

職場友誼與退卻行為之關係：以幸福感為 中介因子

李旭梅·田曜誠*

(收稿日期：105 年 03 月 15 日；第一次修正：105 年 10 月 24 日；
第二次修正：105 年 11 月 20 日；接受刊登：105 年 12 月 06 日)

摘要

退卻行為是指個體從心理及生理增加自己與組織之間的距離，此情況對組織的整體效能有極大的影響。本研究的目的在於探討職場友誼、幸福感與退卻行為之間的關係。研究資料經由三個階段的蒐集程序，取得 186 套來自香港全職工作者。研究結果發現，職場友誼對退卻行為有負向影響、職場友誼對幸福感有正向影響、幸福感對退卻行為有負向影響以及幸福感中介職場友誼與退卻行為之間的關係。

關鍵詞彙：職場友誼，幸福感，退卻行為

壹·緒論

面對著日益競爭的全球經濟，各個組織所著重的不再只是對外的擴張及宣傳策略，更重要的是要留住好的人材以及成功的內部管理，如此才能協助組織解決問題、創新及開拓更好的未來。要讓組織內部的員工從心理真正喜歡其所任職的組織，進而提高個人的績效，組織應該設法讓員工在職場中擁有良好的人際互動，如此才能讓員工感知到自己真的隸屬組織之中，進而感知到幸福。職場友誼 (workplace friendship) 是指個體在職場/組織中與工作上同事之間自然形成的人際關係，包含彼此相互承諾、信任、承諾以及分享工作的價值 (Berman, West, & Richter, 2002)。

職場友誼是社會互動的方式，缺乏社會互動將造成個體焦慮及失望的心理狀態，甚致也可能造成反社會行為 (Berman, et al., 2002)；良性的社會互動，能為個體帶來歸屬感，並願意成為團體中的一員。整體而言，職場友誼能為個體及組織提高正面的效益與減緩不利的影響。例如：提升個體知覺到工作的重

* 作者簡介：李旭梅，大葉大學人力資源暨公共關係學系助理教授，
hmmlee@mail.dyu.edu.tw；田曜誠，大葉大學人力資源暨公共關係學系大學部學生。

要性、提高工作滿意度、情感支持、職涯發展、工作績效、工作滿意度及情感承諾與降低離職意圖(李旭梅、蔡碧珊, 2016; Kram & Isabella, 1985; Mao, Hsieh, & Chen, 2012; Morrison, 2009; Nielsen, Jex, & Adams, 2000; Ross, 1997)。然而，關於職場友誼與退卻行為之間的探討，目前尚未有直接的研究。較為相近的研究主題是探討職場友誼與離職意圖之間的關係(李旭梅、蔡碧珊, 2016)。離職意圖與退卻行為是近似，然而彼此之間仍有所差異。離職意圖是指個體想做但未做，退卻行為則是個體已開始展現某些行為。在組織中，個體的退卻行為非組織所樂見，且長久下來，對組織的整體效能有著不利的影響。

退卻行為 (withdrawal behavior) 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 (Gupta & Jenkins, 1991)，例如：缺席、早退、遲到與做白日夢。職場友誼是社會支持中的其中一種來源。職場友誼對組織或個體之間都非常重要，組織中的成員基於與他人有良好的友誼關係所獲得的支持與資源，將有助於工作順利進行、降低工作壓力和提升工作品質；然而，若是未能獲取良好的友誼關係時，則可能產生個體心理層次的疏離感。因此，本研究將以社會支持理論為論述基礎，探究職場友誼與退卻行為之間可能的關係。

除了探究職場友誼與退卻行為之間的關係，本研究進一步要探索職場友誼對退卻行為的影響機制。也就是探索兩者之間潛在的中介因子。個體感受到的社會支持，能提升其整體的幸福感受與身心健康，進而使個體持續處於正向經驗的循環中，並產生自我的價值感 (House, 1981)。幸福感受對個體而言，有著不可言喻的重要性。員工幸福感受 (employee well-being) 是個體在工作環境中所感受到的幸福感受。員工幸福感受指的是員工在工作經驗與工作情況中所得到的整體品質 (Warr, 1987)。當員工感知到愈多的幸福感受，會愈願意持續留任於其所任職的組織。組織中職場友誼所帶來的支持，將促使員工有更多的幸福感受 (李旭梅、蔡碧珊, 2016)。因此，本研究將在職場友誼與退卻行為的關聯性中，驗證幸福感受在職場友誼與退卻行為兩者之間的中介角色。

