

不當督導對工作壓力與工作倦怠感影響之研究

鍾育明¹、黃識維²

¹德明財經科技大學 連鎖加盟經營管理學位學程專任副教授

²大葉大學 人力資源暨公共關係學系碩士班研究生

*聯絡作者：tpec1111@hotmail.com

摘要

在工作場合中，部屬員工受到適當的督導是必然的。領導者的督導對部屬影響力也是有相互關連，在身處不同的工作環境下，提升人力資源及協調務實資源也很重要。故領導者的督導對部屬員工的心理及生理影響程度已開始成為研究的重要議題，領導者督導與員工的工作心態亦息息相關，員工工作的表現，不但直接影響公司核心能力，也可能間接影響公司成長。不當督導對工作負荷、專業職能及員工成就感方面的正面或負面影響，如何會受到不同的情境而改變，須要有更進一步的研究來做釐清。故探不當督導對員工工作壓力及工作倦怠感影響程度，為本研究主要研究動機。

關鍵字：不當督導，工作壓力，工作倦怠感

第一章 前言

1.1 研究背景與動機

員工是企業成功的關鍵資源，Barney (1991)提到三種類型的資源對公司在激烈的競爭環境中具有重要作用，分別為人力資源，實物成本資源和組織成本資源。且人力資源在協調實物資源以及組織資源上發揮重要的作用。員工在工作中受到督導的程度不一，主管之督導風格及主管在工作中是否對部屬展現偏差督導行為則成為許多研究者關注的焦點(Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Tepper, 2007)。

領導者對部屬的影響力非常大，主管更是最直接也是最頻繁接觸部屬。領導的不當督導會降低同儕的組織公民行為和工作滿意，換言之，當主管展現不當督導行為時，部屬的組織公民行為是虛偽的(Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley, 2004)。華人企業或組織中，主管知覺部屬對主管的效忠，對於主管的用人和決策上會有顯著影響(鄭伯壘, 1995)。然而，主管對部屬效忠的認知，無法由部屬的觀點得到理解，特別是兩者之間權力存在明顯落差(Molm, 1991)，主管比較容易期待部屬能提供更多個人的回饋(Cook & Hegtvedt, 1983; Molm, 1991)。鄭伯壘(2001)的研究指出，縱使部屬自認為已經為主管犧牲個人利益，主管仍可能並不認為部屬對他是效忠的，因而造成主管與部屬之間關係的緊張。

若主管與部屬兩者間的緊張關係無法得到舒緩，部屬的工作績效會降低，主管亦可能因此有意無意的逐步提高要求，而形成工作場合上的不當督導(Abusive supervision)。由前人研究可知當員工受到不當督導則會產生抗拒，如：工作滿意度降低(Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley, 2004)、情緒耗竭(Grandey & Kern, 2004; Grandey, Kern & Frone, 2007)、心理困擾(Tepper & Lockhart, 2005)、工作壓力(Harris, Kacmar & Boonathanum, 2005)等。不當督導會引起員工不滿，是否會直接造成員工工作壓力，亦未有研究得到證明，故引起本研究之動機一。

在工作環境中，員工受到工作環境、工作業績、上級督導、同事相處等各種影響，故而工作壓力對於每個員工而言是不可避免的。適度的壓力可以是進步的原動力，不堪重負的壓力也是壓死駱駝的最後一根稻草。工作壓力產生的主要幾個原因有，組織架構、個人工作發展、角色扮演、工作任務、工作環境及輪班工作(楊柏齡、陳永煌、諶立中, 2002)。張元昌(2006)綜合前人研究(林立曼, 2000; 吳復新, 1985; 劉玉惠, 1991; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999)，以組織作為分界線將工作壓力來源分成組織內壓力源，組織外壓力源兩類。其中組織內壓力源，包括工作特性、工作負荷、時間壓力、人際關係和組織結構及氣候 5 種；而組織外壓力源則包括，家庭因素、經濟因素及個人因素三種。可知員工工作壓力產生之原因多樣化，近年來不當督導事件頻發，引起研究者思考領導者不當督導是否會成為員工工作壓力一個來源。員工作為獨立的個體，應付壓力及感受壓力程度不同，因此工作壓力對於不同員工會產生不同影響。基於以上引起本研究之動機二，欲瞭解不當督導是否對工作壓力具有影響，及探討不同員工對於工作壓力之差別。

經濟發展伴隨著激烈的企業競爭，企業間的競爭結果遵從著達爾文優勝劣汰的自然法則，對處於不同企業內各級人員都存在極強的危機感，並非所有員工都能適應環境，難於適應，危機感強的人越容易產生工作倦怠。工作倦怠者往往顯著喪失其工作動機、熱忱、精神(Edelwich & Brodsky, 1980; Forney, Wallace & Wiggers, 1984)。可知工作倦怠是因長期或過度工作壓力引起的(張曉春, 1983)。工作倦怠之行為在企業中日益增多，影響企業員工正常的工作績效由此引發本研究探討動機三

