

新冠疫情下服務業領導責任心如何影響焦慮的員工？ ——來自澳門的實證研究

莫紫瑩 薛瑾 劉丁己 陳洋洋

[摘要] 本研究調查在新冠疫情肆虐、社會焦慮的整體背景下，服務業工作人員的忙碌心態和領導者責任意識的影響，試圖瞭解服務行業從業人員在疫情下主觀幸福感的變化。本研究也探索了員工焦慮和主觀幸福感之間的關係，以及員工不同程度的焦慮感所產生的中介效應。本研究共收集了三輪數據，時間分別在2020年4月（第一輪）、5月（第二輪）以及6月（第三輪），共收集到來自澳門綜合度假村酒店300多份員工以及70多份管理者的調查數據，使用多層線性模型對數據進行了整理分析。結果表明在新冠疫情影響下，員工的忙碌心態會增加他們的焦慮程度，從而降低他們的主觀幸福感，而領導者的責任意識則可以緩減焦慮對主觀幸福感的影響。研究結果能夠為服務業的企業和政府機構提供啟發，提出理論參考與實際建議。領導人的責任意識能夠顯著幫助員工克服焦慮感和不安、提高幸福感，從而積極應對新冠疫情下突發改變的工作環境。

[關鍵詞] 澳門 服務業 多層次中介 領導責任心 忙碌心態 焦慮 新型冠狀病毒

新冠疫情不僅對全球衛生健康帶來嚴重威脅，也對人類社會造成了巨大的不確定性影響。^①全球繁榮發展的旅遊與服務產業也受到此次疫情的嚴重影響，服務產業員工的工作量相對之前大幅度降低。^②這意料之外的變化可能讓員工產生工作的不確定性和空虛感，^③從而大大降低工作效率。^④

作者簡介：莫紫瑩，暨南大學國際商學院講師、中山大學工商管理學博士後、管理學博士；薛瑾，蘇州經貿職業技術學院講師、澳門大學工商管理博士研究生；劉丁己，澳門大學工商管理學院市場學教授、博導、澳門大學持續進修中心主任、管理學博士；陳洋洋，澳門大學工商管理碩士、澳門科技大學博士生。

^① Li Duan, Gang Zhu, “Psychological Interventions for People Affected by the COVID-19 Epidemic,” *The Lancet Psychiatry*, Vol. 7, No. 4 (2020), pp. 300-302; Yu-Tao Xiang, Yuan Yang, Wen Li, Ling Zhang, Qingge Zhang, Teris Cheung, Chee H Ng, “Timely Mental Health Care for the 2019 Novel Coronavirus Pandemic is Urgently Needed,” *The Lancet Psychiatry*, Vol. 7, No. 3 (2020), pp. 228-229.

^② Tingchi Liu, Shaoshan Wang, G. McCartney, IpKinWong, “Taking a Break is for Accomplishing a Longer Journey: Hospitality Industry in Macao under COVID-19 Pandemic,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33, No. 4 (2021), pp. 1249-1275.

^③ J. B. Carnevale, I. Hatak, “Employee Adjustment and Well-being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management,” *Journal of Business Research*, Vol. 116 (2020), pp. 183-187.

^④ M. D. Griffiths, Z. Demetrovics, P. A. Atroszko, “Ten Myths about Work Addiction,” *Journal of Behavioral Addictions*, Vol. 7, No. 4 (2018), pp. 845-857; P. Shinebourne, J. A. Smith, “‘It is Just Habitual’: An Interpretative Phenomenological Analysis of the Experience of Long-term Recovery from Addiction,” *International Journal of Mental Health and Addiction*, Vol. 9, No. 3 (2011), pp. 282-295.

巍斯和克羅潘扎諾 (Weiss and Cropanzano) 曾提出情感事件理論 (Affective Events Theory, AET) ,^①表明工作中的壓力事件、引發厭惡情緒的環境,以及與領導的互動是典型的職場情感事件。新冠病毒的出現大幅度降低了服務業員工的工作量,那麼結合情感事件理論,突發的改變是否激發了員工的情感反應?領導人又在其中產生甚麼樣的影響?由此值得研究探討。管理心理學家認為有責任心的領導人能夠對員工和下屬的心理效應產生顯著影響。例如,領導者的責任心通常被認為是一種積極的領導特質,它與領導的任務完成度有關,^②對公司的成功運營和發展起着關鍵作用。^③情感事件理論探討了領導力作用,^④但是對員工和領導人的性格分析甚少,因此本研究旨在探討新冠肺炎疫情期間,不同層次的領導責任心對下屬員工的情感反應和感知幸福的影響,以及下屬員工自身特點(尤其是他們的“忙碌心態”)對自身感知幸福的影響。

本研究對現有文獻有三方面貢獻:第一,通過關注服務業員工的心理健康狀態(焦慮感)和忙碌心態,推進新冠肺炎疫情下對服務行業的研究。我們研究了不同層次焦慮感程度下服務業員工的忙碌心態(指由於工作量大而時間利用效率高的狀態),^⑤與領導責任心和與主觀幸福之間的關係。第二,假設忙碌是當今社會的普遍現象,^⑥通過檢驗忙碌心態對個人心理狀態和外在表現的影響,及時地為社會各行各業尤其是服務業提供了相關的參考依據。第三,本研究同時對澳門本地社群作出貢獻,研究結論有助於瞭解本澳服務業員工在疫情期間的狀況,瞭解本澳企業在新冠疫情期間領導責任心對員工情感事件過程的影響。

^① H. M. Weiss, R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, pp. 1-74.

^② K. Landay, P. D. Harms, M. Credé, "Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-analytic Review of Psychopathy and Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 104, No. 1 (2019), pp. 183-196.

^③ R. Cropanzano, M. T. Dasborough, "Dynamic Models of Well-being: Implications of Affective Events Theory for Expanding Current Views on Personality and Climate," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, No. 6 (2015), pp. 844-847; S. T. McClean, C. M. Barnes, S. H. Courtright, R. E. Johnson, "Resetting the Clock on Dynamic Leader Behaviors: A Conceptual Integration and Agenda for Future Research," *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 2 (2019), pp. 479-508.

^④ H. M. Weiss, R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, pp. 1-74.

^⑤ Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, "When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors," *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952; K. Wilcox, J. Laran, A. T. Stephen, P. P. Zubcsek, "How Being Busy can Increase Motivation and Reduce Task Completion Time," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 110, No. 3 (2016), pp. 371-384.

^⑥ S. Bellezza, N. Paharia, A. Keinan, "Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol," *Journal of Consumer Research*, Vol. 44, No. 1 (2017), pp. 118-138; Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, "When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors," *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952; K. Wilcox, J. Laran, A. T. Stephen, P. P. Zubcsek, "How Being Busy can Increase Motivation and Reduce Task Completion Time," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 110, No. 3 (2016), pp. 371-384.

