

相似配適高就好嗎？探討個人—組織 配適雙構面對知識分享與創意行爲之 影響

蔡佩君·連雅慧*

(收稿日期：100 年 3 月 3 日；第一次修正：100 年 4 月 7 日；
接受刊登日期：100 年 7 月 26 日)

摘要

本研究將個人組織配適 (person-organization fit, P-O fit) 區分成相似配適 (similarity fit) 與互補配適 (complementary fit) 兩獨立構面，強調互補配適也是 P-O fit 概念裡之另一獨立構面，補足過去研究僅以相似配適來衡量 P-O fit 的缺口。並探討 P-O fit 對知識分享與創意行爲之影響，而非承襲過去 P-O fit 相關研究大多聚焦在工作結果變數。本研究以高科技公司的成員為樣本，採層級迴歸對資料進行驗證。研究結果顯示：互補配適對相似配適與知識分享意圖之關係具有顯著調節效果，尤其在高度互補配適搭配高度相似配適的情況下，對於知識分享與創意行爲所產生之影響最大。

關鍵詞彙：個人組織配適，知識分享，創意行爲

壹·緒論

早期個人與環境配適 (person-environment fit; P-E fit) 的典範形成了兩個配適類型的取向 (Muchinsky & Monahan, 1987)，一為相容模式 (相似配適)，另一為互補模式 (互補配適)。個人與組織配適 (P-O fit) 基本上可以由此兩個面向來加以探討，然而將兩種模式一起進行比較或討論的研究卻非常少見 (Kristof, 1996; Piasentin & Chapman, 2006)。大多數 P-O fit 的研究都只聚焦在相容配適上，而忽略了互補模式的探究。換言之，相似配適與互補配適兩研究取向所呈現出獨立發展、缺乏實證整合與比較的結果，加上諸多研究幾乎都直接將個人組織的相似性視同 P-O fit 的量測，因此本研究將相似配適與互補配適視為個人與組織配適的兩獨立構面，深入探討並補足以往個人與組織配適相關研究之缺口。

* 作者簡介：蔡佩君，國立中正大學企業管理系博士生；連雅慧，國立中正大學企業管理系教授。

以往 P-O fit 的相關研究中，除了把 P-O fit 視為影響求職者工作選擇的衡量，或是組織甄選新進者的標準之外，大部分的研究著重於員工一般工作態度之探討。並強調利用社會化策略來強化 P-O fit，以確保成員間價值觀之一致性、提供新進員工對工作環境的回應或是與同事相處的架構。但是，組織對於人力資本配適追求的標準倘若僅著眼於相似配適，從長期來看，將可能在回應環境變動與創新上有所限制。如果能透過組織成員間的互補配適來填補彼此間的不足，將有利多元資訊的傳遞與創新的表現，並且促進組織內部學習。因此，本研究以相似配適與互補配適兩構面來探討促成組織能繼續發展之原動力---「知識分享」以及促使組織創新的基石---「創意行爲」。即藉由組織學習程序論與目標論學者關注的知識分享與創意行爲做為應變項的探討，延伸大多數 P-O fit 僅聚焦於工作態度之研究。

綜上所述，本研究目的有二：(1)並重配適雙構面以延伸過去 P-O fit 的研究。(2)探討兩不同配適類型對組織成員的知識分享意圖與創意行爲的影響。藉此研究發現不同配適類型將如何影響組織內部學習以及未來發展，而不僅僅侷限於過去對成員工作態度上的討論。此外，還能讓組織從人力資本的角度切入探討知識管理與組織內部的創新行爲。期望本研究除了理論層次的延伸，亦能進一步對實務上人力遴選、人才配置與訓練有所貢獻。

貳·文獻探討與研究假說

一、個人與組織配適：相似配適與互補配適模式

Muchinsky 與 Monahan (1987) 指出兩種不同的配適類型：相容配適與互補配適模式。相容配適意指個人與組織擁有相似或一致的特質；另一互補配適則是指個人與組織的特質補足彼此的需求。雖然相似、互補兩種配適類型研究是由同一典範產生的不同研究取向，但卻很少有研究者將兩者整合進行比較或討論 (Kristof, 1996)。以往許多 P-O fit 的研究結果類似 Schneider (1987) 所提的吸引-甄選-留職 (ASA；Attraction-Selection-Attrition) 架構，即認為個人特質與組織特質相似者容易被組織吸引和選用，而性格與組織有較大差異者容易在組織中產生摩擦，意味與組織不相似的成員對組織會產生負面的結果。然而這樣的論述是存有爭議的，因為現今組織面臨著劇變的環境，成員間的互補性可以補足成員間的不足，且成員獨特性形成的自我價值將有助於組織創新與適

應環境改變的問題，互補群體亦會使組織累積較多的知識進而產生較高的均衡知識 (March, 1991)。

Piasentin 與 Chapman (2007) 也認為互補配適的構面加入之後，除了員工可知覺自身與他人差異的獨特性外，更能藉此為組織帶來或增加更多的寶貴價值。上述這些都清楚說明既互補又配適的概念，且顯示互補配適在 P-O fit 當中是不可忽略且重要的。從實際案例來看：倘若某組織的文化是追求效率、積極，當某人的個人價值觀符合這間公司的企業文化時，則表示這個人會知覺與組織有相似配適。倘若這個人除了追求效率、態度積極之外，他還具有文藝素養、重視人文精神，當他察覺到自己的這種人文藝術價值觀在組織當中具有獨特性以及能為組織帶來價值時，則某人便較可能向組織提出創意文案，期能為組織的發展帶來新的價值。

