

# ความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ: บทบาทของตัวแปรกำกับสมรรถนะทางวัฒนธรรม

## Frontline Employee Emotional Exhaustion When Serving Foreign Customers : The Moderating Role of Cultural Competence

ชวนชื่น อัครกะวณิชชา\*  
อมรินทร์ เทวตา\*\*

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เสนอแบบจำลองผลกระทบของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานที่มีต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งปัจจัยเหตุของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานประกอบด้วย กฎการแสดงความรู้สึก การมีอิสระในการทำงาน ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือความอ่อนล้าทางอารมณ์ นอกจากนี้บทความนี้ยังเสนอถึงบทบาทของตัวแปรกำกับที่ชื่อว่า “สมรรถนะทางวัฒนธรรม” ในการช่วยลดแรงปะทะระหว่างความสัมพันธ์ของความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ และคาดเดาว่าตัวแปรกำกับนี้จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการแสดงความรู้สึกและความอ่อนล้าทางอารมณ์มีความเข้มแข็งขึ้นอีกด้วย

**คำสำคัญ :** สมรรถนะทางวัฒนธรรม การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน พนักงานบริการส่วนหน้า ลูกค้าชาวต่างชาติ

---

\*ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2557), ปัจจุบันเป็น อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*วิทยาศาสตร์คุณฐิบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2558), ปัจจุบันเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## Abstract

This paper aims to present the model regarding the effect of emotional labor towards frontline employee emotional exhaustion when serving foreign customers model. The antecedents of emotional labor consist of display rules, job autonomy and the consequence is emotional exhaustion. Moreover, this article also exhibits the moderating role of cultural competence. The cultural competence is illustrated in exacerbating the relationship between emotive dissonance and emotional exhaustion whereas cultural competence intensifies the linkage between emotive effort and emotional exhaustion.

**Keywords:** Cultural Competence, Emotional Labor, Frontline Employee, Foreign Customer

## บทนำ

แนวคิดเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) ในงานบริการมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากพนักงานบริการส่วนหน้า (frontline employee) คือคนที่ต้องติดต่อหรือให้บริการกับลูกค้าโดยตรง ทั้งแบบเผชิญหน้า (face to face) หรือทางอ้อมที่ไม่ได้พบหน้าลูกค้า เช่น การให้บริการทางโทรศัพท์ แต่ทั้งสองรูปแบบเป็นการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานและลูกค้า นอกจากนี้พนักงานยังต้องตอบสนองต่อปฏิริยาทุกรูปแบบของลูกค้าในช่วงเวลาอันจำกัด อีกทั้งต้องทำหน้าที่เป็นเสมือนตราสินค้า (Brand) ขององค์กร การให้บริการของพนักงานขณะปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากสำหรับลูกค้าในการประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงาน ธุรกิจด้านการบริการส่วนใหญ่จึงรับพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการลูกค้าหรือดูแลเอาใจใส่ลูกค้าได้อย่างแท้จริง แต่ในขณะที่เดิวก่อนองค์กรมักจะมีกฎข้อบังคับให้พนักงานบริการปฏิบัติในขณะที่ให้บริการลูกค้า เช่น ต้องมีความสุภาพ และยิ้มต่อหน้าลูกค้าเสมอ ถึงแม้ว่าในเวลานั้นพนักงานอาจจะรู้สึกไม่พึงพอใจกับสิ่งใดก็ตาม การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) เช่นนี้ เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในงานบริการ ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะอย่างหนึ่งในการทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้า ในขณะที่ปฏิบัติงานพนักงานบริการส่วนหน้าบางคนก็เลือกที่จะใช้กลยุทธ์ในการแสดงความรู้สึกด้วยการเสแสร้งหรือ

ใส่หน้ากาก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งผลของการแสดงออกเช่นนี้จะช่วยบรรเทาเป้าหมาย 2 ประการ คือ 1) ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และ 2) สามารถตอบสนองต่อลูกค้าที่องค์กรได้กำหนดให้พนักงานต้องแสดงด้วย แต่พนักงานบางคนก็เลือกที่จะใช้วิธีการปรับความรู้สึกภายในของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ณ ขณะนั้น (Ashforth & Humphrey, 1993, pp.89-90) อย่างไรก็ตามไม่ว่าพนักงานจะใช้การแสดงความรู้สึกแบบใดก็ตามท้ายที่สุดจะส่งผลโดยตรงกับสภาวะทางจิตของพนักงาน เช่น ความอ่อนล้าทางอารมณ์ ความเครียด ความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งท้ายที่สุดผลลัพธ์เหล่านี้กระทบกับสมรรถนะขององค์กรอย่างแท้จริง

ในบริบทของการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาตินั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า เนื่องจากค่านิยมและวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกัน Ringberg et al., (2007, pp.194-195) กล่าวว่าโดยปกติแล้วตัวลูกค้าเองก็จะมีรูปแบบค่านิยมและวัฒนธรรมของตนเองในการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ในสังคม การประกอบอาชีพ และการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัว ในขณะที่พนักงานผู้ให้บริการก็จะรับรู้ในค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติ และวัฒนธรรมของตนเอง ดังนั้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้าและพนักงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม อาจจะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ในบทความนี้วัฒนธรรมประจำชาติถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากวิถีการดำเนินชีวิตของวัฒนธรรมแบบกลุ่ม (Collectivism) ซึ่งคนไทยและประเทศแถบเอเชีย เช่น จีน อินเดีย ถือว่าอยู่ในมิติทางวัฒนธรรมกลุ่มดังกล่าว ซึ่งมักเน้นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กัน ในบริบทของงานบริการการแสดงอารมณ์ความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการของชาวตะวันออก (เอเชีย) ก็จะแตกต่างจากชาวตะวันตก (Patterson & Smith, 2003, pp. 109-110) นอกจากนี้ Zeithaml and Bitner (1996) กล่าวเสริมว่าลูกค้าชาวตะวันตกจะมีมุมมองเรื่องการให้บริการลูกค้าที่แตกต่างจากมุมมองของลูกค้าชาวตะวันออก ตัวอย่างเช่น ผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นจะมองว่าการทักทายพูดคุยของพนักงานบริการอย่างเป็นทางการในประเทศแถบตะวันตกเป็นการไม่ให้เกียรติและไม่แสดงความเคารพต่อลูกค้า ดังนั้นการแสดงสีหน้าหรืออารมณ์ต่างๆ ในขณะที่ให้บริการลูกค้าที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมซึ่งมีค่านิยม บรรทัดฐานแตกต่างจากพนักงานบริการนั้นย่อมมีความซับซ้อนกว่าการให้บริการแก่ลูกค้าที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกับผู้ให้บริการ

จากรวบรวมข้อมูลที่ผ่านมามีพบว่า การแสดงความรู้สึกขณะทำงานจะส่งผลกระทบต่อพนักงานที่ให้บริการในเรื่องของสภาวะทางกายและจิต เช่น ความอ่อนล้าทางอารมณ์ ความพึงพอใจในการทำงานต่ำ ความรู้สึกหดหู่ ความเครียดในการทำงาน

(Johanson & Woods, 2008, pp. 310-316; Shania et al., 2014, p.154) และท้ายที่สุดทำให้พนักงานอาจขาดงานบ่อย และอยากที่จะลาออกจากงานนั้นเลย เนื่องจากการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional Labor) เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่และงานวิจัยเชิงวิชาการด้านอุตสาหกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าว ยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก (Kim, 2008, p.151) อีกทั้งจากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา ยังไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าสมรรถนะทางวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานและความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ดังนั้นบทความนี้จึงเติมเต็มช่องว่างของงานวิชาการด้วยการนำเสนอแบบจำลองนี้ โดยมุ่งหวังจะทดสอบกับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวที่มีประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

โครงสร้างของบทความเชิงหลักการนี้ประกอบด้วยบทนำ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งอธิบาย แนวคิดและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ของผลการวิจัยที่ผ่านมา และนำไปสู่การตั้งสมมติฐาน ซึ่งมีหัวข้อย่อยดังนี้ การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน กฎการแสดงความรู้สึกของงานบริการและการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน และการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน การแสดงความรู้สึกขณะทำงานและความอ่อนล้าทางอารมณ์ และบทบาทของตัวแปรกำกับที่ชื่อว่าสมรรถนะทางวัฒนธรรม ต่อจากนั้นจะเป็นแบบจำลอง โมททัศน์ และท้ายที่สุดเป็นการสรุปข้อเสนอแนะและโอกาสในการทำวิจัยต่อไป

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor)

การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน หมายถึง การแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมขณะปฏิบัติงาน (Ashforth & Humphrey, 1993, p.90) Hochschild (1979, pp.551-575) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) เป็นคนแรก โดยมีแนวคิดว่าในงานบริการผู้ให้บริการควรแสดงอารมณ์ความรู้สึกที่เหมาะสมในขณะที่ปฏิบัติงาน หรือการแสดงอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานจะต้องสอดคล้องกับกฎขององค์กร นั่นก็คือผู้ให้บริการได้รับการคาดหวังว่าจะต้องรู้สึกและแสดงอารมณ์บางอย่างออกมาโดย Hochschild (1983, pp.328-334) ได้แบ่งมิติของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานตามฐานคิดของการบริการออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การเสริมแสดงความรู้สึก

