

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

組織社會化與組織犬儒主義關係之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2416-H-034-009-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：中國文化大學企業管理學系

計畫主持人：謝安田

計畫參與人員：梁素君，宋玉麒

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 10 月 1 日

組織社會化與組織犬儒主義關係之研究

摘要

本研究之目的為檢驗組織社會化與組織犬儒主義間之關係，研究假設為組織社會化與組織犬儒主義間為負向關係。研究樣本為 331 位國際觀光旅館的員工，採問卷調查法。結果顯示研究假設得到支持。本研究進一步討論了未來研究與實務管理上之建議。

關鍵詞：組織社會化、組織犬儒主義

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between organizational socialization and organizational cynicism. We hypothesize that organizational socialization is negatively related to organizational cynicism. Data were collected through questionnaire survey from 331 employees of international tourists hotels. Results show that the hypothesis is supported. Implication of this finding and suggestion for further research is discussed.

Keywords: organizational socialization, organizational cynicism.

組織社會化與組織犬儒主義關係之研究

壹、研究背景與目的

組織犬儒主義(organizational cynicism)普遍存在於我們的組織中(Dean, Brandes, and Dharwadkar, 1998)，例如暢銷書「呆伯特法則」(Adams, 1997/1998)即是以嘲諷戲謔的方式描述了一般員工對組織與管理階層的看法。在組織裡，組織變革的努力常常會被具有犬儒主義的經理人所阻礙(McNamara, 1999)，因此對組織犬儒主義的探討應為當前重要課題。雖然此一現象已經引起了普遍的注意，然而在學術上卻仍屬新興的議題，極須建立一完整之理論架構(Dean, et al., 1998)。

Andersson(1996)曾以「心理契約理論」(psychological contract)來說明犬儒主義產生之理論基礎，並據以推論出可能的影響因素可分為三類，分別是商業環境特性、組織特性與工作角色特性；商業環境特性包括高階主管擁有高薪與裁員等，組織特性包括不良的溝通、無法表達意見、管理不佳與管理技巧等，而工作角色特性則包括角色模糊、角色衝突與工作負荷。本研究則嘗試以組織內部員工之角度—員工之組織社會化程度—來探討其對組織犬儒主義之影響。因此本研究之目的即為探討組織社會化與組織犬儒主義間之關係。

貳、文獻探討與研究假設

犬儒主義一詞始於希臘哲學，最初是注重美德、提倡自治及獨立的性格，但後來演變成一種消極的哲學，對社會風俗、當代思想採取嘲笑的态度(吳炳鍾等編，1983)，如今它則代表一種憤世嫉俗的意見或態度。Dean 等人(1998)將組織犬儒主義定義為：一種對所屬組織極端負面的態度，它是一種連續性，能隨著時間改變；它包含三個結構性面向：(1)相信組織裡缺乏誠實與正直，不願意相信組織的說法。(2)對組織有著負面的感受：輕視、嫌惡組織，以違背組織標準而竊喜。(3)對組織有蔑視和批評的行為傾向並以嘲諷方式表現，對組織未來的行動表達悲觀的預測。Vance, Brooks, and Tesluk(1995, as cited in L. E. Atwater, Waldman, D. Atwater, and Cartier, 2000)指出組織犬儒主義者相信公司裡存在著嚴重的問題，但由於決策者的自私自利，使得問題無法解決而一直維持著現狀。他們對公司持冷淡的態度甚至會採取暗中破壞的手段。

就組織社會化方面，過去的研究已經顯示組織社會化可以使員工達到組織欲見的結果。例如，組織社會化的戰術(tactics)可以使員工的工作滿意度和承諾提高(Louis, Posner, and Powell, 1983)、加強組織認同(organizational identification)、降低離職傾向(Ashforth, Saks, and Lee, 1998)以及加強個人與組織的契合度(person-organization fit)(Cable and Parsons, 2001)。而員工的組織社會化程度與生涯投入(career involvement)、工作滿意度

