

## 人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向關係 之研究-以科技業工程師為例

### A Study of the Relationships among Personality Traits , Job Characteristics , Leaderships , Job Satisfaction , and Turnover Intention in technology industry engineers

許英倫 Ying-Lun Hsu<sup>1</sup>

蔡明田 Dr. Ming-Tien Tsai<sup>2</sup>

簡瑞霖 Dr. Rui-Lin Jian<sup>3</sup>

#### 摘要

台灣以島國之姿創下多項產品製造世界第一的紀錄，被認為是國際上最優秀的技術追隨者一，所創造的經濟奇蹟也支撐這個國家度過國際政局壓力與亞洲金融風暴。然而，過去十年台灣因產業發展瓶頸與非經濟因素影響，經濟成長不如預期。

我國科技產業競爭力有逐漸流失的傾向，實與台灣過於偏重代工，而忽略研發並缺乏創新能力有關。但科技產業在面對全球性的激烈競爭時，企業確沒有體認到，在越仰賴專業知識與技術的產業，必須越重視企業內部的員工，「人」才是構成企業的最基本要素、最重要的資產。

本研究主要目的在驗證科技業工程師之人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向關係，經由文獻探討、問卷調查及分析後。本研究之結論如下：

1. 人格特質對離職傾向會產生顯著影響
2. 工作特性對離職傾向會產生顯著影響。
3. 領導型態對離職傾向不會產生顯著影響。
4. 工作滿足感對離職傾向會產生顯著影響。

**關鍵字：**人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感、離職傾向

---

<sup>1</sup> 國立成功大學工程管理碩士在職專班 碩士生。(E-mail: pk007\_@hotmail.com)

<sup>2</sup> 國立成功大學工學院兼任教授。

<sup>3</sup> 國立成功大學企業管理學系暨國際企業所 博士生。

## Abstract

This research purpose proof a study of the relationships among personality traits, job characteristics, leaderships, job satisfaction, and turnover intention in technology industry engineers. By literature reviews, questionnaire survey, and analysis.

The conclusion of research as follows :

1. Personality Traits have significant influence on Turnover Intention.
2. Job Satisfaction has significant influence on Turnover Intention.
3. Leaderships have not significant influence on Turnover Intention.
4. Job Satisfaction has significant influence on Turnover Intention.

**Keywords:** Personality Traits, Job Characteristics, Leadership, Job Satisfaction, Turnover Intention.

## 壹、緒論

台灣以島國之姿創下多項產品製造世界第一的紀錄，被認為是國際上最優秀的技術追隨者一，所創造的經濟奇蹟也支撐這個國家度過國際政局壓力與亞洲金融風暴。然而，過去十年台灣因產業發展瓶頸與非經濟因素影響，經濟成長不如預期，如圖 1。

### 四小龍服務貿易出口全球排名

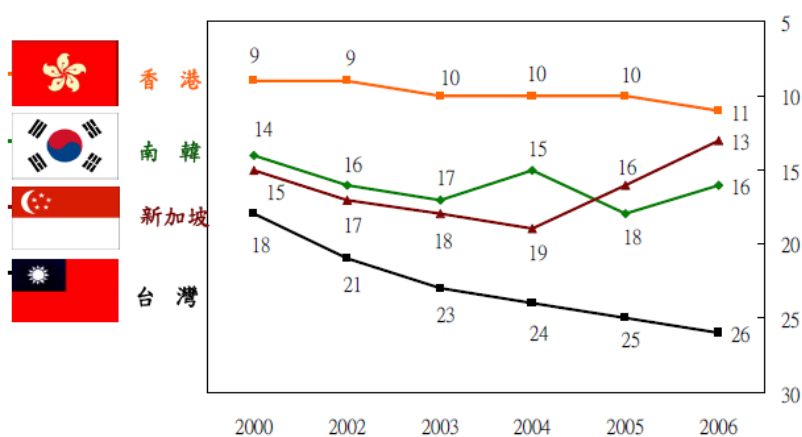


圖 1 台灣貿易出口全球排名

### 一、研究背景與動機

我國科技產業競爭力有逐漸流失的傾向，實與台灣過於偏重代工，而忽略研發並缺乏創新能力有關，如圖 2。因此這幾年來許多專家學者都喊著「產業創新」的概念，許多知名

企業 CEO 也高喊著要經營品牌，也發展出許多創新的構想與整合。但科技產業在面對全球性的激烈競爭時，企業確沒有體認到，在越仰賴專業知識與技術的產業，必須越重視企業內部的員工，因為具有專業知能的員工即是企業核心競爭力的來源。「人」才是組織中最重要資產的概念卻只是存在於口號，企業拼命地把員工當作有形資產般要求低價、效能。至終導致企業找不到好人才，員工找不到好工作的窘境。

