

# 南 開 學 報

## Journal of Nan Kai

第十五卷第一期 中華民國一〇七年六月  
Volume 15, No.1 June, 2018

發行人：孫台平

出版機構：南開科技大學

編輯委員會：

總編輯：游鎮村

執行編輯：曹登發

協助編輯：王台有

編輯委員：王得安

楊烈岱

吳錫修

鍾秋嬌

歐錦文

王佩琴

王俊明

裴駿

劉玉玲

封面設計：陳建昌

編輯助理：張衍伶

編輯部：南開科技大學

電資學院

地 址：54243 南投縣草屯鎮中正路 568 號

電 話：(049)2563489 轉 1716

傳真號碼：(049)2565284

網 址：<http://www.nkut.edu.tw>

電子信箱：[journal@nkut.edu.tw](mailto:journal@nkut.edu.tw)

印刷者：中英打字印刷行

電 話：(049)2338051

傳 真：(049)2354298

**Publisher : Tai-Ping Sun**

**Publish Institute : Nan Kai University of Technology**

**Editorial Board :**

**Editor in Chief : Zenn-Tsun Yu**

**Executive Editors : Teng-Fa Tsao**

**Assistant Editor : Tai-Yu Wang**

**Editors : Der-An Wang**

**Lieh-dai Yang**

**Shyi-Shiou Wu**

**Chiu-Chiao Chung**

**Chin-Wen Ou**

**Pei-Chin Wang**

**Junn-Ming Wang**

**Chun Pei**

**Yu-Ling Liu**

**Cover Designer : Chien-Cheng Chen**

**Assistant Editor : Yen-Ling Chang**

**Editorial Office : College of Electrical & Computer  
Engineering**

**Nan Kai University of Technology**

**Address : 568, Chung Cheng Road, Tsaotun, 54243,  
Nantou , Taiwan, R.O.C.**

**Telephone : +886-49-2563489 ext:1716**

**Fax : +886-49-2565284**

**Website : <http://www.nkut.edu.tw>**

**E-mail : [journal@nkut.edu.tw](mailto:journal@nkut.edu.tw)**

**ISSN No. 1991-492X**

# 南開學報

## Journal of Nan Kai

第十五卷第一期 中華民國一〇七年六月  
Volume 15, No.1 June, 2018

### 目 錄

---

奇異點負荷與含半無窮界面裂紋壓電雙材料之交互作用解析研究 Analytic study on a singularity interacting with a semi-infinite interfacial crack in a piezoelectric bimaterial.	沈明河、洪仕育 陳世濃	自然科學類	1-12
穩健可靠的傾斜微透鏡陣列創新製程 Facile and reliable method for fabricating tilted microlens array.	洪仕育、沈明河	自然科學類	13-21
生菌數量之自動計數 Automated Analysis for Counting the Number of the Bacteria.	洪睦雅、郭世崇	自然科學類	23-31
轉換型領導、交易型領導對工作滿意與離職傾向之研究—以年齡 為干擾變項 The Study of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Turnover Intention – Age as a Moderator.	范珮芬	社會科學類	33-43
認真休閒與幸福感之關係 The Relationship between Serious Leisure and Well-being.	閻彤驊、吳淑卿	社會科學類	45-50

# 轉換型領導、交易型領導對工作滿意與離職傾向之研究 —以年齡為干擾變項

范珮芬<sup>1</sup>

<sup>1</sup>大同大學 資訊經營所

通訊作者：范珮芬

聯絡地址：台北市中山區中山北路三段 22 號

電子郵件：inmayfirst@gmail.com

投稿日期：2018 年 5 月

接受日期：2018 年 6 月

## 摘 要

本研究探討領導風格、工作滿意與離職傾向間的關係，其中領導風格選以轉換型領導、交易型領導，分別探討各構面相互間的關聯與工作滿意在領導風格與離職傾向間的中介效果。而在少子化與高齡化的趨勢下，職場上中高齡員工的比例日益增多，本研究以 40 歲為分界點，探討年齡高低對領導風格與離職傾向間的干擾效果。研究對象為以基層員工為主的在職中員工，以問卷為測量工具，總計發放 330 份問卷，有效問卷為 317 份，有效回收率 95%。

研究結果發現，轉換型領導風格對工作滿意呈正向影響，而交易型領導風格對工作滿意呈負向影響。工作滿意對離職傾向呈負向影響。工作滿意對轉換型領導與離職傾向間有完全中介效果，而工作滿意對交易型領導與離職傾向間有部分中介效果。年齡層高低對轉換型領導與離職傾向間具有顯著干擾效果，而年齡層高低對交易型領導與離職傾向間無干擾效果。

**關鍵詞：**轉換型領導、交易型領導、領導風格、工作滿意、離職傾向

## 壹、緒論

### 一、研究動機與目的

近年來台灣少子化現象為逐年嚴重的問題，根據內政部戶政司統計，民國 106 年總生育率（育齡婦女於 15-49 歲生育年齡的平均生育子女數）僅 1.13，排名全球第 3 低，僅次於新加坡（0.83）與澳門（0.95）。而高齡化社會的趨勢亦不斷增長，據內政部統計，台灣人口老化指數在民國 106 年 2 月首度破百，達到 100.18%，意即老年人口首度超過幼年人

