

## 工作負荷與工作行為之關聯：主動性人格為調節變項\*

張婷婷

龍華科技大學工業管理系講師

陸洛

國立台灣大學工商管理學系教授

黃睦芸

國立台灣大學商學研究所碩士

### 摘要

本研究主要目的為探討(1)工作負荷與工作行為(工作績效與組織公民行為)之間的關聯,以及(2)主動性人格對工作負荷與工作行為之關係的調節效果。本研究採用結構式問卷調查,共計完成446份有效問卷,調查對象為台灣地區各類組織之全職工作者。研究結果發現:工作負荷與工作績效、組織公民行為等工作行為變項間皆有顯著的正相關。此外,我們亦發現主動性人格對工作負荷與組織公民行為間的關係具調節作用。我們建議:企業要營造組織支持的氛圍,給予員工適當的工作負荷,當員工將工作負荷視為挑戰時,就有可能會有較佳的工作表現,亦會有更多的組織公民行為,此外,組織亦可將主動性人格納入甄選員工的標準,如此將對企業效率與績效的提升有所助益。

**關鍵詞:** 工作負荷、工作績效、組織公民行為、主動性人格

### 壹、前言

隨著社會環境的劇烈變遷,企業競爭也越來越激烈,企業為了獲得競爭優勢,勢必要更有效的運用人力資源(Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1985),也就是員工必須要具備更多的知識與能力,投入更多的時間與精力於工作中,以因應快速變動的企業環境,而此現象會讓員工面臨巨大壓力。過去的研究發現工作壓力為影響員工工作態度與身心健康的重要因素(Lu, Cooper, Kao, & Zhou, 2003),且持續性的工作壓力也會對個體心理與行為表現產生不利的影響(Jex & Crossley, 2005; Kahn, Wolfe, & Rosenthal, 1964)。因此工作壓力相關的議題越來越受到實務界與學界的重視。

\* 誌謝: 本文報告之實徵資料收集獲國科會專題研究計畫經費(NSC97-2410-H-002-201-MY3)補助,特此致謝。

在壓力研究中，要求—控制—支持模式（job demand-control-support model, JDCS）是一個深具影響力的工作壓力模式（Salanova, Peiró, & Schaufeli, 2002; Van der Doef & Maes, 1998）。此模式認為工作環境中對個人福祉影響重大的主要有三個構面：工作要求、工作控制與社會支持（Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990）。其中，工作要求常反映為工作負荷，尤其是工作量上的要求；工作控制則表現為決策自主性（decision latitude）；員工知覺組織支持（perceived organizational support, POS）則能反映出工作環境中廣泛的社會支持程度（Theorell, 2000）。然而，對大多數的台灣企業或組織而言，受到家長式領導與威權價值的影響，組織成員大多認同階級式的組織權力結構。傳統儒家文化強調「尊卑」，即是指晚輩對長輩、下級對上級必須要敬重，所以部屬應該要遵從長官的決策。鄭伯璜（1995）指出台灣組織的決策大多由高階管理者或決策層級主管決定，再由上而下推動，一般台灣員工對組織歷程的控制力與影響力是很小的，例如薪資的決定有其固定的等級，如年資，而升遷任用則是由高階管理者或決策層級主管考量員工與自己的關係、對自己的忠誠度及工作能力而決定的。此外，Lu, Wu, and Cooper（1999）的研究也發現，台灣員工對工作沒有控制感，即台灣員工具有很低的決策控制感（decision latitude）。易言之，在台灣組織生態中，「工作控制感」可能遠不如其在西方社會中的重要性（陸洛，1997）。故本研究將聚焦在工作負荷與員工知覺組織支持這兩項工作環境的特徵對台灣工作者之行為表現的影響。

在壓力後果方面，Van der Doef and Maes（1999）整合了二十年的相關文獻，發現運用 JDCS 模式所探討的後果變項大致可以分為三類，其一為身體健康有關的變項，如心血管疾病（Hall, Johnson, & Tsou, 1993; Johnson et al., 1988; Kristensen, 1995; Schnall, Landsbergis, & Baker, 1994），其二為一般心理福祉（well-being），如焦慮與沮喪（Theorell, Harms-Ringdahl, Ahlberg-Hulten, & Westin, 1991; Westman, 1992），其三則為與工作相關變項則包括：工作滿意（Amick & Celentano, 1991; Westman, 1992）、工作倦怠（何金銘、黃英忠、陳錦輝、莊美娟，2005; Melamed, Kushnir, & Meir, 1991）等。然而此等工作相關變項大多屬於態度及心理福祉相關的變項，對具體的工作行為，如工作績效及組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）的研究並不多，且壓力與工作績效間的實徵關係也尚無一致性的研究結果（Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008; Jex, 1998）。Cooper, Dewe, and O'Driscoll（2001）對更廣義之工作壓力文獻（不限應用 JDCS 的研究）的評析也指出：既有的工作壓力研究太過關注壓力對員工之工作態度與身心健康的負面影響，卻嚴重忽略壓力對員工行為的可能衝擊，致使工作壓力研究與管理實務應用仍有一段距離。個人工作績效一直是組織最關心的員工行為表現，實徵研究則發現 OCB 也與組織效能有關（Koys, 2001; Walz & Nichoff, 2000），因此，本研究選擇工作績效與組織公民行為來探討工作環境中的關鍵特性（即負荷與支持）對員工行為之可能影響。

