

# 主管與部屬交換關係對服務業第一線 人員情緒耗竭的影響：心理賦能與組織 支持的中介角色

陳春希·謝佩如\*

(收稿日期：106 年 01 月 10 日；第一次修正：106 年 06 月 05 日；  
第二次修正：106 年 08 月 10 日；接受刊登：106 年 08 月 21 日)

## 摘要

心理機轉的影響與效用向來是心理學者和組織行為研究者關切的議題，也是影響個體態度和行為的重要因素之一，其介入常使人際行為的前因後果產生微妙的關聯。本研究以心理賦能和組織支持的中介機轉，探討檢視主管與部屬交換關係對於員工的情緒耗竭的影響。研究對象為台灣前百大服務業第一線員工，以便利抽樣方式蒐集 1030 份有效樣本，以結構方程模式檢驗假設模式。分析結果顯示(1)主管與部屬交換關係對員工的心理賦能和組織支持有正向關係；(2)員工的心理賦能和組織支持對情緒耗竭有負向的關係；(3)心理賦能和組織支持完全中介主管與部屬交換關係及員工的情緒耗竭。本研究填補過去理論的不足，並藉由研究結果，進一步提出管理意涵及未來研究之建議。

關鍵詞彙：主管與部屬交換關係，心理賦能，組織支持，情緒耗竭

## 壹·緒論

工作倦怠(burnout)是一種精疲力竭的心理狀態，源自於長期工作壓力所導致，是世界衛生組織明定之當今社會所面臨的一項重大健康議題(Kristensen, Borritz, Villadsen, and Christensen, 2005; Lee, 2011)，亦為當前熱門的組織管理研究議題(Elloy and Patil, 2012)。依據勞動部勞工安全衛生研究所於 2012 年出版的「我國勞工心理壓力強度評估研究(II)」，由於服務業普遍具有工時長、輪班、高工作量(workload)和情緒負荷(emotional load)的工作特性，我國服務業的從業人員工作倦怠皆明顯高於其他行業的受僱者之常模平均得分，顯示服務業從業者的健康已受到極大的威脅。縱觀過去研究對於工作倦怠的探討，多

---

\* 作者簡介：陳春希，國立中央大學企業管理學系教授；謝佩如，國立中央大學企業管理學系博士生。

聚焦於工作需求和資源的平衡，鮮少針對工作場域中的社會交換關係進行檢視或討論(Schermuly and Meyer, 2015)。由於員工的工作內容大多源自於其承接的組織職務和主管的任務指派，員工和主管之間的交換關係品質往往對員工在工作場域的經驗與心理感受有顯著直接的影響(Liden, Wayne, and Sparrowe, 2000)。工作倦怠是職場心理健康的重要議題之一，學者(Schermuly and Meyer, 2015; Thomas and Lankau, 2009)指出工作場域中的社會交換關係影響員工心理健康的議題有待進一步的檢視，特別是主管與員工的互動對員工工作倦怠的心理歷程研究仍付之闕如。據此，本研究的主要目的在於釐清主管和部屬的交換關係對工作倦怠的心理歷程，探討其中的心理機轉。

Maslach and Jackson (1981)指出的工作倦怠有三個面向，分別為情緒耗竭(emotional exhaustion)、人際關係疏離(depersonalization)與成就感降低(reduced personal accomplishment)，情緒耗竭係指個體生理和心理的緊張，是經歷工作壓力源的不良結果，大多數學者普遍認同情緒耗竭為工作倦怠的意義核心，適合用來衡量員工在職場上的心理健康問題(Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli, 2001; Schermuly and Meyer, 2015)，因此本研究亦聚焦於探討員工的情緒耗竭。過去文獻指出情緒耗竭與員工的態度與行為存在最強烈的相關，並影響許多工作結果，如組織承諾、工作滿意、離職、工作績效等(Cropanzano, Rupp, and Byrne, 2003; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, and Ferris, 2012; Lee and Ashforth, 1993; Wright and Cropanzano, 1998)。服務業第一線從業人員的工作內容與人接觸頻繁(people work)，必須隱藏和調控自己真實的內在情緒，展現合宜組織規範的情緒，以使顧客有優質的服務體驗。由於第一線從業人員的服務品質是組織績效致勝的關鍵(Bowen, Siehl, and Schneider, 1989; Chu, Baker, and Murrmann, 2012)，在業務執行過程中需要使用高度的情緒勞務(emotional labor)(Hochschild, 1983)，過度的情緒勞務往往導致情緒耗竭，因此服務業普遍有高離職率的問題與現象(Buick and Thomas, 2001; Kim, 2008; Morris and Feldman, 1996)。

Dansereau, Graen, and Haga (1975)提出了主管與部屬交換關係理論(leader-member exchange, LMX)，用以闡述部屬與直屬主管之間互動的關係品質，主張有效的領導建立於主管和部屬之間成熟的領導(夥伴)關係，部屬在此互動過程中可獲得主管正面的幫助(Graen and Uhl-Bien, 1995)。高品質的主管與部屬交換關係顯示主管與部屬之間互動親近密切，雙方擁有高度的信任尊重及注重彼此的義務關係(Muldoon, Matthews, and Foley, 2012)；反之，在低品質的交換關係中，主管對部屬有較多的監督，雙方的互動僅止於業務執行所要求

的規範義務，因此缺乏額外的資訊交換和信任感(Hesselgreaves and Scholarios, 2014; Loi, Chan, and Lam, 2014)。

研究證實員工的壓力與主管之間的交換關係有關(Dulebohn et al., 2012; Harris and Kacmar, 2006; Hesselgreaves and Scholarios, 2014)，過去學者大多認為高品質主管與部屬關係是一重要的社會支持(social support)，可有效降低員工工作情緒耗竭的感知(Bakker, Demerouti, De Boer, and Schaufeli, 2003; Halbesleben, 2006)，並減少角色壓力源(role stressor)(Tordera, González-Romá, and Peiró, 2008)與工作倦怠(Lee, 2011; Thomas and Lankau, 2009)。然而，也有研究者認為高品質的主管與部屬關係往往使主管會指派更多的任務指派給部屬，且對其有更高的績效期待，因此可能導致部屬有更高的角色壓力與工作壓力(Harris and Kacmar, 2006; Hesselgreaves and Scholarios, 2014; Hochwarter, 2005; Jian, 2012)。由上述的研究結論的不一致，可一窺主管與部屬交換關係中所涉及的複雜心理機轉。因此，過去研究由社會支持的觀點探究主管與部屬交換關係對員工工作倦怠的影響，本研究著重在此影響過程中所涉及的相關中介因子的討論。首先，本研究回顧有關工作壓力相關的相關文獻，從早期壓力的相關理論，包括 Lazarus and Folkman (1984)的壓力－因應理論(stress-coping theory)、Karasek (1979)的需求－控制模式(demand-control model, DCM)、Johnson and Hall (1988)的需求－控制－支持模式(demand-control-support model, DCSM)與 Bakker 等人(2003)的工作需求－資源理論(job demands-resource theory, JD-R)。以上研究指出，由於員工受到某些資源的保護，如個體的內在動機與信念、外在的資源如社會支持網絡，因而得以免於工作壓力症候的不良反應。過去研究指出高品質的主管與部屬交換關係可提升員工的心理賦能(psychological empowerment)，引發員工的內在動機(Spreitzer, 1996)，心理賦能也被證實對情緒耗竭具有負向影響(Çavus and Demir, 2010; Hochwalder, 2007; Meng et al., 2015; O'Brien, 2011)。因此，本研究推論員工的心理賦能是一項重要的內在資源，可中介主管與部屬交換關係對員工心理耗竭的影響。此外，員工感受到的組織支持亦是有效的外在資源，源自於組織對於員工貢獻與福利的重視程度。由於主管被員工視為組織的代理人(agent)，研究(Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986)指出主管與部屬交換關係品質越好，員工越能感受到高度的組織支持(perceived organizational support, POS)。相關研究亦證實當員工的組織支持知覺越高，越能有效因應(coping)工作需求，進而減少工作倦怠(Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, and Rhoades, 2002; Ojedokun, Idemudia, and Omotoso, 2013)。基於以上研究結論，本研究以心理賦能和組織支持兩項內在與外在心理資源，探討其對於主管

