

主管領導行為對公務人員工作倦怠之影響

— 以工作特性為中介變項

The Impact of Leadership Behaviors on Job Burnout among Civil Servants : The Mediating Role of Job Characteristics

錢天真¹ 陳偉玲²

(Received: Nov. 18, 2008 ; First Revision: Dec. 17, 2008 ; Accepted: Mar 5, 2009)

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組織生產力，本研究以戶政人員為對象，以問卷調查中部四縣市 429 位第一線戶政人員，探討轉換型與交易型領導行為對行政人員工作倦怠的影響，並以工作特性為中介變項，探討行政人員對其工作特性的認知是否對主管領導與工作倦怠具中介效果。

研究結果發現，轉換型領導行為及交易型領導行為對戶政人員工作倦怠情形皆有顯著負向影響，而工作特性認知的中介角色，在轉換型領導與工作倦怠之間具有部分中介效果，在交易型領導行為與工作倦怠之間則沒有。表示轉換型領導行為可以影響第一線行政人員對工作特性的認知，使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

Abstract

Not only can job burnout influence employees' health and personal life, but result in decreased organization performance and productivity. This study examined the impact of transformational and transactional leadership behaviors on job burnout among civil servants, as well as the mediating role of job characteristics perceived by civil servants. Data were collected from 429 frontline civil servants of Household Registration Offices in four counties of central Taiwan.

Results of the study found that both transformational and transactional leadership behaviors were significantly negatively related to civil servants' job burnout. Results revealed that civil servants' perceptions of job characteristics were negatively related to burnout. Moreover, the perceived job characteristics had partial mediating effect on transformational leadership and civil servants' job burnout. Results indicated that transformational leadership can influence civil servants' perceptions of their jobs, which therefore is helpful to alleviate job burnout.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Characteristics, Job Burnout

¹ 大葉大學國際企業管理學系助理教授

² 大葉大學人力資源暨公共關係學系碩專班



1. 緒論

1.1 研究背景與動機

第一線行政人員是政府公務體系中最常直接面對民眾需求的公務人員。由於在提供服務的過程中必須與民眾頻繁接觸，然而服務需求與提供間可能存有落差，讓第一線行政人員形成工作壓力（曾冠球，2004）。從Maslach & Jackson（1984）的研究發現，對提供公共服務的員工而言，不僅個案數量過多會導致工作倦怠，如果與個案接觸的經驗令人產生心理壓力，就愈會有工作倦怠的情況。

工作倦怠是一種個人生理與情緒資源耗盡的狀態，進而產生消極的工作態度及專業自我效能喪失的感覺（Maslach et al., 1996），不僅對員工的健康及個人生活產生負面影響，更與曠職、離職傾向、實際離職行為有關，亦會降低工作品質與工作產量（Maslach et al., 2001），同時也減少員工工作滿意度及降低工作或組織承諾。Singh（2000）研究指出，工作倦怠會使第一線服務人員工作品質惡化。當前政府機關人力採「重質輕量」策略，然而由於新興事務不斷地增加，使得政府施政可運用的人力與業務規模呈現反比現象。由於第一線行政人員是政府提供公共服務的主力，有哪些因素可以對其工作倦怠產生抑制及舒緩效果，使其能以健康的身心投入工作，讓政府的服務品質與績效得以維持，變成一個重要的課題。

Amabile & Kramer（2007）探討影響員工內在工作狀態（inner work life）的因素，發現主管的行為扮演著重要的角色。主管的領導行為不僅會促進或阻礙組織運作，且會影響組織成員的心理感受，進而影響到組織整體的表現。

此外，依據工作特性理論（Job Characteristics Theory），工作本身的特徵會影響員工的工作動機。若工作本身愈具有多樣性、完整性、重要性、自主性以及回饋性，則激勵員工潛能的效果就愈高，也愈能提高員工的內在動機與工作滿足感，並減少員工的壓力與情緒不滿（Hackman & Oldham, 1975）。直屬主管是員工對工作特性認知的訊息主要來源，直屬主管傳達的訊息可以影響部屬對其工作的多樣性、完整性、自主性及回饋性的認知與感受，換言之，領導者可藉由定義及形塑工作實務而對部屬產生影響，亦即對部屬的工作進行意義管理(Griffin, 1981)。

政府部門工作缺乏市場利益取向，工作穩定性、例行性較高，而且必須長期執行近似性工作（劉祥得，翁興利，2007）。究竟這樣的工作屬性是否會影響第一線行政人員對其工作意義與價值的感受，從而避免工作倦怠對其福祉(well-being)造成不良影響？而直屬主管在這過程中是否確能產生正向的影響？由於戶政是庶政之母，不僅管轄的各項業務與民眾生活息息相關，與其他行政機關之聯繫也最為頻繁，因此戶政人員服務品質之良窳，影響政府整體施政品質與形象至鉅。本研究希望藉由探討戶政機關主管領導行為與工作特性認知對第一線行政人員工作倦怠的影響，讓研究結果有助於瞭解並管理其工作倦怠問題，如此不僅對基層公務人員身心健康問題有所助益，也對政府的行政成效產生決定性的影響。



