

職場無聲抗議：安靜離職及其相關構念之探討

Silent Protest in the Workplace: An Exploration of Quiet Quitting and Related Constructs

林思吟¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

szu@nkust.edu.tw

黃茹玉²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J112257122@nkust.edu.tw

摘要

新冠疫情後，工作型態與價值觀大幅轉變，許多年輕世代開始重視生活品質與工作平衡，催生出如「安靜離職」(Quiet Quitting) 等現象，意指不再額外付出超出職責的努力。此現象在 Z 世代與 00 後之間尤為明顯，反映出他們對高壓文化的反感與對精神健康的重視。相關報導指出，遠端或混合辦公型態使得工作連結感下降，進一步助長安靜離職的普遍性。全球各地均有類似趨勢，此趨勢不再侷限於年輕族群，中壯年員工的工作投入也同步下降。安靜離職與「員工沉默」及「反生產行為」三者具有密切關聯，皆可能反映組織內部壓力、缺乏認同感或心理健康惡化。隨著職場價值觀的變遷，探討這些現象對於組織管理、員工激勵與心理健康維護，具有實務與學術的重要意義。

關鍵詞：安靜離職、工作與生活平衡、世代差異、員工沉默、反生產行為

Keywords: Quiet Quitting, Work-life balance(WLB), Generational differences, Employee silence, Counterproductive work behavior (CWB)

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著新冠疫情改變全球職場生態與生活型態，越來越多勞動者開始重視工作與生活的平衡，「安靜離職」(Quiet Quitting) 現象迅速引發國際關注。此一概念並非真正辭職，而是員工選擇只完成基本職責，拒絕過度投入與無償付出，反映出對過往「奮鬥文化」的反思與抵制。Z 世代與 00 後進入職場後，展現出截然不同的價值觀，包括追求心理健康、準時下班、拒絕加班與抗拒升遷壓力，使傳統企業管理制度與勞動觀念受到前所未有的挑戰。

本研究探討無聲抗議在職場中逐漸普遍，成為現代組織面臨的挑戰之一，安靜離職的成因多種多樣，包括工作壓力過大、職場環境不佳、晉升意願不高與獎勵機制缺少吸引力、心理安全感不足等。當員工對組織缺乏歸屬感，或認為額外付出無法獲得相應回報時，他們往往會選擇降低投入度，而非主動尋求解決方案。這種消極的工作態度不僅影響個人績效，也可能對企業文化造成負面影響，進而影響整體員工士氣與企業的長期發展。根據蓋洛普 (Gallup) 與 BBC 等多項國際報告顯示，全球至少有五成以上員工呈現「安靜離職」傾向，且此現象已不限於年輕世代，40 歲以上的中壯年勞工也展現出類似的工作疏離感。在台灣，雖然安靜離職作為一種職場態度尚處於初步觀察階段，但已有不少媒體與研究指出本地勞動者對高壓工時與低成就感的反彈心理逐漸浮現。此一現象也容易與「員工沉默」與「反生產行為」混淆，這三者雖有本質差異，卻同樣反映出員工參與度下降、心理健康惡化與組織文化問題。

有鑑於此，本研究旨在深入探討「安靜離職」現象背後的心理機制與世代差異，釐清其與員工沉默、反生產行為之間的關聯性，期望透過實證調查與文獻分析，協助企業更準確理解員工行為變化趨勢，進而調整管理策略與激勵制度，創造更健康且具永續發展性的職場文化。

1.2 研究目的與問題

本研究的主要目的是分析安靜離職是否作為一個獨立現象存在。研究將探討該現象是否對於員工沉默與反生產行為產生的影響，並期望通過此研究成果，協助企業管理者更清楚了解安靜離職的概念及其影響。基於上述提出以下目的：

- 一、探討安靜離職現象
- 二、探討與安靜離職與員工沉默、反生產工作之間的差異
- 三、探討安靜離職的前因後果

2. 文獻探討

2.1 安靜離職

COVID-19 帶來的挑戰，工作模式發生了變化，傳統的辦公室上班方式不再是唯一的選擇。為了防止群聚感染，許多公司紛紛採用居家辦公或輪班制，並且不再鼓勵員工加班，以減少人員集中。

同時，這種彈性工作安排讓許多人開始反思，工作並非生活的全部，追求工作與生活之間的平衡成為了更多人嚮往的目標，最初盛行社群媒體上，由一名 TikTok 用戶 zaidleppelin 在 2022 年 7 月發布一則 17 秒影音，影音的主要內容為描述自己最近學習到「安靜離職」這個概念，不是實際離職，而是辭掉在職場中自己必須超出預期的心態，隨後「安靜離職」便成為了職場熱門的新名詞。

而在 2022 年 9 月的《哈佛商業評論》一篇文章中，Klotz 和 Bolino (2022) 探討了「安靜離職」現象。他們指出，這種現象指的是員工在履行主要職責的同時，減少了額外的參與，比如不再提前到達或參加非強制性會議。「安靜離職」並不是指真的辭去工作，而是指一種「在工作中離職」的狀態。這意味著員工只完成最低限度的工作要求，達到基本的職責標準，不再額外投入情感和精力。不是真的離開工作崗位，而是精神上和情感上與工作抽離。進行「安靜離職」的員工不再對工作有強烈的使命感或責任感，只求按部就班地完成工作任務，而不是追求卓越或尋求工作成就感。他們擺脫了全力以赴的壓力、責任制加班的困擾，以及請假或下班後仍需處理工作事務的罪惡感。他們選擇不再背負因工作而帶來的情緒包袱，也不再追求在工作中卓越向上。

研究顯示，缺乏外在動機的員工往往會對工作產生倦怠，因此選擇不主動承擔額外任務，而是僅維持基本的工作內容(Serenko, 2023)。儘管安靜離職的做法能降低被公司隨意解雇的風險，但長期採取此行為可能會損害員工的職業發展。相較於其他世代，Z 世代在察覺工作缺乏意義時，往往更迅速地選擇離職 (Schroth, 2019)。Z 世代也更傾向按照自身信念行事，因此該世代出現安靜離職行為的情況也更為普遍 (Mirvis, 2023)。根據「104 玩數據」(2022)進行的網路調查顯示，台灣有 30.1%的員工「安靜離職」，即工作僅追求「做完」，而非「做好」。平均每十位員工中，就有三位採取消極態度，以最低標準應付主管並完成工作。調查結果顯示，員工「安靜離職」的五大表現為：

1. 只求完成工作內容，無心提升工作質量，占 73.8%。
2. 僅完成工作內容，餘下時間瀏覽網拍或處理私人事務，占 49%。
3. 開會時不主動發言，只想盡快結束，占 44.4%。
4. 對於額外交辦的新任務總是找理由拒絕，占 42.2%。
5. 時時留意辦公室時鐘，只想準時下班，占 39.0%。

「安靜離職」的主要原因包括：無法獲得相對應的薪資報酬；不認同公司或主管的價值觀；不願犧牲身心健康和生活品質，追求工作與生活平衡；缺乏對工作價值和意義的理解，導致成就感低落；以及不願承擔額外工作帶來的壓力。綜合上述，現代職場中的常見現象，職場變遷、社會文化演變以及員工心理健康的關注，員工的工作態度和行為有直接影響員工敬業度與組織的生產力、創新和績效息息相關。

安靜離職是一種與工作相關的現象，指員工並未真正離職，而是僅完成職位預期要求，並不超越這些範疇 (Scheyett, 2022)。這也反映出他們不再認同將工作視為生活重心的忙碌文化。近期研究顯示，安靜離職可能並非

全新的現象 (Formica & Sfodera, 2022 ; Yikilmaz, 2022)，而是與員工工作投入程度相關。其表現形式取決於當代職場的變遷及年輕世代對工作與生活平衡的看法 (Scheyett, 2022)。

綜合上述，安靜離職是一種現象，員工在此情況下僅滿足工作要求，並反映出對忙碌文化的抵觸。且與員工的工作投入和年輕一代對工作與生活平衡的看法有關。安靜離職不僅是一種行為表現，它同時反映了當代員工對工作的重新思考與價值觀的轉變。以下為安靜離職整理表格

表 1 安靜離職定義

學者	年代	定義
Serenko	2023	安靜離職是員工將工作限制在職責範圍內，避免額外任務，僅維持就業狀態，並優先考量自身福祉。
Yikilmaz	2022	安靜離職指新一代員工因不滿工作壓力、焦慮、過重工作量及缺乏支持等問題，表現出低工作投入，進而降低幸福感，引發工作與家庭衝突，並可能導致失業後的經濟和心理問題。
Hancock & Schaninger	2022	指員工因缺乏情感和認知上的投入，選擇只完成最低限度的工作，但仍會親自到工作場所，以確保職位的穩定性。
Harter	2022	這些員工被視為安靜離職者——那些心理上已與工作疏離，並打算僅完成工作最低要求的人。
Roger	2022	不再對工作做出有意義的承諾，彷彿失去進取心，只完成符合工作要求的最低內容。

