

doi:10.11835/j.issn.1008-5831.2014.04.010

# 承诺型人力资源管理实践、 员工工作投入与创新行为的关系

张瑞娟<sup>1</sup>, 孙健敏<sup>2</sup>, 王震<sup>3</sup>

(1. 中华女子学院, 北京 100101; 2. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872;

3. 中央财经大学商学院, 北京 100081)

**摘要:**本研究基于社会交换理论,使用跨层次分析技术,以100家企业及658名员工为样本,考察了承诺型人力资源管理实践对员工创新行为的影响及其作用机制。研究发现承诺型人力资源管理实践对员工创新行为具有显著正向影响,员工工作投入在二者之间起完全中介的作用。该研究结论为人力资源管理实践影响员工态度到影响员工行为这一理论链接提供有形的实证支撑,从而有助于揭示人力资源管理实践通过影响员工的态度和行为,最终影响组织绩效机制的中间过程。

**关键词:**承诺型人力资源管理实践;工作投入;员工创新行为

**中图分类号:**F272.92

**文献标志码:**A

**文章编号:**1008-5831(2014)04-0073-07

## 一、研究背景与理论基础

在国内外竞争日益加剧的商业环境中,持续成功的创新对组织的生存、竞争优势的获得至关重要<sup>[1]</sup>。员工创新行为是组织在动态环境中成功创新和获得竞争优势的重要资产<sup>[2]</sup>,是组织创新的基础和来源。因此,员工创新行为已经引起了国内外众多学者的关注。

已有研究试图从不同视角诠释员工创新行为的成因,组织环境被认为是影响员工创新行为的重要成因之一。基于组织环境的视角,研究者发现组织文化<sup>[3]</sup>、组织气氛<sup>[4-5]</sup>是影响员工创新行为的关键因素。但是,组织文化和组织氛围作为组织中的软环境,会受到更为远端的管理实践活动如人力资源管理实践的影响<sup>[6]</sup>。但是,研究者却忽视了对组织氛围和组织文化产生重要影响的人力资源管理实践活动对员工创新行为的影响。

基于社会交换理论,组织通过人力资源管理实践活动和员工之间建立关系。当组织的人力资源管理实践活动被员工感知为对其的欣赏、认可和投资时,组织和员工之间就会形成一种社会交换关系,而非纯粹的经济关系<sup>[7]</sup>。承诺型人力资源管理实践是一系列人力资源管理实践的组合,这些人力资源管理实践重视员工价值,能够营造出有利于形成员工承诺的人际环境<sup>[8]</sup>。尽管在不同的研究中,承诺型人力资源管理实践的具体活动有些不同,但是,实施承诺型人力资源管理实践的组织都表现出对员工长期投资的共同特性<sup>[9]</sup>,因此,实施承诺型人力资源管理实践的组织更易于与员工之间形成高质量的交换关系,作为回报,员工可能会增加工作投入。工作投入是与工作相关的一种积极的情绪与认知状态<sup>[10]</sup>,具有这种积极状态的员工会有以下表现:对工作投入更多的时间、精力,工作更专注并且勇于面对工作中的困难,主动寻找新的方法解决它。创新的过程充满了风险和不确定性,它不仅需要员工对工作投入更多的时间和精力,而且需要员工勇于面

修回日期:2014-02-20

基金项目:国家自然科学基金项目“兼顾员工幸福感与组织绩效的人力资源管理实践及其机制的多层次研究——人本主义的视角”(71272158);中华女子学院课题“人力资源管理实践对创新的多层次作用研究——基于个体和组织的视角”(JS2013-02004)

作者简介:张瑞娟(1972-),女,河南禹州人,中华女子学院教师,博士,主要从事组织行为和人力资源研究;孙健敏(1961-),男,山东莱州人,中国人民大学劳动人事学院教授,博士研究生导师,博士,主要从事组织行为和人力资源研究。

对创新过程中的困难。高工作投入员工以上表现将有助于员工的创新行为。已有研究也表明了承诺型人力资源管理实践对员工创新行为具有积极的影响<sup>[11]</sup>

