

# 工作滿意度與留任意願關聯性探討— 以領導方式為調節因子

## AN INVESTIGATION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE RETENTION - LEADERSHIP AS MODERATORS

林淑芳\*

元培醫事科技大學企業管理學系副教授

華佳慧

元培醫事科技大學企業管理學系講師

**Shu-Fang Lin**

*Associate Professor, Department of Business Administration,  
YuanPei University of Medical Technology*

**Chia-Hui Hua**

*Lecturer, Department of Business Administration,  
YuanPei University of Medical Technology*

### 摘要

關於工作滿意度與留任意願的研究大多集中在一些需要長時間與顧客互動的工作上，如醫護人員的工作滿意度、教師、工程師等，反觀與顧客接觸時間較短的餐飲業的相關研究比較少。餐飲業的研究主要聚焦在提升顧客再購意願、透過行銷方式來增加來客數及降低食材成本等，而如何從員工管理的角度來思考，了解餐飲業工作滿意度對員工留任意願的影響是較少受到重視的。在餐飲業的經營中，店長或店經理通常扮演重要的角色，因為他們可以影響營運績效、員工分紅與員工的服務態度，領導被認為會影響員工的效能，但領導在餐飲業的實證研究並不多。因此，本研究探討餐飲業員工工作滿意度與留任意願的關係，並以領導方式作為調節因子，以了解華人文

---

\*通訊作者，地址：新竹市元培街 306 號

Email : lucyslin@gmail.com

化的家長式領導及西方文化的授權領導的調節作用的差異。本研究以問卷調查方式，針對年滿 20 歲以上具有餐飲工作經驗的人士為調查對象，採用隨機發放共發放 500 份問卷，回收 402 份問卷供研究假設驗證。經過迴歸分析發現，員工滿意度會正向影響留任意願，但餐飲工作特性對留任意願的影響與過去不同產業的結果不同。領導方式在工作滿意度與留任意願間具有調節作用，但不同的領導方式之調節作用具有差異性。最後，本文根據研究發現提出許多的管理建議，協助餐飲業在員工任用與管理之參考依據。

**關鍵字：**工作滿意度、家長式領導、授權領導、留任意願、餐飲業

## ABSTRACT

A plethora of research has been conducted on job satisfaction and employee retention in industries where service-customer interactions are heavily involved, such as in medical cares, education, and engineering. By contrast, similar research in the catering industry, where customer interactions are typically brief, has been overlooked. Empirical evidence from a managerial perspective is therefore much needed to shed light on personnel management in the catering industry. In a catering business, the role of store manager is crucial in many respects such as the overall performance, employees' appraisal and service quality reassurance. While leadership style is generally perceived as an important factor, empirically research in this regard is scarce in catering industry. This study conducts a survey to identify the relationship between job satisfaction and employee retention. Using leadership style as moderator, this study attempts to explore the difference between the paternalistic leadership in Chinese culture and the Western delegators leadership. 500 questionnaires were administrated and the response rate is about 80%. Regression analyses indicate that employee retention is positively influenced by job satisfaction, but no significant effect is found between the job characteristic and employee retention. Leadership plays as a moderator, to a varying degree, depending on actual managerial circumstances. Based on these findings, several managerial advices are provided for management and practitioners in catering industry.

**Keywords:** Job Satisfaction, Paternalistic Leadership, Empowerment Leadership, Employee Retention, Catering Industry

## 壹、緒論

餐飲業係指從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用之行業包含餐食業、外燴、團膳承包業及飲料業等，新冠疫情的諸多管控政策使得餐飲業的顧客明顯減少，經營業績下滑，對餐飲業的經營有諸多的衝擊。餐飲業屬於勞力密集、人事成本高、人員流動率高、食材成本波動大且具有服務不可儲存等特性，因此，餐飲業的競爭關鍵就在服務品質（林志鈞、陳良初、廖苡苙，2016）。服務品質包含有形的商品與無形的服務，而無形的服務關鍵在於第一線員工的服務接觸（Bitner, 1990）。在學術研究中，可以發現餐飲業最關心的議題就是如何提升顧客的再購意願或顧客忠誠度，這些研究大多是以透過提升餐飲業的服務品質來增加顧客滿意度（林筠華，2020），或是如何進行服務補救來挽回顧客（聶方珮、邱誌偉、陳宏明，2015；洪端良、施雪切，2021），較少從員工管理的角度來探討，例如餐飲業員工對工作本身的滿意度的情形為何，管理者如何透過改善員工的工作滿意度以提升員工的留任意願。

工作滿意度是一種態度，與所表現出來的行為有重要的關聯，Robbins（2001）認為員工對於所投入於工作中的精力與補償相較，如果是員工對投入與補償獲得正向感受則滿意度高，若是對投入與補償獲得負向感受則產生不滿，造成離職或產生對組織不利的行為（Rusbult & Lowery, 1985）。關於工作滿意度與留任意願的研究大多集中在一些需要長時間與顧客互動的工作上，如醫護人員的工作滿意度（朱正一，2013；李俊達、洪基貴，2020）、教師（林俊瑩，2010；吳璧如、陳俊璋，2022）、工程師（房美玉，2002）、營養師（賴苡汝、廖梨伶、謝藍琪、李貞慧，2014）等，但是短時間與顧客接觸的餐飲業員工的滿意度與留任意願的關係仍待釐清。在餐飲業的經營中，店長或店經理通常扮演重要的角色，如影響營運績效進而影響員工分紅與服務的態度。

領導是影響他人拿出最佳的心力來完成目標任務（Armstrong, 2012），領導牽涉到發展與溝通組織的未來方向、激勵員工以及確保員工的參與，由此可見企業員工的工作分配、組織動員及資源利用等都與領導方式有關。Nwokocha and Iheriohanma（2015）指出，領導方式被認為與員工留任意願有關，但缺少了實證的研究。然而，餐飲業的環境屬於壓力大，需要經常作動態調整的工作環境，許多業者會以臨時工或實習生來補充人力短缺，李佳玲、何俊明與秦孝偉（2018）的研究指出餐飲業主管的領導風格對工作倦怠及留任意願有影響。但目前研究領導方式對留任意願的影響在餐飲業的實證研究仍顯不足，因此值得進一步收集資料進行實證研究。是故，本研究將領導風格與工作滿意度一同列入影響員工留任意願的考慮。黃旭男、陳怡潔（2009）則認為員

工滿意度情形會影響觀光旅館業員工的離職傾向。觀光旅館業雖與餐飲業同屬觀光產業，但餐飲業的經營大多以中小型餐飲為主，在整體的組織制度規劃上與觀光旅館業仍有不同，因此仍有必要探討影響餐飲業員工留任意願，以期能對餐飲業人力資源管理提出具體建議並透過管理無形的人力資源的角度來提升餐飲業的競爭力，以縮小餐飲業多從有形的品質來提升績效的研究缺口。故本研究目的為(1)了解餐飲業員工工作滿意度的現況、(2)分析餐飲業員工工作滿意度對留任意願的影響、(3)探討領導方式對員工留任意願的影響性、(4)提供餐飲業主管對人力資源管理相關的建議。

