

教師 工作熱情的 意涵與相關研究

謝傳崇、林致楨

壹、前言

熱情是指個體對自己喜愛、認為有趣、重要的活動，投入大量的時間和心力的一種強烈傾向（Vallerand et al., 2003; Vallerand & Houlfort, 2003）。其產生是基於內在動機對活動所產生短暫的個人—任務互動（person-task interactions），並會因此感到有意義、喜悅或滿足（Ryan & Deci, 2000; Vallerand et al., 2003）。因此，一個對於一件事擁有極大熱情的人便會投入其大量的心力及時間。換言之，沒有熱情，世界上任何偉大的事情都無法實現（Gorgievski & Bakker, 2010）。Vallerand等人（2003）認為，熱情可以分為和諧式熱情與強迫式熱情兩種，和諧式熱情是指在自主性的情境下能夠將活動內化成個人認同，可以讓該項活動在個人認同之中佔有重要的地位，而不會影響到生活的其他層面；強迫式熱情則是來自他人或是自身的壓力事件，而將活動內化，個體在不得不的情況下從事喜歡或是享受的運動，而變成缺乏調和生活其他事件的能力，最後可能會經驗到與其他生活相衝突或是負向的情感、認知與行為。然而，和諧式熱情是較為正面的及廣為探究的理論。

近期，社會越來越重視工作的意義，而不僅僅是工作的生存價值（Rosso et al., 2010; Tucker, 2002; Wrzesniewski et al., 2003）。然而，在工作時所產生的熱情動機不僅止於個人內在動機，其亦與外在環境有關。舉例來說，喜愛繪畫的藝術家及天天鍛鍊的各類運動員覺得每天都是展現自己傑出技能的日子。然而，為獲得資源、報酬或工作，其亦以熱情態度投入其工作。在許多工作領域中，管理階層亦會藉由外在誘因激發組織功能，使員工具具有工作熱情，此法亦能得到許多員工長期投入，由此可知工作熱情應有部分源自於外在誘因動機。綜合上述，本研究認為「熱情」與「工作熱情」的來源是不同的，換言之，熱情的產生是跟內在動機有關，而工作熱情除了源自內在的因素外，亦應與許多外在因素有關。

由於過去與熱情相關的理論與研究，大多依附在探討個體親密感情的研究，直到近年來正向心理學逐漸興起，並受到心理學家的重視及研究，熱情

謝傳崇：國立清華大學教育與學習科技學系/教授

林致楨：國立清華大學教育與學習科技學系/碩士班研究生

的理論才開始獨立發展。近年來，人們對工作熱情概念的興趣日益增長，研究數量漸增，強調工作熱情的積極成果以及組織如何從充滿熱情的員工團隊中受益。對工作的熱情使個人致更多力於工作，這使他們即使遇到障礙也能繼續工作並取得卓越成就（Gilal et al., 2019）。Permarupan等人（2013）研究指出，無論有多少硬體技術使我們的生活方式更舒適，組織的效能在很大程度上是取決於人力資本的參與。這裡的組織氛圍將是用人單位為員工提供的舒適感的支持，工作熱情是衡量員工行為的基本要素。由上述研究可知，人力資本是職場上相當重要的一環，而員工的「熱情」更是影響其工作價值的關鍵。它已成為一種新興的社會趨勢（Cardon et al., 2009b; Coleman et al., 2012; Kang & Albion, 2005; Newport, 2012; Perttula et al., 2011; Tucker, 2002）。自1980年以來，在英語文學中，「follow your passion」一詞的使用已增加了30倍以上，僅在過去的二十年中其流行率就翻倍了（Michel et al., 2011）。此外，對來自不同職業的人的調查中發現，有77%的職業員工對工作的熱情至少達到中等水平（Vallerand & Houlfort, 2003）。儘管這種結構得到了廣泛的使用並得到了社會的認可，但我們對各行各業的人如何擁有熱情以及有多少工作熱情的科學理解仍然有限（Perrewé et al., 2014）。綜合上述可知，若一個人在工作中擁有熱情，那將是一件有價值的事，Anderson（2004）指出熱情是一種強烈的情感，當個體非常在乎某個人或某件事就會表現出來，或是當個體想把一件事完美達成，以及冀望他人能把事情做好，甚至感覺到活力自然充沛的情形，都是熱情的表徵。

