐與鄭伯璦（2006）針對某銀行第一線服務人員的研究，也指出難應付客戶可以透過情緒勞動的中介效果，來預測情緒耗竭嚴重度。所以基於上述的實證研究，推論護理人員情緒勞動在工作上遇到顧客挑別與情緒耗竭間具有中介效果，提出假設：

H_{6b}：顧客挑別會透過情緒勞動（面對顧客）的中介效果，來影響情緒耗竭的程度。

第五節 離職意圖

余鑑、于俊傑、余采芳、鄭孫珊、劉美玲（2012）在研究中指出：離職意圖是一種傾向，當組織能掌握到員工的離職意圖時，對預測員工的離職有很大幫助，在管理上較能有因應或補救之策略。Mobley et al.（1978）、Price & Mueller（1981）、Sager et al.（1989）等學者均認為離職意圖是判斷員工離職行為的最佳指標；當一名員工離職意圖愈高時，其離職行為發生的可能性就愈高。所謂「意圖(Intention)」，根據 Merriam Webster's online dictionary（2009）的定義，係指決心以某種方式採取行動 (a determination to act in a certain way) 或一種意圖或實現 (what one intends to do or bring about)。

張火燦等（2007）亦在研究中指出，離職意圖係指工作者在特定組織工作一

段時間，經過一番考慮後，蓄意要離開組織，並會因此而失去原有職務及其賦予的權利與利益。這是一種離職念頭與尋找其他工作機會傾向的總合表現與態度，常是用以探討影響離職行為的重要預測指標（Hellman, 1997）。而員工一旦有了離職意圖，將會為企業帶來經營上的危機（林俊瑩，2010）。

（一）情緒耗竭與離職意圖的關係

田靜婷、徐克成（2010）在研究中指出，工作倦怠對離職傾向的影響歷程是以階段性地出現，最先是情緒耗竭，次而反人性化，最後是減低個人成就感的階段，符合 Maslach (1982)以及 Gaines 與 Jermerier, (1983)所提出的工作倦怠發展階段模式。當面對壓力時，不適當的處理策略將加重壓力，促使個人情緒產生耗竭現象，假使依然採取負向策略則會更加深壓力導致個人產生反人性化現象，接著若仍舊採取不適當的處理方式，將加深惡化情形，而產生低度自我評價，形成減低成就感階段。從期望理論觀點可以推測，處於減低個人成就感階段惡化時，基於低自我效能而極可能弱化或是失去工作意願，將產生個人離職意圖。基於上述的實證研究，推論護理人員在工作上陷入情緒耗竭的程度越高對於離職傾向的程度是有正向的關係，進而提出假設：

H₅：情緒耗竭會正向影響離職意圖的程度。

（二）情緒耗竭在情緒勞動（面對主管）與離職意圖間的中介效果

情緒勞動（面對主管）會先影響情緒耗竭，而情緒耗竭會影響離職意圖，情緒耗竭扮演中介角色主要原因推論如下：當員工面對主管的不當督導時，會傾向克制負面情緒的展現，以避免遭受主管更多責難、縮減資源、甚至懲罰與報復，故員工往往選擇忍氣吞聲，花費更多的心力進行情緒勞動（面對主管），以資源保存理論觀點來看，如果情緒勞動的過程持續下去，最後員工的內在資源就會被榨乾，陷入情緒耗竭的困境，假使依然採取負向策略則會更加深壓力，最終則致使員工有離職的意圖，故推論護理人員情緒耗竭在情緒勞動（面對主管）與離職意圖間具有中介效果，進而提出假設：

H_{7a}：情緒耗竭會中介情緒勞動（面對主管）與離職意圖間之關係。

(三) 情緒耗竭在情緒勞動（面對顧客）與離職意圖間的中介效果

情緒勞動（面對顧客）會先影響情緒耗竭，而情緒耗竭會影響離職意圖，情緒耗竭扮演中介角色主要原因推論如下：當顧客有不講理、好抱怨、吹毛求疵、無理取鬧等行為時，則一線工作人員會有因應策略，即情緒勞動（面對顧客）之行為，此策略會引起情緒耗竭，以資源保存理論觀點來看，顧客挑剔之行為會增加一線工作人員內在之資源耗損，進而引發內在資源枯竭，最終則致使工作人員有離職的意圖，故推論護理人員情緒耗竭在情緒勞動（面對顧客）與離職意圖間具有中介效果，進而提出假設：

H_{7b}：情緒耗竭會中介情緒勞動（面對顧客）與離職意圖間之關係。

第三章 研究方法

本研究針對中部某醫學中心年資在 3 年內的護理人員進行情緒勞動問卷內容之調查，問卷調查結束後即針對所收集到的樣本資料進行分析，第一節是樣本資料的初步分析，說明樣本資料在人口統計變項上的分佈情形；第二節是變數定義與衡量；第三節是量表的信度分析，藉由信度分析來說明測量工具的可信程度。

第一節 研究對象與抽樣方法

本研究使用問卷調查法來蒐集資料，在研究對象的選取上，以**中部某醫學中心年資在 3 年內的護理人員**為問卷發放之對象，並採取便利抽樣的方式，其主要理由有三：

第一，本研究係以國內中部某醫學中心作為研究對象之取樣來源，該醫學中心自 1980 年創立迄今已逾 30 年，2000 年 5 月以優異成績獲衛生署醫院評鑑暨教育部教學醫院評鑑為醫學中心，多次獲得國家品質獎項之肯定，2010 年 10 月通過 JCI 國際醫療評鑑認證，並在 2012 年受遠見雜誌全台灣醫院大評比，獲得醫療院所類首獎的殊榮。該醫院有 2,048 床，係中部三大醫學中心之一，提供內科、外科、婦產科、小兒科、骨科、整形外科、泌尿科、耳鼻喉科、皮膚科、眼科、精神科、家庭醫學科、牙科、放射腫瘤科、復健科、家庭醫學科…等 29 個醫療專科（全專科）之門、急診及住院服務。作者服務於該醫學中心，利用作者本身及其延申之人際關係，取得受試者所填答之問卷。

第二，問卷調查是以該醫學中心之護理人員作為研究對象，醫院的護理人員屬一線人員，在工作中必須經常與病人或其親友（以下簡稱顧客）進行面對面的接觸，不僅需要花費心力來調整自己的情緒（例如：不論自己的心情如何，須儘量展現出和善的表情及態度），更需費心處理顧客的情緒（例如：安撫顧客悲傷或憤怒的情緒），同時院方或主管也往往對護理人員的禮儀、態度、應對進退有一套要求的標準，符合 Hochschild（1983）對於一個高度情緒勞動工作的界定（符合面對面接觸、影響對方情緒、透過訓練與監督來控制員工情緒等要件），且其人數

最多，在醫院所有第一線職類中之佔率最高，故選擇護理人員為研究之對象。

第三，林谷峻（2009）指出：服務年資愈低，愈容易離職；服務年資愈高，愈不易離職。又依據該醫學中心歷年之離職統計，年資在 3 年以內之護理人員離職率最高(超過 25%)，故選擇該醫學中心年資在 3 年內的護理人員作為研究對象，以期能深入了解迫使該族群選擇離職的原因。

本研究問卷的發放方式為直接提供書面樣本調查，共計發出 120 份問卷，問卷發放時間從 2013 年 5 月至 6 月，在經過一個月不斷地追蹤聯絡下，最終共蒐集到 70 份問卷，回收率達 58.3%，扣除填答不完整及部份題項漏填的 2 份問卷後，有效問卷共計 68 份，有效回收率為 56.7%。

本研究受試樣本的基本資料詳如表 3-1 所示，受試樣本的基本資料，包括性別、進階分級、學歷、年齡、婚姻狀況、年資、服務部門、與部門主管的共事年資、與部門主管的互動情況等，另對於受試者之壓力來源與程度（詳如表 3-2）及工作時數（詳如表 3-3）均進行統計分析。

表 3-1 樣本基本資料的分佈情形

(N=68)

項目	類型	樣本數 (人)	百分比(%)
性別	男	2	2.9
	女	66	97.1
進階分級	N ₀	31	45.6
	N ₁	23	33.8
	N ₂	14	20.6
學歷	專科	14	20.6
	大學 (含二技或四技)	54	79.4
年齡	20 到 29 歲	66	97.1
	30 到 39 歲	2	2.9
婚姻狀況	未婚	61	89.7
	已婚	7	10.3
年資	未滿 3 個月	7	10.3
	滿 3 個月未滿 1 年	13	19.1
	滿 1 年未滿 3 年	48	70.6
服務部門	門診	6	8.8
	急診	10	14.7
	內科病房	12	17.6
	外科病房	16	23.5
	婦兒病房	8	11.8
	加護病房	6	8.8
	其他	10	14.7
與部門主管的共事年資	未滿 3 月	7	10.3
	滿 3 個月未滿 1 年	19	27.9
	滿 1 年未滿 3 年	42	61.8
與部門主管的互動情況	良好	46	67.6
	尚可	13	19.1
	普通	9	13.2