一、理論背景和假設

(一) 理論背景

魏斯和克羅潘扎諾 (Weiss and Cropanzano) 提出來的情感事件理論模型探討了情感事件和組織成員對應反響之間的關係。^①工作場所會發生令人快樂、生氣、焦慮和害怕等各類事件，引發工作態度和行為的外溢效應，因此情感事件理論模型一直被應用在情感驅動行為的學術研究中。^②理論指出，在特定的事件中，個人特徵通過影響如焦慮感這樣的情感反應並影響最終的結果。^③特定的事件還能通過干擾已有的情感模型從而直接影響情感反應，^④而員工和領導的個人特徵可以直接或間接的影響他們的情感體驗。

過去情感事件理論方面的文獻主要聚焦研究其在工作場所中性格特徵和相關結果的關係，^⑤忽略了領導和員工的個人特徵對員工產生的心理影響。近年來，對於領導力行為（例如：魅力型領導行為）引發的員工情感反應或其他結果的研究也有所增加。^⑥但現有的研究主要探討領導性格^⑦或者員工性格等^⑧其中一個因素產生的影響，忽略了領導和員工性格所產生的綜合影響。^⑨由此，有必要從“個性特徵—結果”這一關係鏈去研究特定的事件和原因，並綜合員工和領導共同產生的影響去探討情感事件理論模型。這樣的形式能夠更

^① H. M. Weiss, R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, pp. 1-74.

^② C. D. Fisher, "Antecedents and Consequences of Real-time Affective Reactions at Work," *Motivation and Emotion*, Vol. 26, No. 1 (2002), pp. 3-30.

^③ H. M. Weiss, R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, pp. 1-74.

^④ Tingchi Liu, Shiyong Dong, Kit Peng Chang, Francis Tan, "Macau Gambling Industry's Quick V-shape Rebound from 2014 to 2019," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 33, Issue 2 (2020), DOI: doi.org/10.1108/APJML-08-2019-0489; E. A. Holmes, R. C. O'Connor, V. H. Perry, I. Tracey, S. Wessely, L. Arseneault, et al., "Multidisciplinary Research Priorities for the COVID-19 Pandemic: A Call for Action for Mental Health Science," *The Lancet Psychiatry*, Vol. 7, No. 6 (2020), pp. 547-560.

^⑤ F. Walter, H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6 (2009), pp. 1428-1452; R. Cropanzano, M. T. Dasborough, "Dynamic Models of Well-being: Implications of Affective Events Theory for Expanding Current Views on Personality and Climate," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, No. 6 (2015), pp. 844-847.

^⑥ F. Walter, H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6 (2009), pp. 1428-1452.

^⑦ F. Walter, H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6 (2009), pp. 1428-1452; Hong Deng, Frank Walter, Yanjun Guan, "Supervisor-directed Emotional Labor as Upward Influence: An Emotions-as-Social-Information Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 41 No. 4 (2020), pp. 384-402.

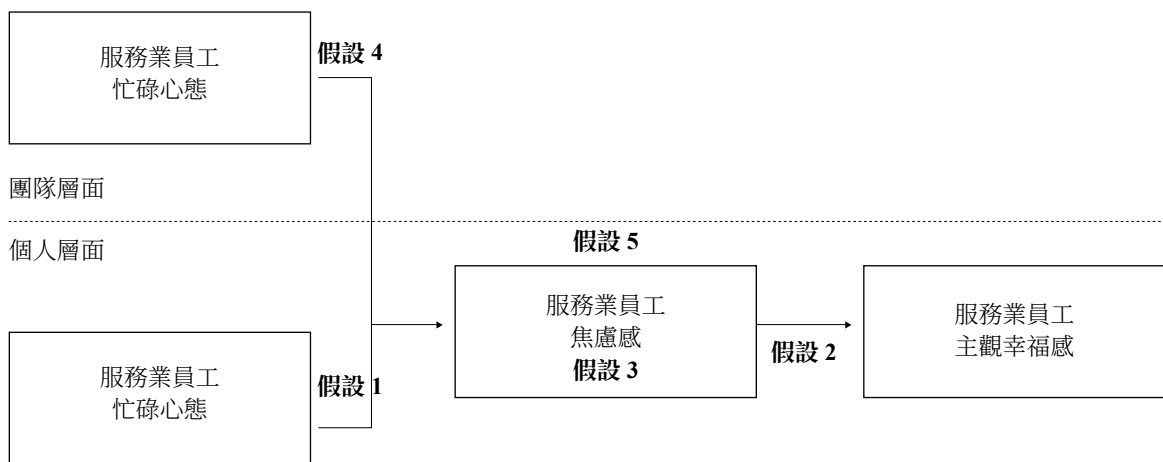
^⑧ R. Cropanzano, M. T. Dasborough, "Dynamic Models of Well-being: Implications of Affective Events Theory for Expanding Current Views on Personality and Climate," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, No. 6 (2015), pp. 844-847.

^⑨ W. L. Gardner, D. Fischer, J. G. (Jerry) Hunt, "Emotional Labor and Leadership: A threat to Authenticity?," *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 3 (2009), pp. 466-482.

好地理解領導和員工所帶來的影響因素，並且促進行業瞭解情感事件影響背後的複雜機制。本研究整合了兩個方面的情感事件，即員工特徵（如性格特徵—忙碌心態）與領導特質（領導責任心）的跨層次模型。

在新冠疫情黑天鵝事件的背景下，通過整合情感事件理論和領導力理論，本研究探討了員工性格特徵（員工忙碌心態）以及領導性格特徵（領導責任心）在情感事件機制中對員工焦慮感和主觀幸福的影響。研究模型力求簡單明瞭且不複雜，為的是在疫情期間，更好地收集有效的數據，並增強效度與信度，本研究模型如下（圖 1）：

圖 1 研究模型



圖表來源：作者自製。

（二）研究假設

（1）員工忙碌心態、焦慮感以及主觀幸福感之間的關係

員工忙碌心態。“忙碌的”和“忙碌”是現代社會的代名詞。當今社會越來越多的人處於這樣的狀態，學術界也對“忙碌”有相關研究。^①貝蕾莎（Bellezza）等人曾經從工作分配時間和業餘分配時間的角度去研究過忙碌心態。^②金姆（Kim）等人把忙碌心態定義為個人主觀認知的忙碌，即認為自己本來就很忙，即使沒有迫在眉睫的最後期限，也會有很多事情要做。^③

^① J. Gershuny, “Busyness as the Badge of Honor for the New Superordinate Working Class,” *Social Research*, Vol. 72, No. 2 (2005), pp. 287-314; S. Bellezza, N. Paharia, A. Keinan, “Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 44, No. 1 (2017), pp. 118-138; Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, “When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952; Xiaotian Sheng, Yuqing Wang, Wei Hong, Ze Zhu, Xichao Zhang, “The Curvilinear Relationship between Daily Time Pressure and Work Engagement: The Role of Psychological Capital and Sleep,” *International Journal of Stress Management*, Vol. 26, No. 1 (2019), pp. 25-35.

^② S. Bellezza, N. Paharia, A. Keinan, “Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 44, No. 1 (2017), pp. 118-138.

^③ Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, “When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952.

