

# The Effects of Personal Attributes, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention - A Case Study

陳彥朴、黃開義；葉子明

E-mail: 9708060@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The situation of employees leaves job is critical, studied in the past demonstrated that the work satisfied and the organization commitment had reveals effect to the turnover intention. Employees' satisfaction and the organization commitment felt high, relative have low turnover intention. The insurance industry staff leaves job not only causes the company to lose the training staff, but also loses the training cost, and clients. This research joins the personality characteristic factor in addition, and analyzes staff's personality characteristic to confront turnover intention to affect whether exists reveals the difference. In recent years, the life insurance companies in Taiwan had much more focus on their agents' professional education and training. As an investment, those companies spent lots of money and resource on this issue. However, there are still many new agents left the insurance enterprise after all training programs. It's a kind of waste for the company investment. Therefore, this research wants to find out the characteristic which made the insurance agents turnover intention. And it can be a reference to insurance companies which expected to save cost and find the correct way to encourage their sales agents. According to the results of data analysis of this research, we advance the following conclusions: 1. Different personal property to personal attributes, job satisfaction, organizational commitment and turnover intention has revealed the difference. Sex and administrative duty has revealed the difference in remain commitment. 2. Salespersons personal attributes, job satisfaction and organizational commitment has revealed the correlation to turnover intention. The remain commitment aspect is positive correlative, others is negative correlative. 3. Salesperson personal attributes, job satisfaction and organizational commitment has significantly forecast ability to turnover intention, the remain commitment aspect is positive significantly forecast ability, others is negative significantly forecast ability. 4. The most primary factor for the salesperson's turnover intention are approval commitment, remain commitment and personal attributes.

Keywords : Turnover intention ; Personal attributes ; Job satisfaction ; Organizational commitment ; Insurance industry

## Table of Contents

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 封面內頁                            | i    |
| 簽名頁                             | ii   |
| 授權書                             | iii  |
| 中文摘要                            | iv   |
| 英文摘要                            | vi   |
| 誌謝                              | viii |
| 目錄                              | ix   |
| 圖目錄                             | xiv  |
| 表目錄                             | xv   |
| 第一章 緒論                          | 1    |
| 1.1 研究背景與動機                     | 1    |
| 1.2 研究目的                        | 4    |
| 1.3 研究架構                        | 4    |
| 1.4 研究範圍與流程                     | 6    |
| 1.5 研究限制                        | 8    |
| 第二章 文獻探討                        | 9    |
| 2.1 台灣保險業概況                     | 9    |
| 2.2 影響因素相關探討                    | 12   |
| 2.3 離職傾向                        | 34   |
| 2.4 相關實證                        | 41   |
| 第三章 研究方法                        | 49   |
| 3.1 研究架構                        | 49   |
| 3.2 研究假設                        | 50   |
| 3.3 研究變項操作性定義與衡量                | 51   |
| 3.4 研究對象與抽樣                     | 59   |
| 3.5 資料分析                        | 61   |
| 第四章 結果與討論                       | 64   |
| 4.1 信度分析                        | 64   |
| 4.2 人格特質、工作滿足與組織承諾對離職傾向之敘述性統計分析 | 65   |
| 4.3 不同個人背景的從業員與研究變項之差異分析        | 66   |
| 4.4 人格特質、工作滿足、織承諾與離職傾向之相關分析     | 84   |
| 4.5 人格特質、工作滿足與組織承諾對離職傾向之預測力分析   | 87   |
| 4.6 保險業從業員離職傾向預測模式之建構           | 91   |
| 4.7 研究主要發現                      | 92   |
| 第五章 結論與建議                       | 100  |
| 5.1 研究結論                        | 100  |
| 5.2 研究建議                        | 103  |
| 5.2.1 對保險企業之建議                  | 103  |
| 5.2.2 對後續研究之建議                  | 104  |
| 參考文獻                            | 105  |
| 附錄 問卷                           | 120  |

