

2011 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

商店店長的個性特質與領導方式對員工
之工作滿意、工作績效、及商店經營績
效之影響

報名編號： D0027

商店店長的個性特質與領導方式對員工之工作滿意、工作績效、及商店經營績效之影響

摘要

本研究的目的是在探討商店店長的個性特質、領導方式、與員工的工作滿意、員工的工作績效及商店的經營績效之間的關聯性。本研究以問卷作為實證調查工具，使用配對法訪問 130 家高雄地區的零售商店的店長及其所屬店員，結果發現：(1)店長個性特質之開放性及內控性與員工的工作滿意及員工的工作績效具有顯著正向關聯；(2)店長採用人員導向及激勵與獎賞的領導方式與員工的工作滿意及員工的工作績效具有顯著正向關聯；(3)員工的工作滿意與員工的工作績效及商店的經營績效具有顯著正向關聯。本研究的結果能提供企業界對於商店店長的甄選、培育、及考核上的洞察力。

關鍵字：商店店長、個性特質、領導方式、工作滿意、工作績效、經營績效

壹、緒論

一家商店的經營成敗，身處第一線的店長扮演著非常重要的角色。企業界在甄選員工時，經常會使用個性特質量表來衡量應徵者是否適合從事該行業，目前最常被廣泛使用的是包括外向性/內向性、親和性、誠實正直性、情感穩定性、及開放性等五大個性特質量表(Goldberg, 1990; McCrae and Costa, 1987)。此外，內外控(Rotter, 1966)也是組織行為中經常被探討的個性特質，很多研究顯示內外控和工作成果、工作績效、以及工作滿意都有關聯(Chen and Silverthorne, 2008; Karkoulian and Mahseredjian, 2009)。但過去的研究大都探討管理者或員工之個性特質對其本身之工作滿意或工作績效的影響(e.g., Tett et al., 2003)，本研究則探討店長的個性特質對員工的工作滿意與工作績效之影響。

過去的研究也發現店長的領導方式與員工的行為及工作結果具有關聯性(Conger et al., 2000)，但多只探討一兩種領導方式對工作結果的影響(e.g., Pieterse et al., 2010)，本研究則同時探討轉換型領導與交易型領導、支持式領導與指揮式領導、人員導向與工作導向、以及激勵與獎賞等四個領導方式的影響。

本研究之研究架構如圖 1 所示。首先探討店長的個性特質(外向性/內向性、親和性、誠實正直性、情感穩定性、開放性、內外控)及店長的領導方式(轉換型領導/交易型領導、支持式領導/指揮式領導、人員導向/工作導向、激勵與獎賞)，對員工的工作滿意與工作績效之影響，最後檢測員工的工作滿意與工作績效和商店的經營績效之間的關聯性。本研究的結果能幫助了解店長的個性特質與領導方式對員工的工作滿意、工作績效、及商店的經營績效所形成的影響，並提供企業

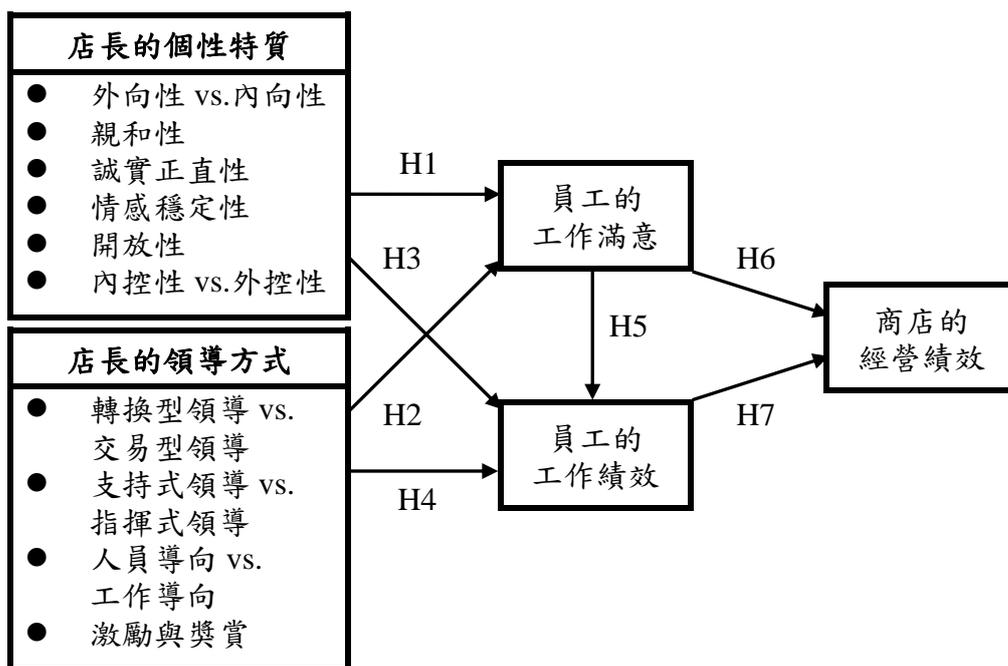


圖 1 本研究之研究架構

界對商店店長的甄選、培育、及考核上的洞察力，以有效提升商店的經營績效。

貳、文獻回顧

一、店長的個性特質

高外向性(低內向性)指個人具有善於交際、友善、健談、做事較為果斷、充滿活力、及富冒險性等特質，而低外向性(高內向性)的人則會表現出沉默、拘謹、靦腆、害羞、及孤僻等特性(McCrae and Costa, 1987)。本研究視外向性/內向性為一連續帶，並定義店長的外向性/內向性為「商店店長對其人際關係展現舒適的感覺、喜愛社交活動及群體互動、充滿自信、及具有活力的程度」，以上特徵明顯者為外向性，不明顯或甚至相反者為內向性。

親和性展現出人性中仁慈的一面，其特徵是利他主義、樂於助人、親切有禮、與情感支持，反之則是敵視、冷漠、以自我為中心、及難以親近(McCrae and Costa, 1987)。本研究將店長的親和性定義為「商店店長擁有好個性、有同情心、容易合作、及願意信任他人的程度」。