然而，由於過去 P-O fit 研究主要聚焦在價值觀的一致性 (Meyer, Hecht, Gill & Toplonysky, 2010; Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Piasentin & Chapman, 2006)，除了忽略互補配適在 P-O fit 當中的重要性外，其衡量的構面也有所侷限。例如：Kristof (1996) 擴大 Muchinsky 與 Monahan (1987) 對於互補的定義，新增了需要-供給 (needs-supplies) 以及需求-能力 (demand-abilities) 觀點。此定義不單單著重在價值觀部分，還增加了技能與能力構面。雖然，該定義也廣被後續 P-O fit 相關研究引用，但大多後續研究還是都直接將相似配適低視為互補配適高 (Piasentin & Chapman, 2006)。因此，為了更進一步瞭解 P-O fit 的重要性，本研究採用 Piasentin 與 Chapman (2007) 的研究，將價值觀、人格特質、知識、技能與能力一併納入 P-O fit，並將互補配適一併納入探討。誠如 Piasentin 與 Chapman (2007) 所言，員工除了需瞭解自己與組織的相似配適外，更必須知覺自身與組織相關特質的差異，並覺察到這些互補性所帶給他們的獨特性與價值，而非如以往研究僅著眼於價值觀或是工作任務的適配程度而已。

二、個人與組織配適和知識分享

知識基礎觀點 (KBV) 將組織視為一個知識庫 (knowledge repository)，強調知識是一種能產生優勢的資源 (Grant, 1996)。在知識的管理上是以組織學習做為核心概念 (Inkpen & Dinur, 1998; Nonaka, 1994; Pisano, 1994)，許多組織亦藉著在知識管理方面的努力來確保自己不會被競爭的環境淘汰。在知識管理的各環節中以知識分享最為重要 (Hendriks, 1999)，為組織學習之開端。於知

識分享的研究中，除了從資訊科技的角度來看之外，大多都是朝管理的角度來探討，並將「人」視為知識分享與否的關鍵。

組織當中知識傳播的方式會隨著知識類型以及載體（如個人、手冊等）的不同而有所差異（Nonaka, 1991; Simonin, 1999）。在知識載體上，人是知識最主要的創造者（Nonaka & Kenney, 1991）。知識類型則可分成外顯、內隱知識兩類。其中外顯知識屬於公開化的知識，透過系統化的言語便能容易傳遞。而內隱知識則不易被他人模仿，是維持競爭優勢的重要來源（Osterloh & Frey, 2000; Teece, 1998）。一般而言，人們較願意分享有形的資訊，例如：文件、報表等外顯知識。但是對於較無形的資訊，例如工作上獲得的技能或秘訣（know-how），人們則傾向認為這些資訊屬於自己的內隱知識，為了避免分享內隱知識之後反倒陷入失去優勢的潛在風險（Osterloh & Frey, 2000），因而較不願意與其他人分享。

但是，相同社會認同群體的成員在特質上彼此相近，彼此容易相互吸引並建立好感，成員間容易形成較強之凝聚力，溝通亦較為順暢。且許多研究者認為人與人之間的相似性有利於良好的互動關係，並有助於知識分享（Cabrera & Cabrera, 2005; Makela, Kalla, & Piekkari, 2007）。且根據 Lindkvist (2005) 的研究發現，良好的互動關係能促進組織員工們針對複雜或是內隱的知識進行有意義的交換。亦即當個人與組織相似配適高時，會有助於員工的社會化活動（Chatman, 1989），達到共享的理解。因此推論與組織相似配適度高的個人在內隱知識分享意圖也會較高。故提出假設如下：

H1a：個人與組織之相似配適對外顯知識分享傾向呈現正向影響關係。

H1b：個人與組織之相似配適對內隱知識分享傾向呈現正向影響關係。

針對互補配適與相似配適對於知識分享是否有交互影響關係，從過去研究中還沒有得到解答。主要原因在於以往 P-O fit 的研究忽略互補模式的探究（Piasentin & Chapman, 2006），加上幾乎沒有研究將相容模式（相似配適）與互補模式（互補配適）一起進行比較或討論（Kristof, 1996）。但互補是奠基在相似性之後，通常愈不相似知識分享愈低，但是當員工知覺本身的不相似是有價值時，則會減弱不相似對知識分享的負向影響。且從 Matthew 與 Jolanda (2004) 以社會認同理論為基礎，提到群體中的個人有兩大需求動機：一、想要與群體產生歸屬的關係；二、想要與他人有所不同。以及從 Snyder 與 Fromkin (1977) 所提出的獨特理論（Theory of Uniqueness）來看。倘若組織成員知覺自己與組織的互補配適低時，代表成員認為自己與組織的差異程度低且較沒察覺自己的

獨特性對組織的價值何在，因此成員的知識分享意願可能主要是受到相似配適程度的影響。故互補配適低時，相似配適愈高則愈傾向知識分享。相反地，若組織成員知覺自己與組織的互補配適高時，代表成員認為自己與組織的差異程度高並且察覺自己的獨特性對組織而言具有相當的價值，因而較願意與他人知識分享，藉此滿足與人產生差異的需求。然而承前文所述，相似配適愈高愈傾向知識分享，因此互補配適高雖然有助於相似配適與知識分享的正向關係，但互補配適低的情況會比互補配適高的情況下，相似配適與知識分享之正向關係更強，故提出假設如下：

