

賦權領導與工作敬業度關聯性研究—以工作自主性為中介效果

The Study of Relationship between Empowerment Leadership and Work Engagement : The Mediating Effect of Job Autonomy

劉季貞¹

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

grace@nkust.edu.tw

饒樟丞²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

j109257117@nkust.edu.tw

摘要

本研究旨在探討汽車公司第一線服務人員針對賦權領導對工作敬業度之影響，並加入工作自主性探究中介作用效果。抽樣對象以汽車公司台南、高雄、屏東地區營業據點，以基層第一線服務人員與工作的第一線服務人員為調查樣本。採用問卷調查法並以立意抽樣方法發放問卷，總計發放200份，有效問卷200份，回收率為100%。問卷回收後使用SPSS 24版軟體進行敘述性統計分析、信度分析、皮爾森相關分析、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析，迴歸分析及中介分析來驗證變項間之關係。實證結果發現：(1)賦權領導對工作敬業度具有正向顯著影響；(2)賦權領導對工作自主性具有正向顯著影響；(3)工作自主性對工作敬業度具有正向顯著影響；(4)工作自主性在賦權領導與工作敬業度之間具有完全中介效果。

關鍵詞：賦權領導，工作敬業度，工作自主性。

Keywords: Empowerment Leadership、Work Engagement、Job Autonomy

1. 緒論

1.1 研究背景

「千禧世代」又稱Y世代，1980至2000年出生年齡介於20到40歲的數位原生世代。在台灣，這群人約佔我國總人口數的三分之一，已逐漸成為經濟和社會的中堅主力。郭振昌（2019）認為千禧世代在職場勇於表現、希望被主管認同、被在乎；職涯發展上，追求工作意義、自主性、多樣性、希冀職能發展與組織連結，甚至對於組織發展有所影響。職場的特質是，有企圖心、思想開明，常被描繪成忠誠度很低，以自我為中心，渴望持續不斷得到肯定和升遷機會的一群。而千禧世代進入職場後，「現在的年輕人不好帶，念了幾句就不做」、「一年換二十四個老闆」，這樣的評語時有耳聞，「跳槽」對這群80後的社會新鮮人來說更是家常便飯。

本研究背景以台灣順益集團旗下FUSO商用車公司之裕益汽車。裕益汽車於1967年創立，員工人數1,130人。經銷之主要商品包括：日本三菱FUSO各式貨車、曳引車、大客車底盤；臺灣中華汽車代工生產的三菱堅達小型貨車、復興中大型貨車；臺灣裕益車輛製造組裝的三菱FUSO重型商用車、大客車完成車及底盤；德國Mercedes-Benz重型商用車系列；以及日本JXTG日本能源潤滑油脂產品、韓國GS Caltex潤滑油脂產品等相關汽車產品或零組件。裕益汽車曾於天下雜誌（2014）兩千大企業之調查中，名列服務業119名，以一個國內大型且有代表性的商用車公司，將面臨人力斷層的問題。在商業環境中，各個基層的單位主管皆存在不同的領導風格，人與人之間的交流，會因為這些不同的領導風格，影響員工的工作自主性與工作敬業度上的表現，進而影響整個企業的氛圍及績效。

領導其實就是人際關係的一種，它不是主管與部屬之間的單向權力關係，而是相互信任、互相影響的雙向溝通過程。領導關乎的是「人」，而非「工作」，每個領導者的領導風格不盡相同，有集權式的領導方式，亦有關懷式的

領導方式。賦權領導即為關懷式的領導方式，領導者會賦權給部屬，讓部屬對任務的掌控度變高、保持與部屬間良好的互動關係。賦權領導一直都受到管理者的重視，其主因是可以提升組織效能。而賦權並非一個新的名詞其起源於70年代間自助觀點的社會運動。賦權領導之行為包括分享權力或給下屬更多責任和自主權 (Ozaralli, 2015)，賦權能夠鼓勵組織達到一定水平的目標，並提供適當的自主權來達成顧客所要求的服務水平 (Lashley, 1995)。

Lashley (1995)指出賦權在旅館產業中，能達到更高效率及反應迅速的服務、快速處理抱怨、贏得顧客的滿意、再購意願高、積極的員工、員工流動率低、提高生產率及更高的品質和收益等優點。賦權領導可以被定義為領導者的行為，即與員工分享權力、自主性及責任，進而加強和鼓勵員工能更接受工作挑戰 (Srivastava et al., 2006)。Bakker與Demerouti (2007)指出，工作自主性能夠讓員工擁有更高的工作動機，進而提高了員工的工作敬業度以及生產效率，可能的原因為相較於一般員工，具有更高自主性的員工，會因為充滿活力和奉獻的精神，進而傾向從事更多工作及任務，最終形成較高程度的工作敬業度。因此，本研究認為企業組織在提高與維持員工的工作敬業度，應同時考量主管賦權領導與工作自主性層面。企業組織也應注意工作自主性的影響，在工作方面改善主管賦權領導於員工的工作自主性，並提高工作敬業度進而有助於提升員工的正面工作態度與優化組織績效。

1.2 研究動機

許多研究與諮詢顧問公司都做過員工敬業度(Employee Engagement)的調查分析，發現員工的“工作敬業度”與個人績效及公司利益呈現明顯正相關，即便如此，企業深知且重視此關鍵指標。長期研究員工的工作敬業度的權威調查機構—蓋洛普 (Gallup)，調查分析發現，工作敬業的員工與組織的財務績效呈正相關。德勤眾信管理顧問公司 (Deloitte) 公布「2016 年全球人力資本趨勢報告」(Global Human Capital Trends 2016) 顯示，將近九成的企業認為敬業度重要，使得敬業度持續成為全球企業主管所關注重視的一項議題 (Brown, Bersin, Gosling, & Sloan, 2016)。另外主管的賦權領導強調發展部屬的自我管理或自我領導的能力，領導者授權給員工，讓員工有自己做決定和行動的權力。Hamel與Zanini在哈佛商業評論2020年8月號的「小員工啟動大變革」中，提到米其林輪胎從2012年開始高舉「賦權 (Empowerment)」的大旗，扭轉了汽車業五十年來的中央集權式特色，大幅增加第一線員工的權力和責任感，至2020年共達成高達5億美元的製造改善價值，說明了增加第一線員工的自主權和敬業度，可大大提升績效。