與部屬交換關係和員工心緒耗竭之間的中介影響及心理歷程。過去的研究尚未以內外心理資源觀點，深入探討主管與部屬交換關係對於員工的情緒耗竭的影響，其中涉及的心理機轉是當前研究中有待檢視的缺口，可進一步釐清主管在協助員工因應壓力時扮演的角色，有助於主管在管理實務上的應用。因此，本研究以主管與部屬交換關係為自變項，解析心理賦能和組織支持的心理機轉和中介作用，以探討主管與部屬交換關係對於員工工作情緒耗竭之心理影響歷程。

## 貳·文獻探討與研究假設

### 一、主管與部屬交換關係、心理賦能和組織支持知覺之關係

在管理研究或實務中，賦能(empowerment)係指主管對部屬委任或分享權力，是一種提升管理及組織效能的方式(Conger and Kanungo, 1988)。Spreitzer (1995)引用賦能文獻中的認知觀點(Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990)，提出「心理賦能」(psychological empowerment)的概念。心理賦能源自於員工的內在動機，進而外顯在四個核心要素上：意義(meaning)、能力(competence)、自我決定(self-determination)與影響力(impact)。「意義」是指個體對於工作目標或目的價值的主觀評估；「能力」為個體對於自己工作能力的信念；「自我決定」是個體在工作模式的自主權，例如對於工作步調、方法所擁有的決定權；「影響力」則是個體自覺可影響組織事務的程度(Spreitzer, Kizilos, and Nason, 1997)。心理賦能的概念廣泛地應用於組織的管理實務中(Hochwalder, 2007)，研究證實與許多正向的工作結果有關，包括員工的健康、幸福感、工作滿意、工作績效等(Hochwalder and Brucefors, 2005; Liden et al., 2000; Spreitzer et al., 1997)。

以自我決定(self-determination)理論觀之，當部屬獲得主管在工作上自主權的支持以及他人的評價觀點時，這些經驗與資訊會形成部屬的自我決定(Deci, Connell, and Ryan, 1989)，也因此主管的作為對於部屬的賦能影響深遠，舉足輕重。Liden 等人(2000)指出高品質的主管與部屬關係並不僅限於工作上的正式交換關係，而是延續到工作契約範圍以外的社會交換關係。主管與部屬交換關係的品質會影響員工所感受的情緒支持(emotional support)、決策權職責(decision-making responsibility)以及任務賦予的挑戰感(task challenge)，進

而激勵員工的內在動機，增強心理賦能。過去的研究結論指出，高品質的主管與部屬交換關係能增進部屬在工作的決策權、工作多樣化(task variety)與自我價值(self-worth)，進而強化了員工的心理賦能—工作意義、能力感、工作上的自主權與影響力(Aryee and Chen, 2006; Harris, Wheeler, and Kacmar, 2009; Liden et al., 2000)。據此，本研究提出第一個假設：

**H1:主管與部屬交換關係與員工的心理賦能有正向的關係。**

當組織滿足員工在社會情緒上的需求(socio-emotional needs)並肯定獎勵員工的貢獻時，員工感受來自組織的重視及對其福祉(well-being)的關心，此整體感受的知覺與信念被視為組織支持知覺(Eisenberger et al., 2014; Eisenberger and Stinglhamber, 2011; Eisenberger et al., 2002; Rhoades and Eisenberger, 2002; Shore and Shore, 1995)。Eisenberger 等人(2014)指出主管與部屬的交換關係與組織支持是一種交互作用的歷程，部屬除了將高品質的主管與部屬的交換關係歸因於其主管的行為外，也會同時歸因於高度的組織支持。由於主管負責領導組織整體目標的達成，因而有權責督導部屬的表現，並分配員工執行業務所需要的資源。換言之，主管是組織的重要代理人，亦是員工知覺組織支持的重要來源(Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965)。

主管與部屬的交換關係是組織支持的前因(Krishnan and Mary, 2012)，當主管建立起高品質的交換關係，部屬會視主管的作為是組織的化身，因而形成了高度的組織支持信念。實證研究顯示，員工對於主管的績效考核評價與福祉關懷認知會影響員工知覺的組織支持(Eisenberger et al., 2002; Eisenberger et al., 2014)。基於上述研究結果，本研究提出第二個假設：

**H2:主管與部屬交換關係與員工的組織支持知覺有正向的關係。**

## 二、心理賦能、組織支持與員工的情緒耗竭之關係

早期的壓力研究指出個體對於自由(freedom)、能力(competence)、自我效能(self-efficacy)、個人動因(personal agency)—控制感(personal control)與精熟感(sense of mastery)等知覺，是個體因應壓力的資源；擁有較多個人資源者，能處理困難的工作需求，面對壓力事件時調適的能力亦較強(Folkman, Lazarus, Gruen, and DeLongis, 1986; Lazarus and Folkman, 1984; Pearlin, 1989; Pearlin and Schooler, 1978; Turner and Noh, 1988; Turner and Roszell, 1994)。這些與自我效能、自我決定有關的認知，即為組成心理賦能的核心概念。

過去有關賦能的討論多著重於如何提供一個能下放權力的組織環境 (Kanter, 1977, 1993)，直至 Spreitzer (1996) 提出心理賦能的概念，強調員工知覺賦能的程度，認為員工的心理賦能是組織環境與某些工作結果（如效能、滿意度、壓力症狀）的中介因子；在以連結心理賦能的四個構念與壓力的研究中，證實心理賦能的「意義」與「能力」構面對於壓力或壓力症狀皆有負向的影響 (Spreitzer et al., 1997)。由 Karasek (1979) 所提出的需求－控制理論中可知，員工在高工作需求與低工作控制的工作下會產生較強烈的壓力症狀。工作控制係指工作內容的多樣性、工作技能的成長、工作自主權與決策權，工作控制的程度越高意謂員工會有較高的心理賦能，因此心理賦能可視為壓力反應的保護資源。研究顯示心理賦能程度越高的員工，其感受的工作壓力及壓力症狀越低 (Hochwalder and Brucefors, 2005; Li, Chen, and Kuo, 2008; Nyssen, Hansez, Baele, Lamy, and De Keyser, 2003)；再者，心理賦能對情緒耗竭亦有負向的影響 (Çavus and Demir, 2010; Hochwalder, 2007; Meng et al., 2015; O'Brien, 2011)。據此，本研究提出第三個假設：

**H3: 心理賦能與員工的情緒耗竭有負向的關係。**

Johnson and Hall (1988) 從需求－控制理論加入了社會支持因子，發展出需求－控制－支持模式，說明了壓力症狀的保護因子除了工作的控制權外，還有來自工作場域的支持，模式中以同事的支持代表工作場域的社會支持；Eisenberger 等人 (1986) 提出的組織支持知覺的概念，涵義較為廣泛，並非針對單一觀點而論，更加契合工作場域的社會支持概念，後續研究 (Bradley and Cartwright, 2002) 進一步探討組織支持與工作壓力或壓力症候之間的關係，認為當個體獲得組織支持，有助於因應 (coping) 工作需求，因而壓力程度較低，少有身心耗竭等症狀，且有較高的工作滿足和心理健康。

Rhoades and Eisenberger (2002) 認為組織支持可使員工面對高工作需求時，得到實質上和情緒上的協助，減輕壓力源對生理和心理造成的不良反應，如工作倦怠、疲勞、焦慮、頭痛 (Melamed, Shirom, Toker, Berliner, and Shapira, 2006)。無論在高或低壓力源的情境下，組織支持是重要的外在資源，可以有效減少員工對壓力的知覺，進而降低壓力造成的不良影響。因此，本研究提出第四個假設：