近年來，許多人畢業後積極投入教師的行業，甚至大多數人都是以考上正式老師為目標，欲將教職視為一生的志業。然而，卻發現並不是每一位老師都能從工作中得到快樂，有些人能以教師工作為樂，每天都能愉快地在學校面對各項事務，而有些人卻是覺得教師工作不僅繁瑣，還要面對許多孩子的特殊狀況及親師溝通的問題。然而，一個無法在工作上感受幸福的老師，如何帶給孩子積極正向且快樂的人生觀，進而協助孩子在困境中尋求希望，換言之，教師如果能樂在其工作，就能展現出其對教育的活力與熱情，這樣就是一種潛在教育，會在無意中影響孩子，因此，探討教師工作熱情對於培育國家未來的主人翁是一件重要的事。

然而，也從上述顯示出現今研究中對於如何擁有工作熱情較為有限，尤其探討教師工作熱情的研究亦屬少數，目前在教育領域的研究已經注意到以

工作為基礎之熱情的重要性，並一再強調熱情如何影響積極的工作成果（Gilal et al., 2019）。因此，本文旨在針對教師工作熱情進行深入探討，包括其意義、內涵、相關文獻以及策略等介紹。

貳、教師工作熱情的意義

熱情（passion）一詞在教育大辭書中亦翻譯成激情，在心理學的用語中，熱情意味著強烈的情緒（strong emotion），其力足以使人失去自我控制力而爆發出情緒表現。而工作熱情被定義為對某項活動或工作的強烈意願，迫使某人願意投入自己的時間，精力和思想（Forest et al., 2011）。Day（2004）認為工作熱情是一種使人產生精力、決心、承諾、著迷等行為的情緒。Hurley（2007）認為「工作熱情」是一種情緒（emotion），會影響個人對價值創新的投入行為及對事物的解釋、判斷。Gubman（2004）認為熱情會強化投入的程度，而當情境改變時，熱情會促使工作者堅持該投入的行為。由上述可知，工作熱情是每個個體對於自己所從事的活動有著強烈的情感，是一種沒有完成就會感到不舒服的情緒，實屬為屬於續航力的一種，是投入工作中一個很重要的環節，並對其自身工作充滿衝勁，認為其工作是具有有意義且具強大價值性。

工作熱情是組織中工作者貢獻於企業之心力能以最高表現規格展示，能以服從、勤奮與自動自發等精神投入於工作之中，並樂此不疲，進而從工作中得到正向回饋的心理素質，對於組織所託付的任何事項皆能抱持高度積極態度來面對（Ho et al., 2011）。作為管理者都希望其麾下的成員與團隊能盡力為工作付出，所以表現積極與熱心奉獻的組織成員一直以來都是企業所器重的人力資源（Kimble, 2011），若能讓所有組織成員都能擁有無與倫比的工作熱情，艱難的任務與問題勢必都能迎刃而解。工作熱情程度較高的工作者在組織績效與組織效能的表現也會有較優秀的產出，如此一來，通常也能夠替組織組織更多的利益。同理，從反向思考，如果員工只是為了一份足夠他生存的薪資而工作，就不會有負責任的心態與額外的表現。另有研究說明，有工作熱情的組織成員在執行業務時也較能得到更多的成就感，反而可以增加其心靈的滿足（Lawanto et al., 2012），因為其所認知的的工作不只是一份工作而已，更是自我成長與發展的大好機會，也就是工作熱情程度高的員工為其工作賦予更有意義的價值，能從其中獲得生活的樂趣，對工作熱情高昂的組織成員來說，工作不是妨礙生活的絆腳石，而是成就生命與追尋自我平衡的方式。

Slavin (2006) 曾說有些老師累積了20年的教學經驗，而有些老師則只是重複同一年教學的經驗20次。在教育現場，有時會看到一些老師每天都有在完成例行的教學工作，但也就是因為教學現場經常是每學期同一批學生、同樣的教材，同樣的學校活動等等例行的教學工作，相同的事情日復一日的進行都容易使教師失去教學熱情，因此，教師必須保有一顆與時俱進的心，課本是死的，但人是活的，教師必須不斷求新求變來面對各種挑戰，並且隨著教育政策及環境的改變淬煉出更好、更適合時宜的教學模式。教師工作熱情是教師認知教學不只是一份工作而已，而是認定為是讓自我成長與發展的好機會，將其工作賦予更有意義的價值，能從其中獲得樂趣。尤其以教師工作而言，更是成就自身生命及學生未來的方式。因此，教師工作熱情係指教師以期許成為「秉持有教無類與關懷社稷的精神、且受人敬重的教師」為目標（唐揆，2018）。而不是在教育制度化，甚至商業化的情況下，而對其工作失去興趣，尤其在領固定薪水的教育現場中，還是能永保初心，能夠通過挑戰和逆境來廣泛地工作以及與時俱進的學習，如此充滿熱情和毅力的人。因此，教師若能夠將工作看作自我價值感提高，並且能夠發揮有教無類與關懷社稷的精神，同時也提升學生之自我效能感，想必這樣的教師熱情將能使教師持續投入其工作。