(job satisfaction)、適應性(adaptability)呈正相關(Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, and Gardner, 1994), 並且可以降低工作壓力(Allen, McManus, and Russell, 1999)。因此組織社會化應該是組織樂見的結果。

然而在另一方面, 文獻上卻也顯示組織社會化可能讓員工對工作與組織產生負面的心態。Van Maanen(1975)在其縱斷面研究中指出警察在進入組織並經過社會化過程之後, 警員的組織承諾和工作動機都下降了, 他同時也指出這是因為警察工作的特性造成這種情況。此外, Van Maanen and Schein(1979)曾經提到一個「有經驗」的巡邏警察(experienced patrolman)以消極的方式敘述他的工作, 認為自己只是做些無關緊要的事情, 並將此觀念傳達給新進員警。Van Maanen and Schein 認為這些組織社會化程度高的警察雖然知道如何應付手邊的工作, 但是他們已經失去了理想和動機。因此 Van Maanen(1976)提出「無效的社會化」概念(inefficacious socialization), 認為組織社會化也可能導致獲得組織無法獲得所想要的結果: 即員工會在社會化過程中失去理想(loss of idealism), 對組織的目標(proclaimed objective)產生犬儒主義。

以上兩種不一致的結果顯示出本主題有進一步探討之必要。首先, 以上兩個研究應該是基於如下假定(assumption): 年資愈長的員工其組織社會化程度愈高。然而組織社會化不應該是只發生在新進員工, 因為組織社會化為一個人教導、學習和改變的過程, 它應該在個人職場生涯之中不斷循環發生(Fisher, 1986; Van Maanen and Schein, 1979)。Chao 等人(1994)也指出個人與組織一直在變化, 因此不斷地有學習和再社會化(resocialization)的需求, 若單以員工之年資來劃分其社會化程度, 則所謂社會化結果(socialization outcomes)都只能說是推論而已。而且 Chao 等人(1994)的研究也顯示以組織社會化程度代替員工年資來衡量組織社會化結果會更有預測力。此外, 有研究指出組織變革(organizational change)和品質改進方案(quality improvement effort)會導致員工對組織的犬儒主義(Reichers, Wanous, and Austin, 1997), 而這些變革都需要員工改變原有的工作習慣、增加對組織目標的瞭解, 也就是說員工必須進行再社會化。因此, 若員工組織社會化程度或再社會化程度高, 則其對組織的犬儒主義應該會降低。而過去那種社會化會導致犬儒主義的說法也產生了重新驗證之必要。

第二, 組織犬儒主義(organizational cynicism)會發生在各行各業、各個地區(Dean, et al., 1998)。除了警界之外, 現今組織犬儒主義研究的對象還包括了管理階層和工會成員(Reichers, et al., 1997)、不同產業的顧客服務人員 (Abraham, 2000)以及不同產業的管理和專業人員 (Anderson and Bateman, 1997)。因此, 引起組織犬儒主義的原因應該不能限制於來自特殊的組織文化或特性。同樣的, 我們認為能否社會化於組織之中才是影響組織犬儒主義的重要因素。因此依據以上推論, 本研究假設:
組織社會化與組織犬儒主義間之關係為負相關; 即組織社會化程度愈高者, 其組織犬儒主義程度愈低。

參、研究方法

一、樣本選取

本研究以國際觀光旅館之員工為研究對象，旅館的選擇標準以觀光局所分類的國際觀光旅館名冊為依據。調查方法採用問卷調查法，針對名冊中 50 家飯店逐一聯絡，成功聯絡了 32 家，發放方式有郵寄發放及親自發放二種，其中 25 家以郵寄方式發放，由研究小組統一寄出，煩請飯店人事人員代為發放，並於問卷填寫完畢後，由飯店人事人員集體回收寄回給研究小組。另外 7 家是以研究小組親自發放方式收集樣本。最後本研究共發放問卷 745 份，其中郵寄收回 204 份，親自發放收回 127 份，共 331 份，回收率為 44.4%。回收有效樣本中女性佔多數(198 人，59.8%)、平均年齡為 29.2 歲，未婚及其他者共 224 人，佔 67.7%。

