

南華大學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

正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向的研究：
以美髮業為例

The Study of Positive Leadership, Burnout, Job Satisfaction
and Turnover Intention: An Example of Hairdressing
Industry

莊琇清

Hsiu-Ching Chuang

指導教授：郭東昇 博士

Advisor: Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士在職專班 碩士學位論文

正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向的研究：以美髮業為例
The Study of Positive Leadership, Burnout, Job Satisfaction and Turnover
Intention: An Example of Hairdressing Industry

研 究 生：莊瑋清

經考試合格特此證明

口試委員：李東昇
涂瑞德
郭誠中

指導教授：李東昇

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 112 年 06 月 26 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莊琇清君在本系修業2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：莊琇清君已修滿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：莊琇清君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向的研究：
以美髮業為例

(2)學術期刊：美髮業員工離職因素之探討

本人認為莊琇清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：正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向的研究:以美髮業為例
，以參加碩士論文口試。

指導教授：郭東昇 簽章
中華民國112年5月30日

誌謝

就讀碩士是琇清的夢想，在這過程中真的要感謝教育部及南華大學企業管理學系的老師們，願意給琇清機會，可以再一次回到學校學習。讀書時面對老師們的授課方式不在是以直接授課，而是運用對談之中可以讓我找到答案，或是運用討論的方式來啟發不一樣的看法，這些都是給予我最珍貴的學習結果。

即將要畢業了，心中滿是不捨的心情與感恩的心，感謝指導教授郭東昇博士，當我遇到挫折時可以不厭其煩的教導我給予我方向，讓我可以順利的完成論文。感謝口試老師鄧誠中博士、涂瑞德博士，撥出很多時間幫學生找出問題，並給予寶貴的建議，以及系上所有老師與同學的指導，在此致上最深的謝意。

寫論文期間很感謝玉如、心滢與盈靜同學，在寫論文過程中互相幫助與鼓勵，也讓我的回憶裡是幸福的，很高興認識大家，我會非常珍惜這緣份。最後，感謝老公與同事的體諒，讓我可以無後顧之憂的學習，謝謝大家。

莊琇清 謹致

企業管理學系 管理科學碩士班

中華民國 112 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

111 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向的研究：以美髮業為例

研究生：莊琇清

指導教授：郭東昇 博士

論文摘要內容：

隨著時代的發展，人們對於自我形象越來越重視，此時美髮設計師也因為顧客需求，要不斷提升產品的知識及髮型設計創新能力等相關專業技術。同時服務客戶時需要的溝通技巧與同事之間應如何相處，都是員工的壓力來源，以上諸多衍生出來的問題，皆是促使員工想要離職的意圖，考驗著主管要如何面對各種狀況。

本研究主要探討以美髮業員工為對象，有關正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向之相關議題。研究以問卷調查方式進行，樣本回收 380 份，有效樣本共 378 份。問卷回收後，以 SPSS 與 AMOS 統計軟體為工具，分析方法包括敘述性統計、單因子變異數分析、t 檢定、相關分析、迴歸分析。

結果顯示：各人口變項對正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向均有顯著差異。在迴歸分析方面，除正向領導對離職傾向無顯著影響外，各自變項對依變項均有顯著影響。

關鍵詞：美髮行業、正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向

Title of Thesis: The Study of Positive Leadership, Burnout, Job Satisfaction
and Turnover Intention: An Example of Hairdressing Industry

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

Graduate Date: June 2023

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Hsiu-Ching Chuang Advisor: Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

Abstract

With the development of the times, people pay more and more attention to self-image, at this time, hairdressers also because of customer demand, to continuously improve the knowledge of products and hair design innovation ability and other related professional skills. At the same time, the communication skills needed to serve customers and how colleagues should get along with each other, are the source of pressure on the staff, all of the above issues are derived from the intention to prompt employees to want to leave, testing how the director to face various situations.

This study focuses on positive leadership, burnout, job satisfaction, and turnover tendencies of hairdressing employees. The study was conducted by questionnaire and 380 samples were collected, with a total of 378 valid samples. After the questionnaires were collected, SPSS and AMOS statistical software were used as the tools to analyze the questions, including descriptive statistics, one-way analysis of variance, t-test, correlation analysis, and regression analysis.

The results showed that the demographic variables were significantly related to positive leadership, burnout, job satisfaction, and propensity to quit. In the regression analysis, except for positive leadership, which had no significant effect on the Turnover Intention, each of the variables had a significant effect on the dependent variables.

Keywords: Hairdressing Industry, Positive leadership, Burnout, Job satisfaction, Turnover Intention



目錄

準碩士推薦函.....	I
誌謝.....	II
論文摘要內容.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
圖目錄.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	2
第二章文獻探討.....	4
2.1 美髮業.....	4
2.2 正向領導.....	6
2.3 職業倦怠.....	8
2.4 工作滿足感.....	9
2.5 離職傾向.....	10
2.6 正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向之關聯性.....	11
第三章 研究方法.....	12
3.1 研究架構與研究假設.....	12
3.2 研究變項之操作型定義.....	13
3.2.1 個人背景變項.....	13
3.2.2 正向領導.....	14
3.2.3 職業倦怠.....	14

3.2.4 工作滿足感.....	16
3.2.5 離職傾向.....	17
3.3 問卷設計與量測.....	18
3.3.1 前測與項目分析.....	18
3.3.2 問卷發放.....	21
第四章研究結果與分析.....	22
4.1 敘述統計分析.....	22
4.1.1 受訪者基本資料分析.....	22
4.1.2 變項的敘述性統計.....	24
4.2 信度與效度分析.....	28
4.3 差異性分析.....	32
4.3.1 獨立樣本 t 檢定.....	32
4.3.2 單因子變異數分析.....	33
4.4 相關分析.....	42
4.5 迴歸分析.....	42
第五章 結論與建議.....	44
5.1 研究結論與假設驗證.....	44
5.2 結果與管理意涵如下:.....	46
5.3 建議.....	47
參考文獻.....	48
一、中文文獻.....	48
二、英文文獻.....	51
附錄一 問卷.....	53

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	3
圖 3.1 研究架構圖	12
圖 4.1 正向領導之驗證性因素分析	29
圖 4.2 離職傾向之驗證性因素分析	30
圖 4.3 工作滿足感之驗證性因素分析	31
圖 4.4 離職傾向之驗證性因素分析	31



表目錄

表 3.1 正向領導構面及問卷題項.....	14
表 3.2 職業倦怠之構面及問卷題項.....	16
表 3.3 工作滿足感之構面及問卷題項.....	17
表 3.4 離職傾向之構面及問卷題項.....	17
表 3.5 正向領導之項目分析.....	19
表 3.6 職業倦怠之項目分析.....	19
表 3.7 工作滿意度之項目分析.....	20
表 3.8 離職傾向之項目分析.....	20
表 4.1 受訪者基本資料之次數分配表.....	24
表 4.2 「正向領導」之敘述性統計.....	25
表 4.3 「職業倦怠」之敘述性統計.....	26
表 4.4 「工作滿意度」之敘述統計.....	27
表 4.5 「離職傾向」之敘述性統計.....	27
表 4.6 各變項信度表.....	28
表 4.7 性別對各變項之獨立樣本 t 檢定.....	32
表 4.8 婚姻對各變項之獨立樣本 t 檢定.....	33
表 4.9 學歷對各變項之單因子變異數分析.....	34
表 4.10 年齡對各變項之單因子變異數分析.....	36
表 4.11 年資對各變項之單因子變異數分析.....	37
表 4.12 職位對各變項之單因子變異數分析.....	39
表 4.13 服務地區對各變項之單因子變異數分析.....	39
表 4.14 薪資對各變項之單因子變異數分析.....	41
表 4.15 各變項之 pearson 積差相關係數分析.....	42
表 4.16 各變項間之迴歸分析表.....	43

表 5.1 本研究假設驗證結果.....	45
表 5.2 本研究假設分析結果.....	45



第一章 緒論

本章主要敘述以美髮業員工為背景，對想要離職員工的動機，找出研究目的，內容分述如下：

1.1 研究背景與動機

現今求職者，對美髮業是一技之長的工作看法，並需要付出較多的勞力，在工作時間安排上大部份都會超過 10 個小時以上，下班後要學習專業技能，產品也要知道如何行銷，薪資部份與基本工資比略偏低。美髮業工作時間較長，所以員工之間的互動是組織需要重視的部份，在主管上需要瞭解人、事、物的處理方法，使工作環境達到平衡，員工享有平等的對待，這些都會使員工願意留下來與公司一起成長，減少員工的離職原因。

目前美髮業的環境，是人力上的不足與設計師自行開店有密切關係。美髮業的店家數量增加時，會產生供過於求的問題出現，就會有削價競爭的狀況，因為金額的多寡與時間成本，再加上其它的人事、物料成本，都是直接影響公司利潤。遇到問題時，主管可以運用領導的風格與探索性的方式，發現員工困難處並給予學習成長的友善環境。在薪資方面可以參考年度發佈的基本工資，做員工的底薪依據，以上的問題都是需要主管與員工進行互相討論、互相配合來達到雙贏的結果。

基於上述研究的背景，本研究認為公司應該重視員工生理、心理的需求層次，才不會使情緒不穩定而影響對顧客的服務。在主管的激勵下有正面的反應，來增加設計師的自信心，面對顧客時才不會感到害怕，員工之間的互動是否良好，這些都會是員工離職的原因。

綜合以上述之研究背景動機，本研究旨在探討不同背景之美髮業員工對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向等變項的差異性，同時

探討正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向之間的關聯性。

1.2 研究目的

根據前述的背景與動機，本研究挑選各變項的原因如下：首先，選定正向領導，是想瞭解公司正常運作的同時，要有主管來傾聽員工的抱怨，並用鼓勵的方法達到友善的溝通模式，創造出具有同理心的環境，並建立良好的關係，用激勵的方式讓員工達到設定的目標。再者，選定工作滿足感，是想瞭解員工對於努力完成每日份內工作的成就感，跟付出是否有相對報酬。接續，選定職業倦怠，面對勞力密集的工作，找出會使體力透支、出現疲勞感的原因加以檢討。以上都是與離職傾向會出現的因素，當組織瞭解真正的原因，並找到解決的方案，可以減少離職的發生。

基於上述，本研究蒐集有關正向領導、職業倦怠、工作滿足感、與離職傾向之相關研究，整理歸納出本研究目的，所示如下：

- 一、探討不同背景對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向等變項的差異。
- 二、探討正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向之間的關聯性。

1.3 研究流程

依據研究背景動機與目的確立後，接著蒐集相關文獻與探討加以分析，建立研究構面，「正向領導」、「職業倦怠」、「工作滿足感」、「離職傾向」設計問卷量表，回收問卷後，運用統計分析，加以驗證研究假設，最後提出本研究結論與建議。如圖 1.1 所示：

