

國軍人力資源管理措施、責任感對工作鑲嵌的影響： 領導成員交換關係為調節效果

廖巍庭*

國防大學研究發展室

論文編號:NM-44-02-04

DOI:10.29496/JNDM.202505_46(1).0003

來稿 2023 年 6 月 21 日→第一次修訂 2023 年 8 月 21 日→第二次修訂 2023 年 10 月 13 日→第三次修訂 2023 年 11 月 9 日→第四次修訂 2023 年 12 月 29 日→同意刊登 2024 年 2 月 28 日

摘要

軍事組織正面臨少子化及招募困難的挑戰，亟需透過制度完善與認知強化來加強個體與組織間的連結，並形塑正向的「組織文化」，以鞏固官兵的留營意願，減少無形人力資本的損耗。具備高度工作責任感的員工，不僅能提升個人對工作的重視程度、人際互動品質及個體與組織的適配性，還能顯著增強組織效能。對軍事單位而言，傳統威權式管理模式仍占主流，但若透過改善管理措施間的連結效能，則有助於現役官兵提升留營意願及降低離職可能性，帶來正向增強效果。本研究基於社會交換理論，旨在探討軍事單位的人力資源管理措施如何影響部屬的責任感與工作鑲嵌，並分析領導成員交換關係（Leader-Member Exchange, LMX）的調節作用。本研究採用配對問卷設計，蒐集來自 76 個軍事單位的 278 名參與者及其直屬主管的資料。階層迴歸分析結果顯示，部屬的「責任感」對於「人力資源管理措施」與「工作鑲嵌」之間的關係具有中介作用；此外，調節式中介效果分析結果表明，當部屬具備較高的 LMX 水準時，能進一步強化人力資源管理措施經由部屬責任感對工作鑲嵌的正向關係。最終，研究成果可為軍事單位提供實質性的管理建議，協助其優化相關政策與措施，提升組織效能並促進官兵的持續發展。

關鍵詞：人力資源管理措施、責任感、工作鑲嵌、領導成員交換關係

* 聯絡作者：廖巍庭 email: steven65tw@gmail.com

The Effects of Human Resource Management Practice and Duty Orientation on Job Embeddedness in the R.O.C. Armed Forces: The Moderating Roles of Leader-Member Exchange

Liao, Wei-Ting*

Office of Research & Development, National Defense University, *Taiwan, R.O.C.*

Abstract

Military organizations are currently facing challenges such as declining birth rates and recruitment difficulties, necessitating improvements in institutional frameworks and strengthened awareness to enhance the connection between individuals and the organization. By cultivating a positive “organizational culture,” they can solidify service members’ retention willingness and reduce the loss of intangible human capital. Employees with a strong duty orientation not only improve their focus on work, interpersonal interaction quality, and alignment with organizational goals but also significantly enhance overall organizational performance. For military units, traditional authoritarian management approaches remain prevalent; however, improving the linkage effectiveness of human resource management practices (HRMP) can positively impact active-duty personnel by increasing their willingness to remain and reducing turnover intentions, thereby achieving reinforcement effects. This study based on the social exchange theory, explores the relationship of the human resource management practices (HRMP), subordinate’ duty orientation and job embeddedness, and explores the effect of moderating mediation through leader-member exchange (LMX) relationship. Finally, a total of 309 questionnaires from 76 units were distributed in this study, and 278 valid questionnaires were recovered. The results of multiple regression analysis show that: subordinates' duty orientation will mediate the relationship between HRMP and job embeddedness; when LMX is high, that will strengthen the mediation effect of HRMP on job embeddedness through subordinates’ duty orientation. Theoretical and practical implications are further discussed.

Keywords: Human Resources Management Practice, Duty Orientation, Job Embeddedness, Leader-Member Exchange (LMX)

* Corresponding Author: Liao, Wei-Ting email: steven65tw@gmail.com

一、前言

近年來，受到國際環境變動、疫情及少子化等多重因素影響，新世代年輕人的自我認知逐漸增強、零工經濟快速發展更助長了這種趨勢，導致各行各業人才短缺及招募困難窘境，亦造成人員離退的流動率大增、消耗大量的訓練成本，因此，組織能否有效留用人力成為首要關鍵。然而，特別是在招募困難的情況下，領導者更必須思考如何強化部屬職能，以因應組織的需求、強化留任意願來保留人力與增強組織效能。因此，單位在掌握當前人力資本的當下，更應落實管理措施與人力資本的管控，將資源投入自身組織、培訓強化員工專業能力與善待員工，有效實行「開源節流」策略，讓工作者與組織緊密聯繫，而專注於工作不願意輕易離開職場。

毋庸置疑人力資源管理措施對組織內成員的影響最為直接，也讓員工感受最深。組織對員工態度、公平對待、投資員工教育訓練及獎勵等作為，不論從員工的角度進行技能、知識和能力投資，以及改變員工對組織的態度與感受，都係透過人力資源管理措施對組織整體產生較大的影響，亦能獲得員工的高度組織認同與承諾（Huselid, 1995）。有效地人力資源管理措施必須從改善個體的認知與行為著手，進行整體規劃與整合，提升員工與組織績效（廖良文與林文政，2011；廖良文與黃同圳，2009），以及組織承諾（賴彥如與黃同圳，2007）。為了探究如何提升了組織效能，Arthur（1994）將人力資源管理措施區分為控制性（control）與承諾性（commitment）兩種，前者強調效率及勞動成本的降低，透過嚴格工作規則與成果導向的獎勵措施來規範與激勵員工行為；後者則強調組織成員心理認知感受，從制度到心理認知層面共同提升對組織的信任與承諾。過往相當多的研究顯示，多半以控制性人力資源管理措施探討對組織財務、產量績效等影響（Delery and Doty, 1996; MacDuffie, 1995; Mendelson and Pillai, 1999; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Youndt et al., 1996）。然而，承諾性人資措施如良好的組織文化（Chan et al., 2004）、氣候（Neal et al., 2005）、策略的差異（Chan et al., 2004; Delery and Doty, 1996; Karami et al., 2004; Neal et al., 2005）等軟性措施，卻鮮少探究其對組織績效間的影響。因此，提升組織績效除著重於制度面建立以及工作環境等發展外，仍必須考量在承諾性人力資源措施「以人為本」的概念，透過心理層面的提升員工意願與動機，逐步改進工作行為、態度與信任，將其動機融入工作，這才是實現競爭優勢的根本、有效工具（Guthrie, 2001）。其中，在規劃和整合招募、教育、訓練與獎勵措施方面，都必須透過一系列的動態互動關係（Bohlander and Snell, 2007）進行規劃，經由系統化解構，將個體與組織策略需求的知識與技能進行契合，不僅能提升專業職能（Arthur, 1994; Becker and Gerhart, 1996; Becker and Huselid, 1998; Guest et al., 2003; Wright et al., 2005），還為組織帶來提高整體效率與降低勞動成本的好處（Arthur, 1994）。前述的研究雖充實在企業界的人力資源管理措施理論與內涵，卻鮮少針對軍事組織的人力資源管理措施進行研究。

過去研究顯示，若組織提供較佳管理措施，將會降低成員離開組織的意圖；相反的，若組織無法有好的管理措施，勢必員工會產生內心認知差異，而可能向外尋求能契合個人價值觀的發展機會（Kraimer et al., 2011; Weng and McElroy, 2012），離開組織向外發

展。近年來，由於就業市場及個人價值認知改變的現實影響下，離職的問題也困擾著軍方，許多離職意願的研究卻無法解釋為何會受到外部吸引就會有跳槽的情事產生，促使研究轉向到如何將員工留任於組織、為何願意留在組織內，部份的原因可能來自個體對工作事務與義務的認知，以及內在的心理承諾程度，會受外在的影響產生不同的主觀感受與影響（Pearce and Gregersen, 1991），形成工作動機與績效降低、或者離職率偏高的負面行為現象，更對組織成員產生不同層次的影響（王豫萱與胡昌亞，2013）；相反的，則使組織成員對組織有較佳的正向行為表現（Cheney, 1982）。Mitchell et al.（2001）提出工作鑲嵌的概念，認為這是一種讓個體維持在該組織狀態的力量總和，包括成員與組織或人際關係正式與非正式連結的心理因素。研究證實工作鑲嵌較滿意度、組織承諾或工作尋找等因素更能預測組織成員離職行為的效果（Mitchell et al., 2001）。如何運用有效的人力資源管理措施來留住組織的關鍵人才，降低組織成員離職成本與人力資本的損失，是現代組織發展必須高度關注的重要策略議題。因此，本研究探討人力資源管理措施對組織成員工作鑲嵌之影響，此為本研究動機之一。

