

# 工作滿足與離職意圖關係之回顧： Meta 分析

蔡坤宏

中興大學企業管理學系博士班研究生

(收稿日期：87 年 1 月 12 日；第一次修正：87 年 5 月 29 日；  
接受刊登日期：87 年 6 月 17 日)

## 摘要

工作滿足與離職意圖是組織管理上提及的兩個構念，過去十多年來，國內已有不少論文涉及這兩個構念間關係的研究，然而一直缺少有系統地回顧。是以，本文主要目的即在就相關文獻進行整合性之回顧評估。經整合分析 (meta) 結果主要發現：(1)工作滿足與離職意圖間有著中度的負相關；(2)測量工具間之工作滿足與離職意圖相關程度沒有明顯的差異；(3)工作本身、報酬、升遷上的滿足較會影響離職意圖；(4)工作描述指數量表上顯示工作滿足與離職意圖的相關並不同質；(5)測量工具間的一致性信度係數 (Cronbach  $\alpha$ ) 沒有顯著地不同。

關鍵詞彙：工作滿足，離職意圖，整合分析

## 壹 前言

工作滿足 (job satisfaction, JS) 與離職意圖 (turnover intention, TOI) 是組織管理上兩個經常提及的構念 (construct)，理論上，學者普遍相信，JS 與 TOI 間有著某種程度的密切關係 (如 Mobley, 1977；Buledron, 1982；Jackofsky, 1984)。多年來，國外有許多涉及工作滿足與離職意圖關係之實證研究，大體而言，這些研究的發現多支持：工作滿足與離職意圖呈負向的關係 (如 Bluedorn, 1982；Hollenbeck & Williams, 1986)，即工作者知覺到的之工作滿足程度較低，其離職的意圖較高。Hom, Prussia, & Griffeth (1992) 整合過去涉及工作滿足及離職意圖的研究，發現兩者間的相關約為 -0.49；Tett & Meyer (1993) 整合分析的結果亦發現：工作滿足與離職意圖的相關約為 -0.58。這些綜合的研究確認：工作滿足與離職意圖之間有著相當程度的負向關係。

然而，值得注意的是：過去的研究 (國外方面) 重在整個構念間關係的評估，而忽略構念內之各構面上的分析，例如，反映工作滿足的「工作描述指數」(Job Descriptive Index, JDI) 量表中概括五個工作層面，但 Tett & Meyer、Hom, Prussia, & Griffeth 的分析並未涉及著這些構面上之工作滿足與

離職意圖的關係，結果較無法提供充分的管理意涵；其次，研究涉及不同的定義及工具（反映著不同的操作性定義），但以往的整合性分析亦沒有就各測量工具的情形分別進行探討。

就國內而言，過去 10 多年來亦進行過一些這類相關方面的研究，然而，以往並未見到研究者就涉及工作滿足與離職意圖間相關的分析進行整合的回顧。雖說國外已有一些整合的研究，但由於國內外社會文化價值的差異，對國內進行整合回顧的結果，對本土管理實務較具有實質上參考的意義；其次，將國內整合回顧的結果與國外做一比較，對工作滿足與離職意圖相關程度的進一步確認，亦有其相當的價值；此外，深入構念內各層面剖析的發現，就學術而言，亦有其相當的意義。

值此，本文主要的目的即在試圖回顧國內有關工作滿足與離職意圖關係的研究結果，更具體而言，本文旨從相關之文獻來評估工作滿足與離職意圖的關連程度，方法上，Meta 分析（整合分析或複分析）在文獻量化整合的應用上被認為是一個有效的（powerful）統計方法，故採取此種方法進行資料分析。除前言外，本文依序說明工作滿足及離職意圖的定義及其常用之測量工具，並進而說明研究假設、資料來源及分析結果、研究發現及討論，最後一節為結論與建議。

## 貳 構念定義、測量工具及研究假設

由於 Meta 分析對象（個別的研究）的同質性要高，因此，雖然蒐集到的相關文獻都涉及工作滿足與離職意圖之間關係的探討，但實際上，這些實證研究對 JS 與 TOI 上所依據的定義、測量的工具等等可能不盡相同。為了避免籠統，進行 Meta 分析前，先說明相關文獻在 JS 及 TOI 等兩個構念上的定義及其主要使用的測量工具。

### 一、工作滿足

從 Hoppock (1935) 提出工作滿足的構念以來，儘管有關的探討相當多，但一般而言，實證上常用以詮釋這個構念者，主要包括整體 (global) 及構面 (facet) 等兩種觀點<sup>1</sup>。整體的觀點認為指工作者之工作滿足指的是其對所處工

---

<sup>1</sup> 除了這兩種定義的觀點外，Porter & Lawer (1968) 認為工作滿足是工作者知覺應得到與實際得到者間的差異。

作環境所抱持的感受或態度 (如 Wiess et al., 1967)；而構面性觀點對工作滿足的定義是指工作者根據參考架構 (reference frame, 工作層面) 對工作加以解釋的結果 (如 Smith, Kendall, & Hulin, 1969；Porter & Lawler, 1968)。

