

初探臺灣表演藝術管理人員職業倦怠前因及其影響

劉洲松¹

摘要

本研究旨在初步了解臺灣藝術管理從業人員職業倦怠性質；分析職業倦怠之前因與其影響，及其間之關連。

臺灣表演藝術組織資源有限，從業人員普遍待遇不佳並處於倦怠耗竭的狀態。職業倦怠包含耗竭、譏誚態度與專業效能低落三部分，本研究在工作與組織層面中，以角色壓力、工作負荷、社會支持作為前因；離職意願作為影響，並以問卷調查法調查臺灣任職於非公立表演藝術團隊之管理人員。

本次共計回收 91 份問卷。研究發現從業人員職業倦怠中「耗竭」偏高。前因部分，工作負荷、角色過度負荷與耗竭正相關；工作負荷、角色模糊、角色衝突與譏誚態度正相關；角色模糊與專業效能低落正相關；同事支持與耗竭負相關；上司支持、同事支持與譏誚態度負相關。影響部分，譏誚態度與離職意願正向相關。

關鍵字

表演藝術、藝術行政、職業倦怠

緒論

（一）研究背景

2015 年行政院院會通過《勞動基準法》修正草案，被認為反映臺灣職場過勞現象背後的高度風險（黃怡翎、高有智，2015）。然而，資源較為匱乏的表演藝術領域，隨藝術管理工作逐漸邁向現代化，從業人員勞動是否亦面臨相似的風險？

表演藝術領域的生產關係中，藝術家創作、演奏與詮釋的能力成為生產的主體，藝術行政管理人員扮演協助藝術家或藝術團體處理製作需求與庶務工作的角色，更重要的一——藝術管理工作者是藝術家連接外部世界的橋樑，包含政府與市場（Byrnes, 1999 / 桂雅文、閻惠群譯，2006）。然而，黃毓棠（2007）卻也指出因組織資源有限，從業人員必須同時熟稔多項專業，對內包含行銷策略、演出製作及財務管理，對外則包含文化政策、媒體關係、企業贊助及競爭策略等。

近年來，臺灣官方與民間致力發展文化創意產業，透過各種人才培育作為，例如工作坊、講座、考察等方式，藉以分享管理知識與經驗，進而逐漸累積成為專業。藝術管理專業人才力圖實踐管理專業協助藝術家、相關組織永續發展，從業人員期待在表演藝術工作中扮演更重要的位置。而隨臺灣表演藝術領域日漸邁向專業化，其正面對內外部激烈的競爭、資源分配、觀眾開發、科技進步等問題，藝術家、團體面臨創作與經營上永續經營的莫大挑戰，也因此使得藝術行政管理人員的專業角色日益重要。

臺灣表演藝術團體、組織、工作室通常規模較小，同時資源十分有限，導致未能聘僱足量的人員，提供適當的薪資報酬（溫慧玟、于國華，2009）。臺灣表演藝術行政管理人員之工作業務龐雜、勞動工時也十分長，形成從業人員高壓的工作環境，可能導致人員的身心心理耗竭進而形成職業倦怠。高莉雅（2011）發現，許多主修藝術管理的畢業生進入領域後，卻因整體環境不佳而選擇轉職業。國內藝術管理人員相關研究特別是以勞動過程為主體的討論較少，薛西（2005）曾評論藝術家不應將從業人員視作行政助理，因其工作即是擔任藝術部門對政府、私

¹作者：劉洲松（國立臺北藝術大學研究生）

人機構、贊助單位以及觀眾的溝通橋樑。而簡鈺恬（2011）與蔡昀芝（2015）曾以批判理論分別檢視視覺藝術與表演藝術管理工作者的勞動樣貌。蔡昀芝認為藝術家或組織期待從業人員具備熱情為藝術服務，藝術管理工作將「低報酬、吃苦耐勞與熱情投入」的主流論述內化為從業人員的常識，無法承受消耗的從業人員便開始會考慮離任。

綜上所述，臺灣表演藝術行政管理人員必須具備諸多能力，然而在勞動過程投注大量資源、勞力卻未能獲得相應的報酬。這些過往研究過程中，從業人員的密集勞動與高流動率現象，可能顯示表演藝術管理從業人員面臨職業倦怠與勞動健康的問題（薛西，2005；盧崇真，2006；蔡如歆，2009；蔡昀芝，2015）。當代的藝術管理工作者與其他產業一樣被要求持續創新，然而環境條件中工作負荷高、低報酬等情形，將使得從業人員的勞動狀況更形困囿。表演藝術領域須正視從業人員的職業倦怠情形以及可能成因，並提出適當的對應策略以及介入方案，以兩者密切合作以達成團體組織使命。

（二）研究動機

儘管表演藝術團體規模差異甚鉅，分工模式大抵可分成藝術創作、行政管理、技術部門等三大部分，而表演藝術活動的成功仰賴三者的密切合作、溝通（Byrnes, 1999）。然而荷蘭學者 Hagoort（2003）認為表演藝術經理人的工作環境複雜，應注意壓力的排解——特別是面對藝術部門與行政部門間的衝突——以減緩負面壓力所導致的職業倦怠，其觀點點出了從業人員在勞動場域所面臨的不穩定。

回顧臺灣表演藝術領域，平珩（2008）認為臺灣當代藝術管理工作者所面對的是不健全與待遇不佳的工作環境，恐導致工作者產生倦怠以及身心耗竭的症狀，若非對於表演藝術或團體組織懷抱強烈熱忱，從業人員恐怕鮮少選擇留任。2007 年《表演藝術產業調查研究》中發現，從業人員每人每月薪資以「20,001 元至 30,000 元」之比例最高（40.12%），「20,000 元以下」者次之（30.38%），比較同年行政院主計總處資料顯示，「藝術、娛樂及休閒服務業」每人每月平均月收入為新臺幣 31,242 元；「創作及藝術表演業」為新臺幣 40,906 元，顯示表演藝術管理人員勞動報酬低於其他服務業許多。溫慧玟與于國華（2009）更進一步指出，表演藝術團體待遇不佳且資源匱乏導致人才尋覓困難，而無法長期於固定團隊服務，團體組織的資源及經驗無法累積形成。若表演藝術團體未能經營友善的工作條件，將會使對表演藝術具有高度奉獻精神的從業人員離任，恐影響該團體組織或表演藝術領域的未來發展。

職業倦怠研究自 1970 年代迄今已被應用在諸多國家與職業，但仍是二十一世紀中相當迫切需要被解決的職場議題，將會影響組織的營運效能與長期發展（Maslach, 1976; Leiter, Bakker & Maslach, 2014）。對表演藝術領域而言，也代表優秀人才的流失。從過往藝術管理領域中的研究中可以發現，從業人員高流動性的問題以及耗竭、倦怠的現象（薛西，2005；平珩，2008；溫慧玟、于國華，2009；蔡如歆，2009；吳宣穎，2010），但實際關切從業人員勞動狀況的研究卻十分有限。團體組織在從業人員勞動歷程扮演重要角色，若欲探討從業人員職業倦怠現象，則應先關注來自工作與組織的因素，因探討上更具建設性（Maslach, 1982; Cherniss & State, 2010）。

研究者自所參與實務工作，以及過往相關研究所發現的耗竭現象，啟發對於從業人員職業倦怠與其相關因素、影響的研究興趣。若能以從業人員的職業倦怠為軸，並以工作與組織的因子為核心，探討從業人員的倦怠現象、前因以及影響，而在工作中所得到的支持與指引是否具有緩解壓力的效果，期待能促使表演藝術領域關切從業人員的勞動問題。若能進一步研究從業人員的職業倦怠、其前因與影響，並分析其之間的關係，對於為來提出適當的介入方案以改善組織策略有所裨益，有助表演藝術工作的長期發展。