## 貳、文獻探討

### 一、工作滿意度

工作滿意度是指受雇者在心理與生理兩方面對所處企業整體的滿意程度。Robbins (2001)認為工作滿足是指工作者對工作所抱持的一般性態度，工作者的工作滿足程度愈高，工作抱持著正面的態度則愈高。Hirschfeld (2000)認為工作滿足感代表員工對其工作的喜愛程度。Drummond and Stoddard (1991)更是將工作滿足分為二大類，一類為一般性滿足，代表員工對其工作概略性的整體評價與感受；另一類則為特定性滿足，此類評價標準包括工作的許多面向，如工作環境、薪資報酬、與主管和同儕的合作關係、組織政策及工作本身等。劉啟行 (2017)則是將工作滿意度定義為員工對自己所處的工作環境的整體性的主觀感受及反應；是否感到滿意則受到許多因素的影響，如工作環境、與主管的關係、薪資福利、工作回饋及進修升遷等層面之主觀感覺評價。學者在進行工作滿足的評估的面項有許多不同的看法，四構面的工作滿足：工作本身、升遷、薪資及工作夥伴關係為較多人採納的分類 (Smith, Kendall, & Hulin, 1969; 宋佩佳, 2018)。駱智帆 (2021)也以工作本身、工作環境、人際關係及工作報酬作為工作滿意度的衡量構面。工作本身則是指工作是否具有需要使用多樣的技能、員工對工作流程自主決定的權限、工作的重要性、績效回饋的程度及工作完整性等 (Hackman & Lawler, 1971)。更有學者指出工作滿意度乃是個人對工作整體性的評價 (王盟謹, 2018)。工作滿意度的理論基礎主要來自於工作本身是否具有激勵性 (如激勵理論)，或是工作是否足以引起個人產生適當的行為動機 (如公平理論、期望理論與差距理論)，因此工作滿意度可被視為員工對工作的主觀感受、態度及看法。

## 二、領導方式

領導是指影響他人的渴望或動機去完成團體或組織的目標。Testa and Sipe (2012) 將領導定義為影響他人努力的程度以達成組織目標的能力。Zebal (2017) 指出，領導對員工的影響主要是來自於領導者可以創造正向的內在激勵，這對員工的影響有時候更勝於獎金的影響。然而每個領導人，因為生長及學習歷程不同，產生不同的領導方式，Iheriohanma (2009) 認為，領導方式受到情境、個人知識與技能、資訊及行為特質等諸多因素的影響。1950 年左右的領導理論學派主要是根據特質來進行判斷，但許多的特質不易被歸類，進而興起領導行為學派，如強調工作或是強調員工關懷。1960 年後，許多學者發現，許多的領導型態並不適用在各種情境，因此，權變理論學派興起。張慶勳 (2001) 指出，領導者可以透過企業願景、激勵措施來引導員工達成目標，此種領導方式稱之為轉換型領導。韓嘉鍵 (2021) 指出，轉換型領導是指改變員工的價值觀、觀念，進而提升忠誠度並且願意一起達成組織目標。由此可見，領導是影響員工行為的重要因素之一。

Chen and Silverthorne (2005) 的研究發現領導風格與留任意願有其正向相關性。Sims, Faraj, and Yun (2009) 從東西方文化角度切入，把領導方式區分為授權領導及家長式領導兩種，並進一步探討此兩種領導方式對員工績效的影響。家長式領導起源於凌文艸、陳龍與王登 (1987)；鄭伯壘 (1991) 等，源於想找出華人文化的企業領導方式與西方是否有差異，使得家長式的領導開始受到重視。家長式領導其表現方式以權威性、上對下的關懷及以身作則等方式表現，而部屬則以服從或是隱忍不發言的方式來回應，此種領導方式常見於家族企業中 (鄭伯壘, 2005)。反之，西方的領導方式則以授權領導為代表，強調員工的參與決策及自我目標管理。授權式領導給與部屬適度的權力與職權，讓員工可以在所面臨的情境下有決策的權力。Pearce and Conger (2003) 認為授權領導，員工可以擁有部分的決策也可以增能，因此授權領導可以提高管理績效、促進員工生產力及維持團隊的發展 (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005)。

在授權式領導情境下，通常上位者與部屬間有充分的溝通。李庭閣、費吳琛、嚴國晉與梁瓏嘉 (2017) 學者在研究中發現授權領導可以提高員工的創意創新的行為表現。其實，企業中的領導方式並不完全因為文化因素而有制式的風格，童惠玲、陳玉蘭 (2016) 就指出主管的領導方式是受到工作情境及主管與員工關係的影響。

## 三、留任意願

留任意願係指人員願意繼續在機構工作的想法。Tett and Meyer (1993) 認為留任意願是指員工經過思考後，對企業產生忠誠度或情感承諾而願意繼續為企業工作的傾向。賴墩謙 (2007) 認為留任意願是員工對企業的認同評估及其願意留在目前的企業

的想法。留任可以分為組織留任與專業留任。組織留任是指員工在同一機構繼續工作；專業留任是指員工繼續在餐飲產業繼續工作。許多研究顯示，員工流動率高會增加企業的招募成本與訓練成本（王志袁、劉念琪，2011）。根據 Seashore and Taber（1975），員工留任意願受到工作特性、個人因素及企業環境因素（如組織內的制度或領導方式）。Igbaria and Greenhaus（1992）則認為員工留任意願受到薪資、升遷機會及外部工作機會的影響。綜合以上，留任意願受到個人因素、組織因素及社會因素等三部份的影響。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

本研究根據以上相關文獻回顧，提出研究架構（如圖 1），共計三個構面，分別是工作滿意度、員工留任意願與領導方式，來探討餐飲業員工的工作滿意度對留任意願的影響，及領導方式在工作滿意度與留任意願中是否有調節作用。

### 二、研究假說

#### （一）工作滿意度與留任意願的關聯

餐飲業的工作滿意度是指餐飲業員工對整體的工作能力、環境、餐飲業的制度及環境等期望與實際的差異，此部分會受到個人的價值觀、工作、升遷機會、薪資等認知的影響。Robbins（2001）指出，工作滿意度會受到個人對自己在組織中可以獲得滿足的程度及企業的期望有關，當個人的需求與組織的期望一致時，則工作滿意度會提高。而留任意願是指個人願意繼續留在目前的企業的意願高低的程度。Coetzee and Stoltz（2015）指出，員工認同企業的目標，喜歡自己的工作現況，不會出現離職的想法，則表示留任意願高。因此，本研究推論餐飲業員工的工作滿意度愈高，留任意願愈高，因此提出假設如下。

