

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

影響員工離職傾向的因素分析：以越南為例

Factors Impact on Employees's Turnover Intention: Evidence on
Viet Nam as Example

裴文勉

Bui Van Mien

指導教授：袁淑芳 博士

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南 華 大 學
企業管理學系管理科學碩士班
碩 士 學 位 論 文

影響員工離職傾向的因素分析：以越南為例

Factors Impact on Employees's Turnover Intention: Evidence on Viet
Nam as Example

研 究 生： 裴文敏

經考試合格特此證明

口試委員： 郭東昇

藍俊雄

袁淑芳

指導教授： 袁淑芳

系主任(所長)： 藍國忠

口試日期：中華民國 110 年 06 月 18 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生裴文勉君在本系修業3年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：裴文勉君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：裴文勉君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：影響員工離職傾向的因素分析:以越南為例

(2)學術期刊：

本人認為裴文勉君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：影響員工離職傾向的因素分析:以越南為例，以參加碩士論文口試。

指導教授： 簽章

中華民國110年5月19日

誌謝

兩年在台灣留學的美好研究生涯一轉眼即將結束了，我有兩年的青春是在南華大學，很快就要離開這裡了，真的感到很捨不得。在南華學習的時間我有很多美好的回憶，也有難過，也有愉快，永遠都不會忘記。在學校的每個角落都將充斥我在這裡學習滿滿的回憶。兩年過去了，我成長了很多，從對於企業管理從沒有任何知識基礎，到現在因為這裡的老師們熱情的教育與自己的努力，今天的我已經改變了。

來南華大學讀書的這個緣分是由於袁淑芳教授的因緣，所以首先我要感謝我親愛的指導教授袁淑芳老師。如果沒有她的幫助，她的關心照顧就沒有今天的我可以順利完成這個論文研究。

再者，我要感謝陪伴我一起度過所有困難的朋友，感謝心英姐和林妮君姐，兩面來共同努力與在生活中以及學習方面幫助了我很多；感謝袁淑芳博士，黃國忠博士一直不斷的為我鼓勵，為我加油，在你們的身上我學習到積極的工作態度及勤勉的人生哲學。

感謝父母的辛苦工作養育及在就學過程中不斷支持我。如果沒有你們的鼓勵與支持我早就放棄了。

謝謝所有關心，協助我的師長，家人及朋友，在此致上最深的感謝！

裴文勉謹誌於

南華大學企業管理系管理科學碩士

民國 110 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

109 年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：影響員工離職傾向的因素分析：以越南為例

研究生：裴文勉

指導教授：袁淑芳 博士

論文摘要內容：

高離職率一直是公司人力資源管理上重要的議題，為了達到離職成本降低的目的，包括僱用，招聘和選拔員工，公司都在努力地降低離職率，並積極地保留優秀的員工。本研究的目的是分析影響員工離職傾向的因素，研究方法採問券調查法，樣本選定對越南胡志明市，並擇選四類型態公司（商業、製造業、金融業、服務業或其他）的上班族作為研究對象，回收有了有效問卷 260 份。根據本研究的結果發現，領導風格和組織文化對工作滿意度有正面影響；工作壓力對離職傾向有正面影響；工作滿意度對離職傾向有負面影響，然而，組織承諾對離職傾向在統計上不具顯著性。最後，本研究根據上述結果對機構提出解決員工高離職率的方法。

關鍵詞：組織文化、領導風格、工作壓力、工作滿意度、組織承諾、離職傾向

Title of Thesis: Factors Impact on Employees's Turnover Intention: Evidence on Viet Nam as Example

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

Graduate Date: June 2021

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Bui Van Mien

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

Abstract

Turnover is a painful issue in organizations, in the world of tough competition the organizations try to minimize their turnover ratio and save their cost, turnover cost consists of hiring, recruiting, and selecting the employees. The purpose of this study to examine the influence of work stress, job satisfaction, and organizational commitment on employee turnover intention and the extent to identify the relationships between factors: work stress, organizational culture, leader style with job satisfaction and job satisfaction with organization commitment. SPSS version 21 was employed to test the theoretical framework from 260 valid responses who are working at the main type of companies including commercial, manufacturing, financial, and service in Viet Nam. Present research findings reveal that there is a significant and positive influence of leadership style and organizational culture on employee job satisfaction. Besides, work stress has a significant and positive influence on employees' turnover intentions, however, job satisfaction, and organizational commitment have a negative influence on employee turnover intention. In the end, solutions and implications were discussed.

Keywords: Organizational Culture, Leader Style, Work Stress, Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention

目錄

準碩士推薦函.....	I
誌謝.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	V
表目錄.....	IX
圖目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	4
1.3 研究目的.....	5
第二章 文獻探討.....	7
2.1 離職傾向定義.....	7
2.1.1 離職傾向有關的研究.....	8
2.1.2 組織承諾的定義.....	10
2.1.3 工作滿意度定義.....	11
2.1.4 工作壓力的定義.....	12
2.1.5 領導風格定義.....	13
2.1.5.1 激勵型領導.....	14
2.1.5.2 交易型領導.....	15
2.1.6 組織文化定義.....	16
2.2 假設發展.....	17
2.2.1 領導風格影響到工作滿意度.....	17

2.2.2 組織文化影響到工作滿意度.....	18
2.2.3 工作壓力影響到工作滿意度.....	19
2.2.4 工作滿意度影響到組織承諾.....	19
2.2.5 工作壓力影響到離職傾向.....	20
2.2.6 工作滿意度影響到離職傾向.....	20
2.2.7 組織承諾影響到離職傾向.....	21
第三章 研究方法.....	23
3.1 研究模型.....	23
3.2 研究假設.....	23
3.3 工具.....	24
3.4 研究變項之操作型定義.....	25
3.4.1 領導風格.....	25
3.4.2 組織文化.....	26
3.4.3 工作壓力.....	26
3.4.4 工作滿意度.....	27
3.4.5 組織承諾.....	27
3.4.6 離職傾向.....	28
3.5 翻譯.....	28
3.6 前測問卷.....	29
3.7 人口統計分析.....	29
3.8 實證分析方法.....	30
3.8.1 描述統計.....	30
3.8.2 因素負荷量（效度）和信度測試.....	30
3.8.2.1 因素負荷量.....	30

3.8.2.2 信度測試.....	30
3.8.3 獨立樣本 T 檢定.....	31
3.8.4 單因子變異數分析.....	31
3.8.5 迴歸分析.....	31
3.8.5.1 簡單迴歸分析.....	31
3.8.5.2 多元線性迴歸分析.....	31
第四章 資料分析.....	33
4.1 因素負荷量信度與分析.....	33
4.1.1 信度分析.....	33
4.1.2 因素負荷量分析.....	33
4.2 正式問卷.....	34
4.2.1 述性統計分析.....	34
4.2.1.1 樣本回收情形.....	34
4.2.1.2 敘述性統計.....	35
4.2.1.3 問卷變項之基本統計量分析.....	37
4.2.2 差異性分析.....	41
4.2.2.1 獨立樣本 T 檢定.....	41
4.2.2.2 單因子變異數分析.....	42
4.2.3 因果分析.....	47
4.2.3.1 相關分析.....	47
4.2.3.2 迴歸分析.....	48
4.2.3.3 工作滿意度對工作壓力跟離職傾向之中介效果.....	49
4.2.3.4 組織承諾對工作滿意度跟離職傾向之中介效果.....	51
4.3 結論.....	52

第五章 結論與建議	53
5.1 結論	53
5.2 研究建議	57
5.3 研究限制及未來研究建議	59
第六章 參考文獻	60
一、中文部分	60
二、英文部分	62
附錄 1：問卷調查－中文版	75
附錄 2：問卷調查－越文版	81



表目錄

表 2.1 離職傾向的定義	7
表 2.2 組織承諾的定義	10
表 2.3 工作滿意度定義	12
表 3.1 前測問卷題項之信度值	29
表 4.1 本研究各變項之信度值	33
表 4.2 本研究各變項之效度值	34
表 4.3 問卷回收情形	35
表 4.4 基本資料分析表	36
表 4.5 基本統計量分析	38
表 4.6 性別對於本研究各變項之獨立樣本 T 檢定分析結果	41
表 4.7 婚姻狀況對於本研究各變項之獨立樣本 T 檢定分析結果	42
表 4.8 年齡之單因子變異數分析表	43
表 4.9 教育程度別之單因子變異數分析表	43
表 4.10 收入之單因子變異數分析表	44
表 4.11 工作經驗之單因子變異數分析表	45
表 4.12 工作職位之單因子變異數分析表	46
表 4.13 產業別之單因子變異數分析表	46
表 4.14 各變項之相關分析	47
表 4.15 領導風格、組織文化與工作滿意度之迴歸分析表	48
表 4.16 工作滿意度對於工作壓力與離職傾向之中介效果驗證	50
表 4.17 組織承諾對於工作滿意度與離職傾向之中介效果驗證	51
表 4.18 本研究的假設經過分析的結果	52

圖目錄

圖 1.1 揭示越南 2008-2018 年之經濟成長	1
圖 1.2 揭示 2010-2017 年，越南與越南的外商公司之離職率.....	2
圖 2.1 Price & Mueller 研究的模型	9
圖 2.2 Kumar et al. 的研究的模型	9
圖 3.1 研究架構圖.....	23
圖 4.1 領導、組織文化對工作滿意度之影響.....	49
圖 4.2 工作滿意度對於工作壓力與離職傾向之中介效果	50
圖 4.3 組織承諾對於工作滿意度與離職傾向之中介效果	52



第一章 緒論

1.1 研究背景

近年越南的經濟快速成長，帶動地區經濟穩定發展，成為東協經濟區的領頭羊。如下圖所示，圖 1.1 揭示越南 2008-2018 年之經濟成長。

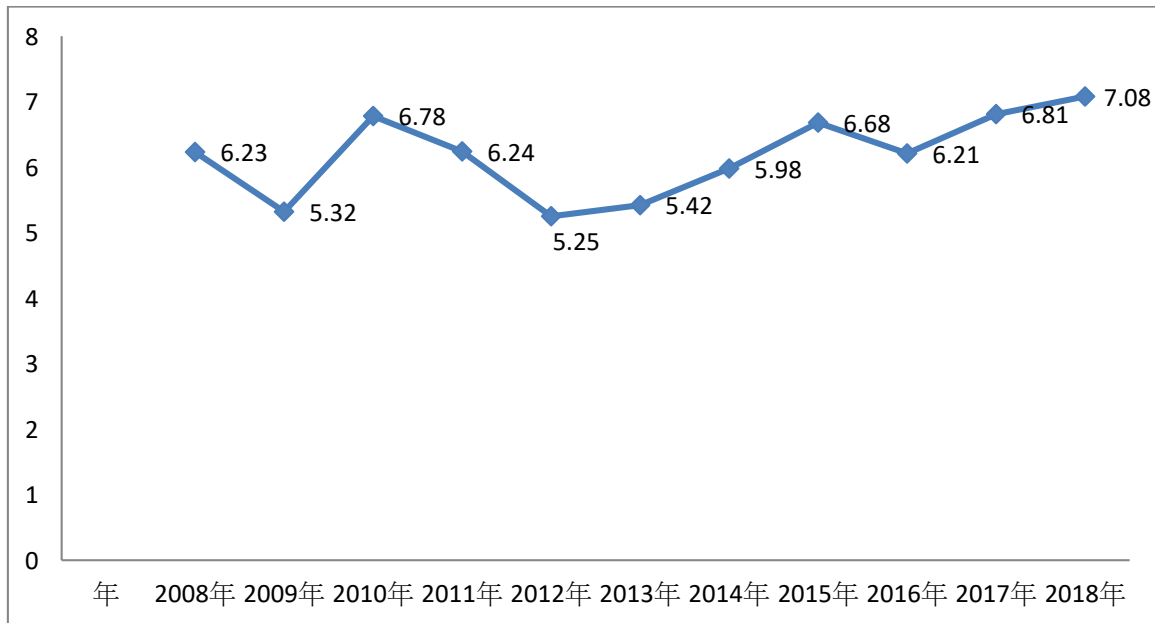


圖 1.1 揭示越南 2008-2018 年之經濟成長

資料來源：本研究整理

根據 Vietnamese National Financial Supervisory Commission 和 Munkas Media CO., LTD 提出 Jones Lang LaSalle 2019 年 1 月期間的市場研究報告此份報告顯示越南 2018 年的 GDP 達到 7.08%，是自 2008 年以來的最高水平。僅在 2018 年第四季(年底)的 7.31%，稍低 2017 年同期的 7.65%。然而在高 GDP 下，越南的經濟成長卻隱含重要的隱憂，即較高的勞動流動率。圖 1.2 揭示 2010-2017 年，越南本地公司與越南的外商公司之離職率。

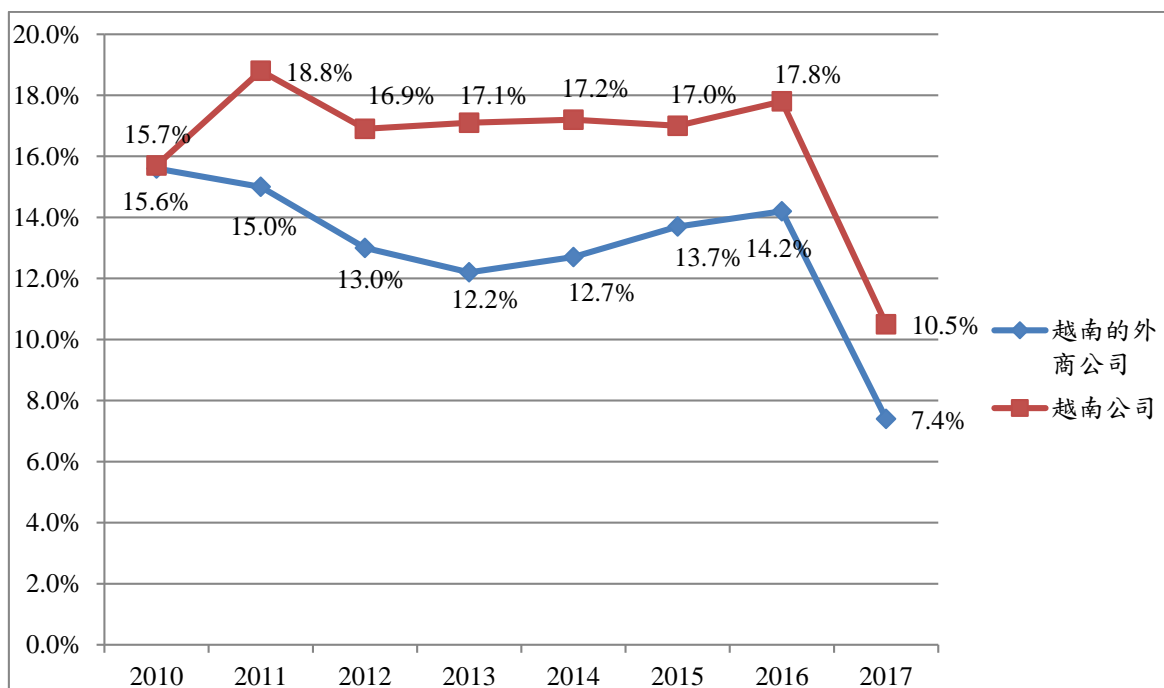


圖 1.2 揭示 2010-2017 年，越南與越南的外商公司之離職率

資料來源：本研究整理

根據 Mercer-Talentnet 的調查¹，由上圖所示，我們可以發現，自 2010 年開始，越南本土公司的離職率明顯的高於越南的外商公司的平均值。

雖然越南的本土公司在 2017 年明顯的降低至 10.5%，然而相對越南的外商公司的 7.4%，仍明顯的偏高²。換言之越南的離職率較高於其他國家，成為越南經濟快速成長的一個重要的隱憂。

造成高離職的原因為何？根據 2015 年 1 月，在線 VietnamWorks 招聘公司發布了一項以「越南工人的離職傾向的觀點」為主題的離職傾向調查³。這結果可以給離職傾向解釋的原因。該調查是針對越南的 12,652 名

¹網址: <https://www.doisongphapluat.com>

²2017 年的統計資料與往年出現結構性差異，則原因在於不同市調公司所致。然而數據果，仍然顯示越南的離職率較高於其他國家，這就是越南經濟快速成長下了一個一個重要的隱憂

³網址: <https://baodatviet.vn>

員工作抽樣調查，結果顯示：

- 一、57%的人沒有機會自我晉升和發展（沒有分配新的挑戰、沒有培訓、沒有明確的晉升和發展路線圖）
- 二、55%的人感到不受尊重（能力未被認可，但是當錯誤被放大或覺得很容易被取代時）
- 三、54%的人感到自身工作能力與薪水配比不成正比
- 四、39%的老闆（上司）很苛刻老闆（上司）自我設限、干擾員工的職業發展或工作成就
- 五、31%的公司文化或公司狀況是不適當的（例如，公司追求的價值觀與自身價值觀不符或公司的經營狀況不佳）
- 六、29%的人缺乏完成任務的支持（太多的規則、流程、慣例、公司內部的內部文化導致工作時間和士氣的損失）
- 七、27%的人不再對工作感興趣
- 八、21%的人必須加班（定期加班、工作量過多、沒有時間私人生活）。

另一方面，根據在線 VietnamWorks 人力公司的調查⁴結果顯示：在 2019 年上半年度，高達 79%的受調查雇主表示有人員缺少，大公司的員工短缺率更高。

因此，規模為 100 名員工以下的公司中有 74%的企業表示人員缺少、100-500 名員工的公司中有 76%的企業表示人員缺少。

501-1000 名員工和 1001-5000 名員工的公司中有 87%的企業表示人員缺少，而規模超過 5000 人的公司中有 80%的企業表示人員缺少。

由於越南經濟正持續的發展，導致了許多新興和快速發展的產業。

⁴網址：<https://zingnews.vn>；<https://ictnews.vietnamnet.vn>

另外，由於新註冊企業數量的增加，大量工作導致小型和大型企業的人力資源缺少狀況很嚴重，使得員工的需求量變大，但對於工作滿意度和組織的要求也增加了，間接造成勞工相對的流動率變高。

