

企业员工 PO 匹配偏好的对偶比较研究

——基于员工职业发展水平与组织文化强度的视角

赵慧娟¹, 龙立荣²

(1. 中南财经政法大学 公共管理学院, 武汉 430073;

2. 华中科技大学 管理学院, 武汉 430074)

摘要:以1000名企业员工为调查对象,采用对偶比较法探讨了职业发展水平和组织文化强度对员工 PO 匹配偏好的影响。运用 SPSS11.5对收集的780份有效问卷进行因素分析及独立样本 T 检验,结果显示:(1) 当前我国员工整体更加偏好采用能力匹配的方式实现 PO 匹配;(2) 职业发展水平较高的员工更加偏好价值观匹配,职业发展水平较低的员工更加偏好能力匹配;(3) 在组织文化强度较高的企业中员工更加偏好价值观匹配,在组织文化强度较低的企业中员工更加偏好能力匹配。最后,对研究的理论和实践意义作了探讨。

关键词:PO 匹配;价值观匹配;能力匹配;职业发展水平;组织文化强度

中图分类号:C93 **文献标识码:**A **文章编号:**1009-1505(2013)05-0068-11

一、引言

现代企业往往会投入大量资源建立并维持员工与组织之间的和谐,这不仅是响应构建和谐社会的
要求,更重要的是,无论理论研究者还是企业实践者都深信,实现员工与组织的“良好契合”将为企业带来稳定高效的人力资源^[1]。因此,在过去的20多年,个人-组织匹配(Person-organization Fit,以下简称 PO 匹配)在雇佣关系的研究中日益受到重视^{[2]1446}。PO 匹配理论认为,组织的社会环境特征,例如核心价值观系统、奖惩晋升制度、对员工的要求等,会与员工的价值观、需求、能力等相结合,共同对员工的行为和态度产生深刻的影响^[3,4]。针对组织内各种环境特征与员工个体特征,研究者已经提出多种 PO 匹配理论。从组织雇佣的角度来说,其中比较有代表性的是个人-组织价值观匹配(以下简称

收稿日期:2013-05-28

基金项目:国家自然科学基金重大项目“转型期和谐劳动关系:分享型领导、员工心理契约与人力资源策略研究”(71232001);国家自然科学基金青年项目“个人-环境匹配对新生代员工情感承诺的多层次作用机理:基于 SDT 的研究”(71202176);教育部人文社会科学研究青年基金项目“新生代员工‘不敬业’的预警及干预机制研究:基于延迟满足的视角”(12YJC630310)

作者简介:赵慧娟,女,湖北武汉人,中南财经政法大学公共管理学院讲师,管理学博士,主要从事组织行为学与人力资源管理研究;龙立荣,男,湖北潜江人,华中科技大学管理学院教授,博士生导师,心理学博士,主要从事组织行为学与人力资源管理研究。

价值观匹配)与要求-能力匹配(以下简称能力匹配)^[5,6],分别对应着员工“水面下”和“水面上”的胜任特征^[7,8]。价值观匹配被定义为组织的价值观模式与个人价值观模式的一致性^[9-11],而能力匹配则着眼于员工在知识、技能与能力上要符合组织的要求^[12,13]。

综观已有研究,无论研究者将 PO 匹配操作为价值观匹配或能力匹配,都相对忽略了员工在实现 PO 匹配过程中的主观能动性。多数 PO 匹配研究仅关注员工和组织相对稳定的特征^[14],研究者通常只选择某一时间点来评估员工与组织在价值观或能力方面的匹配程度,如组织做出甄选决定时、求职者做出职业抉择时,或者员工在职的某个时刻^{[15]63, [16]}。Bradley 等(2002)认为,员工会针对匹配的状况进行自我调整,在进行调整时,不同的员工会表现出不同的行动风格,并且这种风格是相对稳定的^[17]。也即是说,员工倾向于采取一种相对稳定的方式同组织进行有关 PO 匹配的互动,静态的研究视角显然不能全面反映员工与组织环境交互作用的真实情况^[18]。员工对于 PO 匹配的实现具有很大的主动性,在不同的情况下,员工对各种 PO 匹配的偏好程度可能发生变化。例如,已有研究发现,价值观匹配对外资企业员工离职意愿的影响明显大于非外资企业员工;对中高层员工离职意愿的影响明显大于一般员工^{[19]61}。由此可见,由于一些关键的个人或企业属性的差别,员工对价值观匹配与能力匹配的偏好程度会有所不同。明确这些规律,对于不同企业针对不同员工开展个性化的匹配管理具有重要价值。

此外,在研究 PO 匹配对员工态度或行为的影响时,通常会采用问卷调查的方法,让调查对象对自变量及因变量的若干项目进行等级评定,比较容易容易出现社会称许性、共同方法偏差等问题,导致研究误差。本研究将采用对偶比较法(Method of Paired Comparison)研究不同个人属性及企业属性的员工对价值观匹配和能力匹配这两种主要匹配模式的偏好规律,为企业有效进行 PO 匹配管理提供有价值的理论与实践依据。