(Surface acting) ในขณะที่ปฏิบัติงานหรือให้บริการลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้ให้บริการอาจจะแสดงความรู้สึกตามกฎเกณฑ์ของงานบริการซึ่งไม่ใช่ความรู้สึกอย่างแท้จริงของตนเอง โดยแสดงออกอย่างระมัดระวังผ่านภาษาพูดและภาษากาย เช่น การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียง ท่าทาง และ 2) การปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับการแสดงออกภายนอก (Deep acting) ซึ่งหมายถึง ผู้ให้บริการพยายามทำอารมณ์ความรู้สึกให้เป็นปกติ หรือพยายามกดจิตได้สำนึกให้แสดงความรู้สึกที่ตนเองอยากจะแสดงออกมา ดังตัวอย่างเช่น พนักงานในห้างสรรพสินค้าพยายามระงับอารมณ์โกรธและความไม่พอใจที่มีต่อลูกค้า ด้วยการบอกตนเองว่า ไม่เป็นไร ปลดปล่อยลูกค้าไว้วางใจไป อย่าเอามาเป็นอารมณ์ทำตัวเป็นปกติ 3) การแสดงออกจากรมณ์ที่แท้จริง (Genuine acting) ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานแสดงออกด้วยอารมณ์และความรู้สึกที่แท้จริงซึ่งสอดคล้องกับกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กร ซึ่งทั้งสองมิติแรกได้ถูกนำไปศึกษาในบริบทของการให้บริการอย่างแพร่หลายมากที่สุด ต่อมาในการศึกษาเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน นักวิชาการหลายๆ ท่านก็มีข้อโต้แย้งในประเด็นเรื่องมิติของการแสดงความรู้สึกและการใช้การแสดงความรู้สึกขณะทำงานของสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกัน (Ashforth & Humphrey, 1993, pp.88-115; Morris & Fieldman, 1996, pp.986-1010; Brotheridge & Grandey, 2002, pp.17-39)

Kruml and Geddes (2000, pp.8-49) ได้พัฒนาแบบวัดการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) ขึ้นมาใหม่โดยอิงจากฐานคิดของ Hochschild โดยแบบวัดนี้ได้นำไปศึกษากับพนักงานที่ทำงานด้านการบริการในหลากหลายอาชีพ เช่น พนักงานเสิร์ฟ เจ้าหน้าที่ตำรวจ นายหน้าซื้อขายหุ้น ครูในระดับประถมและมัธยม พนักงานโรงแรม เป็นต้น ซึ่งผลของการศึกษาการความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) ได้จำแนกตัวแปรนี้ออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

1) ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (Emotive dissonance) คือ ระดับของการแสดงความรู้สึกของพนักงานให้เข้ากับอารมณ์ที่แท้จริงของตนเอง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือความแตกต่างระหว่างความรู้สึกที่แท้จริงและความรู้สึกที่เสแสร้งนั่นเอง ในมิตินี้เป็นการรวมการแสดงความรู้สึกตามแนวคิดของ Hochschild (1983, p.334) ที่เรียกว่า Surface acting และ Genuine acting เข้าด้วยกันแต่ต่างกันคนละขั้วคือขั้วสูงสุด และขั่วสุด (Chu et al., 2006, pp.1182-1183; Brotheridge and Lee, 2003, pp.367-375) ตัวอย่างของความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก ได้แก่ พนักงานยิ้มบนใบหน้าเมื่อต้องต้อนรับแขกที่เข้ามาพัก ถึงแม้ว่าก่อนหน้านั้นพนักงานคนนี้เพิ่งจะโดนหัวหน้างานตำหนิและรู้สึกไม่พอใจอย่างมาก

2) ความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotive effort) คือความพยายามของพนักงานที่จะแสดงความรู้สึกของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งแนวคิดนี้ตรงกับการแสดงความรู้สึกแบบที่เรียกว่า Deep acting (Chu et al., 2006, pp.1182-1183; Brotheridge and Lee, 2003, pp.367-375) ตัวอย่างเช่น พนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมแสดงความรู้สึกเสียใจออกมาจากใจ เมื่อแขกชาวต่างชาติมาบอกว่าลูกชายของตนเองประสบอุบัติเหตุศีรษะแตก