以上的資訊除了揭露越南勞工的離職原因外，其重要的隱含訊息在於越南勞工的意識逐漸抬頭，造成勞工對工作滿意的要求，不再僅限於薪資福利等誘因，換言之，由以上的統計數據發現，越南的經濟成長，使得勞工需求大增，產生了另一個負效應則為勞工意識抬頭，高離職率的問題產生。

1.2 研究動機

由於高離職率可能造成高訓練成本的問題，故何種原因將導致高離職率將成為值得探討的議題。同時員工離職率因素的確認，將可以提供公司制定人資部門針對員工的留任策略的第一步。

在激烈的競爭中，每個組織都充分意識到人員是支援和推動組織成功的主要資源。

因此，組織和人力資源部都會努力制定策略，以招聘、吸引和留住優秀的員工進入公司。不僅需要有知識和專業能力的人，而且公司也需要有毅力、努力、有責任感的員工來承擔責任。

但是新進員工進入新職場時皆會面臨焦慮、興奮、緊張等情緒，在經過一段時間適應新環境，他們的職業生活才會變得平穩穩定(Tyler, 2007)。

當任職的時間越久，新進人員在工作中變得更加熟練和專業，這意味著任期越長，員工工作上所獲得的知識就越多。當員工工作時，他們從工作中獲得經驗、影響力和生產能力，這有助於加強工作績效(Becker, 1964)。所有獲得的知識和專業知識也被認為是增加價值，提高了個人在

勞動力市場上的競爭力(Brown, 1989; Silherman & Galor, 1990; Strober, 1990)，故降低勞工離職率將可以有效地提高公司的經營效率。

據此，這項研究的目的是研究越南企業的工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職意願之間的關係，並獲得相關數據。

藉由這項研究的結果可以讓我們深入瞭解為什麼員工會考慮離開公司。這些資訊可能是組織變革的催化劑，降低離職率，從而提高組織盈利能力。除此之外，本研究還蒐集資料，探討工作壓力、組織文化、領導風格對工作滿意度及組織承諾的影響，以及各因素間的關係。

1.3 研究目的

現有勞動力的留任率和生產力水準是人力資源管理中的一個重要問題。員工離職是組織心理學研究最多的課題之一。

根據 Dibble(1999)的觀點，員工流動會導致組織額外的成本。與離職相關的成本包括將員工從組織中分離所產生的成本、招聘成本(僱傭新員工)、將新員工培訓到離職員工的水準所產生的成本、從現職員工離職到新員工能產生效率的期間的達成損失、未來潛在業務的損失，以及有豐富經驗的員工的貢獻。

Staw(1980)的研究也指出，員工離職對組織同時有正面和負面影響。產生的負面影響是；組織為替換員工需付出高昂的費用；組織必須將其大部分時間用於僱用和挑選可以改善行政管理義務的活動。因此，評估人力投資風險時，員工離職是組織的主要風險。每失去一名員工，就需要耗費三年的時間來完全替換該員工(達到新員工同樣高效的程度)。另外，離開組織的人員極有可能加入競爭對手陣營中。

歸納以上陳述，本文的研究目的包含以下：

- 一、確認工作壓力對工作滿意度的影響。
- 二、確認組織文化對工作滿意度的影響。
- 三、確認領導風格對工作滿意度的影響。
- 四、確認工作滿意度對組織承諾的影響。
- 五、確認工作滿意度對離職傾向的影響。
- 六、確認工作壓力對離職傾向的影響。
- 七、確認組織承諾對離職傾向的影響。



第二章 文獻探討

本章節將探討工作壓力、組織文化、領導風格、工作滿意度、組織承諾、及離職傾向之相關文獻，除國內外各個專家和學者之定義與分析外，並以近年來碩博士論文、期刊之研究來作為本研究之參考文獻。

2.1 離職傾向定義

「離職」這一詞，意思是員工已在一個組織經過一段時間之後就離開組織，換句話說離職就是組織和員工之間的關係停止。那離職傾向是什麼？離職傾向定義為個人在固定時間段內可以改變其工作的反映(Sousa-Poza & Henneberger, 2002)。離職傾向也定義為準備就緒並有意離開組織的感覺(Tett & Meyer, 1993)，首先要考慮離開組織，然後發生尋找新工作的意圖，最後是離開公司(Falkenburg & Schyns, 2007; Mayfield & Mayfield, 2008)離職傾向即是通過對組織工作環境評估後，個人，認知離職對其有意義，因此促使個體產生離職的念頭。本研究綜合國內外學著對於離職傾向的定義與了解如下表 2.1。

表 2.1 離職傾向的定義

年代	學著	定義
1975	Caplan & Jones	認為離職傾向是指個人欲想離開當前工作职位並尋找其他工作機會的傾向強度。
1986	Williams & Hazer	員工對於離開工作崗位的傾向，願望和計劃即是離職傾向。
1989	Jaffrey, Charles & Rajan	離職傾向是對實際離職行為之度量，而離職模式則用以解釋組織成員的離職行為。
1993	Tett & Meyer	一種意圖到及評估到而任由自主意識離開組織的考慮，即為離職傾向。

表 2.1 離職傾向的定義（續）

年代	學著	定義
2003	Thatcher	認為離職傾向是指員工在特定組織中工作一段時間後，經過深思熟慮後有意欲離開了工作組織。
2007	齊群翔	員工產生想要離開組織的意識或態度，是因為個人、工作或組織之因素所導致，從而採取行動，並且去找尋其他的工作機會
2012	Omar, Anuar, Majid, & Johari	當員工認真考慮離職時，他們會現有離職的意圖。

資料來源：本研究整理

2.1.1 離職傾向有關的研究

Mobley(1977)有提出離職決意過程的模型，定型了過去年代的離職傾向研究的過程。離職決意過程模型如圖 2.1。從目前的工作評估過程開始，是滿意或不滿意的。對工作不滿的結果是離職的意圖。下一步是評估尋求新工作的期望利益和離職成本（例如失業的福利）。如果認得替代工作的可能，並且離職成本不高，那然後是換職的行為，這將是一次真正的求職階段。對換職方案進行評估，接下來是對目前工作與代替工作進行比較，如果後者有利於前者，就會有離職傾向，最終決定離職。

Rice & Mueller(1981)的研究，用於分析關於離職因果的決定因素 (Morrell, et al., 2001)。該模型提供了影響離職傾向的因素的完整列表。它認為是決策過程的結果(Morrell, et al., 2001)。該模型的獨立因素分為三個主要組：環境、個人、組結構。模型中的因變數是滿意度、組織承諾和離職傾向。

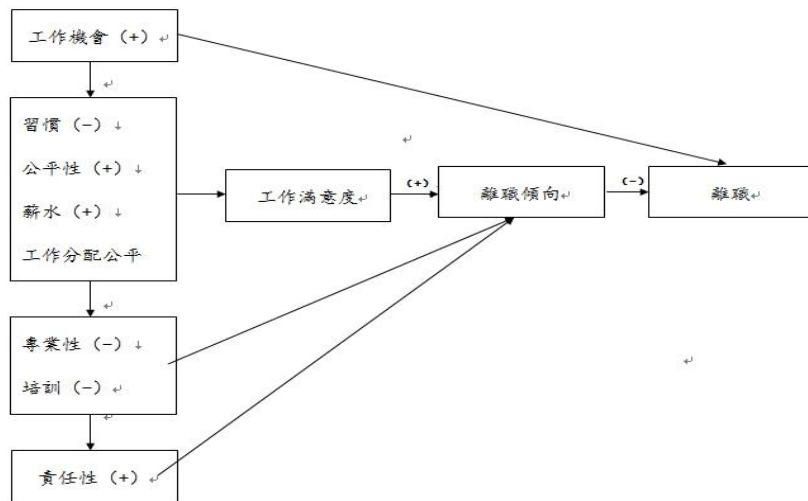


圖 2.1 Price & Mueller 研究的模型

資源來源：Price & Mueller(1981); Morrell, et al.(2001)

根據 Kumar, et al.(2012)的研究，在馬來西亞快餐業中的員工離職傾向的研究中，Kumar, et al.(2012)發現了影響員工離職意向的三個關鍵因素：組織文化、組織承諾，與對組織的個人符合性。組織文化可以分為五個方面：工作挑戰、溝通、創新、信任、社會維繫力。根據 Balthazard, Cooke & Potter(2006)開發了一個模型來證明組織文化與離職傾向之間的關係。結果表明，如果組織具有蓬勃發展的文化，員工的離職傾向將會降低，其成員之間的維繫力也會更高。

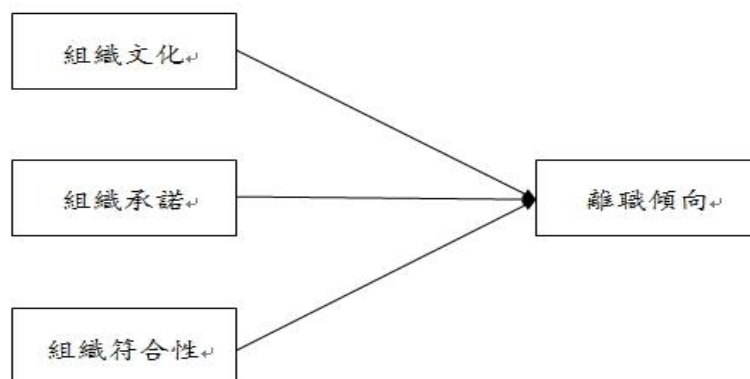


圖 2.2 Kumar et al.的研究的模型

資料來源：Kumar et al.(2012)

根據 Martin(2007)組織承諾和工作滿意度被認為是預測離職傾向的最佳方法。這一結果表明組織承諾與離職離職傾向以及工作滿意度之間存在因果關係。

2.1.2 組織承諾的定義

對於組織承諾的廣義上定義為基于個人的緊密依戀关系及參與組織的關係的力量(Mowday, Porter & Steers, 1982)，並且是在工人和組織之間建立聯繫的一個因素(Meyer, 1997)，還幫助組織取得成功(Mowday, et al., 1982)。組織承諾與組織的成就有著積極的關係，例如工作績效結果(Yousef, 2000)、工作滿意度(Yousef, 2000; Meyer et al., 1997)其中 Farahani et al(2011)組織承諾描述為員工對組織的心理喜好和奉獻精神。研究人員認為，組織承諾可以被視為員工與組織之間的紐帶或聯繫，因為員工和組織都可以從員工的組織承諾中受益(Fulford & Rothman, 2007; Mathieu & Zajac, 1990)。此外，組織承諾與員工在工作場所的缺勤率呈反比(Cohen, 1992)和與員工離職傾向直接相關(Joiner & Bakalis, 2006; Meyer et al., 2002)。組織承諾它也是與離職意願相關的文獻中的關鍵變數(Omar et al., 2012; Tett & Meyer, 1993)。本研究綜合國外學著對於組織承諾的定義與了解如下表 2.2。

表 2.2 組織承諾的定義

年代	學著	定義
1981	Angle & Perry	組織承諾支持組織目標並保留其組織的成員
1986	Kanter	承諾是屬於個人對組織的情感伴隨
1977	Marsh & Mannani	員工有組織承諾會考慮保留組織是基於道德方面,但沒注重組織帶來的地位或者滿意

表 2.2 組織承諾的定義（續）

年代	學著	定義
2007	Pool	組織承諾是反映了個人對組織的依戀程度並致力於實現其目標。
2001	Aydin	組織承諾是對與組織保持關係的渴望，對組織目標、組織成功、員工忠誠度和努力的堅定承諾，為組織而努力。

資料來源：本研究整理

2.1.3 工作滿意度定義

根據 Price & Mueller(1981)指出工作滿意是指員工對組織有積極的感受、情意的程度，換句話來說滿意是員工在組織工作各個方面的滿意度，反之，若有不好的情意導向是就成為不滿意。根據 Hoppock(1935)出版《工作滿足》一書，率先提出工作滿意度是員工對工作環境和工作本身的心理和生理滿意度，即員工對工作情況的主觀反應。後來，許多行為與管理科學界的學者都以這一概念為基礎，提出了各自不同的觀點，工作滿意度已成為競相研究的主題。Rew Brin(1991)定義，員工對工作有感興趣就是工作滿意度，但沈健華（民 84）認為工作滿意度具有以下特徵：1.工作滿意度是個人對工作感到滿意的心理，生理和環境因素的組合；2.工作滿意度是個人從工作中獲得總體需求滿意度的程度；3.工作滿意度是個人所期望報酬與所收到薪水的函數。此外，工作滿意度與各種變量之間也存在關係，例如人口統計學特徵和性格(Miller et al., 2009)、大學的領導、氣候和文化(Hagedorn, 2000)。許景貞（民 93）而不同歷代的學者對工作滿意度的解釋與衡量皆不同的見解。茲總結了學者對工作滿意度提出的定義如表 2.3。

表 2.3 工作滿意度定義

年代	學著	定義
1977	Kalleberg	工作滿意度是一個單一的概念。員人平衡不同工作方面的滿意度和不滿意度，並形成對整個工作的總體滿意度。
1980	McCornick & Ilgen	工作滿意度取決於個人期望與實際工作收入之間的差距。
1983	Muchinsky	認為工作滿意度就像任何一種滿足感樣，指的是一種情感反應，代表著喜歡或不喜歡的感覺。
1984	Wheless et al	工作滿意度是指個人對不同層面的工作環境的情感反應。
1991	Robbins	工作滿意度是指個人需求與組織期望之間的一致性。當個人需求與組織期望一致時，工作滿意度將會提高，反之則降低。
1999	Bussing et al.	工作滿意度是基於願望，需求，動力和對工作環境的感覺，即員工對自己的工作所持的一種穩定的滿意度或內在的不滿意。
1998	藍瑞寬	工作滿意度是指員工工作環境的實際價值與其期望價值之間的差距。差距越小，員工的感覺或情緒反應就越有利或滿意度越高；反之，則滿意度越不利或越低。

資料來源：本研究整理

2.1.4 工作壓力的定義

工作壓力是一種現象，每個員工或雇主在工作中都會面對並根據自己的方式進行不同的處理。它實質上是有潛力的個人或組織，都會經歷的。(Pediwal, 2011; Jayashree, 2010 年)工作壓力同時也是當自我的能力暫不足以應對當前工作緊張狀況時，所產生的一種情緒上令人不愉快的反

應。這是一個很常見的情形，在不同的工作環境中，它的呈現方式不相同，對員工的影響也不同(Malek, 2010)。

Robbins(2004)將工作壓力分為：個人因素，如：家庭問題、經濟問題及個人特質；組織因素，如：任務要求、角色要求、人際關係、組織結構及領導風格；外在環境因素，如：經濟不確定性、政治不確定性及技術不確定性。工作壓力是個人表現和組織結構的互動下，所產生的挫折感、壓力感和困難感。綜合以上對工作壓力的定義與討論，工作壓力可視為員工面對各種即將來臨或已經來臨的環境刺激，透過由主觀的認知與判斷，自身產生了威脅、難以負荷的感受，導致負面、消極行為或不佳的心理狀態現象。另外，工作壓力為外在環境與個體交互作用下，所產生的心理與生理不平衡的反應，進而影響員工的工作績效。而常見的工作壓力來源及原因，分別有人格特質、角色模糊、組織結構、領導型態、工作負荷、人際關係、財務問題及家庭因素等。

2.1.5 領導風格定義

領導問題已經廣泛討論。它吸引了許多學者，當他們想找到領導的定義。根據 Bryman(1992)聲稱，領導定義的一些基本要素包括「群體」，「影響力」和「目標」。出於同樣的觀點，Northouse(2007)將領導定義為一系列個人的行為會影響一個群體實現同一目標的行為。從組織的角度來看，Ersen(2017)認為，領導者是鼓舞，推動和激勵員工以取得工作成功並取得預期成果的人。

如今，領導角色已經改變，任何組織的成敗都完全取決於組織的領導風格。在 1993 年，Hersey & Blanchard 定義的領導風格是領導者在與他人合作以及通過他人進行合作過程中表現出的行為模式。Miller et al. (2002)認為領導風格係領導者與下屬之間的一種互動模式。這意味著領導

者與下屬互動的方式。Crawford & Lok(2004)指出，一個組織應該成功或失敗可以由領導者預測。因此，了解領導風格將有助於組織選擇和適應合適的領導風格，以提高管理效率(Veliu et al., 2017)。

領導風格被認為是與受其控制的人互動時的技能，特徵，特質和領導行為的集合(Jeremy et al., 2011; Marturano & Gosling, 2008)。有很多領導風格被定義。根據 Bass(1985)公認的領導風格包括激勵型、交易型和自由放任型領導風格。在這種情況下，激勵領導具有四個組成部分：理想化的影響、激勵動機、智力激勵和個性化考慮，而交易型領導則具有兩個組成部分，即隨機報酬和被動的例外管理。此外，官僚、交易、轉型、民主、魅力和自由放任是 Mohammed & Hossein 於 2006 年提出領導風格。交易型和激勵型領導風格是當前的組織領導風格，而社會不再接受使用權力作為領導形式(Rees & French, 2013)。

2.1.5.1 激勵型領導

激勵型領導是一種能夠通過智力刺激來激勵和鼓勵員工的領導者(Avolio, 2004; Dvir, 2002)。激勵型領導被建議促進追隨者的自信心、智力發展、團隊合作和熱情，之後鼓勵他們更加關注實現組織目標和集體福祉(Cho & Dansereau, 2010; Aydin, Sarier & Uysal, 2013)。激勵型領導者俱有創造願景來確定必要的激勵，並通過靈感引導激勵以實現團隊成員的承諾(Northouse, 2007 年)。激勵型領導者不僅使關係水平加深，而且使領導者兼追隨者的領導力，道德和承諾更高(Burns, 1978)。Behery(2008)指出，當組織採用激勵型領導風格時，可以容易地在同事之間共享員工的知識。Chu & Lai 在 2011 年表示，具有變革風格的領導者可以為組織中的員工帶來創新，激勵和發展。

