

個人背景因素對館員工作壓力認知影響之研究

--以台灣地區公立大學暨學院圖書館為例

The Effect of Individual Difference on Perceptions of Job-related Stress among National College and University Librarians in Taiwan

陳書梅

Chen Su-may Sheih

摘要

工作壓力感受因人而異，同樣的壓力事件，不同的個體會有不同的感受，其差異係來自於個體對壓力情境認知的不同，而對壓力情境的認知，則與個人背景因素如性別、年齡、年資、工作性質及人格特質等有關。研究館員工作壓力時，若僅將環境判定為是有壓力的，而忽略館員個人特質對工作壓力認知的影響，則尚不足以瞭解館員工作壓力問題之全貌。本研究旨在探究館員的人口變項與人格特質對館員工作壓力認知之影響，研究結果顯示，圖書館館員個人背景因素的確影響其對工作壓力之認知。

Abstract

Defined as an environmental force in the workplace, either real or imagined, job-related stress interacts with an individual's perception. Individuals' perceptions of job-related stress vary widely. Perceptions alter with age, gender, work experience, job characteristics, and personality behavior of individuals. In an attempt to gain a comprehensive understanding, this study examines the relationship between individual difference and the perceptions of job-related stress in the library settings of national colleges and universities in Taiwan. The result shows that individual difference is influential for

librarians' perceptions of job-related stress.

關鍵詞：壓力、工作壓力、大學圖書館、館員

Keywords: Stress; Job-related Stress; College and University Library; Librarian

壹、前言

我國旅美知名圖書資訊學者李華偉主張圖書館管理者須提供館員「一個愉快的工作環境」，以激勵館員進而提高工作效率；換言之，李華偉強調工作生活品質在圖書館人力資源管理的重要性。(註 1) 而 Smith 與 Reinow 二人則以圖書館館員對工作壓力之認知，為量測館員之工作生活品質的構面之一，亦即館員的工作壓力會影響其工作生活品質。(註 2) 相關研究顯示，從事助人服務行業者多承受較大的工作壓力，圖書館館員身為助人的服務行業之一環，亦屬於高壓力工作族群之一。(註 3) 適度的工作壓力固然可激發員工的潛能，但若員工承受過度的壓力，則對組織之營運與發展將產生不利的影響。Hodges 的研究更指出，長期的工作壓力會造成圖書館館員工作績效低落及高離職率。(註 4) 由此可見，圖書館館員工作壓力的相關議題，值得吾人之重視與關注。而工作壓力的感受因人而異，本文將探討館員個人背景因素對其工作壓力認知之影響，藉供圖書館管理階層參考。

*

國立臺灣大學圖書資訊學系副教授 Associate Professor, Department of Library and Information Science National Taiwan University E-mail: synn@ntu.edu.tw

貳、工作壓力的意涵及館員工作壓力類別

一、工作壓力的意涵

工作壓力 (Job Stress) 係指「個體與工作環境互動後，當工作的要求超過其所擁有的能力與資源時，個體所產生的壓力感受」。(註 5) 而 Ivancevich 則主張，當員工知覺到工作環境的要求，超過其能承受的範圍時，便會產生一種身心不平衡的狀態，此即為工作壓力。(註 6) 準此觀之，所謂工作壓力乃是指當外在工作環境要求與個體內在自我期望超過個體所能負荷者，個體即易產生威脅感，並導致個體生理與心理皆失衡，因而衍生焦慮、緊張、挫折、煩惱等之心理反應。

事實上，壓力對個體有正反兩面的影響。學者 Selye 認為壓力有「優壓」(eustress) 與「劣壓」(distress) 兩種類型，主張壓力對個體的影響並非全然是負面的；其中優壓係指個體能適應與負荷之壓力，可激勵個體成長、發揮潛能並解決困難；反之則稱為劣壓；個體應善用壓力的積極面，將劣壓轉化為優壓。(註 7) 而 Matteson 與 Ivancevich 二人則指出，過多或過少的工作壓力對個體均不適宜，適度的工作壓力方能激發個人的創新與應變能力，進而獲得良好的工作績效。(註 8) 而工作壓力是否「適當」則是基於個人的主觀判斷，即使環境刺激具有威脅性，但個體不能認知其為威脅時，對個體而言即不構成壓力；或個體的能力足以克服該刺激之威脅時，對個體而言亦不構成壓力。(註 9) 換言之，工作壓力感受因人而異，同一壓力事件，不同的個體會有不同的感受，其差異係來自於個體對壓力情境認知的不同，而對壓力情境的認知，則與個人背景因素如性別、年齡、年資、工作性質及人格特質等有關。

二、圖書館館員工作壓力類別

國外有關館員工作壓力的實證研究不少，文獻顯示引發館員產生工作壓力的因素相當複雜，而國內之文獻大多屬理論性之論述，陳書梅則以實證研究法探討大學圖書館館員可能面臨的各項工作壓力源，並將圖書館館員工作壓力源歸納為九類：(註 10)

1. 「**生涯發展**」：其壓力來自於薪水福利不足、績效考核不公、升遷的不確定性、缺乏進修機會、缺乏參與決策、缺乏工作自主、與個人志趣不符、缺乏挑戰性與變化性、工作沒有前途等工作情境。
2. 「**組織氣氛**」：其壓力來自同事間人際關係不睦、個人理念與館方政策措施衝突、主管的管理與領導風格、溝通不良、館內設備資源取得與更新困難、各部門不團結、為求人際和諧壓抑自我情緒、同事競爭激烈、同事或主管的支援不足等。
3. 「**讀者關係**」：其壓力來自館員與讀者之人際互動、讀者要求太多、問題讀者、讀者的抱怨與批評、不能感受到讀者的尊重等。
4. 「**個人與家庭**」：其壓力來自家人不支持、家庭與工作無法兼顧、與親人相處時間過少、健康狀況、家人關係不良、子女問題等。
5. 「**任務需求**」：其壓力來自工作負荷、過多挑戰性與變化性、工作常被打斷、工作時限、工作範圍劃分不明確、工作太忙休閒不足等。
6. 「**主管關係**」：其壓力來自未受主管肯定、不明瞭主管要求、與主管相處不睦、績效要求過高等。
7. 「**變遷**」：其壓力來自資訊科技快速變遷、新政策及新措施的實施、不滿意自我表現等。
8. 「**監督管理責任**」：擔任主管職務者，其身負督導屬下之責、太多會議、做決策、強制定期輪調等，皆為擔任主管之壓力來源。
9. 「**工作之權能不足**」：其壓力來自自責無權無法完成工作、無法勝任現在的工作等。