二、相关文献与研究假设

(一) 职业发展水平与员工的 PO 匹配偏好

Ostroff 等(2002)的“职业生涯早期动态匹配模型”指出,在职业发展的最初阶段,个体会根据自己的能力来判断实现职业目标的几率和方式,也就是说,个体会依据能力来评估最初的 PO 匹配^{[15]73}。倘若初步评估的结果是 PO 匹配没有实现,个体就会尝试换一份更适合自身技能的工作或通过额外的培训来提升 PO 匹配。一旦良好的 PO 匹配形成,个体会感受到客观或主观的职业成功,并产生积极的工作态度与行为。所以在职业发展水平较低的阶段,为了获得和维持工作,以满足基本的生存和稳定的需要,员工会更加关注自身的努力、承诺、经验、知识、技能等方面能否适合组织的要求,即比较偏好采用能力匹配的策略实现 PO 匹配。而进入职业生涯发展的后期,尤其当员工具有一定竞争优势之后,追求高层次精神价值的愿望更加强烈,他们会关注自己在企业中的角色,会考虑能否认同企业的价值,行为目标往往容易指向高级的精神需要^[20]。具有这种属性特征的员工一旦发现与组织之间的价值差距较大,便会主动离职,重新做出选择。因而处于职业发展较高水平的员工,会更加偏好价值观匹配的策略。

基于上述理论和分析,职业发展水平应该是决定员工 PO 匹配偏好的一种重要个人属性。关于职业发展水平的衡量指标,最易于收集并进行评价的是职位^[21]。该指标可以通过简单的项目调查获取并很容易由组织的人事记录进行核实,能避免“自我报告”的误差和共同方法偏差。但是,由于现代组织的扁平化发展以及职业竞争的加剧,升职已不再是员工职业发展的唯一标准。譬如,对于一个公司的门卫来说,无论他个人的职业发展有多高的水平,他的职位一辈子都会比较低;而对于一个公司的总经理来说,虽然他的职位比较高,但由于还有着比较大的发展空间,可能反而处于个人职业发展的较低水平。Friedman 和 Greenhaus(2000)曾采用15个指标,对800多名商业人士进行实证调查,结果显示这些被试关注的职业目标体现在五个维度上:地位、独立的时间、挑战性、安全性、社会性^[22],而这

些目标都表现出非客观的特征。可见,找到一个统一的客观指标来评定职业发展水平比较困难,仅凭职位高低来推断一个人的职业发展水平,是不太准确的。针对这一情况,Eby等(2003)提出以职业竞争力作为职业生涯发展的主观标准^{[23]689},职业竞争力比较强的个体处于职业发展水平较高的阶段,而职业竞争力比较弱的个体处于职业发展水平较低的阶段。然而,这种标准同样只适用于部分人和部分职业,不能代表职业发展的全部内涵。

基于对上述两类指标的综合分析,本研究将采用职位与职业竞争力的复合指标来评估员工的职业发展水平。关于这两项指标的权重,目前尚缺乏确切的研究。但可以明确的是,在两项指标上得分都比较高的员工,职业发展处于较高水平;而在两项指标上得分都比较低的员工,职业发展处于较低水平。所以,将研究样本中职业竞争力高的中高层员工定义为职业发展水平高的员工;将研究样本中职业竞争力低的一般员工定义为职业发展水平低的员工(见图1)。通过比较这两组员工对能力匹配与价值观匹配的偏好情况,验证职业发展水平对员工PO匹配偏好的影响。由于职业竞争力包括两个维度:一是“组织内竞争力”(Perceived Marketability Within one's Organization),指的是个体知觉到的在组织内部劳动力市场上的竞争能力大小;二是“组织外竞争力”(Perceived Marketability in the External Market Place),指的是个体知觉到的在组织外部劳动力市场上的竞争能力大小^{[23]701}。本研究分别以这两个维度作为“职业竞争力”指标,结合“职位”一起判定员工的职业发展水平。

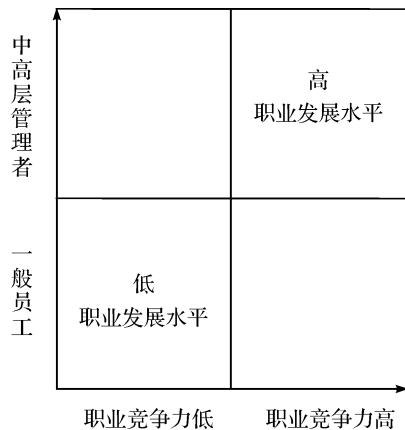


图1 职业发展水平的衡量指标

基于上述理论和现实,提出第一个和第二个研究假设:

假设1a:组织内竞争力较高的中高层管理者,更加偏好价值观匹配。

假设1b:组织外竞争力较高的中高层管理者,更加偏好价值观匹配。

假设2a:组织内竞争力较低的一般员工,更加偏好能力匹配。

假设2b:组织外竞争力较低的一般员工,更加偏好能力匹配。

(二) 组织文化强度与员工的PO匹配偏好

组织文化是“由组织成员共享的、让组织成员明确什么是正确的态度和行为的一系列价值观和规范”;当这些价值观和规范在组织中被“广泛共享和坚决持有时”,该组织文化就被认为是强势文化^[24]。强势文化能在组织内部形成非正式的社会控制机制,加强组织的协调性和可控性;能促成组织与员工的目标同盟,减少和限制面对不可预期和不确定的环境时的焦虑^[25],同时增强员工的动机^[26]。拥有强势文化的组织在上述这些方面的表现往往会优于弱势文化的组织^[27-28]。Sathe和Davidson(2000)发现,企业会由于文化强度的不同而拥有具有不同特征的人力资源^[29],这充分反映了组织文化强度对员工的影响。DelCampo(2006)指出,在强势的组织文化中,员工的价值观系统会直接受到组织文化的冲击,很快就能感受到价值观一致或不一致,因而价值观匹配容易受到他们的重视;而在弱势的组织文化中,员工需要更多时间也更难识别组织文化价值观,以价值观匹配作为行为准则会变得比较困难^[30]。DelCampo(2006)还进一步提出,组织文化强度会对价值观匹配与离职意愿的关系产生调节作用。不过,该假设尚停留在理论构想的程度,未经过实证研究检验。

综上,提出第三个和第四个研究假设:

假设3:组织文化强度较高的企业中,员工更加偏好价值观匹配。

假设4:组织文化强度较低的企业中,员工更加偏好能力匹配。

本研究的假设模型如图2所示。

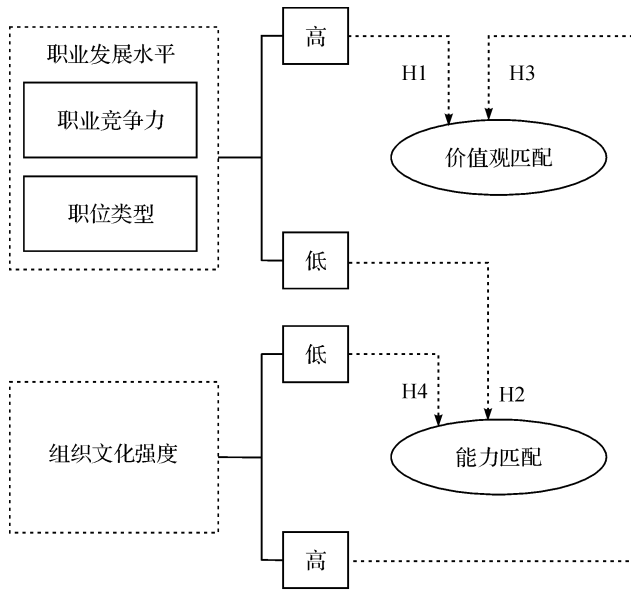


图2 研究的假设模型

三、研究方法与过程

本研究采用对偶比较法来比较不同条件下,员工对价值观匹配与能力匹配的相对偏好程度。该方法首先将所有需要比较的事物配成对,然后一对一对地呈献给被试,让被试对于事物的某一特性进行比较并做出判断:两个事物中哪一个这种特性更为明显^[31]。对偶比较法的优势在于:第一,相比较通过等级评定的结果进行回归分析,它更容易揭示真实的差距,能有效避免社会称许性和认真程度等影响。第二,不仅可以获得每个被试对各事物的偏好排序,同时也可以获得被各被试群体对各事物的偏好排序,因而能够揭示不同群体以及同一群体不同时期的差异。第三,评分难度较低,提高了评价的效率,降低了研究成本^[32]。具体而言,本研究将首先通过预试研究,构建价值观匹配与能力匹配的对偶比较量表,然后再重新取样,基于被试对价值观匹配与能力匹配“二选一”的比较,评估不同个人属性和企业属性条件下,被试对二者的相对偏好程度。

(一) 对偶比较量表的编制与修订

1. 预试量表的形成。由于价值观匹配与能力匹配都属于员工无法直接理解的概念,仍需从以往研究量表中选择对价值观匹配与能力匹配的描述,让被试比较哪一种描述对自己更加重要。同时,为避免空间效应,每对比较中的两个项目应交换前后顺序再比较一次。所以,价值观匹配与能力匹配分别需要2个同质的描述。Resick等(2007)参考前人的研究工具,编制了包含“价值观匹配”与“能力匹配”项目的量表,并通过实证研究证明两个量表的内部一致性信度分别为0.94和0.72,且具有较好的结构效度^{[2]1452}。其中,“价值观匹配”量表为单因素5个项目;“能力匹配”量表为单因素4个项目。本研究将以该量表为素材,通过预试挑选对偶比较所需要的同质项目。

翻译后的量表项目首先经五名人力资源专业博士研究生修订语言,并评定项目的适当性和问卷的科学性。最后请一位技术人员(本科)和一位工人(高中)对量表进行试答,以调整量表的可读性。预试量表采用Likert五点量表(1非常不符合,5非常符合)进行评价。

2. 预试的方法。(1) 研究样本。以华中及华南地区10余家企业的600名员工为研究对象进行预试,涉及的行业有天然气、电力、制造、服务、零售、证券、高新技术等。为提高调查的准确性,所有调查主要