Bass(1987); Avolio et al. (1991); McColl-Kennedy & Anderson(2005)使

用四個要素來識別激勵型領導風格，例如個性化思考，智力刺激，激勵動機和理想化影響。理想化影響的領導者是可以讓其追隨者清楚了解願景並推動他們捕捉其願景的領導者(Bass, 1999)。管理者和員工之間的相互尊重是這種領導風格的特徵。激勵動機的領導者通過向組織的願景的追隨者們傳遞能量來激勵他們創造思想(Bass & Avolio, 1995)。智力刺激的領導者通過提供創新，自我控制和以新方式接觸舊情況的方式，增強了員工的探索性思維，從而鼓勵了員工的創造力(Bass et al., 2003)。個性化考慮的領導者是充當員工的培訓師或顧問，並為員工提供建設性反饋，以幫助他們實現和發展的人(Sadler, 2003; Gill, 2006)。根據 Hoyt et al.(2006); Limsila & Ogunlana(2008)，這種領導風格關心追隨者，每個人的需求，觀點和個人發展。

2.1.5.2 交易型領導

在 1978 年，Burns 定義的交易型領導者是指與某人聯係時意圖交換經濟，心理或政治性質的寶貴事物的領導者。Bass(1985); Bass & Avolio(1994)提出，交易型領導者是與追隨者討論交易或交換報酬以及員工滿足條件的期望所要求的人。交易或交換是這種領導風格的特徵。在組織中，交易型領導是基於領導者與跟隨者之間交流的關係，在這種關係中，個人利益占主導地位，追隨者或下屬將根據所提供的指示履行職責(Ali, 2013)。領導者使用適當的報酬來激勵和促動追隨者(Pearce & Sims, 2002)。員工將滿足領導的要求，以報酬為積極的表現，或者避免因失敗表現或成就目標不足而受到懲罰(Burns, 1978; Bass et al., 2003)。Huberts et al.(2007)揭示了這種領導風格被解釋為一種非交易性的就是決策和行動延遲做出的、忽略了領導和非執行的責任。

Bass & Avolio 在 2004 年指出，交易型領導包括三個組成部分：被動

的例外管理，隨機報酬和主動的例外管理。隨機報酬是領導者和跟隨者通過這個過程交換任務結果以及完成任務的報酬。根據 Bass(1985)說法，領導者和下屬都設定了下屬必須完成才能獲得報酬或避免罰款的任務要求。依據 Gill(2006)，主動的例外管理是制定目標和績效標準，糾正錯誤並執行規則和程序的領導者。當追隨者未能按照標準執行時，領導者將干預並採取糾正行動(Bass, 1985)。一個制定標準的領導者，等待問題發生，然後會採取行動被稱為被動例外管理的領導者。他們讓追隨者去做他們的工作，只有在追隨者犯錯工作時才進行干預(Gill, 2006)。簡說之，隨機報酬是領導者及追隨者討論和談判有關報酬／懲罰以取得／失敗表現，而例外的管理領導者僅在特殊情況下採取行動，一是在問題發生前遵循既定標準的正誤，二是在問題發生後才進行干預。

2.1.6 組織文化定義

如今，組織文化變得越來越重要，並且成為評估組織核心競爭的標準之一。這將影響個人，團體和整個組織的有效性或績效(Effectiveness or Performance)。有許多學者對組織文化有不同的定義和看法。組織文化已確定為組織行為的重要方面，它是理解組織功能的有用概念。(Liu et al., 2010)組織文化是在組織中所有成員共享一種習慣，傳統的思維以及做事的方式。同時，Schein(1999); Daft(2006)通過添加更多的行為規範來定義組織文化，這些規範包括收集信念、價值觀，在組織成員之間共享思維方式以及向新成員傳授正確的東西。組織文化是一種由其成員持有的具有共同含義的系統，從此可以將跟另一個組織分別(Robbin, 2000)。

根據 Wallach(1983)的說法、創新、同僚和官僚主義的結合將形成不同層次的組織文化。官僚文化是有組織的文化、具有等級制度、系統而明確的責任和權力，創新文化是一種具有創造力、挑戰性和結果導向的工作

環境，同僚性文化是一種具有團隊合作精神、以人為本、鼓勵和信任的工作環境(Lee & Ahmad, 2009)。

因此，組織文化是組織成員共享的價值觀、信念和規範的系統，並指導組織員工的行為。

2.2 假設發展

2.2.1 領導風格影響到工作滿意度

根據過去的研究，領導風格與工作滿意度呈現相關，如：在 1990 年，Moorman & Fetter 指出領導風格和員工工作滿意度是相互聯系的。錯誤的領導風格有可能導致負面後果，這可能導致敏感性和溝通不暢，從而導致組織功能失調，例如生產力下降和離職率降低(Lamude, 1994; Motowidlo, 2003)。Holdank, Harsh & Bushardt(1993)將領導風格分為在俄亥俄州立大學研究中發現的兩種風格，也就是激勵型（關係）或交易型（工作）。然後，他們將領導風格與工作滿意度進行了比較，並發現了兩個相關性：激勵型領導與工作滿意度之間呈現正向關係，交易型領導則為逆向。根據 Voon et al.(2011)在馬來西亞的公共部門組織中進行了研究，結果表明，激勵領導風格對工作滿意度具有積極影響，而交易型領導風格對工作滿意度具有負面影響。在 2018 年，S. Asghar & I.Oino 進行了零售行業研究，結果還表明，激勵型領導風格對工作滿意度有積極影響，而交易型領導風格對工作滿意度影響不大。此外，Malik(2011); Bhatti et al.(2012)的研究也指出，領導風格與對工作滿意度有正相關關係。其中 Yang(2014)的研究結果說，領導風格有影響工作滿意度，主要來自領導者的信任。大多數研究論文都是在商業和教育環境中進行的。結果表明，領導能風格和工作滿意度尚未明確定義，尤其是在教育環境中。在 Siddique et al.(2011); Yiing

& Bin Ahmad(2009)的領導力對教師績效的影響的研究指出，均未顯示統計結果。Webb(2009)最近對總統的領導行為進行的研究，該行為對下層人士的滿意度產生影響。

總體而言，有許多文章證實了領導對於員工工作滿意度的影響。因此，本研究認為領導風格會影響組織承諾，建立以下假設：

假設 1：領導風格對工作滿意度有顯著正面影響關係。

2.2.2 組織文化影響到工作滿意度

根據過去的研究，組織文化與員工工作滿意度呈現相關，如：Tsai(2011)發現，在具有良好組織文化的組織中，工作滿意度的層度有所提高。此外，Din & Ghetany(2016); Habib, Aslam, Hussian, Yasmeen & Ibrahim(2014)得出組織文化影響工作滿意度的結論，但是，一些研究發現組織文化與工作滿意度之間沒有關聯(Olasupa, 2011)。在不同部門和國家進行的研究表明，創新和支持性文化對組織承諾和工作滿意度具有積極影響，而官僚主義文化則相反(Wallach, 1983; Brewer & Clippard, 2002; Silverthorne, 2004)。組織文化在工作滿意度中扮演一個重要的角色(Lund, 2003; Silverthorne, 2004)。其中 Egan, Yang & Bartlett(2000)的研究發現組織文化對工作滿意度有直接的影響。劉炳森（民 78）研究發現同僚型文化及創新文化對於工作滿足有顯著正相關，但科層式文化對於工作滿足並無顯著負相關。Lok & Crawford(2004)也發現創新與同僚文化對工作滿意度有正向效果。潘扶德（民 83）研究發現縣市教育局組織文化各層面與成員工作滿足感各層面有顯著的相關。于子雁（民 92）發現創新積極文化的員工其工作滿意度愈高，且對工作成長、工作安全、工作成就與工作升遷之滿足也會愈高。

因此，本研究認為組織文化會影響工作滿意度，建立以下假設：

假設 2：組織文化對工作滿意度有顯著正面影響關係。

2.2.3 工作壓力影響到工作滿意度

在工作方面的壓力會影響一個人對工作的滿意程度，換言之，相關學者都認為工作壓力與工作滿意度間會互相影響。根據過去的研究，工作壓力與工作滿意度呈現負相關，如 Greenberg(1995)的研究中發現，工作壓力確實會影響心理健康，他發現某些職業壓力源會導致缺乏自信、增加工作緊張和降低工作滿意度。且 Hopkins 也在 1997 年綜合有關工作壓力的研究文獻，發現工作過度負荷至少會產生下列各項生理與心理反應：對工作不滿意、工作緊張、受到威脅、不安、心跳加快、肌肉緊繃，進而造成個人對其工作之不良影響。其中部分學者如：單小琳（民 77）、黃義良（民 88）、許傳亮（民 95）對工作壓力的定義為工作環境的特質或特性，對於工作者產生特殊生理或心理上的要求而造成的結果，稱為工作壓力。趙傑夫（民 77）認為工作壓力是個人能力無法因應工作的要求或環境不能提供足夠的資源以滿足個人的需求，致使個人在心理上產生脫離正常狀態的現象。

綜合上述，可知工作壓力與工作滿意度之間有其關聯性存在。進一步而言，根據多數學者發現工作壓力與工作滿意度之間存在負向關係。因此，本研究提出下列假設：

假設 3：工作壓力對工作滿意度有顯著負面影響關係。

2.2.4 工作滿意度影響到組織承諾

根據過去的研究，工作滿意度與組織承諾呈現相關，如：王啟州（民 95）以國內 28 家壽險公司的業務人員為研究對象，經實證發現，工作滿足與組織承諾之間存在顯著正向關聯性，顯示壽險業務人部屬作滿足的

程度，對於其組織承諾有正面的影響。有許多研究指出了組織承諾與工作滿意度之間的高度相關性(Yousef, 2002; Huang & Hsiao, 2007; Munir et al., 2014)。Karsh et al.(2005)發現，較高的員工組織承諾和工作滿意度，較低的員工離職傾向。因此，本研究認為工作滿意度會影響組織承諾，建立以下假設：

假設 4：工作滿意度對組織承諾有顯著正面影響關係。

2.2.5 工作壓力影響到離職傾向

根據過去的研究，工作壓力與員工離職呈現相關，如：國內外探討工作壓力與離職傾向關係的相關研究，施蕙華、曾麗娟（民 92）研究國軍軍官的工作壓力與離職傾向，發現兩者呈現正向關係；楊美娟（民 102）指出組織成員的工作壓力對於離職傾向具有正向效果；Qureshi et al.(2013)認為工作壓力會正向影響離職傾向；Mosadeghrad(2013)研究發現護理人員的工作壓力會產生離職傾向。其中劉仲矩、周玉涵（民 105）認為公部門人員工作壓力中焦慮無助及擔心緊張，與離職傾向有顯著的正向關係；綜上，工作壓力的高低為影響離職傾向之重要變數，研究者多數支持工作壓力與離職傾向兩者呈現正向相關。

因此，本研究認為工作壓力會影響離職傾向，建立以下假設：

假設 5：工作壓力對離職傾向有顯著正面影響關係。

2.2.6 工作滿意度影響到離職傾向

根據過去的研究，工作的滿意度與員工離職呈現負相關，如 Chen et al.(2010)調查了提高員工工作滿意度的效果，結果表明，這些研究中的每一項都與員工離職的下降呈正相關。他們的研究證實了員工支持，薪酬以及福利等方面是影響員工滿意度與員工離職率之間關係程度的重要變

量。Kazi et al.(2012)也證實了工作滿意度和離職意圖之間存在反比關係。學者蔡坤宏(88 民)就工作滿足與離職傾向關係以 Meta 分析研究後發現，測量工作滿足之工具不論是 JDI(Job Descriptive Index)或 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)量表皆顯示工作滿足與離職傾向均呈負向關係。根據 Lane(1993)工作滿意度與組織承諾有正面相關，但與員工離職傾向是有負面相關。張玉鏡（民 88）認為工作滿足與離職傾向間有顯著的負相關。鄭嘉翔（民 88）研究結果中卻發現工作滿足與離職傾向有正向關係。方代青（民 89）研究發現工作滿足與離職傾向有負面影響。

此外，許多其他因素可能會導致員工離開組織的傾向。工作滿意度也是對員工離職傾向的最重要影響的因素之一(Yücel, 2012)。工作滿意度導致員工留下或離開組織的意圖(Kim & Jogaratnam, 2010)。Chen, Ployhart, Thomas, Anderson & Bliese(2011)使用來自四個不同樣本的數據顯示，工作滿意度是離職意願的重要因素之一。Kabungaidze, Mahlatshana & Ngirande(2013)在使用 300 名教師的樣本進行的定量研究中，研究了工作滿意度和離職意向之間的關係。結果表明，低工作滿意度會增加離職傾向。

因此，本研究認為工作滿意度會影響離職傾向，建立以下假設：

假設 6：工作滿意度對離職傾向有顯著負面影響關係。

2.2.7 組織承諾影響到離職傾向

根據過去的研究，組織承諾與員工離職呈現正負相關，如 Mobley(1977)研究出影響離職意願的因素，結果發現組織承諾對離職傾向有相關性，Angle & Perry(1981)指出組織承諾愈高，離職意願愈低。而陳金鐘（民 94）則對勞動檢查員進行調查，其結果發現受訪者所知覺到的組織承諾各層面之價值承諾，留職承諾及努力承諾及整體承諾觀感與離

職傾向皆呈顯著負相關現象。Wasti(2003)研究實證結果得知組織承諾與離職傾向呈現反向關係。Slattery et al.(2005)研究中也發現組織承諾對離職傾向會有負向顯著影響。李文瑞等(民 98)利用路徑分析發現，中國大陸員工較缺乏承諾，若促進其對工作努力、認同、投入，將可降低其離職傾向。DeConinck & Bachmann(2011)在研究中得出結論，在營銷經理中，較高的組織承諾導致較低的離職傾向。Maheshwari & Maheshwari(2012)指出，組織的承諾與離職傾向有負相關，發現當組織的承諾增加時，離職傾向會下降，表明存在反比關係。其中也有很多研究人員指出在許多行業的組織中組織承諾對離職傾向有顯著。(Galletta, Portoghese & Battistelli, 2011; Rashid & Raja, 2011; Van Dyk & Coetzee, 2012)。Rashid, Raja(2011)使用來自 Pakistani 六家銀行的 300 名工人的數據，發現組織承諾與離職傾向之間存在負相關關係，但是 Galletta et al.(2011)使用來自義大利 442 名護士的數據來證明組織承諾與離職傾向之間的正相關關係。

因此，本研究認為組織承諾會影響離職傾向，建立以下假設：

假設 7：組織承諾對離職傾向有顯著負面影響關係。

第三章 研究方法

本章將介紹研究模型以及架構的假設然後說明取得資料的方式、問卷設計、發放方式、發放對象。

3.1 研究模型

本章節根據第一章的研究動機與目的與第二章的文獻探討彙整之後，提出研究模型與假說，本研究之觀念模型如圖 3.1 所示。

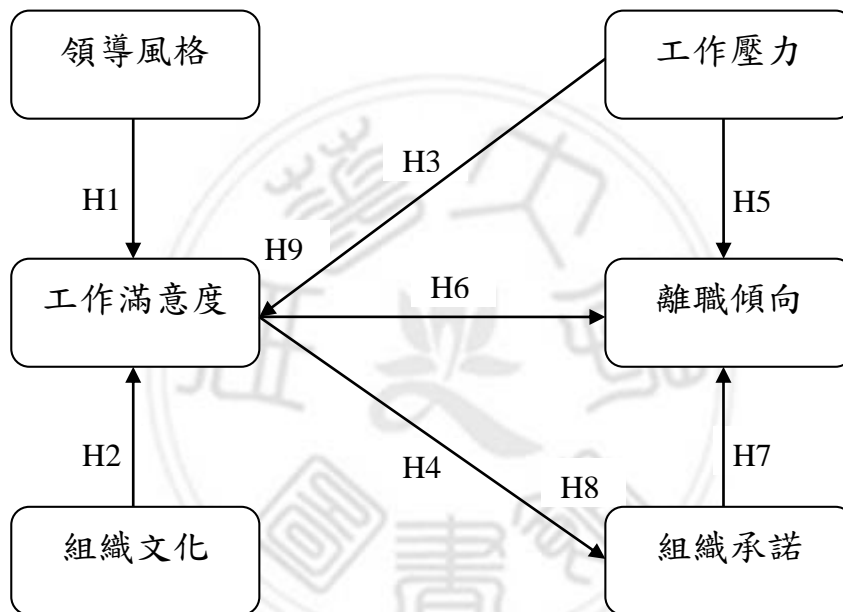


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

在本研究模型中，離職傾向是應變量。工作壓力、工作滿意度和組織承諾是對離職傾向之解釋因子。另一方面，組織文化及領導風格則為解釋工作滿意度之因子。故工作滿意度是工作壓力和離職傾向之中介變數，其中組織承諾也是工作滿意度和離職傾向之中介變數。假設如下：

H1：領導風格對工作滿意度有顯著影響關係。

- H2：組織文化對工作滿意度有顯著影響關係。
- H3：工作壓力對工作滿意度有顯著影響關係。
- H4：工作滿意度對組織承諾有顯著影響關係。
- H5：工作壓力對離職傾向有顯著正面影響關係。
- H6：工作滿意度對離職傾向有顯著負面影響關係。
- H7：組織承諾對離職傾向有顯著負面影響關係。
- H8：組織承諾是工作滿意度和離職傾向的中介。
- H9：工作滿意度是工作壓力和離職傾向的中介。

3.3 工具

依據本研究架構，共計建立 6 個變項：包含領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職傾向。以發放問卷方式取得研究數據，問卷發放對象為在越南公司工作的雇員。研究問卷包括兩個部分。第一部分：領導風格（15 個項目）、組織文化（13 個項目）、工作壓力（5 個主題）、工作滿意度（5 個項目）、組織承諾（7 個項目）、離職傾向（6 個項目），總計第一部份共 51 個項目。並採用 Likert 量表 5 點尺度量表（1：非常不同意，2：不同意，3：普通，4：同意，5：非常同意）測量變量。此外，組織文化與離職傾向包含部份反向題，因此在量表設計上（除了表 4.5 基本統計量分析），將 5 是非常不同意；1 是非常同意，因此以工作滿意度為例，若受試者愈滿意工作，得分將愈高；而對離職傾向，若受試者愈想離職，得分將愈高。在第二部分是人口統計數據，包括：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、每月平均收入、工作經驗、職位、產業。

