

# 員工工作特性與工作倦怠之關聯性研究

李晉豪 美和科技大學 休閒運動保健系

## 摘要

現代員工常發生工作倦怠現象，對企業經營者而言，若員工經常因為工作太累、乏味而產生倦怠感，長期來看，對企業經營績效有相當不利的影響。如何做好員工的倦怠管理，使其生產力不斷提升，是現代主管及企業主不可忽視的重要議題。本研究目的欲瞭解工作人員工作特性及工作倦怠之情況，及探討實際工作特性及工作特性期望與實際差距，與工作倦怠的關連性，另亦考量個體特性之干擾效果，以提供管理者在工作設計及倦怠管理之參考。

依據結論提出管理上之三點建議：1、工作設計之多元化，實施工作輪調工作擴大化及工作豐富化，提昇工作特性之表現。2、建立倦怠管理機制，抒解及預防工作倦怠之發生。3、重視員工需求與個體差異性，以減少期望與實際的差距，得事半功倍之激勵效果。建議工作人員增強自身之專業知識與技能，亦學習休息，積極正向思考，建立值得存在的價值感，讓自己保持在最佳狀態。

**關鍵字：**工作特性、工作倦怠、內控傾向

---

通訊作者：李晉豪

所屬單位：美和科技大學休閒運動保健系

職稱：專任講師

聯絡電話：0913-785085

電子信箱：x00003528@meiho.edu.tw

地址：911屏東縣竹田鄉竹田村自強路65號

# 壹、緒論

## 一、研究背景

上班族在工作一段時間後，難免會產生工作倦怠感，覺得對工作上的事情一點也提不起勁，只想休個假，好好輕鬆一番。美國學者Freudenberger(1974)首先提出「專業倦怠」一詞，自此之後許多美國學者採用「Burnout」這個名詞來形容工作失去成就感、價值感、心力交瘁或筋疲力盡等。原因是，某個人獻身於某種理想、工作或生活方式中，但卻沒有獲得預期的報酬，不一定是物質的獎勵，但沒有價值感，或沒有受到該有的激勵、重視等，最常造成的結果就是離職率偏高。對企業經營者而言，若員工經常因工作太累、乏味而產生倦怠感，長期而言，對企業經營績效有相當不利的影響。由於企業經常需要因應環境變化調整組織，終身僱用制已不再流行，員工換工作、跳槽已經是企業界非常普遍的行為，但對企業經營績效而言，員工流動率太高，究竟不是件好事，如何做好員工的「倦怠管理」使其生產力不斷提升，是現代主管及企業主不可忽視的重要因素。

對於一個人在組織內之動機、態度與行為影響力最大者，就是每天所擔任的工作，工作本身除要符合組織目標的要求外，另一面關係著工作者需求之滿足。國內外學者對於工作特性之研究：一方面從工作特性之激勵面，探討其與工作動機、工作滿足與工作績效之相關性；另一方面視工作特性為壓力源，探討其與工作壓力、工作倦怠、工作態度之相關性。由此可知，工作特性對組織目標及個人需求皆有決定性的影響。員工對工作特性期望程度與實際程度之差距，本研究以「差距分數」一詞來凸顯其重要性，工作特性可能激發員工某種需求或壓抑其他某種需求，影響著員工的需求結構，進而影響其工作態度與行為。

在社會快速變遷，多元化價值觀的背景，更突顯個人差異的重要性，學校主體皆由「人」所組成，更顯示「人」是最最重要的資產。本研究欲以預應角度管理問題，當發現人員有工作倦怠現象發生，即迅速正視問題、解決問題。現今教育單位正面臨著如企業般的生存競爭壓力，行政人員面對種種改變，工作內容已較以往複雜且多變，常有力不從心之感。筆者欲以員工工作特性為焦點來探討工作倦怠的現象，倦怠所呈現的身心狀態，正好是行徑中的預警訊號，提醒管理者與員工，正視員工工作倦怠的現象，從現象發掘問題本質，重視個人真正的需求，防患未然來降低工作倦怠引發之失望、無奈與冷漠，避免員工之缺勤與離職發生；進一步從工作層次需求去瞭解個人與工作的價值及意義。

