

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

政策與人力管理 第十六卷第一期

2025 年 6 月 頁 1-33

DOI: 10.29944/PPM.202506_16(1).0001

教保服務人員心理契約違反對離職 傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

趙修華^{*}、郭耀昌^{**}、陳衍宏^{***}

投稿日期：2025 年 03 月 17 日；修改日期：2025 年 05 月 16 日；通過日期：
2025 年 5 月 20 日

^{*}佛光大學公共事務學系助理教授；通訊作者：jsh.er@msa.hinet.net

^{**}中國文化大學社會企業管理碩士在職學位學程副教授

^{***}佛光大學公共事務學系教授

摘 要

本研究旨在探討教保服務人員心理契約違反、情緒耗竭與離職傾向之關係及影響，以便利抽樣方式進行資料蒐集，共發放問卷 400 份，回收有效問卷 343 份，使用 SPSS 及 AMOS 軟體進行資料分析。研究發現如下：(1)心理契約違反認知越高，離職傾向知覺亦會提高；(2)心理契約違反認知增加，情緒耗竭感受則會較高；(3)情緒耗竭感受越高，離職傾向知覺亦會提高；(4)心理契約違反、情緒耗竭對離職傾向呈現顯著正向影響；(5)情緒耗竭在心理契約違反對離職傾向的影響中，存在非常顯著中介效果。具體而言，幼兒園應履行人員心理契約的承諾，提供支持性工作環境與措施，滿足人員的期望與需求，以降低情緒耗竭的影響力，可明顯弱化離職傾向的知覺，對人員留任意願有著極大效果。

關鍵字：教保服務人員、心理契約違反、情緒耗竭、離職傾向

壹、緒 論

近年來臺灣為改善國內少子女化問題，行政院於 2021 年提出減輕家庭育兒負擔，包括加速擴大公共化教保服務量，以準公共機制補充平價教保、改善幼教空間、育兒津貼等對策（蘇岱崙，2022），期能降低外在環境影響所帶來教保服務人員高離職率的問題；然而，2023 年新聞媒體「餵藥說成餵毒」的負面報導，加重打擊第一線教育人員，因輿論壓力、心理傷害與家長質疑等因素，紛紛選擇離開工作職場（林恩如，2023）。可見在教育環境中，人員發覺雇主違反互相承諾的心理契約，如工作量大、薪資較低、資源較少及工作條件差等不滿意因素，最終形成情緒疲憊與職業倦怠，以致人員流動與離職非常頻繁（劉乙儀、張瑞村，2018; Madigan and Kim, 2021; Palma-Vasquez et al., 2022），此一問題引起社會大眾的關注與議論。

心理契約是以社會交換理論為基礎（Blau, 1964），管理者與員工間存在不同程度的交換關係，若無法完全履行對員工的義務與承諾，將衍生心理契約的違反與缺口（Gakovic and Tetrick, 2003）。心理契約違反使人員產生工作不滿、精神疲勞、缺席曠職、忠誠度降低等負面行為（傳啟榮，2007；Azeem et al., 2020）；由於內心感受組織與雇主違背當時的承諾或約定，在工作一段時間後感受其薪資報酬、工作訓練、職務晉升、職涯發展等，不如預期而萌生離職念頭（Arshad, 2016），亦是人員感受工作不安全感，原先承諾未得到回報而欲脫離現有的職位，進而決定要離開目前的工作環境（Probst et al., 2021）；此工作職場現象亦成為當今重要研究課題之一。

資源保存理論係由壓力研究領域中所提出的觀點，敘述個體具有保存、保護及建立其所重視之資源的基本動機，並廣泛用來解釋工作中壓力與倦怠的關係（Hobfoll and Shirom, 2001）。當個人依工作要求不斷付出心力，使得內在能量逐漸喪失，最後陷入工作倦怠、情緒耗竭等困境中（Brotheridge and Lee, 2002; Maslach et al., 2001）。情緒耗竭會降低個人工作的正念、韌性與效能，形成較高的流動率與離職意

念，亦是影響離職傾向非常重要的因素（Asfahani, 2022; Lee et al., 2021; Proost, et al., 2012）；國內文獻大多探討人員心理契約、情緒勞務對留任意願有著高度預測力（莊登山，2010；陳孟修等人，2024；魏金音，2005）；然而，鮮少探討人員在心理契約違背下所累積的情緒耗竭對離職傾向所產生的影響。就此，探討個人心理契約違反、情緒耗竭對離職傾向的影響，以及情緒耗竭涉入對心理契約違反與離職傾向間的變化，實有研究之價值。

近年來因新冠肺炎疫情蔓延全球，導致各行各業遭受重創，由於工作不安全而形成各式壓力，提高人力的離職與不穩定風險（吳志偉等人，2022；蔡培君、吳東戰，2022）。此際，教育人員的流動率亦為較高，其中教保服務人員的高離職率，主要受到高工作負荷量、資源分配不均等因素的影響（呂秋鳳，2023）；因而促使政府推動教保服務公共化與準公共化措施，因薪資較高提升其工作滿意度，使得離職率微幅下降（王盈柔等人，2024）；然此，最主要問題是人員與學生、家長、同儕等接觸頻繁，服務時間長、溝通次數高及人際關係緊張等情形，面臨著工作、家庭的壓力與衝突，身心健康不斷耗損的狀態下，最後仍是選擇離開此一職場（李佳芳，2019；Ding and LYU, 2022; Grant et al., 2019）。

另則，教育機構往往亦忽略員工心理契約的重要性，違背彼此信賴、默契與承諾，如工作環境、薪資福利及其他工作行為等，衍生個人情緒竭盡及身心健康的問題，甚至有辭掉工作的想法（林俊瑩等人，2014；Carson et al., 2010; Madigan and Kim, 2021）。由此，心理契約違反對教保服務人員情緒耗竭的影響程度，以及情緒耗竭如何影響其離職傾向，實有深入探討之必要。具體言之，本研究期能回應以下主要問題：(1)心理契約違反對離職傾向之影響如何？(2)心理契約違反對情緒耗竭之影響如何？(3)情緒耗竭對離職傾向之影響如何？(4)情緒耗竭在心理契約違反與離職傾向間的中介效果如何？最後提出研究發現與實務建議，以供幼兒園、雇主或主管，以及後續研究者之參考。

貳、文獻探討

一、心理契約違反

心理契約違反（psychological contract violation）是一種主觀經驗，一方認為另一方未能充分履行其義務和承諾，因認知分歧與情感違背，使雙方的行為與態度發生某程度變化（Topa et al., 2022）。相對地，心理契約是個人與組織因交換關係而建立互惠的權利與義務，進而共同形成信念、價值與共識等（Rousseau, 1990）。組織應建構和諧的勞資關係，強調組織支持和心理契約相互依賴，以及對人員承諾與貢獻之交換關係（Coyle-Shapiro and Conway, 2005）；由於人員對組織違背了承諾與義務，將形成不滿意情緒反應，以及不良的工作行為（Ma et al., 2020）；也就是人員的心理契約違反越高，會增加負面的情緒感受，並降低組織承諾，以及支持組織的氛圍（Delegach et al., 2022; Larsman et al., 2024; Lv et al., 2023）。