由此可知，賦予員工權力是一種激勵心理機制，除了引導員工產生責任感外，對於增強團隊向心力的敬業度也是不可或缺的。綜合以上論述，在企業或主管直接下放權力賦權第一線服務人員時，賦權領導有助於提升員工的工作敬業度，為本研究欲探討的動機之一。賦權領導之行為包括分享權力或給下屬更多責任和自主權 (Ozaralli, 2015)，賦權能夠鼓勵組織達到一定水平的目標，並提供適當的自主權來達成顧客所要求的服務水平 (Lashley, 1995)，在企業或主管直接下放權力賦權第一線服務人員時，賦權領導有助於提升員工的工作自主性，為本研究欲探討的動機之二。MorrisSnyder (1979)認為此因素可能會干涉個人之態度與行為間關係或影響個人之行為；若領導者適當地給予員工工作自主性，激發員工使其達到目標並產生有利企業發展的表現，進而提高員工的創新行為。也因此獲得工作自主性之後，對工作感受之責任體驗及瞭解，進而影響個人工作敬業度及創新行為的表現。換言之，工作自主性可能會有助於發揮員工專長、提高工作績效及影響員工的滿意度與工作敬業度，此是本研究之動機三。本研究主要以裕益汽車公司第一線服務人員為研究對象，探討員工對賦權領導是否會影響工作敬業度，而過去研究顯示針對台灣在地商用車公司之相關賦權領導文獻資料明顯不足，並加入工作自主性為中介變項，進一步釐清變數間之關係，針對此產業補足相關研究缺口不足，此是本研究之動機四。

1.3 研究目的

根據前述之研究背景與動機，本研究欲在賦權領導觀點上，探討工作自主性與工作敬業度之關聯性，以統計驗證之方式研究商用車公司第一線服務人員之賦權領導、工作自主性、工作敬業度之間的關係，其研究目的如下：(1) 探討賦權領導對工作敬業度之影響；(2) 探討賦權領導對工作自主性之影響；(3) 探討工作自主性對工作敬業度之影響；(4) 探討賦權領導是否會透過工作自主性的中介效果，間接影響工作敬業度。

2.文獻探討

2.1 賦權領導

韋氏辭典在1993年定義「賦權」(empower)為授權或委派給某人合法的權力。「賦權」的正式概念最早是由巴西教育家Paul Freire (1970)透過識字營活動觀察在開發中的國家,中下階層民眾其社會環境中的角色與地位,透過互動與省思,帶領他們以對話式的教育與提問,提升解決問題的能力和增強自身所處情境的洞悉,以提升對生活的控制程度。

賦權可以區分為領導者將權力賦予給員工的行為、以及當領導者賦權給員工時,員工心理層面上的接受程度兩個部分(Lee & Koh, 2001)。Robbins, Crino 與 Fredendall (2002)也提到,賦權是領導者與員工在持續地溝通、傾聽、行動、對話、反饋的過程(Robbins, Crino, & Fredendall, 2002)。Burke (2003)認為賦權為賦予員工在工作上的執行權力,即代表組織對他們表達信任和承諾,而賦權領導是扁平化組織逐漸替代傳統集權化組織,而賦權的管理方式被現代企業廣泛採用的情況下,發展而來的新型領導方式。近年來的相關研究亦對於賦權領導採取正面支持的角度,當員工知覺賦權的程度越高,越能激發員工積極主動的行為態度,並提高員工願意將知識分享給他人的程度及工作執行力(Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010)。

在面對瞬息萬變的環境中,企業組織如何提升競爭力,啟動與發揮每個員工的敬業度,是為管理者任務與責任之一。其中,賦權便被視為管理者一種新的管理方式。換句話說,賦權程度較高的員工相信自己擁有獨立自主的權力,相較於低賦權的員工,對於工作或規則所帶來的約束感較低,也因為感受不到限制,在工作上更具有自主性,也更能發揮創意(Amabile, 1988)。但能夠真正實行的企業卻不多,或許是因為職權無法真正下放的關係,但就Wright與Kim (2004)的研究顯示出,當組織越將權力賦予於員工,越可以提高工作績效並持續提供競爭優勢,此可為一種獨特的員工資產。

2.2 工作自主性

工作自主性最早在1976年Hackman與Oldham兩人的研究中提出,是指在工作中給予員工的自由裁量權,組織賦予工作時所提供的實質自主程度、獨立性作業的權限,並且能夠讓員工能自由安排工作得的權力以及決定工作的程序(Hackman & Oldham, 1976)。Greenhaus與Callanan (1994)指出工作自主性的重要性在於員工能自由的安排工作的進度以及方案,並且能決定完成工作的方法。Breugh (1985)明確的表達了工作自主性的最基本考量條件,當工作者能適時地從主管的權力中獲得或爭取到更好的工作方法、排程和準則,任一方面都可以提高所謂的工作自主性,例如工作者常會依照自身的經驗,或是前人的經驗,將工作透過難易度與時間緊迫性作區分,這就表示了工作者具有較好的工作自主性。

梁凱雯(2002)認為工作自主性是讓工作者對工作擁有實質自由、裁決權及獨立作業的自由程度,以及可以自由安排進度及自由決定工作方法的程度。彭于萍、翁振益(2009)也認為服務業員工,由於工作者需直接面對顧客服務,其工作自主性若高,除了增加本身工作滿意度,若顧客有額外要求更可迅速且彈性回應,對服務業組織績效亦有所助益。Schaurofer與Peschl (2005)提到工作自主是賦予權利的開端,也是個人及社會變遷的起點與目標,因為賦權就在描述如何讓員工得到及增加自主性及控制自己的工作與生活。Ala-Mursula et al., (2002)認為工作者若在控制工作的時程上,有較多的控制權,那麼就有較多的空間及機會去調整工作要求所帶來的壓力,如何讓工作者在工作及生活中獲得更多的工作自主性,就意味著獲得更多組織信任及擁有自由安排工作與自主學習的空間。換句話說,當員工可以以適合自己的個性與技能的方式來執行自己的工作時,除了能使員工能夠更有效的利用自身的特點來提升自己的工作績效之外,還有機會能夠進一步帶動企業的發展(謝怡甄, 2006)。