H2a：互補配適將調節相似配適與外顯知識分享傾向之關係。

H2b：互補配適將調節相似配適與內隱知識分享傾向之關係。

三、個人與組織配適和創意行為

承前文所述，雖知識分享是知識管理各環節之首也最為重要。但員工的創意行為表現對於組織的創新、改變以及知識累積具有相當的重要性。組織學習中的目標論者強調組織知識的累積、改變與創造出新產品 (Klimecki & Lasseben, 1998; Nonaka & Takeuch, 1995)。Amabile、Conti、Coon、Lazenby 與 Herron (1996) 定義創意 (creativity) 是指產生新穎和有用的想法，是組織變革的基石以及創新的基礎。創新 (innovation) 是指成功採行這些創意。換言之，創意是創新的起點，也是組織員工的一種核心能力 (Amabile et. al, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Zhou & George, 2001)。實證研究也發現個人會把創意做為問題解決的策略 (如 Janssen, 2000)，透過創意來協助個人改變常規 (practice) 或是調整工作情境的元素以解決工作上的難題。甚至也有組織鼓勵成員採行創意的的方法以滿足組織創新的需求 (如 Somech, 2006)。此外，Zhou (2003) 也發現當組織成員觀察到同事具有創意時，更可能會出現創意的表現，亦即成員間的差異會激發另一成員產生更有效率的表現，並且組織成員在獲得新的知識與看法時，可藉以修正其行為與行動來達到組織學習的效果 (Stata, 1989)。可見員工的創意行為的展現對組織學習相當重要。

又根據 March (1991) 的研究，互補群體會使組織累積較多的知識進而產生較高的均衡知識，較高的均衡知識則有助於組織探索達到創新的結果。加上 Janssen 與 Huang (2008) 也認為組織擁有互補性較高的成員對於創意行為是存在正向影響。而 Austin (1997) 的研究也發現，當互補性提高時，成員間觀點與基模 (schema) 的差異會觸發出許多驚奇事件 (surprise events)，使得成員的

認知過程從自發性轉變為主動性 (Louis & Sutton, 1991)，並進而產生足夠的擴散歷程 (Leonard-Barton & Swap, 1999)，最後組織內部便產生了有效的創意行為。因此，互補配適高的組織成員可能會因為覺察自己的獨特性對組織帶來的價值而成為組織創意行為中較為重要之來源。故本研究提出假設三：

H3：個人與組織互補配適程度較高者，會比相似配適程度較高的成員有較高的創意行為表現。

參·研究設計

一、調查對象與方法

高科技產業是我國經濟發展的主要動力，且該產業的經營環境變化快速且重視創新，為求生存與發展，十分依賴知識與技術來提昇其創新能力。因此，如果能夠探究出高科技產業內部的組織學習與人力資源管理上人員配置的關係，則有助於組織學習後續之發展。半導體、積體電路業、生物科技業、和電信通訊業在未來具有相當發展優勢，並且以知識、科技為導向。因此本研究以中南部地區這四種產業別的員工為主要問卷調查對象，透過紙本與電子郵件進行封閉式問卷之發放。

研究中發出問卷共計 500 份，最終回收填答完整之有效問卷共有 158 份，回收率為 31.6%。在人口統計資料方面，就回收樣本特性來看，回收樣本之分佈為男性佔總樣本 42%；年齡以 31-40 歲者居多，佔總樣本約 45%；學歷大學以上佔總樣本約 86%；年資 6 年以上佔總樣本約 61%。此外，根據 Guthrie (2001) 指出，問卷回收較晚的樣本特性與未回卷者相似，因此我們將回收的問卷分為兩組，分別是以回收期間的早期 (前 15 天) 與晚期 (後 15 天) 做為劃分，利用 T 檢定來確認本研究是否有無回應誤差的問題。結果顯示無論是性別、年齡、年資和職位皆沒有顯著差異 ($p > 0.1$)，因此推斷回卷者與未回卷者在各變數上沒有明顯差異，亦即無回應誤差對本研究的影響不大。

二、研究變項衡量

許多學者對 PO fit 定義沒有一致，且其衡量分為直接、間接衡量方法。但是本研究旨在探討員工知覺配適與分享知識意願和創意行為表現的關係，配適與否的認知在心理變數上的反應較有強烈影響，因此聚焦於在主觀性的知覺衡

量 (Edwards & Cable, 2009)。此外，由於個人主觀配適對於個人工作結果有較佳的預測力 (Cable & Judge, 1997; Kristof, 1996)。故本研究 P-O fit 的衡量將採用直接測量的方式。

本研究根據 Piasentin 與 Chapman (2007) 提出兩大準則做為區別互補 P-O fit 與其他配適類型的標準：(1)在組織重視的層面上 (如能力、知識、個人特質) 個人必須知覺到自身與組織既有特質有所不同；並且(2)個人所覺察到這些不相似性會使他們產生獨特性且為組織帶來價值。在構念上的定義則是根據 Piasentin 與 Chapman (2007) 之定義，即相似配適是指組織成員知覺到個人特徵與他人或組織的特徵 (如人格特質、技術、能力、價值觀) 所相似的程度，例如「*我的個性和這間公司的特性或形象是很符合的*」、「*我的技術和能力符合這個組織對員工的需求*」、「*我個人的價值觀和其他同事是不同的 (反向題)*」等九題。互補配適則是組織成員知覺到個人特徵與他人或組織特徵所不同的獨特性，例如「*我覺得我對這間公司是重要的，因為我擁有和同事不同的技術和能力*」、「*我為組織提供了其他員工所不具備的知識、技術、能力*」、「*即使我的特性與同事不同，但卻能補足他們的特性*」等，共計八題。

雖然行為意圖與行為之間的關係受到許多因素影響，但由於行為意圖是預測行為的最佳因子 (Armitage & Conner, 2001; Kim & Hunter, 1993)，且過去諸多研究皆指出知識分享意圖與知識分享行為具有正向影響關係 (如 Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005)。故本文當中的知識分享變數即在量測個人知識分享的行為意圖，修正自 Bock 等人 (2005) 所發展的量表，從外顯與內隱知識分享兩構面切入，來量測個人相信自己願意分享外顯知識分享的程度，例如「*我會時常與組織內其他同事們分享我的工作報告以及公務相關之文件*」，以及願意分享內隱知識的程度，例如「*我會分享自己從工作中得來的經驗與如何處理事情的知識 (know-how) 給其他同事們參考*」，分別各有兩道以及三道題項。

