

自新聞業出走的抉擇： 數位時代的記者離職歷程研究*

劉蕙苓**

投稿日期：2019 年 9 月 1 日；通過日期：2020 年 4 月 30 日。

* 本文為科技部專題研究計畫《「解嚴後的新聞工作者：1994、2004、2014 三個時期與世代的比較研究」專書寫作計畫》(MOST107-2410-H-119-002-MY2) 部分研究成果。作者感謝匿名評審的寶貴建議。

** 劉蕙苓為臺北藝術大學藝術行政與管理研究所副教授，email: anniectv@yahoo.com.tw。

本文引用格式：

劉蕙苓 (2020)。〈自新聞業出走的抉擇：數位時代的記者離職歷程研究〉，《新聞學研究》，144: 49-96。

DOI: 10.30386/MCR.202007_(144).0002

《摘要》

人才，是新聞業的根本，記者自新聞業出走將影響經驗承傳及新聞品質。本研究修改自願離職展開模式（unfolding model of voluntary employee turnover），深度訪談二十位自 2013 年以後離開新聞界的報紙與電視記者，了解其離職的決策歷程。研究發現：數位工作環境下帶來的倦怠，及對專業角色衝突引發「心象受阻」，是記者啟動離職意念的主要因素。「心象受阻」乃個人在工作上無法達成自我價值、目標與策略，與其產生衝突的狀態，它成為記者離職意念啟動的重要「鑰匙」，並在離職歷程中成為個人內在反思的動力。個人從啟動意念到決定離職的時間長短不一，其間都歷經推力與拉力的拔河，熱愛新聞、沒有專長的憂慮及經濟負擔為阻礙辭職因素，但記者社會地位不如以往、工作沒有安全感及薪水成長有限卻是促成離職的主要因素。本研究進一步發現，個人最後採取辭職行動之前均歷經衝擊事件影響，此衝擊事件大多與組織數位政策執行、主管領導風格有關。過去自願離職展開模式認為衝擊事件是引發離職意念的重要因素，本研究發現，在記者離職過程中，衝擊事件的作用時機不一定在初期，在最後決策階段乃扮演加速器，將記者推向新聞業之外。

關鍵詞：心象受阻、工作倦怠、衝擊事件、離職過程

壹、研究目的

全球新聞媒體自 2000 年中期後，在大環境遽變、數位化轉型下，面臨巨大挑戰，市場競爭激烈、閱報率與收視率逐年下降、組織裁員、減薪等時有所聞，有些學者甚至用「危機」（crisis）來形容新聞業（羅世宏、胡元輝，2010；McChesney & Nichols, 2010; Reinardy, 2011; Viererbl & Koch, 2019）。

從大環境來看，人們漸漸習慣透過網路、社群媒體及行動載具收看新聞資訊，從傳統載具上所得到的營收自然減少，但在數位載具上付費閱讀的習慣依然不高，雖然《紐約時報》的數位收入表現不錯，但牛津大學路透新聞研究所 2019 年針對全球 200 位媒體高層所做的調查顯示：全球媒體付費策略仍處於成長與收入有限的窘境，廣告收入持續下滑使生存依舊困窘，組織縮減與裁員仍然發生在若干媒體（Newman, Fletcher, Kalogeropoulos, & Nielsen, 2019）。誠然，新聞付費牆（paywall）成為未來媒體的重要收入策略，但人們習慣免費閱讀，主管們認為寄望以此收支平衡並不容易，數位策略的嘗試並沒有使媒體走出困局（Chyi, 2013; Cook & Attari, 2012; Newman et al., 2019）。

數位環境變動極大，使新聞組織面臨內憂外患，必須積極進行策略調整，這已是近十多年來媒體經營的主要課題。除了對外擴大收入外，對內如何調整記者的工作節奏與型態，以符合數位接收的新聞消費環境更是重要。媒體工作者多工、使用社群媒體經營人脈、尋找新聞線索、與消息來源建立關係；再到通訊軟體不離身、即時新聞即採即發，在在都是數位環境下新聞記者的新挑戰（王淑美，2018；林翠絹，2018；劉蕙苓，2018；Lee, 2015; Wenger & Owens, 2012）。

這樣的工作型態，有其不得不然的原因，但反映在記者的工作狀況與新聞品質上，卻有相當的隱憂。首先，記者的勞動條件日益惡化，薪資不升反降（戴伊筠，2010）；新聞品質難以在多工與即採即發的壓力下兼顧，多數記者對此感到挫折與焦慮（Tameling & Broersma, 2013）；其次，假新聞充斥，社會對新聞工作者的不信任也與日俱增（Figenschou & Ihlebæk, 2019; Goyanes, 2019）。根據蓋洛普在 2016 年發布的民調指出，美國人對媒體的信任度已從 1997 年的 53% 下滑至 2016 年的 32%，創下新低（Swift, September 14, 2016）。過去媒體所擁有的權威性亦受到挑戰，昔日影響力不再，較難得到民眾較多的信任（Figenschou & Ihlebæk, 2019; Goyanes, 2019）。牛津大學路透新聞研究所的報告亦指出，全球受調查的 38 個國家或地區中，臺灣只有 28% 消費者認為媒體值得信任，居倒數第五，比美國（32%）低了兩名，媒體表現被列為極度不佳（Newman et al., 2019），可見新聞行業的榮景已今非昔比。臺灣社會流行一種說法：「小時不讀書，長大當記者」，雖是網友們的諷刺語，卻也凸顯當代新聞工作者的窘境。

環境改變使新聞業不再是穩定的工作，新聞愈來愈不受尊重，隨之而來的則是：記者還想留在媒體工作嗎？Willnat, Weaver & Wilhoit（2017）在 2013 年的調查發現，雖然想留在新聞界的比例仍占多數，但回答「未決定」比例卻很高，顯示新聞工作者面對未來的不確定感；Lo, Liu, & Pan（2017）針對臺灣的比較性研究更發現，1994 年時認為未來五年想留在媒體的比例有 70%，但二十年後，媒體進入數位匯流的 2014 年，只剩 38.5%。可見相較於匯流之前，不想留在新聞界的人增多。Willnat et al.（2017）提醒，數位化對新聞工作者所造成的工作負荷與倦怠（burnout），影響其對新聞業的專業承諾至深，也造成離職意願升高（Reinardy, 2011）。雖然沒有具體的離職率統計，但全球新聞業工

作機會減少已是不爭的事實，臺灣亦然。過去十多年有些新聞工作者被裁員、有些則自願離開這個行業。新聞一直是充滿理想與實踐社會責任的行業，時至今日，它到底是一種志業？還是一個人生中繼站？

記者自願離職是媒體組織人才流失的損失，對新聞品質亦影響深遠。本研究指的離職是職涯轉換，不再從事相關新聞工作，而非跳槽轉至其他媒體服務。此外，過去對於離職的研究，都以「離職意向」（turnover intention）為主，雖然記者有離職傾向會更容易離職，但有想法到實際行動之間，仍有相當的距離。本研究以實際離開新聞工作之「前記者」為研究對象，深入探問其經驗。據此，本研究目的為：了解新聞記者產生離職意向至採取離職行動的歷程，並在此歷程中受哪些因素影響。

貳、文獻探討

一、新聞業與離職研究

（一）離職的研究脈絡

離職（turnover）是指個人因某些原因離開任職機構，終止與組織的關係，Price（1977）將離職分為自願離職（voluntary turnover）與非自願離職（involuntary），後者乃因組織裁員、強迫退休等因素離開，前者則為員工自願離開工作單位。員工自願離職可能影響組織的人力資源、打擊員工的士氣，對組織的生產力與表現也有負面影響，因此是學術界與產業界共同重視的課題（Gummer, 2002; Blau, 1993; Reinardy, 2011）。

在離職的相關研究經常企圖尋找造成員工想離開的原因，例如 Szilagyi (1979) 指出：工作特質、員工關係、組織因素及酬賞制度是影響離職的重要因素，其他如組織政策、同事關係、個人的責任感、年紀與性別等都有其影響性 (Mossholder, Settoon, & Henagan, 2005)。亦有不少研究指出工作滿意度是影響離職的主要因素 (Mobley, 1977; Tschopp, Grote, & Gerber, 2014)，Hom, Lee & Shaw, & Hausknecht (2017) 綜整自 1920 年代 Bills (1925) 發表第一篇實證研究至今，百年來離職研究的脈絡指出，工作滿足是最常被使用的重要預測變項，晚近亦有研究將意義建構與認同作為個人去留的重要指標 (Rothausen, Henderson, Arnold, & Malshe, 2017)。可見，離職研究已有相當多元且豐富的討論。

新聞工作者的離職研究量雖不算豐富，但每個時代都有研究者關注其中，1970 年代 Moss (1978) 對 Texas 報紙新聞工作者的研究發現，1972 年至 1976 年的離職率平均是 28%，發行量小、三十歲以下的記者離職率較高，這個研究很粗略，無法看出離職者是跳槽還是離開新聞界。Fedler, Buhr, & Taylor (1988) 針對佛羅里達地區已離開新聞界的工作者所做的研究顯示，薪水低、工作條件差、管理不佳是他們離開的主要原因，而在轉換新工作後除了薪水高、工作條件佳之外，他們獲得更多的自由。時序進入 2000 年後，女性新聞工作者離職的議題亦受到關注 (Elmore, 2009; Reinardy, 2009)

離職研究最常使用離職意向作為測量依據 (Chen, Ployhart, Thomas, Anderson, & Bliese, 2011; Jung & Kim, 2012; Reinardy, 2011; Wang & Yen, 2015)。在 Johnstone, Slawski, & Bowman (1976) 進行全美新聞人員調查時，以「未來五年你是否有計畫留在新聞界」為測量題項，1970 年代有 62% 想待在原單位，21.8% 想換其他新聞工作，只有 6.6% 想離

開新聞界。Willnat et al. (2017) 比較了過去四個跨十年的調查發現，雖然美國大部分新聞工作者表示，未來仍會待在新聞界，不過，回答「未決定」的人卻從過去不到 2% 升高至 11%。他們認為這和數位環境下的工作狀況與工作滿足有關，使新聞工作者對於未來去留的看法持保留態度。Lo et al. (2017) 在臺灣地區的調查也發現：1994 年想留在新聞界的人有 70.7%，十年後下降至 56.6%；進入數位環境後，2014 年只剩 38.5%；雖然想離開媒體的比例只有 16.6%，比十年前低一些，但填答「未決定」者卻高達 44.9%，比 1994 年的 17.6% 高出一倍以上，顯示臺灣新聞工作者近一半對未來的職涯抱持不確定感。

