臺大管理論叢 2014/12
第 25 卷第 1 期 129-156
DOI: 10.6226/NTURM2014.JAN.R11057

轉換型領導對工作敬業心的影響歷程：心理資本與服務氣候之跨層次中介觀點

The Influence Mechanisms of Transformational Leadership on Job Engagement: The Role of Psychological Capital and Service Climate

陳淑玲 / 國立東華大學企業管理學系暨運籌管理研究所副教授
Shu-Ling Chen, Associate Professor, Department of Business Administration and Graduate Institute of Logistics Management, National Dong Hwa University

黃譽如 / 國立東華大學企業管理學系暨運籌管理研究所碩士
Yen-Ju Huang, Master, Department of Business Administration and Graduate Institute of Logistics Management, National Dong Hwa University

Received 2011/12, Final revision received 2013/1

摘 要

由正向組織行為和正向組織學識觀點出發，本研究提出個體層次心理資本與團隊層次服務氣候，分別為連結個人與團隊轉換型領導與工作敬業心的中介機制。問卷調查台灣北部地區 40 家連鎖直營加油站，總計 606 位第一線服務人員。多層次分析結果顯示個人層次轉換型領導與團隊層次轉換型領導會分別影響工作敬業心；個人層次轉換型領導與服務氣候會透過心理資本，而團隊層次轉換型領導則透過服務氣候，進而影響工作敬業心。最後，服務氣候透過心理資本，進而影響工作敬業心。根據研究成果，我們提出討論和未來研究建議。

【關鍵字】心理資本、工作敬業心、轉換型領導

Abstract

Drawing on the perspective of positive organizational behavior and positive organizational scholarship, we tested meso-mediating model linking transformational leadership and job engagement. Data collected involving 606 employees at 40 chained petro-stations in north Taiwan. Results of hierarchical linear modeling indicated that individual-level transformational leadership and team-level transformational leadership were positively related to employee job engagement, separately. Furthermore, at the individual level, indicated the relationship between individual-level transformational leadership and job engagement was partially mediated by psychological capital. At team-level, we also discovered that the relationship between team-level transformational leadership and job engagement was fully mediated by service climate. Finally, we also found that the relationships between service climate and job engagement were mediated by psychological capital. The research and practice implications of the findings are discussed.

【Keywords】psychological capital, job engagement, transformational leadership

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

隨著正向心理學的興起，強調如何提升個人的正向心靈力量、長處和正向心理能力開始受到廣泛的關注和研究 (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000)。Luthans (2002) 提出了正向組織行為 (Positive Organizational Behavior; POB) 觀點，將正向心理學成果應用至組織場域，確定了 POB 使用概念的標準，即積極性、獨特性、可測量、類狀態 (State-like)，以及有理論與研究基礎，經由發展與管理可以提升員工工作表現。後續發展出正向組織學識 (Positive Organizational Scholarship; POS) 觀點，著重在如何經由組織情境和管理制度提升員工的類狀態正向心靈元素 (Luthans and Youssef, 2007)。

工作敬業心為一種對其工作積極主動的類狀態，因具長遠發展潛力，成為 POB 新興的研究焦點 (Bakker and Schaufeli, 2008)。研究已證實工作敬業心是預測工作表現的重要個人因素 (Christian, Garza, and Slaughter, 2011)，故如何激發員工工作敬業心對企業而言是相當重要的。特別是在服務業中，服務人員態度表現會影響顧客服務滿意度、購買意願與忠誠度 (Borucki and Burke, 1999)，因此，如何使服務人員展現高度工作敬業心，將是影響組織未來獲利的關鍵因素。

正向心理學主張正向領導可導致員工正向態度與技能並獲致長期信賴與承諾 (Turner, Barling, and Zacharatos, 2002)，而轉換型領導透過啟發和激勵的過程，能夠讓員工意識到任務重要性，為組織、團隊和部門利益而犧牲自己利益，並超越原有期望 (Bass, 1985)，因而被視為建立員工工作敬業心之重要領導型態 (Sweetman and Luthans, 2010)。近來，轉換型領導理論援引多層次理論架構，已區分出個人層次轉換型領導和團隊層次轉換型領導，雖然概念內涵上相似，但隸屬於不同層次 (Liao and Chuang, 2007; Wang and Howell, 2010)。研究雖然證實轉換型領導是維持員工工作敬業心的重要個人層次前置因素 (e.g., Christian et al., 2011; Kahn, 1990; Macey and Schneider, 2008)，但尚未釐清團隊層次轉換型領導對於工作敬業心的可能影響以及中介機制為何。

心理資本蘊含自我效能、樂觀、希望、回復力等四類心理資源，最為 POB 學者所關注，可視為個人重要工作資源 (Sweetman and Luthans, 2010)。由於轉換型領導者會強化員工正向心靈元素 (Walumbwa, Peterson, Avolio, and Hartnell, 2010)，轉換型領導已被視為發展員工心理資本的重要領導型態 (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, and Snow, 2009)，然心理資本是否為連結個人層次轉換型領導與工作敬業心間的重要中介機制，目前尚缺乏足夠證據而須進一步釐清。對於提供服務的組織而言，由人力資源管理制度和組織資源營造出的服務氣候 (Salanova, Agut, and Peiró, 2005; Schneider, Wheeler, and Cox, 1992)，也是管理者可著力改變員工心理資本和工作敬業心的管理手法。對於提供服務的組織而言，服務氣候乃是影響員工工作態度 (Liao and Chuang, 2007)，以及顧客知覺服務品質的重要管理手法 (Schneider, White, and Paul, 1998)，然

臺灣科技大學圖書館期刊資料庫

而過去較少研究探討服務氣候對心理資本與工作敬業心的關係。呼應 POS 觀點，本研究擬視團隊層次轉換型領導與服務氣候為組織正向管理制度，進一步探討服務氣候是否為連結團隊層次轉換型領導與工作敬業心的中介機制，以及調節心理資本與工作敬業心的關係。

綜合上述，本研究由 POB 和 POS 的觀點出發，提出分屬個人層次心理資本和工作團隊層次服務氣候，為連結轉換型領導和工作敬業心的中介機制，補足文獻缺口，並做出以下幾點貢獻：第一、有別於過去探討轉換型領導對工作敬業心的影響的研究大多強調個人層次分析 (Avey, Luthans, and Youssef, 2010)，本研究援引多層次轉換型領導理論架構 (Liao and Chuang, 2007; Wang and Howell, 2010)，試圖釐清團隊層次轉換型領導是否也有助於提升員工的工作敬業心；第二、本文檢驗分屬個人層次心理資本和團隊層次服務氣候，是否為團隊轉換型領導與工作敬業心的中介機制，有助於擴充轉換型領導與工作敬業心之間的理論連結；第三、過去研究針對服務氣候與工作敬業心的探討，主要聚焦於個人層次，本文則由團隊層次的觀點檢視心理資本的跨層次中介角色，以及服務氣候是否調節心理資本與工作敬業心的關聯強度，呼應 Mathieu and Taylor (2007) 提出跨層次理論建構以豐富組織行為理論發展的觀點。基於以上觀點，本研究架構如圖 1 所示。

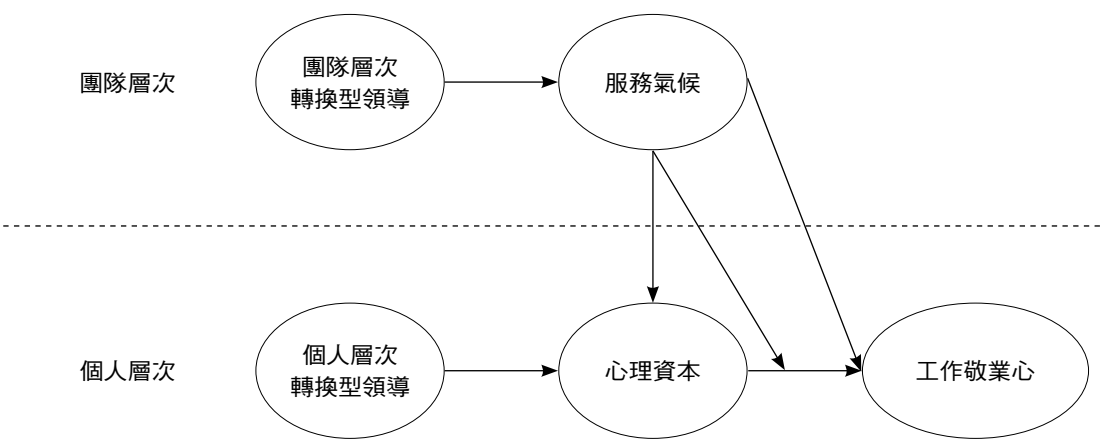


圖 1 本研究架構圖

貳、文獻回顧

一、轉換型領導與工作敬業心

工作敬業心指的是個人將自我與工作角色結合的程度 (Kahn, 1992)，是員工投入工作的持續性和正向情感與動機的狀態 (Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker, 2002)。工作敬業心包括活力：具有充沛的精力和良好的心理韌性，自願為自