最後，在創意行為變數上則是修改自 Janssen 與 Huang (2008) 的量表，主要是量測創意想法的產生與傳達，定義為個人產生新奇和有用的想法之創意行為表現，例如「*我會建議使用新的方法來提升品質*」等八道題項。最終全文衡量題項共計 30 題，各題項均以李克特五點尺度衡量，1 代表非常不同意，5 代表非常同意。為了檢驗各面向題項之間的內部一致性，以 Cronbach's α 值為依據。各構面的信度值皆高於 0.7 (詳見表一)，表示各量表具有良好的內部一致性。

肆 · 研究結果

表一 研究變項之平均值、標準差、信度值與相關係數

變數	平均值	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.相似配適	3.21	.58	(.73)							
2.互補配適	3.66	.69	-.02	(.92)						
3.內隱知識	4.14	.77	.35**	.54**	(.89)					
4.外顯知識	4.10	.75	.19*	.53**	.57**	(.83)				
5.創意行爲	3.98	.72	.15	.81**	.51**	.72**	(.95)			
6.性別			.09	-.45**	-.09	-.06	-.38**			
7.年齡			-.01	.42**	.05	.34**	.52**	-.45**		
8.年資			.27**	.56**	.35**	.49**	.61**	-.30**	.65**	
9.職位			-.01	.71**	.25**	.49**	.76**	-.39**	.61**	.69**

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; 對角線括號之值為內部一致性 (Cronbach's alpha)

表一為研究變項之平均值、標準差、信度值，以及相關分析結果。相似配適與（內隱/外顯）知識分享意圖有顯著正相關，與創意行爲雖呈正相關但並不顯著；互補配適則與（內隱/外顯）知識分享意圖和創意行爲皆有顯著正相關。可見個人與組織的配適與知識分享和創意行爲之關聯性與本研究假設的方向一致。在人口統計變數中，唯有年資與相似配適和互補配適兩者皆有顯著正相關。而相似配適和互補配適並無顯著相關 ($r = -0.017$, $p > 0.1$)，和 Piasentin 與 Chapman (2007) 認為相似配適與互補配適是兩個不同的獨立構面是一致的。

表二、三、四則是以層級迴歸方法進行本研究之假設驗證。發現互補配適對兩依衡量變數之解釋力 (ΔR^2) 皆大於相似配適 (外顯： $\Delta R^2_{互補} = 0.084 > \Delta R^2_{相似} = 0.016$ ；內隱： $\Delta R^2_{互補} = 0.212 > \Delta R^2_{相似} = 0.076$ ；創意行爲： $\Delta R^2_{互補} = 0.656 > \Delta R^2_{相似} = 0.026$)，表示在知識分享與創意行爲上，互補配適將扮演比相似配適更重要的角色。

表二 層級迴歸分析表 (依變數為外顯知識分享意圖)

自變數	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變數				
性別	.172*	.163*	.270***	.336***
年齡	.013	.037	.121	.236*
年資	.304**	.235*	.126	.131
職位	.338***	.368	.115	.028
自變數				
相似配適		.112+	.138*	.161*
調節變項				
互補配適			.451***	.411***
交互項				
相似配適×互補配適				-.220**
ΔR^2	.309***	.01+	.09***	.032**
合計 R^2	.309	.32	.409	.441
調整後 R^2	.291	.297	.386	.415
F 值	17.125***	14.286***	17.433***	16.935***

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; + $p < 0.1$; 表格內數值為標準化係數

一、假設一之檢驗

進一步採層級迴歸方法來驗證兩種配適類型對知識分享的影響。檢驗相似配適以及互補配適對外顯知識分享意圖的影響，如表二所示。在模式一中，將性別、年齡、年資、職位置入，只有年齡對外顯知識分享意圖無關，其他三者都呈現正向關係 ($\Delta R^2 = 0.309$, $F = 17.125$, $p < 0.001$)。接著將相似配適置入迴歸式中，結果如模式二顯示相似配適與外顯知識分享意圖具有顯著正相關 ($\Delta R^2 = 0.01$, $\beta = 0.112$, $p < 0.1$)，即使在模式三與模式四加入互補配適與交乘項時，相似配適對外顯知識分享意圖依然顯著。表示知覺相似配適愈高時，分享外顯知識的意願愈高，故 H1a 成立。接著將互補配適置入迴歸式中，如模式三所示，互補配適與外顯知識分享意圖具有顯著正相關 ($\Delta R^2 = 0.09$, $\beta = 0.451$, $p < 0.001$)。表示知覺互補配適愈高會愈具有分享外顯知識的意願。

接著探討兩種配適類型對內隱知識分享意圖的影響，方法同上，結果如表三。在模式一中，四個控制變數中只有年齡、年資與內隱知識分享意圖具有

顯著正相關。由模式二可見相似配適與內隱知識分享意圖具有顯著正相關 ($\Delta R^2=0.57$, $\beta=0.263$, $p < 0.001$)。表示知覺相似配適愈高時，分享內隱知識的意願愈高。故 H1b 成立。另於模式三中可知互補配適與內隱知識分享意圖具有顯著正相關 ($\Delta R^2=0.724$, $\beta=0.231$, $p < 0.001$)。表示知覺相似配適愈高會愈願意分享內隱知識。綜上所述，兩種配適類型對外顯與內隱知識分享意圖皆具有正向顯著影響關係。

表三 層級迴歸分析表 (依變數為內顯知識分享意圖)

自變數	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變數				
性別	-.071	-.092	.079	.139+
年齡	-.383***	-.328**	-.193*	-.088
年資	.503***	.342**	.168+	.172+
職位	.110	.181+	-.226*	-.305**
自變數				
相似配適		.263***	.305***	.326***
調節變項				
互補配適			.724***	.688***
交互項				
相似配適×互補配適				-.201**
ΔR^2	.193***	.57***	.231***	.027**
合計 R2	.193	.25	.481	.508
調整後 R2	.172	.226	.460	.485
F 值	9.155***	10.158***	23.321***	22.11***

