

## 職場霸凌、職場孤立與離職傾向關聯性之研究 -以工作壓力為中介變項

邱志宗\*、徐廣正\*

中國文化大學勞工關係學系

E-mail: kuangchenghsu@gmail.com

**摘要：**本研究的目的是探討職場霸凌、職場孤立與離職傾向的關聯性，並探討工作壓力在其間的中介效果。本研究針對產業勞工問卷調查共回收的 400 份有效問卷，先以 U 檢定及 H 檢定分析個人背景變項的影響，其次以 Spearman 相關分析確認各變項之間是否存在顯著關係，再透過迴歸分析探討因果關係並驗證中介效果。調查結果發現：個人背景變項含性別、年齡、婚姻、教育程度及產業別對職場霸凌、職場孤立、工作壓力及離職傾向四個變項之部分構面具有顯著差異。其次，發現在職場霸凌、職場孤立、工作壓力及離職傾向之間的關係為：職場霸凌之工作霸凌對於離職傾向具有正向顯著影響；職場孤立之人際疏離對於離職傾向具有正向顯著影響；工作壓力各構面對於離職傾向具有顯著影響；工作壓力對於職場霸凌與離職傾向具有部分顯著之中介效果；工作壓力對於職場孤立與離職傾向具有部分顯著之中介效果。最後，本研究根據研究結果提出研究結論與建議。

**關鍵字：**職場霸凌、職場孤立、工作壓力、離職傾向

---

\* 邱志宗，中國文化大學勞工關係學系碩士。徐廣正，中國文化大學勞工關係學系專任副教授。

## 壹、前言

隨著教育普及與經濟發展，社會變遷改變了社會結構、社會制度與人際關係，一同變更的則是人的價值觀與態度。所以 Hoel & Cooper(2000)<sup>1</sup>認為，在較不民主的獨裁或專制的管理方式，會加劇離職霸凌行為產生。Thompson & Prottas(2005)<sup>2</sup>研究結果發現，若能獲得主管支持或同事支持能降低壓力、離職傾向並且提升工作滿意度，反之若無法獲得主管支持或同事支持，則會造成壓力、離職傾向並降低工作滿意度。張瀨文(2012)<sup>3</sup>研究結果發現職場霸凌知覺程度越高，則離職傾向越高，職場霸凌與離職傾向呈正相關。

日趨激烈的職場競爭中，職場環境直接影響著員工心理狀態，而職場人際關係便為其中因素；工作壓力可能來自勞動條件、環境因素與組織因素，其中組織因素包括主管領導、組織氣氛、同事關係、人際關係、服務態度等；而認知、價值與期望的符合與否，則可能產生傾向離職之考量。

基於個人特質或新進員工身分，皆有可能遭受到職場霸凌及職場孤立的對待。職場霸凌常以工作量難以負荷、謠言、冷淡、漠視、不指派工作呈現。而職場孤立以無法與同事及主管產生更多互動，造成人際疏離感；職場間因彼此間競爭，消磨殆盡的自信心及工作熱忱，令工作無法順利展開或不順遂，在一籌莫展、求助無門及惡劣的職場環境無法適應下，將影響勞工離職傾向的高低。因此本研究以探討職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向關聯性做為主題，並提出改善之方式。

## 貳、文獻探討

本研究探討企業員工在職場霸凌、職場孤立與工作壓力之影響下，對員工離職傾向之關聯，針對本研究欲探討的主要議題，蒐集國內外有關職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向相關定義，加以歸納。

### 一、名詞定義

#### (一)職場霸凌

Noa Zanolli(2002)<sup>4</sup>認為工作場所的霸凌或困擾，它通常始於一個衝突，可能是任何類型的衝突。然而努力地想盡辦法去解決所碰到的衝突，或許可能只是單方面的想要解決問題，而另一方卻無意願解決，而無法進行溝通。衝突並不會消

<sup>1</sup>Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Organizational effects of bullying*. In H. Kemshaw & J. Pritchard(Eds). *Good practice in working with victims of violence*. London, UK : Taylor & Francis Group, 145-161.

<sup>2</sup>Thompson, C.A. & Prottas, D.J.(2005). *Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 100-118.

<sup>3</sup>張瀨文(2012)，職場霸凌知覺與主管支持和員工離職傾向之關聯性研究：以海運承攬運送業為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系未出版碩士論文。

<sup>4</sup>Noa Zanolli(2002) , *When Conflict In The Workplace Escalates To Emotional Abuse*,取自 [http : //www.mediate.com/articles/davenport.cfm](http://www.mediate.com/articles/davenport.cfm) (最後瀏覽日期：2014 年 4 月 22 日)。

失，並且可能升級到一個轉折點之後，變成無法收拾。而 Einarsen(2005)<sup>5</sup>認為個體在職場長期受到難以忍受的、負面性之行為的情境，這些行為源於自一個同事或是一個團體。

根據 Noa Zanolli 與 Einarsen 可將職場霸凌歸納為職場霸凌為長時間、重複性的，以非暴力或暴力之形式，造成被霸凌者生理或心理的傷害，而被霸凌者應權力不對等，產生力不從心且鬱悶感，職場霸凌的產生可能歸咎於管理不當及惡劣的工作條件，且霸凌者可能來自於個體或是群體，以欺負弱勢者。

本研究採用 Staale Einarsen、Helge Hoel及Notelaers(2009)<sup>6</sup>等人，編製「負面行為量表修訂版」(Negative Acts Questionnaire-Revised, NAQ-R)。採用NAQ-R的主要因素為此量表針對工作者個人、工作及身體上等構面為研究方向，測量工作者在個人、工作及身體上的霸凌知覺程度。在姚皓庭(2012)<sup>7</sup>職場霸凌、知覺主管支持、職場偏差行為、工作倦怠與離職傾向之關聯性研究中，顯示此量表之內部一致性Cronbach's  $\alpha$ 係數為0.91，具備良好的信度量表。本研究經由信度檢定結果後，正式版問卷如附錄。