誠實正直性簡單地說就是在衡量一個人的可靠性，具有誠實正直性的人會表現出責任感、一絲不苟、細心、可靠、有條理、成就導向、及重視道德(McCrae and Costa, 1987)。本研究將店長的誠實正直性定義為「商店店長擁有責任感、可靠性、自律性、條理性、堅持一致、及認真負責的程度」。

高情感穩定性的人會表現出冷靜、自信與安全感，低情感穩定性的人則會表

現出緊張、焦慮、防衛心強、不安全感、及情緒化(McCrae and Costa, 1987)。本研究將店長的情感穩定性定義為「商店店長能夠承受壓力的程度」。

高開放性的人比較能夠接受新的經驗、對事情比較有自己的想法、具有想像力和創造力、喜歡自由思考、對事情好奇、不落俗套、以及自主性較強(McCrae and Costa, 1987)。本研究將店長的開放性定義為「商店店長擁有想像力、好奇心、以及對新奇的事物感興趣的程度」。

內外控為「一個人對於事件結果的認知是由自己的行為和能力或外部環境的力量所控制的程度」(Rotter, 1966)。內控型的人相信自己可以主宰命運，認為成功與否是靠自己的能力、態度、行為、與努力來影響事情的成果，對控制外部環境充滿自信；而外控型的人相信自己無法控制命運，認為成功與否是由某些無法控制的力量像是命運、運氣、機會、及他人所影響(Ng et al., 2006)。本研究將店長的內外控定義為「商店店長相信自己能夠主宰自己命運的程度」。

二、店長的領導方式

轉換型領導是指領導者能鼓舞跟隨者超越個人的利益，藉由改變他們的士氣、理想、利益、與價值觀，以鼓勵他們去獲得更好的成就 (Arnold et al., 2009)。Pieterse et al. (2010)指出轉換型領導者扮演一個重要的角色，他犧牲個人利益以換取集體利益的理想，激勵部屬也做同樣的事情，並以鼓舞人心的方式傳達願景。相對於轉換型領導，交易型領導則是基於交換的關係，領導者對部屬制定明確的角色與工作目標並給予獎賞以「交換」其績效的達成。本研究將店長的轉換型領導/交易型領導定義為「商店店長採取鼓勵員工自己改變其價值觀、目標、及期望來完成工作的領導方式(轉換型領導)，或者僅採取對員工設立目標並給予獎賞以達成績效的領導方式(交易型領導)」。

支持式領導指領導者對部屬在情感、資訊、手段、評價等方面提供支持(House, 1971)，而最有效的社會支持是情感上的支持。Mehta et al., (2003)指出支持式領導是領導者建立一個具有心理支持、彼此信任與尊重、友善、與樂於助人之有利的工作環境。相對之下，指揮式領導是領導者對部屬的工作與活動提供特定的指導，指定必須完成的職責，具體說明完成工作所依循的規定與程序，並明確訂出期望的目標。本研究將店長的支持式領導/指揮式領導定義為「商店店長對員工的工作採取從旁協助、友善關懷、及信任與尊重的領導方式(支持式領導)，或者採取獨裁式、直接命令、及制定工作細節的領導行為(指揮式領導)」。

Kahn and Katz (1960)提出領導行為的兩個構面，員工導向的領導者強調人際關係，注重員工需要與利益，並接受成員之間的個人差異；生產導向的領導者則傾向於強調工作方面的技術或任務，主要關心團體工作的完成。Cunha and

Cooper (2002)指出公司文化的主要類型中，工作文化的特徵是組織重視目標的達成及團隊績效，領導者傾向於採行績效導向的領導方式；而人員文化的特徵是組織強調共識性的決策，職權與權力只在必要時才會被使用，以及領導者傾向於採取人員導向的領導方式。綜合以上分析，員工導向和人員文化具有共同的特性，本研究將之通稱為人員導向。生產導向和工作文化也有共同的特性，本研究將之通稱為工作導向。本研究將店長的人員導向/工作導向定義為「商店店長採取重視關懷員工（人員導向）或者較重視工作成果（工作導向）的領導方式」。

激勵與獎賞可謂基於期望理論(Vroom, 1964)，該理論主張人們對採取某些行為(例如努力工作)的傾向，係取決於他認為採取這些行為後所獲得的結果，以及該結果對他的吸引力，因此企業主管可以透過滿足員工需求的方式，來達到激勵的作用。也就是說個人會仔細考量選擇不同方式的活動來滿足自己的需求(Mehta et al., 2003)。本研究將店長的激勵與獎賞定義為「商店店長給予員工獎勵(例如加薪與升遷)的意願」。

三、員工的工作滿意

工作滿意簡單的說就是個人對他所從事的工作的整體感覺(Rafferty and Griffin, 2006)。在組織行為的研究中，工作滿意是一項被廣泛討論的構念(Christen et al., 2006)。本研究將員工的工作滿意定義為「商店員工對其工作本身或工作結果感到滿意的程度」。

(一) 店長的個性特質與員工的工作滿意之關聯

高外向性(低內向性)的人社交性較高、善於交際、且具有活力(De Hoogh et al., 2005)，由此可推論，高外向性的店長和員工會有比較好的互動關係。高親和性的店長待人親切友善、信任、寬容、有雅量、及具有同情心等特點(De Hoogh et al., 2005)，而且會關心他人的興趣，這些特性都有助於店長了解員工的想法，並透過關心來注意員工的個人需求。高誠實正直性的店長在工作上會展現細心謹慎、負責任、堅持一致、以及遵守規定等行為(De Hoogh et al., 2005)，重視員工的道德，對待員工也比較公平。高情感穩定性的店長會表現出沉著、穩重、冷靜、與自信，令人有安全感，且比較不會情緒化或喜怒無常(De Hoogh et al., 2005; McCrae and Costa, 1987)，因此比較容易和員工相處。高開放性的店長對事情保持好奇，喜歡自由思考，所以會鼓勵員工提出新的想法，對員工的意見也比較能夠接受(De Hoogh et al., 2005; McCrae and Costa, 1987)。Organ and Greene (1974)發現外控性和工作滿意有負向關聯，而 Ng et al. (2006)以及 Chen and Silverthorne (2008) 的研究則顯示高內控性的人其工作滿意度比較高。