1.2 研究目的與問題

本研究之目的在探討直屬主管之領導行為對戶政事務所行政人員工作倦怠的影響，並探討工作特性認知對主管領導與工作倦怠的中介效果。本研究探討之問題如下：(1) 主管的領導行為是否影響行政人員的工作倦怠情形？(2) 行政人員的工作特性認知是否影響其工作倦怠情形？(3) 工作特性認知對主管領導與工作倦怠是否有中介效果？亦即主管的領導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，進而對其工作倦怠情形造成減緩之效果？

2. 文獻探討

2.1 工作倦怠

工作倦怠(job burnout)是一個多向度的症候群，包含情緒耗竭(emotional exhaustion)、乏人性化(depersonalization)以及個人成就感降低(reduced personal accomplishment)等(Maslach, 1982)。其中，情緒耗竭常出現在工作性質需要與人高度互動的人身上，特別是面對顧客時，被賦予過多情緒要求，卻無力負荷者，將產生情緒及生理資源耗盡的狀態，導致喪失工作熱情並產生緊張與挫折感(Maslach, 1982)。乏人性化指個人對其服務對象喪失感覺、視若無睹，影響人與人之間的關係。由於第一線行政人員必須在工作中與顧客頻繁接觸，時時應該要有合宜的情緒表達，如此長期情緒累積的結果，可能使其產生工作倦怠感，而不願意持續以正向的態度為他人服務(鄔佩君等, 2005)。而個人成就感降低代表個人對工作勝任感與成就感的滑落，對自我採取負面評估的傾向，導致沮喪和無法應付工作需求(Maslach, 1982)。

工作倦怠發生的原因，可從資源保存理論的觀點探究，當個人知覺到其所重視的資源受到威脅時，將會產生壓力與倦怠感(Hobfoll, 1988, 1989; Hobfoll & Freedy, 1993)。當工作上的要求過多時，例如時間壓力太大、工作負荷過重、服務對象要求嚴格等，都將使員工產生生理、情感以及認知方面的緊張，因而產生耗竭感。另外，當工作環境中缺乏工作資源時，例如缺乏酬償、回饋、決策參與機會及主管支持時，員工可能開始對工作內容與工作本身產生負面的態度(Demerouti et al., 2001)。過高的工作要求將耗盡員工的能量而導致工作倦怠；相對地，擁有工作資源則能使員工更有意願投入工作，並降低其離職傾向。Demerouti et al. (2001) 提出工作要求—資源模式，認為個人為應付外在工作要求，必須付出生理及心理成本，若工作環境中缺乏資源支持，個人就會陷入資源枯竭窘境，工作倦怠感也因此而生。

工作倦怠不僅伴隨著多種工作退縮行為、減少工作滿意度以及降低工作承諾與組織承諾，亦會使個人在工作上的人際衝突增多，使個人產生如緊張、焦慮、自信心低落等問題，並使家庭生活受到負面影響(Maslach et al., 2001)。

2.2 工作特性

工作特性(job characteristics)指與工作有關的因素或屬性，Hackman & Oldham (1975) 提出工作特性模式，說明工作如何產生激勵效果以影響員工的態度與行為。個



人若能自工作中體驗正面的意義、責任感、工作成果等，將可獲得較高的內在動機與工作滿足，並減少壓力與不滿的情緒。

工作特性模式將工作分為五個核心層面：技能多樣性、工作完整性、工作重要性、自主性、回饋性。員工可受激發而產生三種重要心理狀態：感受到工作的意義、對工作結果的責任感、對實際工作結果的瞭解，進而影響到其個人表現與工作成果，包括內在的工作動機、工作滿足、工作績效及出勤等結果產出。當個人對這三種重要心理狀態感受程度愈高時，所帶動的激勵效果愈大，員工的績效也愈好，而且工作滿足感愈高，愈不容易產生曠職與離職的行為。此外，工作核心層面、重要心理狀態與個人表現及工作結果產出之間的關係會受到員工成長需求強度的影響。個人成長需求愈高，就愈容易感受工作特性中五核心工作層面所產生的激勵效果，而此心理狀態也會正向影響個人表現與工作結果產出(Hackman & Oldham, 1975)。

