

## 職場退縮之職場溝通策略研究

陳殷哲\*、倪鈺婷\*\*

### 摘要

職場退縮係指員工感受到工作壓力過大、對於組織或工作不滿意時，藉由怠忽行為或離開組織來紓壓、逃避或表達其不滿，職場退縮行為是種負向行為，發生時會降低組織生產力並增加組織成本。本研究以統合分析法探討國內組織層面因素及個人層面因素與職場退縮量化實徵研究之關聯性影響，依據研究結果建議職場溝通在組織層面之作法為：建立學習型組織文化、培養高品質的主管部屬交換關係、調整績效考核方式、提升員工自我效能、加強員工知覺組織支持程度、因應趨勢採賦權管理；在個人層面之作法為：提升情緒智力、明確劃分角色界限、學習壓力管理、增加自身組織承諾、提升工作滿意度、培養正向心理資本、學習改變情緒感受。

**關鍵詞：**職場退縮、組織層面因素、個人層面因素、統合分析

\* 國立清華大學教育心理與諮商學系副教授。

\*\* 新竹縣山崎國民小學人事主任。

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

Gupta 和 Jenkins (1991) 以美國心理學家 Adams 於 1965 年提出的公平理論 (Equity Theory) 進行解釋，公平理論認為人能否受到激勵，不但受到他們得到什麼而定，還受到所得與別人相比是否公平而定，也就是人的知覺對其動機及行為影響很大。一個人不僅關心自己所得所失，而且還關心與別人比較結果的關係，每個人是以相對付出和相對報酬全面衡量自己的得失，得失比例和他人相比大致相當時，才會心理平靜；但假使得失比例失去平衡，個體則會找尋策略來恢復平衡，因此個體會發展出自我應對或找尋方法來適應 (林鈺琴、凌欣慧，2004；甘月女，2011)。若依照 Adams 的公平理論，員工的組織退卻行為是為維持自身與組織間的平衡狀況，達到一個公平的狀態。

研究者對於職場退縮之相關探討文獻得知職場退縮同時對個人產生心理上和行為上的影響。相關文獻整理後可略分為「組織層面原因造成的職場退縮」與「個人層面原因造成的職場退縮」。從「組織層面」來看，當員工感覺到主管的管理行為有所偏頗時會產生挫折經驗，當挫折經驗超過個人可承受範圍時，員工會開始出現退縮性的態度 (蔡育菁，2008)；

此外在組織變革過程中，組織成員會預期變革將造成外部工作增加或內部資源喪失，因此會有不確定感，這些不確定感將導致員工產生退縮行為，還有要注意當員工感到強烈的工作壓力或心理緊繃時，會出現衝動、情緒化的回應，甚至加劇員工想離開組織的想法（Hrebiniak & Alutto, 1972）。從「個人層面」來看，情緒調節對於怠職性退縮行為具有負相關性，若能做好情緒調節避免情緒失調或情緒耗竭就可以有效減少怠職性退縮行為（李明玲，2014）。探討員工是否會因組織層面因素或個人層面因素而產生職場退縮行為，避免為組織帶來負面影響已是刻不容緩的事，探討結果將可做為未來組織管理時重要的參考依據。根據上述緣由研究者欲探討職場退縮與組織層面因素、個人層面因素相互之關聯性。此外，臺灣目前尚未有針對職場退縮議題進行統整的研究，本研究採用統合分析法進行職場退縮探究，旨在整合不同研究之發現，周全地呈現國內職場退縮研究成果。

## 貳、文獻探討

### 一、職場退縮

Maslach、Schaufeli 與 Leiter（2001）認為職場退縮是指員工在職場因某些原因決定減少參與（引自詹明蒼，2014）。Carmeli 和 Gefen（2005）

提到退縮傾向是離職的想法，打算到別處尋找另一份工作的傾向。

Kaplan、Bradley、Luchman 和 Haynes (2009) 也提到員工的消極態度和退縮反應於職場中具體呈現出來的有離職傾向與時常發生的怠忽行為。怠忽行為包括減少工作的投入、較頻繁的缺席和遲到；Koslowsky (2009) 指出退縮行為係經由組織環境影響，使個體產生一連串的負面行為（蘇明照，2013）；Akintayo (2010) 則認為員工退縮是一個過程，包括撤離的意圖建構（離職的想法、企圖尋找和離開），以及退縮行為（真正的離職或缺席）的建構，因此，當員工有退縮傾向和意圖時會先嘗試遲到行為，這是一項溫和的形式，再者會視自我感受程度而定，持續遲到行為並開始演變為缺席、曠職，最後若員工感到過於厭惡時，則會選擇決定離開組織（Koslowsky, 2009）。

職場退縮是一種退卻行為，是指當個體知覺到組織的狀況不合乎個人所預期的時候，自願做出的反應以增加自己與組織之間在生理上及心理上的距離（李旭梅、田曜誠，2017）。可用離職意圖的形式表現出來，也可用對工作不感興趣或與工作分離的感覺展現（Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004），故發生職場退縮時呈現出來的行為面會有曠職、減少參與、遲到、早退、延遲性行為、找藉口避免工作、漠視職場道德、推卸責任與離職等，當員工感受到工作壓力過大時或在職場上遭受不當的對待時，可能會對工作產生負面、消極的態度及退縮行為，目的在於