基於以上討論，本研究建立以下的研究假設：

H1：店長的個性特質與員工的工作滿意具有顯著關聯。

H1-1：店長的外向性愈高（內向性愈低），則員工的工作滿意度愈高。

H1-2：店長的親和性愈高，則員工的工作滿意度愈高。

H1-3：店長的誠實正直性愈高，則員工的工作滿意度愈高。

H1-4：店長的情感穩定性愈高，則員工的工作滿意度愈高。

H1-5：店長的開放性愈高，則員工的工作滿意度愈高。

H1-6：店長的內控性愈高（外控性愈低），則員工的工作滿意度愈高。

(二) 店長的領導方式與員工的工作滿意之關聯

轉換型領導者透過心理授權激勵部屬更加投入工作，鼓勵部屬尋求新的方法來解決各種問題和挑戰，並藉由關懷部屬的需求以獲得其更高的組織承諾(Avolio et al., 2004)，而組織承諾和員工的工作滿意有正向關聯(Cheng et al., 2003)。Pieterse et al. (2010)指出轉換型領導者以犧牲個人利益換取集體利益的理想，對部屬個人發展的需求提供支持，並以鼓舞人心的激勵傳達願景，這些做法都有助於提高員工的工作滿意。支持式領導者建立一個令人信任且有利於個人發展的團體環境，店長除了對員工表達關心、考慮員工的需要，在決策時也參考員工的意見，Rafferty and Griffin (2006)發現由於支持式領導者對員工提供情感上的支持，因此支持式領導和員工的工作滿意之間存在正向關聯。

Cunha and Cooper (2002)指出人員導向的企業文化強調共識性的決策，領導者對員工採取社會情感的支持，不只是關心員工的工作，更關心員工個人的生活狀況，因此比較容易贏得員工的認同。Cohen and Wills (1985)指出領導者的社會支持對部屬面臨的壓力有緩衝的效果，可以保護員工避免受到因壓力而產生負面事件的潛在影響。Casimir (2001)發現如果給予員工社會情感上的支持，則可以減少工作壓力，工作滿意度也比較高。由期望理論可以知道，當員工努力工作，會期望付出的辛勞可以獲得相當的報酬。Gagné and Deci (2005)發現透過內部激勵與外部激勵，可以獲得良好的績效，同時也會產生整體的工作滿意。Mayfield and Mayfield (2009)發現激勵有助於降低員工曠職率，而曠職經常是員工對工作表達不滿意的表現，由此可以推論，激勵與獎賞能減少員工工作滿意的負面結果。激勵與獎賞也是組織表達對員工的信任與支持的一種方式，對員工的工作滿意具有正面影響(Rhoades et al., 2001)。

基於以上討論，本研究建立以下的研究假設：

H2：店長的領導方式與員工的工作滿意具有顯著關聯。

H2-1：店長採取轉換型領導的傾向愈高，員工的工作滿意度愈高。

H2-2：店長採取支持式領導的傾向愈高，員工的工作滿意度愈高。

H2-3：店長採取人員導向的傾向愈高，員工的工作滿意度愈高。

H2-4：店長採取激勵與獎賞的傾向愈高，員工的工作滿意度愈高。

四、員工的工作績效

一個員工的工作績效，是衡量這個員工對公司的貢獻度，最簡單的衡量方式就是計算員工的生產力對公司整體生產力的比重(Mohammed et al., 2002)；以零售業來說就是銷售業績或銷售數量。有學者認為工作績效不能只單純依據銷售業績來評估，所有和生產活動有關的努力程度，都應該列入衡量，而且兩者應該有正向的關聯性(Christen et al., 2006)。本研究將員工的工作績效定義為「商店員工服務品質良好及達成業績目標的程度」。

(一) 店長的個性特質與員工的工作績效之關聯

Tallman and Bruning (2008)發現高外向性的人對組織和工作有較高的承諾，工作績效也較高。高親和性的店長具有利他主義、樂於助人、以及避免與人發生衝突的傾向(Tallman and Bruning, 2008)；Antonioni (1998)的研究顯示解決衝突的行為會使得領導者與團隊成員的溝通機制較良好，對工作績效也有正面的影響。高誠實正直性的店長擁有強烈的責任感，會對自己與員工設定目標，並實現對目標的承諾，因此產生較高的工作績效(Barrick et al., 1993；Tallman and Bruning, 2008)；De Hoogh et al., (2005)發現高誠實正直性的領導者會期望部屬對自己的工作設定高標準，而且重視部屬的責任感，因此有助於員工工作績效的提升。De Hoogh et al., (2005)發現在高風險性的工作環境下，低情感穩定性和魅力型領導有負向關聯，也就是說在面臨壓力的情況下，領導者需要比較高的情感穩定性；Salgado (1997)研究發現員工的情感穩定性和工作績效有正向關聯。高開放性的店長會鼓勵員工提出新的想法，對員工的意見比較能夠接受，也願意提供開放的環境讓員工去發揮(De Hoogh et al., 2005)，在這些情形下員工應當比較有機會達成績效目標。高內控性的管理者相信自己能掌握工作環境，並認為控制會導致渴望的結果或獎賞(Alpander, 1991)，因此高內控性的店長做事比較積極，也比較容易帶動員工去達成工作績效的目標。

基於以上討論，本研究建立以下的研究假設：

H3：店長的個性特質與員工的工作績效具有顯著關聯。

H3-1：店長的外向性愈高（內向性愈低），則員工的工作績效愈高。

H3-2：店長的親和性愈高，則員工的工作績效愈高。

H3-3：店長的誠實正直性愈高，則員工的工作績效愈高。

H3-4：店長的情感穩定性愈高，則員工的工作績效愈高。

H3-5：店長的開放性愈高，則員工的工作績效愈高。

H3-6：店長的內控性愈高（外控性愈低），則員工的工作績效愈高。

(二) 店長的領導方式與員工的工作績效之關聯

轉換型領導者因為可以創造鼓舞人心的願景，讓員工願意主動追隨他的腳步，因此員工會產生比較好的工作績效(Conger et al., 2000)。Avolio et al. (2004)發現轉換型領導者會激勵部屬更加投入工作，因此部屬會有更高的組織承諾以及更高的工作績效。此外，轉換型領導使得部屬的需求和慾望與組織的利益相結合，這也會加倍促進創新行為的產生，進而提升工作績效(Pieterse et al., 2010)。支持式領導方式是領導者建立一個具有心理支持、彼此信任與尊重、友善、與樂於助人之有利的工作環境(Mehta et al., 2003)。Choi et al., (2003)發現支持式領導與個人自我效能的提升具有正向的關聯，而自我效能是預測工作持久性、思考與想法、及工作績效的關鍵因素。