2.3 工作特性與工作倦怠的關係

Maslach & Jackson (1981) 研究發現，工作回饋性愈高，個人成就感也愈高，而情緒耗竭與乏人性化的程度則愈低。工作重要性與個人成就感具正向關係。另外，「感受到工作的意義」的這個重要心理狀態與乏人性化呈現負相關，而與個人成就感呈正相關。至於「對實際工作結果的瞭解」的這個重要心理狀態則與情緒耗竭及乏人性化呈現負相關。

Bakker et al. (2004) 針對工作要求—資源模式所做的後續研究，指出資源可能存在於幾個層面：1. 組織層次，如薪水、職涯發展機會、工作安全等。2. 人際及社會關係層面，如主管及同事支持、團隊氣氛等。3. 工作結構本身，如角色明確、參與決策等。4. 工作層次，如績效回饋、技能多樣性、工作重要性、工作完整性及工作自主性等。其中存在於工作層次的資源，亦即工作特性模式所稱的五核心層面：技能多樣性、工作重要性、工作完整性、工作自主性、績效回饋等，對於因工作要求所引起之資源耗竭具有減緩的作用(Bakker et al., 2004)。

2.4 主管領導行為

2.4.1 轉換型領導

Burns (1978) 以需求層級觀點來定義轉換型領導 (Transformational)，認為轉換型領導是種過程，領導者藉由提出更高的道德及動機層次，激發員工潛在的能力。主管的轉換型領導行為可改變部屬的價值觀 (Bass, 1985)，透過啟發部屬智力、鼓勵創新思惟，進而提升部屬工作績效、完成目標以及實現自我 (Bass & Avolio, 1994)。

轉換型領導可分為四個構面：理想化的影響 (idealized influence)、鼓舞激勵 (inspirational motivation)、智力啟發 (intellectual stimulation) 及個別關懷 (individualized consideration) (Bass & Avolio, 1994)。理想化的影響指領導者藉由提出未來的願景，將組織的使命與成員心中的理想和渴望聯結，以提升部屬工作的意願及動機，激發成員的熱忱；鼓舞激勵是領導者透過言語等方式激勵部屬，並與部屬充分溝通以分享共同目標及建立相同認知；智力啟發為領導者鼓勵部屬改變對問題的認知，嘗試用新的思維解



決舊有問題；而個別關懷則指領導者重視每一位部屬的獨特性，給予個別的關懷與需求，並扮演良師益友的角色，協助部屬完成任務和實現自我。

由於轉換型領導者具有使命感和願景，能積極針對組織目標採取主動的態度，激發部屬的想像與期望，因此不僅能提升部屬的工作動機與工作表現，也能改善組織的任務結構及人力資源管理（Bass & Avolio, 1990）。

2.4.2 交易型領導

交易型領導（Transactional）指主管與部屬之間的關係乃是基於價值的互換。當部屬依照主管的期望行動時，便可得到特定價值的回報，而價值包括經濟的、政治的以及心理的性質（Burns, 1978）。交易型領導者的任務在於了解部屬的需求，並且對於部屬所要求的酬勞給予承諾，而部屬則努力工作來獲得其所要的利益（Bass, 1985）。當部屬完成目標時，主管必須給予約定的報酬，當部屬行為產生偏差時，則給予糾正或懲處（Bass & Avolio, 1990）。Bass（1985）指出，交易型領導的過程主要包含權變獎賞（contingent reward）及例外管理（management by exception）。權變獎賞指當部屬的表現達到領導者所期望的目標時，主管依據部屬努力的程度和績效水準給予適當的獎勵。例外管理則分為主動的例外管理與被動的例外管理（Bass & Avolio, 1990）。被動的例外管理是指部屬發生錯誤或工作出現問題時，主管才會介入予以糾正或處罰。主動的例外管理則是指主管隨時觀察部屬的錯誤與偏差，即時採取糾正措施。

Burns（1978）把轉換型領導與交易型領導視為兩個極端，認為主管同一時間內僅能傾向於表現其中一種領導行為，而 Bass（1985）認為轉換型和交易型領導雖有所區別，但並不互相排擠，同一主管可以同時表現出兩種領導行為。Bass & Avolio（1990）認為轉換型領導並非取代交易型領導，而是交易型領導的擴大與延伸。

2.5 領導行為與工作倦怠的關係

Rafaeli & Worline（2001）認為轉換型領導乃是透過情緒的力量，感染部屬的內心世界，使主管與部屬在情感上緊緊相繫。從 Seltzer & Numerof（1988）的研究證實，主管愈以高體恤（consideration）或低體制（initiating structure）領導，部屬工作倦怠愈低。而交易型領導者為部屬建立目標方向，並依此引導或激勵部屬，對部屬內在工作狀態是有正向影響的。如同 Amabile & Kramer（2007）的研究指出，為員工設定明確的工作目標是主管最重要的行為之一，工作進展對職場心理的影響非常顯著，如果主管能夠說明工作的方向以及解釋工作的重要性，員工會更容易有所進展。

