

基于扎根理论的人与组织匹配影响因素研究

张燕君 黄健柏

摘要: 本研究运用扎根理论研究方法,选取企业中员工进行多重案例分析,得出了人与组织匹配的影响因素理论模型,并对三类影响因素——工作设计因素、团队结构和组织气氛进行了深入的描述分析,结果对于相关学者开展人与组织动态匹配的前因变量研究和企业有效引导员工发展提供了理论参考。

关键词: 人与组织匹配;影响因素;扎根理论

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

文章编号: 1001-490X(2010)9-061-02

作者: 张燕君,中南大学商学院博士研究生/黄健柏,中南大学常务副校长,博士生导师;湖南,长沙 410083

一 扎根理论方法的选取及分析步骤

目前,学术界虽然对人与组织匹配的结构维度,以及匹配和结果变量的关系研究较多,但对于匹配的影响因素相对不足,而针对基于人格品质的人与组织匹配的影响因素开展实证更不多见,缺乏可直接借鉴的理论成果。这就要求研究者要尽量舍弃文献演绎模式,利用归纳方法从现象中提炼该领域的基本理论,从而逐渐创建和完善相应的理论体系。为了深入了解哪些组织因素会影响到员工的人格特质,我们采用探索性性质研究中比较常用的扎根理论研究方法(Grounded theory)便开展研究,作为一个初探性的研究,扎根理论已经被证明是一个相当有效的工具。

采用扎根理论开展是一个一边搜集资料,一边动态检验的连续循环过程,在建构理论的过程中,假设须与事实资料不断地比较、修正、再验证,整个研究过程中,研究者必须与资料进行反复的互动比较,再加上研究者本身的“创造性的理论想象力”或“理论触觉”,才能从资料中发现、发展与验证理论,而只有经过多次验证的假设才会纳入理论中。数据分析主要包括三个步骤:开放性译码、主轴译码和选择性译码。扎根方法的三重译码分析并不是完全分离、互不影响的,在分析过程中,每个译码阶段都与其它两个阶段紧密联系,研究者进行数据归类过程中也要不断地在各阶段之间往返分析^[1-2]。最终通过对资料的深入挖掘和译码归类,形成最终的理论。

二 基于扎根方法的员工与组织动态匹配影响因素的个案研究

(一) 资料收集

在调研之前,笔者在2位人力资源专家的指导下,设计完成了人与组织动态匹配影响因素的访谈提纲,主要包括人与组织匹配定义和思想的导入语以及半结构化访谈问题两部

分。本研究本着所选样本在企业必须具有较长工作年限、在部门中处于较关键的岗位、所在企业具有相当规模等原则,在湖南省选择了9家企业,共访谈了28名符合条件员工,其中样本本科以上学历的员工占82.15%,大多数为中层或以下管理者,所有样本均达到了2年以上的本企业工作年限,其中5年以上的样本占60.71%。最终得到28份访谈文稿,作为开展下一步编码的原始资料。

本研究选取个案为湖南省上市公司的一名核心员工,以该个案为例演示扎根理论的分析过程,并通过该个案的分析得出人与组织匹配的初步影响因素。

(二) 资料分析

1. 开放性译码

在开放式编码中,要求研究者能够以原始开发的开放态度,摒弃个体一些倾向性的意见,将所有的资料按其本身所表现出来的意义和内容进行编码。访谈资料记录的开放性译码包括两步。

第一步,贴标签和概念化:首先在表格第一栏里,资料部分的每句话后面都标注“(ax)”以指代这句话。其次,将表格第二栏的“开放性译码”分析部分划分为“贴标签”和“概念化”两块内容。第三,用第二栏的“A_x”指代“(ax)”。第四,对“贴标签一栏的内容进行重新归类,并以“A_y”这一概念指代前面那些本质类似的标签(比如:a₁,a₂,a₃等),A_y就成为一个表达同类定义的概念,而这些定义的归类在本质上反映了对现象的归类。

