

“真实工作预览”有效性的进一步研究

王健菊,姜彦,杜旭

(贵州财经学院 工商管理学院,贵阳 550004)

摘 要:本文对真实工作预览的国内外研究现状进行了综述,阐述了真实工作预览的内容、实施步骤,并着重分析了应聘者个体化差异和招聘者特征对真实工作预览信息效果的影响,旨在提高企业招聘的有效性、降低离职率。

关键词:真实工作预览;个体化差异;真实工作预览信息

中图分类号:F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2009)08-0100-04

1 真实工作预览的涵义和实施原则

真实工作预览(realistic job preview, RJP)是出现在 20 世纪 80 年代的一种新的招聘思想和方法。该方法认为,企业在招聘过程中只有给求职者(尤其是潜在的员工)以真实的、准确的、完整的有关企业和职位的信息(包括积极的和消极的两个方面的信息,这些真实的信息可以通过小册子、电影、录像带、面谈、网络、上司和其他员工的介绍等多种方式来提供),才能产生一个好的匹配效果,增加员工的满意度,并使员工对企业更忠诚,从而产生较低的员工流失率。有效实施 RJP 需要遵循以下原则:准确性,即真实工作预览传达的信息必须准确无误;全面性和具体性,即提供的信息应兼具特定性和广泛性(信息范围应包括组织和工作两方面,还应包括如工作职责、同事、上级、薪酬、公司政治、解雇政策、申诉程序等相关内容),以便有效地帮助应聘者做出决定;可信性,即真实工作预览改变应聘者的态度是值得信赖的;重要性,即要向应聘者提供他们缺乏的又最为关注的信息。

2 国内外研究概述

2.1 国外研究

对 RJP 的研究起源于 20 世纪六七十年代,心理学家和组织行为学家对员工离职问题以及在职员工与组织匹配问题进行了探讨。Weitz 在寿险代理人员离职问题的研究中发现:入职面试中获得有关工作真实概念(realistic job concept)的代理人数与入职后离职率有负相关性,获得有关工作职责真实概念的应聘者越有可能在组织中留下来^[1]。

Wanous 在 Weitz 的有关工作真实概念的启发下,首次提出了真实工作预览(realistic job preview, RJP)的概念,并得出了 RJP 通过对期望产生影响且在组织匹配与离职之间起到调节作用的结论^[2]。

随后 RJP 的研究拓展到其他方面,包括对应聘者做出入职决定、入职后新员工心理因素等的影响以及 RJP 发生作用的机制。Premack 和 Wanous 在对众多针对 RJP 的研究的元分析中,运用了 8 种标准来判断其效果,即组织氛围、组织承诺、压力应对、起初期望、工作满意度、工作业绩、自我选择和在职率,并得到了关于 RJP 效果较乐观的结果^[2]。Phillips 在他们研究的基础上,通过对 40 项有关 RJP 的研究进行元分析后也认为,RJP 与降低起初期望、主动离职率、总体离职率和高工作绩效之间存在相关性^[3]。在 RJP 所起作用机制的分析中,Breaugh 对不同的心理过程进行了研究,认为其中主要有 4 种心理过程产生了重要作用^[4],即满足的期望(met expectation)、应对能力(ability to cope)、诚实的氛围(air of honesty)和自我选择(self selection),其中第三种心理过程——诚实的氛围在有的研究中也被称为工作焦虑(work of worry)。通过对这 4 个心理过程分析可以了解到 RJP 是如何对应聘者做出入职决定、入职后新员工的行为及心理因素起作用的。

随着对 RJP 探讨的深入,学者们提出增强型(enhancement preview)和抑制型(reduction preview)的预览模式,让工作候选者通过调整获得更加真实和现实的心理期望。Meglino 等学者以 533 名美国军人为对象,运用了增强型、抑制型、综合型(将两种预览结合起来)以及没有预览等 4 种模式,并在

收稿日期:2009-06-07

作者简介:王健菊(1969—),女,云南镇雄人,贵州财经学院工商管理学院副教授,硕士生导师,管理学博士,研究方向:人力资源管理;姜彦(1983—),女,江西南昌人,贵州财经学院工商管理学院硕士研究生,研究方向:人力资源管理;杜旭(1985—),女,山西临县人,贵州财经学院工商管理学院硕士研究生,研究方向:人力资源管理。