藉由這些方式來舒緩壓力 (Liang & Chi, 2013; Walumbwa et al., 2004)，在此離職和其他退縮行為的差異在於有時離開組織不易或是當員工覺得離職成本過高，或有其他經濟性因素考量，會轉由其他退縮行為來表達。

廣義的職場退縮應包含退縮傾向與退縮行為，而其中退縮傾向是表現退縮行為的前兆。許多研究皆認為探討離職的最佳指標為離職意圖 (Gerhart, 1990; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Hom, Caranikas-Walker, Prussia, Griffeth, 1992; Mobley, Griffeth, Hand, Meglino, 1979; Miller, Katerberg, & Hulin, 1979)。換言之，完整的職場退縮應包含退縮傾向及退縮行為，才能詳盡表達職場退縮的意涵。

## 二、職場退縮與組織層面因素及個人層面因素之關聯

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

### (一) 組織層面因素

組織制度及文化會影響員工的工作投入程度，而工作投入程度進而會影響員工職場退縮的意圖，可能造成職場退縮的組織層面因素包含許多，整理說明如下：

#### 1. 組織變革

組織進行變革時，員工面對未來的不確定性，必須適應組織變革的調整，接受新的事物及新的挑戰，以達到組織要求避免遭到淘汰；換言之，當組織發生變革時，員工無法肯定是否

能持續擁有相同的資源，或是擔心自身反而必須投入更大的心血才能換取相同待遇，繼而可能產生抗拒、冷漠、怠惰及離職等抗拒行為，也會因此出現職場退縮行為。依據詹明蒼（2014）的研究，組織變革的不確定感可以正向預測員工的組織挫折與職場退縮行為。

## 2. 主管領導及管理方式

主管的領導風格及管理方式將影響員工退縮行為的增減，當員工經歷過主管的不當對待時，易造成其工作及生活的不滿，引發較高的心理壓力與情緒耗竭，及較差的心理健康（吳宗祐，2008；Tepper, Duffy, & Shaw, 2001），從許多文獻中也清楚證實主管在職場上若持續地以不當督導的方式對待部屬，會致使部屬產生生氣（Simon, Hurst, Kelley, & Judge, 2015）、心理焦慮沮喪（Tepper, 2000）、情緒耗竭（吳宗祐，2008）等負向的工作情感（賴淑女、陳淑貞、王孝文，2014；Hoobler & Hu, 2013；Michel, Newness, & Duniewicz, 2016）。蔡育菁（2008）在研究中發現偏差管理會透過員工在組織中的挫折經驗來影響員工退縮性的態度——犬儒主義與退縮行為；郭建志與蔡育菁（2012）的研究也指出主管不當督導會影響到員工的職場退縮；張慧蓀（2017）則是發現管理教練技能對職場退縮傾向有顯著負向影

響，該技能會透過員工幸福感對職場退縮傾向產生中介效果。

近期李勁霆與林和春（2021）研究指出正向領導除直接影響心理資本，亦可透過組織變革影響心理資本。

### 3. 工作績效

Dreher (1982)、Keller、Sherry 與 Piotrowski (1984)、Stumpf 與 Dawley (1981) 等的研究皆發現當員工績效愈差，離職之可能性愈高，使得員工績效與離職呈負向線性關係。然而亦有些學者如李伶珠（2013）之研究指出績效愈差之員工離職機率愈高，且隨著年資增加，員工績效與離職率的關連性會更強。王豫萱、紀乃文與蘇妙悅（2021）檢視對員工任務績效、正負向工作態度與行為的差異化影響研究中，分析指出鑲嵌型敬業留任者展現較高的任務績效、組織公民行為與情感性組織承諾，而偷懶或受困型的留任者，展現出次高程度的離職傾向，及次低的情感性組織承諾。

### 4. 工作壓力

職場的工作壓力是造成職場退縮行為的因素之一（廖慈惠、溫金豐，2012）；劉仲矩與周玉涵（2016）的研究結果發現工作壓力與離職傾向呈顯著正向關係；詹明蒼（2014）則發現

若長期在高壓力源下工作，員工也會藉由退縮行為來舒緩壓力。此外，在本研究分析的文獻中，竊小蓮（2020）指出，工作壓力對職場退縮呈顯著正向影響，工作不安全感對於工作壓力有顯著正向的影響，同時工作不安全感與工作壓力對組織承諾有顯著負向的影響（黃靖文、張韶蘭與李潔梅，2021）。

## 5. 組織挫折

學者 Berkowitz（1989）指出，當個體在目標管理過程中出現預料之外的阻礙或干擾，而對抗個體目標的達成時，個體會產生挫折，有些研究者將挫折視為一種情緒反應或是特定的行為反應（Storms & Spector, 1987）。梁欣光（2014）指出員工在職場上遭受不當或不平的對待、職涯無繼續發展的空間、人際關係不和諧、缺乏獨立自主工作的機會都對工作產生負面、消極的態度及行為，因此也會藉由退縮行為來舒緩壓力；蔡育菁（2008）在研究中發現員工在組織中的挫折經驗會影響員工退縮性的態度——犬儒主義與退縮行為；郭建志與蔡育菁（2012）的研究指出主管不當督導會透過組織挫折而影響到員工的職場退縮，因此組織挫折扮演著中介角色，可以正向預測員工的職場退縮。