再者，人力資源管理措施的績效檢核，確能有效預測組織成員後續工作行為的表現（Barrick and Mount, 1991; Hackman and Oldham, 1980; Raymark et al., 1997），從管理措施的考核制度發現，在績效考核的規劃與促進下，組織成員有較正向工作表現，以及工作績效（Barrick and Mount, 1991）；其中，由於組織成員受到措施的規範對工作成員自認負責的程度，可能係組織成員發自內心從個體認知、認同與執行層面能認知自己的責任與決心，成為個體發揮專業職能與正向知覺的基礎（Eva et al., 2020; Gok et al., 2023; Hoobler and Hu, 2013; Moss et al., 2020），產生對工作展現專注、重視的態度，而有利於個體工作績效的展現（Farh et al., 1990），亦對組織績效具有關鍵的影響（連淑君與余德成，2004）。近年來，雖學者透過社會認知與社會學習理論的觀點，對員工責任感的根本原因和影響進行研究（Eva et al., 2020; Gok et al., 2023; Moss et al., 2020），成為工作職場之重要課題，然鮮少利用實證研究針對人力資源管理措施與責任感進行探究。因此，本研究欲藉探討組織成員責任感對人力資源管理措施與工作鑲嵌間之影響，成為本研究動機之二。

此外，社會交換是人際互動關係導向（relationship-oriented）的主觀知覺（Blau, 1964）。這種知覺尤其在主管對於不同部屬間有不同的評價與對待，以及不同交換關係（Graen, 1976），在社會交換的基礎下，個體間存在不同互惠性質的回饋行為，而透過個體的期待與考量，決定是否願意展現出較多組織忠誠（organizational loyalty）與遵從（organizational compliance）、進取（individual initiative）的組織公民行為（Podsakoff et al., 2000）。然關係間的差異有親疏遠近之分，涉及到「垂直配對連結」（vertical dyad linkage, VDL），主管與部屬對偶關係發展，也會影響後續個體工作上的態度與行為（Wayne et al., 2002）。因此，組織主管與成員間的交換關係品質是否會改變人力資源管理措施與組織成員責任感間關係的影響，此為本研究動機之三。

過往的研究，人力資源管理措施、責任感以及工作鑲嵌已逐漸成為企業界不容忽視的關鍵議題，然顯少有專注於探討軍事組織人力資源與組織行為在責任感和工作鑲嵌方面的研究。基此，有鑒於上述研究背景和動機，以及這個研究領域的缺口，本研究運用

社會交換理論的觀點，透過實證研究的方式，以軍事組織為研究對象，深入探討人力資源管理措施、部屬責任感與工作鑲嵌之間的關聯，同時進一步研究領導成員交換關係對於這些變數是否存在調節效應，亦填補現有文獻中的知識空白，並藉由實證研究結果，將可提供未來學術研究與相關軍事單位在人力資源管理之參酌。

二、文獻探討與研究假說

Amabile (1988) 指出，工作個體在組織環境中會評估多種因素，從而發展出相應的工作行為。具體而言，組織環境涵蓋人際關係、內部溝通、支持機制以及未來發展前景等方面，這些因素深刻影響部屬的知覺與認知，進一步激勵他們是否自發性地投入工作 (Eisenberger et al., 1986; Takeuchi et al., 2008)，並影響其後續的行為表現。根據社會交換理論 (Social Exchange Theory)，組織成員之間的社會交換關係品質，會根據特定成員間的差異性產生相應的義務與責任 (Blau, 1964)。特別是在組織設定明確目標的情況下，這種關係品質尤為重要，因為它直接影響成員是否重視組織對其評價、貢獻與幸福感 (Eisenberger et al., 1986)，以及其適應性表現。同時，社會交換關係的品質也影響成員間的期望與回饋行為，進而影響個人與組織間的整體績效 (Blau, 1964)。因此，組織內的社會交換關係不僅對員工的心理連結具有正向影響 (Wayne et al., 1997)，更可視為組織的一項核心資源 (Collins and Clark, 2003; Uhl-Bien et al., 2000)。

2.1 人力資源管理措施

對於組織而言，管理系統是一項隱性資產，其效能必須透過各項管理措施的落實來提升整體績效，進而創造組織的獨特價值。因此，管理系統的優劣能直接且有效地反映組織的核心競爭力 (Becker and Gerhart, 1996)。在人力資源管理領域，相關措施涵蓋範圍廣泛，包括人力選用、教育訓練、績效評估、薪酬制度、升遷安排及職業發展等，這些措施不僅傳遞組織對員工行為、態度與績效的期望，還向員工傳遞強烈的互惠訊息，說明他們可從組織中獲得哪些回報 (Rousseau and Wade-Benzoni, 1994)。從系統化的觀點出發，組織可透過這些措施加強員工的技能、職涯發展與動機，完善人才與組織整體的發展規劃 (Gardner et al., 2011; Guthrie, 2001; Jiang et al., 2012; Kehoe and Wright, 2013; Lepak et al., 2006; Subramony, 2009)。這些措施不僅影響員工心理契約的形成，還有助於員工理解與組織之間的雇用關係運作機制 (Rousseau and Greller, 1994)，同時為管理者推行相關政策與措施提供助力。根據 Huselid (1995) 的實證研究，如果組織能夠建立一套完善的人力資源體系，涵蓋招募、獎酬、升遷與教育訓練等方面，並透過管理措施的規範、訓練與考核，促使成員具備高度的職能、知識與自信，不僅可大幅提升成員對組織的歸屬感與心理資本，還能顯著促進正向的工作效能與對組織的承諾。

過去的實證研究指出，組織成員的知覺會受到人力資源管理措施配套 (bundle) 的影響 (Appelbaum et al., 2000; Delery and Doty, 1996; Pfeffer, 1998)。為進一步探討哪些特性能夠有效提升組織效能，學者 Arthur (1994) 將人力資源管理措施分為控制性與承諾性兩種類型。控制性人力資源管理措施注重提升組織效率與降低勞動成本，透過成果導向的嚴格規則及管理措施規範成員行為。相對地，承諾性人力資源管理措施則以個人與組織目標的契合作為核心，從心理層面探討員工對組織的信任，旨在促使成員與組織形

成緊密契合 (Arthur, 1994)，並改變其態度與行為。

為實現成員與組織目標的一致性，必須經由人力資源管理措施促進員工與組織的整合 (Schuler, 1997)。這包括詳細規劃組織環境中的人力需求與招聘、員工行為評估及績效管理、薪酬與福利制度、以及培訓和職業發展等，並結合心理契約的建立，讓員工與組織之間形成一定的約束與行為規範 (Robinson et al., 1994)。心理契約可從個體認知的獨特性、對組織規範的承諾、員工單方面的認知，以及交易與關係型四項特點來加以分析 (Morrison and Robinson, 1997)，以促進組織目標與員工行為的協調一致。

在人力資源管理措施中，績效管理系統最能有效強化員工對組織活動的公平感受，並約束員工行為，使其朝正向工作發展與組織目標一致的方向邁進。同時，它能降低因公平性偏差知覺而引發的負向行為 (Fletcher and Williams, 1996; Paul and Anantharaman, 2003)，促進成員對組織承諾的提升，並使其與組織目標緊密結合 (Ogilvie, 1986)。其次，教育訓練對確保員工公平性認知也有重要作用。當員工透過教育訓練建立對組織的正向認知，並理解接受培訓所帶來的益處時，其能力將得到提升，自信心也隨之增強，從而激發更高的接受度、支持動機與參與熱情。這些正向效應進一步鞏固員工與組織之間的連結 (Bartlett, 2001)，並提供有效評估其行為的依據 (Ogilvie, 1986; Paul and Anantharaman, 2003)。此外，福利與獎勵制度能直接激勵員工參與組織的事務或活動，有助於增強員工的向心力，並維持穩定的績效水準 (Noe et al., 2016)。綜合多位學者的研究成果可見，除控制性管理措施的規範與執行之外，承諾性措施也在提升效能方面扮演了重要角色。若能妥善結合承諾性人力資源管理措施，將能有效且直接地影響員工內在心理契約與後續行為表現，為員工與組織雙方帶來顯著的正向效應。

2.2 人力資源管理措施與工作鑲嵌

人力資源管理措施涵蓋多個領域，包含組織的管理活動、教育訓練、績效評估、獎勵制度、職業發展、員工參與以及資訊共享等。這些措施旨在讓員工感受到其帶來的優勢，同時傳遞組織願與員工維繫長期關係的承諾。藉人力資本的投資，組織可培育員工具備專屬於本組織的核心技能，增強員工的情感承諾與忠誠度 (Rousseau and Parks, 1993)。此外，交易型和關係型義務的結合，能夠構建高參與度且值得信任的工作環境，進一步提升員工對組織的認同感 (Fletcher and Williams, 1996)，從而激發他們支持組織變革的動力。Hussain and Rehman (2013) 指出，人力資源管理措施與員工留任之間存在高度相關性。對於組織內具備高能力且有價值的員工，人力資源管理資訊通常傳達績效表現方面的交易型義務，同時透過維繫組織發展、訓練、績效評估與生涯規劃等長期承諾，建立有助於員工適應與安全感的關係型義務 (Robinson et al., 1994)。這種關係不僅提升了員工的自信心與自主解決問題的能力，還能激發創新想法與新穎見解。為了創造價值並實現組織設定的目標，組織可藉由心理契約，在員工與組織之間建立約束與行為規範 (Robinson et al., 1994)，當員工更加投入於組織內的互惠交換事項與共同信念時，他們會對未來承諾與奉獻抱持積極態度，並增強其對個人價值觀的正向認知，更基於互惠交換的原則，員工可在履行義務的同時獲得回報 (Rousseau, 1989)，這不僅有助於實現組織的整體目標，亦能支持員工的個人目標。在這樣的情況下，員工更樂於主動改善相關工作事務，並與組織建立更為緊密的聯繫。