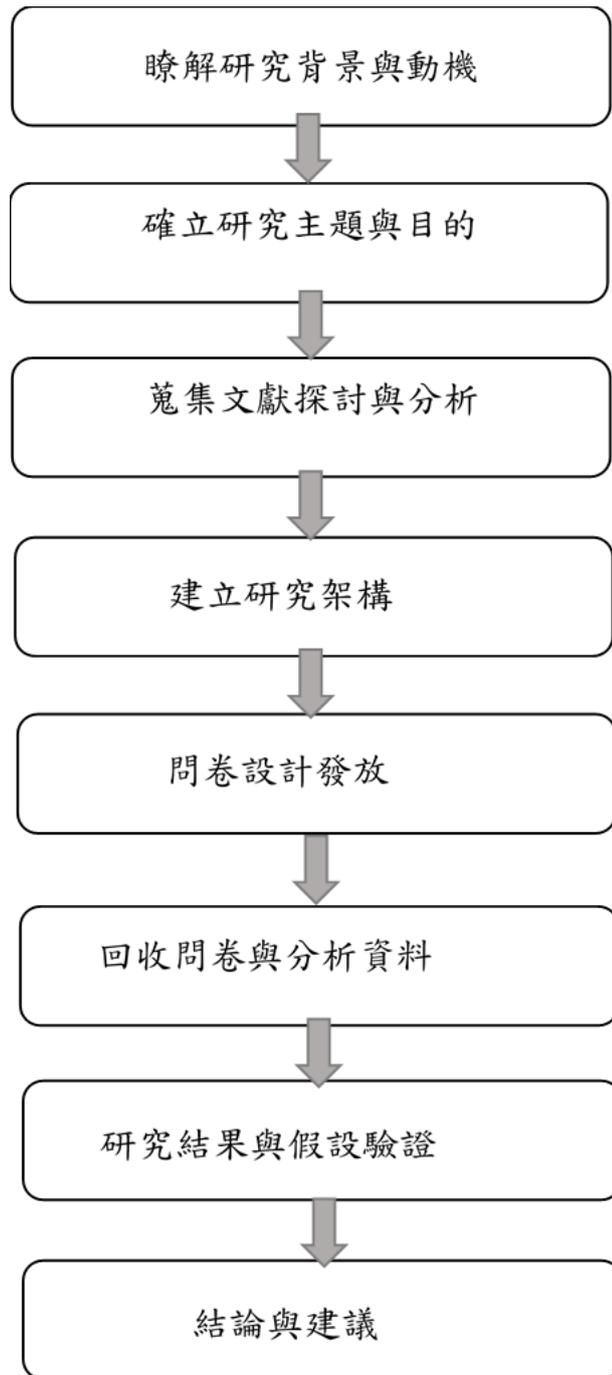


圖 1.1 研究流程圖

第二章文獻探討

本章針對美髮業、正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向，國內外文獻加以歸納探討，整理如下：

2.1 美髮業

追溯日治時期，日本政府來台灣，提倡「斷辮髮、放足運動」，並鼓勵女性可以不再受(裹小腳)約束，男性則剪去長辮子，於是頭髮就開始有長短的變化，漸漸的髮型的改變成為人們會注意的地方。鍾素貞(2005)談到美髮行業服務特性，隨著生活水準的提高，人們開始重視外在的形象，在整體造型中髮型是很重要的部份。隨著追求流行趨勢美髮業將提供專業服務，包含專業技術、造型美感、表達與溝通、服務親切、說話幽默的特性(翁聖宗，1995)。

現今失業人數逐漸攀升，服務業的求職訊息不斷，意味著員工離職情況的普遍性，使公司及主管在面臨人資的問題，可以先從領導方面瞭解，因美髮業是以服務人群為本的工作，在人跟人之間的相處不愉快，時間久了這樣的氛圍，會讓組織環境更加嚴重。詹慧珊、林容慧(2004)指出美髮業是勞力密集且責任制的服務行業，工作時間長與人際相處上面臨的壓力。進而產生出心裡負面的情緒，例如疲倦感、心情低落、提不起精神，嚴重程度會讓員工在個人心理層面容易產生疾病，例如頭痛、失眠、免疫系統等問題，影響到員工健康(吳佳榮、陳俊瑜，2009)。在職業傷害上，工作通常需要長時間的站立和使用肩膀與手臂等部位，因此員工可能會在一定程度上受到身體的影響。

美髮設計師培養是需要專業訓練、知識、技能和素養再加上長期累積面對客戶需求，做出正確的判斷告別失敗的髮型經驗，同時建立口碑來提

升個人競爭優勢並站穩市場。詹慧珊、林容慧(2004)指出，美髮設計師是非常需要勞力與機動性的行業，更要廣泛接觸人的職業特性、承擔業績壓力。上班時超過8小時，大部分時間以站立服務客戶在體力上需求大，也是極需付出心力的行業。在培養工作過程從一開始從，打掃環境、倒茶水等接待流程，這部份是培養對環境的認識利用倒茶水時，詢問客戶要喝茶或喝水來跟客戶互動，在未來的日子裡才能勇敢跟客戶對談，此時溝通能力相對提升，專業技能方面，對頭皮構造知識課程以及毛髮理論認知課程。在進行洗髮、護髮、剪、燙染髮、吹風造型時，頭髮會出現怎樣的變化，頭皮會不會受到傷害，還要學習判斷的能力，這也是美髮設計師一定要學習的技能。加上近年來網路行銷的重要性，使設計師不只是專業技術上的提升，也要學習如何經營自己在網路上的個人風格，才能具有優勢競爭力。

美髮業是勞力高、薪資低，位居勞工最底層的服務業。(Maslow,1954)學者的需求層級理論，如果生活品質無法達到，安全需求的層級，也是造成美髮業人力缺乏的主要因素。另一方面，因為美髮與時尚藝術重疊的現象，髮型設計師要學習的跟一般服務業不同，要學習包裝自己，對流行、美感、時尚敏銳度要高，美髮店家對員工要有帶領前進方向與未來發展，以及合理薪資、才能讓有興趣的人力投入美髮業。

在勞動部規範中，使美髮沙龍也開始調整時間，讓美髮設計師安排時間進修與休閒。(黃欣宜，2012；涂曉蝶，2014)研究指出，面對美髮沙龍的營收會跟美髮設計師的收入互相對應；說明設計師在美髮業的地位是相當重要的。

Zytowski (1970)研究指出，並提出工作價值觀三個部份如下：

一、內在價值(Intrinsic Value)指內在取向，員工可直接從工作中獲得成就

感、個人成長等。

二、外在價值(Extrinsic Value)指外在取向，員工透過工作經驗後，從工作中獲得薪資、地位、福利等。

三、附帶價值(Concomitant Value)指綜合取向，員工從事工作之實質意義。

2.2 正向領導

一、正向領導的定義

領導者必須具備正向的思考，帶領員工展現正向力量(George & Sims, 2007)。透過正向力量就可以接受與面對事情的挑戰，同時也可以激勵更多的員工，遇到任何問題都抱著正向的期望(Ladd, 2014)。

(Cameron, 2008)指出正向的力量是建立在正向溝通，並用支持與鼓勵的語言關懷員工。避免用負面的批評言語表達及做人身攻擊(Sarah & Lewis, 2011)。在人際上領導者能先以寬恕的態度對待此時有怒氣的員工，這樣更能聚集正向氣氛，要主管必須寬以待人，嚴以律己來約束自己，這樣的處事態度才能事半功倍(謝傳崇，2011)。

Cameron(2008)指出領導者在組織內營造「正向氛圍」，與員工以「正向溝通」傳達訊息，並建立「正向關係」，最後能帶領員工具有「正向意義」，以達成組織的共同目標。

小結，主管在面對問題處理的方式，能先傾聽員工的抱怨並安撫員工，而不是用批評的語氣責備員工。主管用同理心處理事情不做人身攻擊，更要對自己嚴格，對員工寬厚。

二、正向領導相關研究

林新發(2010)指出領導人應具備(1)面對員工的行為，要先相信人性本善的原則來處理事情，員工做錯了可能會有其它因素導致，先安撫引導說

出原因，最後再用規範來判斷處理。(2)員工共同目標領導人要有正向影響力與行動力去執行業績目標，同時付出關懷讓組織成效提升。

謝傳崇(2012)指出(1)用肯定的語氣，讓員工知道主管在這部份完全瞭解事情前因後果，再來溝通就會迎刃而解。(2)主管能用正向情緒，熱情與關心等塑造正向氣氛。(3)正向關係可以培養有良好情緒，此時再布達資訊讓員工先知道清楚知道工作目標與工作意義。

詹明娟(2009)學者提出好的領導者要會解讀員工的心，首先學會欣賞他人的好處，再以員工的優點放在對的位置，面臨壓力時要適時調整，换位思考瞭解原由。林惠彥、陸洛、吳珮瑤、吳婉瑜(2012)指在友善的工作氛圍容易創造出積極性態度佳的員工，希望主管面對問題時以尊重與關心的方式表達，透過建立良好關係，讓主管與員工之間互信關係提高，然而員工願意付出更多的努力，在溝通方面，正向領導強調以開放的溝通方式，讓員工可以自由表達意見和想法，從而提高工作效率和品質，最重要的是，正向領導的意義，能夠提升員工的自尊心和自信心，讓他們感到自己的工作對於組織的發展是有貢獻度。

綜合以上的文獻，事情都有正反兩面，在面對沒有辦法也不適合討論對錯的情況下，為了組織的氛圍是正向的，必須用正向的溝通方式進行，多關心員工、站在員工的立場想，要表達時用肯定支持的言語不做人身攻擊，有做錯事情時可以用鼓勵代替批判，這樣的方式有助於在發揮團隊精神，建立員工之間的良好關係，並讓主管來激發員工價值，在工作使命上犧牲奉獻的精神，賦予正向的意義。

2.3 職業倦怠

一、職業倦怠的定義

Freudenberger(1974)指出，工作上是在面臨服務人群的職業，容易產生疲憊不堪，因為工作上需要投入大量的工作時間、人力，與工作帶給員工的疲勞程度。員工長時間在生理與心理承受壓力時面對工作會有厭倦感及失望，在工作上會表現出沒有熱忱與成就感(許順旺、嚴雯聖、鍾碧姮、伍逸博，2020)。同時未得到如期的回饋因此挫折感增加(Freudenberger, 1975)。Maslach & Jackson (1981)而生理則是體力消耗等問題，有這些情況面對服務對象就會表現冷淡在工作上也不關心，使組織有極大傷害。同時在工作上的疲倦感往往都是工作本身的專業性或是與人群接觸的工作性質產生出來的疲倦感，會使個人的身體過度耗損使身體出現耗竭(張明心、汝明麗，2021)。林育如(2009)定義在職業倦怠是指在工作過度投入時會感覺到疲倦。

小結，面對人群的職業，服務上容易累積工作壓力、時間壓力、投入大量心力，都沒有從中獲得預期回饋與工作帶來的成就感，長期下來容易產生，在個人的感受、工作上的感受、服務人群的感受上的倦怠程度。

二、職業倦怠相關研究

Cherniss(1980)整理出，在個人疲勞刻意分為三個階段(1)工作上面臨的壓力(2)情緒上容易緊張，導致精神上壓力(3)人際上疏離，使成就感降低。

曾慧萍、鄭雅文(2002)指出無心力面對工作，近而導致挫折感增加。在個人體力上容易產生、體力透支(張明心、汝明麗，2021)。使面對服務對象時會變得比較冷漠，這些都是導致職業倦怠的原因 Brotheridge & Grandey (2002)。

有關職業倦怠，哥本哈根疲勞量表簡稱 CBI，對員工身心健康疲勞進行評估，包含個人疲勞、工作疲勞、服務對象疲勞與工作過度投入量表 ERI。

2.4 工作滿足感

一、工作滿足感的定義

最早由 Hoppock(1935)指出工作滿足感，是個體在工作及環境，產生心理與身理層面上的感受。在工作滿意度上的期望值，是受到自我認為應該得到的報酬與期望值之間的差距大小所決定；預期報酬差距越小，則工作滿意度越大(Porter & Lawler,1968)。

Locke(1976)指出工作滿意度的滿足，不只是報酬上的滿意，還會包含對工作環境、工作本身、還有其他組織人員相處狀況以及本身的生活滿意度，在評估上而產生愉快的心情反應。

黃寶園(2009)及 Mahdi(2012)定義工作滿足感可以分成內在滿足「工作本身」與外在滿足「工作環境」兩個構面。在內在滿足感裡包含工作上可以給自己帶來成就感，面對顧客時可以更有自信。外在滿足則包含薪資、硬體設備、人際關係等。

Herzberg(1959)提出雙因子理論，因子可以分為內在激勵因子包含：個人成長、成就感、自主性；外在保健因子包含：公司政策、薪資、工作環境、改善人際。

二、工作滿足感相關研究

吳嘉振(2010)發現，員工會受到內在滿足與外在滿足感受程度，會影響員工留職意願；也就是工作滿意度越高，員工離職意圖越低。陳怡光、張端訓、邱瓊萱與魏中仁(2013)研究出主管越支持員工、關心員工，都能