再者，從個人—環境適配的角度來看，個人特性若能與工作環境特性適配將會產生正面的工作後果，反之，不適配則會導致負面的工作後果（Van der Doef & Maes, 1999）。而員工人格特質正是此等個人特性之關鍵個別差異表現。在廣義的壓力研究中，人格特質已被視為是工作壓力歷程中重要的個人資源，可以發揮緩衝壓力的調節作用（陸洛，1997）。目前各種壓力模式中經常探討的人格特質包括：A 型人格（Type A behaviour）、內外控人格特質（locus of

control)、人格韌性(hardiness)、自尊(self-esteem)、樂觀(optimism)等(Beehr, 2000; Parkes, 1994)。然而，我們認為「主動性人格」(proactive personality)可能也是一個潛在的調節因子。主動性人格是一種穩定的傾向，具主動性人格的人會採取主動行為影響周圍環境(Bateman & Crant, 1993)。近年國外的研究已陸續發現主動性人格特質與個人的職涯成功及工作績效都有顯著的正相關(Crant, 2000; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999)，看似有助於員工良好的工作表現，唯探討主動性人格特質之調節作用的研究仍付闕如。我們以台灣期刊論文索引系統進行查詢，發現除碩博士論文外，有關主動性人格的研究僅有一篇(田新民、解志韜、祝金龍，2009)，且為探討主動性人格的主效果。故為彌補文獻缺口，本研究將視主動性人格為一個別差異因子，檢視其能否調節工作負荷與工作行為間的關係，即不同於田新民等人所關注之主效果，本文將進一步檢視主動性人格作為一個人格特質，是否會與工作負荷產生交互作用，進而影響員工之角色內及角色外之工作行為(工作績效與組織公民行為)。

綜合上述，本研究以 JDCS 模式為思考的起點，應用此概念架構解析出工作環境中的兩大關鍵特徵，即工作負荷與員工知覺組織支持，據以探討此兩大環境特徵與員工工作行為(組織公民行為與工作績效)之關聯，並進一步探討個人差異變項之主動性人格特質與工作負荷可能產生的交互作用。希望藉由本研究能補足現有工作壓力研究的缺口，並能提供企業有關工作壓力管理的相關建議。

## 貳、文獻探討與假設推論

### 一、工作負荷、員工知覺組織支持與組織公民行為、工作績效的關係

許多壓力理論都預測工作壓力會影響員工的態度與行為(Jex & Crossley, 2005)，陸洛(1997)認為工作壓力的後果可能鉅觀地表現在高缺席率、高流動率、低落的員工士氣、低生產力、高意外事故與惡化的勞資關係。工作負荷是最重要的工作壓力源之一(陸洛; Cooper et al., 2001)，角色模糊與角色衝突等工作壓力源也會負向影響工作績效(Gilboa et al., 2008)。不過，應用 JDCS 模式的諸多實徵研究卻發現，高壓力工作(iso-strain job)即高負荷—低控制的工作環境對工作滿意的影響並不一致(Van der Doef & Maes, 1999)，此結果暗示了工作壓力與工作後果變項間可能並非只有負向關係。

具體言之，Muse, Harris, and Feild (2003)曾發現工作壓力與工作績效之間存在著三種可能的關係，即負向線性關係、正向線性關係與倒 U 字型關係。早期的壓力研究也提出壓力與績效之間為倒 U 字型關係(Selye, 1974)，倒 U 字型關係的假說是指適度的壓力與工作績效有正向關係；而過度的工作壓力則與工作績效有負向關係，也就是工作壓力的程度(level)對工作績效有不同方向的影響，然而倒 U 字型關係的假說在實證研究中很少被支持(Muse et al.)，故從壓力感受程度似乎無法說明工作壓力與績效的關係。Selye (1982)遂建議探討壓力後果的差異不應以壓力感受程度作為基礎，而應以壓力要求(demand)，即壓力源(stressors)的類型為基礎。之後，Cavanaugh, Boswell, Roehling, and Boudreau (2000)將壓力的要求分為二大類，一類為「挑戰型壓力源」(challenge stressors)，包括高工作負荷、時間壓力、工作範圍與高工作責任等；另一類為「阻

礙型壓力源」(hindrance stressors)，包括：組織政治、角色模糊、工作安全感等。而壓力源的歸類往往取決於我們對壓力的認知評估，故若從壓力的認知評估觀點來看，我們可能會得到全新的啟示。

Lazarus and Folkman (1984) 認為個體由於評估事件的角度不同，隨之而來的情緒反應與處理方式也不盡相同，其採用期望理論 (Vroom, 1964) 的觀點，探討不同的壓力源與工作績效間的關係。若壓力源被評估為挑戰時，即為挑戰型壓力源，則個體可能出現希望、渴望與信心等反應，而此反應讓個體產生動機，願意克服困難，達成工作要求 (期望)，進而獲得工作報酬 (工具性)，而此工作報酬若被個體視為有價值的，如工作升遷 (有價值)，則工作壓力與工作績效之間就可能為正向關係；反之，當壓力源被評估為威脅時，個體可能會出現憂慮、焦慮與害怕等反應，而此反應則會讓個體缺乏克服工作要求的動機，進而不願意完成工作要求，則工作壓力與工作績效之間就就會是負向關係。本研究主要探討的工作壓力源為工作負荷，根據 Cavanaugh et al. (2000) 的分類，工作負荷只要不超過個人因應能力的極限，常被視為挑戰型壓力源，即工作負荷激發了員工的內在動能 (internal arousal)，進而更加努力，而帶來正向的影響 (Lepine, Podsakoff, & Lepine, 2005; Spector & Jex, 1998)。也就是個人會有較高的動機去克服工作負荷，完成工作要求，進而產生高的工作績效。反之，若個人將工作負荷視為阻礙型壓力源，即威脅，則顯示個人可能自覺沒有足夠的能力完成工作，進而沒有意願克服工作負荷，當然工作績效也就無法獲得提升。

