

理论方法 · 文章编号:1002-980X(2006)11-0001-04

团队模式下人力资源选拔理论与方法的改进

——基于“个体—团队”匹配视角的分析

孟晓斌, 谢小云

(浙江大学 管理学院, 杭州 310058)

摘要: 随着越来越多的企业在业务运作中采用了团队这一组织模式, 如何有效的进行团队人力资源选拔与配置成为当前研究与实践共同关注的焦点。个体与团队的匹配是团队高效运作的重要前提。文章在对团队人力资源选拔的特殊要求以及“个体—团队”匹配的概念模型进行剖析的基础上, 从工作分析、人力资源测评方法和测验工具三个方面对团队模式下的人力资源选拔的理论模型进行了改进, 并分别给出了一些实际应用的操作方法。

关键词: 团队; 人力资源选拔; 个体—团队匹配

中图分类号: F406.15 **文献标志码:** A

当前, 企业在业务运作中越来越多的采用基于团队的组织单元。伴随这一趋势, 企业的人力资源选拔工作也越来越多的表现为基于团队的人力资源选拔与配置。对于团队模式下人力资源选拔理论模型与方法的探讨也就成为当前人事选拔工作关注的热点。

“人—职”匹配(PJ匹配)和“人—组织”匹配(PO匹配)是传统人力资源选拔工作的重要思路。前者基于传统的工作分析, 强调工作所需与个人所具备的知识、技能和能力之间的匹配; 后者将PJ匹配扩展到组织层面, 既要求个体与组织所需知识能力的匹配, 又要求个体的个性、信念、价值观等与组织的文化、规范、价值观等的一致。“个体—团队”匹配(PT匹配)的概念介于PJ和PO匹配之间, 强调的是团队层面的群体协同与合作^[1]。对于团队人力资源选拔而言, PT匹配是一条重要的原则, 它不但要求个体具备完成团队任务所需的知识、技能和能力以及具备与团队文化规范相匹配的个性、信念和价值观, 而且要求个体具备进行团队协同与合作的素养。

一、团队人力资源选拔的焦点问题与特殊要求

(一) 人力资源选拔模型关注的焦点问题

Borman等发表在《美国心理学年鉴》上发表的关于人力资源选拔模型的经典文章《人事选拔》中认为, 人力资源选拔的效标和绩效模型、个性变量对于绩效的预测效度、以及人与组织的匹配是人力资源选拔中最为关注的三个问题^[2]。对此可以这样理解: 首先, 人力资源选拔的目的最终总是指向绩效的, 确立恰当的效标和绩效模型是进行人力资源选拔最初要解决的问题; 其次, 选拔的具体方法就是通过对个体的认知、知识、技能、个性、品行、素质等各种因素进行测评, 进而挑选适合的人才。而他们之所以特别指出个性变量对绩效的预测效力, 是因为研究者越来越认识到工作绩效是能力因素和情绪因素的函数, 情绪因素所决定的绩效则和个性有很大的关联; 最后, “人—组织”匹配概念是在人职匹配思路基础上发展起来的, 对于个体与组织价值观的认同与契合。这三方面的内容既是传统人事选拔所强调的, 又是团队人事选拔所必须重视的内容。只不过后者更加强调人与团队、组织的匹配。

收稿日期: 2006-07-31

基金项目: 国家自然科学基金重点项目(70232010); 国家自然科学基金项目(70602015)

作者简介: 孟晓斌(1981-), 男, 浙江乐清人, 浙江大学管理学院博士研究生, 研究领域: 人力资源测评与选拔、创业测度与评价; 谢小云(1979-), 男, 江西赣州人, 浙江大学管理学院博士后、讲师, 研究领域: 人力资源测评、团队组织行为。