H1：餐飲業員工工作滿意度會正面影響留任意願。

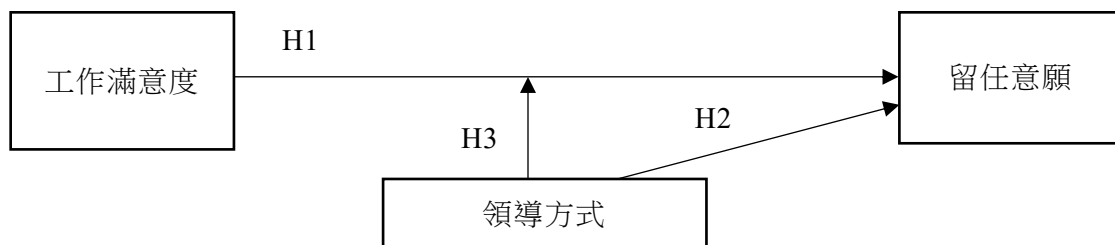


圖 1 研究架構圖

## (二) 領導方式與留任意願的關聯

領導是設定目標並引導員工朝設定的目標前進，領導方式會影響員工的績效及留任意願。Lorinkova, Pearsall, and Sims (2013) 指出不同的領導風格會產生不同的績效表現。家長式的領導聚焦在確保員工達成目標，而授權領導則透過給予員工自主權，使員工可以在達成目標的過程中有更多決策的過程(童惠玲、陳玉蘭, 2016)。許境頤、江或慈(2013) 指出不當的督導，會使餐飲員工感受到委屈，產生工作績效降低，甚至有工作倦怠感。周思穎(2006) 認為，當員工感受到不當領導時，容易產生專業留任意願降低。因此，哪一種領導風格會讓員工感受佳並提高員工留任意願，值得深入分析。

Zebal(2017) 指出，領導方式對員工的影響主要是來自於領導者可以創造正向的內在激勵，這對員工的影響有時候更勝於獎金的影響，授權領導中員工具有較高的自主權，對內在的激勵有一定的作用。然而，Ferris, Bhawuk, Fedor, and Judge(1995) 認為，員工對主管領導行為的反應受到歸因理論的影響，也就是說員工察覺到主管領導的動機如果是以個人的目標為出發，則會產生負向反向；若以群體為利益的領導，則會出現正向反應。Hytter(2007) 指出，領導風格、職業發展機會及工作與生活平衡等都會對員工留任意願產生影響。Fatima(2011) 指出，工作環境及上級長官對員工的態度也是影響員工留任的重要因素。林姿葶、姜定宇、蕭景鴻與鄭伯壘(2014) 的研究發現，家長式領導中的三個維度對部屬效能產生不同的影響，在研究中發現仁慈領導對部屬效能的影響呈現正相關，威權領導對部屬效能的影響呈現負相關，德行領導與部屬效能間，則呈現正相關，但是家長式領導對員工效能的影響在不同研究中都產生不同的結果(姜定宇、丁捷、林伶瑾, 2012)，因此，家長式領導對留任意願的影響，也需要進一步的探討。因此，本研究根據以上學者的研究與文獻推論，針對餐飲業員工，領導方式會影響員工留任意願。

H2：領導方式會正向影響留任意願。

### (三) 領導方式在工作滿意度與留任意願間具有調節作用

在本研究中領導方式主要區分為西方為代表的授權式領導及華人特色的家長式領導。家長式領導雖涵蓋仁慈、德性及威權三個面向，但是員工的感受通常以隱忍、接受的方式回應，通常不會主動參與討論，因此在權力距離來看就比授權式領導的權力距離來得更遠。曹常成、邱馨瑩、高崇洋與卓育賢（2011）的研究也發現，高威權領導及低威權領導對員工的行為意圖影響意圖差距很小。若提供員工高自主性（授權領導），則員工行為意圖也高，顯見領導風格對員工的行為意圖具有調節作用。王永躍、張玲與張書元（2018）指出領導的權力距離感對員工的行為具有調節作用。低權力距離（如授權領導）員工在認知上覺得與主管一樣是組織中重要成員，因此，員工的行為更容易受到領導行為的影響。反之，家長式領導因為員工對上級的態度傾向於接受與聽命，因此，員工比較不會因為主管的領導方式受影響。因此，本研究提出以下假設。

H3：領導方式在工作滿意度與留任意願間具有調節作用。

## 三、問卷設計與資料收集

### (一) 問卷設計與操作型定義

本研究問卷共有五部分，第一部份為工作滿意度，包括對工作本身、對目前的薪資福利、對升遷機會、對主管、對同仁等方面的滿意度；第二部份領導方式，包括家長式及授權式方式；第三部份為留任意願，共有五個題項；第四部份為基本資料，共有八個題項。本問卷採用李克特五點尺度量表進行衡量，從低（1分）到高（5分）分別為非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意。本研究參考相關文獻（工作滿意度量表：Spector, 1985）、領導方式量表及員工留任意願量表（Khan & Du, 2014）以發展出本研究之問卷，詳細操作型定義及問卷題項，如表 1。

### (二) 資料收集

本研究針對年滿 20 歲以上參加新竹以北地區餐飲職業工會所舉辦的持證廚師 8 小時講習課程活動的參加者，採取隨機抽樣方式進行。因為餐飲人員依照法規一定要參加安全衛生講習，因此，選擇餐飲職業工會所舉辦的講習活動課程進行問卷的發放，可以確保所有填答者皆在餐飲行業工作。因為，每次參與講習的人數會因為場地的限制而不同，故選擇新竹、桃園、新北等餐飲職業工會所舉辦的講習課程。本研究問卷發出 500 份，回收 402 份有效問卷，回收率為 80.4%。



表 1 操作型定義及衡量題項

構面	內涵及題數	學者
工作滿意度	工作特性	對工作創造性、變化性、挑戰性、成就感、受人尊重等感覺之滿意程度
	薪資福利	對薪資、獎金之滿意程度
	升遷機會	對升遷機會及前途之滿意程度
	對主管關係	對主管的督導及溝通表現之滿意程度
領導方式	對同仁合作	對同仁合作表現之滿意程度
	家長式領導	包含權威、仁慈及德行等三方面的行為
	授權式領導	員工享有參與決策、表達意見等行為
留任意願	留任意願係指係人員願意繼續在原機構留任的相關想法	

## 肆、資料分析

### 一、敘述性統計分析

#### (一) 樣本特性

本研究共發放 500 份問卷，回收 402 份有效問卷。依據問卷結果，受測者主要以餐飲服務業工作者有 248 人(占 61.7%)最多；攤販與小吃工作者有 86 人(占 21.4%)次之及旅館業工作者有 54 人(占 13.4)及飲料店有 14 人(占 3.5%)。從員工人數進行分析，以服務在 51-100 人以下的企業 180 人(占 44.8)最多，其次是 50 人以下 176 人(占 43.8)次之，101-500 人以下有 27 人(占 6.7%)及 500 人以上有 19 人(占 4.7%)為最少。

在薪資方面，64.7%的受測者認為薪資與市場平均薪資相同，26.1%的受測者認為高於市場平均薪資，僅有 9.2%的受測者覺得自己的薪資低於市場平均薪資。從性別方面，以女性為主，占 63.2%；工作年資以 1-3 年最多，占 37.1%，3-5 年占 27.4%次之。從職務來看，以非主管最多，占 92.3%；從年齡來看，以 20-29 歲最多，占 51.0%，30-39 歲占 21.4%次之。在學歷方面，以大學學歷最多，占 54.5%，專科學歷次之，占 22.6%，碩士學歷 21.4%，高中職(含)以下占 1.5%。

