

113 年度國防部補助軍事院校教師（官） 從事學術研究

這個問題，發現了嗎？部屬的創
新行為機制

結案報告



執行單位：空軍航空技術學院航空通電系
研究計畫主持人：助理教授洪承澤

中華民國 113 年 12 月 05 日

研究計畫書目錄

第一節 研究緣起與背景	4
第二節 文獻與假設	6
2.1 人力資源管理實務	6
2.2 工作創新行為	7
2.3 工作敬業	8
2.4 聚焦個體的轉型領導的調節角色	9
第三節 研究方法	10
3.1 研究對象	11
3.2 問卷設計	11
第四節 統計分析與結果	14
4.1 敘述行性統計	14
4.2 信度與相關分析	15
4.3 假設驗證	16
第五節 結論與討論	17
5.1 研究結果	17
5.2 管理意涵與未來研究	17
參考文獻	19

圖表目錄

圖 1 研究架構圖	11
表 1 人力資源管理實務量表	11
表 2 工作創新行為量表	12
表 3 工作敬業量表	13
表 4 聚焦個體的轉型領導量表	13
表 5 敘述性統計	15
表 6 收斂效度與區別效度分析結果	15
表 7 迴歸分析分析表	17

第一章 計畫內容

第一節 研究緣起與背景

目前組織的競爭力來自於擁有人才多寡，導致組織之間的競爭從原本的資源與利害關係人，發展至近幾年來的人才爭奪(Farley, 2005)。Dries & Peperman (2012)指出 21 世紀組織在人力資源管理的重要議題是如何辨識外部以及培養內部的人才，比同行擁有更多的人才可能幫助組織突破每一次困境。組織所推動的人力資源管理實務就是利用制度來判斷個體面對組織或處理工作的適配程度，好的制度會塑造一個讓人才願意留下來的環境，使員工在這個環境中有發揮能力的空間(Schneider, 1987)。因此，組織提供組織成員合適的職務與待遇、完整生涯規劃、妥善績效評估及健全訓練系統，能有效地保存與運用組織成員，幫助組織永續經營。

軍事組織受到憲法的約束，組織內各種運作的方式，亦無法突破法律的限制。國防部推動各種人事作業規定，須通過立法單位依據社會環境需要，提出符合軍事組織需求的法案。例如：立法院於 106 年通過「陸海空軍軍官士官服役條例」，考量校尉級軍官服現役最大年限或年齡相較公、教人員退休年齡為早，且國人餘命延長趨勢，在不影響部隊作戰任務之前提下，最大服役年限相關規定配合修正延長 2 年。這顯示出軍事組織的面對的外部環境，是一系列規則、規範和組織形式的體現，既包括正式的法律和法規，符合制度理論強調的社會制度。

社會學領域的學者一直以來都對組織制度對其成員的影響進行深入研究。涂敏芬(2012)強調組織制度的固有穩定性是一股不可避免的力量，將其比喻為社會行為趨同的引導力，同時提供結構來詮釋社會行為的意義。這使得組織或個體在特定場域中呈現出重複性行為，進而減少不同個體和組織之間的差異，呈現同質化的趨勢。在維持制度的過程中，我們經常能夠觀察到制度結構對個體或組織行為的約束和束縛(Hung, 2004; Whittington, 2006)。正如 Meyer and Rowan (1977)的研究強調體制度環境對於組織和個體行為的重要性。這被視為一種自上而下的過程，凸顯了一種在制度影響下的整合性結構，這種結構對於形塑組織和個體的行為模式有著深遠的影響。

機械式組織的運作上存在一種悖論，因為機械式組織在運作上要求組織成員遵守組織規範，同時也期望透過人力資源管理實務遴選出解決組織問題的人才。然而，人力資源管理制度的核心，在於是否能夠識別人才、區隔專業、培育人力與配置工作等重要功能，以達到組

織運作目的(Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale, & Sumelius, 2013)。為了達到運作目的，人力資源管理制度必須發揮建立人力資本的功能，讓組織能夠精準辨識並培育有潛力的員工，透過系統的運作，將組織挖掘人才的決心嵌入組織文化之中，進而影響員工的工作態度與行為(Ashton & Morton, 2005)。舉例來說：組織為了求新求變，組織成員必須表現出呼應組織變革的要求，展現與過去不同的工作行為，無論生產製造、行銷策略、教育訓練、研發設計或財務管理，都需要組織成員去了解與觀察，才能夠基於組織營運的情況提供有幫助的行為與建議，對組織有實質上的幫助。因此，從個體層次上了解組織成員的創新行為，做為組織成員對於面對外在環境的反應，觀察組織規範是否壓抑或促進組織成員提出看法或找出解決方案，以回應本研究所欲探討的研究問題。

