



## 團隊導向人力資源管理措施對員工態度之影響—以團隊學習 為中介變項

劉敏熙 Min-Shi Liu<sup>1</sup>

王樂捷 Le-Chieh Wang<sup>2</sup>

### 摘要

Collins 與 Smith(2006)在研究當中提到，許多人力資源管理措施可以影響員工，使得員工間進行知識分享的行為，進而促使知識的交換及融合。雖然可以促成團隊成員們的學習意願，不過是否可以真正影響到員工態度而影響組織績效，則較少人進行討論，因此本研究以國內一千大金融服務業為研究對象，將探討團隊學習在團隊導向人力資源管理措施與員工態度之間的中介效果。採用的資料分析工具為 SPSS 及階層線性模式(HLM)統計軟體驗證各研究假設，於實證分析後提出結論與管理意涵。

**關鍵字：**團隊導向人力資源管理措施、員工態度、團隊學習

<sup>1</sup> 東吳大學企業管理學系副教授(聯絡地址：100 台北市貴陽街一段 56 號，聯絡電話：02-23111531 轉 3696，E-mail: kayliu@scu.edu.tw)。

<sup>2</sup> 東吳大學企業管理學系碩士班碩士生。(聯絡電話：0983285978，E-mail: za1137@yahoo.com.tw)。

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

組織的績效表現可以由許多層面來進行探討，但是歸納其主要因素則是受到員工的工作態度影響。在人力資源管理措施中，過去專家學者研究的重點於組織承諾、工作滿足與工作投入等對員工個人層次或組織層次造成的影響，至於團隊層次在人力資源管理措施的執行下，是否對員工的工作態度造成影響，明顯並未受到重視。回顧團隊學習相關文獻後發現，過去對研究多著墨於團隊的發展現況，或是團隊成員從事團隊活動時，藉由分享成員的心智模式或學習到其他成員彼此的專業知識，進而對團隊效能、組織績效造成的影響 (Yeh & Chou, 2005)，卻較少探討團隊學習如何影響員工本身的工作態度。

根據行為理論 (Becker & Huselid, 1998; Jackson & Schuler, 1995; Schuler & Jackson, 1987)，人力資源部門的運作密切配合企業經營策略，組織即可透過措施執行、命令的公佈或是高階主管的宣示來影響員工的行為 (Guthrie, 2001)。站在行為理論的背景，組織將可利用各種措施與訓練課程使員工具備不同的知識與技能，並促成組織內跨部門、單位與團隊間的溝通，透過降低知識流動的難度達到團隊學習；此外，薪酬制度之設計應結合組織價值觀或目標，且必須建立在一個包含內部公平與外部公平的規章下。合理的薪資制度，除了兼顧組織經營與員工工作滿意及生活上的需求，亦是對於社會所付的一種責任。

Quick (1992) 定義團隊學習為，團隊成員將團隊目標列為最高的優先地位，團隊成員是各自擁有其專業的技能，相互支持對方，很自然的合作，能清楚及公開的與其他成員溝通；故團隊學習是指一個單位的集體性學習。在團隊學習過程中包含成員彼此雙向的交換知識，而成員會彼此衡量報酬與付出，以決定是否願意分享彼此的經驗與知識，其關鍵取決於報酬價值的判斷，衡量的標準是一種知覺的過程，此時團隊內部價值觀的一致與否或是團隊衝突將會影響判斷結果 (田靜婷, 民 92)。因此，組織必須透過一套完整的人力資源管理措施的執行來形塑團隊學習的氛圍。Argote, Gruenfeld 與 Naquin (2001) 談到團隊學習是團隊成員溝通彼此的知識和需求後的結果，也強調團隊交流互動對於團隊的學習有重大且深遠的影響。

人力資源管理措施扮演二種重要的基本功能，一為提昇員工的技能水準，另一為提供誘因以激勵員工產生貢獻 (Huselid, 1995; Wright, McCormick, Sherman, & McMahon, 1999)。在過去有關人力資源管理措施與個人或組織績效關聯的研究發現，人力資源管理措施與組織績效、財務績效、市場價值、生產力與員工流動率之間的關係已被許多研究所證實 (Arthur, 1994; Bae, Chen, & Lawler, 1998; Huselid; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005; 陳世哲、許淑君, 1999; 黃家齊, 2000, 2002)。但人力資源措施與員工態度推導的中介過程中，仍缺乏理論與實證的具體陳述，若要充份證明人力資源管理措施、團隊與個人三者間的關係，尚須藉由中介變項的研究以建立完整的理論模式 (Becker & Gerhart, 1996; Wright & Sherman, 1999)。因此，本研究想藉由組織人力資源管理措施的執行背景環境下，了解團