麥克納馬拉和如帕尼 (Macnamara and Rupani) , 以及卡尼爾絲 (Caniëls) 等人借鑑了以往有關心態的文獻, 指出一個人的心態是相對穩定的, 但也可通過努力改變。^① 結合格爾順 (Gershuny) 和金姆 (Kim) 等人對忙碌心態和忙碌的定義,^② 以及克納馬拉和如帕尼 (Macnamara and Rupani) 、卡尼爾絲 (Caniëls) 等人的心態理論,^③ 我們認為忙碌心態是一種忙碌的自我感知, 感覺自己有很多重要的事情要做, 這種心態是相對穩定的, 只有通過個人的努力才能改變。

員工焦慮感。焦慮感是對感知到的身體和/或心理危險的一種反應。它是一種不愉快的情緒狀態, 與擔憂、恐懼、痛苦和不安有關。^④ 布蘭德斯和比安弗尼 (Brandes and Bienvenu) 指出, 人們在評估任務和執行任務時往往會變得焦慮, 特別是在高風險的環境下, 且焦慮感會導致實際表現下降。^⑤ 員工焦慮感通常會影響員工工作和生活等不同方面, 例如擔憂自身工作成果和人際關係。工作場所的焦慮感可能會導致嚴重的問題, 例如瓊斯 (Jones) 等人發現, 工作焦慮感 (員工方面) 和工作壓力 (管理者方面) 與心理疾病和缺勤呈正相關。^⑥ 鑑於員工焦慮感帶來的顯著影響, 探討其在新冠肺炎疫情期間的影響是很有意義的。

之前的研究表明, 忙碌心態中的人會感覺自己有很多工作要做, 並且有強烈的高效工作的願望。^⑦ 那些習慣忙於工作的人如果突然閒了下來, 會感到失落和

^① B. N. Macnamara, N. S. Rupani, "The Relationship between Intelligence and Mindset," *Intelligence*, Vol. 64 (2017), pp. 52-59; M. C. Caniëls, J. H. Semeijn, I. H. Renders, "Mind the Mindset! The Interaction of Proactive Personality, Transformational Leadership and Growth Mindset for Engagement at Work," *Career Development International*, Vol. 3, No. 1 (2018), pp. 48-66.

^② J. Gershuny, "Busyness as the Badge of Honor for the New Superordinate Working Class," *Social Research*, Vol. 72, No. 2 (2005), pp. 287-314; Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, "When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors," *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952.

^③ B. N. Macnamara, N. S. Rupani, "The Relationship between Intelligence and Mindset," *Intelligence*, Vol. 64 (2017), pp. 52-59; M. C. Caniëls, J. H. Semeijn, I. H. Renders, "Mind the Mindset! The Interaction of Proactive Personality, Transformational Leadership and Growth Mindset for Engagement at Work," *Career Development International*, Vol. 3, No. 1 (2018), pp. 48-66.

^④ M. K. Jones, P. L. Latreille, P. J. Sloane, "Job Anxiety, Work-related Psychological Illness and Workplace Performance," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 54, No. 4 (2016), pp. 742-767.

^⑤ M. Brandes, O. J. Bienvenu, "Personality and Anxiety Disorders". *Current Psychiatry Reports*, Vol. 8 No. 4 (2006), pp. 263-269.

^⑥ M. K. Jones, P. L. Latreille, P. J. Sloane, "Job Anxiety, Work-related Psychological Illness and Workplace Performance," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 54, No. 4 (2016), pp. 742-767.

^⑦ J. Gershuny, "Busyness as the Badge of Honor for the New Superordinate Working Class," *Social Research*, Vol. 72, No. 2 (2005), pp. 287-314; S. Bellezza, N. Paharia, A. Keinan, "Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol," *Journal of Consumer Research*, Vol. 44, No. 1 (2017), pp. 118-138; Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, "When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors," *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952; Xiaotian Sheng, Yuqing Wang, Wei Hong, Ze Zhu, Xichao Zhang, "The Curvilinear Relationship between Daily Time Pressure and Work Engagement: The Role of Psychological Capital and Sleep," *International Journal of Stress Management*, Vol. 26, No. 1 (2019), pp. 25-35.

空虛。^①基於察赫爾等人 (Zacher)、格蘭 (Grant) 等人以及斯特勞斯 (Strauss) 等人的研究，在新冠疫情期間實施的措施和調整方案會顯著影響員工的工作效率，處於忙碌心態的員工可能會更加的焦慮感。^②因此，本研究提出：

假設 1：（疫情下）忙碌心態較強的服務業員工，焦慮感更強。

主觀幸福感。主觀幸福是感覺幸福的狀態，可以衡量一個人享受生活的程度。^③快樂的人通常會體驗到快樂、有趣和驕傲等積極情緒，而很少體驗到悲傷、焦慮感和憤怒等消極情緒。^④幸福還與積極的生活狀態和工作成果有關，如生活滿意度、健康狀況、優秀的工作表現和組織關係承諾。以往的研究表明，快樂的員工比不快樂的員工更有效率。^⑤情感事件理論相關的研究文獻還指出，個體心理狀態可能在個體性格特徵與其結果（如行為和其他心理結果）之間的關係中起中介作用，因為個體性格特徵通常過於寬泛，不能直接導致特定的結果。^⑥因此，情感事件理論提出，情感反應提供了性格特徵—結果的聯繫。^⑦例如，奧斯瓦德 (Oswald) 等人論證了積極的情緒會加強員工的親社會活動。^⑧費舍爾 (Fisher) 發現員工積極的情感反應與工作行為之間存在間接關係。^⑨因此本研究有理由相信並假設員工焦慮感在員工忙碌心態與主觀幸福感之間發揮中介作用。

^① M. D. Griffiths, Z. Demetrovics, P. A. Atroszko, "Ten Myths about Work Addiction," *Journal of Behavioral Addictions*, Vol. 7, No.4 (2018), pp. 845-857; P. Shinebourne, J. A. Smith, "'It is Just Habitual': An Interpretative Phenomenological Analysis of the Experience of Long-term Recovery from Addiction," *International Journal of Mental Health and Addiction*, Vol. 9, No. 3 (2011), pp. 282-295.

^② H. Zacher, A. Schmitt, N. L. Jimmieson, C. W. Rudolph, "Dynamic Effects of Personal Initiative on Engagement and Exhaustion: The Role of Mood, Autonomy, and Support," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, No. 1 (2019), pp. 38-58; A. M. Grant, S. Nurmohamed, S. J. Ashford, K. Dekas, "The Performance Implications of Ambivalent Initiative: The Interplay of Autonomous and Controlled Motivations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 116, No. 2 (2011), pp. 241-251; K. Strauss, S. K. Parker, D. O'Shea, "When Does Proactivity Have a Cost? Motivation at Work Moderates the Effects of Proactive Work Behavior on Employee Job Strain," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 100 (2017), pp. 15-26.

^③ A. J. Oswald, E. Proto, D. Sgroi, "Happiness and Productivity," *Journal of Labor Economics*, Vol. 33, No. 4 (2015), pp. 789-822.

^④ S. Lyubomirsky, K. M. Sheldon, D. Schkade, "Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change," *Review of General Psychology*, Vol. 9, No. 2 (2005), pp. 111-131.

