

# 從客服人員的角色壓力到情緒耗竭- 人力資源投入系統知覺作為調節

邱漢誠·蔣娉華\*

(收稿日期：104 年 08 月 25 日；第一次修正：104 年 11 月 26 日；  
第二次修正：105 年 03 月 17 日；接受刊登：105 年 03 月 25 日)

## 摘要

本研究的目的旨在探討客服人員角色壓力對情緒耗竭的影響，並且從 JD-R 模式檢視人力資源投入系統知覺的調節效果。本研究針對企業客服人員為研究對象，區分兩個階段完成問卷蒐集，經過配對總共獲得 226 份有效問卷。研究結果顯示，在控制了性別、年齡、教育程度、現職年資、負向情感等變數之後，角色衝突與角色模糊對情緒耗竭具顯著正向影響。此外，人力資源投入系統知覺調節了角色衝突與情緒耗竭的關係，當客服人員知覺人力資源投入系統愈強烈時，角色衝突與情緒耗竭的關係就愈弱。但是，人力資源投入系統未能調節角色模糊與角色超載對情緒耗竭的關係。最後，根據研究結果，提出理論與實務意涵，並提出研究限制與建議未來研究方向。

關鍵詞彙：角色壓力，情緒耗竭，人力資源投入系統

## 壹· 緒論

現代產業，無論是製造業、科技業、金融業，都已經屬於「服務導向」的時代。隨著顧客關係管理（customer relationship management）概念的興起，多數企業開始重視顧客關係，而第一線的客服人員處在公司與顧客間的重要位置，是顧客進入公司的網絡中心（Anton, 1996），未來客服人員全球每年將成長 40%（Lewig & Dollard, 2003），客服人員對企業的重要性與需求不言可喻。但是，客服人員儘管被認為在管理顧客關係方面具有價值的資源，卻也是在一個高度壓力的環境下工作（Proper, 1998）。根據國外 2007 年的全球調查報告指出，客服人員離職率每年平均約 20%，造成相當於每位客服人員年營收 16% 的成本支出，約當一位客服人員兩個月的薪資（Holman et al., 2007）。對於這

---

\* 作者簡介：邱漢誠，國防大學政治系副教授，email: hancheng-1@yahoo.com.tw；蔣娉華，致理科技大學企管系秘書；國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人。

樣的現象，有研究認為壓力可能是造成客服人員高度離職率與缺勤率的重要原因（Tuten & Neidermeyer, 2004）。

客服人員對顧客的直接接觸，經由面對面或者透過電話的服務，都讓顧客對公司產生了直接印象。面對形形色色的顧客，客服人員必須表現出耐心、微笑、傾聽、說明、解釋的服務態度，其績效也直接反映在顧客的滿意度上。因此，客服人員必須將顧客的各種問題帶回到公司內部，甚至為顧客爭取利益，或者解決顧客的問題。但是，公司管理者或主管對客服人員的績效評估政策，通常是根據客服人員的回應顧客時間、讓顧客等待的時間（Ruyter et al., 2001; Tuten & Neidermeyer, 2004），這明顯與解決複雜的顧客抱怨或問題的評估相互矛盾（Thaler-Carter, 1999）。除此之外，客服人員分別代表著公司與顧客利益的跨邊界角色（boundary spanners），多重角色的工作環境，往往沒有清楚的標準與責任（Kim et al., 2009）。這些因素使客服人員面對工作時，都將因為角色上的模糊與衝突，而產生角色的壓力。

有關角色壓力研究的理論發展可追溯至 1960 年代，美國密西根大學（University of Michigan）關注角色壓力的產生，以及角色壓力與心理緊張（psychological strain）的關係。1970 與 1980 年代壓力與緊張關係的研究受到更多的重視（如：Tosi & Tosi, 1970; Miles, 1975; Bedeian & Armenakis, 1981）。工作倦怠是長期在工作場所中壓力反應的心理徵候，尤其是在員工與工作之間產生的不協調產生的緊張關係（Maslach, 2003）。Gaines 與 Jermier（1983）曾經提出倦怠過程模型（model of the burnout process）說明工作有關的壓力，將會造成工作倦怠的緊張（strain）現象，也就是所謂的情緒耗竭（emotional exhaustion）。Hagen（1989）的研究證實了工作相關的角色壓力是情緒耗竭（emotional exhaustion）的前因變項。Deery 等人（2002）進一步指出，在工作上必須與顧客維持高度的人際互動，而導致工作倦怠與撤離，最可能發生在這些從事情緒勞務（emotional labor）的客服人員身上。

多重角色衍生的角色壓力，因為角色的衝突、模糊、超載，產生情緒上的緊張狀態，是角色壓力最常見的理論論述。然而，也有學者提出不同看法，認為多重角色可能隨角色轉換，獲得的資源與利益比損失的多（Sieber, 1974; Marks, 1977）。Greenhau 與 Powell（2006）亦認為這種資源的獲得與轉換，對有效的工作管理是有幫助的。Clark Cline（2010）的多重角色研究中，強調角色轉換可能緩衝降低角色緊張的可能性。Wegge 等人（2006）則在他們的研究中強調，給予客服人員工作上更多的自主性、獲得更多技能、重視個人成長與發展，這些激勵措施將更增加客服人員對企業的認同，進而降低情緒耗

竭。因此，本研究認為，如果組織能提供適當工作的資源，或許能使員工因為角色壓力產生的情緒耗竭現象改變。

人力資源系統被認為可以提升員工的技能、動機、資訊與賦權的程度（Levine, 1995; Pfeffer, 1998），對組織績效也會有影響（Lepak et al., 2006）。根據文獻，這種工作實務有多種不同的名稱，包括：高承諾管理（high commitment management; HCM）、高績效工作系統（high performance work system; HPWS）或者是高承諾工作系統（high involvement work system; HIWS），或者高投入工作系統（high involvement work system; HIWS）及本研究所稱人力資源投入系統（HR involvement system; HRIS）等工作實務，這些實務均強調可以提供員工足夠的技能、動機、自主性，是勞動力競爭優勢的來源（Lawler, 1992; Authur, 1994; Huselid, 1995; Purcell, 1999; Guthrie, 2001）。由於客服人員的工作通常比較個人化，卻也存在跨邊界、多角色的工作壓力，如果有足夠的自主性與投入系統的支持，將會減輕客服人員的壓力與厭倦感（Barker, 1999; Batt, 2002; Deery et al., 2002; Batt & Colvin, 2011）。Castanheira 與 Chambel（2010）針對電話客服人員（call center）工作倦怠的研究中，指出過去的文獻顯示人力資源實務（HR practices）與員工的壓力有關，該文進一步驗證人力資源控制系統（HR control system; HRCS）造成情緒失調，降低自主進而產生倦怠，相反的，HRIS 對降低情緒耗竭則有顯著的幫助。雖然 HR 的工作實務有多種名稱，本研究以 HRIS 做為客服人員的支持系統，以利研究進行。

本研究採用工作要求與資源模型（job demands-resources model; JD-R）（Bakker et al., 2003; Bakker & Demerouti, 2007）檢視客服人員在職場上，從角色壓力到產生情緒耗竭的現象，是如何受到他們對人力資源投入系統（human resource involvement system; HRIS）知覺的調節。JD-R 模型將工作環境的條件大致區分為兩種類別，一個是工作的要求，另一個是工作的資源。工作要求是指員工必須在與工作相關的生理、社會或組織等面向，無論是生理或心理上持續的努力，因此也與生理與/或心理成本相關（Bakker et al., 2003, p. 395）。如時間壓力、高工作壓力、角色超載、設備利用的困擾、情緒需求與不良環境條件等，屬於工作上的負向心理反應；工作資源是指員工工作的生理、心理、社會或組織方面是(1)達成工作目標的功能(2)減少工作要求與生理和心理相關的成本(3)刺激個人成長與發展（Bakker et al., 2003, p. 395），如主管或同事的支持、績效回饋、與自主性等。JD-R 模型的相關研究指出，工作要求可以預測情緒耗竭，缺少工作資源也與工作倦怠顯著相關（Demerouti et al.,