## 6. 心理賦權

心理賦權的意涵可區分成兩大範疇 (Lee & Koh, 2001)：一種是管理者賦予職權給部屬的相關行為，屬於公司單位內部權力結構劃分，另一種是主管賦權給部屬時，部屬心理上所能認知的程度。Spreitzer (1995) 認為，賦權是個人的內在激勵經驗，員工能透過工作上的角色認知與他人評價，激發內在動機，運用自我的能力積極主動並不斷地完成目標任務。蘇明照 (2013) 提到員工心理賦權對其工作退縮行為有負向影響，心理賦權能幫助個人提高自己的信心，克服自己能力不足的感覺，所以相對能降低員工職場退縮行為的發生。此外，正向領導除直接影響心理契約，亦可透過賦權增能影響心理契約 (李勁霆, 2021)。

綜合以上研究文獻所提及之影響職場退縮的因素可知職場的組織因素所引發的心理反應，確實將導致發生外在的退縮行為。若放任員工的退縮行為恣意發展，最後可能演變為不尊重主管、干擾同事，甚至是破壞組織資產等更具破壞性的行為，因此組織應該重視員工的工作狀況，以適時地降低發生退縮行為的可能性，減低組織因素所導致的員工職場退縮情形。

## (二) 個人層面因素

造成職場退縮之個人因素方面可能跟其所處的職業生涯階段、年齡、性別等有關，也跟情緒智商、角色衝突、角色壓力、組織承諾、工作滿意度、人格特質與情緒勞動有關，整理說明如下：

### 1. 情緒智商

情緒智商是指個人認知、瞭解、調節自我及他人情感的能力。Joseph 與 Newman (2010) 的綜合分析顯示高情緒敏感的工作，情緒智商會影響工作績效，Wong 與 Law (2002) 發現高情緒勞動的工作，情緒智商正向影響工作績效的效果較強。

此外，高情緒智商的人較能隨遇而安，較能融入環境以及在社交上較靈巧，顯示情緒智商與人際互動的品質有關 (Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner, & Salovey, 2006; Mayer, Roberts, & Barsade, 2008)。Akintayo (2010) 主張不同的情緒智商將負向影響退縮傾向，也就是情緒智商越高則相對的退縮傾向會較低。

### 2. 角色衝突

王聖文、張政治、狄懋昌與沈宗仁 (2008) 認為，角色衝突是一個人同時扮演兩個或兩個以上的角色，角色無法協調、

兼得的情形，聚焦於角色的調適失敗。當角色衝突程度過大造成個體無法取得平衡時，將會引發職場退縮行為的發生，王聖文等人（2008）探討體育行政人員角色衝突與離職傾向之現況的研究中顯示體育行政人員角色衝突與離職傾向之整體與各構面均呈顯著正相關，由此可得出與角色衝突會正向影響職場退縮；甯小蓮（2020）研究中發現角色衝突對於情緒耗竭皆呈顯著正向影響，而情緒耗竭對職場退縮呈顯著正向影響，即角色衝突對於職場退縮是具正向影響的，而情緒智商亦會增強深層演出經由關係能量負向影響情緒耗竭的間接關係（林少龍、繆敏志，2020）

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

### 3. 角色壓力

職場退縮是員工對工作壓力的一種反應，而角色壓力正是工作壓力的主要壓力源，因此會導致退縮行為的產生，在性別上，像是職業婦女須面對多重角色衝突的情況，容易感到勞累、疲倦、懊惱和沮喪，因此也相對容易有職場退縮的情況；廖慈惠與溫金豐（2012）曾提到隨著年齡增長，面對中年，工作者的身心調適確實不可避免，中年工作者生理上可能發生衰退現象而力不從心及對工作角色扮演感覺吃力，繼而心理上產生危機感。而當有危機感時在職場上就可能發生退縮傾向，從其

研究中也證實健康壓力、角色壓力與中年工作者的職場退縮傾向間呈正向關係；賴儀娟（2018）主張角色壓力對職場退縮傾向具有顯著的正向影響。

#### 4. 組織承諾

Meyer 與 Allen（1991）定義「組織承諾」為組織成員個人特性與組織的關係，以及其繼續留存於組織中之意願。有部分學者在進行研究後也認為個人的組織、專業承諾、工作投入、幸福感的差異，可以作為員工產生退縮行為前的重要觀察及預測因素（林鈺琴、凌欣慧，2004；Cohen, 1992；Carmeli & Gefen, 2005；蘇玲慧，2021），由此可知組織承諾對職場退縮行為的發生有正向影響。

#### 5. 工作滿意度

有學者主張工作滿意度會負向影響個人的離職傾向；蔡育菁（2008）在研究中提出在組織中獲得個體的滿足是每個成員所期望的，當個體在追求滿足需求或期望受到阻礙時，個體會經歷到挫折，並且在心理及生理上激發回應以試圖回復原來的狀態，因此實務上當員工對工作感到不滿意時會有偏差行為的展現，藉由偏差行為可以使員工抒解挫折所造成的心理不愉快