心理契約的破壞會造成人員對組織產生不良態度與反應，對僱傭關係的認知及行為將造成嚴重傷害，如工作的績效、承諾、滿意度，以及社會交換關係等（Bal et al., 2010; Rodwell and Ellershaw, 2015）；若員工感受工作環境及措施，無法滿足原先約定的承諾，將削弱對組織的認同與信任，亦會促發人員產生離職念頭與行為（陳銘薰、方妙玲，2004；Arshad, 2016; He et al., 2023; Probst et al., 2021）；亦心理契約違反對人員的忠誠度、抱怨行為及離職意圖等存在強烈關係（傳啓榮，2007；Azeem et al., 2020）。簡言之，心理契約違反將會影響員工的組織承諾、工作滿意與離職傾向等知覺（Buric et al., 2024; Moquin et al., 2019）。因而，心理契約違反對人員工作態度及行為表現，以及組織的績效、承諾及離職率等，有著一定的影響效果。

二、情緒耗竭

情緒耗竭 (emotional exhaustion) 係在長期重覆面對工作職務後，產生一種身心疲憊狀態，此症狀稱為倦怠 (burn-out)，並隨著時間的推移而增加疲倦程度 (Madigan and Kim, 2021; Tjldink et al., 2014)；工作者的資源耗盡、精力喪失及身心疲倦，無法應付工作的要求 (Karatepe and Aleshinloye, 2009)；對工作壓力產生的反應而形成焦慮、緊張、憂鬱等情緒，進而對工作感到厭倦，並逐漸失去興趣與熱情 (Maslach et al., 2001)；對個人能力、精力及情緒方面的過度要求，處於長期壓力下而產生的匱乏狀態，導致退縮行為次數增加、缺乏體力，以及感到身心枯竭等狀態，亦為個人身心健康之重要指標因素 (Werner et al., 2022; Wong and Spence Laschinger, 2015)。

情緒耗竭為個人在工作與人互動時，被賦予過多的情緒要求，在身心上產生疲憊與枯竭，形成情緒過度延展、情緒資源耗盡等現象，導致工作滿意度下降，對個人心理健康與生活品質造成有害影響 (Zhang et al., 2022; Zito et al., 2022)。研究顯示，情緒耗竭常與工作壓力的反應有關，人員會有工作負荷過度、工作不滿意、組織承諾與生產力降低等問題，更進一步發生缺席、曠職、離職等情事 (Asfahani, 2022; Carson et al., 2010; Proost et al., 2012)。由此，個人在工作中與人互動之際，要求過多工作情緒而超出個體的負荷與能力，亦即工作者的資源耗盡、精力喪失及身心疲倦，無法應付工作的要求，便會出現情緒耗竭之情狀。

三、離職傾向

離職傾向 (turnover intention) 或稱離職意圖，指個人在擔任某一職位一段時間後，由於工作不滿或其他因素，出現想要離開目前工作職位，並尋找其他工作機會的心理狀態 (Mobley, 1977)；此為一系列離職認知過程中的最後階段，被視為預測實際離職行為是否發生之重要變項 (Iverson and Deery, 1997; Sun and Wang, 2017)；在研究人員離職情況時，常使用離職傾向來代替留任意願，兩者的理論模式可相互對照，表明個人可選擇留在原有崗位或離開單位 (Gan et al., 2020;

Nancarrow et al., 2014)。因此，人員有著高度離職意圖，以及過於頻繁的流動率，將不利於組織對人力的運用與發展，甚至對工作品質與服務效能形成不良的影響。

離職傾向是個人對目前工作狀況進行評估後，產生滿意或不滿意之心理狀態，當工作不滿意時，會產生離職念頭或其他退縮行為，同時會評估尋找新工作的成本，若可找到其他工作機會，則會想要辭掉現有工作（Chang et al., 2021; Rudman et al., 2014）；離職傾向也代表一種可能會導致離職行為，尋找新工作的心理現象或態度傾向，對離職相關問題做出綜合評估，進而產生實質的離職行為（Oh and Chhinzer, 2021; Gyensare et al., 2017）。就此，組織能夠提升員工對工作的參與度、認同感、承諾和忠誠度等知覺，使其在工作上感到滿足，將會促成較高的留任意願，並降低離職的可能性。

四、研究變項之關係

心理契約違反與離職傾向的相關研究上，若人員感受組織違背工作承諾，得不到付出的貢獻，會反應在對組織的支持、信任與忠誠度，進而會提高離職的念頭，亦即心理契約違反對離職傾向呈現顯著正向影響（鍾燕宜等人，2008；Arshad, 2016; Azeem et al., 2020; He et al., 2023）。因此，本研究建立 H₁：「人員的心理契約違反會顯著正向影響離職傾向」。

心理契約違反與情緒耗竭的相關研究上，當人員感受組織違背了承諾與信賴，會增加工作不滿的負面情緒，其精神與身體的疲倦耗竭亦會逐漸增加，即是彼此間存在明顯正向關係（林俊瑩等人，2014；Delegach et al., 2022; Zacher and Rudolph, 2021; Zhao et al., 2020）。因而，本研究建立 H₂：「人員的心理契約違反會顯著正向影響情緒耗竭」。

情緒耗竭與離職傾向的相關研究上，主張工作環境與條件不良善，會提高人員情緒疲憊感，降低工作滿意度，衍生不良情緒反應與行為表現，對離職傾向知覺就會愈高，亦即情緒耗竭與離職傾向間具

有顯著正向關聯（韓沂等人，2019；Asfahani, 2022; Knudsen et al., 2009; Pu et al., 2022）。據此，本研究建立 H₃：「人員的情緒耗竭會顯著正向影響離職傾向」。

由上述得知，人員的心理契約違反、情緒耗竭與離職傾向之間皆存有顯著正向關係，且人員情緒失調或負面情緒的感受狀態，在心理契約違反與離職傾向間存在著間接效果（林俊瑩等人，2014；Lapointe, et al., 2013; Moquin, et al., 2019）；因而推論心理契約違反經由情緒耗竭進行中介作用，將明顯增加人員離職意念的程度。爰此，本研究建立 H₄：「人員的情緒耗竭在心理契約違反對離職傾向之影響，具有中介效果」。

參、研究設計

一、研究架構

本研究基於研究假設推論，以心理契約違反、情緒耗竭與離職傾向等變項為研究核心，為使研究脈絡更加清楚呈現，並瞭解各研究變項間主要關係及影響效果之情形，建立本研究架構，如圖 1 所示。