Mitchell 等人 (2001) 指出，工作鑲嵌是一種整合性的網路系統，將員工與組織內部的資源、關係和環境緊密相連。當這一網路的連接性越強、密度越高時，員工更傾向於維護這種不可分割的關係，因而降低離職意願。根據 Kosiorek and Szczepańska (2016) 認為，人力資源管理措施對員工的影響因組織的結構、文化與人力資本的特性而異，必須從組織結構與個體層面來探討如何有效強化這些管理措施。在工作鑲嵌的三個核心因素中，「連結」代表員工與組織之間的正式與非正式人際互動，經由加強這些聯繫可以鞏固與組織的關係；「適配」則指員工與組織文化、價值觀和目標的一致性，增強這種適配性有助於員工更融入組織環境；而「犧牲」則是員工在離職時所面臨的物質成本或心理機會成本的考量，這些潛在的損失常讓員工反覆權衡離職的後果，從而影響其決策。

研究顯示，關鍵員工的離職可能對組織產生重大負面影響，帶走工作環境中的學習典範及正向氛圍，甚至可能引發其他成員的離職潮，進一步降低組織效能。Wrzesniewski and Dutton (2001) 提出，鞏固員工留任意願的關鍵在於提升組織內部對工作的相互依賴性。同時，Berg 等人 (2010) 認為，透過明確組織成員的期望並強化內部溝通，可營造良好的工作氛圍。這些因素能顯著提高員工的工作鑲嵌程度，並與員工的主動性、工作滿意度呈現正向關係 (Zhang et al., 2021)，進一步影響其後續的工作績效 (Sun et al., 2012)。

Karatepe and Vatankhah (2014) 的研究發現，工作鑲嵌對高績效工作措施 (High Performance Work Practices, HPWPs)、創造性績效 (Creative Performance, CP) 以及角色外顧客服務 (Extra-Role Customer Service, ERCS) 具有顯著的提升效果。透過組織社會化策略的運用，可以有效強化成員對組織工作鑲嵌的感受 (Allen, 2006)。特別是當員工與組織網絡實現深層聚合後，他們對組織的支持感與工作鑲嵌程度會明顯增強，進而減少離職意願 (Allen and Shanock, 2013)。工作鑲嵌主要由情感性因素構成，在個人層面，擁有較高核心自我評價的員工更容易形成強烈的工作鑲嵌 (Oyler, 2007)。鑲嵌的效果使員工對組織產生心理依賴，並持續留在組織中，相較於工作滿意度和組織承諾，工作鑲嵌對於預測員工主動離職行為的效果更為顯著 (Crossley et al., 2007; Mitchell et al., 2001)。從組織層面來看，個體在組織中的職業發展階段會隨著時間推進而影響其鑲嵌程度，這受到組織社會化、培訓活動以及人力資源管理措施的作用所影響 (Ng and Feldman, 2007)。無論是在個人層面還是組織層面，對工作環境的依戀會隨時間逐漸加深，這種依戀促使員工更融入於各種約束、凝聚力和關係發展中。他們在當前工作環境中的適應性也隨之提高，不僅降低了對組織的極度不滿，還促進個體與組織間的契合與鑲嵌，從而減少離職的可能性 (Mitchell and Lee, 2001; Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2014)。

組織中實施的管理措施會對員工的工作鑲嵌效果產生不同程度的影響。人力資源管理措施是根據組織策略進行制定的，其透過交易型與關係型義務的規範，影響員工的認知態度、對組織的忠誠度、角色定位與組織的連結程度 (Vuong and Suntrayuth, 2020)，這些措施的目標是實現員工與組織的高度契合，並成為人力資源管理的核心關鍵。目前，軍事單位已採用部分規範性的人力資源管理措施來促進工作鑲嵌，其中包括以「獎勵獎酬」透過交易與關係的方式來激勵部屬；運用「訓練發展」對部屬的職業生涯和技能進

行規劃，增強個人能力與自信心；以及以「主管績效與績效管理」作為關係建立的評估依據。這些措施不僅透過員工的工作鑲嵌程度，解釋其對工作主動性與組織回饋的效果，還幫助深入了解員工的內在工作意願與價值觀，進而成為預測員工態度與表現的重要依據（Zhao et al., 2013）。綜上所述，根據研究結果可以推斷，人力資源管理措施能對員工的工作鑲嵌程度產生顯著的正向影響，從而促進組織與員工的雙向發展。據此，本研究提出以下假設：

H1:人力資源管理措施與部屬工作鑲嵌具有正向關係。

2.3 責任感的影響

過去的研究顯示，責任感是員工對工作認同的重要認知與態度之一。這種認知反映了個體對他人及工作的負責態度，以及能否在工作中協助他人的主觀感受（Pearce and Gregersen, 1991）。然而，有關責任感及其前因的研究相對有限，但 Hoobler and Hu(2013)的研究表明，正向的領導措施能幫助員工建立積極的工作態度。不同的領導風格與學習環境，以及組織內的人力資源管理措施，對於員工的責任感也具有顯著的正向影響（Eva et al., 2020; Gok et al., 2023; Moss et al., 2020）。在組織的管理制度與結構中，薪資與獎酬的激勵、培訓以及績效評估等措施，傳遞了組織對員工心理契約的承諾（Rousseau and Greller, 1994），基於互惠原則，這些措施促成了員工與組織間的心理契約（Rousseau, 1989），心理契約透過自我約束進一步提升了員工對工作與組織的責任感，並對員工福利及組織效能產生正向的影響（Sun et al., 2007），這種提升有助於增進員工的工作投入與忠誠度，使他們更能履行對組織的承諾（Rousseau and Parks, 1993）。此外，基於過去的經驗與社會規範，組織可在管理措施制度中明確為員工提供職業發展的機會。透過滿足員工的期待心理，組織能強化員工對未來的希望與信念，激發其承擔更高責任的意願，從而深遠影響員工的價值觀與組織文化。這種影響不僅確保員工積極參與組織的目標與義務，也成為組織成功與長期穩定的關鍵因素。

人力資源管理措施涵蓋組織內部的各項政策與活動，包括人事與獎勵政策、培訓規劃以及人際互動等方面，其核心在於提供技能、資訊和動機之間的協同依賴性（Gardner et al., 2011; Guthrie, 2001; Jiang et al., 2012; Kehoe and Wright, 2013; Lepak et al., 2006; Subramony, 2009），經由制度化規範，人力資源管理能有效培養員工的責任感，增強其工作自主性，並透過「做中學」的過程激發工作積極性，進一步改善員工的日常工作習慣與行為模式（Messersmith et al., 2011; Van De Voorde and Beijer, 2015），這一過程同時強化了員工承擔責任的主觀意識（Hackman and Oldham, 1976; Pearce and Gregersen, 1991）。此外，透過學習與實踐，員工可以培養高度核心自我評價，並建立與組織間深厚的工作鑲嵌關係（Oyler, 2007），這種鑲嵌效果基於組織與工作責任的相依性，能顯著提升員工的心理資本與工作績效（Sun et al., 2012），同時促進其工作行為、績效及後續的行動表現。綜上所述，個體的責任感在工作中扮演著重要且正向的角色，是一種具有成就感與目標導向特質的正向工作態度（Barrick and Mount, 1991）。在人力資源管理措施的規範下，這種目標導向的努力不僅能激發員工應對任務環境時的態度、想法與心理狀態，還能幫助個體維護組織系統的穩定性，並推動組織的進一步改進。因此，本研究提

出以下假設：

H2: 人力資源管理措施與責任感具有正向關係。

Hackman and Oldham (1980) 將責任感定義為員工對工作事項及成果負責的程度。Farh et al. (1990) 提出，高責任感的員工通常更重視工作，並能將內在動機與工作投入緊密結合 (Fuller et al., 2006)，當個人的價值觀與組織目標一致時，更能創造出卓越的工作績效。Boxall and Macky (2009) 的研究顯示，透過員工的工作參與及選擇態度，可以觀察到管理措施對心理認知及責任感的提升，儘管此過程也可能導致員工感到疲乏。然而，若透過人力資源管理措施的激勵，將責任視為挑戰性的壓力來源，並結合個體對未來職業憧憬與展望，可以幫助員工形成正向情緒，促進對工作的認同與重視，增強成就動機，並進一步強化組織與員工間的連結、適配與奉獻等回饋行為 (Moss et al., 2020)。這種方式能有效減緩疲乏感，並建立起韌性強大的責任感，使員工更願承擔重要職責。具備高工作責任感的員工，能顯著提升其在行為層面對組織承諾的正向影響 (Fletcher and Williams, 1996; Paul and Anantharaman, 2003)，同時保持穩定的績效水準 (Noe et al., 2016)。然而，責任感最大的挑戰在於個體是否能持續並堅定地勇於負責。透過人力資源管理活動，例如能力培養、工作態度塑造及績效改善，組織能有效支持員工 (黃家齊, 2002)。這必須取決於個體的認知狀態，當員工感受到組織公平時，他們會基於互惠原則回報組織。此外，當組織滿足成員更高層次的精神需求時，員工會更加認同領導成員交換關係的互惠關係，進而在工作責任上展現更加正向的行為表現 (Vuong, 2022)。換言之，當員工受到主管的認可與支持，透過互動建立親切的互惠關係 (Deluga, 1994)，員工更容易獲得額外資源，同時也可能增強回饋主管的義務感 (Blau, 1964; Uhl-Bien et al., 2000)，這種關係能促使員工展現出更積極、正向的工作態度 (Harris et al., 1954)。