口。在少子化及高齡化社會兩種趨勢的影響之下，中高年齡層人口之就業比率也進而增加。

根據勞動部統計查詢網之中高齡勞動人口（45 歲至 64 歲）統計，民國 97 年中高齡勞動人口共計 5722（千人），民國 106 年為 6950（千人），10 年間成長了約 21%，有相當明顯的增長。除了中高齡勞動人口的數量有明顯增長外，佔全勞動人口的比例也越來越高。民國 97 年中高齡勞動人口佔全勞動人口的 55%，民國 106 年成長至 61%，十年的時間內增加了 6 個百分點。代表台灣職場上，45 歲以上中高齡層員工在所有勞動人口當中所佔的比例已超出 45 歲以下低齡層員

工許多，而未來中高齡層員工的比例會再持續增長。

員工離職的原因除了個人因素，也可能因現任工作已不符其需求，進而有離職意圖、而後採取實際的離職動作。然而下達員工工作指令最重要的主管，其領導風格亦是影響員工工作滿意與離職傾向重要的環節之一。因此，為了探討不同領導風格是否對工作滿意有不同的影響，以及中高年齡層與低年齡層員工所偏好的領導風格是否不同，若能藉其所偏好的領導風格進行管理，即能增加工作滿意，進而降低離職傾向；故本研究以領導風格、工作滿意、離職傾向與員工年齡層高低為變項，深入的探討研究。

## 二、文獻探討

### (一) 領導風格

領導為領導者對組織成員進行引導或加諸影響，使組織成員實現目標的能力與過程。Hersey & Blanchard(1982)認為：領導為一種程序，使組織成員得以在選擇及達成目標上接受指揮、引導和影響。

過去領導理論的演變由特質論、行為論、演變至後期的權變論及互動論。本研究領導風格選用的構面為 Bass(1985)提出的轉換型領導與交易型領導，近年來常被學者於研究與文獻中提及。

#### 1. 轉換型領導

轉換型領導者能將每位組織成員視為有著不同屬性與能力、有不同的個性，並能給予個人化的關心。在工作上鼓勵組織成員勇於嘗試新方法，跳脫固有的思想與價值觀。讓組織成員比起個人利益，能更為重視組織利益，以達成團隊目標為重。並能協助組織成員自我發展、激勵成員追求成就感。組織成員能對領導者產生尊敬、信任與忠誠。

#### 2. 交易型領導

交易型領導者與組織成員間為互惠關係，以交換及議價行為作為基礎，組織成員對領導者的服從與忠誠也是建立在互惠交換的基礎之上。領導者以獎賞或其他條件與組織成員換取所期望的工作績效，當成員達到領導者所設定的標準，即能得到獎勵與報酬，並藉此取得成員的尊敬與支持。

### (二) 工作滿意

工作滿意又稱工作滿足，最早起源於 Elton Mayo 及 Fritz J. Roethlisberger 於 1924 年至 1932 年間在芝加哥郊區西部電氣工廠的霍桑研究(Hawthorne studies)，研究者得到除了薪資多寡，尚有其他因素會影響工作滿意和工作績效的結論。率先提出定義的是 Hoppock(1935)，認為工作滿意是員工在身心方面對於工作環境與工作本質的滿足感受，以及員工對於

工作情境的主觀反應。

Harvey & France(1997)認為工作滿意指對工作的感覺，而感覺乃藉由員工所認為應該從工作中得到的和實際所獲得之間的差距，進而表達或反應出來。Ghiselli, La Lopa & Bai(2001)認為工作滿意指工作經驗中產生之積極情緒，包括工作中各項構面，如工作的多變性、工作特性、回饋、同事間相處氣氛、工作機會等。

### (三) 離職傾向

Mobley(1977)認為離職為員工在組織中擔任某職工作一段時間後，經過謹慎考慮，主動提出卸下某職、並離開組織的過程。

離職行為有很多種類型，不同學者有不同的分類方式，以下列舉說明。

#### 1. 依員工的自動移動與否(Price,1977)

(1) 自願性離職 (voluntary separation)：員工依據個人意願，自願產生離職行為，通稱辭職。並將離職因素分為：

① 組織因素：如薪資、升遷、更佳的工作機會、與主管的關係、工作的挑戰性等。

② 個人因素：如健康關係、退休、遷居、深造等。

(2) 非自願性離職 (involuntary separation)：非員工自願的離職行為，而是由雇主或組織解除員工的職務，通稱免職；可分為解雇及暫時解雇。

#### 2. 依組織的功能性區分 (Dalton D.R., Toder W.D. & Krackhardt, D. M., 1982)

(1) 功能性的 (functional)：員工有離職意願，而組織也樂觀其成。因為該員工的工作表現欠佳，其離職對組織反而有正面的效益。

(2) 非功能性的 (dysfunctional)：員工有離職意願，但組織希望能予以慰留。因為該員工的工作表現良好，其離職可能會危害到組織的利益。

#### 3. 依個人是否自願、組織可迴避與否 (Abelson, 1987)

(1) 因組織因素而離職，如因領導、組織政策、組織氣候等因素。

(2) 因組織強迫而離職，如解雇、退休等因素。

(3) 因本身因素而離職，如健康狀況、遷居、婚姻等因素。

(4) 非自願且非組織因素而離職，如生病、死亡、兵役等因素。

從分類的方式可得知員工的離職對組織有正負面的影響，正面影響是組織所期待的，但自願性、非功能性及可避免的離職往往會產生負面的影響，是組織應該努力預防的。在本研究中離職傾向所指的即是自願性、非功能性及可避免