就測量工具而言，測量工作滿足的工具主要有三種。一者是 Weiss 等人 (1967) 採整體的觀點所發展出來的「Minnesota 滿意問卷」(MSQ)，目的是測量工作者對工作整體的滿意程度，內含內在滿足 (intrinsic satisfaction) 及外在滿足 (extrinsic satisfaction)，前者指造成滿足感的增強物 (reinforcers) 與工作本身有密切的關係，例如，從工作中獲得的成就感、自尊、自主等等；後者指造成滿足感的增強物與工作本身無關，例如，主管的讚美、同事間的良好關係、良好的工作環境。

第二種是 Smith, Kendall, & Hulin (1969) 依構面定義的觀點所發展的「工作描述指標」(JDI)，JDI 測量的是工作者就工作本身 (work itself)、報酬 (pay)、升遷 (promotion)、監督 (supervision, 管理風格) 及同事 (coworker) 等五個參考架構評估其滿意度。第三種測量工具是 Brayfield & Rothe (1951) 發展的「工作滿意指標」(Job Satisfaction Index, JSI) 量表，這種量表如同 MSQ，主要是從工作的整體評估來反映工作者的滿意度。相對 JDI 或 MSQ 兩種量表而言，JSI 向來較少見於實證研究中。此外，Lloyd 等人 (1994) 發展 EPJS 量表，用以測量醫師的工作滿足感，這種量表的應用在國內甚為少見。

## 二、離職意圖

離職意圖是指工作者在一特定組織工作一段時間，經過一番考慮後，蓄意 (deliberate willfulness) 離開組織 (Mobley, 1977)，被認為是一序列撤退的認知 (withdrawal cognitions) (想要停職並企圖尋找其他工作) 的最後一個階段，最能預測工作者離職行為的發生 (Tett & Meyer, 1993；Carsten & Spector, 1987；Dougherty, Bluedorn, & Keon, 1985；Steel & Ovalle, 1984)。

TOI 測量主要在反映工作者打算離開現在所處組織意願的強度，換言之，即在衡量工作者不再成為組織成員的看法 (Price & Mueller, 1981)。實證上一直用以測量離職意圖的工具是 Mobley (1978) 提出的量表，主要在測量員工對企業印象的轉變、離職的念頭、尋找其它工作的行為及找到工作的可能性。雖然，Michaels & Spector (1982)、Johnston & Futrell (1989) 曾提出修訂的量表，但基本上仍與 Mobley 的量表大致相同。

理論上，有不少學者提出離職模式 (Mobley, 1977; Mobley et al. 1979; Buledorn, 1982; Jackofsky, 1984) 解釋工作者的離職行為，從模式中可以看出工作滿足是離職意圖的解釋因素。一般認為：工作滿足程度高，工作者的離職意圖低，兩者間存在著反向的關係，許多實證研究皆支持此一論點。

大體而言，無論是測量工作滿足或離職意圖的工具皆有相當信度 (reliability)，以工作滿足為例，根據 Peterson (1994) 整合過去測量 JS 構念信度的結果顯示，其內部一致性 (internal consistency) 的信度係數值 (Cronbach) 平均約為 0.82。

### 三、研究假設

JDI 與 MSQ 皆是實證上常用來測量工作滿足的量表，兩者之中又以 JDI 更為普遍，Mathieu & Zajac (1990) 整合分析 43 個工作滿足的測量，即有 36 個來自 JDI (占 84%)。主要的原因：除了一般認為 JDI 較適宜做為跨研究的比較及可運用的範圍較廣外，更重要的是研究顯示 JDI 的信度可能較高 (Roznowski, 1989)。因此，本文的第一個假設是：

**H<sub>1</sub>：工作滿足與離職意圖之實證研究中，以 JDI 測量工作滿足的信度要高於 MSQ。**

一種觀點：認為工作滿足採參考構面的測量方式可能會忽略一些工作者視為重要的成份 (components) (Scaupello & Campbell, 1983)，或包含了受測者認為與其不甚相關的構面 (Ironson et al., 1989)，依此，Tett & Meyer (1993) 推論依據參考構面測量的工作滿足與其他相關構念的關係較弱。因此，本文的第二個假設：

**H<sub>2</sub>：來自 JDI 所呈現之工作滿足與離職意圖的關係程度低於 MSQ。**

理論上認為工作滿足與離職意圖是負向關係的兩個構念，一些整合分析 (如 Hom, Prussia, & Griffeth, 1992、Tett & Meyer, 1993) 的結果亦確認 JS 與 TOI 間有著相當程度的負相關。既然構念間存在著負相關，而構念內各構面皆反映同一構念，理上，這些構面應與其他構念相關。甚者，受測者在各構面上表現的影響程度亦不儘相同 (以 JDI 而言，工作者在五個構面上的滿足情形不儘一致)；而根據工作特性模式 (job characteristics model) 的觀點，工作本身比其他的因素 (如報酬) 更能引發內在激勵而獲取滿足，因此，本文的第三及第四個假設分別為：