臺灣人文社會期刊資料庫

己的工作付出努力而不感疲倦，並且在面對困難能夠堅持不懈；奉獻：具有強烈的意義感、自豪感以及飽滿的工作熱情，能夠全身心地投入到工作中，並勇於接受工作中的挑戰；以及專注：全神貫注於自己的工作，以此為樂而不會逃避工作 (Rich, LePine, and Crawford, 2010)。工作敬業心是這三種投入的同時連結，而非個別片段零碎的組合 (Christian et al., 2011)。

轉換型領導是指領導者藉由傳遞其價值觀、情感、態度與信念過程中激勵員工 (Bass, 1985)。轉換型領導者能夠使員工信任和尊重，成為員工的行為典範；提供員工有意義和挑戰性的工作，並激發產生強烈的團隊精神；鼓勵員工以嶄新的方式完成任務；根據員工不同情況給予個別的關心，提供培訓和指導，賦予他們責任，使其覺得深受重視而更加努力 (Bass and Avolio, 1994)。根據工作要求—工作資源模型 (Job Demands-Resources Model; JD-R Model) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli, 2001; Schaufeli and Bakker, 2004)，轉換型領導者藉由提供員工目標、情感與任務等資源，以滿足員工內外在需求，從而擴展其正向心理狀態 (Bono, Foldes, Vinson, and Muros, 2007)，使員工願奉獻與投入工作之中。有了這些資源，員工為達成具挑戰且困難的目標，將全力投入工作任務，即便面對困境也會主動尋求解套方案，視挑戰為提升個人工作技能的契機 (Locke and Latham, 1990; Macey and Schneider, 2008)。統合分析結果已證實追隨者個人知覺到領導者展現出轉換型領導行為越高，員工表現出越多工作敬業心 (Christian et al., 2011)。本研究提出：

假設 1：個人層次轉換型領導與工作敬業心為正相關。

團隊層次轉換型領導為領導者對於所有員工，展現出領導行為的整體型態。轉換型領導者透過公開場合和定期討論等場合，溝通部門願景和達成的重要性，連結個別員工的目標與團隊願景 (Wang and Howell, 2010)，從而激勵員工使其充滿熱情與活力，願為自己的工作付出努力而不懈怠；轉換型領導者也會強化團隊的認同感和凝聚力 (Jung and Sosik, 2003)，例如告知本團隊的表現優於其他團隊，使成員感受到強烈的工作成就和自豪感；最後，轉換型領導者也會促進團隊成員之間的溝通合作和信任，Zhang and Peterson (2011) 發現團隊層次轉換型領導有助於提升團隊內諮詢網路的密度。當團隊領導者展現出的轉換型領導行為，除了如同個別領導者提供員工重要工作資源外 (Bakker and Demerouti, 2008)，由於主管領導具有渲染效果 (Contagious Effects)，故透過團隊目標建立與凝聚團隊成員凝聚力，將會形成團隊成員共享知覺，同樣也會影響員工工作表現。因此，本研究宣稱團隊層次轉換型領導亦會影響員工工作敬業心。基於上述，本研究提出：

假設 2：團隊層次轉換型領導與工作敬業心為正相關。

臺灣大學學術期刊資訊庫

二、個人層次轉換型領導、心理資本與工作敬業心

心理資本可能為連結個人層次轉換型領導與員工工作敬業心之重要個人層次機制。Bakker amd Leiter (2010) 根據統合分析結果，歸納提出工作敬業心 JD-R 模型 (JD-R Model of Work Engagement)，在個人資源方面建議心理資本為影響工作敬業心最重要因素，而工作資源 (如主管教導) 在建立員工心理資本方面扮演重要角色。特別在服務組織工作場域中，第一線服務人員經常要因應環境變化，進行心理調適，以展現高度工作敬業心，此時心理資本就扮演重要角色 (Sweetman and Luthans, 2010)。

心理資本指的是「具發展性的個人正向心理狀態」。豐厚的心理資本表示個人對於自身能力抱持著高度的正向信念 (自我效能)；偏好設定困難但可達成的目標，努力不懈地朝自我目標邁進，必要時透過改變途徑以達成目標 (樂觀)；傾向將正向事件的發生，歸因於為個人、持久且普遍發生的 (希望)；遭遇問題與逆境時，能夠堅持與回復自我的能力，甚至超越原先之狀態 (回復力)。這些心理資源會因認知和動機等過程而相互增強 (Bandura, 2008)。過去研究也證實心理資本是由這四類心理資源所組成，應由整體而非各別心理元素進行研究 (Luthans, Youssef, and Avolio, 2007)。由於心理資本是一種「類狀態」特徵，其沒有像暫時性狀態，如情緒那樣容易變化，也沒有像固定特質，如五大人格特質，相對穩定不變，因此具有可塑性和開發性 (Luthans et al., 2007)。

豐富的心理資本可促成個人目標達成與緩衝工作需求帶來之衝擊與個人職能精進、經驗增長，進而導引個人產生高度的工作敬業心 (Sweetman and Luthans, 2010)。Avey, Patera, and West (2006) 發現心理資本與員工缺勤行為呈現負向關係；有著豐厚心理資本的員工，面對挫折能夠快速地自我回復。根據擴展－建立理論 (Broaden-and-build Theory)，傾向正面解讀工作事件的員工，容易經驗到正向的情緒狀態 (Carr, 2004)，從而拓展其認知資源 (Fredrickson, 1998)，而這些資源將幫助員工面對工作挑戰時，能全神貫注於自己的工作中 (Sweetman and Luthans, 2010)。研究指出員工具備豐厚的心理資本，其工作的滿意度較高且認同組織 (Larson and Luthans, 2006)。這些蘊含於心理資本中的正向心靈元素，將使員工與工作角色更加地緊密結合 (Sweetman and Luthans, 2010)。因此，本研究提出：

假設 3：心理資本與工作敬業心為正相關。

轉換型領導者致力於跟每位員工溝通組織和團隊願景，導引員工以樂觀積極的態度面對工作任務，諮詢指導員工設定困難且具挑戰性的目標，陪同員工共同規劃達成目標的路徑以激勵員工；員工面對挫折時，轉換型領導者也會適時給予關懷，幫助員工從中回復和適應 (Bass, 1985)；員工與其互動過程中，觀察模仿轉換型領導者建構的角色典範，不僅能提升其工作技能，也能培養和累積自身的工作自信 (Bandura,

臺灣博碩士學位論文加值系統

2000)。研究也指出員工知覺轉換型領導的程度越高，對個人工作技能的信念越強 (Walumbwa, Avolio, and Zhu, 2008)。再者，過去研究證實工作敬業心與工作表現的關係密切 (Christian et al., 2011)，並釐清心理資本是連結個人層次轉換型領導與工作表現的機制之一 (Gooty et al., 2009)。結合假設 3 心理資本與工作敬業心正相關的推論，本研究提出：

假設 4：心理資本為連結個人層次轉換型領導與工作敬業心之中介機制。

三、團隊層次轉換型領導、服務氣候與工作敬業心關係

除轉換型領導在個人層次會對員工心理資本有轉化效果外，轉換型領導可能會透過服務環境中之團隊服務氣候轉化 (Ramlall, 2008)，進而影響員工工作敬業心。此研究近期受到少數學者重視，如 Liao and Chuang (2007) 研究發現團隊轉換型領導與服務氣候有關，服務氣候與服務品質有關。擴充此研究至工作敬業心，本研究宣稱團隊轉換型領導會創造一個正向服務氣候，進而影響員工融入工作角色程度。

