

A Study on the Relationship between Leadership Style and Employee Job Satisfaction

呂承東、錢天真

E-mail: 9707193@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

Facing the lack of resources and the increasing competition within the industry, it is an important issue for corporate leaders to enhance employee job satisfaction in order to maximize organization's performance. No matter how largely and quickly the environment is changing, human resource is the most important factor to organization's success. Therefore, how to increase employee job satisfaction and further enhance performance is one of the most important issues that organizations should consider. The purpose of this study was to address the correlation between leadership style and employee job satisfaction. Participants of the study were employees in Dragon Steel Corporation. Based on Situational Leadership Theory, leadership style was classified into four groups: directing, coaching, participating, and delegating. A total of 532 questionnaires were distributed, 485 returned and valid, with a return rate of 91%. After data analysis, it was found that the corporation's leader implemented directing and coaching styles to employees with work experience 9 years and above, while implementing coaching and delegating styles to those with work experience less than 3 years. Study results indicated that employee's perception of leadership styles was inclined toward coaching and delegating styles. Overall employee job satisfaction and leadership style were correlated. In addition, each of the directing, coaching, and delegating styles is positively correlated with employee job satisfaction.

Keywords : leadership style ; job satisfaction ; situation leadership

Table of Contents

中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝詞	iv	內容目錄	vi
vii 表目錄	vii	ix 圖目錄	ix
xi 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的與問題	4	第三節 研究對象	4
4 第四節 研究流程	6	第二章 文獻探討	6
7 第一節 領導風格	7	第二節 工作滿足感	7
25 第三節 領導風格與工作滿足感之相互關係	32	第三章 研究方法	32
34 第一節 研究變項及操作性定義	34	第二節 研究架構	34
36 第三節 研究假設	38	第四節 測量工具	39
第五節 量表預測	40	第六節 資料分析方法	47
資料收集	48	第四章 資料分析結果	49
樣本結構敘述性統計分析	49	第一節 第一節	49
三節 量表信效度分析	63	第二節 主管領導風格分群	61
五節 相關分析	93	第四節 情境領導風格構面信效度分析	70
七節 研究發現	98	第六節 情境領導風格工作滿足感差異性分析	97
章 討論、結論與建議	104	第八節 研究假設結果整理	102
第二節 結論	105	第五章 討論、結論與建議	104
106 第四節 管理意涵	110	第一節 討論	104
112 附錄A 預試問卷	122	第三節 建議	104
126	122	第四節 管理意涵	110
		參考文獻	110
		附錄B 正式問卷	122

REFERENCES

一、中文部份 王志剛(1993), 管理學導論, 台北市:華泰文化。王榮春, 陳彰儀(2003), 部屬觀點之領導互動論:部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探, 應用心理研究, 20, 181-215。王耀聰(1997), 領導理論與運動教練領導行為探討, 中華體育季刊, 10(4), 12-20。朴英培, 黃俊英, 郭崑謨(1990), 工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究 - 以韓國電子業為例, 管理評論, 9, 53-87。邱浩政(2002), 量化研究與統計分析:SPSS中文視窗版資料分析範例解析, 台北市:五南圖書出版股份有限公司。邱浩