研究顯示，不確定感會增加員工的離職意圖 (Ashford, Lee, & Bobko, 1989)，隱含著記者對這個行業的承諾產生疑慮。2010 年以後的離職研究，關切的是數位環境中的新聞工作者工作狀況及其對離職的影響，研究者不再只局限於工作滿足作為離職傾向的預測變項，更關切數位環境下壓力大與過勞引起的倦怠對離職的影響 (Liu & Lo, 2018; Reinardy, 2011, 2013)。

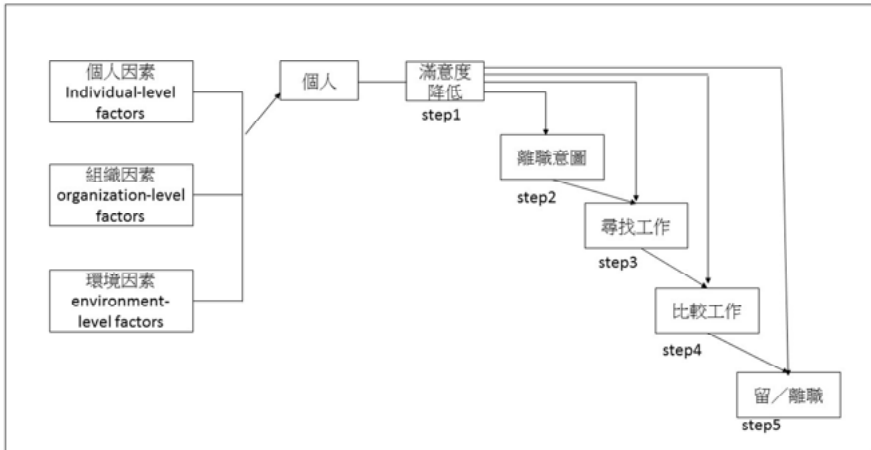
(二) 離職的歷程

大部分的離職研究都以「離職意向」為主，這有兩個缺點：其一，使用離職意向作為測量忽略了有意向不一定會付諸行動 (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012)；其二，離職是個歷程，這個歷程中夾雜著很多複雜的抉擇過程，且有其時間因素 (Abelson, 1986; Mobley, 1977)。Mobley (1977) 最早提出離職決策過程 (the employee turnover decision process)，他認為人們在出現離職想法後，會歷經數個歷程：(1) 評估離職的利弊；(2) 找新工作的意圖；(3) 採取找工作行動；(4) 評估新工作；(5) 現職與新職比較；(6) 去／留意圖；最後產生；(7) 去／留行

動。這過程絕非單純地能以工作滿足與離職線性關係來描述，需要較深入的探索。此模式雖後續有研究依循探討其效度與適用性（Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984; Mowday, Koberg, & McArthur, 1984），但大部分研究仍直接以此作為離職研究的重要文獻，而忽略過程的討論。

Mobley（1977）的模式較偏心理層次，前提是個人先歷經了工作不滿意的階段，不談其他離職因素。Abelson（1986）提出整合性離職過程模式（integrated turnover process model）來凸顯個人去留抉擇的複雜性，且經歷幾個的階段（見圖 1），他指出：個人因素、組織因素、環境因素會影響個人離職決策。個人因素包括年齡、家庭責任等；組織層級則有組織規模、薪酬待遇、個人成長機會、工作自主、組織氣氛；環境因素則指外在環境變化、公司聲譽及市場競爭等。這三大因素影響離職過程，且歷經五個階段：第一階段個人工作滿意度降低，第二階段則產生離職意向，隨後尋找其他工作意圖、比較現在與未來的工作，最後才會採取留／離職行為。這個模式把工作不滿意的外在因素一併考慮，較能綜觀個人從有離職意向到真正離職的過程。本研究在此架構下，基於外在環境數位匯流的影響已在前節敘明，接著將進一步聚焦於個人與組織兩部分討論。

圖 1：整合離職過程模型



資料來源：“Strategic management of turnover: A model for the health service administrator,” by M. Abelson, 1986, *Health Care Management Review*, 11(2): 65.

二、數位環境下的新聞組織與新聞人

（一）媒體組織變動策略與不確定性

儘管匯流已非新的環境變化，媒體業並沒有擺脫困境，多年來為了因應數位環境的急速且多變樣態，新聞組織不斷地採取各種策略。從匯流新聞室的建立、讓媒體工作者可以跨平台產製（Doudaki & Spyridou, 2014; Smith, Tanner, & Duhe, 2007）、資料新聞學（data journalism）興起；或是新聞傳散管道多元：從紙本、電視頻道，到網路、經營社群粉絲專頁，再到行動 APP（mobile news apps），均是科技帶來的改變。

許多研究指出，數位優先（digital first）已是目前新聞組織的產製邏輯（Dwyer, 2015; Ekdale, Siger, Tully, & Harmsen, 2015），速度則是

此邏輯下的產物。數位與速度的交乘作用，使新聞實作常規變動極大。例如，組織要求記者必須花時間經營社群媒體、必須學習更多的新科技，其中，影響最大的則是即採即發、追逐速度的即時新聞，不但沒有提升新聞品質，更使記者經常面對倫理衝突與專業焦慮（王毓莉，2018；潘俊宏，2010；Lee, 2015；Willnat et al., 2017）。在臺灣，為了提升點閱率，媒體組織也開始實施 Key Performance Indicators (KPI) 制，以每則新聞的點閱率來計算記者的績效，不論其新聞品質優劣（王毓莉，2018）。亦有研究指出，直播、即時新聞、加上即時通訊已成為臺灣新聞競爭趕工的三項必要利器。這種以速度為目標的競爭，使傳統的新聞常規鬆動（劉蕙苓，2018），因而造成記者處於配合組織政策要求，與達成新聞專業間的拉鋸與緊張。

組織對數位政策的調整與多變，雖是科技變化使然，卻也讓記者經常處於無所適從、感受工作的不確定性。Milliken (1987, p. 137) 曾定義不確定性乃個人缺乏足夠的資訊，無法準確地預測組織環境的未來，也直接影響個人對工作的安全感、工作角色定位與未來前景的憂慮（Jackson, Schuler, & Vredenburg, 1987）。研究顯示，個人對工作的不確定感，會產生焦慮、壓力、增加工作不滿意程度，甚而提高離職意向（Ashford et al., 1989；Matteson & Ivancevich, 1990；Paulsen et al., 2005；Pollard, 2001）。工作不確定感對員工的影響，在組織研究中已有相當的成果，但新聞行業的研究並不多見，Örnebring (2018) 研究歐洲十四國新聞工作者對工作不確定性的看法時發現，記者都已認知這個行業不再是永久的工作，年輕世代較能接受自己工作的變動及轉職的可能。

另一個存在於組織中的因素是主管與記者對於數位政策價值認知的差異。Smith et al. (2007) 調查美國的一些地方電視台，在匯流政策實施過程中，主管與基層記者的態度。結果發現：記者們認為數位匯流影

響新聞品質與新聞專業衝突的嚴重性，更甚於主管們的感受。隨著科技工具愈來愈多元，跨平台協調、與記者的溝通更有別於以往，Van den Bulck & Tambuyzer (2013) 的研究卻發現，媒體主管們經常處於溝通混亂的困擾，記者們甚至覺得他們聽命於太多長官，彼此之間的溝通常有不足之處。這使得主管和記者之間關係緊繃，主管的領導風格則會影響基層員工對工作的不確定感及工作表現 (Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001)。

(二) 數位產製下的記者過勞與倦怠

記者多工是數位環境的特色，這種多工包括了媒體多元技術 (media multi-skilling)、科技多元技術 (technical multi-skilling) 及議題多元技巧 (issue multi-skilling, Micó, 2006; as cited in Domingo et al., 2007)。這意味著記者的工作量與工作技能都要比過去多。由歐洲學者所主導的全球記者調查，2012 年至 2016 年在 67 個地區調查 27,500 名新聞工作者發現：大多數國家的記者都認為，在過去五年環境的變化，使他們的工作時間增長，但對於新聞議題的研究時間卻相對減少 (Hanusch et al., 2019)。上述調查並未包括臺灣，但臺灣的研究亦發現：超過九成的記者認為他們常常超時工作；有八成以上的記者表示發稿量比過去增加，使得他們處於即時發稿、一心多用、永不關機、隨時在線的新趕工儀式中 (劉蕙苓, 2018)。

隨著組織不斷調整數位策略、削減新聞產製資源，速度至上的產製常規成形，這種工作壓力與負荷較之過往更甚，記者的工作倦怠增加 (Reinardy, 2011)。

「倦怠」一詞由 Freudenberger (1975) 提出，乃是個人面對過多的壓力而產生情緒消耗、失去起初的工作動機與熱情，影響所及甚至會出

現一些生理病症，如頭痛、腸胃不適、失眠等。Maslach & Jackson (1981) 認為，倦怠是一種持續過程且經日積月累所形成的症狀。Maslach, Jackson, & Leiter (1996) 發展 Maslach Burnout Inventory-General Survey (簡稱 MBI-GS 量表) 作為測量工作倦怠的依據，他們認為工作倦怠應分為三個構面：耗竭 (exhaustion)、譏諷態度 (cynicism) 及專業效能 (professional efficacy)。耗竭指的是工作者的資源消耗殆盡，導致精力喪失，感覺身心疲憊，以致無法應付專業工作之需求。譏諷態度指的是個人對工作表現出冷淡、漠不關心以及疏遠的態度。專業效能指的是個人對於工作成就與努力工作期望感到滿意的程度。當耗竭與譏諷態度程度愈高，專業效能程度愈低時，則表示此人愈具有工作倦怠情形 (Maslach et al., 1996)。