因此,基于社会交换的视角,采用跨层次分析的方法,本研究选取承诺型人力资源管理实践,探讨它对员工创新行为的影响以及工作投入在二者之间的作用机制。研究结论不仅为战略人力资源管理角色行为理论提供有形的证据即不同的人力资源管理实践对员工的不同行为的影响,而且有助于从员工的视角更清晰地揭示人力资源管理实践提升组织绩效的中间作用过程。

## 二、文献回顾和研究假设

### (一) 承诺型人力资源管理实践与员工创新行为

社会交换理论认为,员工特别关注从组织获得、贡献的资源和社会互动<sup>[12]</sup>。当组织实施的人力资源管理实践活动被员工感知为组织对其的欣赏、认可和投资时,组织和员工之间就会形成一种社会交换关系,而非纯粹的经济关系<sup>[7]</sup>。承诺型人力资源管理实践通过在组织目标和与员工目标之间建立心理联系,从而塑造所需的员工行为和态度。实施承诺型人力资源管理实践的组织更易于与员工之间形成高质量的交换关系,作为回报,员工更可能出现组织公民行为<sup>[13]</sup>和角色外行为<sup>[14]</sup>。已有的研究也证明了承诺型人力资源管理实践对员工创新行为具有积极的作用<sup>[10]</sup>。

员工创新行为是由包括创意的产生和实施的许多活动组成的复杂行为<sup>[15-16]</sup>。这些复杂行为是一系列具有风险的尝试,它不仅需要员工具有一定的知识、技能和动机,而且需要有益于安全的工作氛围。因为当人们感觉到所处的环境“没有压力、安全和积极”的时候,会出现创造性的认知<sup>[17]</sup>,而员工创造力是员工创新行为的前提和基础。

承诺型人力资源管理实践由员工参与、公平的报酬、员工共享信息、分权、结果为导向且积极反馈的绩效考核、有保障的工作等实践活动构成<sup>[18-19]</sup>。这些实践活动不仅有助于为员工提供成长的机会,促进员工技能的提升,为员工创新行为的产生提供知识、技能保障,而且有助于在组织中形成安全的工作氛围。在这种氛围中,员工更愿意合作,相互帮助和进行知识分享<sup>[18]</sup>,从而有利于员工的创新行为。

基于以上分析,本研究提出以下假设:

研究假设1:承诺型人力资源管理实践对员工创新行为有正向影响。

### (二) 工作投入与员工创新行为

创新是动态复杂的过程,员工的创新行为包括创意的产生和创意的实施行为<sup>[15-16]</sup>。它们不仅需要员工具备一定的知识、能力、动机,而且还需要员工对工作投入大量的时间和精力。同时,创意的实施是不断探索和试错的过程,员工会遇到很多意想不到的问题和困难,需要员工坚持不懈,勇于面对。工作投入是以活力、奉献和专注为特征的一种对于工作的积极心理状态<sup>[11]</sup>。它主要表现为以下行为:员工全神贯注于自己的工作,不知疲倦地自愿为自己的工作付出努力,坚持不懈地面对工作困难,勇于接受工作中的各种挑战。员工的这些表现有助于员工创新行为的形成。

同时,工作投入能够激发员工的积极性和主动性,而员工的积极性和主动性有助于员工的创新行为。已有的实证研究也表明了员工的工作投入能够激发员工的主动性,员工的主动性能够促进工作单元的创新<sup>[20]</sup>。

基于以上分析,本研究提出以下假设:

研究假设2:员工工作投入对员工创新行为具有正向影响。

### (三) 工作投入在承诺型人力资源管理实践与员工创新行为之间的中介作用

基于社会交换理论,组织通过人力资源管理实践活动与员工之间形成不同的交换关系<sup>[21]</sup>。人力资源管理实践系统表明了组织对员工的投资、为员工提供的资源和对员工行为的期待,当这些被员工感知后,作为回报,员工就会出现组织期待的行为。承诺型人力资源管理实践通过报酬机制、职业发展机会、长期有保障的工作等实践活动,为员工提供组织资源;通过营造平等的文化氛围等活动为员工提供人际资源;通过员工参与管理,工作任务的多样性、自主性及工作结果的反馈,为员工提供工作资源,因此,作为回报,员工会以更加积极的态度投入工作。已有的实证研究也表明了组织为员工提供组织资源、人际资源和工作资源,能够激发员工对工作的投入<sup>[22]</sup>。并且,人力资源管理实践与员工态度的研究也表明了人力资源管理实践是工作满意度、组织承诺等心理状态更为前端的影响因素<sup>[23-24]</sup>。因此,承诺型人力资源管理对员工的工作投入具有积极的影响。

工作投入作为一种积极的工作心理状态,能够影响员工的行为。它能够使员工更加专注于工作,自觉地在工作中投入大量的时间和精力,勇于面对工作中困难和挫折,积极寻找解决问题的方法,员工的这些表

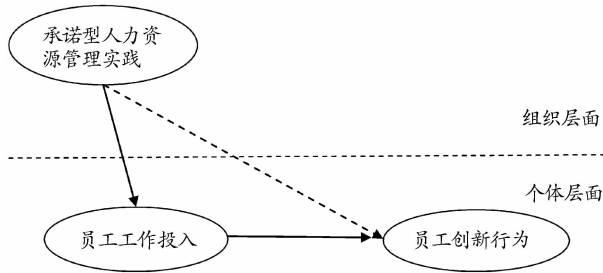


图1 研究架构

(一) 研究样本和数据收集程序

本研究采用便利抽样的方法获得样本。为保证抽样具有代表性,研究者在2010年10月至2011年3月间,在北京、河北、湖北、新疆、陕西、广东、上海、山东、河南、甘肃、湖南、东北等12个地区进行了取样。研究者通过中间人在12个地区的150家企业中发放了1000份调查问卷。在每家企业中,至少发放4份问卷,其中1份人力资源经理问卷,3份员工问卷。最后,通过中间人对问卷进行了回收,在回收了120家企业反馈的问卷后进行了废卷处理工作,将反应倾向过于明显、缺失过多和无法准确配对的问卷剔除,最后获得100家企业问卷和每家企业至少有3名员工填写的658份员工有效问卷。企业有效问卷回收率83.3%,员工有效问卷回收率65.8%。表1列出了有效样本的企业和员工属性特征。

表1 本研究的组织和员工属性描述

企业属性				员工属性						
企业属性	数量	比例	类别	数量	比例	类别	数量	比例		
企业规模	100人及以下	21	17%	性别	男	370	56%			
	101~500人	25	26%		女	269	41%			
	501~1000人	20	18%		缺失值	19	3%			
	1001人及以上	30	33%	年龄	30岁及以下	330	50%			
	缺失值	4	6%		31~40岁	267	40%			
成立的年限					41岁及以上	62	9%			
					缺失值	9	1%			
				工作年限	5年及以下	275	42%			
					6~10年	310	47%			
					11年及以上	69	10%			
					缺失值	4	1%			
				教育程度				中专及以下	100	15%
								专科和本科	473	72%
硕士及以上	78	12%								
缺失值	7	1%								
3年以下	10	10%								
4~5年	13	13%								
6~10年	24	24%								
11~15年	18	18%								
16~20年	14	14%								
21年及以上	18	18%								
缺失值	3	3%								

(二) 测量工具

1. 承诺型人力资源管理实践的测量采用 Xiao 基于中国组织情境开发的量表<sup>[19]</sup>

该量表包括10个项目(如“严格的挑选”,“技能提升的大量培训”等人力资源管理实践活动)。借鉴以往研究<sup>[26]</sup>,承诺型人力资源管理实践由人力资源经理根据企业人力资源管理实践的 implementation 状况,从“1-非常不符合”到“5-非常符合”中作出选择。该量表在本研究中的克隆巴赫系数为0.91。

2. 工作投入的测量采用 Schaufeli 等人开发的 UWES 量表( $\alpha=0.91$ )