二、研究工具與變數定義

本研究以現有文獻中已發展、建立之量表做為資料收集之工具。由於量表原文為英文，因此先進行回譯程序(back translation)以確保中文問卷的詞彙、慣用語以及概念皆與原英文問卷相等(Sekaran, 2000)，確保問卷的內容效度。

(一)組織社會化：本研究採用 Taormina(2004)所發展出來的量表以衡量員工的組織社會化程度。內容共包含 4 個構面，採 Likert 五點尺度，分別是訓練(training, 5 題)、瞭解(understanding, 5 題)、同事支持(co-worker support, 5 題)以及未來展望(future prospects, 5 題)。測得之 Cronbach's α 分別為 .87、.76、.80 與 .83，皆在可接受範圍內。

(二)組織犬儒主義量表：本研究採用 Vance, Brooks, and Tesluk(1995, as cited in Atwater, Waldman, Atwater, and Cartier, 2000)發展的量表，定義為：對組織、組織裡的管理階層與其他人持有負面的態度。量表包括 6 題，採 Likert 五點尺度。測得之 Cronbach's α 為 .76。

(三)人口統計變數：包括年齡、性別與婚姻狀況。其中年齡採開放式答題。

肆、資料分析

研究變數之平均數、標準差與相關係數列於表 1。由表中可以看出組織犬儒主義與組織社會化的四個構面之間皆呈現顯著的負向關係。再以多元階層迴歸分析驗證本研究之假設，結果列於表 2。在控制了性別、年齡與婚姻狀況等個人因素之後，組織社會化仍能顯著地預測組織犬儒主義($\Delta R^2 = .290, p < .001$)，而就個別的組織社會化構面而言，除了未來展望之外，訓練、了解與同事支持都可以顯著地預測組織犬儒主義，標準化後的 β 係數分別為 -.20、-.22 與 -.16，顯示組織社會化與組織犬儒主義間為負向關係，因此本研究假設得到支持。

伍、結果與討論

過去的研究認為組織犬儒主義是「無效社會化」的產物，但是此一說法隱含著「員工無法社會化於組織」的觀念，且忽略了對組織目標與文化的「認同」。在組織社會化的定義裡，對組織目標與文化的瞭解與認同也是組織社會化的構面之一。透過本研究的實證結果，發現組織社會化程度較低者，其組織犬儒主義程度會愈高，應可支持本研究的觀察：並非無效的社會化影響到組織犬儒主義，而是不足的社會化影響到組織犬儒主義的產生。

在學術上，目前關於組織犬儒主義之研究尚屬有限，故本研究將有助於對此知識作進一步之理論擴展與架構建立。在實務管理上，組織進行改變已經是一項趨勢 (Yousef, 2000)，Dean 等人(1998)指出懷有組織犬儒主義的員工將妨礙組織的成長與變革，甚至以違背組織要求竊喜，而這樣的員工卻普遍的存在於組織之中。因此組織的管理當局應正視組織中的這個現象，因為若組織變革是組織生存的必要條件，則員工之犬儒主義將是其一重要又難以顯見的絆腳石，組織應進行組織社會化戰術以避免犬儒主義的產生。故，本研究所探討之主題，除了有助於釐清過去文獻中不一致之處並擴展組織犬儒主義理論之外，尚可為實務界提供降低員工犬儒主義、對組織變革抗拒的作法，為其提供管理方法之理論基礎與方向。因此，不論在理論上或實務上皆有貢獻。

參考文獻

- 吳炳鍾等編(民 72 年)，大陸簡明英漢詞典(5 版)，臺北：大陸書店，330。
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Adams, S. (1998)，呆伯特法則(張定綺譯)，經典傳訊文化，臺北(原文於 1997 年出版)。
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. A. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the work place: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51(7), 897-926.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53, 273-297.

- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In G. F. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 4, pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- McNamara, C. (1999). *Overview of cynicism in business organizations* [Online]. Available: http://www.mapnp.org/library/prsn_wll/cynicism/research.htm [No date].
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business* (3rd ed.). Published by John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228
- 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 College Publishing Company.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513-537.

表 1 研究變數之平均數、標準差與相關係數

變數	平均數	標準差	變數相對應之號碼							
			1	2	3	4	5	6	7	
1. 性別	0.60	0.49								
2. 年齡	29.20	7.53	-.12*							
3. 婚姻狀況	0.71	0.45	.03	-.65***						
4. 訓練	3.20	0.73	-.07	.15**	-.12*					
5. 瞭解	3.48	0.60	-.07	.24***	-.16**	.73***				
6. 同事支持	3.80	0.53	.00	.08	-.02	.43***	.57***			
7. 未來展望	3.15	0.70	-.05	.19**	-.11	.79***	.74***	.44***		
8. 組織犬儒主義	2.72	0.60	.13*	-.16**	-.03	-.51***	-.52***	-.39***	-.49***	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

表 2 組織社會化與組織犬儒主義之迴歸分析

步驟	依變數：組織犬儒主義	
	β	$\Delta R^2 (\Delta F)$
1. 控制變數		.047 (4.952**)
性別	.08	
年齡	-.13*	
婚姻狀況	-.13*	
2. 自變數：組織社會化		.290 (32.709***)
訓練	-.20*	
瞭解	-.22**	
同事支持	-.16**	
未來展望	-.06	
Total R^2 (adjusted R^2)		.337 (.321)
F		21.699***

註：性別：0=男性，1=女性；婚姻狀況：0=已婚，1=未婚及其他。

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

計畫成果自評

一、研究內容與原計畫相符程度

原先計畫預期以警察為主要樣本，再配合其他職業群體做比較。因警察樣本取樣困難，因此實際研究僅以國際旅館員工為研究樣本。雖然如此，但文獻顯示組織犬儒主義較可能發生於商業環境中，因此以旅館業員工為樣本仍屬適當。

二、達成預期目標情況

本研究在期限內如期完成，且研究假設得到支持，雖然研究樣本與預期不符，但仍舊達成研究目標，得到有意義之結果。

三、研究成果之學術或應用價值

本研究可用於防止員工對組織變革的抗拒。組織可採用組織社會化戰術讓員工更了解組織的目標、文化，以及加強對組織的認同，如此可降低員工對組織變革的犬儒主義。

四、是否適合在學術期刊發表

本研究在理論上具有批判性與再發現，對組織犬儒主義與組織社會化有更深的討論，應非常適合投稿於學術期刊上發表。

可供推廣之研發成果資料表

可申請專利

可技術移轉

日期：93 年 10 月 1 日

<p>國科會補助計畫</p>	<p>計畫名稱：組織社會化與組織犬儒主義關係之研究 計畫主持人：謝安田 計畫編號：NSC 92-2416-H-034-009- 學門領域：組織行為及管理</p>
<p>技術/創作名稱</p>	
<p>發明人/創作人</p>	<p>謝安田</p>
<p>技術說明</p>	<p>中文： 組織可採組織社會化戰術以降低員工對組織變革的抗拒</p>
	<p>英文： The tactics of organizational socialization can be used for reducing the employees' resistances to organizational change.</p>
<p>可利用之產業 及 可開發之產品</p>	<p>任何產業之人力資源管理</p>
<p>技術特點</p>	
<p>推廣及運用的價值</p>	

※ 1. 每項研發成果請填寫一式二份，一份隨成果報告送繳本會，一份送 貴單位研發成果推廣單位（如技術移轉中心）。

※ 2. 本項研發成果若尚未申請專利，請勿揭露可申請專利之主要內容。

3. 本表若不敷使用，請自行影印使用。