

我國企業與勞工因應職場霸凌的現況檢討及作法

政治大學勞工研究所教授 成之約
鉅微管理顧問股份有限公司總經理 范淑婷
整理撰文 黃敏惠



職場霸凌常是被隱晦不報的，若長期處於職場霸凌的環境，輕者影響工作表現，重者則導致情緒憂鬱，對其身心健康造成重大傷害。因此，若能及早發現職場霸凌的存在，並加以預防及妥善處置，實為建構友善職場環境的重要事項。

壹、職場霸凌的定義

國際勞工組織 (International Labour Organization, ILO) 近年來對於職場霸凌問題亦相當重視，通常以「mobbing」、「bullying」或是「moral harassment」等用語表示之，其中「mobbing」一般多認為是一種職場上組織性 (或集團性) 的迫害行

為，包括集體性的對個別勞工所造成的精神壓制或虐待，或企業裁員解僱時對於個別勞工所造成的精神壓力等。而「bullying」則是比「mobbing」更為嚴重的侵害行為，包括暴力性的行為在內。此外，「moral harassment」則有別於「mobbing」與「bullying」，係指對「心理的」(psychological)的侵害，有別於對「生理的」(physical)的暴力行為，例如以言詞方式所為的霸凌(林良榮，2013)。

美國「職場霸凌學會」(Workplace Bullying Institute, WBI)則認為職場霸凌是一個或多個加害者(perpetrator)用口頭虐待、羞辱、威脅甚至破壞等行徑來對被霸凌者施以殘害身心、干擾其工作的不當對待；加拿大職業衛生與安全中心(Canadian Centre for Occupational Health and Safety, CCOHS)將職場霸凌分為身體攻擊、語言威脅、虐待、威脅行為。這些動作包含了口語的、生理的、心理上的攻擊；亦可區分為直接霸凌(如傷害身體)及間接霸凌(如社會孤立)(李滢緹，2014)。

綜合上述，「職場霸凌」可以定義為在工作環境中，個人或團體對於上司、同事或下屬進行不合理的欺凌行為，包含言語、非言語、生理、心理上的虐待或羞辱，使被霸凌者感到受挫、被威脅、羞辱、被孤立及受傷，進而折損其自信並帶來沉重的身心壓力。此外，這種行為或情境具有5項特徵：(1)經常發生且持續數週、數月以上之長期事件；(2)

至少有1位或1位以上加害者；(3)對受害者進行語言或非語言的攻擊行為；(4)對受害者產生負面的影響；(5)受害者無力反擊或終止反抗行為(康雅惠，2014)。

貳、職場霸凌行為之樣態與成因

在霸凌角色的定義上，大致上可分為霸凌者(bully)、受害者(victim)、旁觀者(witness)3種角色，但在霸凌發生的過程中，尚存在一類特殊族群，即「霸凌兼具受害者」(Bully-victims)，該角色不僅是霸凌別人的人，同時也是霸凌的受害者，因此兼具霸凌與受害者雙重角色(宋雅琪，2018)。然而，職場霸凌行為是一再重複、不理性、造成傷害或有可能造成傷害的行為；而職場霸凌行為的表現形式相當多元，霸凌的形式尚可分為身體上、情緒上、人際關係的、心理的(如安全感被威脅)及職務或權力上。

一、職場霸凌行為

霸凌常以多種形式呈現，包括身體上的、心理上的、間接的方式。而一般大眾所認知的霸凌行為類型大致上包括：

- (一)肢體霸凌：毆打身體、搶奪財物等，這是最令人恐懼的行為。
- (二)關係霸凌：排擠孤立、操弄人際等，這是最常見，容易被忽視的行為。
- (三)語言霸凌：嘲笑污辱、出言恐嚇等，是肉眼看不到傷口，但心理傷害大。
- (四)反擊霸凌：受凌反擊、有樣學樣。
- (五)網路霸凌：散播謠言或不雅照片，這

種霸凌速度快、管道多、殺傷力大。

(六) 性霸凌：性侵害、性騷擾 (李滢緹，2014)。

根據洪清海 (2014) 之研究，職場霸凌是：(1) 管理權的濫用行為；(2) 行為含有攻擊、威脅、惡意、污辱等負面特徵；(3) 行為目的在使對方感受到壓力或痛苦；(4) 行為客體可能是特定個人或群體。