Halbesleben & Buckley（2004）從資源保存理論模式與工作要求—資源模式探討工作倦怠，把工作相關的社會支持視為是可以用來降低工作倦怠的重要資源。Maslach et al.（2001）將社會支持分為主管支持與同事支持兩構面，認為缺乏職場社會支持與工作倦怠有關，其中又以缺乏來自主管的支持尤甚。

Harland et al.（2005）探討領導行為對部屬正向心理的影響，發現轉換型領導者理想化的影響可以提升部屬成就感及自我實現；鼓舞激勵可以激發部屬勇氣及熱情以因應危機；智力啟發讓部屬勇於創新、不墨守成規；而個別關懷則給予部屬支持與鼓勵，讓



部屬有能力應付挑戰，而且毋須害怕失敗的後果。交易型領導者的權變獎賞讓部屬專注於解決工作挑戰，並從成功解決問題之中得到鼓勵，而非消極的對問題視而不見。

Gill et al. (2006) 針對餐旅業第一線服務人員為對象，探討轉換型領導方式是否可以降低員工的工作壓力，以及工作倦怠是否隨工作壓力增加而增長，結果發現，主管運用轉換型領導可以降低工作壓力及隨工作壓力而生的工作倦怠感。

2.6 領導行為與工作特性的關係

Griffin (1981) 的研究結果指出，主管領導行為可以提高部屬對工作多樣性、完整性、自主性及回饋性的認知，理由在於除了客觀工作特性外，工作中的社會關係與直屬主管傳達的訊息，其實都影響著部屬對工作特性的知覺。Whittington et al. (2004) 認為轉換型領導中的智力啟發提供工作自主性、多樣性及增加挑戰的機會。鼓舞激勵讓員工覺得工作更重要及工作完整性更高。理想化的影響則如同來自工作完整性與自主性所產生的感覺。而個別關懷則是注意部屬需求，並依據個人的需求及能力分配工作，而且提供部屬所需資源與即時的回饋。Piccolo & Colquit (2006) 研究結果發現，當部屬知覺到主管愈有轉換型領導行為，例如鼓舞激勵、智力的啟發、理想化的影響及個別關懷等，其對工作特性的五核心構面，包括技能多樣性、完整性、重要性、自主性及回饋性等的認知程度會較高。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究以行政人員所知覺的主管領導行為為自變項，行政人員對工作特性的認知為中介變項，探討對依變項工作倦怠的影響。



圖 1 研究架構

3.2 研究假設

本研究採用 Bass (1985) 及 Bass & Avolio (1990) 的觀點，認為轉換型領導和交易型領導並不互相排擠，一個主管可以同時表現出兩種領導行為。研究假設如下：

假設 1：主管領導行為對行政人員工作倦怠感有負向影響。

1-1：主管以轉換型領導的程度愈高，行政人員工作倦怠的情形就愈低。



1-2：主管以交易型領導的程度愈高，行政人員工作倦怠的情形就愈低。

假設 2：主管領導行為對行政人員工作特性認知有正向影響。

2-1：主管以轉換型領導的程度愈高，行政人員對其工作特性的認知程度愈高。

2-2：主管以交易型領導的程度愈高，行政人員對其工作特性的認知程度愈高。

假設 3：行政人員的工作特性認知對其工作倦怠有負向影響。

假設 4：行政人員的工作特性認知在主管領導與工作倦怠感間具有中介效果。

3.3 研究變項操作性定義

3.3.1 領導行為

本研究之主管領導行為包括轉換型與交易型兩種。所謂轉換型領導是指領導者以願景激發成員熱忱、透過言語等方式激勵部屬，並鼓勵部屬改變舊思維，且針對部屬給予個別的關懷，藉以提升部屬的需求層次，以達到更高層次的目標。交易型領導則指領導者藉由澄清工作需求與提供獎賞，以獲得部屬努力回報的一種交換過程。當部屬完成目標時，主管必須給予約定的報酬，當部屬行為產生偏差時，則給予糾正或懲處。

3.3.2 工作倦怠

本研究將工作倦怠定義為一種因長期面對工作壓力而產生的心理狀態，從而表現出對工作喪失熱情、對服務對象漠不關心，以及對工作抱持負面態度的反應。

3.3.3 工作特性

參考 Hackman & Oldham (1975) 工作特性模式理論，本研究以技能多樣性、工作完整性、工作重要性、自主性、回饋性等五項工作核心構面來加以定義工作特性。技能多樣性指工作者完成工作所需的技術及才能種類多寡的程度；工作完整性是工作者能完成整件工作及清楚知道工作結果的程度；工作重要性為工作者所擔任的工作對於其他人的生活或工作有實質影響的程度；自主性指工作者能自行判斷該如何安排工作進度與採取何種處理程序的程度；而回饋性則是工作者可以直接而清楚地獲知自己績效表現的程度。