隊成員彼此之間是否可透過共同學習，促進個人成長，以塑造員工良好的工作態度。

## 貳、文獻探討

### 一、團隊導向人力資源管理措施

人力資源是組織塑造競爭優勢至關緊要的要素 (Barney & Wright, 1998)。學者張火燦 (1998)說，人力資源管理的對象主要為「人」，但其影響層次不僅限於個人，可擴大渲染至團體與整個組織，其功能更隨著組織成長擴大而愈發重要。人力資源管理 (Human Resource Management; HRM) 是傳統人事管理的延伸與擴展，使人事功能和員工、團隊及組織之間形成緊密結合的互動關係 (Sherman, Bohlander, & Snell, 1996)。Jackson 與 Schuler(2000)認為，廣義的人力資源泛指「人」所擁有的能力(包括有效的知識、技能、態度、創造力等)，組織則整合、運用上述有效的能力，確保人力資源可帶來貢獻，協助組織實現其任務、願景、策略與目標。黃英忠 (1997) 指出人力資源之確保是人力資源管理的先決條件，此乃是為了達成組織目標，投入合適人力之過程，其人力資源之規劃必須依工作內容、方法與型態之工作特性設計之。其主要內容包括：(一) 人力規劃：評估企業現有人力適當與否並預測未來勞動市場人力供需狀況。(二) 工作研究：包括工作分析、工作設計及工作評價。(三) 任用管理：即招募、甄選與配置的程度。

人力資源管理是對組織中的人力資源做作業性與策略性的管理，其功能包括各種人力資源管理的活動與工作項目。Donnelly, Gibson 與 Ivancevich (1998) 說明人力資源管理，是指全面性的管理組織當中所有與「人」有關的事務，以獲得、維持、終止、發展及有效運用組織中的人力資源，來實現組織目標的過程。目前的趨勢，人力資源管理開始擺脫過去消極被動、反應式角色，逐漸與策略的概念做聯結 (Dean & Snell, 1991; Wright & McMahan, 1992; Becker & Gerhart, 1996; Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005)，將人力資源管理進一步發展更具前瞻性與全面性的策略性人力資源管理 (Strategic Human Resource Management, SHRM)。

Dessler (2000) 主張，應將人力資源管理與策略性目標結合，以改善組織績效。換言之，策略性人力資源管理的目的是有效地運用公司內的人力資源，以達成組織策略性要求與目標 (Greer, 1995; Wright & McMahan, 1992)。由於人力資源管理活動可實際的增加員工知識、改善組織結構、程序及加強組織與員工的內部關係，來提昇組織的競爭優勢，因此各項人力資源管理措施可視為人力資本、內部關係資本及組織資本等管理活動 (Youndt, 1998; Snell, Youndt, & Wright, 1996; Snell, Lepak & Youndt, 1999; Youndt & Snell, 2004)。換言之，人力資源管理措施可能驅動人力管理、技術學習以及組織資本提升，然後再進一步驅動組織績效。故，善用人力資源管理措施方能確保人力資源對組織的貢獻並且使得企業能保有持久的競爭優勢。

雖然影響組織經營成敗因素很多，但關鍵要素還是在於人，以及由人所組成的團隊與

組織，使得人力資源管理的良窳與強弱，直接影響了組織整體的競爭力。整個組織的工作週期中之各階段都包含人力資源管理，例如：「人才甄選前」之工作分析和人力資源規劃、「人才甄選中」之招募和遴選，及「人才甄選後」之訓練、績效考核、薪資及福利制度等，幫助組織有效地對人力需求進行評估。而人力資源管理措施不外乎扮演著三個功能，(一)提昇員工的技能水準、(二)強化員工的工作態，以及(三)提供誘因以激勵員工產生貢獻(Park et al., 2003)，為各種關注員工的方案。Noe, Hollenbeck, Gerhart 與 Wright (2002)認為，所有的人力資源管理措施都必須基於強化組織整體績效的策略下進行。

Sherman, Bohlander 與 Snell(1996)人力資源管理措施和政策必需和組織策略目標密切結合，形成一種動態的互動關係。Byars 與 Rue (1991)認為人力資源管理是為提供和協調組織的人力資源而設計的活動。事實上，除了基本的人事管理之外，在組織策略的考慮下，還應重視管理階層的主動參與，關心組織成員的發展與組織文化的形成，在管理、運用、激勵、發展、整合的各種活動中，配合管理策略，考量環境的變動與工作的特性，使用適合的人力資源管理措施，來支持企業的目標。