由企业的人力资源部或高层管理人员召集,在相对集中的时间内完成。开始调查之前,告诉被试调查结果会完全保密,调查结果仅用于科学研究。调查样本的选取采用按部门的分层随机抽样方法,总共回收有效问卷503份,回收率为83.8%。预试样本的人口学特征分布为:男性60.0%,女性40.0%;年龄在25岁以下占35.0%,25~40岁占57.0%,40岁以上占5.6%,未填写占2.4%;一般员工占74.0%,中高层管理人员占26.0%;国有企业员工占42.2%,民营企业员工占43.3%,外资企业员工占14.5%。被试的人口学特征表明,抽样具有较好的代表性,有利于结论的推广和外延。

(2) 统计方法。预试的目的是分别从 Resick 等(2007)的“价值观匹配”和“能力匹配”量表中挑选2个项目作为同质项目,在对偶比较中使用。采用 SPSS11.5 统计软件进行探索性因素分析,分别为价值观匹配和能力匹配选出因素负荷最高的两个项目。

3. 预试的结果及讨论。对“价值观匹配”量表的5个项目,采用主成分法(Principal Components)抽取公因子,取特征根大于等于1作为截取因素的标准,对抽取的因素进行方差极大(Varimax)旋转,表1的分析结果表明,价值观匹配量表的5个项目共同测量一个因子(解释总体变异的61.7%)。其中项目9和项目3的因素负荷最大,即这两个项目同价值观匹配的相关最高。对“能力匹配”量表也采用相同的处理。分析结果显示,能力匹配量表的4个项目共同测量一个因子(解释总体变异的51.2%)。其中项目7和项目1的因素负荷最大,即这两个项目同能力匹配的相关最高。

表2 正式研究样本基本信息

项目	类别	频数	比率%
性别	男	461	59.1
	女	305	39.1
	不详	14	1.8
年龄	≤25	206	26.4
	25 < 但 ≤40	435	55.8
	>40	98	12.6
	不详	41	5.2
职位	一般员工	519	66.5
	中高层管理者	252	32.3
	不详	9	1.2
工作年限	≤1	170	21.8
	1 < 但 ≤10	450	57.7
	>10	124	15.9
	不详	36	4.6
企业性质	国有企业	327	41.9
	民营企业	257	32.9
	外资企业	196	25.1
教育程度	高中、中专及以下	91	11.7
	大专	182	23.3
	本科	388	49.7
	硕士及以上	100	12.8
	不详	19	2.4
工作类型	行政管理人员	236	30.3
	生产人员	73	9.4
	技术人员	246	31.5
	营销人员	147	18.8
	后勤服务人员	50	6.4
	不详	28	3.6

表1 “价值观匹配”与“能力匹配”量表的探索性因素分析结果(N=503)

价值观匹配		能力匹配	
初试问卷中的编号	因子负荷	初试问卷中的编号	因子负荷
9	0.831	7	0.855
3	0.814	1	0.793
5	0.812	4	0.739
8	0.756	2	0.378
6	0.709		

基于上述结果,形成了价值观匹配与能力匹配的对偶比较量表。要求被试对两种关于 PO 匹配的描述进行比较,判断哪一种对自己而言更为重要。为避免空间效应,一共要进行两次比较:第一次能力匹配在前,价值观匹配在后;第二次则反过来。

(二) 正式研究方法

1. 样本数据来源。以华中以及华南地区20余家企业的1000名员工为调查对象进行正式研究。涉及的行业有计算机、大型制造、建筑、外贸、食品、房地产、科技、服务、零售、电信、高新技术等。为提高调查的准确性,所有调查主要由企业的人力资源部或高层管理人员召集,在相对集中的时间内完成。开始调查之前,告诉被试调查结果会完全保密,调查结果仅用于科学研究。调查样本的选取采用按部门

的分层随机抽样的方法,总共回收有效问卷780份,回收率为78.0%。正式研究样本的基本信息如表2所示。

2. 研究工具。本次调查所使用的研究工具主要分为三个部分:

价值观匹配与能力匹配的对偶比较量表。共2个题目,例如,“下面两种描述,哪一种对您而言更为重要?(1)我个人的价值观应当同企业的价值观相似;(2)我的技能和能力应符合工作的要求。

职业竞争力量表。使用的是 Eby 等(2003)的项目,包含组织内竞争力和组织外竞争力两个分量表,分别有3个项目,采用 Likert 五点量表(1非常不符合,5非常符合)。

组织文化强度量表。Kotter & Heskett(1992)在研究组织文化强度与组织绩效的关系时,通过组织经理人员决策时受到强势文化的影响程度来评估组织文化强度,他们通过实证研究提取了3个指标让被试评估组织文化的强度^[33]。如果组织内部形成了广泛共享的规范和价值观,就可以观测到上述3个指标所描述的外部特征^[34]。该评估方法最大的优势在于能对各种不同特征的组织进行评估和比较,具有较高的效度,并且不需要使用条目较多的组织文化量表进行调研。本研究将沿用该方法评估组织文化的强度,采用 Likert 五点量表(1非常不符合,5非常符合)让被试评价所在组织的文化强度。