表 3-2 護理人員壓力來源與程度統計

(N=68)

次數 百分比 壓力來源	壓力 程度 1	壓力 程度 2	壓力 程度 3	壓力 程度 4	壓力 程度 5	壓力 程度 6	壓力 程度 7	壓力 程度 8
工作時間太長	19 31.7%	9 15.0%	9 15.0%	10 16.7%	7 11.7%	4 6.7%	1 1.7%	1 1.7%
與學長/姐相處 不佳	1 1.9%	2 3.8%	3 5.8%	1 1.9%	2 3.8%	6 11.5%	12 23.1%	22 42.3%
工作負擔過重	9 14.8%	15 24.6%	11 18.0%	11 18.0%	6 9.8%	4 6.6%	1 1.6%	2 3.3%
工作分配不均	2 3.6%	2 3.6%	9 16.4%	11 20.0%	15 27.3%	10 18.2%	5 9.1%	1 1.8%
休息時間太短	6 10.2%	13 22.0%	13 22.0%	9 15.3%	4 6.8%	11 18.6%	2 3.4%	1 1.7%
主管不當督導	1 1.9%	2 3.8%	1 1.9%	2 3.8%	2 3.8%	4 7.7%	20 38.5%	17 32.7%
顧客挑剔	18 28.1%	17 26.6%	12 18.8%	7 10.9%	6 9.4%	1 1.6%	2 3.1%	0 0%
自己能力不足	12 21.8%	4 7.3%	4 7.3%	4 7.3%	9 16.4%	9 16.4%	6 10.9%	4 7.3%

註：本表係請受試者針對 8 個壓力來源依程度大小排序，壓力程度 1 表示此為受試者之最大壓力來源；壓力程度 8 則表示對受試者而言壓力最小。

表 3-3 護理人員工作時數統計

(N=68)

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	變異數
每週工作天數	68	4.00	6.00	5.4191	0.55832	0.312
每日工作時數	68	7.50	12.00	9.2132	1.14708	1.316
有效的N(完全 排除)	68					

樣本基本資料的分佈情形，摘要說明如下：

- (一) **性別**：女性有 66 人，佔 97.1%；男性僅有 2 人，佔 2.9%。男女分配懸殊之主要原因乃研究對象屬以女性員工居多之醫療保健及社會工作服務業，依據行政院主計處 2012 年臺灣地區就業者之行業、職業與從業身分之統計，該產業中女性受雇人數約為男性受雇人數之 3.4 倍，而護理人員之比例則更為懸殊。
- (二) **進階分級**：有 31 人是 0 級護理師(N_0)，佔 45.6%；23 人是 1 級護理師(N_1)，

佔 33.8%；14 人是 2 級護理師 (N₂)，佔 20.6%。進階分級偏低之主要原因係研究對象係年資 3 年以內者，因較為資淺，故進階分級偏低。

- (三) **學歷**：有 14 人具專科學歷，佔 20.6%；54 人具大學 (含二技或四技) 學歷，佔 79.4%。
- (四) **年齡**：有 66 人的年齡介於 20-29 歲，佔 97.1%；僅 2 人的年齡介於 30-39 歲，佔 2.9%。
- (五) **婚姻狀況**：有 61 人未婚，佔 89.7%；有 7 人已婚，佔 10.3%。
- (六) **年資**：服務未滿 3 個月者有 7 人，佔 10.3%；服務滿 3 個月但未滿 1 年者有 13 人，佔 19.1%；服務滿 1 年但未滿 3 年者有 48 人，佔 70.6%。
- (七) **服務部門**：有 6 人服務於門診，佔 8.8%；有 10 人服務於急診，佔 14.7%；有 12 人服務於內科病房，佔 17.6%；有 16 人服務於外科病房，佔 23.5%；有 8 人服務於婦兒病房，佔 11.8%；有 6 人服務於加護病房，佔 8.8%；有 10 人服務於其他病房，佔 14.7%。
- (八) **與部門主管的共事年資**：與部門主管共事未滿 3 個月者有 7 人，佔 10.3%；與部門主管共事滿 3 個月但未滿 1 年者有 19 人，佔 27.9%；與部門主管共事滿 1 年但未滿 3 年者有 42 人，佔 61.8%。
- (九) **與部門主管的互動情況**：與部門主管互動良好者有 46 人，佔 67.6%；與部門主管互動尚可者有 13 人，佔 19.1%；與部門主管互動普通者有 9 人，佔 13.2%。
- (十) **壓力來源與程度**：對受試者而言，壓力來源的前三名為：
1. 因為**顧客挑剔**而引起的壓力最大，選擇壓力程度 1 及 2 的有 35 人 (佔 54.7%)。
 2. 因為**工作時間太長**而引起的壓力次之，選擇壓力程度 1 及 2 的有 28 人 (佔 46.7%)。
 3. 因為**工作負擔過重**而引起的壓力則列居第三，選擇壓力程度 1 及 2 的有 24 人 (佔 39.4%)。

(十一) **每週工作天數**：研究對象每週最少工作 4 天；每週最多工作 6 天；平均每週工作 5.4 天。

(十二) **每日工作時數**：研究對象每天最少工作 7.5 小時；每天最多工作 6 小時；平均每天工作 9.2 小時。

第二節 變數定義與衡量工具

本研究採用橫斷性問卷調查法，問卷型態為結構式問卷，依本研究觀念之架構，參考國內外文獻並加以修正發展出五大衡量變項，問卷內容分為：不當督導 18 題、顧客挑剔 10 題、情緒勞動 12 題（面對主管及面對顧客各 6 題）、情緒耗竭 5 題、離職意圖 4 題及基本資料。問卷設計完成後先進行前測，由 13 位年資未滿 3 年之護理人員仔細評估衡量題目，了解是否符合實際臨床的情境，增修臨床工作之壓力來源，並修飾若干語意不清之問項，以符合實際情況後，始進行問卷之發放。本問卷題項採用李克特（Likert scale）五點尺度計分方式，來測量受試者所知覺到的感受，依其程度分為「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別以 1、2、3、4、5 記分。

一、不當督導的衡量工具

在衡量不當督導方面，作者參考了吳宗祐（2008）翻譯修訂的問卷題項（例如：「他用言語嘲弄我」、「他對我說我的想法或感受是愚蠢的」、「他因為別的事情生氣時，遷怒於我」等）。

二、顧客挑剔的衡量工具

在顧客挑剔方面，作者係參考吳宗祐與鄭伯璦（2006）及 Bailey and McCollough（2000）的研究，另透過與第一線護理人員及其主管之訪談，請其描述在臨床上較常遇到之顧客挑剔行為，進而發展編製而成本構面之問卷題項。

三、情緒勞動的衡量工具

情緒勞動有許多量表，作者在本研究中將情緒勞動問卷題項分為面對主管及

面對顧客二大類，面對主管之題項改編自吳宗祐（2008）量表中「克制負向情緒」的題目，（例如：「與主管相處時，我花費很多心力壓抑住心中的不愉快」、「與主管相處時，我總是努力的忍氣吞聲」等）；而面對顧客之題項則改編自吳宗祐與鄭伯壘（2006）及 Schaubroeck 與 Jones（2000）量表中「克制負向情緒」的題目，（例如：「受到他人不友善的對待時，要努力壓抑住心中的不愉快，不表現出來」、「與對方發生不愉快時，要努力忍氣吞聲，隱忍不發」等）。

四、情緒耗竭的衡量工具

在情緒耗竭方面，作者則是參考 Maslach and Jackson（1981）編製的 MBI-HSS 量表的問卷題項，並參考戴秀卿（2003）及蕭婉鎔（2013）的中譯版本（例如：「工作一整天讓我感到筋疲力盡」、「我的工作讓我感到無趣」等）。

五、離職意圖的衡量工具

在離職傾向方面，作者則是參考林俊瑩（2010）的設計方式，以在某段期間內計劃去其他機構求職的可能性，作為衡量離職意圖的工具（例如：「在未來的 12 個月，您可不可能試著去別的公司或機構找工作」）。

六、基本資料

最後一部份則為受試者的個人資本資料，包括：性別、進階分級、學歷、年齡、婚姻狀況、年資、服務部門、與部門主管的共事年資、與部門主管的互動情況、壓力來源及工作時數。

第三節 信度與效度分析

本研究係以 AMOS 18 統計軟體進行驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA），驗證變數的信度與效度，以確認資料的模式是否為本研究所預期的形式。驗證性因素分析（CFA），是效度分析的一種，效度係指測量工具是否能準確測量到所欲衡量的概念，而藉由 CFA 測量模型的分析，可檢驗量表中的題項（觀察變數）與所衡量的概念（潛在變數）之間的假設關係是否成立。因此，本研