2.3 工作敬業度

工作敬業度(Work Engagement)概念起源及範圍自從“雇員敬業”被美國蓋洛普諮詢有限公司(Gallup)使用一詞,將之定義為個人在工作上的涉入、滿意度及對工作的熱情(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002),並於上世紀90年代被廣泛使用到至今。Maslach, Schaufeli與Leiter (2001)也提到,工作敬業度為工作倦怠之反義,是兩個相對的觀念;敬業的特徵乃是活力、投入以及效能,與其員工在工作上之表現有很大的關係。可見,工作敬業度是工作者本身與其工作角色投入以及奉獻、連結的程度,也是工作倦怠之反向意義與概念,並且是個體可以運用自己的肢體

表現、口語表達、認知、情緒和情感表達出來。陳怡秀（2006）根據Hewitt與Kahn的看法，將員工投入（Employee Engagement，即員工敬業度）定義為：員工融入於工作角色中的心理狀態，透過對組織或團體在情感上產生連結，進而使員工願意為組織付出。

齊群翔（2008）認為，工作敬業度是一種對情境特性的心理認同，當員工在情境中能充分表現時，就會對組織與工作產生個人情感上的承諾，進而將自我與工作角色結合，付出精力、熱情與奉獻，表現出積極的工作行為。影響工作敬業度的前因變項，參考過往研究指出，提供工作資源對於提高工作敬業度有實質的幫助（Kahn, 1990; May et al., 2004; Salanova et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004），這些資源包括如教育訓練、薪資制度、員工福利、工作自主、專業成長、主管支持等面向。而當組織內存在越多的高工作敬業度的員工，組織層面會產生高顧客滿意度、高顧客忠誠、高獲利率、高生產力、員工流動率以及高工作安全（Harter, Schmidt, & Hayes, 2002），而在員工層面則會有高自發性的專業主動行為（Sonnentag, 2003）、低離職傾向（Schaufeli & Bakker, 2004）等。

Maslach與Leiter（1997），從心理安適的角度進行研究，是目前敬業度的研究裡，較多人採用的理論基礎。兩位學者一開始以工作倦怠(job burnout)的概念為基礎，認為工作敬業度與工作倦怠是一個相對的態度，所以相較於工作倦怠的三構面：情緒耗竭、缺乏人性及成就感低落，反向推導出工作敬業度的三構面：是活力、投入及專業效能。換句話說，當部屬的情緒耗竭、缺乏人性及成就感低落的衡量分數越低時，也就代表著部屬的工作敬業度越高。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究探討賦權領導、工作自主性與工作敬業度等變數之間的關聯性，以「賦權領導」為本研究的自變數，「工作敬業度」為本研究的依變數，並加入變數「工作自主性」為中介效果，發展出的研究架構如圖1所示。

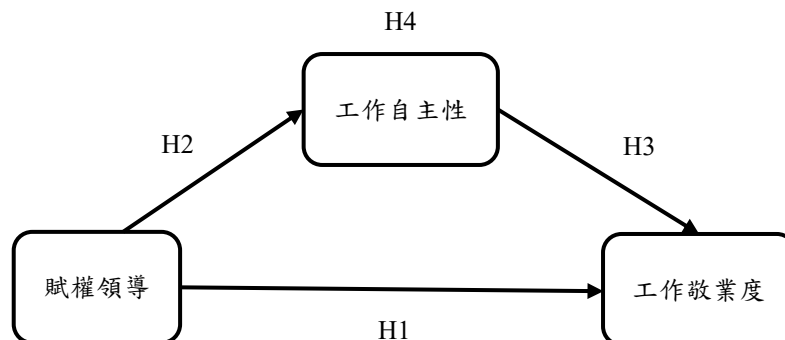


圖1 研究架構圖

3.2 研究假設

3.2.1 賦權領導與工作敬業度之關聯

Lee et al. (2017) 調查對來自私營組織的28個團隊的134名員工，結果發現支持賦權領導通過工作意義提高工作敬業度的觀點。Park et al. (2017) 針對韓國八家大型企業員工的調查研究發現賦權領導對工作敬業度有正向顯著之影響。Ko與Hah (2020) 針對賦權領導對員工工作敬業度和工作滿意度的影響發現，賦權領導對工作敬業度有顯著的正向影響。因此推導企業主管採用賦權領導，能夠讓員工感受到被賦權，進而產生員工對工作時的敬業度。依據本研究整理以上之相關文獻，提出假設H1如下：

H1：賦權領導對員工的工作敬業度有正向顯著影響

3.2.2 賦權領導與工作自主性之關聯

陳柔安（2017）針對台灣國際觀光旅館員工為研究對象，研究結果發現賦權領導正向影響工作自主性。Hassi et al. (2021) 針對賦權領導對工作自主性的研究中提到，創新性的公司和組織領導者應該採用賦權型領導，實踐營造有利於主動採取行動的組織氛圍，並賦予中層管理人員在執行其工作方式上的工作自主性。賦權領導的管理方式上有更專業的工作處理能力、創新能力的空間也更大，可以發揮下屬的工作自主性進而讓公司的發展更靈活。

依據本研究整理以上之相關文獻，提出假設H2如下：

H2：賦權領導對員工的工作自主性有正向顯著影響

3.2.3 工作自主性與工作敬業度之關聯

Febrina與Wustari (2021) 於工作敬業度在工作自主性與積極工作行為之間的研究發現，工作自主性對工作敬業度具有直接正向影響。Kao et al. (2021) 工作自主性通過工作敬業度產生的積極建言行為呈現正相關。Bakker與Demerouti (2007) 認為工作自主性能夠讓員工擁有更高的工作動機，進而提高了員工的工作敬業度，具有更高自主性的員工，會因為充滿活力和奉獻的精神，進而傾向從事更多工作及任務，最終形成較高度的工作敬業度。依據本研究整理以上相關文獻，提出假設H3如下：

H3：員工工作自主性對工作敬業度有正向顯著影響

3.2.4 工作自主性在賦權領導和工作敬業度之間有中介效果

(Llopis & Foss, 2016; Volmer et al., 2012) 研究的共同發現為工作自主性在自變數和依變數之間的確扮演重要的角色。一般而言，當員工得到支持與指導，會感知到擁有更多的權力和能力，而更在意工作的進度與成果，也因此產生更高的自主性 (Spreitzer, 1995)。在工作自主性的研究中，Gozukara與Simsek (2015)指出工作自主性作為一個重要的作業資源，增強了變革型領導對工作敬業度的影響。因此本研究推導工作自主性為中介變數，賦權領導透過工作自主性，進而增加員工的工作敬業度，提出假設H4如下：

