國立政治大學輔導與諮商碩士學位學程學位論文

指導教授：許文耀博士

工作要求－資源模式的效度考驗－以台灣企業員工為例

The Validation of Job Demands-Resources model- A case study of Taiwanese employees

國立政治大學
National Chengchi University

研究生：簡嘉貞撰

中華民國一百零四年六月

摘要

工作要求－資源模型(JD-R model)為近年來受歡迎的工作壓力模型，並強調能適用進各工作場域，但多是以歐洲的員工為樣本來檢驗假設，故本研究以台灣企業員工為樣本，檢驗 JD-R model，並釐清個人資源在模型中扮演的角色。以 279 個台灣企業員工為樣本檢驗工作特徵、員工心理福祉、與表現的關係，並討論個人資源的角色。以階層迴歸分析檢驗的結果支持工作要求與工作資源能分別預測耗竭與投入，但兩者並無交互作用關係；又表現可由投入的程度來預測，耗竭對員工表現則無影響；除此之外，本研究亦發現個人資源對投入及角色內、角色外表現有直接效果、且與工作要求有交互作用關係。這些結果顯示以台灣員工檢驗 JD-R model 時，無法完全支持其假設，但也發現個人資源在檢驗員工心理福祉的程度時有其作用及重要性。未來的研究可著重在討論文化因素是否造成差異。

關鍵字：工作要求－資源模型、個人資源、投入、耗竭、表現

國立政治大學
National Chengchi University

Abstract

Job Demands-Resources Model (JD-R model) is a popular work-stress related model that claims can be adapted into all-kinds of work environment, but tested mostly with European employees. The current research intended to test the basic hypotheses of JD-R model with Taiwanese employees and to clarify the role of personal resources in the model. 279 Taiwanese employees are included in the tested sample to examine the relationship between job characteristics, employees' well-being, and performance, and also have a discussion about the role of personal resources. The results of hierarchical regression analysis supported that job demands and job resources can predict exhaustion and engagement respectively. However, there is no interaction effect between job demands and job resources were found. Moreover, performance can be predicted by engagement, while exhaustion can't. Besides, the present research found that personal resources have direct effects on engagement, in-role performance, out-role performance, and an interaction effect with job demands on exhaustion. These findings revealed that the basic hypotheses cannot be fully supported when tested with Taiwanese employees, but also indicated the effect and importance of personal resources while examine employees' well being. Future research should focus more on the cultural factors to clarify whether culture do make differences.

Keywords: Job Demands-Resources Model, Personal resources, Exhaustion, Engagement, Performance.

國立政治大學
National Chengchi University

目次

摘要 I
Abstract II
目次 III
表次 IV
圖次 V
第一章　緒論 1
　第一節　研究背景、動機與目的 1
　第二節　名詞解釋 6
第二章　文獻探究 8
　第一節　工作壓力相關模型與工作要求－資源模型 8
　第二節　個人資源的角色 26
　第三節　研究問題與假設 33
第三章　研究方法 36
　第一節　研究對象 36
　第二節　研究程序 37
　第三節　研究工具 38
　第四節　資料分析 46
第四章　研究結果 49
　第一節　描述統計與相關分析 49
　第二節　階層迴歸分析 53
第五章　結果與討論 72
　第一節　控制變項之影響 72
　第二節　階層迴歸分析檢驗 73
　第三節　研究貢獻與限制 88
參考文獻 90
附錄 99

國立政治大學 National Chengchi University

表次

表 3-1-1　研究樣本特性分析 37
表 3-3-1　工作要求之分量表與題項 39
表 3-3-2　工作資源之分量表與題項 40
表 3-3-3　個人資源之分量表與題項 41
表 3-3-4　心理福祉之分量表與題項 42
表 3-3-5　表現之分量表與題項 43
表 3-3-6　工作資源與個人資源之因素分析摘要表 44
表 4-1-1　各變項之平均值、標準差、偏態、及峰度 49
表 4-1-2　各變項之相關分析 52
表 4-2-1　以工作要求預測耗竭、投入之階層迴歸分析表 54
表 4-2-2　以工作資源預測耗竭、投入之階層迴歸分析表 55
表 4-2-3　工作要求與工作資源的交互作用對耗竭之之階層迴歸分析表 56
表 4-2-4　工作要求與工作資源的交互作用對投入之階層迴歸分析表 58
表 4-2-5　耗竭對角色內表現、角色外表現之階層迴歸分析 59
表 4-2-6　投入對角色內表現、角色外表現之階層迴歸分析 60
表 4-2-7　投入在工作資源對角色內表現之中介效果驗證 61
表 4-2-8　投入在工作資源對角色外表現之中介效果驗證 62
表 4-2-9　以個人資源預測耗竭、投入之階層迴歸分析表 64
表 4-2-10　工作要求與個人資源的交互作用對耗竭之階層迴歸分析表 65
表 4-2-11　工作資源與個人資源的交互作用對投入之階層迴歸分析表 67
表 4-2-12　投入在個人資源對角色內表現之中介效果驗證 69
表 4-2-13　投入在個人資源對角色外表現之中介效果驗證 70

Chengchi University

圖次

圖 2-1.　工作要求－控制模型 10
圖 2-2.　努力－獎賞失衡模式 13
圖 2-3.　工作要求－資源模式 15
圖 4-1.　個人資源在工作要求對耗竭上之調節效果圖 66
圖 4-2.　個人資源在工作資源對投入上之調節效果圖 68

國立政治大學
National Chengchi University

第一章　緒論

第一節　研究背景、動機與目的

壹、研究背景

隨著職場心理健康的議題逐漸受到重視，組織也越來越了解員工的心理健康、心理福祉與許多組織期待的後果息息相關，而職場的壓力源更是其中對心理健康有負向影響的潛在因子，若員工長期處於高壓的環境中，在工作中的心理福祉狀態會受到影響，且後果將進一步反映在組織表現上，比較常見的包括缺工、提早退休、離職意願提升、人際衝突、暴力行為、反生產力行為的出現等等的問題，直接影響了組織的經濟表現，成為組織發展的絆腳石，由此可知，員工的心理健康與工作環境是息息相關的。

根據行政院勞工委員會「我國工時狀況與國際比較研析」調查報告（行政院勞工委員會統計處，2013）中發現，我國就業者以全日工時為主，且全日工時者每週經常工時在主要國家中排名第 9，在 2012 年我國平均年工時為 2,141 小時，雖然相較 1991 年水準，減少 220 小時，但在世界 30 個主要國家中排名第三，又台灣經濟的出口主力著重在製造業，製造業結構也因此高度集中於電子資訊業，其中又以製造電子零件為大宗，備受全球經濟牽動，有些企業濫用責任制，使得員工不得不超時工作，進而造成員工過勞死的消息時有所聞，葉盈蘭（2009）的調查發現，高科技產業員工每天平均工作時數為 9.97 小時，平均工作天數為 5.01 天，平均無薪假天數為 4.07 天，其中有 48.1%的員工覺得工作有時帶給他們很大的壓力，30.57%的員工覺得工作常常帶給他們很大的壓力，工時較長可能造成員工的工作負荷量過大，而這樣的生活方式可能無法達到很好的工作－生活平衡，且工作時數太長、又沒有適當的休息的工作亦可能是一種壓力，導致工作者身心健康上的影響，更甚者也可能影響組織生產的效率及產值。

除了台灣，在全球其實都有類似針對職場工作壓力的調查，美國國家職業安

全健康機構 (National Institute for Occupational Safety and Health，NIOSH) 在 2002 年對美國勞工所做的全國性報告指出，從 1989 到 2002 之間，有 31%到 39%的工作者認為他的工作「總是」或「經常」是充滿壓力的 (NIOSH, 2002)，顯現為數不少的工作者的生活可能正經驗著過多的工作壓力。

Yerkes & Dodson (1908) 認為壓力和表現之間存在一種倒 U 型的關係，而非單純線性關係，亦即當個人經驗的壓力程度適當時，個人能有較好的表現，但當壓力程度過高或過低時，個人的健康與表現將受影響，對比上述工時過長、工作要求過高的情況，可能會對個人需要面對更多的工作量，或是必須付出更多心力以面對要求，長期處於這種情況下，將會產生心理上的勞損 (strain) ，對於個人的身心健康及工作表現皆有不利的影響。

對於職場心理健康的重視，近年來開始在健康心理學界有越來越多的討論，其實這個議題從企業管理的角度，或是工商心理學的角度看來，並不陌生，先前已經有許多從事工作壓力相關的研究試著從工作的不同層面切入探究，除了人與環境的適配度，也有學者從工作特徵的角度討論工作壓力對於組織的效能會有什麼樣的影響，例如工作滿意度、工作績效、工作創新等等，又或者關心工作者會出現什麼樣的症狀是有可能會影響到組織運作的，例如情緒耗竭、注意力不集中、疲勞等等的，故雖然多數組織的首要條件是創造利益，但若沒有身心都處於健康狀態的員工，這樣的願景可能會大打折扣，且除了客觀工作環境外，在工作中的員工對工作的感受，尤其是投入和倦怠（合稱為工作中的心理福祉）更會對組織的成果有直接的影響，故工作環境的特徵對員工投入和倦怠、及後續對工作結果的影響，可有更多的探討來幫助釐清。

貳、研究動機

組織對員工會有大大小小的要求，小至守時、守規矩，大至提高產量、增進創新，都是個人在工作上可能面對的要求，工作環境的特徵對個人身心健康及工

作結果會有什麼樣的影響，尤其是壓力源，也成為許多研究者關心的重點，在思考工作壓力時，筆者發現工作場域的特徵會影響員工感受到的壓力與適應，過去從工作特徵來探討工作壓力的研究及相關模型已行之有年，例如 Karasek (1979) 的工作要求－控制模型 (Job Demand-Control model)、Johnson 與 Hall (1988)的工作要求－控制－支持模型(Job Demand-Control-Support model)、以及 Siegrist (1996) 的努力－獎賞失衡模型 (Effort-Reward Imbalance model) 等等，這些模型都納入了工作中的重要因素，來討論工作壓力的生成及對員工心理福祉的影響，但是，由於這些模型的研究對象、或是模型中因工作中的特徵所構成的壓力源向度較限縮，以及對於這些模型的內涵是否能夠類化到不同的工作環境中，仍有許多討論與爭議；Demerouti, Bakker, Nachreiner 與 Schaufeli (2001) 提出資源對要求的緩衝效果，納入工作要求、控制、及資源的概念，發展工作要求－資源模型 (Job Demands-Resources Model) ，提出在工作要求與工作資源的二階段歷程，除了討論工作要求對員工的負向影響，亦強調正向成長的面向，這個模型對員工工作投入、倦怠的原因提供了很好的解釋，且有大量研究持續針對工作要求－資源模型的假設作探究，目前初提出工作要求－資源模型的論文在 google 學術搜尋引擎引用次數已達 2775 次（至 2015 年 2 月底），故在 2014 年 Bakker 等人正式將此模型命名為理論，並發展出正式「工作要求－資源量表」來做向度的測量，相較於以往都是適用前人發展出來的題目來測量，正式且統一的量表題目代表了原作者有信心將這個模型類推至各種工作場域中來調查員工倦怠、投入的程度，而不再像是以往針對各種不同的職業來設計工作要求與工作資源的內涵。

雖然工作要求－資源模型的假設已有大量研究佐證 (Bakker, &Demerouti, 2007) ，但是模型驗證的研究多是以歐洲或白人工作者為研究樣本，且由於一開始討論工作倦怠時是以需要面對情緒性要求的工作者為主要研究對象，例如護士、警察、健康照顧人員、服務業員工，這與工作倦怠的內涵（是一種長期具損害性的情感反應）有關，但是後來的學者不認為倦怠的產生僅限於要面對情緒性要求

的工作者，因此也開始針對不同產業的員工進行探討。儘管如此，西方國家的工作產業環境或企業文化與台灣的工作產業環境仍有所差異，因此 Demerouti 與 Bakker (2001) 提出的工作要求－資源模型是否適用於台灣工作者的工作壓力、工作資源與倦怠、投入間的關係，仍須有進一步的實徵結果來說明。國內的研究者在討論工作壓力時，也運用過工作要求－資源模型來形成假設及檢驗，不過多數的研究探討的是工作要求及工作資源對員工倦怠的影響歷程，卻較少研究針對整體模式作驗證（引自陳佳雯，2012；張齡之，2010；楊榮宗，2010；廖木燦，2007），因此以國內工作者為樣本來對整體模型的深入探究與檢驗，有其研究上的重要性，又工作要求－資源模型強調能適用於各種產業，故本研究將以 Bakker 等人(2014) 發展出來的量表作為測量工具，以驗證工作要求－資源模型於台灣企業工作者的適用性。

此模型發展至今也作了修正，其中最大的修正便是在模型中加入了「個人資源」的概念。Schaufeli 與 Bakker (2004) 的研究發現，不能排除員工的投入、倦怠還受到「第三個因素」的影響，於是開始探討個人因素對員工心理福祉的影響，後續許多研究雖然證明個人因素在工作要求－資源模型中確實有其效果，工作要求－資源理論雖已納進個人資源，但對個人資源的角色有仍未有一致的看法，本研究欲深入探究個人資源在工作要求－資源模型中的角色。

整體來說，本研究欲透過工作要求－資源模型相關研究文獻回顧，討論模型假設，並以國內工作者為研究樣本，了解以工作要求－資源量表為測量工具時，工作要求－資源模型是否具有適用性；另外，工作者的投入、倦怠與後續表現不只會被環境所影響，個人資源會在其中扮演不同的角色，故本研究也將討論個人資源的影響在工作壓力中的重要性，以供各職場心理健康促進的單位增進對員工心理福祉的認識與重視，及為未來設計職場員工心理健康介入方案參考之依歸。

叁、研究目的

過多的工作壓力可能會引起工作者身心不適、影響員工的投入及倦怠，也可

能產生不好的工作結果，雖然工作要求－資源模型已有大量研究支持，但是模型探究的研究多以白人工作者為樣本，尚不了解此模型在臺灣地區企業工作者是否能有一樣的效果及推論，是以，本研究欲以台灣企業工作者為樣本，驗證工作要求－資源模型的假設，了解工作特徵、員工心理福祉、以及員工工作表現間的關係，並以工作要求－資源量表為測量工具，檢驗其信效度；另外，個人資源在模型中的影響尚沒有一致的結果，但不可否認個人資源的確也對員工工作感受有影響，故本研究也欲在文獻回顧後，深入討論個人資源在模型中的效果及角色。

故，本研究的研究目的如下：

1. 以台灣企業工作者為樣本，驗證工作要求－資源模型的假設。
2. 討論個人資源在工作要求－資源模型中的角色。

國立政治大學
National Chengchi University

第二節 名詞解釋

壹、 工作要求：

指的是在工作中必須完成的事物，或需要持續消耗能量資源或力量的工作需要，包含生理的、社會的以及組織層面的部分，和生理及心理的消耗有關，當員工為了達成組織的要求而付出很多的努力，卻尚未從中有適當的休息與調適時，工作要求就會變成工作中的壓力源，若工作要求已超越員工的適應能力時，可能會引起倦怠的特徵。有關工作要求的測量，包含的向度有工作壓力、認知性要求、情緒性要求等三個向度。

貳、 工作資源：

指在工作中能實現個人基本需要的因子，包含在工作中的生理、社會、組織層面中個人可以掌握及以之因應壓力源的因素與條件，可與工作要求或相關的身心消耗抗衡，幫助促進工作目標、以及刺激個人成長、學習與發展。有關工作資源的測量，包含的有自主、社會支持、表現回饋、發展機會、及主管指導等五個向度。

參、 個人資源：

個人亦擁有一些內在資源可以幫助因應，對自己較有自我效能感、較樂觀、且認為自己在組織中是較重要的員工，經驗到的工作投入也會較多。有關個人資源的測量，包含的有自我效能、及樂觀。

肆、 心理福祉：

心理福祉在此指工作時的感受，特別指工作要求與資源影響產生的工作中的耗竭感與對工作的投入感。耗竭為工作倦怠的其中之一面向，個體感覺到為工作所耗盡能量，最能由工作要求來預測；而投入則包含熱情、奉獻、專注三個成分，

國立政治大學 National Chengchi University

為個人努力表現出此角色應有的表現，是一種正向的、實現的、與工作相關的心理狀態，這兩種心理福祉除了受工作特徵影響，也將影響員工的後續表現。

伍、　工作表現：

又分為角色內表現及角色外表現，角色內表現是指組織正式要求的產出、及有助達成組織目標的行為，包括產出績效及行為績效；而角色外表現則指不包含在組織正式報償制度內，但卻有利於組織運作、提昇組織效能的行為。

國立政治大學
National Chengchi University

第二章　文獻探究

隨著對職場心理健康的重視，許多研究者開始思考工作壓力對員工、乃至於後續對組織結果的影響，而工作環境的特徵會如何影響員工倦怠、及員工投入為本研究關心的重點，在工作壓力相關的模型中，工作要求－資源模型（Job Demands-Resources Model, 簡稱 JD-R）納入資源的概念，將工作上能幫助抵抗壓力、或是使員工積極追求卓越的事物視為資源，擁有越多資源的員工更能抵抗工作上的壓力源，此模型修正了先前研究模型的不足：較不侷限於特定工作場域，也較能對工作環境的影響提供解釋，故為近十年來備受歡迎的工作壓力模型之一，是以，本研究以 JD-R 為基礎，討論工作上的要求與工作上可及的資源對員工心理福祉及工作表現的影響。

第一節　工作壓力相關模型與工作要求－資源模型

壹、　工作壓力相關模型

本研究先回顧過去的模型，以用來說明本研究以工作要求－資源模型為研究理念之因，本節將討論工作要求－控制模型、工作要求－控制－支持模型、及資源保存模型、及努力－獎賞失衡模式。

一、工作要求－控制模型

Karasek (1979) 首先以工作特徵的角度切入，假設工作環境內所有因子都可分類進成兩個向度－工作要求及工作控制，以此來預測員工工作勞損 (strain) 狀況與在組織的表現；Karasek 認為當工作上的要求過多，但個人能掌控的卻不足以應對時，便會導致工作勞損的產生，長期下來，會導致各種不利的後果，除了會損害員工在組織中的表現外，對員工身心健康都有負面效果，例如後來的研究也指出，在身體方面，工作勞損能預測之後的心血管疾病相關的致死率 (Theorell, &Karasek, 1996) ，而在心理方面，工作勞損也是重鬱症的風險因子之一

(Stansfeld, Shipley, Head, &Fuhrer, 2012)，因此在工作中個人感覺到的工作要求或期望，以及個人覺得可以掌握的程度，便是預測工作壓力及其後果的重要向度。

工作要求指的是心理上感覺到工作的負荷（例如產量）或其他壓力源，即工作中員工必須完成以達到組織目標的事項，可能是具體的，例如限制員工必須在時間內完成任務，以提升組織效率，也可能是潛規則，像是在組織氛圍下必須去遵守的，工作要求會導致員工感受到壓力狀態；而工作控制則是指當面對這些工作上的要求時，個人可以採取行動的範圍，包含決策範圍（decision latitude，指面對工作需求時個人可以做決定的範圍）以及技術裁量（skill discretion，指技術方面的判定權），Karasek (1979) 認為工作控制調節了工作壓力的釋放與轉換，把原本為壓力的能量，轉換成行動的能量，這個勞損的壓力管理模型 (stress-management model of strain) 是取決於環境的，若因為工作控制太少而使個人無法採取行動或必須放棄其他欲望，這些沒有被釋放出來的能量就會以心理勞損 (mental strain) 的方式從內在表現出來，而這個心理勞損的程度取決於工作要求超過控制的程度，若是要求程度超過個人可控制的範圍，則進入不平衡的狀態，導致工作勞損及後續的負向身心結果。Karasek 以工作要求－控制模型（Job demand-Control model, 簡稱 DCM，如圖 2-1 所示）來說明工作要求與工作控制的互動關係，DCM 有兩項預測：(1)沿著對角線 A 的軌跡，當工作要求增加、工作控制減少時，工作勞損的狀況就會增加 (Karasek, 1979) ；(2)當個人擁有的技巧或控制足以應付現實的挑戰時，個人的能力會增加。

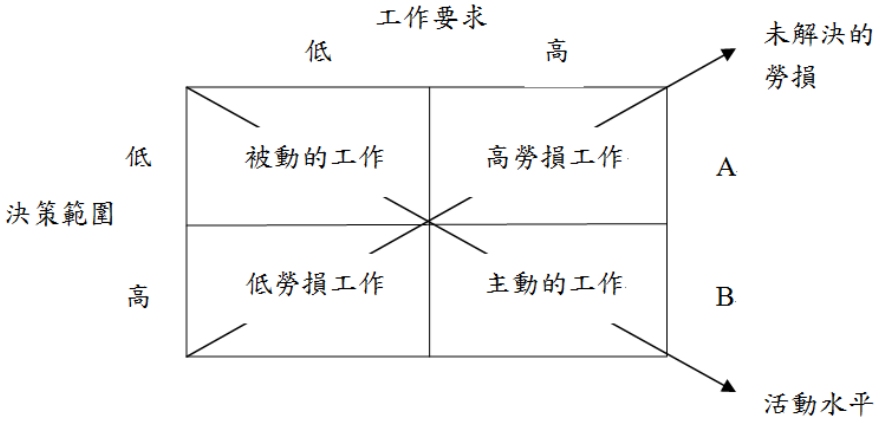

圖 2-1.工作要求－控制模型

DCM 的基本假設是，個人會全力以赴以達到工作上的要求，而工作勞損的發生是當員工無法完全以本身在工作上的控制來緩衝要求帶來的壓力狀況之時，否則若當員工對於工作是沒有期待時、或沒有全心全意投注時，這些壓力源的威力便大大的壓縮，而個人也無法達成讓組織與個人都滿意的成果；不過，雖然工作要求會導致員工身心的負向後果，但在員工擁有足夠的工作控制時，工作要求反而可以幫助我們超越自我，而工作控制則能調節工作要求對員工的影響，將工作要求造成的壓力作釋放及轉換，DCM 的出現，使得工作勞損正式地被重視及討論。

在提出模型之初，Karasek 談到的工作控制僅限於工作上的決策範圍及技術裁量（decision latitude& skill discretion，後來的研究將這兩者統稱為自主權），亦即員工擁有多少程度的權力可以影響任務的進行，這個概念表現了我們在工作中能有多少作決定的能力，幫助我們因應工作上的要求，使員工在面對要求時能知其所向，減少模糊情境引起的焦慮，從而更有自信的處理工作要求的挑戰，但此模型最為後人詬病的地方，在於其只探討特定的向度，例如只看兩種控制對於

要求的緩衝效果，且著重在「量」的、而非「質」工作要求上，限縮了工作情境中要求與控制的複雜性；其實工作中的要求除了產量以外，應該還包括許多認知上、情緒上、生理上的要求，不同的要求引發後續的心理機制及處遇方式亦有所異，故難以用少數的工作控制種類來概括控制對要求的緩衝效果。

二、工作要求－控制－支持模型

後續有許多研究開始針對工作要求－控制模型作探討，Karasek 的模型雖然用很簡潔的模式來解釋工作勞損的出現及影響因子，但如上述，這樣簡潔的設計忽略了在工作上的複雜性，故 Johnson 與 Hall (1988) 提出了工作要求－控制－支持模型 (Job Demand-Control-Support model, DCS)，將工作要求、控制、支持看做三個工作上的重要特徵，可透過三者之間的互動關係來預測個人在工作上可能產生的不好的結果（例如勞損、生病）、及好的結果，包括促進動機、成長及生產量等等 (Luchman, &Ginzalez-Morales, 2013)，與前述模型最大的不同是其提到覺知到社會支持的程度將影響壓力與勞損之間的關係，與工作控制一樣都具有調節的效果；社會支持指的是一種在情感上、實質幫助上、資訊上給予個人支持及獎勵的一種非正式的社會網絡關係 (Etzion, 1984)，在工作場域的社會支持通常與解決工作上的問題較相關，包括共同合作解決問題、資訊的共享、對情境的再評估、以及建議或回饋等等，故社會支持也可以看成是一種在工作上的資源 (Bakker, &Demerouti, 2007)，幫助個人因應壓力源。