究即將潛在外生變數與內生變數的所有題項一起納入測量模型中分析，探討其模型的配適程度，即驗證內生變數與其所對應的量表之配適程度，並加以估計兩兩變數之間的關係。而在分析的過程中，若有因素負荷量不顯著的題項將予以刪除，其次則根據驗證性因素分析的結果，將同一構面之題項再次進行信度分析。

由測量模型的分析結果可得知，其卡方值達顯著，表示模型配適不佳，然而，自由度越大的模型，其卡方值越大，檢定結果也易達顯著，因此，在進行卡方檢定時，應考量自由度的大小，即計算卡方自由度比 (χ^2/df)，若其值小於 3 時，表示模型的配適度仍可接受 (張紹勳，2001)。

在 CFA 中，檢驗測量模型是否具有單構面特性，需符合兩項條件：(1)所有因素負荷量在統計上必須顯著；(2)整體測量模型是否足以解釋或反映資料的變異。以 p 值小於 0.05 即可稱為因素負荷量顯著，依照 Hair et al.(1998) & Bentler(1990) 的建議，檢驗整體模型契合度，當 Goodness-of-fit index (GFI) > 0.9、Comparative Fit Index (CFI) > 0.9、Tucker-Lewis Index (TLI) > 0.9、Incremental Fit Index (IFI) > 0.9、及 $\chi^2/df < 5$ (參見表 3-4) 和卡方 (χ^2) 不顯著時，即可接受測量模型之契合度。

表 3-4 假設模型配適度標準

配適指標	建議要求
χ^2 (Chi-Square)	愈小愈好
χ^2/df	< 5
Goodness-of-fit index (GFI)	> 0.9
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.9
Tucker-Lewis Index (TLI)	> 0.9
Incremental Fit Index (IFI)	> 0.9
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08

資料來源：張紹勳 (2001)

一、信度分析

信度又可稱為測量之可靠度，本研究採用 Cronbach's α 與組成信度 (Composite Reliability, CR) 進行信度檢驗。「Cronbach's α 」係數是由 Cronbach 在 1951 所提出， α 係數代表各問項量表一致性，Cronbach's α 係數介於 0.7 至 0.98 之間，則代表各問項量表的一致性愈佳。本研究分析結果顯示，各構面之 Cronbach's α 係數皆大於 0.7，顯示各構面已達到良好的內部一致性標準。在組成信度方面，組成信度越高，表示問項之間有高度的關聯性，參考標準值為 0.7 以上。CR 之衡量公式如下所示：

$$CR = (\sum Loading)^2 / [(\sum Loading)^2 + \sum error]$$

考慮到樣本數之限制，本研究分別進行三個 CFA 分析，第一個模式是分析主管不當督導之構面 (表 3-5)，整體配適度： $\chi^2_{(120)} = 431.140$ ； $\chi^2/df = 3.593$ ；GFI = 0.659；CFI = 0.882；IFI = 0.883；TLI = 0.849；RMR = 0.021；第二個模式是分析顧客挑剔、情緒耗竭與離職意圖構面 (表 3-6) 整體配適度： $\chi^2_{(141)} = 277.894$ ； $\chi^2/df = 1.971$ ；GFI = 0.741；CFI = 0.913；IFI = 0.915；TLI = 0.895；RMR = 0.094；第三個模式是分析情緒勞動構面 (表 3-7) 整體配適度： $\chi^2_{(48)} = 106.214$ ； $\chi^2/df = 2.213$ ；GFI = 0.804；CFI = 0.956；IFI = 0.957；TLI = 0.940；RMR = 0.243。

表 3-5 主管不當督導構面之衡量

項目	標準化係數	資料來源
主管不當督導 (Cronbach's $\alpha=0.988$; AVE=0.835 ; CR=0.989)		
1.我的護理長會用言語嘲弄我	0.866	吳宗祐 (2008)
2.我的護理長會對我說，我的想法、感受或行為是愚蠢的	0.867	
3.我的護理長在工作之餘對我不理不睬	0.921	
4.我的護理長會在別人面前貶低我	0.971	
5.我的護理長會侵犯我的隱私	0.893	
6.我的護理長會翻舊帳	0.962	
7.我的護理長會要求我做他應做的工作	0.813	
8.我的護理長會將自己的過錯或疏失轉嫁給我	0.924	
9.我的護理長當我賣力工作時也不給我讚揚	0.869	
10.我的護理長為了不讓他自己丟臉而責怪於我	0.942	
11.我的護理長違背承諾	0.854	
12.我的護理長因為別的事情生氣時會遷怒於我	0.940	
13.我的護理長會對別人說我的壞話	0.853	
14.我的護理長對我無禮、不尊重我	0.949	
15.我的護理長限制我與其他同事互動	0.957	
16.我的護理長會對我撒謊	0.933	
17.我的護理長並未給我工作上的協助	0.943	
18.我的護理長會當眾指責我	0.963	

表 3-6 顧客挑剔、情緒耗竭與離職意圖構面之衡量

項目	標準化係數	資料來源
顧客挑剔 (Cronbach's $\alpha=0.945$; AVE=0.622 ;		
CR=0.942)		
1.病人或其家屬經常批評我們醫院的服務不夠周到	0.748	Bailey and McCollough (2000) 吳宗祐與鄭 伯堦(2006)
2.病人或其家屬經常批評我們醫院的服務態度不佳	0.773	
3.病人或其家屬經常批評我們醫院的硬體設備不足	0.705	
4.病人或其家屬經常向我要求提供五星級的服務品質	0.777	
5.病人或其家屬經常批評我們醫院的處理方式不夠專業	0.870	
6.病人或其家屬經常批評我們醫院的服務不夠迅速	0.918	
7.病人或其家屬經常會恐嚇我們醫院醫護人員	0.759	
8.病人或其家屬經常會對我們醫院醫護人員咆哮	0.745	
9.病人或其家屬經常會罵我們醫院醫護人員	0.769	
10.病人或其家屬經常會投訴我們醫院醫護人員	0.798	
情緒耗竭 (Cronbach's $\alpha=0.961$; AVE=0.823 ;		
CR=0.959)		
1.我的工作讓我感到工作太辛苦了	0.903	戴秀卿 (2003)
2.工作一整天之後，使我感到精疲力竭	0.883	蕭婉鎔 (2013)
3.每天早上起床，想到要面對一天的工作，我就覺得 疲憊	0.854	
4.整天工作使我精神緊繃，心力交瘁	0.954	
5.我覺得我過度努力工作，快被工作壓垮了	0.937	
離職意圖 (Cronbach's $\alpha=0.953$; AVE=0.803 ;		
CR=0.942)		
1.我常有離職的念頭	0.957	林俊瑩 (2010)
2.我應該在三個月內就會另覓新的工作	0.858	
3.我應該在一年內會有換工作的打算	0.857	
4.我應該不久後會由這家醫院離職	0.907	

表 3-7 情緒勞動構面之衡量

項目	標準化係數	資料來源
情緒勞動：面對主管 (Cronbach's $\alpha=0.940$; AVE =0.711; CR=0.934)		
1.與護理長互動時我經常要壓抑住心中的不愉快	0.973	吳宗祐 (2008)
2.與護理長互動時我經常需要隱藏我的情緒	0.970	
3.與護理長互動時我經常需要忍氣吞聲	0.965	
4.與護理長互動時我會試著表現出尊敬的態度	0.612	
5.與護理長互動時我會試著和顏悅色	0.637	
6.與護理長互動時我會努力表現出附和的情緒	0.815	
情緒勞動：面對顧客 (Cronbach's $\alpha=0.976$; AVE =0.842; CR=0.969)		
Schaubroeck		
1.與病人或其家屬互動時我經常要壓抑住心中的不愉快	0.820	與 Jones (2000)
2.與病人或其家屬互動時我經常需要隱藏我的情緒	0.898	吳宗祐與鄭 伯璦(2006)
3.與病人或其家屬互動時我經常需要忍氣吞聲	0.832	
4.與病人或其家屬互動時我會試著表現出關懷的態度	0.964	
5.與病人或其家屬互動時我會試著和顏悅色	0.996	
6.與病人或其家屬互動時我會努力表現出應有的情緒	0.978	

二、效度分析

本研究以驗證性因素分析檢驗各構面是否具有足夠的收斂效度 (Convergent Validity) 與區別效度 (Discriminant Validity)。

收斂效度是檢測構面內所有問項對該構面的變異解釋力，檢測方式為利用平均變異數抽取估計量 (Average Variance Extracted, AVE) 及因素負荷量 (Factor Loading) 來檢驗證收斂效度。在 AVE 值及因素負荷量檢測方面，AVE 標準值須達到 0.5 以上 (Fornell and Larcker, 1981)，因素負荷量需大於 0.5 且為顯著。AVE 衡量公式如下所示：

$$AVE = \frac{\sum Loading^2}{(\sum Loading^2 + \sum error)}$$

本研究分析結果如表 3-8 所示，各構面之 AVE 值均高於 0.5，且因素負荷量均顯著，故具收斂效度。另外，區別效度是指受試者對於量表變數之間的區分敏感程度，受試者若能清楚區別各變數題項則區別效度高，反之則區別效度低。本研究依據 Fornell and Larcker (1981) 所提出之方法，採用 AVE 值與相關分析來說明區別效度。若各潛在變數之 AVE 值大於任一潛在變數之相關係數的平方值，則代表有良好的區別效度。本研究採用 Pearson 相關係數來進行相關分析，如表 3-8 所示。由表可知，各構面之 AVE 值均高於任兩構面的相關係數平方值，結果顯示本研究各構面具有良好的區別效度。