## REFERENCES

- 參考文獻 1. 王子啟(1999), 影響非營利組織志願工作者工作士氣因素之研究 - 以基金會為例, 雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。 2. 王以實(2006), 人格特質、工作滿足、組織承諾與工作績效關係之研究 - 以朝陽科技大學理工學院研究所畢業生為例, 朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。 3. 王秋慶(2002), 員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究 - 以嘉義縣市地政事務所為例, 南華大學管理研究所碩士論文。 4. 王梅珍(2000), 業務人員人格特質、組織承諾與組織公民行為之研究 - 以中華電信公司為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 5. 王翠品(2001), 內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究 - 以H連鎖娛樂事業為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 6. 中華民國產物保險商業同業公會(2000), 保險意義與原理, [http://www.nlia.org.tw/modules/xoopsfaq/index.php?cat\\_id=7#q26](http://www.nlia.org.tw/modules/xoopsfaq/index.php?cat_id=7#q26) 7. 甘水美(2002), 臨時員工之內外控傾向對工作滿意與組織承諾關係之影響, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。 8. 行政院主計處網站(2004), 全球保險市場概況 <http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=9000&ctNode=1831> 9. 行政院主計處網站(2007), 台灣保險市場概況 <http://www.stat.gov.tw/public/Data/741718402071.pdf> 10. 宋清華(1993), 女性員工離職意願之研究 - 以高雄金融業為例, 國立中山大學企業管理系研究所碩士論文。 11. 余安邦(1980), 企業組織中員工離職行為之研究, 台灣大學心理研究所碩士論文。 12. 余杏容(1977),