对于英文版本的问卷,在使用前均组织专家进行了翻译、评估、集体讨论、回译及修订的过程,并请一位技术人员(本科)和一位工人(高中)进行试答,以调整项目的可读性。

四、数据分析与结果

主要使用 SPSS11.5 进行数据分析,检验理论假设。

(一) 相关量表的质量分析

表3 职业竞争力量表、组织文化强度量表的探索性因素分析结果(N=780)

职业竞争力			组织文化强度	
正试问卷的项目号	F1 因素负荷	F2 因素负荷	正试问卷的项目号	F1 因素负荷
2		0.825	1	0.819
3	0.784		6	0.788
4		0.866	9	0.723
5		0.639		
7	0.755			
8	0.794			
解释的方差变异量(%)	49.5	17.0	解释的方差变异量(%)	60.5
Cronbach α 系数	0.73	0.75	Cronbach α 系数	0.67
M	3.63	3.48	M	3.60
SD	0.70	0.78	SD	0.83

注:职业竞争力抽取的公因子 F1 代表组织外竞争力,公因子 F2 代表组织内竞争力;Cronbach α 为内部一致性信度系数;M 为变量的均值,SD 为变量的标准差。

表3是对职业竞争力量表和组织文化强度量表进行探索性因素分析的结果。职业竞争力的6个项目抽取了2个因子,分别代表组织外竞争力维度和组织内竞争力维度,解释的变异量分别为49.5%和17.0%,Cronbach α 系数分别为0.75和0.73。组织文化强度的3个评估指标共同解释1个因子,解释的变异量为60.5%。Cronbach α 系数为0.67。上述结果表明,职业竞争力量表以及组织文化强度的评估指标具有较好的信效度,可以做进一步的统计分析。

(二) 对偶比较的描述统计结果

表4是780名被试对价值观匹配和能力匹配进行对偶比较的统计结果。在价值观匹配与能力匹配进行的2次比较中,被试平均有1.23人次选择能力匹配,0.77人次选择价值观匹配。也就是说,当能力匹配与价值观匹配相比较时,会有61.7%的人选择能力匹配,38.3%的人选择价值观匹配。对偶比较的结果表明,当前我国员工整体而言更为偏好能力匹配。

表4 对偶比较的总体统计结果($N=780$)

匹配模式	能力匹配	价值观匹配
均值	1.23	0.77
百分数	61.7%	38.3%

(三) 假设检验

1. 职业发展水平对员工 PO 匹配偏好的影响。职业竞争力的均值(M)与标准差(SD)如表3所示。首先,抽取职业竞争力得分大于($M+SD$)的被试,作为职业竞争力高分组,抽取职业竞争力得分小于($M-SD$)的被试,作为职业竞争力低分组;然后,选择职业竞争力高分组中的中高层员工作为职业发展水平高分组,选择职业竞争力低分组中的一般员工作为职业发展水平低分组。由于职业竞争力包括组织内竞争力和组织外竞争力两个维度,将分别以这两个维度作为“职业竞争力”指标,结合“职位”一起评估员工的职业发展水平。

表5 不同职业发展水平员工的对偶比较结果(组织内竞争力与职位的复合指标)

		匹配偏好		方差齐次检验		T 检验		
		能力匹配	价值观匹配	F	p	t	df	p
高分组 ($N=67$)	均值	1.07	0.93	0.224	0.636	-2.821	170	0.005
	百分数	53.7%	46.3%					
低分组 ($N=105$)	均值	1.41	0.59					
	百分数	70.5%	29.5%					

注: F 为方差齐次检验(F 检验)指标, p 为显著性水平, t 为独立样本 T 检验指标, df 为自由度。

表5呈现了以组织内竞争力和职位作为员工职业发展水平评估指标的统计结果。虽然从均值和百分数来看,职业发展水平高的员工(高分组)与职业发展水平低的员工(低分组)都更加重视能力匹配,但高分组的员工对两种匹配模式的重视程度非常接近(53.7%的人选择能力匹配,46.3%的人选择价值观匹配),而低分组的员工倾向于能力匹配的趋势非常明显(70.5%的人选择能力匹配,29.5%的人选择价值观匹配)。高分组被试对能力匹配的重视度明显低于低分组,对价值观匹配的重视度明显高于低分组。为进一步证实这种差异确实具有统计上的意义,采用独立样本 T 检验。方差齐次检验结果表明, $F=0.224$ ($p=0.636>0.05$),可以认为两样本方差相等,应采用方差相等的检验结果: $t=-2.821$ ($df=170, p=0.005<0.01$),表明高分组与低分组对偶比较的结果有显著差异。从均值来看,两组被试都更加重视能力匹配,所以假设1a没有得到验证,假设2a得到了验证。

表6 不同职业发展水平员工的对偶比较结果(组织外竞争力与职位的复合指标)

		匹配偏好		方差齐次检验		T 检验		
		能力匹配	价值观匹配	F	p	t	df	p
高分组 ($N=75$)	均值	0.97	1.03	0.287	0.593	-3.114	132	0.002
	百分数	48.7%	51.3%					
低分组 ($N=105$)	均值	1.39	0.61					
	百分数	69.5%	30.5%					

