



# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 工作標準化與工作倦怠之關係研究

Job Standardization and Job Burnout

計畫編號：NSC 89-2416-H-034-001

執行期限：88年8月1日至89年7月31日

主持人：謝安田 執行機構及單位名稱：文化大學企管系

計畫參與人：謝益銘

### 一、中文摘要

本研究主要是從現有理論中發展出研究問題，舊有文獻似乎認為公司愈強調正式化(formalization)，員工的工作創造力愈易被抹煞，員工週而復始使用相同工作方法，容易產生較高工作倦怠(job burnout) (Amabile 1990; Amabile and Gitomer 1984; Hennessey 1989)。而且如果員工與工作配合不良時，愈強調員工必須遵守公司的政策、規定或程序，則較不易產生員工判斷行為(discretionary effort)，員工在工作環境中會遭受到惡質的拘束(Berry, Zeithaml and Parasuraman 1988)。

然而，有些學者認為如果公司以正式化來統制員工，員工有明確的規則、政策與程序可以遵循，員工的角色就較易獲得釐清(role clarity)，可以減少員工角色模糊與衝突(role ambiguity and role conflict)(Hartline, Maxham III and McKee 2000; Claycomb, Germain and Dröge 2000; Sohi, Smith and Ford 1996)。員工的角色模糊愈少，員工的工作倦怠就愈不易產生(Lee and Ashforth 1996)。依照Robbins(1990)的看法，正式化可以用工作標準化(job standardization)作為衡量指標。因此，到底工作標準化與工作倦怠之關係到底如何？在現有文獻中並未能獲得解答，值得進一步探討。

本研究使用問卷調查法(questionnaire survey)，請願意協助本研究之製造業及服務業公司之員工進行填寫，總共發了850份問卷，回收了415份問卷，剔除53份填寫未完整的問卷，有效問卷總共為362份，問卷回收率為48.8%。抽樣的對象分佈散落於北、中、南地區的製造業及服務業員工，從前後期回收的問卷，進行人口統計

資料卡方檢定，發現並沒有顯著性差異。亦進行未回答者偏誤檢定(non-response bias test)，發現有回答及未回答者人口統計資料沒有顯著差異(Armstrong and Overton 1977)。本研究各個量表都是藉用其他學者所發表量表，在使用前亦作了探索性因素分析(exploratory factor analysis)及項目相關分析(item and total correlation)、Crobach's alpha之效度及信度(validity and reliability)篩選，所有 $\alpha$ 係數介於0.65及0.92之間，每個構面解釋變異量亦在0.5至0.7間，符合進一步使用複迴歸(multiple regression)進行統計分析。

分析結果，工作標準化與工作倦怠之三個構面，情緒枯竭(emotional exhaustion)、失去個性與別人有距離(depersonalization)、減少個人成就感(diminished personal accomplishment)之關係。工作標準化與失去個性則顯著呈現正面影響；工作標準化與情緒枯竭、減少個人成就感呈現負面影響，但並未達到顯著水準。另外，工作標準化與參與決策(participation in decision-making)、工作自性(job autonomy)、工作種類(job variety)、工作滿意度(job satisfaction)及組織承諾(organizational commitment)呈現正相關；工作標準化與角色衝突(role conflict)、角色模糊(role ambiguity)呈現負相關；工作種類對工作標準化與情緒枯竭之關係具有干擾作用。員工工作種類愈多，工作標準化對情緒枯竭之負面影響愈小。

**關鍵詞：**工作標準化、工作倦怠、情緒枯竭、減少成就感、失去個性、角色衝突、角色模糊、工作自主性、員工參與決策、工作滿意度、組織承諾

## Abstract

This study empirically examines the relationship between job standardization and job burnout (i.e., emotional exhaustion, depersonalization and diminished personal accomplishment). In addition, this paper speculates that job autonomy, employee participation and job variety moderate the association between job standardization and job burnout as perceived by employees.

