

# 工作场所乐趣对情绪劳动策略的影响研究

游 鹏, 宋成一

南京师范大学, 商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2023年2月14日; 录用日期: 2023年3月14日; 发布日期: 2023年3月24日

## 摘 要

现有对工作场所乐趣的学术探讨较为缺乏, 本文基于社会交换理论, 以组织支持感为中介变量, 焦虑型依恋风格为调节变量, 构建了工作场所乐趣对员工情绪劳动策略(深层扮演、表层扮演)的影响模型。结果发现: 工作场所乐趣对员工深层扮演具有显著正向影响, 对表层扮演具有显著负向影响; 组织支持感部分中介工作场所乐趣与深层扮演的关系、完全中介工作场所乐趣与表层扮演的关系; 焦虑型依恋风格调节了工作场所乐趣与组织支持感的关系。

## 关键词

工作场所乐趣, 情绪劳动策略, 组织支持感, 焦虑型依恋风格

# Research on the Effect of Workplace Fun on Emotional Labor Strategy

Peng You, Chengyi Song

School of Business, Nanjing Normal University, Nanjing Jiangsu

Received: Feb. 14<sup>th</sup>, 2023; accepted: Mar. 14<sup>th</sup>, 2023; published: Mar. 24<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

There is a lack of academic discussion on workplace fun. Based on the social exchange theory, this paper constructs an impact model of workplace fun on employees' emotional labor strategy (deep acting and surface acting) with organizational support as the intermediary variable and attachment anxiety as the moderator variable. The results show that workplace fun has a significant positive impact on employees' deep acting and a significant negative impact on their surface acting; the perceived organizational support partially mediates the relationship between workplace fun and deep acting, and completely mediates the relationship between workplace fun and surface

**acting; attachment anxiety regulates the relationship between workplace fun and perceived organizational support.**

## Keywords

**Workplace Fun, Emotional Labor Strategy, Perceived Organizational Support, Attachment Anxiety**

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着社会经济的发展、技术与文化的变化,人们对工作的精神需求进一步凸显,越来越注重工作内在的体验[1]。原通用电气(GE)董事长杰克·韦尔奇说过:“如果你是一个领导者,你就应该为员工打造一个充满乐趣的工作场所。”[2]许多企业也正在用实践的方式来响应让员工工作场所充满乐趣的观点:如谷歌在公司内打造游乐场、游泳池等娱乐设施,为员工娱乐活动提供设备及场所支持;阿芙精油将办公室设计为热带雨林风格,营造乐趣的工作环境[3]。

相较于企业界对工作场所乐趣的实践而言,现有对它的学术研究仍较为缺乏。就构念的定义而言,工作场所乐趣定义本身尚未形成一致的共识。本文基于工作情景视角下阐述工作场所乐趣,认同工作场所乐趣是组织通过策划与实行一系列的行为与活动[4],打造出一个令员工觉得快乐、愉悦的工作场所的观点。

已有研究发现,工作场所乐趣对员工的部分行为表现有着积极的影响。而情绪劳动作为服务人员一种重要的行为表现,现有对两者间关系的研究却极为匮乏。情绪劳动是指员工在工作中通过情绪劳动策略调节自身情绪,使自身工作时的情绪表达与行为举止符合组织所规定的要求,员工较常使用的情绪劳动策略包括深层扮演与表层扮演两种策略[5]。深层扮演是指员工通过调整内在情绪状态,从内心深处散发出真诚热情为顾客服务[5]。表层扮演是指员工仅通过调整情绪的外部表现如表情、姿势等应对组织对员工的情绪要求[6]。当前,我国服务行业处在蓬勃发展状态,服务质量与水平也被相应地要求提高[7]。而服务质量、服务水平的提高和服务业的发展与一线员工的服务态度及行为密不可分。因此,研究一线服务员工的深层扮演和表层扮演策略具有重要的理论和实践意义。

