

國立政治大學輔導與諮商碩士學位學程

碩士學位論文

National Chengchi University  
MA Program of Counseling and Guidance  
Master Thesis

不同工作要求與工作資源的內涵對  
工作投入與工作倦怠的影響

The Influence of the Difference Nature of Job Demands and Job  
Resources on Job Engagement and Job Burnout

指導教授：許文耀 博士

研究生：沈品柔 撰

中華民國 104 年 6 月

## 致謝

碩士這兩年的期間，過的真的很充實!充實到覺得時間過得好快，但回想過往的點滴，卻又是這樣扎實、這樣刻骨銘心。深深的覺得自己是真的非常投入在每一刻，不論是對課程、對實習亦或是對研究上的一切。因為真的喜歡，所以即使過程中有辛苦、有煎熬、有挫折，都甘之如飴。一點一滴的碩士生活，累積到現在，真的很滿足、很幸福。

如今能完成這本論文，我要感謝很多人的支持與陪伴。首先，非常非常感謝我的指導教授，許文耀博士。老師對研究的熱忱常常影響我，讓我也更加投入其中，帶領我看見研究的樂趣，更讓我體會到讀書與做學問的差別。老師帶給我許多新的想法與視野，更給了我一個可以發揮的舞台，謝謝老師一直以來的栽培與鼓勵，您紮實專業知識與研究的態度，實在讓我受益無窮。不僅是專業領域的教導，更從老師身上學到對人、做事應有的態度，慢慢來、慢慢做、不要緊張，以幫助他人為出發點，是我從老師身上看到與學到的。一直以來受到老師的照顧與支持太多了，每每回想起來都覺得特別溫暖、特別感恩。

另外，要特別感謝我的口試委員，郭建志教授、吳宗祐教授，謝謝你們百忙之中撥空來擔任我的口試委員，並花時間檢閱我的論文，能在你們面前報告這兩年的研究成果，真的是備感榮幸。也謝謝你們的寶貴建議，讓本論文可以更加完整，真的非常感謝你們。

這兩年中，要非常感謝輔諮碩的夥伴們，已經慶幸了太多次，我們是同班同學，我們的感情出乎意料的好，總是相聚在一起，互相打氣、互相支持、互相鼓勵、互相陪伴，太多太多的回憶都支持著我前進，沒有你們，碩士生活會更辛苦更乏味!幸好，我的同學是你們!能在人生的這個階段，認識體貼無比的

你們，我真的很幸運!感謝我的室友，對我的體恤與鼓勵，在寢室裡總能讓我卸下壓力，徹底放鬆，是個很溫暖的家!

我要謝謝實驗室的同學和學長姐們，回想起我們在 meeting 時輪流報告，總是互相看來看去誰要先報，回憶起來覺得格外有趣。從我碩一下一進實驗室，就對我非常照顧，給予我很多關心!謝謝教我統計，耐心的幫助我，真的很感動。每每有疑問都可以從學長姐身上得到解答，更得到許多的支持與鼓勵!實驗室有你們的帶領與照顧，真的是太好了!

謝謝政大的栽培，謝謝在政大求學的日子裡，所有曾經教導過我的老師，能向你們如此學識淵博的大師們學習，真的是一輩子的榮幸。謝謝你們讓我有足夠的知識背景，增強我的實務經驗，去面對與解決問題，希望未來能向你們看齊，一起為台灣、為世界貢獻一己之力。

謝謝我的老朋友們，國中麻吉的革命情感、高中麻吉的姊妹情深、大學麻吉的安心守候，我們在各自完成夢想的路上努力著，卻是這樣的緊密，在研究所這兩年的壓力，在跟你們的聚會當中，總能瘋瘋癲癲的拋諸腦後，因為很熟悉，所以很放心，有你們的陪伴，我才能不忘初衷，我才能一直記得那些青春那單純的自己，也才能一直充飽電面對挑戰，持續前進。

最後，要好感謝我的家人，爸爸、媽媽還有哥哥。你們讓我有一個很溫暖的家，讓我能這樣幸福的環境中健康地長大。這兩年，也讓你們擔心不少。因為你們總是給予我無條件的支持與關心，不曾給過我半點壓力，總是希望我快樂、好好照顧自己就好，因為你們，我知道自己很有價值，也相信自己一定可以做到。謝謝你們!

## 摘要

本研究主要的目的以工作要求—資源模式(Job Demands-Resources model)為基礎，延伸 JD-R 模式之相關基本假定。雖然此模式之基本假定已獲許多實證研究支持，然而，卻仍無法有效解釋工作要求與工作投入之間的相關為何未能有穩定的關係。本研究欲衍伸以了解工作要求與工作資源是否具有不同的內涵，而這不同的內涵是否影響其與工作投入與倦怠的關係。

本研究依據理論分析將工作要求內涵分為挑戰型與阻礙型。而工作資源內涵則包括自由與發展及社會支持。以了解是否不同內涵的工作要求與工作資源，其對於工作投入和工作倦怠間的關係會有所差異，並探討其交互作用效果。

本研究採用結構式問卷調查，調查對象為台灣地區各類組織之 279 位全職工作者。研究結果發現：不論是挑戰型或是阻礙型要求皆會導致工作倦怠；而挑戰型要求對工作投入有正向影響。社會支持及自主與發展資源皆會引發工作投入；其中，社會支持對工作倦怠有負向影響。在交互作用效果方面，社會支持能有效調節阻礙型要求所引發的工作倦怠，而自主與發展資源在調節阻礙型要求所引發的工作倦怠亦達邊緣顯著。

依據研究結果，本研究建議，企業應給予員工充分的工作資源，不但可以增加員工工作投入的程度，更能減緩其工作倦怠。並且適當的給予挑戰型的要求，降低阻礙型的工作要求，以提升員工心理與生理健康，並提升組織的整體表現。

關鍵字：工作要求—資源模式、工作要求、工作資源、工作倦怠、工作投入

## **Abstract**

Most researchers applied Job Demands-Resources model (JD-R model) to study the job stress. The JD-R model proposes job demands and job resources influenced. Although the part researches showed job demand could predict the burnout, but the results about relationship between job demands and engagement is inconsistent. Therefore, the aim of this study want to resolve this inconsistent result. This study recruited 279 Taiwanese employees. The study's results showed: First, job demands and burnout were positively associated. Second, relationships among resources and engagement were consistently positive, while relationships among demands and engagement were highly dependent on the different characteristics of the job demand. When employees appraise the job demand as challenges, this job demand were positively associated with engagement. Third, the interaction between social support and hindrance demands significantly predicted the burnout.

**Key words:** Job Demands-Resources Model, Job demand, Job resources, Engagement, Burnout.

## 目錄

致謝.....	0
摘要.....	III
ABSTRACT.....	IV
目錄.....	V
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究問題.....	5
第四節 名詞釋義.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 工作要求—資源模式.....	7
第二節 工作要求的內涵.....	14
第三節 工作資源之內涵.....	18
第四節 工作倦怠與工作投入.....	23
第三章 研究目的、研究問題與研究假設.....	28
第一節 研究目的.....	28
第二節 研究問題.....	28
第三節 研究假設.....	29
第四章 研究方法.....	32
第一節 研究對象.....	32
第二節 研究工具.....	34
第三節 資料分析.....	37
第五章 研究結果與討論.....	38
第一節 研究結果.....	38
第二節 結果與討論.....	56
第六章 研究限制與建議.....	65
第一節 研究限制與未來研究建議.....	65
第二節 對實務工作者建議.....	67
參考文獻.....	69
附錄一：問卷之構念向度及題目對照表.....	77
附錄二：研究問卷.....	79

## 表目錄

表 1 研究樣本基本資料分析.....	33
表 2 工作要求分量表矩陣因素分析摘要表.....	40
表 3 刪題後工作資源分量表矩陣因素分析摘要表.....	42
表 4 控制變項、預測變項與工作投入、工作倦怠之相關矩陣.....	45
表 5 挑戰型要求與自主與發展資源對工作投入與工作倦怠之迴歸分析.....	47
表 6 挑戰型要求與社會支持對工作投入與工作倦怠之迴歸分析.....	48
表 7 阻礙型要求與自主與發展資源對工作投入與工作倦怠之迴歸分析.....	49
表 8 阻礙型要求與社會支持對工作投入與工作倦怠之迴歸分析.....	50
表 9 研究假設與結果總表.....	55



## 圖目錄

圖 1 工作要求—資源模式架構圖.....	7
圖 2 工作要求—資源模式之雙歷程.....	11
圖 3 工作要求—控制模式架構圖.....	19
圖 4 工作要求—控制—支持模式架構圖.....	21
圖 5 工作要求因素陡坡圖.....	39
圖 6 工作資源因素陡坡圖.....	41
圖 7 自主與發展資源對阻礙型與工作倦怠之關係的調節作用.....	53
圖 8 社會支持對阻礙型與工作倦怠之關係的調節作用.....	54



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

近年來，隨著全球經濟的快速變遷，使得企業與員工均須面對激烈競爭，員工除了具備良好的專業能力，亦需投入更多的時間與精力在工作上來面對競爭激烈的工作環境，這相對的也帶給員工相當大的壓力。過往的研究顯示工作特徵(job characteristics)如工作要求(job demand)與工作資源(job resource)對員工的心理福祉(well being)，像是工作耗損(job strain)、工作倦怠(burnout)與工作投入(work engagement)等皆有著一定程度的影響(Bakker & Demerouti, 2007)。另外，根據 Lu、Cooper、Kao 與 Zhou (2003)的研究指出，工作壓力將影響員工的工作態度與身心健康，特別是持續性的工作壓力將對員工的心理健康與行為表現產生負面的影響(Jex & Crossley, 2005)。因此，工作壓力的相關議題日漸受到學術界與企業界的關注。

回顧過往針對工作壓力的相關研究，工作要求—控制模式(Job Demand-Control model；Karasek, 1979)與付出—酬賞—失衡模式(Effort-Reward-Imbalance model；Siegrist, 1996)皆對工作壓力模式的研究有深遠影響。然而，以這兩大壓力模式為主的研究皆多僅著重在探討特定的工作環境、特定的壓力源與壓力反應的關係，如工作要求僅侷限於工作負荷或時間壓力而忽略情緒層面的要求；而工作資源僅侷限於工作自主與酬賞，簡化了工作環境的複雜性。有鑑於此，Demerouti、Bakker、Nachreiner 與 Schaufeli (2001)整合眾多工作環境中，可能影響員工心理福祉的正向與負向指標，提出工作要求—資源模式(Job Demands-Resources model)。工作要求—資源模式認為員工在面臨工作要求與工作資源時會產生兩種獨立的心理歷程：其一為健康損傷歷程，即工作要求，像是高工作壓力、情緒要求與角色模糊等皆可能導致睡眠問題、筋疲力竭與健康受損(Halbesleben & Buckley, 2004)，進而使員工產生工作倦怠感(burnout)；其二為動

機歷程，即工作資源，如社會支持、員工工作表現的回饋與工作自主等，則會激發員工工作投入與組織承諾(Salanova, Agut, and Peiro, 2005; Taris & Feij, 2004)。此模式亦認為當員工缺乏工作資源時，將會導致工作倦怠之負向影響(Schaufeli & Bakker, 2004)。工作要求—資源模式清楚的解釋工作環境中工作要求與資源對員工心理福祉的不同影響，有助於組織了解對於要求與資源的提供該如何調整以維護員工的生心理健康並提升其工作表現。

然而，過往在針對工作要求—資源模式的研究，多是以歐美國家的員工為研究樣本，且多以情緒勞務(emotional labor)，如護士、健康照護人員、教師之工作類型為主。Demerouti 等人(2001)認為工作要求—資源模式能適用於各種產業環境，若是如此，工作要求—資源模式應可適用於台灣企業員工，故本研究將以 Bakker (2014)所編製的問卷作為研究工具，以了解不同工作要求與資源的內涵對工作投入與倦怠的影響。

另外，工作要求—資源模式卻無法有效解釋工作要求與工作投入之間為何未能有穩定的相關性(Schaufeli & Taris, 2014)。Bakker、Hakanen、Demerouti 與 Xanthopoulou (2007)在對 805 位芬蘭的教師研究中發現工作要求與工作投入呈現負相關。而 Bakker、van Emmerik 與 Euwema (2006)對荷蘭警察的研究發現，在工作要求中「生理要求」(physical demands)與工作投入呈現負相關，但「時間壓力」(time pressure)與工作投入則呈現正向關聯。對於此不穩定的關係，Schaufeli 與 Taris (2014)認為可能與工作要求的「內涵」(nature)有關，如 Crawford、LePine 與 Rich (2010)根據 Lazarus 與 Folkman (1984)所提之壓力互動論(transactional theory of stress)的觀點，針對工作要求與工作資源對工作投入與工作倦怠之影響進行後設分析研究，Crawford 等人(2010)依個體對工作要求的評估將其內涵分成兩種類型，阻礙型(hindrances)要求與挑戰型(challenges)要求。阻礙型要求是指個體預期工作要求會阻礙個體達成工作目標，因此個體避免資源流失而減少對工作的投入；挑戰型要求是指個體預期工作要求可以協助個人發展與成長，因此會增加個體的付出與投入。故不同內涵的工作要求，對

工作投入產生的效果亦會不同。是以，本研究欲探討在台灣的企業文化脈絡下，探討挑戰型要求與阻礙型要求對工作投入與工作倦怠間的關係是否存在著差異。

Schaufeli 與 Taris (2014)進一步認為，不同內涵的工作資源，亦會影響個體對工作的投入與倦怠。工作資源的內涵，可從工作要求—控制模式、工作要求—控制—支持模式與工作要求—資源模式進行探討。首先，工作要求—控制模式認為「工作控制」為一重要工作資源，即員工能對工作行為施加影響的程度，或稱為工作自主(autonomy)。許多的研究均證實工作控制可以調節員工因工作要求而對心理福祉所產生的負向結果(Karasek, 1979; De Jonge, Van Breukelen, Landeweerd, & Nijhuis, 1999)。另外，根據工作要求—資源模式認為，工作資源會激發一動機歷程(motivational process) (Bakker & Demerouti, 2007)亦即當工作資源能滿足個體的自主、個人成長(growth)與發展(development)之基本需求，便能促使個體更積極的投入於工作，以提高自我的工作表現。故本研究認為工作資源中，員工的工作自主與員工個人之成長、發展是屬於一種「自主與發展」(autonomy and development)資源，即工作資源是個體自我所能控制，並且能提升自我以滿足目標。另外，許多研究發現社會支持(social support)對工作壓力具有重要的影響，工作要求—控制模式遂將工作資源納入「社會支持」(Johnson & Hall, 1988)即為工作要求—控制—支持模式。在工作中的社會支持是一種與工作環境相關的社會網絡資源，主要從主管與同事中獲得有利的社會互動。當個體處在高程度工作要求與低程度的工作控制時，若擁有高程度社會支持，將能有效的因應其所產生的高壓力(Johnson, Hall, & Theorell, 1989; Landsbergis, Schnall, Deitz, Friedman, & Pickering, 1992)。是故，本研究認為工作資源的內涵可分為自我可控制與具學習與發展性的「自主與發展」資源和在工作脈絡下來自主管與同事所給予的「社會支持」。根據 Schaufeli 與 Taris (2014)的觀點，員工會依據不同內涵的工作資源，而有不同的認知評估，亦即工作資源的內涵亦可能被視為要求，而引起員工之壓力感受。是以，

本研究欲了解「自主與發展」及「社會支持」之工作資源與工作投入及工作倦怠之間的關係。

綜上所述，本研究因有鑑於過去工作要求—資源模式僅將工作環境之特徵分成工作要求與工作資源，但未去探討工作要求與工作資源是否具有不同的內涵，如有，這些不同內涵的工作要求與資源和工作投入與倦怠的關係又為何，進一步地，也欲探討不同內涵的工作要求與資源其所產生的交互作用效果如何影響投入與倦怠。藉此研究希望增添過去對工作要求—資源模式的相關研究對不同內涵的分類有所著墨之缺，而其能對此模式提供較細緻的實徵資料。

## 第二節 研究目的

本研究以台灣企業員工為樣本，欲了解不同內涵的工作要求與工作資源，如何影響員工的工作投入與工作倦怠。工作要求與資源為影響員工心理福祉之重要因素(Bakker & Demerouti, 2007)，過往研究因採用因素與研究對象的不同，而產生研究結果的不一致，本項研究期待透過工作要求—資源模式與相關變項之間關係的釐清，能有效激發員工對組織的投入與降低倦怠感受。因工作投入將影響員工的正向工作態度(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)、離職率的高低(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005)與工作表現(Harter et al., 2002)；而工作倦怠不但會造成員工心理健康之問題，亦會降低其工作表現(Schaufeli & Bakker, 2004)。故了解工作要求與工作資源對工作投入與倦怠的影響，不但能提升員工心理健康，亦能提升組織的整體表現。企能透過關係模式做為企業經營管理之參考。