2000 年以前記者工作倦怠的研究並不多，2005 年以後以 Reinardy (2006, 2008, 2011) 的系列研究為代表，均指出新聞工作者倦怠程度展現在耗竭與譏諷構面上，但在專業效能構面不若前兩者明顯。Jung & Kim (2012) 針對韓國新聞界、Liu & Lo (2018) 對臺灣新聞界所做的研究，都指出媒體大環境改變、利潤下降，記者因應匯流的工作壓力與工作需求大增，新聞自主降低，使記者的倦怠感增加，耗竭與譏諷成為影響離職意向的顯著因素。Reinardy (2013) 的研究直指組織的支持往往可以降低新聞工作者的倦怠感，可惜的是，在數位環境中，記者並沒有獲得組織高度的支持，致使工作負荷過重、倦怠感大增，不如歸去感油然而生。

三、衝擊事件、心象受阻與推拉力

個人產生離職意向後到採取離職行動必然歷經一連串決策過程，多

年來相關研究多以量化測試去留過程與離職的關聯性，忽略了個人面對離職的複雜權衡過程，可能不是線性的預測性。

Lee & Mitchell (1994) 以 Beach (1990) 的心象理論 (image theory) 決策模式為基礎，提出「自願離職展開模式」 (unfolding model of voluntary employee turnover)。心象理論主張人們決策過程時，會檢視 (screening) 既有的心象 (包括價值、目標與策略)，當資訊或選擇符合過往的心象時，容易做出相應的決定。在此基礎下，Lee & Mitchell (1994) 認為，個人離職的決策是多種路徑的選擇過程，不一定全都與工作滿足有關，有些可能是衝擊事件 (shock) 引發個人檢視過去的匹配框架 (matching frame) 或腳本 (script) 進而評估心象，如果個人覺得在工作上無法達成自我的價值、目標與策略，與其產生衝突且無法再忍耐的狀態，即形成心象受阻 (image violation) 情形，就會導致他有另謀工作的意圖。衝擊事件可能是預期、非預期、偶發的情況或環境 (如同事車禍身亡、中樂透、突然重大人生遭遇)。

自願離職展開模式認為個人離職有四類不同的決策路徑 (見表 1)，依是否有衝擊事件、心象受阻及工作滿足而有所不同。路徑 1 是指個人遭遇衝擊事件，會搜尋自己過去是否有處理 (回應) 類似事件的框架或腳本，如果找到了匹配腳本就會依此腳本而行。Lee & Mitchell (1994) 舉了懷孕作為衝擊事件，個人依據過去的經驗懷孕辭職，沒有任何心象受阻或工作不滿意的問題而離開職場。路徑 2 則是遭遇衝擊事件但無法在記憶中搜尋相稱的回應原則，因而產生心象受阻，但無法確定是否與工作不滿意相關，也不涉及找工作與評估離職的各種可能性，直接選擇離開。路徑 3 遭遇衝擊事件，無法在記憶中搜尋相稱的回應原則，產生心象受阻，同時對工作不滿意，因而展開後續的找工作或替代選擇評估進而離職。路徑 4a 與 4b 都屬於個人沒有遇到明顯的衝擊事

件，但 Lee & Mitchell (1994) 認為員工在工作一段時間後，會評估目前的工作是否有回應工作環境的匹配腳本，如果沒有則產生與個人的價值、目標甚或策略衝突的心象受阻，對工作不滿意，有人直接離職 (4a)，有人則是採取找工作一連串評估過程才離職 (4b)。

表 1：個人離職決策路徑

路徑	衝擊事件	匹配腳本	心象受阻	工作不滿意	尋找工作	替代性選擇評估	是否已有備選工作
1	是	是	不確定 ^a	否	否	否	否
2	是	否	是	不確定	否	否	否
3	是	否	是	是	是	是	是
4a	否	否	是	是	否	否	否
4b	否	否	是	是	是	是	是

注：^a指可能不確定適用或未發生

資料來源：“An unfolding model of voluntary employee turnover,” by T. W. Lee, T. R. Mitchell, L. Wise, & S. Fireman, 1996, *Academy of Management Journal*, 39(1): 9.

衝擊事件對離職的影響開啟了離職過程研究新的領域，它和過去 Mobley (1977) 所提出的衝動行為 (impulsive behavior) 相似，但 Mobley 並未深入討論這個概念，只是提醒離職過程不全然是理性行為，有時可能是伴隨著衝動；Lee & Mitchell (1994) 在此基礎上發展新的模式，凸顯它的重要性，強調離職開展模式應以多元的方法 (深度訪談或模擬式問卷) 繼續測試其適用性；但後續的研究大都集中在探討衝擊事件的性質。例如，將衝擊事件進一步區分為與工作無關、與工作相關、與組織相關等不同的衝擊事件啟動離職決策路徑 (Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996)。Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden (2005)

綜整六個不同調查資料、含括不同行業的 1200 位離職者研究，發現 64% 的離職者都經歷衝擊事件。Lee et.al (1996) 進一步證實採取路徑 1 與路徑 2 的人從離職意向到採取離職行動的時間，比路徑 3 與路徑 4 短；Donnelly & Quirin (2006) 分析 72 個符合上述四種離職決策模式的樣本，將經濟因素與性別納入，發現經濟考量是預測離職的最強因素，女性因衝擊事件離職的比例高於男性。這個研究還發現非經衝擊事件而離職者（路徑 4）占 45%，可惜的是研究者的重心都放在衝擊事件，對此著墨有限。

綜整離職展開模式的路徑雖有不同，但大體來說可以把離職的過程分成三個階段：（一）離職意念啟動階段。此階段的重點在於個人是否遭遇衝擊事件，引發心象受阻的調適，如果無法調適則會產生工作不滿意度大增，而啟動離職的念頭；（二）去留評估歷程。此時有些人會開始尋找工作或替代性選擇，但有些人雖沒有找替代工作，也會進行離職的各項評估；（三）採取離職行動。

綜觀過去從此模型出發的研究，都預設其線性發展的過程，甚而將焦點放在衝擊事件的討論上，忽略了離職決策可能是事件、評估與決策反覆交錯的複雜歷程，相關研究對於第二階段「去留評估歷程」與第三階段「決定行動」的著墨甚少。以路徑 4 而言，衝擊事件雖然沒有發生在離職意念之初，但有可能發生在找工作、去留評估歷程階段。換言之，在決定離職的最後一刻，是否也可能是經由特定事件，觸發個人採取離職行動？如果有，這些事件的特性為何？這也是本研究欲探究之處。

其次，個人有了離職意念之後，即進入不斷評估的過程，最後才採取行動，其間包括影響個人去留的阻力與助力。Viererbl & Koch (2019) 研究德國記者轉職到公關領域的過程，他認為離職的決策必然

有推力 (push factor) 與拉力 (pull factor)，從十七位轉職的受訪者深度訪談中發現，記者離職的推力有：工時長、不利私人生活、缺少工作安全感、合約保障、缺乏個人發展機會等；至於促使記者跳槽的拉力則有：合理的工時、社會福利、較高的工作安全感、較長的合約確保薪資結構、正向的工作氛圍、感知自己的重要性、未來性等。

以推力和拉力來描繪離職決策過程的考慮因素，可以補足過去對離職過程研究中對於「找工作、選擇評估」階段的不足，並進而描繪其動態過程。如果新聞是一個高度承諾的行業，亦或進入這個行業的人對它充滿理想與專業期望，會不會在決策過程中，可能出現阻礙因素及促成因素兩個不同方向的作用力？

據此本研究參考自願離職展開模式相關概念，將離職歷程區分成「離職意念的啟動」與「去留評估歷程」、與「採取行動」三部分，前者以心象受阻與衝擊事件為分析重心，第二部分則著重在促成因素與阻礙因素的討論。鑑於本研究對於衝擊事件發生時間點的關切，亦將它單獨列為第三部分分析重點。故此，發展下列研究問題：

- Q1：記者如何經歷「離職意念的啟動」階段？其間，心象受阻與衝擊事件的影響為何？
- Q2：在經歷「去留評估歷程」階段中的阻礙因素（拉力）與促成因素（推力）為何？
- Q3：記者採取離職行動時，是否受衝擊事件影響？其事件性質為何？

參、研究方法

一、研究設計

鑑於過往離職研究都以量化建立因果相關模型，無法深入探究個人離職的複雜動態過程，本研究採取質性深度訪談法，藉以深入分析此一歷程。Legard, Keegan, & Ward (2003) 指出，深度訪談是利用各種深入探問的方式，藉由研究者與受訪者互動產生意義，亦即：雙方共同建構社會現實的過程（陳向明，2002）。

本研究訪談以滾雪球方式獲得樣本，並以 2013 年後從臺灣主流媒體自願離職的報紙與電視記者為主，至資料飽和為止，共訪談前電視與報紙記者各十人。以 2013 年為基準乃因此時臺灣媒體在數位轉型上已有相當多的策略，如要求記者使用社群媒體工作、通訊軟體 LINE 納入組織與個人的工作流程已普及，且即時新聞亦逐漸成為常規，新聞工作所面對的環境與過去已大不相同，較能在相似的環境中進行比較分析。本研究亦考慮不同年齡與年資面臨離職的因素可能有差異，故此樣本也盡量多元。在此必須說明的是，受訪者主跑新聞路線多元，從政治、文教、生活、環境及地方新聞都有，為顧及受訪者隱私，不將其一一羅列出來，受訪者資料見表 2。研究訪談自 2018 年 7 月進行至 2019 年 7 月止，採用半結構式問題訪談，每位受訪者訪談時間均超過一小時，訪談後整理成逐字稿，再依質性資料分析方式（胡幼慧，2008；Spencer, Ritchie, & O'Connor, 2003），先進行初步開放式編碼，辨識分析單位，再逐步依第一階段編碼所得進行類目調整與分類、找出主題，逐漸收斂、概念化與抽象化，並帶著理論視野進行詮釋及探究其關聯性。

表 2：受訪者資料

編號	年資	離職時 年齡	性別	教育程度	新聞傳播 主修	離職時間	媒體屬性
A01	7	31	女	大學	是	2017	報紙
A02	25	54	女	大學	是	2018	報紙
A03	11	35	女	碩士	否	2017	報紙
A04	5	27	女	大學	是	2014	報紙
A05	6	30	女	碩士	是	2017	報紙
A06	16	40	女	大學	否	2015	報紙
A07	14	44	男	大學	否	2017	報紙
A08	3	25	女	大學	是	2013	報紙
A09	25	52	男	大學	否	2013	報紙
A10	6	30	女	碩士	是	2016	報紙
B01	25	52	男	碩士	是	2015	電視
B02	5	31	男	碩士	是	2013	電視
B03	8	32	女	碩士	是	2016	電視
B04	7	31	女	大學	否	2016	電視
B05	2	25	女	大學	是	2018	電視
B06	18	43	女	大學	否	2014	電視
B07	12	38	男	大學	否	2015	電視
B08	3	26	女	大學	否	2018	電視
B09	25	50	女	碩士	否	2017	電視
B10	11	44	女	大學	是	2016	電視