3.4 測量工具

部屬對於主管領導行為的知覺，本研究問卷主要採用 Bass & Avolio (1990)發展的多元因素領導問卷 (Multi-Factor Leadership Questionnaire; MLQ) (5X Form) 並參考李安悌 (2005) 及林滿祝 (2002) 的研究工具修改而成。本研究問卷此部份之題項共 21 題，其中衡量轉換型領導行為的題項有 12 題，衡量交易型領導行為的題項有 9 題。問項採 Likert 5 點量表計分，從「非常不同意」到「非常同意」，依次分別給予 1 到 5 分。此構面之 Cronbach's α 為 0.975。其中，轉換型領導及交易型領導之 Cronbach's α 分別為 0.947 及 0.968。

對於工作倦怠之衡量主要採用 Maslach et al. (1996) 所發展的 MBI-HSS 量表 (Maslach Burnout Inventory—Human Services Survey)。題項總計 22 題，採 Likert 5 點量表，依發生頻率從「從未如此」到「總是如此」，分別給予 1 到 5 分，經分析後工作



倦怠之 Cronbach's α 為 0.897。

工作特性之衡量主要依據 Hackman & Oldham (1975) 工作診斷調查表 (Job Diagnostic Survey, JDS)，並配合研究對象稍做語意修改，用以衡量工作者對其工作之主觀知覺。此部份之量表有 15 題，採 Likert 5 點量表計分，依序從「非常不同意」到「非常同意」，分別給予 1 到 5 分。經分析後工作特性之 Cronbach's α 為 0.920。

3.5 研究對象與施測程序

本研究以戶政事務所第一線行政人員為對象，基於業務同質性的理由，以中部四縣市戶政事務所編制內非主管職之戶政人員為範圍。包括台中縣、台中市、彰化縣、南投縣戶政事務所行政人員，不含約聘人員及工友。採便利抽樣方式，共發出問卷 513 份，回收有效問卷 429 份，回收率為 83.6%。

在 429 名參與者中，女性佔 77.9%，男性佔 22.1%。年齡以 31-40 歲最多(41%)；其次為 41-50 歲者(38.5%)，合計年齡在 31 到 50 歲者，共佔 79.5%。在教育程度方面以專科(47.1%)及大學畢業者 (35%) 佔絕大多數，達 82.1%。工作年資以 11-15 年者最多，佔 35%。

3.6 統計分析方法

本研究採用 SPSS for Windows 軟體進行資料分析。首先採 Pearson 相關分析以檢定領導行為、工作特性認知及工作倦怠等研究變項間的關聯性，其次再以迴歸分析驗證研究假設。

4. 研究結果

4.1 相關分析

表 1 為本研究各變項的平均數、標準差及 Pearson 相關分析之結果。其中，轉換型領導、交易型領導與工作特性的相關係數分別為 0.45($p < 0.01$)、0.43($p < 0.01$)，表示轉換型領導及交易型領導分別與工作特性呈顯著正相關。轉換型領導、交易型領導與工作倦怠的相關係數分別為-0.374($p < 0.01$)與-0.326($p < 0.01$)，表示轉換型領導及交易型領導分別與工作倦怠呈現顯著負相關的情形。

表 1 各變項平均數、標準差及相關分析

變項名稱	平均數	標準差	轉換型領導	交易型領導	工作特性認知
轉換型領導	3.50	0.78			
交易型領導	3.56	0.72	0.88**		
工作特性認知	3.30	0.67	0.45**	0.43**	
工作倦怠	2.69	0.66	-0.37**	-0.32**	-0.44**

註:** $p < 0.01$



另外，轉換型領導與交易型領導之間相關係數達 0.881($p < 0.01$)，呈現顯著正相關，此結果符合 Bass (1985) 之主張，領導者通常合併採用交易型與轉換型領導行為。

4.2 假設檢定

首先分別以轉換型領導、交易型領導為自變項，工作倦怠為依變項，以檢驗本研究之假設 1。由表 2 中模式 3 與模式 4 之迴歸分析結果可知，轉換型領導對工作倦怠的 β 值達 -0.374($p < 0.001$)，交易型領導對工作倦怠的 β 值達 -0.326($p < 0.001$)，表示轉換型領導與交易型領導對工作倦怠均具有顯著負向影響，亦即受試者認同主管以轉換型及交易型領導行為的程度愈高，其工作倦怠情形愈低。因此本研究之假設 1 成立。

