

流通館員背景因素的個別差異對其情緒勞務影響之研究——以臺灣地區之大學圖書館為例

The Effect of Individual Differences on Emotional Labor Among University Circulation Librarians in Taiwan

陳書梅

Chen Su-may Sheih

國立臺灣大學圖書資訊學系 教授

Professor

Department of Library and Information Science

National Taiwan University

【摘要 Abstract】

圖書館屬服務業之一環，為提供讀者良好的服務品質，其第一線服務的流通館員常須壓抑真實的情緒感受，維持宜人的表情和態度，以應付讀者各色各樣的需求，此即所謂的「情緒勞務」。本文呈現量化之問卷調查結果，探究大學圖書館流通館員之個人背景因素，如年齡、性別、學歷、婚姻狀況、圖書館工作年資、部門職務年資、圖書資訊專業背景以及是否擔任主管職等對其情緒勞務之影響，期使大學圖書館組織深切瞭解流通館員在情緒勞務工作方面之個別差異，進而發展適切之組織情緒管理策略，以提升圖書館整體服務的品質。

As part of the service industry, libraries commit to providing high-quality public services. Therefore, the circulation librarians should manage their emotions and maintain a pleasant manner when accommodating readers' needs. Such regulation of one's emotions is called "emotional labor." Using questionnaires, this paper assesses the

effects of circulation librarians' backgrounds, including their gender, age, marital status, seniority in the library, seniority in responsible department, educational background, related professional training, and supervisorship, on their emotional labor. This study expects that university library directors or managers will endeavor to understand the emotional labor of circulation librarians and to formulate related strategies for emotional management, thus enhancing the overall quality of the library service.

[關鍵字 Keywords]

情緒勞務；流通館員；大學圖書館

Emotional labor; Circulation librarian; University library

壹、前言

在經濟發達、產業型態變遷的現代社會，服務業蔚然躍升為主流產業，業界莫不致力於改善服務品質，爭取顧客認同，以提升組織整體績效，強化競爭優勢。而員工在與顧客應對時表達的態度則影響組織服務品質良莠甚鉅。尤其是第一線的服務人員，為解決顧客多元的需求及問題，往往須投注相當的心力維持宜人的表情及態度，甚或壓抑內心的負面情緒，期使服務能令顧客滿意，此即學者所謂之「情緒勞務」（emotional labor）（Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996）。研究顯示，員工情緒勞務對組織效能及個人福祉皆有深遠的影響，因此，近年來相關議題亦備受組織管理階層及組織研究學者關切（Dessler, 2000; Stanton, Etzel, & Walker, 1991）。

事實上，許多研究已發現服務人員在工作中隱藏憤怒、不耐煩等消極感受，並試圖矯飾出愉悅的態度，如此長久下來易因高度的情緒勞務負荷而引發其欲振乏力、身心俱疲的情緒耗竭（emotional exhaustion）（Martinez-Inigo, Totterdell, Alcover, & Holman, 2007; Näring, Briët, & Brouwers, 2006）與工作倦怠（job burnout）（Brotheridge & Grandey, 2002; Erickson & Ritter, 2001; Zammuner & Galli, 2005; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini, & Holz, 2001）現象，最終導致員工自信心低落，並出現消極、退卻、服務態度不佳等情形，因而大幅影響服務品質（Harwell, 2008; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996）與工作績效（Duke, Goodman, Treadway, & Breland, 2009; Grandey, 2000）。而部分研究更

顯示情緒勞務與員工工作壓力感受（Mann & Cowburn, 2005; Pugliesi, 1999）、工作滿意度（Duke, et al.; Grandey; Johnson & Spector, 2007; Pugliesi）、人員流動率（Chau, Dahling, Levy, & Diefendorff, 2009）乃至於員工健康（Schaubroeck & Jones, 2000）等諸多層面皆息息相關，由上述種種皆可見得情緒勞務在組織經營、人力資源管理方面之關鍵地位。

而圖書館亦屬服務業之一環，為提供讀者良好的服務品質，其第一線服務的流通館員常須壓抑個人內心真實的情緒感受，維持宜人的表情和態度，以應付讀者各色各樣的需求，藉此維持圖書館的形象及服務績效，實可謂是典型之高情緒勞務工作者。正因如此，Adelmann（1989）根據Hochschild（1983）對美國職業進行分類的研究中即將圖書館館員歸屬於「高情緒勞務負荷工作」中之「專業性、技術性及同類工作者」一類。尤其當流通館員在應對圖書館中之刁難讀者（difficult patron）及問題讀者（problem patron）時，更需耗費額外的心力處理（陳書梅，2009；Bramson, 1981／張彤譯，2002；Keating, 1984; Oxman, 2006）。其中，刁難讀者係指讀者認為圖書館未能妥善滿足其需求而爭取個人權益，復因情境或人格特質等因素，以蠻橫無理之言行舉止，如批評、怒罵等方式對待館員，令館員覺得難以應對者（陳書梅，2009；Blessinger, 2002; Chattoo, 2002; Shuman, 1989; Simmonds & Ingold, 2002; Smith, 1994）。而問題讀者則指讀者在圖書館中進行違反法律、道德規範或館規的行為，如偷竊、酗酒、破壞公物等，造成他人及館方困擾者。此兩類型讀者的行為均易引發館員憤怒、無助、挫折等負面情緒，以至館員於應付讀者問題之時，尚需耗神調適心情，日久可能易導致服務水準低落（陳書梅，2002，2009；Chelton, 2002; Ostler & Oon, 1989）。因此，流通館員之情緒勞務攸關圖書館整體服務品質，實值得吾人深入探討。

根據學者研究，員工情緒勞務之產生受到多種個人背景因素影響（Chen & Lin, 2009; Grandey, 2000）。例如Grandey在研究中即將性別等個人因素納入其情緒勞務概念模型以解釋情緒勞務之運作。至於Cheung與Tang（2009a）則發現男性員工與顧客間之互動較女性員工來得密集，其情緒勞務付出亦較為頻繁。此外，女性在工作時傾向隱藏個人內心真實的情緒（Grandey），且亦易因掩飾負面情緒而導致情緒耗竭（Johnson & Spector, 2007）。而除性別外，相關研究中亦納入考量之因素尚有如年齡（Chen & Lin; Cheung & Tang, 2009b）、婚姻狀況或子女數（Cheung & Tang, 2009b），以及工作年資（Chen & Lin）等。然而觀諸現有文獻，多數研究仍著重在探討情緒勞務之影響，而較少完整地探究員工個人背景因素，如性別、年齡、婚姻狀況等，與情緒勞務工作之關

聯性，忽略了員工之個別差異對情緒勞務可能造成的影響。而在圖書資訊學的文獻中，關乎館員情緒之研究甚為稀少，更遑論針對流通館員情緒勞務之探討。爰此，本研究渠取臺灣地區大學圖書館同質性高、讀者群集中之優點，以其流通館員為對象，運用量化研究之問卷調查法，探討個人背景因素與情緒勞務工作之關聯性，期使大學圖書館深切瞭解流通館員情緒勞務工作之個別差異，進而發展適切之組織情緒管理策略，藉以提升圖書館整體服務的品質。

貳、情緒勞務的意涵及其衡量構面

本研究綜整有關情緒勞務的相關文獻，並將各學者對情緒勞務意涵之見解及其對情緒勞務各衡量構面之闡釋歸納如下。

一、情緒勞務的意涵

Hochschild (1983, p. 7) 首先提出「情緒勞務」此一概念，並將其定義為「管理個人情感，以公開展現他人得見的面部表情與肢體動作」(the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display)，意即員工在服務顧客時須調整個人真實的情緒，使其情感表達符合組織期望的方式。例如在Hochschild針對泛美航空公司(Pan American World Airways)空服人員的調查中，發現空服人員即經常須壓抑內心的不悅，並試圖保持笑容，以使顧客感受到關懷及尊重之意。Hochschild (1983) 並提出以下三點以釐清情緒勞務之範疇：首先，情緒勞務來自於人與人之間面對面的接觸或交談；其次，情緒勞務含示員工須在顧客面前展現某種特定的情緒；再者，情緒勞務允許雇主藉由訓練或監督，在某種程度上控制員工的情緒活動。

情緒勞務之概念提出後，引起學者廣泛討論，其中以Ashforth與Humphrey (1993) 及Morris與Feldman (1996) 所提之觀點較受矚目。Ashforth與Humphrey著重員工外在的行為，而主張外在行為容易觀察，且對顧客有直接影響；同時，組織對外在情緒表現的要求，亦即組織的「情緒展示規則」(display rule)，亦未必需要員工調節內在情緒方能達到。因此，Ashforth與Humphrey定義情緒勞務乃是依照組織的情緒展示規則，表現合宜的情緒。另一方面，Morris與Feldman則由人際互動的角度切入，認為個人會依照工作時所面臨的社會情境來衡量如何表現情緒。因此，無論員工內在真切的感受為何，其將情緒轉換為符合組織期許的表情或行為舉止之際，必然需要付出相當之努力。亦即，員工若欲

表達適當的情緒，則必然會花費某種程度的心力。易言之，情緒勞務的本質為心力的付出。因此，Morris與Feldman定義情緒勞務為員工在人際互動的過程中，為了展現符合組織期望的情緒所付出的努力、規劃及控制。

