

高績效人力資源實務、知覺社會支持、組織承諾與個人創新行為關係之研究—以社會交換理論觀點

An Empirical Study of the Relationships between High Performance Human Resource Practices, Perceived Social Support, Organizational Commitment and Innovative Behavior—A Social Exchange Theory Perspective

余明助 李孟修

余明助 國立台南大學行政管理學系副教授兼系主任
地址：臺南市中西區樹林街二段 33 號文薈樓 J506 室
電話：(06)2133111 轉 631、630
e-mail: yuminchu@mail.nutn.edu.tw

李孟修 國立中山大學人力資源管理研究所博士候選人
地址：高雄市鼓山區蓮海路 70 號 人管所博士班
電話：(07)5252000 轉 4930
e-mail: st873217@yahoo.com.tw



摘要

因面臨市場全球化、高度複雜及變動的環境，台灣產業必須強化企業本身的彈性與差異化，以追求競爭優勢。隨著產業環境的變化，企業創新將是決定企業競爭力的關鍵因素。而企業創新乃由個人創新行為所堆砌而成，且個人創新行為也與組織制度息息相關。因此，本研究根據社會交換理論，探討影響個人創新行為的前因。本研究共發放 702 份問卷，回收 276 份有效問卷。採結構方程模式與巢狀分析，驗證理論模型發現，員工「知覺社會支持」與「組織承諾」會中介影響「高績效人力資源實務」與「個人創新行為」間的關係。本研究結果可提供社會交換理論、高績效人力資源實務與個人創新行為關係之相關知識。建議企業在施行人力資源實務的策略上，應給予員工適當的創新氛圍與支持，使員工能自主性激發其創新行為。

關鍵字：高績效人力資源實務、知覺社會支持、組織承諾、個人創新行為、社會交換理論



Abstract

Nowadays, enterprises face the global, competitive, complex and highly changeable environment. Taiwanese companies need to pursue the competitive advantage by reinforcing the innovation, flexibility and differentiation. With the changing external environment, corporate innovation is key determinate factor for competitiveness. Furthermore, individual innovative behaviors can accumulate for corporate innovation, and individual innovative behaviors are highly related to organizational systems. Based on social exchange theory, the purpose of this study is to explore the antecedents of individual innovative behavior. Among the total 702 surveys, 276 questionnaires were valid. We used structural equation modeling and nested-model analysis to analyze and verify the collected samples. Results show that perceived social support and organizational commitment have mediating effects on the relationship between High Performance Human Resource Practices (HPHRP) and individual innovative behavior. The results contribute to knowledge on the social exchange theory and the relationship between HPHRP and individual innovative behavior. Enterprises should give employees innovative climate and support in the implementation of human resource practices, and it will stimulate employees' innovative behavior.

Keywords : High performance human resource practices, Perceived social support, Organizational commitment, Individual innovative behavior, Social exchange theory



壹、緒論

當今企業需不斷於產品與服務上的創新，建立不可替代或難以模仿的持續性競爭優勢（Kirton, 2003）。Van de Ven (1986) 認為創新的根本是「人」，而創新的起端由創意的產生開始，到創意的發展，接著是創意的落實。Utterback (1996) 也認為公司為了要維持自己的競爭優勢和不斷的創新，推出新產品，重點不在於公司所推出的新產品本身，而是在於公司的員工。而 Amabile (1988) 則認為個人創新是導致組織整體創新的主要元素。換言之，而組織創新研發的提升係源自於員工個人技能的提升和對於工作的全心投入（Bae & Lawler, 2000; Delery & Shaw, 2001; Becker & Huselid, 1998），因此如何提升組織成員的創新行為實為當務之急。

影響組織成員創新行為有兩大因素：個人因素與組織環境因素（Amabile, 1988; 1997; Sternberg & Lubart, 1996；王精文、林栢章、李筱萍，2009）。在個人因素方面，可透過衡量機制招募挑選高創造力思考技巧、具專業知識的人才（王精文等人，2009），也可透過相關訓練來提升創造力（Birdi, 2005），以及透過獎勵機制來提升員工的內在動機（Khai, Sosik, & Avolio, 2003）。高績效人力資源實務（high performance human resource practices, HPHRP）包含選擇性的招募、廣泛的教育訓練、激勵性薪資及員工參與（Hatch & Dyerh, 2004; Ployhart, Van Iddekinge, & Mackenzie, 2011; Ready, Hill, & Conger, 2008; Kor & Leblebici, 2005），也因為 HPHRP 所蘊含的各項措施對於提升員工創新技能、組織承諾及績效具有顯著的影響（Arthur, 1994; Boselie, 2010; Wood & Wall, 2007）。儘管有研究支持企業實施 HPHRP 對員工創新行為之正向效果（Sun, Wang, Sun, & Zhang, 2012），或認為 HPHRP 對創新績效無直接效果，也無調節效果（Perdomo-Ortiz, Gonzalez-Benito, & Galende, 2009），又或者 HPHRP 的執行會間接影響知識創新（Camelo-Ordaz, Garcia-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011）。然而企業實施 HPHRP 是如何影響員工的創新行為，及其過程中員工心理層面轉換為何，仍缺乏相關研究釐清。本研究動機一即是釐清 HPHRP 對個人創新行為的影響。

另一個影響個人創新行為的重要因素為組織環境因素（Amabile, 1988, 1997; Sternberg & Lubart, 1996；王精文等人，2009）。企業可營造適當的環境來激勵組織內的創新活動。當組織要營造適當的創新環境，必須注重人與人之間的情誼與鼓勵的力量，使員工知覺組織溝通與支持、主管與員工的支持及對組織未來願景的期待，如此員工便能自發性的投入創新活動中（Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Takeuchi, Osano, & Shimizu, 2008）。因此，組織環境因素包括管理者支持、提供創意討論空間及機會等（Amabile, 1988, 1997；Sternberg & Lubart, 1996；王精文等人，2009）。而根據社會交換理論（social exchange theory），社會交換的過程產生了非特定的義務與責任（Blau, 1964）。當人（或組織）施恩惠於另一人時，即會期待未來可能產生回饋（回報）（Blau, 1964; Gouldner, 1960）。且員工會發展一致的信念，並關注於組織如何評價他們的貢獻，以及如何關心他們的幸福感（Eisenberger et al., 1986）。這種信念就是知覺社會與組織支持（Wayne, Shore, & Liden, 1997）。因此，企業實施 HPHRP 會正向影響員工知覺組織提供相關資源、協助與關懷（Baptiste, 2008）。換言之，企業內的社會交換關係是重要資源