探討工作負荷與工作績效關聯的實徵研究也確實發現，正向與負向的關係都可能出現 (Gilboa et al., 2008)。Gilboa et al. 的整合分析 (meta-analysis) 發現：工作負荷與工作績效之間沒有顯著關係，我們認為很可能就是起因於各個不同研究所發現之正、負向關係相互抵消了。Lepine et al. (2005) 細分壓力源類型與工作績效關係的整合分析確實發現，挑戰型壓力源與工作績效為正向關係；而阻礙型壓力源與工作績效呈現負向關係。即如前所述，我們認為工作負荷與工作績效關係應該會受到個體將工作負荷視為挑戰或威脅的影響而異。此假說有待本研究的實徵資料來檢證。至於工作負荷與組織公民行為之間的關係，過去研究很少探討，只有 Bolino and Turnley (2005) 曾以個人自發性行為 (individual initiative) 來代表 OCB，發現個人自發性行為與工作壓力有正向關係。前述研究中的個人自發性行為雖然只是 OCB 的一個向度，但其結果仍有啟發性。我們認為當個人面對較多的工作負荷時，若將工作負荷視為挑戰，為了克服工作要求，反而會有比較多的自動自發行爲，例如主動在假日加班，較早到辦公室工作，也有可能主動幫忙其他同事，特別是在團隊工作情境或工作任務具相互依賴性 (interdependence) 時，這些自發行爲都能促進工作順利進行。當然前提是，個人將工作負荷視為「挑戰」。基於上述，本研究的假設為：

**假設一之一：「工作負荷」與「工作績效」具有正向關係。**

**假設一之二：「工作負荷」與「組織公民行為」具有正向關係。**

Karasek and Theorell (1990) 在 JDCA 模式中指出工作上的社會支持可以避免或緩和好工作壓力的潛在不利影響。員工知覺組織支持則能反映出工作上社會支持的程度，也就是高的 POS 感受應能減緩工作壓力的負向後果。Organ

(1988)認為當員工知覺到較高的組織支持時，不僅會表現角色內行為 (in-role behaviors)，即較佳的工作績效表現，也較可能展現組織公民行為。Rhoades and Eisenberger (2002) 針對 70 篇知覺組織支持研究的整合分析同樣發現，POS 與工作滿足、正向情緒、情感性承諾、及角色內、外的的工作績效等工作後果變項皆呈顯著的正相關。李佳怡 (2000) 對台灣員工的研究也發現：當員工感受到較高的組織支持時，基于回報心理會產生較高的情感承諾、工作滿意度及工作表現，並有較低的離職意願。易言之，當員工知覺受到組織良好的對待時，會善盡其應有之工作職責，表現出有利於組織的行為以作為回報，即使在缺乏個人直接酬賞或表揚的情況下，仍會從事有利組織的行為 (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990)。由於過去許多研究都已證實 POS 與工作行為 (工作績效與 OCB) 具有正向關係，故本研究不再特別提出檢設來檢驗此項關係，然 POS 仍為本研究的重要研究變項，所以進行統計分析時，仍會將 POS 納入其中。

## 二、主動性人格的調節效果

在社會科學研究中，一個變項可能具有多重角色 (功能)，如既為自變項 (依變項之前因)，又可為調節變項，個別差異變項如人格特質就常有這種功能，例如自我效能 (self-efficacy) 除了與工作滿意、心理壓力有直接關聯 (Judge & Bono, 2001; Lu, Siu, & Cooper, 2005; Lu, Chang, & Lai, in press) 外，有些研究還發現自我效能扮演了調節的角色，能調節壓力源與壓力感受間的關係 (Jex, Bliese, Buzzell, & Primeau, 2001; Lu et al., 2005; Lu et al., in press; Schaubroeck, Lam, & Xie, 2000; Siu, Lu, & Spector, 2007)。我們認為主動性人格也是一個個別差異因子，所以可能也具有自變項與調節變項的雙重角色，目前已有研究探討主動性人格的自變項角色 (田新民等, 2009; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Van Dyne & LePine, 1998)，故本研究將研究聚焦於較少被探討的調節變項角色，即主動性人格的干擾效果。

對不同的壓力情境，個人會採用不同的方式處理，而此等個別差異將會影響工作壓力的歷程 (Parkes, 1994)。Karasek (1979) 也認為個別差異變項會影響 JDCA 中的「要求—控制」關係。若以環境互動論的觀點為基礎，則情境因素 (situations) 與個人因素 (如：人格特質) 對個體行為的影響是同樣重要的 (Bowers, 1973; Schneider, 1983)。在近期的實徵研究中，Harvey, Blouin, and Stout (2006) 就發現主動性人格可以調節工作壓力中的人際衝突 (interpersonal conflict) 與幸福感、工作滿足等工作態度之關係。Parker and Sprigg (1999) 的實徵研究也發現主動性人格在 JDCA 模式中扮演了一個很重要的調節角色，主動性人格可以調節工作要求與壓力感受的關係。如前所述，每個人對壓力的評估是有差異的 (Lazarus & Folkman, 1984)，壓力可以是威脅，也可以是挑戰，我們認為高主動性人格的個體，比較傾向將壓力視為挑戰，而非威脅，原因如下。

Bateman and Crant (1993) 認為：具主動性人格的人會採取主動行為影響周圍環境，且主動性人格是一種穩定的傾向。Buss (1987) 的研究指出，具主動性人格的個體不會被動地接受環境所給予的壓力，相反地，個體會積極地避免某些社會情境，他們有選擇情境的能力，也會在有利的情境下展現行為。故我們預期主動性人格會影響工作壓力對壓力後果的關係。具體而言，當具備主動性人格的人面臨高工作負荷時，其會主動管理工作要求，因而減少工作過量的不利影響，

即在高度工作負荷的情境下，積極主動性高的員工會有較佳的適應能力，能將壓力轉換為工作上的動力，甚至主動協助同事，從事角色責任外的的工作行為，共同完成工作任務，為組織創造最大的效益（Bateman & Crant）。反之，低主動性人格的個體較少展現積極主動性，傾向於消極適應環境並仰賴他人去改變，故他們面對工作的要求容易選擇忍耐，因而導致壓力產生（Parker & Sprigg, 1999）。

基於上述，我們認為主動性人格可以調節工作要求與工作行為（工作績效與 OCB）間之關係，即高主動性人格的人在高的工作要求下，會有更好的績效表現，同時，也有更大的意願展現出樂於幫助他人的組織公民行為。本研究的假設為：