(資料來源：本研究自行彙總整理。)

2.2 員工沉默

Hirschman (1972)是最早提出沉默行為研究概念的學者之一，指出當面對不滿情況時，員工有多種應對選擇，例如：表達意見、離開或選擇保持沉默。而這些隱瞞可能會對組織情況產生潛在影響。基於 Pinder 和 Harlos (2001) 的研究，Tangirala 和 Ramanujam (2008) 強調員工有可能刻意對同事隱瞞與工作相關的重要資訊。例如員工績效不佳或決策失誤 (Clapham & Cooper, 2005 ; Morrison & Milliken, 2000)。

當組織內部沉默程度較高時，關鍵資訊的傳遞和流通將減少，這會進一步削弱組織的效能和創新能力 (Bowen & Blackmon, 2003 ; Prouska & Psychogios, 2016)。因此，組織應鼓勵員工積極表達自己的想法和提出建議 (Bennis, Goleman, & O'Toole, 2008)。

在決定是否表達或隱瞞想法時，個人會權衡不同的結果，誠實表達不一定總是最好的策略，為了維持團體的和諧，有時保持沉默或隱瞞建議是必要的 (Turner, Edgley, & Olmstead, 1975 ; Strauss, 1969)。同時，Dyne 等人 (2003) 提出了另一個觀點，認為員工的沉默不一定是出於故意，有時可能是因為感到不確定而選擇沉默。

在組織行為管理中，鼓勵員工分享知識和表達意見是常見的做法，因為這對於提升組織績效和促進創新具有關鍵作用 (Milliken & Morrison, 2003 ; Dyne, Ang, & Botero, 2003)。Morrison 在 2000 年首次提出了“組織沉默”的概念，認為這是一種由領導者自上而下形塑的組織氛圍。認為員工是自私的並且相信管理層最了解組織，認為團結是好的而異議是不好的，領導者的內在信念與想法會影響組織沉默的程度。在這些信念的驅動下，管理者往往對提出建議的員工給予負面反饋，以抑制員工表達意見。這樣的氛圍雖然表面上看似和諧，但實際上存在著上下溝通不善和員工選擇壓抑意見的問題。

因此，組織沉默不僅僅是缺乏建言，更是一個由主管和部屬共同營造的、抑制員工意見表達的複雜系統，對組織的進步形成阻礙。因為那些提出意見的人往往面臨個人信譽受損的風險，或者受到組織不利影響的可能性（Graham, Unruh & Jennings, 1991；Nord & Jermier, 1994）。

有些員工可能會因為害怕遭受負面評價，或被認為不合作或具威脅性，而選擇保持沉默，不敢直言表達想法或意見。這是學者們逐漸開始進行概念化研究，以深入探討員工沉默行為與組織之間的相互影響關係。

針對員工沉默行為學者們提出了多個研究問題，以深入探討其動機和影響因素。這些研究問題包括員工為何選擇不表達意見、在什麼樣的議題上選擇保持沉默。

Pinder 和 Harlos (2001)強調員工沉默的心理層面，將其區分為主動性和被動性兩種型態，將其定義為一種持續抑制的狀態，這種狀態是員工在有機會表達意見時，出於恐懼或不信任而選擇保持沉默。

(1)主動性沉默：員工有意識地選擇不表達意見或資訊，通常基於個人判斷，認為在特定情況下表達無意義或無效。主動性沉默反映了個體的自主選擇，例如，員工可能覺得自己的建議不會被重視，或認為保持沉默有助於避免不必要的麻煩和衝突，因此選擇不發表意見。這種沉默往往帶有理性的考量和策略性的決策，意圖保護自身利益或維持現有狀況。

(2)被動性沉默：通常是由於外部壓力或內部的恐懼和擔憂所引起。員工感到自己無法自由地表達意見，因為他們害怕可能的後果，例如遭到報復、批評、孤立或遭遇其他負面影響。被動性沉默反映了個體缺乏選擇的餘地，是出於對權威、組織文化或其他外部環境的壓力而形成的一種消極反應。

Dyne 等人(2003)提出了員工沉默的三種主要形式：順從性沉默（Acquiescent Silence）、防禦性沉默（Defensive Silence）和利他性沉默（Pro-social Silence），各自代表不同的動機，如順從、保護自我或保護他人。

(1)默許性沉默：這種沉默行為基於順從的動機，員工選擇不表達自己的觀點，是一種相對被動的行為。當個體認為表達意見不會帶來顯著的結果或好處時，他們表達意見的意願會降低，因此選擇保持沉默。也就是說，當員工對潛在結果的期望不高時，他們更傾向於默許不發表意見。

(2)防禦性沉默：為了避免潛在損害而保留意見的自我保護行為。恐懼感是防禦性沉默的核心驅動因素，當員工認為發表建議不僅無法帶來好處，反而可能損害個人利益時，他們會主動選擇不表達觀點以自我保護。

(3)親社會性沉默：出於善意和為了維護他人或組織利益的考量。員工選擇不表達自己的意見或資訊，通常是為了避免給同事、團隊或整個組織帶來潛在的負面影響。例如，員工可能會保持沉默以避免引發衝突、減少團隊士氣低落，或防止造成不必要的壓力和緊張。親社會性沉默並非出於自我保護，而是出於對他人或組織的關懷和支持，是一種基於集體利益的主動選擇

Brinsfield (2013)延伸了沉默的概念，提出沉默不僅僅是由於害怕或壓力，還可能是出於選擇性表達的策略，員工可能根據情境來決定何時、對誰、以及如何表達意見。擴展六種：關係性沉默（relational silence）、心虛性沉默（diffident silence）、防禦性沉默（defensive silence）、疏離性沉默（disengaged silence）、無用性沉默（ineffectual silence）及偏差性沉默（deviant silence），

(1)關係性沉默（Relational Silence）：出於維護或改善與他人之間關係的考量。員工選擇不表達某些意見或想法，是為了避免損害同事之間的和諧或避免與領導者發生衝突。關係性沉默通常基於社交動機，目的是保持積極的工作關係或團隊氛圍。

(2)心虛性沉默（Diffident Silence）：源於個人內心的自我懷疑或缺乏自信。員工可能因為覺得自己的意見不夠重要、沒有價值或擔心自己的能力不足而選擇保持沉默。心虛性沉默通常伴隨著害羞、不安全感或恐懼失敗的感覺。

(3)防禦性沉默（Defensive Silence）：出於自我保護的沉默，員工為了避免潛在的負面後果（如批評、報復或職業上的損害）而選擇不表達自己的觀點或意見。防禦性沉默的核心動機是恐懼或擔心。

(4)疏離性沉默（Disengaged Silence）：反映了員工對工作或組織的冷漠和疏離感。員工選擇不參與討論或發表意見，因為他們對工作失去了興趣或感到與組織沒有認同感。疏離性沉默常見於那些對組織缺乏情感投入或不滿意工作環境的員工。

(5)無用性沉默（Ineffectual Silence）：來自於員工對表達意見的無用感，覺得無論他們說什麼都不會改變現狀

或產生影響。無用性沉默通常反映了員工對組織決策或領導的不信任，或者對自身影響力的低估。

(6)偏差性沉默 (Deviant Silence)：出於違反規範或對抗行為的沉默。員工故意選擇不表達關鍵資訊或意見，以達到個人目標，甚至可能損害組織或他人利益。偏差性沉默帶有一種反叛或挑釁的意圖，是基於對現狀的不滿或抗議。

這些研究共同揭示了員工沉默行為的多樣性和複雜性，並指出組織在理解和應對員工沉默現象時，應考慮到其背後的動機和情境。但最終員工沉默行為的表現皆為「有意隱瞞組織及工作中相關的重要訊息」。

2.3 反生產行為

反生產工作行為 (CWB) 的概念最早由 Robinson 和 Bennett (1995) 提出，他們將這類行為描述為組織成員故意違反組織的規範、政策或規則，並對組織及其成員的福祉造成負面影響的行為。Spector & Fox (2010) 認為，反生產工作行為 (CWB) 是有意對組織或其成員造成傷害的行為。

換句話說，這是一種刻意破壞組織或損害其成員利益的行為。過去研究反生產行為的學者，曾使用各種不同的名稱來描述這些行為。Skarlicki 和 Folger (1997) 提出，當員工感受到不公平對待時，會對組織產生不滿，並表現出有害的反應。O'Leary, Kelly, Griffin 和 Glew (1996) 提出由組織內部或外部的某些因素所驅動的意圖傷害或破壞的行為。Penney, Hunter & Perry(2011)則彙整員工在職場中表現出不合乎道德的行為，例如：散布組織的負面形象、損壞公共財物、偷竊公司物品、以及言語上冒犯其他同事等。Robinson 等(2014)認為反生產行為的影響可以分為三種類型：直接影響、間接影響和環境影響