## (二)各構面統計分析

本研究將回收後的問卷，依各構面進行敘述性統計分析，各構面的平均值與標準差，如表 2。在工作滿意度方面以對同仁的溝通合作滿意度平均分 4.067 最高；升遷機會的滿意度 3.474 分最低。領導方式，以授權領導 3.734 分最高。在留任意願方面，以繼續從事目前工作 4.32 分最高，而考慮辭職 2.46 分最低。

## 二、測試模式分析

### (一)信效度分析

信度分析是檢驗研究量表一致性或穩定性的指標，本研究以 SPSS 20 軟體量測本研究問卷之 Cronbach's alpha 值（結果如表 3），Nunnally（1978）建議 Cronbach's alpha 值應該大於 0.7 以上，本研究的 Cronbach's alpha 由 0.827 到 0.969 皆大於 0.7，顯示本研究量表具有高信度。

效度分析方面，本研究採用 KMO 與 Bartlett 檢定（結果如表 4），KMO 值 0.958 且具有顯著性，根據 Hair Jr, Babin, Black, and Anderson（1998），因素分析可以用來檢定量表符合概念性的定義，作為效度分析的證明，因此本研究量表具有收斂效度。

### (二)因素分析

本研究以主成份分析，萃取特徵值大於 1，再用最大變異數法進行轉軸，獲取因素負荷量，結果如表 5。因素分析後在工作滿意度中五個構面，萃取出特徵值 > 1 的共有 4 個元件，解釋變異量達 71.65%，因此重新將工作滿意度構面命名為升遷與福利、工作特性、同仁溝通合作及主管督導。在薪酬制度中僅萃取出一個構面，故重新命名薪酬制度。在領導方式中萃取出 2 個構面，故構面不變。留任意願萃取出 12 個因子。

### (三)假設驗證

以工作滿意度對留任意願的迴歸分析驗證，以工作滿意度為自變數，留任意願為依變數，由表 6 可以看出， $\beta$  分配為 0.221、 $t$  值 4.530、 $p < 0.05$ ，故可以推論出假設 1 工作滿意度對留任意願有顯著的影響假設成立。為了進一步了解工作滿意度中的子構面對留任意願的影響，分別以維度縮減後萃取的 4 個面向分別是工作特性、以升遷福利、主管督導及同仁合作四個構面進行迴歸分析，結果顯示升遷福利、主管督導及同仁關係對留任意願都有顯著的影響，而工作特性對留任意願的影響則為不顯著。

表 2 各構面的平均值與標準差

構面	平均值	標準差
工作滿意度	3.716	0.7632
對工作內容滿意程度	3.699	0.525
薪資福利滿意程度	3.639	0.710
升遷機會滿意程度	3.474	0.761
對主管關係滿意程度	3.798	0.775
同仁間溝通合作滿意程度	4.067	0.747
領導方式	3.5685	0.750
家長領導滿意程度	3.453	0.659
授權領導滿意程度	3.734	0.777
留任意願	3.453	0.659
會繼續從事目前的工作	4.32	0.695
想打探其他工作	2.544	1.370
有考慮辭職	2.46	1.471

表 3 信度分析結果

構面	問項代號	信度 Cronbach's Alpha
工作滿意度	Q1-Q25	.951
薪酬制度	Q26-Q38	.969
領導方式	Q39-Q49	.827
留任意願	Q50-Q52	.912

表 4 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin		.958
取樣適切性量數		
	近似卡方分配	15833.495
Bartlett 的球形檢定	df	903
	顯著性	.000

表 5 各構面因素分析

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	
				變異數%	整體%
工作 滿意度	升遷與福利	0.746	11.121	46.340	71.542
	同仁合作	0.834	2.587	10.781	
	主管關係	0.767	2.203	9.180	
	工作特性	0.757	1.258	5.242	
領導方式	授權式領導	0.844	5.100	51.004	76.550
	家長式領導	0.904	2.554	25.546	
留任意願	會繼續目前工作	0.932	2.681	53.629	53.629
	想打探其他工作	0.890			
	有考慮轉職	0.868			

表 6 工作滿意度對留任意願的迴歸分析摘要表

預測變數	R <sup>2</sup>	F 值	標準化 $\beta$	t 值
工作滿意度	0.049	20.520	0.221	4.525***
工作特性	0.002	0.958	0.125	0.979
升遷福利	0.015	3.107*	0.121	2.290*
主管督導	0.046	6.363***	0.236	3.563**
同仁關係	0.071	7.599***	0.211	3.292**

\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

H2：領導方式會正向影響留任意願。

以領導方式對留任意願的迴歸分析驗證，以領導方式為自變數，留任意願為依變數進行分析，結果如表 7，結果顯示兩種領導方式對留任意願都有顯著的影響，其中家長式領導  $\beta$  估計值為負，因此可以推論家長式領導對留任意願具有負向的影響，而授權領導的  $\beta$  估計值為正，也可以推論授權式領導對留任意願具有正向的影響。

表 7 領導方式對員工留任意願的迴歸分析

預測變數	R <sup>2</sup>	F 值	標準化 $\beta$	t 值
家長式領導	0.058	12.353***	-0.534	4.114***
授權領導			0.526	4.784***
依變數	留任意願			

\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

H3：領導方式在工作滿意度與留任意願間具有調節作用。

本研究以領導方式為調節變數，以層級迴歸分析領導方式對留任意願的調節作用（結果如表 8）。第一步先將 Z 工作滿意度為自變項，留任意願為依變項，第二步再將 Z 家長式領導放入自變項，留任意願為依變項，第三步將工作滿意度及家長式領導的交叉相成項為自變項，留任意願為依變項。結果顯示，模式 3 工作滿意與家長式領導交叉相乘項 t 值 -2.821， $p < 0.05$  達到顯著，因此可以推論家長式領導對留任意願具有調節作用成立。

為了進一步了解薪酬制度的調節情形，本研究將家長式領導為低分組，授權式領導為高分組進行調節作用的繪圖，結果如圖 2 顯示，在低工作滿意度時，領導方式對留任意願的調節效果沒有差異，但是在高工作滿意度時，家長式領導方式對留任意願有明顯的提高。

由圖 3 可以看出家長式領導在工作滿意與留任意願間的調節作用會隨著工作滿意度的高低而有不同。當家長式領導風格強時，家長式領導的調節作用在高工作滿意對留任意願的影響是比較平穩；但是當家長式領導風格比較弱時，高的工作滿意度明顯比低的工作滿意度對留任意願的調節作用較大。

接著本研究以授權領導方式為調節變數，以層級迴歸分析領導方式對留任意願的調節作用。第一步先將 Z 工作滿意度為自變項，留任意願為依變項，第二步再將 Z 授權領導放入自變項，留任意願為依變項，第三步將工作滿意度及授權領導的交叉相成項為自變項，留任意願為依變項。結果顯示，模式 3 工作滿意與授權領導交叉相乘項 t 值 2.050， $p < 0.05$  達到顯著，因此可以推論授權領導對留任意願具有調節作用成立。