之一 (Collins & Clark, 2003; Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000) , 且 HPHRP 會正向影響員工關係品質與知覺社會支持 (Kuvaas, 2008)。員工會試圖於工作上維持長期的社會交換關係，以互惠的模式來獲取交換關係的平衡 (Blau, 1964; Rousseau, 1989)。然而執行 HPHRP 並進一步影響員工社會交換關係與創新行為之研究是缺乏的 (Delery & Shaw, 2001; Wright, Dunford, & Snell, 2001)。因此，HPHRP 是否會正向影響員工知覺社會支持，並意圖維持長期社會交換關係，以互惠的模式付出進而提升個人創新行為，是本研究的動機二。

再者，社會交換理論也主張，員工知覺組織支持的信念，可推論員工的高度組織承諾 (Wayne, Shore, & Liden, 1997)。換句話說，企業執行 HPHRP 會讓員工知覺社會支持，並產生責任感與義務感 (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Chiang, Han, & Chuang, 2011; Zhang & Jia, 2010)。因此，員工不僅認知他們應忠誠於主管 (或組織)，並有義務回饋於主管 (或組織) 且提升組織承諾，並支持、達成組織設定的目標 (Wayne, Shore, & Liden, 1997)。綜上所述，HPHRP 是否會透過影響員工的組織承諾進而促使員工產生創新行為，是為本研究動機三。

本研究目的在探討組織是否可以透過 HPHRP，作為提升員工組織承諾及知覺社會支持的驅動因子，最終正向影響個人創新行為。基於社會交換理論，本研究主張組織執行 HPHRP 會提升員工知覺組織及社會支持，以及增強員工的組織承諾。最終，員工以互惠的方式來維持長期的社會交換關係，進而努力於創新行為以回饋組織。在學術貢獻上，本研究試圖從社會交換理論的觀點，探討企業實施 HPHRP 對員工創新行為的影響。並進一步確認兩個中介變項，知覺社會支持與組織承諾，對個人創新行為模型的影響。因此，本研究第一部分探討社會交換理論觀點，以及變項間關係推導。第二，我們採取問卷抽樣及結構方程模型 (SEM) 以檢測假設。為檢測創新行為，本研究總計施測廠商數 234 家 (包括科學園區標竿企業、及獲獎之中小企業)，有效回收問卷 276 份。本研究最後提出理論模型並確認顯著中介效果、及實務意涵與未來研究建議。

貳、文獻探討與研究假設

一、HPHRP、個人創新行為與社會交換理論觀點

創造力是創新的動力，當個體因為對流程之運作現況不滿，則會運用其創造力，透過結合一個或多個新想法以達成一個完全新的構想，使組織能夠變得更好 (Amabile, 1997)。創造力又係藉由專業知識、創造力技能和任務激勵所組成 (Amabile, 1997; Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994)。因此，可透過衡量機制招募挑選高創造力思考技巧、具專業知識的人才 (王精文等人, 2009)，也可透過相關訓練來提升創造力 (Birdi, 2005)，以及透過獎勵機制來提升員工的內在動機 (Kahai, Sosik, & Avolio, 2003)。HPHRP 包含選擇性的招募、廣泛的教育訓練、激勵性薪資及員工參與 (Hatch & Dyerh, 2004; Ployhart et al., 2011; Ready et al., 2008; Kor & Leblebici, 2005)。HPHRP 所蘊含的各項措施對於提升員工創新技能具有顯著的影響 (Arthur, 1994; Boselie, 2010; Wood & Wall, 2007)。

根據社會交換理論 (social exchange theory)，人與人（或組織）進行社會交換的過程會產生非特定的義務與責任 (Blau, 1964)。當人（或組織）施惠於另一人時，會期待未來可能產生回饋(回報)，而關於回饋形式及何時產生是不確定的(Blau, 1964; Gouldner, 1960)。因此，員工會試圖以互惠的方式來獲取交換關係的平衡，並維持工作上長期的良好社會交換關係 (Blau, 1964; Rousseau, 1989)。社會交換理論也主張，有六種資源是可以進行交換的：愛、地位、資訊、金錢、物品與服務 (Foa & Foa, 1980)。而根據Hatch & Dyerh (2004) ，選擇性招募(教育程度與搜尋)、訓練發展及調派配置 (deployment) 可提升組織績效。Ployhart et al. (2011) 主張，可提升組織單位績效與效能 (effectiveness) 的單位專屬性人力資本，是需透過在職專業訓練與經驗累積。Ready et al. (2008) 也主張，提供人才發展機會是必須的，包括分派具挑戰性的工作、促進職涯發展軌跡、持續的訓練及具競爭力的薪酬。Kor & Leblebici (2005) 主張，透過調派配置 (deploy) 與發展 (develop) 人力資本，可達成組織的差異性策略。綜上所述，本研究定義PHRP 應包含選擇性的招募、廣泛的教育訓練、結果導向績效評估、激勵性薪資、清楚的工作定義、及員工參與 (Hatch & Dyerh, 2004; Ployhart et al., 2011; Ready et al., 2008; Kor & Leblebici, 2005)。因此，當員工受惠於組織提供的教育訓練與績效評估，也等同獲得組織的關愛、培育、地位的提升，並獲取職涯發展的相關資訊與諮詢服務。而激勵性薪資也顯示於金錢或物品上的獎酬，對員工而言甚為重要。因此，不論是經濟交換關係，或社會交換關係，都基於長期、非特定、隱性與顯性的義務交換關係 (Blau, 1964; Colquitt & Rodell, 2011)。

再者，PHRP本身即隱含對於員工賦權之概念，而賦權本身會給予員工對於工作上相當的自主權、參與決策的機會並發展員工之能力，促使最接近問題之員工能及時提出對於組織有利建議並解決問題，將有助於企業在面臨市場環境快速變動下的適應與調整。Becker & Huselid (1998) 亦認為，企業期望透過賦權可以使員工能快速且容易適應迅速變遷的產品與勞工市場情況，進而改善營運效能和公司績效。因此，組織可能會透過PHRP來提高員工的知識、技能，並藉由賦權來激勵員工產生創新行為與培養主動解決問題之思維。換句話說，企業實施PHRP會正向影響員工創新行為的產生 (Sun et al., 2012)。綜上所述，本研究推論：