（三）研究目的

本研究欲探討臺灣表演藝術管理人員職業倦怠現象，並分析形成從業人員職業倦怠的前因及所造成的影響，及其間的關係，本研究將以馬斯拉赫倦怠量表通用版與其理論為基礎，探討從業人員職業倦怠與勞動狀況，作為對應方案的參考。

綜此所述，悉歸納本研究目的如下：

1. 瞭解臺灣表演藝術管理人員的職業倦怠現象的性質。
2. 分析臺灣表演藝術管理工作中影響從業人員職業倦怠的前因與其關連性。
3. 分析職業倦怠對臺灣表演藝術管理從業人員所產生的影響與其關連性。

文獻探討

職業倦怠的內涵、前因與影響，是向來有關研究者的研究焦點。過往研究認為，分析來自工作或組織的因素與職業倦怠的因果關係，有助於提出相應策略。依此本章將分為三部分陳述：職業倦怠的起源與內涵；造成職業倦怠的前因；職業倦怠的影響。

(一) 職業倦怠 (job burnout)

1. 職業倦怠之內涵

美國心理學家 Herbert Freudenberger 被認為是將職業倦怠概念帶入科學研究的研究者，Freudenberger (1980) 認為職業倦怠的內涵是，當人投入於特定標的、生活方法、關係，卻未能達到心中預期的成果，因而產生疲勞或成就感低落的身心理狀態。隨著職業倦怠的定義與內涵研究逐漸成熟，也為測量工具得發展提供了基礎，其中屬 Christina Maslach 及其同僚於 1981 年整合多年質性研究、個案研究所編制的馬斯拉赫倦怠量表 (Maslach Burnout Inventory, MBI) 及其系列量表最具有代表性。

Maslach and Jackson (1981) 所提出的 MBI 探討專業助人工作者的職業倦怠，並將職業倦怠分為三個構面：(1) 情緒耗竭指情緒過度勞動而呈現過分負荷或枯竭，被認為在職業倦怠扮演核心角色。(2) 去人性化係指工作者對服務的對象、組織成員以及團體等產生冷漠、不信任感；(3) 個人成就低落指工作者對工作失去活力，並大幅降低工作成就感，可能導致競爭表現降低 (Leiter & Maslach, 2000; Maslach, 2003)。而後職業倦怠測量拓展至非專業助人工作，Maslach, Jackson and Leiter (1996) 提出馬斯拉赫倦怠量表通用版 (MBI-GS)，並定義為「工作者對其工作的價值不以為然，並對其能力感到懷疑的一種耗竭現象」(Maslach et al., 1996, p. 4)。MBI-GS 將職業倦怠分為三構面：(1) 耗竭 (exhaustion) 指工作者精力與能力無法負荷工作需求的疲憊狀態；(2) 譏諷態度 (cynicism) 指因理想與現實不符、對工作團體或目標的挫敗，所產生抗拒、冷漠的態度；(3) 專業效能低落 (reduced professional efficacy)：指涉工作者過分低度地評價自身的工作能力與過往成就。

而其他學者亦提出職業倦怠的內涵，Pines and Aronson (1981) 認為職業倦怠是經歷長期情緒資源過度索求，產生綜合生理、情緒與精神的耗竭狀態，包含體力透支耗損、情緒感到無救贖、心理感到無助。而 Schaufeli and Buunk (2003, p. 387) 回顧過往研究提出了綜合性見解，其認為職業倦怠內涵包含：(1) 經常性的表現焦躁；(2) 特別聚焦於精神與行為的症候；(3) 通常被認為與工作有關；(4) 導致工作效率降低與工作表現低落。儘管迄今職業倦怠已累積相當可觀的研究量，Leiter et al. (2014) 卻認為，隨職業倦怠本質、原因與影響的研究陸續被應用到不同領域，研究者迄今仍在致力找出適當的介入方案，顯示職業倦怠可能是臺灣乃至全球的管理者必須面對的一大課題。

綜合過往研究發現，Maslach 理論發展時間長，且其應用領域廣度與次數也高於其他，以其相關研究輔以相關學者之見解，可將職業倦怠歸納為「個體經驗一段時間的勞動過程後，產生心理耗竭的心理狀態；對工作產生冷漠、不信任感受；及對工作低度評價或成就感低落的心理現象」。而職業倦怠的症狀可能表現在生理、心理或行為上，並幾乎可以在正常狀況下被觀察到。

2. 文化藝術領域中的職業倦怠

儘管職業倦怠相關研究數目不斷增長，但仍缺乏於文化藝術領域的應用。荷蘭學者 Hagoort (2003) 認為表演藝術經理人與從業人員面對的是一個複雜的工作環境，必須對負面壓力所導致的職業倦怠加以調解。回顧國內針對表演藝術行政管理人員的研究中，從業人員的耗竭現象

多次在研究中被發現（平珩，2008；溫慧玟、于國華，2009；蔡如歆，2009；吳宣穎，2010；蔡昀芝，2015）。然而在文化藝術領域中的研究，卻僅見歐素雯於2004年針對全國文化局行政人員職業倦怠的研究，足見文化藝術領域缺乏職業倦怠與其因果的相關研究。

（二）職業倦怠的前因

職業倦怠的前因相當複雜，並一直受到研究者的高度關注形成歧異不等的看法。Maslach et al. (2001) 將前因分為情境因子與個人因子。情境因子包含了工作特徵、職業特性與組織特質；個人因子則包含人口統計變項、人格特質、工作態度等。而 Schaufeli and Buunk (2003) 則認為，導致職業倦怠的前因可歸納出五個面向：(1) 過高的工作要求，包含工作負荷或時間壓力；(2) 角色問題，指工作情境中的工作者面臨扮演角色上的不清楚、衝突或是無法負荷；(3) 缺乏社會支持，其中社會支持可能來自上司、同事或同儕的支持或協助，社會支持被認為可以紓緩壓力並有助於工作者面對工作要求。(4) 缺乏自我調節活動：自我調節活動是一種鼓勵工作者完成目標的工具，例如讓工作者參與決策、工作自主 (autonomy) 等；(5) 來自服務對象的要求，通常來自服務對象的壓力，代表服務對象或與之互動的困難度。洪瑞斌 (2013) 整理歷年臺灣相關研究後，將前因分為工作壓力及工作態度；工作特性及組織特性；與個人特質三組，此與 Maslach 等人相當近似。Maslach (1982) 以及 Cherniss and State (2010) 從策略的角度分析，來自工作或組織的因素較個人因素更具影響力，且前者較後者容易處理，故探討來自工作或組織的因素較具意義。

因此，回顧過往文獻中對前因的探討，將以角色壓力、工作負荷以及社會支持作為前因變數，並下述其定義內涵。

1. 角色壓力 (role stress)

(1) 角色壓力的內涵

探討角色壓力，則先將「角色」與「壓力」之定義分別解釋。張春興 (2001) 認為，角色代表個人在社會團體活動所扮演的一種身分、地位或是擔負的任務，及其所被期待的行為表現。Selye (1956) 認為，壓力是面對不特定需求所產生的非預期反應，van Harrison (1978) 與 Lazarus, Cohen, Folkman, Kanner and Schaefer (1980) 亦指出，壓力是個人感知到其與環境的不適配且無法應付環境的需求所產生的不適。