貳·文獻回顧

一、職場友誼與退卻行為之關聯性

社會支持理論中，社會支持是指個體藉由與他人或團體的互動過程中，獲得實質與情緒上的幫助 (Hobfoll & Stokes, 1988)。社會支持的概念來自

Caplan (1974) 提出的支持系統 (support system)，包含社會的概念 (個體所處的社會環境) 與支持的概念 (來自情感與工具性的支援)；個體經由與他人的互動過程中所獲得的回饋，有助於對抗其所面臨的困難。社會支持的來源可分為來自工作領域 (主管、同事與工作上的其他關係人) 及非工作領域 (家人、配偶、朋友與鄰居) (House, 1981; Seiger & Wiese, 2009)。

社會支持之類型可分為情感支持 (emotional support：來自他人對自己的同理心、關懷、體貼與鼓勵)、實質支持 (instrument support：從他人獲取物質、勞力與金錢)、評價支持 (appraisal support：從他人獲取肯定或回饋) 與自尊支持 (esteem support：個人在經過失敗後，經由重要他人的協助而再次獲得信心與自尊) (House, 1981)。社會支持帶來的影響效果有兩種，第一種是直接效果 (direct effect)，又稱主要效果 (main effect)，指的是社會支持直接帶給個體的正面的影響 (如：提昇身心健康與幸福感)；第二種是干擾效果 (moderating effect)，又稱緩衝效果 (buffering effect)，指的是透過社會支持能減緩對個體所造成的負面影響。

Berman 等學者 (2002) 指出職場友誼是指在職場/組織與工作上同事之間的友誼及人際關係，而在職場上的友誼需要有信任、承諾以及可以分享的樂趣和工作價值。職場的工作者為了讓工作可以更加順利，自然地會與工作上的同事發展職場上的情誼，職場友誼為組織提供一個非強迫性的機制，因為在情感建立的過程中，職場友誼無形中讓個體產生工作動機，使個體接受組織，並降低個體拉開自己與組織之間的距離 (Fine, 1986)。當組織中的成員有類似的教育背景、價值觀及嗜好時，便容易形成一致的意見與評價的偏好。當彼此關係越親密時，當知覺到對方需要幫助時，將愈願意提供其所需的協助與支援 (Sias, Smith, & Avdeyeva, 2003)。友誼是屬於自願、互惠和平等的關係，這種獨特且特別的關係，有助於個體與工作伙伴之間的人際相處，同時在友誼關係中，彼此之間沒有明顯的權力與階級差距 (Markiewicz, Devine, & Kausilas, 2000)，建立的情感也更為真實。組織中的職場友誼對職場中的個體，在不同的時間點，會發揮不同的功能。來自工作團隊中的社會支持，也能協助個體抵抗外在的威脅 (Caplan, Cobb, French, Harrison, & Pinnean, 1975)。

研究指出職場友誼與離職意圖之間有負向影響 (李旭梅、蔡碧珊, 2016)。離職意圖是指個體在工作一段時間後，經過思考的程序後，企圖離開組織 (Mobley, 1977)。離職意圖著重於個體的心理層次準備離開其所屬的組織，但尚未有實際的行動；退卻行為則是強調個體在心理與生理上的疏離行為，此時行為已默默展現，對組織整體效率的影響更為直接。當個體面臨職場中所存在

的壓力與困難時，組織內的同事較組織外的他人更能理解個體面對的工作環境，也較容易察覺工作中的根本問題，故較能提供適切的回應 (Sias & Cahill, 1998)。職場友誼是來自組織內部的支持感，能提供個體在專業上與心理層面的支持，此親密的友好關係，能為個體帶來實質的協助。因此，在組織中當個體準備要對工作或組織要進行疏離行為時，良好的友誼關係，可能因而減緩此疏離，並使其願意繼續與同事一起完成組織給予的任務。綜合以上文獻的推論，提出本研究的第一個假設：

H1：組織成員的職場友誼對其退卻行具有負向影響。

二、職場友誼與幸福感之關聯性

Andrews及Withey (1976) 提出幸福感包括正向情緒高、負面情緒低及生活滿意度高等三個層面。此論述兼顧情緒與認知對幸福感造成的影響 (陸洛, 1998)。Lu與Shih (1997) 指出與幸福感相似的詞有很多，例如「快樂」、「客觀幸福感」、「主觀幸福感」、「生活品質」與「生活滿意」等。而Warr (1987) 則提出探討員工的職場心理健康，視工作幸福感為工作滿足、工作緊張及工作沮喪低的狀態等等。Diener (1984) 整理出了「幸福感」的三大特點：第一是個體主觀的感受 (Campbell, 1976)，故又稱「主觀幸福感」；第二是包含了高正向情緒，以及低負向情緒；第三則是人們對生活品質所做的整體評價。因此，當個體對整體生活滿意以及擁有較高的正向情感與身心健康時，便能獲得幸福的感覺。陸洛 (1998) 也發現負向生活事件會打壓幸福感，當個人感受到社會支持時則會提升幸福的感受。