## 二、研究目的

以時間觀點而言：一般人一天至少三分之一時間在工作；以心理狀態而言：工作的意義與價值，無時無刻影響著個人的生活與工作行為，由此可見工作特性的重要性。但究竟目前工作單位為員工所設計之工作的特性，是否適度地考量了工作的性質及個人真正需求？因此，員工對工作特性期望與實際之差距，本研究以「差距分數」一詞來凸顯其重要性，提供管理者正視此差距問題，以避免問題惡化及瞭解員工對工作特性需求程度。

現代員工常發生工作倦怠現象，Maslach & Jackson (1996)對工作倦怠作一般性定義，為一種身體上、情感與心理上的耗竭狀態，表現特徵為身體上的耗盡與長期性的疲倦，感覺無助與無望發展，並促使對於工作、生活或其他人產生負面的觀念及態度。本研究希望瞭解實際工作特性及工作特性期望與實際差距，各自與工作倦怠的關連性，以提供管理者在倦怠管理預警作用之參考。

由於科技、資訊的發達、價值觀多元化及社會快速變遷，目前社會凡事皆強調自我、開放與民主，凸顯個人差異的重要性。員工的組成有傳統人類及新新人類，因成長的背景不同，他們對於工作的認知與態度，當然存在著代溝。不同年代員工其個人獨一無二的特徵，究竟對「實際工作特性與工作倦怠關係」有多大的干擾效果，這對管理者是非常重要的。

基於前述之研究動機，希望能達成下列之主要研究目的：

- 一、探討工作人員工作特性及工作倦怠之情況。
- 二、探討實際工作特性與工作倦怠的關聯性。
- 三、探討工作特性期望與實際差距與工作倦怠的關聯性。
- 四、探討個體特性與工作倦怠之相關性。
- 五、探討個體特性與實際工作特性對工作倦怠之交互影響效果。

## 貳、方法

### 一、研究對象

本研究採用問卷調查法，以立意取樣的方式進行資料蒐集，以台東縣知本溫泉區飯店員工為研究對象，合計發放 500 份，刪除無效問卷 86 份，有效問卷 414 份(有效回收率為 82.80%)。

### 二、研究工具

#### (一)工作特性

本研究引用 Hackman & Oldham (1975) 研究中歸納出之七項工作特性，茲將七項工作特性的意義分述如下：(1) 技能多樣性 (skill variety)：工作所需要的不同活動技巧的多樣性及程度；(2) 工作完整性 (task identity)：工作者完成整件工作的程度，意即整件工作從頭到尾地作完，並知道工作結果的程度；(3) 工作重要性 (task significance)：工作對他人生活或工作實際影響的程度；(4) 自主性 (autonomy)：工作者於安排工作時間與決定執行程序方面，所擁有之實質自由、獨立性及判斷的程度；(5) 工作回饋性 (feedback from the job itself)：工作本身提供予工作者，其工作績效之有效性訊息程度；(6) 他人回饋性 (feedback from agents)：工作者從上司或同事獲知清楚的回饋訊息的程度；(7) 合作性 (dealing with others)：工作需要與他人密切合作的程度。

工作特性量表係根據 Hackman & Oldham (1975) 工作診斷調查表 (Job Diagnostic Survey, 簡稱 JDS) 短題本，編修而成目前國內研究者常採用之「工

作診斷調查表」短題本。

## (二)工作倦怠

本研究引用 Maslach (1996) 之論點，採用新版 MBI 手冊中，專供非「人際工作」的人員量測用之量表，稱為 MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) 量表。將工作倦怠定義為個人與其工作關係之問題，包含三個構面，情緒耗竭 (emotional exhaustion)、消極態度 (cynicism)、專業效能低落 (diminished professional efficacy)，說明如下：(崔來意，2000) (1) 情緒耗竭：指個體資源消耗殆盡，以致喪失精力、感覺身心疲憊之現象。(2) 消極態度：指個體對工作本身的態度，企圖自工作中孤立自己，以對抗耗竭需求。(3) 專業效能低落：指個體負面評價自己過去及現在之工作成就，並對個人未來在工作上的努力報以無望之態度。