另外，國內學者吳宗祐（2003，頁41）彙整相關研究對情緒勞務的看法，重新界定情緒勞務之範圍係發生在工作時之人際互動中，目的在考量工作需求，其進行是透過情緒調節，而本質上則為心力的付出。是故，吳宗祐定義情緒勞務為「個人在工作中與人互動時，基於工作考量，對情緒調節所付出的心力」。綜整上述學者之看法，本研究將情緒勞務定義為「個人基於工作需要，在與人交談或面對面的互動接觸中，為了表現符合組織要求的情緒，而調節個人真實之情感所付出的心力」。

二、情緒勞務的衡量構面

由前述的定義可知，組織中之員工情緒勞務牽涉的層面極其廣泛，諸如組織對員工情緒表達之外在要求、工作性質、人與人之間互動的方式、員工對自身及他人情緒的調節等皆涵括在內，因此，學者在檢視情緒勞務的內涵時切入的方式亦有所不同。其中，Hochschild（1983）及Grandey（2000）依據員工情緒調節的深淺程度，將情緒勞務分為「淺層飾演」（surface acting）及「深層飾演」（deep acting）兩種類型。前者係指個人改變外在的情緒表現以達到情緒偽裝的目的，而後者則指個人改變內在的想法或思維方式，使正向情緒彷彿發自個人內心一般。至於Pugliesi（1999）則依據情緒勞務對象的不同，將其區分為以自我為焦點（self-focused）及以他人為焦點（other-focused）兩種類型。前者側重員工對自我情緒的管理與調節，後者則重在員工於緩解他人負面情緒時所提供之協助。

此外，Morris與Feldman（1996）將情緒勞務外在的行為指標，如情緒表達持續的時間及頻次等納入情緒勞務內涵的考量範疇，並將情緒勞務歸納為四個向度，即1.「情緒表達的頻率」（frequency of emotional display）；2.「費心遵循情緒展示規則的程度」（attentiveness to required display rules），包括情緒表達持續的時間以及情緒的強度；3.「情緒表現的種類」（variety of emotions required to be expressed）；以及4.「情緒落差」（emotional dissonance），亦即員工內在真實感受與外在情緒表現間差異的程度。而後，Morris與Feldman（1997）進一步簡化其研究中的構面為「互動頻率」（frequency of interaction）、「互動持續時間」（duration of interaction）及「情緒落差」（emotional dissonance）

等三個向度。而Brotheridge與Grandey（2002）二人則同樣將外在工作要求列入考量，並依據因素之性質偏屬工作外在的人際要求或個人內在的情緒調節過程，將情緒勞務分為工作焦點（job-focused）與員工焦點（employee-focused）兩類。其中，工作焦點的情緒勞務包括情緒表達的頻率、持續時間、強度、種類，以及組織中情緒展示規則明確律定的程度，包含展現正面情緒及隱藏負面情緒兩方面，至於員工焦點的情緒勞務則涵括了員工調節情緒時的淺層飾演及深層飾演。

另一方面，國內學者吳宗祐（2003）則回歸情緒勞務之基本層面，認為學者在檢視情緒勞務內涵時應嚴格依從定義，以免失之公允。基此，吳宗祐綜整前人之研究，認為情緒勞務的本質乃是個人在調節情緒時所付出之心力。因此，外顯於行為層次的情緒表達頻次、持續時間、多樣性，以及情緒展示規則明確律定的程度，雖與情緒勞務相關，卻不能等同於情緒勞務中心力之付出。易言之，外在的行為表現至多可作為情緒勞務的前置變項，預測情緒勞務的大小，卻無法視為情緒勞務的測量變項，用以直接衡量情緒勞務的本身。例如：不同的員工對相同的情緒表達頻次可能產生不同的情緒勞務感受，若僅以外在之情緒表達頻次衡量情緒勞務大小，則無法察覺此差異。因而研究者若欲量測情緒勞務之實質付出，必須直接著眼於員工主觀認知中所花費之心力。

爰此，吳宗祐（2003）透過實地觀察及質化之問卷調查，蒐集、分析各行業員工之情緒勞務事例，並由此針對臺灣地區第一線的銀行服務人員編製符合情緒勞務基本定義之量表。其以質化研究方式對情緒勞務事例進行歸類，並以量化研究方式對量表數據進行因素分析（factor analysis）的結果皆顯示情緒勞務可區分為三個面向，即「處理他人的負面情緒」、「表達正向情緒」以及「克制負向情緒」三方面。其中，「處理他人的負面情緒」係指員工設法消弭顧客負向情緒，如傾聽顧客抱怨、同理顧客感受之時所消耗的心力；「表達正向情緒」則涵蓋了前述「淺層飾演」及「深層飾演」兩類的情緒勞務；而「克制負向情緒」則指員工在與顧客互動的過程中，為抑制個人負面的情緒，如憤怒、煩悶等感覺所付出之心力。

綜觀前人文獻可知，吳宗祐（2003）的研究中對於情緒勞務構面之分析方式切合情緒勞務的定義，且因其採取由下而上的研究取向，其研究成果亦較能代表臺灣地區之服務人員的情緒勞務工作情形。是故，本研究依循吳宗祐之分類方式，將情緒勞務之內涵分為1. 處理他人負面情緒；2. 表達個人正面情緒；3. 處理個人負面情緒等三大構面。

參、流通館員個人背景因素對其情緒勞務影響之調查

即使處於相同的工作環境，個體對情緒勞務的感受亦可能因個別差異而有所不同。因此，本研究蒐集大學圖書館流通館員之個人背景資料並量測其情緒勞務工作情形，以探究流通館員之個人背景因素對其情緒勞務之影響。茲將研究方法、研究對象、研究工具、研究範圍與限制分述如下。

一、研究方法與研究對象

本研究兼採質化與量化之實證研究法，包含深度訪談與問卷調查。研究者首先由國內外管理學、行銷學、心理學與圖書資訊學等研究領域之電子資料庫及檢索引擎中蒐集探討情緒勞務相關議題的理論與實證研究文獻，藉以瞭解情緒勞務之定義、構面、量測方式，並據此擬訂研究架構、訪談大綱及問卷的基本架構。最後，則透過問卷調查，以量化研究方式分析大學圖書館流通館員付出情緒勞務的情況。本文即針對問卷調查的部分進行探討。

本研究之問卷調查係以普查方式進行。此法之優點在於取樣範圍廣泛且數量充裕，因此樣本能夠充分反映母體情況，不致受樣本本身之特性影響。研究者首先以教育部網站公布之「97學年度大專校院名錄」中所列之148所公立與私立大學暨學院（包含技術學院）圖書館為調查範圍，並以電話徵詢各館相關人員協助本問卷調查之意願。結果除7所大學院校婉拒外，本研究共調查141所大學院校圖書館編制內流通館員的個人背景因素及其付出情緒勞務的情況。所有425份問卷於2009年6月下旬起至7月中旬以郵寄方式發送至各大學院校圖書館，並委由專人轉給個別流通館員填答並收集填完之問卷寄回。至2009年9月3日為止，共回收問卷394份，問卷回收率為92.7%，其中有效問卷計388份，有效問卷率為91.3%。

二、研究工具

本研究採用研究者自編之「大學圖書館流通館員情緒勞務量表」衡量流通館員之情緒勞務。該問卷係研究者分析情緒勞務相關文獻及本研究第一階段之質化訪談結果，並參酌吳宗祐（2003）、林尚平（2000）、張乃文（2005）以及鄔佩君（2002）、Morris與Feldman（1996）等人之研究中所使用的量測問卷編製而成。衡量情緒勞務之題項共計27題，其中包含與「處理他人負面情緒」構面相關之題項7題、與「表達個人正面情緒」構面相關者10題、與「處理個人負面情緒」構面相關者10題。填答者依照題項內容描述之情緒勞務情形，評估自身符合程度，並在Likert五點式量表上依「從不如此」、「很少如此」、「偶

爾如此」、「經常如此」、「總是如此」分別給予由1到5之正向記分。本次研究之間卷經分析顯示其整體信度係數（Cronbach's α ）達0.94，而情緒勞務各構面之信度係數亦均在0.83以上，顯示本問卷具有良好之信度。此外，本問卷亦調查流通館員之年齡、性別、婚姻狀況、學歷、圖書資訊專業背景、圖書館工作年資、部門職務年資、是否擔任主管職務等個人背景資料以利後續之分析。

三、研究範圍與限制

在研究範圍方面，本研究以臺灣地區公立與私立大學暨學院（包含技術學院）圖書館之流通館員為對象，因此，研究結果不宜概括推論至其他類型之圖書館或館員，諸如公共圖書館或參考館員等。而在研究變項方面，影響員工情緒勞務之因素有許多，例如情緒智商（emotional intelligence）（Johnson & Spector, 2007）與情感表達能力（emotional expressivity）（Grandey, 2000）等，本研究亦僅探討前述之個人背景因素對大學圖書館流通館員情緒勞務之影響。

肆、研究結果分析

茲將填答問卷之大學圖書館流通館員的個人基本資料及各項個人背景因素對其整體之情緒勞務及情緒勞務各構面之影響分述如下。

一、流通館員個人基本資料分析

本研究依據回收之有效問卷，進行填答者之人口統計變項分析。在性別方面，填答問卷之流通館員中男性有67位，占樣本數17.3%，而女性則有308位，占79.4%。至於年齡方面，20-24歲館員有14位，占3.6%，25-29歲者共75位，占19.3%，30-34歲者計76位，有19.6%，35-39歲者共68位，占17.5%，40-44歲者共49位，占12.6%，45-49歲者計46位，占11.9%，50歲以上者則有54位，占13.9%。在婚姻狀況方面，已婚館員共206位，占53.1%，未婚館員共173位，占44.6%。以學歷分析，具大學學歷之填答館員共計245位，占63.1%，其次為碩士學歷者有97位，占25.0%，專科學歷者共29位，占7.5%，初中或高中學歷者共8位，占2.1%，而博士學歷者則有4位，占1.0%。就圖書資訊專業背景而言，填答之流通館員中圖書資訊相關科系畢業者共235位，占60.6%，非圖書資訊相關科系畢業者則有143位，占36.9%。另外，圖書館工作年資在5年以下之流通館員共126位，占32.5%，6-10年者有92位，占23.7%，11-15