在 Maslow 的需求層次理論提及，當個體獲得生理、安全、愛與隸屬、自尊及自我實現的需求，就會產生滿足的感受 (Maslow, 1954)。組織內部工作中的關係涉及到需求滿足理論中的自尊與認同以及親密的需求。「工作中的關係」是指在職場中所產生的人際關係，即此所指的「職場友誼」。職場友誼是職場上同事之間互賴、互信、互惠、互相分享與承諾的非正式關係，除了能提供訊息傳遞、內在報酬、職位升遷機會，也能協助個體完成工作，甚致提供情感上的支持 (Berman, et al., 2002)，故能滿足個體對愛、歸屬、友伴、自尊與認同的需求，進而能使個體產生幸福的感受。

個體與同事在工作互動的過程中逐漸發展的職場友誼，能帶來心理上的支持感。個體期望自己的想法能獲得同事的支持或是在特殊事情的觀點能夠獲得他人的認同 (Dotan, 2009)。人際之間的相似性對職場友誼有正向的影響，主要來自多數的個體比較喜歡與自己態度較為相似的他人，尤其當彼此對於社

會重要事件有著相同的觀點，情感也將更為融洽 (Berman, et al., 2002)。研究指出，社會支持對幸福感有正向影響 (李仁豪、余民寧，2014；林志哲，2014)；職場友誼所提供的「社會支持」對個體的幸福感知有直接的影響 (李旭梅、蔡碧珊，2016)。同事的支持能使個體知覺到自己與工作環境之間的適切性並獲得舒適感 (Fisher, 1985)。因此，從社會支持理論的觀點與需求層次理論中可知，個體在組織中獲得的職場友誼，會對其幸福感造成正向影響。綜合以上文獻的推論，提出本研究的第二個假設：

H2：組織成員的職場友誼對其幸福感有正向影響。

三、幸福感與退卻行為之關聯性

Adams (1965) 指出退卻行為是指當個體與組織之間的心理契約在平衡狀態時，個體會在期望的水準下完成工作，並表現出適當的行為，一旦此平衡受到破壞 (例如：組織的不當對待、不安全的工作場所等)，個體將會試圖離開、提早退休或另謀他職。當個體在職場中出現不滿意的情形時，為發洩當下的不滿或減緩壓力的感受，可能從心理或實際行為上出現逃避與不積極工作的情況，甚至可能會出現對組織較不利的行為。較輕微的退卻行為，包括遲到、早退、找藉口離開工作處所，較強烈的退卻行為，則包括另謀他職或提早退休。

Gupta & Jenkins (1991) 提出退卻行為發生模型。組織中有兩股力量，吸引力 (Attractions) 及排斥力 (Aversions)。前者是指個體在組織中所獲得的回報，例如：工作乏味及工作壓力等。當排斥力大於吸引力時，個體會不滿意現況因而產生退卻的力量 (Escape Force)，為了維持個體與組織之間的平衡狀態，個體會依據不滿意的程度，做出不同程度的退卻行為。然而，個體也可能因為退卻行為的產生會受限制條件所影響 (例如：想調任其他單位，但並沒有適當的職位) 而不會表現出退卻行為。

工作職場上的幸福感受，是指個體在職場上對於工作與工作環境所產生之主觀與正向的感受，包含工作滿意度、人際關係與工作成就。當工作者在職場中有正向的感受，自然就會喜歡其所任職的組織中。Wright & Staw (1999) 的研究提及當個體擁有正面情緒的時候，將會有更多的力量面對工作上的挑戰，以及更有餘力去協助其他同事，也能夠讓同事之間的關係品質更加和諧。職場中個體與同事之間情感的正向累積，能使其願意留任於組織，進而讓加深與工作之間的關係，從而減少發生退卻行為的機會。相關研究指出幸福感對離職意圖會造成負向影響 (李旭梅、蔡碧珊，2016)。基於退卻行為與離職意圖

