

# 工作資源對員工職業倦怠與敬業貢獻之影響： 自我中心取向／集體中心取向的干擾

劉淑寧、謝廷豪

## 摘 要

近年來，組織行為的研究漸漸注意到正向組織行為的重要性，從傳統注重缺點及失靈，朝向注重優點及最適功能；同樣的轉變出現在職業倦怠的研究上，其相反概念為「敬業貢獻」，員工敬業貢獻的重要性被少數的研究所肯定，因此延續過去學者之研究脈絡，將屬於正面情緒之敬業貢獻與屬於負面情緒之職業倦怠置入同一研究架構中，對其前因及干擾變項做進一步探究，為本研究之主要目的。

過去研究忽略深入瞭解何種特質員工需搭配何種資源才得以降低員工職業倦怠及誘發員工之敬業貢獻，不同文化價值取向之員工所重視的工作資源有所差異，因此本研究首先從環境契合觀點出發，了解工作資源對員工職業倦怠與敬業貢獻的直接影響與自我中心取向/集體中心取向在此直接影響上的干擾效果。

以問卷調查法對會計事務服務業之 194 位記帳人員進行研究，利用階層迴歸方法分析資料，結果發現，(1)工作控制、社會支持對員工職業倦怠有負向影響，對敬業貢獻有正向影響，(2)自我中心取向會強化工作控制對敬業貢獻的正向影響，(3)集體中心取向會強化社會支持對敬業貢獻的正向影響。

**關鍵詞：**工作資源、職業倦怠、敬業貢獻、自我中心取向、集體中心取向。



# The Effects of Job Resource on Employee Burnout and Engagement: A Test of the Moderating effects of Idiocentrism / Allocentrism

Shu-Ning Liu, Ting-Hao Hsieh

## Abstract

The importance of positive feelings has been recognized through the years in the academic OB and popular literature. So, it is not surprising that the emerging positive psychology proposes a shift from this traditional focus on weaknesses and malfunctioning towards human strengths and optimal functioning. A similar switch from burnout towards its opposite – engagement – has recently been put forward. Little work exists found that engagement in work can lead to positive work behavior and performance, so, this paper examined antecedent and moderator of burnout and engagement.

According to past researches, job resource is an important antecedent of burnout and engagement. But the congruence between individual culture value and job resource had been ignored by these researches. So, the first, this study explored the effects of job resource on employee burnout and engagement. The second, this study explored the moderate effect of idiocentrism/allocentrism on the effect of job resource on employee burnout and engagement.

The study, based on the questionnaire survey from the fields of tax agents, uses hierarchical multiple regression analysis to test our hypotheses. The results revealed that: (1) job control and social support have negative impact on burnout, and they have positive impact on engagement, (2) high idiocentrism will increase the positive impact of job control on engagement, (3) high allocentrism will increase the positive impact of social support on engagement.

**Keywords:** Job Resource, Burnout, Engagement, Idiocentrism, Allocentrism.

---

Shu-Ning Liu, Associate Professor, Department of Marketing & Distribution Management, Hsiuping University of Science and Technology

Ting-Hao Hsieh, Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Development, Hsiuping University of Science and Technology

Received 8 April 2013; accepted 21 May 2013



## 壹、緒論

職業壓力在組織心理學來說是重要的議題，工作壓力中的隱含成本包括降低生產力、減少營收、員工與家庭關係失衡(Fogarty, Machin, Albion, Sutherland, Lalor, & Revitt, 1999)，故其所產生的負向效應著實引人注目；職業倦怠被視為工作壓力負荷過大後所延伸之負面情緒反應，高職業倦怠的員工會有低員工工作績效(Cherniss, 1993)、低組織公民行為(Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003)、低組織承諾(Lee & Ashforth, 1996)、低服務品質、低工作投入、高離職率及曠職率(Cordes & Dougherty, 1993)等組織所不樂見的結果，故為管理當局所重視。

組織行為與心理學領域之研究風潮開始從負面心理轉移至正面心理焦點上(Luthans, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004)，從傳統注重缺點及失靈，朝向注重優點及最適功能(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)，同樣的轉變亦出現在職業倦怠(burnout)的研究上，其相反概念由Maslach, Schaufeli 與 Leiter (2001)所提出，將其稱為敬業貢獻(engagement)；此一研究趨勢反映了發掘人性優點及最理想功能的正面積極心態逐漸重於防止人性弱點及不良功能的消極負面心態(Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)。所謂敬業貢

獻，即員工個人會將自我充分溶入其擔任的工作角色之中，生理地、認知地、情感地專注及表現自己(Kahn, 1990)，進而對其工作投入、滿足及熱愛(Buckingham & Coffman, 1999)。如同相關研究所論述(Macey & Schneider, 2008; Wefald & Downey, 2009)，員工敬業貢獻在研究上是一個相對新的概念，組織相信當員工表現出高度敬業貢獻時，將使組織各項正向成果(如員工留任率、顧客滿意、財務績效改善...等)有更佳的表現(Scheider, Macey, Barbera, & Martin, 2009)，因此敬業貢獻相關的研究與企業調查日易普及與被重視。