性離職的意圖。

### 三、各變項關聯之文獻

#### (一) 領導風格與工作滿意

蔡維揚(2015)研究結果顯示：領導風格的不同對工作滿意的影響有顯著差異存在。本研究選用轉換型領導及交易型領導作為研究變項。在各學者的研究中，普遍都是轉換型領導會正向影響工作滿意；而交易型領導對工作滿意之影響，正向與負向兩個方向都各有學者支持。李東霖(2005)研究結果顯示：領導風格越偏向交易型領導，越能夠提升工作滿意。但江雨秦(2013)研究結果顯示：交易型領導下的工作滿意度低、離職傾向高。

自上述的實證研究中可發現，轉換型領導及交易型領導會確實影響工作滿意，而 Bass(1990)認為，交易型領導注重領導者對部屬交換獎賞承諾的過程，因此領導者的影響力往往出現在領導者對部屬做出最有利的承諾過程。交易型領導者會運用報酬承諾來換取部屬的付出，或是專注於部屬工作上的錯誤，較偏向個人利益導向，與組織利益導向的轉換型領導截然不同。

依據上述研究結果與想法，本研究推論假說如下：

H1-1：轉換型領導風格對工作滿意呈正向影響。

H1-2：交易型領導風格對工作滿意呈負向影響。

#### (二) 工作滿意與離職傾向

Mobley(1977)研究結果顯示：整體工作滿意與離職傾向呈現負相關。柯惠玲(1989)、楊家雅(1992)、廖啟凱(2001)、許景貞(2004)、張永隆(2006)的研究結果皆顯示：工作滿意與離職傾向有顯著的負相關。

本研究依據上述研究結果推論假說如下：

H2：工作滿意對離職傾向呈負向影響。

#### (三) 工作滿意之中介影響

黃金梅(2006)研究結果顯示：領導風格對離職傾向無直接的顯著影響，主要是透過工作滿意、角色壓力間接影響離職傾向。陳姝瑾(2011)研究結果顯示：工作滿意度會對主管領導風格與離職傾向間產生完全中介效果。張新燕(2007)研究結果顯示：工作滿意對轉換型、交易型領導風格與離職傾向間皆具完全中介效果。

本研究依據上述研究結果推論假說如下：

H3-1：工作滿意對轉換型領導與離職傾向間有中介效果。

H3-2：工作滿意對交易型領導與離職傾向間有中介效果。

#### (四) 年齡層高低之干擾影響

王美娟(2007)研究結果顯示：離職傾向在不同的年齡上有顯著差異。阮志明(2009)研究結果顯示：年齡對離職傾向有負向影響。

由於文獻上未有年齡層與領導風格及離職傾向間的研研究，將近年來觀察到的現象描述於下：年齡層低的員工因初入職場不久，缺乏工作經驗，又因年輕族群抗壓性較低、自信心常過低或過高，遭遇挫折皆容易導致增加離職傾向；而轉換型領導者致力於鼓勵員工，給予員工個別的關懷，並帶領員工以組織為重，造就團隊一同努力的工作氣氛，使員工在遭遇挫折時能獲得鼓勵及提升解決問題的能力，認同自己適合在其所屬的位置、帶來歸屬感，並能降低離職傾向；故推測年齡層低的員工較偏好轉換型領導風格。

而年齡層高的員工大多需維持家庭生計，在經濟壓力因素下，工作上以薪資為第一要務；年齡層高的員工個性較為務實，對主管以獎賞換取績效的交換關係亦較能接受；豐富的工作經驗使其在工作上錯誤率較低，在主管鮮少進行錯誤糾正的情形下，進而能和交易型領導者有良好的互動關係；故推測年齡層高的員工較偏好交易型領導風格。

依據上述研究結果與想法，本研究推論假說如下：

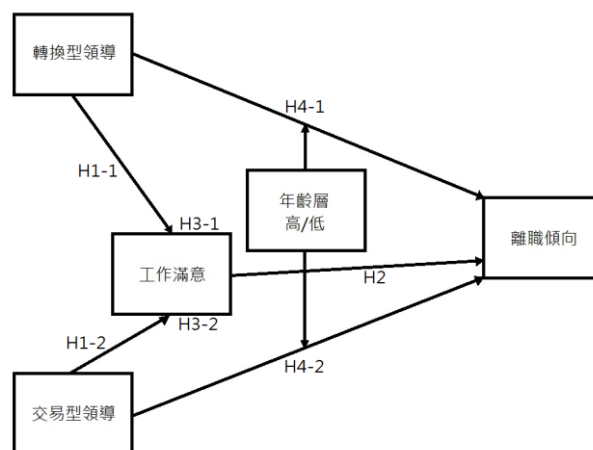
H4-1：年齡層高低對轉換型領導與離職傾向間具有干擾效果。

H4-2：年齡層高低對交易型領導與離職傾向間具有干擾效果。

## 貳、方法

### 一、研究架構

本研究以「領導風格」為自變項；「離職傾向」為依變項；「工作滿意」為自變項及中介變項；「年齡層高低」為干擾變項。



圖一 研究架構

### 二、研究假說

根據本研究架構與文獻探討，建立研究假說如下：

H1-1：轉換型領導風格對工作滿意呈正向影響。

- H1-2：交易型領導風格對工作滿意呈負向影響。  
 H2：工作滿意對離職傾向呈負向影響。  
 H3-1：工作滿意對轉換型領導與離職傾向間有中介效果。  
 H3-2：工作滿意對交易型領導與離職傾向間有中介效果。  
 H4-1：年齡層高低對轉換型領導與離職傾向間具有干擾效果。  
 H4-2：年齡層高低對交易型領導與離職傾向間具有干擾效果。