概念的相近性。本研究推論，當個體在組織中有較高的幸福感知時，較不易出現退卻行為。綜合以上文獻的推論，提出本研究的第三個假設：

H3：組織成員的幸福感知對其退卻行為有負向影響。

四、幸福感之中介角色

依據前述的三個假設：職場友誼對退卻行為造成負向影響、職場友誼對幸福感造成正向影響以及幸福感對退卻行為造成負向影響。職場友誼「如何」對退卻行為造成影響，成為一個值得探究的主題。社會支持是藉由兩個或兩個以上的個體，彼此間資源的改變（行動上的協助、回饋、訊息或親密言行），來提高其中一方的幸福感知 (Browenell & Shumaker, 1984)。社會支持能為個體增加正面效益及減緩負面影響 (Nabi, Prestin, & So, 2013)。來自職場環境中的支持感，是個體用來回應職場需求的重要資源，職場友誼能滿足個體的需求、情感表達、回饋、帶來心理上的正向感受，以及緩和所帶來的負面影響。當個體在工作環境上擁有同儕的支持，其所帶來的幸福感知，也因而降低了退卻行為的產生。相關研究指出職場友誼透過幸福感間接對離職意圖造成影響 (李旭梅、蔡碧珊，2016)。基於退卻行為與離職意圖概念的相近性，提出本研究的第四個假設：

H4：組織成員的幸福感知會中介職場友誼與退卻行為之間的關係。

參·研究方法

一、研究對象與施測程序

本研究以香港的全職工作者為研究對象，採用便利抽樣進行資料的蒐集。總計發放350份問卷，扣除無效問卷與無法配對的問卷，有效樣本為186份，有效回收率為53.1%。樣本中，平均年齡為29.85歲。其中，男性有101位 (54.3%)、平均年資6.95年、教育程度則以大學以上居多，共116位 (62.4%，後續統計分析將教育程度轉換成受教育年數：高中職=12，專科=14，大學=16，碩士=18，博士=22)、教育平均年數為16.68年。在產業類別方面，以服務業為最多，佔66.1%。

為了降低共同方法變異的影響，本研究問卷共分三階段施測。問卷主要由研究者接洽工作者，同時提供三次的調查問卷（每份問卷皆獨立放置單一信封，信封可彌封），並告知每次的填答時間點，需間隔兩個星期，問卷內設有

一個填答日期的欄位，作為檢測之用。第一階段請受測者填寫職場友誼的題目及受測者的基本資料；第二階段請受測者填寫幸福感的題目；第三階段請受測者填寫退卻行為的題目。待研究對象完成所有問卷的填答後，由研究者親自回收整套問卷。

二、變數量測

(一) 職場友誼

採用Nielsen等學者 (2000) 建立的普遍性友誼量表，共有12題。問卷採用Likert 五點尺度法來衡量 (1=非常不滿意，5=非常滿意)。例題：我能夠與同事共同解決工作上的問題、我感覺我可以信賴很多同事。分數愈高表示員工愈滿意自己的職場友誼關係。量表之Cronbach's α 值為 .95。

(二) 幸福感

採用Lu (2008) 編製的「中國人幸福感量表」，測量個人主觀認知的幸福感，共有10題。「中國人幸福感量表」為第一份專為台灣華人所編製的幸福感量表，貼近華人幸福感經驗的標準化量表，廣泛在華人地區使用 (謝廷豪、廖元良、林益永、廖宜玫，2016)。問卷採四點量尺 (0=非常不同意，3=非常同意) 進行衡量。例題：我的工作總是能帶給我成就感、我熱愛我的生活。得分越高表示幸福感越高。量表之Cronbach's α 值為 .95。

(三) 退卻行為

採用Gupta 與 Jenkins (1991) 以退卻行為理論所發展的量表。量表共有7題，包括是由輕微至嚴重的組織退卻行為，包含：作白日夢、延長午休時間、遲到早退、精神狀況不佳、缺席溜班、調職傾向以及離職傾向等七題的退卻行為量表，以Likert五點量尺進行測量 (1=非常不同意，5=非常同意)。例題：在工作時，我偶爾會作白日夢、我常在工作時，覺得精神不濟、疲憊不堪。分數愈高表示員工的退卻行為愈頻繁。量表之Cronbach's α 值為 .94。

(四) 控制變數

為了增加本研究發現的內在效度 (internal validity)，根據過去研究，將性別、年齡、教育程度、婚姻及目前任職公司的工作年資作為退卻行為的控制變數 (鄭仁偉、陳春希、袁梅玲，2012；Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Tak, 2011)。