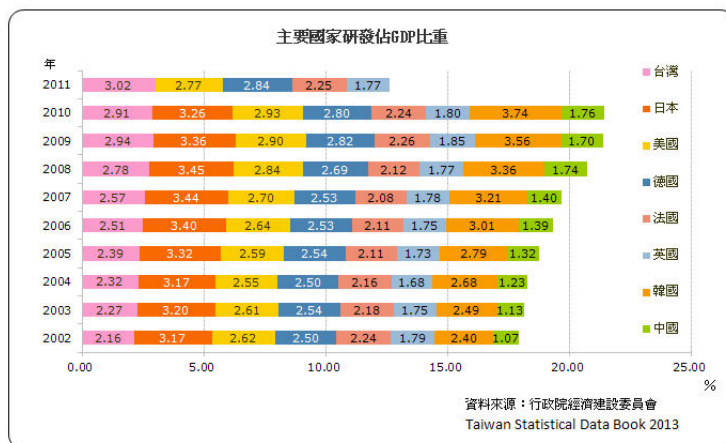


圖 2 主要國家研發費用佔 GDP 的百分比

在科技產業中，員工年輕化是產業很大的特色，由於國內相關各產業靠著產品代工技術與成本降低在各領域發展擴張快速，而且新進員工流動率相當高。因此年輕工程師可以在所屬企業五年內就成為基層主管職務的角色，由於年輕的主管與部屬間年資與經歷差異不大，因此主管的領導行為能夠有效管理部屬嗎？就成為本研究的第一個研究動機。依作者所服務的電腦產業內觀察，目前科技產業的工作特性、工作壓力皆為類似，產業在高度競爭狀態下較不可能有低度壓力的職務，為何離職人員要離開現職前往其他公司就職，確仍選擇相同產業內的工作居多，那為何還需要離職呢？這是本研究的第二個研究動機。員工是否會想藉由工作獲得生活的滿足？但沒有充分獲得，進而造成員工離職，這是本研究第三個研究動機。每個人都是單獨的個體，在這世界上不會有完全相同的人，每個人喜好的主管領導方式，對工作壓力的承受度，對工作上想獲得哪方面的滿足感，都是完完全全不一樣的。是否人格特質才是直接影響離職最主要的原因，這是本研究的第四個研究動機。

## 二、研究目的

根據前述研究動機，本研究將以科技業工程師為例分析人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向相互間是否有關聯與影響，並達成下列幾項研究目的：

1. 人格特質、工作特性與領導型態是否會分別影響離職傾向。
2. 工作滿足感是否會直接影響離職傾向。
3. 工作滿足感在人格特質與離職傾向的中介效果。

4. 工作滿足感在工作特性與離職傾向的中介效果。
5. 工作滿足感在領導型態與離職傾向的中介效果。
6. 根據研究結果，提供給產業及學術界研究及探討。

## 貳、文獻探討

本研究之目的為探討科技業工程師人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向之相關性，因此，本章將就離職傾向相關研究文獻分別加以探討。

### 一、離職傾向的定義

離職傾向(Turnover Intention)或稱離職意圖，為人力資源中常探討的主題，失業(Unemployment)則是離開行為後的狀態。而離職傾向則是在產生離職行為前的心理狀態。本研究將國內外學者對離職傾向的相關定義彙整，摘要如表 1：

表 1 國內外學者對員工離職傾向的定義

學者	年代	定義
Porter & Steers	1973	認為離職傾向乃是員工經歷了不滿足現職後的下一個退縮行為。
Caplan & Jones	1975	認為離職傾向乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。
Mobley	1977	離職傾向是在員工的退縮決策過程中，尾隨在先前幾個步驟後而在實際離職前的最後一個階段。
Williams & Hazer	1986	離職傾向是工作者對於離開他們工作的傾向、願望與計畫
Hinshaw etal.	1987	離職傾向是組織成員知覺在未來某不特定時點，將永遠離開所服務職位之程度。
Tett & Meyer	1993	離職傾向為一種意識到及考慮到而任其自由意志離開組織。
Sousa & Henneberger	2004	離職意圖是指個體在一個可能的期間內，即將更換工作的可能性。

綜合上述的定義，本研究對於離職傾向定義為，離職傾向是一種欲離開現職的想法，尚未真正離開現職，個體會在實際離職行為前，對離職行為的相關問題(如；工作滿足感不足、尋找工作機會、評估比較現職與其他工作機會)做一總體性評估衡量後，方產生實際離職行為。