The research problem of this paper is found out in the existing literature. From previous research, if the manager will emphasize more the standardization of the organization, the employee will have less creativity. Because the employee is forced to use the same method to do his job again and again, the employee can easily react job burnout (Amabile 1990; Ambile and Gitomer 1984; Hennessey 1989). Some authors report that a poor employee-job fit is unlikely to enhance discretionary effort. This undesirable situation is exacerbated when employees are restricted in their working environment (Berry, Zeithaml and Parasuraman 1988). However, other scholars disapprove that job standardization will badly influence the employee. As there are many standard procedures, processes or policies in the organization, the employee will understand how to clarify their job and will reduce role ambiguity and role conflict. Therefore, the employee will not feel job burnout (Hartline, Maxham III and McKee 2000; Claycomb, Germain and Dröge 2000; Sohi, Smith and Ford 1996).

The purpose of this paper is to explore the relationship between job standardization and job burnout. An analytical approach of methodology is applied to analyze the parsimonious relationship. The data is composed of manufacture and service industry employees and is collected by cross-sectional questionnaire survey. Finally, the results show that the greater the extent to which the firm conduct job standardization, the greater the extent to which employees feel depersonalization of their jobs. However, job variety of the employees moderate job standardization and emotional exhaustion.

## Keywords:

Job Standardization, Job Burnout, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Diminished Personal accomplishment, Job Autonomy, Participation in Decision-making, Job Variety, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Role Stress

## 二、緣由與目的

標準化是用規則來界定工作所能忍受的變異範圍(Hage 1965)，有些組織理論學者將標準化認為是探討組織結構的一個面向，又稱為正式化(Child 1972; Hall 1972; Price 1972)。依照 Robbins (1990)的看法，認為正式化是組織裏的工作被標準化程度，假如工作愈是正式化，則員工對工作有較少的判斷行為。

然而，James and Jones(1976)對標準化及正式化則區分不同的定義，認為標準化是程序被標準的程度。Ruekert and Walker (1987)亦認為正式化是組織依賴程序或規則來指導員工的行為程度。服務人員在正式化的工作環境中，其工作活動受到各類規則及標準作業程序(standard operating procedures)的限制及約束，最後就產生作業標準化(task standardization)，認為一些例行性的工作(routine)都可遵循標準作業規範，使員工有效完成工作任務，此稱為作業標準化(Zeithaml, Berry and Parasuraman 1988)。並認為作業標準化可用硬體技術使用程度及軟體技術的使用程度來衡量作業標準程度(Parasuraman, Berry and Zeithaml 1991)。然而其實工作標準化不僅是指例行性的工作可遵循標準作業規範而已，而是員工在面對任何工作執行時，是否有一套標準作業流程可供規範。因此，按照標準作業流程來執行工作，並無法嚴格區分硬體與軟體各別使用程度，反而，工作標準化是結合工作硬體與軟體的綜合效果程度。

而工作倦怠依照 Maslach and Jackson(1981)的定義，是一個人在工作場合裏情緒枯竭、非個人化及減少工作成就動機的一種病癥。工作標準化與工作倦怠的關係，從文獻中發現正式化愈高的組織，員

工的創造力愈減少(Amabile 1990;Amabile and Gitomer 1984;Hennessey 1989),而正式化可用標準化程度來衡量(Robbins 1990),因此本研究可間接推論工作標準化愈高,員工創造力愈小,能力無法發揮。而員工的創造力與工作自主權、參與感呈現正相關(McCauley and Kuhnert 1992),員工自主權與參與感與工作倦怠呈現負相關(Lee and Ashforth 1996)。因此,工作標準化似乎會抹煞員工自主性,使員工無法參與決策權,而產生工作倦怠。