Pfeffer (1994)於著作中提出，應以整體性觀點審視員工關係，包括：保障就業安全、精緻化遴選、具競爭力的薪資政策、激勵薪資制度、員工認股、資訊分享、參與及賦權、團隊的工作組織、訓練與技術發展、多技能工培植與運用、消除地位象徵、內部升遷、降低薪資級距，並以長期觀點評估人力資源制度與政策的執行成效以及鮮明的管理信念等，一舉囊括了十五項可用來創造競爭優勢的人力資源管理措施，其中又以鮮明的管理信念最為重要不可或缺，因為管理信念將主導、結合及協調企業的各项政策與措施，使企業朝向所欲追求之目標邁進。

黃英忠(1997)將組織的人力資源管理實務分為四個體系：(1)人力之「確保」管理，包含人力規劃、工作研究及任用管理；(2)人力之「開發」管理，包含教育訓練、績效考核、人力異動及前程發展；(3)人力之「報償」管理，包含薪資管理、福利措施及勞動條件；(4)人力之「維持」管理，包含人際關係、勞資關係、紀律管理及離職管理。Dessler (2000)認為人力資源管理是企業最重要的功能之一，所謂的人力資源管理功能應包含有招募遴選、升遷與派任、訓練與發展、薪資福利、勞資關係、就業保障與勞工安全等。透過這一連串的人力資源管理措施間接、直接的創造組織績效。

有學者對人力資源管理措施做出不同的歸類方式。例如：Walton (1985)依性質將人力資源管理措施分為兩類，一為「控制型」(control)，另一為「承諾型」(commitment)。控制型人力資源措施是以降低勞動成本、提高工作效率為目標，強迫員工遵守規則與操作程序，按量計酬，使員工受到監督的生產行為可獲得合理的報酬；相較於控制型措施，承諾型人力資源措施雖然同樣以提高員工效能及生產力為目標，但組織會將員工心理需求列為前提，採取鼓勵方式並設計適當激勵制度，以目標達成與否做為獎勵的基礎來促使員工積極達成目標(Whitener, 2001；房美玉, 2000；Wood & De Menezes, 1998；Arthur, 1994)。研究結果發現，採取「承諾型」人力資源措施之組織比「控制型」的組織更能提振員工工

作態度。此外，為因應不同的研究目的還可做不同的分類與探討。Delery 與 Doty(1996)將人力資源管理分為市場型(Market-Type system)與內部型(Internal system)兩類；Youndt 等人(1996)則將人力資源管理措施區分為行政型(Administrative)與強化人力資本型(Human-capital-enhancing)；以及 Collins 與 Smith(2006)以交易(transaction)與承諾(commitment)兩種基礎，探討人力資源管理措施。

因此，組織應採取適合的人力資源管理措施，不僅對外可成功吸引組織需要的人才，對內也會產生激勵效果留住人才。Wright 與 Snell(1998)認為，組織內成功的人力資源管理措施可產生具有價值、稀少、不易模仿且無法取代的特性(Wright, Dunford & Snell, 2001)；長期來看，不只獲得較佳的人力資源產出，並可維持持久的競爭優勢。人力資源規劃是利用人力資源政策追求企業優勢的過程中最重要的努力方向，人力資源的精緻度會與勞動生產力有正相關性(Noe et al., 2002)。

## 二、團隊學習

團隊是指一種為了實現某一目標而由相互協作的個體所組成的正式群體。團體和團隊最大的差別在於，團體內個人工作表現的總合即為團體表現的總合，整體等於部分之直接加總；團隊則是經由資訊分享和決策制定，協調成員努力產生正向的共同效果，團隊內個人努力的結果經整合後，往往高於個人付出的總合，整體大於部分之和(李茂興譯，民 90)。團隊學習是指一個單位的集體性學習，該基本單位中的成員共同學習成長進步，故團隊是組織落實執行知識分享活動與進行知識創造之基本單位。團隊學習是一種過程，目的是提升團體成員整體動態搭配能力以實現共同目標 (Senge, 1990)。Quick (1992)指出「團隊成員都將團隊目標列為最高的優先地位，團隊成員是各自擁有其專業的技能，相互支持對方，很自然的合作，能清楚及公開的與其他成員溝通」為團隊的特徵。

Ellis、Hollenbeck、Ilgen、Porter、West 與 Moon(2003)從社會性分享認知 (socially shared cognition) 及資訊處理系統觀點出發，認為團隊學習是成員們經由分享產生的集體知識及技術 (as a relatively permanent change in the team's collective level of knowledge and skill produced)，造成團隊持久性的改變，並在知識與技能上有顯著的整體性成長。換言之，在團隊學習過程中包含成員彼此雙向的交換知識(mutually exchange their knowledge)，以及共同創造新知識 (Hooff & Ridder, 2004)。根據交換理論 (Theory of social exchange) 的觀點，人與人間的互動會計算得失，故團隊學習也可視為一種交換的行為；團隊成員會彼此衡量報酬與付出，以決定是否願意分享彼此的經驗與知識，其關鍵取決於報酬價值的判斷，衡量的標準是一種知覺的過程，此時團隊內部價值觀的一致與否或是團隊衝突將會影響判斷結果 (田靜婷，民 92)。