H4：賦權領導會透過工作自主性的中介效果，進而提升員工工作敬業度

3.3 研究變項與操作性定義

3.3.1 賦權領導

本研究將賦權領導定義為正向的工作激勵一種，當員工體認到自己在工作上被主管賦予權力領導時，即會產生強大的責任感與向心力。量表採用陳柔安(2017)的賦權領導量表，Cronbach's α 值為 0.969，共計有 15 題問項，題項內容如：「直屬主管給予全體部門員工表達意見的機會」。

3.3.2 工作自主性

本研究將工作自主性定義為在工作上賦予員工自由與獨立的裁決程度，以及讓工作者在工作中能自行判斷，並自行決定該如何安排進度、以及自行決定採取何種處理步驟的程度。量表採用何德薇(2021)的工作自主性量表，Cronbach's α 值為 0.906，共計有 3 題問項，題項內容如：「我能夠以自己的方式執行工作」。

3.3.3 工作敬業度

本研究將工作敬業度定義為工作表現的一種，是一種正向、自我實現，與工作有關的心理狀態，能專注並樂於投入工作中，即使面對困難也能展現出高度的熱情與認同感的積極行為。量表採用林聖慧(2019)工作敬業度量表，翻譯自 Schaufeli 與 Bakker(2003)所發展的量表。所提出的工作敬業度量表，Cronbach's α 值為 0.923，共計有 9 題問項，題項內容如：「當我在工作時，我會忘了周遭所有事物」。

3.4 衡量方式

本研究問卷均參考國內外學者之研究問卷所設計，問卷內容分為兩個部分。第一部份為人口統計變數，分別為性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、月收入、職稱和工作資歷。此部分屬於類別資料，不予以量化。第二部份為各個變項的衡量，分別為賦權領導、工作自主性和工作敬業度，共計三個量表，均採用李克特五點尺度(Likert-type Scale) 衡量，總題數共計 27 題。

3.5 研究對象與問卷方法

本研究裕益汽車公司台南、高雄、屏東地區之營業據點以基層工作的第一線服務人員為問卷研究調查對象，並採用立意抽樣方法發放問卷。2022年2月26日開始進行問卷發放，2022年3月10日完成回收工作，總計發放228份，有效問卷228份，回收率為100%。從主管的賦權領導角度出發，從中探討工作自主性對於第一線服務人員基層員工之工作敬業度影響。

3.6 資料分析及統計分析

問卷的資料分析採用SPSS 24版軟體進行敘述性統計分析、信度分析、皮爾森相關分析、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析，迴歸分析及中介分析。

4. 資料分析

4.1 樣本結構分析

在性別方面，「男性」占84.6%及「女性」占15.4%；在年齡方面以「35歲（含）以下」占比最高為47.4%，其次分別是「46歲以上」為28.9% 及「36-45」為23.7%；在教育程度方面，大多集中在「大專（學）」占59.6%，其次分別是「研究所（含）以上」占26.8% 及「高中（職）」占13.6%；在婚姻狀況方面，「已婚」占至54.8%及「未婚」占45.2%；在月收入方面以「30,001-50,000」占比最高為38.6%，其次分別是「50,001-70,000」為28.5%、「70,001以上」為20.6%及「30,000（含）以下」為12.3%；在職稱方面，「全職」占96.5%及「兼職」占3.5%；在工作資歷方面以「5年（含）以上」占比最高為74.6%，其次分別是「3年（含）以上~未滿5年」為11.4%及「未滿3年」為14%。

4.2 研究構面之信度分析

各構面之信度結果如表1所示，賦權領導、工作自主性和工作敬業度Cronbach's α 值分別為0.962、0.855和0.922，數值均高於0.7顯示高信度。

表 1 正式問卷之信度分析

項目	題數	Cronbach's α 值
賦權領導	15	0.962
工作自主性	3	0.855
工作敬業度	9	0.922

4.3 研究構面之敘述性統計分析

根據回收之正式問卷進行敘述性統計分析，將賦權領導、工作自主性與工作敬業度共三個變數進行測量，統計回收樣本在各構面之平均值和標準差，用以了解受訪者對於該題的接受程度。量表採用李克特五點尺度計分，最低分為1分，依序上升之最高分為5分，而分數越高代表受訪者對於題項的感知程度越高。表2為各變項之敘述性統計分析，賦權領導的平均值是3.945，工作自主性的平均值是4.200及工作敬業度的平均值是3.735，以工作自主性的平均值最高。

表 2 各變項之敘述性統計分析表

變項	平均值	標準差
賦權領導	3.945	0.857
工作自主性	4.200	0.764
工作敬業度	3.735	0.829

4.4 人口統計變數與研究構面之差異性分析

將進行不同背景之受訪者之賦權領導、工作自主性與工作敬業度各構面對於人口統計變數，進行差異性分析，如表3所示。

表 3 不同人口統計變項之差異分析彙整表

項目	類別	賦權領導	工作自主性	工作敬業度
性別	男性			
	女性			
年齡	36歲(含)以下【1】			
	36-45歲【2】			3>1
	46歲以上【3】			
教育程度	高中(職)【1】			
	大專(學)【2】	1>2		
	研究所(含)以上【3】			

表 3 不同人口統計變項之差異分析彙整表(續)

項目	類別	賦權領導	工作自主性	工作敬業度
婚姻狀況	未婚【1】			
	已婚【2】			
月收入	30,000(含)以下【1】			
	30,001-50,000【2】			
	50,001-70,000【3】			4>2
	70,001 以上【4】			
職稱	全職【1】			
	兼職【2】			
工作資歷	3 年以下【1】			
	3 年(含)以上~未滿 5 年【2】			3>2
	5 年(含)以上【3】			

4.5 研究構面之相關分析

為探討賦權領導、工作自主性與工作敬業度之相關分析，進行統計以了解自變數與依變數之直線關係，當相關係數的數值越高代表關聯程度越高。由表 4 得知領導領導、工作自主性與工作敬業度之間均有正相關($r=0.515\sim 0.533$)，且達顯著水準($p<0.01$ 、 $p<0.001$)。

