

建構警察角色壓力對職業倦怠影響之觀念性模型探討

陳清肇

目 次

- 壹、序論
- 貳、文獻探討
- 參、建構觀念性模型
- 肆、結論與建議

摘要

警務人員面臨防治犯罪、維護社會秩序及公眾服務的多重且衝突的角色，更需要具備能適時採用恰當之角色行為的能力。因此，探討角色衝突對警務人員工作行為的影響，將有助於排除不適合及不適任的警察加入警務人員行列，或對於可能有不適任特質者提高警覺，及早採取防治措施。過重的角色壓力不但造成警務人員績效不彰，對個人而言，甚至會發生工作壓力過重及職業倦怠的現象。本研究參考 Kahn（1964）的觀點，將角色壓力分為角色過度負荷、角色衝突及角色模糊三個層面，透過文獻探討，分析角色壓力對工作適應性的影響，並建立以下四項命題：1.角色模糊與職業倦怠有關，角色的不確定性越高，警務人員的職業倦怠感愈高。2.角色過度負荷與職業倦怠有關，角色的負荷越高，警務人員的職業倦怠感愈高。3.角色衝突與職業倦怠有關，角色衝突越高，警務人員的職業倦怠感愈高。4. 警務人員基本屬性對角色壓力與職業倦怠關係存在干擾作用。本研究除可瞭解目前台灣警務人員面對的角色壓力與工作適應問題，另一方面，藉由降低角色壓力改善現任警務人員的工作壓力與職業倦怠。最後建議可透過休閒娛樂性方案、教育性和成長性方案、干預性醫療方案、組織發展性方案四方面協助降低警務人員的職業倦怠。

關鍵字：角色壓力、職業倦怠、角色負荷、角色衝突、角色模糊。

壹、序論

服務人員被視為是服務組織績效的重要關鍵所在，就連非營利機構的政府機關也致力於提昇服務品質及競爭力。對內政而言，警務問題是基礎工作，更是牽

一髮而動全身的關鍵，因此如何提昇警務績效，成為當前政府的首要工作，解決警務人員的問題，也是刻不容緩的。另外，警務人員行為的良窳，攸關社會治安與民眾權益。如何維持警務人員的素質和生產力，使警員能在高壓力、高危險性及頻繁接觸人性黑暗面的環境中免於疲耗倦怠，更是值得重視的問題（沈湘縈，1995）。警務人員屬於高壓力職業已是不爭的事實，高工作壓力的結果不僅影響身心健康，甚至時常會導致自殺的行為。警員壓力的來源與問題的產生主要肇因於組織內部制度與措施的設計不良，而部分來自外在環境，其中角色衝突更是重要的一環（王昱文，1999）。然而，壓力的存在，可被視為情境因素，至於真正產生何種反應行為，則視當事人之人格特質、外在環境與因應方式而定。根據內政部警政署的資料推算，台閩地區員警在自殺、病故、意外事故和交通事故四種類型的死亡率，均高於軍人。1998年，員警的自殺率是軍人的七倍；病故死亡率是軍人的三倍；交通事故死亡率是軍人的2.7倍，由此可見，台灣員警與軍人相比，真的是站在第一線上（蔡永發，2002）。

社會越來越多元化，警政事務也越來越多，工作越來越繁重，警務人員的角色也變得越來越複雜，基層員警也常需扮演不同的角色，因此警員工作常面臨到顧此失彼、工作目標確定感不足，甚至工作超過個人身心能力所能負荷的狀況。導致警務人員角色壓力的原因不僅包括工作本身的特性、上級的要求、組織運作方式、社會大眾的期望，還需考慮家庭與組織的衝突及本身的生涯規劃，這些都是造成警務人員的角色壓力較其他行業嚴重的原因。

廖貴鋒（1986）研究發現，個人在組織當中，若有角色衝突與角色不明確的現象，將會產生焦慮、工作不滿足、緊張及工作效率不彰等工作倦怠的情形。而角色過度負荷導致工作倦怠的原因有二，其一是工作過量，工作者的時間與精力不能負荷，於是影響工作效率及工作，因而產生工作壓力，導致工作倦怠，因此由於警務人員過重的角色壓力，是造成工作壓力與職業倦怠的主要原因之一。

過重的角色壓力不但造成警務人員績效不彰，對個人而言，還會發生職業倦怠的現象，進而出現以下症狀（蔡永發，2002）：（1）身心健康狀況：由於警務人員必須處理的事情太多、業務繁瑣、工作時間過長、勤務輪班不規律，容易造成員警身心疲憊、厭倦、生活不規律，影響警務人員身心健康甚鉅。行政院研考會（1993）針對基層2500位員警的調查顯示：基層員警在工作適應上，容易呈現身心疲憊、厭倦、精神恍惚、失眠及血壓升高等現象，嚴重影響工作。（2）家庭婚姻狀況：員警服勤時間不定，無法配合一般家庭生活步調，而導致家庭婚姻問題叢生。（3）工作問題：員警常因工作壓力過大，超過個人所能承受的程度，因此容易產生士氣低落、績效不彰等狀況，如怠勤、吃案、服務品質不佳及沾染酒色財氣等缺失。

又因警務人員工作特性與目的的關係，是屬於高工作壓力的助人專業工作者，而職業倦怠是被探討最多、且被認為是助人專業工作的嚴重不適應後果之主題（沈湘縈，1995）。警務人員兼具防治犯罪、維護社會秩序及公眾服務的多重且衝突的角色，更需要具備能適時採用恰當之角色行為的能力（Pugh, 1986）。因此，探討角色衝突對工作行為的影響，將有助於排除不適合及不適任警務人員工