二、研究問題定義

本研究依據研究問題設計共 15 個訪談問題，其中，由於衝擊事件與心象受阻乃較新的概念，為求謹慎，參考 Lee et al. (1996) 的訪問題項，並納入新聞界的情境酌予修改，說明如下：

(一) 離職意念的產生

Q：可否形容你第一次想離開新聞界的念頭為何時？當時的情形為何？

(二) 衝擊事件

Q：當時是否有什麼特別的事件讓你想要離開新聞界？如果有，請描述一下那個事件。

Q：你最後決定離開新聞界時，是否有受特別的事件影響？如果有，請描述一下當時的情況。

(三) 心象受阻

Q：可否回憶一下，你當時的工作狀況與你個人對作為新聞工作者的目標、專業價值是否相符？

肆、資料分析

本研究雖以自願離職展開模式的概念為基礎，正如前文所言，此模式仍難兼顧離職歷程複雜性，在資料分析時以前述文獻所歸納之「離職意念的啟動」、「去留評估歷程」、「決定行動」等三階段進行描述與分析。

一、離職意念的啟動

受訪的二十位記者對於何時開始有離職意念的回憶相似度很高，大部分循路徑 4 離職（只有四位是路徑 3），在離職意念啟動之初並沒有受衝擊事件影響，但 Lee & Mitchell（1994）指出，員工在工作的一段時間後，亦會產生心象受阻導致工作不滿，而啟動離職決策。那麼，是

什麼樣的積累經歷產生心象受阻呢？大部分受訪者的共同感受是：日積月累的倦怠、專業身分認同衝突無法兼顧新聞品質；其中專業衝突則是心象受阻的重要狀態。以下分幾部分進一步描述：

（一）「新聞超人」積累的倦怠感

已有很多研究顯示數位環境記者多工的情形，以及速度至上帶來的壓力，像「新聞超人」般（super journalists, Spyridou & Veglis, 2016）。受訪者對於他們離職前的工作描述，常常是離不開手機、經常滑臉書、查 LINE 等長官指示、接收各界來的資訊。多工、即時、多重競爭帶來的不只是壓力，更是日積月累的身心疲憊。

本研究在進行訪談時，請每位受訪者就離職前三個月的狀態來填答 Maslach et al. (1996) 的 MBI-GS 量表（以五點量表作為量尺），了解他們離職前的倦怠情形。結果發現：受訪者平均的耗竭情況分數為 4.1，有四位超過 4.5；產生譏諷態度的分數較低平均是 3.7，這個構面受訪者的回答差異性較大，有一半的受訪者平均數超過 4，但也有人分數低於 3；反倒是在專業效能的題項較為一致，他們都認為自己即便在離職前都具有相當專業的表現與自信。換言之，這些離職的記者們都歷經了明顯的耗竭情形，但這種身心俱疲的狀態不見得會影響他們的專業表現，有些人雖然疲憊但仍然熱愛新聞工作，有些人則熱情不再！但不論景況如何，大部分受訪者都認為自己能執著地堅守崗位、完成使命。

深入訪談這些受訪者離職前的工作狀態，有一半以上的人都會用：累、疲倦、全天精神緊繃、莫名地緊張與焦慮、過度換氣、習慣性走快步、性子愈來愈急來形容自己。更有一半的受訪者有病症：心悸、胃痛、反覆尿道發炎、月經不順與嚴重經痛、失眠、爆瘦 15 公斤、胖 20 公斤。有三分之一的受訪者表示他們因為這些病症必須看醫生吃藥，甚

至吃安眠藥才能入睡。

每天精神緊繃，沒有辦法按時吃飯，常胃痛，……常常 MC 來痛啊，痛到站不起來，……我幾乎是只要放假，就是跑醫院……就是說很嚴重的那種……導致你整個身心靈都是在很不好的狀態。這也是讓我決定要離開一個很大的原因。（B04）

受訪者中最常提及的是睡眠問題，B06 已有十八年的年資，稱得上電視「老手」，她嘗試看精神科吃藥等方法仍然無效，最後為了睡著開始喝酒，離職前常常宿醉上班。有些人經常在工作時莫名其妙地焦慮緊張，一直無法緩解。

長期下來我有一點，就是焦慮症，…過度換氣，就是會沒有辦法呼吸。……然後可能又會因為緊張的關係，其實會蠻常失眠的。所以就是身體上和精神狀況都不是很好，我覺得後期有這樣子，所以那時候就有一點萌生（退意），是不是我不適合這個行業？我覺得這真的太累了，壓力太大了。（A05）

數位環境下的工作壓力大，工作負荷大增，使新聞工作者都面臨了過勞而產生的身心耗竭，因為日積月累地太累了，壓力太大了，因而對於這份工作的熱情與興趣開始減退，有些受訪者開始心生不如歸去的念頭，有些則否定自己，產生退縮心態。A08 的耗竭分數達 5，她在離職前三個月經常想用請假來逃避工作，也極度懷疑自己的工作能力與工作價值，譏諷分數達 4.8。雖然，整體來看，受訪者的譏諷分數平均比耗竭來得低，但彼此的落差較大，有些人雖然疲累，但對新聞工作仍有相當的理想，覺得就算環境不好但只要做一天記者就要好好工作，這也顯示新聞工作的高度承諾特質。受訪者所產生的譏諷心態而言，大部分都與專業角色衝突有關。

(二) 挫折無解的心象受阻

心象受阻是自願離職展開模式的重要概念。新聞工作具有公共價值，歷來研究都指出，傳布資訊、對重大社會議題解釋、對政府政策監督乃其重要角色認同（劉蕙苓、羅文輝，2017；Willnat et al., 2017）。數位優先速度為上的邏輯近年來主導媒體產製，報紙記者面對的最大壓力是即時新聞即採即發，「早上起床後就一直在處理新聞」（A05），採訪變得不重要、查證不重要，「趕快抄趕快發稿」（A09），讓記者們處於極度「茫然」、「困惑」、「衝突」和「鬱卒」的景況，這與他們進入新聞界的期許及專業價值產生極大的衝突。

我每天都「鬱卒」，然後又被拖著，天啊又要做這些事，這些事就是沒什麼意義……到最後我每天寫稿都蠻沒勁的……因為不知為何而戰，自己留在這個崗位上，它被需求的部分是不是還存在？（A03）

A07 是位資深的報社攝影記者，得過幾次新聞獎，對自己在瞬間捕捉事件現場的新聞敏感度相當引以為傲，但在報社決定大幅提高自製影片及直播後，他經常被派往事件現場負責架設簡單設備進行直播，平面攝影專業完全無法發揮，他認為記者不是只為賺錢，而是「專業的尊嚴與自我期許」，當記者變成「工程人員或工讀生」時，角色衝突不斷升高。

我到最後離開前三個月在幹嘛嗎？打燈！我們都在做直播！……我的薪水沒有少，但我覺得我被羞辱了！（A07）。

對電視記者來說，即時連線是新聞台的常規，不會造成太大困擾，但自 2010 年以來三器（瀏覽器、監視器、行車紀錄器）主導新聞內

容，受訪的十位離職電視記者都提到這種不斷被要求上網路找素材做新聞的不以為然，甚至「深惡痛絕」（B01），亦有受訪者形容自己作為記者的角色，已經從報導者、社會公共利益的維護者，變成「影印機」與「內容農場製造機」。

常常要我做一些根本沒辦法做到的東西，有一次就是一則很扯的新聞，南投傳出有獼猴強姦母雞，很無聊，但網路上傳得很大。我們去找當事人，去找飼主，他那時候說他只是聽說，因為有同業就憑著聽說就寫得很聳動，長官還是一定要我去……我當場就摔電話，我就覺得我不想做了！（B01）

B02 與 B06 都主跑政治新聞，在收視率與競爭的壓力下，在非選舉期間政治新聞的篇幅愈來愈邊緣化，使他們常被指派去做「網路爆料」、「網友說」新聞，「這是新聞嗎？」、「這重要嗎？」、「比得上我在立法院挖的新聞重要嗎？」這些疑問常常出現在他們的腦海中。

那天我被指派去做一個新聞，網路上有一個影片，網友嘗試把橡皮筋綁在西瓜上面，看到幾條橡皮筋的時候西瓜會爆掉？我那天如果不是做重要性還不太差的新聞時，我可能還沒有這麼的錯愕，但是我覺得今天我信心滿滿地要去做（重要）新聞，卻被這種新聞給取代掉後，這個挫折感真的太大。……但這種類似的經歷是不勝枚舉的，非常多！（B02）

記者的工作是發現有社會意義的議題，到新聞現場將事實記錄下來，透過專業的採訪與守門報導給社會大眾，達到守望與監督的社會角色。受訪者認為新聞工作的本質是：生產有品質負責任又具影響力的內容；自己從事新聞工作可以實現社會公平正義、作個有影響力的人。但是，組織進行的數位轉型策略，重利潤、重數字，反而讓他們的報導經

常是沒有意義的、沒有正面影響力、沒有營養的「垃圾」(B03)，使他們對自己作為專業新聞工作者的定位產生嚴重衝突，這種不知為何而戰的疑惑，無力改變現況的無奈，最終啟動了離職的念頭。因此，不論循何種路徑離職的受訪者，都面臨相似的心象受阻情形。

(三) 引發辭意的衝擊事件

有四位受訪者提及因某特定事件引發他們的離職想法，三位所指的特定事件與工作有關，都跟組織施行某項他們無法認同的政策相關，但受訪者 B06 的經驗很特別，她因衝擊事件的反思，而動了想離職的念頭。她表示，這是受 2008 年莫拉克風災，在災區採訪的故事所觸動：

有一個阿伯哭著跟我說，老奶奶(老伴)很老了，七八十歲都跟著我，都沒有拍過婚紗照，本來是要帶她去拍婚紗照，結果颱風來她就走了！我當下是哭著連線，我當下是很想走了，我有列了人生的 list，我就想說我有什麼事情是我很想做的……