(一) 直接影響：指員工成為組織中其他成員行為的直接受害者。例如攻擊行為 (C.-H. Chang & B. J. Lyons, 2012; Sakurai & Jex, 2012) 和虐待 (Grandey 等, 2007; Mitchell 等, 2015; Penhaligon 等, 2013)、騷擾 (Quick & McFadyen, 2017; Raver & Nishii, 2010)。

(二) 間接影響：指員工並非反生產行為的直接目標，而是通過觀察或間接得知這些行為而受到影響。儘管員工不是行為的直接對象，但在受到這種間接影響時，依然會產生負面反應。

(三) 環境影響：這類影響來自於工作環境中的環境刺激，這種刺激反映了同事在該工作環境中的集體行為 (Hackman, 1992)。

綜合上述，這些行為通常由多種因素引起，例如壓力、工作不滿、個人問題或與上級及同事的矛盾。反生產行為對於組織來說，可能帶來潛在的成本，包括財務損失、工作環境惡化、士氣低落等。因此，許多公司會制定政策和程序來減少這類行為的發生，例如員工輔導計劃、有效的溝通渠道、定期的績效評估等。

表 2 反生產行為定義

學者	年代	定義
Robinson & Bennett	(1995)	描組織成員故意違反組織的規範、政策或規則，並對組織及其成員的福祉造成負面影響的行為。
O'Leary Kelly Griffin and Glew	(1996)	由組織內部或外部的某些因素所驅動的意圖傷害或破壞的行為。
Skarlicki & Folger	(1997)	當員工感受到不公平對待時，會對組織產生不滿，並表現出有害的反應。
Spector & Fox	(2010)	反生產工作行為 (CWB) 是有意對組織或其成員造成傷害的行為。
Penney, Hunter, & Perry	(2011)	員工在職場中表現出不合乎道德的行為

(資料來源： 本研究自行彙總整理。)

2.3 安靜離職、員工沉默、反生產工作行為構念差異

「安靜離職」、「員工沈默」和「反生產工作行為」這三個概念之間確實有相似之處，但在內涵和影響上有所不同。可以從以下三個變數行為進行差異比較：工作動機、情感狀態以及組織影響。

表 3 行為差異構面

變數	工作動機	情感狀態	組織影響
安靜離職	最低限度工作、不積極、保持工作、不願多付出	倦怠、冷漠、失去激情、情感疏離	工作效率低下、創造力減少、團隊士氣、負面影響
員工沉默	缺乏動機、不信任管理層、不願反饋、組織問題	害怕、焦慮、冷漠、避免衝突、避免報復、沉默	缺乏反饋、問題未解決、組織改進、創新能力、影響
反生產行為	故意對工作不利、遲到、偷懶、故意犯錯、負面情緒、不滿	強烈負面情緒、憤怒、沮喪、不滿、對組織有害、破壞性行為	組織績效、負面影響、實質損失、其他員工、工作環境

(資料來源:本研究自行彙總整理)

3. 研究方法

3.1 研究對象

本研究的研究範圍不限制，訪談的對象以 S 公司為研究對象，進行深入的訪談，藉此瞭解工作文化、勞動市場狀況以及地區特性對員工工作行為和態度的影響，研究者安排利用半結構式訪談進行。為了獲得更全面的視角，訪談對象會涵蓋不同層級的員工，從基層員工到中高階管理層，以便收集到多樣化的觀點。

本研究的訪談對象整理如下表 3-1

表 3-1 受訪者列表

受訪者	任職單位	性別	年齡	年資	訪談時間
S1	營企	男	42	13 年	113/12/17
S2	區經理	女	46	22 年	114/1/26
S3	區主任	女	49	24 年	114/2/12
S4	美容顧問	女	45	22 年	114/2/2
S5	美容顧問	女	29	6 年	114/2/2
S6	美容顧問	女	42	5 年	114/1/22

3.2 訪談大綱

本研究採用的研究方式為質性研究中個案的深度訪談，針對單一研究對象做深入而縝密的研究。包括的工具具有研究者本身、研究邀請函、訪談同意書、訪談大綱、訪談筆記、錄音工具等方法蒐集資料。

本研究採用「半結構式訪談」作為訪談時的基本架構。訪談大綱具有提示的作用，也可視訪談情形對某些議題加以探究，容許研究參與者充分反映自己的想法，減低其所產生的心理壓力(王玉民, 1994)。而與受訪者互動的過程中，依研究方向提出問題，使主題能更明確、聚焦，幫助研究者有更清楚的思緒脈絡可依循，以便蒐集受訪者更

多口語與非口語訊息。研究者更深入地掌握參與者的觀點、想法及他們對特定議題的感受。訪談形式多樣，而半結構式訪談的價值在於它能減少研究者對結果的先入觀念，同時通過獲取的資訊來檢視研究者的初步假設 (Fraenkel, Wallen, & Hyun, 1990/2013) 以下有效區別反生產工作、員工沉默以及安靜離職的訪談內容, 透過三種定義的內容的設計，清楚地從員工的行為模式、態度及背後的心理機制入手，可以區分出這三類行為的不同之處，並能有效地收集相關數據，為後續分析提供依據。以下為訪談內容大綱：

表 3-2

訪談內容	(安靜離職)	
	○	是否有發現，有些同事對工作失去進取心，只完成符合工作要求的最低內容。
	○	他們的工作完成度跟品質如何？
	○	完成工作的最低要求，其他的時間都在做什麼？
	○	總是找理由拒絕額外交辦的業務的情況？
	○	時間到就下班，不願意額外留下來把任務完成？
	(員工沈默)	
	○	對於工作單位中看到的一些的問題，你會選擇表達意見嗎？還是選擇不講？原因是什麼？
	○	會不會有人在開會的時候都不太表達自己的意見，只想快點結束？
	○	是否曾經因為意見未被採納而減少發言意願？
	(反生產工作行為)	
	○	是否有觀察到有一些不當的言論或行為表現？如：嘲笑、辱罵或羞辱其他人？或在工作上出現無理的、不敬的言行？
	○	是否有遲到或早退的情況？
	○	有沒有觀察到為了得到加班費而刻意拖延工作進度的情況？

3.3 資料分析法

質性研究方法主要以觀察和歸納分析為核心，以訪談過程之中及結束後整理受訪者訪談內容的重點與脈絡，安排受訪者方便的時間與地點進行訪談。訪談方式可以選擇面對面進行。訪談形式類似聊天，訪談人數 6-7 位，訪談時長約為 30 至 60 分鐘，旨在讓受訪者根據自身經驗或觀點進行口頭敘述。

經受訪者同意後，將以錄音方式記錄訪談內容，並最終轉寫為逐字稿，作為後續分析的依據。這包括將所有訪談中的口語資料、情緒反應及相關情境轉化為文字，並確保沒有遺漏重要資訊，形成詳細且完整的紀錄。在完成逐字稿後，接下來就是進行資料分析。本研究使用質性資料的分析方法之一——「內容分析法 (Content Analysis)」(Miller & Crabtree, 1992；林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。

內容分析法根據研究主題和目的，先建立編碼手冊 (codebook)，並根據手冊中的編號將訪談中的字句進行分類，找出其中的核心觀點和重要資訊，並對不同受訪者的回應進行比較，找出共同點和差異。最後是綜合與解釋，將分析結果與研究問題和目的相對照，找出研究結果的意涵，參考相關文獻對研究結果進行解釋，並提出相應的結論和建議。根據訪談內容過程資料整理如下：

(1) 建立逐字稿和編碼

在對資料進行初步整理後，首先要製作逐字稿，這是對訪談內容的逐字記錄。接著，仔細閱讀這些逐字稿，以提取出資料中的關鍵要素和重點。根據對這些重點的理解，為資料進行編碼 (coding)，這一步驟將有助於後續的分析過程。

(2) 主題分析

編碼完成後，下一步是進行主題分析。這個階段對每段訪談內容進行細緻的閱讀，並將與特定主題相關的內容標記

出來。研究者需要不斷地修正和調整這些標記，以確保所得到的結果能夠準確且全面地反映訪談的實際內容和主題。

(3)綜合與解釋

當主題分析完成後，研究者需要對所得到的分析結果進行深入的解釋。在這一過程中，研究者將綜合各個主題的分析，並將其與研究的背景和目的相聯繫，進一步闡述資料所揭示的意義和啟示。

(4)撰寫結論

根據上述的分析流程和研究結果，呈現研究的脈絡、方法及結論

4. 研究結果與分析

4.1 訪談個案介紹

第一位郭先生現年 40 歲，擔任公司通路部門的 Key Account 主管，負責協調品牌端、營業部門與通路（如屈臣氏、康是美、寶雅）之間的合作與溝通。他在目前職務上已有兩年經驗，並帶領三位成員，分別負責不同通路與內勤事務。在訪談敘述中與成員相處上較不會有階級之分，具高度的責任感，即時了解團隊現況進行輔助。

