

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

領導風格、工作壓力與離職傾向關係之研究－以專業能力為干擾變項

**THE STUDY ON THE RELATIONSHIP AMONG LEADERSHIP  
STYLE, WORK STRESS AND TURNOVER INTENTION –  
PROFESSIONAL COMPETENCE AS A MODERATING VARIABLE**

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：黃湘婷

GRADUATE STUDENT : XIANG-TING HUANG

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

領導風格、工作壓力與離職傾向關係之研究-以專業能力為干擾變項

研究生：黃湘婷

經考試合格特此證明

口試委員：葉春淵

紀信光

高東昇

指導教授：紀信光

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 15 日

## 致謝

回想碩班這兩年，真不敢相信自已居然熬過來了，這時間太快太短暫，卻有許多難忘的回憶和經驗！從一開始懵懵懂懂無知，到現在了解研究目的方向，幾乎快可以自己獨立完成一份論文。在這段期間裡要特別感謝我的恩師紀信光博士，在我撰寫此份論文時，細心耐心，不厭其煩的指導我，給予我正確的方向及建議，使我受益良多，才能順利畢業，也非常感謝口試委員郭東昇老師、葉春淵老師，給予我許多建議和指正，才使的這份論文更加完整無誤。

在求學的階段裡，很感謝班上的同學，彥廷、耀富、庭予、佩宣都盡全力的幫助我、替我解答，也特別感謝鼎軒學長、勝旭學長、俞閔學長及心柔學姊，一直提供我建議和協助，讓我完成論文的時間更加順暢短暫，也感謝一路上幫助我的所有貴人，不管是認識的不認識的，幫忙填寫一份問卷對我來說都是小小的回報，謝謝你們！

最後要感謝我的父母，在我背後支持、鼓勵我完成我的學業，也在這段時間內給予我很多建議和包容，千言萬語說不盡的感激，因為有你們的陪伴，讓我求學的路上不孤單也沒有負擔，謝謝你們！

黃湘婷 謹誌于  
南華大學企業管理學系管理科學碩士班  
中華民國 105 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導風格、工作壓力、離職傾向關係之研究—以專業能力為干擾變項

研究生：黃湘婷

指導教授：紀信光 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討領導風格、工作壓力與離職傾向的影響。以一般求職者為研究對象，並採用非隨機的便利抽樣方法進行問卷調查，共發放問卷 214 份，回收 212 份，有效問卷回收率達 99 %，本問卷資料以因素分析、信度分析、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析及迴歸等方法進行資料分析，獲得以下結果：

1. 領導風格對工作壓力有負向顯著影響。
2. 領導風格對離職傾向有負向顯著影響。
3. 工作壓力對離職傾向有正向顯著影響。
4. 工作壓力在領導風格與離職傾向之間具有中介效果。
5. 專業能力在領導風格與離職傾向之間不具干擾效果。

關鍵詞：領導風格、工作壓力、離職傾向、專業能力

Title of Thesis: The Study on the Relationship among Leadership Style, Work Stress and Turnover Intention- Professional Competence as a moderating variable

Department: Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2016

Degree Conferred: M.B.A.

Name of student: Xiang-Ting Huang

Advisor: Hsin-Kuang Chi Ph.D.

## **Abstract**

This research is for the purpose of discussing the leadership style, the working pressure with leaves job the tendency influence. Take the common job seeker as the object of study, and uses the non-stochastic convenience sampling method to carry on the questionnaire survey, altogether provides the questionnaire 214 The share, recycles 212, the effective questionnaire returns-ratio reaches 99%, interrogates the volume material by the factor analysis, the letter analysis, the T examination, the single factor variance analysis, the correlation analysis and Returning to Turns over to and so on the methods to carry on the material analysis, obtains following result:

1. leadership styles have the negative remarkable influence to the working pressure.
2. leadership styles to leave job the tendency to have the negative remarkable influence.
3. working pressures to leave job the tendency to have the forward remarkable influence.

3. working pressures with leave job between the tendency in the leadership style to have the intermediary effect.
4. specialized abilities with leave job between the tendency in the leadership style not to have the disturbance effect.

**Keywords: Leadership Style, Job Stress, Turnover Intention, Professional Competence**



# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	2
第二章 文獻探討.....	4
2.1 領導風格.....	4
2.2 工作壓力.....	7
2.3 離職傾向.....	9
2.4 專業能力.....	10
2.5 各變數間之關係探討.....	12
2.5.1 領導風格與工作壓力之相關研究.....	12
2.5.2 領導風格與離職傾向之相關研究.....	12
2.5.3 工作壓力與離職傾向之相關研究.....	13
2.5.4 領導風格與專業能力之相關研究.....	13
2.5.5 專業能力與離職傾向之相關研究.....	13
第三章 研究方法.....	15
3.1 研究架構.....	15
3.2 研究假設.....	16

3.3 問卷設計.....	16
3.3.1 領導風格題項設計.....	16
3.3.2 工作壓力題項設計.....	17
3.3.3 離職傾向題項設計.....	18
3.3.4 專業能力題項設計.....	20
3.4 預試.....	20
3.5 研究對象及抽樣.....	21
3.6 資料分析與方法.....	21
第四章 研究結果與分析.....	24
4.1 因素及信度分析.....	24
4.1.1 因素分析.....	24
4.1.2 信度分析.....	32
4.2 描述性統計分析.....	32
4.3 單一樣本 T 檢定.....	34
4.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析.....	41
4.4.1 獨立樣本 T 檢定.....	41
4.4.2 單因子變異數分析.....	42
4.5 Pearson 相關分析.....	47
4.6 迴歸分析.....	48
第五章 結論與建議.....	51
5.1 研究結論.....	51
5.2 管理意涵.....	52
5.3 研究限制與後續研究建議.....	52
參考文獻.....	53
附錄.....	58

## 表目錄

表 2.1 國內外學者對工作壓力的定義.....	8
表 2.2 離職行為分類表.....	10
表 3.1 領導風格問卷題項表.....	16
表 3.2 工作壓力問卷題項表.....	18
表 3.3 離職傾向問卷題項表.....	19
表 3.4 專業能力問卷題項表.....	20
表 3.5 預試信度表.....	21
表 4.1 各構面之 KMO 值與球型檢定結果.....	25
表 4.2 領導風格之因素分析表.....	25
表 4.3 工作壓力之因素分析表.....	28
表 4.4 離職傾向之因素分析表.....	29
表 4.5 專業能力之因素分析表.....	31
表 4.6 信度分析結果.....	32
表 4.7 樣本敘述性統計分析.....	33
表 4.8 領導風格單一樣本 T 檢定彙整表.....	35
表 4.9 工作壓力單一樣本 T 檢定彙整表.....	37
表 4.10 離職傾向單一樣本 T 檢定彙整表.....	38
表 4.11 專業能力單一樣本 T 檢定彙整表.....	40
表 4.12 各構面獨立樣本 T 檢定表(性別).....	41
表 4.13 各構面獨立樣本 T 檢定表(婚姻狀況).....	42
表 4.14 年齡對研究變項之單因子變異數分析.....	43
表 4.15 工作經驗對研究變項之單因子變異數分析.....	45
表 4.16 最高學歷對研究變項之單因子變異數分析.....	46

表 4.17 各構面之相關分析.....	48
表 4.18 工作壓力對領導風格與離職傾向之中介效果迴歸驗證表.....	49
表 4.19 專業能力對領導風格與離職傾向之干擾效果迴歸驗證表.....	50
表 5.1 研究假設分析結果彙整表.....	51



## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	3
圖 3.1 研究架構圖.....	15



# 第一章 緒論

本研究之目的主要探討「領導風格」、「工作壓力」、「離職傾向」與、「專業能力」之間的相關因素，本章共分為三節，分別為研究背景與動機、研究目的、研究流程。

## 1.1 研究背景與動機

一個企業的成功與否和它的領導者有密不可分的關係，員工是企業內最重要的資產，珍惜自己的員工，重視員工的聲音，絕對是身為一個領導者需要具備的。對的領導者讓你事半功倍，錯的領導者讓你事倍功半，好的領導者雖然不能給你榮華富貴，但是絕對能夠給你機會。無論產業的前景好壞，不管公司的名氣大小，跟了好的主管就有如順水行舟，可以讓我們的職場生涯更順利；跟了不好的主管就像逆水行舟，費了很大的功夫卻還發現自己在原地打轉。所以主管領導風格的不同是否會對公司企業員工有直接或間接的壓力影響，乃為本研究想探討的動機之一。

「壓力」基本上已經成為現代人的通病，它可以分為：正向與負向、內在與外在、主觀與客觀、短期與長期等等。本研究探討的是工作上所產生的壓力，包括與同事間關係不融洽、未得到適當的升遷、失業、缺乏工作上的成就感。工作壓力如果長期下來都沒有辦法改善，就有可能讓員工產生想要離職的念頭，因此工作壓力是否會影響到離職傾向有無直接或間接關係，為本研究想探討的動機之二。

隨著經濟體制改革的逐步深化，員工離職傾向明顯上升，職業流動日趨頻繁，企業想要引進人才難，留住人才更難。離職講白話一點的意

思就是換工作，想要離職的原因不外乎錢沒給到位或是覺得心委屈了，我們的工作通常跟主管息息相關，不論是團隊的方向、團隊的文化、團隊資源的多寡、甚至所接受到的訓練或考績等等。但居高不下的離職率對企業帶來的損失根本難以估計，引發企業員工流失的主要原因是什麼？探討員工離職傾向的因素，為本研究動機之三。

專業能力在現在的社會中可以被用來評估一個人的價值，在知識經濟的時代下，我們不斷追求自我加強能力或提升整體素質，以求在這社會動蕩的競爭中站穩腳步進而取得優勢地位。能力的培養與精進只能透過工作外的業餘時間去充實，先培養自己成為優秀的人才就等於先掌握了未來先成功的機會。故本研究想探討自我專業能力的高低是否對企業員工之離職造成影響或干擾作用，此為本研究動機之四。

## 1.2 研究目的

在透過上述研究背景與動機，探討領導風格、工作壓力、離職傾向與專業能力間相關研究及影響，因此歸納出本研究目的，為以下幾點：

1. 探討領導風格對工作壓力是否具有影響關係。
2. 探討領導風格與離職傾向是否具有影響關係。
3. 探討工作壓力與離職傾向是否具有影響關係。
4. 探討工作壓力在領導風格與離職傾向是否具有中介效果。
5. 探討專業能力在領導風格與離職傾向間是否具有干擾效果。

## 1.3 研究流程

本研究依據研究背景提出動機與目的，蒐集國內、外相關文獻和資料進行討論，並提出本研究假設與架構圖，設計問卷於台灣本島中、南

地區發放，針對一般求職者，依照本研究構面「領導風格」、「工作壓力」、「離職傾向」、「專業能力」進行問卷設計，並隨機挑選嘉義縣市、彰化縣市兩縣市進行預試，根據預試結果後修正問卷題項，修正完畢後，再度發放問卷進行實測，並將所得資料回收加以分析，對樣本數據進行探討，並提出本研究結論與建議，如圖 1.1 所示。