H1：組織愈強調PHRP時，愈有助於驅動員工之創新行為

二、PHRP與知覺社會支持

PHRP乃是賦權和給予員工參與決策的權利，並透過工作設計以團隊為基礎，廣泛的員工技能訓練以及以績效為基礎的激勵報酬(Delaney & Huselid, 1996)。Shore & Shore (1995) 指出與知覺組織支持最相關的人力資源實務措施，分別為教育訓練和激勵性薪酬與內部升遷等組織對員工的肯定。而PHRP意味著其著重員工長期的發展，使員工感受到組織正對他們投資，進而產生知覺組織支持。因此，當員工的努力—結果預期受到滿足時，將會增強組織重視其貢獻的知覺 (Eisenberger et al., 1986)。而主管為組織的

代表，組織的種種制度，必須由主管來執行與貫策，因此，員工也同時會產生知覺主管支持。再者，當PHHRP程度越高，員工越能透過彼此（同事間）的互助與合作達到工作目標，從中得到獎勵與升遷的機會，並正向影響員工知覺同事間所提供的相關資源、協助與關懷（Baptiste, 2008; Kuvaas, 2008）。因此，本研究假設，當員工知覺PHHRP程度越高之時，將感受到越高程度的社會支持。綜合上述，本研究推論：

H2：組織愈強調PHHRP時，員工知覺社會支持之程度愈高

三、知覺社會支持與個人創新行為

互動觀點認為個人因素和環境因素會相互影響，透過相互影響會鼓勵或是抑止員工在工作場所裡產生、推廣以及實現嶄新且有用的構想（Ford, 1996; Janssen, 2005; Oldham & Cummings, 1996; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993）。當員工產生創新的構想的改變會挑戰以及破壞已經建立的系統以及原本所偏好且已經習慣的行動（Ford, 1996）。然而，創新是一個社會政治的過程，因為當創新時，可預期到的是已經習慣存在組織內的想法以及行動的組織成員將會產生抗拒感（Dougherty & Heller, 1994; Frost & Egri, 1991; Janssen, 2003; Kanter, 1988）。因此，為了使創新行為成功，創新必需要獲得朋友與贊助者提供支持來保護和了解他們的想法（Dougherty & Heller, 1994; Kanter, 1988）。當員工知覺組織、主管以及同事支持的程度越高時，意味著當員工提出創新構想時，越能被組織、主管或同事所接受，使得員工創新的意願增加，越有可能表現出創新的行為（George & Zhou, 2007）。因此，本研究推論：

H3：員工知覺社會支持程度愈高，則愈樂於從事創新行為

基於社會交換論觀點，組織透過人力資源管理實務會使員工感受到組織對他們的投資與栽培，在“互惠原則”下激發員工對組織正面的感受並期望能為組織做出貢獻（Blau, 1964; Colquitt & Rodell, 2011; Rousseau, 1989）。而PHHRP對人力資本的大量投資，可提高員工的技能、知識、動機，並且給予員工能力和機會在工作上做決策（Van Buren & Werner, 1996）。再者，當員工處於具有兼具複雜性及挑戰性的工作情境中，而且主管與同事抱持支持的態度時，員工最能產生富有創造性的產品（Oldham & Cummings, 1996）。換言之，組織在面臨複雜高度競爭的環境下，將更強調PHHRP對於員工的影響並期望員工能主動解決問題。而員工亦會因PHHRP在組織各項子系統的運作，更加深社會支持的知覺，進而促使其投入創造性的工作，幫助組織解決問題。綜合上述，本研究推論：

H4：PHHRP會透過員工知覺社會支持的中介效果正向影響個人創新行為

四、PHHRP與組織承諾

Batt (2002) 認為PHHRP的獎勵制度會建立員工的信任，例如訓練，就業保障和較高的薪水，很可能引發員工的忠誠和承諾，因此，降低流動率。透過組織中的人力資源



實務系統，如開放的員工溝通、教育訓練、給予人員決策與參與、提供升遷機會、以結果導向的績效評估與獎勵制度並且讓員工參與工作設計，可以使員工知覺到組織支持，促使員工產生責任與義務感（Alfes et al., 2013; Chiang et al., 2011; Zhang & Jia, 2010），最終形成組織承諾（Konovsky & Cropanzano, 1991; Meyer & Allen, 1997; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005）。因此，員工不僅應忠誠於主管（或組織），並有義務回饋於主管（或組織）且提升組織承諾，並支持組織目標（Wayne et al., 1997）。本研究推論：

H5：組織愈強調PHRP時，愈有助於提升員工之組織承諾

五、組織承諾與個人創新行為

組織承諾是指個人為組織奉獻心力與為組織盡忠的意願（Kanter, 1988），所以，組織承諾是一種內化的規範力，可促使組織成員願意從事符合組織目標及組織利益的行為（Wiener, 1982）。當員工對於組織的承諾感愈強時，會贊同組織的目標與價值，將愈樂於展現角色外行為（extra-role behaviors），而Mathieu & Zajac（1990）也主張，個人創新行為乃是角色外行為表現之一。綜上所述，本研究推論：

H6：員工對組織承諾愈高，愈有助於個人創新行為的產生

社會交換論主張，員工知覺組織執行以人為本的PHRP會正向影響員工的責任心，並於工作上展現企圖心以回報組織，提升組織承諾，最後增強創新行為的產生（Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Wayne, Shore, & Liden, 1997）。PHRP會透過不同的方式來影響創新行為，如員工訓練、員工參與、團隊合作等。Eisenberger et al. (1986) 認為，當員工接收到組織對他/她的貢獻和福祉關心程度時，會萌生組織承諾，進而努力貢獻自我達成組織目標。而當員工產生組織承諾時，會誘發員工產生工作角色外的行為，使組織受益良多（Shore & Wayne, 1993; Katz & Kahn, 1978）。員工主動自發的創新行為乃是角色外行為之一（Mathieu & Zajac, 1990），換言之，員工創新行為是為求改善工作績效主動產生新的構想、創意等。而組織可藉由PHRP的施行來提高員工的組織承諾並促成其主動自發的創新行為。綜合上述，本研究推論：