**H<sub>3</sub>：JDI 各參考構面（工作本身、報酬、升遷、監督、同事）與離職意圖皆顯著地呈現不同程度的負相關。**

**H<sub>4</sub>：JDI 五個工作層面中，工作本身與離職意圖關係的強度要高於其他層面。**

不同的組織成員因特性（或價值觀）的差異而往往展現不儘相同的工作態度（Rosen, 1978），引申之，不同的研究所針對的母體其所展現之工作滿足與離職意圖的關係程度亦可能不儘一致；再者，雖然 Meta 分析之研究的構念內涵相同，但不同的研究可能因其測量或抽樣特徵（characteristics）的差異，進而影響構念間關係的一致性（Peter & Churchill, Jr., 1986）。因此，本文假設：

**H<sub>5</sub>：各研究間呈現之工作滿足與離職意圖的關係程度不同質（不等）。**

**H<sub>6</sub>：以 JDI 為測量工具之研究，在各構面上呈現之工作滿足與離職意圖的相關程度不同質。**

## 參 資料來源及分析

### 一、資料來源

國內有關工作滿足與離職意圖關係的相關研究主要來自博碩士論文，其次是相關的期刊（包括教育與心理研究、測驗年刊、臺大管理論叢、政大管理評論、中山管理評論、管理學報、人力資源學報及各校出版的學報等）。前者藉由網路系統進入政治大學全國博碩士論文資料庫進行搜尋；後者則從中央圖書館提供的全國期刊資料庫搜尋。搜尋的結果顯示，共有 20 篇與本研究主題相關<sup>2</sup>，其中，來自 JDI 者有 14 篇；MSQ 者有 5 篇；JSI 有 1 篇<sup>3</sup>。顯示國內以往涉及 JS 與 TOI 的實證分析，其測量 JS 的工具主要是 JDI（70%），而測量離職意圖的工具則皆以 Mobley 發展的量表為主。

### 二、分析

<sup>2</sup> 國內涉及工作滿足及離職意願兩個構念的研究多見於碩博士論文，出現於一般期刊者則少見。

<sup>3</sup> 國內應用 JDI、MSQ 的研究分別皆沿用鄭伯壘（1977）、廖素華（1978）依原 JDI、MSQ 修訂的量表；而應用 JSI 的研究見於葉桂珍（1995）。

各測量工具 (含各構面) 之內部一致性係數 (Cronbach  $\alpha$ ) 之一些描述性統計量列於表一。從表中可以看出，無論是就整體構念或構念內的構面而言，其測量平均之 Cronbach  $\alpha$  值皆在 0.7 以上，中位數則多在 0.8 以上，顯示這些測量工具皆有相當的信度 (內部一致性)。其次，值得注意的是：JDI 中，報酬 (PA) 及升遷 (PM) 相對其他構面的信度較低 (又以 PM 的一致性係數值較低， $Q_3$  值顯示 75% 的研究在 PM 的  $\alpha$  值小於 0.77)；而監督 (SP) 構面上信度的變異較大。再者，相對 JDI 或 MSQ 來說，TOI 量表的信度較低 (統計值顯示高於 50% 研究的 Cronbach  $\alpha$  值低於 0.8)。進一步，比較 JDI 與 MSQ 的  $\alpha$  值，發現前者的信度並沒有比後者來的高 ( $t=-0.18, p>0.05$ ) (從各統計值上的比較亦可得知兩者的信度大致相等)，這個結果並不支持  $H_1$ 。

表一 測量工具 (含構面) 之內部一致性係數 ( $\alpha$ )

構面	K	平均數 (標準差)	$Q_1$	中位數	$Q_3$
JDI	12	0.83 (0.08)	0.78	0.85	0.90
WK	12	0.80 (0.04)	0.76	0.80	0.83
PA	12	0.77 (0.04)	0.73	0.77	0.82
PM	12	0.74 (0.08)	0.70	0.74	0.77
SP	12	0.80 (0.12)	0.78	0.80	0.89
CW	12	0.81 (0.07)	0.78	0.81	0.89
MSQ	5	0.84 (0.07)	0.75	0.85	0.90
TOI	17	0.78 (0.09)	0.77	0.78	0.83

註：JDI=以 JDI 為工具測得之整體工作滿足；WK=工作本身；PA=薪資；PM=升遷；SP=管理(上司)；CW=同事；MSQ=以 MSQ 為工具測得之整體工作滿足；TOI=離職意圖；K=有列出  $\alpha$  值之研究數目； $Q_1$ =1/4 分位； $Q_3$ =3/4 分位。

以相關係數為評估依據之 Meta 分析程序可歸成至三個步驟 (Hunter & Schmidt, pp.144-151, 較詳細之分析程序說明於附錄中)：(1) 矯正稀釋之相關係數；(2) 計算矯正後相關係數之平均數、變異數及抽樣誤差變異之平均數；(3) 評估各研究母體相關的變異及評估各研究相關程度的同質性 (homogeneity)。而值得說明的是，國內在涉及工作滿足與離職意圖兩個構念的研究並非都有列出相關係數 (有些列出的是迴歸估計值、 $t$  值或其他統計值)，甚者，即使列出構念間之相關係數，有些並未列出構念內各構面的相關值，因此，本文分析的對象僅建立在有提供相關係數的研究上 (賴以分析的