參、館員個人背景因素對其工作壓力認知影響之調查

在相同情境下，個體對工作壓力的感受會因個別差異而有所不同，因此，筆者蒐集館員個人背景資料及人格特質傾向，以研究館員的人口變項與人格特質

對館員工作壓力認知之影響為何。茲將研究方法、研究工具、研究對象及研究結果詳述如下。

一、研究方法與研究對象

本研究運用實證研究法，其過程主要包含文獻分析法、問卷調查法及深度訪談法。筆者首先參考國內外相關領域工作壓力之文獻，以瞭解工作壓力的相關理論與實證研究，作為本研究架構之基礎，同時並輔以筆者對 10 位館員進行面對面訪談的結果，據以設計本研究之問卷。

另外，筆者依據民國 91 年教育部「學校通訊錄及各類統計」(註 11) 中公布之 54 所公立大學暨學院(含技術學院)圖書館編制內之館員為研究對象，其中包含主任、組長、股長、編審、助教、館員、組員、辦事員、事務員等(不包括館長與副館長)，於民國 91 年 6 月下旬寄發 734 份問卷，截至 7 月 21 日為止回收 519 份，問卷回收率為 70.7%，而剔除填答不完全或基本資料未填者，有效問卷率為 67.3%。回收問卷之統計分析係採用 SPSS 套裝軟體執行。

二、研究工具

本研究量測館員工作壓力之調查問卷，係筆者參考國外學者 Cooper 等發展之「工作壓力指數」(Occupational Stress Indicator, OSI) (註 12)，加以修訂而成。Cooper 等學者係基於「壓力乃個體與工作環境中潛在壓力源互動的歷程」之觀點而發展 OSI「工作壓力指數」；OSI 具有良好的建構效度，其理論模式統整以往工作壓力的研究成果，因此適於作為各種職業工作壓力情境評估之理論基礎。(註 13) 而有關館員對工作壓力之感受，本研究將其分為高度壓力、中度壓力、少許壓力、沒有壓力等四種，分別給予 4 分、3 分、2 分、1 分之評分；將問卷所有問題之評分累計，即為問卷填答者之整體工作壓力指數。本次調查回收之問卷，經分析其信度係數(Cronbach α) 為 0.91，顯示問卷具有相當良好之信度。

工作壓力的相關文獻中，個人背景因素中除了人口變項外，個人人格特質亦為影響其工作壓力認知之變項，而其中較常為學者探討的是 A/B 型人格行為

(type A/B personality behavior)。根據學者的研究，具 A 型(ambition, aggressiveness)人格特質者，是高成就取向者，具有強烈的企圖心，常要求如期完成工作，因此常有時間壓迫感，其個性急躁、求好心切、凡事追求完美等，此種自我實現需求強烈，喜歡和別人競爭及好勝心很強，固然是推動組織行政革新的重要動力，卻亦可能因而為個人帶來一些不必要的困擾。相對的，具 B 型(being)人格特質者，其行為特徵與 A 型者相反，行事從容不迫，與世無爭，逆來順受，淡泊名利，接納自己完成的成果。許多有關 A/B 型人格特質與工作壓力之研究顯示，A 型人格特質傾向愈強烈者，其所感受到的工作壓力亦愈大，並對工作績效有不利的影響且易造成身心的傷害；反之，人格特質愈接近 B 型者，其所感受到之工作壓力即愈小。(註 14)

本研究用量測館員人格特質之問卷，主要係參考呂勝瑛博士於民國七十三年所編訂之量表(註 15)，經篩選問題後修訂而成；回收之館員人格特質問卷，經分析其信度係數(Cronbach α) 達 0.85，問卷具有相當良好之信度。館員人格特質問卷包含十個題目，詢問館員各題所述行為發生之頻率，從「總是這樣」、「經常這樣」、「有時這樣」、「很少這樣」至「從不這樣」分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分；總得分愈高者，代表人格特質愈傾向 A 型，得分愈低者代表人格特質愈傾向 B 型。本研究認為人格特質並非只有 A 型或 B 型兩個極端，人格特質傾向之強度是連續的，本研究將所有填答者其人格特質問卷之得分排序，並平均分成三段，得分高於 31 分(含)者為 A 型人格特質傾向之館員，得分低於 25 分(含)者為 B 型人格特質傾向之館員，其餘得分介於二者間之館員，屬於中間型人格特質。

三、研究範圍與研究限制

1. 本研究以台灣地區公立大學暨學院(含技術學院)圖書館館員為調查對象，其取樣規模仍未能涵蓋全台灣各地區與各類型之圖書館，因此研究調查樣本數量及代表性皆有所

限制。

- 就研究的變項而言，影響館員對工作壓力的認知因素很多，本研究僅探討館員個人背景因素對其工作壓力認知影響之差異性。

四、研究發現

(一) 館員個人基本資料分析

本研究根據回收之有效問卷，進行樣本人口統計變項分析。在性別方面，參與問卷調查之館員大部分為女性，計有 434 位（佔樣本數 87.7%），男性館員 60 位（12.3%）；就館員年齡分析，20-29 歲館員佔 13.1%，30-34 歲館員佔 22%，35-39 歲館員有 22.6%，40-44 歲館員佔 18.4%，45-49 歲館員佔 16.6%，50 歲以上館員佔 7.3%；而在婚姻狀況方面，已婚者約佔三分之二；在館員學歷方面，最多為大學畢業佔 60.6%，次多的為研究所碩士班畢業佔 22.4%，專科、高中學歷者有 16%；69%之填答館員係圖書資訊學相關科系畢業；在圖書館工作年資方面，五年以下者佔 20.5%，5-10 年（不含）者佔 24.1%，10-15 年（不含）者佔 25.2%，15-20 年者（不含）佔 13.4%，廿年以上者為 16.8%；擔任主管職務之填答館員佔 23.2%。另外，在本次調查中，館員從事技術服務工作者計有 143 位（28.9%），讀者服務館員有 188 位（38.3%），行政服務館員共計 31 位（6.3%），混合服務館員（工作內容同時涵蓋各種服務）則有 132 位（26.5%）。

(二) 館員個人背景因素與其工作壓力認知的關係

根據 Leung 的看法，研究工作壓力時，若忽略館員個人特質的影響，而僅將環境判定為是有壓力的，乃是將問題過度單純化。（註 16）因此，本研究即探討館員性別、年齡、婚姻、學歷、專業教育背景、從事工作之性質、圖書館工作年資、目前職務年資、是否擔任主管、人格特質等十項館員個人基本屬性變項對其工作壓力認知之影響。經統計檢定分析顯示，圖書館館員個人背景因素的確影響其對工作壓力的認知，茲將研究結果摘要如下。