回顾情绪劳动策略的研究发现,员工情绪劳动策略的选择受到部分组织因素的影响[8]。基于社会交换理论,本研究认为在员工与组织的社会交换过程中,工作场所乐趣作为组织因素之一能够令员工感受到来自组织的友善对待,从而使员工更为主动地维持与组织的交换关系,可能会影响员工情绪劳动策略的选择。在员工与组织交换的过程中,组织支持感作为员工对组织支持程度的感知,员工可能会从工作场所乐趣中获得组织支持感,从而促使员工采取深层扮演,抑制表层扮演。除此之外,现有文献中对工作场所乐趣影响机制的边界条件的研究极少,焦虑型依恋风格是一种不安全型依恋风格,其风格的个体关注于积极刺激,过度追求营造和维持与他人的亲密关系[9],工作场所乐趣与情绪劳动策略间的关系可能还受焦虑型依恋风格的调节作用。

综上所述,本文基于社会交换理论,选取组织支持感作为中介变量,焦虑型依恋风格为调节变量,丰富了工作场所乐趣的作用机制及其边界条件的研究,并旨在为提高一线服务员工服务质量、服务水平,发展服务业提供启示。

## 2. 理论基础与研究假设

### 2.1. 工作场所乐趣对情绪劳动策略的影响

工作场所乐趣是组织为了营造一个令员工感受到乐趣的工作场所而开展的一系列活动[10]。作为组织的一种激励方式, 现有的研究已经证明工作场所乐趣对个人与组织有积极结果的影响。例如, 研究发现工作场所乐趣可以提高工作投入[11]、提高组织吸引新员工的能力[4]等。

社会交换理论认为, 当员工感受到来自组织的友善对待时, 他们会更为积极地与组织进行互惠交换, 即他们会在组织中提升自我工作表现, 为组织发展付出更大努力[12], 从而与组织维持长期的交换关系。

基于社会交换理论, 本文预测工作场所乐趣作为一种组织因素, 对员工情绪劳动策略的选择也存在影响。工作场所乐趣能令员工感受到组织的友善对待, 员工会将其视为组织对他们有利的标志。组织激发工作场所乐趣, 致使员工感受到组织的友善对待主要体现在两个方面, 一是对员工心理上的鼓舞, 二是对组织制度屏障的消除[13]。这表现在: 一是组织在营造工作场所乐趣中, 策划与实行的各项活动, 以及这些活动营造的整体氛围能够令员工感受到愉悦, 鼓舞员工士气。二是工作场所乐趣开展的系列活动为员工提供个人自由, 员工有较大的自主权。综上, 工作场所乐趣能够令员工感受到组织的友善对待, 满足员工需求, 进一步改善员工对组织动机、行为和这段交换关系的评估结果, 员工会更为主动地采取行动回报企业[14]。当组织提供工作场所乐趣时, 员工能够感受到组织的友善对待, 会更为积极地与组织进行互惠交换[14], 从而维持与组织的社会交换关系。因此, 根据社会交换理论, 员工会对工作更有责任感, 采取对组织更为有利的深层扮演策略, 抑制给组织带来负面口碑的表层扮演策略作为对组织的回报[15], 与组织进行互惠交换。综上, 本文提出以下假设:

H1a: 工作场所乐趣对深层扮演有显著的正向影响。

H1b: 工作场所乐趣对表层扮演有显著的负向影响。

### 2.2. 组织支持感的中介作用

组织支持感是员工判断组织对其贡献以及幸福感的重视程度而形成的看法[12]。学者提出员工的组织支持感受到两个因素的影响: 一个因素是组织给员工提供组织支持的力度和强度; 另一个因素是组织支持与员工个人诉求的契合程度[16]。而工作场所乐趣能够通过影响这两个因素提升员工的组织支持感。首先, 工作场所乐趣能够在物质及情感两方面提高组织支持的力度和强度。在物质上, 如组织为工作场所乐趣配备的茶歇室以及开展的员工生日活动、工作奖励活动等系列活动使员工体验到组织切实支持。在情感上, 一是这些活动为员工之间的互动搭建了平台, 营造出的轻松、愉悦的组织氛围促进员工间友谊的形成, 有助于员工在组织中建立高质量关系, 也表明了组织对员工互动行为的支持, 使员工感受到组织的关心与重视; 二是工作场所乐趣为员工提供了工作中自主活动的空间, 这表现出领导和组织对员工的信任。员工在工作中存在领导和组织能够在口头上和精神上对他们进行鼓舞和支持的需求[17], 工作场所乐趣能够满足员工此类需求, 促进员工与领导、组织之间信任的产生[18]。其次, 组织也能够通过工作场所乐趣的系列活动加强与员工高质量关系的建设[19], 提高组织支持与员工个人诉求的契合程度。因此, 工作场所乐趣可以作为组织内部为员工提供的一种资源, 促进员工的组织支持感。