政(2006), 量化研究與統計分析:SPSS中文視窗資料分析範例解析, 台北市:五南圖書出版股份有限公司。李世俊, 楊先舉, 覃家瑞(1995), 活用孫子兵法, 台北市:遠流。吳靜吉(1980), 內外控制取向與工作滿足績效之關係, 政治大學學報, 41, 61-74。林孜孜(1996), 領導風格對組織承諾之影響---以組織氣候及內外控為中介變項, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。林泰正(2001), 內外控和主管領導型態對於員工的工作滿足和組織承諾之影響, 大同大學事業經營研究所未出版之碩士論文。吳明隆, 涂金堂(2006), SPSS與統計應用分析, 台北市:五南圖書出版股份有限公司。張其高(2003), 海峽兩岸製造業主管領導風格、部屬成熟度、工作特性、與領導效能之研究, 國立彰化師範大學工業教育學系未出版之博士學位論文。洪嘉文(1997), 領導型態與工作滿意關係初探, 中華體育學會體育學報, 22(1), 141-152。高瑞新(2006), 領導行為、組織氣氛與服務品質關係之研究 - 以高雄港務警察局為例, 人力資源管理學報, 6(3), 95-117。許士軍(1974), 管理:規劃與創新, 台北市:地球出版社。許士軍(1994), 管理學, 台北市:東華出版社。康自立, 蘇國楨, 張菽萱, 許世卿(2001), 中國式領導模式的發展及其在技職院校之應用研究。教育研究集刊, 47, 133-154。陳慶瑞(1987), 從情境領導理論談教師的成熟度, 現代教育學刊, 8, 130-135。陳以亨, 楊乃嵩, 林瑩滋(2001), 指導教授領導行為與研究生學業成就動機之關係, 人力資源管理學報, 1(2), 113-132。黃世忠(2002), 組織結構、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究 - 以中山科學研究院電子系統研究所為例, 中原大學企業管理學系未出版之碩士論文。黃金蘭(2006), 告知式、說服式、參與式與授權式之領導型態對工作滿足及組織承諾關係之研究---以中國石油公司桃竹苗營業處部分工時人員為例, 國立東華大學企業管理學系未出版之碩士論文。黃亦筠(2007), 中鋼結盟下游, 力抗外敵, 天下雜誌第383期, [線上資料], 來源: http://www.cw.com.tw/article/relative/relative_article.jsp?AID=3479 [2008, January 12]。馮誕華(1984), 中鋼研究發展處組織氣候與工作滿足之研究, 東海大學企業管理所未出版之學位論文。趙安安, 高尚仁(2005), 台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯, 應用心理學研究, 27, 111-131。蔡淑華(2006), 校長領導形式、總務主任準備度與總務處組織效能之關連性研究 - 以桃園縣國民小學為例, 中原大學教育研究所未出版之碩士學位論文。簡明輝(2004), 組織行為, 臺北縣中和市:新文京開發出版股份有限公司。廖述賢, 費吳琛, 王儀雯(2006), 信任關係、工作滿足與知識分享關連性研究, 人力資源管理學報秋季號, 6(3), 23-44。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未出版之碩士論文。畢鵬程, 郎純剛, 席西民(2005), 領導風格和行為對群體決策過程和結果的影響, 西安交通大學學報(社會科學版), 25(2), 1-10。劉水深(1988), 權力基礎、部屬成熟度與有效之領導型態-情境領導論之改良模式, 大葉大學館藏資料。鄭伯壘(2005), 華人領導:理論與實際, 台北縣:桂冠圖書。鄭伯壘, 樊景立, 周麗芳(2006), 家長式領導:模式與證據, 台北市:華泰文化。蘇義祥, 胡國強(2000), 個人成熟度及內外控取向的調節作用對領導型態與工作績效關係之研究 - 以中華電信公司專戶服務部門為例, 管理評論, 19(2), 89-111。羅文輝, 魏然, 陳韜文, 潘忠黨(2002), 大陸、香港、台灣新聞人員工作滿意度比較, 中國大陸研究, 45(1), 1-18。羅家德, 朱慶忠(2004), 人際網絡結構因素對工作滿足的影響, 中山管理評論, 12(4), 795-823。盧峰海(1987), 資訊差距、權力差距、部屬成熟度與領導型態之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士學位論文。盧峰海, 劉水深, 姜占魁(1988), 資訊差距、權力差距、部屬成熟度與領導型態之研究, 管理評論, 7, 111-130。二、英文部份 Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development. Massachusetts: Addison-Wesley. Blanchard, K., & Johnson, S. (1996). The One Minute Manager. London: Harper Collins Business. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row. Cuieford, J. P. (1965). Fundamental Statistics in Psychology and Education (4rd ed). New York: McGraw-Hill. Defleur (1992). Foundations of Job satisfaction in the Media Industries. Journalism Educator. spring, 3-15. Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: Mc Graw-Hill. Fiedler, F. E. (1974). The contingency model-new directions for leadership utilization. Journal of Contemporary Business, 3, 65-79. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170. Hersey, P. (1984). The Situational Leader. New York: Warner. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23(2), 26-34. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational Behavior: utilizing human resources. New Jersey: Prentice-Hall. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Management of organizational Behavior: utilizing human resources (3rd ed). New Jersey: Prentice-Hall. Hersey, P., & Duld, B. (1989). Situational Leadership in nursing. California: Appleton and Lange. Herzberg, F. (1968). One More Time: How do You Motivate Employees?. Harvard Business Review, 46, 53-62. Hollander, E. P. (1978). Leadership Dynamics: A practical Guide to Effective Relationship. New York: Free Press. Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York: Happer and Row. House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1(16), 321-339. House, R. J., & Baetz M. L. (1979). Leadership: Same empirical generalizations and new research directions. In B. M. Staw. Research in Organizational Behavior. 1, 399-401. James, R. (2006). Non-Defining Leadership. Kybernetes. 35(10), 1528-1537. Katz, D., & Kahn R. L. (1978), The social Psychology of organizations. New York: Wiley. Lawrence, N. W. (2000) Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (2nd ed). Boston: Allyn and Bacon. Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Happer and Row. Robbin, S. P., & Coulter, M. (1999). Management. New Jersey: Prentice-Hall. Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D. (1998). Managerial Decision Making. New York: MacMillan Publishing Company. Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlations. American Behavior and Scientists, 22 (1), 333-368. Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and retirement. Chicago: Rand McNally. Stogdill R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology, 25(1), 35-71. Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader Behavior, Its Description and Measurement. The Ohio State University: Columbus. Terry, G. R. (1960). Principles of Management., Homewood, Ill.: Richard D. Irwin. Terry, G. R.(1960). Principles of Management (3rd ed). Homewood, Ill.: Richard D. Irwin. Pattern. 95-101. Vroom, V. H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction and job performance. Personnel Psychology, 15, 159-177. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The New Leadership: Managing Participation in Organizations. New Jersey: Prentice-Hall. Weiss, M. R., & Freidrichs, W. D. (1986). The influence of leader Behaviors, coach

attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Work Adjustment Project. University of Minnesota: Minneapolis. Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization and work outcomes An integrative approach. *Organization Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96. Willner, A. R., (1984). *The spellbinders-charismatic political Leadership*. New Haven, Connecticut: Yale University. Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research*. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (3rd ed). New Jersey: Prentice-Hall.