1. 工作性質對工作壓力認知之影響

本項調查根據館員從事的工作性質，將館員分為技術服務、讀者服務、行政服務、混合服務等四種，以下分就整體工作壓力及壓力類別比較分析各類館員壓力感受之差異。

(1) 整體工作壓力

表 1 為各類不同工作性質館員之整體工作壓力指數。就整體工作壓力指數而言，混合服務之館員其所感受之壓力為最高，技術服務館員次之，從事讀者服務的館員為第三，行政服務館員所感受之壓力則為最小。而擔任混合服務的館員其壓力感受最高，主要或係其兼負讀者服務與技術服務工作，工作項目較多而無法專精，在工作上自然會感受較大之壓力。

表 1 各類館員之工作壓力指數

工作性質	整體工作壓力指數	說明
混合服務	75.34	從事不同工作性質館員其整體工作壓力指數差異尚未達統計檢定顯著水準
技術服務	73.16	
讀者服務	71.64	
行政服務	65.41	

(2) 壓力類別

就壓力類別比較，從事不同工作性質之館員，在

「生涯發展」及「讀者關係」方面的壓力感受有明顯差異。

在「生涯發展」方面，技術服務館員感受到之壓力為最大，混合服務館員次之，讀者服務館員再次之，行政服務館員之壓力為最小，其間之差異已達統計檢定顯著水準 ($p < 0.001$)。經詳細分析其差異來源，發現與他類館員相較，技術服務館員認為其工作缺乏挑戰性與變化性、工作沒有前途、缺乏參與決策的機會、缺乏工作自主權等之情境較為嚴重，壓力明顯較大。

在「讀者關係」方面，讀者服務館員感受到之壓力為最大，混合服務館員次之，行政服務館員再次之，技術服務館員之壓力為最小，其間之差異已達統計檢定顯著水準 ($p < 0.05$)。由於讀者服務館員與讀者接觸頻繁，因此對於與讀者間的人際互動、不能感受到讀者對工作的尊重、讀者的抱怨與批評、讀者要求太多、處理讀者的問題行為等方面，其壓力感受皆明顯大於從事技術服務與行政服務的館員。

其餘各壓力類別，在不同服務類別館員間，其壓力感受雖無顯著差異，但對個別工作情境比較時，仍可發現部分差異。就「工作負荷」此項工作情境而言，本研究發現，我國公立大學圖書館技術服務館員其對工作負荷的壓力感受明顯大於讀者服務館員 ($p < 0.05$)。此一現象，應與技術服務工作大多皆有量化標準有關，未作完的工作會累積因而易產生壓力；而讀者服務工作，則可能因為讀者不耐久等而先行離去，故較無積壓工作的可能壓力。此項研究結果與 Schneider 在 1991 年之調查發現不同，在 Schneider 研究公共圖書館館員的工作壓力時指出，讀者服務館員來自於工作負荷的壓力大於技術服務館員。(註 17) 此項差異或許與國外讀者服務較為發達，或研究對象不同有關，至於真正的原因則有待進一步的研究與探討。

另外，就「個人的工作理念與圖書館政策、措施有所衝突」此項工作情境而言，顯然技術服務館員與讀者服務館員比行政服務館員感受更大的壓力 ($p < 0.05$)，此或許與前二者所從事的是圖書資訊專業的工作，有其專業的要求與理想，當必須與圖書館環境現

實妥協時，自然產生心理上的壓力。

同時，再就「館內溝通與資訊流通不良」此項工作情境而言，顯然技術服務館員感受到較大壓力，技術服務館員工作中面對書籍或設備的機會多，接觸其他人員的機會較少，可能因而影響其溝通及資訊接收的暢通性。

此外，技術服務館員在「缺乏進修機會」方面所感受之壓力最大，經由問卷內容詳細分析，發現技術服務館員在圖書館協助館員紓解工作壓力的問卷中，對於「增加在職進修機會，合理分配參加名額」的要求，也明顯高於其他類型的館員，此現象應與其感受較高之科技壓力，因而需要更多之進修機會有關。

由上述的分析可知，讀者服務館員來自讀者的壓力明顯多於其他館員，而技術服務館員來自工作本身之壓力明顯多於其他館員。技術服務館員其所從事的工作皆有精確之工作描述，依循規則工作，因此，本質上相對地較為缺乏挑戰性與變化性、自主性，及參與決策的機會。除此之外，技術服務館員其工作環境充滿了書本、小推車及文件櫃，座位安排亦多不寬敞，工作空間缺乏個人隱私，因此在「工作環境不理想」此一工作情境，技術服務館員的壓力感受亦明顯大於其他工作類型的館員。因此，技術服務館員在「工作本身」相關工作情境的壓力感受，明顯大於讀者服務館員或行政服務館員。

2. 性別對工作壓力認知的影響

(1) 整體工作壓力

由於社會觀念、價值體系的不同，因此不同性別對於壓力的感受也有所差異，女性可能較男性承受了更多的壓力。在本研究中亦得到相同的發現，我國公立大學圖書館女性館員的整體工作壓力指數 (73.82) 明顯高於男性館員 (64.86) ($p < 0.05$)。

(2) 壓力類別

在「組織氣氛」、「個人與家庭」、「變遷」等方面，女性館員感受到之壓力明顯大於男性館員 ($p < 0.001$)。

在「組織氣氛」方面，差異的來源為女性館員易因同事間不睦的人際關係、競爭激烈、館內溝通與資訊流通不良、為求人際關係和諧壓抑自我情緒等方面其壓力感受顯著大於男性館員。王健如即在其針對國立大學圖書館專業館員性別角色與地位之研究中指出，女性館員尤其重視組織內的氣氛，此與本研究結果相符。(註 18)

在「個人與家庭」方面，家庭與工作無法同時兼顧是女性館員主要的困擾，壓力感受明顯大於男性館員。

在「變遷」方面，女性館員對於資訊科技快速變遷的挑戰、圖書館組織實施新的政策、新措施感受較大的壓力，亦容易對自己的表現不滿。

其餘各壓力類別，在不同性別館員間，其壓力感受並無顯著差異。但對於個別之工作情境分析，仍可發現部分差異，尤其女性館員對不受主管或是同事的重視或肯定、人事績效考核不公平、工作常被打斷無法專心一次完成、常須限時完成各項工作、強制定期工作輪調等工作情境方面感到較大的工作壓力，且與男性館員的差異已達到統計顯著水準。本研究調查的 49 項工作情境中，女性館員在其中 46 項所感受之壓力皆高於男性館員，男性館員對於「缺乏職權完成工作(有責無權)」、「工作缺乏挑戰性與變化性」、「薪水與福利不足」等三項之壓力感受略高於女性館員

(但其差異尚未達統計檢定顯著水準)；此一發現亦符合一般社會現象，基本上，男性為家庭經濟的主要來源，因此對工作薪酬的要求會較高，且男性對工作的職權、挑戰性與變化性之要求亦較女性為高。

