

员工知识分享的动力何在?*

——创新文化的跨层次作用机制

李燕萍,刘宗华*,林叶

(武汉大学经济与管理学院,湖北 武汉 430072)

内容提要:移动互联网时代正在改变人们获取知识的传统方式,员工知识分享更是企业获得竞争优势的重要来源。本研究通过来自湖北、湖南、重庆等地区30家企业136位员工及其主管的调查问卷,采用多层线性技术分析,探讨了创新文化对员工知识分享的跨层次影响,组织认同在创新文化对员工知识分享影响中的中介效应,以及承诺型人力资源管理实践在组织认同对员工知识分享影响的调节效应。研究发现,创新文化对员工知识分享有显著正向影响;组织认同在创新文化对员工知识分享的影响中起部分中介作用;承诺型人力资源管理实践正向调节了组织认同对员工知识分享的作用。本研究揭示了创新文化对员工知识分享的跨层次作用机制,丰富了组织文化和知识管理的相关理论,对企业知识管理具有重要的指导意义。

关键词:创新文化;组织认同;知识分享;承诺型人力资源管理实践

中图分类号:F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)05—0075—12

一、引言

由于经济全球化、人才竞争日趋激烈、新一轮全球化金融危机以及通信与信息技术的进步引发了知识经济的出现,组织被迫摒弃管理人力资源的传统观念而采取知识管理方法(Trivellas等,2015)。知识管理是创造、储存、组织、分享、再利用和吸收显性知识和隐性知识以支持组织学习的系统化过程,进而提升组织绩效和适应能力(Curado & Bontis,2011);知识分享是知识管理的主要内容之一,是组织成员为组织成功做出贡献的基本方式(Park等,2015)。但组织在实施知识分享时会遇到许多挑战,其中关键的挑战就是组织文化(Cavaliere & Lombardi,2015)。以往的研究认

为,组织文化是有效的知识管理和组织学习的重要输入因素(Kayworth & Leidner,2004)。Alavi等(2005)认为,基于过程的知识会被所处的社会情境所影响,尤其文化自上而下地影响知识分享活动(Bhagat等,2002)、知识分享过程(Ford & Chan,2003)与内容(Kayworth & Leidner,2004)。因此,组织文化对知识分享具有显著的预测力(Cavaliere & Lombardi,2015)。

已有研究结果发现,并不是所有类型的组织文化都能够正向预测知识分享。如Cavaliere & Lombardi(2015)的研究结果表明,科层文化对知识分享有显著负向影响;竞争型文化对知识贡献有负向影响,对知识收集有正向影响。但是,重视创新与思想交流的文化能够正面影响知识管理行动(Gupta

收稿日期:2015-11-17

* 基金项目:国家自然科学基金项目“高承诺人力资源管理对新生代员工产出的作用机制:基于工作要求——资源视角”(71372125)。

作者简介:李燕萍(1965-),女,湖南常宁人,副院长,博士,教授,博士生导师,研究方向为人力资源管理开发与管理、产学研合作与创新人才开发,E-mail:ypli@whu.edu.cn;刘宗华*(1970-),男,湖北巴东人,博士研究生,研究方向为人力资源管理,E-mail:lwhu98@163.com;林叶(1986-),男,湖北黄冈人,博士研究生,研究方向为人力资源管理,E-mail:haidao1986@foxmail.com。*为通讯作者。

& Govindarajan,2000)。换言之,创新文化是促进知识分享最重要的因素(Cavaliere & Lombardi,2015; Nguyen & Mohamed,2011)。创新文化强调创业、创新和寻找外部新的增长机会(Deshpande 等,1993),员工冒险导向和迅速适应变革是创新文化的核心(Cavaliere & Lombardi,2015)。已有学者从不同的理论视角证实,员工感知的创新文化对组织内的知识分享有显著正向影响(Cavaliere & Lombardi,2015; Nguyen & Mohamed,2011)。而且,还有学者们倡议,未来研究应采用多层分析方法探究个体层面、组织层面和国家层面的知识分享行为(Mowday & Sutton,1993;Cavaliere & Lombardi,2015)。但迄今为止,鲜有研究者从组织层面探讨创新文化对知识分享的跨层次影响作用,这正是本研究的初衷和目的。

在实践领域,许多组织通过文化转型来改变员工的态度和行为,使其自发地分享知识(Alavi & Leidner,2001)。Cabrera 等(2006)的研究发现,文化和人力资源相关的心理变量是促进员工知识分享成功的关键因素,但并不清楚有哪些具体的与人力资源相关的心理变量在其中起重要作用。现有的研究结果发现,情感承诺(Chiang 等,2011)、组织信任(Chiang 等,2011;李燕萍、刘宗华,2015)、自我效能感(Cabrera 等,2006;Chen & Kao,2011)等心理变量能够正向预测知识分享。此外,组织认同也是一个重要的心理变量,能积极预测员工的行为(如组织公民行为)(Cho & Treadway,2011)。组织认同对员工的态度和行为具有独特的解释力(Lee 等,2015),是影响员工态度和行为的重要因素(张倩等,2015),而创新文化对组织认同具有正向预测效应(何立、凌文铨,2008)。由此可知,组织认同可能在创新文化与知识分享之间起着重要的“桥梁”作用。因此,本研究将进一步探讨组织认同在创新文化对员工知识分享影响中的中介效应。

现有研究结果还发现,组织中员工知识分享除了受到文化因素和与个人因素影响外,人力资源管理系统也对员工知识分享有显著正向预测力(Chiang 等,2011;李燕萍、刘宗华,2015)。由于员工对人力资源管理实践的感知存在差异,从而导致其不同的行为表现(Kim & Wright,2010),因此,有学者提出,未来研究有必要考察个体心理变量与人

