

領導型態對工作倦怠之影響：以工作特性為中介變項

陳偉玲、錢天真

E-mail: 9707881@mail.dyu.edu.tw

摘要

工作倦怠不僅對員工的健康及個人生活產生負面影響，也會降低工作績效及工作表現的品質，因此瞭解並管理工作倦怠問題，非但攸關組織成員健康，對組織的效率也有決定性的影響。本研究以戶政人員為對象，以問卷調查中部四縣市429位戶政人員，探討轉換型領導與交易型領導對第一線行政人員工作倦怠的影響，並以工作特性認知為中介變項，探討領導者是否可以透過定義及形塑部屬的工作實務而對部屬心理產生正向影響，並進而間接對其工作倦怠造成減緩之效果？研究結果發現，轉換型領導及交易型領導對戶政人員工作倦怠情形皆有顯著負向影響，表示第一線行政人員知覺主管之轉換型與交易型領導行為都能產出有助其抗衡工作倦怠的資源。其中工作特性認知的中介效果，在轉換型領導與工作倦怠間具有部分中介效果，在交易型領導與工作倦怠間則沒有。表示轉換型領導可以影響第一線行政人員對工作特性的認知，讓其對自身工作特性產生更高層次的體認，並轉化為內在激勵因子，從而減緩其工作倦怠情形。

關鍵詞：轉換型領導；交易型領導；工作特性；工作倦怠

目錄

第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的與問題	5	第三節 研究對象與範圍	5
.	6	第二章 文獻探討	7
.	7	第一節 領導型態	7
第二節 工作特性	13	第三節 工作倦怠	13
.	18	第一節 研究架構	18
第三章 研究方法	28	第三節 研究對象與施測方式	28
.	28	第五節 統計分析	28
第二節 研究假設	29	第一節 樣本資料與研究	29
.	29	第三節 研究變項之	29
第四節 測量工具	30	第五節 討論、結論	30
.	40	第一節 討論	40
第四章 研究結果	42	第三節 實務建議	42
變項之描述性分析	42	第五節 後續研究建議	42
相關分析	49	第六節 管理意涵	49
與建議	76	參考文獻	76
結論	78	附錄A 研究問卷	78
研究限制	81		81
節 管理意涵	85		85
錄A 研究問卷	98		98

參考文獻

一、中文部份 丁?(2003), 資訊主管領導風格與部屬工作壓力之相關性研究, 國立屏東科技大學資訊管理研究所未出版之碩士論文。方俊儒(2001), 領導行為、工作特性與工作滿足關係之探討 - 以我國大型會計師事務所為例, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。王精文, 徐碧慧, 李珍玫(2007), 創造力人格、領導型態與績效關係之探討, 臺大管理論叢, 17(2), 159-182。行政院勞工委員會(2007), 各國法定工時與實際工時比較[線上資料], 來源: http://www.cla.gov.tw/cgi-bin/SM_theme?page=4626ea2e [2007, October 3]。何永福, 楊國安(2005), 人力資源策略管理(初版九刷), 台北市:三民。邱國銘(2001), 銀行行員的壓力源、工作倦怠與工作態度之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。吳宗祐, 鄭伯壘(2003), 組織情緒研究之回顧與前瞻, 應用心理研究, 19, 137-173。吳宗祐, 鄭伯壘(2006a), 難應付客戶頻次、知覺服務訓練效用兩者及情緒勞動與情緒耗竭之關係 - 「資源保存理論」的觀點, 管理學報, 23(5), 581-599。吳宗祐, 鄭伯壘(2006b), 工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果, 中華心理學刊, 48(1), 69-87。李安悌(2005), 團隊成員的認定、領導型態、正義知覺對自我管理行為與創新行為之影響, 國立彰化師範大學工業教育與技術學系未出版之博士論文。林少龍(2005), 最小化工作緊張與最大化工作勝任感:工作要求、工作控制與社會支持的角色, 管理學報, 22(4), 481-501。林水波(2006), 領導新論, 臺北市:五南。林信昌, 臧國仁(2000), 新聞從業人員之工作倦怠現象 - 以台北市平面媒體路線記者為例, 新聞學研究, 63, 91-135。林俊彥, 郭宗賢, 林建廷, 郭彥谷(2006), 從工作壓力探討台灣企業從業人員參加禪修之學習動機及相關因素之研究 - 以某禪修團體「上班族禪修班」為例, 文大商管學報, 11(1), 83-100。林滿祝(2002), 交易式/轉換式領導風格對於員工態度之關聯性研究 ---以親信關係及員工人格特質為情境變項, 中原大學企業管理研究所未出版之碩士