作的人進入警務人員行列，或對於可能有不適任特質者提高警覺，及早採取防治措施（沈湘縈，1995）。綜合前述動機，本研究之主要目的有四：

- 一、討警務人員面臨之角色壓力。
- 二、討警務人員角色壓力對職業倦怠的影響關係。
- 三、討警務人員基本屬性對角色壓力與職業倦怠間關係的干擾作用。
- 四、對上述影響模式提出建議。

貳、文獻探討

一、角色壓力

角色可以說是社會團體期許某一特定類別之人所應表現的行為模式，此類別可能是生理特性（如性別）、人格特質等（張永旺，1995）。壓力是指個人對外界的衝擊，在精神與身體上伴隨而來的反應。許多從事工作壓力研究的學者認為，角色壓力是壓力的主要來源（McGrath, 1976）。Harday & Conway（1978）認為角色壓力是因為外在力量擾亂內在體系的穩定性，而使得個人在所處的社會結構中，無法表現適當角色行為的狀況。從社會化的觀點來看，個人在扮演各種角色的過程中社會化。當個人在扮演各種角色時，若無法學習與角色有關的權利或義務，無法有效表現角色時，就會產生角色壓力（廖貴鋒，1986）。王青祥（1985）認為角色壓力即是個人在工作上與組織協調不良所產生的壓力，分為客觀事實和主觀經驗兩種（Kahn, 1964），客觀角色壓力的形成，是由於組織環境有些不利因素，造成不良角色特性；而主觀經驗的角色壓力，卻是經由客觀不利因素，影響到個人對角色不良知覺與認知的過程。Kahn（1964）認為角色壓力包括角色負荷、角色衝突及角色模糊等三個層面。本研究亦參考此觀點，進行變數的討論。

（一）角色負荷

廖貴鋒（1986）認為，當角色要求太多，或角色要求水準太高，超過個人所能達到的範圍，為角色過度負荷。謝茉莉（1989）認為角色過度負荷是指角色的需求，超過了角色扮演者時間、精力所能負荷的限度。（王麗淳，1999）則認為，角色負荷過重是因為時間上的限制，致使個體無法有效完成指定的工作任務，這樣的情形在會計師事務所旺季來臨時最為嚴重。

Van Sell, Brief & Schuler（1981）認為角色過度負荷是當角色傳送者基於其合法地位，對個人提出必須完成的工作要求時，個人無法完成所有的角色行為要求，而產生超過其能力的心理負荷。更進一步來說，將角色負荷區分為角色量的負荷及角色質的負荷，所謂角色量的負荷是指對角色行為的要求太多，使角色無法在一定時間內完成；角色質的負荷則是指對角色要求水準過高，使其無法達成。實證研究發現，角色「量」的負荷比「質」的負荷來的普遍（張榮宗，2002）。Kahn, et al.（1980）的研究顯示，幾乎有半數的受試者有角色負荷過重的現象，但McGrath（1976）則認為，角色負荷過重有時可作為應付壓力的工具，組織成員有時利用虛構或真實之角色負荷過重的現象，作為抗拒額外角色期望的要求。角色負荷之所以導致工作倦怠的原因有二，其一是工作量太多，為工作者的時間與

精力所不能負荷，進而影響其工作效率、工作成就感與工作滿足感，導致工作倦怠；其二是過度的工作負荷會影響壓力的抗衡過程（謝茉莉，1989）。

（二）角色衝突

「角色衝突」是在個體面對分歧的角色期望時產生（Robbins, 1998）。在生活中，絕大多數人皆同時屬於許多不同的社群，也就是必須同時扮演許多角色，當個人面對兩種或兩種以上相互矛盾或衝突的角色期望時，就會形成角色衝突。最普遍的角色衝突即是個人在工作與家庭中扮演的角色，因為他必須在兩者之間做好時間和精力的分配，當他在某個角色上付出太多的時間或精力，可能就會導致另一個角色無法扮演好，因而產生角色之間的衝突。王昱文（1999）將角色衝突定義為「角色衝突是由不同的角色期待所引起，角色的扮演者因無法同時滿足兩個以上的合理期待，而產生內心不適的感覺，便是角色衝突」。總而言之，角色衝突與角色模糊是處於社會體系中的個人，無法成功行使其角色的狀態。本質上，兩者皆是來自於角色期望所形成的外在壓力，但是其內涵並非完全相同。角色衝突是指角色表現者對角色要求或期望具有相當的認識，但因為來源太多且不一致，以致產生無所適從的困擾；而角色不明確則是指角色表現者無法確知角色期望與要求的情形。因此兩者內涵有別，但形成壓力的結果卻相同。Kahn（1964）更進一步將角色衝突分成四個類型：角色傳送者本身的衝突（Intra-sender Conflict）、角色傳送者之間的衝突（Inter-sender Conflict）、角色間的衝突（Intra-role Conflict）、個人角色衝突（Person-role Conflict）。

角色衝突的影響因素研究中，Kahn（1964）提出一個完整的角色衝突模型（Role Episode Model），做為分析角色衝突的基礎，這個模型主要可以用來說明，在一個組織情境中，人與人之間在某段時間交互作用的過程（Van Sell, 1981）。在整個動態的互動模式中，Kahn 等人認為有三個主要因素影響彼此互動的過程，這三個主要因素，包括組織因素（組織結構、在組織中的職級、角色要求、工作、實體環境以及組織措施等）、個人因素（個人的年齡、性別、地位、能力、教育背景及服務年資等）與人際因素（角色決定者及角色行為者之間的關係，如角色決定者對角色行為者的重要性、互動的次數、溝通的模式、彼此的回饋及參與情形等）。