1-2 研究目的

- 一、探討不當督導與工作壓力的影響。
- 二、探討不當督導對工作倦怠的影響。
- 三、探討工作壓力對工作倦怠的影響。

第二章 文獻探討

2-1 不當督導之相關理論

不當督導主要指上級對下級工作監督指導，即主管透過經驗分享、流程掌控或是職務指揮的方式，協助部屬完成任務，督導是領導工作中相當重要的一環。不當督導一詞最早由美國學者 Tepper 於 2000 年提出。Tepper (2000)定義了不當督導行為(Abusive supervision)，為部屬知覺到他們的主管持續展現有敵意的語言和非語言行為的程度，但不包含身體上的碰觸。然而廣義上不當督導是指督導中存在陰暗面，屬於非肢體暴力，被界定為破壞性督導工作(Destructive supervision)。破壞性督導工作，包含：暴怒、公然羞辱、竊取屬下的成就或是讓屬下做為自己的替罪羔羊等等數種(Keashly, Trott & MacLean, 1994)。而根據 Tepper 的說法，不當督導指的是具有侵略性的組織行為，包含了主管對部屬展現出一連串語言攻擊或敵意所產生的知覺，不應包括肢體上的暴力接觸(Tepper, 2000)。由這些破壞性督導的項目，歸納出數種常見的破壞性督導種類，包括：心胸狹隘的暴君(Petty tyranny)、侵略式督導(Supervisor aggression)、損害性督導(Supervisor undermining)等等，在當代最常見到的是 Tepper 在 2000 年所提出的不當督導(Abusive supervision)一詞。因此，廣義的不當督導定義中包含上述各項破壞性督導的種類。以上僅對廣義不當督導行為做一歸納，Tepper (2000)從學術角度定義不當督導行為後，不少學者就此發表其對不當督導之理解。

Tepper (2007)認為不當督導是指部屬知覺到他們的主管持續展現有敵意的語言和非語言行為的程度，但不包含身體上的碰觸。Ashforth (1997)研究指出濫用監督行為會使員工工作和生活滿意度下降，產生無奈消極心理，離職傾向加大，組織承諾降低。Tepper (2000)研究發現濫用監督行為會引發員工工作、家庭和心理的失衡狀態，嚴重情緒衰竭和增加領導者管理控制的難度。不當督導產生的後果，會影響員工工作意識，知覺工作不公平公正，使得員工對自身能力與價值的認知受到影響(Tepper, 2000)。

2-2 工作壓力之相關理論

工作壓力是任何一個工作者在他的工作上，都會承受某一種程度的壓力。曹爾忠(1983)認為舉凡與工作有關的因素所引起的不適感，都稱為工作壓力(Job stress)。工作壓力引起工作者的身心健康問題是近幾年大眾所重視的問題。Martin & Schermerhorn (1983)對於工作壓力來源的定義是各種能產生壓力的刺激物，可被用來反應壓力的潛在來源，包括個人因素與組織因素。

工作場所中的壓力來源有多種，包含家庭和工作場所本身，如果壓力未適當處理，可能會產生低工作滿意度、低工作績效，和不利健康等效應(Morris & Long, 2002)。蔡萬助(1999)認為適度的壓力可以成為一種上進的正向動力；但過度的工作壓力則會影響生理、心理及行為，造成身心的傷害，不但會造成個人及組織的負面影響，也會造成經濟的損失。吳劍雄(1999)認為，工作壓力值來源不僅僅來自於個人，社會環境與組織環境亦是造成工作壓力的因素，故其指出工作壓力的來源基本上可歸納為個人、組織與社會環境三方面，包括生理層面、心理層面、家庭層面、經濟層面、年齡層面和工作環境、角色要求、人際關係相處、組織結構、組織領導、組織成長階段，再來就是經濟不確定性、政治不確定性、技術不確定性、工作階層化、社會期待。

2-3 工作倦怠之相關理論

工作倦怠(Burnout)是一種複合現象(Lloyd, 2009)，指的是個體在身心極度疲憊下，對其工作服務喪失理想與熱情，並產生厭倦、逃避、退縮、冷漠的現象(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001)。工作倦怠的概念最早由 Freudenberger 於 1974 年首先在他個人著作中《Burnout: The High Cost of High Achievement》一書中提出，之後的 30 多年便由許多學者紛紛提出關於此方面的實證研究。Freudenberger (1974)認為，工作

倦怠是因為工作對於個人過度要求，包括個人的資源、能力與精力等等，使個人感到筋疲力竭，並造成情緒上因窮於應付而趨於耗竭。

Maslach & Jackson (1981)經由實證研究後認為工作倦怠是一種情緒耗竭與犬儒心態的併發症，經常發生在助人工作者身上(鄭麗芬, 1993)，他們進一步提出工作倦怠的三種成份，包含：情緒耗竭(Emotional exhaustion)、缺乏人性(Depersonalization)及成就感低落(Reduced personal accomplishment)。Maslach 並依據研究成果，制定出馬斯勒職業倦怠評量(Maslach Burnout Inventory, MBI)。其中情緒耗竭指的是在與他人互動時，因為沒辦法妥善處理周遭問題，而感到情緒耗竭失去工作意願；缺乏人性指的是在與他人互動過程中以冷漠態度對待服務對象，進而使個人和週遭人際關係疏離；成就感低落則是指在工作中與他人互動時以負面態度因應，對自己的工作不滿，感到沮喪、退縮，進而使成就感低落。國內學者對工作倦怠的定義，最早可以由張曉春(1983)開始，她認為工作倦怠是因為長期或過度的工作壓力引起的過程，進而使工作人員對工作產生疏離，並以冷漠地防衛性態度和行動來加以抗拒。徐木蘭(1985)則認為，工作倦怠是因為個人過度追求不實際的工作目標，反而使自己筋疲力盡，無力再去嘗試工作的感覺。