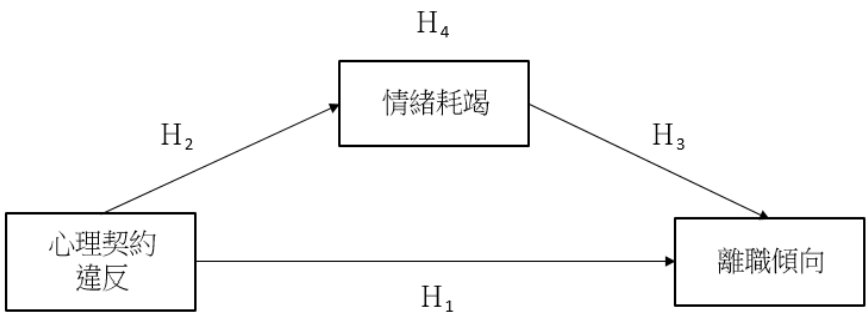


圖 1 研究架構

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

二、研究對象

教保服務人員係依幼兒教育及照顧法所規範之人員，包括幼兒園服務的園長、教師、教保員及助理教保員等人員。本研究受限於人力、經費與時間等情形下，以宜蘭縣教保服務人員為研究對象，採用便利取樣方式進行問卷調查。2024 年 9 月先以電話聯絡幼兒園園長或教師等人員，說明研究意旨與目的並得其同意後，再以郵件寄送問卷資料協請填覆，共發放 400 份問卷，回收 362 份問卷，無效問卷 19 份，有效問卷 343 份，回收比率為 85.75%。

三、研究工具

（一）心理契約違反量表

心理契約違反係組織未實踐先前對員工的承諾，雙方互惠義務的本質遭到破壞，影響人員的工作態度與行為，導致工作滿意及組織承諾的降低，進而傷害組織與個人的信任關係。本研究依據 Robinson 與 Morrison（2000）心理契約違反量表加以編修而成；其心理契約違反係敘述個人知覺單位沒有兌現受雇當時所給予的承諾，使彼此信任關係有被忽視或破壞的感受等 5 個題目，其 Cronbach's α 係數為 0.92，表示有非常好的信度。

（二）情緒耗竭量表

情緒耗竭係人員長期處於高壓力的工作環境，對工作產生消極的態度，感到身心俱疲、缺乏工作的熱情，導致無法應付工作的要求。本研究採用 Maslach 與 Jackson（1981）測量工作倦怠量表：(1)情緒耗竭；(2)去人性化；(3)個人成就感降低等構面；其中情緒耗竭係描述人員有情緒掏空、精力與情緒能量耗竭殆盡的感覺、工作結束時感到非常筋疲力盡等 9 個題目，其 Cronbach's α 係數為 0.90，顯示其內部的信度良好。

（三）離職傾向量表

離職傾向係工作者在離職前的心理狀態，對離開現有工作並另外尋找適合工作之意念強度。本研究係人員對工作環境不滿足，產生離開現有工作崗位，尋找其他工作機會的念頭，此符合 Mobley (1977) 離職決策過程模式的離職傾向量表 5 個題目，該量表描述離職前的心理狀態，包括對尋找其他工作的念頭、辭職意圖、尋找其他可接受工作機會的想法、積極尋找其他工作等情形，其信度 Cronbach's α 值為 0.88，具有良好的信度。

上述各研究變項的量表 Cronbach's α 值介於 0.88-0.92 間，表示其內部一致性皆相當良好；本研究量表均使用李克特 (Likert) 五點尺度，分為非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意等 5 個選項，分別給予 1、2、3、4、5 分，受試者對變項知覺之強弱程度予以評分，得分越高者表示感受越強；反之則越弱。

肆、研究結果

一、基本資料分析

本研究教保服務人員的個人基本資料中，以女性為主要研究對象，在年齡分布以 41-50 歲者 (40.52%) 為最多，再者為 50 歲以上者 (23.32%) 及 31-40 歲者 (23.04%)，以 30 歲以下者 (13.12%) 為最少；在婚姻關係以已婚者 (52.77%) 為較多，未婚者 (47.23%) 為較少；在教育程度以大學 (含專科) 者 (89.22%) 為最多，高中職 (含) 者 (6.12%) 及碩士 (含) 以上者 (4.66%) 為較少；在服務年資以 11-20 年者 (31.20%) 為最多，其次依序為 5 年以下者 (28.28%)、6-10 年者 (23.62%)，以 21 年以上者 (16.90%) 為最少。綜上，教保服務人員呈現 41-50 歲者高於其他年齡者，已婚者較高於未婚者，大學程度者明顯高於其他學歷者，服務年資 11-20 者高於其他年資者。

二、信效度分析

本研究以驗證性因素分析（CFA）確定資料之適配程度，各題目標準化因素負荷量值為 0.61-0.96，皆達 0.50 以上之標準；然而，在心理契約違反的第 1 題目「幼兒園在招聘時做出的承諾大多都沒有做到」；情緒耗竭的第 3 題目「當我早上起床時面對一天的工作就感到疲倦」、第 5 題目「我覺得被工作累壞了」及第 7 題目「我覺得我的工作太辛苦了」；離職傾向的第 5 題目「我正想要辭掉現在的工作」，此等修正指標值（MI）超過 10 以上予以刪除，並重複此刪除過程，直到獲得良好的適配度（游錦雲等人，2009）；另則，各研究變項平均變異抽取量（AVE）皆大於 0.50 以上，且組合信度值分別為 0.93、0.90 及 0.90，均大於 0.70 以上，顯示各題目皆可被因素所解釋，即各題目收斂於該因素上，可知各題目具有良好效度（吳萬益，2019）。各研究變項之效度分析結果，如表 1 所示。

表 1 各研究變項之效度分析結果

變項	題目	標準化因素負荷量	平均變異抽取量 (AVE)	組合信度
心理契約違反	PCV01	0.83	0.76	0.93
	PCV02	0.90		
	PCV03	0.91		
	PCV04	0.84		
情緒耗竭	EE01	0.85	0.61	0.90
	EE02	0.81		
	EE03	0.64		
	EE04	0.87		
	EE05	0.61		
	EE06	0.87		
離職傾向	TIN01	0.96	0.73	0.90
	TIN02	0.91		
	TIN03	0.61		
	TIN04	0.83		

本研究信度分析採用 Cronbach's α 係數檢驗心理契約違反、情緒耗竭、離職傾向等數值為 0.93、0.90 及 0.89，各係數值均達 0.80 以上，表示具有非常良好信度（吳明隆、涂金堂，2012）；再則，本研究在檢驗各題目與總分之相關係數均高 0.7 以上，顯示彼此關係非常緊密，且具有內部一致性；最後，在項目分析中檢驗各題目決斷值（CR）均高於 3 以上，高分組和低分組在量表總分具有顯著的差異，表示各題目具有良好的鑑別力（王保進，2015）。各研究變項之信度分析結果，如表 2 所示。