**假設二之一：主動性人格會調節「工作負荷」與「工作績效」間的關係。**

**假設二之二：主動性人格會調節「工作負荷」與「組織公民行為」間的關係。**

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究以台灣地區有全職工作者作為樣本，進行結構性問卷施測。由於隨機取樣非常困難，故改採便利取樣，但仍儘量選取不同行業、不同組織、不同管理層級、不同專業背景、不同年齡之受訪者，以力求樣本之異質性。研究者透過人際網絡，將密封的信封交給有意願填答的受訪者，並請其填寫完畢後密封寄回或親自交給研究者。本研究調查對象分別為金融業、高科技業、會計師事務所、醫院、及政府部門等不同組織的員工，共回收 446 份有效問卷。

樣本的「個人特徵」，在性別方面，男性有 159 人，女性有 284 人，男女性別的比例約為 1:1.8，女性略多於男性。在年齡方面，平均年齡為 35.65 歲，標準差為 9.22。在婚姻狀況方面，已婚或同居者有 204 人（佔 46.3%）；未婚者有 228 人（佔 51.7%）；而離婚或分居者共有 9 人（佔 2%）。在教育程度方面，大學以上教育程度所佔的比例甚高，大學程度有 300 人（佔 67.9%）；碩士有 113 人（佔 25.6%）；博士有 4 人（佔 .9%）。此外，本研究亦將「教育程度」轉換為「教育年數」以利後續的統計分析，而教育年數之平均值為 16.36 年，標準差為 1.44。

樣本在「工作特徵」變項上，平均年資為 7.2 年，標準差為 7.99。在職位方面，以非主管的人數最多，共 256 人（佔 61%）；中階主管人數次多，共 71 人（佔 17%）；低階主管 62 人（佔 15%）；高階主管 31 人（佔 7%）。

### 二、研究工具

本研究採用問卷研究法，針對主要研究變項採用適合的量表加以量測，主要研究變項包括「工作負荷」、「知覺組織支持」、「組織公民行為」、「工作績效」、及「主動性人格」等五項。控制變項則包含：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作年資與職位等六種人口學背景變項。本研究所用之主要量表說明如下：

- (一) 工作負荷量表：本研究採用 Spector and Jex (1998) 編製的 QWI 量表 (Quantitative Workload Inventory)，此量表共有 5 題，題項如：「我工作的速度必須很快」、「我工作的時間總是不夠用」、「我有很多工作要做」等。所有題項皆採 Likert 5 點量尺，從 1 (從來沒有過) 到 5 (幾乎總是如此)，回答分數越高，則表示其工作負荷越高。在本研究中，內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  為 0.79。
- (二) 知覺組織支持量表：本研究採用 Eisenberger, Cummings, Armeli, and Lynch (1997) 量表，從員工的角度，測量員工是否感受到組織關心並重視其福利。量表共計 8 題，題項如：「組織相當重視我的目標和價值」、「組織會在意我所提出的意見」、「當我需要特殊協助時，組織會願意提供幫助給我」等，所有題目皆採用 Likert 5 點量尺，選項從 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意)，回答分數越高，則表示員工知覺組織支持的程度較高。在本研究中，內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  為 0.87。
- (三) 工作績效量表：本研究對整體工作績效的衡量採用 Viswesvaran, Ones, and Schmidt (1996) 所編制的「工作績效量表」(Job Performance Scale)，包含「任務績效」的測量指標，如：「工作數量」、「工作品質」與「專業知識」，及「脈絡績效」的測量指標如：「同事關係品質」與「出勤率」，共計 5 題。所有選項皆為 Likert 5 點量尺，採員工自評從 1 (很差) 到 5 (優良)，回答分數越高，則表示其工作績效越高。在本研究中，內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  為 0.78。
- (四) 組織公民行為量表：Lee and Allen (2002) 整合之前許多組織公民行為的量表，將組織公民行為簡化為 OCBI (利他行為) 及 OCBO (利組織行為) 二大類。本研究聚焦於員工利他性的組織公民行為，選取此量表中屬於 OCBI 的 8 個題項。題項如：「我會幫忙不在的同事處理事務」、「即使遇到最困難的公、私處境，我仍會對同事表現真誠的關懷和禮貌」、「我願意協助同事做好他們的工作」等，所有選項為 Likert 5 點量尺，從 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意)，回答分數越高，表示其從事利他性組織公民行為的意願與表現較高。在本研究中，內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  為 0.83。
- (五) 主動性人格量表：本研究採用 Seibert et al. (1999) 改編自 Bateman and Crant (1993) 的簡短量表。為精簡問卷長度，提升受訪者的填答意願與品質，我們參考 Rice, Frone, and McFarlin (1992) 作法，先行刪減了量表中題意相近且概念重複的 3 個題項，使用 7 個題項並進行驗證性因素分析，分析結果顯示模式適配度良好 (適配度指標為： $\chi^2/df=2.935$ ,  $GFI=0.977$ ,  $CFI=0.965$ ,  $RMSEA=0.069$ ,  $CR=0.7716$ )。我們使用的題項如：「不論成敗機率為何，只要我認為可行就會去完成它」、「我有發現新機會的洞察力」、「我總是在尋找解決事情的最好方法」等，所有選項皆為 Likert 5 點量尺，從 1 (非常不符合) 到 5 (非常符合)，回答分數越高，則表示受測者與主動性人格相符的程度越高，即主動性人格越明顯。在本研究中，其內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  為 0.78。