**H4: 組織支持與員工的情緒耗竭有負向的關係。**

### 三、心理賦能與組織支持的中介影響

Lazarus and Folkman (1984)在其壓力－因應理論中指出，個體的內在動機與信念以及所擁有的外在資源如社會支持網絡，會影響其對於自身壓力源的感知和評估。Karasek (1979)以需求－控制模式的論點觀之，個體在工作任務的控制權與自主權可減輕工作過荷(work overload)所形成的工作壓力(job stress)。Johnson and Hall (1988)發展出需求－控制－支持模式，說明了壓力症狀的保護因子除了工作的控制權，還有來自工作場域的支持。後續，Bakker等人(2003)提出工作要求－資源理論模式，指出工作資源是個體的內在資源(如心理賦能)與外在資源(如組織支持)，可緩衝(buffer)員工的工作需求，藉由工作資源提供的保護作用，員工因高工作需求所產生的工作倦怠症候可因而紓解。學者認為個體擁有的資源不足以致無法因應高工作需求時，將會導致工作倦怠。工作資源的獲取與確保對於員工的工作情緒愈發重要，高品質的主管與部屬交換關係為增進員工的心理賦能和組織支持知覺，進而有效減低員工面臨的情緒耗竭之重要資源(Bakker, Demerouti, and Euwema, 2005)，因此針對心理賦能和組織支持的中介角色，本研究提出以下假設：

**H5:**心理賦能會中介主管與部屬交換關係和員工的情緒耗竭兩者之關係。

**H6:**組織支持會中介主管與部屬交換關係和員工的情緒耗竭兩者之關係。

## 參·研究方法

### 一、樣本選擇與流程

本研究對象為天下雜誌(2016)台灣前百大服務業的第一線人員，以便利抽樣法進行問卷調查。為提高研究對象的準確性，以「您是否為第一線面對顧客的人員」的題項，做為樣本篩選的再次確認，醫療業則以病人替代顧客一詞。本研究首先以電話聯繫各公司人事部門、公關部門、管理部門或部門主管說明研究目的、調查方式與對象，取得同意後請聯絡人代為轉發及回收。每份問卷附回收信封，問卷表頭告知研究團隊身份，研究目的、程序內容、預計花費時間、匿名調查，以及研究團隊之聯絡方式。填答者可依個人意願決定是否參與調查，並請填答者於一週內填答完成。本研究共獲得 18 家公司同意協助進行調查，總共發放 1800 份，扣除非第一線人員 73 份後，回收 1099 份，回收率

達 61%；其中剔除填答不完整等無效問卷 69 份，有效問卷共 1030 份，有效樣本回收率為 57%。

## 二、衡量工具

本研究考量自陳式量表可能產生的共同方法變異(common method variance, CMV)，依循原始量表尺度的設計進行施測，測量題項中的主管與部屬交換關係、心理賦能、組織支持為五點量表，情緒耗竭為七點量表。信度分析結果顯示量表的信度皆大於 Nunnally (1978)所提出 Cronbach's  $\alpha$  值必須大於.07 之標準，各量表描述如下：

### 1. 主管與部屬交換關係量表

採用 Liden and Maslyn (1998)所編製的主管與部屬交換關係量表來量測主管與部屬的交換關係品質，包含情感、專業尊重、忠誠及貢獻四構面，共 11 題。題項內容如：「我會為直屬主管做超出我工作職責所規定的事務」，Cronbach's  $\alpha$  值為 .95。

### 2. 心理賦能量表

採用 Spreitzer (1995)所發展的心理賦能量表來衡量員工心理賦能的知覺程度，分為意義、能力、自我決定與影響力四構面，共 12 題。題項內容如：「我可以自行決定要如何進行我的工作」，Cronbach's  $\alpha$  值為 .90。

### 3. 組織支持量表

採用 Eisenberger 等人(1986)所編修的量表測量員工感受到的組織支持程度，共 8 題。題項內容如：「公司會重視我對公司的付出與貢獻」，Cronbach's  $\alpha$  值為 .74。

### 4. 情緒耗竭量表

摘錄自 Maslach, Jackson, and Leiter (1996)所編製的職業倦怠量表(Maslach Burnout Inventory-General Survey, MBI-GS)中的情緒耗竭子量表，共 5 題。題項內容如：「我的工作讓我感到情緒枯竭」，Cronbach's  $\alpha$  值為 .94。

### 5. 控制變數

本研究參考過去文獻，以性別、年齡、教育程度、現職年資、職務雇用別(Tsui and O'reilly, 1989; Varma and Stroh, 2001)控制本研究變數，另以與現任



直屬主管共事的時間(Hesselgreaves and Scholarios, 2014)控制心理賦能與組織支持，並以婚姻狀態及是否為主管職控制情緒耗竭(Lin, St John, and Mcveigh, 2009; Maslach and Jackson, 1981)，以排除變數之間的關係受到受測者背景特性的干擾。

### 三、分析策略

本研究主要以 AMOS 22.0 統計軟體執行結構方程模式(structural equation modeling)檢驗本研究假設模式，首先以指標包裹法(item parcels)將題項多的主管部屬交換關係、心理賦能、組織支持，依構面題項平均數取 4 個衡量指標，目的在於形成簡約的模式，以減少估計上的誤差(Yuan, Bentler, and Kano, 1997)。依 Anderson and Gerbing (1988)之建議，先以測量模式(measurement model)檢驗主管與部屬交換關係、心理賦能、組織支持及情緒耗竭等構念的測量品質。再以結構方程模式檢測主管與部屬交換關係、心理賦能、組織支持、情緒耗竭及控制變項的假設模式，並比較完全中介和部份中介模式的模型適配度，以判別心理賦能與組織支持可否完全中介部屬交換關係對情緒耗竭的影響。檢測模式適配度指標有 NNFI、NFI、CFI、IFI，指數大於 .90 為適配良好(Bagozzi and Yi, 1988)，而 RMSEA 大於 .1 則表示資料與模式不適配，等於或小於 .08 則視為合理適配(Browne, Cudeck, Bollen, and Long, 1993)。

## 肆·研究結果

### 一、描述性統計

本研究樣本為 1030 人，平均年齡為 33.24 歲；所屬行業別為住宿、餐飲及休閒服務人數最多，佔樣本總數的 41.3%(425 人)，運輸、倉儲及通信佔 25.2%(260 人)，批發與零售佔 18.3% (189 人)，醫療保健業佔 11.5%(118 人)，其它佔 3.7%(38 人)。大多數為女性，共 620 人(60.2%)；婚姻狀況以單身居多，共 641 人(62.2%)，教育程度以大學學歷最多，共 552 人(53.5%)，高中及專科以下的有 305 人(27.7%)，研究所及以上的有 197 人(19.1%)。絕大多數現職為正式人員，共有 884 人(88.4%)。職務範圍多數為非管理職，有 756 人(73.4%)，與現任直屬主管共事的時間平均為 4.19 年，現職年資平均為 4.89 年。

## 二、相關分析

表一所示本研究所有變數的平均數、標準差、相關係數矩陣，以及斜對角所列的量表 Cronbach's  $\alpha$  值，相關係數矩陣顯示本研究前因變數－主管部屬交換關係與結果變數情緒耗竭( $r = -.12, p < .01$ )有顯著相關。中介變數之一的心理賦能與主管部屬交換關係( $r = .52, p < .01$ )和情緒耗竭( $r = -.18, p < .01$ )有顯著相關；組織支持亦與主管部屬交換關係( $r = .49, p < .01$ )和情緒耗竭( $r = -.21, p < .01$ )皆有顯著相關，結果顯示初步支持本研究架構各變數相關性。

## 三、驗證性因素分析

本研究採用驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)檢視測量模式與資料的適配度，同時檢驗主管與部屬交換關係、心理賦能、組織支持及情緒耗竭之構念的測量品質，再提出與假設模式不同的測量模式，加以比較其適配值，以確認最佳測量模式(Anderson and Gerbing, 1988)。

### (一) 本研究測量模式的適配值

測量模式之  $\chi^2$  值為 844.25 ( $\chi^2/df = 7.47$ )，配適指標結果為：NNFI= .93, NFI= .93, CFI= .94, IFI= .94, RMSEA= .079, SRMR= .053，顯示本測量工具整體測量模式配適度達合理配適(Hu, Bentler, and Hoyle, 1995)。