Cooper and Marshall (1976) 提出了一個相當有趣的互動性觀點，角色壓力產生於當個體需要去平緩不同要求間的衝突，或個體必須找到額外的訊息以確認任務的有關目標。Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek and Rosenthal (1964) 認為角色壓力是個體面臨難以表現其因個人或工作所必須扮演的角色時所產生的壓力。而從社會體系的觀點來看，Hardy and Conway (1978) 認為角色壓力是由於個體內在體系的穩定性受到外力的干擾，使得個體沒有辦法達到社會結構所認為特定角色應表現的適當行為模式。Srivastav (2010) 則指出高度的角色壓力，是不良的角色設計或個人與環境不適配所造成。也就是說，角色壓力中所指不利角色活動的因子，是來自於要求間的不一致、不明朗、太多或是認知不同，或環境因素所造成。至於角色壓力與工作壓力的區別即在關切範圍的不同，工作壓力聚焦在個人在工作中感知到其與環境的缺乏適配性而無法應付工作需求，與角色壓力聚焦在社會結構下所期待的角色在活動中，所產生的不良反應 (van Harrison, 1978)。

回顧角色壓力的研究 (Harris & Bladen, 1994; Chang & Hancock, 2003; 蔡啟通, 2007; 廖慈慧、溫金豐, 2012)，大多仍是以 Kahn et al. (1964) 的三構面理論為主，研究將其分成角色模糊、角色衝突與角色過度負荷三個構面，其三構面的意義如下：(1) 角色模糊 (role ambiguity)：係指個體無法從環境中得到明確與足夠的資訊，導致無法適當的扮演該角色；(2) 角色衝突 (role conflict)：當個體與組織對角色要求完成任務的規範與準則不一致，或同時接收到兩個不一致的角色要求，即會產生角色衝突。(3) 角色過度負荷 (role overload)：指在有限資源下，個體被要求的角色行為過多或任務要求太高，以致個體無法負荷的狀態。

(Rizzo, House & Lirtzman, 1970; Beehr, Walsh & Taber, 1976)

綜上所述，角色壓力係指團體組織期望角色應表現的特定行為模式或應達成的任務不明確或不足；個體與組織對所要求完成任務的準則不一致；及被要求在有限資源承受過多角色行為或過高的要求，使個體因無法順利完成角色任務，所造成的身心理不適。

(2) 角色壓力與職業倦怠

過往表演藝術領域研究中，Byrnes (1999) 認為表演藝術行政管理人員職責在於協助藝術家處理製作需求，並擔任公部門、贊助者與觀眾的橋樑，黃毓棠 (2007) 也指出臺灣許多團體因人力不足，從業人員必須同時肩負財務、行銷、製作管理等工作。蔡如歆 (2009) 發現劇團行政人員的工作經常不能清楚劃分，且無法確定自己被授權決策的範圍為何，亦表現在追求演出品質與擷節開支的衝突上。當從業人員面對角色所賦與的要求或任務無法完成，即會產生角色壓力。

回顧過去角色壓力與職業倦怠的相關性研究，角色壓力與從業人員的職業倦怠有正向影響 (如 Iverson et al., 1998; 曾浩榮, 2010; 邱國銘, 2001)，顯示角色壓力與職業倦怠正向且顯著的相關。茲提出以下假設：

H1 角色壓力與職業倦怠呈正相關

2. 工作負荷 (workload)

(1) 工作負荷內涵

勞動及職業安全衛生研究所 (2015) 年指出，工作負荷 (workload) 是工作壓力的多種壓力源之一，為來自工作之要求的總和，誠如前段所述，壓力即是個人面對具有威脅性的環境時，所產生的不適感。從工作與組織的角度來看，Karasek (1979) 將工作條件分為工作要求與工作控制，而工作負荷被驗證為工作要求中相當重要的面向。Dwyer and Ganster (1991) 從研究中再度佐證了工作負荷是最顯著的工作要求，並指出工作負荷過高將導致員工在行為與健康的產生長遠的不良影響。而 Burke (2003) 也指出，個體在有限的時間必須達成太多任務，個體會感受到工作負荷膨脹至令人疲憊。對於工作負荷意義的描述，幾乎依隨著「工作過度負荷」的概念，也就是在工作上承受的要求超過界限，界線的意涵包含著數量、質量與以及時間壓力 (Veltman & Gaillard, 1996)。若回到工作負荷的本質，Rose, Murpay and Nikzard (2002) 指出，個體在工作環境被指定於有限時間完成工作要求，工作負荷即為有限時間內所需負責完成的工作負擔數量、頻率、強度等。Maslach et al. (2001) 認為過高的工作負荷，代表同時有過多的要求耗盡了個體的能量，以致個體難以恢復，對於職業倦怠現象有預測性。

Shaw and Weekley (1985) 將工作負荷的內涵分為量性與質性，量性工作負荷關注在單位時間內所被指派的工作數量對個體的影響；而質性工作負荷則聚焦在工作本身的困難程度，前者消耗個體體能，而後者消耗個體的心智與能力。Fox et al. (1993) 亦提出類似的觀點，總體而言個體所感知的工作要求，構成了工作負荷，他進一步將其分為生理負荷與心理負荷兩面向，生理面向可以是客觀而量化的，關注執行任務耗費體力的程度，例如生化檢驗指標等；而心理負荷是可以量化但卻主觀的，聚焦在耗費心智與知覺的程度。

綜合以上所述，工作負荷指的是，單位時間內個體感知被指派完成的工作要求、任務的數量。

(2) 工作負荷與職業倦怠

對於表演藝術行政管理人員而言，受到組織資源有限以及環境條件的影響，往往不能聘用足夠的行政人員，因此在表演藝術團體內服務所承受的工作負荷相當高，並可從工作份量、工時的研究中窺見 (溫慧玟、于國華, 2009)。高莉雅 (2011) 指出，相當多藝術管理畢業生，是因為工時太長而未任職於相關工作 (41%)。此外過去研究也指出，從業人必須負責多項性質橫跨製作管理、行銷、財務管理的工作，份量與工時過高使得從業人員承受相當大的工作負荷 (柯泓志, 2006; 黃毓棠, 2007; 宋建璋, 2013)。平珩 (2008) 認為這樣的不良條件將使臺灣的從業人員面臨職業倦怠與身心耗竭。

Maslach et al. (2001) 認為，工作負荷是造成職業倦怠最直接的前因，特別是對於耗竭構成的影響。鄭雅文、葉婉榆與林宜平 (2007)，認為臺灣輿論將工作負荷直覺與工作時數連結，

然而工作負荷的除客觀因素所致，也是一種生心理的負擔，工作負荷與職業倦怠存在直接正相關，其他國內外相關研究亦指出工作負荷對職業倦怠各個構面有程度不一的正向影響力（Lee&Ashfort, 1991; Iverson et al, 1998; Houkes, Janssen, Jonge & Bakker, 2003; 林進誠, 2012; 劉育綺, 2012）。茲提出以下假設：

H2 工作負荷與職業倦怠呈正向相關。

3. 社會支持 (social support)

(1) 社會支持的內涵

社會支持對壓力的因應效果經常被探討，反映與個人連結的社會網絡 (network) 中，所得到的支持或協助 (Beehr, 1995; 邱文彬, 2001)。Caplan, Cobb, French, van Harrison and Pinneau (1975) 將社會支持定義為個體面對壓力環境時，所接收到情緒性、資訊性或工具性支持的質與量。Cohen and Wills (1985) 認為社會支持即代表個人從組織團體的社會網絡中，接收到的關懷、資訊或是任務的協助。若更詳細討論支持的內容，社會支持指是藉由社會網絡所產生的一種歸屬感，它可能包含物質、訊息、傳遞等的提供，包含撫慰、維繫、強固與擁護等功能 (Langford, Bowsheer, Maloney & Lillis, 1997; LaCoursiere, 2001)。

Schwarzer & Knoll (2007) 則指出，社會支持可能來自工作同事、上司或家庭支持。Maslach et al. (2001) 對於社會支持在工作場域所扮演的角色亦指出，當人們能從喜歡或尊敬的人中分享讚美、舒適，人們即能在社群中存活，社會支持使個人再確認自己屬於組織的一員，建立一種善意的連結感。