### 三、驗證性因素分析

本研究進行假設驗證前，先針對五個研究變項（工作負荷、知覺組織支持、組織公民行為、工作績效、及主動性人格）進行驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA），以檢視各研究構面的建構效度。研究模式的適配度指標為： $\chi^2=1182.78$ ， $df=485$ ， $GFI=0.85$ ， $CFI=0.86$ ， $RMSEA=0.06$ 。由於研究模式的適配度未達標準，因此依據 Jöreskog and Sörbom (1984) 的模式修正之建議，將同一構面中題項之間具有相關者建立新的關聯，統計套裝軟體 AOMS 分析報表可以提供修正模式的指標，我們共計建立 9 個新的關聯，包括在工作負荷的題項間建立 1 個新關聯；在知覺組織支持、組織公民行為、工作績效、及主動性人格的題項間則各建立 2 個新關聯。修正後的研究模式適配度為： $\chi^2=946.93$ ， $df=476$ ， $GFI=0.88$ ， $CFI=0.90$ ， $RMSEA=0.05$ 。雖然  $GFI$  仍低於 0.90，但 Cheung and Rensvold (2002) 的研究已發現除了  $RMSEA$  外，模式的整體適配度會受樣本大小、題目、與構面（因素）數目增加的影響，而使適配度指標值變小，即模式複雜度會影響模式的適配度，故有學者建議，當模式中含三個構面以上時，宜以  $RMSEA$  進行模式適配度之解釋（李茂能，2006）。據此，本研究模式的適配度雖未盡理想，但仍屬可接受範圍。此外，本研究模式的所有因素負荷量的檢定結果皆達 .001 的顯著水準，表示同一因素下的測量題目，皆能有效反映同一構念。

另外，我們對五個構面間的區別效度（discriminant validity）採用卡方差異檢定（chi-square difference test）進行考核。分別就兩兩構面比較未限定與限定（將兩構面的相關設定為 1）模式的卡方值是否達顯著差異（Anderson & Gerbing, 1988）。結果顯示卡方差異檢定皆達到統計上的顯著性（卡方差異由 240.74 到 383.14），此顯示研究模式具有區別效度。

## 肆、研究結果

### 一、相關分析

由表 1 的相關分析可以發現，「工作負荷」與「工作績效」、「組織公民行為」有正相關，符合研究預期之方向。「知覺組織支持」與「組織公民行為」有正相關，而與「工作績效」則未達顯著性相關。「主動性人格」與前因變項「工作負荷」、「知覺組織支持」及後果變項「工作績效」、「組織公民行為」均呈正相關。本研究的假設獲得初步證實，之後將針對各項假設進行更嚴謹的統計檢驗，即階層迴歸分析。

### 二、階層迴歸分析

本研究的假設在理論上具有特定的先後關係，故採階層迴歸分析，透過逐層控制以瞭解個別預測變項的預測力。我們設定第一層為控制變項，即人口學變項，選取了性別、年齡、教育年數、婚姻狀況、年資、職位共六項，納入迴歸分析。第二層為前因變項，亦即工作環境中的工作負荷與知覺組織支持。工作績效與組織公民行為則為依變項。結果呈現於表 2，說明如下。



表1 變項間相關分析

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性別	.64	.48	1										
2. 年齡	35.65	9.22	-.19***	1									
3. 教育年數	16.36	1.44	-.05	-.16***	1								
4. 婚姻狀況	1.56	.54	.20***	-.56***	.15**	1							
5. 年資	7.20	7.99	-.12*	.72***	-.24***	-.37***	1						
6. 職位	1.71	1.00	-.09	.41***	.01	-.20***	.27***	1					
7. 工作負荷	3.54	0.60	-.09	-.13**	.07	.06	-.12*	.09	1				
8. 知覺組織支持	3.44	0.63	.02	-.12*	-.15**	-.04	-.02	.16**	.03	1			
9. 組織公民行為	3.75	0.57	.02	.06	-.05	-.02	.06	.19***	.23***	.28**	1		
10. 工作績效	3.90	0.38	-.15**	.16**	.09	-.10*	.09	.25***	.20***	.06	.35**	1	
11. 主動性人格	3.44	0.52	-.17***	.06	.01	-.01	-.01	.27***	.19***	.19**	.31**	.25***	1

註：1. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .00$

2. 性別：男性(0)女性(1)；婚姻狀態：未婚/鰥寡(0)已婚/同居(1)；

教育年數：高中(12)大學(16)碩士(18)博士(22)；職位：非主管(0)主管(1)。

表2 階層迴歸分析結果

依變項	工作績效				組織公民行為				
	自變項	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
控制變項									
性別		-.13**	-.11*	-.09	-.09	.04	.06	.10*	.11*
年齡		.10	.19*	.18*	.18*	-.03	.15	.13	.13
教育年數		-.02	.00	-.01	-.01	.02	.06	.04	.05
婚姻狀況		.11*	.13*	.13**	.14**	-.05	.01	.01	.03
年資		-.03	-.03	-.01	-.01	.02	.00	.02	.02
職位		.20***	.13*	.10	.10	.20***	.07	.02	.03
前置變項									
工作負荷			.20***	.18**	.19***		.23***	.19***	.19***
知覺組織支持			.13*	.10*	.10		.32***	.28***	.25***
調節變項									
主動性人格				.13*	.13*			.23***	.22***
調節作用									
工作負荷 × 主動性人格					.07				.20***
R <sup>2</sup>		.10	.15	.17	.17	.04	.17	.22	0.26
ΔR <sup>2</sup>		.10***	.05***	.01***	.00***	.04*	.14***	.04***	0.04***
F		7.12***	8.59***	8.49***	7.85***	2.46*	9.85***	11.64***	13.03***
(df)		(6,378)	(8,376)	(9,375)	(10,374)	(6,380)	(8,378)	(9,377)	(10,376)

註：1. 呈現的是標準化之迴歸係數

2. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .00$

3. 性別：男性(0)女性(1)；婚姻狀態：已婚/同居(1)未婚/鰥寡(0)；

教育程度：高中(12)大學(16)碩士(18)；博士(22)；職位：主管(1)非主管(0)。

從表 2 的模式二與模式六的分析結果可知，「工作負荷」與「工作績效」、「組織公民行為」皆呈顯著的正向關聯，表示員工的工作負荷越大，工作績效表現也越好，從事組織公民行為的意願也越高，故假設一之一、一之二均獲得支持。此外，研究亦發現「知覺組織支持」也與「工作績效」、「組織公民行為」有顯著的正向關係，即員工知覺組織支持的程度越高，其從事組織公民行為的意願較高，且工作績效表現均較佳。

