

P-J 匹配, P-O 匹配与工作满意度的关系: LMX 的调节作用

谢义忠^{1,2,3}, 韩雪^{1,2}, 张欣⁴, 时勘²

(1.中国科学院心理研究所, 北京 100101; 2.中国科学院研究生院, 北京 100049)

【摘要】 目的: 探讨人-工作匹配(P-J 匹配), 人-组织匹配(P-O 匹配)对工作满意度的影响, 以及领导者-成员关系(LMX)在其中的调节作用。方法: 对来自某电信公司 592 名员工的问卷调查数据进行多层次回归分析。结果: 在控制人口统计学变量后, P-J 匹配、P-O 匹配、LMX 在工作满意度上的标准回归系数均为正, 且达到显著水平; 随着 LMX 质量的提高, P-J 匹配在工作满意度上的影响强度逐渐降低, 而 P-O 匹配的影响强度逐渐增加。结论: LMX 显著调节 P-J 匹配、P-O 匹配对工作满意度的影响。

【关键词】 人-工作匹配; 人-组织匹配; 领导者-成员关系; 工作满意度

中图分类号: R395.6

文献标识码: A

文章编号: 1005-3611(2006)05-0495-04

Person- Job Fit, Person- Organization Fit and Job Satisfaction: The Moderating Role of Leader- Member Exchange

XIE Yi-zhong, HAN Xue, ZHANG Xin, SHI Kan

Graduate School, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China

【Abstract】 Objective: To explore the influences of person-job fit (P-J fit) and person-organization fit (P-O fit) on job satisfaction and the moderating effects of leader-member exchange(LMX) therein. Methods: Hierarchical regression analysis was used to analyze the surveyed data collected from 592 employees in a big governmental telecom company. Results:

All the three predictors' standardized regression coefficients of job satisfaction were positive and significant; As LMX increased, the effect of P-J on job satisfaction decreased gradually, while the effect of P-O increased. Conclusion: LMX moderated the relationships between P-J fit, P-O fit and job satisfaction.

【Key words】 Person-job fit; Person-organization fit; Leader-member exchange; Job satisfaction

人-环境的匹配(P-E Fit, Person-Environment Fit)一直是组织和工业心理学研究的重要内容。其基本假设是: 当个体的特征和环境的特点相一致时, 就更可能导致积极的工作态度和行为^[1]。在 P-E 匹配的所有子维度中, P-J 匹配(P-J Fit, Person-Job Fit)和 P-O 匹配(P-O Fit, Person-Organization Fit)得到了最广泛的研究。前者指员工的知识、技能、能力是和工作岗位要求相称的^[2], P-O 匹配则指组织理念或文化与个体价值观的相互兼容^[3]。已有的研究结果表明: 二者在预测员工的工作满意度等态度变量上均有显著的效应^[2,4,5]。需要指出的是 P-J 和 P-O 匹配对工作态度的影响效应可能在一定程度上受到某些变量的缓冲或加强^[6]。

领导者-成员关系(LMX, Leader-Member Exchange)在员工态度形成中扮演着重要的角色^[7,8]。LMX 被定义为员工与其上级之间交换关系的质量, 其中心前提是: 在工作单元中, 领导者发展出与其下属的不同关系类型, 不同关系类型(圈内人-圈外

人)决定着领导与下属之间交换的生理或心理努力、物质资源、信息和/或生活支持的数量等^[9]。高质量的 LMX 代表二者之间相互的信任/忠诚、专业性尊重、资源支持和贡献性行为, 而低质量的 LMX 则伴随这些方面的匮乏^[8,10]。已有的研究一致表明, LMX 不仅与工作满意度等态度变量之间存在显著的正相关^[10,11], 也能够有效缓冲或增强前因变量对工作态度后果变量的影响^[12]。

虽然对 P-J 匹配、P-O 匹配、LMX 和工作态度变量之间关系进行探讨的研究有很多, 但这些研究往往仅关注其中的某个方面^[13,14], 而很少同时考虑三者及其交互效应的影响。基于此, 本研究的目的就是以实证的方法探讨在中国大陆的文化背景下, P-J, P-O 匹配对员工整体工作满意度的影响, 以及 LMX 的调节作用。

1 方法和程序

1.1 被试和程序

本次调查的被试来自中国大陆一家大型国有电信公司总部的 3 个职能部门和 4 个地区子公司。共

【基金项目】 国家自然科学基金(项目号: 70471060)

3 湖南师范大学教育科学学院; 4 首都经济贸易大学; 通讯作者: 时勘

发放 630 份问卷, 回收有效问卷 592 份, 回收率为 93.97%。样本群体中, 男性 320 人 (54.1%), 女性 263 人 (44.4%), 9 人情况缺失 (1.5%); 未婚 173 人 (29.2%), 已婚 392 人 (66.2%), 27 人情况缺失 (4.6%); 年龄在 18-24 岁有 68 人 (11.5%), 25-34 岁 269 人 (45.4%), 35-44 岁 171 人 (28.9%), 45-54 岁 75 人 (12.7%), 55 岁以上 5 人 (0.8%), 4 人情况缺失 (0.7%); 初中或以下文化程度者 10 人 (1.7%), 高中 (中专) 122 人 (20.6%), 大专 (本) 433 人 (73.1%), 硕士研究生或以上 23 人 (3.9%), 4 人情况缺失 (0.7%); 工龄 1-4 年者 102 人 (17.2%), 5-9 年 106 人 (17.9%), 10-14 年 129 人 (21.8%), 15-19 年 96 人 (16.2%), 20 年以上 149 人 (25.2%), 10 人情况缺失 (1.7%); 一般员工 354 人 (59.8%), 主办 54 人 (9.1%), 主管 27 人 (4.6%), 经理以上 17 人 (2.9%), 其他 106 人 (17.9%), 34 人情况缺失 (5.7%)。