### 第三節 研究問題

綜合上述，本研究以台灣企業員工為對象，期望了解企業員工不同內涵的工作要求與資源及工作投入與倦怠之關係模式。運用文獻的綜合理論分析，提出下述研究問題：

一、工作要求與工作資源是否具有不同的內涵？

如有：

二、不同工作要求及工作資源內涵與工作倦怠及工作投入的關係為何？

三、不同工作要求及工作資源內涵的交互作用對工作倦怠與工作投入之影響為何？



## 第四節 名詞釋義

為釐清研究所使用名詞，使其概念更加具體明確，茲將重要名詞如工作要求、工作資源、工作倦怠與工作投入之定義說明如下。

### 壹、工作要求

工作要求(job demand)指工作中，與員工的生理、心理、社交或組織層面，需要個體在生理與心理(認知、情緒)持續性的投入，以努力完成。因此導致個體在生理與心理層面的耗損，如:工作負荷、時間壓力等。本研究將工作要求內涵依據理論基礎分為挑戰型要求與阻礙型要求。

### 貳、工作資源

工作資源(job resource)是指員工在工作中，涉及與生理、心理、社交或組織層面的資源，其功能為可以減緩個體因工作要求而產生心理耗損的關聯、協助個體達到工作目標與刺激個人成長、學習與發展(Demerouti et al., 2001)。如工作自主、學習與發展機會及人際支持等。本研究依據理論基礎將工作資源內涵分為自主與發展資源及社會支持。

### 參、工作倦怠

工作倦怠(job burnout)是一種生理、情緒與心理層面的耗竭狀態，表現特徵為生理與心理的耗盡與長期性的疲累，無力感與無望發展，並促使對於工作、生活或其他人產生負面的情感與態度(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。本研究定義之工作倦怠為員工於工作場域引發之心理與生理之疲累症狀。

### 肆、工作投入

工作投入(job engagement)定義為在工作上正向的、滿足的心理狀態，為一持久性且普遍的情感—認知狀態(Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)。本研究定義之工作投入為非暫時性的(如:情緒)，而是更為持久的情感—動機狀態，且並非針對特定項目、事件或人。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 工作要求—資源模式

工作要求—資源模式(Job demands-Resources Model)，簡稱 JD-R，由 Demerouti、Bakker、Nachreiner 與 Schaufeli (2001)提出(如圖 1)。有鑑於工作要求—控制模式與付出—酬賞—失衡模式有其侷限性，其概念無法適用於各種工作環境，Demerouti 等人(2001)整合眾多工作環境中，可能影響員工生理與心理健康之正向與負向指標，企能適用於各種工作環境。運用工作要求，包括工作負荷、時間壓力、工作聯繫、工作環境與輪班，與工作資源，包括回饋、薪資酬賞、工作控制、工作參與、工作安全與上級支持而建立 JD-R 模式。此模式是由資源保存理論(The Conservation of Resources Model, COR; Hobfoll, 1989)發展而來，以下討論。

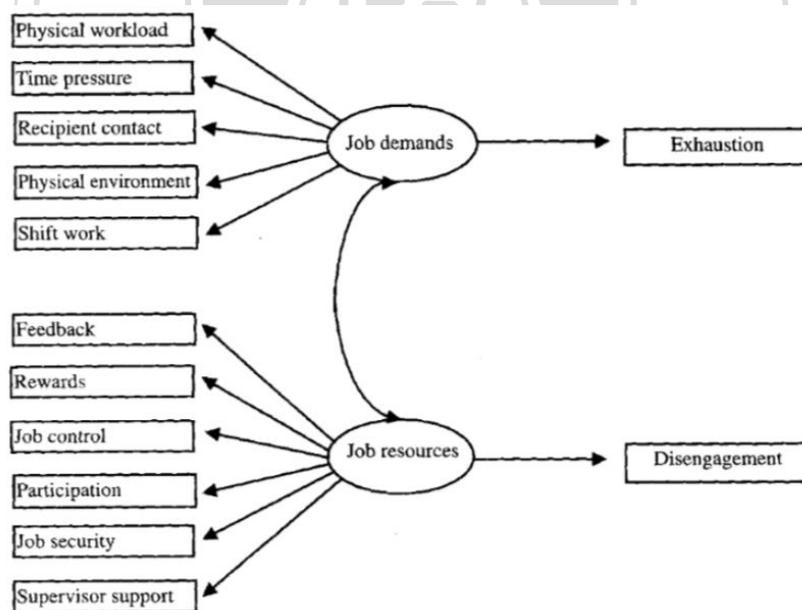


圖 1 工作要求—資源模式架構圖

資料來源：The job demands model of burnout, by Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B., 2001, *Journal of Applied Psychology*, 86, p502.

## 壹、資源保存理論

資源保存理論(Conservation of Resources Theory ; COR)由 Hobfoll 於 1989 年提出，認為個體會設法獲取、保存和保護資源，像是物質的、社交的、個人特質或能量資源，個體不僅會保護資源，亦會累積資源。個體投資資源以處理威脅的情境，並且預防負向的結果發生(Hobfoll, 1989)。壓力，便是來自資源受到威脅(像是失去了工作)、擔心失去資源或資源確實流失、或是投資了資源，但並未獲得預期的回報，當這樣的壓力耗盡了個體的資源時，個體將會感到筋疲力竭。

Hobfoll 與 Shirom (2000)認為個體會生產資源，以預防資源流失；且個體若有較好的資源儲存時，較不易受資源流失的影響。並以動態觀點提出兩種循環，為了不讓資源流失，個體會投入其他的資源來預防與補償，若資源無法有效地儲存，將易經驗更多的資源損耗，即流失循環(loss spiral)；相反的，若個體的資源有效的儲存，且因此獲取更多的資源，即獲得循環(gain spiral)，因此會產生正向的結果，像是更好的因應策略與心理福祉。通常資源的流失循環會比獲取循環來得快。而「工作要求」即被視為資源流失的主要威脅因素，會導致工作倦怠的主因，且若個體僅擁有有限的資源，較可能產生工作耗損，隨著時間亦會導致工作倦怠。而「工作資源」被視為資源獲得的主要因素，可以減緩工作倦怠(Lee & Ashforth, 1996)，亦即資源扮演工作要求(威脅)與負向結果之調節角色，當個體擁有較多的資源將能夠符合要求，保護自己免於工作耗損。綜上所述，工作要求—資源模式依 COR 理論而推展出相關的基本假定。

## 貳、工作要求—資源模式之基本假定

JD-R 模式認為雖然每一個工作環境中皆有各自的危險因子會導致員工產生工作壓力，並影響心理健康，但這些潛在因素大致可以被分為兩個類別，即工作要求(job demands)與工作資源(job resources)，探討工作要求與工作資源對員工心理福祉的影響，包括工作投入(job engagement)與工作倦怠(job burnout)。兩

者分別對組織與員工心理產生不同的影響。

Bakker 與 Demerouti (2007)指出工作要求是指與工作相關之生理、社會或組織層面，需要個體持續性的投入，因此導致個體在生理與心理層面的耗損。工作要求本質上並非是負面的，但若個體持續性高程度的生理或心理付出(effort)且未經適當的修復(recover)，便會產生生理與心理的耗損，工作要求便可能成為壓力源(Meijman & Mulder, 1998)，如:工作負荷、時間壓力等。Schaufeli 與 Bakker (2004)針對四家不同產業的 1698 位員工進行研究，發現工作要求是造成員工工作倦怠的最主要預測變項。在 Bakker、Demerouti 與 Verbeke (2004)研究荷蘭 146 位不同工作職務的員工，包括製造業、商業人士、餐飲業、運輸業、金融業、通訊業、政府機構、教育、健康照護等研究亦發現相同的結果，工作要求與工作倦怠中的筋疲力竭呈顯著正向關係，工作倦怠進而影響員工的工作表現。是此，高程度的工作要求將耗盡員工的心力與體力，導致筋疲力竭和健康等問題。

工作資源是指與工作相關的生理、心理、社會或組織層面之資源，可以減緩個體因工作要求而產生心理耗損的關聯、協助個體達到工作目標與刺激個人成長、學習與發展(Demerouti et al., 2001)。工作資源可分為組織層級(薪資、職涯發展機會)，人際支持(主管與同事支持)，工作相關之層級(參與決策、角色清晰)與工作任務層級(表現回饋與技巧多樣化)。Xanthopoulou、Bakker、Demerouti 與 Schaufeli (2009)在對電子業的 163 位員工進行的研究發現工作資源可以預期 18 個月後的工作投入，兩者呈顯著的正相關。陳佳雯、陸洛與許雅玉(民 101)研究發現，工作資源與員工之工作態度，亦即工作滿意與組織承諾呈現顯著正相關。而 Bakker 等人(2004)則發現缺乏工作資源亦會造成員工的工作倦怠。

故 JD-R 模式認為工作要求與工作資源是影響員工心理福祉的關鍵要素，其會激發一連串的心理歷程而影響工作結果。不僅影響員工之工作態度(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)、離職率的高低(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005)與

工作表現(Harter et al., 2002)，亦會造成員工心理健康之問題，降低其工作表現(Schaufeli & Bakker, 2004)。此心理歷程即 JD-R 模式之另一重要假設，以下討論。

### 參、雙歷程之基本假定

JD-R 模式之另一重要假設即提出兩個獨立的心理歷程(如圖 2)，來解釋工作要求與資源對工作投入與工作倦怠的影響，並闡述投入與倦怠所引發的正負向結果。其一為「健康損傷歷程」(health impairment process)，此歷程是由 Hockey (1997)所提出，依據補償調節控制模式(compensatory regulatory-control model)個體處在高程度工作要求的條件底下，為了維持穩定的工作表現，會管理自我的心理資源(Robert & Hockey, 1997)。當個體採取主動的因應方式花更多的心力與付出以因應工作要求，長期下來，便會消耗其能量資源，引發疲勞、易怒或是生理的負向症狀。是以，健康損傷歷程指工作要求會激發能量的耗損歷程，當個體持續的付出以符合工作要求，將增加心理與生理資源流失，因此導致能量耗損，對工作要求會感到有壓力，漸漸地導致個體感到自己的能量被耗盡。因此，工作要求與工作倦怠的關係呈現正相關。Schaufeli 與 Bakker (2004)將此歷程延伸，認為工作倦怠扮演工作要求與員工健康之中介角色，工作倦怠會導致健康問題，像是憂鬱症、心血管疾病等(Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006)。Hakanen、Bakker 與 Schaufeli (2006)針對 2038 位芬蘭教師的研究亦發現，工作倦怠與工作投入皆會影響健康及組織承諾。

另一個歷程為「動機歷程」(motivational process)，由工作資源所帶動，促使工作投入並導致工作相關的正向結果，像是員工離職意圖的高低。當工作環境提供許多工作資源，此時，工作資源扮演外在動機的角色，個體認為工作資源可促使其達成工作目標，根據付出一復原模式(effort-recovery approach)，工作環境提供豐富的資源，便會培養員工努力付出的意願與提升其能力以達成任務。在這樣的環境下，不僅任務可以成功的完成，亦可以達成工作目標。例如

同事的支持與主管的回饋便可以增加目標達成的可能性。因此個體會願意貢獻自己的努力與能力在工作任務上。

同時，工作資源亦扮演內在動機的角色，滿足個體的基本需求，如自主的需求、關係的需求與能力等基本需求。根據自我決定理論(self-determination theory) (Deci & Ryan, 1985)在工作的脈絡下，提供個體自主、能力與關係的支持，皆可以增加員工的心理福祉與自主與發展資源。工作資源所激發的內在動機在工作特徵理論(Job Characteristics Theory) (Hackman & Oldham, 1980)也得到證實，其認為若提供個體五個核心的工作特徵，即技巧的多樣性、認同感、工作意義、自主與回饋，便可以激發個體潛在的動機，並帶來正向的工作結果，高品質的工作表現、工作滿意與低缺席與離職率。工作資源激發個體內在動機與外在動機，這些感受與信念將使其增加工作投入的程度以提高自己的表現。因此，工作資源與工作投入的關係為正相關。Schaufeli 與 Bakker (2004)認為工作投入扮演工作資源與組織結果的中介角色，員工之工作投入影響組織承諾與工作表現。同時，當個體缺乏工作資源，將會導致其降低動機，退縮(withdrawal)於工作，採取自我保護策略(self-protective strategy)以避免能量再耗損(Bakker et al., 2003 ; Demerouti et al., 2001)。

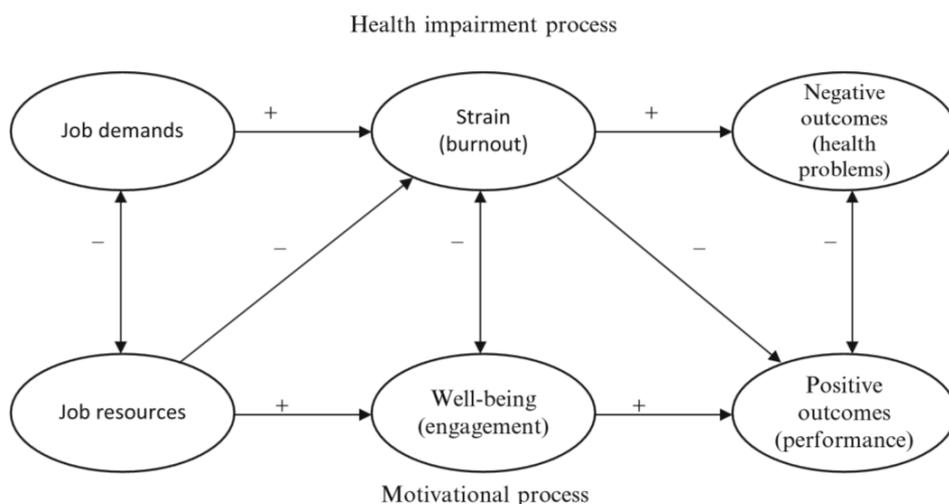


圖 2 工作要求—資源模式之雙歷程

資料來源：A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for

improving work and health, by Schaufeli, W. B., & Taris, T. W., 2014, *Bridging occupational, organizational and public health*, p46.

#### 肆、工作要求與工作資源之交互作用效果

除了工作要求與工作資源的主要效果，JD-R 模式認為兩者的交互作用亦是影響員工心理健康與工作表現之重要假設。此模式主要有兩個交互作用假定。其一，工作資源會緩衝(buffer)工作要求所導致的工作耗損(Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003)。此假設與工作要求—控制模式相同，只是 JD-R 模式擴展其概念，工作資源不僅限於工作控制，而是認為許多不同種類的工作資源(如:社會支持、表現回饋、發展機會等)皆可緩衝不同種類的工作要求(工作壓力、情緒要求等)所造成的耗損與倦怠，員工擁有許多的工作資源將可以因應工作環境之要求。而此緩衝假設(buffer hypothesis)和 Kahn 與 Byosserie (1992)所提一致，其認為此緩衝與交互作用的效果可以發生於任何「壓力—工作耗損」(stress-strain)之序列中，且工作環境的特徵和個人的特質，都可以緩衝壓力源。反之，高程度的工作要求與低程度的工作資源會導致最高程度的工作耗損與工作倦怠(Bakker, van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010)。

第二個交互作用假設認為工作要求會放大工作資源對工作投入的效果與提升工作動機，亦即高程度的工作要求與高程度的工作資源會導致高工作動機與學習意願。根據資源保存理論，個體經驗壓力時，感受到潛在或具體的資源流失，此時，個體會去保護與獲取更多資源。因此，JD-R 模式認為當個體面臨高程度的工作要求時，工作資源才更可能被使用來因應壓力，故工作資源特別會影響動機與工作投入(Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014)。

交互作用效果有許多實證研究支持，在 Bakker 等人(2007)對 805 位芬蘭的教師研究中發現，工作資源可以緩衝工作要求，降低要求與工作投入的負相關；亦發現當教師面臨高程度的學生非行行為，工作要求特別會影響工作投入，其 18 個交互作用中有 14 個達顯著(78%)。另外，在 Hakanen、Bakker 與

Demerouti (2005)對 1919 位芬蘭的牙醫所做的研究，面臨工作要求(工作負荷、令人不舒服的工作環境)的員工，其工作資源(專業技巧、同事支持)最能引發工作投入，40 個交互作用中，有 17 個達顯著(40%)。在 Xanthopoulou、Bakker 與 Dollard (2007)對 747 位家庭照護的員工研究中，32 個交互作用裡有 21 個達顯著(65%)。然而，Hu、Schaufeli 與 Taris (2011)以中國為研究樣本，研究結果發現工作要求與工作資源的主要效果，但並未發現任何調節作用。在 Brough 等人 (2013)的研究，亦針對中國與澳洲國家為研究樣本，共 9404 位，在 16 個交互作用的效果中，僅有一個達顯著。故其交互作用效果，在研究上有許多不一致之處，之所以如此，是否因不同內涵的工作要求與資源所影響，仍需進一步探討。是以，本研究欲了解於台灣的工作脈絡下，探討工作要求與資源的內涵不同，其所產生的交互作用之情形。