參、教師工作熱情的內涵

Vallerand等人(2003)指出「熱情」是認為某活動對生活很重要、令其感到喜愛並願投資精力於其中的特質，將其分為「強迫性熱情」(obsessive passion)與「和諧性熱情」(harmonious passion)。其中，和諧式熱情是使個體因自主意識選擇而投入活動，源自於個人自主內化所形成的認同，參與活動是自己可以控制的、有彈性的，個體可以決定是否繼續從事該項活動，在參與活動的過程或活動結束後，會伴隨著正面的心理結果。強迫式熱情是藉由內在壓力來促使個體投入熱情活動，它源自個人控制內化特定活動所形成的認同，例如自尊、成就、能力感等，進而形成人際間和個體內在的壓力，而促使個體履行該活動，然而在參與活動的過程或活動結束後，則可能會產生負向的心理結果。然而此時的工作熱情則是一個嶄新的議題，因此熱情相關的研究及文獻並不算太多。其次，Gubman(2004)為探討工作熱情進行量表建構調查，以五大人格特質(big five)為基礎，以質化方式將工作熱情歸納分為五個構面。首先，他先指出工作投入(Employee engagement)

= 適才適所的工作(What you do) × 正面的工作環境(Where you do it)。緊接著，再指出工作熱情的方程式，得知工作熱情 = 適合的工作(What you do) × 適當的工作環境(Where you do it) × 員工的自我激勵(Who you are)。

Gubman指出工作熱情除了要有自我激勵因素以外，也需要適才適所的工作內容及工作環境，這三者相互配合才是工作熱情的最佳模式。Vallerand等人所提及的強迫性熱情與和諧性熱情，與許多工作成果有相關。Burke等人(2015)發現，和諧式的熱情對工作成果的支持很大，而強迫式熱情對工作成果的支持較少。Astakhova與Porter(2015)研究結果發現，組織認同可以調節和諧性熱情而非強迫性熱情對績效的影響。發現和諧式熱情與組織公民行為具有正相關，強迫性熱情對組織公民行為的影響則不顯著(Astakhova & Porter, 2015)。

肆、教師工作熱情的重要性

一、教師工作熱情提高組織公民行為

Katz(1964)指出三種提升組織效能之不可或缺的员工行為：首先，組織必須誘引個人使其願意留任於組織；其次，個人為組織內之員工，必須以值得信賴之方式，履行組織對其所要求之特定任務；最後，這些員工必須主動參與超越其角色要求之創造性活動。由此可知，欲改善組織內員工之行為，必須建立組織內信任，供員工願意自發性的產生超越其角色的組織公民行為，而此有利於組織的自發性行為，即為「組織公民行為」。

Organ(1988)指出，組織公民行為有助於提升組織的效能，其主要的立論是因為組織公民行為在投入與產出的過程中扮演著潤滑的功能。它能減緩此過程中的摩擦、衝突、對立，促進組織內部的財務及人力資源更加有效的運用，以增加整體的效率(Podsakoff et al., 1997)。當組織內部的對立、衝突、抱怨減少時，員工工具運動家精神及助人行為時，能降低組織處理此負面事件的時間與成本，其所節省下來的財務及人力資源，更能善用資源於組織目標與願景之塑造。因此，組織公民行為與服務品質、組織績效表現存在顯著的正相關。

綜合上述，組織公民行為對於一個團體而言有相當程度的助益，透過Hurley(2007)指出「工作熱情」會影響個人對價值創新的投入行為及對事物的解釋、判斷。而吳清山(2004)指出能追求卓越，就能不斷創新，而追求卓越目的是追求教育