2001; Bakker et al., 2004)。一般來說，工作要求與工作資源是負相關，高度的工作資源可以減緩工作要求所產生的負面心理效應（Bakker et al., 2004）。Bakker 等人（2005）也發現，工作資源可以緩衝高度工作要求對情緒耗竭產生的影響。根據以上的理論說明，本研究以角色壓力為工作要求預測情緒耗竭，並以人力資源投入系統知覺為工作資源做為調節變項，觀察其槓桿作用。

過去關於角色壓力與工作倦怠或情緒耗竭的研究，有針對售貨員（salespeople）、護理人員（nurse）、會計人員（accountant），卻很少將焦點放在客服人員身上。本研究即以電話客服、櫃台人員、客房服務、售後服務員等為對象，除探討這些員工的角色壓力與情緒耗竭的關係之外，並嘗試將 Castanheira 與 Chambel（2010）提出的 HRIS 作為條件因子，觀照客服人員是否因為知覺 HRIS，進而改變角色壓力與情緒耗竭的關係。換句話說，想要了解如果客服人員具有較高的 HRIS 知覺，是否可以讓客服人員即使在工作上有角色上的壓力，卻也不至於產生情緒耗竭的現象。希望透過此研究，增加我們在理論上更進一步的認識，尤其希望提供組織了解 HR 工作實務的重要性，提供其在管理實務上更具參考價值。

## 貳· 文獻探討與假設

### 一、情緒耗竭

情緒耗竭是工作倦怠的一個向度。有關工作倦怠的研究，最早可追溯到 Freudberger（1974）以及 Maslach（1976），當時就以服務業與醫護人員為研究對象。工作倦怠是一種壓力反應，Maslach 等人（1996）以人群服務工作為主要的研究，認為工作倦怠包括在工作中發生的情緒耗竭徵候群、去人性化（depersonalization）與降低個人成就低落感（reduced personal accomplishment）。後來研究對象擴及了管理者、白領藍領工人，也延伸到了客服領域（Schaufeli et al., 2009）。21 世紀以後，工作倦怠已經成為全球重視的研究議題，根據 Maslach（2003）的定義，重新將工作倦怠修訂為耗竭、憤世嫉俗（cynicism）、無效能感（sense of inefficacy）三個次構面。然而，從工作倦怠的發展來看，情緒耗竭一直是主要的核心要件（Cordes & Dougherty, 1993; Wright & Cropanzano, 1998; van Jaarsveld et al., 2010; Qin et al., 2014），並且是一種與工作相關的壓力反應（Maslach, 1982; Gaines & Jermier, 1983;

Boles et al., 1997)。Gaines 與 Jermier (1983) 認為倦怠是一個壓力造成的反應過程，先是造成情緒耗竭的緊張狀態 (strain)，接著才會產生去人性化與個人成就低落感的壓力因應 (coping)，情緒耗竭是工作倦怠的第一階段。

情緒耗竭是指在工作中，個人為了達到工作要求與達成績效的預期，使得情緒過度擴張 (overextend)，並耗盡 (deplete) 情緒資源的心理表徵 (Maslach, 1993; Shirom, 2003; Maslach & Leiter, 2008)。因此，當工作者產生情緒耗竭的現象，就表示他的心理資源已經被耗盡，而無法再付出自己的貢獻 (Ambrose et al., 2014)。早期一些研究，將情緒耗竭分為心理與身體的緊張關係 (Cox et al., 1983; Cox et al., 1984)；Wright 與 Cropanzano (1998) 以及 Densten (2001) 的研究也認為，情緒耗竭具有身體疲勞 (physical fatigue) 與心理疲倦 (mental weariness) 兩種特性。但是，這兩種特性卻也與工作倦怠的定義有相當高程度的重疊性，一些學者更認為情緒耗竭與工作倦怠根本就是同一件事 (Pines & Aronson, 1981; Kristensen et al., 2005; Shirom & Melamed, 2005)。然而，本研究仍然傾向於接受 Schaufeli 等人 (2009) 的主張，認為情緒耗竭可以反應在廣泛的對象，但是另外兩個因素則指向特定目的。因此，情緒耗竭是工作倦怠表現壓力最明顯的徵候 (Ambrose et al., 2014)，並且是工作倦怠產生的優先過程。

顧客服務是與顧客高度互動的工作，無論是聲音對聲音 (voice-to-voice) 或面對面 (face-to-face)，對客服人員來說都是直接的壓力。Choi 等人 (2014) 的研究認為，這些第一線的服務人員從事高度的情緒勞動與社會互動，容易因為工作壓力而產生心理上的緊張狀況。當客服人員與顧客互動所產生的壓力，對客服人員的情緒耗竭則有顯著的影響 (Kim et al., 2012)。然而，Hur 等人 (2013) 的研究卻也強調，當組織更關注員工的需求、重視員工的意見、員工更有成就感、對工作更感興趣，將可能緩和員工的工作壓力，不致於誘發出情緒耗竭。

## 二、角色壓力與情緒耗竭

角色壓力源自於 Kahn 等人 (1964) 有關組織壓力的研究，當時就將角色壓力區分為角色衝突 (role conflict)、角色模糊 (role ambiguity) 與角色超載 (role overload)。角色衝突是指在組織中工作的個人，無法同時滿足多重角色的不一致要求或期待；角色模糊則是指對自己從事的工作，因個人不適當或不完整的資訊或知識，而無法符合適當行為的期待 (Dubinsky et al., 1992; Kim

et al., 2009)；而角色超載是指員工在可用時間、能力或其他條件限制下，感受到太多的責任或工作，而無法完成角色上的要求 (Rizzo et al., 1970; Newton & Keenan, 1987)。以上角色壓力的三個因素是與工作環境有關的慢性壓力源 (chronic stressors) (Ivancevich & Matteson, 1980; Brief et al., 1981)。客服人員的工作必須經常與顧客接觸，這類型工作環境最易使他們產生角色壓力。當客服人員為了解決或滿足顧客需求的問題，卻可能與組織或主管要求的作業效率不一致，就容易產生角色壓力的問題 (Ruyter et al., 2001)；其次，客服人員經常是跨邊角色，在工作處理上面臨不確定性，可能是主管的期待，或者沒有明確的評估指標，也甚或是主管並沒有給予明確指導，都可能產生角色模糊 (Ruyter et al., 2001; Kim et al., 2009)；也因為跨邊界的多重角色，大量的工作常使得客服人員的角色超載 (Jones et al., 2007)。

然而回顧角色壓力的研究，Kahn 等人 (1964) 將角色壓力分為角色衝突、角色模糊與角色超載三個構面。但 Rizzo 等人 (1970) 認為角色超載是個體的角色間衝突 (inter role)，這是因為一個人可能扮演許多角色而需要有各種行為表現，目的在滿足角色系統中的位置 (position)。因此，Rizzo 等人認為角色壓力僅有角色衝突與角色模糊兩構面。也有研究除了保留角色超載之外，更將角色超載區分為質性角色負載不足 (qualitative role underload) 與量性角色超載 (quantitative role overload) (Newton & Keenan, 1987)。在此之後的研究，有延續 Rizzo 等人的兩構面 (如：Dubinsky et al., 1992; Boles et al., 1997; Ruyter et al., 2001; Kim et al., 2009; Kim et al., 2015)，也有依據三構面的區分 (如：Peterson et al., 1995; Fogarty et al., 2000; Dasgupta, 2012; Akgunduz, 2015)。根據 Peterson 等人 (1995) 跨國文化的比較研究中指出，高權力距離 (high-power-distance) 的國家相較於低權力距離 (low-power-distance) 的國家，角色超載現象相對明顯，而台灣在該研究中被列為高權力距離國家。因此，本研究認為在此文化脈絡的考量下，角色壓力仍採用角色衝突、角色模糊與角色超載等三個構面，似乎較為恰當。

根據 JD-R 模型的觀點，客服人員的角色壓力可被視為其工作要求，是因為對客服人員有不同的角色期待所造成。如果客服人員必須付出更多的努力才能達到工作要求，則有可能產生一種壓力源 (stressor)，而造成工作上的負面結果 (Demerouti et al., 2001)。Maslach 等人 (2001) 認為持續的工作壓力會產生工作倦怠，包括工作負荷、時間壓力、角色衝突等壓力源，都與倦怠有著高度的相關，特別明顯的是情緒耗竭的現象。根據 Fogarty 等人 (2000) 的