研究列於附表中)。此外，非以 JDI 或 MSQ 為測量工具的研究所提列之相關係數亦不包括在內<sup>4</sup>。

依據 Meta 分析程序的結果，如表二所示。從表中可以得知，測量工具為 JDI 時，工作滿足與離職意圖之間的相關程度平均約-0.55 ( $t=-20.37$ ,  $p<0.01$ )；其中約有 21%的變異來自抽樣誤差； $Q=53.06$  ( $df=10$ ,  $p<0.01$ )，顯示過去這兩個構念的相關強度在各研究母體上並不同質。以 MSQ 為測量工具時，JS 與 TOI 的相關程度約-0.58 ( $t=-34.12$ ,  $p<0.01$ )，其中的變異皆來自抽樣誤差； $Q=0$  ( $df=4$ ,  $p>0.05$ )，無法拒絕各研究母體相關同質的虛無假設 (null hypothesis)，這結果僅部分支持  $H_5$ 。進一步，比較 JDI 與 MSQ 兩種工具下之 JS 與 TOI 相關程度的差異發現：相對 JDI 而言，MSQ 下之工作滿足與離職意圖的相關程度並沒有明顯較高 ( $t=-1.01$ ,  $p>0.05$ )，這個結果並不支持  $H_2$ 。

表二 工作滿足與離職意圖關係之 Meta 分析結果

構面	K	N	R	$R_c$	$Var(R_c)$	$Var(\epsilon_c)$	$Var(\rho)$	(%)	Q
JDI	12	4451	-0.48	-0.55	0.0082	0.0017	0.0065	21	53.06**
WK	12	4451	-0.41	-0.51	0.0108	0.0022	0.0086	20	53.99**
PA	12	4451	-0.37	-0.48	0.0124	0.0025	0.0099	20	54.56**
PM	12	4451	-0.36	-0.45	0.0169	0.0028	0.0141	17	66.39**
SP	12	4451	-0.32	-0.38	0.0062	0.0030	0.0032	48	22.73*
CW	12	4451	-0.27	-0.31	0.0082	0.0033	0.0049	40	27.33**
MSQ	4	1451	-0.47	-0.58	0.0012	0.0012	-	100	-

註 1：N=總樣本大小；R=相關係數之平均數； $R_c$ =矯正後相關係數之平均數； $Var(R_c)$ =矯正相關之變異； $Var(\epsilon_c)$ =抽樣誤差之平均變異； $Var(\rho)$ =各研究母體相關係數之變異； $\% = Var(\epsilon_c) / Var(R_c)$ ；餘者符號意義同表一；

註 2：\*， $P<0.05$ ；\*\*， $P<0.01$

其次，就 JDI 內各構面與離職意圖的相關來看，工作本身 (WK)、報酬 (PA)、升遷 (PM)、監督 (SP)、同事 (CW) 與 TOI 的相關係數值分別平均約為-0.51 ( $t=-16.45$ ,  $p<0.01$ )、-0.48 ( $t=-14.11$ ,  $p<0.01$ )、-0.45 ( $t=-11.48$ ,  $p<0.01$ )、-0.38 ( $t=-15.83$ ,  $p<0.01$ )、-0.31 ( $t=-11.48$ ,  $p<0.01$ )，顯示各構面上的 JS 與 TOI 皆呈現顯著地負相關；進一步，依 Bonferroni 檢定 (Hinkelmann & Kempthorne, 1994, pp.210) 比較各構面上相關係數之差異，結果顯示：來自工作本身、報酬及升遷上的滿足與離職意圖的相關程度較大；而來自監督及同

<sup>4</sup> 少數研究 (如趙必孝, 1990；黃英忠、趙必孝, 1991) 與主題的研究相關且提列相關係數，但測量工作滿足並非以 MSQ 或 JDI 為工具，為避免混淆，故將之捨去。

事等方面的滿足與離職意圖的相關程度則相對明顯地較小 ( $t_{wk-cw} = -3.61$ ,  $p < 0.005$ ;  $t_{wk-cw} = -5.13$ ,  $p < 0.005$ ;  $t_{sa-cw} = -3.95$ ,  $p < 0.005$ ;  $t_{pm-cw} = -2.92$ ,  $p < 0.005$ ); 申言之, 來自工作本身、薪資報酬及升遷三者之工作滿足較會影響離職意圖; 這些結果支持假設三。但工作本身、報酬、升遷三者間並沒有明顯差異 ( $t_{wk-pa} = -1.01$ ,  $p > 0.005$ ;  $t_{wk-pm} = -0.65$ ,  $p > 0.005$ ), 檢定結果並僅部分支持  $H_4$ 。