### (二) 測量工具品質檢驗

1. 收斂效度(convergent validity)：根據學者建議(Bagozzi and Yi, 1988; Hair Jr., 2006)，本研究透過分析測量指標的標準化因素負荷量(standardized factor loading)、組合信度(composite reliability)、平均變異萃取量(average variance extracted, AVE)評判測量工具的收斂效度，詳如表二所示。首先，本研究各變數測量指標的因素負荷量介於 .66 至 .92，通過 Hair Jr. (2006)建議標準化因素負荷量不得小於 .50 之標準。在組合信度分析上，本研究各變數的組合信度介於 .80 至 .94，符合 Bagozzi and Yi (1988)所建議達 .60 以上的內在一致性。本研究各變數的平均變異萃取量介於 .50 至 .77，顯示達到平均變異萃取量必須大於或等於 .50 的標準(Bagozzi and Yi, 1988)。綜合上述，顯示本研究變數的測量工具具有收斂效度。

表一 描述性統計與相關分析

| 變數         | M     | SD   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9            | 10           | 11           | 12           |
|------------|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1.性別       | .60   | .49  | —      |        |        |        |        |        |        |        |              |              |              |              |
| 2.年齡       | 33.24 | 9.70 | .02    | —      |        |        |        |        |        |        |              |              |              |              |
| 3.教育程度     | 15.56 | 1.82 | -.12** | -.34** | —      |        |        |        |        |        |              |              |              |              |
| 4.婚姻狀況     | .38   | .48  | .00    | .62**  | -.24** | —      |        |        |        |        |              |              |              |              |
| 5.雇用別      | .14   | .35  | .07*   | -.18** | .04    | -.12** | —      |        |        |        |              |              |              |              |
| 6.管理職      | .73   | .44  | .07*   | -.24** | -.02   | -.19** | .20**  | —      |        |        |              |              |              |              |
| 7.主管共事時間   | 4.19  | 5.00 | .02    | .59**  | -.28** | .42**  | -.15** | -.23** | —      |        |              |              |              |              |
| 8.現任職位年資   | 4.89  | 5.93 | .01    | .65**  | -.33** | .44**  | -.17** | -.19** | .78**  | —      |              |              |              |              |
| 9.主管部屬交換關係 | 3.66  | .75  | .01    | -.02   | .09**  | .01    | -.04   | -.05   | -.03   | -.05   | <b>(.95)</b> |              |              |              |
| 10.心理賦能    | 3.61  | .60  | -.04   | .20**  | .01    | .23**  | -.08*  | -.26** | .16**  | .16**  | .52**        | <b>(.90)</b> |              |              |
| 11.組織支持    | 3.31  | .52  | .03    | -.00   | .00    | .02    | -.02   | -.11** | .03    | .02    | .49**        | .50**        | <b>(.74)</b> |              |
| 12.情緒耗竭    | 3.31  | 1.31 | .07*   | -.18** | .03    | -.12** | -.02   | .022   | -.10** | -.09** | -.12**       | -.18**       | -.21**       | <b>(.94)</b> |

顯著性：\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$

註：N= 1030；M=平均數；SD=標準差；性別：男性為0，女性為1；教育程度(年)：高中(職)為12、專科為14、大學為16、研究所以上為18；

婚姻狀況：單身為0，已婚為1；雇用別：正式員工為0，非正式員工為1；現為管理職：是為0，否為1；與現任直屬主管共事時間、現任職位年資：以年計。

2. 區別效度(discriminant validity)：兩個變數的平均變異萃取量大於相關係數的平方，即表示兩變數具有區別效度(Hair, 1998)。如表二所示，本研究各變數的平均變異萃取量皆大於相關係數的平方，顯示本研究變數的測量工具具有區別效度。

表二 組合信度與效度分析

| 變數名稱      | Mean | SD   | 1      | 2      | 3      | 4     | C.R. | A.V.E |
|-----------|------|------|--------|--------|--------|-------|------|-------|
| 主管與部屬交換關係 | 3.66 | .75  | (.84)  |        |        |       | 0.91 | 0.71  |
| 心理賦能      | 3.61 | .60  | .59**  | (.71)  |        |       | 0.80 | 0.50  |
| 組織支持      | 3.31 | .52  | .56**  | .59**  | (.78)  |       | 0.86 | 0.61  |
| 情緒耗竭      | 3.31 | 1.31 | -.14** | -.21** | -.19** | (.88) | 0.94 | 0.77  |

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$  註：斜對角為平均變異數抽取量(AVE)之平方根值

### (三) 測量模式比較

本研究提出另外三個競爭模型與本研究的假設模式比較其資料適配度，以確保本研究所提出的四因子理論模型最符合資料。第一個競爭模型是三因子模型，主管部屬交換關係與情緒耗竭為獨立因子，而二個中介變數視為一個因子。第二個競爭模型是二因子模型，將主管部屬交換關係、心理賦能、組織支持視為一個因子，情緒耗竭視為一個因子。第三個競爭模型是一因子模型，將五個因素視為一個因子。分析結果如表三所示，相較於其它競爭模型，本研究提出的四因子理論模型適配值為最佳，確認為最適配之模型。此外，一因子的模型適配度極差，同時表示本研究排除共同方法變異的問題(Mossholder, Bennett, Kemery, and Wesolowski, 1998; Podsakoff and Organ, 1986)。

表三 競爭模型指標配適值比較

| 競爭模式 | df  | $\chi^2$ | $\Delta\chi^2$ | $\chi^2/df$ | NNFI | NFI  | CFI  | IFI  | RMSEA | SRMR  |
|------|-----|----------|----------------|-------------|------|------|------|------|-------|-------|
| 四因子  | 113 | 844.25   | ----           | 7.47        | 0.93 | 0.93 | 0.94 | 0.94 | .079  | 0.053 |
| 三因子  | 116 | 1436.49  | 592.24**       | 12.384      | 0.87 | 0.88 | 0.89 | 0.89 | 0.11  | 0.067 |
| 二因子  | 118 | 2565.17  | 1128.68**      | 21.739      | 0.76 | 0.79 | 0.79 | 0.79 | 0.142 | 0.914 |
| 一因子  | 119 | 7071.24  | 4536.07**      | 59.42       | 0.33 | 0.41 | 0.41 | 0.42 | 0.238 | 0.203 |
| 完全中介 | 219 | 1073.53  | ----           | 4.9         | 0.92 | 0.92 | 0.94 | 0.94 | 0.062 | 0.050 |
| 部份中介 | 218 | 1073.49  | 0.04           | 4.9         | 0.91 | 0.92 | 0.94 | 0.94 | 0.062 | 0.051 |

## 四、結構方程模式分析

為檢測本研究提出之假設模式，自四因子變數增加控制變項與假設路徑，以最大概似法(maximum likelihood)進行模型之參數估計(Chou and Bentler, 1995)。模式估計結果的適配值如表三所示， $\chi^2$  值為 1073.53 ( $\chi^2/df= 4.9$ )，配適指標為 NNFI= .92, NFI= .92, CFI= .94, IFI= .94, RMSEA= .062, SRMR= 0.053(Hu et al., 1995)，顯示本研究提出之假設模式與資料配適度良好。

控制變數的檢測結果指出，女性的情緒耗竭程度較男性高( $\gamma = .06, p = .05$ )，過去有部份研究顯示女性顯著高於男性(Gaines and Jermier, 1983; Maslach and Jackson, 1981)，但也有男性較高或著兩者沒有差異的研究結果(Maslach, Schaufeli, and Leiter, 2001)。本研究雖然顯示女性的情緒耗竭程度略高，且剛好達到 .05 的顯著水準，代表本研究不同的性別在情緒耗竭程度上僅有些微差異。此外，年齡與情緒耗竭有負相關( $\gamma = -.20, p < .01$ )，顯示年輕人較容易經歷情緒耗竭。過去的研究也有相對一致的結果，由於年齡較長的員工工作經驗和資歷通常較為豐富，多能應變和化解工作中遭遇的難題與挫折；相形之下，年輕的員工由於經驗有限，因此在研究調查中顯現承受情緒耗竭的比例相對較高(Maslach et al., 2001)。