### 二、離職傾向的相關理論

國內外許多學者曾針對離職，提出各種不同的研究模式，概述如下：

### (一) Mobley(1977)離職決策過程模式

Mobley 說明了員工工作滿足感與產生離職想法間可能存在的關係。認為個人離職歷程是模型中由 A 到 B 到…到 J，這整個過程中的每個因素所決定的。人的離職決策過程可以區分為主觀的理性決策過程與衝動性行為兩種。前者的離職決策，係經過對工作滿足、尋找新工作的效益和機會、以及各種外在環境的可能情況進行理性評估後所做出的決定。後者則是個人在一時的衝動下所做出的離職決策。員工一旦有了離職的念頭，就會有怠工、曠職等較消極的方式，員工也會開始對離職的效益與成本之間進行評估。在評估之後，若發現離職的損失大於找尋新工作的預期效益，則員工就會降低離職意願，改變工作態度，放棄離職的念頭或是以其他方式表達不滿。反之，若評估後找尋新工作的預期效益大於離職的損失，則尋找工作意願提高，產生離職的傾向，最後導致離職的行為。

### (二) Price(1977)工作滿足離職模式

Price 所提出的模式，是以工作滿足及工作機會為變項，但在工作滿足中增加了五個前置變項，分別為薪資、同事間關係、工具性溝通、正式溝通、集中化。這五變項會導致員工具有不同層次的工作滿足，然後受到工作機會此干擾變項的影響而決定是否產生離職行為。意即當員工工作滿足點偏低，若有適合的工作機會，員工會傾向離職；但若沒有相對更好的工作機會，縱使工作滿意度不高，員工也不會輕易尋求離職。此離職模式如圖 3 所示：

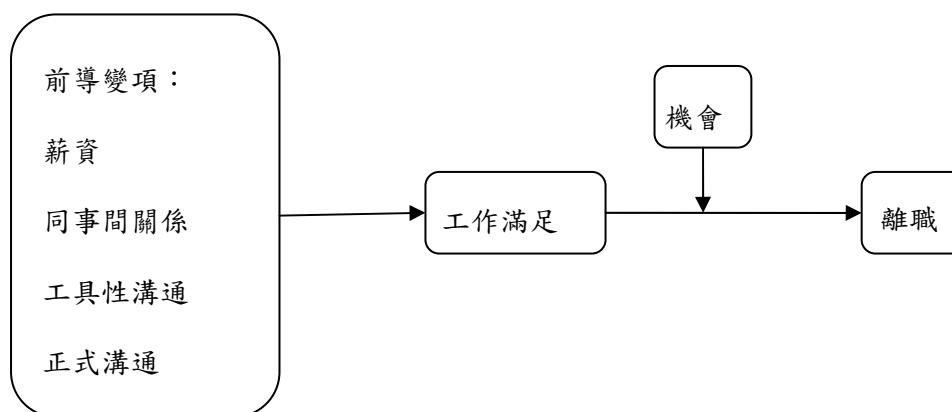


圖 3 工作滿足離職模式

### (三) Szilagy(1979)離職過程模式

Szilagy 從工作特質、員工關係、組織業務、酬賞制度、個人特質、工作滿足、外在工作機會及離職意願等變項來解釋離職行為，主張離職變項可分為可控制及不可控制兩種模式。對組織來說，工作環境、領導型態、組織結構是可控制的；而外在工作機會、勞工短缺等則是不可控制的。如圖 4 所示：