表 2 各研究變項之信度分析結果

變項	題目	題目與總分之相關係數	決斷值 (CR)	Cronbach's α 信度係數
心理契約違反	PCV01	0.88***	20.86***	0.93
	PCV02	0.92***	22.59***	
	PCV03	0.92***	21.62***	
	PCV04	0.90***	22.01***	
情緒耗竭	EE01	0.86***	24.66***	0.90
	EE02	0.84***	23.43***	
	EE03	0.74***	14.76***	
	EE04	0.87***	24.99***	
	EE05	0.73***	16.16***	
	EE06	0.87***	24.74***	
離職傾向	TIN01	0.94***	33.96***	0.89
	TIN02	0.91***	29.04***	
	TIN03	0.76***	18.24***	
	TIN04	0.87***	25.12***	

*** $p < .001$

三、敘述性分析

本研究經由統計分析，發現人員的心理契約違反的認知（ $M=2.47$ ）接近中等程度，情緒耗竭（ $M=3.04$ ）與離職傾向（ $M=2.84$ ）的感受為

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

中等程度，其中以情緒耗竭的感受相對較高，心理契約違反的認知相對較低。在心理契約違反方面，以「儘管已經盡了我的職責義務，大部分的承諾還是沒有兌現」(M=2.50)的認知為較高；在情緒耗竭方面，以「每天工作結束時我感到非常筋疲力盡」(M=3.67)及「我覺得工作已經讓我心力交瘁了」(M=3.05)的感受為較高；在離職傾向方面，以「我可以找到其他可接受工作的機會」(M=3.30)的知覺為較高。各研究變項之敘述性分析結果，如表 3 所示。

表 3 各研究變項之敘述性分析結果

變項	題目	平均數	標準差	排序
心理契約違反		2.47	1.05	
1.	幼兒園沒有兌現受雇當時所給予我的承諾	2.47	1.01	3
2.	幼兒園有遵守並完全實現工作上的承諾 (反向題)	2.43	1.01	4
3.	幼兒園對我的貢獻一直沒有作出承諾的相應回報	2.48	1.03	2
4.	儘管已經盡了我的職責義務，大部分的承諾還是沒有兌現	2.50	1.13	1
情緒耗竭		3.04	1.15	
1.	我覺得我的工作讓我情緒低落	2.99	1.08	3
2.	每天工作結束時我感到非常筋疲力盡	3.67	1.14	1
3.	我覺得整天和同仁一起工作真的很累	2.71	1.16	6
4.	我對我的工作感到興奮(反向題)	2.94	1.14	4
5.	我覺得與人打交道帶給我很大的壓力	2.87	1.20	5
6.	我覺得工作已經讓我心力交瘁了	3.05	1.18	2
離職傾向		2.84	1.20	
1.	我有尋找其他工作的念頭	2.83	1.26	2
2.	我有打算辭職的念頭	2.70	1.19	3
3.	我可以找到其他可接受工作的機會	3.30	1.22	1
4.	我正想尋找其他工作	2.53	1.12	4

註：變項中反向題的平均數與標準差已執行反向計分

四、研究變項之相關分析

本研究使用皮爾森積差相關分析（Pearson Correlation Analysis）探討各研究變項間之相關係數，以瞭解研究變項之相關程度。心理契約違反與情緒耗竭具有顯著正相關（ $r=0.44, p<.001$ ），心理契約違反與離職傾向呈現顯著正相關（ $r=0.41, p<.001$ ），情緒耗竭與離職傾向存在顯著正相關（ $r=0.68, p<.001$ ），表示各研究變項間具有中度相關程度（王保進，2015）。各研究變項之相關分析結果，如表 4 所示。

表 4 各研究變項之相關分析結果

變項	心理契約違反	情緒耗竭	離職傾向
心理契約違反	1		
情緒耗竭	0.44***	1	
離職傾向	0.41***	0.68***	1

*** $p<.001$

五、結構方程模式之分析

本研究試圖從資源保存理論與社會交換理論的觀點，探討心理契約違反互惠承諾，以及情緒耗竭的資源損失，對離職傾向結果變項的影響，以及情緒耗竭在此間之中介作用；使用結構方程模式（Structural Equation Modeling, SEM）探討各研究變項間之因果關係，以 Bootstrap 拔靴法重複 2,000 次方式加以檢驗後，其整體模式適配度之卡方值 140.07，自由度 74，卡方值與自由度之比值 1.89 小於 3，且達顯著水準（ $p<.001$ ）。本研究相關模式適配指標如下：(1)絕對適配指標：GFI=0.95、AGFI=0.93，已達 0.90 以上標準，且 RMSEA=0.05（ $0.05<RMSEA\leq 0.08$ ），係屬可接受之適配度；(2)相對適配指標：NFI=0.96、CFI=0.98、IFI=0.98，此三個指標皆大於 0.90 標準；(3)簡效適配指標：PNFI=0.78、PGFI=0.67，此兩個指標均大於 0.50 標準（吳明隆，2013）。整體而言，本研究經由絕對、相對及簡效等適配指

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

標之檢驗結果，顯示本模式具有良好適配度。結構方程模式之路徑關係，如圖 2 所示。

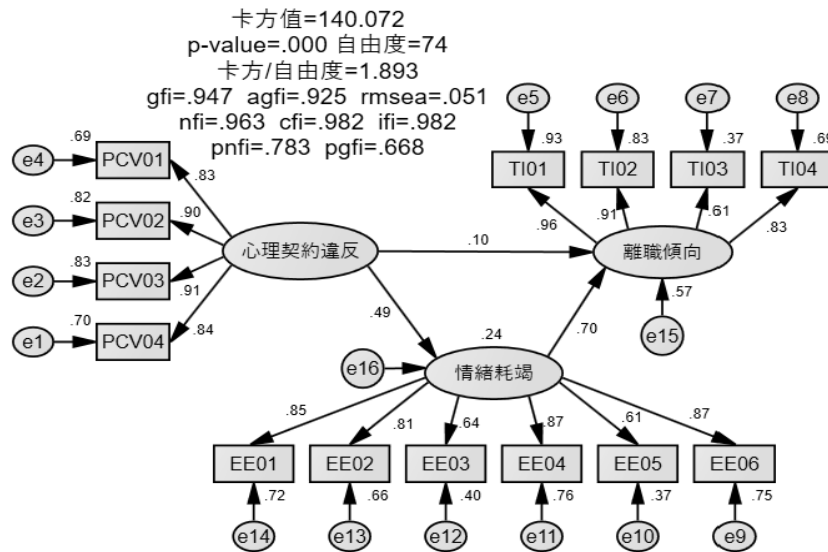


圖 2 結構方程模式之路徑關係

本研究透過 SEM 分析結果得知，心理契約違反與離職傾向之路徑係數已達顯著水準 ($\gamma=0.10$, $p<.001$)，表示人員心理契約違反的認知越高，則離職傾向的知覺也會越高；此研究結果符合鍾燕宜等人 (2008)、Arshad (2016)、Azeem 等人 (2020)、He 等人 (2023) 的觀點，渠等認為心理契約違反對離職傾向存有正向影響力，故研究 H₁：「人員的心理契約違反會顯著正向影響離職傾向」得到支持。

