

員工離職傾向預測分析之研究-以 M 公司為例

The Research of Prediction Analysis of Employee Turnover Intention-A Case Study of M Company

謝依珊¹

國立高雄大學 亞太工商管理學系 研究生
nicky13133@gmail.com

盧昆宏²

國立高雄大學 亞太工商管理學系 教授
log@nuk.edu.tw

摘要

近年來在少子化趨勢下，再加上台灣鄰近國家的崛起，地區磁吸效應影響，台灣人才短缺持續上升。這些現況都顯示未來企業在招募員工將會遇到更大的阻礙。在開源受阻的情況下，如何節流減少人才流失，員工離職率管理已經成為人力資源首要任務。

本研究採個案研究法，研究分兩部份，第一部份以調查法探討 M 個案公司於離職傾向、職場激勵因子、領導風格、工作滿意等構面之相關性研究；第二部份以 M 個案公司關鍵部門(S 部門)的應徵者履歷資料，包含人員基本資料、薪資、公司距離及工作累積年資等共 15 項變數，分析變項對員工離職的預測效果，並建構屬於 M 公司的員工離職預測模型，以做為該公司離職管理之參考。

關鍵詞：離職傾向、個人屬性、職場激勵因子、領導風格、工作滿意、判別分析

壹、緒論

1.1 研究動機

人力資源是對企業最重要的資產，若組織離職率過高，不僅會影響組織績效及競爭力，相對地也會增加人事成本。估計每一位離職員工對組織所帶來的損失依產業、工作內容、工作的可替代性及其他因素，可從幾千美元甚至到離職員工年薪的兩倍以上。

參閱過去學術界與實務界的人力資源議題，較多是各別聚焦在探討離職傾向、個人屬性、職場激勵因子、領導風格、工作滿意等構面之相關性研究或少部份是透過實際應徵者履歷資料來分析該組織離職預測方程式，但鮮少是將兩個研究合併探討。有鑑於此，本研究擬透過個案研究的方式，探討影響個案公司員工離職的變數為何？及職場激勵因子、主管領導風格、工作滿意度是否影響員工離職傾向？並希望能利用預測模式找出 M 個案公司 S 部門潛在的高風險離職族群，建構出離職者預測模型，做為個案公司在雇用員工時的參考依據，此為本研究的研究動機。

1.2 研究目的

根據以上研究動機，本研究使用應徵者履歷表進行數據分析，期望能達到以下研究目的：

1. 探討個人因素(不同年齡層、不同年資、教育程度等)與離職傾向是否達顯著差異。
2. 探討職場激勵因子、主管領導風格、工作滿意度與離職傾向是否達顯著相關。
3. 以職場激勵因子、主管領導風格、工作滿意度為獨立變數，探討該三變數對「離職傾向」的解釋能力。
4. 透過判別分析，建立影響「離職傾向」的預測模式並驗證模型之績效，提供個案公司作為人力資源管理的輔助資訊。

貳、文獻探討

本研究之目的在於探討 M 個案公司服務滿 2 年以上(含)的工程師為研究對象於離職傾向、職場激勵因子、領導風格、工作滿意等構面之相關性研究，以及從履歷表中分析各變項對員工離職的預測效果。因此，本章將藉由相關文獻之回顧，深入探討與本研究相關的四個變項之意義、理論與其相關的研究情形，作為本研究之參考。

2.1 個人履歷

Griffeth, Hom & Gaertner (2000)研究就曾指出個人簡歷對於離職有非常好的預測效果，例如年齡、教育程度、婚姻狀況等。

習慣性承諾：Mathieu & Zajac (1990)曾指出，當應徵者在前一個工作有較短的任期，表示他有尋找工作的習慣，並可能再度更換工作。從這些研究結果顯示，具有快速離開工作性格傾向的員工，未來也容易出現相同的行為。

相似工作經驗：Holland (1977)所提出的工作適配性(Job congruence)觀點來切入，它是指個體所具備之工作能力與組織所要求之能力相符合的情況，應徵者過去所從事的工作相似性越高，表示應徵者對於該類型的職業特性與個人的職業興趣及偏好度較一致。

通勤距離：陳怡靖、鄭耀男 (2009)以全國抽樣調查的資料分析結果，也顯示幼教師與教保員上下班通勤時間越長，離職異動傾向就越高。

2.2 職場激勵因子

激勵(Motivation)係刺激個人心理變化而引發某種期望行為的過程。Davis(1972)認為激勵係針對工作人員的需求，透過各種誘導、激發的方式，使組織成員產生完成組織目標的行為。

Robbins(1983)將激勵制度分成外部與內部激勵。內在激勵含參與決策、工作自主權、尊重等；外在激勵則分成非財務性(如福利、保險、產假等)與財務性(如薪水、獎金、紅利等)兩類。John, Boles & Hair(1987)把獎勵制度劃分成十三類：表揚制度、個人績效獎金制度、公佈業績制度、教育訓練體系、旅遊制度、佣金制度、薪資制度、升遷制度、目標管理、指定配額制度、獎金制度、業務會議以及部門績效獎金制度。領導者則可透過激勵方式，讓員工在心理層面及行為層面上，都能採取主動積極的態度，努力完成目標。所以本研究針對薪資福利、升遷管機會、教育訓練三個構面因子進行工作滿意相關性探討。

2.3 領導風格

領導(Leadership)一詞常在組織理論中，但由於研究領導的學者與專家很多，且切入的角度不同，再加上當時的理論發展差異，則各自有不同的見解。自 1980 年代後關於領導的理論與研究，許多以轉換型領導(Transformational Leadership)與交易型領導(Transactional Leadership)為核心觀點。

轉換型領導者傾向於啟發部屬的創造力與接受挑戰，而才智啟發的重點在於創造力、合理性、領導者的指導與支持 (Bommer, Rubin & Balwin, 2004)。Robbins & Judge (2007)認為交易型領導者會藉由角色的澄清與工作的要求來建立組織目標方向，並以此來激勵部屬。

2.4 工作滿意度

工作滿意度(Job Satisfaction)，指人對其工作的感覺或對工作中各構面的相關態度，簡言之，就是個人對於自己的工作滿意或不滿意。過去常以需求現實的觀點來研究工作滿意度，也就是探討工作的回饋，如薪資報酬或升遷等，是否符合員工生理及心理的需求，以達到工作需求者的工作喜歡程度。Porter and Lawler (1968)及許士軍 (1977)認為實得與預期的報酬差距就是工作滿意度，Robbins (1996)則指出員工的工作滿意度是其對工作所抱持的態度，劉莉玲 (2009)則定義工作滿意度為工作者對工作環境的感覺，包含工作本身、主管、工作所屬團體、機關組織及生活等。

2.5 離職傾向

「離職」(Turnover)是泛指公私機關的員工因退休、辭職、停職、免職、死亡等原因，離開目前擔任的職位，並終

止了與其組織之間的契約關係。離職定義區分為狹義及廣義兩方面；以廣義的角度，Price(1977)曾提出「個體在組織內成員狀態的改變」，延伸其義也泛指員工在組織內任職、離開、升遷、降職、平轉等都屬於此概念範疇。Mobley(1982)則提出：「從組織中獲取收益的個體終止與其組織關係的流程」為狹義的解釋。