服務氣候為員工對組織會獎勵、支持及期待顧客服務程序的共同信念與知覺 (Schneider et al., 1998)。組織結構、程序、目標、獎酬系統等，會營造出獨特的服務氣候，影響顧客在服務傳遞過程中感受到服務品質 (Schneider et al., 1998)。服務氣候隱含著員工在服務過程中，對於提供優質服務、程序與目標的準則，並在工作單位內渲染，創造出相互扶持和合作的氛圍，激發員工觀摩學習。過去研究發現，服務氣候的確有助於提升個人工作表現 (Walumbwa et al., 2010)、服務品質和分店績效 (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, and Niles-Jolly, 2005)。

服務氣候所塑造出之支持環境，無形中散發出工作價值與組織承諾訊息予員工 (Hofmann and Morgeson, 1999)。對於第一線面對顧客的員工而言，服務氣候指引其秉持正向服務態度，提供協助之工作資源，可幫助員工排除工作中的阻礙 (Hobfoll, 2002)。因此，服務氣候可提供員工重要工作資源，員工將充滿活力接受工作上的挑戰，全心投入工作中 (Bakker and Demerouti, 2007; Crawford, LePine, and Rich, 2010)。Liao and Chuang (2007) 研究指出任職於高度服務氣候的工作單位，個別成員的確有著較高的工作滿足，以及對該工作單位有較高的情感性承諾。此外，服務氣候能協助個別員工瞭解工作任務的目標，使其感受到服務工作背後的意義，深化其融入工作角色的程度。Salanova et al. (2005) 實證發現餐廳的服務氣候與員工整體敬業程度為正相關。因此，本研究提出：

假設 5：服務氣候與工作敬業心為正相關。

工作單位的服務氣候會受到轉換型領導的轉化成型，因此，誠如前述，組織政策和制度等因素，會影響團隊的服務氣候，團隊領導者扮演傳遞政策和制度的媒介，其

臺灣博碩學術期刊資料庫

行為將影響團隊內所有成員的工作態度和行為，當團隊成員均知覺到領導者對於服務的要求是一致的，而且其領導行為的標的也是朝向提升服務品質和滿足顧客，整體團隊的服務氣候逐漸成型。轉換型領導者可以透過溝通願景、團隊建立、強化團隊認同度的方式，影響整體團隊成員知覺組織的政策和制度，特別像是重視顧客滿意和服務品質，從而轉換整個團隊的服務氣候 (Ramlall, 2008)。Liao and Chuang (2007) 研究即證實團隊層次轉換型領導的確有助於營造良好的服務氣候。結合前述假設 5 的推論，本研究提出：

假設 6：服務氣候為連結團隊層次轉換型領導與工作敬業心之中介機制。

四、服務氣候、心理資本與工作敬業心

服務氣候鼓勵團隊成員提出創意和新方法服務顧客，累積的工作技能將使得員工對個人能力抱持著更加正面的信念 (Bandura, 2000) 。高度服務氣候的團隊中，團隊成員間互相支持和鼓勵，在這樣的團隊氛圍之下，不僅能夠強化個別員工以更為樂觀從容的態度，面對接踵而來的各項挑戰，遭遇困境時，也因為服務氣候帶來的社會支持，能儘快地由挫折中回復。Luthans, Norman, Avolio, and Avey (2008) 研究發現員工知覺支持性氣候的程度愈高，其心理資本愈高。工作團隊的服務氣候可能正面提升成員的心理資本，進而使其更為融入工作，結合前述假設 3 心理資本與工作敬業心假設關係，本研究提出：

假設 7：心理資本為連結服務氣候與工作敬業心之中介機制。

服務氣候反映組織內清楚明確的服務目標，能協助員工瞭解完成工作任務背後的意義，使其更加願意付出心力投入工作之中；服務氣候也能在員工面對困難時提供支持性的心理資源，激勵個人突破困難，以及從挫折之中回復。這意味著，高度的服務氣候下，極可能同時提升團隊成員的心理資本和工作敬業心；相反地，若缺乏清晰的服務目標，行為準則和服務期望不明確且員工不清楚工作的意義，不僅可能削弱其投入工作的程度。在面對困難與挫折時，員工也缺乏組織和社會支持，難自其中回復，甚至選擇逃避工作。Walumbwa et al. (2010) 已證實高度的服務氣候會強化心理資本對於工作表現的影響，而低度的服務氣候，則會削弱此關聯強度。因此，本研究提出：

假設 8：服務氣候將正向調節心理資本與工作敬業心的關係。高度的服務氣候將強化心理資本與工作敬業心的正向關聯；低度的服務氣候則會削弱心理資本與工作敬業心的正向關聯。

臺灣大學學術期刊資料庫

參、研究方法

一、研究樣本與施測程序

我們以台灣北部地區連鎖加油站第一線服務人員為研究對象。本研究透過管道聯繫該連鎖體系加油站總管理處，徵得其參與此研究計畫之同意，並請求其協助資料蒐集工作後，旋即由研究助理與北區營業處處長接洽，取得北區 108 個加油站隸屬行政區的資料。本研究隨機選取 40 個加油站，經卡方檢定，隨機抽取出加油站隸屬的行政區域與北區所有加油站的行政區域分佈未達統計顯著差異 (χ^2=10.24, df =26, p > .05)。爾後由研究助理聯繫各站站長邀請參與本研究，另外，本研究根據各站長提供各站員工的平均年資和平均年齡，與各站抽樣員工平均年資和平均年齡進行 t 檢定，檢定結果均未達統計顯著水準。經由前述兩項統計檢定，顯示我們抽取的樣本不論是在加油站層次和員工層次均符合隨機之要求。

為確保資料保密性，研究者親往加油站發放問卷，清楚告知每一位主管與員工，問卷資訊絕不外洩，僅有研究者可接觸，故可在維護填答者個人私密性下，真實反應意見，並確保資料品質。總計發放 650 份員工問卷，40 份直營加盟店主管問卷，扣除填答不完整以及無法配對者合計 44 份員工問卷，共蒐集 606 份員工有效問卷，有效回收率為 93.23 % (平均填答人數為 15 人)；另 40 份主管問卷，有效回收率為 100%。個體層次樣本資料的特性如下：以男性 (64.2%) 居多，婚姻以未婚為主 (94.9%)，教育程度以大學 (含) 以上居多 (70.8%)，平均年齡 22.5 歲，平均年資 2.5 年。在團隊層次樣本資料特性方面，每站平均員工總人數為 36 人，每站員工平均年齡為 23 歲，每站員工平均年資為 2.8 年。

為降低樣本偏誤可能所造成之影響，本研究首先經由 t 檢定發現 44 筆排除的資料和 606 筆使用的資料，兩樣本在教育程度與婚姻狀況之平均數上則未達統計顯著水準。另外，我們參考 Goodman and Blum (1996) 的建議，設定一個依變數代表樣本來源 (1= 排除的樣本；0= 使用的樣本)，以本研究探討的變數做為自變數，進行羅吉斯迴歸分析 (Multiple Logisitic Regression)，結果呈現這些變數並無法顯著預測此兩群樣本 (χ^2=6.4, df =3, p > .05)，顯示本研究的抽樣偏誤 (Sampling Bias) 並不嚴重。

二、測量工具

本研究使用之原量表為英文量表，為免翻譯造成語意模糊，影響構念效度，我們進行反向翻譯 (Back Translation)。最後，我們透過網際網路邀請 92 位全職員工進行問卷前測，各量表之 Cronbach's α 皆高於 .70。後續正式蒐集資料階段，即以此版本問卷進行施測，以下詳述我們使用的測量工具。