年者共67位，占17.3%，16-20年者共55位，占14.2%，21年以上者則有38位，占9.8%。而部門職務年資5年以下之流通館員有249位，占64.2%，6-10年者共77位，占19.8%，11-15年者有26位，占6.7%，16-20年者共20位，占5.2%，21年以上者計4位，占1.0%。最後，填答流通館員之中擔任主管職務者共83位，占21.4%，未擔任主管職務之填答者則有296位，占76.3%（參見表1）。

表1 流通館員個人基本資料表

背景變項	個數	百分比 (%)	背景變項	個數	百分比 (%)
性別			圖書資訊專業背景		
男	67	17.3	圖資相關科系畢業	235	60.6
女	308	79.4	非圖資相關科系畢業	143	36.9
遺漏值	13	3.3	遺漏值	10	2.5
年齡			圖書館工作年資		
20-24歲	14	3.6	5年以下	126	32.5
25-29歲	75	19.3	6-10年	92	23.7
30-34歲	76	19.6	11-15年	67	17.3
35-39歲	68	17.5	16-20年	55	14.2
40-44歲	49	12.6	21年以上	38	9.8
45-49歲	46	11.9	遺漏值	10	2.6
50歲以上	54	13.9	部門職務年資		
遺漏值	6	1.5	5年以下	249	64.2
婚姻狀況			6-10年	77	19.8
已婚	206	53.1	11-15年	26	6.7
未婚	173	44.6	16-20年	20	5.2
遺漏值	9	2.3	21年以上	4	1.0
學歷			遺漏值	12	3.1
初中或高中	8	2.1	擔任主管職務		
專科	29	7.5	是	83	21.4
大學	245	63.1	否	296	76.3
碩士	97	25.0	遺漏值	9	2.3
博士	4	1.0	總計	388	100
遺漏值	5	1.3			

二、流通館員個人背景因素與其情緒勞務之關聯

本研究發現年齡、圖書館工作年資、部門職務年資、婚姻狀況、主管職務等個人背景因素對大學圖書館流通館員之情緒勞務及其各構面均有顯著影響，茲將研究所得結果歸納如表2且分述如下。

表2 流通館員個人背景因素對整體之情緒勞務
與情緒勞務各構面之影響

大學圖書館流通館員個人背景因素								
	年齡	圖書館 工作年資	部門 職務年資	婚姻 狀況	主管 職務	性別	學歷	圖書資訊 專業背景
整體 情緒勞務	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×
處理 他人負面 情緒構面	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×
表達 個人正面 情緒構面	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	×
處理 個人負面 情緒構面	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×

註：「✓」表示該因素具顯著影響；「×」表示該因素不具顯著影響。

(一)性別對流通館員情緒勞務之影響

本研究結果顯示，流通館員的情緒勞務並未因性別而有顯著的差異（ $p = .71$ ）。同時，流通館員的性別差異在「處理他人負面情緒」（ $p = .15$ ）、「表達個人正面情緒」（ $p = .44$ ）及「處理個人負面情緒」（ $p = .44$ ）等三個構面均未造成顯著不同（參見圖1）（整體情緒勞務及各構面數值係指流通館員於該項目之Likert五點量表上得分之平均數，其高低反映情緒勞務之大小；下文同）。

(二)年齡對流通館員情緒勞務之影響

本研究結果發現，不同年齡層之流通館員對整體情緒勞務的感受有顯著差異（ $p < .001$ ），以Scheffé法進行事後比較發現25-29歲與30-34歲的館員之情緒勞務顯著低於45-49歲者（ $p < .05, p = .001$ ），而30-34歲的館員之情緒勞務亦顯著低於50歲以上者（ $p < .05$ ）。

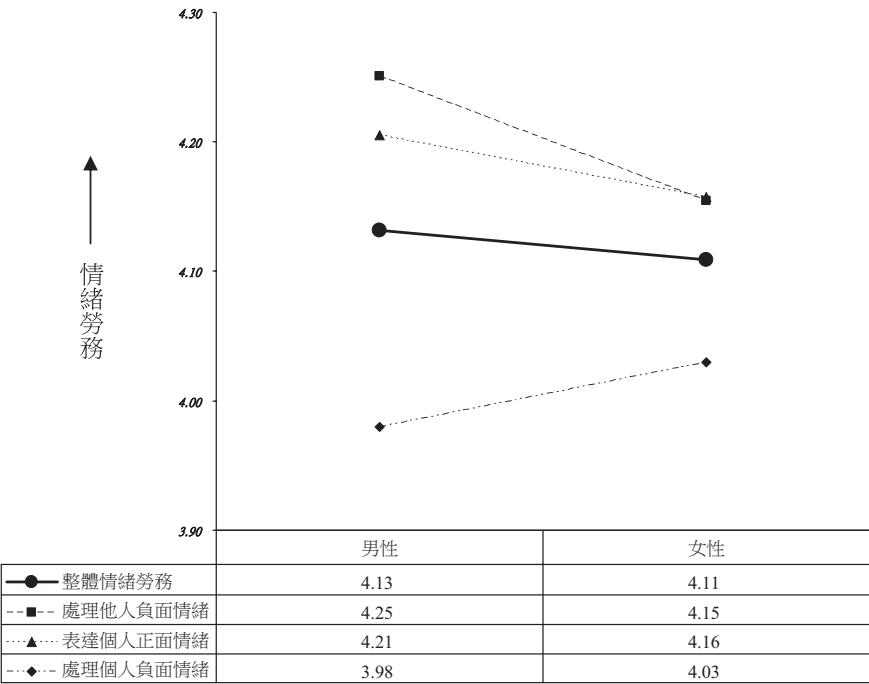


圖1 性別與流通館員情緒勞務之關係

此外，年齡層不同之流通館員的情緒勞務在各構面均有顯著差異（ $p < .01$ ），以Scheffé法進行事後比較，發現在「處理他人負面情緒」方面，25-29歲與30-34歲館員之情緒勞務顯著低於45-49歲者（ $p < .01$ ）；在「表達個人正面情緒」方面，25-29歲館員之情緒勞務顯著低於45-49歲與50歲以上者（ $p < .01, p < .05$ ），而30-34歲館員之情緒勞務顯著低於45-49歲與50歲以上者（ $p < .001, p = .01$ ）；在「處理個人負面情緒」方面，30-34歲館員之情緒勞務顯著低於45-49歲者（ $p < .05$ ）（參見圖2）。

(三)婚姻狀況對流通館員情緒勞務之影響

而在婚姻方面，問卷調查結果顯示，已婚流通館員對情緒勞務之感受顯著高於未婚館員（ $p = .002$ ）。並且，本研究結果亦顯示，已婚流通館員的情緒勞務在「處理他人負面情緒」（ $p = .001$ ）、「表達個人正面情緒」（ $p < .001$ ）及「處理個人負面情緒」（ $p = .049$ ）等三個構面均顯著高於未婚之流通館員（參見圖3）。