品質提升的優質教育，而優質教育是以追求教育的「優質、卓越、精緻、創新」發展。所以，以教育現場而言，當每一個老師都是領相同報酬時，要使老師主動參與超越其角色要求之創造性活動，就要使老師們擁有高度的教師熱情，這將能提升學校品質及達成更卓越的教育目標。舉例來說，108課綱希望教師教學活化，因此教師必須設計有別於傳統講述式教學的自發探索導向課程，努力地透過共備發展校訂課程使教學內容邁向統整主題式課程，並且鼓勵跨領域共備等新課程發展，以及每位教師都必須要有教師專業發展社群。而現階段面臨新課綱的現場教師們，對於此新課綱的變革，大都了解上述新課綱頒布的重點內容，但在新課綱發展初期，許多新事項的發展都必須要有領頭羊引領全校教師們進行實踐，舉例來說，校訂課程由誰來帶領？又要由誰來擔任教師社群召集人？這些對有些學校就是一種難題，有鑑於此，因此提升教師的工作熱情進而培養其組織公民行為將是本研究後續會探討之重點，再言之，如果教師都能有更創新以及符合時代趨勢之作為，對於學生的學習也將會有新的風貌。

二、教師工作熱情提升學生學習成效

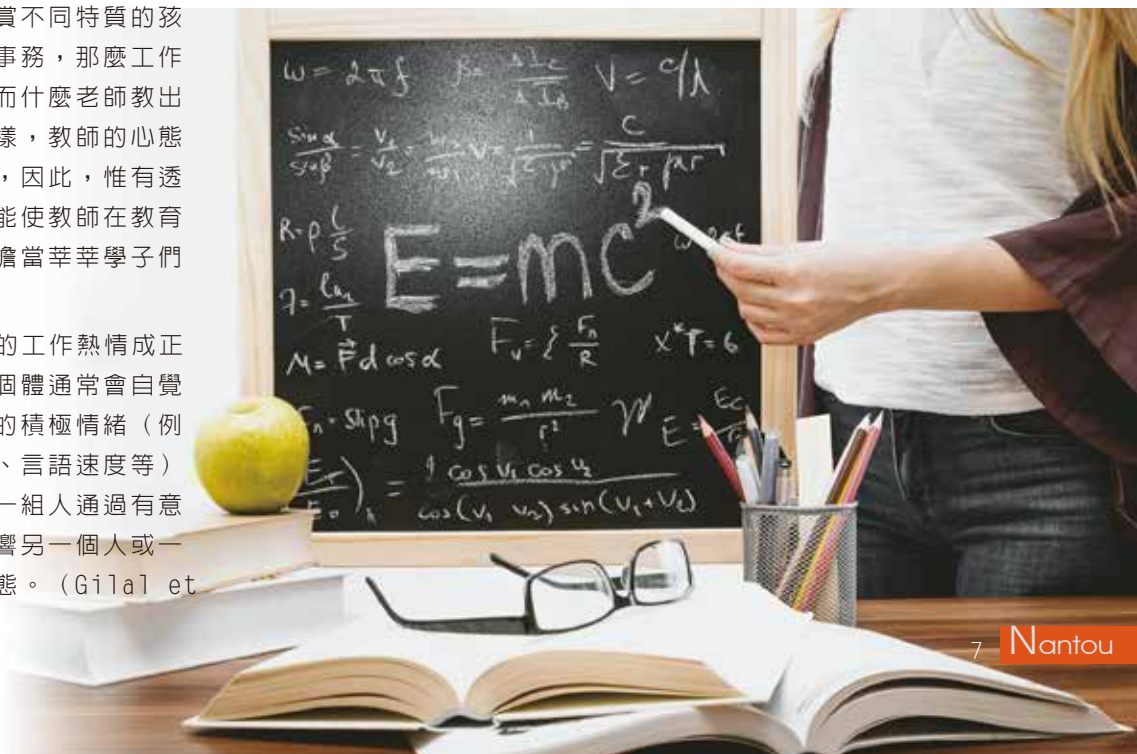
孟子曰：「得天下英才而教之」，對每一位教師而言都是件值得高興的事，但然而在這全球教育進入多元智能的時代，許多老師盼的不是各個學生未來都成龍成鳳，而是盡力發掘學生長處，以成就每一個孩子，適性揚才。尤其以國小教師來說，每日面對的是一群精力充沛、活潑好動、懵懵懂懂的孩子，每日要準備教學活動及處理班級事務，下班後有時要在處理家長反映事宜，加上自身有個人家庭事務要處理，老師不免精疲力盡，因此如果沒有熱情，只是把教職當成一份職業，而不是志業，沒有從不同的角度來欣賞不同特質的孩子，正向想法面對行政繁瑣事務，那麼工作的幸福感就會越來越喪失。而什麼老師教出什麼學生，教師是孩子的榜樣，教師的心態都會在潛移默化中影響孩子，因此，惟有透過教師工作熱情的提升，才能使教師在教育環境中保持充沛活力，持續擔當莘莘學子們的汪洋燈塔。