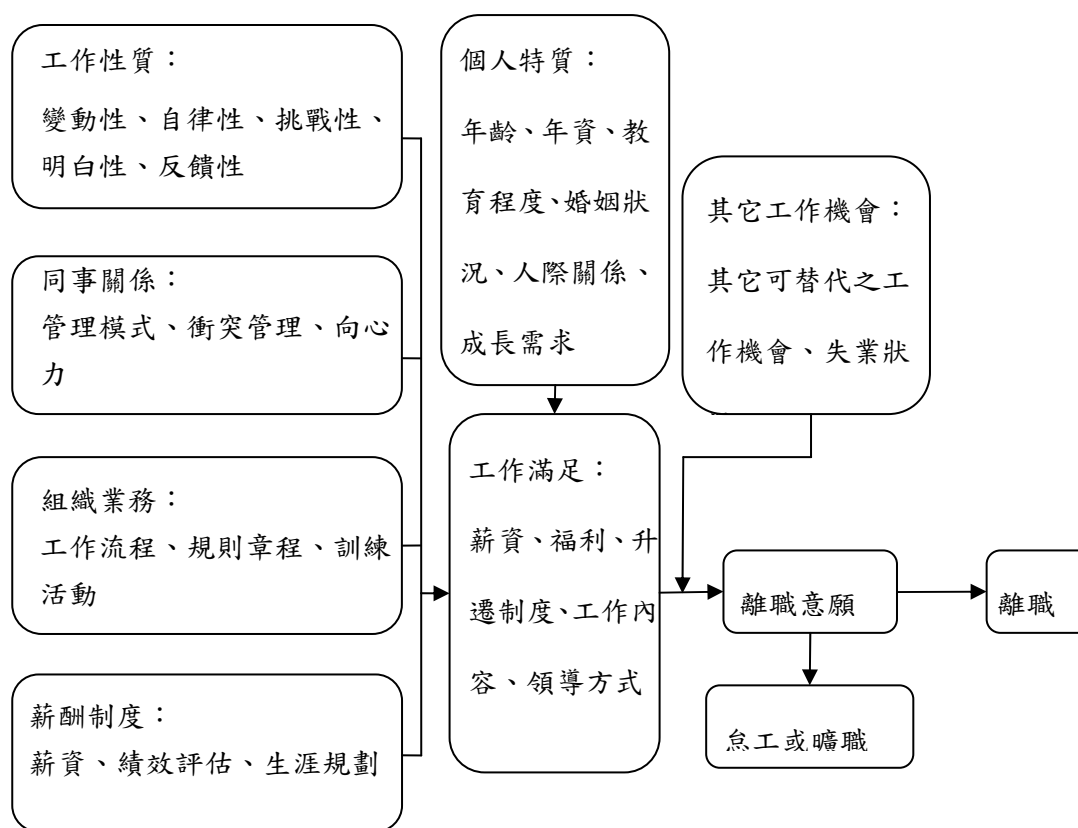


圖 4 離職過程模式

(四)Arnold & Feldman(1982)個人認知離職決策模式

Arnold & Feldman 參考過去文獻設計出個人認知離職決策模式，其觀點包含個人屬性方面(包括有性別、年齡、婚姻、依賴人口等項目)、工作情感認知方面、工作安全感，以上三種變數會影響個人尋找其他工作機會的傾向，而且若有認為可能的工作機會，就會導致離職行為。如圖 5 所示：

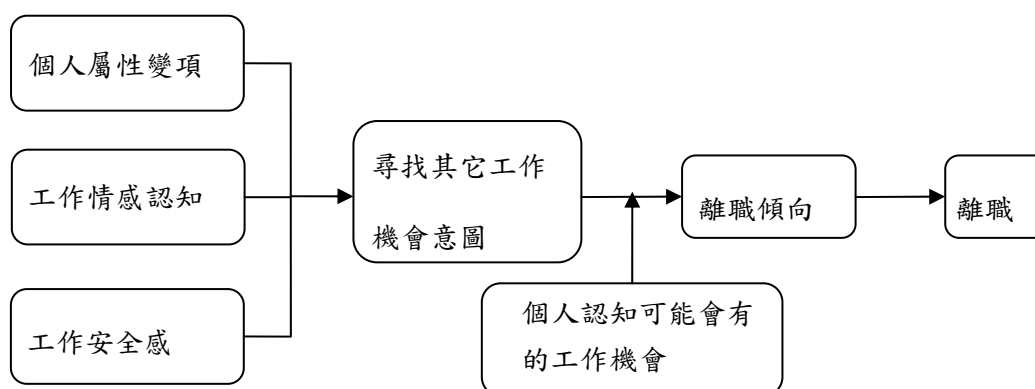


圖 5 個人認知離職決策模式

(五)Abelson(1986)整合離職過程模式

Abelson 認為離職是一個連續的過程。成員首先對其工作上滿足感的降低，然後開始考慮離職，第三步驟乃意圖，甚至真正的去尋求其他工作機會，針對新工作給予評估，並比較現職與新工作的優劣，最後決定留職或離職。他認為離職主要受到個人因素、組織因素、環境因素等因素的互動影響，而這些因素可在不同的情形下影響個人的去留。個人的離職決定通常是思慮已久，而且在提出前早已有意識上的決定。如圖 6 所示：