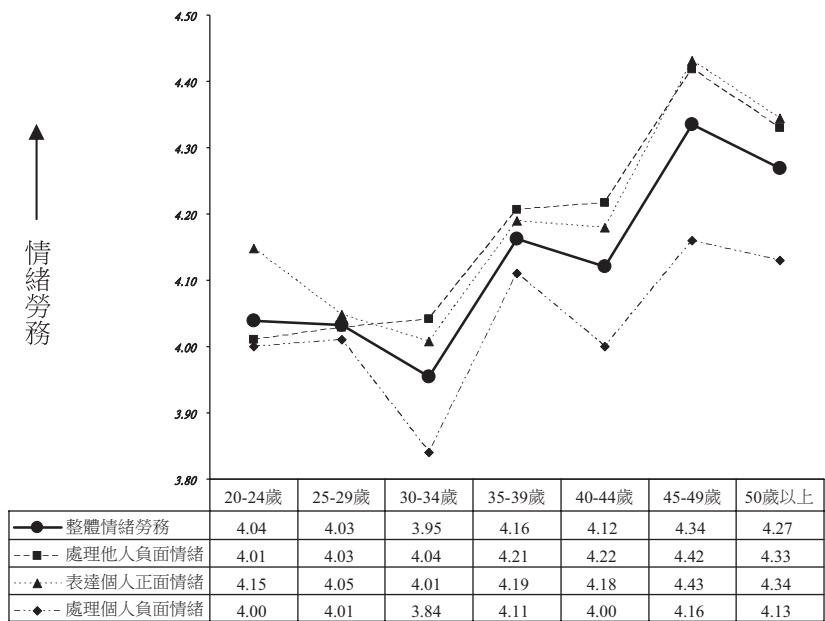


圖2 年齡層與流通館員情緒勞務之關係

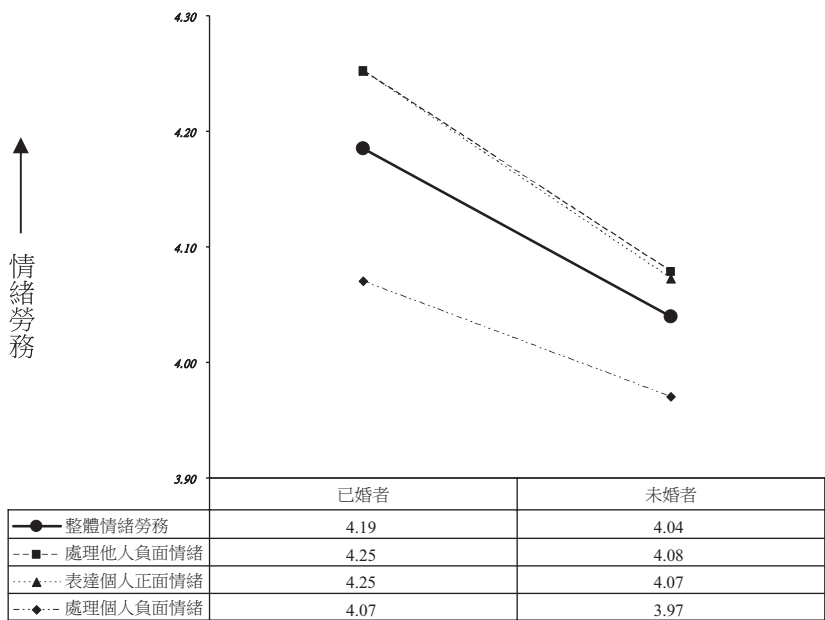


圖3 婚姻狀況與流通館員情緒勞務之關係

(四)學歷對流通館員情緒勞務之影響

本研究結果發現，流通館員學歷之不同並未造成其情緒勞務的顯著差異（ $p = .11$ ）。而學歷不同的流通館員僅在情緒勞務之「表達個人正面情緒」構面有所差異（ $p < .01$ ），以Scheffé法進行事後比較發現具博、碩士學歷者在此構面之情緒勞務顯著高於具大學學歷者（ $p < .05$ ）。而在「處理他人負面情緒」（ $p = .15$ ）及「處理個人負面情緒」（ $p = .78$ ）構面，流通館員之情緒勞務則未因學歷而有顯著的差異（參見圖4）。

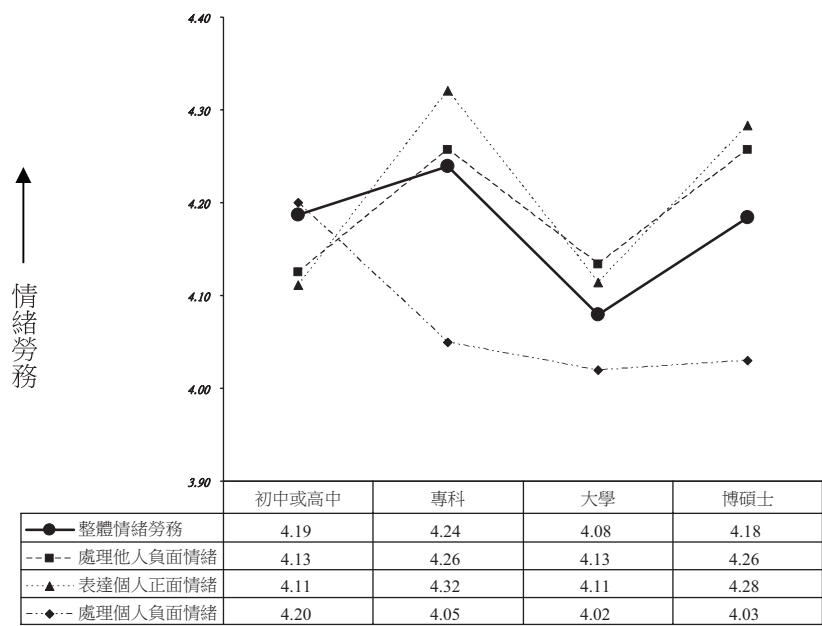


圖4 學歷與流通館員情緒勞務之關係

(五)圖書資訊專業背景對流通館員情緒勞務之影響

本研究結果顯示，流通館員的圖書資訊專業背景亦未對其情緒勞務之感受造成顯著的影響（ $p = .47$ ）。同時，圖書資訊專業背景亦未造成流通館員的情緒勞務在「處理他人負面情緒」（ $p = .77$ ）、「表達個人正面情緒」（ $p = .17$ ）及「處理個人負面情緒」（ $p = .76$ ）等三個構面之顯著差異（參見圖5）。

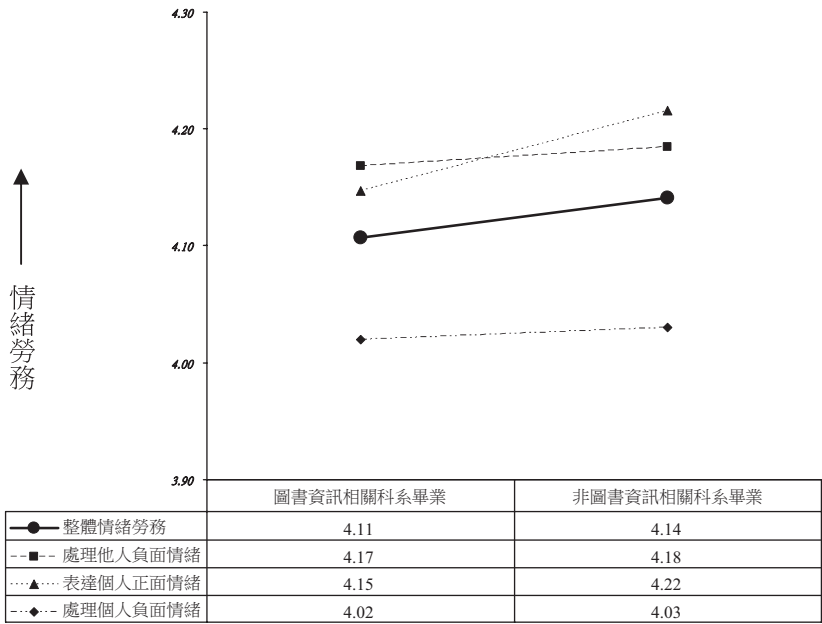


圖5 圖書資訊專業背景與流通館員情緒勞務之關係

(六) 圖書館工作年資對流通館員情緒勞務之影響

問卷調查結果顯示，圖書館工作年資不同的流通館員對情緒勞務的感受有顯著差異 ($p < .001$)，以Scheffé法進行事後比較發現年資5年以下及6-10年之館員的情緒勞務顯著低於16-20年者 ($p < .05, p = .001$)，而年資在6-10年之館員的情緒勞務亦顯著低於11-15年者 ($p < .05$)。

而圖書館工作年資不同的流通館員對情緒勞務的感受在各構面亦有顯著差異 ($p < .01$)，以Scheffé法進行事後比較顯示在「處理他人負面情緒」方面，圖書館工作年資5年以下與6-10年之館員的情緒勞務顯著低於16-20年者 ($p < .01, p < .001$)；而在「表達個人正面情緒」及「處理個人負面情緒」兩方面，圖書館工作年資6-10年之館員的情緒勞務皆顯著低於16-20年者 ($p < .01, p < .05$)（參見圖6）。

(七) 部門職務年資對流通館員情緒勞務之影響

本研究結果發現，部門職務年資對流通館員情緒勞務之感受有顯著影響 ($p = .001$)，以Scheffé法進行事後比較發現部門職務年資5年以下及6-10年之館員對情緒勞務的感受顯著低於16年以上者 ($p < .01, p < .05$)。

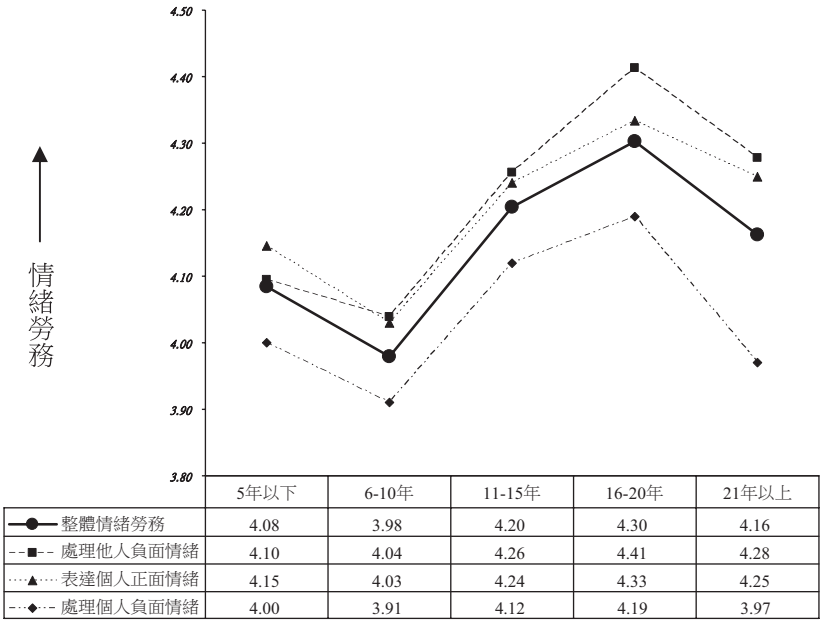


圖6 圖書館工作年資與流通館員情緒勞務之關係

再者，部門職務年資不同之流通館員對情緒勞務的感受在各構面均有顯著的差異（ $p < .01$ ），以Scheffé法事後比較後發現在「處理他人負面情緒」、「表達個人正面情緒」及「處理個人負面情緒」等三構面，部門職務年資5年以下之流通館員的情緒勞務皆顯著低於16年以上者（ $p = .01, p < .05, p < .05$ ）（參見圖7）。