该量表包括活力(如“在工作中,我感到自己迸发出能量”)、奉献(“我对工作富有热情”)和专注(“当我工作时,我忘记了周围的一切事情”)3个维度,17个题目<sup>[11]</sup>。在本研究中,员工根据自身的实际情况,对各项表述作出从“1-非常不同意”到“5-非常同意”的选择。该量表在本研究中的克隆巴赫系数为0.91。

3. 个体创新行为的测量采用 Scott 和 Bruce 的量表( $\alpha=0.86$ )<sup>[5]</sup>

该量表包含6个项目。在本研究中,员工根据自身的实际情况,对各项表述作出从“1-非常不同意”到“5-非常同意”的选择。该量表在本研究中的克隆巴赫系数为0.86。

(三) 共同方法偏差问题检验

在本研究中,工作投入和个体创新行为均由员工根据实际情况从“1-非常不同意”到“5-非常同意”中作出选择。考虑到这种测量方式可能存在共同方差偏差问题,本研究使用 Harman 单因子检验法对此进行

现最终有利于员工的创新行为。已有的研究证明了工作投入能够积极促进员工的创造力行为<sup>[25]</sup>。并且,已有的员工态度和行为关系研究也表明了员工的行为受到态度等心理状态的影响<sup>[26]</sup>。

基于以上分析,本研究提出以下假设:

研究假设3:工作投入在承诺型人力资源实践与员工创新行为之间起中介作用。

本研究架构如图1所示。

三、研究方法

了考察。结果表明工作投入、个体创新行为二因子模型( $X^2/df = 6.75, RMSEA = 0.08, GFI = 0.90, CFI = 0.95$ )相比独立的因子模型( $X^2/df = 9.38, RMSEA = 0.11, GFI = 0.80, CFI = 0.95$ ),与数据有更好的拟合效果,表明本研究的数据不存在严重共同方法偏差问题。

四、研究结果

表2列出了研究变量的信度和相关系数矩阵。研究结果表明在组织层变量上,组织规模、组织成立的年限和人力资源管理实践无显著关系。所以在后面的分析中,不对其进行控制。在员工层变量上,员工的性别、年龄、工作年限及教育程度均与工作投入和个体创新行为无显著关系,所以在后面的分析中,不对其进行控制。工作投入和个体创新行为具有显著的相关性( $r = 0.608, p < 0.01$ )。

表2 研究变量的信度和相关系数矩阵

	1	2	3	4	5	6
个体层面变量(N=658)						
1 性别	-					
2 年龄	-0.08	-				
3 工作年限	0.01	0.366**	-			
4 教育程度	-0.04	0.04	-0.276**	-		
5 工作投入	-0.05	-0.04	-0.113	0.172	-	
6 个体创新行为	-0.096	-0.05	0.089	0.081	0.608**	-
组织层面变量(N=100)						
1 组织规模	-					
2 组织成立年限	0.466**	-				
3 人力资源管理实践	-0.02	-0.228	-			

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , 双尾检验。

在相关分析的基础上,本研究使用多层线性模型分析技术验证本文的研究假设(表3)。

表3 人力资源管理实践、员工工作投入和个体创新行为的跨层次线性模型分析结果

变量	中介变量(M1 - M2)		因变量(M3 - M6)			
	工作投入		个体创新行为			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
固定效应截距( $\gamma_{00}$ )	3.75**	3.75**	3.53**	3.52**	3.53**	3.53**
个体层变量(L1)						
工作投入( $\gamma_{10}$ )					0.61**	0.65**
组织层变量(L2)						
人力资源管理实践( $\gamma_{01}$ )		0.18**		0.15**		0.03
组内残差( $\sigma^2$ )	0.286 2	0.285 3	0.372 2	0.371 1	0.262 8	0.247 5
随机效应						
组间残差( $\tau_{00}$ )	0.101 3	0.092 2	0.050 9	0.044 5	0.017 0	0.005 1
组内方差解释量( $R^2_{within}$ )					0.29	0.33
组间方差解释量( $R^2_{between}$ )		0.09		0.13		0.89
模型偏差(Model deviance)		969.74	1 071.50	1 069.90	863.07	855.02
自由度		2	2	2	4	4