再者, JDI 各構面上之抽樣誤差的變異從 17% 至 48%, 顯示各研究觀察到之相關係數的變異多非來自抽樣誤差, 而從 Q 值看出, JS 與 TOI 的相關在各研究母體上顯現的強度並不盡相同, 這個結果支持  $H_6$ 。

## 肆 研究發現與討論

從上節分析的結果可以得到一些發現, 而這些發現亦值得進一步的討論。

首先, 就測量工作滿足的工具而言, 無論是 JDI 或 MSQ 皆有相當的信度 (內部一致性), 其 Cronbach 值平均在 0.8 以上 (信度水準與 Peterson 的研究結果大致相同), 一般研究者對這樣的水準多宣稱其測量頗具信度, 然而, 如果依 Nunnally (1978, pp.245-246) 或 Kaplan & Saccuzzo (1982, pp.106) 的觀點: 應用研究 (非初始研究) 構念的信度最好在 0.9 以上, 顯然地, 許多應用 JDI/MSQ 的研究, 其信度仍無法滿足較嚴格的要求。對 TOI 的測量工具來說, 亦是如此。再者, 資料分析顯示: JDI 與 MSQ 的信度水準並沒有明顯差異, 與 Roznowski 的發現 (JDI 較 MSQ 的信度高) 不同。因此, 國內一些應用研究以此論點做為選用 JDI 測量工作滿足的理由, 本文並未有充分的證據加以支持。

二者, 分析結果顯示: 相對於 JDI, MSQ 測量所呈現之 JS 及 TOI 的相關程度並未明顯較高; 再者, 測量工具不論是 JDI 或 MSQ 皆顯示: 工作滿足與離職意圖有中度的負向關係, 一般認為工作滿足是離職意圖重要的前因 (antecedent), 而離職意圖最能預測離職行為的發生, 因此, 對管理者而言, 本文整合分析結果意謂著: 要降低離職率, 提高員工的工作滿足是值得採行的途徑。此外, 值得一提的是, 本文估得 JS 與 TOI 關係的強度與國外研究的結果 ( $-0.58$ , Tett & Mayer, 1993) 並無顯著不同 ( $t = -1.18$ ,  $p > 0.05$ )。

第三, 深入 JDI 各構面的分析發現, 所有的構面皆與離職意圖有顯著的負相關, 但相關程度不盡一致, 其中, 以來自工作本身對離職意圖的影響



(-0.51) 較大，顯示工作者從工作本身上得到的滿足較高，其離職的意圖較低。這個發現彰顯了工作特性理論 (job characteristic theory) 的涵意：經由工作設計 (job design) 創造良好的工作特性，會經由工作滿足 (心理狀態) 的提高而降低工作者的離職意圖 (Loher et al., 1985 ; Hackman & Oldham, 1976)。然而，值得說明的是，整合分析的結果並未突顯工作本身相對於報酬或升遷在離職意圖上的影響性。主要原因可能是各研究對象特性差異的影響。

四者，來自 JDI 測量之整體工作滿足或各構面上工作滿足與離職意圖之相關程度不同質<sup>5</sup>，其係數的變異有大部分尚未被解釋，這也許歸因於一些干擾因子 (moderators)，這些因子主要來自測量 (measurement) 特徵 (如測量工具、題項數目、尺度類型) 或抽樣 (sampling) 特徵 (如樣本大小、資料蒐集方法) (Peter & Churchill, Jr., 1986)。然而，從前面的描述可以得知，本文在分析上就測量工具 (JDI、MSQ) 分別處理，各處理分析的研究使用同一測量工具 (JDI 或 MSQ)、有著相同的題數 (JDI 為 72 題，MSQ 為 20 題短題本)、尺度類型都假設為區間尺度 (或稱等距尺度, interval scale)；分析上樣本大小以進行加權調整，抽樣方式為便利抽樣，資料蒐集方法皆為問卷調查，換言之，各研究間無論在測量特徵或抽樣特徵皆可說相當一致。因此，影響的因素很可能不是這些類因子。當然，這或許本質上即因對象不同而有差異的緣故<sup>6</sup>，但也許是研究數目 (K) 尚少所產生的變異 (Hunter & Schmidt, 1990, p.93)，有待假以時日 (研究個數的增加) 進一步的研究。而 MSQ 下的分析雖然沒有充分的證據拒絕同質的假設，但由於涉及之研究個數尚少，無法排除有干擾變數的存在 (Sackett, Hallis, & Orr, 1986)，故相關之研究發現仍有待未來的再確認。

第五，Meta 整合文獻研究可能存在發表偏誤 (publication bias) 的問題，即期刊上常傾向接受統計檢定顯著的論文而導致向上偏誤 (upward bias) 的情形 (Greenwald, 1975 ; Chase & Chase, 1976)。但從資料來源可知，國內至目前主要的資料甚少來自期刊論文，因此，前述之分析結果尚不致於受到影響。