表 3-8 各變數之相關係數平方值與 AVE 值

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1.主管不當督導	1.550	0.780	(0.835)					
2.顧客挑剔	2.931	1.032	0.388**	(0.622)				
3.情緒勞動主管	2.237	0.971	0.461**	0.457**	(0.711)			
4.情緒勞動顧客	2.928	1.305	0.009*	0.320**	0.335**	(0.842)		
5.情緒耗竭	3.316	1.235	0.218**	0.497**	0.332**	0.224**	(0.823)	
6.離職意圖	2.844	1.226	0.333**	0.285**	0.343**	0.102**	0.514**	(0.803)

註：1. * $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

2. N=68，對角線括號內的數字為該變數之 AVE 值

第四章 量測結果與分析

第一節 敘述統計量與相關係數分析

本研究所探討之各變數的平均數、標準差與變數間的相關係數彙整於表 4-1。根據測量模型的題項進行相關分析，其結果顯示：

主管不當督導與顧客挑剔之相關係數為 0.623，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；主管不當督導與情緒勞動（面對主管）之相關係數為 0.679，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；主管不當督導與情緒勞動（面對顧客）之相關係數為 0.298，其相關係數達到 $p < 0.05$ 的顯著水準；主管不當督導與情緒耗竭之相關係數為 0.467，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；主管不當督導與離職意圖之相關係數為 0.577，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準。

而顧客挑剔與情緒勞動（面對主管）之相關係數為 0.676，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；顧客挑剔與情緒勞動（面對顧客）之相關係數為 0.566，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；顧客挑剔與情緒耗竭之相關係數為 0.705，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；顧客挑剔與離職意圖之相關係數為 0.534，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準。

情緒勞動（面對主管）與情緒勞動（面對顧客）之相關係數為 0.579，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；情緒勞動（面對主管）與情緒耗竭之相關係數為 0.576，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；情緒勞動（面對主管）與離職意圖之相關係數為 0.586，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準。

情緒勞動（面對顧客）與情緒耗竭之相關係數為 0.473，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準；情緒勞動（面對顧客）與離職意圖之相關係數為 0.320，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準。而情緒耗竭與離職意圖之相關係數為 0.717，其相關係數達到 $p < 0.01$ 的顯著水準。

表 4-1 各變數之相關係數與 Cronbach's α

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1.主管不當督導	1.550	0.780	(0.988)					
2.顧客挑剔	2.931	1.032	0.623**	(0.945)				
3.情緒勞動主管	2.237	0.971	0.679**	0.676**	(0.940)			
4.情緒勞動顧客	2.928	1.305	0.298*	0.566**	0.579**	(0.976)		
5.情緒耗竭	3.316	1.235	0.467**	0.705**	0.576**	0.473**	(0.961)	
6.離職意圖	2.844	1.226	0.577**	0.534**	0.586**	0.320**	0.717**	(0.953)

註：1. * $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

2. N=68，對角線括號內的數字為該變數之 Cronbach's α

第二節 研究假設驗證

在上一節的分析中，顯示本研究所使用的測量工具之信度皆達到可接受的標準，故接著進一步探討兩兩潛在變數之間的關係，本研究以普通最小平方法(OLS)來驗證理論推測的合理性，並驗證本研究提出的假設是否成立。

一、假設驗證

在本研究的理論模型中，共包含 6 個變數，分別為：主管不當督導、顧客挑剔、情緒勞動（面對主管）、情緒勞動（面對顧客）、情緒耗竭及離職意圖，對於觀察變數的處理，本研究是將測量同一概念之題項加總平均為一個題項並以簡單線性迴歸分析來驗證所提出的假設，結果如表 4-2 所示：

依據研究假設 H_1 ，主管不當督導與情緒勞動（面對主管）有正向關係。主管不當督導越高，情緒勞動（面對主管）的程度就越高。在表 4-2 模式 1 中，主管不當督導對情緒勞動（面對主管）成正向影響（ $\beta = 0.658$, $t = 7.039$ ，達 0.001 顯著水準），故假設 H_1 成立。

表 4-2 各變數之迴歸分析結果

預測變數	模式 1 情緒勞動主管	模式 2 情緒勞動顧客	模式 3 情緒耗竭	模式 4 情緒耗竭	模式 5 離職意圖
性別	0.012 (0.133)	0.208 (2.021)	-0.215 (-2.159)	-0.269 (-2.566)	-0.005 (-0.058)
學歷	0.173 (1.865)	0.104 (1.045)	0.002 (0.016)	0.087 (0.822)	0.039 (0.423)
年齡	-0.014 (-0.148)	0.171 (1.737)	-0.072 (-0.724)	-0.174 (-1.667)	0.018 (0.202)
年資	0.024 (0.254)	0.017 (0.157)	0.218 (2.140)	0.177 (1.598)	0.078 (0.820)
主管不當督導	0.658*** (7.039)				
顧客挑剔		0.607*** (5.533)			
情緒勞動主管			0.528*** (5.140)		
情緒勞動顧客				0.460*** (4.180)	
情緒耗竭					0.686*** (7.138)
adj. R^2	0.457	0.368	0.362	0.290	0.478
F 值	12.293***	8.789***	8.608***	6.482***	13.290***

註：1. * $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

2. 上方數據為 β 值，()內數據為 t 值

依據研究假設 H_2 ，顧客挑剔與情緒勞動（面對顧客）有正向關係。遇到顧客挑剔之程度越高，情緒勞動（面對顧客）的程度就越高。在表 4-2 模式 2 中，顧客挑剔對情緒勞動（面對顧客）成正向影響（ $\beta = 0.607$, $t = 5.533$ ，達 0.001 顯著水準），故假設 H_2 成立。

依據研究假設 H_3 ，情緒勞動（面對主管）與情緒耗竭有正向關係，亦即員工情緒勞動（面對主管）程度越高，則情緒耗竭的程度越嚴重。在表 4-2 模式 3 中，情緒勞動（面對主管）（ $\beta = 0.528$, $t = 5.140$ ，達 0.001 顯著水準）對情緒耗竭成正向影響，故假設 H_3 成立。

依據研究假設 H₄，情緒勞動（面對顧客）與情緒耗竭有正向關係，亦即員工情緒勞動（面對顧客）程度越高，則情緒耗竭的程度越嚴重。在表 4-2 模式 4 中，情緒勞動（面對顧客）（ $\beta=0.460$, $t=4.180$ ，達 0.001 顯著水準）對情緒耗竭成正向影響，故假設 H₄ 成立。

依據研究假設 H₅，情緒耗竭會正向影響離職意圖的程度。在表 4-2 模式 5 中，情緒耗竭對離職意圖成正向影響（ $\beta=0.686$, $t=7.138$ ，達 0.001 顯著水準），故假設 H₅ 成立。

二、中介效果測試

根據 Baron & Kenny (1986) 的觀點，檢驗中介效果是否存在，其方法包括三個步驟：

步驟一，進行前因變項對中介變項之迴歸分析；

步驟二，進行前因變項對結果變項之迴歸分析；

步驟三，進行前因變項與中介變項同時對結果變項之迴歸分析。

若中介效果關係成立，必須符合以下情況：

- (一) 前因變項必須顯著影響中介變項；
- (二) 前因變項必須顯著影響結果變項；
- (三) 中介變項必須顯著影響結果變項；
- (四) 加入中介變項後，前因變項對結果變項的影響會因而變小或不顯著。

若前因變項對結果變項無顯著影響，則為完全中介效果 (Full Mediation)，若前因變項對結果變項之影響變小，但仍具顯著，則稱為部份中介效果 (Partial Mediation)。依據本研究之假設，有下列 3 個中介變項：

- (一) 情緒勞動（面對主管）係主管不當督導與情緒耗竭之中介變項，其中介效果測試結果如表 4-3。
- (二) 情緒勞動（面對顧客）係顧客挑剔與情緒耗竭之中介變項，其中介效果測試結果如表 4-4。

