

Heavy Work Investment and Job Burnout: The Moderating Role of Health Promotion and Psychological Capital

重度工作投資與工作倦怠：健康促進與心理資本扮演之調節角色

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

Hsin-Hua Hsiung, Department of Psychology, National Taiwan University
熊欣華 / 國立臺灣大學心理學系暨研究所

Chiu-Pin Chen, Division of Tourism, Recreation, and Leisure Studies, Department of Business Administration, National Dong Hwa University
陳秋頻 / 國立東華大學企業管理學系（觀光遊憩組）

Received 2020/12, Final revision received 2021/12

Abstract

Drawing on the effort-recovery theory and the conservation of resources theory, the present study examines the relationship between heavy work investment (workaholism and work engagement) and job burnout. We hypothesize that health promotion and psychological capital can buffer the influence of heavy work investment on job burnout. We collect two waves of data from 309 full-time employees in Taiwan and perform regression analysis. The results indicate that workaholism is positively related to job burnout, and work engagement is negatively related to job burnout. Additionally, health promotion attenuates the positive effect of workaholism on job burnout; psychological capital strengthens the negative effect of workaholism on job burnout.

【Keywords】workaholism, work engagement, health promotion, psychological capital, job burnout

摘要

本研究基於努力—工作恢復理論與資源保存理論的觀點，探討重度工作投資（工作狂、工作敬業）與工作倦怠之間的關係。我們提出健康促進與心理資本可舒緩重度工作投資（工作狂、工作敬業）對工作倦怠之間的影響。本研究由臺灣 309 位全職員工收集到兩波有效問卷資料並進行迴歸分析。分析結果顯示工作狂與工作倦怠呈正相關；工作敬業與工作倦怠呈負相關。另外，健康促進會弱化工作狂與工作倦怠之間的正向關係；心理資本會強化工作敬業與工作倦怠之間的負向關係。

【關鍵字】工作狂、工作敬業、健康促進、心理資本、工作倦怠

壹、緒論

一般而言，願意將自己完全投入工作的員工會得到組織管理者的讚賞與肯定 (Harter, Schmidt, and Hayes, 2002)。文獻中將員工長時間過度工作的情況稱之為「重度工作投資」(Heavy Work Investment)，這是指個人努力投入於工作中，對工作任務抱持強烈專注或對工作產生高度奉獻的現象 (Beal, Weiss, Barros, and MacDermid, 2005; Demerouti and Cropanzano, 2010; Snir and Harpaz, 2012)。常見的重度工作投資有兩種不同的類型：工作狂 (Workaholism) 與工作敬業 (Work Engagement) (Birke-land and Buch, 2015; Del Libano, Llorens, Salanova, and Schaufeli, 2012; Di Stefano and Gaudiino, 2019; Gorgievski, Bakker, and Schaufeli, 2010; Schaufeli, 2016; Schaufeli, Taris, and Bakker, 2006; Snir and Harpaz, 2012)。

然而若員工每天長時間處於工作狀態的話，對員工本人是否也是一件好事呢？根據過往研究發現，工作狂具有沉迷於工作的傾向，多與壓力、焦慮、負面身心健康、較差的工作績效有關聯 (Clark, Michel, Zhdanova, Pui, and Baltes, 2016; Kanai, Wakabayashi, and Fling, 1996; Scottl, Moore, and Miceli, 1997; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, and Kawakami, 2015; Taris, Schaufeli, and Verhoeven, 2005)；工作敬業則是對工作具有熱情，因此大多與工作績效、工作滿意、身心與身體健康有正面關聯 (Halbesleben, 2010; Rich, Lepine, and Crawford, 2010; Salanova, Agut, and Peiró, 2005; van Beek, Taris, Schaufeli, and Brenninkmeijer, 2014; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2009)。由此可知，不同的重度工作投資類型將導致不同的結果，並非全然對工作結果為負面影響。

從理論面與實證面來說，工作狂與工作敬業是屬於具有共通性但又具有差異性的構念。從理論面來說，兩者在文獻中同屬重度工作投資的分類 (Schaufeli, Taris, and Van Rhenen, 2008; Snir and Harpaz, 2012; van Beek et al., 2014)，都有努力工作的行為現象，因此在理論上具有共通性。然而文獻中也指出，工作狂與工作敬業在本質、動機、情緒歷程、心理抽離與健康福祉上有明顯差別 (Clark, Smith, and Haynes, 2020)。依據資源保存理論之觀點 (Conservation of Resource Theory) (Hobfoll and Lilly, 1993)，工作狂與工作敬業均會產生資源耗損現象，然而在資源耗損程度、資源建構與創造上可能有明顯的差異 (Gillet, Morin, Sandrin, and Houle, 2018; Grzywacz, Carlson, Kacmar, and Wayne, 2007; Snir and Harpaz, 2012)。從實證面來說，過去研究發現工作狂與工作敬業這兩類重度工作投資有時為正相關 (Gorgievski et al., 2010)，有時為負相關或無相關 (e.g., Schaufeli, Shimazu, and Taris, 2009; Schaufeli, Taris, and Van Rhenen, 2008)。Clark et al. (2016) 的後設分析 (Meta-analysis) 中指出工作狂與工作敬業之間雖達顯著正相關 ($\rho = .05$)，但這樣的正相關並不強，顯現這兩種重度工

作投資不能完全視為一體。過去文獻中對於工作狂與工作敬業的看法與實證，其實分別散落於不同的理論或實證文章中，而鮮少將這兩者並列比較，為進一步確認兩者的共同性與差異性，因此本研究將這兩個構念均列為自變數並進行其影響效果之比較。

近年來已有幾篇實證研究開始探討此兩類重度工作投資所帶來的各類負面結果（例如：工作倦怠）。雖然這些實證已累積一些發現，但此領域仍存在兩項研究缺口。首先，過去文獻中有兩篇文章曾同時探討工作狂、工作敬業的影響後果 (Gillet et al., 2018; van Beek, Taris, and Schaufeli, 2011)，但這兩篇文章都屬於橫斷面研究的研究設計 (Cross-sectional Design)，故在因果關係的驗證上仍有所侷限。本研究認為，基於此兩類重度工作投資類型在心理狀態上有所不同 (van Beek et al., 2011)，兩者對於員工工作倦怠 (Job Burnout) 所造成的影響也應該是不同的。為了釐清此問題，實證研究中有必要同時納入這兩種類型的重度工作投資，兼採跨時點研究設計，以一併分析兩者對工作倦怠所造成的實際影響。其次，基於重度工作投資與工作倦怠之間的關係仍未有一致的結論，不同類型的重度工作投資對於工作倦怠可能造成不同程度的衝擊。相關學者主張，可能其中仍存在重要的調節變數並未深入探討 (Junker, Kaluza, Häusser, Mojzisch, van Dick, Knoll, and Demerouti, 2021)，故本研究也欲進一步釐清在「何種狀況」下，這兩類重度工作投資對工作倦怠所造成之影響可以被減緩，或者會更嚴重。

根據努力—恢復理論 (Effort-recovery Theory) (Meijman and Mulder, 1998)，只要員工能夠有機會從工作中暫時抽離 (Detachment)，經過恢復期後，則努力工作所可能造成的負面衝擊就會較少。上述努力—恢復理論早期對於「恢復」的看法，可說是屬於較為消極的因應方式，也就是暫時脫離工作本身。然而近年這方面文獻認為，員工或許可有更積極的因應方式來促進「恢復」，而不僅是透過抽離與靜待時間過去 (Sonnetag and Zijlstra, 2006)。

由於資源保存理論的觀點強調員工會對資源進行主動的保存與建構，因此本研究認為這個觀點正可用於補充傳統努力—恢復理論的不足，而有助於提出相對積極的恢復方法。員工個人平日的健康促進 (Health Promotion) 活動與心理資本 (Psychological Capital)，均屬於員工個人層次可以運用的資源調節方法。依據資源保存理論 (Hobfoll and Lilly, 1993)，當個人投入工作時，會導致資源耗損 (Grzywacz et al., 2007)，在持續性高度工作投入的情形下，個人少有時間恢復其所損耗的資源與精力 (Porter, 2001; Zijlstra and Sonnetag, 2006)，長期下來將導致資源耗盡、情緒耗竭、工作倦怠等負面影響 (Ng, Sorensen, and Feldman, 2007; Taris et al., 2005)。相關文獻曾建議個人可以尋求一些方式來保護、恢復或建立資源，例如，員工可透過休閒、運動、社交等健康促進策略或個人自主的健康促進活動來恢復因為過度投入工

作所產生的身心耗損 (Bakker, Demerouti, Oerlemans, and Sonnentag, 2013)。另外，文獻中也認為心理資本為個人面對與控制環境能力的一種重要資源 (Hobfoll, Johnson, Ennis, and Jackson, 2003)。過去研究指出，心理資本可增強個人的可塑性和開發性 (Luthans, Youssef, and Avolio, 2007)，故可以成為人們在面對壓力或高度工作要求時的重要個人資源 (Hobfoll, 2001)。因此，本研究同時納入「健康促進」與「心理資本」做為調節變數，以檢視此兩個變數是否會影響重度工作投資與工作倦怠間的關係。

綜合上述，本研究以努力—恢復理論 (Meijman and Mulder, 1998) 為基礎探討重度工作投資與工作倦怠的關係，並且整合資源保存理論的觀點 (Hobfoll, 1989, 2002)，提出有助於員工個人從重度工作投資中恢復的調節因素—員工外顯之健康促進活動與內隱之心理資本。藉由指出重度工作投資與工作倦怠之間積極面的調節因素，本研究將可補充目前重度工作投資領域的研究缺口，並對努力—恢復理論之發展以及資源保存理論之擴展應用有所貢獻。本研究理論架構如圖 1 所示。

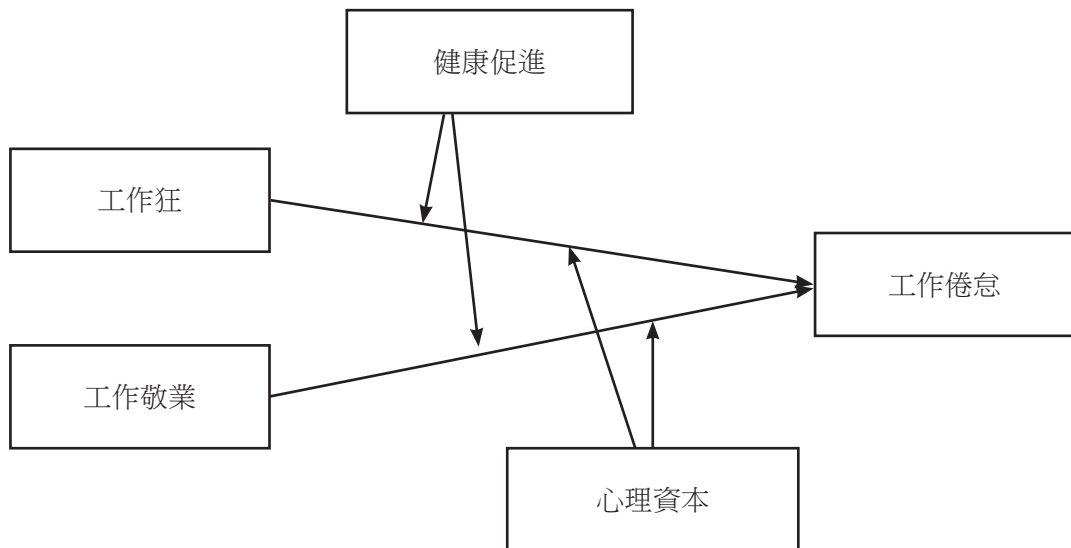


圖 1 研究架構圖

貳、文獻探討

一、重度工作投資

重度工作投資對員工健康與福祉的影響，在過去文獻中呈現分歧的意見與發現。有些研究認為重度投資工作會對員工的健康和福祉產生不利影響 (Taris, Ybema, Beckers, Verheijden, Geurts, and Kompier, 2011; van der Hulst, 2003)，但這些不利影響也有程度差異，端視員工努力獲得獎酬的程度與員工承受壓力的程度而定 (van der

Hulst and Geurts, 2001)。有些研究則發現適度的加班與健康和幸福感呈正相關 (e.g., Beckers, van der Linden, Smulders, Kompier, van Veldhoven, and van Yperen, 2004)，所以努力投入工作並不一定會帶來不利的影響後果。本研究認為，文獻中這些分歧的意見與發現，可能與「重度工作投資」的類型差異有關。特別是工作狂與工作敬業，雖然都屬於重度工作投資，但對員工而言有許多本質上的差異。