責任感的建立需要透過漸進的方式逐步強化。當員工更加投入並專注於工作時，他們會擁有更大的動力完成任務，展現對工作的熱情與效率，並在工作中獲得更多的成就感與滿足感。這種成就與滿足感進一步促進了部屬與內部成員間的事務與關係連結。當組織成員受到組織社會化的影響時，他們能更清楚地理解自身角色定位，並藉由與組織成員的互動與認知建立連結 (Pearce and Gregersen, 1991)，進而增強對工作責任、義務與承擔的意識 (Graen and Uhl-Bien, 1995)，當這種連結程度越高時，部屬便越不可能輕易捨棄已建立的關係 (Mitchell et al., 2001)。相對地，如果成員缺乏責任感，將對個人及組織的績效產生嚴重負面影響。基於上述研究推論，激發員工的責任感可提升其對工作與組織的承諾，從而強化工作鑲嵌，這對於確保人力資源管理措施的長期成功以及員工的滿意度具有顯著的正向影響。因此，可以推斷責任感可能在人力資源管理措施對員工工作鑲嵌之間發揮中介作用。綜合上述推論，本研究提出以下假設：

H3: 責任感會中介人力資源管理措施與工作鑲嵌之間的關係。

2.4 領導成員交換關係的調節式中介效果

領導者與成員之間的互動關係，能有效激發員工對責任、義務與承擔的認知 (Graen and Uhl-Bien, 1995)，人力資源管理措施透過制度規範與社會關係的雙重途徑，共同促進員工績效的提升。從過去以「人事考核」為主的模式，逐步轉變為「員工能力開發」

的方式，這其中強調員工與組織之間交換關係的定位及交換類型（Blau, 1964），透過制度激勵與雙方未來義務的建立，這些措施有助於強化部屬的認同感、能力及遵守工作規範的行為（Sun et al., 2007），這不僅提升了員工個人績效，還賦予其更大的自主權，使組織管理能夠發揮更高效能。同時，也幫助員工理解並遵循組織的程序正義（Cropanzano et al., 2001）。Hackman and Oldham（1975）在其工作特性模型中提出的「經驗責任」，強調了「個人對自己工作結果感到一種義務，並對該結果負責的程度」。這一概念體現了個體心理狀態與認知標準之間的對比與交換關係（Blau, 1964），這種基於關係與情感的上下級互動（Jacobs, 1979），對相互對待與情感互動產生了重要影響，即領導者透過不同部屬或他人建立的成對關係來激發動機感受（Graen and Uhi-Bien, 1995; Pearce and Gregersen, 1991）。

Blau（1964）將交換理論劃分為兩種形式：經濟性交換與社會性交換。經濟性交換著重於正式雇用下的行為激勵，類似於具有合約規範特性的交易型契約，透過物質性報酬作為交換行為的基礎，從而產生特定的義務，這與組織人力資源管理措施的規範發展相契合。而社會性交換則側重於雙方之間未明確規定的未來義務，強調維繫長期關係的動機。這種交換形式與關係型心理契約中以情感為主的交換機制相似，並可能延伸至非工作領域的互動（Barnard, 1968; Dansereau et al., 1975; March and Simon, 1993），意在透過長期且廣泛的義務關係來獲取回報（Rousseau and Parks, 1993）。上述兩種交換形式奠定了領導者與組織成員間的社會交換基礎，使上下級關係能夠基於共同目標、互惠、信任與尊重（Gouldner, 1960; Graen and Uhl-Bien, 1995），透過規範化的交易行為及對關係維持的認知，不僅可以建立雇用協定內的關係，還能發展超越雇用契約範疇的互動，有助於提升組織成員在工作中的責任感。

從部屬的觀點看，主管對於「圈內人」通常展現出更高的信任、支持、互動及獎勵。「圈內人」更願意承擔工作職責，投入更多精力，以實現內在動機與獲得工作滿足感；相對地，「圈外人」則表現出相反的情況（Wayne et al., 1997），當主管與部屬間的交換品質發生顯著差異時，可能改變「圈內人」與「圈外人」的關係發展，進而產生不同的責任與壓力承擔（Dienesch and Liden, 1986）。這種現象的原因可能是，高度領導成員交換關係的員工更容易與主管進行溝通與資訊交換，並期待獲得支持與資源。在這種信任基礎上，員工更傾向主動承擔責任，甚至超越工作規範行為，以回饋主管（Zalesny and Graen, 1987）；相比之下，低度 LMX 關係的上下級之間資源與支持交換較少，交流機會有限，導致員工獲得的支持與資訊也減少（Kacmar et al., 2003; Urbach and Fay, 2021），進一步降低工作規範行為的角色認知與交換動機。因此，本研究推測 LMX 可能在人力資源管理措施、部屬責任感與工作鑲嵌之間發揮中介作用。換言之，高度 LMX 能夠促進人力資源管理措施對部屬責任感的建立，並進一步增強部屬與工作鑲嵌之間的正向關係。基於以上推論，本研究提出以下假設：

H4: 領導成員交換關係會調節人力資源管理措施透過部屬責任感而影響工作鑲嵌的中介效果；亦即，當領導成員交換關係越高時，越會增強人力資源管理措施透過部屬責任感而影響工作鑲嵌的中介效果。

三、研究方法

3.1 研究架構

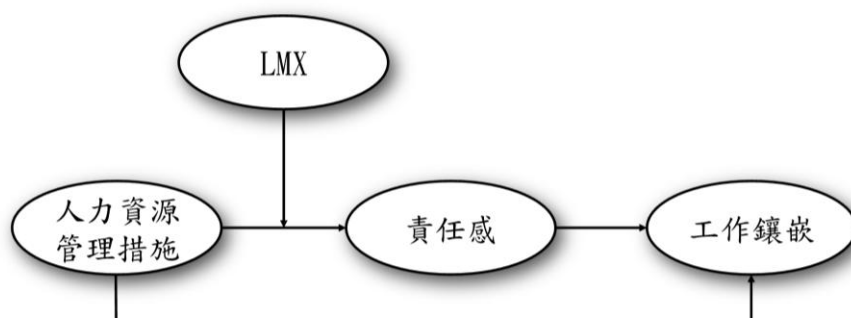


圖 1：研究架構圖

3.2 研究樣本與問卷發程序

本研究旨在探討人力資源管理措施是否透過員工的責任感影響其工作鑲嵌，並檢驗 LMX 是否在人力資源管理措施與員工責任感之間發揮調節作用。研究中採用國內外學者成熟的測量量表，並經由配對問卷調查法及立意抽樣進行資料蒐集，結合年度巡迴訪談，針對完成深造教育後返回單位服務的學員及其主管，收集相關單位的數據。具體而言，蒐集的變數包括人力資源管理措施（主管問卷）、責任感、LMX 與工作鑲嵌（部屬問卷）。在資料蒐集過程中，首先於年度單位訪談之前，透過電話聯繫單位業務負責人，確認符合研究條件的對象並掌握實際人數。在訪談中，向研究對象分發問卷與密封信封，並告知填寫者匿名處理方式，以減輕其顧慮。問卷完成後，受試者需將密封問卷交還研究者，以進行後續資料分析。為確保資料回收的準確性，問卷及信封均附編號，以便控制回收單位與配對情況。同時，為提高問卷回收率，完整填寫問卷的參與者將獲得一份紀念品。

本研究共涉及來自 76 個單位的 309 名成員參與問卷填寫。為提升資料蒐集與分析的準確性，經詳實檢視回收問卷內容，剔除遺漏值及無效數據後，最終獲得 278 份有效樣本，有效回收率達 89.9%。根據有效問卷的基本資料，參與者的年齡分佈主要集中於 30-44 歲之間，其中 34 歲佔比最高（17.3%），其次為 35 歲（12.2%）與 36 歲（12.2%）。在性別分佈方面，男性佔 85.6%，女性佔 14.4%。教育程度方面，大學學歷者佔 74.3%，研究生及以上學歷者佔 24.1%。

3.3 研究工具

3.3.1 人力資源管理措施

為符合樣本來源及工作特性，本研究參考鍾娉華（2006）修改自黃家齊（2002）的人力資源管理活動量表，考量軍事單位強調的薪資報酬激勵方式、訓練發展及主管績效考核方法結合王曉琪（2020）所發展之人力資源管理措施量表為衡量工具，此外，由於軍事單位主管較清楚單位的各種人力資源管理措施做法，因此依研究對象角色予以修改成主管施測量表，其中區分薪資報酬、訓練發展及績效管理三個構面，其中「薪資報酬」4 題，題項如：「單位成員的工作表現會影響獎勵的高低」、「部屬的工作表現、獎勵及升