影響員工職業倦怠與敬業貢獻的前因，根據許多研究顯示，工作資源的提供有助於個人避免職業倦怠及提高敬業貢獻表現(Kahn, 1990; May et al., 2004; Salanova et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004)。工作資源此一概念源自於工作要求—控制—支持模式(Job Demand-Control-Support model, JDC model)；初期，Karasek(1979)提出工作要求—控制模式解釋員工工作壓力之來源，雖然此一模式受到普遍的重視，然而Johson 與 Hall(1988)則批評此一模式過於簡化，而導入社會支持將此一模式擴充為工作要求—控制—支持模式，而在後續的職業倦怠與員工敬業貢獻之相關研究中，則將工作控制與社會支持合併稱為工



作資源，提出工作要求—資源模式 (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli., 2001; Lee & Ashforth, 1996; Jassen, Peeters, Jonge, Houkes, & Tummers, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004)。

在職業倦怠的研究中，Lee 與 Ashforth(1996)整合 61 篇相關文獻，將 MBI 衡量工具下職業倦怠現象的三構面—「情緒耗竭、乏人性化、個人成就感低落」—與二主要影響因素—「要求及資源」—的相關性作一詳盡的整合；Demerouti 等(2001)則針對 MBI 衡量工作缺失予以修正，提出二構面—「耗竭 (exhaustion)及疏離(disengagement)」—與二主要影響因素—「要求及資源」—的關係模型；Schaufeli 與 Bakker(2004)將其引用至敬業貢獻的研究上，提出二構面—「業倦怠及敬業貢獻」—與二主要影響因素—「要求及資源」—的整合關係模式；Janssen 等(2004)亦利用工作控制與工作資源驗證員工心理結果變項的中介模式。透過這些研究顯示，工作資源在員工表現上是一重要的工作系絡情境因素，不僅會影響個人的心理情緒反應，亦會進一步影響個人後續的行為表現。

整合上述研究得以發現，職業倦怠與敬業貢獻的共同前因皆可歸屬於工作資源的提供，故從工作資源觀點出發，深入探究工作資源對員工職業倦怠與敬業貢

獻的影響效果，是本研究的目的之一。

工作資源可能會影響員工職業倦怠與敬業貢獻，但不同特質的個人對於所期待的資源亦有所不同，個人的行為反應是個人特質與工作系絡情境互動所產生的結果，此為環境契合觀點學者所支持的，在員工職業倦怠與敬業貢獻的研究領域上，過去學者只單純探討工作資源提供對員工敬業貢獻的正向效果與對職業倦怠的負向效果，卻忽略進一步去深入瞭解，何種特質員工需搭配何種資源，才得以誘發員工之敬業貢獻及抑制員工之職業倦怠，亦即忽略個人與工作資源二者對員工後續表現的互動關係。

當全球化效應出現之後，深嵌於多元文化社會下的多元文化價值觀之勞動者同時出現在一個組織之內，更突顯出個人與工作資源環境契合的重要性。故從個人文化價值取向與工作資源的環境契合觀點出發，深入探究個人文化價值取向在工作資源對員工職業倦怠與敬業貢獻影響上的干擾效果，是本研究的目的之二。

## 貳、文獻探討與研究假設

### 一、職業倦怠與敬業貢獻

職業倦怠的概念開始於人際專業工作者的研究之中，如健康照護、教育、社會工作，但目前研究趨勢已開始擴展至其他工作面向的研究上，因此，職業倦怠的



相反概念—「敬業貢獻」也被運用在非人際專業工作者之研究上(Schaufeli et al., 2002)。

職業倦怠是一般用來描述心理疲倦狀態之隱喻，被視為心理負面感受、工作壓力結果之延伸，當工作要求與個人能力失衡一段時間後，便可能會產生職業倦怠(Kalimo, Pahkin, Mutanen, & Toppinen-Tanner, 2003)。近年來，職業倦怠之研究從人際專業工作者擴展至其他工作面向上(Schaufeli et al., 2002)，而其衡量工具亦從原始 MBI 問卷改編成更適用於普遍大眾之 MBI-GS 問卷(Schaufeli et al., 1996)，其衡量構面有三：情緒耗竭、情感疏離與專業效能低落。

情緒耗竭係指工作疲倦程度，意即工作者資源耗盡、以致精力喪失，而產生身心疲倦，無法應付工作之要求；情感疏離係指反應於在工作上漠不關係、冷漠的態度，個體企圖自工作上孤立自己，以作為對抗耗竭需求之方法；而專業效能低落意謂著工作者對過去及現在工作成就的不滿意程度，也表達了個體對未來工作上繼續努力的期望低落。

職業倦怠的相反概念為敬業貢獻，此概念在 Kahn(1990, 1992)所提出的心理經驗整合模式中首次被提及，但並未對此概念提出明確的操作性定義，直至 May 等學者(2004)始沿用 Kahn 三構面的概念，

針對敬業貢獻提出三構面的量表，進行明確的衡量；同時，研究職業倦怠的著名學者 Maslach 及其研究夥伴則依據倦怠的相反概念對敬業貢獻做了初步明確的操作性定義(Schaufeli et al., 2002)。

在新版 MBI 手冊中提供非人際工作者量測用之量表，稱為 MBI-GS 量表，其將職業倦怠分為情緒耗竭、情感疏離、專業效能低落三構面；C. Maslach & M.P. Leiter 根據此三構面的相反狀態提出三構面的敬業貢獻：活力(Energy)、投入(involvement)、效能(efficacy)，敬業貢獻的員工有著精力旺盛、工作活力及效能的知覺，自認為能完全有效處理工作上的要求。在實際衡量時，敬業貢獻被以 MBI-GS 量表中各構面分數的相反型式加以衡量，當情緒耗竭及情感疏離二構面低分、專業效能低落高分時，就代表敬業奉獻，亦即以單一工具連續帶的二個相反方向來衡量員工為職業倦怠或敬業貢獻。