過去研究指出，個體態度是會受到組織環境因素的影響(Kim, Kolb, & Kim, 2013; Keyko, Cummings, Yonge, & Wong, 2016)。人力資源管理實務是組織成長所必須面對的問題，在競爭激烈的環境想要有穩定成長的組織績效，則需要持續培養屬於組織所擁有的人才。然而，有限的組織資源，能夠把握機會的個體數量則需要依據組織願意投入多少資源推動人力資源管理，且要有個體知覺這樣的機會並願意將這樣的機會轉化為個人資源的動機(Soane, Shantz, Alfes, Truss, Rees, & Gatenby, 2013)。其次，個體的工作目標與組織不一定相同(Deng, Wu, Leung, & Guan, 2016)，多數人在意的是薪資與福利，卻不會意識到人力資源管理做法所帶來的深遠影響，在可能失去機會的情況下，若有主管藉由關懷與鼓勵來引導，使個體感受到人力資源管理政策可能帶來的好處，可能會有不一樣的轉變，願意投入心力於工作當中(Wang & Howell, 2010)。因此，個體如果感受到聚焦個體的轉型領導，代表主管會鼓勵組織成員，使其積極滿足組織要求，並適時提供協助，激發能夠解決問題的創造力，建立工作的信心，使原本只追求薪資福利的工作動機，轉變成為個體為了跟上組織成長的步伐，會追求自我成長而強化工作態度。

工作敬業是過去學者探討工作態度的一項重要指標(Bakker & Schaufeli, 2008; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Lee, 2015)。就資源基礎理論觀點，當工作被感受到是有意義的一件事時，這會成為個體在工作上付出努力的重要原因，因為個體從中所獲得意義感會帶來正向能量，醫治工作所帶來的傷害，認知到所付出的努力並發現重新學習的機會；相對的，個體無法意識到工作的意義感，就意味著付出的努力無法轉換成個人資源，也得不到組織繼續雇用的承諾，嚴重時會促使個體離開組織(Soane, et al., 2013)。因此，當個體找出工作所具備的意義感，會轉換為工作中的活力與專注力，表現上則呈現低離職意願、高工作績效與組織承諾(Schaufeli & Bakker, 2004; Salanova, Agut, & Peiro, 2005; Llorens, Bakker, Schaufeli, &

Salanova, 2006)。人力資源管理實務是個體獲得機會的重要管道，利用組織所投入的資源，可以提升個體存在於組織的價值，強化工作上能力及獲得參與決策的地位，惟有個體與組織一同成長，藉由人力資源管理實務提高在組織中的價值，促使組織能繼續競爭，甚至獲得勝出的競爭優勢。

組織管理是一種經緯萬端的工作，無法從單一面向了解組織運行。本研究期望透過科學方法找出個體的行為模式，提供組織管理者有效的管理作法，來提升組織效能。在發想過程中，本研究透過理論文獻與管理實務上的觀察發現研究缺口，提出研究理論架構，期望得到三個研究貢獻：第一，組織行為領域探討個體的行為與態度通常聚焦於個體層次的影響，較少探討組織環境因素；人力資源管理領域聚焦人力資源管理實務對於組織效能的影響，該分析層次通常存在於組織層次，因此本研究透過結合組織行為與人力資源管理領域的議題，提出一個可行的理論模型；第二，工作敬業可能是人力資源管理政策的影響下，個體展現出行為機制中的重要關鍵，因為工作上是需要累積個人資源，在每一項的工作中，個體付出的努力與收穫無法採取客觀方式衡量，透過對工作敬業的觀察，作為個體所擁有個人資源的多寡。最後，本研究採用制度理論來解釋兩個問題，第一個問題是個體在人力資源管理與工作創新行為的行為模式為何？第二個問題是在個體知覺聚焦個體的轉型領導的情況下，個體是否可能從原本不在意組織人力資源管理做法，受到主管的激勵而展現工作敬業的態度，進而影響到工作創新行為？後續將採用嚴謹的科學方法蒐集相關資料，經由統計分析所得到的結果，彌補現行理論文獻的研究缺口，並提供創新的管理意涵作為本研究的重要研究貢獻。

第二節 文獻與假設

2.1 人力資源管理實務

本研究採用制度理論來探討人力資源管理實務的行為模型。Crawford and Ostrom(1995)對制度的詮釋涵括三個重要層面，具體而言包括穩定的行為模式、即均衡，以及建立在共同認知基礎上的規範與規則。在更廣泛的範疇中，制度不僅包括正式制度，例如法律體系和官僚體制，同時也包括非正式制度，如文化形式、道德標準和意識形態。制度可能體現為組織內的一系列正式規則，同時也涵蓋成員所共同認同並遵循的非正式規範。組織運作會推動人力資源管理政策，不同特性的組織會決定其推動不同類型的人力資源管理實務，比如：以製造為導向的企業，優秀的人力資源會強化對於產品的品質管理，在製造業中就可以形成競爭優