工作狂最早用來描述員工對工作成癮，無法控制與強迫自己過度工作的特徵 (Oates, 1971)。後續有諸多學者對工作狂概念作不同的定義與界定。例如：Spence and Robbins (1992) 將工作狂區分為：工作成癮 (Work Addicts)、工作熱愛 (Work Enthusiasts)、狂熱的工作狂 (Enthusiast Workaholics) 三種分類；Scottl et al. (1997) 則另外將工作狂區分為：強迫依賴型工作狂 (Compulsive-dependent Workaholics)、完美主義型工作狂 (Perfectionist Workaholics) 與成就導向型工作狂 (Achievement-oriented Workaholics) 三種類型。近期的文獻則將工作狂視為一種比較有負面意涵的員工強烈工作投入。例如，Schaufeli, Taris, and Van Rhenen (2008) 將努力工作區分為「不良」和「良」的兩種類型，前者為工作狂（此類別與 Spence and Robbins (1992) 的「工作成癮」相類似），而後者為工作敬業（此類別與 Spence and Robbins (1992) 的「工作熱愛」概念相類似）。

綜合上述文獻，工作狂文獻中早期確曾出現過不同的分類架構，例如對於是否需在定義中包含工作敬業或工作享受，或者是否需在工作狂中包含工作成癮概念 (Griffiths, Demetrovics, and Atroszko, 2018; Loscalzo and Giannini, 2017; Ng et al., 2007; Schaufeli, Taris, and Van Rhenen, 2008)，學界曾有一些矛盾或不一致的觀點。但近年來的實證研究中，對於重度工作投資的看法與分類已經較趨於一致。本研究採現階段學術界較普遍接受觀點 (Schaufeli, Bakker, van der Heijden, and Prins, 2009; Snir and Harpaz, 2012; van Beek et al., 2014)，以動機基礎 (Shimazu and Schaufeli, 2009) 將重度工作投資區分為工作狂與工作敬業兩種類型。

在工作狂的定義方面，本研究選擇 Schaufeli, Taris, and Bakker (2008) 之定義，因為這是目前此領域研究中經常引用的定義。Schaufeli, Taris, and Bakker (2008) 將工作狂界定為同時包含行為成分與認知成分，分別為：(1) 過度工作的行為現象 (Working Excessively)：即努力工作，在工作活動中花費大量時間而忽略其他生活領域；(2) 強迫性的工作思考 (Working Compulsively)：沉迷於工作，強迫性地持續思考工作 (Bakker, Westman, and van Emmerik, 2009; Schaufeli, Shimazu et al., 2009; Schaufeli, Taris et al., 2006; Taris et al., 2005)。根據過往文獻得知，工作狂員具有目的性導向 (Mudrack, 2006; Mudrack and Naughton, 2001)，過度追求工作表現，甚至常越矩完成他人的工作 (Robinson, 1998; Schaufeli, Taris, and Van Rhenen, 2008; Scottl et al., 1997)，因此容易造成同事間的藩籬。依此定義，Schaufeli, Taris, and

Bakker (2008) 也發展出衡量工作狂程度的荷蘭工作成癮量表 (Dutch Work Addiction Scale; DUWAS)，此 DUWAS 量表是目前工作狂研究領域中最普遍使用的量化研究量表 (Di Stefano and Gaudiino, 2019; Schaufeli, Shimazu et al., 2009)。

工作敬業則是一種正向、自我實現、令人滿足的工作狀態，包含了活力、奉獻及專注三種心理特質 (Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker, 2002)，被視為是一種對工作積極投入的型態。Kahn (1990) 指出具工作敬業傾向的員工會對工作富有熱情，在生理、情感與認知等多元層面上投入於工作角色中，並在工作中表現自我。Salanova, Del Líbano, Llorens, and Schaufeli (2014) 也指出工作敬業者會展現出比較多的活力、愉悅感、自我挑戰和自我認同。

由以上定義可知，工作狂和工作敬業的員工雖然都努力地把自我大量投入於工作中，但卻有截然不同的心理歷程。從動機的角度而言，工作狂是由強迫動機所驅使，工作敬業者則是受到內在動機所驅使 (Shimazu and Schaufeli, 2009)，前者關注工作所達成的目的與贏得外界肯定，而後者關注工作本身的樂趣與個人需求滿足 (Ryan and Deci, 2017)。就資源保存理論觀點 (Hobfoll, 1989) 而言，工作狂員工由於過度投入工作 (Clark et al., 2016) 導致留給家庭、其他生活和社會關係面的資源相對匱乏，最後可能導致螺旋式下降的資源耗損 (Downward Spiral of Resource Erosion)；相較之下，敬業的員工對工作充滿熱情與內在動機，因此較可減緩資源耗損，且能透過工作建構與累積新的組織或個人資源 (Bakker, Albrecht, and Leiter, 2011; Bakker and Demerouti, 2007)。換言之，由於工作狂與工作敬業具有不同的動機基礎，因此儘管都付出大量時間工作，但是動機狀態的不同會使得他們的資源耗損程度、資源恢復與建構都呈現不一樣的狀況。因此同時分析工作狂與工作敬業，可以凸顯出儘管員工努力工作都會使用掉一些資源，但是基於內在動機的差異，在透過有效的調節機制介入後，最後可以帶來不同的福祉，而呈現出或貧乏或豐富的不同資源狀態，因此動機對於解釋和分析這兩種重度工作投資的差異是具有理論意義的。

二、重度工作投資與工作倦怠：努力—工作恢復觀點

工作倦怠是一種生理、心理與情緒的耗竭狀態 (Pines and Maslach, 1978)，包含了情緒耗竭、消極態度與降低專業效能三種特徵 (Schaufeli et al., 2002)。若工作超出個人負荷，將形成工作壓力，最後導致工作倦怠 (Innanen, Tolvanen, and Salmela-Aro, 2014)。根據努力—恢復理論 (Meijman and Mulder, 1998)，當員工處於高工作要求狀態下（例如：高工作負荷與高工作時間），員工需要蓄積以投入更多的努力、精力與時間時去處理這些壓力狀況。此時員工需要暫離工作以獲取恢復的時間，若恢復期受到阻礙或剝奪時，則員工可能會需要靠更長的時間或更有效的恢復策略，才能彌補身心的耗損。若持續無法恢復的話，長期將會對生理、心理、工作

等產生多方面的不良影響 (McEwen, 2003)，包括：免疫系統受損 (Cohen, Tyrrell, and Smith, 1991)、情緒不良與抑鬱 (Wacogne, Lacoste, Guillibert, Hugues, and Le Jeune, 2003)、以及工作倦怠 (Sluiter, van der Beek, and Frings-Dresen, 1999)。

工作狂員工不論基於外在或內在因素，由於無法控制地過度工作與進行強迫性工作思考，使得他們無法從工作抽離 (Taris, van Beek, and Schaufeli, 2014)。這樣的員工即使在非正規工作時間，也一直出現能量或資源耗損的現象 (Bakker et al., 2013)，而始終無法恢復原有的身心平衡。在此狀態下，將嚴重影響員工後續可用於工作的資源與認知能力，進而導致明顯的工作倦怠。先前研究也指出，工作狂會正向影響工作倦怠 (Andreassen, Ursin, and Eriksen, 2007; Burke, Richardson, and Mortinussen, 2004; Clark et al., 2016; Nagy and Davis, 1985; Schaufeli, Taris, and van Rhenen, 2008; Taris et al., 2005)。因此，本研究提出以下假說：

假說 1：工作狂與工作倦怠呈正向關連。

工作敬業員工雖然也努力投入於工作之中，但由於敬業的員工係基於自身樂趣與內在需求滿足 (Ryan and Deci, 2017) 而持續、積極與有活力地投入工作 (Schaufeli, Taris et al., 2006)，故敬業的員工會經歷較高的幸福感（例如：享受工作中的愉悅），而較不會產生負面的感覺（例如：工作倦怠）(Maricuțoiu, Sulea, and Iancu, 2017)。根據情緒擴展與建構理論 (Broaden-and-build Theory) (Fredrickson, 1998)，當人們經歷正向情緒時，這些正向情緒可成為個人的關鍵資源，而有助於未來產生更多的新資源（黃櫻美與蔡昀庭，2019；Crawford, LePine, and Rich, 2010; Xanthopoulou et al., 2009）。申言之，敬業的員工較常經歷正向情緒（例如：快樂、樂趣、熱情），而這些正向情緒又可進一步創造屬於自己的諸多資源（例如：工作資源與人力資源），這些豐厚的資源將有助於敬業的員工，有信心去面對工作中的各種挑戰，因此就不容易感到工作倦怠。

工作敬業常與工作滿意 (van Beek et al., 2014)、工作資源 (Schaufeli and Bakker, 2004)、工作績效等正向工作態度與表現呈顯著關連 (Christian, Garza, and Slaughter, 2011)。由於目前文獻傾向支持工作敬業與工作倦怠呈負向關係 (Bakker et al., 2011; Gillet et al., 2018; Maricuțoiu et al., 2017; Upadyaya, Vartiainen, and Salmela-Aro, 2016)，因此，本研究提出以下假說：

假說 2：工作敬業與工作倦怠呈負向關連。

三、恢復機制：資源保存理論之觀點

努力 — 恢復理論認為在工作中耗費精力會產生諸如疲勞等資源耗竭狀況 (ten Brummelhuis, ter Hoeven, Bakker, and Peper, 2011)，最終耗損個體的身心狀態。由於

重度工作投資後會消耗生理與心理的能量，因此從工作中恢復 (Recovery from Work) 就特別重要 (Geurts and Sonnentag, 2006)。工作恢復亦指員工從工作中補充其個人資源的過程 (例如：身、心、靈資源) (Kaplan, 1995)。工作狂會由於無法抽離工作而產生高度工作倦怠，工作敬業員工雖然不太會工作倦怠，但過度且長期的工作敬業仍會持續使用大量資源。因此，這兩種重度工作投資都需要有工作恢復的過程或機制，以補充工作努力所導致的資源耗損。努力—恢復理論主張，當個體不再面對工作要求時 (例如：休息、心理抽離)，身心負荷反應就會得到緩解，而恢復原有平衡。努力—恢復理論強調員工最好能採取心理抽離的方法，才能恢復和修補身心耗損狀況，故該理論所提出恢復策略較為消極。

相對而言，資源保存理論所主張的恢復策略較著重積極面的資源補充，也就是員工不一定要對工作有刻意的心理抽離才能恢復或修補身心損失的資源。員工可以透過從事休閒活動 (例如：健康促進) 以及擁有積極正面的心理資源 (例如：心理資本)，而修補耗損的資源，更有效地達成努力—恢復理論所期望的目標。由於資源保存理論強調積極的資源保存與建構 (Hobfoll and Lilly, 1993)，例如：建立自我效能、培養正向情緒、控制閒暇時間活動等，因此本研究認為與此理論相關的外在與內在資源變數 (健康促進與心理資本)，將可調節重度工作投資與工作倦怠之間的關係，協助員工恢復損失的資源。

四、健康促進對重度工作投資與工作倦怠間關係之調節效果

健康促進意指讓人們能夠控制與改善健康的一系列過程 (World Health Organization, 1986)，健康促進可用以維繫和支持個人與群體的健康 (Scaffa, Van Slyke, and Brownson, 2008)，包含休閒、運動及社交活動的參與以及發展社會支持系統等 (Bourke-Taylor, Law, Howie, and Pallant, 2012; Scaffa et al., 2008)。健康促進的方式可以多管齊下，政府、企業與個人都有責任與義務來創造健康環境與機會 (World Health Organization, 2009)。如將健康促進概念運用於職場環境上，則是職能治療 (Occupational Therapy) 的一種，企業若能有效運用此策略，將可促進員工工作之幸福感與健康 (Passmore, 2003; Passmore and French, 2003; Sandqvist, Åkesson, and Eklund, 2005; Specht, King, Brown, and Foris, 2002)。職能治療方面的研究指出，健康促進活動能夠維持個體健康、重振精神、建立個人技能與才能，最終能為個人、組織與政府帶來豐厚的健康利益 (Scaffa et al., 2008)。因此，健康促進可視為協助人們從工作中恢復的有效資源之一 (Bakker et al., 2013)。

健康促進活動中，身體活動或休閒活動可以減緩每天生活瑣碎事件對身體健康和焦慮之不良效果。當員工面臨許多瑣碎的生活事件發生時，若能適時進行身體活動的話，將更有抗壓能力而會對身心健康產生正面效益 (Carmack, de Moor, Bou-

dreaux, Amaral-Melendez, and Brantley, 1999)。相關研究已經證實，每週身體活動 (Physical Activity) 可以減緩生活事件對身體健康與焦慮之間的負面影響 (Carmack et al., 1999)。