^⑤ A. J. Oswald, E. Proto, D. Sgroi, "Happiness and Productivity," *Journal of Labor Economics*, Vol. 33, No. 4 (2015), pp. 789-822.

^⑥ F. Walter, H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6 (2009), pp. 1428-1452.

^⑦ H. M. Weiss, R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, pp. 1-74.

^⑧ A. J. Oswald, E. Proto, D. Sgroi, "Happiness and Productivity," *Journal of Labor Economics*, Vol. 33, No. 4 (2015), pp. 789-822.

^⑨ C. D. Fisher, "Antecedents and Consequences of Real-time Affective Reactions at Work," *Motivation and Emotion*, Vol. 26, No. 1 (2002), pp. 3-30.

根據情感事件理論，在特定的事件中，個體的性格特徵會通過情感反應影響他們的結果。本研究認為將新冠疫情視為特定事件，忙碌心態會增加員工的焦慮感並導致消極的情感反應，^①從而對員工的幸福感知產生負面影響。焦慮感已被證明有如下負面後果，例如情緒枯竭、員工退縮等由工作產生的心理疾病。^②因此，焦慮感可能會降低個體的主觀幸福感。本研究進一步預測，新冠疫情將增加忙碌心態員工的焦慮感，降低他們的主觀幸福感。據此，本研究提出：

假設 2：（疫情下）服務業員工的焦慮感對其主觀幸福感有負向影響。

假設 3：（疫情下）服務業員工的焦慮感在其忙碌心態與主觀幸福感間發揮中介作用。

（2）領導責任心、焦慮感和主觀幸福感之間的關係

領導責任心。責任心是一個相對穩定的特徵，表現為個人組織性、計劃性、周全細緻性、可靠性和可實現性，^③是目前的領導力文獻中對領導者性格研究最廣泛的內容。^④有責任心就是遵循自己的良心，這是道德評價的基礎。^⑤高度盡責的個人是可靠的、自律的、細心的和徹底的。^⑥有責任心的個體在作出決策時特別注意細節，傾向於謹慎而不是隨意，有強烈的責任感，並按照自己的良心行事。^⑦因此，有責任心的領導者可能會對自己的行為更有意識、更深思熟慮。責任心也通常被認為是一種積極的領導人格特質，與領導者對任務完成度的追求有關。^⑧

^① Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, "When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors," *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952; K. Wilcox, J. Laran, A. T. Stephen, P. P. Zubcsek, "How Being Busy can Increase Motivation and Reduce Task Completion Time," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 110, No. 3 (2016), pp. 371-384.

^② K. Jones, P. L. Latreille, P. J. Sloane, "Job Anxiety, Work-related Psychological Illness and Workplace Performance," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 54, No. 4 (2016), pp. 742-767; D. T. Welsh, M. D. Baer, H. Sessions, "Hot Pursuit: The Affective Consequences of Organization-set Versus Self-set Goals for Emotional Exhaustion and Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 1, No. 25 (2019), pp. 409-428; L. W. Howard, C. L. Cordes, "Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 3 (2010), pp. 409-428.

^③ J. Hu, T. A. Judge, "Leader-team Complementarity: Exploring the Interactive Effects of Leader Personality Traits and Team Power Distance Values on Team Processes and Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 6 (2017), pp. 935-955; M. T. Babalola, M. C. Bligh, B. Ogunfowora, L. Guo, O. A. Garba, "The Mind is Willing, but the Situation Constrains: Why and When Leader Conscientiousness Relates to Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol. 155, No. 1 (2019), pp. 75-89.

^④ F. Walter, H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6 (2009), pp. 1428-1452.

^⑤ J. Horn, C. E. Nelson, M. T. Brannick, "Integrity, Conscientiousness, and Honesty," *Psychological Reports*, Vol. 95, No. 1 (2004), pp. 27-38.

^⑥ R. R. McCrae, P. T. Costa, "Validation of the Five-factor Model of Personality Across Instruments and Observers," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 1 (1987), pp. 81-90.

^⑦ T. A. Judge, R. F. Piccolo, T. Kosalka, "The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm," *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 6 (2009), pp. 855-875.

^⑧ K. Landay, P. D. Harms, M. Credé, "Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-analytic Review of Psychopathy and Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 104, No. 1 (2019), pp. 183-196.

新冠疫情為研究領導責任心提供了特定天然的背景。已有研究證明領導責任心會影響下屬的滿意度和行為，^①還會影響員工的責任心和實際行動。^②根據領導理論，負責任的領導有一種使命感和目標感，幫助員工和組織“度過灰暗時期”，^③並建立一個具有普遍信任感且有利與工作的環境，以消除如焦慮感、危機感、不安感等負面情緒，這也正是疫情期間社會所需要的。^④因此本研究提出以下假設：

假設 4：（疫情下）領導者責任心對服務業的員工焦慮感有負向影響。

情感事件理論提出，在特定事件中，領導者的暗示會影響員工的情感反應。因此本研究預測在新冠疫情期間，領導者的責任心將有助於改善如員工焦慮感等負面情緒。相關文獻已將服從性、可靠性、責任心和自我調節確定為評價個人責任心的核心維度。^⑤此外，也有學者提出，領導責任心是負責型領導的關鍵特質，^⑥而且員工的心理健康也取決於工作環境和組織氛圍。^⑦在新冠疫情期間，有責任心的領導更有可能會全面的考慮員工的安全、健康和幸福。因此，有責任心的領導者會表現出負責任的領導才能，可能會為員工產生更多積極的結果。此外，有責任心的領導者會考慮員工實現自我突破的需求，去幫助他們更好地發展和成長，支持他們找到“生命的可能性”，^⑧這反過來又有助於糾正員工對他們主觀幸福感的不良感知。因此，我們期望領導責任心能夠通過情感事件機制降低員工的焦慮感，增加員工的主觀幸福感。據此本研究提出：

假設 5：（疫情下）服務業員工焦慮感在領導責任心和員工主觀幸福感間發揮中介作用。

^① M. T. Babalola, M. C. Bligh, B. Ogunfowora, L. Guo, O. A. Garba, “The Mind is Willing, but the Situation Constrains: Why and When Leader Conscientiousness Relates to Ethical Leadership,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 155, No. 1 (2019), pp. 75-89.

^② J. Hu, T. A. Judge, “Leader-team Complementarity: Exploring the Interactive Effects of Leader Personality Traits and Team Power Distance Values on Team Processes and Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 6 (2017), pp. 935-955.

^③ K. Landay, P. D. Harms, M. Credé, “Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-analytic Review of Psychopathy and Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 104, No. 1 (2019), pp. 183-196.

^④ T. Maak, N. M. Pless, “Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 1 (2006), pp. 99-115.

^⑤ A. N. Salvaggio, B. Schneider, L. H. Nishii, D. M. Mayer, A. Ramesh, J. S. Lyon, “Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, and Service Climate: Test of a Model,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6 (2007), pp. 1741.

^⑥ K. Landay, P. D. Harms, M. Credé, “Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-analytic Review of Psychopathy and Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 104, No. 1 (2019), pp. 183-196.