工作倦怠量表引用 Maslach et al. (1996) 之論點，採用新版 MBI 手冊中，專供非「人際工作」的人員量測用之量表，這類量表稱為 MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey)，內容包含三構面共 16 項。

## (三)內外控取向

內外控取向定義配合內外控衡量量表，採用 Rotter (1966) 對內外控取向的定義：(1) 內控取向：個體如果認為增強事件的結果，是由於自己行為或自己能力和屬性所形成的，可由自己控制與預測時，此人傾向於內控人格特質。(2) 外控取向：個體如果認為增強事件的結果，非本人行為所導致，而是由運氣、機會、命運或他人權勢所決定，此人傾向於外控人格特質。

本研究參考吳靜吉等人 (1980) 根據 Rotter 編製之內外控量表，翻譯成中文並加以修定而成之內外控量表。

## 三、資料處理

本研究採描述統計分析，以次數及百分比分析本研究飯店員工之背景變項，並以獨立樣本t考驗分析不同個體特性的員工在工作倦怠中之情形。最後以單因子變異數分析不同年齡、不同教育程度、及不同服務年資員工對工作倦怠的差異，如達顯著差異時，即以Scheffe法進行事後比較，找出各個變項之差異。

## 參、結果與討論

### 一、員工工作特性與工作倦怠情形之說明

(一) 工作特性各構面期望與實際程度之平均得分均高於 3 分，介於普通與同意之間，顯示工作特性尚稱良好。工作特性各構面期望與實際程度之排名一致，由此可知各構面之期望與實際重要性趨向一致。合作性排名第一，顯示合作性在現今組織之必要性與重要性；技能多樣性排名最後，顯示工作較單調、乏味、缺少變化性。

(二) 工作特性各構面期望與實際程度之 t 檢定，均呈現顯著的差異性，尤其以工作回饋性及他人回饋性差異性最大，合作性之差異性最小。工作人員的工作，缺乏回饋機制上的激勵，其平均數非最低，但期望與實際程度之差距卻最大。

(三) 工作倦怠之三構面，以情緒耗竭平均數最高，趨向中值，其次為消極態度，專業效能低落平均數最低，情緒耗竭與其他二構面差距較大。實證分析與發現符合學者 Leiter and Maslach (1988) 在倦怠階段形成過程，提出「情緒耗竭」是倦怠形成的前導因素之論點。

(四) 從工作倦怠各構面次數分配得知，情緒耗竭構面有 5.4%、消極態度構面有 0.9% 之嚴重工作倦怠；情緒耗竭構面有 33.6%、消極態度構面有 20.8%、專業效能低落有 11.9% 之工作倦怠傾向，應儘速從個人特性、工作特性、組織管理制度.. 等層面同時採取工作倦怠管理措施。情緒耗竭構面有 53.3%、消極態度構面有 61.9%、專業效能低落有 72.9%，上述顯示工作倦怠傾向雖不嚴重，但以謹慎角度言之，預應勝於因應，仍需密切關切其傾向發展。

## 二、個體特性與工作倦怠各構面之相關分析

(一) 性別與工作倦怠之相關分析，樣本中顯示工作倦怠三構面不因性別之不同，而有顯著的差異。

(二) 年齡與工作倦怠之相關分析，不同的年齡區間，對於工作倦怠中之「消極態度」及「專業效能低落」有顯著的差異；以多重比較每兩群體之間的差異發現，年輕工作人員（30 歲以下）比中年工作人員（41-50 歲）更容易發生消極態度及專業效能低落之工作倦怠情形。或許是年輕族群成長於成長於價值多元的時代，其行為模式自然有別於威權體制下成長的傳統人類，通常是忠誠度較低、好高騖遠、以及不安於現狀的一群，因此容易發生消極態度及專業效能低落之工作倦怠情形。