第三章 研究方法

3-1 研究架構與假設

本節所提出之研究架構，系依據研究目的與文獻探討，擬定本研究之研究架構。其中，不當督導 5 個題項，工作壓力分成「工作負荷」、「專業職能」、「人際關係」三個層面，工作倦怠分成「情緒耗竭」、「缺乏成就感」、「態度消極」三個層面。本研究之研究架構如圖 1 所示：

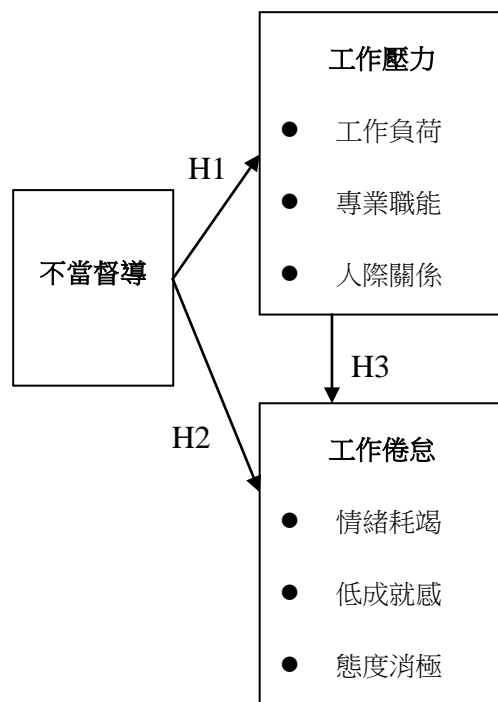


圖 1 研究架構

3-2 重要變數定義

一、不當督導：

是指主管對員工進行不恰當督導，本研究以 Mitchell & Ambrose (2007) 5 題簡版的量表為基礎，發展出本研究之不當督導量表，進行員工知覺不當督導之測量。採用 Likert 五點計分法依「從未如此」、「很少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」及「經常如此」等選項，分別給予 1 至 5 分，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者感受到的不當督導程度越高。

二、工作壓力：

是指員工在所處工作環境下心理生理感到不適。本研究參考呂幸珠(2008)“教師工作壓力與職業倦怠調查問卷”與曾國書(2010)“臺北縣國民小學總務人員工作壓力與工作倦怠調查問卷”結合本研究之實際編制而成。本研究將工作壓力分成「工作負荷」、「專業職能」、「人際關係」三個層面。

1.工作負荷：是指工作人員在工作過程中由於工作量等層面產生的工作壓力。

2.專業職能：是指工作人員從事該崗位所必須具備一些專業知識或技能，如因知識或技能不足，導致無法順利完成工作，因而產生工作人員之工作壓力。

3.人際關係：是指工作人員與同事、領導或客戶進行必要和諧互動，然繁雜的人際互動，形成工作人員的工作壓力。

本部分採用 Likert 五點計分法依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」及「非常同意」等選項，分別給予 1 至 5 分，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者感受到的工作壓力越大。

三、工作倦怠

是指由於各種原因對工作產生厭倦，抵觸等情緒，甚至發展消極怠工等實質性行為。本研究參考呂幸珠(2008)「教師工作壓力與職業倦怠調查問卷」與曾國書(2010)「臺北縣國民小學總務人員工作壓力與工作倦怠調查問卷」結合本研究之實際編制而成。將工作倦怠區分成「情緒耗竭」、「低個人成就」、「態度消極」等三個構面。具體說明如下：

1.情緒耗竭：是指與他人互動時，因無法處理週遭的問題，而感到情緒耗盡的感覺，失去工作的情緒。

2.缺乏人情味：是指與他人互動的過程中，以冷漠態度對待所服務的對象，使個人和週遭的關係疏離。

3.成就感低落：是指與他人的互動時，以負面的態度因應，對自己的工作不滿，感到沮喪、退縮、才能衰退，成就感降低。

本部分採用 Likert 五點計分法依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」及「非常同意」等選項，分別給予 1 至 5 分，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者感受到的工作倦怠越大。

3-3 資料收集方法

本研究在民國一百零一年四月完成發放，以臺北市企業之在職員工為研究對象，研究者於員工在工作中不當督導、工作壓力及工作倦怠進行問卷調查，採用便利抽樣方式進行調查。

一、問卷設計

本研究為調查不當督導、工作壓力、工作倦怠情形，依據第二章文獻探討，歸納得到不當督導、工作壓力、工作倦怠的表現面向，建構出不當督導、工作壓力與工作倦怠關係調查問卷。本問卷第一部分為不當督導；第二部分為工作壓力；第三部分為工作倦怠；第四部分為基本資料。