然而，Russell 與 Carroll(1999)認為正、負面情緒可以是二種獨立狀態，而非二個極端，在心理上可以呈現出負相關，而職業倦怠及敬業貢獻若以二極端的方式加以衡量，便無法讓我們知道此二概念之間的關係(Schaufeli et al., 2002)。基於上述缺失，Schaufeli 等(2002)則利用不同工具來衡量此二相反的概念，基於理論分析，區分出三個構面，從「情緒耗竭」到





「活力(Vigor)」，從「情感疏離」到「奉獻(Dedication)」，從「專業效能低落」到「專注(Absorption)」，前二構面是直接相反，專業效能低落與專注則為非直接相反，因此，基於此觀點，敬業貢獻被定義為：「一種正面的、能實現個人抱負的工作相關心理狀態，此狀態具備活力、奉獻及專注三種特質」。

所謂「活力」，是指個體工作時充滿能量及心理彈力，想在個人工作上投注努力，即使面對困難亦持續不變；所謂「奉獻」，是指個體的積極感覺，包括重要性、熱情、鼓舞、自豪及挑戰；所謂「專注」，是指個體完全集中及全神貫注在個人工作上，即使時間飛逝，亦難從工作中離開。

Schaufeli 等(2002)利用此三構面進行操作性定義，建構了 17 題的敬業貢獻量表，利用學生樣本及員工樣本進行測試，得到不錯的信度及效度，同時證實了情緒耗竭與活力之間、情感疏離與奉獻之間的負相關。

## 二、工作資源

工作資源此一概念源自於工作要求—控制—支持模式 (Job Demand-Control-Support model)。初期，Karasek(1979)提出工作要求—控制模式，解釋員工工作壓力之來源，工作控制包括技能裁量權與決策自主權，工作要求

則包括質性負荷與量性負荷。雖然此一模式受到普遍的重視，然而 Johson 與 Hall(1988)則批評此一模式過於簡化，而導入社會支持將此一模式擴充為工作要求—控制—支持模式，而此處的社會支持則包含主管支持與同事支持。而在後續的職業倦怠與員工敬業貢獻之相關研究中，則將工作控制與社會支持合併稱為工作資源，提出工作要求—資源模式 (Demerouti et al., 2001; Lee & Ashforth, 1996; Jassen et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004)。

在區分工作資源之構面方面，Demerouti, Bakker 與 Bulters(2004)將工作資源分成六種，分別為回饋、獎酬、工作控制、參與、工作安全與高階主管監督等。而 Schaufeli 與 Bakker(2004)則是將工作資源分成三種：1.任務型，如績效回饋、決策參與，2.人際型，如同儕或同僚的支持，3.組織型，如高階管理者的教導與支持等。而 Janssen 等學者(2004)則延續工作要求—控制—支持模式，將工作控制與社會支持視為工作資源的兩個構面。

因為 R.A. Karasek (Janssen et al., 2004)依據工作要求—控制—支持模式所發展出來的工作特質量表(Job Content Questionnaire)已有良好的信度與效度，加上深入研讀各家研究得以發現，工作資源的提供大約指組織資源與社會資源兩



類，組織資源包括工作控制、決策參與、任務多樣性等，社會資源包括主管支持、同事支持、團體支持等，學者所區分之構面雖名稱不同，但內涵卻相去不遠，故本研究後續將採用工作資源之工作控制與社會支持二構面模式。

### 三、工作資源對職業倦怠與敬業貢獻之直接影響

延續工作要求—工作資源模式的觀點，Schaufeli 與 Bakker(2004)將其運用在職業倦怠及敬業貢獻二概念的研究上，工作要求及工作資源會對職業倦怠產生影響，進而影響個人健康，而只有工作資源會對敬業貢獻產生影響，進而影響個人的離職意圖。

工作資源經常用來解釋個人如何因為外在要求及資源供需間的關係而產生壓力的一種理論，此理論觀點慢慢被用來解釋工作壓力與職業倦怠間的關係。當個人依工作要求進行工作時，由於不斷付出心力，可能會使個人資源(內在能量)逐漸喪失，則個人會產生倦怠；又當個人投入資源以進行工作時，若缺乏適當的資源補充以減少資源的耗損，則倦怠會更嚴重(Brotheridge & Lee, 2002; Hobfoll & Shirom, 2001)。當個人缺乏組織、社會等外部資源時，將無法有效處理工作要求所造成的負面影響，進而無法達成目標，在此一情境之下，個人可能會動機低落，進