勢。因此，組織推動合適的人力資源管理實務是確保組織運作的重要策略，是推動組織持續發展的重要管理作為。

為了創造有競爭力的人力資源，人力資源管理政策則成為必備的經營策略(Kehoe & Wright, 2013; Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019)。人力資源管理政策區分兩個領域：人力資源發展與人力資源管理。人力資源發展強調訓練、員工參與及就業保障，其目的是為了增加組織資源而協助員工獲取的相關的知識、技術與能力；人力資源管理指的是工作規範、績效評估及晉升機會，其目的在維持現有的組織績效(Chapman, Sisk, Schatten, & Miles, 2018)。因此，人力資源管理實務包含組織管理員工有關的每一件事，主要的功能在於吸引、發展、激勵與留任，促使組織透過一系列的管理措施來確保組織與其成員的契約關係。過去的研究已經指出人力資源管理實務是一種有效的組織策略，其與組織績效的正向關聯已獲得相當多的證據，並且形成組織在同業間的競爭優勢的關鍵(Chew & Sharma, 2005; Khandekar & Sharma, 2005; Ordóñez de Pablos & Lytras, 2008)。因此，組織推動人力資源管理實務則是透過一系列的做法將員工轉化為組織在商業行為上的資產，進而提升組織成效。

Akhtar, Ding, & Ge (2008)認為人力資源管理實務是一種與組織績效有關的經營策略，具有內部職涯機會、訓練發展、績效評估、雇用保障、員工參與、工作規範等 6 項功能，其意涵說明如下：內部職涯機會指的是組織偏好聘用組織內部的員工，而不從外面招聘新的員工；訓練發展指的是組織提供員工廣泛的訓練機會或者依賴甄選或社會化過程獲得所需要的技術；績效評估指的是以員工工作結果作為評比項目，並且以部屬觀點解釋評估結果；雇用保障指的是員工對於工作持續雇用的感受程度；員工參與指的是員工可以參與決策制定或是與利害關係人提供改善作業流程的意見；工作規範指的是員工清楚地了解工作的範圍以及組織預期的結果。上述這些做法的最大作用，其目的在於將員工留在組織內，並積極提升其個人價值。因此，本研究探討人力資源管理實務是如何影響員工，幫組織建立競爭優勢。

2.2 工作創新行為

個體在工作上展現創新行為，就是會透過提出新穎的作法和有用的想法，來解決當下的問題。這種創新行為，指出個體為了改變目前工作狀況或未來職涯發展，會主動做出行為上的改變(Parker, Williams, & Turner, 2006)。Scott and Bruce (1994)認為工作創新行為是一種複雜的行為，包含產生想法、提出行動方案以及將行動方案應用到現實工作中。類似於 Frese, Kring, Soose, and Zempel (1996)提出的個人主動性，指出個體在工作中會主動發起行動，主動投入工作並持續將工作完成。過去研究指出個體的創新行為是種不連續的行動，無論是採用過去或

是新穎的想法，是被組織期待來解決工作問題的行為，於是組織要求個體在任何時間下投入創新行為(Scott and Bruce, 1994)；也類似於創造力，指出個體在工作上會有新穎的或有用的想法，與創新行為的差異在於不具備將想法付諸成功的實踐行為(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)。因此，創新行為是一個完整的創造過程，其重點在於對於新穎或有用的想法成功實踐的結果，而非僅在於提出想法的階段。

過去研究指出個體差異與工作環境因素會影響工作創新行為(Parker et al., 2006; Perry-Smith and Shalley, 2003; Yuan & Woodman, 2010)。本研究不強調個體差異對於工作創新行為的影響，而聚焦於工作環境情況的作用(Shalley, Zhou, & Oldham, 2004; Egan, 2005)。多數的研究建議，工作中存在著支持與鼓勵的氛圍會強化創新行為，也會反映到組織績效上(Oldham & Cummings, 1996; Zhou & George, 2001)，而人力資源管理實務就是組織的一項重要功能。事實上，研究顯示支持性的工作環境會使個體回應更多的情感到工作上(例如：滿意度與情感承諾)；相對的，其他研究結果顯示，缺乏工作環境的支持會導致個體對於組織的憤怒與挫折(Ma Prieto & Pilar Perez-Santana, 2014)。因此，人力資源管理實務提供支持性的工作環境，使個體有樂觀的情感及正向的組織承諾，其工作中展現創新行為則成為員工滿足組織的期待，本研究進而提出假設一：

假設一：組織內的人力資源管理實務程度愈高，員工愈會出現工作創新行為。

2.3 工作敬業

個體在扮演組織中的角色時，會分別以生理、心理及情感三個不同層面表達，其工作上的心理感受會影響工作投入與表現，當個體在組織角色中的自我投入程度高時即為個人敬業，反之則為個人疏離(Kahn, 1990)。Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker(2002)延伸Kahn(1990)所描述的個人敬業，將三種心理條件當作為理論基礎，定義工作敬業為一種和工作有關的積極心態，其正向情感具有持久性和廣泛性，而高度工作敬業的員工會有高度的正向能量，對工作充滿熱情，行為上會專注於工作並且得到高工作績效，並於面對壓力時，會勇於面對並努力克服壓力所帶來的不適，學會忍受其他人的批評或冷嘲熱諷，展現高度工作效率；相對的，低度工作敬業的員工會容易感到工作倦怠，不願將心力放在工作上而產生疏離感，導致工作效率低落(Andrews, Kacmar, & Valle, 2016; Breevaart, Bakker, Demerouti, & Derks, 2016)。