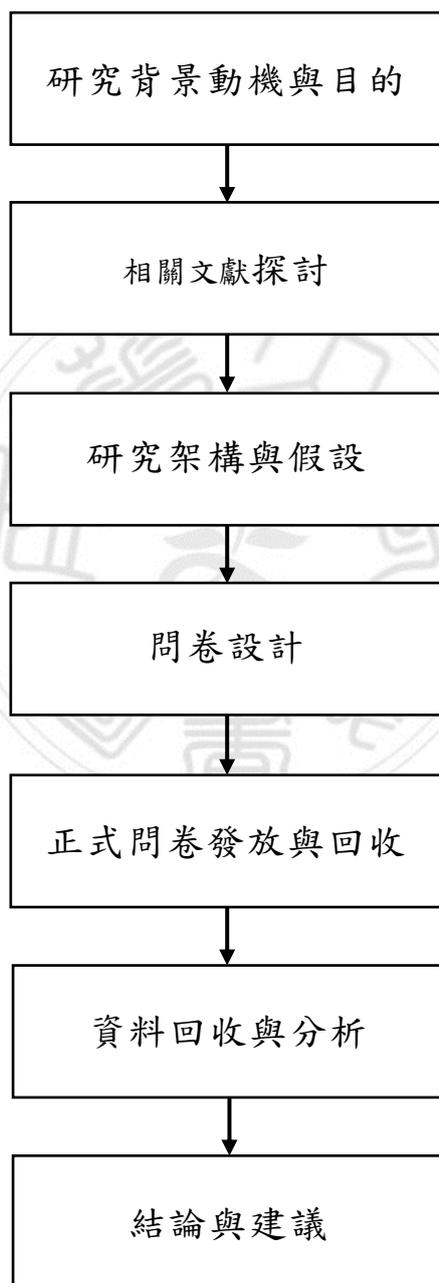


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章是針對領導風格、工作壓力、離職傾向、專業能力此四個構面的相關文獻整理，共分為五節，第一節為探討領導風格的相關研究；第二節為探討工作壓力定義及相關研究；第三節為探討離職傾向之相關研究；第四節為探討專業能力之相關研究；第五節為探討各構面之間的關聯情形。

### 2.1 領導風格

指每一位領導者因工作經歷、個性特殊、以及所處周遭環境，習慣化的領導方式所表現出來的種種特點，而造就與其他領導者相區別的風格，而人生經歷是促使他們成為領導者的主要動力。領導是一種藝術，就像一件藝術品一樣，必須要用「心」去體會，才能完全瞭解它的內涵，它是能夠影響一群人，並使他們願意為達成領導者的意志而奉獻心力的一種藝術。

領導風格(Leadership Styles)是指一個領導者在領導時所表現出來的方式或特點。Lewin、Lippit and White (1939) 提出三種不同的領導風格：(1)權威型領導風格 (Authoritarian Leadership)：此類型之領導者偏向指導屬下，為部屬建構完整的工作情境，同時希望部屬遵從其命令行事，不傾向讓部屬參與決策；(2)民主型領導風格(Democratic Leadership)：此類型之領導者鼓勵組織成員參與決策與溝通討論，告知部屬可能影響其工作之境況，並且充分鼓勵部屬表達個人想法；(3)自由放任型領導風

格 (Laissez-faire Leadership)：此類型之領導者給予部屬完全的自由，讓部屬自行做決策，而未從事任何領導行為。 Yukl(1994)認為領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。1980 年代之後，學者將研究重點著重在領導者與部屬間的需求及人格特質上的互動，其中較具代表性的理論有領導歸因理論、新魅力領導理論、轉換型領導及交易型領導理論。

領導歸因理論 (Attribution Theory of Leadership) 指出，領導者對下級的判斷會受到領導者對其下級行為歸因的影響。但領導者對下級行為的歸因可能有偏見，這將影響領導者對下級的方式。領導者典型的歸因偏見是把組織中的成功歸因於自己，把失敗歸因於外部條件，把工作的失敗歸因於下級本身，把工作的成功歸因於領導者。

新魅力領導理論，主要包含了轉型領導、魅力型領導、以及願景領導等三類。轉型領導指組織領導人應用其過人的影響力，告訴部屬倫理的重要性，轉化組織成員的態度與觀念，藉由此來提升部屬的道德意識，使其齊心一致，願意為組織的最大利益付出心力，喚起活力來改善體制，進而促進追求組織的轉型與革新。魅力型領導主張具魅力的領導者對於其追隨者而言有非比尋常的影響，試圖解釋為何這些領導者能夠獲得追隨者驚人的承諾，使其感到由衷地愛戴。它的特質包含對未來有美好的設想、高度自信、精力充沛、充滿熱情、自我激勵、善於言詞、願意冒個人風險、對環境的敏感性等。願景領導則是強調在所有領導功能中，領導者對願景的影響最深遠，同時許多有關領導研究的亦發現有效能的領導者往往是具有願景的領導者。Nanus(1992)認為所謂的願景領導是指組織可靠的、真實的、具吸引力的未來，在組織中的領導者，建立共同的價值、信念和目標，來引導組織成員行為，凝聚團體共識，促進組織

的進步與發展。它代表所有目標努力的方向，能使組織更成功、更美好。在組織發展的過程中，遠景領導在組織發展的過程中，遠景領導者常會提出真知灼見，並驅使成員採用新的行動，去完成新的目標，因此也常被視為革新者或理想的楷模。

轉換型領導強調建構願景，並積極獲得部屬對願景的認同，幫助部屬檢視自我的價值觀與信念，使其脫胎換骨，發揮驚人的潛力，與領導者一同實現願景，完成不可能的任務。轉換型領導是目前學術上較受到注重的理論，最早由柏恩斯(Burns, 1987)提出。它是一種能結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾。這種領導者會激勵員工，超越自我。柏恩斯認為轉換型領導是藉由領導者和成員共同成長提升雙方道德和動機的層次，並達成目標。在這個過程中，領導者必須不斷的成長才能透過更高遠的理想和道德，如自由、公平、和平等來提升成員的共識，使成員能夠超越自我以達到更高的層次。貝斯(Bass, 1985)認為轉換型領導使成員產生信任、忠誠、尊敬並進而改變其價值、信念並開發其潛能，提高組織承諾。羅伯特(Robert, 1993)認為轉換型領導是產生一種遠景以刺激部屬。

交易型領導理論，強調工作標準和工作導向目標。意指領導者與部屬處於一種交換關係上，領導者透過實質的獎酬，來釐清部屬應扮演的角色與任務需求，部屬對領導者的順從與忠誠也是建立在交換互惠的基礎之上，以官僚權威和合法正當性為基礎，希望部屬順從其領導，以賞罰來影響部屬的績效，當部屬幫助領導者完成預定的任務時，領導者及給與部屬想要的金錢或物質報償做為交換。

## 2.2 工作壓力

指個體在工作環境中，由於內、外在環境的需求變化或特定事件的刺激，所引起身心不舒服或緊張的反應狀態，而產生不愉快或痛苦的感受，以至於產生心理及生理上出現不平衡現象。

French, Rodgers and Cobb(1974)認為壓力的產生是人與環境不能配合所致，當環境的需求與限制造成個體能力有實質不平衡時，則逼使個體身心脫離正常的穩定狀態，引發壓力反應。Lazarus and Folkman(1984)提出工作壓力是個人與環境互動中，受到外在環境的刺激，所產生不平衡的現象。Lazarus(1991)指出壓力來自於個體對外在刺激的負面感受，會產生情緒反應，諸如焦慮、憤怒及難過，甚至感到羞恥、罪惡或無聊。Robbins(2001)就組織行為學觀點定義工作壓力指個人在面對與期望事物有關的機會、限制或要求時，知覺到這個結果很重要，但又充滿不確定性所處的一種動態狀況。

Caplan ,Cobb, French ,Van Harrison and Pinnean (1975)將工作壓力分為四個構面:工作負荷過度、角色模糊、角色衝突及技術低度使用四個構面。工作負荷過度原指角色過度負荷，乃對角色的要求過多，使角色無法在一定期限內完成，或角色要求水準過高，超過個人能力之所及；角色模糊則指個人對其行為結果不甚清楚，同時也缺乏預測能力；角色衝突指個人經常被要求扮演與他們價值系統不一致的角色或同時扮演二種以上相互衝突的角色；技術低度使用指工作者無法將以前所學的技术與經驗，應用到目前工作上，國內外對於工作壓力之研究相當多，茲將部分學者對工作壓力的定義整理如下表 2.1。

表 2.1 國內外學者對工作壓力的定義

研究者	年份	定義
McGrath	1976	工作壓力是在無法達到某種具有重要影響的工作要求時，個體知覺到工作要求與個人能力之間實際存在的不平衡。
Parker & DeCotiis	1983	指一個人在工作環境中遭遇一些與工作成果有關的機會、限制或要求時，造成工作成果與本身期望的成果有落差。
李選	民 81	工作壓力是當工作中的任何因素和工作者對自己能力、需要，經認知評價過程後，彼此不能配合時，所產生不平衡的現象。
陳聖芳	民 89	指在工作環境中，超過個人負荷量的要求，進而造成威脅感，產生緊張、焦慮、挫折、壓迫、急迫或苦惱的反應，這些反應改變個人正常身心狀況，引發了消極、無助感。
簡嘉良	民 98	工作壓力為個人為工作的付出，未能得到物質與心靈上相對的回饋，以致於在生理、心理各方面產生的失衡狀態。
朱國榮	民 98	個人在工作環境中所感受到工作上的過度要求，使個人產生角色壓力及外在的協助及資源缺乏的反應。
Neelamegam & Asrafi	2010	工作壓力會導致角色模糊、工作不滿意、工作動機低落、沮喪等情況，甚至誘發離職傾向。
Siegrist	2012	認為過度的投入工作，形成員工於外在付出外的另類負荷。

資料來源：本研究整理

## 2.3 離職傾向

離職傾向是一種意圖，是可以測量組織成員的主觀感受，即個體想離開目前工作，尋找其他工作機會傾向之強度。當組織能掌握到員工的離職傾向時，對預測員工的離職有很大的幫助，在管理上較能有因應或補救之策略。

離職(Turnover)，如字面意思，從整個社會就業市場的角度來看，乃是勞動力移轉的自然過程，在任何一個企業都可能發生。它是指員工終止與組織的關係，離開組織，終止主顧關係，基本上是否定組織。Mobley(1977)認為離職是指員工在組織中的職位上經過工作一段時間後經過考慮，因某原因決定離開此工作，此時不僅該員工失去了職位，也失去了該職位所付予的利益，更與原組織脫離了關係。傾向(Intention)是以一種特定的態度決定去做一件特定的行動或事件，或是表示個體心目中的目的或計畫(Guralnik,1971)。

員工離職分為自願性離職與非自願性離職兩類，前者因組織因素而離職，如薪資、升遷、與主管關係、工作的挑戰性等，或是因個人因素而離職，如健康關係、遷居、深造等；而後者則是像解雇、裁員、退休、遣散、因疾病或死亡等原因之離職。Campion(1991)發現，自願離職最重要的誘因是較高的薪資和升遷機。Abelson(1987)更進一步地將離職做分類，他根據「個人是否自願離職」及「組織是否可以避免」兩個向度區分為四類，整理如表 2.2。

表 2.2 離職行為分類表

個人角度 組織角度	自願的	非自願的
可避免的	找待遇較好的工作 找工作環境較好的工作 領導管理問題 找較好的組織工作	解雇 開除 強迫退休
不可避免的	配偶調職生涯中期的事 業改變照顧配偶或小孩 懷孕	重病死亡

資料來源：Abelson, M. A. (1987), Strategic Management of Turnover: A Model for the Health Service Administrator, Health Care Manage Review, Vol.11, No.2, pp.61-71.