Huang et al. (2010)的研究發現透過授權與信任，可以激勵員工提高工作績效。Jehn and Bezrukova (2004)針對不同的企業文化對工作績效的影響進行研究，發現強調人員導向文化的組織，會產生較高的工作績效。Cohen and Wills (1985)指出領導者的社會支持對員工面臨的壓力有緩衝的效果，可以保護員工避免受到因壓力而產生負面事件的潛在影響，故長期而言員工會創造比較好的工作績效。Gagné and Deci (2005)的研究指出透過內部激勵與外部激勵，可以獲得良好的績效。這表示可以實施更多的內部激勵，例如將工作流程變得有趣，讓員工對工作更有興趣投入，以及提供外部激勵，例如加薪和升遷，來提昇員工的績效。Thill et al., (1998)發現在有提供獎賞的情況下工作績效比較高，沒有提供獎賞時則工作績效比較低。Rhoades et al., (2001)指出員工對組織提供各種獎賞的期望，可做為他們評估對組織的貢獻之衡量方法，當員工認同公司的激勵辦法，便會願意投入更多的努力去提升工作績效。

基於以上討論，本研究建立以下的研究假設：

H4：店長的領導方式與員工的工作績效具有顯著關聯。

H4-1：店長採取轉換型領導的傾向愈高，員工的工作績效愈高。

H4-2：店長採取支持式領導的傾向愈高，員工的工作績效愈高。

H4-3：店長採取人員導向的傾向愈高，員工的工作績效愈高。

H4-4：店長採取激勵與獎賞的傾向愈高，員工的工作績效愈高。

(三) 員工的工作滿意與員工的工作績效之關聯

Judge et al. (2001)的研究證明員工整體的工作滿意與工作績效之間有平均 30%的相關性。Ostroff (1992)在一項針對教師的研究中發現，教師的工作滿意和教學績效有關。Koys (2001)的研究也顯示員工的滿意度和生產力有關聯性。基於以上討論，本研究建立以下的研究假設：

H5：員工的工作滿意與員工的工作績效有顯著關聯。

五、商店的經營績效

經營績效是一種對企業經營目標達成程度的衡量。財務性的績效指標包含銷售報酬率、投資報酬率、資產報酬率等等(Chakravarthy, 1986)，也有研究採用銷售毛利減去佣金的淨值來衡量財務績效(Koza and Dant, 2007)。本研究將商店的經營績效定義為「商店的營業收入或銷售額是否優良的程度」。

(一) 員工的工作滿意與商店的經營績效之關聯

Gómez et al., (2004)針對 250 家商店進行調查，發現顧客滿意與零售商店長期的銷售績效有關；顧客滿意會受到商店與員工所提供的服務品質影響，而員工的工作滿意也會影響其服務品質(Brown and Lam 2008)，因此可推論員工的工作滿意會影響其工作績效與商店經營績效。再者，Harter et al., (2002)發現員工的工作滿意和公司的生產力有關；Koys (2001)的研究也發現員工的工作滿意和公司的收入有顯著關聯，因為當員工對工作愈滿意時，對工作產生愈正面及積極的態度，而且更有意願投入自己的心力去創造績效。因此本研究建立以下的研究假設：

H6：員工的工作滿意與商店的經營績效有顯著關聯。

(二) 員工的工作績效與商店的經營績效之關聯

Lusch and Serpkenci (1990)針對商店店長調查個人差異及工作緊張對其工作績效與商店績效之影響，發現工作績效與商店績效有正向關聯。Christen et al. (2006)發現員工努力工作的程度和工作績效有正向關聯，同時也會提升公司經營績效。Homburg et al., (2002)研究服務導向策略與零售業者經營績效的關聯性，發現員工績效與商店經營績效有正向顯著關聯。因此本研究建立以下的研究假設：

H7：員工的工作績效與商店的經營績效有顯著關聯。

參、研究方法

一、變數衡量

本研究除員工的工作績效量表係自行發展，採 Likert 五點尺度量表(1 分代表非常不同意，5 分代表非常同意)衡量外，其餘變數均依照引用的先前研究之量表，採 Likert 七點尺度量表(1 分代表非常不同意，7 分代表非常同意)衡量。各變數的衡量分別說明如下。

外向性/內向性的問卷題項主要是參考 Kale and Barnes (1992)及 Licata et al. (2003)的量表，共計五題。親和性的問卷題項主要是參考 Licata et al. (2003) 的量表，共計五題。誠實正直性的問卷題項主要是參考 Costa and McCrae (1992)及

Licata et al. (2003)的量表，共計五題。情感穩定性的問卷題項主要是參考 Licata et al. (2003)的量表，共計五題。開放性的問卷題項主要是參考 Licata et al. (2003)的量表及依定義自行發展，共計五題。內外控的問卷題項主要是參考 Chung and Ding (2002)的量表，共計七題。

轉換型領導/交易型領導的問卷題項主要是參考 Arnold et al. (2009)的量表及依定義自行發展，共計五題。支持式領導/指揮式領導的問卷題項主要是參考 Yun, Cox, and Sims Jr (2006)的量表及依定義自行發展，共計五題。人員導向/工作導向的問卷題項主要是參考 Cunha and Cooper (2002)的量表及依定義自行發展，共計五題。激勵與獎賞的問卷題項主要是參考 Reychav and Sharkie (2010)的量表及依定義自行發展，共計四題。

員工的工作滿意的問卷題項主要是參考 Wieseke et al. (2009)的量表，共計三題。員工的工作績效的問卷題項是依定義自行發展，共計四題。商店的經營績效的問卷題項主要是參考 Boles et al. (2001)的量表及依定義自行發展，共計四題。

二、資料蒐集

(一) 問卷設計與前測

本研究的問卷分為店長填答及員工填答兩種。店長填答的問卷共分為三個部份，第一部份衡量店長的個性特質及商店的經營績效，第二部份衡量員工的工作績效，由店長對參與受測員工的工作績效分別予以衡量，第三部份為受測者的人口統計變數資料。員工填答的問卷共分為兩個部份，第一部份衡量店長的領導方式及員工的工作滿意，第二部份為受測者的人口統計變數資料。