力资源管理实践的交互对知识分享的影响(Chay & Aryee,1999;Popaitoon & Siengthai,2014)。同时,不同类型的人力资源管理实践在塑造员工的动机、态度和行为方面存在差异(Arthur,1994)。如已有研究发现,中国企业已经广泛采用承诺型人力资源管理实践(龚亚平等,2008),尤其在知识型企业中,承诺型人力资源管理实践有助于提高员工—组织关系质量,进而激发员工的组织承诺和自愿性工作行为(阎海峰、陈灵燕,2010)。鉴于此,本研究将探讨承诺型人力资源管理实践与组织认同的交互作用对员工知识分享的影响。具体而言,验证承诺型人力资源管理实践在组织认同对员工知识分享作用关系中的调节效应。

综上所述,本研究将创新文化、组织认同、承诺型人力资源管理实践、知识分享引入研究模型进行分析,探讨创新文化对员工知识分享的跨层次影响,进一步揭示组织认同在创新文化对员工知识分享影响中的中介效应,以及承诺型人力资源管理实践在组织认同对员工知识分享作用关系的调节效应。本研究的研究模型如图1所示。

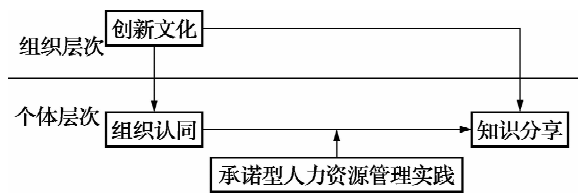


图1 研究模型

资料来源:本文绘制

二、文献综述与研究假设

1. 创新文化和知识分享

自20世纪80年代早期以来,组织文化就成为学界关注的热门主题(Hofstede,1991)。组织文化是指指导员工沟通与日常工作行为的一套价值系统(Alavi & Leidner,2005)。创新文化则指在促进产品创新过程中员工共享的价值观、信仰、理念和假设;当组织文化旨在激发员工的创新能力,容忍风险,并支持个人成长和发展时(Menzel 等,2007),就可以被视为“创新文化”(Castro 等,2013)。人们的生活无处不受到文化的影响,社会价值观系统塑造人们的行为和世界观(Hofstede,1991),而且组织中

的文化因素比高层管理者的发号施令对员工的影响更强(Jarnagin & Slocum,2007),组织文化决定了激励或阻碍知识创造和知识分享的价值观、信念和工作系统(Slater & Narver,1995)。但是,不同类型的组织文化对员工知识分享的影响存在差异(Riveravazquez等,2009;Cavaliere & Lombardi,2015)。有些文化可能阻碍知识分享(Riveravazquez等,2009;Cavaliere & Lombardi,2015),如高权力文化导致低信任,从而阻碍员工知识分享(Riveravazquez等,2009)。一项对美国和欧洲431家企业的调查研究发现,知识分享最大的障碍是组织文化(54%),然后依次为组织结构(28%)、信息传播技术(22%)、激励制度(19%)、员工离职(8%)等(Ruggles,1998)。鉴于组织文化可能是知识分享的驱力或阻力,Riveravazquez等(2009)指出,组织辨识促进知识分享的文化对组织来说非常重要。也有研究发现,在各种情境下,创新文化对知识分享(包括知识贡献和知识收集)有积极的促进作用(Castro等,2013;Cavaliere & Lombardi,2015)。愈来愈多的组织将创新文化视为企业竞争优势的关键和企业生存与发展的重要战略(Kalyani,2011),组织中的员工会根据其对组织文化的感知来指引自己的行动(Hofstede,1991)。创新文化是促进员工知识创造和共享过程的内驱力,如果没有创新文化,员工根本不可能分享他们的知识(Davenport & Prusak,1998)。因此,创新文化不仅是促进企业实现组织目标的关键因素(Janiunaite & Petrait,2010),而且对知识分享具有很强的预测力(Janiunaite & Petrait,2010;Castro等,2013;Cavaliere & Lombardi,2015)。

Polanyi(1958)最早将知识划分为显性知识和隐性知识。本质上,隐性知识是属于个人的,它根植于个人的主观意识、直觉、感觉、经验、观念、价值观和情感之中(Polanyi,1958)。隐性知识不容易被分享(Nonaka,1991),并且难以书面形式进行编纂(Nonaka,1994)。显性知识则是理性的,能够以他人能理解的方式描述出来(Polanyi,1958)。与显性知识相比,隐性知识具有更高的战略重要性,尤其在组织知识创新方面,隐性知识难以被竞争对手模仿(Nonaka,1994)。组织中的员工通常是创造知

识、分享知识和利用知识的主体,组织有效利用知识时高度依赖于它的员工(Ipe,2003)。然而,知识分享是个体之间的一种互动行为(Bock & Kim,2002),是个体将自己的知识转化为被他人理解、吸收和利用的过程(Ipe,2003),更是一种自愿行为,其高度依赖于个人的意愿和动机(Dougherty,1999)。但是,学界对知识分享的影响因素的认识一直滞后(Bartol & Srivastava,2002)。由于知识共享是一种多维的活动,所以,员工知识分享涉及许多情境、认知、沟通技巧等(Lee & Choi,2003)。因此,学者们开始从多个角度关注激发个体之间知识分享的因素(Choi等,2008)。

创新文化为员工提供了日常行为规范参考的总体框架,能够引导他们的行为与组织的创新目标趋向一致(Jassawalla & Sashittal,2002),尤其以提供创新产品的企业鼓励员工获取基于市场新产品开发的复杂技术、知识、经验、信息等(Gatignon & Xuere,1997),并鼓励员工提高新问题解决的能力和创造新知识的能力(Cavaliere & Lombardi,2015)。在创新文化氛围下,员工会主动地贡献知识和搜集知识(Kalyani,2011),不断提高知识存量和质量,以提升创新解决问题的能力(Kim & Lee,2013)。具有创新文化的组织更加支持员工互动,鼓励他们之间分享经验、诀窍、构想等隐性知识(Cavaliere & Lombardi,2015)。同时,创新文化更强调寻找机会实施新的构想或创造新产品来提高组织绩效(Wei等,2013),这会进一步激发员工积极主动地交换知识和收集知识来丰富相关专业知识和改进工作方法。总之,创新文化是一种社会和认知环境(Jassawalla & Sashittal,2002;陈卫旗,2013),它会引导员工积极主动地表现出有益于组织利益的行为(如知识分享)(陈卫旗,2013)。因此,本文提出如下假设:

H₁:创新文化对员工知识分享有正向影响。

2. 组织认同的中介作用

组织认同是组织成员与组织具有一致性或从属于组织的感知(Mael & Ashforth,1992),是理解、解释和预测组织内员工工作态度和行为的重要观念(Vijayakumar & Padma,2014)。当组织信奉和践行的信仰、价值观和理念成为员工自我参照或自我

定义的内容,并成为自我认同内容中不可分割的一部分时,组织认同便产生了(Van Knippenberg & Sleebos,2006)。组织认同的潜在影响因素通常包括组织情境、工作系统、员工参与实践和外部顾客感知方式等(Vijayakumar & Padma,2014)。已有的研究表明,组织认同的程度对个体产出有明显的差异(Mael & Ashforth,1992),具有高水平组织认同的员工更愿意将组织的问题视为自己的问题,更愿意与他人合作来实现组织目标(Glavas & Godwin,2013),且组织认同还能够正向预测员工的态度和行为,如增加生活满意度(Cho & Yu,2015)、增加忠诚度(Bagozzi等,2012)、减少心理压力(Cho & Yu,2015)、增加组织公民行为(Liu等,2011)等。

从已有的文献来看,学者们主要从概念层面探讨了文化和认同的关系(Ravasi & Schultz,2006)。组织文化中特定的价值观、信念、仪式和表象能够帮助组织成员证明其身份和表达其感知的独特性(Albert,1998)。正如 Albert(1998)所言,特定的文化回答了有关认同的问题:我是谁?这是什么样的公司?尽管大多数学者认为组织文化是组织认同的前因,但并不是所有类型的组织文化能够正向预测组织认同,如官僚文化对组织认同具有显著负向影响(何立、凌文铨,2008)。但创新文化是最好的文化,能增进员工的组织认同(Vijayakumar & Padma,2014)。从自我概念角度来看,员工会把创新文化所内含的价值观、信念、规范等纳入自我概念之中,将自己的命运与组织的命运融为一体,进而产生高水平的组织认同(Liu等,2011)。在具有创新文化的组织中,员工不会采取机会主义行为,他们对组织和其他成员更加信任和认同(Kalyani,2011),而且,也有研究发现,创新文化对组织认同有显著正向影响(Donate & Guadamillas,2010; Schaubroeck,等2013)。一项对于195名员工的调查发现,创新文化对组织认同的两个维度(情感性认同、评价性认同)均有显著影响(何立、凌文铨,2008)。

组织认同解释了人们希望属于特定社会群体的心理情感,个体基于群体或组织的特征构建自我概念,并不断强化自我认同的条件(Decoster等,2013)。高组织认同的员工把组织的宗旨视为自我

概念的核心(Ng,2015),组织认同使个体嵌入组织,组织的属性如组织信奉的价值观、信念和规范就能积极影响个体的态度和行为(Lee等,2015)。从自我概念的视角看,具有组织认同的员工作为“组织的缩影”(Ashforth等,2008),更倾向于形成基于整个组织利益而不是基于个人利益的态度和行动(Ashforth & Mael,1989)。已有的研究发现,高组织认同的员工倾向于从组织的角度考虑问题和采取行动(Mael & Ashforth,1992;Liu等,2011),并产生强烈的责任感和义务感,主动参与诸如知识分享这样的组织所期望的行为(Ngo等,2013),而且,高组织认同的员工更加看重其组织成员身份,从而积极地服从组织安排,实施更多的自主行为(Liu等,2011)。也有元分析发现,组织认同与组织中关键的态度变量(如工作卷入、工作满意度、情感承诺)和行为变量(如角色内/外绩效)显著正相关(Lee等,2015)。综上所述,本研究认为,创新文化通过组织认同影响员工知识分享。因此,本文提出如下假设:

H₂:组织认同中介创新文化与员工知识分享之间关系。

3. 承诺型人力资源管理实践的调节作用

高承诺人力资源管理实践是一种借助人力资源管理实践倡导员工认同组织目标,进而使员工为了实现组织目标而主动努力工作而非受制于控制和惩罚的人力资源管理模式(Wood & Albanese 1995)。一般而言,承诺型人力资源管理实践包括细致的遴选程序、复杂的工作设计、广泛的培训与开发、激励性薪酬系统、面向内部员工的晋升体系、劳动安全等内容(Xiao & Tsui,2007)。已有的实证研究结果表明,承诺型人力资源管理实践比其他类型的人力资源管理实践更能促进员工的积极认知和行为(Arthur,1994;阎海峰、陈灵燕,2010)。

组织情境影响员工的态度和行为(Johns,2006),人力资源管理实践作为一种组织情境积极地塑造员工的认知、态度和行为(Kuvaas & Dysvik,2010)。员工通过积极体验人力资源管理实践来感知组织对他们的投资和承诺(Kuvaas & Dysvik,2010),进而通过一系列积极行为来回报组织

(Zatzick & Iverson, 2011), 如员工感知的承诺型人力资源管理实践积极影响员工知识分享(阎海峰、陈灵燕, 2010; 李燕萍、刘宗华, 2015)。尽管人力资源管理实践对员工和组织都有益, 但是, 组织意图实施的和员工感知的人力资源管理实践对员工态度和行为的影响存在差异(乔坤等, 2008)。在实践中, 员工感知的人力资源管理最终对其影响最大(Alfes等, 2012)。换言之, 员工对人力资源管理实践的感知差异会带来员工态度和行为上的差异, 这表明, 人力资源管理实践是影响员工行为的情境因素。在很大程度上, 组织通过人力资源管理实践传达价值理念(王震、孙健敏, 2011), 承诺型人力资源管理实践传达给员工参与组织的价值和重要性(Zatzick & Iverson, 2011), 能使员工将自我与组织紧紧捆绑在一起, 并与组织形成命运共同体(Epitropaki & Martin, 2005; 李焱、魏峰, 2011), 从而达成高组织认同(李焱、魏峰, 2011)。同时, 当员工感知承诺型人力资源管理实践旨在提升其能力、动机和参与机会时(Searle等, 2011), 会更加认同组织, 进而主动表现出更多的自主行为(如知识分享); 反之, 当员工感知到承诺型人力资源管理实践只不过是组织巧妙地榨取员工劳动的方法(Kim & Wright, 2010), 便会表现出较低的组织认同, 在这种情境下, 组织认同对知识分享的作用就会减小。这表明, 组织认同与员工对承诺型人力资源管理实践感知的水平密切相关, 员工高感知的承诺型人力资源管理实践与组织认同更加契合, 就能产生更高水平的知识分享。因此, 本文提出如下假设:

H₃: 承诺型人力资源管理实践正向调节组织认同与员工知识分享的关系。

三、研究方法

1. 数据收集与样本

为保证研究的科学性, 本研究采用配对设计, 对来自湖北、湖南、重庆、四川等地区的30家企业61个团队实施问卷调查。在调查前, 研究者与企业人力资源部门取得联系, 确定拟参加调查的主管和下属。在调查时, 研究者的人力资源部门的配合下, 对被调查的主管和下属发放问卷, 每套问卷包

括1份主管问卷、3~7份下属问卷以及封口已贴好双面胶的信封。员工调查问卷测量创新文化、承诺型人力资源管理实践和组织认同变量, 主管调查的问卷测量知识分享变量, 形成主管一下属的配对数据。本研究对61位团队主管和253位下属发放问卷, 最终回收38位主管和197位下属的问卷。剔除不符合要求的问卷最终获得33份主管问卷和136份下属问卷。被调查的员工中男性107人, 占78.7%, 女性29人, 占21.3%; 最大年龄为38岁, 最小年龄为22岁, 平均年龄为27.4岁; 平均工作年限为3.2年; 大专及以下23人, 占16.9%, 本科85人, 占62.5%, 研究生及以上28人, 占20.6%。

2. 测量工具

本研究采用Castro等(2013)开发的量表来测量创新文化, 共三个条目。举例条目: “我的公司鼓励实验和创新以改进工作流程”。在本研究中, 该量表的Cronbach's α 系数为0.835。本研究采用Smidts等(2001)开发的量表来测量组织认同, 共五个条目。举例条目: “我很高兴成为该公司的一员”。在本研究中, 该量表的Cronbach's α 系数为0.814。鉴于在管理实践中员工感知的承诺型人力资源管理实践比领导报告的承诺型人力资源管理实践对员工的影响更为显著(Kim & Wright, 2008; 乔坤等, 2008; Alfes等, 2012), 与以往的研究相一致(Alfes等, 2012; 李燕萍、刘宗华, 2015), 本研究也测量员工感知的承诺型人力资源管理实践。本研究采用Xiao & Tsui (2007)开发的量表来测量承诺型人力资源管理实践, 共10个条目。举例条目: “公司绩效考核强调团队业绩, 而不是个人业绩”, “公司尽量使员工在收入、地位、文化上平等”。在本研究中, 该量表的Cronbach's α 系数为0.879。本研究采用Lin & Joe (2012)开发的量表来测量知识分享, 共三个条目。举例条目: “他/她与同事分享与工作有关的想法”。在本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.921。

四、数据分析结果

1. 验证性因子分析

本研究采用AMOS22.0对创新文化、组织认同、承诺型人力资源管理实践及知识分享四个变量

进行验证性因子分析来检验。如表1所示,四因子模型与数据的拟合效果($\chi^2/df=1.722, IFI=0.904,$

$TLI=0.890, CFI=0.904, RMSEA=0.073$)最理想,这说明,本研究的四个变量之间具有良好的区分性。

表1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
四因子模型	315.113	183	1.722	0.906	0.890	0.904	0.073
三因子模型	532.032	186	2.860	0.752	0.715	0.748	0.117
二因子模型	595.034	188	3.165	0.708	0.669	0.704	0.127
单因子模型	775.980	189	4.106	0.579	0.525	0.572	0.152

注:四因子模型:创新文化、组织认同、承诺型人力资源管理实践、知识分享;三因子模型:创新文化+知识分享、组织认同、承诺型人力资源管理实践;二因子模型:创新文化+知识分享+组织认同、承诺型人力资源管理实践;单因子模型:创新文化+知识分享+组织认同+承诺型人力资源管理实践

资料来源:本文整理

2. 描述性统计结果

个体层次各变量的均值、标准差和相关系数如表2所示。表2显示,个体层次上的组织认同与员工知识分享显著正向相关($r=0.462, p<0.01$),承

诺型人力资源管理实践与员工知识分享显著正相关($r=0.555, p<0.01$)。这些相关性都与理论预期的相关关系一致。

表2 个体层次变量的平均数、标准差和相关矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	0.213	0.411	-							
2. 年龄	27.390	2.611	0.019	-						
3. 教育背景	3.000	0.730	-0.167	-0.119	-					
4. 任职年限	3.235	2.030	0.034	0.843**	-0.252**	-				
5. 企业性质	1.449	0.987	0.109	0.037	-0.028	0.072	-			
6. 组织认同	3.861	0.566	0.077	-0.181*	-0.014	-0.153	0.008	-		
7. 承诺型人力资源管理实践	3.696	0.673	0.064	-0.240**	0.087	-0.231**	-0.064	0.415**	-	
8. 知识分享	3.904	0.744	0.027	-0.174*	0.028	-0.150	0.123	0.462**	0.555**	-

注:*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$

资料来源:本文整理

3. 聚合分析

本研究中的创新文化变量在组织层次,所以,首先需要把个体层次的数据进行聚合到组织层次。在聚合过程中,本研究采用 $ICC(1)、ICC(2)、r_{wg}$ 这三个指标来判断创新文化聚合的可靠性(Bliese & Halverson,1998)。通过计算获得创新文化的 $ICC(1)$ 为0.201、 $ICC(2)$ 为0.508,均高于0.12(James等,1993)和0.47(Schneider等,1998)的标准。创新文化 r_{wg} 的平均值为0.886,高于0.7的判断标准