表 4-3 情緒勞動（面對主管）中介效果測試結果

預測變數	模式 1 情緒勞動主管	模式 7 情緒耗竭	模式 3 情緒耗竭	模式 8 情緒耗竭
性別	0.012 (0.133)	-0.203 (-1.873)	-0.215 (-2.159)	-0.208 (-2.077)
學歷	0.173 (1.865)	0.805 (0.424)	0.002 (0.016)	0.008 (0.075)
年齡	-0.014 (-0.148)	-0.072 (-0.673)	-0.072 (-0.724)	-0.066 (-0.663)
年資	0.024 (0.254)	0.220 (1.968)	0.218 (2.140)	0.208 (2.015)
主管不當督導	0.658 ^{***} (7.039)	0.401 ^{**} (3.657)		0.098 (0.715)
情緒勞動主管			0.528 ^{***} (5.140)	0.462 [*] (3.341)
adj. R^2	0.457	0.252	0.362	0.357
F 值	12.293 ^{***}	5.508 ^{***}	8.608 ^{***}	7.202 ^{***}

註： 1. * $p < 0.05$ ， ** $p < 0.01$ ， *** $p < 0.001$

2. 上方數據為 β 值，()內數據為 t 值

(三) 情緒耗竭係情緒勞動（面對主管）、情緒勞動（面對顧客）與離職意圖之中介變項，其中介效果測試結果如表 4-5。

在假設 H_{6a} 中，本研究推論主管不當督導會透過情緒勞動（面對主管）的中介效果，來影響情緒耗竭的程度。在表 4-3 模式 1 中，主管不當督導對情緒勞動（面對主管）成正向影響（ $\beta = 0.658$, $t = 7.039$ ，達 0.001 顯著水準），表示前因變項顯著影響中介變項；在表 4-3 模式 7 中，主管不當督導對情緒耗竭成正向影響（ $\beta = 0.401$, $t = 3.657$ ，達 0.01 顯著水準），表示前因變項顯著影響結果變項；在表 4-3 模式 3 中，情緒勞動（面對主管）對情緒耗竭成正向影響（ $\beta = 0.528$, $t = 5.140$ ，達 0.001 顯著水準），表示中介變項顯著影響結果變項；在表 4-3 模式 8 中，主管不當督導（ $\beta = 0.098$, $t = 0.715$ ）及情緒勞動（面對主管）（ $\beta = 0.462$, $t = 3.341$ ，達 0.05 顯著水準）對情緒耗竭成正向影響，表示加入中介變項後，中介變項仍顯著影響

結果變項，而前因變項對結果變項則無顯著影響，符合完全中介效果，因此，情緒勞動（面對主管）完全中介主管不當督導與情緒耗竭間之關係，故研究假設 H_{6a} 成立。

在假設 H_{6b} 中，本研究推論顧客挑剔會透過情緒勞動（面對顧客）的中介效果，來影響情緒耗竭的程度。在表 4-4 模式 2 中，顧客挑剔對情緒勞動（面對顧客）成正向影響（ $\beta=0.607$, $t=5.533$ ，達 0.001 顯著水準），表示前因變項顯著影響中介變項；在表 4-4 模式 9 中，顧客挑剔對情緒耗竭成正向影響（ $\beta=0.679$, $t=6.835$ ，達 0.001 顯著水準），表示前因變項顯著影響結果變項；在表 4-4 模式 4 中，情緒勞動（面對顧客）對情緒耗竭成正向影響（ $\beta=0.460$, $t=4.180$ ，達 0.001 顯著水準），表示中介變項顯著影響結果變項；在表 4-4 模式 10 中，顧客挑剔（ $\beta=0.597$, $t=4.933$ ，達 0.001 顯著水準）及情緒勞動（面對顧客）（ $\beta=0.135$, $t=1.176$ ）對情緒耗竭分別成正向影響及不顯著，表示加入中介變項後，中介變項對結果變項無顯著影響，而前因變項仍顯著影響結果變項，不符合中介效果，因此，顧客挑剔則直接影響情緒耗竭，情緒勞動（面對顧客）在顧客挑剔與情緒耗竭間不具中介效果，故研究假設 H_{6b} 不成立。

表 4-4 情緒勞動（面對顧客）中介效果測試結果

預測變數	模式 2 情緒勞動顧客	模式 9 情緒耗竭	模式 4 情緒耗竭	模式 10 情緒耗竭
性別	0.208 (2.021)	-0.072 (-0.776)	-0.269 (-2.566)	-0.100 (-1.046)
學歷	0.104 (1.045)	0.147 (1.630)	0.087 (0.822)	0.133 (1.466)
年齡	0.171 (1.737)	-0.060 (-0.672)	-0.174 (-1.667)	-0.083 (-0.912)
年資	0.017 (0.157)	0.012 (0.119)	0.177 (1.598)	0.010 (0.096)
顧客挑剔	0.607 ^{***} (5.533)	0.679 ^{***} (6.835)		0.597 ^{***} (4.933)
情緒勞動顧客			0.460 ^{***} (4.180)	0.135 (1.176)
adj. R^2	0.368	0.481	0.290	0.484
F 值	8.789 ^{***}	13.428 ^{***}	6.482 ^{***}	11.490 ^{***}

註： 1. * $p < 0.05$ ， ** $p < 0.01$ ， *** $p < 0.001$

2. 上方數據為 β 值，()內數據為 t 值

在假設 H_{7a} 中，本研究推論情緒耗竭會中介情緒勞動（面對主管）與離職意圖間之關係。在表 4-5 模式 3 中，情緒勞動（面對主管）對情緒耗竭成正向影響（ $\beta=0.528$, $t=5.140$ ，達 0.001 顯著水準），表示前因變項顯著影響中介變項；在表 4-5 模式 11 中，情緒勞動（面對主管）對離職意圖成正向影響（ $\beta=0.547$, $t=5.245$ ，達 0.001 顯著水準）；表示前因變項顯著影響結果變項；在表 4-5 模式 5 中，情緒耗竭對離職意圖成正向影響（ $\beta=0.686$, $t=7.138$ ，達 0.001 顯著水準），表示中介變項顯著影響結果變項；在表 4-5 模式 12 中，情緒勞動（面對主管）（ $\beta=0.263$, $t=2.472$ ，達 0.05 顯著水準）及情緒耗竭（ $\beta=0.537$, $t=4.867$ ，達 0.001 顯著水準）對離職意圖成正向影響，表示加入中介變項後，中介變項仍顯著影響結果變項，而前因變項對結果變項之影響變小，但仍具顯著性，符合部份中介效果，因此，

情緒耗竭部份中介情緒勞動（面對主管）與離職意圖間之關係，故研究假設 H_{7a} 成立。

表 4-5 情緒耗竭中介情緒勞動（面對主管）與離職意圖效果測試結果

預測變數	模式 3 情緒耗竭	模式 11 離職意圖	模式 5 離職意圖	模式 12 離職意圖
性別	-0.215 (-2.159)	-0.142 (-1.409)	-0.005 (-0.058)	-0.027 (-0.301)
學歷	0.002 (0.016)	-0.004 (-0.039)	0.039 (0.423)	-0.005 (-0.055)
年齡	-0.072 (-0.724)	-0.014 (-0.139)	0.018 (0.202)	0.025 (0.284)
年資	0.218 (2.140)	0.198 (1.909)	0.078 (0.820)	0.081 (0.877)
情緒勞動主管	0.528 ^{***} (5.140)	0.547 ^{***} (5.245)		0.263 [*] (2.472)
情緒耗竭			0.686 ^{***} (7.138)	0.537 ^{***} (4.867)
adj. R ²	0.362	0.342	0.478	0.518
F 值	8.608 ^{***}	7.958 ^{***}	13.290 ^{***}	13.007 ^{***}

註：1. * $p < 0.05$ ， ** $p < 0.01$ ， *** $p < 0.001$

2. 上方數據為 β 值，()內數據為 t 值

在假設 H_{7b} 中，本研究推論**情緒耗竭會中介情緒勞動（面對顧客）與離職意圖間之關係**。在表 4-6 模式 4 中，情緒勞動（面對顧客）對情緒耗竭成正向影響（ $\beta=0.460, t=4.180$ ，達 0.001 顯著水準），表示前因變項顯著影響中介變項；在表 4-6 模式 13 中，情緒勞動（面對顧客）對離職意圖成正向影響（ $\beta=0.270, t=2.205$ ，達 0.05 顯著水準）；表示前因變項顯著影響結果變項；在表 4-6 模式 5 中，情緒耗竭對離職意圖成正向影響（ $\beta=0.686, t=7.138$ ，達 0.001 顯著水準），表示中介變項顯著影響結果變項；在表 4-6 模式 14 中，情緒勞動（面對顧客）（ $\beta=-0.058, t=-0.542$ ）及情緒耗竭（ $\beta=0.714, t=6.523$ ，達 0.001 顯著水準）對離職意圖成正向影響，表示加入中介變項後，中介變項仍顯著影響結果變項，而前因變項對結果變項則無顯著影響，符合完全中介效果，因此，**情緒耗竭完全中介情緒勞動（面對顧客）與離職意圖間之關係**，故研究假設 H_{7b} 成立。