加強員工提升工作滿意度。因此滿意度高低是影響員工，在工作上的表現和態度上的差異以及提供服務內容上的反應(Halcomb, Smyth & McInnes,2018)。

綜合敘述:工作滿足感是建立在員工對人際上相處、對環境的感受、對主管的支持、對薪資的滿意、對報酬的期望值，以上的滿足感。

2.5 離職傾向

一、離職傾向的定義

樊景立(1978)指員工對目前工作不適合、不滿意、不喜歡進而產生想要離開公司的想法。有尋找其它工作來比較是離開還是留著會比較好(Williams & Hazer, 1986)。謝函融、房美玉(2005)指出員工面對未來時並無前景可言，覺得離開可以有更好得發展，綜合以上定義都是離職前會有的意圖。這樣的意圖也是在離職傾向的最後意念(Mobley, 1977)。

二、離職傾向相關研究

邵小娟(2000)研究出從個人因素高於公司制度上的問題；也就是個人想要離開公司，會比因為公司制度、晉升管道等問題，有較高的離職意圖。此時找到想離職員工的問題，可以透過溝通方式，真正了解離職因素，希望減少員工流動率，讓公司在培育人才上的成本降低。由於離職是一個極度敏感的問題涉及到個人隱私，因此在離職傾向的研究結果可以用來解釋離職行為(Mahdi,2012)。

張火燦、謝廷豪、劉嘉文(2007)指出離職型態有兩種，1 自願性：在公司待上一段時間，經過自己考量後決定離開公司，2 非自願性：指想從事某種特定行動事件而產生離職意圖。

離職型態亦可分區為可避免與不可避免兩類，可避免是得知員工想

離職，公司會因為要挽留，因而調整規範讓員工留下；不可避免是不可抗拒的原因包含：死亡、生病、退休等因素(蔡祐銘，2020)。

2.6 正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向之關聯性

有關正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向之關聯性，黃庭衫(2022)的研究顯示，正向領導會正向影響工作滿足感。郭文藝(2022)的研究顯示，領導風格與職業倦怠為負向關係。工作滿足感方面，王時華(2001)的研究顯示，工作滿足感與職業倦怠為負向關係。而黃庭衫(2022)與柯呈奕(2022)的研究均顯示，工作滿足與離職傾向則呈現負向的關係。在離職傾向方面，王峙景(2022)的研究顯示，職業倦怠與離職傾向呈現正向關係。本研究依此提出第三章之研究假設。

第三章 研究方法

本章共分成五個小節，分述如下：(一)研究架構：把人口背景變項與各構面關係用圖表呈現。(二)研究假設：依據文獻整理，探出問項內容，並提出假設做為研究基礎。(三)操作型定義：準確表達各構面的研究內容。(四)問卷設計、衡量工具、研究對象、抽樣方法。(五)分析資料、統計方法。

3.1 研究架構與研究假設

包含個人背景(性別、婚姻、學歷、年齡、年資、職位、服務地區、薪資)、對正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向之間的關係。本研究的研究架構圖，如圖 3.1 所示：

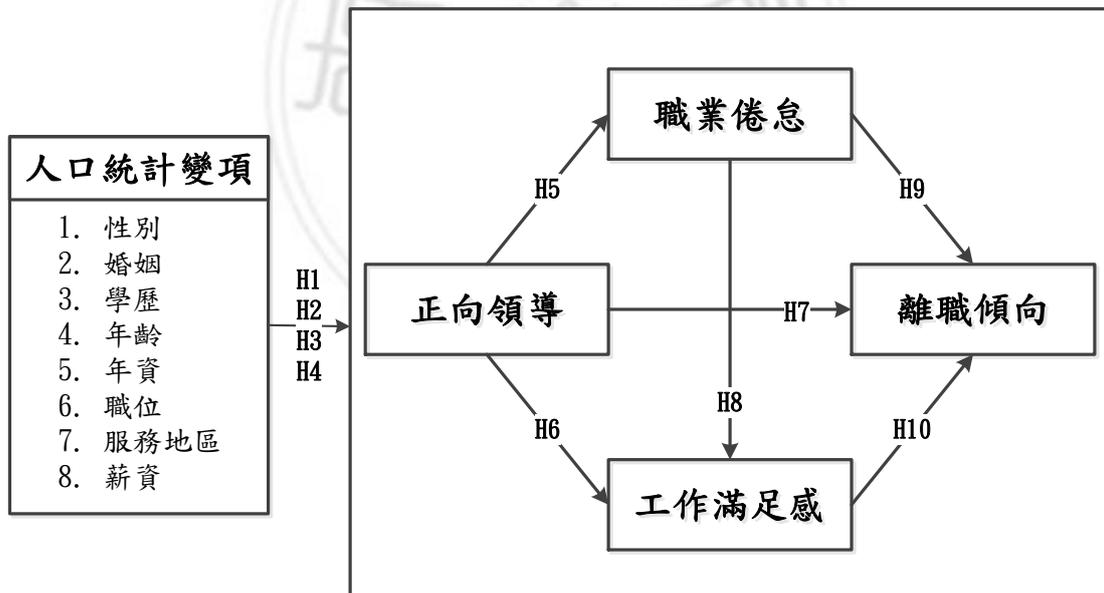


圖 3.1 研究架構圖

依研究目的與研究架構所推導出之研究假設如下：

- H1:不同人口統計變項對正向領導有顯著差異。
- H2:不同人口統計變項對職業倦怠有顯著差異。
- H3:不同人口統計變項對工作滿足感有顯著差異。
- H4:不同人口統計變項對離職傾向有顯著差異。
- H5:正向領導對職業倦怠有顯著影響
- H6:正向領導對工作滿足感有顯著影響
- H7:正向領導對離職傾向有顯著影響
- H8:職業倦怠對工作滿足感有顯著影響
- H9:職業倦怠對離職傾向有顯著影響
- H10:工作滿足感對離職傾向有顯著影響

3.2 研究變項之操作型定義

本研究的變項包含個人背景變項與正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向等四個主要研究變項。本節將說明變項的操作型定義、構面與題項。

3.2.1 個人背景變項

個人背景變項包含性別(男、女)；年齡(25歲以下、26-35歲、36-45歲、46歲以上)；婚姻(已婚、未婚)、學歷(高中職以下、專科、大學以上)；年資(5年以下、6-10年、11-15年、16年以上)；職位(助理、準設計師、設計師)；服務地區(北、中、南)；薪資(25000元、25001元-35000元、35001元-45000元、45001元以上)，這八個問項。

3.2.2 正向領導

正向領導是指領導者在組織內營造「正向氛圍」，與員工以「正向溝通」傳達訊息，並建立「正向關係」，最後能帶領員工具有「正向意義」，以達成組織的共同目標(Cameron, 2008)。

因此，本研究之正向領導以上述四個構面，研究設計出本研究之問項，如表 3.1 所示：

表 3.1 正向領導構面及問卷題項

構面	題項	參考來源
正向氛圍	1.主管能以同理心傾聽設計師的抱怨	Cameron, 2008
	2.主管能夠體恤設計師工作的辛勞	
	3.主管經常感謝設計師的各項付出	
正向關係	4.主管強力塑造設計師間良好的工作夥伴關係	
	5.主管鼓勵設計師們互相挖掘對方的優勢	
	6.主管支持與協助設計師團隊發揮優勢	
正向溝通	7.主管能用肯定性的支持語言取代負向批評的語言	
	8.主管能夠就事論事，不做人身攻擊	
	9.主管對設計師的過失，以鼓勵代替批判	
正向意義	10.主管能讓公司的核心價值與設計師的個人價值觀結合	
	11.主管能夠激發設計師對自己的工作賦予正向意義	
	12.主管能夠激發設計師對工作展現犧牲奉獻的精神	

3.2.3 職業倦怠

張明心與汝明麗(2021)定義個人疲勞是體力上透支和心力交瘁的感受。(Freudenberger, 1975)定義工作疲勞是面對工作的挫折感與工作一整天的疲勞感受。(Brotheridge & Grandey, 2002)定義服務對象疲勞是指跟客戶互動的困難度，面對客戶時會感覺累，經常覺得付出的比較多的感受

程度。林育如(2009)；曾慧萍與鄭雅文(2002)定義工作過度投入是指下班後還會處理工作上的事情，沒時間參與其它活動。

綜合以上敘述，工作上遇到倦怠時身體會有疲勞感，做事情都力不從心，體力上會過度透支，此時還要面對服務對象會表現的冷漠，為本研究操作型定義使用哥本哈根疲勞量表(Copenhagen Burnout Inventory)簡稱CBI，可以評估各行各業員工在職場上對身心健康疲勞問題。量表分為三個部分如下：

- (1)個人疲勞:在測量員工整體疲勞感受，此部分不受工作限制可以是家庭、人際等。
- (2)工作疲勞:測量工作感受到的疲勞，可用於有工作的受訪者。
- (3)服務對象疲勞:在測量工作中有接觸服務對象的職業，例如:服務業顧客、客戶，而不是主管、上司。
- (4)工作過度投入:用來測量工作者，在工作過度投入的行為傾向，會不會影響到其它社交活動，此部份參考 ERI(Effort-Reward Imbalance model)。

有關職業倦怠，本研究量表綜合 CBI 與 ERI 量表，設計出本研究之問項，如表 3.2 所示：

表 3.2 職業倦怠之構面及問卷題項

構面	題項	參考來源
個人疲勞	1.我常覺得疲勞	張明心、汝明麗 (2021)
	2.我常覺得身體上體力透支	
	3.我常覺得情緒上心力交瘁	
工作疲勞	4.我常覺得工作讓我挫折	Freudenberger (1975)
	5.我常覺得工作一整天之後，讓我精疲力竭	
	6.我常覺得工作上令我情緒上心力交瘁	
服務對象 疲勞	7.我覺得和客戶互動有困難	Brotheridge & Grandey (2002)
	8.我常覺得服務客戶時會感到很累	
	9.我常覺得服務客戶時付出比較多，而得到回饋比較少	
工作過度 投入	10.我常需下班回家後，要想著工作的事情	林育如(2009)；曾慧萍，鄭雅文(2002)
	11 我常需要為了工作，犧牲其他的活動	
	12.我常需要投入更多的時間精力在工作上	

3.2.4 工作滿足感

工作滿足感可以分為內在滿足(工作本身)與外在滿足(工作環境)兩個構面(黃寶園，2009；Mahdi, 2012)。在內滿足感裡包含工作上可以給自己帶來成就感，面對顧客時可以更有自信。外在滿足含薪資、硬體設備、人

際關係等。

因此，本研究之工作滿足感以上述二個構面，研究設計出本研究之問卷題項，如表 3.3 所示：

表 3.3 工作滿足感之構面及問卷題項

構面	題項	資料來源
內在滿足	1.我對這份工作帶給我成就感，感到滿意	黃寶園(2009)、 Mahdietal(2012)
	2.我對這份工作的自主性，感到滿意	
	3.我對自己在顧客心中的重要性，感到滿意	
外在滿足	4.我對我得到的報酬(薪資待遇)，感到滿意	
	5.我對工作環境的硬體設備，感到滿意	
	6.我對同事間的和諧關係，感到滿意	

3.2.5 離職傾向

邵小娟(2000)指離職傾向是員工有想要離開現在的工作。謝函融、房美玉(2005)認為在面對未來時並無前景可言，覺得離開可以有更好得發展，這些現象都是離職前會有的狀況。

因此，本研究之離職傾向以上述，研究設計出本研究之問項，如表 3.4 所示：

表 3.4 離職傾向之構面及問卷題項

題項	參考來源
1.目前的工作不是我生涯規畫的一環	邵小娟(2000)； 謝函融、房美玉 (2005)
2.目前有新工作在吸引我。	
3.對目前的工作熱情逐漸消失	
4.我現在離職，能容易找到適合我的工作	