### 三、研究對象

本研究藉由網路發放問卷，以 google 表單作為填寫問卷之平台，採便利抽樣，對象為以基層員工為主的在職中員工；除了請親友協助填寫外，亦透過社群網站及通訊軟體增添曝光率。問卷發放期間為 2017 年 2 月至 5 月，總計發放 330 份問卷，有效問卷為 317 份，有效回收率 95%。

### 四、問卷設計

本研究所有問項均為正向題，計分方式採 Likert scale 五分法衡量受訪者的同意程度，評量標準依序為：「1 分=非常不同意」、「2 分=不同意」、「3 分=普通」、「4 分=同意」、「5 分=非常同意」。

量表皆為國外學者提出，再由本研究將之翻譯為中文。領導風格量表採用多元因素領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)，由 Bass(1985)提出。工作滿意採取明尼蘇達滿意度問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)該量表由 Weiss, Davis, England, & Lofqurist(1967) 編製而成。離職傾向量表為 Mobley, Horner, & Hollingsworth(1978) 提出。

### 五、分析方法

本研究以 SPSS 統計軟體進行統計分析與檢定步驟，量化統計分析包括描述性統計、信度分析、迴歸分析、階層迴歸分析及中介變數檢定法。

## 參、結果

### 一、樣本描述

本研究的研究對項為以基層員工為主的在職員工，回收有效問卷為 317 份。受訪者女性佔 73%；年齡層高者(40 歲(含)以上)佔 49%、年齡層低者(39 歲以下)佔 51%；學歷為大學畢業者最多、佔 31%，其次為高中畢業者、佔 28%；服務年資 3~5 年者最多、佔 18%，其次為年資 20 年以上者、佔 17%；基層員工佔 73%；行業類別以金融業最多、佔 24%，其次為

製造業、佔 19%，其次為資訊業、佔 17%，其次為服務業、佔 14%，其次為餐旅業、佔 12%，其次為其他行業、佔 11%，其次為農林漁牧礦業、佔 3%。

### 二、信度分析

信度分析是以 Cronbach's  $\alpha$  係數判斷量表的可靠程度。本研究針對「轉換型領導」、「交易型領導」、「工作滿意」、「離職傾向」量表進行信度分析，採用 Guiford(1965) 對於 Cronbach's  $\alpha$  係數的判定標準， $0.7 \leq \alpha < 0.9$  為「很可信」， $\alpha \geq 0.9$  為「十分可信」。本研究信度衡量之 Cronbach's  $\alpha$  值如表一所示，「轉換型領導」、「工作滿意」構面的  $\alpha$  值均大於 0.9，屬於「十分可信」範圍，「交易型領導」、「離職傾向」構面的  $\alpha$  值均大於 0.7，屬於「很可信」範圍。因此量表題項具有高信度。

表一 各構面 Cronbach's  $\alpha$  值

構面	題數	Cronbach's $\alpha$
轉換型領導	10	0.94
交易型領導	7	0.74
工作滿意	12	0.91
離職傾向	3	0.88

### 三、假說檢定

#### (一) 領導風格對工作滿意的影響

迴歸分析可用來檢定兩構面間是否有正向或負向影響之關聯。表二列出轉換型領導對工作滿意進行迴歸分析的結果，結果顯示：轉換型領導對工作滿意有顯著的正向關係，故假說 1-1 成立。

表三列出交易型領導對工作滿意進行迴歸分析的結果，結果顯示：交易型領導對工作滿意有顯著的負向關係，故假說 1-2 成立。

#### (二) 工作滿意對離職傾向的影響

表四列出工作滿意對離職傾向進行迴歸分析的結果，結果顯示：工作滿意對離職傾向有顯著的負向關係，故假說 2 成立。

#### (三) 工作滿意對領導風格與離職傾向之中介效果

轉換型領導對離職傾向的影響係數呈顯著水準 ( $\beta = -0.347$ )，符合中介效果條件一；轉換型領導對工作滿意的影響係數呈顯著水準 ( $\beta = 0.746$ )，符合中介效果條件二；轉換型領導和工作滿意同時對離職傾向進行迴歸分析時，工作滿意對離職傾向的影響係數呈現顯著水準 ( $\beta = -0.632$ )，符合中介效果條件三，並且轉換型領導對離職傾向的影響係數呈現不顯著 ( $\beta = 0.124$ ，顯著性  $0.081 > p > 0.05$ )，符合中介效果之條件

四。因此表示工作滿意在轉換型領導和離職傾向間確實存在完全中介效果。中介效果之驗證方法為：Sobel test 的 Z 值大於 1.96 則代表中介效果顯著。工作滿意對轉換型領導和離職傾向之 Z 值為 9.8774，大於 1.96，表中中介效果顯著。