(三) 教育程度與工作倦怠之相關分析，樣本中顯示工作倦怠三構面不因教育程度不同，而有顯著的差異。

(四) 服務年資與工作倦怠之相關分析，服務年資區間之組別，對於工作倦怠中之「專業效能低落」有顯著的差異；以多重比較每兩群體之間的差異發現，6-10 年資之人員比資深人員（21 年以上）較容易發生專業效能低落之工作倦怠情形。可能是資深人員相對於資淺人員，對於工作上專業知識及環境都較適應。

(五) 婚姻家庭狀況與工作倦怠之相關分析，婚姻家庭狀況對於工作倦怠中之「情緒耗竭」及「專業效能低落」有顯著的差異；以多重比較每兩群體之間的差異發現，未婚者比已婚有小孩者更容易發生情緒耗竭及專業效能低落之工作倦怠情形。可能是未婚者無擔負家庭經濟之壓力、較易有挫折感、耐性及穩定性較低。

(六) 工作部門與工作倦怠之相關分析，樣本中顯示工作倦怠三構面不因工作部門不同，而有顯著的差異。

(七) 工作職位與工作倦怠之相關分析，工作職位組別對於工作倦怠中之「專業效能低落」有顯著的差異；以多重比較每兩群體之間的差異發現，辦事員以下群

體比組長以上群體更容易發生專業效能低落之工作倦怠情形。可能是職位高者有較高薪資所得及較有機會發揮所長，可獲得較高之成就感。

(八) 工作中與顧客接觸頻次與工作倦怠之相關分析，樣本中顯示工作倦怠三構面不因工作中與顧客接觸頻次不同，而有顯著的差異。

(九) 內外控傾向與工作倦怠之相關分析結果發現，內控傾向與情緒耗竭、專業效能低落，具有顯著的負相關，顯著水準均達 0.01 以下。內控傾向與消極態度，具有非常顯著的負相關，顯著水準均達 0.001 以下。顯示內控傾向愈高的工作人員，其情緒耗竭、消極態度、專業效能低落程度愈低。t 檢定結果發現，內外控傾向對於工作倦怠中之「消極態度」及「專業效能低落」有顯著的差異；外控傾向者比內控傾向者更容易發生消極態度及專業效能低落之工作倦怠情形。原因可能是外控傾向者，控制重心在於外者，凡事聽天由命，消極且被動，較難對工作投入，滿足感較低，對工作群體較有疏離感。

### 三、工作特性與工作倦怠之關聯性分析

#### (一) 實際工作特性與工作倦怠之關聯性分析

(1) 在情緒耗竭方面，除技能多樣性、工作重要性及合作性與情緒耗竭，無達顯著水準外，工作及他人回饋性與情緒耗竭之間，具有顯著的負相關，顯著水準均達 0.01 以下；工作完整性及自主性與情緒耗竭之間，具有非常顯著的負相關，顯著水準均達 0.001 以下。顯示工作愈具有工作完整性、自主性、工作回饋性及他人回饋性，愈能減緩行政人員之情緒耗竭程度。

(2) 在消極態度方面，七項工作特性（技能多樣性、工作完整性、工作重要性、自主性、工作回饋性、他人回饋性及合作性）與消極態度之間，具有非常顯著的負相關，顯著水準均達 0.001 以下，顯示工作愈具有七項工作特性，愈能減緩工作人員之消極態度。

(3) 在專業效能低落方面，七項工作特性（技能多樣性、工作完整性、工作重要性、自主性、工作回饋性、他人回饋性及合作性）與專業效能低落之間，具有非常顯著的負相關，顯著水準均達 0.001 以下，顯示工作愈具有七項工作特性，愈能減緩工作人員之專業效能低落程度。