^⑦ D. E. Bowen, B. Schneider, “A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda,” *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 1 (2014), pp. 5-22.

^⑧ W. L. Gardner, D. Fischer, J. G. (Jerry) Hunt, “Emotional Labor and Leadership: A threat to Authenticity?,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 3 (2009), pp. 466-482.

二、研究方法

(一) 數據收集

澳門綜合度假村酒店是澳門的最重要支柱產業之一，在 2019 年貢獻了近 80% 的財政收入。^①這些綜合度假村酒店能夠提供博彩服務（如幸運博彩、老虎機等）和非博彩服務（如購物、會議展覽、娛樂表演、餐飲服務等）。^②雖然澳門面積小、人口密度高（人口約 70 萬，領土約 33 平方公里），但每年赴澳的大量遊客（2019 年有約四千萬人次），使其服務業從業者躋身全球最繁忙人群之一。^③同時，和世界其他地區一樣，澳門也深受疫情影響，其中旅遊業就受到重創，遊客數量驟減。^④2020 年 2 月赴澳遊客僅僅不到 20 萬人（156,394 人），較 2019 年 2 月下降 96%。^⑤在疫情最嚴重的時候，澳門特區政府甚至罕見地要求娛樂場關閉兩週（綜合度假村酒店的其他服務仍然營業）。此外，儘管遊客人數大幅減少，特區政府還要求所有公司在疫情緊急期間，不可任意解僱任何本地員工，^⑥並在一定期間要求所有赴澳工作的員工嚴守防疫出入境規定，沒有重大特殊原因，一律留守原地，減少不同地區人員流動。

本研究的數據來自於澳門六家主要綜合度假村酒店的娛樂場（澳門博彩控股有限公司、銀河娛樂集團、金沙中國、美高梅中國、永利澳門和新濠博亞娛樂）的相關部門員工和管理層。^⑦研究對象包括娛樂場的一線員工和一線主管、客戶服務人員、收銀、食品飲料服務；財務、監控、執行辦公室、戰略和分析等後台部門的員工和主管。研究項目組向多家綜合度假村酒店的高級管理層說明了調查的目的和數據收集的過程，獲得了數據收集的許可，之後研究項目組的成員讓調查對象在員工休息區填寫問卷。

由於調查對象多為以中文（包括粵語及普通話）為母語的澳門居民，所以問卷以中文進行。過程中研究項目組採用布瑞斯林（Brislin）的反譯法（back translation），將英文問

^① DSEC, *Yearbook of Statistics for 2019*, 2019, <https://www.dsec.gov.mo/en-US/Home/Publication/YearbookOfStatistics>, accessed July 2020.

^② J. Ahn, Ki-Joon Back, “Integrated Resort: A Review of Research and Directions for Future Study,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 69, No. 2018 (2018), pp. 94-101.

^③ Jian Ming Luo, Chi Fung Lam, Ben Haobin Ye, “Barriers for the Sustainable Development of Entertainment Tourism in Macau,” *Sustainability*, Vol. 11, No. 7 (2019), pp. 2145-2158.

^④ Tingchi Liu, Shaoshan Wang, G. McCartney, Ip Kin Wong, “Taking a Break is for Accomplishing a Longer Journey: Hospitality Industry in Macao under COVID-19 Pandemic,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33, No. 4 (2021), pp. 1249-1275.

^⑤ DSEC, “Visitor Statistics Dataset”, 2020, <https://www.dsec.gov.mo/en-US/Statistic?id=401>, accessed 31 October 2020.

^⑥ Macau Government, “Special Webpage against Epidemics Announcement”, 2020, <https://www.ssm.gov.mo/apps1/PreventCOVID-19/en.aspx#clg17610>.

^⑦ Tingchi Liu, Tina Tsing Gya Chang, E. H. Loi, Andrew Chi Hong Chan, “Macau Gambling Industry: Current Challenges and Opportunities Next Decade,” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 27, No. 3 (2015), pp. 499-512; Tingchi Liu, Shiyong Dong, Kit Peng Chang, Francis Tan, “Macau Gambling Industry’s Quick V-shape Rebound from 2014 to 2019,” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 33, Issue 2 (2020), DOI: doi.org/10.1108/APJML-08-2019-0489.

卷譯為中文，之後再譯為英文，為了確保翻譯版本的一致性和準確性。^①過程中有兩名擁有名擁有英語文學碩士學位的雙語專業人員參與確保質量。為了減少可能的偏差，如一致性主題和錯覺相關性，實施了三次問卷調查。三次調查分別於2020年4月（第一次調查）、5月（第二次調查）、6月（第三次調查）期間進行，每次調查時間間隔至少四周。目標樣本中的每個團隊都使用與其他團隊不同的團隊編號進行編碼。在填寫每一份問卷之前，受訪者都需要填寫手機號碼的後四位數字和他們所屬的團隊代碼。所有的問卷都是通過二維碼發送，在線填寫完成後再提交。我們在第一次調查中評估了外生變量（領導者報告的“責任心”和員工報告的“忙碌心態”），在第二次調查中評估了內生變量（員工報告的“焦慮感”），在第三次調查中評估了標準變量（員工報告的“主觀幸福感”）和相關人口統計學變量數據。第一次調查中，642名員工和80名領導交回了調查問卷，這些員工被邀請參加第二次調查。在第二次調查中，有484人（回覆率75.39%）交回了問卷。在第三次調查中，392名員工（回覆率80.99%）交回了問卷。其中19個員工的問卷由於缺失部分數據無效。數據經整理後，保留了373名員工和74名領導的有效數據。受訪者平均團隊規模為5人，男性佔34%，女性佔66%；主要年齡集中在20至39歲（佔43.1%）；過半的受訪者（58.2%）工作年限不足5年，大約三分之一（30.5%）的受訪者工作年限為6至10年；超過六成（60.3%）的受訪者擁有學士學位。

（二）研究量表

本研究採用的量表出處如下，基本皆為李克特7點量表（1=非常不同意，7=非常同意）：

- 領導責任心：由團隊領導在第一次調查時進行評分，使用亨德里克斯等人（Hendriks）的15項量表進行測量。量表的Cronbach's alpha (α) 值為0.91，表明具有足夠的信度。^②
- 員工忙碌心態：在第一次調查時員工進行評分，使用金姆（Kim）的三項量表評估。^③金姆（Kim）等人利用兩種不同的視覺標誌對忙碌／不忙碌的思維模式（對照組）組進行了試驗，選擇“忙碌”標誌的受訪者被認為具有忙碌的心態。在忙碌狀態下的被調查者還被要求思考並寫下三件讓他們忙碌的事情或活動，從而確保他們出於忙碌心態中。該量表的 α 值為0.84。
- 員工焦慮感：數據來源於參與第二次調查的員工，評估的三個形容詞來自沃特森（Watson）等人積極和消極的影響時間表（PANAS），即“痛苦的”，“緊張的”和“緊張的”。^④該量表的 α 值為0.81。

^① R. W. Brislin, "Back-translation for Cross-cultural Research," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1, No. 3 (1970), pp. 185-216.