對社會支持的重視延伸出一個新的思考方向，在工作上除了控制之外，還有別的因素也會影響個人的適應，換言之，也能緩衝工作要求帶來的負向效果，但是在工作中應該不只有社會支持和工作控制這兩項因素有緩衝效果，例如表現回饋、工作氣氛、得到的報酬等因素，也被認為有類似的效果，我們可以將這些因素統而以「資源」的概念表徵，資源可以是有形的，也可以是無形的資產，為可被個人開發及使用的一切存在，在工作的控制與覺知到的支持，都可以被放在工作資源的向度中，也因此後來發展出了工作要求－資源模型 (Demerouti et al.,

2001)，但在繼續探究工作要求－資源模型之前，我們要先討論資源保存理論及努力－獎賞失衡模式。

三、資源保存理論

資源保存理論（Conservation of Resources Theory,簡稱 COR）從資源角度出發，目前被廣泛使用於工作壓力與工作倦怠之間關係的解釋，此理論主張人有一動力驅使個體主動去保存及持有資源，個體不僅會努力保存個人資源以避免資源流失帶來的壓力經驗，也會透過資源投資的過程，主動累積或增加更多資源，以因應未來的挑戰，故當一個人的資源受到威脅（覺知到即將失去資源）、耗盡（資源已經失去，且無足夠的回復時間）、或在投入資源後無法獲取資源作為回報時，心理上的不適便會產生，已經流失資源的個體會感受到正面臨實際的壓力，而對感受到資源受威脅的個體而言，則會在心裡預期未來可能面臨的壓力，這兩種壓力雖然不同，但對於身心健康都有不容小覷的影響 (Hobfoll, 1989)。

Hobfoll 與 Shirom (2001) 認為個人會覺知到的壓力程度與潛在或實際的資源損失有關，他們認為(1)個體會努力去取得資源以預防資源的損失；(2)擁有越多資源的個體，對於資源的損失越不受影響；(3)擁有越少資源的個體，更可能會經驗到損失的增加（陷入損失的循環）；(4)擁有的資源越多，個體越會尋求機會以現有資源換取更多的資源。

當個人根據外在要求進行工作時，由於不斷付出心力，會使個人的內在能量逐漸喪失，最後導致工作倦怠的結果，且當個人缺乏適當的內在資源或外在資源來減緩資源的損耗時，引發的倦怠會更嚴重（Brotheridge, &Lee, 2002; Hobfoll, &Shirom, 2001; 吳宗祐，2003）。Hobfoll (2001) 認為，可將工作要求看做個人對掌握的資源不足或因資源失去而產生對損失的覺知，這樣的覺察會引發交感神經的作用，引起身心反應，為了因應這個狀況，員工會投入更多的努力（資源）以達到環境的要求，但若這樣的過程一直持續沒有改善，在能量耗盡的情況下，便會造成對身心健康的損害 (Demerouti et al., 2001)，故個人是否擁有足夠的資

源、以及擁有的資源是否能夠緩衝要求帶來的壓力，是此處的關鍵，雖然資源保存理論並非直接闡述工作壓力，但是此理論開啟了後續相關工作壓力模式的發展。

四、**努力－獎賞失衡模式**

努力－獎賞失衡模式（Effort-Reward Imbalance model, ERI, Siegrist, 1996；如圖 2-2 所示）承襲了資源的概念，暫且不以工作控制為造成身心勞損的主體，而是談論獎賞的失衡在工作壓力上扮演的角色，該理論假設工作勞損產生的原因，是來自於為了回應工作要求所付出的努力（包含針對外在工作要求、以及滿足個人內在需要的付出）及在工作中獲得的報酬之間的不平衡，這些報酬包括薪水、個人自尊、升遷機會、工作的穩固等等，根據公平理論 (Walster et al., 1978) 的概念，如果努力與獎賞之間存在不平衡，個人將會覺知到不公，導致身心反應及壓力。

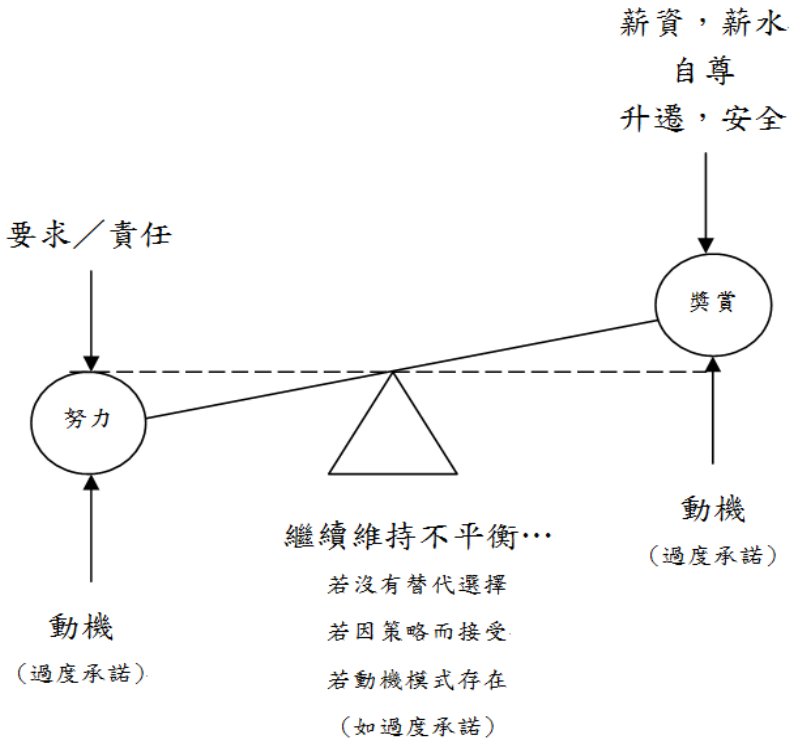

圖 2-2.努力－獎賞失衡模式 (Siegrist, 1996)

努力獎賞失衡模式與工作要求－控制模式最大的不同在於，加入了個人的成份進行探討，亦即對於公平的覺知性受到個人人格的影響，在努力與獎賞互動之間造成不同結果；可惜的是，努力獎賞失衡模式跟工作要求－控制模型一樣因過於簡單而受到批評，因為在工作中還有其他因素會影響員工心理福祉的程度，僅以 DCM 中的自主權或 ERI 中的獎賞作為工作上擁有的資源時的變項 (Bakker, &Demerouti, 2007) ，基本上，無論是工作要求或工作資源的內涵應該是包含更多向度的。

五、小結

上述的模式為工作壓力與身心耗損的關係提供了研究的基石，但基本假設都是當某種工作上的資源缺乏的時候，工作上的要求會特別導致工作勞損（甚至造成更嚴重的倦怠），這樣的假設太過於簡單或是內涵太過侷限，因為有許多的工作要求和工作資源都可以是潛在預測因子，不應僅僅侷限於身心上的努力－獎賞失衡、缺乏自主權、情緒性要求、來自同事或主管的社會支持等等(Bakker, &Demerouti, 2007)；太過簡潔的設計使得在預測工作壓力的產生時無法蓋括工作場域的情形，因而遭到批評，且無法解釋為何某種因子特別會對員工心理福祉有正負向影響，故為了解決前述模型太過限縮工作場域的複雜度的問題，Demerouti et al. (2001) 提出工作要求－資源模型。

國立政治大學 National Chengchi University

貳、　工作要求－資源模型簡介與基本假設

一、模型簡介

Demerouti et al. (2001) 提出工作要求－資源模型來解釋工作中的特徵對員工心理福祉及工作表現的影響，且以工作中的要求和資源來討論工作倦怠(burnout)的產生；Demerouti 等人認為，每種職業都有與倦怠相關的工作特徵，這些特徵可歸類為兩大類：工作要求與工作資源（下文所指工作特徵即包含工作要求與工作資源）。工作要求指的是在工作中必須完成的事物，或需要持續消耗

能量或資源的工作需要，包含生理的、社會的以及組織層面的部分，和生理及心理的消耗有關（例如倦怠），雖然工作要求不全然會對人產生負面的影響，但當為了達成組織的要求而付出很多努力卻未從中有適當的休息與調適時，這些工作要求就會變成工作中的壓力源 (Meijman, &Mulder, 1998; Sonnentag, &Zijlstra, 2006)，當工作要求已超越員工的適應能力時，便可能會引起勞損的特徵，造成後續的工作倦怠；而工作資源則是指在工作中的生理、社會、組織層面中，能實現個人基本需要的因子，或是個人可以掌握及以之因應壓力源的因素與條件，可與工作要求或相關的身心消耗抗衡，幫助促進工作目標、以及刺激個人成長、學習與發展 (Demerouti, Bakker, Nachreiner, &Schaufeli , 2001)。

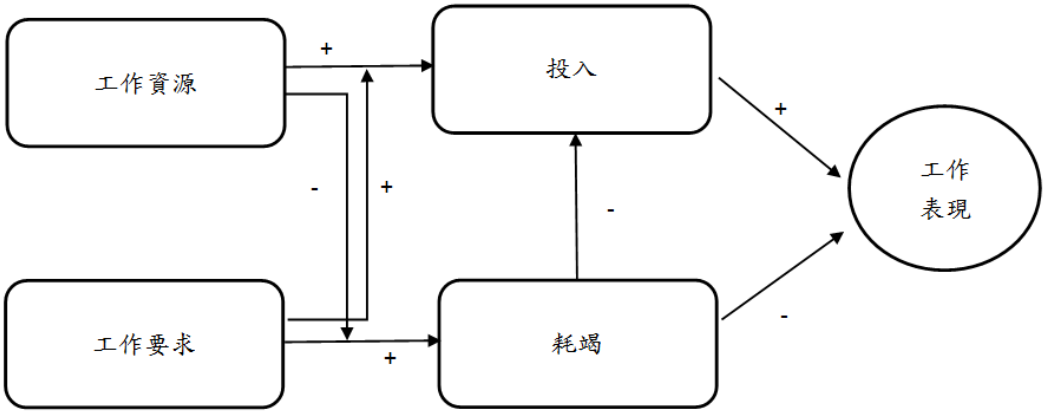

圖 3-3.工作要求－資源模式 (Demerouti, Bakker, Nachreiner, &Schaufeli , 2001)

在工作環境中，過多的工作要求可能會耗竭員工的心理和生理資源，進而導致倦怠，但工作資源則可以幫助個人維持或促進表現，實現工作目標，可作為個人使用來緩衝工作要求造成的負向效果，幫助因應；但當外在環境缺乏資源時，員工無法因應高工作壓力導致的潛在負向影響，目標的達成便會受到阻礙 (Bakker, Demerouti, De Boer, &Schaufeli, 2003)，造成失敗或挫折，長期下來，由

於無法達成目標，員工便會從工作中抽離，以預防未來無法達成工作目標時可能再度產生的挫敗感（Demerouti, Bakker, Nachreiner, &Schaufeli , 2001）。

原先 JD-R 側重在解釋工作要求與工作資源對於負向心理狀態的影響，但 2004 年也將正向的影響加入模型中(Schaufeli, &Bakker, 2004)，提出倦怠是工作要求和健康問題的調節因子，而工作投入則是工作資源和工作結果的調節因子，換言之，工作要求與工作資源分別是工作上產生的倦怠與工作投入 (work engagement) 的預測因子，能夠據此預測員工後續的心理福祉及工作結果；在此模型中，倦怠不再只受到單一向度影響，工作資源也會緩衝倦怠的產生(Schaufeli, &Taris, 2014)，為了更清楚模型內容及假設，以下分別討論「工作要求－資源模型的雙歷程模式」、「工作要求與工作資源的交互作用」、「倦怠與工作投入對工作表現的影響」。

二、工作要求－資源模型的雙歷程模式

工作要求－資源模型中假設兩種歷程。第一種是工作要求是工作倦怠的預測因子，即工作要求會在一連串心理運作機制後引發倦怠的產生，稱做工作要求引發的勞損或健康受損 (strain process) 歷程，工作的要求層面會使個人持續的荷過重，最終導致耗竭 (exhaustion)；第二種歷程是工作資源則是工作投入的預測因子，員工擁有的工作資源多寡可預測其後對工作的投入程度，是工作資源對要求的緩衝效果、及幫助個人面對挑戰與超越自我的動力 (motivation process) 歷程 (Bakker, &Demerouti, 2007; Schaufeli, & Bakker, 2004)，以下分別詳細說明。

1. 工作要求引發之健康受損歷程

健康受損歷程是由能量所驅使，這個身心勞損歷程的概念是在 Hockey (1997) 的補償的調節－控制模型 (compensatory regulatory-control model) 所提出，他認為人在面對壓力時，需要選擇保護既有的資源，或是努力投注心力，所以當工作要求提升時，個人就必須選擇應該把心理資源放在面對增加的要求，或是把資源放在維持表現水準上，如果決定將更多的心力投資於要求，個人會採用表現－保

護的策略 (performance-protection strategy)，刺激交感神經系統（自主神經系統與內分泌系統），使個人投注的努力增加、主動的傳導訊息，此時激發或努力的程度越高，個人的心理生理負荷也越大，引發例如交感神經作用、疲勞感、或是煩躁不安感等等的症狀，在工作上的表現上則會因為不堪負荷而過度遞減，而這被稱為是間接的退化。面對壓力源時，個體短期採用這種策略雖能達到補償效果，但長期下來累積的疲勞，會增加身心的消耗，可能會耗盡一個人的能量，這些心力的激發本來是為了要面對要求導致的影響，但卻在過程中間接造成其他層面的惡化，引發個人的能量耗盡，使其接近崩潰或耗竭的狀態；長期暴露在高工作要求中，會造成慢性的耗竭，心理上也會與工作越來越疏遠，此時便開始經驗到倦怠，先前許多研究已經發現工作要求對倦怠的預測關係，例如 Lee 與 Ashforth (1996)研究指出角色模糊性、角色衝突、角色壓力、壓力事件、工作量、工作壓力能預測倦怠的耗竭和去個人化；Alarcon (2011)的研究顯示，角色衝突、工作量、角色模糊度是工作倦怠的耗竭和犬儒主義的預測因子；雖然工作資源對工作倦怠的預測力較不強，但也和工作倦怠間存在一種負向關係，Bakker, Demerouti 與 Euwema (2005)的研究也發現，高要求與低資源可強烈的預測耗竭與犬儒主義，若員工較有自主性、回饋、社會支持、高品質的主管－部屬關係，則較不受工作量、情緒要求、生理要求、工作－家庭干擾影響而產生高程度的倦怠。

2. 工作資源驅動之動力歷程

第二種動力歷程則是由資源引發，說明當工作上缺乏資源時，達成工作要求的條件更為複雜，致使未來的退縮 (withdrawal) 行為發生，而退縮的長期後果便是從工作中脫離 (disengagement)。從資源保存理論的觀點來看，資源除了因應，也可以扮演一個動力的角色，在資源保存理論中，個人的首要動機是去維持及累積資源，以幫助自己成就或保護其他有價值的資源 (Hobfoll, 2001)，資源的動力角色可以再進一步分為內在動力與外在動力，內在動力指掌握資源有助於提升個人的動機促進個人成長、學習與發展，而從需求的角度來看，擁有資源可使

個人的基本需要被滿足，幫助達成目標，目標達成後，更能因此提高工作投入的程度，成就外在動機，且從努力－修復模式 (Effort-Recovery approach, Meijman,& Mulder,1998) 來解釋，工作環境若提供豐富的資源，便會提升員工為工作奉獻的意願，在這樣的環境中，任務及工作目標可以順利地達成，故工作資源會透過這樣滿足需要的動力歷程來激發員工的工作投入，進而提高達成工作目標的可能性；許多研究也證實工作資源則是工作投入的最佳預測因子 (Halbesleben, 2010; Schaufeli, &Bakker, 2004)，如同前言，工作資源是工作的層面中幫助去成就工作目標、減少工作要求、或刺激個人成長的，許多研究結果支持這一論點(Schaufeli, &Bakker, 2004; Mauno et al., 2007; Christian, Garza, &Slaughter, 2011) 。

由上可知，工作要求與工作資源會引發的不同的歷程，工作要求如同壓力源，會使個人更努力去因應，但因為加倍努力而產生的疲勞效果卻會使個人在後續工作上疲乏、倦怠；而工作資源則能引發一連串的動力歷程，促進工作動機，達到更高程度的工作投入，因此工作要求－資源模型最中心的假設便是：工作要求是個人倦怠的預測因子，而工作資源是工作投入的預測因子。

三、工作要求與工作資源的交互作用

模型提出之初，Demerouti (2001) 等人認為還沒有足夠的證據顯示有交互作用產生，但 Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli 與 Schreurs (2003) 後續提出資源其實應具有緩衝的作用，這個假設其實是由 Karasek 提出的控制概念發展而來，而這種緩衝或互動的效果可以存在任何「壓力－勞損」的序列中，並發生作用，減少組織產生特定壓力源的傾向、改變壓力源引起的覺察和認知，調節個人反應，減少對身體的傷害 (Kahn, &Byosserie, 1992; Bakker, &Demerouti, 2007) ，且這些調節因子的效果還與這個壓力源的產生是否能夠被預測、壓力源的來源是否能夠被釐清、以及這個壓力源是否有某些層面能被控制等等因素有關，簡而言之，若是擁有的資源能幫助個人對工作要求擁有掌控感或達成有效的因應，則可以減輕壓力源對造成的勞損，且對工作結果有好的影響，資源對工作動機及工作投入的

效果尤其在工作要求越高時越明顯，因為這樣的壓力會讓人感受到資源流失的威脅，進而付出更多努力以保護資源，達到自我成長 (Hobfoll, 2002)，這個觀點在工作要求－控制模型中有被提出，當時認為，工作要求會削弱好的組織工作結果，但當員工擁有的技巧或控制足以應付現實的挑戰時，便會達到積極的工作狀態，反而促進工作投入。

1. 交互作用效果之證據

已有研究說明了工作要求與工作資源的交互作用效果，Hakanen, Bakker與Demerouti (2005) 以芬蘭公部門的牙醫為受試，檢驗工作資源（專業技巧變化性、同儕聯繫）在高工作要求（例如工作量、不想要的生理環境等）下對工作投入的效果，結果顯示當工作量高（工作要求高）時，專業技巧變化性（Variability of required professional skills，指在工作中能將醫學專業及技術結合的程度，屬於工作資源）會促進工作投入；Bakker, Hakanen, Demerouti與Xanthopoulou (2007) 針對芬蘭的小學、次級學校、職業學校教師的研究指出，工作資源可以緩衝及減少學生無禮行為和工作投入的關係，且當老師面對學生高度行為不良時，工作資源尤其可以影響工作投入，除此之外，主管支持、創新、欣賞、組織氣候等對於老師來說是重要的工作資源，可以幫助他們因應那些困難的與學生的互動；Bakker et al. (2010) 發現對任務的喜悅與組織承諾可能是不同工作資源與工作要求結合的結果，當員工面對挑戰性與刺激性的任務且有足夠的資源可供其運用時，任務的喜悅和承諾特別的高。總結來說，工作要求與資源的確有其互動關係，且對員工心理福祉有加乘的效果，因此可以說明工作要求與工作資源之間的交互作用關係，特別是工作資源在工作要求對心理福祉的負向效果的緩衝作用，以及工作要求在工作資源對心理福祉的正向效果上的強化作用。

2. 進一步探究－交互作用效果取決於工作要求的類型

研究顯示當工作要求越多時，工作資源的效果就會越顯著，這樣的交互作用會直接影響員工心理福祉，也間接影響工作上的表現，不過要求和資源的交互作

用，取決於面對的工作要求的類型是會阻礙或促進個人成長的 (LePine, Podsakoff, &LePine, 2005)，亦即阻礙性工作要求（被視為是阻礙個人成長和目標達成的），或是挑戰性工作要求（被視為是為了學習和達到成就，須被戰勝的障礙），依此有兩種可能的路徑－「工作資源對工作要求的緩衝效果」、以及「工作要求對工作資源的強化效果」。

工作資源對工作要求的緩衝效果

第一種交互作用關係是工作資源對工作要求的緩衝效果，尤其存在於當工作要求是屬於阻礙型的要求時，工作資源能夠緩衝工作要求在勞損上的衝擊，當工作要求越多，個人須花費的努力就越多，而那些工作上的阻礙性要求會讓人感到倍感壓力，阻礙了個人成長及目標達成 (Cavanaugh et al., 2000)，例如角色模糊性、工作不安全感等等，而面對這種工作要求，資源在其中可以扮演緩衝的保護角色，許多研究已經證實工作資源可以調節工作要求在個人勞損上的衝擊，包含倦怠(e.g., Bakkeret al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007)，故取得很多資源的員工較能因應每日需面對的工作要求。

工作要求對工作資源的強化效果

第二種交互作用是工作要求可能會強化工作資源在動機／投入上的作用（強化效果），這種要求被員工視為是一種應被跨越過的障礙，稱做挑戰型的工作要求，例如工作壓力、複雜的任務等等，研究證實當這類工作要求很多時，工作資源對工作投入的正向效果最為強烈 (Crawford, LePine, &Rich, 2010)，也最能被彰顯，尤其當員工面對的是挑戰性的工作要求，工作資源的價值更顯，也會對手邊任務奉獻更多，故由此可知，工作要求的多寡／種類會影響資源的緩衝／增強效果。

暴露在這兩種要求下都會使個人感覺到疲累，但並不一定會感到變成壓力源，反而暴露在挑戰性要求下還能激出個人的潛力，LePine et al. (2005) 研究發現，阻礙性要求對表現有負向的直接效果，且也會透過勞損和動機對表現有間接的負

向效果；而挑戰性要求則對表現有直接的正向效果，透過勞損（負向）和動機（正向）對表現有間接的正向效果；Crawford, LePine 與 Rich (2010) 的研究結果亦顯示挑戰性要求和投入有正向關係，而阻礙性要求與投入則有負向關係。

不過Tims, Bakker與Derks (2013) 也根據先前研究的結果，認為特定工作要求是屬於阻礙性要求或挑戰性要求很難直接做區分，因為對於不同種類的職業而言，可能會有不同的定義及知覺，取決於該職業重視的核心價值，例如情緒性工作要求這種需要情緒投入的工作可能被護士視為是挑戰性，但被其他職業的員工視為是阻礙性的，Van den Broeck et al. (2010) 針對客服中心員工和警察的研究發現，這兩種職業的人對情緒性要求和工作量的知覺很不一致，對於客服中心員工，情緒性要求和熱情 (vigor) 有負相關，而對於警察來說工作量和耗竭有正相關，這顯示在區分工作要求時，還是必須考慮職業類型，但在實務上要去區分工作要求時，卻無法這麼清楚地做一概括性的分類，原因在於不同職業有不同的價值及信念，需要應用的能力也不同，有些工作要求在某些職業類別中會被視為是「運用專業」或是「必須的」，但在其他職業中可能對於個人發展無足輕重，或認為與專業無關，個人的效能感會因此降低，覺得對於工作或個人無益，只是阻礙。

四、勞損、倦怠、投入與工作表現間的關係

1. 勞損與倦怠之區別

Karasek 在工作要求－控制模型中使用勞損來討論工作要求的影響，但在工作要求－資源模型中，卻減少使用勞損這個詞，Bakker et al. (2007) 認為 Karasek 對工作要求的定義限縮在與「量」有關的要求，故討論工作要求的後果時，以勞損來指稱，但許多研究者認為勞損的定義太過模糊，多用來描述因為過度付出造成的傷害，雖然有許多不同的名字，但都是指對手、手臂、肩膀、脖子的傷害，或工作情形的生理層面的加劇；而 JD-R 則是以工作要求與工作資源對於倦怠的影響做討論，相較勞損被視為是一種短期的效果、對特定工作情況立即的反應，倦怠則是在面對這些工作情形時，重複的、長期的、不成功的因應而發展出來，

是一種慢性的、正在進行的反應，也是對長期損害性的勞損的負向的情感反應，即使改變工作情況或任務（例如休息或輪值）之後，也沒有辦法馬上消除或反轉的情況，根據 Shirom (1989)，倦怠的概念與其他暫時的狀態不同，疲勞可以透過適當的復原反轉，孤獨或厭煩則可以因為任務活動的改變而消失，但倦怠的特徵是結合了在健康上，持續的生理性、認知性、情緒性的毀壞，反之勞損的效果主要是暫時的、可以反轉的認知／情感反應或疲勞 (Bakker, Demerouti, &Schaufeli, 2003) ；由於勞損在概念上的模糊，故在工作要求－資源模型中多以倦怠做為工作要求引發的負向後果之標的。