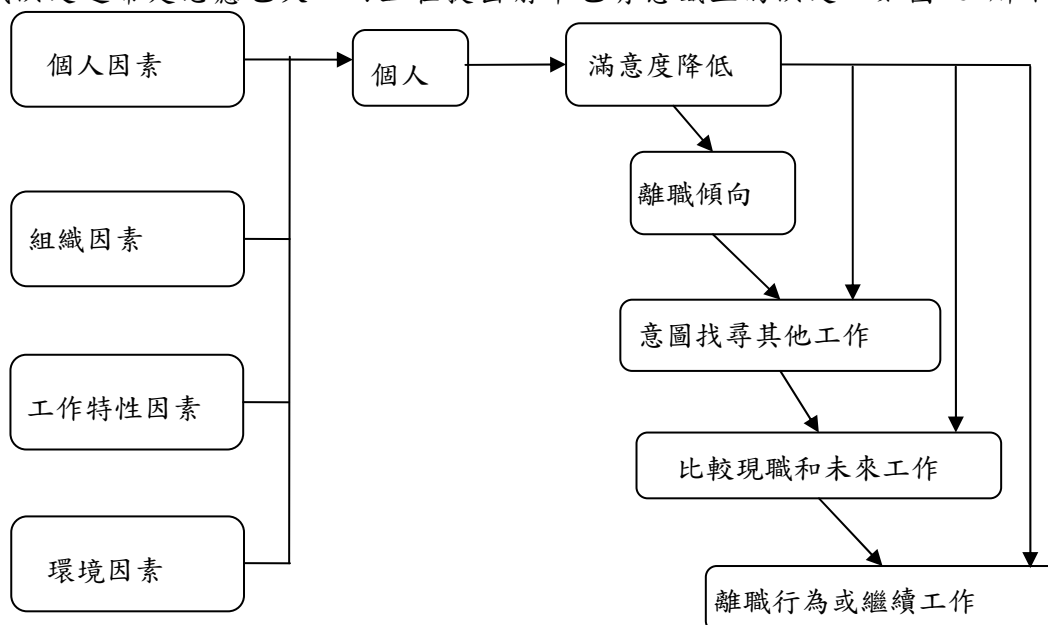


圖 6 整合離職過程模式

(六) Lucas 等人(1993)預期五階段理論模式

Lucas、Atwood 與 Hagaman 提出此預期五階段理論模式，此理論指出每一個離職階段的過程均可以在前一個階段預知。故只要掌握最初階段的個人變動因素及工作期望，即可預知員工離職傾向。此五階段如下所述：第一階段，個人因素如年齡、教育程度、工作經驗、工作時間等。第二階段，主要包含「團隊之向心力」及「工作壓力」，此兩變項會對組織及工作滿足產生影響，會直接或間接預期到員工的離職。第三階段，可分為「對組織的滿足」包含薪資、主管領導風格、同事間互動關係等。及「對專業工作的滿足」涵蓋了工作內容、對工作熱誠度、工作服務品質等。第四階段，預期離職，這是真正離職行為前的預期離職。第五階段，離職行為。如圖 7 所示：

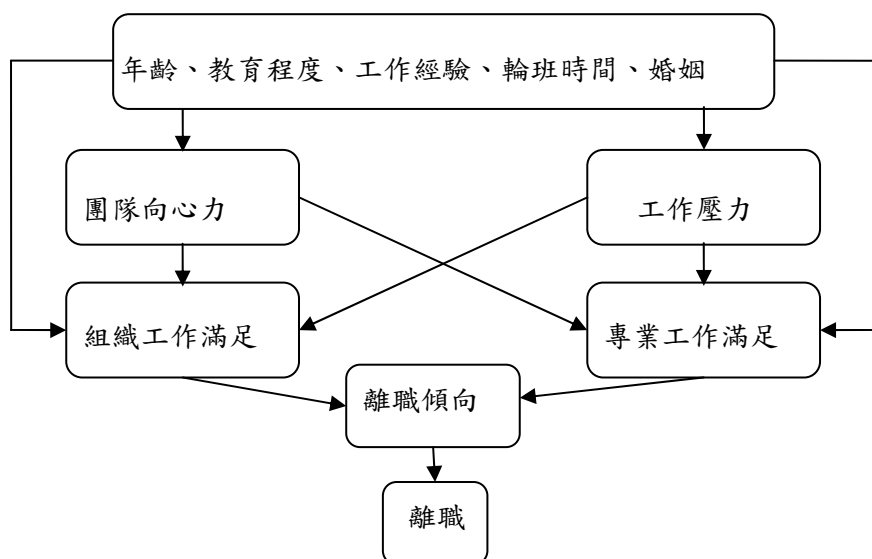


圖 7 預期五階段理論模式

將歷年各學者對「影響離職傾向因素」研究之結果，可歸納為五類：

1. 人口統計變量與特質：如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、成就動機等。
2. 個人因素：工作滿意度、組織承諾、工作投入、期望薪資等。
3. 組織的因素：如主管、與同事關係、組織氣候、組織文化、升遷等。
4. 工作內容：如工作特性、工作環境、工作壓力等。
5. 外在因素：如可能工作機會、挖角等。