我們續採調節性迴歸 (Moderated Regression) 程序來檢驗調節變項的作用 (Baron & Kenny, 1986)。本研究假設：「主動性人格」可調節工作負荷與工作後果變項之間的關係。迴歸方程式中 X1 為工作負荷，Y 為工作行為變項，分別為工作績效和 OCB，調節變項 X2 則是主動性人格。以 X1、X2、以及兩者標準化後的乘積 (ZX1 × ZX2) 進入預測 Y 的迴歸分析中，只有當交互作用的迴歸係數顯著時，才表示 X2 扮演了調節變項的角色，影響 X1 與 Y 之間關係的方向或強度。此外，為使模式更為周延，本研究在進行階層式調節作用迴歸分析時，亦放入人口學變項及知覺組織支持作為控制變項。研究結果如表 2 的模式四與八所示。

分析結果顯示：在預測工作績效時，「主動性人格」與「工作負荷」的交互作用未達顯著水準，即「主動性人格」無法調節「工作負荷」與「工作績效」間的關係，故本研究假設二之一不成立。在預測「組織公民行為」時，「主動性人格」與「工作負荷」的交互作用達到顯著水準，即「主動性人格」能夠調節「工作負荷」與「組織公民行為」間的關係，故本研究假設二之二獲得支持。為進一步瞭解主動性人格與工作負荷的交互作用，繪製交互作用示意圖如圖 1。

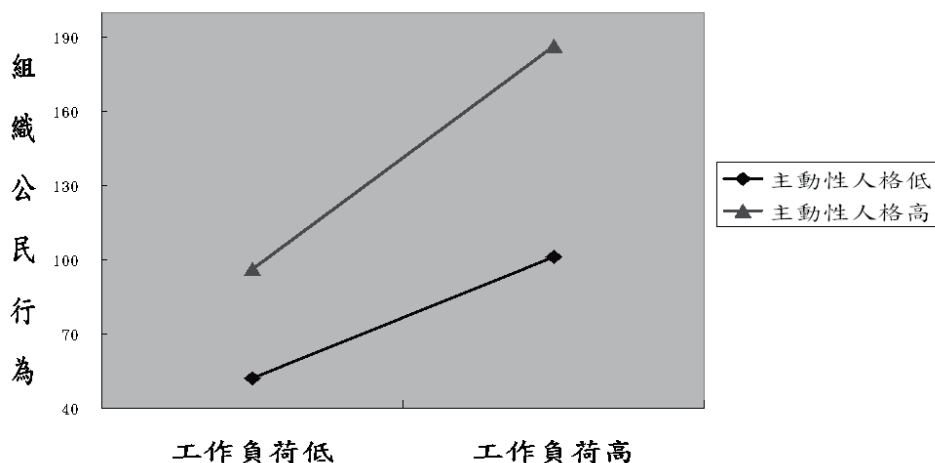


圖 1 主動性人格對工作負荷與組織公民行為之關係的調節作用

圖 1 顯示：無論是高或低主動性人格的員工，其工作負荷與組織公民行為的關係都是正向關係。而此關係，在「主動性人格高」與「主動性人格低」兩個群體中有明顯不同的斜率 ( $t = 5.29, p < .001$ )，表示工作負荷與組織公民行為的關係，在「主動性人格高」的群體中較其在「主動性人格低」的群體中強烈。

綜上所述, 假設二之一不成立, 假設二之二獲得支持, 即主動性人格無法調節工作負荷與工作績效之間的關係, 但可以調節工作負荷與 OCB 之間的關係。

## 伍、討論與建議

### 一、結論與管理意涵

本研究透過文獻探討以及實證資料統計分析的結果, 來推衍並檢驗研究假設, 以「工作負荷」及「知覺組織支持」為前因變項, 探討此二項工作環境之特性對員工工作行為之聯繫, 特別是對「組織公民行為」與「工作績效」的影響。除此之外, 本研究亦探討員工的「主動性人格」作為一種個別差異因素, 是否能夠調節工作負荷對員工工作行為的影響。

研究結果發現假設一之一、一之二全都成立, 即「工作負荷」與「組織公民行為」及「工作績效」之間有正向的關係。研究結果與 Lepine et al. (2005)、Lu, Kao, Siu, and Lu (2010) 與 Lu, Siu, and Lu (2010) 的發現相似。即工作負荷較可能被員工視為一種挑戰, 且對華人而言, 更可能被視為受主管青睞而委以重任, 故工作負荷對工作績效與 OCB 會有正向影響, 而非負向影響。具體而言, 工作負荷可能被員工視為一種挑戰, 也是對自覺受主管厚愛之效忠回報行為, 反能激發員工的成就動機, 使員工願意努力工作, 也確實加倍投入工作, 進而提高工作績效。現今的職場環境與工作安排常以團隊為單位執行任務, 故要順利完成工作目標與績效要求常有賴高度的團隊合作, 因此促成員工即便在工作量大時, 仍會有較高的意願從事利他的助人行為 (OCBI), 彼此互助、主動分享資源, 以共同達成團隊任務, 實則是利人也自助。

此外, 還有一種可能則是: 工作負荷在某種程度上反應了個人的工作績效表現, 員工績效表現優良, 專業能力強, 老闆往往會因此交付更多的任務, 即「能者多勞」這句話的體現, 反而導致個人的工作負荷增加。故我們不排除會有「工作績效表現越好, 致工作負荷越重」, 這樣因果倒置的可能性。同樣的, 工作負荷與組織公民行為也可能有因果倒置的現象。例如 Organ and Ryan (1995) 的整合分析就發現, 個人投入太多的 OCB, 將會使個人承擔較大的工作負荷。不過, 本研究屬於橫斷性的設計, 無法對因果關係進行決斷性的驗證, 後續研究可以考慮採長期性研究設計, 以確定研究變項間之因果關係。