然而,組織如果正式化程度愈高則愈有明確的規則、政策與程序可以統制員工的活動(Ford and Slocum 1977),因此員工的角色愈易釐清,因此對員工的角色模糊與角色衝突有釐清的影響(Agarwal and Ramaswami 1993; Claycomb, Germain and Dröge 2000; Hartline, Maxham III and McKee 2000; Ramaswami 1996; Singh, Verbeke and Rhoads 1996; Singh, Goolsby and Rhoads 1994; Sohi, Smith and Ford 1996)。亦就是說,我們可以間接推論工作標準化愈高,員工角色模糊與衝突愈小。而員工角色模糊、衝突與工作倦怠呈現負相關(Lee and Ashforth 1996)。因此,本研究可推論工作標準化愈高,有助釐清角色,使得員工角色模糊與衝突降低,工作倦怠愈不易產生。

Robbins (1990)認為標準化可促進協調活動(coordination),就像足球教練在介紹複雜程序打法時,每個球員都會瞭解教練的暗號,而作出配合動作;就像汽車裝配線一樣,每個人都重複同樣標準化的活動,而使裝配任務達成。因此,正式化愈高組織,每個人愈易取得合法地位,可降低角色衝突與模糊(Claycomb, Germain and Dröge 2000; Sohi, Smith and Ford 1996),而角色衝突、模糊與工作倦怠呈現負面關係(Babakus, Cravens, Johnston and Moncrief 1999; Lee and Ashforth 1996; Singh 2000)。因此,工作標準化愈高,促進部門協調愈高,角色模糊與衝突愈小,工作倦怠愈不易產生。

從以上文獻引述,本研究目的要探討

工作標準化與工作倦怠之關係,並間接推論員工自主性高低、參與決策權高低與工作種類高低,可能會干擾到工作標準化與工作倦怠之關係。

### 三、結果與討論

最主要發現是工作標準化會正面影響到工作倦怠之失去人性化(迴歸係數=0.08,  $p<0.05$ ),亦就是公司愈強調員工工作標準化,則員工愈會失去人性化,減少人際關係的互動,因此容易與工作同仁保持距離;而員工工作種類會負面影響到工作標準化與工作倦怠之情緒枯竭關係(干擾項迴歸係數=-0.05,  $p<0.05$ ),亦就是員工工作種類愈多,工作標準化負面影響到情緒枯竭愈小。

從相關分析當中,工作標準化與員工參與決策權、工作自主性、員工滿意度及組織承諾分別呈現正相關( $r_1=0.24$   $p<0.05$ ;  $r_2=0.16$   $p<0.05$ ;  $r_3=0.20$   $p<0.05$ ;  $r_4=0.26$   $p<0.05$ );並且工作標準化與角色模糊、角色衝突、情緒枯竭、減少成就感、失去人性分別呈現負相關( $r_5=-0.36$   $p<0.05$ ;  $r_6=-0.27$   $p<0.05$ ;  $r_7=-0.23$   $p<0.05$ ;  $r_8=-0.28$   $p<0.05$ ;  $r_9=-0.11$   $p<0.05$ ),從這些關係可說明工作標準化與工作倦怠有負面關係,可進一步探討影響效果,結果僅工作標準化正面影響失去人性(迴歸係數分別為 $\beta_1=-0.018$   $p>0.05$ ;  $\beta_2=-0.021$   $p>0.05$ ;  $\beta_3=0.08$   $p<0.05$ )。因此 $H_1$ 假設可以說部份支持成立,至於 $H_2$ 與 $H_3$ 假設,在統計分析過程中,並沒有發現到有干擾效果,因此無法接受。但是員工工作種類卻意外發現對工作標準化與工作倦怠之情緒枯竭之關係有負面影響效果。

本研究發現,首先澄清工作標準化對工作倦怠的影響。第一、標準作業流程不一定會增加工作倦怠,因此工作標準化與例行性工作不同概念,對工作倦怠可能產生不同影響。例行性工作人員可能會有倦怠感,日復一日進行同樣工作;而工作標準化是強調員工面臨工作可能有多種,但要執行某類工作時,必須注意遵守標準作業程序(Hage 1965,1969; Hall 1972)。