由圖 3 可以看出授權領導在工作滿意與留任意願間的調節作用。高授權領導比低授權領導在工作滿意度與留任意願間的調節效果更明顯。

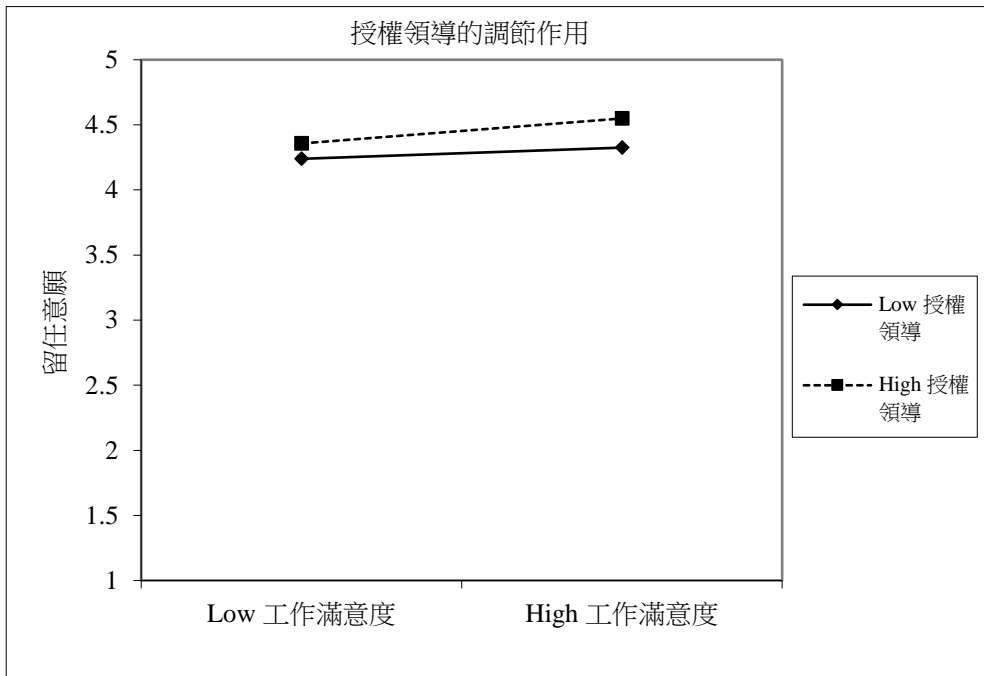


圖2 授權領導調節作用

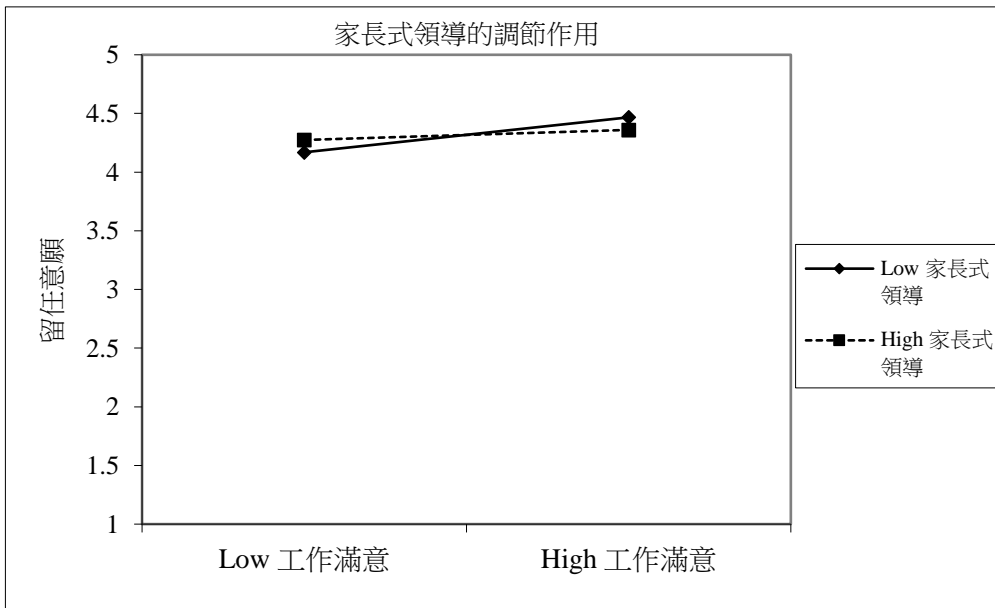


圖3 家長式領導調節作用

表 8 授權領導在工作滿意度與留任意願的調節作用分析

模式	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性	共線性統計量	
	B之估計值	標準誤差	Beta分配				允差	VIF
1 (常數)	4.323	.034			126.819	.000		
Z分數 (工作滿意度)	.133	.034	.191		3.892	.000	1.000	1.000
2 (常數)	4.323	.034			127.718	.000		
Z分數 (工作滿意度)	.027	.053	.038		.498	.619	.405	2.471
Z分數 (授權領導)	.138	.053	.198		2.587	.010	.405	2.471
3 (常數)	4.282	.039			109.138	.000		
Z分數 (工作滿意度)	.043	.054	.062		.802	.423	.396	2.528
Z分數 (授權領導)	.171	.055	.246		3.082	.002	.370	2.700
工作滿意度X授權領導	.053	.026	.120		2.050	.041	.684	1.463

a. 依變數：留任意願<sup>2</sup>

## 伍、結論與建議

### 一、研究結果

本研究以新竹以北的餐飲業從業人員為調查對象旨在了解工作滿意度對留任意願的影響，並以領導方式為調節變數。在樣本特性分析方面，研究填答者的職業以餐飲服務業者最多，其次為攤販與小吃工作者；從員工人數來看，以 51-100 人的中小型餐廳為最多，其次是 50 人以下；性別方面以女性占 63.2% 為多；以工作年資來看，以 1-3 年以下占最多，其次是 3-5 年；從職務來看，以非主管最多，占 92.3% 最多；從年齡來看，以 20-29 歲最多，占 51.0%，30-39 歲占 21.4%，次之。在學歷方面，以大學學歷最多，占 54.5%、專科學歷次之，占 22.6%。此樣本結構也反應出餐飲服務業的人力結構的現況。

在敘述性統計分析的結果可以發現，在工作滿意度中，以同仁間溝通合作滿意度平均分 4.067 最高；升遷機會的滿意度 3.474 分最低。領導方式方面，以授權領導 3.734 分最高。留任意願方面，以繼續從事目前工作達 4.32 分最高，而考慮辭職 2.46 分最低。這個也顯示出餐飲業的升遷機會是目前餐飲業員工滿意度較低的部份，值得餐飲主管留意。