(八)是否擔任主管職務對流通館員情緒勞務之影響

最後，在主管職務方面，擔任主管職務之流通館員的情緒勞務在整體方面顯著高於未擔任主管者（ $p < .001$ ）。此外，本研究亦發現擔任主管職務的流通館員在「處理他人負面情緒」（ $p < .001$ ）、「表達個人正面情緒」（ $p < .001$ ）及「處理個人負面情緒」（ $p = .03$ ）等三個構面均顯著高於未擔任主管職務之流通館員（參見圖8）。

伍、綜合討論

本研究旨在探討大學圖書館流通館員背景因素之個別差異影響其情緒勞務的情形。研究結果發現，大學圖書館流通館員對情緒勞務整體及

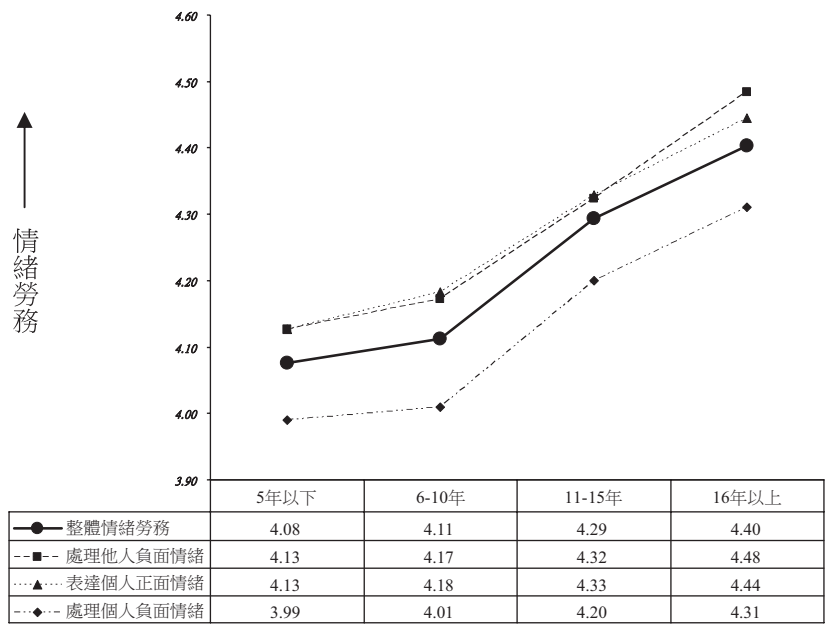


圖7 部門職務年資與流通館員情緒勞務之關係

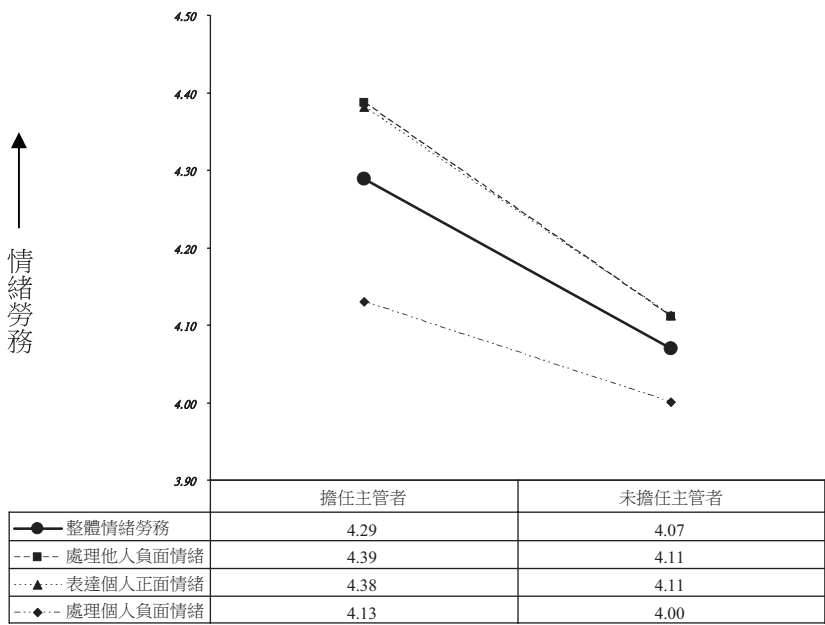


圖8 主管職務與流通館員情緒勞務之關係

各構面之感受因其年齡、圖書館工作年資、部門職務年資、婚姻狀況、擔任主管職務與否而有所不同，而學歷則造成大學圖書館流通館員之情緒勞務在「表達個人正面情緒」構面之差異。另外，在性別及圖書資訊專業背景方面，大學圖書館流通館員之情緒勞務無論在整體或在各構面上均無顯著之不同。茲就所得之結果分析討論如下。

- (一) 在年齡方面，整體情緒勞務由20-24歲館員（平均數 = 4.04）漸次下降至30-34歲者為最低（平均數 = 3.95），其後逐漸攀升至45-49歲為高峰（平均數 = 4.34），之後略為降低（平均數 = 4.27）。而在圖書館工作年資方面所得之結果則與在年齡方面所得之結果相互呼應，情緒勞務由年資5年以下（平均數 = 4.08）逐漸下降至6-10年為最低（平均數 = 3.98），其後逐漸升高至16-20年為高峰（平均數 = 4.30），之後再度降低（平均數 = 4.16）。同時，情緒勞務各構面變化的趨勢在年齡和圖書館工作年資此二方面亦與整體情緒勞務之變化相仿。究其原因，可能係流通館員甫自學校畢業踏入圖書館工作環境之初，富有服務熱忱及抱負理想，對於讀者服務充滿熱情，但另一面又由於不熟悉業務內容，不管在人事往來或業務辦理方面均仍生疏，因而投入較多情緒勞務。隨著工作日久，業務逐漸熟悉之後，付出情緒勞務的程度即略為減少。然而，再隨時日增加，步入中年階段的流通館員開始面對來自家庭、兒女教養等方面的壓力，亦可能因察覺其生涯發展和原先設定之目標不一致，而產生自我質疑的「中年危機」（mid-career crisis）（陳書梅，2004a；Dessler, 1997）；而此時流通館員在圖書館也不再如新進館員般從事較為定型且機械化的業務，其工作內容漸趨複雜，甚至可能擔負主管責任，所承受的工作壓力以及須因應工作需求調節自身情緒的程度不斷增加，情緒勞務也因而達到高峰。年紀更長之後，生活歷練逐漸豐富，待人處世更為圓融，對圖書館各樣的業務及人事運作亦較能掌握，情緒勞務付出復而減少。
- (二) 在部門職務年資方面，流通館員整體之情緒勞務及情緒勞務之各構面變化的趨勢大致相同，均由5年以下逐漸攀升至16年以上為最高。研究者推測此結果之成因可能由於填答本研究問卷之流通館員隨著部門職務年資增加，負責的業務範疇及層面愈加廣泛，亦日益須處理更加多元複雜的讀者問題，甚至協助新進館員因應其所遭遇之難題，因而情緒勞務逐漸增高。

- (三) 已婚流通館員之情緒勞務無論在整體方面或在各構面均顯著高於未婚館員，此現象值得圖書館組織管理階層留意。一般說來，已婚之流通館員承擔家庭生計及子女教養的壓力，同時，無論家人面臨何種處境均須堅守工作崗位，面對工作中各種類型的挑戰。因此，已婚流通館員常須調節自身情緒以應付家人、子女、工作等多方面之需要，情緒勞務因而較高。
- (四) 擔任主管職務之流通館員的情緒勞務在整體方面及在各構面均顯著高於未擔任主管職務者。事實上，陳書梅（2004b）於其針對臺灣地區公立大學暨學院圖書館員工作壓力之研究中即指出，圖書館主管階層人員承受較諸一般館員更為龐大的工作壓力，而其壓力源除了外部之讀者以外，尚可能包含內部之同事（see also Grandey, Kern, & Frone, 2007; Tschann, Rochat, & Zapf, 2005）。易言之，擔任主管職務的流通館員除了必須處理日常遭遇的讀者問題以外，尚必須應對上司對工作績效的要求、將圖書館政策溝通傳遞給部屬，並且同時維持同事間和諧的工作氣氛。是故，管理階層人員常須付出高度的情緒勞務以處理因為讀者問題、工作及管理壓力及人際相處所產生的負面情緒。另外，Diefendorff、Richard與Croyle（2006）亦指出擔任主管職務者較員工熟悉組織的情緒展示規則，亦即，主管人員對組織期許員工表達情緒的方式較為瞭解，也更為明瞭情緒調節之重要性，可能亦因如此而付出較多之情緒勞務。
- (五) 流通館員之性別並未造成其情緒勞務在整體或在各構面之顯著差異，而就平均數值而言，女性流通館員在處理個人負面情緒方面付出較男性流通館員多的心力，與其在處理他人負面情緒及表達個人正面情緒二構面之表現相反。一般而言，社會認定之男、女性的性別角色有所不同。傳統上，男性角色偏向主動建立與人之關係並達到事業上之成就（王健如，2002）；另一方面，女性之角色則偏向注重個人內在負向情緒感受之調適（Kaliterna Lipovčan, Prizmić, & Franc, 2009），同時，一般社會之價值觀亦較不鼓勵女性表達如憤怒等類之負面情緒（Hochschild, 1975, 1981, as cited in Simon & Nath, 2004），可能因而導致女性付出較男性略多的心力處理個人之負面情緒。另一方面，回顧國內外相關文獻，不同學者針對銀行服務人員、醫院員工、百貨公司櫃檯服務人員、國小教育人員、客服人員及空服員等有關情緒勞務之研究，均顯示員工之性別對其整體之情緒勞務無顯著影響（邱如