บทความนี้เลือกใช้นิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational definition) การแสดงความรู้สึกขณะทำงานของ Kruml and Geddes (2000, pp.19-22) คือ ความไม่สอดคล้องกันในการแสดงความรู้สึก (Emotive dissonance) และความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotive effort) เนื่องจากว่าการกำหนดคำนิยามและแบบวัดมีความเหมาะสมในงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการ และถูกนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในอุตสาหกรรมบริการมาแล้ว ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความไม่สอดคล้องกันในการแสดงความรู้สึกสามารถใช้วัดการแสดงความรู้สึกแบบ surface acting และ genuine acting ได้นอกจากนี้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกสอดคล้องกับการแสดงความรู้สึกแบบ deep acting (Kruml & Geddes, 2000, pp.8-49; Chu et al., 2006, pp.1182-1183)

### **กฎการแสดงความรู้สึกของงานบริการ (Display Rules) และการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor)**

กฎการแสดงความรู้สึก หมายถึง มาตรฐาน บรรทัดฐาน ที่บอกว่าบุคคลควรแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมในขณะการทำงานอย่างไร (Ekman, 1973, pp.169-222) จากความหมายของกฎการแสดงความรู้สึกจะส่งผลให้พนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องควบคุมการแสดงความรู้สึกของตนเอง ในงานบริการต่างๆ กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีความมุ่งหวังว่าพนักงานควรจะต้องแสดงความรู้สึกเชิงบวกและควรยับยั้งความรู้สึกเชิงลบไว้ (Brotheridge & Grandey, 2002, pp. 18-20) นักวิชาการหลายๆ คน ได้วัดกฎการแสดงความรู้สึกเพียงมิติเดียว ในขณะที่นักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งได้แบ่งกฎการแสดงความรู้สึกเป็น 2 มิติ คือ 1) กฎการแสดงความรู้สึกเชิงบวก หมายถึงการรับรู้บรรทัดฐานในการแสดงความรู้สึกที่เป็นบวก และ 2) กฎการแสดงความรู้สึกเชิงลบ หมายถึงการรับรู้บรรทัดฐานในการระงับยับยั้งความรู้สึกที่เป็นลบ

จากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา Brotheridge & Grandey, (2002, pp.17-39) พบว่ากฎการแสดงความรู้สึกทั้งสองมิติ คือ กฎการแสดงความรู้สึกเชิงบวก และกฎการแสดง

ความรู้สึกเชิงลบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแสดงความรู้สึกด้วยการปรับความรู้สึกภายใน (Deep acting) และการแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface acting) ซึ่งผลการศึกษานี้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Diefendorff et al., (2005, pp.339-357) ที่ศึกษาถึงปัจจัยเหตุในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่เคยทำงานด้านการบริการ เช่น พนักงานขาย พนักงานบริการ พนักงานต้อนรับในโรงพยาบาล พบว่ากฎการแสดงความรู้สึกเชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแสดงความรู้สึกด้วยการปรับความรู้สึกภายใน (Deep acting) แต่ไม่สัมพันธ์กับการแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface acting) และในขณะที่กฎการแสดงความรู้สึกเชิงลบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface acting) แต่ไม่สัมพันธ์กับการปรับความรู้สึกภายใน (Deep acting) นอกจากนี้ Kim (2008, pp.421-434) ได้ศึกษาปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานโรงแรมจำนวน 197 คนพบว่าความถี่ในการแสดงความรู้สึก (Frequency) ความหลากหลายในการแสดงความรู้สึก (Variety) และกฎการแสดงความรู้สึกที่เป็นบวก (Positive display rules) เป็นปัจจัยเหตุของการปรับความรู้สึกภายใน (Deep acting) ในขณะที่กฎการแสดงความรู้สึกที่เป็นลบ (Negative display rules) เป็นปัจจัยเหตุของการแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface acting) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาข้างต้นบทความนี้จึงตั้งสมมติฐานดังนี้

- สมมติฐานที่ 1a: กฎการแสดงความรู้สึกเชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก
- สมมติฐานที่ 1b: กฎการแสดงความรู้สึกเชิงลบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก
- สมมติฐานที่ 1c: กฎการแสดงความรู้สึกเชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพยายามในการแสดงความรู้สึก
- สมมติฐานที่ 1d: กฎการแสดงความรู้สึกเชิงลบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพยายามในการแสดงความรู้สึก

## **ความมีอิสระในการทำงาน (Job autonomy) และการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor)**

ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ขอบเขตที่พนักงานมีอิสระและเสรีภาพสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง (Hackman and Oldman, 1975, p.162) นักวิชาการกล่าวว่างานบริการที่มีข้อกำหนดต่างๆ ให้พนักงานปฏิบัติตามจะเป็นอันตรายต่อพนักงานที่ไม่สามารถ