職場霸凌相關構面一般可分為工作霸凌、個人霸凌及身體霸凌。此三構面操作型定義如下：

- 1.工作霸凌：不合理的工作時間、所指派之工作低於或高於個人水平令人感到不愉快，隔離、忽視或邊緣化他人、剝奪工作上相關訊息或是工作上應享有之權利。(Heinz Leymann、Einarsen、Marshall 等人)
- 2.個人霸凌：辱罵或較侵略性的言論、謠言，使他人感到恐懼、侮辱、輕視或貶低。(Heinz Leymann、Einarsen、Marshall 等人)
- 3.身體霸凌：以肢體行為欺負他人，造成他人生理或心理不適感。(Heinz Leymann、Einarsen、Marshall 等人)

## (二)職場孤立

與同事及主管缺乏互動，無法得到更多的支持，認為不是組織的一員，而感受到孤立。Christine Stobbs(2004)<sup>8</sup>認為孤立者只能與少數團體中的成員聯繫；無法與群體有更多一點的人際關係，而這可以發生在同事之間，鄰居之間或是同學之間。個人或群體無法與社會有更多的互動與交流。Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007)<sup>9</sup>定義職場孤立為是一種心理狀態的描述，指員工缺乏認同與支持，不會與同事、經理人、主管互動，而自我認為不是組織或團體的一部

<sup>5</sup>Einarsen, S. (2005). *The nature, causes and consequences of bullying at work : The Norwegian experience*. *Pistes*, 7(3), 1-14.

<sup>6</sup>Staale Einarsen、Helge Hoel & Notelaers(2009), *Measuring exposure to bullying and harassment at work : Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised*, *Work & Stress*, 23( 1),32.

<sup>7</sup>姚皓庭(2012)，*職場霸凌、知覺主管支持、知覺主管支持、職場偏差行為、職場偏差行為、工作倦怠與離職傾向之關聯性研究*，私立輔仁大學心理學研究所未出版碩士論文，頁 54。

<sup>8</sup>Stobbs, Christine ( 2004). *Isolation in the workplace : taking control, finding a way forward*. *Personal Development*.26:,336.

<sup>9</sup>Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). *Workplace isolation : Exploring the construct and its measures*. *Psychology & Marketing*, 24(3), 195-223.

分。Brammer (1993)<sup>10</sup>認為人際關係是人與人之間互相交流一種樣態，也是一種社會影響的歷程，而被孤立者無法進行人與人之間的交流。

由學者所下定義可得知，職場孤立為個人與個人、或個人與組織缺乏持續互動接觸，個人或群體生活沒有陪伴，與組織互動密切程度低，僅有一小部分社會支持而感到孤立、痛苦與寂寞。與其他同事、主管有所隔閡，無法得到支持與認同，備受煎熬的員工，難以掙脫邊緣化的枷鎖。

本研究採用林瑞雅(2006)<sup>11</sup>根據徐枝葦(2002)所編製的人際壓力源量及 Hirsch & Rapkin(1986)為瞭解個人與網絡中主要成員的互動情形，而編制的護士關係的主要成分分析量表，所修改而成的人際壓力源量表，其內部一致性 Cronbach's  $\alpha$  0.80 以上，具備良好信度。採用林瑞雅所修改而成的人際壓力源量表，為人際疏離及人際紛爭等面向為研究方向，因職場孤立者無法與同事及主管產生更多互動，缺乏認同與支持。故本研究採用林瑞雅所修改的人際壓力源量表。經由信度檢定結果後，本研究納入正式版問卷如附錄。

人際壓力源量表可分為人際疏離及人際紛爭。此二構面操作型定義如下：

- 1.人際疏離：無法與同事及主管產生更多互動，無法產生更多的人際互動，只能和體中少數的成員聯繫。(Christine Stobbs、Marshall 等人)
- 2.人際紛爭：員工與同事、主管缺乏互動或支持，而缺乏認同感，而導致職場上有所衝突。(Christine Stobbs、Marshall 等人)

### (三)工作壓力

French & Kahn(1962)<sup>12</sup>認為工作壓力意味著工作上的適應不佳，產生不開心較為負面感受，而其原因可能來自工作本身、工作環境與自身能力不符期待而無法配合。員工若無法適應環境變化，則產生壓力，而個體間所感受到的壓力，也因個人認知而有所差異。Margolis、Kroes (1974)<sup>13</sup>認為工作壓力為一種在工作者特質與工作互相影響，而干擾心理或生理平衡的一種情況。何金針、陳聖賢 (2005)<sup>14</sup>指出工作有關的壓力包括工作需求、工作安全感與保障、工作性質，以及人際關係需求。

由以上文獻可得知，外在事件或情境所產生無法調適之反應，如無法勝任工作、執行工作時的阻礙及無法控制所發生的情境及結果，及職場環境不符合心中所期待狀況，員工極為重視的情況下，導致生理或心理的失衡，則導致工作壓力產生。

<sup>10</sup>Brammer, L. M. (1993). *The helping relationship : Process and skills*. Boston : Allyn & Bacon.

<sup>11</sup>林瑞雅(2006)，人際壓力源、尋求社會支持、工作倦怠、及員工工作態度之關係：中介歷程之探討，東吳大學心理學系未出版碩士論文。

<sup>12</sup>French, J & Kahn,R.,(1962).*A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. Journal of Social Issues*,18, 1-47.