（三）角色模糊

許多國內學者將角色模糊稱之為角色曖昧或角色不明確，角色模糊和角色衝突在概念上並不相同，但兩者之間有其相關性。學者認為角色模糊最主要是個體對於職責和權力缺乏明確的授權和指引，導致個體不能適當執行角色行為（Kahn, 1964）。House & Rizzo（1972）認為，角色模糊是個體對於行為結果缺乏預測能力，個體無法獲得清晰的角色期望，或是角色期望有不一致的現象。Kahn, et al.（1980）認為角色模糊是個人對角色的行為或績效水準的期望不太明瞭，即個人缺乏足夠的訊息，以決定如何扮演適當的角色。Biddle（1979）認為角色模糊是個人受到不一致的角色期望，或對完成工作目標的方法缺乏認識。Kahn et al.（1980）更進一步指出，角色模糊可能源自現代組織趨向龐大與複雜化、組織成長的腳步加速、管理不當，導致溝通不良，使個人不知如何完成角色期望。Jex（1998）則認為角色模糊發生是因為組織可能疏於制訂工作說明書，因為工作說明書是新進員工瞭解角色相關資訊的首要來源，能幫助員工遠離角色模糊及困惑；某些角色不容易去定義，特別是管理階層；環境的改變，因為組織內角色需

要與組織外因素相互連結，當這兩者間有所改變，將使這些角色的需求改變或變得不明確。

有關角色模糊程度的衡量，French & Caplan (1973) 認為，可從以下四的方面來衡量：1.對工作目標瞭解的程度；2.對工作範圍與職責瞭解的程度；3.對他人目前的期望是否清楚；4.對他人未來期望的預測能力。Kahn 等人也認為，為了減少角色不明確的程度，必須獲得與角色有關的三種資料：1.瞭解他人期望中的權利義務與職責；2.瞭解履行上述角色期望的活動內容；3.確認最好的履行方式。角色模糊與角色衝突在概念上並不相同，但兩者之間有其相關性，本質上，兩者皆是來自於角色期望所形成的外在壓力，其內涵並非完全相同：角色模糊的起因是由於相互矛盾或模擬兩可的一種情境，但此種情境並非相互衝突，而是有一種以上的事物相互混淆所產生的。總而言之，角色衝突與角色模糊確實是處於社會體系中的個人，無法成功行使其角色的狀態，兩者雖然內涵上有差別，但形成壓力的結果卻相同（廖貴鋒，1986）。

二、警務人員的角色壓力

Freudenberger (1974) 指出，從事助人服務專業的人員和從事一般職業的人之間最大的差別是，從事服務專業的人員必須同時滿足其工作對象的需求、個人自我滿足的需求以及組織方面的需求，如果一個助人工作者無法處理這些不同的期望與需求，或者對自己工作的本質缺少認識，將導致角色衝突與角色不明確。以警務人員為例，根據角色衝突模式，角色決定者（如自己、長官、同僚、部屬、家屬及社會大眾）會將角色期望傳達給警務人員，而當警務人員實際上表現的角色行為或與這些期望有差距，或是期望過多且不一致時，警務人員就可能會產生角色衝突或角色模糊的感受。此外，警務人員也會根據以往的經驗背景，以及對角色決定者的知覺，形成對其角色壓力的調適方式，其反應可能為拒絕、被動順從、退縮或者企圖取得協調，這種反應會再回饋給角色決定者，形成人際交互作用的過程（王旻文，1999）。因警務人員的角色兼具防治犯罪、維護社會秩序及公眾服務的多重且衝突的角色，更需要具備能適時採用恰當之角色行為的能力（Pugh, 1986）。員警在進入警界之後，就必須學習為自己作生涯規劃，熟悉環境之後，找出自己的發展機會和定位，並充分瞭解組織的需求、個人的需求及人際的需求，就可以表現自己最適合的角色行為，不會受到環境的干擾而導致更多角色衝突的問題。

三、職業倦怠

早在 1970 年初期，美國心理治療學家 Freudenberger 和他的同事即率先將「職業倦怠（Burnout）」應用在職業行為的描述上。從此以後，職業倦怠成了文獻中及大眾媒體中的常用語。Freudenberger (1980) 依症狀定義職業倦怠為：個人生理及心理資源的耗竭。他將原因歸於個人受自身價值或社會價值的驅使而過於想達成某些不切實際的目標。症狀包括：失去領袖魅力、疲憊、頭痛、難以入睡、衝動、易怒、猜想、妄想、沮喪等。他認為工作情境是職業倦怠的預測變項，特別是那些需獻身於助人及不切實際、過於理想化期望的助人專業。由於學者研究領域互異，實證角度不同，對職業倦怠的詮釋也有差異。Jackson & Maslach (1982) 認為，沒有一種工作倦怠的意義可被視為標準的定義。但綜合來說，工作倦怠乃是遭受壓力之後，不好的感覺持續出現，個體無法調適自身的情況來因應，只好採取防衛機制，在心理上與平日接觸的人保持距離，或是以一種機械性的態度（視

人為物品)對待周遭的人(崔來意,2000)。如 Cherniss (1980) 將職業倦怠定義為:解除以往對專業的獻身以回應工作中壓力及緊張感之過程,他們將職業倦怠分成三個階段:

第一階段: 當資源和需求不平均時,工作者會感受到壓力。其中,「需求」包含外在內在兩項,外在需求是指工作者之工作環境所涉及之一切直接或間接的需求;內在需求則是指工作者本身的需求,「資源」指的是工作者具有之能力、經歷、工作技術及時間等項目。

第二階段: 感受到緊張,這是一種對焦慮、緊張及疲憊的立即、短期的情緒反應。當個人承受工作壓力時,身心宛如一支緊繃的弓,會產生精神緊張、身心疲累、情緒不穩等及時與短暫的情緒反應,此時個人會加快擷取資源的速度,而感到精力、能力等逐漸被掏空,於是情緒耗竭的程度便愈發嚴重。