一步採取自我保護機制從工作中退卻，以防更深一層的挫折(Demerouti et al., 2001)。所以，反之當有高工作資源時，便會降低職業倦怠的發生。

至於工作資源與敬業貢獻的關係上，Schaufeli 與 Bakker(2004)提及工作資源可以滿足基本的個人需求，如自主、能力及關係需求，根據自我決定理論(Self-determination Theory)(Deci & Ryan, 1985)，支持員工自主、能力及關係需求的工作系絡將會提高員工個人福祉及增加其內在動機，例如，適時正確的回饋助長員工學習，進而增加工作能力，而決策自由及社會支持滿足員工自主性及歸屬感的需求；同時，工作特質理論(Job Characteristics Theory)(Hackman & Oldham, 1980)亦可解釋此一現象，五種工作特質會透過重要的心理狀態產生正面的結果，如高品質工作績效、工作滿意及低缺勤率、流動率；此外，根據努力—修復模式(Effort-Recovery model)，提供許多資源的工作環境會助長個人貢獻、個人努力及能力在工作任務上，例如，同事支持、主管正確適時的回饋，便會增加成功達成工作目標的機率。不論是何種理論皆說明，工作資源的提供會透過個人基本需求的滿足，誘發出個人正面的工作相關心理狀態—敬業貢獻。

近來，在 Janssen 等學者(2004)之研



究亦同樣提出，工作資源如工作自主、技能多樣與社會支持等，可預測特定動機結果變項，如工作滿足、工作挑戰、工作投入，而工作要求如生理與心理的要求或缺乏社會支持，是反健康變項如倦怠、精神與生理病痛的重要預測變項，其利用美國與荷蘭樣本皆獲得支持。

針對上述，提出下列研究假設：

**H<sub>1</sub>：工作資源對職業倦怠有負向影響。**

H<sub>1-1</sub>：工作控制對職業倦怠有負向影響。

H<sub>1-2</sub>：社會支持對職業倦怠有負向影響。

**H<sub>2</sub>：工作資源對敬業貢獻有正向影響。**

H<sub>2-1</sub>：工作控制對敬業貢獻有正向影響。

H<sub>2-2</sub>：社會支持對敬業貢獻有正向影響。

四、自我中心取向/集體中心取向的干擾影響

早期，Hofstede(1980)利用位於 66 個國家內多國籍企業任職之約 117,000 名員工，調查他們的工作價值觀，資料分析採國家層次，將同一國家內之填答者分數加總，再作因素分析，Triandis 等(1985)認為此種加總後分析與對個別填答者分數作因素分析之結果不同，因此，欲透過跨文化研究瞭解其中個別成員之表現，個人層次的區分是必要的。

雖然文化常被定義為社會成員共享的規範與價值觀，然而，文化亦存在於個人層級之上；Triandis 等人(1985)清楚的描述個人主義與集體主義的個人層次構

面，他們認為在同一既定文化下的個人心理與行為表現並非完全一致，身處個人主義社會文化下的個人，可能會有集體主義的行為表現(Triandis, McCusker, & Hui, 1990)；同樣的，身處集體主義社會文化下的個人，亦可能有個人主義的行為表現。個人主義與集體主義並非可全然代表此社會文化全體成員的價值取向，深入探究其內的個別差異及有效確認個人層級的個人主義與集體主義是必要的，故分別提出了自我中心取向(idiocentrism)與集體中心取向(allocentrism)概念。

自我中心取向與集體中心取向是關於個人性格的連續帶，而非類型，雖然大部分的人可能是高自我中心取向者或高集體中心取向者，然而這兩個概念並非互斥的(Schaubroeck, Lam, & Xie, 2000)，如同 Triandis(1989)所觀察，個人在自我中心取向或集體中心取向二概念之得分，反應了個人在特定情境下，表現出特定自我認知型態的機率，二者的高或低可能會並存在同一人身上。在任何特定的社會文化之中，公眾社會可能會傾向於某一構面有高分，然而對於個人而言，有時會有不同於其社會風潮的表徵。

自我中心取向是個人主義價值觀與規範的個人層次表現，重視個人獨特的能力與屬性，及重視自己與他人間的區別性，關心自己，個人目標優於團體目標，





與團體成員間為獨立的關係，享樂、成就、競爭、自由、自主、公平交換等是他們所重視的價值觀；自我中心取向者重視自我利益與個人目標(Hofstede, 1980)，重視個人成就，個人報酬來自於交換的協議(Hofstede, 1993)。自我中心取向員工重視個人角色，除了自我利益之外，少有其他激勵因子可以刺激其正向的工作回應，高自我中心取向者鮮少認為與他人互動是其團體責任，因為他們重視個人成就及自主性(Lam et al., 2002)。對於高自我中心取向者而言，高度的工作控制所產生的工作資源，可以幫助其知曉工作的績效回饋，並且會覺得工作更具挑戰性，對其完成工作有所幫助與增加對工作的投入及興趣，故對自我中心取向者而言個人工作成就所扮演的重要角色與工作控制型工作資源所要傳達的核心利益是一致。

集體中心取向是集體主義價值觀與規範的個人層次表現，重視團體，將自己與團體並列考量，未明顯區分個人目標與團體目標，即使有區別，亦是團體目標優於個人目標，且與團體成員的互依關係很強，安全性、服從、責任、內團體和諧、階級、私人關係等是他們所重視的價值觀(Triandis, 1989)，多數跨文化的研究顯示，集體中心取向者對組織有較高的依附度(Triandis, 1995)，與組織間維持著長期的關係，重視人際技能及關係甚於特定工

作知識及技能，事實上，許多集體文化下的組織皆強調維持長期關係與內團體和諧的重要性(Ungson et al., 1997)。社會支持型的工作資源包含了同儕支持與主管支持，高集體中心取向者在感受到人際關係和諧、同儕之間彼此扶助，並且對於組織會產生正向的看法，願意發展長期的關係，故對集體中心取向者而言人際關係和諧所扮演的重要角色與社會支持型工作資源所要傳達的核心利益是一致。