<sup>13</sup>Margolis, B. L., Kroes, W. H., & Quinn, R. P. (1974). *Job stress : An unlisted occupational hazard. Journal of Occupational Medicine*, 16(10), 659-661.

<sup>14</sup>何金針、陳聖賢 (2005)。十二年國民教育中的高職定位與發展，商業職業教育，98： 18-23。



本研究引用曾慧萍、鄭雅文(2002)<sup>15</sup>根據 Karasek R.、Brisson C.、Kawakami N.、Houtman I.、Bongers P.、Amick B.等人,依據「負荷-控制-支持」模型發展出工作特質量表(The Content Questionnaire),加以修訂工作特質量表中文版,結果顯示此量表內部一致性的 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.65。經由信度檢定結果後,本研究納入正式版問卷如附錄。

工作特質量表分為工作控制權、工作心理負荷量及工作場所人際關係等狀況,其中工作控制權與工作場所社會人際關係為反面題。此三構面操作型定義如下:

#### 1.工作控制權

來自馬克斯所提出的工作疏離化及工作異化感,資本家以追求利潤為目的,使得員工如機器般及缺乏工作自主性,工作繁瑣且勞動成果不屬於員工,而產生疏離感。(French & Kahn、Margolis、Kroes 及何金針、陳聖賢)

#### 2.工作心理負荷量

工作過度負荷,使得員工必須耗費長時間及體力於工作上,個體感受到沉重的工作負荷,如工作量的多寡及時間的壓迫性。(French & Kahn、Margolis、Kroes 及何金針、陳聖賢)

#### 3.工作場所社會人際關係

指的是工作場所的主管、同事,是否得到主管及同事間的支持,如組織凝聚力、主管或同事支持、主管及同事間人際關係等。(French & Kahn、Margolis、Kroes 及何金針、陳聖賢)

#### (四)離職傾向

若個體無法適應環境所帶來的改變,則可能產生離職傾向。由離職之定義可得知,離職為該員工產生了脫離組織的行為,且不再屬於該組織成員的一部分。Bohlander & Snell (2009)<sup>16</sup>也認為員工離職代表員工離開了組織;而離職為實際執行的行為,離職傾向只是個體、環境相互整合後,可能萌生離職的想法。Heydarian & Abhar (2011)<sup>17</sup>認為個體在個人因素與環境因素等的考量後,嘗試要離開,並且在其他地方找尋新的工作機會,從離職到尋找新工作時一整個考量,則為離職傾向。

綜合觀察,當個體認為個人(如升遷、職涯)、環境(薪酬制度、工作內容)因素或其他因素感到不滿意時,可能萌生離職意願並可能開始找尋其他工作。本研究經由信度分析結果後,正式版問卷如附錄。

本研究引用黃開義(1984)<sup>18</sup>根據 Mobley(1978)所提出的量表, Mobley 提出員

---

<sup>15</sup>曾慧萍、鄭雅文(2002),「負荷-控制-支持」與「付出-回饋失衡」工作壓力模型中文版量表之信效度檢驗:以電子產業員工為研究對象,台灣衛誌,21(6):426。

<sup>16</sup>Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Managing human resources*. Mason, OH: Cengage Learning.

<sup>17</sup>Heydarian, M., & Abhar, S. (2011). *Factors contributing to employees' turnover intention*. *SEGi Review*, 4(2), 31-41.

<sup>18</sup>黃開義(1988),個人特質、工作特性、領導型與工作滿足、組織承諾對離職意願之影響,中原大學機械工程研究所未出版碩士論文。

工離職決策過程模式，主要是探討工作滿足感與離職之間的關係。<sup>19</sup>郭順成(2002)使用此量表其內部一致性的 Cronbach's 係數為 0.74，具有良好的信度。

操作型定義如下：員工與個人、組織或整體環境等因素相互影響，而產生工作滿意度降低，產生離職傾向產生，並有意或開始尋找其他工作機會，且評估新工作及現職之優劣因素，最後選擇離職或留任。

## 二、相關研究與結論

綜合觀之，由相關文獻及相關研究探討可得知，部分背景變項與離職傾向為正相關或負相關，職場霸凌、工作壓力與離職傾向關聯性藉由相關構面皆可得知一定程度之關聯性。職場霸凌對於工作壓力相關性，不被同事需要、支持與關懷，溝通未得到滿足時，無法對於工作投入專注力等，無法與團體獲得更多互動時，導致工作不易展開，則造成工作壓力。產生工作壓力因素諸多，如工作負荷量對於體力無法身任、工作時間過量自我運用時間被剝奪、薪資與工作時間不成比例、內部工作不穩定、企業缺乏制度及升遷等，當體力、薪資及時間與自我期望不符時，會促使員工產生離職傾向。職場霸凌如被忽視、忽略、謠言、工作量、嘲弄、工作未受到肯定及隱匿工作上相關訊息等，皆證實與離職傾向顯著相關。可發現薪資、升遷、興趣、主管、同事、健康、遷居、另有生涯規劃等諸多因素，當無法與主管、同事有更多的支持與互動，甚至以言語或非暴力的形式對於你人身或工作上的困境，在人際關係失衡的情況下，會產生工作壓力與離職傾向。工作壓力源諸多如薪酬制度、生涯規劃、工作環境、職場氛圍與個人展望不符時，會產生離職傾向。由文獻及相關研究可得知，職場霸凌、工作壓力與離職傾向皆是環環相扣的，各變項之構面，具有一定程度的相關性。