問卷前測的執行係以人員發放問卷的方式，前測調查對象之店長部分為高雄地區的商店店長，包括便利商店、速食餐廳、及飲料店等產業，有效問卷為 31 份。員工部份為受訪商店店長之員工，有效問卷為 35 份。信度分析結果除誠實正直性不理想之外，其餘變數之 Cronbach α 值均超過 0.6，Nunnally (1978) 認為 Cronbach α 值在 0.7 以上算是相當可靠，達到 0.6 以上則是在可接受的範圍。

第二次前測針對誠實正直性重新擬訂一份量表，執行方式與第一次前測相同，但調查對象為南部某大學碩專班學生，有效問卷 30 份。本次受測對象雖有部分不符合商店店長的身份，但均在其任職之企業擔任基層主管以上職務，故推定與商店店長有相似之特質。信度分析結果 Cronbach α 值為 0.857。根據兩次前測結果，刪除部分題項以提高各量表的 α 值後形成正式問卷。

(二) 正式調查

本研究正式調查是以便利性取樣的方式對高雄地區的商店進行問卷調查

，並採配對式訪問的方式同時調查店長及其所屬店員，店長填答關於本身的個性特質、商店的經營績效、及員工的工作績效的問卷，員工則填答關於自己的工作滿意與店長的領導方式的問卷，此方式可避免產生共同方法偏差。本研究共計調查 130 家商店，包含便利商店 63 家、飲料店 22 家、以及若干速食餐廳、寵物用品店、及麵包店等，樣本採用多種產業的目的在提高研究的外部效度(Voorhees et al., 2009)，而採用便利取樣法是因為無法取得這些產業的抽樣架構以進行隨機抽樣。調查結果共獲得店長部分有效問卷 102 份，員工部分有效問卷 216 份。

肆、資料分析與討論

由於員工問卷及店長問卷中的第一部份係採用 Likert 七點尺度量表(分別衡量店長的領導方式與員工的工作滿意及店長的個性特質與商店的經營績效)，而店長問卷中的第二部份係採用 Likert 五點尺度量表(衡量員工的工作績效)，因此在進行統計分析前，先將問卷調查的資料轉換為標準化 z 值。本研究使用 SPSS 12.0 中文視窗版軟體進行統計分析，Pearson 相關分析結果如表 1 所示。

一、信度與效度分析

本研究以 Cronbach α 值來衡量各量表之信度，實測結果所有變數的 Cronbach α 值均達 0.6 以上，皆在可接受的範圍。效度的衡量包括內容效度與收斂效度及區別效度。本研究問卷各變數之衡量題目多數均參考先前相關研究之實

表 1 Pearson 相關係數

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 內向性/外向性	—												
2. 親和性	-0.237*	—											
3. 誠實正直性	-0.232*	0.184	—										
4. 情感穩定性	-0.206*	0.325**	0.163	—									
5. 開放性	-0.002	0.080	0.181	0.099	—								
6. 內外控	-0.032	0.285**	0.017	0.289**	0.060	—							
7. 轉換型領導/交易型領導	-0.031	0.155	0.102	-0.007	0.113	0.077	—						
8. 支持式領導/指揮式領導	-0.145	0.175	0.075	0.078	0.109	0.059	-0.920	—					
9. 人員導向/工作導向	-0.001	0.112	0.169	0.177	0.146	0.146	0.179	0.151	—				
10. 激勵與獎賞	-0.086	0.203*	0.162	0.208*	0.266**	0.262**	0.249*	0.192	0.558***	—			
11. 員工的工作滿意	-0.159	0.232*	0.227*	0.282**	0.318**	0.293**	0.315**	0.205*	0.621***	0.684***	—		
12. 員工的工作績效	-0.133	0.261**	0.107	0.290**	0.206*	0.350***	0.249*	0.286**	0.508***	0.597***	0.676***	—	
13. 商店的經營績效	-0.231*	0.457***	0.197*	0.340***	0.196*	0.210*	0.138	0.214*	0.075	0.276***	0.369***	0.331**	—

註：* p<0.05, ** p<0.01, ***p<0.001

證題目加以修正，少部分為依據相關理論及操作性定義擬訂，經過前測與信度分析，顯示所有量表的內部一致性(以 Cronbach α 值衡量)都在可接受範圍，之後再經實測後信度分析，顯示各變數之量表都具有相當高的可靠性，因此由這些調查工具所蒐集的資料應具有內容效度。本研究進一步對各變數進行因素分析，發現除了誠實正直性(包含兩個因素)外，其他變數都只收斂於一個因素，符合原先的設計。本研究再進一步將店長量表中衡量個性特質的六個變數及員工量表中衡量店長領導方式的四個變數分別合併進行因素分析，結果顯示除了誠實正直性產生兩個因素外，其餘變數都個別收斂於一個因素，這些結果初步顯示本研究量表大致上具有收斂效度。此外因素分析的結果顯示每個變數與其他變數之間的題項負荷值都有明顯的差異(亦即跨因素的負荷值大多小於 0.3)，這些結果顯示本研究的所有量表大致上亦具有可接受的區別效度。

二、假設檢驗

(一) 店長的個性特質與員工的工作滿意關聯性之檢定

依據表 2 店長的個性特質與員工的工作滿意複迴歸分析結果，檢視員工的工作滿意與店長的個性特質的六個變數間之關聯性，結果顯示開放性($b=0.266$, $t=2.895$, $p=0.005$)及內外控($b=0.162$, $t=2.237$, $p=0.028$)與員工的工作滿意之關聯性達到顯著水準，而外向性/內向性($b=-0.061$, $t=-0.845$, $p=0.400$)、親和性($b=0.057$, $t=0.646$, $p=0.520$)、誠實正直性($b=0.219$, $t=1.297$, $p=0.198$)、及情感穩定性($b=0.140$, $t=1.385$, $p=0.169$) 與員工的工作滿意之關聯性並不顯著。