(一) 工作敬業心

本研究使用 Schaufeli, Bakker, and Salanova (2006) 編製的工作敬業心 (Utrecht Work

臺灣大學學術期刊論文集

Engagement Scale; UWES) 量表，包含活力、奉獻、專注等三個面向，總計 17 道題項，樣本題項如：「我能持續不斷地工作很長一段時間」、「我熱愛我的工作」、「我對工作非常投入」、「面對工作，我會全心全力地投入」等。採李克特七點尺度計分 (1 = 從未如此、7 = 總是如此)，分數愈高表示工作敬業心愈高。工作敬業心係為整合性構念 (Christian et al., 2011; Rich et al., 2010)，其 Cronbach's α 為 .96。

(二) 個人層次轉換型領導

本研究使用 Bass and Avolio (1989) 編製的轉換型領導量表 (Multifactor Leadership Questionnaire; MLQ)，並參考 Dubinsky, Yammarino, Jolson, and Spangler (1995) 對於轉換型領導問卷修訂而成。請下屬根據其與主管的實際互動狀況，填答 16 道問項，分屬魅力影響、激勵鼓舞、智能啟迪及個別關懷，樣本題項如：「我的主管在工作中會塑造一個學習的環境」、「我的主管經常會關切我的工作狀況」等。以李克特五點尺度計分 (1 = 非常不同意、5 = 非常同意)，分數愈高表示該員工感受到其主管展現出越多的轉換型領導，其 Cronbach's α 為 .96。

(三) 團隊層次轉換型領導

為檢驗團隊成員所共同知覺領導者所展現領導行為，本研究將團隊成員個別評的主管轉換型領導彙總至團隊層次，團隊層次轉換型領導之 Cronbach's α 為 .99。

(四) 心理資本

我們使用 Luthans et al. (2007) 編製的心理資本量表 (Psychological Capital Questionnaire; PCQ)，包含自我效能、樂觀、希望、回復力等四個面向，總計 24 道問項，測量員工的心理資本存量，樣本題目如：「對於未來工作上會發生的事，我都樂觀以對」、「通常我總是有辦法克服工作上的困難」等。以李克特六點尺度計分 (1 = 非常不同意、6 = 非常同意)，分數愈高表示心理資本存量越多，心理資本 Cronbach's α 為 .92。

(五) 服務氣候

本研究使用 Peccei and Rosenthal (1997) 修改自 Schneider et al. (1992) 所編製的服務氣候量表來測量。採取參考點移轉模式 (Chan, 1998)，邀請受訪者根據其知覺團隊整體的服務信念而非個人的方式填答問項，彙總個人資料至工作單位層次，此量表總計有六個題項，樣本題項如：「本站主管會提供意見去改善顧客服務品質」、「本站員工總是非常努力試圖去滿足顧客期望水準」。以李克特五點尺度計分 (1 = 非常不同意、5 = 非常同意) 。個體層次之 Cronbach's α 為 .93，團隊層次則為 .97。

(六) 控制變數

過去研究發現愈資深的員工，其工作敬業程度愈高 (Rothbard, 2001)，也可能影響其心理資本，因此，我們請員工填寫其工作年資，納入為個體層次的控制變數；另外，團隊規模對於團隊氣候的塑造可能產生影響，意即，人數越多的團隊其服務氣候的形

臺灣博碩士論文期刊資料庫

成和發展可能較為緩慢，極可能影響本研究結果，故我們邀請主管回答其加油站內員工總數，以做為後續團隊層次的控制變數。

三、分析方法

本研究使用階層線性模式分析 (Hierarchical Linear Modeling; HLM) 進行多層次分析檢驗假設。此技術已廣泛應用於組織行為和管理領域，處理資料巢套 (Nested) 的問題，以及檢驗不同層次因素之間的關係 (Bryk and Raudenbush, 1992)。根據 Hofmann (1997) 關於選擇個體層次自變數中心化方式的說明，以及 Enders and Tofighi (2007) 的觀點，應依研究問題和理論隸屬的層次，選擇合宜的方法中心化個體層次自變數，且單一研究中，可同時採取不同的中心化方法，因此，除假設 3 的統計檢驗採組平均數中心化法 (Centering Within Cluster) 外，其餘假設均採取總平均數中心化法 (Grand-mean Centering)。

肆、分析結果

本研究首先檢驗個人層次變數轉換型領導與服務氣候加總至團隊層次的可行性。而在將個人層次的資料彙總成團隊特質之前，需先檢測資料具備群內一致性，經計算群內共識指標 (Within-group Indexes) (r_{wg}) (James, Demaree, and Wolf, 1984)，團隊層次轉換型領導和服務氣候，各自的平均群內共識指標分別為 .95 和 .96，兩者均大於 .70 (Kozlowski and Klein, 2000)，顯示群體內具有足夠一致性，支持後續彙總個人層次轉換型領導和服務氣候為團隊層次變數；另外，本研究也分別估算團隊層次轉換型領導和服務氣候的 ICC (2)，瞭解團隊層次衡量的穩定性 (Bliese, 2000)，結果顯示轉換型領導和服務氣候之 ICC (2) 各自為 .87 和 .79，皆高於 .70，支持本研究將個人層次轉換型領導和服務氣候，彙總至團隊層次 (Bryk and Raudenbush, 1992)。表 1 為本研究變數之描述性統計和相關分析結果。總體而言，變數間普遍存在顯著相關。

一、驗證性因素分析

個人層次轉換型領導、心理資本與工作敬業心，均為個人知覺類型的變數，且資料來自於相同的受訪者，因此，構念之間的區別效度可能不足，故我們進行三因子驗證性因素分析，結果顯示因素負荷量介於 .80 ~ .94 均達統計顯著意義，模型配適度指標均落於可接受範圍 (χ^2 = 102.21, *df* = 41, *p* < .001, GFI = .97, NFI = .98, CFI = .99, RMSEA = .05)，且優於單因子驗證性因素分析 (χ^2 = 2729.92, *df* = 44, *p* < .001, GFI = .45, NFI = .58, CFI = .58, RMSEA = .32)，顯示各構念具備良好收斂效度。除此之外，我們計算各因素之間的相關係數，加上兩個標準差後並未高於 1，初步顯示因素間具備一定程度的區別效度。最後，我們設定兩兩因素間之相關係數為 1，比較這些模式

臺灣博碩士論文知識加值系統

表 1 研究變數之描述性統計與相關係數

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4
個人層次 (N = 606)						
1. 員工年資	2.45	2.58				
2. 個人層次 TFL	3.61	.78	.02	(.96) [a]		
3. 心理資本	4.48	.73	.10*	.50**	(.92)	
4. 工作敬業心	4.64	1.21	.10*	.53**	.67**	(.96)
團隊層次 (N = 40)						
1. 團隊人數	26.33	4.80				
2. 團隊層次 TFL[b]	3.61	.37	.17	(.99)		
3. 服務氣候 [b]	3.93	.35	-.07	.82**	(.97)	

a：括號內數字為 Cronbach's alpha

b：團隊層次之變數經由個體層次彙總至團隊層次。

個人層次 TFL：個人層次轉換型領導，團隊個人層次 TFL：團隊層次轉換型領導

*p < .05, **p < .01

的卡方值是否大於原模式之卡方值，且差異均大於 3.84 (df = 1)，卡方差異檢定結果顯示因素間之相關係數顯著異於 1，這些證據說明這三個構念具備良好的區別效度，另也間接說明共同方法變異的影響並不嚴重。

二、多層次分析

(一) 虛無模型

本研究檢驗工作敬業心和心理資本是否存在個人層次與團隊層次的變異，以 HLM 估計虛無模型，卡方檢定顯示工作敬業心 (χ^2 = 142.20, p < .001) 和心理資本 (χ^2 = 105.01, p < .001) 的組間變異達統計顯著意義，工作敬業心和心理資本之 ICC (1) 分別為 .15 和 .10，支持進行後續多層次統計分析。

(二) 轉換型領導與工作敬業心

我們檢驗假設 1 個人層次轉換型領導，以及假設 2 團隊層次轉換型領導，是否正向影響工作敬業心。表 2 模型 5 顯示個人層次 (γ = .76, p < .001) 和團隊層次 (γ = .37, p < .05) 轉換型領導對工作敬業心均為正向影響，假設 1 和假設 2 均獲得支持。