比如说“首先在这个岗位上,我得有相应的权力去做一些事情(a₁),公司得给我基本的人力、财力、物力让我能够发挥出我的能力(a₂),此外,集团公司内部很多信息我都不能及时知道(a₃)。经常搞不清公司的政策做很多无用功,如果长期是在一种权责利不对等的状态,我就懒得把事情做好了(a₄),因为那没用,压力也就不会转化为动力,以前在那种状态下,感觉平时在生活中充满激情的自己都不见了。……”。这段已标签化后的数据,经过“贴标签”就抽取为“a₁ 得有相应的权力去做一些事情; a₂ 得给我基本的人力、财力、物力让我能够发挥出我的能力; a₃ 内部很多信息我都不能及时知道; a₄ 如果长期是在一种权责利不对等的状态,我就懒得把事情做好了……”。进一步经过概念化提取为“A₁ 赋予权力(a₁, a₄); A₂ 人财物充足(a₂); A₃ 信息不畅(a₃); ……”。

经过对资料进行逐句贴标签和概念化,最终得到114个标签和88个概念。

第二步,概念的范畴化:对已经得出的概念继续提炼和归类,逐一提炼出范畴A_{Ax}等。比如,可将概念A₁……A₁₀范畴化为AA₁—信息及资源获取。经过范畴化这一过程,抽象

出 11 个范畴: 信息及资源获取(A1 - A10)、工作结构(A11 - A18)、工作目标(A19 - A22)、工作自主性(A23 - A26)、领导影响(A27 - A33)、下属支持(A34 - A40)、团队能力(A44 - A58)、组织价值取向(A59 - A71)、组织公平(A72 - A76)、制度激励(A77 - A81)、管理效率(A83 - A88)。于是我们分析和研究复杂庞大资料数据的任务转而简化为考察这些概念。

2. 主轴译码

通过运用典范模型对范畴继续归类、抽象,得出主范畴:核心员工生态位形成。前面得出的其它范畴成为了说明或解释这个主范畴的副范畴。这个主范畴通过下面的典范模型而构成。典范模型及范畴关系如表 1 所示。

表 1 主轴译码形成的“人与组织匹配形成”的主范畴

开放性译码得到的范畴	主轴译码所得到的主范畴
信息及资源获取(A1 - A10)	工作设计因素
工作结构(A11 - A18)	
工作目标(A19 - A22)	
工作自主性(A23 - A26)	
领导影响(A27 - A33)	团队结构
下属支持(A34 - A40)	
团队能力(A44 - A58)	
组织价值取向(A59 - A71)	组织气氛
组织公平(A72 - A76)	
制度激励(A77 - A81)	
管理效率(A83 - A88)	

3. 选择性译码

选择性译码的目的是选择理论的核心范畴,并系统的梳理出核心范畴和其它范畴之间的联系。在对原始资料、概念、范畴,尤其是范畴之间联系的反复比较的基础上,我们提炼出了一个能反映个案全貌的核心范畴:人与组织动态匹配影响因素。这一核心范畴的故事线可以概括为:

员工与组织的匹配并不是一成不变的,虽然员工进入组织时特质和岗位特质相符,但如果岗位本身设计存在缺陷,如岗位目标、职责结构模糊混乱,加上完成工作所需要的资源和自主性不足,则员工在岗位上的很多优秀特质将无法在现实工作中完全发挥,表现出消极怠工等行为特征,造成了人与岗位的不匹配。此外,当员工正式融入一个团队中后,所在团队的结构对个人特质与组织特质匹配的影响也逐步显现,上级领导强势的风格会影响到员工个性风格的展现,而下属对员工工作上的支持程度,以及整个团队的能力水平潜移默化的改变着员工的个体特质,使其和团队特质达成一致。在组织中工作了较长的时间后,员工会逐渐将关注的重点从岗位设置和团队成员转向深层次的组织气氛,包括组织价值取向、组织公平、有效的制度激励和内部管理效率都变成了导致其个体特质状态发生变化的诱因,在良好的组织气氛中,员工会更加倾向于积极调整个体一致性较低的特质以主动满足不断变化的岗位设置、团队结构和组织发展的需要,实现人与组织的动态匹配。

4. 理论的提取与模型构建

通过三级编码,本研究提炼出了一个包含六大主要因素的理论模型,如下图 1 所示:

工作设计因素:在员工组织社会化的初级阶段,工作岗位的特性是员工最需要也最了解的,这一阶段的人与组织动

态匹配的主要表现形式为个人的期望与工作的特征之间的匹配(Edwards, 1991) [3]。如果一个岗位没有完成工作所必须的信息和资源条件、缺乏明确的工作结构和目标,甚至没有足够的工作自主性,则员工可能会考虑重新进行职业和岗位选择,或者通过个体学习调节个体特质以适应这种非理想化岗位。正如我们在访谈中所经常听到的那样:我们都不知道岗位真正需要我们做哪些工作,职责不清晰,权力不对等,激励不足的情况下我们也不知道如何调整自己来符合所谓的岗位要求。工作设计是企业人力资源获取、保存与激励、开发等职能的基础和前提,只有做好了基础性的工作设计,员工才能据此有效完成并胜任岗位所赋予的任务。对于人岗匹配来说,清晰明确的岗,正是通过工作设计而得到的。所以,工作设计是人与组织匹配实现过程中一项十分重要的影响因素,特别是对于对组织流程和运行状态还不了解的新员工格外重要。



图 1 人与组织匹配的影响因素模型

团队结构因素:团队结构情境因素包括了上级、下级、同事等正式的群体的关系和影响。随着时间的推移,员工及其工作环境都在发生变化,人与组织动态匹配的重点也会随之改变。在员工融入组织中后,内部工作团队化趋势将会愈发明显, Brockner(1997) 指出在团队中,领导者应该以员工为导向,注重对员工的承诺,采用与员工进行双向沟通的形式在团队中实施参与式管理,而尽量不使用专制型的领导风格,这有助于员工特质与团队特质的融合[4]。Kouzes(1993) 也认为,在团队中实施比较严格专制的管理方式,领导只能得到很低的内部信任和下属支持,不利于团队成员与组织的匹配[5]。在本研究中,我们访谈的被试每天都能够明显感受到的就是来自于团队其它成员的影响,既包括领导的管理方式和下属的支持程度,也包括同事能力对他工作的协同作用。在不同的团队结构情景下,员工对团队特质的接受程度是不同的,其动态调整个体特质以主动匹配团队特质的动力也会存在差异。

组织气氛:在学界对于人组织匹配的研究中,组织价值观、管理制度等组织氛围因素一直都是研究的重点。组织的价值观决定着组织内部的微观人际环境和组织整体决策的风格,它是由组织文化、组织惯例、员工行为方式等因素共同体现的,对于员工个人特质在组织社会化中动态调整和匹配实现过程均有着重要的影响。Luthans(2003) 认为合理且积极的管理制度能够激发员工的自信、激情、乐观主义和幸福等主观感受,带来积极的个人情绪和特质的改变,进而会将这种感受和变化带入到具体工作行为中[6]。此外,员工通常对不公平感受比较敏感,皮永华(2006) 的研究结果也发现组织公平会显著影响中国员工的人格特质,并指出对于相对于那些有利公平的事情,中国人的人格特质在对自己不利的事情上(不公平)更易受到影响[7]。管理效率是本研究所发现的一个新的匹配影响因素,高效的管理效率和低内耗的组织状态下,员工的工作精确性、纪律性和能量精力均会有提高(下转 74 页)

员广泛参与的联盟管理机构和联盟成员协调管理委员会;三是在区域行业主管部门的引导和相关大中型企业的参与下,探索规范的区域联盟合作的运作机制,为区域创新联盟合作组织的组建和运作积累经验;四是探索和推出区域创新联盟章程,对联盟合作的方式及联盟成员之间的谈判机制、冲突协调机制、声誉信誉机制、知识产权信息披露机制、创新成果共享机制、利益分配机制等进行明确的界定,以明确的书面契约来规范联盟伙伴成员的责任,保证联盟成员对联盟的投入,包括相应的技术人才参与、必要的资源投入、定期的会商等等。