Watts and White(1988)即認為「離職的適當定義應著重在自願性離職，而排除個人因死亡、疾病或退休等原因之離開工作崗位」。Igharia Greenhaus (1992)則提出離職模型由五組變數組成：(一)人口統計變項：年齡、教育程度及在組織中的年資；(二)角色壓力：包含角色混淆及角色衝突；(三)生運經驗：包含薪資、升遷可能性以及組織外的生瀝機會；(四)工作相關態度：包含工作滿足感、生瀝滿足及組織承諾；(五)離職意向。其中員工對工作的薪資體驗也將影響離職傾向。

## 2.4 專業能力

專業能力是指個體在專業實踐過程中，能表現展示出高效能或出色

的重要特性。「專業」是需要以嚴謹的態度和不斷的研究，所獲得的專門知識與特別技能，並在其專門的職場中，所呈現出相關的知識、技巧與態度。

專業或稱專門職業，是指個人或是一群人，具有高度的專業知識、技能，並能夠獨立自主的思考與熟練地從事某項工作及具有服務熱忱的行業。(范增雄，民 104)專業能力是指個人有效扮演某一角色所需具備的才能，只要在認知、情感及技能上的具體表現，亦即各專門行業人員執行共同任務時，應具備的能力。國外學者認為：「專業是指一群人在從事一種需要專門技術的職業。專業是一種需要特殊智力來培養及完成的職業，其目的在於提供專門性的服務」。

McLagan (1983) 則認為專業能力是指足夠完成主要工作的一連串知識、技術與才能。鄭志宏 (民 84) 認為專業能力是一種角色行為表現或執行工作所需具備的知識、技能價值和態度等，所涵蓋的層面可由外在的動作技能到內在的認知、情意和態度等方面。英國成人教育學者 Jarvis (1983) 認為專業能力包含專業知識、專業技術與專業態度三要素，並於 1990 年提到專業能力的標準是以某段時間裡所承認的專業為準，而且專業知識、技能與態度會交互作用且同時發生。這意謂專業能力有其時代性意義，及專業所需的知識技能或標準會隨時代而有所變化。而賈維斯 Jarvis (1990) 曾說，專業是一種理想型式 (Ideal Type)，很難從概念上得到統一的定義來說明何謂專業，而專業的認定通常有兩個較明顯的特性：(1) 必須奠定於一個特有領域的專業能力；(2) 擁有專業服務倫理。現今高度分工的社會中，似乎任何一種行業都可被稱為專業，其立基點大多是因為任何一行業都有其特殊的技術或知識。

## 2.5 各變數間之關係探討

本節整理領導風格、工作壓力、離職傾向與專業能力之相關實證研究，試圖探討四者之間的關聯性，並加以歸納論述。

### 2.5.1 領導風格與工作壓力之相關研究

在現在開放及民主、多元的環境下，領導者的領導風格逐漸受到影響，來自於上級的監督或命令，也為了提升績效及對自己的期許，這些眾多的角色是否會對領導者在領導上產生壓力。

黃一哲(民 99)以高雄市派出所警察人員為例，探討結果發現不同領導風格對工作壓力有顯著影響。蕭國倉(民 101)研究結果顯示領導風格與工作壓力有顯著正相關。李宜璇(民 104)以中興保全為例，探討領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究，結果發現領導風格對工作壓力具有反向顯著影響。

### 2.5.2 領導風格與離職傾向之相關研究

張誠仁(民 91)探討壽險行銷人員之個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向之關係，發現主管人員領導風格與離職傾向為負相關。莊采華(民 97)以台灣地區保險業為例，結果發現領導風格與離職傾向呈負向關係。黃義明(民 101)探討移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究—以工作壓力為中介變項，發現領導風格對離職傾向具有顯著影響僅部分成立。鄭秀雯(民 102)探討公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向，發現領導風格對離職傾向有負向影響關係。

### 2.5.3 工作壓力與離職傾向之相關研究

Beehr(1995)認為工作壓力與工作滿意、工作動機、工作表現、離職行為，以及身心健康有密切關係。方代青(民 88)以南市稅捐處為研究對象，來探討工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性，發現工作壓力與離職傾向呈正相關。陳素汝(民 99)以北部地區稅務人員為例，發現結果工作壓力正向影響離職傾向。蕭國男(民 99)以公司被併購後仍繼續留任員工為研究對象，來探討被併購員工工作壓力與離職傾向關係，亦發現員工之工作壓力對離職傾向呈顯著正向影響。

### 2.5.4 領導風格與專業能力之相關研究

在目前可蒐集的文獻中，探討領導風格的研究頗多，而探討專業能力的研究相對較少，若是以領導風格與專業能力兩者之關係為主題的研究，則更少。Sergiovanni (1990) 認為，領導者與成員是一種夥伴關係，在此關係下，成員能認同組織理想、理念、價值與目的，其結果自然能完成工作任務。因此，如何幫助成員發展出自我的潛能，可以說是領導者最重要的任務之一。

### 2.5.5 專業能力與離職傾向之相關研究

王明怡(民 96)研究中的結果顯示，營造業工地主管之領導風格無論是傾向於高關懷、抑或是傾向高規範，對於部屬之離職率都無顯著之影響。主管之專業能力愈高時，部屬之離職率則愈低。本研究認為依照心像理論可解釋為何主管專業能力之高低對於離職傾向會產生影響。Beach and Mitchell(1987)提出心像理論，用以描述當個人面對非日常性決策問題

時，係由內心價值觀和認知導引出直覺式的決策。當主管的專業能力不足以說服部屬時，無法給予應有的指導，甚或是做出在部屬既有認知中是錯誤的決策時，會激發部屬審慎思考其工作價值，並進而產生離職行為。



### 第三章 研究方法

本章綜合前述第一章、第二章的理論基礎，根據研究架構設計問卷，收集資料，再驗證假說是否成立。此章節包含六個部分，分別為 3.1 研究架構、3.2 研究假設、3.3 問卷設計、3.4 預試、3.5 研究對象及抽樣、3.6 資料分析與方法等六個部分。

#### 3.1 研究架構

本研究針對領導風格、工作壓力、離職傾向、專業能力進行研究。以上所提到的構念，皆是本研究之研究重點。依照本研究之目的，發展出如圖 3.1 研究架構：

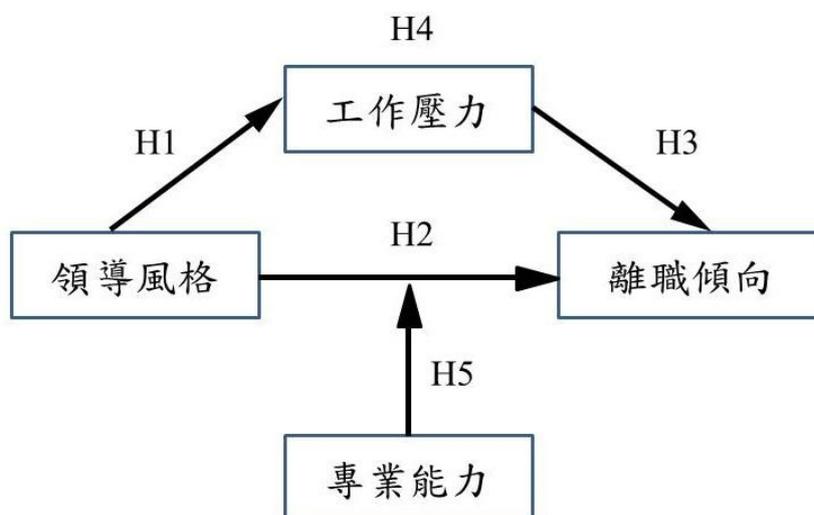


圖 3.1 研究架構圖

資料來源:本研究整理

## 3.2 研究假設

根據本研究之動機與目的，以文獻探討為基礎，提出以下假設：

H1：領導風格對工作壓力具有負向影響關係。

H2：領導風格對離職傾向具有負向影響關係。

H3：工作壓力對離職傾向具有正向影響關係。

H4：工作壓力在領導風格與離職傾向之間具有中介效果。

H5：專業能力在領導風格與離職傾向之間具有干擾效果。

## 3.3 問卷設計

本研究問卷分為兩個部分，第一部分採用李克特七點尺度量表，分為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「無意見」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」七個選項來評量各構面，第二部分為樣本對象之基本資料。

### 3.3.1 領導風格題項設計

本研究將領導風格分為目標取向、體恤支持、個別關懷、創新適應四個構面，共劃分為 19 個題項，將題項訂定如表 3.1。

表 3.1 領導風格問卷題項表

構面	操作型定義	題項內容
目標取向	領導者有直接的目標與任務，必須努力達成	1. 主管給我的工作目標非常明確 2. 主管給我的目標會給我時間去完成 3. 主管的目標我可以輕易達成 4. 主管的目標是我可以完成的能力範圍 5. 我要完成這項任務我不會感到有任何壓力

表 3.1 領導風格問卷題項表(續)

構面	操作型定義	題項內容
體恤支持	具有將心比心的態度，並適時的給予員工支持鼓勵	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主管會站在我的立場替我設想</li> <li>2. 主管可以在我無助時給我鼓勵安慰</li> <li>3. 主管可以了解我的心情及內心的想法</li> <li>4. 當我說出我的想法時主管會給我支持</li> </ol>
個別關懷	重視每一位員工的獨特性給予個別關懷與需求，並協助完成任務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主管會依照我的個性教導我工作內容</li> <li>2. 主管會適時地詢問我是否有任何困難</li> <li>3. 當我遇到困難時主管會給我方向讓我去解決</li> <li>4. 主管下班後會關心我們的心情起伏</li> <li>5. 主管可以查覺到我上班時的情緒是否有異狀</li> </ol>
創新適應	領導者勇於冒險具有創意，大膽改變舊的思維去跟上新時代的腳步	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主管的創意十足可以幫助企業</li> <li>2. 主管勇敢冒險願意讓我們去嘗試新的活動</li> <li>3. 主管不會用一成不變的領導方式管理我們</li> <li>4. 主管可以跟上時代的腳步不會停留在舊的思想</li> <li>5. 主管可以創造出我想像不到的成果</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 3.3.2 工作壓力題項設計