3.4 研究變項之操作型定義

以下就研究架構之 6 個變項，進行操作型定義說明。

3.4.1 領導風格

根據 Bass(1985)公認的領導風格包括激勵型，交易型和自由放任型領導風格。本研究採取交易型和激勵型領導風格做為組織領導風格變項之操作型定義，再根據定義建立問項如下。

一、激勵領導：

1. 我的主管認識並讚賞我具有不同的技能和能力。
2. 我的主管提供了指導和反饋過程，讓我知道我做得怎麼樣。
3. 我的主管了解如何安排適合我的工作讓我的能力發揮到最大。
4. 我的主管能幫助我對我的工作和公司的發展具有一個清晰的願景。
5. 我的主管能善用我的優勢，並在我的工作上創造機會。
6. 我的主管鼓勵我追求職業發展。
7. 我遇到麻煩時，主管會給我有益的建議。
8. 我的主管鼓勵我不斷改善自己的表現並提出創新性想法。
9. 我的主管不斷為我設定具有挑戰性的目標。
10. 我的主管相信我能夠實現大多數目標。

二、交易型領導：

11. 我的主管給我更高的薪水，以換取我的努力。
12. 當我表現出色時，主管會給我稱意的報酬。
13. 我的主管會公平的對待每一位員工。
14. 我的主管會賞罰分明。

15.我的主管會設定公平的績效制度。

3.4.2 組織文化

Wallach(1983)認為創新文化、同僚關係和官僚主義的結合將形成不同層次的組織文化。本研究採取認為創新文化、同僚關係和官僚主義做為組織文化變項之操作型定義，再根據定義建立問項如下。

一、官僚文化：

16.我目前任職的公司具有階級文化。

17.主管常常用階級干預我的工作內容。

18.工作常常要求我們服從主觀的命令。

19.我對決策權的界限很清楚。

20.我常常覺得我沒有充分授權。

二、創新文化：

21.我目前工作的公司為問題創建了初步的解決方案。

22.我目前工作的公司支持創意。

23.我目前工作的公司將創意轉化為有用的應用程序。

24.我目前工作的公司通過系統的方式將創新的想法運用到工作環境中。

25.我目前工作的公司評估了創新創意的效用。

三、同僚關係：

26.我的同事相信團隊合作，互相鼓勵達到目標。

27.我的同事常常在工作上面幫助我。

28.我和同事具有好的關係。

3.4.3 工作壓力

Robbins(2004)將工作壓力之組織因素可分為以下，如：任務要求、角

色要求、人際關係、組織結構及領導風格。本研究採取「任務要求」做為組織工作壓力變項之操作型定義，再根據定義建立問項如下。

- 29.我常常覺得我的表現沒有辦法達到工作的要求。
- 30.我常常覺得沒有辦法準時完成工作。
- 31.我常常覺得上司沒有給予我足夠的支持。
- 32.每天的工作似乎永遠不會結束。
- 33.我常常覺得我的薪水和福利不足以支付我的工作量。

3.4.4 工作滿意度

根據 Price & Mueller(1981)指出工作滿意是指員工對組織有積極的感受、情意的程度。問卷是根據這些定義設計題項如下。

- 34.我在工作中發現真正的樂趣。
- 35.我喜歡和親友分享工作內容。
- 36.我會很高興在這個公司度過我的職業生涯。
- 37.目前的工作讓我有成就感。
- 38.總體而言，我對自己的工作感到滿意。

3.4.5 組織承諾

根據 Pool(2007)組織承諾是反映了個人對組織的依戀程度並致力於實現其目標。其中 Farahani et al.(2011)將組織承諾描述為員工對組織的心理喜好和奉獻精神。研究人員認為，組織承諾可以被視為員工與組織之間的紐帶或聯繫，因為員工和組織都可以從員工的組織承諾中受益(Fulford & Rothman, 2007; Mathieu & Zajac, 1990)。問卷根據上述定義設計題項如下。

- 39.我接受工作分配，並努力為該組織工作。

- 40.我對目前工作的公司具有高度忠誠。
- 41.我很自豪地告訴其他人，我是這個公司的一部分。
- 42.我在目前工作的公司中感覺自己像“家庭的一份子”。
- 43.現在留在我目前工作的公司中是很重要的也是我想要的。
- 44.我的忠誠和道德義務是我繼續為這公司工作的主要原因之一。
- 45.我忠於單一個公司的價值觀。

3.4.6 離職傾向

根據 Tett & Meyer(1993)定義離職傾向是有意識和故意離開該組織的行為。問卷根據上述定義設計題項如下。

- 46.我打算辭掉目前的工作，我目前的工作不會具有發展性。
- 47.我目前的工作不會滿足我的生活期望。
- 48.一旦找到更好的工作，我將辭職。
- 49.我可能會在未來三年內尋找其他工作。
- 50.我沒想過會考慮離開目前的工作。
- 51.我非常希望不要繼續目前的工作。

3.5 翻譯

為了收集數據進行研究及完成這份問卷調查，所以本研究以自己以及用於 Google 翻譯成越南語，然後再請在越南的商務管理具有中文和越南語技能，就所有從中文翻譯成越南語的項目提出建議，以確保越南語版本和中文版本之間沒有任何區別。最後，通過再次將越南語翻譯回中文的雙重檢查來確保再次確認。此後，不正確的單詞被刪除。經過仔細討論和修改後，完成了越南語問卷的最終版本。

3.6 前測問卷

本研究之前測以越南營公司的員工為研究對象，採非隨機抽樣之便利抽樣方法進行調查，問卷共發放 50 份，共計有 39 份有效問卷，回收率為 78%。

問卷進行信度分析，分析結果顯示領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向構面之 Cronbach's Alpha 係數為 0.856、0.736、0.809、0.885、0.725 及 0.869。各構面以及其子構面之信度皆達到標準值 0.7 以上，顯示本研究的構面具有良好的內部一致性。前測問卷題項之信度分析結果如表 3.1 所示。

表 3.1 前測問卷題項之信度值

研究變項	Cronbach's α 值
領導風格	0.856
組織文化	0.736
工作壓力	0.809
工作滿意度	0.885
組織承諾	0.725
離職傾向	0.869

資料來源：本研究整理

3.7 人口統計分析

利用人口統計分析特徵研究員工之間的差異特徵。基於過去的幾項研究，本研究提出名額來衡量個人的人口特徵為：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、每月平均收、工作經驗、職位和產業。

3.8 實證分析方法

為了驗證本研究提出的假設，採用了五種技術方法如下。

3.8.1 描述統計

描述統計分析：描述統計是通過圖表或數學方法，對數據資料進行整理、分析，並對數據的分佈狀態、數字特徵和隨機變量之間關係進行估計和描述的方法。描述統計分為集中趨勢分析和離中趨勢分析和相關分析三大部分。為了衡量所有變量的特徵，描述性統計分析方法非常有用。均值和標準偏差的每個變量都可以說明。

3.8.2 因素負荷量（效度）和信度測試

3.8.2.1 因素負荷量

本研究利用探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis, EFA)來求得量表之建構效度，保留特徵值大於 1，且因素負荷量大於 0.5 的變向來解釋變數。在進行因素分析前，必預先確定其適合因素分析，本研究使用 KMO(Kaiser Meyer Olkin)取得適切性參數；當 KMO 值大於 0.6 以上，其因素分析適合性屬中庸的(Mediocre)；KMO 值大於 0.7 以上，其因素分析適合性屬中度的(Middling)；KMO 值大於 0.8 以上，其因素分析適合性屬良好的(Meritorious)。Bartlett's 球型檢定可檢定變數間之相關係數是否顯著，P 值小於 0.05 即達到顯著。

3.8.2.2 信度測試

為了測試每個因素的內部一致性分析，將使用 Cronbach 的 Alpha(α)。根據蕭文龍（民 96）， α 係數值至少要大於 0.6，達到 0.7 以上為高信度。

3.8.3 獨立樣本 T 檢定

獨立樣本 T 檢定用於比較兩樣本的平均數是否有顯著差異，本研究採取 Scheffe Test 旨在比較兩組性別（男、女員工）與比較兩組婚姻狀況（已婚、未婚員工）在本研究各變項上的差異。

3.8.4 單因子變異數分析

單因子變異數分析(ANOVA)用於比較多組之間的平均數差異，若組別效果顯著的話，根據受訪者個人信息的人口統計變量（即年齡，任期和受教育程度）將受訪者分為幾類。如果 F 值大於 3 而 p 值小於 0.05，則該分析將很有意義。

3.8.5 迴歸分析

3.8.5.1 簡單迴歸分析

應用簡單迴歸分析來分析單個因變量與單個自變量之間的關係。簡單迴歸分析是在獨立變量之間進行的，這些變量包括：領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向的因變量。

3.8.5.2 多元線性迴歸分析

這項研究使用多元迴歸分析來測試多個獨立變量和單個因變量之間的關係來解釋本研究就個假設：領導風格對工作滿意度有顯著正面影響關係；組織文化對工作滿意度有顯著正面影響關係；工作壓力對工作滿意度有顯著負面影響關係；工作滿意度對組織承諾有顯著正面影響關係；工作壓力對離職傾向有顯著正面影響關係。工作滿意度對離職傾向有顯著負面影響關係；組織承諾對離職傾向有顯著負面影響關係；組織承諾是工作滿意度和離職傾向的中介；工作滿意度是工作壓力和離職傾向的中

介，是否成立。



第四章 資料分析

本章根據前面之研究假設,針對回收的有效樣本資料,利用 SPSS 統計方法處理樣本資料並進行分析,進一步驗證本研究之假設是否成立,並針對各個統計結果加以解釋和討論如下。

4.1 因素負荷量信度與分析

4.1.1 信度分析

根據表 4.1,此信度分析顯示領導風格 $\alpha=0.890$ 、組織文化 $\alpha=0.798$ 、工作壓力 $\alpha=0.788$ 、工作滿意度 $\alpha=0.885$ 、組織承諾 $\alpha=0.891$ 及離職傾向 $\alpha=0.752$ 皆 Cronbach's α 值皆高於 0.7。據此,以上所有標準可以得出六個變項的可靠性和內部一致性是可接受的。

表 4.1 本研究各變項之信度值

變項	Cronbach's α
領導風格	0.890
組織文化	0.798
工作壓力	0.788
工作滿意度	0.885
組織承諾	0.891
離職傾向	0.752

資料來源：本研究整理

4.1.2 因素負荷量分析

根據表 4.2,此效度分析表示領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之 KMO 值依序為：0.858、0.861、0.725、0.809、0.836、0.715,同時因素負荷量皆高於 0.6。另外,此變項之特徵

值皆高於 1。表示具有效度的要求

表 4.2 本研究各變項之效度值

變項	因素負荷量	特徵值	KMO 值
領導風格	NO.1:0.719 NO.2:0.889	3.697	0.858
組織文化	NO.1:0.646 NO.2:0.898	4.516	0.861
工作壓力	NO.1:0.653 NO.2:0.792	2.107	0.725
工作滿意度	NO.1:0.659 NO.2:0.928	3.443	0.809
組織承諾	NO.1:0.656 NO.2:0.908	4.701	0.836
離職傾向	NO.1:0.704 NO.2:0.849	3.028	0.715

註：NO.1：變項的最低的因素負荷量；

NO.2：變項的最高的因素負荷量

資料來源：本研究整理

4.2 正式問卷

4.2.1 述性統計分析

4.2.1.1 樣本回收情形

本研究之主題係針對員工離職傾向因素分析探討，樣本選定對越南胡志明市，並擇選商業、製造業、金融業、服務業或其他的上班族作為研究對象。本研究總共發 300 份問卷調查給受訪者，回收 287 份問卷，有效回收問卷為 260 份，有效回收率為 86.7%（如表 4.3 所示）。

表 4.3 問卷回收情形

發出問卷(%)	回收問卷(%)	有效問卷(%)	無效問卷(%)
300(100%)	287(95.7%)	260(86.7%)	27(9.0%)

資料來源：本研究整理

4.2.1.2 敘述性統計

本研究共回收有效問卷共 260 份，受訪者的基本資料包含：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、每月平均收入、工作經驗、職位、產業；詳如表 4.4 所示。因此，根據表 4.4 呈現了樣本的人口統計數據，具體如下。

首先，性別：男女比例分別佔 60.38% 與 39.62%。因此，男性比例多於女性。至於，年齡未達 24 歲以下佔 28.46%、24 歲至 29 歲（含）佔居多 41.92% 及 30 歲至 40 歲佔 21.92%、40 歲以上（含）佔居少 7.70%。

婚姻狀況：以未婚佔居多 53.85%，已婚佔居少 46.15%；教育程度填答之有效樣本中，在越南有研究所以上（含）佔居多 34.62%、大學（含專科）佔 34.61% 及高中以下（職）佔居少 30.77%。由資料顯示本研究採樣之受雇者以大專以上之高學歷者佔多數。

每月平均收入：填答之有效樣本中，月薪約 700 萬越南盾-1200 萬越南盾（含）為居多 38.46%、2000 萬越南盾以上（含）為居少 6.15%、其餘為 700 萬越南盾以下佔 22.7%、1300 萬越南盾-2000 萬越南盾以下佔 32.69%。

此外，工作經驗顯示，3-6 年（含）為居多 40.38%、10 年以上（含）為居少 4.62%、其餘為 3 年以下佔 33.85% 與 7 年-10 年以下佔 21.15%

職位：中階經理人佔居多 46.15%、高階經理人佔居少 0.77%、其餘為低階經理人佔 45% 與一般人員佔 8.08%。

至於，產業類型之填答有效樣本中，製造業為居多 35.38%、其他為

居少 4.62%、其餘為商業佔 16.54%、金融業佔 27.31%及服務業佔 16.15%。

表 4.4 基本資料分析表

人口統計變項		人數	百分比%
性別	男	157	60.38
	女	103	39.62
年齡	24 歲以下	74	28.46
	24 歲-29 歲 (含)	109	41.92
	30 歲-40 歲	57	21.92
	40 歲以上 (含)	20	7.69
婚姻狀況	已婚	120	46.15
	未婚	140	53.85
教育程度	國中以下 (職)	80	30.77
	大學 (含專科)	90	34.62
	研究所以以上 (含)	90	34.62
每月平均收入	700 萬越南盾以下 ⁵	59	22.69
	700 萬-1200 萬越南盾 (含)	100	38.46
	1300 萬-2000 萬越南盾以下	85	32.69
	2000 萬越南盾以上 (含)	16	6.15
工作經驗	3 年以下	88	33.85
	3 年-6 年 (含)	105	40.38
	7 年-10 年以下	55	21.15
	10 年以上 (含)	12	4.62
職位	高階經理人	2	0.77
	中階經理人	120	46.15
	低階經理人	117	45
	一般人員	21	8.08
產業	商業	43	16.54
	製造業	92	35.38
	金融業	71	27.31
	服務業	42	16.15
	其他	12	4.62

資料來源：本研究整理

⁵2020/12/31 的 1 新台幣對越南盾為 821.48

4.2.1.3 問卷變項之基本統計量分析

根據問卷調查項目進行的敘述性分析，鑑別研究問卷的平均數和標準差。其中，領導風格共有 15 個題項；組織文化有 13 個題項；工作壓力有 5 個題項；工作滿意度有 5 個題項；組織承諾有 7 個題項及離職傾向有 6 個題項，而此問卷採用 5 點 LiKert 量表（1：非常不同意，2：不同意，3：普通，4：同意，5：非常同意）測量變量，換句話，如果平均較偏小於 3 就沒有同意、平均較偏大於 3 就有同意。

表 4.5 揭示 6 個變項之基本統計量。根據表 4.5，可發現工作壓力方面多數題項在平均數較多大於 3，顯示這些人有工作壓力。其中題項 30 和題項 33 有變異數最高為 1.024 和 1.109，表示那兩個題項是工作壓力有最大的影響力。

組織文化平均較多問項題平均較大於 3，組織運作上都較有一定的規定框架來進行工作職務，另外組織還有團隊互助合作、公司組織氣氛尚屬良好，但是組織都有基本上對下的階級文化，而上班人員仍須配合主管的指示及命令才得以進行職務；其中還有兩個問項題平均較小於 3，指出創意的問題項，在工作的創意思沒有運用、評估及應用上工作。因此，整體組織文化，反映出，所處公司代表性樣本較有明確的公司流程及決策規範，但缺少給員工既然有支持創新但並不運用及評估。其中題項 20、24 及題項 25 有變異數最高為 1.217、1.302 及 1.118，表示那三個題項是向組織文化有最大的影響力。

至於，領導風格平均較多問項題平均較都大於 3，僅有 2 題問項平均數小於 3，小於問項主要針對員工表現良好卻不會再給予額外報酬及鼓勵，但實際上是會鼓勵追求職業發展但僅是落點於不在給予額外薪資，所以就薪資而言，對於員工薪資所得較不滿意是有所關聯的。其中題項 11

和題項 12 有變異數最高為 1.297 和 1.284，表示那兩個題項是向領導風格有最大的影響力。

工作滿意度變項問項多平均數大於 3，代表這些人目前的工作具有良好滿意度，但仍有少數 1 題問項平均較小於 3，主要針對工作上無法獲得成就感。其中題項 37 有變異數最高為 1.260，表示那個題項是向工作滿意度有最大的影響力。

組織承諾變項多數皆平均較大於 3，可瞭解目前對於職業於公司組織規劃人員都較能遵循公司的安排，感受都尚屬良好。其中題項 41 有變異數最高為 1.256，表示那個題項是向組織承諾有最大的影響力。

離職傾向變項問項多平均數大於 3；僅少數 2 題問項平均較小於 3，那就立場而言，平均較小於 3 的問項，主要認為迫於現狀仍只能繼續工作，但有思考過想要離開這份工作。所以平均數大於 3 的問項，則有顯示倘若找到更好的工作就可以選擇離開，而離開的關鍵在於公司是否給予員工更好的發展機會，通常這樣的職業猶豫會在三年以上出現工作疲累或產生猶豫情形。其中題項 50 和題項 51 有變異數最高為 1.204 和 1.270，表示那兩個題項是向領導風格有最大的影響力。

表 4.5 基本統計量分析

題項		平均數	變異數
變項：領導風格			
1	我的主管認識並讚賞我具有不同的技能和能力.	4.34	0.832
2	我的主管提供了指導和反饋過程，讓我知道我做得怎麼樣	4.17	0.903
3	我的主管瞭解如何安排適合我的工作讓我的能力發揮到最大	4.24	0.849
4	我的主管能幫助我對我的工作和公司的發展具有一個清晰的願景	4.12	0.895
5	我的主管能善用我的優勢，並在我的工作上創造機會	4.09	0.882

