

个人-组织匹配测量在员工选拔中的应用展望

郭靖¹, 李进一²

(1. 广东商学院, 广东 广州 510320; 2. 暨南大学, 广东 广州 510632)

【摘要】 本文回顾了个人-组织匹配的概念由来和相关研究, 总结了个人-组织匹配对于员工态度和行为等结果变量的影响, 介绍了将个人-组织匹配与员工选拔相结合的新招聘模式, 并对该模式的具体程序、可行性及存在的障碍进行了探讨。

【关键词】 个人-组织匹配; 员工选拔; 招聘

中图分类号: R395.6

文献标识码: A

文章编号: 1005-3611(2012)02-0271-04

Application Perspective of Person-organization Fit in Employee Selection

GUO Jing, LI Jin-yi

Guangdong University of Business Studies, Guangzhou 510320, China

【Abstract】 In this paper, the authors reviewed the concept history and relevant studies of Person-Organization Fit; and its impacts to the attitude and behavior of employees. They introduced the new recruitment method raised by foreign researchers and practitioners which integrates Person-Organization Fit with employee selection battery. Furthermore, they also discussed the process, feasibility and possible obstacles to this method.

【Key words】 Person-organization fit; Selection; Recruitment

员工的选拔、招聘、发展、激励是人力资源管理的重要活动, 关系到组织的发展和战略目标的实现。组织的竞争, 归根结底是人才的竞争。如何招聘到合适、优秀的员工并留住他们, 使他们发挥较高的绩效水平, 实现组织的战略目标, 是众多组织所共同关注的问题。传统招聘注重求职者的知识、技能、经验、背景等因素是否符合岗位的要求, 胜任特征模型则将考虑的因素扩大到更广泛、深入的范畴, 大大提高了招聘的针对性、全面性与有效性。但大量的实践已经证明, 成功的招聘并不单纯取决于个人对岗位的胜任, 个人-组织匹配是招聘过程中必须考虑的因素。

本文将通过回顾与总结国外、国内的相关研究成果, 对个人-组织匹配与员工选拔相结合的意义、设想与存在的问题进行讨论。

1 个人-组织匹配与员工选拔

交互心理学(Interaction Psychology)认为, 人的行为是他们的个人特质和环境特质的共同函数, 并且, 个人和环境的特质之间存在着交互作用。个人-组织匹配的观点正是交互心理学在组织行为学的具体表现^[1-3]。

个人-组织匹配与组织对求职者的吸引有关。例如, Burke 和 Deszca 发现, A 型人格的人更愿意到高绩效标准、鼓励自发性、野心和强硬作风的组织中去工作^[4]; 其他的一些研究也有类似的结果, 即当个体的自我概念与他对组织的认识越接近, 组织越能满足个体的需求, 个体就越倾向于选择那个组织^[5-7]。比较多的研究探讨个人-组织匹配作为前因变量或调节变量所关联的结果, 而大量的国内外研究在不同程度上揭示: 当个体与组织之间存在匹配时, 往往与正面的结果相联系, 如高的工作绩效、组织公民行为、组织承诺或工作满意度,

低的离职率等等^[8-20]。

上世纪 80 年代以来, 个人-组织匹配的研究内容主要针对目标、价值观、人格、需要等, 可以大致划分为一致性匹配(supplementary fit)和互补性匹配(complementary fit)两类^[9, 10, 21, 22]。Kristof 将个人-组织匹配定义为: 个人与组织之间能够相互满足需要或/和拥有相似的基本特征^[23]。Chatman 则将个人-组织匹配定义为组织与个人价值观体系的一致性^[24]。Verquer 等对 21 个个人-组织匹配研究的结果进行了元分析。结果显示, 与其它研究维度相比, 价值观与工作满意度、组织承诺、离职意向的关联最强^[9]。因此, 多数情况下, 个人-组织匹配指的就是个人与组织之间价值观体系的匹配。价值观的一致为什么会为组织带来正面的结果? Edwards 和 Cable 尝试进行了分析。他们认为与价值观一致下组织内良好的沟通、成员之间的相互吸引与信任有关^[25]。