1.問卷設計

本研究設計不當督導、工作壓力與工作倦怠關係調查問卷，內容包含，不當督導、工作壓力、工作倦怠及基本資料。其中，不當督導參考 Tepper (2000)、Mitchell & Ambrose (2007)簡版量表，修改設計而成。工作壓力部分主要參考，周嘉明(2001)；曹輝雄(2007)；呂幸珠(2008)等研究者問卷部分，修改設計而成。工作倦怠問卷，主要參考郭志純(2003)；郭耀輝(2004)；何信煒(2005)；黃富微(2007)；呂幸珠(2008)；曾國書(2010)等研究者問卷部份，修改設計而成。

2.問卷衡量

在計分方面，不當督導採用 Likert 五點計分法依「從未如此」、「很少如此」、「偶而如此」、「有時如此」、「經常如此」五個選項，分別給予 1、2、3、4、5 分。加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者感受到的不當督導程度越高。

工作壓力部分採用 Likert 五點計分法依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」五個選項，分別給予 1、2、3、4、5 分。「工作負荷」構面、「專業職能」構面、「人際關係」構面，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者感受到的工作壓力越大。

工作倦怠部分採用 Likert 五點計分法依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」五個選項，分別給予 1、2、3、4、5 分。「情緒耗竭」構面、「低個人成就」構面、「態度消極」構面，加總後即為得分，由受試者依其主觀認知作答，得分愈高表示受測者感受到的工作倦怠越大。

第四章 研究分析

4-1 個人背景項

本次調查之問卷總數為 200 份，回收份數 172 份，其中答不全或資料有效性值得懷疑者 56 份，扣除後得有效問卷 118 份。此部分主要針對問卷調查員工性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、年資等基本資料，進行描述性統計分析(Descriptive statistics)。經統計分析發現，在年齡方面，51 歲以上人數較少僅有 10 人，為方便以下分析故將此項與 41-50 歲合併，命名為 41 歲以上；在教育程度方面，教育程度為國中(含)以下僅有 3 人與高中職合併，命名為高中職(含)以下。如表 1 所示：

表 1 個人背景項

個人背景項	類別	人數	百分比(%)
性別	男	55	46.6
	女	63	53.4
年齡	30 歲以下	43	36.4
	31-40 歲	47	39.8
	41 歲以上	28	23.7
姻狀況	未婚	66	55.9
	已婚	52	44.1
教育程度	高中職(含以下)	29	24.6
	大學	58	49.2
	研究所(含)以上	31	26.3
年資	1 年以下	17	14.4
	2-3 年	25	21.2
	4-5 年	22	18.6
	6 年以上	54	45.8

4-2 描述性統計分析

本節以描述統計方法，針對受訪員工不當督導、工作壓力、工作倦怠各量表及分構面平均數與標準偏差進行描述。以瞭解不當督導之覺、工作壓力及工作倦怠之情況。茲分述如下：

一、不當督導

由表 2 可知不當知覺整體均值為 2.11，低於評量中間分 3 分，由此可知受訪員工不當督導感受較輕，即受訪員工較少受到主管不當督導。從各題均值排序可知，最讓員工感受不當督導行為，為主管認為員工想法與感受被是愚蠢的(M=2.21)。其次為主管未能支持與輔導員工(M=2.19)。如表 2 所示：

表 2 不當督導描述性分析

題目	Mean	Sd.	排序
和我的同事相較之下，我的主管較常用言語嘲弄我	2.15	1.14	3
和我的同事相較之下，我的主管較常對我說我的想法或感受是愚蠢的	2.21	1.09	1
和我的同事相較之下，我的主管較常在別人面前貶低我。	2.04	1.07	5
和我的同事相較之下，我的主管較常對我說我的能力不足。	1.94	1.00	6
我從主管那裏得不到尊重和公平對待。	2.14	1.17	4
我未從我的主管獲得支持與輔導。	2.19	1.22	2
整體	2.11	0.93	

二、工作壓力

由表 3 可知工作壓力量表整體均值為 3.00 與評測中間得分相同，即可知受訪員工工作壓力一般，其中工作負荷、專業職能及人際關係各壓力構面均值分別為，3.14、2.96、2.84，受訪員工在工作負荷上感受壓力較大，人際關係上感受壓力較小。由各題均值排序可知，受訪員工感受壓力最大的是無法如期完

成上級指派的工作業務(M=3.33)，其次為身兼數職(M=3.24)。如表 3 所示：

表 3 工作壓力描述性分析

題目	Mean	Sd.	排序
我覺得我現所從事工作負荷太重，無法於上班時間內完成，讓我感到壓力。	2.87	1.02	14
無法如期完成上級指派的工作業務，讓我感到壓力。	3.33	1.00	1
我覺得我現所從事工作必須比其他處室付出更多的心思及體力，讓我感到壓力。	3.14	1.03	4
我現所從事工作經常須限期完成，使我感到很大的壓力。	3.1	1.03	5
我負責的業務工作，經常尚未規劃妥當，就必須馬上執行，讓我感到壓力。	3.1	1.04	6
我的上級主管對服務品質、工作效率、業績等要求很高，讓我感到壓力。	3.17	1.05	3
我在公司我經常須身兼數職，讓我感到壓力。	3.24	1.04	2
工作負荷整體	3.14	0.84	
我覺得上級授予下屬的權限太少，讓我感到壓力。	2.93	1.01	12
我覺得專業知能不足，難以達成任務需要，讓我感到壓力。	2.92	1.09	13
我無法達成領導及企業對員工工作的要求，讓我感到壓力。	3.03	1.01	9
我覺得學非所用，專長無法施展，讓我感到壓力。	2.83	1.03	16
我因擔心缺乏專業知能，影響工作品質，而感到壓力。	3.09	1.09	7
我因缺乏足夠的時間和機會充實工作的專業知識，而感到有壓力。	3.03	1.06	10
我接任該工作時，未受過相關充足的專業訓練，使我感到很大壓力。	2.86	1.05	15
專業職能整體	2.96	0.84	
我所從事工作需和社區人士互動，使我感到壓力。	2.79	0.99	17
和上級長官的互動，使我感到壓力。	3.04	1.09	8
和其他同仁的互動，使我感到壓力。	2.58	0.99	18
為了達成任務而與同事發生衝突，使我感到壓力。	2.97	1.03	11

