

表层扮演对员工离职倾向的影响:情绪耗竭的中介作用与组织支持的调节效应

何建华¹, 左璐², 常莉俊¹

(1. 北京师范大学人文和社会科学高等研究院, 广东 珠海 519087;
2. 阿拉巴马大学商学院, 阿拉巴马 塔斯卡卢萨 36101)

摘要: 随着消费经济的兴起与服务业的发展, 企业服务性岗位员工因情绪劳动引发的负面效应越来越受到理论界和实践界的关注。文章基于资源保护理论与组织支持理论, 以通讯公司客服人员为研究对象, 探讨表层扮演对离职倾向的影响机制, 重点分析情绪耗竭的中介作用与组织支持的调节效应。研究发现: 表层扮演会影响员工的离职倾向; 情绪耗竭在表层扮演与离职倾向的正向关系间具有完全中介作用; 组织支持感和主管支持感对表层扮演和情绪耗竭的关系具有调节效应。研究结论丰富和发展了情绪劳动的理论模型, 并提出企业可以采取相应的干预措施缓解员工由于表层扮演带来的情绪耗竭和离职倾向问题。

关键词: 情绪劳动; 表层扮演; 情绪耗竭; 离职倾向; 组织支持感; 主管支持感

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2020)07-0049-10

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2020.07.005

Surface Acting, Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: The Mediating Effect of Emotional Exhaustion and the Moderating Effect of Organizational Support

HE Jianhua¹, ZUO Lu², CHANG Lijun¹

(1. Institute of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences, Beijing Normal University, Zhuhai 519087, China; 2. Business School, The University of Alabama, Tuscaloosa 36101, U. S. A.)

Abstract: With the rise of consumer economy and the development of service industry, the negative effects of emotional labor caused by employees in service posts are more and more concerned in both theory and practice. This study examined the relationships of surface acting with emotional exhaustion and turnover intentions, according to Conservation of Resources and Organizational Support Theory. The questionnaires that were used to measure surface acting, emotional exhaustion, turnover intentions, perceived organizational support (POS) and perceived supervisor support (PSS) were distributed to employees in a customer service department at a Chinese mobile phone company. The research findings revealed that emotional exhaustion fully mediates the positive relationship between surface acting and turnover intentions; POS and PSS moderates the relationship between surface acting and emotional exhaustion. The research conclusion enriches and develops the theoretical model of emotional labor, and proposes that enterprises can take corresponding interventions to alleviate the emotional exhaustion and turnover intentions of employees due to surface acting.

Key words: emotional labor; surface acting; emotional exhaustion; turnover intentions; perceived organizational support; perceived supervisor support

收稿日期: 2020-04-28

基金项目: 教育部人文社会科学基金面上项目“共享经济下平台企业与网约工的心理契约: 内容、结构、影响因素和动态演化”(18YJA630033)

作者简介: 何建华, 女, 教授, 主要从事人力资源管理研究; 左璐, 女, 博士研究生, 主要从事人力资源管理研究; 常莉俊, 女, 讲师, 主要从事人力资源管理研究。

一、引言

随着消费经济的兴起与服务业的发展,企业服务性岗位员工队伍日益壮大。服务性岗位的日常工作中包含大量的情绪劳动^[1],而情绪劳动及其引发的负面效应也越来越受到理论界和实践界的关注。有研究指出:员工从事频繁的人际关系工作会使他们经历更多的工作倦怠^[1-2],承担过高强度情绪劳动的员工可能会或多或少地表现出离职倾向^[3-5]。而且,为了服从组织的情绪表达规则,员工在情绪劳动过程中,往往会运用不同的情绪劳动策略^[2],表层扮演就是其中之一。国外学者的研究指出,表层扮演可能会使员工产生离职倾向^[5]。尽管也有研究证实在中国情境下表层扮演对离职倾向的直接影响,但是表层扮演究竟如何影响员工的离职倾向?即表层扮演对员工离职倾向的影响机制还有待进一步验证。借鉴相关研究,我们提出:表层扮演可能更容易导致情绪耗竭^[4],而情绪耗竭会导致员工的离职倾向^[5,7-8],即情绪耗竭解释了表层扮演对员工离职倾向的影响作用。

那么,企业管理者该如何解决服务性岗位员工由于表层扮演过载而导致的自愿离职率过高的现象呢?有学者认为,表层扮演与情绪耗竭之间的关系可能受到其他因素的影响,即人们可以补充表层扮演所消耗的情绪资源,进而减少情绪耗竭。例如,有研究证实组织支持感在压力源与工作倦怠之间的调节效应^[6]。然而,较少有研究探讨主管支持感对表层扮演与情绪耗竭关系的影响。因此,本研究基于资源保存理论和组织支持理论,在验证表层扮演对情绪耗竭、离职倾向影响的同时,探讨组织支持感和主管支持感在表层扮演和情绪耗竭之间所发挥的调节效应。研究结论试图延伸情绪劳动和员工离职倾向的理论研究范畴,同时也为企业如何有效干预员工的情绪劳动,降低服务性岗位员工离职率提供理论指导和政策建议。