心理契約違反與情緒耗竭的路徑係數已達顯著水準 ($\gamma=0.49$, $p<.001$)，顯示人員心理契約違反的認知越高，則情緒耗竭的感受亦會越高；此研究結果符合林俊瑩等人 (2014)、Delegach 等人 (2022)、Zacher 與 Rudolph (2021)、Zhao 等人 (2020) 的見解，渠等說明心理契約違反對情緒耗竭呈現顯著正向影響力，故研究 H₂：「人員的心理契

約違反會顯著正向影響情緒耗竭」獲得支持。

情緒耗竭與離職傾向的路徑係數已達顯著水準 ($\gamma=0.70, p<.001$)，表示人員情緒耗竭的感受越高，則離職傾向的知覺會明顯增加；此研究結果符合韓沂等人 (2019)、Asfahani (2022)、Knudsen 等人 (2009)、Pu 等人 (2022) 的看法，渠等提出情緒耗竭對離職傾向存在顯著正向影響力，故研究 H₃：「人員的情緒耗竭會顯著正向影響離職傾向」得到支持。研究假設之路徑係數驗證結果，如表 5 所示。

表 5 研究假設之路徑係數驗證結果

假設	路徑	估計值	驗證結果
H ₁	心理契約違反→離職傾向	0.10***	成立
H ₂	心理契約違反→情緒耗竭	0.49***	成立
H ₃	情緒耗竭→離職傾向	0.70***	成立

*** $p<.001$

本研究同時使用 Hayes (2013) 所製作 SPSS 插件 PROCESS (4.3v) 軟體，依研究結構選擇內建模型 4 之程式，透過 5,000 次 Bootstrap Method 重複取樣檢驗中介效果的差異，估計 95% 信賴區間的上下限，若上限和下限不包括 0，則拒絕虛無假設並表示其間存在顯著影響 (Preacher and Hayes, 2008; Preacher et al., 2007)。本研究驗證各研究變項間存在顯著關係，其總效果及間接效果的信賴區間 (95% CI) 上下限不包含 0，且直接效果的信賴區間 (95% CI) 上下限亦不包含 0，皆達顯著水準 ($p<.001, p<.01$)，表示情緒耗竭具有部分中介效果。由此，研究 H₄：「人員的情緒耗竭在心理契約違反對離職傾向之影響，具有中介效果」獲得支持。情緒耗竭在心理契約違反與離職傾向間之中介檢驗結果，如表 6 所示。

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

表 6 情緒耗竭在心理契約違反與離職傾向間之中介檢驗結果

變項	係數／ 效果	標準誤	<i>t</i>	<i>p</i>	95%信賴區間	
					上限	下限
a 心理契約違反→情緒耗竭	0.44	0.05	9.14	.000	0.35	0.54
b 情緒耗竭→離職傾向	0.70	0.05	14.37	.000	0.60	0.79
c' 心理契約違反→離職傾向	0.46	0.06	8.33	.000	0.35	0.56
c 總效果	0.46	0.06	8.33	.000	0.35	0.56
c' 直接效果	0.15	0.05	3.07	.002	0.05	0.24
a*b 間接效果	0.31	0.04			0.23	0.38

伍、結論與建議

一、研究發現

綜合前述的統計分析，本研究結果發現教保服務人員在心理契約違反、情緒耗竭與離職傾向的知覺為中等程度，並以情緒耗竭的感受度相對較高；再則，心理契約違反對離職傾向存有顯著正向影響力，心理契約違反對情緒耗竭呈現顯著正向影響力，情緒耗竭對離職傾向具有明顯正向影響力，情緒耗竭在心理契約違反與離職傾向間存在部分中介效果。

人員在心理契約違反認知上，對幼兒園沒有遵守原先約定的承諾，儘管堅持個人工作立場，辛苦努力無法完全換取應得的報償，亦即工作上無法滿足個人期待與需求，影響其工作行為、態度、效能等表現，進而形成較高的離職傾向。換言之，心理契約違反會引發人員負面的情緒與行為，破壞互相信任的基礎，導致工作的不滿與倦怠，形成有離開單位的想法或意圖。

人員對情緒耗竭的感受度，每日工作後感覺非常筋疲力盡，工作讓人感到情緒低落沮喪，以致心力交瘁地想要離開工作崗位；因現行工作環境較差、工作負荷量大、工作時間較長、人力缺額不足、薪資

水準較低、人際關係衝突，以及工作與家庭兩難兼顧等情形，造成工作倦怠、情緒低落及工作效能不佳，甚至影響個人身心健康，進一步產生離職的意圖與行為。

人員在離職傾向知覺中，若能找到可接受的工作機會，則會有尋找其他工作的想法，進一步會有打算離開此工作的意圖。由於離職傾向是個人自願離開現行工作職位的念頭，並經過個人審慎分析其優劣得失，進而決定選擇離開或繼續留任之狀態；幼兒園雖無法避免人員可能發生離職情形，但過高流動率會造成單位無法正常運作，將影響工作效能、服務品質與團隊士氣等。

在情緒耗竭的中介效果部分，人員工對幼兒園未完全達成或遵守當初的約定與承諾，所付出的努力奉獻得不到應有報酬與獎賞，雖對現行工作環境有不滿意之情形，尚不足構成有立即離開工作之念頭；然而，處於長期工作倦怠與情緒枯竭狀態下，會加重情緒耗竭的感受程度，對個人的離職意念與行動，將產生非常明顯的影響效果。簡言之，教保服務人員對幼兒園未履行承諾與責任，再加上過多情緒耗竭的發生，對人員的離職傾向有著重大的影響力。

二、實務管理建議

教保服務人員需具備專業知識背景並兼任多項職務，同時扮演經營者、引導者、學習夥伴、合作夥伴、兼任行政人員等角色（教育部，2017）；面臨多重角色衝突，高工作負荷量、資源分配不均等，形成對工作的無力感（李玟玲，2014；劉乙儀、張瑞村，2018）；再加上單位所約定的承諾未能兌現而感到不滿意，又隨著職業倦怠與情緒疲憊的時間推移，逐漸無力促進學生的學習發展，更有可能離開工作崗位的意圖（Grant et al., 2019; Madigan and Kim, 2021）；由於環境的壓力程度、工作困擾、情緒疲憊等狀況未獲改善，人員流動率過高而降低了教育服務品質，將不利單位的永續發展（Barthauer et al., 2020; Van Eycken et al., 2024）；換言之，單位無法提供適宜的工作場所、調整適當工作量，以及提升人員工作滿意度，其情緒耗竭所造成負面的行為