第二位吳小姐現年 46 歲，現職為品牌的通路區經理，擁有 22 年的服務業資歷，擔任主管職長達 16 年。目前他管理著約 35 至 36 人的團隊，成員年齡橫跨 20 至 50 歲，其中多數為 35 歲以上的資深員工，少部分為 20 多歲的新進人員，解析職場中不同世代的工作觀差異，從制度與人性之間找到平衡點，給予年輕世代適度彈性，同時維持團隊的穩定運作。

第三位施小姐現年 49 歲，在公司任職 24 年，目前團隊有 14 位成員，自身在管理人員上有豐富的經驗，對談當中他表達出管理比以往更多的任務，同時適應新團隊成員的多樣性和不同的工作心態。他理解良好的工作環境對員工情緒和效率的重要性，因此鼓勵開放溝通，尊重每位團隊成員的意見，並在決策過程中考慮多方觀點。

第四位張小姐現年 44 歲，擁有 22 年美妝專櫃工作經驗，曾經歷過多種不同性質的專櫃品牌，與各品牌同事共事的經驗相當豐富。相較之下對於負責人也就是櫃長一職，是否能讓帶領團隊成長，認為櫃長不只是資深員工而已，他們還要能兼顧管理、溝通和業績壓力，是櫃上很重要的核心角色。

第五位黃小姐：現年 41 歲，在同一職位上服務七年，近期感受到工作動力的減退，主要原因包括日復一日的重複性任務，缺乏新鮮感，以及學習機會的減少。這種職業倦怠感使他對工作的熱忱降低，並對自身表現感到不滿意。

第六位石小姐：現年 30 歲在公司服務六年，有離職一段時間，因為對於這個工作領域仍有熱忱所以再回歸，且曾經待過的櫃點比較多個，較有更多不同學姊及學妹之間的相處觀察。

4.2 不同世代的工作態度

當前的職場就像一個多代共處的大家庭，從 50 幾歲的資深員工、40 幾歲的中階主管，到 20、30 歲剛進公司的年輕新血，大家對工作的想法和做事方式有著明顯不同。年紀較長的員工通常比較有責任感，重視穩定和對公司的忠誠度，願意投入更多時間和心力完成工作，即使要犧牲下班時間也願意。反觀年輕一代更在乎生活與工作的平衡，希望能在下班後保有自己的時間，他們也偏好有自主空間、講求效率，不太願意無償加班，工作對他們來說只是生活的一部分。這樣的世代差異，讓主管在帶人、分工與溝通上面臨更多挑戰，也讓企業必須重新思考管理方式，才能讓不同世代的人都能發揮所長、好好合作。

根據訪談的結果發現，年長世代員工普遍工作態度較為保守，雖偶爾也有偷懶情形，但基本尊重與責任感仍會維持；他們工作穩定性高，比較願意長期留任，並會落實指派任務，盡忠職守。此外，年長者普遍抱持「工作即人生」的價值觀，願意為工作付出更多心力。以下為幾段受訪者訪談節錄：

吳：像我們這種五六年級生啊，就比較阿信，可能就會覺得說來，一家公司如果福利還不錯的話，我們就會永久的待下去，可能就是覺得ㄟ，這個工作我可以做一輩子，所以我才會做這麼久嘛。(P8, L8-1)

張：有一個已經退休的姐姐來講好了，他已經做 40 幾年了，他可以一整天是幾乎一整天都是在公司裡面，從開門到閉店，他可能 12 個小時，他至少 10 個小時都在櫃檯，然後連放假，他也是顧客就是繞著這樣子，然後工作很辛苦，當然他也很快樂(P21, L10-L17)

石：爸爸媽媽那一輩的工作態度，就是我要把我的工作就是完整好，然後才能去就是會有一些工作責任心(P14, L2-L4)

相較之下，年輕世代則被認為更重視個人感受與生活平衡，態度較自由、彈性但也更容易虎頭蛇尾，對於職務的忠誠度和任務落實程度相對較低，甚至在決定放棄時態度會更為徹底，可能產生放任不管或推卸責任等現象。部分年輕員工會以個人喜好挑選工作內容，傾向選擇輕鬆或有興趣的任務，較難長期堅持。此外，他們也較為看重自我勞動權益與生活品質，偏向追求工作與生活的平衡，對未來規劃和職業穩定性的考量則相對淡薄，易有頻繁轉職或偏好時薪工作的傾向。[這邊也節錄幾段逐字稿]

吳：現在的年輕人不是啊。他可能做個一兩年，這不是他喜歡的，他就想要換別的工作了，對或者說他只是試試看這是不是他的興趣，他就想換(P7, L11-L13)

黃：相對於在做事情的方面會比較盡責也會盡力，但新世代的人員想法會比較新穎、活躍、活潑一點，但相較於他們可能在於工作上面落實的程度，就沒有那麼實際做事情也會比較容易三分鐘熱度虎頭蛇尾一點(P6, L1-L4)

石：我覺得年輕一點的就是可能 90 世代的年輕的弟弟妹妹，可能他們會比較趨向於，因為現在資訊太發達了，所以他們會很注重自己的勞工相關權益(P12, L11-L13)

從訪談內容可明確觀察出，年輕世代普遍對工作初期充滿熱情，追求自我實現與成就感，重視工作與生活的平衡；然而在實際執行上，常見熱情短暫、缺乏持續投入的現象，且對組織任務的落實度相對較低，需外部督促才會積極行動。相對地，資深世代員工則多以穩定收入與工作回報為主要驅動力，行事風格較為保守但踏實，對職責有高度責任感，即使非上班時間仍願意為工作付出。面對工作，他們傾向依循經驗，具備高度配合度與執行力，雖創新動能有限，卻是組織穩定運作的重要支撐。

此外，也從訪談內容擷取訪談者對於不同世代的差異的觀察，有位訪談者特別提到櫃長與一般員工的描述亦可看出，不同世代在「角色認知」與「管理風格」上有所差異：年輕員工傾向以個人為中心，較少主動承擔團體責任。組織在面對多世代共處的職場環境時，需兼顧不同世代的需求與特性：一方面透過獎酬制度與明確激勵機制提高年輕世代的參與度與持久性，另一方面也應適度關懷資深員工的工作負荷與身心狀態，促進世代間的理解與互補，達到整體組織效能的提升。以下節錄幾段訪談：

張：因為是櫃長，要對公司負責，所以他還是有努力在做，只是他就是屬於那種，比較保守一點的，然後安全為原則的，妹妹他就是那一種．．．做好自己就好，他不想要多做什麼事情，然後除非今天被主管或櫃長盯，不得不然後他才會再往前衝一點點，對(P9, L9-L19)

黃：舊世代的人員，在於做事上面想法，上面會比較保守，那做法也會思維也會比較老舊一點，可是相對於在做事情的方面會比較盡責也會盡力，但新世代的人員想法會比較新穎、活躍、活潑一點，但相較於他們可能在於工作上面落實的程度，就沒有那麼實際做事情也會比較容易三分鐘熱度虎頭蛇尾一點(P5, L18-L19, P6, L1-L4)

石：他會覺得工作不是她的一切，生活才是他的一切，所以現在的人就會很明顯的，可是對於年長者來說，其實我看到很多就是工作，就是我的一切呵呵．．．，那就算不是他工作上班的時間，他還是會出現，因為他會對他的工作負責，這也是年輕人可能要學習的，可不可以就是做到一個平衡，不要有過多年輕化，但是我覺得年長者也要適度的放過自己，這樣子(P16, L1-L8)

4.2 探討安靜離職現象

本小節訪問六位訪談者敘述在職場上與同事間相處觀察到的職場現象，經由訪談後的例子整理發現部分的共同現象，隨著職場世代更迭與工作價值觀的轉變，越來越多基層專櫃員工呈現「安靜離職」傾向——他們不再主動投入工作，只完成職責範圍內的最低要求，對額外任務與挑戰表現冷漠，甚至刻意迴避責任。訪談顯示，這種現象常伴隨「員工沉默」的出現，即使有對工作環境、管理制度的不滿，也選擇不表達、不衝突、不參與改善。進一步的

行為包括敷衍應對、不願補位、態度冷淡，這些反生產行為雖不具明顯破壞性，卻在日常運作中侵蝕團隊效能與職場氣氛因心態上的消極導致被動的工作態度及缺乏主動，甚至在團隊當中會有依賴他人的現象產生，以下節錄幾段訪談內容：

一、只完成符合工作要求的最低內容，節錄了六段的訪談者對於與同事相處上所觀察到現象整體上多位受訪者都提到心態上皆偏向「被動應對」，其中兩位訪談者也提到「做多少拿多少」如下幾段：

黃：疫疫情之後，其實蠻多同仁，或是包含我自己，也都會覺得生活跟工作應該要有一個平衡點所以進而可能會覺得公司給我們多少薪水我做多少事就好了(P8, L12-14)