表 4 變項之相關分析彙整表

	賦權領導	工作自主性	工作敬業度
賦權領導	1.000		
工作自主性	0.533**	1.000	
工作敬業度	0.523**	0.515**	1.000

註：* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

4.6 研究構面之迴歸分析

4.6.1 賦權領導對工作敬業度之影響

如表 5 所示，賦權領導對工作敬業度迴歸模型之 $F=85.087$ ， p 值=0.000，達顯著水準($p<0.001$)，表示本迴歸模型配適度良好，而調整後的 $R^2=0.270$ ，表示賦權領導對工作敬業度具有 27% 的解釋度。賦權領導的 B 值為 0.506， p 值=0.000，達顯著水準($p<0.001$)，代表賦權領導可以顯著正向影響工作敬業度，意謂著賦權領導程度越高，其第一線服務人員的工作敬業度也會越高。因此，本研究假設「H1：賦權領導對員工的工作敬業度有正向顯著影響」獲得支持。

表 5 賦權領導對工作敬業度迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	1.174	7.867	0.000
賦權領導	0.506***	9.224	0.000
模式	Adj- $R^2=0.270$	$F=85.087$ ***	$p=0.000$

註：1. 依變數：工作敬業度；2. *為 $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

4.6.2 賦權領導對工作自主性之影響

如表 6 所示，賦權領導對工作自主性迴歸模型之 $F=89.726$ ， p 值=0.000，達顯著水準($p<0.001$)，表示本迴歸模型配適度良好，而調整後的 $R^2=0.281$ ，表示賦權領導對工作自主性具有 28.1% 的解釋度。賦權領導的 B 值為 0.475， p 值=0.000，達顯著水準($p<0.001$)，代表賦權領導可以顯著正向影響工作自主性，意謂著賦權領導程度越高，其第

一線服務人員的工作自主性也會越高。因此，本研究假設「H2：賦權領導對員工的工作自主性有正向顯著影響」獲得支持。

表 6 賦權領導對工作自主性迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	2.326	11.49	0.000
賦權領導	0.475***	9.472	0.000
模式	Adj-R ² =0.281	F=89.726***	p=0.000

註：1. 依變數：工作自主性；2. *為 p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

4.6.3 工作自主性對工作敬業度之影響

如表 7 所示，工作自主性對工作敬業度迴歸模型之 F=81.385，p 值=0.000，達顯著水準(p<0.001)，表示本迴歸模式配適度良好，而調整後的R²=0.262，表示工作自主性對工作敬業度具有 26.2%的解釋度。工作自主性的 B 值為 0.558，p 值=0.000，達顯著水準(p<0.001)，代表工作自主性可以顯著正向影響工作敬業度，意謂著工作自主性程度越高，其第一線服務人員的工作敬業度也會越高。因此，本研究假設「H3：工作自主性對員工的工作敬業度有正向顯著影響」獲得支持。

表 7 工作自主性對工作敬業度迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	1.391	5.264	0.000
工作自主性	0.558***	9.021	0.000
模式	Adj-R ² =0.262	F=81.385***	p=0.000

註：1. 依變數：工作敬業度；2. *為 p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

4.6.4 工作自主性對賦權領導與工作敬業度之間的中介效果

根據 Baron 與 Kenny (1986) 認為滿足下列三項條件時，便可判定中介效果成立：

- 一、自變數和中介變數對依變數均有顯著影響。
- 二、自變數對中介變數有顯著影響。
- 三、中介變數置入迴歸式後，會降低自變數對依變數的影響力；若自變數對依變數的直接效果在加入中介變數後，仍呈顯著時，則為部分中介效果，若轉變為不顯著時，則為完全中介效果。

從表 8 可知，迴歸模型一將賦權領導為自變項，工作敬業度為依變項，結果顯示賦權領導對工作敬業度有正向影響效果(B=0.506)，調整後的R²=0.270，F=85.078，達顯著水準(p<0.001)，解釋變異量 27%。迴歸模型二中加入工作自主性為中介變項，解釋變異量由 27%提升至 34.5%，代表工作自主性的加入可提升整體模型的解釋力，而賦權領導對工作敬業度的直接效果減弱，B 值由 0.506 減弱至 0.336，且達顯著水準(p<0.001)。

表 8 工作自主性對賦權領導與工作敬業度之中介模型

	工作自主性	工作敬業度	
		模型一	模型二
賦權領導	0.475***	0.506***	0.336***
工作自主性			0.357***
Adj-R ²	0.281	0.270	0.345
F	89.726***	85.078***	60.883***
p	0.000	0.000	0.000

註：*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

根據 Baron 與 Kenny (1986) 提出的條件可知，圖 2 和表 9 的「賦權領導」對「工作敬業度」的總效果值為

0.506，直接效果為 0.336（顯著），透過「工作自主性」產生的間接效果為 0.170，為正向中介效果。故工作自主性對賦權領導與工作敬業度之間具有「完全中介效果」。因此，本研究假設「H4：賦權領導會透過工作自主性的中介效果，進而提升員工工作敬業度」獲得支持。

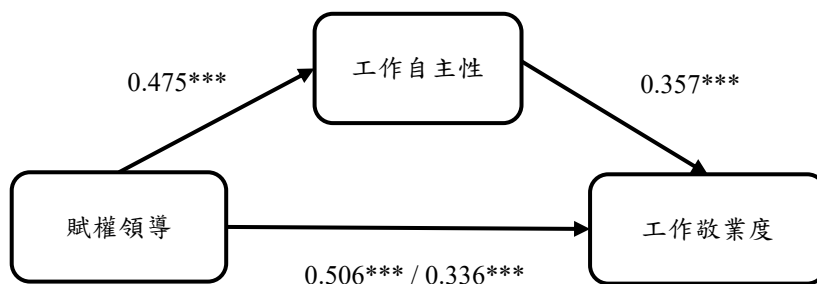


圖 2 賦權對轉換型領導與服務補救績效之效果關係圖

表 9 賦權對轉換型領導與服務補救績效之效果計算

總效果	直接效果	間接效果
		0.170
0.506	0.336	=0.506-0.336
		=0.475*0.357
顯著	顯著	顯著

4.7 假設實證結果彙整

本研究將前述各項之假設驗證結果，整理如表 13 所示。

表 13 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	實證結果
H1：「賦權領導」對「工作敬業度」具有正向顯著影響	成立
H2：「賦權領導」對「工作自主性」具有正向顯著影響	成立
H3：「工作自主性」對「工作敬業度」具有正向顯著影響	成立
H4：「工作自主性」在「賦權領導」與「工作敬業度」間具有中介效果	成立