本研究將工作壓力分為個人因素、工作因素、組織因素三個構面，共劃分為 14 個題項，將題項訂定如表 3.2。

表 3.2 工作壓力問卷題項表

構面	操作型定義	題項內容
個人因素	同事、家人或朋友因為工作關係所產生的壓力。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我常因工作忙碌而沒有時間陪伴家人</li> <li>2. 我跟同事因為工作關係讓我感到有壓力</li> <li>3. 同事之間為了升遷經常勾心鬥角</li> <li>4. 我常因工作氣氛不和諧感到壓力</li> </ol>
工作因素	工作負荷過高超過個人能力所及所產生的壓力。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我常因為所受的專業教育不足而感到壓力</li> <li>2. 我常因為工作負荷量過大而感到身心疲憊</li> <li>3. 我常因為工作時間不固定而感到心理負擔</li> <li>4. 我常因為工作時間過長加班感到困擾</li> <li>5. 我常須配合公司活動變動休假時間感到困擾</li> </ol>
組織因素	組織內的政策或獎懲制度所產生的壓力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司不合理的要求會造成我心裡負擔</li> <li>2. 我常因主管要求績效感到壓力</li> <li>3. 我常因主管的領導方式而有心理壓力</li> <li>4. 我覺得在這個公司裡，我看不見升遷機會</li> <li>5. 我常因內部流動率太大而感到不安</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 3.3.3 離職傾向題項設計

本研究將離職傾向分為個人因素、家庭因素、工作因素、組織因素四個構面，共劃分為 18 個題項，將題項訂定如表 3.3。

表 3.3 離職傾向問卷題項表

構面	操作型定義	題項內容
個人因素	個人對工作的適應度或志趣不合	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我與主管的領導風格不合而想離開公司</li> <li>2. 我的個性不適合這份工作會想離職</li> <li>3. 我的身體無法應付長時間的工作會感到無法負擔</li> <li>4. 我覺得我的學歷可以找到更好的工作</li> <li>5. 我會因與同事間的不和諧感到厭煩</li> </ol>
家庭因素	遷居或婚姻問題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我常因工作上之壓力與配偶爭吵婚姻不和諧而想離開公司</li> <li>2. 我常因上班時間過長沒辦法好好陪伴家人而想離開公司</li> <li>3. 我因需要遷居而離開目前的公司</li> </ol>
工作因素	薪資報酬及工作保障性，會促進員工的離職機率。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我對我的薪資不滿意會感到想要離職</li> <li>2. 我常因公司的福利沒有很好感到想要離職</li> <li>3. 我常因無法解決我工作上遇到的問題感到困擾想要離職</li> <li>4. 我會因有更佳的工作機會而離開目前的公司</li> <li>5. 我常因公司沒有保障我退休後的生活我感到想要離職</li> </ol>
組織因素	工作分配、組織政策或升遷機會管道	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我常因工作分配不平均而感到心裡不平衡想要離職</li> <li>2. 我常因沒有升遷機會感到想要離職困擾</li> <li>3. 我常因組織內的政策感到心理壓力想要離職</li> <li>4. 我常因組織給我太高的期待感到困擾想要離職</li> <li>5. 我常因主管沒辦法解決我工作上的困難感到難過想要離職</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 3.3.4 專業能力題項設計

本研究將專業能力分為專業知識、專業技能二個構面，共劃分為 10 個題項，將題項訂定如表 3.4。

表 3.4 專業能力問卷題項表

構面	操作型定義	題項內容
專業知識	指在專門的職場中，具有特殊的知識領域。	1. 我具有工作上獨門的專業知識 2. 我會擔心在專業上不足而離職 3. 我對自己的工作專業知識很熟悉 4. 工作中我能表現出我的專業能力 5. 我願意去接受新的工作專業知識
專業技能	受過長期工作學習或專門的職業訓練，所展示出來的技巧。	1. 我對自己的專業技能很熟練 2. 我會利用業餘時間進修，提升自我的專業能力 3. 長期的專業訓練我無法負荷時會想離職 4. 我會因為職業訓練不足而感到壓力想要離職 5. 我可以接受專業技能會隨時代有所變化，而自我精進

資料來源：本研究整理

## 3.4 預試

本研究在正式問卷發放之前，先進行前測分析以評估問卷設計之用詞及語句題意是否適當或清楚，藉由諮詢受訪者的意見而修定，完成最後正式問卷。本研究以紙本發放並回收問卷，合計共發放 50 份問卷，回收之有效問卷為 48 份，回收率達 96%。

首先針對回收之問卷進行信度分析，其分析結果為：領導風格 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.929；工作壓力 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.902；離職傾向 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.905；專業能力 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.800，因此各構面 Cronbach's  $\alpha$  值均大於 0.7，代表本研究問卷內部一致性高，各構面 Cronbach's  $\alpha$  值均大於 Guilford(1965)所建議之標準值 0.7，因此適合發放正式問卷。

表 3.5 預試信度表

衡量構面	題數	Cronbach's $\alpha$
領導風格	19	0.929
工作壓力	14	0.902
離職傾向	18	0.905
專業能力	10	0.800

資料來源：本研究整理

### 3.5 研究對象及抽樣

本研究施測對象為一般求職者，為降低同質性偏誤，施測地點包含台灣中、南地區，一共發放 212 份問卷，有效問卷為 210 份，有效回收率為 99%。

### 3.6 資料分析與方法

本研究採問卷方式調查，經由人工檢查，將資料賦予編碼登錄，使用統計套裝軟體 SPSS 22 版來進行問卷資料的基本分析，統計方法分析如下：

## 1. 因素分析

因素分析(Factor Analysis)具有簡化資料變項之功能，主要目的是將許多彼此相關的變數，轉化成為少數有概念化意義的因素，能用來探討變數之間的交互影響關係，再藉由因素分析在各變數中萃取出共同因素進行題項分組。

## 2. 信度分析

主要目的為檢測量表各構面題項之間關係是否穩定一致，本研究以信度分析檢測各構面間之子構面是否具有有一致性，其相關係數愈高，代表內部一致性愈高，即代表信度愈高， $\alpha$ 係數值在一般研究中，至少要大於 0.70。

## 3. 敘述性統計分析

敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)是用來測量各變項基本之敘述性統計量，針對問卷填答，進行次數分配與百分比、平均數、標準差等變項之敘述統計之得分與排序情形，以了解問卷中各背景變項得得分情形。

## 4. 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 T 檢定(Independent Sample T Test)與單因子變異數分析(One-way ANOVA)係分析各種變異的來源，並進而加以比較，以了解不同的變數所造成的結果是否有顯著之差異性。獨立樣本 T 檢定是用來比較兩組不同樣本測量值的平均數，單因子變異數分析是在比較一個自變數的不同處理方式對某依變數的影響。

## 5. 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)係探討數值變數間線性關係的程度與方向的方法，即試圖利用相關係數衡量兩變數之間的關係，其值介於-1 與 1 之間，正值代表正相關，負值代表負相關。本研究使用 Pearson 積差相關分析，來分析檢定不同變項之間的相關係數，作為衡量二變數間關聯程度的指標，來檢驗相關係數之假設。

## 6. 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)主要的目的為預測與解釋，預測的功能，係使用已知的自變數來預測未知的依變數。解釋的功能，係說明預測變項與效果變項間之影響關係。簡單來說就是探討各構面間之影響性，以瞭解預測能力及整體關係是否達到顯著水準。且透過迴歸分析能進一步瞭解某一變數所能預測另一變數值之能力，若所得之數值越大時，越能代表某一變數越能預測另一變數。

## 第四章 研究結果與分析

本章節以 SPSS 套裝軟體為主要分析工具對回收完畢之問卷資料進行統計方法之分析，來驗證各項變數建立之研究假設，並解釋研究結果。本研究是以一般求職者為主要研究對象，來探討領導風格、工作壓力、離職傾向與專業能力之關係，並針對分析之結果提出結論。

### 4.1 因素及信度分析

本研究首先針對因素分析進行檢測樣本是否具有正確性，再利用信度分析進行檢測樣本是否具有的一致性、穩定性。

#### 4.1.1 因素分析

本節透過 KMO 與 Bartlett 球型檢定確定資料適合進行因素分析後，結果如表 4.1 所示。其顯示領導風格之 KMO 值為 0.945，Bartlett 球型檢定為顯著( $P < 0.000$ )；工作壓力之 KMO 值為 0.907，Bartlett 球型檢定為顯著( $P < 0.000$ )；離職傾項之 KMO 值為 0.930，Bartlett 球型檢定為顯著( $P < 0.000$ )；專業能力之 KMO 值為 0.791，Bartlett 球型檢定為顯著( $P < 0.000$ )，由上述可發現各構面之 KMO 值皆高於 0.7，且各構面之 Bartlett 球型檢定皆有顯著，故該問卷之樣本適合資料適合進行因素分析，如表 4.1 所示。

表 4.1 各構面之 KMO 值與球型檢定結果

衡量構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定		
		近似卡方分配	自由度	顯著性
領導風格	0.945	3044.624	171	0.000***
工作壓力	0.907	1852.371	120	0.000***
離職傾向	0.930	2786.186	153	0.000***
專業能力	0.791	775.925	45	0.000***

註：\*表示  $P < 0.005$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 一、領導風格

領導風格該構面之題項共有 19 題，萃取出 3 個因子，分別命名為：關係導向、領導效能與任務導向。關係導向解釋變異量為 31.618%，累積解釋變異量為 31.618%；領導效能解釋變異量為 22.426%，累積解釋變異量為 54.044%；任務導向解釋變異量為 14.278%，累積解釋變異量為 68.322%，如表 4.2 所示；分析過後可觀察到各題項之因素負荷量皆高於 0.5 具有相當水準之效度。

表 4.2 領導風格之因素分析表

因素命名	題號	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量(%)
關係導向	8	主管可以了解我的心情及內心的想法	0.823	31.618	31.618
	13	主管下班後會關心我們的心情起伏	0.770		
	7	主管可以在我無助時給我鼓勵安慰	0.764		

表 4.2 領導風格之因素分析表(續)

因素命名	題號	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量(%)
關係導向	10	主管會依照我的個性教導我工作內容	0.762	31.618	31.618
	14	主管可以查覺到我上班時的情緒是否有異狀	0.750		
	9	當我說出我的想法時主管會給我支持	0.673		
	11	主管會適時地詢問我是否有任何困難	0.668		
	6	主管會站在我的立場替我設想	0.655		
	12	當我遇到困難時主管會給我方向讓我去解決	0.550		
領導效能	15	主管的創意十足可以幫助企業	0.730	22.426	54.044
	18	主管可以跟上時代的腳步不會停留在舊的思想	0.705		
	19	主管可以創造出我想像不到的成果	0.704		
	16	主管勇敢冒險願意讓我們去嘗試新的活動	0.691		
	17	主管不會用一成不變的領導方式管理我們	0.595		
	2	主管給我的目標會給我時間去完成	0.593		
	1	主管給我的工作目標非常明確	0.548		