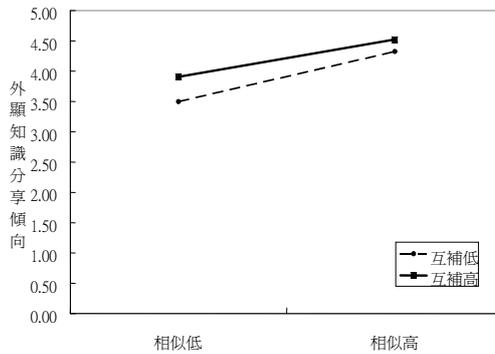
*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; + $p < 0.1$; 表格內數值為標準化係數

二、假設二之檢驗

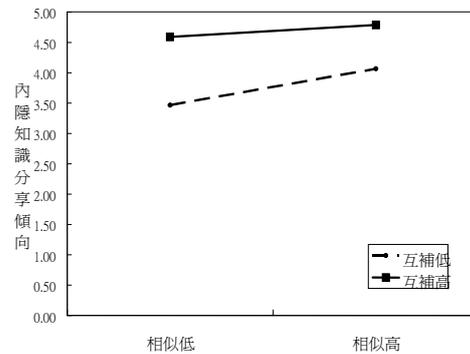
為了檢驗互補配適對相似配適與知識分享的調節作用，首先將相似配適與互補配適予以標準化，再將兩者相乘產生交互作用項 (相似配適×互補配適)，接著採層級迴歸加以檢驗，即表二與表三中的模式四。從表二的模式四可見交互作用項之係數為負向且顯著 ($\Delta R^2=0.032$, $\beta=-0.22$, $p < 0.01$)，顯示出當個人與組織相似配適程度低時，互補配適會顯著提升成員之外顯知識分享意圖，故 H2a 成立。且由表三的模式四中亦可發現互補配適對相似配適與內

隱知識分享意圖之關係同樣具有負向調節效果出現 ($\Delta R^2=0.027$, $\beta=-0.201$, $p < 0.001$)，顯示出當個人與組織相似配適程度低時，互補配適將會顯著提升成員之內隱知識分享意圖。故 H2b 成立。

爲了進一步檢視個人與組織的相似配適之調節效果及其方向，繪製調節效果圖，如圖一與圖二。結果發現互補配適高時會比互補配適低的情況下呈現較高程度的內隱、外顯知識分享意圖。且尤其是互補配適對內隱知識分享意圖的影響，從圖二中可以明顯看出互補配適高將大幅提升內隱知識分享意圖。從圖中亦可發現互補配適程度高時，相似配適對於內隱、外顯知識分享意圖的關係雖然仍呈現正向影響關係，但其效果反而轉弱，即互補配適對與知識分享意圖具有負向調節作用（正斜率反而變小）。原因在於：雖然互補配適高會使知識分享意圖提高，但是相似配適高者在知識分享意圖本來就有較高的知識意願，因此提高的程度相對空間較小，形成所謂的天花板效應 (ceiling effect)。



圖一 配適與外顯知識分享之交互作用圖



圖二 配適與內隱知識分享之交互作用圖

三、假設三之檢驗

關於個人組織互補配適程度較高者是否會比相似配適較高的成員有更高的創意行為？首先，分別先控制互補配適和相似配適，本研究先採層級迴歸方式，再著手探討兩者對創意行為的影響。結果顯示相似配適 ($\Delta R^2=0.026$, $\beta=0.162$, $p < 0.001$) 與互補配適 ($\Delta R^2=0.656$, $\beta=0.810$, $p < 0.001$) 對創意行為皆有顯著正向影響，但互補配適對創意行為的解釋能力 (ΔR^2) 顯然較大。接著，本文再次以層級迴歸加以探究互補配適是否對相似配適與創意行為之關係具有強化作用。結果如表四所示，在加入控制變數之後，相似配適對創意行

為具有顯著正向影響關係，互補配適對創意行為也具有顯著正向影響關係，且加入兩配適交乘項後發現其調節效果呈正向顯著影響 ($\Delta R^2=0.006$ ， $\beta=1.948$ ， $p < 0.1$)，即互補配適有助於強化相似配適對創意行為之正向關係。再次呼應前述互補配適對創意行為的重要性。

表四 層級迴歸分析表 (依變數為創意行為)

自變數	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變數				
性別	-.093	-.104+	.028	.003
年齡	-.005	.024	.129**	1.240
年資	.162**	.074	-.061	-.938
職位	.619***	.657***	.341***	5.373***
自變數				
相似配適		.143**	.175***	3.756***
調節變項				
互補配適			.562***	9.599***
交互項				
相似配適×互補配適				1.948+
ΔR^2	.603***	.017**	.139***	.006+
合計 R ²	.603	.620	.759	.765
調整後 R ²	.593	.607	.749	.754
F 值	58.114***	49.588***	79.216***	69.698***

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; + $p < 0.1$; 表格內數值為標準化係數

四、事後分析

雖然本研究結果呈現互補配適高對知識分享意圖有所提升，但由於相似配適與互補配適係兩獨立構面，表示同一位成員可能同時具備與組織相似配適與互補配適，例如高度互補配適的人可能相似配適亦高，或者高度互補配適的人可能相似配適卻低。因此本文為了更確切了解不同的相似配適與互補配適的搭配型式在知識分享與創意行為上的關係，因此本研究進一步做一比較。