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

表現，對人員離職傾向具有相當影響力（Carson et al., 2010; Toth-Kiraly et al., 2023）。是故，幼兒園應營造友善的工作情境，增加人員的工作滿意的制度與措施，以降低情緒耗竭所帶來不利影響，將可減少人員流動率過高的現象。

目前教保服務人員高離職率是普遍存在的事實，但人員過度流失則會造成累積的經驗與知識無法有效傳承（蘇慧菁，2022）；人員擁有高教學歷，但薪資較低且工作量大，工作不如預期狀況，心理適應不良，使得情緒更加疲憊不堪，導致人員有較高的離職傾向或意念（Ntim et al., 2023; Zhang et al., 2022）。雇主或主管對人員應提供適當薪資酬勞、福祉獎勵、工作資源與滿足需求等方案，以促進其身心健康與職場發展（Heyns et al., 2022; Sylvial et al., 2024）；諸如瞭解人員在員工協助方案的實際需求，以建立完善校內行政措施及內外部可用的資源（陳源滄等人，2017）；透過時間安排調整彈性工作時間，可緩解工作對家庭衝突的程度（張婷婷等人，2012）；持續推動替代人力專案提供季節性人力補充，可降低人員的工作負荷量（何昇霖，2011）；對不同教學領域的教師給予差異化在職進修，符合教師專業成長所需的課程與內容等（馬蕙慈，2004）；亦即人員感受雇主或領導者的信任、承諾與支持性工作環境，可調節心理契約違反、負向情緒與離職意願間的緊張關係（Moquin et al., 2019; Xiong et al., 2017）。職是之故，幼兒園應履行人員心理契約的承諾，提供支持性工作環境與措施，滿足人員的期望與需求，以降低情緒耗竭的影響程度，可明顯弱化離職傾向的知覺，對人員留任意願有著極大效果。

三、未來研究建議

在未來研究可深入探討教保服務人員心理契約的內容與構面，使其努力奉獻有所回饋，形成互惠義務之關係，降低心理契約違反對工作行為的負面影響；再者，可探究人員外在情緒表現與內在情緒感受之關聯性，以進一步瞭解對離職傾向之影響效果；未來可配合深度或焦點等訪談方法，以探究資料背後隱含之意義、內容與脈絡等關係。

本研究在資源有限考量下，僅對宜蘭縣幼兒園人員施以問卷調查，僅能代表特定區域的研究對象，所獲結果無法推論其他縣市人員之感受情形，未來可調查城鄉差距或跨區域之研究；或受試者在進行調查回應過程中，可能會受到自我內心或外在情境等因素影響，產生應付作答或有所保留而使研究結果有所誤差，亦為本研究之限制。

參考文獻

中文部分：

- 王保進（2015），「中文視窗版SPSS與行為科學研究（第二版）」，臺北：心理。
- 王盈柔、林俊瑩、張凱程、胡志翔（2024），幼兒園教保服務人員工作意識與行為的影響機制與政策反思，「教育行政論壇」，第14卷第1期，頁39-67。
- 何昇霖（2011），「替代人力資源專案服務品質分析－以教育部2688專案為例」，元智大學資訊管理學系碩士論文。
- 吳志偉、李世昌、謝碧修（2022），Covid-19疫情時期旅行社員工工作壓力與離職傾向之研究，「休閒事業研究」，第20卷第3期，頁38-49。 [https://doi.org/10.6746/LIR.202209_20\(3\).0004](https://doi.org/10.6746/LIR.202209_20(3).0004)
- 吳明隆（2013），「結構方程模式－AMOS的操作與應用（二版）」，臺北：五南。
- 吳明隆、涂金堂（2012），「SPSS與統計應用分析（二版）」，臺北：五南。
- 吳萬益（2019），「企業研究方法（第六版）」，臺北：華泰。
- 呂秋鳳（2023），「高雄市準公共與非營利幼兒園教保服務人員職場壓力與工作滿意度關係之研究」，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 李佳芳（2019），「幼兒保育系畢業生離業之生涯阻礙研究」，朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文。

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

- 李玟玲（2014），談幼托整合後融合班教保服務人員的工作壓力，「桃竹區特殊教育」，第23期，頁6-9。
- 林俊瑩、謝宛伶、謝亞恆（2014），臺灣地區學前階段教師心理契約違犯對工作行為的影響，「教育研究與發展期刊」，第10卷第1期，頁53-86。 <https://doi.org/10.3966/181665042014031001003>
- 林恩如（2023），教保員心寒！餵藥說成餵毒、幼保團體曝出現離職潮，檢 索 日 期：2024 年 11 月 20 日，取 自 <https://news.tvbs.com.tw/politics/2153623>
- 馬蕙慈（2004），「國民小學教師在職進修對教學效能關聯性之研究」，元智大學管理研究所碩士論文。
- 張婷婷、陸洛、郭靜宜（2012），工作資源對工作－家庭衝突及工作表現之影響，「組織與管理」，第5卷第2期，頁101-135。
<https://doi.org/10.6792/OM.201208.0101>
- 教育部（2017），幼兒園教保活動課程大綱，檢索日期：2024年10月15日，取自 <https://www.ece.moe.edu.tw/ch/preschool/.galleries/preschool-files/NEW1.pdf>
- 莊登山（2010），「大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員之心理契約、情緒勞務與辭卸行政兼職傾向之相關性研究」，國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文。
- 陳孟修、柯寶萍、林麗芬（2024），員工的心理契約與情緒勞務對組織認同與留任意願的影響性研究，「康大學報」，第14期，頁37-66。
- 陳源滄、施丁仁、王智弘（2017），國民小學教師員工協助方案之需求評估研究，「輔導與諮商學報」，第39卷第2期，頁29-54。
- 陳銘薰、方妙玲（2004），心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究－以高科技產業為例，「輔仁管理評論」，第11卷第2期，頁1-32。
- 游錦雲、李思賢、李蘭、陳玉佩（2009），兒童內化行為問題測量工具的建立及其信效度研究，「測驗學刊」，第56卷第3期，頁295-319。
- 傅啓榮（2007），心理契約違反與員工工作行為反應關係：工作機會的影響性，「運籌與管理學刊」，第6卷第2期，頁57-78。

<https://doi.org/10.7047/JLM.200712.0057>

劉乙儀、張瑞村（2018），教保服務人員離職傾向之初探，「學校行政」，第115期，頁190-203。 [https://doi.org/10.6423/HHHC.201805_\(115\).0010](https://doi.org/10.6423/HHHC.201805_(115).0010)

蔡培君、吳東戰（2022），運用雙邊DEMATEL初探影響員工留任的關鍵因素，「東亞論壇」，第516期，頁1-9。

鍾燕宜、陳景元、林瑞卿（2008），志願工作者心理契約違反對工作滿意及離職意向之研究－以義務「張老師」為例，「人力資源管理學報」，第8卷第2期，頁61-86。 <https://doi.org/10.6147/JHRM.2008.0802.04>