在離職的研究中，最常將其歸納為自願性離職(voluntary turnover)與非自願性離職(involuntary turnover)兩類：自願性離職：屬員工自願性行為，非受他人的脅迫或壓力，自願離開組織。非自願性離職：由組織做出離職決定，離開原因是員工無法控制的，如屆齡退休、死亡、關廠、遷廠、休業、解散、破產宣告的不可自控因素而離開組織。「自願性離職」為本研究主要探就重點。

參、研究方法

3.1 研究架構與研究假設

第一部分是根據本研究目的與文獻相關理論建立職場激勵因子、主管領導風格對於工作滿意度與自願離職傾向等構面及其關連，且也探討工作滿意度是否為職場激勵因子、主管領導風格影響離職傾向之中介效果，研究架構如圖1，第二部分則是以關鍵S部門履歷對其操作型定義進行分析。

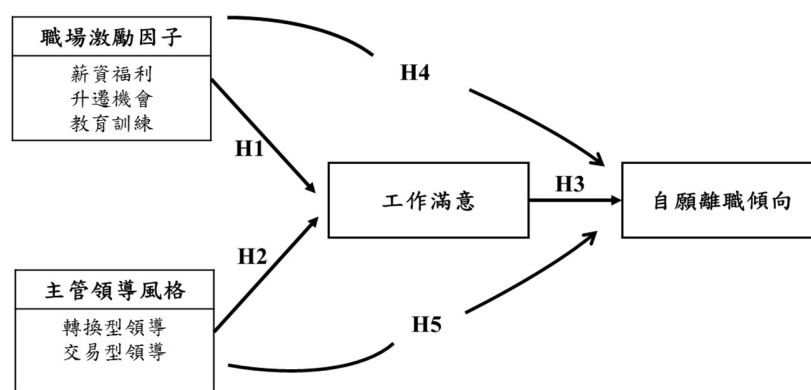


圖1 研究架構

參照本節之研究架構，本研究推導的假說如下：

表1 研究假設

研究假設	變數名稱與設計細項
H1-1	薪資福利對於工作滿意度達顯著正相關。
H1-2	升遷機會對於工作滿意度達顯著正相關。
H1-3	教育訓練對於工作滿意度達顯著正相關。
H2-1	轉換型領導風格對工作滿意度達顯著正相關。
H2-2	交易型領導風格對工作滿意度達顯著正相關。
H3	工作滿意度對離職傾向達顯著相關。
H4	工作滿意度對職場激勵因子與離職傾向具中介效果。
H5	工作滿意度對主管領導風格與離職傾向具中介效果。

資料來源：本研究整理

3.2 研究變數之操作型定義與問卷設計

本研究之問卷根據本研究架構分為「職場激勵因子」、「主管領導風格」、「工作滿意度」與「離職傾向」四

個部分，依據相關文獻來發展本研究之問卷。問卷採用李克特(Likert Scales)五點量表來評量回答者的同意程度；「個人屬性」則是依據相關文獻參考，由履歷中變數進行分析，本節將針對各研究構面的組成因素與衡量變數加以說明，並界定其操作性定義。如表2所示：

表2 變數的操作型定義與問卷設計

構面	衡量變數	文獻來源
個人屬性	指員工願意在組織裡持續工作的一種機制	Meyer et al.(1990)、Barrick & Zimmerman(2009)
	職業配適度是指個人的職業興趣或人格特質與其職業類型或職業選擇的一致程度	Holland(1997)以及 Spokane et al(2000)
	應徵者通勤距離越長	黃英忠(1995)
職場 激勵因子	薪資方面，員工本身以及本身與同儕間比較等，相對於自身自覺付出與回饋間的滿意程度	王滢庭(2006)、吳幸珍(2009)、顏素真(2012)
	員工對於工作職務上升遷及發展	
	主要衡量員工受訓後得滿意程度	
主管 領導風格	關心部屬需求及未來計畫與發展	Bass & Avolio(1994)
	領導者與部屬間主要以實質的回饋與員工的努力為交易基礎	
工作滿意	工作本身有關的問題，或是對工作的感覺	Weiss, Davis, England & Lofquist (1967)
	工作本身無關，如薪資、同事及環境等	
離職傾向	員工是否具有自願性離職的傾向	Mobley(1977)、陳宏光(2002)、邱奕宏(1991)

資料來源：本研究整理

3.3 前測問卷

本研究前測以 M 個案公司某部門之工程師為研究對象進行調查，問卷共發放 30 份，回收有 30 份有效問卷，回收率為 100%。以有效問卷進行信度分析，結果顯示離職傾向信度較不理想，刪除信度較低題項，並針對語意作更改後，達到較理想之水準，如表 3 所示

表 3 前測問卷題項之信度分析

研究變項	Cronbach'α 值	構面	項目個數	Cronbach'α 值
職場激勵因子	0.827	薪資福利	3	0.768
		升遷機會	3	0.825
		教育訓練	2	0.843
主管領導風格	0.926	轉換型	6	0.921
		交易型	5	0.818
工作滿意	0.852	內在滿意	4	0.669
		外在滿意	3	0.783
離職傾向	-1.681	更正後離職傾向	4	0.713

資料來源：本研究整理

肆、構面研究結果分析

4.1 有效樣本分析

本次發放正式問卷125份，主要施測對象為M公司不部門之工程師，共計發放125份問卷，回收有效樣本數共120份，有效回收率為96%。有效樣本分析，包括性別、年齡、教育程度、公司服務年資、公司擔任職級等五個變數進行敘述性統計，整理如表4所示。受訪者基本資料「性別」中，以男性最多，佔樣本數88.3%，因為從事工程師屬於男性較多，所以樣本中女性比例偏低。在「年齡」方面，是以30~40歲最多，佔整體的38.3%，其次為41~50歲(29.2%)、51歲以上(22.5%)，最少的是20~30歲(10%)。在「受教育程度」而言，研究所以上(指碩、博士)就高達了的69.2%，大學/專科也佔了30%，得知此受測對象都具有較高學歷之特徵。「公司服務年資」，以年資16年以上佔全部樣本35%，其次為5~10年

內(22.5%)、3~5年內(20%)，由此分佈狀況，其受訪者年資都較為資深。「公司擔任職級」方面，工程師職級佔了整體樣本75%，本身為工程師中擔任主管職的也佔了24.2%。

表4 受測者基本資料

變數	分類	人數	百分比	累計百分比
性別	男	106	88.3%	88.3%
	女	14	11.7%	100.0%
年齡	20-30歲	12	10.0%	10.0%
	31-40歲	46	38.3%	48.3%
	41-50歲	35	29.2%	77.5%
	51歲以上	27	22.5%	100.0%
教育程度	高中/高職	1	0.8%	0.8%
	大學/專科(學士)	36	30.0%	30.8%
	研究所以上(碩、博士)	83	69.2%	100.0%
公司服務年資	1年以內	5	4.2%	4.2%
	2~3年內	10	8.3%	12.5%
	3~5年內	24	20.0%	32.5%
	5~10年內	27	22.5%	55.0%
	10~15年內	12	10.0%	65.0%
	16年以上	42	35.0%	100.0%
公司擔任職級	主管級職	29	24.2%	24.2%
	工程師級職	90	75.0%	99.2%
	管理師級職	1	0.8%	100.0%