教師的工作熱情與學生的工作熱情成正比。越來越多的研究表明，個體通常會自覺和不自覺地模仿受信任的人的積極情緒（例如：面部表情、姿勢、手勢、言語速度等）。通過這個過程，一個人或一組人通過有意識或潛意識的情感模仿來影響另一個人或一組人的行為，態度和情感狀態。（Gilal et

al., 2019）。因此，若孩子有一位充滿工作熱情之教師，孩子能在教師的影響下潛移默化，受到教師工作熱情的感染，同時也能模仿學習教師之精神及態度，這樣的教育環境不僅是針對學科能力的學習，而是在發展全人教育上有更深刻的影響。

伍、提升教師工作熱情的做法

Ho與Astakhova（2020）認為在工作中培養熱情是人才發展的基石，因為工作熱情對個人的工作態度、行為和福祉具有積極影響（Vallerand et al., 2014）。其中，領導者的角色及其工作熱情，是影響員工工作熱情的環境因素。同樣的轉移至教育現場，謝傳崇與陳愛玲（2015）提到：「有怎樣的校長，即有怎樣的學校」校長是決定學校未來的關鍵人物，對學校效能的影響舉足輕重。因此，大眾希望校長對於學生學習高度期待，引領學校教師熱忱教學，充分發揮學校教育力，讓學生充分學習展現潛能。可見一校之長的角色對於教師的工作熱情有深遠的影響。在影響員工熱情的眾多情境力量中，領導者尤其突出（Reicher et al., 2005），對員工產生了深遠的影響，並發現領導者的和諧熱情通過超凡的領導力影響了員工的和諧熱情。Gulyani與Bhatnagar（2017）研究職業生涯態度（PCA）與積極工作行為（PWB）之間的關係，調查結果發現職業生涯態度有助於激發工作熱情。工作熱情與積極工作行為呈正相關。因此領導者應在工作設計中提供員工靈活性，並在職業決策中提供自主權。此外，應提供職業發展機會，以留住人才。Egan等人（2019）也發現員工對領導者行為的認知（指導性行為、支持性行為）與領導者價值（自我關注、其他取向），積極和消極影響員



工的工作意願。在領導者與跟隨者關係的背景下，領導者的行為與許多積極的員工和組織成果（例如：績效）在經驗上相關，團體氣氛、領導有效性、跟隨者動機、跟隨者對領導者的滿意度以及領導者的工作績效與組織公民行為（OCB）皆有相關。Li 等人（2017）研究發現領導者的工作熱情與員工的工作熱情之間具有正相關。領導者的工作熱情通過情感傳染傳遞給員工，並且領導者與員工目標內容的一致性使傳染過程得以順利。

綜合上述討論，提升教師工作熱情之實務可行做法，如下：

（一）強化學校領導作用

Conger 等人（2000）認為，魅力型領導能傳達自信心給大眾，使成員感染領導者信心與工作熱情，達成群體任務績效。除此之外，Day（2004）對十位英國特優教師進行領導研究，發現成功領導關鍵在「熱情」運用，亦即投入熱情於工作中可以有效的改善行為偏差學生或學校問題。所以，無論正式或非正式領導者，工作熱情可使領導者帶領組織達到績效。領導者能對員工產生深遠的影響，因此學校領導者要以身作則，尤其校長領導對於教師亦有更深遠的影響，若領導者本身具有和諧式熱情及超凡領導力將能透過其領導影響教師熱情。

（二）提供教師專業自主性

一般而言，每個個體都會希望對於自己的行為能夠有所掌控，也就是希望擁有自主性與多一點自我決定的機會，所以校長需要在教師工作環境中提供彈性以及分布式領導之自主精神，多傾聽各教師的意見和建議進而提升教師熱情。