遷密切相關」；「訓練發展」4題，題項如：「部屬有深造、進修及專長訓練等機會去提升其工作所需的知識與技能」、「單位的訓練課程能提供給部屬實際工作相關的訓練」；「績效管理」4題，題項如：「我對部屬的工作能給予清楚的指導與意見回饋」、「我給予部屬的工作評價，能公平地反映出部屬的工作表現」等，本研究量表共12題，藉以測量組織人力資源管理措施。本研究問卷以Likert七點量表，請單位主管就「在工作場域」進行評估（1=非常不同意，7=非常同意），本量表測量之Cronbach's α 值為.89。

3.3.2 責任感

本研究參考 Hannah et al. (2014) 所發展之責任感量表為衡量工具，其中區分單位向心、任務導向及規範要求三個構面，為瞭解單位成員實際的心理感受，因此依研究對象角色予以修改成部屬施測量表，由單位成員進行問卷施測，其中「單位向心」4題，題項如：「我會盡我所能支持我這個單位」、「我會忠於我的主管和團隊」；「任務導向」4題，題項如：「我為了能實踐任務或單位的目標而做出犧牲」、「我會盡一切努力不讓任務失敗」；「規範要求」4題，題項如：「我對工作能做出正確決斷」、「我不能接受不光彩的事」等，本研究量表共12題，藉以測量個人責任感的程度。本研究問卷以Likert七點量表，請單位成員自我評估對於工作認知的心理程度（1=非常不同意，7=非常同意），本量表測量之Cronbach's α 值為.838。

3.3.3 工作鑲嵌

本研究參考 Crossley et al. (2007) 所發展之工作鑲嵌量表為衡量工具，為瞭解單位成員實際的心理感受，因此依研究對象角色予以修改成部屬施測量表，由單位成員進行問卷施測。其中問卷題項如：「離開這個單位對我來說很困難」、「我被這個單位深深吸引以至於離不開」等，本研究量表共7題，藉以量測單位成員工作鑲嵌的程度。本研究問卷以Likert七點量表，請單位成員自我評估在服務單位個人感受到前述心情的程度（1=非常不同意，7=非常同意），本量表測量之Cronbach's α 值為.689。

3.3.4 領導成員交換關係

本研究參考 Graen and Uhl-Bien (1995) 所發展之領導成員交換關係量表為衡量工具，為瞭解單位成員與單位主管間的實際感受，因此依研究對象角色予以修改成部屬施測量表，由單位成員進行問卷施測。其中問卷題項如：「我認為我與的直屬主管間有良好的關係」、「我認為直屬主管可以瞭解我工作上的問題與需求」等，本研究量表共7題，藉以量測單位內領導成員交換關係的程度。本研究問卷以Likert七點量表，請單位成員自我評估與直屬主管的關係狀況（1=非常不同意，7=非常同意），本量表測量之Cronbach's α 值為.852。

3.3.5 控制變數

過去的研究顯示人口統計變項會影響員工後續工作行為 (Griffeth et al., 2000)，其中部屬不同性別對於領導成員交換關係有部分影響 (Dust et al., 2021)，而就年齡與性別組合，亦對其工作環境的知覺造成影響 (Wang et al., 2011；Yang et al., 2019)，部屬的教育程度與績效方面會產生部分影響 (Mobley, 1982)，也對於工作鑲嵌有影響 (Yang et al., 2019)。據此，本研究為排除潛在因素對研究變項等研究變數的影響，將控制變數同步進行蒐集，並在分析時進行控制，以排除這些控制變數對分析的影響。因此，本研究將年

齡、性別及教育程度等因素做為控制變數，以排除控制變項對各研究變數產生潛在的影響。

3.3.6 共同方法變異

Campbell and Fiske (1959) 發現測量工具所導致的誤差會產生共同方法變異 (Common Method Variance, CMV)，使分析與實際解釋上產生影響。國內學者彭台光等 (2006) 學者認為當單一問卷由同一群受試者填答時，可能導致結果呈現構念間相關性膨脹，影響欲檢驗的假設成立或拒絕，此為同源誤差 (Same-Source Bias) 之現象。由於本研究問卷均由組織中成員進行作答，為避免由同源誤差產生之「共同方法變異」所可能產生的不當膨脹或影響，首先在問卷編製的時候，採用配對問卷方式，分別由成員及其主管填答，其中問卷編製的事前處理部分，本研究採用三項措施來因應事先預防，其一運用受訪者資料隱匿法，問卷以不記名方式，讓受試者放心作答，以降低資料分析偏誤，回收時再以編碼紀錄，以利日後查對。其次，透過題意隱匿法，將問卷內容以簡要字句表達量測題項而不顯示研究目的及變項名稱。第三，運用反向題設計法，將問卷題項中安排反向題項 (Reversed Items)，藉以偵測受測者填答專心情況，同時亦可降低受測者一致性的回答。另外，在事後分析部分，採用哈門氏單因子測試法 (Harman's one-factor test)，將本研究蒐集的資料進行確認性因素分析，檢定所有題項在未轉軸情況下，所萃取第一綜合因子檢定是否同時解釋自變項及依變項，若某一因素對所有的變數能解釋 50% 以上之變異量，就有嚴重的共同方法變異 (Podsakoff et al., 2003)，以判定 CMV 影響之高低程度。

3.4 資料分析方式

首先，本研究運用驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)，檢視各變項題項在未轉軸下解釋變異量是否具有嚴重 CMV 問題、理論模式適配性及因素結構是否達到預期。接續運用迴歸分析 (Regression Analysis) 作為直接、間接與調節效果分析工具，其中調節效果部分，為避免變項間的相關性有共線性問題，先將自變項及調節變項予以標準化 (Aiken and West, 1991)，再製作交互作用項及交互作用圖檢視調節效果。最後，檢驗調節式中介部分，運用 Hayes (2017) 的 PROCESS 的分析方法 (model 7) 檢視調節變項在高、低一個標準差時，自變項經中介變項對依變項的間接效果，以及 Bootstrap 5000 次所得的 95% 信賴區間未包含 0 的情況下，檢視本研究在高、低團隊成員交換關係的條件下間接效果的顯著性，以得到更精確的估計效果。

四、研究結果

4.1 各變數間之敘述統計與相關係數

本研究為了解各變數統計與相關係數間的關係以及是否有嚴重的 CMV 問題。首先，本研究實施驗證性因素分析 (CFA) 將研究所有題項尚未轉軸狀況下 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.90 > 0.7 (Kaiser, 1974)，且經 Bartlett 球型檢定 $\chi^2 = 5562.5$ ($df = 703$, $p < .01$) 達到顯著水準，表示適合實施因素分析。接續實施因素分析，在第一個因素之解釋變異量為 30.51%，小於 50%，數值顯示沒有嚴重的 CMV 問題。

另外，在本研究各變項衡量題項利用 Cronbach's α 進行分析，其中人力資源管理措施、LMX 及責任感等變項 Cronbach's α 數值都大於 .8，表示具有高信度。在工作鑲嵌變項 Cronbach's α 數值較低 (.689)，然仍大於 .6，尚屬可接受信度範圍 (Nunnally, 1978)，

在上述各構面的結果顯示各因素具有一致性。在控制變項中，性別與教育程度呈現顯著正相關($\gamma=.213, p<.01$)；年齡與人力資源管理措施呈現顯著負相關($\gamma=-.128, p<.05$)。就人力資源管理措施、LMX、責任感及工作鑲嵌衡量變項方面，人力資源管理措施與 LMX、責任感、工作鑲嵌分別呈現正相關($\gamma=.757, p<.01$ ； $\gamma=.430, p<.01$ ； $\gamma=.462, p<.01$)；LMX 與責任感、工作鑲嵌分別呈現正相關($\gamma=.498, p<.01$ ； $\gamma=.450, p<.01$)；責任感與工作鑲嵌呈現正相關($\gamma=.348, p<.01$)。因此，由上述相關係數分析顯示，本研究於驗證各研究變項間的關係，引用上述控制變項是合理可行的。

表1 各變項平均數、標準差與相關分析

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 年齡	35.17	4.40							
2. 性別	1.14	0.35	.070						
3. 教育程度	2.24	0.50	.071	.213**					
4. 人力資源管理措施	5.16	0.84	-.128*	-.016	-.090	(.89)			
5. 領導成員交換關係(LMX)	5.22	0.86	-.045	.033	-.027	.757**	(.852)		
6. 責任感	5.86	0.53	-.058	-.070	-.059	.430**	.498**	(.838)	
7. 工作鑲嵌	4.52	0.79	.001	-.008	-.069	.462**	.450**	.348**	(.689)

1.N=278 2. * $p<.05$ ** $p<.01$

4.2 假設檢定

本研究採階層迴歸分析，Baron and Kenny (1986) 對中介效果檢驗的建議條件，首先檢驗責任感的中介效果，同時檢視部隊的人力資源管理措施對部屬責任感的影響效果，以及 LMX 對人力資源管理措施與責任感間的調節效果，在檢驗調節變項時，為避免交互作用而產生的多元共線性問題 (Aiken and West, 1991；Cohen and Cohen, 1983)，在各迴歸模式中取自變項與調節變項之平均數相乘積作為交互作用項 (人力資源管理措施*LMX)，以避免造成上述問題。