狀態，而職場退縮行為也是偏差行為的一種；詹明蒼（2014）的研究指出員工預期變革所造成的外部工作增加或內部資源喪失等不確定感會引發情緒上的起伏，導致員工工作績效及工作滿意度降低等問題衍生，進而產生退縮行為，同時工作滿意度與敬業度有顯著的交互影響（黃宇仲，2021）

## 6. 人格特質

過去研究結果顯示，外向性高的人較為主動與活躍，較重視工作上進步與發展的機會，亦較偏好困難或具有挑戰性的工作，因此若是安排此類員工負責較為例行性且規律，不具變化性與挑戰性的工作內容，那麼該員工的工作滿意度一定會相對較低，一旦工作滿意度降低到自身無法接受的程度就容易出現退縮行為，以維持或避免工作滿意度繼續下降。此現象符合研究者發現不同的人格特質將間接影響個人的工作退縮行為之結論；藍毓莉、王家芬、陳建智與王美慧（2017）亦發現離職行為與人格特質及工作特性適配度具明顯相關性。

## 7. 情緒勞動

情緒勞動係指個管理自我的情緒以滿足公眾的需要。員工經由表層及深層演出從事情緒勞動（Diefendorff, Croyle, &

Gosserand, 2005; Zapf, 2002)，深層演出經由調節自我內在的感覺，而表層演出則只經由調節外在表現，以表現出符合組織要求的適當情緒，由於深層演出的外在表現與內在感覺一致，因此是一種真誠的演出，表層演出則反之，為不真誠的演出（Diefendorff et al., 2005; Zapf, 2002），但因為表層與深層演出都須付出努力以改變情緒表現，導致情緒資源的消耗，因此兩種演出都會造成員工的情緒耗竭（Brotheridge & Lee, 2002; Pugh, 2001），當情緒耗竭超過個人所能承受的範圍時便會引起身心健康的變化，將造成心理的負面情緒也會導致像是職場退縮等負面行為的發生。本研究所分析的文獻中，李明玲（2014）從研究中發現情緒勞動與退縮行為之間存有相關且情緒勞動對退縮行為具預測力，且情緒勞動越高工作壓力感受越大（詹佩蓉、雷燕萍與黃千郁，2020）。

由上述文獻可知，個人因素與職場退縮之間存在相關聯性，個人因心理變化而產生的職場退縮，影響因素除年齡、性別外，工作壓力、角色壓力、角色衝突與，感受不到組織的支持外，低落的工作滿意度以及低度的工作投入與承諾也都會是驅動職場退縮行為的因素之一。

## 參、研究方法與資料分析

### 一、文獻樣本

本研究係採用統合分析法分析各變項間的相關程度，須彙整研究領域過去相關研究，方能探詢變項間的真實關係（黃寶園、林世華，2002）。基於前述概念及研究需求，研究對象設定為國內過去有關「職場退縮」的個別研究報告，包含碩博士論文及期刊資料。在個別搜尋與「職場退縮」有關的研究時，主要是以中英文關鍵字：「職場退縮」、「職場退縮傾向」、「Job withdrawal」、「Work withdrawal」為搜尋標準，「臺灣博碩士論文加值系統」、「華藝線上圖書館資料庫」及「臺灣期刊論文索引系統」等學術資料庫進行搜尋，最後蒐集 29 篇與職場退縮有關研究，再依本研究篩選標準選擇，研究樣本須為實證性量化研究且必須呈現完整數據，以利於將研究數據透過公式轉換，符合本研究篩選條件共計 8 篇。

### 二、資料分析

本研究目的是將國內職場退縮相關之研究報告，蒐集相關文獻資料後以統合分析技術加以檢定，結果彙總如表 1 所示。

#### （一）職場退縮與組織層面因素之關聯性

本研究探討職場退縮與組織層面因素之相關性分析結果，其

平均效果量  $r$  值為 0.113，其 95%信賴區間介於 0.029 至 0.197 之間， $Z$  值 2.614 達顯著水準， $I^2$  值為 90.325，顯示效果量分配具有異質性。本研究職場退縮與組織層面因素的分析結果，平均效果量達中效果規模標準，表示職場退縮與組織層面因素之間具有中度且正向相關。

## (二) 職場退縮與個人層面因素之關聯性

本研究探討職場退縮與個人層面因素之相關性分析結果，其平均效果量  $r$  值為 0.229，其 95%信賴區間介於 0.198 至 0.259 之間， $Z$  值 2.614 達顯著水準， $I^2$  值為 89.429，顯示效果量分配具有異質性。本研究職場退縮與個人層面因素之間具有中度且正向相關。

表 1 職場退縮與各變項間比較表

變項	研究數	效果值	95%CI		Z 值	同質性考驗		5K+10
			LL	UL		Q 值	$I^2$	
組織層面	18	0.113	0.029	0.197	2.614***	175.713***	90.325	100
個人層面	111	0.229	0.198	0.259	14.143***	1040.628***	89.429	565