根據上述「影響離職傾向因素」研究之結果，以 Price 與 Szilagyi 兩人離職模式為基礎。本研究將探討人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向之關係。

## 參、研究設計

綜合前述之動機、目的與文獻回顧後，本研究採問卷調查方法，收集實證資料，以此來驗證研究假設是否成立。

### 一、研究架構與假設

本研究以人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感為自變項，離職傾向為依變項，探討科技業工程師之人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向關係，本研究架構如圖 8 所示，並提出以下假設：



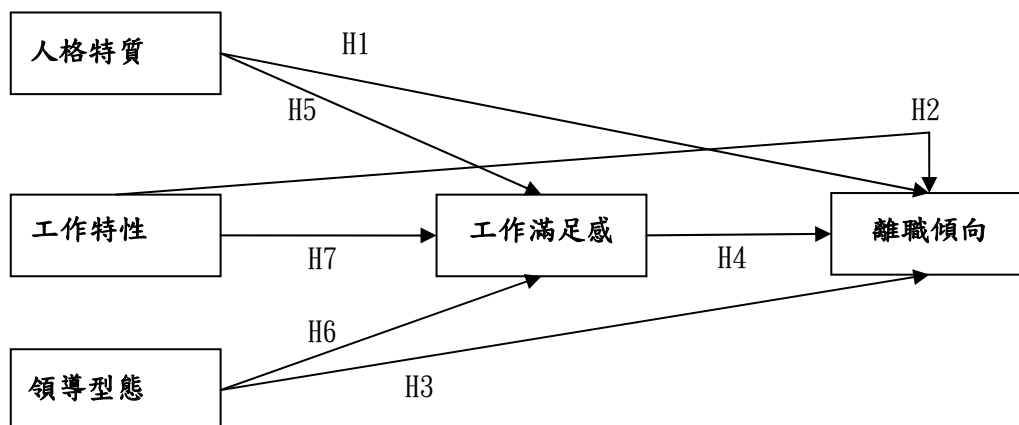


圖8 研究架構

- H1：人格特質對離職傾向會產生顯著影響。
- H2：工作特性對離職傾向會產生顯著影響。
- H3：領導型態對離職傾向會產生顯著影響。
- H4：工作滿足感對離職傾向會產生顯著影響。
- H5：工作滿足感對人格特質與離職傾向有中介效果。
- H6：工作滿足感對工作特性與離職傾向有中介效果。
- H7：工作滿足感對領導型態與離職傾向有中介效果。

## 二、研究對象

本研究以科技業工程師為測試對象進行問卷調查，採取便利抽樣法以獲得本研究所需之資料。本研究分為三個階段的問卷調查方式進行。第一階段為問卷前測(Pre-test)經過專家檢視後，降低題意模糊性。第二階段為小規模測試(Pilot-test)，篩選出適當題項，避免於問卷中發生缺失。於正式問卷發放前先發放 300 份小規模測試問卷，回收之有效問卷 98 份，有效樣本回收率為 33%。第三階段為正式問卷之發放，共計發出問卷 600 份，回收之有效問卷共 326 份，有效回收率為 54%。

## 三、分析方法

本研究採用 SPSS17 統計軟體為本研究之分析工具，於資料分析方法採用：信度分析、效度分析、回歸分析。

## 肆、分析與結論

### 一、信度分析

本研究正式問卷各構面之 Cronbach' s  $\alpha$  值皆高於 0.6，表示問卷各構面具有良好的內部一致性及穩定性。如表 2 所示。

表2 正式問卷之信度分析

衡量變項	Cronbach' s $\alpha$
人格特質	0.817
工作特性	0.799
領導型態	0.873
工作滿足感	0.718
離職傾向	0.668
總體信度：0.851	

### 二、效度分析

由於因素分析中，進行因素萃取的方法甚多，本研究是採用主成分因素分析法，由斜交成分中，抽取最大變異的因素。選擇的標準則取 Kaiser 法，即採特徵值大於 1 的因素。

正式問卷總共 17 個題項，經因素分析結果而知，KMO 值為 0.831 > 0.7，Bartlett 球形檢定的 p 值， $p=0.000$  達顯著水準，表示領正式問卷題項適合進行因素分析，所有題項之因素負量均大於 0.5，累積解釋變異量為 68.066%。如表 3 所示。

表3 正式問卷之Bartlett球形檢定與KMO檢定

KMO檢定	Bartlett球形檢定			累積解釋變異量
	近似卡方分配	自由度	顯著性(p)	
0.831	2256.58	136	0.000***	68.066