(四) 扶植创新联盟的健康发展。区域创新联盟的健康发展是以联盟合作为导向的区域创新生态系统重构的支撑因素。区域创新生态系统重构不能仅仅成为一个口号,也不能仅仅依靠某一个部门来完成。事实上,这种转变要求区域各个部门通力协作、合力推进,明确必要的责任,增强推动联盟创新的积极性和主动性。具体说来,一是需要区域部门之间保持必要的协调和适时的沟通,及时协调和解决联盟组建和运作过程中遇到的难题;二是以提升区域产业竞争力和塑造区域产业品牌为目标,明确区域经济或行政主管部门在推动区域企业组建创新联盟方面的责任;三是要求相关行业协会根据行业发展的实际和通用技术或共用技术创新需要,积极协调本行业内的企业组建创新联盟合作组织,主动为区域创新联盟组建搭桥牵线、出谋划策,同时,鼓励跨行业的区域创新联盟的形成和发展;四是通过区域产业发展规划和区域经济发展规划,勾画区域创新合作的蓝图,对区域创新联盟合作的重点推进领域、推进的措施和推进的步骤进行规划;五是依靠区域创新联盟合作组织推进区域产业内的企业竞合发展,密切区域产业或企业之间在创新合作方面的联系与配合,形

成区域产业和众多企业协同发展的局面。

(五) 形成协同创新的区域生态。形成区域协同创新生态系统是以联盟合作为导向的区域创新生态系统重构的最终目标。在这样的区域创新生态系统之下,越来越多的企业开始摒弃“各自为战”的创新行为,以谋求群体突围为目标的合作创新组织将会在区域产业内或产业间形成。区域协同创新生态系统的形成至少有三个重要标志:一是越来越多的创新竞争发生在联盟之间,而非个体企业之间;二是联盟创新成果的扩散效应愈发突出,不仅体现在联盟伙伴成员的相互学习过程之中,而且体现在联盟的不断扩张过程之中;三是区域创新资源的聚合效应开始显现,越来越多的创新突破开始引领区域产业快速发展,区域产业竞争力不断增强,推动区域产业品牌逐渐形成。

参考文献:

- [1] 周元、王海燕、赵刚等《中国区域自主创新调研报告(2006-2007)——区域自主创新的理论与实践》,知识产权出版社2007年版,第4、32页。
- [2] 王辉、张俊玲《企业技术创新能力与国际化成长》,《中南大学学报(社会科学版)》2008年第14期,第3、312-317页。
- [3] 科学技术部专题研究组《我国区域自主创新调研报告》,科学出版社2006年版,第4、7页。
- [4] 余博、卢明纯《自主创新联盟的群体提升效应及推动策略研究》,《工业技术经济》2008年第4期,第107-109页。
- [5] Lee R P, Grewal R. Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance [J]. Journal of Marketing, 2004, 68(4): 157-171.

(责任编辑:南桥)

(上接62页)

而在低效率的组织氛围下,员工通常耐心会显著上升,而工作激情和精力会在内耗中不断降低,造成个体与组织的匹配度发生变化。

三 结 论

本文采用成熟的扎根理论初步实证得到了人与组织动态匹配的影响因素理论模型,在研究的信效度方面,笔者重复交叉访谈提纲和访谈前培训等方法来确保研究资料的内在信度和内容效度;同时,我们提供了足够的描述性、解释性资料,使读者能够通过相关描述和相关经验来将案例中的情景过程推导出个体情景中去,这有助于提高研究的外在效度,整体研究结果具有较好的信效度。研究结果可以为相关学者开展对匹配的前因变量的研究奠定理论基础,同时对企业进行核心员工的培训和职业发展等人力资源管理提供新颖的参考依据。

参考文献:

- [1] Woods Peter. Symbolic Interactionism: Theory and Method. Handbook of Qualitative Research in Education [M]. Academic Press, 1992

[2] Strauss A, J Corbin. Grounded Theory Methodology - An Overview [M]. Norman KD, SL Yvonnaeds. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994: 22-23

[3] Edwards JR. Person - job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique [J]. In Cooper CL (Ed.), International review of industrial and organizational psychology, 1991, (6): 283-357.

[4] Brockner J., P. A. Siegel, J. P. Daly, T. R. Tyler and C. Martin. "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability," [J] Administrative Science Quarterly, 1997, 42: 558-583.

[5] Kouzes J. M., & Posner, B. Z. The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations. [M] San Francisco: Jossey - Bass, 1995.

[6] Luthans, F. and Avolio, B. Authentic leadership development [M]. In Cameron, K., Dutton, J. and Quinn, R. (Eds.), Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett - Koehler, 2003.

[7] 皮永华《组织公正与组织公民行为、组织报复行为之间关系的研究——基于中国人“大七”人格维度的分析》,《浙江大学》2006年版。

(责任编辑:南桥)