จะควบคุมการทำงานและพฤติกรรมของตนเองได้ (Karasek & Theorell, 1990) แต่ในงานบริการที่ต้องแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ความมีอิสระในการทำงานของพนักงาน จะช่วยให้ความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานลดลง (Wharton, 1993, pp.220-223; Kim et al., 2008, pp.152-160) ในการศึกษาของ Morris & Feldman (1996, pp.986-1010) พบว่าพนักงานที่มีอิสระในการทำงานต่ำมาก จะรู้สึกไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกของตนเองและมีแนวโน้มที่จะแสร้งแสดงความรู้สึกเสแสร้งออกมาในขณะที่ทำงาน (Surface acting) แต่ในขณะที่พนักงานผู้ซึ่งมีประสบการณ์และมีอิสระในการทำงานของตนเองสูง จะมีความสอดคล้องในการแสดงความรู้สึกและมีแนวโน้มที่จะแสดงความรู้สึกของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ (Deep acting)

ดังนั้นในงานวิจัยนี้คาดว่าความมีอิสระในการทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้า จะช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (Emotive dissonance) และในทางตรงกันข้ามความมีอิสระในการทำงานของพนักงานจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotive effort) ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2a: ความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก

สมมติฐานที่ 2b: ความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก

## **การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) และความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion)**

ความอ่อนล้าทางอารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกของการทำงานมากเกินไปและพลังงานทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ความรู้สึกถูกใช้จนหมดสิ้นไป (Maslach & Jackson, 1981, p.99) ความอ่อนล้าทางอารมณ์เป็นมิติหนึ่งของความเหนื่อยล้าในการทำงาน (Burnout) ซึ่งประกอบไปด้วย ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) การลดความเป็นบุคคล (Depersonalization) และการลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced occupation accomplishment) ความอ่อนล้าทางอารมณ์มีความสำคัญต่องานบริการอย่างมาก เนื่องจาก 1) เป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Gaines & Jermier, 1983, p.586) ซึ่งช่วยในการประเมินผลกระทบความเครียดในการทำงาน 2) ความอ่อนล้าทางอารมณ์มักจะเกิดขึ้นกับงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คน (Singh et al., 1994, pp.558-570) เช่น งานบริการ เป็นต้น



จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าธุรกิจบริการส่วนมากมักจะมีแนวทางสำหรับพนักงานปฏิบัติตามในการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและรักษาลูกค้าไว้เช่น ให้พนักงานแสดงสีหน้ายิ้มแย้ม หรือยินดีที่จะให้บริการ ใดๆ ที่ภายในจิตใจของพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ เป็นต้น การแสดงความรู้สึกในลักษณะอย่างนี้ขณะปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานที่มีอยู่ในตัวของพนักงานหมดไป หรือเรียกว่าความอ่อนล้า ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของงานบริการอย่างมาก (Wright & Cropanzano, 1998, pp.486-493) งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าลักษณะของงานที่ทำ เช่น ภาระงานที่มากเกินไป เงื่อนไขหรือกฎเกณฑ์ในการแสดงความรู้สึก ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ ความมีอิสระในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ส่งผลกระทบต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานทั้งสิ้น (Chen & Kao, 2012, pp.868-874) Peng et al., (2010, pp.777-798) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกขณะทำงานและความอ่อนล้าทางอารมณ์ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานขายประกันจำนวน 418 คนในแถบตะวันตกของประเทศจีน พบว่าเมื่อพนักงานให้บริการด้วยความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก จะส่งผลให้เกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์สูง ซึ่งสอดคล้องกับ Shin et al., (2015, pp.733-752) ขณะที่พนักงานคนที่มีความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะให้บริการจะมีความอ่อนล้าทางอารมณ์น้อย นอกจากนี้ Chu et al., (2012, pp.1181-1191) ได้ศึกษาการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงาน โรงแรมจำนวน 285 คนจาก 17 โรงแรมซึ่งตั้งอยู่แนวชายฝั่งทะเลด้านตะวันออกของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยที่ได้มีความขัดแย้งกับการศึกษาของ Peng et al., (2010, pp.777-798) กล่าวคือ ความพยายามในการแสดงความรู้สึกมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ แต่ในขณะที่ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกไม่ได้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ ในบทความนี้จึงเสนอที่จะทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกขณะทำงานและความอ่อนล้าทางอารมณ์เพื่อดูว่าผลของการศึกษาในบริบทของพนักงานบริการคนไทยจะเป็นอย่างไร ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3a: ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกส่งผลกระทบต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์

สมมติฐานที่ 3b: ความพยายามในการแสดงความรู้สึกส่งผลกระทบต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์