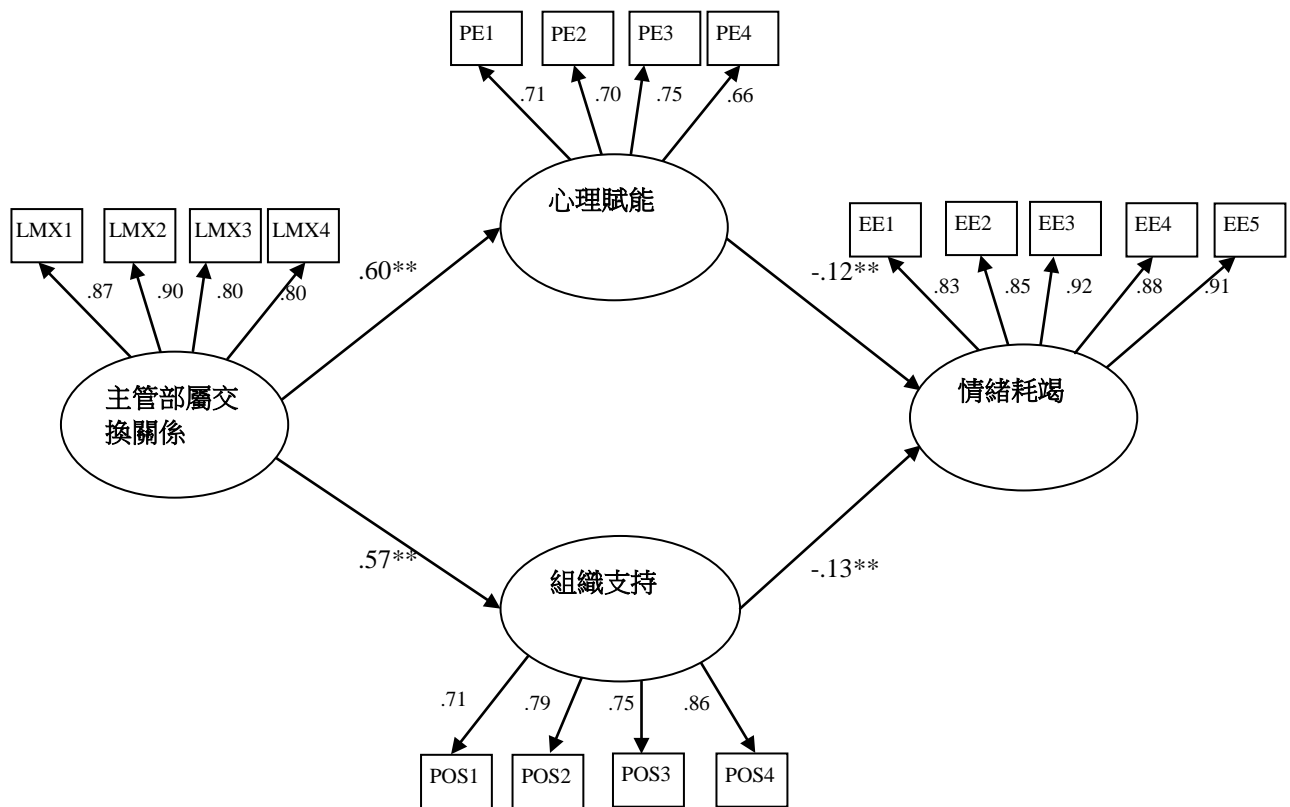
為了進一步確認本研究模式的資料較符合完全中介或部份中介的模型，依據 James, Mulaik, and Brett (2006)建議，增加主管部屬交換關係對情緒耗竭的直接路徑，增加路徑後之競爭模式命名為「部分中介模式」，並與原始模式「完全中介模式」進行卡方差異檢定，在  $\alpha = .05$  情況下，卡方差異達 3.841 即代表有顯著差異，然而加入直接路徑後的「部分中介模式」與原模式相比，卡方差異僅為 .04，顯示未達顯著差異，適配值指標 NNFI 減少 .01，SRMR 則增加 .001，顯示模型適配度僅有些微變差，由此可知完全中介模式是最佳模式，顯示心理賦能與組織支持可完全中介主管部屬交換關係對情緒耗竭的影響。接下來，檢測主管與部屬交換關係、心理賦能、組織支持、情緒耗竭及控制變項的各項假設，並採用拔靴法(bootstrapping)技術判別變數之間的直接與間接效果，以判定中介作用。表四所示各項假設的標準化直接與間接效果，主管與部屬交換關係和兩個中介變數－心理賦能( $\beta = .60, p < .01$ )與組織支持( $\beta = .57, p < .01$ )有顯著正相關，假設一和假設二獲得支持。中介變數心理賦能( $\beta = -.12, p < .01$ )與組織支持( $\beta = -.13, p < .01$ )分別與結果變數情緒耗竭有顯著負相關，假設三及假設四獲得支持。主管與部屬交換關係透過心理賦能影響情緒耗竭的間接效果為( $\beta = -.052, p < .01$ )，透過組織支持影響情緒耗竭的間接

效果為( $\beta = -.045, p < .01$ )，假設五及假設六亦獲得支持；研究結果證實心理賦能與組織支持皆具有中介主管與交換關係對情緒耗竭的影響。整體假設模式之路徑標準化係數如圖一所示：

表四 標準化直接效果與間接效果

| 預測變數      | 心理賦能  | 組織支持  | 情緒耗竭   | 情緒耗竭         |                    |
|-----------|-------|-------|--------|--------------|--------------------|
|           | 直接效果  | 直接效果  | 直接效果   | 中介變數         | 間接效果               |
| 主管與部屬交換關係 | .60** | .57** | ---    | 心理賦能<br>組織支持 | -.052**<br>-.045** |
| 心理賦能      |       |       | -.12** |              |                    |
| 組織支持      |       |       | -.13** |              |                    |

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$



圖一. 標準化係數假設模式

\* $p < .05$  (2-tailed); \*\* $p < .01$  (2-tailed)

## 伍·結論與建議

### 一、結論

依據本研究分析結果，當服務業第一線人員與直屬主管的關係品質越好，越可避免情緒耗竭的困擾，與過去的研究結論相當一致(Bakker et al., 2003; Halbesleben, 2006)。然而，以往的研究多僅以社會支持的角度來解釋領導行為與員工心理耗竭兩者間的關係，本研究回顧相關的主管與部屬交換關係理論與壓力理論(Bakker et al., 2003; Karasek, 1979; Lazarus and Folkman, 1984)，說明主管與部屬交換關係所衍生之深層的心理機轉，證實高品質的主管部屬交換關係可提升員工內在的心理賦能和外在的組織支持，因而緩減因工作需求對員工造成情緒耗竭的影響。本研究有別於過去的結論，同時檢視驗證心理賦能和組織支持兩個內、外在的中介因子，證實兩者對於主管與部屬交換關係和員工情緒耗竭之間的影響。

本研究結果顯示主管與部屬交換關係和員工的心理賦能有正相關，與過去的研究結論一致(Aryee and Chen, 2006; Harris et al., 2009; Liden et al., 2000)，顯示在高品質的交換關係之下，主管對員工有高度的信任及尊重，因而給予員工在工作上更多的自主權、精熟技能及學習挑戰的機會，藉由這些工作上的自主經驗，強化了員工的心理賦能經驗。本研究證實員工的心理賦能與情緒耗竭之間為負相關，亦與過去的研究有一致的結果(Çavus and Demir, 2010; Hochwalder, 2007; Meng et al., 2015; O'Brien, 2011)，符合 Karasek (1979)所闡述的需求－控制模式，認為員工在高工作需求與低工作控制的工作下會產生較強烈的壓力症狀。高工作控制意謂員工有較強的心理賦能，能激發強烈的內在動機，進而形成壓力反應的保護資源。過去以情緒勞務的相關研究指出工作自主權(job autonomy)對減少工作倦怠感的重要性(Kim, 2008; Kim, Shin, and Umbreit, 2007; Morris and Feldman, 1996; Totterdell and Holman, 2003)。就第一線的服務業人員而言，工作內容往往涉及處理突發事項，與顧客建立良好的關係。員工面對互動過程中的客訴處理、服務補救(service recovery)及危機應變等事件，亟需相當程度的決策自主權。倘若缺乏主管的支持與授權，勢必無法充分即時地解決問題。長此以往，員工面對工作中的挫折感，將轉而以表層演出(surface acting)來應付客人，並非以內心的真情和想法面對客人，較易產生頻繁的情緒失調(emotional dissonance)，以及較高度的情緒耗竭(Grandey, 2000, 2003; Kim, 2008; Morris and Feldman, 1996)。因此，若要減低服務業第