而由工作场所乐趣提升的员工组织支持感会进一步推动员工与组织进行更深层次的社会交换, 使员工更加融入组织, 从而影响员工在情绪劳动时所采取的情绪劳动策略。已有学者探讨了组织支持感与情绪劳动策略间的关系, 当组织对员工提供支持行为时, 员工的组织支持感会得到提高, 并进一步感知到对组织正向反馈的义务[20]。员工将会对组织负有更多的责任感, 通过正向的反馈行为, 如增加深层扮演、抑制表层扮演策略来维持与组织的交换关系, 增加对组织的贡献。

综上, 本文认为组织支持感在工作场所乐趣与情绪劳动策略中发挥中介作用。组织支持作为一种组织内部资源, 使组织支持感反映出员工在与组织社会交换中的满意程度。工作场所乐趣能够令员工对这段交换关系更为满意, 并且员工将会尽力去维持这段满意的交换关系, 用其自身行为去正向反馈组织[14], 为组织提供贡献。根据社会交换理论, 员工会通过提高对工作的责任心和工作投入回报组织的高水平支持[21], 即采取深层扮演、抑制表层扮演。因此, 本文提出如下假设:

H2a: 组织支持感中介了工作场所乐趣与员工深层扮演之间的关系。

H2b: 组织支持感中介了工作场所乐趣与员工表层扮演之间的关系。

### 2.3. 焦虑型依恋风格的调节作用

现有研究对个人特质在影响工作场所乐趣与员工情绪劳动策略间的关系机制尚不清楚[22]。在组织营造工作场所乐趣时, 不同性格的员工的工作满意度是不同的[23]。社会交换理论指出个体在社会交换过程中, 个人的特质会影响个体对组织的认知, 进而影响个体的态度和行为[24]。因此, 本文预测, 在面对相同的工作场所乐趣情景下, 不同的个人特质从其中所感知到组织支持感的程度是不同的。

依恋风格作为一种稳定的人格特质, 它虽形成于个体早期, 但对个体未来的人际生活等也产生了影响, 员工工作场所的依恋就是员工早期依恋风格的影响延续到了工作场所[25]。学者们将成人依恋分为安全型依恋风格、焦虑型依恋风格与回避型依恋风格三类依恋类型[26]。焦虑型依恋风格的个体自我价值感较低, 对亲密关系表现出极度的需求与依赖, 但是又害怕在人际交往过程中被他人拒绝或者不被接受[27]。因此, 他们会十分依赖组织中的同事和领导, 渴望得到同事和领导的认可[25]。并且, 研究证明不同的依恋风格对于外部信息加工方式的神经机制是不同的[28], 焦虑型依恋风格的员工对于外部的刺激过于敏感[9]。综上, 本文认为, 个人的特质会影响员工与组织的社会交换关系[29], 焦虑型依恋风格的员工更容易受到工作场所乐趣的影响, 进而产生更强的组织支持感。在与组织进行社会交换的过程中, 他们对组织内部的社会信息更为敏感[9], 这会使得他们更加关注工作场所乐趣中所体现的组织友善的对待, 因此高焦虑型依恋风格员工更容易受到工作场所乐趣的影响, 提升组织支持感。综上, 本文提出以下假设:

H3: 焦虑型依恋风格能够调节工作场所乐趣与组织支持感的关系。即员工的焦虑型依恋风格强化了工作场所乐趣对组织支持感的影响。当员工的焦虑型依恋风格越高, 工作场所乐趣对组织支持感的正向影响越强。

综上所述, 本研究的研究模型如图 1 所示。

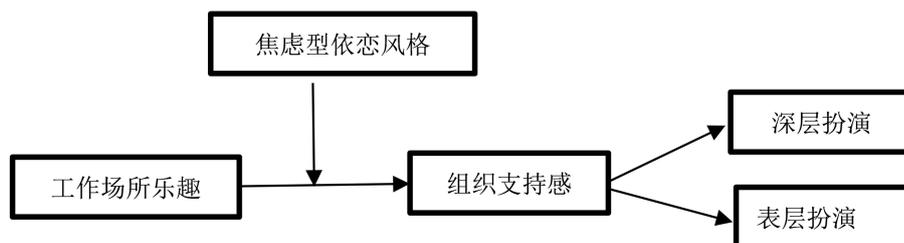


Figure 1. Research model  
图 1. 研究模型

## 3. 样本来源与变量测量

### 3.1. 样本来源

本研究采用网络发放调查问卷方式收集数据, 主要发放给福建、江苏、贵州等地服务业员工, 问卷发放时间为 2021 年 4~6 月。剔除填写时间过于短暂、填写数据有规律性的问卷, 收回有效问卷为 287 份。