Katzenbach 與 Smith (1993)定義團隊，一群擁有充分技能的人，願意互相給予承諾去完成共同的目標，並且在過程中相互負責；而團隊成員透過互動與回饋過程，產生知識創新並且提昇團隊知識與能力 (Kasl, Marsick, & Dechant, 1997)。Edmondson (1999)將

團隊學習界定為問題的討論、尋求回饋、進行實驗、績效回饋以及錯誤改進等程序，並透過行動產生改變，藉由反思獲得洞見。劉鎮寧(民 92)認為團隊學習是藉由團隊的組成及成員之間的整體搭配，達成預定的目標，在此同時亦能獲得知識、技能、價值觀和態度的提升與改變。張耀宗(2006)則解釋，團隊學習是整合團隊的能力，以達到團隊成員需求的過程。

York 與 Marsick (2000) 明白指出，團隊學習的重要性遠高於個人學習，應將團隊視為一個完整的又抽象的學習體 (Learning Body) 才有意義。事實上，此種思維已將東方文化的精隨-集體主義凌駕於西方盛行已久的個人主義觀之上。後近學者 Magnus 和 DeChurch (2009) 使用後設分析法 (meta-analysis) 整理了許多關於知識分享及團隊效能之研究後發現，團隊內的資訊分享對團隊效能與組織績效有正向的影響效果，故建立團隊的重要性可見一般 (Hislop, 2003)，團隊學習成為預測組織績效的一個有效變數。

### 三、員工態度

態度 (Attitude) 是指個人對於某些人、事、物或情境所形成一組相關和持續的信念系統，造成個人對特定態度目標 (工作及工作環境) 的反應準備 (Readiness to respond) 或行動傾向 (Tendency to act) (Rokeach, 1973)，其本質是指一種價值判斷後產生的心理狀態，可用於預測行為意圖。Hodgetts 與 Altman (1979) 認為態度除了主觀情感因素外，尚包括客觀認知及行為要素。「態度」是由認知 (cognitive)、情感 (affective) 以及行為 (behavioral) 等三種成份所組成 (Penrod, 1983; Feldman, 1985)，分述如下 (褚麗絹、許秀琴與陳淑慧, 2005): 1、認知 (Cognitive): 係指涉及對客體或事件所具有的信念，此種信念從思想、知識、觀念與在他們周圍邏輯交互關係的發展，包括對人、事、物的理解與看法，屬於思想或理智的部分。2、情感 (Affective): 係指情緒上的感覺，依附在態度上，主要涉及我們喜、樂、愛、恨的態度客體，此成分包括個人對人、事、物的情緒與感覺部分，意即「喜歡與否的評價反映」。3、行為 (Behavioral): 係指個人對態度客體發動某種反應的行動傾向，一些心理學家相信某些態度可預測行為，包括個人對人、事、物的實際反應或行動。

態度會決定一個人對任何外界事物的看法與解釋，它是一種預備的行為狀態，伴隨有直接目的的傾向，根據心理學家指出，人類之行為受態度影響最大(蘇伯顯, 1978)。Wright、McMahan 與 McWilliams (1994) 認為某些特質，如個人技能，若沒有透過適當的員工態度或行為管道，是無法對組織產生價值。意即，一個員工是否能真正對組織產生貢獻得視其行為或態度而定。而態度形成的主要原因受到內部組織文化及外在的社會規範所影響 (Silverman, 1968)，展現在工作上，就是個人對工作的心態，且是一種持久性的情感或評價，可以是正面或負面的，進而產生行為傾向 (褚麗絹、許秀琴與陳淑慧, 2005)。組織成員在工作時的心態與表現，會使其對工作、組織及工作環境產生歸屬感及信念，而其所產生的歸屬感及信念的程度會影響個體對工作的態度。普遍被接受的觀點是「工作態度」將導致「行為意圖」的發生，並成為「實際行動」。所以，在一個組織裡，員工的工作態度

必須受到重視，因其會影響到員工的行為。多數組織行為文獻進行工作態度探討時，主要是以組織承諾(Organizational Commitment)與工作投入(Job Involvement)為分析的構面。故本研究以這二種基本態度，即組織承諾與工作投入作為主要的後果衡量變項。