(三) 個人層次轉換型領導、心理資本與工作敬業心

假設 4 探討心理資本是否為個人層次轉換型領導與工作敬業心的中介變數，我們遵循 Kenny, Kashy, and Bolger (1998) 檢驗中介效果的程序。步驟一，首先檢驗個人層次轉換型領導與工作敬業心間之關係，上述假設 1 (模型 5) 已獲得支持。步驟二，緊接著檢視分屬個人層次與團隊層次之轉換型領導是否影響心理資本，表 2 模型 1 顯示個人層次轉換型領導與心理資本 (γ = .42, p < .001) 為正相關，但與團隊層次轉換型領

臺灣博碩士論文知識加值系統

導的關係則未達統計顯著意義 (γ = .20, p > .05)，顯示心理資本可能為連結個人層次轉換型領導與工作敬業心的中介機制。步驟三，檢驗心理資本是否正向地影響工作敬業心，根據表 2 模型 3 的多層次分析結果，顯示心理資本與工作敬業心為正相關 (γ = 1.03, p < .001)，因此假設 3 獲得支持。步驟四，我們檢視心理資本加入模型後，個人層次轉換型領導對於工作敬業心的影響是否削弱，甚或是消失，表 2 模型 6 顯示，心理資本進入模型後，相較於模型 5 而言，個人層次轉換型領導對於工作敬業心的影響下降 (γ = .40, p < .001)。最後，我們進行 Sobel Test 檢驗個人層次轉換型領導對於工作敬業心的間接效果，結果顯示間接效果達統計顯著水準 (z = 6.23, p < .001)。假設 4 心理資本為連結個人層次轉換型領導與工作敬業心之中介變數，獲得支持。

(四) 團隊層次轉換型領導、服務氣候與工作敬業心關係

本研究檢驗假設 6 服務氣候是否為連結團隊層次轉換型領導與工作敬業心之中介變數。依循相同檢驗步驟，複迴歸分析結果顯示團隊層次轉換型領導與服務氣候為正相關 (β = .55, p < .001, *R-square* = .30)，表 2 模型 4 顯示服務氣候與工作敬業心為正相關 (γ = 1.21, p < .001)，因此假設 5 得到支持。最後，相較於表 2 模型 5 而言，模型 7 加入服務氣候之後，團隊層次轉換型領導對於工作敬業心的影響未達統計顯著水準 (γ = - .43, p > .05)，經 Sobel Test 檢視間接效果也達統計顯著水準 (z = 2.81, p < .01)，顯示服務氣候為連結團隊層次轉換型領導與工作敬業心之中介變數，假設 6 獲得支持。

(五) 服務氣候、心理資本與工作敬業心

我們檢驗假設 7 服務氣候是否透過心理資本，從而影響工作敬業心。依循相同檢驗步驟，模型 2 顯示服務氣候與心理資本為正相關且達統計顯著 (γ = .33, p < .05)，而服務氣候與工作敬業心關係，已於假設 5 (模型 4) 得到支持。最後，相較於表 2 模型 4 而言，模型 8 顯示加入心理資本後，服務氣候對工作敬業心的影響下降 (γ = .70, p < .05)，經 Sobel Test 檢視間接效果也達統計顯著水準 (z = 2.71, p < .01)，顯示心理資本為連結服務氣候與工作敬業心之中介變數，假設 7 獲得支持。

針對假設 8 我們分析服務氣候是否正向強化心理資本對於工作敬業心的影響，表 2 模型 9 顯示服務氣候 × 心理資本此一跨層次調節作用項，並未達統計顯著意義，說明服務氣候並未能調節心理資本對工作敬業心的影響。假設 8 並未獲得支持。

伍、討論與建議

雖然有關正向領導方面之研究已累積相當多文獻，然而最近管理科學領域學者開始關注正向領導與 POB 此兩個重要觀點，過去研究缺乏此兩領域跨層次中介機制理論整合 (Yammarino, Dionne, Schriesheim, and Dansereau, 2008)。擴展之前研究缺口，本研究援引轉換型領導理論的跨層次架構，提出並透過實證資料檢驗轉換型領導、服務氣候、以及心理資本和工作敬業心的跨層次理論架構。以下分別針對本研究的理論貢

臺灣大學醫學圖書館版權所有

表 2 多層次分析結果 [a]

	依變數								
	心理資本				工作敬業心				
自變數	模型 1[c]	模型 2[c]	模型 3[b]	模型 4[c]	模型 5[c]	模型 6[c]	模型 7[c]	模型 8[c]	模型 9[c]
個體層次									
截距項	3.73***	3.34***	4.29***	4.65***	3.40***	4.11***	2.26**	3.30***	3.80***
員工年資	.03**	.02*	.01	.04*	.04*	.02	.04*	.02	.02
個人層次 TFL[a]	.42***	.42***			.76***	.40***	.77***	.40***	.42***
心理資本			1.03***			.86***		.85***	1.14**
團隊層次									
團隊人數	.00	.00	.01	.01	-.00	-.00	.00	-.00	-.00
團隊層次 TFL	.20	-.08			.37*	.18	-.43	-.38	-.28
服務氣候		.33*		1.21***			.98**	.70*	.48
團隊層次 TFL× 服務氣候 [d]									-.03
跨層次									
服務氣候 × 心理資本									-.10
模型變異	1176.59	1175.86	1635.29	1887.98	1741.55	1541.49	1733.85	1532.82	1525.96

a：團隊樣本數 = 40、員工樣本數 = 606

b：組平均數中心化法

c：總平均數中心化法

d：為避免團體層次變數之間的關聯性，導致跨層次調節效果檢驗時可能造成虛假的統計關係，本研究納入服務氣候和團隊層次轉換型領導之交互作用項作為控制 (Liao and Chuang, 2007)。

個人層次 TFL：個人層次轉換型領導，團隊個人層次 TFL：團隊層次轉換型領導

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

獻、實務意涵、以及研究限制與未來研究建議進行討論。

一、理論貢獻

本研究由多層次觀點並援引正向心理學概念詮釋轉換型領導，不僅證實個人層次轉換型領導與工作敬業心有關，更發現團隊層次轉換型領導有助於強化員工融入工作角色的程度。本研究擴充以前只針對個人層次轉換型領導對工作敬業心研究之缺憾。同時檢驗個人層次轉換型領導與團隊層次轉換型領導並探討其對工作敬業心關係。誠如前述，隸屬於相同工作團隊的員工，共同接收與處理轉換型領導者傳遞出的訊息，經由社會互動與共享經驗的歷程，將逐漸型塑出團隊轉換型領導此一脈絡性因素 (Context)，從而強化員工的工作敬業心。事實上，轉換型領導的孕育過程中，應該同時存在著由上而下 (Top-down) 和由下而上 (Bottom-up) 的雙向歷程 (Kozlowski and

臺灣大學圖書館

Klein, 2000; Liao and Chuang, 2007)，前者強調領導者對於整個工作團隊所展現出的轉換型領導行為，而後者則是員工們共同知覺到的轉換型領導行為。

本研究進一步探討個人層次轉換型領導如何影響員工工作敬業心中介機制，發現員工個人知覺轉換型領導的程度愈高，愈能強化其心理資本；而豐富心理資本有助於工作角色的連結程度。這與 Liao and Chuang (2007) 發現知覺轉換型領導風格間接透過部屬自我效能，進而影響其服務績效相似，也與 Gooty et al. (2009) 的實證發現知覺轉換型領導會透過員工心理資本而影響角色績效與組織公民行為相類似。此發現頗具意義，表示心理資本與脈絡情境有關，當團隊成員知覺到領導者領導為轉換型時，其將扮演重要正向脈絡力量，促使員工知覺未來是正向，進而激發工作動能。本文實證研究支持 POB 論點，追隨者心理資本是可被發展 (Luthans et al., 2007)，轉換型領導者在發展員工心理資本時，扮演重要角色。有別於過去研究，本研究發現轉換型領導也會藉由改變整個團隊的服務氣候，進而影響員工工作敬業心。除拓展我們對於轉換型領導如何影響工作敬業心的理論連結之外，也呼應 POS 的論述，組織可以透過領導者和管理手法，營造出有利於正向心靈元素發展的環境脈絡 (Luthans and Youssef, 2007)。