（三）營造向心力及歸屬感

團體氛圍有助於提升教師工作熱情，因此團隊向心力對成員的吸引力，以及團隊成員之間的相互感染，不僅是維持團隊存在的必要條件，而且對團隊創新性的發揮有很重要的作用。因此，需注重學校團體的氛圍及領導者有目標性的領導，對於提升教師動機及熱情有顯著幫助。

（四）塑造全校共同願景

Davies（2006）認為願景包括情感和理性兩方面：在情感方面，願景激勵以及實現人類內心的經驗，在理性方面，願景定義什麼是可以完成的事。願景對一個組織來說，是一個可信的、可實踐的，有吸引力的未來，不僅僅是企業需要，在百年大業的教育圈更是需要，在必須與時俱進的教育現場，校長與教師對於教育的願景若一致，對於教師熱情之提昇也會有顯著幫助，進而能提升學生之學習成效。

（五）推動教師專業發展

在108課綱強調要讓每一位學生都能夠擁有素養，並且成為一位終身學習者的狀態下，教師本身就要以身作則的持續精進自身知能，而領導者也要讓優秀的教師擁有施展的舞台，使他們充分發揮他們的才能，並且注重教師職涯之發展，如此一來才能使教師增能，學生受益。

陸、結論

具有工作熱情的教師是愉悅，激發更加奮鬥的意願，Indriasari與Setyorini（2018）研究顯示，人才是組織成功的重要因素。通過培養工作熱情，可以建立員工的能力和專業知識。因為熱情將產生更多的生產力和更好的實力來應對任何挑戰（Indriasari & Setyorini, 2018）。然而，事實上並不是每個人都喜歡面對挑戰，也並非所有的老師都喜歡改變現況，研究者觀察教育現場大部分得老師還是比較保守，傾向用他們感到安全、穩定的教學模式，深怕學生因為創新的教學法而影響成績或者上課秩序等。但假使一直抱持著以不變應萬變的心態來面對教學環境，恐怕是無法引起在這光速時代的學生的學習動機，面對每天如出一徹的行事，自己也會產生無奈，對教學工作感到疲乏。也因如此，研究者欲探討教師工作熱情這項新興研究的議題，Gubman（2004）認為熱情會強化投入的程度，而當情境改變時，熱情會促使工作者堅持該投入的行為，因此分別提出工作投入方程式與工作熱情方程式。Gubman（2004）認為組織應雇用有工作熱情的人，以利有較佳工作績效、顧客滿意度並營造富活力的工作環境。而Nelson（2006）認為組織或主管給予員工讚美，可使員工保有工作熱情並進而達到工作知覺。以學校來說，不同的校長能帶給教師不同與以往的感受，一位具有正向領導力的校長，能帶領學校行政團隊整體動起來，教師在學校級主管的支持肯定下，也會更願意更投注心力在教學上，並且能對學校的各項事務持有高度熱情，進而能讓整間學校更有活力。因此工作熱情應是徵選人才時的條件之一，個人及組織均應重視。關於工作熱情文獻的探討與整理，過去研究大多於尋找熱情的起源以及分類，不外乎闡述個體在組織中可以擁有高度精神與心力於工作任務之中，一般而言擁有工作熱情的員工在各項表現都會有較好的績效（Di, 2009）。尤其正向心理學為新興的管理課題，工作熱情更是其中不可或缺的重要理論，如何激發教師工作熱情以及教師工作熱情對學生影響之益處，非常值得在學校進行研究。