(二) 团队人力资源选拔的特殊要求

团队工作模式对人力资源的特殊要求,在工作分析这一模块上可以得到集中的体现。传统的人事选拔要求首先对特定的工作岗位进行分析,然后根据工作分析的内容对个体的各项特征提出要求,进而选拔最符合职位要求的个体,遵循的是一种“人—职”匹配的思路。而在团队工作模式下,不但要求个体与职位之间的契合,而且在更为组织的层面上要求个体与整个组织的匹配。即“人—组织”匹配除了要求个体的知识、能力、技能等与工作岗位的要求相匹配外,还强调个体的个性、信念、价值观等与组织理念、规范、文化等的契合。这是因为在团队的运作过程中,很多的工作活动都并非仅仅是任务绩效的范畴(完成本职工作),而是强调更多的协作、沟通与互动,在工作行为上体现为更多的组织公民行为,即周边绩效所要求的行为内容。这体现在工作分析上,就是需要扩展以往传统的工作分析范式,在“人—团队”匹配的框架下,从个体和团队两个层面来考察团队工作对个体的要求。在此基础上进而在“人—团队”匹配的思路下,开发相应的团队人力资源选拔的策略。

二、“个体—团队”匹配模型的基本框架

传统人力资源选拔的“人—职匹配”思路在相对独立且具有明确的任务分工的工作情境中是有效的。然而在强调成员之间的协作以及工作的灵活性的团队环境中,基于该思路的人事选拔模式已经不能满足团队工作对于成员的要求。因此,有研究者提出了“人—团队匹配”模型。

人—团队匹配思路建立在团队工作需要大量的团队成员之间的人际交流互动的认识基础上。某种意义上,在团队工作模式下成员之间的人际交流互动将比他们的技术性工作技能更为关键。Werbel 和 Gilliland 将人—团队匹配定义为一种新雇员与原有工作群体成员之间的匹配。Werbel 和 Johnson 将该定义扩展到组建一个新的团队时从已有的雇员中配置团队成员之间的匹配,并将匹配分为辅助性匹配和补充性匹配两类。辅助性匹配是指新加入的团队成员应当与原有的团队成员具有共同的品质;团队成员具有相近的理念和价值观,有助于他们之间人际交流互动。补充性匹配是指新加入者具有独特的品质或特征,这些特征能对其它团队成员起到很好的补充或支持作用;该匹配主要强调成员间特征和技能方面的互补^[1]。

人—团队匹配的概念模型可以如图1所示^[1]。在该模型中,工作价值观和工作规范是辅助性匹配的预测变量。不少研究都指出,这两个变量对团队的人际沟通互动有重要的影响,团队成员共享价值观和工作规范将有助于团队的人际沟通和互动。团队成员的胜任力是补充性匹配的预测变量。这里所指的胜任力,不仅包括工作所需的技能和一般能力,而且还包含解决问题的能力、系统思考能力以及人际能力、个人特质等方面的含义。在个体层面,人—团队的辅助性匹配和补充性匹配状况将直接影响个体的角色压力并进而影响团队成员的个体绩效。在团队层面,辅助性匹配很大程度上影响了团队的维持状况或称团队的内聚性水平,进而影响团队绩效;由胜任力决定的补充性匹配则影响了任务导向和跨职能边界导向的团队效标。对于进行团队作业而言,任务导向以及跨责任边界导向的胜任力,即补充性匹配是非常重要的。

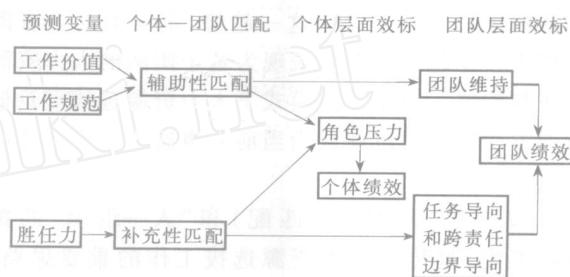


图1 个体—团队匹配模型

三、基于 PT 匹配的团队人力资源选拔理论与方法的改进

在团队工作模式下,传统人力资源选拔理论模型中所包含的一些基本内容,如工作分析方法、人力资源测评方法、相关的测验工具等都需要在 PT 匹配的框架下加以重新的审视。

(一) 基于 PT 匹配的工作分析再思考

工作分析就是通过完整地确认工作整体,收集、分析和综合一系列的工作信息,从而为后续的人力资源管理时间提供相关的工作信息。人力资源管理的各项决策都是建立在与工作相关的标准基础上的,工作分析可以被看作是 HRM 各项职能活动的基础。同样的,工作分析也是进行人力资源选拔工作的基础。