## 第二節 工作要求的內涵

### 壹、挑戰型與阻礙型要求

Selye (1982)認為要區分壓力的類型，必須依據要求的類型，而非要求的程度。其研究發現積極壓力(eustress)會使個體更健康且會產生較正向的情緒。據此，Cavanaugh、Boswell、Roehling 與 Boudreau (2000)根據眾多關於壓力的測量量表，發現兩個主要的要求因素，其一為挑戰型壓力源(challenge stressors)，另一個為阻礙型壓力源(hindrance stressors)。挑戰型壓力被評估為可以被克服且可協助學習與達成目標、提升精熟能力，協助個人成長或未來的獲得，如：高工作負荷(high workload)、時間壓力(time pressure)、高程度工作責任(high levels of job responsibility)。個體傾向將挑戰型要求視為學習的機會、達到工作目標、展現個人能力與獲得酬賞。另外，阻礙型的壓力源被評估為有壓力的要求，會挫敗個人成長、學習和目標的到達，如：角色模糊、組織政策、繁文縟節與工作安全。個體傾向於將阻礙型壓力源評估成一種限制、阻礙，使其無法達成目標。研究結果顯示，挑戰型壓力源與工作滿意呈正相關，與工作尋找(job search)呈負相關；而阻礙型壓力源則與工作滿意呈負相關，與工作尋找(job search)呈正相關(Cavanaugh et al., 2000)。另外，在針對挑戰型與阻礙型壓力源的后設分析研究，阻礙型壓力源與工作表現、動機呈負向關係，而挑戰型壓力源則與工作表現、動機呈正向關係(Schutte, Toppinen, Kalimo, & Schaufeli, 2000)。在 Clarke (2012)的后設分析研究亦發現，阻礙型的壓力源與負向工作結果(如：職業傷害)有正向關係。是故，不同壓力源的內涵，其所導致的工作相關的結果也會有所差異。

Crawford、LePine 與 Rich (2010)研究認為，JD-R 模式中，工作要求與工作投入關係的不穩定，是因兩者之間的關係會隨著工作要求的內涵不同而有所差異。根據壓力互動理論(the Transactional Theory of Stress；Lazarus & Folkman, 1984)，個體評估壓力情境之工作要求為兩個面向，威脅與挑戰(Lazarus &

Folkman, 1984)。雖然對於要求的評估會依個體的人格特質而有所變化(Lazarus & Folkman, 1984)，但在工作的脈絡下，人們會激發相當一致的感受(Brief & George, 1995)。亦即，多數的人皆會以相同的方式去評估工作相關的壓力源。儘管個體的差異和經驗的不同會對工作要求產生獨特的感受，然而，某種型態的工作要求較易被評估為挑戰型；而某種型態的工作要求則易被評估為阻礙型(Cavanaugh et al., 2000；LePine, Podsakoff, & LePine, 2005)。

根據壓力互動理論，對工作要求的初始評估為挑戰型或阻礙型的結果會影響到情緒與認知，進而影響個體如何因應工作要求(Lazarus & Folkman, 1984)。將要求評估為挑戰型的員工，認為要求會協助其成長與獲得酬賞，因此會引發正向的情緒(如:興奮的、愉快的)，且會採取主動的或問題解決風格的因應策略(problem-solving style of coping)，個體會更願意投入自己以因應挑戰型要求，他們感到更有自信，且可以安全的投入自己的努力，並且相信這樣的付出可以成功地因應這些需求(Kahn, 1990; Lazarus & Folkman, 1984)。Macey 與 Schneider (2008)認為在挑戰型的情境下，員工相信其投資時間與能量將會獲得酬賞時，就會提升員工的工作投入。亦即，當個體感受到投入與付出是有效的，且可從中經驗到意義感受，他們將更願意且會更主動的投入能量於工作中。

然而，若將工作要求評估為阻礙型的員工，因為相信工作要求有潛在的傷害且會阻礙個人成長，故會引發負向的情緒(如:害怕、焦慮、生氣)，且會採取被動的或情緒導向的因應方式(如:退縮於壓力情境)，個體較不願意投入自己以因應要求，因為負向的情緒經驗，認為自己無法處理。個體相信若用光資源去因應這些要求，反而會阻礙他們獲得其他有意義的結果。因此，他們會失去主動因應的動機，選擇被動的、退縮的方式去面對負向的情緒與阻礙型要求(Kahn, 1990)。阻礙型要求的情境會消耗個體的資源以處理負向情緒與心理的威脅感受，故會降低個體投入與付出的動機(May et al., 2004)。因此，當個體感受到自己的投入與付出將會挫敗，無法克服要求與阻礙，且無法獲得有意義的結果，將無意願投入能量且會採取較被動，情緒焦點因應(emotion-focused styles)

的方式退縮於壓力情境下。

綜上所述，當個體面對壓力源，即工作要求，會根據自我的認知對工作要求作評估，若個體預期工作要求能帶來正向的結果，評估為挑戰型要求，則個體會採取主動的投入；但若個體預期工作要求會帶來負向的結果，個體無法因應，評估為阻礙型要求，阻礙個人成長與目標達成，則個體會採取被動、退縮的因應方式。根據 Crawford 等人 (2010)後設分析的研究結果發現，挑戰型要求與工作投入呈正相關；而阻礙型要求則與工作投入呈負相關。且不論是挑戰型或是阻礙型工作要求皆會因長期的投入而導致能量耗損(如:焦慮、疲憊)，長期之下，員工會產生筋疲力竭與倦怠之感受。然而，工作要求被評估為有意義時，個體不會因面對工作要求時所產生之倦怠感受而降低對工作的投入。

## 貳、工作要求的內涵與工作投入

在 JD-R 模式中，清楚的說明了工作要求與工作倦怠之間的歷程與機制，然而，工作要求與工作投入之間的相關卻仍是模糊的。在 Schaufeli 與 Bakker (2004)研究結果發現，工作要求無法顯著地預測工作投入。Schaufeli、Taris 與 Van Rhenen (2008)研究發現，工作要求中的時間壓力與工作投入呈現正相關。Sonnentag (2003)在對 147 位德國的公務員進行研究，工作要求中的環境限制 (situational constraints)與工作投入呈負相關，但時間壓力則未達顯著相關。Xanthopoulou 等人 (2007)對荷蘭的 714 位員工研究發現，工作要求之情緒不一致(emotional dissonance)與工作投入呈負相關，但工作負荷則與其呈正向關係。另外，Bakker 等人(2006)亦發現生理要求與工作投入呈負相關，但時間壓力則與其呈正相關，且其相關( $r = .35$ )高於生理要求與工作投入( $r = -.19$ )。是以，不同種類的工作要求，將被員工視為不同的內涵，進而與工作投入之間會有不同的相關性。

### 參、工作要求之內涵與職場類別

Bakker 與 Sanz-Vergel (2013)認為工作要求的內涵會依員工所在職場的類別不同，而有不同的評估。其針對照護機構的 120 位護士進行關於工作投入的研究，認為工作要求要區分為挑戰型與阻礙型須視工作類別而定。亦即，同一工作要求，在某些工作脈絡下，工作要求會被視為阻礙型，但在另一工作脈絡下，會被視為挑戰型。特別是情緒性的要求是較難區分的，其研究結果發現，對護士而言，工作要求中的工作壓力被視為阻礙型要求，而情緒要求則被視為挑戰型要求。這與 Van den Broeck (2010)的研究結果相反，其探討情緒要求與工作負荷之工作要求發現，對客服中心員工而言，情緒要求被視為阻礙型要求，和工作投入呈現負相關，而工作負荷與工作投入則為正相關；然而，對警察而言則相反，情緒要求和工作投入呈現正相關，而工作負荷與工作投入則為負相關。

本研究根據 Cavanaugh 等人(2000)之研究，依據壓力互動論，假設 JD-R 模式中的工作要求內涵可分為挑戰型與阻礙型要求。由於過去 JD-R 的研究並未著重工作要求內涵的差異，對心理福祉之影響。過去研究中，工作要求與工作投入間的不一致結果，是否因工作要求內涵的不同所導致，是值得進一步探討的。本研究延用 Crawford 等人(2010)的研究，並進一步地探究其與不同工作資源之交互作用對工作倦怠與工作投入的效果。因此本研究欲探討，工作要求若可分為挑戰型與阻礙型要求，其分別和工作投入與工作倦怠之間的關係是否會有所差異，又不同內涵的工作要求其與資源所產生的交互作用是否也會有所差異。

### 第三節 工作資源之內涵

工作資源之內涵可從工作要求—控制模式、工作要求—控制—支持模式與工作要求—資源模式探討。本研究依據理論基礎將工作資源的內涵分為「自主與發展」(autonomy and development)資源與「社會支持」(social support)。

#### 壹、自主與發展資源

工作要求—控制模式(Job Demand-Control model)，簡稱 DCM，由 Karasek 於 1979 年提出，以大量有關員工壓力的研究為基礎所建立之模式，以工作特徵為壓力進行解釋與提出假設。其認為個體會產生工作耗損(job strain)，不僅限於工作環境單一方面所產生，而是受工作要求(job demand)與工作控制(job control)聯合的影響，亦即個體同時經驗高度的工作要求，特別是工作負荷(work overload)和時間壓力(time pressure)與低程度的工作控制。其中，工作要求指心理上的壓力來源，如在有限的時間內需要完成大量的工作。而工作控制，亦稱為工作自主(autonomy)，包含工作決策(authority to make decisions)與技術裁量(skill discretion)兩個要素。前者指當面對工作要求時，個體可採取行動的容許範圍，亦即工作決策權的容許範圍；而後者指在工作時所採取的技術變化性，像是執行工作的方法與技術的選擇。如圖 3 所示，根據對角線 A，壓力會隨著工作要求增加而增加，在高程度的工作要求與低程度的工作控制，個體將易產生心理問題；而根據對角線 B，若個體擁有高程度的工作控制便能因應一定程度的工作要求，高程度要求伴隨高程度控制便能促進個體的積極學習與發展。另外，工作要求—控制模式另一個重要的主張是緩衝假設(buffer hypothesis)，即工作控制可以調節高工作要求對心理福祉所造成的負向影響。許多研究也證實工作控制與員工工作滿意及工作表現有正向關係(Dwyer & Ganster, 1991; Greenberger, Strasser, Cummings, & Dunham, 1989; McLaney & Hurrell Jr, 1988)

工作自主為重要的工作資源，然而 DCM 模式之緩衝假設卻少有一致的結

果(De Jonge, Van Breukelen, Landeweerd, & Nijhuis, 1999)。De Jonge 等人(1999)使用群體與個人層級的健康照護人員為樣本來驗證 DCM 模式，結果顯示工作控制與工作要求在預期工作動機與工作滿意時，其交互作用效果並未顯著。另外，在對大專院校的行政人員所進行的研究，檢驗工作控制與角色模糊等工作要求，對工作滿意、憂鬱與工作表現之影響，結果亦無顯著之交互作用(Sargent & Terry, 1998)。何金銘、黃英忠、陳錦輝、莊美娟(民 94)對國內海關人員之研究結果亦發現工作要求與工作控制之交互作用對工作倦怠亦無顯著效果。

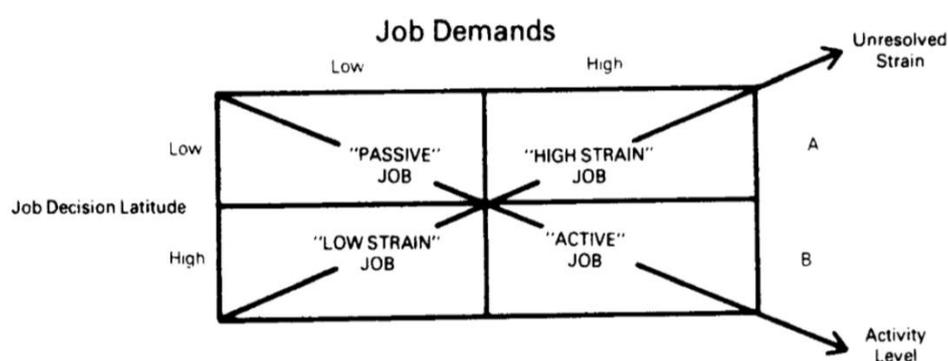


圖 3 工作要求—控制模式

資料來源：Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign, by Karasek Jr, R. A., 1979, *Administrative science quarterly*, p288.

而對於員工擁有高程度的工作自主將促進員工積極學習與發展之假設，在工作要求—資源模式亦有相同的概念。工作要求—資源模式認為工作資源會帶動一個「動機歷程」(motivational process)，不但可以激發個體的發展也會增加工作的投入(Salanova & Schaufeli, 2008)。其中，提供個體工作發展的機會 (opportunities for professional development)，像是提供機會讓員工學習新的事物等，便是滿足個體發展需求的重要資源。許多研究發現，提供個體工作發展的機會，會增加員工的工作投入 (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007)。當工作資源可以滿足個體自主與發展資源之基本需求時，便會激發個體的內在動機(intrinsic motivation)，個體會願意貢

獻自己的努力與能力在工作任務上。是以，本研究將工作資源中，員工的工作自主與工作發展視為「自主與發展」資源，即工作資源是個體自我所能控制，並且能提升自我以滿足發展需求，當個體需求被滿足，則會促使其產生前瞻性行為(proactive behaviour)(Crant, 2000)、有利技巧的發展(Fay & Frese, 2001)，並且增加對工作的投入，進而影響對組織的承諾(Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006)。

## 貳、社會支持資源

在複雜的工作環境中，除了增加工作自主可以減緩壓力源的影響外，社會支持(social support)也是重要的緩衝因素。House(1981)認為社會支持指在情緒或情感上給予支持、提供評價性的回饋與建議、給予酬賞獎勵與訊息性分享與交流。根據資源保存理論，社會支持不但可以增加個體資源，亦可取代或是增強其他匱乏的資源(Hobfoll, 1988)。給予個體社會支持的來源多元，在工作脈絡下，社會支持是來自同事與主管之可獲取、有助益的社會互動與社會網絡資源，如同事協助完成工作以減輕工作負荷或主管對於工作表現的回饋等，皆可直接且有效地降低工作要求(Ray & Miller, 1994)，協助員工成長與增進彼此的溝通，正向的評價亦可以增加其工作的動機與提升專業表現(Bakker & Demerouti, 2007)。如果個體感受到同事與主管的支持，其對工作要求的評估也將會較正向(Lazarus & Folkman, 1984)。

工作要求—控制—支持模式(Job Demand-Control-Support model)，簡稱DCS，由Johnson與Hall(1988)納入社會支持於DCM模式中(如圖4)。此模式認為社會支持可能是工作要求與工作控制關係不穩定的重要變數。當個體處在高程度工作要求與低程度的工作控制時，社會支持可促使個體有效的因應其所產生的高壓力，預防與緩衝高壓力下所導致的負向影響(Karasek & Theorell, 1990)。當個體缺乏社會支持，高程度的工作要求會使其產生更強烈的負向症狀，像是焦慮、憤怒等反應(Landsbergis, Schnall, Deitz, Friedman, & Pickering,

1992)。因社會支持會影響個體對環境的評估，即對壓力源的評估，則個體可能因此對壓力源的威脅感受較為降低(Cohen & Wills, 1985)，進而影響工作耗竭的狀態。然而，在針對此模式社會支持之緩衝作用假設中，也有諸多不一致的結果。在 Sanne Mykletun、Dahl、Moen 與 Tell (2005)對健康照護機構員工的研究中發現，在工作控制與社會支持對焦慮與憂鬱的交互作用並未有顯著的效果。而 Clenahan、Giles 與 Mallett (2007)亦對大專院校的教職員進行研究，發現工作要求、工作控制與社會支持在對工作滿意、壓力與工作倦怠亦無顯著的交互作用效果。

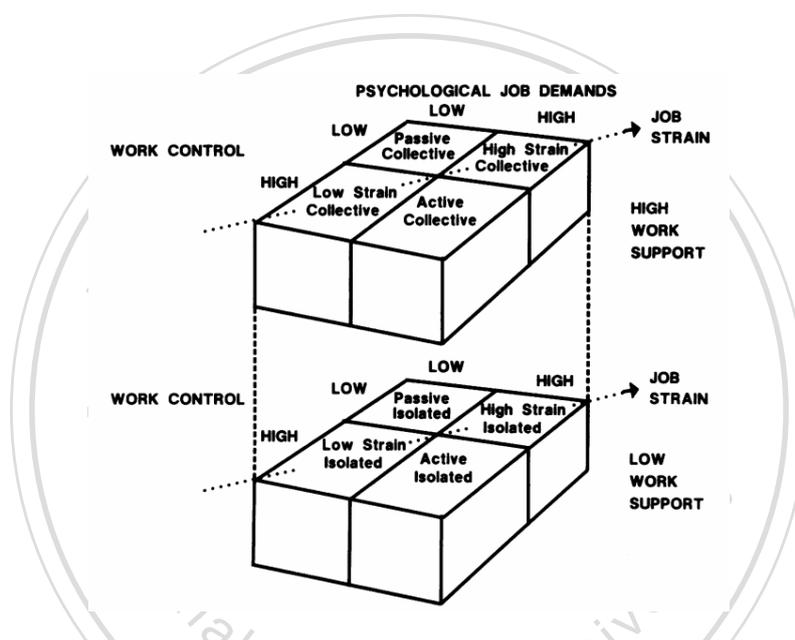


圖 4 工作要求—控制—支持模式

參考資料: Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population, by Johnson, J. V., & Hall, E. M., 1988, *American journal of public health*, 78(10), p1336.