^② A. J. Hendriks, Willem. K. B. Hofstee, Boele De Raad, "The Five-factor Personality Inventory (FFPI)," *Personality and Individual Differences*, Vol. 27, No. 2 (1999), pp. 307-325.

^③ Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, "When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors," *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952.

^④ D. Watson, L. Clark, A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, No. 6 (1988), pp. 1063-1070.

- 員工的主觀幸福感：採用柳博爾米斯基和萊佩爾（Lyubomirsky and Lepper）的四項量表對第三次調查中員工的主觀幸福感進行評定。^①該量表的 α 值為 0.81。
- 其他變量：團隊成員的工作年限、領導年齡、受教育程度和領導的任職年限被評估為控制變量。類似的人口統計學變量數據來源於第三次調查。每次調查還記錄了被調查者出生地區的病例數，以客觀提供新冠疫情的信息。

（三）數據檢查

由於相關變量數據都來自同一來源，所以研究組首先採用了單因子分析方法（single-factor method）來檢查共同方法偏差（common method bias, CMB）。^②檢測結果 χ^2/df 值為 15.7，大於 2.0 的臨界值。^③然後再使用標記變量法（marker variable approach）檢測共同方法偏差，^④其中運用標記變量社會讚同度的檢查方式（1 = false ; 2 = true）採用李等人的 13 項量表進行測量。^⑤標記變量在理論上與本研究中的其他變量不相關，與其他個體水平變量（-.019 到 .003）和組水平變量（.018）具有低顯著（或不具備顯著相關性）以及潛在的同源方差。總的來說，該結果證明了同源方差不會影響結果的顯著，雖然變量數據來源於三次調查，但沒有一個方差膨脹因子（VIFs）高於 3（1.14、1.21、1.21），因此結果不會因多重共線性而受到影響。

三、研究結果

（一）信度與效度

表 1 和表 2 顯示了每個量表的信度和收斂效度（基於提取的平均方差，AVE）。基於不限定模型（unconstrained model）和限定模型（constrained model）之間的 χ^2 變化評估區分效度。根據 Fornell 和 Larcker（1981）的研究，^⑥雖然領導者責任心量表的 AVE 小於 0.50，但其複合信度 0.91 高於 0.60，驗證了領導者責任心的收斂效度。同時，如表 2 所示，模型

^① S. Lyubomirsky, H. S. Lepper, "A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation," *Social Indicators Research*, Vol. 46, No. 2 (1999), pp. 137-155.

^② P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, N. P. Podsakoff, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5 (2003), pp. 879-903.

^③ Ipkin Anthony Wong, Erdan Ma, Suk Ha Grace Chan, Guoqiong Ivanka Huang, Tong Zhao, "When Do Satisfied Employees Become More Committed? A Multilevel Investigation of the Role of Internal Service Climate," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 82, No. 1 (2019), pp. 125-135.

^④ M. K. Lindell, D. J. Whitney, "Accounting for Common Method Variance in Cross-sectional Research Designs," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1 (2001), pp. 114-121; P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, N. P. Podsakoff, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5 (2003), pp. 879-903.

^⑤ Avery Zook Li, Gary J. Sipps, "Cross-validation of a Short form of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale," *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 41, No. 2 (1985), pp. 236-238.

^⑥ C. Fornell, D. F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1981), pp. 39-50.

擬合度數據良好： $\chi^2=206.37$ ， $df=122$ ，均方根誤差值 (RMSEA) = .04，比較擬合指數 (CFI) = .94，Tucker-Lewis (TLI) 指數 = .93，標準化均方根殘差 (SRMR)， $SRMR_{within} = .06$ ， $SRMR_{between} = .08$ 。結果表明，所有限定模型都與不限定模型顯著不同，表明具備區分效度 (表 1、2)。

表 1 還展示了變量之間的相關性。由於提出的模型和假設的關係存在於兩個層面 (團隊層面和個人層面)，因此進行建構分層線性模型 (hierarchical linear model, HLM)。為了測試分層線性建模是否合理，評估了三個因變量 (忙碌心態、焦慮感和主觀幸福感) 零模型，結果顯示顯著， $\chi^2(73) \geq 127.18$ 。三個變量的組內相關係數 (ICC) 分別為 0.22、0.19 和 0.15，表明 15.1% 至 21.9% 的變量方差位於團隊層面。

表 1 均值、標準差以及變量之間的相關性

	均值	標準差	AVE	1	2	3	4
1. 焦慮感	3.44	1.42	0.6	0.77			
2. 忙碌心態	4.92	1.25	0.52	.20***	0.72		
3. 主觀幸福感	5.09	1.13	0.57	-.24***	.21***	0.76	
4. 領導責任心	5	0.96	0.41	-.33***	.21***	.27***	0.64
團隊成員工作年限	5.95	4.5	-	0.1	-.13*	-.11*	-0.09
領導者年齡	40.06	8.11	-	0.01	.24***	.17**	.17**
領導者受教育水平	15.24	2.08	-	.11*	-0.07	-0.08	-.28***
活躍病例減少比例	.91	.02	-	.05	.06	.13*	.09

備註：AVE= 平均方差提取值；活躍病例減少比例 = (活躍病例表 1- 活躍病例表 3) / 活躍病例表 1。活躍病例 = 總病例 - 死亡病例 - 治愈病例；* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

數據來源：本研究。

表 2 驗證性因子分析結果

因子	條目	因子載荷 (t-value)	CR	CR
領導者年齡	Anxiety1	.67 (13.68)***	.82	.6
	Anxiety1	.80 (21.45)***		
	Anxiety1	.84 (25.50)***		
忙碌心態	BM 1	.87 (16.64)***	.75	.52
	BM 2	.79 (13.61)***		
	BM 3	.43 (6.27)***		

主觀幸福感	GH1	.87 (43.91)***	.84	.57
	GH2	.83 (28.55)***		
	GH3	.79 (15.53)***		
	GH4	.47 (8.61)***		
	LC1	.70 (9.66)***		
	LC2	.60 (4.92)***		
	LC3	.63 (8.13)***		
	LC4	.64 (7.79)***		
	LC5	.61 (6.27)***		
	LC6	.59 (4.71)***		
	LC7	.64 (6.68)***		
	LC8	.61 (6.14)***	.91	.41
	LC9	.69 (9.90)***		
	LC10	.57 (6.65)***		
	LC11	.61 (6.89)***		
	LC12	.77 (13.04)***		
	LC13	.57 (6.16)***		
	LC14	.74 (11.05)***		
	LC15	.52 (4.37)***		
模型擬合度 CFI	TLI	RMSEA	SRMR _{within}	SRMR _{between}
.94	.93	.04	.06	.08
備註：*** $p < .001$				

數據來源：本研究。

(二) 假設和結構關係檢驗

模型 1 檢驗了假設 1 提出的員工忙碌心態和焦慮感之間的關係。結果表明兩個變量之間存在正相關 ($\beta = .20, p < .001$)；結果支持假設 1。模型 3 檢驗了假設 2 提出的焦慮感與主觀幸福感之間存在負相關。檢驗結果顯示兩個變量之間的係數為 $\beta = -.26 (p < .001)$ ，假設 2 同樣獲得支持。