玫，2008；張乃文，2005；張如意，2005；黃秋萍，2005；鄔佩君，2002；羅人林，2003），與本研究所得之調查結果相符。而Maslach與Jackson（1985）以及Johnson與Spector（2007）等學者之研究則顯示，男性與女性可能在情緒耗竭的程度上有所差異。由此觀之，本研究未發現流通館員之性別會對其情緒勞務造成顯著之影響，亦可能由於性別造成之差異係顯示於情緒勞務相關的其他面向，如情緒耗竭之程度等，而非情緒勞務本身。因此，性別差異對於流通館員情緒勞務影響之相關議題仍有待進一步之研究釐清。

- (六) 學歷與圖書資訊專業背景並未造成大學圖書館流通館員情緒勞務在整體方面的顯著差異，惟有具碩士、博士學歷之流通館員在表達個人正面情緒構面之情緒勞務顯著高於具大學學歷之流通館員。觀諸國內文獻，相關學者針對醫院員工、百貨公司櫃檯服務人員、國小教育人員、客服人員及空服員之研究發現，教育程度並未造成其情緒勞務在整體或在各構面之差異，與本研究之結果大致相仿（邱如玫，2008；張乃文，2005；張如意，2005；黃秋萍，2005；羅人林，2003）。然而，本研究發現較諸具大學學歷之大學圖書館流通館員，具碩士、博士學歷者花費更多的心力在表達個人的正面情緒上。究其原因，可能如Maslach與Jackson（1985）兩位學者所言，高學歷者通常對於職業有較高之期許，故高學歷之流通館員亦盼望在工作崗位上提供優質的服務，藉以建立個人良好的形象，從而能獲得他人正面的認同，亦因此在遭遇讀者問題時易傾向以親切、關懷及尊重的態度因應之，並花費較多之心力表達其個人的正面情緒。另一方面，本研究之結果亦顯示，流通館員之情緒勞務在處理個人負面情緒構面變化之趨勢與在處理他人負面情緒及表達個人正面情緒二構面不甚相同，亦即，高學歷者較低學歷者付出較少之心力處理個人的負面情緒，然而其差異並未達統計上之顯著水準，而造成此現象真正的原因則有待進一步之研究探討。
- (七) 無論就何項個人背景因素而言，大學圖書館流通館員之情緒勞務在處理他人負面情緒及表達個人正面情緒構面之平均數值均十分相近，而其在處理個人負面情緒構面的平均數值乃為各構面中最低者。根據吳宗祐（2003）之研究，處理個人負面情緒構面之情緒勞務較諸處理他人負面情緒及表達個人正面情緒構面而言，屬於消極被動之類型，亦即，流通館員在此方面心力的付出著重於

調節自身內在之態度及負面情緒，而非如其他兩方面之情緒勞務般偏重藉由外在與人互動而維持讀者良好情緒之行為。而吳宗祐根據Markus與Kitayama（1991）二人之研究，更進一步指出在強調群我關係的華人社會，員工情緒勞務之付出可能愈發注重在與他人維持和諧關係的層面，而不若西方社會在個人主義影響之下，其員工情緒勞務之付出可能較為著重個人內在情緒調節之面向。而可能係因如此，本研究中之流通館員亦付出較多之心力在處理他人負面情緒以及表達個人正面情緒方面，相對地，其在處理個人負面情緒方面付出的心力則較少。

陸、結論與建議

本研究透過量化之問卷調查，發現大學圖書館流通館員之個別差異，如年齡、圖書館工作年資、部門職務年資、婚姻狀況、學歷及擔任主管職務與否等，確實會影響其付出情緒勞務的情況。由於員工的情緒勞務問題深切影響組織整體運作之績效及員工個人的工作生活品質，其相關議題無論在學術界或企業界皆備受重視，而大學圖書館流通館員的工作性質既屬「人群服務」（people work）的範疇，如同教師或醫護人員，流通館員的心理健康及與人互動的情形便對大學圖書館整體服務品質影響甚鉅，亦值得大學圖書館管理階層留意。復以在現今之資訊網路時代，讀者對資訊的需求日益多元化，面對新興網路科技的衝擊，大學圖書館所處的資訊服務產業競爭亦十分激烈，流通館員身為公眾服務工作者之一環，亦須妥善處理個人在服務過程中為維持良好情緒所承擔之情緒勞務，以免損及自身的工作效能與身心健康，甚而戕害大學圖書館之整體形象與服務績效。

爰此，大學圖書館組織宜關切中高年齡、資深、已婚、高學歷以及擔任主管職務的流通館員之情緒勞務及相關影響因素，並給予其適切之支持，以積極營造符合流通館員身心需求與成長之環境。詳言之，大學圖書館組織一方面宜深入評估流通館員在日常工作中與讀者應對時之情緒勞務現況，另一方面則宜針對流通館員之個人情緒調適及人際互動需要提供充分的在職教育訓練機會，如定期舉辦各類型之情緒管理、人際溝通、壓力調適及自我成長課程，使流通館員能認識並分析個人內在之情緒狀態，亦能不斷提升與讀者溝通的人際技巧，以及紓緩自身及他人負面情緒之能力，降低衝突發生的機會，減輕情緒勞務帶來的負擔，進而維持個人福祉與身心健康。誠如社會心理學研究指出，處於正面情

緒狀態，如愉悅、幸福中之個人，易表現出利他行為，因此流通館員之個人情緒若能常保於平衡、舒適的狀態，則必能提供良好之讀者服務品質；而大學圖書館管理階層對流通館員工作所提供之支持，亦能令館員認同圖書館組織並提振其工作熱忱。

同時，大學圖書館宜將組織期許流通館員表達情緒的方式，即流通館員的情緒展示規則，以書面形式明確記載於組織規範之中，藉以提供流通館員在服務讀者時確切之依據，亦使流通館員得以明白個人於工作時所應表達的情緒類別。易言之，大學圖書館宜擬訂Hochschild（1983）所提倡之「情緒地圖」（emotional map），將流通館員工作時面對所服務的讀者，乃至於同事以及主管所應表達的情緒狀態具體言明之；或者制定組織中的「情緒腳本」（emotional script）（轉引自林尚平與張淑慧，1998），詳細說明諸如可能引發流通館員負面情緒的事件、大學圖書館中的情緒展示規則、遭遇刁難讀者或問題讀者時如何調適個人之負面情緒，以及如何處理讀者的負面情緒等種種涉及情緒勞務不同層面之議題，並將其編入流通館員職前講習或進修培訓之教育訓練手冊之中，從而協助流通館員於面臨讀者問題之前預先做好心理建設，並使其能具備足以因應刁難讀者或問題讀者的相關專業知能。大學圖書館組織若能施行如此之預防性的情緒勞務管理措施，則當能協助流通館員適切地表達個人情緒，同時減少其處理棘手的讀者問題時可能衍生之挫折與無力感，從而得以紓緩流通館員個人情緒勞務的負荷。另外，大學圖書館組織宜將組織之情緒展示規則列入績效考核制度中，藉以激勵流通館員重視其情緒表達方式是否適切，期能進一步提升大學圖書館讀者服務的品質。

而在圖書資訊教育方面，相關系所於課程規劃之時亦宜考慮流通館員於圖書館服務過程之中所可能遭遇之讀者問題及情緒調適議題，並開設相關之情緒管理及人際溝通課程，期能充實學生之專業技能，使其熟悉圖書館組織中所需之溝通與情緒管理理論及實務知識，進而能將其應用於未來之專業生涯中。另外，圖書資訊學相關各學會宜定期針對流通館員之人際溝通與情緒管理議題策劃相關之工作坊及座談會，以使流通館員彼此可分享、溝通在處理讀者問題之時如何維持良好情緒狀態的相關經驗，從而減低其情緒勞務之負荷，使其能提供優質之讀者服務，增進讀者對圖書館之整體滿意度。

綜而言之，有關大學圖書館流通館員情緒勞務之議題亟需各圖書館組織衡量自身個別的特殊情況，以及流通館員個人背景因素之不同，妥善規劃並實際踐履適宜之組織情緒勞務管理策略，如此方能協助流通

館員於服務過程中適切處理自身及讀者的負面情緒，並積極展現個人正向的情緒，進而整體提升讀者服務的水平，最終期能使大學圖書館在快速變遷的資訊社會中持續維持競爭力，裨益圖書館之卓越發展與永續經營，同時亦帶動圖書館事業整體之成長。

致謝

本研究為行政院國科會專題研究計畫之部分成果（NSC 96-2413-H-002-017-MY2），研究者謹對國科會之經費補助致上最高的謝意，同時，並向所有參與問卷調查之大學圖書館流通館員致上最深摯的謝忱。

參考文獻

- 王健如（2002）。國立大學圖書館專業館員性別角色與地位之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣大學圖書資訊學研究所，臺北市。
- 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，國立臺灣大學心理學研究所，臺北市。
- 邱如玫（2008）。空服員情緒勞務與情緒耗竭關係之研究。未出版之碩士論文，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所，臺南縣。
- 林尚平（2000）。組織情緒勞務負擔量表之發展。中山管理評論，8，427-447。
- 林尚平、張淑慧（1998）。情緒勞務與組織人力發展之關係。人力發展月刊，48，43-50。
- 陳書梅（2002）。參考館員負面工作情緒管理——從圖書館組織層面探討。大學圖書館，6(1)，46-70。
- 陳書梅（2004a）。個人背景因素對館員工作壓力認知影響之研究——以臺灣地區公立大學暨學院圖書館為例。圖書資訊學刊，2(1)，49-62。
- 陳書梅（2004b）。館員工作壓力因應行為研究——以我國公立大學暨學院圖書館為例。圖書資訊學刊，1(4)，37-57。
- 陳書梅（2009）。刁難讀者類型之質化研究——以大學圖書館為例。圖書資訊學研究，4(1)，99-132。

