

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

員工社會化程度對創造能力關係之研究

The Relationship between Socialization and Creativity of Employees.

計畫編號：NSC 90-2416-H-034-003

執行期限：90年8月1日至91年7月31日

主持人：謝安田 中國文化大學企管系

計畫參與人員：陳世晉

一、中文摘要

本研究主要從廠商觀點，以創造力(creativity theory)之理論為基礎，引入員工社會化(employees socialization)現象對其影響進行研究探討。經由嚴謹之文獻推論、個別訪談以及問卷調查，作者擬從認識論(epistemology)之觀點，嘗試擴充及延伸上述理論不足之處。

本篇 PAPER 之研究主要在釐清關於社會化與創新能力間的結構性疑惑，本研究用了 839 個服務業問卷樣本並運用複迴歸方式進行分析，分析結果顯示社會化與創新能力間有正向關係。本研究釐清了社會化與創新能力間的關係。

關鍵詞：社會化、創造力、創新

Abstract

This study explores the relationship between the employees' socialization theory and creativity theory from the view of producer. The author attempting to enhance the epistemology of creativity theory and employees' socialization theory.

The main purpose of this study is to clarify the conceptual confusion on employee's socialization and creativity. The study used questionnaires for 839 respondents of service industries and adapted multiple regression method to do the analysis. The survey result showed there is positive correlation between employee's socialization and creativity and differed result as previous studies. This finding clarified the uncertain correlation between employee's socialization and creativity.

Keywords: creativity, employees socialization, innovation

二、緣由與目的

以往有關創造力與組織關係的研究方向除了關於人格特質的研究之外(e.g., Guilford, 1967; Dannelte, 1976)，大多集中於組織環境(e.g., Baker, Winkofsky, Langmeyer, Sweeney, 1976)與訓練方法(e.g., Gordon, 1956; Osborn,

1963; Fontenot, 1992) 對員工創造能力產生的影響。而其中，由於一般學者認為訓練與組織環境的關係差別很大，故研究方向涇渭分明。從組織環境層次來看，Scott and Bruce(1994)就提出了個人工作環境中的組織氣候會影響員工個人之創造能力，此外 Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron(1996)亦指出了在組織變數中，組織對於創造的鼓勵、自主權、資源支持還有員工之壓力等變數均會對員工的創造能力有顯著影響。但是 Lewis and Seibold 在 1993 年的研究中提出了一個觀點，其探索性研究中指出，雖然在組織結構與領導統御上管理者可以盡量鼓勵員工產生創造行為，但若僅是單方面進行推動是無法完全傳達使員工知覺到創造是在組織與個人間是有意義之行為，從「認知交換」的觀點來看，必須運用社會化過程之方式，進行組織與個人間的「認知交換」，才能使員工因認同組織之創造目標而產生正向的創造傾向，且其創造之觀念才有辦法為組織所採用。

然而社會化是一個對員工教導、學習與改變的過程(Van Maanen and Schein, 1979)·Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, and Gardner(1994)更指出員工需具備了熟練的技巧、人緣關係、政策瞭解、共通語言、組織目標的瞭解才能成功的社會化於組織之中，可以得知社會化是一個相當複雜的理念。回顧過去學者在上述關於人格特質、環境支持與創意訓練的研究，卻發現員工社會化的運用可發揮的功能，將不僅止於 Lewis and Seibold(1993)所提及之「認知交換」的中樞效果。其中如共通語言、人緣關係、熟練的技巧與目標瞭解等概念，是先前學者(Lewis and Seibol, 1993; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996) 研究未能探討之特性特性，因此員工社會化程度對創造行為的影響應具有更深一層的意義。

如前所述，社會化員工個人的社會化程度會帶動員工個人經驗、知識之形成，Lewis and Seibold(1993)引用社會化作為組織與個人媒介之原因，是因為社會化是一種個人學習如何有效容入組織，調整個人或組織中特定期望角色的學習內容及過程，包括了組織價值觀、工作

技能、員工被期望之行為、所處工作角色社交知識以及有效參與成為組織一員之過程(Baumrind, 1980)。Drucker(1985)則提出可以透過訓練與學習所產生，但這種訓練卻並非為之前學者所提出之「創意訓練」。由於社會化有助於發展工作技能、工作角色的確認、肯定工作的價值(Feldman & Wilson, 1981)，因此可以推論出可透過對員工進行社會化活動，建立組織目標，可有效提升創造能力之結論。