5. 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 敘述性統計分析

5.1.1.1 賦權領導

裕益汽車公司的第一線服務人員對於賦權領導之整體得分為 3.945。表示在此行業的第一線服務人員，期望主管賦權領導授權下屬時，可帶動服務人員對於工作上進行相關決策時，彼此互相信賴與尊重以完成工作目標。由此可知，領導者可透過賦權領導與第一線服務人員培養信任感與責任感，鼓勵跳出框架並建立共同的目標，透過行動力以創造工作未來。

5.1.1.2 工作自主性

裕益汽車公司的第一線服務人員對於工作自主性之整體得分為 4.200。表示在此行業的第一線服務人員，能夠依照自己方式與決策，完成任何安排好的工作項目與解決工作臨時突發的緊急狀況。由此可知，工作自主性就是在工作賦予員工實質的自由，讓第一線服務人員能夠自行安排工作方法與進度，更指出工作自主性等同於自我管理的自由。

5.1.1.3 工作敬業度

裕益汽車公司的第一線服務人員對於工作敬業度之整體得分為 3.735。表示在此行業的第一線服務人員，重視自身的工作價值與意義性，隨著時間與經驗的累積，追求並渴望工作的成長與敬業度。由此可知，員工為企業組織最貴重的資產，第一線服務人員能專注並樂於投入工作中，即使面對困難也能展現出高度的熱情與強化工作能力的積極行為。

5.1.2 人口統計變數

46 歲以上的第一線服務人員，由於工作資歷的累積和豐富的處理應對技巧，隨著時間的歷練下，對於工作上的敬業度自然是相對較高，因此對於工作敬業度的認同感皆高於 35-45 歲及 35 歲(含)以下。教育程度在高中(職)的第一線服務人員，對於工作上的判斷與決策時，賦權領導會有較高的工作使命感與賦能感受皆高於大專(學)及研究所(含)以上。在升遷及獎勵制度下，月收入 70,001 以上的第一線服務人員，由於高收入所擔當的責任感及敬業度也高，相對也期待自我工作表現的成長，所以對於工作敬業度的認同度高於 30,001-50,000。工作資歷只有在工作敬業度上，以 5 年(含)以上的第一線服務人員，所感受到的認同度高於 3 年(含)以上~未滿 5 年，意即工作資歷越高的第一線服務人員，因為工作經驗長，所以對於工作敬業度的認同度較高。

5.1.3 各研究構面之影響

5.1.3.1 賦權領導對工作敬業度之影響

本研究實證結果發現，賦權領導對工作敬業度具有正向顯著影響獲得成立，表示賦權領導程度越高，工作敬業度程度也會越高；反之，賦權領導程度越低，工作敬業度程度也會越低。此結論與 Lee et al. (2017) 之研究結果相符，賦權領導對於工作敬業度具有顯著正向影響。

5.1.3.2 賦權領導對工作自主性之影響

本研究實證結果發現，賦權領導對工作自主性具有正向顯著影響獲得成立，表示賦權領導程度越高，工作自主性程度也會越高；反之，賦權領導程度越低，工作自主性程度也會越低。此結論與陳柔安(2017)之研究結果相符，主管所展現出的賦權領導風格，會正向影響員工的工作自主性。表示在裕益汽車公司的第一線服務人員的主管賦權領導程度越高，可以提升第一線服務人員對於工作上判斷與決策上的自主權，促使員工相信自己能達成任務並激發團隊影響力，進而提升工作效率以達到組織績效。

5.1.3.3 工作自主性對工作敬業度之影響

本研究實證結果發現，工作自主性對工作敬業度具有正向顯著影響獲得成立，此結論與 Bakker 與 Demerouti (2007) 之研究結果相符，工作自主性對於工作敬業度具有顯著正向影響。表示在裕益汽車公司的第一線服務人員的主管，透過工作自主性對員工形成激勵的過程，具有更高自主性的員工最終能增進工作敬業度，進而提高組織工作效率與員工對企業的向心力。

5.1.3.4 工作自主性對賦權領導與工作敬業度之間的中介效果

本研究實證結果發現，工作自主性在賦權領導與工作敬業度間具有中介效果獲得成立。代表賦權領導可以直接影響工作敬業度，也可以透過工作自主性間接影響工作敬業度，間接效果為 0.170，直接效果為 0.336，總效果為 0.506。裕益汽車公司第一線服務人員在主管的賦權領導之下，透過工作自主性，可以提升 51%的工作敬業度，其效果是賦權領導的 0.51 倍(0.170 除以 0.336)。由此可知，裕益汽車公司的第一線服務人員，有感於自主權的加持與企業共識的敬業度啟發下，在面對工作內容與決策時主管可賦權領導員工時，透過工作自主性來加強員工對工作的工作敬業度，讓員工能自主性的面對任何工作內容與緊急狀況的解決，進而提升工作敬業度。顯示賦權領導藉由工作自主性，可以提升工作敬業度的效果，對比只有賦權領導有著高度的加分作用。

5.2 管理意涵與研究貢獻

本研究結果顯示，賦權領導正向影響工作自主性；賦權領導正向影響工作敬業度，也可以透過工作自主性間接影響工作敬業度。針對前述之研究結論提出以下管理意涵之實務建議：

5.2.1 管理意涵

相關研究發現賦權領導會使員工有較高的績效表現與滿意度，會減少非功能性的反抗行為 (Jusin & Pearce,

2010)。賦權領導的行為，旨在於授權給員工，使員工可以自己做主，主要目的是讓員工相信自身的能力，遇到問題時可以自己解決，並且對工作更加的投入。楊君琦與毛雯慧（2018）強調被賦權者必須存在著領導者有將職權分享給個人的心理認知，才能夠進而影響及改變員工之行為及態度。因此，本研究探討主管賦權領導對員工工作敬業度之影響，有助於瞭解主管賦權給員工的行為，賦權領導與工作敬業產生正向相關，即員工感受到與直屬主管的互動交流越密切、員工得到更多參與決策的機會與重視，對員工工作上的心理狀態有正面影響，員工因為感受到自己得到了主管的支持，讓員工在工作上更有活力，更願意為組織奉獻精力，則員工的工作敬業度越高。

主管賦權給員工的行為，員工比較明顯的外在感受就是決策權力的增加、對工作的掌控度提高、可以依自身喜歡的方式工作之外，而主管的賦權行為亦會加強部屬的內在感受，而主管如果只採用賦權領導，而沒有給予員工相對的工作自主性，將無法更加強化員工的工作敬業度。研究之結果發現，工作自主性在賦權領導與工作敬業度間扮演完全中介，表示除了主管須採用賦權領導外，更要加強員工之工作自主性，才能有效增加員工之工作敬業度。組織可以透過工作設計來提升工作自主性或是使用賦權領導中的參與決策，讓員工能參與討論其工作的方式與目標，增加多元的方式完成工作任務，進而提升自主性。