三、工作倦怠

由表 4 可知工作倦怠量表整體均值为 2.99 與評測中間得分相近且略低，即可知受訪員工工作倦怠一般，其中情緒耗竭、低個人成就、態度消極各倦怠構面均值分別為，2.98、3.07、2.95，受訪員工在工作倦怠表現主要體現在低個人成就感上。由各題均值排序可知，員工工作倦怠表現最為明顯為，每天早上一想到必須面對一天的工作，就會提不起精神(M=3.13)。其次表現為不想處理同仁要求(M=3.13)。如表 4 所示：

表 4 工作倦怠描述性分析

題目	Mean	Sd.	排序
我對於所從事工作，感到沮喪與無力感。	2.98	1.05	7
我對於所從事工作有得過且過、多一事不如少一事的想法。	2.92	1.03	9
我每天早上想到必須面對一天的工作，就會提不起精神。	3.13	2.02	1
我覺得此工作讓我的心情越來越沉重。	2.97	1.07	8
上班時間，我常覺得情緒低落、悶悶不樂。	2.89	1.06	11
情緒耗竭整體	2.98	0.93	
我常不想處理同仁無理的要求。	3.13	1.17	2
我從事此工作的時間越久，人際關係變得越來越冷淡。	2.69	1.04	13
我無法用有求必應的態度對待總管的需要。	3.00	1.00	5
我看到繁重的工作，容易生氣，不想和人說話。	3.07	1.15	3
低個人成就整體	3.07	0.88	

我覺得同樣的努力，我所在處室人員的記功嘉獎，明顯比別的處室少。	2.90	1.08	10
我覺得工作不管怎麼努力，總是有同仁會挑毛病。	3.05	1.13	4
我認為我現從事工作是比較沒有發展空間的工作。	3.00	1.18	6
我覺得我的工作努力和所獲回報不成比例。	2.88	1.16	12
態度消極整體	2.95	0.76	
工作倦怠整體	2.99	0.74	

四、信度分析

為瞭解問卷的可靠性與有效性，本研究在不當督導、工作壓力與工作倦怠關係調查問卷的信度驗證，採用 Cronbach's α 係數值針對同一構面下的題項，進行內部一致性分析，衡量是否符合一般信度檢驗要求。Cronbach's α 係數值以大於 .70 以上為佳，顯示問卷具相當程度穩定性及精確性，可作為正式問卷參考。

經問卷統計表 5 發現，不當督導、工作壓力及工作倦怠各構面信度均達 0.7 以上，顯示其內部一致性高，具有極高的信度，足以支持研究結果。如表 5 所示：

表 5 各量表構面信度分析

量表	構面	題數	分構面信度	總構面信度
不當督導		9	.902	
工作壓力	工作負荷	7	.914	.952
	專業職能	7	.908	
	人際關係	4	.827	
工作倦怠	情緒耗竭	5	.728	.901
	低個人成就	4	.829	
	態度消極	4	.866	

4-3 各構面之間關係

一、不當督導與工作壓力之間關係

由表 6 可知，不當督導與工作壓力各構面均呈顯著相關。相關係數在 0.5-0.65 之間呈中度相關，相關係數為正數，可知不當督導與工作壓力具有顯著正向相關，即不當督導會正向影響工作壓力。如表 6 所示：

表 6 不當督導與工作壓力整體相關分析

	不當督導	工作負荷	專業職能	人際關係	工作壓力
不當督導	-				
工作負荷	.523	-			
專業職能	.579	.792	-		
人際關係	.574	.611	.688	-	
工作壓力	.615	.922**	.941**	.805	-

為進一步瞭解不當督導與工作壓力各構面及整體相關情況，採用迴歸分析進行驗證，以不當督導為引數，工作壓力各構面及整體為因變數。

由表 7 可知，不當督導與工作負荷、專業職能、人際關係、工作壓力多元相關係數分別為，0.523、0.579、0.574、0.615，多元相關係數的平方分別為 0.273、0.336、0.330、0.379。表示不當督導可以解釋工作負荷變數 27.3% 的變異量、專業職能變數 33.6% 的變異量、人際關係變數 33% 的變異量、整體工作壓力 37.9% 的變異量。不當督導與工作壓力各構面及整體標準化迴歸係數均未正數，可知不當督導對工作壓力各構面及整體具有正向的顯著影響。由以上分析結果可知，研究假設不當督導對工作壓力具有正向影響，成立。