一線人員的情緒耗竭，主管必須注重員工工作內容的多樣性、工作技能的成長、工作自主權與決策權，以強化員工的心理賦能。

本研究結果同時支持主管與部屬交換關係和員工知覺的組織支持有正相關，亦與過去的研究結論一致(Eisenberger et al., 2014; Eisenberger et al., 2002; Krishnan and Mary, 2012)。由於高品質的交換關係並非僅限於工作上的正式關係，更是延續到工作契約範圍外及社交資源的交換關係，主管會體恤部屬，關心員工的福祉，協助員工爭取福利。對員工而言，主管是公司的代理人，因此高品質的交換關係可使員工對主管和組織都有正向的知覺，也能感受來自組織的支持。反之，如果主管與部屬之間的關係低落，員工得不到主管的體恤與幫助，覺得付出不會有對等的回報，自然對組織支持相對無感。過去的研究指出組織支持是重要的工作資源，可有效減緩員工的工作壓力帶來的不良影響(Cropanzano, Howes, Grandey, and Toth, 1997; Duke, Goodman, Treadway, and Breland, 2009; Rhoades and Eisenberger, 2002)。本研究結果亦顯示兩者為負相關，顯示組織支持可幫助員工有效因應壓力源，使情緒耗竭的症候減輕；同時亦印證需求－控制－支持模式以及工作要求－資源理論模式，說明了員工的工作壓力因受到工作資源的保護，而免於壓力症候的不良反應。這些資源除了個人的內在動機與信念，如心理賦能，還有外在的社會支持網絡，如組織支持。服務業第一線人員的工作性質是面對人群的工作，負載高度的情緒負荷(Maslach and Jackson, 1981)，因此第一線員工若能知覺組織支持，代表員工相信有充分的外在資源去面對顧客、因應各種工作上的問題，相對在壓力調適上也有比較好的結果，免於對身心健康造成不良影響(Ojedokun et al., 2013; Cropanzano et al., 1997; Walters and Raybould, 2007)。主管在員工知覺組織支持上扮演著重要的角色，主管適時給予員工工作範圍內外的實質支持或是情緒安慰，可以使員工知覺組織支持，進而勇於面對工作上的壓力事件。

本研究提出的兩個中介因子可完全中介主管與部屬關係對情緒耗竭的影響，代表主管與部屬交換關係不僅僅是一種社會支持作用，更可激發員工內在的心理賦能與理解組織的支持，進而減緩情緒耗竭的症候。過去學者未進一步探究主管與部屬交換關係對員工情緒耗竭的心理機轉，本研究可彌補過去理論的缺口以對管理實務有實質的幫助。

## 二、管理意涵

依行政院主計總處 2016 年的國民所得統計摘要顯示，台灣的服務業產值約占國內生產毛額比重 63%，顯示服務業是台灣的經濟命脈。同年的人力資



源統計也顯示服務業的就業人口 667 萬人，占總就業人口將近 60%。然而長期以來，服務業所面臨的工作壓力致使第一線員工容易產生情緒耗竭(Kim, 2008; Morris and Feldman, 1996)，因而有高離職率的現象，也造成人事成本增加(Buick and Thomas, 2001; Hinkin and Tracey, 2000)。再加上當今科技業、製造業、公部門皆轉而學習服務業模式，以服務顧客為導向，因此現今的各行各業都有因高度情緒勞動而衍生的問題(Chu and Murrmann, 2006; K. H. Chu et al., 2012)，需要有效的解決方案。依據勞動部勞工安全衛生研究所(2012)的統計，以工作倦怠平均得分較高的醫療從業人員為例，近年來持續存在護理人力短缺的問題。為有效解決此問題，醫療院所紛紛提高薪資方案以吸引護理人員回流，管理當局以修法來嚇阻醫療暴力事件，改善醫療從業環境。根據中華民國護理師護士公會全國聯合會(2017)的統計，台閩地區 103 年 5 月護理人力的執業率為 60.44%，而 106 年 5 月的執業率為 58.4%，顯示護理人員的執業率依舊無法有效提升。依據工作需求－資源模式理論，能否提供給第一線員工有效的工作資源來抵抗高情緒負荷的工作環境，對組織而言是一項重要的課題。同時，本研究結果證實主管在維護員工的心理健康上，扮演著重要的角色。高品質的主管與部屬的交換關係是保護心理健康的資源來源，高度互信、尊重的關係是一種社會支持，有助於強化的心理賦能知覺。常言道「用人不疑」，本研究建議主管應信任員工，依據員工的能力充分授權，使其在工作上有自主權、學習及挑戰新任務的機會，激發員工的內在動機，進而內化組織所規範的合宜工作情緒，從內心真誠的為顧客服務，由工作中獲得自我肯定及成就感，因此而免於情緒負荷產生的慢性傷害。組織提供正向的資源與工作環境，使員工免於情緒耗竭，即可減少因員工離職造成的成本，進而提升組織的績效與服務效能(Buick and Thomas, 2001; Karatepe and Nkandong, 2014; Walters and Raybould, 2007)。此外，在組織的管理階層裡，直屬主管在工作場域上是員工最常接觸的人，被視為組織代理人，同時也是可即時發覺並幫助部屬解決問題的人。因此，高品質的主管與部屬關係象徵著員工知覺主管的關懷與支持。由於服務業的第一線員工需不時面對形形色色的客人，處理各式各樣的突發狀況和要求(Chu et al., 2012)，主管實質的幫助、情緒上的安撫或適時的肯定，對於員工來說都是重要的外資源。「帶人要帶心」說明了主管與部屬關係品質的內涵，也因此主管的角色是組織與員工關係的重要橋樑。一般認為主管對部屬的職責在於監督，但本研究說明了主管的任務不應只有監督，組織應該要給予主管充分的資源來關心員工、支持員工及回饋員工的付出，才可維持第一線員工的心理健康，進而提升組織人力資本，維持服務品質，創造組織與員工雙贏的局面。

### 三、未來研究建議

本研究提出一個不同於以往的觀點，提出主管部屬交換關係與員工情緒耗竭之間存在著中介因子，並透過 18 家公司及大樣本的問卷資料蒐集 (n=1030)，提高本研究結論的代表性。惟本研究採橫斷性研究，建議未來研究可進一步採用縱貫性研究，以不同的時間點來蒐集問卷資料，更可確保變數的因果關係。此外，本研究樣本為服務業第一線人員，但過去有學者指出，各種職業的工作內容或多或少皆會涉及情緒勞動，只是程度上的差別而已(Chu and Murrmann, 2006)；再加上員工的情緒耗竭與離職息息相關，過去有關工作倦怠的研究曾以高科技業員工為研究對象(Hsieh and Chao, 2004; Ostrovsky, Ribak, Pereg, and Gatton, 2012)，因此建議未來研究可擴大樣本至其他的產業，以進一步檢視本研究模式的適用性，並驗證本研究結論的概化力 (generalizability)。此外，建議未來研究可探討其它可能改善員工情緒耗竭的相關因子，如標竿企業谷歌(Google)及西南航空(Southwestern Airlines)考量人性的真實需求，將玩樂導入企業文化之中，顛覆以往視玩樂為工作禁忌的傳統思維。谷歌提供員工全天候免費的食物，提供按摩服務，設置球檯、遊戲機等休閒設施，讓員工可以藉由適度的休息與休閒，讓緊繃的情緒在獲得有效紓解後，身心愉悅地重回工作崗位；西南航空則不時舉辦員工表揚及慶祝活動，鼓勵員工以幽默感親近顧客，例如自編搞笑的機上廣播詞、與乘客互動玩遊戲，而營造輕鬆又有趣的工作氛圍(Freiberg and Freiberg, 1996)。近年來組織盛行的玩樂文化已被證實可提升員工的正向情感(positive affect)與工作績效(Han, Kim, and Jeong, 2016; Tews, Michel, and Stafford, 2013)，對於員工的心理健康與工作倦怠的影響，也值得未來研究進一步地檢視。