職場霸凌最難防制之癥結在於該如何認定，其中不僅涉及個人主觀的認知與感受，還涉及了行為的動機與情境，也因此舉證有一定難度。某些霸凌行為可能被解釋為溝通不良或障礙，或被歸納為強勢管理，或是維持紀律的手段，甚至被視為員工適應不良、挫折容忍度太低或有被迫害妄想等。過度擴張職場霸凌範圍，或許對管理權的行使將產生不當的干擾或侷限，但如將具有敵意或情緒性的行為合理化為溝通不良，無異將對組織、受霸凌者將產生負面影響，因此應予以重視及關切 (洪清海，2014)。

二、職場霸凌成因

李佳蕙 (2012) 將職場霸凌發生的原因整理如下：

- (一) 工作環境：如高度緊張、競爭的、缺乏友善和互相支援的氣氛、歷經組織變革、高溫、擁擠空間、惱人和令人不悅的、需共用工具及設備、無法提供工作上足夠的資源。
- (二) 工作組織和工作設計：如高效率及高度緊張的工作、工作負荷量、員工數

不足、角色模糊，以及角色衝突、缺乏明確的目標。

- (三) 組織文化和組織氣候：如缺乏對職場霸凌行為的政策、間接式允許負向或霸凌行為、支持或默認霸凌行為、缺乏同事或主管的社會支持、組織約束力。
- (四) 組織重大改變：如重大內部結構重整或技術變革、管理階層改變、組織縮編。
- (五) 領導風格：如集權、獨裁式領導、缺乏員工參與決策。
- (六) 人際關係衝突：如各組織層面間訊息流動性的不足、知曉某人的弱點、利用受害者工作績效上的弱勢之處，但發生在勢均力敵雙方之間的衝突則不屬於霸凌行為。

近年來，職業健康心理學 (Occupational Health Psychology) 逐漸受到重視，有相當多的研究數據表示「職場霸凌」是一個嚴重與破壞性的議題，有可能損害受害者的自尊、認知功能、身體健康、情緒健康。臨床上亦發現，遭受職場霸凌會產生不良的影響結果，如：社會疏離、不適應環境 (maladjustment)、憂鬱、身心疾病、衝動 (compulsions)、無希望感 (helplessness)、焦慮、生氣、絕望 (黃詩芸、黃怡芳，2009)。同時，根據研究顯示，職場霸凌對個人身心、工作表現、企業營運成本、員工忠誠度或離職率均有重大影響 (宋雅琪，2018；楊東震、葉琳婷、楊淑

椀·2017；楊明磊·2010)。

然而，職場霸凌卻因事件的發生涉及到個人主觀的認知與感受等原因，導致某些情況下舉證有其一定的難度，尤其是實務上，因為霸凌造成受害者精神疾病之認定較為不易。此外，工作內容及工作時間方面的職場霸凌，如工作量、工作難易度，以及從事該工作所需時間等相關事證，受害者如何蒐證也是一大問題，再加上害怕秋後算帳等多項原因，大多數受害者最終選擇「隱忍」或黯然離開。惟有避免「旁觀者」的附和及默許，並由管理者營造友善的工作環境，方能改善及杜絕職場霸凌的問題。

參、企業組織或主管預防霸凌與處理

在談職場霸凌前，須對於「職場霸凌」的定義有所認識，避免被職場的員工及主管誤用該名詞。「職場霸凌概念分析」一文整理自英國學者 Steinman 對職場霸凌的定義如下：「透過報復、殘酷、惡意羞辱、不尊重或損害對個人或團體重複和持續地攻擊，包括心理壓力、騷擾、恐嚇、威脅、陰謀、操縱、敲詐勒索、強迫以及敵對行為等，對個人或團體產生價值、尊嚴和福祉的影響。」從上述的定義可以了解，職場霸凌的特徵應包含：1. 長期事件；2. 至少有 1 位或 1 位以上的加害人；3. 對受害者有言語或非言語的攻擊行為；4. 對受害者有負面的影響 (馬淑清等·2011)。

而我國職業安全衛生法更明文規範雇主對

於「執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防」的責任。就「執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防」預防計畫內容來看，將職場不法侵害之類型定義為：1. 肢體暴力：如毆打、抓傷、拉扯、拳打、腳踢等；2. 言語暴力：如威脅、欺凌、騷擾、辱罵、嘲諷等；3. 心理暴力：如排擠、恐嚇、干擾、歧視、孤立、不當工作要求等；4. 性騷擾：如不當的性暗示與行為等。而職場不法侵害的範圍，是指職場不法侵害的範圍，是指同仁因執行職務，於勞動場所遭受雇主、主管、同事、服務對象或其他第三方之不法侵害行為，造成身體或精神之傷害。因此，就法規的要求來看，已要求雇主對於此種社會心理類型的新興議題的預防，納入雇主應負的法律責任範圍內。