注: F 为方差齐次检验(F 检验)指标, p 为显著性水平, t 为独立样本 T 检验指标, df 为自由度。

表6呈现了以组织外竞争力和职位作为员工职业发展水平评估指标的描述统计结果。职业发展水平高的员工(高分组)更加重视价值观匹配, 职业发展水平低的员工(低分组)更加重视能力匹配。为进一步证实这种差异确实具有统计上的意义, 采用独立样本 T 检验。方差齐次检验结果表明, $F = 0.287 (p = 0.593 > 0.05)$, 可以认为两样本方差相等, 应采用方差相等的检验结果: $t = -3.114 (df = 132, p = 0.002 < 0.01)$, 说明高分组与低分组对偶比较的结果具有显著差异。从均值和百分比来看, 高分组更加重视价值观匹配, 低分组更加重视能力匹配, 假设1b 和假设2b 得到了验证。

2. 组织文化强度对员工 PO 匹配偏好的影响。抽取组织文化强度得分大于 $(M + SD)$ 的被试, 作为高分组, 抽取组织文化强度得分小于 $(M - SD)$ 的被试, 作为低分组。

表7 不同组织文化强度下员工的对偶比较结果

		匹配偏好		方差齐次检验		T 检验		
		能力匹配	价值观匹配	F	p	t	df	p
高分组 (N = 122)	均值	0.98	1.02	11.779	0.001	-3.474	238.279	0.001
	百分数	48.8%	51.2%					
低分组 (N = 121)	均值	1.31	0.69					
	百分数	65.7%	34.3%					

注: F 为方差齐次检验(F 检验)指标, p 为显著性水平, t 为独立样本 T 检验指标, df 为自由度。

表7呈现了两组被试的对偶比较结果。组织文化强度较高的组织中(高分组), 员工更加重视价值观匹配, 组织文化强度较低的组织中(低分组), 员工更加重视能力匹配。为进一步证实这种差异确实具有统计上的意义, 采用独立样本 T 检验。方差齐次检验结果表明, $F = 11.779 (p = 0.001 < 0.01)$, 故两样本方差不齐, 要采用方差不齐的检验结果: $t = -3.474 (df = 238.279, p = 0.001 < 0.01)$, 高分组与低分组的对偶比较结果具有显著差异。假设3和假设4得到了验证。

五、结论与展望

(一) 主要结论与建议

本文基于两次大规模的企业调研和实证分析, 主要得出三个方面的重要结论:

第一, 从780名被试对价值观匹配与能力匹配进行对偶比较的结果来看, 当前我国员工整体更加偏好采用能力匹配的方式实现 PO 匹配, 这种结论比较符合我国目前的实际情况。只有具有竞争优势的人力资源才会关注自己在企业中的角色, 才会考虑是否认同企业的价值; 而那些处于竞争弱势的人力资源更多地是在考虑求得生存和稳定的发展。在我国目前这种不稳定的、充满变化的、竞争激烈的、不可预测的职业发展环境中, 职业对于大多数国人而言首先还是一种谋生的手段; 只是对少部分人而言, 职业是实现人生理想、价值和抱负, 满足多重需求的载体^{[19]62}。换言之, 目前我国企业员工总体的职业发展水平比较低, 在职场上处于相对弱势的地位, 还没有能力去满足和实现自己的价值需求, 能够体现生存和稳定发展的能力匹配, 会受到员工更多的关注。这充分反映了我国企业目前在企业文化建设方面存在的不足, 为我国企业未来的发展指明了方向。

第二, 研究部分证实了职业发展水平对员工 PO 匹配偏好的影响。以组织外竞争力和职位作为员工职业发展水平的复合评估指标时, 职业发展水平较高的员工更加偏好价值观匹配, 职业发展水平较低的员工更加偏好能力匹配, 并且这种差异达到了显著水平。上述结论从理论层面支持了基于员工职业发展水平进行 PO 匹配权变管理的思想。职业发展水平较低(尤其是组织外竞争力较低)的员工, 为了维持当前工作, 会更加关注自身的努力、承诺、经验、知识、技能等方面能否适合组织的要求。如果能

力匹配的水平比较理想,员工就会获得强大的动力,坚持自己的职业选择并继续获取相应的技能^{[15]73}。而组织外竞争力较高、在组织中职位也较高的员工,往往拥有专门技术、掌握核心业务、控制关键资源,是企业的核心员工,对企业会产生深远影响。同时,这些员工也是人才市场上主要的争夺对象,在职场中处于相对强势的地位,“跳槽”的机会最多、可能性最大。职业对这些职业发展水平较高的员工而言是实现人生理想、价值和抱负,满足多重需求的载体,他们会关注自己在企业中的角色,会考虑是否认同企业的价值,行为目标往往容易指向高级的精神需要^[20]。要想对于员工的 PO 匹配水平进行有效的干预,就应该对职位较低、组织外竞争力较低的员工实施基于能力匹配的管理,创造条件帮助这部分员工提升自己的能力匹配;对职位较高、组织外竞争力较高的员工则应该实施基于价值观匹配的管理,通过核心价值体系建设以及企业文化塑造等手段,增加员工对企业核心价值体系的认同,提高员工和企业的价值观匹配,来吸引和保持人才。此外,以组织内竞争力和职位作为员工职业发展水平的复合评估指标时,仅能证实职业发展水平较低的员工更加偏好能力匹配。而职业发展水平较高的员工,虽然能证实他们对能力匹配的重视度显著低于职业发展水平较低的员工,对价值观匹配的重视度显著高于职业发展水平较低的员工,但总体来说仍然更加偏好能力匹配。这也许在一定程度上揭示了我国当前经济背景下,组织内竞争力对员工 PO 匹配的影响并不如组织外竞争力那么显著,组织外竞争力的高低在现阶段似乎更能够体现员工的职业发展水平,具体还有待进一步研究去探讨。