3. 年齡對工作壓力認知之影響

(1) 整體工作壓力

關於年齡對工作壓力之影響，有的研究者認為年齡愈大者，工作適應力愈好，因此工作壓力愈低(註 19)，而年輕者由於剛離開學校環境，缺乏社會經驗，對於所從事的工作內容又是新手，因此可能感受較高之工作壓力；而隨著年齡增長，逐漸適應工作環境，熟悉業務的運作，對工作壓力的感受將漸減。在本研究中，館員對工作壓力的感受與上述看法稍有不同。就整體工作壓力感受而言，在參與本次問卷調查之館員中，年輕館員工作壓力較低，但隨著年齡的增長，館員的工作壓力逐漸增加，以 35-39 歲年齡層的館員其壓力感受最大，從此壓力感受逐漸下降，年齡愈大其工作壓力愈低。各年齡層工作壓力指數如圖 4-3 所示，壓力感受在 35-39 歲時達到最高峰，然後逐漸下降，到 50 歲以後壓力感受為最小。經變異數分析及 Scheffe 法的檢驗，30-34 歲及 35-39 歲的館員其工作壓力明顯高於 50 歲以上的館員 ($p < 0.001$)

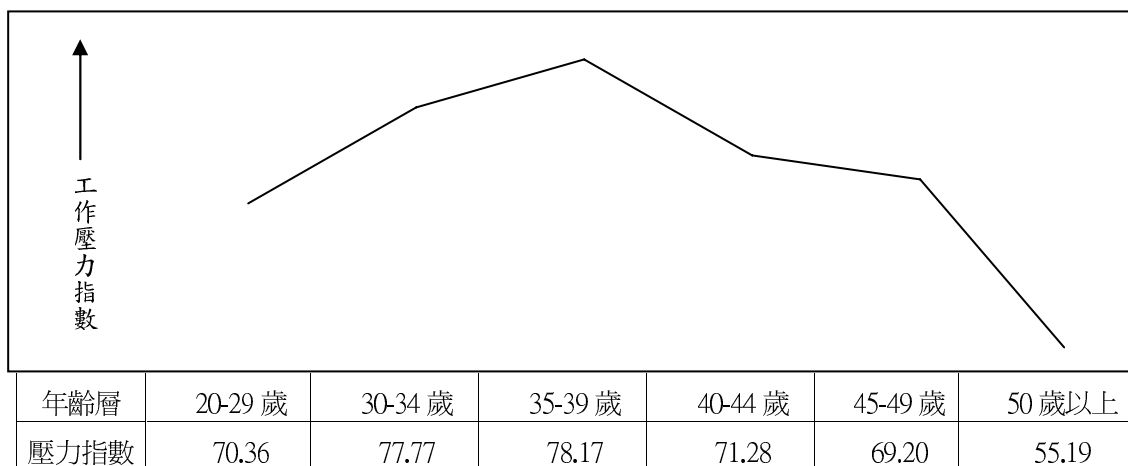


圖 1 各年齡層工作壓力指數

(2) 壓力類別

在「生涯發展」、「組織氣氛」、「任務需求」、「變遷」等方面，50歲以上之館員的工作壓力明顯較低；在「個人與家庭」方面，20-29歲的館員則是工作壓力最低的一組。其他壓力類別間之差異，各組館員間並不明顯。

在「生涯發展」方面，年齡輕的館員感覺壓力較大，各年齡層館員對壓力的感受大小依序為：30-34歲，20-29歲，35-39歲，40-44歲，45-49歲，50歲以上。而其中20-39歲的館員感受到之壓力明顯大於45歲以上之館員，其壓力差異主要來自於年輕館員對薪水與福利不足、工作性質與專長志趣不符、升遷不確定、缺乏進修機會、認為工作沒有前途、缺乏參與決策機會、及人事績效考核不公平等工作情境感到明顯較大之壓力。

在「組織氣氛」方面，各年齡層館員對壓力的感受大小依序為：30-34歲，35-39歲，40-44歲，45-49歲，20-29歲，50歲以上。30-39歲的館員感受到之壓力明顯大於50歲以上之館員，其壓力差異主要來自於年輕館員對工作理念與圖書館政策措施衝突、溝通與資訊流通不良、設備資源的取得與更新困難、各部門不團結各自為政等感到明顯較大之壓力。

在「任務需求」方面，各年齡層館員對壓力的感受大小依序為：30-34歲，35-39歲，40-44歲，20-29歲，45-49歲，50歲以上。30-39歲的館員感受到之壓力明顯大於50歲以上之館員，其壓力差異主要來自於年輕館員對工作常被打斷、須限時完成工作、以及職務分工與工作範圍劃分不明確等感到明顯較大之壓力。

在「變遷」方面，各年齡層館員對壓力的感受大小依序為：35-39歲，30-34歲，20-29歲，40-44歲，45-49歲，50歲以上。30-39歲的館員感受到之壓力明顯大於50歲以上之館員，其壓力差異主要來自於年輕館員對資訊科技快速變遷、及新政策新措施的實施等感到明顯較大之壓力。

在「個人與家庭」方面，各年齡層館員對壓力的感受大小依序為：35-39歲，30-34歲，45-49歲，40-44

歲，50以上，20-29歲。35-39歲的館員感受到之壓力明顯大於20-29歲的館員，其壓力差異主要來自於35-39歲的館員對家庭與工作無法兼顧、以及子女教育與教養問題等感到明顯較大之壓力。

4. 婚姻狀況對工作壓力認知的影響

(1) 整體工作壓力

就整體工作壓力感受而言，已婚者的工作壓力指數(73.87)最高，未婚者(70.00)為最低，但其間之差異尚未達統計顯著水準。

(2) 壓力類別

在「個人與家庭」、「負責監督管理」方面，已婚館員感受到之工作壓力明顯大於未婚館員($p < 0.001$)。

在「個人與家庭」方面，其壓力差異主要來自於已婚館員對家庭與工作無法兼顧、子女教育及教養問題等感到明顯較大之壓力。

在「負責監督管理」方面，已婚館員感受到較大之壓力，主要是已婚館員大多年紀較長，且擔任主管之人數亦較多，因此，在擔負監督責任方面的壓力比未婚館員大。在本研究中已婚館員擔任主管的比率(94位，28.3%)亦為未婚館員擔任主管(21位，12.8%)的兩倍強。

而其餘各壓力類別，在不同館員間，其壓力感受並無顯著差異。但已婚館員在「工作太多挑戰性與變化性」之工作情境方面，其壓力感受確實高於未婚館員($p < 0.05$)，此一現象與已婚者必須兼顧工作與家庭有關，工作太多挑戰性與變化性將佔用館員的時間與精力，自然會帶來較大的壓力感受。