韓沂、林雪蓉、史麗珠（2019），桃園地區藥師在健保總額預算期間的工作倦怠及離職意向，「中華職業醫學雜誌」，第26卷第4期，頁263-275。

魏金音（2005），「保險業務員之情緒勞務、心理契約與離職傾向之相關性研究」，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

蘇岱崙（2022），少子化是什麼？臺灣少子化原因、影響、政策一次看懂，檢索日期：2024年9月28日，取自 <https://www.parenting.com.tw/article/5093362>

蘇慧菁（2022），從學校財團法人看教保公共化政策與實務，「臺灣教育評論月刊」，第11卷第11期，頁6-10。

外文部分：

Arshad, R. (2016), "Psychological contract violation and turnover intention: Do cultural values matter?" *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), pp. 251-264. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0337>

Asfahani, A. M. (2022), "The impact of role conflict on turnover intention among faculty members: A moderated mediation model of emotional exhaustion and workplace relational conflict." *Frontiers in Psychology*, 13, pp. 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1087947>

Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., and Aslam, H. (2020),

- “Psychological contract violation and turnover intention: The role of job dissatisfaction and work disengagement.” *Employee Relations*, 42(6), pp. 1291-1308. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0372>
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., and Jansen, P. G. W. (2010), “Psychological contract breach and work performance is social exchange a buffer or an intensifier?” *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), pp. 252-273. <https://doi.org/10.1108/02683941011023730>
- Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D., and Kauffeld, S. (2020), “Burnout and career (un)sustainability: Looking into the blackbox of burnout triggered career turnover intentions.” *Journal of Vocational Behavior*, 117, pp. 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103334>
- Blau, P. M. (1964), “*Exchange and Power in Social Life*.” John Wiley and Sons.
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. (2002), “Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), pp. 57-67. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>
- Buric, I., Kovacic, M. P., and Jaksic, K. (2024), “Modeling the hierarchy of teacher personality: The predictive power of domains and incremental facets for teacher job-related outcomes.” *Personality and Individual Differences*, 219, pp. 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112496>
- Carson, R. L., Baumgartner, J. J., Matthews, R. A., and Tsouloupas, C. N. (2010), “Emotional exhaustion, absenteeism, and turnover intentions in childcare teachers: Examining the impact of physical activity behaviors.” *Journal of Health Psychology*, 15(6), pp. 905-914. <https://doi.org/10.1177/1359105309360697>
- Chang, Y. C., Yeh, T. F., Lai, I. J., and Yang, C. C. (2021), “Job competency and intention to stay among nursing assistants: The mediating effects of intrinsic and extrinsic job satisfaction.” *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health*, 18(12), pp. 1-14.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18126436>
- Coyle-Shapiro, J. A-M., and Conway, N. (2005), "Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp. 774-781.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>
- Delegach, M., Klein, G., and Katz-Navon, T. (2022), "Furlough and its effects on employees after returning to work: The roles of psychological contract breach and violation, and perceived organizational support." *Journal of Management and Organization*, 1, pp. 1-18.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2022.71>
- Ding, J., and LYU, N. (2022), "Is it benefit or not? The relations between work-family conflict and turnover intention among special education teachers: A moderated mediation effect model." *Current Psychology*, 42(26), pp. 22712-22725. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03358-7>
- Gakovic, A., and Tetrick, L. E. (2003), "Psychological contract breach as a source of strain for employees." *Journal of Business and Psychology*, 18(2), pp. 235-246. <https://doi.org/10.1023/A:1027301232116>
- Gan, K. P., Lin, Y., and Wang, Q. (2020), "Public service motivation and turnover intention: Testing the mediating effects of job attitudes." *Frontiers in Psychology*, 11, pp. 1-14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01289>
- Grant, A. A., Jeon, L., and Buettner, C. K. (2019), "Relating early childhood teachers' working conditions and well-being to their turnover intentions." *Educational Psychology*, 39(3), pp. 294-312.
<https://doi.org/10.1080/01443410.2018.1543856>
- Gyensare, M., Kumedzro, L. E., Sanda, M. A., and Boso, N. (2017), "Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and

psychological climate.” *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), pp. 314-337. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>

- Hayes, A. F. (2013), “*Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*.” The Guilford Press.
- He, Z. H., Chen, L. F., and Shafait, Z. (2023), “How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers? The moderating effect of job embeddedness.” *Heliyon*, 9(3), pp. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14409>
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., and de Wet, E. H. (2022), “The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting.” *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(6), pp. 2981-2988. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.07.009>
- Hobfoll, S. E., and Shirom, A. (2001), “Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace”. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (2nd ed., pp. 57-80). Marcel Dekker.
- Iverson, R. D., and Deery, M. (1997), “Turnover culture in the hospitality industry.” *Human Resource Management Journal*, 7(4), pp. 71-82.
- Karatepe, O. M., and Aleshinloye, K. D. (2009), “Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria.” *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), pp. 349-358. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.002>
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., and Roman, P. M. (2009), “Turnover intention and emotional exhaustion "at the top": Adapting the job demands-resources model to leaders of addiction treatment

- organizations.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), pp. 84-95. <https://doi.org/10.1037/a0013822>
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., and Boudrias, J. S. (2013), “Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model.” *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), pp. 528-538. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.008>
- Larsman, P., Pousette, A., and Torner, M. (2024), “Nurses' organizational climate of perceived organizational support and its relationships with psychosocial working conditions and psychological contracts: A longitudinal questionnaire study.” *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(4), pp. 683-692. <https://doi.org/10.1111/sjop.13017>
- Lee, Y. H., Richards, K. A. R., and Washburn, N. (2021), “Mindfulness, resilience, emotional exhaustion, and turnover intention in secondary physical education teaching.” *European Review of Applied Psychology*, 71(6), pp. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100625>
- Lv, H., Wang, G. F., Ghouri, M. W. A., and Deng, Z. H. (2023), “Investigating the impact of psychological contract violation on survivors' turnover intention under the downsizing context: A moderated mediation mechanism.” *Sustainability*, 15(3), pp. 1-13. <https://doi.org/10.3390/su15031770>
- Ma, G., Blenkinsopp, J., and Armstrong, S. (2020), “Same words, different worlds: Exploring differences in researcher and participant understandings of promise and obligation in the psychological contract.” *Journal of Management and Organization*, 26(1), pp. 95-109. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.76>
- Madigan, D. J., and Kim, L. E. (2021), “Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit.” *Teaching and Teacher Education*, 105, pp.