H7：PHRP會透過組織承諾的中介效果正向影響個人創新行為

參、研究設計與方法

一、研究架構

歸納前述文獻探討與假設建立，提出本研究架構如圖1所示。



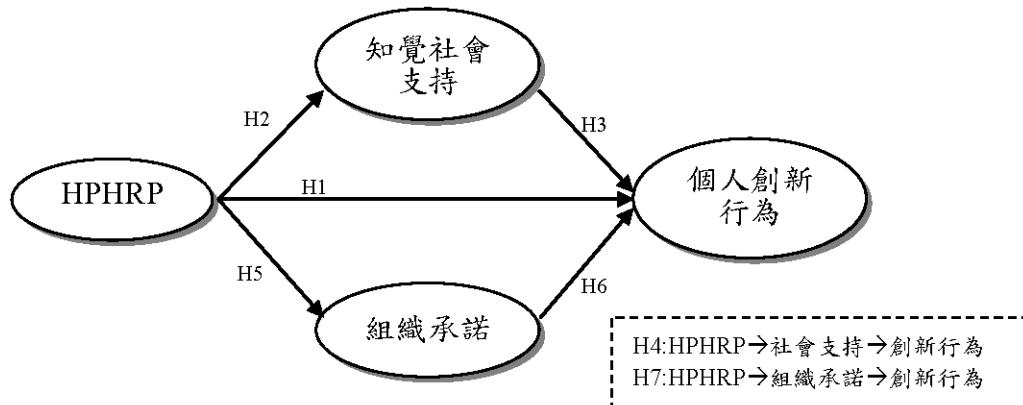


圖 1 本研究架構圖

二、變項之定義與衡量構面

(一) HPHRP

HPHRP是由數項組織經營管理實務結合起來的綜效（Den Hartog & Verburg, 2004），目的是為增進員工的知識、能力和技能（KASs），並提高其工作動機，增進組織績效與競爭優勢使組織能永續經營。本研究採Sun, Aryee, & Law (2007)、Hatch & Dyerh (2004)、Ployhart et al. (2011) 與Kor & Leblebici (2005) 對於HPHRP所提出之看法，擬以選擇性招募、教育訓練、工作定義、績效評估、激勵性薪資、員工參與等六項實務作HPHRP之構面。參考Sun et al. (2007) 所提出之量表，共計21題。記分方式採Likert五點尺度衡量，由「1」至「5」代表「非常不同意」至「非常同意」。此部份量表由員工填答。

(二) 知覺社會支持

本研究採Lavelle, McMahan, & Harris (2009) 將社會支持之構面分為三項，分別如下：組織支持、主管支持以及同事支持。本研究之組織支持量表參考Rhoades & Eisenberger (2002) 與Eisenberger et al. (1986)；主管支持則採用Kottke & Sharafinski (1988) 主管支持量表；而同事支持量表修正自Zhou & George (2001) 與Podsakoff, MacKenzie, & Ahearne (1997)，共計15題項。記分方式採Likert五點尺度衡量，由「1」至「5」代表「非常不同意」至「非常同意」。此部份量表由員工填答，分數越高代表員工知覺社會支持的程度越高。

(三) 組織承諾

組織承諾指的是個人認同、投入於特定組織的程度。本研究以Meyer, Allen, & Smith (1993) 所提出之分類為依據，將組織承諾分為：情感性承諾、持續性承諾以及規範性承諾，並採用Meyer et al. (1993) 所提出之量表，透過上述三項構面進行衡量，共計15

題項。記分方式採Likert五點尺度衡量，由「1」至「5」代表「非常不同意」至「非常同意」。此部份量表由員工填答，分數越高代表員工的組織承諾越高。

（四）個人創新行為

個人創新行為係指將有益的創新構想（idea）、導入及應用於組織每一層級的個人創新活動中。其中有益的創新構想包含：新產品構想或技術發展、應用新的構想或技術來提昇工作流程的效率及效能。本研究有關個人創新行為之量表參考Kleynsen & Street (2001)、Scott & Bruce (1994) 與Janssen (2005) 加以修訂而成，共計17題。記分方式採Likert五點尺度衡量，由「1」至「5」代表「非常不同意」至「非常同意」。此部份量表由主管填答，分數越高代表主管評核該員工之創新行為越高。

三、問卷調查與有效樣本結構

（一）研究對象

本問卷研究對象為切合本研究主題並根據唐永泰（2006）所述，為調查員工創新行為，應以從事具有創新相關工作的員工為宜。抽樣來源以我國科學園區廠商及中小企業創新獎、盤石獎、小巨人獎得獎廠商、人力資源創新獎廠商之研發人員為主，因此，抽樣部門以研發、產品設計、創新部門為主。在科學園區部份採立意抽樣抽取122家廠商，每家發放3份問卷。而中小企業得獎廠商部份，計112家廠商，每家發放3份問卷。此3份問卷包括主管問卷及部屬問卷，抽樣對象為同一研發團隊裡的三位部屬與其直線主管（包括研發課長、經理）。3位部屬需填答「PHRP」、「知覺組織支持」及「組織承諾」的問項。再央請主管分別填答評核此3位部屬的「個人創新行為」。總計施測廠商數234家，共發出702份問卷，回收302份問卷。在剔除無效問卷26份後，有效問卷276份，回收率為39.3%。

（二）研究樣本結構分析

本研究樣本分佈為63.4%的男性與36.6%的女性。92.4%的受測者擁有大學或專科以上學歷。年齡分布在25歲以下佔21.4%、26-35歲佔63.1%、36歲以上佔了15.5%。服務年資在一年以下者佔31.9%、一到五年佔50%、五年以上佔了18.1%。產業類別分佈，高科技產業佔40.2%最多，傳統製造業與服務業分別佔22.8%與37%。職務類別分佈超過半數為專業人員佔56.1%，主管及監督人員佔14.5%、基層人員佔了29.4%。平均每月收入以3萬元以上~未滿5萬元佔54%為最多數，3萬元以下佔32.2%、5萬元以上佔13.8%。

四、共同方法變異

本研究依變項「個人創新行為」若讓員工自評，極可能產生高估的研究結果，而造成同源偏誤（CMV）與回答謬誤（answer bias）的問題（Neuman, 2005；彭台光、高月

慈、林鉅夢，2006）。為了降低估算錯誤的發生，我們採取主管來評分部屬在「個人創新行為」上的表現分數。平均1位主管評核3位部屬，主管與部屬的比例為1:3。

五、因素分析與信度分析

本研究運用AMOS為估計工具，觀察各因素構念之間的適配程度，各量表之驗證性因素分析如表1所示，各衡量題項之因素負荷量皆達到0.5標準。在HPHRP、知覺社會支持、組織承諾、個人創新行為總量表Cronbach's α 依序為0.929、0.903、0.880、0.940，Cronbach's α 值均高於0.7，屬於高信度值。唯HPHRP中薪資報酬構面Cronbach's α 為0.674，但相當接近0.7；表示本研究量表內部一致性相當高，具有高信度。