交易型領導對離職傾向的影響係數呈顯著水準 ( $\beta=0.285$ )，符合中介效果條件一；交易型領導對工作滿意的影響係數呈顯著水準 ( $\beta=-0.291$ )，符合中介效果條件二；交易型領導和工作滿意同時對離職傾向進行迴歸分析時，工作滿意對離職傾向的影響係數呈現顯著水準 ( $\beta=-0.499$ )，符合中介效果條件三，並且交易型領導對離職傾向的影響係數呈現顯著水準 ( $\beta=0.140$ )，小於中介效果之條件一的影響係數 ( $\beta=0.285$ )，符合中介效果之條件四。因此表示工作滿意在交易型領導和離職傾向間確實存在部分中介效果。中介效果之驗證方法為：Sobel test 的 Z 值大於 1.96 則代表中介效果顯

著。工作滿意對交易型領導和離職傾向之 Z 值為 4.8448，大於 1.96，表中中介效果顯著。

#### (四) 年齡層高低對領導風格與離職傾向間的干擾效果

勞動部統計查詢網將中高齡勞動人口設定為 45 歲至 64 歲，而本研究之問卷為方便填答及減少誤填，將年齡個位數以 0 為起點、以 10 歲為單位分組，共分為五組。表九為問卷樣本中年齡部分敘述統計表，由表中可得知 20~29 歲及 30~39 歲樣本數相加之百分比為 51%，40~49 歲、50~59 歲及 60 歲以上樣本數相加之百分比為 49%，為幾近相等的兩組樣本數。

因此將年齡分組界線設定為 40 歲，分為低年齡層（40 歲以下）、高年齡層（40 歲（含）以上）兩組，轉換型領導為自變數，離職傾向為應變數，使用分組法進行迴歸分析，結果如表十、表十一所示。

表二 轉換型領導對工作滿意之迴歸分析結果

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1 (常數)	1.256	0.118		10.662	0.000
轉換型領導	0.623	0.031	0.746	19.908	0.000

a. 依變數：工作滿意

表三 交易型領導對工作滿意之迴歸分析結果

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1 (常數)	4.252	0.134		31.769	0.000
交易型領導	-0.235	0.044	-0.291	-5.395	0.000

a. 依變數：工作滿意

表四 工作滿意對離職傾向之迴歸分析結果

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1 (常數)	5.600	0.263		21.295	0.000
工作滿意	-0.828	0.073	-0.539	-11.363	0.000

a. 依變數：離職傾向

表五 工作滿意對轉換型領導與離職傾向之中介變項分析結果一

依變數：離職傾向		未標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性	F 值	R <sup>2</sup>	Adj- R <sup>2</sup>
自變數		B 之估計值	標準誤	Beta 分配					
模式 1	轉換型領導	-0.445	0.068	-0.347	-6.576	0.000	43.244	0.121	0.118
模式 2	轉換型領導	0.159	0.091	0.124	1.749	0.081	66.513	0.298	0.293
	工作滿意	-0.97	0.109	-0.632	-8.892	0.000			

表六 工作滿意對轉換型領導與離職傾向之中介變項分析結果二

依變數：工作滿意									
自變數	未標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性	F 值	R <sup>2</sup>	Adj- R <sup>2</sup>	Z 值
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配						
轉換型領導	0.623	0.031	0.746	19.908	0.000	396.326	0.557	0.556	9.8774

表七 工作滿意對交易型領導與離職傾向之中介變項分析結果一

依變數：離職傾向									
自變數	未標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性	F 值	R <sup>2</sup>	Adj- R <sup>2</sup>	
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配						
模式 1	交易型領導	0.354	0.067	0.285	5.269	0.000	27.757	0.081	0.078
模式 2	交易型領導	0.173	0.061	0.140	2.846	0.005	70.065	0.309	0.304
	工作滿意	-0.765	0.075	-0.499	-10.166	0.000			

表八 工作滿意對交易型領導與離職傾向之中介變項分析結果二

依變數：工作滿意									
自變數	未標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性	F 值	R <sup>2</sup>	Adj- R <sup>2</sup>	Z 值
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配						
交易型領導	-0.235	0.044	-0.291	-5.395	0.000	29.105	0.085	0.082	4.8448

表九 問卷樣本中年齡部分之敘述統計表

年齡區間	樣本數	百分比
20~29 歲	68	22.8%
30~39 歲	92	28.2%
40~49 歲	68	21%
50~59 歲	68	21%
60 歲以上	21	6.9%