2. 心理福祉狀態－耗竭與投入

Bakker 等人認為倦怠和投入都是員工心理福祉的狀態，都是工作特徵引發員工在組織中的感受，故本研究也是以心理福祉狀態來指稱倦怠和投入的程度。

在多年的研究後，倦怠被定義為對工作的耗竭 (exhaustion) 和犬儒主義 (cynicism) ，耗竭指的是和他人接觸時感覺情緒上被耗盡了（此概念提出之初討論的是從事與人相關的工作的情緒感受，但後來認為倦怠的情形應該不單在與人相關的工作中才會出現，故不特別指稱在情緒上被耗盡，而是一種整體被掏空的感受），犬儒主義則是對工作有廣泛的遠離的態度（用以取代 depersonalization 代表的對人有負向或過度的解離反應），但許多研究都顯現出耗竭是倦怠歷程中最重要的變項 (Baba, Jamal, &Tourigny, 1998; Shirom, 2005; Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008)，Leiter (1993) 也認為犬儒主義應該被視為是耗竭的後果，因為犬儒主義的態度應該是在充滿壓力的工作環境所形成的因應策略，後續研究結果也發現耗竭對工作上的表現和結果才具有預測力，據此，本篇研究討論員工倦怠情形時，僅以耗竭為測量變項代表倦怠的程度。

投入則被定義為一種熱情、奉獻、專注的正向動機狀態，不像倦怠像在過空虛的生活會讓人感覺虛無，熱情的特徵是當工作時有高程度的能量及心理的復原

力，且願意在工作中投注努力，且碰到困難能夠堅持下去；奉獻是指在工作上強烈的涉入，經驗到重要感、樂趣及挑戰。專注的特徵則是完全專注且快樂的投入工作中，覺得時間過的很快，González-Romá et al. (2006) 認為熱情和情緒耗竭存在於一連續向度（和能量有關），而犬儒主義和奉獻則是同在另一連續向度上（和認同有關），故投入是高能量、高認同、高熱衷，而倦怠是低能量、低認同。

3. 耗竭與工作表現

倦怠與投入也分別會導致不同的後果。Bakker, Van Emmerik 與 Van Riet (2008) 的研究發現倦怠程度較低的員工會有較好的財務成果，而倦怠也與請假時間有關係。Schaufeli, Bakker 與 Van Rhenen (2009) 的研究顯示，倦怠能用來預測未來的缺席時間（缺席時間長短與員工身體狀況有關），且倦怠的增加和每年生病請假的天數的增加有正相關 (Borritz et al., 2006)，顯示倦怠的出現對於組織或個人都有負向的效果。至於員工的工作表現，Taris (2006) 認為，工作上的要求會降低個人對環境的控制感，故較難展現功能，且經驗到耗竭的員工，由於個人的能量已被耗盡，較難以其不足的資源去回應工作上的要求，故工作表現受影響；也有可能因為資源被耗盡，個人必須保護自己剩餘的資源，故不再花費額外的能量，以避免精力被耗盡。

然而，工作要求對工作表現的負向關係雖然十分顯而易見，但在研究上的實證研究卻有不同的結果 (Demerouti, &Bakker, 2006) ；Schaufeli 與 Enzmann (1998) 的分析發現，倦怠和自陳的工作表現僅有很弱的相關，且 Taris (2006) 也發現倦怠和客觀工作表現的關係是不確定的，只有耗竭與角色內表現有高度相關（引自 Bakker, Van Emmerik, Van Riet, 2008），這些結果顯示似乎在倦怠的三個成分中，只有耗竭對工作表現有預測的效果，Wright & Bonett (1997) 的研究也顯示員工的耗竭可以預測隨後的工作表現，但倦怠的其他向度與工作表現則沒有顯著的關係；其他研究更發現，能以工作要求來預測耗竭的程度，再以耗竭來預測角色內行為，而工作脫離(disengagement)的程度也可以預測員工的角色外的行為

(Bakker, Demerouti,& Verbeke, 2004)，顯示員工的角色內表現及角色外行為會受到耗竭及與工作脫離的影響；Bakker &Heuven (2006) 對護士及警察分析了倦怠（耗竭與憤世忌俗）和角色內表現的關係，結果發現倦怠和角色內表現的關係在兩個族群中都是負向且顯著的。由此可推論，耗竭與工作表現有負向關係。

4. 投入與工作表現

而投入的員工則是普遍認為會有較好的工作表現，Xanthopoulou et al. (2009) 針對快餐店員工的研究中，發現工作投入和財務成果間有正相關，顧客忠誠度（被視為是一客觀的結果）也和工作投入有關；Salanova et al. (2005) 的研究也支持工作投入和服務氣候間的正向關係，且在此氣氛下的工作投入又會再影響顧客的忠誠度。Bakker (2009) 認為投入的員工表現較好是因：(1)經驗到正向情緒，幫助他們去尋找新的點子，及建立資源；(2)身體健康，故他們可以將所有的能量投注在工作上；(3)尋求回饋和支持以創造新的資源；(4)能將對工作的投入傳遞給同事，增加團隊工作表現。故投入的員工更會為自己創造資源以達到工作上的要求，故能預測工作時的角色內表現。

除了投入對角色內表現有影響之外，Demerouti 與 Cropanzano (2010) 提出，工作投入（特別是熱情）的員工可以將想法轉變為行動，故投入的員工會有較好的工作表現，且除了尋求個人成長，投入的員工也會展現更多的角色外行為，因為他們可以透過角色外行為（表現幫助組織社會脈絡的行為）來展現效能，便能更活絡資源。Salanova et al. (2011) 研究結果顯現轉換型領導者和護士的工作投入有正相關，且這些領導者認為這些護士展現的角色外行為更多。Christian et al. (2011) 也認為，投入的員工會透過展現自己的效能來活絡資源，會去追求一些不是工作內容內的活動，故員工投入的程度可以其預測在工作中的角色內及角色外表現（引自 Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014）。

由以上可以總結顯示，由工作要求及工作資源引發的心理歷程如耗竭與投入都會對員工在工作中的表現有所影響，包括角色內表現及角色外表現。

五、小結

工作要求－資源模型的提出，解決了上述模型內涵過於限縮的問題，並且在這十餘年間有很多的研究支持，但是許多研究也指出，工作特徵似乎不是員工感受到的工作壓力程度的唯一預測指標，員工個體差異的影響在 JD-R 中並沒有在一開始即被納入討論，但本研究認為個體差異對於員工的心理福祉狀態亦會有所貢獻，故下一節將討論除了工作資源以外，個人擁有的資源在 JD-R 中扮演的角色。

國立政治大學
National Chengchi University

第二節　個人資源的角色

壹、　在工作壓力中的個體差異

在討論上述工作壓力模型時，許多模型由工作特徵角度切入，例如工作要求－資源模型，就是將工作特徵分為工作要求和工作資源兩大類別，以此來探討工作特徵對員工心理福祉狀態與工作表現的影響；但有許多學者也已注意到一些有趣的現象－在相同工作場域下工作的人，經歷相同的工作要求或工作資源，但後續卻不必然會產生相同程度工作倦怠或工作投入 (Schaufeli, &Bakker, 2004)，這引起了研究者的好奇，也注意到僅考慮工作環境、較少納入個人因素的影響時，可能無法較全面地解釋員工的心理狀態及後續的情感感受。

早前的研究多認為比起考量個人的性格，工作環境的樣貌較能預測倦怠的程度，但 Pick 與 Leiter (1991) 認為在研究中納入考量個體差異是很重要的。而 Schaufeli 和 Enzmann (1998) 在討論倦怠產生的原因時，也注意到人格特質扮演的角色，提到應該要小心討論個別差異與倦怠之間的關係，即便有某種人格特質與倦怠有關，但高相關並不必然代表有因果關係；他們認為倦怠的產生是在情境與個人特質互動之下，人格特質可以調節壓力情境對倦怠的效果，有些人格特質對壓力具有緩衝效果，有些人格特質則會增強倦怠的負向結果，且倦怠的程度似乎會因個體差異而有所不同。Schaufeli 和 Enzmann (1998) 也提到過去探討人格特質對倦怠的研究，最常涉及的特質有韌性(hardiness)、控制的軌跡(locus of control)、A 型行為(type A behavior)、自尊(self-esteem)、成就動機(achievement motivation)，以及五大人格特質(Big Five personality) 等，顯示個別差異對倦怠程度的影響是許多研究關注的重點。

除了個人的特質可能會造成與壓力有不同的互動以外，個人因應壓力的方式也有個體差異，工作要求可視為是引發壓力的原因，而 Lazarus 和 Folkman (1984) 認為壓力是刺激和反應的互動歷程，是個人與環境間的特殊關係，而個體認知評估為此「刺激—反應」的中介變項，每個個體認知評估的不同即會造成面對壓力

時的個別差異，也會造成不同的結果；由以上論述可以推論，在面對壓力時，個體差異在其中將扮演要角。

原先設計工作要求－資源模型時，重點放在工作特徵對員工造成的負向結果，後來慢慢加入討論對心理福祉有影響的正向因素（工作投入），個別差異較被忽略，不過早期亦有研究將人格特質納入討論 (Bakker, van der Zee, &Lewig, 2006)，且發現在臨終關懷的志工身上，倦怠的三個向度皆分別與五大人格有有相關，即情緒耗竭的程度可由情緒穩定度來預測，解離 (depersonalization) 則可由情緒穩定度、外向性、自主來預測，而個人成就則可由外向性和情緒穩定度來預測；這與先前的研究結論一致，某些人可能更能夠適應壓力，並迅速恢復到原來心理狀態(Costa, McCrae, &Zonderman, 1987)。Houkes et al. (2003) 也研究了人格、工作特徵和員工福祉的關係，發現員工的負向情感性 (negative affect) 與情緒耗竭之間有直接效果。Schaufeli 與 Bakker (2004) 在研究工作要求、工作資源的對倦怠和投入的關係時，發現研究結果並不能排除其中有「第三個因素」影響倦怠和投入的程度，其中又特別強調可能與員工個人的負向情感性有關，個體差異的重要性在工作要求－資源模型中漸漸被看見，因此後續研究也開始討論個體差異的影響是否會影響倦怠和投入 (Langelaan, Bakker, Schaufeli,& van Doornen, 2006)，對工作壓力的研究逐漸納入與個人相關的因子做為影響員工福祉的重要因素之一。

貳、　將個人資源放入工作要求－資源模型

在進一步釐清個人資源對於倦怠、工作投入、乃至於對工作表現的影響之前，須先了解為何選用個人資源做為代表個體差異的變項，而非將其他相關個人的因素如人格、特質、或心理資本等做為研究變項；Bakker, Demerouti 與 Euwema (2005) 的研究結果顯示，資源對於工作要求的效果的確有其緩衝作用，有越多資源的員工較能動員、調動必須的資源，來幫助應對、處理面對的工作要求，因

此也會經歷較低程度的耗竭，這凸顯了資源的特性，能在目標達成的過程中助一臂之力 (Hobfoll, 2003)，相較於人格、特質等與個人相關穩定不變的結構，資源概念的優勢在於－資源是可以累積的，比起穩定恆常的人格，更具有動力性，且資源保存理論中假設，個體會努力保存資源，以避免資源流失帶來的壓力經驗，也會主動累積或增加更多資源以因應未來的挑戰，導致正向的結果。根據資源保存理論 (Hobfoll, 1989)，資源的定義是對個人而言有價值的物體、個人特徵、情況、或能量，或是可以幫助個人得到有價值的物體、個人特徵、情況、或能量，總之，資源指那些本身具有價值的，或是能夠有助於持有其他有價物的東西 (Hobfoll, 2002)；又資源可分為四大類（如上述：物體、個人特徵、情況、能量），而個人特徵指的是可以幫助抵抗壓力的資源，Hobfoll 引用 Antonovsky (1979) 的概念，認為個人資源的內涵是可以幫助抵抗壓力的資源，也就是一個人可以將事件看做是可預期的程度 (Hobfoll, 1989)；綜合以上，Xanthopoulou et al. (2009)認為個人資源的特徵為 a) 成就目標時是具備功能性的；b)會保護個人遠離威脅和相關的身心消耗；以及 c)刺激個人成長和發展，因此個人資源除了是壓力下的復原力，也有積極幫助個人達成目標的內涵，這與工作要求－資源模型的假設類似，都假設資源在威脅／工作要求和負向結果的關係中有一調節的角色，且若個人資源的可用性可以導致資源的累積，便會有更正向的結果，基於資源的特性，於是在工作要求－模型中加入個人資源的概念。

Xanthopoulou et al. (2007) 開始著力研究個人資源在此模型中的角色，討論個人特徵的三種角色，包括調節效果、中介效果、及前置因子效果，他們想了解自我效能、自尊、及樂觀這三種個人資源對工作投入和倦怠的預測力，以及與工作要求和工作資源的關係，故根據文獻回顧的結果，提出三個假設：假設一是個人資源的調節效果，即個人資源對工作要求與耗竭的關係有調節效果；假設二是個人資源的中介效果，即個人資源對工作資源與投入的關係有中介效果；假設三是個人資源做為工作特徵的前置因子（個人資源會影響對工作要求及工作資源的

覺知)，即工作要求會部份中介個人資源與耗竭的關係、工作資源會部份中介個人資源與投入的關係，研究結果為假設一被拒絕、假設二的部分中介效果被支持、假設三中個人資源對工作資源的影響被支持；假設二被支持顯示了工作資源會促進員工的個人資源的促發，使他們感覺更能掌握工作環境，故更投入 (Luthans et al., 2006)；而假設三則支持工作資源對個人資源與投入的關係有部分中介效果，即個人資源為工作資源的前置因子，表示個人資源的程度會影響員工對其擁有的工作資源的知覺，所以擁有越多個人資源的員工會對他們的未來更樂觀、對自己更有自信，然後更認同或甚至創造工作環境的樣貌，促進目標的達成，但結果也顯示擁有較多個人資源的員工並不會覺察到較少的工作要求，雖然個人資源與耗竭有負向關係，但擁有較多個人資源的員工在過度疲勞的題目上分數較低，意謂他們可能對於嫌惡的環境更能適應 (Hobfoll, 1989, 2002)，此研究證實了個人資源在工作要求－資源模型中的確扮演一角色。

工作要求－資源理論 (Bakker et al., 2014) 中討論的個人資源主要為兩種－自我效能、及樂觀，這兩者都是 Hobfoll (2002) 提出的個人適應力的基本成分，內涵為個人認為自己可以成功控制環境和對環境產生影響的信念；自我效能指個人覺察到自己達到要求的能力，自我效能越高的員工便更願意努力去達到工作目標，且碰到困難時較能堅持下去，因為其能往目標達成邁進，故工作投入較高；而樂觀的定義是個人相信在生活裡會經驗到好的結果的傾向 (Scheier, Carver, & Bridges, 1994)，即便有失敗的經驗，樂觀的員工會去行動及能勇敢面對威脅，保持充滿能量的狀態來面對要求，於是工作投入較高；這兩種品質讓員工保有能量，在面對要求時能夠挺住，然後促進工作投入 (Xanthopoulou et al., 2013)。

參、 個人資源的效果

本部分探究「個人資源在工作要求－資源模型中的效果」，以及「工作資源與個人資源的關係」，以下討論。

一、　個人資源在工作要求－資源模型中的效果

目前已有越來越多研究討論個人資源在工作要求－資源模型中的角色，但顯示個人資源在工作要求－資源模型中的角色是不一致的，Schaufeli, &Taris (2014) 在討論工作要求資源模型時，提出個人資源在工作特徵和心理福祉之間可能扮演至少五種角色，顯示個人資源在工作要求－資源模型中的效果仍未確立，這些角色包括「個人資源會直接影響員工心理福祉」、「個人資源會調節工作特徵和心理福祉間的關係」、「個人資源中介工作特徵和心理福祉間的關係」、「個人資源的程度會影響對工作要求和工作資源的覺知」、及「個人資源為第三種變項」；又個人資源亦為資源，在工作要求－資源模型中最常提及資源會引發動力歷程及緩衝（調節）效果，故本研究遵循此的角度，著重討論個人資源的直接效果及調節效果，即其是否有對心理福祉的直接效果，以及是否在工作特徵對心理福祉的關係上具有調節效果。

1.　個人資源對心理福祉有直接效果

資源隱含復原力和控制感的概念，且 Xanthopoulou et al. (2007) 定義個人資源的內涵時及代表個人資源不但是在壓力之下的復原力概念，更有積極的使個人達成目標的內涵，依此定義，個人資源可能可以減少員工的倦怠、增加投入，Lorente, Salanova, Martinez 與 Schaufeli (2008) 以學校教師為樣本，發現學期初的個人資源(情緒與心理能力)可以預測學期末教師的倦怠和投入的程度，支持了個人資源可以直接預測之後的心理福祉的程度；且 Williams, Wissing, Rothmann 與 Temane (2010) 以南非公部門員工為對象的研究也發現，工作要求、工作資源、個人資源（此指自我效能）可顯著預測員工的心理福祉（正向情感、負向情感、以生活滿意度)以及預測工作投入(熱情、奉獻)，顯示個人資源對心理福祉及投入的直接效果；Federici 與 Skaalvik (2011) 研究亦發現挪威校長的自我效能和工作投入有正相關；Ouweneel, Blanc 與 Schaufeli (2012) 對荷蘭大學員工的研究結果顯示，正向情緒與個人資源有相互關係，且個人資源對工作投入為因果關係，即

正向情緒會影響個人資源的程度，再影響工作投入的程度，而工作投入又會再回過來影響正向情緒，這些研究都顯示個人資源對工作投入的直接效果；Xanthopoulou, Bakker, Demerouti 與 Schaufeli (2009) 對荷蘭 163 個員工的追蹤 18 個月的縱貫研究結果也發現，初始點 (Time 1) 的個人資源與第二點 (Time 2)的工作投入有正相關，顯示個人資源對投入的直接效果亦有縱貫研究結果支持。

2. 個人資源在工作特徵對心理福祉的關係上有調節效果

在定義資源時，將資源視為可以幫助抵抗壓力的資源，個人也可以透過資源來累積更多資源，其中隱含的概念便是資源對工作要求對倦怠的影響上有緩衝效果、以及資源可能會強化工作資源對投入的正向效果，這些都代表個人資源的調節效果（干擾效果），故也有許多研究調查個人資源對工作特徵與心理福祉關係中的調節效果，Xanthopoulou, Bakker 與 Fichbach (2013) 以電器公司員工為樣本的研究中的兩個假設為個人資源可以調節工作要求（此研究以情緒性要求、情緒表現不一致為工作要求）對工作投入的效果、工作要求會強化個人資源對工作投入的效果，研究結果顯示個人資源能調節（緩衝）工作要求對工作投入的影響，且工作要求也會調節（強化）個人資源對工作投入的影響，尤其自我效能和投入的關係在員工面對情緒要求時最強，因為員工可能將工作要求視為挑戰，激發他們去控制環境且保持投入。

而 Tremblay 與 Messervey (2011) 對加拿大軍中牧師的研究也討論了個人資源的緩衝效果，結果顯示悲憫滿意度（compassion satisfaction，定義為專業助人者在幫助受創傷事件影響的人之後的心理富足）越高時，角色負載過重（工作要求的一種）對工作勞損的效果顯著減少，顯示個人資源會部分調節工作要求對工作勞損的關係，顯示個人資源不僅可以幫助員工向目標前進，且在嫌惡的工作環境之下，也可以做為保護因子；Brenninkmeijer, Demerouti, Le Blanc 與 Van Emmerik (2010) 發現工作量和人際衝突（都為工作要求）對倦怠有負向效果，且此效果在那些是預防定向（prevention focus，將期望的目標狀態表徵為責任和

安全，在目標追求過程中更關注有無消極的結果，在此研究被視為是個人資源的一種）的員工身上更為強烈，但對於工作資源對投入的正向影響，則無強化的效果，反而和較低程度的投入有關，這兩個研究支持了個人資源對於工作要求對倦怠的負向效果有緩衝的效果；Williams, Wissing, Rothmann 與 Temane (2010) 的研究除了顯現個人資源對心理福祉的直接效果外，也顯示個人資源（自我效能）會調節工作特徵（工作要求、工作資源）對心理福祉（正向情感、負向情感、以生活滿意度)的關係,且若工作中有很多資源便會提升生活滿意度和投入的程度，這些結果與個人資源的定義呼應，個人資源會緩衝工作要求帶來的負向效果，以及強化工作資源帶來的正向效果。

3. 小結

綜合以上研究結果可以發現個人的樂觀和自我效能除了可以直接影響工作投入和倦怠的程度之外,也可以影響工作要求、工作資源對於耗竭和投入的關係，但是這些研究結果卻未能幫助建構個人資源在工作要求－資源模型中扮演的獨特角色。

二、 個人資源與工作資源的關係

根據資源保存理論的假設 (Hobfoll, 2002)，每個人都會努力地去累積資源，或是致力取得對得到更多資源有幫助的資源,不同種類的資源的目的都是於此，雖然資源可以分為不同種類的資源,但是共同的目的都是要去累積或保護更多的資源，幫助個人對情勢有掌握感來幫助因應壓力情形，故不同種類的資源會互相影響幫助累積資源，如果資源累積越多，則進入增加的循環 (gain cycle)，若損失越多，就進入損失的循環 (loss cycle)，因此 Bakker et al. (2014) 在工作要求－資源理論的論述中，依循資源保存理論的觀點，及以上的研究結果，提出工作資源和個人資源會互為中介，資源的動力性被突顯出來，決定員工在工作環境的成

功適應與否。

工作要求－資源理論中將工作資源和個人資源都視為是資源，共同對之後的工作投入和耗竭產生影響，但是個人資源與工作資源在效果上極為類似，因為都具備資源的特性，Xanthopoulou et al. (2007) 的研究有指出個人資源和工作資源雖然可以以驗證性因素分析區分，但是相關很強，且個人資源與工作要求、耗竭、投入、工作表現之間的關係也不能排除；又若工作資源與個人資源同屬資源，是否需要再作細分，亦是本研究所關心，因此本研究欲先就個人資源與工作資源是有關係但不同的概念或是同一內涵做釐清。

個人資源在工作要求－資源模型中的效果雖有廣大研究討論，但是至今仍無較統整的結果，故本研究討論了個人資源與工作資源的關係及個人資源的效果，希望能更了解其在模型中扮演的角色。

第三節　研究問題與假設

壹、　研究問題

本研究主要是以台灣企業員工為樣本，探討工作要求－資源模型的模型適應性，以及個人資源在模型中的效果。工作要求－資源模型自 2001 年提出以來，強調可以適用在各工作場域中，探討員工心裡福指狀況；雖然有大量的研究探討其間關係，但是以臺灣企業員工為樣本的研究中較少針對模式的基本假設做驗證，故本研究欲討論此模型對臺灣企業員工的適應性，並檢驗新編之「工作要求－資源量表」之信效度，除此之外，亦關心個人資源在模型中的效果，及其與工作特徵、心理福祉之間的關係。

本研究欲使用量表進行測量，解此了解工作上的個人對於工作要求、工作資源、心理福祉－耗竭、心理福祉－投入、工作表現的程度。研究以 Bakker et al. (2014) 編製的「工作要求－資源量表」為主要測量工具。

綜合以上，本研究主要的問題為：

一、工作要求－資源模式的論點是否適用於台灣企業員工。

二、個人資源是否獨立於工作資源；又若個人資源為獨立向度，在工作要求－資源模型中的角色為何。

貳、 研究假設

工作要求－資源模式中，將工作中的特徵分為與倦怠相關的兩大類－工作要求與工作資源。工作要求會引發健康損害歷程，導致個人負荷過重至耗竭，而工作資源則會引發動力歷程，擁有資源會滿足個人基本需要，故願意提高投入在工作的程度，故：

研究假設 1：工作特徵會影響員工的心理福祉。

假設 1-1：工作要求能預測員工耗竭的程度，且兩者間有正相關。

假設 1-2：工作資源能預測員工投入的程度，且兩者間有正相關。

工作要求與工作資源會產生交互作用，對心理福祉有不同的影響。擁有較多工作資源可以使員工對工作較有掌握感，較能因應壓力狀況，能減輕工作要求帶來的負向效果；而當員工經驗到較高程度的壓力時，反而會加強資源與工作投入的關係，因為要保護資源避免流失，所以更努力，故：