(B06)

B06 認為自己人生除了當記者，還有一些未完成的夢想，對於人生無常的深刻體驗，觸動了她計畫離開新聞界的念頭，加上當時的工作壓力讓她常常無法入眠，於是有了離職的規畫與準備。

綜上所述，離職是一個複雜的過程，本研究發現受訪者萌生離職意念階段，大部分不是受衝擊事件影響，反而是在日積月累的數位環境下工作，引發長期身心俱疲的嚴重耗竭，進而對此環境下能否繼續完成新聞專業角色的疑惑，而產生心象受阻，使他們啟動離職意圖。在離職意念啟動初期，受明顯的衝擊事件影響者仍是少數。總結來看，倦怠和專業角色衝突是大部分受訪者產生離職意念的主要原因，正所謂體倦、心

累，熱情無力支撐時，只好轉念說再見。

二、去留評估歷程：推力與拉力的拔河

從有了離職念頭到實際產生離職行為之前，大半會歷經尋找新工作、評估新工作的過程（Mobley, 1977; Ableson, 1986; Lee & Mitchell, 1994）；本研究稱此為「去留評估歷程」。

受訪的二十位中，從有離職念頭到實際離開新聞界，最長的歷經了六年，最短的則是三個月，一半以上的人表示至少歷經了一年以上的思考，才下了人生重大的決定，離開熱愛的新聞業。在這段時間裡，不斷地有兩種力量相互拉扯，致使他們在去留之間很難抉擇。本研究將其稱為阻礙因素（拉力）與促成因素（推力）。茲分述如下：

（一）阻礙因素（拉力）

1. 熱愛新聞不捨放棄

二十位受訪者都提及想離開時，面對的最大衝突是：如何說服自己不愛這個行業？超過一半的受訪者為新聞科系畢業，即便非主修新聞傳播的受訪者，當初都充滿著對新聞理想與社會使命而入行，因此，想離開時首要面對的是：說服自己放棄。「給自己機會適應環境變化」、「相信自己可以在其中找到工作的價值」是大多數受訪者說服自己留下來，在艱困環境堅守崗位的理由。B02 從高中就立志當記者，大學沒能如願念新聞，非常執著地攻讀名校的新聞研究所，在啟動離職念頭後，一直說服自己用熱情留下來。

我仍然在中間去尋找一些能動性，…… 我一直告訴自己，至少我讓這則新聞不要到完全淪喪的地步，至少不要有錯字、不

侵犯隱私……我會用這些小小的，當時可說是小確幸，來讓我對新聞工作仍保持一些熱情。（B02）

有三分之二的受訪者都提及會用「比較式」自我說服策略，亦即：做十則新聞中即便八則都是「自己不滿意的」、「很沒意義的」，但有一到兩則是對社會有幫助的，即是支撐新聞工作的價值。

10 分裡面有 9 分是我不開心的，但是我會去看那 1 分，我認為可以做的事情、可以好的地方。我會靠著那「1」去活下來。可是這個「1」會削減。因為當它可能過了一個月之後變 0.8……再來變 0.5……當它消失到只剩下 0.01 的時候，你就知道……不行了，你該離開了。（B09）

2. 沒有專長的憂慮

本研究發現大部分受訪者都提及，使他們在去留間反覆猶豫的另一個因素是：除了會跑新聞、寫新聞之外，還有其他專長嗎？這些專長可以讓他們轉到哪個行業？五年年資以下記者的焦慮來自於他們與其他同齡者比較，重新學習新的專長起步較晚，擔心重入新行業的競爭性可能不及他人。A10 在上網尋找新的工作時，就發現「自己什麼都不會」。

以前就是只會採訪跟寫稿嘛，然後頂多再做影音。但是我現在看他們很多要的是……文書處理上的，Excel 什麼的，然後，包括行銷上面很多……我會害怕他們不想要沒有這個經驗的人……（A10）

十年年資以上的新聞工作者則有更深的焦慮和茫然，因為轉行代表要離開自己熟悉「舒適圈」，承擔更大的風險。

因為我們這種資歷不可能從基層做起，但要找到合適的位置，

也是可遇不可求，新聞工作是很有風骨的行業，我沒有自信自己能否放下身段？能不能調適得很好？（B06）

綜觀二十位受訪者離職後選擇的行業，有四位從事企業或公營事業公關，七位自由接案，都算是以新聞技能轉入相關領域，A01 轉入生物科技業則是完全重新學習「打開新的觸角」。

3. 經濟負擔

過去研究顯示，經濟因素常是造成離職的主要原因，本研究發現對資深記者而言，反而是阻礙因素。十年年資以上的記者薪資已有一定水準，是維持家計與生活開支的穩定收入。他們想離開時，會仔細計算如何維持家計？這也是他們從有離職意向到採取離職行動都超過兩年以上的原因。「很多同業跟我那個時候一樣，只是撐著，不敢走，怕家庭有負擔」（B07）；A02 等到符合退休條件（滿 25 年）領了退休金後離開，因為「有了保障和安全感」（A02）；B06 等了六年多，只因為當時剛買房子，有沉重的房貸壓力，無法保證下一份工作會更好、更穩定，決定等貸款還完後再離開。

我想要自己比較沒有後顧之憂一點，我知道不會沒有工作，就在 X 台我可以講話很大聲、走路有風、有自己的舒適圈，所以要離開舒適圈要有很大的誘因，那時候就是等房貸還完。（B06）

經濟因素對年輕記者離職較不構成阻礙，因為薪水還不足以提供他們重大的誘因留下來，反而是媒體業長期低薪促成了離職的動力。

過往研究顯示，專業承諾高者離職意願低，但研究卻很少發現「沒有專長」的憂慮，可能會成為記者離職抉擇的阻礙拉力，至於這些考慮因素最終能不能真的「拉」住他們，則必須視當下的「推力」力道大

小。

（二）促成因素（推力）

拉力的另一方即是推力，它對於記者決定離職扮演重要角色。在訪談者的經驗中，離職過程中的推力大致可分述如下：

1. 江河日下的新聞業

幾乎每位受訪者都提及新聞業的社會地位大不如前，媒體數位轉型後沒有帶來收益，反而降低新聞品質，記者可以不出門就做好幾則新聞，讓「網友都笑記者快來抄」、「小時不讀書長大去當記者」，儘管受訪者都不同意社會這種戲謔的說法，但也不得不承認，媒體愈來愈走極端，失去作為社會公器的責任，自己在組織的要求下，也不得不做這些自己都不認同的事。

我那時候，其實講難聽一點，常常在抄人家新聞。我非常不喜歡抄人家新聞，然後我覺得抄新聞這件事情，會讓我的價值、我人生的價值越來越降低。……這也會影響家人和親友對你工作的態度。（A05）

這種衝突與感慨在十年年資以上的受訪者言談中更明顯，他們經歷過媒體影響力大的時代，深信媒體可以改變社會、監督政策，讓民眾受惠；但隨著數位時代來臨，他們有一種「無法回到過去，但也難以離開當下」的無力感（張文強，2015，頁 104）。特別是「爆料」社團主導新聞走向後，「你看現在誰相信媒體？」、「媒體報導現象都是可以被操弄的」（A01、B05），「根本就在逼記者失去獨立自主的能力，成為工具」（A09），「他們只需要新鮮的肝，不需要專業」（B07）；擁有二十五年資歷的 B01 即點出記者的困境：

以前採訪大家都對記者很尊重，大家遊戲規則清楚，也遵守專業倫理，那現在呢？記者會記者來不來不重要，只要他們的稿子能餵給媒體就好……或者我也不用請你來採訪，只要在臉書上發個聲明，反正你們就會來抄！這是個不需要新聞專業的行業了！（B01）

已有研究指出，媒體信任度下降，記者的新聞自主不斷退縮，受訪者感受這個行業不再受人尊重，既是個不需要新聞專業的行業，留下來的意義就來愈模糊了。

2. 茫然感與不安全感

記者的未來是什麼？繼續當記者、當有影響力的資深記者！但是，大環境持續惡化，媒體組織能否提供新聞工作者這樣的期待？受訪者遲疑的居多，他們對工作的意義開始動搖，有相當深的茫然感與不安全感。超過十年資歷的受訪者對未來的茫然，乃因組織不斷地縮版、裁員、變相減薪，「下一個被裁的會不會是我？」的不安全感，促使他們覺得「此時不走可能就（年紀太大）走不了了」（A06）。A02 五十多歲，在報社表現傑出，正是處理新聞最成熟的時期，提出退休申請時被主管慰留，仍堅持離開。她表示，眼看報社內有些同事、甚至主管被優離後，又用六折薪水回聘，「他還繼續當主管，但薪水比手下的記者還低，真是情何以堪！」、「不想將來也成為這樣的人！」（A02）。A07 離職前也有相似的心情。

十年年資以下的受訪者最常提及的是，對於新聞工作作為一種「志業」的茫然，這份茫然也促使他們選擇在三十歲前後，重新思考了自己的生涯。因為三十歲是人生的重要選擇點，還有機會選擇，還年輕可以重新開始，決定給自己重新出發的機會。

我覺得我不只是在我的工作職涯裡面、在媒體裡面看不到未來，我也看不到媒體的未來……我發現哪，我認識的所有的一些資歷比我深的前輩……，他們到現在還會待在媒體的原因，不是因為他們不想轉職，而是他們走不了。（B04）

3. 薪資無成長空間

研究顯示，薪資是影響個人離職最重要的因素之一，本研究亦發現媒體環境不好，薪水調升幅度有限或幾乎不調，的確是受訪者考慮更換跑道的重要原因。這種情形在年輕世代尤為明顯，新聞業不景氣後，長年待在同一家媒體調薪的可能性很低，年輕記者必須不斷地跳槽才能得到加薪的機會，但跳槽只不過是「從一個不好的環境到另一個不好的組織」（A04），選擇實在不多，而且整體薪資水準仍不見提升。七位受訪者都不約而同地提到，畢業後的前兩年與大學同學薪水差不多，但多年後同學再聚，自己的薪水停滯不前，同學卻「工作上比你有氣勢」、「薪水比你高很多」。

其實年紀慢慢大了，然後到年終可能要包給長輩，你那時候突然發現，哇，大家年終都是兩、三個月，然後我們ㄍ一ㄥ的要死要活，很拚跟好像沒有很拚，都一樣 0.75 個月……你突然會覺得，那是不是要想一下了。（A10）