表十 年齡層高低對轉換型領導與離職傾向間的干擾效果分析結果一

年齡層	模型	R	R <sup>2</sup>	Adj- R <sup>2</sup>	標準偏斜度錯誤
低	1	0.451	0.203	0.198	0.88193
高	1	0.199	0.039	0.033	0.91990

a. 預測值：(常數)，轉換型領導

表十一 年齡層高低對轉換型領導與離職傾向間的干擾效果分析結果二

年齡層	模型	非標準化係數		標準化係數	t	顯著性
		B	標準錯誤	Beta		
低	1	(常數)	4.840	0.324	14.920	0.000
		轉換型領導	-0.558	0.088	-0.451	-6.347
高	1	(常數)	3.462	.0395	8.769	0.000
		轉換型領導	-0.260	0.103	-0.199	-2.522

a. 應變數：離職傾向



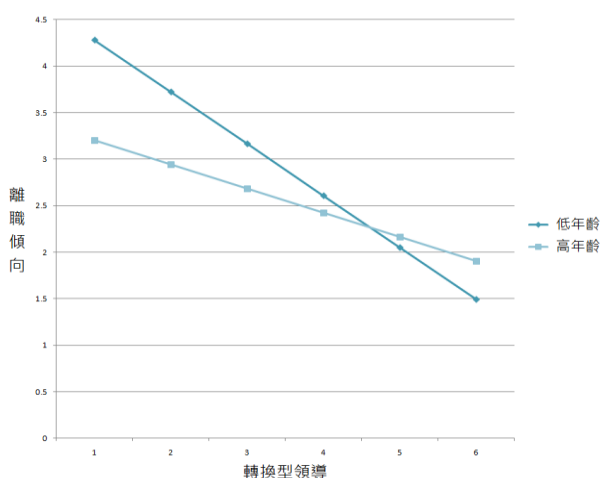
將非標準化迴歸係數、標準化迴歸係數帶入以下公式，計算出 z 值。

$$Z = \frac{b1-b2}{\sqrt{s_{b1}^2-s_{b2}^2}} \quad (1)$$

|z|>1.96 為顯著，計算出的 z 值為-2.2，絕對值大於 1.96，有顯著的干擾效果，表年齡層高低對轉換型領導與離職傾向間具有顯著干擾效果，假說 4-1 成立。

依係數可畫出方程式圖形，顯示兩條方程式有相交，如圖二所示。

低年齡：Y= 4.84 - 0.558X      高年齡：Y= 3.462- 0.26X



圖二 年齡層高低對轉換型領導與離職傾向間之干擾關係

同樣依年齡為依據，分為低年齡層（40 歲以下）、高年齡層（40 歲（含）以上）兩組，交易型領導為自變數，離職

傾向為應變數，使用分組法進行迴歸分析，結果如表十二、表十三所示。

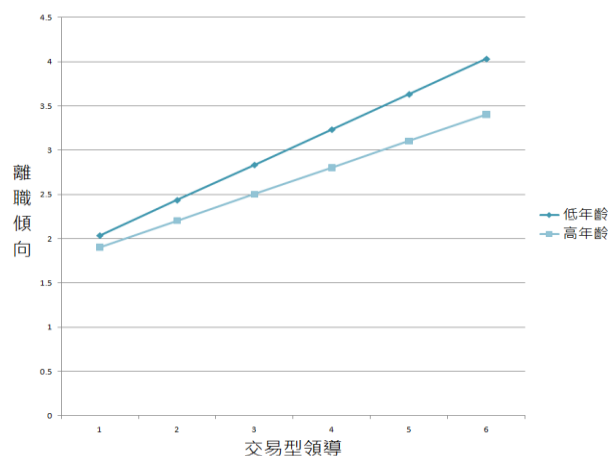
將非標準化迴歸係數、標準化迴歸係數帶入以下公式，計算出 z 值。

$$Z = \frac{b1-b2}{\sqrt{s_{b1}^2-s_{b2}^2}} \quad (1)$$

|z|>1.96 為顯著，計算出的 z 值為 0.74，絕對值小於 1.96，表年齡層高低對交易型領導與離職傾向間無顯著的干擾效果，假說 4-2 不成立。

依係數可畫出方程式圖形，顯示兩條方程式並無相交，如圖三所示。

低年齡：Y= 1.637 - 0.399X      高年齡：Y= 1.603 - 0.3X



圖三 年齡層高低對交易型領導與離職傾向間之干擾關係

表十二 年齡層高低對交易型領導與離職傾向間的干擾效果分析結果一

年齡層	模型	R	R <sup>2</sup>	Adj- R <sup>2</sup>	標準偏斜度錯誤
低	1	0.311	0.097	0.091	0.93883
高	1	0.257	0.066	0.060	0.90714

a. 預測值：(常數)，交易型領導

表十三 年齡層高低對交易型領導與離職傾向間的干擾效果分析結果二

年齡層	模型	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
		B	標準錯誤	Beta		
低	1	(常數)	1.637	0.299	5.481	0.000
		交易型領導	0.399	0.097	0.311	4.119
高	1	(常數)	1.603	0.276	5.801	0.000
		交易型領導	0.300	0.091	0.257	3.306

a.應變數：離職傾向

## 肆、結論

### 一、結論

#### (一) 領導風格對工作滿意及離職傾向之影響

經由研究結果得知，轉換型領導風格的主管對員工的工作滿意度有顯著的正向影響，交易型領導風格的主管對員工的工作滿意度有顯著的負向影響。而轉換型領導風格會負向影響離職傾向，交易型領導則會正向影響離職傾向。表示主管的領導風格越偏向轉換型，員工的工作滿意度越高、離職傾向越低；而主管的領導風格越偏向交易型，員工的工作滿意度越低、離職傾向越高。