\*\*\* $p < .001$

註：CI=信賴區間；LL=下限；UL=上限



## 肆、職場溝通策略建議

### 一、組織層面

#### (一) 建立學習型組織文化

組織文化是組織成員所共同抱持的價值、規範與行為型態，須經由長時間的累積而成（田耕典，2009），學習型組織很重要的特徵就是擁有鼓勵組織改變和適應的組織文化，一個成長的組織文化將能帶領組織進步，會將組織從傳統組織文化轉變為適應性文化。在組織文化具有良好信任關係時，不僅會讓員工產生團隊合作，亦會讓員工提升個人知識的分享。學者朱兵、王文平、王為東與張廷龍（2010）證實組織文化與學習型組織具有正向影響，組織文化會影響員工對於知識取得與學習的態度與意願。若是在實務上組織能在組織內逐步形塑或營造學習型組織文化，相信將有助於組織建立賦權且彈性的工作環境也可有效減少職場退縮行為之發生。

#### (二) 培養高品質的主管部屬交換關係

在職場退縮討論中，主管部屬間互動關係扮演著相當重要的調節角色，當主管與員工之間能相互感受到尊重、信心及信任時，

進而部屬會產生強烈的工作使命感與責任感，且當部屬遇到問題時，主管也會給予關懷並給予協助。因此建議管理者能重視且致力於建立良好的上下交換關係，在主管部屬間彼此「互惠」的基礎下，讓雙方均能對工作產生高度情感連結及明確目標與願景，同時也能激勵部屬更願意為組織貢獻，當部屬自我認知價值與工作績效增加後，工作滿意度也會因此而提升，自然會降低職場退縮的發生率。

### （三）提升員工自我效能

自我效能是指個人相信自己有能力運籌各項資源以完成某項特定任務的信念，也是個人對自我表現能力的一種預期和信念。

自我效能對職業倦怠有負向顯著影響（黃昱博，2016），要如何提升員工的自我效能感，除透過物質方面的給予之外，同時也必須在精神層面上給予尊重。企業之間的競爭非常激烈，每位員工皆兢兢業業的面對工作，在兢業的情況下，如學者 Herzberg（2003）所提出之激勵與保健理論，在保健部分如：工作保障、個人生活、工作環境、地位等等是基本需給員工支持的，而在激勵部分例如：升遷、薪資、工作安全性、認同、友善的夥伴等稱為獎賞的東西，也需要同時加強，如此方能使員工的自我效能感有效提升（朱雪梅，2006）。

#### (四) 加強員工知覺組織支持程度

知覺組織支持高的人比較不會感受到強烈的挫折經驗，因為知覺組織支持會使員工的心理對組織產生正向的情感依附（楊豐華、陳建隆、吳能惠、楊雅棠，2009），然後願意為組織付出較多的心力，相對員工感受到的組織挫折會較低。然而，知覺組織支持低的人無法對組織產生認同，如果在組織中又遭遇不順利時，員工就會經驗到較強烈的挫折經驗（黃苓毓，2012）。根據社會交換理論，知覺組織支持高的人代表著與組織發展出一種成功的互惠關係，彼此會相互信任與承諾（Cropanzano & Mitchell, 2005），因而當員工知覺組織支持時，同時也就能夠滿足員工的社會情緒需求，提高其正向心情並降低工作壓力。簡言之，知覺組織支持高的人擁有較高的正向心情與較低的壓力，因此也能有效降低職場退縮現象的發生。

#### (五) 因應趨勢採賦權管理

賦權是一種能夠有效促進組織績效之新興管理方式，實施賦權管理時管理者不僅要為下屬制定工作目標，而且還要讓其明確學習目標。賦權管理的概念是每一位員工都具有促進自己發揮工作能力的因素，只是管理者必須透過某種方式才能找出部屬所

需，當員工個人需求被滿足時，會為達成組織目標而強化其工作的意願（Robbins, Judge, & Campbell, 2016）且激勵員工更加奉獻心力在對團隊有利的相關行為上，因此當團隊成員知覺到被賦予權力時會增強其工作意願和態度以及對團隊有利的相關行為，積極與他人協調合作，減少群內衝突的發生，以利組織目標之達成，在此組織氛圍下相信將可減少職場退縮行之發生。

## 二、個人層面

### （一）提升情緒智力

情緒智力（Emotional Intelligence-EI）是一種心理能力，也是一種綜合性的智力概念。情緒智力高的同仁多數具有良好的團隊精神，善於與他人合作和溝通，進而使工作任務更易完成。Wong 與 Law（2002）的研究顯示，情緒智力對員工的工作滿意度與情緒勞務具有很強的關聯性；滿莉芳（2002）研究指出較佳的情緒智力有助於高情緒勞務工作者獲得較高的滿意度，並降低情緒失調或耗竭的產生。因此，假設當個體情緒智力愈高時，其情緒勞務與工作滿意度之間的負向關係就愈強。另外對個人而言，產生緊張心理狀態將提升情緒勞動及組織政治行為，更會增加離職傾向的發生，此時情緒智力較佳的員工將可透過情緒控管的方式讓