### (一)組織承諾 (organizational commitment)

組織承諾一詞首先由 Grusky (1966) 所提出，早期被視為是一種「組織認同」的心理狀態。Sheldon (1971) 認為，組織承諾是將個人與組織連結或附著成一體的個人態度或傾向，當員工對組織投入相當程度的心力後，自然而然對組織產生相當的認同感，因而對組織有所承諾。組織承諾是個人以組織認同為導向。

Meyer 與 Allen(1991)發展出整合性的組織承諾模式，三個構面分別為情感性承諾(affective commitment)、持續性承諾(continuance commitment)與規範性承諾(normative commitment)，當這三種承諾同時被考慮時，組織和員工之間能夠達到一個更好的平衡，且三種承諾的本質皆是一種心理狀態，可表現出組織和員工的關係，並且決定了員工是否繼續留在組織中。可由以下三個陳述來說明組織承諾之概念：1 情感性承諾：指員工內心對組織的認同與依附。2 持續性承諾：員工離開組織時的成本認知與考量。通常由兩方面來決定對組織的持續性承諾，一是外在就業機會的多寡；另一則是，離開公司所須額外付出的成本多寡。3 規範性承諾：員工堅信對組織忠誠是必要的規範與必須遵守的價值觀。

### (二)工作投入

投入是指「注意力的集中程度」或「個人在情感上的承諾高低」。Kanungo (1979) 認為，投入和疏離是同一個態度構面之連續帶的兩個極端現象，意即：工作投入低即疏離程度高，而疏離程度低則工作投入高，故投入和疏離現象為一體兩面，可互為解釋。

工作投入一詞首先由 Lodahl 與 Kejner (1965) 提出，主要是融合了早期心理學「自我投入」(ego-involvement) (Allport, 1943)，以及社會學「生活興趣重心」(central life interests) (Dubin, 1956) 這兩個概念而對工作投入做出解釋。Lodahl 與 Kejner 認為工作投入本身是一個多構面的工作態度，可再進一步分解出兩種意義：1 個人心理上認同工作重要性的程度或是工作在自己印象 (Self-image) 中的重要程度；以及 2 個人自尊受工作績效影響的程度。後近學者 Lawler 與 Hall (1970) 認為，Lodahl 與 Kejner 對工作投入的定義與期望理論相通，故第一個定義即為「工作投入」，第二個定義為「內生激勵」(Intrinsic Motivation)；意即當個人知覺到努力可達成預期目標，並使自尊需求獲得滿足時，便會在工作上產生投入。

多數學者認為，工作投入係指員工對自身工作的專注 (engaged in)、重視與心理的認同 (identify) 程度 (Brown, 1996; Lawler & Hall, 1970; Kanungo, 1982; Rabinowitz & Hall, 1977)。故，工作投入是個人以認同工作為導向。Paullay, Alliger 與 Stone-Romero (1994) 將工作投入進一步分為「投入工作角色」(job involvement role, JIR)與投入工作情境(job

involvement role setting, JIS)，當這兩者同時並存時，則工作投入高。工作投入是個人面對工作與從事工作時的內在心理狀態與外顯的行為，會對個人在面對工作壓力與挫折時的調適狀況造成影響（Barling & Kryl, 1990）。

根據過去的研究結果顯示，若個人的工作本身具有滿足個人心理需求的特性時，則個人會受到激勵更投入於其工作，致力於工作績效的提昇（Rabinowitz & Hall, 1977; Moch, 1980; Kanungo, 1983）。Kanungo（1982）則將工作投入視為單一構面的工作態度，亦即指個人心理上對其目前工作認同的一種知覺或信念狀態。他認為工作投入會受到下列兩個因素的影響：(1)個人目前的顯著需求，包括內在和外在外在；(2)個人所知覺到該工作能滿足此顯著需求的機會。

#### 四、人力資源管理措施、團隊學習與員工態度之關係

過去學者研究的重點僅在於組織承諾、工作滿足等員工個人層次對組織所造成的影響，至於人力資源管理活動在組織層次所扮演的角色，明顯地並未受到重視（黃家齊，2002）。特別是在 Pfeffer(1994)提出「最佳人力資源管理活動」之概念後，對於人力資源管理活動對組織影響之探討達到高峰。直到近年來，人力資源管理所強調的人力精緻化概念促使團隊學習概念的崛起，終於開始重視更深廣卻較少被注意的團隊領域，即成員間團隊合作、集體學習，以發揮整體大於個體之和的綜效（synergy）。Davis-Blake 和 Pfeffer（1989）認為，員工行為深受組織背景環境的影響，而組織環境背景的形成，部份原因是來自組織對人力資源管理的措施。Hackman（1983）也指出，組織中完善教育、資訊系統與獎勵，是促使團隊完成任務的必要條件。