#### (二) 工作特性期望與實際差距與工作倦怠之關聯性分析

(1) 在情緒耗竭方面，技能多樣性、工作回饋性及合作性差距分數與情緒耗竭呈現輕微正相關，無達顯著水準；工作重要性及他人回饋性差距分數與情緒耗竭之間，具有顯著的正相關，顯著水準均達 0.05 以下；工作完整性及自主性差距分數與情緒耗竭之間，具有顯著的正相關，顯著水準均達 0.01 以下。顯示工作完整性、工作重要性、自主性及他人回饋性期望與實際差距分數愈大，愈可能增強行政人員之情緒耗竭。

(2) 在消極態度方面，工作回饋性及合作性差距分數與消極態度之間，呈現輕微正負相關，無達顯著水準；技能多樣性、自主性及他人回饋性差距分數與消極態度，具有顯著的正相關，顯著水準均達 0.05 以下；工作重要性差距分數與消極

態度之間，具有顯著的正相關，顯著水準達 0.01 以下；工作完整性差距分數與消極態度之間，具有非常顯著的正相關，顯著水準達 0.001 以下。顯示技能多樣性、工作完整性、工作重要性、自主性及他人回饋性期望與實際差距分數愈大，愈可能增強行政人員之消極態度。

(3)在專業效能低落方面，工作完整性、工作重要性、工作回饋性及合作性差距分數與專業效能低落呈現輕微負正相關，無達顯著水準；他人回饋性差距分數與專業效能低落之間，具有顯著的正相關，顯著水準達 0.05 以下；技能多樣性與自主性差距分數與專業效能低落之間，具有顯著的正相關，顯著水準達 0.01 以下。顯示技能多樣性、自主性與他人回饋性期望與實際差距分數愈大，愈可能增強行政人員之專業效能低落。

### (三) 工作特性期望與實際差距與工作倦怠之單因子變異數分析

(1)技能多樣性差距分數與工作倦怠之單因子變異數分析結果發現：技能多樣性差距分數對於工作倦怠中之「消極態度」及「專業效能低落」有顯著的差異。以多重比較每兩群體之間的差異發現，「差距分數小於 0」及「差距分數大於 0」者較「差距分數等於 0」者，更易產生消極態度之情形；「差距分數大於 0」者較「差距分數等於 0」者，更易產生專業效能低落之情形。

(2)工作完整性差距分數與工作倦怠之單因子變異數分析結果發現：工作完整性差距分數對於工作倦怠中之「消極態度」有顯著的差異。以多重比較每兩群體之間的差異發現，「差距分數大於 0」較「差距分數小於 0」者，更易產生消極態度之情形。

(3)工作重要性差距分數與工作倦怠之單因子變異數分析結果發現：工作重要性差距分數對於工作倦怠中之「消極態度」有顯著的差異。以多重比較每兩群體之間的差異發現，「差距分數小於 0」較「差距分數等於 0」者，更易產生消極態度之情形。

(4)自主性差距分數與工作倦怠之單因子變異數分析結果發現：自主性差距分數對於工作倦怠中之「消極態度」及「專業效能低落」有顯著的差異。以多重比較每兩群體之間的差異發現，「差距分數大於 0」者較「差距分數等於 0」者，更易產生消極態度及專業效能低落之情形。

(5)工作回饋性差距分數與工作倦怠之單因子變異數分析結果發現：工作回饋性差距分數對於工作倦怠中之「情緒耗竭」及「專業效能低落」有顯著的差異。以多重比較每兩群體之間的差異發現，「差距分數小於 0」者較「差距分數等於 0」者，更易產生情緒耗竭之情形。「差距分數小於 0」者及「差距分數大於 0」者較「差距分數等於 0」者，更易產生專業效能低落之情形。