### 三、回歸分析

本研究之回歸分析是探討人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向彼此之間的解釋與預測力關係，以驗證研究假設是否成立。首先針各構面直接影響離職傾向做檢定，接著再驗證工作滿足感是否具有中介效果。分析架構如圖 9。

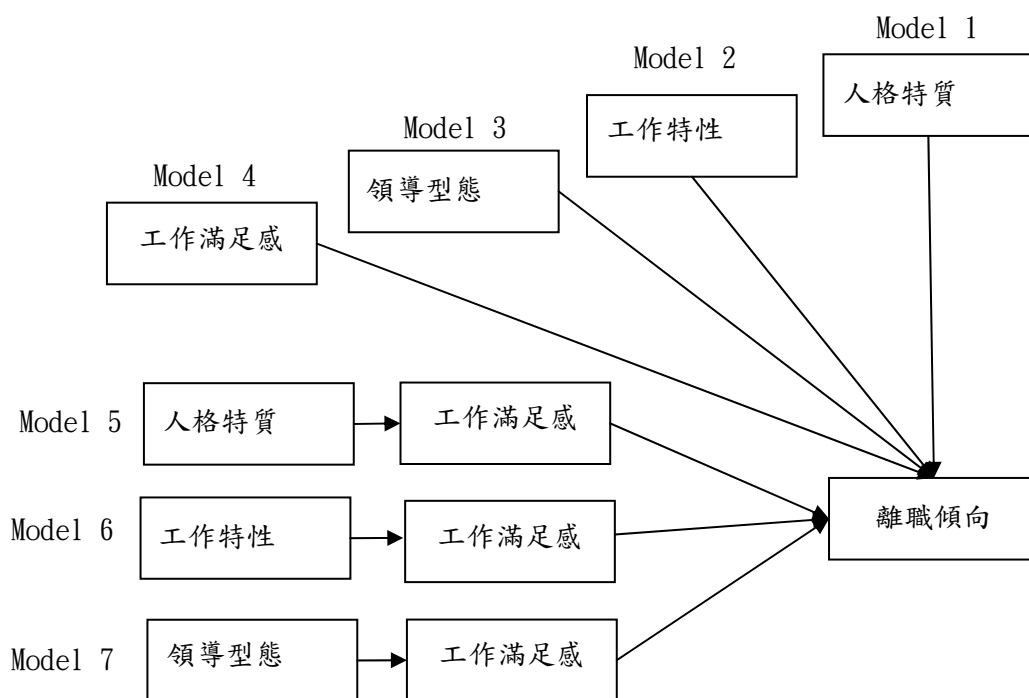


圖9 回歸分析架構圖

本研究以人格特質、工作特性與領導型態為自變數，離職傾向為依變數，來建構回歸模式，並將回歸係數  $\beta$  標準化，並藉由比較各變數  $\beta$  係數之相對大小的過程，來得知諸項自變數中何者對依變數較具解釋能力。且根據 Baron and Kenny(1986)建議，在回歸分析驗證中介效果時，其中介效果成立之條件如下：

1. 自變項與中介變項之間存在顯著影響。
2. 自變項及中介變項分別與依變項之間存在顯著影響。
3. 同時將自變項及中介變項對於依變項作回歸，若自變項對依變項之影響效果若降為不顯著，則稱之為完全中介；若仍顯著，但已較原值降低，則稱之為部份中介。

表4 各構面與離職傾向之回歸分析

Independent Variables	The Dependent Variable - 離職傾向						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
人格特質	.322***				.262***		
工作特性		.128*				.075	
領導型態			.077				-.036
工作滿足感				.262***	.167**	.245***	.276***
R <sup>2</sup>	.104	.016	.006	.068	.128	.074	.070
Adjusted R <sup>2</sup>	.101	.013	.003	.066	.122	.068	.064
F-value	37.513	5.386	1.952	23.808	23.669	12.857	12.066
P-value	.000	.021	.163	.000	.000	.000	.000
D-W	2.004	2.023	2.027	1.977	1.982	1.983	1.972
VIF Range	1.0	1.0	1.0	1.0	1.152	1.05	1.201
註：“*”表示p<0.05；“**”表示p<0.01；“***”表示p<0.001							

表4中，P-value<0.05表示此模式顯著。D-W值小於2.5表示誤差項無自我相關現象，彼此獨立且呈現隨機分佈。VIF值小於2表示沒有共線性的可能。根據回歸分析，本研究之研究假設與其結果，彙總整理如表5。