在假設驗證 1 的結果顯示，工作滿意度對留任意願有顯著的影響，其中升遷機會與福利、與主管關係及同仁合作都對留任意願有顯著影響，但是工作特性對留任意願的影響未達顯著性。這個發現與 Seashore and Taber (1975) 的看法有一些相同，但也有一些不同。相同的是，留任意願會受個人因素（如對工作滿意情形）的影響，但是在工作特性方面，並未發現對留任意願的影響。另外一個可能的原因是受測對象在餐飲工作中以 1-3 年左右的年資最多，在餐飲工作所要求的技能多樣性、工作完整性、自主性等方面會受限於員工在職場上的工作資歷長短的差別，因此無法顯示出工作特性對工作滿意度的影響。

假設驗證 2 領導風格對留任意願的影響達顯著，因此假設成立。假設驗證 3 領導風格在工作滿意度與留任意願間的調節作用，經過迴歸分析，本研究的三個假設都成立。其中強的家長式領導的調節作用在高滿意度的效果與低工作滿意度的效果比較平穩，但是在弱的家長式領導，在高工作滿意度的調節作用明顯高於低工作滿意度。授權領導的調節作用在工作滿意度與留任意願間也有顯著的調節效果，但是與家長式領導的效果不一樣，主要是高授權領導的調節作用不管是在低工作滿意及高工作滿意中的調節作用都高於低授權的領導。

本研究對餐飲業的員工留任有所貢獻（李佳玲等，2018），員工留任的研究過去多侷限在第一線的醫護人員的研究，對於在新冠疫情下同樣處於高度壓力下的餐飲業員工的留任提供一些實證。也發現影響工作滿意度的因素中，升遷的機會及薪資的公平性是目前餐飲業員工滿意度較低的部份，這與李立心（2022）的研究相呼應，其在研究中指出餐飲業因為工作壓力大產生高離職潮，如果不是從升遷制度的改善，也無法留住員工。

## 二、實務意涵

本研究結果顯示工作滿意度對餐飲業員工留任有正向的影響，這也表示在面對員工的高離職下，管理者需要從員工工作滿意度來著手，尤其思考如何規劃完善的晉升制度及薪酬的公平性。因此，本研究建議，首先，餐飲工作的職務分類除了內場與外場的分類之外，應該可以規劃晉級制度，讓員工在無法進行垂直升遷時，可以有水平的晉級制度，以提升員工的滿意度。

其次，工作中主管與同仁的關係都會影響員工留任意願，這是公司經常忽略的部分，因此建議，餐飲管理者除了提供給員工專業的餐飲技能的精進，更應該提供團隊訓練培養默契與合作溝通的能力。在福利的部分，許多餐飲業目前採用聚餐或季獎金或年終獎金的方式，但似乎目前的福利制度與員工的期望有落差，因為季獎金與年終獎金無法及時達到員工激勵的效果，建議餐飲也可以設計更多元的福利制度，例如家



人用餐折扣，與異業結合提供員工休閒健康的選項，舉辦員工設計菜單比賽，食材成本下降提案比賽等多元的活動並提供獎賞，也可以提升員工的凝聚力與滿意度。

餐飲主管若採用家長式領導，在低工作滿意時調節效果較明顯。而高工作滿意度低的家長領導調節效果明顯。因此，本研究提出以下建議，當面對工作中的議題，主管應該要以公私分明的方式來處理事情，不要有個人情感，因為在餐飲業的工作環境中很容易有家人的感情，而影響導致容易情感用事。另外，餐飲業的員工主要以 20-29 歲年輕人居多，年資也以 3 年內居多，因此面對許多新的任務時，主管應該可以以身示範，提高員工的自信心，以提高工作滿意度。餐飲業中最忙時段基本上集中在午餐與晚餐時間，加上工作環境吵雜，常常會需要大聲來要求部屬進行相關任務，有時候也會影響部屬的感受，因此，建議主管若面對要糾正員工時，宜考慮當下的情境，以保員工的自尊心。

綜合以上，本研究建議餐飲業的管理者可以經常的檢視自己的領導風格與員工工作效能的變化，如此不但可以強化領導效能，且可以提供員工的留任意願。最後，若是採用授權式領導，高的授權領導的調節效果都比低的授權領導調節效果好，這個發現也提醒管理者，形式上採用授權，但是不能真正賦權或給予員工適度的自主性，則授權領導的調節效果會受限。

### 三、未來研究建議

本研究主要是以新竹以北地區的餐飲業員工為研究對象，以了解工作滿意度與留任意願的影響，並以領導方式做為調節因子，未來研究建議可以更廣泛的以台中或高雄地區的餐飲從業人員為對象，以對餐飲業員工的留任意願進行更全面的了解。除此之外，疫情改變許多餐飲的消費模式，未來也可以把新的消費模式納入研究的考量，以了解 e 化模式對餐飲經營管理及人力應用的影響。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王盟謹(2018)，社會福利機構內部服務品質、社工工作滿意度與組織承諾之相關性研究，東海大學社會工作系未出版碩士論文。  
Wang, M. J. (2018). A Study of the Relationships among Internal Service Quality of Social Welfare Agencies, Social Worker Job Satisfaction and Organizational Commitment. Department of Social Work Tunghai University, unpublished paper.
2. 王志袁、劉念琪(2011)，研發投入、研發組織管理與研發績效，商略學報，3(4)，269-280。  
Wang, C. Y., & Liu, N. C. (2011). R&D inputs, R&D organizational management and R&D performance. International Journal of Commerce and Strategy, 3(4), 269-280.
3. 王永躍、張玲、張書元(2018)，德行領導、關係與創造力：權力距離的調節作用，應用心理學，24(1)，80-88。  
Wang, Y. Y., Zhang, L., & Zhang, S. Y. (2018). Moral leadership, guanxi and employee creativity: The moderating roles of power distance. Journal of Applied Psychology, 24(1), 80-88.
4. 朱正一(2013)，探討醫學中心護理人員情緒勞務對工作滿意度與工作倦怠之影響，台灣公共衛生雜誌，32(3)，266-278。  
Chu, C. I. (2013). The impact of hospital nurses' emotional labor on job satisfaction and burnout. Taiwan Journal of Public Health, 32(3), 266-278.
5. 宋佩佳(2018)，個人背景與工作滿意度之探討，全球科技管理與教育期刊，7(2)，1-8。  
Song, P. J. (2018). The study of personal background differences in job satisfaction. Journal of Global Technology Management and Education, 7(2), 1-8.
6. 宋佩佳(2018)，性別與工作滿意度之探討，全球科技管理與教育期刊，7(1)，52-57。  
Song, P. J. (2018). The study of gender differences in job satisfaction. Journal of Global Technology Management and Education, 7(1), 52-57.