不同的时间(测试前、测试后、测试5周后)进行了RJP对离职以及入职后相关心理因素效果的对比考察。结果表明,在实施的4种方法中,综合型和增强型预览与离职率降低之间有较高的相关性,而综合型的作用最明显^[5]。令人惊讶的是,抑制型预览导致的离职率最高,研究者认为有可能是它比其他预览模式更多地强调岗位的负面信息,导致新员工在心理调节过程中产生孤独感,或是当担心与他人之间难以相处的压力感超过某些个体的心理承受能力时,他们只能选择退出。Colarelli考察了通过与在岗人员面谈和以书面材料为媒介两种不同方式下RJP对离职影响的对比效果:前者的离职率为12.5%,而后者却高达38.8%^[6]。

Phillips^[3]的元分析也得到类似的结果:在RJP对离职率降低的作用上,面谈相对其他两种方式是效果最好的。由于面对面交流的方式让应聘者在信息的获取与处理上最具积极性,因此它也是惟一同工作满意度有正相关性的媒介。口头交流方式在工作满意度、工作承诺等方面所显示的平均效应量(mean effect size)要比书面资料、音像资料更好,说明双向沟通要强于单向交流。

2.2 国内研究

我国对于RJP研究较少。国内学者于然认为,RJP的实施时间应放在招聘的晚期,因为企业管理者不愿意向较大范围的应聘者暴露关于组织与工作的消极信息,担心映射到他们的管理能力或影响企业的形象^[7]。赵聪和胡文娟运用真实工作预览针对中小型外贸公司核心人才的流失问题进行研究,认为可以通过RJP让应聘者对企业进行实地考察或者让应聘者到实际的工作条件和活动中接受测验,并对自己关心的问题向工作人员进行询问,降低不切实际的期望,形成恰当的心理契约,降低员工流失率^[8]。黄玉清针对正面与负面信息出现时间的前后对RJP的效果比较,认为正面信息应该放在负面信息之前提供,同时要确保所提供信息的可信度,这样可以保证真实工作预览的有效性。当面试官发现应聘者有些个人特征不符合岗位或组织要求时,可以故意强调一些负面信息来使应聘者退缩,相反,如果应聘者与职位和组织的匹配度很高,那么就要着重强调正面信息以吸引应聘者^[9]。

3 真实工作预览的实施流程

实施RJP可以按照如图1所示的四个阶段进行。

1) 第一阶段:采集信息。

访问对象包括应聘者以及不同工作年限的员

工。一方面调查应聘者对工作的期望,另一方面要询问不同工作年限的在职员工,评价他们的愿望实现的程度。信息采集可通过结构化方式、非结构化方式以及将两种方式结合起来。结构化方式是通过发放大量调查问卷,并对所得数据进行统计分析来确定所需的信息;非结构化方式则是通过面谈或小组讨论的形式确定所需的信息;考虑到岗位重要性及成本与收益等因素,企业也可以将两种方式结合进行信息收集。

2) 第二阶段:RJP设计。

包括RJP的具体信息内容、信息量、信息表述形式及信息传达媒介。

RJP的内容涉及企业和工作两方面。企业方面包括企业发展历史、生产产品种类、组织结构图、组织对员工的期望、组织的责任和义务及劳务合同的基本内容等;工作方面包括工作责任和义务、工作的具体内容、工作的考核标准、岗位信息和要求、工作时间、工作条件、工资待遇和职业发展。

RJP的信息量。通常有全面的信息量和集中反映核心信息两种。前者提供的信息比较充分,但可能造成新员工抓不住重点;后者可能会漏掉一些信息,但可以针对每个岗位突显最重要的信息。一般而言,RJP的作用机制取决于应聘者对RJP信息的理解而并非RJP本身,因此很少采用第一种方式。

信息表述形式。RJP信息的表述形式分为描述性和判断性。描述性信息比较客观,但可能造成没有类似工作经验的候选者无法理解;而判断性信息通过添加相关的主观看法帮助工作候选者更充分地理解。

选择媒介。RJP媒介有工作访问和观察、面谈、与现任员工交谈、书面资料、视听资料、网络、应聘者交流、实习等多种形式。实践中运用得最广泛的是面谈方式,而被研究最多的是书面资料、视听资料和面谈三种。在网络日益发展的今天,网络也逐渐成为了RJP使用的媒介。

3) 第三阶段:RJP实施。

这一阶段企业需着重考虑实施时间与实施范围。

实施时间。对于实施时间关键应确定两点。一是RJP在遭遇员工严重流失状况前还是后实施。目前多数企业是在遭遇新员工流失问题后才实施RJP,这种情况下的实施容易得到高层管理者支持,也容易获得更明显的效果。但这种方法存在明显的不足,因为RJP的实施需要一段准备时间,这种时滞会造成RJP不能立即解决员工流失问题。二是