實證研究顯示，角色壓力的三個因素分別與工作倦怠傾向產生顯著關聯，並強調在工作場所所有關壓力的行為面向是不能忽略角色的問題。Bacharach, 等人（1991）的研究認為，角色模糊與角色衝突之間的關係，以及這些變數與結果變數間的相關研究，得到的結果並不穩定，且舉證角色衝突比角色模糊對壓力徵候更具直接效果，研究發現角色衝突與角色超載對工作倦怠產生顯著正相關。Ambrose 等人（2014）則認為角色模糊應該才是對工作倦怠最為重要的變數，他們研究中確認了老闆與顧客產生的角色模糊與工作倦怠具顯著相關。Kelloway 與 Barling（1991）在評估工作場所心理健康模型的研究中，得到角色模糊與角色衝突能正確預測情緒耗竭的結論。但是在 Boles 等人（1997）針對角色壓力、職家衝突（work-family conflict）與情緒耗竭的研究則顯示，角色衝突與情緒耗竭具顯著相關，但角色模糊並不顯著。Boles 等人對這項結果提出看法，認為是因為模型加入職家衝突變數，減弱了角色模糊與情緒耗竭的關係。Wu（2009）在以角色衝突單一構面對情緒耗竭的關聯性研究中則發現，兩者呈現顯著正相關。另外，在多數以角色衝突與模糊為主的主流研究中，Ahmad（2010），檢視角色超載檢視與情緒耗竭間的關係，發現角色超載與情緒耗竭仍具直接顯著關係。根據以上角色壓力與情緒耗竭與工作倦怠的影響與相關性，本研究可以合理推論，提出以下研究假設：

**假設 1：角色衝突對情緒耗竭具顯著正向影響**

**假設 2：角色模糊對情緒耗竭具顯著正向影響**

**假設 3：角色超載對情緒耗竭具顯著正向影響**

### 三、人力資源投入系統 ( HRIS )

企業為了達成組織目的，通常會設計一套人力資源實務的管理組合或策略束（bundle），使人力資源更有效的服務於組織的人力資源系統。雖然有研究認為 HCM 與 HIWS 沒什麼不同（如：Wood et al., 2012），也有研究認為高投入是 HPWS 的內容（如：Wood & De Menezes, 2011）。Castanheira 與 Chambel（2010）則認為藉由激勵員工、促進員工發展，使員工與組織目標一致所設計出來，類似 HCMS、HPWS、HIWS 的人力資源實務，稱之為人力資源投入系統。這些人力資源實務是指從管理政策、組織工作而來的，相當全面的組織程序（Castanheira & Chambel, 2010），它能促使員工互相合作與學習，透過同事間的協助使問題解決（Batt & Colvin, 2011）。本研究採用 HRIS，是因為

Castanheira 與 Chambel (2010) 的研究針對解決客服人員情緒耗竭所提出。Guthrie (2001) 認為，企業如果能致力於 HRIS 實務，將會使員工的態度、行為與生產力產生某種程度的影響。HRIS 是顧客服務型企業針對客服人員採用的一種人資實務 (Kinnie et al., 2000)，透過這個系統，企業可以提升客服人員的技能，並且提升員工的組織承諾。

在以服務為導向的工作環境中，顧客滿意度來自於顧客與客服的互動經驗，因此與顧客高度互動的第一線人員，將背負著沉重的負擔 (Chuang & Liao, 2010)，而產生工作的壓力。許多研究也都證實，顧客與服務人員之間的互動所產生的壓力，也是工作倦怠的主要原因 (Zapf et al., 2003; Dormann & Zapf, 2004)。根據 Castanheira 與 Chambel (2010) 的研究，當員工知覺高度 HRIS 的支持，將會降低因客服人員與顧客的互動，所產生的工作倦怠的耗竭感。因此，顧客服務導向的公司應該運用 HRIS，使第一線服務人員知覺公司的支持。HRIS 包括了給予員工發展性的教育訓練、合理的績效評估、以及公平的薪給，這些都與工作滿足高度相關，與沮喪、焦慮低度相關 (Batt & Appelbaum, 1995; Frenkel et al, 1998; Holman, 2002; Castanheira & Chambel, 2010)。然而，Castanheira 與 Chambel 研究的重點是人力資源系統如何降低作倦怠的因果關聯，將人力資源系統做為預測變數。本研究根據 JD-R 模型，認為 HRIS 是一個緩衝 (buffer) 因子，是該模型的工作資源，它並不一定是一項決定性要件，卻可以減緩角色壓力對情緒耗竭影響的強度。

Bakker 等人 (2005) 的研究顯示，當員工缺乏工作資源，工作要求對情緒耗竭的影響會特別的強。換句話說，員工擁有較多的工作資源，就會降低工作要求對情緒耗竭的影響。工作資源如 Bakker 等人 (2003) 所指，是達成工作目標的功能、減少工作要求及刺激個人成長與發展，如主管或同事的支持、績效回饋、與自主性等，本研究認為 HRIS 就屬於這種工作資源。Chuang 與 Liao (2010) 進一步認為，公司人力資源措施雖然很重要，但是員工能不能感受到這些措施對他的幫助才是重點。工作資源具備調節或互動的效果，可能發生在一連串壓力緊張的任何兩兩變數關係，減低特定壓力源的產生 (Kahn & Byosiere, 1992)。Bakker 等人 (2004) 的研究中也已經證明了工作資源扮演調節角色，改變了工作要求與情緒耗竭之間的關係。本研究即以 Bakker 等人的 JD-R 模型為推論基礎，檢視人力資源工作實務是否能夠轉換客服人員工作的負面情緒。將 HRIS 視為調節變數，觀察 HRIS 是否能改變客服人員的角色壓力與情緒耗竭之間的關係。亦即當客服人員對組織 HRIS 具有高度知覺時，

將會減緩角色壓力對情緒耗竭的影響（斜率平緩）；相反地，若當客服人員對組織 HRIS 具有低度知覺時，角色壓力對情緒耗竭的影響則會非常明顯（斜率陡峭）。因此，提出以下假設：

**假設 4：**客服人員對 HRIS 知覺的強弱，將調節角色壓力（角色衝突、角色模糊、角色超載）與情緒耗竭。更確切的說，客服人員將會因為擁有較多（較少）的 HRIS 知覺，角色壓力與情緒耗竭之間的關係會愈弱（愈強）。

## 參· 方法

### 一、樣本選擇與研究程序

組織中與顧客直接面對面、或透過電話服務的第一線服務人員，大概都可稱之為客服人員。許多相關研究的調查對象職稱，包括有銷售員、櫃台人員、電話客服、旅館客房服務等。本研究以台灣客服中心發展協會團體會員，以及中華民國觀光旅館同業公會會員，選取同意接受調查的 52 家企業組織的客服人員為研究樣本。為了使研究順利進行，避免在發放問卷過程中，反覆確認調查對象職務，而可能衍生不必要困擾。因此，一律以企業中職務名稱為「客服人員」，直接與顧客接觸，並至少在該職務工作 6 個月以上的全職工作者，做為本研究的調查對象。本研究首先以電話聯繫各公司客服主管，說明研究內容、調查過程與對象，取得同意後請客服主管代為轉發問卷。

本研究採取兩階段問卷填答，所有問卷均在末頁頁尾註記流水編號以利配對，並委請客服主管根據相對應編號人員進行發收，統整後寄回。由於兩階段問卷發收過程稍嫌冗長複雜，問卷回收期間，多次與各企業客服主管聯繫，經多次催收，前後回收期共歷經 5 個多月。第一階段總共發出 625 份問卷，詢問有關角色壓力與 HRIS 知覺的問題，總計回收 282 份，刪除無效問卷後，有效問卷共 264 份。第二階段在隔 3 個月之後，再根據第一階段有效樣本發給相同受訪者填答，詢問情緒耗竭的問題，共回收可配對問卷 226 份，全期回收率 36%。由於寄發給每一家公司 10 至 15 份問卷，但並非每位客服主管都將問卷全部分發。因此，實際發出問卷與客服主管實際分送給員工的問卷有相當落差，導致回收率偏低。