May, Gilson, and Harter(2004)探討工作敬業的前因模型指出，如果個體與組織所賦予的角色達成配適，亦即個體與工作的配適會降低員工的流動率，確保組織的高績效，因為個體會

感覺到工作有意義、有價值且讓人安心，而工作中獲得滿足其心理條件的資源，會引出個體的工作敬業。就人力資源管理觀點來看，一方面組織的人力資源管理實務程度越高，顯示組織重視員工在組織內部的發展，注重個體與組織價值觀一致，提供安全的工作環境，滿足個體工作敬業的心理條件，促使個體感受到工作的價值與意義；另一方面，人力資源管理實務能強化個體的技能與積極性，使其願意將所學回饋組織，投入更多心力在組織所交付的工作上(Delaney & Huselid, 1996)。因此，本研究提出假設二、三：

假設二：組織內的人力資源管理實務程度愈高，員工愈會出現工作敬業態度。

假設三：組織內人力資源管理實務會透過員工的工作敬業態度，影響其工作創新行為。

2.4 聚焦個體的轉型領導的調節角色

個體的行為會影響團隊的運作，領導者會鼓勵個體追求更高一層的目標，幫助個體成為團隊的要角。Bass and Avolio(1990)提出的轉型領導，指出個體可能受到主管的激勵作為，改變工作動機，展現超越組織期待的行為。轉型領導包括：精神鼓舞(inspirational motivation)，為了激發個體的熱忱，主管會提供更高層次的願景，透過願景引起個體強烈的意義感；理想化影響(idealized influence)，為了得到個體的信任與追隨，主管會以身作則以展現個人的影響力；智能啟發(intellectual stimulation)，為了鼓勵個體展現創新及自我挑戰，主管會引發個體的好奇心，使個體可以從不同角度思考問題；個別關懷(individualized consideration)，為了重視每個人的需要、想法與願望，主管會視個別的需要，有區別的指導每一個人。然而，過去研究討論轉型領導時，主要描述領導者對於團隊的影響，較少指出其領導效果是屬於領導者與部屬的相互影響(Wang, & Howell, 2010; To, Herman, & Ashkanasy, 2015)。因此，轉型領導對個體或團隊的影響，所產生的不一樣的效果，在本研究所討論人力資源管理的實證研究中，是值得探討的議題。

近幾年來，轉型領導的構念一致性受到部份學者的挑戰，起源於他們對於轉型領導適用於個體層次或群體層次有爭議。Wu, Tsui, & Kinicki (2010)實證研究指出，聚焦個體的轉型領導提升個體對於領導者的認同感，聚焦團體的轉型領導會提升個體對團隊的認同感，並且個體知覺的聚焦個體與聚焦團體的轉型領導有顯著負相關($r=-.49$, $p<0.01$)。這個結果顯示員工對於領導者展現的轉型領導很敏感，領導者在言語上說出不同的激勵對象，對於員工來說是完全不同的概念。因此，為了瞭解員工的工作態度是否受到主管的行為影響，基於領導者-追隨者的相互作用觀點，本研究議題強調聚焦個體的轉型領導可能存在的調節效果。聚焦個體的轉型領導的內涵有：期望溝通(communicating high expectations)，為了讓建立個體工作信

心，主管會以目前的績效做為基準，鼓勵個體設定較高的目標，並協助達成該目標；個體發展(follower development)，為了協助組織成員達到組織要求，主管會關注個體執行工作所需要的工作能力，並提供回饋給個體以發展工作優勢；智能啟發(intellectual stimulation)，為了鼓勵個體創新，主管會要求個體用不同的方法解決工作的問題；個體認可(personal recognition)，為了獎勵個體的工作表現，主管會認可或讚美個體的工作表現，特別是在達到特定目標或找到不同解決問題的方法(Wang, & Howell, 2010)。

假設四：聚焦個體的轉型領導會調節個體的人力資源管理實務與工作創新行為之間的中介關係。亦即，在聚焦個體的轉型領導高的情況下，個體的人力資源管理實務與工作創新行為之間的中介關係會變強；相反的，在聚焦個體的轉型領導低的情況下，個體的人力資源管理實務與工作創新行為之間的中介關係會變弱。