注:(1)所有系数均为稳健标准误差下的标准化系数;(2) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ (双尾)。

我们首先设定一个不包含第1层和第2层预测变量的虚模型,以分解个体创新行为的组间和组内方差,观察因变量是否有显著的组间方差。结果表明个体创新行为的组内方差为0.372 2,组间方差为0.050 9

( $p < 0.05$ ),组间方差与总方差之比为 0.12,表明员工的个体创新行为有 12% 来自于组间方差,因此可以进行以个体创新行为为因变量的多层线性模型分析。其次,我们使用截距估计模式(intercept estimation)在 M2 中加入第二层的预测变量,结果表明人力资源管理实践对个体创新行为( $\gamma = 0.13, p < 0.05$ )有显著影响。且相比虚模型,模型有额外的组间方差解释量,因此假设 1 得到证实。M3 表明工作投入对个体创新行为有显著正向影响( $\gamma = 0.61, p < 0.01$ ),假设 2 得到验证。对于假设 3,我们按照一些学者<sup>[23]</sup>的建议进行跨层次中介效应分析,结果发现第一层的工作投入进入 M6 后,方程的组内和组间方差解释量均有明显增加,工作投入对个体创新行为( $\gamma = 0.65, p < 0.01$ )有显著影响,但第二层的人力资源管理实践对个体创新行为的影响均变得不显著,表明工作投入完全中介于人力资源管理实践与个体创新行为的关系,假设 3 得到支持。

## 五、结论与讨论

### (一) 结果的讨论

本研究使用多层线性模型技术,引入工作投入这一积极的态度变量,探讨了宏观组织层面承诺型人力资源管理实践对微观个体层面的员工创新行为的影响及其中介机制。研究结果一方面支持了人力资源管理实践对态度变量作用的普适性和对员工行为影响的非直接性,另一方面有助于揭示人力资源管理实践通过影响员工态度和行为,最终影响组织效能这一理论的中间过程。

首先,本研究探讨了承诺型人力资源管理实践系统对员工创新行为的影响,研究结果表明承诺型人力资源管理实践系统对员工创新行为具有积极的促进作用。长期以来,在战略人力资源管理领域,学者基于角色行为的视角从理论上解释了人力资源管理对员工行为的作用即不同的人力资源管理实践能够影响员工不同行为,但是对于人力资源管理实践如何影响员工行为缺乏实证支撑。Gerhart 指出,战略人力资源管理研究应该更多关注人力资源管理实践对员工态度和行为的影响。

其次,在证实了承诺型人力资源管理实践对员工创新行为具有积极的影响后,本研究考察了员工工作投入在人力资源管理实践系统和员工创新行为之间的中介作用。研究结果表明人力资源管理实践对员工工作投入具有积极的正向影响,工作投入在人力资源管理实践与员工创新行为之间起完全中介的作用。

一方面,研究结果不仅表明人力资源管理实践影响工作态度的普适性,如已有的研究已经表明了人力资源管理实践与组织承诺、组织认同、工作满意度等态度变量具有显著的相关性<sup>[23-24,27]</sup>,而且也支撑和丰富了近期围绕人力资源管理实践对员工态度和行为展开的一些研究,为人力资源管理实践影响员工态度到影响员工行为这一理论链接提供了有用的、有形的证据。近期围绕人力资源实践和员工态度展开的研究如 Messersmith, Lepak 和 Patel 验证了高绩效的工作系统通过影响组织承诺、工作满意度和心理授权,从而影响员工组织公民行为<sup>[28]</sup>;Li 和 Si 研究了人力资源管理实践通过影响组织承诺,从而影响员工建言、忠诚和忽略行为<sup>[26]</sup>。另一方面,本研究有助于基于员工视角深入揭示人力资源管理实践与组织绩效之间的黑箱。Bowen & Osroff 提出人力资源管理实践通过影响员工的态度和行为,从而影响组织绩效机制这一理论,但是缺乏对该理论的实证支撑<sup>[27]</sup>。本研究的结论为基于员工视角更清晰地揭示人力资源管理实践与组织绩效之间的黑箱提供了实证支撑。