4.2.1 人力資源管理措施、責任感與工作鑲嵌的關係

為檢驗人力資源管理措施、責任感與工作鑲嵌的關係。首先在模式 1 與模式 4 中放入控制變數，並在模式 2、模式 5 與模式 6 加入自變數的主效果。其中，由表 2 模式 2 與 5 可知，人力資源管理措施與責任感、工作鑲嵌皆呈現顯著正向關係 ($\beta=.43$ 與 $.47, all ps<.01$)，與假設 1、2 獲得支持。

依 Baron and Kenny (1986) 的觀點，本研究以階層迴歸檢驗中介效果，檢驗人力資源管理措施與責任感對依變項 (工作鑲嵌) 的效果，檢驗結果如表 2 所示。依檢驗結果所示，模式 5 人力資源管理措施對工作鑲嵌呈現正向相關 ($\beta=.47, p<.01$)，當加入責任感之中介變項後，從模式 5 ($\beta=.47, p<.01$) 至模式 6 ($\beta=.38, p<.01$) 的迴歸係數成顯著調降，且責任感對工作鑲嵌迴歸係數達顯著水準 ($\beta=.19, p<.05$)，人力資源管理措施的預測效果仍呈現顯著，此顯示責任感在人力資源管理措施與工作鑲嵌之間有部分中介效果。經實證結果可知，人力資源管理措施與工作鑲嵌間的正向關係，會受到責任感之中

介變項產生部分的影響。換言之，人力資源管理措施對工作鑲嵌有正向關係影響，部屬的責任感對人力資源管理措施與工作鑲嵌間具有部分中介影響。因此，本研究假設 3，結果獲得支持。

表 2 各變項之迴歸分析

模式	責任感			工作鑲嵌		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制變項						
年齡	-.05	-.00	-.00	.01	.06	.07
性別	-.05	-.05	-.05	-.01	-.01	.01
教育程度	-.05	-.01	-.03	-.07	-.03	-.03
自變項						
人力資源管理措施		.43**	.16*		.47**	.38**
責任感						.19*
調節變項						
領導成員交換關係			.50**			
交互作用項						
人力資源管理措施*LMX			.28**			
R ²	.01	.22	.32	.01	.25	.25
ΔR ²		.21	.31		.24	.24
F 值	.62**	15.31**	42.57**	.62**	14.92**	17.69**
自由度	4,273	5,272	3,274	4,273	6,271	5,272

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

4.2.2 領導成員交換關係（LMX）對人力資源管理措施與責任感的調節效果

為檢視 LMX 與人力資源管理措施與責任感的調節效果，本研究在模式 3 納入對應的交互作用項，藉以檢視影響效果。由表 2 中模式 3 可知，LMX 對人力資源管理措施與責任感的關係，呈現顯著的調節效果（ $\beta = .28, p < .01$ ）。進一步為釐清調節效果的型態，更參考 Aiken and West（1991）建議繪製調節效果圖，以檢視 LMX 高/低（加、減一個標準差）的情況下，人力資源管理措施與責任感關係如何改變，以確認調節效果是否符合研究假設。由圖 1 可知，高 LMX 的成員感受到工作環境具有人力資源管理措施時，將會顯著提升個人責任感（simple slope = .18, $p < .05$ ），在低 LMX 斜率較高 LMX 為弱（simple slope = .09, $p < .05$ ）。整體而言，此交互作用的效果與本研究預期一致，因此，假設 4 獲得支持。

最後，進行條件式責任感對工作鑲嵌的間接效果是否會受到 LMX 的高低有不同的影響，以利研判本研究調節式中介效果之架構。因此，本研究依 Preacher 等人（2007）方法進行分析，檢視調節變項在加、減一個標準差（ $\pm 1SD$ ）時，LMX 的條件式間接效果的估計值、標準誤及顯著性。接續，運用延伸 Hayes（2017）的 PROCESS 的分析方法（model 7），進行更具彈性且多樣性的 PROCESS 調節式中介檢定。其中，表 3 列出調節變項在高、低一個標準差時，自變項經中介變項對依變項的間接效果，以及 Bootstrap 5000 次所得的 95%信賴區間未包含 0，表示在高、低團隊成員交換關係的條件下間接效果呈顯著。結果顯示，在調節式中介效果方面，由表 3 條件式中介效果結果得知間接效果在高度 LMX 達到顯著水準（effect = .059, Boot SE = .026, 95% Boot CI = [.019, .120]），

而低度 LMX 則未達顯著水準 (effect = -.001, Boot SE = .021, 95% Boot CI = [-.042, .045])。Hayes (2017) 提出調節式中介指標檢驗 (Index of Moderated Mediation)，因此，進一步查看調節式中介指標及信賴區間 (Index = .035, Boot SE = .013, 95% Boot CI = [.013, .062])，亦達顯著水準，顯示的確存在調節式中介效果，組間差異分析結果顯示高低 LMX 之條件式間接效果達到顯著差異 (Δ effect = .06, Boot SE = .005, 95% Boot CI = [.061, .075])，因此假設 4 成立。亦即人力資源管理措施透過責任感對工作鑲嵌的間接效果，會因為 LMX 的不同而有顯著差異。當 LMX 高時，部屬會感受到人力資源管理措施透過責任感對工作鑲嵌的間接效果顯著；當 LMX 低時，部屬感受到人力資源管理措施透過責任感對工作鑲嵌的間接效果較弱。由此可知，高度 LMX 比低度 LMX 時，部屬感受人力資源管理措施透過責任感對工作鑲嵌的間接效果之影響將較強。

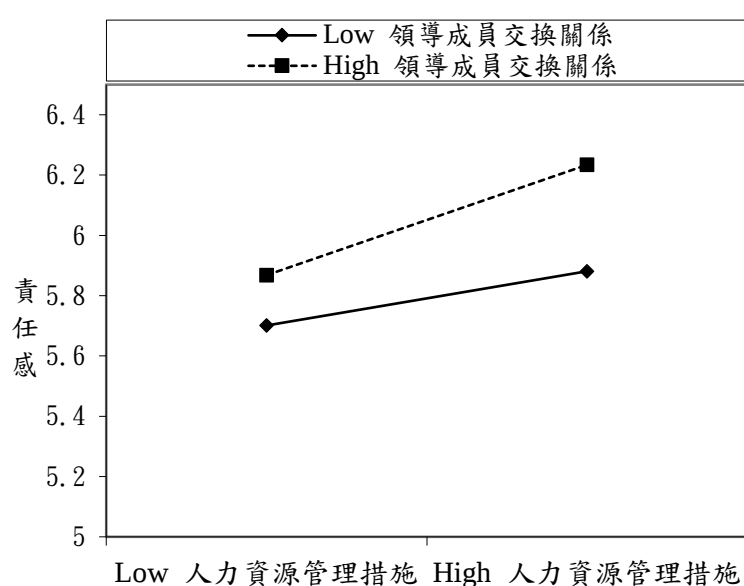


圖 2 領導成員交換關係對人力資源管理措施與責任感關係的調節效果

表 3 調節式中介效果驗證

自變項：人力資源管理措施		依變項：工作鑲嵌		
調節變項		條件式間接效果	SE	95% 信賴區間 [LL, UL]
領導成員交換關係 (LMX)	-1SD(4.36)	-.001	.021	[-.042, .045]
	Mean(5.22)	.029	.021	[-.003, .079]
	+1SD(6.08)	.059	.026	[.019, .120]
調節式中介指標 責任感	Index	.035	.013	[.013, .062]

1.表中所示為非標準化迴歸係數(標準差)。

2.拔靴法為 95%偏誤校正信賴區間；拔靴樣本數= 5000；CI=信賴區間；LL=下限；UL=上限。

3.Index=調節式中介效果檢驗指標。

五、結論與建議

5.1 研究發現與理論意涵

社會交換理論強調組織成員之間的關係交換過程，領導者與成員關係的品質將直接影響組織成員所承擔的特定責任與義務（Blau, 1964）。在此交換關係中，施惠者通常期待受惠者在未來能以回饋行為予以回應（Blau, 1964; Gouldner, 1960），當組織內領導者與被領導者之間建立起緊密且良好的交換關係時，部屬將更強烈地感受到內部團隊的認同感。這種認同從個體層面的認知與價值一致，延伸至團隊的共同信念，進而增強員工對工作的責任感。他們不僅關注組織對自身貢獻的評價，還在意個人的幸福感（Eisenberger et al., 1986），並因此更能體驗到來自社會與組織的支持感（Wayne et al., 1997）。研究指出，個體對領導成員交換關係變化的感知將對其行為產生影響（Kuvaas, 2008），當部屬認識到交換關係的價值，並期望維繫長期社會交換關係時，他們通常會透過互惠模式來維持交換平衡（Blau, 1964; Rousseau, 1989），這種互惠原則不僅促進心理契約的建立，進一步強化員工的責任感，還對組織內的人際互動與行為起到主導作用（Colquitt and Rodell, 2011）。因此，藉由員工對組織支持與組織承諾的心理認知，他們能與組織內的關鍵人物、資源及環境建立緊密聯繫，形成一種防止離職的強大力量（Mitchell et al., 2001）。這樣的連結不僅維持了組織穩定，也促進了員工對組織的長期承諾與貢獻。