### 3.2. 变量测量

本研究采用国内外学者已开发并广泛使用的成熟量表对相关变量进行测量。在对国外量表翻译后, 我们进行了预测试, 并根据所收集的员工对问卷的疑义, 对量表文字进行了适度修改, 最终形成本研究的调查问卷。除控制变量外, 其余变量均为李克特 5 点量表。

工作场所乐趣参考 McDowell 开发的量表[30]。该量表包含了四个维度, 分别是与同事的社交活动、工作中的庆祝活动、个体工作自由程度、工作整体乐趣, 共计 24 个题项。本研究中工作场所乐趣信度系数为 0.926。

组织支持感采用刘璞等人开发的量表[31], 共 7 个题项, 本研究中组织支持感信度系数为 0.913。

情绪劳动策略采用 Groth 等人使用的量表[32], 包含深层扮演与表层扮演两种策略, 每种策略各有 3 个题项, 共计 6 个题项。本研究中深层扮演策略的信度系数为 0.904, 表层扮演策略的信度系数为 0.864。

焦虑型依恋风格采用 Wu 和 Parker 编制的量表[33], 共 4 个题项, 示例题目如: “我经常担心别人不是真的喜欢我”。本研究中, 焦虑型依恋风格的信度系数为 0.728。

控制变量参照倪渊等人的相关研究[15], 本文选取员工的性别、年龄、学历、工作年限作为控制变量。

## 4. 数据分析和结果

### 4.1. 共同方法偏差检验

为检验本研究的共同方法偏差, 我们对问卷题项进行 Harman 单因子检验。数据结果表明, 特征值大于 1 的主成分因子总变异量为 67.931%, 其中, 未经旋转的第一因子的变异解释量为 29.371%, 小于临界值 40% [34]。另外, 本文还进一步采用控制未测量的潜在方法因子法来检验共同方法偏差, 结果显示, 与理论模型比较, 加入共同方法因子后的模型指标变化为( $\Delta\chi^2/df = 0.09$ ,  $\Delta TLI = 0.011$ ,  $\Delta CFI = 0.013$ ,  $\Delta RMSEA = 0.002$ ), 各项拟合指标变化均小于对比值 0.02 [35]。因此, 本研究收集的数据不存在显著的共同方法偏差问题。

### 4.2. 区分效度验证性因子检验

参考马丽等人的做法[36], 本研究将工作场所乐趣作为二阶因子研究。工作场所乐趣各题项指标在其对应构念上的因子载荷皆符合标准要求, 皆为显著。与同事的社交活动、工作中的庆祝活动、个体工作自由程度和工作整体乐趣四个维度在工作场所乐趣因子上的载荷值分别 0.60、0.78、0.74、0.89, 且四个因子相关系数多数为中等及强相关, 皆为显著, 说明二阶因子与一阶因子关系强。由上可知, 存在一个高阶因子可以对四个初级因子进行解释。二阶因子分析的模型和数据拟合指标为( $\chi^2/df = 2.115$ ,  $TLI = 0.910$ ,  $CFI = 0.925$ ,  $RMSEA = 0.050$ )模型拟合较好。因此, 本研究将工作场所乐趣作为二阶因子进行后续分析。

本研究对工作场所乐趣、焦虑型依恋风格、组织支持感、深层扮演和表层扮演 5 个变量进行验证性因子分析。如表 1 显示, 五因子基准模型拟合度符合可接受标准, 且显著地优于其他备选模型, 说明五个潜变量具有较好的区分效度, 更能代表因子测量结构。