表 4-6 情緒耗竭中介情緒勞動（面對顧客）與離職意圖效果測試結果

預測變數	模式 4 情緒耗竭	模式 13 離職意圖	模式 5 離職意圖	模式 14 離職意圖
性別	-0.269 (-2.566)	-0.188 (-1.606)	-0.005 (-0.058)	0.005 (0.048)
學歷	0.087 (0.822)	0.102 (0.866)	0.039 (0.423)	0.040 (0.436)
年齡	-0.174 (-1.667)	-0.096 (-0.826)	0.018 (0.202)	0.028 (0.307)
年資	0.177 (1.598)	0.212 (1.724)	0.078 (0.820)	0.086 (0.886)
情緒勞動顧客	0.460*** (4.180)	0.270* (2.205)		-0.058 (-0.542)
情緒耗竭			0.686*** (7.138)	0.714*** (6.523)
adj. R^2	0.290	0.119	0.478	0.472
F 值	6.482***	2.806*	13.290***	10.998***

註：1. * $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

2. 上方數據為 β 值，()內數據為 t 值

第五章 結論與建議

本章結論與建議是針對本研究所提出的假設與實證結果進行論述結論，主要共包含三個小節，分別是研究討論、理論貢獻與管理意涵及研究限制與未來研究方向。首先，第一節將針對研究假設的驗證結果進行分析與討論，第二節是將研究結果與學術、實務作結合，說明本研究在學術理論及實務上的意涵與貢獻；第三節則說明本研究存在的研究限制，並建議本研究未來可繼續研究的方向。

第一節 研究討論

一、主管不當督導與情緒勞動（面對主管）間的關係

依據本研究假設 H_1 ，**主管不當督導與情緒勞動（面對主管）有正向關係。主管不當督導越高，情緒勞動（面對主管）的程度就越高。**本研究發現，主管不當督導對情緒勞動（面對主管）顯示有正向影響且達顯著結果。表示當護理人員在面對護理長不當督導的壓力時，會透過情緒勞動（面對主管）作為策略因應，且當護理長不當督導的程度越高，護理人員情緒勞動（面對主管）的程度就越高。

二、顧客挑剔與情緒勞動（面對顧客）間的關係

依據研究假設 H_2 ，**顧客挑剔與情緒勞動（面對顧客）有正向關係。遇到顧客挑剔之程度越高，情緒勞動（面對顧客）的程度就越高。**本研究發現，顧客挑剔對情緒勞動（面對顧客）顯示有正向影響且達顯著結果。表示當護理人員在面對顧客挑剔的壓力時，會透過情緒勞動（面對顧客）作為策略因應，且當顧客挑剔的程度越高，護理人員情緒勞動（面對顧客）的程度就越高。

三、情緒勞動（面對主管）與情緒耗竭間的關係

依據研究假設 H_3 ，**情緒勞動（面對主管）與情緒耗竭有正向關係，亦即員工情緒勞動（面對主管）程度越高，則情緒耗竭的程度越嚴重。**本研究發現，情緒勞動（面對主管）對情緒耗竭顯示有正向影響且達顯著結果。表示當護理人員基

於工作考量，需費心勞力調整自己的情緒以面對主管，在高度情緒勞動（面對主管）之狀態下，會耗損護理人員的情緒資源，使護理人員陷入情緒耗竭的困境中。

四、情緒勞動（面對顧客）與情緒耗竭間的關係

依據研究假設 H₄，**情緒勞動（面對顧客）與情緒耗竭有正向關係，亦即員工情緒勞動（面對顧客）程度越高，則情緒耗竭的程度越嚴重。**本研究發現，情緒勞動（面對顧客）對情緒耗竭顯示有正向影響且達顯著結果。表示當護理人員基於工作考量，需費心勞力調整自己的情緒以面對病人及其家屬，在高度情緒勞動（面對顧客）之狀態下，會耗損護理人員的情緒資源，使護理人員陷入情緒耗竭的困境中。

五、情緒耗竭與離職意圖間的關係

依據研究假設 H₅，**情緒耗竭會正向影響離職意圖的程度。**本研究發現，情緒耗竭對離職意圖顯示有正向影響且達顯著結果。表示當護理人員因工作上的負面情緒陷入情緒耗竭的困境時，終致使護理人員產生離職的念頭。

六、情緒勞動（面對主管）中介主管不當督導與與情緒耗竭間的關係

依據研究假設 H_{6a}，**主管不當督導會透過情緒勞動（面對主管）的中介效果，來影響情緒耗竭的程度。**本研究發現，情緒勞動（面對主管）完全中介主管不當督導與情緒耗竭間之關係。表示當護理人員面對主管不當督導的壓力時，會透過隱藏情緒、忍氣吞聲等情緒勞動（面對主管）之策略以為因應，當情緒勞動（面對主管）程度愈高，使護理人員的情緒資源過度耗損時，則會導致情緒耗竭的結果。

七、情緒勞動（面對顧客）中介顧客挑剔與情緒耗竭間的關係

依據研究假設 H_{6b}，**顧客挑剔會透過情緒勞動（面對顧客）的中介效果，來影響情緒耗竭的程度。**本研究發現，顧客挑剔則直接影響情緒耗竭，情緒勞動（面對顧客）在顧客挑剔與情緒耗竭間不具中介效果，即顧客挑剔不用透過情緒勞動

(面對顧客)的中介效果，而直接導致情緒耗竭。表示當護理人員面對顧客挑剔的高度壓力時，會直接致使護理人員有情緒耗竭的結果。

其可能原因說明如下：在醫療照護機構工作，大部份的護理人員均能依據機構的要求和顏悅色、態度溫和的對待病人及其家屬（即顧客），其實面對顧客是有情緒勞動的表現，但如果是面對顧客挑剔，有過於苛刻的要求或言行時，因屬不合理且護理人員認為不應忍受的情況，故護理人員便不會再有情緒勞動的調節作為，而會直接陷入情緒耗竭的狀態。

八、情緒勞動（面對主管）與離職意圖的關係

依據研究假設 H_{7a}，**情緒耗竭會中介情緒勞動（面對主管）與離職意圖間之關係**。本研究發現，情緒耗竭部份中介情緒勞動（面對主管）與離職意圖間之關係。表示當護理人員有情緒勞動（面對主管）之因應策略時，會造成情緒耗竭，當高度情緒耗竭後，才會產生離職意圖。

九、情緒勞動（面對顧客）與離職意圖的關係

依據研究假設 H_{7b}，**情緒耗竭會中介情緒勞動（面對顧客）與離職意圖間之關係**。本研究發現，情緒耗竭完全中介情緒勞動（面對顧客）與離職意圖間之關係。表示當護理人員有情緒勞動（面對顧客）之因應策略時，會造成情緒耗竭，當高度情緒耗竭後，才會產生離職意圖。

第二節 理論貢獻與管理意涵

根據本研究實證結果提供理論貢獻及管理意涵整理如下：

一、理論貢獻

本研究有下列理論貢獻：

- (一) 依據本研究之發現，**情緒勞動（面對主管）相對於情緒勞動（面對顧客）會造成更多情緒耗竭**，就資源保存理論觀點來看，因護理人員照顧病人係三班輪替，且一人照顧 6-20 床病人（因日、夜班之護病比不同，日班約 1：

6-13 床、夜班約 1:10-20 床)，故接觸病人或其家屬的頻率與時間較與護理長（主管）相處的時間來得低且短，即便會產生情緒勞動（面對顧客），產生情緒耗竭的情形較低；不若面對護理長（主管）時間長且頻率高，且主管對其又有考核權，一般護理人員為了工作順利，情緒勞動（面對主管）之之負荷較大，且是長時間的因應，因為資源耗盡而陷入情緒耗竭後較難調節或恢復。

（二）本研究之另一發現，顧客挑剔會直接影響情緒耗竭，不用透過情緒勞動（面對顧客），此發現雖與蔡孟原（2005）、吳宗祐與鄭伯堉（2006）之研究發現不同，卻與現實之觀察結果一致，護理人員常在遇到不講理、好抱怨、吹毛求疵、無理取鬧或難纏的病人或其家屬（顧客）後，馬上陷入情緒耗竭之困境，除表現出明顯的身心疲倦、個人情緒低落等反應外，更有甚者甚至因情緒耗竭而產生離職意圖。

二、管理意涵

本研究有下列管理意涵：

（一）工作中有許多負向事件會影響情緒勞動，並進而使員工工作倦怠，而資源保存理論指出當主管（護理長）有不當督導之行為時，會導致員工產生受傷害、痛苦，乃至會產生焦慮或沮喪感，為讓工作任務能夠繼續進行或是讓問題能夠順利迅速解決，員工常需克制強烈不舒適、耗費內在資源進行情緒勞動，最後可能因為資源耗盡而陷入情緒耗竭，為減少護理長不當督導之行為，建議可由兩方面著手進行：一則應加強主管訓練，強調並時時提醒以尊重、公平的方式對待員工，以取代不當督導行為，同時加強 EQ 訓練，協助主管控制情緒並強化溝通技巧，以避免造成員工工作績效降低或產生離職意圖導致用人成本增加的問題；再則，人力資源部門應扮演主管與員工間溝通橋樑角色，當人資單位接悉員工申訴反應有主管不當督導之問題發生時，應積極主動居中協調並將問題完整呈報高層，唯有防微杜漸，