## 二、衡量工具

### (一) 情緒耗竭

情緒耗竭的測量採用 Maslach 等人 (1996) 發展的「職業倦怠量表」，其中有關情緒耗竭構面部分，該分量表共有 9 個題項。題項內容如：「一天工作結束我總是感到筋疲力盡」、「整天與顧客在一起的工作對我而言真是緊張」、「我對我的工作感到挫折」、「我對我的工作感到厭煩」等。量表的 Cronbach' s  $\alpha$  值為 .94。

### (二) 角色壓力

角色壓力當中角色衝突與角色模糊兩個構面，採用 Rizzo 等人 (1970) 發展的量表。該量表發展至今，仍被許多研究採用，並已得到相當豐碩的成果。角色衝突有 8 個題項，均為正向題。題項內容如：「為了完成指派的工作我必須違反規則與政策」、「我在至少兩個以上相當不同的工作群體工作」、「我接受來自至少兩個以上的人不一致的要求」等；角色模糊有 5 個題項，均為反向題。題項內容如：「我相當了解我有多少的職權」、「我可以適當的分配我的時間」、「我必須完成的工作都有清楚的說明」等。角色超載是採用 Bolino 與 Turnley (2005) 改編自 Beehr 等人 (1976)、Schaubroeck 等人 (1989) 的量表，共有 3 個題項。題項內容如：「我被期待完成過量的工作」、「我似乎從未有足夠時間完成每一件工作」、「我似乎總有太多要做的工作」。三個分量表的 Cronbach' s  $\alpha$  值分別為 .86、.81、.70。

### (三) 人力資源投入系統知覺

HRIS 知覺的測量採用 Castanheira 與 Chambel (2010) 自行發展的量表，該量表是針對客服人員人力資源管理實務所開發的。該量表共有 10 個題項，測量客服人員在工作上的訓練、參與以及績效薪等的知覺態度。題項內容如：在我們客服部門裡「我們有群體會議來討論問題」、「我們收到公司的定期資訊」、「我接受持續訓練以勝任我們的任務」、「我的收入取決於我的績效品質」。量表的 Cronbach' s  $\alpha$  值為 .88。

以上三種量表的所有題項，均採 likert scale 七點尺度進行測量，計分範圍從 1=非常不同意到 7=非常同意。

## (四) 控制變數

本研究以性別、年齡、教育程度、現職年資、負向情感 (negative affectivity; NA) 為控制變數。性別與年齡因為與不良後果的工作行為相關而必須受控制 (Henle, 2005)；尤其，女性比男性更容易產生情緒耗竭 (Maslach & Jackson, 1985)。Boselie 等人 (2005) 認為，除了性別與年齡外，年資與教育程度在人力資源相關活動方面都必須加以控制。最後，負向情感預測情緒耗竭 (Brotheridge & Grandey, 2002)，並與不良後果的工作行為有正相關 (Douglas & Martinko, 2001)，本研究也增加此控制變數。負向情感量表採用 Agho 等人 (1992) 擷取自 David Watson 的多向度人格指數 (multidimensional personality index)，計有 11 個題項，採七點量表尺度衡量。NA 量表內容如：「我經常發現我自己會擔憂某些事情」、「我常為了一點惱人的事發火」、「我經常為擔憂的事而睡不著覺」、「多數的日子我都處在緊張的狀態」等。量表的 Cronbach' s  $\alpha$  值為 .88。

以上原始量表均為外文，本研究已委請美籍台裔學者及其美籍友人進行雙向翻譯，確保量表品質。

# 肆· 研究結果

## 一、描述性統計

本研究的調查對象以女性 140 人居多，佔樣本人數的 61.9%；所有樣本平均年齡為 28.52 歲，最小年齡 19 歲，最大年齡為 40 歲，眾數為 28 歲 (15%)；現職年資採月計，平均 32.76 個月，最少 6 個月，最多 122 個月；學歷部分以具大學學歷者最多，共計 153 人 (67.7%)，專科 (含) 以下 58 人，研究所以以上 15 人；客服人員類型包括電話客服 82 人、櫃台人員 48 人、客房服務 66 人、售後服務員 30 人。

## 二、相關分析

表一是本研究所有變數的描述統計與相關係數矩陣，表中包含控制變數 (性別、年齡、現職年資、學歷與負向情感)、預測變數 (角色衝突、角色模

糊與角色超載)、調節變數 (HRIS 知覺)、結果變數 (情緒耗竭)。表內顯示，性別與情緒耗竭及角色模糊具顯著正相關，相關係數分別為 .23 ( $p < .01$ ) 與 .17 ( $p < .05$ )，亦即女性在工作上較易產生情緒耗竭與角色模糊。年齡與現職年資呈現顯著正相關，相關係數為 .59 ( $p < .01$ )，顯示年齡愈大者，從事客服工作的時間愈長。NA 分別與情緒耗竭、角色衝突、角色超載呈現顯著正相關，相關係數分別為 .36 ( $p < .01$ )、.27 ( $p < .01$ )、.17 ( $p < .01$ )，表示負向情感愈強烈，客服人員在工作上愈容易產生情緒耗竭、角色衝突與角色超載；再者，NA 與 HRIS 知覺呈現顯著負相關 ( $r = -.23, p < .01$ )，也就是 NA 愈高者，知覺到 HRIS 者則愈低。

表一 描述統計與相關係數矩陣

變數	M	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	1.62	0.49									
2.年齡	28.52	3.50	-.03								
3.現職年資	32.76	16.58	.00	.59**							
4.學歷	3.72	0.72	.04	.05	-.11						
5.情緒耗竭	4.47	1.05	.23**	.07	.05	.09					
6.負向情感	3.39	0.62	.12	.10	.11	.04	.36**				
7.角色衝突	4.71	0.86	.08	.03	-.02	.09	.57**	.27**			
8.角色模糊	4.30	0.88	.17*	-.01	-.07	.03	.32**	.12	.30**		
9.角色超載	4.17	1.01	.07	-.00	-.08	.03	.24**	.17**	.18**	.30**	
10.HRIS知覺	3.93	0.80	-.13	-.09	-.01	-.04	-.46**	-.23**	-.35**	-.07	-.28**

註：N= 226；M=平均數；S=標準差；性別編碼，男性為 1，女性為 2；學歷編碼依次為，1.國中（含）以下、2.高中（職）、3.專科、4.大學、5.研究所以上；現職年資以月計。角色模糊反向題計分已轉換。\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

預測變數之間的關係方面，其相關係數分別為：角色衝突與角色模糊 .30 ( $p < .01$ )、角色衝突與角色超載 .18 ( $p < .01$ )、角色模糊與角色超載 .30 ( $p < .01$ )。預測變數與結果變數方面，角色壓力的三個構面均與情緒耗竭具顯著正相關，分別為與角色衝突的 .57 ( $p < .01$ )、與角色模糊的 .32 ( $p < .01$ )、與角色超載的 .24 ( $p < .01$ )。顯示角色壓力愈大，情緒耗竭愈高。最後，調

節變數 HRIS 知覺除了與角色模糊的關係不顯著外，其餘均具顯著負相關，其相關係數包括與情緒耗竭的  $-0.46$  ( $p < .01$ )、與角色衝突的  $-0.35$  ( $p < .01$ )、與角色超載的  $-0.28$  ( $p < .01$ )。

### 三、測量模式檢驗

在假設檢定之前，本研究先針對測量工具進行建構效度(construct validity)的評估。我們採用驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)所得結果顯示，本研究測量模式的  $\chi^2$  值為  $1005.27$  ( $\chi^2/df = 1.72$ )，五因子的配適指標為：NFI = .92, NNFI = .96, CFI = .97, IFI = .97, RMSEA = .048, SRMR = .058 (Hu & Bentler, 1995)，顯示本測量工具整體測量模式配適情形良好。接著進行測量工具的內在品質檢驗，表二顯示：因素負荷量僅 X31 的 .58，其餘多數介於 .60~.84 之間，根據 Tabachnicka 與 Fidell (2007) 的建議，因素負荷量大於 .55 即可宣稱良好；組合信度(composite reliability) 介於 .76 至 .94，符合 Bagozzi 與 Yi (1998) 所建議達 .60 以上的穩定性；平均變異萃取量(average variance extracted) 雖僅有情緒耗竭與角色超載大於 .50 的理想值，但根據 Hair 等人 (2006) 認為標準化因素負荷量以達 .50 為門檻，換句話說，平均變異萃取量至少為 .25 以上為合理。本研究至少在 .44 以上，接近 .50，應為可接受範圍。除此之外，為了使不同變數之間能夠明確的區別，本研究將兩兩變數的相關設定為 1，與未設定之原模式所產生的  $\chi^2$  值進行差異檢定，檢定結果如表三所示，最小差異值為角色模糊與角色超載的 56.38，最大差異值為情緒耗竭與角色衝突的 246.51，所有變數之間的  $\chi^2$  值差異均大於 3.86 的統計顯著水準，表示所有變數之間具顯著的區別效度。