假設 3 提出焦慮感在忙碌心態和主觀幸福感之間發揮中介作用。本研究通過在 SPSS 中應用 Hays's Process macro 3.3 插件進行檢驗。結果表明員工忙碌心態通過焦慮感對員工

幸福感有顯著的間接效應 ($\Theta = -.05, p < .05$, 置信下限 $CI = -.09$, 置信上限 $CI = -.02$)，結果支持假設 3。同時我們在 SPSS 中應用 MLmed 插件，進一步檢驗了 95% 置信區間和中介結果。^①結果表明，忙碌心態通過焦慮感對主觀幸福感的間接影響仍然顯著 ($\Theta_{\text{within Indirect}} = -.06, p_{\text{within Indirect}} < .01$, 置信區間下限 $\text{within Indirect} = -.10$, 置信區間上限 $\text{within Indirect} = -.02$)，進一步支持了假設 3。

模型 2 檢驗了假設 4，即領導者責任心對員工焦慮感在跨層次情況下存在直接效應，檢驗結果也支持假設 4 ($\beta = -.35, p < .001$)。分層線性建模的結果如表 3 所示。假設 5 提出焦慮感在領導者責任心和主觀幸福感之間發揮中介作用。在使用 Bootstrapping 和 Monte Carlo 方法的檢驗後，結果表明，當使用 Bootstrapping 檢驗方法時，員工焦慮感的中介效應在 95% 的置信水平上，具有統計學意義 ($\Theta = .09, p < .01$, 置信區間下限 = .03, 置信區間上限 = .14)，當使用 Monte Carlo 方法來測試模型 2 中的中介效應時，焦慮感在領導責任心與主觀幸福感的中介作用並不顯著 ($\Theta_{\text{anxiety between direct}} = .02, p_{\text{between Indirect}} > .05$, lower $CI_{\text{between Indirect}} = -.07$, high $CI_{\text{between Indirect}} = .12$)。因此，假設 5 得到部分支持。表 3 展示了模型的主要擬合度指標，以及為檢驗模型屬性而計算的指標值 (表 3)。

表 3 分層線性模型結果

	焦慮感		主觀幸福感	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制變量				
活躍病例減少比例	-	-	.11*	-
團隊成員工作年限	-	-	-.10*	-
領導者年齡	-	.17**	.16*	.15**
領導者受教育水平	.17**	-	-	-
個人層面				
忙碌心態	.20***	-	-	-
焦慮感	-	-	-.26***	-.21***
團隊層面				
領導責任心	-	-.35***	-	.17**
R2	.07	.13	.12	.14

備註：參數預測已標準化；* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

數據來源：本研究。

^① Andrew F. Hayes, N. J. Rockwood, "Conditional Process Analysis: Concepts, Computation, and Advances in the Modeling of the Contingencies of Mechanisms," *American Behavioral Scientist*, Vol. 64, No. 1 (2020), pp. 19-54.

四、研究結論

(一) 主要結果

本研究的目的是調查員工和領導者的特質如何通過情感事件理論過程共同影響員工焦慮感和員工的主觀幸福感，從而更加瞭解在新冠疫情期間，澳門龍頭產業的服務人員心理健康和整體幸福感的情況，研究分析使用多層次設計，測試員工焦慮感的跨層次中介效應。結果表明，在新冠疫情期間，忙碌心態會增加員工的焦慮感，從而降低他們的主觀幸福感，而領導者的責任心可以防止員工焦慮感的增加和員工主觀幸福感的降低。研究結果支持假設，並與以往關於忙碌心態、焦慮感和主觀幸福感之間關係、以及領導責任心對其下屬情感反應和幸福感影響的研究發現基本一致。^①

(二) 研究貢獻

儘管本研究的背景與抽樣來源是澳門的綜合度假村酒店，但因為綜合度假村酒店基本上都有複合服務業務，是涵蓋酒店、零售、購物、體育、旅遊、娛樂等其他功能的綜合服務體，因此本研究結果在某種程度上，可以基本代表服務行業的概括情況。本研究至少從以下三個方面對現有文獻作出貢獻：第一，進一步補充了新冠疫情對服務業影響的相關研究。儘管新冠疫情作為特定事件對個人（例如醫務人員）心理健康的影響已被許多研究證實，^②但其對服務業員工的影響尚未得到同等份量的研究關注。而本研究提供了理論梳理和一手數據驗證，說明了員工和領導者之間（特別是員工忙碌心態和領導者責任心）通過感知焦慮感對主觀幸福感的影響。

第二，本研究可對情緒和心態方面的文獻有所貢獻。本研究結果表明，忙碌心態會產生負面影響。例如，在新冠疫情期間，忙碌的心態其實會增強員工的焦慮感，降低他們的主觀幸福感。研究結果同以往的學術研究一致，即忙碌的感覺會導致緊張、焦慮感等負面情緒。^③此外，研究結果也呼應了格里菲斯，以及夏因伯恩和史密斯的研究結論，即習慣忙碌的人如果突然不再忙碌，會感到失落和空虛，從而引發消極情感反應。^④

^① D. T. Welsh, M. D. Baer, H. Sessions, “Hot Pursuit: The Affective Consequences of Organization-set Versus Self-set Goals for Emotional Exhaustion and Citizenship Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 1, No. 25 (2019), pp. 409-428; K. Jones, P. L. Latreille, P. J. Sloane, “Job Anxiety, Work-related Psychological Illness and Workplace Performance,” *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 54, No. 4 (2016), pp. 742-767.

^② N. Chen, M. Zhou, X. Dong, J. Qu, F. Gong, Y. Han, et al., “Epidemiological and Clinical Characteristics of 99 Cases of 2019 Novel Coronavirus Pneumonia in Wuhan, China: A Descriptive Study,” *The Lancet*, Vol. 395, No.10223 (2020), pp. 507-513; Li Duan, Gang Zhu, “Psychological Interventions for People Affected by the COVID-19 Epidemic,” *The Lancet Psychiatry*, Vol. 7, No. 4 (2020), pp. 300-302; Yu-Tao Xiang, Yuan Yang, Wen Li, Ling Zhang, Qingge Zhang, Teris Cheung, Chee H Ng, “Timely Mental Health Care for the 2019 Novel Coronavirus Pandemic is Urgently Needed,” *The Lancet Psychiatry*, Vol. 7, No. 3 (2020), pp. 228-229.

^③ A. MacNamara, G. H. Proudfit, “Cognitive Load and Emotional Processing in Generalized Anxiety Disorder: Electrocortical Evidence for Increased Distractibility,” *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 123, No. 3 (2014), pp. 557-565.

^④ M. D. Griffiths, Z. Demetrovics, P. A. Atroszko, “Ten Myths about Work Addiction,” *Journal of Behavioral Addictions*, Vol. 7, No.4 (2018), pp. 845-857; P. Shinebourne, J. A. Smith, “‘It is Just Habitual’: An Interpretative Phenomenological Analysis of the Experience of Long-term Recovery from Addiction,” *International Journal of Mental Health and Addiction*, Vol. 9, No. 3 (2011), pp. 282-295.