另外，由 POS 的觀點，本研究證實服務氣候的確能夠改變員工的心理資本，進而強化員工與工作角色的結合程度，不僅呼應過去學者們強調研究組織脈絡因素的重要性 (Mathieu and Taylor, 2007; Rousseau, 1985)，也與 Luthans et al. (2008) 發現團隊支持氣候會透過心理資本進而影響工作表現的結果頗為類似。然而，本研究並未發現服務氣候強化心理資本提升工作敬業心的效果，這與 Walumbwa et al. (2010) 強化心理資本對於工作表現的影響並不一致，但跟 Liao and Chuang (2007) 發現服務氣候並未調節自我效能與服務績效的結果相仿。這可能是因為以下的兩個原因，第一，我們蒐集的樣本來自於加油站員工，提供顧客標準化而非客製化的服務，這意味著員工僅需滿足工作角色的基本要求即可達成，縱使與工作角色的連結強度不高，同樣也能夠展現出合宜的工作表現；第二，我們蒐集到的各加油站服務氣候的變異程度較小 (SD = .36)，如同 Liao and Chuang (2007) 的研究 (SD = .36)，遠小於 Walumbwa et al. (2010) 服務氣候的變異程度 (SD = .68)，這或許也是造成統計分析調節效果未獲支持的原因。

雖然 POB 的倡導者已經注意到心理資本對於提升工作表現的重要性 (Avey et al., 2010; Luthans et al., 2007; Walumbwa et al., 2010)，但在正向組織行為中，心理資本與工作敬業心這兩個重要的正向心靈元素 (Nelson and Cooper, 2007) 彼此間的關係究竟為何？仍屬未知。本研究是少數幾篇檢驗同屬 POB 的心理資本與工作敬業心的研究之一，實證結果亦顯示豐富的心理資本有助於提升員工工作敬業心。另外，擴充以前在工作資源與工作敬業心關係只針對某一層次研究的缺憾，本研究由 POS 的觀點出發，強調團隊層次轉換型領導與服務氣候等工作資源對員工工作敬業心的影響，此在以往的研究是被忽略的。本研究結果部份證實 Bakker and Leiter (2010) 之工作敬業心 JD-R

臺灣科技大學圖書館

模型，彼等宣稱工作資源可以影響人力資源 (如心理資本)，進而導引員工產生高度工作敬業心。另外，在某種程度下，本研究擴充 Bakker and Leiter (2010) 工作敬業心 JD-R 模型，強調工作資源與工作敬業心跨層次研究，此在目前研究仍付之厥如。因此，希冀藉由本研究拋磚引玉地開啟跨層次工作敬業心研究先端。研究者未來可以開始從事工作敬業心干預 (Interventions) 實務的研究。

二、實務意涵

本研究結果建議以下幾點實務意涵，首先，本研究證實轉換型領導影響員工工作敬業心。因此組織可結合教育訓練課程，訓練主管如何展現合宜轉換型領導，或可藉由事先收集主管自評轉換型領導風格及下屬評定資料，委請專業顧問分析、診斷資料差異情形，進而與領導者商討原因，並共同制定改進方案。未來組織應更進一步著眼於訓練主管，如何在團隊間展現轉換型行為，並形成員工共同知覺，此管理才能訓練，在以往的主管訓練是被忽略的 (Fiedler, 1996)。本研究證實，轉換型領導可在團隊間塑造共同目標，故可增進員工工作敬業程度，因此未來組織如何發展有關領導干預實務，為未來領導管理實務所需考量重點。本研究建議組織應將轉換型領導才能，列入主管管理發展評量標準，如此主管才能不斷改進其領導行為 (Piccolo and Colquitt, 2006)。

其次，本研究亦隱含領導者可藉由轉換型領導，豐富員工的心理資本。因此，管理者可透過教育訓練方式，塑造及開發員工心理資本。主管可藉由自己或員工分享過去成功經驗，增加員工自我效能；或藉由幫助員工設定明確且具挑戰性目標，減少員工對工作的不確定感，協助員工以希望、積極樂觀的態度面對工作。當員工在工作上面臨困難時，給予員工個別的關懷與適當的幫助，讓員工更快調適並重新出發而擁有較佳的回復力。組織可以提供教育訓練課程幫助員工改變心理資本 (Luthans, Avey, and Patera, 2008; Noe, 2005)。除針對個別員工外，轉換型領導者也可以透過某些機制影響整個工作團隊成員，如同本研究發現團隊層次轉換型領導正向地影響工作敬業心，而塑造良好服務氣候則是其中一個有效的機制。

三、研究限制與後續研究建議

本研究採取橫斷面 (Cross-section) 研究設計，以台灣某連鎖加油站體系之北部直營店員工為樣本，透過問卷調查法蒐集資料，藉由多層次分析技術，釐清各變數間之假設關係。然而，仍存在著某些研究限制與不足之處，底下分述之。

第一、本研究採自陳式量表蒐集資料，所有變數均來自於受訪者，此時可能因共同方法變異造成變數之間的關係產生膨脹的問題 (彭台光、高月慈與林鉦棼，2006；Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)。因此，我們結合先前個人層次轉換型領導、心理資本與工作敬業心進行之三因子驗證性因素分析，其模型適合度也優於單

臺灣博碩士論文知識加值系統

一因子驗證性因素分析，顯示一致性動機 (Consistent Motive) 並不嚴重；最後，針對團隊層次轉換型領導與服務氣候，可能因為共同方法變異造成相關程度膨脹的現象，進而影響本研究多層次分析結果，我們採取切割樣本的方式 (Partition)，隨機挑選同加油站半數團隊成員的團隊層次轉換型領導資料，剩餘的成員則使用其回答的服務氣候資料，削弱共同方法變異的可能影響，再次進行相同的多層次分析，得到的結果與正式分析的結果相同。後續研究可參考 Podsakoff et al. (2003) 的建議，由多方來源蒐集資料，以及於其他時間點蒐集心理資本和工作敬業心等資料，抑或者是蒐集可能導致共同方法變異的變數，例如：社會期許、心情等，進行事後的統計控制，排除或降低共同方法變異的影響。

第二、我們選擇加油站員工為研究對象，檢驗本研究提出的理論架構，其服務工作的主要內容為提供顧客較為標準化的服務，係屬於攸關樣本 (Sackett and Larson, 1990)，然服務業的業態多元，提供的服務也包含提供客製化的服務，本研究成果能否類推至其他工作單位或團隊，例如連鎖餐飲業服務人員，抑或者是專業服務團隊，仍待後續研究者蒐集這些不同服務內容與服務屬性的樣本，探索本研究結果的類推性。

第三、本研究使用的量表工具發展自西方個人主義文化體系，雖然也有學者透過相同的量表工具蒐集華人的心理資本等資料 (Luthans, Avey, Smith, and Li, 2008)，然而，仍不免可能受到華人集體主義文化的影響，Farh, Zhong, and Organ (2004) 認為將西方發展的概念直接引用至華人情境時，忽視文化差異可能因「強加客位」(Imposed Etic) 而產生問題，造成量表工具未能貼切地測量構念的內涵，雖然本研究量表工具已進行反向翻譯，以及檢驗其收斂和區別效度，但仍稍嫌不足，後續研究者或許可參考 Farh et al. (2004) 作法，建構適用於華人文化的心理資本、轉換型領導、工作敬業心以及服務氣候等量表。另外，也可以參考 Byrne and Watkins (2003) 作法，針對本研究使用的量表工具進行跨文化測量衡等性分析 (Measurement Equivalence)，不斷地修訂量表工具做為後續研究者的使用參考。

臺灣大學學術期刊資料庫

The Influence Mechanisms of Transformational Leadership on Job Engagement: The Role of Psychological Capital and Service Climate

Shu-Ling Chen, Associate Professor, Department of Business Administration and Graduate Institute of Logistics Management, National Dong Hwa University

Yen-Ju Huang, Master, Department of Business Administration and Graduate Institute of Logistics Management, National Dong Hwa University

Purpose / Objective

Job engagement is a positive, fulfilling affective-motivational state of work-related well-being. Job engagement reflects positive aspects of employees' experienced health and can potentially be developed; it has become an emerging and promising research focus of positive organizational behavior (Bakker and Schaufeli, 2008; Schaufeli and Bakker, 2004). Related studies have shown that job engagement is positively related to job outcomes (Christian et al., 2011), customer satisfaction, and customer loyalty (Borucki and Burke, 1999). Hence, organizations should arrange working conditions with sufficient motivating and energizing resources, especially in the service context, where the attitude of employees toward work affects customer satisfaction, customer willingness to purchase, and customer retention rate (Borucki and Burke, 1999).