### 4.3. 描述性统计

各变量的相关系数以及显著性水平均显示在表 2 中。如表 2 所示, 工作场所乐趣与组织支持感( $r = 0.460$ ,  $p < 0.01$ )、工作场所乐趣与深层扮演( $r = 0.462$ ,  $p < 0.01$ )、组织支持感与深层扮演( $r = 0.527$ ,  $p < 0.01$ )存在显著正相关关系, 而工作场所乐趣与表层扮演( $r = -0.222$ ,  $p < 0.01$ )、组织支持感与表层扮演( $r = -0.323$ ,  $p < 0.01$ )存在显著负相关关系, 以上相关性为后续研究奠定了基础。

**Table 1.** Confirmatory factor analysis  
**表 1.** 验证性因子分析

模型	$\chi^2$	Df	$\chi^2/df$	RMSEA	TLI	CFI
五因子模型	1290.144	726	1.777	0.041	0.906	0.917
四因子模型 a	1809.913	730	2.479	0.057	0.821	0.840
三因子模型 b	2402.341	733	3.277	0.071	0.724	0.753
二因子模型 c	2587.896	735	3.521	0.075	0.695	0.726
单因子模型 d	2806.561	736	3.813	0.079	0.659	0.694

注: 模型 a 将工作场所乐趣和焦虑型依恋风格合并为一个潜在因子; b 将焦虑型依恋风格和深层扮演、表层扮演合并为一个潜在因子; c 将焦虑型依恋风格、组织支持感、深层扮演、表层扮演合并为一个潜在因子; d 将所有变量归属在一个潜在因子。

**Table 2.** Descriptive analysis of each variable and correlation coefficient between variable  
**表 2.** 各变量描述性分析和变量间相关性系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1) 性别								
2) 年龄	-0.111							
3) 学历	0.229**	-0.492**						
4) 工作年限	-0.214**	0.77**	-0.641**					
5) 工作场所乐趣	-0.032	-0.009	0.134*	-0.034				
6) 焦虑型依恋风格	-0.001	0.029	-0.080	0.001	-0.165**			
7) 组织支持感	0.072	-0.076	0.209**	-0.086	0.460**	0.025		
8) 深层扮演	0.040	0.014	0.151**	-0.057	0.462**	0.161**	0.527**	
9) 表层扮演	-0.038	-0.086	-0.015	-0.026	-0.222**	0.136*	-0.323**	-0.189**

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ 。

#### 4.4. 假设检验

本研究主要运用 Bootstrap 法及层级回归法验证各假设。结果如表 3 所示。工作场所乐趣对深层扮演具有显著的正向效应, 效应值为 0.637,  $CI = [0.469, 0.800]$ , 不包括 0; 工作场所乐趣对表层扮演具有显著的负向效应, 效应值为 -0.309,  $CI = [-0.495, -0.115]$ , 不包括 0。由此, 假设 H1a 与假设 H1b 得到支持。

**Table 3.** Test results of the effects of independent variables on dependent variables  
**表 3.** 自变量对因变量的效应检验结果

	效应值	Boot 标准误	BootCI 下限	BootCI 上限	相对效应值
工作场所乐趣对深层扮演的效应	0.637	0.084	0.469	0.800	
工作场所乐趣对表层扮演的效应	-0.309	0.097	-0.495	-0.115	

我们对中介效应显著性进行检验。根据表 4 与表 5 的结果所示, 工作场所乐趣通过组织支持感对深层扮演的间接效应是显著的( $a*b = 0.248$ ,  $CI = [0.156, 0.359]$ ), 且直接效应、总效应也皆显著, 说明组织支

持感在工作场所乐趣和深层扮演间发挥部分中介作用, 假设 H2a 得到支持。工作场所乐趣通过组织支持感对表层扮演的间接效应显著( $a*b = -0.179$ ,  $CI = [-0.277, -0.094]$ ), 但直接效应不显著, 说明组织支持感在工作场所乐趣与表层扮演中发挥完全中介作用, 假设 H2b 得到支持。

**Table 4.** Decomposition of mediating effect of organizational support between workplace fun and deep acting

**表 4.** 组织支持感在工作场所乐趣与深层扮演间的中介效应分解表

	效应值	Boot 标准误	BootCI 下限	BootCI 上限	相对效应值
总效应	0.637	0.084	0.469	0.800	
直接效应	0.389	0.077	0.237	0.541	61.1%
间接效应	0.248	0.050	0.156	0.359	38.9%