自身心理狀態調整至平衡，避免情緒不穩定及出現組織政治行為，綜上所述，提升個人情緒智力對改善職場退縮情形是有助益的。

## （二）明確劃分角色界限

所謂角色衝突，可將其認定為個體無法同時兼顧及扮演二種角色，造成二種角色之相互衝突，而這樣的情形，將嚴重影響個體心理壓力和情緒困擾（林秉諺，2020）。因此若能確實將公、私時間切割開，或者設定好自己的角色目標而不隨外在各種對於角色的期望、要求起舞或者是儘量不重疊執行不同角色，將可避免因為要同時扮演太多個角色，各角色彼此不協調，無法達到每個角色的期望，形成顧此失彼、無法兼顧而內心感到衝突的情形（林秉諺，2020），如此就能避免因角色衝突過大造成自我無法取得平衡而引發職場退縮的情形發生。

## （三）學習壓力管理

根據情感事件理論（Affective Events Theory, AET），工作事件會影響員工的心理及情緒反應，進而影響行為。陳龍、徐敏耕與徐宗福（2013）對醫療資訊人員的研究發現工作壓力與工作滿意度呈現負相關，因此，壓力管理是值得進一步受到討論與重視

的。事實上工作壓力在任何組織中都是存在的，對個人而言壓力並非全然僅帶來負面結果，適度的壓力可激發人們工作上的行為動機進而能積極面對挑戰，而長期過度的工作壓力則會影響工作的表現甚至引發職場退縮，因此個人應避免長期的過度壓力但無須畏懼。壓力的調適與管理是個人必須學習的，面對壓力克服困難或挫折之後能使人成長也能避免像是職場退縮行為此類的負向行為出現。如此看來只有在適度的壓力下方能使個人產生最佳的工作績效，因此如何有效的因應及紓解壓力並將其調節在適度的壓力範圍內是需要好好學習的。

#### (四) 增加自身組織承諾

*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

承諾是一種心理力量，能創造情感上的認同，員工對組織的認同感一旦產生，就會心甘情願地把組織所倡導的價值觀念、行為規範，當作自己的價值觀念、行為規範，且會願意主動為組織努力付出，由此可見若個人能提升自身的組織承諾，讓自身能更加認同組織目標與價值意義，那麼就會更想留在組織、更有意願運用自己的專業為組織創造價值，因此具有高度組織承諾感的員工不會輕易離開組織且會在工作績效上付出更多的努力。另外員工和組織目標不相同時將有可能會對員工自身的任務表現以及目標或需求等造成阻礙，導致產生員工嚴重挫折感。自身可主動參

與組織活動與自我學習提升自我專業能力，並能從工作中獲得滿足，讓自己與組織有休戚與共的一體感覺，增進對組織的認同感。因此增加自身組織承諾不會與組織的目標背道而馳，也不容易因產生期望落差及不安全感而導致出現職場退縮行為。

#### (五) 提升工作滿意度

研究指出，員工的工作滿足感直接影響工作表現及效率，而且與組織承諾和離職意圖有相當大的關係。陳龍等人（2013）研究發現，工作投入與工作滿意度呈現正相關。因此個人可以透過提升自我工作能力、發揮自身所長對組織有所貢獻、增加工作投入、瞭解自身對工作的期待與職涯規劃等，讓自己在工作上的表現更上一層樓，相對的也就能提升自身工作滿意度，另外 Winstead、Derlega、Montgomery 與 Pilkington（1995）的研究發現，職場友誼的品質與工作滿意度呈正相關，且當友誼維持困難時也會影響工作滿意度；Shin 與 Lee（2016）的研究發現，有長期職場友誼的護理師，因彼此有較強的聯繫，所以比職場友誼聯繫薄弱的護理師，有較少的工作壓力。因此建議個人在職場中尋找能互相建立信任的同事當朋友，避免自身之工作滿意度下降，另外在遇到工作困難或是壓力時才能得到外在的協助及支持資源，避免因負擔超出個人所能承受，工作滿意度持續低落最終出

現職場退縮行為。

#### (六) 培養正向心理資本

根據資源保存理論 (Conservation of Resource Theory, COR) 的觀點，當個體面對壓力時，端視個體是否擁有足夠的資源以應付壓力事件；當資源足夠時，個體會運用資源來減少壓力事件所產生的影響；反之，當資源不足時且無其他資源的挹助，個體會因壓力事件產生負面影響 (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001)。陸洛與高淑芳 (1999) 所提出「統合性的工作壓力模式」也明確指出壓力源對個體影響端視個體擁有多少內、外在資源。Luthans、Youssef 與 Avolio (2007) 提出正向心理資本的概念，定義正向心理資本為個體核心的正向心理要素，該要素有助於個人適應環境與因應壓力，創造個體的生活福祉。

#### 伍、結論

綜上，從研究分析中可以印證組織層面與個人層面因素正向影響職場退縮，在現今充滿挑戰的工作環境下，為確保自身能不被職場問題困擾而產生職場退縮行為，工作者都應該用積極、正向的態度去面對工作上的狀況與壓力以期待能提升自身工作績效和工作滿意度，並避免職場退縮發生。此外，



組織中的管理方式及制度亦會對於員工的職場心理產生影響，進而影響員工的工作績效及壓力感受，最後交互作用下將決定員工是否產生職場退縮行為，因此組織應積極調整管理方式與制度並且建立良好的組織文化以避免組織成員發生職場退縮，並能更願意為工作投入以提升績效。