然而，由另一方面來瞭解，基於上述推論同樣之理由，社會化有助於發展工作技能、工作角色的確認、肯定工作的價值(Feldman & Wilson, 1981)，因此員工社會化程度是影響團體凝聚力之重要變數(Scott, 1997)，但是近年研究卻發現，凝聚力程度越高卻發生了創造能力下降之研究結果(Lengnick-Hall, 1992; Leana, 1985)。從此點來推論，與先前對於員工社會化會帶來創造行為提昇之結論大相違背，也使得在一般運用加強員工社會化提昇工作效率及員工創造能力的管理方式受到了質疑。

由於社會化能對員工產生之效果並非過去世學者在環境認知與創意訓練上可直接解釋，其所帶來之各種特性亦無相關研究深入探討，因此本研究之目的即在於釐清員工社會化對員工創造能力影響之關係。

三、結果與討論

Taylor(1972)曾提出在開放式溝通、合作、支持與足夠資源之組織氣候中，容易產生創造力，而Amabile and Grysliewicz (1986)也提出自由程度、鼓勵程度、壓力與疏展、合作與共同研究、獎勵與創造力為正相關。從社會化的幾個構面來看，在組織價值觀方面，透過社會化之行為，可以提昇工作技能、工作角色的確認、肯定工作的價值(Feldman, 1981)，Amabile(1996)曾提出這些效果有助於減輕員工壓力，提升對組織的認同，此外，員工在組織環境中與他人的溝通、交往與合作，對於創造力具有相當有效的效果，因此可推論出社會化產生的效果將有助於提升創造能力。

在工作技能增強方面，由於社會化學習之效果可增強資訊蒐集行為，增強工作熟練度，減少挫折，增強信心，因此可由Amabile(1997)所提出之增強內在動機提升創造力之途徑中推論社會化產生的效果。

從上述發展方向可知，社會化過程會從而產生幾個方向影響員工之創造能力，一方面可透過社會化之過程，使員工能提升對於組織環

境支持創造活動的認知，使員工更致力於創造發展之任務(Lewis and Seibol, 1993; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996)，一方面使員工在技能上增強熟練度，增強其內在動機，進而產生創造動力。由上述推論可知員工社會化會使員工在各方面認知與能力上提昇層次，因而使創造能力提高，由此引出以下假設。

H1：員工社會化程度越高，員工創造能力越高

本研究之樣本採用服務業前線人員作為測試樣本，其原因為服務業前線人員在提供服務時並需同時兼顧組織以及顧客雙方之滿足，因此組織之支持佔了相當大的比重(Kelley, Longfrilow, Malehorn, 1996)，而組織支持對於員工創造能力又是相當具有影響力之變數(Lewis and Seibol, 1993; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996)，因此運用服務業前線人員做為樣本，具有相當好的變數釐清效果。

本研究抽樣前線服務人員產業分為三種，第一種為旅館業、第二種為旅行業、第三種為航空業，此三種產業之代表前線服務人員分別為餐廳及樓層服務、導遊與空服員。發出問卷 3000 份，總共有 839 位員工測試回答，答覆率為 27.9%，其中旅館業樣本共計 344 筆，旅行業樣本共計 201 筆，航空業樣本共計 294 筆。

由於前人對於創造能力之研究著重之構面在於組織支持程度與工作壓力之影響(Lewis and Seibol, 1993; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996)，本研究為釐清社會化程度對創造能力之關係，參考前人對於創造能力影響之變數，因此將組織支持、工作壓力、人格特質列為控制變數以利釐清關係，而將社會化程度列為自變數，創造能力列為依變數設計。

其中對於組織支持量表採用Shonk(1982)與Drer(1987)之環境支持量表修正而成，其信度為 0.92，而工作壓力量表採用Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinnean (1975) 量表測量。其信度為 0.71，至於人格特質之衡量，則以 AB 型人格量表衡量，其信度為 0.85。

在自變數部分，關於社會化程度之衡量以社會化量表衡量，引用Chao(1994)年之量表修正 15 題而成，信度達 0.91，對於依變數部分，採用由於考量個人創造之定義為符合公司目標之創造行為，故採用Frese and