表 4.5 基本統計量分析 (續)

題項		平均數	變異數
變項：領導風格			
6	我的主管鼓勵我追求職業發展	3.81	0.972
7	我遇到麻煩時，主管會給我有益的建議	3.91	0.880
8	我的主管鼓勵我不斷改善自己的表現並提出創新性想法	3.62	0.748
9	我的主管不斷為我設定具有挑戰性的目標	3.58	0.803
10	我的主管相信我能夠實現大多數目標	3.66	0.751
11	我的主管給我更高的薪水，以換取我的努力	2.31	1.297
12	當我表現出色時，主管會給我稱意的報酬	2.47	1.284
13	我的主管會公平的對待每一位員工	3.53	0.959
14	我的主管會賞罰分明	3.75	0.985
15	我的主管會設定公平的績效制度	3.81	0.889
變項：組織文化			
16	我目前任職的公司具有階級文化	4.19	0.788
17	主管常常用階級幹預我的工作內容	4.24	0.909
18	工作常常要求我們服從主管的命令	4.40	0.912
19	我對決策權的界限很清楚	4.23	0.723
20	我常常覺得我沒有充分授權	4.26	1.217
21	我目前工作的公司為問題創建了初步的解決方案	4.20	0.841
22	我目前工作的公司支援創意	4.11	0.931
23	我目前工作的公司將創意轉化為有用的應用程式	4.12	0.938
24	我目前工作的公司通過系統的方式將創新的想法運用到工作環境中	2.76	1.302
25	我目前工作的公司評估了創新創意的效用	2.90	1.118
26	我的同事相信團隊合作，互相鼓勵達到目標	4.22	0.791
27	我的同事常常在工作上面幫助我	4.15	0.919
28	我和同事具有連好的關係	4.30	0.830
變項：工作壓力			
29	我常常覺得我的表現沒有辦法達到工作的要求.	3.7	0.741
30	我常常覺得沒有辦法準時完成工作	4.18	1.024
31	我常常覺得上司沒有給予我足夠的支持	3.01	0.848

表 4.5 基本統計量分析 (續)

題項		平均數	變異數
變項：工作壓力			
32	每天的工作似乎永遠不會結束	4.11	0.866
33	我常常覺得我的薪水和福利不足以支付我的工作	4.25	1.109
變項：工作滿意度			
34	我在工作中發現真正的樂趣	3.60	0.909
35	我喜歡和親友分享工作內容	3.55	0.712
36	我會很高興在這個公司度過我的職業生涯	3.41	0.945
37	目前的工作讓我有成就感	2.18	1.260
38	總體而言，我對自己的工作感到滿意	3.72	0.856
變項：組織承諾			
39	我接受工作分配，並努力為該組織工作	3.93	1.211
40	我對目前工作的公司具有高度忠誠	3.82	0.779
41	我很自豪地告訴其他人，我是這個公司的一部分	3.62	1.256
42	我在目前工作的公司中感覺自己像“家庭的一份子”	3.59	0.757
43	現在留在我目前工作的公司中是很重要的也是我想做的	3.75	0.809
44	我的忠誠和道德義務是我繼續為這公司工作的主要原因之一	3.82	1.005
45	我忠於單一個公司的價值觀	3.59	1.212
變項：離職傾向			
46	我打算辭掉目前的工作，我目前的工作不會具有發展性	3.97	0.911
47	我目前的工作不會滿足我的生活期望	4.01	0.867
48	一旦找到更好的工作，我將辭職	4.54	0.873
49	我可能會在未來三年內尋找其他工作	4.51	0.856
50	我沒想過會考慮離開目前的工作	2.78	1.204
51	我非常希望不要繼續目前的工作	2.60	1.270

資料來源：本研究整理

4.2.2 差異性分析

4.2.2.1 獨立樣本 T 檢定

一、受訪者性別

為了研究性別對於六個變項是否具有顯著的差異性，本研究採用獨立性樣本 T 檢定來比較男性與女性對於領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的平均值。

獨立性樣本 T 檢定的分析結果為表 4.6 所示。結果顯示女性對於組織文化、工作壓力、工作滿意度及離職傾向有較高的平均值，而男性則對於領導風格及組織承諾有較高的平均值，但是，從所分析結果可知性別對於工作滿意度有顯著的差異(T 值=2.760，P 值<0.05)，而其他變項並沒有顯著的差異。

表 4.6 性別對於本研究各變項之獨立樣本 T 檢定分析結果

研究變項	男性職員	女性職員	T 值	P 值
	N1=157	N2=103		
領導風格	4.2566	4.2113	1.448	0.646
組織文化	4.1829	4.1986	1.381	0.201
工作壓力	4.1600	4.1603	1.165	0.411
工作滿意度	4.1596	4.2315	2.760***	0.001
組織承諾	3.5396	3.5216	-0.326	0.167
離職傾向	4.2826	4.2921	1.185	0.423

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

二、受訪者婚姻狀況

為了研究婚姻狀況對於六個變項是否具有顯著的差異性，本研究採用獨立性樣本 T 檢定來比較已婚與未婚對於領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的差異。

獨立性樣本 T 檢定的分析結果為表 4.7 所示。結果顯示，已婚與未婚對於領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾及離職傾向的 P 大於 0.05，所以婚姻狀況對於本研究各變項並沒有顯著的差異。

表 4.7 婚姻狀況對於本研究各變項之獨立樣本 T 檢定分析結果

研究變項	已婚員工	未婚員工	T 值	P 值
	N1=140	N2=120		
領導風格	3.5194	3.5590	-0.509	0.102
組織文化	3.5032	3.3874	1.884	0.756
工作壓力	2.5017	2.5814	-0.967	0.748
工作滿意度	3.5667	3.5500	0.201	0.699
組織承諾	3.7274	3.7531	-0.338	0.628
離職傾向	3.0792	3.0357	0.510	0.919

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.2.2.2 單因子變異數分析

本研究採用單因子變異數分析，根據受訪者的年齡、教育程度、每月平均收入、工作經驗、職位和產業來比較不同維度的平均得分。

為了找出領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向與各人口統計變項之間的顯著性差異。單因子變異數分析透過兩組以上的母體進行平均數比較，以此鑑別各項母體之間是否具有差異。

一、受訪者年齡

根據所分析得結果顯示，各年齡層對於領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾和離職傾向並無顯著差異。除了工作滿意度，各年齡層從最高至最低是(1)24歲以下>(3)30歲-39歲>(2)24歲-29歲>(4)40歲或以上，分析結果如表 4.8 所示。

表 4.8 年齡之單因子變異數分析表

研究變項	24 歲以下 (1)	24-29 歲 (含) (2)	30-40 歲(3)	40 歲以 上(含) (4)	F 值	P 值	事後比較
領導風格	4.1846	4.3474	4.3535	4.6545	1.747	0.492	不顯著
組織文化	4.5678	4.9464	4.4167	4.8466	1.062	0.501	不顯著
工作壓力	3.7754	4.2140	4.1730	4.0519	0.854	0.524	不顯著
工作滿意度	4.3722	3.8821	4.0397	3.5952	1.882	0.004	(1)>(3)> (2)>(4)
組織承諾	3.5714	3.6071	3.2063	3.5162	0.622	0.647	不顯著
離職傾向	4.6313	4.5434	4.2696	4.4182	1.487	0.358	不顯著

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

二、受訪者教育程度

根據分析結果，者教育程度別對於對於領導風格、組織文化、工作壓力、工作意度、組織承諾和離職傾向的 p 值小於 0.005，所以，教育程度對於本研究各變項無顯著差異。分析結果如表 4.9 所示。

表 4.9 教育程度別之單因子變異數分析表

變項	高中以下 (職) (1)	大學(含 專科) (2)	研究所 以上(含)(3)	F 值	P 值	事後比較
領導風格	3.5342	3.5089	3.5785	0.284	0.753	不顯著
組織文化	3.4125	3.4590	3.4479	0.198	0.820	不顯著
工作壓力	2.5590	2.5000	2.5844	0.367	0.693	不顯著
工作滿意度	3.5825	3.5156	3.5778	0.275	0.759	不顯著
組織承諾	3.7554	3.6937	3.7762	0.441	0.644	不顯著
離職傾向	3.0000	3.0519	3.1093	0.540	0.583	不顯著

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

三、受訪者之收入

根據研究結果顯示，受訪者的收入對於領導風格、工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向並無顯著差異。除了組織文化，最高至最低是(4)>(2)>(3)>(1)，分析結果如表 4.10 所示。

表 4.10 收入之單因子變異數分析表

變項	700 萬 越南盾 以下 (1)	700- 1200 萬 越南盾 (含) (2)	1300- 2000 萬 越南盾 以下(3)	2000 萬 越南盾 以上 (含) (4)	F 值	P 值	事後比 較
領導 風格	4.2391	4.4371	4.2109	4.8905	1.57	0.456	不顯著
組織 文化	4.3678	4.5461	4.4324	4.7466	3.20	0.000	(4)>(2)> (3)>(1)
工作 壓力	3.6286	4.1741	4.5150	4.5895	0.916	0.444	不顯著
工作 滿意 度	3.5691	3.5601	4.1714	4.2067	0.171	0.315	不顯著
組織 承諾	3.2221	2.9818	2.5687	3.4121	0.221	0.766	不顯著
離職 傾向	4.3902	4.5157	4.6090	4.1287	0.167	0.400	不顯著

註：*P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

四、受訪者之工作經驗

根據研究結果顯示，受訪者的工作經驗對於組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向並無顯著差異。除了領導風格，最高至最

低是(1)>(3)>(2)>(4)，分析結果如表 4.11 所示。

表 4.11 工作經驗之單因子變異數分析表

變項	3 年以 下 (1)	3 年-6 年(含) (2)	7 年-10 年以下 (3)	10 年以 上(含) (4)	F 值	P 值	事後比 較
領導風 格	4.6871	4.5113	4.3097	4.1725	3.15	0.006	(1)>(3)> (2)>(4)
組織文 化	4.1000	4.1728	4.3323	4.2151	0.809	0.621	不顯著
工作壓 力	3.7330	4.0867	4.7401	4.4904	0.519	0.678	不顯著
工作滿 意度	3.2311	3.1480	4.2885	4.4012	0.171	0.290	不顯著
組織承 諾	3.7220	3.1714	2.6157	3.0019	0.555	0.644	不顯著
離職傾 向	4.3077	4.2781	4.2770	4.2862	1.147	0.208	不顯著

註：*P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001

資料來源：本研究整理

五、受訪者之職位

由於本研究的樣本，高階經理人只有 2 位，為了避免無法進行變因素分析的問題，本研究將高階跟中介經理人變成一組。

根據研究結果顯示，受訪者的職位對於領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度和組織承諾並無顯著差異。除了離職傾向，最高至最低的排列是(2)>(3)>(1)，分析結果如表 4.12 所示。

表 4.12 工作職位之單因子變異數分析表

變項	高階中階 經理人(1)	低階經 理人(2)	一般人 員(3)	F 值	P 值	事後比較
領導風格	4.6311	4.7528	4.1143	4.05	0.117	不顯著
組織文化	4.3809	4.3140	4.4074	2.10	0.335	不顯著
工作壓力	3.9170	4.1171	4.2107	0.619	0.660	不顯著
工作滿意度	3.5525	3.9777	4.2810	2.51	0.319	不顯著
組織承諾	3.1788	3.1211	3.0910	0.555	0.601	不顯著
離職傾向	4.2151	4.7160	4.5469	3.14	0.005	(2)>(3)>(1)

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

六、受訪者之產業別

根據分析結果，產業別對於對於領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向並無顯著差異。分析結果如表 4.13 所示。

表 4.13 產業別之單因子變異數分析表

變項	商業 (1)	製造業 (2)	金融業 (3)	服務業 (4)	其他 (5)	F 值	P 值	事後比 較
領導風 格	4.2751	4.3078	4.1919	4.2141	4.2401	0.407	0.578	不顯著
組織文 化	4.4715	4.3049	4.2871	4.5070	4.6600	1.21	0.488	不顯著
工作壓 力	4.3978	4.7923	4.1451	4.2106	3.9010	0.081	0.776	不顯著
工作滿 意度	3.5812	3.4900	4.3114	4.2816	4.5518	1.82	0.391	不顯著
組織承 諾	3.3536	3.3223	3.5401	3.2910	3.2191	1.72	0.215	不顯著
離職傾 向	4.7074	4.6786	4.8010	4.9461	4.8799	1.28	0.278	不顯著

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.2.3 因果分析

4.2.3.1 相關分析

在進入假設驗證之前，本節首先關注領導風格、組織文化、工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職傾向，以 Pearson 積差相關方法來驗證是否存在線性相關並分析結果。相關係數顯示變量之間的雙變量關係。相關分析結果顯示工作滿意度與離職傾向具有負面顯著關係($r=-0.412, P<0.01$)；工作壓力與離職傾向具有正面顯著關係($r=0.467, P<0.01$)；工作壓力與工作滿意度也具有負面顯著關係($r=-0.380, P<0.01$)；領導風格和組織文化與工作滿意度具有正面顯著相關($r=0.412; r=0.381, P<0.01$)；而組織承諾與離職傾向具有正面顯著關係($r=0.052, P<0.01$)，相關分析之結果如表 4.14 所示。

表 4.14 各變項之相關分析

變項	離職傾向	工作滿意度	工作壓力	組織承諾	組織文化	領導風格
離職傾向	1					
工作滿意度	-0.412**	1				
工作壓力	0.467**	-0.380**	1			
組織承諾	0.052**	0.103**	0.292**	1		
組織文化	-0.381***	0.456***	-0.417***	0.393***	1	
領導風格	-0.412***	0.331***	-0.126**	0.358***	0.410***	1

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

資料來源：本研究整理

4.2.3.2 迴歸分析

透過相關分析得知結果，由研究變項解釋工作滿意之關聯性。所以，再以迴歸分析瞭解變項間的影響關係，就可驗證研究假設成立。「領導風格」、「組織文化」等變項構面都對「工作滿意度」之變項間有顯著影響。不過，一般迴歸檢定各因素之正面影響是大於 $\beta > 0.1$ ，而 $P < 0.05$ 代表具有正顯著支持關係；反之，負面影響則結果會呈現 $\beta > -0.1$ ，而 $P < 0.05$ 也是具負顯著支持關係。再則，當 R 平方大於 0.1 ($R^2 > 0.1$)，而 F 值 > 3 該分析結果，可解釋為具有顯著意義，且符合成立或拒絕支持本研究假設（如圖 4.1）。據此，本研究之迴歸分析包含兩個模式，分述如下。

其模式 1：可瞭解 $F=96.066$ 與 $P < 0.001$ 有顯著影響，代表此模型是具有適合度。所以，「領導風格」變項對「工作滿意度」之變項具有顯著正面影響 ($\beta=0.455$)。至於，調整後的 $R^2=0.227$ ；因此，本研究假設 H1 是成立的，可參考表 4.15 結果所示。

其模式 2：可發現 $F=108.608$ 與 $P < 0.001$ 有顯著影響，代表此模型是具適合度。所以，「組織文化」變項對「工作滿意度」之變項具有顯著正面影響 ($\beta=0.431$)。至於，調整後的 $R^2=0.201$ ；對此，本研究假設 H2 就可成立，詳盡請參表 4.15 結果所示。

表 4.15 領導風格、組織文化與工作滿意度之迴歸分析表

依變項	自變項－工作滿意度	
	模式 1	模式 2
	β 值	β 值
領導風格	0.455***	
組織文化		0.431***
調整後的 R2	0.227	0.201
F 值	110.572	108.680
P 值	< 0.001	< 0.001

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

資料來源：本研究整理

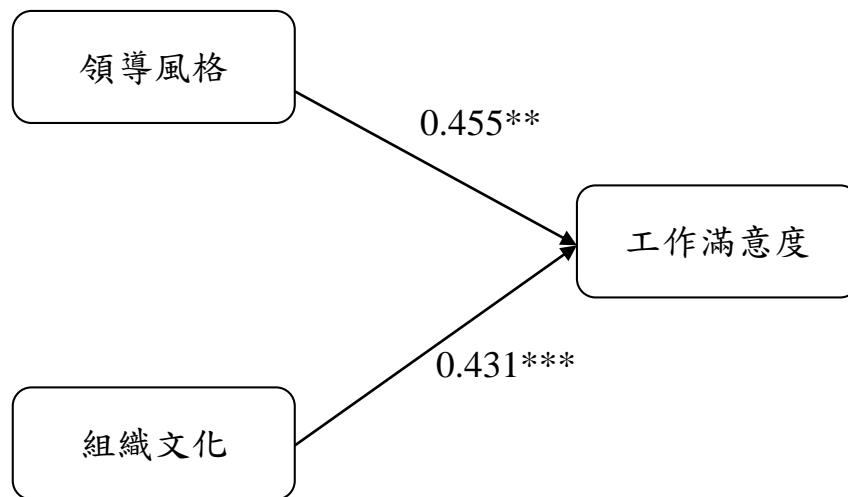


圖 4.1 領導、組織文化對工作滿意度之影響

資料來源：本研究整理

4.2.3.3 工作滿意度對工作壓力跟離職傾向之中介效果

首先，模式 3，主要在驗證探討本研究假設 H3 是「工作壓力」對「工作滿意度」具有負面顯著影響關聯。從表 4.16，可瞭解 $F=97.046$ 與 $P<0.001$ 有顯著影響，代表此模型是具有適合度。所以，「工作壓力」變項對「工作滿意度」之變項具有顯著負面影響 ($\beta=-0.273$)。至於，調整後的 $R^2=0.118$ ；因此，本研究假設 H3 是成立的。

其次，模式 4，則主要在驗證探討本研究假設 H6 是「工作滿意度」對「離職傾向」具有負面顯著影響關聯。結果顯示 $F=88.341$ 與 $P<0.001$ 有顯著影響，代表此模型是具有適合度；同時 $\beta=-0.250$ ，表示工作滿意度對於離職傾向的相關性是顯著且負向的。至於，調整後的 $R^2=0.101$ ；因此，假設 H6 是成立的，可參考表 4.16 結果所示。