## บทบาทของตัวแปรกำกับ: สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural competence)

แนวทางการศึกษาในงานนี้ เราจะศึกษาการแสดงความรู้ลักษณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าชาวต่างชาติ นั่นคือสิ่งที่ปรากฏออกมาอย่างแน่ชัดในบริบทนี้ก็คือความแตกต่างทางค่านิยมบรรทัดฐาน และวัฒนธรรม พนักงานบริการมักจะเผชิญกับสถานการณ์ที่พวกเขาไม่เข้าใจ หรือขาดประสบการณ์ในการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ที่มีวัฒนธรรม ภาษา หรือการใช้ชีวิตแตกต่างจากพวกเขา แต่ก็มีพนักงานบริการจำนวนไม่น้อยที่มีความสามารถในการที่จะปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพดังที่ Jones and Lockwood (1989) กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ในการบริการระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ตัวแปรทางด้านบุคลิกลักษณะ รวมไปถึงทัศนคติ แรงจูงใจ เป้าหมาย การรับรู้ และที่สำคัญคือ ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมด้วย สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural competence) ซึ่งหมายถึง ความสอดคล้องกันทางพฤติกรรม ทัศนคติ และวิธีการอย่างเป็นระบบและทำให้สามารถทำงานในสถานการณ์ที่ข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cross et al., 1989) ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะทางวัฒนธรรมพบว่าส่วนใหญ่จะศึกษาในบริบทของการให้บริการด้านสุขภาพ หรือผู้ประกอบการอาชีพ บริการสาธารณสุขเป็นส่วนใหญ่ ซึ่ง Chiu and Hong (2006, pp.489-505) ได้เสนอองค์ประกอบของกระบวนการของสมรรถนะทางวัฒนธรรมไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การตระหนักในวัฒนธรรม (Culture awareness) หมายถึง การเข้าใจและมีความรู้ลึกไวก่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. ความรู้ในวัฒนธรรม (Culture knowledge) หมายถึง มีความรู้ในวัฒนธรรมต่างๆ และแนวทางปฏิบัติต่อวัฒนธรรมนั้นๆ
3. ทักษะทางวัฒนธรรม (Culture skills) มีทักษะในการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของคำว่าสมรรถนะทางวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสมรรถนะทางวัฒนธรรมมีความหมายกว้างและสามารถจะนำไปศึกษาได้ในหลายๆ บริบท โดยเฉพาะในบริบทของการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่บุคคลซึ่งมีความแตกต่างทางค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติต้องมาทำงานร่วมกัน ในปัจจุบันนี้สมรรถนะทางวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กร ได้กลายมาเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจข้ามวัฒนธรรมอย่างมาก แนวคิดสมรรถนะทางวัฒนธรรมก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดทางการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งในการศึกษานี้หมายถึง การปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง

พนักงานบริการส่วนหน้าและลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ มิติของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ที่ว่าคือ ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) และ ทักษะทางสังคม (Social skills) คือ ทักษะในการสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมกับพนักงานบริการส่วนหน้าและการให้บริการกับลูกค้าชาวต่างชาติที่มีค่านิยม และวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างจากเรา จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าพยาบาลที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถทางวัฒนธรรมจะมีความมั่นใจในตนเองและมีแนวโน้มว่าสามารถที่จะให้บริการหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วยและเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลายวัฒนธรรม ได้อย่างมีคุณภาพ (Lange et al., 2013, pp. 58-62) นอกจากนี้ Tam et al., (2014, pp.2159-2170) ได้ศึกษาบทบาทของลักษณะและสมรรถนะทางวัฒนธรรมในบริบทของการให้บริการระหว่าง วัฒนธรรม โดยศึกษาจากลูกค้าจำนวน 236 ราย ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้เรื่องระยะห่าง ของวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า และสมรรถนะทางวัฒนธรรม ข้ามชาติเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างระยะห่างของวัฒนธรรมกับความพึงพอใจ ของลูกค้า นอกจากนี้งานวิจัยนี้ได้เสนอแนะว่าสมรรถนะทางวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญ อย่างมากต่อการปฏิสัมพันธ์ในงานบริการ