**Table 5.** Decomposition of mediating effect of organizational support between workplace fun and surface acting

**表 5.** 组织支持感在工作场所乐趣与表层扮演间的中介效应分解表

	效应值	Boot 标准误	BootCI 下限	BootCI 上限	相对效应值
总效应	-0.309	0.097	-0.495	-0.115	
直接效应	-0.130	0.09	-0.312	0.049	42.1%
间接效应	-0.179	0.047	-0.277	-0.094	57.9%

假设 H3 提出焦虑型依恋风格对工作场所乐趣与组织支持感关系的调节作用。为验证此假设, 我们采用层级回归法进行检验。表 6 中的结果显示, 工作场所乐趣与焦虑型依恋风格的交互项对组织支持感有正向的影响( $M4, \beta = 0.169, p < 0.05$ )。

**Table 6.** Test of moderating effect

**表 6.** 调节效应检验

预测 变量	组织支持感			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
性别	0.033	0.061	0.061	0.058
年龄	-0.031	-0.052	-0.061	-0.072
学历	0.255**	0.167*	0.179**	0.151*
工作年限	0.109	0.090	0.105	0.100
工作场所乐趣		0.442**	0.460**	0.489**
焦虑型依恋风格			0.117*	0.112*
工作场所乐趣 × 焦虑型依恋风格				0.169**
R <sup>2</sup>	0.049	0.239	0.252	0.279
F 值	3.605**	17.619**	15.713**	15.429**
$\Delta R^2$	0.049	0.19	0.013	0.027
$\Delta F$	3.605**	70.139**	4.947*	10.519**

为了更为直观说明调节效应, 本研究进一步绘制调节效应图, 在焦虑型依恋风格高于以及低于一个标准差的水平下研究工作场所乐趣与组织支持感的关系。如图 2 所示, 在焦虑型依恋风格高于一个标准差下, 工作场所乐趣对组织支持感的影响更强; 而在焦虑型依恋风格低于一个标准差下, 工作场所乐趣对组织支持感的影响较弱, 因此, 焦虑型依恋风格正向调节了工作场所乐趣与组织支持感的关系, 假设 H3 得到支持。

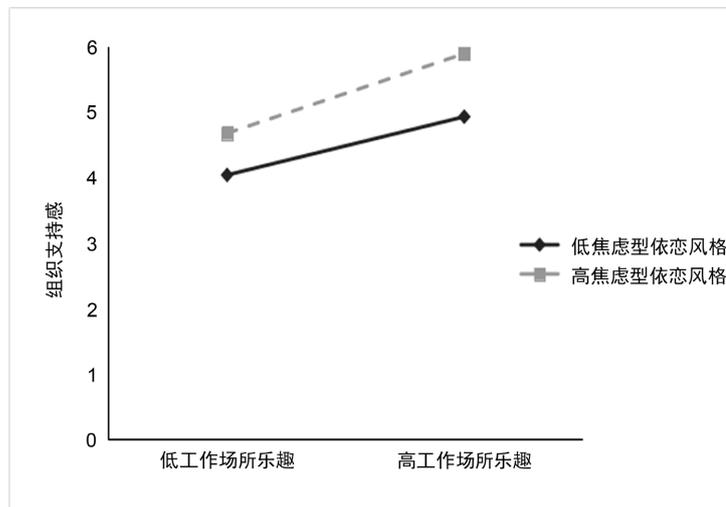


Figure 2. Modulation effect diagram

图 2. 调节效应图

## 5. 结论与讨论

### 5.1. 研究结论

本文研究工作场所乐趣与情绪劳动策略(深层扮演、表层扮演)的作用机制与边界条件。实证结果表明: 工作场所乐趣能够令员工感受到组织的友善对待, 作为交换, 员工会倾向于采取深层扮演, 减少表层扮演。组织支持感中介了工作场所乐趣与员工情绪劳动策略之间的关系。其中, 组织支持感部分中介了工作场所乐趣与深层扮演的关系, 完全中介了工作场所乐趣与表层扮演的关系。焦虑型依恋风格对工作场所乐趣与组织支持感的关系起调节作用。员工的焦虑型依恋风格越高, 工作场所乐趣对组织支持感的正向作用越强。