三、效度檢驗

透過驗證性因素分析檢視各變數之效度。職場友誼、幸福感與退卻行為的組合信度 (Construct reliability, CR)及平均萃取變異量 (Average variance extracted, AVE) 分別為：.88及.37、.95及.67、.95及.74。根據上述資料，顯示量表具有收斂效度。區別效度則是比較各個變項量表之AVE值的平方根與相關係數，檢測標準為各變項AVE值的平方根需大於該變項與其他變項的相關係數。職場友誼、幸福感與退卻行為之 AVE值開根號後，所得之數值分別為 .61、.82與 .86，皆大於該變數與其他變數間之相關係數，顯示量表具有區別效度。

肆·研究結果

一、相關分析

主要研究變數之平均數、標準差及相關係數如表一所示。職場友誼與幸福感呈正相關 ($r = .49, p < .01$)、職場友誼與退卻行為呈負相關 ($r = -.55, p < .01$)、幸福感與退卻行為呈負相關 ($r = -.56, p < .01$)。

二、假設驗證

由表二的模型四可知，在置入控制變項後，職場友誼與退卻行為有顯著的負向關係 ($\beta = -.56, p < .001$)，故假設1獲得支持。從模型二可知，在置入控制變項後，職場友誼與幸福感有顯著的正向關係 ($\beta = .48, p < .001$)，故假設2獲得支持。從模型五可知，在置入控制變項後，幸福感與退卻行為有顯著的負向關係 ($\beta = -.54, p < .001$)，故假設3獲得支持。

表一 各變數之平均數、標準差與相關係數

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性別	.54	.49	-							
2.年齡	29.85	6.36	-.02	-						
3.婚姻	.28	.45	-.16*	.51**	-					
4.教育年數	16.68	1.34	-.06	.26**	.17*	-				
5.任職公司之年資	3.65	2.33	-.04	.63**	.48**	.27**	-			
6.職場友誼	3.25	.60	-.20**	-.10	-.10	-.25**	-.06	(.95)		
7.幸福感	1.78	.62	-.16*	-.07	-.12	-.09	-.01	.49**	(.95)	
8.退卻行為	2.36	.81	-.28**	-.02	-.01	-.02	-.05	-.55**	-.56**	(.94)

註：1. 括號內數為 Cronbach's α 值。2. N = 486，雙尾檢定。3. 性別：男(1)、女(0)；婚姻：已

婚 (1)、其他 (0)；教育年數:高中職(12)、大學(16)、碩士(18)、博士(22)。 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 。

表二 階層迴歸分析結果

	幸福感		退卻行為			
	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六
控制變項						
性別	-.20**	-.08	.29***	.16**	.19**	.13*
年齡	-.03	-.02	-.02	-.03	-.04	-.04
婚姻	-.17	-.12	.09	.02	-.01	-.02
教育年數	-.09	.03	.01	-.14*	-.05	-.13*
目前任職公司 年資	.11	.08	-.07	-.03	-.01	-.01
預測變項						
職場友誼		.48***		-.56***		-.39***
中介變項						
幸福感					-.54***	-.36***
F 值	2.05	10.94***	3.42**	17.32***	16.55**	21.70***
△F 值	2.048	52.48***	3.42**	79.42***	75.53***	30.712***
R²	.06	.27	.09	.36	.36	.46
△R²	.06	.21	.09	.27	.27	.10
調整後 R²	.03	.24	0.6	.34	.33	.44

註：1. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 。 2. 性別：男(1)、女(0)；婚姻：已婚 (1)、其他 (0)；教育年數:高中職(12)、大學(16)、碩士(18)、博士(22)

依據 Baron & Kenny (1986) 的建議，進行中介效果的檢驗（自變項與中介變項同時放入模式中，中介變項的預測效果需顯著且自變項的預測效果應下降或消失）。比較模型四與模型六可知，將幸福感置入迴歸式後，整體模型解釋力提升至 46% ($p < .001$)。顯示，在控制人口背景變項下，並同時置入職場友誼與幸福感兩個變數時，幸福感能夠額外貢獻 10% 的解釋力。幸福感對退卻行為呈顯著的負向關係 ($\beta = -.36, p < .001$)；職場友誼對退卻行為的預測力則明顯降低 (β 值由 $-.54$ 降為 $-.36$)。再進行中介效應的絕對數值 (absolute size) 檢驗，Sobel 檢定結果再次證明幸福感的部份中介效果顯著 ($t = -5.96, p < .001$)，即幸福感中介職場友誼與退卻行為之間的關係，故本研究假設4獲得支持。