研究假設 2：工作要求與工作資源間有交互作用，調節心理福祉。

假設 2-1：工作資源在工作要求對耗竭的關係上有調節（緩衝）效果。

假設 2-2：工作要求在工作資源對投入的關係上有調節（強化）效果。

心理福祉與員工的表現有關。研究顯示，倦怠中的耗竭與工作表現有負向關係，特別是角色內表現(Wright & Bonett,1997; Heuven,2006; Taris,2006)；投入的員工則因為可以將想法實踐為行動，所以會有較好的角色內表現，且會因為活絡

資源，更願意展現角色外行為，所以：

研究假設 3：心理福祉會影響員工的表現。

假設 3-1：員工的耗竭與角色內表現有負向關係。

假設 3-2：員工的耗竭與角色外表現有負向關係。

假設 3-3：員工的投入與角色內表現有正向關係。

假設 3-4：員工的投入與角色外表現有正向關係。

資源隱含復原力和控制感的概念，擁有更多個人資源的員工會更積極地去達成目標，故當員工感覺到較多資源時，便更願意投入工作，經驗到的耗竭程度也較低：

假設 4：個人資源會影響員工的心理福祉。

假設 4-1：個人資源能預測員工耗竭的程度，且兩者間有負相關。

假設 4-2：個人資源能預測員工投入的程度，且兩者間有正相關。

個人資源除了會直接影響心理福祉，且也可以調節覺知到工作特徵中要求或資源的多寡對心理福祉的關係，故：

假設 5：個人資源會調節工作特徵對心理福祉的關係。

假設 5-1：個人資源在工作要求對耗竭的關係上有調節（緩衝）效果。

假設 5-2：個人資源在工作資源對投入的關係上有調節（強化）效果。

假設 4、5 與個人資源的效果有關，本研究欲透過假設考驗，進一步來理解個人資源在工作要求－資源模型中扮演的角色。

國立政治大學 National Chengchi University

第三章　研究方法

本研究採取橫斷式問卷調查法，對象為台灣企業員工，透過問卷結果釐清工作特徵、個人資源與員工心理福祉及表現的關係。

第一節　研究對象

本研究以台灣地區企業員工為研究母群體，進行結構性量表施測，採取方便取樣，樣本來源不限行業別、組織別、部門別、專業背景別、年齡層等，最後研究樣本來自服務業、電子業等不同產業別的不同公司及部門，以求樣本的多樣性，共收279人，經刪除填答不完整者10份，實際有效樣本份數共269份，佔回收量表數96.4%。樣本分配情形如下表。

本研究之受試者性別部份，男性共有143人，佔所有受試者之53.2%，而女性則有124位（佔46.1%），未填性別者有2位（佔0.7%）。年齡部分，受試者之年齡介於18至68歲之間，平均年齡為37.29歲，標準差為8.45。其中以30至39歲最多，有131人（佔48.7%），其次依序為：40至49歲共55人（佔19.1%），20至29歲共44人（佔16.4%），50至59歲共19人（佔7.1%），60歲以上共4人（佔1.5%），20歲以下共1人（佔0.4%）。

在公司任職年資部份，介於 33 年至 1 年之間，平均年資為年 6.10 年，標準差為 5.89，其中以年資 5 年以下最多，有 140 人（佔 52%），其次依序為：5 年以上共 54 人（佔 20.1%），10 年以上共 52 人（佔 19.3%），20 年以上共 9 人（佔 3.3%），10 年以上共 2 人（佔 0.7%）。每周工作時數部份，平均工時為 44.46 小時，標準差為 5.86，其中以每周工作 40 小時以上、未滿 50 小時為最多，有 206 人（佔 76.6%），其次依序為：50 小時以上、未滿 60 小時有 39 人（佔 14.5%），60 小時以上有 14 人（佔 5.2%），40 小時以下有 2 人（佔 0.7%）。

教育程度方面，研究參與者均有就學，其中以大學／大專畢業的人數最多，共162人（佔60.2%），其次依序為研究所（以上）90 人（佔33.5%）、高中職

11人（佔4.1%）、高中職以下2人（佔0.7%）。

表3-1-1

研究樣本特性分析

背景變項	組別	人數	百分比
性別	男	143	53.2
	女	124	46.1
年齡	60 歲以上	4	1.5
	50-59 歲	19	7.1
	40-49 歲	55	20.4
	30-39 歲	131	48.7
	20-29 歲	44	16.4
	20 歲以下	1	0.4
年資	30 年以上	2	0.7
	20 年以上	9	3.3
	10 年以上	52	19.3
	5 年以上	54	20.1
	5 年以下	140	52
每周工作時數	60 小時以上	14	5.2
	50 小時以上	39	14.5
	40 小時以上	206	76.6
	40 小時以下	2	0.7
教育程度	研究所（以上）	90	33.5
	大學／大專	162	60.2
	高中職	11	4.1
	高中職以上	2	0.7

國立政治大學 National Chengchi University

第二節　研究程序

為了驗證工作要求－資源模型在台灣企業員工的適用性，本研究的研究程序主要分為三階段：

壹、參考國內外與工作要求－資源模型相關的研究工具、文獻與實徵研究，並以 Bakker et al. (2014) 綜合以往研究結果，將其中具有信效度考驗之題目整合編制之「工作要求－資源量表」內題目為主要架構。

貳、研究者將原本編著之英文版經過二次回溯翻譯程序編譯成中文版「工作要求－資源量表」，確立工作要求、工作資源、個人資源、心理福祉、及工作表現之中文版本題目後，並加入社會期許與正負向情感的題項以控制共變。

參、本研究採便利取樣，以台灣企業員工 269 位為正式樣本，進行量表之相關分析、效度檢驗、及階層迴歸分析 。

第三節　研究工具

本研究採用問卷調查法，以問卷蒐集資料，研究工具包括「個人基本資料」、以及「工作要求－資源量表」。以下分別以各量表之內容架構、計分方式以及信效度分析分述說明之。

壹、　個人資料

個人基本資料部份，參考工作要求－資源量表中的題項編製，以了解研究樣本的個人特徵，其中包括性別、年齡、服務單位、在公司任職年資、平均每周工作時數、教育程度等，一共六題。

貳、　工作要求－資源量表

本研究採用 Bakker et al. (2014) 依據其理論模式發展編製之 Job Demands-Resources Questionnaire 為本研究主要研究工具，研究者將原本編著之英文版經過二次回溯翻譯程序編譯成中文版「工作要求－資源量表」，原版量表題目數達 107 題，為求精簡與效率，最後版本之量表題項僅保留與本研究研究假設相關的題項，包括工作要求、工作資源、個人資源、心理福祉、表現等向度，測量方式依每個向度的內涵不同而做調整，包含李克特式五點頻率量尺、六點頻率量尺、五點同意量尺、及四點同意量尺等，以下說明。

工作要求共有 14 題，分為三個分量表：(1) 工作壓力，共 4 題：1、9、20、

35 題，採用五點頻率量尺測量，計分方式為 1 分（從不）到 5 分（總是），題項如：「我有太多工作要做。」等；（2）認知要求，共 4 題：2、11、30、37 題，採用五點頻率量尺測量，計分方式為 1 分（從不）到 5 分（總是），題項如：「我的工作需要很多專注力。」等；（3）情緒要求，共 6 題：3、12、22、25、28、34，採用五點頻率量尺測量，計分方式為 1 分（從不）到 5 分（總是），題項如：「我的工作在情緒上很費力。」等。工作要求中各分量表的內部一致性 Cronbach'sα 值如下：「工作壓力」為 0.664，「認知要求」為 0.768，「情緒要求」為 0.774。工作要求之分量表、題目、α 值列於下表 3-3-1。

表3-3-1

工作要求之分量表與題項

	題目		Cronbach's α 值
工作壓力	1	我必須迅速地做事。	.664
	9	我有太多工作要做。	
	20	我必須加倍努力的工作以趕上最後期限。	
	35	我在時間壓力下工作。	
認知要求	2	我的工作需要很多專注力。	.768
	11	我的工作需要更多用心或細心。	
	30	我的工作需要繃緊神經。	
	37	我的工作需要我持續的注意力。	
情緒要求	3	我的工作在情緒上很費力。	.774
	12	工作中，我要面對須涉及個人的事。	
	22	工作中，我會遇到讓我有情緒的狀況。	
	25	工作中，我要處理不斷抱怨的顧客。	
	28	工作中，我必須和要求很多的顧客應對。	
	34	我必須應付對我不尊重及無禮的顧客。	

工作資源共有 17 題，分為五個分量表：（1）自主，共 3 題：4、14、38，採用五點頻率量尺測量，計分方式為 1 分（從不）到 5 分（總是），題項如：「我有執行工作上的彈性。」等；（2）社會支持，共 3 題：5、15、31，採用五點頻率

量尺測量，計分方式為 1 分（從不）到 5 分（總是），題項如：「如果有需要，我可以向我的同事求助。」等；（3）表現回饋，共 3 題：6、17、29，採用五點頻率量尺測量，計分方式為 1 分（從不）到 5 分（總是），題項如：「關於我的工作目標，我接收到充分的資訊。」等；（4）主管指導，共 5 題：7、18、23、26、33，採用五點頻率量尺測量，計分方式為 1 分（從不）到 5 分（總是），題項如：「我的主管會告知我他是否滿意我的工作。」等；（5）發展機會，共 3 題：54、56、59，採用五點同意量尺測量，計分方式為 1 分（非常不同意）到 5 分（非常同意），題項如：「在我的工作中，我有機會去發展我的強項。」等。工作資源中各分量表的內部一致性 Cronbach's α 值如下：「自主」為 0.613，「社會支持」為 0.622，「表現回饋」為 0.754，「主管指導」為 0.843，「發展機會」為 0.796。工作資源之分量表、題目、α 值列於下表 3-3-2。

表3-3-2

工作資源之分量表與題項

		題目	Cronbach's α 值
自主	4	我有執行工作上的彈性。	.613
	14	我可以控制如何進行我的工作。	
	38	關於我的工作，我可以參與決策。	
社會支持	5	如果有需要，我可以向我的同事求助。	.622
	15	如果工作上有困難，我可以依賴同事來支持我。	
	31	在工作中，我覺得被同事重視。	
表現回饋	6	關於我的工作目標，我接收到充分的資訊。	.754
	17	我的工作給我機會去了解我在工作上做的如何。	
	29	關於我的工作結果，我接收到充分的資訊。	
主管指導	7	我的主管會告知我他是否滿意我的工作。	.843
	18	我的主管會關心我在工作上的問題及期望。	
	23	我感覺受到主管重視。	
	26	我的主管會用他的影響力來幫助我解決工作上的問題。	
	33	我的主管對我是友善且對我敞開心胸的。	

發展機會	54	在我的工作中，我有機會去發展我的強項。	.796
	56	在我的工作中，我可以充分地發展自己。	
	59	我的工作提供我機會去學習新的事物。	

個人資源共有 8 題，分為兩個分量表：(1) 樂觀，共 4 題：55、57、58、60，採用五點同意量尺測量，計分方式為 1 分（非常不同意）到 5 分（非常同意），題項如：「在不確定時，我通常會預期最好的情況發生。」等，內部一致性信度係數為 0.746；(2) 自我效能，共 4 題：62、64、66、68，採用四點同意量尺測量，計分方式為 1 分（非常不同意）到 4 分（非常同意），題項如：「我有信心我可以有效率的處理突發事件。」等。個人資源中各分量表的內部一致性 Cronbach's α 值如下：「樂觀」為 0.746，「自我效能」為 0.734。個人資源之分量表、題目、α 值列於下表 3-3-3。

表3-3-3

個人資源之分量表與題項

		題目	Cronbach's α 值
樂觀	54	在不確定時，我通常會預期最好的情況發生。	.746
	56	對於未來，我一向抱持樂觀。	
	59	我同意「山窮水盡疑無路，柳暗花明又一村」的觀點。	
	55	大致上，我會假設較多正向的事情發生在我身上，而不是惱人的事。	
自我效能	62	我有信心我可以有效率的處理突發事件。	.734
	64	由於我的機智，我可以應付意想不到的情況。	
	66	如果我陷入困境，我通常可以想到一個好的解決方法。	
	68	我能夠應付我面臨的任何事物。	

心理福祉共有 13 題，分為兩個分量表：(1) 耗竭，4 題：61、63、65、69，採用四點同意量尺測量，計分方式為 1 分（非常不同意）到 4 分（非常同意），

題項如：「有時候在抵達公司之前我就覺得疲累。」等，內部一致性信度係數為 0.779；（2）投入，共 9 題：39、47、40、49、41、51、42、53、43，採用七點頻率量尺測量，計分方式為 0 分（幾乎沒有）到 6 分（雖乎總是），題項如：「工作時我覺得精力充沛。」等。心理福祉中各分量表的內部一致性 Cronbach's α 值如下：「耗竭」為 0.779，「投入」為 0.931。心理福祉之分量表、題目、α 值列於下表 3-3-4。

表3-3-4

心理福祉之分量表與題項

		題目	Cronbach's α 值
耗竭	61	有時候在抵達公司之前我就覺得疲累。	.779
	63	下班後，我比以前需要更多時間來放鬆及好過一點。	
	65	工作時，我常覺得我的情緒被榨乾了。	
	67	下班後，我通常會覺得超累的。	
投入	39	工作時我覺得精力充沛。	.931
	47	在我工作中，我感到強大且充滿活力。	
	40	我熱衷於我的工作。	
	49	我的工作激勵了我。	
	41	當我早上起床後，我就想要去工作。	
	51	認真工作時，我覺得很開心。	
	42	我對我做的工作感到驕傲。	
	53	我埋首在我的工作裡。	
	43	當我工作時，我會投入工作到忘我的境界。	

表現共有 6 題，分為兩個分量表：（1）角色內表現，共 3 題：44、50、52，採用七點頻率量尺測量，計分方式為 0 分（幾乎沒有）到 6 分（雖乎總是），題項如：「我達到職責中所有的要求」等，內部一致性信度係數為 0.841；（2）角色外表現，共 3 題：45、46、48，採用七點頻率量尺測量，計分方式為 0 分（幾乎沒有）到 6 分（雖乎總是），題項如：「我會幫助那些正經歷高工作壓力或有其他

問題的同事。」等。表現中各分量表的內部一致性 Cronbach's α 值如下：「角色內表現」為 0.841，「角色外表現」為 0.789。表現之分量表、題目、α 值列於下表 3-3-5。

表3-3-5

表現之分量表與題項

		題目	Cronbach's α 值
角色內表現	44	我會達成在職責範圍內的目標。	.841
	50	關於表現，我達到所有的標準。	
	52	我達到職責中所有的要求。	
角色外表現	48	當同事在一段時間的缺席後返回工作時，我會幫助他們的工作。	.789
	45	我會幫助那些正經歷高工作壓力或有其他問題的同事。	
	46	我願意去做一些不在工作內容裡，但卻對公司整體有益的事。	

本研究首先要確立工作要求－資源量表中工作資源及個人資源的因素結構，檢驗其是否為同一構念，以因素分析探討題目間的特質，並將具有同一性質之題目群集，建立構念效度，故以 SPSS Statistics 18 程式進行探索性因素分析。將工作要求－資源量表中的工作資源及個人資源以主成份分析法萃取因素，並進行斜交轉軸。以 KMO 為取樣適當性檢定，結果指出 KMO=.883，Bartlett 球形檢定 2827.19 達.000 顯著水準，顯示資料適合進行因素分析。由於工作要求－資源量表的題目皆奠基於先前的研究，且本研究的主要研究目標之一為釐清工作資源與個人資源是否為同一構念，故利用陡階分析可抽取出二因子，此二因子的解釋總變異量為 41.612%。

因素分析結果顯示第 14 題「我可以控制如何進行我的工作。」因素負荷量小於.40，無法歸納入任一因素內，因此予以刪除。刪題後因素負荷量見表 3-3-1。

表3-3-6

工作資源與個人資源之因素分析摘要表

題項	因素負荷量	
	工作資源	個人資源
18.我的主管會關心我在工作上的問題及期望。(主管指導)	**.787**	.266
23.我感覺受到主管重視。(主管指導)	**.754**	.402
29.關於我的工作結果，我接收到充分的資訊。(表現回饋)	**.725**	.335
7.我的主管會告知我他是否滿意我的工作。(主管指導)	**.696**	.122
26.我的主管會用他的影響力來幫助我解決工作上的問題。(主管指導)	**.680**	.118
33.我的主管對我是友善且對我敞開心胸的。(主管指導)	**.678**	.324
17.我的工作給我機會去了解我在工作上做的如何。(表現回饋)	**.674**	.418
6.關於我的工作目標，我接收到充分的資訊。(表現回饋)	**.665**	.321
15.如果工作上有困難，我可以依賴同事來支持我。(社會支持)	**.609**	.023
38.關於我的工作，我可以參與決策。(自主)	**.585**	.360
5.如果有需要，我可以向我的同事求助。(社會支持)	**.574**	-.010
31.在工作中，我覺得被同事重視。(社會支持)	**.509**	.332
4.我有執行工作上的彈性。(自主)	**.503**	.181
57.對於未來，我一向抱持樂觀。(樂觀)	.348	**.728**
56.在我的工作中，我可以充分地發展自己。(發展機會)	.426	**.722**
58.我同意「山窮水盡疑無路，柳暗花明又一村」的觀點。(樂觀)	.229	**.667**
54.在我的工作中，我有機會去發展我的強項。(發展機會)	.371	**.662**
62.我有信心我可以有效率的處理突發事件(自我效能)	.050	**.637**
60.大致上，我會假設較多正向的事情發生在我身上，而不是惱人的事。(樂觀)	.290	**.619**
59.我的工作提供我機會去學習新的事物。(發展機會)	.455	**.607**
68.我能夠應付我面臨的任何事物。(自我效能)	.071	**.510**
64.由於我的機智，我可以應付意想不到的情況。(自我效能)	.001	**.499**
55.在不確定時，我通常會預期最好的情況發生。(樂觀)	.182	**.485**
66.如果我陷入困境，我通常可以想到一個好的解決方法。(自我效能)	.244	**.484**

註：因素負荷量>.4 以粗體表示。

刪去第 14 題後，再跑一次因素分析，結果指出 KMO=.884，Bartlett 球形檢定 2695.625 達.000 顯著水準，此二因子的解釋總變異量為 42.429%。根據因素分

析的結果，落入因素 1 的題目都為工作資源的分量表，包含「主管指導」、「表現回饋」、「社會支持」、及「自主」，而落入因素 2 的題目則包含「樂觀」、「自我效能」、及「發展機會」，故將因素 1 命名為「工作資源」、因素 2 命名為「個人資源」。其中「發展機會」在原先的設計中則屬於工作資源，但由於「發展機會」分量表中的三個題項皆落入因素 2，且考量題意與個人的學習、發揮、成長較相關，在結果上也反映其題意較接近個人資源，因此「發展機會」納入個人資源因素中。新的工作資源（包括主管指導、表現回饋、社會支持、自主）的解釋變異量為 31.06%，Cronbach's α 係數為 0.889，而新的個人資源（包括樂觀、自我效能、發展機會）的解釋變異量為 11.37%，Cronbach's α 係數為 0.831。二因素解釋總變異量為 42.429%。

參、 正負向情感

為避免員工的情感狀態影響研究的結果，本研究將員工的正負向情感狀態列為控制變項，採用情緒平衡量尺 (Affects Balance Scale, ABS; Bradburn, 1969)，中文版 ABS 為楊宜音、張志學（1998）所翻譯，此量表包含 10 個以『是－否』為答案的問題，詢問受試者『過去幾週』的感受，正向情感 (PA) 與負向情感 (NA) 各五題，所以 PA 與 NA 的總分得分範圍皆為 0–5 分。唯題目原先是以第二人稱指稱，為使整份量表立場一致，將題項改為第一人稱敘述，例如「過去幾個禮拜裡面，我對某件事特別興奮或感興趣。」、「過去幾個禮拜裡面，我因為某人稱讚我做的某件事而感到驕傲。」等題目。

肆、 社會期許

為了避免社會期許偏誤 (social desirability bias) 會對研究結果造成影響，本研究也對受試者的社會期許以進行統計控制，社會期許性除了用來測量社會讚許性之傾向，以篩選具真實性的回答，也常被用來當為特質式的社會期許性指標（或稱防衛性指標）的評估工具，本研究採用 Reynolds (1982) 所發展的 13 題短版

(From C)，此版本具有良好的信效度 (Robinette, 1991)，此量表使用強迫選擇的反應方式，每題計分方式為 0（否）、1（是），內部一致性值為.65，題目如「有時，沒有別人的鼓勵，我難以繼續進行我的工作。」、「有時，我會因未能如願而滿腹怨氣。」等題目。為了排除社會期許與情緒狀態影響依變項，故使用共變數分析排除。在本研究中，社會期許題目的內部一致性 Cronbach's α 值為 0.41，信度過低，故不放入控制變項中加以控制。

伍、　共同方法變異檢驗

由於本研究測量個人對於工作特徵、心理福祉、工作表現、個人資源的知覺及態度，由於所有變項的測量都由同一受試者根據其主觀知覺進行填答，須避免因同一受試者作答將導致的共同方法變異 (common method variance)，故本研究採用 Harman's 的單一因子檢定法，投入所有題項一起進行探索性因素分析，在未轉軸的情況下若無法得到一綜合因子(第一因素解釋的變異量未大於 50%時)，則可證明共同方法變異造成之偏誤小。結果顯示，在投入所有題項後，特徵值大於 1 的共有 19 個因素，共解釋了 67.731% 的變異量，而由第一因素解釋的變異量僅 19.911%，第一因素解釋變異量未大於 50% ，可知共同方法變異對本研究結果所造成的問題應不嚴重。

國立政治大學 National Chengchi University

第四節　資料分析

在回收量表後，將去除無效樣本，並將有效的量表加以編碼及登錄，本研究擬採用的統計方式如下：

壹、　描述性統計及相關分析

本研究欲針對樣本背景資料進行描述性分析，從樣本比例、平均數、標準差等了解樣本組成特性，及各題項得分概況。且為了了解各向度之間相關，亦進行

各研究變項之相關分析，進行初步資料分析，並對員工個人資料、正負向情感、社會期許加以控制後進行量表的描述統計及相關矩陣，以瞭解各變項間的關係是否符合假設之預測。

貳、　假設檢驗

本研究的假設以.05 水準進行考驗，採雙尾檢定，獨變項包括工作要求（工作壓力、認知要求、情緒要求）、工作資源（自主、主管支持、表現回饋、主管指導）、個人資源（樂觀、自我效能、發展機會）；而依變項則是心理福祉（耗竭、投入）、以及員工的工作表現（又分為角色內表現、角色外表現）。

假設檢驗都以階層迴歸分析為主。假設皆與預測、調節效果的檢驗有關，且為連續資料（以 Likert 式量表方式蒐集資料），在理論上具有特定的先後關係影響，故採階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis) 來考驗，透過逐層控制來了解個別變項的預測力。檢驗假設時，須先對研究樣本之背景變項、情感狀態加以控制，故進行階層迴歸分析時，將第一層放入與依變項有顯著相關之背景變項、第二層放入情感狀態、第三層及之後才是放入假設檢驗之獨變項。

假設 1 檢驗工作特徵對心理福祉的預測力，假設 1-1 為工作要求能預測耗竭，故依變項為耗竭、獨變項為工作資源；假設 1-2 為工作資源能預測投入，故依變項為投入、獨變項為工作資源。檢驗時第一層為背景變項、第二層為情感狀態、第三層才為獨變項。

假設 2 檢驗工作資源與工作要求的交互作用分別對耗竭及投入的效果，是由獨變項和調節變項的交互作用是否達顯著來判斷調節變項的效果。為了解決共線性的問題，須先將獨變項及調節變項的值標準化，再以此標準化的值建立交互作用項，再執行階層迴歸分析。分析時將相關的背景變項放入第一層、正向情感及負向情感狀態放入第二層、而後將工作要求與工作資源放入第三層、最後是將工作要求及工作資源的乘積放入第四層，以檢驗工作要求與工作資源的二階交互作