是故，本研究據此將「社會支持」視為有別於自主與發展資源之另一工作資源之內涵，指來自主管與同事給予的支持與回饋等。探討其與工作投入、工作倦怠之間的關係為何，並了解其與工作要求之交互作用對工作投入與倦怠的影響。

綜合上述，由於過去沒有研究針對 JD-R 模式的工作資源進行不同內涵的分類，本研究依據理論基礎，初步假設工作資源之內涵可分為自主與發展資源及社會支持，探討這兩種不同的工作資源的內涵分別和工作投入與工作倦怠之間的關係為何，又不同內涵的工作資源與工作要求的交互作用效果如何影響工作倦怠與投入?對此議題，就本研究所知，尚未有任何研究針對 JD-R 模式中不同的工作資源內涵對工作投入和工作倦怠間的關係之影響進行探討，因此值得進一步研究。



## 第四節 工作倦怠與工作投入

### 壹、工作倦怠

工作倦怠(job burnout)意指一種身心過度疲勞的狀態，當個體長期處在高度心理壓力的環境下，即會產生工作倦怠的可能。隨著台灣經濟壓力逐漸上升，企業間的競爭激烈，工作倦怠已成為職場普遍現象。Maslach (1982)訪談眾多的「人群服務」(human services)的員工歸納出工作倦怠包含三個構面，即情緒耗竭(emotional exhaustion)、去人格化(depersonalization)與個人成就感低落(reduced personal accomplishment)。此三個工作倦怠的構面亦包含在具有良好信效度之 MBI-HSS(Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey)量表(Maslach & Jackson,1996)。

過去關於工作倦怠的研究多著重在「人群服務」的產業 (Maslach & Schaufeli, 1993)。然而，漸漸地，研究發現工作倦怠的狀況也會發生在其他產業類別(Maslach & Leiter, 1997)。因此 Schaufeli、Leiter、Maslach 與 Jackson (1996)發展 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)量表為測量工作倦怠的量表。將工作倦怠分為三個構面，分別為情緒耗竭(emotional exhaustion)、犬儒主義(cynicism)及專業效能(professional efficacy)。情緒耗竭指個體因高工作壓力而長期疲勞，致使耗盡情緒和心理的能量，是倦怠的重要指標；犬儒主義是指當個體採取一種負面的、冷酷無情的態度來面對外在環境(如顧客、同事等)，並且將自己與工作隔離的狀態；降低專業效能是指職場的成就，個體經驗倦怠時，會產生低自我價值感、感覺無能的、無生產力的與低成就感。MBI-GS 量表在許多國家的研究結果皆支持其因素結構，如加拿大 (Leiter, Schaufeli, 1996)、荷蘭(Bakker, Demerouti, & Schaufeli,2002)、芬蘭 (Schutte, Toppinen, Kalimo, & Schaufeli, 2000) 等國家且涵蓋不同的職業類別，如維修業者、健康照護者、工程師、大專院校職員等。

然而，Demerouti 等人 (2001)認為 MBI-GS 量表中的題目皆為負向描述，

亦即情緒耗竭與犬儒主義之題項皆為負向措辭，而專業效能之題目則以正向描述之措辭。故提出 Oldenburg 量表(Oldenburg Burnout Inventory, OLBI)，其包含兩個範疇，筋疲力竭(exhaustion)七個題項與工作退縮(disengagement)八個題項，Cronbach's  $\alpha$  分別為.82 與.83。筋疲力竭指個體經驗密集的生理、情感與認知層面的工作耗損。比起 MBI-GS，OLBI 不僅涵蓋情感層面，尚包括生理與認知層面之筋疲力竭，因此可更廣泛應用於工作產業中。另外，「工作退縮」指個體遠離自己的工作，且對工作的事物、工作的內容與工作的一切，均抱持負向的態度，失去興趣與缺乏挑戰性。在 JD-R 的理論模式中，認為工作要求是最可能引發源工工作倦怠的前置因子(Demerouti et al., 2001)。

## 貳、工作要求與工作資源對工作倦怠之影響

工作倦怠會造成員工與組織層面之負向影響，研究發現，工作壓力源會導致工作倦怠，進而引發憂鬱、焦慮與身心相關的症狀(Kahn & Byosiere, 1992)，工作倦怠更與組織層面息息相關，包括較高的離職率、較低的組織承諾與工作滿意度，以及較低的工作表現(Halbesleben & Buckley, 2004)。

JD-R 模式之眾多研究均探討工作要求與工作資源對工作倦怠的關係，Xanthopoulou 等人(2007)發現工作要求(工作負荷、情緒要求等)會正向影響情緒耗竭且工作要求與工作資源呈負相關；Schaufeli 與 Bakker (2004)發現工作要求正向影響工作倦怠(筋疲力竭、犬儒主義)，而工作資源(工作自主、回饋與發展)負向影響工作倦怠；Bakker、Demerouti 與 Euwema (2005)亦發現工作要求(工作負荷、情緒要求、生理要求等)正向影響工作倦怠，而工作資源(工作自主、社會支持等)則負向影響工作倦怠。Schaufeli 與 Bakker(2004)的研究發現當個體知覺工作要求太高和缺乏工作資源時皆會導致工作倦怠。綜上所述，多數的研究結果如下：工作要求正向影響工作倦怠、工作資源負向影響工作倦怠而工作資源與工作要求呈現負相關。

### 參、工作投入

工作投入(job engagement)，根據 Maslach 與 Leiter (1997)認為工作投入為工作倦怠之完全相反的概念。工作倦怠會侵蝕員工的工作投入，因此能量被耗竭，投入的態度演變成犬儒主義，進而轉為無效能感。因此 Maslach 與 Leiter (1997)認為員工工作投入可以利用 MBI 作為測量工具，亦即在情緒耗竭與犬儒主義為低分，而專業表現為高分的情況下，便能表示工作投入之狀態。然而，Russell 與 Carroll (1999)認為，就如正向與負向情感為兩個獨立的狀態，而非相反的兩極端概念。Schaufeli 與 Bakker(2004)認為工作倦怠與工作投入為兩個獨立的狀態，工作投入定義為在工作上正向的、滿足的心理狀態，為一持久性且普遍的情感—認知狀態。大致可分為三個範疇，即活力充沛的(vigor)、致力貢獻的(dedication)與全神貫注的(absorption) (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)。此狀態並非暫時性的(如:情緒)，而是更為持久的情感—動機狀態，且並非針對特定項目、事件或人。活力充沛指當工作時，個體擁有高程度的能量與心理復原力，願意投入工作並持續性的面對困難；致力貢獻指對工作感到有意義的、熱情的、激勵的、驕傲的與挑戰性的，意旨對自我的工作有著強烈的認同感；全神貫注指工作時是完全專注地且愉快地，個體難以與工作隔離，與心流(flow)的概念類似。故工作投入員工對工作會有高度的能量和熱情，並且完全沉浸在工作當中。

### 肆、工作資源、工作投入與工作相關之結果

工作資源與工作投入之間的關係可用社會交換理論(social exchange theory；Cropanzano & Mitchell, 2005)來說明，藉由公平的與有利的交換，亦即組織給予員工充足的工作資源，員工則回報以有效能的組織行為與正向的工作態度(Xanthopoulou, 2007)。在 Hu 等人 (2011)對 625 位藍領階級員工與 761 位健康照護的員工之研究結果證實 JD-R 模式之動機歷程，亦即工作資源(工作控制、同事支持、上級指導、發展與任務清晰)會使員工工作投入並且經由工作投入導

致正向的組織結果(組織承諾與離職意圖)。Xanthopoulou 等人 (2007)對 163 位電子工程師的縱貫研究中亦發現，工作資源(自主、社會支持、上級指導、回饋與發展)與 18 個月後之工作投入有正向關係；而工作投入與 18 個月後的工作資源亦有正向關係。另外，Bakker 等人 (2007)對芬蘭教師的研究發現，當員工面臨高程度的工作要求時，工作資源特別會促使員工的工作投入。

工作投入與工作資源之間的相關是動態的歷程(Xanthopoulou, 2007)。此動態歷程與資源保存理論的獲取循環概念相似，亦即資源與心理福祉是一個動態的循環。當工作資源是可獲取的，員工便能處理工作要求並且達到工作目標，進而營造充滿資源的工作環境。Llorens、Schaufeli、Bakker 與 Salanova (2007)研究亦發現工作資源與工作投入之間有著獲取循環。當員工擁有任務資源(如時間控制與執行自主)會增加工作投入，而工作投入會增加工作資源。Salanova、Bakker 與 Llorens (2006)亦發現員工全神貫注、自主與發展資源與愉悅的情緒會引發正向組織文化，進而導致更高的工作投入。此概念亦在 Schaufeli 等人 (2009)研究獲得證實，工作資源(如:社會支持、自主、發展與回饋)會增加工作投入，而工作投入進而增加工作資源。

JD-R 模式認為動機歷程會經由工作投入，進而影響不同層面的工作結果。Hakanen、Bakker 與 Schaufeli (2006)針對芬蘭的教師研究發現，工作投入會引發更高的組織承諾。因此，若缺乏工作資源，將可能導致員工工作退縮 (disengagement)，相反的，若擁有工作資源，不但可以促使個體發展，亦會激發其工作投入的動機。許多研究均發現，工作投入會引發正向的表現，Bakker 與 Bal (2006)在對教師的研究中發現，工作投入可以提高工作表現與團隊表現 (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, & Schaufeli, 2003)。而 Harter、Schmidt 與 Hayes (2002)顯示工作投入與業務部門表現(顧客滿意度、收益、生產力)呈現正相關。Hakanen (2002)的研究也發現工作投入和員工自評的健康狀態與工作能力呈現正相關。Schaufeli、Bakker 與 Van Rhenen (2009)對 201 位電信經理的研究結果發現，工作資源(如:社會支持、自主、發展與回饋)會增加工作投入，且工

作投入與員工因疾病而缺席的比率呈負向關係。

#### 伍、工作要求與工作投入

JD-R 模式對工作要求與工作投入之間的關係仍無一個適當的理論機制去解釋兩者之間的不穩定。在 Schaufeli 與 Bakker (2004) 針對工作要求、工作資源、工作投入與工作倦怠的研究發現，工作要求無法預測工作投入，兩者無顯著相關。許多研究亦發現工作要求會因其內涵的不同而與工作投入之間的關係亦會有所差異 (Sonnentag, 2003; Bakker, 2006; Xanthopoulou, 2007; Schaufeli et al., 2008)。故本研究依據理論初步將工作要求之內涵分為挑戰型與阻礙型要求，探討工作要求與工作投入之間的不一致結果，是否因工作要求內涵的不同所導致。

#### 陸、小結：

綜上所述，本研究根據 Cavanaugh 等人(2000)之理論基礎，初步將工作要求之內涵分為挑戰型與阻礙型要求。由於過去 JD-R 的研究並未著重工作要求內涵的差異，對心理福祉之影響，在過去研究中，工作要求與工作投入間的不一致結果，是否因工作要求內涵的不同所導致，是值得進一步探討的。因此本研究即欲探討，若將工作要求分為挑戰型與阻礙型，其分別和工作投入與工作倦怠之間的關係是否會有所差異，又不同內涵的工作要求與資源其所產生的交互作用如何影響工作投入與倦怠。

另外，本研究依據工作要求—資源模式與工作要求—控制(支持)模式之理論基礎，初步將工作資源之內涵分為社會支持及自主與發展資源，探討不同的內涵其分別和工作投入與工作倦怠之間的關係。又不同內涵的工作資源與工作要求之交互作用對工作倦怠與投入的緩衝作用。

### 第三章 研究目的、研究問題與研究假設

#### 第一節 研究目的

本研究以台灣企業員工為樣本，欲了解不同內涵的工作要求與工作資源，如何影響員工的工作投入與工作倦怠。工作要求與資源為影響員工心理福祉之重要因素(Bakker & Demerouti, 2007)，過往研究因採用因素與研究對象的不同，而產生研究結果的不一致，本項研究期待透過工作要求－資源模式與相關變項之間關係的釐清，能有效激發員工對組織的投入與降低倦怠感受。因工作投入將影響員工的正向工作態度(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)、離職率的高低(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005)與工作表現(Harter et al., 2002)；而工作倦怠不但會造成員工心理健康之問題，亦會降低其工作表現(Schaufeli & Bakker, 2004)。故了解工作要求與工作資源對工作投入與倦怠的影響，不但能提升員工心理健康，亦能提升組織的整體表現。企能透過關係模式做為企業經營管理之參考。

#### 第二節 研究問題

綜合上述，本研究將以台灣企業員工為對象，期望了解不同工作要求與工作資源的內涵如何影響員工對工作投入與工作倦怠的效果，又不同內涵的工作要求與工作資源，其分別對工作投入與工作倦怠是否會產生緩衝作用？運用文獻的綜合理論分析，初步將工作要求之內涵分為挑戰型與阻礙型要求，而將工作資源之內涵分為自主與發展及社會支持，並提出下述研究問題：

- 一、工作要求的內涵是否可分成挑戰型要求與阻礙型要求？
- 二、工作資源的內涵是否可分成自主與發展資源及社會支持？
- 三、挑戰型要求與阻礙型要求和工作倦怠之間的相關為何？
- 四、挑戰型要求與阻礙型要求和工作投入之間的相關為何？

- 五、自主與發展及社會支持與工作倦怠之間的相關為何？
- 六、自主與發展及社會支持與工作投入之間的相關為何？
- 七、自主與發展及社會支持是否可以調節挑戰型要求與阻礙型要求所引發的工作倦怠？
- 八、自主與發展及社會支持是否可以調節挑戰型要求與阻礙型要求所引發的工作投入？

### 第三節 研究假設

基於文獻分析建立研究架構及理論模式，據此提出本研究之研究假設：

Cavanaugh 等人(2000)根據眾多關於壓力的測量量表，發現兩個主要的要求因素，其一為挑戰型壓力源(challenge stressors)，另一個為阻礙型壓力源(hindrance stressors)。

研究假設一：工作要求的內涵，可以被分為挑戰型要求與阻礙型要求。

根據工作要求—控制—支持模式(Johnson & Hall, 1988)，社會支持為重要工作資源。另外，有別於個體間所給予的資源，自主與發展為工作特徵本身能滿足個體的自主與發展需求，而激發的動機歷程(Bakker & Demerouti, 2007)。故將工作資源的內涵分為自主與發展資源及社會支持。

研究假設二：工作資源的內涵，可以被分為自主與發展資源及社會支持。

不論是挑戰型或是阻礙型工作要求皆會因長期的投入而導致能量耗損(如：焦慮、疲憊)，長期之下，員工會產生筋疲力竭與倦怠之感受。

研究假設三：不同內涵的工作要求與工作倦怠之間的相關。

假設 3-1：挑戰型要求與工作倦怠為正相關。

假設 3-2：阻礙型要求與工作倦怠為正相關。

個體傾向將挑戰型要求視為學習的機會、達到工作目標、展現個人能力與獲得酬賞，故會增加工作投入。而阻礙型的壓力源被評估為有壓力的要求，會挫敗個人成長、學習和目標的到達，故會減少對工作的投入。

研究假設四：不同內涵的工作要求與工作投入之間的相關。

假設 4-1：挑戰型要求與工作投入為正相關。

假設 4-2：阻礙型要求與工作投入為負相關。

工作要求—資源模式認為工作資源會帶動「動機歷程」，認為當工作資源滿足個體自主與發展之基本需求時，便會激發個體的內在動機(intrinsic motivation)，個體會願意貢獻自己的努力與能力在工作任務上。而工作資源，不論是自主、發展或社會支持，皆可以減輕工作負荷，直接且有效地降低工作要求，並增加其工作的動機，故工作資源可以減少工作倦怠的可能性並提升工作投入。

研究假設五：不同內涵的工作資源與工作倦怠之相關。

假設 5-1：自主與發展資源與工作倦怠呈負相關。

假設 5-2：社會支持與工作倦怠呈負相關。

研究假設六：不同內涵的工作資源與工作投入之相關。

假設 6-1：自主與發展資源與工作投入呈正相關。

假設 6-2：社會支持與工作投入呈正相關。

工作要求—資源模式認為許多不同種類的工作資源皆可緩衝不同種類的工作要求所造成的耗損與倦怠，員工擁有許多的工作資源將可以因應工作環境之要求。

研究假設七：工作資源調節工作要求對工作倦怠的影響。

假設 7-1：自主與發展資源會調節挑戰型要求所引發的工作倦怠。

假設 7-2: 自主與發展資源會調節阻礙型要求所引發的工作倦怠。

假設 7-3: 社會支持會調節挑戰型要求所引發的工作倦怠。

假設 7-4: 社會支持會調節阻礙型要求所引發的工作倦怠。

高程度的工作要求與高程度的工作資源會導致高工作動機與學習意願。根據資源保存理論，個體經驗壓力時，感受到潛在或具體的資源流失，此時，個體會去保護與獲取更多資源。因此，工作資源特別會影響動機與工作投入 (Bakker et al., 2014)。

研究假設八: 工作資源調節工作要求對工作投入的影響。

假設 8-1: 自主與發展資源會調節挑戰型要求所引發的工作投入。

假設 8-2: 自主與發展資源會調節阻礙型要求所引發的工作投入。

假設 8-3: 社會支持會調節挑戰型要求所引發的工作投入。

假設 8-4: 社會支持會調節阻礙型要求所引發的工作投入。

## 第四章 研究方法

### 第一節 研究對象

基於本研究的研究問題與研究假設，將以台灣全職工作者為研究對象，進行結構性問卷施測。為求研究順利進行，採取便利取樣，樣本之產業類別包含電子業、服務業與其他，以求樣本異質性。總共回收 279 份問卷，扣除填答不完全與隨意填答之無效問卷 10 份，有效問卷共 269 份。