因此，本研究提供給主管以下幾點建議，協助主管提高員工之工作自主性與工作敬業度：(一)主管應盡告知的責任，告知員工整個部門的目標藍圖及對員工的期望，讓員工能有明確的方向；(二)主管應教導訓練員工如何自己解決問題的技能，直接給予答案是不足夠的，處理問題時須與員工先達成共識，讓員工了解如何解決才是正確的。如遇到客訴，需教導員工以顧客需求的立場角度思考，並試著努力滿足顧客；(三)主管應以身作則，在員工面前要建立好的榜樣。讓員工看見主管做事的態度，以了解主管要求的工作目標為何，以身教代替言教；(四)主管須不定期與員工個別談話，了解每位員工的未來生涯規劃及員工的需求，並提供各式管道使員工可以有機會再自我進修；平時也需多注意員工狀況，適時給予關懷，讓員工感受到主管的關懷，讓員工在有困難時也不怕找主管請教；(五)主管應適時的下放權力給下屬，主管可以利用前面四點去了解分析員工，如果員工表現良好，有足夠的能力，主管可以試著讓員工參與部門的決策，透過員工的參與企盼可以提出對組織更好的決策，因此企業應重視與培養第一線服務人員的賦權領導、工作自主性和工作敬業度的相關素質。

長期而言，員工除了對企業感到滿意之外，在客觀上也能夠展現出對企業高敬業度的效能，因為賦權領導使企業中有能力的人員變多了。過去的世代習慣服從權威、相信標準作業程序，而目前由於環境快速變化不確定性高，企業組織中需要隨機判斷提高效率不是事事請示的事項變多了，透過訓練指導的賦權領導方式，事實上是更符合年輕世代的需求，經由主管的訓練指導去幫助提攜員工，讓員工在工作上能夠發揮，因而產生較高的工作自主性，使其自覺在組織中被重視、有成長性，如此將更提高工作敬業度，願意繼續留在組織中發展，使組織達到留才的目的。

5.2.2 研究貢獻

在臺灣博碩士論文知識加值系統截至 2022 年 3 月份止，對於賦權領導有 20 筆資料，研究多以「知識分享（楊鎮嘉，2017）、（張婉玲，2009）」作探討，而在中國期刊全文數據庫截至 2022 年 4 月份止，對於賦權領導 2 筆資料，研究多以「社會工作者心理資本的影響（蒙藝與楊軼，2019）」作探討，與本研究的變項無相關聯。因此，本研究以新型領導理論的賦權領導作為研究變項，針對裕益汽車公司第一線服務人員內部上下關係，結合工作自主性以探討第一線服務人員的工作敬業度以構建新研究架構，其研究結果為補足過往賦權領導文獻之研究缺口。而本研究的實證結果顯示，賦權領導對於工作敬業度在裕益汽車公司的第一線服務人員上具有正向顯著影響。與 Park et al. (2017) 針對韓國八家大型企業員工的研究中，賦權領導對工作敬業度有正向顯著之影響。基於上述，本研究結果為商用車企業的第一線服務人員，在賦權領導與工作敬業度間之關係議題上提供學術之貢獻。

當主管權力下放給員工時，讓員工感受到擁有決策自主權力的同時擺脫工作上的無力感，更使員工體會到自我工作上的價值。賦權領導，使員工在組織企業中感受到自主性與被重視，在工作中體會到工作的價值與成就，更強化自覺與組織休戚與共的關係，此時，隸屬於企業組織的認同感會反應出積極投入工作的忠誠行為，藉此蓄積組織效能而產生較高的工作敬業度。

工作自主性被視為核心的工作特徵之一，且除了能夠激勵員工工作，更能增加員工在工作中的滿意度，工作自主性在賦權領導與工作敬業度之間扮演的中介效果成立，推測為主管採用賦權領導能讓員工感到被授權，會直接影

響員工的工作自主性意願，進而提升工作敬業度，其原因為員工在工作上擁有較高的彈性能調整與工作相關之事宜，讓員工更有機會打破戒規，發現更通順的工作流程或實用之想法，當員工擁有工作自主性，便能激發員工的工作敬業度行為。舉例來說，在工作中，由主管賦權式領導，賦予員工較多的責任與自行決定工作執行方式的權利，提升員工的工作自主性。員工比較明顯的外在感受就是決策權力的增加、對工作的掌控度提高、可以依自身喜歡的方式自主性工作之外，基於社會交換理論，員工可能因此知覺自身受到主管信任，同時因其能為自己做更多決定，心情更好，最終選擇以更多努力提升工作敬業度來回報企業。

5.3 研究限制與未來研究建議

5.3.1 研究限制

本研究以在裕益汽車公司台南、高雄、屏東地區之營業據點以基層工作的第一線服務人員為抽樣的主要對象，並採用立意抽樣方法得知實證結果，而各大企業分類之行業類別種類繁多，因此無法針對其他行業別的第一線服務人員進行研究探討，為本研究限制之一。本研究的工作敬業度量表，採用第一線服務人員自評的方式，由於填答時受訪者大多會給予自我較高的評價，對於真實的工作敬業度可能會有虛飾的情況，為本研究的限制之二。

5.3.2 未來研究建議

在研究樣本方面有兩個建議，第一，在蒐集樣本資料時，本研究乃針對商用車企業公司組織進行抽樣，建議未來研究可以再針對相關產業：例如航空企業、電子科技業、飯店旅遊業等人力資源組織進行分析，對於研究結果的類化（generalizability）將會相當有幫助。Fullam、Lando、Johansen、Reyes 與 Szaloczy（1998）指出，主管要能夠實行賦權的措施，前提是該工作可以允許員工自己做決策，並且員工要能夠承擔做決策的責任，因此建議抽樣的產業要考慮該產業是否為適合實行賦權措施的產業，如：醫療服務、科技業（Zhang & Bartol, 2010）。第二，本研究在樣本上並無針對正職以及派遣員工分別進行分析，因此建議未來研究可以針對不同性質的員工進行探討。