最後，現階段教育環境因面臨少子化、教師斷層、資源不足、教育法規僵化等大環境因素影響，

導致許多現職教師在其教師生涯中尋求不到其幸福感，因此教師熱情在此時更為重要，因為教師在自

己可影響的範圍內，可努力成為秉持有教無類與關懷社稷的精神、且受人敬重的教師。

參考文獻：

- 吳清山 (2004)。學校創新經營的理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 唐揆 (2018)。滿懷教育理念又熱情力行的傑出學者。管理學報，35(4)，437-441。
- 謝傳崇與陳愛玲 (2015)。國民小學校長學術樂觀與學校效能關係之研究。學校行政，98，1-22。
- Anderson, N. (2004). *Work with passion*. New World Library.
- Astakhova, M. N., & Porter, G. (2015). Understanding the work passion-performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *Human Relations*, 68(8), 1315-1346. <https://doi.org/10.1177/0018726714555204>
- Burke, R. J., Astakhova, M. N., & Hang, H. (2015). Work passion through the lens of culture: Harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 457-471. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9375-4>
- Cardon, M. S., Wincnet, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009b). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>
- Coleman, J., Gulati, D., & Segovia, W. O. (2012). *Passion & purpose: Stories from the best and brightest young business leaders*. Harvard Business Press.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Davies, B. (2006). Leading the strategically focused school: Success and sustainability. Paul Chapman. <https://doi.org/10.4135/9781446252031>
- Day, C. (2004). The passion of successful leadership. *School leadership & management*, 24(4), 425-437. <https://doi.org/10.1080/13632430410001316525>
- Di Mento, M. (2009). Veteran leader brings passion for gay causes to new job. *Chronicle of Higher Education*, 21, 41.
- Egan, R., Zigarmi, D., & Richardson, A. (2019). Leadership behavior: A partial test of the employee work passion model. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 311-341. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21346>
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). Work is my passion: The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 27-40. <https://doi.org/10.1002/CJAS.170>
- Gilal, F. G., Channa, N. A., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Shah, S. M. M. (2019). Association between a teacher's work passion and a student's work passion: A moderated mediation model. *Psychology research and behavior management*, 12, 889-900. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S212004>
- Gorgievski-Duijvesteijn, M. & Bakker, A. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 264-271). New Horizons in Management. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00030>
- Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work: The search for the Missing Person. *Human Resource Planning*, 27(3), 42-46.
- Gulyani, G., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: Relationship between protean career attitude and proactive work behavior. *Career Development International*, 22(1), 50-69. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0057>
- Ho, V. T., & Astakhova, M. N. (2020). The passion bug: How and when do leaders inspire work passion? *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 424-444. <https://doi.org/10.1002/job.2443>
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>
- Hurley, E. A. (2007). Working passions: Emotions and creative engagement with value. *The Southern Journal of Philosophy*, 45(1), 79-104. <https://doi.org/10.1111/j.2041-6962.2007.tb00043.x>
- Indriasari, I., & Setyorini, N. (2018). The impact of work passion on work performance: The moderating role of P-O fit and meaningfulness of work. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(1), 26-32. <https://doi.org/10.14710/dijb.1.1.2018.26-32>
- Kang, L., & Albion, M. (2005). *Passion at work: How to find work you love and live the time of your life*. Prentice Hall.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kimble, C. (2011). Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 6-15. <https://doi.org/10.1002/joe.20364>
- Lawanto, O., Santoso, H. B., & Liu, Y. (2012). Understanding of the relationship between interest and expectancy for success in engineering design activity in grades 9-12. *Journal of Educational Technology & Society*, 15(1), 152-161.
- Li, J., Zhang, J., & Yang, Z. (2017). Associations between a leader's work passion and an employee's work passion: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 8, 1447. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01447>
- Michel, J. B., Shen, Y. K., Aiden, A. P., Veres, A., Gray, M. K., Brockman, W., Aiden, E. L., Joseph, P. P., Dale, H., Dan, C., Peter, N., Jon, O., Steven, P., Martin, A. N., & Erez, L. A. (2011). Quantitative analysis of culture using millions of digitized books. *Science*, 331, 176-182.
- Nelson, N. (2006). A little appreciation can go a long way toward employee job satisfaction. *Employment Relations Today*, 33(1), 19-26.
- Newport, C. (2012). *So good they can't ignore you: Why skills trump passion in the quest for work you love*. Grand Central Publishing.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>
- Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., McAllister, C. P., & Harris, J. N. (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 145-150. <https://doi.org/10.1002/job.1902>
- Perttula, K., Cardon Melissa, S., Passion, I. C. K. S., & Spreitzer Gretchen, M. (2011). *Handbook for Positive Organizational*.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262-270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.007>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Slavin, R. E. (2006). *Educational psychology: Theory and practice* (8th ed.). Allyn and Bacon.
- Tucker, K. A. (2002). A passion for work. <http://www.gallup.com/businessjournal/379/passion-work.aspx>
- Vallerand, R. J., & Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging Perspective on Values in Organizations* (pp. 175-204).
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85, 756-767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Vallerand, R. J., Houliort, N., & Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. *Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 85-105. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.009>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)