House (1981) 首先提出社會支持可分為情緒性、訊息性、工具性與評價性四個面向。邱文彬 (2001) 統合過去的研究認為，社會支持的內涵探討多採取功能性取徑，包含：物質、情緒、尊重、訊息與友伴：(1) 物質的支持 (tangible support)：指提供物質或具體作為協助解決問題，這類型的支持明確且直接；(2) 情緒的支持 (emotional support)：即情感的支持、關懷與表達，同時代表對個體的鼓勵、愛、關心、同理心與信任；(3) 尊重的支持 (esteem support)：包含肯定、對價值觀的支持與理解；(4) 訊息的支持 (informational support)：即給予解決問題的指引，這些訊息指引能協助解決工作任務的問題；(5) 友伴性的支持 (companionship support)：即為一種正面的社會互動 (Langford et al., 1997)。

儘管許多研究採用上述架構來理解社會支持概念，但邱文彬 (2001) 與 Uchino (2006) 都指出，不同研究對內涵建構的不一致，使許多研究通常以統合性的概念進行測量與闡述。綜合以上所述，社會支持係指一種與社群網絡的一種連結感，代表個體在壓力環境下，從社會網絡中所接收到的物質、情緒、尊重、訊息上的協助與支持，而這些支持使個體感到撫慰，並增進與網絡的歸屬感。

(2) 社會支持與職業倦怠

回顧過去表演藝術行政管理人員的研究，可略窺從業人員的社會支持過程，蔡如歆 (2009) 發現，劇團行政人員多採取參與式溝通，藉與上司、同事間的溝通與支持完成工作任務。除了訊息性的支持外，亦發現許多劇團工作者以「家」來比擬工作場域，顯示工作場域的成員也提供了許多情感支持，維繫彼此成為劇團的成員，有助於緩解工作的壓力。蔡昀芝 (2015) 指出，從業人員與藝術家維持一個既抗衡又合作的關係，而來自上司與同事的協助有助於從業人員進入狀況，累積藝術管理工作所需經驗。因此，從業人員從工作場域所獲得的社會支持來自上司與同事，而類型包含訊息、情感等層面。

Maslach et al. (2001) 指出社會支持的不足給予工作者挫折感與敵意，這些對社群網絡的負面感受是造成職業倦怠的因素之一。而 Karasek and Theorell (1990) 亦認為，工作上的社會支持可以避免或緩和和工作壓力的不利影響，包含角色壓力、工作負荷等。誠如學者歸納過去研究所言，許多研究發現社會支持與職業倦怠呈現負向相關 (如：楊蓓, 1989; 陳欣怡、鄭淵全, 2010)。基於上述理論與文獻回顧以及過去相關的研究推論，茲提出以下假設：

H3 社會支持與職業倦怠呈負向相關

(三) 職業倦怠的影響與結果

職業倦怠的影響反映在許多不同方面，個體經歷長時間的壓力、耗竭，對個體本身與周圍造成影響，影響涉及個體、組織、工作環境乃或產業。Maslach (1982) 認為，職業倦怠對個體的影響，可能將導致個體離開組織，甚至可能離開此行業。

Schaufeli and Buunk (2003) 歸納過去研究，指出職業倦怠將對個體的情感、認知、生理、行為與動機造成影響。(1) 情感上，由於個體的情緒資源耗盡，可能會對心情造成影響，或使個體感到易怒、過度焦慮、對人產生懷疑；(2) 認知上，個體感受到無助、無望，使得個體失去對工作的意義。在工作與組織上，個體會認為不被同僚、上司喜愛，進而失去對組織的關心；(3) 生理上，過去研究認為職業倦怠者較容易「自稱」感冒，亦有研究指出有職業倦怠者有較高的皮質醇濃度或膽固醇，然而這些關連性缺乏足量數據；(4) 行為上，最顯著表現在組織層面，包含曠職、離職與表現衰退，而離職則可分為離職意願與離職；(5) 動機上，個體對持續工作的動機可能減弱或消失，包含興趣或是理想。

綜合上述，當職業倦怠的情形開始，個人對於工作的心態便產生變化，可能萌生離職意願，或行為上出現缺席、表現低落進而影響人際關係 (Robbins, 1993)。因此，為分析導致職業倦怠的影響以及職業倦怠與流動性議題的關聯，將以離職意願作為職業倦怠的影響變數，並下述其定義內涵。

1. 離職意願 (turnover intention)

(1) 離職意願的內涵

工作者的離職對與組織而言影響重大，幾乎每一個組織都會面臨工作者離職的狀況，(Saeed, Waseem, Sikander & Rizwan, 2014)。而欲探究離職意願的概念則應先行理解離職 (turnover) 的意涵，Mobley (1977) 認為離職是向組織領取薪資的個體，因某原因而終止與組織間的勞雇關係，與原工作組織脫離關係並無法再取得與職位有關的利益 (例如薪資)，即中止與組織關係的活動。黃英忠 (1997) 認為狹義而言，離職即對個體自組織內移動到組織外的狀態，從組織的角度來看即是員工的流出或流入。

Mobley (1977) 定義了離職概念後，認為離職意願是離職行為的前步，離職意願的強度即對個體實際採取離職行動的可能性有影響。Whitman (1999) 離職意願則表示個體思考是否應「自願」離開原工作或原組織。然而，由於「離職」是一連串的心理與行為的結構，包含了較低的付出，導致高曠職行為與離職意願，最後實際離職 (Hulin, 1991)。從行為理論來看，Ajzen (1991) 認為因某一行為的意願將對該行為的實行有預測效果，因此離職意願對實際離職行為有預測性。而離職意願的內涵除「意圖離職」外，Caplan and Jones (1975) 認為個體會思考下一個工作機會的可能性；Miller, Katerberg and Hulin (1979) 認為個體會思考採取行動後的成本以及探尋其他可能性的機會。因此離職意願的內涵，除了思考行動成本外，亦會探尋其他可能性。因此，離職傾向是個體欲離開目前工作，但卻尚未採取行動的意向狀態，也是個體思考行動成本與探尋其他可能性的總體強度。

(2) 職業倦怠與離職意願

在表演藝術組織的研究中，經常提及基層人員的流動率問題，團隊所能提供的報酬條件較低，導致基層從業人員的流動率相當高 (盧崇真, 2006; 溫慧玟、于國華, 2009)。高莉雅 (2011) 認為從業人員的流動率可能是因為勞動環境不穩定，以及工作時數長。許淑萍 (2011) 認為基層的高流動率，對團隊的永續發展有負面影響。

職業倦怠與離職意願的關連相當緊密，個體在經歷職業倦怠所產生無助感，這些心理變化將會導致個體對工作的低評價，進而萌生離職意願 (Schaufeli & Enzmann, 1998; Maslach et al., 2001; Schaufeli & Buunk, 2003)。Robbins (1993) 也認為，個人在職業倦怠的歷程中開始應付工作的要求，進而出現了是否離職的想法，意即職業倦怠與離職意願可能呈正向相關。過往研究中也多次驗證了職業倦怠與離職意願的正向相關 (Schaufeli & Bakker, 2004; 溫金豐、崔來意, 2001; 林哲羽, 2014)。茲提出以下假設：

H4 職業倦怠與離職意願呈正向相關

研究方法

(一) 研究設計

本研究旨在探討藝術行政與管理從業人員的職業倦怠現象，並從工作組織層面的因子中，探討其與前因、影響之關係。自理論與過往研究的回顧後，將以角色壓力、工作負荷、社會支持作為前因變數；離職意願作為影響變數。