(一) T檢定：配適與知識分享

以下三者旨在探討配適之搭配型式差異對於知識分享的影響，待答問題如下：

1. 與組織互補配適高的人，搭配相似配適高或相似配適低，是否在知識分享意圖上有所差異（高互補-高相似 vs 高互補-低相似）。
2. 相似配適與互補配適只滿足其一為高時，他們的知識分享意圖是否也會有所差異（高互補-低相似 vs 低互補-高相似）。
3. 對於那些與組織互補配適低的員工是否其相似配適高低也會影響知識分享的意願（高相似-低互補 vs 低相似-低互補）。

首先，選出高互補配適的樣本，再依據相似配適之平均數劃分為兩群，樣本數分別為 35 和 40 個。接著著手進行兩群體在知識分享意圖上的比較。結果發現高互補-高相似配適的成員在知識分享意圖上顯著高於高互補-低相似配適的成員，特別是在內隱知識的分享意圖上（外顯： $T=1.06$ ， $P=0.053$ 達邊際顯著；內隱： $T=0.79$ ， $P=0.012 < 0.05$ ），也就是說，相似配適高時還是得搭配高的互補配適才更有助於成員的知識分享。

接著，比較高互補-低相似與高相似-低互補這兩群對知識分享的影響如同上述方法來進行比較，樣本數分別為 40 和 44 筆。結果發現這兩群在內隱知識分享意圖上具有顯著差異，但是在外顯知識分享意願則沒顯著差異（外顯： $T=-3.04$ ， $P=0.195 > 0.1$ ；內隱： $T=-1.23$ ， $P=0.003 < 0.01$ ）。意味著互補配適高在內隱知識分享上所扮演的角色比相似配適高還要重要，但是對外顯知識的分享而言，兩類配適各有其重要性存在。

最後檢驗高相似-低互補與低相似-低互補兩群之知識分享意圖，樣本數分別有 44 與 39 個，結果發現內隱、外顯知識分享意圖上皆有顯著差異，即低互補-高相似配適者在知識分享意圖上明顯都高於低互補-低相似配適者（外顯： $T=3.46$ ， $P=0.000 < 0.001$ ；內隱： $T=5.86$ ， $P=0.000 < 0.001$ ），亦再次驗證組織成員互補配適低的時候，相似配適在知識分享意圖上則扮演著重要角色。

因此，由 T 檢定之結果統整配適類型與知識分享的結果如下，組織成員配適類型的組合對外顯知識的分享意圖之影響為：高相似配適-高互補配適 > 低相似配適-高互補配適 = 高相似配適-低互補配適 > 低相似配適-低互補配適。而對內隱知識的分享意圖之影響為：高相似配適-高互補配適 > 低相似配適-高互補配適 > 高相似配適-低互補配適 > 低相似配適-低互補配適。可見高相似配適-高互補配適的員工最具知識分享的意圖。結合組織學習的觀點來看，

組織應激發既有成員與組織之間的相似配適以及互補配適知覺，才會對組織未來的發展與學習有更正向之助益。

(二) T檢定：配適與創意行爲

首先，雖本研究假設三獲得證實：互補配適比相似配適在創意行爲上有顯著更高的表現。但本研究欲進一步了解成員若是同時具有高相似-低互補配適或者同時具備低相似-高互補配適時，是否在創意行爲之表現有顯著差異。結果發現低相似-高互補配適 (N=40) 的成員會比高相似-低互補配適 (N=44) 的成員更具有創意行爲的表現 ($T=-8.091; p=0.027 < 0.05$)。表示當組織成員僅滿足相似配適高或者互補配適高時，互補配適高者會比相似配適高者具有創意行爲，再次驗證了假設三。另外，再驗證個人之互補配適低時，具備高相似或者低相似在創意行爲表現上是否將有所差異呢？結果發現高相似-低互補配適 (N=44) 與低相似-低互補配適 (N=39) 的成員在創意行爲表現上都是最差且兩者沒有顯著差異 ($T=-1.765; p=0.715 > 0.1$)。意味創意行爲表現最大影響因素為互補配適。

伍· 結論

一、研究發現與討論

(一) 個人與組織配適：相似配適與互補配適

在 Piasentin 與 Chapman (2007) 之研究結果可發現相似配適對工作態度之解釋力高於互補配適，即相似配適對於他們在工作態度變數之解釋能力高於互補配適，與本研究不一致。其不一致的可能原因敘述如下：首先，可能是採用的應變數不同而造成此不一致；而另一個可能的原因則是樣本選擇上的差異。由 Piasentin 與 Chapman (2007) 提供的樣本資料中發現，單單教育、製造業與政府機關就已經超過半數，相對於本研究所調查之高科技產業而言，高科技產業所面臨的環境波動較高，組織需要的人才大多得滿足彼此互補的特性。因此，在衡量組織與個人配適時，加入互補配適便具有重要性與代表性。且在不同性質組織當中，兩類型配適對組織成員的態度或行爲表現將呈現出不同程度的影響。

另外，過去研究認為配適在個人層面探討具有正面影響，但是對於組織長期發展而言，不配適 (misfit) 反而有益。事實上，這種說法是基於過去 PO-fit

著重在單一相容配適構面上，且在互補配適的概念與 P-J fit 概念有所混淆造成的結果。更精確地來說，應該修正為個人與組織互補配適是組織內部學習、發展與應付外在環境變動，益於組織長期發展的條件。配適仍是組織用才與留才的標準，但僅相似配適構面有所不足，雙構面並重才是最佳的配適型態。