綜合上述，對高自我中心取向者而言，工作控制可能是較適合的工作資源，而對高集體中心取向者而言，則社會支持可能是較適合的工作資源，因而本研究推論自我中心取向會強化工作控制對職業倦怠的負向影響與強化工作控制對敬業貢獻的正向影響，集體中心取向會強化社會支持對職業倦怠的負向影響與強化社會支持對敬業貢獻的正向影響。針對上述，提出下列研究假設：

**H<sub>3</sub>：自我中心取向對工作控制在職業倦怠與敬業貢獻的影響上具干擾效果。**

H<sub>3-1</sub>：高自我中心取向者其工作控制對職業倦怠的負向影響大於低自我中心取向者。

H<sub>3-2</sub>：高自我中心取向者其工作控制對敬業貢獻的正向影響大於低自我中心取向者。



**H<sub>4</sub>：** 集體中心取向對社會支持在職業倦怠與敬業貢獻的影響上具干擾效果。

H<sub>4-1</sub>：高集體中心取向者其社會支持對職業倦怠的負向影響大於低集體中心取向者。

H<sub>4-2</sub>：高集體中心取向者其社會支持對敬業貢獻的正向影響大於低集體中心取向者。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

根據文獻探討，本研究之架構分為三部分，即前置變項、干擾變項與結果變項。完整研究架構如圖 1 所示。從研究架構中可知，本研究主要探討：(1)工作資源對員工職業倦怠與敬業貢獻之影響；(2)個人文化價值取向對工作資源在員工職業倦怠與敬業貢獻影響上之干擾效果。

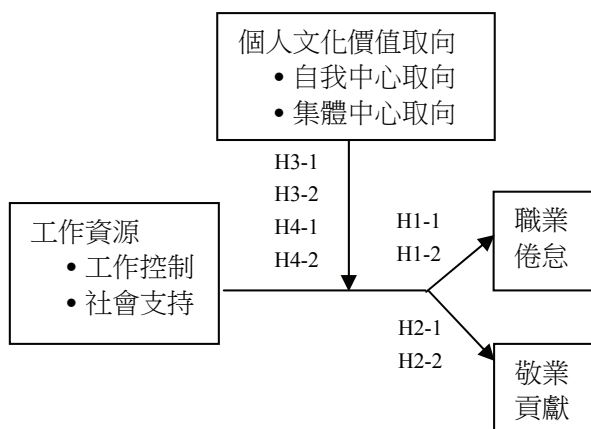


圖 1 研究架構

### 二、研究樣本

以國內會計事務代理服務業記帳人員為研究對象，針對記帳人員發放問卷，共對 60 家會計事務代理服務業者發出 600 份員工問卷，回收 235 份員工問卷後獲得 194 對完整的樣本資料，有效回收率為 32.3%。

有效樣本特性分佈如下：男性 20 位，約佔 10.3%，女性 174 位，約佔 89.7%，記帳人員以女性佔絕大多數；平均年齡約 28 歲(標準差為 5.43)；平均工作年資 3.24 年(標準差為 2.55)。

### 三、測量工具

為達成本研究之目的，依據研究架構，參考相關文獻，編製問卷做為實證資料蒐集的工具。問卷分為五個部分。

#### 1. 工作資源量表

此量表計分工作控制與社會支持二個分問卷，採用 R.A. Karasek 所編製的工作特質問卷中之工作控制與社會支持二個次量表，在 Janssen 等學者(2004)之研究中即採用此二次量表衡量工作資源，工作控制有 8 題，社會支持有 8 題，為一李克特四等尺度量表。以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度，檢討刪除部分負荷量較低的題項，在一階部分，獲得技能多樣(3 題)、決策自主(3 題)、主管支持(4 題)、同事支持(4 題)四構面，因



素負荷量介於.33 至.94 之間，各題項之  $t$  值皆達.01 顯著水準(3.50~10.53)，在二階部分，又獲得工作控制、社會支持二構面，因素負荷量介於.47 至.97 之間， $t$  值皆達.01 顯著水準(3.03~4.35)， $\chi^2/df = 1.98$ ， $RMSEA = .07$ 、 $GFI = .91$ 、 $CFI = .94$ 、 $IFI = .94$ ，顯示二階二構面的建構適配度良好，Cronbach's  $\alpha$  值為.66 與.87。

## 2. 職業倦怠量表

此量表採 Schaufeli、Leiter、Maslach 與 Jackson(1996)發展之 MBI-GS 問卷，共計三個構面、16 個題項，其中 5 題測量情緒耗竭，5 題測量情感疏離，6 題測量降低專業效能，為一李克特七等尺度量表。以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度，在一階部分，獲得情緒耗竭(5 題)、情感疏離(5 題)、降低專業效能(6 題)三構面，因素負荷量介於.67 至.96 之間，各題項之  $t$  值皆達.001 顯著水準(9.66~21.81)，在二階部分，又獲得職業倦怠單一構面，因素負荷量介於.33 至.97 之間， $t$  值皆達.01 顯著水準(3.18~3.55)， $\chi^2/df = 2.46$ 、 $GFI = .86$ 、 $CFI = .94$ 、 $IFI = .94$ 、 $RMSEA = .08$ ，顯示二階單一構面的建構適配度良好，Cronbach's  $\alpha$  值為.91。