<sup>5</sup> 此一結果與 Tett & Meyer (1993) 的發現相同。

<sup>6</sup> 本文曾將各研究依對象的涵蓋面 (有的研究僅涵概工程師，有的研究則涉及各階層) 反應工作同質性高低兩組進行分析，但並無發現明顯影響。

## 伍 結論與建議

過高的員工離職率 (turnover rate) 意謂著人事成本的負擔，是以員工的離職行為一直受到管理上相當的重視，一些研究者 (Michaels & Spector, 1982; Lee & Mowday, 1987) 認為離職意圖是離職行為真正發生最主要的認知前兆 (cognitive precursor)，員工的離職意圖最能解釋其離職發生的可能性 (Tett & Meyer, 1993; Carsten & Spector, 1987; Steel & Ovalle, 1984)。在這一系絡中，對企業而言，本研究突顯的是工作滿足 (含構面) 對離職意圖的影響性。而就學術來說，本文呈現的是工作滿足與離職意圖兩個構念在國內的綜合研究發現及其與國外比較的結果。

然而，研究中有些值得說明之處。一者，蒐集資料並未全部進入分析程序，這主要是受制於一些研究未提列相關值，有些即使提列相關值，亦未列出構念內各構面的相關係數，因此，進行分析的資料有些缺憾，其可能產生的偏誤 (bias) 實難估計；再者，各構念涉及使用的測量工具雖然有數種之多，但由於國內多數相關的研究所使用的測量工具多僅止於 JDI 與 MSQ，故評估的範疇上有其局限性。三者，國內測量工作滿足的工具多取自美國發展的量表 (如 JDI/MSQ) 為基礎，進行修定後及進行施測，並沒有研究者對 JDI/MSQ 之構念內涵加以檢視，雖然研究上其仍顯示具有不錯的信度，但效度卻無法確保，因此，未來在研究上，研究者應注意效度的確認。

此外，在資料處理的概念及方法上亦有些值得注意的地方。一者，以往研究雖然大多注意到人口統計變項 (demographics) 或其他與個人相關的變項對工作滿足與離職意圖間關係的影響，但在處理上卻僅將其視為工作滿足或離職意圖的解釋因子，而未將這類變數視為干擾變數進行處理。這種研究意圖與分析方式不一的結果，並無法彰顯此類統計變項的影響性，無法充份提供資料所蘊含之訊息，因此，建議未來在研究上應將此回歸到干擾變數的處理。其次，值得注意的是，工作滿足與離職意圖的關係在一般之實證研究中，往往是某一系絡 (context) 的部分 (研究中可能尚包括組織承諾、工作壓力)，而整個系絡內的構念常常是互動的 (聯立的)，以往研究上採取簡單的相關分析或迴歸分析等方法，並無法反應工作滿足對離職意圖的真正的影響程度。要處理這類問題，共變結構模式 (covariance structural model) 應是較適當的分析方法。

綜言之，本文主要經由 Meta 分析回顧國內有關工作滿意與離職意圖關係的研究，儘管賴以分析結果的研究個數不多 (相對國外而言)，研究發現仍

有待未來相關研究個數累積後的重新檢證，然而，就目前階段而言，分析結果對未來相關研究仍相當具有其參考的價值。

## 參考文獻

- 石 樸，「企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究」，政治大學社研所碩士論文，1991 年。
- 王美雀，「組織氣候、工作滿足與離職傾向關係之研究 - 以 X 公司服務人員為例」，大同工學院事經所碩士論文，1992 年。
- 林懿中，「個人特質、工作壓力與工作滿足、工作績效、離職意願之相關研究」，東海大學企管所碩士論文，1990 年。
- 邱信憲，「工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向之關係研究」，中興大學企管研究所，1994 年。
- 柯惠玲，「工作滿足、工作績效與離職傾向之關係研究」，政治大學企管所碩士論文，1989 年。
- 陳尚嘉，「人格特質型態、成長需求、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職意願之相關研究 - 以新竹科學工業園區 21 家廠商為對象之實證研究」，中原大學企管所碩士論文，1985 年。
- 陳 彩，「工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究 - 以高科技產業專業人員為例」，交通大學管科所碩士論文，1994 年。
- 陳 潭，「工具機業員工工作滿足與離職傾向之相關研究」，*技術學刊*，第 10 卷，第 2 期，1995 年，頁 217-223。
- 曹萃翎，「我國企業界技術專業人員離職意願之探討」，政治大學企管所碩士論文，1984 年。
- 曾倩玉，「國際觀光旅館員工、工作滿足、工作績效與離職意願關係之研究」，銘傳大學管科所碩士論文，1995 年。
- 黃英忠、趙必孝，「產業內知覺之新工作比較在離職模式內的因果關係研究」，*政大管理評論*，第 10 期，1991 年，頁 103-122。
- 黃開義，「工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職傾向之影響」，中原大學機械工程所碩士論文，1984 年。
- 黃緯莉，「醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究 - 以國立台北護專附設醫院為例」，淡江大學管科所碩士論文，1994 年。
- 葉桂珍，「道德倫理與組織承諾、工作滿意度及離職意向之關係研究」，*中山管理評論*，第 3 卷，第 3 期，1995 年，頁 15-29。