表1 驗證性因素分析與信度分析

研究變數與構面	因素負荷量	t-value	題數	Cronbach's α
HPHRP			21	0.929
選擇性招募	0.754~0.806	13.246~14.383	4	0.872
教育訓練	0.756~0.806	13.122~14.185	4	0.869
工作定義	0.713~0.868	11.066~12.287	3	0.816
績效評估	0.708~0.855	13.307~18.757	3	0.853
激勵性薪資	0.537~0.691	7.113~7.118	3	0.674
員工參與	0.712~0.798	10.823~11.945	4	0.831
社會支持			11	0.903
同事支持	0.704~0.862	12.127~12.191	3	0.842
主管支持	0.753~0.845	13.528~15.572	3	0.850
組織支持	0.670~0.891	11.051~15.022	5	0.889
組織承諾			13	0.880
情感性承諾	0.684~0.757	10.710~12.088	5	0.843
持續性承諾	0.631~0.713	7.756~7.971	3	0.717
規範性承諾	0.609~0.851	8.753~11.320	5	0.848
個人創新行為			17	0.940
創新構想產生	0.684~0.763	12.427~14.442	8	0.910
創新構想推廣	0.653~0.777	11.558~14.630	5	0.860
創新構想執行	0.686~0.780	12.263~14.630	4	0.841

六、效度分析

本研究運用AMOS的驗證性因素分析以各構面的衡量模式進行適合度檢定，以檢視各構面是否具有足夠的收斂效度（convergent validity）和區別效度（discriminant validity）。在收斂效度的部分，依據驗證性因素分析結果，本研究各研究變數之GFI值介於0.901~0.934之間；CFI值介於0.949~0.962；RMR值介於之間0.025~0.05，其模式的適合度指標均達理想水準，且各衡量題項的因素負荷量之t值均大於2，故顯示各構面題項之收斂效度是在可接受範圍。區別效度則依據Anderson & Gerbing (1988) 的建議進行檢定，分別將兩兩構面的相關係數限定為1，再將限定模式與未限定模式進行卡方差異度檢定，如限定模式之卡方值較未限定模式之卡方值為大且達顯著水準時，則表示此

兩構面兼具有區別效度。如表2所示本研究的各構面中的兩兩構面的相關係數限定為1時，其限定模式之卡方值均較未限定模式之卡方值為大，且達顯著的差異水準，故可知各構面間具有區別效度。

表2 區別效度分析

模式	χ^2	d.f.	增量
PHHRP			
未限定衡量模式	333.037	174	---
招募與教育訓練（相關係數=1）	370.370	175	37.333***
招募與工作定義（相關係數=1）	419.143	175	86.106***
招募與績效評估（相關係數=1）	394.364	175	60.994***
招募與激勵性薪資（相關係數=1）	418.064	175	85.027***
招募與員工參與（相關係數=1）	422.870	175	89.833***
教育訓練與工作定義（相關係數=1）	392.409	175	59.372***
教育訓練與績效評估（相關係數=1）	372.794	175	39.757***
教育訓練與激勵性薪資（相關係數=1）	404.735	175	71.698***
教育訓練與員工參與（相關係數=1）	409.429	175	76.392***
工作定義與績效評估（相關係數=1）	401.483	175	68.446***
工作定義與激勵性薪資（相關係數=1）	438.684	175	105.647***
工作定義與員工參與（相關係數=1）	455.365	175	122.328***
績效評估與激勵性薪資（相關係數=1）	407.504	175	74.467***
績效評估與員工參與（相關係數=1）	406.256	175	73.219***
激勵性薪資與員工參與（相關係數=1）	417.657	175	84.62***
知覺社會支持			
未限定衡量模式	123.190	51	---
同事支持與主管支持（相關係數=1）	293.456	52	170.266***
同事支持與組織支持（相關係數=1）	330.088	52	206.898***
主管支持與組織支持（相關係數=1）	217.118	52	93.928***
組織承諾			
未限定衡量模式	128.211	62	---
情感性承諾與持續性承諾（相關係數=1）	205.594	63	77.383***
情感性承諾與規範性承諾（相關係數=1）	213.424	63	85.213***
情感性承諾與規範性承諾（相關係數=1）	271.769	63	143.558***
個人創新行為			
未限定衡量模式	209.613	116	---
創新構想產生與創新構想推廣（相關係數=1）	241.398	117	31.785***
創新構想產生與創新構想執行（相關係數=1）	236.219	117	26.606***
創新構想推廣與創新構想執行（相關係數=1）	234.857	117	25.244***

*表 $p < 0.05$ ($\Delta\chi^2 \geq 3.84$)；**表 $p < 0.01$ ($\Delta\chi^2 \geq 6.63$)，***表 $p < 0.001$ ($\Delta\chi^2 \geq 10.86$)

肆、研究結果與討論

一、構面整體模式分析

本研究以結構方程模式來分析PHHRP、知覺社會支持、組織承諾與個人創新行為相互影響關係，經由AMOS軟體來求解模式的係數及相關檢定指標，並由基本配適度、整體模式配適度及模式內在結構配適度等三方面來衡量模式的配適效果。基本配適度之檢定指標如表3所示，各構面的因素負荷量均達顯著水準，全落在可接受範圍之內，符合基本配適的標準。

整體模式配適度之檢定 χ^2/df 為2.099（配適標準小於3），RMR=0.028（配適標準小於0.05），其餘GFI=0.876、AGFI=0.809、CFI=0.923、NFI=0.867等指標大部分大於0.9或接近於0.9達到可接受的配適標準，整體模式配適情形是良好的。

表3 潛在自變項與其觀察變項關係估計值

潛在變項	觀察變項	估計值	t 值
PHHRP	選擇性招募	0.780	a
	教育訓練	0.860	10.512***
	工作定義	0.643	10.129***
	績效評估	0.702	10.386***
	激勵性薪資	0.618	9.212***
	員工參與	0.675	10.042***
社會支持	同事支持	0.613	a
	主管支持	0.872	8.827***
	組織支持	0.917	9.251***
組織承諾	情感性承諾	0.945	a
	持續性承諾	0.631	9.413***
	規範性承諾	0.762	13.251***
個人創新行為	創新構想產生	0.826	a
	創新構想推廣	0.757	11.437***
	創新構想執行	0.812	12.613***

註：(1)「*」表示 p -value 值小於0.05；(2)「a」表示在SEM 模式中設定值為1

二、假設關係的驗證

本研究對假設關係的驗證上採用巢狀模式法（nested-model approach）來分析，在虛假模式（M₀）與理論模式（M_t）之間設定5個巢狀模式，M₁模式用來驗證PHHRP對知覺社會支持的關係，M₂用來驗證PHHRP對組織承諾的關係，M₃用來驗證PHHRP對個人創新行為的關係，M₄用來驗證知覺社會支持對個人創新行為的關係，M₅用來驗證組織承諾對個人創新行為的關係。理論模式是依據本研究架構的理論觀點所設定的模式，而虛假模式係指潛在構念間的路徑係數均限定為0的模式，此模式適合度最差，可作為計算相對適合度指標的基礎。