- 張乃文（2005）。臺北縣國小教育人員情緒勞務負荷與工作倦怠關係之研究。未出版之碩士論文，輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。
- 張如意（2005）。情緒勞務、調適策略、組織因素與情緒耗竭之相關性研究：以百貨公司之櫃臺人員為例。未出版之碩士論文，國立中正大學企業管理研究所，嘉義縣。
- 黃秋萍（2005）。內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究。未出版之碩士論文，南華大學管理科學研究所，嘉義縣。
- 鄔佩君（2002）。第一線服務人員之情緒勞動的影響因素與其結果之關係：以銀行行員為例。未出版之碩士論文，國立政治大學心理學系，臺北市。
- 羅人林（2003）。中小型醫院員工情緒勞務負荷與顧客導向行為關係之研究——以自我監控、內部行銷為干擾變項空。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well being*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Blessinger, K. D. (2002). Problem patrons: All shapes and size. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 3-10.
- Bramson, R. M. (2002)。如何搞定恐龍和犀牛（*Coping with difficult people*）（張彤譯）。臺北縣：世茂。（原作1981年出版）
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Chattoo, C. D. (2002). The problem patron: Is there one in your library? *The Reference Librarian*, 36(75/76), 11-22.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151-1163.
- Chelton, M. K. (2002). The “problem patron” public libraries created. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 23-32.

- Chen, L.-H., & Lin, S.-P. (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management practices. *Social Behavior and Personality*, 37, 335-342.
- Cheung, F. Y.-L., & Tang, C. S.-K. (2009a). The influence of emotional intelligence and affectivity on emotional labor strategies at work. *Journal of Individual Differences*, 30, 75-86.
- Cheung, F. Y.-L., & Tang, C. S.-K. (2009b). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business and Psychology*, 24, 245-255.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 273-298.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 1013-1034.
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64, 146-163.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 63-79.
- Harwell, K. (2008). Burnout strategies for librarians. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 13, 379-390.
- Hochschild, A. R. (1975). The sociology of feeling and emotion: Selected possibilities. In M. Millman & R. M. Kantor (Eds.), *Another voice:*

- Feminist perspectives on social life* (pp. 208-307). New York: Anchor Books.
- Hochschild, A. R. (1981). Attending to, codifying, and managing feelings: Sex differences in love. In L. Richardson & V. Taylor (Eds.), *Feminist frontiers: Rethinking sex, gender, and society* (pp. 225-262). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Johnson, H.-A. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 319-333.
- Kaliterna Lipovčan, L., Prizmić, Z., & Franc, R. (2009). Age and gender differences in affect regulation strategies. *Društvena istraživanja, 18*, 1075-1088.
- Keating, C. J. (1984). *Dealing with difficult people*. Mahwah, NJ: Paulist.
- Mann, S., & Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 12*, 154-162.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*, 224-253.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress, 21*, 30-47.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles, 12*, 837-851.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review, 21*, 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues, 9*, 257-274.
- Näring, G., Briët, M., & Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress, 20*, 303-315.
- Ostler, L. J., & Oon, J. T. (1989). Stress analysis: A case study. *College and Research Libraries News, 50*, 587-590.

- Oxman, M. (2006). *The how to easily handle difficult people handbook*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation & Emotion*, 23, 125-154.
- 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.
- Shuman, B. A. (1989). Problem patrons in libraries: A review article. *Library and Archival Security*, 9(2), 3-19.
- Simmonds, P. L., & Ingold, J. L. (2002). The difficult patron in the academic library: Problem issue or problems patrons? *The Reference Librarians*, 36(75/76), 55-66.
- Simon, R. W., & Nath, L. E. (2004). Gender and emotion in the United States: Do men and women differ in self-reports of feelings and expressive behavior? *American Journal of Sociology*, 109, 1137-1176.
- Smith, K. (1994). *Serving the difficult customer: A how-to-do-it manual for library staff*. New York: Neal-Schuman.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1991). *Fundamentals of marketing* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Tschan, F., Rochat, S., & Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-220.
- Zammuner, V. L., & Galli, C. (2005). Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings. *International Review of Psychiatry*, 17, 355-364.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16, 527-545.

The Effect of Individual Differences on Emotional Labor Among University Circulation Librarians in Taiwan

Chen Su-may Sheih

Professor

Department of Library and Information Science
National Taiwan University

I. Introduction

Library business is considered to be a service industry because of its commitment to quality service. To maintain or improve service quality, librarians have to conceal their emotions in most situations. In this way, they would look amiable to patrons. However, some circulation librarians may experience emotional dissonance when displaying expected emotions and hiding the true ones. In other words, they would regulate their emotional display in an attempt to meet organizationally-based expectations specific to their roles. This is the so called “emotional labor.” For circulation librarians, who play a critical part at the front-line in every library, it takes a lot of emotional effort to serve patrons properly.

Some studies show that there are multiple background factors contributing to emotional labor in a workplace (Chen & Lin, 2009; Grandey, 2000). However, most current studies focus primarily on those impacts brought about by emotional labor while tending to somewhat overlook the role that characteristic individual demographic differences may play in diversifying and generating emotional labor for librarians. In other words, few of the studies address emotional labor from a perspective of personal background, such as gender, age, marital status, seniority, etc. Therefore, this paper, using questionnaires, assesses the effects of circulation librarians’ backgrounds, including their gender, age, marital status, seniority in the library, departmental seniority, educational background, related professional training, and supervisorship status, on their emotional labor. This study expects that university library directors or managers will endeavor to understand the

emotional labor of circulation librarians and to formulate optimal strategies for emotional management, thus enhancing the overall quality of library service to stakeholder constituencies.

II. Methodology

In this study, questionnaire method was used and an emotional labor scale was implemented by the researcher. Scale reliability analysis indicated both high internal consistency and reliability with an overall Cronbach's α index of 0.94 and individual construct performance above the average Cronbach's α of 0.83. This questionnaire contained a taxonomy of personal background biodata, including: librarians' gender, age, marital status, library seniority, circulation department seniority, educational background, related professional training, and supervisorship status.

Initially 425 copies of the questionnaire were mailed to circulation librarians in 141 university libraries during late June to mid July, 2009. By early September, 394 replies were received, and 388 were deemed effective, for an return rate of 92.7%; and a valid return rate of 91.3%.

III. Findings

Research findings revealed that age, library seniority, circulation department seniority, marital status, and supervisorship experience, all exercised significant influences on circulation librarians' emotional labor. In this section, significant results will be described in detail.

1. Gender

Analysis of the results showed that gender did not generate significant differences in the performance of circulation librarians' emotional labor ($p = .71$). Neither did gender yield significant impacts on three other constructs: "dealing with others' negative emotions ($p = .15$)," "displaying positive personal emotions ($p = .44$)" and "dealing with negative personal emotions ($p = .44$)."

2. Age

Circulation librarians' perceptions towards emotional labor differed significantly in terms of their age ($p < .001$). Scheffé post hoc test was conducted to further comparison among age groups. The test showed that librarians falling into the age group of 25-29 and 30-34 performed significantly less emotional labor than those in the age group of 45-49 ($p < .05$, $p = .001$); moreover, circulation librarians in the age group of 30-34 also performed less emotional labor than those who were over 50 ($p < .05$).

3. Marital Status

Married librarians' perception towards emotional labor was significantly greater than among the unmarried ($p = .002$). Furthermore, married librarians also had significantly greater performance scores in "dealing with others' negative emotions ($p = .001$)," "displaying positive personal emotions ($p < .001$)" and "dealing with negative personal emotions ($p = .049$)."

4. Educational Background

Educational background did not appear to involve any significant differences among emotional labor for circulation librarians ($p = .11$); however, it did resolve into differences among librarians with different educational backgrounds in relation to the construct regarding "displaying positive personal emotions ($p < .01$)."

Results of the Scheffé test revealed that librarians holding a Master's degree or a Ph.D. performed significantly more emotional labor than those holding just a Bachelor's degree in terms of "displaying positive personal emotions ($p < .05$)," while in relation to the other two constructs of "dealing with others' negative emotions ($p = .15$)" and "dealing with negative personal emotions ($p = .78$)," educational backgrounds showed insignificant differences in this aspect.

5. LIS-Related Professional Background

Whether circulation librarians had received Library and Information Science professional training or not did not significantly affect librarians' emotional labor performance ($p = .47$). Neither did such training appear to have significant impacts on "dealing with others' negative emotions ($p = .77$),"

“displaying positive personal emotions ($p = .17$)” and “dealing with negative personal emotions ($p = .76$).”

6. Library Seniority

However, in respect of their library working experiences, such professional training and preparation did tend to generate significant differences among circulation librarians ($p < .001$). Using Scheffé test for a more elaborated analysis, the researcher found that circulation librarians with less than five years seniority and those with 6-10 years seniority performed significantly less emotional labor than those who had been working for 16-20 years in libraries ($p < .05$, $p = .001$). Likewise, circulation librarians with 6-10 years seniority did less emotional labor than those with 11-15 years seniority ($p < .05$).