(6)合作性差距分數與工作倦怠之單因子變異數分析結果發現：合作性差距分數三群體對於工作倦怠中之三構面，無顯著的差異。

#### 四、個體特性與實際工作特性對工作倦怠之交互影響效果分析

##### (一) 內外控取向與實際工作特性對工作倦怠之交互影響效果分析

茲將實證分析有交互作用之部分，簡述說明如下：

- (1) 實際技能多樣性與內控傾向交互作用對消極態度有顯著影響，當實際技能多樣性愈高時，內控傾向高者較內控傾向低者，其表現出消極態度程度愈低。
- (2) 實際技能多樣性與內控傾向交互作用對專業效能低落有顯著影響，當實際技能多樣性愈高，內控傾向高者較內控傾向低者，其表現出專業效能低落程度愈低。
- (3) 實際工作回饋性與內控傾向交互作用對專業效能低落有顯著影響，當實際工作回饋性愈高，內控傾向高者較內控傾向低者，其表現出專業效能低落程度愈低。
- (4) 實際他人回饋性與內控傾向交互作用對專業效能低落有顯著影響，當實際他人回饋性愈高，內控傾向高者較內控傾向低者，其表現出專業效能低落程度愈低。

##### (二) 個體基本變項與實際工作特性對工作倦怠之交互影響效果分析

茲將實證分析有交互作用之部分，簡述說明如下：

- (1) 實際工作重要性與性別交互作用對情緒耗竭之影響，達顯著水準，當實際工作重要性愈高時，男性較女性，其表現出情緒耗竭程度愈低。
- (2) 實際工作重要性與性別交互作用對消極態度之影響，達顯著水準，當實際工作重要性愈高時，男性較女性，其表現出消極態度程度愈低。
- (3) 實際自主性與性別交互作用對消極態度之影響，達顯著水準，當實際自主性愈高時，男性較女性，其表現出消極態度程度愈低。
- (4) 實際他人回饋性與性別交互作用對情緒耗竭之影響，達顯著水準，當實際他人回饋性愈高時，男性較女性，其表現出情緒耗竭程度愈低。
- (5) 實際技能多樣性與年齡交互作用對消極態度之影響，達顯著水準，當實際技能多樣性愈高時，年齡高者較年齡低者，其表現出消極態度程度愈低。
- (6) 實際工作完整性與教育程度交互作用對情緒耗竭之影響，達顯著水準，當實際工作完整性愈高時，教育程度高者較教育程度低者，其表現出情緒耗竭程度愈低。
- (7) 實際技能多樣性與接觸頻次交互作用對專業效能低落之影響，達顯著水準，接觸頻次高者，當實際技能多樣性愈大時，其專業效能低落程度緩慢趨高；接觸頻次低者，當實際技能多樣性愈大時，其專業效能低落程度愈低。接觸頻次高者與接觸頻次低者，因實際技能多樣性低高之情形，而有反向之專業效能低落程度表現。顯示工作多變且複雜之人員，處理一些繁瑣之事，雙重壓力下會影響其專業效能表現。

## 肆、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 工作設計之多元化

實證分析發現：技能多樣性平均數最低、排名最後，顯示工作單調、乏味、缺少變化性。工作特性各構面期望與實際程度之 t 檢定，均呈現顯著的差異性，尤其以工作回饋性及他人回饋性差異性最大。建議考量員工需求實施工作設計多

元化，提昇工作特性之表現，工作輪調及工作擴大化，增進多樣性；工作豐富化，增進多樣性、完整性、自主性及回饋性。主管經常提供員工學習新事務的空間，或賦予員工新的任務，來增加員工工作的廣度及接觸面，員工覺得持續學到東西，再配合適度的激勵。如此，工作設計兼顧工作效率與工作者滿足，可提昇工作績效並預防及降低工作倦怠之發生。

## (二) 建立倦怠管理機制

學者 Leiter and Maslach (1988) 在倦怠階段形成過程，提出「情緒耗竭」是倦怠形成的前導因素。符合實證分析發現：工作倦怠之三構面，以情緒耗竭平均數最高，趨向中值，且情緒耗竭與其他二構面差距較大。次數分配得知，情緒耗竭構面有 5.4% 之工作倦怠嚴重性，有 33.6% 之工作倦怠傾向性。建議建立倦怠管理機制，有諮商輔導人員或支持性上司之懇談措施，員工可藉由懇談將心理癥結說出，不悶在心裡而釋放出來；經常舉辦壓力調適課程、休閒及聯誼活動，以抒解員工身心壓力。考量倦怠形成原因，除工作特性方面，角色方面，儘量有清楚之目標設定，權責區分，以避免角色矛盾與模糊。組織方面，因應時代的變化，多給員工自主與參與建議的機會，升遷與薪資報酬應公平與公開化。