5. 學歷對工作壓力認知的影響

(1) 整體工作壓力

國外的研究指出，員工的學歷愈高，處理壓力的能力較佳，工作壓力的感受亦較低。(註 20)在本研究中，就整體工作壓力感受而言，學歷愈高的館員其工作壓力感受愈高，具碩士學位之館員的壓力指數(75.42)最高，學士者(75.20)次之，專科學歷者其壓力指數(59.03)則明顯最低($p < 0.001$)。此一現象，推測應與其擔負之工作性質有關。

(2) 壓力類別

在「生涯發展」、「組織氣氛」、「讀者關係」、「任務需求」、「主管關係」、「變遷」、「負責監督管理」等方面，大學學歷以上館員感受到之壓力明顯大於專科學歷館員 ($p < 0.001$)。

在「生涯發展」方面，不同學歷館員其壓力感受大小依序為：大學畢業，研究所畢業，專科畢業。大學學歷以上館員感受到之壓力明顯大於專科學歷館員；其主要差異來源為大學學歷以上館員對升遷的不確定性、缺乏工作自主權、缺乏進修機會、及缺乏參與決策機會等，感到明顯較大之壓力。

在「組織氣氛」方面，不同學歷館員其壓力感受大小依序為：研究所畢業，大學畢業，專科畢業。大學學歷以上館員感受到之壓力明顯大於專科學歷館員；其主要差異來源為大學學歷以上館員對同事間不睦的人際關係、同事競爭激烈、各部門不團結各自為政、溝通與資訊流通不良、設備資源的取得與更新困難、工作理念與圖書館政策措施有所衝突、無法認同主管的管理與領導風格、及為求人際關係和諧壓抑自我情緒等，明顯感到較大壓力。

在「讀者關係」方面，不同學歷館員其壓力感受大小依序為：大學畢業，研究所畢業，專科畢業。大學學歷以上館員感受到之壓力明顯大於專科學歷館員；其主要差異來源為大學學歷以上館員對讀者要求太多、處理讀者的問題行為、讀者的抱怨與批評、與讀者間的人際互動、及不能感受到讀者對工作的尊重等明顯感到較大壓力。

在「任務需求」方面，不同學歷館員其壓力感受大小依序為：研究所畢業，大學畢業，專科畢業。大學學歷以上館員感受到之壓力明顯大於專科學歷館員；其主要差異來源為大學學歷以上館員對工作負荷、工作太多挑戰性與變化性、工作常被打斷、須限時完成工作、及職務分工與工作範圍劃分不明確等明顯感到較大壓力。

在「主管關係」方面，不同學歷館員其壓力感受大小依序為：大學畢業，研究所畢業，專科畢業。大學學歷以上館員感受到之壓力明顯大於專科學歷館員；其主要差異來源為大學學歷以上館員對不受主管

的重視或肯定、主管對工作績效要求過高等明顯感到較大壓力。

在「變遷」方面，不同學歷館員其壓力感受大小依序為：大學畢業，研究所畢業，專科畢業。大學學歷以上館員感受到之壓力明顯大於專科學歷館員；其主要差異來源為大學學歷以上館員對資訊科技快速變遷、新政策新措施的實施有較大的壓力感受，也較在意自己的工作表現。

在「負責監督管理」方面，不同學歷館員其壓力感受大小依序為：研究所畢業，大學畢業，專科畢業。大學學歷以上館員感受到之壓力明顯大於專科學歷館員；其主要差異來源為大學學歷以上館員對管理或督導屬下、參加太多會議、做重要的決策有較大的壓力。

其餘各壓力類別，在不同學歷館員間，其壓力感受則並無顯著差異。

6. 圖書資訊專業教育背景對工作壓力認知的影響

(1) 整體工作壓力

圖書資訊學相關系所畢業之館員其整體工作壓力指數 (75.66) 明顯高於非圖書資訊學相關系所畢業之館員 (65.96) ($p < 0.001$)。

(2) 壓力類別

在「生涯發展」、「組織氣氛」、「個人與家庭」、「任務需求」、「主管關係」、「變遷」、「負責監督管理」等方面，圖書資訊學相關系所畢業之館員感受到之壓力明顯大於其他館員 ($p < 0.001$)。

在「生涯發展」方面，壓力感受差異之主要來源，係因圖書資訊學相關系所畢業之館員對缺乏進修機會、認為工作沒有前途、缺乏參與決策、升遷不確定、缺乏工作自主、人事績效考核不公平等感到較大壓力。

在「組織氣氛」方面，壓力感受差異之主要來源，係因圖書資訊學相關系所畢業之館員對同事間不睦的人際關係、工作理念與圖書館政策措施衝突、溝通與資訊流通不良、各部門不團結各自為政、同事競爭激烈、設備資源的取得與更新困難、為求人際關係和諧壓抑自我情緒等感到較大壓力。

在「個人與家庭」方面，壓力感受差異之主要來

源，係因圖書資訊學相關系所畢業之館員對家庭與工作無法兼顧、與家人關係不良等，感到較大壓力。

在「任務需求」方面，壓力感受差異之主要來源，係因圖書資訊學相關系所畢業之館員對工作負荷、工作太多挑戰性與變化性、工作常被打斷無法專心、常須限時完成工作、工作太忙休閒時間不足等，感到較大壓力。

在「主管關係」方面，壓力感受差異之主要來源，係因圖書資訊學相關系所畢業之館員對不受主管或是同事的重視或肯定、工作績效要求過高等，感到較大壓力。

在「變遷」方面，壓力感受差異之主要來源，係因圖書資訊學相關系所畢業之館員對新政策新措施的實施、對自己的工作表現不滿意等，感到較大壓力。

在「負責監督管理」方面，壓力感受差異之主要來源，係因圖書資訊學相關系所畢業之館員對管理或督導（屬下）、參加太多會議、做重要的決策等，感到較大壓力。

其餘之壓力類別，在不同館員間，其壓力感受並無顯著差異。但在分析工作情境時，亦發現圖書資訊學相關系所畢業之館員，對不能感受到讀者對工作的尊重亦感到較大之壓力。

7. 圖書館工作年資對工作壓力認知的影響

(1) 整體工作壓力

年資與工作壓力的關係，有的研究指出，年資較

深者其工作壓力亦大。(註 21)本研究之發現與此稍有不同，就整體工作壓力感受而言，隨著圖書館工作年資的增加，館員的工作壓力會逐漸增加，年資 5 年以下的館員其工作壓力指數 (68.20) 最低，年資 5 年-10 年的館員其工作壓力指數最高 (76.82)，但此後，隨著年資增加館員所感受之壓力漸減。而分析此一現象，應與圖書館之工作性質有關。一般而言，新進館員多屬較定型化之工作，多數公立大學圖書館皆備有詳盡的館務工作手冊，新進館員從事各項工作皆有規則可循，容易進入狀況；隨著年資愈久，工作日益熟悉，館員可能逐漸擔負結構性較模糊之工作，亦可能受指派擔任主管職務，以致工作壓力愈加重；而當在圖書館的工作時間更長之後，對整體館務及人員更形了解，對自己的工作環境有較大控制力，工作的執行壓力自然會逐漸減低。