其次，為驗證研究假設 2，分別以轉換型領導、交易型領導為自變項，工作特性為依變項，由表 2 模式 1 與模式 2 可知，轉換型領導對工作特性的 β 值 0.458($p < 0.001$)，交易型領導對工作特性的 β 值 0.439($p < 0.001$)，顯示轉換型領導與交易型領導對工作特性認知均具有顯著正向影響，亦即受試者認同主管以轉換型及交易型領導行為的程度愈高，其對工作特性的認知程度愈高。因此本研究之假設 2 成立。

然後，以工作特性為自變項，置入工作倦怠依變項，結果如表 2 模式 5，工作特性對工作倦怠的 β 值 = -0.443($p < 0.001$)，表示工作特性對工作倦怠具有顯著負向影響，亦即受試者對其工作特性的認知程度愈高，其工作倦怠情形就愈低。因此本研究之假設 3 成立。

最後，為了驗證工作特性對領導型態的中介效果，分別以轉換型領導及交易型領導為自變數加以驗證。根據 Baron and Kenny (1986) 的觀點，中介效果的判別應符合三條件：(1) 自變項及中介變項必須分別與依變項存在顯著相關；(2) 自變項與中介變項亦存在顯著相關；(3) 置入中介變項後，發現自變項與依變項的關係較未置入中介變項時為弱，則中介效果確實存在。

從表 2 模式 1，單獨以工作特性為依變項，轉換型領導對工作特性有顯著正向影響，另從模式 3，以工作倦怠為依變項，轉換型領導對工作倦怠有顯著負向影響，而模式 5 之工作特性對工作倦怠亦有顯著負向影響。進一步從模式 6 發現，當轉換型領導與工作特性同時進入迴歸式後， β 值從 -0.374 降為 -0.217，因此本研究之工作特性對轉換型領導與工作倦怠的中介效果成立。

表 2 領導型態、工作特性認知對工作倦怠之迴歸分析表

變項	工作特性		工作倦怠				
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5	模式 6	模式 7
前置變項							
轉換型領導	0.458***		-0.374***			-0.217***	
交易型領導		0.439***		-0.326***			-0.371***
中介變項							
工作特性					-0.443***	-0.343***	-0.163***
R ²	0.210	0.193	0.140	0.106	0.196	0.233	0.217
F	113.375***	102.145***	69.474***	50.776***	104.095***	64.753***	59.178***

註：*** $p < 0.001$



從表 2 模式 2，單獨以工作特性為依變項，交易型領導對工作特性有顯著正向影響，同表模式 4，以工作倦怠為依變項，交易型領導對工作倦怠有顯著負向影響，另外模式 5 之工作特性對工作倦怠亦有顯著負向影響。進一步從模式 7 發現，當交易型領導與工作特性同時進入迴歸式後， β 值從-0.326 增為-0.371，表示工作特性未在交易型領導和工作倦怠之間產生中介效果。

本研究之假設 4 為工作特性認知對領導型態與工作倦怠具有中介效果，綜合以上對工作特性中介效果的驗證結果，工作特性對轉換型領導與工作倦怠間具有中介效果，在交易型領導與工作倦怠之間則未有中介效果存在。因此假設 4 僅部份成立。

5. 討論

5.1 領導型態對工作倦怠的影響

本研究結果證實，管理者的轉換型領導行為與交易型領導行為對於員工的工作倦怠情形皆具有負向影響。當主管表現出轉換型領導行為時，便會傳達出對於部屬的人性化考量，使得部屬感受到主管的尊重與重視(Bass, 1985)。當主管愈傾向尊重部屬、關心部屬的福祉，與部屬建立互信、溫暖而和諧的工作夥伴關係時，部屬內心感受愈趨正向，內在資源消耗相對較慢，工作倦怠現象愈不易發生。

另外，由於交易型領導行為所提供的獎勵與報酬，必須是部屬視為有價值的資源，才能引導部屬產生領導者期望的行為。再者，主管的交易型領導行為可為部屬建立目標與方向，並依此引導或激勵部屬，對部屬內在工作狀態具有正向影響。如同 Amabile & Kramer (2007) 的研究指出，為員工設定明確的工作目標是主管最重要的領導行為之一。如果主管能夠說明工作的方向以及解釋工作的重要性，員工會更容易有所進展，而工作進展會影響部屬工作心理。從資源保存理論的觀點，本研究證實主管與部屬在職場互動的過程中，藉由轉換型與交易型領導行為，皆能產生有助於部屬抗衡工作倦怠的資源。