3.3 問卷設計與量測

本研究之問卷題項如 3.2 節，依研究架構、研究假設與操作型定義推導而來。共包含受訪者基本資料、正向領導、職業倦怠、工作滿足感、與離職傾向等五個部份。

受訪者請依其對題項敘述的認同度評分，數字越大表示認同度越高；數字越小表示認同度越低。衡量工具是採用 Likert 5 點尺度法，數字 1. 表示「極不符合」、數字 2. 表示「大致不符」、數字 3 表示「普通」、數字 4. 表示「大致符合」、數字 5. 表示「非常符合」。

3.3.1 前測與項目分析

在發放正式問卷前，預先發放前測問卷以測試題項是否適當。前測於 111 年 7 月 25 日發放，共回收 50 份有效問卷，回收後使用極端值檢驗法進行項目分析。

極端組檢驗法，將回收之資料高低分組，再以 t 檢定檢視兩組平均數是否有顯著差異，若沒有顯著差異表示該題項鑑別度低，則考慮刪除該題項。由表 3.5 到表 3.8 可知，各變項之題項均達顯著，表示題項均具有鑑別度，全部予以保留。

表 3.5 正向領導之項目分析

題項內容	t 值(CR 值)	顯著性
主管能以同理心傾聽設計師的抱怨	-5.614	0.000
主管能夠體恤設計師工作的辛勞	-4.407	0.000
主管經常感謝設計師的各項付出	-5.483	0.000
主管強力塑造設計師間良好的工作夥伴關係	-5.894	0.000
主管鼓勵設計師們互相挖掘對方的優勢	-5.076	0.000
主管支持與協助設計師團隊發揮優勢	-6.004	0.000
主管能用肯定性的支持語言取代負向批評的語言	-5.395	0.000
主管能夠就事論事，不做人身攻擊	-4.730	0.000
主管對設計師的過失，以鼓勵代替批判	-5.821	0.000
主管能讓公司的核心價值與設計師的個人價值觀結合	-6.338	0.000
主管能夠激發設計師對自己的工作賦予正向意義	-6.150	0.000
主管能夠激發設計師對工作展現犧牲奉獻的精神	-3.779	0.000

表 3.6 職業倦怠之項目分析

題項內容	t 值(CR 值)	顯著性
我常覺得疲勞	-7.856	0.000
我常覺得身體上體力透支	-7.685	0.000
我常覺得情緒上心力交瘁	-6.354	0.000
我常覺得工作讓我挫折	-8.181	0.000
我常覺得工作一整天之後，讓我精疲力竭	-6.480	0.000
我常覺得工作上令我情緒上心力交瘁	-8.997	0.000

表 3.6 職業倦怠之項目分析(續)

題項內容	t 值(CR 值)	顯著性
我覺得和客戶互動有困難	-4.433	0.000
我常覺得服務客戶時會感到很累	-6.029	0.000
我常覺得服務客戶時付出比較多，而得到回饋比較少	-10.137	0.000
我常需下班回家後，要想著工作的事情	-3.666	0.000
我常需要為了工作，犧牲其他的活動	-5.773	0.000
我常需要投入更多的時間精力在工作上	-5.759	0.000

表 3.7 工作滿意度之項目分析

題項	t 值(CR 值)	顯著性
我對這份工作帶給我成就感，感到滿意	-7.456	0.000
我對這份工作的自主性，感到滿意	-7.618	0.000
我對自己在顧客心中的重要性，感到滿意	-8.21	0.000
我對我得到的報酬(薪資待遇)，感到滿意	-7.623	0.000
我對工作環境的硬體設備，感到滿意	-7.343	0.000
我對同事間的和諧關係，感到滿意	-6.750	0.000

表 3.8 離職傾向之項目分析

題項內容	t 值(CR 值)	顯著性
目前的工作不是我生涯規畫的一環	-5.948	0.000
目前有新工作在吸引我。	-9.237	0.000
對目前的工作熱情逐漸消失	-7.486	0.000
我現在離職，能容易找到適合我的工作	-0.8327	0.000

3.3.2 問卷發放

本研究之正式問卷發放，於民國 111 年 8 月 25 日至民國 112 年 2 月 25 日共計 380 份，實際回收 380 份的問卷，扣掉無效問卷 2 份，有效問卷共 378 份，有效問卷回收率達 99%。

本研究使用統計套裝軟體 SPSS 與 AMOS 為分析工具，統計分析方法包含：敘述性統計分析、信度與效度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、相關性分析、迴歸分析，說明如下：

- (1)敘述性統計分析:使用次數分配瞭解平均數與標準差等，受訪者等分佈概況。在基本資料(性別、年齡、婚姻、學歷、年資、職位、服務地區、薪資)及受訪者對各變項認同程度的概況。
- (2)信度與效度分析:信度使用 Cronbach α 來檢驗資料的一致性。效度使用驗證性因素分析，以 AMOS 為工具檢驗各題項。
- (3)獨立樣本 t 檢定:檢驗兩組資料的平均值是否有顯著差異。本研究 t 檢定的項目包含性別與婚姻。
- (4)單因子變異數分析:檢驗三組資料(含以上)的平均數，是否有顯著差異，若有顯著差異再進一步進行事後比較。本研究單因子變異數分析，檢驗項目包含年齡、學歷、年資、職位、服務地區、薪資等。
- (5)相關分析：檢視兩個變項之間的相關性，使用積差 Pearson 相關來進行。
- (6)迴歸分析：分析變項之間是否有存在因果關係，本研究分別對正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向進行迴歸分析，以瞭解各變項之間的影响程度。

第四章研究結果與分析

本章對回收資料進行分析，包含敘述性統計分析、信度與效度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析。

4.1 敘述統計分析

敘述性統計分析包含受訪者，的概況與受訪者對各變項認同程度分析，分述如下：

4.1.1 受訪者基本資料分析

受訪者資料包含美髮設計師的性別、婚姻、學歷、年齡、年資、職位、服務地區與薪資。

- (1)性別:男性 86 人(22.8%);女性 292 人(77.2%)，顯示受訪者以女性居多。
- (2)婚姻:已婚 186 人(49.2%);未婚 192 人(50.8%)。婚姻狀況平均分佈，本研究顯示也許美髮業適合已婚及未婚的員工，針對已婚的員工中時間可以讓他們照顧到家庭，面對未婚的員工美髮業也是可以從事一輩子的的工作。
- (3)學歷:高中職以下 90 人(23.8%);專科 74 人(19.6%);大學以上 214 人(56.6%)，顯示受訪者近年來美髮業員工也是非常重視學歷的提升。
- (4)年齡:在年齡方面，25 歲以下 20 人(5.3%);26-35 歲 145 人(38.4%);36-45 歲 150 人(39.7%);46 歲以上 63 人(16.6%)。顯示受訪者從事美髮業的員工以 26-35 歲、36-45 歲兩個樣本結構佔大多數，可以知道要勝任美髮行業，是需要相對的體力。
- (5)年資:5 年以下 169 人(44.7%);6-10 年 97 人(25.7%);11-15 年 56 人(14.8%);16 年以上 56 人(14.8%)。顯示受訪者以 5 年以下的年資樣本結構居多。

(6)職位:助理 124 人(32.8%);準設計師 69 人(18.3%);設計師 185 人(48.9%)。

顯示受訪者以設計師居多，可以瞭解美髮業裡設計師是很重要的角色，但同時也必須要教導助理與準設計師技術。

(7)服務地區:北部 164 人(43.4%);中部 100 人(26.5%);南部 114 人(30.2%)。

顯示受訪者的樣本結構在北中南的分佈大致平均分佈。

(8)薪資:25000 元以下 62 人(16.4%); 25001 元-35000 元 145 人(38.4%);

35001 元-45000 元 98 人次(25.9%); 45001 元以上 73 人次(19.3%)。

顯示受訪者薪資的樣本結構以 25001 元-35000 元為居多、次要是 35001 元-45000 元，瞭解到美髮業薪資平均人數有符合基本工資。



表 4.1 受訪者基本資料之次數分配表

變項		樣本數	比例	變項	樣本數	比例	
性別	男	86	22.8%	年資	5 年以下	169	44.7%
	女	292	77.2%		6~10 年	97	25.7%
婚姻	已婚	186	49.2%		11~15 年	56	14.8%
	未婚	192	50.8%		16 年以上	56	14.8%
年齡	25 歲以下	20	5.3%	職位	助理	124	32.8%
	26~35 歲	145	38.4%		準設計師	69	18.3%
	36~45 歲	150	39.7%		設計師	185	48.9%
	46 歲以上	63	16.6%	服務地區	北部(新竹以北含宜蘭)	164	43.4%
學歷	高中職以下	90	23.8%		中部(含花蓮縣)	100	26.5%
	專科	74	19.6%		南部(嘉義以南含台東)	114	30.2%
	大學以上	214	56.6%	薪資	25000 以下	62	16.4%
總計	總樣本數	378	100%		25001~35000	145	38.4%
					35001~45000	98	25.9%
					45001 以上	73	19.3%
				總樣本數	378	100%	

4.1.2 變項的敘述性統計

本節探討美髮業的員工對於正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向之看法。

(一) 正向領導之敘述性統計

各題項中平均數以「主管支持與協助設計師團隊發揮優勢。」

(M=3.87)、「主管強力塑造設計師間良好的工作夥伴關係。」(M=3.84)、「主管能夠就事論事，不做人身攻擊。」(M=3.81)、「主管能夠激發設計師對自己的工作賦予正向意義。」(M=3.81)、「主管能讓公司的核心價值與設計師的個人價值觀結合。」(M=3.80)最高，表示受訪者對這些問題最為認同。

表 4.2 「正向領導」之敘述性統計

題項內容	平均數 (M)	標準差 (SD)
主管能以同理心傾聽設計師的抱怨	3.69	0.853
主管能夠體恤設計師工作的辛勞	3.77	0.878
主管經常感謝設計師的各項付出	3.74	0.942
主管強力塑造設計師間良好的工作夥伴關係	3.84	0.890
主管鼓勵設計師們互相挖掘對方的優勢	3.71	0.872
主管支持與協助設計師團隊發揮優勢	3.87	0.866
主管能用肯定性的支持語言取代負向批評的語言	3.77	0.934
主管能夠就事論事，不做人身攻擊	3.81	0.893
主管對設計師的過失，以鼓勵代替批判	3.68	0.935
主管能讓公司的核心價值與設計師的個人價值觀結合	3.80	0.911
主管能夠激發設計師對自己的工作賦予正向意義	3.81	0.891
主管能夠激發設計師對工作展現犧牲奉獻的精神	3.69	0.894

(二)職業倦怠之敘述性統計

各題項中以「我常需要投入更多的時間精力在工作上。」(M=3.55)、「我常覺得工作上令我情緒上心力交瘁。」(M=3.50)最高，表示受訪者對這些問題最為認同。

表 4.3 「職業倦怠」之敘述性統計

題項內容	平均數 (M)	標準差 (SD)
我常覺得疲勞	3.41	0.957
我常覺得身體上體力透支	3.35	0.935
我常覺得情緒上心力交瘁	3.10	1.000
我常覺得工作讓我挫折	2.90	1.018
我常覺得工作一整天之後，讓我精疲力竭	3.32	1.039
我常覺得工作上令我情緒上心力交瘁	3.50	1.044
我覺得和客戶互動有困難	2.60	1.031
我常覺得服務客戶時會感到很累	2.79	1.029
我常覺得服務客戶時付出比較多，而得到回饋比較少	2.98	1.019
我常需下班回家後，要想著工作的事情	3.11	1.017
我常需要為了工作，犧牲其他的活動	3.34	1.004
我常需要投入更多的時間精力在工作上	3.55	0.914

(三)工作滿足感之敘述性統計

各題項中以「我對自己在顧客心中的重要性，感到滿意。」(M=3.92)、
「我對這份工作的自主性，感到滿意。」(M=3.90)最高，表示受訪者對這些問題最為認同。

表 4.4 「工作滿意度」之敘述統計

題項	平均數 (M)	標準差 (SD)
我對這份工作帶給我成就感，感到滿意	3.87	0.775
我對這份工作的自主性，感到滿意	3.90	0.786
我對自己在顧客心中的重要性，感到滿意	3.92	0.753
我對我得到的報酬(薪資待遇)，感到滿意	3.46	0.921
我對工作環境的硬體設備，感到滿意	3.72	0.782
我對同事間的和諧關係，感到滿意	3.86	0.799

