

Quiet Quitting เป็นทางเลือกหรือไม่? การศึกษาพฤติกรรมการทำงานแบบ Quiet Quitting ของพนักงาน
โดยอิงทฤษฎีความต้องการ-ทรัพยากรในงาน
(Job Demands-Resources Model): โดยมีความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวแปรกำกับ

Quiet Quitting? Exploring Employees' Quiet Quitting Behavior Based on Job Resource-
Demand Theory: Take Emotional Intelligence as a Moderating Variable

躺平行不行?以工作资源—
需求模型探讨员工安静离职倾向:以情绪智力为干扰

โทยว ฉี หลิน Yu Chilin 游奇霖¹

เฉิน ชิวหลี่ Chen Hsui-Li 陈绣里²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของบริบทการทำงานที่เกิดจากความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน ที่มีต่อการเลือกใช้กลยุทธ์การทำงานรูปแบบใหม่ของพนักงาน ได้แก่ พฤติกรรม Quiet Quitting โดยพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของพนักงานในปัจจุบัน นอกจากนี้ งานวิจัยยังได้นำการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ ได้แก่ ประเทศไทยและไต้หวัน มาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาความแตกต่างภายใต้บริบททางวัฒนธรรมที่ต่างกัน และเพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในทางการบริหารจัดการองค์กร

คำสำคัญ: Quiet Quitting; ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์; ความหมายของงาน; ความฉลาดทางอารมณ์

Abstract

This research adopts Structural Equation Modeling (SEM) to examine the relationships and effects of work contexts formed by job demands and job resources on employees'

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (หลักสูตรภาษาจีน) วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีน เพื่อการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Master's Student in MBA (Business Administration), Thai-Chinese International School of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, 泰国商会大学, 泰-中国际管理学院, 工商管理硕士研究生

² วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน Thai-Chinese International School of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学

adoption of emerging work strategies—namely, Quiet Quitting behavior. Furthermore, individual differences in emotional intelligence are incorporated to provide a clearer understanding of contemporary employee behavioral patterns. In addition, a cross-national comparison between Thailand and Taiwan is included to analyze differences across cultural contexts, thereby offering practical implications for organizational management.

Keywords: Quiet Quitting; Emotional Exhaustion; Meaning of Work; Emotional Intelligence

摘要

本研究以结构方程模型（SEM）分析法，探讨工作需求与工作资源所形成之工作情境对现今员工新兴工作策略选择—安静离职行为之关系及影响，并加入情绪智力之个体差异，以便清楚理解现今员工之行为特征，并纳入国家比较(泰国与台湾)，来分析不同文化背景下的差异，为组织管理实务提供参考与建议。

关键词：安静离职；情绪耗竭；工作意义感；情绪智力

1. 引言

1.1 研究背景

1.1.1 COVID – 19 疫情之工作影响

2019 年以前，大众日常化的远程通信早已存在多年，如:运营长达 23 年直到 2025 年停运的知名全球实时通讯软件 Skype，信息科技 ICT 技术早用于辅助生活日常，在低沟通成本、实时沟通效率、促进远距跨国合作等优点下，ICT 技术在当时已被广泛使用来辅助实体生活。为使实体生活更便利 ICT 科技的趋势一直都在进行着，包含多任务折迭双屏幕智能手机、云端计算、数据整合、行动 APP 等，

许多发展在之前未必有现在来得如此必要。

直到 2019 年世界爆发全球性的危机 COVID – 19 疫情，加速了 ICT 技术的运用，此技术从「需要」变得「必要」。以前远程通信在工作中是为对抗效率最大化下不可控因素如:时区差异；现在尽管在相同时区、邻近地点、隔壁间的办公室，亦经常会使用远程通信。这样的工作变化来自于初期疫情下各国政

府的隔离措施，迫使企业让员工以居家上班的形式工作，员工亦无需花费通勤时间等成本，仅须在公司规定期间内达到规定之绩效，使员工可以更灵活地运用时间，公司亦能节约员工实际到岗上班须花费的固定开支。

尽管疫情为公司企业及员工个体带来许多便利，但员工个体却必须面对生活与工作同时进行的压力，像是频繁地在角色间切换、时间运用不够专注与固定以及公司赋予比以往更高的规定绩效与多项任务，工作需求因疫情变得不再单纯，无法如同疫情前早九晚五的上班时间、单纯相似的重复工作。

1.1.2 工作价值观转变

工作需求复杂化伴随而来的压力，在疫情趋缓员工纷纷活到岗位或以半混合的形式工作后，并未得到相对地减少，因为工作型态等内容早已适应「远程」的工作形式，疫情工作需求多了到岗的工作要求与限制，却未得到应对的工作资源，使员工的工作压力高涨至部分个体无法负荷，在高压的工作情境下，许多员工开始重新思考人生的意义，来面对如同疫情这样不确定的未来。以前努力上进、忠诚高程度投入的工作价值观，不一定能够带来未来的生活保障，有部分员工选择以倦怠策略来应对疫情后的高需求来平衡生活与工作，亦有部份人选择以「刚刚好」的工作方式，在不离职的情况下，降低额外投入，仅履行最低角色要求的应对策略—「安静离职 Quiet Quitting」，来找寻个体生活中的意义来面对不确定的未来。