論文。徐仁輝, 楊永年, 張昕(2004), 公共組織行為, 臺北市:智勝文化。黃臺生(2001), 工作倦怠相關理論探述, 中華行政, 70, 37-68。張靜慧(2007, December 1), 上班族拚事業老闆疼惜否?, 康健雜誌, 109, 152-168。陳玉鏐(2006), 轉換型領導對工作滿足及組織承諾的影響 - 以工作特性為中介變項, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。陳秀卿(2000), 從契合理論來探討工作壓力與身心健康、職業倦怠之關係, 國立政治大學心理學研究所未出版之碩士論文。曾冠球(2004), 基層官僚人員裁量行為之初探:以台北市區公所組織為例, 行政暨政策學報, 38, 95-140。蔡秀涓(2004), 公務人員組織信任模型之建構:以台北市政府為例, 人文及社會科學集刊, 16(2), 241-279。蔡蕙安(2007), 工作特性、工作倦怠與職業承諾相關之研究 - 以台灣銀行產業為例, 大同大學事業經營研究所未出版之碩士論文。蔡培村, 武文瑛(2004), 領導學:理論、實務與研究, 高雄市:麗文文化。楊濱燦(2005), 移轉型領導與交易型領導對組織公民行為影響效果之研究, 管理科學研究, 2(1), 1-15。鄔佩君, 陳彰儀, 吳宗祐(2005), 華人企業服務人員情緒勞動方式的前置因素與其結果之關係:以銀行行員為例, 國立政治大學教育與心理研究, 28(4), 693-719。銓敘部編製(2006), 銓敘統計年報, 台北:編製者發行。鄭雅文, 葉婉榆, 林宜平(2007), 台灣職場疲勞問題的社會性, 台灣衛誌, 26(4), 251-253。鄭伯璜, 姜定宇, 鄭弘岳(2007), 組織行為研究在台灣:回顧與展望, 臺北市:華泰文化。劉淑貞(2003), 員工工作特性與工作倦怠之關聯性研究 - 以技術學院行政人員為實證對象, 中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。劉祥得, 翁興利(2007), 當前我國公務人員工作滿意度、工作屬性、工作系絡之因果分析, 公共行政學報, 22, 71-110。蘇守謙(2000), 資訊人員職業焦崩與離職決策研究, 國立中央大學資訊管理學系未出版之博士論文。Amabile, T., & Kramer, S.T. (2007), 好心衝衝出好績效(閻紀宇譯), 哈佛商業評論, 12, 74-87, (原文於2007年出版)。George, J.M., & Jones, Gareth R. (2004), 組織行為(吳玲玲審訂), 台北:台灣培生教育, (原文於2002年出版)。Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (1999), 企業睡人:敗職業倦怠症(陳柏蒼譯), 台北:高寶國際, (原文於1997年出版)。Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2001), 組織行為(陳素勤譯), 台北:美商麥格羅希爾, (原文於2001年出版)。Robbins, Stephen. P. (2001), 組織行為學(李青芬, 李雅婷, 趙慕芬編譯), 台北:華泰文化。(原文於2001年出版)。二、英文部份 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. Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 296, 1-14. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions* (pp. 49-88). San Diego, CA: Academic Press. Bass, B. M., & Avolio B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. Dubinsky, Alan J., Yammarino, Francis J., Jolson, Marvin A., & Spangler, William D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31. Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. Ferris, G. R., & Rowland, K. M. (1981). Leadership, Job Perceptions, and Influence: A conceptual integration. *Human Relations*, 34(12), 1069-1077. Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481. Griffin, R. W. (1981). Supervisory behaviour as a source of perceived task scope. *Journal of Occupational Psychology*, 54(3), 175-182. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied Psychology*, 60(2), 159-170. Halbesleben Jonathon, R. B., & Buckley, M. Ronald. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Palmon, R. R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 2-14. Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (1986). *Organization Theory for Public Administration*. Boston: Little, Brown & Company. Hetland, Hilde., Sandal, G. Mjeldheim., & Johnsen, Tom. Backer. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75. Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied to Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 115-129). Washington, DC: Taylor and Francis. Hobfoll, S. E., & 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). New York: Marcel Dekker. Hobfoll, S. E. (1988). *The Ecology of Stress*. New York: Hemisphere Publishing Corporation. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524. Hsieh, Y. M., & Hsieh, A. T. (2003). Does job standardization increase job burnout?. *International Journal of Manpower*, 24(5), 590-614. James, L.R., & Brett, J.M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307-321. Jonge, J. D., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health careworkers using structural equation modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 387-407. Karger, H. j. (1981). Burnout as alienation. *Social Service Review*, 55(2), 270-283. Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21(7), 355-362. Lee, R., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of*

Applied Psychology, 81(2), 123-133. Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout : new perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.

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

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health Human Resource Administration*, 7, 189-212.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Maslach, C. (1982). *Burnout : The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.

Morris, J., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Piccolo, R. F., & Colquit, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors : The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2) , 259-298.

Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organization. *Social Science Information*, 40(1), 95-123.

Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Saxton, M. J., Phillips, J. S., & Blakeney, R. N. (1991). Antecedents and consequences of emotional exhaustion in the airline reservations service sector. *Human Relations*, 44, 583-602.

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., Maslach, C. & Marek, T. (Eds.). (1993). *Professional Burnout : Recent Developments in Theory and Research*. Washington, DC: Taylor & Francis.

Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlation. *American Behavior Science*, 13(3), 333-368.

Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31(2), 439-446.

Shirom, A. (1989). Burnout in Work Organizations. In C.L. Cooper & I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 25-48). New York: Wiley.

Sims, JR. H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-276.

Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64, 15-36.

Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design : Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15, 593-606.