另外由於研究時間、地緣與資源的限制，本研究為單一企業基層部門工作者採取抽樣研究，但因採取的數量僅就自身能發放的範圍進行採樣，致使所做的推論恐有所偏頗，僅能代表部分族群，無法取代全國範圍。故後續研究者如能將研究取樣樣本針對公部門、全球化大型企業或其他產業別擴大蒐集數量，將可使研究結果推論涵蓋範圍與層面可以更為廣泛。最後本研究以問卷調查法進行量化實證研究為主，由於問卷調查法其問卷題項內容均為文獻探討所形成研究構面，其內容較具預設性，填答者或許無法深入了解其問題內涵，又受測的員工填答時可能接受到情緒、時空因素、認知、態度等相關主觀因素影響，對問卷題目回答或許有所偏頗，所以無法掌握受測人員填答態度。因此，建議後續研究者未來的研究可配合質性研究、深度訪談或個案研究等方式，將質化與量化並用，以獲得更深入且客觀的資料分析。

6. 參考文獻

6.1 中文文獻

1. 范秀芳（2021）。銀行分支機構導入賦權領導對員工忠誠度及組織效能影響之研究-以 C 銀行為例。國立嘉義大學管理學院碩士在職專班碩士論文。
2. 張婉玲（2009）。壽險業務團隊成員利他主義、自我效能、社會互動、賦權領導與團隊競爭對知識分享行為影響之跨層次研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
3. 梁凱雯（2002）。組織公平、工作自主性與互依性對觀光旅館餐飲服務員工組織公民行為之相關研究。世新大學觀光學系碩士班碩士論文。
4. 郭振昌（2019）。千禧世代的職涯發展。經濟部產業人才發展資訊網。
5. 陳怡秀（2006）。員工投入驅動因子、情感性組織承諾與個人工作績效之關聯性研究。國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
6. 陳柔安（2017）。旅館產業之賦權領導對建言行為與知識分享之影響研究—以信任與工作自主性為中介變數。中國文化大學商學院觀光事業學系碩士論文。

7. 彭于萍、翁振益 (2009)。服務業員工之工作自主性與組織公民行為之關係探討--以工作滿意度為中介變項。崇右學報 15:2, 167-194。
8. 楊鎮嘉 (2017)。賦權領導、安全氣候、知識分享與安全行為之跨層次模式探討。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
9. 齊群翔 (2008)。員工投入驅動因子對員工工作績效、離職意圖之影響--一項跨時追蹤研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
10. 謝怡甄 (2006)。員工決策參與及財務參與與組織績效之關聯。國立中央大學學術論文。

6.2 英文文獻

1. Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Kivimäki, M., Kevin, M. V., & Pentti, J. (2002). Employee Control over Working Times: Associations with Subjective Health and Sickness Absences, *Journal of Epidemiology & Community Health*, pp. 272-278.
2. Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity, Vol. 87. Boston, MA: *Harvard Business School Publishing*.
3. Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources Model: State of The Art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.
4. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
5. Blizzard, R. (2003). Employee Engagement: Where do Hospitals Begin? *The Gallup Poll Tuesday Briefing*, 1(2), 9-11.
6. Breugh, J.A. (1985) The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38, 551-570.
7. Brown, D., Bersin, J., Gosling, W., & Sloan, N. (2016) Engagement: Always on. *Deloitte Insights*.
8. Burke, R. J. (2003). Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: the Role of Perceived Organizational Support. *Restructuring Processes and Stressors. International Journal of Sociology and Social Policy*.
9. Freire, P. (1970). Pedagogy of the Oppressed. (MB Ramos, Trans.) New York. NY: *Continuum International Publishing Group*.
10. Fullam C, Lando AR, Johansen ML, Reyes A, Szaloczy DM. (1998). The Triad of Empowerment: Leadership, Environment, and Professional Traits. *Nurs Econ. Sep-Oct;16(5):254-7, 253*.
11. Gözükar, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and The Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-PROFIT University. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
12. Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). Career Management. *Dryden, Hinsdale, IL, Second Edition*.
13. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
14. Hamel, G., & Zanini, M. (2020). Harnessing Everyday Genius How Michelin Gives Its Frontline Teams the Power to Make a Difference. *Harvard Business Review*, 98(4), 86-95.
15. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & 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.
16. Hassi, A., Rohlfer, S. and Jebsen, S. (2021). Empowering Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of Climate for Initiative and Job Autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
17. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

18. Kao, KY., Hsu, HH., Thomas, C.L. et al. (2021). Motivating Employees to Speak Up: Linking Job Autonomy, P-O fit, and Employee Voice Behaviors Through Work Engagement. *Curr Psychol* 2021.
19. Ko, M. J., & Hah, J . (2020). The Effect of Empowering Leadership on Employee's Work Engagement and Job Satisfaction: Moderating Effect of Behavioral Integrity. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship (벤처창업연구)* , Volume 15 Issue 4 / Pages.217-230.
20. Lashley, C. (1995). Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32
21. Lee, M. and Koh, J. (2001). Is Empowerment Really A New Concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684-695.
22. Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The Linkages between Hierarchical Culture and Empowering Leadership and Their Effects on Employees' Work Engagement: Work Meaningfulness as A Mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392–415.
23. Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the Climate–Knowledge Sharing Relation: The Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Job Autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135–144.
24. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About it. *Jossey-Bass*.
25. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
26. May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of Thehuman Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
27. Morris, J. H., & Snyder, R. A. (1979). A Second Look at Need for Achievement and Need for Autonomy as Moderators of Role Perception–Outcome Relationships. *Journal of Applied Psychology*, pp. 173-178
28. Ozaralli, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (felt) Empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
29. Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The Effects of Empowering Leadership on Psychological Well-Being and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
30. Permata, F.D., & Mangundjaya, W.L. (2021). The Role of Work Engagement in The Relationship of Job Autonomy and Proactive Work Behavior for Organizational Sustainability. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716.
31. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
32. Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An Integrative Model of The Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419–443.
33. Salanova, M., Agut, S., & 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.
34. Schaufeli, W. B., & 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.
35. Schaurhofer, M., & Peschl, M. F. (2005). Autonomy: Starting Point and Goal of Personal and Social Change. *Kybernetes*, 34(1/2), pp. 261-277.

36. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
37. Volmer, Judith & Spurk, Daniel & Niessen, Cornelia. (2011). Leader – member Exchange (LMX), Job Autonomy, and Creative Work Involvement. *The Leadership Quarterly*. 23. 10.1016/j.leaqua.2011.10.005.
38. Zhang, X.M. & Bartol, Kathryn. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*. 53. 107-128.