#### (二) 工作滿意對領導風格與離職傾向間之中介效果

領導風格與離職傾向間的關係會受到工作滿意影響。工作滿意對轉換型領導風格與離職傾向間有完全中介效果，工作滿意對交易型領導風格與離職傾向間有部分中介效果。意即主管的領導風格越偏向轉換型，員工工作滿意度越高、離職傾向越低，而轉換型領導對離職傾向並無直接影響；主管領導風格越偏向交易型，員工工作滿意度越低、離職傾向越高，而交易型領導間接增強了離職傾向。

#### (三) 年齡層高低對領導風格與離職傾向間之干擾效果

員工的年齡層高低對轉換型領導與離職傾向間具有顯著的干擾效果、對交易型領導與離職傾向間無顯著的干擾效果。意即主管的領導風格越不偏向轉換型，離職傾向不僅越高，低年齡層員工的離職傾向會明顯高於高年齡層員工；而主管的領導風格越偏向轉換型，員工的離職傾向不僅越低，低年齡層員工的離職傾向甚至低於高年齡層員工。而主管的領導風格越偏向交易型，不論是年齡層高或低，離職傾向皆越高，但低年齡層員工的離職傾向高於高年齡層。

### 二、管理意涵

#### (一) 對主管領導之建議

研究結果發現，轉換型領導會正向影響工作滿意，而交易型領導會負向影響工作滿意；且工作滿意對領導風格及離職傾向間有中介效果。因此主管可採用轉換型領導風格管理，員工的工作滿意度會越高、離職傾向越低。

Konovsky & Pugh(1994)認為越以「交易」為導向的領導，可能造成員工認為與組織之間只是維持一種經濟交換的關係，會過於強調目標達成時所換得之獎酬。交易型領導者會將注意力置於員工的錯誤上，在員工與主管的互動僅侷限於工作獎勵與錯誤修正的狀態下，員工會在意獎懲的公平性，進而認為與主管的關係好壞取決於其自身在工作上的績效優劣，故使用交易型領導會導致員工工作滿意度低，亦增

加離職傾向。而轉換型領導風格可強化主管與員工間的信任度，視員工為不同個體，給予不同的關懷與協助；並能將組織成員的個別利益轉化為團體的共同利益，使員工透過學習與創新，塑造其不斷自我超越的理想。

黃馨慧、劉宛真、徐湘苓(2010)研究結果顯示：年紀大的員工較有抗壓力與社會經驗，且具有良好的判斷力。反之，年齡層低的員工因抗壓性低、缺乏社會經驗，需要轉換型領導者給予鼓勵，使員工自我肯定，並提升解決工作問題的能力；年齡層低的員工亦熱愛團隊一同為共同的目標努力的氣氛，組織歸屬感是提升工作滿意極為重要的因素，故年齡層低的員工明顯較年齡層高的員工偏好轉換型領導。在高齡化社會及少子化趨勢影響，未來職場上中高齡員工的比例會不斷提升，而年齡層高的員工亦偏好轉換型領導，主管可視員工年齡層高低注重轉換型領導比重，採用其適合的領導風格。

#### (二) 對企業及組織之建議

員工是企業的最重要的資產，一位員工的離職需要花相當的時間與成本填補空缺，對企業來說大多都是損失。為了降低離職率，除了主管的領導風格外，企業亦可從提升員工的工作滿意度著手，包含：薪資滿足、工作本身滿足等構面。在工作本身方面，提供員工在工作上的成就感、使其能適時發揮自己的能力或專業技能的機會是非常重要的；工作負荷量的多寡以及所相對應的薪資也是員工對工作滿意度的衡量關鍵。

### 三、未來研究建議

#### (一) 研究對象

本研究對象涵蓋各大行業，樣本數不夠大且分布情形不甚平均，而各行業因不同的工作內容及工作方式，適合的領導風格或許有所不同，故在後續研究可增加各行業的分類歸納，將樣本數遍及不同行業，並採集大量樣本數以利分析結果更為準確，例如資訊業、製造業、金融業、餐飲業、醫療業等等，個別分析探討不同類別行業的領導風格及工作滿意度間的關聯，使研究結果更為實際。

#### (二) 研究設計

在領導風格中，轉換型與交易型領導非二分法，有高轉換型、高交易型領導風格的主管，也有低轉換型、低交易型領導風格的主管。本研究未探討此類型領導風格的主管，後續研究可由不同觀點多方探討。

本研究問卷之各構面問項皆源自於國外著名學者，而國內各學者選擇採用的交易型領導構面之問項不盡相同，建議後續研究可根據各學者的研究結果，設計更適合台灣員工的題型，使研究結果更為精確。

#### (三) 研究變項

除了主管領導方面，每位員工因個性經歷不同，而造成對相同主管領導風格的感受與看法不同的情況，因此後續研究可加入人格特質構面，由員工方向切入，探討人格特質與領導風格等構面相互間的關係。

影響員工工作滿意度及離職傾向的原因繁多，主管及同事的個性、企業本身文化及風氣、個人生涯規劃等都沒能在此兩個構面的問項中完整探討，分析結果上較為狹隘。在後續研究可增加工作壓力、工作績效、組織文化等研究變項，多方面探討以進行更廣更深的實證分析，使研究結果更臻完善。