(四)離職傾向之敘述性統計

各題項中以「目前的工作不是我生涯規畫的一環。」(M=3.01)、「目前有新工作在吸引我。」(M=2.99)最高，表示受訪者對這些問題最為認同。

表 4.5 「離職傾向」之敘述性統計

題項內容	平均數 (M)	標準差 (SD)
目前的工作不是我生涯規畫的一環	3.01	1.086
目前有新工作在吸引我	2.99	1.130
對目前的工作熱情逐漸消失	2.96	1.062
我現在離職，能容易找到適合我的工作	2.93	1.114

4.2 信度與效度分析

(一)信度分析:本節以 Cronbach's α 值檢視問卷的一致性與可靠性，表 4.6 顯示各變項的 Cronbach's α 值，均大於 0.7，表示各變項的題項均具有高可靠度，依據 Kerlinger (1999)指 Cronbach's α 值大於 0.7 為高可信度。

表 4.6 各變項信度表

變項	題數	Cronbach's α 值
正向領導	12	0.958
職業倦怠	12	0.921
工作滿足感	6	0.821
離職傾向	4	0.806

(二)效度分析:(驗證性因素分析)本節以 AMOS 為工具來檢驗資料的效度，依據 Hair, Black, Babin & Anderson(2009)，因素負荷量可接受最低值為 0.3-0.4，大於等於 0.5 為具有實務意義，大於等於 0.7 以上則表示題項為良好定義該變項。