(James等,1993)。由此表明,本研究所测量的变量符合数据聚合的要求。

4. 假设检验

本研究分别设置员工的组织认同与知识分享为结果变量的零模型,以考察其组内与组间方差。研究结果显示,组织认同的组内方差(σ^2)为0.31、组间方差(τ_{00})为0.11,组间方差占总方差26.19%,知识分享的组内方差(σ^2)为0.44、组间方差(τ_{00})为0.13,组间方差占总方差的22.81%,大

于可接受的最低标准6%,因此,可以进行多层线性分析(温福星,2009)。

为了检验假设 H₁,本研究的 HLM 的分析结果如表3所示。在控制了员工的性别、年龄、教育背

景、工作年限和企业性质后,创新文化对员工知识分享(模型2, $\gamma = 0.752, p < 0.001$)有显著的正向影响,因此,假设 H₁ 得到了支持。

表3 HLM 分析结果

变量	组织认同	知识分享			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
截距	3.862 ***	3.895 ***	3.895 ***	3.900 ***	3.898 ***
Level1 预测因子及控制变量					
性别	0.197	-0.064	-0.064	-0.215	-0.166
年龄	-0.051	-0.049	-0.049	-0.016	-0.008
教育背景	-0.005	-0.048	0.118	0.114	0.097
任职年限	-0.007	-0.027	-0.027	-0.012	-0.024
企业性质	-0.054	0.010	0.010	0.044	0.040
组织认同			0.651 **	0.330 **	0.276 **
承诺型人力资源管理实践				0.467 ***	0.469 ***
交互项					
组织认同 × 承诺型人力资源管理实践					0.126 **
Level2 预测因子					
创新文化	0.327 **	0.752 ***	0.525 **		
方差分解					
组内方差(σ^2)	0.314	0.423	0.429	0.307	0.279
组间方差(τ_{00})	0.074	0.032	0.013	0.049	0.063

注: * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$
资料来源:本文整理

为了检验假设 H₂,即组织认同的中介作用,本研究采取温忠麟等(2004)提出的三步中介回归分析方法来检验组织认同在创新文化与知识分享关系的中介作用。由表3可知,创新文化对组织认同(模型1, $\gamma = 0.327, p < 0.01$)和知识分享(模型2, $\gamma = 0.752, p < 0.001$)均有显著正向影响。在模型3中,组织认同对知识分享($\gamma = 0.651, p < 0.01$)有显著正向影响,创新文化对知识分享($\gamma = 0.525, p < 0.01$)仍然有显著正向影响,这表明,组织认同在创新文化对知识分享之间起部分中介作用。因此,假设 H₂ 得到支持。

本研究采取温忠麟等(2005)提出的调节效应

检验方法来检验承诺型人力资源管理实践在组织认同与员工知识分享关系中的调节作用。如表3的模型4所示,组织认同对知识分享($\gamma = 0.330, p < 0.01$)有显著正向影响。在表3的模型5中,将组织认同、承诺型人力资源管理实践以及两者的交互项同时引入方程,组织认同($\gamma = 0.276, p < 0.01$)和两者的交互项($\gamma = 0.126, p < 0.01$)都对知识分享有显著的正向影响。这说明,承诺型人力资源管理实践正向调节了组织认同和知识分享之间的关系(如图2所示)。由此,假设 H₃ 得到了支持。

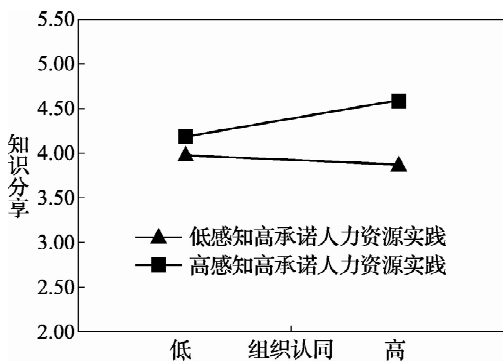


图2 承诺型人力资源管理实践调节效果
资料来源:本文绘制

五、研究结论与讨论、建议

1. 研究结论与讨论

本研究运用跨层次分析方法验证了创新文化对员工知识分享的影响、组织认同在创新文化对员工知识分享影响中的中介效应,以及承诺型人力资源管理实践在组织认同对员工知识分享作用中的调节效应。本研究有价值的发现如下:

首先,证实了创新文化跨层次对知识分享的影响。在组织环境中,个体不仅受到个人因素的影响,还受到部门层面、团队层面和组织层面因素的影响(Chen & Kao, 2011),许多学者从理论和实证上解释和证实了个人因素(如宜人性、责任心、开放性, Cabrera 等, 2006)、心理因素(如组织信任, Chiang 等, 2011)、组织因素(高承诺人力资源管理实践, Chiang 等, 2011)、文化因素(如创新文化, Cavaliere & Lombardi, 2015)能够正向预测知识分享。尽管有关个体层面的知识分享研究文献非常丰富,但采用跨层次分析方法考察组织文化对知识分享影响的研究非常匮乏。本研究在已有研究(Janiunaite & Petraite, 2010; Cavaliere & Lombardi, 2015)的基础上,进一步将组织层次的创新文化和微观层次的知识分享整合在一个框架内展开跨层次研究。研究表明,创新文化对员工知识分享具有显著的正向影响。这不仅扩展了知识分享的研究视角,而且深化了组织文化与知识管理领域的研究。进一步地,研究结果也表明,在中国情境下,创新文化对员工知识分享具有显著正向预测力,对企业知识管理具有重要指导作用。

其次,组织认同部分中介创新文化对员工知识分享的正向影响。以往的研究主要关注组织认同对个体行为的作用机制(Liu 等, 2011; Ngo 等,

2013),而本研究结果发现,组织认同在组织层面的自变量与个体层面的因变量之间起着中介作用。这与以往的研究结论相一致(Liu 等, 2011; Astakhova & Porter, 2015),组织认同是链接组织因素与员工行为之间的“桥梁”。正如 Astakhova & Porter (2015)指出的,在组织中当个体受到外部因素(如创新文化)的激励,他们就会把组织认同视为实现预期结果的作用机制。这也表明,外部动力(如创新文化)有助于增强员工行事的内在动力(如组织认同),而内在动力是激发员工分享知识的不竭之源。本研究结果揭示了创新文化对知识分享的跨层次影响机制,深化了知识分享的内在生成机制研究,具有重要的理论意义;对管理者从员工心理资源(如组织认同)视角激励员工知识分享的动机也有现实意义。