Parker(1996) 個人創越量表與 Scott (1994)的創造力量表合併而成。其信度達 0.96，比值相當高。

本研究之數量表達方式分為二部份，第一部份為驗證性因素分析，經由分析後，發現個人特質之比重應為 1、工作壓力之比重應為 0.8、環境支持之比重應為 1 而員工創造能力之比重應為 0.3，因此在後續之 LISREL 分析中，將此類變數直接設定為該比重值。

第二部分為 Hierarchical Multiple Regression 分析，來有效驗證本研究之假設，即社會化對員工創造能力具有正向影響效果。經由分析後，可知 GFI 值為 0.8476，表示整體模式配適度尚可，而修正後配適指數(AGFI)為 0.8374，亦無明顯降低，另一方面檢查 CHI-Square 小於 0.0001，證明本模式具有可參考之價值！

由表 1 層級迴歸法計算之結果可以發現，當控制住創造支持、工作壓力與員工之人特質後，相關係數從原先 0.4480 變成 0.4900，顯現社會化變數之增加會對員工創造能力產生之影響增加，而觀察社會化程度之迴歸係數為 0.2471，並發現有顯著影響，證明本研究假設推論與研究結果一致，其影響效果超過工作壓力(-0.1477)。

此外另欲瞭解組織支持與社會化之間是否有干擾效果，因此對於創造環境支持與社會化能力作了干擾性效果檢定，從檢定結果發現，相關係數從原先 0.4900 經增加干擾效果後還是 0.4900，因此干擾效果不存在，且經迴歸係數檢查亦發現並不顯著(P=0.2926)，因此可知前人對於運用社會化過程增強組織支持之效果之結果(Lewis and Seibol, 1993)，與前人之研究結果並不相同。

表 1 各變數之層級迴歸效果

全部	未標準化係數		t	顯著性	R 平方	△R 平方
	B 之估計值	標準誤				
(常數)	14.2260	1.1979	11.875	0.0000	0.4480	
創造支持	0.4737	0.0384	12.350	0.0000		
工作壓力	-0.1003	0.0185	-5.419	0.0000		
人格特質	0.2944	0.0190	15.530	0.0000		
(常數)	5.9607	1.5262	3.905	0.0001	0.4900	0.0420
創造支持	0.3735	0.0388	9.614	0.0000		
工作壓力	-0.0496	0.0188	-2.632	0.0086		
人格特質	0.2616	0.0187	14.018	0.0000		
社會化總	0.1715	0.0208	8.260	0.0000		
(常數)	11.1928	5.1974	2.153	0.0316	0.4900	0.0000
創造支持	0.1237	0.2403	0.514	0.6069		
工作壓力	-0.0487	0.0189	-2.584	0.0099		
人格特質	0.2603	0.0187	13.914	0.0000		
社會化總	0.0766	0.0925	0.828	0.4079		
創環 V 社	0.0045	0.0043	1.053	0.2926		

依變數：員工創造能力

最後為瞭解社會化各構面層次對於創造能力的影響，因此對於個不同構面進行迴歸分析如表 2，其結論如下，可以得知在社會化的幾個構面中，其中如政策瞭解、共通語言、組織歷史理解、人群關係均無法有效提升員工創造能力，真正能提升員工創造能力的是員工在組織中的工作技巧熟練度與目標認同，其標準化 β 值分別為 0.1307 與 0.1412，可證明本研究假設之推論方向正確，然而有趣的一點是，雖然員工對組織歷史的瞭解並未達到顯著效果，但是對創造力的影響卻為負向的($\beta=-0.0276$)，顯見員工對組織歷史越瞭解，反而創造能力會有降低情況，此部分將於後續探討。

表 2 社會化各構面分析

	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta	分配		
(常數)	5.4620	1.5901			3.4350	0.0006
人格總	0.2996	0.0214	0.3775	14.0153		0.0000
壓力總	-0.0432	0.0189	-0.0629	-2.2841		0.0226
組支持總	0.3817	0.0388	0.2816	9.8395		0.0000
社會 PL	0.0657	0.0924	0.0209	0.7117		0.4769
社會目標	0.3307	0.0781	0.1458	4.2349		0.0000
社會人	0.0556	0.0666	0.0222	0.8355		0.4037
社會歷史	-0.0890	0.0999	-0.0276	-0.8909		0.3732
社會 PERF	0.3788	0.0932	0.1316	4.0631		0.0001
社會語言	0.1173	0.0874	0.0365	1.3428		0.1797