## 3. 員工敬業貢獻量表

此量表採 Schaufeli 等(2002)所發展的 UWES(Utrecht Work Enthusiasm Scale)

問卷，為一李克特七等尺度量表。以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度，在一階部分，獲得精力旺盛(6 題)、積極奉獻(5 題)、工作沉迷(6 題)三構面，因素負荷量介於.33 至.88 之間，各題項之  $t$  值皆達.001 顯著水準(4.07~10.77)，在二階部分，又獲得敬業貢獻單一構面，因素負荷量介於.86 至.91 之間， $t$  值皆達.001 顯著水準(6.31~7.07)， $\chi^2/df = 2.51$ 、 $GFI = .84$ 、 $CFI = .91$ 、 $IFI = .91$ 、 $RMSEA = .08$ ，顯示二階單一構面的建構適配度良好，Cronbach's  $\alpha$  值為.93。

## 4. 個人文化價值取向量表

此量表計分自我中心取向及集體中心取向二個分問卷，採 Triandis 與 Gelfand(1998)所發展的問題，自我中心取向與集體中心取向分別有 8 題，為一李克特七等尺度量表。以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度，檢討刪除部分負荷量較低的題項，在一階部分，獲得平等型自我中心取向(3 題)、層級型自我中心取向(3 題)、平等型集體中心取向(4 題)、層級型集體中心取向(4 題)四構面，因素負荷量介於.50 至.95 之間，各題項之  $t$  值皆達.001 顯著水準(6.92~19.39)，在二階部分，又獲得自我中心取向、集體中心取向二構面，因素負荷量介於.71 至.95 之間， $t$  值皆達.001 顯著水準(3.47~3.91)， $\chi^2/df = 2.20$ ， $RMSEA = .08$ 、



GFI = .90、CFI = .94、IFI = .94，顯示二階二構面的建構適配度良好，Cronbach's  $\alpha$  值為.80與.90。

#### 5.個人資本資料

將性別、年齡、工作年資列為控制變項。

#### 四、資料分析方法

利用 SPSS18.0 及 AMOS17.0 軟體進行統計分析，以驗證性因素分析及內部一致性分析考驗各問卷之效度與信度，再進行各項統計考驗本研究的各項假設。主要採用階層迴歸統計分析方法，進行假設的驗證。

### 肆、研究結果

#### 一、研究變項的平均數、標準差及相關性

各變項間的相關如表 1 所示。工作控制與社會支持對職業倦怠皆有顯著的負相關，相關係數皆為-.37( $p<.001$ )，對敬業貢獻皆有顯著的正相關，相關係數分別

為.34( $P<.001$ )至.41( $P<.001$ )之間。

#### 二、階層迴歸分析結果

從表 2 的 M2 分析結果得知，工作控制、社會支持對於職業倦怠皆有顯著的負向影響( $\beta=-.23$ ， $p<.001$ 、與  $\beta=-.32$ ， $p<.001$ )，故假設 1-1 與 1-2 獲得支持；從 M6 的分析結果得知，工作控制、社會支持對於敬業貢獻皆有顯著的正向影響( $\beta=.16$ ， $p<.05$ 、與  $\beta=.33$ ， $p<.001$ )，故假設 2-1 與 2-2 獲得支持。從 M4 得知，工作控制與自我中心取向的交互項、社會支持與集體中心取向的交互項對職業倦怠皆無顯著的影響( $\beta=-.01$  與  $-.05$ ，n.s.)，故假設 3-1 與 4-1 未獲得支持；工作控制與自我中心取向的交互項、社會支持與集體中心取向的交互項對敬業貢獻皆有顯著的正向影響( $\beta=.14$ ， $p<.05$ 、與  $\beta=.17$ ， $p<.05$ )，故假設 3-2 與 4-2 獲得支持。

為進一步瞭解工作控制與自我中心取向的交互項、社會支持與集體中心取向的交互項對敬業貢獻之交互效果，將分別繪圖加以說明。



表 1 各變項之平均數、標準差及相關係數

變項	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性別	.90	.30	—							
2. 年齡	28.05	5.43	-.05	—						
3. 年資	3.24	2.55	.13	.78***	—					
4. 工作控制	2.68	.38	.00	.09	.17*	—				
5. 社會支持	3.09	.32	.04	-.02	-.02	.42***	—			
6. 自我中心	4.91	.77	-.03	.17*	.23**	.16*	.25**	—		
7. 集體中心	5.78	.71	.09	.23**	.27***	.20**	.37***	.35***	—	
8. 職業倦怠	3.51	.77	.05	-.31***	-.36***	-.37***	-.37***	-.25**	-.37***	—
9. 敬業貢獻	4.73	.73	-.08	.25**	.23**	.34***	.41***	.43***	.44***	-.49***