1-14. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103425>

Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981), "The measurement of experienced burnout." *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), pp. 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001), "Job burnout." *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Mobley, W. H. (1977), "Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62(2), pp. 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Moquin, R., Riemenschneider, C. K., and Wakefield, R. L. (2019), "Psychological contract and turnover intention in the information technology profession." *Information Systems Management*, 36(2), pp. 111-125. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1587574>

Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., and Ariss, S. (2014), "Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers." *Journal of Occupational Health*, 56(4), pp. 292-300. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA>

Ntim, S. Y., Qin, J., Antwi, C. O., Aboagye, M. O., Chen, S., and Takyi Mensah, E. (2023), "'I-just-wanna-get-by' hurts teachers and their work: Linking preschool teacher identity to work withdrawals in an emerging economy." *Current Psychology*, 43(3), pp. 2783-2798. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04494-4>

Oh, J., and Chhinzer, N. (2021), "Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions." *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), pp. 1089-1103. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>

- Palma-Vasquez, C., Carrasco, D., and Tapia-Ladino, M. (2022), "Teacher mobility: What is it, how is it measured and what factors determine it?" *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), pp. 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042313>
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator model." *Behavior Research Methods*, 40(3), pp. 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., and Hayes, A. F. (2007), "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions." *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), pp. 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Probst, T. M., Bazzoli, A., Jenkins, M. R., Jiang, L. X., and Bohle, S. L. (2021), "Coping with job insecurity: Employees with grit create I-deals." *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(5), pp. 437-447. <https://doi.org/10.1037/ocp0000220>
- Proost, K., Van Ruysseveldt, J., and Van Dijke, M. (2012), "Coping with unmet expectations: Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), pp. 7-27. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.526304>
- Pu, B., Ji, S., and Sang, W. (2022), "Effects of customer incivility on turnover intention in China's hotel employees: A chain mediating model." *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50(29), pp. 327-336. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.004>
- Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (2000), "The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study." *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), pp. 525-546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-)

JOB40>3.0.CO;2-T

- Rodwell, J., and Ellershaw, J. (2015), "What is exchanged in psychological contracts? Multiple sets of obligations, targeted effort and uncertainty reduction." *Employee Relations*, 37(2), pp. 232-247.
<https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0075>
- Rousseau, D. M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts." *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), pp. 389-400.
<https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rudman, A., Gustavsson, P., and Hultell, D. (2014), "A prospective study of nurses' intentions to leave the profession during their first five years of practice in Sweden." *International Journal of Nursing Studies*, 51(4), pp. 612-624. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.09.012>
- Sun, R., and Wang, W. (2017), "Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations." *Public Management Review*, 19(8), pp. 1124-1141.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Sylvial, G. R., Salman, S., Farooqi, Y. A., and Khyzer-bin-Dost, M. (2024), "Role of psychological contract breach in perceived organizational support and employees' performance." *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2), pp. 1001-1015.
<https://doi.org/10.52131/pjhss.2024.v12i2.2137>
- Tijndink, J. K., Vergouwen, A. C. M., and Smulders, Y. M. (2014), "Emotional exhaustion and burnout among medical professors; a nationwide survey." *BMC Medical Education*, 14, pp. 1-7.
<https://doi.org/10.1186/1472-6920-14-183>
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., and De-Maria, B. (2022), "Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews." *International Journal of Environmental Research and Public Health*,

- 19(23), pp. 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>
- Toth-Kiraly, I., Gillet, N., Inhaber, J., Houle, S. A., Vandenberghe, C., and Morin, A. J. S. (2023), "Job engagement trajectories: Their associations with leader-member exchange and their implications for employees." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), pp. 545-574. <https://doi.org/10.1111/joop.12433>
- Van Eycken, L., Amitai, A., and Van Houtte, M. (2024), "Be true to your school? Teachers' turnover intentions: The role of socioeconomic composition, teachability perceptions, emotional exhaustion and teacher efficacy." *Research Papers in Education*, 39(1), pp. 24-49. <https://doi.org/10.1080/02671522.2022.2089208>
- Werner, A. M., Schmalbach, B., Zenger, M., Brahler, E., Hinz, A., Kruse, J., and Kampling, H. (2022), "Measuring physical, cognitive, and emotional aspects of exhaustion with the BOSS II-short version-results from a representative population-based study in Germany." *BMC Public Health*, 22(1), pp. 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12961-z>
- Wong, C. A., and Spence Laschinger, H. K. (2015), "The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study." *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), pp. 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>
- Xiong, Z., Ye, J. M., and Wang, P. J. (2017), "Psychological contract and turnover intention of dispatched employees: Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment." *Revista de Cercetare si Interventie sociala*, 56, pp. 19-43.
- Zacher, H., and Rudolph, C. W. (2020), "Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective." *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), pp. 84-99.

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

<https://doi.org/10.1002/job.2495>

Zhang, H., Sun, L., and Zhang, Q. (2022), “How workplace social capital affects turnover intention: The mediating role of job satisfaction and burnout.” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), pp. 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159587>

Zhao, X., Fu, N., Taylor, S., and Flood, P. C. (2020), “The dynamic process of customer psychological contracts in a service context.” *International Journal of Market Research*, 62(6), pp. 707-724. <https://doi.org/10.1177/1470785319867>

Zito, M., Emanuel, F., Bertola, L., Russo, V., and Colombo, L. (2022), “Passion and flow at work for the reduction of exhaustion at work in nursing staff.” *SAGE Open*, 12(2), pp. 1-10. <https://doi.org/10.1177/21582440221095>

The Impact of Psychological Contract Violation on the Turnover Intention of Preschool Educators: The Mediating Effect of Emotional Exhaustion

Xiu-Hua Zhau

Assistant Professor, Department of Public Affairs, Fo Guang University

Yao-Chang Kuo

Associate Professor, Master Program of Social Enterprise Management, Chinese
Culture University

Yao-Chang Kuo

Professor, Department of Public Affairs, Fo Guang University

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship and effects of psychological contract violation, emotional exhaustion, and turnover intention among preschool educators. The data was collected using convenience sampling, and total of 400 questionnaires were distributed, and 343 valid questionnaires were returned. Data analysis and processing were performed using the SPSS and AMOS statistical software packages. The findings are summarized as follows: (1) A higher perception of psychological contract violation was associated with higher turnover intention. (2) A higher perception of psychological contract violation correlated with higher degree of emotional exhaustion. (3) A higher level of emotional exhaustion was associated with higher intention to turnover. (4) Psychological contract violation and emotional exhaustion had a significant positive effect on turnover intention. (5) Emotional exhaustion significantly mediated the relationship between psychological contract violation and

教保服務人員心理契約違反對離職傾向之影響：以情緒耗竭為中介效果

turnover intention. Specifically, kindergarten should fulfill the commitments of personnel's psychological contract, provide supportive work situations and measures, and meet personnel's expectations and needs to reduce the impact of emotional exhaustion. This can significantly weaken the perceived turnover intention and thus strongly influence employees' intention to stay with the organization.

Keywords: Preschool Educators, Psychological Contract Violation, Emotional Exhaustion, Turnover Intention