應該說我人生的前三分之一好了，可能是為了理想或者一些理念，我不太在意錢多錢少這件事，但到了三十歲，就會想是不是應該來賺一點錢？……我媽常講說，我在你這個年紀時就開始存錢、買房子……我們離那個很遠啊！（A01）

薪水和工作付出不成正比，「不斷燃燒熱情卻不能當飯吃」時，轉而思考另謀較有前景、又可制度化調薪的行業，成了受訪者離職很重要

的、可能是最強的推力。

離職過程是拉力與推力相互拔河的反覆過程，受訪者在採取行動前的掙扎與猶豫，往往處在「留下來痛苦、離開也茫然」（A03）的兩難，當推力過大時就「決定放過自己」（A05），選擇出走。

三、衝擊事件作為「最後一根稻草」

下定決心採取離職行動前，是否經歷特別事件的刺激，而加速決定？受訪者的回憶幾乎是肯定的，而且認為在去留反覆思量時，這個「最後一根稻草」具有決定性影響力。由於具體的事件涉及個人身分容易被辨識，基於研究倫理，未經對方同意本研究不詳細描繪，只將事件進行分類說明，並輔以事件發生當下受訪者的心情。

（一）與組織相關

1. 數位政策變動頻繁

有十位受訪者表示在離職前經歷的事件與組織數位變革有關，其中最多人提及的是媒體不斷嘗試新的數位政策，三個月不到又改一次，「一直改，改到無所適從」，有些媒體在實行新的政策時，人員與組織重組，「就走一批人、來一批新的人」，眼看組織縮編同事紛紛被資遣，有受訪者決定「與其被資遣這麼不堪，還不如自己走人」（A07）；B09 為主管，眼看組織兩三個月就進行數位政策調整，每一次變動都無法理解原因為何？最後決定「把自己也『請』走」。

記者不只需要配合政策調整，也成了數字管理下的「生產作業員」與「業務員」。「生產作業員」指的是媒體組織將發稿的點閱率導入 KPI 管理後，記者每個月要「填一大堆報表」計算自己是否達標，因而

引發工作上的反感，有些人在歷經填表數算自己 KPI 的過程中執筆三嘆，「真的沒有辦法說服自己，破五十萬點閱和社會意義的關聯在哪裡？……然後叫記者去拉業務，怎麼會是我的事呢？這也會列在 KPI 裡」（A06）。

近年來媒體組織開發多元傳播管道，要求記者必須努力請親朋好友訂閱各式 APP、追蹤粉絲專頁，有些媒體還把它列入考核中，「報社還會公布大家誰推廣了多少個……主管還會去檢查每個人的推廣成績……（沒達標的）還會被約談」（A03），A03 與 A02 同時提到這是把記者當業務員，「我還要去跟網紅打交道、合作議題，去搭人家的順風車、又去抄那幾個網紅的文章……這對我是一種凌遲」（A02）。

A09 再過兩年即可領退休金，因報社數位政策下發生許多令人不滿的事件與衝突，最後選擇放棄退休金。

我那時候真的在想……一直跟報社在那邊不愉快的話，我真的不曉得有沒有那個命，可以再熬兩年多，去領…那一兩百萬……搞不好再熬下去，跟報社一直生氣、生氣、生氣，到最後氣出病來啊！（A09）

與組織相關的事件還包括了升遷受阻、組織違反合約等，使受訪者決定另尋人生職涯的春天。

2. 主管領導風格高壓易怒

本研究發現有七位受訪者提及的衝擊事件和長官的領導風格有關。研究顯示主管的領導風格與員工離職意向有關（Waldman et al., 2001），這七位受訪者最後離職的事件都和主管執行編採任務的風格有關，有些受訪者指出主管對於記者的感受沒有同理心，有些則表示主管把自己「扛不住」收視率或點閱率的壓力轉嫁到記者身上，有些則是和

主管產生理念不同的嚴重衝突。

數位環境下的新聞工作者普遍處於高度壓力下，主管扮演承上啟下的角色，如果無法掌握合宜的領導方式，編輯室內的緊張關係常使記者「不爽」、「失望」、「氣憤」、「走人」。「主管脾氣差」（A06、A08、A09）、「經常莫名其妙亂發脾氣」（B05、B08、A10），受訪者形容直屬長官的高壓易怒，常有「情緒暴力」，「不想再這麼受辱地被罵」，促使他們加速了原來搖擺不定的決定。A05形容，在長官的高壓之下，經常上班都「很害怕」、「覺得世界末日到了」。亦有兩位受訪者表示，他們花盡全力報導重要獨家新聞，但長官並不支持，沒有給予應有的版面，反而用能得到收視率或點閱率的新聞取代，使他們對新聞環境非常失望，決定掛冠求去。

（二）與個人相關

1. 疾病反覆發作

在訪談個案中 A08 因長期處於高壓環境中，耗竭狀態嚴重，身體某些病症反覆發作，雖然就醫仍無法痊癒，最後選擇離開新聞界，還給自己健康身體。

2. 女兒的一篇作文

B01 的經驗十分特別，下定決心離職的事件與工作無關，而是私人家庭層面，源自於無意間翻閱女兒的作文，使他檢視一生熱愛的新聞工作，是否還值得繼續犧牲家庭與生活，當時他離法定退休年資還差幾個月。

（作文）題目是幸福，我大概記得幾段，她裡面寫她覺得的幸福是每天回家可以跟家人吃一頓飯，然後可以坐下來訴說今天

發生什麼事，可以跟家人分享，這種喜悅和收穫。第二段一開始就寫說，我很愛我的爸爸，可是，我爸爸在善盡他的社會責任，……所以只要是刮風、下雨、地震，中間有發生過九二一，她說只要是發生天災，爸爸都去盡社會責任，她都只能抱著媽媽哭，……看完我整個崩潰，我打個電話給我老婆說我不想做了……第二天我就丟辭呈。（B01）

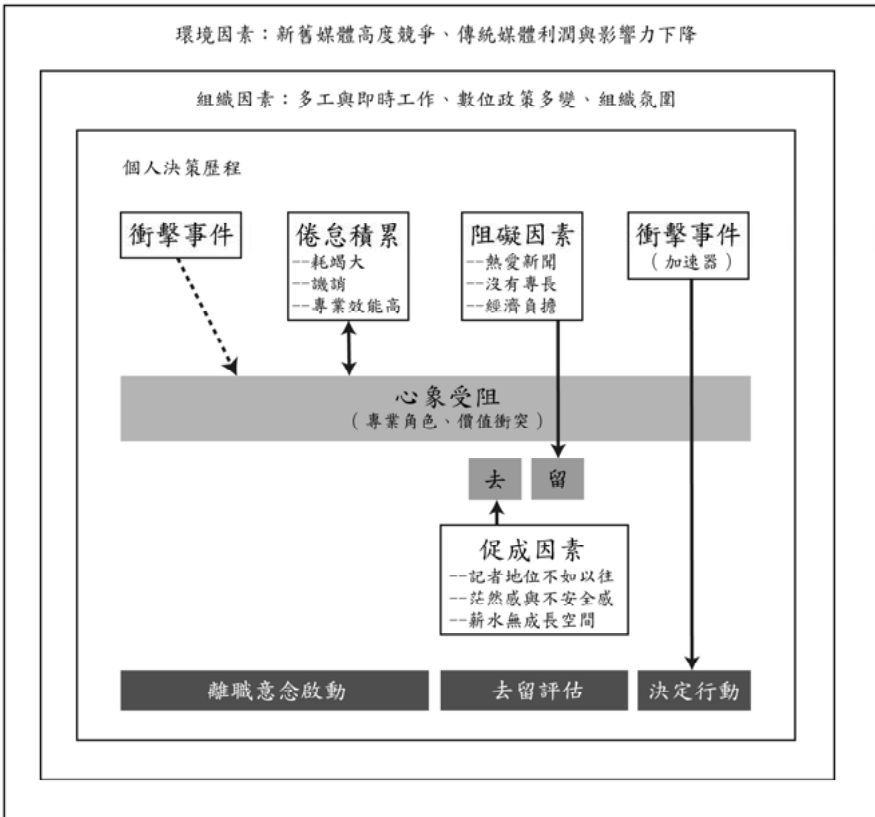
雖然衝擊事件扮演著個人離開新聞界的關鍵角色，但它無法獨自影響記者離職。記者要向新聞說再見的原因錯綜複雜，每位受訪者都在決策過程中，考慮工作未來性、個人生涯與家庭等因素，只是新聞業對記者而言仍有理想與實踐社會責任的憧憬，去與留的抉擇要比跳槽到其他媒體困難許多。然而處於每日工作時間長、長期高壓倦怠之下，熱情消磨後，這些特別的事件反成了加速器，促成強大的推力，把他們推向新聞業之外。

四、記者離職決策歷程

離職決定是複雜的過程，每個階段受不同的因素影響而產生動態變化，它們很難單獨成為決定個人離職的因素。本研究依據二十位訪談者的經驗，建構記者自新聞界出走決策歷程（見圖 2）。在此歷程中，大環境因素、組織因素與個人因素交織影響。首先是新媒體進入資訊傳布市場與傳統媒體競爭，傳統媒體利潤下降，影響力亦不如以往；媒體組織為了因應環境變化不斷採取新的措施，形成了記者多工且即採即發的工作狀況，這些形成極大的壓力源，使記者呈現日積月累的倦怠，對工作產生無力感，且新聞專業角色的認知衝突升高，致使心象受阻而啟動離職意念；進入去留評估階段時，一方面尋找工作，可能有新工作邀約

的機會；一方面亦出現去留的阻礙拉力與促成推力相互拉鋸，最終因為衝擊事件形成加速器，再次強化先前的心象受阻而決定離職。值得一提的是，本研究發現，只有四位受訪者在離職意念啟動之初受衝擊事件影響，反倒是所有的受訪者在採取離職行動之前，都因衝擊事件而加速了辭職的決定。