資料來源：本研究整理

4.2 敘述性統計分析

本研究將所回收之120份有效問卷，針對「職場激勵因子」、「主管領導風格」、「工作滿意度」與「離職傾向」等四個部分進行敘述性統計分析，各題項之平均數、標準差，如表5所示：

4.3 信效分析

本節將採用Cronbach's Alpha係數來探討各個構面的信度，來驗證問卷是否具有穩定性與一致性。整理如表5

表5 各構面之敘述統計與信度檢定

研究構面	子構面	平均數	標準差	Cronbach's α
職場激勵因子	子構面一：薪資福利			0.898
	1 我對公司的分紅入股制度感到滿意	3.09	1.037	
	2 我對公司提供給員工的福利措施與同業其他公司比較是感到滿意的	2.93	1.070	
	3 我的薪資比同年齡、年資的朋友來的好	2.96	1.095	
	子構面二：升遷機會			
	4 我對於公司、主管提拔同仁的方式感到滿意	3.07	1.106	
	5 我對於上級對我的提拔與賞識感到滿意	3.44	1.083	
	6 公司提供公平合理的升遷機會	3.04	1.133	
子構面三：教育訓練				
7 在目前得工作裡我有機會接受良好的教育訓練	3.36	0.968		
8 我所受得教育訓練對我的工作幫助很多	3.48	0.907		
主管領導風格	轉換型領導			0.933
	9 我的主管總是以身作則	3.76	1.145	
	10 我的主管能有效的幫助員工改善績效	3.58	1.105	
	11 我的主管會尋求來不同觀點的看法來幫助我解決問題	3.73	1.113	
	12 我的主管會花時間進行成員的教育與指導	3.52	1.145	
	13 我的主管會幫助我們發展長處	3.45	1.129	
	14 我的主管不會主動干涉部屬處理事情得過程	3.55	1.158	
	交易型領導			
	15 我的主管會事先告知我工作應注意的事項	3.57	0.984	
16 當工作進度緩慢時，我的主管會要求我積極完成工作	4.04	0.893		
17 我的主管會針對不同人提供適當的獎賞	3.59	1.111		
18 當責備我時，我的主管會告訴我錯在哪裡	3.76	0.926		
19 當我各項工作的表現低於平均水準時，我的主管會責備我	3.65	0.885		
工作滿意度	內在工作滿意			0.844
	20 我在目前得工作中能發揮自己的能力與專長	3.66	0.912	
	21 我清楚的知道自己未來升遷的機會	3.27	1.159	
	22 我有機會從現在的職位晉升到高一級的職位	2.73	1.137	
	23 與國內同業其他公司比較，我滿意目前的薪資	2.91	1.053	
	外在工作滿意			
24 以目前的薪資而言，我能夠接受現在的工作負荷量	3.16	0.987		
25 我對與工作單位內同事相處的情形感到滿意	3.93	0.837		
26 我很滿意目前得工作環境	3.33	0.997		
離職傾向	離職傾向	平均數	標準差	0.842
	27 我曾經考慮辭去目前的工作	3.36	1.165	
	28 我曾透過各種管道尋找其他工作機會	2.94	1.211	
	29 如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作	3.67	0.990	
30 如果有好的薪資，我會考慮辭去目前的工作	3.72	1.055		

資料來源：本研究整理

4.4 因素萃取

4.4.1 事前因素分析

本研究針對研究的構面包含職場激勵因子、主管領導風格、工作滿意度、離職傾向等四個量表進行因素分析。分析前先以KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)和Bartlett's球形檢定(Bartlett test of sphericity)定來判定是否適宜進行因素分析；根據表6結果顯示，職場激勵因子、主管領導風格、工作滿意度三個量表進行因素分析KMO值都大於0.8以上，但離職傾向KMO值偏低，為0.732，不過還是尚可分析的標準。Bartlett's球形檢定也皆顯著之標準，故本研究資料適合進行因素

分析。

表6 因素分析事前檢定

構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定		
		卡方值	自由度	P 值
職場激勵因子	0.85	670.013	28	0.000*
主管領導風格	0.914	1172.728	55	0.000*
工作滿意度	0.873	310.233	21	0.000*
離職傾向	0.732	224.413	6	0.000*

資料來源：本研究整理

4.4.2 萃取共同因素

一、 職場激勵因子

本研究透過因素分析後，激勵因子共有8各題項，每個問項都達0.6以上，都符合準則及檢測標準，萃取之後的結果得到2個主成份因素，第一個因素有5問項，特徵值4.700、累積解釋變異量58.746%，根據其意將其命名為「專業成就」；第二個因素有3問項，特徵值1.128、累積解釋變異量72.847%，故此命名為「福利報酬」。如表7所示：

表7 職場激勵因子因素負荷量分析

題 項	專業成就	福利報酬
1 我對公司的分紅入股制度感到滿意		0.815
2 我對公司提供給員工的福利措施與同業其他公司比較是感到滿意的		0.855
3 我的薪資比同年齡、年資的朋友來的好		0.770
4 我對於公司、主管提拔同仁的方式感到滿意	0.748	
5 我對於上級對我的提拔與賞識感到滿意	0.786	
6 公司提供公平合理的升遷機會	0.625	
7 在目前得工作裡我有機會接受良好的教育訓練	0.886	
8 我所受得教育訓練對我的工作幫助很多	0.808	
特徵值	4.700	1.128
解釋變異量(%)	58.746	14.101
累積解釋變異量(%)	58.746	72.847

資料來源：本研究整理

二、 主管領導風格

由表8顯示，經過因素分析主管領導風格構面後，每個問項都達0.6以上，都符合準則及檢測標準，萃取後的結果得到2個主成份因素。因素一共歸類9個問項，特徵值8.064、累積解釋變異量63.054%，命名為「關懷領導」；因素二共2個問項，特徵值8.064、累積解釋變異量75.022%，可命名因素為「成就領導」。

表8 主管領導風格因素負荷量分析

題項	關懷領導	成就領導
9 我的主管總是以身作則	0.902	
10 我的主管能有效的幫助員工改善績效	0.914	
11 我的主管會尋求來不同觀點的看法來幫助我解決問題	0.891	
12 我的主管會花時間進行成員的教育與指導	0.918	
13 我的主管會幫助我們發展長處	0.920	
14 我的主管不會主動干涉部屬處理事情得過程		0.765
15 我的主管會事先告知我工作應注意的事項	0.836	
16 當工作進度緩慢時，我的主管會要求我積極完成工作	0.685	
17 我的主管會針對不同人提供適當的獎賞	0.771	
18 當責備我時，我的主管會告訴我錯在哪裡	0.874	
19 當我各項工作的表現低於平均水準時，我的主管會責備我		0.708
特徵值	8.064	1.367
解釋變異量(%)	63.054	11.968
累積解釋變異量(%)	63.054	75.022

資料來源：本研究整理

三、工作滿意度

工作滿意度總共有7個題項，經過因素分析工作滿意度構面，刪除負荷量絕對值小於0.6的問項，其餘6個問項，萃取結果得到1個主成份因素，特徵值3.891、累積解釋變異量53.647%。如下表9所示：