另外，健康促進中也包含社交與人際活動（例如：參加聚會、聚餐或打電話給其他人），這些活動可以維繫友誼和人際關係 (Baumeister and Leary, 1995)，產生正向情感連結與社會支持 (Vittengl and Holt, 1998)。社交與人際活動除了對員工個人可提供正向的情感支持，也可藉由家人與朋友的工具性支持，實際得到不同形式資源以解決工作任務中的挑戰，因此可以減輕工作要求對員工幸福感所造成的負面影響 (Bakker, Demerouti, and Euwema, 2005)。因此，參與社交與人際活動也有助於員工回到身心系統的平衡。

工作狂員工由於有過度努力並沉迷於工作傾向 (Schaufeli, Shimazu et al., 2009)，隨著時間的流逝，頻繁和持續地暴露在工作中而沒有足夠的恢復機會，即使下班後他們仍會強迫性地思考其工作任務，而耗盡其能量與資源 (Gillet, Morin, Cougot, and Gagné, 2017)。因此他們在下班時間與放假時未必能夠在心理上抽離其工作，因此對這樣的員工而言，消極的恢復策略或恢復機制未必有效。他們可能需要依賴更為積極的恢復策略或恢復機制，促使他們的注意力轉移至動態的活動上（例如：運動或社交活動），才更能夠幫助他們從強迫性的工作思考中脫離。因此，本研究認為，當員工參與健康促進活動時，將能恢復其因工作損耗的資源，減少工作之倦怠感；而低度參與健康促進活動的工作狂員工，由於缺乏這些恢復機制，將會增加工作之倦怠感。因此，本研究提出以下假說：

假說 3：健康促進會調節工作狂與工作倦怠之間的正向關係。亦即，當健康促進程度高時，工作狂與工作倦怠之間的正向關係較弱；當健康促進程度低時，工作狂與工作倦怠之間的正向關係較強。

健康促進應為有效的個人資源 (Robroek, Schuring, Croezen, Stattin, and Burdorf, 2013)，可強化工作敬業與工作倦怠之間的負向關係。健康促進活動可讓敬業員工得到短暫的休息 (ten Brummelhuis and Bakker, 2012)，暫時移轉工作注意力 (Cropley and Millward, 2009; Kaplan, 1995)，並抽離對工作任務本身的思考 (Kaplan, 1995)。雖然工作敬業的員工比較不會倦怠，但健康促進活動本身經常可帶來新的生活意義或更豐富的生活經驗，因此亦可以讓員工發展出更為建設性的思維。根據資源保存理論的看法 (Hobfoll, 1989)，若人們擁有關鍵資源，人們將更能有效地使用其他資源 (Hobfoll, 2002)。因此，敬業員工若能從閒暇休閒活動中蓄積能量，則這些能量將可挹注在工作中，而表現出更多的活力、奉獻與專注 (ten Brummelhuis and Bakker, 2012)，因此會減少工作倦怠；而低度參與健康促進活動的工作敬業員工，由於

缺乏這些健康促進所可能產生的能量資源，故可能會產生較高的工作倦怠感。因此，本研究建立以下的假說：

假說 4：健康促進會調節工作敬業與工作倦怠之間的負向關係。亦即，當健康促進程度高時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較強；當健康促進程度低時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較弱。

五、心理資本對重度工作投資與工作倦怠間關係之調節效果

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員工有信心採取行動，並付出必要的努力以成功完成具有挑戰性的任務（自我效能）；對現在或未來成功做出正向的歸因（樂觀）；堅持不懈地追求目標，並在必要時重新調整目標與路徑，以取得成功（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）。相關學者實證研究發現，這些心理資源各構面彼此會互相影響，故上述四種正向心理狀態，應組合為更高核心概念，更能激發較高工作績效 (Luthans, Avolio, Avey, and Norman, 2007)。因此，心理資本為面對環境時能夠採取積極的努力與毅力，以獲取成功可能性的一種正面評價 (Sweetman and Luthans, 2010)，係指個體在面對壓力環境，能有效地自我調適，以因應逆境 (Avey, Luthans, and Youssef, 2010)。

Sweetman and Luthans (2010) 指出，當個體具有豐富的心理資本時，將有助個人目標的達成、職能的精進與增長，同時可減緩因工作所帶來之衝擊。因此，當面對挫折時，抱持樂觀態度、擁有豐厚心理資本的員工，較能夠面對工作挑戰，努力突破困境，快速地自我恢復 (Avey, Patera, and West, 2006; Schaufeli and Salanova, 2007)。基於此，本研究認為當個體具備豐厚的心理資本時，將有較佳自我回復機制 (Self-regulation) (Abbas, Raja, Darr, and Bouckennooghe, 2014)，恢復因過度工作（例如：工作狂）所導致之資源損耗，以減緩其工作倦怠；而擁有低度心理資本的工作狂員工，由於缺乏個人內在正向能量資源，故可能會產生較高的工作倦怠感，本研究據此提出以下假說：

假說 5：心理資本會調節工作狂與工作倦怠之間的正向關係。亦即，當心理資本程度高時，工作狂與工作倦怠之間的正向關係較弱；當心理資本程度低時，工作狂與工作倦怠之間的正向關係較強。

另一方面，心理資本可強化工作敬業與工作倦怠之間的負向關係，也就是擁有豐厚的個人資源（例如：心理資本）的員工，將能有效運用其工作資源（例如：工作敬業）所產生的正面效應 (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, and Bakker, 2010)。相較於低心理資本員工，高心理資本員工在面對挑戰的工作環境時，會將障礙性工

作任務視為挑戰性工作任務，並深信自我有能力可克服艱鉅任務，據此可提升其面對逆境時之回復與適應力 (Avey, Reichard, Luthans, and Mhatre, 2011; Luthans, Avolio et al., 2007)，也就是擁有前述之高自我效能、樂觀、希望與回復力。再者，高心理資本的員工在面對挫折時也能夠快速地自我回復。亦即這些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時，能高度投入與貫注於本身的工作 (Sweetman and Luthans, 2010)。

因此本研究認為，擁有高度的心理資本（個人資源）員工，將能增強其工作敬業（工作資源）的影響效果。由於心理資本與工作敬業此兩項資源可產生綜效 (Xanthopoulou et al., 2009)，故能更明顯地減少員工的工作倦怠。因此，對於高心理資本的員工而言，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係應會被強化。相反的，對於低度心理資本（個人資源）的員工，由於缺乏自信心且對未來保持悲觀看法，比較不可能主動去承擔與面對工作的要求。當工作面臨困難或高度要求時，由於缺乏個人內在資源的持續挹注，這些工作敬業的員工仍有可能產生情緒耗竭、消極態度與降低專業效能等工作倦怠情形。因此，對於低度心理資本的員工，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係將會被減弱。本研究據此提出以下假說：

假說 6：心理資本會調節工作敬業與工作倦怠之間的負向關係。亦即，當心理資本程度高時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較強；當心理資本程度低時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較弱。

參、研究方法

一、研究樣本與施測程序

本研究以兩階段的問卷調查方式進行資料蒐集。第一階段問卷衡量工作狂與工作敬業兩個量表，第二階段問卷衡量健康促進、心理資本與工作倦怠等變數。除了變數分兩波段時間蒐集外，為進一步降低共同方法變異問題 (Common Method Variance)，問卷編排上也同時採用題項意義隱匿法 (彭台光、高月慈與林鈺琴，2006；Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)。

本研究主要以臺灣東部與北部地區在職場工作的全職員工為主要研究對象，並經由個人關係介紹、電話聯繫及親自拜訪等多元管道來提高問卷回收率。所有填答者必須填答完第一階段問卷，於一個月後再進行第二階段問卷施測。第一階段問卷共發放 623 份，並回收 530 份，第二階段問卷發放則根據第一階段問卷填答名單，共發出 530 份，回收 313 份，有效樣本數為 309 份，回收率為 49.6%。

有效問卷中，女性 (57.3%) 略多於男性 (42.7%)；平均年齡為 38 歲 (SD =

10.29)；已婚者為 47.7%、未婚者為 45.1%、其他佔 7.2%；在公司該職位的年資平均為 5.0 年 (SD = 7.09)；產業別主要為服務業 (77.7%)、其次為政府部門 (12%)、再者為製造業 (10.4%)；擔任主管者佔 39.8%，又以基層主管居多 (20.7%)。為瞭解兩階段均成功回卷之樣本與未完整回卷之樣本有無差異，本研究針對第一階段曾回卷，但第二階段未回卷之員工樣本，進行無反應偏差 (Non-response Bias) 之檢定。本研究採用 Armstrong and Overton (1977) 的建議，以變異數分析與卡方分析來檢驗第二階段有回卷與無回卷之樣本，在第一階段問卷中各變數之填答傾向是否存在顯著差異（包含主要研究變數與控制變數）。分析結果顯示所有變數皆未出現統計上的顯著差異 (p 值皆大於 .10)，因此樣本資料中並未出現明顯的無反應偏差。

二、測量工具

本研究變數包括工作狂、工作敬業、健康促進、心理資本與工作倦怠等五個，各變數使用之原始量表均為國外學者所發展，為避免翻譯過程中所產生的失誤或辭不達意，乃透過後向翻譯程序 (Back Translation Procedure)，以確保中文題項與原始量表之語意相似性，各變數之測量工具詳如下。

(一) 工作狂

本研究採用 Schaufeli, Taris, and Bakker (2008) 所編制之荷蘭工作成癮量表 (Dutch Work Addiction Scale; DUWAS)，分為過度工作與強制工作兩大構面，共計 10 題項。過度工作的題項如：「我一直處於忙碌、蠟燭兩頭燒的狀態」；強制工作的題項如：「努力工作對我來說很重要，即使我對它毫無興趣」等。以 Likert 四點尺度計分 (1 = 完全不同意、4 = 完全同意)，分數愈高表示工作狂傾向愈高，其 Cronbach's α 為 0.85。

(二) 工作敬業

本研究採用 Schaufeli, Bakker, and Salanova (2006) 所編制的工作敬業量表 (Utrecht Work Engagement Scale; UWES)，包含活力、奉獻與專注三大構面，共計 9 題項。題項如：「在工作時，我總是充滿了活力」(活力)、「我熱愛我的工作」(奉獻)、「面對工作，我會全心全力地投入」(專注)等。以 Likert 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愈高，其 Cronbach's α 為 0.95。

(三) 健康促進

本研究採用 Bourke-Taylor et al. (2012) 之健康促進活動量表 (Health Promoting Activities Scale)，共計 8 題項，題項如：「閒暇時，自己會積極運動」、「能支配自己的休息時間」、「獨自做靜態休閒活動」等。以 Likert 七點尺度計分 (1 = 從不、7 = 每天一次或好幾次)，分數愈高表示健康促進愈高，其 Cronbach's α 為 0.92。

(四) 心理資本

本研究採用 Luthans, Youssef et al. (2007) 之心理資本量表 (Psychological Capital Questionnaire)，包含自我效能、希望、樂觀與回復力等四大構面，共計 12 題項。題項如：「我有信心能針對部門（工作團隊）策略，在討論中貢獻一己之力」（自我效能）、「我能想到許多方法來達成眼前的工作目標」（希望）、「我總是從正面的角度來看待自己工作上的事務」（樂觀）、「我能撐過工作上的難關，因為我以前也經歷過困難」（回復力）等。以 Likert 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愈高，其 Cronbach's α 為 0.90。

（五）工作倦怠

本研究採用 Schaufeli, Leiter, Maslach, and Jackson (1996) 所編制工作倦怠量表 (Maslach Burnout Inventory-General Survey; MBI-GS)，區分為情緒耗竭、消極態度與專業效能低落三大構面，共計 16 題項。題項如：「我的工作讓我感到情緒耗竭」（情緒耗竭）、「自從接下目前的職務以來，我對工作的興趣逐漸降低」（消極態度）、「我能有效率的解決工作中的問題（反向題）」（專業效能低落）等。以 Likert 七點尺度計分（0 = 從來沒有、6 = 每天都有），分數愈高表示愈工作倦怠，其 Cronbach's α 為 0.83。

（六）控制變數

過去研究指出，性別會影響個體的工作之投入與表現 (Snir and Harpaz, 2006)，年資也會影響其工作投入 (Lodahl, 1964)，而不同的產業也將影響員工之工作時間 (Sharone, 2004)，因此本研究將員工性別、年資與工作產業別均納入控制變數。在產業的部份，將受訪者產業區分為服務業、製造業與政府機關，並以虛擬變數 (Dummy Variables) 處理這些變數。由於本研究的員工樣本來自於不同公司與不同職業，對工作時間有不同的要求。為求能夠更確切地獲得工作狂的解釋效果，也一併將每週工時納入控制變數中。