從職場霸凌的定義與職場不法侵害之類型定義來看，職場霸凌的行為樣態主要涵蓋職場不法侵害的「言語暴力」以及「心理暴力」

二種類型。根據勞委會勞工安全衛生研究所（現為勞動部勞動及職業安全衛生研究所）於2010年進行的「工作環境安全衛生狀況認知調查」，臺灣男女受僱者在過去一年曾遭遇職場暴力的盛行率分別為：1. 言語暴力：男性6.80%，女性為7.48%；2. 心理暴力：男性3.39%，女性為4.06%；3. 肢體暴力：男性0.81%，女性為0.48%；4. 性騷擾：男性0.38%，女性為1.70%。從此一研究數據來看，不論是男性受僱者或是女性受僱者，主要受到的職場霸凌類型應以「言語暴力」及「心理暴力」為主。而當組織內發生職場霸凌時，受害者的身心狀況相較於一般工作者有較多的身體不適問題與較差的身心心理健康，包括焦慮、憂鬱、憤怒、壓力疾病、睡眠狀況不佳、睡眠障礙等問題，嚴重的話可

能導致創傷後症候群 (posttraumatic stress disorders, PTSD)，也可能造成壓力感增加、工作滿意度低落，而產生職業倦怠與離職傾向；對工作組織的影響則包括職場中社會人際關係惡化、工作士氣低落、工作任務延遲與增加業務疏失，甚至衍生更多的職場暴力或霸凌的情況。

若要處理職場不法之侵害或職場霸凌現象，應從預防重於處理的角度出發，建議企業組織能依循職業安全衛生法規的規範，建立執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防計畫，從高階管理階層、主管階層、一般同仁及職場風險預防與因應等四個構面加以預防與因應。目前國內大型組織大多已建構「執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防計畫」，除進行職場不法侵害危害評估外，已開始進行主管階層及一般同仁的培訓。主管培訓的重點會放在如何讓自己不會成為部屬職場不法侵害的加害者及遇到職場不法侵害案件時，主管該如何因應與處理；而一般同仁的部分則會放在如何溝通以及職場該有的人際界線與心理防護。

針對企業組織或主管在預防霸凌及騷擾的事件發生的實務作法，建議可從職場霸凌及騷擾事件的形成原因加以思考，如同仁的工作環境、工作條件與方式，以及內外部顧客與員工相處的模式加以評估可能造成侵害的方式，透過1. 適當配置作業場所；2. 依工作適性適當調整人力；3. 建構行為規範；4. 辦



理危害預防及溝通技巧訓練等預防措施，避免同仁受到侵害，但若要落實此依預防措施，則需要公司的人資單位與職業安全衛生單位與單位主管共同合作，才能有效研擬適用於該單位的具體預防措施。

而當主管或組織面臨職場霸凌與騷擾案件的處理方式，建議有以下 5 點的處理方式：

1. 針對員工申訴的事件進行客觀且快速的調查。
2. 某些情況，可以透過非正式的方式調整同仁不恰當的行為，因為有時當事人並未意識到自己的行為造成他人不舒服的情況。
3. 建議同仁尋求心理協助，此一心理協助有助於當事人解決問題或提供被指控當事人的心理支持。
4. 由獨立的第三方進行調解，一個獨立的第三人或調解人有時可以幫助解決紀律處分或申訴的問題。
5. 當非正式處理無法解決問題時，雇主管可決定此一事件是紀律問題時，就必須依公司內部的懲處程序進行。但任何的懲處都需要公正的程序，且必須公平對待申訴人和受到指控的當事人。

若一般同仁面臨職場霸凌與騷擾時，除漠視、隱忍、冷眼旁觀、默默離職、合理化別人的行為之外，建議可以透過公司的資源包含人資單位及職安衛單位的申訴制度以及公司可能提供的員工協助 (EAP) 資源或心理支持資源，保護自己及捍衛自身權利。

而企業組織若要真正預防職場不法侵害或職場霸凌事件的發生，務必要從企業組織文化著手打造社會心理安全的工作環境，讓員工免於受到社會心理安全的危害，而且人資及職安衛單位也要有能力處理及輔導造成同仁心理危害的高階主管，避免造成更多的職場不法侵害或職場霸凌事件，而產生對於組織的負面影響。



肆、如何協助企業建立員工協助方案

當一個企業要提供員工協助方案 (EAP) 給其所屬員工時，建議應針對以下事項進行盤點與評估：

一、組織服務需求評估：主要評估的內容包含

- (一) 是否了解員工協助方案 (EAP) 的定義及商業價值？
- (二) 是否知道員工協助專業人員的核心技術與專業規範與標準？
- (三) 是否知道該如何評估及了解組織的員工協助需求？