表9 工作滿意度因素負荷量分析

題項	工作滿意
20 我在目前得工作中能發揮自己的能力與專長	0.833
21 我清楚的知道自己未來升遷的機會	0.838
22 我有機會從現在的職位晉升到高一級的職位	0.657
23 與國內同業其他公司比較，我滿意目前的薪資	0.71
24 以目前的薪資而言，我能夠接受現在的工作負荷量	0.674
25 我對與工作單位內同事相處的情形感到滿意	0.501
26 我很滿意目前得工作環境	0.798
特徵值	3.891
解釋變異量(%)	53.674
累積解釋變異量(%)	53.674

資料來源：本研究整理

四、離職傾向

根據表10顯示，離職傾向構面共計4個題項，透過因素分析萃取之後，每個問項都達0.6以上，都符合準則及檢測標準，萃取結果得出1個主成份因素。特徵值3.555、累積解釋變異量68.191%。

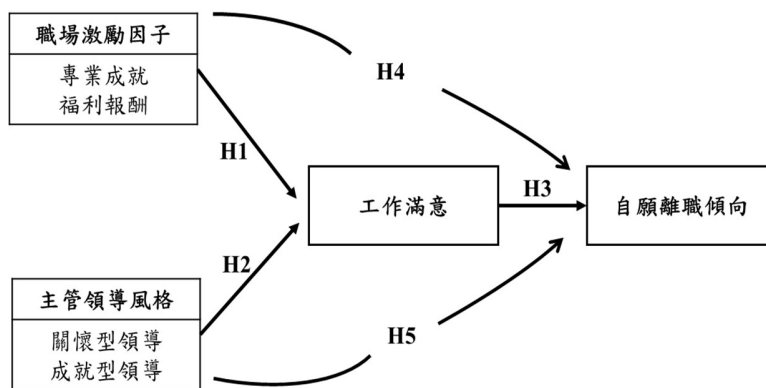
表10 離職傾向因素負荷量分析

題 項	離職傾向
27 我曾經考慮辭去目前的工作	0.832
28 我曾透過各種管道尋找其他工作機會	0.834
29 如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作	0.852
30 如果有好的薪資，我會考慮辭去目前的工作	0.784
特徵值	3.555
解釋變異量(%)	68.191
累積解釋變異量(%)	68.191

資料來源：本研究整理

透過主成份分析法進行因素萃取後，「職場激勵因子」從原來的三個構面(薪資福利、升遷管道、教育訓練)縮減為二個構面(專業成就、福利報酬)；「主管領導風格」從原本轉換型及交易型領導，將其改名為「關懷型領導」與「成就型領導」；工作滿意度及離職傾向則不變。依據因素分析萃取後發展出另一新架構，如圖2所示。

圖2 因素分析後之新架構圖



4.5 人口變項與各題項之差異分析

本章節主要檢定個人特徵變項在職場激勵因子、領導風格、工作滿意與離職傾向否有顯著性的差異。變異數分析主要是用來檢定多組相互獨立樣本的母體平均數是否具有顯著差異在進行變異數分析之前，先進行樣本母體變異數的同質性檢定，若各樣本的母體變異數皆具有同質性，使用變異數分析來進行之後的檢定，因此本研究針對不同變相個數說明如下：

一、當組別變項屬於二分類的類別變項時，使用獨立樣本t檢定進行檢，如。

二、當組別變項屬於三分類以上的類別變項時，使用單因子變異數分析進行檢定。在變異數分析達顯著時，再以Scheffé法進行事後比較。分析如下：

4.5.1 獨立樣本T檢定(性別、教育程度、公司職級)

本節將針對「性別」、「教育程度」與「公司職級」狀況採用獨立樣本T檢定分析其是否有顯著差異。因教育程度與公司職級樣本回收後只剩2個題項或樣本太少，故合併題項使用T檢定進行分析。

一、性別

不同性別在職場激勵因子、工作滿意度是沒有顯著差異的，但在主管領導風格中達顯著差異有三個題項，在離職傾向中「我曾透過各種管道尋找其他工作機會」是有顯著性差異。

二、教育程度

教育程度中「高中/職」此觀察值少於兩個，無法執行統計，故將其併入「大學/專科(學士)」中進行T檢定分析，

教育程度對於主管領風格中四個題項達顯著。不同教育程度在在職場激勵因子、工作滿意度、離職傾向沒有顯著差異。

三、公司職級

公司職級中其兩選項「管理師職級」及「工程助理/技術員」皆無觀察值，故進行T檢定分析。公司擔任職級只對職場激勵因子中的「我對於上級對我的提拔與賞識感到滿意」達顯著水準。

4.5.2 One-Way ANOVA單因子變異數分析(年齡、公司服務年資)

本節將針對年齡、公司服務年資採用單因子變異數分析檢定其是否達顯著差異。當分析檢定結果達顯著差異時，則再以Scheffé進行事後比較分析。

一、年齡

在以「年齡」在職場激勵因子中的51歲以上的受訪者對於「我對公司提供給員工的福利措施與同業其他公司比較是感到滿意的」認同度較高。離職傾向中的「我曾透過各種管道尋找其他工作機會」，31-40歲的受訪者欲尋求其他職缺的比例較高，其次為41-50歲、51歲以上。

二、公司服務年資

公司服務年資在主管領導風格構面無顯著的差異，但在職場激勵因子有一題項、工作滿意度有三題項、離職傾向有一題項有顯著水準，再以Scheffé進行事後檢定，就只剩下離職傾向中的「我曾透過各種管道尋找其他工作機會」達顯著差異，其顯示5-10年內年資的受訪者對於尋找其他工作較為明顯，其次為16年以上之受訪者。

4.6 研究變數間之相關係數分析

本研究以Pearson相關分析來觀察自變數(職場激勵因子、主管領導風格)、中介變數(工作滿意度)與依變數(離職傾向)之間的相關性。由表11中顯示，兩兩構面均呈現顯著相關。

表11 構面之相關分析

構面	職場激勵因子	主管領導風格	工作滿意	離職傾向
職場激勵因子	1			
主管領導風格	0.555**	1		
工作滿意	0.782**	0.582**	1	
離職傾向	-0.413**	-0.275**	-0.362**	1

**. 在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著

但在表12新子構面之間的相關性時，其中領導風格中的子構面之「成就領導」與「離職傾向」之間沒有達顯著相關，其表示員工不會因為被主管干涉工作或是被責怪而產生離職的傾向，相較之下對於組織發展是比較有幫助的。

表12 新子構面之間相關性

構面	次構面	專業成就	福利報酬	成就領導	關懷領導	工作滿意	離職傾向
職場激勵因子	專業成就	1					
	福利報酬	0.619**	1				
主管領導風格	成就領導	0.421**	0.192**	1			
	關懷領導	0.617**	0.306**	0.545**	1		
工作滿意	工作滿意	0.788**	0.594**	0.479**	0.561**	1	
離職傾向	離職傾向	-0.349**	-0.385**	-0.146	-0.278**	-0.362**	1

**. 在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。*. 在顯著水準為0.05時(雙尾)，相關顯著。

4.7 階層迴歸分析

本章節對各相關數之間的預測能力，將進行迴歸分析，以得出各變數對依變數的相關解釋能力，欲進行如下：

一、職場激勵因子、主管領導風格對工作滿意的主要效果

二、職場激勵因子、主管領導風格對離職傾向的主要效果

三、工作滿意度對職場激勵因子與離職傾向之中介效果

四、工作滿意度對主管領導風格與離職傾向之中介效果

一、職場激勵因子與工作滿意的迴歸分析結果

本研究透過職場激勵因子新的子構面「專業成就」、「福利報酬」與工作滿意進行迴歸分析，由表13結果顯示，「專業成就」及「福利報酬」對於工作滿意整體解釋力約為63% (Adj R²)，F值=103.431，P值=0.000達顯著水準。接著由Beta值判斷兩者間的正負相關係，專業成就達0.000之顯著水準，Beta值0.680；福利報酬達0.016顯著水準，Beta值0.173，由此表示，「專業成就」及「福利報酬」對於工作滿意呈正向關係，故H1成立。