依本研究之研究動機目的與前章文獻與相關研究回顧，為蒐集回答研究問題所需資料，將以問卷調查法對研究對象進行調查，並透過所蒐集的資料推論母體可能的狀況。研究假設如下：H1 角色壓力與職業倦怠呈正向相關；H2 工作負荷與職業倦怠呈正向相關；H3 社會支持與職業倦怠呈負向相關；H4 職業倦怠與離職意願呈正向相關。

(二) 研究對象與研究施測

本研究之研究對象定義為「任職於非公立表演藝術團體、組織從事營運行政管理相關工作並領有報酬之人士」，並將表演藝術團體、組織之指涉範圍歸限於近三年曾入選文化部「臺灣品牌團隊計畫」或「演藝團隊分級獎助計畫」至少一次之團隊為主，輔以登錄於《2013 臺灣表演藝術團隊名錄》之團隊。本次研究共計回收 91 份問卷。

(三) 研究工具設計與測量

本研究以問卷調查法探討藝術管理從業人員的職業倦怠狀況，與其前因、影響之關係，爰此編製職業倦怠、角色壓力、工作負荷、社會支持、離職意願量表悉如下述：

1. 職業倦怠：本研究定義為「個體經驗一段時間的勞動過程後，工作者對其工作的價值不以為然，並對其能力感到懷疑一種耗竭的心理現象」，分為三構面：耗竭、譏諷態度、專業效能低落。量表採用 Maslach et al. (1996) 編制的 MBI-GS，問卷填答採李克特 (Likert) 五點量表依「發生頻率」計分。
2. 角色壓力：本研究定義為「個體無法順利完成工作組織層面所賦予的角色任務，對身心理造成不適的負面反應」，分為三構面：角色模糊、角色衝突與角色過度負荷。量表參照 Harris and Bladen (1994) 的角色壓力量表編制，問卷填答採李克特 (Likert) 五點量表按「同意程度」計分。
3. 工作負荷：本研究定義為「在單位時間內，個體感知被指派完成的工作要求、任務的數量」。量表採用曾慧萍與鄭雅文 (2002) C-JCQ 量表中的「工作心理負荷構面」修訂，填答採李克特 (Likert) 五點量表按「同意程度」計分。
4. 社會支持：本研究定義為「個體在壓力環境下，從社會網絡中所接收到的協助與支持」，分為主管支持與同事支持。量表採曾慧萍與鄭雅文 (2002) C-JCQ 量表中的「主管支持」與「同事支持」修訂。填答採李克特 (Likert) 五點量表按「同意程度」計分。
5. 離職意願：本研究定義為「個體欲離開目前工作，其思考行動成本與探尋其他可能性的總體強度的意向強度」。離職意願量表編制乃援引 Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) 建構的量表，填答採李克特 (Likert) 五點量表按「同意程度」計分。
6. 人口統計變項：蒐集性別、學歷、年齡、從業年資、該單位服務年資、月平均執業所得、藝術類型、區域、組織規模、職位、婚姻狀態變項，皆為類別變項。

研究結果

研究量表經前測測試，以 Cronbach's α 值評估所有量表之內部一致性，測試結果所有構面皆大於 0.7，表示內部一致性高，信度高。本研究以封閉式網路問卷發放共發出 98 份問卷，扣除研究對象不符者，共計回收有效問卷計 91 份，有效回收率達 92.86%。

(一) 敘述統計分析

1. 人口統計變項

本次受測樣本中茲整理如表 4.1。生理性別以女性為主，計 63 人 (69.2%)，男性則計 28 人 (30.8%)。年齡則以「21-30 歲」為主，共 58 人 (63.7%)，「31-40 歲」計 25 人 (27.5%)，「41-50 歲」計 6 人 (6.6%)，「51 歲以上」計 2 人 (2.2%)。藝術類型分布，則為音樂類 25 人 (27.5%)，戲劇類 38 人 (41.8%)，舞蹈類 15 人 (16.5%)，傳統戲曲類 11 人 (12.1%)，其他則計 2 人 (2.2%)。

而執業所得則以「20,001 元—30,000 元」人數最多，計 43 人 (47.3%)；次之則為「30,001—40,000 元」計 24 人 (26.4%)；「20,000 元以下」計 13 人 (14.3%)；「40,001—50,000 元」計 8 人 (8.8%)；「50,001 元以上」則計 2 人 (2.2%)。從執業所得的分佈可看，仍有許多從業人員執業所得低於最低工資，足見部分從業人員經歷匱乏的工作條件。

表 4.1 樣本人口統計變數分布表 (n=91)

| 變數 | 次數 | 百分比 | 變數 | 次數 | 百分比 | 變數 | 次數 | 百分比 |
|----------|----|------|------|----|------|-----------------|----|------|
| 生理性別 | | | 藝術類型 | | | 學歷 | | |
| 男性 | 28 | 30.8 | 音樂 | 25 | 27.5 | 大學以下 | 4 | 4.4 |
| 女性 | 63 | 69.2 | 戲劇 | 38 | 41.8 | 大學畢業 | 65 | 71.4 |
| | | | 舞蹈 | 15 | 16.5 | 研究所畢業或以上 | 22 | 24.2 |
| 年齡 | | | 傳統戲曲 | 11 | 12.1 | | | |
| 21-30 歲 | 58 | 63.7 | 其他 | 2 | 2.2 | 婚姻狀態 | | |
| 31-40 歲 | 25 | 27.5 | | | | 未有穩定交往對象 | 43 | 47.3 |
| 41-50 歲 | 6 | 6.6 | 區域 | | | 有交往對象但未婚 | 29 | 31.9 |
| 51 歲以上 | 2 | 2.2 | 北部 | 84 | 92.3 | 已婚 | 18 | 19.8 |
| | | | 中部 | 2 | 2.2 | 離婚 | 1 | 1.1 |
| 從業年資 | | | 南部 | 5 | 5.5 | | | |
| 1-5 年 | 68 | 74.7 | | | | 執業所得 | | |
| 6-10 年 | 13 | 14.3 | 組織規模 | | | 20,000 元以下 | 13 | 14.3 |
| 11-15 年 | 7 | 7.7 | 小規模 | 29 | 31.9 | 20,001-30,000 元 | 43 | 47.3 |
| 16 年以上 | 3 | 3.3 | 中規模 | 33 | 36.3 | 30,001-40,000 元 | 24 | 26.4 |
| | | | 大規模 | 29 | 31.9 | 40,001-50,000 元 | 8 | 8.8 |
| 於該單位服務年資 | | | | | | 50,001-以上 | 2 | 2.2 |
| 1-5 年 | 74 | 81.3 | 職位 | | | | | |
| 6-10 年 | 11 | 12.1 | 主管 | 22 | 24.2 | | | |
| 11 年以上 | 6 | 6.6 | 非主管 | 69 | 75.8 | | | |

2. 變數各構面敘述統計分析

各變數各構面之平均數與標準差悉編列如表 4.2。整體樣本之工作負荷平均數為 3.98，標準差為 0.62，顯示普遍從業人員工作負荷相當高，與過往從業人員研究所述符合。而角色壓力中，角色衝突構面平均得分最高 (3.31)、角色過度負荷構面次之 (3.29)、角色模糊 (2.65)，顯示角色壓力中從業人員無法順利完成工作組織層面所賦予的角色任務，主要來自工作要求的衝突，或個體與組織要求的不一致，次之則是角色承受過多或過高的任務要求；而「角色模糊」與「角色過度負荷」兩構面之標準差較高 (0.73)，則顯示在該構面的看法歧異度較「角色衝突」高 (0.68)。社會支持方面，同事支持構面 (3.91) 高於主管支持構面 (3.30)，顯示從業人員從同事獲得支持與協助，高於自主管所獲得；而主管支持構面標準差略高於同事支持，則顯示主管支持的看法歧異略高。