第三階段: 當工作者的情緒資源一旦用盡,便會藉由態度及行為的改變,試圖防衛性地因應壓力(如:機械式地對待當事人)。此時不是對外界人事物保持冷漠疏離的態度,就是自我否定,本階段可視為真正的職業倦怠。

Lee & Ashforth (1993) 認為職業倦怠包含了三個特性:(一)個人改以負面方式處理人際關係;(二)對個人成就已不感興趣;(三)生理、心理及情緒上都已十分疲憊。尤其是最後一個特性,往往使職業倦怠者無法再勝任原有工作。Pines, Aronson & Kafry (1981) 也指出職業倦怠者在生理、情緒、心智上有身體虛弱、感覺無助和無望、情緒耗盡消極的自我概念,對工作、生活及其他人產生冷漠的態度,並在理想的追求上出現不信任、不滿意和失敗感。Kahill (1988) 則將職業倦怠的影響分為五大方面:生理方面、心理方面、行為方面、人際方面、態度方面。職業倦怠始於長期對工作者的過份要求,超越其情緒資源所能負擔的範圍;其原因主要來自工作、角色、組織加諸的壓力及個人本身的壓力等壓力源(崔來意,2000)。

職業倦怠是一個發展的歷程, Potter (1985) 曾以症狀之發展與交互作用說明:滿懷理想的助人工作者,面臨衝突與障礙時,除了會產生挫折感之外,更可能因挫折而自責、內疚,使自己變得更挫折,更無力應付衝突、障礙,而終於變得喜怒無常、容忍度降低,這無疑會傷害其人際關係,斷絕支持,增加挫折,使個人變得更喜怒無常,同時可能以情緒退縮作為防衛,而導致情緒、心智的耗竭以及深沉的沮喪。這些心理壓力源漸漸地造成生理上的傷害,個人開始產生生理抱怨,進而借助藥物克服情緒壓力。根據研究,警務人員是一處於高工作要求及低掌控支配狀態下的族群,極易高面對壓力產生的行為改變,以飲酒、濫用藥物、暴力行為及自殺等四種居多(翁萃芳,2002)。長此以往,生理健康與工作熱忱逐漸耗盡,工作效率明顯降低,導致罪惡感與自責逐漸加深,終將成為惡性循環。因此, Potter 認為職業倦怠往往會自行運作、難以止息(劉淑慧,1987)。

總結來說,職業倦怠所造成的影響涵蓋個人生理、認知、情緒和行為等各方面,組織更必須為職業倦怠的負面影響付出某種程度的代價。而且根據實證研究,最容易產生職業倦怠的人,竟是那些表現良好、聰明、曾被視為明日之星的人(Modic, 1989),尤其是中階管理者及一些負責輔導、幫助他人的專業人士,

最容易受到職業倦怠的打擊 (Shirom, 1989)。

參、建構觀念性模型

一、角色模糊與職業倦怠之關係

Gupta & Beehr (1979) 的研究發現，角色模糊與離職意願有顯著正相關。Fisher & Gitelson (1983) 的研究亦發現，角色模糊與離職意願、緊張、焦慮均成正相關，而與工作滿足成負相關。Schwab & Iwanicki (1982)，針對 469 位教師所做的研究，發現角色衝突與角色模糊這兩個變數在情緒耗竭這個構面具有顯著的解釋變異量。Burke & Greenglass (1995) 針對 362 名任職於教育機構的老師及管理階層，進行個人特質、工作壓力、社會支持與職業倦怠之間關係的研究，發現工作上的衝突及模糊是造成情緒耗竭的壓力來源。Kahn (1964) 認為角色衝突與角色模糊是造成工作壓力、心理緊張即情緒疏離等職業倦怠現象的主要原因。邱國銘 (2001) 的針對銀行行員所做的研究發現，若工作者的角色模糊的程度越高，則越有工作倦怠之「降低專業效能」現象產生，並有較高的離職意願。因此，角色模糊與職業倦怠間有密切的關係。由此推導本研究之命題 1：

命題1：角色模糊與職業倦怠有關，角色的不確定性越高，警務人員的職業倦怠感愈高。

二、角色過度負荷與職業倦怠之關係

Maslach (1976) 指出，工作者如有角色的過度負荷，卻不能獲得休息，則可能造成情緒耗竭而形成職業倦怠。Pines & Kafry (1987) 對社工人員的調查顯示，工作負荷與工作倦怠有正相關。Barad (1979) 發現工作負荷高，則易情緒耗竭，缺乏人性和成就感皆高。Cherniss (1980) 的研究發現，角色感受到工作負荷的程度越高，則越容易產生工作倦怠。而角色過度負荷導致工作倦怠的原因有二，其一是工作過量，工作者的時間與精力不能負荷，於是影響工作效率及工作，因而產生工作壓力，導致工作倦怠，其次是過度的工作負荷，會影響到對壓力的應付過程 (謝茉莉, 1989)。邱國銘 (2001) 的針對銀行行員所做的研究發現，若工作者越具有角色過度負荷 (質的負荷) 之現象，越易產生情緒耗竭。因此，警務人員若覺得工作量過多，無法於時間內完成，極容易產生職業倦怠。警員的工作時間相當長，且直接面對大眾，工作更具壓迫性，所以若工作量過多，使得警員不能於限定時間內完成工作，極有可能造成情緒耗竭之工作倦怠的現象。因此，角色過度負荷與職業倦怠間有密切的關係。由此推導本研究之命題 2：

命題2：角色過度負荷與職業倦怠有關，角色的負荷越高，警務人員的職業倦怠感愈高。

三、角色衝突與職業倦怠之關係

Harrison (1983) 在研究中指出，角色衝突與角色模糊是職業倦怠的主要來源，與職業倦怠的相關性最顯著。Morris & Snyder (1979) 發現角色傳遞者間之角色衝突及個人內在之角色衝突均已離職傾向有正相關。Leiter (1988) 以護