基於本研究所推論之假設，提出本計畫的研究架構圖。

圖1 研究架構圖

3.1 研究對象

本研究旨在探討軍事組織成員的工作創新行為模式，並推論該中介效果受到交互作用層次中聚焦個體的轉型領導的影響。研究設計係以陸海空三軍的官士兵為母體，探討知覺組織人力資源管理實務與工作創新行為、工作敬業以及聚焦個體的轉型領導的影響。軍事組織為了維護國家安全，其基地以作戰任務為優先考量，散佈於台灣北、中、南與東各個區域。然而，其人事作業仍然遵循著經國防部提案，且經立法院通過之法律條文，由各單位加以運用，意即軍事人員均了解或運用相關規則(例如：招募、留職、培訓等實務工作)，作業過程由單位的人事人員進行資料蒐集與審查，確保人力資源管理實務規劃能夠落實。因此，本研究依據國防部公開資料中，陸海空軍的兵力比，採用分層抽樣法，由研究人員聯絡各軍種人事部門，告知本研究調查之需求並尋求同意；其次，為提升本研究統計結論效度，研究對象年資須超過 6 個月，確保各單位的軍事人員能夠在工作中能夠感受到人力資源管理實務之推動情況，除了瞭解國軍推動人力資源管理實務的同時，調查組織內個體的工作創新行為與其工作敬業的表現，並探討組織中的聚焦個體的轉型領導是否可能影響人力資源管理實務上的工作創新行為機制。

在設計上，採對偶方式進行問卷發送。主管部分，客觀地觀察軍事人員的工作敬業與工作創新行為的知覺；部屬部分，依組織推動人力資源管理實務與與聚焦個體的轉型領導知覺程度進行填寫。問卷發放由研究者確認願意協助調查的單位，由從事人事人員協助發送問卷，發送對象則涵蓋各單位中不同部門的主管與部屬，以利研究結果增加其類推性。

3.2 問卷設計

(1) 人力資源管理實務

本研究利用 Akhtar, Ding, & Ge (2008)所發展的人力資源管理實務量表，因該量表採用 Delery & Doty (1996)所發展量表且調查華人企業，具有良好的信效度，各構念維度及題項如下表所示。

表 1 人力資源管理實務量表

構念	項次	構念維度	題項
----	----	------	----

人力資源管理實務	1	訓練	我通常每隔幾年就會接受一次訓練課程
	2		單位會為我提供廣泛的訓練計劃
	3		單位有正式引導我學習工作所需技能的培訓計劃
	4		向我提供正式培訓計劃，以增加在單位中的晉升機會
	5	員工參與	我經常被主管要求參與決策
	6		我與主管保持良好的溝通
	7		主管同意我在工作上做出決定
	8		我有機會提出改進工作方式的建議
	9	工作規範	工作說明書包含我所需要履行的職責
	10		工作規範可以決定我所需要擔任的工作職責
	11		工作規範會即時更新
	12		工作職責的界定非常明確
	13	內部職業機會	我在單位內部有未來發展的機會
	14		我在單位內部有清楚的職涯發展路徑
	15		我有多個可以晉升的職位
	16		主管瞭解我在單位內部的職涯規劃

(2) 工作創新行為

本研究工作創新行為量表，係採用 Janssen (2000)的原始題項，主管依據員工日常生活展現行為，以 Likert 七點尺度進行衡量(1=非常不同意，7=非常同意)，題項如下表所示。

表 2工作創新行為量表

構念	項次	題項
工作創新行為	1	這位部屬遇到困境會產生新的想法
	2	這位部屬會搜尋新的工作方法、技術與工具
	3	這位部屬會針對問題提出原創新的解答
	4	這位部屬會尋求主管對於創新想法的支持
	5	這位部屬會促成創新想法在組織內流通，使同事知道
	6	這位部屬會引起同事對於創新想法的高度興趣
	7	這位部屬會將創新想法轉化成可使用的方法
	8	這位部屬會有系統地引用創新想法到工作環境中
	9	這位部屬會評價創新想法的可用性

(3) 工作敬業

本研究擬採 Schaufeli, Bakker, & Salanova(2006)所發展的工作敬業量表，量表分別為活

力、貢獻及專注等 3 個子構面，以 Likert 七點尺度進行衡量(1=非常不同意，7=非常同意)，各構念維度及題項如下表所示。

表 3 工作敬業量表

構念	項次	構念維度	題項
工作敬業	1	活力	在工作的時候，我覺得這位部屬充滿能量
	2		在工作中，我覺得這位部屬精力充沛
	3		每天這位部屬總是迫不及待的想去工作
	4	貢獻	這位部屬熱愛他的工作
	5		這位部屬的工作激勵著他
	6		這位部屬對於他的工作感到驕傲
	7	專注	當這位部屬努力工作時會覺得很開心
	8		這位部屬沉浸在他的工作中
	9		這位部屬很專注於工作

(4) 聚焦個體的轉型領導

本研究採用 Wang & Howell (2010)所發展的轉型領導量表，強調主管對於員工在工作上的影響，不同於以往通用的轉型領導量表(不區分個體層次或團隊層次)，本研究觀察到員工接受到組織內的人力資源管理制度時，仍需要主管的指導作為執行工作時的指標，量測所知覺的轉型領導程度，以 Likert 七點尺度進行衡量(1=非常不同意，7=非常同意)，題項如下表所示。