表13 職場激勵因子對工作滿意迴歸分析結果

職場 激勵因子	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B之估計值	標準誤	Beta分配		
(常數)	6.216	1.003		6.197	0.000
專業成就	0.693	0.072	0.680	9.614	0.000
福利報酬	0.279	0.114	0.173	2.445	0.016
R ² /Adj R ²	0.639/0.633				
F值/顯著性	103.431/0.000***				

註：*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01

二、主管領導風格與工作滿意的迴歸分析結果

透過主管領導風格新的子構面「關懷型領導」與「成就型領導」為自變項，工作滿意度為依變項，進行迴歸分析，結果如表14所示。關懷型領導與「成就型領導」對於工作滿意整體解釋力約為34% (Adj R²)，F值=32.503，P值=0.000達顯著水準。再由Beta值判斷兩者間的正負相關係，「關懷型領導」達0.000之顯著水準，Beta值0.426；「成就型領導」達0.006顯著水準，Beta值0.247，由此表示「關懷型領導」與「成就型領導」對於工作滿意呈正向關係，故H2成立。

表14 主管領導風格對工作滿意迴歸分析結果

主管領導風格	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B之估計值	標準誤	Beta分配		
(常數)	6.423	1.892		3.395	0.001
關懷領導	0.230	0.048	0.426	4.819	0.000
成就領導	0.843	0.302	0.247	2.791	0.006
R ² /Adj R ²	0.357/0.346				
F值/顯著性	32.503/0.000***				

註：*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01

三、工作滿意與離職傾向的迴歸分析結果

以工作滿意為自變項，離職傾向為依變項，進行迴歸分析，根據表15分析結果顯示，「工作滿意」對於「離職傾向」整體解釋力約為12% (Adj R²)，F值=17.760，P值=0.000達顯著水準；再由Beta值判斷兩者間的正負相關係，其Beta值為-0.362，達顯著的負向影響，故「H3工作滿意度對離職傾向達顯著差異」成立。

表15 工作滿意對離職傾向迴歸分析結果

工作滿意	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B之估計值	標準誤	Beta分配		
(常數)	19.657	1.451		13.543	0.000
工作滿意	-0.298	0.071	-0.362	-4.214	0.000
R ² /Adj R ²	0.131/0.123				
F值/顯著性	17.760/0.000***				

註：*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01

本小節主要以階層迴歸分析來驗證中介變項之影響，依據Baron 與 Kenny (1986) 的觀點，

若以下三者關係成立，將必須符合以下情況：

一、成立要件一：自變數對中介變項有顯著影響效果

二、成立要件二：自變項對依變項有顯著影響效果

三、成立要件三：中介變項對依變項有顯著效果

四、成立要件四：自變項與中介變項對依變項的迴歸模式中，中介變項需對依變項有顯著影響，並且因為中介變項的加入後，自變項對依變項的影響降低(即為減弱)，甚至變為不顯著的情況。若加入中介變項後自變項對依變項的影響有減弱但仍呈現顯著，可以判定為部份中介效果；若呈現不顯著，則為完全中介效果。

四、工作滿意度對職場激勵因子與離職傾向之中介效果

H4-1:工作滿意度對專業成就與離職傾向具中介效果

H4-2:工作滿意度對福利報酬與離職傾向具中介效果

由表16可知，在模式一中，專業成就與福利報酬與離職傾向達顯著；整體解釋力(R²)為0.154，表示專業成就與福利報酬與離職傾向具有正向顯著關係，再檢視模式四之F值為8.318達顯著水準；整體解釋力(R²)為0.156。可發現專業成就與福利報酬對離職傾向的β值由模式一至三皆達顯著，模式四中專業成就的β值為-0.071不顯著，表示工作滿意度對專業成就與離職傾向具中介效果，可判斷H4-1成立。

另外，在模式四中福利報酬由-0.273降為 -0.254，福利報酬仍達顯著水準，表示工作滿意對福利報酬與離職傾向具為部份中介效果，可判斷H4-2成立。

表16 工作滿意度對職場激勵因子與離職傾向中介效果迴歸分析

研究變數	離職傾向 (Y)			工作滿意(M)
	模式一	模式三	模式四	模式二
	(X→Y)	(M→Y)	(X+M→Y)	(X→M)
專業成就(X1)	-0.179*		-0.071	0.680***
福利報酬(X2)	-0.273**		-0.245*	0.173**
工作滿意(M)		-0.362***	-0.159	
F	11.759***	17.76***	8.318***	103.431***
R ²	0.168	0.131	0.177	0.639
調整後 R ²	0.154	0.123	0.156	0.633
ΔR ²			0.009	

註：*表示P值<0.05；**表示P值<0.01達顯著水準

五、工作滿意度對主管領導風格與離職傾向具中介效果。

H5-1：工作滿意度對「關懷型領導」與離職傾向具中介效果。

H5-2：工作滿意度對「成就型領導」與離職傾向具中介效果。

由表17可知，在模式一中，「關懷型領導」與離職傾向達顯著；但「成就型領導」與離職傾向未達顯著水準；整體解釋力(R²)為0.061，表示關懷型領導與離職傾向具有顯著關係，再檢視模式四之F值為6.51達顯著水準；整體解釋力(R²)為0.122。而加入工作滿意後，可發現關懷型領導與成就型領導離職傾向的β值由模式一的-0.282降為-0.145關懷型領導達顯著水準；但在成就型領導未達到顯著水準，β值由模式一的0.008增加為0.088。根據以上結果表示，關懷型領導之中介效果成立，因此可判斷H5-1成立；但成就型領導之中介效果不成立，故H5-2不成立。

表17 工作滿意度對主管領導風格與離職傾向中介效果迴歸分析

研究變數	離職傾向 (Y)			工作滿意(M)
	模式一	模式三	模式四	模式二
	(X→Y)	(M→Y)	(X+M→Y)	(X→M)
關懷領導(X3)	-0.282**		-0.145	0.426***
成就領導(X4)	0.008		0.088	0.246***
工作滿意(M)		-0.362***	-0.323**	
F	4.897**	17.76***	6.51***	32.503***
R ²	0.077	0.131	0.144	0.357
調整後 R ²	0.061	0.123	0.122	0.346
△R ²			0.067	