### 參考文獻

- 王美娟 (2007)。不同世代員工的人格特質及其對工作滿足、組織承諾與離職傾向之影響。碩士論文，高雄市，國立中山大學人力資源管理研究所。
- 內政部統計處 (2017, 3月9日)。老化指數。資料引自2018年3月24日，<https://www.moi.gov.tw/stat/chart.aspx>。
- 江雨秦 (2013)。領導風格、工作滿意度、工作績效與離職傾向的關係—以物流業為例。碩士論文，高雄市，國立高雄大學亞太工商管理研究所。
- 阮志明 (2009)。不同國籍(區域)員工對領導風格、人格特質、工作滿意對離職傾向之研究—以液晶產業C公司為例。碩士論文，台南市，國立成功大學高階管理碩士在職專班。
- 李東霖 (2005)。外商公司主管之領導型態與員工工作滿意度關係之個案研究。碩士論文，台北市，國立臺灣科技大學企業管理系。
- 勞動部勞動統計專網 (2007、2017)。中高齡勞動統計查詢。資料引自2018年3月24日，<https://www.mol.gov.tw/statistics/2452/>。
- 柯惠玲 (1989)。工作滿足、工作績效與離職傾向之關係研究。碩士論文，台北市，國立政治大學企業管理研究所。
- 張永隆 (2006)。領導型態、工作滿足、組織承諾與離職意願關係之研究—以大桃園地區美髮業員工為例。碩士論文，花蓮縣，國立東華大學企業管理研究所。
- 張新燕 (2007)。領導風格、工作滿足與離職傾向之關聯性探討—以T銀行理財專員為例。碩士論文，高雄市，樹德科技大學金融保險研究所。
- 黃金梅 (2006)。醫院護理人員之角色壓力、工作滿足及領導型態與離職傾向之相關性研究-以南部某區域教學醫院為例。碩士論文，台中市，南台科技大學高階主管企管碩士班。
- 黃馨慧、劉宛真、徐湘苓 (2010)。主管領導風格、組織承諾與組織績效之關係：中高齡員工認知。碩士論文，新竹市，元培科技大學企業管理研究所。
- 陳姝瑾 (2011)。主管領導風格與工作滿意度、離職傾向之關係-以桃園縣某區域醫院為個案研究。碩士論文，桃園市，元智大學經營管理碩士在職專班。
- 許景貞 (2004)。工作滿足、組織承諾、工作績效與離職意向之關係研究。碩士論文，台北市，國立臺灣科技大學企業管理研究所。
- 楊家雅 (1992)。彈性工時制度對員工工作滿意度及離職傾向之影響。碩士論文，台北市，中國文化大學企業管理研究所。
- 廖啟凱 (2001)。網際網路公司員工之薪酬滿意度、工作投入與離職傾向關係研究。碩士論文，高雄市，國立中山大學人力資源管理研究所。
- 蔡維揚 (2015)。領導型態、組織氣候與工作滿意度關係之研究-以F飯店為例。碩士論文，高雄市，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班(EMBA)。
- Abelson, M. A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72, 382-386.
- Bass, B. M. (1985). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press Inc., Sage, CA.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: the functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: among food-service managers.
- Guilford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education*, New York: McGraw-Hill.
- Harvey, C. B., & France, H. (1997). Manifest needs expression and job satisfaction in school, *Administrators, Guidance & Counseling*, Spring 97, 12(4), 32-39.
- Helena, M. & Teresa, P. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *School of Economics and Management, University of Porto, Department of Psychology*.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). “Leadership style: Attitudes and behaviors.” *Training and Development Journal*, 36(5), 50-52.

- Howard E. M., Ralph K. Jr., & Charles L. H. (1979). An Evaluation of the Mobley, Horner, Hollingsworth model of employee turnover: validation data and suggested modifications. University of Illinois, Technical Report 79-1.
- Hina S. (2014). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. University of the Punjab, Lahore.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York: Harper and Row.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Richard, F. G., Joseph, M. L., & Billy B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers, *Elsevier Science Direct*, 42(2), April, 28-37.
- Weiss, D. J. , Dawis, R. V. England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. Vol. 22.

# The Study of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Turnover Intention — Age as a Moderator

Pei-Chin, Fang<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Graduate Student, Department of Information Management, Tatung University

## Abstract

This study explores the relationship among leadership style, job satisfaction, and turnover intention. Leadership style is mainly based on transformational leadership and transactional leadership, exploring the interrelationships between various facets, and the mediating effect of job satisfaction between leadership style and turnover intention separately. Under the trend of ageing society and birth rate decreases, the proportion of middle-aged and elderly employees in the workplace has been increasing. In this research, 40-year-olds are used as the demarcation point to explore the disturbance effect between age and leadership style and turnover intention. The research object is the in-service employees who are mainly grass-roots employees. A questionnaire was used as a measurement tool. A total of 330 questionnaires were received, 317 valid questionnaires were available, and the effective response rate was 95%.

The results were: the transformational leadership style has a positive effect on job satisfaction, the transactional leadership style has a negative effect on job satisfaction. Job satisfaction has a negative effect on turnover intention. Job satisfaction as the full mediator between transformational leadership style and turnover intention, and job satisfaction as the partially mediator between transactional leadership and turnover intention. Employees with high age and young age have a significant disturbance effect between transformational leadership style and turnover intention, but employees with high age and young age have no disturbance effect between transactional leadership style and turnover intention.

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Leadership Style, Job Satisfaction, Turnover Intention