1.2 研究目的

1.2.1 研究目的

组织管理直接关乎公司运营，在大环境不断变化下组织管理应不段调整来顺应环境，组织产能来自于不同员工个体的共同绩效积累，在追求产能最大化的同时，该如何引领员工们努力产出促使组织长期稳定发展与成长是组织管理上的重要课题，该给予不同员工多少工作资源来促使员工感受到工作意义？赋予多少需求负荷？才能让员工个体在平衡自身生活与工作的同时，亦能为组织付出额外努力，来使公司运营更稳定发展。

1.2.1 研究贡献

- (1) 探讨现今员工为何会产生 Quiet Quitting
- (2) 探讨工作需求—资源对 Quiet Quitting 之影响
- (3) 探讨工作需求—资源对情绪耗竭及情绪耗竭对 Quiet Quitting 之影响
- (4) 探讨工作需求—资源对工作意义感及工作意义感对 Quiet Quitting 之影响

(5) 探讨情绪智力在工作需求—资源双历程与 Quiet Quitting 之影响

1.3 研究的意义

1.3.1 理论意义

组织管理在变动的大环境下不断更新调整，本研究将新兴趋势「安静离职 (Quiet Quitting)」纳入工作需求—资源理论架构中进行探讨，并补足过去研究多聚焦于倦怠、绩效及离职倾向，较少探讨的「低投入但未实际离职」的工作行为策略，并加入跨文化（泰国 vs 台湾）探讨其中差异。

1.3.2 实务意义

说明组织更理解公司内部职员，并做出对应策略提前预防员工安静离职倾向，也适当弹性调整工作设计，包含降低工作需求及加强资源分配。也提供跨文化管理上的参考与建议，以利员工个体及公司企业共同发展成长。