二、文献回顾与研究假设

(一) 情绪劳动与情绪劳动策略

20世纪80年代初,情绪劳动开始进入组织行为学家的研究视野。Hochschild(1983)指出,情绪劳动是一种有别于脑力劳动和体力劳动,在实践中广泛存在的劳动形式,并将情绪劳动定义为“员工在工作场所人际互动过程中,为完成组织任务有意识地控制自我情绪”^[1,9]。Morris和Feldman(1996)则认为,“情绪劳动是员工为了表达组织要求的情绪,而在人际交往过程中进行的各种努力、计划和控制的行为”^[2]。可见,情绪劳动的本质是员工在工作过程中表现出符合组织要求的情绪。随着服务导向重要性的提升,情绪劳动已经成为企业服务性岗位的一种工作特征。员工在进行情绪劳动过程中,无论真实感受如何,都必须服从组织的情绪表达规则,组织也持续地通过薪酬、绩效、培训等人力资源管理手段强化员工的情绪劳动规则。员工为了服从组织要求,往往会运用不同的情绪劳动策略来调节自身的情绪感受和表达方式^[10]。表层扮演和深层扮演就是两种最为常见的情绪劳动策略。表层扮演和深层扮演都是员工为了表现出组织规定的情绪而采取的程度不同的自我情感调节手段,两者的区别主要体现在情绪伪装的程度不同。表层扮演的伪装程度较浅,只是个体对情绪表达的调节,并不改变自身的内心感受;深层扮演的伪装程度较深,是个体对情绪感受的调节,会改变自身的情感状态。目前,国内外有关情绪劳动策略的研究发现,上述两种情绪劳动策略都会对个体心理产生一定的负面影响。比较而言,员工在进行表层扮演时更容易产生工作倦怠^[9]。这也是本文选择表层扮演这种情绪劳动表达策略作为研究变量的主要依据。

(二) 表层扮演与离职倾向

表层扮演是一种消极的情绪劳动策略,它是员工压制自己的负面情绪或伪装自己的情绪,单纯改变自己的行为去满足企业所期望的情绪要求的过程^[4,10-11]。经历表层扮演的员工并不会在工作中努力调整内心感受,而是仅仅为了应付工作去伪装自己。因此,表层扮演作为一种“不真实的扮演”,往往会使员工产生更为强烈的情绪失调和工作倦怠,为企业和员工自身带来一系列不良影响^[6,12-13]。Grandey发现,经历表

层扮演的员工改变情绪失调和工作倦怠的最直接的方法之一就是跳槽^[4]。

离职倾向是员工想要离开所在企业或岗位的意愿或想法,是个体在特定的组织工作一段时间后产生对工作不满的情绪,从而蓄意要离开组织的意图^[8]。离职倾向是反映个体离开目前所在组织去寻求新的工作机会的态度和意愿^[14]。Mobley等认为工作特性和特定行业所需的职业行为是影响员工离职倾向的重要因素之一^[8]。Abraham也认为,员工因内在感受和外在表现巨大差异所产生的情绪失调会使他们产生更强的离职倾向^[15]。国内外的一些实证研究也支持了表层扮演与离职倾向之间的正向关系^[4-5,14]。企业服务性岗位员工需要广泛地与客户接触。他们需要与不同情绪的顾客沟通,不断地转变自己的态度,迎合顾客需求,满足企业要求。这种具有较高情绪表现规则的工作会直接影响员工的心理健康。为防止心理资源损失或尽快从损失中恢复,员工会产生较高的离职倾向^[8]。由此提出假设:

H1:表层扮演与离职倾向呈正相关关系。

(三) 情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭是员工因过于严格的职位要求和持续的工作压力消耗情绪、体力等资源的慢性状态^[7],它是工作倦怠的核心特征。情绪耗竭反映了员工个人情绪资源过度消耗的状态,是员工产生工作压力、促使员工寻求摆脱压力的重要原因。当一个人产生实际的资源损耗、潜在的资源损耗、资源不足以满足工作要求,或在投入资源后没有获得期望的回报时,情绪耗竭都可能发生^[16]。研究人员发现,情绪耗竭与逃避工作、低工作参与度、离职倾向等退出倾向之间存在着一定的联系^[15-19]。Grandey指出离职倾向是对于情绪耗竭最直接的退出反应之一^[4]。Lee和Ashforth的元分析结果也显示情绪耗竭与离职倾向呈正相关($r=0.44, p<0.01$)^[20]。Wright等与Grandey等分别进行的纵向研究结果也表明筋疲力尽的员工更有可能寻找和选择其他的就业机会^[7,21]。换言之,当面临情绪耗竭时,员工选择跳槽来最小化自己情绪资源的损失^[7]。具体而言,经常处于情绪耗竭状态下的员工会因情绪资源的过多消耗和难以保存,而难以承受未来进一步的资源损耗^[13]。在这种情况下,他们会认为这份工作并不适合自己^[7,16],而离开当前的企业可以使自己不再承受资源过度消耗的威胁,摆脱工作中的不适感。因此,他们可能试图主动寻找其他的就业机会,来保存他们的情感资源并保护自己以避免更多的消耗。因此本文提出如下假设:

H2:情绪耗竭与离职倾向呈正相关关系。

员工经历频繁的表层扮演后会导致资源的过度消耗^[11,23]。国内外的实证研究结果表明,表层扮演中的员工会伪装自己,进而导致员工更强的心理压力和情绪耗竭,因此表层扮演与员工的情绪耗竭正相关^[6,11]。从事情绪劳动的员工需要持续地管理自己的情绪去适应企业的规则。为了满足这种情绪要求,员工会消耗自己的情绪资源^[7,16,20,24],进而可能导致员工的情绪耗竭^[22]。当疲惫的员工认为自己没有情绪资源去处理他们面临的压力时,他们就倾向于在行为或态度上从当前的情境中退出^[7,17,25-26]。Chau等也指出在表层扮演与离职倾向的关系中,情绪耗竭具有中介作用^[5]。因此,本文提出如下假设:

H3:表层扮演与情绪耗竭呈正相关关系。

H4:情绪耗竭在表层扮演与离职倾向之间具有中介作用。

(四) 组织支持感和主管支持感的调节作用

组织支持感是员工对于组织是否重视他们的贡献,是否关心他们的幸福感的一种感知^[27]。研究发现,组织支持感对压力、个人和工作相关的结果具有调节作用。对服务性岗位的员工而言,组织支持感是一种重要的资源,它可以使员工对自己处理角色需求的能力有信心^[28-31]。高组织支持感部分地缓冲了表层扮演对员工情绪上的负面影响。那些感受到高组织支持的员工认为他们从组织中获得了足够的资源,使其弥补自己以前工作中消耗的资源,并补充能量满足更多的工作要求。另外,组织支持感带来的资源恢复也为员工未来的工作提供了承诺。如果员工想要弥补以前消耗的资源,他们就不得不付出更多的努力,这又有可能再次损失情感资源。由于组织承诺,员工对于弥补资源损耗,重新获得期望的资源更有信心,导致情绪耗竭度降低。

尽管许多研究证实了组织支持感在情绪劳动(含表层扮演)与情绪耗竭之间的调节作用,但调节方向

在不同的研究中却截然不同。譬如,Nixon 等的调查研究发现,组织支持感加强了表层扮演与情绪耗竭的关系,即高组织支持感的员工在经历表层扮演时,情绪耗竭也更为显著^[6]。但由于研究模型过于复杂、加入双项及三项交互作用后的 ΔR^2 过小(0.005),因此其结果的可靠性令人质疑。Duke 等的研究发现组织支持感削弱了表层扮演与压力的关系($\beta = 0.18, p < 0.01$ 对于工作满意度; $\beta = 0.34, p < 0.01$ 对于工作表现)。其他实证研究也证明了职业压力源与工作倦怠的关系^[32-33]。尽管 Duke 等人的研究结果与理论相符,但他们并没有针对表层扮演进行考量,而是将情绪劳动作为单一维度对待。因此,本研究进一步假设组织支持感会削弱表层扮演和情绪耗竭的正向关系。

H5:组织支持感对表层扮演和情绪耗竭的正向关系产生调节作用。对于高组织支持感的员工而言,表层扮演与情绪耗竭的正向关系会变弱。

Stinglhamber 和 Vandenberghe 发现,组织和主管是员工获得支持的不同来源^[34]。现有研究仅仅关注组织支持感在情绪劳动与情绪耗竭之间的调节作用,并没有把主管支持感作为研究重点。许多研究人员称,主管支持感会降低角色压力产生的负面影响^[35-36]。员工情绪耗竭也因主管管理风格的差异而不同^[24]。因此,主管支持感对于员工能否处理好情绪压力是非常关键的。根据资源保存理论,主管更理解员工的需求并可以直接提供有效的资源或帮助员工获取他所期望的资源,进而降低其情绪劳动产生的情绪耗竭。所以,主管支持感会影响表层扮演与下属情绪耗竭的关系,即主管支持感会削弱表层扮演与情绪耗竭的关系。因此本文提出如下假设:

H6:主管支持感将调节表层扮演与情绪耗竭之间的关系。对于主管支持感高的员工而言,表层扮演与情绪耗竭的正向关系比主管支持感低的员工要弱。

三、研究方法

(一) 测量工具

根据本研究的假设,我们对研究变量进行定义和测量,设计了调查问卷。调查问卷包括表层扮演、情绪耗竭、组织支持感、主管支持感和离职倾向量表。量表均采用 likert5级量表形式,从“非常不同意”到“非常同意”,分别用1-5表示。