表5 研究假設驗證彙整表

研究假設項目	結果
H1：人格特質對離職傾向會產生顯著影響	成立
H2：工作特性對離職傾向會產生顯著影響。	成立
H3：領導型態對離職傾向會產生顯著影響。	不成立
H4：工作滿足感對離職傾向會產生顯著影響。	成立
H5：工作滿足感對人格特質與離職傾向有中介效果。	成立(部份中介)
H6：工作滿足感對工作特性與離職傾向有中介效果。	成立(完全中介)
H7：工作滿足感對領導型態與離職傾向有中介效果。	不成立

## 伍、管理意涵

### 一、人格特質方面

目前科技業在遴選工程師時，幾乎都會要求面試者進行人格特質測驗，用來了解面試者是屬於哪一種人格特質。就本論文結論來說，人格特質測驗確實是有效的選才方法，但若面試者有心填寫虛假之答案，此方法就會失去效用。建議科技業公司在進行工程師面試時，人力資源師必須用面談的方式反覆驗證人格特質測驗的結果之真實性。

### 二、工作特性方面

科技業公司面對目前全世界產業競爭的狀態下，其工作特性確實與傳統產業差異甚大。但是科技業公司為了追求效率，把公司每個人的職務內容都制定了相當的標準化流程，此舉雖然可以增進公司的競爭力，可以用較低的薪水找到新鮮人填補該位置，但是若過度造成工程師覺得自己的工作並無特別的意義或責任感時，即會造成工程師有離職傾向。建議科技業要在組織內部定期舉辦專業類的教育訓練，鼓勵工程師培養更多的職能，有更多內部輪調的機會，讓工程師可以感受到工作的意義，自然可達到降低離職傾向之最終目的。

### 三、領導型態方面

由本研究的結果發現，主管的領導型態對於工程師的離職傾向沒有顯著的影響。工程師是屬於專業技術的職務，高度腦力集中的狀況，工程師都只專注於自己的工作職務上，主管並不會親自參與專案進行或機台生產，因此主管過多的領導行為只會適得其反，只會讓工程師覺得主管只是出張嘴而已，進而有所不服從與抗拒的現象。而且高科技產業工程師多屬高學歷者，根據本研究敘述性統計，擁有碩士學歷者居然高達整體的 55%，自主性相較會比一般學歷強，因此主管若採取頻繁的領導行為會招致的較高反彈。因此，對於此一產業中的領導方式應配合科技產業的特性，以最終目標為導向，很彈性的運用標準作業流程，偶爾關懷的領導方式。

### 四、工作滿足感方面

目前科技業都已經實施分紅費用化，薪資報酬已經無法提供足夠的誘因，更應考慮提供員工內在滿足的需求，如何設計出能讓工程師獲得足夠的滿足感，是管理或人資單位需審慎規劃之處。目前很多科技業公司的對應方式，是讓工程師職位升遷，但不加薪。目前台灣社會觀感是很在意這種表面稱謂，短期內會有激勵效果。若公司常常經常使用此手段，會造成職務升遷成為一個保健因子，就起不了任何激勵作用。建議公司或組織在建立激勵制度時，可採用共同討論的方式，管理者與員工一起設定有挑戰性但透過努力可達成的目標設定理論，再進一步瞭解員工期望的績效報酬為何？給與員工內心真正想要的酬賞，才能達到真正有工作滿足感的目的。

世界貿易組織報告(2006)World Trade, Prospects for 2007, 台灣貿易出口全球排名。

行政院經濟建設委員會(2013), 主要國家研發費用佔 GDP 的百分比。

Arnold, H. J. & Feldman, D. C.(1982)., "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67(3), pp. 350-360.

Abelson, M. A. (1986) . Strategic management of turnover: A model of the health service administrator. *Health care management review*, 11(2), 61-71.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Caplan, R. D. & Jones, K. W. (1975). Effects of load, role ambiguity and type a personality on anxiety, depression and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713–719.

Hinshaw, A. S., Smeltzer, C. H. & Atwood, J. R. (1987). Innovative retention strategies for nursing staff. *Journal of Nursing Administration*, 17(6), 8–16.

Lucas, M. D., Atwood, J. R. & Haganan, R. (1993), "Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses." *Nursing Research*, 42(1), pp.29~35.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.

Porter & Steers(1973) , "Employee Responses to Job Dissatisfaction" University of Rhode Island .

Price, J.L. and C.W. Mueller(1977). Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, CT : JAI : 218-223.

Sousa, A., & Henneberger, F. (2004) . Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of economic issues*, 38 ( 1 ) , 113-137.

Szilagyi, A. D. ( 1979 ) . Keeping employee turnover under control. *Personnel. The Management of People at Work*, 42-52.

Tett, R. P., & Meyer, J. P ( 1993 ) . Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology. international journal of organizational analysis*, 6 ( 2 ) , 259-293.

Williams, L. J., & Hazer, J. J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231.