石：因為我覺得新世代他們的價值觀還蠻就是蠻明顯的，就是當今天這份工作無法讓我獲得更多的時候，為什麼我要去做更多(P17, L15-L16)

二、他們的工作完成度跟品質如何？受訪者皆指出，若員工缺乏內在驅動或外在激勵，僅是完成任務交差，則最終成品品質會下滑，或缺乏細緻度與用心以下為幾段節錄：

郭：很明顯是…其實你自己都覺得交這東西不 ok 啦。就是他一定要人家修的就例如說 ppt 我跟你講說我要怎麼檢討回顧資料，他就數字貼一貼就完了，那個很明顯就不 ok 嘛！(P16, L9-L12)

吳：如果你既然都只是不是很積極的去做交辦的事情的話，我覺得品質也不會很好啊。(P9, L12-13)

三、完成工作的最低要求，其他的時間都在做什麼？專櫃員工在完成基本工作後，普遍習慣使用手機，然而手機的使用已從原本的顧客服務工具演變成一種「隱性摸魚」手段。初期，員工透過 LINE 聯繫顧客，維持關係與銷售聯繫。然而，隨著時間推移，部分人開始利用手機處理私人事務，例如瀏覽社群媒體 (IG、FB)、查看新聞，甚至與朋友聊天，這使得外界難以判斷其行為是否與工作相關

張：其他的時間當然是滑手機啊滑自己的手機，然後就是看一下，偷偷看一下劇，然後看一下時事，然後我的話，有時候也會跑去隔壁跟人家聊聊天，嗯．．然後嗯．．好像是這樣子吧(P12, L14-L17)

黃：其他時間他可能就是臨櫃聊聊天或是放空玩玩手機，並不會很積極的去做這一些聯繫好客戶或是服務好客戶加強(P9, L17-L19)

石：其實就是，可是就是講簡單一點，哈……就是就沒做什麼啊可能就是會打屁聊天吧可能講電話啊(P23, L7-L8)

四、總是找理由拒絕額外交辦的業務的情況？訪談中整理，專櫃員工的工作態度與執行力存在明顯落差，對於額外需要跟顧客電話溝通上表面敷衍但實際未執行、對業績壓力的抗拒、工作責任的轉嫁，以及選擇性執行指令，如下內容：

吳：比如說打電話向週年慶的時候打電話，顧客都沒有接我電話，顧客都不來，顧客爽約啊什麼之類的，他就會找這種軟釘子的藉口，讓你就是妳也無言以對的藉口來來來塘塞你會會會有，就是可能找一些理由藉口，然後沒有辦法玩完它該目標該完成的業務工作(P13, L11-L15)

黃：留下來 call 客，就要花個人的時間比較多，在櫃檯上面，那有些同仁可能遇到這樣的事件，他就會說，以家人為由，然後家人的各種事宜來推託掉流下來，call 客這件事情，比如說家人生病家人怎麼樣啊然後把這件事情推拖掉就不願意留下來(P11, L6-P11)

石：會員名單，那可能就會有一種狀況，就是他主要的顧客可能溝通完了，可是他下修名單，他會覺得說是沒必要的，就是為什麼要去溝通那一些沒必要的可能，甚至不會來購買的，他就會沒有選擇而不去做(P27, L6-L10)

五、時間到就下班，不願意額外留下來把任務完成？當前專櫃員工的工作文化已從過去的責任導向模式，轉變

為更重視個人生活平衡的模式。準時下班已成為普遍現象，即使有未完成的工作，員工也較少主動留下來完成，而是選擇隔天再處理。

郭：他們都蠻重視家庭的，所以我剛剛講他們3個，基本上，六點之前都一定會消失，都一定會下班(P25, L12-L13)

吳：他們一定會在空閒時間把他的事情做完，然後時間到了就打卡下班走了，很少人會願意留下來主動多幹嘛幹嘛之類的啦(P14, L18-19)

石：就是時間到了就下班，甚至說他可能時間沒到，或者是說今天可能就是反正就是要嘛就是時間到就走嘛這個時間到就走了，我覺得現在已經是常態了，大家都是工時到就是會離開(P28, L3-L6)

除了進行對於安靜離職的五大現象訪談之外以下，也請訪談者提出自己的想法意見內容如何讓以上行為可以做的改善及補充內容：

一、你覺得要怎麼改善這樣的狀況？

吳：我覺得就是有錢能使鬼推磨，如果他今天得到的報酬率是很高的時候，我們就可以用很嚴格的角度立場來要求他，我覺得這是無可厚非的，就是我給你優渥的薪資買你的時間，我就有絕對的權力去要求你怎麼做，我覺得這是很現實的問題，這是唯一可以解的方法(P22, L10-L15)

張：其實我覺得就是櫃檯的氛圍很重要啊。如果如果我覺得如果一個櫃長就是能夠把櫃檯的人就是心都聚集在一起的話，會影響蠻大的(P20, L3-L5)薪水就是很重要的問題，你拿多少錢，做多少事，嗯！而且有錢能使鬼推磨(P20, L13-L14)

黃：我個人是可以建議主管或是中階主管去做一個投信的小信箱，然後來瞭解整個團隊或是整個櫃台是否有出現這些不不是那麼友善的言語來進而去了解每個人心中的想法(P16, L14-L17)

二、是否有其他想要補充的內容？

郭：我只能說在工作與生活中取得一個平衡的前提是你要把你的工作做好，你才有資格去談工作與生活的平衡因為老闆付你50000塊、60000塊的薪水，但是你卻因為這個理由而去合理化，你的輕鬆你的偷懶那不對我個人的建議是這樣子(P41, L6-L10)

施：我覺得代理人這件事情還蠻重要的，因為當你不在的時候，可以有人幫你做處理，對，我最害怕的就是說沒有代理人這一件事情那只能全部都找你，那我覺得這樣子這個人會真的很辛苦(P61, L13-L16)

張：因為現在的人也比較注重生活品質不會像以前一樣，對，所以我覺得就是安靜離職沒有沒有不好，但是你就是不要去拖到別人當害群之馬，這樣子就好了(P22, L7-L11)

總結：這些主管與同事的訪談中，反映出幾個重點：薪資與獎金制度是激勵員工最實際的方式。良好的團隊氛圍與制度設計能提高效率與凝聚力。現代年輕員工與過去員工在工作態度與價值觀上有明顯差異。公司若能提供溝通管道、培訓機會與公平制度，對提升整體表現有幫助。團隊合作與正向氛圍能創造好的工作環境，但其中薪資與獎金激勵更是員工工作動力的核心，主管在決策與執行力方面仍扮演關鍵角色，確保工作目標得以落實。

4.3 探討安靜離職與員工沉默、反生產工作之間的差異

除了安靜離職現象的五大題目訪談外，在訪談之中延伸以下問題，因為都是一種「不說出口的抗拒」來做為不同行為的辨別及最後三種差異性說明：

一、對於工作單位中看到的一些的問題，你會選擇表達意見嗎？還是選擇不講？原因是什麼？其中有兩位表達不想講怕講錯，皆指出員工或本人擔心說錯被攻擊，導致不願主動發表。也有兩位提到都有「溝通無效就不再說」的情況，及多在「與自己直接相關的範圍」內會表達意見，強調責任區分。以下為節錄內容：

張：我會看事情有有些事情，我會表達意見，如果是在自己的櫃台裡面的時候，然後有發生一些事情的話，我會我會直接表達出我自己的意見(P14, L9-L11)

黃：一開始我們會選擇去做溝通，先去溝通之後再去瞭解狀態，那倘若如果多次溝通無效，後面我可能就會選擇不講(P12, L10-L12)

石：有些事情我會選擇表達可能因為我我覺得有些事情就是要溝通，可是我也會害怕，就是我也有點矛盾，就是我怕我提出這些意見，會不會我就變成那個會被抨擊的對象(P29, L4-L6)

二、會不會有人在開會的時候都不太表達自己的意見，只想快點結束？部分員工認為會議內容缺乏實質幫助，對於提升工作進展沒有明顯的作用，因此產生抱怨或回避的心態。這類員工可能希望會議更具實用性，而非僅是例行性的報告與指示傳達。

吳：這個會議會啊一定會有啊。那這個因為他覺得這不關我的事啊。你們都只是紙上談兵而已啊。

(P19, L17-L18)

施：聽起來他們都會覺得每個月都是一樣的，所以就希望說你主任，你趕快說一說，對，你說完我趕快要回櫃台都會，因為他覺得說好像對他們來講，不是有很大的幫助，所以都會選擇說可不可以不要開或者是說可不可以快一點這樣子(P20, L13-L17)

張：開會開會內容嘖．．開會的內容有時候是上課，上課完後的開會可能是跟業績目標那些有關，然後那些就是我們會覺得講一講就好了，因為有些東西是重複，可能是你上課的時候就講過的東西，所以我們會想要趕快開完會以後就下班，不想要就是在多留(P16, L7-L12)