由圖 4.1，正向領導之各題項因素負荷量介於 0.66~0.87，均大於 0.5，可知本變項之題項具有可確實衡量正向領導之能力。

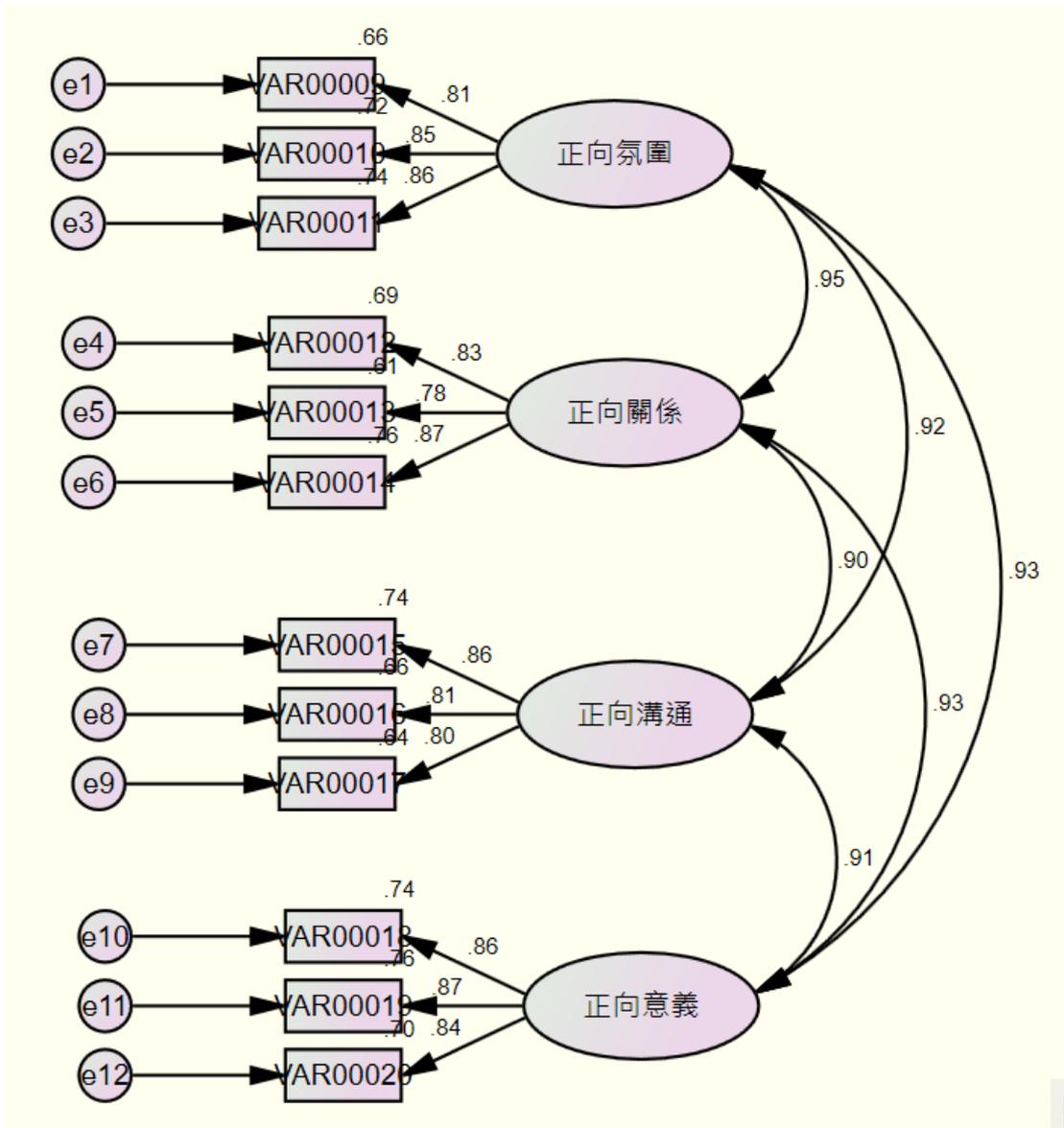


圖 4.1 正向領導之驗證性因素分析

由圖 4.2，職業倦怠之各題項因素負荷量介於 0.6~0.86，均大於 0.5，可知本變項之題項具有可確實衡量職業倦怠之能力。

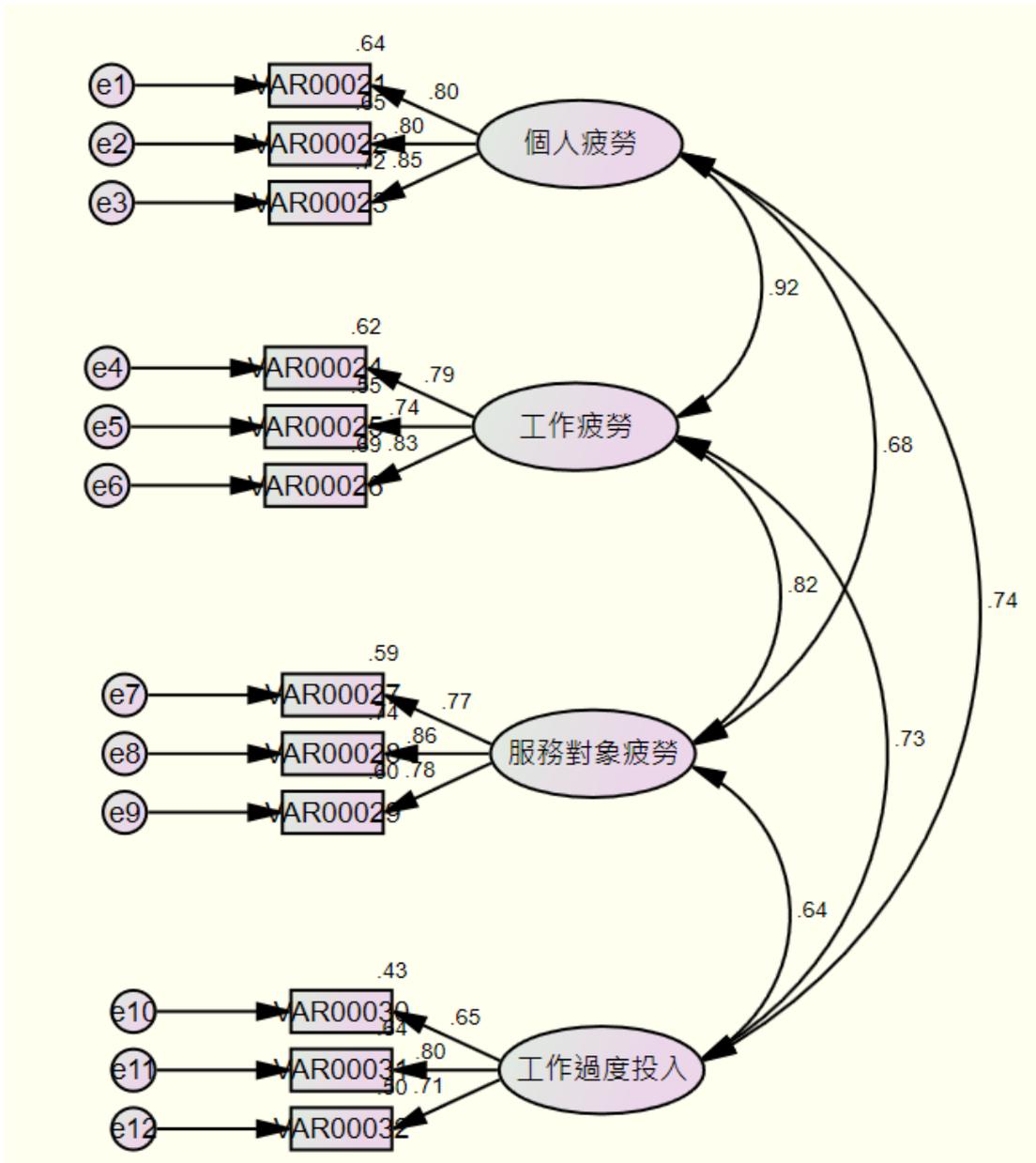


圖 4.2 離職傾向之驗證性因素分析

由圖 4.3，工作滿足感之各題項因素負荷量介於 0.59~0.76，均大於 0.5，可知本變項之題項具有可確實衡量工作滿足感之能力。

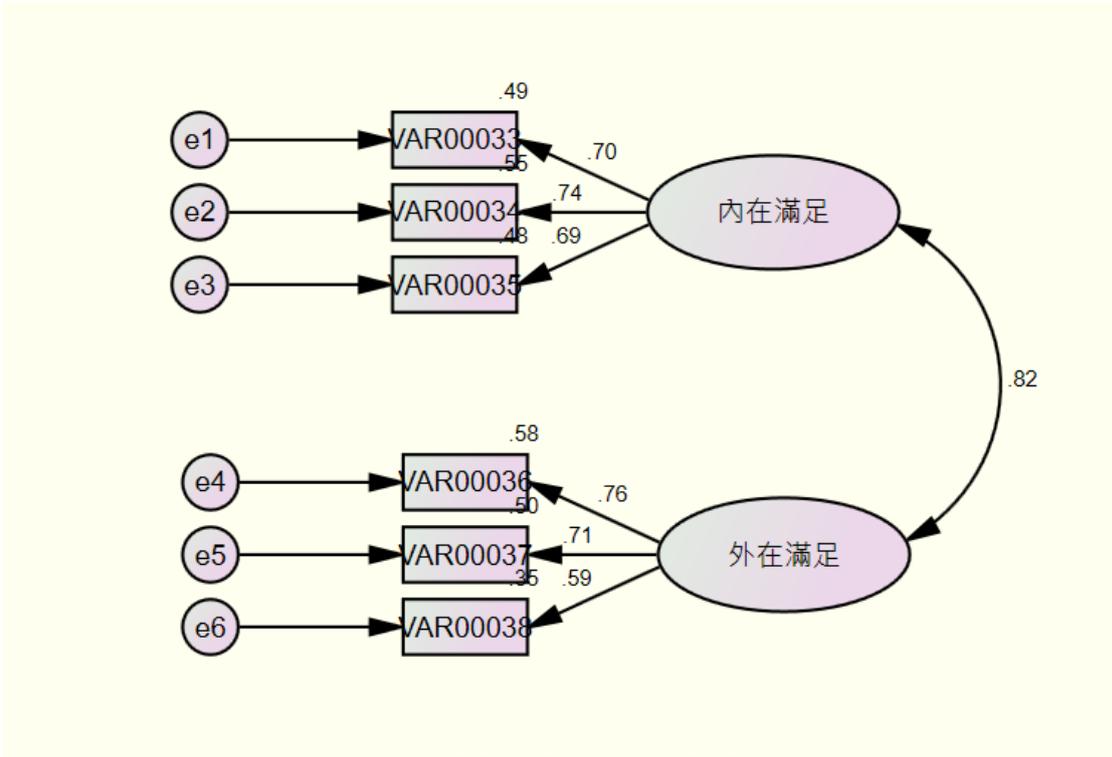


圖 4.3 工作滿足感之驗證性因素分析

由圖 4.4，離職傾向之各題項因素負荷量介於 0.67~0.81，均大於 0.5，可知本變項之題項具有可確實衡量離職傾向之能力。

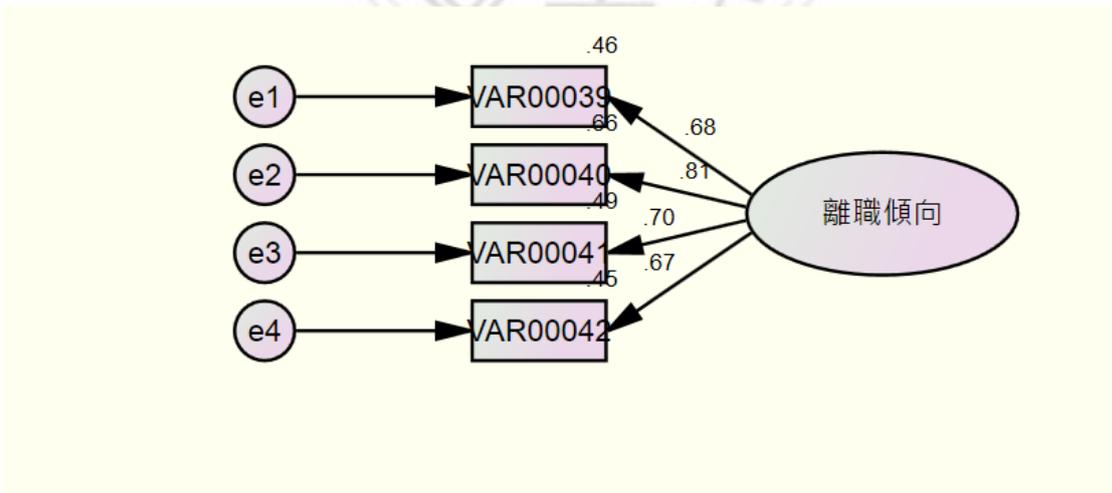


圖 4.4 離職傾向之驗證性因素分析

4.3 差異性分析

4.3.1 獨立樣本 t 檢定

本節採用獨立樣本 t 檢定，來分析員工的性別及婚姻，對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向，是否有顯著差異。分析結果如下：

(一) 性別

以獨立樣本 t 檢定進行平均數差異檢定，以瞭解性別(男、女)差異對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向的差異情形。結果顯示，不同性別對正向領導(T 值 0.14，P 值 0.989)、職業倦怠(T 值-0.196，P 值 0.845)、工作滿足感(T 值 0.360，P 值 0.719)、離職傾向(T 值 1.877，P 值 0.061)均無顯著差異。表示不同的性別的員工，對正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向上的看法沒有不同。如表 4.7 所示：

表 4.7 性別對各變項之獨立樣本 t 檢定

變項	性別	人數	平均數	標準差	T 值	P 值
正向領導	男	85	3.7667	0.59980	0.14	0.989
	女	293	3.7654	0.78024		
職業倦怠	男	85	3.1088	0.75560	-0.196	0.845
	女	293	3.1266	0.72735		
工作滿意度	男	85	3.8089	0.53647	0.360	0.719
	女	293	3.7838	0.59880		
離職傾向	男	85	3.1382	0.88683	1.877	0.061
	女	293	2.9369	0.86643		

(二)婚姻

以獨立樣本 t 檢定進行平均數差異性檢定，可以瞭解不同的婚姻狀況對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向的差異情形。結果顯示，不同婚姻狀況對正向領導(T 值-0.481，P 值 0.630)、職業倦怠(T 值-0.867，P 值 0.387)、工作滿足感(T 值 1.541，P 值 0.124)、離職傾向(T 值-1.260，P 值 0.208)均無顯著性差異。表示不同的婚姻對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向的看法上都沒有不同。如表 4.8 所示：

表 4.8 婚姻對各變項之獨立樣本 t 檢定

變項	婚姻	人數	平均數	標準差	T 值	P 值
正向領導	已婚	185	3.7468	0.80304	-0.481	0.630
	未婚	193	3.7837	0.68159		
職業倦怠	已婚	185	3.0892	0.76406	-0.867	0.387
	未婚	193	3.1546	0.70207		
工作滿意度	已婚	185	3.8369	0.58461	1.541	0.124
	未婚	193	3.7444	0.58284		
離職傾向	已婚	185	2.9243	0.88677	-1.260	0.208
	未婚	193	3.0376	0.86011		

4.3.2 單因子變異數分析

本節使用單因子變異數檢定不同的年齡、學歷、年資、職位、服務地區、薪資對各變項的看法是否會有顯著差異，分析如下：

(一)學歷

本節檢視不同的學歷對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向等變項的差異情形。結果顯示不同的學歷對正向領導(F 值=3.387，P 值

=0.035)、職業倦怠(F 值=4.303, P 值=0.014)、工作滿足感(F 值=4.130, P 值=0.017)與離職傾向(F 值=8.520, P 值=0.000)均有顯著差異。顯示不同學歷的員工對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向上在受訪者感受程度是有不同的。進一步進行 Scheffe 事後比較後發現, 在正向領導的看法, 高中職以下學歷比專科學歷更認同, 意即主管要領導高中職以下學歷的員工以正向領導的方式為最佳。在職業倦怠的看法大學以上學歷比高中職以下學歷更認同, 意即大學以上員工進入職場時間較久所以容易有倦怠感。在工作滿足感的看法高中職以下學歷比專科學歷更認同; 意即高中職以下學歷的員工在工作滿足感上的感受較高。在離職傾向的看法專科學歷、大學以上學歷比高中職以下學歷更認同, 意即高中職以下學歷的員工因為未真正進入職場所以對離職傾向所產生的感受是最小。如表 4.9 所示:

表 4.9 學歷對各變項之單因子變異數分析

變項	學歷	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較結果
正向領導	1 高中職以下	91	3.8764	0.93923	3.387	0.035	1>2
	2 專科	73	3.5799	0.68725			
	3 大學以上	214	3.7819	0.65324			
職業倦怠	1 高中職以下	91	2.9295	0.77409	4.303	0.014	3>1
	2 專科	73	3.1564	0.72168			
	3 大學以上	214	3.1931	0.70707			

表 4.9 學歷對各變項之單因子變異數分析(續)

變項	學歷	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較結果
工作滿意度	1 高中職以下	91	3.9359	0.56589	4.130	0.017	1>2
	2 專科	73	3.6963	0.59079			
	3 大學以上	214	3.7593	0.58217			
離職傾向	1 高中職以下	91	2.6621	0.98768	8.520	0.000	2>1 3>1
	2 專科	73	3.0342	0.80398			
	3 大學以上	214	3.1005	0.81388			

(二)年齡

本節檢視不同的年齡層員工，對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向等變項的差異情形。不同的年齡層在正向領導(F 值=3.584，P 值=0.014)、職業倦怠(F 值=3.739，P 值=0.011)、工作滿足感(F 值=6.526，P 值=0.000)、離職傾向(F 值=12.044，P 值=0.000)均有顯著差異，顯示不同的年齡層對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向的看法不同。進一步對正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向進行 Scheffe 事後比較後發現，對正向領導的看法 46 歲以上比 36-45 歲更認同，意即 46 歲以上員工比 36-45 員工更需要主管以正向領導的方式溝通。在職業倦怠的方面 26-35 歲比 45 歲以上更認同，意即 26-35 剛進入職場還要利用下班時間學習的專業更多，導致 26-35 歲的感受會高於 45 歲以上員工。在工作滿足感的看法，46 歲以上比 26-35 歲、36-45 歲更認同，意即年齡上的成

熟度與經驗足夠滿足客戶要求，因此在工作滿足感上較高。在離職傾向的看法 25 歲以下、26-35 歲 36-45 歲均比 46 歲以上更認同，意即 46 歲以上的員工對離職傾向是感受最小的，在 46 歲以上年齡層在工作上、人際上、環境都很熟悉，同時間也在規劃退休生活，所以其離職傾向的感受較小。如表 4.10 所示：

表 4.10 年齡對各變項之單因子變異數分析

變項	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較結果
正向領導	(1)25 歲以下	20	3.8292	0.75919	3.584	0.014	4>3
	(2)26~35 歲	144	3.7338	0.72483			
	(3)36~45 歲	150	3.6701	0.75323			
	(4)46 歲以上	64	4.0273	0.70774			
職業倦怠	(1)25 歲以下	20	3.3292	0.81894	3.739	0.011	2>4
	(2)26~35 歲	144	3.1713	0.64848			
	(3)36~45 歲	150	3.1611	0.69250			
	(4)46 歲以上	64	2.8581	0.91054			
工作滿意度	(1)25 歲以下	20	3.9000	0.60794	6.526	0.000	4>2
	(2)26~35 歲	144	3.7049	0.53426			
	(3)36~45 歲	150	3.7400	0.59500			4>3
	(4)46 歲以上	64	4.0625	0.58982			
離職傾向	(1)25 歲以下	20	3.3875	1.03070	12.044	0.000	1>4
	(2)26~35 歲	144	3.1927	0.76456			2>4
	(3)36~45 歲	150	2.9350	0.81996			3>4
	(4)46 歲以上	64	2.4922	0.96462			

(三)年資

本節檢視美髮行業員工的年資，對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向等變項的差異情形。結果顯示不同的年資對正向領導(F=2.005，P 值=0.113)無顯著差異，顯示不同年資的受訪者在正向領導的感受差異不大。不同年資對職業倦怠(F 值=5.644，P 值=0.001)、工作滿足感(F 值=2.865，P 值=0.008)、離職傾向(F 值=20.469，P 值=0.000)均有顯著差異，進一步對職業倦怠、工作滿足感與離職傾向進行 Scheffe 事後比較後發現，在職業倦怠的看法，5 年以下年資與 6-10 年的年資比 16 年以上更認同，意即年資越短；然而在職業倦怠的感受較高。對工作滿足感的看法 16 年以上年資比 5 年以下的年資更認同，意即年資越久在工作滿足感的感受較高。在離職傾向的看法 5 年以下與 6-10 年資比 11-15 年與 16 年以上更認同，意即年資在 10 年以下的員工對離職傾向的感受，會較高於 11 年以上年資的的員工。如表 4.11 所示：

表 4.11 年資對各變項之單因子變異數分析

變項	年資	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較結果
正向領導	(1)5 年以下	169	3.7308	0.71328	2.005	0.113	N.A
	(2)6~10 年	97	3.6959	0.71180			
	(3)11~15 年	55	3.9833	0.70791			
	(4)16 年以上	57	3.7778	0.88154			
職業倦怠	(1)5 年以下	169	3.2061	0.72135	5.644	0.001	1>4 2>4
	(2)6~10 年	97	3.2380	0.67657			
	(3)11~15 年	55	2.9697	0.68105			
	(4)16 年以上	57	2.8260	0.81593			

表 4.11 年資對各變項單因子變異數分析(續)

變項	年資	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較結果
工作滿意度	(1)5 年以下	169	3.7268	0.61654	2.865	0.037	4>1
	(2)6~10 年	97	3.7629	0.53350			
	(3)11~15 年	55	3.8333	0.58707			
	(4)16 年以上	57	3.9795	0.53829			
離職傾向	(1)5 年以下	169	3.2175	0.80019	20.469	0.000	1>3
	(2)6~10 年	97	3.1314	0.80128			1>4
	(3)11~15 年	55	2.6591	0.81843			2>3
	(4)16 年以上	57	2.3421	0.86555			2>4