与上述研究不同, Schneider 等人从另一个角度, 通过多年的实证研究提出并不断完善了吸引-选择-消耗 (Attraction-Selection-Attrition, ASA) 模型。该模型指出了组织与成员之间的相互影响和塑造(The people make the place; the place makes the people), 对个人-组织匹配形成的动态过程进行了描述。和 Holland 的职业兴趣理论一样, ASA 是一种基于个人特征的个人-环境理论框架, 主张环境是被处于其中的人所共同定义, 该模型关注组织层面的结果, 而不是组织成员个人层面的情感、态度或行为。Schneider 等人认为, 个人-组织匹配是通过吸引-选择-消耗这一动态过程达成的。他们通过研究发现, 随着时间推移, 组织内的成员会在人格、价值观、兴趣等方面逐渐变得相对同质。Schneider 认为, 原因有以下几方面: 组织成员身份对个人的吸引力, 组织对合适的申请人的雇用决定, 组织对新成员就价值观等进行的社會化, 当个人与组织不能匹配时个人主动或被动地离开组织。最开始

的时候,组织面对的是一群在人格、价值观、知识、技能等方面异质性的求职者;后来,组织由于其某些特征吸引了一部分求职者,而组织通过员工选拔又过滤了一些不符合组织要求的人。接着,经过社会化等长时间的个人与组织之间的相互磨合,员工所在工作情景的各种因素引导、迫使其进一步形成与组织相匹配的特质,一些难以与组织融合的员工逐渐主动、被动地离开,组织逐渐变得由相似的个体所组成,其内部成员的个人-组织匹配程度也逐渐上升^[1,18,19]。

与 Schneider 的观点相一致,Chatman 认为匹配的形成与维持部分地与员工选拔和社会化这两个环节有关。她在美国数家大型的公共会计师事务所考察了 171 名新入职员工的早期职业生涯。研究结果显示,进入公司时与公司价值观相匹配的新员工能更快地适应工作和组织,并且具有更高的满意度,愿意在组织内工作更长时间。Chatman 指出,在组织选人的过程中,除了比较明确的知识、技能、工作经历等考虑因素外,面试官常常针对候选人是否在个性、价值观、个人目标、行为风格等方面符合组织的特征或要求,进行有意或无意识的观察和判断,从而影响其作出的雇佣决策。这可能是因为,经验告诉他:这些方面的特质与员工将来的表现是相关的^[26]。

从丰富的研究和实务工作经验出发,Bowen,Ledford 和 Nathan 提出了一种新的招聘模式。他们在列举了丰田(美国)等四家著名公司的做法后,指出:传统的招聘注重人岗匹配,考量申请人的知识、技能和能力(即 KSAs),这一模式必将被新模式所取代。传统模式主要考察个人与岗位的匹配,其原因是:管理人员最为看重员工的工作绩效,而 KSAs 被认为是与工作绩效有关的;传统模式注重新员工的招聘而忽略了员工的保留,没有充分考虑员工是否对组织文化有足够的满意度从而能够继续留下来。新模式选择的是“完整”的、与组织而不是仅仅与工作相匹配的人,即那些不但与工作内容相匹配而且与工作情景相匹配的所谓“成功员工”。他们将这一新模式定义为:为个人-组织匹配而雇佣。与此相关的结果将是员工更高的组织承诺、工作满意度、组织公民行为,更低的离职率等^[27-29]。

因此,未来员工选拔的发展趋势之一是,不但考察人岗匹配,而且同时也要考察个人-组织匹配。

2 个人-组织匹配与员工选拔相结合的要

国内外学者对在招聘中结合考察个人-组织匹配进行了一定的介绍和建议。与传统的针对人岗匹配的员工选拔相比,结合个人-组织匹配的员工选拔考察的维度更多,技术更复杂。具体而言,体现在三方面。

第一方面,既需要做传统的工作分析,也需要对组织进行分析;而后者更是评估个人-组织匹配的基础。

Bowen 等认为组织分析尚未有比较成熟的方法,因为很少有针对组织特征和员工行为之间联系的系统研究。尽管如此,他们认为可以从别的领域,如培训需求分析那里借用相关的技术。如可从组织的近期和远期目标、员工需求、环境特征和员工对组织文化的感知等,通过定性和定量的途径对组