5.2 管理實務意涵

5.2.1 完善人力資源管理措施

Caringal-Go and Hechanova (2018) 的研究強調，滿足員工的內在需求對於其留任意願與工作努力至關重要。這些內在需求包括讓員工在心理層面上更深刻地認同自身的工作、認同組織目標，並主動承擔工作責任，而不受外部環境因素的干擾。當員工的內在需求得以滿足時，他們將更有動力在工作中投入努力，並努力追求更優秀的工作績效。尤其是透過完善的人力資源管理措施，包括獎勵計劃、培訓發展以及主管的績效管理等，員工可感受到充分的「內在報酬」，這將促使他們逐步實現理想與抱負。此類措施能幫助員工展現個人才能，獲得持續學習與培訓的機會，從而實現成就感的期待。在這一背景下，對於非營利組織，例如軍隊、公部門等，重視員工的教育與培訓更是至關重要。反之，若組織或管理者無法滿足員工的內在需求，或未能支持他們實現個人及職業目標，則可能面臨人才流失與能力缺口的問題。這將直接影響組織效能的穩定性，並帶來員工知識積累與分享不足的挑戰，進一步成為組織不可忽視的沉默成本。因此，組織應重點關注如何滿足員工的內在需求。藉由提供完善的培訓機會、明確的晉升通道、合理的獎勵計劃，以及培養支持員工成長與發展的管理文化，組織可以顯著提升員工的滿意度與工作績效，從而實現組織效能的提升。

5.2.2 改善領導者與部屬間的關係認知

從領導成員交換關係的角度來看，組織內部常存在「內團體」與「外團體」之間的差異。然而，不論屬於內部或外部團體，組織中的各項活動都涉及不同需求的社會交換。個體基於責任感履行特定義務與責任的同時，組織也期待員工以回應行為作為交換的一部分（Blau, 1964）。對員工而言，他們關注組織如何評價其貢獻，以及是否關心其幸福

感 (Eisenberger et al., 1986)，而這些感受在員工行為與組織認同中發揮了重要作用。

從主管的視角來看，對「內團體」成員的精心挑選及有效運用其主從關係，能顯著促進核心人才的長期留任效果。對於「外團體」成員，則需要透過績效管理評估是否存在潛在的負面情緒，同時運用心理層面的認知方法來謹慎分配資源，確保組織內公平、公正與公開的原則得以維護。這不僅有助於強化團隊的凝聚力與士氣，還能營造和諧的團隊氛圍，從而提升組織效能。

從部屬的觀點來看，與主管建立良好關係不僅有助於獲取額外資源，還能增強其對組織的承諾。部屬應將人力資源管理措施視為個人職涯規劃的有效途徑，而非淪為阿諛奉承的印象管理行為。此外，建立在信任與透明基礎上的關係，能幫助員工更好地協調個人目標與組織目標，從而實現雙贏。

因此，基於雙方互動的關係，領導者須著重建立信任基礎。透過明確的溝通與及時的反饋，增強內外團體成員的信任感，尤為重要，特別是在資源有限的情境下。應強化雙向互動，創造更多合作與參與的機會，使外團體成員感受到被重視，從而縮小內外團體間的心理落差。此外，組織需制定長期的人力資源管理措施發展規劃，設計清晰的職涯發展路徑，幫助部屬認識自身的價值，並理解未來的成長空間。此舉將有效提高員工的整體工作積極性，促進其在組織中的投入與發展。總體而言，LMX 理論強調領導者與團隊成員之間的交換關係在提升組織效能與員工滿意度方面具有關鍵意義。為實現組織的長期成功，領導者應平衡內部與外部團隊之間的關係，確保資源分配合理並創造公平的工作環境。

5.2.3 明定業務範疇，建立責任概念

Hackman and Oldham (1975) 提出的工作設計理論強調，工作的潛在激勵來源於員工對工作本身的認知。當員工意識到工作具有激勵特性時，他們會展現出更高的動機與滿足感，並表現出卓越的工作績效。當員工的價值觀認知到工作對其具有意義時，這種意識將驅使他們更加努力地完成任務。同時，工作明確性與責任感使員工意識到自己在組織中扮演著不可或缺的關鍵角色，並認識到工作的重要性，從而對其任務績效產生正向影響。此外，主管在上下級互動中的績效管理也扮演著至關重要的角色。透過公平性原則指導的績效管理，主管能夠與部屬建立基於尊重與追隨的關係，進一步加強員工對工作責任的認知。在這種公平的交換關係下，員工往往會投入更多的時間與精力。隨著員工對工作的承諾不斷增強，工作鑲嵌的意願也會隨之提升，最終促進個體工作績效與團隊效能的全面提高。當員工感知到工作對其個人而言具有意義時，他們將展現出更高的責任感。這種責任感促進了工作鑲嵌與績效的提升，而這一切的實現離不開組織與管理者在人力資源管理措施上的努力。例如，提供員工技能提升機會、增強其自信心以及滿足其內在需求和滿意感，不僅實現了個人發展，還為組織創造了價值，從而形成雙贏的局面。

因此，組織應採取以下策略來優化人力資源管理措施，一、明確業務範疇與目標：組織需為員工設計清晰的職責說明與業務範疇，幫助每位員工明確自身的角色定位，並理解其工作與整體目標之間的關聯性。這種明確性能提升員工對自身工作的意識，從而更高效地完成任務。二、建立責任概念：藉由系統性的培訓與清晰的溝通，強化員工對責任重要性的理解，幫助他們認識承擔責任的價值及其對組織的影響。這樣的培養能促

進員工主動承擔責任，提升其對工作的投入感。三、強化績效回饋機制：定期進行績效回饋，幫助員工清楚了解自己的行為如何影響組織的運行與目標實現。同時，透過回饋增強員工的責任感與歸屬感，推動其在工作中持續進步。四、提供成長與支持資源：組織應規劃全面的人力資源管理措施，包括合理的資源分配和教育培訓機會，協助員工實現專業成長。同時，營造支持性工作環境，使員工感受到組織的關懷與投入，進一步增強他們對組織的投入感與滿足感。

六、研究限制與未來研究方向

由於本研究樣本僅包括臺灣陸軍軍事單位的人員，限制了研究結果在其他產業的適用性，亦可能存在一定的侷限性。未來的研究可以擴大樣本範圍，包括各個產業、公司或企業的員工，以驗證研究結果的一般性。在過去的文獻中，人力資源管理措施被視為一個系統性的概念，包括招募、選拔、培訓、教育、轉職和保留等各種措施影響的範圍較廣，然本研究受到軍中工作環境和數據蒐集方面的限制，無法充分覆蓋所有方面。因此，研究主要集中在薪酬（獎勵獎酬）、培訓發展（未來職業發展規劃）與主管績效管理（主管的管理企圖心）這三個方面來探討相關影響。未來，如果時間與成本允許，可以將更多系統性的人力資源管理措施納入研究。另外，根據前述的描述性統計，不難發現本研究在背景變數上可能存在些許差異，如軍種、任官來源與部隊類型等。未來的研究可以有針對性的蒐集特定背景差異的數據，以便更好的比較個體內在心理授權與工作表現之間的關聯。此外，本研究在資料蒐集雖採用配對問卷調查方式，然人力資源管理措施、責任感、工作鑲嵌與 LMX 皆為同一時間填寫，可能在變數間的因果關係不易釐清，且單一時間點蒐集方式較不易掌握樣本心理層面的變化，雖可以降低 CMV 之疑慮，但為避免導致資料蒐集的 CMV 造成資料膨脹（inflation），或相關構念的縮減（deflation）（Cote and Buckley, 1988; Williams and Brown, 1994），可能造成統計推論錯誤，由於本問卷主要以自陳方式進行個體層次資料蒐集，並未有總體層次資料的蒐集與聚集，也未探討到部屬個體心理因素及組織層面的相關巢套關係，在這方面的研究方式將可與未來研究方向進行個體層次及總體層次，運用 Mplus、HLM 等統計軟體再深入研究，故建議後續研究可採多層級分析方法分析，豐富本研究的整體知識架構。

七、國防領域之應用

在人力資源管理的應用中，各類型組織皆能從中獲得顯著且直接的成效，國防組織亦不例外。許多成效卓著的組織運用控制性與承諾性人力資源管理措施，推動組織成員的工作體驗與態度轉變。透過善待部屬、提供公平對待、實施教育與訓練計劃，以及建立適當的獎勵和回應機制，讓部屬不僅在行政措施上感受到支持，更能在心理層面體會到實質互惠的感受，進而提升其承擔工作責任的意願，甚至展現額外的組織公民行為（如主動協助他人或增進團隊效能）。這些措施的效能，不僅對個人工作動機、意願及態度產生深遠影響，同時也能促進軍事單位內部團隊氛圍的和諧與士氣的高昂。