此外,本研究将工作投入这一积极的心理状态引入管理情境,丰富了工作投入的前因和结果变量的研究。工作投入作为一种积极的心理状态,最初被研究者作为工作倦怠另一极的结果变量,围绕其产生的大量研究主要探讨了工作需求和工作资源等影响工作投入的前因变量。一些研究也考察了某些单个人力资源实践活动对员工工作投入的影响,如绩效反馈、报酬和认可等<sup>[29]</sup>,但是缺乏从人力资源管理实践系统的角度考察它对员工工作投入的作用。

### (二) 研究贡献

本研究可能产生以下的理论贡献:首先,为战略人力资源管理角色行为理论研究提供了有形的支撑,从而有助于基于员工视角深入清晰地揭示人力资源管理实践影响组织绩效的整个作用过程。其次,将宏观的组织层面因素和微观的个人层面因素相结合,展开跨层次研究,符合战略人力资源管理研究未来的发展方向<sup>[30]</sup>。最后,有助于丰富工作投入的研究。目前对工作投入的研究更多来自心理学领域,更多聚焦在它的前因变量,对它结果变量的研究较少。

本研究的实践贡献:组织可以通过人力资源管理实践活动安排,影响员工的态度及行为,使员工出现与组织目标相一致的行为。

### (三) 研究的局限性和对未来研究的建议

受主、客观原因的限制,本研究存在一些不足:第一,尽管我们使用回归分析考察了变量之间的因果关系,但本研究采用横截面的研究设计难以准确揭示组织人力资源管理如何通过工作投入影响员工的创新行

为这一动态过程。第二,在本研究中,对员工创新行为的评价采用员工自评的方式。第三,为了避免同源误差,本研究采用了人力资源经理对人力资源管理实践进行评价,单一的评价源可能会存在测量的误差<sup>[31]</sup>。第四,本研究只考查了组织实施的承诺型人力资源管理实践对员工态度和行为的影响,没有考查组织实施的人力资源管理实践对员工感知的人力资源管理实践的影响。因为最终决定员工态度和行为的是员工感知的人力资源管理实践。

本研究认为后续研究应该关注以下几个方面:第一,员工创新行为是个体特征和组织情境因素交互作用的结果。本研究只考查了组织情境因素人力资源管理实践对员工创新的影响及其作用机制,后续研究应该考虑组织情境与个体特征如核心自我评价等人格特征交互作用对员工创新行为的影响。第二,本研究考查了组织实施的承诺型的人力资源管理实践对员工创新行为的影响,未来应该展开组织实施的人力资源管理实践和员工感知的人力资源管理实践共同作用下对员工态度和行为的影响。