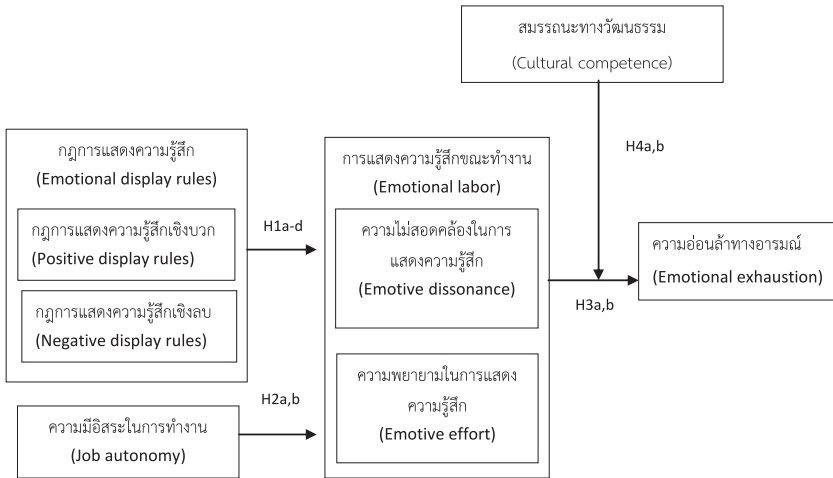
จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะทางวัฒนธรรมของ บุคคล หรือในที่นี้หมายถึงของพนักงานบริการส่วนหน้า จะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการ ที่จะช่วยให้สภาวะทางจิตของพนักงานบริการดีขึ้นเมื่อต้องแสดงอารมณ์หรือความรู้สึก ขณะทำงานเป็นประจำทุกวัน ดังนั้นในการศึกษานี้คาดว่า เมื่อพนักงานบริการส่วนหน้า มีความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ความอ่อนล้า ทางอารมณ์ของพวกเขาอาจจะมีแนวโน้มที่ลดลงได้ ถ้าหากพนักงานบริการส่วนหน้าคนนั้น มีสมรรถนะทางวัฒนธรรมสูง จึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 a : เมื่อพนักงานบริการส่วนหน้ามีสมรรถนะทางวัฒนธรรมสูง ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก และความอ่อนล้าทางอารมณ์ก็จะลดลง

ในขณะที่พนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีสมรรถนะทางวัฒนธรรมสูง ความอ่อนล้า ทางอารมณ์ที่มีน้อยอยู่แล้วอันเนื่องจากพนักงานใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึก ก็มีแนวโน้มที่จะลดลงไปอีก จึงสรุปสมมติฐานได้ว่า

สมมติฐานที่ 4 b : เมื่อพนักงานบริการส่วนหน้ามีความสมรรถนะทางวัฒนธรรม สูงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการแสดงความรู้สึก และความอ่อนล้าทางอารมณ์ก็จะเข้มแข็งมากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดและทบทวนวรรณกรรมข้างต้น บทความนี้ขอเสนอแบบจำลองผลกระทบของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานที่มีต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติดังแผนภาพที่ 1 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 1 ปัจจัยเหตุผลลัพธ์ในการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าและสมรรถนะทางวัฒนธรรมในฐานะตัวแปรกำกับ

## สรุป ข้อเสนอแนะและโอกาสในการทำวิจัยต่อไป

บทความวิชาการนี้ได้นำเสนอแบบจำลองผลกระทบของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานที่มีต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งปัจจัยเหตุของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานประกอบด้วยกฎการแสดงความรู้สึก การมีอิสระในการทำงาน ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือความอ่อนล้าทางอารมณ์ นอกจากนี้บทความนี้ยังเสนอถึงบทบาทของตัวแปรกำกับที่ชื่อว่า “สมรรถนะทางวัฒนธรรม” ในการช่วยลดแรงปะทะระหว่างความสัมพันธ์ของความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ และคาดเดาว่าตัวแปรกำกับนี้จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการแสดงความรู้สึกและความอ่อนล้าทางอารมณ์มีความเข้มแข็งขึ้นอีกด้วย

การแสดงความรู้สึกขณะทำงานเป็นประจำจะส่งผลต่อสุขภาพทั้งกายและทางจิตของพนักงาน และผลกระทบนี้ก็จะส่งผลถึงองค์กรในที่สุด บทความนี้ได้เสนอ

ตัวแปรที่ช่วยลดปัญหาสุขภาพของพนักงานบริการส่วนหน้าเป็นที่น่าสังเกตว่า สมรรถนะทางวัฒนธรรม เป็นตัวแปรทางด้านบุคลิกภาพ (Personality variable) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social competence) ซึ่งใช้กับสถานการณ์ปกติทั่วไป แต่ขณะที่สมรรถนะทางวัฒนธรรม มีความเหมาะสมกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าสมรรถนะทางวัฒนธรรม จะถูกนำไปศึกษาในบริบทของครอบครัว ครู-นักเรียน หรือ ทางด้านการให้บริการทางการแพทย์ เป็นต้น แต่ในบทความวิชาการนี้จะเป็นงานแรกที่เสนอตัวแปรดังกล่าวมาศึกษาในบริบทของการให้บริการลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าชาวต่างชาติ