## 參、研究實施

### 一、研究方法

#### (一)文獻分析法

透過國內外專書、出版期刊、碩博士論文、報章雜誌、政府出版品、網路資料等，將蒐集有關職場霸凌、職場孤立、工作壓力、離職傾向等資訊，進行歸納整理與探討分析。

#### (二)問卷調查法

根據文獻分析與既有問卷，擬定問卷內容，整理與分析問卷資料，而確定職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向相關問題的存在性，藉由結果分析職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向之影響與關聯性，並提出意見，已利改善個人與團體關係，個人與團體提升互動，調整自我角色以適應環境變遷，得到認同與支持。

---

<sup>19</sup>郭順成(2002)，政府再造對員工工作滿足、組織承諾、工作投入與離職傾向影響之研究，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

## 二、研究假設

本研究目的探討工作者的個人基本資料，職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向關聯性之研究，工作者的個人基本資料是否對於離職傾向有相關；職場霸凌是否對於離職傾向有相關；職場孤立是否對於離職傾向有相關；工作壓力是否對於離職傾向有相關。

本研究之研究假設分為五組，詳述如下：

- H1：工作者之個人背景變項是否對於離職傾向有關聯性。
  - H1-1：性別不同與離職傾向有相關。
  - H1-2：年齡不同與離職傾向有相關。
  - H1-3：婚姻狀況與離職傾向有相關。
  - H1-4：教育程度與離職傾向有相關。
  - H1-5：產業別與離職傾向有相關。
- H2：工作者之職場霸凌與離職傾向有相關。
  - H2-1：工作霸凌與離職傾向有相關。
  - H2-2：個人霸凌與離職傾向有相關。
- H3：工作者之職場孤立與離職傾向有相關。
  - H3-1：人際疏離與離職傾向有相關。
  - H3-2：人際紛爭與離職傾向有相關。
- H4：工作者之工作壓力與離職傾向有相關。
  - H4-1：工作主控權與離職傾向有相關。
  - H4-2：工作心理負荷量與離職傾向有相關。
  - H4-3：工作場所社會人際關係與離職傾向有相關。
- H5：工作壓力在職場霸凌、職場孤立與離職傾向間之中介影響。
  - H5-1：職場霸凌與工作壓力有相關。
  - H5-2：職場孤立與工作壓力有相關。
  - H5-3：工作壓力在職場霸凌與離職傾向間之中介影響。
  - H5-4：工作壓力在職場孤立與離職傾向間之中介影響。

## 三、研究對象

本研究將以目前各產業之勞工為研究對象，以 Google 網路問卷隨機抽樣進行發放。因職場霸凌、職場孤立之情況，並無特定區域或產業發生，分布狀況較難評估且非常態分配，故採用無母數統計進行統計分析。黃俊英(2000)依無母數統計公式，誤差值為 5%，信賴區間為 95%條件下，導出樣本數至少應為 385 份的標準，以確保研究之精確度，因此本研究共收集 400 份問卷。瞭解渠等於職場環境之下，於職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向及關聯性之反應。初步將先進行預測，以瞭解問卷之信度、效度；並於正式施測時，進行分析歸納。

## 四、研究限制

### (一)研究方法

本研究以問卷調查法進行統計分析，其問卷來自文獻彙整後，符合本研究需求而編製而成的問卷，若有問卷以外的其他因素發生，可能無法反應勞工的實際情況。

### (二)研究對象

本研究以各產業的勞工為研究對象，因時間及能力上的限制，本研究僅發放 400 份問卷進行，在研究對象方面可能無法更廣泛的代表各產業的就業勞工之實際情況。

## 五、資料分析方法

在資料分析方法上，本研究採用 SPSS 統計軟體進行量化分析，採用之分析方法包括樣本資料分析、U 檢定、H 檢定、Spearman 相關係數及迴歸分析。因職場霸凌、職場孤立事件，一般都是獨立與非集中發生，較難瞭解分布狀況，故採自由分配法以解決母體分配非為常態分配的情形。但統計方式，要採取利用樣本資料之大小順序或等級的特性，以無母數統計檢定法進行統計推論。而是使用 U 檢定、H 檢定等無母數統計法，但應使用為順序變項的資料(ordinal)。即是將非常同意至非常不同意，改為順序的概念。里克特五尺度屬於順序量尺，但多數研究者在分析問卷時，視為等距變項。(如表 4)

表 4 有母數檢定與無母數檢定方法對應表

有母數檢定方法	無母數檢定方法
T 檢定法	Mann-Whitney U 檢定、Moses 檢定、二個樣本 Kolmogorov-Smirnov 檢定、Wald-wolfowitz 檢定
單因子變異數分析	K 個獨立樣本的 H 檢定法
相關係數	Spearman 秩相關係數

資料來源：杜強、賈麗艷(2014)，SPSS 統計分析完全學習手冊，頁 6-2。

## 肆、研究結論

本節以描述性統計方法，本研究將以 400 份有效問卷，依序對受訪樣本之性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、產業別、職場霸凌、職場孤立、工作壓力及離職傾向之樣本統計分析結果加以說明。

### 一、個人背景變項之描述性統計分析

就性別而言，在 400 份回收有效樣本中，男性占 31.3%，女性占 68.7%。就年齡而言，未滿 20 歲占 1.3%；20 歲以上至未滿 30 歲占 58%；30 歲以上至未滿 40 歲占 29.3%；40 歲以上至未滿 50 歲占 8.8%；50 歲以上至未滿 60 歲占 2%；60 歲以上占 0.8%。就婚姻關係而言，未婚占 73.5%；已婚占 23.5%；離婚或喪偶占 3%。就教育程度而言，國中占 1%；高中職占總 9.3%；專科學校占 10%；大學