(二) 店長的領導方式與員工的工作滿意關聯性之檢定

依據表 3 店長的領導方式與員工的工作滿意複迴歸分析結果，檢視員工的工作滿意與店長的領導方式的四個變數間之關聯性，結果顯示轉換型領導/交易型領導($b=0.148$, $t=2.199$, $p=0.030$)、人員導向/工作導向($b=0.285$, $t=4.167$, $p=0.000$)

表 2 店長的個性特質與員工的工作滿意複迴歸分析結果

個性特質	未標準化係數		標準化係數	t 值	p 值
	b估計值	標準誤	β 係數		
內向性/外向性	-0.061	0.073	-0.080	-0.845	0.400
親和性	0.057	0.088	0.064	0.646	0.520
誠實正直性	0.219	0.169	0.123	1.297	0.198
情感穩定性	0.140	0.101	0.137	1.385	0.169
開放性	0.266	0.092	0.264	2.895	0.005
內外控	0.162	0.073	0.215	2.237	0.028

依變數：員工的工作滿意。R²=0.193

表 3 店長的領導方式與員工的工作滿意複迴歸分析結果

領導方式	未標準化係數		標準化係數	t 值	p 值
	b估計值	標準誤	β 係數		
轉換型領導/交易型領導	0.148	0.067	0.152	2.199	0.030
支持式領導/指揮式領導	0.062	0.051	0.083	1.222	0.225
人員導向/工作導向	0.285	0.068	0.333	4.167	0.000
激勵與獎賞	0.389	0.072	0.444	5.413	0.000

依變數：員工的工作滿意。R²=0.558

、及激勵與獎賞(b=0.389, t=5.413, p=0.000) 與員工的工作滿意之關聯性達到顯著水準，而支持式領導/指揮式領導(b=0.062, t=1.222, p=0.225)與員工的工作滿意之關聯性並不顯著。

(三) 店長的個性特質與員工的工作績效關聯性之檢定

依據表 4 店長的個性特質與員工的工作績效複迴歸分析結果，檢視員工的工作績效與店長的個性特質的六個變數間之關聯性，結果顯示開放性(b=0.114, t=1.762, p=0.081)及內外控(b=0.138, t=2.704, p=0.008)與員工的工作績效之關聯性達到顯著水準，而外向性/內向性(b=-0.034, t=-0.672, p=0.503)、親和性(b=0.065, t=1.048, p=0.297)、誠實正直性(b=0.017, t=0.142, p=0.887)、及情感穩定性(b=0.104, t=1.457, p=0.148)與員工的工作績效之關聯性並不顯著。

(四) 店長的領導方式與員工的工作績效關聯性之檢定

依據表 5 店長的領導方式與員工的工作績效複迴歸分析結果，檢視員工的工作績效與店長的領導方式的四個變數間之關聯性，結果顯示支持式領導/指揮式領導(b=0.095, t=2.364, p=0.020)、人員導向/工作導向(b=0.138, t=2.561, p=0.012)、及激勵與獎賞(b=0.241, t=4.248, p=0.000) 與員工的工作績效之關聯性達到顯著

表 4 店長的個性特質與員工的工作績效複迴歸分析結果

個性特質	未標準化係數		標準化係數	t 值	p 值
	b估計值	標準誤	β 係數		
內向性/外向性	-0.034	0.051	-0.065	-0.672	0.503
親和性	0.065	0.062	0.106	1.048	0.297
誠實正直性	0.017	0.118	0.014	0.142	0.887
情感穩定性	0.104	0.071	0.147	1.457	0.148
開放性	0.114	0.065	0.165	1.762	0.081
內外控	0.138	0.051	0.265	2.704	0.008

依變數：員工的工作績效。R²=0.157

表 5 店長的領導方式與員工的工作績效複迴歸分析結果

領導方式	未標準化係數		標準化係數	t 值	p 值
	b估計值	標準誤	β 係數		
轉換型領導/交易型領導	0.084	0.053	0.125	1.572	0.119
支持式領導/指揮式領導	0.095	0.040	0.185	2.364	0.020
人員導向/工作導向	0.138	0.054	0.235	2.561	0.012
激勵與獎賞	0.241	0.057	0.400	4.248	0.000

依變數：員工的工作績效。R²=0.419

水準，而轉換型領導/交易式領導(b=0.084, t=1.572, p=0.119)與員工的工作績效之關聯性並不顯著。

(五) 員工的工作滿意、員工的工作績效、與商店的經營績效之關聯性

依據表 1 顯示員工的工作滿意與員工的工作績效之相關係數為 0.676，且達到顯著水準(p<0.01)，表示員工的工作滿意與員工的工作績效有顯著正向關聯。另外，依據表 6，員工的工作滿意與商店的經營績效之關聯性達到顯著水準(b=0.322, t=2.132, p=0.035)，亦即員工的工作滿意與商店的經營績效有顯著關聯。而員工的工作績效與商店的經營績效之關聯性並不顯著(b=0.261, t=1.186, p=0.238)，亦即員工的工作績效與商店的經營績效之間並無顯著關聯。

伍、結論與建議

一、研究發現

(一) 店長的個性特質與員工的工作滿意及工作績效之關聯性

本部份檢測店長的六個個性特質與員工的工作滿意及工作績效之間的關聯性。結果發現只有開放性及內外控獲得支持，其餘四個個性特質(外向性/內向性、親和性、誠實正直性、及情感穩定性)都未獲得支持。

高開放性的店長比較有創造力，喜歡自由思考，所以會鼓勵員工提出新的想法，對員工的意見也較能接受，因此員工的工作滿意及工作績效可能會提升。高

表 6 員工的工作滿意、員工的工作績效與商店的經營績效複迴歸分析結果

	未標準化係數		標準化係數	t 值	p 值
	b估計值	標準誤	β 係數		
員工的工作滿意	0.322	0.151	0.268	2.132	0.035
員工的工作績效	0.261	0.220	0.149	1.186	0.238

依變數：商店的經營績效。R²=0.131

內控性的店長表現出比較強烈的工作動機，對工作投入較多的努力，對員工會採取積極的態度來協助完成工作，對員工的不滿意也比較積極處理，因此對員工的工作滿意及工作績效可以產生正面的影響。