註：\*為 .05 顯著水準；\*\* 為 .01 顯著水準；\*\*\* 為 .001 顯著水準；N=194

表 2 各變項對職業倦怠、敬業貢獻之直接與二階交互影響

變項	職業倦怠					敬業貢獻		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
步驟 1								
性別	0.09	0.09	0.10	0.10	-0.09	-0.09	-0.09	-0.10
年齡	-0.14	-0.16	-0.15	-0.16	0.13	0.13	0.13	0.13
年資	-0.26*	-0.21*	-0.14	-0.14	0.15	0.12	0.01	-0.01
步驟 2								
工作控制		-0.23** *	-0.23** *	-0.24** *		0.16*	0.16*	0.15*
社會支持		-0.32** *	-0.21**	-0.17*		0.33***	0.20**	0.14 <sup>+</sup>
步驟 3								
自我中心			-0.09	-0.08			0.24***	0.25***
集體中心			-0.24***	-0.25***			0.20***	0.23***
步驟 4								
控制 x 自我				-0.01				0.14*
支持 x 自我				-0.12				-0.03
控制 x 集體				0.05				0.06
支持 x 集體				-0.05				0.17*
F 值	10.35	19.96	18.14	12.30	4.62	11.75	13.52	10.54
R2	0.15***	0.36***	0.42***	0.44***	0.07**	0.25***	0.35***	0.40***
△R2		0.21***	0.06***	0.02		0.18***	0.10***	0.05**





先分別找出自我中心取向與集體中心取向的中位數，分別為 4.83 與 6.0，將其區分為高、低分組，分別繪出圖 2 與圖 3；圖 2 說明在不同自我中心取向下，工作控制與敬業貢獻間之關係；圖 3 說明在不同集體中心取向下，社會支持與敬業貢獻間之關係。

圖 2 顯示對高自我中心取向者而言，工作控制對敬業貢獻有較高的正向影響( $\beta = .711, p < .001$ )，又對低自我中心取向者而言，工作控制對敬業貢獻有較低的正向影響( $\beta = .426, p < .05$ )，圖中顯示，對高自我中心取向者而言，高

工作控制的確能誘發其發展出較積極的敬業貢獻表現，故假設 3-2 獲得支持。

圖 3 顯示對高集體中心取向者而言，社會支持對敬業貢獻有較高的正向影響( $\beta = .939, p < .001$ )，又對低集體中心取向者而言，社會支持對敬業貢獻無顯著影響( $\beta = .299, n.s.$ )，圖中顯示，對高集體中心取向者而言，高社會支持的確能誘發其發展出較積極的敬業貢獻表現，故假設 4-2 獲得支持。

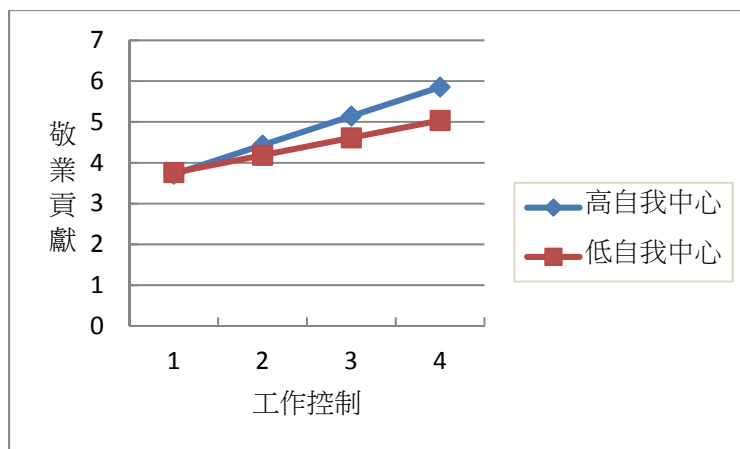


圖 2 工作控制與自我中心取向對敬業貢獻的交互影響



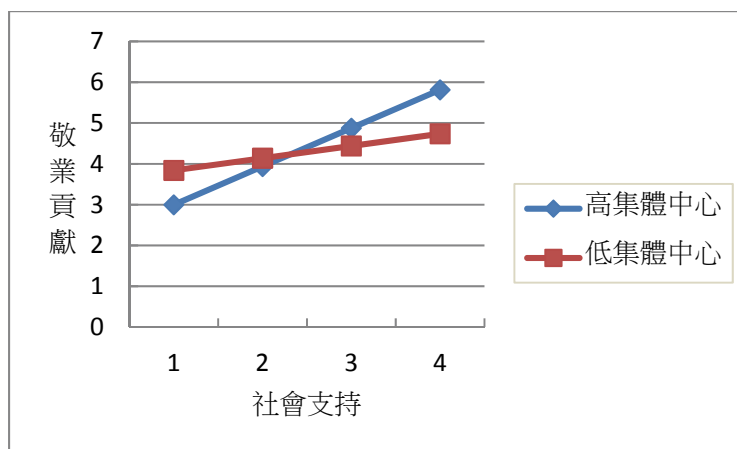


圖 3 社會支持與集體中心取向對敬業貢獻的交互影響

## 伍、結果與討論

一、工作控制與社會支持對於員工的職業倦怠具負向預測效果，對員工的敬業貢獻具正向預測效果

如同資源保存理論之論述，當個人在工作過程中獲得越多外在工作資源時，便能使資源不斷的補充，所需付出的心力亦較小，此時，內在資源消耗的程度便會減少 (Lee & Ashforth, 1996)，工作資源被視為額外珍貴資源獲得的影響因素，可以減緩情緒耗竭、乏人性化和個人成就感低落的發生，並且防止更深一層的挫折 (Demerouti et al., 2001)。因此，當有高工作資源時，便會降低職業倦怠的發生。因此，根據環境契合的觀點，工作控制與社會支持會影響職業倦怠與敬業貢獻。