表 4.2 領導風格之因素分析表(續)

因素命名	題號	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量(%)
任務導向	3	主管的目標我可以輕易達成	0.812	14.278	68.322
	4	主管的目標是我可以完成的能力範圍	0.786		
	5	我要完成這項任務我不會感到有任何壓力	0.695		

資料來源：本研究整理

## 二、工作壓力

工作壓力該構面之題項共有 14 題，萃取出 3 個因子，分別命名為：個人因素、工作因素與組織因素。個人因素解釋變異量為 26.595%，累積解釋變異量為 26.595%；工作因素解釋變異量為 19.826%，累積解釋變異量為 46.421%；組織因素解釋變異量為 16.678%，累積解釋變異量為 63.098%，如表 4.3 所示；分析過後可觀察到各題項之因素負荷量皆高於 0.5 具有相當水準之效度。

表 4.3 工作壓力之因素分析表

因素命名	題號	題項	因素負荷量	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)
個人因素	27	我常因為工作時間過長加班感到困擾	0.774	26.595	26.595
	26	我常因為工作時間不固定而感到心理負擔	0.767		
	28	我常須配合公司活動變動休假時間感到困擾	0.744		
	25	我常因為工作負荷量過大而感到身心疲憊	0.725		
	20	我常因工作忙碌而沒有時間陪伴家人	0.691		
	30	我常因主管要求績效感到壓力	0.607		
工作因素	21	我跟同事因為工作關係讓我感到有壓力	0.842	19.826	46.421
	23	我常因工作氣氛不和諧感到壓力	0.815		
	22	同事之間為了升遷經常勾心鬥角	0.789		
	24	我常因為所受的專業教育不足而感到壓力	0.585		
組織因素	32	我覺得在這個公司裡，我看不見升遷機會	0.841	16.678	63.098
	33	我常因內部流動率太大而感到不安	0.752		
	31	我常因主管的領導方式而有心理壓力	0.601		
	29	公司不合理的要求會造成我心裡負擔	0.582		

資料來源：本研究整理

### 三、離職傾向

離職傾向該構面之題項共有 18 題，萃取出 2 個因子，分別命名為：自願性離職與非自願性離職。自願性離職解釋變異量為 35.701%，累積解釋變異量為 35.701%；非自願性離職解釋變異量為 26.796%，累積解釋變異量為 62.496%，如表 4.4 所示；分析過後可觀察到各題項之因素負荷量皆高於 0.5 具有相當水準之效度。

表 4.4 離職傾向之因素分析表

因素命名	題號	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量(%)
自願性離職	49	我常因組織內的政策感到心理壓力想要離職	0.807	35.701	35.701
	48	我常因沒有升遷機會感到想要離職困擾	0.804		
	46	我常因公司沒有保障我退休後的生活我感到想要離職	0.798		
	43	我常因公司的福利沒有很好感到想要離職	0.783		
	45	我會因有更佳的工作機會而離開目前的公司	0.743		
	42	我對我的薪資不滿意會感到想要離職	0.714		
	47	我常因工作分配不平均而感到心裡不平衡想要離職	0.686		
	37	我覺得我的學歷可以找到更好的工作	0.649		

表 4.4 離職傾向之因素分析表(續)

因素命名	題號	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量(%)
自願性離職	51	我常因主管沒辦法解決我工作上的困難感到難過想要離職	0.631	35.701	35.701
	50	我常因組織給我太高的期待感到困擾想要離職	0.594		
	44	我常因無法解決我工作上遇到的問題感到困擾想要離職	0.576		
非自願性離職	39	我常因工作上之壓力與配偶爭吵婚姻不和諧而想離開公司	0.834	26.796	62.496
	38	我會因與同事間的不和諧感到厭煩	0.691		
	40	我常因上班時間過長沒辦法好好陪伴家人而想離開公司	0.675		
	41	我因需要遷居而離開目前的公司	0.643		
	36	我的身體無法應付長時間的工作會感到無法負擔	0.640		
	35	我的個性不適合這份工作會想離職	0.635		
	34	我與主管的領導風格不合而想離開公司	0.597		

資料來源：本研究整理

#### 四、專業能力

專業能力該構面之題項共有 10 題，萃取出 2 個因子，分別命名為：專業知識與專業技能。各題項之素負荷量皆高於 0.5，專業知識解釋變異量為 34.868%，累積解釋變異量為 34.868%；專業技能解釋變異量為 22.327%，累積解釋變異量為 57.195%，如表 4.5 所示；分析過後可觀察到各題項之因素負荷量皆高於 0.5 具有相當水準之效度。

表 4.5 專業能力之因素分析表

因素命名	題號	題項	因素負荷量	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
專業知識	55	工作中我能表現出我的專業能力	0.810	34.868	34.868
	54	我對自己的工作專業知識很熟悉	0.807		
	57	我對自己的專業技能很熟練	0.749		
	52	我具有工作上獨門的專業知識	0.734		
	58	我會利用業餘時間進修，提升我的專業能力	0.625		
	56	我願意去接受新的工作專業知識	0.585		
	61	我可以接受專業技能會隨時代有所變化，而自我精進	0.583		
專業技能	59	長期的專業訓練我無法負荷時會想離職	0.885	22.327	57.195
	60	我會因為職業訓練不足而感到壓力想要離職	0.880		
	53	我會擔心在專業上不足而離職	0.797		

資料來源:本研究整理

#### 4.1.2 信度分析

本研究針對領導風格、工作壓力、離職傾向與專業能力進行分析，結果顯示本量表個衡量構面與整體信度之 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.7，因此可知本量表各變數之間內部性一致程度高，具有良好之可靠性，如表 4.6 所示。

表 4.6 信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach's $\alpha$	總信度
領導風格	19	0.949	0.900
工作壓力	14	0.919	
離職傾向	18	0.952	
專業能力	10	0.778	

資料來源：本研究整理

#### 4.2 描述性統計分析

本研究人口描述性統計變項可分為性別、年齡、工作經驗、最高學歷、婚姻狀況等五種，其樣本人口描述性統計變項資料整理如表 4.7 所示。

##### 一、性別

男性：87 名，佔全體 41%；女性：125 名，佔全體 59%。

##### 二、年齡

25 歲以下：94 名，佔全體 44.3%；26 歲~30 歲：45 名，佔全體 21.2%；

31 歲~35 歲：23 名，佔全體 10.8%，36 歲~40 歲：11 名，佔全體 5.2%；

41 歲以上：39 名，佔全體 18.4%。

##### 三、工作經驗

一年以下：35 名，佔全體 16.5%，1 年~2 年：51 名，佔全體 24.1%；

2 年~3 年：16 名，佔全體 7.5%；3 年~4 年：22 名，佔全體 10.4%；

4年~5年：5名，佔全體2.4%；5年以上：83名，佔全體39.2%。

#### 四、最高學歷

高中職：32名，佔全體15.1%；專科：10名，佔全體4.7%；科技大學/技術學院：25名，佔全體11.8%；大學：108名，佔全體50.9%；研究所以以上：37名，佔全體17.5%。

#### 五、婚姻狀況

未婚：158名，佔全體74.5%；已婚：54名，佔全體25.5%。

表 4.7 樣本敘述性統計分析

人口統計變項		人數	百分比(%)
性別	男性	87	41.0
	女性	125	59.0
年齡	25歲以下	94	44.3
	26歲~30歲	45	21.2
	31歲~35歲	23	10.8
	36歲~40歲	11	5.2
	41歲以上	39	18.4
工作經驗	1年以下	35	16.5
	1年~2年	51	24.1
	2年~3年	16	7.5
	3年~4年	22	10.4
	4年~5年	5	2.4
	5年以上	83	39.2

表 4.7 樣本敘述性統計分析(續)

人口統計變項		人數	百分比(%)
最高學歷	高中職	32	15.1
	專科	10	4.7
	技術學院/科大	25	11.8
	大學	108	50.9
	研究所以上	37	17.5
婚姻狀況	未婚	158	74.5
	已婚	54	25.5

資料來源：本研究整理

### 4.3 單一樣本 T 檢定

由表 4.8 可知，在目標取向的因素當中，題項平均分數均高於 4，且均達顯著水準，顯示受測者高度認同這五個有關目標取向的議題。在體恤支持的因素當中，題項平均分數均高於 4，且均達顯著水準，顯示受測者高度認同這四個有關體恤支持的議題。在個別關懷的因素當中，除了「主管下班後會關心我們的心情起伏」題項平均分數沒有達到 4，其餘皆高於 4，且均達顯著水準，顯示受測者偏向高度認同這五個有關個別關懷的議題。在創新適應的因素當中，題項平均分數均高於 4，且均達顯著水準，顯示受測者高度認同這五個有關創新適應的議題。

表 4.8 領導風格單一樣本 T 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
目標取向	主管給我的工作目標非常明確	5.30	1.385	0.000***
	主管給我的目標會給我時間去完成	5.58	1.143	0.000***
	主管的目標我可以輕易達成	4.95	1.307	0.000***
	主管的目標我可以輕易達成	5.39	1.209	0.000***
	我要完成這項任務我不會感到有任何壓力	4.06	1.634	0.000***
體恤支持	主管會站在我的立場替我設想	4.47	1.633	0.000***
	主管可以在我無助時給我鼓勵安慰	4.70	1.580	0.000***
	主管可以了解我的心情及內心的想法	4.30	1.667	0.000***
	當我說出我的想法時主管會給我支持	4.66	1.450	0.000***
個別關懷	主管會依照我的個性教導我工作內容	4.67	1.494	0.000***
	主管會適時地詢問我是否有任何困難	4.59	1.469	0.000***
	當我遇到困難時主管會給我方向讓我去解決	4.95	1.425	0.000***
	主管下班後會關心我們的心情起伏	3.97	1.679	0.000***
	主管可以查覺到我上班時的情緒是否有異狀	4.40	1.577	0.000***

表 4.8 領導風格單一樣本 T 檢定彙整表(續)

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
創新適應	主管的創意十足可以幫助企業	4.39	1.655	0.000***
	主管勇敢冒險願意讓我們去嘗試新的活動	4.46	1.601	0.000***
	主管不會用一成不變的領導方式管理我們	4.49	1.577	0.000***
	主管可以跟上時代的腳步不會停留在舊的思想	4.58	1.725	0.000***
	主管可以創造出我想像不到的成果	4.42	1.599	0.000***

註:\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

由表 4.9 可知，在個人因素的因素當中，題項平均數只有「我常因工作忙碌而沒有時間陪伴家人」高於 4，但所有題項均達顯著水準，顯示受測者中度認同這四個有關個人因素的議題。在工作因素的因素當中，題項平均分數均高於 4，且均達顯著水準，顯示受測者高度認同這五個有關工作因素的議題。在組織因素的因素當中，題項平均分數均高於 4，且均達顯著水準，顯示受測者高度認同這五個有關組織因素的議題。