本研究采用的量表包括:(1)表层扮演。表层扮演通过 Brotheridge 和 Lee^[37]、Grandey^[38]设计的5题目量表来测量。题目包括“我必须隐藏自己的真实情绪”“为了与客户以合理的方式沟通,我必须伪装成职位期望的样子”和“我必须假装成工作需要的情绪,即使自己当时并没有这样的情绪”等。此量表的 cronbach α 系数为0.75;(2)情绪耗竭。情绪耗竭通过 Maslach 和 Jackson^[39]设计的5题目量表来测量。题目包括“我的工作让我感到情绪上精疲力尽”“当早晨起床不得不面对整天的工作时,我感到疲惫”“我的工作让我感到沮丧”和“我觉得我的耐心已经到了尽头”等。此量表的题目根据员工对自己情绪耗竭的认知来计分,量表的 cronbach α 系数为0.87;(3)组织支持感。组织支持感通过8题目量表进行测试。题目来源于 Eisenberger 等^[27]的组织支持感量表。题目包括“公司不会由于我付出更多努力而表扬我”“公司忽略了我的抱怨”和“即使我做到更好,公司也不会注意到我”等。此量表的 cronbach α 系数为0.92;(4)主管支持感。主管支持感的测量借鉴以往的研究,用“主管”替代了组织支持感测试中的“组织”^[40-41]。题目包括“主管不会由于我付出更多努力而表扬我”“主管忽略了我的抱怨”和“即使我做到更好,主管也不会注意到我”等。此量表的 cronbach α 系数为0.92;(5)离职倾向。离职倾向通过 Jaros^[42]使用的3题目量表来测试。题目包括“我考虑过离开这家公司”和“我搜寻过其他公司的招聘信息”等。此量表的 cronbach α 系数为0.82;(6)控制变量。在自变量和因变量的关系中,我们考虑了3个控制变量:性别、年龄和工龄。具体地,有研究表明,女员工较容易受到表层扮演的负面影响^[10]。当她们经历更多表层扮演时,她们会经历更大的倦怠,比如情绪耗竭和离职倾向^[13]。除了性别,年龄也会影响员工表层扮演的经历^[43]和离职决定^[44]。最后,人们在公司的任期越长,就可能对企业产生越高的情感依附,这样就会降低离职倾向。此外,工作任期可能

影响员工的表层扮演经历,使其重视与客户建立积极的人际关系^[45]。

(二) 样本信息

为了检验上述假设,本研究以在线发放问卷的形式对大型通讯公司员工进行调查,所有被调查对象都是基层客服人员。问卷采用匿名填写形式,由被调查公司人力资源部采用随机原则进行问卷的发放与回收。我们共发放284份问卷,回收有效问卷227份,问卷的有效回收率为80%。调查对象中,男性为51%。样本的平均年龄是26岁(SD = 2.71),平均组织任期是2.88年(SD = 1.95)。样本基本信息如表1所示:

表1 样本基本信息(N = 227)

项目	类别	频数	比例(%)
性别	男	117	51.3%
	女	110	48.7%
年龄	20-25	85	37.4%
	26-30	125	55.1%
	31-35	17	7.5%
工龄	0-2年	114	50.2%
	2.5-4年	79	34.8%
	5年以上	34	15%

四、数据分析

本文采用 SPSS 19.0和 Mplus 7.0进行统计分析。在进行变量区分效度检验和描述性统计分析的基础上,依据有调节的中介模型检验方法对本文的研究假设模型进行了检验。

(一) 变量的区分效度检验

由于组织支持感与主管支持感在定义和测量上比较相近,为确保数据具有良好的区分效度,本文对组织支持感与主管支持感测量模型进行验证性因子分析,运用 χ^2 的差异量检验量表的区分效度,构建了组织支持感和主管支持感的双因子验证性因子分析模型和单因子验证性因子分析模型,发现双因子模型明显优于单因子模型($\Delta\chi^2 = 737.37, p < 0.01$),这为我们的论点提供了支持,即参与者对组织支持感和主管支持感的解释不同,两个变量之间具有较好的区分效度。

(二) 变量的描述性统计

为了考察人口统计变量对于员工情绪耗竭和离职倾向的影响,我们将人口统计变量中的“性别”进行了虚拟统计处理:男性为1,女性为0。从表2可以看出,表层扮演与情绪耗竭($r = 0.45, p < 0.01$)、离职倾向($r = 0.36, p < 0.01$)具有显著的正相关。情绪耗竭正向并显著地与离职倾向相关($r = 0.64, p < 0.01$)。另外,组织支持感与主管支持感也存在显著的正相关($r = 0.34, p < 0.01$)。这两个变量都与情绪耗竭呈显著的负相关($r = -0.54, p < 0.01; r = -0.48, p < 0.01$)。它们也与离职倾向具有显著的负向关系($r = -0.51, p < 0.01; r = -0.40, p < 0.01$)。即高组织支持感或主管支持感的员工也显示了更低的情绪耗竭和离职倾向。当主管支持感与表层扮演有显著相关性时($r = -0.39, p < 0.01$),组织支持感并没有显示出与表层扮演具有相关性。对于人口统计变量,年龄、工作年限与离职倾向呈显著的负向相关性($r = -0.12, p < 0.05; r = -0.18, p < 0.01$)。这2个控制变量也与表层扮演相关($r = -0.18, p < 0.01; r = -0.20, p < 0.01$)。

表2 各变量的描述性统计和相关分析结果(N = 227)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
性别	0.52	0.50	/							
年龄	26.37	2.71	0.07	/						
工作年限	2.88	1.95	0.07	0.66**	/					
表层扮演	3.04	0.74	0.09	-0.18**	-0.20**	(0.75)				
情绪耗竭	2.57	0.97	0.06	-0.07	-0.08	0.45**	(0.87)			
组织支持感	3.10	0.97	0.07	-0.07	-0.01	0.07	-0.54**	(0.92)		
主管支持感	2.82	0.94	-0.15*	0.02	0.10	-0.39**	-0.48**	0.34**	(0.92)	
离职倾向	2.73	0.99	0.00	-0.12*	-0.18**	0.36**	0.64**	-0.51**	-0.40**	(0.82)