職業倦怠與敬業貢獻的共同前因皆

可歸屬於工作資源的提供，組織資源包括工作控制、決策參與、任務多樣性等，社會資源包括主管支持、同事支持、團體支持等 (Schaufeli & Bakker, 2004)，而這些資源在 Kahn(1990)、May 等(2004)的研究中發現得以影響工作意義性、安全性與有效性，進而影響員工敬業貢獻；而蓋洛普的研究認為源於組織內部的十二個關鍵因素，當員工對此十二個關鍵因素有較高的肯定時，便會有高敬業貢獻 (Buckingham & Coffman, 1999)，而此十二個關鍵因素正是對於工作上的有形、無形資源之提供。

本研究結果符合「自我決定理論」(Deci & Ryan, 1985)、「工作特質理論」(Hackman & Oldham, 1980)、「努力—修復模式」之說明，工作資源的提供的確會誘發出個人正面的工作相關心理狀態—敬



業貢獻。

二、自我中心取向會強化工作控制對敬業貢獻的正向影響，集體中心取向會強化社會支持對敬業貢獻的正向影響

故高自我中心取向員工之工作控制對敬業貢獻的正向影響大於低自我中心取向員工，而高集體中心取向員工之社會支持對於敬業貢獻的正向影響大於低集體中心取向員工。

對高自我中心取向者而言，工作控制是較適合的工作資源；對於高自我中心取向者而言，高度的工作控制所產生的工作資源，可以幫助其知曉工作的績效回饋，並且會覺得工作更具挑戰性，對其完成工作有所幫助與增加對工作的投入及興趣，故對自我中心取向者而言個人工作成就所扮演的重要角色與工作控制型工作資源所要傳達的核心利益是一致。

對高集體中心取向者而言，則社會支持可能是較適合的工作資源；社會支持型的工作資源包含了同儕支持與主管支持，高集體中心取向者在感受到人際關係和諧、同儕之間彼此扶助，並且對於組織產生正向的看法，願意發展長期的關係，對集體中心取向者而言人際關係和諧所扮演的重要角色與社會支持型工作資源所要傳達的核心利益是一致。

## 陸、管理意涵

首先，從本研究之各項直接影響效果得知，工作控制與社會支持此二工作資源可有效的降低員工的職業倦怠並提高員工的敬業貢獻，可見工作資源在員工有利的工作心理反應上的重要性。其次，根據環境契合的觀點對於高自我中心取向員工而言，工作控制是較有利的工作資源，而對高集體中心取向員工而言，社會支持是較有利的工作資源。

價值觀是一種基本信念，是個人對某特定行為的最終看法，此種先入為主的認知通常是穩定持久、不容易改變的 (Robbins, 2003)，因此，企業在提供工作資源時，需審視、了解員工的價值觀點，採取適當的管理方式以提供合適的工作資源。對於高自我中心取向者，可透過依據客觀職能標準進行選任及教育訓練、參與決策及適度授權，提高記帳人員之工作控制感受；對於高集體中心取向者，可透過建立『團隊導向』的工作方式，增進同事間的合作關係及情誼，提高記帳人員之同事支持感受。企業提供合適的工作資源，方能更有效激發出不同價值觀員工的高度敬業貢獻表現，及預防降低不同價值觀員工的職業倦怠。



## 參考文獻

- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2002). Test a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster.
- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In Schaufeli, W.B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135-149). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Deci, W.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. N.Y. : Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Bulters, A.J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131-149.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Fogarty, G.J., Machin, M.A., Albion, M.J., Sutherland, L.F., Lalor, G.I., & Revitt, S. (1999). Predicting occupation strain and job satisfaction: The role of stress, coping, personality, and affectivity variable. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 429-452.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Hobfoll, G. H. & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). N.Y.: Marcel Dekker.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 22(1), 42-63.



- Hofstede, G. (1993). Cultural constrains in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Jassen, P.P.M., Peeters, M.C.W., Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G.E.R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 411-429.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W.A. (1992). To be fully there : Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-350.
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., & Toppinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: Work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress*, 17(2), 109-122.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Lam, S.S.K., Chen, X.P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures : The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Lee, R., & Ashoforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job bournout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strendths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annunal Review of Psychology*, 52, 397-422.
- 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, 11-37.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> ed., N.Y.: Prentice-Hall.
- Russell, J.A., & Carroll, J.M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3-10.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. & Xie, J.L. (2000) , Collective efficacy versus self-efficacy in coping responses to stressors and control : A cross-cultural study. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 512-525.
- 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., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). *The Maslach burnout inventory manual (3rd ed.)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and bournout : A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scheider, B., Macey, W.H. Barbera, K.M. & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People & Strategy*, 32, 22-27.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO : Westview Press.
- Triandis, H.C., & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality Social Pshchology*, 74(1), 118-128.
- Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M.J. & Clack, F.L. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies : Convergent and discriminant validation. *Journal*



- of Research in Personality*, 19, 395-415
- Triandis, H.C., McCusker, C. & Hui, C.H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1006-1020.
- Ungson, G.R., Steers, R.M., & Park, S. (1997). *Korean enterprise: The quest for globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wefald, A.J. & Downey, R.G. (2009). Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderal? *Journal of Organizational Behavior*, 30, 141-145.