织进行分析。

第二方面,在所确定的人员特质上,既包括知识、能力、技能,也包括象人际技能、个人需求、价值观、兴趣,以及人格特质等测量维度。

在工作分析和组织分析的基础上,可以提炼出考察候选人的多方面维度。与传统员工选拔不同的是,这些维度既有针对岗位的各种因素,也要考虑针对组织的不同因素^[29]。

第三方面,在评估程序上,引入了一些特有的技术,如真实工作预演(Realistic Job Previews, RJP)s、Q 分类法等。

RJP)s 是基于以下的认识:如果候选人对未来的工作有不切合实际的期望,那么在实际工作中就会产生更多的不满意,更容易离职。因此,应该为求职者提供关于工作和组织的,包括正面和负面的真实信息。这样,那些认为自己与岗位或组织不相匹配的求职者就会离开,而那些留下来的候选人进入组织后会有比较正面的结果,如相对较高的满意度,低的离职率,认为组织是开放和诚实的,等等。RJP)s 曾经在国外受到过一定的质疑,但 Breugh 认为 RJP)s 的效应可能被低估了^[30];RJP)s 在降低离职率方面的效应在儿童福利人员和护士这两个群体中均得到了证实^[31,32]。

最为常见的 RJP)s 方式是播放视频和派发小册子。研究者发现,双向的交流(如交谈)会比单向交流(如小册子)对降低离职率有更好的效果。工作仿真可以使候选人对工作产生更全面、真实和深入的认识;参观工作场所可以使候选人了解工作场所的物理条件、人际互动和未来同事^[30]。

RJP)s 从组织对候选人吸引力的角度,在员工选拔环节提高个人-组织匹配的水平。有研究者从另一种思路,以测量和数据统计的方式,探讨个人-组织匹配与员工选拔相结合的可行性。

个人-组织匹配的测量方法大致可归为三类:主观匹配(subjective fit)测量、感知匹配(perceived fit)测量和客观匹配(objective fit)测量。主观匹配测量指直接向个体询问他们与所在组织的匹配程度,是一种简单、直接的测量;感知匹配测量指要求个体描述他们自己,以及所在组织的特征,并计算、评估两者之间的偏差;客观匹配测量,其做法是要求个体描述自己的特征,同时要求组织内的其他成员描述组织的特征,将两方面的结果进行统计分析,从而评估匹配的程度^[33-40]。由于需要避免共同方法偏差,以及雇佣前测评中,候选人对组织价值观的不了解,决定了在员工选拔中只能用最后一种方法来测量个人-组织匹配。在 Chatman 的一个有关于员工选拔和社会化的研究中,通过邀请组织内的资深人员和新入职员工分别完成问卷,分别形成组织价值观和个人价值观的模板;再通过 Q 分类技术比较两个模板,从而能够计算个人-组织匹配的程度^[26]。虽然有关个人-组织匹配的统计方法有多种^[35,38],但正如 Bowen 等所认为的,在针对个人-组织匹配的招聘过程中,Q 分类技术是比较可行的一种统计方法。

Q 分类技术是一种特殊的统计技术,适用于少数被试的研究。最初,这种方法主要用于在精神病学和临床心理学领域对人格、心理健康等方面的研究。要求有经验的专家对某一个体的多项特征进行观察,并且就各项特征在该个体上突

出和符合的相对程度评分。项目数在不同分值上的分布必须是强制的正态分布,即极端值的项目数少,中间值(0)的项目数最多。这种所谓的以人为中心(person-centered)的描述揭示了个体内的关键特征及其相互关系,以及该个体特有的人格或特质系统。在 Q 分类技术当中,被试相当于普通统计中的变量,而量表中的题目则相当于普通统计中的被试。通过相关分析,可以将某一个体与另一个体进行比较,或者与某一个标准进行比较。Q 分类技术可以用于检验同一被试在不同时间的相似性,也可以用于检验不同被试在同一时间的相似性,以及某一被试相对于某一个标准的符合程度^[41]。