職業倦怠部分，耗竭構面最高（3.35），譏誚態度次之（2.82），專業效能低落（2.15），顯示從業人員的職業倦怠主要表現在資源耗盡以致無法負荷工作的疲憊狀態，再者則是表現抗拒、冷漠、不信任的態度。然而，耗竭構面與譏誚態度標準差高於專業效能低落，分別為 0.90、0.87、0.61，顯示在這兩構面上的看法歧異度較大。離職意願方面，數據顯示從業人員離職意願偏低（2.57），但是看法歧異度較高（1.15）顯示從業人員考慮離開目前工作的意向較低，但是該部分歧異度是所有構面中最高，顯示在從業人員的考慮離開目前工作的意向歧異度甚高。

表 4.2 各構面平均數與標準差一覽表

| 變數名稱 | 平均數 | 標準差 | 變數名稱 | 平均數 | 標準差 |
|------|------|------|--------|------|------|
| 工作負荷 | 3.98 | 0.62 | 職業倦怠 | | |
| 角色衝突 | | | 耗竭 | 3.35 | 0.90 |
| 角色模糊 | 2.65 | 0.73 | 譏誚態度 | 2.82 | 0.87 |
| 角色衝突 | 3.31 | 0.68 | 專業效能低落 | 2.15 | 0.61 |
| 角色過負 | 3.29 | 0.73 | 離職意願 | 2.57 | 1.15 |
| 社會支持 | | | | | |
| 主管支持 | 3.30 | 0.89 | | | |
| 同事支持 | 3.91 | 0.86 | | | |

（二）多元迴歸分析

多元迴歸分析有利於建立自變項與依變項的關係，以及其強度。藉由多元迴歸分析得以檢定研究所提之四大假設，如表 4.3 所示，假設檢定如下：

1. H1 角色壓力與職業倦怠呈正向相關

角色壓力分為角色模糊、角色衝突與角色過度負荷，其中角色過度負荷與職業倦怠之耗竭構面顯示正向相關，迴歸係數為.594 ($p < .001$)，解釋力達 48.4%，拒絕虛無假設。而角色模糊、角色衝突與譏誚態度正向相關，迴歸係數分別為.337 ($p < .001$)、.258 ($p < .05$)，亦拒絕虛無假設，解釋力為 27.4%。而角色模糊與專業效能低落亦呈高度相關，迴歸係數為.450 ($p < .001$)，解釋力較低為 15.8%。

數據顯示耗竭主要與角色的過度負荷有關，意即角色所受要求過多或標準太高，與疲憊狀態有關。而工作環境中對角色應表現的行為模式或達成任務不明確，容易導致從業人員表現抗拒或冷漠的態度；也可能導致工作者低度的評價自己的能力與工作成就。

2. H2 工作負荷與職業倦怠呈正向相關

工作負荷與職業倦怠的耗竭構面顯示正向相關，迴歸係數為.393 ($p < .001$)，且解釋力達 39.3%，拒絕虛無假設。而工作負荷與譏誚態度構面顯示正向相關，迴歸係數為.220 ($p < .05$)，拒絕虛無假設，然而解釋力僅能解釋 3.8%的變異量，解釋力相當有限。最後，工作負荷與專業效能低落的相關關係不顯著 ($p > .05$)，無法拒絕虛無假設。

經數據分析顯示，工作負荷對耗竭的預測能力顯著，代表工作負荷對從業人員的資源耗盡以致無法負荷工作的疲憊狀態具有正向的影響，然而工作負荷雖對從業人員表現抗拒、冷漠、不信任的態度有關，但是解釋力不足。

3. H3 社會支持與職業倦怠呈負向相關

社會支持分為上司支持與同事支持兩構面，同事支持與耗竭高度負向相關，迴歸係數為-.370 ($p < .001$)，拒絕虛無假設，解釋力為 21.4%。而主管支持與同事支持皆對譏誚態度呈負向相關，迴歸係數分別為-.261 ($p < .01$)、-.385 ($p < .001$)，皆拒絕虛無假設，解釋力為 28.4%。而兩者對專業效能低落構面則無顯著相關 ($p > .05$)，無法拒絕虛無假設。

研究數據顯示，同事支持對於耗竭呈負向相關，意即減少從業人員的疲憊感。而主管支持與同事支持對譏誚態度的負向相關，顯示主管與同事的支持與協助，對於改善從業人員表現抗拒或冷漠的態度有顯著影響。

4. H4 職業倦怠與離職意願呈正向相關

離職意願與譏誚態度高度正向相關，迴歸係數為.645 ($p < 0.001$)，拒絕虛無假設，解釋力為58.1%。顯示從業人員考慮離開現職的意圖強度，與耗竭、專業效能低落有關，反而是與因理想與現實不符、對工作團體或目標的挫敗所產生的冷漠態度有關。

表 4.3 多元迴歸分析迴歸係數一覽表

| 變數 | 耗竭 | 譏誚態度 | 專業效能低落 | 變數 | 耗竭 | 譏誚態度 | 專業效能低落 |
|--------|-----------|-----------|----------|--------|-----------|-----------|--------|
| 工作負荷 | .393*** | .220* | -.127 | 主管支持 | -.190 | -.261** | -.052 |
| R2 | .400 | .049 | .016 | 同事支持 | -.370*** | -.385*** | -.163 |
| 調整後 R2 | .393 | .038 | .005 | R2 | .232 | .300 | .036 |
| F 值 | 59.219*** | 4.542* | 1.465 | 調整後 R2 | .214 | .284 | .014 |
| 角色模糊 | .106 | .337*** | .45*** | F 值 | 13.261*** | 18.885*** | 1.651 |
| 角色衝突 | .133 | .258* | -.134 | 離職意願 | .162 | .645*** | .017 |
| 角色過負 | .594* | 0.118 | .059 | R2 | | .595 | |
| R2 | 0.501 | 0.298 | .186 | 調整後 R2 | | .581 | |
| 調整後 R2 | 0.484 | 0.274 | .158 | F 值 | | 42.622*** | |
| F 值 | 29.137*** | 12.294*** | 6.635*** | | | | |

註：[1]各構面中數值表標準化後迴歸係數 β 。[2]R2 表示解釋變異量。[3]*表顯著性 $p < 0.05$ ；**表 $p < 0.01$ ；***表 $p < 0.001$ 。

結論與討論

(一) 結論

本處將就研究三問題，初步對臺灣表演藝術管理從業人員的職業倦怠進行回答：(1)職業倦怠特性；(2)角色壓力、工作負荷與社會支持對職業倦怠的影響；(3)職業倦怠對離職意願的影響。

1. 從業人員職業倦怠中耗竭偏高

研究數據顯示，臺灣表演藝術管理人員職業倦怠「耗竭」數值偏高。顯示從業人員的職業倦怠主要表現在無法負荷工作需求的疲憊狀態，也就是身心理資源耗竭。而因從業人員對藝術管理工作充滿熱忱努力奉獻，因此對於工作上的挫敗或因與理想不符所導致的負面感受並不強烈。同樣的，因從業人員常自詡肩負多樣工作萬能，並對工作充滿成就感，也因在專業效能低落下得分也較低。

2. 職業倦怠的前因

將職業倦怠分為三部分來探討，研究數據顯示耗竭與工作負荷、角色過度負荷正向相關，顯示從業人員身心理的疲憊狀態，與在有限資源內被指派工作任務的數量過高，或是角色被賦與過多或過高的要求有關。然而該部分的職業倦怠會因接收到同事支持與協助所減少，顯示同事的支持有助於減少從業人員身心理疲憊感。