賀孝芳，「台灣地區商船船員離職傾向因素之分析 - 以工作滿足、工作-家庭角色衝突、個人背景為探討變項」，海洋大學航管研究所碩士論文，1994 年。

趙必孝，「金融自由化與金融機構人員離職因素關係之研究—以高雄市金融業為例」，中山大學企管所碩士論文，1990 年。

廖素華，「國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係」，政大教育所碩士論文，1978 年。

劉則孝，「我國職業婦女生涯壓力、工作滿足及離職傾向關係之研究」，中正大學勞工所碩士論文，1994 年。

劉煥然，「影響女性員工工作滿足及離職意願因素之研究 - 以桃園地區電子產業為例」，中原大學企管所碩士論文，1991 年。

鄭文俊，「工作壓力、工作滿足與離職傾向關係之研究 - 以台北市民營公車駕駛為例」，文化大學勞工所碩士論文，1995 年。

鄭伯壖，「領導行為研究：領導方式、環境因素及人格特性對工作滿足的影響」，台大心理所碩士論文，1977 年。

羅智丰，「領導風格、工作滿足、離職傾向之研究 - 以護理人員為例」，中山大學人力資管所碩士論文，1997 年。

Brayfield, A. H. and H. F. Rothe, "An Index of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 35, 1951, pp.307-311.

Buledorn, A. C., "A Unified Model of Turnover from Organizations", *Human Relations*, 35, 1982, pp.135-153.

Carsten, J. M. and P. E. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-analytic Test of the Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp.374-381.

Chase, L. and R. Chase, "Statistical Power Analysis of Applied Psychological Research", *Journal of Applied Psychology*, 61, 1976, pp.234-237.

Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C. and T. L. Keon, "Precursors of Employee Turnover: A Multisample Causal Analysis", *Journal of Occupational Behavior*, 6, 1985, pp.259-271.

Frankas, A. J. and L. E. Tetrick, "A Three-wave Longitudinal Analysis the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decision", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp.855-868.

Greenwald, A., "Consequences of Prejudice Against the Null Hypothesis", *Psychological Bulletin*, 82, 1975, pp.1-20.

Hackman, J. R. and G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, pp.250-279.

Hinkelmann, K. and O. Kempthorne, *Design and Analysis of Experiments-Introduction to Experimental Design*, NY: John Wiley & Sons, 1994.

- Hollenbeck, J. R. and C. R. Williams, "Turnover Functionality versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp.606-611.
- Hom, P. W., Prussia, G. E. and R. W. Griffeth, "A Meta-analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 77, 1992, pp.890-909.
- Hoppock, R., *Job Satisfaction*, NY: Harper and Brothers, 1935.
- Hunter, J. E. and F. L. Schmidt, *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*, Newbury: Sage Publication, 1990.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. N., and K. B. Paul, "Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measure", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp.193-200.
- Jackofsky, E. F, "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", *Academy of Management Review*, 9, 1984, pp.24-43.
- Johnston, M. W. and C. M. Futrell, "Functional Sales Force Turnover: An Empirical Investigation into the Positive Effects of Turnover", *Journal of Business Research*, 18, 1989, pp.141-157.
- Kaplan, R. W. and D. P. Saccuzzo, *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*, CA: Brooks/Cole, 1982.
- Lee, T. W. and R. T. Mowday, "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Turnover Model", *Academy of Management Journal*, 30, 1987, pp.721-743.
- Lloyd, S., Streiner, D., Hahn, E. and S. Shannon, "Development of the Emergency Physician Job Satisfaction Measurement Instrument", *American Journal of Emergency Medicine*, 12, 1994, pp.1-10.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., and M. P. Fitzgerald, "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70, 1985, pp.280-289.
- Mathieu, J. E. and D. M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 1990, pp.171-194.
- Michaels, C. E. and D. E. Spector, "Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model", *Journal of Applied Psychology*, 67, 1982, pp.53-59.
- Mobley, W. H., "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977, pp.237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. and A. T. Hollingsworth, "An Evaluation of Precursor of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, pp.408-414.
- Mobley, W. H. Griffeth, R. W., Hand, H. H, and B. M. Mezpino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86, 1979, pp.493-522.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and R. M. Steer, *Employee-Organization Linkages*, NY: Academic Press, 1982.
- Nunnally, J. C. , *Psychometric Theory*, 2nd ed., NY: McGraw-Hill, 1978.