2. 研究方法与设计

2.1 研究架构

如图 1 所呈现之 JD-R 双路径研究架构图，以工作情境形成之工作需求—资源为自变量，情感耗竭、工作意义感为中介变量、QQ 为依变量。情绪智力则为干扰变数。

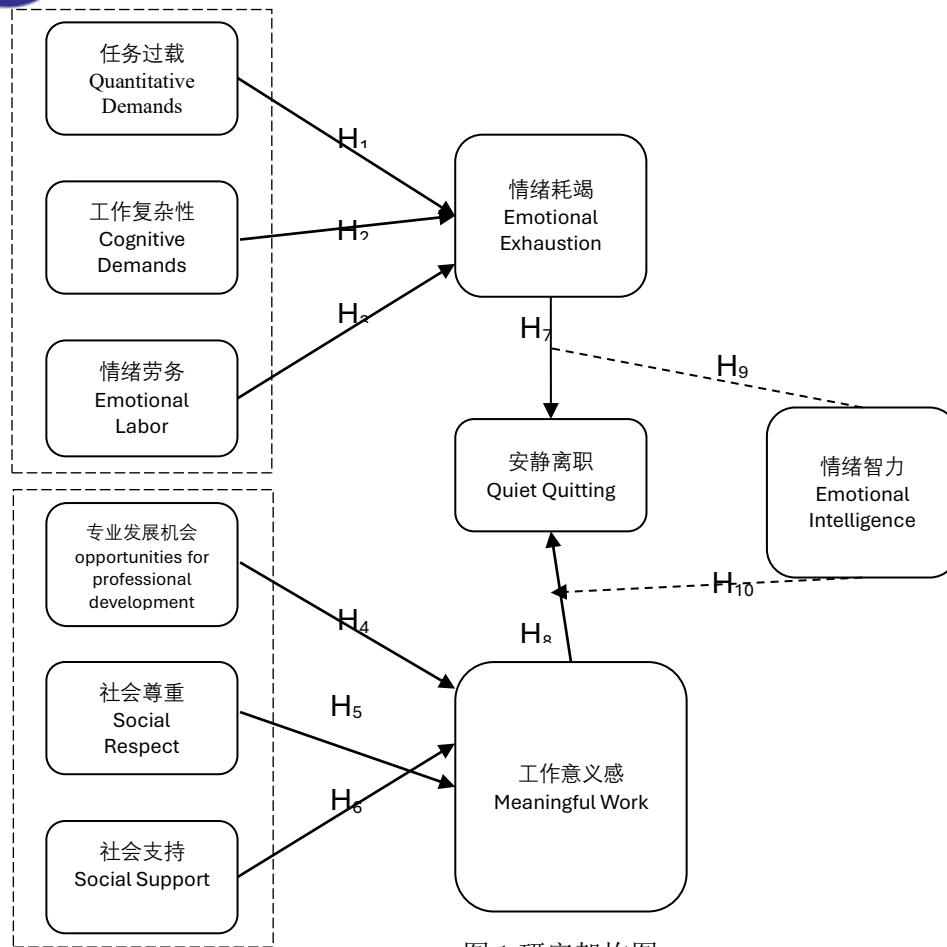


图 1 研究架构图

2.2 研究定义

研究变数	衡量构面	定义	文献来源
工作需求 (Job Demands)	任务超载	个体在有限身资源下，长期处理过多超出其能力所能负荷之工作任务，所呈现之超载工作需求。	Demerouti et al. (2001); Bakker & Demerouti (2007)
	工作复杂性、信息超载	个体为维持工作表现，须持续投入大量认知与心理资源，并使其个体长期处于高注意、高警觉状态之工作需求。	
	情绪劳务	个体为符合角色规范，不断投入其有限心理与情绪资源之「劳动」工作需求。	

表 1 工作需求-资源理论之操作型定义表

研究变数	衡量构面	定义	文献来源
工作资源 (Job Resources)	专业发展机会	工作能获得专业学习与成长之提升其工作能力的机会。	Demerouti et al. (2001); Bakker & Demerouti (2007)
	社会尊重	工作中，被他人尊重、认可的对待，其良好关系对待能使工作更顺利。	
	社会支持	工作中，他人或组织给予支撑个体的实体或虚拟资源，其具有协助工作或缓冲压力之功能。	
	情绪耗竭	当个体在高工作需求的长期压力下，因持续投入心理与情绪资源，最后主观感受到「极度疲惫」的临界状态，其状态难以再投入心理与情绪资源。	
	工作意义感	个体知觉工作所做之事，具有与其信念、价值、人生目标一致之主观评价。	
情绪耗竭 (Emotional Exhaustion)	情绪耗竭		Maslach & Jackson (1981)
工作意义感 (Meaningful Work)	工作意义感		Rosso, Dekas & Wrzesniewski (2010)
安静离职 (Quiet Quitting)	安静离职	员工在不离职的情况下，降低额外投入，仅履行最低角色要求。	Harter (2022)
情绪智力 (Emotional Intelligence)	情绪智力	个人察觉、理解与调节运用自身和他人情绪之能力。	Salovey & Mayer (1990)

表 1 工作需求-资源理论之操作型定义表 (续)

2.3 研究方法

本研究采用 SPSS 软件进行量化分析，为提升填答便利性与确保足够样本数，本研究以在线问卷形式进行泰国与台湾两国之跨文化资料搜集，并以 Likert 七点尺度作为衡量，以便后续之统计分析。

2.3.1 研究对象

本研究对象为泰国及台湾现职工作者，涵盖不同性别、年龄、产业、职位与年资背景。

2.3.2 信度分析法

本研究将针对各个研究构面分别进行信度分析 (Cronbach's α)，以确保问卷之稳定性及一致性。

2.3.3 效度分析法

本研究透过验证性因素分析（CFA）检验模型建构效度，其包含收敛度与区别效度，并评估模型具有良好的适配度，以确保量表之有效性。

2.3.4 线性结构分析 SEM

本研究采用结构方程 SEM 进行数据分析，以检测个潜在变量间之因果关系，以验证研究假设，位比较跨文化背景之差异，以分析泰国及台湾样本之路径差异。

2.4 研究流程

本研究透过相关文献搜集整理编制研究架，并以既有量表制作泰语及中文版本之衡量问卷，并对初版问卷施策发放后对内容进行修正，以确认问卷题项之准确性及可理解性，并以在线形式对泰国、台湾进行正式问卷发放，以在职工作者作为研究对象。问卷完成回收后，进行数据整理与筛选，并剔除如职业为学生、未就业或其他明显无效之问卷后，利用 SPSS 与 AMOS 统计软件进行量化分析与假设验证。