故推論本研究假設一：團隊導向人力資源管理措施對團隊學習有顯著的正向影響。

在探討工作滿意與組織承諾的前因變項中，許多學者提到組織內部環境對工作滿意與組織承諾有其影響性（Seashore & Taber, 1975; Mathieu & Zajac, 1990）。Cribbin（1972）發現，工作滿意為工作者對其工作環境（包括：工作本身、工作團體、監督者、機關組織、生活等）的感覺，並企圖從中尋求滿足。

在組織系統的運作程序中，群體層次主要是透過「直接脈絡效果」（directing effect of contextual factor）或「調節脈絡效果」（moderating effect of contextual factor）對個體層次造成影響。換言之，員工行為與態度除了受到個體層次的影響外，也受到群體層次的影響。另外，由互動論（interactionist）的觀點觀之，個體行為乃是由個人因素與環境因素所交互決定。它明白地指出，若以個人因素或環境因素獨立研究分析個體行為時，均無法真正瞭解每一特定行為產生的真貌，因此研究者必須從兩者交互作用的角度加以分析（Schneider, 1990）。

在回顧相關文獻之後發現，對於團隊學習的相關文獻多著墨於團隊本身的發展現況，即團隊成員從事團隊的活動時，藉由彼此分享成員經驗或學習其他成員專業知識，進而對

團隊效能、組織績效造成的影響 (Yeh & Chou, 2005)，卻較少探討團隊學習的行為是否會影響員工個人的工作態度。故，本研究將群體層次之變數對個體層次的影響進行推論。

故，提出本研究假設二：團隊學習對員工態度有顯著的正向影響。

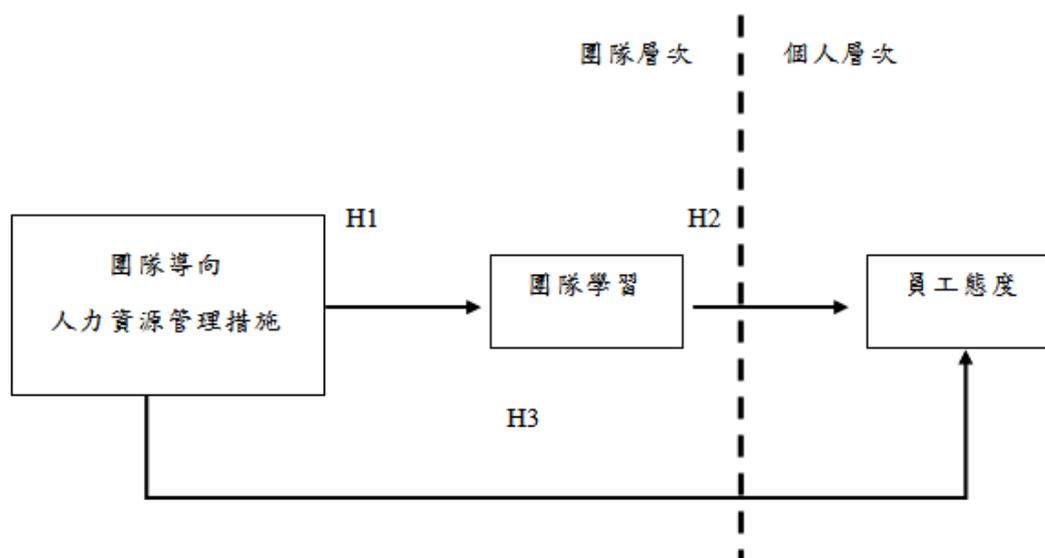
組織所採行人力資源措施對於不同屬性的員工其感受可能相當迥異，進而對其工作態度與行為造成不同的影響 (Robbins & Judge, 2009)，原因在於，個體是依據其本身對事實的知覺與感受做出反應，而非客觀的事實真相 (Lewin, 1936; Robbins, 2005)。Cascio(1991)指出，組織環境因素會影響其員工在組織中的態度，進而影響到他的行為表現。

有關人力資源管理措施與個人或組織績效關聯性的研究發現，人力資源管理活動與組織的主觀績效、生產力、員工流動率、財務績效以及市場價值之間的關係已被許多研究所證實 (Arthur, 1994; Bae, Chen, & Lawler, 1998; Huselid, 1995; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005; 陳世哲、許淑君, 1999 ; 黃家齊, 2000, 2002)。然而，若要充份證明人力資源管理措施與員工態度的因果關係，藉由中介變項的研究，以建立完整的理論模式是必要的工作。事實上，人力資源管理措施對於員工態度的影響，很可能是透過團隊導向人力資源管理措施而對團隊學習造成的影響結果。