占 62.5%，碩、博士占 17.3%。就產業別而言，農、林、漁、牧業占總 0.8%；製造業占 16.5%；電力及燃氣供應業占 0.5%；營造業占 3%；批發及零售業占 5.3%；運輸及倉儲業占 6.5%；資訊及通訊傳播業占 5.8%；金融及保險業占 8.5%；不動產業占 1.5%；專業、科學及技術服務業占 8.8%；支援服務業占 14.8%；公共行政及國防、強制性社會安全業占 4%；教育服務業占 5%；醫療保健及社會工作服務業占 10.5%；藝術、娛樂及休閒服務業占 6.5%；在有效樣本中，學生占 7.3%。

## 二、職場霸凌之描述性統計分析

在職場霸凌變項中，整體平均分數為 2.72，標準差為 1.18。工作霸凌平均分數為 2.89，個人霸凌平均分數為 2.55。表示大多數人填答選擇為「不同意」與「普通」之間，顯示大多數人在職場工作時，曾經遭受到職場霸凌的威脅。（詳見表 1）

表 1 職場霸凌資料統計

職場霸凌	平均數	標準差
工作霸凌	2.89	1.16
個人霸凌	2.55	1.20
整體性	2.72	1.18

## 三、職場孤立之描述性統計分析

職場孤立的變項中，整體平均數為 2.68，標準差為 1.14。人際疏離平均分數為 2.64；人際紛爭平均分數為 2.71。表示大多數人填答選擇為「不同意」與「普通」之間，顯示大多數人在職場工作時，曾經感受到職場孤立的知覺。（詳見表 2）

表 2 職場孤立資料統計

職場孤立	平均數	標準差
人際疏離	2.64	1.12
人際紛爭	2.71	1.16
整體性	2.68	1.14

## 四、工作壓力之描述性統計分析

在工作壓力的變項中，整體平均數為 2.95，標準差為 1.11。工作主控權平均分數為 2.78；工作心理負荷量平均分數為 3.35；工作場所社會人際關係平均分數為 2.73。表示大多數人填答選擇為「不同意」與「普通」之間，顯示大多數人在職場工作時，感受到工作壓力。其中以工作心理負荷量的感受程度最高，而工作心理負荷量構面中，題項的敘述分別為工作量累人、工作量難以負荷、無法在一定時間內完成工作及工作要求相抵觸，可瞭解工作者對於工作心理負荷量的實際情況。（詳見表 3）

表 3 工作壓力資料分析

工作壓力	平均數	標準差
工作主控權	2.78	1.15
工作心理負荷量	3.35	1.12
工作場所社會人際關係	2.73	1.08
整體性	2.95	1.11

### 五、離職傾向之描述性統計分析

離職傾向變項中，整體平均數為 3.28，標準差為 1.23。表示大多數人填答選擇為「普通」與「同意」之間，顯示目前填答者有離職想法。(詳見表 4)

表 4 離職傾向資料分析

離職傾向	平均數	標準差
離職傾向	3.28	1.23

### 六、假設驗證

本研究主要是探討職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向關聯性之研究，就以所回收之 400 份完整問卷，利用 SPSS 統計軟體進行分析並驗證研究假設，根據統計分析結果整理如下。

#### (一)個人背景變項對於離職傾向之假設驗證

個人背景變項對於離職傾向之假設驗證(如表 5)：

1. 性別：性別不同對於離職傾向並無顯著差異。
2. 年齡：年齡不同對於離職傾向具有顯著差異。且滿 20 歲以上至未滿 30 歲族群的離職傾向較高，其次為滿 30 歲以上至未滿 40 歲族群離職傾向較高；滿 50 歲未滿至 60 歲族群離職傾向較低，其次為未滿 20 歲族群離職傾向較低。
3. 婚姻狀況：婚姻狀況不同對於離職傾向具有顯著差異。且未婚族群的離職傾向較高；離婚或喪偶族群的離職傾向較低。
4. 教育程度：教育程度不同對於離職傾向具有顯著差異。且大學族群的離職傾向較高，其次為高中職離職傾向較高；國中族群的離職傾向較低。
5. 產業別：產業別不同對於離職傾向具有顯著差異。且營造業族群的離職傾向較高，其次為製造業；電力及燃氣供應業族群的離職傾向較低。

表 5 個人背景變項對於離職傾向之假設驗證

個人背景變項	假設	成立與否
H1-1：性別	性別不同與離職傾向有相關。	不成立
H1-2：年齡	年齡不同與離職傾向有相關。	成立
H1-3：婚姻狀況	婚姻狀況與離職傾向有相關。	成立
H1-4：教育程度	教育程度與離職傾向有相關。	成立
H1-5：產業別	產業別與離職傾向有相關。	不成立

**(二) 職場霸凌對於離職傾向之假設驗證**

職場霸凌對於離職傾向之假設驗證(如表 6)，說明如下：

1. 工作霸凌：工作霸凌對於離職傾向具有正向的關係存在，其次透過迴歸分析預測離職傾向之影響，結果為工作霸凌對於離職傾向具有顯著影響。工作霸凌程度越高，越會產生離職的想法。
2. 個人霸凌：個人霸凌對於離職傾向具有正向關係存在，其次透過迴歸分析預測離職傾向之影響，結果為個人霸凌對於離職傾向不具有顯著影響。