士為研究對象，發現角色衝突與情緒耗竭之間有顯著相關。King & Sethi (1997) 針對資訊系統專業人士的研究中，發現角色衝突及模糊與情緒耗竭之間存在正向關係。由此推導本研究之命題 3：

命題3：角色衝突與職業倦怠有關，角色衝突越高，警務人員的職業倦怠感愈高。

由上述三項命題，可建構本研究之觀念性模式（圖 1）。此觀念性架構圖為警務人員角色壓力對職業倦怠影響的整合性模式。此模式雖已解釋角色壓力對職業倦怠的影響關係，但實務上，除警務人員的角色壓力外，其背景資料，也會產生干擾性影響，本文仍加以說明。

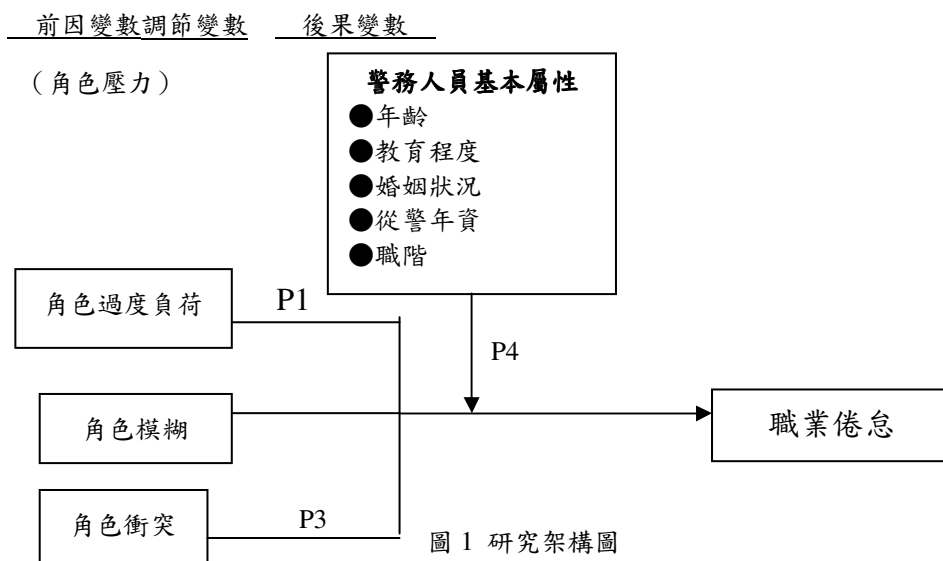


圖 1 研究架構圖

四、警務人員基本屬性的干擾效果

警務人員的基本屬性對職業倦怠也存在影響，因此在角色壓力對職業倦怠的影響關係中將會產生干擾作用，包括：年齡、教育程度、婚姻狀況、從警年資、職階。

性別與職業倦怠： Pines, Aronson & Kafry (1981) 指出，男女各有一些導致職業倦怠的因素：(1) 職業型婦女的助人工作者，較易承受特殊的工作壓力。(2) 女性助人工作者易因傳統女性刻板印象與工作角色間的衝突，而導致角色衝突及工作家庭的互斥。(3) 女性助人工作者易因是工作為自我成長及自我滿足之路，而對工作產生過高期望，以致於較易失望與不滿。(4) 男性助人工作者易因助人專業的低地位、不當經濟報酬而產生職業倦怠。(5) 女性較易將人生與工作分開，不似男性傾向將生涯視為一連串向上發展的工作，因此女性較少經歷工作人生衝突的壓力。(6) 女性較易獲得支持，有助於因應壓力。同時，男女所呈現的職業倦怠形式也有所不同，其中女性在情緒症狀上表現的較強烈，男性則在認知症狀上較明顯（周立勳，1986）。根據研究性別本身並非影響職業倦怠的因素，伴隨性別而來的內外特質才是重要因素。因此，在性別與職業倦怠的關係方面，應著重探討可能影響二者關係的其他變項較有意義。

年齡與職業倦怠： 研究指出，三十至四十歲是壓力最大的階段，是最容易發生職業倦怠的年齡層；但也有研究指出，年齡越大，可能由於經驗的累積，應對

壓力的能力大為高，而較不易產生職業倦怠（周立勳，1986）。林幸台等人（1992）針對台灣警務人員所做的研究指出，警務人員的職業倦怠情況隨著年齡的增長而呈現趨緩的趨勢。沈湘縈（1995）在台灣全體交通、刑事、行政等警務人員為研究對象的實證研究中，發現警員職業倦怠的三種症狀——工作疏離、去人性化、情緒耗竭，在年齡方面有顯著差異，此三種症狀有隨年齡遞減的趨勢。

教育程度與職業倦怠：沈湘縈（1995）對台灣全體警務人員為研究對象的實證研究中，發現專科程度與學士程度的員警，其工作疏離與情緒耗竭，均顯著高於官校二年制者、警佐班者及碩士級者，其中又以學士級者在在此三種職業倦怠症狀上程度最高，並指出專科程度員警位居基層，直接承受實務工作壓力與上及行政壓力，易產生職業倦怠；學士級警員傳承大學教育賦予的理想抱負，卻礙於現實難以實現，又位居中、基層主管，承受下屬與上級的雙重壓力，其職業倦怠感可想而知。

婚姻狀況與職業倦怠：沈湘縈（1995）對台灣全體警務人員為研究對象的實證研究中，發現未婚警員的工作疏離、去人性化、情緒耗竭三種症狀，顯著高於已婚者。這樣的結果可能是未婚者多半為年資較淺的警員，又缺乏來自婚姻的社會支持來因應基層繁重的工作壓力所致，因而出現較嚴重的職業倦怠症狀。