最后,承诺型人力资源管理实践正向调节组织认同与知识分享之间的关系。知识分享的影响因素是复杂的,这些因素不仅包括组织层面的因素如创新文化,也包括员工的心理认知因素如组织认同,尤其员工对组织人力资源管理实践的主观感知对其心理认知和行为的影响极大(Kim & Wright, 2010; Zatzick & Iverson, 2011)。由于每个员工从人力资源管理实践中接受的信息不同,以及对其理解存在差异,他们的心理反应和行为表现必然也不同(Kim & Wright, 2010)。本研究以员工感知的承诺型人力资源管理实践为调节变量,探讨了组织认同对知识分享作用的边界条件。结果表明,与员工感知承诺型人力资源管理实践的水平低时相比,当员工感知承诺型人力资源管理实践的水平高时,组织认同对其知识分享的作用更强。这一研究结果表明,组织实施的人力资源管理对员工的影响是有差异的,组织面临的问题是如何确保人力资源管理实践最大限度地积极影响员工的产出。

2. 管理启示

一方面,企业管理者应努力构建创新文化,通过增强员工对组织认同,最终促使员工进行知识分享。本研究发现,创新文化通过组织认同促进分享知识。组织认同反映个体对企业身份的认同(尹俊等, 2012),对于高组织认同的个体来说,其个体认同和组织认同高度重叠,他们倾向于表现出组织期望的态度和行为(Lee 等, 2015)。从激励理论视角来看,外在动力(如创新文化)有助于增强员工的知识分享行为,当员工将创新文化的内核(如价值观、理念、信仰等)融入其组织认同时,员工自然会产生

知识分享的内在动力。因此,企业领导尤其高层领导要从战略的角度培育创新文化,以创新文化的价值观、信仰、理念等塑造员工工作价值观和态度,从而增强员工对组织的认同,最终使员工将知识分享作为一件快乐而有意义的事情来做。创新文化的内涵非常广泛,管理者要结合中国情境和员工需要来培育创新文化。比如,通过奖励、认可和授权来激励员工,鼓励员工畅所欲言,倾听员工的心声,接受员工的新观点,同时确保员工获取相关信息和资源以产生新思想;营造一种尊重和鼓励创新、创业、冒险的创新氛围,使“英雄有用武之地”;设计一套鼓励创新的薪酬系统,以消除员工对面临创新失败风险的担忧;培育组织、领导与员工间的信任,等等。在这种氛围中,员工自然会产生高水平的组织认同,进而自发地交换知识和贡献知识。

另一方面,企业不断完善人力资源管理体系尤其是实施承诺型人力资源管理实践。因为不同类型的人力资源管理实践对员工的认知、态度和行为的影响有明显的差异(Arthur, 1994; 阎海峰、陈灵燕, 2010)。企业管理者要摒弃传统的控制型人力资源管理实践,实施承诺型人力资源管理实践。根据人力资源战略规划,基于员工的需要,选择和实施承诺型人力资源管理实践,如激励性薪酬、广泛培训、工作自主性、内部晋升、授权、雇佣保障等,以

提高组织一员工的关系质量,进而提高员工的组织认同,最终激发员工分享知识。同时,组织在实施承诺型人力资源管理实践时,应组织员工学习和交流,向员工解释各项人力资源管理实践的意义和作用,以确保员工从正面积感知组织实施承诺型人力资源管理实践的意图,最终实现组织预期的目标。

3. 局限性和未来研究方向

本研究还存在以下不足:一是本研究采用横截面的数据来验证所有的理论假设,这可能不能严格地推断各变量之间因果关系;二是本研究的样本主要来自中西部地区的企业,主管与下属的配对样本量偏小,可能影响研究结论的外部效度;三是本研究探究了创新文化对个体层面知识分享的作用机理,而未涉及创新文化对群体知识分享的影响。

未来研究可以从以下几个方面展开:一是采用纵向研究设计,扩大调查范围,搜集大样本的数据进行分析,以减少同源方差,增加研究结果的外部有效性;二是创新文化除了通过个体层次的中介变量(组织认同)影响知识分享外,还可能通过其他中介机制影响员工知识分享,今后的研究可以探讨其他中介变量或情境因素,以揭示创新文化对知识分享影响机制的“黑箱”;三是为了进一步探讨创新文化与知识分享间的关系,未来研究应从组织层面考察创新文化对群体知识分享的影响机制。

参考文献:

- [1] Alavi M, Kayworth T R, Leidner D. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices[J]. Journal of Management Information Systems, 2005, 22, (3): 191 - 224.
- [2] Alavi M, Leidner D E. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices[J]. Journal of Management Information Systems, 2005, 22, (3): 191 - 224.
- [3] Albert S. The Definition and Metadefinition of Identity[J]. In Whetten D A & Godfrey P C, (Eds), Identity in Organizations: Building Theory through Conversations[C]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- [4] Alfes K, Shantz A, Truss C. The Link between Perceived HRM Practices, Performance and Well-Being: The Moderating Effect of Trust in the Employer[J]. Human Resource Management Journal, 2012, 22, (4): 409 - 427.
- [5] Ashforth B E, Corley K G, Harrison S H. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions[J]. Journal of Management, 2008, 34, (1): 325 - 374.
- [6] Ashforth B E, Mael F. Social Identity Theory and the Organization Social Identity Theory and the Organization[J]. Academy of Management Review, 1989, 14, (1): 20 - 39.
- [7] Astakhova M N, Porter G. Understanding the Work Passion-Performance Relationship: The Mediating Role of Organizational Identification and Moderating Role of Fit at Work[J]. Human Relations, 2015, 68, (8): 1315 - 1346.
- [8] Bartol K M, Srivastava A. Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2002, 9, (1): 64 - 76.
- [9] Bhagat, Rabi S, Triandis H C. Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework[J]. Academy of Management Review, 2002, 27, (2): 204 - 221.
- [10] Boon C, Kalshoven K. How High-commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderate Role of Task Proficiency[J]. Human Resource Management, 2014, 53, (3): 403 - 420.
- [11] Cabrera A, Collins W C, Salgado J F. Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing[J]. International Journal

of Human Resource Management,2006,17,(2):245-264.