三、分析方法

本研究使用 Mplus 8 軟體對各變數進行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis) 及檢驗構念間的區辨效度 (Discriminant Validity)¹。在假說檢驗的部份，則採層級複迴歸分析 (Hierarchical Multiple Regression Analysis) 驗證工作狂、工作敬

1 本研究資料來自 15 家公司，309 位員工，可能會產生資料巢套 (Nested) 的問題，因此我們經由 Mplus 8.0 檢驗本研究全部變數是否存在個人層次與組織層次的變異，檢驗結果發現我們的結果變數，工作倦怠的 ICC (1) 為 .02，其他全部變數的平均 ICC (1) 為 .02，因此，組間（組織）變異不大 (James, 1982)，支持以單層次分析的合理性。

業、健康促進、心理資本與工作倦怠間之關係。

肆、分析結果

一、驗證性因素分析

本研究針對工作狂、工作敬業、健康促進、心理資本與工作倦怠等五個變數進行驗證性因素分析。在聚合效度 (Convergent Validity) 的部分，所有題項均顯著的收斂於所屬的構面 ($p < .001$)；區別效度的部分，針對每一測量變項採用題項包裹法 (Item Parceling Method) 方式，並維持足夠的指標—因素比 (Landis, Beal, and Tesluk, 2000; Little, Cunningham, Shahar, and Widaman, 2002)。工作狂、工作敬業、心理資本與工作倦怠依據其既有理論與原始量表所屬因素結構進行題項包裹，工作狂形成兩個指標、工作敬業三個指標、心理資本四個指標、工作倦怠三個指標。健康促進由於題項較多，故本研究將健康促進各題項依照因素負荷量數值由小到大排列後，將具有最大與最小因數負荷量的指標加總平均，再將次大與次小之因素負荷量指標加總平均，重複此步驟直至所有變數縮減至 4 個指標數 (Cortina, Chen, and Dunlap, 2001)。驗證性因素分析結果顯示，五因子模型具有良好配適度指標 ($\chi^2(93) = 195.14, p < .001, CFI = .97, TLI = .96, RMSEA = .06$)，且優於四因子模型 ($\Delta\chi^2(1) = 183.54, p < .001$)、三因子模式 ($\Delta\chi^2(3) = 656.97, p < .001$)、二因子模式 ($\Delta\chi^2(4) = 958.34, p < .001$) 與單因子模式 ($\Delta\chi^2(10) = 1710.867, p < .001$)，代表五因子模式為最佳模型且具有區別效度，如表 1 所示。

二、相關分析

表 2 為本研究主要變數之平均數、標準差、Pearson 相關係數與 Spearman Rank 相關係數。由相關分析可知兩兩變數間存在相關，工作狂與工作倦怠呈現出正相關 ($r = .14, p < .05$)、工作敬業對工作倦怠呈現負相關 ($r = -.40, p < .01$)，顯示出愈具工作狂傾向者，工作倦怠愈高，工作敬業傾向者的工作倦怠感則愈少。

表 1 模型配適度比較表

因素結構	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	TLI	RMSEA
五因子模式 ^a	195.14	93	-	-	.97	.96	.06
四因子模式 ^b	378.68	94	183.54***	1	.91	.88	.10
三因子模式 ^c	852.11	96	656.97***	3	.76	.69	.16
二因子模式 ^d	1153.48	97	958.34***	4	.66	.58	.19
單因子模式 ^e	1906.00	103	1710.86***	10	.42	.32	.24

註：樣本數 $n = 309$ 。

- a. 五因子模式包含工作狂、工作敬業、健康促進、心理資本與工作倦怠（比較基準模式）。
 - b. 四因子模式將五因子模式之「工作狂、工作敬業」合併。
 - c. 三因子模式將五因子模式之「工作敬業、心理資本、工作倦怠」合併。
 - d. 二因子模式將五因子模式之「工作狂、工作敬業」合併，「健康促進、心理資本、工作倦怠」合併。
 - e. 單因子模式將五因子模式之「工作狂、工作敬業、健康促進、心理資本、工作倦怠」合併。
- *** $p < .001$ 。

三、假說檢驗

本研究以迴歸分析進行假說檢驗，結果如表 3 所示。在模式 1 中先行放入控制變數，包含性別、職位年資、每週工時與產業別，同時加入工作狂及工作敬業作為自變數；模式二中則加入健康促進、心理資本兩個調節變數，並進一步放入工作狂與健康促進、工作敬業與健康促進、工作狂與心理資本、工作敬業與心理資本等交互作用項，以檢驗健康促進及心理資本的調節效果。相關結果如表 3 所示。

（一）重度工作投資對工作倦怠之影響

本研究假說 1 預測工作狂與工作倦怠有正向關連。表 3 中的模型 1 顯示，工作狂對工作倦怠具有顯著正向影響 ($\beta = .35, p < .001$)，因此本研究假說 1 獲得支持。假說 2 預測工作敬業與工作倦怠有負向關連。經由表 3 中的模型 1 獲知，工作敬業對工作倦怠則有負向影響 ($\beta = -.34, p < .001$)，因此本研究假說 2 獲得支持。

（二）健康促進對重度工作投資與工作倦怠間關係之調節影響

進一步檢驗假說 3：健康促進會調節工作狂與工作倦怠之間的正向關係，結果如表 3 中之模型 2 所示。研究結果顯示「工作狂與健康促進」對工作倦怠有顯著的交互作用影響 ($\beta = -.15, p < .05$)。後續依 Aiken and West (1991) 畫出各變數間的交互作用圖，並以 Mplus 8 軟體檢驗高低組的斜率顯著性（健康促進的 +1 標準差為高分組，-1 標準差為低分組）。從圖 2 可知，高健康促進的情況下，工作狂對工作倦怠並無顯著正向關係 ($\beta = .17, n.s.$)，但是低健康促進的情況下，工作狂與工作倦怠之間的正向關係較強 ($\beta = .54, p < .001$)。此顯示高程度工作狂員工且缺乏健康促進活

表 2 研究變數之敘述性統計、相關係數與內部一致性信度

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性別	.57	.50	-	.15**	-.21***	-.03	-.09	-.04	.11	-.03	-.01	-.09
2. 職位年資	5.00	7.09	.15*	-	-.11*	-.18**	.16**	.13*	.25***	-.01	.20***	-.10
3. 每週工時	48.08	11.63	-.22***	-.06	-	.01	-.10	.33***	.11	.05	.03	.12*
4. 產業—製造業	.10	.31	-.03	-.11	.02	-	-.13*	.02	-.01	.00	-.10	.05
5. 產業—政府部門	.12	.33	-.09	.07	-.08	-.13*	-	-.15**	-.09	.03	.01	-.02
6. 工作狂	2.71	.54	-.02	.12*	.37***	.00	-.15*	(.85)	.23***	-.14*	.05	.15**
7. 工作敬業	3.89	1.22	.11	.24***	.18**	-.01	-.08	.24***	(.95)	.19**	.48***	-.40***
8. 健康促進	4.48	1.23	-.02	.03	-.01	-.00	.05	-.18**	.19**	(.92)	.21***	-.14*
9. 心理資本	4.35	.73	-.01	.21***	.05	-.11	.03	.07	.47***	.23***	(.90)	-.39***
10. 工作倦怠	2.42	.87	-.07	-.12*	.11	.04	-.00	.14*	-.40***	-.16**	-.36***	(.83)

註：樣本數 $n = 309$ 。

對角線括號內為 Cronbach's α 值。

對角線左下角為 Pearson 相關係數；對角線右上為 Spearman Rank 相關係數。

性別為虛擬變數 (Dummy Variable)：0 = 男性，1 = 女性。

產業—製造業為虛擬變數：0 = 非製造業，1 = 製造業。

產業—政府部門為虛擬變數：0 = 非政府部門，1 = 政府部門。

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

表 3 各變數迴歸分析表

變數	依變數			
	工作倦怠			
	模型 1		模型 2	
控制變數	係數	標準誤	係數	標準誤
性別	.03	.09	.02	.09
職位年資	-.00	.01	-.00	.01
每週工時	.01*	.00	.01	.00
產業—製造業	.07	.15	.02	.14
產業—政府部門	.02	.14	.04	.14
自變數				
工作狂	.35***	.09	.35***	.10
工作敬業	-.34***	.04	-.26***	.04
健康促進			.02	.04
心理資本			-.25***	.07
工作狂 × 健康促進			-.15*	.06
工作敬業 × 健康促進			.08*	.03
工作狂 × 心理資本			.25*	.11
工作敬業 × 心理資本			-.11*	.05
R^2	.24		.30	
Adjusted R^2	.22		.27	
F	13.25***		9.70***	
ΔR^2	.24		.06	
ΔF	13.25***		4.48***	

註： $n = 309$ ；表中之係數為非標準化估計值。

性別為虛擬變數：0 = 男性，1 = 女性。

產業—製造業為虛擬變數：0 = 非製造業，1 = 製造業。

產業—政府部門為虛擬變數：0 = 非政府部門，1 = 政府部門。

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

動時，員工會有高程度的工作倦怠，因此假說 3 獲得支持。

假說 4 提出健康促進會調節工作敬業與工作倦怠之間的負向關係。亦即，當健康促進程度高時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較強；當健康促進程度低時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較弱。結果顯示「工作敬業與健康促進」對工作倦怠有顯著正向交互作用 ($\beta = .08, p < .05$)，我們亦遵循 Aiken and West (1991) 畫出變數間的交互作用圖（參見圖 3），並以 Mplus 8 軟體檢驗高低組的斜率顯著性。圖 3 可更清楚地顯示調節效果的影響方向，從圖 3 可發現，當健康促進程度高時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較弱 ($\beta = -.16, p < .01$)；當健康促進程度低時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較強 ($\beta = -.35, p < .001$)。此結果方向與原先預期方向不吻合，假說 4 未獲得支持。

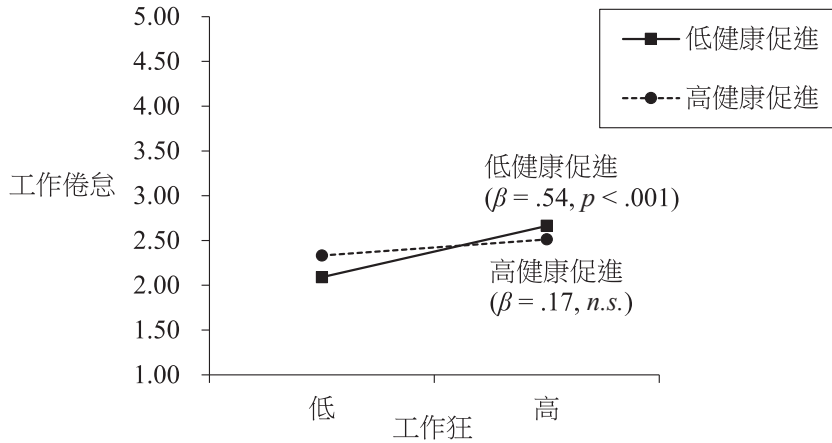


圖 2 工作狂與健康促進對工作倦怠的交互作用效果

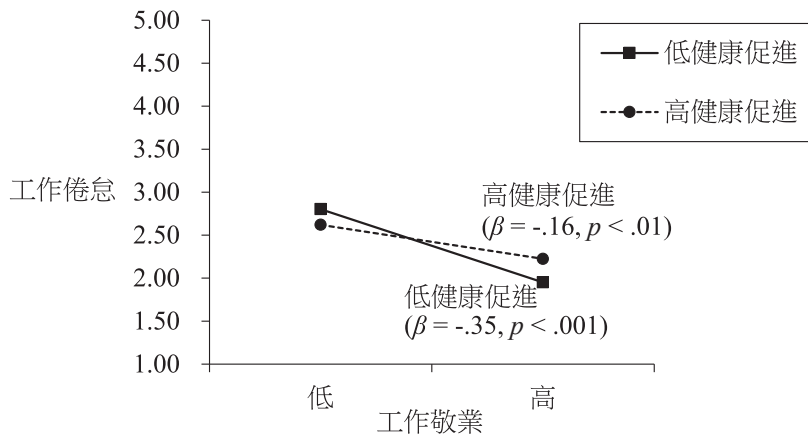


圖 3 工作敬業與健康促進對工作倦怠的交互作用效果

(三) 心理資本對重度工作投資與工作倦怠間關係之調節影響

進一步檢驗假說 5：心理資本會調節工作狂與工作倦怠之間的正向關係，結果如表 3 中之模型 2 所示。研究結果顯示「工作狂與心理資本」對工作倦怠有顯著的交互作用影響 ($\beta = .25, p < .05$)，接著本研究畫出研究變數間的交互作用圖，並進行高低組的斜率顯著性檢定（心理資本的 +1 標準差為高分組，-1 標準差為低分組）。從圖 4 可知，當心理資本高時，工作狂對工作倦怠正向關係較強 ($\beta = .53, p < .001$)，但是心理資本低的情況下，工作狂對工作倦怠並無顯著正向關係 ($\beta = .17, n.s.$)，研究結果與本研究假說 5 原先預期方向不吻合，故假說 5 未獲支持。