表二 內在配適檢驗

潛在變數	觀察變數	$\lambda$	SMC	CR	AVE
情緒耗竭	X1	0.84	0.70	0.94	0.65
	X2	0.83	0.69		
	X3	0.84	0.70		
	X4	0.82	0.67		
	X5	0.79	0.63		
	X6	0.78	0.61		
	X7	0.77	0.59		
	X8	0.77	0.60		
	X9	0.83	0.69		
角色衝突	X10	0.71	0.51	0.86	0.44
	X11	0.66	0.44		
	X12	0.67	0.45		

	X13	0.63	0.40		
	X14	0.68	0.47		
	X15	0.67	0.45		
	X16	0.66	0.44		
	X17	0.63	0.40		
角色模糊	X18	0.60	0.36	0.82	0.44
	X19	0.60	0.36		
	X20	0.73	0.53		
	X21	0.62	0.38		
	X22	0.67	0.45		
	X23	0.74	0.55		
角色超載	X24	0.81	0.66	0.76	0.52
	X25	0.70	0.48		
	X26	0.76	0.58		
HRIS	X27	0.70	0.49	0.89	0.45
	X28	0.69	0.48		
	X29	0.65	0.42		
	X30	0.68	0.47		
	X31	0.58	0.34		
	X32	0.68	0.46		
	X33	0.64	0.40		
	X34	0.64	0.41		
	X35	0.65	0.42		
	X36	0.77	0.59		

註： $\lambda$  為因素負荷量；SMC 為多元相關平方；CR 為組合信度；AVE 為平均變異萃取量。

表三 卡方值差異檢定

潛在變數	角色衝突	角色模糊	角色超載	HRIS
情緒耗竭	246.51	166.60	147.98	173.21
角色衝突		98.68	81.21	126.32
角色模糊			56.38	94.50
角色超載				62.95

註：欄內數字為兩兩潛在變數之卡方差異值。

為了確保研究模型的最佳配適的最佳效果，本研究另外提出四個競爭模型加以比較，詳細描述如表四所示。結果顯示，所有競爭模型的配適效果均不如本研究提出的五因子理論模型，假設檢定可依本研究模型進行分析。

表四 其他競爭模型配適指標

測量模式	df	$\chi^2$	$\chi^2/df$	NNFI	NFI	CFI	IFI	RMSEA	SRMR
單因素	595	2596.58	4.36	0.83	0.80	0.84	0.84	0.15	0.15
二因素	595	2303.66	3.87	0.86	0.82	0.86	0.86	0.14	0.17
三因素	594	1937.60	3.26	0.89	0.85	0.89	0.89	0.10	0.16
四因素	592	1875.09	3.17	0.89	0.86	0.90	0.90	0.10	0.16
-1									
四因素	592	1704.64	2.88	0.91	0.87	0.91	0.91	0.09	0.16
-2									
四因素	592	1731.19	2.94	0.90	0.87	0.91	0.91	0.09	0.16
-3									

註：N=226。

單因素是將所有變數視為同一因素。

二因素是將角色壓力的三個變數與 HRIS 知覺視為同一因素，情緒耗竭為第二因素。

三因素是將角色壓力的三個變數整合為同一因素，HRIS 知覺為第二因素，情緒耗竭為第三因素。

四因素-1 是將角色衝突與角色模糊整合為同一因素，角色超載、HRIS 知覺、情緒耗竭為其他三個因素。

四因素-2 是將角色模糊與角色超載整合為同一因素，角色衝突、HRIS 知覺、情緒耗竭為其他三個因素。

四因素-3 是將角色衝突與角色超載整合為同一因素，角色模糊、HRIS 知覺、情緒耗竭為其他三個因素。

## 四、假設檢定

本研究採用層級迴歸分析 (hierarchical regression analysis) 驗證研究假設，總共進行四個步驟，逐次投入變數，產生四個模型，詳細如表五所示。模型 1 是控制變數與情緒耗竭的關係；模型 2 增加了三個預測變數；模型 3 再加入調節變數 HRIS 知覺；最後則是投入交互作用項的模型 4。為了使交互作用項避免與原始變數產生線性相關，本研究在進行交互作用前，將交互作用項各個變數進行平均數中心化 (mean centering) (Kraemer & Blasey, 2004)，以中心化後的分數計算兩兩變數的交乘效果。如果交互作用效果顯著，則以 HRIS 知覺中位數區分高低兩組，圖示說明未標準化的交互作用關係。

### (一) 假設一至假設三的驗證

根據表五中模型 2 顯示，在控制性別、年齡、現職年資、學歷與負向情感的解釋力之後，觀察角色衝突、角色模糊、角色超載三個預測變數，對情緒耗竭的淨解釋力。研究結果指出，此三個變數對情緒耗竭皆具有顯著淨解釋力 ( $\Delta R^2 = .249, p < .01$ )。其中，角色衝突對情緒耗竭的影響最明顯，達正向顯

著水準 ( $\beta = .45, p < .01$ )，假設 1 得到支持：角色衝突對情緒耗竭具顯著影響。角色模糊對情緒耗竭的影響亦達顯著水準 ( $\beta = .18, p < .05$ )，假設 2 得到支持：角色模糊對情緒耗竭具顯著影響。然而，角色超載在此模型中並未對情緒耗竭產生影響 ( $\beta = .08, n.s.$ )，假設 3 未得到支持。

表五 層級迴歸分析

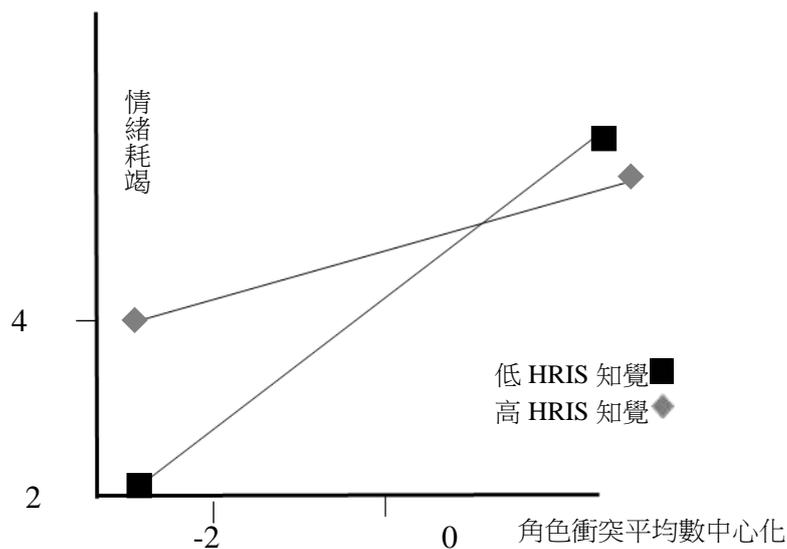
變數	情緒耗竭			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制變數				
性別	.19**	.14**	.12**	.12*
年齡	.04	.01	-.01**	-.03
現職年資	-.01	.05	.06**	.07
學歷	.07	.04	.04**	.06
負向情感	.33**	.18**	.16**	.15**
預測變數				
角色衝突		.45**	.37**	-.66**
角色模糊		.18*	.15**	-.32
角色超載		.08	.02**	.30
調節變數				
HRIS 知覺			-.26**	-1.62**
交互作用項				
角色衝突 xHRIS				1.24**
角色模糊 xHRIS				.64
角色超載 xHRIS				-.30
$R^2$	.170	.418	.472	.525
$adjustR^2$	.151	.397	.450	.499
$\Delta R^2$		.249	.054	.053
$F$	8.995**	19.502**	21.454**	19.649**