**表 6 職場霸凌對於離職傾向之假設驗證**

職場霸凌	假設	成立與否
H2-1：工作霸凌	工作霸凌與離職傾向有相關。	成立
H2-2：個人霸凌	個人霸凌與離職傾向有相關。	不成立

**(三) 職場孤立對於離職傾向之假設驗證**

職場孤立對於離職傾向之假設驗證(如表 7)，說明如下：

1. 人際疏離：人際疏離對於離職傾向具有正向關係存在，其次透過迴歸分析預測離職傾向之影響，結果為人際疏離對於離職傾向具有顯著影響。人際疏離程度越高，越會產生離職的想法。
2. 人際紛爭：人際紛爭對於離職傾向具有正向關係存在，其次透過迴歸分析預測離職傾向之影響，結果為人際紛爭對於離職傾向不具有顯著影響。

**表 7 職場孤立對於離職傾向之假設驗證**

職場孤立	假設	成立與否
H3-1：人際疏離	人際疏離與離職傾向有相關。	成立
H3-2：人際紛爭	人際紛爭與離職傾向有相關。	不成立

**(四) 工作壓力對於離職傾向之假設驗證**

工作壓力對於離職傾向之假設驗證(如表 8)，說明如下：

1. 工作主控權：工作主控權對於離職傾向具有負向關係存在，其次透過迴歸分析預測離職傾向之影響，結果為工作主控權對於離職傾向具有顯著影響。工作主控權分數越低，越會產生離職想法。
2. 工作心理負荷量：工作心理負荷量對於離職傾向具有正向關係存在，其次透過迴歸分析預測離職傾向之影響，結果為工作心理負荷量對於離職傾向具有顯著影響。工作心理負荷量分數越高，越會產生離職想法。
3. 工作場所社會人際關係：工作場所社會人際關係對於離職傾向具有負向關係存在，其次透過迴歸分析預測離職傾向之影響，結果為工作場所社會人際關係對於離職傾向具有顯著影響。工作場所社會人際關係分數越低，越會產生離職想法。

表 8 工作壓力對於離職傾向之假設驗證

工作壓力	假設	成立與否
H4-1：工作主控權	工作主控權與離職傾向有相關。	成立
H4-2：工作心理負荷量	工作心理負荷量與離職傾向有相關。	成立
H4-3：工作場所社會人際關係	工作場所社會人際關係與離職傾向有相關。	成立

(五)工作壓力在職場霸凌、職場孤立與離職傾向間之中介影響之假設驗證。

工作壓力在職場霸凌、職場孤立與離職傾向間之中介影響之假設驗證(如表 9)，說明如下：

1. 職場霸凌與工作壓力：透過迴歸分析預測工作壓力之影響，結果為職場霸凌對於工作壓力具有顯著影響。職場霸凌程度越高，越會產生工作壓力。
2. 職場孤立與工作壓力：透過迴歸分析預測工作壓力之影響，結果為職場孤立對於工作壓力具有顯著影響。職場孤立程度越高，越會產生工作壓力。
3. 工作壓力在職場霸凌與離職傾向間之中介影響：前述結論可得知，職場霸凌與工作壓力之關聯性、工作壓力與離職傾向之關聯性及職場霸凌與離職傾向之關聯性，透過迴歸分析預測後，發現工作壓力部分中介效果在職場霸凌與離職傾向之關係。
4. 工作壓力在職場孤立與離職傾向間之中介影響：前述結論可得知，職場孤立與工作壓力之關聯性、工作壓力與離職傾向之關聯性及職場孤立與離職傾向之關聯性，透過迴歸分析預測後，發現工作壓力部分中介效果在職場孤立與離職傾向之關係。

表 9 工作壓力在職場霸凌、職場孤立與離職傾向間之中介影響之假設驗證

假設	成立與否
H5-1：職場霸凌與工作壓力有相關。	成立
H5-2：職場孤立與工作壓力有相關。	成立
H5-3：工作壓力在職場霸凌與離職傾向間之中介影響。	部分成立
H5-4：工作壓力在職場孤立與離職傾向間之中介影響。	部分成立

## 伍、研究發現

根據本研究結果可得知以下結論：

- 一、由職場霸凌、職場孤立、工作壓力及離職傾向描述性統計可得知，標準差均大於 1，意味著填答者填答狀況懸殊，有部分工作者遭到顯著的工作霸凌及個人霸凌，處於較惡劣的職場環境。
- 二、離職傾向平均數高達 3.28，代表填答狀況為普通至同意間，考慮離職的程度較大。而職場霸凌、職場孤立及工作壓力填答狀況為不同意至普通間，表示曾經遭遇若干程度的職場霸凌、職場孤立及工作壓力。其中以工作壓力之工作心理負荷量程度較為顯著，顯示目前台灣高工時高工作量之狀況，影響



離職行為甚廣。

- 三、不同性別在各構面之 U 檢定，經比較分析發現男性的職場霸凌、職場孤立的相關構面及工作壓力之工作心理負荷量，達到顯著差異。可得知性別不同之填答者對於職場霸凌構面、職場孤立構面及工作心理負荷量的感受會有所不同。
- 四、不同年齡在各構面之 H 檢定，經比較分析發現滿 20 以上至未滿 30 歲的工作心理負荷量及離職傾向，達到顯著差異。可得知年齡不同之填答者對於工作心理負荷量及離職傾向的感受會有所不同。
- 五、不同婚姻在各構面之 H 檢定，經比較分析發現未婚的工作主控權及離職傾向達顯著差異。可得知不同婚姻之填答者對於工作主控權及離職傾向的感受會有所不同。
- 六、不同教育程度在各構面之 H 檢定，經比較分析發現大學及碩博士的工作心理負荷量，達到顯著差異。可得知不同教育程度之填答者對於工作心理負荷量的感受會有所不同。
- 七、產業別中的營造業離職傾向較高，本研究已證實工作壓力對於離職傾向的關聯性，而營造業對於工作壓力中的相關構面工作主控權與工作場所社會人際關係達到顯著，可得知營造業的工作主控權與工作場所社會人際關係較低，而使離職傾向程度偏高。
- 八、個人霸凌及人際紛爭對於離職傾向迴歸分析中較不顯著。工作霸凌可從工作心理負荷量相互映證，高工時高工作量之狀況；人際疏離可從工作場所社會人際關係相互映證，個人與主管及同事間，無法獲得良好的關係互動。而個人霸凌及人際紛爭屬於較激烈的衝突，以企業角度而言，若發生衝突及激烈的互動，不只影響工作效率，更處於惡劣的職場環境，無法透過溝通來解決問題，更為企業紀律及形象帶來負面之影響。