假說 6 驗證心理資本對工作敬業與工作倦怠之間的調節影響效果。從表 3 中之模型 2 可知，「工作敬業與心理資本」對工作倦怠有顯著負向交互作用 ($\beta = -.11, p < .05$)，表示心理資本對工作敬業與工作倦怠間關係具有調節效果。本研究對變數間的交互作用繪圖，並進行高低組的斜率顯著性檢定。從圖 5「工作狂與心理資本對工作倦怠的交互作用效果」則可發現，心理資本程度高時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較強 ($\beta = -.33, p < .001$)，當心理資本程度低時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較弱 ($\beta = -.18, p < .01$)。從圖 5 可以得知，無論高或低心理資本，工作敬業與工作倦怠均為負向關係，但是具有高心理資本的員工，其工作倦怠程度會比具有低心理資本的員工為低，故假說 6 獲得支持。

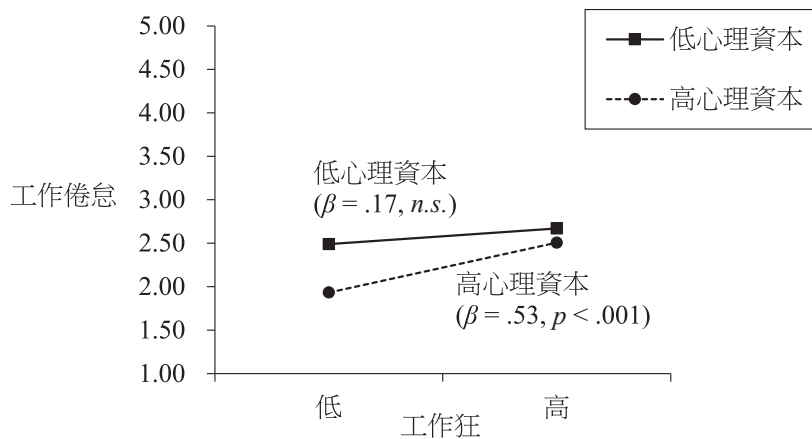


圖 4 工作狂與心理資本對工作倦怠的交互作用效果

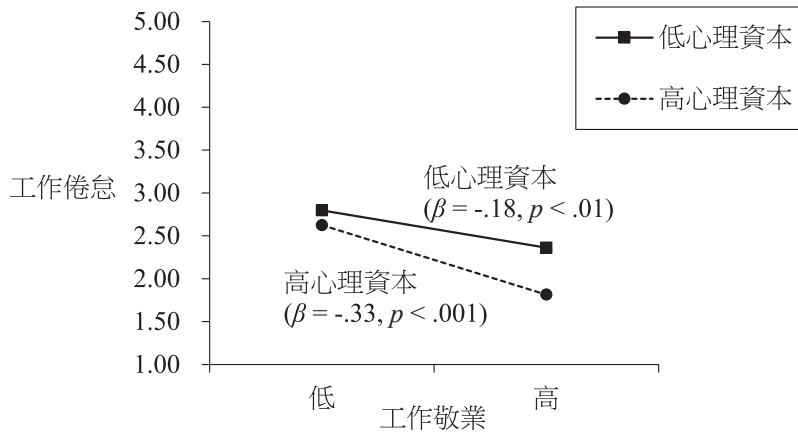


圖 5 工作敬業與心理資本對工作倦怠的交互作用效果

伍、討論與結論

本研究以努力—恢復理論 (Meijman and Mulder, 1998) 為基礎，探討重度工作投資與工作倦怠的關係，並整合資源保存理論 (Hobfoll, 1989, 2002) 的觀點，探討健康促進與心理資本在重度工作投資與工作倦怠之間所扮演的調節角色。研究結果顯示，工作狂與工作倦怠呈正相關（假說 1），工作敬業與工作倦怠呈負相關（假說 2）；健康促進會弱化工作狂與工作倦怠之間的正向關係（假說 3）；心理資本會強化工作敬業與工作倦怠之間的負向關係（假說 6）。以下將分別針對本研究的理論意涵、實務意涵以及研究限制與未來研究建議進行討論。

一、理論意涵

雖然組織讚賞願意全力投入工作的員工 (Harter et al., 2002)，然而若員工長期處於重度工作投資的狀態中，對個人與組織未必會帶來益處 (Gillet et al., 2018)。本研究以努力—恢復理論 (Meijman and Mulder, 1998) 的觀點來探討重度工作投資對工作倦怠的影響效果，主要貢獻之一在於同時檢視兩種類型的重度工作投資（也就是工作狂與工作敬業），是否會由於動機基礎與相關心理狀態的不同，而對工作倦怠產生不同性質的影響效果。本研究主張工作狂與工作敬業雖有理論面與行為面的共通性，但其帶來的後果差異更值得關注。本研究發現，工作狂與工作倦怠呈正相關，工作敬業與工作倦怠呈負相關。亦即，重度工作投資不一定都不好。

工作狂程度高的員工，由於對達成工作目標有強烈的動機，他們的工作狂傾向與工作壓力會陷入無限循環，且通常較缺乏有效的應對機制來管理壓力。更糟的是，當工作狂員工不工作時，他們的工作壓力會因為內疚、罪惡感和焦慮而進一步惡化 (Clark et al., 2016; Ng et al., 2007)，因而會增加工作倦怠的程度。相反地，高度敬業的員工會認同並沉浸於自己的任務中 (Christian et al., 2011; Kahn, 1990)，且敬業的員工普遍而言能夠享受工作，因為他們會發現工作本身是有趣或愉快的 (Johnstone and Johnston, 2005; McMillan, Brady, O'Driscoll, and Marsh, 2002; Spence and Robbins, 1992)。工作敬業的員工具有充沛的精力，能夠全身心地投入工作並付出努力而不感疲倦，並且在面對困難時能夠堅持不懈，故比較不會產生工作倦怠。由此可知，未必重度工作投資的員工都會有明顯的工作倦怠感，端視重度工作投資的類型而有所不同。本研究的發現亦呼應過去重度工作投資的文獻：工作狂是一種會造成負向後果的工作重度投資類型 (Clark et al., 2016)；工作敬業則是一種會造成正向後果的工作重度投資類型 (Bakker et al., 2011)。

在調節變數方面，本研究驗證了健康促進與心理資本這兩種個人資源對於兩類重度工作投資與工作倦怠間之關係的調節效果。過去研究較少探討的一個議題是，員工是否可以避免重度工作投資後所產生的工作倦怠，或者是否有可能透過某些資源調節的策略或機制，而減緩重度工作投資對工作倦怠的負面影響。在「努力—工作恢復觀點」的文獻中，過去即曾提到可以藉由內在與外在機制促使員工恢復 (Dunn, Wewiorski, and Rogers, 2008; Geurts and Sonnentag, 2006)，只是此一領域的文獻中，較未清楚說明這些機制是否就是一種資源，或者可以帶來資源。本研究則援引資源保存理論的觀點，分別發現了健康促進（帶來能量資源的外在機制）與心理資本（有助於管理資源的內在機制）(Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, and Westman, 2014) 的顯著調節效果，補足上述研究缺口。

申言之，本研究的結果支持健康促進能夠有效緩解工作狂對工作倦怠之間的正向影響效果，特別是當員工具有較高的工作狂傾向時，高健康促進能夠減輕這些員工的工作倦怠。過度工作或強迫工作者因為長時間投入工作，導致他們在生理與心理資源的耗損，但是藉由健康促進的方式，將有助於他們恢復個人之資源或減少資源之流逝。本研究亦呼應 Bakker et al. (2013) 的研究，也就是高度工作狂的員工若能進行社交、休閒與運動等活動的話，將有助於產生正向幸福感。因此，為了緩解工作狂對員工工作的負面影響，組織可以鼓勵工作狂的員工在工作之餘更積極地從事健康促進活動，或者企業能夠協助員工，有效運用健康促進策略以適時恢復因工作疲勞所耗損之身心資源 (Taris, van Beek, and Schaufeli, 2020)。

值得注意的是，本研究原先預期健康促進應該會強化工作敬業與工作倦怠之間的負向關係，然而，研究結果卻與預期相反。本研究結果發現，當健康促進程度

高時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較弱；當健康促進程度低時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較強。換句話說，工作敬業的員工寧可把時間拿來工作也不運動。經再次審視重度工作投資相關文獻後，我們推測可能的原因為：(1) 工作狂與工作敬業者之工作動機不同：工作敬業者高度認同與享受自己的工作任務 (Christian et al., 2011; Kahn, 1990)，工作敬業者的動機大多為內在動機 (Intrinsic Motivation) (Taris et al., 2020)，故縱使健康促進程度低且持續進行工作，他們也不會覺得出現工作倦怠；(2) 從資源保存理論的角度來看 (Hobfoll, 1989)，以往的研究發現工作敬業者在工作中可進一步產生組織資源（例如：社會支持）或個人資源（例如：自我效能），進而產生資源螺旋 (Spiral of Resource) 效應 (Bakker and Demerouti, 2007)，從而在這些資源積累過程中，進一步激勵員工更加沉浸於工作角色 (Bakker et al., 2009)。也就是說，由於工作敬業員工擁有較充沛的各項資源，並可持續建構與累積新資源，故健康促進這個資源對其減緩工作倦怠的效果可能相對有限。

在調節效果的驗證方面，本研究發現心理資本會強化工作敬業與工作倦怠之間的負向關係。亦即，當心理資本程度高時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較強；當心理資本程度低時，工作敬業與工作倦怠之間的負向關係較弱。這些結果顯示心理資本在工作敬業與工作倦怠間具有調節效果，此符合正向心理學與正向組織行為之觀點，也吻合 Sweetman and Luthans (2010) 論點。亦即，當個體擁有較豐富的心理資本時，將比較有能力面對工作挑戰與產生自我恢復機制，因此可以減輕工作倦怠。

值得注意的是，本研究原先預期心理資本會減弱工作狂與工作倦怠之間的正向關係，然而，研究結果卻與預期相反。本研究結果發現當心理資本程度高時，工作狂與工作倦怠之間的正向關係反而較強，當心理資本程度低時，工作狂與工作倦怠之間的正向關係則較弱。也就是說，低心理資本的員工，本身就容易出现工作倦怠。

在審視心理資本文獻後，我們推論，當員工擁有低程度的心理資源時（例如：低心理資本），本身就缺乏自信心、希望、樂觀與回復力，對於挑戰性工作心生畏怯，且缺乏克服困難與挑戰的堅持 (Luthans, Youssef et al., 2007)，故對於工作容易產生情緒耗竭，也缺乏有效的解決工作問題的知覺，因此容易出现工作倦怠的現象 (Xi, Xu, and Wang, 2020)。由於員工心理資本程度低時，原本就呈現較高度的工作倦怠，故低心理資本之高度工作狂對其工作倦怠的增加程度有限。相反地，擁有豐厚高心理資本的員工，具備希望與樂觀等特質可以面對各種工作挑戰，縱使遇到艱辛的任務，也會相信自己能克服萬難，因此，相對於低心理資本員工，高心理資本的員工在一般狀況下不容易產生工作倦怠感 (Xi et al., 2020)。然而，即使是高心理資本的員工，若是成為高度工作狂的話，最終也會導致工作倦怠，變得與其他原本低心理資本的員工一樣。

綜合前述，本研究最重要的貢獻是以努力—恢復理論 (Meijman and Mulder, 1998)，同時檢視工作狂與工作敬業兩種重度工作投資對工作倦怠的影響。另外本研究納入資源保存理論的觀點，強調外顯的健康促進活動與內隱的心理資本，都可做為員工的資源，有效緩解員工因工作重度投資所產生的工作倦怠。傳統努力—恢復理論中的恢復機制是較為消極的，但本研究認為，能夠積極保存與建構員工資源的方法，亦可做為作為恢復機制。未來研究者亦可朝這方面進行理論架構的擴展，尋找其他不同性質或不同層級的恢復機制。