雖然本研究對知覺組織支持與工作行為變項之關係沒有預設假設, 但知覺組織支持仍是本研究的重要變項需納入統計分析, 結果發現「知覺組織支持」對「工作績效」與「OCB」等工作行為變項也有顯著性的影響。這亦與過去研究結果相符 (Eisenberger et al., 1990; Organ, 1988; Rhoades & Eisenberger, 2002), 此一結果再度驗證了知覺組織支持能滿足員工社會情緒的需求, 即當員工感受到組織的關心、肯定和尊重時, 會讓員工產生正向情緒與高度工作滿意 (Rhoades & Eisenberger), 進而使員工在工作上有良好的表現, 如高工作出勤率與良好的人際互動, 當然個人也比較意願從事利他的助人行為, 即 OCB。綜合上述, 本研究的結果可以補充 JDCS 模式在行為後果變項上的研究缺口, 確認工作環境中的兩項重要特徵, 工作負荷與知覺組織支持除會影響員工的壓力感受、身心健康、及工作態度外, 也會具體表現在外顯行為上, 如員工的工作績效及利他性組織公民行為, 這是前研究所忽略的行為面向。

就主動性人格的調節效果來看，我們發現假設二之二成立，即主動性人格能夠強化工作負荷與組織公民行為之關係。工作負荷越高時，主動性高的員工相較主動性低的員工，更樂於從事利他的助人行為。這是由於主動性人格高的員工具有企圖改變不利環境的特質 (Bateman & Crant, 1993)，因此容易將工作負荷視為挑戰，在工作負荷越高的環境下，更有可能激發其積極主動的人格特質，從事利他的公民行為，以協助同事，也幫助自己，共同完成工作任務。過去有關主動性人格調節效果的研究很少，只發現主動性人格可以調節工作要求與壓力感受之間的關係 (Parker & Sprigg, 1999)。對壓力後果變項的調節效果付之闕如，本研究的結果將主動性人格的保護作用從減緩壓力感受 (主觀知覺)，延伸到減少壓力的負面沖擊 (行為後果)，填補了對主動性人格這一重要個人特質之效用的研究缺口。

綜合上述研究結果，我們提出以下建議，供管理實務界參考。本研究結果明確顯示知覺組織支持對員工之工作行為確實有正面影響。因此，我們建議組織必須營造心理支持的氛圍，如採用高承諾人力資源管理的措施。高承諾人力資源管理的目的在於人力資源內部發展，並與員工建立長期的雇用關係，其手段為提供豐富的教育訓練並協助員工的職涯發展 (Lepak & Snell, 2002)。由此可知，高承諾人力資源管理的措施能強化員工的組織承諾，讓員工對組織有正面觀感，進而讓員工知覺高度的組織支持。而知覺組織支持將有助於工作績效提升，及 OCB 的展現，最終能提升組織的經營績效。此外，我們的研究結果還發現，工作負荷與員工的工作績效及 OCB 之間存在正向關係。若以 Lepine et al. (2005) 的觀點，工作負荷不一定是負面的因子，端視員工如何評估工作負荷，當員工將工作負荷視為挑戰，就有可能會有較佳的工作表現，亦會有更多的組織公民行為。當然，企業也應該在員工達成較難的工作任務時，給予適當的獎勵或鼓勵，更強化其組織支持的知覺。最後，我們的研究結果發現：主動性人格高的員工可以強化工作壓力對工作績效的正向影響，也就是說這類員工比較容易將工作壓力視為挑戰，工作要求越高，表現越好。由於人格是個體與環境互動後形成的一種持久穩定的特質 (楊國樞, 1989)，不易透過教育訓練來改變，故建議企業可將主動性人格列為人才甄選的重要因素來考量，用招募歷程選到最適任的員工。

## 二、研究限制

本研究仍有幾項限制，需予說明。首先，本研究的樣本採便利取樣，樣本可能不具代表性，在結果外推時可能會有偏誤。唯我們已盡量選取不同行業、不同組織、不同管理位階、不同專業背景，力求樣本之異質性，期能減少樣本偏誤的影響。其次，本研究屬於橫斷性設計，無法確認研究變項間之因果關係。我們建議後續研究者對工作負荷與工作行為為後果間之因果關係的調查，最好能採用長期性研究設計。第三，本研究的調查採自陳式問卷，可能會產生共同來源偏誤 (common method variance, CMV) 的問題。尤其，員工在自評工作績效時大多傾向給予自我較高的評價。儘管 Conway and Lance (2010) 認為事後的統計檢測結果良好並不代表沒有共同方法變異之偏誤，不過謹慎的處理與反覆的檢測將可大大減少偏誤的發生率。因此我們依據 Podsakoff and Organ (1986) 的建議，採用 Harman's 單一因子檢定法測試。結果發現，在投入所有題項後得出

7 個因素，共解釋了 59.11% 的變異量，由第一因素解釋的變異量僅為 19.84% 可知共同方法變異造成的問題應不嚴重。此外，我們也遵照 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003) 的建議，在問卷的設計上，題項力求簡明、易懂，在問卷編排時，部分題項採用反向題，並採用不記名問卷調查，以期盡可能減少偏誤的影響。往後的研究可以考慮用主管評鑑或同儕互評的方式來衡量工作績效，以減少可能的偏誤。

### 參考文獻

- 田新民、解志韜、祝金龍，2009，「員工主動性人格對組織公民行為和團隊績效的影響——檢測一個路徑模型」，人力資源管理學報，第9卷第2期，19-32。
- 何金銘、黃英忠、陳錦輝、莊美娟，2005，「工作需求—控制—支持模式與工作倦怠關係之研究：以海關人員為例」，人力資源管理學報，第5卷第2期，19-37。
- 李佳怡，2000，知覺組織支持對員工工作態度影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李茂能，2006，結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編製上之應用，台北：心理出版社。
- 陸洛，1997，「工作壓力之歷程：理論與研究的對話」，中華心理衛生學刊，第10卷第4期，19-51。
- 楊國樞，1989，心理學，台北：台灣商務印書館。
- 鄭伯璫，1995，「差序格局與華人組織行為」，本土心理學研究，第3期，142-219。
- Amick, B. C., & Celentano, D. D. 1991. Structural determinants of the psychosocial work environment: Introducing technology in the work stress framework. *Ergonomics*, 34: 625-646.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- 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: 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- Beehr, T. 2000. An organizational psychology meta-model of occupational stress. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress*: 6-27. New York: Oxford University Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. E. 1985. *Human resource management: A general managers perspective*. New York: Free Press.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 2005. The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90: 740-748.
- Bowers, K. S. 1973. Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80: 307-336.
- Buss, D. M. 1987. Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 1214-1221.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. 2000. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85: 65-74.

- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. 2002. Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9: 233-255.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. 2010. What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25: 325-334.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. 2001. *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26: 435-462.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82: 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. 2008. A meta analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61: 227-271.
- Hall, E. M., Johnson, J. V., & Tsou, T. S. 1993. Women, occupation, and risk of cardiovascular morbidity and mortality. *Occupational Medicine*, 8: 709-719.
- Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. 2006. Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and Individual Differences*, 40: 1063-1074.
- Jex, S. M. 1998. *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jex, S. M., Bliese, P. D., Buzzell, S., & Primeau, J. 2001. The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: Coping style as an explanatory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86: 401-409.
- Jex, S. M., & Crossley, C. D. 2005. Organizational consequences. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress*: 575-600. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. 1988. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78: 1336-1342.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. 1984. *LISREL VI: Analysis of linear structural relationship by maximum likelihood, instrumental variables, and least square methods*. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. 2001. Relationship of core self-evaluations traits -- Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability -- With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86: 80-92.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., & Rosenthal, R. A. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek, R. A. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. 1990. *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Koys, D. J. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54: 101-114.
- Kristensen, T. S. 1995. The demand-control-support model: Methodological challenges for future research. *Stress Medicine*, 11(1): 17-26.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, K., & Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87: 131-142.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 2002. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28: 517-543.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. 2005. A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48: 764-775.
- Lu, C. Q., Siu, O. L., & Cooper, C. L. 2005. Managers' occupational stress in China: The role of self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 38: 569-578.
- Lu, L., Chang, Y. Y., & Lai, S. Y. L. in press. What differentiates success from strain: The moderating effects of self-efficacy. *International Journal of Stress Management*.
- Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S. F., & Zhou, Y. 2003. Work stress, control beliefs and well-being in Greater China. *Journal of Managerial Psychology*, 18: 479-510.
- Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu, C. Q. 2010. Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. *International Journal of Psychology*, 45: 294-302.
- Lu, L., Siu, O. L., & Lu, C. Q. 2010. Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the Greater China Region. *Stress and Health*, 26: 161-168.
- Lu, L., Wu, H. L., & Cooper, C. L. 1999. Perceived work stress and locus of control: A combined quantitative and qualitative approach. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7: 1-15.
- Melamed, S., Kushnir, T., & Meir, E. I. 1991. Attenuating the impact of job demands: Additive and interactive effects of perceived control and social support. *Journal of Vocational Behavior*, 39: 40-53.
- Muse, L. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. 2003. Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance*, 16: 349-364.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.



- Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. 1999. Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84: 925-939.
- Parkes, K. R. 1994. Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work & Stress*, 8: 110-129.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12: 531-544.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Rice, R. W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. 1992. Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 155-168.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. 2002. Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11: 1-25.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Xie, J. L. 2000. Collective efficacy versus self-efficacy in coping responses to stressors and control: A cross-cultural study. *Journal of Applied Psychology*, 85: 512-525.
- Schnall, P. L., Landsbergis, P. A., & Baker, D. 1994. Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health*, 15(1): 381-411.
- Schneider, B. 1983. Interactional psychology and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 5: 1-31.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84: 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54: 845-874.
- Selye, H. 1974. *Stress without distress*. New York: Lippincott.
- Selye, H. 1982. History and present status of the stress concept. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*: 7-17. New York: Free Press.
- Siu, O. L., Lu, C. Q., & Spector, P. E. 2007. Employees' well-being in Greater China: The direct and moderating effects of general self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 56: 288-301.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. 1998. Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3: 356-367.

- Theorell, T. 2000. Job characteristics in a theoretical and practical health context. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress*: 205-219. New York: Oxford University Press.
- Theorell, T., Harms-Ringdahl, K., Ahlberg-Hulten, G., & Westin, B. 1991. Psychosocial job factors and symptoms from the locomotor system -- A multicausal analysis. *Scandinavian Journal of Rehabilitation Medicine*, 23: 165-173.
- Van der Doef, M., & Maes, S. 1998. The job demand-control (-support) model and physical health outcomes: A review of the strain and buffer hypotheses. *Psychology & Health*, 13: 909-936.
- Van der Doef, M., & Maes, S. 1999. The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13: 87-114.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. 1996. Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81: 557-574.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. 2000. Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24: 301-319.
- Westman, M. 1992. Moderating effect of decision latitude on stress-strain relationship: Does organizational level matter? *Journal of Organizational Behavior*, 13: 713-722.

## The Relationships between Workload and Work Behavior: Proactive Personality as a Moderator

**Ting-Ting Chang**

Lecturer, Department of Industrial Management, Lunghwa University of Science and  
Technology

**Luo Lu**

Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University

**Mu-Yun Huang**

MBA, Department of Business Administration, College of Management, National  
Taiwan University

### Abstract

The purposes of this study are to explore: (1) the potential impact of workload on work outcomes (job performance and organizational citizenship behavior), and (2) the possible moderating effect of proactive personality on the relationship between workload and work outcomes. Using structured questionnaires, a diverse sample of 446 full-time employees drawn from a variety of organizations in Taiwan was surveyed.

We found that workload was positively associated with work outcomes (organizational citizenship behavior, work performance). Besides, proactive personality could moderate the relationship between workload and organizational citizenship behavior. It is thus recommended that enterprises need to create a supportive organizational atmosphere and assign employees with optimal workload. When employees believe that workload is a challenge stressor, they would perform better and engage in more organizational citizenship behaviors. Meanwhile, it would also be helpful for enterprises to enhance their efficiency and performance through recruiting employees who have high proactive personality traits.

**Keywords:** workload, performance, organizational citizenship behavior, proactive personality