「離職相關因素之探討」, 思與言, 15(2), 121-130. 13. 何武恭(2002), 學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之相關性研究 - 以南部地區私立大學為例, 義守大學工業工程與管理學系碩士論文。 14. 吳晉元(2007), ESOP滿意度對組織承諾與離職傾向之影響 - 探討員工股價預期之干擾效果, 大同大學事業經營所碩士論文。 15. 吳靜吉、潘養源、丁興祥(1980), 「內外控取向與工作滿足及績效之關係」, 政治大學學報, 41, 61-74. 16. 林志峰(2006), 主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究 - 以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例, 南台科技大學高階主管企管碩士論文。 17. 林杏娥(2000), 企業福利、員工工作滿足與離職傾向之探討 - 以某報社為對象, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 18. 林欽榮(2002), 組織行為, 台北:前程企業管理公司 19. 林贊正(2005), 台灣金控公司之組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾關聯之研究, 南華大學管理科技研究所碩士論文。 20. 李雯娣(2000), 國小兒童性格特質之研究, 屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。 21. 李雅萍(2003), 服務業主管之生涯導向、人格特質、工作滿足與離職傾向, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 22. 底正平(2005), 倫理氣候認知對組織承諾、組織公民行為與離職傾向影響之研究-以南部地區醫院員工為例, 長榮大學經營管理研究所碩士論文。 23. 周惠莉(2002), 五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究, 中原大學企業管理研究所碩士論文。 24. 柯龍光(2003), 組織定位與工作滿意度離職傾向之關聯性研究, 中原大學企業管理研究所碩士論文。 25. 洪睿萍(2001), 壽險業務員人格特質、工作價值觀與工作滿意度之相關研究, 國立高雄師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文。 26. 財團法人保險事業發展中心(2008), 保險從業人員統計表, [http://www.tii.org.tw/images\\_P2/newtable6.xls](http://www.tii.org.tw/images_P2/newtable6.xls) 27. 財團法人保險事業發展中心(2008), 人身保險業業務員登錄統計表, [http://www.tii.org.tw/images\\_P2/12.xls](http://www.tii.org.tw/images_P2/12.xls) 28. 高璞瑞(2006), 內外控人格特質對服務品質與顧客滿意度關係之干擾效果, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。 29. 桂裕(1990), 保險法, 臺北市:三民 30. 張秀瑛(2002), 工作輪調與離職傾向關係之研究, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。 31. 張品芬(1994), 高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究, 國立台南師範學院初等教育學系碩士論文。 32. 張春興(1991), 現代心理學, 臺北市:東華 33. 張舒涵(2003), 大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 34. 許士軍(1977), 「工作滿足個人特徵與組織氣候 - 文獻探討與實證研究」, 國立政治大學報, 35, 13-56. 35. 許雅棣(2001), 主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性 - 以保險業務員為例, 國立東華大學企業管理學系碩士論文。 36. 許瑰琦(2003), 特殊教育學校教師工作滿意度、人格特質與離職意願關係之研究, 國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。 37. 許清鈞(2004), 金控成立後銀行之組織氣候、員工人格特質對員工工作滿意度及組織承諾影響之研究, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。 38. 黃文彥(2006), 壽險業務員之人格特質、金錢態度與工作滿足對離職傾向之影響, 朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。 39. 黃金梅(2005), 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, 南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。 40. 黃英忠(1990), 現代人力資源管理, 台北:東華 41. 黃英忠(1997), 現代管理學, 三版, 台北:華泰 42. 黃開義(1984), 工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響, 中原大學機械工程研究所碩士論文。 43. 董倩倩(2006), 空服員的人格特質、組織承諾與生涯發展傾向之相關研究, 銘傳大學觀光研究所碩士在職專班碩士論文。 44. 彭駕驛(1979), 「台灣工業結構改變中勞工工作滿意度與員工輔導之研究」, 台灣省教育學院輔導學報, 2, 211-245。 45. 曾斯翰(2005), 審計人員離職傾向之探討:人格特質與角色壓力之影響, 南台科技大學會計資訊系碩士論文。 46. 陳幼華(2006), 領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關聯性研究 - 以生命線協會為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。 47. 陳宏光(2001), 員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討 - 以面對組織變革台鐵為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 48. 陳宗賢(2002), 員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究 - 以上市公司為例, 南華大學管理研究所碩士論文。 49. 陳湘琬(2004), 教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究 - 以南部地區為例, 義守大學管理科學研究所碩士論文。 50. 陳鳴海、余靜文(2000), 「企業文化發展與組織承諾的關聯性研究 - 被購併企業留員工的觀點。」, 管理與系統七月份, 249-270. 51. 楊牧青(2000), 工作特性、人格特質與工作滿意度關係之研究 - 以高雄港務局員工為例, 國立成功大學交通管理學系碩士論文。 52. 廖素華(1978), 國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係, 國立政治大學教育研究所碩士論文。 53. 蔡欣嵐(2001), 工作特性、人格特質與工作滿意度之關係 - 以半導體業為例, 國立中央大學企業管理研究所碩士論文。 54. 郭欣易(2000), 人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究, 世新大學觀光學系碩士論文。 55. 郭振生(2002), 內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究 - 以台南地區國民小學為例, 南華大學管理研究所碩士論文 56. 歐陽玲(1994), 工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討, 東海大學企業管理研究所碩士論文。 57. 劉春榮(1993), 國民小學組織結構、組織承諾與學校組織效能關係研究, 國立政治大學教育學系博士學位論文。 58. 劉麗蘭(1994), 員工分紅入股滿意度組織投入與離職意向關係之研究, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。 59. 盧智勤(2003), 空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化及領導行為與工作滿足對飛安績效影響之研究 - 以空軍新一代戰機部隊為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。 60. 鍾利敏(1998), 管理者之人格特質、工作滿足及組織承諾相關性之研究 - 以花蓮地區管理者為例, 國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文。 61. 鍾芳榮(2003), 探討知識工作者內外控人格特質、工作投入、工作滿足及離職傾向之影響關係, 東吳大學企管系碩士論文。 62. 謝金青(1992), 國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意之研究, 國立政治大學教育研究所碩士論文。 63. 謝依霖(2005), 中國外資企業大陸籍員工組織承諾與離職傾向影響因素之探討, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 64. 鄭文俊(1995), 工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究 - 以台北市民營公車駕駛員為例, 文化大學勞工研究所碩士論文。 65. 蘇秋文(2004), 編輯委外與編輯人員工作價值觀對工作滿足與離職傾向影響之研究, 南華大學出版事業管理研究所碩士論文。 66. 蘇慧玲(2002), 服務業建教合作支持系統對員工組織承諾與離職傾向影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 67. Robbins, S.P. (2001). 組織行為學 (李青芬等譯). 台北:華泰 英文文獻(部分引用自中文文獻) 1. Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386. 2. Adams, J.S. (1965). Toward and Understand of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. 3. Alderfer, C.P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth. New York : Free Press. 4. Allport, G.W. (1961). Pattern of growth in personality. New York: Holt, Rinehart