然而，軍事組織作為非營利組織，缺乏直接的成本績效壓力，這使得某些單位對人力資源管理措施的規劃與執行相對忽視。常見的情形是，當人員提出退伍報告或表達離

職意願時，單位主管才被動地進行挽留，導致事後彌補措施往往無法有效避免因人員流動帶來的訓練成本與人事成本損失，形成績效反噬的情況。若未能及時將有限資源投入於提升部屬的體驗與價值認知，部屬將難以真切感受到組織的支持與重視，易被外界價值觀吸引而選擇離職，最終造成軍事單位在人力成本上的巨大浪費與沉默成本。因此，從個體認知的提升出發，應深耕於部屬對組織的認同感及歸屬感，以有效避免沉默成本的產生。

在國防領域，強化「領導力」的培育更顯得至關重要，而非僅停留於「領導統御」的威權管理方式。「統御」一詞帶有過於強調命令與控制的意味，忽視了現代管理中「帶兵帶心」的基本實踐。若各級主管能著重於「領導力」的培育，不僅能降低「霸凌」及「不當督導」的發生機率，還能構建「幸福企業」的概念，避免軍事組織因威權文化形成負面刻板印象，進一步提升人才招聘及軍校招生的吸引力。主管應藉由凝聚力的建立與適當的領導方式，帶領部屬逐步實踐組織的願景與策略目標，形成對組織認同的高度共識，從而有效避免組織成員產生負面行為。負面行為可能削弱部屬的工作動機、降低績效，甚至引發高離職率的問題。在這種情況下，部屬的態度與行為將受到多層次的影響。研究顯示，部屬越是認同組織的身份與價值觀，他們越傾向於展現符合組織期望的行為（Cheney, 1982），基層工作者的專注度與責任感也將進一步提升，其在達成組織目標、推動團隊合作及適應環境變化中的表現將更為優異（Ellemers et al., 2004）。因此，軍事組織在各層級應注重人力資源管理措施的規劃與執行，特別是在成本概念的應用方面。經由這些措施，能有效建立具備責任感的軍事幹部，同時提升部屬的自信與應對不確定性的能力，進一步增強其組織承諾與幸福感，最終實現軍事組織的內部鑲嵌與深度連結。

參考文獻

- 王曉琪 (2020)。研發專業職能、工作動機、人力資源管理措施與工作績效關聯性之研究-以 H 公司為例。國立中央大學人力資源管理所未出版碩士論文，臺灣，桃園市。
- 王豫萱、胡昌亞 (2013)。再探組織認同之本質：2002~2012 之研究回顧與前瞻。人力資源管理學報，13，107-137。
- 連淑君、余德成 (2004)。薪資制度、責任感與工作績效之研究。人力資源管理學報，4 (2)，47-59。
- 彭台光、高月慈、林鉦琴 (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 (1)，77-98。
- 黃家齊 (2002)。組織公正與組織公民行為--認知型與情感型信任的中介效果。台大管理論叢，12 (2)，107-141。
- 廖良文、林文政 (2011)。高績效工作系統於轉換型領導與員工工作績效間之角色-跨層級調節效果之觀點。東吳經濟商學學報，73，29-66。
- 廖良文、黃同圳 (2009)。高績效工作系統與人事專業人員工作績效關連性之研究-組織創新之跨層次中介效果。人力資源管理學報，9 (4)，17-41。
- 賴彥如、黃同圳 (2007)。人力資源管理措施對情感性承諾之影響-轉換型領導知覺之調節效果探討。人力資源管理學報，7 (2)，93-111。
- 鍾娉華 (2006)。人力資源管理措施對員工工作績效之影響-工作投入及組織承諾之中介效果分析。國立中央大學人力資源管理所未出版碩士論文，臺灣，桃園市。
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369.
- Amabile, T. M. (1998). A model of creativity and innovation in organization, In Staw, B. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organization Behavior*. London, England: JAI Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *A manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. NY: Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (11th ed.). MA: Harvard university press.
- 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.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo: Unpublished Manuscript*. 1-18.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley.
- Bohlander, G., & Snell, C. (2007). *Managing human resources*, 14th ed, Mason: Thomson Learning Inc. Press.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Caringal-Go, J. F., & Hechanova, M. R. M. (2018). Motivational needs and intent to stay of social enterprise workers. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(3), 200-214.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Cheney, G. (1982). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342- 362.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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(6), 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.
- Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1988). Measurement error and theory testing in consumer research: An illustration of the importance of construct validation. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 579-582.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in Organizational Justice*, 119(151), 351-360.

- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- 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.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. NY: Harper and Row.
- Dust, S., Wang, P., Rode, J., Wu, Z., & Wu, X. (2021). The effect of leader and follower extraversion on leader-member exchange: An interpersonal perspective incorporating power distance orientation. *The Journal of Social Psychology*, 161(6), 714-730.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Wang, D., & Cooper, B. (2020). Antecedents of duty orientation and follower work behavior: The interactive effects of perceived organizational support and ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 161, 627-639.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment¹. *British Journal of Management*, 7(2), 169-179.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350.

- Gok, K., Babalola, M. T., Lakshman, C., Sumanth, J. J., Vo, L. C., Decoster, S., & Coşkun, A. (2023). Enhancing employees' duty orientation and moral potency: Dual mechanisms linking ethical psychological climate to ethically focused proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 157-175.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations, In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-191.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, MA: Addison-Wesley.
- Hannah, S. T., Jennings, P. L., Bluhm, D., Peng, A. C., & Schaubroeck, J. M. (2014). Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 220-238.
- Harris, D. B., Clark, K. E., Rose, A. M., & Valasek, F. (1954). The measurement of responsibility in children. *Child Development*, 21-28.
- Hayes, A. F., (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford Pres.
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256-269.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, & corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hussain, T., & Rehman, S. S. (2013). Do human resource management practices inspire employees' retention. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625-3633.

- Ichniowski, C., Shaw, K. L., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Jacobs, J. B. (1979). A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Kan-ch'ing and Kuan-his in a rural Taiwanese township. *The China Quarterly*, 78(1), 237-273.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnуска, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764-772.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. W. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, 27, 50-68.
- Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- 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.
- Kosiorek, D., & Szczepańska, K. (2016). Relationships between organisational culture and human resource management. *Jagiellonian Journal of Management*, 2(3), 205-215.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- 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.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199-216.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. NY: John Wiley & sons.

- Mendelson, H., & Pillai, R. R. (1999). Information age organizations, dynamics and performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(3), 253-281.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mobley, W. H. (1982). Supervisor and employee race and sex effects on performance appraisals: A field study of adverse impact and generalizability. *Academy of Management Journal*, 25(3), 598-606.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Moss, S. E., Song, M., Hannah, S. T., Wang, Z., & Sumanth, J. J. (2020). The duty to improve oneself: How duty orientation mediates the relationship between ethical leadership and followers' feedback-seeking and feedback-avoiding behavior. *Journal of Business Ethics*, 165, 615-631.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?. *Journal of Management*, 31(4), 492-512.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management*. NY: McGraw-Hill Education.
- Nunnally, J. C. 1978. An overview of psychological measurement. In Wolman, B. (Ed.), *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook* (97-146). Boston, MA: Springer Science & Business Media.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11(4), 335-359.
- Oyler, J. D. (2007). *Core self-evaluations and job satisfaction: The role of organizational and community embeddedness*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.

- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. MA: Harvard Business School Press.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Raymark, P. H., Schmit, M. J., & Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, 50(3), 723-736.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Schuler, R. S. (1997). The accelerating organization: Embracing the human face of change. *Organization Dynamics*, 26(2), 74-75.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- 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.

- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 69-79.
- 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. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-186.
- Urbach, T., & Fay, D. (2021). Leader member exchange in leaders' support for voice: Good relationships matter in situations of power threat. *Applied Psychology*, 70(2), 674-708.
- Van De Voorde K., & Beijer S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78
- Vuong, B. N. (2022). The impact of human resource management practices on service-oriented organizational citizenship behaviors: does positive psychological capital matter?. *Cogent Psychology*, 9(1), 1-25.
- Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633-1648.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.
- Williams, L. J., & Brown, B. K. (1994). Method variance in organizational behavior and human resources research: Effects on correlations, path coefficients, and hypothesis testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(2), 185-209.
- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes- Organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(18), 1490-1501.

- 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(2), 409-446.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 25, 179-201.
- Yang, Q., Jin, G., Fu, J., & Li, M. (2019). Job insecurity and employees taking charge: The role of global job embeddedness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(4), 1-12.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zalesny, M. D., & Graen, G. B. (1987). Exchange theory in leadership research. In Kieser, A. Reber, G., & Wanderer R. (Eds.), *Handbook of leadership* (714-727). Stuttgart, Germany: C. E. Paeschel, Verlag.
- Zhang, I. D., Lam, L. W., Dong, L., & Zhu, J. N. (2021). Can job-embedded employees be satisfied? The role of job crafting and goal-striving orientations. *Journal of Business and Psychology*, 36, 435-447.
- Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2013). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22(5-6), 780-788.