表 1 為研究樣本之人口變項。樣本之「個人特徵」，在性別方面，男性有 143 人(佔 53.2%)，女性有 124 人(佔 49.1%)，男性略多於女性。在年齡方面，平均年齡為 37.29 歲，標準差為 8.45 年。在教育程度方面，研究所以上有 90 人(佔 33.5%)；大學畢業所佔比例最高，有 162 人(佔 60.2%)；高中職畢業有 11 人(佔 4.1%)；而高中職以下有 2 人(佔 0.7%)。

樣本之「工作特徵」，平均的年資為 6.39 年，標準差為 5.89 年。而平均一週的工作時數為 44.46 小時，標準差為 5.86 小時。在行業部門類別方面，本研究樣本之產業類別包括電子業、服務業以及其他。

表 1 研究樣本基本資料分析

研究樣本基本資料	N	%
性別	269	100
男	143	53.2
女	124	49.1
年齡	252	100
30 歲以下	53	21.0
31~40 歲	136	53.9
41 歲以上	63	25
年資	257	100
3 年以內	110	42.8
4~10 年	100	38.9
11 年以上	47	18.3
教育程度	265	100
研究所(或以上)	90	34
大學畢業(同等學歷)	162	61.1
高中職	11	4.2
高中職以下	2	0.8

## 第二節 研究工具

本研究工具是採用 Bakker 所編製之「The Job Demands-Resources Questionnaire —English version (2014)」，並經過 Bakker 同意將量表翻譯成中文版本。本研究問卷加入「社會期許」(Social Desirability)與「情緒平衡」(Affects Balance)量表，以作為控制變項，中文版問卷共計 81 題。為了解問卷的可靠性，以 Cronbach's  $\alpha$  係數考驗內部一致性信度。係數越高，表示問卷的內部一致性越佳。本研究係數以 .70 以上作為依據。以下茲就研究工具及量表的信度分析說明如下。

### 壹、工作要求—資源量表(The Job Demands-Resources Questionnaire)

Bakker 所編製的「The Job Demands-Resources Questionnaire —English version」以 JD-R 模式之理論基礎，並將過往研究中，會影響工作投入與工作表現之預測變項納入量表。JD-R 模式整合眾多職場中會影響員工心理健康與促使員工產生工作壓力之潛在因素之基本假定，此量表以此理論為基礎，故適用於不同的組織環境中(Bakker & Demerouti, 2014)。Bakker (2014)針對過往在工作特徵與心理福祉之研究中，選取信效度高的題目，整合進此量表中。原問卷包含基本資料共計 118 題，其中包含六個向度，分別是工作要求(工作壓力、認知要求、情緒要求、角色衝突與日常瑣事)、工作資源(自主性、社會支持、回饋、發展機會與指導)、個人資源(自我效能與樂觀)、心理福祉(工作投入與筋疲力竭)、表現(角色內表現與角色外表現)與行為(優勢能力、工作塑造與自我跛足)。本研究因研究目的，只測量工作要求、工作資源及心理福祉(附錄一)。

本研究預計測量之分量表包括工作要求、工作資源、工作倦怠與工作投入，以下介紹其題項與內部一致性信度。

### 一、工作要求

工作要求，共計 14 題。所有題項皆採 Likert 五點量尺，1 分表示從不如此；5 分表示總是如此。分數越高表示工作要求程度越高。題目如：「我必須迅速地做事。」、「我的工作需要很多專注力。」在本研究中內部一致性信度

Cronbach  $\alpha$  為 .81，顯示信度良好。

### 二、工作資源

工作資源，共計 17 題。所有題項皆採 Likert 五點量尺，1 分表示從不如此；5 分表示總是如此。分數越高表示工作資源越多。題目如：「我可以控制如何進行我的工作。」、「我的主管會告知我他是否滿意我的工作。」在本研究中內部一致性信度 Cronbach  $\alpha$  為 .89，顯示信度良好。

### 三、工作倦怠

工作倦怠採四點量尺，共計 4 題。其題目是出自「Oldenburg Burnout Inventory；OLBI」(Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003)。1 分表示非常不同意；4 分表示非常同意。分數越高表示工作倦怠程度越高。題目如：「有時候在我抵達公司之前我就覺得疲累。」、「工作時，我常覺得我的情緒快被榨乾了。」在本研究中內部一致性信度 Cronbach  $\alpha$  為 .78。

### 四、工作投入

工作投入採六點量尺，共計 9 題。其題目是出自「Utrecht Work Engagement Scale；UWES-9」(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)。0 分表示幾乎沒有；6 分表示幾乎總是。分數越高表示工作投入程度越高。題目如：「工作時我覺得精力充沛。」、「當我工作時，我會投入工作到忘我的境界。」在本研究中內部一致性信度 Cronbach  $\alpha$  為 .93。

本研究加入社會期許量表與情緒平衡量表，以避免受試者因社會期許性與其過去幾週的正負向情緒感受而影響作答，進而影響研究結果，故將此兩份量表作為控制變項，加以控制，以進行統計分析。

## 貳、社會期許量表 (The Marlowe-Crowne Social Desirability scale)

社會期許則採 Marlowe-Crowne 社會期待量表(The Marlowe-Crowne Social Desirability scale; Crowne & Marlowe, 1960)。本研究使用 Reynolds(1982)所發展的 13 題短版(From C)，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 .41。題目如「有時，沒有別人的鼓勵，我難以繼續進行我的工作。」、「我偶爾因覺得自己能力太差而放棄做某事。」

## 參、情緒平衡量表 (Affects Balance Scale)

正負向情感之指標則採用情緒平衡量表(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「是一否」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 到 5 分。Bradburn 的研究結果中，ABS 具有良好的信、效度，三天後的再測信度為 .83，內部一致性信度為 .68。題目如「過去幾個禮拜裡，我因為某人稱讚我作的某件事而感到驕傲。」、「過去幾個禮拜裡，我對某件事特別興奮或特別感興趣。」

本研究量表共計 81 題，其整體內部一致性信度 Cronbach  $\alpha$  為 .92。另外，本研究之控制變項包含一般人口學統計變項，包括性別、年齡、任職年資、每週工作時數與教育程度。

### 第三節 資料分析

本研究採用 SPSS for Windows 統計軟體作為資料分析的工具。而進行的統計分析包括：

#### 壹、資料整理

問卷回收後，首先剔除廢卷，以保持資料的完整性及可靠性，篩選原則為有胡亂作答情況，如有反應傾向或漏答題項過多者。

#### 貳、缺失資料處理

將漏答題項大於三題者刪除，漏答題項三題以下則以平均數取代。

#### 參、統計方法

##### 一、描述統計

針對樣本的人口學統計變項進行描述性統計分析。從樣本比例、平均數、標準差了解樣本組成特性。

##### 二、相關分析

了解各變項之間的相關性，並檢驗控制變項與依變項之相關顯著性，以納入階層迴歸，加以控制。

##### 三、信度分析

檢驗測量工具的一致性與穩定性，採 Cronbach  $\alpha$  值來測量內部一致性，Cronbach  $\alpha$  值應達 .70 即具備良好信度。

##### 四、因素分析

以主軸因子 Promax 斜交轉軸法，將工作要求與工作資源進行因素分析，萃取共同因素，並經由平行分析以決定因素個數，將萃取之因素命名。

##### 五、階層迴歸分析

利用階層迴歸分析，探討不同內涵之工作要求與工作資源對工作倦怠與工作投入之主要效果影響，再探討此兩者的交互作用效果對依變項之影響。

## 第五章 研究結果與討論

### 第一節 研究結果

#### 壹、因素分析

進行因素分析之前，使用 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)、Bartlett 球形檢定與共同性來判斷問卷是否適合進行因素分析。以 Bartlett 球形檢定來檢驗題項之相關係數是否大於 0，若結果顯著則表示相關係數可作為因素分析抽取因素之用。KMO 取樣適切性量數則表示與該變項有關之所有相關係數與淨相關係數的比值，係數值界於 0 至 1 間，係數越高，表示愈適合進行因素分析。依據 Kaiser (1974) 的觀點，KMO 值的判斷準則其值在 .80 以上最好，如 KMO 值在 .60 以下，則不宜進行因素分析；最後，共同性表示該變項的變異量被共同因素解釋之比，共同性越高，表示因素分析越理想。

#### 一、工作要求因素分析

本分量表的 KMO 值為 .838，Bartlett 球形檢定  $\chi^2$  值為 947.96 達顯著 ( $p < .000$ )，表示相關矩陣間有共同因素存在，適合進行因素分析。將 11 題題目以主軸因子萃取 Promax 斜交轉軸法進行因素分析，所得因素分析結果如表 2。

工作要求之分量表經因素分析結果，萃取出兩個因素，其陡坡圖如圖 5。因此，研究者將第一個因素命名為「挑戰型要求」，第二個因素命名為「阻礙型要求」。此兩個因素，因素負荷量皆高於 .30 以上，可解釋全部變異量之 43.42%。

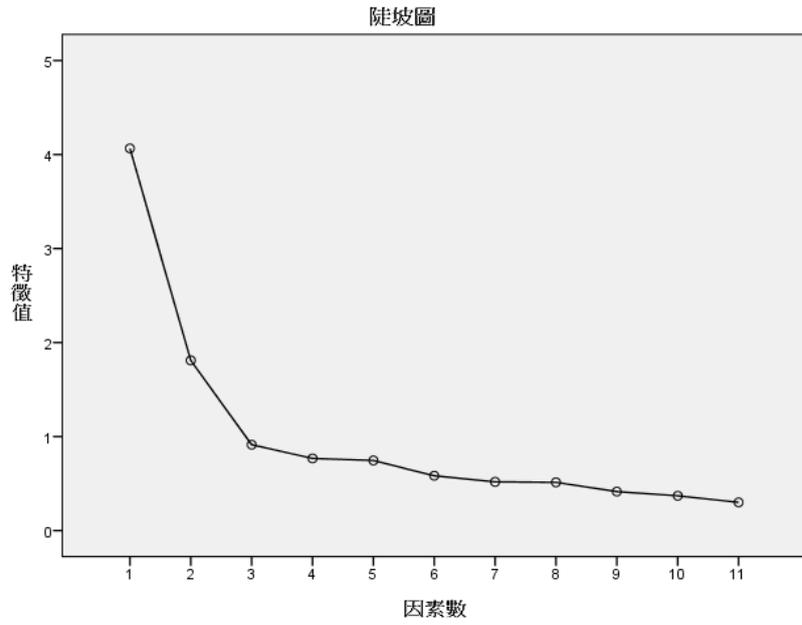


圖 5 工作要求因素陡坡圖



表 2 工作要求分量表矩陣因素分析摘要表

因素種類	題項	Component (抽取的因素)		共同性	解釋變異量	累積解釋變異量
		因素一	因素二			
挑戰型要求	JD2 我的工作需要很多專注力。	<b>.86</b>	-.08	.68	32.15	32.15
	JD14 我的工作需要我持續的注意力。	<b>.76</b>	-.05	.55		
	JD5 我的工作需要更多用心或細心。	<b>.66</b>	-.11	.38		
	JD1 我必須迅速地做事。	<b>.65</b>	-.02	.40		
阻礙型要求	JD8 工作中，我會遇到讓我有情緒的狀況。	-.23	<b>.67</b>	.35	11.27	43.42
	JD3 我的工作的情緒上很費力。	.04	<b>.65</b>	.44		
	JD6 工作中，我要面對須涉及個人的事。	-.25	<b>.60</b>	.28		
	JD13 我在時間壓力下工作。	.16	<b>.58</b>	.45		
	JD11 我的工作需要繃緊神經。	.29	<b>.58</b>	.59		
	JD7 我必須加倍努力的工作以趕上最後期限。	.10	<b>.52</b>	.34		
	JD4 我有太多工作要做。	.29	<b>.37</b>	.33		
λ (特徵值)		4.07	1.81			

註：因素負荷量 >.300，以粗體顯示。

## 二、工作資源因素分析

本分量表的 KMO 值為.895，Bartlett 球形檢定  $\chi^2$  值為 1970.70 達顯著 ( $p < .000$ )，表示相關矩陣間有共同因素存在，適合進行因素分析。將 17 題題目以主軸因子萃取 Promax 斜交轉軸法進行因素分析，所得因素分析結果如表 3。

工作資源之分量表經因素分析結果，萃取出兩個因素，其陡坡圖如圖 6。經平行分析之檢驗，第一個隨機特徵值(Random Data Eigenvalues)之平均數為 1.470，Prcentyle 為 1.578；第二個平均數為 1.364，Prcentyle 為 1.437；第三個平均數為 1.290，Prcentyle 為 1.345，工作資源第三個因素之特徵值為 1.332，介於 1.345 與 1.290 之間，故平行分析結果工作資源建議萃取兩個因素。

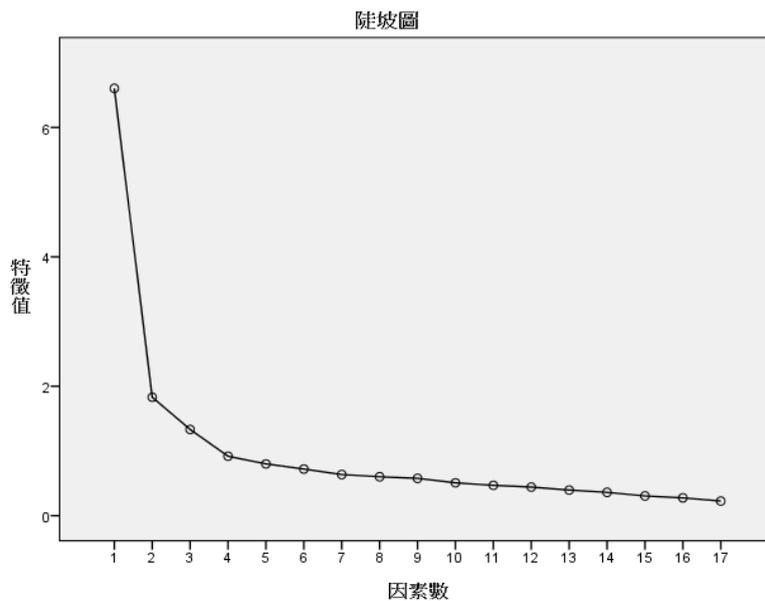


圖 6 工作資源因素陡坡圖

因 JR7 之因素負荷量重複落在兩個因素，故研究者決定刪除此題項，並再次將剩餘 16 題題目以主軸因子萃取 Promax 斜交轉軸法進行因素分析，所得因素分析結果如表 3。本分量表的 KMO 值為.885，Bartlett 球形檢定  $\chi^2$  值為 1793.39 達顯著 ( $p < .000$ )，表示相關矩陣間有共同因素存在。

表 3 刪題後工作資源分量表矩陣因素分析摘要表

因素種類	題號	Component (抽取的因素)		共同性	解釋變異量	累積解釋變異量
		因素一	因素二			
社會支持	JR4 我的主管會告知我他是否滿意我的工作。	<b>.73</b>	-.09	.46	34.92	34.92
	JR8 我的主管會關心我在工作上的問題及期望。	<b>.71</b>	.10	.58		
	JR10 我的主管會用他的影響力來幫助我解決工作上的問題。	<b>.70</b>	-.08	.43		
	JR2 如果有需要，我可以向我的同事求助。	<b>.69</b>	-.23	.35		
	JR6 如果工作上有困難，我可以依賴同事來支持我。	<b>.63</b>	-.10	.33		
	JR9 我感覺受到主管重視。	<b>.54</b>	.33	.60		
	JR13 我的主管對我是友善且對我敞開心胸的。	<b>.51</b>	.23	.44		
	JR11 關於我的工作結果，我接收到充分的資訊。	<b>.51</b>	.29	.51		
	JR3 關於我的工作目標，我接收到充分的資訊。	<b>.43</b>	.32	.43		
自主與發展資源	JR1 我有執行工作上的彈性。	<b>.42</b>	.11	.24	8.38	43.29
	JR15 在我的工作中，我有機會去發展我的強項。	-.27	<b>.94</b>	.67		
	JR16 在我的工作中，我可以充分地發展自己。	-.19	<b>.90</b>	.66		
	JR17 我的工作提供我機會去學習新的事物。	.08	<b>.54</b>	.35		
	JR5 我可以控制如何進行我的工作。	.08	<b>.43</b>	.23		
	JR14 關於我的工作，我可以參與決策。	.29	<b>.40</b>	.38		
JR12 在工作中，我覺得被同事重視。	.26	<b>.33</b>	.27			
λ (特徵值)		6.13	1.82			

註：因素負荷量 >.33，以粗體顯示。

工作資源之因素分析結果，萃取出兩個因素。研究者將因素一命名為「社會支持」，因素二命名為「自主與發展資源」，此兩個因素，因素負荷量皆高於.30 以上，可解釋全部變異量之 43.29%。