注:对角线上括号内数字为各变量的内部一致性系数,即 cronbach α 系数;**表示在1%水平下显著,*表示在5%水平下显著

(三) 假设检验

本文使用层级回归进行主效应、中介效应和中介调节效应估计,结果如表3所示。模型1和模型3作为基础模型,检验控制变量对结果变量的影响。在模型3中,人口统计变量对离职倾向影响不显著。模型4和模型5的F值分别为8.41和30.45,且均在 $p < 0.01$ 水平下显著,说明回归模型拟合较好。在模型4中,表层扮演对离职倾向的回归系数在 $p < 0.01$ 水平下显著($\beta = 0.32, t = 4.97$)。说明表层扮演对离职倾向具有显著的正向影响,假设1得到验证。

模型6检验了假设2中情绪耗竭与离职倾向的关系。在这个模型中,F值为38.02,且在 $p < 0.01$ 水平下显著,说明回归模型拟合很好。情绪耗竭对离职倾向的回归系数在 $p < 0.01$ 水平下显著($\beta = 0.61, t = 11.79$)。说明情绪耗竭对离职倾向具有显著的正向影响。假设2得到验证。

通过表3的结果可以看出,在模型1中,人口统计变量对情绪耗竭影响不显著,模型2的F检验值为15.55,且在 $p < 0.01$ 水平下显著,说明回归模型拟合较好;表层扮演对情绪耗竭的回归系数在 $p < 0.01$ 水平下显著($\beta = 0.47, t = 7.634$)。说明表层扮演对情绪耗竭具有显著的正向影响,即当经历更多表层扮演时,人们更容易情绪耗竭。因此,假设3得到验证。

当模型5中加入情绪耗竭时,F值为30.45, R^2 从0.13增加到0.40, ΔR^2 为0.28。这种显著的变化说明当加入情绪耗竭后,模型拟合较好,模型的解释力增强。表层扮演对离职倾向的影响降低到不显著的状态($\beta = 0.04, t = 0.71$)。而情绪耗竭对离职倾向的回归系数在 $p < 0.01$ 水平下显著($\beta = 0.60, t = 10.16$)。这些研究结果说明在表层扮演影响离职倾向的过程中,情绪耗竭起到完全中介作用。因此假设4得到验证。

我们把表层扮演作为自变量,情绪耗竭作为因变量,组织支持感和主管支持感作为调节变量。

首先,我们将自变量置于模型中;其次,我们将两个调节变量加入模型中;再次,我们分别加入每个调节变量与表层扮演的交互项,表4的最后一栏中,我们同时加入两个交互项,检验其回归系数是否显著。为了降低不必要的多重共线问题和帮助解释变量,我们根据Kreft和de Leeuw的研究结果将模型中所有相关的变量进行中心化处理^[46]。表4中,我们检验了假设5和假设6中的组织支持感与主管支持感将对表层扮演与情绪耗竭之间的关系起到的调节作用。

表3 表层扮演对情绪耗竭的回归结果(N = 227)

自变量	因变量:情绪耗竭		因变量:离职倾向			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
性别	0.07	0.01	0.01	-0.02	-0.03	-0.03
年龄	-0.05	0.00	-0.04	-0.01	-0.01	-0.01
工龄	-0.07	0.01	-0.16	-0.11	-0.11	-0.12
表层扮演		0.47**		0.32**	0.04	
情绪耗竭					0.60**	0.61**
F	1.041	15.55**	2.699*	8.41**	30.45**	38.02**
R ²	0.01	0.22	0.04	0.13	0.40	0.41
ΔR^2		0.21		0.10	0.28	

注:**表示在1%水平下显著,*表示在5%水平下显著

表4 表层扮演、组织支持感与主管支持感对情绪耗竭的回归结果(N = 227)

变量	因变量:情绪耗竭					
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
性别	0.13	0.02	0.06	0.02	0.07	0.03
年龄	-0.02	0.00	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02
工龄	-0.03	0.00	0.02	0.02	0.01	0.01
表层扮演		0.45**	0.42**	0.41**	0.39**	0.39**
组织支持感			-0.52**	-0.53**	-0.56**	-0.55**
主管支持感			-0.14**	-0.18**	-0.13*	-0.16**
表层扮演 *组织支持感				-0.14**		-0.12**
表层扮演 *主管支持感					-0.14**	-0.11*
F	1.041	15.55**	48.23**	45.08**	44.50**	40.98**
R ²	0.01	0.22	0.57	0.59	0.59	0.60

注:**表示在1%水平下显著,*表示在5%水平下显著

在表4中,模型2-6的F值分别为15.55,48.23,45.08,44.50和40.98,且均在 $p < 0.01$ 水平下显著,说明模型拟合较好。此外,随着调节变量和各交互项加入模型, R^2 从模型1的0.22增加到0.60,呈现显著的变化,说明模型6的拟合较好,模型的解释力增强。表层扮演与组织支持感的交互项对情绪耗竭的回归系数在 $p < 0.01$ 水平下显著($\beta = -0.12, p < 0.01$),表层扮演与主管支持感的交互项对情绪耗竭的回归系数在 $p < 0.05$ 水平下显著($\beta = -0.11, p < 0.05$)。