才能即時杜絕職場上的不當督導行為。

另外，則是加強鍛鍊員工的 EQ 和挫折忍受度，學習讓工作負面情緒獲得宣洩，或是以樂觀正面角度來看待事情，以維護正面心情，或可提昇員工之忍受度，降低因資源耗盡而陷入情緒耗竭甚至有離職意圖等退卻行為。

- (二) 顧客挑剔比主管不當督導會直接導致員工情緒耗竭，因此醫院應投入更多資源，增加設備上之投資，並以病人為中心努力改善就醫流程，儘量提昇顧客之滿意度，以減少可能引起顧客有不滿情緒之可能。此外，亦應建立員工之支援機制，當發現員工因顧客挑剔而陷入情緒耗竭之困境時，可由護理長或資深學長／姐給予技術面之指導或情緒上之支持，甚至協助處理線上工作，使員工可脫離情緒耗竭之情況。

第三節 研究限制與未來研究方向

本研究採取問卷調查的方式進行，研究對象以國內中部某醫學中心年資 3 年內之護理人員為主。本研究之研究限制與未來研究方向如下說明：

- (一) 本研究為一橫斷面之研究，未考量不當督導、顧客挑剔、情緒勞動（面對主管、面對顧客）與情緒耗竭是否因時間過往而產生互相影響，因此未來研究若能進行縱斷面之研究，在不同的時間點來進行測量。例如，第一個時間點先測量不當督導、顧客挑剔與中介變項，第二個時間點再測量情緒耗竭，這樣或許能讓研究變項間的因果關係更加清楚。
- (二) 本研究之樣本集中在醫學某一特定產業，因此本研究之結果是否可以一般化到其他行業，尚待未來研究採用更廣泛之樣本加以討論。
- (三) 本研究在收集樣本之過程中，適逢該醫學中心人力荒最嚴重之時節，故嚴格禁止對護理人員有任何非專業工作外之干擾，致樣本取得不易，樣本數偏低之結果，因此本研究結果之誤差率可能偏高，尚待未來研究採用較足夠之樣本數加以討論。
- (四) 本研究僅對情緒勞動中面對主管及面對顧客兩構面進行研究，未對表層演

出及深層演出進行探討，因此未來研究者可就表層演出及深層演出進行相關研究探討。

- (五) 本研究沒有測試共同方法偏誤 (common method biases)，本研究探討的變數皆由員工填寫，恐有同源偏誤之疑。依據 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003) 提出控制共同方法偏誤的方法，在事前的研究設計方面，量表自變數與應變數不要順序排列，讓填答者無法辨別研究變數的因果關係，以降低偏誤的影響，本研究將應變數與自變數的量混合排列，因此可以降低共同方法偏誤。

參考文獻

一、中文文獻

- 1.田靜婷、徐克成（2010）。工作倦怠對離職傾向的影響歷程。2010 管理領域提昇師資與產學能力研討會，未出版，台中縣。
- 2.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。國立台灣大學心理學研究所博士論文，未出版，台北市。
- 3.吳宗祐（2008）。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果。中華心理學刊，50(2)，201-221。
- 4.吳宗祐、鄭伯璜（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。
- 5.李佳勳（2008）。情緒勞動、情緒耗竭、工作滿意度與職業承諾——以工作投入、知覺主管支持為調節變項。國防管理學院資源管理學系碩士學位論文，未出版，台北市。
- 6.李選（2012）。醫事人員任用問題解決方案對改善公立醫療機構職場環境之影響。公務人員月刊，190，8-16。
- 7.余鑑、于俊傑、余采芳、鄭孫珊、劉美玲（2011）。理財專員情緒勞動、工作壓力對離職傾向影響之研究。中華管理評論國際學報，14(4)，1-23。
- 8.林木泉、張桂彬、梁淑娟、張嘉齡、彭渝珍（2008）。情緒勞務對顧客導向行為之影響。醫管期刊，9(2)，98-112。
- 9.邱如玫（2008）。空服員情緒勞務與情緒耗竭關係之研究。南台科技大學技職教育與人力資源發展學系碩士學位論文，未出版，台南市。
- 10.林谷峻、高靖秋、鄭文凱（2009）。護理人力資本與離職率之關聯性。會計學報，1(2)，93-127。

- 11.林尚平（2000）。組織情緒勞務負擔量表之發展。中山管理評論，8(3)，427-447。
- 12.林俊瑩（2010）。工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他職業之比較。教育實踐與研究，23(1)，1-30。
- 13.陳伯榕（2009）。難應付顧客知覺對表層偽裝與職場不當行為的影響：專業承諾的干擾角色。銘傳大學國際企業學系碩士學位論文，未出版，桃園縣。
- 14.陳善嶸（2007）。情緒勞務負荷、情緒耗竭與工作滿意之研究—以銀行客服人員為例。銘傳大學管理研究所碩士學位論文，未出版，桃園縣。
- 15.張火燦、謝廷豪、劉嘉雯（2007）。員工工作滿意、組織承諾與離職意圖關係的統合分析修正模式。臺灣管理學刊，7(1)，25-42。
- 16.張致敏（2010）。難應付民眾發生頻次、情緒勞動、工作滿意與工作績效關聯模式之研究—以台南縣鄉鎮市公所為例。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台南市。
- 17.張紹勳（2001）。研究方法。台中市，滄海書局。
- 18.張勝斌（2009）。醫院護理人員情緒勞務與工作滿意度之相性探討—以工作情境為前置變項。慈濟大學公共衛生研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 19.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。中原大學心理學系碩士學位論文，未出版，桃園縣。
- 20.蕭婉鎔（2013）。服務銷售人員情緒勞動心理歷程之探討：資源保存理論觀點。中原企管評論，11(1)，27-54。
- 21.戴秀卿（2003）。醫院員工的情緒勞務負荷與顧客行為導向之關係研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄市。

二、英文文獻

1. Ashforth, B. E. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, *18*(1), 88-115.
2. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. N. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, *18*, 88-115.
3. Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and authenticity: Views from service agents. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (2nd ed.), 184-203. London: Sage.
4. Bailey, J. (1996). Service agents, emotional labor and costs to overall customer service. *Paper presented at 11th Annual Conference of the American Society for Industrial and Occupational Psychology*, San Diego, April.
5. Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences. *Journal of Professional Services Marketing*, *20*(2), 51-72.
6. Baron R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.
7. Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*, 238-246.
8. Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. New York: Wiley.
9. Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, *18*(4), 621-656.

10. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
11. 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.
12. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall.
13. Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
14. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
15. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In Golembiewski, R. T., (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior (2nd ed.)*, 57-80. New York, NY: Marcel Dekker.
16. Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
17. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, California: University of California Press.
18. Hochschild, A.R. (1993). Preface. In S.Fineman (Ed.). *Emoion in organizations*, 36-57. London: Sage.
19. James, N. (1989). Emotional labor: Skill and work in the regulation of feelings. *Sociological Review*, 37, 15-42.

20. Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, *48*(10), 1260-1281.
21. Keashly, L. (1998). Emotional abuse at work: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, *1*, 85-95.
22. Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 201-235. Washington: American Psychological Association.
23. Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994), Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, *9*, 341-357.
24. LeBlanc, M. M., & Barling, J. (2005). Understanding the many faces of workplace violence. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 41-64. Washington: American Psychological Association.
25. Maslach, C. (1982). *Burnout, the cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
26. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *9*, 99-113.
27. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *63*(4), 408-414.
28. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, *21*, 986-1010.

29. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
30. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal, 24*(3), 543-565.
31. Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotions, and the myth of rationality. In S. Fineman (Ed.). *Emotion in organizations*, 36-57. Newbury Park, CA: Sage.
32. Sager, J. K., Futrell, C. M., & Varadarajan, R. (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of business research, 18*(4), 303-326.
33. Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 163-183.
34. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*, 178-190.
35. Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation, 12*(3), 217-241.
36. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011)著，林財丁、林瑞發編譯（2012）。*組織行為 第十一版 (Essentials of Organizational Behavior 11th Edition)*。新北市：滄海圖書資訊股份有限公司。（原著出版年：2011年）
37. Witt, L. A., Andrews, M. C., & Carlson, D. S. (2004). When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives. *Journal of Management, 30*, 149-160.

38. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.