從警年資與職業倦怠：過去研究年資與職業倦怠的關係，多數皆是探討兩個關鍵的年資：一是踏入工作的前一、兩年，警務人員離職率最高的時期，即是在剛進入警界的前五年（Evans, et al., 1992）；另一是進入工作領域十年左右，此時期多半在三十到四十歲之間（沈湘縈，1995）。第一個關鍵期已獲得許多國內外研究的支持，第二個關鍵期則尚未有定論。不過以目前國內針對助人工作者及警務人員的研究結果均指出，年資越久的工作者，其職業倦怠程度越低（林幸台等人，1992）。更有理論指出，年輕、資淺的助人工作者對職業倦怠的反應，不是更賣力工作，就是離開工作崗位；年長、資深的助人工作者則是降低對工作的奉獻，呈半退休狀態（Holgate et al., 1991）。

職階與職業倦怠：沈湘縈（1995）對台灣全體警務人員為研究對象的實證研究中，發現一線三星以下的基層員警，其職業倦怠的三種症狀——工作疏離、去人性化、情緒耗竭，均顯著高於一線四星以上。顯示低階警員可能承受較多的壓力與角色衝突，或者是因應工作壓力的能力不足或策略不當所致。Sanders, Fulks & Knoblett（1995）曾以職位來區分壓力的類型，發現新進人員較容易產生角色模糊；中低階主管最常見角色衝突；而高階主管則會有角色負荷過重的情況。其實角色壓力或多或少都會發生於組織之內，只是程度深淺罷了。由此推論本研究之命題4：

命題4：警務人員的基本屬性（年齡、教育程度、婚姻狀況、從警年資、職階）會影響職業倦怠，對角色壓力與職業倦怠的影響關係中將會產生干擾作用。

肆、結論與建議

一、研究結論

工作壓力源中，角色壓力是工作壓力的主要原因，而角色壓力的問題在警務人員當中更為嚴重。由於社會越來越多元化，協辦、主辦的警政事務也越來越多，工作越來越繁重，工作時間又長，警務人員的角色也變得越來越複雜，常需扮演不同的角色，造成警務人員角色壓力重，工作常面臨到顧此失彼、工作目標確定感不足，甚至工作超過個人身心能力所能負荷的狀況。導致警務人員角色壓力的原因不僅包括工作本身的特性、上級的要求、組織運作方式、社會大眾的期望，還需考慮家庭與組織的衝突及本身的生涯規劃，這些都是造成警務人員的角色壓力較其他行業嚴重的原因。綜合來說，本研究建立 4 項命題：

命題1：角色模糊與職業倦怠有關，角色的不確定性越高，警務人員的職業倦怠感愈高。

命題2：角色過度負荷與職業倦怠有關，角色的負荷越高，警務人員的職業倦怠感愈高。

命題3：角色衝突與職業倦怠有關，角色衝突越高，警務人員的職業倦怠感愈高。

命題4：警務人員的基本屬性（年齡、教育程度、婚姻狀況、從警年資、職階）會影響職業倦怠，對角色壓力與職業倦怠的影響關係中將會產生干擾作用。

二、研究建議

（一）解決警務人員角色壓力

由警務人員角色壓力來看，本研究建議警務人員個人可向有經驗的資深警務人員學習工作經驗，做好時間與壓力的管理，對工作建立優先順序，以更周詳的計畫安排各種角色的實現，提高對職務的適應能力，降低工作上的角色壓力；另外，可透過協商的方式，增加工作環境的支持與家庭成員的協助，對角色重新定義，產生使工作與家庭雙方均能接受的角色期望，以減少部分的角色負荷，並降低角色衝突。另外，角色壓力的問題已經對警務人員的工作表現及身心健康造成負面的影響，建議警政單位除了加強對警務人員角色壓力的研究並改善警政單位的制度（如勤休制度、獎懲辦法、升遷管道及教育訓練等）之外，更重要的是，主事者更應避免傳達彼此衝突或不具確定性的角色期望及超出能力範圍的工作事務等。另外，由於警務工作面臨著複雜的環境和問題，容易因為工作職務不夠明確，而產生角色模糊的現象，進而降低專業效能，當專業效能降低，將伴隨著高度的離職意願，因此在警政工作上，警政單位給予警務人員明確的工作說明書（工作鑑別、工作摘要、所執行之職務、職權、績效標準），使警務人員瞭解其所應扮演的角色為何、職責或職權為何，才能使工作能有明確的目標與良好的規劃（邱國銘，2001）。警政機關除了必須降低警務人員角色壓力的問題之外，在警務人員的甄選與任用的審查上，也要特別謹慎。招考警員時，除了筆試之外，亦需加入人格特質及性向的測試，甚至加入面試及角色扮演等，以充分瞭解應試者的能力與特質適不適合從事警務工作。在甄選把關除了可以減輕上任後的角色壓力，也可以根本解決許多警務人員問題。

（二）警務人員的職業倦怠調適：

在職業倦怠調適方面，我國警員可參考下列方針：1. 把握周遭的教育訓練機會，有助於抑制權威特質及犬儒心態，以降低職業倦怠感；2. 對工作建立合理期望，勿將工作過於理想化、偉大化，可減少期望與現實差距而產生的挫折感及不適應感；3. 培養對未來工作不可避免之壓力及情緒衝擊的調適能力，可參加如壓力免疫、情緒調適、自我成長等教育訓練課程及輔導方案，尤其是合理情緒及理性思考能力的培養，以避免工作中因不當心理防衛而導致人格扭曲及人際關係疏離；4. 幫助自己建立自我輔導及同儕諮商輔導的能力，學習傾聽、反映、面質、行動計畫等諮商技術，進行同行同儕諮商。