譏誚態度則與工作負荷、角色模糊與角色衝突正向相關，顯示從業人員感受到理想與現實不符，或是工作上的挫敗所產生的負面態度，與工作任務數量過高；工作任務的資訊不明確、不足；個體與組織要求的規範衝突，或同時接受到不一致的角色要求有關。然而，本部分的職業倦怠因接收到來自上司與同事的支持而減少，顯示上司與同事的協助有利於減少理想與現實不符，或是工作上的挫敗感。

而專業效能低落則與角色模糊有關，即從業人員對於工作能力與過往成就的低度評價是來自工作任務的資訊不明確、不足，在工作任務上的說明與訊息不足，會使得從業人員對工作能力與成就無法自我肯定。

3. 職業倦怠對離職意願的影響

譏諷態度對於離職意願的預測相當顯著，代表當然從業人員發現理想與現實不符，或是對工作的團體、目標的產生挫敗感，進而導致抗拒、冷漠的感受時，便會萌生離職意願。然而，其他兩個構面包含耗竭與專業效能低落對離職意願的預測並不顯著，顯示從業人員感受到身心的疲憊感，並不會導致從業人員考慮離開現職。同樣地，因為從業人員對於工作能力與成就感的評價並不低，故對於離職意願的預測亦不顯著。

(二) 研究建議與討論

1. 表演藝術團體組織應注意從業人員的工作份量與疲憊感：研究發現從業人員整體呈現身心疲憊的耗竭狀態，與工作份量、難度有很大的關係。表演藝術管理工作，由於資源匱乏導致許多組織並未能聘任足量的人員，加上來自藝術創作、政府、觀眾的變動性即高，經常使從業人員必須花費長時間處理各種歧異度不等的事務，即會導致從業人員身心疲憊的感受，是一重要的健康問題。

2. 應建立藝術管理經常性工作的標準流程：儘管表演藝術工作經常以專案作為單位分野，專案間性質的歧異導致藝術管理工作經常不夠明確或不一致，然而，許多工作因團隊人員流動性高或疲於其他事務而未能建立一套標準作業流程，以致每從事新專案即需重新來過，耗費許多溝通時間與重複的成本，因此建立一套具備彈性的標準作業流程有利與減少要求的不明確與不一致。

3. 藝術創作與藝術管理應以尊重為本進行溝通：角色衝突與角色模糊使從業人員所產生的目標的挫敗，往往也表現在藝術創作與藝術管理間的不一致，意即兩者對於藝術管理工作角色應採行為模式的不一。藝術與行政管理兩方在盡守創作品質與資源管控的職責，兩者應持尊重彼此專業的態度合作，藉有效而完整的溝通進而在兩者間取得平衡，有利改善兩者間的衝突與不一致，進而減少從業人員在工作上所感受到的挫敗感。

參考文獻

中文文獻

- [1] 王國揚（2002）。角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部臺灣省中區國稅局為例。未出版之碩士學位論文，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班：高雄市。
- [2] 王麗淳（1999）。角色壓力影響情緒耗竭之過程探討。未出版之碩士學位論文，國立中正大學企業管理研究所：嘉義縣。
- [3] 平珩（2008）。正視藝術人才的「流動性風險」。2008 海峽兩岸文化藝術管理論壇發表論文，臺北市：國立臺北藝術大學。
- [4] 行政院文化建設委員會（2007）。表演藝術產業調查研究。臺北市：行政院文化建設委員會。
- [5] 余洪亮、蔡義清、莊懿妃（2012）。商管研究資料分析：SPSS 的應用。臺北市：華泰文化。
- [6] 吳宣穎（2010）。表演藝術團體行銷研究—以三個中小型現代劇團為例。未出版之碩士學位論文，國立臺灣師範大學社會教育學系：臺北市。
- [7] 林信昌、臧國仁（2001）。新聞從業人員之工作倦怠現象—以臺北市平面媒體路線記者為例。新聞學研究，63，頁 91-135。
- [8] 林哲羽（2014）。內政部入出國及移民署員工之工作倦怠、工作滿意度與離職傾向關係之研究。未出版之碩士學位論文，國立政治大學行政管理碩士學程：臺北市。
- [9] 林進誠（2012）。公務機關工作負荷影響工作倦怠、轉職意願之因果模式—以工程人員為例。未出版之碩士學位論文，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班：臺北市。

- [10] 邱文彬 (2001)。社會支持因應效果的回顧與展望。行政院國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，11 (4)，頁 311-330。
- [11] 邱國銘 (2001)。銀行行員的壓力源、工作倦怠與工作態度之研究。未出版之碩士學位論文，國立中山大學人力資源管理研究所：高雄市。
- [12] 柯泓志 (2006)。臺灣表演藝術團體之行政實務概述。彰化藝文，34，頁 14-17。
- [13] 洪瑞斌 (2013)。職業倦怠研究在臺灣之回顧與前瞻。人力資源管理學報，13 (3)，頁 107-140。
- [14] 桂雅文、閻惠群譯 (2006)。藝術管理這一行。臺北市：五觀出版社。(原書 Byrnes, W. [1999]. Management and the arts. Waltham: Focal Press.)
- [15] 高莉雅 (2011)。臺灣表演藝術行政管理相關系所畢業生就業情形之研究。未出版之碩士學位論文，國立師範大學表演藝術研究所行銷與產業組：臺北市。
- [16] 張春興 (2001)。教育心理學：三化取向的理論與實踐。臺北市：臺灣東華。
- [17] 張晏蓉、葉婉榆、陳春萬、陳秋蓉、石東生、鄭雅文 (2007)。臺灣受僱者疲勞狀況的分布狀況與相關因素。臺灣公共衛生雜誌，26 (1)，頁 75-87。
- [18] 陳欣怡、鄭淵全 (2010)。桃竹苗地區縣市政府社會工作人員角色壓力、工作倦怠及社會支持之探究。社區發展季刊，129，頁 333-353。
- [19] 勞動部勞動及職業安全衛生研究所 (2015)。新聞從業人員工作負荷及生理疲勞調查研究。臺北市：勞動部勞動及職業安全衛生研究所。
- [20] 曾浩榮 (2010)。會計師事務所內學長姐之關係、組織承諾、角色壓力與工作倦怠對審計人員離職傾向的影響。未出版之碩士學位論文，國立東華大學會計與財務金融碩士學位學程：花蓮縣。
- [21] 曾慧萍、鄭雅文 (2002)。「負荷控制支持」與「付出回饋失衡」工作壓力模型之探討與其中文版量表信效度之檢驗：以電子產業員工為研究對象。臺灣公共衛生雜誌，21 (6)，頁 420-432。
- [22] 黃怡翎、高有智 (2015)。過勞之島：臺灣職場過勞實錄與對策。臺北市：社團法人臺灣職業安全健康連線。
- [23] 黃芳銘 (2004)。結構方程模式：理論與應用。臺北市：五南圖書。
- [24] 黃英忠 (1997)。人力資源管理。臺北市：三民。
- [25] 黃英忠、黃毓華、劉錦雲、陳錦輝 (2008)。工作需求—控制模式與工作倦怠關係之研究：以自我效能為干擾變數。管理實務與理論研究，2 (1)，頁 37-51。
- [26] 黃毓棠 (2007)。臺灣現代劇團—「屏風表演班」經營管理之組織架構與行銷研究。現代經營管理研討會論文集，頁 53-72。
- [27] 楊蓓 (1989)。臺灣地區醫療社會工作人員工作壓力、社會支持與職業倦怠之研究。中華民國公共衛生學會雜誌，9 (1)，頁 14-28
- [28] 溫金豐、崔來意 (2001)。高科技公司女性專業人員工作—家庭衝突及工作倦怠之研究：社會支持的效應。管理評論，20 (4)，頁 65-91。
- [29] 溫慧玟、于國華 (2009)。藝文團體經營體質研究案—以臺灣表演藝術團體為面向分析。臺北市：財團法人國家文化藝術基金會。
- [30] 葉婉榆、鄭雅文、陳美如、邱文祥 (2008)。職場疲勞狀況與工作過度投入之相關因素：以臺北市 36 家職場受雇員工為例。臺灣公共衛生雜誌，27 (6)，頁 463-477。
- [31] 廖慈惠、溫金豐 (2012)。中年危機？角色壓力、健康壓力與就業力對職場退縮傾向的影響。人力資源管理學報，12 (2)，頁 49-66。
- [32] 劉育綺 (2012)。國中教師心理資本、工作負荷與工作倦怠感相關之研究。未出版之碩士學位論文，國立嘉義大學教育學系研究所：嘉義縣。
- [33] 歐素雯 (2004)。文化局行政人員角色衝突、工作壓力與職業倦怠關係之研究。未出版之碩士學位論文，國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班：高雄市。
- [34] 蔡如歆 (2009)。從組織行為架構探討現代戲劇團隊行政人員留任因素。未出版之碩士學位論文，國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所：臺北市。
- [35] 蔡昀芝 (2015)。表演藝術的主流論述與勞動過程—以臺北地區現代劇團為例。未出版之碩士學位論文，國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所：臺北市。
- [36] 蔡啟通 (2007)。互動正義與組織承諾、組織公民行為：角色壓力之中介效果及領導行為之干擾效果。管理學報，24 (3)，頁 253-276。