7. 李佳玲、何俊明、秦孝偉(2018)，領導風格對工作投入與留任意願之影響：以餐旅實習生為例，餐旅暨觀光，15(1)，77-100。  
Lee, C. L., Ho, C. M., & Ching, H. W. (2018). Leadership style, job involvement, and intent to stay: Evidence from hospitality interns in Taiwan. Journal of Hospitality and Tourism, 15(1), 77-100.
8. 李立心(2022)，為何加薪也擋不了餐旅業離職潮？員工：心太累，天下雜誌，Retrieved January 10, 2022，取自：<https://www.cw.com.tw/index.php/article/5119681>。  
Li, L. H. (2022). Why can't salary increases stop the wave of resignations in the hospitality industry? Employee: Too tired. Common Wealth Magazine. Retrieved January 10, 2022, from <https://www.cw.com.tw/index.php/article/5119681>.
9. 李俊達、洪基貴(2020)，臺北市公立長照機構服務人員情緒勞務與離職傾向之研究：工作滿意度的中介效果，社會政策與社會工作學刊，24(1)，35-77。  
Lee, C. T., & Hong J. G. (2020). The impacts of employees' emotional labor on turnover intention in Taipei public long-term care institutions: The mediating effect of job satisfaction. Social Policy & Social Work, 24(1), 35-77.
10. 李庭閣、費吳琛、嚴國晉、梁瓏嘉(2017)，轉換型領導如何提升員工創新行為？以競爭氣候、合作氣候、授權賦能觀點探討，人力資源管理學報，17(4)，61-89。  
Lee, T. K., Fei, W. C., Yen, K. C., & Liang, L. C. (2017). How does transformational leadership promote innovative behavior of employees? Based on the perspective of competitive climate and collaborative climate, and empowerment. Journal of Human Resource Management, 17(4), 61-89.
11. 林志鈞、陳良初、廖苡彤(2016)，低價位連鎖餐飲業之商店視覺、產品特性對顧客再購意願之影響：品牌形象的中介角色，嶺東學報，40，91-123。  
Lin, C. J., Chen, L. C., & Liao, Y. Y. (2016). A study on the relationships among brand image, store visual and product characteristics to customer repurchase intention in low-price hospitality chains. Ling Tung Journal, 40, 91-123.
12. 林筠華(2020)，餐飲業服務品質、顧客滿意度及品牌忠誠度之研究，華人經濟研究，18(1)，37-55。  
Lin, Y. H. (2020). Research on service quality, consumer satisfaction and brand loyalty in the restaurant industry. Journal of Chinese Economic Research Semiannual Publication, 18(1), 37-55.

13. 林姿葶、姜定宇、蕭景鴻、鄭伯堦(2014)，家長式領導效能：後設分析研究，本土心理學研究，(42)，181-249。  
Lin, T. T., Jiang, D. Y., Hsiao, J. H., & Cheng, B. S. (2014). Paternalistic leadership and subordinates' effectiveness: A meta-analytic studies. Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, (42), 181-249.
14. 林俊瑩(2010)，工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他職業之比較，教育實踐與研究，23(1)，1-30。  
Lin, C. Y. (2010). Job satisfaction, organization commitment and turnover intention: A comparison among elementary-secondary school teachers and other occupations. Journal of Educational Practice and Research, 23(1), 1-30.
15. 吳璧如、陳俊瑋(2022)，國小教師工作壓力與工作滿意度之關係研究：教師自我效能感的中介效果，教育研究與發展期刊，18(2)，51-92。  
Wu, P. J., & Chen, C. W. (2022). Relationships between job stress and job satisfaction among elementary school teachers: The mediating role of teacher self-efficacy. Journal of Educational Research and Development, 18(2), 51-92.
16. 周思穎(2006)，餐旅業建教合作生實習滿意度與未來從事餐旅業意願之探討，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。  
Chou, S. Y. (2006). Examination of the Relationship between Internship Satisfaction and Willingness to Work in the Hospitality Industry. National Central University Graduate Institute of Human Resource Management, unpublished master's thesis.
17. 洪端良、施雪切(2021)，產品涉入對餐廳服務補救與顧客行為意圖之影響，人文與社會學報，3(10)，83-103。  
Hong, T. L., & Shih, H. C. (2021). The impact of product involvement on restaurant service recovery and customer behavior intentions. Journal of Humanities and Social Science, 3(10), 83-103.
18. 黃旭男、陳怡潔(2009)，薪酬制度之公平對觀光旅館業第一線員工工作滿足與離職傾向之影響，餐旅暨家政學刊，6(4)，285-306。  
Hwang, S. N., & Chen, Y. C. (2009). Effects of salary and compensation system equity on job satisfaction and turnover intention for frontline employees of a tourist hotel. Journal of Hospitality and Home Economics, 6(4), 285-306.

19. 房美玉(2002)，台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響，管理評論，21(3)，69-96。  
Fang, M. Y. (2002). A Study of the interaction effects of work motivation and organizational culture on job performance and job satisfaction in Taiwanese semiconductor industry. Management Review, 21(3), 69-96.
20. 許境頤、江彧慈(2013)，「罵」有用嗎？以資源保存理論看不當督導對部屬的影響，人力資源管理學報，13(1)，81-104。  
Hsu, C. Y., & Chiang, Y. T. (2013). The relationship among abusive supervision, subordinates' job attitudes and personality hardiness. A Conservation of Resource Theory Perspective, 13(1), 81-104.
21. 姜定宇、丁捷、林伶瑾(2012)，家長式領導與部屬效能：信任主管與不信任主管的中介效果，中華心理學刊，54(3)，269-291。  
Jiang, D. Y., Ding, J., & Lin, L. C. (2012). The relationship between paternalistic leadership and subordinate effectiveness: The mediating effects of trust and distrust in the supervisor. Chinese Journal of Psychology, 54(3), 269-291.
22. 童惠玲、陳玉蘭(2016)，領導者如何激化工作角色績效？指示或授權領導，東吳經濟商學學報，(92)，57-97。  
Tung, H. L., & Chen, Y. L. (2016). How does a leader encourage work role performance: Directive or empowering leadership? Soochow Journal of Economics and Business, (92), 57-97.
23. 張慶勳(2001)，學習型學校組織文化與領導，學校行政，(14)，29-41。  
Chang, C. H. (2001). Organizational culture and leadership of learning schools. School Administration, (14), 29-41.
24. 凌文韜、陳龍、王登(1987)，CPM 領導行為評價量表的建構，心理學報，(2)，199-207。  
Ling, W. Y., Chen, L., & Wang, D. (1987). Construction of CPM leadership behavior evaluation scale. Acta Psychologica Sinica, (2), 199-207.