（三）針對警政組織提出其他提高警務人員適應性的措施建議

提高警政組織績效，警政組織應協助提高警務人員的工作適應性，具體來說，可從休閒娛樂性方案、教育性和成長性方案、干預性醫療方案、組織發展性方案四方面協助警務人員提高工作適應性（蔡明湫，1997）。

a. 休閒娛樂性方案：目的在使警務人員或眷屬能在工作之餘，藉由適當的休閒動緩和及精神緊張，恢復體力，並充實生內涵，提升工作生活品質。在休閒生活方面，輔導警務人員規劃休閒時間是為了強迫警務人員離開工作崗位，從事有益身心的工作娛樂，改變情境，使其情緒能恢復平衡（林建宏，1993）。相當多的實證資料皆顯示，社會支持和工作壓力間成負相關，如：國內學者張錦麗（1998）在研究中發現，社會支持對警務人員有良好的功能，親友支持是減輕身心症狀與壓力知覺的有效因素之一；翁萃芳（2002）也認為警務人員的社會支持滿意度越低，工作壓力感受度越大，並且會產生飲酒的行為，進而陷入職業倦怠的惡性循環中。因此本研究認為可藉由舉辦假日活動，加強眷屬間的聯誼、以及與配偶和兒女間的溝通，來強化警務人員的社會支持，可降低警務人員的工作壓力及職業倦怠的程度。

b. 教育性和成長性方案：目的在提高工作效率、激勵警務人員士氣、減少監督者的工作負荷量、減少事故或意外發生的可能。在專業訓練方面，配合新任職務需要，辦理職前訓練，縮短高壓力的調適期；配合新法令頒佈及社會脈動，實施強化訓練，使其能適應新興事物；配合人事晉陞，實施升職訓練，貫徹先訓後升的原則，方能勝任更繁重之職務；配合人數眾多、駐地分散、作息不定的警務人員實施常年訓練，加強其執行日常勤務的能力，以終身教育及生涯規劃為導向，按各警政機關的組織目標與任務彈性調整，比照企業員工訓練，採一天一夜或兩天一夜等方式，不但能提振士氣專心受訓，更能收事半功倍之效（翁萃芳，2002）。另外，在警務人員養成訓練時，傳授與實務工作相符的角色期望，並培養其理性思考的能力；另外，合理的情緒教育也值得納入養成訓練課程中（沈湘縈，1987）。

c. 干預性醫療方案：包括對警務人員工作壓力管理、酗酒戒毒、憂鬱焦慮及騷擾等問題的紓解。可依員警問題輕重，進行轉介、評估與諮商等工作。在壓力調適方面，Donahue（1977）也曾提出一套課程，教導警務人員傾聽、反應、面質、行動計畫等諮商技術，訓練警務人員進行同儕諮商，成效頗佳（Alkus, & Padesky, 1983）。因此，若能在警務人員養成訓練及在職訓練的課程計畫中，納入

諮商理論技術的訓練或教育，將是有效的改善之道（沈湘縈，1987）。

d.組織發展性方案：目的在提昇警政組織的組織文化及警務人員的能力，以適應環境的變遷，透過策略性規劃的施行，發展長期目標與使命。在決策方面，可運用參與式管理型態取代傳統的權威管理方式，警政機構盡量訂定一致性的目標以減少矛盾與衝突，形成公開坦承的上下商討，互相關照支持。根據翁萃芳（2002）的研究得知，外勤警務人員的工作壓力感受度高於內勤人員，其中以警察局內勤單位的壓力感受度最低；以分駐、派出所、警備隊的壓力感受度最高，因此在工作分配方面，可採用工作輪調的方式，使警務人員得以週期性的不直接從事與民眾接觸的外勤工作，並規律地調適心情，降低工作型態所導致的負面影響。

參考書目

中文部分

- 王青祥（1985），「組織溝通、決策參與、個人特質、角色壓力與工作態度之關係」，國立政治大學心理研究所碩士論文。
- 王昱文（1999），「角色衝突、內外控及認知需求對我國警察人員工作壓力之影響——以高雄市警察人員為例」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 王麗淳（1999），「角色壓力影響情緒耗竭之過程探討」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 沈湘縈（1995），「警察個人特質組型、犬儒心態與職業倦怠歷程之分析研究」，國立彰化師範大學輔導研究所博士論文。
- 沈湘縈（1987），「警察理性行為與犬儒心態之相關研究」，國立台灣教育學院輔導研究所碩士論文。
- 周立勳（1986），「國小教師工作壓力、控制信念與職業倦怠關係之研究」，國立高雄師範學院教育研究所碩士論文。
- 林幸台、林春金、沈湘縈、周玉真（1992），「警察職業倦怠之實證研究」，國科會補助專題研究報告。
- 林建宏（1993），「警察工作倦怠感之研究」，國立中央警察大學警政研究所碩士論文。
- 邱國銘（2001），「銀行行員的壓力源、工作倦怠與工作態度之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 翁萃芳（2002），「台灣地區警察人員社會支持與工作壓力對其飲酒行為之影響」，中央警察大學警學叢刊，第33卷，第一期，頁21~46。
- 高瑞堂（1997），「高雄市警察人員工作與家庭角色衝突之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 崔來意（2000），「高科技公司女性專業人員工作—家庭衝突、工作倦怠及離職意願關係之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張永旺（1995），「我國一條鞭主計制度運作情形之探討——政府會計人員組織承諾、角色衝突與工作滿足」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 張錦麗（1998），「影響基層警員適應與求助因素的探討」，警專學報，第2卷，第四期，台北警察專科學校。
- 張榮宗（2001），「國民中學組織結構、導師角色壓力與職業倦怠關係之研究」，國立政治大學教育研究所碩士論文。