表 4 聚焦個體的轉型領導量表

構念	子構念	項次	題項
聚焦個體的轉型領導	溝通願景	1	我的主管會鼓勵我為自己設定高目標。
		2	我的主管會向我傳達對高績效的期望。
		3	我的主管對我達到期望績效的能力充滿信心。
		4	我的主管對我表現出完全信心。
		5	我的主管鼓勵我發揮自己的潛力。
	追隨者發展	1	我的主管幫助我培養優點
		2	我的主管會建議進行訓練，以提高我的工作能力。
		3	我的主管會向我提供向上發展的經驗
		4	我的主管提供回饋來幫助我發展自己的能力
		5	我的主管提供指導以幫助我改善工作表現
	智力激發	1	我的主管讓我從多個角度審視問題
		2	我的主管以新方式思考舊問題的做法來詢問我
		3	我的主管詢問我是否以創新的方式分配工作
		4	我的主管鼓勵我成為一個獨立的思考者
	個人認知	1	當我實現目標時會受到表揚

		2	當我表現良好時會給予正向的回饋
		3	當我的工作非常出色時，會給予特別的認可
		4	認可我的工作能力

(5) 控制變項

本研究選擇部屬之性別、年齡、教育程度做為控制變項，最近的文獻指出這些人口統計變數與員工的工作創新行為有關連性 (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019)。在 Newman, Herman, Schwarz, & Nielsen (2018)討論運輸公司的員工中，性別與教育程度是與工作創新行為呈現正向顯著關係，年齡與工作創新行為呈現負向顯著關係，顯示員工的工作創新行為可能基於其個體本身特性的影響；至於工作年資，Woods, Mustafa, Anderson, & Sayer (2018)觀察英國大型財務公司培訓機構的學生，發現工作年資越高，在學習過程中的反應越好，能夠提出新穎且有價值的想法。因此，不同條件的員工在研究假設上可能會混淆的主要研究效果，本研究在檢驗假設時應加以控制。

(6) 避免共同方法變異

為避免問卷填答過程中產生共同方法變異的問題，本研究透過問卷的設計避免研究構念容易產生相關性膨脹的疑慮。本研究採用方式有三：第一，避免所有構念由單一填答者填寫，單一個體主觀填答易導致量測上系統性偏誤，造成統計推論上的型一錯誤，本研究在資料蒐集上採取不同來源。第二，「分析單位隔離法」為觀察不同分析單位(escalating unit of analysis)，研究中的一項構念(聚焦個體的轉型領導)是主管有意圖地去激勵單一員工而轉化員工對於組織內人力資源管理政策的認知，屬於主管-部屬的交互作用層次，不同於以往研究是針對員工對於主管展現轉型領導的感受。另一項構念(知覺人力資源管理實務)由員工填答，主管是組織第一線執行人力資源管理工具，能客觀評比組織人力資源管理實務程度，該構念在研究設計上應屬於組織層次；然而，本研究問題在於探討員工所知覺的人力資源管理政策，受政策影響而從中得到的知識、能力與技能，將其轉化為工作上的態度與行為，為符合研究問題而將其修訂為個體層次構念，並採用員工填答方式。最後，考量填答者在填答問卷可能推論變項的因果關係，避免兩兩構念間產生高度的關聯性，在設計上則針對變項在問卷編排的順序進行倒置(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。

第四節 統計分析與結果

4.1 敘述行性統計

本研究共計回收 171 份問卷(如附表 5)。樣本 (171 位) 分布與組成部分：男性共計 126

員（73.7%）占多數；年齡以 31-40 歲居多（40.4%）；教育程度以大學居多（49.1%）。

表 5 敘述性統計

變項	組別	次數	百分比
性別	男	126	73.7
	女	45	26.3
年齡	20歲(含)以下	3	1.8
	21-30歲	61	35.7
	31-40歲	69	40.4
	41-50歲	38	22.2
教育程度	高中（職）（含）以下	6	3.5
	專科	38	22.2
	大學	84	49.1
	研究所以上	43	25.1

4.2 信度與相關分析

為確保研究結果，本研究需要檢驗量表的信效度。信度檢驗量表的可靠度，採用 Chobac's α 作為檢測工具，檢驗結果發現知覺人力資源管理實務、聚焦個體的轉型領導、工作敬業、與工作創新行為的 α 分別為，0.902、0.913、0.905 及 0.899，均達 0.7 的檢驗標準。效度檢驗採用所有構念的收斂效度(convergent validity)與區別效度(discriminant validity)。其中，本研究以 AVE 達到 0.5 用以確保各構念的收斂效度，另以驗證性因素分析(confirmative factor analysis, CFA)、Fornell-Larcker Criterion 與 Heterotrait-Monotrait Ratio(HTMT)確保各構念間的區別效度。在分配公平、國軍社會責任知覺、助人行為與時間盜賊，所有題目的因素負荷量的 t 值皆大於 2.580($p < .01$)，而驗證性因素分析結果顯示相較於四因子模式有良好的適配(RMSEA = .075, SRMR = .053, NFI = .914, GFI = .901, CFI = .918)；知覺人力資源管理實務的 CR 值為 0.942，AVE 值為 0.824；聚焦個體的轉型領導的 CR 值為 0.932，AVE 值則為 0.711；工作敬業的 CR 值為 0.926，AVE 值則為 0.705；工作創新行為的 CR 值為 0.936，AVE 值則為 0.85；其次，依據 Fornell and Larcker 建議的判斷準則，檢驗各構念 AVE 的平方根均大於兩兩構念間的相關係數(表 6 下三角形中的數值)。分析結果顯示，分配公平、國軍社會責任知覺、時間盜賊與助人行為具有良好的收斂效度與區別效度。