O'Reilly, Chatman 和 Caldwell 所开发的组织文化剖面图(the Organizational Culture Profile, OCP), 用的就是这种方法^[39,40]。它可以综合、整体地考察多个特征;反映个人或组织的每一项价值观相对于其他价值观的强弱或鲜明程度,使研究者可以通过模板比较,即剖面图比较不同个体或某一个体与标准之间的相似或符合程度^[39,40]。

McColloch 和 Turban 采用类似于 O'Reilly, Chatman 和 Caldwell 的方法, 探讨个人-组织匹配测量在高离职率群体——客服热线人员选拔中的应用。结果发现,个人-组织匹配能够有效预测客服人员的离职情况。他们由此建议,当组织中存在着高离职率的问题时, 尤其适合将个人-组织匹配引入员工选拔环节^[42]。

3 障碍与展望

随着我国的经济发展与社会变迁,人的因素在组织中的地位将越来越重要,提高员工的工作满意度、组织承诺,降低离职率在人力资源管理中的地位日益突出。组织在员工选拔环节结合个人-组织匹配评估,有助于未来对新员工的社会化的顺利推行,并随之产生良好的员工态度和离职率的降低。然而,这种选拔模式的推广存在技术和实践上的多方面困难。

首先,缺乏用于组织分析的比较成形和得到共同认可的技术。这在很大程度上会影响分析结果的信度和效度,并可能导致员工选拔测评指标的代表性或准确性受到影响。另外,如果对个人-组织匹配进行测量,要求组织和个人在相同的维度进行比较,而组织和个人属于两个不同的水平,需要小心选择同时适合于两个水平、涵义基本一致的变量。

其次,高昂的成本。这种方法包括的程序更复杂,评估内容更全面,技术要求更高,因此所耗费的人力、物力和时间的成本更为昂贵。尤其是,个人-组织匹配的内涵丰富,包括了价值观、目标、行为风格等不同变量的匹配。在人员测评中,采用多个变量的匹配相结合,可有效提高其预测效度。但这必然带来程序的复杂化、成本的上升^[43]。

最后,对考官小组提出的要求更高。考官需要充分理解所在组织的文化或价值观,提炼考察候选人的指标,以恰当的形式和方法考察候选人与组织之间的匹配状况。例如结构化面试、RJP、Q 分类法、评价中心等。

参 考 文 献

- Smith BD. The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. 1-86
- Schneider B, Smith DB. Personality and organizations. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. 87-110
- Walsh WB, Craik KH, Price RH. Person-environment psychology: New directions and perspectives. London: L. Erlbaum, 2000. 61-86
- Burke RJA, Deszca E. Preferred organizational climates of type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 1982, 21(1): 50-59
- Cable DM. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, 67(3): 294-311
- Dineen BR, Ash SR. A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 723-734
- Saks AM, Ashforth BE. Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 646-654
- Drenth PJD, Thierry H, de Wolff CJ. Handbook of work and organizational psychology volume 3: Personnel Psychology (2nd). East Sussex, UK: Psychology Press, 1998. 5-30
- Verquer ML, Beehr TA, Wagner SH. A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 2003, 63: 473-489
- Hoffman BJ, Woehr DJ. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 68: 389-399
- Hu C, Su HC, Chen CI. The effect of person-organization fit feedback via recruitment web sites on applicant attraction. *Computers in Human Behavior*, 2006, 22: 345-387
- Goodman SA. Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 55: 254-275
- Verplanken B. Value congruence and job satisfaction among nurses: A human relations perspective. *International Journal of Nursing Studies*, 2002, 41: 599-605
- Kasper H. Culture and leadership in market-oriented service organizations. *European Journal of Marketing*, 2002, 36(9): 1047-1057
- Hansen CD, Willcox MK. Cultural assumptions in career management: practice implications from Germany. *Career Development International*, 1997. 195-202
- Hecht D, Natalie J. Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time? *Organization Behavior and Human Decision Process*, 2005, 93: 156-178