*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

國家文官學院

## 參考資料

王聖文、張政治、狄懋昌、沈宗仁（2008）。運動知識學報，5，333-341。

王豫萱、紀乃文、蘇妙悅（2021）。探討員工組織鑲嵌形態與其對任務績效、工作態度與行為的差異化影響。人力資源管理學報，21（1），1-26。doi: 10.6147/jhrm.202106\_21(1).0001

甘月女（2011）。調節焦點對心理賦能與退卻行為之干擾效果研究。國立台灣科技大學。

田耕典（2009）。組織文化與組之認同對組織績效影響之研究—以高雄縣農會為利（碩士論文）。國立屏東科技大學農企業管理系。

朱兵、王文平、王為東、張廷龍（2010）。企業文化、組織學習對創新績效的影響。軟科學，24（1），65-69。

朱雪梅（2006）。員工自我效能、工作滿意度與組織承諾之關係研究—以東森電視台為例（碩士論文）。國立臺灣藝術大學應用媒體藝術研究所。

吳宗祐（2008）。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果。中華心理學刊，50，201-221。

李旭梅、田曜誠（2017）。職場友誼與退卻行為之關係：以幸福感為中介因子。輔仁管理評論，24（3），41-56。

---

李伶珠(2013)。員工績效與離職關係對組織獲利能力之影響。東海管理評論，  
15 (1)，1-36。

李明玲(2014)。不同縣市類型家庭教育中心志工情緒勞動與退縮行為之關係  
研究(碩士論文)。國立中山大學教育研究所。

李勁霆(2021)。國民小學校長正向領導與教師心理契約關係之研究：以賦權  
增能為中介變項。學校行政(134)，頁 138-159。doi:10.6423/  
hhhc.202107\_(134).0007

李勁霆、林和春(2021)。國民小學校長正向領導與教師心理資本關係之研究：  
以學校組織變革為中介變項。學校行政(135)，95-116。doi:  
10.6423/hhhc.202109\_(135).0005

林少龍、繆敏志(2020)。深層演出與情緒耗竭的關係：關係能量及情緒智商  
之角色。人力資源管理學報，20(1)，75-99。doi:  
10.6147/jhrm.202006\_20(1).0004

林秉諺(2020)。新北市國小體育教師個人背景、角色衝突與工作壓力關聯  
性之研究(碩士論文)。淡江大學教育科技學系數位學習在職專班。

林鈺琴、凌欣慧(2004)。雙重承諾理論系統下之生涯階段對員工組織退卻行  
為與組織公民行為的影響：以護理從業人員為例。朝陽商管評論，3(1)，  
19-54。

張慧蓀 (2017)。管理教練技能對職場退縮傾向之影響—以員工幸福感為中介變項 (碩士論文)。國立清華大學教育心理與諮商在職專班。

梁欣光 (2014)。不當督導與部屬的主管導向偏差行為之關聯性：道德疏離的中介角色與道德認定的調節角色。《組織與管理》，11 (1)，1-31。

郭建志、蔡育菁 (2012)。組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究。《中華心理學刊》，54 (3)，293-313。

陳龍、徐敏耕、徐宗福 (2013)。醫療資訊人員工作投入、工作壓力及工作滿意度之探討。《醫務管理期刊》，14 (2)，107-127。

陸洛、高淑芳 (1999)。主觀工作壓力的族群差異：個人背景、工作與職業因素。《中華心理衛生學刊》，12 (2)，23-65。

黃宇仲 (2021)。中小學兼任行政職務教師職場公平、敬業度與工作滿意度之研究。《學校行政》(135)，頁 117-128。doi: 10.6423/hhcc.202109\_(135).0006