各年資層館員工作壓力指數如圖 2 所示。在本調查中，圖書館工作年資與館員年齡有高度的正相關，其相關係數為 0.7516，亦即年長的館員其圖書館工作年資亦較久，因此館員年齡及其圖書館工作年資對工作壓力的關係是相似的，亦即年齡輕剛進館內服務，工作壓力低；隨著年齡及年資漸高，壓力逐增；到達高峰後，隨著對業務、環境的瞭解也隨著年齡與年資的增加而益加熟悉，因此，工作壓力逐漸降低。但各年資層間之工作壓力差異，經統計假設之檢定，圖書館工作年資對工作壓力之影響尚未達顯著水準。

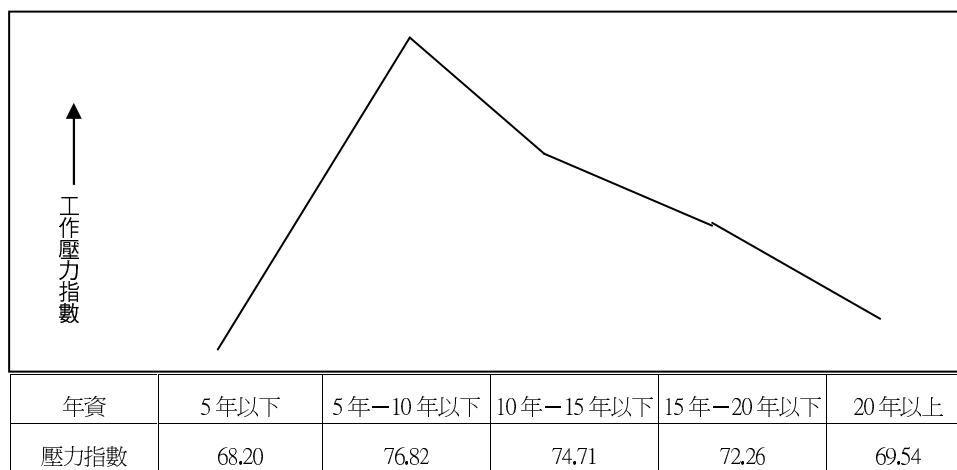


圖 2 各年資層館員工作壓力指數

(2) 壓力類別

在「生涯發展」、「負責監督管理」等方面，各年資層館員之工作壓力有明顯差異 ($p < 0.001$)。

在「生涯發展」方面，年資淺的族群對生涯發展的需求較高。各組之壓力感受大小依序為：5-10 年，10-15 年，5 年以下，15-20 年，20 年以上。最高與最低二組之差異已達統計顯著水準 ($p < 0.05$)；年資較淺之族群對薪水與福利不足、工作性質與個人專長志趣不符、升遷不確定、缺乏進修機會、認為工作沒有前途等，有明顯較大的壓力感受。

在「負責監督管理」方面，年資愈久之館員工作壓力明顯較高，其壓力感受大小依序為：年資 20 年以上的館員壓力感受最高，年資 10-15 年的館員壓力次之，其餘館員年資愈少，壓力感受愈小。而年資 20 年以上的館員感受到之壓力明顯大於年資 5 年以下的館員 ($p < 0.001$)，其壓力差異主要來自於管理或督導

(屬下)的壓力。

其餘各壓力類別，在不同年資層館員間，其壓力感受並無顯著差異。但在工作負荷及工作常被打斷無法專心等工作情境方面，仍可發現年資 5-15 年的員工有最高之工作壓力，明顯大於 20 年以上及 5 年以下之館員。

8. 現任職務年資對工作壓力認知的影響

(1) 整體工作壓力

一般而言，員工剛接任新職務時，由於對工作環境、流程、業務內容的不熟悉，工作壓力自然較大，隨著業務的日漸熟悉而壓力感受遞減。本研究的發現與此相符，就整體工作壓力感受而言，現任職務年資 2 年內的館員其工作壓力指數最高(74.11)，隨著現任職務年資增加，其工作壓力漸減。現任職務年資與工作壓力指數之關係如圖 3 所示，但各組間工作壓力之差異尚未達統計顯著水準。

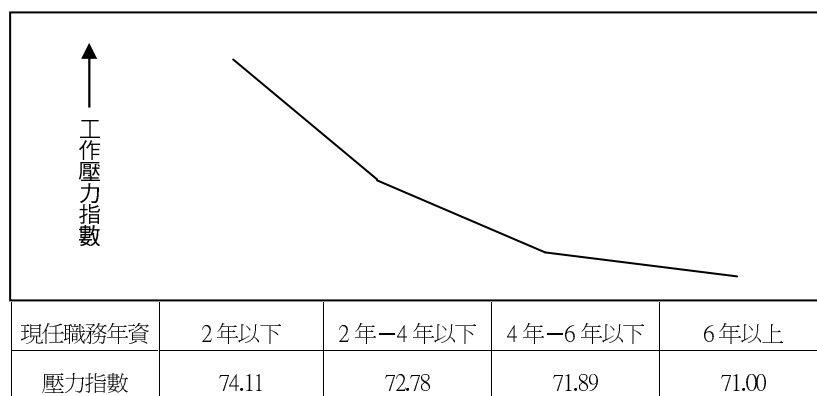


圖 3 現任職務年資與工作壓力指數

(2) 壓力類別

各壓力類別，在不同組別館員間，其壓力感受並無顯著差異。

9. 是否擔任主管職務對工作壓力認知的影響

(1) 整體工作壓力

擔任主管職務之館員其整體工作壓力指數 (78.00)，明顯高於未擔任主管職務之館員 (71.05) ($p < 0.05$)。此項結果與 Bunge 的研究一致，其研究顯示

中階主管及女性館員特別容易感受到工作壓力。(註 22) 一般而言，主管所需擔負的責任較非主管重，所處理之任務亦多屬臨時交付、非常態性的問題和危機處理，也較易感受角色模糊與角色衝突的壓力；再者，主管的工作本質上即有壓力，擔任主管的受訪館員表示，工作上一方面須為部屬的行為及工作績效對上司負責，另一方面也有責任將圖書館組織的政策、規定等與下屬館員溝通，亦即擔任主管的館員須應付來自