## 貳、相關分析

### 一、控制變項與工作投入、工作倦怠之相關

將控制變項性別、年齡、任職年資、每週工時、教育程度、正向情感、負向情感與社會期許和工作投入與工作倦怠做相關分析(如表4)。從相關係數矩陣表可以發現，與工作投入顯著正相關的控制變項包括年齡( $r=.199^{**}$ )、正向情感( $r=.628^{**}$ )與社會期許( $r=.181^{**}$ )；而負向情感則與其呈顯著負相關( $r=-.330^{**}$ )。而與工作倦怠呈顯著正相關的控制變項包括每週工時( $r=.254^{**}$ )與負向情感( $r=.557^{**}$ )；而年齡( $r=-.135^{*}$ )、正向情感( $r=-.204^{**}$ )與社會期許( $r=-.246^{**}$ )與其呈負相關。

### 二、工作要求、工作資源與工作投入、工作倦怠之相關

在工作要求方面，挑戰型要求與阻礙型要求( $r=.398^{**}$ )、社會支持( $r=.219^{**}$ )、自主與發展( $r=.261^{**}$ )、工作投入( $r=.285^{**}$ )及工作倦怠( $r=.286^{**}$ )皆呈現顯著正相關。而阻礙型要求和社會支持( $r=.129^{*}$ )與工作倦怠( $r=.600^{**}$ )呈顯著正相關。是以，工作要求皆與工作倦怠呈顯著正相關，其中又以阻礙型要求之相關程度最高。

在工作資源方面，社會支持和自主與發展( $r=.593^{**}$ )與工作投入( $r=.485^{**}$ )呈顯著正相關，和工作倦怠( $r=-.184^{**}$ )呈顯著負相關。而自主與發展資源與工作投入呈顯著正相關( $r=.700^{**}$ )，而與工作倦怠呈顯著負相關( $r=-.247^{**}$ )。工作資源皆與工作投入呈顯著正相關，其中又以自主與發展資源的相關最高。而工作資源皆與工作倦怠呈顯著負相關。

相關分析結果支持研究者的看法，工作要求皆與工作倦怠呈顯著正相關，而挑戰型要求與工作投入呈正相關，阻礙型要求與工作投入呈負相關。工作資源皆與工作投入呈顯著正相關，與工作倦怠呈顯著負相關。

表 4 控制變項、預測變項與工作投入、工作倦怠之相關矩陣

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 性別	—													
2 年齡	-.086	—												
3 教育程度	.208**	.054	—											
4 年資	.060	.440**	.231**	—										
5 每周工時	-.055	-.034	-.180**	.089	—									
6 正向情感	-.029	.000	-.165**	.008	-.040	—								
7 負向情感	-.151*	-.084	-.014	.020	.204**	-.112	—							
8 社會期許	-.039	.046	.006	.013	-.016	.020	-.406**	—						
9 挑戰型要求	.178**	.038	-.110	-.037	.078	.119	-.027	.026	—					
10 阻礙型要求	-.054	-.062	-.087	.033	.260**	.111	.562**	-.225**	.398**	—				
11 社會支持	-.098	-.036	-.174**	-.046	-.026	.624**	-.133*	.048	.219**	.129*	—			
12 自主與發展	-.049	.136*	-.069	.084	-.042	.588**	-.310**	.160**	.261**	-.024	.593**	—		
13 工作投入	-.062	.199**	-.030	.080	-.011	.628**	-.330**	.181**	.285**	-.018	.485**	.700**	—	
14 工作倦怠	.116	-.135*	.007	-.010	.254**	-.204**	.557**	-.246**	.286**	.600**	-.184**	-.247**	-.336**	—

註: 1.性別: 男(1), 女(2)

2.教育程度: 研究所(4), 大學畢業(3), 高中職(2), 高中職以下(1)

3. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$

### 參、階層迴歸分析檢驗

本研究在理論上具有特定的先後關係，故採階層迴歸分析，透過逐層控制以了解個別預測變項的預測力。

在探討工作投入的部分，研究者設定第一層放入人口變項，選取年齡。第二層亦為控制變項，放入正向情感、負向情感與社會期許共三項，納入迴歸分析。第三層為前置變項，亦即工作要求(包括挑戰型要求與阻礙型要求)與工作資源(包括社會支持及自主與發展資源)。

另外，在探討工作倦怠的部分，研究者設定第一層放入人口變項，選取年齡與每週工時。第二層亦為控制變項，放入正向情感、負向情感與社會期許共三項，納入迴歸分析。第三層為前因變項，亦即工作要求(包括挑戰型要求與阻礙型要求)與工作資源(包括社會支持及自主與發展資源)。

以下將分別就工作要求之內涵(挑戰型要求、阻礙型要求)與工作資源(自主與發展、社會支持)對工作投入與工作倦怠之主要效果影響與交互作用效果做說明。

表 5 挑戰型要求與自主與發展資源對工作投入與工作倦怠之迴歸分析

依變項	工作投入				工作倦怠			
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式一	模式二	模式三	模式四
自變項	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
年齡	.199**	.178***	.130**	.131**	-.131 *	-.091	-.093	-.093
每週工時					.255***	.146**	.110*	.111*
正向情感		.599***	.377***	.384***		-.138**	-.130*	-.143*
負向情感		-.218***	-.138**	-.139**		.485***	.478***	.480***
社會期許		.067	.043	.047		-.032	-.036	-.043
自主與發展 資源			.370***	.369***			-.088	-.086
挑戰型要求			.141**	.140**			.336***	.338***
自主與發展 x 挑戰型要求				-.043				.076
R <sup>2</sup>	.040	.482	.589	.593	.085	.349	.355	.357
$\Delta R^2$	.040**	.442***	.125***	.002	.085***	.265***	.006	.002
F	10.330**	57.464 ***	63.003 ***	54.179 ***	11.318***	25.992***	28.141***	25.084***

註: \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$

從表 5 中可以看出，在工作投入方面，自主與發展資源可正向預測工作投入( $b = .370, p < .001$ )，且挑戰型要求亦可正向預測工作投入( $b = .141, p < .01$ )。另外，在工作倦怠方面，挑戰型要求能正向預測工作倦怠( $b = .336, p < .001$ )，可知挑戰型要求雖會導致工作倦怠，但亦會使個體產生工作投入的行為。交互作用方面，自主與發展資源在調節挑戰型要求與工作投入之間的關係未達顯著效果；而在調節挑戰型要求與工作倦怠之間的關係亦未達顯著效果。

表 6 挑戰型要求與社會支持對工作投入與工作倦怠之迴歸分析

依變項 自變項	工作投入				工作倦怠			
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式一	模式二	模式三	模式四
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
年齡	.199**	.178***	.175***	.174***	-.131 *	-.091	-.109*	-.108*
每週工時					.255***	.146**	.108*	.108*
正向情感		.599***	.516***	.522***		-.138**	-.098	-.105
負向情感		-.218***	-.210***	-.209***		.485***	.490***	.490***
社會期許		.067	.061	.066		-.032	-.038	-.044
社會支持			.092	.095			<b>-.129*</b>	-.133*
挑戰型要求			<b>.208***</b>	.202***			<b>.339***</b>	.346***
社會支持 x 挑戰型要求				-.041				.052
R <sup>2</sup>	.040	.482	.536	.537	.085	.349	.456	.459
$\Delta R^2$	.040**	.442***	.054***	.002	.085***	.265***	.107***	.003
F	10.330**	57.464 ***	47.146 ***	40.499 ***	11.318***	25.992***	28.737***	25.296***

註: \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$

從表 6 中可以看出，在工作投入方面，挑戰型要求可以正向預測工作投入 ( $b = .208, p < .001$ )。另外，在工作倦怠方面，挑戰型要求可以正向預測工作倦怠 ( $b = .339, p < .001$ )，表示挑戰型要求雖會導致工作倦怠，但亦會使個體產生工作投入的行為。社會支持與工作倦怠則為顯著負相關 ( $b = -.129, p < .05$ )。交互作用方面，社會支持在調節挑戰型要求與工作投入之間的關係未達顯著效果。而在調節挑戰型要求與工作倦怠之間的關係亦未達顯著效果。

表 7 阻礙型要求與自主與發展資源對工作投入與工作倦怠之迴歸分析

依變項 自變項	工作投入				工作倦怠			
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式一	模式二	模式三	模式四
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
年齡	.199**	.178***	.131**	.133**	-.131 *	-.091	-.084	-.088
每週工時					.255***	.146**	.076	.078
正向情感		.599***	.358***	.364***		-.138**	-.218***	-.227***
負向情感		-.218***	-.170**	-.180**		.485***	.212**	.225**
社會期許		.067	.044	.040		-.032	-.044	-.039
自主與發展 資源			.415***	.402***			-.009	.009
阻礙型要求			.067	.090			.474***	.443***
自主與發展 x 阻礙型要求				-.075				.103*
R <sup>2</sup>	.040	.482	.592	.597	.085	.349	.486	.496
$\Delta R^2$	.040**	.442***	.110***	.005	.085***	.265***	.137***	.010*
F	10.330**	57.464 ***	59.152***	51.597 ***	11.318***	25.992***	32.438***	29.397***

註：\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$

從表 7 中可以看出，工作投入方面，自主與發展資源可以正向預測工作投入( $b = .415, p < .001$ )。另外，在工作倦怠方面，阻礙型要求可以正向預測工作倦怠( $b = .474, p < .001$ )。交互作用方面，自主與發展資源在調節阻礙型要求與工作投入之間的關係未達顯著效果；而自主與發展資源在調節阻礙型要求與工作倦怠之間的關係則達顯著效果( $b = .103, p < .05$ )。

表 8 阻礙型要求與社會支持對工作投入與工作倦怠之迴歸分析

依變項	工作投入				工作倦怠			
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式一	模式二	模式三	模式四
自變項	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
年齡	.199**	.178***	.185***	.185***	-.131 *	-.091	-.090	-.090
每週工時					.255***	.146**	.074	.075
正向情感		.599***	.498***	.500***		-.138**	-.157**	-.177**
負向情感		-.218***	-.259***	-.259***		.485***	.198**	.192**
社會期許		.067	.064	.064		-.032	-.042	-.037
社會支持			.137*	.136*			-.111	-.100
阻礙型要求			.084	.084			.491***	.490***
社會支持 x 阻礙型要求				-.007				.087
R <sup>2</sup>	.040	.482	.500	.500	.085	.349	.493	.500
$\Delta R^2$	.040**	.442***	.018*	.000	.085***	.265***	.144***	.007
F	10.330**	57.464 ***	40.844***	34.872 ***	11.318***	25.992***	33.380***	29.934***

註: \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$

從表 8 中可以看出，工作投入方面，社會支持可以正向預測工作投入 ( $b = .137, p < .05$ )。另外，在工作倦怠方面，阻礙型要求可以正向預測工作倦怠 ( $b = .491, p < .001$ )。交互作用方面，社會支持在調節阻礙型要求與工作投入之間的關係未達顯著效果；而社會支持在調節阻礙型要求與工作倦怠之間的關係雖並未達顯著效果，但達邊緣顯著 ( $b = .087, p = .065$ )。

## 一、主要效果

### (一) 工作要求

綜上所述，在主要效果方面，挑戰型要求對工作投入之正向影響，不論在與自主與發展資源的迴歸模式中(表 5，模式三)，或是在與社會支持的迴歸模式中(表 6，模式三)，均達顯著正相關。另外，挑戰型要求亦會產生工作倦怠，不論在與自主與發展資源的迴歸模式中(表 5，模式三)，或是在與社會支持的迴歸模式中(表 6，模式三)，挑戰型要求與工作倦怠皆為顯著正向關係。故挑戰型要求雖會導致員工之心理耗損，但並不影響其對工作的投入程度。是以，本研究之假設 3-1 與假設 4-1 成立。

其次，阻礙型要求對工作投入的影響，不論在與自主與發展資源的迴歸模式中(表 7，模式三)，或是在與社會支持的迴歸模式中(表 8，模式三)均未達顯著。另外，阻礙型要求對工作倦怠的影響，不論在與自主與發展資源的迴歸模式中(表 7，模式三)，或是在與社會支持的迴歸模式中(表 8，模式三)，阻礙型要求皆能顯著預測工作倦怠。故本研究之假設 3-2 成立，而假設 4-2 不成立。

### (二) 工作資源

在工作資源方面，自主與發展資源可以正向預測工作投入，不論在與挑戰型要求或阻礙型要求之迴歸模式中(表 5、7，模式三)，均為顯著正相關。而對工作倦怠的影響，不論在與挑戰型要求或阻礙型要求之迴歸模式中(表 5、7，模式三)，其與工作倦怠之關係均未達顯著效果。故本研究之假設 5-1 成立，而假設 6-1 不成立。

社會支持與工作投入之關係，在與阻礙型要求之迴歸模式中(表 8，模式三)有顯著之正向影響，而在與挑戰型要求之迴歸模式中(表 6，模式三)未顯著相關，但仍為正向關係。另外，在對工作倦怠之影響，在與挑戰型要求之迴歸模

式中(表 6，模式三)達顯著之負向關係，而與阻礙型要求之迴歸模式中(表 8，模式三)則未達顯著相關，但為負相關。故本研究之假設 5-2 與 6-2 均部分獲得支持。



## 二、交互作用效果

在交互作用效果方面，本研究共有 8 個交互作用效果，一個達顯著，另一個達邊緣顯著，以下討論。

### (一) 自主與發展資源與阻礙型要求之交互作用對工作倦怠之影響

自主與發展資源與阻礙型要求之交互作用對工作倦怠的影響達顯著效果，亦即自主與發展資源調節了阻礙型要求對工作倦怠的影響。故本研究之假設 7-2 成立。為進一步瞭解自主與發展資源與阻礙型要求的交互作用，繪製交互作用示意圖(如圖 7)。自主與發展資源與阻礙型要求皆以平均數(自主與發展資源：3.51；阻礙型要求：2.93)區分為高、中、低三組。

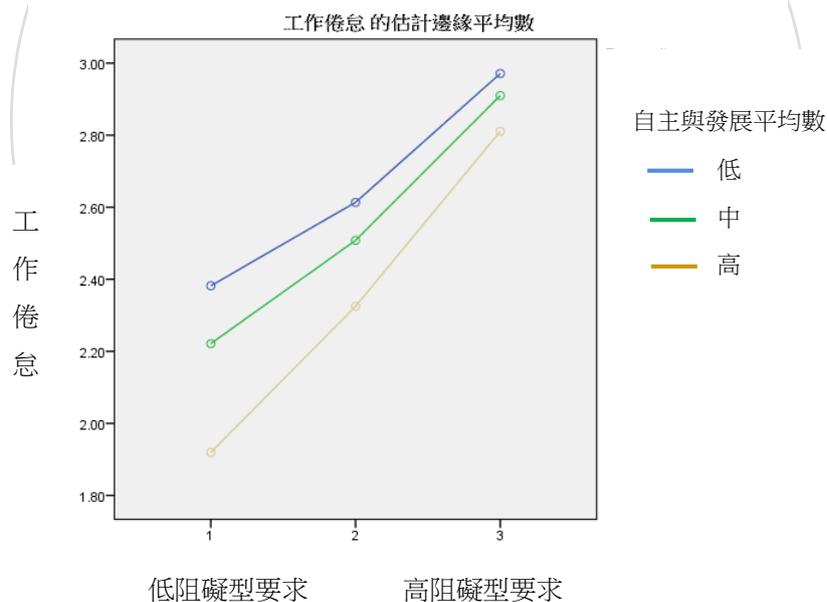


圖 7 自主與發展資源對阻礙型與工作倦怠之關係的調節作用

圖 7 顯示，自主與發展資源高的員工，在面臨高程度的阻礙型要求時，其所引發的工作倦怠程度會比自主與發展資源低的員工還要低。而自主與發展資源低的員工，在面臨高程度的阻礙型要求時，其所引發的工作倦怠程度會最。換言之，擁有自主與發展資源的員工，在面對阻礙型工作要求時，較不易產生

工作倦怠。

## (二) 社會支持與阻礙型要求之交互作用對工作倦怠的影響

社會支持與阻礙型要求之交互作用對工作倦怠的影響達邊緣顯著效果 ( $p=.065$ )，本研究之假設 7-4 部分成立。為進一步瞭解社會支持與阻礙型要求的交互作用，繪製交互作用示意圖(如圖 8)。社會支持與阻礙型要求皆以平均數(社會支持：3.15；阻礙型要求：2.93)區分為高、中、低三組。

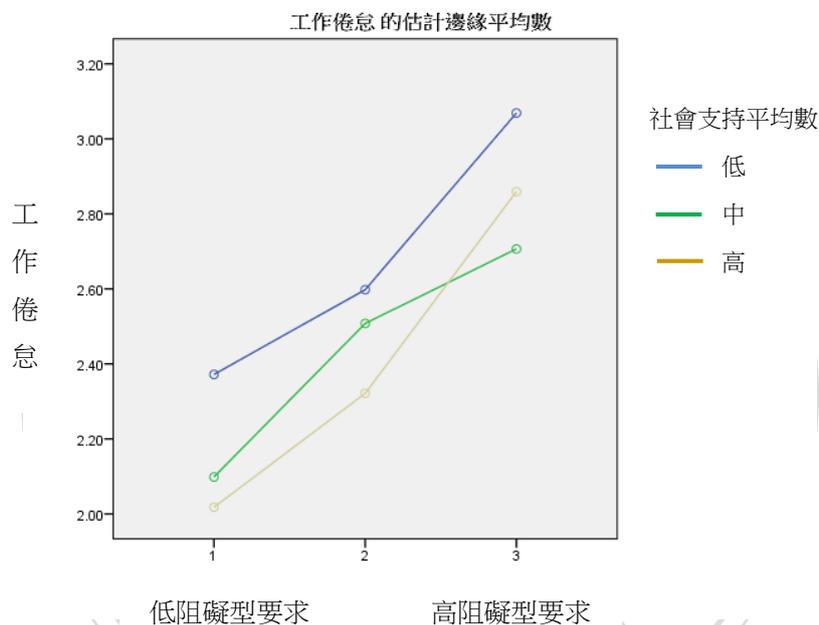


圖 8 社會支持對阻礙型與工作倦怠之關係的調節作用

圖 8 顯示，擁有較多社會支持的員工，在面臨高程度的阻礙型要求時，其所引發的工作倦怠程度會比擁有較少社會支持的員工還要低。而擁有較少社會支持的員工，在面臨高程度的阻礙型要求時，其所引發的工作倦怠程度會最高。換言之，擁有社會支持資源的員工，在面對阻礙型工作要求時，較不易產生工作倦怠。