## 陸、研究建議

近來友善的職場環境意識逐漸抬頭，高離職率不僅影響著企業成本及企業形象，亦與團隊合作背道而馳，職場霸凌及職場孤立影響著工作壓力，而工作壓力更是離職的一大主因。研究建議如下：

### 一、對於管理意涵之建議

- (一) 男性對於職場霸凌、職場孤立及工作心理負荷量感受程度較高，男性較為衝動且競爭性較強，好強心態同時帶給男性較大的工作心理負荷量。因此在管理上須建立良性競爭，杜絕霸凌、孤立一事，應以相互支持一同成長，處於良好的競爭氛圍，而非欺壓他人以獲得表現。
- (二) 滿 20 以上至未滿 30 歲的工作心理負荷量及離職傾向，達到顯著差異。滿 20 歲以上至未滿 30 歲者，較多為社會新鮮人，因對於就業市場尚未明瞭，容易造成在學校和職場上的落差，而造成工作心理負荷量較高而產生離職

傾向。離職率影響著企業成本，招募、教育訓練甚至資遣費，人才的損失更造成企業的傷害。企業可嘗試瞭解社會新鮮人離職原因，進行相關諮詢，瞭解目前社會走向，也讓社會新鮮人職場銜接能夠更加順利。

- (三) 未婚的工作主控權及離職傾向達顯著差異，本研究樣本數為 400 份其中未婚者為 294 份，且滿 20 以上至未滿 30 歲為 232 份，未婚者及滿 20 以上至未滿 30 歲皆為樣本五成以上。可推論未婚者較多為滿 20 以上至未滿 30 歲，滿 20 以上至未滿 30 歲較多為社會新鮮人，與職場尚未銜接完全，主控權較低，多為聽令行事。已婚者有更多的家庭開銷，經濟壓力較為顯著，而未婚者相對不顯著些，故離職傾向相對較高。
- (四) 大學及碩博士的工作心理負荷量，達到顯著差異。普遍認為大學及碩博士教育程度高，專業知識相對也高，所負責之事務相對也高，企業相對給予相對價工資。而企業的期待可能造成員工的工作心理負荷量，可適時的分擔及協助或依照員工能力而找到符合該員工的職位，以降低工作心理負荷量。
- (五) 營造業風險較高，多元性、複雜性、環境多樣性、承攬性及勞工流動率等先天具高風險特性，加上缺少工業安全衛生知識、職責不清及趕進度…等因素都使營造業在安全管理上造成極大之困難與挑戰。營造業工作主控權較低，較多標準作業程序，以保障安全，同時高風險也帶來了較高的離職率，離職率較高情況下，員工及主管難以熱絡。工安事件頻傳，若加強勞動檢查及工業安全衛生知識可讓員工、主管獲得更多的專業知識，以降低風險及離職率。

## 二、強化職場心理健康

由研究結果可發現，現今人普遍受到若干程度的職場霸凌、職場孤立，近來報章雜誌更有因職場霸凌及孤立而造成之憾事。而研究結果亦成立職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向之關聯性，現今工作壓力成因已不單單是工作負荷量，職場人際關係也逐漸影響工作壓力與離職傾向。企業可多重視職場心理健康，主管及同事應以友善職場環境為目標，以團隊合作為導向。宣導職場友善環境，幸福的職場環境不僅可降低離職率，企業的重視更能讓員工激發更多的可能。

## 三、體認工作者工作壓力知覺敏銳

工作主控權、工作心理負荷量及工作場所社會人際關係均為顯著關係。企業及主管可嘗試更信任下屬，讓下屬擁有較多的工作參與感，以降低工作疏離感，更能感受工作成果；高工時高工作量一直存在於台灣，加班為常態，惡劣雇主更濫用責任制，不給予加班費，工作心理負荷量更為本研究平均數最高之構面，企業應更講求分工，考慮員工工作負荷量是否合理；主管及同事間的相處若更為融洽，相互間的支持與重視，團隊使命感會讓整個部分甚至企業，更上一層樓。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 何金針、陳聖賢(2005)。十二年國民教育中的高職定位與發展，商業職業教育，98：18-23。
- 林瑞雅(2006)，人際壓力源、尋求社會支持、工作倦怠、及員工工作態度之關係：中介歷程之探討，東吳大學心理學系未出版碩士論文。
- 姚皓庭(2012)，職場霸凌、知覺主管支持、知覺主管支持、職場偏差行為、職場偏差行為、工作倦怠與離職傾向之關聯性研究，私立輔仁大學心理學研究所未出版碩士論文。
- 張瀨文(2012)，職場霸凌知覺與主管支持和員工離職傾向之關聯性研究：以海運承攬運送業為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系未出版碩士論文。
- 郭順成(2002)，政府再造對員工工作滿足、組織承諾、工作投入與離職傾向影響之研究，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 曾慧萍、鄭雅文(2002)，「負荷-控制-支持」與「付出-回饋失衡」工作壓力模型中文版量表之信效度檢驗：以電子產業員工為研究對象，台灣衛誌，21(6)：426。
- 黃開義(1988)，個人特質、工作特性、領導型與工作滿足、組織承諾對離職意願之影響，中原大學機械工程研究所未出版碩士論文。