and Winston. 5. Allport, G.W. (1937). *Personality*. New York: McGraw-Hill. 6. Alpaender, G.G. (1990). Relationship Between Commitment to Hospital Goals and Job, *Health Care Management Review*, 15(4), 51-62. 7. Becker, H.S. (1960). "Notes on the concept of commitment." *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. 8. Bluedorn, Alan. C. (1982). The theories of turnover: cases effects and meaning. *Research in the Sociology of Organization*, 35, 135-153. 9. Buchanan, B. (1974). Building Organization Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. 10. 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. 11. Cattell (1943). The Description of personality: Basic Trait Resolved Into Clusters. *Journal of Abnormal and social Psychology*, 38, 476-506. 12. Cooley, E., & Yovanoff, P. (1996). Supporting professionals-at-risk: Evaluating interventions to reduce burnout and improve retention of special educators. *Exceptional Children*, 62, 336-355. 13. Costa, P.T. & McCras, R.R. (1986). *The NEO personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. 14. David V.D. and Stanley B.S. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel Psychology*, 42, 25-36. 15. Emery, F.E. & Trist, E. (1977). The Casual Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18, 21-31. 16. Eysenck, H.J. (1947). *Dimensions of personality*. London: Routledge & Kegan Paul. 17. Guilford, J.P. (1959). *Personality*. New York: McGraw Hill. 18. Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B.S. (1959). *The Motivation to Work*. New York : Wiley & Sons, Inc. 19. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Random Harper. 20. Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A., (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 555-573. 21. Janis, I.L. et al., (1969). *Personality, Dynamics, Development and Assessment*. New York: Harcourt, Brace and World. 22. Kantor, R.M. (1968). *Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*. *American Sociological Review*, 33, 499-517. 23. Kassarian, H.H., (1971). Personality and consumer behavior: A review, *Journal of Marketing Research*, 409. 24. Locke, E.A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336. 25. Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation *Psychological review*. July, 332-396. 26. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98. 27. Mayer, R.C. & David, S.F. (1998), Differentiating Antecedents of Organizational Commitment : A Test of March and Simon ' s Model, *Journal of Organizational Behavior*, 15-28. 28. Miller, H.E. & Katerberg, R.(1979). Evaluation of the Mobley, Horner and Hollingsworth Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509-517. 29. Mischel, W. (1980), *Introduction to Personality(3rd ed.)*. New York:Holt. 30. Mitchell, T.R., Smyser, C.M. & Weed, S. E. (1975). Locus of control: Supervision and work satisfaction. *Academy of Management Journal*, 18(3),623-631. 31. Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240. 32. Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. MA: Addison-Wesley Publishing Company. 33. Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. 34. 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. 35. 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. 36. Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. 37. Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1982). *Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York : Academic Press. 38. Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1982). *Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York : Academic Press. 39. Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1982). *Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press. 40. Norman, W.T. (1963). Toward and adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583. 41. Palumbo, D. & Maynard-Moody, S. (1991). *Contemporary Public Administration*. New York: Longman Press. 42. Reyes, P. & Ponder, D.G. (1990). Teacher Commitment, Job Satisfaction, and School Value Orientation : A Study of Public and Private Schools, University of Wisconsin, Madison. 43. Pervin, L.A. (1970). *Personality: Theory and Research(5th ed)*. New York:Wiley. 44. Porter, L.W. & Lawler E.E., (1968). *Managerial Attitudes and Performance (3rd ed)*. Illinois: Dorsey Press. 45. Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover absenteeism. *Psychological Bulletin* , 80(2), 151-176. 46. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. (1974). Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59, 603-609. 47. Price, J.L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press. 48. Price, J.L. & Mueller, C.W., (1986) *Absenteeism and Turnover of Hospital Employee*. *Academy of Management Journal*, 10-12. 49. Prince, J.L. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*, D. C. Health and Company. Lexington : Massachusetts. 50. Prine, M. (1924). *Concept and Models*, *Administrative Science Quarterly*, *The Unconscious(2nd ed.)*, 12, 296-320. 51. Robbins, S.P. (1992), *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall, Inc. 52. Robbins, S.P. (1996, 1998, 1991). *Organization behavior: concept, controversies, and applications (7th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 53. Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monograph*, 12, 48-80. 54. Rotter, J.B., & Hechereich, D. J. (1975). *Personality Glenview*. IL: Scott, Foresman. 55. Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw & G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press. 56. Seashore, S.E., & Taber, T.D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, 18, 333-368. 57. Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143. 58. Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally. 59. Spector, P.E. (1982). Behavior in organization as a function of employee ' s locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497. 60. Steers,

R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organization Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56. 61. Tett, R.P. & J.P. Meyer, (1993). Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personal Psychology*, 40, 259-296. 62. Vroom, V.H. (1963). *Work and Motivation*, New Jersey: Holy Wiley & Sons. Inc. 63. Wexley, N.W., & Yukl, G. A. (1977). *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood, IL: Richard D. Irwin 64. Weiss, D.J., Dawis R.V., England B.W., & Lofquist L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: Minneapolis Industrial Center. 65. Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. 66. William, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617. 67. Williams, L.J. & Hazer, J.T. (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.