- [37] 鄭雅文、葉婉榆、林宜平 (2007)。臺灣職場疲勞問題的社會性。臺灣衛誌, 26 (4), 頁 251-253。
- [38] 盧崇真 (2006)。臺灣現代劇場管理的後現代策略之研究—以非大型劇場的發展為論述架構。未出版之碩士學位論文, 國立中山大學藝術管理研究所: 高雄市。
- [39] 薛西 (2005)。藝術行政不是行政助理。東海岸評論, 203, 頁 96。
- [40] 謝茉莉 (1990)。工作角色壓力、性格特質與工作倦怠之相關研究—以助人專業者為例。衛生教育論文集刊, 4, 頁 178。
- [41] 簡鈺恬 (2011)。藝術行政工作者的勞動過程研究—以非營利導向之視覺藝術組織行政工作者為例。未出版之碩士學位論文, 國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所: 臺北市。

外文文獻

- [1] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- [2] Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states: higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41-47.
- [3] Beehr, T. A. (1985). The role of social support in coping with organizational stress. In T.A Beehr & R. S. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective* (pp. 375-398). New York: John Wiley and Sons.
- [4] Bradley, H.B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15(3), 359-370.
- [5] Burke, R. J. (2003). Hospital restructuring, workload, and nursing staff satisfaction and work experiences. *The health care manager*, 22(2), 99-107.
- [6] Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., van Harrison, R. V., & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research.
- [7] Caplan, R.D., & Jones, K.W. (1975). Effects of work load, role ambiguity, and type a personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of applied psychology*, 60, 713-719.
- [8] Chang, E., & Hancock, K. (2003). Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing and health sciences*, 5, 155-163.
- [9] Cheng Y., Luh W.M., Guo Y.L. (2003). Reliability and validity of the Chinese version of the job content questionnaire (C-JCQ) in Taiwanese workers. *International journal of behavioral medicine*, 10(1), 15-30.
- [10] Cherniss, C., & State, T. (2010). Stress, burnout, and the special services provider. *Special services in the schools*, 2(1), 45-61.
- [11] Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- [12] Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- [13] Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 595-608.
- [14] Enzmann, D., & Kleiber, D. (1989). *Helfer-Leiden: Stress und Burnout in Psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Asanger Verlag.
- [15] Fox, M., Dwyer, D., & Ganster, D. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 36(2), 289-318.
- [16] Freudenberg, H. J. (1980). *Burn-out: The high cost of high achievement*. Garden City, New York: Doubleday.
- [17] Hagoort, G. (2003). *Art management: entrepreneurial style*. Delft, Netherlands: Eburon.
- [18] Hardy, M.E. & Conway, M.E. (1978). *Role theory: perspectives for health professionals*. Norwalk, CT: Appelton & Lange.
- [19] Harris, M. M., & Bladen, A. (1994). Wording effects in the measurement of role conflict and role ambiguity: A multitrait-multimethod analysis. *Journal of Management*, 20(4), 887-901.
- [20] van Harrison, R. (1978). Person-environment fit and job stress. In C. L. Cooper and R. Payne (Eds.), *Stress at work* (pp. 175-205). New York: Wiley.

- [21] Houkes, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427–450.
- [22] House, J.S. (1981). *Work stress and social supportreading*. MA: Addison-Wesley.
- [23] Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- [24] Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 1–23.
- [25] Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- [26] Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- [27] Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- [28] LaCoursiere, S. P. (2001). A theory of online social support. *Advances in Nursing Science*, 24(1), 60-77.
- [29] Langford, C. P. H., Bowsher, J., Maloney, J. P., & Lillis, P. P. (1997). Social support: A conceptual analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 25(1), 95–100.
- [30] Lazarus, R. S., Cohen, J. B., Folkman, S., Kanner, A. & Schaefer, C. (1980). Psychological Stress and Adaptation: Some Unresolved Issues. In H. Selye (Ed.), *Selye's Guide to Stress Research* (pp. 90-117). New York: van Nostrand.
- [31] Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1991). Work-unit structure and processes and job-related stressors as predictors of managerial burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(22), 1831–1847.
- [32] Leiter, M. P., & Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A training package*. San Francisco: Jossey Bass.
- [33] Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (2014). The contemporary context of job burnout. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: A psychological perspective*. London: Psychology Press.
- [34] Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16–22.
- [35] Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behavior*, 2, 99–113.
- [36] Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [37] Maslach, C., Jackson, S.E., & M.P Leiter (Eds.). (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [38] Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 57, 397-422.
- [39] Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.
- [40] Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509.
- [41] Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- [42] Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- [43] Pines A., & Aronson E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: The Free Press.
- [44] Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- [45] Robbins, S. (1993). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- [46] Rose, C.L., Murpay, L.B., & Nikzard, K. (2002). The role of the big five personality factors in vigilance performance and workload. *European Journal of Personality*, 17, 185-200.
- [47] Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), doi:10.5296/ijld.v4i2.6100
- [48] Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.

- [49] Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2nd ed., pp. 383-425). New York: John Wiley & Sons.
- [50] 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(3), 293–315.
- [51] Schwarzer, R., & Knoll, N. (2007). Functional roles of social support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview. *International Journal of Psych*, 42, 243–252.
- [52] Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- [53] Shaw, J. B., & Weekley, J. A. (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance. *Journal of Management*, 11(1), 87–98.
- [54] Srivastav, A. K. (2010). Heterogeneity of role stress. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 16-27.
- [55] Stanley, T.L.(2004). Burnout: A manager's worst nightmare. *Supervision*, 62(8), 3-5.
- [56] Swogger, G. (1981), Toward understanding stress: A map of the territory. *Journal of School Health*, 51: 29–33.
- [57] Uchino, B. (2006). Social support and health: A review of physiological processes potentially underlying links to disease outcomes. *Journal of behavioral medicine*, 29(4), 377–387.
- [58] Veltman, J.A., & Gaillard, A.W.K. (1996). Physiological indices of workload in a simulated flight task. *Biological Psychology*, 42, 323-342.
- [59] Whitman, M. F. (1999). *Antecedents of Repatriates' Intent to Leave the Organization*. Sarasota, FL: University of Sarasota.