至於店長個性特質中的外向性、親和性、誠實正直性、及情感穩定性與員工的工作滿意及工作績效並沒有顯著關聯，推測原因可能由於第一線服務人員，包括店員及店長，其工作性質必須與顧客有高度的互動，與不同的顧客進行服務接觸，有時候甚至需要忍受某些不合理的要求，亦即店員及店長都必須具備這些個性特質。由於特質接近，因此或許店長的這些特質未能明顯影響店員的工作滿意及工作績效。但是否如此或有其他原因，值得後續研究更進一步探討。

(二) 店長的領導方式與員工的工作滿意及工作績效之關聯性

本部份檢測店長的四種領導方式與員工的工作滿意及工作績效之間的關聯性，結果發現「店長採取支持式領導的傾向愈高，則員工的工作滿意愈高」的推論(假設 2-2)並未獲得支持，其餘三種領導方式(轉換型領導/交易型領導、人員導向/工作導向、及激勵與獎賞)與員工工作滿意的關聯都獲得支持。以及「店長採取轉換型領導的傾向愈高，則員工的工作績效愈高」的推論(假設 4-1)亦未獲得支持，其餘三種領導方式(支持式領導/指揮式領導、人員導向/工作導向、及激勵與獎賞)與員工工作績效的關聯都獲得支持。

採取人員導向的店長對員工的工作狀況會加以關心與協助，重視員工工作的心情；經常給予員工激勵與獎賞的店長較能激發員工的潛力。這些領導方式應能提高員工的工作滿意，以及提升員工的工作績效，也都獲得本研究結果的支持。

過去許多研究都支持工作滿意與工作績效的正向關聯(本研究的假設五檢驗亦獲得相同結果)，但一個不一致的結果是本研究發現店長採取支持式領導並未能提高店員的工作滿意度(假設 2-2)，但卻能提升店員的工作績效(假設 4-2)。前者的可能原因，推測由於店內的銷售或服務工作大多屬於低技術性工作，相對不複雜，因此店長採取支持式或指揮式的領導對員工的工作知識與動機影響不太大，因而也未能顯著影響店員的工作滿意度。至於後者(支持式領導能提升員工的工作績效)，其原因可能在於當店員遭遇工作困難時，對店長的協助可能認為理所當然，故未必有助於提升其工作滿意度，但其協助確實有助於克服困難、提高績效。

本研究另一個不一致的結果是店長若採取轉換型領導的方式，員工的工作滿意度愈高(假設 2-1)，但與員工的工作績效卻無顯著關聯。其可能原因為本研究調查的店員有 47.2% 工作年資未滿一年，其中許多為兼職人員，因此對店長所傳達的長期願景與理想可能感受較不深刻，故對其工作績效的影響便較不明顯。

(三) 員工的工作滿意、員工的工作績效、與商店的經營績效之關聯性

本部份檢測員工的工作滿意、員工的工作績效、與商店的經營績效之間的關聯性。本研究發現員工的工作滿意與員工的工作績效及商店的經營績效，均有顯著關聯，顯示員工的工作滿意對商店經營成功的重要性，有滿意的員工才有滿意的顧客，也才能夠創造良好的個人工作績效及組織經營績效。

但出乎意料的是員工的工作績效與商店的經營績效有顯著關聯的假設並未獲得支持，兩者並無顯著關聯。雖然從 Pearson 相關分析可以發現員工的工作績效與商店經營績效具有正向的關聯性，但複迴歸分析的結果並不顯著。這可能意謂影響商店經營績效的因素有很多，包含商圈特性、商店位置、與商品結構等等，而員工工作績效的影響程度相對比較不重要，因此產生兩者無顯著關聯的結果。

二、管理涵意

(一) 了解成功店長的個性特質，作為甄選店長或現任店長修正缺點的參考

本研究發現開放性與內外控具有顯著正向關聯，而其他個性特質與員工的工作滿意及工作績效的關聯性，雖有正向關聯但不顯著。因此企業在甄選及培育店長人才時，可以特別留意具有高開放性及高內控性個性特質的人員，優先考慮為擔任店長的人選。而現任店長如果了解自己的個性特質對商店的經營上有哪些方面並不是最合適的，可以針對自己的缺點加以修正，降低其個性特質對員工的工作滿意或工作績效產生負面影響。

(二) 了解成功店長的領導方式，作為店長教育訓練的內容

本研究發現無論是對員工的工作滿意或工作績效，店長採用激勵與獎賞及人員導向的領導方式都有正向關聯。店長應注重員工的工作激勵，並建立有效的獎勵制度，而且獎勵方式應符合員工的期望。此外，店長要時時關心員工的工作狀況，關懷員工的心情，以情感的支持來減少工作壓力的負面影響，同時適時的給予激勵與獎賞，便能提升員工的工作滿意與工作績效。

(三) 員工的工作滿意是商店經營績效成長的必要條件

本研究發現員工的工作滿意對員工的工作績效及商店的經營績效均有顯著的正向關聯，因此員工的工作滿意是商店經營績效成長的必要條件。商店店長必須扮演好內部行銷的角色，提供員工滿意的工作環境，提昇員工的工作滿意，同時也要減少造成員工不滿意的影響因素，降低或減輕工作情境中員工產生工作不滿意的的事件，才能創造出更好的工作績效。職是之故，要提升商店的經營績效，需要先提升員工的工作滿意。

三、研究限制及未來研究方向

本研究的調查對象以便利商店的店長及其員工佔大多數，其他行業的商店及員工佔少數，因此研究結果是否適用所有行業的商店店長尚不可知。建議未來研究者可對更多不同行業的商店店長及員工進行調查，並增加調查的樣本數，應可提高研究的外部效度。再者，本研究選定六個較重要的個性特質做為研究變數，但其他未列入研究的個性特質尚有許多，例如自我監控、A 型/B 型性格等等，未來研究者可用其他的個性特質做為研究變數，衡量其他個性特質與員工的工作滿意、員工的工作績效、及商店的經營績效之間的關聯性。另外，過去的研究已有發現個性特質會影響領導方式(e.g., Crant and Bateman, 2000)，但本研究為簡化過程，並未針對此一關係加以探討。建議未來研究者可進一步探討個性特質與領導方式的交互作用，及其對員工的工作滿意、員工的工作績效、及商店的經營績效的影響。此外也可以比較個性特質與領導方式對這些結果變數的相對影響力。