伍·討論與建議

一、研究結果與討論

本研究結果證實，職場友誼對退卻行為有負向影響。顯示，從社會支持觀點來看，組織中人際關係的建立，有助於減緩個體在心理層次及行為層次對工作及組織的疏離。整體而言，職場友誼對組織有正向的助益。在工作環境中，若能獲得社交需求的滿足，個體將會更喜歡在其所處的環境。當個體擁有正面情緒時（幸福感知），將會有更多力量去面對工作上的困難以及更有餘力去協助其他同事，進而能夠使同事之間的關係品質更加和諧（Wright & Staw, 1999）。在職場中與同事情感的正向累積，會讓個體更想留任於組織之中，進而加深自己與工作之間的關係。如果在職場上的個體和工作中同事的關係品質良好，將能使工作者感受到工作環境上的和諧，從而減少退卻行為的發生。

與過去研究一致（李旭梅、蔡碧珊，2016），本研究證實職場友誼對幸福感知造成的正向影響。職場友誼帶給個體無論是在工作訊息的提供、情感的舒發、社交關係的建立，皆能帶來正面的能量。此外，也證實了幸福感知對退卻行為的負向關聯。顯示，個體在組織內化的幸福感知具有正面的催化作用，可以藉由此力量增強工作的信心，並降低各種可能的負面行為。最後，本研究證實了幸福感知在職場友誼與退卻行為中所扮演的中介角色。顯示，職場友誼對退卻行為影響，可經由幸福感知所促成。當員工擁有幸福感知時，從事工作時會充滿活力與熱情，就能讓本來已經有職場友誼好所支持的環境氣氛加上另一層次的支持與保護，進而降低個體的退卻行為。

二、實務意涵

創造快樂的勞動力以及擁有良好風氣的工作環境已成為現代組織的重要管理課題，此外讓組織內工作者有正向的工作態度亦有助於提升組織的整體績效。個體在工作崗位上堅守本份，是基本的任務；然而，當個體無法堅守本份，勢必會損害組織的利益。根據本研究結論，提出以下幾點具體的建議，作為實務運作之參考：

（一）主動推動提升同事間情誼的活動

工作者為組織最重要的資產，讓優質工作者願意持續為組織效命，是人力資源部門最樂見的結果。本研究證實職場友誼能提升個體的幸福感知與降低退卻行為。因此，如何協助組織成員提升職場友誼，因而成為人力資源部門及管

理者的重要的課題。友誼的建立，需要時間的累積與事件的堆疊。人力資源部門可藉由舉辦組織內的大型活動（如：運動會、年終晚會、員工旅遊、定期的康樂團體活動及每月慶生會等），主管則可藉由部門活動（如：部門聚餐、部門旅遊及慶功宴等）提高工作者在公事之外的互動機會。此外，組織也可藉由社團活動（如：慢跑社、鐵馬社及烘焙社等），建立工作者在公事以外情感聯繫的機會。

（二）打造讓員工感受到幸福的工作環境

本研究證實幸福感會負向影響退卻行為。成為知名的幸福企業，是許多組織的目標。許多組織也證明了，員工幸福更能讓組織獲利。用心照顧員工的組織，員工也將更樂於專注於自己的工作中。在世界經濟論壇《幸福與全球成功》報告（Well-being and Global Success）中指出，員工的幸福來自 (<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5036731>)：工作目標明確（強調工作任務的重要性）、合理與彈性的工作（強調工作任務的自主性）、能勝任工作且發揮技能（強調個人與工作的適配性）、主管具優質的人際關係與專業管理才能（強調主管對部屬的管理能力）、工作排程具公平和程序正義（強調公平性）以及注重心理健康狀態（強調重視心理健康意識）。建議組織可參考以上做法，逐漸建立符合組織內部員工所期待的幸福組織。

（三）甄選人際關係良好或正向心理素質較高的員工

有鑒於職場友誼及幸福感的重要性，組織在招募員工時，可藉由招募訊息及甄選工具的運用，遴選社交關係能力良好及正向心理素質較高的員工。社交關係能力來自個體成長過程中所累積而來的能力。在進行面談甄選時，可藉由詢問應徵者過去與團隊或社團相關的經驗，分析及瞭解該應徵者的社交能力與社交意願，以及與其他人互動的概況。此外，在正向心理素質中，則可藉由相關的專業測驗，測得應徵者對事物抱持的觀點，再透過面談的問與答，蒐集其正向心理的相關資料，並進行分析。具備較佳的社交能力者與較為正向心理的應徵者，在進入組織後，較能為組織帶來正面的氛圍。在職場中與同事情感的正向累積，有助於員工想留任於組織之中，甚致讓自己與工作更加密切。