註：\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$

## (二) 假設四的驗證

表五模型 3 所示，調節變數 HRIS 知覺與情緒耗竭具顯著負相關 ( $\beta = -.26, p < .01$ )，表示排除控制變數之後，預測變數與調節變數在控制彼此的效果後，都有顯著解釋力。接著，模型 4 將三個預測變數與 HRIS 知覺的交互作用置入，

並預測對情緒耗竭的影響，整體模型中的交互作用項對情緒耗竭存在淨解釋力 ( $\Delta R^2 = .053, p < .01$ )。進一步分析顯示，只有角色衝突與 HRIS 知覺的交互作用對情緒耗竭具顯著預測效果 ( $\beta = 1.24, p < .01$ )，另外兩個均不顯著。換句話說，HRIS 知覺僅對角色衝突與情緒耗竭的關係產生調節效果，對角色模糊與角色超載對情緒耗竭則未具調節效果，假設 4 得到部分支持。從圖 1 的調節效果顯示，這是屬於干擾效果的交互作用，隨著 HRIS 知覺變強，角色衝突對情緒耗竭的正向影響逐漸削弱。因此，高 HRIS 知覺者確實比低 HRIS 知覺者，在改變角色衝突與情緒耗竭之間的關係較為明顯，也就是說，高 HRIS 知覺者通常不易因為角色衝突造成情緒的耗竭。



圖一 HRIS 知覺的調節效果

## 伍· 結論

本研究從角色壓力理論觀察客服人員在工作場域的角色壓力對情緒耗竭的影響，並以 JD-R 模型檢視 HRIS 產生的調節效果。研究發現了客服人員的角色壓力確實會產生情緒的耗竭，但是客服人員如能對公司提供的訓練、參與以及績效薪有深刻的感受，客服人員通常會有比較低的角色壓力與情緒耗竭。過去已有探討角色壓力與工作倦怠(例如: Boles et al., 1997; Fogarty et al., 2000; Thomas & Lankau, 2009; Ambrose et al., 2014) 相關的研究主題。但是，JD-R 模型告訴我們，員工如果感受不到充分的資源，來處理他們的工作角色上的要求，他們將會有負向情感反應並產生倦怠感。因此，本研究認為如果公司能提

供足夠的資源給客服人員，應該會使客服人員更勇於面對壓力進而降低倦怠，而這個資源應該是人力資源實務中的 HRIS，這是本研究的貢獻。

本研究根據理論推導出研究假設，以具有良好信效度的研究工具衡量客服人員的角色壓力、HRIS 知覺以及情緒耗竭的程度。為了使推論更具說服力，避免共同方法變異的問題，本研究採取兩階段問卷調查，更增添研究過程的複雜度。雖然因為這些過程而損失許多問卷，所幸問卷的質量沒有造成統計分析的阻礙，最終得到以下研究發現：

1. 整體而言，角色壓力確實會影響工作的倦怠感與情緒耗竭，如同 Fogarty 等人（2000）、Thomas 與 Lankau（2009）的研究結果相符。就角色壓力的三個層面來說，客服人員的角色衝突與角色模糊顯著影響情緒耗竭，也就是客服人員常因為多重角色的期待，以及對自己工作職掌的不清楚，而造成工作上的挫折與緊張。這部分在 Kelloway 與 Barling（1991）、Boles 等人（1997）以及 Ambrose 等人（2014）的研究，也分別與本研究結果一致。但是，客服人員在角色超載部分卻未對情緒耗竭有顯著影響。這個結果與研究的預期有落差，其原因可能是因為統計方法減弱了角色超載的影響性。可能如 Peterson 等人（1995）的研究結論中所強調的，角色模糊與角色超載可能因為文化、工作性質的不同，兩個變數的重要性可能會不同而必須有所取捨。雖然 Peterson 等人的研究是針對管理者，但提出的建議或許也適合本研究解釋的可能性。再者，根據 Peterson 等人（1995）的研究，將台灣社會歸類為高權力距離國家，但是經過 20 年後，台灣已是民主化相當成熟的國家，是否還屬於高權力距離國家值得商榷。Zhang 等人（2010）的一項研究，曾經衡量台灣、日本、印度、澳洲、紐西蘭、中國大陸、新加坡等 14 個國家，該研究顯示台灣已非屬於高權力距離國家。因此，角色壓力或許未來應該採用角色衝突與角色模糊兩構面進行衡量即可。

2. 本研究也進一步發現，客服人員對於公司的 HRIS 具有高度知覺感受時，會減弱角色壓力與情緒耗竭的關係。這個結果回應了 Castanheira 與 Chambel（2010）人力資源系統可以改善甚或降低員工情緒的耗竭的論點，同時，也說明了情緒勞動者如果有適當工作資源的提供，將會減少員工負向的情緒後果（Seery & Corrigan, 2009），符合 JD-R 模型的假設。至於 HRIS 對角色模糊與情緒耗竭無法產生調節效果，本研究認為客服人員工作仍具有相當程度規則化與低度裁量（low-discretion）（Houlihan, 2002），角色模糊與否取決於工作內容是否律定明確。根據 Castanheira 與 Chambel（2010）的研究，人力資源實務當中的 HRCS 就是在確保員工遵守工作規則與程序，並非是

HRIS。因此，角色模糊與情緒耗竭無法受到 HRIS 的調節，而應該透過 HRCS 似乎是比较合理的解釋。至於 HRIS 對角色超載與情緒耗竭的調節，既然在前一階段就已顯示角色超載與情緒耗竭無顯著關聯，HRIS 的調節效果自然就不存在。雖然這兩個調節效果不顯著，但是本研究仍認為，HRIS 扮演著角色壓力與情緒耗竭之間重要的調節效果，依然深具理論的意義。

## 一、實務意涵

為顧客提供良好的服務品質是提升企業聲譽與價值的經營理念，第一線與顧客接觸的客服人員擔負著顧客與公司之間的橋樑，職務層級通常不高，卻可能是影響公司績效至為重要的員工。本研究告訴我們，客服人員對外面對客戶，對內面對公司主管，多重角色的沉重壓力將會對工作造成厭煩、挫敗。因此，企業政策與公司主管應該讓客服人員清楚知道對待顧客哪些是被允許去做的，也必須建立清楚的工作準則 (Boles et al., 1997)。具跨邊界角色的客服人員，對自己工作職責可能無法釐清，處理問題易造成無所適從，主管必須清楚考核方式，並且建立即時溝通管道；企業也應該提供替顧客解決問題的步驟，處理並解決顧客的異議，主管必須適時伸出援手予客服人員適時的支持 (Ambrose et al., 2014)。除此之外，公司必須重視客服人員的人力資源實務，特別是在 HRIS 提供，必須確實地讓員工真正感受到是對他有帮助的措施 (Chuang & Liao, 2010)。本研究根據 JD-R 模型，以 HRIS 做為調節效果，將 HRIS 視為條件因素，研究結果解釋了客服人員可以透過企業的 HRIS，減緩因角色壓力造成的情緒耗竭。本研究因此提供 HRIS 的工作實務，內容包括：1. 安排各種訓練課程，提供一套完整知識體系的應用課程 (Zeus & Skiffington, 2003)，使員工工作具有方向感，感到被重視。2. 利用各種管道讓員工提出建言，建立知識分享的機制，以提升員工的決策參與感；3. 建立績效薪的評估標準，使員工的績效指標與公司的策略目標相符。4. 透過群體會議，將客服人員在第一線與顧客接觸所遭遇的問題提出來共同討論，經由腦力激盪提出解決之道；甚且可以透過會議互訴壓力，成為壓力抒解的管道，使心情獲得舒緩避免產生情緒耗竭。5. 公司可以不定期邀請專家舉辦情緒管理課程，使客服人員在面對顧客時能適當管理情緒，同時也可避免過度壓抑情緒，影響心理健康 (Kinman, 2009)。企業如果能落實這些措施，將可能削弱員工工作的角色壓力對情緒耗竭的影響，提升客服人員的競爭力。