三、是否曾經因為意見未被採納而減少發言意願？在會議中，部分員工雖然參與討論並進行必要的溝通，但不會積極表現或主動提出創新想法，而是以遵循討論流程為主。習慣聽從意見，台灣職場文化中，許多員工傾向於尊重他人發言，而非積極發表個人意見。且當員工認真思考並提出建議後，若遭到駁回或未受到重視，容易產生「我的意見沒有價值」的想法，進而影響日後的發言意願。

張：有啊會不高興啊。因為你會覺得就是當下你提出來的意見然後被駁回啦。然後，可能我就會覺得那我就不要再講了因為我講的話，好像就是人家也不採納然後你講的話，可能人家也不想聽，所以我就不會想要再做任何的表達(P16, L14-L17)

黃：有就我個人而言，我的經歷是，我可能曾經有建議過主管或是公司，不管是產品面或是一些活動面的想法，但是因為當下可能也有多次的做這些建議，那事後會覺得因為也沒有辦法被接納、採納，或是也無法改善，那事後就會讓我覺得如果說了沒有辦法改變這些事情的話，那不如就不要表達，可能反正有表達跟沒表達都一樣，那就選擇不表達(P13, L12-L17)

石：然後有一種意見是他發現問題點提供的意見，那他發現問題點提供的意見，他沒有辦法或得到良好的改善的時候，這個時候就會使得下一次想要提供相關意見的時候，他會有點卻步，因為他可能會覺得說這件事情沒辦法去做改善，我為什麼要提出這個意見？(P33, L8-L12)

四、是否有觀察到有一些不當的言論或行為表現？如：嘲笑、辱罵或羞辱其他人在工作上出現無理的、不敬的言行？某些同事的情緒管理能力較低，容易因工作壓力而暴躁，並將負面情緒傳遞給其他人，影響團隊的整體氣氛，使同事感到不適。雖然沒有出現辱罵或刻意嘲笑的情況，但部分員工在情緒激動時可能發表不當言論，如對公司規則或管理方式的不滿，特別是在溝通不足的情況下

郭：有蠻常的就是常常因為我跟她都會抽菸就會開始抱怨公司怎樣怎樣怎樣通路怎樣怎樣怎樣就會有蠻大的，一個反彈，所以他有從原本只對我，那到後來他慢慢的也會對外，就是可能其他同事也會有這樣子的一個抱怨產生，我覺得這種東西無形之中，其實都會影響到，都會拉低大家的士氣(P35, L7-L11)

張：會有大群組，然後可能有些有些人講話會比較衝一點點，那會是直接在大群組裡面可能回的話，因為打字比較沒有溫度啦！所以你可能看到那些字的話，你會覺得比較衝的感覺(P17, L10-L13)

黃：有，我的經歷是在我的團隊裡面有資深的跟之前的人員(P14, L2)資深人員可能會對某些新來的人員酸言酸語，因為可能在業績表現面，甚至可能可能在於服務或是美容嘗試，還沒有那麼駕輕就熟的情況之下，會對這些人酸言酸語(P14, L5-L8)

五、是否有遲到或早退的情況？有兩位提到部分員工可能因為習慣或個人時間管理問題，總是在最後一刻才出門，導致經常性遲到，普遍認為此情況在職場中「難免會有」，尤其新人或習慣壓線到班的員工較常出現。遲到的原因多與個人生活節奏與習慣有關，習慣導致經常遲到，或自身習慣「踩點出門」，顯示時間管理與工作態度密切相關

吳：遲到早退我覺得遲到早退，難免都會有啦。但是如果慣犯的話，我覺得可能遲到會比較多吧？因為有的人就是他的習慣性，就是喜歡壓線啊。(P21, L16-L18)

張：遲到的話，我覺得那是一種惰性，因為那要看每個人的習慣吧像我們櫃檯就會有人，他就是要在上班的前半個小時一定要上廁所，然後這個就一定很容易遲到，因為他上廁所要上很久，然後像我的話我就是那一種時間要抓說在最後一秒我才會出門的，比如說我是 12 點半上班，那我可能會是在 12 點 20 分，我才會開車出門的，我就是不想很早到公司，所以就是會踩點，會踩點在上面(P18, L4-L10)

六、有沒有觀察到為了得到加班費而刻意拖延工作進度的情況？少部分員工仍會為了加班費而拖延工作進度，會選擇留在櫃上等待客人，即使實際上不一定需要在顧客需求不明確時，但整體來看，多數員工能夠自律完成工作，避免無謂的延遲，公司現在的打卡系統可自動記錄時間，因此人為操作的空間減少，且多數員工仍會準時下班，不主動加班

張：對現在就是訂定位，打卡時間也都會被打出來，所以就沒有，而且我們公司平常也不太會有加班，所以也不會有就是留下來要加班，然後可以申請加班費時間到我們就會乖乖的趕快走(P19, L17-L19)

黃：服務完畢之後，可能已經離她下班，已經超過他下班時間至少半個鐘頭了，那這個時候就有發現這個同仁他會開始放慢速度，然後慢慢的去就是超過，他應有要下班的時間，大概一兩個鐘頭，那他才慢慢的離開(P16, L1-L5)

石：顧客他可能就是禮拜一到，禮拜五一定會有，一些時間他比較有空但是他可能會，跟美容顧問說我這天有空，我可不可以就這一天但是那個美容顧問休假，他可能就覺得說，那我就出來上班，那是後可能跟他們的櫃長就是爭取加班費(P41, L1-L5)

彙整以上訪談節錄「安靜離職」(Quiet Quitting)、員工沉默(Employee Silence)與反生產行為(Counterproductive Work Behavior, CWB)這三者雖然有關聯，在概念上有所交集，都與員工對工作的投入度降低有關，但它們的表現形式和影響程度有所不同。都可能源自於工作壓力過大、缺乏認可、不公平待遇、晉升無望、報酬不符期待等。員工產生「無力感」或「不想再多付出」的心理狀態。且三者相似處都跟「不滿」有關這三種，行為背後通常都是員工心裡有不滿、失望、或覺得不被重視。表面上看不出來員工沒有明著抱怨或抗議，也沒有真的離職，但實際上他們已經對工作「冷掉了」。而且都會影響團隊氣氛與工作效率可能讓整個工作環境變得消極，影響其他人的情緒和團隊合作。以下分別整理出他們在行為表現、心理狀態和影響層面上的相似處及有所不同處：

一、心理層面：動機不同，安靜離職：「我不想再為了工作多付出，反正多做也沒獎勵，我只做我該做的。」一種界線感，追求平衡。員工沉默：「我有話想說，但說了可能沒用，或怕被貼標籤，乾脆閉嘴。」一種無力感，覺得說了也沒改變，反而可能惹麻煩，避免衝突。而反生產行為：「我受夠了，我不爽，這工作或公司讓我厭煩！」一種有情緒、怨氣，甚至想反擊

二、行為層面：表現不同，安靜離職：表面看起來還有在運作，但不願意多做，員工沉默：還會努力工作，

但是明知道有問題錯誤，選擇不多說，反生產行為：不合作、說負面話，甚至破壞公物或怠慢客戶用行動表現。

總結：雖然都涉及員工的負面職場行為或消極表現，但本質上仍有所區別。安靜離職與員工沉默偏向於被動行為，但安靜離職側重於「不額外付出」，但仍然遵守工作要求，核心問題工作動力低落，投入感降低，但仍在遵守工作職責。而員工沉默則側重於「不願表達意見」，即使對公司發展有影響也選擇閉口不談傾向被動的行為，核心問題溝通阻礙，無法發聲，可能導致組織錯失改進機會，反生產行為則是主動的、帶有破壞性的舉動，對公司影響更嚴重。這三種行為可能是一個漸進式的過程，如果企業管理不善，員工可能從「安靜離職」逐步轉變為「員工沉默」，最嚴重的情況則可能演變成「反生產工作行為」。在職場中，員工對於意見表達的態度受到個人經驗、主管回應、環境氛圍等多種因素影響。負面情緒容易擴散，而意見的發表也受到發言風險的考量，則可能會選擇放棄發言，以避免不必要的衝突與精力浪費。

5. 結論與建議

根據本研究的結果整理與深入分析，本章將針對主要研究發現進行綜合討論，解析不同世代員工在工作態度與行為表現上的具體差異，並依據研究結果提出具體且可行的管理建議，以作為企業實務運作與人力資源策略規劃的參考。同時，本章亦將針對本研究的限制進行詳細說明，包括樣本選取、研究方法、資料來源等可能影響結果普遍性與解釋力的因素。最後，將根據現有研究的不足之處，提出未來可能的研究方向，建議後續研究可從不同產業背景、世代特性、管理制度創新等面向切入，進一步擴展本研究的深度與廣度，期望能為相關領域的理論建構與實務應用提供更全面的參考依據。