表 7 不當督導對工作壓力整體迴歸分析

因變數	R	R ²	調整後R ²	F	Beta(β)	t值
工作負荷	.523	.273	.267	43.604***	.523	6.603***
專業職能	.579	.336	.330	58.611***	.579	7.656***
人際關係	.574	.330	.324	57.053***	.574	7.553***
工作壓力	.615	.379	.373	70.661***	.615	8.406***

二、不當督導對工作倦怠

由表 8 可知，不當督導與工作倦怠各構面均呈顯著相關。相關係數在 0.4-0.7 之間呈中度相關，相關係數為正數，可知不當督導與工作倦怠具有顯著正向相關，即不當督導會正向影響工作倦怠。

表 8 不當督導與工作倦怠整體相關分析

	不當督導	情緒耗竭	低個人成就	態度消極	工作倦怠
不當督導	-				
情緒耗竭	.642	-			
低個人成就	.442	.473	-		
態度消極	.692	.823	.719	-	
工作倦怠	.674	.780	.826	.978**	-

為進一步瞭解不當督導與工作倦怠各構面及整體相關情況，採用迴歸分析進行驗證，以不當督導為引數，工作倦怠各構面及整體為因變數。

由表 9 可知，不當督導與情緒耗竭、低個人成就、態度消極、工作倦怠多元相關係數分別為 0.642、0.442、0.692、0.674，多元相關係數的平方分別為 0.412、0.195、0.479、0.455。表示不當督導可以解釋情緒耗竭變數 41.2% 的變異量、低個人成就變數 19.5% 的變異量、態度消極變數 47.9% 的變異量、整體工作倦怠 45.5% 的變異量。不當督導與工作倦怠各構面及整體標準化迴歸係數均未正數，可知不當督導對工作倦怠各構面及整體具有正向的顯著影響。

由以上分析結果可知，研究假設中不當督導對工作倦怠具有正向影響是成立的。

表 9 不當督導對工作倦怠整體迴歸分析

因變數	R	R ²	調整後R ²	F	Beta(β)	t值
情緒耗竭	.642	.412	.407	81.271***	.642	9.015***
低個人成就	.442	.195	.188	28.109***	.442	5.302***
態度消極	.692	.479	.475	106.836***	.692	10.336***
工作倦怠	.674	.455	.450	96.811***	.674	9.839***

三、工作壓力與工作倦怠之間關係

由表 10 可知，不當督導與工作倦怠各構面均呈顯著相關。相關係數在 0.5-0.96 之間呈中高度相關，相關係數為正數，可知不當督導與工作倦怠具有顯著正向相關。其中工作負荷、專業職能、人際關係、整體工作壓力與情緒耗竭相關性較低，呈中度相關；人際關係與低個人成就亦成中度相關，其餘各構面均呈高度相關。整體工作壓力與工作倦怠相關性最高，即可知員工工作壓力會正向影響工作倦怠。

表 10 工作壓力與工作倦怠整體相關分析

	工作負荷	專業職能	人際關係	工作壓力	情緒耗竭	低個人成就	態度消極	工作倦怠
工作負荷	-							
專業職能	.792**	-						

人際關係	.611**	.688**	-				
工作壓力	.922**	.941**	.805**	-			
情緒耗竭	.544**	.554**	.626**	.626**	-		
低個人成就	.870**	.867**	.627**	.902**	.473**	-	
態度消極	.738**	.842**	.838**	.886**	.823**	.719**	-
工作倦怠	.858**	.890**	.822**	.955**	.780**	.826**	.978**

為進一步瞭解工作壓力各構面及整體與工作倦怠各構面及整體相關情況，採用迴歸分析進行驗證，以工作壓力各構面及整體為引數，工作倦怠各構面及整體為因變數。

由表 11 可知，在各模式中工作負荷均未被選入模式，可知工作壓力對工作倦怠各構面及整體均無顯著影響。

模式一，專業職能、人際關係、工作壓力三個引數與情緒耗竭校標變數的多元相關係數為 0.660，多元相關係數的平方為 0.436，表示三個引數共可解釋情緒耗竭變數 43.6% 的變異量。專業職能的標準化迴歸係數負數，表示專業職能對情緒耗竭的影響為負向。人際關係、工作壓力的標準化迴歸係數為正數，表示這兩個變數對情緒耗竭的影響為正向。在迴歸模式一中，對情緒耗竭校標變數有顯著影響的變數為人際關係。專業職能、工作壓力兩個變數的迴歸係數均未達顯著，亦表示這兩個變數對員工情緒耗竭變異解釋甚小。

模式二，專業職能、人際關係、工作壓力三個引數與低個人成就校標變數的多元相關係數為 0.918，多元相關係數的平方為 0.843，表示三個引數共可解釋低個人成就變數 84.3% 的變異量。專業職能、人際關係的標準化迴歸係數負數，表示專業職能、人際關係對低個人成就的影響為負向。工作壓力的標準化迴歸係數為正數，表示工作壓力對情緒耗竭的影響為正向。在迴歸模式二中，對低個人成就校標變數有顯著影響的變數為人際關係、工作壓力。專業職能變數的迴歸係數均未達顯著，亦表示這兩個變數對員工情緒耗竭變異解釋甚小。從標準化迴歸係數來看，兩個顯著迴歸係數的引數中，工作壓力的 β 係數絕對值較大，即整體工作壓力對低個人成就有較高解釋力。