[12] Castro M D,Delgado-Verde M,Navas-Lopez J E,Cruz-Gonzalez J. The Moderating Role of Innovation Culture in the Relationship between Knowledge Assets and Product Innovation[J]. Technological Forecasting & Social Change,2013,80,(2):351-363.

[13] Cavaliere V,Lombardi S. Exploring Different Cultural Configurations:How do They Affect Subsidiaries' Knowledge Sharing Behaviors? [J]. Journal of Knowledge Management,2015,19,(2):141-163.

[14] Cho J,Yu H. Roles of University Support for International Students in the United States:Analysis of a Systematic Model of University Identification,University Support,and Psychological Well-Being[J]. Journal of Studies in International Education,2015,19,(1):11-27.

[15] Cho J,Treadway D C. Organizational Identification and Perceived Organizational Support as Mediators of the Procedural Justice-Citizenship Behavior Relationship:A Cross-Cultural Constructive Replication[J]. European Journal of Work & Organizational Psychology,2011,20,(5):631-653.

[16] Curado C,Bontis N. Parallels in Knowledge Cycles[J]. Computers in Human Behavior,2011,27,(4):1438-1444.

[17] Davenport T,Prusak,L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know [M]. Harvard Business Press,1998.

[18] Decoster S,Camps J,Stouten J,Vandevyvere L,Tripp T M. Standing by Your Organization:The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip[J]. Journal of Business Ethics,2013,118,(3):623-634.

[19] Deshpande R,Farley J U,Webster F E. Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms:A Quadrant Analysis[J]. Journal of Marketing,1993,57,(1):3-37.

[20] Ford D P,Chan Y E. Knowledge Sharing in a Multi-Cultural Setting:A Case Study[J]. Knowledge Management Research & Practice,2003,1,(1):11-27.

[21] Gatignon H,Xuereb J. Strategic Orientation of the Firm New Product Performance[J]. Journal of Marketing Research,1997,34,(1):77-90.

[22] Glavas A,Godwin L N. Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification[J]. Journal Bus Ethics,2013,114,(1):15-27.

[23] Hofstede G. Cultures and Organizations:Software of the Mind[M]. McGraw-Hill,New York,1991.

[24] Ipe M. Knowledge Sharing in Organizations:A Conceptual Framework[J]. Human Resource Development Review,2003,2,(4):337-359.

[25] James L R,Demaree R G,Wolf G. Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias[J]. Journal of Applied Psychology,1984,69,(1):85-98.

[26] Jarnagin C,Slocum J W. Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership[J]. Organizational Dynamics,2007,36,(3):288-302.

[27] Kalyani M. Innovative Culture:An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario[J]. International Journal of Business Administration,2011,2,(4):84-92.

[28] Kayworth T,Leidner D. Organizational Culture as a Knowledge Resource[J]. International Handbooks on Information Systems,2004,(1):233-252.

[29] Kim, Lee G. Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship between Goal Orientations and Service Innovative Behavior[J]. International Journal of Hospitality Management,2013,34,(6):324-337.

[30] Kim S,Wright P M. Putting Strategic Human Resource Management in Context:A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and its Implication in China[J]. Management and Organization Review,2010,7,(10):153-174.

[31] Kuvaas B,Dysvik A. Exploring Alternative Relationships between Perceived Investment in Employee Development,Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes[J]. Human Resource Management Journal,2010,20,(2):138-156.

[32] Lee H,Choi B. Knowledge Management Enablers,Processes, and Organizational Performance:An Integrative View and Empirical Examination[J]. Journal of Management Information Systems,2003,20,(1):179-228.

[33] Lee E S,Park T Y,Koo B. Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors:A Meta-Analytic Review[J]. Psychological Bulletin,2015,141,(5):1049-1080.

[34] Lin C P,Joe S W. To Share or Not to Share:Assessing Knowledge Sharing,Interemployee Helping, and Their Antecedents among Online Knowledge Workers[J]. Journal of Business Ethics,2012,108,(4):439-449.

[35] Liu Y,Loi R,Lam L W. Linking Organizational Identification and Employee Performance in Teams:The Moderating Role of Team-member Exchange[J]. International Journal of Human Resource Management,2011,22,(15):3187-3201.