第三，本研究發現領導責任心與員工的情感事件有關，感知焦慮感在新冠疫情期間會降低員工的主觀幸福感，而領導責任心有助於防止員工感知焦慮感的增加。由於研究結果支持我們最初的假設，即員工焦慮感在領導責任心和員工主觀幸福感之間發揮中介作用，則領導責任心對員工對情感反應的影響部分證明了心理狀態可以完全解釋人格特徵和結果之間的關係，因為人格特質通常過於寬泛，無法直接預測其產生的特定結果。本研究同時對澳門本地社群作出貢獻，研究結論有助於瞭解本澳服務業員工在疫情期間的狀況。^① 之後的研究可以針對不同地區的服務業員工，或是澳門的其他行業員工樣本，從而進一步驗證在新冠疫情期間領導責任心對員工情感事件過程的影響。

(三) 實踐意義

從員工個人角度來看，在處於忙碌心態時，積極地設置工作時間表和待辦事項清單是可行且對工作有幫助的。本研究的發現與格里菲斯、以及夏因伯恩和史密斯等人的建議一致，在如新冠疫情這樣具挑戰的環境下，忙碌心態強的人焦慮感程度高，從而影響他們的主觀幸福感。從管理者的角度來看，對下屬表示出關心、盡責、可靠等具備領導責任心的行為很有必要，尤其是在疫情期間，工作和生活環境發生巨大變化和不確定性，領導責任心可以極大程度地減輕員工的負面情感反應（如焦慮感）和提高他們的主觀幸福感，盡責盡心地對待其下屬至關重要。因此，服務業管理層在突發焦慮狀況下提供心理諮商輔導和實際支援（如現金紓困支援或保證就業承諾），顯然屬於有效且具人性的措施。同時，由於領導者個人魅力特質也具備影響力，盡責的管理者可以影響員工的心理和行為變化。^② 據此，領導也可以根據情況，為下屬分配適當的工作任務，使他們保持適當的忙碌心態，從而員工能夠在消極的環境中保持合理的忙碌狀態，保障其主觀幸福感。

對於政策制定者來說，有必要在疫情流行期間考慮社會反應和員工的心理特徵，制定針對性的政策。全球各地不少政府都在疫情期間編列重大預算或採取緊急措施，不計代價全力支持。例如中國政府的相關防疫措施有效控制疫情，頗受各地好評；而澳門特區政府在疫情期間可謂全球防疫模範生，同樣值得稱讚。但不同地方也有不少政府，連鼓勵人民帶口罩都無法有效執行，就值得深思檢討。從研究結論來看，不論是政府或企業，相關措施和政策應明確領導者的職責，並展示如何在疫情等特殊情況下規範相關工作；針對員工的管理，要保持暢通的溝通渠道，及時瞭解員工心理變化，確保員工的幸福感和安全感，從而保障員工的服務質量。

^① F. Walter, H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6 (2009), pp. 1428-1452.

^② J. Hu, T. A. Judge, "Leader-team Complementarity: Exploring the Interactive Effects of Leader Personality Traits and Team Power Distance Values on Team Processes and Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 6 (2017), pp. 935-955.

(四) 研究局限和後續研究方向

首先，由於研究數據來源於澳門的龍頭服務產業，因此把研究結果應用在本澳其他行業和本澳以外的服務業仍有一定局限，相關的研究結果和影響因素可能會因上述差異而有所不同。雖然研究結果與以往文獻在多個領域的研究結果一致，未來研究中仍有必要進行心)，但員工的主觀幸福感仍很可能受到更上層環境不同方面的影響，因此進一步的研究可以探索其他潛在的調節變量可能產生的影響。同時，部份數據（如表 3）的 R2 數值較低，反映出雖然在新冠疫情的大環境下服務行業員工有焦慮感，但是忙碌心態對於他們焦慮情緒產生是有限的，可能存在其他因素可以同時影響員工的焦慮情緒。未來研究中可嘗試在模型中增加更多預測型變量，例如員工相較於疫情前的工作強度比率；或是在模型中考慮更多的控制變量，如當地確診病例數目、疫苗接種比例、員工相較於疫情前的收入比率、員工對流行病知識和防禦嘗試的掌握程度等等，有機會提高模型的解釋功效。此外，本研究主要關注焦慮感，而沒有更多測試其他可能的深層心理因素（如恐懼、瘋狂等其他因素），這也一定程度限制了研究結果的深度和可適用性，未來的研究可以參考相關文獻，如艾爾斯等人的作法，將本研究擴展到不同的行業和類別，甚至是更長的時間段，進一步行業跨度更大、時間跨度更長的進一步驗證。^①

[責任編輯 陳超敏]

^①R. Ilies, Sherry S. Y. Aw, H. Pluut, “Intra-individual Models of Employee Well-being: What Have We Learned and Where Do We Go from Here?,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, No. 6 (2015), pp. 827-838.

附件：主要問卷問題

構面	條目	參考文獻
焦慮感	我感到壓抑。	Watson et al. (1988) Mawritz et al. (2014) ^①
	我感到緊張。	
	我感到不安。	
忙碌心態	我很忙。	Kim et al. (2019) ^②
	我有很多事要做。	
	我努力工作。	
主觀幸福感	總的來說，我認為我是一個快樂的人。	Lyubomirsky et al. (1999) ^③
	和其他大多數同事比，我認為自己是快樂的。	
	有一些人通常很快樂。無論發生甚麼他們都很享受生活，並最大限度的利用周圍的一切。你認為自己多大程度是這樣的性格？	
	有一些人通常不快樂。雖然他們也不抑鬱，但他們也不那麼快樂。你認為自己多大程度是這樣的性格？	
領導責任心	我很少隨身攜帶東西。	Hendriks et al. (1999) ^④
	我關注細節。	
	我很少把事情搞得一團糟。	
	我會馬上去做困難的事情。	
	我很少忘記物歸原位。	
	我喜歡次序。	
	我很少逃避責任。	
	我按日程表做事。	
	我對工作要求嚴格。	

資料來源：作者整理。

^① D. Watson, L. Clark, A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, No. 6 (1988), pp. 1063-1070; M. B. Mawritz, R. Folger, G. P. Latham, "Supervisors' Exceedingly Difficult Goals and Abusive Supervision: The Mediating Effects of Hindrance Stress, Anger, and Anxiety," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, No. 3 (2014), pp. 358-372.

^② Jeehye Christine Kim, M. Wadhwa, A. Chattopadhyay, "When Busy is Less Indulging: Impact of Busy Mindset on Self-control Behaviors," *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5 (2019), pp. 933-952.

^③ S. Lyubomirsky, H. S. Lepper, "A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation," *Social Indicators Research*, Vol. 46, No. 2 (1999), pp. 137-155.

^④ A. J. Hendriks, Willem. K. B. Hofstee, Boele De Raad, "The Five-factor Personality Inventory (FFPI)," *Personality and Individual Differences*, Vol. 27, No. 2 (1999), pp. 307-325.