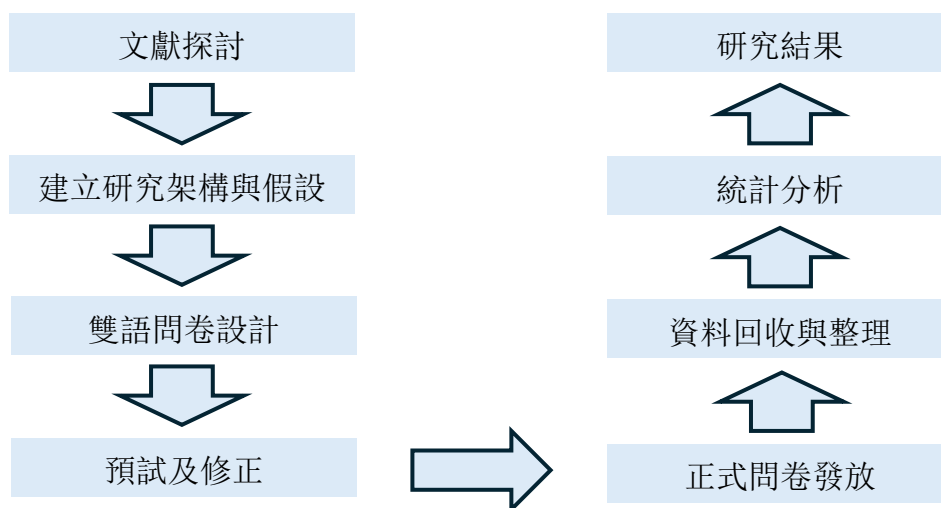


图 2 研究流程图

3. 研究结果

3.1 分析过程

本研究于正式发放问卷后，回收共计台湾有效样本 417 份（无效 26 份）、泰国有效样本 326 份（无

效 3 份)。并对其数据进行信效度检验以及跨文化差异比较。结果发现跨文化差异比较中, 除情绪耗竭 EE 之外皆存在显著差异。

3.1.1 信效度分析

其后续利用 SPSS 进行量表信度与效度检验, 信度方面台湾样本显示, 各构面之 Cronbach's α 系数介于.654 至.951 之间, 其中情绪耗竭 EE 构面之 α 值为.951 最高, 而情绪劳累 ED 构面之 α 值为.654, 略低于.70, 但仍为探索性研究之可接受范围, 故予以保留。而泰国样本显示, 各构面之 Cronbach's α 系数介于.650 至.931 之间, 其中社会支持 SC 构面之 α 值为.931 最高, 而工作复杂性与信息过载(认知型需求) CD 构面之 α 值为.650, 略低于.70, 亦予以保留, 两国样本皆达可接受标准, 显示本研究量表有良好内部一致性。

效度方面, 本研究利用 AMOS 软件进行验证性分析 CFA 检验, 模型共 44 个题项, 台湾样本中, 标准化因素负荷量介于.22 至.89 之间, AVE 值介于.33 至.75 之间, CR 介于.59 至.95 之间。泰国样本中, 标准化因素负荷量介于.23 至.95 之间, AVE 值介于.33 至.82 之间, CR 介于.64 至.93 之间。两国样本中, 皆存在部分题项及构面未达建议标准值, 经再次数据题项确认后, 基于跨文化翻译差异及构面本身多面向影响, 仍具有一定程度之内不一致性与收敛效度, 为保有采用既有量表完整性, 不予以删除数值偏低题项, 并优先保留原量表架构。

3.1.2 跨文化差异分析

本研究采用 SPSS 软件进行 MANOVA 分析, 显示不同国家受试者于整体研究变量具有显著差异 (Wilks' Lambda=.687, $F=84.070$, $p<.001$, $\eta_p^2=.313$), 表示国家对研究变量具有显著影响。

第二部分, 为进一步了解不同国家受试者于各变量之差异情形, 本研究进行单变量差异分析, 各细格描述统计如表 2 分析结果显示: 不同国家受试者对工作意义感 MW ($F=209.278$, $p<.001$, $\eta_p^2=.220$)、安静离职 QQ ($F=47.502$, $p<.001$, $\eta_p^2=.060$) 与情绪智力 EI ($F=252.307$, $p<.001$, $\eta_p^2=.254$) 皆有显著差异; 然而情绪耗竭 EE ($F=.017$, $p=.896$, $\eta_p^2=.000$) 则未达显著差异。

变数	F 值	p 值	η_p^2	结果
EE	.017	.896	.000	不显著
MW	209.278	$p<.001$	.220	显著
QQ	47.502	$p<.001$	.060	显著
EI	252.307	$p<.001$	.254	显著

固定因子为国家(台湾、泰国)。

表 2 相异国家受试者之单变量差异分析表

第三部分，为更进一步了解台湾与泰国受试者于国家文化价值观之差异情形，本研究针对补充量表之国家文化 NC 各题项进行 t-test 检定分析。其中，国家文化价值观使用 Hofstede 文化价值观量表衡量，结果显示，除服从权威题项未达显著差异 ($p > .05$)，表示台湾与泰国受试者于服从权威倾向上无显著差异。而集体主义、不确定性趋避以及个人成就导向价值观上存在显著差异 ($p < .001$)。

题项	t 值	p 值	Cohen' s d	结果
NC1	-.707	.480	-.052	不显著
NC2	-13.805	$p < .001$	-1.021	显著
NC3	-3.662	$p < .001$	-.271	显著
NC4	15.806	$p < .001$	1.169	显著

注：台湾样本数 $n=417$ ；泰国样本数 $n=326$

表 3 国家文化题项差异分析表

根据跨国文化差异分析显示，两国文化差异明显不同，并依此结果分别做 SEM 模型分析与假设验证。其中台湾 SEM 分析结果显示，工作意义感 MW 未直接影响安静离职 QQ，因此未进一步探讨情绪智力 EI 于两者之中的调节效果。泰国 SEM 分析结果，再加入情绪智力 EI 共同讨论之后，由于模型架构较为复杂，估计结果不稳定，因此未维持模型估计之合理性与质量，本研究将泰国 SEM 分析拆为两个部分探讨，第一部分为 SEM 无调节效果之模型分析，第二部分独立调节效果。