7. Circulation Department Seniority

Seniority in the circulation department also had significant influences on librarians' emotional labor ($p = .001$). Results of Scheffé test showed that circulation librarians with less than five years seniority and those with 6-10 years seniority performed significantly less emotional labor than those with seniority of more than 16 years ($p < .01$, $p < .05$).

8. Supervisorship

In general, librarians who had supervisor experience displayed significantly greater emotional labor than those who had not ($p < .001$). Moreover, they performed significantly more emotional labor in “dealing with others' negative emotions ($p < .001$),” “displaying positive personal emotions ($p < .001$)” and “dealing with negative personal emotions ($p = .03$)” than those who had no supervision experience.

IV. Summary and Suggestions

1. Summary

- (1) Although gender difference made no significant differences on emotional labor performance, female circulation librarians did

embark on more efforts than male librarians to deal with negative personal emotions. Conversely, male circulation librarians had a better performance in dealing with others' negative emotions and displaying positive personal emotions.

- (2) The average performance of general emotional labor declined among the age group of 20-24 compared to those aged 30-34, arriving at the lowest average point of 3.95; the average performance gradually climbed to an apogee of 4.34 (in the 45-49 age bracket) then went down again to an average of 4.27.
- (3) Overall, married circulation librarians perceived more emotional labor than unmarried ones. As for librarians' seniority in the circulation department, whether in terms of general performance or construct performance, perceptions of emotional labor increased from among circulation librarians with less than five years seniority as compared to those with more than 16 years seniority.
- (4) Educational background and LIS professional training did not generate significant differences on circulation librarians' emotional labor in general. The only difference was among librarians who held a Master's degree or a Ph.D. and those with a Bachelor's degree, as the former two displayed greater positive personal emotions than the latter.
- (5) The analysis results for library seniority corresponded with those of age. That is, circulation librarians' perception towards emotional labor achieved the lowest average of 3.98 (among those with 6-10 years seniority), and increasingly climbed up to 4.30 (at 16-20 years seniority) then slightly receded to 4.16 (among those with over 20 years seniority).
- (6) Circulation librarians who had supervisory experience performed greater emotional labor than those who had not.

2. Suggestions

(1) Organizational Aspects for University Libraries

A. Managers of university libraries would appear to be well-advised to closely observe the daily practices of their circulation librarians; meanwhile,

they should support circulation librarians with timely on-the-job training, such as periodically holding emotional management sessions, interpersonal communication and stress regulation courses for enhancing communication skills and empowering circulation librarians with a better psychological well-being and commitment to faithfully discharging the duties of administrative neutrality in serving all patrons equally.

B. University libraries should have specific guidelines for expected emotional displays corresponding to circulation librarians' roles and duties or establish ideal "emotional scripts," with practical rules of thumb, for working with emotional labor and other related issues; In addition, administrators should compile these experiences and guidelines for later use.

(2) Curricular Demands for Library and Information Science Department Offerings

A. For LIS-related departments, emotional management and interpersonal communication-related subjects should be well considered and included as part of the formal curriculum. Additionally, circulation librarians' practical experiences should be introduced into the classroom, so that LIS students in formation will have the chance to see the big picture of what they are learning and be able to compare theory and praxis.

B. To provide circulation librarians with a platform to share experiences and exchange information, LIS professional associations should periodically arrange seminars and conferences on the issue of interpersonal communication and emotion management.

References

- Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well being*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Blessinger, K. D. (2002). Problem patrons: All shapes and size. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 3-10.

- Bramson, R. M. (2002). *Coping with difficult people* (Zhang, Tong trans.). Taipei County, Taiwan: Shy Mau. [Text in Chinese].
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work." *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Chang, Nai-Wen. (2005). *A study on the relationships between elementary school teachers' emotional labor and burnout in Taipei County*. Unpublished master's thesis, Fu Jen Catholic University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Chang, Ru-Yi. (2005). *The research of relationships among emotional labor, coping strategies, organizational factors and emotional exhaustion: Based on the examples of counter employees in department stores*. Unpublished master's thesis, National Chung Cheng University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Chattoo, C. D. (2002). The problem patron: Is there one in your library? *The Reference Librarian*, 36(75/76), 11-22.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151-1163.
- Chelton, M. K. (2002). The "problem patron" public libraries created. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 23-32.
- Chen, L.-H., & Lin, S.-P. (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management practices. *Social Behavior and Personality*, 37, 335-342.
- Chen, Su-May Sheih. (2002). Emotional management and the reference librarian: The perspective of library organization. *University Library Quarterly*, 6(1), 46-70. [Text in Chinese].
- Chen, Su-May Sheih. (2004a). The effect of individual difference on perceptions of job-related stress among national college and university librarians in Taiwan. *Journal of Library and Information Studies*, 2(1), 49-62. [Text in Chinese].
- Chen, Su-May Sheih. (2004b). An empirical study on ways of coping with job-related stress among national college and university librarians in Taiwan. *Journal of Library and Information Studies*, 1(4), 37-57. [Text in Chinese].

- Chen, Su-May Sheih. (2009). A qualitative study of the types and characteristics of difficult patrons in university libraries. *Journal of Library and Information Science Research*, 4(1), 99-132. [Text in Chinese].
- Cheung, F. Y.-L., & Tang, C. S.-K. (2009a). The influence of emotional intelligence and affectivity on emotional labor strategies at work. *Journal of Individual Differences*, 30, 75-86.
- Cheung, F. Y.-L., & Tang, C. S.-K. (2009b). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business and Psychology*, 24, 245-255.
- Chiu, Ru-Mai. (2008). *A study on the relationships between flight attendants emotional labor and emotional exhaustion*. Unpublished master's thesis, Southern Taiwan University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Dessler, G. (1997). *Human resource management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 273-298.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 1013-1034.
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64, 146-163.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 63-79.

- Harwell, K. (2008). Burnout strategies for librarians. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 13, 379-390.
- Hochschild, A. R. (1975). The sociology of feeling and emotion: Selected possibilities. In M. Millman & R. M. Kantor (Eds.), *Another voice: Feminist perspectives on social life* (pp. 208-307). New York: Anchor Books.
- Hochschild, A. R. (1981). Attending to, codifying, and managing feelings: Sex differences in love. In L. Richardson & V. Taylor (Eds.), *Feminist frontiers: Rethinking sex, gender, and society* (pp. 225-262). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Huang, Chiu-Ping. (2005). *Research of the relationship among internal marketing, labor-management relations, organization commitment, emotion labor and customer oriented behavior of administrative front-line service employees*. Unpublished master's thesis, Nanhua University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Johnson, H.-A. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 319-333.
- Kaliterna Lipovčan, L., Prizmić, Z., & Franc, R. (2009). Age and gender differences in affect regulation strategies. *Društvena istraživanja*, 18, 1075-1088.
- Keating, C. J. (1984). *Dealing with difficult people*. Mahwah, NJ: Paulist.
- Lin, Shang-Ping. (2000). A study of the development of emotional labor loading scale. *Sun Yat-Sen Management Review*, 8, 427-447. [Text in Chinese].
- Lin, Shang-Ping, & Zhang, Shu-Hui. (1998). Qing xu lao wu yu zu zhi ren li fa zhan zhi guan xi [The relationship between emotional labor and human resources development]. *Ren Li Fa Zhan Yue Kan*, 48, 43-50. [Text in Chinese].
- Lo, Ren-Lin. (2003). *A study of emotional labor loading and customer-oriented behavior -- Self monitoring and internal marketing as moderators*. Unpublished master's thesis, National Sun Yat-sen University, Taiwan. [Text in Chinese].

- Mann, S., & Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 12, 154-162.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21, 30-47.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12, 837-851.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- Näring, G., Briët, M., & Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20, 303-315.
- Ostler, L. J., & Oon, J. T. (1989). Stress analysis: A case study. *College and Research Libraries News*, 50, 587-590.
- Oxman, M. (2006). *The how to easily handle difficult people handbook*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation & Emotion*, 23, 125-154.
- 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.
- Shuman, B. A. (1989). Problem patrons in libraries: A review article. *Library and Archival Security*, 9(2), 3-19.
- Simmonds, P. L., & Ingold, J. L. (2002). The difficult patron in the academic library: Problem issue or problems patrons? *The Reference Librarians*, 36(75/76), 55-66.
- Simon, R. W., & Nath, L. E. (2004). Gender and emotion in the United States: Do men and women differ in self-reports of feelings and expressive behavior? *American Journal of Sociology*, 109, 1137-1176.

- Smith, K. (1994). *Serving the difficult customer: A how-to-do-it manual for library staff*. New York: Neal-Schuman.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1991). *Fundamentals of marketing* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Tschan, F., Rochat, S., & Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-220.
- Wang, Jian-Ru. (2002). *Guo li da xue tu shu guan zhuan ye guan yuan xing bie jiao se yu di wei zhi yan jiu* [A study of the influence of academic librarians' gender on working condition]. Unpublished master's thesis, National Taiwan University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Wu, Pei-Chung. (2002). *Antecedents and consequences of emotional labor of the front-line service employees: Based on the examples of the bank clerks*. Unpublished master's thesis, National Chengchi University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Wu, Tsung-Yu. (2003). *Emotional labor at work: Development of concept, analysis of related variables, and exploration of psychological process issues*. Unpublished doctoral dissertation, National Taiwan University, Taiwan. [Text in Chinese].
- Zammuner, V. L., & Galli, C. (2005). Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings. *International Review of Psychiatry*, 17, 355-364.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16, 527-545.