黃昱博 (2016)。護理自我效能、職業倦怠與離職傾向關係之研究 (碩士論文)。逢甲大學企業管理學系。

黃苓毓 (2012)。組織限制與組織挫折：知覺組織支持、負向認同與核心自我評價之調節效果 (碩士論文)。中原大學企業管理學系。

黃靖文、張韶蘭、李潔梅 (2021)。COVID-19 疫情下大學行政人員工作不安

全感、工作壓力與組織承諾之研究。《學校行政》(136)，117-136。

doi:10.6423/hhhc.202111\_(136).0006

黃寶園、林世華 (2002)。合作學習對學習效果影響之研究：統合分析。《教育

心理學報》，34 (1)，21-41。

甯小蓮 (2020)。科技從業人員角色衝突、主管與部屬交換關係與職場退縮之

研究 (碩士論文)。中華大學企業管理學系。

楊豐華、陳建隆、吳能惠、楊雅棠 (2009)。知覺組織支持、組織忠誠與工作

倦怠關係之研究—以國內銀行業為例。《商學學報》，17，247-270。

詹佩蓉、雷燕萍、黃千郁 (2020)。探討血液透析護理人員情緒勞動、工作壓

力與生活品質關係之研究—以中部地區為例。《澄清醫護管理雜誌》，16

(3)，29-36。

詹明蒼 (2014)。組織變革不確定感對組織挫折、職場退縮之影響—探討正向

心理資本調節效果 (碩士論文)。國防大學管理學院運籌管理學系。

廖慈惠、溫金豐 (2012)。中年危機？角色壓力、健康壓力與就業力對職場退

縮傾向的影響。《人力資源管理學報》，12 (2)，49-66。

滿莉芳 (2002)。情緒勞務工作者情緒負荷與工作結果之研究—以情緒智力與

工作特性為干擾 (碩士論文)。靜宜大學靜宜大學企業管理研究所。

劉仲矩、周玉涵 (2016)。公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關

聯之研究。人力資源管理學報，16 (1)，43-68。

蔡育菁 (2008)。組織中的挫折經驗：偏差管理與退縮行為之研究。中原大學。

賴淑女、陳淑貞、王孝文 (2014)。主管不當督導與部屬負向情感關係之研究。

多國籍企業管理評論，8 (S)，23-35。

賴儀娟 (2018)。角色壓力與職場退縮傾向的關係：以心理資本為調節變項 (碩

士論文)。國立清華大學人力資源與數位學習科技研究所。

藍毓莉、王家芬、陳建智、王美慧 (2017)。員工離職實證性研究—探討人格

特質與工作特性之關聯性。顧客滿意學刊，13 (2)，43-68。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

蘇明照 (2013)。主管幽默領導與員工工作退縮行為關係之研究-以心理賦權

為中介變項 (碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系。

蘇玲慧 (2021)。正向領導、幸福感與教師組織承諾之關係研究：MASEM 方

法分析。教育學誌 (46)，149-179。

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Akintayo, D. I. (2010). Influence of emotional intelligence on work-family role conflict management and reduction in withdrawal intentions of workers in

- 
- private organizations. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(12), 131-140.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 780-795.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63-86.
- Cohen, A. (1992). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-359.
- Dreher, G. F. (1982). The role of performance in the turnover process. *Academy of Management Journal*, 25(1), 137-147.

- 
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 467-476.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.
- Gupta, N., & Jenkins Jr, G. D. (1991). Rethinking dysfunctional employee behaviors. *Human Resource Management Review, 1*(1), 39-59.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 81*(1), 86-96.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 57-80). Marcel Dekker.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 890-909.
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 256-269.



- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, 94(1), 162-176.
- Keller, J. W., Sherry, D., & Piotrowski, C. (1984). Perspectives on death: A developmental study. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 116(1), 137-142.
- Koslowsky, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 19(4), 283-303.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Liang, S. G., & Chi, S. C. S. (2013). Transformational leadership and follower task performance: The role of susceptibility to positive emotions and follower positive emotions. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 17-29.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford: Oxford University Press.

- 
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Michel, J. S., Newness, K., & Duniewicz, K. (2016). How abusive supervision affects workplace deviance: A moderated-mediation examination of aggressiveness and work-related negative affect. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 1-22.
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509-517.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Robbins, P. S., Judge, A. T., & Campbell, T. T. (2016). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research (Rev. ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage.

- 
- Shin, J. I., & Lee, E. (2016). The effect of social capital on job satisfaction and quality of care among hospital nurses in South Korea. *Journal of Nursing Management, 24*(7), 934-942.
- Simon, L. S., Hurst, C., Kelley, K., & Judge, T. A. (2015). Understanding cycles of abuse: A multimotive approach. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1798-1810.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology, 60*(3), 227-234.
- Stumpf, S. A., & Dawley, P. K. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal, 24*(1), 148-163.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 974-983.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work

---

outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.

Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2), 199-215.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

# Meta-Analysis of Professional Communication Strategies in Coping with Workplace Withdrawal

Yin-Che Chen\*、Yu-Ting Ni\*\*

## Abstract

Workplace withdrawal is defined as the negative behavior shown by employees, such as negligence at work or leaving the job, to relieve stress, escape the workplace, or express their dissatisfaction when they feel overstressed at work or are dissatisfied with their organization or job. Workplace withdrawal reduces organizational productivity and increases organizational costs. In this study, meta-analysis proposed by Rosenthal (1991) was used to explore the association of organizational factors and individual factors with the phenomenon of workplace withdrawal in Taiwan. Eight quantitative empirical studies published in academic journals and doctoral and master's theses conducted between 2008 and 2020 in Taiwan were collected and selected. Results from data analysis showed that when the heterogeneity test suggested statistical significance, the effect size of organizational factors and individual factors was 0.113 and 0.229, respectively. Finally, organizations are advised to take the following organizational-level measures according to research results: establish an organizational learning culture, cultivate high-quality exchange relationships between supervisors and subordinates, adjust performance appraisal methods, improve employees'

---

\* Associate Professor, National Tsing Hua University, Department of Educational Psychology and Counseling.

\*\* Personnel Director, Hsinchu County Shanchi Elementary School.

---

self-efficacy, strengthen employees' perception of organizational support, and adopt delegation management to align with the current managerial trend. The individual-level measures are as follows: enhance emotional intelligence, clearly define role boundaries, learn to manage stress, increase organizational commitment, enhance job satisfaction, cultivate positive psychological capital, and learn to change emotional perception.

**Keywords: Workplace withdrawal, organizational factors, individual factors, meta-analysis**



*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

國家文官學院