（一）PHHRP對知覺社會支持之關係

由表4可知，M₁模式結果發現適合度有顯著的差異（ $\Delta\chi^2=100.961$ ， $\Delta df=1$ ， $p < 0.001$ ），此結果顯示PHHRP對社會支持有顯著的影響。而從理論結構模式之路徑係數中，亦可以發現PHHRP對社會支持有顯著正向的影響（ $\gamma_{11}=0.746$ ，C.R.=5.887， $p < 0.001$ ）。故假設2獲得支持，表示當PHHRP程度愈高時，員工所感受到社會支持提升。由此可知，當員工的努力與期望獲得的結果（薪資、表揚、認同、升遷）相符時，會使員工知覺到組織是重視他們的感覺，因而知覺社會支持程度亦跟著提升（Baptiste, 2008; Eisenberger et al., 1986; Shore & Shore, 1995）。

表4 巢狀模式法之比較分析 (n=276)

模式	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$	Δdf	GFI	AGFI	CFI	RMR
M ₀ ：虛假模式	279.006	65	153.04***	5	0.754	0.656	0.754	0.088
M ₁ ： $\gamma_{11}=0$	226.927	61	100.961***	1	0.805	0.709	0.810	0.111
M ₂ ： $\gamma_{21}=0$	226.530	61	100.564***	1	0.804	0.707	0.810	0.085
M ₃ ： $\gamma_{31}=0$	134.683	61	3.297	1	0.874	0.809	0.920	0.028
M ₄ ： $\beta_{31}=0$	167.683	61	8.717**	1	0.836	0.756	0.878	0.035
M ₅ ： $\beta_{32}=0$	131.103	61	5.137*	1	0.839	0.760	0.882	0.033
M _t ：理論模式	125.966	60			0.876	0.809	0.923	0.028

註：卡方差異 ($\Delta\chi^2$) 之計算乃是以理論模式 ($\chi^2=125.966$, $df=60$) 為基準

CFI 之計算乃是以虛假模式 ($\chi^2=279.006$, $df=65$) 為基準

*表 $P < 0.05$ ($\Delta\chi^2 \geq 3.84$)；**表 $P < 0.01$ ($\Delta\chi^2 \geq 6.63$)；***表 $P < 0.001$ ($\Delta\chi^2 \geq 10.83$)

(二) HPHRP對組織承諾之關係

由表4可知，M₂模式結果發現適合度有顯著的差異 ($\Delta\chi^2=100.564$, $\Delta df=1$, $p < 0.001$)，此結果顯示HPHRP對組織承諾有顯著的影響。而從理論結構模式之路徑係數中，亦可以發現HPHRP對組織承諾有顯著正向的影響 ($\gamma_{21}=0.729$, $C.R.=5.968$, $p < 0.001$)。因此，假設5獲得支持，顯示HPHRP程度愈高時，會提高組織內員工的組織承諾。此結果與Alfes et al. (2013)、Chiang et al. (2011)、Konovsky & Cropanzano (1991)、Meyer & Allen (1997) 及 Zhang & Jia (2010) 研究呼應，表示透過組織中的人力資源實務系統，可促使員工產生責任與義務感，並增強組織承諾。

(三) HPHRP對個人創新行為之關係

由表4可知，M₃模式結果發現適合度沒有顯著的差異 ($\Delta\chi^2=3.297$, $\Delta df=1$)，此結果顯示HPHRP對個人創新行為沒有顯著的影響。而從理論結構模式之路徑係數中 HPHRP對個人創新行為並沒有顯著的影響 ($\gamma_{31}=0.169$, $C.R.=1.124$)，故假設1不成立，表示HPHRP到個人創新行為間並無顯著直接效果。與Cano & Cano (2006)、Sun et al. (2012) 提出組織可透過HPHRP促進個人創新行為之結果不一致，但也凸顯或許變項間存在間接效果，需進一步釐清。

(四) 知覺社會支持對個人創新行為之關係

由表4可知，M₄模式結果發現適合度有顯著的差異 ($\Delta\chi^2=8.717$, $\Delta df=1$, $p < 0.01$)，此結果顯示社會支持對個人創新行為有顯著的影響。而從理論結構模式之路徑係數中，亦可以發現社會支持對個人創新行為有顯著正向的影響 ($\beta_{31}=0.387$, $C.R.=2.782$, $p < 0.01$)。此結果與Janssen (2004) 研究提出個人創新行為會被工作環境中的其他人所阻礙，如主管、部屬或組織。所以當員工在感受到社會支持時，更會驅動其個人創新行為。

的產生 (Ford, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Woodman et al., 1993)。故假設3獲得支持。

（五）組織承諾對個人創新行為之關係

由表4可知，M5模式結果發現適合度有顯著的差異 ($\Delta\chi^2=5.137$, $\Delta df=1$, $p<0.05$)，此結果顯示組織承諾對個人創新行為有顯著的影響。而從理論結構模式之路徑係數中，亦可以發現組織承諾對個人創新行為有顯著正向的影響 ($\beta_{32}=0.263$, C.R.=2.164, $p<0.05$)。表示員工對組織承諾愈高時，愈能趨動個人創新行為產生。當員工對於組織的承諾感愈強時，將愈樂於展現個人創新行為等角色外行為 (Mathieu & Zajac, 1990)，故本研究假設6獲得支持。