25. 曹常成、邱馨瑩、高崇洋、卓育賢(2011)，營造業中高齡勞工職災特性分析，勞工安全衛生研究季刊，19(3)，502-532。  
Tsaur, C. C., Chiu, H. Y., Gau, C. Y., & Cho, Y. H. (2011). Characteristic analysis of occupational accidents of aged workers in the construction industry. Journal of Occupational Safety and Health, 19(3), 502-532.
26. 劉啟行(2017)，旅館從業人員之工作壓力與工作滿意度關係之研究－以南投縣日月潭國家風景區為例，逢甲大學景觀與遊憩碩士學位學程未出版碩士論文。  
Liu, C. H. (2017). Research on the Relationship between Work Stress and Job Satisfaction among Hotel Employees - Taking the Sun Moon Lake National Scenic Area in Nantou County as an Example. Unpublished master's thesis for the master's degree program in Landscape and Recreation at Fengjia University.
27. 鄭伯壘(2005)，華人組織行為研究的方向與策略：由西化到本土化，本土心理學研究，24，191-245。  
Cheng, B. S. (2005). The direction and strategy of research on Chinese organizational behavior: From westernization to indigenization. Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 24, 191-245.
28. 鄭伯壘(1995)，差序格局與華人組織行為，本土心理學研究，(3)，142-219。  
Cheng, B. S. (1995). Differential order pattern and Chinese organizational behavior. Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, (3), 142-219.
29. 鄭伯壘(1991)，家族主義與領導行為，高尚仁、楊中芳主編，中國人·中國心－人格與社會篇，366-407，台北：遠流出版社。  
Cheng, B. S. (1991). Familialism and leadership behavior. In S. R. Gao & Z. F. Yang (Eds.), Chinese People· Chinese Heart - Personality and Society, 366-407. TW: Yuan-Liou Publishing.
30. 賴苡汝、廖梨伶、謝藍琪、李貞慧(2014)，台灣營養師工作壓力、工作滿意度、職業倦怠和離職傾向之現況與相關性，台灣公共衛生雜誌，33(6)，609-619。  
Lai, I. J., Liao, L. L., Hsieh, L. C., & Lee, C. H. (2014). Work stress, job satisfaction, burnout, and turnover intentions of dietitians in Taiwan: Description and relationship. Taiwan Journal of Public Health, 33(6), 609-619.

31. 賴墩謙(2007)，組織文化對工作滿足集募兵制度推行成效之相關性探討－以空軍航機保修部隊為例，靜宜大學碩士論文。  
Lai, T. C. (2007). The Study of Organization Culture to Job Satisfaction and Mercenary System Promote at Taiwan's Air Force Flight Protect Fix Troops. Providence University Master Thesis.
32. 駱智帆(2021)，主管領導風格、員工工作壓力、工作滿意度關係之研究－以某半導體公司為例，健行科技大學碩士論文。  
Luo, Z. F. (2021). The Study on the Relationship among Leadership Styles, Job Stress and Job Satisfaction - A Case Study of Semiconductor Manufacturing Industries. Chien Hsin University of Science and Technology master thesis.
33. 韓嘉鍵(2021)，員工企業社會責任認知對組織認同影響之研究：以主管領導風格為調節變數，銘傳大學碩士論文。  
Han, C. C. (2021). Research on the Influence of Employees' Cognition of Corporate Social Responsibility on Organizational Identification: Regarding Supervisory Leadership Style as a Moderating Variable. Ming Chuan University thesis.
34. 聶方珮、邱誌偉、陳宏明(2015)，連鎖餐飲業服務補救策略之研究，觀光與休閒管理刊，3(1)，176-185。  
Nieh, F. P., Chiu, C. W., & Chen, H. M. (2015). A study of service recovery strategy for chain restaurant industry. Journal of Tourism and Leisure Management, 3(1), 176-185.

## 二、英文部分

1. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. Journal of Applied Psychology, 90(5), 945-955.
2. Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. United Kingdom: Ashford Colour Press.
3. Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. Journal of Marketing, 54(2), 69-82.
4. Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. Leadership & Organization Development Journal, 26(4), 280-288.

5. Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employee satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. Journal of Vocational Behavior, 89, 83-91.
6. Drummond, R. J., & Stoddard, A. (1991). Job satisfaction and work values. Psychological Reports, 69(3), 1116-1118.
7. Farh, J. L., & Cheng, B. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. Management and Organizations in the Chinese Context, 84-127.
8. Fatima, H. (2011). Does employee retention affect organizational competence. Industrial Engineering Letters, 1(1), 24-39.
9. Ferris, G. R., Bhawuk, D. P. S., Fedor, D. F., & Judge, T. A. (1995). Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. In M. J. Martinko (Ed.), Attribution Theory: An Organizational Perspective, 231-252. NY: Taylor & Francis Group.
10. Hair Jr., J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (1988) Multivariate Data Analysis. UK: Prentice hall.
11. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55(3), 259-286.
12. Hirschfeld, R. R. (2000). Achievement orientation and psychological involvement in job tasks: The interactive effects of work alienation and intrinsic job satisfaction. Journal of Applied Social Psychology, 32(8), 1663-1681.
13. Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. Irish Journal of Management, 28, 59-79.
14. Iheriohanma, E. B. J. (2009). Organisational knowledge leadership and employee productivity: A study of Imo state, Nigeria Civil Service. IFE Psychologia: An International Journal, 17(2), 122-139.
15. Igbaria, M., & Greenhaus, J. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. Communications of the ACM, 35(2), 35-49.
16. Khan, M. A. S., & Du, J. G. (2014). An empirical study of turnover intentions in call centre industry of Pakistan. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2(4), 206-214.



17. Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. Academy of Management Journal, *56*(2), 573-596.
18. Nwokocha, I., & Iheriohanma, E. B. J. (2015). Nexus between leadership styles, employee retention and performance in organizations. European Scientific Journal, *11*, 186-209.
19. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd Edition). New York: McGraw-Hill.
20. Pearce, C., & Conger, J. A. (2003) Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London: Sage Publications.
21. Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior. NJ: Prentice-Hall.
22. Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. Journal of Applied Social Psychology, *15*(1), 80-103.
23. Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. American Behavioral Scientist, *18*(3), 333-368.
24. Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership? Business Horizons, *52*(2), 149-158.
25. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. Chicago: Rand McNally.
26. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology, *13*(6), 693-713.
27. Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. International Journal of Hospitality Management, *31*(3), 648-658.
28. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, *46*(2), 259-293.

29. Zebal, L. P. (2017). The influence of leadership and payment for performance on individual performance. Journal of Applied Leadership and Management, 5, 76-89.

111 年 08 月 05 日收稿

111 年 10 月 02 日初審

111 年 11 月 16 日複審

112 年 01 月 03 日接受

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 林淑芳  
Name Shu-Fang Lin  
服務單位 元培醫事科技大學企業管理學系副教授  
Department Associate Professor, Department of Business administration, Yuanpei University of Medical Technology  
聯絡地址 30015 新竹市香山區元培街 306 號  
Address No.306, Yuanpei St., Xiangshan Dist., Hsinchu City 30015, Taiwan  
Email lucyslin@gmail.com  
專長 行銷、顧客關係管理、人力資源管理、經營管理  
Specialty Marketing, Customer Relationship Management, Human Resource Management, Business Management

姓名 華佳慧  
Name Chia-Hui Hua  
服務單位 元培醫事科技大學企業管理學系講師  
Department Lecturer, Department of Business administration, Yuanpei University of Medical Technology  
聯絡地址 30015 新竹市香山區元培街 306 號  
Address No.306, Yuanpei St., Xiangshan Dist., Hsinchu City 30015, Taiwan  
Email rabbit6793@gmail.com  
專長 行銷管理、餐飲服務管理、人力資源管理  
Specialty Marketing, Food and Beverage Service Management, Human Resource Management