註：*表示P值<0.05；**表示P值<0.01達顯著水準

伍、預測模型結果分析

本章為研究二，是根據M公司S部門履歷資料，對於「留任狀態」的進行預測分析。

5.1 樣本結構分析

針對2012~2017年在職與離職員工履歷83份進行資料分析，履歷資料的變數分為兩類：第一類屬於分類變數，計有7項個人基本資料(性別、婚姻狀況、應徵年齡...等)，其次數分配之百分比，如表18、第二類為個人背景變數，屬於比例尺的計量變數共有6項變數(受聘薪水、M公司的累積年資、相似年資、住家距離等)，其平均數及標準差，如表19所示；分類變數中，「性別」當中男性74人、女性9人，男性佔全部樣本約89.2%、女性約10.8%；婚姻狀況則是未婚50人、已婚33人，未婚佔全部樣本約60.2%、已婚約39.8%；年齡起算基準日以2018年2月底進行計算，就「應徵年齡」而言，21~30歲最多，佔全部樣本數43.4%，其次是31~40歲為41%，41~51歲佔全部樣本數10.8%，51歲以上最少，只有8.4%。以「實際年齡」而言，31~40歲為最多，佔全部樣本數的67.5%、其次是41~51歲與51歲，分別佔全部樣本數的20.5%與8.4%；21~30歲(含)以上則最少，只有3.6%。「畢業系所」中，以電子電機工程佔最多為58人佔樣本69.8%，其次為通訊相關科系10人佔12%、光電工程8人佔9.6%、其他7人佔8.4%，因樣本鎖定S部門履歷，故其員工背景為電子電機工程為主要，樣本中佔較高比例。「教育程度」中國立碩士為49人佔樣本數59.0%，佔樣本數一半以上，其次為私立碩士11人佔13.3%、國立學士及私立碩士皆為9人各別佔10.8%、國外碩士4人佔4.8%、博士1人佔1.2%，因為人數少將其合併於國外碩士人數。「前一公司規模」中，有待過大型企業人數有65人佔樣本數78.3%，接近八成、其次是中小企業10人佔12%、小企業3人(3.6%)及無工作經驗5人(6%)。「主管職」中75人(佔90.4%)無主管經驗，8人(佔9.6%)曾經有擔任主管經驗。「留任狀況」中是顯示2019年2月還在職之員工狀況，在職員工50人佔樣本數60.2%、回任在職者9人佔10.8%，離職人數24人佔28.9%，接近三成。

表18 基本資料表-分類變數

分類變數	分類	人數	百分比	累計百分比
性別	男	74	89.2%	89.2%
	女	9	10.8%	100.0%
婚姻	未婚	50	60.2%	60.2%
	已婚	33	39.8%	100.0%
畢業系所	電子電機工程	58	69.8%	69.9%
	光電工程	8	9.6%	79.5%
	通訊相關科系	10	12.0%	91.6%
	其他	7	8.4%	100.0%
教育程度	國外碩士	4	4.8%	4.80%
	國立碩士	49	59.0%	63.90%
	私立碩士	11	13.3%	77.10%
	國立學士	9	10.8%	88.00%
	私立學士	9	10.8%	98.80%
	博士	1	1.2%	100.00%
前一公司規模	小型企業	3	3.6%	3.6%
	中小企業	10	12.0%	15.7%
	大型企業	65	78.3%	94.0%
	無	5	6.0%	100.0%
主管職	否	75	90.4%	90%
	是	8	9.6%	100%
留任狀態	在職	50	60.2%	60.2%
	回任在職	9	10.8%	71.1%
	離職	24	28.9%	100.0%

資料來源：本研究整理

5.2 敘述統計

依據樣本資料中的連續變數，計算其平均數、標準差、最大及最小值，分析如表5-2所示；由「受聘薪水」分析中顯示，平均數約為67K，最少薪水為40K、最多為153K；在「M公司的累積年資」中平均年資為6.5年左右、最少年資則為2年、最久年資26年；「相似年資」中平均年資為6年左右、最少年資則無經驗、最久的相關產業年資為25年；「住家距離」而言，平均住家與公司距離約為29公里，最近為1.7公里、最遠者為280公里(新竹地區)。

表19 基本資料表-連續變數

連續變數	有效人數	平均數	標準差	最小值	最大值
應徵年齡	83	33.39	7.401	24	56
實際年齡	83	39.24	7.038	29	60
受聘薪水	83	67,867	17,478	40,000	135,000
M公司累積年資	82	6.5293	4.67648	2.00	26.00
相似年資	83	6.05	4.42	0	25
住家距離	76	29.989	52.7722	1.7	280.0

資料來源：本研究整理

5.3 交叉表分析

透過交叉表分析檢定兩個變項之間的分布概況，並以卡方檢定不同因素對留任狀態是否具顯著相關。如表20所示：

表20 影響留任狀態之卡方檢定分析

卡方檢定	數值	自由度	顯著性	顯著
性別	1.766	2	0.413	不顯著
婚姻	12.66	2	0.002*	顯著
畢業系所	3.507	6	0.743	不顯著
教育程度	17.044	8	0.030*	顯著
前一公司規模	35.153	6	0.000***	顯著
主管職	1.837	2	0.399	不顯著

資料來源：本研究整理

5.4 個人屬性與留任狀態之分析

本研究定義個人屬性包含：「M公司累積年資」、「住家距離」、「受聘薪水」、「相似年資」、「實際年齡」、「應徵年齡」等六項變數，根據Means平均數分析，如表5-4所示，在不同留任狀態下，「M公司累積年資」、「受聘薪水」、「實際年齡」、「應徵年齡」的 $P=0.000<0.001$ 皆達顯著水準；「住家距離」、「相似年資」的 P 值分別為0.724與0.642，皆未達顯著水準。

表21 個人屬性與留任狀態之分析

留任狀態		M公司 累積年資	住家距離	受聘薪水	相似年資	實際年齡	應徵年齡
在職	平均數	5.8420	32.081	65,286.00	6.1320	37.64	31.90
	個數	50	47	50	50	50	50
	標準差	2.52272	54.6829	15,927.515	3.88563	5.656	5.497
回任在職	平均數	14.7111	13.500	95,444.44	7.1111	49.22	45.00
	個數	9	6	9	9	9	9
	標準差	8.05612	14.1827	23,409.993	7.52404	8.028	8.337
離職	平均數	4.8217	30.017	60,541.67	5.5000	38.83	32.13
	個數	23	23	24	24	24	24
	標準差	3.35220	55.7900	12,399.085	4.15985	6.425	6.892
F檢定		25.392	0.324	16.563	0.446	13.570	17.417
Sig.		0.000***	0.724	0.000***	0.642	0.000***	0.000***

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

5.5 判別分析

本節將用M公司累積年資、住家距離、受聘薪水、相似工作年資等四個自變數，對因變數「留任狀態」進行判別分析，建構出「留任狀態」的判別模型與驗證其判別的精確率。結果如下表22，可產生兩個判別函數，其特徵值分別為2.558及0.459，Wilks' Lambda分別為0.193與0.685。表中顯示兩個判別函數的典型相關係數為0.848與0.561，Wilks' Lambda轉換成卡方檢定後皆達顯著。

表22 留任狀態的特徵值與Wilk's Lambda分析表

判別函數	特徵值	解釋 變異數%	典型 相關係數	檢定的 判別函數	Wilks' Lambda	卡方值 Sig.
1	2.558 ^a	84.8	0.848	1 到 2	0.193	111.968***
2	0.459 ^a	15.2	0.561	2	0.685	25.687***

註：*** $P<.000$

根據表23判別函數係數與結構矩陣總表建立預測模式，判別函數如下：

- 函數1： $y=1.109+$ 相似年資 $\times 0.169+$ M公司累積年資 $\times 0.496+$ 婚姻 $\times -0.225+$ 前一公司規模 $\times -0.002+$ 應徵年齡 $\times 0.337+$ 實際年齡 $\times -0.459+$ 教育程度 $\times -0.224$