### 5.2. 实践意义

现有的较多研究表明: 表层扮演较多引起员工负面行为的产生, 而深层扮演多与员工、组织的积极结果有关[37]。如何促使员工进行深层扮演、抑制表层扮演成为学术界与企业界探讨的热点。本研究对工作场所乐趣与员工情绪劳动策略(深层扮演、表层扮演)关系探讨, 为企业管理实践提供启发。

第一, 企业应该重视工作场所乐趣, 将工作场所乐趣视为组织一种有效的管理手段, 认识到工作场所乐趣对员工情绪劳动策略的影响。企业应该举办形式多样的正式或非正式集体活动; 制定弹性制度, 适当在工作中给予员工权利, 使员工感受到组织支持与信任, 让员工在工作中发挥个人能动性; 营造充满乐趣的工作氛围, 如在工作场所中布置有趣的物品, 为员工打造工作休息室等。对于需要面对顾客的一线员工, 企业更应该真真切切考虑员工内心感受, 为员工谋福利, 让员工在企业中感受到乐趣与温暖。

第二, 增强员工的组织支持感。本研究发现, 组织支持感能够促使员工与组织进行深层次的社会交换, 影响员工所采取的情绪劳动策略。因此, 在管理者应该关注员工的组织支持感, 采取多种措施增强员工的组织支持感, 发挥组织支持感在社会交换过程中的作用。

第三, 管理者应采取因人制宜, 以人为本的管理理念。本研究发现, 低焦虑型依恋风格员工的组织支持感不容易因为工作场所乐趣而提升。因此, 企业在招聘中应对员工进行性格测试, 管理者需要根据不同焦虑型依恋风格的员工采取不同的管理方式。对于低焦虑型依恋风格的员工, 管理者要多给予关注和支持来强化其对工作场所乐趣的感知, 从而提升员工的组织支持感。

### 5.3. 研究局限

然而本研究也存在一定的局限。第一, 本研究只从社会交换理论视角探究了组织支持感在工作场所乐趣与情绪劳动策略间的中介机制, 而根据本文的研究结果显示, 组织支持感部分中介了工作场所乐趣与深层扮演的关系, 说明还有其他变量能够在其中产生中介作用。因此, 未来可以从多种理论视角拓展、深化工作场所乐趣与情绪劳动策略之间关系的中介机制。第二, 本研究探索了焦虑型依恋风格在工作场所乐趣影响机制中的调节作用, 但是关于个体特质在工作场所乐趣影响机制中调节作用的研究仍较为欠缺。未来可进一步将员工传统性等个人特质纳入研究, 考察其调节效应。

### 参考文献

- [1] 温忠麟, 吴霞云, 付爱月, 等. 工作场所乐趣的前因与后果[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2019(1): 51-58+190.
- [2] Welch, J. and Welch, S. (2016) *The Real-Life MBA*. Harper Collins Publishers, New York.
- [3] 赵婷婷, 吴清津, 官燕, 等. 工作场所中玩乐的作用机制与乐趣氛围的营造[J]. 企业改革与管理, 2014(4): 108-110.
- [4] Ford, R.C., McLaughlin, F.S. and Newstrom, J.W. (2003) Questions and Answers about Fun at Work. *Human Resource Planning*, **26**, 18-34.
- [5] Grandey, A.A. (2003) When “The Show Must Go on”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, **46**, 86-96. <https://doi.org/10.2307/30040678>
- [6] Hochschild, A.R. (1979) Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, **85**, 551-575. <https://doi.org/10.1086/227049>
- [7] 江小涓. 服务业增长: 真实含义、多重影响和发展趋势[J]. 经济研究, 2011, 46(4): 4-14+79.
- [8] 洪赫阳. 角色压力与情绪劳动策略的关系研究: 包容型领导的调节作用[D]: [硕士学位论文]. 大连: 东北财经大学, 2018.
- [9] 张晓露, 陈旭. 成人依恋风格在信息加工中表现出差异性的神经机制[J]. 心理科学进展, 2014, 22(3): 448-457.
- [10] 刘凤香. 工作场所乐趣研究现状评介与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2010, 32(10): 42-50.
- [11] 赵波, 汤柳仙, 严俊洁. 工作场所乐趣、工作投入与员工创新行为的关系[J]. 技术与创新管理, 2020, 41(2): 189-196.
- [12] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et al. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- [13] Mousa, M., Ayoubi, R.M., Massoud, H.K., et al. (2021) Workplace Fun, Organizational Inclusion and Meaningful Work: An Empirical Study. *Public Organization Review*, **21**, 393-408. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00496-z>
- [14] 陈晓玥. 工作场所乐趣对员工工作行为的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 首都经济贸易大学, 2019.
- [15] 倪渊, 李翠. 包容型领导与情绪劳动策略选择——来自银行业一线服务人员的实证研究[J]. 南开管理评论, 2021, 24(2): 106-119.
- [16] 徐细雄, 淦宇. 组织支持契合、心理授权与雇员组织承诺: 一个新生代农民工雇佣关系管理的理论框架——基于海底捞的案例研究[J]. 管理世界, 2011(12): 131-147+169.