第二、工作標準化與角色衝突、模糊呈現正相關，這說明標準化與正式化同樣可降低角色壓力，且可能進一步降低工作倦怠。正式化組織會降低角色壓力，增加員工工作績效(Babakus, Cravens, Johnston and Moncrief 1999; Claycomb, Germain and Dröge 2000; Singh 2000; Hartline, Maxham III and McKee 2000)。

第三、工作標準化與員工自主性、參與決策權、工作滿意度、組織承諾呈現正相關，說明工作標準化與正式化對工作倦怠可能產生不同影響。前人研究都認為，正式化的組織結構使用較多規則與程序，員工必須遵守規定，會導致員工失去工作興趣，減少對組織承諾(Mathieu and Zajac 1990; Kelley, Longfellow and Malehorn 1996); 相反的，Agarwal and Ramaswami(1993)與 Ramaswami (1996)認為如果公司有績效考核標準與程序知識(performance documentation and procedural Knowledge)，則公司使用正式控制並不會產生負面的行為結果。因此工作標準化就好比員工所要完成工作的程序知識，可以讓員工順利完成工作，員工可獲得滿意感、對組織產生承諾(Hartline, Maxham III and McKee 2000)。

第四、工作標準化對於失去人性產生正面影響。這說明員工對於工作環境，愈強調對事不對人、僵硬化及控制性則員工愈會失去人性的觀點。這個發現與 Cordes and Dougherty (1993)及 Cordes, Dougherty and Blum (1997)認為正式化會失去人性的看法一致。

第五、員工所面臨的工作種類愈多，則工作標準化負面影響到情緒枯竭之關係愈低。可能是因員工工作負載(workload)過多，所產生干擾效果，值得未來進一步研究。

#### 四、計畫成果自評

研究之最終結果與原計畫相符合，有關於工作倦怠理論(job burnout theory)，本研究之發現與既有理論有相同亦有相異部份，結果可顯著擴充既有理論。本研究部

份資料將投稿於 SSCI 期刊中。

#### 五、參考文獻

1. Babakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston, and Willian C. Moncrief, "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force attitude and Behavior Relationships," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No.1, (1999), pp. 58-70.
2. Claycomb, C., Richard Germain, and Cornelia Dröge, "The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance," Industrial Marketing Management, Vol. 29, (2000), pp. 219-234.
3. Cordes, C.L. and T. W. Dougherty, " A Review and Integration of Research On Job Burnout ," Academy of Management Review , Vol. 18, (1993), pp. 621-656.
4. Hartline, M. D., James G. Maxham III, Daryl C. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," Journal of Marketing, Vol. 64, No. 2, (2000), pp. 35-50.
5. Kelly, S. W., Timothy LongFellow and Jack Malehorn, " Organizational Determinants of Service Employees' Exercise of Routine, Creative, and Deviant Discretion," Journal of Retailing, Vol. 72, No. 2, (1996), pp. 135-157.
6. Lee, Raymond T. and Blake E. Ashforth , "A Meta-Analytic Examination of the Correlate's of the Three Dimensions of Job Burnout," Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 2, (1996), pp. 123-133.
7. Leiter, M. P. and C. Maslach, "The Impact of Interpersonal Environment On Burnout and Organizational Commitmen," Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, No. 4, (1988), pp. 297-308.
8. Ramaswami, S. N., "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates," Journal of Marketing, Vol. 60, No. 2, (1996), pp. 105-120.
9. Rijk, Angelique E de, Pascale M Le Blanc, Wilmar B Schaufeli, and Jan de Jonge, "Active Coping and Need for Control as Moderators of The Job-Demand-Control Model: Effects on Burnout," Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 71, No. 1, (1998), pp. 1-18.
10. Sand, Gilbert, Anthony D. Miyazaki, "The Impact of Social Support on Salesperson Burnout and Burnout Components," Psychology & Marketing, Vol. 17, No. 1, (2000), pp. 13-26.
11. Singh, Jagdip, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organization," Journal of Marketing, Vol. 64, No. 2, (2000), pp. 15-34.