另外，模式 5，可瞭解 $F=115.899$ 與 $P<0.001$ 有顯著影響，代表此模型是具有適合度。所以，「工作壓力」變項對「離職傾向」之變項具有顯著正面顯著影響關聯 ($\beta=0.496$)。至於，調整後的 $R^2=0.214$ ；因此，本研究假設 H5 是成立的，可參考表 4.16 結果所示。

對此，從 4.16 表的模式 6，則主要在驗證探討本研究假設 H9 是「工作滿意度」對「工作壓力」跟「離職傾向」是具有中介影響關聯。結果顯示 F 值=89.195；P<0.001 已達到顯著水準。其中，調整後的 R2 為 0.289，表示可以從工作壓力和工作滿意度中預測出 28.9%離職傾向的變異量。另外，工作壓力的 β 值從 0.496 降低到 0.261，表示工作壓力和工作滿意度都與離職傾向呈顯著影響。所以，工作滿意度對工作壓力和離職傾向的關係僅具有部分中介效果；因此，假設 H9 是成立的。（圖 4.2）

表 4.16 工作滿意度對於工作壓力與離職傾向之中介效果驗證

依變項 自變項	模式 3	模式 4	模式 5	模式 6
	工作滿意度	離職傾向	離職傾向	離職傾向
工作壓力	-0.273 ***		0.496***	0.261***
工作滿意度		-0.241**		-0.360***
調整後的 R2	0.118	0.101	0.214	0.289
F 值	97.046	88.341	115.899	89.195
P 值	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

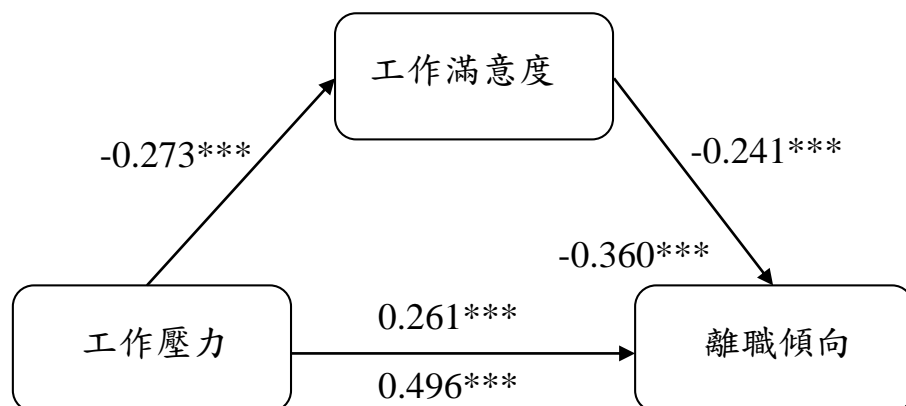


圖 4.2 工作滿意度對於工作壓力與離職傾向之中介效果

資料來源：本研究整理

4.2.3.4 組織承諾對工作滿意度跟離職傾向之中介效果

首先，從表 4.17 的模式 7，可瞭解， $F=166.413$ 與 $P<0.001$ 有顯著影響，代表此模型是具有適合度。所以，「工作滿意度」變項對「組織承諾」之變項具有顯著正相影響($\beta=0.531$)。至於，調整後的 $R^2=0.235$ ；因此，本研究假設 H4 是成立的。

另外，模式 8，則主要在驗證探討本研究假設 H7 是「組織承諾」對「離職傾向」具有負面顯著影響關聯。結果顯示， $F=41.778$ 與 $P<0.001$ 有顯著影響，代表此模型是具有適合度，但是， $\beta=0.079<0.1$ 與調整後的 $R^2=0.092<0.1$ ；因此，本研究假設 H7 是不成立的，可參考表 4.17 結果所示。

對此，從 4.17 表的模式 10，則主要在驗證探討本研究假設 H8 是「組織承諾」對「工作滿意度」跟「離職傾向」是具有中介影響關聯。結果提出了 F 值= 31.187 ； $P<0.001$ 已達到顯著水準。但是，根據結果，本研究假設 H7 是「組織承諾」對「離職傾向」沒有顯著影響關聯，表示「組織承諾」對「工作滿意度」跟「離職傾向」是沒有中介影響關聯。所以，本研究假設 H8 是不成立的。（圖 4.3）

表 4.17 組織承諾對於工作滿意度與離職傾向之中介效果驗證

自變項 \ 依變項	模式 7	模式 8	模式 9	模式 10
	組織承諾	離職傾向	離職傾向	離職傾向
工作滿意度	0.531***		-0.241***	-0.308***
組織承諾		0.079		0.64
調整後的 R ²	0.235	0.092	0.101	0.047
F 值	166.413	41.778	88.341	31.187
P 值	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

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

資料來源：本研究整理

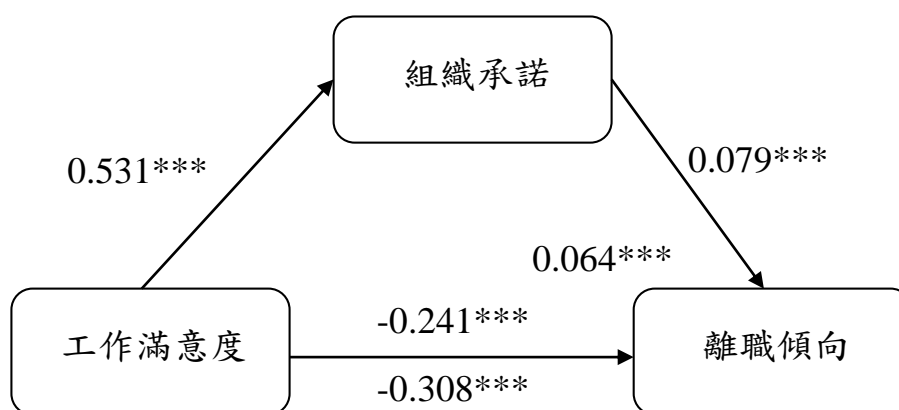


圖 4.3 組織承諾對於工作滿意度與離職傾向之中介效果

資料來源：本研究整理

4.3 結論

本研究的假設經過分析，結果為：假設 H1、H2、H3、H4、H5、H6、H9 是成立的，而假設 H7、H8 是不成立的，如表 4.18 所示。

表 4.18 本研究的假設經過分析的結果

	研究假設	成立與否
H1	領導風格對於工作滿意度具有正向的影響	成立
H2	組織文化對於工作滿意度具有正向的影響	成立
H3	工作壓力對於工作滿意度具有負向的影響	成立
H4	工作滿意度對於組織承諾具有正向的影響	成立
H5	工作壓力對於離職傾向具有正向的影響	成立
H6	工作滿意度對於離職傾向具有負向的影響	成立
H7	組織承諾對於離職傾向具有負向的影響	不成立
H8	組織承諾對於工作滿意度與離職傾向具有中介效果	不成立
H9	工作壓力對於工作滿意度與離職傾向具有中介效果	成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

5.1 結論

本研究依據目的及假設，提出以下五點研究結論，各研究結論說明羅列如下。

一、確實員工「工作滿意度」對於「工作壓力」與「離職傾向」是具有中介效果

關於工作壓力影響滿意度方面，本研究發現(1)個人表現無法達到公司要求；(2)無法準時完成公司工作；(3)公司沒有給予員工足夠支持，並無給予鼓勵，當遇到困境而感受挫折；(4)因工作量大於個人不足以因應而感到灰心；(5)薪水與福利不足以支援目前的工作投入。因此，公司給予過多或多重任務負擔，實際在本研究也發現，當工作量大員工不足以因應，會產生管理層面的問題，進而公司若僅要求績效給予員工過多工作，會使員工產生工作壓力，在這樣的情況下，無法確實準確地完成公司要求，又未給予支持及鼓勵措施，且福利及薪資都無法滿足員工，對於員工會感到工作有壓力及挫折，甚至會產生應否持續投入工作；其中研究發現，工作壓力中的工作滿意度較低，最大影響員工工作滿意度，主要認為當薪水和福利不足以支援員工持續投入該工作，而因從業感到壓力，反映出一種對工作的無力感，並未因工作而感到的滿足，因而開始產生負面影響。再者，當員工無法完善工作且工作量不足以因應，實際就是一種工作量無法負荷，相對的可以理解員工是需要長時間投入工作的，實際也可能造成工作壓力產生，進而直接導致員工的工作滿意度逐漸降低。再則，從調查分析員工每月平均月收入較多落在越南盾 700 萬-1200 萬，此情況就研究者本身僅較能滿足個人生活需求，但實際卻在工作壓力方面，反映出薪資及福利為不足以滿足的情況而感到生活壓力。對此，本研究假設 H3

工作壓力對工作滿意度有顯著影響關係是成立的。

另外，就離職傾向方面，雖然就本研究調查分析發現，總體大多雖然是滿意目前的工作情況，但對於目前的工作尋求不到成就感，因此在離職傾向方面，會有考慮離職的心理產生，但是儘管有想要離職的考慮，在目前仍需要持續投入目前的工作，因而三年內會尋求及工作成就感的滿足，但對於工作中若發現沒有發展性或投入過程中工作無法滿足目前的生活期望的話，實際員工在職業中也會不斷尋求更好的工作，以便考慮是否持續投入或離職，但在沒有找到適合的工作的話，也仍會持續投入當前的工作，但投入工作的滿意度反映則是「我在工作中發現真正的樂趣」、「我喜歡和親友分享工作內容」、「我會很高興在這個公司度過我的職業生涯」、「總體而言，我對自己的工作感到滿意」，可以見得目前選擇及任職的工作應是適配員工個體具有職業熱情的工作，但僅是對於工作離職面，其因素可能為考量此份工作能否具備成就感或發展性，會影響員工是否持續就業的可能。

據此，本研究假設 H5「工作壓力」對離職傾向的影響關係是成立的，所以在 H6「工作滿意度」對「離職傾向」的影響關係假設也是成立的。總得而言，對於本研究而言，假設是成立的。所以，研究假設 H9「工作滿意度」對於「工作壓力」與「離職傾向」是具有中介效果為支持。

二、二、關於員工「組織文化」對工作滿意度的影響關係假設成立，但應多給予員工彈性發揮創意性與鼓勵及支持

組織文化對於工作滿意度方面，根據本研究所調查分析之公司，實際大多各公司都有形成各自公司內的組織文化，而在運作組織方面，對於公司員工從業及整體內部組織管理，本有既定規定框架下來進行及派任工作職務，而就組織中公司組織氣氛可判定尚屬良好，但由於有框架下的組

織，行程內部的組織文化，大多都會體現出上對下的階級文化，而實際都清楚員工須配合主管指示及命令得以進行職務，在這樣的公司組織文化中，容易使員工感受工作缺乏彈性，公司又期待員工具備及發揮創意能力是有所困難；因此，會反映部分所處公司代表性樣本，較有明確流程及決策規範的公司，要留意是否給予及支持員工在工作方面，能夠有創新運用及評估的發揮能力可能，也才有助於強化員工對工作處事方面的解決能力。據此，對於本研究而言，假設 H2 組織文化對工作滿意度有顯著影響關係是成立的。

三、員工就「領導風格」對工作滿意度的影響假設是成立的，而員工與主管領導管理下，會更為在乎能否能夠獲取額外薪資

至於，領導風格對工作滿意度的方面，主要發現當領導對於員工表現良好，但並未願意再額外給予報酬或能鼓勵員工本身，但就研究發現，實際部份領導雖然並沒有給予額外薪資加給，但會給予鼓勵員工應追求職業發展的持續性，不過相對於員工在本研究調查則是，主要更在乎職業薪資的取得，倘若無法從業於該領導管理下，而獲取予額外薪資實際對於員工而言，相對領導風格會影響員工本身，對於無法獲取額外薪資方面的滿足，會與領導風格有關，進而影響工作滿意度降低。據此，對於本研究而言，假設 H1 領導風格對工作滿意度有顯著影響關係是成立的。

四、員工的工作滿意度對「組織承諾」的影響假設成立，普遍對任職公司，理念認同

根據本研究調查分析發現，普遍目前對於投入於該公司組織，實際人員較都能遵循公司的工作安排，也代表投入職業及公司組織團體中，對於員工的感受尚屬良好情況；因此，對於工作分配，是願意為公司組織及工

作效勞，而對公司的忠誠度尚屬信任，當對外員工也是能表達認同自己為公司的一份子，並認同其公司理念及價值，對其感受在公司內，個體自我是能感到歸屬感的，且也顯示在該工作崗位上，認同自我在公司職位也扮演重要的角色，並尚能接受這樣的職務安排；至於，整體平心而論，員工在組織承諾方面，對任職的公司，是接受並認同公司理念的；據此，在本研究調查結果方面，就研究假設 H4 工作滿意度對組織承諾有顯著正面影響關係，是成立的；此反映出，目前員工們，對於歸屬於任職公司現狀，尚屬滿意。

五、確實員工「組織承諾」對於「工作滿意度」與離職傾向，並無顯著中介效果

本研究調查發現，實際上「組織承諾」對「離職傾向」的影響，就研究觀之，並不明顯有所顯著支持，組織承諾高可降低離職傾向的發生，此情況於工作滿意度對「組織承諾」的影響分析可發現，實際員工的工作滿意度對組織承諾是具正向影響；因此，就本研究假設是不成立的。再則，從調查分析員工教育程度方面，可視國中以下（職）80 人；大學（含專科）及研究所以上（含）皆為 90 人，共 260 人的教育情況，屬於高學歷者多，對於取得工作機會也較大，另外關於工作位階以中階經理人 120，而高階則有 2 位實際救工作職位的取得也較多非屬於低階經理人，在職業類別樣本取樣方面，首要其多為製造業 92 人，其次則為金融業 71 人，再次為商業 43 人及服務業則為 42 人…等為前三多數員工投入的職業別，主要就組織承諾觀念及認同，以教育程度來看，多數都屬於高學歷選擇工作也較多人數於這三類別的工作職業，對於工作穩定方面，及攝取從業資訊及取得工作方面都較有機會可以獲得職業可能，也較能熟悉公司組織及適應，對於一份工作的取得就接受相關資訊及認知都較為瞭解及清楚，

而當升遷較多又為以中、高階經理人時，實際要離職傾向就較低。所以，在年資方面的檢視，3-6年（含）為105人；3年以下為88位；7-10年以下為55位；10年以上（含）12位，至少從業以最少都累積3年年資，而就調查又以3-6年年資者多，其次累積已達7-10年者也不少，固然對於離職傾向就相對較低，而在長年期的穩定職業中，實際對於公司組織規定等組織承諾應是很穩定的；據此，就本研究假設H7組織承諾對離職傾向有顯著負面影響關係，則為不成立；換言之，在本研究假設H8「組織承諾」對於「工作滿意度」與離職傾向，並無中介效果。

5.2 研究建議

總體而言，結果突出了領導風格、組織文化、工作壓力和工作滿意度的重要性，這些影響了員工離職的意圖。這些發現將幫助公司制定適當的策略並建立減少未來退休意向所需的人力資源。提出了一些改進建議，如下所示。

一、工作壓力

研究結果表明，「工作壓力」是強烈影響員工「離職傾向」的因素之一。工作壓力不僅會降低工作滿意度，而且還是員工離職傾向的重要因素。經常感到壓力的員工比其他員工更有可能離職。因此，組織還需要進行研究以減輕對員工的壓力，從而使員工感到舒適，而不是一直處於壓力之下，從而提高工作效率。為此，組織必須首先考慮工作分配是否合理，以避免同時向員工分配太多任務，從而使員工無法處理所有工作，導致工作無法按預期完成。此外，組織需要每天，每週或每月制定特定的工作計劃，以避免被動工作，有時工作量過多，有時沒有工作要做。

另外，研究結果表明，「薪水與福利」是主要的影響因素。因此，企

業必須定期研究市場和勞動力價格，以製定正確的策略和政策，尤其是對於競爭對手而言，要製定適當的策略和步驟。除了增加薪水外，有必要將薪水性質的支出（差旅費、車輛、電話...）分開，以確保增加薪水的要求，但必須增加僱員的收入。另一方面，利用福利工具完善員工的工作動力。首先，有必要全面實施員工保險制度，如社會保險，健康保險，失業保險等。然後該組織應具有其他制度，例如探視，疾病，定期進行健康檢查或為女僱員提供產假津貼等。

二、工作滿意度

研究結果表明，「工作滿意度」也影響員工離職傾向。當員工對組織的工作感到滿意並意識到其工作的價值時，他們將願意留在組織中。讓提高員工的工作滿意度，除了上述工作壓力因素之外，組織應考慮以下重點問題。

首先，需要在組織中要建立有效地組織文化。具體而言，有必要在公司中建立團結，親切和興奮的關係，以便每個人都感覺自己與其他人之間有著非常緊密的關係，這是團隊中不可缺的角色。此外，除了支持創造力的員工外，還需要評估創造力不好的地方，以及如何改進才能有效地將其應用到工作中。此外，課外活動，集體活動還可以幫助員工練習生活技能，並幫助他們發現潛在的人才因素，幫助員工更加自信和熱愛自己的工作，擁有更好的生活態度。

其次，在工作領導風格上，除了鼓勵員工在工作中表現出色外，還必須為員工提供獎勵，具體是獎金，而不是鼓勵而已。因為起初鼓勵詞可以為員工的工作提供支持，但從長遠來看，它將使員工感到自己在被使用，並對工作感到不滿意。

5.3 研究限制及未來研究建議

在研究的過程中本研究雖然在各研究過程儘可能的小心與嚴謹進行各項研究步驟，但仍不免形成以下研究限制。

由於時間和成本方面的客觀條件有限，該研究主題僅通過方便的樣本(Convenience Sample)進行，因此代表性低，然後該研究也僅限於胡志明市進行調查，研究的對象只有集中在商業、製造業、金融業、服務業或其他 的上班族，無法代表越南的所有員工。同時，由於進行調查時，調查對象並不是很認真，所以調查結果具比較定性。因此，接下來的研究需要將研究範圍擴展到許多不同領域，並擴展到更多學科。這也是下一步研究的建議。