第三,本研究还验证了组织文化强度对于员工 PO 匹配偏好的影响,从理论层面支持了基于组织文化强度对员工进行 PO 匹配权变管理的思想。处于发展初期的企业,文化强度普遍较弱,各项管理工作都处于不稳定、不规范的状态,大多数时间考虑的是能暂时获得利润,逐渐积累资金,以便进一步发展。在这种发展目标的指引下,组织的各种规章制度、管理措施以及人力资源政策都会体现出重视能力匹配的特征,能够在知识、技能和能力上符合组织的要求,保证组织完成利润目标的行为,成为容易受到组织肯定的行为。受到如此政策的暗示,员工为了适应组织的要求,会更加偏好能力匹配。而随着组织的不断发展,尤其是规模和实力都达到相当的水平,在管理与操作流程的规范化方面进一步提升的空间不大时,组织文化的导向作用、规范作用、凝聚作用和激励作用开始体现出来。管理者通过塑造强势的组织文化让组织保持目标的一致性,提高员工的工作积极性,并提供必要的组织和管理机制,进而提高企业的活力和变革能力。此时,组织开始对员工有高层次的价值观要求,与企业实现高度价值观匹配的员工,在晋升、绩效评估以及薪酬方面会得到更多机会,满意度和组织承诺会更高,从而离开企业的可能性也更小。员工对价值观匹配的重视程度在这类组织中会有明显的提升。因此,要想对于员工的 PO 匹配水平进行有效的干预,在组织文化强度较低的发展阶段,企业应对员工实施基于能力匹配的管理,创造条件帮助员工提升自己的能力匹配,以保证员工的稳定与高效,同时也保证了企业生存目标和盈利目标的实现;在组织文化强度较高的发展阶段,企业应对员工实施基于价值观匹配的管理,通过核心价值体系建设及企业文化塑造等手段,增加员工对企业核心价值体系的认同,提高员工和企业的价值观匹配,来吸引和保持人才,以满足企业长远发展目标的实现。

(二) 研究局限与研究展望

首先,本研究虽然在取样上顾及到样本的代表性问题,调研也覆盖到了全国很多城市、很多单位,涉及到各行各业以及各种岗位的员工,但受到研究条件的限制,只使用了方便样本,没有使用随机样本,效果仍不如随机样本理想。其次,为克服横向研究、问卷研究容易出现的共同方法偏差、社会称许以及成本高昂等问题,本研究在对偶比较法的使用方面做出了一定尝试,并初见成效。未来的研究应进一步探讨采用对偶比较法、情境实验法或实验法进行 PO 匹配研究的可能性,提高实证研究的效果与效率。再次,对于员工的 PO 匹配偏好而言,从员工属性和企业属性的角度需要明确的影响因素数目众多。本研究只是从管理对象和管理环境这两个方面,选择员工的职业发展水平和组织文化强度两个比较有代表性的因素进行了探讨,初步尝试了针对 PO 匹配进行权变管理的可能性。未来的研究可针

对其它关键的影响因素开展更多研究。最后,在 PO 匹配的概念内涵中,不仅包括本研究所探讨的价值观匹配、能力匹配,还包括需求匹配。能力匹配主要站在组织的立场,需求匹配主要站在个人的立场,而价值观匹配则是站在双方的立场。本研究从组织管理角度切入,所有选择以价值观匹配与能力匹配为研究对象,未来的研究可以尝试从个人角度切入,探讨价值观匹配与需求匹配的作用关系。同时,能否构建一个更加详尽的模型,将价值观匹配、能力匹配与需求匹配同时包括进去,深入探讨这些匹配是如何共同或相互影响的,这也是未来的研究可以考虑的。

参考文献:

- [1] 赵慧娟,龙立荣.个人-组织匹配的研究现状与展望[J].心理科学进展,2004(1).
- [2] RESICK C J, BALTES B B, SHANTZ C W. Person-Organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness[J]. *Journal of Applied Psychology*,2007,92(5):1446-1455.
- [3] KRISTOF-BROWN A L, ZIMMERMAN R D, JOHNSON E C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor Fit[J]. *Personnel Psychology*,2005,58:281-342.
- [4] VERQUER M L, BEEHR T A, WAGNER S H. A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2003,63:473-489.
- [5] KRISTOF A L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications[J]. *Personnel Psychology*,1996,49(1):1-49.
- [6] CABLE D M, EDWARDS J R. Complementary and plementary fit: a theoretical and empirical integration[J]. *Journal of Applied Psychology*,2004,89(1):822-834.
- [7] MCCLELLAND D C. Testing for competence rather than for intelligence[J]. *American Psychologist*,1973,28(2):1-14.
- [8] SPENCER L M, SPENCER S M. Competence at work[M]. San Franciso; John Wiley & Sons,1993:222-226.
- [9] CHATMAN J A. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit[J]. *Academy of Management Review*,1989,14(3):333-349.
- [10] ADKINS C L, RUSSEL C J, WERBEL J D. Judgment of fit in the selection process: the role of work-value congruence [J]. *Personnel Psychology*,1994,47(3):605-623.
- [11] CABLE D M, JUDGE T A. Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions[J]. *Journal of Applied Psychology*,1997,82(3):546-561.
- [12] CALDWELL D F, O'REILLY C A. Measuring person-job fit with a profile-comparison process[J]. *Journal of Applied Psychology*,1990,75(5):648-657.
- [13] KRISTOF-BROWN A L. Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-Job and person-organization fit[J]. *Personnel Psychology*,2000,53(6):643-671.
- [14] SEKIGUCHI T. Toward a dynamic perspective of person-environment fit[J]. *Osaka Keidai Ronshu*,2004,55(1):177-190.
- [15] OSTROFF C, SHIN Y, FEINBERG B. Skill acquisition and person-environment fit[C]// FELDMAN D C. *Work careers: a developmental approach*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2002: 63-90.
- [16] SPOKANE A R, MEIR E, CATALANO M. Person-environment congruence and holland's theory: a review and reconsideration[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2000,57(3):137-187.
- [17] BRADLEY J C, ARTHUR P B, GEORGE J M. More than the big five: personality and careers[C]// FELDMAN D C. *Work careers: a developmental approach*. San Francisco, CA: Jossey Bass,2002:27-62.
- [18] 赵慧娟,龙立荣.员工与工作环境的动态匹配思想探析[J].*外国经济与管理*,2008(7).
- [19] 赵慧娟,龙立荣.中国转型经济背景下个人-组织契合对员工离职意愿的影响——企业所有制形式与职位类型的调节作用[J].*南开管理评论*,2008(5).
- [20] 凌文铨,方俐洛,白利刚.我国大学生的职业价值观研究[J].*心理学报*,1999(3).
- [21] HALL D T. *Careers in and out of organizations*[M]. Thousand Oaks, CA: Sage,2002.
- [22] FRIEDMAN S D, GREENHAUS J H. Allies or enemies? how choices about work and family affect the quality of men's

- and women's lives[M]. New York: Oxford University Press, 2000.
- [23] EBY L T, BUTTS M, LOCKWOOD A. Predictors of success in the era of boundaryless careers[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 689-708.
- [24] O'REILLY C A, CHATMAN J A. Culture as social control: corporations, culture and commitment[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18(4): 157-200.
- [25] O'REILLY C A. Corporate, culture and commitment: motivation and social control in organizations[J]. *California Management Review*, 1989, 31(5): 9-25.
- [26] SCHEIN E H. The role of founder in the creation of organizational culture[C]// FROST P J, MOORE L F, LOUIS M R. *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage publications, 1991: 14-25.
- [27] GORDON G G, DITOMASO N. Predicting corporate performance from organizational culture[J]. *Journal of Management Studies*, 1992, 29(7): 783-799.
- [28] BURT R S, GABBAY S M, HOLT G. Contingent organization as a network theory: the culture performance contingency function[J]. *Acta Sociologica*, 1994, 37(5): 345-370.
- [29] SATHE V, DAVIDSON E J. Toward a new conceptualization of culture change[C]// ASHKANASY N M, EILDEROM C P M, PETERSON M F. *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000: 279-296.
- [30] DELCAMPO R G. The influence of culture strength on person-organization fit and turnover[J]. *International Journal of Management*, 2006, 23(3): 465-469.
- [31] 赫葆源, 张厚粲, 陈舒永. 实验心理学[M]. 北京: 北京大学出版社, 1983.
- [32] 李建平. 对偶比较法的理论及应用研究[D]. 上海: 华东师范大学心理学院, 1999.
- [33] KOTTER J P, HESKETT J L. *Corporate culture and performance*[M]. New York: The Free Press, 1992.
- [34] SORENSEN J B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 17(3): 70.

Paired Comparison Research on Employees' PO fit Preferences

—Based on the Level of Employees' Career Development and
Organizational Culture Strength Perspective

ZHAO Hui-juan¹, LONG Li-rong²

(1. College of Public Management, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China;

2. College of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: Base on the sample of 1000 employees from over 20 organizations, this paper has explored the impact of career development level and organizational culture strength on employees' PO fit preferences with method of paired comparison. Using SPSS 11.5 on 780 available questionnaires, it is found that (1) Our employees in the mass attach more importance to demand-ability fit; (2) Employees with high level of career development, attach more importance to person-value fit, and employees with low level of career development, attach more importance to demand-ability fit; (3) In the organization with high level of culture strength, employees attach more importance to person-value fit, and in the organization with low level of culture strength, employees attach more importance to demand-ability fit. The primary theoretical and practical contribution of this study is also mentioned.

Key words: person-organization fit; person-organization value fit; demand-ability fit; the level of employee's career development; organizational culture strength

(责任编辑 何志刚)