圖 2：記者自新聞界出走決策歷程



在深入分析受訪者的離職歷程，本研究發現，心象受阻是個人內在的重要動力。Rothausen et al. (2017) 認為，個人對於工作常賦予意義 (sense making)，當他對於工作的認同與幸福感知的威脅升高時，工作的意義產生動搖，會重新評估去留以解決內心緊張狀態，這種情況可能是循環的過程。此評估決策歷程受價值、目標與策略影響 (Beach, 1990)。在離職意念啟動之初，受訪者的敘述常使用「受辱」、「沒有尊嚴」、「凌遲」、「不知為何而戰」與「無力」等字詞來形容當下所處的內在感受，這些都隱含著工作目標與價值「自我認同」的衝突；在去留評估階段中，可以看出受訪者內在的矛盾與糾結，一方面念念不忘獨立自主、貢獻社會的新聞熱情與理想；一方面卻對現狀不滿充滿無力感與不安全感，以及對現行採訪環境輕忽專業，讓自己漸漸淪為「快抄手」、「業務員」與「內容農場製造機」的沮喪，並對社會普遍貶抑新聞專業價值文化感到挫折。

數位環境變遷快速，商業媒體組織嚴重向市場傾斜，盲目地追求點閱率時，迫使新聞工作者必須遷就組織的政策，致使其對新聞專業價值、獨立自主公共角色產生衝突與矛盾，他們必須不斷地調整過去所認知的新聞專業常規，但個人價值（服務公眾為主）與組織價值（利潤至上）衝突不斷升高，個人持守的底線甚至節節敗退，從「大幸福」變成「小確幸」，使心象受阻的情形未減反增，在此歷程中形成內在的反思動力：我要成為何種記者？我在新聞這個行業的工作意義為何？這個反思在去留評估階段反覆循環，歷經的時間長短不一，有人數個月，有人長達六年。最終等待衝擊事件踩下關鍵油門，促使個人採取離職行動來緩解、甚至結束心象受阻所產生的種種不安與焦慮。

伍、結論

一、研究發現與討論

本研究深度訪談二十位自 2013 年起離開新聞界的「前」記者，修改自願離職展開模式理論概念，將離職歷程分成三階段，探究記者離職的決策歷程。本研究旨在了解新聞組織人力資源管理的問題，亦期待能對離職相關理論有所貢獻。以下將從兩方面進一步討論：

（一）過勞與心象受阻啟動意念

本研究發現，受訪者多數不是受明顯的衝擊事件影響而有離職的念頭，故衝擊事件在初期不是多數記者想離開新聞界的「刺激」。大部分的人在離職前均歷經了重度的耗竭，有一半受訪者曾出現病症，可見數位環境的倦怠狀態日積月累之下，加上組織數位政策多變，且不符合期待，造成新聞工作者的心象受阻，對自己應該成為社會公器的角色認知產生嚴重衝突，才使他們萌生離職意念。

四位明確指出因特定事件引發離職想法者，有三位所指之事乃與組織數位政策有關，姑且不論衝擊事件在離職過程中的角色，此三個案亦與組織數位政策造成記者壓力、衝突有關。只有一位有離職念頭之初與此無關，而是衝擊事件使他重新思考人生的意義。

這個結果與過往自願離職展開模式的研究不盡相同，可能的原因是：Lee & Mitchell (1994) 在提出此模式之後，大部分的研究太著重於衝擊事件，試圖找出衝擊事件的各種不同類型，或進行細緻分類與擴充 (Maertz Jr. & Kmitta, 2012)；因此，大半研究的重點都放在此模式所

提出的離職路徑 1-3，而忽略了對路徑 4 的深度探索。本研究發現正好補足了此不足，而聚焦在心象受阻。換言之，不論是否有衝擊事件發生，心象受阻乃是新聞記者離職意念啟動的重要「鑰匙」，並在離職歷程中成為個人內在反思的動力。這與新聞行業公共性與社會責任的本質有關，進入此行業的人對於服務公眾具有高度熱忱與理想性，當記者長期處於與其價值、信念不符的工作環境中，自己無法再適應與容忍，反思工作的價值與意義愈來愈遠離初衷，則選擇離去。

（二）衝擊事件的作用時機

衝擊事件是離職展開模式重要的概念，它假設有些人在有離職意念時乃受此影響，重新思考工作與自身的信仰與價值是否相符，而啟動離職念頭。雖然本研究發現，大多數受訪者有離職意圖之初，不是受特定事件刺激，並不表示衝擊事件對離職過程完全沒有作用力。本研究發現每位受訪者在決定離職、遞出職呈之前，都可以明確回憶受到哪個事件影響。這樣的發現並未在原來自願離職展開模式中。如果重新考察 Lee & Mitchell (1994) 提出的衝擊事件，它具有迫使個人重新評估與思考目前的工作環境之作用；他們亦指出，衝擊事件可能不只一件，有可能是連續發生，在離職決策過程中，新的事件也有可能會取代舊的，而使個人改變離職路徑。

循此基礎，本研究的受訪者離開新聞界歷程，並非大多數人沒有歷經衝擊事件反思離職，乃是事件作用的時機點在最終一刻。這可能的原因是：記者對新聞工作有高度承諾，離開這個行業的拉力與推力的拔河，比跳槽到其他媒體更大，故衝擊事件的作用力在「決定行動」階段更明顯且重要。此時的衝擊事件可能是強化了先前心象受阻的狀態，迫使個人採取行動，來緩解或消除心象受阻的焦慮與不安。

（三）去留拔河的力度

本研究發現在去留評估階段，阻礙因素（拉力）為：熱愛新聞工作、沒有專長的擔憂、及經濟負擔不允許資深者冒險離職；促成因素（推力）則是：記者社會地位不如以往受尊重、面對組織變動與新聞業前景不佳的茫然與不安全感、及年輕記者薪水成長空間有限等。大體上而言，和過去對離職影響因素的研究結果相似，但沒有專長成為阻礙因素在過去研究較少發現。整體來看，正向激勵記者願意留下來的內在因子只有「對新聞的熱情」，其餘兩項為外在因子且具消極性，阻礙因素的力道不足，可能使受訪者更傾向離職。

二、對媒體組織管理的啟示

根據 Lo et al. (2017) 在 2014 年所做的大規模調查，與 2004 年相較，想留在新聞界的新聞工作者從 55.6% 下降到 38.5%，近 45% 的人以「未決定」來呈現其對未來職涯的期待，16.6% 明確表示要離開這個行業。這是新聞媒體組織必須正視的警訊，這也是離開新聞界的「前記者」為何值得研究的價值所在，因為人才流失不利於新聞界的發展。

媒體組織在發展數位政策時，應重視記者過勞的問題。世界衛生組織 2019 年已將職業倦怠列入《國際疾病分類》(ICD) 中，確認其為「職業現象」(occupational phenomenon)，雖非醫學病狀 (medical condition)，但它會影響個人的健康狀態 (*Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International classification of diseases*, May 28, 2019)。Reinardy (2011) 指出，雖然無法證明倦怠與新聞品質何為因？何為果？但其相關性值得重視。

本研究發現，受訪者所指涉促使他們決定離開的衝擊事件，有十件

與組織有關，有七件與長官的領導風格相關。近幾年媒體組織為了在數位環境中更具競爭力，進行不少方向調整，如編制調整、裁員、發展即時新聞、開發即時收看的 APP；組織數位政策的模糊或變動過大，使記者的工作不確定感增加，安全感降低；過去研究亦顯示，當個人工作不確定感增加時，對未來的前景亦不看好（Jackson et al., 1987; Örnebring, 2018），離職的念頭亦相對較高（Paulsen, et al., 2005; Pollard, 2001）。

尤其，本研究發現有七位受訪者最後離職的關鍵乃是長官的領導風格，數位環境下的媒體業面臨的挑戰過於以往，主管承擔的壓力可能不只是過往單純的「好品質」的新聞，更有每週、每月的 KPI 數字和報表，在高壓環境下的情緒管理與員工溝通成了重要課題。特別是在這高度不確定的工作環境中，領導模式往往決定了員工的工作表現（Waldman et al., 2001），不良的領導風格可能導致員工離職。因此，媒體組織應強化溝通，營造良好的工作氛圍，並給予記者善盡公共責任的報導空間，才能留得住人才。

三、研究限制與未來研究建議

本研究採質性深度訪談法進行，旨在探究與描述記者離開新聞業的歷程。自新聞業出走的人不少，本研究雖發現受訪者離職的歷程與過去研究有差異，但無法據此推論自願離職展開模式的對全體離職者的適用性。此外，本研究所建構的記者離職歷程乃初探性質，或有不足，留待更多研究者能繼續深化。本研究雖參考 Lee et al. (1996) 的題項，但受訪者的回憶是否有遺漏不全？如何界定衝擊事件？均交由受訪者自行定義與陳述，可能也有模糊之處。未來研究或可針對不同媒體、不同路線記者離職的差異進行研究。新聞環境改變下，雖有不少人離職，但有更

多人留在崗位上，未來研究亦可進行有離職傾向者，最後「去」與「留」兩種決策歷程比較，藉此豐富相關理論以提供實務與學術參考。

人才是新聞組織的核心，本研究藉由二十位自新聞界出走的受訪者經驗，凸顯數位時代媒體經營面臨組織溝通與人力資源管理的挑戰，希望藉此能使實務界有更多反思。人才快速流動將失去經驗傳承，如何能有好品質的新聞？新聞乃具有信任商品（credence good）的本質（McManus, 1992），一旦媒體不生產優質新聞，信任流失所導致的危機恐更甚於發行量下降與收視率下跌的後果！

參考文獻

- 王淑美（2018）。〈網路速度與新聞：轉變中的記者時間實踐及價值反思〉，《中華傳播學刊》，33: 65-98。
- 王毓莉（2018）。《兩岸新聞場域分析：新聞勞動、績效管理、新聞專業表現》。臺北市：揚智文化。
- 林翠絹（2018）。〈數位優先新聞室：《海峽時報》網絡新聞匯流與轉型分析〉，《傳播與社會學刊》，43: 73-102。
- 胡幼慧（2008）。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。高雄市：巨流。
- 陳向明（2002）。《社會科學質的研究》。臺北市：五南。
- 張文強（2015）。《新聞工作的實用邏輯：兩種模型的實務考察》。臺北市：五南。
- 劉蕙苓（2018）。〈台灣記者的 3L 人生：數位時代的工作狀況與趕工儀式〉，《傳播與社會學刊》，43: 39-71。
- 劉蕙苓、羅文輝（2017）。〈新聞人員對媒體角色認知的變遷與第三人效果〉，《中華傳播學刊》，31: 191-225。
- 潘俊宏（2010）。〈趕新聞遊戲下的「真實」：攝影記者的勞動處境與專業焦慮〉，《新聞學研究》，105: 247-275。
- 戴伊筠（2010）。〈全球報業營運趨勢與產業現況〉，羅世宏、胡元輝編《新聞業的危機與重建：全球經驗與台灣省思》，頁 16-43。臺北市：先驅媒體社會企業。