3.2.1 验证假设(台湾)

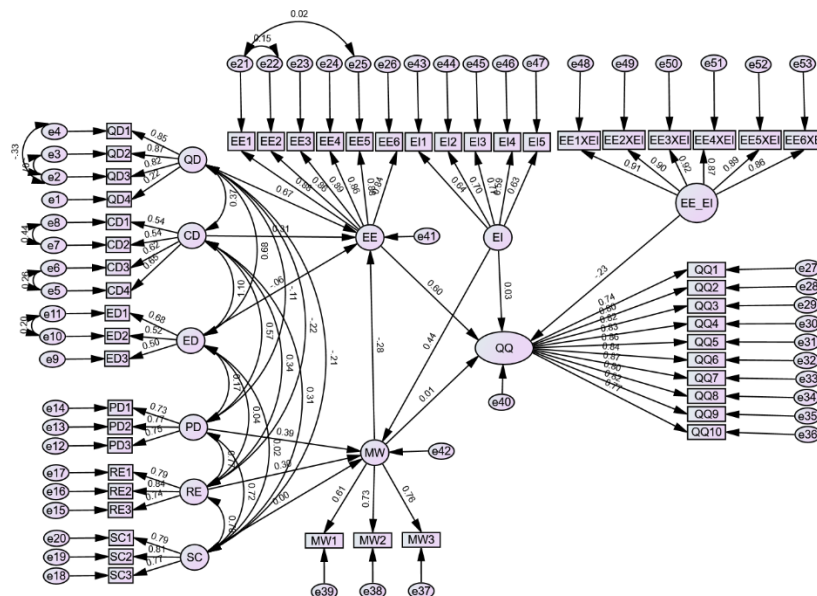


图 3 SEM 模型图(台湾)

从上图 3 SEM 模型图(台湾)结果显示, 在工作需求构面中, 任务过载 QD(量化型工作需求)对情绪耗竭有正向影响($\beta = .67, p < .001$), 显示当工作负荷与时间压力增加时, 台湾受试者较容易产生情绪耗竭。而工作复杂性与信息过载 CD(认知型工作需求)亦对情绪耗竭有正向影响($\beta = .31, p < .001$)。情绪劳务 ED 则对情绪耗竭未达显著标准, 且影响不明显($\beta = -.06, p = .494$)。

在工作资源构面, 专业发展机会 PD($\beta = .39, p < .001$)与社会尊重 RE($\beta = .30, p = .006$)对工作意义感有正向影响, 表示台湾受试者较重视个人成长、发展机会与组织制度下的实际认可尊重及公平对待, 在社会支持 SC 对工作意义感未达显著标准, 且影响接近于零($\beta = .00, p = .967$), 显示来自同事的支持并非是影响台湾受试者工作意义感的重要因素。

核心重点方面, 情绪耗竭 EE 对安静离职 QQ 正向影响($\beta = .60, p < .001$), 表示台湾受试者情绪耗竭程度愈高, 安静离职的倾向愈高。调节方面, 情绪智力 EI 具有显著调节作用, 可以降低情绪耗竭对安静离职的影响($\beta = -.23, p < .001$)。结果亦发现在台湾样本中, 工作意义感 MW 对安静离职几乎没有任何影响($\beta = .01, p < .001$)。

在下表 4 模型适配度检验(台湾)部分, 结果显示适配度指针皆未达建议标准, 具有改善空间, 可能原因在于工作需求与工作资源涵盖的构面盛广, 其可能隐藏更高层次的影响要素于本研究探讨范围之外, 且研究涵盖多个构面及题项, 并深受文化背景、语言翻译影响, 可能增加模型估计之复杂程度, 并得以下结果。

指标类型	指标名称	适配标准	检验结果	是否可接受
绝对适配指标	χ^2/df	< 3.00	10.579	否
	RMSEA	< 0.08	0.152	否
增量适配指标	CFI	> 0.90	0.541	否
	GFI	> 0.90	0.657	否
	TLI	> 0.90	0.507	否

表 4 模型适配度检验表(台湾)

由下表 5 SEM 路径系数结果表(台湾)显示, 在工作需求构面中, 任务过载 QD、工作复杂性与信息过载 CD 皆对情绪耗竭 EE 有显著正向影响; 然而情绪劳务 ED 对情绪耗竭未达显著影响。