表 4.9 工作壓力單一樣本 T 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
個人因素	我常因工作忙碌而沒有時間陪伴家人	4.74	1.580	0.000***
	我跟同事因為工作關係讓我感到有壓力	3.65	1.644	0.000***
	同事之間為了升遷經常勾心鬥角	3.75	1.874	0.000***
	我常因工作氣氛不和諧感到壓力	3.87	1.788	0.000***
工作因素	我常因為所受的專業教育不足而感到壓力	4.10	1.703	0.000***
	我常因為工作負荷量過大而感到身心疲憊	4.53	1.715	0.000***
	我常因為工作時間不固定而感到心理負擔	4.01	1.763	0.000***
	我常因為工作時間過長加班感到困擾	4.30	1.783	0.000***
	我常須配合公司活動變動休假時間感到困擾	4.11	1.820	0.000***
組織因素	公司不合理的要求會造成我心裡負擔	4.64	1.762	0.000***
	我常因主管要求績效感到壓力	4.59	1.738	0.000***
	我常因主管的領導方式而有心理壓力	4.51	1.519	0.000***
	我覺得在這個公司裡，我看不見升遷機會	4.44	1.658	0.000***
	我常因內部流動率太大而感到不安	4.13	1.674	0.000***

註:\*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01，\*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.10 可知，在個人因素的因素當中，題項平均數除了「我與主管的領導風格不合而想離開公司」、「我的個性不適合這份工作會想離職」未達平均值 4，但所有題項均達顯著水準，顯示受測者中高度認同這五個有關個人因素的議題。在家庭因素的因素當中，題項平均分數均不高於 4，也不完全達顯著水準，顯示受測者低度認同這三個有關家庭因素的議題。在工作因素的因素當中，題項平均分數除了「我常因無法解決我工作上遇到的問題感到困擾想要離職」未達平均值 4，但所有題項均達顯著水準，顯示受測者偏高度認同這五個有關工作因素的議題。在組織因素的因素當中，題項平均數除了「我常因組織給我太高的期待感到困擾想要離職」、「我常因主管沒辦法解決我工作上的困難感到難過想要離職」未達平均值 4，但所有題項均達顯著水準，顯示受測者中高度認同這五個有關組織因素的議題。

表 4.10 離職傾向單一樣本 T 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
個人因素	我與主管的領導風格不合而想離開公司	3.95	1.746	0.000***
	我的個性不適合這份工作會想離職	3.99	1.798	0.000***
	我的身體無法應付長時間的工作會感到無法負擔	4.03	1.858	0.000***
	我覺得我的學歷可以找到更好的工作	4.42	1.511	0.000***
	我會因與同事間的不和諧感到厭煩	4.00	1.767	0.000***

表 4.10 離職傾向單一樣本 T 檢定彙整表(續)

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
家庭因素	我常因工作上之壓力與配偶爭吵婚姻不和諧而想離開公司	3.17	1.681	0.143*
	我常因上班時間過長沒辦法好好陪伴家人而想離開公司	3.77	1.757	0.000***
	我因需要遷居而離開目前的公司	3.31	1.759	0.012*
工作因素	我對我的薪資不滿意會感到想要離職	4.53	1.802	0.000***
	我常因公司的福利沒有很好感到想要離職	4.33	1.844	0.000***
	我常因無法解決我工作上遇到的問題感到困擾想要離職	3.73	1.723	0.000***
	我會因有更佳的工作機會而離開目前的公司	4.94	1.797	0.000***
	我常因公司沒有保障我退休後的生活我感到想要離職	4.40	1.743	0.000***
組織因素	我常因工作分配不平均而感到心裡不平衡想要離職	4.09	1.721	0.000***
	我常因沒有升遷機會感到想要離職困擾	4.06	1.762	0.000***
	我常因組織內的政策感到心理壓力想要離職	4.20	1.620	0.000***
	我常因組織給我太高的期待感到困擾想要離職	3.81	1.583	0.000***
	我常因主管沒辦法解決我工作上的困難感到難過想要離職	3.94	1.689	0.000***

註:\*表示 P<0.05, \*\*表示 P<0.01, \*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.11 可知，在專業知識的因素當中，題項平均數除了「我會擔心在專業上不足而離職」未達平均值 4，但所有題項均達顯著水準，顯示受測者高度認同這五個有關專業知識的議題。在專業技能的因素當中，題項平均分數除了「長期的專業訓練我無法負荷時會想離職」、「我會因為職業訓練不足而感到壓力想要離職」未達平均值 4，但所有題項均達顯著水準，顯示受測者高度認同這五個有關專業技能的議題。

表 4.11 專業能力單一樣本 T 檢定彙整表

因素	題項	平均數	標準差	顯著性
專業知識	我具有工作上獨門的專業知識	5.02	1.335	0.000***
	我會擔心在專業上不足而離職	3.90	1.626	0.000***
	我對自己的工作專業知識很熟悉	5.16	1.204	0.000***
	工作中我能表現出我的專業能力	5.45	1.115	0.000***
	我願意去接受新的工作專業知識	5.92	1.114	0.000***
專業技能	我對自己的專業技能很熟練	5.32	1.089	0.000***
	我會利用業餘時間進修，提升我的專業能力	5.20	1.338	0.000***
	長期的專業訓練我無法負荷時會想離職	3.78	1.667	0.000***
	我會因為職業訓練不足而感到壓力想要離職	3.76	1.633	0.000***
	我可以接受專業技能會隨時代有所變化，而自我精進	5.69	1.147	0.000***

註：\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

本研究使用獨立樣本 T 檢定來分析性別、婚姻狀況對各構面是否有顯著差異之比較，並根據結果對有顯著差異的類別加以說明。

##### 4.4.1 獨立樣本 T 檢定

經由分析結果得知不同「性別」對領導風格、工作壓力、離職傾向、專業能力無顯著差異，如表 4.12 所示。

表 4.12 各構面獨立樣本 T 檢定表(性別)

構面	人口敘述 性統計變 項(性別)	個數	平均數	標準差	T 值	P 值	備註
領導風 格	A. 男	87	4.8966	1.36428	0.375	0.708	N
	B. 女	125	4.8320	1.13227			
工作壓 力	A. 男	87	4.5000	1.39351	0.617	0.538	N
	B. 女	125	4.3880	1.22945			
離職傾 向	A. 男	87	3.9253	1.47760	-0.161	0.872	N
	B. 女	125	3.9600	1.58953			
專業能 力	A. 男	87	5.3506	0.96181	-0.040	0.968	N
	B. 女	125	5.3560	0.97719			

註:N 表示無顯著差異，\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

經由分析結果得知，不同「婚姻狀況」對領導風格、工作壓力、專業能力無顯著差異，對離職傾向則是未婚>已婚，如表 4.13 所示。

表 4.13 各構面獨立樣本 T 檢定表(婚姻狀況)

構面	人口敘述性統計變項(婚姻狀況)	個數	平均數	標準差	T 值	P 值	備註
領導風格	A. 未婚	158	4.7911	1.25457	-1.366	0.173	N
	B. 已婚	54	5.0556	1.14376			
工作壓力	A. 未婚	158	4.3987	1.23865	-0.675	0.500	N
	B. 已婚	54	4.5370	1.46291			
離職傾向	A. 未婚	158	4.0601	1.46439	1.859	0.064	A>B
	B. 已婚	54	3.6111	1.71746			
專業能力	A. 未婚	158	5.3354	0.93659	-0.470	0.639	N
	B. 已婚	54	5.4074	1.06432			

註:N 表示無顯著差異，\*表示  $P<0.05$ ，\*\*表示  $P<0.01$ ，\*\*\*表示  $P<0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.2 單因子變異數分析

本節是針對各種人口敘述性統計變項包括年齡、工作經驗與最高學歷對領導風格、工作壓力、離職傾向、專業能力四個背景變項影響的差異分析，如表 4.14、4.15、4.16 所示。

## 1. 年齡

經分析結果發現，不同年齡層對「領導風格」、「工作壓力」、「離職傾向」與「專業能力」等背景變項均未有顯著性差異，如表 4.14 所示。

表 4.14 年齡對研究變項之單因子變異數分析

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	F 值	P 值	Scheffe
領導風格	A.25 歲以下	4.8032	1.20085	0.298	0.879	N
	B.26 歲~30 歲	4.8444	1.31781			N
	C.31 歲~35 歲	4.7609	1.40510			N
	D.36 歲~40 歲	5.0000	1.58114			N
	E.41 歲以上	5.0256	1.00622			N
工作壓力	A.25 歲以下	4.5426	1.18381	1.304	0.270	N
	B.26 歲~30 歲	4.0444	1.17174			N
	C.31 歲~35 歲	4.5435	1.57331			N
	D.36 歲~40 歲	4.5909	1.37510			N
	E.41 歲以上	4.5128	1.47116			N
離職傾向	A.25 歲以下	4.1330	1.49403	1.147	0.336	N
	B.26 歲~30 歲	4.0111	1.49806			N
	C.31 歲~35 歲	3.7609	1.58020			N
	D.36 歲~40 歲	3.3182	1.58545			N
	E.41 歲以上	3.7051	1.65322			N

表 4.14 年齡對研究變項之單因子變異數分析(續)

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	F 值	P 值	Scheffe
專業能力	A.25 歲以下	5.2819	0.91157	0.512	0.727	N
	B.26 歲~30 歲	5.3222	0.96622			N
	C.31 歲~35 歲	5.5870	0.83465			N
	D.36 歲~40 歲	5.4091	1.17937			N
	E.41 歲以上	5.4103	1.12899			N

註:N 表示無顯著差異，\*表示  $P<0.05$ ，\*\*表示  $P<0.01$ ，\*\*\*表示  $P<0.001$

資料來源：本研究整理

## 2.工作經驗

經分析結果發現，工作經驗分為 1 年以下、1 年~2 年、2 年~3 年、3 年~4 年、4 年~5 年、5 年以上，本研究以單因子變異數分析進行研究，由表 4.15 可知，不同工作經驗對於「工作壓力、離職傾向、專業能力」均未有顯著差異，僅在「領導風格」上有產生顯著差異的情形。

表 4.15 工作經驗對研究變項之單因子變異數分析

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	F 值	P 值	Scheffe
領導風格	A.1 年以下	4.9286	1.16406	2.954	0.013	N
	B.1 年~2 年	4.9118	1.12564			N
	C.2 年~3 年	4.5313	1.04033			N
	D.3 年~4 年	4.0277	1.06321			F>D
	E.4 年~5 年	5.2000	2.13892			N
	F.5 年以上	5.0602	1.26008			F>D
工作壓力	A.1 年以下	4.5571	1.25306	1.095	0.364	N
	B.1 年~2 年	4.3529	1.23002			N
	C.2 年~3 年	4.0000	1.46059			N
	D.3 年~4 年	4.9091	1.01929			N
	E.4 年~5 年	4.2000	1.92354			N
	F.5 年以上	4.4036	1.34450			N
離職傾向	A.1 年以下	4.1286	1.61947	2.121	0.064	N
	B.1 年~2 年	4.0392	1.29554			N
	C.2 年~3 年	3.4063	1.45165			N
	D.3 年~4 年	4.6818	1.40192			N
	E.4 年~5 年	4.4000	2.07364			N
	F.5 年以上	3.6928	1.61327			N