N.A 表示不需要事後比較

(四)職位

本節檢視從事美髮行業的職位，對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向等變項的差異情形。結果顯示不同職位對正向領導方面(F 值=1.232, P 值=0.293)無顯著差異，顯示不同職位的受訪者在正向領導的感受差異不大。職業倦怠(F 值=4.730, P 值=0.009)、工作滿足感(F 值=4.864, P 值=0.008)、離職傾向(F 值=16.323, P 值=0.000)均有顯著差異。進一步對職業倦怠、工作滿足感、離職傾向進行 Scheffe 事後比較後發現，在職業倦怠的看法準設計師比設計師更認同，意即準設計師上班時要面對設計師與客戶的要求，下班後還要學習技術，這樣的壓力會比設計師在職業倦怠上感受較高。對工作滿足感的看法設計師比助理更認同，意即設計師在工作滿足感上的感受較高。在離職傾向的看法助理與準設計師比設計師更認同，意即助理與準設計師的職位在離職傾向的感受較高。如表 4.12 所示：

表 4.12 職位對各變項之單因子變異數分析

變項	職位	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較結果
正向領導	1 助理	124	3.6915	0.74338	1.232	0.293	N.A
	2 準設計師	69	3.7415	0.66423			
	3 設計師	185	3.8243	0.76844			
職業倦怠	1 助理	124	3.2063	0.75210	4.730	0.009	2>3
	2 準設計師	69	3.2790	0.70462			
	3 設計師	185	3.0081	0.71529			
工作滿意度	1 助理	124	3.6573	0.67183	4.864	0.008	3>1
	2 準設計師	69	3.8430	0.56294			
	3 設計師	185	3.8586	0.51396			
離職傾向	1 助理	124	3.2681	0.85259	16.323	0.000	1>3 2>3
	2 準設計師	69	2.7311	0.69308			
	3 設計師	185	2.9821	0.88099			

N.A 表示不需要事後比較

(五)地區

本節檢視工作地區，對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向等變項的差異情形。結果顯示不同服務地區對正向領導(F 值 1.301, P 值=0.273)、職業倦怠(F 值=0.758, P 值=0.469)、離職傾向(F 值=1.363, P 值=0.257)均無顯著差異，意即不同地區受訪者對正向領導、職業倦怠、離職傾向感受差異不大。工作滿足感(F 值=4.853, P 值=0.008)有顯著差異。進一步對工作滿足感進行 Scheffe 事後比較後發現，在工作滿足感的看法中部比北部更認同，意即中部地區的工作滿足感會比台北地區的感受較高。如表 4.13 所示：

表 4.13 服務地區對各變項之單因子變異數分析

變項	服務地區	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較結果
正向領導	1 北部	164	3.7078	0.75898	1.301	0.273	N.A
	2 中部	99	3.7753	0.67674			
	3 南部	114	3.8531	0.76266			
職業倦怠	1 北部	164	3.1103	0.67964	0.758	0.469	N.A
	2 中部	99	3.1978	0.67988			
	3 南部	114	3.0775	0.84648			
工作滿意度	1 北部	164	3.6931	0.58174	4.853	0.008	2>1
	2 中部	99	3.9192	0.51197			
	3 南部	114	3.8143	0.62940			
離職傾向	1 北部	164	3.0259	0.85112	1.363	0.257	N.A
	2 中部	99	3.0303	0.88227			
	3 南部	114	2.8662	0.89194			

N.A 表示不需要事後比較

(六)薪資

本節檢視薪資對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向等變項的差異情形。顯示不同薪資在職業倦怠(F 值=0.498, P 值=0.684)、離職傾向(F 值=1.802, P 值=0.146)均無顯著差異,意即薪資的高低對職業倦怠、離職傾向受訪者感受差異不大。在正向領導(F 值 3.278=, P 值=0.021)、工作滿足感(F 值=4.971, P 值=0.002)均有顯著差異,意即薪資高低對正向領導、工作滿足感有不同的感受。進一步對正向領導與工作滿足感進行 Scheffe 事後比較發現,在正向領導的看法 35001 元-45000 元薪資比 25000 元以下薪資更認同,意即 35001 元-45000 元之間薪資的員工在正項領導的感受較高。在工作滿足的看法 45001 元以上薪資比 25000 元以下薪資

與 25001 元-35000 元薪資更認同，意即 45001 元以上薪資的員工在工作滿足感的感受較高。如表 4.14 所示：

表 4.14 薪資對各變項之單因子變異數分析

變項	薪資	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較結果
正向領導	(1)25000 元以下	61	3.5560	0.96845	3.278	0.021	3>1
	(2)25001 元~35000 元	145	3.7172	0.67987			
	(3)35001 元~45000 元	97	3.9081	0.64913			
	(4)45001 元以上	74	3.8322	0.72379			
職業倦怠	(1)25000 元以下	61	3.0492	0.87392	0.498	0.684	N.A
	(2)25001 元~35000 元	145	3.1736	0.69691			
	(3)35001 元~45000 元	97	3.0919	0.72484			
	(4)45001 元以上	74	3.1340	0.69075			
工作滿意度	(1)25000 元以下	61	3.6612	0.69520	4.971	0.002	4>1 4>2
	(2)25001 元~35000 元	145	3.7092	0.54105			
	(3)35001 元~45000 元	97	3.8643	0.54451			
	(4)45001 以上	74	3.9707	0.56291			
離職傾向	(1)25000 以下	61	2.9426	0.92014	1.802	0.146	N.A
	(2)25001~35000	145	3.0793	0.79479			
	(3)35001~45000	97	2.9923	0.87831			
	(4)45001 以上	74	2.7939	0.95387			

N.A 表示不需要事後比較

4.4 相關分析

本節使用 Pearson 相關分析來檢視正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向，是否具有相關性。如表 4.15 所示，正向領導對職業倦怠呈現負相關且有顯著性($P=-0.159$)；正向領導對工作滿足感呈現正相關具有顯著性($P=0.629$)；正向領導對離職傾向呈現無相關性；職業倦怠對工作滿足感呈現負相關具有相關性($P=-0.223$)；職業倦怠對離職傾向呈現正相關具有相關性($P=0.454$)；工作滿足感對離職傾向呈現負相關具有相關性($P=-0.137$)。

表 4.15 各變項之 pearson 積差相關係數分析

變項	正向領導	職業倦怠	工作滿足感	離職傾向
正向領導	-			
職業倦怠	-0.159**	-		
工作滿足感	0.629**	-0.223**	-	
離職傾向	-0.064	0.454**	-0.137**	-

註:**表示 $P<0.01$

4.5 迴歸分析

此節對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向進行簡單迴歸，看各變項是否顯著，用來驗證研究假設成立與否。結果顯示：正向領導對職業倦怠呈現顯著負向影響，因此 H5 假設成立。正向領導對工作滿足感呈現顯著正向影響，因此 H6 假設成立。正向領導對離職傾向無顯著影響，因此 H7 假設不成立。職業倦怠對工作滿足感呈現顯著負向影響，因此 H8 假設成立。職業倦怠對離職傾向呈現顯著正向影響，因此 H9 假設成立。工作滿足感對離職傾向呈現顯著負向影響，因此 H10 假設成立。表示員工在正向領導對離職傾向的感受是最沒有影響的。如表 4.16 所示：

表 4.16 各變項間之迴歸分析表

自變數	依變數	R ²	ADJ R ²	β	F 值
正向領導	職業倦怠	0.025	0.023	-0.159	9.748**
正向領導	工作滿足感	0.395	0.394	0.029	245.69***
正向領導	離職傾向	0.209	0.202	0.050	32.868
職業倦怠	工作滿足感	0.50	0.047	-0.223	19.715***
職業倦怠	離職傾向	0.206	0.204	0.454	97.439***
工作滿足感	離職傾向	0.019	0.016	-0.137	7.182**

註:**表示 P<0.01, ***P<0.001



第五章 結論與建議

本章歸納結果及發現並提出建議，供美髮業相關之研究者參考。

5.1 研究結論與假設驗證

本節將說明不同人口變項在構面的差異情形，與各構面互相影響關係，結果如表 5.1 與表 5.2 所示：

(一) 差異性分析

在不同的性別與婚姻的員工，對正向領導、職業倦怠與工作滿足感、離職傾向均無顯著差異。在學歷方面，不同學歷的員工，對職業倦怠與離職傾向有顯著差異；對正向領導與工作滿足感而無顯著差異。

在年齡方面，不同年齡的員工，對正向領導、職業倦怠、工作滿足感、離職傾向有顯著差異。在年資方面，不同年資的員工，對職業倦怠、工作滿足感、離職傾向有顯著差異；對正向領導而無顯著差異。在職位方面不同職位的員工，對職業倦怠、工作滿足感、離職傾向有顯著差異；對正向領導而無顯著差異。在服務地區方面，不同服務地區的員工，對正向領導、職業倦怠與離職傾向無顯著差異；而對工作滿足感有顯著差異。在薪資方面，不同薪資的員工，對正向領導與工作滿足感有顯著差異；而對職業倦怠與離職傾向無顯著差異。如表 5.1 所示：

表 5.1 本研究假設驗證結果

假設	研究變項	人口統計變項								分析結果	
		性別	婚姻	學歷	年齡	年資	職位	服務地區	薪資		
H1	不同人口統計變項對正向領導有顯著差異				○					○	部份成立
H2	不同人口統計變項對職業倦怠有顯著差異			○	○	○	○				部份成立
H3	不同人口統計變項對工作滿足感有顯著差異				○	○	○	○	○	○	部份成立
H4	不同人口統計變項對離職傾向有顯著差異			○	○	○	○				部份成立

註:○為 T 檢定或單因子變異分析結果顯著

(二)迴歸分析

本節說明正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向影響關係，結果。如表 5.2 所示：

表 5.2 本研究假設分析結果

研究假設	分析結果
H5:正向領導對職業倦怠有顯著影響	成立
H6:正向領導對工作滿足感有顯著影響	成立
H7:正向領導對離職傾向有顯著影響	不成立
H8:職業倦怠對工作滿足感有顯著影響	成立
H9:職業倦怠對離職傾向有顯著影響	成立
H10:工作滿足感對離職傾向有顯著影響	成立

5.2 結果與管理意涵如下：

(1)正向領導對職業倦怠具有負向顯著影響關係

指用正向的方式領導員工，使工作環境氛圍是開心的，會降低職業上的倦怠感。

(2)正向領導對工作滿足感具有正向顯著影響關係

指用正向的領導方式，可以使員工在工作滿足感上增加成就感與自信心。

(3)正向領導對離職傾向無顯著影響關係

指用正向領導的方式對想要離職的員工沒有影響；也就是說員工想要離職，並不是因為主管用正向領導來影響員工離職意圖，而這兩個構面並無關係。

(4)職業倦怠對工作滿足感具有負向顯著影響關係

指在工作上得到較多的滿足感，可以減少員工在職業倦怠感受。

(5)職業倦怠對離職傾向具有正向顯著影響關係

指職業上的倦怠感越高，在離職傾向的感受越高。

(6)工作滿足感對離職傾向具有負向顯著影響關係

員工在工作上所滿足的成就感、薪資、環境、與同事相處融洽，相對的對離職傾向的意願越低。

小結，公司避免員工離職意圖，要重視員工在工作上是否太過疲勞，在工作上是否有成就感，面對同事之間的相處是否和諧等，和關心員工心理與身理的健康程度，都是考驗主管的觀察能力。

5.3 建議

研究中得知，美髮就業人口年齡偏高，現階段是美髮業員工成熟的階段，對離職傾向的看法不高，公司要留住現有的資深員工，要給予的不只是現階段的滿足。此外，美髮業通常以小型企業的形式經營，員工的福利和退休金制度可能不如大型企業完善。因此，員工的退休規劃是公司需要重視的，可以讓員工在工作同時也可以同時規劃退休。