### 參考文獻

- \_\_\_\_\_，「台閩地區護理人員統計表－103 年 5 月－106 年 5 月」，中華民國護理師護士全國聯合會，2017 年，<http://www.nurse.org.tw/DataSearch/ManpowerAll.aspx>。
- \_\_\_\_\_，「兩千大調查－服務業排行」，天下雜誌，2016 年，  
[http://topic.cw.com.tw/cw2000\\_2016/1v2\\_2016/scale.html#ind=service&srt=rvn&view=viewtree](http://topic.cw.com.tw/cw2000_2016/1v2_2016/scale.html#ind=service&srt=rvn&view=viewtree)。
- \_\_\_\_\_，「國民所得統計摘要(106年5月更新)」，行政院主計總處，2017 年，

<https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=33338&ctNode=3099&mp=1>。

\_\_\_\_\_，「人力資源調查統計-就業者行業」，行政院主計總處，2017年，

<https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=18844&ctNode=4943>。

葉婉榆、胡佩怡，「我國勞工心理壓力強度評估研究(II)」，行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所，2012年。

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W., "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological bulletin*, Vol. 103(3), 1988, pp.411-423.

Aryee, S., & Chen, Z. X., "Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes", *Journal of Business Research*, Vol. 59(7), 2006, pp.793-801.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y., "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the academy of marketing science*, Vol.16(1), 1988, pp.74-94.

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B., "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62(2), 2003, pp.341-356.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C., "Job resources buffer the impact of job demands on burnout", *Journal of occupational health psychology*, Vol. 10(2), 2005, pp.170-180.

Bowen, D. E., Siehl, C., & Schneider, B., "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing", *Academy of management review*, Vol. 14(1), 1989, pp.75-95.

Bradley, J. R., & Cartwright, S., "Social support, job stress, health, and job satisfaction among nurses in the United Kingdom", *International Journal of Stress Management*, Vol. 9(3), 2002, pp.163-182.

Browne, M. W., Cudeck, R., Bollen, K. A., & Long, J. S., "Alternative ways of assessing model fit", *Testing structural equation models*, Newbury Park, CA: Sage, 1993.

Buick, I., & Thomas, M., "Why do middle managers in hotels burn out? ", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13(6), 2001, pp.304-309.

Çavus, M. F., & Demir, Y., "The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals/LES IMPACTS DE L'EMPOWERMENT STRUCTUREL ET PSYCHOLOGIQUE SUR L'ÉPUISEMENT: UNE RECHERCHE SUR LE PERSONNEL INFIRMIER DANS LES HÔPITAUX EN

- TURQUIE”, *Canadian social science*, Vol. 6(4), 2010, pp.63-72.
- Chou, C. P., & Bentler, P. M., “Estimates and tests in structural equation modeling”. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousands Oaks, CA: Sage, 1995.
- Chu, K. H.-L., & Murrmann, S. K., “Development and validation of the hospitality emotional labor scale”, *Tourism Management*, Vol. 27(6), 2006, pp.1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K., “When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31(3), 2012, pp.906-915.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N., “The empowerment process: Integrating theory and practice”, *Academy of management review*, Vol.13(3), 1988, pp.471-482.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P., “The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18(2), 1997, pp.159-180.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S., “The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors”, *Journal of applied psychology*, Vol. 88(1), 2003, pp.160-169.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J., “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process”, *Organizational behavior and human performance*, Vol. 13(1), 1975, pp.46-78.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M., “Self-determination in a work organization”, *Journal of applied psychology*, Vol. 74(4), 1989, pp.580-590.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., “The job demands-resources model of burnout”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3), 2001, pp.499-512.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W., “Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 39(5), 2009, pp.1013-1034.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R., “A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future”, *Journal of management*, Vol. 38(6), 2012, pp.1715-1759.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., "Perceived Organizational Support", *Journal of applied psychology*, Vol. 71, 1986, pp.500-507.
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C., "The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocity awareness and supervisor's organizational embodiment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35(5), 2014, pp.635-656.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F., "*Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*": American Psychological Association, 2011.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L., "Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of applied psychology*, Vol. 87(3), 2002, pp.565-573.
- Elloy, D., & Patil, V., "Exploring the relationship between organization-based self esteem and burnout: A preliminary analysis", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3(9) , 2012, pp.283-288.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A., "Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms", *Journal of personality and social psychology*, Vol. 50(3), 1986, pp.571-579.
- Freiberg, K., & Freiberg, J., "*Nuts!: Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*": Bard Books, Austin, TX, 1996.
- Gaines, J., & Jermier, J. M., "Emotional exhaustion in a high stress organization", *Academy of management Journal*, Vol. 26(4), 1983, pp.567-586.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The leadership quarterly*, Vol. 6(2), 1995, pp.219-247.
- Grandey, A. A., "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of occupational health psychology*, Vol. 5(1), 2000, pp.95-110.
- Grandey, A. A., "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*, Vol. 46(1), 2003, pp.86-96.
- Hair, J. F., "*Multivariate Data Analysis*": *With Readings*: Prentice-Hall, 1998.

- Hair Jr, J., Black, WC Babin, BJ, Anderson RE, & Tatham, RL., "*Multivariate data analysis*": 6 th Education. Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- Halbesleben, J. R., "Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(5), 2006, pp. 1134-1145.
- Han, H., Kim, W., & Jeong, C., "Workplace fun for better team performance: focus on frontline hotel employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28(7), 2016, pp.1391-1416. doi:10.1108/ijchm-11-2014-0555
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M., "Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress", *The Journal of social psychology*, Vol. 146(1), 2006, pp.65-84.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M., "Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20(3), 2009, pp.371-382.
- Hesselgreaves, H., & Scholarios, D., "Leader-member exchange and strain: a study of job demands and role status", *Human Resource Management Journal*, Vol. 24(4), 2014, pp.459-478.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B., "The cost of turnover", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 41(3), 2000, pp.14-21.
- Hochschild, A. R., "The managed heart". Berkeley: CA: University of California Press, 1983.
- Hochwalder, J., "The psychosocial work environment and burnout among Swedish registered and assistant nurses: The main, mediating, and moderating role of empowerment", *Nursing & health sciences*, Vol. 9(3), 2007, pp. 205-211.
- Hochwalder, J., & Brucefors, A. B., "Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health", *Personality and individual differences*, Vol. 39(7), 2005, pp.1237-1248.
- Hochwalder, J., "The psychosocial work environment and burnout among Swedish registered and assistant nurses: The main, mediating, and moderating role of empowerment", *Nursing & health sciences*, Vol. 9(3), 2007, pp. 205-211.
- Hochwarter, W., "LMX and job tension: Linear and non-linear effects and affectivity", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19(4), 2005, pp.505-520.
- Hsieh, A.-T., & Chao, H.-Y., "A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15(6), 2004, pp.1108-1123.