二、方案設計與規劃

主要的方案設計內容包含針對服務範圍、結構及人員配置進行規劃與設計。

- (一) 所謂的服務範圍是指專業人員提供評估後轉介服務模式，或短期問題解決模式；以及是否包含非諮詢服務、可諮詢的問題類別及服務方式。
- (二) EAP 的結構則是指由公司聘請專業人員提供的內部 EAP 模式，或是外部 EAP 模式，或是內外混合 EAP 模式，都和組織的文化、地理特性及員工屬

性等密切的關係，故公司需要加以仔細的評估與規劃。

- (三) EAP 的人員配置則須視企業組織員工的地理特性及員工屬性等加以規劃。

三、方案的營運與管理

不論是採內部 EAP 模式、外部 EAP 模式或是內外混合 EAP 模式，要成功在組織內部推展員工協助服務，都需要妥適的實施 EAP 的計畫，以確保所有的組織利益相關者都能對員工協助服務產生信任感。由於國內企業在推動員工協助方案 (EAP)，都誤以為推動



的是企業心理諮商服務，卻忽略了員工協助方案的服務領域是工作領域，而不僅僅是健康照護領域，以至於可能忽略了 EAP 的定義在於以工作職場為主，目的是為了改善員工工作表現與提升組織生產力的核心目的。因此，建議企業組織在思考建構及導入員工協助方案 (EAP) 時，人資人員或職業安全衛生人員能透過國內外的員工協助專業人員的相關組織，學習有關員工協助方案的基礎概念知識，將更有助於規劃及設計合適的 EAP 方案，才能讓此一系列針對企業組織特別設計的專業服務能順利運作。

伍、結論

部分企業如有編列預算購買坊間員工協助方案 (EAP)，建議企業人資人員應對於員工協助方案的基礎概念知識加以理解，以至於能規劃或是購買合適的服務方案。當人資人員越能理解員工協助方案，越可以和企業的員工及主管加以溝通及介紹員工協助方案，甚至將此一方案納入人資的政策之一，讓此一機制越能順利運行。尤其人資人員若可以明白 EAP 不僅僅只是提供心理諮商，而是協助解決影響員工工作表現的各式私人問題，包含家庭婚姻、親子教養、生涯工作、壓力管理、托兒及托老資源、生活法律議題、家庭財務問題等，就會發現很容易鼓勵企業的員工使用 EAP 的資源，以讓員工很快的獲得資源改善其問題；同時也可以讓主管人員透過管理諮詢獲得管理員工的知能，將有助於提升主管的管理能力發展，以及解決組織生產力的問題。

因此，若企業組織剛開始要規劃員工協助方案的階段，建議可以透過國內外的員工協助專業人員的相關組織，學習有關員工協助方案的基礎概念知識；若企業組織目前已有 EAP 服務的合作單位，建議可更具體的了解目前的合作單位可以提供企業組織的服務內容為何，以利企業組織能更好的運用 EAP 服務，達到改善員工工作表現及組織生產力的目標。

參考資料

1. 宋雅琪 (2018)，〈從組織工作因素探討護理職場霸凌〉，輔仁大學公共衛生學系研究所碩士論文。
2. 李佳蕙 (2012)，〈企業特性、企業文化與職場霸凌關係之研究〉，臺北實踐大學企業管理學系碩士論文。
3. 李滢緹 (2014)，〈國小教師職場霸凌行為及其因應策略之研究〉，臺北市立大學公民與社會教學學系碩士論文。
4. 林良榮 (2013)，「你或妳，在職場被「霸凌」了嗎？臺灣與英日職場霸凌保護之法制比較(初稿)」，下載自：<https://reurl.cc/EGv6g>，瀏覽日期：2020年2月17日。
5. 洪清海 (2014)，「正視職場霸凌問題」，下載自：<http://www.tpfl.org.tw/article.php?id=1346>，瀏覽日期：2020年2月17日。
6. 康雅惠 (2014)，〈職場霸凌、員工離職傾向與社會支持之關聯性研究—以T銀行從業人員為例〉，銘傳大學財務金融學系碩士在職專班碩士論文。
7. 黃詩芸、黃怡芳 (2009)，「『職』場現形記：以權力依賴理論審視職場霸凌現象」，中華傳播學會2009年年會論文集。
8. 楊明磊 (2010)，「職場霸凌現象對組織的影響與諮詢處遇策略」，《人事月刊》第50卷第6期，頁35-41。
9. 楊東震、葉琳暉、楊淑椀 (2017)，「餐飲服務業職場霸凌及因應策略之個案研究」，《經營管理學刊》第14期，頁1-14。