## 二、研究建議與建議

本研究過程審慎規劃，雖然盡可能符合各項研究規範，仍不免受到一些研究上的限制，分別說明如下，並提出未來研究建議：1.為了發放問卷的便利，本研究樣本侷限在各公司職稱為客服人員的員工，這可能遺失一些重要的樣本資訊。未來若時間精力許可下，可以先界定客服人員的工作內容，符合者都可以列入調查對象。2.由於實施兩階段問卷調查，配對造成問卷蒐集上的困難，也遺失了許多樣本數據。未來若財力上許可，可以建立電子化問卷，並透過配對化設計，增加樣本回收成功率。3.此次研究僅將重點放置在 HRIS 的激勵效果，未來可進一步同時將控制系統一起觀照，應該會發現更重要的研究成果。4.情緒耗竭為工作倦怠的一個向度，無論它是憤世嫉俗與無效能的前因，還是三個相關的向度，如果可以全部調查，會使研究更具價值。後繼研究可以擴充這三個向度，應該對工作倦怠會有更深入的了解。

## 參考文獻

- Agho, A. O., Price, J. L. & C. W. Mueller, "Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65(3), 1992, pp.185-196.
- Ahmad, A. "Work-Family Conflict Among Junior Physicians: Its Mediating Role in the Relationship Between Role Overload and Emotional Exhaustion", *Journal of Social Sciences*, Vol. 6(2), 2010, pp.265-271.
- Akgunduz, Y. "The Influence of Self-Esteem and Role Stress on Job Performance in Hotel Businesses", Vol. 27(6), 2015, pp.1082-1099.
- Ambrose, S. C., Rutherford, B. N., Shepherd, C. D. & A. Tashchian, "Boundary Spanner Multi-Faceted Role Ambiguity and Burnout: An Exploratory Study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43(6), 2014, pp.1070-1078.
- Anton, J. "Call Center Management by the Numbers", Santa Maria: Press on Regardless, 1996.
- Author, J. "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37(3), 1994, pp.670-687.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. & S. Conley, "Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12(1), 1991, pp.39-53.
- Bagozzi, R. P. & Y. Yi, "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Academy of Marketing Science*, Vol. 16(1), 1988, pp.74-94.

- Bakker, A. B. & E. Demerouti, "The Job Demands-Resources Model: State of the Art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22(3), 2007, pp.309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & M. C. Euwema, "Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10(2), 2005, pp.170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & W. Verbeke, "Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance", *Human Resource Management*, Vol. 43(1), 2004, pp.83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & W. B. Schaufeli, "Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62(2), 2003, pp.341-356.
- Barker, J. R. "The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control", Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- Bolino, M. C. & W. H. Turnley, "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90(4), 2005, pp.740-748.
- Brief, A. P., Schuler, R. S. & M. van Sell, "Managing Job Stress", Little, Brown, 1981.
- Batt, R. "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 45(3), 2002, pp.587-597.
- Batt, R. & A. J. S. Colvin, "An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 54(4), 2011, pp.695-717.
- Batt, R. & E. Appelbaum, "Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits?", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33(3), 1995, pp.353-378.
- Bedeian, A. G. & A. A. Armenakis, "A Path-Analytic Study of Role Conflict and Ambiguity", *Academy of Management Journal*, Vol. 24(2), 1981, pp.417-424.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T. & T. D. Taber, "Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States: Higher Order Needs as a Moderator", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61(1), 1976, pp.41-47.
- Boles, J. S., Johnston, M. W. & J. F. Hair Jr, "Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17(1), 1997, pp.17-28.
- Boselie, P., Dietz, G. & C. Boon, C. "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15(3), 2005, pp.67-94.
- Brotheridge, C. M. & A. A. Grandey, "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60(1), 2002, pp.17-39.
- Castanheira, F. & M. J. Chambel, "Reducing Burnout in Call Centers Through HR Practices", *Human Resource Management*, Vol. 49(6), 2010, pp.1047-1065.
- Choi, C. H., Kim, T. T., Lee, G. & S. K. Lee, "Testing the Stressor-Strain-Outcome Model of Customer-Related Social Stressors in Predicting Emotional Exhaustion, Customer Orientation

- and Service Recovery Performance”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, 2014, pp.272-285.
- Chuang, C-H. & H. Liao, “Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers”, *Personnel Psychology*, Vol. 63(1), 2010, pp.153-196.
- Clark Cline, K. M. “Psychological Effects of Dog Ownership: Role Strain, Role Enhancement, and Depression”, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 150(2), 2010, pp.117-131.
- Cordes, C. L. & T. W. Dougherty, “A Review and Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol. 18(4), 1993, pp.621-656.
- Cox, T., Thirlaway, M., Gotts, G. & S. Cox, “The Nature and Measurement of General Well Being”, *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 27(5), 1983, pp.353-359.
- Cox, T., Thirlaway, M. & S. Cox, “Occupational Well Being: Sex Differences at Work”, *Ergonomics*, Vol. 27(5), 1984, pp.499-510.
- Dasgupta, P. “Effect of Role Ambiguity, Conflict and Overload in Private Hospitals ‘Nurses’ u Brnout and Mediation through Self Efficacy”, *Journal of Health Management*, Vol. 14(4), 2012, pp.513-534.
- Deery, S., Iverson, R. & J. Walsh, “Work Relationships in Telephone Call Centers: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, 2002, pp.471-496.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & W. B. Schaufeli, “The Job Demands-Resources Model of Murnout”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3), 2001, pp.499-512.
- Densten, I. L. “Re-Thinking Burnout”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22(8), 2001, pp.833-847.
- Dormann, C. & D. Zapf, “Customer-Related Social Stressors and Burnout”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 2004, pp.61-82.
- Douglas, S. C. & M. J. Martinko, “Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(4), 2001, pp.547-559.
- Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U. & H-C. Moon, “Influence of Role Stress on Industrial Salespeople’s Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23(1), 1992, pp.77-99.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K. & R. K. Moore, “Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 12, 2000, pp.31-67.
- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M. & K. Shire, “Beyond Bureaucracy? Work Organization in Call Centers”, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 9(6), 1998, pp.954-979.
- Freudberger, H. J. “Staff Burn-Out”, *Journal of Social Issues*, Vol. 30(1), 1974, pp.159-165.
- Gaines, J. & J. M. Jermier, “Emotional Exhaustion in a High Stress Organization”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26(4), 1983, pp.567-586.

- Greenhaus, J. H. & G. M. Powell, "When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment", *The Academy of Management Review*, Vol. 31(1), 2006, pp.72-79.
- Guthrie, J. P. "High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence From New Zealand", *Academy of Management Journal*, Vol. 44(1), 2001, pp.180-190.
- Hagen, J. L. "Income Maintenance Workers: Burned-Out, Dissatisfied and Leaving", *Journal of Social Service Research*, Vol. 13(1), 1989, pp.47-63.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & R. L. Tatham, "Multivariate Data Analysis", 6th ed., New Jersey : Prentice-Hall, 2006.
- Henle, C. A. "Predicting Workplace Deviance From the Interaction Between Organizational Justice and Personality", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17(2), 2005, pp.247-263.
- Holman, D. "Employee Wellbeing in Call Centers", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12(4), 2002, pp.34-49.
- Holman, D., Batt, R. & U. Holtgrewe, "The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment", *Research Studies and Reports*, Cornell University ILR School, 2007.
- Houlihan, M. "Tensions and Variations in Call Centre Management Strategies", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12(4), 2002, pp.67-85.
- Hur, W-M., Moon, T. W. & J-K. Jun, "The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in the Airline Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25(1), 2013, pp.105-123.
- Huselid, M. A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38(3), 1995, pp.635-672.
- Ivancevich, J. M. & M. T. Matteson, "Stress and Work: A Managerial Perspective", Dallas: Scott, Foresman, 1980.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. & J. Roberts, "The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60(7), 2007, pp.663-671.
- Kahn, R. L. & P. Byosiere, "Stress in Organizations", In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.571-650. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1992.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & R. A. Rosenthal, "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity", Oxford, England: John Wiley, 1964.
- Kelloway, E. K. & J. Barling, "Job Characteristics, Role Stress and Mental Health", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64(4), 1991, pp.291-304.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. & J. Purcell, "Fun and Surveillance: The Paradox of High Commitment Management in Call Centres", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11(5), 2000, pp.967-985.