- Hu, L.-T., Bentler, P. M., & Hoyle, R. H., "Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications, Evaluating model fit", Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1995, pp.76-99.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M., "A tale of two methods", *Organizational research methods*, Vol. 9(2), 2006, pp.233-244.
- Jian, G., "Revisiting the association of LMX quality with perceived role stressors: Evidence for inverted U relationships among immigrant employees", *Communication Research*, Vol. 41(1), 2012, pp.52-73.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M., "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population", *American journal of public health*, Vol. 78(10), 1988, pp.1336-1342.
- Kanter, R. M., "*Men and Women of the Corporation*": Basic books, 1977.
- Kanter, R. M., "*Men and Women of the Corporation*": Basic books, 1993.
- Karasek, R., "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative science quarterly*, Vol. 24, 1979, pp.285-308.
- Karatepe, O. M., & Nkendon, R. A., "The relationship between customer related social stressors and job outcomes: The mediating role of emotional exhaustion", *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, Vol. 27(1), 2014.
- Kim, H. J., "Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27(2), 2008, pp.151-161.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T., "Hotel job burnout: The role of personality characteristics", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26(2), 2007, pp.421-434.
- Krishnan, J., & Mary, V. S., "Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences", *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 2(4), 2012, pp.2-3.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B., "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout", *Work and Stress*, Vol. 19(3), 2005, pp.192-207.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S., "*Stress, appraisal, and coping*": Springer publishing company, 1984.
- Lee, K.-E., "Moderating effects of leader-member exchange (LMX) on job burnout in dietitians and chefs of institutional foodservice", *Nutrition research and practice*, Vol. 5(1), 2011, pp.80-87.

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E., "A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14(1), 1993, pp.3-20.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E., "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout", *Journal of applied psychology*, Vol. 81(2), 1996, 123.
- Levinson, H., "Reciprocation: The relationship between man and organization", *Administrative science quarterly*, Vol. 9(4), 1965, pp.370-390.
- Li, I., Chen, Y. C., & Kuo, H. T., "The relationship between work empowerment and work stress perceived by nurses at long-term care facilities in Taipei city", *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 17(22), 2008, pp.3050-3058.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M., "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of management*, Vol. 24(1), 1998, pp.43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T., "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", *Journal of applied psychology*, Vol. 85(3), 2000, pp.407-416.
- Lin, F., St John, W., & Mcveigh, C., "Burnout among hospital nurses in China", *Journal of nursing management*, Vol. 17(3), 2009, pp.294-301.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W., "Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87(1), 2014, pp.42-61.
- Maslach, C., & Jackson, S. E., "The measurement of experienced burnout", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2(2), 1981, pp.99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P., "*MBI: Maslach Burnout Inventory Manual (3rd edn)*". Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P., "Job burnout", *Annual review of psychology*, Vol. 52(1), 2001, pp.397-422.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I., "Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions", *Psychological bulletin*, Vol. 132(3), 2006, pp.327-353.
- Meng, L., Liu, Y., Liu, H., Hu, Y., Yang, J., & Liu, J., "Relationships among structural empowerment, psychological empowerment, intent to stay and burnout in nursing field in mainland



- China—based on a cross-sectional questionnaire research”, *International journal of nursing practice*, Vol. 21(3), 2015, pp.303-312.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C., “The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor”, *Academy of management review*, Vol. 21(4), 1996, pp.986-1010.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A., “Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice”, *Journal of management*, Vol. 24(4), 1998, pp.533-552.
- Muldoon, J., Matthews, R. A., & Foley, C., “Mediated effects of physical risk factors, leader–member exchange and empowerment in predicting perceived injury risk”, *Stress and Health*, Vol. 28(2), 2012, pp.149-162.
- Nunnally, J. C., “*Psychometric theory*”: New York: McGraw-Hill, 1978.
- Nyssen, A.-S., Hansez, I., Baele, P., Lamy, M., & De Keyser, V., “Occupational stress and burnout in anaesthesia”, *British Journal of Anaesthesia*, Vol. 90(3), 2003, pp.333-337.
- O'Brien, J. L., “Relationships among structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers”, *Nephrology Nursing Journal*, Vol. 38(6), 2011, pp.475-481.
- Ojedokun, O., Idemudia, E. S., & Omotoso, A. O., “When rendering hospitality becomes collateral damage: Psycho-organisational variables and job burnout amongst hotel workers in metropolitan Nigeria”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 39(1), 2013, pp.1-9.
- Ostrovsky, A., Ribak, J., Pereg, A., & Gaton, D., “Effects of job-related stress and burnout on asthenopia among high-tech workers”, *Ergonomics*, Vol. 55(8), 2012, pp.854-862.
- Pearlin, L. I., “The sociological study of stress, *Journal of health and social behavior*”, Vol. 30, 1989, pp.241-256.
- Pearlin, L. I., & Schooler, C., “The structure of coping”, *Journal of health and social behavior*, Vol. 19, 1978, pp.2-21.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W., “Self-reports in organizational research: Problems and prospects”, *Journal of management*, Vol. 12(4), 1986, pp.531-544.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R., “Perceived organizational support: a review of the literature”, *Journal of applied psychology*, Vol. 87(4), 2002, pp.698-741.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B., “Good relationships at work: The effects of Leader–Member

- Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37(5), 2016, pp.673-691
- Shore, L.M., & Shore, T. H. “Perceived organizational support and organizational justice” , In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, Westport, CT: Quorum, 1995.
- Spreitzer, G. M., “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation”, *Academy of management Journal*, Vol. 38(5), 1995, pp.1442-1465.
- Spreitzer, G. M., “Social structural characteristics of psychological empowerment”, *Academy of management Journal*, Vol. 39(2), 1996, pp.483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W., “A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain”, *Journal of management*, Vol. 23(5), 1997, pp.679-704.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K., “Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54(4), 2013, pp.370-382.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J., “Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout”, *Human Resource Management*, Vol. 48(3), 2009, pp.417-432.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., “Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation”, *Academy of management review*, Vol. 15(4), 1990, pp.666-681.
- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M., “The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader–member exchange (LMX) quality and role overload”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17(1), 2008, pp.55-72.
- Totterdell, P., & Holman, D., “Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor”, *Journal of occupational health psychology*, Vol. 8(1), 2003, pp.55-73.
- Tsui, A. S., & O'reilly, C. A., “Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads”, *Academy of management journal*, Vol. 32(2), 1989, pp.402-423.
- Turner, R. J., & Noh, S., “Physical disability and depression: A longitudinal analysis”, *Journal of health and social behavior*, Vol. 29(1), 1988, pp.23-37.

- Turner, R. J., & Roszell, P., "Psychosocial resources and the stress process Stress and mental health", In W. R. Avison, & I. H. Gotlib (Eds.), *Contemporary issues and prospects for the future*, New York: Plenum Press, 1994.
- Varma, A., & Stroh, L. K., "The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations", *Human Resource Management*, Vol. 40(4), 2001, pp.309-320.
- Walters, G., & Raybould, M., "Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 14(2), 2007, pp.144-156.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R., "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover", *Journal of applied psychology*, Vol. 83(3), 1998, pp.486-493.
- Yuan, K.-H., Bentler, P. M., & Kano, Y., "On averaging variables in a confirmatory factor analysis model", *Behaviormetrika*, Vol. 24(1), 1997, pp.71-83.

# Leader-Member Exchange and Emotional Exhaustion among Front-Line Service Employees: Mediating Role of Psychological Empowerment and Organizational Support

CHUN-HSI VIVIAN CHEN, PEI-JU HSIEH \*

## ABSTRACT

Drawing upon theories of job burnout, this study explores the latent mediating mechanism of psychological empowerment and organizational support that links leader-member exchange and emotional exhaustion. Data were collected from the front-line employees of 18 organizations among top-100 Taiwanese firms in the service industry. A total of 1030 valid questionnaires was obtained for data analysis. The results indicate that leader-member exchange is positively related to employees' psychological empowerment and perceived organizational support. Psychological empowerment and perceived organizational support are negatively related to employees' emotional exhaustion. It is also found that psychological empowerment and perceived organizational support fully mediate the relationships between leader-member exchange and emotional exhaustion. The findings further our understanding of the effect of leader-member exchange on employees' inner and outer resources, psychological empowerment and organizational support, and the subsequent effect on their emotional exhaustion. Suggestions for future research and recommendations for managerial practice are thus discussed.

Keywords: leader-member exchange, psychological empowerment, perceived organizational support, emotional exhaustion

---

\* Chun-Hsi Vivian Chen, Professor, Department of Business Administration, National Central University. Pei-Ju Hsieh, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Central University.