於主管、屬下的要求及因應資源缺乏之困擾，因此其承受之工作壓力較大。

在本研究中，擔任主管者有 90.4% 為女性館員。Rogers 的研究即曾發現，女性主管之主要工作壓力來自：極端注重個人績效、工作負荷過重、責任授權不明確、害怕作出錯誤決策等。其中又以將工作擺第一位，有高工作成就傾向者，其受壓力影響最嚴重。(註 23) 本研究中，受訪的女性主管亦有相同的傾向，因此其感受到的壓力亦較重。

(2) 壓力類別

在「生涯發展」方面，未擔任主管職務之館員感受到之壓力明顯大於擔任主管職務之館員 ($p < 0.001$)。在「組織氣氛」、「個人與家庭」、「任務需求」、「變遷」、「負責監督管理」方面，擔任主管職務之館員感受到之壓力明顯大於未擔任主管職務之館員 ($p < 0.001$)。

在「生涯發展」方面，未擔任主管職務之館員對工作缺乏挑戰性與變化性、薪水與福利不足、工作性質與個人專長志趣不符、升遷不確定、自覺工作沒有前途、缺乏參與決策的機會等，感受之工作壓力明顯較高 ($p < 0.05$)。

在「組織氣氛」方面，擔任主管職務之館員對於同事間不睦的人際關係、設備資源的取得與更新困難、為求人際關係和諧壓抑自我情緒等，感到明顯較

大之壓力。

在「個人與家庭」方面，擔任主管職務之館員感受到之壓力明顯來自於：家庭與工作無法同時兼顧、子女教育及教養問題。此應與本次參與問卷調查之主管有 80% 為已婚女性館員有關。

在「任務需求」方面，擔任主管職務之館員對於負荷太重、工作太多挑戰性與變化性、須限時完成工作、工作太忙休閒不足等，感到明顯較大之壓力。

在「變遷」方面，擔任主管職務之館員對於資訊科技快速變遷、新政策新措施的實施、對自己的工作表現不滿意等，感到明顯較大之壓力。

在「負責監督管理」方面，擔任主管職務之館員感受到之壓力明顯來自於：管理或督導（屬下）、參加太多會議、必須做重要的決策等。

其餘之壓力類別，在不同館員間，其壓力感受並無顯著差異。

10. 人格特質與工作壓力認知之關係

(1) 整體工作壓力

就整體工作壓力感受而言，A 型人格特質傾向之館員其感受之工作壓力明顯高於中間型人格特質、與 B 型人格特質傾向之館員。表 3 列出各類人格特質傾向之館員其整體工作壓力指數。

表 2 館員人格特質傾向與工作壓力的關係

人格特質傾向	工作壓力指數	說明
A 型人格特質	84.66	A 型 > B 型、中間型； 中間型 > B 型 ($p < 0.05$)
中間型人格特質	72.31	
B 型人格特質	59.99	

(2) 壓力類別

在所有壓力類別方面，A 型人格特質之館員感受到之壓力皆明顯大於 B 型人格特質之館員 ($p < 0.001$)。此發現與各型人格特質者之行為特徵有關，A

型人格特質傾向之館員急性子、不耐等待，自我設定工作完成期限，因此，愈傾向 A 型人格特質的館員，愈容易感受有壓迫感，其所感受到的工作壓力也就愈高。

肆、綜合討論與結論

綜合上述研究結果與分析，以下數項在圖書館管理實務上有其特別之意義：

- 一、女性館員對於資訊科技快速變遷的挑戰、圖書館組織實施新政策與新措施感受較大的壓力，亦容易對自己的表現不滿。此一現象值得圖書館管理階層注意，在引進新科技與新政策時，宜加強宣導與說明，以降低女性館員的壓力感。
- 二、女性館員對組織內之人際關係甚為重視，女性館員易因同事間不睦的人際關係、競爭激烈、館內溝通與資訊流通不良、為求人際關係和諧壓抑自我情緒等方面，其壓力感受顯著較男性館員為高。由此可知，圖書館組織應設法積極提升館員間的交流與人際關係，並加強女性館員的人際溝通技巧、情緒智商（EQ）等方面之相關訓練。
- 三、技術服務館員在「缺乏進修機會」方面所感受之壓力最大，此現象應與其感受較高之科技壓力，因而需要更多的進修機會有關，圖書館組織應提供技術服務館員合理進修名額，以滿足其工作上須不斷再學習之強烈需求。
- 四、各年齡層之館員感受的工作壓力，在 35-39 歲時達到最高峰，然後逐漸下降，到 50 歲以後工作壓力感受為最小。根據學者研究，剛從學校畢業的年輕館員，至圖書館工作準備一展自己所學與專才，但一旦發現理想與現實有相當大的差距，於是理想開始幻滅，便易產生心理壓力（註 24）；因此，年齡最輕的一組館員並非工作壓力最小者。而三十五歲至四十五歲之間的個人，正經歷生涯中年生涯危機階段（Midcareer Crisis），會評估其原先設定之目標與生涯發展的一致性，若發現不太可能實現（如不能晉升主管等），或發現完成目標之後不如其想像完美，因而產生自我質疑的心態。至於年齡愈大的館員，大多資歷豐富，多已歷練出某種程度的工作智慧，多能看清現實與理想的的差距，因此有助於壓力的調適。（註 25）圖書館組織宜對面臨中年生涯危機之館

員施行生涯管理方案，以協助此階段之館員度過中年生涯的危機。

- 五、年齡輕的館員在「生涯發展」方面感覺壓力較大。年輕館員多具有強烈的企圖心與旺盛的學習心，對圖書館相關領域的工作多有極大的期待與理想，然而初入圖書館時，在圖書館組織中並無顯著的地位，亦多半從事機械性、例行性的工作，容易感受到生涯發展方面之壓力，準此，圖書館組織亦應加強對年輕館員實施生涯管理的方案，以助其順利發展圖書資訊專業的生涯。
- 六、30-39 歲的館員在「變遷」方面感受到之壓力最大，且明顯大於 50 歲以上之館員。其壓力差異主要係此年齡層之館員對資訊科技快速變遷、及新政策新措施的實施等感到明顯較大之壓力。因此，圖書館組織在引進新科技與新政策時，宜針對此年齡層館員提供較多元且較深入之相關訓練，以紓緩其對變遷的壓力感受。
- 七、專業教育背景之館員，對不能感受到讀者對工作的尊重亦感到較大之壓力。究其原因可能係受過圖書資訊專業教育之館員，其自我的期許甚高希望能一展專長服務讀者，亦希望得到讀者的正向回饋，而若無法得到讀者的認同時，便即易產生挫折感。針此一現象圖書館組織應協助館員瞭解服務的盲點，並作好情緒調適與情緒的自我管理。
- 八、擔任主管職務的館員壓力明顯較大。一般而言，主管需擔負較重的責任，處理臨時交付的、非常態性的問題和危機，易感受角色模糊與角色衝突的壓力，工作上一方面須為部屬的行為及工作績效對上司負責，另一方面也有責任將圖書館組織的政策、規定等與下屬館員溝通，因此其所承受的壓力較大。圖書館組織應加強擔任主管職務的館員在組織管理、向上管理、危機處理及時間管理等方面相關知能的訓練。
- 九、學歷愈高的館員其工作壓力感受愈高。而國外的研究指出，員工的學歷愈高，處理壓力的能力較