三、模式中介關係之討論

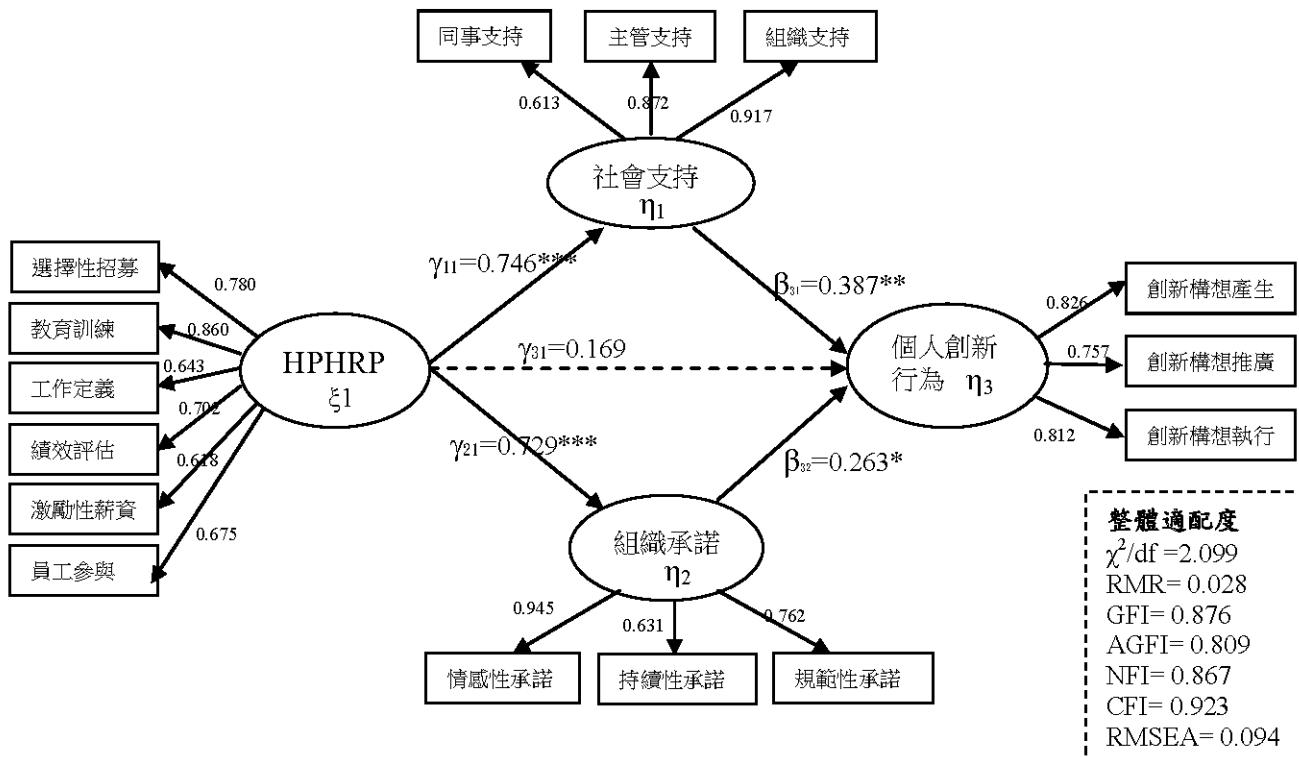
（一）PHRP、知覺社會支持對個人創新行為之關係

本研究假設4提出PHRP會透過知覺社會支持中介效果，而正向影響個人創新行為。由圖2得知，雖然PHRP對個人創新行為有少量的正向因徑係數，但沒有達到顯著的直接影響效果 ($\gamma_{31}=0.169$, C.R.= 1.124)。亦即，PHRP對個人創新行為的影響，會透過員工知覺社會支持的提高來間接影響個人創新行為。其間接效果為 0.289 ($\gamma_{11}\beta_{31}=0.746\times0.387$)。經過Sobel-test驗證中介效果顯著性為 $t=2.85$ ($p<0.01$)，達顯著水準。因此，PHRP會透過社會支持的中介作用，間接影響個人創新行為，故本研究假設4獲得支持。

（二）PHRP、組織承諾對個人創新行為之關係

本研究假設7提出PHRP會透過組織承諾中介效果，而正向影響個人創新行為，由圖2得知，雖然PHRP對個人創新行為有少量的正向因徑係數，但沒有達到顯著的直接影響效果。然而，PHRP對個人創新行為的影響，會透過員工對組織承諾的提高來間接影響個人創新行為。其間接效果為 0.119 ($\gamma_{21}\beta_{32}=0.729\times0.163$)，Sobel-test驗證中介效果顯著性為 $t=3.14$ ($p<0.01$)，達顯著水準。因此，PHRP會透過組織承諾的中介作用，進而影響個人創新行為，故本研究假設7獲得支持。

因此，本研究以知覺社會支持與組織承諾為中介變數，藉由實證得出，PHRP對於個人創新行為是有間接影響。員工知覺社會支持與對組織的承諾在企業裡扮演重要驅動個人創新行為的角色。基於社會交換論觀點，組織實施PHRP會使員工感受到組織支持、投資與栽培，及提升組織承諾。並在“互惠原則”下激發員工對組織的正面感受，並期望能為組織貢獻、勇於提出創新想法 (Blau, 1964; Colquitt & Rodell, 2011; Oldham & Cummings, 1996; Rousseau, 1989)。



註：(1)「*」表示 p -value值小於0.05，「**」表示 p -value值小於0.01「***」表示 p -value值小於0.001。

(2)虛線代表路徑不成立、實線代表路徑成立。

圖2 本研究SEM模式路徑圖檢驗結果

伍、結論與建議

一、結論

社會交換理論主張，組織（或主管）執行益於員工的措施、制度或獎勵行動，會驅使員工本質上義務性地達成互惠原則（Gouldner, 1960; Colquitt & Rodell, 2011）。為了執行義務與責任，員工多採接受或順從的態度，並協助與支持自己的主管或組織。且主管（組織）或員工雙方都可確認他們的行動是符合互惠利益原則，因為並無正式的契約來主導這些事件的產生（Colquitt & Rodell, 2011）。因此，本研究以知覺社會支持與組織承諾作為中介變項，並連結HPHRP對個人創新行為之影響關係，目的在探討組織執行以人為本、以員工為考量的HPHRP，是否可藉由員工知覺社會支持及組織承諾兩中介變項，使員工體認互惠原則而願意投入心力來驅動個人創新行為。

HPHRP對離職率、生產力、工作績效的正向影響是被驗證的（Arthur, 1994; Boselie, 2010; Huselid, 1995; Wood & Wall, 2007），但對創新行為的影響還未有定論（Sun et al., 2012; Perdomo-Ortiz et al., 2009）。本研究結果發現，HPHRP對社會支持與組織承諾均

有顯著正向影響。由此可知，當企業實施PHHRP程度愈高時，員工知覺到的社會支持與對組織的承諾亦愈高（Baptiste, 2008; Eisenberger et al., 1986; Konovsky & Cropanzano, 1991; Wright, Gardner, & Moynihan, 2003）。透過PHHRP，可以使員工知覺到組織支持並促使員工產生組織承諾。而社會支持、組織承諾對個人創新行為也有顯著的正向影響，亦符合社會交換理論與互惠原則，即員工心理若感受來自組織、主管及同事的幫助和重視時，員工會產生回報的心理，協助他們達成目標，並願意從事對組織、主管、同事有益之行為，而創新行為即是員工最有可能展現的一種回報行為（Mathieu & Zajac, 1990）。換言之，企業執行PHHRP會透過員工知覺社會支持與組織承諾，間接對個人創新行為產生正向影響。