三、研究限制與未來研究方向

本研究有以下限制：首先，本次研究的問卷對象的平均年齡較為年輕（29.85歲），平均年資也較短（6.95年），故研究結果若要推論至較高年齡層或年資較久的範圍，應有所保留。其次，共同方法變異的疑慮。為避免共同方法變

異之疑慮，為避免共同方法變異之疑慮，本研究的資料蒐集採取跨時間方式進行（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006；Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）。然而，因所有變數的填答者皆為同一人，故仍有同源偏差的可能。最後，研究設計中的資料蒐集是經由三個階段進行施測，然而因問卷是同一個時間點提供給受測者，雖然研究者在問卷上設有檢測用的填答日期欄位，但仍無法確保受測者是否真實在設定的時間點進行填答。

本研究提出以下未來的研究方向供參考：首先，職場友誼與退卻行為兩者之間可能有其他的中介機制。過去未有研究探討職場友誼與退卻行為之間的關係，本研究證實職場友誼與退卻行為有負向關聯中，幸福感為兩者之間的中介變項。未來研究，或許可考慮採用與幸福感相近的變項，如：正向心情，進行長時間的調查，藉以探究其與職場友誼和退卻行為之間的影響性。其次，職場友誼主要來自個體在工作場所中與其他人的社會互動，此正面感受主要來自同事，故未來研究可從同事支持的概念探討同事支持→職場友誼→幸福感→退卻行為。最後，也建議未來研究可探討職場友誼、幸福感與退卻行為，其他可能的調節式中介效果。另外，職場友誼屬於組織內人際間的支持，亦可以組織支持或主管支持做為中介或調節變項的角色，藉由擴展社會支持的範圍，來探討對幸福感與退卻行為的影響效果。

參考文獻

- 李仁豪、余民寧，「臺灣中老年人外向性及神經質人格、社會支持與主觀幸福感關係之模型建構及其結構係數比較」。《教育心理學報》，第 45 卷第 4 期，2014 年，頁 455-474。
- 李旭梅、蔡碧珊，「職場友誼與離職意圖關係之研究：以幸福感為中介效果」。《明新學報》，第 42 卷第 1 期，2016 年，頁 125-141。
- 林志哲，「感恩、社會支持及幸福感之研究：中介效果模式之驗證」。《中華心理衛生學刊》，第 27 卷第 3 期，2014 年，頁 453-482。
- 陸洛，「中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討」。《國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學》，第 8 卷第 1 期，1998 年，頁 115-137。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」。《管理學報》，第 23 卷第 1 期，2016 年，頁 77-98。
- 鄭仁偉、陳春希、袁梅玲、李姿瑩，「不當督導、印象管理與退卻行為之研究：表層演出與深層演出的中介效果」。《輔仁管理評論》，第 19 卷第 2 期，2012 年，頁 1-28。
- 謝廷豪、廖元良、林益永、廖宜玫，2016，「工作壓力源、自我復原力與敬業貢獻對幸福感之影響：以教師為樣本」。《人力資源管理學報》，第 16 卷第 2 期，2016 年，頁 55-80。
- Adams, J. S. "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. New York: Academic Press, 1965, pp. 267-299.
- Andrews, F. M. & S. B. Withey, "Social Indicators of Well-being", New York: Plenum Press, 1976.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny, "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1986, pp. 1173-1182.
- Berman, E. M., West, J. P. & M. N. Richter, "Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers)", *Public Administration Review*, 62(2), 2002, pp. 217-230.
- Brownell, A., & S. A. Shumaker, "Toward a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps", *Journal of Social Issues*, 40(4), 1984, pp. 11-36.
- Campbell, A. "Subjective Measures of Well-being", *American Psychologist*, 31(3), 1976, pp. 117-124.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P. J., Harrison, R. V. & S. R. Pinneau, "Job demand and worker health", U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Publication No (NIOSH), 1975, pp. 75-160.
- Diener, E. "Subjective Well-being", *Psychological Bulletin*, 95(3), 1984, pp. 542-575.
- Dotan, H. "Workplace Friendships: Origins and Consequences for Managerial Effectiveness", *Academy of Management Proceedings*, 2009, pp. 1-6.