二、實務意涵

首先，本研究發現工作狂與工作倦怠呈正相關，工作敬業則與工作倦怠呈負相關。如果組織欲尋求提高生產力並最大程度地減少員工的工作倦怠，則應努力促進員工的工作敬業，而不是激勵和稱讚工作狂的行為。組織不宜發展出一種為外在目標而支持員工過度工作、疲勞工作的組織文化 (O'Connor, 2005)。此外，主管也應該警覺到他們是否鼓勵部屬成為工作狂 (Ng et al., 2007)，畢竟這樣的鼓勵會加速員工的過勞以及同部門內的競爭，就長期而言並不是明智的做法。過去文獻即指出工作狂與工作敬業員工在心理動機上有顯著差別，工作狂特別投入工作是為了達成工具性目的或外在獎酬；工作敬業員工投入工作是基於工作任務本身的興趣、個人內在好奇心、學習和探索精神等，其反映了人類心靈固有的積極本質 (Ryan and Deci, 2017)。因此，如何降低工作狂員工的外在動機 (External Motivation) 並增加其內在動機 (Intrinsic Motivation)，使其轉變成工作敬業的員工，實為組織管理的重要課題。先前研究已發現員工基本心理需求之滿足 (包括自主、能力與關係需求) 可增進其內在動機並降低外在動機 (Deci and Ryan, 2000; Taris et al., 2020)。因此本研究建議組織可賦予員工更多工作自主與決策參與，如此員工較能獲得自主心理需求的滿足。此外，組織也需重視員工的能力培養與部門內關係的建立，促進其能力需求與關係需求的滿足。組織可藉由增加工作內容的吸引力、技能訓練、情感支持等，讓員工體會工作本身的樂趣與意義，以提升員工的工作敬業。

其次，本研究發現健康促進與心理資本在重度工作投資 (工作狂、工作敬業) 與工作倦怠之間的關係扮演了重要的調節角色。據此研究發現，本研究提出以下幾點實務意涵。首先，過去研究指出工作狂會導致情緒耗竭、消極態度與專業效能低落等工作倦怠現象，長遠觀之則會對員工身心健康與工作績效帶來負面影響 (Junker et al., 2021; Shimazu et al., 2015)。然而依據本研究的實證發現，我們認為員工本人與企業都可以採取某些資源恢復策略，而減緩工作狂的負面影響。比如，員工本人可以系統性地從事健康促進活動 (例如：規律健身)，但是企業也可以把工作場所設置為實施健康促進活動的地方。再者，若員工投入大量的時間於工作 (Dishman,

Oldenburg, O'Neal, and Shephard, 1998), 未必有時間另找場地從事健康促進活動, 因此企業可就近實施多項健康促進方案 (Workplace Health Promotion Programs)。企業藉由規劃健康促進方案及鼓勵員工參與健康促進活動, 可以預防並解決員工因重度工作投資 (特別是針對工作狂員工) 所遭遇到的身心靈健康、家庭與工作壓力等問題 (Anderson, Quinn, Glanz, Ramirez, Kahwati, Johnson, Buchanan, Archer, Chattopadhyay, Kalra, Katz, and Task Force on Community Preventive Services, 2009; Conn, Hafdahl, Cooper, Brown, and Lusk, 2009; Maes, Van Cauwenberghe, Van Lippevelde, Spittaels, De Pauw, Oppert, Van Lenthe, Brug, and De Bourdeaudhuij, 2012; Ni Mhurchu, Aston, and Jebb, 2010), 如此企業也能夠穩定地提升員工的工作安全、工作品質與工作績效 (Hartwell, Steele, French, Potter, Rodman, and Zarkin, 1996)。另外, 現代通訊設備的高度使用 (例如: 智慧型手機或可攜式通訊軟體) 對員工的身心靈健康也可能會造成威脅 (Boswell and Olson-Buchanan, 2007), 下班後持續使用通訊設備處理工作的話, 會使員工難以獲得精神和身體上的休息。因此, 組織應盡可能尊重員工非工作時間的自由與生活安排, 避免在員工下班後交辦工作任務, 並建立通訊設備使用限制與有效干預 (Interventions) 的實務政策與規範, 這些做法將有助員工維繫工作與生活的平衡 (Bakker et al., 2013)。

最後, 由於心理資本對工作敬業與工作倦怠具有調節作用, 且心理資本是員工在面對壓力或挫折時重要的個人資源 (Luthans, Youssef et al., 2007), 因此企業在甄選新進職員時, 應遴選具樂觀、抗壓性強、具自我調適力的員工, 或者在員工培訓過程中, 應強化員工之心理資本, 此將有助員工面對工作挑戰與建立職場工作中的自我效能 (Chen, Shih, and Chi, 2018)。

三、研究限制與未來研究建議

儘管我們在研究設計上力求嚴謹, 但仍有一些研究限制值得注意或後續改善。第一, 本研究的資料蒐集主要是透過個人關係介紹、電話聯繫及親自拜訪等多元管道來提高問卷回收率, 雖然在過程中盡量力求樣本之多樣性、代表性與比例之均等性, 但此種抽樣方式無法完全排除選擇誤差 (Selection Bias) (Breen, 1996) 對研究結果產生系統性影響的可能。第二, 為降低共同方法變異問題, 本研究參考 Podsakoff et al. (2003) 的建議, 以跨時間點發放問卷, 在量表的設計階段也採取「題項意義隱匿法」及「題項隨機配置法」來降低共同方法變異。儘管如此, 由於本研究採員工自評式量表, 可能仍無法完全排除共同方法變異造成變數之間關係膨脹的問題。

在未來研究建議方面, 兩種不同類型的重度工作投資 (工作敬業與工作狂) 確實可以引發不同程度的工作倦怠, 相較於過去研究都聚焦於橫斷面的研究, 本研究選擇於不同時間點發放問卷, 除了避免同源偏誤外, 也能更準確檢驗變數間的因果

關係，可以帶來更豐富的研究發現 (Gillet et al., 2018; van Beek et al., 2011)，也補足以往此議題研究都以橫斷面設計之研究缺憾。然本研究認為重度工作投資之研究或許可進行更長期、更細緻的研究設計與資料蒐集。另外，本研究對重度工作投資與工作倦怠分別以間隔一個月的兩個時間點進行變數資料蒐集。一個月的時間通常已可避免研究參與者的記憶效果，而降低共同方法變異問題。然而如努力—恢復理論所說，高度的工作要求若一直持續而無法中斷，則之後所需的恢復時間也將更長，並且更難恢復。因此恢復機制的介入或許不能太晚，或者間隔太久。後續研究可能需要進一步思考重度工作投資的持續時間、恢復機制的介入時間與介入頻率等，以更深入地瞭解員工對於重度工作投資的身心承受能力，並協助員工本人與組織管理者瞭解何時應該暫停工作或進行輪休，或何時應該進行健康促進等活動以減少因重度工作投資所可能產生的不利影響。

最後，本研究雖然納入了個人資源變數（例如：心理資本與健康促進），然來自組織層次的工作資源，例如員工協助方案 (Employee Assistance Programs) (Employee Assistance Society of North America, 2009; Hartwell et al., 1996)、主管支持 (Gillet et al., 2018)，亦可能形成重要的工作資源，進而減緩重度工作投資所可能帶來的負面衝擊。建議未來研究可納入此類變數，以期更完整地檢視不同類別或組織層次的工作資源對於重度工作投資與工作倦怠的可能調節效果。

Heavy Work Investment and Job Burnout: The Moderating Role of Health Promotion and Psychological Capital

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

Hsin-Hua Hsiung, Department of Psychology, National Taiwan University

Chiu-Pin Chen, Division of Tourism, Recreation, and Leisure Studies, Department of Business Administration, National Dong Hwa University

1. Introduction and Theoretical Framework

In general, employees fully investing in their work are rewarded with recognition and praise from the managers of their organization (Harter, Schmidt, and Hayes, 2002). In the existing literature, the phenomenon of employees working long hours is termed as “heavy work investment,” which refers to individuals’ striving to commit themselves to work, strongly focusing on work tasks, or being highly dedicated to their work (e.g., Snir and Harpaz, 2012). Workaholism and work engagement are the two common types of heavy work investment (Schaufeli, 2016; Schaufeli, Taris, and Bakker, 2006; Snir and Harpaz, 2012).

Some studies have investigated the various negative consequences (e.g., job burnout) associated with these two common types. Even though several important findings have been provided from these studies, this field continues to have two research gaps. First, while Gillet, Morin, Sandrin, and Houle (2018) and van Beek, Taris, and Schaufeli (2011) both explore the effects and consequences of workaholism and work engagement simultaneously, nonetheless, they both adopt a cross-sectional design. Therefore, their findings raise a concern about the causality. Our current study argues that due to the different psychological states embedded in workaholism and work engagement (van Beek et al., 2011), these two types of heavy work investment should influence employees’ job burnout differently. To clarify this issue, there is a need to not only examine workaholism and work engagement simultaneously, but also collect data at multiple time points to understand the actual consequences of these two types of heavy work investment.

Second, the relationship between heavy work investment and job burnout remains inconclusive. Different types of heavy work investment may have varying degrees

of impact on job burnout. Furthermore, scholars have indicated that some important moderating variables have not been identified or explored in-depth in the relationship between heavy work investment and its outcomes (Junker, Kaluza, Häusser, Mojzisch, van Dick, Knoll, and Demerouti, 2021). Therefore, our goal is to further clarify “under which conditions” the effects of workaholism and work engagement on job burnout are exacerbated or mitigated.

Drawing on the effort-recovery theory (Meijman and Mulder, 1998) and the perspective from conservation of resources theory (Hobfoll, 1989, 2002), we investigate the relationship between heavy work investment and job burnout, and propose two moderating factors—health promotion (an explicit factor) and psychological capital (an implicit factor)—that help employees recover from heavy work investment. By identifying the moderators in this relationship, our study fills the current research gaps in heavy work investment, contributes to the development of the effort-recovery theory, and expands the application of the conservation of resources theory. Our theoretical framework is illustrated in Figure 1.

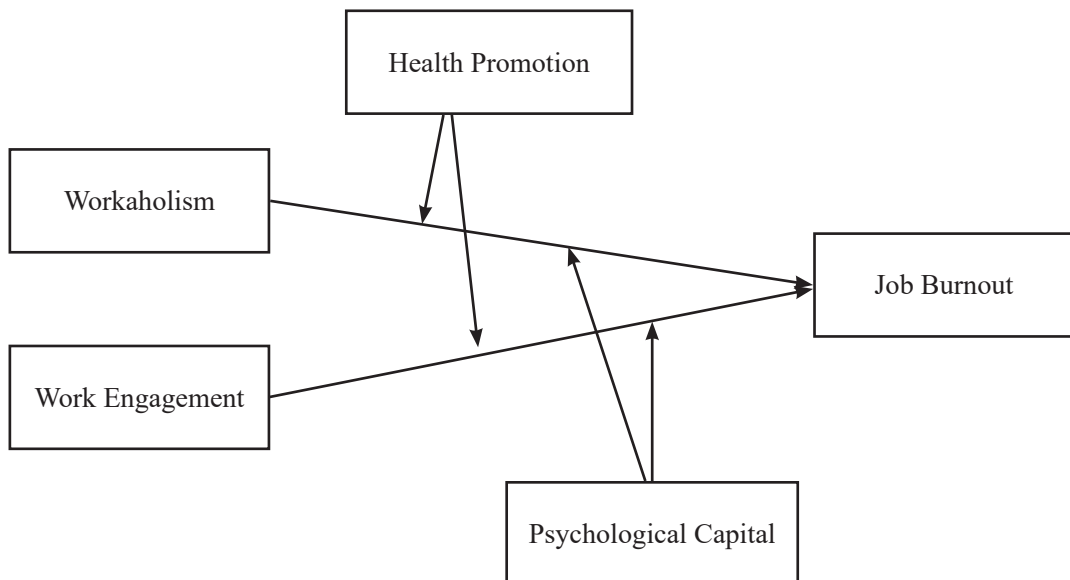


Figure 1 Theoretical Framework

2. Methods

We collect two waves of survey data from full-time workers in Eastern and Northern Taiwan. At Time 1, participants provide self-ratings of workaholism and work engagement. They also answer questions about control variables (i.e., gender, position, working hours per week, and industry). At Time 2, approximately one month after the first survey, the same participants provide self-ratings of health promotion, psychological capital, and job burnout.

Through personal referrals, telephone contacts, and in-person visits, we gather totally 623 participants from different types of organizations and industries. We receive 530 valid questionnaires for the first survey, with a response rate of 85.1%. We then distribute the second wave of questionnaires to these 530 participants. Among them, 313 participants complete the second survey. Finally, we obtain a valid sample comprising 309 participants, with a response rate of 49.6%.