參考文獻

- Alpander, G. C., 1991. Developing Managers' Ability to Empower Employees, *Journal of Management*, 10(3), 13-24.
- Antonioni, D., 1998. Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles, *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- Arnold, T. J., Palmatier, R. W., Grewal, D., and Sharma, A., 2009. Understanding Retail Managers' Role in the Sales of Products and Services, *Journal of Retailing*, 85(2), 129-144.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P., 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., and Strauss, J. P., 1993. Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting, *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715-722.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., and Brooks, C., 2001. An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 1-11.
- Brown, S. P. and Lam, S. K., 2008. A Meta-Analysis of Relationships Linking

- Employee Satisfaction to Customer Responses, *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Casimir, G., 2001. Combinative Aspects of Leadership Style: The Ordering and Temporal Spacing of Leadership Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 12(3), 245-278.
- Chakravarthy, B. S., 1986. Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chen, J. C. and Silverthorne, C., 2008. The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan, *Leadership and Organization Development Journal*, 29(7), 572-582.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y., and Riley, J. H., 2003. Organizational Commitment, Supervisory Commitment, and Employee Outcomes in Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis?, *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 313-334.
- Choi, J. N., Price, R. H., and Vinokur, A. D., 2003. Self-Efficacy Changes in Groups: Effects of Diversity, Leadership, and Group Climate, *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 357-372.
- Christen, M., Iyer, G., and Soberman, D., 2006. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, 70(January), 137-150.
- Chung, Y. Y. and Ding, C. G., 2002. Development of the Sales Locus of Control Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 233-245.
- Cohen, S. and Wills, T. A., 1985. Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., and Menon, S. T., 2000. Charismatic Leadership and Follower Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Costa, P. T. Jr. and McCrae, R. R., 1992. *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Crant, J. M. and Bateman, T. S., 2000. Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality, *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Cunha, R. C. and Cooper, C. L., 2002. Does Privatization Affect Corporate Culture and Employee Wellbeing?, *Journal of Managerial Psychology*, 17(1/2), 21-49.
- De Hoogh, A. H. B., Hartog, D. N. D., and Koopman, P. L., 2005. Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator, *Journal of Organizational Behavior*,

26(7), 839-865.

Gagné, M. And Deci, E. L., 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Goldberg, L. R., 1990. An Alternative 'Description of Personality': The Big-Five Factor Structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.

Gómez, M. I., McLaughlin, E. W., and Wittink, D. R., 2004. Customer Satisfaction and Retail Sales Performance an Empirical Investigation, *Journal of Retailing*, 80(4), 265-278.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Hayes, T. L., 2002. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Homburg, C., Hoyer, W. D., and Fassnacht, M., 2002. Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes, *Journal of Marketing*, 66(October), 86-101.

House, R. J., 1971. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(September), 321-338.

Huang, X., Iun, J., Liu, A., and Gong, Y., 2010. Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Difference Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

Jehn, K. A. and Bezrukova, K., 2004. A Field Study of Group Diversity Workgroup Context, and Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K., 2001. The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

Kahn, R. L. and Katz, D., 1960. *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale," Group Dynamics: Research and Theory*, (2nd ed.), Elmsford, NY: Row, Paterson.

Kale, S. H. and Barnes, J. W., 1992. Understanding the Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions, *Journal of International Business Studies*, 23(1), 101-132.

Karkoulian, S. and Mahseredjian, J. A., 2009. Prediction of Knowledge Acquisition, Knowledge Sharing and Knowledge Utilization from Locus of Control: An Empirical Investigation, *Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences*,

13(2), 36-49.

Koys, D. J., 2001. The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study, *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.

Koza, K. L. and Dant, R. P., 2007. Effects of Relationship Climate, Control Mechanism, and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes, *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.

Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G., and Brown, T. J., 2003. On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness: A Hierarchical Model Approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256-271.

Lusch, R. F. and Serpkenci, R. R., 1990. Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers, *Journal of Marketing*, 54 (January), 85-101.

Mayfield, J. and Mayfield, M., 2009. The Role of Leader Motivating Language in Employee Absenteeism, *Journal of Business Communication*, 46(4), 455-479.

McCrae, R. R. and Costa, P. T. Jr., 1987. Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.

Mehta, R., Dubinsky, A. J., and Anderson, R. E., 2003. Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland, *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 50-85.

Mohammed, S., Mathieu, J. E., and Bartlett, A. L., 2002. Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, and Contextual Performance: Considering the Influence of Team- and Task-Related Composition Variables, *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 795-814.

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., and Eby, L. T., 2006. Locus of Control at Work: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087.

Nunnally, J. C., 1978. *Psychometric Theory*, (2nd Ed.), N.Y.: McGraw-Hill, Inc.

Organ, D. W. and Greene, C. N., 1974. The Perceived Purposefulness of Job Behavior: Antecedents and Consequences, *Academy of Management Journal*, 17(1), 69-78.

Ostroff, C., 1992. The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.

Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M., and Stam, D., 2010.

Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.

Rafferty, A. E. and Griffin, M. A., 2006. Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.

Reychav, I. and Sharkie, R., 2010. Trust: An Antecedent to Employee Extra-Role Behaviour, *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227-247.

Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S., 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Rotter, J. B., 1966. Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.

Salgado, J. F., 1997. The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community, *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.

Tallman, R. R. J. and Bruning, N. S., 2008. Relating Employees' Psychological Contracts to Their Personality, *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 688-712.

Tett, R. P., Steele, J. R., and Beauregard, R. S., 2003. Broad and Narrow Measures on Both Sides of the Personality-Job Performance Relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 335-356.

Thill, E. E., Mailhot, L., and Mouanda, J., 1998. On How Task-Contingent Rewards, Individual Differences in Causality Orientations, and Imagery Abilities Are Related to Intrinsic Motivation and Performance, *European Journal of Social Psychology*, 28(2), 141-158.

Voorhees, C. M., Baker, J., Bourdeau, B. L., Brocato, E. D., and Cronin, J. J. Jr., 2009. It Depends: Moderating the Relationships Among Perceived Waiting Time, Anger, and Regret, *Journal of Service Research*, 12(2), 138-155.

Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*, N.Y.: John Wiley.

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., and Ven Dick, R., 2009. The Role of Leaders in Internal Marketing, *Journal of Marketing*, 73(March), 123-145.

Yun, S., Cox, J., and Sims, H. P. Jr., 2006. The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-Leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.