### 二、英文部分

- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Managing human resources*. Mason, OH : Cengage Learning.
- Brammer, L. M. (1993). *The helping relationship : Process and skills*. Boston : Allyn & Bacon.
- Einarsen, S. (2005). *The nature, causes and consequences of bullying at work : The Norwegian experience*. *Pistes*, 7(3), 1-14.
- French, J & Kahn, R., (1962). *A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health*. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.
- Heydarian, M., & Abhar, S. (2011). *Factors contributing to employees' turnover intention*. *SEGi Review*, 4(2), 31-41.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Organizational effects of bullying*. In H. Kemshaw & J. Pritchard (Eds). *Good practice in working with victims of violence*. London, UK : Taylor & Francis Group, 145-161.
- Margolis, B. L., Kroes, W. H., & Quinn, R. P. (1974). *Job stress : An unlisted occupational hazard*. *Journal of Occupational Medicine*, 16(10), 659-661.
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). *Workplace isolation: Exploring the construct and its measures*. *Psychology & Marketing*, 24(3), 195-223.

Staale Einarsen、Helge Hoel & Notelaers(2009). *Measuring exposure to bullying and harassment at work : Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, Work & Stress*, 23(1), 32.

Stobbs, Christine ( 2004). *Isolation in the workplace : Taking control, finding a way forward. Personal Deverlopment*.26:336.

Thompson, C.A. & Prottas, D.J. (2005). *Relationships among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 100-118.

### 三、網路資料

Noa Zanolli(2002) , *When Conflict In The Workplace Escalates To Emotional Abuse*, 取自 <http://www.mediate.com/articles/davenport.cfm> (最後瀏覽日期：2015 年 9 月 15 日)。

## 附錄：調查問卷

本研究之問卷調查係採用「職場霸凌、職場孤立、工作壓力與離職傾向關聯性之研究」調查問卷乙式，其主要的題項設計如下：

### 第一部分：基本資料

1. 性別-----男 女
2. 年齡-----20 歲以下 21~30 歲 31~40 歲 41 歲以上。
3. 婚姻-----未婚 已婚。
4. 教育程度-----高中職以下(含) 專科學校 大學 碩士 博士。
5. 產業別-----批發及零售業 住宿及餐飲業 金融及保險業  
專業、科學及技術服務業  
公共行政及國防；強制性社會安全  
醫療保健及社會工作服務業  
運輸及倉儲業 資訊及通訊傳播業 不動產業  
支援服務業 教育服務業 藝術、娛樂及休閒服務業  
其他\_\_\_\_\_

第二部分：下列各項敘述句是描述您「在職場工作時」與主管、同事及下屬相處時，可能會發生的狀況，在右欄的欄位中，勾選最符合您同意程度的選項。	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 有人隱匿我工作上的訊息而影響我的績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 所指派之工作低於我的工作能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的意見及想法常會被忽略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我常被指派不合理的任務及完成期限。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的工作遭到過度監控。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6. 我被剝奪我應有的權利(如病假、休假)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的工作量難以負荷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我會因為工作表現而被嘲笑或羞辱。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我曾失去已獲得的重要工作或替換成較無價值的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我曾聽到與我有關的謠言或流言蜚語。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我曾被排擠或孤立。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 有人對我個人甚至私生活，做出較侵略性的言論，	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 有人曾暗示我應該離職。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我工作上的失誤經常被提及。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 與人商討工作時，我經常被忽略或是帶有敵意反應。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 不論我如何努力工作仍會遭受到批評。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我曾遭受到難以相處的人所施予的惡作劇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我的意見常遭受到反對。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 因為我的個性被成為戲弄或嘲諷的對象。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：下列各項敘述句是描述您目前在職場工作時的人際壓力源感受，在右欄的欄位中，勾選最符合您同意程度的選項。	非 常  同 意	同 意	普 通 意	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 你在職場中，別人較少提供工作所需的幫助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 你與同事之間，以公事往來為主，較少聊到生活上的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 你在職場中，同事之間不會分享公司裡所發生的重要事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 你在職場中，同事之間較難打成一片。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 你在職場中，曾因人際紛爭而影響升遷及工作推展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 你在職場中，同事之間做決定時大家較常堅持己見，產生衝突。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 你在職場中，經常見到人際紛爭。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 你在職場中，經常因為競爭激烈，同事之間彼此較勁。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：下列各項敘述句是描述您目前工作壓力的感受，在右欄的欄位中，勾選最符合您同意程度的選項。	非 常  同 意	同 意	普 通 意	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我的工作經常需要學習新事物。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的工作需有創意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的工作需要高度技術。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的工作需要做各式各樣的事情(工作多元)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的工作有機會發展成特殊技能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我的工作有很多事情可以自己做主。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我擁有決策的決定權。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我的意見具影響力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的工作很累人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我的工作過量，較難以負荷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我的工作經常沒有足夠的時間完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我的工作經常要求做互相抵觸的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. 我的主管會關心下屬的福利。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我的主管會聽取我的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我的主管會帮助下屬完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我的主管會組織下屬成為團隊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我的同事會把自己份內的事情做好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我的同事會關心我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我的同事會幫助我完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>第四部分：下列各項敘述句是描述您目前離職傾向的程度，在右欄的欄位中，勾選最符合您同意程度的選項。</p>	非 常  同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 您是否經常考慮要辭去目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您是否經常想要找尋工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 您是否肯定想辭去現在的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>