參考文獻

一、中文文獻

1. 王峙景(2022)。威權領導對職業倦怠與離職傾向之影響：情緒智力為調節變數。〔碩士論文。南臺科技大學〕
2. 王時華(2001)。醫療機構從業人員工作壓力、工作滿足感與職業倦怠之研究。〔碩士論文。東海大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
3. 吳佳蓉、陳俊瑜(2009)。女性 SPA 美容從業人員職場壓力與壓力反應之關聯研究。美容科技學刊，6(2)，209-223。
4. 吳嘉振(2010)。非營利組織社工員工作滿足感與留任意願之研究。〔中國文化大學社會福利學系〕，台北市。
5. 林育如(2009)。醫務社會工作者職場疲勞之調查研究。〔國立臺灣大學衛生政策與管理研究所碩士論文〕
6. 林惠彥、陸洛、吳珮瑤、吳婉瑜(2012)。快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響。中華心理學刊。54(4)451-469。
7. 林新發(2010)。校長正向領導的策略與技巧。國民教育，50(6)，1-8。
8. 邵小娟(2000)，旅館業、旅行業及航空業員工社會化與離職傾向關係之比較研究。〔私立中國文化大學觀光事業研究所〕
9. 柯呈奕(2022)。研發人員工作滿足感對離職意願之影響-以機房設備產業為例。〔碩士論文。國立彰化師範大學〕
10. 涂曉蝶(2014)。扭曲的學生，變調的勞工-檢視臺灣美髮建教合作制度。〔國立清華大學社會學研究所碩士論文〕，新竹市。
11. 翁聖宗(1995)。美髮業服務品質與品牌忠誠關係之研究。〔國立中山大學企業管理學系碩士論文〕。
12. 張火燦、謝廷豪、劉嘉雯(2007)。員工工作滿意、組織承諾與離職意

- 圖關係的統合分析修正模式。台灣管理學刊，7(1)，25-42。
13. 張明心、汝明麗(2021)。組織內口譯員工作滿意度、工作壓力與職業倦怠之初探研究。翻譯學研究集刊，24，79-102。
 14. 許順旺、林瑋婷、蘇紅文(2010)。國際觀光旅館宴會廳內外場員工工作壓力,工作倦怠與離職傾向之相關研究-以社會支持為干擾變項。商管科技季刊，11(2)，209-240。
 15. 許順旺、嚴雯聖、鍾碧姮、伍逸博(2020)。工作價值觀調節員工之工作壓力、職業倦怠與服務品質之相關研究—以國際觀光旅館為例。企業管理學報，45(1)，121-150。
 16. 郭文藝(2022)。領導風格與職業倦怠對員工食品安全行為的影響-以傳統食品公司為例。〔碩士論文。國立臺灣海洋大學〕
 17. 陳怡光、張端訓、邱瓊萱、魏中仁(2013)。工作控制、工作壓力及社會支持對員工的工作滿意度及組織承諾的影響。輔仁醫學期刊，11(3)，187-196。
 18. 曾慧萍、鄭雅文(2002)。「負荷控制支持，與「付出回饋失衡」工作壓力模型之探討與其中文版量表信效度之檢驗：以電子產業員工為研究對象。台灣公共衛生雜誌，第21卷第6期 420-432。
 19. 黃欣宜(2012)。窮快樂也可以試探臺灣當前美髮業的勞動景況與金錢邏輯。〔東海大學社會系碩士論文〕，台中市。
 20. 黃庭衫(2022)。臺南市幼兒園教保人員知覺園長正向領導與工作滿足感及離職傾向關係之研究。〔碩士論文。南臺科技大學〕
 21. 黃寶園(2009)。工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究：統合分析取向。教育心理學報，40(3)，439-461。
 22. 詹明娟(2009)。原住民部落學習團體帶領人的學習風格領導風格與領

- 導效能之研究。〔碩士論文。國立臺灣師範大學〕。
23. 詹慧珊、林容慧(2004)。美容美髮從業人員行業特性與工作倦怠之研究。臺南女院學報，第 23 期，頁 181-206。
 24. 資君儀(2022)。桃園市國民小學校長正向領導與教師工作滿意度關係之研究。〔碩士論文。銘傳大學〕。
 25. 樊景立(1978)。紡織廠女作業員離職行為之研究。〔政治大學企業管理研究所碩士論文〕。
 26. 蔡祐銘(2020)。勞動條件檢查員工作壓力與離職傾向關係之探討。〔國立臺南大學碩士論文〕。
 27. 謝函融、房美玉(2005)。工作價值觀與工作投入程度對離職傾向之研究。人力資源管理年鑑，第 6 卷，第 7 期，第 59-64 頁。
 28. 謝傳崇(2011)。校長正向領導激發學校超越表現。師友月刊，529，51-55。
 29. 謝傳崇(2012)。從正向領導觀點看國際的卓越校長。師友月刊，538，25-29。
 30. 鐘泰真(2005)。桃園縣青少年美髮服務品質知覺對其消費行為影響之研究。〔中國文化大學生活應用科學研究所碩士論文〕，台北市。

二、英文文獻

1. Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
2. Cameron, K. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett-Kochler.
3. Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: Job Stress in The Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
4. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
5. Freudenberger, H. J. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 12, 73-82.
6. George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/John Wiley & Sons.
7. Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
8. Halcomb E., Smyth E., McInnes S. (2018). Job satisfaction and career intention of registered nurses in primary health care: An integrative review. *BMC Family Practice*, 19, 1-14.
9. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*, 129 New York: John Willey & Sons, Inc.
10. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Row
11. Kerlinger (1999). Philip, "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 36(4), 46- 54.
12. Ladd, K. (2014). *Positive leadership principles for women*. Eugene. OR: Harvest House
13. Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and*

- appreciative inquiry create inspiring organizations. John Wiley & Sons.
14. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette(Ed.), Handbook of industrial and organization. psyunugy (pp. 1297-1343).Chicago, IL: Rand McNally.
 15. Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., & Naim, A. S. A. (2012).The relationship between job satisfaction and turnover.intention.American Journal of Applied Sciences,9(9), 1518.
 16. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurment of experienced burnout.Journal of Occupational Behavior, 2(2), 99-113.
 17. Maslow, A. H. (1954). The Instinctoid Nature of Basic Needs 1. Journal of
 18. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and
 19. Porter, L. W.& Lawler, E.E.(1968).Managerial Attitudes and Performance, Homewood, III, R. D. Irwin.
 20. Sarah& Lewis. (2011). Positive Psychology at Work.UK: Wiley-Blackwell.
 21. Williams, K. R., & Hawkins, R. (1986). Perceptual research on general deterrence: A critical review. Law and Society Review, 545-572.
 22. Zytowski, D G (1970). The concept of work values.Vocat Guidance Quart.

附錄一 問卷

親愛的受訪者，您好：

本問卷主要的目的以美髮業為例，

探討正向領導、職業倦怠、工作滿足感與離職傾向的關係。

這份問卷的資料僅供學術研究，不做其它用途，非常感謝您的協助與指導。

敬祝 平安喜樂 事事順心

南華大學管理科學研究所研究生：莊琇清

指導教授：郭東昇 教授

第一部份：基本資料 請在適當選項前的內打「v」

1. 性別：(1)男 (2)女
2. 婚姻：(1)已婚 (2)未婚
3. 學歷：(1)高中職以下 (2)專科 (3)大學以上
4. 年齡：(1)25歲以下 (2)26-35歲 (3)36-45歲 (4)46歲以上
5. 年資：(1)5年以下 (2)6-10年 (3)11-15年 (4)16年以上
6. 職位：(1)助理 (2)準設計師 (3)設計師
7. 服務地區：(1)北部(新竹以北含宜蘭)
(2)中部(含花蓮縣)
(3)南部(嘉義以南含台東)
8. 薪資：(1)25000元以下 (2)25001元-35000元
(3)35001元-45000元 (4)45001元以上

說明：請依序按照題目之陳述，就您目前的現況，在適當選項前的內打「v」。

「5」表示「非常符合」；「4」表示「大致符合」；「3」表示「普通」；

「2」表示「大致不符」；「1」表示「極不符合」。

第二部份：瞭解您對有關【正向領導】的認知與同意程度。請依您個人感受作答。	極 不 符 合	大 致 不 符	普 通	大 致 符 合	非 常 符 合
題項	1	2	3	4	5
1.主管能以同理心傾聽設計師的抱怨	<input type="checkbox"/>				
2.主管能夠體恤設計師工作的辛勞	<input type="checkbox"/>				

3.主管經常感謝設計師的各項付出	<input type="checkbox"/>				
4.主管強力塑造設計師間良好的工作夥伴關係	<input type="checkbox"/>				
5.主管鼓勵設計師們互相挖掘對方的優勢	<input type="checkbox"/>				
6.主管支持與協助設計師團隊發揮優勢	<input type="checkbox"/>				
7.主管能用肯定性的支持語言取代負向批評的語言	<input type="checkbox"/>				
8.主管能夠就事論事，不做人身攻擊	<input type="checkbox"/>				
9.主管對設計師的過失，以鼓勵代替批判	<input type="checkbox"/>				
10.主管能讓公司的核心價值與設計師的個人價值觀結合	<input type="checkbox"/>				
11.主管能夠激發設計師對自己的工作賦予正向意義	<input type="checkbox"/>				
12.主管能夠激發設計師對工作展現犧牲奉獻的精神	<input type="checkbox"/>				

第三部份：瞭解您對有關【職業倦怠】的認知與同意程度。請依您個人感受作答。	極不同意	大致不同意	普通	大致同意	非常同意
	1	2	3	4	5
題項					
1.我常覺得疲勞	<input type="checkbox"/>				
2.我常覺得身體上體力透支	<input type="checkbox"/>				
3.我常覺得情緒上心力交瘁	<input type="checkbox"/>				
4.我常覺得工作讓我挫折	<input type="checkbox"/>				
5.我常覺得工作一整天之後，讓我精疲力竭	<input type="checkbox"/>				
6.我常覺得工作上令我情緒上心力交瘁	<input type="checkbox"/>				
7.我覺得和客戶互動有困難	<input type="checkbox"/>				
8.我常覺得服務客戶時會感到很累	<input type="checkbox"/>				
9.我常覺得服務客戶時付出比較多，而得到回饋比較少	<input type="checkbox"/>				
10.我常需下班回家後，要想著工作的事情	<input type="checkbox"/>				
11.我常需要為了工作，犧牲其他的活動	<input type="checkbox"/>				
12.我常需要投入更多的時間精力在工作上	<input type="checkbox"/>				

第四部份：瞭解您對有關【工作滿足感】的認知與同意程度。請依您個人感受作答。	極 不 符 合	大 致 不 符	普 通	大 致 符 合	非 常 符 合
題項	1	2	3	4	5
1. 我對這份工作帶給我成就感，感到滿意	<input type="checkbox"/>				
2. 我對這份工作的自主性，感到滿意	<input type="checkbox"/>				
3. 我對自己在顧客心中的重要性，感到滿意	<input type="checkbox"/>				
4. 我對我得到的報酬(薪資待遇)，感到滿意	<input type="checkbox"/>				
5. 我對工作環境的硬體設備，感到滿意	<input type="checkbox"/>				
6. 我對同事間的和諧關係，感到滿意	<input type="checkbox"/>				

第五部份：瞭解您對有關【離職傾向】的認知與同意程度。請依您個人感受作答。	極 不 符 合	大 致 不 符	普 通	大 致 符 合	非 常 符 合
題項	1	2	3	4	5
1. 目前的工作不是我生涯規畫的一環	<input type="checkbox"/>				
2. 目前有新工作在吸引我。	<input type="checkbox"/>				
3. 對目前的工作熱情逐漸消失	<input type="checkbox"/>				
4. 我現在離職，能容易找到適合我的工作	<input type="checkbox"/>				

本研究問卷為止！感激不盡您的支持！謝謝您！