故推論本研究假設三：團隊導向人力資源管理措施透過團隊學習對員工態度有顯著的正向影響。

## 參、研究方法

### 一、研究架構與研究假設



### 二、資料來源

本研究的樣本主要是取自 2011 年天下雜誌提供之台灣前一千大企業中的金融服務

業為研究對象。本研究問卷發放數量為 600 份，回收問卷 450 份，問卷回收比例 75%；其中有效問卷份數為 418 份，有效問卷比例 92.8%；無效問卷 32 份，無效問卷比例 7.2%，無效問卷大部分為受測者問卷內容漏填。

### 三、變數定義與問卷設計

從本研究的研究架構來看，主要的研究變數有人力資源管理措施、團隊學習量表，以及員工態度等三種。而所有變數的衡量題項接採 Likert 五點尺度量表作為測量工具，共區分為從「非常不同意」到「非常同意」等五個尺度。以下茲將本研究各變項之操作型定義以及施測問卷之內容分述如下：

#### (一) 團隊導向人力資源管理措施

團隊導向人力資源管理措施問卷題項主要依據 Collins 與 Smith (2006)之量表為衡量方式，僅在翻譯後的文字敘述上稍做修飾，並參考張育銘 (2011)發展之量表，將其內涵分為五大構面，分別為招募徵選四題、薪酬制度四題、訓練與績效評估八題、工作自主三題以及決策參與四題，共 23 題。

#### (二) 團隊學習

團隊學習問卷設計是採用 Lei(2007)提出的團隊學習模式之「組成」與「適應」兩方面進行測量。組成，係指團隊開始運作時，團隊成員所進行團隊合作的過程。適應，係指團隊的整合過程，促使團隊發展出新的知識與技術，進而完成團隊的目標。「組成」構面有 14 題；「適應」構面有 5 題，共 19 題。

#### (三) 員工態度

1、組織承諾：組織承諾採用 Meyer 與 Allen (1990)所編製的情感性承諾量表(簡稱 ACS)，用以測量受試者對其組織之認同與投入程度，共 8 題。

2、工作投入：(1)係指個人認同工作重要性的程度，或是工作在個人自我形象(self-image)中的重要性程度；(2)工作投入依據個人的自我尊嚴(self-esteem)受個人在工作上的績效影響的程度而定。工作投入依據 Lodhal 與 Kejner (1965)的工作投入量表翻譯，並加以編修而來，共 20 題。

## 肆、研究結果與分析

### 一、信效度分析

針對有效樣本之基本資料，例如：資本來源、性別、教育程度等特徵變數，以樣本數、平均數、標準差、有效百分比等呈現樣本之特性。

### 二、團隊層次加總分析

由於本研究需將團隊導向人力資源管理措施、團隊學習與員工態度加總之團隊層面才能進行後續分析。經由 HLM6.08 來計算  $r_{wg}$  與 ICC(2) 這兩個指標來判定說本研究問卷內容是否可由個人層次加總至團隊層次來分析。

### 三、相關分析

以各研究變項之敘述性統計與 Pearson 相關係數，探討研究架構中個變項之間的相關性，以做為後續驗證各研究假設之參考依據。結果顯示研究變數兩兩間皆有顯著正相關。

### 四、階層線性模型分析

所謂層級線性模式分析 (HLM) 乃是同時考量不同層次變數下，所發展的統計分析方法，與傳統分析法最大的不同處在於對於不同層次變數的處理。在傳統的分析方法中，典型的分析模式是將層次一與層次二的變數置於單一多元迴歸式中分析；而在 HLM 中，則是針對不同層次的變數採取獨立分析的作法。

## 參考文獻

- 田靜婷(2003)。影響高科技產業研發團隊學習績效相關因素之研究(博士論文，彰化師範大學，彰化市)。
- 房美玉(2000)。企業人力資源管理策略和政府相關策略規劃之契合度分析。取自行政院經濟建設委員會網址 <http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0008926>。
- 黃英忠(1997)。人力資源管理。台北：三民出版社。
- 黃家齊(2000)。人力資源管理系統內部契合與組織績效之關聯性研究-全形理論觀點。《中山管理評論》，8(3)，511-536。
- 黃家齊(2002)。人力資源管理系統與組織績效-智慧資本觀點。《管理學報》，19(3)，415-450。
- 張火燦(1998)。策略性人力資源管理。台北：揚智文化。
- 張育銘(2011)。承諾型人力資源管理實務與工作生活平衡之關係—組織氣候的中介效果(碩士論文，東吳大學，台北市)。
- 張耀宗(2006)。從團體動力特質探討專題基礎團隊學習。《萬能商學報》，12，00-01。
- 褚麗絹、許秀琴與陳淑慧(2005)。司法矯正人員角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向關係之研究。《經營管理論叢》，1(1)，00-01。
- 蘇伯顯(1978)。領導與組織。台北：國家出版社。