5.2 工作特性認知對工作倦怠的影響

本研究結果證實，員工對工作特性的認知程度會對其工作倦怠情形產生影響。由於本研究之對象中擁有大專學歷者佔大多數(82.1%)，應屬個人成長需求較高者。依據工作特性模式理論，個人成長需求強度愈強的人，愈容易感受到工作特性中五核心工作層面所產生的激勵效果。因此，本研究將個人對工作特性的認知視為一種個人內在資源，個人對工作多樣性、重要性、完整性、自主性及回饋性的認知愈高，愈能夠因應外在工作要求的耗損，不致形成內在資源消耗殆盡的情形，從而對減緩工作倦怠產生正面效果。

5.3 工作特性認知對領導型態與工作倦怠的中介效果

本研究結果證實，工作特性對轉換型領導行為與工作倦怠間具有部分中介效果，而在交易型領導行為與工作倦怠之間則不具中介效果。本研究認為，其中最主要的影響在於組織內上下溝通的方式及品質。工作上領導者情感性的關懷、亦師亦友的指導，相較於僅是正式管道的上情下達、公文程序的知會或職權上的命令傳達方式，對第一線行政



人員而言更具影響力。

6. 結論與建議

6.1 結論

雖然職場上通常只將情緒視為員工個人情感隱私，少有管理階層重視員工的情緒表達與管理，然而誠如哈佛大學教授Amabile & Kramer (2007) 研究指出，個人幽微的心理層面才是影響組織績效的弦外之音，因此管理者應加以正視情緒對員工個人工作表現及工作態度的影響。

從研究結果發現，主管轉換型與交易型領導行為對第一線行政人員工作倦怠情形皆有顯著負向影響。如同Podsakoff et al. (1996) 研究證實，管理者的轉換型領導行為與交易型領導行為對於員工的工作態度與工作效能，如工作滿意、自我認知的程度、角色知覺及工作績效等，都具有影響。經由研究結果比較，轉換型領導行為對戶政人員工作倦怠的負向影響大於交易型領導行為。這個結果符合Bass (1999) 所提轉換型領導對部屬的承諾、努力、績效及工作滿意比交易型領導更具有顯著影響，並可藉此減緩部屬壓力與工作倦怠的程度 (Gill et al., 2006)。

雖然Bass (1985) 認為組織若結構化程度高及穩定度高者，比較適合採取交易型領導行為。戶政事務所人員依法行政，組織結構層級節制程度高，然而從研究結果顯示，戶政人員仍較偏好轉換型領導行為，或許就是因為組織結構僵硬，人員報酬獎賞缺乏彈性，在現實環境權變獎賞不足的情況下，讓情感性的人際互動因子更成為個人滿足的重要資源。本研究之結果證實，轉換型領導可以影響部屬對工作特性的認知，亦即讓部屬對自身工作之技能多樣性、工作重要性、工作完整性、自主性及回饋性產生更高層次的體認，並轉化為內在激勵因子，從而對其工作倦怠情形產生減緩的影響。

6.2 建議

6.2.1 對實務之建議

本研究證實，轉換型領導的確較交易型領導更具效能，不僅可以定義及形塑部屬的工作實務而對部屬心理產生正向影響，進而間接對其工作倦怠造成減緩之效果，而且更可以直接對部屬工作倦怠情形產生抑制及舒緩效果。研究結果證實主管的領導行為可以改變員工對工作的認知，因此主管應經常與部屬接觸溝通，瞭解員工的工作心理，使部屬從工作中得到激勵。

組織之所以受到員工認同，真正的關鍵常不在於組織提供明顯而立即的利益交換，而是藉由組織的活動，確實地回應員工長期的利益 (林水波, 2006)。從這個觀點而言，主管之所以受到部屬支持與認同，有時並不在於提供明顯而立即的有利交換，而是在於確實回應員工長期的利益，包括對於員工的人性化考量、尊重員工、關心員工的福祉等。雖然國內公務人員的甄補一向不虞匱乏，與企業爭才的現象尚不明顯 (劉祥得, 翁興利, 2007)，然而難以確定未來仍是如此，因此有必要針對當前公務人員工作倦怠問題加以探討，不僅對其健康及個人生活有益，亦可避免離職行為，並使公務服務品質與績效得以維持。



政府部門受到法規限制，所能給予公務人員的外在報酬相較於私部門稀少且僵化，然而從本研究的結果得知，領導行為的情感因素可以彌補客觀物質激勵的不足，因此對於基層主管而言，實行轉換型領導較容易達成領導效能。主管以願景、言語激勵及鼓勵創新思惟的方式帶領部屬，並針對員工個人屬性與需求給予個別的關懷，可對部屬的工作倦怠累積產生抑制效果。

Kelloway & Barling (2000) 研究證實，轉換型領導是可以被教出來的，而且受過相關訓練的領導者，其部屬比那些未受過訓練的領導者的部屬，對組織更有承諾感及忠誠。因此建議主管機關將轉換型領導的行為構面納入基層戶政單位主管核心能力培訓的課程，藉由教導出更多的轉換型領導者，讓基層戶政人員更認知到工作的意義，進而對抗工作倦怠。