5.1 研究發現與討論

研究針對專櫃化妝品產業中的員工進行深入探討，聚焦於其對工作與生活平衡（Work-Life Balance, WLB）態度的變化趨勢，並進一步分析管理層如何在不同世代的員工間達成有效協調與整合。研究結果顯示，年輕一代的員工（如Z世代與千禧世代）更加重視個人生活的質量，傾向於將「工作以外的時間」視為實現自我與培養興趣的重要資源。他們期望在職場中獲得彈性工時，以及更合理的休假制度，以追求更高的生活滿意度與心理健康。安靜離職的前因後果綜合以上訪談的內容重點整理出影響安靜離職的幾項關鍵因素：

1. 工作與生活的價值觀差異：不同世代對於工作與生活的界線有截然不同的看法，這導致他們在工作投入度上的差異。資深員工（五、六年級生）：具備高度責任感，即使下班後仍會透過電子郵件或其他方式處理工作，確保業務順利運作。即便工作時間已結束，仍會主動回應客戶或主管的需求，以維持良好的業務關係與工作績效。認為「工作優先」，願意犧牲部分私人時間來確保工作完成，這樣的態度讓管理者較為放心。年輕員工（七、八年級生）：強調「工作與生活平衡」，一旦工作時間結束，便不願意處理公務，認為個人時間不應被工作侵占。會在休假前集中完成工作，但可能因為趕工，導致品質下降，進而影響團隊的工作效率。

認為「時間到了就該下班」，不會主動加班或犧牲個人生活，這樣的態度讓主管難以依賴其額外的投入。這種對於工作界線的認知落差，容易讓資深員工或主管認為年輕員工「不夠投入」，進而影響其職場發展與團隊合作。

2. 職業穩定性與成就感的不同追求：不同世代對於「穩定性」與「成就感」的看法不同，影響了他們的工作態度與忠誠度。資深員工：受到傳統職場觀念影響，認為「只要公司福利不錯，就應該長期服務」，因此對於工作更具忠誠度。即使工作辛苦，也會堅持下去，認為這是一種職場價值的體現。例如，許多專櫃資深員工已在同一品牌工作超過十年，對品牌認同感高，即使遇到困難，仍會選擇留下來。年輕員工：不再將一份工作視為終身職業，而是重視「個人成長」與「職涯發展機會」。若發現工作無法提供學習成長的空間，或無法滿足個人興趣，便容易選擇轉換跑道。他們更關注薪資成長、職涯晉升機會及工作的社會價值，而不只是穩定性。這使得年輕員工在面臨職場挑戰時，更容易因不滿足而選擇降低投入，甚至離職。

3. 薪資與職場回報的期待落差：不同世代對於「薪資」與「成就感」的關注度不同，影響了他們的工作動機，資深員工：認為薪資與穩定收入是工作的核心動力，成就感則相對次要。只要薪資穩定，即使對工作缺乏熱情，仍

會維持高執行度。若新的專案或變革能夠提升業績獎金或帶來額外福利，他們的接受度與執行意願會較高。年輕員工：初入職場時，更重視學習與成長，希望獲得價值認同與成就感。若發現工作無法滿足期待，或付出與回報不成正比，便容易降低投入度。由於薪資成長較慢，且晉升機會有限，他們可能會選擇轉向更有發展性的產業或企業。當公司無法提供合理的薪資成長與發展機會時，年輕員工便會選擇「做最少的工作」，進一步導致安靜離職現象的發生。

4. 工作方式與創新態度的衝突:世代間對於工作流程與創新的態度不同，導致年輕員工的挫折感增加。

資深員工：傾向沿用過去成功的工作方式，認為遵循舊制即可確保穩定業績。對於新的工作方法與策略較為保守，甚至會直接否決年輕員工的創新想法。年輕員工：受到資訊科技的影響，習慣快速變動的環境，願意嘗試新的方法來提升業績或改善流程。若提出創新建議但未獲支持，便容易感到挫折，甚至降低工作積極度。當年輕員工發現自己的想法被忽視或否定時，便容易選擇「不再積極參與」，進一步導致安靜離職的發生。

5. 勞動權益意識的差距:不同世代對於工時、加班費等權益的認知不同，導致職場摩擦增加。資深員工：傾向接受公司長期以來的體制，認為「這是職場常態」，較少主動爭取勞動權益。年輕員工：受到法規與勞工意識影響，更加關注工時、加班費、補休等權益，並積極爭取。這種行為可能被資深員工視為「不合群」或「不願吃苦」，進而影響職場人際關係與留任意願。當年輕員工發現職場環境無法提供合理的權益保障時，便會選擇降低工作投入，甚至轉向其他職場環境。

前因：不同世代對工作的價值觀與態度差異

工作與生活的界線資深員工（五、六年級生）：重視責任感，即使下班仍會處理工作事務，確保業務穩定進行。年輕員工（七、八年級生）：強調工作與生活平衡，休假時不處理公務，導致趕工影響品質，增加主管的修正負擔。職業穩定性與成就感的不同追求資深員工：傾向長期留任，認為穩定的收入與職場價值更重要。年輕員工：重視個人成長與興趣契合度，若發現不符期待，會選擇轉換跑道。薪資與成就感的落差資深員工：工作已轉為維持生計的手段，更在意薪資與穩定性。年輕員工：初期重視學習與成就感，當發現工作環境無法滿足期待時，投入度降低。執行力與責任心的落差資深員工：按部就班，確保工作流程落實，較具責任感。年輕員工：靈活創新，但容易選擇性執行，對不感興趣的任務投入度低，甚至虎頭蛇尾。工作方式與創新的衝突資深員工：偏好既有工作模式，對新想法持保留態度。年輕員工：積極嘗試創新方法，卻容易遭遇資深員工的否決，進而影響工作熱情。勞動權益意識的差距資深員工：認為長期體制是職場常態，較少爭取權益。年輕員工：重視工時、加班費等權益，卻被資深員工視為「不願吃苦」，影響歸屬感與留任意願。

後果：安靜離職的形成

工作投入度降低，由於價值觀落差，年輕員工在職場上逐漸選擇「做好分內事」，不再主動承擔額外責任或挑戰。團隊溝通困難，資深與年輕世代對於工作方式與權益的認知不同，容易產生摩擦，導致團隊內部溝通不順。職場冷漠感增加年輕員工因為意見不被重視、努力不受肯定，進而降低參與度，不再積極表現，甚至轉向消極服從。最終離職率上升，當年輕員工發現環境無法提供預期的成長與支持，或長期受到資深員工的價值觀壓制，最終可能選擇離職。

總結:安靜離職的現象反映了現代職場中的深層問題。主要原因包括工作與生活失衡、缺乏成長機會與管理風格影響。行為表現在降低工作投入、不主動爭取機會及與企業疏離等方面。企業應積極檢討管理方式，提供公平的薪酬與發展機會，並營造健康的工作環境，以減少員工對工作的冷漠與消極態度。同時，員工也應學會維護自身權益，與企業溝通，尋求更好的職場平衡，若能改善溝通機制、提供公平的獎勵與職涯發展機會，將有助於降低安靜離職的發生率。

相對地，資深員工，尤其是X世代與嬰兒潮世代，則普遍抱持著強烈的責任感與敬業精神。他們習慣於長時間工作、積極承擔職責，並將工作表現視為職業成就與自我價值的重要體現。這種世代之間在工作態度與價值觀上的差異，對團隊合作、溝通模式以及整體績效產生一定程度的衝擊。例如，年輕員工可能對加班文化感到抗拒，而資深員工則可能對新世代員工的「不夠投入」產生誤解，進一步造成職場摩擦或隔閡。

此外，隨著產業競爭加劇與銷售壓力提升，專櫃化妝品產業長期處於高壓環境，而績效與回報間的失衡更使員工對未來職涯產生疑慮。若企業無法適時調整管理策略，將導致人才流失率提高，進一步影響品牌形象與銷售成果。

未來，這種趨勢可能會持續，尤其是在壓力較大、回報不對等的行業中，因此，本研究建議管理層應採取更具彈性的策略，建立有效的獎勵與激勵機制，以平衡不同員工的需求，並提升整體工作效能。實務建議如以下述幾點：

一、建立平衡的獎勵制度：目前的獎勵機制容易造成部分消極員工依賴積極員工的努力，影響整體團隊績效。因此，建議調整團隊獎金與個人獎金的比例，確保個人努力能夠獲得適當的回報，同時保有團隊合作的激勵效果。這不僅能提升積極員工的工作動力，也能促進整體團隊績效。

二、提供多元發展機會：為了提升年輕員工的工作投入度，企業應提供更多的職涯規劃與成長機會，例如內部晉升培訓、跨部門學習計畫或專業技能提升課程。透過這些機制，能夠讓年輕員工對於長期發展產生認同感，進而提高其留任率與積極性。