用，依變項分別為耗竭與投入，進行兩次的階層迴歸分析。

假設 3 檢驗心理福祉對表現的影響，依變項為表現、獨變項為心理福祉。假設 3-1 與 3-2 分別為耗竭能預測角色內表現及角色外表現，故依變項為角色內表現及角色外表現、獨變項為耗竭，若耗竭能夠預測表現，則再檢驗工作要求、耗竭、表現之間的關係。假設 3-3 與 3-4 分別為投入能預測角色內表現及角色外表現，故依變項為角色內表現及角色外表現、獨變項為投入，若投入能夠預測表現，則再檢驗工作資源、投入、與表現之間的關係。檢驗時第一層為背景變項、第二層為情感狀態、第三層才為獨變項。

假設4檢驗個人資源對心理福祉的直接預測效果，故個人資源為獨變項、心理福祉為依變項。假設4-1為個人資源能預測耗竭，故依變項為耗竭、獨變項為個人資源；假設1-2為個人資源能預測投入，故依變項為投入、獨變項為個人資源。檢驗時第一層為背景變項、第二層為情感狀態、第三層才為獨變項。

假設 5 檢驗個人資源分別與工作要求、工作資源的交互作用對耗竭、投入的效果，檢驗方式同假設 2，先將獨變項及調節變項的值標準化，再以此標準化的值建立交互作用項，再執行階層迴歸分析。假設 5-1 檢驗時先將相關的背景變項放入第一層、正向情感及負向情感狀態放入第二層，而後將個人資源與工作要求放入第三層、最後是將個人資源及工作要求的乘積放入第四層，以檢驗個人資源與工作要求的交互作用效果，依變項為耗竭、獨變項為工作要求、調節變項為個人資源。假設 5-2 檢驗時先將相關的背景變項放入第一層、正向情感及負向情感狀態放入第二層，而後將個人資源與工作資源放入第三層、最後是將個人資源及工作資源的乘積放入第四層，以檢驗個人資源與工作資源的交互作用效果，依變項為投入、獨變項為工作資源、調節變項為個人資源。

國立政治大學 National Chengchi University

第四章　研究結果

第一節　描述統計與相關分析

壹、　量表之描述統計

各變項之得分如表4-1-1。因變項所含之分向度多寡不同，故各變項之得分為分向度之平均，控制變項包括「正向情感」、「負向情感」及「社會期許」，每一向度得分為該向度所有題目得分之平均，「正向情感」、「負向情感」為五點量尺，故此二向度平均得分最小值為1，最大值為5，而「社會期許」則為是非題，答「是」記兩分、「否」記一分，故最大值為2、最小值為1。測量變項為與假設有關之變項，包括「工作要求」、「工作資源」、「個人資源」、「投入」、「耗竭」、「角色外表現」、及「角色內表現」，其中「工作要求」、「工作資源」、「個人資源」為五點量尺，平均得分介於1-5分之間；而「投入」、「角色外表現」、及「角色內表現」則為七點量尺，平均得分介於1-5分之間；最後，「耗竭」是四點量尺，平均得分最高為4、最低為1。描述統計顯示各量表的偏態與峰度都在正負1 之間，符合常態分布。

表4-1-1

各變項之平均值、標準差、偏態、及峰度

	最小值	最大值	平均數	標準差	偏態	峰度
正向情感	1.00	5.00	2.89	0.73	.016	.082
負向情感	1.00	4.60	2.23	0.78	.716	.121
社會期許	1.00	2.00	1.53	0.15	-.433	.688
工作要求	1.64	4.86	3.10	0.54	.247	-.043
工作資源	1.15	4.92	3.16	0.64	-.003	.030
個人資源	2.27	4.64	3.40	0.46	.041	-.008
投入	0.89	6.00	3.79	1.01	-.135	-.161
耗竭	1.00	4.00	2.49	0.55	.174	.195
角色外表現	1.00	6.00	3.83	1.01	-.001	-.383
角色內表現	1.67	6.00	4.28	0.87	-.123	-.501

貳、　各變項間相關

參與者之年齡、年資、平均每週工作時間、教育程度、正向情感、負向情感、社會期望與工作要求、工作資源、個人資源、投入、耗竭、角色外表現、及角色內表現之相關請見表 4-1-2。

一.　背景變項與工作特徵、個人資源與心理福祉之關係

受試者之年齡和個人資源、及投入有顯著正相關（r= .17 到.20, p<.01），但與耗竭有顯著負相關（r= .14, p<.05），顯示年齡越大的員工，其擁有的個人資源較多，對工作投入的程度也越高，耗竭的程度也較低。每周平均工作時數與工作要求、耗竭有顯著正相關（r= .25 到.26, p<.000），顯示當每周平均工作時數與工作要求有關，工時越多代表工作中的要求層面越多，也顯示這些工作時間較長的員工的耗竭程度也較高。教育程度和工作資源有顯著正相關（r= .18, p<.01），顯示教育程度越高的員工，擁有的工作資源也越多。

二.　工作特徵與結果之相關

工作特徵分為工作要求與工作資源。工作要求與工作資源間有顯著正相關（r= .21, p=.001），顯示當工作要求高時，也會有較多的工作資源；另外，工作要求也與工作中的耗竭感受（r= .56, p<.000）、工作表現之角色外表現（r= .26, p<.000）有顯著正相關，表示當工作要求越多時，耗竭的感受會越強，但也可能會表現出更多的角色外表現。工作資源除與工作要求有顯著正相關以外，亦與投入（r= .55, p<.000）、角色外表現（r= .37, p<.000）、及角色內表現（r= .19, p=.001）有顯著正相關，與耗竭間（r= -.20, p=.001）則有顯著負相關，顯示工作資源越多時，員工投入的程度越高、在工作上的角色內和角色外表現都會較多，且員工感覺到的耗竭程度是較少的。在假設檢驗方面，工作要求與耗竭、工作資源與投入有顯著正相關，符合假設預期之方向。

三.　耗竭、投入與表現之相關

角色內表現與投入有顯著正相關，但與耗竭則有顯著負相關，而角色外表現

與投入有顯著正相關，但與耗竭則的相關則未達顯著性，顯示投入的員工更會達到角色內表現與角色外表現，而耗竭的員工則在角色內表現部分則可能受到影響。

四. 個人資源與結果之相關

個人資源與工作資源、投入、角色內表現、角色外表現有顯著正相關，其中與工作資源的正向相關（r= .47, p<.000）較高，顯示個人資源的程度與工作資源的程度有很大的關係，當個人資源多時也可能擁有較多的工作資源；個人資源也與投入有顯著正相關（r= .69, p<.000），代表個人資源越多時，員工的投入也會越高；個人資源也與員工工作表現有關，與角色外表現、角色內表現都有顯著正相關（r= .41 到.42, p<.000），表示當擁有的個人資源越多時，員工在角色外及角色內都會更有展現；但是個人資源與耗竭間有顯著負相關（r= .27, p<.000），顯示個人資源越多時，耗竭的程度可能會較低。在假設檢驗方面，個人資源與耗竭有顯著負相關，但與投入則有顯著正相關；個人資源與工作資源間的正向關係達顯著，但與工作要求的相關則未達顯著性相關。

研究假設獲得初步證實，之後將以階層迴歸分析，對各項假設進行統計檢驗。

國立政治大學 National Chengchi University

表4-1-2

背景變項、正負向情感、社會期許、工作特徵、個人資源、心理福祉、及工作表現之相關分析

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	性別	—														
2	年齡	-.12	—													
3	年資	.07	.44**	—												
4	平均工時	-.02	-.03	.09	—											
5	教育程度	-.21**	-.05	-.23**	.18**	—										
6	正向情感	-.03	-.00	.01	-.04	.17**	—									
7	負向情感	-.15*	-.09	.02	.20**	.02	-.11	—								
8	社會期許	-.04	.05	.01	-.02	-.01	.018	-.41**	—							
9	工作要求	.05	.03	.02	.26**	.09	.19**	.47**	-.19**	—						
10	工作資源	-.10	-.01	-.01	-.02	.18**	.67**	-.15*	.06	.21**	—					
11	個人資源	-.01	.17**	.06	-.10	.03	.49**	-.37**	.21**	.03	.47**	—				
12	投入	-.06	.20**	.08	-.01	.03	.63**	-.33**	.18**	.10	.55**	.69**	—			
13	耗竭	.12	-.14*	-.01	.25**	-.01	-.20**	.56**	-.25**	.56**	-.20**	-.27**	-.34**	—		
14	角色外表現	-.04	.12	.06	.01	.01	.40**	.02	.09	.26**	.37**	.41**	.52**	-.08	—	
15	角色內表現	.11	.18	.08	-.10	.01	.25**	-.25**	.06	.04	.19**	.42**	.54**	-.18**	.44**	—

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

國立政治大學 National Chengchi University

第二節　階層迴歸分析

為了檢驗在企業中，員工的心理福祉狀態及工作表現會如何受到工作要求、工作資源、個人資源之影響，並了解其間的交互作用關係，本研究採用階層迴歸分析來檢驗假設，了解在控制背景變項後，獨變項對依變項的預測關係。以下分為「工作特徵與心理福祉間關係之階層迴歸分析」、「心理福祉與員工表現之階層迴歸分析」、「個人資源與表現之階層迴歸分析」、及「個人資源在工作要求－資源模型中之角色分析」呈現結果。

壹、　工作特徵與心理福祉間關係之階層迴歸分析

首先檢驗工作特徵與心理福祉的預測關係，根據工作要求－資源模式，工作要求能預測耗竭的程度、而工作資源則會預測投入的程度，故分別進行階層迴歸分析，並另外加入檢驗工作要求對投入、工作資源對耗竭的預測關係，以更全面理解工作特徵對心理福祉的影響。

在控制變項部分，耗竭與年齡、平均工作時間有顯著正相關(可參考表 4-1-1)，故當耗竭為依變項時，將年齡、平均工作時數放入第一層加以控制，而投入則與年齡有關，故當投入為依變項時則將年齡放入第一層加以控制。在第二層控制員工的情感狀態及社會期望，在初步統計檢驗後發現社會期望對模式影響很小，為求模型之簡潔性，故予以刪除。第三層則放入欲檢驗的預測變項。

1. 工作要求與耗竭、投入

表 4-2-1 為以工作要求為獨變項，再分別以耗竭與投入進行分析(假設 1-1)，在控制基本資料變項與正負向情感狀態之後的分析結果。假設 1-1 是工作要求可以預測員工耗竭的程度，以階層迴歸分析來檢驗其效果發現，三個階層的解釋變異量分別為.085、.349、.494，R 平方改變量分別為.085、.265、.144，均達.05 的顯著水準，其 F 改變量的顯著性的 p<.001。在階層 1 中，平均工時及年齡對耗竭的解釋力為 8.5%，此解釋力達統計上的顯著水準（ΔF=11.318）；區組 2 之迴

歸分析再投入員工的正負向情感等兩個自變項，加入後對耗竭的解釋力為 26.5％，最後區組三之迴歸模式再放入工作要求檢視，則所有的變項共可以解釋 49.4％的變異量，控制平均工時、年齡、正負向情感後，工作要求對耗竭的解釋力增加 14.4％，此解釋力達到統計上的顯著水準 (ΔF=68.988，p <.001)，且工作要求的 Beta 值為正數，表示其對耗竭的影響為正向，即當工作要求越多時，耗竭也會越高，結果支持假設 1-1。本研究亦檢驗工作要求對投入的預測力，以更了解工作要求的效果，以階層迴歸分析依照上述步驟（分三個階層，第一階層為背景變項、第二層為正負向情感、第三層為工作要求）檢驗工作要求對投入的效果，結果發現階層三之迴歸模式再放入工作要求後，所有變項的解釋力達 49.8％，工作要求對投入的解釋力增加為 2.0％，達到統計上之顯著水準（ΔF=9.777，p<.05），且標準化的迴歸係數為正值，顯現當工作要求越多時，投入也會越高。

表4-2-1

以工作要求預測耗竭、投入之階層迴歸分析表

	依變項：耗竭			依變項：投入		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
背景變項						
平均工時	.255**	.144**	.062			
年齡	-.131*	-.091	-.096	.199**	.179***	.177***
情感狀態						
正向情感		-.137**	-.248***		.596***	.556***
負向情感		.499***	.279***		-.246***	-.331***
預測變項						
工作要求			.464***			.168**
合計R^2	.085	.349	.494	.040	.478	.498
調整後R^2	.077	.339	.483	.036	.472	.490
F值	11.318***	32.603***	47.178***	10.343**	75.795***	61.303***
ΔR^2	.085	.265	.144	.040	.439	.020
ΔF	11.318***	49.416***	68.988***	10.343**	104.250***	9.777**
自由度	245	243	242	250	248	247

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

2. 工作資源與耗竭、投入

表 4-2-2 為以工作資源為獨變項，再分別以耗竭與投入進行分析（假設 1-2）之後的分析結果。假設 1-2 檢驗工作資源對投入的預測力，以階層迴歸分析來檢驗三個階層，三個階層的解釋變異量分別為.040、.478、.486，R 平方改變量分別為.040、.439、.025，均達.05 的顯著水準，其 F 改變量的顯著性的 p<.001。階層一的背景變項對投入的解釋力為 4.0%，達到統計顯著之水準 (ΔF=10.343，p=.001<.05)；階層二加入員工的正負向情感後，此二變項對投入的解釋力為 43.9%；區組三之迴歸模式再投入工作資源，則所有的變項共可以解釋 48.6%的變異量，控制背景變項、正負向情感後，工作資源對投入的增加解釋力為 2.5%，達到統計上的顯著水準 (ΔF=12.571，p<.001)，且工作資源的 Beta 值為正數，表示其對投入的影響為正向，即當工作資源越多時，投入的程度也會越高。

表4-2-2

以工作資源預測耗竭、投入之階層迴歸分析表

	依變項：耗竭			依變項：投入		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
背景變項						
平均工時	.255**	.144**	.145**			
年齡	-.131*	-.091	-.091	.199**	.179***	.180***
情感狀態						
正向情感		-.137**	-.113		.596***	.453***
負向情感		.499***	.497***		-.246***	-.231***
預測變項						
工作資源			-.037			.215***
合計R^2	.085	.349	.350	.040	.478	.486
調整後R^2	.077	.339	.337	.036	.472	.478
F值	11.318***	32.603***	26.060***	10.343**	75.795***	62.641***
ΔR^2	.085	.265	.001	.040	.439	.025
ΔF	11.318***	49.416***	.275	10.343**	104.250***	12.571***
自由度	245	243	242	250	248	247

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

國立政治大學 National Chengchi University

為了更了解工作資源是否對耗竭亦有影響，故以階層迴歸分析依照上述步驟檢驗工作資源對耗竭的效果，階層一及階層二的變項檢驗方式與上述同，惟依變項為耗竭。加入工作資源後，整個模式對耗竭的解釋力都為 35.0%，但工作資源對耗竭的增加解釋力為 0.01%，未達統計顯著性，顯示工作資源對耗竭沒有顯著的影響。結果支持假設 1-2，工作資源能預測投入，但無法預測耗竭。

3. 工作要求及工作資源的交互作用與耗竭

假設 2 為工作特徵間的交互作用對心理福祉的影響，故檢驗工作要求與工作資源的交互作用對耗竭及投入的關係，以階層迴歸分析檢驗。

表4-2-3

工作要求與工作資源的交互作用對耗竭之之階層迴歸分析表

	依變項：耗竭			
	模式一	模式二	模式三	模式四
背景變項				
平均工時	.255**	.144**	.060	.060
年齡	-.131*	-.091	-.098*	-.098*
情感狀態				
正向情感		-.137**	-.155*	-.160**
負向情感		.499***	.254***	.253***
預測變項				
工作要求x			.492***	.490***
工作資源x			-.150*	-.151*
交互作用				
JDxzJR x				.029
合計R^2	.085	.349	.505	.506
調整後R^2	.077	.339	.493	.492
F值	11.318***	32.603***	41.046***	35.151***
ΔR^2	.085	.265	.156	.001
ΔF	11.318***	49.416***	38.049***	.396
自由度	245	243	241	240

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

假設 2-1 是檢驗工作要求與工作資源的交互作用對耗竭的影響，故以耗竭為依變項，分四個階層檢驗，四層分別是控制變項（依變項為耗竭時放入平均工作時數）、正向情感及負向情感、預測變項包括工作要求、工作資源、及第四層是工作要求與工作資源的交互作用，從上表 4-2-3 的結果可以發現，四個階層的解釋變異量分別為.085、.349、.505、.506，*R* 平方改變量分別為.085、.285、.156、.001，前三階層的 Δ*F* 皆達.05 的顯著水準 (Δ*F*=11.318、Δ*F*=32.603、Δ*F*=41.046)，而階層四的 R 平方改變量為.001。階層一與階層二中變項對耗竭的解釋力與假驗假設 1 時同，故階層三同時放入工作要求與工作資源後，整體對耗竭的解釋力達到 50.5％，控制背景變項、正負向情感後，工作要求與工作資源對耗竭的增加解釋力為 15.6％，達到統計上的顯著水準 (Δ*F*=38.049，*p*<.001)，且其中工作要求的標準化迴歸係數為正，達到顯著 (*β*=.492，*t*=8.703，*p*=.000<.05)，工作資源的標準化迴歸係數為負，亦達顯著 (*β*=-.150，*t*=-2.399，*p*=.017<.05)。由於工作要求與工作資源的交互作用變項未達統計顯著性，顯示工作要求與工作資源的交互作用對耗竭無顯著影響，拒絕假設 2-1。

4. 工作要求及工作資源的交互作用與投入

表 4-2-4 顯示假設 2-2 之階層迴歸分析結果，假設 2-2 檢驗工作要求與工作資源的交互作用對投入的關係，故以投入為依變項，分四個階層檢驗，階層一為背景變項（當依變項為投入時放入年齡加以控制）、階層二為正向情感及負向情感、階層三為預測變項包括工作要求與工作資源、階層四則為工作要求與工作資源的交互作用，結果顯示四個階層的解釋變異量分別為.040、.478、.515、.516，*R* 平方改變量分別為.040、.439、.037、.000。階層一與階層二中所有自變數對投入的解釋力與假驗假設 1-2 時同，唯由於假設 2-2 是檢驗工作要求與工作資源的交互作用對投入的影響，故階層三同時放入工作要求與工作資源後，整體對投入的解釋力達到 50.6％，控制背景變項、正負向情感後，工作要求與工作資源對投入的增加解釋力為 3.7％，達到統計上的顯著水準(Δ*F*=9.435，*p*<.001)，且其中工

作要求與工作資源的標準化迴歸係數均為正，達到顯著（工作要求的β=.133，p=.015<.05；工作資源的β=.182，p=.003<.05）。階層四加入工作要求與工作資源的交互作用變項，模式整體對投入的解釋力沒有改變（交互作用的β=-.012，p=.800>.05），顯示工作要求與工作資源的交互作用對投入並無顯著影響，拒絕假設 2-2。

表4-2-4

工作要求與工作資源的交互作用對投入之階層迴歸分析表

	依變項：投入			
	模式一	模式二	模式三	模式四
背景變項				
年齡	.199**	.179***	.179***	.178***
情感狀態				
正向情感		.596***	.443***	.445***
負向情感		-.246***	-.300***	-.300***
預測變項				
工作要求x			.133*	.134*
工作資源x			.182**	.183**
交互作用				
JDxzJR x				-.012
合計R^2	.040	.478	.515	.516
調整後R^2	.036	.472	.506	.504
F值	10.343**	75.795***	52.345***	43.465***
ΔR^2	.040	.439	.037	.000
ΔF	10.343**	104.250***	9.435***	.065
自由度	250	248	246	245

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

以上透過階層迴歸分析結果顯示，工作要求能預測耗竭，也能預測投入；而工作資源能預測投入，但無法預測耗竭。工作要求與資源的交互作用方面則顯示，

工作要求與工作資源之交互作用對耗竭與投入均無顯著預測力。結果支持假設 1、拒絕假設 2。

貳、　心理福祉與員工表現之階層迴歸分析

1. 耗竭與角色內表現、角色外表現

假設 3 檢驗心裡福祉(包括耗竭與投入)對角色內表現、角色外表現的影響，首先以階層迴歸分析檢驗耗竭對角色內表現、角色外表現的預測力；由於沒有任何背景變項與角色內表現、角色外表現有顯著相關，故第一層即放入正向情感、及負向情感，第二層放進耗竭，先以角色內表現為依變項，如表 4-2-5 所示，二個階層的解釋變異量分別為.111、.104，R 平方改變量分別為.111、.000，放入耗竭後對角色內表現的解釋力並未提升 (ΔF=.019，p=.891>.05)，故耗竭對角色內表現無影響，拒絕假設 3-1。而假設 3-2 為耗竭對角色外表現的關係，依變項為角色外表現，檢驗方式同上述，二個階層的解釋變異量分別為.167、.168，R 平方改變量分別為.111、.002，代表耗竭對角色外表現僅可解釋 0.2%的變異量，且 F 的改變量為.486 (p 值=.487>.05)，耗竭對角色外表現亦未有顯著影響。結果顯示耗竭對角色內、角色外表現均無預測力，故拒絕假設 3-1、3-2。

表4-2-5
耗竭對角色內表現、角色外表現之階層迴歸分析

	依變項：角色內表現		依變項：角色外表現	
	模式一	模式二	模式一	模式二
情感狀態				
正向情感	.219***	.218***	.410***	.404***
負向情感	-.227***	-.222**	.063	.088
預測變項				
耗竭		-.010		-.048
合計R^2	.111	.104	.167	.168
調整後R^2	.111	.101	.160	.159
F值	16.564***	11.008***	26.598***	17.860***
ΔR^2	.111	.000	.167	.002

ΔF	16.564***	.019	26.598	.486
自由度	266	265	266	265

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3. 表格內數值為Beta值

2. 投入與角色內表現、角色外表現

假設3-3為投入對角色內表現的關係、假設3-4為投入對角色外表現的關係，檢驗方式同上述，故第一層即放入正向情感、及負向情感，第二層放進投入。結果顯示如表 4-2-6，當依變項為角色內表現時，投入對角色內表現可解釋 20.3％的變異量，且 F 的改變量 (ΔF=78.58) 的顯著性 p<.001，支持假設 3-3；而當依變項為角色外表現時，投入對角色外表現可解釋 15.1％的變異量，且 F 的改變量 (ΔF=58.61) 的顯著性 p<.001，支持假設 3-4。故投入對角色內表現及角色外表現均有顯著影響，即投入程度越高時，角色內表現、角色外表現也越多。

表4-2-6
投入對角色內表現、角色外表現之階層迴歸分析

	依變項：角色內表現		依變項：角色外表現	
	模式一	模式二	模式一	模式二
情感狀態				
正向情感	.219	-.149*	.410	.093
負向情感	-.227	-.064	.063	.203***
預測變項				
投入		0.616***		.530***
合計R^2	.111	.314	.167	.564
調整後R^2	.104	.306	.160	.318
F值	16.564***	40.458***	26.598***	41.113***
ΔR^2	.111	.203	.167	.151
ΔF	16.564***	78.58***	26.598***	58.61***
自由度	266	265	266	265

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3. 表格內數值為Beta值

而假設 3-4 為投入對角色外表現的關係，第一層即放入正向情感、及負向情感，第二層放進投入，依變項為角色外表現。結果顯示如表 4-2-6，*R* 平方改變量為.151，代表投入對角色外表現可解釋 15.1%的變異量，且 *F* 的改變量 (ΔF=41.113) 的顯著性為 *p* 值=.000<.05，支持假設 3-4，投入對角色外表現有顯著影響，即當投入程度越高時，角色外表現也越多。

3. 補充檢驗：工作資源、投入、與角色內表現

由於投入能預測角色內表現，工作資源又能預測投入，故研究者欲了解投入是否為工作資源預測角色內表現之中介變項，故以階層迴歸分析檢驗投入在其中的中介效果。表 4-2-7 為分析投入在工作資源對角色內表現之中介效果之結果。

表4-2-7
投入在工作資源對角色內表現之中介效果驗證

	投入	角色內表現		
	模式一	模式二	模式三	模式四
背景變項				
年齡	.180***			
情感狀態				
正向情感	.453***	.219***	-.149*	-.094
負向情感	-.231***	-.227***	-.064	-.066
預測變項				
工作資源	.215***	.026		-.103
投入			0.616***	.637***
合計R^2	.486	.111	.314	.320
調整後R^2	.478	.101	.306	.309
*F*值	62.641***	11.044	40.458***	31.012***
ΔR^2	.025	.000	.203	.209
ΔF	12.571***	.114	78.58***	40.536***
自由度	247	265	265	264