- [36] Ng T W H. The Incremental Validity of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Organizational Identification [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2015, (88): 154 - 163.
- [37] Ngo H Y, Loi R, Foley S, Zheng X, Zhang, L. Perceptions of Organizational Context and Job Attitudes: The Mediating Effect of Organizational Identification [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2013, 30, (1): 149 - 168.
- [38] Nguyen H N, Mohamed S. Leadership Behaviors, Organizational Culture, and Knowledge Management Practices: An Empirical Investigation [J]. *Journal of Management Development*, 2011, 32, (2): 206 - 221.
- [39] Nonaka I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. [J]. *Organization Science*, 1994, 5, (1): 14 - 37.
- [40] Park J G, Lee H, Lee J. Applying Social Exchange Theory in IT Service Relationships: Exploring Roles of Exchange Characteristics in Knowledge Sharing [J]. *Information Technology & Management*, 2015, 16, (3): 193 - 206.
- [41] Polanyi M. *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy* [M]. University of Chicago Press: Chicago, 1958.
- [42] Popaitoon S, Siengthai S. The Moderating Effect of Human Resource Management Practices on the Relationship between Knowledge Absorptive Capacity and Project Performance in Project-Oriented Companies [J]. *International Journal of Project Management*, 2014, 32, (6): 908 - 920.
- [43] Ravasi D, Schultz M. Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49, (3): 433 - 458.
- [44] Riveravazquez J C, Ortizfournier L V, Flores F R. Overcoming Cultural Barriers for Innovation and Knowledge Sharing [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2009, 13, (5): 257 - 270.
- [45] Ruggles R. The State of the Notion: Knowledge Management in Practice [J]. *California Management Review*, 1998, 40, (3): 80 - 89.
- [46] Schaubroeck J, Peng A, Hannah S. Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry [J]. *Academy of Management Journal* 2013, 56, (4): 1148 - 1168.
- [47] Schneider B, White S S, Paul M C. Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Tests of a Causal Model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83, (2): 150 - 163.
- [48] Slater S F, Narver J C. Market Orientation and the Learning Organization [J]. *Journal of Marketing*, 1995, 59, (3): 63 - 74.
- [49] Smidts A, Van Riel C, Pruyn A T H. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 49, (5): 1051 - 1062.
- [50] Trivellasa P, Akrivoulis Z, Tsiforab E, Tsoutsab P. The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies [J]. *Procedia Economics and Finance*, 2015, (19): 238 - 247.
- [51] Van Knippenberg D, Sleebos E. Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27, (5): 571 - 584.
- [52] Vijayakumar V S R, Padma R N. Impact of Perceived Organizational Culture and Learning on Organizational Identification [J]. *International Journal of Commerce and Management*, 2014, 24, (1): 40 - 62.
- [53] Wei Y H, O' Neill H, Lee R P, Zhou N. The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing [J]. *Journal of Product Management*, 2013, 30, (5): 1027 - 1041.
- [54] Wood, S. The Four Pillars of HRM: Are They Connected? [J]. *Human Resource Management Journal*, 1995, 5, (5): 48 - 58.
- [55] Xiao Z, Tsui A S. When Brokers May Not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-Tech Firms [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52, (1): 1 - 31.
- [56] Zatzick C D, Iverson R D. Putting Employee Involvement in Context: Across-level Model Examining Job Satisfaction and Absenteeism in High-Involvement Work Systems [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22, (17): 3462 - 3476.
- [57] 陈卫旗. 组织创新文化、组织文化强度与个体员工创新行为: 多层线性模型的分析 [J]. *上海: 心理科学*, 2015, (5).
- [58] 何立, 凌文铨. 企业不同类型组织文化对员工组织认同与工作投入的影响作用研究 [J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2008, (10).
- [59] 李焱, 魏峰. 高绩效人力资源实践有助于组织认同? ——一个被中介的调节作用模型 [J]. *北京: 管理世界*, 2011, (2).
- [60] 李燕萍, 刘宗华. 高承诺人力资源管理实践对知识分享的影响机制 [J]. *南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学)*, 2015, (4).
- [61] 乔坤, 王晓云, 栾晓琳. 人力资源管理实践与企业绩效: 基于企业和员工双向角度的研究 [J]. *北京: 经济管理*, 2008, (6).
- [62] 阎海峰, 陈丽燕. 承诺型人力资源管理实践、知识分享和组织创新的关系研究 [J]. *天津: 南开管理评论*, 2010, (5).
- [63] 温福星. 阶层线性模型的原理与应用 [M]. 北京: 中国轻工业出版社, 2009.
- [64] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 刘红云. 中介效应检验程序及其应用 [J]. *北京: 心理学报*, 2004, (5).

Where Is the Driving Force of Employee's Knowledge Sharing? The Multilevel Effect of Innovative Culture

LI Yan-ping, LIU Zong-hua, LIN Ye

(Economics and Management School of Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China)

Abstract: Knowledge management is not only the process that individuals transmit useful information to the right person in a proper time but also the course of accumulating and creating knowledge. The enhancement of knowledge sharing is an important way to promote the efficiency of knowledge used throughout the organization. Since knowledge belongs to its owners, other people cannot acquire knowledge from others directly. Knowledge sharing is the individual's own voluntary behavior and individuals cannot be forced to sharing their knowledge. Hence it is necessary for organizations to implement incentive measures to motivate knowledge workers to share the knowledge. Previous research mainly focused on factors such as individual characteristics, psychological factors and human resource management that exert influence on individual knowledge sharing. Recent years there are calls put forward by some scholars to carry out research analyzing the incentive factors of knowledge sharing from organizational environment perspective, especially taking organizational culture into consideration. From the individual level, most of existing research have studied the relationship between different types of culture and knowledge sharing and it is rare to find such research conducted in multi-level form.

This article examines the multi-level effect of innovative culture on employee's knowledge sharing of knowledge workers as well as the mediating effect of organizational identification and the moderating effect of commitment-based human resource management practices (CBHRMPs) with data from a sample of 136 subordinate-supervisor dyads collecting from 30 enterprises by multiple regression analysis. The results show that innovative culture has a significant positive effect on knowledge sharing of knowledge workers, organizational identification functions as a partial mediator between innovative culture and knowledge sharing of knowledge workers and CBHRMPs moderate the relationship between innovative culture and knowledge sharing of knowledge workers, which indicating that on one hand innovative culture is an incentive to motivate knowledge sharing of knowledge workers by strengthening employees' organizational identification, on the other hand, the more information employees get from CBHRMPs the more knowledge sharing they will perform.

The results of this research is of great theoretical significance. First of all, we testified the multi-level effect of innovative culture on knowledge sharing of knowledge workers which broadens the study of organizational culture and knowledge management. Second, organizational identification is influenced by innovative culture and further effects knowledge sharing which enriches the research of internal generation mechanism of knowledge sharing. Third, CBHRMPs positively moderate the relationship between organizational identification and knowledge sharing.

This research has provided important practical implications. For one thing, in order to trigger the driving force of individuals' organizational citizenship behaviors especially knowledge sharing, enterprises should construct innovative culture conducive to positively forming employees' values, belief, emotions and attitudes which will make employees integrate the core of innovative culture into their self-concept and organizational identification. For another, enterprises may cultivate employees' organizational identification and knowledge sharing by means of implementing CBHRMPs. Managers should interpret the values, intention and aims of CBHRMPs to employees and convert positive information to them thus facilitating employees' proactive behaviors such knowledge sharing.

Key Words: innovative culture; organizational identification; knowledge sharing; commitment-based human resource management practices