- 函數2： $y=7.471+$ 住家距離 $\times 0.001+$ 相似年資 $\times 0.216+$ M公司累積年資 $\times 0.222+$ 婚姻 $\times 1.414+$ 前一公司規模 $\times 0.654+$ 應徵年齡 $\times 0.045+$ 實際年齡 $\times -0.330+$ 教育程度 $\times -0.349$

表23 判別函數係數與結構矩陣彙總表

區別變數	典型區別函數係數		標準化的典型區別函數係數		結構矩陣		Fisher's 現性判別函數係數 留任狀態		
	1	2	1	2	1	2	在職	回任在職	離職
教育程度	-0.224	-0.349	-0.302	-0.471	0.115	-0.411	4.131	3.631	4.950
實際年齡	-0.459	-0.330	-2.527	-1.816	0.329	-0.504	6.235	4.619	7.405
應徵年齡	0.337	0.045	1.847	0.248	0.422	-0.452	-1.804	-0.314	-2.403
前一公司規模	-0.002	0.654	-0.001	0.313	-0.144	0.529(*)	23.930	22.912	23.070
受聘薪水	0.000	0.000	0.477	-0.071	0.490(*)	-0.320	0.000	0.001	0.000
婚姻	-0.225	1.414	-0.103	0.650	0.229(*)	0.053	-9.904	-13.121	-11.412
M公司累積年資	0.496	0.222	1.608	0.718	0.478(*)	-0.218	-4.083	-2.129	-5.171
相似年資	0.169	0.216	0.717	0.918	0.151(*)	-0.075	-3.896	-3.448	-4.452
住家距離	0.000	0.001	0.002	0.077	-0.048	0.080(*)	-0.001	-0.003	-0.003
(常數)	1.109	7.471					-118.609	-136.543	-131.575

資料來源：本研究整理

依據表24為判別結果分析表，表中顯示75個有效樣本中，共有9個樣本被誤判，故全體觀察值的正確判別率為88%。

表24 留任狀態判別分析結果表

實際類組	留任狀態	預測的各組成員			總和
		在職	回任在職	離職	
實際類組	在職	45(95.7%)	0	2(4.3%)	47(100%)
	回任在職	1(16.7%)	5(83.3%)	0	6(100%)
	離職	6(27.3%)	0	16(72.7%)	22(100%)

註：原始組別觀察值正確判別率88%=(45+5+16)/75。

陸、結論與建議

6.1 研究一之假說驗證結果

研究一主要目的是要探討職場激勵因子、主管領導風格、工作滿意是否會影響員工離職傾向。本研究經證實分析後，結果如表24所示，並就其結果討論如下：

表24 研究假說與實證結果

研究假說	實證結果
H1：職場激勵因子對工作滿意達顯著正相關。	成立
H1-1:專業成就對於工作滿意度達顯著正相關。	成立
H1-2:福利報酬對於工作滿意度達顯著正相關。	成立
H2：主管領導風格對工作滿意度達顯著正相關。	成立
H2-1：關懷型領導對工作滿意度達顯著正相關。	成立
H2-2：成就型領導對工作滿意度達顯著正相關。	成立
H3：工作滿意度對離職傾向達顯著負相關。	成立
H4：工作滿意度對職場激勵因子與離職傾向具中介效果。	成立

H4-1:工作滿意度對專業成就與離職傾向具中介效果	成立
H4-2:工作滿意度對福利報酬與離職傾向具中介效果	成立
H5：工作滿意度對主管領導風格與離職傾向具中介效果。	部份成立
H5-1：工作滿意度對「關懷型領導」與離職傾向具中介效果。	成立
H5-2：工作滿意度對「成就型領導」與離職傾向具中介效果。	不成立

資料來源：本研究整理

一、人口統計變數與各變數之差異發現

人口統計變數在各構面題項中的差異性分析結果：

1. 性別與各題項之的檢定，只有在主管領導風格中三個問向有顯著差異，且皆為女性認同感高於男性，可說明女性在職場上會得到主管較多的幫；離職傾向中的一個問項數據顯示男性高於女性，也可說明男性有較高的意願轉換跑道。
2. 教育程度與各題項之的檢定，在主管領導風格之構面部分題項有顯著差異，且大致上以大學/專科(碩士)的員工對變項的感受較為明顯。
3. 公司職級與各題項之的檢定，職場激勵因子中有部分顯著差異，以有擔任主管職的感受度較高。
4. 在年齡分布方面，不同年齡層在職場激勵因子、工作滿意度、離職傾向，部份題項是有顯著差異；分別為51歲對於職場激勵因子及31-40歲對於離職傾向感受度較明顯。
5. 在年資分佈方面，在離職傾向有顯著差異，其顯示年資5-10年內有較高的離職傾向。

二、職場激勵因子與工作滿意之關係

透過統計分析結果後可得知，職場激勵因子與工作滿意度間達顯著相關，再進一步探討因素構面之關係，則顯示職場激勵因子的因素：專業成就與福利報酬與工作滿意度存在顯著正相關，亦即代表當公司給予員工在工作上高度的肯定與優渥的福利，則可增強其對於工作的滿意度，此與本研究的預期一致。

三、主管領導風格與工作滿意度之關係

由分析結果發現，主管領導風格與工作滿意度兩變數之間具有顯著相關，接著再探討各因素構面之關係，發現領導風格中的成就領導、關懷領導與工作滿意度成顯著正相關，代表此兩種類型領導風格的主管都可幫助員工提升其工作滿意度。員工對公司滿意度與信任的其中一個重要因素也是主管的支持，感覺到主管支持的員工，在工作滿意度上會比他人更好。此與本研究的預期一致。

四、工作滿意度及離職傾向之關係

由分析結果發現，工作滿意度與離職傾向兩變數之間具有顯著負相關。根據之前文獻探討所述，當員工有在工作上有不滿意的結果，將會負面的行為，進而產生離職的傾向。此與本研究的預期一致。

五、工作滿意度對職場激勵因子與離職傾之中介效果

工作滿意度對職場激勵因子的專業成就與福利報酬對於離職傾向之間是具完全中介效果。本研究結果顯示，M公司的專業成就(合理升遷管道、良好教育訓練等)有明顯影響其工作滿意度；另外在薪資報酬方面，也確實會產生中介效果，根據之前文獻探討所述，當無法滿足員工滿意度時，其工作意願就會下降，最後可能會導致員工產生離職的意圖。與本研究的預期一致。

六、工作滿意度對主管領導風格與離職傾向中介效果

工作滿意度對主管領導風格中的成就型領導與離職傾向之間未達顯著差異，故中介效果是不成立；而在主管領導風格中的關懷型領導與離職傾向之間達顯著差異，中介效果成立。思考其原因可能為成就型領導較偏向交易型領導，領導者與部屬之間建立在報酬換取的模式上，部屬會認為工作報酬是自己的努力所換取的，與領導者無關，故無法透

過工作上滿足影響離職傾向。而關懷型領導屬於是領導者與部屬之溝通，共同建立努力目標，且透過關懷，協助部屬發揮其潛能，較能從工作上獲得滿足進而影響離職傾向。

6.2 研究二之結果

研究二主要目的是建立預測模式並驗證模型之績效，探索能夠判別高風險離職人員，將提供個案公司作為人力資源管理的輔助資訊。本研究針對欲預測之因子進行預測模式判別與驗證，其正確區別率達88%，得到兩組判別方程式較符合判別方程式如下：