- Fine, G. A. "Friendships in the Work Place", In V. Derlega & B. Winstead (Eds.), *Friendship and Social Interaction*. New York: Springer-Verlag, 1986, pp. 185-206.
- Fisher, C. D. "Social Support and Adjustment to Work: A longitudinal Study", *Journal of Management*, 11(3), 1985, pp. 39-53.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & S. Gaertner, "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), 2000, pp. 463-488.
- Gupta, N. & G. D., Jr. Jenkins, "Rethinking Dysfunctional Employee Behaviors", *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991, pp. 39-59.
- Hobfoll, S. E., & J. P. Stokes, "The process and mechanics of social support", In S. Duck, D. F. Hay, S. E. Hobfoll, W. Ickes & B. M. Montgomery (Eds.), *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research and Interventions*. Oxford, England: John Wiley & Sons, 1988, pp.497-517.
- House, J. S. "Work Stress and Social Support", Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Kram, K. E. & L. A. Isabella, "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", *Academy of Management Journal*, 28(1), 1985, pp. 110-132.
- Lu, L. & J. B. Shih, "Sources of Happiness: A Qualitative Approach", *The Journal of Social Psychology*, 137(2), 1997, pp. 181-188.
- Lu, L. "The Individual-Oriented and Social-Oriented Chinese Bicultural Self: Testing the Theory", *The Journal of Social Psychology*, 148(3), 2008, pp. 347-374.
- Mao, H.-Y., Hsieh, A.-T. & C.-Y. Chen, "The Relationship between Workplace Friendship and Perceived Job Significance", *Journal of Management & Organization*, 18(2), 2012, pp. 247-262.
- Markiewicz, D., Devine, I. & D. Kausilas, "Friendships of Women and Men at Work Job Satisfaction and Resource Implications", *Journal of Management Psychology*, 15(2), 2000, pp. 161-184.
- Maslow, A. "Motivation and Personality", New York: Harper & Row, 1954.
- Mobley, W. H. "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 1977, pp. 237-240.
- Morrison, R. L. "Are Women Tending and Befriending in the Workplace? Gender Differences in the Relationship between Workplace Friendships and Organizational Outcomes", *Sex Roles*, 60(1-2), 2009, pp. 1-13.
- Nabi, R. L., Prestin, A., & J. So, "Facebook Friends with (Health) Benefits? Exploring Social Network Site Use and Perceptions of Social Support, Stress, and Well-being", *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(10), 2013, pp. 721-727.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. & G. A. Adams, "Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale", *Educational and Psychological Measurement*,

60(4), 2000, pp. 628-643.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 2003, pp. 879-903.

Ross, J. A. "Does Friendship Improve Job Performance", *Harvard Business Review*, 75(2), 1997, pp. 8-9.

Seiger, C. P., & B. S. Wiese, "Social Support from Work and Family Domains as an Antecedent or Moderator of Work-Family Conflicts?" *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 2009, pp. 26-37.

Sias, P. M. & D. J. Cahill, "From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace", *Western Journal of Communication*, 62(3), 1998, pp. 273-299.

Sias, P. M., Smith, G. & T. Avdeyeva, "Sex and Sex-Composition Differences and Similarities in Peer Workplace Friendship Development", *Communication Studies*, 54(3), 2003, pp. 332-340.

Tak, J. "Relationships between Various Person-Environment Fit Types and Employee Withdrawal Behavior: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 2011, pp. 315-320.

Warr, P. B. "Work, Unemployment, and Mental Health", New York: Oxford University Press, 1987.

Wright, T. A. & B. M. Staw, "Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis", *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1999, pp. 1-23.

The relationship between Workplace Friendship and Withdrawal Behavior : The Mediating Effect of Well-Being

Hsu-Mei Lee, Yiu-Shing Tin *

ABSTRACT

Withdrawal behavior is defined as increasing the distance between themselves and the organization of psychological and physiological, this situation has a great impact on the overall effectiveness of the organization. The purpose of this study is to explore the relationship between workplace friendship, well-being and withdrawal behavior. Data were collected from 186 full-time Hong Kong workers at three time-points. The results found that workplace friendship has a negative effect on withdrawal behavior. Workplace friendship has a positive effect on well-being. Well-being has a negative effect on withdrawal behavior. Moreover, well-being mediates the relationship between workplace friendship and withdrawal behavior.

Keywords: workplace friendship, well-being, withdrawal behavior

* Hsu-Mei Lee, Assistant Professor, Department of Human Resources and Public Relations, Da-Yeh University, hmmlee@mail.dyu.edu.tw. Yiu-Shing Tin, Undergraduate Student, Department of Human Resources and Public Relations, Da-Yeh University.