如图1所示,根据简单斜率分析,高组织支持感的员工比低组织支持感的员工显示出更弱的表层扮演与情绪耗竭关系。组织支持感低于平均数1方差的员工比高于平均数1方差的员工经历更多情绪耗竭。这个结果说明对于组织支持感低的员工来说,经历更多的表层扮演会导致更强的情绪耗竭。主管支持感也在图2中显示出相似的调节效应。因此假设5和假设6得到验证。

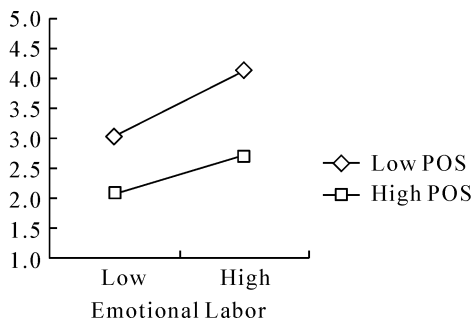


图1 组织支持感对于表层扮演与情绪耗竭关系的调节效应

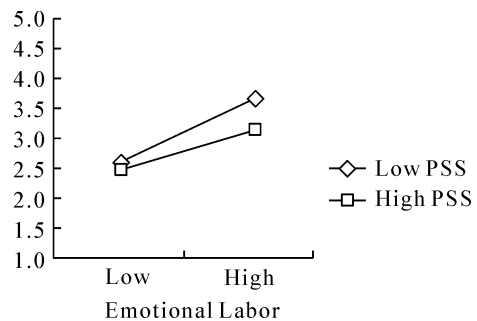


图2 主管支持感对表层扮演与情绪耗竭关系的调节效应

五、结论与讨论

(一) 研究结论

表层扮演需求是职业性的压力源,它通过个人从事表层扮演,与情绪耗竭和离职倾向相关^[6]。本研究的目标在于探索表层扮演引发的与压力相关的负面后果。其结果对于表层扮演研究具有三方面意义。

首先,本研究提供了对于情绪耗竭在表层扮演与离职倾向关系中的中介效应的实证检验。研究表明,虽然表层扮演与离职倾向呈显著的正相关,但它与作为中介变量的情绪耗竭具有更强的相关性。这一发现支持了我们的观点,即表层扮演导致情绪耗竭,进而引起离职倾向。这与资源保存理论相一致,即表层扮演是员工资源的潜在威胁。为了应对工作中的情绪要求,员工要付出更多的努力。如果付出努力之后没有获得预期的回报,员工可能经历资源的净损失并经历情绪耗竭。由于缺乏足够的资源,员工可能选择在行为上或态度上从当前的情境中退出。

其次,组织支持感作为增强机制,经证明是表层扮演与情绪耗竭关系中重要的调节变量。本研究的发现加深了我们对组织支持感降低表层扮演不良后果的理解,即高组织支持感降低员工在表层扮演中的情绪耗竭。当员工更多地参与到表层扮演中时,感受到更多支持的员工会比感受到低支持度的员工经历更少的情绪耗竭。而当员工的组织支持感较低时,他们可能无法获得或重新获得足够的资源去缓冲表层扮演对他们所造成的不良影响。这与资源保存理论是一致的,即组织支持感可以激励员工保存当前资源,最小化他们消耗资源的程度并重新获得预期的资源。有效的人力资源管理政策,比如奖励的公平性、成长机会和决策参与都会促进组织支持感的积极作用^[47]。而有效的人力资源管理政策如何降低表层扮演中的压力需要在未来的研究中进一步分析。

除了组织支持感与表层扮演对于员工的情绪耗竭具有双向交互作用外,我们的研究也认为主管支持感对于表层扮演与情绪耗竭关系具有相同的调节作用。对于主管支持感低的员工而言,经历更多表层扮演会导致更强的情绪耗竭。比如 Kawakami 等^[48]认为培训主管使其更加乐意为员工提供支持,可以有效地降

低员工的心理压力。然而,低组织支持感或低主管支持感的员工可能会寻找其他资源,来缓冲表层扮演带给他们的消极影响。同事支持感作为另一种重要的社会支持资源,也可能影响到表层扮演与情绪耗竭之间的关系。未来的研究可以将同事支持感与组织支持感、主管支持感区分开来,并对其在表层扮演过程中和压力相关的潜在影响进行分析。

(二) 研究贡献

本文针对大型通讯公司客服人员进行调查,旨在检验作为情绪劳动策略之一的表层扮演与情绪耗竭、离职倾向相关性的原理。本文的理论贡献体现在两方面:

一是依据资源保存理论厘清了表层扮演作用于离职倾向的中介机制。目前国内外有关情绪劳动与离职倾向的关系研究较为多见,但是围绕表层扮演对离职倾向的研究还有待于深化。本文发现了情绪耗竭在表层扮演与离职倾向之间起到中介作用。表层扮演作为服务性岗位员工常见的情绪表达策略,是导致员工情绪耗竭的重要因素之一。本文通过理论推演与实证检验发现,员工由于表层扮演带来情绪耗竭之后,继而增强了他们的离职意愿。

二是依据组织支持理论,提出并验证了组织支持感与主管支持感对于表层扮演与情绪耗竭的调节作用。国内外学者的大量实证研究证实了组织支持感对于情绪表达策略与情绪耗竭的调节作用。但是,主管支持感是否也有相应的调节效应还没有得到验证。本文通过实证研究发现了这一调节效应,对原有理论模型进行了丰富和发展。