表 6 收斂效度與區別效度分析結果

構念	CR	AVE	知覺人力資源管理實務	聚焦個體的轉型領導	工作敬業	工作創新行為
----	----	-----	------------	-----------	------	--------

知覺人力 資源管理 實務	0.942	0.824	(0.913)			
聚焦個體 的轉型領 導	0.932	0.711	.287**	(0.846)		
工作敬業	0.926	0.705	.280**	.196**	(0.845)	
工作創新 行為	0.936	0.85	.454**	.126**	.367**	(0.938)

** $p < 0.01$ 、* $p < 0.05$

4.3 假設驗證

在本研究的理論架構下，可以觀察到各變項間的正向或負向的直接關係。另外，依據 Baron and Kenny (1986) 的中介效果驗證法，中介效果成立第一步為自變數與依變數有顯著相關，其次為自變數與中介變數有顯著相關，第三同時放入自變數與中介變數，檢驗自變數與依變數主效果的相關係數。過去研究採用 sobel test 檢視中介模型的間接效果，惟該方式並沒有辦法被證明為有效的檢驗方式，依據 Taylor、MacKinnon and Tein (2008) 建議的間接效果檢定法，本研究利用拔靴法(Bootstrapping)將樣本重複抽樣 5,000 次，檢驗其 95%信賴區間不包含 0，作為間接效果顯著的證據。

本研究經統計分析結果得知知覺人力資源管理實務第一步與工作創新行為有正向顯著相關($\beta=.450$, $p<.01$)，第二步與工作敬業有正向顯著相關($\beta=.310$, $p<.01$)，第三步同時將知覺人力資源管理實務($\beta=.378$, $p>.05$)與工作敬業($\beta=.233$, $p<.01$)預測工作創新行為，得知知覺人力資源管理實務與工作敬業均與工作創新行為呈現顯著相關，顯示本中介模型為部分中介模型。為了檢驗中介模型間接效果，採用拔靴法分別將樣本抽出放回 5000 次得到 1 組間接效果信賴區間(BootLCI [.038, .116])，因兩端區間值未包含 0 顯示間接效果顯著，因此本研究 H3 獲得支持。從表 7 Model 3 得知，時間盜賊在分配公平對國軍社會責任知覺的關係僅有正向調節效果($\beta=.022$, $p > 0.05$)而未達顯著水準，故 H4 未獲得支持。

表 7 迴歸分析分析表

Model	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
依變數	工作敬業	工作敬業	工作敬業	工作創新行為	工作創新行為	工作創新行為
自變數						
知覺人力資源管理實務		.310 (.049)**	0.178(.153)		.450(.040)**	.378(.040)
中介變數						
工作敬業						.233(.036)**
調節變數						
聚焦個體的轉型領導			0.029(.176)			
交互作用項						
知覺人力資源管理實務*聚焦個體的轉型領導			.022(.035)			
控制變數						
性別	-.164(.296)	-.007(.190)	-.044(.197)	.277(.262)	.369(.226)	.372(.212)
年齡	-.005(.265)	-.220(.171)	-.196(.172)	.354(.234)	.227(.203)	.320(.192)
教育	-.375(.242)	-.103(.157)	-.090(.164)	-.190(.214)	-.030(.187)	.013(.176)
R ²	.024	.078**	.093**	.036	.206**	.269**
ΔR ²		.054	.069		0.170	0.233
F	0.924	40.638**	16.42**	1.409	124.603**	87.969**

Note: (1)* $p < .05$, ** $p < .01$ (2)調節變數為平減值之交叉相乘項。

第五節 結論與討論

5.1 研究結果

本研究延伸制度理論的應用，了解到知覺人力資源管理實務與工作敬業對工作創新行為的影響機制。由表 3 得知，知覺人力資源管理實務對工作敬業及工作創新行為為有積極的預測效果，其中工作敬業具部分中介效果。換句話說，國軍官兵的知覺人力資源管理實務知會影響對工作敬業，進而影響他們對工作創新行為。另外，聚焦個體的轉型領導能強化知覺人力資源管理實務與工作敬業之間的關係，但尚未達到顯著相關。換句話說，國軍官兵所接受到的轉型領導尚未激發其工作動機，可能的原因在於工作壓力大或眾多決定多由上級或系統安排，缺乏自主決策的空間，進而導致缺乏動機來解決工作上的問題。因此，本研究驗證知覺人力資源管理實務與工作敬業對於工作創新行為的影響，並且凸顯聚焦個體的轉型領導所帶來的外在影響效果。總之，這些結果強調國軍官兵工作上人力資源管理實務、工作敬業和工作創新行為之間的複雜關係，也為軍事組織的工作管理模式研究提供了新的思路和視角。