- 函數1： $y=1.109+$ 相似年資 $\times 0.169+$ M公司累積年資 $\times 0.496+$ 婚姻 $\times -0.225+$ 前一公司規模 $\times -0.002+$ 應徵年齡 $\times 0.337+$ 實際年齡 $\times -0.459+$ 教育程度 $\times -0.224$
- 函數2： $y=7.471+$ 住家距離 $\times 0.001+$ 相似年資 $\times 0.216+$ M公司累積年資 $\times 0.222+$ 婚姻 $\times 1.414+$ 前一公司規模 $\times 0.654+$ 應徵年齡 $\times 0.045+$ 實際年齡 $\times -0.330+$ 教育程度 $\times -0.349$

6.3 管理意涵

如本研究的研究動機，員工是企業最重要的資產，留才做得好，離職率降低外，自然也可化解人才招募的龐大壓力。人力資源的這兩大重要主軸，其實是相輔相成一體兩面的。面對此情況下，如果企業不希望面臨離職成本的增加，應審慎評估探究員工離職的真因與根本問題，方能有機會改善留才的具體成效。本研究將依研究結論提出建議做為企業實務面以及後續研究建議之參考：

一、職場激勵因子

由本研究結果所提出之升遷管道、教育訓練、薪資福利、股票分紅、工作環境之滿意度個問項中，以教育訓練的問項滿意度最高，顯示員工對於現有制度給予正面肯定；但股票分紅、薪資福利較低，可能因為近幾年來大環境的動盪，導致企業獲利也不如以往，近而導致分紅分股降低，影響了員工對此制度的滿意度。面對無法臆測的大環境不景氣，應該再去思考是否還有其他方式更能激勵員工，如工作再設計、員工關係、團隊氣份等。若能從滿足員工在工作中的三個基本渴望「薪酬福利(Compensation)」、「訓練發展機會(Development)」、「團隊氛圍/企業文化(Environment)」三個面向為出發點，更能激勵員工在工作上的發展。

二、主管領導風格

本研究的所顯示的主管領導風格中關懷型領導領導是具有部分顯著影響。但沒有單一絕對的領導風格，能夠應付所有員工的狀況，有效能的領導者應該依據部屬的年資和任務性質調整領導風格，給予適當的工作支持和指導。且面對不同階段工作能力和工作意願的部屬，也給予不同的領導方式。如部屬為新進員工時，雖然工作意願高，但對工作技術不熟悉，這時領導者應與部多溝通，並加強對幫助於工作上的指導與熟悉，指引出對的工作方向。而身為公司的主管，更應該要以身作則，但並不是主管都知道該怎麼支持及指導部屬，所以人力資源單位應該要定期舉辦專業的主管領導相關教育課程，並針對有淺力之員工施以主管培訓相關課程。

三、工作滿意

透過職場激勵因子與主管領導風格，瞭解員工對於公司的想法，整體評論是正向的，但除了此兩項構面外，還有其他會影響工作滿意度的因素，企業可以藉由定期的工作問卷、輕鬆的面談、離職員工的面談、各部門員工交流等，傾聽員工的聲音，有效的找出員工所重視的因子，改善並提升其需求，讓員工感受到公司的重視，近而促使員工全心全意投入於組織中。

四、研究一與研究二應用

研究一主要目的是要探討職場激勵因子、主管領導風格、工作滿意是否會影響員工離職傾向，而研究二主要目的是根據面試者資料建立面試者未來離職傾向的預測模式。未來可思考將研究一影響離職傾向的主要因子，納入員工面試與基本資料分析，以增加研究二預測模型的資料庫並提升預測模型的準確度，以做為人力主管任用的考量依據。

6.4 研究限制與未來建議

一、本次研究一只針對單一公司進行問卷調查；而在研究二的履歷資料因公司個資故取得樣本數偏少，且只对單一部門，恐有代表性不足之虞，因此結論可能無法推致全體。建議後續研究可針對判別分析的自變數多加定義，並增加研究案例，以提升判別分析函數之判中率，於實務界廣泛運用。

另外，本研究為南部企業，建議後續研究者若想繼續研究半導體在各變數之概況，可加入北部或中部研究對象，並且更深入比較各地區對相關變數之差異。

二、主管領導風格只以兩個構面假說，可能會在造成難以反映真實現況，且員工作回答時會礙於身分或情境等原因，無法客觀填答，若是可以對該員工所屬主管近行訪談，之後再與其員工填答做比較，可以使其研究結果更完整。

三、離職傾向的因素很多，本研究是根據文獻探討後建構其問項，其原因較無法深入切中，若能在發展問卷時，先訪問離職者的真實感受，再做為問題之題項，研究結論就可更貼近真實現況。

參考文獻

1. 王澄婷 (2006)，中小型製造業的訓練投入產出關聯性之研究，國立臺北大學企業管理學系博士論文。
2. 吳幸珍 (2009)，中華電信員工教育訓練成效之研究-以新竹營運處為例，中華大學經營管理研究所碩士論文。
3. 邱奕宏 (1992)，企業內員工薪資滿足感與離職意願之相關性研究-以新竹科學園區資訊相關企業為例，中國文化大學勞工研究所碩士論文。
4. 陳慈徽 (2006)，以資料探勘技術預測技術員離職傾向-以南科某公司為例，成功大學國際管理碩士在職專班碩士論文。
5. 陳宏光 (2002)，員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討-以面對組織變革台鐵為例，國立中山大學人力資源研究所碩士論文。
6. 陳怡靖、鄭耀男 (2009)，台灣地區幼兒教師異動傾向之影響因素研究:檢驗個人背景、社會交換、價值適配、分配公平、工作負荷、薪資之角色，屏東教育大學學報-教育類，第 32 期，頁 1-34。
7. 許士軍 (1977)，工作滿足、個人特徵與組織氣候文獻探討及實證研究。
8. 黃英忠、余德成、林營松 (1995)，組織氣候、工作特性、人格特質、家庭因素、領導行為、與組織承諾間關係之研究-以楠梓加工出口區員工為例，人力資源發展學報，第 5 期，頁 15-40。
9. 劉莉玲 (2009)，金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向之關係研究，會計與財金研究，第 2 卷 1 期，頁 57-81。
10. 顏素珍 (2011)，教育訓練成效、激勵因素與工作績效關係之研究-以半導體 A 公司為例國立高雄大學亞太工商管理學系碩士專班論文。
11. Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 183-206.
12. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Bottery, M. (2012). Leadership, the logic of sufficiency and the sustainability of education. *Educational Management Administration and Leadership*, 40, P449-463.
13. Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195-210.
14. Davis, K. (1972). *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.

15. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
16. Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. *Psychological Assessment Resources*.
18. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
19. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
20. Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
21. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*.
22. Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall International Ltd, 25-40.
23. Robbins, S. P. (1983). *Organization theory: The structure and design of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
24. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational culture*. *Organizational behavior*, 28-50.
25. Johnstone M., Boles J. & Hair J., (1987). "Motivation and supervision of the sales force", Working Paper ,87(3).
26. Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. The University of Minnesota Press, Minneapolis.research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32