在工作资源方面, 专业发展机会 PD 和社会尊重 RE 对工作意义感 MW 皆具显著影响; 社会支持 SC 则未达显著。

此外, 情绪耗竭对安静离职具有显著正向影响, 当员工耗竭程度愈高, 安静离职倾向也愈高, 而工作意义感对安静离职则未达显著影响。

此外, 检验解果显示, 情绪智力 EI 于情绪耗竭与安静离职间具有调节效果, 表示情绪智力可以减

弱情绪耗竭对安静离职之影响。

路径	系数 Estimate	标准误 S.E	z-value	p	结果
QD→EE	3.059	.750	4.078	<.001	非常显著
CD→EE	.503	.129	3.894	<.001	非常显著
ED→EE	-.148	.217	-.684	.494	不显著
PD→MW	.386	.097	3.990	<.001	非常显著
RE→ MW	.284	.104	2.740	.006	很显著
SC→ MW	.004	.088	.041	.967	不显著
EE →QQ	.476	.042	11.257	<.001	非常显著
MW →QQ	.018	.071	.260	.795	不显著
EE×EI→QQ	-.032	.006	-5.460	<.001	非常显著

表 5 SEM 路径系数结果表(台湾)c

标号	假设	结果
H1	任务超载对情绪耗竭具有正向影响。	成立
H2	工作复杂性与信息超载对情绪耗竭有正向影响。	成立
H3	情绪劳务对情绪耗竭具有正向影响。	不成立
H4	专业发展机会对工作意义感具有正向影响。	成立
H5	社会尊重对工作意义感具有正向影响。	成立
H6	社会支持对工作意义感具有正向影响。	不成立
H7	情绪耗竭对 Quiet Quitting 具有正向影响。	成立
H8	工作意义感对 Quiet Quitting 具有负向影响。	不成立
H9	情绪智力在情绪耗竭与 Quiet Quitting 之间具有调节效果，使两者之正向关系减弱。	成立
H10	情绪智力在工作意义感与 Quiet Quitting 之间具有调节效果，使两者之负向关系减弱。	未进一步分析

表 6 假设结果汇总表(台湾)

3.2.2 验证假设(泰国)

第一部分，无调节 SEM 模型分析及验证假设结果。

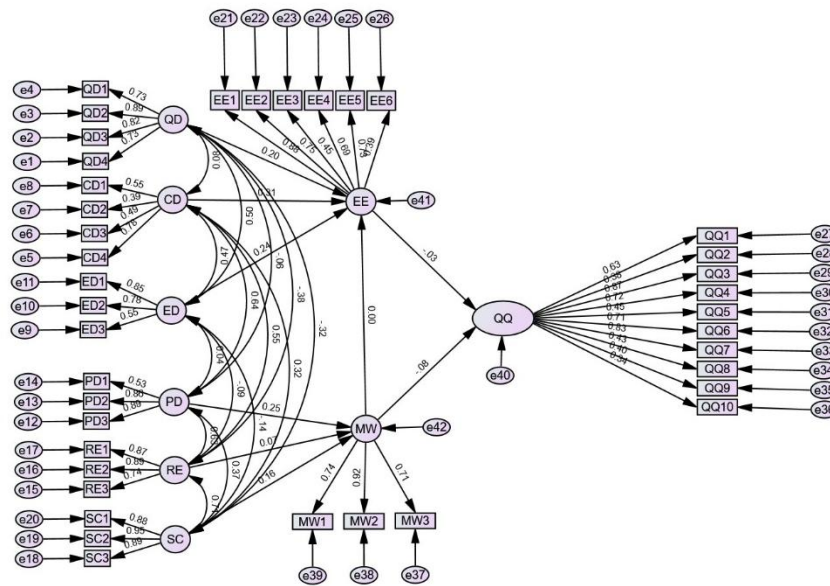


图 4 无调节 SEM 模型图(泰国)

从上图 4 无调节 SEM 模型图(泰国)结果显示,在工作需求构面中,任务过载 QD (量化型工作需求)对情绪耗竭有显著正向影响($\beta = .20$, $p = .005$),显示当工作负荷与时间压力增加时,泰国受试者较容易产生情绪耗竭。工作复杂性与信息过载 CD (认知型工作需求)亦对情绪耗竭有显著正向影响($\beta = .31$, $p < .001$),显示当泰国受试者在面临愈复杂的工作时,愈容易产生情绪耗竭。此外,情绪劳 ED 对情绪耗竭亦有显著正向影响($\beta = .24$, $p = .005$),表示在工作过程中频繁表情控制与情绪管理,也可能会提高泰国受试者的情绪耗竭程度。

在工作资源构面,专业发展机会 PD 对工作意义感有显著正向影响($\beta = .25$, $p = .003$),自我发展与成长较能够提高泰国受试者工作意义感程度。社会尊重 RE 对工作意义感未达显著标准($\beta = .07$, $p = .554$),且影响限度有限。而社会支持 SC 对工作意义感影响虽有正向影响,但亦未达显著标准($\beta = .16$, $p = .075$),显示社会支持对工作意义感的影响较不明显。

