

# 快樂加碼 績效長紅

■ 吳美枝

早期，在「組織行為」的研究領域中，極少涉及工作情緒的議題。儘管討論到員工的情緒狀態，但普遍認為員工本應盡量壓抑情緒，以理性的態度面對工作，若其決策、行為涉及情緒，就不甚恰當。到了近代，社會逐漸多元化，職場議題更趨多元，員工情緒的課題也漸漸獲得重視。因此，才開始有學者探索情緒在職場行為中所扮演的角色，並認為「情緒」對工作績效或公司運作不完全是負面的，也可能帶來正面效應。

近10年來，在國際學術領域中，員工情緒的議題不斷延燒，不論是管理學、心理學或神經科學的領域，都有相關的研究成果。反觀國內投入工作情緒研究的學者較少，而政治大學企業管理學系的蔡維奇教

授可說是這個領域的先鋒。早年，蔡教授的研究對象以服務業的員工為主，探討他們在服務客人的過程中，如何妥善管理情緒，讓自己的行為表現合宜。之後，蔡教授跨越服務業員工的範疇，開始探索一般職場員工的工作情緒，進而開創了新的研究取向。

快樂工作者(happy worker)是否等同於有生產力的工作者(productive worker)? 當員工

心情越正面時，是不是績效就會越好? 這個討論已有三、四十年，但是，以前談「快樂工作者」都是從工作滿意度的角度切入，直到近年才有研究者從情緒的角度切入。而研究顯示，心情狀態越好，績效越高。但是，大部分的研究，其衡量心情與績效兩者的時間點都非常接近，且多在實驗室進行，即以人工化的情境刻意操弄，讓受試者心情好或壞，再來觀察其工作績效。

於是，蔡教授決定走出實驗室，前往企業組織場域進行研究，並進一步提問：「為什麼員工情緒越好工作績效越高?」此外，更把時間落差拉長3個星期，探討員工最近幾天的心情，是否會影響3個星期以後的績效。蔡教授的研究樣本包含5家保險公司的保險業務員



讓員工體認自己的工作價值，進而找到自己存在的意義，更能提升工作績效。  
(圖片來源：日創社)



員工心情越好，越會多方探索。在探索過程中會累積資源，包括人脈及過程中培養的積極、樂觀態度。這些資源保留在員工身上，當他們在兩、三個禮拜後有任務要處理時，就會取用這些資源，對工作績效因而有了助益。（圖片來源：張淳善）

及其直屬主管，共回收306份有效問卷。因研究涉及因果的推論與討論，蔡教授遂以縱貫研究，在問卷上設計時間落差，以利因果論述的進行。

蔡教授的研究有3個突破。第一，率先在企業組織場域進行研究；第二，證實情緒狀態對績效的影響會長達3周；第三，嘗試回答為什麼情緒狀態越好績效越高。員工心情越好，越會多方探索；反之，心情不好較會封閉自己。再者，員工心情越好，越

會樂意幫助同事。同事接受幫助後，將來可能以實質建議或心理支持等不同形式給予回報，因而對員工的工作績效有正面的助益。最後，當情緒狀態越正面時，員工處理各種工作狀態會更有信心，因為有信心，會堅持到底，進而貫徹任務。

蔡教授的研究同時提醒企業主及管理者，讓員工處於正向的情緒狀態，對其人際互動、工作態度、工作績效等方面都有助益。關鍵在於公司要如何幫助員

工，讓他們處在正面的情緒狀態。蔡教授建議的方法之一是「工作豐富化」，一個好的管理的方法，是試圖使工作變得複雜一點、多元一點、豐富一點，讓員工體認自己在做一件有價值的工作，進而找到自己存在的意義。

---

吳美枝

本刊特約文字編輯

---