The participants of this study are predominantly females (57.3%). On average, they are 38 years old ($SD = 10.29$) and have been working for 5.0 years ($SD = 7.09$). In terms of the industry distribution, most participants work in the service industry (77.7%), followed by government agencies (12%) and the manufacturing industry (10.4%). In terms of the position, 39.8% of the participants are in managerial positions.

3. Results

Integrating the effort-recovery theory (Meijman and Mulder, 1998) and the conservation of resources theory (Hobfoll, 1989, 2002), the present study investigates the direct effects of workaholism and work engagement on job burnout and examines the moderating effects of health promotion and psychological capital on the relationship between heavy work investment and job burnout. The results indicate that workaholism is positively related to job burnout, and work engagement is negatively related to job burnout. In addition, health promotion attenuates the positive effect of workaholism on job burnout; psychological capital strengthens the negative effect of workaholism on job burnout.

4. Discussion

Although organizations appreciate employees' willingness to devote themselves to the work (Harter et al., 2002), employees under the state of heavy work for a long period may not be beneficial to themselves as well as their organizations (Gillet et al., 2018). Drawing on the effort-recovery theory (Meijman and Mulder, 1998), we simultaneously investigate the effects of two types of heavy work investment (i.e., workaholism and work engagement) on employees' job burnout. We also employ the conservation of resources theory (Hobfoll, 1989, 2002) to examine how personal resources—health promotion and psychological capital—buffer the adverse impact of heavy work investment on job burnout. Our study contributes to the literature of heavy work investment by exploring whether the two types of heavy work investment have different effects on job burnout due to different cognitive and work motivations. Overall, our findings suggest that workaholism and work engagement can be distinguished both conceptually and empirically.

In previous literature, one of the unclearly answered questions is whether employees can prevent job burnout arising from heavy work investment, or whether employees can adopt a certain resource-leveling strategy or mechanism to mitigate the negative consequences of heavy work investment. Our present study finds that health promotion effectively attenuates the positive relationship between workaholism and job burnout.

Specifically, for employees with a strong workaholic tendency, they experience a long period of heavy work. These employees' excessive or compulsive workaholism is prone to deplete their physical and psychological resources. Nevertheless, we find that health promotion can be an effective way to help these employees recover personal resources or mitigate the loss of personal resources.

Furthermore, this study finds that psychological capital moderates the negative relationship between work engagement and job burnout. When psychological capital is high, this relationship is strengthened; when psychological capital is low, this relationship is weakened. Therefore, psychological capital as an important personal resource (consisting of four components: optimism, efficacy, resiliency, and hope), which is crucial for coping with the negative consequences of heavy work investment.

Notably, this study has two limitations that should be mentioned here. First, to increase the response rate, we collect data through personal referrals, telephone

contacts, and in-person visits. Although we make best efforts to ensure diversity and representativeness of the sample, our sample cannot be exempted from the problem of selection bias (Breen, 1996). Second, we obtain our data from a single source at two separate time points. We are unable to eliminate all concerns about the common method variance among variables. In a self-reported survey, it is possible that employees overestimate their work engagement or psychological capital due to their social desirability tendency.

Nonetheless, one important contribution of this study is that it simultaneously examines the effects of two types of heavy work investment—workaholism and work engagement—on job burnout based on the effort-recovery theory (Meijman and Mulder, 1998). Furthermore, this study incorporates the conservation of resources theory to emphasize that health promotion activities (explicit factor) and psychological capital (implicit factor) can be effective personal resources to alleviate burnout caused by heavy work investment.

Most notably, the recovery mechanisms defined in traditional effort-recovery theory are relatively passive. Conversely, this study argues that both employees and organizations can adopt active methods to preserve and build employees' personal resources and speed the effort-recovery process. We suggest that researchers can expand our theoretical framework by identifying other active methods to help employees recover from the negative consequences of heavy work investment.

References

- 彭台光、高月慈與林鈺琴，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. <https://doi.org/10.6504/JOM.2006.23.01.05>)
- 黃櫻美與蔡昀庭，2019，幸福了，然後呢？從情感與認知觀點解釋幸福感與工作績效之關係，*臺大管理論叢*，29 卷 3 期：221-254。(Huang, Yin-Mei, and Tsai, Yun-Ting. 2019. Happy ever after? Explain the relationship between subjective well-being and work performance in the affective and cognitive perspectives. *NTU Management Review*, 29 (3): 221-254. [https://doi.org/10.6226/NTUMR.201912_29\(3\).0007](https://doi.org/10.6226/NTUMR.201912_29(3).0007))
- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., and Bouckennooghe, D. 2014. Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40 (7): 1813-1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Aiken, L. S., and West, S. G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Anderson, L. M., Quinn, T. A., Glanz, K., Ramirez, G., Kahwati, L. C., Johnson, D. B., Buchanan, L. R., Archer, W. R., Chattopadhyay, S., Kalra, G. P., Katz, D. L., and Task Force on Community Preventive Services. 2009. The effectiveness of worksite nutrition and physical activity interventions for controlling employee overweight and obesity: A systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 37 (4): 340-357. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.07.003>
- Andreassen, C. S., Ursin, H., and Eriksen, H. R. 2007. The relationship between strong motivation to work, “workaholism”, and health. *Psychology and Health*, 22 (5): 615-629. <https://doi.org/10.1080/14768320600941814>
- Armstrong, J. S., and Overton, T. S. 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (3): 396-402. <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>

- Avey, J. B., Patera, J. L., and West, B. J. 2006. The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2): 42-60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., and Mhatre, K. H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2): 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., and Leiter, M. P. 2011. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1): 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3): 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Euwema, M. C. 2005. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2): 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Oerlemans, W., and Sonnentag, S. 2013. Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (1): 87-107. <https://doi.org/10.1002/job.1796>
- Bakker, A. B., Westman, M., and van Emmerik, H. I. J. 2009. Advancement in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (3): 206-219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>
- Baumeister, R. F., and Leary, M. R. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3): 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., and MacDermid, S. M. 2005. An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6): 1054-1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Beckers, D. G. J., van der Linden, D., Smulders, P. G. W., Kompier, M. A. J., van Veldhoven, M. J. P. M., and van Yperen, N. W. 2004. Working overtime hours: Relations with fatigue, work motivation, and quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46 (12): 1282-1289. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000147210.95602.50>

- Birkeland, I. K., and Buch, R. 2015. The dualistic model of passion for work: Discriminate and predictive validity with work engagement and workaholism. *Motivation and Emotion*, 39 (3): 392-408. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9462-x>
- Boswell, W. R., and Olson-Buchanan, J. B. 2007. The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33 (4): 592-610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Bourke-Taylor, H., Law, M., Howie, L., and Pallant, J. F. 2012. Initial development of the health promoting activities scale to measure the leisure participation of mothers of children with disabilities. *American Journal of Occupational Therapy*, 66 (1): e1-e10. <https://doi.org/10.5014/ajot.2012.000521>
- Breen, R. 1996. *Regression Models: Censored, Sample-Selected, or Truncated Data. Quantitative Application in the Social Sciences (1st ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burke, R. J., Richardson, A. M., and Mortinussen, M. 2004. Workaholism among Norwegian managers: Work and well-being outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (5): 459-470. <https://doi.org/10.1108/09534810410554489>
- Carmack, C. L., de Moor, C., Boudreaux, E., Amaral-Melendez, M., and Brantley, P. J. 1999. Aerobic fitness and leisure physical activity as moderators of the stress-illness relation. *Annals of Behavioral Medicine*, 21 (3): 251-257. <https://doi.org/10.1007/BF02884842>
- Carr, A. 2004. *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. London, UK: Brunner-Routledge.
- Chen, S. L., Shih, C. T., and Chi, N. W. 2018. A multilevel job demands—resources model of work engagement: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Human Performance*, 31 (5): 282-304. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1531867>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., and Baltes, B. B. 2016. All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42 (7): 1836-1873.

<https://doi.org/10.1177/0149206314522301>

- Clark, M. A., Smith, R. W., and Haynes, N. J. 2020. The multidimensional workaholism scale: Linking the conceptualization and measurement of workaholism. *Journal of Applied Psychology*, 105 (11): 1281-1307. <https://doi.org/10.1037/apl0000484>
- Cohen, S., Tyrrell, D. A., and Smith, A. P. 1991. Psychological stress and susceptibility to the common cold. *The New England Journal of Medicine*, 325 (9): 606-612. <https://doi.org/10.1056/NEJM199108293250903>
- Conn, V. S., Hafsdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M., and Lusk, S. L. 2009. Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37 (4): 330-339. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.06.008>
- Cortina, J. M., Chen, G., and Dunlap, W. P. 2001. Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*, 4 (4): 324-360. <https://doi.org/10.1177/109442810144002>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cropley, M., and Millward, L. J. 2009. How do individuals ‘switch-off’ from work during leisure? A qualitative description of the unwinding process in high and low ruminators. *Leisure Studies*, 28 (3): 333-347. <https://doi.org/10.1080/02614360902951682>
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4): 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M., and Schaufeli, W. B. 2012. About the dark and bright sides of self-efficacy: Workaholism and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15 (2): 688-701. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38883
- Demerouti, E., and Cropanzano, R. 2010. From thought to action: Employee work engagement and job performance. In Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*: 147-163.

New York, NY: Psychology Press.

- Di Stefano, G., and Gaudiino, M. 2019. Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (3): 329-347. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1590337>
- Dishman, R. K., Oldenburg, B., O'Neal, H., and Shephard, R. J. 1998. Worksite physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 15 (4): 344-361. [https://doi.org/10.1016/s0749-3797\(98\)00077-4](https://doi.org/10.1016/s0749-3797(98)00077-4)
- Dunn, E. C., Wewiorski, N. J., and Rogers, E. S. 2008. The meaning and importance of employment to people in recovery from serious mental illness: Results of a qualitative study. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 32 (1): 59-62. <https://doi.org/10.2975/32.1.2008.59.62>
- Employee Assistance Society of North America. 2009. *Selecting and Strengthening Employee Assistance Programs: A Purchaser's Guide*. Arlington, VA: Employee Assistance Society of North America.
- Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2 (3): 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Geurts, S. A. E., and Sonnentag, S. 2006. Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32 (6): 482-492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Cougot, B., and Gagné, M. 2017. Workaholism profiles: Associations with determinants, correlates, and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90 (4): 559-586. <https://doi.org/10.1111/joop.12185>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Sandrin, E., and Houle, S. A. 2018. Investigating the combined effects of workaholism and work engagement: A substantive-methodological synergy of variable-centered and person-centered methodologies. *Journal of Vocational Behavior*, 109: 54-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.09.006>
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., and Schaufeli, W. B. 2010. Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5 (1): 83-96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>

- Griffiths, M. D., Demetrovics, Z., and Atroszko, P. A. 2018. Ten myths about work addiction. *Journal of Behavioral Addictions*, 7 (4): 845-857. <https://doi.org/10.1556/2006.7.2018.05>
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., and Wayne, J. H. 2007. A multi-level perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (4): 559-574. <https://doi.org/10.1348/096317906X163081>
- Halbesleben, J. R. B. 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*: 102-117. New York, NY: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., and Westman, M. 2014. Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40 (5): 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2): 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hartwell, T. D., Steele, P., French, M. T., Potter, F. J., Rodman, N. F., and Zarkin, G. A. 1996. Aiding troubled employees: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the United States. *American Journal of Public Health*, 86 (6): 804-808. <https://doi.org/10.2105/ajph.86.6.804>
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3): 513-524. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- _____. 2001. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50 (3): 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- _____. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6 (4): 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., and Jackson, A. P. 2003. Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality*

- and Social Psychology*, 84 (3): 632-643. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.84.3.632>
- Hobfoll, S. E., and Lilly, R. S. 1993. Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21 (2): 128-148. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(199304\)21:2<128::AID-JCOP2290210206>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/1520-6629(199304)21:2<128::AID-JCOP2290210206>3.0.CO;2-5)
- Innanen, H., Tolvanen, A., and Salmela-Aro, K. 2014. Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1 (1): 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.001>
- James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (2): 219-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- Johnstone, A., and Johnston, L. 2005. The relationship between organizational climate, occupational type and workaholism. *New Zealand Journal of Psychology*, 34 (3): 181-188.
- Junker, N. M., Kaluza, A. J., Häusser, J. A., Mojzisch, A., van Dick, R., Knoll, M., and Demerouti, E. 2021. Is work engagement exhausting? The longitudinal relationship between work engagement and exhaustion using latent growth modeling. *Applied Psychology: An International Review*, 70 (2): 788-815. <https://doi.org/10.1111/apps.12252>
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4): 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanai, A., Wakabayashi, M., and Fling, S. 1996. Workaholism among employees in Japanese corporations: An examination based on the Japanese version of the workaholism scales. *Japanese Psychological Research*, 38 (4): 192-203. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5884.1996.tb00024.x>
- Kaplan, S. 1995. The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15 (3): 169-182. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90001-2)
- Landis, R. S., Beal, D. J., and Tesluk, P. E. 2000. A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3 (2): 186-207. <https://doi.org/10.1177/109442810032003>

- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., and Widaman, K. F. 2002. To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9 (2): 151-173. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1
- Lodahl, T. M. 1964. Patterns of job attitudes in two assembly technologies. *Administrative Science Quarterly*, 8 (4): 482-519. <https://doi.org/10.2307/2391429>
- Loscalzo, Y., and Giannini, M. 2017. Clinical conceptualization of workaholism: A comprehensive model. *Organizational Psychology Review*, 7 (4): 306-329. <https://doi.org/0.1177/2041386617734299>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3): 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B. J. 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Maes, L., Van Cauwenberghe, E., Van Lippevelde, W., Spittaels, H., De Pauw, E., Oppert, J. M., Van Lenthe, F. J., Brug, J., and De Bourdeaudhuij, I. 2012. Effectiveness of workplace interventions in Europe promoting healthy eating: A systematic review. *European Journal of Public Health*, 22 (5): 677-683. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckr098>
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., and Iancu, A. 2017. Work engagement and burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5: 35-43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- McEwen, B. S. 2003. Mood disorders and allostatic load. *Biological Psychiatry*, 54 (3): 200-207. [https://doi.org/10.1016/S0006-3223\(03\)00177-X](https://doi.org/10.1016/S0006-3223(03)00177-X)
- McMillan, L. H. W., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., and Marsh, N. V. 2002. A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) workaholism battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (3): 357-368. <https://doi.org/10.1348/096317902320369758>
- Meijman, T. F., and Mulder, G. 1998. Psychological aspects of workload. In Drenth, P. J. D., Thierry, H., and de Wolff, C. J. (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology: Work Psychology (2nd ed.)*: 5-33. Hove, UK: Psychology Press.
- Mudrack, P. E. 2006. Understanding workaholism: The case of behavioral tendencies.

- In Burke, R. J. (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*: 108-128. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00013>
- Mudrack, P. E., and Naughton, T. J. 2001. The assessment of workaholism as behavioral tendencies: Scale development and preliminary empirical testing. *International Journal of Stress Management*, 8 (2): 93-111. <https://doi.org/10.1023/A:1009525213213>
- Nagy, S., and Davis, L. G. 1985. Burnout: A comparative analysis of personality and environmental variables. *Psychological Reports*, 57 (supplement 3): 1319-1326. <https://doi.org/10.2466/pr0.1985.57.3f.1319>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., and Feldman, D. C. 2007. Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (1): 111-136. <https://doi.org/10.3390/ijerph16111979>
- Ni Mhurchu, C., Aston, L. M., and Jebb, S. A. 2010. Effects of worksite health promotion interventions on employee diets: A systematic review. *BMC Public Health*, 10 (1): 1-7. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-10-62>
- Oates, W. E. 1971. *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. New York, NY: World Publishing.
- O'Connor, M. A. 2005. Corporate social responsibility for work/family balance. *St. John's Law Review*, 79 (4): 1193-1220.
- Passmore, A. 2003. The occupation of leisure: Three typologies and their influence on mental health in adolescence. *OTJR: Occupation, Participation and Health*, 23 (2): 76-83. <https://doi.org/10.1177/153944920302300205>
- Passmore, A., and French, D. 2003. The nature of leisure in adolescence: A focus group study. *British Journal of Occupational Therapy*, 66 (9): 419-426. <https://doi.org/10.1177/030802260306600907>
- Pines, A., and Maslach, C. 1978. Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29 (4): 233-237. <https://doi.org/10.1176/ps.29.4.233>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., 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.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Porter, G. 2001. Workaholic tendencies and the high potential for stress among co-workers. *International Journal of Stress Management*, 8 (2): 147-164. <https://doi.org/10.1023/A:1009581330960>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robinson, B. E. 1998. *Chained to the Desk: A Guidebook for Workaholics, Their Partners and Children and the Clinicians Who Treat Them*. New York, NY: New York University Press.
- Robroek, S. J., Schuring, M., Croezen, S., Stattin, M., and Burdorf, A. 2013. Poor health, unhealthy behaviors, and unfavorable work characteristics influence pathways of exit from paid employment among older workers in Europe: A four year follow-up study. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 39 (2): 125-133. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3319>
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. 2017. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, NY: Guilford 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., and Schaufeli, W. B. 2014. Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and Health*, 30 (1): 71-81. <https://doi.org/10.1002/smi.2499>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., and Bakker, A. B. 2010. The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In Bakker, A. B. and Leiter, M. P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*: 118-131. New York, NY: Psychology Press.
- Sandqvist, G., Åkesson, A., and Eklund, M. 2005. Daily occupations and well-being in women with limited cutaneous systemic sclerosis. *American Journal of Occupational Therapy*, 59 (4): 390-397. <https://doi.org/10.5014/ajot.59.4.390>
- Scaffa, M. E., Van Slyke, N., and Brownson, C. A. 2008. Occupational therapy services in the promotion of health and the prevention of disease and disability. *American*

- Journal of Occupational Therapy*, 62 (6): 694-703. <https://doi.org/10.5014/ajot.62.6.694>
- Schaufeli, W., and Salanova, M. 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In Gilliland, S. W., Steiner, D. D., and Skarlicki, D. P. (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*: 135-177. Greenwich, CT: Information Age.
- Schaufeli, W. B. 2016. Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (6): 1057-1073. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4): 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M. M. A., and Prins, J. T. 2009. Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16 (4): 249-272. <https://doi.org/10.1037/a0017537>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., and Jackson, S. E. 1996. The maslach burnout inventory-general survey. In Maslach, C., Jackson, S. E., and Leiter, M. P. (Eds.), *Maslach Burnout Inventory*: 191-218. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1): 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., and Taris, T. W. 2009. Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43 (4): 320-348. <https://doi.org/10.1177/1069397109337239>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., and Bakker, A. B. 2006. Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In Burke, R. J. (Ed.),

- Research Companion to Working Time and Work Addiction*: 193-217. Cheltenham, UK: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00018>
- _____. 2008. It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. In Burke, R. J., and Cooper, C. L. (Eds.), *The Long Work Hours Culture: Causes, Consequences and Choices*: 203-226. Bingley, UK: Emerald.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., and Van Rhenen, W. 2008. Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2): 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Scottl, K. S., Moore, K. S., and Miceli, M. P. 1997. An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50 (3): 287-314. <https://doi.org/10.1177/001872679705000304>
- Sharone, O. 2004. Engineering overwork: Bell-curve management at a high-tech firm. In Epstein, C. F., and Kalleberg, A. L. (Eds.), *Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life*: 191-218. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Shimazu, A., and Schaufeli, W. B. 2009. Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47 (5): 495-502. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., and Kawakami, N. 2015. Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22 (1): 18-23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Sluiter, J. K., van der Beek, A. J., and Frings-Dresen, M. H. 1999. The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics*, 42 (4): 573-583. <https://doi.org/10.1080/001401399185487>
- Snir, R., and Harpaz, I. 2006. The workaholism phenomenon: A cross-national perspective. *Career Development International*, 11 (5): 374-393. <https://doi.org/10.1108/13620430610683034>
- _____. 2012. Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22 (3): 232-243. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.03.001>

org/10.1016/j.hrmr.2011.11.011

- Sonnentag, S., and Zijlstra, F. R. H. 2006. Job characteristics and off-job activities as predictors for need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2): 330-350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.330>
- Specht, J., King, G., Brown, E., and Foris, C. 2002. The importance of leisure in the lives of persons with congenital physical disabilities. *American Journal of Occupational Therapy*, 56 (4): 436-445. <https://doi.org/10.5014/AJOT.56.4.436>
- Spence, J. T., and Robbins, A. S. 1992. Workaholics: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58 (1): 160-178. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15
- Sweetman, D., and Luthans, F. 2010. The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*: 54-68. New York, NY: Psychology Press.
- Taris, T., van Beek, I., and Schaufeli, W. 2014. The beauty versus the beast: On the motives of engaged and workaholic employees. In Harpaz, I., and Snir, R. (Eds.), *Heavy Work Investment: Its Nature, Sources, Outcomes, and Future Directions*: 121-138. New York, NY: Routledge.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., and Verhoeven, L. C. 2005. Workaholism in the Netherlands: Measurement and implications for job strain and work—nonwork conflict. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (1): 37-60. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00195.x>
- Taris, T. W., van Beek, I., and Schaufeli, W. B. 2020. The motivational make-up of workaholism and work engagement: A longitudinal study on need satisfaction, motivation, and heavy work investment. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1419. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01419>
- Taris, T. W., Ybema, J. F., Beckers, D. G. J., Verheijden, M. W., Geurts, S. A. E., and Kompier, M. A. J. 2011. Investigating the associations among overtime work, health behaviors, and health: A longitudinal study among full-time employees. *International Journal of Behavioral Medicine*, 18 (4): 352-360. <https://doi.org/10.1007/s12529-010-9103-z>
- ten Brummelhuis, L. L., and Bakker, A. B. 2012. Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, 17 (4): 445-455. <https://doi.org/10.1037/a0029213>
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B., and Peper, B. 2011. Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (2): 268-287. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02019.x>
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., and Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3 (4): 101-108. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>
- van Beek, I., Taris, T. W., and Schaufeli, W. B. 2011. Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (4): 468-482. <https://doi.org/10.1037/a0024392>
- van Beek, I., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., and Brenninkmeijer, V. 2014. Heavy work investment: Its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (1): 46-62. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0166>
- van der Hulst, M. 2003. Long workhours and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29 (3): 171-188. <https://doi.org/10.5271/sjweh.720>
- van der Hulst, M., and Geurts, S. 2001. Associations between overtime and psychological health in high and low reward jobs. *Work and Stress*, 15 (3): 227-240. <https://doi.org/10.1080/026783701110.1080/02678370110066580>
- Vittengl, J. R., and Holt, C. S. 1998. A time-series diary study of mood and social interaction. *Motivation and Emotion*, 22 (3): 255-275. <https://doi.org/10.1023/A:1022388123550>
- Wacogne C, Lacoste J. P., Guillibert E., Hugues F. C., and Le Jeunne, C. 2003. Stress, anxiety, depression and migraine. *Cephalalgia*, 23 (6): 451-455. <https://doi.org/10.1046/j.1468-2982.2003.00550.x>
- World Health Organization. 1986. Ottawa charter for health promotion. *Canadian Journal of Public Health*, 77 (6): 425-430.
- _____. 2009. *Milestones in Health Promotion: Statements from Global Conferences*. Geneva, Switzerland: WHO Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. 2009. Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement.

Journal of Vocational Behavior, 74 (3): 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Xi, Y., Xu, Y., and Wang, Y. 2020. Too-much-of-a-good-thing effect of external resource investment—A study on the moderating effect of psychological capital on the contribution of social support to work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (2): 437. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020437>

Zijlstra, F. R., and Sonnentag, S. 2006. After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2): 129-138. <https://doi.org/10.1080/13594320500513855>

Author Biography

Shu-Ling Chen

Shu-Ling Chen is a Professor in the Department of Business Administration and Graduate Institute of Logistics at National Dong Hwa University, Taiwan. She received her Ph.D. from National Sun Yat-sen University. Her research interests include psychological capital, work engagement, and service performance. She has published in journals such as *Human Performance*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, and *Asian Journal of Social Psychology*.

*Hsin-Hua Hsiung

Dr. Hsin-Hua Hsiung is a Professor of Industrial and Organizational Psychology in the Department of Psychology at National Taiwan University, Taiwan. She obtained her Ph.D. from the College of Commerce, National Chengchi University. Her research interests include leadership, employee opinion expression, and organizational citizenship behavior. Her research has appeared in *Journal of Applied Psychology*, *Human Relations*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *Psychology and Marketing*, *Applied Psychology: An International Review*, and *Journal of Business Ethics*, among others.

Chiu-Pin Chen

Chiu-Pin Chen is a Ph.D. student in the Division of Tourism, Recreation, and Leisure Studies, Department of Business Administration at National Dong Hwa University, Taiwan. Her research interests focus on tourism and leisure industry management, and leisure behavior.

*E-mail: hhsiung@ntu.edu.tw

This research was supported by Taiwan's Ministry of Science and Technology Research Fund (MOST 104-2410-H-259 -054 -SS2).