- Peter, J. P. and G. A. Churchill, Jr., "Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scale: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 23, 1986, pp.1-10.
- Peterson, R. A., "A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*, 21, 1994, pp.381-391.
- Porter, L. W. and E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Homnwood, IL: Richard D. Irwin, 1968.
- Price, J. L. and C. W. Mueller, *Absenteeism and Turnover of Hospital Employee*, Greenwich: JAI, 1986.
- Rosen, S., "Personal Values: A Basis for Work Motivation Set and Work attitude", *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 1978, pp.80-107.
- Roznowski, M., "Examination of the Measurement Properties of the Job Descriptive Index with Experimental Items", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp.805-814.
- Sackett, P. R., Hallis, M. M., and J. M. Orr, "On Seeking Moderator Variables in the Meta-Analysis of Correlational Data: A Monte Carlo Investigation of Statistical Power and Resistance to Type I Error", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp.302-310.
- Salancik, G. R. and J. A. Pfeffer, "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978, 1978, pp.224-235.
- Scarpello, V. and J. P. Campbell, "Job Satisfaction: Are all the Parts There?", *Personnel Psychology*, 36, 1983, pp.577-600.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., and C. L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, IL:Rand McNally, 1969.
- Steel, R. P. and N. K. Ovalle, "A Review and Meta-analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intention and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, pp.673-686.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., and H. M. Trice, "Assessing Personal, Role, and Organization Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21, 1978, pp.380-396.
- Tett, R. P. and J. P. Meyer, "Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 40, 1993, pp.259-291.
- Wiess, D. J., Dawis, R. V. England, B. W., and L. H. Lofquist (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis Industrial Center, Univ. of Minnesota, 1967.
- Williams, L. J. and J. T. Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp.219-231.

## 附錄一 以相關係數為基礎之Meta分析步驟

### 一、矯正相關係數

研究的進行總是無法完美，因此，研究的結果難免存在一些形式的誤差（例如，測量誤差），這些誤差會稀釋構念之間的相關程度，因而分析之首要工作即是將稀釋的相關加以矯正。一般 Meta 分析認為主要影響構念相關程度之誤差為測量誤差，因此，分析上以信度估計值 (reliability estimate) 進行矯正：

$$(1) R_{i(c)} = R_i / A_i$$

式中， $R_i$ 、 $R_{i(c)}$  分別表示研究  $i$  觀察到之相關係數及其矯正後的值； $A_i$  為稀釋因子， $A_i = \sqrt{R_x R_y}$ ， $R_x$ 、 $R_y$  分別表示構念的一致性係數。

### 二、整體計算矯正後相關係數的平均數、變異數及抽樣誤差之平均變異

$$(2) R_c = \sum W_i R_{i(c)} / \sum W_i$$

$$(3) \text{Var}(R_c) = \sum W_i (R_i - R_c)^2 / \sum W_i$$

$$(4) \text{Av}(\text{Var}(\epsilon_c)) = \sum W_i \text{Var}(\epsilon_{i(c)}) / \sum W_i$$

式中， $R_c$  表示矯正後相關係數之平均數； $\text{Var}(R_c)$  為矯正後相關的變異數； $\text{Av}(\text{Var}(\epsilon_c))$  表示抽樣誤差之平均變異； $W_i = A_i^2 (N_i - 1)$ 。

### 三、估計母體相關的變異

$$(5) \text{Var}(\rho) = \text{Var}(R_c) - \text{Av}(\text{Var}(\epsilon_c))$$

$$(6) Q = K \text{Var}(R_c) / \text{Av}(\text{Var}(\epsilon_c)) \sim \chi^2_{(K-1)}$$

式中， $\rho$  表示母體之構念間的相關，如果從各研究矯正後的相關係數大致相等，則  $\text{Var}(\rho) \rightarrow 0$ ，即表示各研究母體的相關同質。如果  $Q > \chi^2_{(K-1)}$ ，則表示各研究母體之構念間的相關程度不同質。

附表一 提列相關係數之研究

作者 (年 代)	JDI	MSQ
羅智丰 (1997)	√	
曾倩玉 (1995)	√	
陳 潭 (1995)	√	
鄭文俊 (1995)	√	
邱信憲 (1994)		√
黃緯莉 (1994)	√	
陳 彩 (1994)		√
賀孝芳 (1994)	√	
劉則孝 (1994)	√	
王美雀 (1992)	√	
石 樸 (1991)	√	
劉煥然 (1991)		√
林懿中 (1990)	√	
翁婉靜 (1990)	√	
柯惠玲 (1989)		√
陳尚嘉 (1985)	√	
曹萃栩 (1984)	√	
黃開義 (1984)	√	

# A Review of Relationships Between Job Satisfaction and Turnover Intention : A Meta Analysis

KUEN-HUNG TSAI

*Department of Business Administration, Chung-Hsing University*

## ABSTRACT

In the last decade or so, many researches have worked on job satisfaction and turnover, two constructs discussed in the area of organization management. However, an integrated analysis of the relationships between these two has not been proposed up to the present. Thus, this paper aims to review the relevant analyses in the literature by the Meta method. Based on the available data, some major findings have been revealed: (i) the negative relationship of job satisfaction and turnover intention is moderate; (ii) the difference of the correlation between job satisfaction and turnover intention is not significant under different scales; (iii) among the reference frames of job descriptive index(JDI), the influences from work, salary, and promotion have greater strengths on turnover intention than those from others; (iv) evidences from JDI do not support the homogeneity of the relationship between job satisfaction and turnover intention.



---

Keywords: job satisfaction, turnover intention, meta analysis.