(二)互補配適是促進組織學習與發展的重要因子

首先，從人才選用與配置來看，組織通常將 P-O fit 作為選才與衡量成員對組織態度和行為的工具（如 Cable & Judge, 1997），但以往研究以 ASA (Attraction-Selection-Attrition) 理論為基礎，忽略了加入 P-O fit 中互補配適的概念。因此，組織應該正視互補配適這個構面，並做為選才的衡量標準。再者，因為組織學習最重要的來源是內部學習 (internal learning) (Roberts, 2001)，因此組織在選用合適的人才時，倘若能正確挑選到這些『對的人』(高相似且高互補配適)，那麼組織未來的發展與學習則更有機會向前邁進。倘若還是一味只招募相似高的員工，而忽略互補配適的高低，組織未來的發展是很有可能受到侷限的。從組織發展的角度來看，選用同時具備高相似且高互補配適是最佳的選擇，但組織若能招募到互補配適高的員工，就算當下的相似配適稍微偏低，還是可以透過許多社會化策略，如 Cable 與 Parsons (2001) 認為新進人員較容易藉由序列化、固定化社會化策略 (sequential and fixed socialization) 以及伴隨式、賦予式的社會化策略 (serial and investiture-oriented socialization) 來獲得個人與組織配適的知覺。例如組織可以設計一連串固定的步驟來進行社會化，以階段性的方式來完成社會化策略，或者請具有經驗的員工來擔任新進人員的導師等等。

此外，公司的圖像、文字在過去研究中都有提到對組織成員與求職者而言是具有文化、價值觀傳遞的意義在。對於能夠由組織內部控制的社會化策略通常較容易掌握與培養，但這幾年網路的興起，求才資訊多從網路發佈，求職者往往也是透過網路在取得相關資訊，而對產業本身的認識往往影響了求職者對公司的認知，且求職人本身並非全然的白紙，因此組織要找到適合的人才受到許多侷限，但透過公司網站的呈現將能夠讓求職者產生有別於整體產業的認識。因此公司的網頁設計可能影響組織的招募工作，求職者往往也可以從網頁呈現出的第一印象來知覺自己是否與組織具有配適性，為了幫助組織找到適合的人，組織若能從外部控制網頁的設計及其內容，真正符合未來組織的意象來吸引適合的人亦相當重要 (Dineen & Noe, 2009)。

二、未來研究與研究限制

本研究旨在探討 P-O fit 對於組織發展的價值。發現加入互補更能突顯出組織人力資本的重要性。因此建議日後研究可以針對產業別、甚至不同組織部門與文化切入，延伸互補配適扮演的角色。其二，對一個組織而言，高互補-高相似配適的組織成員是最有助於組織的發展學習，但回歸至 P-O fit 之原點，其實 P-O fit 是人與環境之間平衡狀態的一種。每個組織有不同的脈絡環境，因此此一配適型態的個人是否適合所有產業別或各組織型態，本研究尚無法確認。

其三，本研究關注組織成員的配適知覺，且衡量成員本身對組織的配適的知覺程度、自身在知識分享的意願以及是否為組織創意行為之來源，均屬於個人內隱的屬性，因此使用自陳量表進行調查較為恰當。但該量表常被詬病的問題便是同源偏誤所產生的共同方法變異 (common method variance ; CMV) 問題。因此本研究為了降低該偏誤之疑慮，首先採匿名調查 (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2003)；再者，本研究在發放問卷之前便已做了事先預防的動作，除了問卷題項順序安排加以改變，也有反向題的設計，藉此降低受測者揣測本研究目的之可能性。在 CMV 的偵測部份，本研究採哈門氏單因子測試法 (Harman's one-factor test) 檢驗，將所有題項進行探索性因素分析，所有因素的總變異量為 80.58%，其中第一因子的解釋變異量為 46% (小於 50%)，顯示本研究問卷編排能有效降低 CMV 問題。

其四，本研究在配適的高低分組上是以平均數做為劃分，但組織在不同時點下之人力資源的組成或許有所不同，即個人之相似-互補配適可能是一種動態組合。換句話說，此時的配適模式將會呈現時間遞延的效果。建議未來研究可透過蒐集組織長期的縱斷面資料加以探討其動態發展歷程。其五，近年來陸續有學者著手探討 P-O fit 前因，如新進成員知覺與組織相似及其外向人格 (Kammeyer-Mueller, Livingston & Liao, 2011) 及文化適應力 (cultural adaptability) (Wang, Zhan, Mccune & Truxillo, 2011) 將有助於組織的適應，並且較能達成個人與組織之間的配適。過去諸多研究亦試圖透過社會化策略 (如 Cable & Parsons, 2001) 來達成 P-O fit。因此建議未來研究可以再進一步探究促進組織成員與組織互補契合的策略。最後，本研究知識分享變數著重在成員願意分享知識的程度，並非調查實際的分享行為，因此未來研究可再加以探討知識分享行為意圖與行為之間的關係。

參考文獻

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M., "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (5), 1996, pp. 1154-1184.
- Armitage, C. J., & Conner, M., "Efficacy of the Theory of Planned Behavior: A Meta-analytic Review", *British Journal of Social Psychology*, Vol.40, 2001, pp. 471-499.
- Austin, J. R., "A Cognitive Framework for Understanding Demographic Influences in Groups", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 (4), 1997, pp. 342-359.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, & Lee, J. N., "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", *MIS Quarterly*, Vol. 29 (1), 2005, pp. 87-111.
- Cable, D. M., & Judge, T. A., "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (4), 1997, pp. 546-561.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K., "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, 54, 2001, pp. 1-23.
- Cabrera, Á., & Cabrera, E. F., "Knowledge-Sharing Dilemmas", *Organization Studies*, Vol. 23 (5), 2005, pp. 687-710.
- Chatman, J. A., "Improving Interaction Organization Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, Vol. 14 (3), 1989, pp. 333-349.
- Dineen, B. R., & Noe, R. A., "Effects of Customization on Application Decisions and Applicant Pool Characteristics in a Web-based Recruitment Context", *Journal of Applied psychology*, vol. 94, 2009, pp. 224-234.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M., "The Value of Value Congruence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, 2009, pp. 654-677.
- Grant, R. M., "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, pp. 109-122.
- Guthrie, J. P., "High-Involve Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (1), 2001, pp. 180-190.
- Hendriks, P., "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing", *Knowledge and Process Management*, Vol. 6(2), 1999, pp. 91-100.
- Inkpen, A., & Dinur, A., "Knowledge Management Processes and International Joint Venture", *Organization Science*, Vol. 9 (4), 1998, pp. 454-468.
- Janssen, O., & Huang, X., "Us and Me : Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors", *Journal of Management*, Vol. 34 (1), 2008, pp. 69-88.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston B. A., & Liao H., "Perceived Similarity, Proactive Adjustment, and Organizational Socialization", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, 2011, pp. 225 - 236.