模式三，專業職能、人際關係、工作壓力三個引數與態度消極校標變數的多元相關係數為 0.918，多元相關係數的平方為 0.840，表示三個引數共可解釋態度消極變數 84.0% 的變異量。專業職能、人際關係、工作壓力的標準化迴歸係數均為正數，表示這三個變數對情緒耗竭的影響為正向，在迴歸模式三中，對態度消極校標變數顯著影響的變數為專業職能、人際關係。整體工作壓力的迴歸係數未達顯著，亦表示其對員工低個人成就解釋甚小。從標準化迴歸係數來看，兩個顯著迴歸係數的引數中，人際關係的 β 係數絕對值較大，即人際關係對低個人成就具有較高解釋力。

模式四，專業職能、人際關係、工作壓力三個引數與工作壓力校標變數的多元相關係數為 0.959，多元相關係數的平方為 0.919，表示三個引數共可解釋工作倦怠變數 91.9% 的變異量。專業職能、人際關係、工作壓力的標準化迴歸係數均為正數，表示這三個變數對情緒耗竭的影響為正向。在迴歸模式四中，對工作倦怠校標變數有顯著影響的變數為人際關係、工作壓力。專業職能變數的迴歸係數未達顯著，亦表示其對員工工作倦怠解釋甚小。從標準化迴歸係數來看，兩個顯著迴歸係數的引數中，工作壓力的 β 係數絕對值較大，即整體工作壓力對整體工作倦怠有較高解釋力。

經由分析結果可知工作壓力對工作倦怠具有正向影響，部分成立。

表 11 工作壓力與工作倦怠整體迴歸分析

模式	因變數	Beta(β)	t值	參數
1	專業職能	-.109	-.493	R=.660
	人際關係	.325	2.569*	R ² =.436
	工作壓力	.467	1.730	調整後R ² =.421 F=29.320***
2	專業職能	-.014	-.121	R=.918
	人際關係	-.287	-4.300***	R ² =.843
	工作壓力	1.147	8.038***	調整後R ² =.838 F=203.194***
3	專業職能	.330	2.812**	R=.917
	人際關係	.420	6.246***	R ² =.840
	工作壓力	.238	1.656	調整後R ² =.836

				F=200.145***
4	專業職能	.028	.340	R=.959
	人際關係	.158	3.300**	R2=.919
	工作壓力	.801	7.853***	調整後R2=.917 F=433.811***

備註：模式 1，Dependent Variable: 情緒耗竭；模式 2，Dependent Variable: 低個人成就；
模式 3，Dependent Variable: 態度消極；模式 4，Dependent Variable: 工作倦怠。

第五章 研究結論與建議

5-1 研究結論

一、樣本分佈結果

本研究在基本資料統計中，以女性(53.4%)，在年齡方面以 40 歲以下(76.2%)占絕大部分，婚姻狀況為未婚人數較多，占 55.9%，教育程度則以大學(49.2%)較多。總結樣本回收情況可知，受訪者大多為年輕未婚女性，受過較高教育。較為符合現今員工情況，樣本具有代表性。

二、敘述統計分析結果

在不當督導上受訪員工不當督導感受較輕，但在主管較不顧員工想法及感受與主管為能支持員工上，感到不當督導之情形較為嚴重。而在工作壓力來源上，受訪員工對與工作壓力的感受較為一般。工作負荷為員工工作壓力的主要來源，其次為專業職能，再次為人際關係。無法按時完成上級交代的任務為員工最大的壓力源，其次身兼數職亦然員工感到很大壓力。在工作倦怠方面，受訪員工略為呈現工作倦怠，表現最為明顯為低個人成就感，其次為情緒耗竭。主要表現在一想到工作就沒勁，亦不願意幫助同仁。

由以上結論可知受訪員工感受不當督導較不驗證，所感受工作壓力及工作倦怠亦不明顯。

三、不當督導、工作壓力、工作倦怠之間關係

由分析結果發現，不當督導與工作壓力、工作倦怠呈顯著正相關，即不當督導會正向影響工作壓力、工作倦怠。工作壓力與工作倦怠呈顯著正相關，即工作壓力會正向影響工作倦怠。由研究結果可知，員工感受不當督導越多則產生的工作壓力就越大，工作壓力加大則導致員工越容易呈現出工作倦怠。

5-2 研究建議

本部份主要根據研究結論衍生而來，主要分為兩大層面，茲將分述如下：

一、對領導主管建議

經由研究結果發現，員工對於主管如何對待自己想法與感受較為在意，因此建議主管在管理員工時，多關注一下員工想法與感受。員工在遇到困難時亦需要主管主管協助與指導，因此建議主管能適時對員工予以幫助。亦可多開展一些活動，與員工進行互動。瞭解員工需要以便更好有效進行管理。

二、對員工建議

員工在受到不到督導時要調整好心態，工作壓力大，要進行適當的紓解，以降低對工作倦怠感。在拿到任務時，先對任務進行評估，如果覺得真的完不成可以適當上領導申請延長時間，或增加人手。