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

國立政治大學 National Chengchi University

根據 Baron 與 Kenny (1986)的觀點中介效果需透過四個步驟：第一步需先確定預測變項和結果變項間有顯著關係，在此是工作資源與角色內表現的關係，其結果顯示加入工作資源檢驗後 *R* 平方改變量為.000，顯示工作資源對角色內表現並無預測力；第二步則是檢驗預測變項和中介因子的關係需有顯著相關，而工作資源對投入的關係已在假設 1-2 中獲得證實；第三步是中介因子和結果變項的關係須有顯著相關，而投入對角色內表現之關係亦獲得證實；第四步是在納進中介因子時，預測因子和結果變項間的關係顯著改變（部份中介）或是不顯著（完全中介），即存在顯著的中介效果，將工作資源與投入同時放入時，發現投入對角色內表現的關係並無減弱，且工作資源對角色內表現之β係數變為負的，故拒絕投入在工作資源對角色內表現之中介角色。

4. 補充檢驗：工作資源、投入、與角色外表現

由於投入能預測角色外表現，工作資源又能預測投入，故研究者欲了解投入是否為工作資源預測角色外表現之中介變項，故以階層迴歸分析檢驗投入在其中的中介效果，如下表 4-2-8；第一步需先確定預測變項和結果變項間有顯著關係，在這裡是工作資源與角色外表現的關係，其結果顯示加入工作資源檢驗後 *R* 平方改變量為.020，ΔF=6.402 (p=.012<.05)，顯示工作資源對角色外表現有顯著預測效果；第二步預測變項和中介因子的關係需有顯著相關，而工作資源對投入的關係以在假設 1-2 中獲得證實；第三步是中介因子和結果變項的關係需有顯著相關，而投入對角色外表現之關係亦獲得證實；第四步是將工作資源與投入同時放入去預測角色外表現，發現投入對角色外表現的關係並無減弱，但工作資源對角色外表現之標準化 Beta 係數從顯著變為不顯著，證實投入在工作資源對角色外表現之中介角色，即工作資源會去影響投入、再影響員工角色外的表現。

表4-2-8

投入在工作資源對角色外表現之中介效果驗證

	投入	角色外表現		
	模式一	模式二	模式三	模式四

背景變項				
年齡	.180***			
情感狀態				
正向情感	.453***	.285***	.093	.047
負向情感	-.231***	.076	.203***	.204
預測變項				
工作資源	.215***	.189*		.086
投入			.530***	.513***
合計R^2	.486	.186	.564	.321
調整後R^2	.478	.177	.318	.311
F值	62.641***	20.226	41.113***	31.265***
ΔR^2	.025	.020	.151	.155
ΔF	12.571***	6.402*	58.61***	30.110***
自由度	247	265	265	264

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

階層迴歸分析結果顯示耗竭對角色內、角色外表現皆無顯著預測力（拒絕假設 3-1、3-2），但是投入對兩種表現都有顯著預測效果（支持 3-3、3-4），且投入亦為工作資源對角色外表現的關係之中介因子。

參、　個人資源與心理福祉之階層迴歸分析

1.　個人資源的直接效果

表 4-2-9 為以個人資源為獨變項，再分別以耗竭與投入進行分析（假設 4）。假設 4-1 是個人資源可以預測員工耗竭，以階層迴歸分析來檢驗其效果發現，加入個人資源後，整體的解釋變異量.350，R 平方改變量為.000，未達.05 的顯著水準，且個人資源的標準化β值僅為.023，表示其對耗竭的影響為很小，結果拒絕假設 4-1，即個人資源對耗竭沒有顯著預測效果。

在個人資源對投入的預測效果方面（假設 4-2），以階層迴歸分析依照上述步驟檢驗個人資源對投入的效果，結果發現階層三之迴歸模式在放入個人資源後，所有變項的解釋力達 61.0%，個人資源對投入的解釋力為 13.2%，達到統計上之

顯著水準 (ΔF=83.708，p=.000<.05)，且標準化的迴歸係數為正值，顯現當個人資源能顯著預測投入，當個人資源越多時，投入的程度也會越高。

表4-2-9

以個人資源預測耗竭、投入之階層迴歸分析表

	依變項：耗竭			依變項：投入		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
背景變項						
平均工時	.255**	.144**	.144**			
年齡	-.131*	-.091	-.094	.199**	.179***	.113**
情感狀態						
正向情感		-.137**	-.148*		.596***	.387***
負向情感		.499***	.507***		-.246***	-.100*
預測變項						
個人資源			.023			.456***
合計R^2	.085	.349	.350	.040	.478	.610
調整後R^2	.077	.339	.336	.036	.472	.604
F值	11.318***	32.603***	26.013***	10.343**	75.795***	96.783***
ΔR^2	.085	.265	.000	.040	.439	.132
ΔF	11.318***	49.416***	.123	10.343**	104.250***	83.708***
自由度	245	243	242	250	248	247

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

故結果顯示，個人資源對耗竭無顯著預測力，拒絕假設 4-1；而投入則能由個人資源來預測，支持假設 4-2。

2. 個人資源的調節效果

個人資源在工作特徵對心理福祉的關係之調節效果

而假設 5 為工作特徵會調節個人資源對心理福祉的關係，假設 5-1、5-2 分別是工作要求會調節個人資源對耗竭的關係，以及工作資源在個人資源對投入的關係上有調節效果。先檢驗假設 5-1，以階層迴歸分析檢驗，依變項為耗竭，第一層放入控制變項平均工作時數及年齡，第二層放入正向情感、負向情感，第三

層為預防共線性干擾，放入標準化的工作要求、個人資源，第四層則是標準化的工作要求與個人資源的交互作用。結果如表 4-2-10 所示，模式三同時放入工作要求與個人資源，工作要求的標準化 Beta 係數為.472 (p=.000<.05)，而個人資源的標準化 Beta 係數為-.052 (p=.373>.05)，個人資源對耗竭的效果並不明顯；但在模式四加入交互作用後發現交互作用項的標準化β係數為.094，且 p=.043 達到顯著，交互作用效果達到顯著，代表工作要求與個人資源的交互作用對耗竭有正影響，與假設的加入個人資源有緩衝效果不符，故雖有交互作用，但拒絕假設 5-1。

表4-2-10

工作要求與個人資源的交互作用對耗竭之階層迴歸分析表

	耗竭			
	模式一	模式二	模式三	模式四
背景變項				
平均工時	.255***	.144*	.060	.061
年齡	-.131	-.091	-.089	-.089
情感狀態				
正向情感		-.137**	-.225***	-.234***
負向情感		.499***	.259***	.270***
預測變項				
工作要求x			.472***	.458***
個人資源x			-.052	-.047
交互作用				
JDxPR x				.094*
合計R^2	.085	.349	.495	.504
調整後R^2	.077	.339	.483	.489
F值	11.318***	32.603***	39.415***	34.816***
ΔR^2	.085	.265	.146	.009
ΔF	11.318***	49.416***	34.864***	4.121*
自由度	245	243	241	240

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

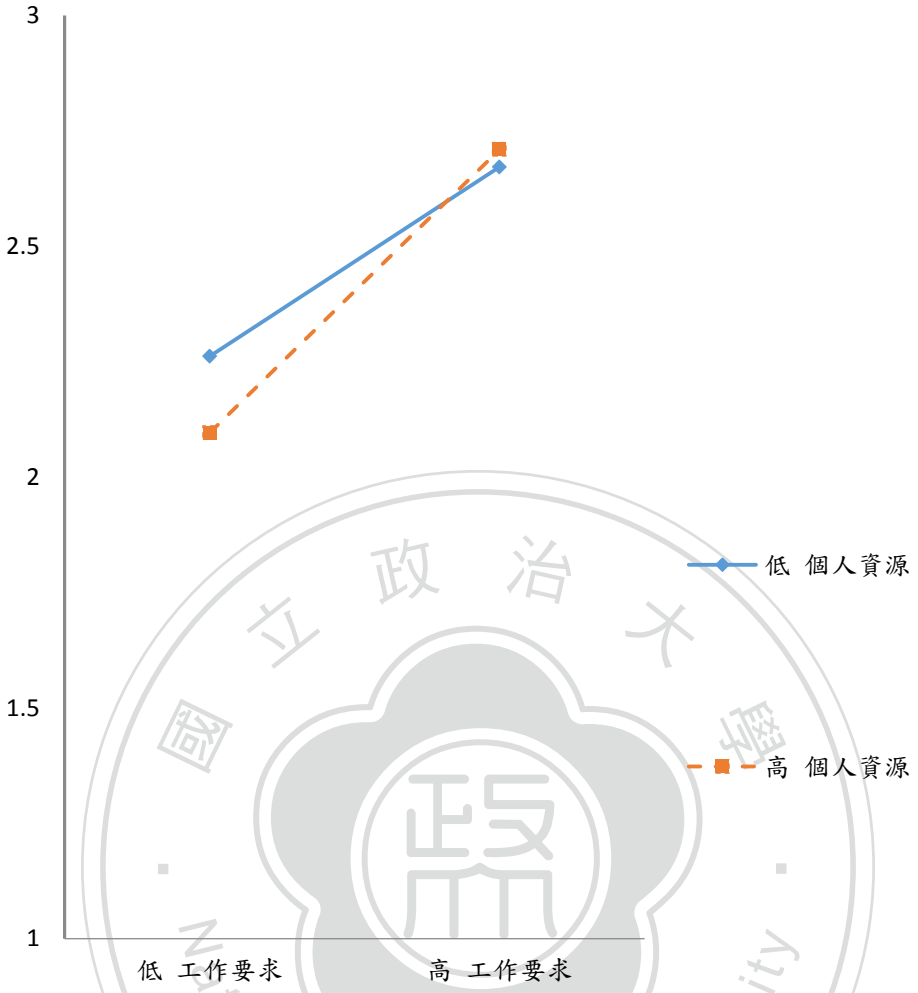

圖 4-1. 個人資源在工作要求對耗竭上之調節效果圖

如圖 4-1 所示，個人資源在工作要求對耗竭的關係上有調節效果，且在工作要求低時，擁有較多的個人資源的員工的耗竭程度亦較低；但當工作要求越高，擁有更多個人資源的員工的耗竭程度會增加。

假設 5-2 檢驗個人資源在工作資源對投入的關係上的調節效果，第一層放入控制變項，第二層放入正負向情感，第三層放入工作資源、個人資源，第四層則是工作資源與個人資源的交互作用。結果如表 4-2-11 所示，在模式三同時放入標準化的工作資源與個人資源，工作資源的標準化β係數為.114 (p=.038<.05)，而個人資源的標準化β係數為.433 (p=.000<.05)，個人資源對投入有顯著效果；但在

模式四加入標準化的交互作用後發現交互作用項的標準化β係數為-.035，且 p=.391 未達顯著標準，即交互作用效果未達到顯著，代表工作資源與個人資源的交互作用對投入有負向影響但未達到顯著水準，與假設中認為加入工作資源會有強化效果不符，故雖有交互作用，但拒絕假設 6-2。階層迴歸分析結果呈現於表 4-2-13，交互作用圖呈現於下圖 4.2。

表4-2-11

工作資源與個人資源的交互作用對投入之階層迴歸分析表

	投入			
	模式一	模式二	模式三	模式四
背景變項				
年齡	.199**	.179***	.117**	.117**
情感狀態				
正向情感		.596***	.321***	.316***
負向情感		-.246***	-.099*	-.098*
預測變項				
工作資源x			.114*	.121*
個人資源x			.433***	.434**
交互作用				
JRxPR x				-.035
合計R^2	.040	.478	.617	.618
調整後R^2	.036	.472	.609	.609
F值	10.343**	75.795***	79.311***	66.146***
ΔR^2	.040	.439	.139	.001
ΔF	10.343**	104.250***	44.605***	.739
自由度	250	248	246	245

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

國立政治大學 National Chengchi University

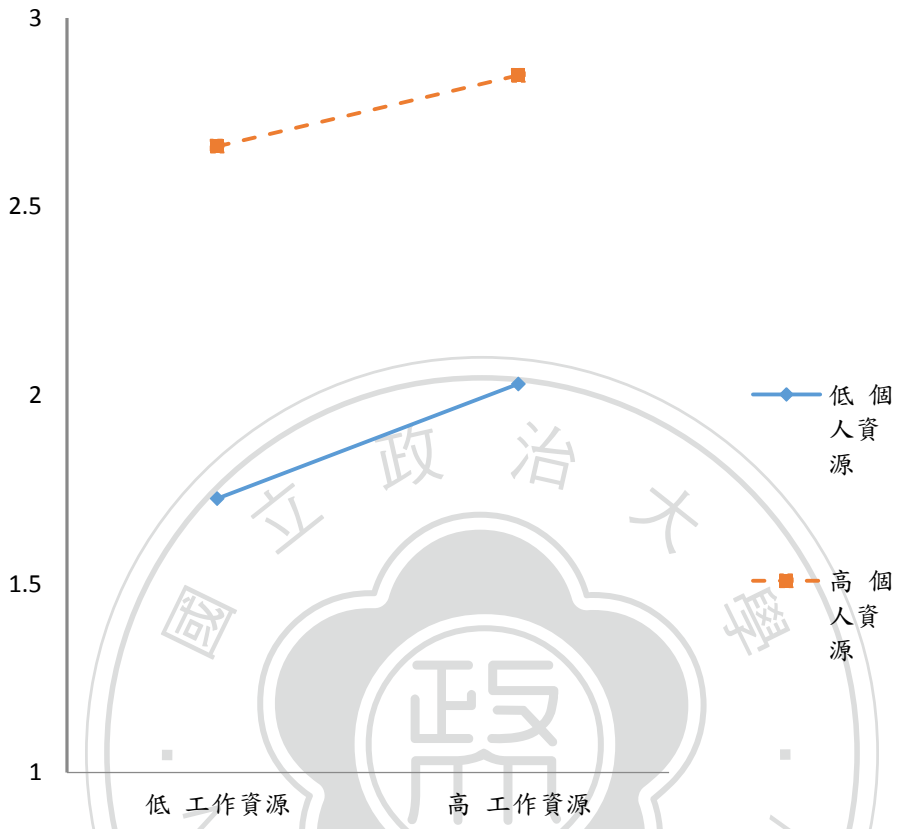

圖 4-2. 個人資源在工作資源對投入上之調節效果圖

國立政治大學 National Chengchi University

結果顯示，個人資源在工作要求對耗竭的關係上有調節效果，但與工作資源間交互作用效果不顯著。

3. 補充檢驗：個人資源、投入、角色內表現

由於投入能預測角色內表現，個人資源又能預測投入，故研究者欲了解投入是否為個人資源預測角色內表現之中介變項，故以階層迴歸分析檢驗投入在其中的中介效果。結果顯示如表 4-2-12。

表4-2-12

投入在個人資源對角色內表現之中介效果驗證

	投入	角色內表現		
	模式一	模式二	模式三	模式四
背景變項				
年齡	.113**			
情感狀態				
正向情感	.387***	.057	-.149*	-.161*
負向情感	-.100*	-.113	-.064	-.047
預測變項				
個人資源	.456***	.354***		.097
投入			0.616***	.562***
合計R^2	.610	.193	.314	.319
調整後R^2	.604	.184	.306	.308
F值	96.783***	21.081***	40.458***	30.871***
ΔR^2	.132	.082	.203	.208
ΔF	83.708***	26.890***	78.58***	40.286***
自由度	247	265	265	264

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

表 4-2-15 顯示，個人資源對角色內表現有顯著預測效果（R 平方改變量為.082，p<.001）；又當同時以個人資源及投入預測角色內表現時，投入對角色內表現之預測力仍為顯著，但個人資源對角色內表現的預測力由顯著變為不顯著，顯示投入完全中介了個人資源對角色內表現的關係。

4. 補充檢驗：個人資源、投入、角色外表現

由於投入能預測角色外表現，個人資源又能預測投入，故研究者欲了解投入是否為個人資源預測角色外表現之中介變項，故以階層迴歸分析檢驗投入在其中的中介效果。表 4-2-13 顯示，個人資源對角色外表現有顯著預測效果（R 平方改變量為.080，p<.001）；又當同時以個人資源及投入預測角色外表現時，投入對角

色外表現之預測力仍為顯著，但個人資源對角色外表現的預測力的顯著效果下降，顯示投入部分中介了個人資源對角色外表現的關係。

表4-2-13
投入在個人資源對角色外表現之中介效果驗證

	投入	角色外表現		
	模式一	模式二	模式三	模式四
背景變項				
年齡	.113**			
情感狀態				
正向情感	.387***	.250***	.093	.075
負向情感	-.100*	.176**	.203***	.228***
預測變項				
個人資源	.456***	.351***		.144*
投入			.530***	.450***
合計R^2	.610	.247	.564	.328
調整後R^2	.604	.238	.318	.318
F值	96.783***	28.965***	41.113***	32.177***
ΔR^2	.132	.080	.151	.161
ΔF	83.708***	28.250***	58.61***	31.630***
自由度	247	265	265	264

註：1. ＋：按分層、逐一的方式加入不同的預測變項；2. *p < .05; **p < .01; ***p < .001；3.表格內數值為Beta值

肆、　小結

資料分析結果顯示，工作要求除了能預測耗竭以外、也能預測投入的程度，而工作資源進對投入有顯著預測效果，支持假設 1。工作要求與工作資源的交互作用對投入、耗竭的作用皆不顯著，拒絕假設 2。角色內表現及角色外表現可由投入的程度來預測，但無法由耗竭的程度來預測，假設 3-1、3-2 被拒絕、假設 3-3、3-4 被支持。

國立政治大學 National Chengchi University

個人資源方面，個人資源能顯著的預測投入，假設 4-2 被支持，但對耗竭則無顯著的預測力，拒絕假設 4-1；檢驗個人資源的角色時，發現工作要求能正向調節個人資源對耗竭的關係，假設 5-1 顯著但與原假設預測方向相反。

補充檢驗發現投入在工作資源對角色外表現的關係上有完全中介效果，但檢驗投入在個人資源對角色外表現的關係時，發現投入在個人資源對角色外表現的影響上有部分中介的效果；另外在角色內表現部分，投入完全中介個人資源對角色內表現的關係。

國立政治大學
National Chengchi University

第五章　結果與討論

第一節　控制變項之影響

壹、　平均工作時數

本研究發現員工平均每週工作時數，與工作要求、耗竭有顯著正相關，先前研究也發現工作要求與高工時有顯著相關 (Yang,Chen,Choi, Zou, 2000)，當每周平均工作時數越多，代表工作中尚待完成的事項越多、或是須應付的工作任務越多，這可能與工作中的要求層面有很大的關係；而當工作時數越長時，員工必須付出更多或更久的努力來完成工作要求，長期下來，工作時間越長可能導致耗竭的程度越高。

貳、　教育程度

研究發現教育程度與工作資源有顯著正相關，代表教育程度高者會有較多的工作資源；教育程度與工作類型、或是職位有關，當教育程度越高時，其工作職位或環境在工作場域中也許有較多可以發揮的，相較單純聽令行事，教育程度高者在工作中可能有更多機會去分配、或是取得資源，但對於教育程度較低者，在工作職位或環境中的資源可能較少。

參、　年齡

本研究發現年受試者的年齡與個人資源、及投入有顯著正相關、與耗竭有顯著負相關，顯示當年齡越大，擁有的個人資源越多、投入的程度也越高，Bezuidenhout 與 Cilliers (2011) 以女性為樣本的研究亦發現年齡和投入之間有正向關係；由於個人資源的內涵為對成功控制環境的掌握感，故年紀越大的員工可能已經累積許多經驗，故對外界的掌握感較高，所以個人資源也較多，而當個人資源越多，也因為資源的動力性質會促進個人去取得更多資源，故投入的程度更

高；另一方面，年紀較輕者由於經驗較少，故對工作任務的掌控感可能較低、投入的程度亦較低。

肆、　正負向情感

正向情感、負向情感在本研究中與許多主要變項有顯著關係。正向情感方面，其與工作要求、工作資源、個人資源、投入、角色外表現、及角色內表現都有顯著正相關，而與耗竭有負相關。正向情感與快樂、熱情、活躍等情緒喚起等情感狀態有關，Isen 與 Reeve (2005) 指出，正向情感會激發個人去完成工作的內在動機，內在動機被激發的結果便是員工會越來越享受在工作中，且對完成未來的工作保持樂觀態度，這也會導致較好的工作表現；故正向情感與資源都具有動力的內涵，此動力會使其被驅動去達到表現。又耗竭為被耗盡的感覺，耗竭時較不會有正向情緒的喚起，故耗竭與正向情感有負相關。

而負向情感則是與工作要求、耗竭有顯著正相關，與工作資源、個人資源、投入有顯著負相關，Parkes (1990) 提出負向情感狀態會影響員工對工作的覺知及其情感狀態間的關聯，且處於負向情緒越多的狀態時對工作要求的反應也會越大，故當處於負向情緒時，可能會覺得工作要求越多、工作資源及個人資源越少，也因此影響耗竭與投入的狀態。

第二節　階層迴歸分析檢驗

由於工作要求－資源模型號稱可以適用於解釋所有工作場域的壓力即心理福祉的狀況，但過去的研究樣本多來自歐美，故本研究以台灣企業員工為樣本檢驗工作要求－資源模型的基本假設，並討論個人資源在該模型中的角色，採用階層迴歸分析檢驗工作特徵、員工心理福祉、工作表現、及個人資源間的關係，本節根據資料分析的結果進行討論。

壹、　工作特徵與心理福祉間關係

一、　工作要求、工作投入對耗竭、投入的預測關係

研究結果發現，工作要求能顯著預測耗竭，而工作資源對投入也有顯著預測力，此結果與工作要求－模型的基本假設一致，即工作要求為耗竭的預測因子、而工作資源為投入的預測因子，換言之，當工作中的要求層面愈多時，員工經歷到的耗竭程度也越高；但當工作資源越多時，員工則因為擁有資源所以更願意投入以獲得更多資源。

Bakker, Demerouti 與 Sanz-Vergel (2014) 提出，工作要求是耗竭、身心健康相關的抱怨、勞損的重要預測指標 (e.g. Bakker et al. 2003; Hakanen et al., 2006) ，而工作資源則是工作喜悅 (work enjoyment)、動機、和工作投入這三者的最重要的預測因子 (Bakker, et al., 2007; Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010)；但本研究的結果卻指出，工作要求對投入亦有預測效果－工作要求對投入的解釋力為 2.0%，這與先前的研究結果大多認為工作資源是投入的重要預測因子、而工作要求是耗竭的重要預測因子不太一樣，此研究結果指向工作的要求層面其實對於投入有正向的效果，這可能與兩個原因有關，一是「資源有無被威脅會影響員工的動機狀態」，二是「工作要求的類型」，以下討論。

首先，在工作要求－控制模型 (Karasek, 1979) 的預測中，當員工面對的工作要求很少時，可以控制的程度就變得不重要了，這是因為資源並沒有被要求索威脅，不需要很多的控制來因應要求與避免耗竭，換言之，適度的工作要求其實有助於員工投入，以避免可能的資源損失；再者，近年來有些學者將工作要求再進一步分類為挑戰型與阻礙型 (LePine, Podsakoff, &LePine, 2005)，挑戰型的工作要求對促進個人成長有所幫助，但阻礙型的工作要求則會阻礙目標達成，由此看來，當員工面對到挑戰型的工作要求時，反而會促進其對任務的投入，以達到工作中的成就感，這也許也與檢驗個人資源在工作要求對耗竭的關係時，發現能

夠從工作要求來預測個人資源有關，因為個人資源的內涵為自我評價，達到挑戰型的工作要求會促進個人的成就感，增進自我效能信念及對未來完成工作更樂觀。

二、　工作要求與工作資源的交互作用效果

然而，雖然工作要求與工作資源的交互作用效果已在許多研究中被證實(Hakanen, Bakker, &Demerouti, 2005; Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010)，且Karasek (1979) 的工作要求－控制模型即提出工作要求和工作控制的交互作用可以預測勞損的程度，是以交互作用的調節效果亦成為工作要求－資源模型的基本假設之一，但本研究的結果卻顯示不管是工作資源在工作要求對耗竭的關係上、或是工作要求在工作資源對投入的關係上，都沒有顯著的調節效果，其中可能的原因有二：一是工作要求－資源模型中討論的「交互作用的效果取決於工作要求的類型」，二是「工作要求、工作資源、工作結果是否有配對」，以下討論。