#### 参考文献:

- [1] Van De VEN, AH. Central problems in the management of innovation[J]. *Management science*, 1986, 32(5): 590 - 607.
- [2] YUAN F, WOODMAN R W. Innovational behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations[J]. *The Academy of Management Journal*, 2010, 53(2): 323 - 342.
- [3] LIN, HSING - ER, MCDONOUGH III, EDWARD F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2011, 58(3): 497 - 509.
- [4] BUNCE D, WEST M A. Personality and perceptions of group climate factors as predictors of individual innovation at work[J]. *Applied psychology: An international Review*, 1995, 44(3): 199 - 215.
- [5] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace[J]. *Academy of management journal*, 1994, 37(3): 580 - 607.
- [6] BOWEN D E, OSTROFF C. Understanding HRM - firm performance linkages: The role of the " strength" of the HRM system[J]. *The Academy of Management Review*, 2004, 29 (2): 203 - 221.
- [7] SHORE L M, SHORE T H. Perceived organizational support and organizational justice[M]//CROPANZANO R, KACMAR K. Organizational politics, justice, and support. Westport, CT: Quorum, 1995: 149 - 164.
- [8] WALTON R E. From control to commitment in the workplace[J]. *Harvard Business Review*, 1985, 63(2): 77 - 84.
- [9] TUSI A S, PEARCE J L, PORTER L W, et al. Alternative approaches to the employee - organization relationship: Does investment in employee pay off? [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(5): 1089 - 1121.
- [10] SCHAUFELI W B, SALANOVA M, GONZÁLEZ - ROMÁ V, et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach[J]. *Journal of Happiness studies*, 2002, 3(1): 71 - 92.
- [11] DORENBOSCH L, ENGENML, VERHAGEN. On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership[J]. *Creativity and innovation management*, 2005, 14(2): 129 - 141.
- [12] BLAU P M. Exchange and power in social life[M]. New Brunswick, NJ: Transaction, 1986.
- [13] ORGAN DW. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome[M]. Lexington: Lexington Books, 1988.
- [14] ARTHUR J B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover[J]. *Academy of Management Journal*. 1994, 37(3): 670 - 687.
- [15] JANSSEN O, MANDS. Job perceptions of effort-reward fairness and innovation work behavior[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73: 287 - 302.
- [16] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace[J]. *Academy of management journal*, 1994, 37(3): 580 - 607.
- [17] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1154 - 1184.
- [18] COLLINS C J, SMITH K G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance high-technology firms[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49: 544 - 560.
- [19] XIAO Z I, RKMANN B J. High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure[J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2(3): 403 - 422.
- [20] HAKANEN J R, PERHONIEMI S. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 73(1): 78 - 91.

- [21] COYLE – SHAPIRO J A, CONWAY N. The employment relationship through the lens of social exchange [M]// COYLE-SHAPIRO JA, SHORE L M, TAYLOR M S, et al. The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives. New York: Oxford University Press, 2004: 5 – 28.
- [22] SCHAUFELI W B, BAKKER A B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study [J]. Journal of Organizational Behavior, 2004, 25(3), 293 – 315.
- [23] MACKY K, BOXALL P. The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2007, 18(4): 537 – 567.
- [24] GONG Y, LAW S, CHANG, et al. Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(1): 263 – 275.
- [25] ZHANG X M, BARTOL K M. Motivation, and creative process engagement [J]. Academy of Management Journal, 2010, 53(1): 107 – 128.
- [26] LI Y, SI S. Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator [J]. The international journal of human resource management, 2012, 23(8): 1705 – 1716.
- [27] 王震, 孙健敏. 人力资源管理实践, 组织支持感与员工承诺和认同——一项跨层次研究 [J]. 经济管理, 2011(4): 80 – 86.
- [28] MESSERSMITH J. Systems and performance [J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(6): 1105 – 1118.
- [29] HAKANEN J J, SCHAUFELI W B, AHOLA K. The job demands – resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement [J]. Work & Stress, 2008, 22(3): 224 – 241.
- [30] PAAUWE J. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects [J]. Journal of management studies, 2009, 46(1): 129 – 142.
- [31] BAE J, LAWLER J J. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy [J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(3): 502 – 517.

## The Relationship among Commitment-based Human Resource Management Practices, Job Engagement and Innovative Behavior

ZHANG Ruijuan<sup>1</sup>, SUN Jianmin<sup>2</sup>, WANG Zhen<sup>3</sup>

(1. China Women's University, Beijing 100101, P. R. China;

2. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, P. R. China;

3. School of Business, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, P. R. China)

**Abstract:** Drawing on social exchange theory, we examined the relationship between commitment-based human resource management practices and employee innovative behavior. Results of hierarchical liner model of 658 employees from 100 organizations support the significant effects of organizational commitment-based HRM practices on employee innovative behavior, and the mediated role of employees' job engagement. The conclusion for theory that human resource management practices affect employee attitudes to influence employee behavior provides tangible evidence, which helps to reveal the impact of human resource management practices through employee attitudes and behavior, and ultimately affect the middle of the process of organizational performance.

**Key words:** commitment-based human resource management practices; work engagement; innovative behavior

(责任编辑 傅旭东)