- [17] 闫春, 黄绍升. 组织内人际信任对员工创造力的作用: 基于元分析的证据[J]. 技术经济, 2020, 39(11): 154-164+174.
- [18] 石冠峰, 姚波兰. 充满乐趣的工作场所有利于员工创造力吗? 反馈寻求行为与人-组织匹配的作用[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(2): 63-73.
- [19] 杨洁, 常铭超, 张露. 工作场所乐趣对员工创新行为的作用机制研究[J]. 管理科学, 2019, 32(3): 28-41.
- [20] 郑晓明, 余宇, 刘鑫. 高绩效工作系统对情绪劳动的影响: 一个多层次模型[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(11): 132-145.
- [21] 张文勤, 韦学锋, 任庆颖. 服务员感知组织支持对情绪劳动策略的影响: 有调节的中介作用模型[J]. 中国人力资源开发, 2016(19): 56-63.
- [22] 杨洁, 常铭超, 黄勇, 等. 工作场所乐趣: 内涵、测量及作用机制[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(4): 64-78.
- [23] Chan, S.C.H. (2010) Does Workplace Fun Matter? Developing a Useable Typology of Workplace Fun in a Qualitative Study. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 720-728. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.001>
- [24] 邹文箴, 田青, 刘佳. “投桃报李”——互惠理论的组织行为学研究述评[J]. 心理科学进展, 2012, 20(11): 1879-1888.
- [25] 曾恺, 段锦云, 田晓明. 工作场所中的依恋: 概念构思、影响因素和结果[J]. 心理研究, 2015, 8(2): 51-57.
- [26] Hazan, C. and Shaver, P. (1987) Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 511-524. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.511>
- [27] 赵思琦, 张守臣, 朱丽娟, 等. 大学生宽恕行为抑制机制的个体差异多因素系统模型的初步建构[J]. 心理科学, 2019, 42(6): 1403-1409.
- [28] 钟歆, 陈旭. 不同依恋风格者对情绪面孔的加工[J]. 心理科学进展, 2013, 21(12): 2154-2163.
- [29] 徐爽. 员工互惠行为的结构及其相关研究[D]: [硕士学位论文]. 开封: 河南大学, 2010.
- [30] McDowell, T. (2004) Fun at Work: Scale Development, Confirmatory Factor Analysis, and Links to Organizational Outcomes. Alliant International University, San Diego.
- [31] 刘璞, 井润田, 刘煜. 基于组织支持的组织公平与组织承诺关系的实证研究[J]. 管理评论, 2008(11): 31-35+16+63-64.
- [32] Groth, M., Hennig-Thurau, T. and Walsh, G. (2009) Customer Reactions to Emotional Labor: the Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52, 958-974. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44634116>
- [33] Wu, C.H. and Parker, S.K. (2017) The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective from Attachment Theory. *Journal of Management*, 43, 1025-1049. <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>
- [34] 汤丹丹, 温忠麟. 共同方法偏差检验: 问题与建议[J]. 心理科学, 2020, 43(1): 215-223.
- [35] 刘斯漫, 刘柯廷, 李田田, 等. 大学生正念对主观幸福感的影响: 情绪调节及心理弹性的中介作用[J]. 心理科学, 2015, 38(4): 889-895.
- [36] 马丽, 鲍红娟, 杨春江, 等. 新生代员工工作场所乐趣对离职的影响——组织嵌入的中介作用[J]. 中国人力资源开发, 2016(23): 6-14.
- [37] 银丽萍, 张向前. 情绪劳动对员工亲组织非伦理行为的影响: 基于自我损耗视角[J]. 预测, 2019, 38(5): 43-50.