确定 RJP 安排在招聘过程的早期还是后期。早期文献认为,越早对应聘者进行 RJP,则其效果越佳,因为应聘者的投入成本会随着应聘过程的深入而增多。但近期也有文献认为 RJP 应安排在招聘过程的后期。这种说法认为应聘者在最初只注重有关职位的一般性信息,随着应聘过程的深入才会逐渐考虑职位的细节性信息。

实施范围。企业可以把 RJP 有选择地应用于部分应聘者或应用于所有应聘者。例如企业可以只对核心员工实施 RJP,以避免其流失。但也有学者认为,企业在道德上有必要向每位应聘者提供真实、具体、容易理解的有关组织与工作的信息。

4) 第四阶段:评估实施效果。

在评估阶段,可以选择应聘者的预期、组织的录用选择、最初工作满意度、最初工作绩效以及工作前几个月员工流动情况作为真实工作预览结果评价的标准。其中,新员工的流动应作为真实工作预览有效性的主要标准,因为流动比工作态度更容易测量,而且员工流动成本最高,也最容易引起组织对该问题的重视。

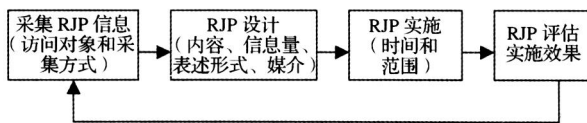


图1 RJP 实施流程图

4 个体化差异对 RJP 信息处理的影响

4.1 应聘者的个人能力和认知需求差异的影响

应聘者个人对 RJP 信息的判断效果取决于个人能力差异和个人认知需求。RJP 信息包括正面信息和负面信息,这些信息的不同处理过程会有不同的说服力。这主要取决于应聘者更期待哪种信息。低认知需要的应聘者期待得到正面信息,如果得到了负面信息,应聘者对待信息则会更加审慎。如果期待负面信息的话,结果就相反。这意味着低认知的参与者(不喜欢做出认知努力的人)在微小信息的处理中能确定自己的期望,但当他们的信息预期不能确定时,就会增加信息检查的频率^[10]。了解到认知需要有个体化差异有助于招聘者预先在招聘市场设定并构建有效信息。本身喜欢分析和处理分散信息、享受思考工作信息带来的乐趣的应聘者很少会基于 RJP 信息构造而形成工作态度。他们更倾向于以 RJP 事实信息为基础形成工作态度。相比之下,喜欢享受结论而不喜欢思考的应聘者,则更喜欢仅分析必要的信息,很少分析在 RJP 中呈现出的所有事实论据,这类应聘者形成的工作评价更可能是

以信息中的外围线索为基础。这种外围线索包括高度可信的招聘者或者某一条正面信息。

4.2 招聘者特点对认知 RJP 信息的影响

招聘信息通常设计为有说服性的信息,具有正面特征的招聘者比具有负面特征的招聘者更具有说服力^[11]。招聘者的正面特征包括形象良好、着装合适、行为举止得体、语言表达流畅、本身工作业务能力强、对待应聘人员态度诚恳等。因此,招聘者可能会成为调节器而影响说服力信息的作用。如果应聘者对提供报告或消息的招聘者有偏见,信息的说服力效果都会明显地减弱。当招聘者(源变量)的可信度降低时,应聘者对信息中所做出的各种组织承诺的信任度大打折扣。相反,当招聘者(源变量)的可信度高时,应聘者往往较少质疑这些承诺,并很容易被这些信息影响。在构造信息中预先考虑源变量的实施效果是合乎逻辑的,这意味着应聘者将试图确定信息什么时候被呈现、招聘者(源变量)是谁和可信度如何。从认知需求的角度出发,低认知需要对象比高认知需要对象在做出工作判断时更依赖源变量特征。事实上,认知需要和 RJP 构造信息的效果暗示了 RJP 信息、认知需要和信息源可靠性三者之间的交流。

目前大量关于 RJP 的研究主要集中于企业向应聘者提供正面、负面的全部信息帮助应聘者掌握企业信息方面,但在实际中却忽略了应聘者的个人能力、认知需求差异以及招聘者特征对 RJP 信息处理的影响。