Drawing on the perspective of positive organizational behavior and positive organizational scholarship, we test a meso-mediating model linking transformational leadership and job engagement. The main objectives of this study are: (1) to clarify whether team-level transformational leadership is beneficial to the elevation of the job engagement of employees based on the theoretical framework of multi-level transformational leadership; (2) to test whether the individual-level psychological capital and team-level service climate are the mediating mechanisms of transformational leadership and job engagement, which may help in extending the connection between theories of transformational leadership and those of job engagement; and (3) to test the cross-level mediating role of psychological capital and whether the service climate can change the correlation between psychological capital and job engagement from a team-level perspective. This study aims to enrich the development of the organizational behavior theory based on the cross-level theory.

Design / Methodology / Approach

This study selected first-line service personnel of a chain gas station in northern Taiwan

臺灣大學圖書期刊資料庫

as the research subjects. A total of 650 employee questionnaires were distributed to employees, and 40 supervisor questionnaires were distributed to the supervisors of direct chain stores. After removing 44 incomplete employee questionnaires, a total of 606 valid employee questionnaires were collected, with a valid return rate of 93.23% (6 to 30 employees in each team completed the questionnaires; on average, 15 employees on each team completed the questionnaires). Moreover, 40 supervisor questionnaires were returned, yielding a valid return rate of 100%. In addition, our theoretical model is multi-level in nature, as individuals are clustered within teams. In addition, the data are hierarchical, with the employees nested in different work teams. Therefore, we conducted hierarchical linear modeling (HLM) to test our hypotheses (Bryk and Raudenbush, 1992).

Findings

Although many studies have been conducted concerning positive leadership, recent studies in the field of management science have started to pay attention to two important perspectives, positive leadership and positive organizational behavior (Yammarino et al., 2008). Because research has yet to systematically integrate the theories of cross-level mediating mechanism in these two fields, this study aims to address this gap in the literature. The results of our exploratory analysis indicate that individual-level transformational leadership and team-level transformational leadership, separately, were positively related to employee job engagement. Furthermore, at the individual level, it finds out that the relationship between individual-level transformational leadership and job engagement was partially mediated by psychological capital. At the team level, we also discover that the relationship between team-level transformational leadership and job engagement was fully mediated by service climate. Finally, we also find out that the relationships between service climate and job engagement were mediated by psychological capital.

Research Limitations / Implications

Our findings should be considered to have a few limitations. First, this study used self-report scales to collect data, and all the variables were collected from the subjects. Therefore, other potential problems may develop owing to the relationship between variables collected using common methods (Podsakoff et al., 2003). The follow-up studies may employ the suggestions proposed by Podsakoff et al. (2003). The data were collected from multiple sources and at different time points, and the variables, such as social expectation and mood,

臺灣大學碩博士論文知識庫

were collected using common methods. This study performed a post hoc analysis for statistical control to eliminate or reduce the effect of variables collected using common methods.

Second, the analyses were performed using data from gas station employees in Taiwan. As a result, there may be some concerns regarding the generalizability of our findings. Employees' major work is to provide customers with more standardized service. However, because the service industry includes various jobs, the services provided also include the provision of customized services. Whether the research results can be generalized to other job units or teams, such as service personnel of the chain F&B industry or a professional service team, may be an interesting subject of inquiry for future studies, with further examination of different industries and other cultural contexts.

Originality / Contribution

In particular, the findings contribute to the leadership and positive organizational behavior literature in the following ways. First, from the multi-level perspective, this study interprets transformational leadership based on the concept of positive psychology. This study provides evidence not only that individual-level transformational leadership is positively related to job engagement but also that team-level transformational leadership can enhance employees' job engagement. Our work also extends prior research by demonstrating the link between individual-level transformational leadership and job engagement.

Second, this study further investigates how the mediating mechanism of individual-level transformational leadership affects employees' job engagement. This study finds out that the higher the employees' individually perceived transformational leadership was, the more their psychological capital could be enhanced. The enhancement of psychological capital is beneficial to job engagement. This finding is quite meaningful, suggesting that psychological capital is correlated with the context. When team members perceive that the leaders' leadership is transformational, leaders will have a positive effect on employees to make them feel that their future is positive, which would further trigger their job energy. This empirical study supports the argument of positive organizational behavior. The psychological capital of followers can be developed (Luthans et al., 2007), and transformational leaders play an important role in the development of employees' psychological capital.

Third, this study finds out that transformational leadership would further affect employees' job engagement by changing the service climate of the overall team. In addition

臺灣大學學術期刊資料庫

to understand how transformational leadership affects job engagement, this study also responds to the arguments of positive organizational scholarship. Organizations can create an environmental context that is beneficial to the development of positive psychological elements through leaders and management practices (Luthans and Youssef, 2007). Moreover, from the perspective of POS, we find out that service climate plays an important role in amplifying the influence of employees' psychological capital on their job engagement.

Finally, from the perspective of positive organizational scholarship, this study focuses on two important job-related job resources, team-level transformational leadership and service climate, and explores their impact on building employee job engagement through its impact on employee psychological capital. Prior research on the relationship between job resources and job engagement has focused on either team-level or individual-level analysis. This study bridges the gap between the macro and micro approaches. The study presents an initial empirical test of the Job Demands-Resources (JD-R) model of job engagement proposed by Bakker and Leiter (2010). Job resources can affect human resources (e.g., psychological capital) and further develop employees' job engagement.

From the perspective of positive psychology, this study emphasizes the importance of the effect of multi-level transformational leadership on the development of employees' job engagement. Psychological capital plays the role of a mediating mechanism connecting individual-level transformational leadership and service climate with job engagement. Furthermore, this study also finds out that service climate connected team-level transformational leadership with job engagement. It is hoped that this study will contribute to leadership theories and the field of positive organizational behavior.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

彭台光、高月慈與林鉦棼，2006，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試與補救，***管理學報***，23 卷 1 期：77-98。(Peng, Tai-Kuang, Kao, Yueh-Tzu, and Lin, Cheng-Chen. 2006. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. ***Journal of Management***, 23 (1): 77-98.)

Avey, J. B., Luthans, F., and Youssef, C. M. 2010. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. ***Journal of Management***, 36 (2): 430-452.

Avey, J. B., Patera, J. L., and West, B. J. 2006. The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 13 (2): 42-60.

Bakker, A. B., and Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. ***Journal of Managerial Psychology***, 22 (3): 309-328.

_____. 2008. Towards a model of work engagement. ***Career Development International***, 13 (3): 209-223.

Bakker, A. B., and Leiter, M. P. 2010. ***Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research***. New York, NY: Psychology Press.

Bakker, A. B., and Schaufeli, W. B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. ***Journal of Organizational Behavior***, 29 (2): 147-154.

Bandura, A. 2000. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In Locke, E. (Ed.), ***Handbook of Principles of Organizational Behavior***: 120-136. Oxford, UK: Blackwell.

_____. 2008. Social cognitive theory: An agentic perspective on positive psychology. In Lopez, S. J. (Ed.), ***Positive Psychology: Exploring the Best in People***: 167-196. Westport, CT: Greenwood Publishing.

Bass, B. M. 1985. ***Leadership and Performance Beyond Expectations***. New York, NY: Free Press.

Bass, B. M., and Avolio, B. J. 1989. ***Multifactor Leadership Questionnaire-rater Form***. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

_____. 1994. ***Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bliese, P. D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications

臺灣大學學術期刊資料庫

for data aggregation and analysis. In Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), ***Multilevel Theory***, ***Research and Methods in Organizations: Foundations***, ***Extensions***, ***and New Directions***: 349-381. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., and Muros, J. P. 2007. Workplace emotions: The role of supervision and leadership. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (5): 1357-1367.

Borucki, C. C., and Burke, M. J. 1999. An examination of service-related antecedents to retail store performance. ***Journal of Organizational Behavior***, 20 (6): 943-963.