由上述之研究結果發現，當員工經由社會化過程後，確實會增強員工之創造能力，此外，經由干擾效果之分析，發現環境支持創造之程度與社會化之並無顯著產生增幅之效果，此結果與前人如 Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron(1996)與 Lewis and Seiblod(1993)認為社會化過程為組織與個人認知上之協調中樞，並且有增強之干擾效果結論不同。由此可知，組織管理階層較無法透過社會化提升員工對於環境支持之知覺而增強創造能力(表 1 中瞭解二者無干擾關係得知)。經由表 2 的結論，我們可推知出，社會化能增強的並非是對環境的支持之「認知交換」效果，而是能深化員工對於目標的確定性，透過對目標的確定性才能提升創造能力。

本研究假設推論之第二個重點，在於員工透過社會化之社會學習力量，具有增強工作技能，強化內在動機之效果(Barley, 1990)，並因此推論出員工之創造能力會因此增強，此點假設在前述研究結果中得到相當大的支持(可由表 2 中之社會化技能 β 值得知)。然而本研究的關於技能熟悉與學習方面的問題為「我已熟練職務上所需技能、我已熟悉工作相關責任」等

概念，顯見其學習與訓練的內涵並非如往前學者所提之「創意訓練」，亦可得知本研究採用社會化作為自變數所能涵蓋的概念是擴展了先前研究所未及的領域。

社會化之過程，本身除對於組織目標、任務與關係之知覺外，其間之學習效果亦是相當重要的一個環節，故許多組織亦運用社會化訓練達到訓練新進人員技巧提升之目的，對於組織之員工創造能力而言，員工技巧之成熟度，是提升員工技能以及創造的基礎，故本研究透過分析證實了此一觀點，並發現到前人以社會化運用到提升認知層面之用途是無效的。

本研究之限制在於樣本侷限於服務業，無法達到完全一般化之特性，蓋製造業與服務業之特性不盡相同故建議後續研究者能對於製造業或二產業間進行比較，以能更有效釐清其間之關係。

四、計畫成果自評

研究之最終結果與原計畫相符合，有關創造能力理論(creativity theory)之研究結果，本研究之發現與既有理論有相同亦有相異部分，結果可顯著擴充既有理論，並且有效用於實務上，因此同時符合本研究的理論與其效果，本研究部分資料將投稿於 SSCI 期刊中。

五、參考文獻

1. Amabile, T. M., Conti, C., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
2. Amabile, T. M., & Conti, J. (1984). Children's artistic creativity: effects of choice in task materials. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 209-215.
3. Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31, 18-26.
4. Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. In M. R. Rosenzweig, & L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
5. Blau, J. R. & McKinley, W. (1979). Ideas, complexity, and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 24, 200-219.
6. Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of working load role ambiguity and type a personality on anxiety, depression and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 6, 713-719.
7. Chao, G. T., O'leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gradner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
8. Chesney, M. A., & Rosenman, R. H. (1980). Type a behavior in the working setting. In C. L. Cooper, & R. Payne (Ed.), *Current Concerns in Occupational Stress*, London: John Wiley & Sons.
9. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
10. Crawford, C. M. (1980). Defining the charter for product innovation. *Sloan Management Review*, 21, 3-12.
11. Ducker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Heinemann.
12. French, J. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.
13. Franklin, G. M., Gresham, A. B., & Fontenot, G. F. (1992). AIDS in the workplace: current practices and critical issues. *Journal of Small Business Management*, 30, 61-74.
14. Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-319.
15. Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measures. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
16. Kelley, S. W., Longfellow, & Malehorn, J. (1996). Organizational determinants of service employee's exercise of routine, creative, deviant discretion. *Journal of Retailing*, 72, 135-157.
17. Leana, C. R. (1985). A partial test of Janis' groupthink model: effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision making. *Journal of Management*, 11, 5-18.
18. Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1993). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review*, 18, 322-354.
19. Lengnick-Hall, C. A. (1992). Strategic configurations and designs for corporate entrepreneurship: exploring the relationship between cohesiveness and performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9, 127-156.
20. Scott, S. G. (1997). Social identification effects in products and process development teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 14, 97-128.
21. Scott, S. G., & Brice, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
22. Taylor, C. (1963). Variables related to creativity and productivity in men in two research laboratories. In C. Taylor, & R. Barron (Eds.), *Scientific creativity: Its recognition and development* (pp. 513-597). New York: Wiley.
23. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1 (pp. 209-264). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
24. Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally.
25. Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31, 404-430.
26. Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24, 279-290.