传统的工作分析方法强调“人—职”匹配,即强调特定工作职位所需的个体知识、技能和能力要求。

进行的更多是个体层面的分析,而非是团队和组织层面的分析。实际上,组织在执行基于团队的工作流程时最大的障碍在于,组织的人力资源管理实践是基于传统的工作分析构建的。传统工作分析的PJ匹配思路,对于明确执行工作环境较为静态、个体工作较为独立的特定工作任务所需的个体能力以及其它相关特征是非常有效的,但是对于团队工作所需更多的柔性成员而言,却是远远不够的。因此在日益动态和复杂化的团队工作环境中,工作分析越来越需要一个基于个体和团队匹配的分析框架。

按照Roberson和Smith的分类,工作分析方法可以分为任务导向和工作者导向两类。前者专注于对岗位任务的特征的分析界定,可以获得工作的核心活动以及细节的具体描述等关键信息。后者则更多关注工作者的认知能力、个性、行为以及情景变量,以此为轮廓描绘工作职位的相关信息^[3]。“个体—团队”匹配的思路,对于这两方面的工作分析思路都提出了不同的要求。对于前者而言,岗位任务本身的特征分析,除了明确岗位所需的知识、技能等的胜任要求以外,还需要明确职务工作外的但又是团队工作所要求的人际交流、互动与协调技能的要求。而对于后者,除了对于工作者认知能力、个性、行为等的要求之外,还需要包括对于工作者的价值观、理念等的要求。概括而言,在进行工作分析时,应当考虑团队工作的特殊要求,从PT匹配的角度出发,明确职位描述、工作规范等工作图景,进而为人事选拔奠定基础。

(二) 基于PT匹配的人力资源测验工具的改进分析

团队模式对于传统人力资源选拔所使用的各种测评工具提出了新的要求,主要体现在对传统的“大五”个性测验、KSAs测验等的改进要求上。

1. 个性测验。自“大五”个性模型被提出以来,个性对个体工作绩效的预测效度已经得到了越来越多的验证。在人事选拔测验中,个性测验也就越来越成为一种重要的测验形式,并大多按照“大五”个性的框架加以设计。团队人力资源选拔的个性测验与传统人力资源选拔中的个性测验相比,在“大五”个性的外倾性、责任意识和协同相容等三个维度上具有不同的要求。Barrick和Stewart的研究发现,团队中高外倾性成员的构成比例与群体绩效呈显著的倒U型关系。一个群体中如果有20%-40%的成员具有高外倾性,那么群体的绩效是最高的,过低

或过高的比例都反而会降低群体绩效^[6]。研究认为,对需要创造性的解决任务的团队工作而言,团队成员具备中等程度的外倾性是合适的,过高或过低的外倾性都将降低团队绩效。Barrick等也认为,责任意识维度能很好的预测团队成员的任务绩效,团队成员如果具有更高的责任意识将引至更高的团队绩效^[6]。责任意识较高的个体更倾向于关注指令以及目标的达成,而成功的团队绩效正需要团队能够有规律地执行任务并更关注细节。但是,尽管团队成员责任意识的平均水平可能是令人满意的,而如果团队成员之间的责任意识水平参差不齐,那么对团队绩效也将是消极的影响。这主要是因为成员责任意识水平的差异,使高责任维度的个体感受到不公平感,从而影响团队整体绩效。所以,在团队人事选拔中更要严格考察所有成员的责任意识。在团队模式下,个性中的协同相容维度也显得更为重要。Neuman和Wright的研究指出协同相容维度是团队绩效的很好的预测变量^[7]。具有高协同相容性的团队成员更倾向于与其它成员进行合作并能很好的掌握进行有效团队工作所必需的社会技巧。同时,协同相容特质也与冲突解决和开放沟通技能密切相关。

因此,与团队协作密切相关的人际交互方面的个性特征(如外倾性、责任意识和协同相容)是团队人力资源选拔过程中所要进行重点测评的,在此基础上选拔具有与团队工作模式相匹配个性模式的团队成员。