- Kim, M., & Hunter, J. E., "Relationships among Attitudes, Behavioral Intentions, and Behavior", *Communication Research*, Vol. 20 (3), 1993, pp. 331-364.
- Klimecki, R., & Lassleben, H., "Modes of Organizational Learning", *Management Learning*, Vol. 29 (4), 1998, pp. 405-430.
- Kristof-Brown, A. L., "Person-Organisation Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, Vol. 49 (1), 1996, pp. 1-49.
- Leonard-Barton, D., & Swap, W., *When Sparks Fly: Igniting Creating in Groups*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Lindkvist, L., "Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups", *Journal of management Studies*, Vol. 42 (6), 2005, pp. 1189-1210.
- Louis, M. R., & Sutton, R. I., "Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking", *Human Relations*, Vol. 44 (1), 1991, pp. 55-76.
- Makela, K., Kalla, H. K., & Piekkari, R., "Interpersonal Similarity as a Driver of Knowledge Sharing Within Multinational Corporations", *International Business Review*, Vol. 16 (1), 2007, pp. 1-22.
- March, J. G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2 (1), 1991, pp. 71-87.
- Mathew, J., & Jolanda, J., "The Individual within the Group: Balancing the Need to Belong with the Need to Be Different", *Personality and Social Psychology*, Vol. 8 (3), 2004, pp. 248-64.
- Meyer, J. P., Hecht, T., Gill, H., & Topolnytsky, L., "Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, 2010, pp. 458-473.
- Muchinsky P. M., & Monahan, C. J., "What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Model Effect", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31 (3), 1987, pp. 268-277.
- Nonaka, I., "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Vol. 69 (6), 1991, pp. 96-104.
- Nonaka I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5 (1), 1994, pp. 14-37.
- Nonaka, I., & Kenney, M., "Towards a New Theory of Innovation Management: A Case Study Comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 8 (1), 1991, pp. 67-83.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Oldham, G. R., & Cummings, A., "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (3), 1996, pp. 607-634.
- Osterloh, M., & Frey, B. S., "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms", *Organization Science*, Vol. 11 (5), 2000, pp. 538-550.

- Piasentin, K.A., & Chapman, D. S., "Subjective Person-Organization Fit: Bridging the Gap between Conceptualization and Measurement", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69 (2), 2006, pp. 202-221.
- Piasentin, K.A., & Chapman, D. S., "Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 (2), 2007, pp. 341-354.
- Pisano, G. P., "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1), 1994, pp. 85-100.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P., "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (5), 2003, pp. 879-903.
- Roberts, E. B., "Benchmarking Global Strategic Management of Technology", *Research-Technology Management*, Vol. 44 (2), 2001, pp. 25-36.
- Schneider, B., "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, Vol. 40 (3), 1987, pp. 437-453.
- Simonin, B. L., "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 (3), 1999, pp. 463-490.
- Simons, T., Pelled, L., & Smith, K., "Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (6), 1999, pp. 662-673.
- Snyder, C. R., & Fromkin, H. L., "Abnormality as a Positive Characteristic: The Development and Validation of a Scale Measuring Need for Uniqueness", *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 86 (5), 1977, pp. 518-527.
- Somech, A., "The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams", *Journal of Management*, Vol. 32 (1), 2006, pp. 132-157.
- Stata, R., "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, 30 (3), 1989, pp. 63-73.
- Teece, D. J., "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review*, Vol. 40 (3), 1998, pp. 55-79.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H., "A Meta-Analysis of the Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, 2003, pp. 473 - 489.
- Wang M., Zhan Y., Mccune E., & Truxillo D., "Understanding Newcomers' Adaptability and Work-Related Outcomes: Testing the Mediating Roles of Perceived P-E Fit Variables", *Personnel Psychology*, Vol. 64 (1), 2011, pp. 163-189.
- Zhou, J., "When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (3), 2003, pp. 413-422.
- Zhou, J., & George. J. M., "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (4), 2001, pp. 682-696.

When a Good Fit can be Better! The Influence of two types of Person-Organization Fit on Knowledge Sharing and Creative Behavior

PEI-CHUN TSAI, YA-HUI LIEN *

ABSTRACT

In this study, we adapted two dimensions of person-organization fit (P-O fit) to explore the impacts of knowledge sharing and creative behavior. Prior research saw P-O fit as similarity fit, but we emphasized on another factor of P-O fit, complementary fit, in this study. Drawing on representative samples of employees in high-tech companies, and conducted a series of hierarchical linear modeling analyses and T testing. The results showed that similarity and complementary fit both have positive relationships with knowledge sharing intention and creative behaviors. Similarity fit moderated the relationship between complementary fit and knowledge sharing intention. Besides, the score of creative behavior is the highest under high level complementary with high level similarity fit. These findings led to a number of conclusions and implication for theorists and practitioners.

Keywords: person-organization fit (P-O fit), knowledge sharing, creative behavior

* Pei-Chun TSAI, Ph.D. student, Department of Business Administration, National Chung Cheng University. Ya-Hui LIEN, Professor, Department of Business Administration, National Chung Cheng University.