二、管理意涵與建議

為了提升組織績效，企業必須不斷求新求變，才能在動態的競爭環境下獲取競爭優勢維持利基。因此，在上述前提下，企業的每一位成員都必須積極投入於創新活動中。然而，要使企業成員投入於創新活動中，則必須透過企業的運作機制來獲得成員對於企業的認同，而 PHHRP 則是驅動成員對於企業認同的最佳因子，且員工對於企業的認同相對會反應在工作行為上。透過本研究結果可知 PHHRP 會影響員工知覺社會支持與組織承諾進而激發員工創新行為。因此，企業須強化人力資源實務的運作，如透過衡量機制挑選高創造力思考技巧、具專業知識的人才，或透過相關訓練來提升創造力，以及透過獎勵機制來提升員工的內在動機。如此 PHHRP 所蘊含的各項措施對於提升員工創新技能即有顯著的影響。再者，組織也應提供創新的相關支持，譬如主管對於部屬創新行為的支持態度與管理方式，組織對於革新創新的承諾與願景，提供包括人事、器材與時間等方面的相關資源。當員工知覺自己的奉獻與付出能得到企業的關心與支持，員工即願意投注更多心力於工作上，並試圖維持長期與組織互惠的交換關係，提升組織承諾。最終即能在工作上展現個人創新行為。

在企業裡，主管是最具有權力支持或者拒絕給予他們在創新行為上的必要資源，而主管或組織的禁止將迫使員工無法更進一步的發展、維護和應用他們構想。因此，主管或組織應對員工創新行為表現予以鼓勵、支持、尊重以及獎酬等行動，以展現企業對創新的支持，進而型塑創新的氣氛。換言之，當管理階層採取對部屬了解、支持、和鼓勵等行為，會使員工勇於面對創新所帶來的風險，進而有助於創新的表現。

三、研究限制與未來研究建議

本研究根據相關文獻發展理論模型。在研究過程中，雖力求客觀、嚴謹，但仍有下列幾項因素限制，未來研究可進一步精進。第一，為了解個人創新行為，本研究抽樣僅以科技製造業的研發人員為主，未來研究可探討文化創意產業、廣告業、或是軟體設計師等專業人員之創新行為。抽樣探討其他產業（如服務業或金融業）的PHHRP與創新行為關係，可建立更具推論解釋力的理論模型。第二，本研究採問卷設計與橫斷面

(cross-sectional) 研究，未來研究可探討執行HPHRP後，以縱貫面 (longitudinal) 追蹤員工心態或行為的轉變，以獲取更完整的資料。

參考文獻

一、中文部分

王精文、林栢章、李筱萍（2009），網路群體決策支援系統對創造力訓練效果之影響，管理與系統，16卷4期，611-636。

唐永泰（2006），轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係，人力資源管理學報，6卷4期，47-66。

彭台光、高月慈、林鉅夢（2006），管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，管理學報，23卷1期，77-98。

二、英文部分

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. International Journal of Human Resource Management, 24(2), 330-351.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.). Research in Organization Behavior. Greenwich: JAI Press.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40(1), 39-58.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. Journal of Personality and Social Psychology, 66(5), 950-967.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103, 414-423.

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37, 670-687.

Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. Academy of Management Journal, 43, 502-517.

Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance- a new dimension for HRM. Management Decision, 46(1-2), 284-309.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. Academy of Management Journal, 45, 587-597.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm

- performance: A synthesis of research and managerial implications. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.). Research in Personnel and Human Resources Management (pp.53-101). Greenwich, CT: JAI.
- Birdi, K. S. (2005). No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training. Journal of European Industrial Training, 29(2), 102-111.
- Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. International Journal of Manpower, 31(1), 42-58.
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. International Journal of Human Resource Management, 22(7), 1442-1463.
- Cano, C. P., & Cano, P. Q. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. International Journal Technology Management, 35(1-4), 11-28.
- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. International Journal of Manpower, 32(5-6), 604-622.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal, 46, 740-751.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. Academy of Management Journal, 54(6), 1183-1206.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.). Research in Personnel and Human Resources Management (pp.165-197). Greenwich, CT: JAI.
- Den Hartog, D. N., & Vergurg, R. M. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. Human Resources management Journal, 14(1), 55-78.
- Dougherty, D., & Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. Organization Science, 5, 200-218.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational

- support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.). *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp.77-94). New York: Plenum.
- Ford, C. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- Frost, P. J., & Egri, C. P. (1991). The political process of innovation. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 229-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behavior to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Khai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14(4), 499-524.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp.169- 211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kirton, M. J. (2003). *Adaption-Innovation: In The Context of Diversity and Change*. New York: Routledge.
- Kleynen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.

- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kor, Y. Y., & Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal*, 26, 967-985.
- Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2419-2434.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Neuman, W. L. (2005). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191-1218.
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., & Mackenzie, W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 974-983.
- Ready, D. A., Hill, L. A., & Conger, J. A. (2008). Winning the race: For talent in emerging markets. *Harvard Business Review, November*, 63-70.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the

- literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 121-139.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37, 580-607.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano, & K. M. Kacmar(Eds). Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace (pp.149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 78, 774-780.
- Sternberg, R. & Lubart, T. (1996). Investing in creativity. American Psychologist, 51(7), 677-688.
- Sun, J. J. M., Wang, Z., Sun, J. M., & Zhang, R. J. (2012). The relationship between commitment-based human resource management, job engagement and individual innovative behavior. International Journal of Psychology, 47, 545-545.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. Academy of Management Journal, 50(3), 558-577.
- Takeuchi, H., Osono, E., & Shimizu, N. (2008). The contradictions that drive Toyota's success. Harvard Business Review, 86(6), 96-104.
- Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.). Research in Personnel and Human Resources Management (pp.137-185). Greenwich, CT: JAI.
- Utterback, J. M. (1996). Mastering the Dynamics of Innovation. Boston: Harvard Business School Publication.
- Van Buren, M. E. & Werner, J. M. (1996). High performance work systems. Business and Economic Review, 43, 15-35.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. Management Science, 32, 590-607.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leadermember exchange: A social exchange perspective. Academy of Management Journal, 40, 82-111.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, 7, 418-428.
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. International Journal of Human Resource

- Management, 18(7), 1335-1372.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18, 293-321.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. Journal of Management, 27, 701-721.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. Personnel Psychology, 58, 409-446.
- Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. Human Resource Management, 49(4), 743-765.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management Journal, 44(4), 682-696.