參考文獻

- 吳復新(1985)，組織中工作壓力及其管理之探討，東方雜誌，19 卷，4 期，頁 35~43。
- 吳劍雄(1999)，工作壓力的形成因應之道之探討-個人、組織及社會環境的三管齊下。勞工之友，第 585 期，18-12。
- 呂幸珠(2008)，桃園縣公立國民中學導師工作壓力與工作倦怠相關之研究，國立臺灣師範大學，工業教育學系在職進修碩士班，碩士論文。
- 周嘉明(2001)，高科技員工職業壓力與職業疏離之相關研究。碩士論文，國立高雄師範大學工業科技教育研究所，高雄。
- 林立曼(2000)，戶政人員工作壓力之研究-國立政治大學公共行政學系，碩士論文。
- 張元昌(2006)，組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性研究—以國泰人壽壽險從業人員為例，南華大學管理科學研究所，碩士論文。

- 張曉春(1983)，專業人員工作疲乏研究模式－以社會工作人員為例(上)。思與言，21(1)，66-79。
- 曹爾忠(1983)，臺灣地區基層警(隊)員工作壓力之調查研究。碩士論文，中央警官學校警政研究所，臺北。
- 曹輝雄(2007)，國際觀光旅館餐飲部主管工作壓力、壓力因應與職業倦怠之研究，銘傳大學，觀光研究所碩士在職專班。
- 郭志純(2003)，國民小學教師工作壓力、社會支援與職業倦怠之研究。未出版之碩士論文，國立嘉義大學教育學院國民教育研究所，嘉義。
- 郭耀輝(2004)，國民小學教師工作壓力與職業倦怠關係之研究。碩士論文，國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東。
- 曾國書(2010)，臺北縣國民小學總務人員工作壓力與工作倦怠關係之研究，國立臺北教育大學教育學院教育經營與管理學系，碩士論文。
- 黃富微(2007)，澎湖縣國民小學總務主任工作壓力與工作倦怠相關之研究(未出版之碩士論文)。國立台南大學，台南市。
- 楊柏齡、陳永煌、諶立中(2002)，工作壓力。中國職業醫學雜誌，9(2)。
- 劉玉惠(1991)，工作壓力的實證研究--以臺北市報社文字記者為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 蔡萬助(1999)，工作壓力及管理策略之研究－以國軍基層組織幹部為例。臺北：黎民文化。
- 鄭伯壘(2001)，企業組織中上下屬的信任關係。楊中芳(主編)。中國人的人際關係、情感與信任-一個人際交往的觀點，臺北：遠流。
- 鄭伯壘(1995)，《差序格局與華人組織行為》。《本土心理學研究》(臺灣)，3期，142-219。
- 鄭麗芬(1993)，國中輔導人員工作環境、專業心理需求與工作倦怠之相關研究。未出版碩士論文，國立彰化師範大學，彰化市。
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stage of disillusionment in the helping professions*. New York: Human sciences press.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Forney, D. S., Wallace S., & Wiggers, T. T.(1984). Burnout among Career Development Professionals: Preliminary Finding and Implications. *Personnel and Guidance Journal*, 60(7), 435-439.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Grandey, A. A., & Kern, J. (2004). Biting the hand that serves them: When does customer aggression predict employee exhaustion? Unpublished manuscript, Penn State University, University Park.
- Grandey, A. A., Kern, J., & Frone, M. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12: 63-79.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Boonthanum, R. (2005). The interrelationship between abusive supervision, leader-member exchange, and various outcomes. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial / Organizational Psychology, Los Angeles.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. M.(1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary
- Kickul, J. & Posig, M. 2001. Supervisory emotional support and burnout: An explanation of reverse buffer effects. *Journal of Managerial Issues*. 13(3): 328-346. Redding, 1990;
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Lloyd, C. (2009). Burnout. In: J. H. Stone. & M. Blouin.(eds). *International encyclopedia of rehabilitation*. Retrieved May,6,2009, from: <http://cirrie.buffalo.edu/encyclopedia/article.php?id=2&language=en>
- Molm, L. D. (1991). Affect and social exchange: Satisfaction in power-dependence relations. *American Sociological Review*, 56, 475-493.
- Martin, T. N. & Schermerhorn, R. (1983). Work and nonwork influence on health: A research agenda using inability to leave as a critical variable. *Academy of Management Review*, 8(4), 650-659.

- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). MBI manual. Consulting psychologist press, Inc.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981a). Maslach Burnout Inventory: Manual Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981b). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Morris, J. E. & Long, B. C. (2002). Female Clerical Workers' Occupational Stress: The Role of Person and Social Resources, Negative Affectivity, and Stress Appraisals. *Journal of Counseling Psychology*, 49, 395-410.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., & Lockhart, D. (2005). Proceedings of the annual meeting of the Southern Management Association, Charleston, SC. Clearwater, FL : Southern Management Association.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. M., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Tepper, B. J. & Lockhart, D. (2005). Abused subordinates' upward maintenance communication: A coping perspective. In E. Weatherly (Ed.), Proceedings of the annual meeting of the Southern Management Association, Charleston, SC. Clearwater, FL: Southern Management Association.