- 劉鎮寧(2003)。國民中小學學習型學校指標建構之研究(未出版博士論文)。國立中正大學，嘉義。
- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. In M.E. Turner (Ed.), *Groups at Work: Theory and Research*, 369-411. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bae, J., Chen, J., & Lawler, J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 653-670.
- Barling, J., & Kryl, I. P. (1990). Moderators of the relationship between daily work stressors and mood. *Work & Stress*, 4, 319-329.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(2), 779-801.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1991). *Human Resource Management*. Boston: IRWIN.
- Cascio, W.F. (1991). *Applied psychology in personnel management*, Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, Inc.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage : The search for dispositional effects in organizational research. *The Academy of Management Review*, 14(3), 385-400.
- Dean, J., & Snell, S. (1991). Integrated manufacturing and job design: Moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 33, 776-804.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediction. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, Upper Saddle River, N. J. : Prentice-Hall.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1998). *Fundamentals of management*(10th ed.). Boston:McGraw- Hill Company.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the Central Life Interests of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Ellis, A. P., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively Connecting the Dots. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821-835.
- Feldman, R.S. (1985). *Social Psychology*. NY: McGraw-Hill.
- Greer, C. R. (1995). *Strategy and Human Resources: A General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- Hackman, J. R. (1983). *A Normative Model of Work Team Effectiveness*, CT: Yale University.
- Hislop, D. (2003). Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment. *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
- Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1979). *Organizational Behavior*, W. B. Saunders Co.
- 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.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2000). *Managing human resources: A partnership perspective 7e*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Kanungo, R. N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychology Bulletin*, 86(1), 119-138.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kanungo, R. N. (1983). Work Alienation: A Pancultural Perspective. *Int. Stud. Management Organization*, 8(1-2), 119-138.
- Kasl, E., Marsick, V. J., & Dechant, K. (1997). Team as learner: A research-based model of team learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 227-246.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71 (March-April), 111-146.
- Lawler, E. E., & Hall, D. (1970). The relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lewin, (1936). *Principles of topological psychology*, New York.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (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. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Mesmer-Magnus, J.R., & DeChurch, L.A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 535-546.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2002). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: McGraw- Hill Companies, In. McGraw-Hill/Irwin publishing.
- Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2003). The Effect of Human Resource Management Practices on Japanese MNC Subsidiary Performance: A Partial Mediating Model. *International Journal of Human Resource Management, 14*(8), 1391-1406.
- Paullay, I., Alliger, G., & Stone-Romero, E. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology, 79*, 224-228.
- Penrod, S. (1983). *Social Psychology*. Engle wood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Quick, L. (1992). *Successful Team Building*. New York: American Management Association.
- Rabinowitz, S., & D. T. Hall. (1977). Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin, 84*(2), 265-288.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In Schneider, B. (Ed), *Organizational climate and culture* (pp.383-412). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive, 1*(3), 207-219.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job Satisfaction and Their Correlation. *American Behavior & Scientist, 18*, 346.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, N.Y. : Doubleday.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements in mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly, 16*, 142-150.
- Sherman, Bohlander, & Snell. (1996). *Managing Human Resource*, 10th ed. Southwestern College Publishing.
- Silverman, D. (1968). Formal Organizational or Industrial Sociology: Toward a Social Action Analysis of Organization. *Sociology, 2*(2), 221-223.
- Snell, S. A., Lepak, D. P., & Youndt, M. A. (1999). Managing the Architecture of Intellectual Capital: Implications for Strategic Human Resource Management. In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Supplement 4, p175-193). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Snell, S.A., Youndt, M.A., & Wright, P.M. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organization Learning. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Vol. 14, pp.61-90). Greenwich, JAI Press, Inc.

- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 76-84.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wood, S., & De Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers’ manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51, 485-515.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S. & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551–571.
- Wright, P. M., & Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. In M. A. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich(eds.), *Research in personnel and human resource management* (supplement 4, p53-74). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 299-324.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resources management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Yeh, Ying-Jung, & Chou, Huey-Wey. (2005). Team composition and learning behaviors in cross-functional teams. *Social Behavior and Personality*, 33 (4), 391-402.
- York, L., & Marsick, V. (2000). Organizational learning and transformation. In Mezirow, J. & Associates (Eds.). *Learning as Transformation: Critical perspectives on a theory in progress*, (pp.253-281). San Francisco: Jossey-Bass.
- Youndt, M. A. (1998). *Human Resource Management Systems, Intellectual Capital, and Organizational Performance*. doctorate dissertation, Pennsylvania State University, the Mary Jean and Frank P. Smear Collage of Business Administration.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
- Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R. (2005). Highperformance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.