- 廖貴鋒，民 74，「國中教師角色衝突：角色不明確與工作倦怠之研究」，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 劉淑惠（1987），「助人工作者職業倦怠量表之編制與調查研究」，國立彰化教育學院輔導研究所碩士論文。
- 蔡永發（2002），「警察之工作壓力相關因素關係之探討——以嘉義縣警察為例」，南華大學管理研究所碩士論文。
- 蔡明湫（1997），外籍勞工適應管理之研究——以員工協助方案為例，國立政治大學勞工管理研究所碩士論文。
- 謝茉莉（1989），「工作角色壓力、性格特質與工作倦怠-以助人專業者為例」，國立台灣師範大學衛生教育研究所碩士論文。
- Alkus, S. & Padesky, C. (1983). "Special Problems of Police Officers: Stress -Related Issues and Interventions", The Counsel in Psychologist, 11(2): 55-64.
- Barad, C.B. (1979), "Study of the Burnout Syndrome among SSA Field Public Contact Employees", Washington, D.C.: Social Security Administration.
- Biddle, B. J. & Thomas, E. J. (Eds). (1966). "Role Theory: Concepts and Research", New York: John Wiley.
- Bruke, R.J. & Greenglass, E. (1995). "A longitudinal Study of Psychological Burnout in Teacher", Human Relations, 48(2): pp.187~202.
- Cherniss, C. (1980). "Professional Burnout in Human Service Organization", New York: Praeger Publishers.
- Evans, B.J. & Coman, G.J. (1992). "The Police Personality: Type A Behavior and Trait Anxiety", Journal of Criminal Justice, 20: pp.429~441.
- Falinski, J.M. (1985). "Role Stress, Personal Factors, and Work Related Outcomes in the Superintendency", Dissertation Abstracts, International, 47(7), p.2391.
- Fisher, H.J. (1983). "A Psychoanalytic View of Burnout", In B.A. Farber (Ed.), Stress and Burnout in Human Services Professions, New York: Pergamon.
- Fisher, C.D., & Gitelson, R. (1983). "A Meta-Analysis of the Role Conflict and Ambiguity", Journal of Applied Psychology, 68(2): pp.320~333.
- French, J. R. P., Jr. & R. D. Caplan(1973).Organization Stress and Individual Strain, A. J. Marrow (Ed) , The Failure of Success, New York Amacom, P34.
- Freudenberger, H.J. (1974). "Staff Burnout", Journal of Social Issues, 30(1): pp.159~165.
- Freudenberger, H.J. (1980). "Burnout: The High Cost of High Achievement", New York: Anchor.
- Gupta, N. & Beehr, T.O. (1979). "Job-Stress & Employee Behavior", Organizational Behavior and Human Performance, 23: pp.373~387.
- Harday, M.E.,& Conway, M.E. (1978). "Role Theory : Perspectives for Health Professionals", New York : Appleton Century Crofts.
- Hamner, W.C., & Tosi, H.L. (1974). "Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures", Journal of Applied Psychology, 59(4), 497-499.
- Harrison, W.D. (1983). "A Social Competence Model of Burnout", In B.A. Farber (Ed.) , Stress and Burnout in the Human Service Professions, New York: Pergamon.
- Holgate, A.M. & Clegg, I.J. (1991). "The Path to Probation Officer Burnout: New Dogs, Old Tricks", Journal of Criminal Justice, 19: pp.325~337.

- House, R. & Rizzo, J. (1972). "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variable in a Model of Organizational Behavior", Organizational Behavior and Human Performance, 56, 1972.
- Jackson, S.E. & Maslach, C. (1982), "After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims," Journal of Occupational Behavior, 3: pp.63-77.
- Kahill, S. (1988). "Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence", Canadian Psychology, 29: pp.284~297.
- Kahn R. L. Wolfe, D. M., Quinn, R. P. & Rosenthal, R. A. (1964), "Organizational Stress: Studies In Role Conflict And Ambiguity", New York: Wiley.
- Kahn, R. (1980). "Conflict, ambiguity, and overload: Three elements in job stress", In D. Katz, Kahn, & J. Adama (Eds). *The study of organization*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 418-428.
- King, R. C. & Sethi, V. (1997). "The Moderating Effect of Organizational Commitment on Burnout in Information Systems Professionals", European Journal of Information System, (6): pp.86~96.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1993), "A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski, et al. (1986) Models", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54: pp.369-398.
- Leiter, M. P. (1988). "Burnout as a Function of Communication Patterns", Group & Organization Studies, 13(1): pp.111~128.
- Maslach, C. (1976). "Burned-out". Human Behavior, September 17.
- McGrath, J.E. (1976). "Stress and Behavior in Organization", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.
- Modic, S.J. (1989). "Surviving Burnout: The Malady of Our Age", Industry Week, 20: pp.29~34.
- Pines, A., Aronson, E. & Kafry, D. (1981). "Burnout: From Tedium to Personal Growth", New York: Free Press.
- Pines A., Kafry D. (1987). "Occupational Tedium in the Social Services", Social Work, Nov., pp.499~507.
- Potter, B.A. (1985). "Beating Job Burnout: How to Transform Work Pressure into Productivity", Berkeley: Robin.
- Pugh, G.M. (1986). "The Good Police Officers: Quality, Roles, and Concepts", Journal of Police Science and Administration, 14(1): pp.1~5.
- Robbins, S.P. (1998). Organization Behavior, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hill.
- Sanders, J.C., Fulks, D.L. & Knoblet, J.K. (1995). "Stress and Stress Management in Public Accounting", The CPA Journal, pp.46~49.
- Schwab, R.L. & Iwanicki, E.F. (1982). "Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout", Educational Administration Quarterly, 18: pp.60~74.
- Shirom, A. (1989). "Burnout in Work Organizations", in C. L. Copper and I. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 4: pp.25~48.
- Van Sell, M., Brief, A.P. & Schuler, R.S. (1981). "Role Conflict and Role Ambiguity: Intermigration of the Literature and Directions for Future Research", Human Relations, 34: pp.43~71.