表 4.15 工作經驗對研究變項之單因子變異數分析(續)

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	F 值	P 值	Scheffe
專業能力	A.1 年以下	5.4571	0.82579	3.192	0.008***	N
	B.1 年~2 年	5.1471	1.01141			N
	C.2 年~3 年	5.1875	0.94648			N
	D.3 年~4 年	5.1364	0.96587			N
	E.4 年~5 年	4.3000	1.44049			N
	F.5 年以上	5.5904	0.91113			N

註:N 表示無顯著差異,\*表示 P<0.05,\*\*表示 P<0.01,\*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

### 3.最高學歷

經分析結果發現，最高學歷分為高中職、專科、技術學院/科大、大學、研究所以上，本研究以單因子變異數分析進行研究，由表 4.16 可知，不同學歷對於「領導風格」、「工作壓力」、「離職傾向」均未有顯著差異，僅在「專業能力」上有產生顯著差異的情形。

表 4.16 最高學歷對研究變項之單因子變異數分析

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	F 值	P 值	Scheffe
領導風格	A.高中職	5.0313	1.21773	0.272	0.896	N
	B.專科	5.0500	0.64334			N
	C.技術學院/科大	4.8400	1.61193			N
	D.大學	4.8102	1.18936			N
	E.研究所以上	4.8108	1.22674			N

表 4.16 最高學歷對研究變項之單因子變異數分析(續)

	人口敘述性統計變項	平均數	標準差	F 值	P 值	Scheffe
工作壓力	A.高中職	4.6094	1.46867	1.079	0.368	N
	B.專科	4.1000	0.96609			N
	C.技術學院/科大	4.0200	1.43962			N
	D.大學	4.4583	1.19212			N
	E.研究所以上	4.5811	1.40195			N
離職傾向	A.高中職	3.4688	1.71303	1.232	0.298	N
	B.專科	3.6000	1.19722			N
	C.技術學院/科大	3.9600	1.91442			N
	D.大學	4.0278	1.33576			N
	E.研究所以上	4.2027	1.72183			N
專業能力	A.高中職	5.0625	0.99798	3.449	0.009***	E>A
	B.專科	5.5500	0.72457			N
	C.技術學院/科大	5.3800	1.01325			N
	D.大學	5.2546	0.93852			E>D
	E.研究所以上	5.8243	0.92958			E>D>A

註:N 表示無顯著差異,\*表示  $P<0.05$ ,\*\*表示  $P<0.01$ ,\*\*\*表示  $P<0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.5 Pearson 相關分析

本研究旨在探討領導風格、工作壓力、離職傾向、專業能力之變項間的影響程度，以 Pearson 相關係數檢驗，是否顯著相關可由「顯著性」之數值是否小於 0.05 來判斷，各構面之相關分析結果如表 4.17 所示。

表 4.17 各構面之相關分析

構面	領導風格	工作壓力	離職傾向	專業能力
領導風格	1			
工作壓力	-0.185**	1		
離職傾向	-0.316***	0.533***	1	
專業能力	0.018	0.121	0.100	1

註:\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 4.6 迴歸分析

藉由前述分析，我們可以得知領導風格、工作壓力、離職傾向與專業能力之相關性，本研究將進一步藉由複迴歸分析探討各構面間之中介關係，藉此探討研究各構面之間中介關係的解釋及驗證研究假設是否成立。

### 1. 工作壓力在領導風格與離職傾向是否具有中介效果之驗證

由表 4.18 之模式一可知，標準化迴歸係數為(-0.185)，達到顯著水準，表示領導風格對工作壓力具有顯著的負向影響關係，故假設 H1 成立；由模式二可知，標準化迴歸係數為(-0.316)，亦達顯著水準，表示領導風格對離職傾向具有顯著負向影響關係，故假設 H2 成立；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.533，同樣達顯著水準，表示工作壓力對離職傾向具有顯著正向影響關係，故假設 H3 成立。在由表 4.18 之模式二與模式四可知，領導風格對離職傾向的影響在加入工作壓力後，標準化迴歸係數由原先的(-0.316)降低為(-0.225)，仍達顯著水準，因此，工作壓力在領導

風格與離職傾向之間具有部分中介效果，故假設 H4 成立。

表 4.18 工作壓力對領導風格與離職傾向之中介效果迴歸驗證表

自變數 \ 依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	工作壓力	離職傾向	離職傾向	離職傾向
領導風格	-0.185**	-0.316***	-	-0.225***
工作壓力	-	-	0.533***	0.492***
自由度	1;210	1;210	1;210	2;209
R <sup>2</sup> 值	0.034	0.100	0.284	0.333
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.030	0.096	0.281	0.327
F 值	7.428	23.289	83.495	52.268

註:\*表示 P<0.05，\*\* 表示 P<0.01，\*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

## 2. 專業能力在領導風格與離職傾向是否具有干擾效果之驗證

由表 4.19 所示將專業能力在領導風格對離職傾向進行迴歸分析，自變數為領導風格，干擾變數為專業能力，依變數為離職傾向，檢定結果整理如下，由表 4.19 之模式一可知，標準化迴歸係數為(-0.316)，達到顯著水準，表示領導風格對離職傾向具有顯著的負向影響關係；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.100，未達到顯著水準，表示專業能力對離職傾向具有正向影響關係但無顯著影響；當加入領導風格\*專業能力的乘積項後，迴歸係數為(-0.021)未達顯著水準，表示離職傾向對「領導風格與專業能力」不具干擾的效果，故假設 H5 不成立，接著為了純化領導風格與離職傾向之關係，加入專業能力進行階層複迴歸分析，說明領導風格對離職傾向之解釋效果。

表 4.19 專業能力對領導風格與離職傾向之干擾效果迴歸驗證表

自變數 \ 依變數	離職傾向			
	模式一	模式二	模式三	模式四
領導風格	-0.316***		-0.318***	-0.320***
專業能力	-	0.100	0.106	0.107
領導風格*專業能力	-			-0.021
R 值	0.316	0.100	0.333	0.334
R <sup>2</sup> 值	0.100	0.010	0.111	0.112
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.096	0.005	0.103	0.099
F 值	23.289	2.131	13.058	8.702

註：\*表示 P<0.05，\*\* 表示 P<0.01，\*\*\*表示 P<0.001

資料來源：本研究整理



## 第五章 結論與建議

本章將歸納研究之結果及發現，將結論予以說明並提出研究建議，以供參考，並提出後續研究建議，以供未來研究者繼續研究之方向及思考之議題。

### 5.1 研究結論

本研究以台灣地區中南部一般求職者為研究對象，探討領導風格、工作壓力、離職傾向與專業能力之間的關係，並依據研究的架構發展出 5 個研究假設，透過問卷調查法蒐集樣本資料，並以統計分析方法加以驗證。依據樣本資料分析結果，本研究之研究假設與分析結果彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設分析結果彙整表

研究假設		分析結果
假設 H1:	領導風格對工作壓力具有負向影響關係。	成立
假設 H2:	領導風格對離職傾向具有負向影響關係。	成立
假設 H3:	工作壓力對離職傾向具有正向影響關係。	成立
假設 H4:	工作壓力在領導風格與離職傾向之間具有中介效果。	成立(部分中介)
假設 H5:	專業能力在領導風格與離職傾向之間具有干擾效果。	不成立

資料來源:本研究整理

## 5.2 管理意涵

本研究以台灣中南部地區一般求職者為研究對象，期望透過分析來探討領導風格、離職傾向、工作壓力、專業能力之相關研究，根據本研究結論，提出管理意涵。研究結果發現領導風格對工作壓力呈現負向顯著影響，顯示若領導風格的方式越好對於工作壓力就會降低。領導風格對離職傾向呈現負向顯著影響，領導風格越好離職傾向的程度就會降低。工作壓力對離職傾向呈現正向顯著影響，工作壓力愈大甚至超過心理可以負荷時離職傾向的程度就會更明顯。

工作壓力在領導風格與離職傾向呈現部分中介效果，表示領導風格會透過工作壓力影響離職傾向，表示領導風格與工作壓力均是離職傾向的重要因素，但工作壓力介入領導風格對離職傾向影響，即下屬對於領導者的領導風格有所不滿時，但工作壓力不大甚至輕鬆，還是能讓離職傾向降低；最後專業能力在領導風格與離職傾向之間不具干擾效果，顯示專業能力的高低對領導風格與離職傾向之間沒有完全直接的關係。

## 5.3 研究限制與後續研究建議

本研究主要是以台灣中南部地區求職者為對象，有效樣本 210 份，由於樣本來源有限、時間及人力的不足，未能將全台灣包含在內。建議後續研究可以擴充到更多範圍，進行更全面的瞭解、更深入的分析。本研究採用量化之研究方法，以問卷方式進行調查，希望未來相關研究能加入質性訪談部分，利用歷史回溯、深度訪談等方式，對此議題在進行深入廣泛的探討，更可充實研究結果的嚴謹度及價值。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 方代青(民 88)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討—以南市稅捐處為例，國立成功大學企業管理學系研究所碩士論文。
2. 王明怡(民 96)，主管領導風格與專業能力對員工離職率的影響—以營照地主管為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 朱國榮(民 98)，工作壓力與工作生活品質關聯性之研究—心理資本之中介效果，國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文，台北市。
4. 沈昭吟、張瑞真(民 98)，逆境商數、工作壓力與工作滿足關係之研究，經營管理論叢，第五卷，第一期，21-37 頁。
5. 李鴻文、吳佩璇(民 99)，領導風格與組織承諾之關聯性研究，經營管理論叢，第六卷，第一期，87-94 頁。
6. 李宜璇(民 104)，領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究—以中興保全為例，南華大學企業管理學系管理科學系碩士論文。
7. 林瑜瑩(民 90)，工作因素對中式餐廳從業人員離職傾向之預測研究—以台南區為例，觀光研究學報，第七卷，第一期，11-21 頁。
8. 林正大、張廷智(民 96)，願景領導：如何建構與落地，銷售與管理，第二期，17-38 頁。
9. 周少凱、沈琬雯、王介楷(民 104)，部門主管領導風格與領導效能對於員工工作績效之影響—以建設公司為例，嶺東學報，第 37 期，