本研究的管理启示主要表现在两方面:

一是企业和管理者要正视表层扮演对企业服务性岗位员工的消极影响。由于表层扮演所带来的员工情绪上的内外冲突、不一致,会加深员工情绪耗竭的程度。员工基于自身资源保存的需要,可能会产生较强的离职意愿,进而导致服务性岗位员工的离职行为居高不下。因此,加强员工情绪劳动,尤其是表层扮演的管理,是服务性企业面临的重要议题。

二是企业必须采取相应的干预措施,来预防和调节由于表层扮演而导致的服务性岗位员工情绪耗竭和离职问题。根据组织支持理论,组织支持作为员工获取外部资源的有效途径,是员工从组织中获得的有形和无形的关心和帮助,它对于员工有效缓解情绪耗竭起到重要作用。因此,组织可以通过EAP计划、企业文化建设、导师制等方式,定期为员工提供心理健康培训与帮助,建立正确的情绪劳动策略,及时疏导和缓解他们的心理压力。

(三) 研究局限和展望

虽然本文为情绪劳动过程研究提供了有益的补充,但仍然存在3个方面的局限性,可以在未来的研究中进一步探讨。

第一,研究模型应更加全面、系统。首先,本研究虽然证明了组织支持感与主管支持感在表层扮演与情绪耗竭关系中的调节作用,但是并没有检验这两个调节变量之间的关系。有学者认为:主管支持感不仅通过组织支持感间接地影响员工在工作中的行为和态度,它也与组织支持感交互影响员工的离职态度^[49]。此外,由于模型的复杂,我们并未将其作为整体进行中介的调节模型检验,而是分别检验了情绪耗竭在表层扮演与离职倾向间的中介作用,及组织支持感与主管支持感在表层扮演与情绪耗竭间的调节作用。因此未来研究中可以建立一个更加全面的模型去检验组织支持感、主管支持感在表层扮演与其压力间的影响过程。

第二,自我评估报告的数据及调查对象认知中固有的偏差可能会使研究结果存在一些偏差。员工可能趋向于过高或过低地报告某一态度,导致研究量表可能并没有捕捉到实际的表层扮演过程的状态。由于文化差异,调查对象对于问题的理解可能偏离了他们真实的感受。在未来研究中可以设计更适合中国文化的问卷。

第三,本研究并没有把性别与表层扮演和情绪耗竭的关系作为重点。性别是表层扮演理论中一个重要变量。男性和女性在经历表层扮演时,情绪不协调可能对于女性有更消极的影响。但是,Nixon等认为在中国文化中,男性和女性可能被社会化到同一程度,因此他们处理工作中情绪要求的能力可能并不存在显著差异^[6]。未来研究人员可以通过设计跨文化实验来检验文化对于性别与表层扮演之间关系的影响。

参考文献:

- [1] 廖化化,颜爱民. 情绪劳动与工作倦怠——一个来自酒店业的体验样本研究[J]. 南开管理评论,2016(4):147-158.
- [2] 关涛,环亚琴,晏佳敏. 情绪表达潜规则对组织内部员工情绪耗竭的影响——以情绪表达策略为中介[J]. 商业经济与管
理,2020(1):40-53.
- [3] BROTHERIDGE C M,GRANDEY A A. Emotional labor and burnout:comparing two perspectives of “people work”[J]. Journal
of Vocational Behavior,2002,60(1):17-39.
- [4] GRANDEY A A,MELLOY R C. The state of the heart:emotional labor as emotion regulation reviewed and revised[J]. Journal of
Occupational Health Psychology,2017,22(3):407-422.
- [5] CHAU S L,DAHLLING J J,LEVY P E, et al. A predictive study of emotional labor and turnover[J]. Journal of Organizational
Behavior,2009,30(8):1151-1163.
- [6] NIXON A E,YANG L,SPECTOR P E, et al. Emotional labor in China:do perceived organizational support and gender moderate
the process[J]. Stress&Health,2010,27(4):289-305.
- [7] WRIGHT T A,CROPANZANO R. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover[J]. Journal of
Applied Psychology,1998,83(3):486-493.
- [8] MOBLEY W H,GRIFFETH R W,HAND H H, et al. Review and conceptual analysis of the employee turnover process[J].
Psychological Bulletin,1979,86(3):493-522.
- [9] HOCHSCHILD A R. The managed heart:commercialization of human feeling[M]. Berkeley,CA:University of California Press,
1983:10-45.
- [10] DIFENDORFF J,CROYLE M,GOSSELAND R. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies[J]. Journal
of Vocational Behavior,2005,66(2):339-357.
- [11] BROTHERIDGE C M,LEE R T. Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor[J]. Journal of
Occupational Health Psychology,2002,70(1):57-67.
- [12] CÔTÉ S A. Social interaction model of the effects of emotional regulation on work strain[J]. Academy of Management Review,
2005,30(3):509-530.
- [13] JOHNSON H M,SPECTOR P E. Service with a smile:do emotional intelligence,gender,and autonomy moderate the emotional
labor process[J]. Journal of Occupational Health Psychology,2007,12(4):319-333.
- [14] 丁先存,郑飞鸿. 情绪劳动对离职倾向的影响效应研究——基于工作满意度的中介效应模型[J]. 华东经济管理. 2016
(6):144-151.
- [15] ABRAHAM R. Negative affectivity:moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationships[J]. Journal of
Psychology,1999,133(1):61-72.
- [16] HOBFOLL S. Conservation of resources;a new attempt at conceptualizing stress[J]. American Psychologist,1989,44(3):513-524.
- [17] WESTMAN M,EDEN D. Effects of a respite from work on burnout:vacation relief and fade-out[J]. Journal of Applied
Psychology,1997,82(4):516-527.
- [18] JACKSON S E,SCHWABR L,Schuler R S. Toward an understanding of the burnout phenomenon[J]. Journal of Applied
Psychology,1986,71(4):630-640.
- [19] LEITER M P. Burnout as a developmental process:consideration of models. [C]//SCHAVFELI W B,MASIAC H C,MAREK T.
Professional burnout:recent developments in theory and research. Washington:Philadelphia Taylor& Francis,1993:237-250.
- [20] LEE R T,ASHFORTH B E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout[J]. Journal of
Applied Psychology,1996,81(2):123-133.
- [21] GRANDEY A A,DICKTER D N,SIN H P. The customer is not always right:customer aggression and emotion regulation of
service employees[J]. Journal of Organizational Behavior,2004,25(3):397-418.
- [22] HOBFOLL S. The ecology of stress[M]. New York:Hemisphere,1988:79-95.
- [23] GROSS J J,JOHN O P. Revealing feelings:facets of emotional expressivity in self-reports,peer ratings,and behavior[J].
Journal of Personality and Social Psychology,1997,72(2):435-448.
- [24] WILK S L,MOUNIHAN L M. Display rule “regulators”: the relationship between supervisors and worker emotional
exhaustion[J]. Journal of Applied Psychology,2005,90(5):917-927.
- [25] LEE R T,ASHFORTH B E. A further examination of managerial burnout:toward an integrated model[J]. Journal of
Organizational Behavior,1993,14(1):3-20.
- [26] LEE R T,ASHFORTH B E. A longitudinal study of burnout among supervisors and managers:comparisons between the LEITER