参考文献

- [1] WEITZ J. Job expectancy and survival[J]. The Journal of Applied Psychology, 1956, 40(4): 245-247.
- [2] PREMACK S L, WANOUS J P. A meta-analysis of realistic job preview experiments[J]. Journal of Applied Psychology, 1985, 70(4): 706-719.
- [3] PHILLIPS J M. Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A Meta Analysis[J]. The Academy of Management Journal, 1998, 41(6): 673-690.
- [4] BREAU GH J A. Realistic job previews: a critical appraisal and future research directions[J]. The Academy of Management Review, 1983, 8(4): 612-619.
- [5] 杨岸, 李燕萍. 国外真实工作预览研究综述[J]. 科技和产业, 2008(6): 8-12.
- [6] COLARELLI S M. Methods of communication and mediating processes in realistic job previews[J]. Journal of Applied Psychology, 1984, 69(4): 633-642.
- [7] 于然. 通过真实工作预览降低新员工的离职率[J]. 人力资源开发, 2007(1): 55-58.
- [8] 赵聪, 胡文娟. 真实工作预览——中小型外贸公司核心人才流失之良药[J]. 今日湖北, 2007(5): 242-243.

- [9] 黄玉清. 真实工作预览的有效实施[J]. 中国人力资源开发, 2007(1): 52-54.
- [10] BUDA R, CHARNOV B H. Message processing in realistic recruitment practices[J]. Managerial Issues, 2003, 11(9): 32-40.
- [11] EAGLEY A H, CHAIKEN S. The psychology of attitudes[J]. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1993.

Further Research on Effectiveness of Realistic Job Preview

Wang Jianju, Jiang Yan, Du Xu

(School of Business and Management, Guizhou College of Finance and Economics, Guiyang 550004, China)

Abstract: This paper reviews the research on Realistic Job Preview (RJP) at home and abroad as well as the content and implementation steps of it, and analyzes the influences of individual differences of candidates and characteristics of recruiters on the information effects of RJP, which aims to improve the effectiveness of recruitment and cut down turnover rate of enterprises.

Key words: realistic job preview; individual difference; RJP information

(上接第 16 页)

能。英国创新平台就是通过知识转让网吸引大量企业和研究机构加入,并且为合作研发项目的竞标者提供服务。我国技术创新服务平台也应设立类似的机构或组织,指导中小企业参与合作研发项目及帮助它们从平台获得所需的技术和服务。从这个意义上说,技术或知识能否扩散到企业以及扩散到什么程度,是衡量平台建设成效的最核心要素。因此必须注重平台知识向企业的扩散,只有创新知识充分扩散,才能体现平台的价值所在。企业和研究机构的合作研发可以加速知识扩散和转移过程。荷兰政府推出的“创新优惠券”以及英国创新平台的竞争性投标都具有借鉴价值。

4) 建设多元化的资金投入体系。在资金投入上,需要形成中央财政资金引导、地方政府和企业共同参与的机制,需要通过公共部门的资金投入带动私人部门的投入。

5) 注重平台的战略与国家政策的相互对接。荷兰创新平台的经验表明,将创新战略议程纳入政府

的政治议程是保证创新战略实施的有效途径。国家应调整、制定产业政策、相关法规来支持技术创新服务平台的工作。

参考文献

- [1] MEYER M H, LEHNERD A P. The Power of Product Platforms: Building Value and Cost Leadership [M]. New York: Free Press, 1997.
- [2] KRISHNAN V, GUPTA S. Appropriateness and impact of platform-based product development [J]. Management Science, 2001, 47(1): 52-68.
- [3] ROSENBERG. Inside the Black Box: Technology and Economics [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- [4] 吴国林. 区域技术创新平台研究——大涌红木家具专业镇的技术创新平台建设[J]. 科技进步与对策, 2005, 22(1): 162-164.
- [5] 洪晓军. 创新平台的概念甄别与构建策略[J]. 科技进步与对策[J]. 2008, 25(7): 7-9.

Development of National Innovation Platform of Netherlands and UK and Its Inspiration to China

Deng Quwen¹, Li Jizhen¹, Chu Wenbo²

(1. Research Center for Technological Innovation, Tsinghua University, Beijing 100084, China;

2. National Science & Technology Infrastructure Center, Beijing 100862, China)

Abstract: This paper discusses some theoretical issues related to National Technological Innovation Platform (NTIP). By analyzing the function, organization, operation mode and financing source of Innovation Platform of UK and Netherlands, it summarizes experiences and inspirations to the development of China's NTIP.

Key words: innovation platform; innovative capability; national innovation system; SME