- 17 DeVoe E, Iyengar S. Manager's theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organization Behavior and Human Decision Process*, 2004, 94: 47-61
- 18 Chen CV, Lee H, Yeh YY. The antecedent and consequence of person-organization fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer. *International Selection and Assessment*, 2008, 16(3): 210-220
- 19 Nolan KP, Harold CN. Fit with what? The influence of multiple self-concepts images on organizational attraction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83: 645-662
- 20 Walsh WB, Craik KH, Price RH. Person-environment psychology: New directions and perspectives. London: L. Erlbaum, 2000. 61-86
- 21 张勉,张德. 组织文化测量研究述评. *外国经济与管理*, 2004,8:2-7
- 22 赵慧娟,龙立荣. 个人-组织匹配研究的现状与进展. *心理学进展*, 2004,12(1):111-118
- 23 Kristof AL. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1): 1-49
- 24 Chatman JA. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(3): 459-487
- 25 Edwards JR, Cable DM. The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3): 654-677
- 26 Chatman JA. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(3): 459-487
- 27 樊宏,戴良铁. 人与组织匹配:招聘的一种新模式. *中国劳动*, 2004,3:36-37
- 28 黄波,凌文铨. 人与组织匹配的招聘模式. *中国人力资源开发*, 2004,2:41-43
- 29 Bowen DE, Ledford FE, Nathan BR. Hiring for the organization, not the job. *Academic Management Executive*, 1991, 5(4): 35-53
- 30 Breaugh JA. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 2008, 18: 103-118
- 31 Crow SM, Harman SJ, Mcledon CL. The realistic job preview as a partial remedy for nursing attrition and shortages: The role of nursing schools. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 2009, 40(7): 317-225
- 32 Faller KC, Masternak M, Davis CG, et al. Realistic job previews in child welfare: State of innovation and practice. *Child Welfare*, 2009, 88(5): 23-59
- 33 滕永波. 企业文化测量:理论基础与模型分析. *山东财政学院学报*, 2006,2:78-80
- 34 熊勇清,全云峰. 个人-工作契合度测量研究的新进展. *社会心理科学*, 2006,86(4):463-466
- 35 Aiken LR. 何清华,雷霖,陈浪,译. 态度与行为,理论、测量与研究. 北京:中国轻工业出版社,2008. 1-176
- 36 Fields DL. 阳志平,王薇,王东升,宋珉,译. 工作评价——组织诊断与研究实用量表. 北京:中国轻工业出版社, 2004. 75-97
- 37 Tepeci M, Bartlett B. The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 2002, 21: 151-170
- 38 Ostroff C, Judge TA. Perspectives on organizational fit. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007. 351-388
- 39 O'Reilly CA, Chatman J, Caldwell DF. People and organization culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 1991, 34(3): 487-516
- 40 Chatman JA. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 1989,14(3): 487-516
- 41 Block J. The Q-sort in character appraisal: Encoding subjective impressions of persons quantitatively. Washington, DC: American Psychological Association, 2008. 9-54
- 42 McColloch MC, Turban DB. Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 2007, 15(1): 63-72
- 43 Arthur W, Bell ST, Doverspike D. The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(4): 786-801

(收稿日期:2011-11-08)

(上接第 270 页)

- Hove, E. Sussex: Psychology Press, 2003. 99-120
- 40 Paal T, Bereczkei T. Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: The effect of mindreading on social relations. *Personality and Individual Differences*, 2007, 43: 541-551
- 41 Ali F, Chamorro-Premuzic T. Investigating theory of mind deficits in nonclinical psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 2010, 49: 169-174
- 42 McHoskey JW. Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 1999, 23(4): 267-283
- 43 Montagne B, Vanhonk J, Kessels RPC, Frigerio E, et al. Reduced efficiency in recognising fear in subjects scoring high on psychopathic personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 2005, 38: 5-11
- 44 Byrne RW, Whiten A, et al. Machiavellian intelligence: The evolution of intellect in monkeys apes and humans. Oxford: Clarendon Press, 1988. 113-178

(收稿日期:2011-09-28)