核心重点方面,泰国受试者在情绪耗竭 EE 对安静离职 QQ 未达显著标准($\beta = -.03$, $p = .609$),显示情绪耗竭程度并不会影响泰国受试者安静离职倾向。此结果与台湾样本显示具有显著正向影响之结果不同,亦符合前述 3.1.2 章节跨国差异分析结果相符。

在下表 7 模型适配度检验(泰国)部分, 结果亦显示适配度指针皆未达建议标准, 具有改善空间, 可能原因在于工作需求与工作资源涵盖的构面盛广, 且台湾及泰国在工作需求与资源构面可能存在极大差异, 其可能隐藏更高层次的影响要素于本研究探讨范围之外, 且研究涵盖多个构面及题项, 并亦深受文化背景、语言翻译影响, 可能增加模型估计之复杂程度, 并得以下结果。

指标类型	指标名称	适配标准	检验结果	是否可接受
绝对适配指标	χ^2/df	< 3.00	5.292	否
	RMSEA	< 0.08	0.115	否
增量适配指标	CFI	> 0.90	0.654	否
	GFI	> 0.90	0.540	否
	TLI	> 0.90	0.622	否

表 7 模型适配度检验表(泰国)

路径	系数 Estimate	标准误 S.E	z-value	p	结果
QD→EE	.210	.074	2.833	.005	很显著
CD→EE	.322	.080	4.010	<.001	非常显著
ED→EE	.425	.152	2.798	.005	很显著
PD→MW	.168	.057	2.955	.003	很显著
RE→ MW	.047	.079	.591	.554	不显著
SC→ MW	.094	.053	1.782	.075	不显著
EE →QQ	-.027	.053	-.512	.609	不显著
MW →QQ	-.129	.102	-1.266	.205	不显著

表 8 SEM 路径系数结果表(泰国)

标号	假设	结果
H1	任务超载对情绪耗竭具有正向影响。	成立
H2	工作复杂性与信息超载对情绪耗竭有正向影响。	成立
H3	情绪劳务对情绪耗竭具有正向影响。。	成立
H4	专业发展机会对工作意义感具有正向影响。	成立
H5	社会尊重对工作意义感具有正向影响。	不成立
H6	社会支持对工作意义感具有正向影响。	不成立
H7	情绪耗竭对 Quiet Quitting 具有正向影响。	不成立
H8	工作意义感对 Quiet Quitting 具有负向影响。	不成立

表 9 假设结果汇总表(泰国)

第二部分，未了解情绪智力 EI 于情绪耗竭 EE 至安静离职 QQ 之间是否具有调节效果，因此进行独立检验。

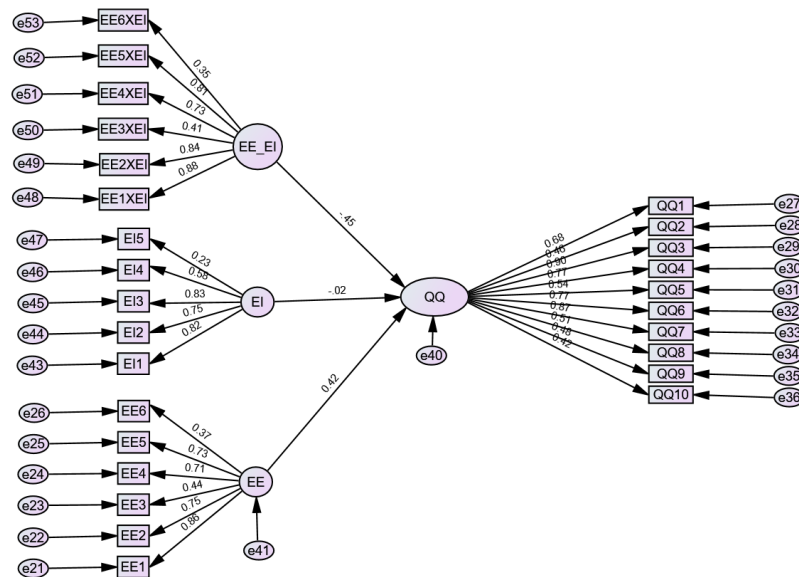


图 5 独立调节 SEM 模型图(泰国)

路径	系数 Estimate	标准误 S.E	z-value	p	结果
EE×EI→QQ	-.062	.008	-7.657	<.001	非常显著

表 10 检验结果

检验结果显示，情绪智力于情绪耗竭 EE 至安静离职 QQ 之间具有显著负向调节效果 ($\beta = -.45$, $p < .001$)，显示情绪智力会降低泰国受试者在情绪耗竭时对安静离职之影响程度。此结果与台湾受试者相同 ($\beta = -.23$, $p < .001$)。当个体具备较高情绪智力时，即使面临高程度的情绪耗竭，安静离职倾向亦较不明显。