ในบทความนี้ นำเสนอแบบจำลองของการแสดงความรู้สึกลักษณะทำงานและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเพื่อเป็นตัวแปรกำกับโดยมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้บริหารองค์กร หัวหน้างาน รวมถึงพนักงานบริการ ได้เรียนรู้ถึงกลไกในการส่งเสริมสุขภาพที่ดีของพนักงานบริการส่วนหน้าที่ต้องให้บริการกับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นสำหรับโอกาสในการทำงานวิจัยต่อไป ผู้วิจัยอาจจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่จะมาเป็นตัวแปรกำกับและมีบทบาทลดปัญหาสุขภาพของพนักงานบริการ นอกจากนี้ในบทความวิชาการนี้ เสนอแนวทางการศึกษาในบริบทของการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ สำหรับการศึกษาคู่ไปอาจจะพิจารณาการแสดงความรู้สึกลักษณะทำงาน ไปบริบทอื่นๆ

## รายการอ้างอิง

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. **The Academy of Management Review**, 18(1), 88-115.
- Brotheridge, C. e. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “People Work”. **Journal of Vocational Behavior** 60 (1), 17-39.
- Brotheridge, C. I. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 76, 365-379.
- Chen, C.-F., & Kao, Y.-L. (2012 ). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. **Tourism Management**, 33, 868-874.
- Chiu,C. & Hong,Yi. (2006). Cultural competence: dynamic process. In Elliot, Andrew J. & Dweck, Carol S; foreword by Covington, Martin V. **Handbook of competence and motivation**. 489-505,NY: Guilford Press.
- Chu, K. H.-L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. **Tourism Management** 27, 1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. **Tourism Management** 27 (2006) 1181–1191, 31, 906-915.
- Cross, T., Bazron, B. J., Dennis, K. W., & Isaacs, M. R. (1989). **Toward a culturally competent system of care: A monograph on effective services for minority children who are severely emotionally disturbed**. Washington, DC: Georgetown University Child Development Center.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. **Journal of Vocational Behavior** 66, 339-357.
- Ekman. P. (1973). Cross cultural studies of emotion. In P. Ekman (Ed.), **Darwin and facial expression: A century of research in review** (pp.169-222). New York: Academic Press.

- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. **The Academy of Management Journal**, 26(4), 567-586.
- Johanson, M. M., & Woods, R. H. (2008). Recognizing the emotional element in service excellence. **Cornell Hospitality Quarterly**, 49(3), 310-316.
- Jones, P. & Lockwood, A. (1989). **The Management of hotel operations**. London: Cassell Educational.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-170.
- Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. **American Journal of Sociology**, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). **The managed heart: Commercialization of human feeling: Berkeley**: University of California Press.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. G. (1990). **Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life**: New York: Basic Books.
- Kim, H. J., Shin, K., & Umbreit, T. (2008). Hotel job burnout: the role of personality characteristics. **International Journal of Hospitality Management**, 26(2), 421-434.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: the heart of Hochschild's work. **Management Communication Quarterly** 14 (1), 8-49.
- Lange, J. W., Mager, D. R., & Andrews, N. (2013). The ELDER expansion project: building cultural competence among long term home care workers. **Applied Nursing Research**, 26, 58-62.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, 2(2), 99-113.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. **The Academy of Management Review**, 21(4), 986-1010.
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. **Journal of Retailing** 79, 107-120.

- Peng, K. Z., Wong, C.-S., & Che, H.-S. (2010). The missing link between emotional demands and exhaustion. **Journal of Managerial Psychology**, 25(7), 777-798.
- Ringberg, T., Odekerken-Schröder, G., & Christensen, G. L. (2007). A cultural models approach to service recovery. **Journal of Marketing**, 71(3), 194-214.
- Shania, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. **International Journal of Hospitality Management** 37, 150-158.
- Shin, I., Hur, W.-M., & Oh, H. (2015). Essential precursors and effects of employee creativity in a service context: Emotional labor strategies and official job performance. **Labor strategies and official job performance**, 20(7), 733-752.
- Singh, J., & Goolsby, J. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service. **Journal of Marketing Research**, 31(4), 558-570.
- Tam, J., Sharma, P., & Kim, N. (2014). Examining the role of attribution and intercultural competence in intercultural service encounters. **Journal of Services Marketing**, 28(2), 159-170.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. **Work and Occupations**, 20(2), 205-232.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, 83(3), 486-493.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). **Services Marketing**. New York.