Bryk, A. S., and Raudenbush, S. W. 1992. ***Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods***. Newbury Park, CA: Sage.

Byrne, B. M., and Watkins, D. 2003. The issue of measurement invariance revisited. ***Journal of Cross-Cultural Psychology***, 34 (2): 155-175.

Carr, A. 2004. ***Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths***. London, UK: Brunner-Routledge.

Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. ***Journal of Applied Psychology***, 83 (2): 234-246.

Christian, M. S., Garza, A. S., and Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. ***Personnel Psychology***, 64 (1): 89-136.

Crawford, E. R., LePine, J. A., and Rich, B. L. 2010. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. ***Journal of Applied Psychology***, 95 (5): 834-848.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (3): 499-512.

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., and Spangler, W. D. 1995. Transformational leadership: An initial investigation in sales management. ***Journal of Personal Selling & Sales Management***, 15 (2): 17-31.

Enders, C. K., and Tofighi, D. 2007. Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. ***Psychological Methods***, 12 (2): 121-138.

Farh, J. L., Zhong, C. B., and Organ, D. W. 2004. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. ***Organization Science***, 15 (2): 241-253.

Fiedler, F. E. 1996. Research on leadership selection and training: One view of the future. ***Administrative Science Quarterly***, 41 (2): 241-250.

臺灣大學學術期刊資料庫

Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions? ***Review of General Psychology***, 2 (3): 300-319.

Goodman, J. S., and Blum, T. C. 1996. Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. ***Journal of Management***, 22 (4): 627-652.

Gooty, J., Gavin, M. B., Johnson, P. D., Frazier, M. L., and Snow, D. B. 2009. In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 15 (4): 353-367.

Hobfoll, S. E. 2002. Social and psychological resources and adaptation. ***Review of General Psychology***, 6 (4): 307-324.

Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. ***Journal of Management***, 23 (6): 723-744.

Hofmann, D. A., and Morgeson, F. P. 1999. Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. ***Journal of Applied Psychology***, 84 (2): 286-296.

James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. ***Journal of Applied Psychology***, 69 (1): 85-98.

Jung, D. I., and Sosik, J. J. 2003. Group potency and collective efficacy: Examining their predictive validity, level of analysis, and effects of performance feedback on future group performance. ***Group & Organization Management***, 28 (3): 366-391.

Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. ***Academy of Management Journal***, 33 (4): 692-724.

_____. 1992. To be fully there: Psychological presence at work. ***Human Relations***, 45 (4): 321-349.

Kenny, D. A., Kashy, D. A., and Bolger, N. 1998. Data analysis in social psychology. In Gilbert, D., Fiske, S., and Lindzey, G. (Eds.), ***Handbook of Social Psychology (4th ed.)***: 233-265. Boston, MA: McGraw-Hill.

Kozlowski, S. W. J., and Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), ***Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations***: 3-90. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Larson, M., and Luthans, F. 2006. Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. ***Journal of Leadership & Organization Studies***, 13 (2): 75-92.

臺灣大學學術期刊資料庫

Liao, H., and Chuang, A. 2007. Transforming service employees and climate: A multi-level multi-source examination of transformational leadership in building long-term service relationships. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (4): 1006-1019.

Locke, E. A., and Latham, G. P. 1990. ***A Theory of Goal Setting and Task Performance***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Luthans, F. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. ***Academy of Management Executive***, 16 (1): 57-72.

Luthans, F., Avey, J. B., and Patera, J. L. 2008. Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. ***Academy of Management Learning and Education***, 7 (2): 209-221.

Luthans, F., Avey, J. B., Smith, R. C., and Li, W. 2008. More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? ***International Journal of Human Resource Management***, 19 (5): 818-827.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., and Avey, J. B. 2008. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. ***Journal of Organizational Behavior***, 29 (2): 219-238.

Luthans, F., and Youssef, C. M. 2007. Emerging positive organizational behavior. ***Journal of Management***, 33 (3): 321-349.

Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B. J. 2007. ***Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge***. Oxford, UK: Oxford University Press.

Macey, W. H., and Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement. ***Industrial and Organizational Psychology***, 1 (1): 3-30.

Mathieu, J. E., and Taylor, S. R. 2007. A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. ***Journal of Organizational Behavior***, 28 (2): 141-172.

Nelson, D., and Cooper, C. L. 2007. ***Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Noe, R. A. 2005. ***Employee Training and Development (3rd ed.)***. Boston, MA: McGraw-Hill Publishers.

Peccei, R., and Rosenthal, P. 1997. The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from a UK service context. ***International Journal of Human Resource Management***, 8 (1): 66-86.

Piccolo, R. F., and Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The

臺灣大學圖書館期刊資料庫

mediating role of core job characteristics. ***Academy of Management Journal***, 49 (2): 327-340.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., and Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (5): 879-903.

Ramlall, S. J. 2008. Enhancing employee performance through positive organizational behavior. ***Journal of Applied Social Psychology***, 38 (6): 1580-1600.

Rich, B. L., LePine, J. A., and Crawford, E. R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. ***Academy of Management Journal***, 53 (3): 617-635.

Rothbard, N. P. 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. ***Administrative Science Quarterly***, 46 (4): 655-684.

Rousseau, D. M. 1985. Issues of levels in organizational research: Multi-level and cross-level perspective. ***Research in Organizational Behavior***, 7 (1): 1-37.

Sackett, P. R., and Larson, J. R. 1990. Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M. D. (Ed.), ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***: 419-489. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Salanova, M., Agut, S., and Peiró, J. M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. ***Journal of Applied Psychology***, 90 (6): 1217-1227.

Schaufeli, W. B., and 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.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. ***Educational and Psychological Measurement***, 66 (4): 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. ***Journal of Happiness Studies***, 3 (1): 71-92.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., and Niles-Jolly, K. 2005. Understanding organization-customer links in service settings. ***Academy of Management Journal***, 48 (6): 1017-1032.

Schneider, B., Wheeler, J. K., and Cox, J. F. 1992. A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. ***Journal of Applied Psychology***, 77

臺灣大學學術期刊資料庫

(5): 705-716.

Schneider, B., White, S. S., and Paul, M. C. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. ***Journal of Applied Psychology***, 83 (2): 150-163.

Seligman, M. E. P., and Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. ***American Psychologist***, 55 (1): 5-14.

Sweetman, D., and Luthans, F. 2010. The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In Leiter, M. P., and Bakker, A. B. (Eds.), ***Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research***: 54-68. New York, NY: Psychology Press.

Turner, N., Barling, J., and Zacharatos, A. 2002. Positive psychology at work. In Snyder, C. R., and Lopez, S. J. (Eds.), ***Handbook of Positive Psychology***: 715-728. New York, NY: Oxford University Press.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., and Zhu, W. 2008. How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. ***Personnel Psychology***, 61 (4): 793-825.

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., and Hartnell, C. A. 2010. An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. ***Personnel Psychology***, 63 (4): 937-963.

Wang, X., and Howell, J. M. 2010. Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. ***Journal of Applied Psychology***, 95 (6): 1134-1144.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., and Dansereau, F. 2008. Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. ***Leadership Quarterly***, 19 (6): 693-707.

Zhang, Z., and Peterson, S. J. 2011. Advice networks in teams: The role of transformational leadership and members' core self-evaluations. ***Journal of Applied Psychology***, 96 (5): 156-165.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

*** 陳淑玲**

國立中山大學人力資源管理研究所博士，目前為國立東華大學企業管理學系暨運籌管理研究所專任副教授。主要研究領域與議題包含正向組織行為、轉換型領導、心理資本、人力資源管理等。學術論文曾發表於 Asian Journal of Social Psychology、管理學報、臺大管理論叢、組織與管理、人力資源管理學報等。

黃譓茹

國立東華大學企業管理學系學士與國立台北大學企業管理研究所碩士，現任職鼎新電腦股份有限公司。

作者誠摯地感謝領域主編莊瓊嘉教授以及兩位匿名審稿人的寶貴意見，並感謝黃嘉雄博士與施智婷、張國義、莊智薰三位教授對本文修改所提供的建議與協助。

* E-mail: sherry@mail.ndhu.edu.tw

臺灣人文學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