首先，如同上述，工作要求又可進一步區分為挑戰型與阻礙型，當面對挑戰型工作要求時，工作要求會強化工作資源在動機／投入上的作用，但當面對阻礙型要求時，工作資源則會緩衝工作要求在勞損上的衝擊，由此可推論，工作要求與工作資源的互動應有一定的效果，但是研究結果卻顯示在將交互作用效果加入階層迴歸分析後，並沒有增加對耗竭或投入的解釋力，與假設方向不符。

其次，工作要求與工作資源的交互作用在一開始的模型設計中並未納入，但後續研究開始探討工作資源對勞損、倦怠的緩衝效果，Bakker與Demerouti (2007)討論工作要求－資源模型時，提出資源可以緩衝要求的影響，且工作要求與工作資源的互動對員工的勞損及動機發展都很重要，故根據不同的工作特徵，資源可以對特定的要求有緩衝效果，此緩衝或互動的效果存在於任一壓力－勞損的序列中，顯是不同的資源是因為不同原因而有緩衝效果，例如工作資源中的「社會支持」是因為能夠得到同事的幫助，準時完成任務，減輕工作量的衝擊，而「表現

回饋」則是因為回饋使得工作更有效率，促進工作上的溝通，此時討論工作要求與工作資源的交互作用時，還認為不同的工作場域會有不同的工作特徵，故需要的工作資源也會不一樣，也會造成不同的緩衝效果，但是大多數的工作場域中的壓力風險因子都能歸類為工作要求或工作資源。

雖然資源可以對工作要求有緩衝作用，但是此緩衝的效果仍需取決於工作環境的特徵，在應用到複雜的工作場域時仍有其限制，故亦有另一派聲音提出需要將工作要求、工作資源、勞損分類及配對，以更了解交互作用的機制，故de Jonge與Dormann (2003) 提出「要求引發勞損補償模型，DISC model」，將要求、資源、勞損清楚地區分為認知、情緒及生理等三個種類，要求引發勞損模型的理論基礎是來自功能性自我平衡調節理論 (functional homeostatic regulation theory)，該理論解釋了個人會傾向使用配對的工作資源的原因是為了要取得自我平衡，不同面向的要求會使個人在該面向的功能失衡，因此個人會傾向補充配對的資源，以恢復自我平衡，例如當個人必須面對會造成生理勞累的工作時，以生理的工作資源來補充生理能量是最有效率的，若此時提供認知的或情緒的工作資源，則會因為補充到的能量為不同種類，較不適合用以緩衝相關的生理要求，故當面對認知性的工作要求時，人們會傾向使用認知的工作資源、面對情緒性的工作要求時會傾向使用情緒性的工作資源、而面對生理性的工作要求時則會傾向使用生理性的工作資源來因應。要求引發勞損模型的最大的特點是配對，且認為當要求、資源及勞損都在同一面向內（都屬於認知或情緒或生理）時，資源和要求之間有強烈、互動的關係，且此時資源的調節效果最佳，稱為三重配對原則 (Triple Match Principle, TMP)，有許多研究支持了三重配對原則 (de Jonge, &Dormann, 2006; Chrisopoulos, Dollard, Winefiel, &Dormann, 2010; Lavoie-Tewmblay et al., 2014; Daniels, & de Jonge, 2010; van dan Tooren, de Jonge, &Dormann, 2011)，顯示三重配對時交互作用效果最佳；但亦有些研究拒絕三重配對原則，如Van Amelsvoort, van den Tooren (2013) 廣泛的對不同職業工作者做的研究就發現，配對的多寡並

不會影響資源的補償效果，van den Tooren 與 de Jonge (2011) 對新進教師驗證三重配對原則，也未得到顯著的結果；不過Wolfram et al. (2013) 針對德國教師的情緒耗竭研究則是認為在短期間內，三重配對與雙重配對（要求、資源、勞損僅配對兩種）並沒有顯著的差異；但van den Tooren 與 de Jonge (2010) 的研究顯示，雖然多數人傾向使用配對的工作資源，但同時也傾向使用沒有配對的資源，幫助有效因應，沒有配對的資源在其中扮演的是補充的角色，填補要求與能力之間的落差，故就此角度，個人會傾向所有資源的取得及使用；目前國內在三重配對原則上還沒有深入的探究，而國外研究亦尚不全然支持三重配對原則在緩衝效果上絕對的領導角色，故後續可以思考是否在將工作要求、資源、勞損做分類且配對時，交互作用效果才會達到顯著，幫助我們更了解此工作特徵與心理福祉之間的關係。

貳、 心理福祉與員工表現

一、 耗竭對員工表現效果不顯著

研究結果顯示，耗竭與工作表現間並無顯著相關，包括角色內表現及角色外表現都無法由耗竭來預測員工的表現，Bakker 與 Demerouti (2007) 指出，工作要求是耗竭的前置因子，而耗竭則可以預測角色內表現，耗竭與角色內表現的負向關係也在其他研究中被驗證(Taris, 2006; Bakker, &Heuven,2006)，但耗竭對實際工作表現如角色內表現及角色外表現的預測力並沒有受到許多研究支持。

有些研究支持耗竭可以預測工作結果（Schaufeli et al., 2009; Borritz et al., 2006），但這些研究中的工作結果多為個人出缺席的期間（缺席期間與身體健康與否有關），與工作要求－資源模型中之工作要求引發的健康損害歷程有關，及工作要求會引發一連串與健康相關的負向後果，導致員工健康受損，其他研究也顯示倦怠的員工會有較多的心理及生理的健康問題（Schaufeli, &Enzmann, 1998; Shirom et al., 2005;引自 Bakke, Demerouti, &Sanz-Vergel.2014）；這與耗竭的定義

有關，Freudenberger (1974) 認為倦怠是因能量資源的耗盡與失去對工作的奉獻，而 Maslach 與 Jackson (1981)認為耗竭是被耗盡的感覺，是一個能量和樂趣逐漸喪失的歷程，故耗竭是與能量損失相關的狀態，耗竭程度越高時代表員工能量越少，若長期暴露在高工作要求中，會造成慢性的耗竭，心理上也會與工作越來越疏遠，此時便開始經驗到倦怠，由於耗竭是與能量失去有關，根據努力－修復模式 (Effort-Recovery Approach, Meijman& Mulder, 1998)，員工在工作時要付出努力，此努力的花費會導致認知、情緒、行為上的症狀，當不用不斷付出努力時這些症狀便可漸漸回復，這與工作中的短暫的疲勞有關，若有足夠的時間及機會去休養的話，員工便能不用帶著之前累積的症狀回到工作中，故由此可知，擁有休息的機會是重要的，能量狀態才能恢復。

而本研究為橫斷式研究，僅在一個時間點對受試者進行量表施測，也許短期的耗竭程度上不會對工作表現造成影響，可待後續研究以縱貫式設計來了解長期下來耗竭的累積（能量的耗損但沒有機會彌補）對工作表現的影響；且亦由於耗竭的內涵為能量的流失，在短期內，耗竭的程度對個人能量狀態有影響，但是對工作時的動機或其他內在動機不一定會受到影響，根據「表現－保護策略」，當個人受到環境威脅時，會投注更多主觀的努力以維持表現，短期會處於激發的狀態，但是長期下來可能會導致其他的退化，又本研究為橫斷式研究，無法得知員工感覺耗竭的期間長短，在耗竭的初期，也許表現上不會受到影響，個人得以維持其工作上的表現，包括角色內及角色外表現。

二、　投入對員工表現有顯著影響

研究結果顯示投入與角色內表現、角色外表現都有顯著的正相關，顯示可由投入的程度來預測員工的角色內表現與角色外表現，即越投入的員工，在工作上表現會較多（角色內表現），在工作中也會去展現與工作結果無直接相關的表現（角色外表現），與文獻回顧結果不二。補充檢驗工作資源、投入、及表現間的關係，以及個人資源、投入、及表現間的關係也發現投入在其中扮演中介的角色，

以下討論。

1. 投入為工作資源對角色外表現的中介因子

既然工作資源能預測投入、投入又能預測角色內表現及角色外表現，故資料分析時，補充檢驗投入在其中是否扮演中介因子的角色，結果顯示投入在工作資源對角色內表現沒有中介效果，但是投入為工作資源對角色外表現的關係之中介因子；由於投入的員工會經驗到更主動、正向的情緒 (Schaufeli,& Van Rhenen, 2006; Rodríguez-Muñoz et al., 2014)，根據擴張與積聚理論 (Broaden-and-Build Theory; Fredrickson, 2001)，投入的員工對新經驗更開放，也更願意去發現環境，且更有創造力。Bakker (2009) 認為投入的員工表現較好是因為經驗到正向情緒，幫助他們去尋找新的點子，及建立資源；身體健康，故他們可以將所有的能量投注在工作上；尋求回饋和支持以創造新的資源；有能力將投入傳遞給同事，增加團隊工作表現。這個結果有關 Bakker 與 Demerouti (2007) 認為的，工作資源能透過與投入的關係預測角色外的表現，這是由於工作資源會引發動力歷程，增加員工的動機去獲得更多資源或保護資源不流失，而角色外表現與工作結果雖然沒有直接相干，但當員工的工作資源多時，投入程度會較高，此時也較願意去發現環境、創造新的資源，故投入可做為工作資源對角色外表現之中介因子。而角色內表現雖然可被投入所預測，但與工作資源並無顯著相關，也許與工作資源對投入的解釋力雖然達顯著，但僅有 2.5%有關，投入亦受到其他因素的影響，如工作要求對投入的解釋力為 2.0%、個人資源對投入的解釋力為 13.2%，工作資源並非投入的唯一預測因子，故投入並非工作資源與角色內表現關係之中介變項。

2. 角色內表現與角色外表現的機制

另外，補充檢驗發現，角色內表現可由個人資源對投入的關係來預測，但工作資源對投入的關係對角色內表現無顯著影響；這個結果顯示，員工對完成工作的樂觀及自我效能程度會影響他對工作的投入，再影響其在完成工作任務時的表現，又因為工作資源對角色內表現並無顯著預測力，故個人資源對投入的影響才

是預測角色內表現的重要因素，即員工的個別擁有的個人資源的多寡才是角色內表現的前置因子。在角色外表現部分，角色外表現的預測則有兩種管道，一是工作資源及個人資源都會透過投入來影響角色外表現，二是個人資源本身對角色外表現即有影響，故綜合看來，雖然工作環境的資源多寡會影響員工的投入程度進而影響其願意從事更多與直接工作表現無關的行為，但是員工的個人資源除了可以引發投入之外，又可以直接影響其表現角色外表現。這些對員工願意展現的角色內、角色外表現的補充檢驗結果似乎都指向個人因素在討論員工的表現時的影響力似乎大過於工作環境的特徵。

參、　個人資源與心理福祉

一.　個人資源對耗竭的效果不顯著

研究結果顯示，個人資源無法預測耗竭，對耗竭沒有解釋力，但其對耗竭標準化 Beta 係數為.023，與原先假設時預設的個人資源會負向影響耗竭的程度完全不同；先前的研究在個人資源對耗竭的效果上也甚少著墨，大多數的文獻著重於討論個人資源的動力效果；的確，本研究的個人資源包含兩個分向度，一是自我效能、二是樂觀，自我效能及樂觀越高的人，越有信心能達到工作目標、也對完成工作目標越有正向期待，故會越願意努力已達到目標，故當碰到威脅時，擁有更多個人資源的員工會更努力去因應，以避免資源流失，長期下來會導致資源的流失或是能量的耗損（耗竭是能量的耗盡），也許這是個人資源對耗竭的預測為正向有關；但由於個人資源對耗竭的預測未達顯著，顯示耗竭受到其他因素更多的影響（如根據假設 1，工作要求對耗竭的解釋力達 14.4%）。

二.　個人資源對投入的效果顯著

許多研究者認為在解釋投入時，個人資源的角色和工作資源是同等重要的(Llorens et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2007;引自 Xanthopoulou, Bakker,

Demerouti, &Schaufeli, 2009)。研究結果指出，個人資源能預測投入，個人資源如同工作資源般，都對投入有正向影響，達到資源的動機歷程，以資源保存理論的觀點看來，資源在成就目標時是有作用的，且能刺激個人成長與發展，資源在此理論中扮演重要的動力角色。而個人資源的內涵是個人對自己的正向自我評價，是個人認為自己有能力成功控制與影響環境的感覺，故當個人資源越多時，對自己的正向自我評價也會越多，根據 Swann (1987) 的自我驗證理論，當個人有了些關於自身的想法，便會努力去證明這些自我觀念，故對自我的正向評價會促使人們進行自我驗證，為自我發展提供動力，故擁有更多個人資源的員工會越有動機去投入，也越容易達成目標，當他們不斷經驗到目標達成與自我感的一致 (goal self-concordance) 時，便會更投入，這也解釋了個人資源在投入中的影響。

且在本研究中，正向情感與個人資源具有顯著的正相關 (r=.494, p<.000)，代表當個人資源越多時，情感狀態也會越正向，而擴張－積聚理論 (Fredrickson, 2001)中認為正向情感狀態會幫助建立個人資源及心理資源，故處在正向情感中也會更願意積極投入工作中，建立更多資源。

肆、　個人資源的調節效果

檢驗了個人資源在工作要求－資源模型中的調節效果，發現「個人資源在工作要求對耗竭的關係上有調節作用」，而「個人資源不是工作資源對投入的關係上的調節因子」以下討論。

一、　個人資源在工作要求對耗竭的關係上有調節作用

在檢驗個人資源與工作特徵之間的交互作用對心理福祉的影響時，發現在工作資源對投入的關係上則無顯著效果，但個人資源在工作要求對耗竭的關係上有調節作用，且交互作用效果對耗竭為正向關係，即工作要求與個人資源的交互作用反而會使得耗竭的增加，這與先前研究結果不符。

先前的研究結果指出，個人資源可以在預防壓力時扮演主動的角色，透過員

工的復原力信念的促發，員工可以對壓力反應導向更正向的評價 (see Ma¨kikangas, Kinnunen, &Feldt, 2004;引自 Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, &Schaufeli, 2007)，故納入個人資源時，應該能緩衝工作要求對耗竭的正向效果；Xanthopoulou, Bakker, Demerouti 與 Schaufeli (2007) 的研究結果卻顯示個人資源沒有抵銷工作要求與耗竭間的關係，表示個人資源和工作要求的交互作用沒有抵銷耗竭的程度，且在本研究中反而還有助於耗竭的累積，這可能與資源的動力性質有關；根據補償的調節－控制模型 (Hockey, 1997) 當人在面對壓力時，需要選擇保護資源，或是投注更多努力以面對增加的要求，可能當工作要求越多時，擁有更多個人資源的員工便會投注更多資源以達到工作上的要求，因此增加耗竭的程度，研究結果顯示當加入交互作用項時，個人資源對耗竭的效果亦為負向(未顯著)，顯示雖然個人資源對耗竭有負向影響，但是當環境的工作要求很多時，員工便會更努力去應付，故導致耗竭的增加；由於根據假設 4，耗竭並不能預測工作表現的下降，故也有可能雖然耗竭程度增加，但是達到工作表現，這部分並未在研究假設中，可在後續研究中探究其中機制。

二、個人資源不是工作資源對投入的關係上的調節因子

另外，在檢驗個人資源在工作資源對投入的調節效果，發現個人資源無法調節工作資源對投入的關係、工作資源與個人資源的交互作用關係不顯著，交互作用圖也顯示當員工的個人資源越高時，投入的程度就越高，工作環境中的資源多寡並不會影響此趨勢，顯示工作資源與個人資源對投入的關係應有別種可能。

從資源保存理論看來，個人資源與工作資源都屬於資源，由於資源的目標就是要去累積更多資源，故不分種類的資源間會產生動力的循環，幫助現在或未來的因應壓力，如果能夠累積越多資源，則資源會增加的循環 (gain cycle)。縱貫研究的結果也發現，長期下來，不同種類的資源會進入一種循環、互相影響，產生反轉的因果關係，即工作資源可以預測個人資源及工作投入的程度，而個人資

源和工作投入可以反過來再去預測工作資源，決定員工對工作環境的成功適應(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, &Schaufeli, 2009)；且 Bakker et al. (2014) 認為工作資源與個人資源是互為中介的關係，覺知到工作上有更多資源的員工，由於感覺對環境更有控制力，故更願意投入在工作中以達成工作目標，而顯示有越多工作資源的環境會促進員工的自我效能及樂觀，使他們感覺更能掌握工作環境，故工作資源、個人資源、及投入之間可能存在中介效果。

伍、 綜合討論

一、 工作要求－資源模型的雙歷程模式與交互作用關係

工作要求－資源模型的基本假設是，工作中的特徵都可以被歸類進工作要求與工作資源兩大類，且可由工作要求與工作特徵來預測員工在工作中的心理感受（即心理福祉的狀態），尤其工作要求能預測耗竭，而工作資源能預測投入，且工作要求與工作資源的交互作用對耗竭、投入都有調節效果。

1. 部分支持雙歷程模式但工作要求亦會引發投入

本研究結果支持工作要求、及工作資源對心理福祉的直接效果，即工作要求能預測耗竭的程度、而工作資源能預測投入的程度，這支持了工作要求－資源模型中認為的，工作要求會引發健康損害歷程，由於付出過多努力來因應工作上的要求而導致能量的耗盡；而工作資源會引發一系列動力歷程，當工作擁有很多資源時，則能促使個人努力工作去得到更多資源。有趣的是，研究結果顯示，工作要求對投入的直接預測效果亦達顯著，以往的研究將工作要求視為是工作中的壓力風險因子，會引發健康的有害後果及對表現的影響，故研究者多注意工作要求引發耗竭的方向，較無探討工作要求對投入的直接效果，而本結果顯示工作要求不僅有損害健康與表現的效果，更有其動力效果，促進工作投入，只是工作要求對投入的影響力多被放入工作要求與工作資源的交互作用效果來討論(即工作要求會強化工作資源對投入的效果)，但在本研究中，卻是工作要求對投入的主要

效果顯著，但是調節效果不顯著，且工作資源在工作要求對耗竭的關係上的調節效果亦不顯著，這顯示工作要求與工作資源的互動關係並不能對心理福祉提供更多解釋，而是工作特徵可以直接預測員工心理福祉。綜合以上，本研究的研究結果顯示，工作要求對耗竭有預測力，但工作要求、工作資源皆對投入有顯著的預測力，顯示工作資源不僅為動力歷程的唯一預測因子，工作要求亦可引發員工的投入，且在分別加入工作要求與工作資源去預測投入時，兩者增加的預測力差不多（加入工作要求時增加的預測力為 2%，而加入工作資源時增加的預測力為 2.5%），顯示工作要求與工作資源對皆對促進員工對工作的投入有正向且直接的效果，這不同於工作要求－資源模型中認為工作要求與工作資源會分別引發健康損害歷程及動力歷程的假設，而是動力歷程亦可由工作要求所引發。

2. 工作要求與工作資源的交互作用效果未被支持

工作要求與工作資源是否有交互作用效果，在研究上出現了不一致的結果，例如 De Lange et al. (2003) 的研究就發現工作要求、工作控制、及工作支持等因素間的交互作用沒有顯著效果；而 Shimazu et al. (2004) 以日本員工為樣本的研究也顯示工作要求與工作資源的交互作用效果亦不顯著；Hu et al. (2011)以中國員工為樣本的研究支持工作要求對倦怠、工作資源對投入的主要效果，但交互作用效果仍不顯著；Brough, Timms, Siu, Kalliath, O'Driscoll, &Sit (2013) 以澳洲及中國的員工為樣本的跨文化研究結果則顯示工作資源對投入的主要效果被支持，但是工作要求對勞損的效果不明顯，且工作要求和工作資源的交互作用效果亦不顯著；國內研究如陳佳雯、陸洛、許雅玉（2012）的研究中亦檢驗工作特徵的交互作用效果，結果為工作要求、工作資源間並無顯著交互作用效果，顯示工作要求、工作資源並不會同時影響工作結果，是各自有其影響力。上述研究提出較多亞洲員工為樣本的研究來說明交互作用效果不一定有顯著性，又由於工作要求－資源模型主要是以歐洲員工為樣本進行假設驗證，故存在交互作用效果的存在與否是不是與文化差異有關，尚待後續研究探究。

3. 工作要求－資源模式可適用至所有工作場域？

整體來說，工作要求－資源模型之雙歷程模式並未完全被支持，且工作要求與工作資源的交互作用關係亦未被支持，顯示以台灣企業員工為樣本檢驗此模型時，並不能驗證所有的模型假設，這有可能是因為抽樣樣本因素、或是東西方企業文化差異因素，都需要後續研究繼續討論，但本研究的結果顯示工作要求－資源模式及其假設並非適用於所有工作場域。

二、 個人資源的角色

1. 個人資源對投入的直接預測效果大於工作特徵對投入的預測力

工作要求、工作資源、個人資源皆對投入有顯著的預測力，但是個人資源對於投入的預測力顯然大過工作要求及工作資源（加入個人資源時增加的預測力為 13.2%，大於加入工作要求時增加的預測力為 2%、及加入工作資源時增加的預測力為 2.5%），且後續的分析顯示，個人資源在工作資源對投入的關係有有完全中介的效果，顯示工作資源是透過個人資源而對投入有影響，代表在討論員工投入的程度時，似乎個人資源才是其中最主要的關鍵因素，即工作環境的特徵對員工的投入程度會有一定的影響，但是影響最多的，還是個別員工對於完成工作時的樂觀、及自我效能的程度，而近年來工作要求－資源模型開始討論個人資源的角色，此結果顯示在討論員工在工作中的心理福祉時，考量個人資源／個人因素之必要性。

除此之外，工作要求－資源模型也較不考慮員工的心靈層面，但除了與達成工作目標相關的個人資源外，員工的個人因素亦為影響心理福祉與工作結果的重要因素，例如有些人面對艱難的工作仍能甘之如飴、有些人面對優渥的環境仍無心於工作，這些都反映了個人需求的影響，故為了進一步瞭解員工在工作中的心理福祉的程度受到哪些因素的影響，將個人心理層次納入考量是必要的。

2. 高工作要求環境下，有更多個人資源的員工卻越耗竭？

另外，工作要求－資源模型納入個人資源做為將個體差異列入考量，但研究結果顯示個人資源與工作要求的交互作用卻會增加耗竭，與文獻回顧時預測個人資源會緩衝工作要求對耗竭的關係呈現不一致的結果，以下從資源角度及文化差異角度討論。

資源角度

從資源的角度看來，當以個人資源為個體差異的代表時，在原先的假設中似乎過於強調資源的動力歷程，認為資源會引發動力，將人視為會受到環境、個人、或表現趨動的有機體，會主動積極的去達成工作目標，有越多資源越會積極努力去爭取更多資源，人似乎就會受到「為了獲得更多資源」不斷的驅使，這其中忽略去考量動力的「上限」，即當資源已經夠多，或是這樣不斷投入的動力狀態可能會使個人消耗更多能量，是以，「資源越多，員工更投入」的說法並未考量動力的極限性及心理的滿足感的影響。

文化角度

另一方面，從文化的角度看來，香港大學學者（The Chinese Culture Connection, 1987）以 22 個國家及地區之大學生為研究對象，發現港、台、日、南韓等受儒家文化影響較深地區之受測者較重視儒家價值觀中特有的儒家工作動力因素（Confucian work dynamism；引自王妍蓁，2007）。儒家工作動力 (Hofstede, Geert, &Bond, 1988) 中指出，儒家的價值包括節儉、毅力、穩重、羞恥感、次序關係等，而儒家工作動力傾向鼓勵節儉、為了達到結果而能忍、也願意為了目標達成而服從，亞洲五小龍國家（台灣、香港、日本、新加坡、南韓）皆是儒家工作動力的代表地區，由於這些上述的特性，這些國家的經濟在 90 年代有快速的成長及成績。台灣受到傳統儒家文化影響甚深，Kahn (1979) 認為在深受儒家文化價值影響的地區，工作價值會特別鼓勵勤奮、責任感、忍耐等能力，鼓勵員工更加努力以克服困難，追求各個領域中的成就，除此之外，也認真對待工作、家庭和責任，樂於幫助集體，較少關注個人利益。故台灣企業的員工在面