依據上述研究結果，本研究之研究假設是否成立，將其整理於表 9。

表 9 研究假設與結果總表

研究假設		成立	不成立
假設 1	工作要求的內涵，可以被分為挑戰型與阻礙型要求。	√	
假設 2	工作資源的內涵，可以被分為自主與發展資源及社會支持。	√	
假設 3-1	挑戰型要求與工作倦怠為正相關。	√	
假設 3-2	阻礙型要求與工作倦怠為正相關。	√	
假設 4-1	挑戰型要求與工作投入為正相關。	√	
假設 4-2	阻礙型要求與工作投入為負相關。		√
假設 5-1	自主與發展與工作倦怠呈負相關。		√
假設 5-2	社會支持與工作倦怠呈負相關。	√	
假設 6-1	自主與發展與工作投入呈正相關。	√	
假設 6-2	社會支持與工作投入呈正相關。	√	
假設 7-1	自主與發展會調節挑戰型要求所引發的工作倦怠。		√
假設 7-2	自主與發展會調節阻礙型要求所引發的工作倦怠。	√	
假設 7-3	社會支持會調節挑戰型要求所引發的工作倦怠。		√
假設 7-4	社會支持會調節阻礙型要求所引發的工作倦怠。	√	
假設 8-1	自主與發展會調節挑戰型要求所引發的投入。		√
假設 8-2	自主與發展會調節阻礙型要求所引發的工作投入。		√
假設 8-3	社會支持會調節挑戰型要求所引發的工作投入。		√
假設 8-4	社會支持會調節阻礙型要求所引發的工作投入。		√

## 第二節 結果與討論

有鑑於過往 JD-R 模式之相關研究，將工作要求與工作資源視為一個整體，並未就其不同的內涵，分別探究其與工作倦怠與工作投入之關係。本研究以台灣員工為研究樣本，透過文獻探討及實證資料統計分析的結果，推導出相關之研究假設，探討不同內涵的工作要求與資源，其與工作投入與倦怠之影響，並進一步了解其交互作用效果，以下就本研究的結果進行討論。

### 壹、工作要求之因素分析結果

本研究將工作要求的內涵依據壓力互動理論(Lazarus & Folkman, 1984)分為挑戰型要求與阻礙型要求，而經因素分析結果萃取出兩個因素，觀察其因素結構，研究者將因素命名為挑戰型要求與阻礙型要求。

挑戰型要求之題項為「我的工作需要很多專注力」、「我的工作需要我持續的注意力」、「我必須迅速地做事」、「我的工作需要更多用心或細心」。上述要求是可以被克服且可協助學習與達成目標並且提升精熟能力與個人成長。而阻礙型要求題項為「工作中，我會遇到讓我有情緒的狀況」、「我在時間壓力下工作」、「工作中，我要面對須涉及個人的事」、「我必須加倍努力的工作以趕上最後期限」、「我的工作需要繃緊神經」、「我的工作情緒上很費力」、「我有太多工作要做」。上述的題項是會讓個人產生情緒、繃緊，且是有壓力的要求，會使個人更耗資源，而可能挫敗個人成長、學習和目標的到達。另外，因「我必須應付對我不尊重及無禮的顧客」、「工作中，我要處理不斷抱怨的顧客」、「工作中，我必須和要求很多的顧客應對」之三個題項，皆屬於與顧客相關之工作要求，在 Cavanaugh 等人(2000)與 Crawford 等人(2010)後設分析的研究中，均未將此類題項包含在挑戰型要求或阻礙型要求中，故本研究並未將此列入做因素分析。

## 貳、不同內涵之工作要求對工作倦怠與投入之影響

研究結果發現，不同內涵之工作要求對工作投入的影響存在著差異，而皆與工作倦怠存在正向關係。

### 一、工作要求會導致員工產生工作倦怠之感受

本研究假設 3-1 與 3-2 成立，支持 JD-R 模式之健康受損歷程之假定，不論是挑戰型要求或是阻礙型要求皆會使員工產生工作倦怠。其中又以阻礙型要求的相關較高( $b = .491$ )。工作要求會帶動健康損傷的歷程。工作要求本質上雖並非負面的，但若員工在長期面臨企業環境、主管、同事關係或是顧客要求等工作要求，必須採取主動的因應方式，花更多的心力與付出以應付工作要求，當員工持續的付出以符合工作要求，將增加心理與生理資源流失，因此導致能量耗損。且在持續性高程度的生理或心理付出且未經適當的修復，漸漸地導致員工感受到自己的能量被耗盡，便會產生生理與心理的耗損，長期下來，便會消耗個體的能量資源，引發個體疲勞、易怒或是生理的負向症狀。

### 二、挑戰型要求會激發員工的工作投入

本研究假設 4-1 成立，支持挑戰型要求對工作投入的正向影響。雖然挑戰型要求亦會導致員工的工作倦怠，但並不會影響員工對工作的投入程度。由於挑戰型要求可協助員工學習與提升精熟能力，協助個人成長。所以員工傾向將挑戰型要求視為學習的機會。故會引發員工正向的情緒，採取主動的或問題解決的因應策略，且可以安全的投入自己的努力以因應挑戰型要求，並且相信這樣的付出可以成功地因應工作的要求(Kahn, 1990; Lazarus & Folkman, 1984)。故此研究結果支持 Crawford 等人(2010)後設研究。

### 三、阻礙型要求無法預測工作投入

假設 4-2 未成立，即阻礙型要求與工作投入之間的關係為負相關，但未達

顯著效果。研究者認為，工作要求的內涵會依職場的環境所屬的工作特徵而有不同的評估，特別是情緒性的要求是較難區分的(Bakker & Sanz-Vergel, 2013)。本研究樣本為電子業與服務業之員工，在面對阻礙型要求之評估上亦會有所差異，而對工作要求的評估結果會影響到情緒與認知，進而影響後續個體如何因應工作要求(Lazarus & Folkman, 1984)。Van den Broeck (2010)的研究即探討情緒要求與工作負荷之工作要求，對客服中心員工而言，情緒要求被視為阻礙型要求，和工作投入呈現負相關，而工作負荷與工作投入則為正相關；然而，對警察而言則相反，情緒要求和工作投入呈現正相關，而工作負荷與工作投入則為負相關。故本研究之阻礙型要求不必然與工作投入呈現負向關係。

## 參、工作資源之內涵與因素分析結果

### 一、工作資源之內涵

本研究根據工作要求—控制模式(Karasek, 1979)，工作自主為重要工作資源，其可緩衝員工因工作壓力所導致的工作倦怠，而隨著工作自主的減少，員工的工作倦怠也會相對得提高，並可促進員工積極學習與發展。此假設在工作要求—資源模式(Demerouti et al., 2001)中亦有相同的假設，即工作資源所激發的動機歷程，不但可以激發個體的發展也會增加工作的投入(Salanova & Schaufeli, 2008)，其中，提供個體工作發展的機會(opportunities for professional development)，像是提供機會讓員工學習新的事物等，便是滿足個體發展需求的重要資源。許多研究發現，提供個體工作發展的機會，會增加員工的工作投入(Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007)。當工作資源可以滿足個體自主與發展之基本需求時，便會激發個體的內在動機(intrinsic motivation)，個體會願意貢獻自己的努力與能力在工作任務上。故研究者將此類資源命名為自主與發展資源。

而工作資源所激發的內在動機在工作特徵理論(Job Characteristics Theory)

(Hackman & Oldham, 1980)也得到證實，其認為若提供個體五個核心的工作特徵，即技巧的多樣性(skill variety)即工作中，可以運用多樣化的技巧與發揮自我的潛能。認同感(task identity)即員工從任務開始便參與其中，並且完成之，看見工作的結果。工作意義(task significance)即指工作帶給自我生活的影響與衝擊。自主(autonomy)即工作的自由度。回饋(feedback)指對於員工的工作表現給予充分的資訊與建議。若工作本身即擁有上述五項特徵，便可以激發個體潛在的動機，並帶來正向的工作結果，高品質的工作表現、工作滿意與低缺席與離職率。故當工作特徵包含自主與回饋等時，其本身即為一種工作資源，便會激發員工的內在動機，促使其投入於工作，增加對工作的投入程度。

## 二、工作資源因素分析結果

經因素分析結果，將工作資源萃取出兩個因素，再經平行分析之檢驗，亦建議萃取兩個因素最為適當。是此，觀察其因素結構，研究者將工作要求內涵萃取兩個因素，並將因素命名為自主與發展資源與社會支持。並以此兩個因素作為後續統計分析之處理。

自主與發展資源之題項為「在我的工作中，我有機會去發展我的強項」、「在我的工作中，我可以充分地發展自己」、「我的工作提供我機會去學習新的事物」、「我可以控制如何進行我的工作」、「關於我的工作，我可以參與決策」、「在工作中，我覺得被同事重視」。上述的工作資源是可以讓個體學習與成長，得以發展自我，並且對工作有著自主權，即自我所能控制，並且能提升自我以滿足發展需求。其中，「在工作中，我覺得被同事重視」此題是來自 Veldhoven 與 Meijman (1994)所編制之社會支持問卷，然而，在本研究因素分析結果納入自主與發展資源，研究者認為，獲得同事的重視會激發個體自我效能感，當自我效能感提高可能促使其追求精進而滿足發展需求。而社會支持題項為「我的主管會告知我他是否滿意我的工作」、「我的主管會關心我在工作上的問題及期望」、「我的主管會用他的影響力來幫助我解決工作上的問題」、「如果有需

要，我可以向我的同事求助」、「如果工作上有困難，我可以依賴同事來支持我」、「我感覺受到主管重視」、「我的主管對我是友善且對我敞開心胸的」、「關於我的工作結果，我接收到充分的資訊」、「關於我的工作目標，我接收到充分的資訊」、「我有執行工作上的彈性」。上述的資源是來自來主管給予的關心、回饋與同事給予的協助，來自他人的社會支持。其中，「我有執行工作上的彈性」，研究者認為在組織文化中，執行工作的彈性是需要組織與主管所給予的資源。

#### 肆、不同內涵之工作資源對工作投入與倦怠之影響

研究結果發現，不同內涵的工作資源皆可正向預測工作投入，而對工作倦怠的影響則存在差異。

##### 一、工作資源會激發員工的工作投入

本研究之假設 6-1 與 6-2 成立，亦即支持 JD-R 模式之動機歷程。不論是自主與發展或是社會支持，皆會激發動機歷程。工作資源會協助員工達成工作目標，協助員工工作的執行，為工作投入之主要前置因子(Bakker & Demerouti, 2007)。自主與發展會激發員工之工作投入，當員工擁有工作發展的機會與擁有高程度的工作自主，便會激發個體的內在動機，願意貢獻自己的努力與能力在工作任務上。而社會支持來自同事與主管之可獲取、有助益的社會互動，如主管對於工作表現的回饋等，可協助員工成長、達成目標(Ray & Miller, 1994)，故會增加其工作的動機 (Bakker & Demerouti, 2007)。工作環境提供豐富的資源，藉由公平與有利的交換，員工會回報以有效能的組織行為與正向的工作態度。且工作資源會協助員工提升其能力以達成任務。在這樣的環境下，不僅任務可以成功的完成，亦可以達成工作目標。同時，工作資源可以滿足員工的基本需求，如自主的需求、關係的需求與能力等基本需求，協助個體發展與成長，藉由這些感受與信念將使其增加工作投入的程度，因此個體會願意貢獻自己的努

力與能力在工作任務上。

## 二、工作資源與工作倦怠

在工作資源與工作倦怠之間的關係並不一致。假設 5-1 不成立，亦即自主與發展資源和工作倦怠之間的關係不一定為負相關。根據 Schaufeli 與 Taris (2014)認為，當員工擁有高程度的工作自主與發展資源機會，個體亦可能將之視為威脅，過多的工作自主可能會使員工感到焦慮不安，工作的發展機會亦使員工感到壓力而付出更多努力，進而使其心理耗損。而社會支持如主管或同事協助完成工作，直接的減輕工作負荷，故與工作倦怠呈負向關係(Ray & Miller, 1994)。

## 伍、工作要求與工作資源之交互作用效果

研究結果發現，不同內涵的工作要求與資源，其所產生的交互作用存在著差異性。在阻礙型要求中，不論工作資源為自主與發展或是社會支持皆可緩衝其所導致的工作倦怠，而挑戰型要求則否。不同內涵的工作要求與資源對工作投入的調節則均無顯著效果。

### 一、工作資源僅可緩衝阻礙型要求所引發的工作倦怠

從研究結果可以發現，不論工作資源的內涵為自主與發展或是社會支持，均可有效調節阻礙型要求所引發的工作倦怠，此結果符合 JD-R 模式的交互作用假設。而這也支持工作要求—控制模式(Karasek, 1979)與工作要求—控制—支持模式(Johnson & Hall, 1988)之假定，及工作自主與社會支持資源可以緩衝工作要求所引發的負向症狀，包括焦慮、憤怒等反應(Landsbergis, Schnall, Deitz, Friedman, & Pickering, 1992)。在所有工作倦怠的迴歸模式中，僅阻礙型要求對工作倦怠的影響可以被工作資源所緩衝，而挑戰型要求所導致的倦怠皆無法有

效被調節。將工作要求評估為阻礙型的員工，會認為要求將挫敗個人成長、學習和目標的到達，如：角色模糊、組織政策、繁文縟節與工作安全等。認為自己無法處理這些要求。員工認為自己無法處理這些要求，相信若用光資源去因應這些要求，反而會阻礙他們獲得其他有意義的結果(Kahn, 1990)。故若工作環境給予充分的工作資源，不論是社會支持，或是滿足其自主與發展需求，提升其內在動機，員工不用擔心資源會耗盡，其心理耗竭的感受也自然會降低。

## 二、其他工作要求與工作資源之交互作用

本研究 8 個交互作用中，一個達顯著效果，一個達邊緣顯著效果，對於工作要求與工作資源的交互作用效果，少達顯著的結果(13%)，與過往研究不一致：Hakanen (2005)的研究有 50%的交互作用效果，Xanthopoulou 等人(2007)的研究有 66%的交互作用效果，而 Bakker 等人(2007)的研究有 78%的交互作用效果。以下討論。

首先，交互作用的效果並非隨機出現，許多研究指出，當工作要求、工作資源與工作耗損符合三重配對原則(triple match principle)時，其交互作用效果發生的機率會最高(De Jonge & Dormann, 2006；Feuerhahn, Bellingrath, & Kudielka, 2013)。三重配對原則意指工作要求、工作資源與工作耗損(strain)皆同一個範疇(情緒、認知、生理)。其理論是依據自我平衡調節歷程(homeostatic regulation processes)，當個體面對壓力源時，免疫功能會激活內在資源(如賀爾蒙、神經傳導物質、細胞激素)，透過自我調節的歷程來因應因壓力所產生的心理狀態的失衡。個體會激活與壓力源一致的內在資源以因應壓力。當個體的內在資源將被耗盡，提供相配對的外在資源將可提供緩衝的效果。且此概念有別於 JD-R 模式將工作要求與工作資源視為廣泛的且模糊的概念結構，故其認為工作資源對工作耗損的調節效果難以顯著(Chrisopoulos et al., 2010; De Jonge et al., 2010)。關於三重配對原則，有諸多研究皆支持此論點(De Jonge & Dormann, 2006；Feuerhahn et al., 2006；Daniels & Jonge, 2010；Van de Ven, van den Tooren, &

Vlerick, 2013 ; Lavoie-Tremblay, Trépanier, Fernet, & Bonneville-Roussy, 2014) 。然而，針對三重配對原則之論點，亦有諸多研究並不支持其假定，在 van den Tooren、de Jonge 與 Dormann (2012)對 92 個大學生的研究中發現個體最常使用認知資源以緩衝工作要求，且個體面對工作要求時，不是只會選擇配對性的資源，也會選擇無配對性的資源。而在 Xanthopoulou 等人(2007)對 747 位家庭照護機構的員工所作的研究並不支持配對假設(matching hypothesis)，其認為配對並不是緩衝作用的先決條件。而 Tooren 與 Jonge (2010) 對 217 位健康照護人員之研究認為配對假設只是個概論性(probabilistic)的理論，而非穩定(static)的原則。是故，三重配對原則之緩衝假設仍未是個成熟的理論概念，尚需未來研究加以驗證。