- Kim, B. P., Murrmann, S. K. & G. Lee, "Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28(4), 2009, pp.612-619.
- Kim, S. S., Im, J. & J. Hwang, "The Effects of Mentoring on Role Stress, Job Attitude, and Turnover Intention in the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 48, 2015, pp.68-82.
- Kim, T. T., Paek, S., Choi, C. H. & G. Lee, "Frontline Service Employees' Customer-Related Social Stressors, Emotional Exhaustion, and Service Recovery Performance: Customer Orientation as a Moderator", *Service Business*, Vol. 6(4), 2012, pp.503-526.
- Kinman, G. "Emotional Labour and Strain in 'Front-Line' Service Employees: Does Mode of Delivery Matter?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24(2), 2009, pp.118-135.
- Kraemer, H. C. & C. M. Blasey, "Centering in Regression Analyses: A Strategy to Prevent Errors in Statistical Inference", *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, Vol. 13(3), 2004, pp.141-151.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & K. B. Christensen, "The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout", *Work & Stress*, Vol. 19(3), 2005, pp.192-207.
- Lawler, E. "The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization", San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & E. E. Harden, "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", In J. J. Martocchio(Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25(1), pp.217-271. Oxford, UK: Elsevier, 2006.
- Levine, D. "Reinventing the Workplace: How Business and Employers Can Both Win", Washington, DC: Brookings Institution, 1995.
- Lewig, K. A. & M. F. Dollard, "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 12(4), 2003, pp.366-392.
- Marks, S. R. "Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment", *American Sociological Review*, Vol. 42(6), 1977, pp.921-936.
- Maslach, C. "Burnout", *Human Behavior*, Vol. 5(9), 1976, pp.16-22.
- Maslach, C. "Burnout: The Cost of Caring", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- Maslach, C. "Burnout: A Multidimensional Perspective", In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek(Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, pp.19-32. Washington, DC: Taylor & Francis, 1993.
- Maslach, C. "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 12(5), 2003, pp.189-192.
- Maslach, C. & S. E. Jackson, "The Role of Sex and Family Variables in Burnout", *Sex Roles*, Vol. 12(7-8), 1985, pp.837-851.

- Maslach, C. & Leiter, M. P. "Early Predictors of Job Burnout and Engagement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(3), 2008, pp.498-512.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & M. P. Leiter, "MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual", Consulting Psychologists Press, CA: Palo Alto, 1996.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & M. P. Leiter, "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52(1), 2001, pp.397-422.
- Miles, R. H. "An Empirical Test of Causal Inference Between Role Perceptions of Conflict and Ambiguity and Various Personal Questions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60(3), 1975, pp.334-339.
- Newton, T. J. & A. Keenan, "Role Stress Reexamined: An Investigation of Role Stress Predictors", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 40(3), 1987, pp.346-368.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V. & C. Viedge, "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 38(2), 1995, pp.429-452.
- Pfeffer, J. "The Human Equation: Building Profits by Putting People First", Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Pines, A. & E. Aronson, "Burnout: From Tedium to Personal Growth", Free Press, NY: New York, 1981.
- Proper, E. "Is Your Call Center Dysfunctional?", *Industry Week*, Vol. 247(14), 1998, p.16.
- Purcell, J. "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-Sac?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9(3), 1999, pp.26-41.
- Qin, X., Drenzo, M. S., Xu, M. & Y. Duan, "When Do Emotionally Exhausted Employees Speak Up? Exploring the Potential Curvilinear Relationship Between Emotional Exhaustion and Voice", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35(7), 2014, pp.1018-1041.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & S. L. Lirtzman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15(2), 1970, pp.150-163.
- Ruyter, K. D., Wetzels, M. & R. Feinberg, "Role Stress in Call Center: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15(2), 2001, pp.23-35.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L. & K. R. Jennings, "Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10(1), 1989, pp. 35-58.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & C. Maslach, "Burnout: 35 Years of Research and Practice", *Career Development International*, Vol. 14(3), 2009, pp.204-220.
- Seery, B. L. & E. A. Corrigan, "Emotional Labor: Links to Work Attitudes and Emotional Exhaustion", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24(8), 2009, pp.797-813.
- Shirom, A. "Job-Related Burnout: A Review", In J. C. Quick & L. E. Tetrick(Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, pp.245-264. Washington, DC: American Psychological Association, 2003.

- Shirom, A. & S. Melamed, "Does Burnout Affect Physical Health? A Review of the Evidence", In A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, pp.599-622. Edward Elgar, UK: Cheltenham, 2005.
- Sieber, S. D. "Toward a Theory of Role Accumulation", *American Sociological Review*, Vol. 39(4), 1974, pp.567-578.
- Tabachnick, B. G. & L. S. Fidell, "Using Multivariate Statistics", 5th ed., Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 2007.
- Thaler-Carter, R. E. "Awards & Incentives: Why Sit and Answer the Phone All Day?", *HR Magazine*, Vol. 44, 1999, pp.98-105.
- Thomas, C. H. & M. J. Lankau, "Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout", *Human Resource Management*, Vol. 48(3), 2009, pp.417-432.
- Tosi, H. & D. Tosi, "Some Correlates of Role Conflict and Role Ambiguity Among Public School Teachers", *Journal of Human Relations*, Vol. 18(3), 1970, pp.1068-1076.
- Tuten, T. L. & P. E. Neidermeyer, "Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers: The Effects of Stress and Optimism", *Journal of Business Research*, Vol. 57(1), 2004, pp.26-34.
- van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D. & D. P. Skarlicki, "The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer and Employee Incivility", *Journal of Management*, Vol. 36(6), 2010, pp.1486-1504.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & K. Moltzen, "Work Motivation, Organisational Identification, and Well-Being in Call Centre Work", *Work & Stress*, Vol. 20(1), 2006, pp.60-83.
- Wright, T. A. & R. Cropanzano, "Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83(3), 1998, pp.486-493.
- Wood, S. & L. M. De Menezes, "High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-Being", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(07), 2011, pp.1586-1610.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M. & L. M. De Menezes, "Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Well-Being", *Human Relations*, Vol. 65(4), 2012, pp.419-445.
- Wu, C-H. "Role Conflicts, Emotional Exhaustion and Health Problems: A Study of Police Officers in Taiwan", *Stress & Health*, Vol. 25, 2009, pp.259-265.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. & P. Blau, "What is Typical for Call Centre Jobs? Job Characteristics, and Service Interactions in Different Call Centres", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 12(4), 2003, pp.311-340.
- Zeus, P. & S. Skiffington, "The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices", NY: McGraw-Hill, 2003.
- Zhang, Y., Winterich, K. P. & V. Mittal, "Power Distance Belief and Impulsive Buying", *Journal of Marketing Research*, Vol. 47(5), 2010, pp.945-954.

# Role Stress and Emotional Exhaustion among Customer Services: Moderating Effect of Perception of Human Resource Involvement System

HAN-CHENG CHIU, PIN-HUA CHIANG \*

## ABSTRACT

The purpose of the research is to discuss the influence of role stress on emotional exhaustion. It also examined the moderating effect of the perception of human resource involvement system (HRIS) based on JD-R model. A dyadic questionnaire survey was conducted on customer services, and 226 samples were collected. After controlling the effects of gender, age, education, tenure, negative affectivity of respondents, the results showed that role conflict and role ambiguity have positive effects on emotional exhaustion. Moreover, the perception of HRIS moderated the relationship of role conflict and emotional exhaustion. The results indicate when the perception of HRIS is greater, the relationship between role conflict and emotional exhaustion is weaker, but not the relationship between role ambiguity and role overload on emotional exhaustion. Finally, some implications for the theory and practice are proposed, and limitations and future research directions are suggested.

Keywords: role stress, emotional exhaustion, human resource involvement system

---

\* Han-Cheng Chiu, Associate Professor, Department of Political Science, National Defense University, email: hancheng-1@yahoo.com.tw. Pin-Hua Chiang, Secretary of Department of Business Administration, Chihlee University of Technology; Doctoral Candidate, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University.