對工作任務時，可能亦較強調這些工作價值，更努力去克服工作中的挑戰，致力於完成任務、達成結果；且當員工對於完成任務有更正向的態度時（即較樂觀、自我效能較高時），面對更多工作要求，也越強調毅力、忍耐以追求成就，而本研究的結果也呈現以台灣企業員工為樣本時，工作要求與個人資源的交互作用會增加耗竭，這也許與這些擁有越多個人資源的員工也會越強調要投注更多能量，儘管耗竭的程度增加，亦以完成工作為目標。

3. 樂觀與自我效能屬於資源或是特質／自我評價

個人資源的內涵為個人對自己的正向自我評價，指稱個人對於自己能否成功控制及影響環境的能力感受 (Hobfoll, Johnson, Ennis, &Jackson, 2003)，與個人面對壓力時的復原力相關聯，並且也會與環境產生互動，影響個人資源的程度，其選用的標的是自我效能及樂觀；工作要求－資源模型終將樂觀與自我效能歸類為資源的一種，具有資源的動力性，但是樂觀與自我效能在過去的研究中，較常被看做是與個人氣質性相關的特質或類特質的概念，較不易隨著環境影響而改變，反而是會影響會環境的覺知，如較樂觀的人可能有較正向的情感，也能看到工作環境上的更多助力。

Judge et al. (1997) 提出核心評價的概念，認為核心評價為對自我、他人、及世界的評價，是個人的基本特質，Judge et al., 1998) 更進一步提出核心自我評價會影響對工作特徵的覺知、及影響工作滿意度及生活滿意度，該研究以自尊、自我效能、控制範圍、神經質性為核心自我評價進行檢驗，結果發現自尊及自我效能對工作滿意度有直接效果，且覺知到的工作特徵會調節核心自我評價對工作滿意度的關係，自我效能在這篇研究中為個人的核心自我評價，類似認知基模，但又不如基模般強調認知－而是強調評價、也不是類特質 (midrange trait)－而是個人的基本特質(fundamental trait)。Judge et al. (1997) 將自我效能定義為個人對自己能夠動員動機、認知資源、及對事件反應的行動等等的能力評估，可視為反映了個人面對緊急事件時對自我基本能力的覺知，故為核心自我評價之一；而另一

概念「控制範圍」，又分為內控與外控，內控指個人相信其對生活事件是有掌控感的，而外控指個人相信環境或命運能控制事件，這裡談的內控其實類似於樂觀，因為兩者皆提及對未來事件的掌控感，只是樂觀更強調好的結果的發生。

自我效能、樂觀與核心自我評價中提到的自我效能、控制範圍的概念似乎有所重疊，但是當其屬於「資源」時，具有資源的動力性，能夠累積、並集結更多；另一方面，若是將自我效能與樂觀看做是類似核心評價的概念時，便是相對穩定的概念，是個人對自我、他人、世界的基本假設；當以不同角度來解釋時，其效果也會不同，故樂觀與自我效能到底較類似資源的概念或是特質的概念，未來的研究可針對這部分及其效果作更多釐清。

第三節　研究貢獻與限制

壹、　研究貢獻

一、以台灣企業員工為樣本檢驗工作要求－資源模型，結果並沒有完全驗證此以歐洲員工為主要樣本的模型假設。結果顯示工作要求是耗竭的唯一預測因子，但工作資源、工作要求皆可預測投入，顯示動力歷程不只能由資源所引發。又工作要求與工作資源的交互作用效果不顯著，表示工作特徵對心理福祉有直接預測效果，但工作特徵的效果並不會互相干擾，影響員工心理福祉。最後，釐清影響角色內、角色外表現的機制，即投入會增加表現，但不同種表現背後影響機制不一，而耗竭對兩種表現皆無顯著預測力。

二、釐清個人資源的角色。在直接效果方面，個人資源能直接促進投入、及角色內外表現。在工作要求－資源模型的角色方面，個人資源除了在工作資源對投入的效果有中介效果外，個人資源與工作要求的交互作用效果也會增加耗竭，顯示個人因素的確會影響員工在工作時的心理福祉程度。

貳、　研究限制與建議

一、本研究樣本來自台灣的企業員工，為求多樣性及研究結果能類化到其他員工族群，樣本選取來自各領域的服務業、電子業，這兩種產業別亦為台灣產業別的大宗；但由於研究樣本數並不大，故建議未來的研究可以更多不同產業的員工為樣本，並擴大樣本數，以提升樣本的類化性。

二、本研究採取問卷法，由員工自評填答，雖然已經檢驗其是否受到共同方法變異的影響，但信效度是否會隨著樣本而異，未來的研究可以將員工的客觀資料如工作表現納入做綜合分析。

三、本研究的研究工具從以工作要求－資源模型為基礎發展的量表題目進行測量，題目與分量表受限於原先的設計；但以台灣企業員工為樣本時，可以再納入文化的考量，思考各分向度的內涵。

四、本研究為橫斷式研究，僅蒐集一個時間點的資料，非縱貫研究，無法確定工作特徵、個人資源、心理福祉、及表現之間的因果關係，要更深入了解其中的機制可能需要更長時間才能釐清之間的互動，因此建議未來可以進行縱貫式的研究，以進一步釐清工作特徵、個人資源對心理福祉及表現的關係。

國立政治大學 National Chengchi University

參考文獻

壹、英文部分

Alarcon, G. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. Journal of Vocational Behavior. 79:549–62.

Baba, V. V., Jamal, M., Tourigny, L. (1998) Work and mental health: A decade in Canadian Research. *Canadian Psychology 38*: pp. 94-107

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 393–417.

Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003), "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency", *Journal of Vocational Behavior, Vol. 62*, pp. 341-56.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the job demands–resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*, 16 –38.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83–104.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 170–180.

Bakker, A.B., Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *Int. J. Stress Manag.* 13:423–40

Bakker, A.B., van der Zee, K.I., Lewig, K.A., Dollard, M.F. (2006). The relationship between the Big Five personality factors and burnout: a study among volunteer counselors. *Journal of Social Psychology 146 (1)*, 31–50.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 22*, pp. 309-328

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274–284.

Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping, 21*, 309–324.

Bakker A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In *The Peak Performing Organization*, ed. R.J., Burke, C.L., Cooper, pp. 50–72. London: Routledge.

Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 3–16.

Bakker, A. B., Demerouti E. (2014). Job demands–resources theory. In *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, ed. C. Cooper, P. Chen, pp. 37–64. Oxford: Wiley-Blackwell.

Bakker, A.B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1*, pp. 389-411.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Bezuidenhout, A., & Cilliers, F. (2011). Age, burnout, work engagement and a sense of coherence in female academics at the two South African universities. *South African Journal of Labour Relations, 35(1)*, 61 – 80.

Borritz, M., Bu¨ltmann, U., Rugulies, R., Christensen, K., Villadsen, E., Kristensen, T. (2006). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: findings from 3-year follow up of the PUMA study. J *Occup Environ Med 47*:1015–1025.

Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being.* Chicago: Aldine.

Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., Le Blanc, P., & Van Emmerik, H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International, 15*, 708–728.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 70(1)*, 57-67.

Brough, P., Timms, C., Siu, O. L., Kalliath, T., O'Driscoll, &M., Sit, C. (2013). Validation of the Job Demands-Resources model in cross-national samples: Cross sectional and longitudinal predictions of psychological strain and work engagement. *Human Relations, 66(10)*, 1311–1335.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 65–74.

Chrisopoulos, S., Dollard, M. F., Winefield, A. H., & Dormann, C. (2010). Increasing the probability of finding an interaction in work-stress research: A two wave longitudinal test of the triplematch principle. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 17–37.

Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Pers.*

Psychol. 64:89–136.

Costa, P. T., Jr, McCrae, R. R., & Zonderman, A. B. (1987). Environmental and dispositional influences on well-being: Longitudinal followup of an American national sample. *British Journal of Psychology, 78,*299-306.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology, 95 (5),* 834-848.

Daniels, K., & de Jonge, J. (2010). Match-making and match-breaking: Exploring the nature of match within and around job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(1),* 1-16.

De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress. In M. F. Dollard, H. R. Winefield, & A. H. Winefield (Eds.), *Occupational stress in the service professions*,pp. 43–74.

De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strains at work: A longitudinal test of the Triple Match Principle. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1359–1374.

De Lange, A.H., Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2003). The very best of the millennium: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology 8(4)*: 282–305.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86,* 499–512.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice, Vol. 1*, pp. 83111.

Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In: A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

Etzion, D. (1984). Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship, *Journal of Applied Psychology, Vol. 69*, No. 4, pp. 615-622.

Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2011). Principal self-efficacy and work engagement: Assessing a Norwegian principal self-efficacy scale.*Social Psychology of Education*.doi:10.1007/s11218-011-9160-4.

Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *Am. Psychol. 56:*218–26.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*, 159–166.

Gonza´lez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 165174.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences, 113*, 479–487.

Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495–513.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: The essential in theory and research*, pp. 102−117. New York: Psychology Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of Resources Theory. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 57-80.

Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, Vol. 6*, pp. 307-24.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632–643.

Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology, 45*, 73–93.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics, Vol. 16, No. 4*, 4-21.

Hu, Q., Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2011). The Job Demands-Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior 79(1)*, pp.181–190.

Houkes, I., Janssen, P.P., de Jonge, J., Bakker, A.B., (2003). Personality, work characteristics, and employee well-being: a longitudinal analysis of additive and moderating effects. *Journal of Occupational Health Psychology 8*, 20–38.

Isen, A. M., & Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion, 29*, 297–325.

Johnson, J. V. and Hall, E. M. (1988). Job Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population, *American Journal of Public Health, Vol. 78(10)*, pp. 1336-1342.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151–188.

Kahn, R.L., & Byosserie, P. (1992). Stress in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3*, 571-650.

Kahn, R.L. (1979). *World Economic Development*. Boulder, Colorado: Westview Press.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, pp.285-308.

Langelaan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Van Doornen, L.J.P. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences, 40*, 521-532.

Lavoie-Tewmblay, M., Trepanier, S., Ferent, C. & Bonnevilleroussy, A. (2014) Testing and extending the triple match principle in the nursing profession: a generational perspective on job demands, job resources and strain at work. *Journal of Advanced Nursing* 70(2), 310–322.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York: Springer.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123–133.

Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout. Recent developments in theory and research*, pp. 237–250. Washington, DC: Taylor & Francis.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor– hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*, 764 –775.

Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exists? *Computers in Human Behavior, 23*, 825–841.

Lorente, L., Salanova, M., MARTÍNEZ, I. M., & Schaufeli, W. B. (2008). Extension of the Job DemandsResources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema, 20*, 354-360.

Luchman, J.N., & Gonzaǵlez-Morales, M.G. (2013). Demands, control, and support: a meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 18 No. 1*, pp. 37-52.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 387–393.

Ma¨kikangas, A., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2004). Self-esteem, dispositional optimism, and health: Evidence from cross-lagged data on employees. *Journal of Research in Personality, 38*, 556–575.

Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). 'The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 149–171.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of work and organizational psychology, 2nd ed*., pp. 5–33.

NIOSH (2002). *The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions.* Cincinnati, OH: NIOSH Publications.

Ouweneel, E., Blanc, P. M. L., & Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International, 17(6)*, 537–556. doi:10.1108/13620431211280123

Parkes, J. (1990). Coping, negative affectivity, and the work environment: additive and interactive predictors of mental health. *J. Appl. Psychol. 75*:399–409.

Pick, D., & Leiter, M. P. (1991). Nurses' perceptions of the nature and causes of burnout: A comparison of self-reports and standardized measures. Canadian *Journal of Nursing Research, 23*, 33–48.

Reynolds, W.M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the MarloweCrowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology, 38*, 119-135.

Robinette, R. L. (1991). The Relationship between the Marlowe-Crowne Form C and the Validity Scales of the MMPl. *Journal of Clinical Psychology. 47*, 396- 399.

Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A.I., Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2014). Engaged at work and happy at home: a spillover-crossover model. *J. Happiness Stud*. In press. doi: 10.1007/s10902-013-9421-3

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *J. Appl. Psychol. 90*:1217–27.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J., & Martínez, I.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role

of self-efficacy and work engagement. *J. Adv. Nurs. 67*:2256–66.

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.

Schaufeli, W. B., & Van Rhenen, W. (2006). About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale. *Gedrag & Organisatie, 19*, 323–244.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 893–917.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W. (2014). *A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health bridging occupational, organizational and public health.* Springer, New York

Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*, 1063-1078.

Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports 94(2)*: 449–456.

Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, NY, pp. 25-48.

Shirom, A. and Melamed, S. (2005). Does burnout affect physical health? A review of the evidence. *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 599-622.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort–low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27–43.

Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activitys as predictors of need of recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology, 91*, 330-530

Stansfeld, S. A., Shipley, M. J., Head, J., & Fuhrer, R. (2012). Repeated job strain and the risk of depression: Longitudinal analyses from the Whitehall II study. *American Journal of Public Health, 102(12)*, 2360–2366.

Swann, W. B., Griffin, J. J., Predmore, S. C., & Gaines, B. (1987). The cognitive-affective crossfire: When self-consistency confronts selfenhancement. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 881 - 889.

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective

performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress, 20*, 316334.

Theorell, T., Karasek, R.A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *J. Occup. Health Psychol. 1*:9–26

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*, 230–240.

Tremblay, M. A., & Messervey, D. (2011). The job demands-resources model: Further evidence for the buffering effect of personal resources, *SA Journal of Industrial Psychology, 37(2)*, 1- 10.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*, 735–759.

van den Tooren, M., & de Jonge, J. (2010). The role of matching job resources in different demanding situations at work: a vignette study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 39–54.

Van den Tooren, M., De Jonge, J., & Dormann, C. (2011). The Demand-Induced Strain Compensation Model: Background, key principles, theoretical underpinnings, and extended empirical evidence. *New challenges for a healthy workplace in human services*, 13-59.

Van den Tooren, M., De Jonge, J. (2011). Job Resources and Regulatory Focus as Moderators of Short-Term Stressor-Strain Relations-A Daily Diary Study. *Journal of Personnel Psychology, Vol. 10(3)*:97–106.

Walster, E., Walster, G. W. & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research.* Allyn & Bacon, Boston.

Williams, S. A., Wissing, M. P., Rothmann, S., & Temane, Q. M. (2010). Self-efficacy, work, and psychological outcomes in a public service context. *Journal of Psychology in Africa, 20(1)*, 43–52.

Wolfram, M., Bellingrath, S., Feuerhahn, N., Kudielka, B. M. (2013). Emotional exhaustion and overcommitment to work are differentially associated with hypothalamus–pituitary–adrenal (HPA) axis responses to a low-dose ACTH1–24 (Synacthen) and dexamethasone–CRH test in healthy school teachers. *The International Journal on the Biology of Stress Vol. 16(1)*, pp. 54-64.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior, 18, 491–499.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal*

國立政治大學 National Chengchi University

of Stress Management, 14, 121–141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235−244.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., &Fischbach, A. (2013). Work Engagement among Employees Facing Emotional Demands. *Journal of Personnel Psychology, 12(2)*, 74-84.

Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. (2000). Sources of work–family conflict: A Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal, 43*, 113–123.

Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18*, 459-482.

貳、中文部分

王妍蓁（2007）。**工作壓力源與壓力後果之關係：以華人工作價值觀為調節變項**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。

吳宗祐（2003）。**工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討**（未出版之碩士論文）。國立台灣大學心理學研究所博士論文，台北市。

陳佳雯、陸洛、許雅玉（2012）。工作要求及工作資源與工作態度之關聯：以勤勉審慎性及主動性人格為調節變項。**人力資源管理學報，12**，23-49。

葉盈蘭（2009）。**高科技產業員工工作壓力、休閒參與與工作生活平衡之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文，台北市。

行政院勞工委員會（2013）。**我國工時狀況與國際比較研析**。102年12月4日勞動統計櫥窗。

國立政治大學 National Chengchi University

附錄

研究問卷

親愛的先生／小姐你好：

這是一份學術性研究問卷，本問卷的主旨為探究在工作場域的員工身心適應狀況，期望藉此問卷了解工作情形與工作投入。作答時間約 15 分鐘，請依據指導語進行作答。

本問卷採匿名方式填答，資料僅供學術研究之統計分析使用，有關你的一切**資料皆會保密處理**，請依照你的**實際感受**填答，並請在問卷完成後檢查**是否有漏答**，你的填答將使本研究更甄客觀與完備，感謝你的協助。敬祝順心

國立政治大學心理學系 許文耀 教授

【第一部分】

1.性別: □男性 □女性

2.出生年份：西元_____

3.服務單位（部門名稱）:

4.在公司任職年資：從西元迄今

5.平均每周工作時數:_____（小時／周）

6.教育程度:

□研究所(或以上) □大學畢業(或同等學歷) □高中職 □高中職以下

□其他

國立政治大學 National Chengchi University

【第二部分】

以下的題項指稱的是你個人的**工作情形**及你**在其中的經驗**，請選擇最符合你的狀況的選項。

		從不	偶爾	有時	經常	總是
1	我必須迅速地做事。	1	2	3	4	5
2	我的工作需要很多專注力。	1	2	3	4	5
3	我的工作在情緒上很費力。	1	2	3	4	5
4	我有執行工作上的彈性。	1	2	3	4	5
5	如果有需要，我可以向我的同事求助。	1	2	3	4	5
6	關於我的工作目標，我接收到充分的資訊。	1	2	3	4	5
7	我的主管會告知我他是否滿意我的工作。	1	2	3	4	5
8	過去幾個禮拜裡面，我對某件事特別興奮或感興趣。	1	2	3	4	5
9	我有太多工作要做。	1	2	3	4	5
10	過去幾個禮拜裡面，我因為某人稱讚我做的某件事而感到驕傲。	1	2	3	4	5
11	我的工作需要更多用心或細心。	1	2	3	4	5
12	工作中，我要面對須涉及個人的事。	1	2	3	4	5
13	過去幾個禮拜裡面，我為完成了某件事而高興。	1	2	3	4	5
14	我可以控制如何進行我的工作。	1	2	3	4	5
15	如果工作上有困難，我可以依賴同事來支持我。	1	2	3	4	5
16	過去幾個禮拜裡面，我曾感到自己處於顛峰狀態。	1	2	3	4	5
17	我的工作給我機會去了解我在工作上做的如何。	1	2	3	4	5
18	我的主管會關心我在工作上的問題及期望。	1	2	3	4	5
19	過去幾個禮拜裡面，我曾感到順心如意。	1	2	3	4	5
20	我必須加倍努力的工作以趕上最後期限。	1	2	3	4	5
21	過去幾個禮拜裡面，我曾感到因為很煩亂以致於坐不住。	1	2	3	4	5
22	工作中，我會遇到讓我有情緒的狀況。	1	2	3	4	5
23	我感覺受到主管重視。	1	2	3	4	5
24	過去幾個禮拜裡面，我曾感到非常孤寂或者覺得與別人很疏遠。	1	2	3	4	5
25	工作中，我要處理不斷抱怨的顧客。	1	2	3	4	5
26	我的主管會用他的影響力來幫助我解決工作上的問題。	1	2	3	4	5
27	過去幾個禮拜裡面，我曾感到無聊。	1	2	3	4	5
28	工作中，我必須和要求很多的顧客應對。	1	2	3	4	5
29	關於我的工作結果，我接收到充分的資訊。	1	2	3	4	5

請續下頁！

30	我的工作需要繃緊神經。	1	2	3	4	5

以下的題項指稱的是你個人的**工作情形**及你**在其中的經驗**，請選擇最符合你的狀況的選項。

		從不	偶爾	有時	經常	總是
31	在工作中，我覺得被同事重視。	1	2	3	4	5
32	過去幾個禮拜裡面，我曾感到沮喪或非常不開心。	1	2	3	4	5
33	我的主管對我是友善且對我敞開心胸的。	1	2	3	4	5
34	我必須應付對我不尊重及無禮的顧客。	1	2	3	4	5
35	我在時間壓力下工作。	1	2	3	4	5
36	過去幾個禮拜裡面，我曾感到因為某人批評我而不高興。	1	2	3	4	5
37	我的工作需要我持續的注意力。	1	2	3	4	5
38	關於我的工作，我可以參與決策。	1	2	3	4	5

【第三部分】

以下的題項指稱的是你**工作的樣貌**，請你選擇最符合你的狀況的選項。

		幾乎沒有	很少	偶爾	有時	經常	通常	幾乎總是
39	工作時我覺得精力充沛。	0	1	2	3	4	5	6
40	我熱衷於我的工作。	0	1	2	3	4	5	6
41	當我早上起床後，我就想要去工作。	0	1	2	3	4	5	6
42	我對我做的工作感到驕傲。	0	1	2	3	4	5	6
43	當我工作時，我會投入工作到忘我的境界。	0	1	2	3	4	5	6
44	我會達成在職責範圍內的目標。	0	1	2	3	4	5	6
45	我會幫助正經歷高工作壓力或有其他問題的同事。	0	1	2	3	4	5	6
46	我願意去做一些不在工作內容裡，但卻對公司整體有益的事。	0	1	2	3	4	5	6
47	在我工作中，我感到強大且充滿活力。	0	1	2	3	4	5	6
48	當同事在一段時間的缺席後返回工作時，我會幫助他們的工作。	0	1	2	3	4	5	6
49	我的工作激勵了我。	0	1	2	3	4	5	6
50	關於表現，我達到所有的標準。	0	1	2	3	4	5	6
51	認真工作時，我覺得很開心。	0	1	2	3	4	5	6

國立政治大學 National Chengchi University

請續下頁！

52	我達到職責中所有的要求。	0	1	2	3	4	5	6
53	我埋首在我的工作裡。	0	1	2	3	4	5	6

【第四部分】

以下的題項指稱的是你**在工作中的狀況**，請你選擇最符合你的狀況的選項。

		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
54	在我的工作中，我有機會去發展我的強項。	1	2	3	4	5
55	在不確定時，我通常會預期最好的情況發生。	1	2	3	4	5
56	在我的工作中，我可以充分地發展自己。	1	2	3	4	5
57	對於未來，我一向抱持樂觀。	1	2	3	4	5
58	我同意「山窮水盡疑無路，柳暗花明又一村」的觀點。	1	2	3	4	5
59	我的工作提供我機會去學習新的事物。	1	2	3	4	5
60	大致上，我會假設較多正向的事情發生在我身上，而不是惱人的事。	1	2	3	4	5

【第五部分】

以下的題項指稱的是你**在工作中的感受**，請你選擇最符合你的狀況的選項。

		非常不同意	不同意	同意	非常同意
61	有時候在抵達公司之前我就覺得疲累。	1	2	3	4
62	我有信心我可以有效率的處理突發事件	1	2	3	4
63	下班後，我比以前需要更多時間來放鬆及好過一點。	1	2	3	4
64	由於我的機智，我可以應付意想不到的情況	1	2	3	4
65	工作時，我常覺得我的情緒被榨乾了。	1	2	3	4
66	如果我陷入困境，我通常可以想到一個好的解決方法	1	2	3	4
67	下班後，我通常會覺得超累的。	1	2	3	4
68	我能夠應付我面臨的任何事物	1	2	3	4

國立政治大學 National Chengchi University

請續下頁！

【第六部分】

請評估自己的狀況，請特別注意以「**實際的狀況**」，而非「理想的狀況」來回答。

69	有時，沒有別人的鼓勵，我難以繼續進行我的工作。	是	否
70	有時，我會因未能如願而滿腹怨氣。	是	否
71	我偶爾因覺得自己能力太差而放棄做某件事。	是	否
72	我曾經就是想反抗權威，即使我知道他們是對的。	是	否
73	不論跟誰談話，我都是一個好聽眾。	是	否
74	我曾經佔別人便宜。	是	否
75	我做錯事後總是勇於認錯。	是	否
76	有時，我寧可報復，也不願意寬恕或一忘了之。	是	否
77	我總是對人彬彬有禮，即使對我討厭的人也是如此。	是	否
78	當別人表達的意見與我完全不同時，我從不惱怒。	是	否
79	我曾經嫉妒別人的好運。	是	否
80	有時我會對那些來找我幫忙的人感到厭煩。	是	否
81	我從沒有故意說些傷害別人感情的話。	是	否

問卷到此結束，感謝你耐心填答，
麻煩請再次確認是否每題都有填答。

國立政治大學
National Chengchi University