## (三) 重視員工需求與個體差異性

實證分析發現：(1) 實際工作特性與工作倦怠之關聯性，及工作特性期望與實際差距與工作倦怠之關聯性，大部分具有關聯性。(2) 個體特性在工作倦怠各構面部分有差異性存在，及個體特性與工作特性對工作倦怠具有交互影響效果。建議管理者應經常體貼及關心員工的需求，給予的必須是其需要的，方能減少期望與實際的差距，得事半功倍之激勵效果；符合員工需求之工作特性，方能對員工產生正面之心理影響與獲得良好之工作結果。個體差異應受到重視，不能拿同樣一把尺，去丈量每個不同的個體。性別、年齡、教育程度、服務年資、婚姻狀況、職位、工作中與顧客接觸頻次及人格特質（如內外控），在工作特性、工作倦怠及二者之關係上均表現出差異與影響性；尤其是職場的生力軍是屬於年輕、未婚且又年資淺之族群，成長於價值多元的時代，其行為模式自然有別於威權體制下成長的傳統人類。應重用年輕族群之創新、活力，互補於傳統族群之經驗、控管，方能向未來學習，真正實現人力資源之發展。

## 二、建議

### (一) 研究範圍之擴展

發放問卷過程中，因便利取樣之理由，主要發放於台東地區溫泉飯店，而若要求更準確，可發放至北部、中部及南部地區之休閒旅館，以取得更廣泛之樣本。

### (二) 研究變項之擴展

本研究僅將主題聚焦於工作特性與工作倦怠之關係。影響工作倦怠之前尚有角色方面、組織方面及社會支持等因素；另工作倦怠之後果項，如服務態度、離職傾向、組織承諾及身心健康等，都是工作倦怠形成過程值得探討的議題。

## 參考文獻

- 吳靜吉、潘養源、丁興祥(1980)。內外控取向與工作滿足及工作績效之關係。  
*政治大學學報*，41 期，61-74 頁。
- 楊國樞(1984)。成敗歸因與情緒反應。*中華心理學刊*，24 卷 2 期，65-83 頁。
- Freudenberger, H. J.(1974).Staff Burnout. *Journal of Social Issues*,30(1),159-165.
- Hackman,J.R.,& Oldhan,G.R.(1975).Development of the Job Diagnostic Survey.  
*Journal of Applied Psychology*.60,161.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on  
Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*.9,  
297-308.
- Maslach, C. & S.E. Jackson.(1996). *Maslach Burnout Inventory*, Second Edition, Palo  
Alto, Calif.:Consulting Psychologists Press.
- Rotter, J. B.(1966).Generalized Expectancies for Internal versus External Control of  
Reinforcement. *Psychological Monographs*,33(1), 300-303.

# **A Study of the Relationships between Job Characteristics and Burnout**

Chin-Hao Lee<sup>1</sup>

## **Abstract**

The Encountering the hard change of the education systems, the institutes of technology must continually execute administrative readjustment. The above situations not only bring out more and more job stress but also change the job characteristics of the staffs. The unrelieved job stress will produce the situation of job burnout, which will have an influence on organizational effects, so it is very important for managers to manage burnout.

In conclusions, two suggestions are provided to the managers. The one is to execute various job designs and establish burnout management system. The other is to be more concerned about not only the difference of the staffs' attributes and also their need. At last, staffs are suggested to keep in touched with new knowledge, and to learn the relaxing, so that they can be kept in the best condition.

**Keywords: job characteristics, job burnout, internal locus of control**

---

<sup>1</sup> Lecture, Department of Recreation Sport and Health Promotion,, MeiHo University