43-70 頁。

10. 洪福彬、吳錦碧、陳君達(民 98)，台灣地區金控公司員工離職傾向之研究，朝陽商管評論，第 8 卷，第一、二期合刊，23-48 頁。
11. 范增雄(民 104)，新竹縣員警處理交通事故專業能力認知之研究，中央警察大學警察政策研究所碩士論文。
12. 陳素汝(民 99)，負向情緒干擾工作壓力源與工作壓力關係及離職傾向之研究—以北部地區稅務人員為例，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班學位論文。
13. 高鳳霞、鄭伯堦(民 103)，職場工作壓力:回顧與展望，人力管理資源學報，第一卷，第十四期，77-102 頁。
14. 張誠仁(民 91)，個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向關係之研究—壽險行銷人員之探討，逢甲大學保險學系碩士論文。
15. 莊采華(民 97)，主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究—以台灣地區保險業為例，大同大學事業經營研究所碩士論文。
16. 黃曼琴(民 79)，應用中介模式探討 Type A/B 人格特質為中介變相對工作壓力與工作滿足、工作績效之影響，人力資源學報，第一期，59-74 頁。
17. 傅彥凱、張朝欽(民 98)，工作壓力、工作滿意與組織承諾之研究—以苗栗縣國小總務主任為例，中華技術學院學報，第 40 期，139-163 頁。
18. 黃一哲(民 99)，領導風格與衝突管理對工作壓力之影響：以高雄市派出所警察人員為例，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
19. 黃義明(民 101)，移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向

- 之研究—以工作壓力為中介變項，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。
20. 楊一峰、陳效淳、陳清耀(民 101)，台灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究：討工作滿意度為干擾引響因素，管理科學，第八卷，第二期，47-66 頁。
  21. 鄭秀雯(民 102)，公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之研究—以南部某家科技公司為例，南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
  22. 劉莉玲、顏昌華、秦克堅(民 100)，醫護人員工作壓力、壓力調適需求與休閒參與關係之研究，國立台中技術學院學報，第 1 期，1-22 頁。
  23. 蕭國男(民 99)，被併購 C 公司員工工作壓力與離職傾向關係之研究—以組織承諾為中介變項，淡江大學企業管理學系碩士論文。
  24. 蕭國倉(民 101)，國民小學校長領導風格、工作壓力與工作價值觀之研究，國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士論文。
  25. 簡嘉良(民 98)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究—以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理系碩士論文，嘉義縣。

## 二、英文部分

1. Abelson, M. A. (1987), Strategic Management of Turnover: A Model for the Health Service Administrator, Health Care Manage Review, Vol.11, No.2, pp.61-71.
2. Beehr, T. A. (1995), Psychological Stress in the Workplace, London: Routledge.
3. Campion, M. A. (1991), Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measure and Recommendations for Research, Journal of Applied Psychology, Vol.76, No.2 , pp.199-212.
4. Guralnik, D. B. (1971), The Webster's New World Dictionary of the American Language, NJ. Prentice Hall.
5. Igharia, M. & Greenhaus, J. H. (1992), Determinants of MIS Employees, Turnover Intentions: A Structure Equation Model, Personal Management, Vol.35, No.2, pp. 34-49.
6. Lewin, K. Lippitt, R. & White, R. K. (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal of Social Psychology, Vol.10, No.2, pp. 271-299.
7. Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology ,Vol.62,No.2, pp.237-240.
8. Nanus, B. (1992), Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization, San Francisco: Jossey-Bass.
9. Neelamegam, R. & Asrafi, S, (2010), Work Stress Among Employees of Dindigul District Central Cooperative Bank, Tamil Nadu: A Study, The IUP Journal of Management Research, Vol9, No.5, pp.57-69.
10. Sergiovanni , T. J. (1990), Value-added Leadership: How to get Extraordinary Performance in Schools, New York: Harcourt Brace

Jovanovich

11. Siegrist, J. (2012), Original and Short Version of the ERI Questionnaire, Retrieved July 14, 2012, from Heinrich Heine Universität Dusseldorf, Institut für Medizinische Soziologie Web Site: [http://www.uni-duesseldorf.de/medicalsociology/Psychometric\\_information\\_and\\_d.120.0.html](http://www.uni-duesseldorf.de/medicalsociology/Psychometric_information_and_d.120.0.html)
12. Watts, L. R, & White, H. C. (1988), Assessing Employee Turnover, Personnel Administrator, Vol.33, No.4, pp.8-85.
13. Yukl, G. A. (1994), Leadership in Organization,( 3rd ed),Englewood Cliffs, N. J. Prentice—Hall.



敬愛的先生/小姐 您好

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討領導風格、工作壓力對離職傾向的影響，敬請詳閱後，請依據您的實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。

本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。謝謝您的協助與支持，在此衷心表示感謝。

敬祝萬事順心健康愉快

南華大學企業管理學系管理科學碩士班  
指導教授：紀信光 博士  
研究生：黃湘婷 敬上

## 第一部分

### 【填答方法說明】

請您依照您對每一題的認同程度勾選答案，若對該題完全認同時，請勾選「非常同意」；若大致認同時，請勾選「同意」；若有些許認同時，請勾選「稍微同意」；若完全不認同時，請勾選「非常不同意」；若大致不認同時，請勾選「不同意」；若有些許不認同時，請勾選「稍微不同意」；假若對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「沒意見」。

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
1.	主管給我的工作目標非常明確	<input type="checkbox"/>						
2.	主管給我的目標會給我時間去完成	<input type="checkbox"/>						
3.	主管的目標我可以輕易達成	<input type="checkbox"/>						
4.	主管的目標是我可以完成的能力範圍	<input type="checkbox"/>						
5.	我要完成這項任務我不會感到有任何壓力	<input type="checkbox"/>						
6.	主管會站在我的立場替我設想	<input type="checkbox"/>						
7.	主管可以在我無助時給我鼓勵安慰	<input type="checkbox"/>						

【請接下頁】

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
8.	主管可以了解我的心情及內心的想法	<input type="checkbox"/>						
9.	當我說出我的想法時主管會給我支持	<input type="checkbox"/>						
10.	主管會依照我的個性教導我工作內容	<input type="checkbox"/>						
11.	主管會適時地詢問我是否有任何困難	<input type="checkbox"/>						
12.	當我遇到困難時主管會給我方向讓我去解決	<input type="checkbox"/>						
13.	主管下班後會關心我們的心情起伏	<input type="checkbox"/>						
14.	主管可以查覺到我上班時的情緒是否有異狀	<input type="checkbox"/>						
15.	主管的創意十足可以幫助企業	<input type="checkbox"/>						
16.	主管勇敢冒險願意讓我們去嘗試新的活動	<input type="checkbox"/>						
17.	主管不會用一成不變的領導方式管理我們	<input type="checkbox"/>						
18.	主管可以跟上時代的腳步不會停留在舊的思想	<input type="checkbox"/>						
19.	主管可以創造出我想像不到的成果	<input type="checkbox"/>						
20.	我常因工作忙碌而沒有時間陪伴家人	<input type="checkbox"/>						
21.	我跟同事因為工作關係讓我感到有壓力	<input type="checkbox"/>						
22.	同事之間為了升遷經常勾心鬥角	<input type="checkbox"/>						
23.	我常因工作氣氛不和諧感到壓力	<input type="checkbox"/>						
24.	我常因為所受的專業教育不足而感到壓力	<input type="checkbox"/>						
25.	我常因為工作負荷量過大而感到身心疲憊	<input type="checkbox"/>						
26.	我常因為工作時間不固定而感到心理負擔	<input type="checkbox"/>						
27.	我常因為工作時間過長加班感到困擾	<input type="checkbox"/>						

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
28.	我常須配合公司活動變動休假時間感到困擾	<input type="checkbox"/>						
29.	公司不合理的要求會造成我心裡負擔	<input type="checkbox"/>						
30.	我常因主管要求績效感到壓力	<input type="checkbox"/>						
31.	我常因主管的領導方式而有心理壓力	<input type="checkbox"/>						
32.	我覺得在這個公司裡，我看不見升遷機會	<input type="checkbox"/>						
33.	我常因內部流動率太大而感到不安	<input type="checkbox"/>						
34.	我與主管的領導風格不合而想離開公司	<input type="checkbox"/>						
35.	我的個性不適合這份工作會想離職	<input type="checkbox"/>						
36.	我的身體無法應付長時間的工作會感到無法負擔	<input type="checkbox"/>						
37.	我覺得我的學歷可以找到更好的工作	<input type="checkbox"/>						
38.	我會因與同事間的不和諧感到厭煩	<input type="checkbox"/>						
39.	我常因工作上之壓力與配偶爭吵婚姻不和諧而想離開公司	<input type="checkbox"/>						
40.	我常因上班時間過長沒辦法好好陪伴家人而想離開公司	<input type="checkbox"/>						
41.	我因需要遷居而離開目前的公司	<input type="checkbox"/>						
42.	我對我的薪資不滿意會感到想要離職	<input type="checkbox"/>						
43.	我常因公司的福利沒有很好感到想要離職	<input type="checkbox"/>						
44.	我常因無法解決我工作上遇到的問題感到困擾想要離職	<input type="checkbox"/>						
45.	我會因有更佳的工作機會而離開目前的公司	<input type="checkbox"/>						
46.	我常因公司沒有保障我退休後的生活我感到想要離職	<input type="checkbox"/>						
47.	我常因工作分配不平均而感到心裡不平衡想要離職	<input type="checkbox"/>						

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
48.	我常因沒有升遷機會感到想要離職困擾	<input type="checkbox"/>						
49.	我常因組織內的政策感到心理壓力想要離職	<input type="checkbox"/>						
50.	我常因組織給我太高的期待感到困擾想要離職	<input type="checkbox"/>						
51.	我常因主管沒辦法解決我工作上的困難感到難過想要離職	<input type="checkbox"/>						
52.	我具有工作上獨門的專業知識	<input type="checkbox"/>						
53.	我會擔心在專業上不足而離職	<input type="checkbox"/>						
54.	我對自己的工作專業知識很熟悉	<input type="checkbox"/>						
55.	工作中我能表現出我的專業能力	<input type="checkbox"/>						
56.	我願意去接受新的工作專業知識	<input type="checkbox"/>						
57.	我對自己的專業技能很熟練	<input type="checkbox"/>						
58.	我會利用業餘時間進修，提升自我的專業能力	<input type="checkbox"/>						
59.	長期的專業訓練我無法負荷時會想離職	<input type="checkbox"/>						
60.	我會因為職業訓練不足而感到壓力想要離職	<input type="checkbox"/>						
61.	我可以接受專業技能會隨時代有所變化，而自我精進	<input type="checkbox"/>						

## 第二部分：個人基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：25 歲(含)以下 26~30 歲 31~35 歲 36~40 歲 41 歲及以上
3. 工作經驗：1年以下 1~2年 2~3年 3~4年 4~5 5年(含)以上
4. 最高學歷：高中職 專科 科技大學/技術學院 大學 研究所(含)以上
5. 婚姻狀況：未婚 已婚

問卷到此結束，請再檢查一次是否有尚未勾選的題項。

由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。