佳，工作壓力的感受亦較低。此與本研究之結果不同，其原因有待進一步探討。

十、年資 5 年以下的館員其工作壓力指數 (68.20) 最低，年資 5 年-10 年的館員其工作壓力指數最高 (76.82)。究其原因，可能係新進館員從事的工作多屬較定型化之工作，從事各項工作皆有規則可循；隨著年資愈久，館員擔負的工作結構性較模糊，亦可能受指派擔任主管職務，因而工作壓力愈加重；而當年資更長之後，於圖書館的整體業務及相關人事更形瞭解，對自己的工作環境有較大控制力，工作壓力自然會減低。

十一、A 型人格特質之館員感受到之工作壓力明顯大於 B 型人格特質之館員。A 型人格特質傾向之館員急性子、不耐等待，自我設定工作完成期限，愈容易感受工作壓力，因此圖書館組織應協助此類型人格特質的館員發展壓力管理的相關知能。

伍、結語

一般企業組織多認知到工作壓力對組織之負面影響，學者視之為組織的負功能，而員工則是此一負功能的受害者。(註 26) 在一個視工作壓力為員工個人問題的組織，當員工出現壓力癥候時，組織傾向予以忽略，並以非人性化之官僚機制加以隔離控制，因此，當員工有工作壓力困擾時，會隱藏或壓制問題。現代化的企業組織多已能正視員工的工作壓力問題，注意

員工工作壓力的早期癥狀，對員工問題提供心理諮商服務，紓解員工壓力，進而提供解決方案，以期減輕工作壓力對組織的負面影響。

而在現今讀者對圖書館的服務品質要求愈來愈高時，館員所承受之工作壓力並不較一般企業員工為輕，然而圖書館館員之工作壓力似仍未受到同等之重視。館員在工作中遭逢壓力既是不可避免的現象，而館員過度的工作壓力又會影響圖書館之服務品質；因此，如何適當處理館員工作壓力問題，使館員與圖書館組織互蒙其利，應是館員與圖書館管理階層共同努力的目標。

本研究結果顯示，館員對工作壓力的認知受其人格特質、年齡、年資、工作性質及個人需求之影響，易言之，館員對工作壓力的認知有個別差異之現象存在，因此無論是館員個人，或圖書館組織在提供協助措施或設計壓力管理策略時，尤應注意到這些個別差異而作適當的規劃，方能有效紓解館員工作壓力情境。

陸、致謝

本文為國科會專題研究計畫部份成果 (NSC 90-2413-H-002-013)，研究者謹對國科會之經費補助及所有參與本研究的館員之經驗分享致上最深的敬意與謝意。

註釋

- 註 1：李華偉，現代化圖書館管理（台北市：三民書局，民 85 年），頁 147。
- 註 2：Howard L. Smith and F. Reinow, "Librarians' Quality of Working Life: An Exploration," *Journal of Library Administration* 5:1 (1984): 63-76.
- 註 3：Janette S. Caputo, *Stress and Burnout in Library Service* (Phoenix: Oryx Press, 1991).
- 註 4：Julie E. Hodges, "Stress in the Library," *Library Association Record* 92:10 (October 1990): 751.
- 註 5：S. Folkman and R. S. Lazarus, *Stress, Appraisal, and Coping* (New York: Springer, 1984), 19.
- 註 6：John M. Ivancevich, Human Resource Management (Homewood, I.L.: Irwin, 1992), 721.
- 註 7：Hans A. Selye, "History of the Stress Concept," in *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, ed. Leo Glodberger and Shlomo Breznitz (New York: Free Press, 1993), 16.
- 註 8：Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, *Managing Job Stress and Health* (New York: Free Press, 1982), 47.
- 註 9：張春興，現代心理學，（台北市：東華，民 80 年），頁 551-552。
- 註 10：陳書梅，「我國公立大學暨學院圖書館館員工作壓力源之調查研究」，大學圖書館 7 卷 1 期（民 92 年 3 月），頁 43-45。
- 註 11：http://140.111.1.22/school/index_a1.htm，檢索日期：2002 年 2 月 18 日。
- 註 12：C. L. Cooper, S. J. Sloan, and S. Williams, *Occupational Stress Indicator Management Guide* (Windor: NFER-Nelson, 1988).
- 註 13：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所編，職業壓力指標之探討（台北市：編者，民 83 年），頁 23-24。
- 註 14：M. Friedman, and R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Knopf, 1974).
- 註 15：呂勝瑛，「工作壓力的實證研究」，教育與心理研究 8 期（民 74 年 7 月），頁 157-189。
- 註 16：Shirley W. Leung, "Coping with Stress: A Technical Services Perspective," *Journal of Educational Media and Library Sciences* 22: 1 (Autumn 1984): 21-22.
- 註 17：Margaret S. Schneider, "Stress and Job Satisfaction Among Employees in a Public Library System With a Focus on Public Service," *Library and Information Science Research* 13: 4 (October/December 1991): 395.
- 註 18：王健如，「國立大學圖書館專業館員性別角色與地位之研究」，國立台灣大學圖書資訊學研究所，碩士論文，民 91 年），頁 194。
- 註 19：F. Herzberg, Mausner B. and B. Synderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).
- 註 20：C. Cherniss, Staff Burnout: Job Stress in the Human Services (Beverly Hills, C.A. : Sage Publications, 1980).
- 註 21：J. E. McGrath, "A Conceptual Formulation For Research on Stress," in *Social and Psychological Factors in Stress*, ed. J. E. McGrath (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1989).
- 註 22：Charles A. Bunge, "Stress in the Library Workplace," *Library Trends* 38:1 (Summer 1989): 93.
- 註 23：Rolf E. Rogers, Eldon Y. Li, and Rebecca Ellis, "Perceptions of Organizational Stress among Femal Executives in the U.S. Government: An Exploratory Study," *Public Personnel Management* 23:4 (Winter 1994): 593-609.
- 註 24：Mary Haack, John W. Jones, and Tina Roose, "Occupational Burnout among Librarians," *Drexel Library Quarterly* 20:2 (Spring 1984):67.
- 註 25：Gary Dessler, *Human Resource Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 1997), 386.
- 註 26：Charlene M. Solomon, "Stressed to the Limit," Workforce 78:9 (September 1999): 48.