2. 团队KSAs测验。KSAs(Knowledge、Skills and Ability)测验是传统人事评价与选拔的重要方法。该测验强调从岗位所需的知识、技能和能力角度出发,测评并选拔符合岗位要求的人才。对于团队工作而言,对成员的KSA有独特的要求。Stevens和Campion在回顾了以往团队研究的基础上,提出了团队工作模式所需的14种KSA要求,即团队工作所需的特定的个体知识、技能与能力。他们将一般团队所需的KSAs概括为人际关系和自我管理两大类。这两类KSAs又由冲突解决、合作解决问题、沟通、目标设置与绩效管理、计划与任务协调等5个子类别构成,并可再细分为14种具体的KSA(详见表1)^[8]。根据这一框架,我们就可以设计相应的团队KSAs测验文本。团队KSAs的测验内容体现了“个体—团队”匹配的要求,是团队模式下人力资源选拔测验工具的一个重要改进。

(三) 基于PT匹配的人力资源选拔评价的常用

策略与方法

关于团队成员选拔的评价方法,除了个性、KSAs 等的书面测验以外,Stevens 和 Campion 认为还可以采用面试、评价中心和自陈数据 (biodata) 等方法来对团队成员的团队知识、技能和能力进行测评^[8]。

表 1 团队工作所需的知识、技能和能力(团队 KSAs)

类别	子类别	团队工作所需 KSAs 的具体描述
人际关系 KSAs	冲突解决	1、识别并鼓励有益的团队冲突
		2、识别团队冲突的类型和来源,并采取正确的团队解决策略
		3、采取双赢策略解决冲突
	合作解决问题	4、确定需要团队成员共同参与解决的问题,合理搭配参与者
		5、识别影响团队协作的因素,采取适当的校正措施
	沟通	6、理解沟通网络,利用分布式网络增进沟通
		7、进行积极沟通,传递行为和事件导向的、适当的、确定的相关信息
		8、正确地使用聆听技巧
		9、能最佳的使用言语和非言语信息,理解他人的非言语信息
		10、参与礼节性的会晤和小型的会谈,并理解它们的重要性
自我管理 KSAs	目标设置与绩效管理	11、帮助团队确立具体的、有挑战性的、可接受的团队目标
		12、对团队绩效和成员个体绩效进行管理、评价和给予反馈
	计划和任务协调	13、综合和协调团队成员之间的行动、信息和任务依存
		14、帮助团队成员确立任务和角色期望,并确保其工作负荷的平衡

其中,面试是进行人力资源选拔的最为常见的方法之一。团队人力资源选拔的 PT 匹配要求,同样也体现于对面试过程的一些新的侧重。我们知道,个体在社会和人际交往方面的表现正是 PT 匹配的一个重要要求。实际上,如 Arey 和 Campion 早在 1982 年就已指出的,面试方法就可用于测量应试者的社会 and 人际交往方面属性。一些测评专家更是认为,与其它的人事测验方法相比,结构化的面试方法可以很好的衡量应试者在社会 and 人际方面 KSAs。因此,在选拔团队成员时,增加面试中对于应试者社会 and 人际交往方面考察的内容,具有重要的意义。在实际的操作中,通过增加一些行为回溯性问题的提问,如可以提问应试者在以往出现一些人际协调方面的问题是如何进行处理的;或者通过

创设一些情景性的问题,如假设遇到这样的人际方面的问题被试会进行怎样的处理,用以捕捉应试者在这方面具备的能力特征信息。

评价中心方法同样可以用于团队人力资源选拔评价。应用于团队人力资源选拔的评价中心方法主要有群体讨论练习和群体任务的决策练习等。其中,群体练习用于测量领导技能和其它社会技能上非常成功。而群体任务决策练习,包括团队问题解决任务、冲突解决和目标设置任务等,都可以加以改进并应用于评价团队 KSAs,即 PT 匹配方面的内容。

应试者的自我陈述数据也是团队人事选拔的重要工具。自我描述很多内容都反应了应试者以往的社会经历,这些经历是个体—团队匹配的重要预测指标。如在应试者的简历中,我们可以要求他们提供以往工作中的团队工作经历、在学期间的社团经历等。这些信息很大程度上可以反映出应试者人际交往方面的技能。