其次，員工在面臨工作要求時，若擁有較多的工作資源，其緩衝作用不一定會立刻顯著的影響員工的工作倦怠(Brough et al., 2013)。亦即工作要求與工作資源對工作投入與倦怠的影響可能會在一段時間之後才出現明顯的效果，資源是有時限性的，特別是認知與情緒層面，因為其相對於生理資源(環境安全)波動較大，故資源的緩衝作用可能會發生在長期且穩定的給予充分資源的工作環境中，對員工的心理耗損影響會更有正向助益。

另外，Fenlason 與 Beehr(1994)提出反緩衝(reverse buffering)，認為不是所有的緩衝作用都能降低工作耗損。社會支持亦可能增強壓力源與工作耗損之間的關係，Beehr(1985)認為當個體接收到主管的建議，其對環境的評估比自己的評估狀況還要嚴重時，則個體會經驗到更高的壓力。另外，若社會支持僅著重在負向的工作層面，像是同事雖提供情緒性支持，但談話內容僅在抱怨工作等負面情緒，便會使個體感到更大的工作耗損。因此，根據 Schaufeli 與 Taris (2014) 的觀點，工作資源的內涵亦可能是種工作要求。

最後，本研究的樣本為電子業與服務業，根據 Brough 等人(2013)認為，工作資源是否產生緩衝作用，亦須視員工產業類別之工作特徵，其所需要的工作資源為何，亦即組織應針對員工產業之工作性質給予最適切的工作資源，此概

念與三重配對原則相似。例如，對工廠的員工而言，生理性的工作資源，最能減緩員工的工作倦怠與耗損。

其它對工作要求與資源的交互作用研究，亦有未顯著的結果。在 Hu、Schaufeli 與 Taris (2011)以中國為研究樣本，研究結果發現工作要求與工作資源的主要效果，但並未發現任何調節作用。在 Brough 等人 (2013)的研究，亦針對中國與澳洲國家為研究樣本，共 9404 位，在 16 個交互作用的效果中，僅有一個達顯著。而 Shimazu 等人(2004)以日本員工為樣本的研究也顯示工作要求與工作資源間的交互作用效果亦不顯著。在上述研究中，其研究樣本多在亞洲地區，是否因華人文化關係所造成交互作用效果的差異，仍需後續研究進一步驗證。



## 第六章 研究限制與建議

### 第一節 研究限制與未來研究建議

本研究仍有幾項限制，需與說明，並給予未來研究相關建議。

#### 壹、探究不同研究對象

本研究的樣本採便利取樣，樣本可能不具代表性，在結果的外部推論上可能會有所偏誤。然本研究已盡量選取不同行業、不同組織、不同專業背景，力求樣本的異質性，期望能減少樣本偏誤的影響。後續研究能同時探求更多元的研究對象，如製造業、教育業、工程業等企業員工，來探究影響工作投入與工作倦怠之因素。

#### 貳、擴大時間構面

本研究以橫斷面探究影響工作投入與工作倦怠之因素及關係，並未以縱斷面(longitudinal)的研究方式來蒐集資料以探討變項間的因果關係，故無法針對縱斷面加以詮釋。由於工作壓力與心理福祉之感受，兩者可有存在著一段的時間落差，故無法確認研究變項間的因果關係。挑戰型要求亦可能在時間的推移下變成阻礙型要求。研究者未能處理隨時間的進展，員工心理福祉的波動，因此也冀望未來研究能以縱貫研究加以探究，所得結果能與採單一時間點之本研究結果相互對照，以便更細膩地瞭解影響工作投入與工作倦怠的動態過程。

#### 參、了解個體對工作要求內涵的評估歷程

本研究依據理論基礎與因素分析結果，將工作要求與工作資源的內涵進行命名，未來研究可以探究個體如何將工作要求內涵評估為挑戰型或是阻礙型的歷程，而這樣的評估又如何影響到個體之後的情緒、認知與因應方式，而影響工作投入。

#### 肆、共同方法變異

本研究的調查採自陳式量表，讓填答者認知其工作要求、工作資源、工作倦怠與工作投入的感受。由於題項可能具敏感性，故雖然在調查的方法上，已盡量考慮填答資料的保密，向受試者保證過程及資料的保密性與匿名性，惟可能因受試者的顧慮而使得研究結果造成某種程度的誤差而可能會產生共同方法變異的問題。但依 Leong、Furnham 與 Cooper (1996)所述，在適當的研究樣本與測量信度下，各變項間交互作用效果不會被共同方法變異的偏誤所遮掩。惟後續研究在資料收集上，除了收集樣本的自陳量表資料外，亦可收集適當的客觀數據(如實際工作要求的負擔、缺席率等)，以期能夠更清楚了解工作壓力的影響。

#### 伍、採其他變項對模式關係的影響

本研究藉由壓力互動論、工作要求—資源模式、工作要求—控制模式與工作要求—控制—支持模式之理論依據，並經由因素分析結果將工作要求分為挑戰型、阻礙型，工作資源分為自主與發展資源與社會支持。影響工作投入與工作倦怠之前置因素眾多，未來研究可就工作要求與資源之不同內涵，尋找其他具影響工作投入與工作倦怠之重要因素，並建構模式加以檢驗，以建立更周延的理論架構。

## 第二節 對實務工作者建議

根據研究結果與結論，茲提出下列建議，以做為企業之參考。

### 壹、企業管理者方面

#### 一、企業應提供充分的工作資源，以提升員工的工作投入，並降低員工的工作倦怠。

員工的工作投入與工作倦怠會影響員工的留職意願及工作績效，進而對企業在經營上的競爭力產生影響。在研究顯示，工作資源會直接影響工作倦怠，並且緩衝員工因工作要求而產生的工作倦怠。茲就工作自主、職涯發展、主管支持與同事支持等工作資源提出建議。

##### (一) 在工作自主方面

現代企業組織趨向規模化，採功能分工的方式執行，宜對員工的工作內容與執行方式適當的授權，使員工能擁有較高的自主性，從中體認工作的認同感與增加成就感，進而對組織產生認同感。

##### (二) 強化社會支持的組織文化

組織應著重於建立一個主管與部屬、同事相互間支持的文化。在主管支持方面，企業管理者應建立流暢的意見溝通管道，與員工建立情感，凝聚員工的向心力，使員工能信任主管，同時管理者在員工遇到工作上的問題，應協助員工排除，並適時給予關心及支持員工之學習與發展。在同事支持方面，企業管理者應營造和諧互信的組織文化，使同事在互信的基礎上相互提供協助，一起面對問題，互相共享工作的經驗與技能，精進企業的工作效能。

##### (三) 在職涯發展方面：

員工經由學習而獲得的知識與技能有益於生涯發展，並且能提升個人之自我效能。自我效能為重要之個人資源，學習機會亦能增加個人的價值，影響生涯的目標與個人的價值感，工作上的發展機會已成為員工工作態度與工作投入之重要決定因素。企業管理者應提供員工學習成長的環境，讓員工有機會發揮

自我的優勢，獲得工作上的成就感，以實現員工的職涯目標。

## **二、企業對員工的工作要求應適當，以降低員工的工作倦怠。**

研究發現，挑戰型要求會增加員工的工作投入，故企業應給予適當的挑戰型要求，而減少給予阻礙型要求。員工工作倦怠，將影響員工的組織承諾，並影響身體健康與工作績效，進而影響工作上缺席、留職意願等，不僅對企業營運績效造成衝擊，且亦降低市場之競爭力。高工作要求會造成工作倦怠，所以企業管理者於員工之人力配置上應給予適當的分配，人盡其才，並關心員工之身心狀態，避免因負荷過高，長期累積之工作壓力太大，而對工作產生厭煩，而喪失工作意義。

## **貳、企業員工方面**

### **一、企業員工在需要時，應向管理者反應提供工作之協助。**

員工為達到工作目標，在高工作負荷與時間壓力之情況下，容易產生工作倦怠。為避免過度倦怠感導致身心問題，員工應適時向管理者反應其合理需求，如工作環境的安全性、工作負荷的適當性等，並建議提供發展機會及問題排除等協助，來減低員工緊張感及工作壓力。

### **二、企業員工應有職涯發展規劃，自我充實以應對工作上之變化。**

員工必須有終身學習的理念，不斷的自我充實、進修學習，在國內外的職場訓練研習或在職進修等，以因應全球化的競爭，並提升自我的工作能力，以因應競爭激烈的經濟環境。

### **二、給予同事工作支持並適時尋求同事的支持。**

在工作職場上，應適度的給予同事情感上的關懷或是實際的協助，藉此營造互助互惠的組織文化，同事相互給予的協助與關心可以有效的緩解工作要求所產生的壓力，進而有助於減緩壓力所造成的症狀。在面對高度工作要求時，適度的尋求同事的關懷與協助，可有效的降低工作壓力可能的負面影響。

## 參考文獻

- 陳佳雯、陸洛、許雅玉(民 101)。工作要求、工作資源與員工工作態度之關聯：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(1)，23-49。
- 何金銘、黃英忠、陳錦輝、莊美娟(民 94)。工作需求—控制—支持模式與工作倦怠關係之研究：以海關人員為例。《人力資源管理學報》，5(2)，19-37。
- Bakker, A., & Bal, P. (2006). How work engagement influences performance: A weekly diary study among starting teachers. *Manuscript submitted for publication*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general survey: An internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15(3), 245-260.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International journal of stress management*, 10(1), 16.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- 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(2), 274.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3.

- Beehr, T. A. (1985). The role of social support in coping with organizational stress. *Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective*, 375-398.
- Bradburn, N. M. (1969). The structure of psychological well-being.
- Brough, P., Timms, C., Siu, O.-l., Kalliath, T., O'Driscoll, M. P., Sit, C. H., . . . Lu, C.-q. (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.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*.
- 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(1), 65.
- 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 triple-match principle. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 17-37.
- Clarke, S. (2012). The effect of challenge and hindrance stressors on safety behavior and safety outcomes: A meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 387.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- 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.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349.
- Daniels, K., & Jonge, J. (2010). Match making and match breaking: The nature of match within and around job design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 1-16.
- De Jonge, J., Van Breukelen, G. J., Landeweerd, J. A., & Nijhuis, F. J. (1999). Comparing group and individual level assessments of job characteristics in testing the job demand-control model: a multilevel approach. *Human*

- Relations*, 52(1), 95-122.
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied psychology*, 91(6), 1359.
- de Jonge, J., van Vegchel, N., Shimazu, A., Schaufeli, W., & Dormann, C. (2010). A longitudinal test of the demand–control model using specific job demands and specific job control. *International journal of behavioral medicine*, 17(2), 125-133.
- Demerouti, E. (1999). Burnout: A consequence of specific working conditions among human services, and production tasks: Peter Lang, Frankfurt/Main.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*: Springer Science & Business Media.
- Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of organizational Behavior*, 12(7), 595-608.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of organizational Behavior*, 15(2), 157-175.
- Feuerhahn, N., Bellingrath, S., & Kudielka, B. M. (2013). The Interplay of Matching and Non-Matching Job Demands and Resources on Emotional Exhaustion among Teachers. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5(2), 171-192.
- Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*: Springer Publishing Company LLC.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). The impact of persona control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 29-51.
- 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(6), 479-487.
- Hakanen, J. (2002). From burnout to job engagement-validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization. *Tyo Ja Ihminen*, 16(16), 42-58.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied psychology*, 91(5), 1134.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied psychology*, 87(2), 268.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace.
- Holroyd, K. A., & Lazarus, R. S. (1982). Stress, coping and somatic adaptation. *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*, 21-35.
- 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), 181-190.
- Jex, S. M., & Crossley, C. D. (2005). Organizational consequences. *Handbook of work stress*, 575-599.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342.
- Johnson, J. V., Hall, E. M., & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 271-279.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A. (1992). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*: Basic books.
- Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., Deitz, D., Friedman, R., & Pickering, T. (1992). The patterning of psychological attributes and distress by “job strain” and social support in a sample of working men. *Journal of behavioral medicine*, 15(4), 379-405.
- Lavoie-Tremblay, M., Trépanier, S. G., Fernet, C., & Bonneville-Roussy, 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.
- 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(2), 123.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9(3), 229-243.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- 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(5), 764-775.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Lu, L., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2010). Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the Greater China Region. *Stress and Health*, 26(2), 161-168.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: how organization cause, personal stress and what to do about it. *San. rancisco: Jossey-Bass*.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human

- spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McClenahan, C. A., Giles, M. L., & Mallett, J. (2007). The importance of context specificity in work stress research: A test of the Demand-Control-Support academics. *Work & Stress*, 21(1), 85-95.
- McLaney, M. A., & Hurrell Jr, J. J. (1988). Control, stress, and job satisfaction in Canadian nurses. *Work & Stress*, 2(3), 217-224.
- Meijman, T. F., Mulder, G., Drenth, P., & Thierry, H. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2.*
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological bulletin*, 132(3), 327.
- Meurs, J. A., & Perrewé, P. L. (2011). Cognitive activation theory of stress: An integrative theoretical approach to work stress. *Journal of management*, 37(4), 1043-1068.
- Ray, E., Albrecht, T., & Adelman, M. (1987). Supportive relationships and occupational stress in the workplace. *Communicating social support*, 172-191.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help? *The journal of applied behavioral science*, 30(3), 357-373.
- Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of clinical psychology*, 38(1), 119-125.
- Robert, G., & Hockey, J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45(1), 73-93.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sanne, B., Mykletun, A., Dahl, A. A., Moen, B. E., & Tell, G. S. (2005). Testing the job demand-control-support model with anxiety and depression as outcomes: The Hordaland Health Study. *Occupational Medicine*, 55(6), 463-473.

- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(3), 219-236.
- 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(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- 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(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Maslach, C. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 1-16.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- 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* (pp. 43-68): Springer.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(1), 53-66.
- Selye, H. (1982). History and present status of the stress concept. *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*, 7-17.
- Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological reports*, 94(2), 449-456.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied psychology*, 88(3), 518.
- Taris, T. W., & Feij, J. A. (2004). Learning and strain among newcomers: A three-wave study on the effects of job demands and job control. *The Journal of psychology*, 138(6), 543-563.

- Tooren, M., & 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(1), 39-54.
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567-592.
- Van de Ven, B., van den Tooren, M., & Vlerick, P. (2013). Emotional job resources and emotional support seeking as moderators of the relation between emotional job demands and emotional exhaustion: A two-wave panel study. *Journal of occupational health psychology*, 18(1), 1.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- van den Tooren, M., de Jonge, J., & Dormann, C. (2012). A matter of match? An experiment on choosing specific job resources in different demanding work situations. *International journal of stress management*, 19(4), 311.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of managerial psychology*, 22(8), 766-786.

## 附錄一：問卷之構念向度及題目對照表

構念	題目	題目代號
工作要求	我必須迅速地做事。	JD1
	我的工作需要很多專注力。	JD2
	我的工作情緒上很費力。	JD3
	我有太多工作要做。	JD4
	我的工作需要更多用心或細心。	JD5
	工作中，我要面對須涉及個人的事。	JD6
	我必須加倍努力的工作以趕上最後期限。	JD7
	工作中，我會遇到讓我有情緒的狀況。	JD8
	工作中，我要處理不斷抱怨的顧客。	JD9
	工作中，我必須和要求很多的顧客應對。	JD10
	我的工作需要繃緊神經。	JD11
	我必須應付對我不尊重及無禮的顧客。	JD12
	我在時間壓力下工作。	JD13
	我的工作需要我持續的注意力。	JD14
工作資源	我有執行工作上的彈性。	JR1
	如果有需要，我可以向我的同事求助。	JR2
	關於我的工作目標，我接收到充分的資訊。	JR3
	我的主管會告知我他是否滿意我的工作。	JR4
	我可以控制如何進行我的工作。	JR5
	如果工作上有困難，我可以依賴同事來支持我。	JR6
	我的工作給我機會去了解我在工作上做的如何。	JR7
	我的主管會關心我在工作上的問題及期望。	JR8

	我感覺受到主管重視。	JR9
	我的主管會用他的影響力來幫助我解決工作上的問題。	JR10
	關於我的工作結果，我接收到充分的資訊。	JR11
	在工作中，我覺得被同事重視。	JR12
	我的主管對我是友善且對我敞開心胸的。	JR13
	關於我的工作，我可以參與決策。	JR14
	在我的工作中，我有機會去發展我的強項。	JR15
	在我的工作中，我可以充分地發展自己。	JR16
	我的工作提供我機會去學習新的事物。	JR17
工作投入	工作時我覺得精力充沛。	WE1
	我熱衷於我的工作。	WE2
	當我早上起床後，我就想要去工作。	WE3
	我對我做的工作感到驕傲。	WE4
	當我工作時，我會投入工作到忘我的境界。	WE5
	在我工作中，我感到強大且充滿活力。	WE6
	我的工作激勵了我。	WE7
	認真工作時，我覺得很開心。	WE8
	我埋首在我的工作裡。	WE9
工作倦怠	有時候在抵達公司之前我就覺得疲累。	JB1
	下班後，我比以前需要更多時間來放鬆及好過一點。	JB2
	工作時，我常覺得我的情緒被榨乾了。	JB3
	下班後，我通常會覺得超累的。	JB4

## 附錄二：研究問卷

編號：\_\_\_\_\_

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\_\_\_\_\_

## 【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

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

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

## 【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，感謝您耐心填答，  
麻煩請再次確認是否每題都有填答。