三、網路文獻

1. Merriam-Webster's online dictionary。〈*intention*〉。

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/intention>。(檢索時間2013/05/13)

2. 行政院主計處。〈性別統計指標〉。

<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=30304&ctNode=3246&mp=1>。(檢索時間2013/06/21)

3. 行政院衛生署。〈101年3月22日衛環委員會「如何改善護理人員執業環境、解決護士荒及維護病人安全」專案報告資料〉。

http://www.doh.gov.tw/CHT2006/DM/DM2_p01.aspx?class_no=217&now_fod_list_no=5939&level_no=1&doc_no=84031。(檢索時間2013/05/13)

4. 醫勞盟。〈醫事機構五大皆空(兒、內、外、婦、急診科)暨護理人力之改善辦理狀況〉。

<http://www.tmal911.org/2/post/2012/10/19.html>。(檢索時間2013/05/13)

附錄 問卷

親愛的女士/先生，您好：

本問卷旨在探討「護理人員與主管及顧客互動時，內心的一些感受」。本問卷純屬學術性質，以不記名方式調查，您所提供之資料僅作為學術研究分析之用，對於您的填答資料我們絕對保密，請您放心填答。您寶貴的意見將是完成本研究的關鍵，衷心期盼您可能在6月6日前擲回本問卷。非常感謝您的協助與支持。

敬頌 崇祺

東海大學 EMBA

指導教授：張國雄 博士

研究生：周維康

民國一〇二年五月

問卷填答說明：

一、本研究所指的「主管」包括：護理長或學長/姐，「顧客」包括：病人或其家屬。

第一部分：

下列問題是詢問您的「主管」(包括：護理長或學長/姐)，對您的一些行為，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	我的護理長會用言語嘲弄我。	<input type="checkbox"/>				
2	我的護理長會對我說，我的想法、感受或行為是愚蠢的。	<input type="checkbox"/>				
3	我的護理長在工作之餘對我不理不睬。	<input type="checkbox"/>				
4	我的護理長會在別人面前貶低我。	<input type="checkbox"/>				
5	我的護理長會侵犯我的隱私。	<input type="checkbox"/>				
6	我的護理長會翻舊帳。	<input type="checkbox"/>				
7	我的護理長會要求我做他應做的工作。	<input type="checkbox"/>				
8	我的護理長會將自己的過錯或疏失轉嫁給我。	<input type="checkbox"/>				
9	我的護理長當我賣力工作時也不給我讚揚。	<input type="checkbox"/>				
10	我的護理長為了不讓他自己丟臉而責怪於我。	<input type="checkbox"/>				
11	我的護理長違背承諾。	<input type="checkbox"/>				
12	我的護理長因為別的事情生氣時會遷怒於我。	<input type="checkbox"/>				
13	我的護理長會對別人說我的壞話。	<input type="checkbox"/>				

下列問題是詢問您的「主管」(包括：護理長或學長/姐)，對您的一些行為，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
14	我的護理長對我無禮、不尊重我。	<input type="checkbox"/>				
15	我的護理長限制我與其他同事互動。	<input type="checkbox"/>				
16	我的護理長會對我撒謊。	<input type="checkbox"/>				
17	我的護理長並未給我工作上的協助。	<input type="checkbox"/>				
18	我的護理長會當眾指責我。	<input type="checkbox"/>				

第二部分：

下列問題是詢問在您的工作中，「病人或其家屬的一些行為」，沒有「對或錯」，請依據您實際的感受，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	病人或其家屬經常批評我們醫院的服務不夠周到。	<input type="checkbox"/>				
2	病人或其家屬經常批評我們醫院的服務態度不佳。	<input type="checkbox"/>				
3	病人或其家屬經常批評我們醫院的硬體設備不足。	<input type="checkbox"/>				
4	病人或其家屬經常向我要求提供五星級的服務品質。	<input type="checkbox"/>				
5	病人或其家屬經常批評我們醫院的處理方式不夠專業。	<input type="checkbox"/>				
6	病人或其家屬經常批評我們醫院的服務不夠迅速。	<input type="checkbox"/>				
7	病人或其家屬經常會恐嚇我們醫院醫護人員。	<input type="checkbox"/>				
8	病人或其家屬經常會對我們醫院醫護人員咆哮。	<input type="checkbox"/>				
9	病人或其家屬經常會罵我們醫院醫護人員。	<input type="checkbox"/>				
10	病人或其家屬經常會投訴我們醫院醫護人員。	<input type="checkbox"/>				

第三部分：

下列問題是詢問在醫院工作，「您內心情緒的表達方式」，沒有「對或錯」，請依據您個人的感受，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	與護理長互動時我經常要壓抑住心中的不愉快。	<input type="checkbox"/>				
2	與護理長互動時我經常需要隱藏我的情緒。	<input type="checkbox"/>				
3	與護理長互動時我經常需要忍氣吞聲。	<input type="checkbox"/>				
4	與護理長互動時我會試著表現出尊敬的態度。	<input type="checkbox"/>				
5	與護理長互動時我會試著和顏悅色。	<input type="checkbox"/>				

下列問題是詢問在醫院工作，「您內心情緒的表達方式」，沒有「對或錯」，請依據您個人的感受，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
6	與護理長互動時我會努力表現出附和的情緒。	<input type="checkbox"/>				
7	與病人或其家屬互動時我經常要壓抑住心中的不愉快。	<input type="checkbox"/>				
8	與病人或其家屬互動時我經常需要隱藏我的情緒。	<input type="checkbox"/>				
9	與病人或其家屬互動時我經常需要忍氣吞聲。	<input type="checkbox"/>				
10	與病人或其家屬互動時我會試著表現出關懷的態度。	<input type="checkbox"/>				
11	與病人或其家屬互動時我會試著和顏悅色。	<input type="checkbox"/>				
12	與病人或其家屬互動時我會努力表現出應有的情緒。	<input type="checkbox"/>				

第四部分：

下列問題是詢問您對「目前工作狀況的感受」，沒有「對或錯」，請依照您個人的感受，在適當的方格內打勾。		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	我的工作讓我感到工作太辛苦了。	<input type="checkbox"/>				
2	工作一整天之後，使我感到精疲力竭。	<input type="checkbox"/>				
3	每天早上起床，想到要面對一天的工作，我就覺得疲憊。	<input type="checkbox"/>				
4	整天工作使我精神緊繃，心力交瘁。	<input type="checkbox"/>				
5	我覺得我過度努力工作，快被工作壓垮了。	<input type="checkbox"/>				
6	我常有離職的念頭。	<input type="checkbox"/>				
7	我應該在三個月內就會另覓新的工作。	<input type="checkbox"/>				
8	我應該在一年內會有換工作的打算。	<input type="checkbox"/>				
9	我應該不久後會由這家醫院離職。	<input type="checkbox"/>				

~以上問題請檢查是否全部填完，後面還有基本資料須填寫~

基本資料： 請填寫下列各項基本資料。	
請問您的性別是：	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
請問您的職等是：	<input type="checkbox"/> N0(含 par time) <input type="checkbox"/> N1 <input type="checkbox"/> N2 <input type="checkbox"/> N3 <input type="checkbox"/> N4
請問您的學歷是：	<input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學(含二技及四技) <input type="checkbox"/> 研究所以上 <input type="checkbox"/> 其他_____
請問您的年齡是：	<input type="checkbox"/> 未滿 20 歲 <input type="checkbox"/> 20 歲以上未滿 30 歲 <input type="checkbox"/> 30 歲以上未滿 40 歲 <input type="checkbox"/> 40 歲以上未滿 50 歲 <input type="checkbox"/> 50 歲以上未滿 60 歲 <input type="checkbox"/> 60 歲以上
請問您的婚姻狀況是：	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 其他_____
請問您在目前服務的醫院任職多久：	<input type="checkbox"/> 未滿 3 個月 <input type="checkbox"/> 3 個月以上未滿 1 年 <input type="checkbox"/> 1 年以上未滿 3 年
請問下列哪些因素，是造成您工作壓力的來源，請您依據程度大小排序，最大填「1」，依序為 2, 3, 4, 5...8	____工作時間太長 ____與學長/姐相處不融洽 ____工作負擔重 ____工作分配不均 ____休息時間太短 ____主管督導不當 ____病人或其家屬很難伺候 ____自己的能力不足
請問您目前服務的部門是：	<input type="checkbox"/> 門診 <input type="checkbox"/> 急診 <input type="checkbox"/> 一般病房(內科系病房) <input type="checkbox"/> 一般病房(外科系病房) <input type="checkbox"/> 一般病房(婦/兒科系病房) <input type="checkbox"/> 加護病房 <input type="checkbox"/> 手術房(含恢復室) <input type="checkbox"/> 其他_____
請問您與貴單位部門主管的共事年資是：	<input type="checkbox"/> 未滿 3 個月 <input type="checkbox"/> 3 個月以上未滿 1 年 <input type="checkbox"/> 1 年以上未滿 3 年
請問您與貴單位部門主管的互動情況是：	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不佳 <input type="checkbox"/> 極差
請問您的工作時數：	每周平均工作天數：____天； 每日平均工作時數：____小時

~問卷共計 60 題，到此全部結束。請檢查是否全部填完，再次謝謝您的協助幫忙~