四、结束语

团队人力资源的选拔工作因其区别于一般人力资源选拔的特殊性,选拔对象与团队之间的相互匹配是一项新的要求。个体—团队匹配模型的构建为团队人力资源的选拔工作提供了新的视角。团队人力资源的选拔工作的基本内容,如工作分析、人力资源选拔测验、以及人力资源选拔程序和方法,都必须考虑团队工作的特殊要求,并基于“人—团队”匹配的思路加以改进或重新构建。只有这样,人力资源选拔工作才能在团队的工作模式下发挥作用。

参考文献

[1] Werbel J D, Johnson D J. The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit[J]. Human Resource Management, 2001, 40 (3): 227 - 240.

[2] Borman W C, Hanson M A, Hedge J W. Personnel Selection [J]. Annual Review of Psychology, 1997, 48:299 - 337.

[3] Robertson I T, Smith M. Personnel Selection[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, 74:441 - 472.

[4] Gatewood R D, Field H S. Human Resource Selection[M]. 4th Edition, Fort Worth: Dryden, 1998.

[5] Schmit F L, Hunter J E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings[J]. Psychological Bulletin, 1998, 124(2):262 - 274.

(下转第 11 页)

与原来相同的新产品;次级资源化——废弃物被变成不同类型的新产品。因此该指标又可细化为两个具体指标:原级资源化率和次级资源化率。

4. 环境属性评价。循环经济把经济活动组成一个“资源—产品—再生资源—再生产品”的循环流动过程,使得整个经济系统从产品生产到消费的全过程基本上不产生或者少产生废弃物,可以实现经济效益和生态效益的“双赢”。环境属性主要是指在产品的整个生命周期内所引起的有关环境问题,它分为环境污染和生态环境破坏两个方面。可以用产品在生产、使用、回收处理过程中污染物排放量这一指标来衡量。

四、结束语

发展循环经济,对传统的供应链管理提出了新

的挑战,供应链出现了一些新的特点,其相应的绩效评价体系也应发生改变。本文认为基于循环经济的绩效评价应增加可持续发展方面的评价,并细化了具体的评价指标——材料利用、能源利用、资源回收利用、环境属性评价等。

参考文献

- [1] PRTM. SCOR (supply chain operation reference model) [S/OL]. <http://www.supplychain.org>.
- [2] Cooke J A. Measure for supply chain performance[J]. Logistics, 1999(7): 111 - 113.
- [3] 马士华,林勇. 供应链管理[M]. 高等教育出版社,2004.
- [4] 中关村国际环保产业促进中心. 循环经济国际趋势与中国实践[M]. 人民出版社,2005.

The Study of Supply Chain Performance Measurement on Circular Economy

BAO Jue-fang

(School of Management Science & Engineering, Anhui University of Technology, Maanshan Anhui 243002, China)

Abstract: This paper expatiates the features of supply chain on circular economy. Then the framework of supply chain performance measurement on circular economy and green measurement index are put forward.

Key words: circular economy; supply chain; performance measurement; green measurement

(上接第4页)

- [6] Barrick M R, Stewart G L, Neubert M J, et al. Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness[J]. Journal of Applied Psychology, 1998, 83(3): 377 - 391.
- [7] Neuman G A, Wright J. Team Effectiveness: Beyond Skills

and Cognitive Ability [J]. Journal of Applied Psychology, 1999, 84(3): 376 - 389.

- [8] Stevens M J, Campion M A. The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management [J]. Journal of Management, 1994, 20(2): 503 - 530.

A New Personnel Selection Model for Staffing Work Teams : Perspectives from Person-team Fit

MENG Xiao-bin, XIE Xiao-yun

(School of Management, Zhejiang Universtiy, Hangzhou 310058, China)

Abstract: Nowadays, there are more and more studies with regard to the issues in member's selection for a team along with the coming trends that team is a very effective strategic unit for business function. Person-team fit play a very important role in the teamwork. We presented the difference between traditional selection and team members' selection, reviewed what had been done in the field of personnel selection models' studies for teamwork settings. And then we constructed a analysis model for team members' selection based on the person-team fit theory. In the end, we embodied and analyzed various issues in this model and provided some staffing strategy for a team.

Key words: team; personnel selection; person-team fit