由於對研究機密性或其他偏見缺乏信任而導致的主觀意見可能會影響結果的準確性。

本研究是我第一個的研究主題，因此信息和數據處理的收集仍然受到限制。從此，研究內容可能仍然存在許多錯誤。

第六章 參考文獻

一、中文部分

1. 于子雁 (民 92), 購併企業之組織文化、工作滿足相關研究—以證券業為例, 元智大學管理研究所碩士論文。
2. 方代青 (民 90), 工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討—以台南市稅稽處為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
3. 李文瑞、陳世傑、徐承毅、陳詳衡 (民 98), 組織成員工作滿足與離職傾向影響因素之研究, 創新研發學刊, 第 4 卷, 第 2 期, 第 127-136 頁。
4. 林瑞欽 (民 79), 師範生任教職志之理論與實徵研究, 高雄市: 復文圖書出版社。
5. 施蕙華、曾麗娟 (民 92), 工作壓力感受、社會支持、工作滿意與離職傾向之關聯性研究—以職業軍官為例, 復興崗學報, 第 79 期, 第 37-54 頁。
6. 許景貞 (民 93), 工作滿足、組織承諾、工作績效與離職意圖之關係研究, 國立台灣科技大學企業管理系碩士論文。
7. 陳金鐘 (民 95), 個人特性、工作壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究—以勞動檢查員為例, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。
8. 楊美娟 (民 102), 組織成員的工作壓力、工作滿足與離職傾向之研究—以臺灣臺北地方法院為例, 世新大學行政管理學研究所碩士論文。
9. 齊群翔 (民 97), 員工投入驅動因子對員工工作績效、離職意圖之影響—一項跨時追蹤研究, 中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班學位論文。

10. 劉仲矩、周玉涵 (民 105), 公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究, 人力資源管理學報, 第 16 卷, 第 1 期, 第 43-68 頁。
11. 潘扶德 (民 83), 縣市教育局組織文化與成員工作滿足感關係之研究, 國立政治大學教育研究所碩士論文。
12. 蔡坤宏 (民 88), 工作滿足與離職意圖關係之回顧: Meta 分析, 輔仁管理評論, 第六卷, 第一期, 第 21-36 頁。
13. 鄭嘉翔 (民 88), 求職行為、工作滿足與離職傾向之相關研究—以半導體廠女性直接人員為例, 國立交通大學工業工程與管理系碩士論文。
14. 蘇慧萍 (民 93), 醫療業知識員工工作價值觀、激勵公平性與離職傾向之相關研究, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Andersen, L.B., Bjørnholt, B., Bro, L.L. & Holm-Petersen, C.(2018), Achieving High Quality through Transformational Leadership: A Qualitative Multilevel Analysis of Transformational Leadership and Perceived Professional Quality, Public Personnel Management, Vol.47, No.1, pp.51-72.
2. Angle, H.L. & Perry, J.L.(1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.26, No.1, pp.1-14.
3. Avolio, B.J. & Bass, B.M.(2004), Multifactor Leadership Questionnaire (TM), Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
4. Avolio, B.J., Waldman, D. A. & Yammarino, F.J.(1991), Leading in the 1990s: The four I's of Transformational Leadership, Journal Of European Industrial Training, Vol.5, No.4, pp.9-16.
5. Aydin, A., Sarier, Y. & Uysal, S.(2013), The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction, Educational Sciences: Theory and Practice, Vol.13, No.2, pp.806-811.
6. Balthazard, P.A., Cooke, R.A. & Potter, R.E.(2006), Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that form Organizational Culture and Drive Performance, Journal of Managerial Psychology, Vol.21, pp.709-732.
7. Bass, B.M.(1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.8, No.1, pp.9-32.
8. Bass, B.M. & Avolio, B.J.(1995), MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form & Scoring, California, Palo Alto,

CA: Mind Garden.

9. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y.(2003), Prediction unit Performance by Assessing Transformational & Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.2, pp.207-218.
10. Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. & Bebb, M.(1987), Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect, Group & Organization Studies, Vol.12, No.1, pp73-87.
11. Bass, B.M.(1985), Leadership and Performance beyond Expectations, Collier Macmillan.
12. Behery, M.H.(2008), Retracted: Leadership Behaviors that Really Count in an Organization's Performance in the Middle East: The Case of Dubai, Journal of Leadership Studies, Vol.2, No.2, pp.6-21.
13. Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A. & Shaikh, F.M. (2012,. The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, International Business Research, Vol.5, No.2, pp.192.
14. Brewer, E.W. & Clippard, L.F.(2002), Burnout and job Satisfaction among Student Support Services Personnel, Human Resource Development Quarterly, Vol.13, No.2, pp.169-186.
15. Bryman, A.(1999), Leadership in Organizations, In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), Managing Organizations: Current Issues, London, pp.26-42.
16. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper and Row.
17. Burris, E.R, Detert, J.R. & Chiaburu, DS(2008), Quitting before Leaving: the Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice, Journal of Applied Psychology, Vol.93, No.4, pp.912-923.
18. Caplan , R.D., Cobb, S. & French, J.R.(1975), Job Demands and Worker Health: Main Effects and Occupational Differences, U.S: Department of Health.

19. Chen, Y.C., Kuo, C., Cheng, W.W., Hsai, H. & Chien, C.Y.(2010), Structural Investigation of the Relationship Between Working Satisfaction and Employee Turnover, The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol.6, No.1, pp.41-50.
20. Cho, J. & Dansereau, F.(2010), Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors, The Leadership Quarterly, Vol.21, No.3, pp.409-421.
21. Chu, L.C. & Lai, C.C.(2011), A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of County and City Government in Taiwan, Public Personnel Management, Vol.40, No.2, pp.101-118.
22. Daft, R.L. & Lane, P.G.(2005), The Leadership Experience (3rd), Mason, Ohio: Thomson South-Western.
23. De Jong, J.P. & Den Hartog, D.N.(2007), How Leaders Influence Employees' Innovative behavior, European Journal of Innovation Management, Vol.10, No.1, pp.41-64.
24. DeConinck, J.B. & Bachmann, D.P.(2011), Organizational Commitment And Turnover Intentions Of Marketing Managers, Journal of Applied Business Research, Vol.10, No.3, pp.87.
25. Dibble, S.(1999), Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource, New York: John Wiley & Sons.
26. Din, H.F. & Ghetany, H.E.(2016), The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction: an International Perspective, International Conference on Management, Leadership & Governance, pp.101-109.
27. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B.(2002), Impact of

- Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment, Academy of Management Journal, Vol.45, No.4, pp.735-744.
28. Egan, T.M., Yang, B. & Bartlett, K.R.(2004), The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, Human Resource Development Quarterly, Vol.15, No.3, pp.279-301.
29. Ellickson, M.C. & Logsdon, K.(2001), Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, State and Local Government Review, Vol.33, No.3, pp.173-184.
30. Jeffrey K.S., Charles M.F., Rajan V.J.(1989), Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model, Journal of Business Research, Vol.18, No.4, pp.303-326.
31. Falkenburg, K. & Schyns, B.(2007), Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours, Management Research News, Vol.30, No.10, pp.708-723.
32. Ghiselli, R.F., La Lopa, J.M. & Bai, B.(2001), Job Satisfaction, Life Satisfaction, And Turnover Intent: Among Food-Service Managers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.42, No.2, pp.28-37.
33. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H.(1982), Organizations, Behavior, Structure, Processes, IL : Richard D. Irwin , Inc.
34. Gill, R.(2011), Theory and Practice of Leadership, London: Sage Publications.
35. Goris, J.R., Vaught, B.C. & Pettit Jr, J.D.(2000), Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis, The Journal of Business Communication, Vol.37, No.4, pp.348-368.

36. Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S. & Ibrahim, M.(2014), The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn Over Intention, Advances in Economics and Business, Vol.2, No.6, pp.215-222.
37. Hagedorn, L.S.(2000), Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes. New Directions for Institutional Research, Vol.27, No.1, pp.5-20.
38. Hersey, P. & Blanchard, K.B.(1993), Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources(8th. ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
39. Holdnak, B.J., Harsh, J & Bushardt, S.C.(1993), An Examination of Leadership Style and Its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting, Health Care Management Review, Vol.18, No.3, pp.21-30.
40. Hoppock, R.(1937), Job Satisfaction of Psychologists, Journal of Applied Psychology, Vol.21, No.3, pp.300.
41. Hoyt, C.L., Goethals, G.R. & Riggio, R.E.(2006), Leader-Follower Relations: Group Dynamics and the Role of Leadership, The Quest for a General Theory of Leadership, Vol.1, No.1, pp.96-122.
42. Huang, T. & Hsiao, W.(2007), The Causal Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment, Social Behavior and Personality: An International Journal, Vol.35, No.9, pp.1265-1276.
43. Jeffrey, K.S., Charles, M.F. & Rajan, V.(1989), Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model, Journal of Business Research, Vol.18, No.1, pp.305-308.
44. Alfonso, S.P. & Henneberger, F.(2004), Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study, Journal of Economic Issues, Vol.38, No.1, pp.113-137.
45. Joiner, T.A. & Bakalis, S.(2006), The Antecedents of Organizational

- Commitment: the Case of Australian Casual Academics, International Journal of Educational Management, Vol.20, No.6, pp439-452.
46. Kabungaidze, T., Mahlatshana, N. & Ngirande, H.(2013), The Impact of Job Satisfaction and some Demographic Variables on Employee Turnover Intentions, International Journal of Business Administration, Vol.4, No.1, pp.53-65.
 47. Kaliski, B.S.(2007), Encyclopedia of Business and Finance(2nd, ed), Thompson Gale, Detroit, pp.446.
 48. Kalleberg, A.L.(1977), Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction, American Sociological Review, Vol.42, No1, pp.124-143.
 49. Kanter, R.M. & Stein, B.(1980), A Tale of "O": On Being Different in an Organization, HarperCollins Publishers.
 50. Karsh, B., Booske, B.C. & Sainfort, F.(2005), Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent To Turnover, Ergonomics, Vol.48, No.10, pp.1260-1281.
 51. Kazi, G.M., Aziz, S. & Zadeh, Z.F.(2012), The Contribution of organizational variables and its Impact On Job Turnover And Job Satisfaction of Employees, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.3, No.10, pp.1067-1073.
 52. Kumar, R., Ramendran, C. & Yacob, P.(2012), A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of Their Commitment, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.2, No.5, pp.9-42.
 53. Lamude, K.G.(1994), Supervisors' Influence Tactics for Handling Managers' Resistance, Psychological Reports, Vol.75, No.1, pp.371-374.
 54. Lazarus, R.S., Folkman, R.S.(1984), Stress, Appraisal, and Coping, New York:Springer Publishing Company.

55. Limsila, K. & Ogunlana, S.O.(2008), Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol.15 No.2, pp.164-184.
56. Liu, B., Liu, J, & Hu, J.(2010), Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector, Social Behavior and Personality: An International Journal, Vol.38, No.5, pp.615-625.
57. Lok, P. & Crawford, J.(2004), The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison, Journal of Management Development, Vol.23, No.4, pp.321-338.
58. Long, C.S. & Thean, L.Y.(2011), Relationship between Leadership Styles, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review, Research Journal of Business Management, Vol.5, No. , pp.91-100.
59. Lund, D.B.(2003), Organizational Culture and Job Satisfaction, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.18, No.2-3, pp.219-236.
60. Malik, S. H. (2009), Leadership Behavior and Employee Job Satisfaction: A Study of Path Goal Theory in Telecom Sector, National University Of Modern Languages Islamabad.
61. Martin, A (2007), Employee Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger Institution, University of Johannesburg Master's dissertation.
62. Steinbuch, P. (2009), Leadership-The Key Concepts, Leadership & Organization Development Journal, Vol.30 No.3, pp.296-297.
63. Mayfield, J. & Mayfield, M. (2008), The Creative Environment's Influence on Intent to Turnover: A Structural Equation Model and Analysis, Management Research News, Vol.31 No.1, pp.41-56.

64. McColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D.(2002), Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance, The Leadership Quarterly, Vol.13, No.5, pp.545-559.
65. McColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D.(2005), Subordinate–Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment, Journal of Business Research, Vol.58, No.2, pp.115-125.
66. McCormick, E.J. & Ilgen, D.R.(1980), Industrial Psychology, USA: New Jersey.
67. Meyer John P(1997), Organizational Commitment, International Review of Industrial & Organizational Psychology, Vol.12, pp.175-228.
68. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L.(2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior, Vol.61, No.1, pp.20-52.
69. Miller, J.E., Porter, M. & Drummond, K.E.(1992), Supervision in the Hospitality Industry(2nd Ed), John Wiley & Sons Inc..
70. Mitchell, M.A. & Yates, D.(2002), How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool, Nonprofit World, Vol.20, No.2, pp.33-34.
71. Mitonga-Monga, J., Coetzee, M. & Cilliers, F.V.N.(2012), Perceived Leadership Style and Employee Participation in a Manufacturing Company in the Democratic Republic of Congo, African Journal of Business Management, Vol.6, No.15, pp.5389-5398.
72. 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.
73. Mohammad Mosadegh Rad, A., Hossein Yarmohammadian, M.(2006), A Study of Relationship between Managers' Leadership Style & Employees'

- Job Satisfaction, Leadership in Health Services, Vol.19, No.2, pp.11-28.
74. Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A.(2001), Unweaving Leaving: the Use of Models in the Management of Employee Turnover, International Journal of Management Reviews, Vol.3, No.3, pp.219-244.
75. Mosadeghrad, A.M.(2013), Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management, International Journal of Health Policy and Management, Vol.1, No.2, pp.169.
76. Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 12, 39-53.
77. Northouse, G.(2007), Leadership Theory & Practice,(3rd ed.) Thous& Oaks, CA: Sage Publications.
78. Oino, I & Asghar, S(2018), Leadership Styles and Job Satisfaction Market Forces, Journal of Management, Business and Economics, Vol.13, No.1, pp.1-13.
79. Olasupo, M.O., Idemudia, E.S., Arowosegbe, G.S. & Fagbenro, D.A. (2019), Pay Satisfaction and Organizational Politics as Predictors of Quality of Work Life among Government Employees, European Review of Applied Sociology, Vol.12, No.18, pp.32-42.
80. Omar, K., Anuar, M.M., Majid, A.H.A. & Johari, H.(2012), Organizational Commitment and Intention to Leave among Nurses in Malaysian Public Hospitals, International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.16, pp.194-199.
81. Pearce, C.L. & Sims Jr, H.P.(2002), Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol.6, No.2, pp.172.
82. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R.(1990),

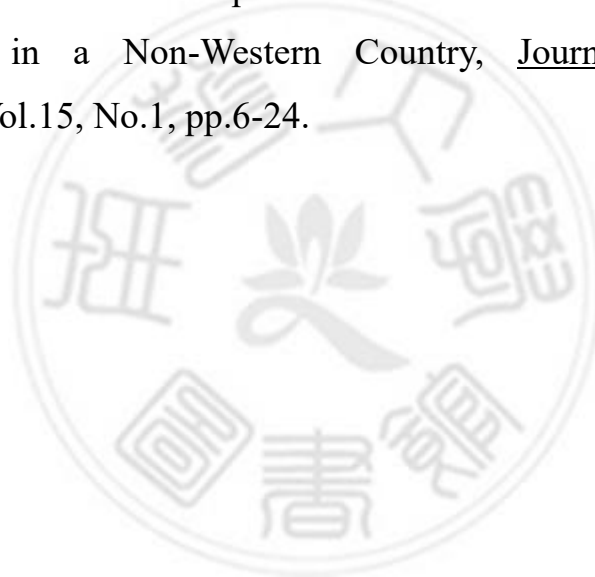
- Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, The Leadership Quarterly, Vol.1, No.2, pp.107-142.
83. Price, J.L. & Mueller, C.W.(1981), A Causal Model of Turnover for Nurses, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, pp.543-565.
84. Price, J.L. & Mueller, C.W.(1986), Absenteeism and Turnover of Hospital Employees, Elsevier Science Ltd.
85. Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K. & Zaman, K.(2013), Relationship between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know, World Applied Sciences Journal, Vol.23, No.6, pp.764-770.
86. Rees, G. & French, R.(2016), Leading, Managing and Developing People, Kogan Page Publishers
87. Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Steers, R.M.(1982), Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, Academic Press.
88. Robbins, S.P.(2004), Organizational Behavior(10th Ed), New Jersey: Prentice Hall.
89. Ros Intan Safinas Munir, Nurhazirah Hashim & Syukrina Alini Mat Ali, (2014), Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment at Health Tourism Hospital in Malaysia, Knowledge Management International Conference (KMICe), pp.738-743.
90. Sadler, P.(2003), Leadership MBA Masterclass(2nd ed), London: Kogan Page.
91. Schein, E.H.(1999), Empowerment, Coercive Persuasion and Organizational Learning: Do They Connect?, The Learning Organization, Vol.6 No.4, pp.163-172.
92. Silverthorne, C.(2004), The Impact of Organizational Culture and Person-

- Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan, Leadership & Organization Development Journal, Vol.25, pp.592-599.
93. Slattery, J.P. & Rajan Selvarajan, T.T.(2005), Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.12, No.1, pp.53-66.
94. Sousa-Poza, A. & Henneberger, F.(2002), An Empirical Analysis of Working-Hours Constraints in Twenty-One Countries, Review of Social Economy, Vol.60, No.2, pp.209-242.
95. Sousa-Poza, A. & Henneberger, F.(2004), Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study, Journal of Economic Issues, Vol.38, No.1, pp.113-137.
96. Staw, B.M.(1980), The Consequences of Turnover, Journal of Occupational Behaviour, Vol.1, pp.253-273.
97. Tett, R.P. & Meyer, J.P.(1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, Personnel Psychology, Vol.46, No.2, pp.259-293.
98. Thatcher, J.B., Stepina, L.P. & Boyle, R.J.(2002), Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets, Journal of Management Information Systems, Vol.19, No.3, pp.231-261.
99. Tsai, Y.(2011), Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction, BMC Health Services Research, Vol.11, No.1, pp.1-9.
100. Vandenberg, R.J. & Nelson, J.B.(1999), Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior?, Human Relations, Vol.52, No.10, pp.1313-1336.

101. Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. & Ayob, N.B.(2011), The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol.2, No.1, pp.24-32.
102. Wallach, E.J.(1983), Organizations: The Cultural Match, Training and Development, Vol.37, No.2, pp.29-36.
103. Wasti, S.A.(2003), Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.76, No.3, pp.303-321.
104. Webb, K.S.(2008), Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research on Leadership Competencies, Christian Higher Education, Vol.8, No.1, pp.18-31.
105. Wheelless, L.R., Wheelless, V.E. & Howard, R.D.(1984), The Relationships of Communication with Supervisor and Decision-Participation to Employee Job Satisfaction, Communication Quarterly, Vol.32, No.3, pp.222-232.
106. Williams, L.J. & Hazer, J.T.(1986), Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: Are-Analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, Journal of Applied Psychology, Vol.71, pp.219-231.
107. Yang, R.C.(2006), The Research of Relation among Personality, Job Attitude and Job Performance: A Case Study of Chunghwa Telecom Mobile Business Group Taichung Branch Office, Unpublished Master'S Thesis, Chaoyang University.
108. Yang, Y.F.(2014), Studies of Transformational Leadership: Evaluating Two Alternative Models of Trust And Satisfaction, Psychological Reports, Vol.114, No.3, pp.740-757.
109. Huey Yiing, L. & Zaman Bin Ahmad, K.(2009), The Moderating Effects

of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, Leadership and Organization Development Journal, Vol.30 No.1, pp.53-86.

110. Yin-Fah, B.C., Foon, Y.S., Chee-Leong, L. & Osman, S.(2010), An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees, International Journal of Business and Management, Vol.5, No.8, pp.57.
111. Yousef, D.A.(2000), Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country, Journal of Managerial Psychology, Vol.15, No.1, pp.6-24.



附錄 1：問卷調查－中文版

工作滿意度和組織承諾對離職傾向的影響：

越南為例

親愛的朋友，您好

這是一份學術問卷調查，主要目的是要調查使用者對於網路購物的想法與使用行為，我們誠摯歡迎在網路上有瀏覽過購物網站，或有網路購物經驗的朋友來填答這份問卷。您的資料僅供學術用途，絕不外流。期望您能撥空填答此次問卷，分享個人使用經驗。您的寶貴意見對本研究能否完成，至關重要，懇請您協助填答，謹此致上最衷心的祝福。謝謝您！

南華大學企業管理系
指導教授：袁淑芳 博士

研究生：裴文勉

敬上 2020 年 12 月

1. 基本資料

1.1 您的性別為：

男

女

1.2 請問您的年齡為：

24 歲以下

24 歲-29 歲 (含)

30 歲-40 歲

40 歲以上 (含)

1.3 婚姻情況：

已婚

未婚

1.4 教育程度為：

高中以下 (職)

大學 (含專科)

研究所以上 (含)

1.5 請問您的每月平均可支配所得為：

越南盾 7,000,000 以下

越南盾 7,000,000-越南盾
12,000,000 (含)

越南盾 13,000,000-越南盾
20,000,000 以下

越南盾 20,000,000 以上 (含)

1.6 工作經驗：

3 年以下

3 年-6 年 (含)

7 年-10 年以下

10 年以上 (含)

1.7 工作職稱：

高階經理人

中階經理人

低階經理人

一般職員

1.8 請問您的職業是：

商業

製造業

服務業

金融及銀行業

其他

2. 請使用以下提供的 5 點 LiKert 量表，請在每個問題中只打一個(X)最符合您觀點的答案。

		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
LD	<p>領導風格： 根據 Bass(1985)公認的領導風格包括激勵型，交易型和自由放任型領導風格。交易型和激勵型領導風格是當前的組織領導風格，而社會不再接受使用權力作為領導形式(Rees & French, 2013)。</p>					
	激勵領導					
1	我的主管認識並讚賞我具有不同的技能和能力。					
2	我的主管提供了指導和反饋過程，讓我知道我做得怎麼樣。					
3	我的主管了解如何安排適合我的工作讓我的能力發揮到最大。					
4	我的主管能幫助我對我的工作和公司的發展具有一個清晰的願景。					
5	我的主管能善用我的優勢，並在我的工作上創造機會。					
6	我的主管鼓勵我追求職業發展。					
7	我遇到麻煩時，主管會給我有益的建議。					
8	我的主管鼓勵我不斷改善自己的表現並提出創新性想法。					
9	我的主管不斷為我設定具有挑戰性的目標。					
10	我的主管相信我能夠實現大多數目標。					
	交易型領導					
11	我的主管給我更高的薪水，以換取我的努力。					
12	當我表現出色時，主管會給我稱意的報酬。					
13	我的主管會公平的對待每一位員工。					

		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
14	我的主管會賞罰分明。					
15	我的主管會設定公平的績效制度。					
OC	組織文化： Wallach(1983)認為創新文化、同僚關係和官僚主義的結合將形成不同層次的組織文化。					
	官僚文化					
16	我目前任職的公司具有階級文化。					
17	主管常常用階級干預我的工作內容。					
18	工作常常要求我們服從主觀的命令。					
19	我對決策權的界限很清楚。					
20	我常常覺得我沒有充分授權。					
	創新文化					
21	我目前工作的公司為問題創建了初步的解決方案。					
22	我目前工作的公司支持創意。					
23	我目前工作的公司將創意轉化為有用的應用程序。					
24	我目前工作的公司通過系統的方式將創新的想法運用到工作環境中。					
25	我目前工作的公司評估了創新創意的效用					
	同僚關係					
26	我的同事相信團隊合作，互相鼓勵達到目標。					
27	我的同事常常在工作上面幫助我。					
28	我和同事具有好的關係。					
WS	工作壓力： Robbins(2004)將工作壓力之組織因素可分為以下，如：任務要求、角色要求、人際關係、組織結構及領導導風格。					

		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
29	我常常覺得我的表現沒有辦法達到工作的要求。					
30	我常常覺得沒有辦法準時完成工作。					
31	我常常覺得上司沒有給予我足夠的支持。					
32	每天的工作似乎永遠不會結束。					
33	我常常覺得我的薪水和福利不足以支付我的工作量。					
JS	工作滿意度： 根據 Price & Mueller(1981)指出工作滿意是指員工對組織有積極的感受、情意的程度。					
34	我在工作中發現真正的樂趣。					
35	我喜歡和親友分享工作內容。					
36	我會很高興在這個公司度過我的職業生涯。					
37	目前的工作讓我有成就感。					
38	總體而言，我對自己的工作感到滿意。					
OCM	組織承諾： 根據 Pool(2007)組織承諾是反映了個人對組織的依戀程度並致力於實現其目標。其中 Farahani et al.(2011)將組織承諾描述為員工對組織的心理喜好和奉獻精神。研究人員認為，組織承諾可以被視為員工與組織之間的紐帶或聯繫，因為員工和組織都可以從員工的組織承諾中受益(Fulford & Rothman, 2007; Mathieu & Zajac, 1990)。					
39	我接受工作分配，並努力為該組織工作。					
40	我對目前工作的公司具有高度忠誠。					
41	我很自豪地告訴其他人，我是這個公司的一部分。					
42	我在目前工作的公司中感覺自己像「家庭的一份子」。					

		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
43	現在留在我目前工作的公司中是很重要的也是我想要的。					
44	我的忠誠和道德義務是我繼續為這公司工作的主要原因之一。					
45	我忠於單一個公司的價值觀。					
TI	離職傾向： 根據 Tett & Meyer(1993)定義離職傾向是有意識和故意離開該組織的行為。					
46	我打算辭掉目前的工作，我目前的工作不會具有發展性。					
47	我目前的工作不會滿足我的生活期望。					
48	一旦找到更好的工作，我將辭職。					
59	我可能會在未來三年內尋找其他工作。					
50	我沒想過會考慮離開目前的工作。					
51	我非常希望不要繼續目前的工作。					

謝謝你的協助填答，祝你在生活與工作一切如意！

附錄 2：問卷調查－越文版

PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI VIỆT NAM

Chào các bạn và anh/chị thân mến

Tôi tên là Bùi Văn Miên hiện là học viên lớp Thạc sĩ Quản Trị Kinh Doanh. Xin cảm ơn các anh/chị đã bỏ chút thời gian để điền bảng câu hỏi khảo sát này. Đây là một cuộc khảo sát học thuật, mục đích chính là khảo sát phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại Việt Nam.

Tôi hy vọng anh/chị có thể dành thời gian để điền vào bảng câu hỏi này. Ý kiến quý báu của anh/chị là rất quan trọng để hoàn thành nghiên cứu này. Chúng tôi muốn nhờ anh/chị giúp trả lời, và chân thành gửi lời chúc chân thành đến bạn. Cảm ơn các bạn rất nhiều !

Địa chỉ tiếp nhận thông tin: Vanmienbui58@gmail.com

Chúc anh/chị hạnh phúc và thành đạt.

Đại học Nam Hóa, khoa Quản Trị Kinh Doanh

Giáo sư hướng dẫn: Dr.Yuan-HSu Fang

Nghiên cứu sinh: Bùi Văn Miên

Tháng 12 năm 2020

1.Thông tin cá nhân

1.1 Giới tính :

Nam

Nữ

1.2 Tuổi :

Dưới 24 tuổi

Từ 24– dưới 30 tuổi

Từ 30- dưới 40 tuổi

Từ 40 tuổi trở lên

1.3 Tình trạng hôn nhân :

Đã kết hôn

Độc thân

1.4 Trình độ học vấn :

Tốt nghiệp Trung Học Phổ Thông trở xuống

Đại học

Thạc sĩ trở lên

1.5 Thu nhập bình quân mỗi tháng :

7,000,000 VND trở xuống

Từ 7,000,000 VND - trên
12,000,000 VND

Từ 13,000,000 VND - dưới
20,000,000 VND

Từ 20,000,000 VND trở lên

1.6 Kinh nghiệm làm việc :

Dưới 3 năm

Từ 3 năm- dưới 7 năm

Từ 7 năm- dưới 10 năm

Từ 10 năm trở lên

1.7 Chức vụ :

Quản trị viên cấp cao

Quản trị viên cấp trung

Quản trị viên cấp cơ sở

Nhân viên

1.8 Ngành nghề của bạn là :

Kinh doanh

Sản xuất

Phục vụ

Tài chính ngân hàng

Khác

2. Hãy đọc những câu hỏi khảo sát liên quan đến Phong Cách Lãnh Đạo, Văn Hóa Trong Tổ Chức, Áp Lực Trong Công Việc, Sự HÀi Lòng Trong Công Việc, Cam kết Trong Tổ Chức và Ý Định Nghỉ Việc dưới đây, sau đó chọn mức độ đồng ý của anh/chị cho từng câu hỏi dựa trên ý kiến cá nhân.

		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
LD	<p>PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO: Theo Bass(1985), các phong cách lãnh đạo được công nhận bao gồm các phong cách lãnh đạo khuyến khích(transformational style), giao dịch transactional style và tự do laissez-faire style. Phong cách lãnh đạo giao dịch và khuyến khích là phong cách lãnh đạo tổ chức hiện tại và xã hội không còn chấp nhận sử dụng quyền lực như một hình thức lãnh đạo(Rees & French, 2013).</p>					
1	Quản lý của tôi nhận thấy đồng thời đánh giá cao các kỹ năng và khả năng trong công việc của tôi					
2	Quản lý của tôi hướng dẫn và phản hồi trong quá trình làm việc để cho tôi biết tôi đang làm việc như thế nào.					
3	Quản lý của tôi giao công việc phù hợp với năng lực của tôi để tôi có thể phát huy tối đa năng lực của mình.					
4	Quản lý của tôi giúp tôi có một tầm nhìn rõ ràng về					

		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	công việc của tôi và sự phát triển của công ty.					
5	Quản lý của tôi tận dụng tốt điểm mạnh của tôi và tạo ra cơ hội cho tôi trong công việc.					
6	Quản lý của tôi khuyến khích tôi phát triển chuyên môn của mình.					
7	Quản lý của tôi đưa ra những gợi ý, ý kiến khi tôi gặp khó khăn trong công việc.					
8	Quản lý của tôi khuyến khích tôi tiếp tục cải thiện hiệu quả làm việc và những ý tưởng sáng tạo mới.					
9	Quản lý của tôi luôn đặt ra những mục tiêu đầy thách thức để tôi đạt được.					
10	Quản lý của tôi tin tưởng vào khả năng của tôi có thể đáp ứng hầu hết các mục tiêu.					
11	Quản lý của tôi cung cấp cho tôi mức lương cao hơn để đổi lấy sự nỗ lực làm					

		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	việc của tôi.					
12	Quản lý của tôi khen thưởng cho tôi khi tôi có thành tích tốt.					
13	Quản lý của tôi đối xử công bằng với mọi nhân viên.					
14	Quản lý của tôi khen thưởng và kỷ luật rõ ràng.					
15	Quản lý của tôi phân công công việc một cách khoa học.					
OC	VĂN HÓA TRONG TỔ CHỨC: Wallach(1983) tin rằng sự kết hợp giữa văn hóa đổi mới(Innovation culture), quan hệ đồng nghiệp(Support culture) và quan liêu(Bureaucracy Culture) sẽ hình thành các cấp độ khác nhau của văn hóa tổ chức					
16	Công ty của tôi được điều hành bởi hệ thống phân theo cấp bậc.					
17	Cấp trên thường kiểm soát công việc của tôi dưới sự phân cấp bậc.					
18	Công việc thường đòi hỏi chúng tôi phải tuân theo các chỉ thị của cấp trên.					
19	Tôi hiểu rất rõ về phạm vi					

		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	quyền quyết định công việc của mình.					
20	Tôi thường cảm thấy rằng tôi không được trao quyền đầy đủ để thực hiện công việc của mình.					
21	Công ty tôi tìm ra các giải pháp chuẩn cho các vấn đề.					
22	Công ty tôi hỗ trợ cho các ý tưởng sáng tạo.					
23	Công ty của tôi chuyển đổi các ý tưởng sáng tạo thành các ứng dụng hữu ích.					
24	Công ty của tôi giới thiệu những ý tưởng sáng tạo vào môi trường làm việc một cách có hệ thống.					
25	Công ty của tôi đánh giá tính hữu dụng của những ý tưởng sáng tạo.					
26	Đồng nghiệp của tôi tin vào tinh thần đồng đội, khuyến khích nhau đạt mục tiêu.					
27	Đồng nghiệp của tôi thường hỗ trợ tôi trong					

		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	công việc.					
28	Tôi và đồng nghiệp có mối quan hệ tốt.					
WS	ÁP LỰC TRONG CÔNG VIỆC: Robbins(2004) đã chia các yếu tố tổ chức của áp lực công việc thành các yếu tố sau, như: yêu cầu nhiệm vụ, yêu cầu vai trò, mối quan hệ giữa các cá nhân, cơ cấu tổ chức và phong cách lãnh đạo.					
29	Tôi thường cảm thấy hiệu suất của tôi không thể đáp ứng được yêu cầu của công việc					
30	Tôi thường cảm thấy không có cách nào hoàn thành công việc đúng thời hạn.					
31	Tôi thường cảm thấy cấp trên không có hỗ trợ đầy đủ trong công việc.					
32	Công việc mỗi ngày dường như không bao giờ kết thúc.					
33	Tôi thường cảm thấy tiền lương và phúc lợi không phù hợp với khối lượng công việc của tôi.					
JS	SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC: Theo Price và Mueller(1981), sự hài lòng trong công việc đề cập đến					

		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	mức độ mà nhân viên có cảm xúc và tình cảm tích cực đối với tổ chức.					
34	Tôi tìm thấy niềm vui thực sự trong công việc.					
35	Tôi thích chia sẻ công việc với bạn bè và người thân.					
36	Tôi cảm thấy hạnh phúc khi xây dựng sự nghiệp của mình tại công ty này.					
37	Công việc hiện tại cho tôi cảm giác thành công.					
38	Nhìn chung, tôi hài lòng với công việc của tôi.					
OCM	<p>CAM KẾT TRONG TỔ CHỨC: Theo Pool(2007), cam kết của tổ chức phản ánh mức độ gắn bó cá nhân với tổ chức và cam kết đạt được mục tiêu của mình. Trong số đó, Farahani và cộng sự(2011) đã mô tả cam kết của tổ chức là nhân viên đối với tổ chức có Sở thích tâm lý và cống hiến cho tổ chức. Các nhà nghiên cứu tin rằng cam kết của tổ chức có thể được coi là sự ràng buộc hoặc kết nối giữa nhân viên và tổ chức, bởi vì cả nhân viên và tổ chức đều có thể hưởng lợi từ các cam kết của tổ chức nhân viên(Fulford & Rothman, 2007; Mathieu & Zajac, 1990).</p>					
30	Tôi chấp nhận mọi phân công công việc và làm việc chăm chỉ cho tổ chức.					
40	Tôi rất trung thành với					

		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	công ty tôi làm việc.					
41	Tôi vô cùng tự hào khi nói với những người khác rằng tôi đang làm việc cho công ty tôi.					
42	Tôi cảm thấy mình như "một thành viên gia đình" trong công ty tôi làm việc.					
43	Tôi mong muốn tiếp tục gắn bó làm việc tại công ty.					
44	Một trong những lý do chính khiến tôi tiếp tục làm việc cho công ty này là lòng trung thành và trách nhiệm.					
45	Tôi trung thành với công ty tôi đang làm việc.					
TI	Ý ĐỊNH NGHĨ VIỆC: Theo Tett và Meyer(1993), ý định nghỉ việc được định nghĩa là hành vi rời khỏi tổ chức một cách có ý thức và có chủ ý.					
46	Tôi dự định bỏ công việc hiện tại vì nó không có tính phát triển.					
47	Công việc hiện tại của tôi không đáp ứng được kỳ vọng của tôi.					

		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
48	Một khi tôi tìm được một công việc tốt hơn, tôi sẽ từ chức.					
49	Tôi có thể tìm kiếm công việc khác trong ba năm tới.					
50	Tôi không bao giờ nghĩ rằng tôi sẽ rời khỏi công việc hiện tại của tôi.					
51	Tôi nghĩ rằng tôi không cần phải tiếp tục với công việc hiện tại.					

Cảm ơn bạn đã giúp tôi điền phiếu khảo sát này, chúc bạn vạn sự như ý