6.2.2 研究限制與對未來研究之建議

本研究主要探討組織層次因素中領導型態與工作特性對工作倦怠的影響，至於個人層次變項，如年齡、教育程度、性別、婚姻狀況、服務年資、內外控人格特質等未列入研究探討。本研究藉由工作特性及工作倦怠，探討領導者影響部屬的歷程，及透過何種中介因子，進而影響領導者的效能。領導者本身的特質，如性別、情緒能力、溝通能力、人格特質等，這些因素對領導效能的影響為何？除了工作特性的中介影響外，其他心理層面因素，譬如主管與部屬的關係品質、組織信任、職場友誼甚或文化差異等，其中介效果為何？建議後續可以繼續擴充相關研究。

本研究有關領導型態之探究，係以非主管人員為問卷調查對象，透過其自評對主管領導的主觀知覺之結果進行分析，不代表主管真正表現的行為，因此建議後續對領導型態之研究可納入主管自評，探討實際的領導行為或比較實際領導與員工知覺之差異對員工態度及行為的影響。工作倦怠現象是一種長期累積的結果，採用問卷調查方式僅可得到某一時點的結果，建議後續研究採取橫向連續性的研究，可瞭解工作倦怠變化的過程，若搭配質化的研究，可更精確掌握員工心理轉變，有效改善工作倦怠。



參考文獻

1. 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博士論文。
2. 林水波(2006)，「領導新論」，臺北:五南圖書。
3. 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碩士論文。
4. 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，第 38 期，95-140 頁。
5. 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，第 28 卷第 4 期，693-719 頁。
6. 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，第 22 期，71-110 頁。
7. Amabile, T., and Kramer, S. T. (2007), "Inner Work Life: Understanding the subtext of business performance," *Harvard Business Review*, 85(5), pp.72-83.
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004), "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance," *Human Resource Management*, 43(1), pp.83-104.
9. Baron, R. M., and 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), pp.1173-1182.
10. Bass, B. M., (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
11. Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1990), *Transformational leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press.
12. Bass, B. M., and Avolio B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks: Sage Publications.
13. Bass, B. M., (1999), "Two decades of research and development in transformational leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp.9-32.
14. Burns, J., (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
15. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W. B. (2001), "The job demands-resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.499-512.
16. Gill, A. S., Flaschner, A. B., and Shachar, M. (2006), "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), pp.469-481.
17. Griffin, R. W., (1981), "Supervisory behavior as a source of perceived task scope,"



- Journal of Occupational Psychology*, 54(3), pp.175-182.
18. Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
 19. Halbesleben, R. B., and Buckley, M. Ronald. (2004), "Burnout in organizational life," *Journal of Management*, 30(6), pp.859-879.
 20. Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., and Palmon, R. R. (2005), "Leadership behaviors and subordinate resilience," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), pp.2-14.
 21. Hobfoll, S. E., and Freedy, J. (1993), Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied to Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, pp.115-129 Washington, DC: Taylor and Francis.
 22. Hobfoll, S. E., (1988), *The Ecology of Stress*, New York: Hemisphere Publishing Corporation.
 23. Hobfoll, S. E., (1989), "Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44, pp.513-524.
 24. Kelloway, E. K., and Barling, J. (2000), "What we have learned about developing transformational leaders," *Leadership and Organizational Development Journal*, 21(7), pp.355-362.
 25. Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981), "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*, 2, pp.99-113.
 26. Maslach, C., Jackson, S. E., and Leiter, M. P. (1996), *The Maslach Burnout Inventory Manual*, 3rd ed, Pala Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
 27. Maslach, C., and Jackson, S. E. (1984), "Patterns of burnout among a national sample of public contact workers," *Journal of Health Human Resource Administration*, 7, pp.189-212.
 28. Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001), "Job burnout," *Annual Review of Psychology*, 52, pp.397-422.
 29. Maslach, C., (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 30. Piccolo, R. F., and Colquit, J. A. (2006), "Transformational leadership and job behaviors : The mediating role of core job characteristics," *Academy of Management Journal*, 49(2), pp.327-340.
 31. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and 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), pp.259-298.
 32. Rafaeli, A., and Worline, M. (2001), "Individual emotion in work organization," *Social Science Information*, 40(1), pp.95-123.



33. Seltzer, J., and Numerof, R. E. (1988), "Supervisory leadership and subordinate burnout," *Academy of Management Journal*, 31(2), pp.439-446.
34. Singh, J., (2000), "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations," *Journal of Marketing*, 64, pp.15-36.
35. Whittington, J. L., Goodwin, V. L., and Murray, B. (2004), "Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes," *The Leadership Quarterly*, 15(5), pp.593-606.