- 羅世宏、胡元輝（2010）。《新聞業的危機與重建—全球經驗與台灣省思》。臺北市：先驅媒體社會企業。
- Abelson, M. A. (1986). Strategic management of turnover: A model for the health service administrator. *Health Care Management Review*, 11(2), 61-71.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Beach, L. R. (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Inc.
- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 313-330.
- Bills, M. A. (1925). Social status of the clerical worker and his permanence on the job. *Journal of Applied Psychology*, 9(4), 424-427.
- Burn-out an “occupational phenomenon”: *International classification of diseases*. (2019, May 28). Retrieved from World Health Organization Web site https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/
- Chyi, H. I. (2013). *Trial and error: US newspapers' digital struggles toward inferiority*. Pamplona, Spain: University of Navarra.
- Cook, J. E., & Attari, S. Z. (2012). Paying for what was free: Lessons from the New York Times paywall. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(12), 682-687.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
- Domingo, D., Salaverria, R., Aguado, J. M., Cabrera, M. A., Edo, C., Masip, P.,... Giménez, E. (2007, March). *Four dimensions of journalistic convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain*. Paper presented at the International Symposium of Online Journalism, Austin, TX.
- Donnelly, D. P., & Quirin, J. J. (2006). An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 59-77.
- Doudaki, V., & Spyridou, L. P. (2014). News content online: Patterns and norms under convergence dynamics. *Journalism*, 16(2), 1-21.
- Dwyer, T. (2015). Surviving the transition to “digital first”: News app in Asia mobile internets. *Journal of Media Business Studies*, 12(1), 29-48.
- Ekdale, B., Siger, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. (2015). Making change: Diffusion of technological, relational and cultural innovation in the newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 938-958.
- Elmore, C. (2009). Turning points and turnover among female journalists: Communicating resistance and repression. *Women's Studies in Communication*, 32(2), 232-254.

- Fedler, F., Buhr, T., & Taylor, D. (1988). Journalists who leave the news media seem happier, find better jobs. *Newspaper Research Journal*, 9(2), 15-23.
- Figenschou, T. U., & Ihlebæk, K. A. (2019). Challenging journalistic authority: Media criticism in far-right alternative media. *Journalism Studies*, 20(9), 1221-1237. doi: 10.1080/1461670X.2018.1500868
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82.
- Gummer, B. (2002). Finding and retaining employees: The best versus the best suited. *Administration in Social Work*, 26(2), 83-102.
- Goyanes, M. (2019). Antecedents of incidental news exposure: The role of media preference, use and trust. *Journalism Practice*. doi: 10.1080/17512786.2019.1631710
- Hanusch, F., Tandoc, E. C., Dimitrakopoulou, J. D., Muchtar, N., Rafter, K., Ramírez, M. M.,... Sacco, V. (2019). Transformations: Journalists' reflections on changes in news work. In T. Hanitzsch, F. Hanusch, J. Ramaprasad, & A. S. de Beer (Eds.), *Worlds of journalism: Journalistic cultures around the globe* (pp. 259-282). New York, NY: Columbia University Press.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141-174.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Jackson, S., Schuler, R., & Vredenburgh, D. (1987). Managing stress in turbulent times. In A. W. Riley & S. J. Zaccaro (Eds.), *Occupational stress and organizational effectiveness* (pp. 407-442). New York, NY: Praeger.
- Johnstone, W. C., Slawski, E. J., & Bowman, W. W. (1976). *The news people: A sociological portrait of American journalists and their work*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Jung, J., & Kim, Y. (2012). Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its impact on organizational commitment and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3636-3651.
- Liu, H. L., & Lo, V. H. (2018). An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters. *Asian Journal of*

- Communication*, 28(2), 153-169.
- Lee, A. M. (2015). Social media and speed-driven journalism: Expectations and practices. *International Journal on Media Management*, 17(4), 217-239.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5-36.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth Interview. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 138-169). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Lo, V. H., Liu, H. L., & Pan, J. (2017). The social economic background and working conditions of Taiwan journalists: A comparative study of 1994, 2004 and 2014. *China Media Research*, 13(1), 20-28.
- McManus, J. H. (1992). Serving the public and serving the market: A conflict of interest? *Journal of Mass Media Ethics*, 7(4), 196-208.
- McChesney, R. W., & Nichols, J. (2010). *The death and life of American journalism: The media revolution that will begin the world again*. New York, NY: Nation Books.
- Maertz Jr, C. P., & Kmitta, K. R. (2012). Integrating turnover reasons and shocks with turnover decision processes. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 26-38.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1990). Merger and acquisition stress: Fear and uncertainty at mid-career. *Prevention in Human Services*, 8(1), 139-158.
- Micó, J. L. (2006). *Periodisme a la Xarxa*. Vic, ES: Eumo.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.
- Moss, M. (1978). Reporter turnover on Texas daily newspapers. *Journalism Quarterly*, 55(2), 354-356.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., & Nielsen, R. K. (2019). *Reuters Institute digital news report 2019*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Retrieved

- from https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/inline-files/DNR_2019_FINAL.pdf
- Örnebring, H. (2018). Journalists thinking about precarity: Making sense of the “new normal”. *International Symposium on Online Journalism*, 8(1), 109-127.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E.,... Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), 463-496.
- Pollard, T. M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty. *Work and Stress*, 15(1), 14-28.
- Reinardy, S. (2006). It's gametime: The Maslach Burnout Inventory measures burnout of sports journalists. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 83(2), 397-412.
- Reinardy, S. (2008). Survey measures burnout in newspaper sports editors. *Newspaper Research Journal*, 29(2), 40-54.
- Reinardy, S. (2009). Female journalists more likely to leave newspapers. *Newspaper Research Journal*, 30(3), 42-57.
- Reinardy, S. (2011). Newspaper journalism in crisis: Burnout on the rise, eroding young journalists' career commitment. *Journalism*, 12(1), 33-50.
- Reinardy, S. (2013). Boom or bust? US television news industry is booming but burnout looms for some. *Journal of Media Business Studies*, 10(3), 23-40.
- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). Should I stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover. *Journal of Management*, 43(7), 2357-2385.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State Press.
- Smith, L. K., Tanner, A. H., & Duhe, S. F. (2007). Convergence concerns in local television: Conflicting views from the newsroom. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 51(4), 555-574.
- Spencer, L., Ritchie, J., O'Connor, W. (2003). Analysis: Practices, principles and processes. In J. Ritchie & J. Lewis. (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 199-218). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Spyridou, L. P., & Veglis, A. (2016). Convergence and the changing labor of journalism: Towards the 'super journalist' paradigm. In A. Lugmayr & C. D. Zotto (Eds.), *Media convergence handbook-Vol. 1* (pp. 99-116). Berlin, DE: Springer.
- Swift, A. (2016, September 14). Americans' trust in mass media sinks to new low. *Gallup*. Retrieved from <https://news.gallup.com/poll/195542/americans-trust-mass-media-sinks-new-low.aspx>
- Szilagyi, A. D. (1979). Keeping employee turnover under control. *Personnel*, 56(6), 42-52.

- Tameling, K., & Broersma, M. (2013). De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. *International Communication Gazette*, 75(1), 19-34.
- Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151-171.
- Van den Bulck, H., & Tambuyzer, S. (2013). Collisions of convergence: Flemish news workers' and management's perceptions of the impact of PSB newsroom integration on journalistic practices and identities. *International Communication Gazette*, 75(1), 54-75.
- Viererbl, B. & Koch, T. (2019). Once a journalist, not always a journalist? Causes and consequences of job changes from journalism to public relations. *Journalism*. doi: 10.1177/1464884919829647
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Wang, C. H., & Yen, C. D. (2015). Leadership and turnover intentions of Taiwan TV reporters: The moderating role of safety climate. *Asian Journal of Communication*, 25(3), 255-270.
- Wenger, D. H., & Owens, L. C. (2012). Help wanted 2010: An examination of new media skills required by top US news companies. *Journalism & Mass Communication Educator*, 67(1), 9-25.
- Willnat, L., Weaver, D. H., & Wilhoit, G. C. (2017). *The American journalist in the digital age: A half-century perspective*. New York, NY: Peter Lang Publishing.

Decision-making Process in Quitting Journalism - A Study on the Resignation of Journalists in the Digital Era

Huei-Ling Liu *

ABSTRACT

In order to explore the decision-making process of journalists when quitting their journalistic job, 20 newspaper and TV journalists who left the press industry after 2013 were interviewed based on the unfolding model of voluntary employee turnover. This study shows that the main factors spurring reporters to consider quitting are burnout triggered by digital working conditions and the image violation caused by conflicts between different professional roles. The term “image violation” refers to the conflicting mental status triggered by one’s inability to achieve personal value, goal and strategy at work, and also takes on the role of helping journalists to introspectively examine themselves during the process of making a final decision. According to the data collected, the total time spent from the preliminary idea of quitting to actually making the decision to quit varies. All the research objects experienced push and pull factors in their minds during this period. Their enthusiasm for journalism, concern over a lack of expertise, and financial burden were the major obstacles to resignation. The social status of journalists not being as respectable as before, job insecurity, and limited salary growth were the motives for leaving a journalistic job. Before the final

* Huei-Ling Liu is Associate Professor at the Graduate Institute of Arts Administration and Management, Taipei National University of the Arts, Taiwan.

decision was made, this study also finds that everyone encountered a certain type of shock event and the digital policies and leadership at the media firm for which they worked were two examples that most of the research objects were ever faced with. The findings hence support the assumption of the unfolding model that asserts a shock event is an important factor stimulating one's attempt to quit a job. This research further suggests that the impact of a shock event on decision-making does not necessarily occur in the early stage of the whole process. It does, however, seem to play a significant role in accelerating journalists' determination to part with the industry of journalism.

Keywords: burnout, image violation, shock event, voluntary turnover