5.2 管理意涵與未來研究

基於本研究的統計分析與結果，提出以下 3 點管理意涵。第一，本研究認為強化人力資源管理實務以促進員工創新行為，組織應重視全面性的人力資源管理實務，特別是在績效評

估、培訓發展和激勵機制上，因為這些實務能直接促進員工的工作創新行為。透過提供資源和支持，激發員工創新能力，進一步提升組織競爭力。其次，基於員工敬業態度作為創新行為的中介，顯示管理作為上應該工作敬業態度在員工創新行為中具有重要的中介作用。組織應營造支持性工作環境，例如提升工作滿足感、工作意義感及情感連結，讓員工在日常工作中更投入，進而轉化為創新行為。另外，重新審視轉型領導的有效性與實踐策略，研究結果顯示，聚焦個體的轉型領導尚未顯著強化人力資源管理實務與創新行為的關係。組織應檢視現有的轉型領導實踐方式，並考慮是否存在工作壓力過高或員工自主性不足等問題。領導者可通過減輕壓力、授權決策及激勵員工，來發揮轉型領導的潛力，促進組織創新文化的形成。雖然轉型領導的調節效果未達顯著水準，回歸分析結果仍可說明轉型領導能強化人力資源管理實務與工作敬業的正向效果，這已顯示針對國軍官兵的領導能力，需要通過提供更多的自主訓練機會、明確任務優先順序、增設時間管理相關課程與工具等措施，來建設良好的工作環境，增進國軍官兵在工作上的創新行為。

本研究基於科學方式獲得管理意涵，研究過程受限於資源不足的情況，提供 3 點建議做為未來研究關注的方向。第一，本研究橫斷面研究，在同一時間蒐集研究對象的態度與知覺，雖然本研究採用匿名方式來避免共同方法變異，為統計分析結果仍可能無法確認變數間的因果關係，建議未來應進行縱向追蹤，檢驗人力資源管理實務、工作敬業與工作創新行為在國軍官兵工作上的變化，並分析聚焦個體的轉型領導是否可能影響。其次，本研究探討空軍的士官兵，惟不同軍種的管理方式會影響基層人員的價值觀，並且形成獨特的認知，本研究認為領導方式可能影響國軍官兵對人力資源管理實務的認知與工作敬業的付出，因此建議未來研究在不同軍種背景下進行比較分析，探討領導型式如何調節這些變數之間的關係。第三，國軍官兵仍有創意能力的需求，惟組織規範限制國軍官兵在面對問題上的應變能力，應給予國軍官兵能夠觀察問題、發現問題並提出解決方案的環境，並且期望能夠增進國軍官兵的應變能力，得以在真實的環境中面對和處理具體問題，將所學理論應用於實際情境，提升解決問題的能力，建議未來研究納入討論。

參考文獻

- 涂敏芬 (2012)。對抗制度的創新：策略行動者的能動性實踐。 *臺大管理論叢*, 22(2), 87-118。
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 15-32.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Valle, M. (2016). Regulatory Focus and Perceived Self-Value as Predictors of Work Engagement, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(1), 5-18.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who Takes the Lead? A Multi-source Diary Study on Leadership, Work Engagement, and Job Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.
- Brislin, R. W. (1980). *Translation and Content Analysis of Oral and Written Material*. Handbook of cross-cultural psychology, 2(2), 349-444.
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 533-550.
- Chew, I. K., & Sharma, B. (2005). The effects of culture and HRM practices on firm performance: Empirical evidence from Singapore. *International Journal of Manpower*, 26(6), 560-581.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Crawford, S. E., & Ostrom, E. (1995). A grammar of institutions. *American political science review*, 89(3), 582-600.
- 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., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deng, H., Wu, C. H., Leung, K., & Guan, Y. (2016). Depletion from self-regulation: A resource-based account of the effect of value incongruence. *Personnel Psychology*, 69(2), 431-465.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361-385.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55-61.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data Analysis* (5th ed.). New York: Macmillan
- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the Social Sciences. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Hung, S. C. (2004). Explaining the process of innovation: The dynamic reconciliation of action and structure. *Human Relations*, 57(11), 1479-1497.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

- Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O., & Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61(1), 142-164.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education+ Training*, 47(8/9), 628-639.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Lee, J. J. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 84-98.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Ma Prieto, I., & Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89(1), 1-9.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ordóñez de Pablos, P., & Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of*

Applied Psychology, 90(6), 1217-1227.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- 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(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: a moderated mediation model. *Human Resource Management*, 52(3), 441-456.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1), 290-312.
- Taylor, A. B., MacKinnon, D. P., & Tein, J. Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational research methods*, 11(2), 241-269.
- To, M. L., Herman, H. M., & Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 543-556.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29-42.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of

performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

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.