三、強化資深員工的創新接受度：部分資深員工可能因為習慣既有的工作方式，對於新技術、新策略或新流程的接受度較低，進而影響整體團隊的變革與創新。為了降低這種抗拒心理，企業可以透過內部培訓、實作演練與獎勵制度來鼓勵資深員工接受新方法，確保團隊的持續進步與競爭力。

四、合理分配勞動權益：由於不同世代員工對於工作與生活平衡的需求不同，因此公司應建立合理的工時與福利機制，以確保所有員工都能公平享有應有的權益。這包括彈性工時、加班補貼、年假制度等，透過合理的分配機制來降低世代間的權益衝突，提升整體團隊的和諧度。

5.2 研究限制與未來研究建議

本研究主要以單一專櫃化妝品產業進行分析，因此樣本來源與產業特性具有一定的侷限性，可能無法完全代表其他零售或服務業的情況。由於受訪者為特定品牌或特定通路的員工，其工作環境、公司文化及管理制度可能影響其回應內容，未來研究可考慮納入更多元品牌與通路，以提高結果的廣泛適用性。此外，本研究主要透過質性訪談蒐集資料，雖能深入了解受訪者的個別經驗與感受，但資料受限於受訪者主觀經驗、個人敘述能力及社會期許效應，可能存在敘事偏差與選擇性回應的問題。未來建議可搭配量化問卷調查，透過統計驗證與量化分析提升研究的客觀性與信度。

未來研究亦可進一步探討不同管理策略對員工工作態度的影響，例如績效評估制度、獎懲機制、輪班制度與彈性工時等，並分析如何透過這些措施提升整體團隊合作效能。同時，可延伸至不同零售或服務業領域，探討不同產業中員工對於工作與生活平衡的需求差異，進而提供更具體且具情境適應性的管理對策。此外，也建議未來能夠考量不同世代間的數位能力、學習模式及價值觀變遷，對於管理方式與組織文化調整所帶來的影響，進行更深入的探討。

總結而言，透過適當的管理策略與人力資源調整，企業可在專櫃化妝品產業中建立更高效且具凝聚力的團隊合作模式，確保員工的工作動力與公司長遠發展目標相符，進而提升整體競爭力。有效的管理策略應包括針對不同世代員工需求的差異化激勵機制、靈活的工作安排、以及明確的職涯發展路徑設計，以促進員工的工作滿意度與組織認同感。同時，企業亦須重視世代間的溝通與理解，透過跨世代對話與協作，縮短價值觀差異所可能產生的隔閡，創造更加包容與多元的工作環境。未來，面對快速變遷的市場需求與消費行為，持續優化人力資源策略與管理制度，將是企業維持競爭優勢與永續經營的關鍵。

6. 參考文獻

6.1 中文部分

丁一顧、林瑜一、張德銳(民96)。國民小學教學有困難教師教學輔導策略之研究。教育行政與評鑑學刊，3(1)，19-44。

王玉民(1994)。社會科學研究方法原理。台北：洪葉文化。

林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究季刊，3(2)，

122-136。 <https://doi.org/10.30072/JDR.200506.0005>

畢恆達 (1996)。詮釋學與質性研究。胡幼慧 (主編)，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，頁 22-46。

台北：巨流圖書公司。

林怡萱2022-09-07 調查顯示美國半數勞工「安靜辭職」你主管可能也心累了

<https://www.taisounds.com/news/content/0/43151>

莊彙翌(2023-1-10) ©經理人到底誰在安靜離職？真的全是年輕人？給主管的 3 點管理反思 紐時中文網、

TikTok、Gallup、Fortune、BBC 中文網、CNN、Business、Forbes、National Bureau of Economic Research https://www.managertoday.com.tw/articles/view/65771?utm_source=copyshare

伊瓦娜·大衛多維奇 (Ivana Davidovic) (2022-6-12)Role,BBC商業事務記者

躺平一族：為什麼一些中國年輕人不再推崇努力工作

<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/chinese-news-60400246>

JANE THIER(2023-12-08) 財富Fortune推動工作-生活平衡的關鍵在於員工是否擁有選擇權

https://www.fortunechina.com/lingdaoli/c/2023-12/08/content_444248.htm

蔡璣萱(2022-09-12) 網路溫度計 DailyView

不爽不要做？真的不多做！「安靜離職」風潮激發年輕人強烈共鳴

<https://dailyview.tw/popular/detail/17006>

遠見雜誌 (2024-07-16) 網路溫度計 DailyView00後整頓職場」也逼瘋老闆？

盤點Z世代10大工作新態度 <https://www.gvm.com.tw/article/114345>

紀泰永天下雜誌784期(2023-10-16)不只年輕人全球中壯年陷入安靜離職浪潮

<https://www.cw.com.tw/article/5127747>

文 104職場力2022-10-25你也「安靜離職」了嗎？企業觀察3成員工已在「工作中」離職

<https://blog.104.com.tw/104data-quiet-quitting/>

鄭勝得2024年7月22日工商時報 英9成員工安靜離職

<https://tw.stock.yahoo.com/news/%E8%8B%B1%E6%88%90%E5%93%A1%E5%B7%A5%E5%AE%89%E9%9D%9C%E9%9B%A2%E8%81%B7-201000600.html>

鄭郁蓁2023/12/1專案經理雜誌安靜風暴來襲 台灣職場員工正在「工作中」離職

https://www.pm-mag.net/Article/article_content.aspx?Tid=1408

6.2英文部分

Bennis, W., Goleman, D., & O'Toole, J. (2008). *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
<http://dx.doi.org/10.1002/job.1829>

Chang, C.-H., & Lyons, B. J. (2012). Not all aggressions are created equal: A multifoci approach to workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 79-92. <https://doi.org/10.1037/a0026073>

Clapham, S.E. & Cooper, R.W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9(3-4),

287-313. Morrison, W.E. & F.J. Milliken. (2000). Organizational silence: A

- barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications Ltd.
- Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2013). *How to Design and Evaluate Research in Education* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Graham, G. H., Unruh, J., & Jennings, P. (1991). The impact of nonverbal communication in organizations: A survey of perceptions. *The Journal of Business Communication* (1973), 28(1), 45-62. <http://dx.doi.org/10.1177/002194369102800104>
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *J Occup Health Psychol*, 12(1), 63-79. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>
- Hirschman, A. O. (1972). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, Organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, 2nd ed. (pp. 199-267). Consulting Psychologists Press.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Miller, W. L., & Crabtree, B. F. (1992). Primary care research: A multimethod typology and qualitative road map. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 3-28). Sage Publications, Inc.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Mitchell, M. S., Vogel, R. M., & Folger, R. (2015). Third parties' reactions to the abusive supervision of coworkers. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1040-1055. <https://doi.org/10.1037/apl0000002>
- Mirvis, P. (2023). Engaging employees who care about the world: From what I need to who I am. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100979.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369. Emerald Group Publishing Limited.

- [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369. Emerald Group Publishing Limited.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2018). Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 885-914.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1212913>
- Penhaligon, N. L., Louis, W. R., & Restubog, S. L. D. (2013). Feeling left out? The mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective, behavioral, and organizational outcomes and the moderating role of organizational norms [<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01026.x>]. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 480-497.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01026.x>
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58-77.
- Quick, J. C., & McFadyen, M. A. (2017). Sexual harassment: Have we made any progress? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 286-298.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000054>
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38, 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Robinson, S. L., Wang, W., & Kiewitz, C. (2014). Coworkers Behaving Badly: The Impact of Coworker Deviant Behavior upon Individual Employees. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 123-143.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091225>
- Raver, J. L., & Nishii, L. H. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 236-254.
<https://doi.org/10.1037/a0018377>
- Saleebey, D. (2009). *The Strengths Perspective in social work practice* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00391>
- Strauss, A.L. (1969). *Mirrors and Masks: The Search for Social Identity*. Glen Co, IL: Free Press.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, 59(1), 21-39.
- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150-161.
<https://doi.org/10.1037/a0027350>

- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.
- Scheyett, A. (2022). Quiet quitting: A phenomenon in the workplace. *Harvard Business Review*, 100(9), 1-5.
- Turner, R.E., Edgley, C., & Olmstead, G. (1975). Information control in conversations: Honesty is not always the best policy. *Kansas Journal of Sociology*, 11, 69-85.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37- 68.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Wheeler, M. F. (1978). An elliptic collocation-finite element method with interior penalties. *SIAM Journal on Numerical Analysis*, 15(1), 152-161.
- Yikilmaz, H. (2022). Quiet quitting: A new trend or simply a trendy new name for worker dissatisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 1-4.
- Yikilmaz, H. (2022). Quiet quitting: The exit of a new generation of workers characterized by low work engagement and dissatisfaction with workplace issues (stress, anxiety, workload, lack of support, anger, etc.), leading to reduced well- being, work-family conflict, and economic and psychological problems associated with unemployment. *Journal of Career Development*, 49(3), 1-18.