- and MASIACH (1988) and GOLEMBIEWSKI et al. (1986) models [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993b, 54(3):369-398.
- [27] EISENEBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON S, et al. Perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3):500-507.
- [28] LAZARUS R S. Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotions [J]. *American Psychologist*, 1991, 46(8):819-834.
- [29] BROTHERIDGE C M, LEE R T. Impact of work-family interference on general well-being: a replication and extension [J]. *International Journal of Stress Management*, 2005, 12(3):203-221.
- [30] PEARLIN L. The social contexts of stress [A]. GOLDBERGER L, BREZNITZ S. *Handbook of Stress* (2nd ed.) [C]. New York: The Free Press, 1993:303-315.
- [31] DUKE A B, GOODMAN J M, TREADWAY D C, et al. Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, 39(5):1013-1034.
- [32] BRADLEY J R, CARTWRIGHT S. Social support, job stress, health, and job satisfaction among nurses in the United Kingdom [J]. *International Journal of Stress Management*, 2002, 9(3):163-182.
- [33] STAMPER C L, JOHLKE M C. The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes [J]. *Journal of Management*, 2003, 29(4):569-588.
- [34] STINGLHAMBER F, VANDENBERGHE C. Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(3):251-270.
- [35] GANSTER D C, FUSILIER M, MAYES B T. Role of social support in the experience of stress at work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(1):102-110.
- [36] LA ROCCO J M, HOUSE J S, FRENCH J R P. Social support, occupational stress, and health [J]. *Journal of Health and Social Behavior*, 1980, 21(3):202-218.
- [37] BROTHERIDGE C M, LEE R T. Development and validation of the emotional labor scale [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2003, 76(3):365-379.
- [38] GRANDEY A A. When the "show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(1):86-96.
- [39] MASLACH C, JACKSON S E. The measurement of experienced burnout [J]. *Journal of Occupational Behavior*, 1981, 2(2):99-113.
- [40] RHOADES L, EISENEBERGER R, ARMELI S. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(5):825-836.
- [41] SHORE L M, TETRICK L E. A construct validity study of the survey of perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(5):637-643.
- [42] JAROS S J. An assessment of MEYER and ALLEN's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1997, 51(3):319-337.
- [43] SCHAUBROECK J, JONES J R. Antecedents of workplace emotional labour dimensions and moderators of their effects on physical symptoms [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(2):163-183.
- [44] GRIFFETH R W, HOM P W, GAERTNER S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications of the next Millennium [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3):463-488.
- [45] BULAN H F, ERICKSON R, WHARTON A. Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being [J]. *Social Problems*, 1997, 44(2):235-256.
- [46] KREFT I D, ELEEEUW J. *Introducing multilevel modeling* [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998:75-90.
- [47] ALLEN D G, SHORE L M, GRIFFETH R W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover Process [J]. *Journal of Management*, 2003, 29(1):99-118.
- [48] KAWAKMI N, KOBAYASHI Y, TAKAO S, et al. Effects of web-based supervisor training on supervisor support and psychological distress among workers: a randomized controlled trial [J]. *Preventive Medicine*, 2005, 41(2):471-478.
- [49] GABRIEL A S, DANIELS M A, DIEFENDORFF J M, et al. Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3):863-879.