3.1 影响因素分析结果

本研究透过结构方程模型分析各变项对安静离职之影响机制，结果显示，两国工作需求与工作资源呈现结果，呈现部分一致，部分不一致。

首先，在工作需求方面，任务超载 QD、工作复杂性与信息超载 CD 皆对情绪耗竭有显著正向影响，因此 H1 与 H2 在台湾及泰国样本皆获得支持，显示当工作负荷增加或工作内容复杂程度提高时，皆可能提高受试者情绪耗竭程度。然而，在情绪劳务 ED 方面则出现跨国差异，台湾样本未达显著水平，因此 H3 不成立；相较之下，泰国样本中则呈现显著正向影响，因此 H3 获得支持，显示情绪劳务对情绪耗竭之影响存在差异影响，此结果亦与跨国差异分析结果一致。

在工作资源构面中，专业发展机会 PD 对工作意义感皆具有显著正向影响，因此 H4 在两国皆成立，显示个人成长与发展机会能提高工作意义感。在社会尊重 RE 方面结果存在差异。台湾样本中，社会尊重对工作意义感具有显著正向影响，因此 H5 成立，而泰国样本未达显著，因此 H5 不成立。社会支持 SC 则于两国样本皆未达显著标准，因此 H6 均未获得假设支持。

核心路径方面，情绪耗竭 EE 对安静离职 QQ 之影响呈现明显差异。台湾样本中，情绪耗竭对安静离职具有显著正向影响，因此 H7 成立；然而泰国样本则未达显著，因此 H7 不成立，显示情绪耗竭与安静离职之影响存在跨文化差异。此外，工作意义感 MW 对安静离职 QQ 之负向影响在两国样本皆未达显著标准，因此 H8 均未获得支持。本研究额外发现，台湾样本中，受试者并非因为感受到工作意义感而直接对安静离职产生影响，而是透过降低情绪耗竭，对安静离职产生间接影响。

调节效果方面，台湾样本中情绪智力 EI 于情绪耗竭与安静离职之间具有显著负向调节效果，因此台湾样本 H9 假设成立；而泰国样本因模型稳定度考虑，采独立检验，结果亦显示情绪智力具有显著负向调节作用，表示情绪智力可能降低情绪耗竭对安静离职之影响程度，但由于未纳入本研究架构共同验证，因此 H9 假设不列入泰国正式假设验证结果，仅作为补充说明。假设 H10 在两国检验中因工作

意义感未直接对安静离职产生影响，因此本研究，未去探讨情绪智力于之间的调节效果。

3.2 结论

本研究以工作需求—资源模型（JD-R）为基础，探讨工作需求、工作资源、情绪耗竭、工作意义感、情绪智力与安静离职间之关系，并观察台湾与泰国在职工作者之差异。

结果显示，台湾与泰国样本于部分研究路径呈现不同结果。虽然任务过载与工作复杂性对情绪耗竭皆具有显著影响，但情绪劳务、社会尊重以及情绪耗竭对安静离职之影响则呈现跨国差异，显示不同国家样本于工作机制上存在不同倾向。

此外，工作意义感对安静离职于两国皆未达显著影响，而情绪智力则具有负向调节作用，显示较高情绪智力可能降低情绪耗竭对安静离职之影响程度。整体而言，本研究结果显示不同国家背景下，此机制在跨文化背景下，员工对工作之认知及反应并非完全一致，公司企业应依照不同文化来调整其管理策略。

4. 对策及建议

- (1) 公司应适当控管赋予员工之工作需求，避免造成员工过大的长期负荷，以预防员工身心受损，尤其是专注于在于赋予员工任务分配的管控，包含，任务复杂度、时间、数量等。比起给予更多工作资源，降低工作需求负荷反而会有更好的改善反应。
- (2) 工作设计上应不断调整至最适的工作安排，让员工在挑战任务的同时，亦能使其感受到个人成长与未来发展性，藉此提升内在动机与意义感，促进员工与公司都能达成长期稳定之发展。
- (3) 公司应重视员工情绪管理能力，透过教育训练与发展计划提升员工之情绪智力，使员工在面对压力或挑战时，可以运用个人情绪能力有效调节情绪并维持良好的工作状态。
- (4) 跨国公司在管理上应考虑不同国家背景之差异。由于台湾与泰国样本在部分研究结果呈现不同趋势，因此管理制度与激励方式应依据不同文化背景进行调整。
- (5) 本研究选用近年职场经典工作需求与工作资源作为变项，其工作需求与资源变项仅一部分，并不能完全百分百诠释工作需求与工作资源，且不同员工个体注重之变项必然不同，在管理方面应该积极了解不同员工之完整特性。

5. 研究限制与建议

- (1) 本研究架构以 JD-R 模型搭配压力与激励双路径作为主要架构，未来研究可纳入其他构面变量（如人格特质、组织文化或领导风格），以更全面了解安静离职行为。

(2)本研究仅以泰国及台湾做为跨文化研究样本，但因皆为亚洲地区，在结果方面无法代表其他国家，未来研究可扩展至更多文化背景。

参考文献

Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? *Gallup Workplace Report*.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91 - 127.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185 - 211.