所有问卷由该公司人力资源部统一发放给各抽样部门, 所有被试匿名填写, 直接邮寄回收。整个调查在 3 天内完成。

1.2 测量

1.2.1 P-J 匹配 采用 Abdel-Halim 编制的 P-J 量表^[15]。该量表包括 5 个项目, 形式为五点李克特量

表, “1”代表“非常不同意”, “5”代表“非常同意”, 分数越高 P-J 匹配越好。

1.2.2 P-O 匹配 采用 Vigoda-Gadot 和 Ben-Zion 编制的 P-O 量表^[16]。该量表包括 5 个项目, 形式为五点李克特量表, “1”代表“非常不同意”, “5”代表“非常同意”, 分数越高 P-O 匹配越好。

1.2.3 领导者-成员关系 采用 Scandura 和 Graen 编制的 LMX7^[17], 中文版由 Hui 等翻译形成^[18]。该量表共包括 7 个项目, 形式为五点李克特量表, “1”代表“非常不同意”, “5”代表“非常同意”。分数越高关系越好。

1.2.4 整体工作满意度 采用 Agho 和 Price 等编制的整体工作满意度量表^[19], 包括 6 个项目, 形式为五点李克特量表, “1”代表“非常不同意”, “5”代表“非常同意”。分数越高满意度越高。

所有测量工具中除 LMX7 外, 其他中文问卷均采用翻译与回译程序从英文问卷转译。

2 结果

2.1 各变量的描述统计结果

各人口统计学变量、预测变量、中介变量和因变量的描述统计结果和相关矩阵如表 1。

表 1 各变量的描述统计结果及 Pearson 相关矩阵(N=592)

| | M | SD | Correlations | | | | | | | | | |
|------------|------|------|--------------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 性别 | NA | NA | — | | | | | | | | | |
| 2 年龄 | 2.46 | 0.89 | -.10* | — | | | | | | | | |
| 3 婚姻状况 | NA | NA | .22** | -.58** | — | | | | | | | |
| 4 教育程度 | 2.80 | 0.52 | -.10* | -.21** | -.10* | — | | | | | | |
| 5 工作年限 | 3.14 | 1.43 | -.12** | .86** | .67** | -.25** | — | | | | | |
| 6 职位等级 | 1.35 | 0.76 | -.06 | .32** | .31** | .17** | .31** | — | | | | |
| 7 人-工作匹配 | 3.58 | 0.62 | -.02 | .20** | .19** | -.12* | .24** | .11* | — | | | |
| 8 人-组织匹配 | 3.44 | 0.64 | .03 | .00 | .02 | -.07 | .00 | .02 | .54** | — | | |
| 9 领导-成员关系 | 3.63 | 0.78 | .01 | -.03 | .02 | -.01 | -.02 | .09 | .32** | .42** | — | |
| 10 整体工作满意度 | 3.59 | 0.70 | -.01 | .23** | .18** | -.10* | .25** | .15** | .64** | .58** | .35** | — |

注: NA-不适用; * $P<0.05$, ** $P<0.01$; 性别: 女-0, 男-1; 教育程度: 1-小学, 2-初中, 3-高中(中专), 4-大专, 5-大学本科, 6-研究生以上; 婚姻状况: 0-未婚, 1-已婚。

2.2 多层回归分析结果

表 2 是各变量多层回归分析的结果。各变量分三步进入回归模型, 人口统计学变量作为控制变量第一步进入, 各自变量和调节变量的主效应第二步进入, 第三步进入的是自变量和调节变量的各交互效应项。在这里, 为消除变量间共线性的消极影响, 各交互效应项 (Interaction Terms) 采用 Aiken 和 West 所建议的将有关变量中心化后再相乘的方法

得到^[20]。

从表中可以发现, 在整体上各回归模型都是显著的, 同时, 每一步的 R^2 都是显著或边缘显著的, 这表明各模型中的各预测变量与因变量有明显的线性关系, 并且变量的每一次进入都能够有效导致模型整体解释力的提高。在所有人口统计学变量中, 仅有工作年限和职位等级和员工的整体工作满意度的标准回归系数达到 (边缘) 显著水平 (模型一)。在控

制人口统计学变量后,感知到的 P-J 匹配、P-O 匹配和 LMX 在整体工作满意度上的标准回归系数均为正,且达到显著水平(模型二)。P-J 匹配和 LMX 的交互效应在整体工作满意度上的标准回归系数为负,且达到显著水平;而 P-O 匹配和 LMX 的交互效应在其上的标准回归系数为正,且达到边缘显著水平(模型三)。

2.3 调节作用的交互效应分析结果

研究者继续采用 Aiken 等所建议的程序对表 2 中两交互效应进行进一步分析,分别估计当 LMX 处于高(M+1SD)、中(M)、低(M-1SD)三种不同水平时 P-J 和 P-O 匹配对整体工作满意度的影响,分析结果如图 1 所示。

从图 1 可以看出,随着 LMX 质量的提高,P-J 匹配对整体工作满意度的影响逐渐减弱,而 P-O 匹配的影响却逐渐增强。

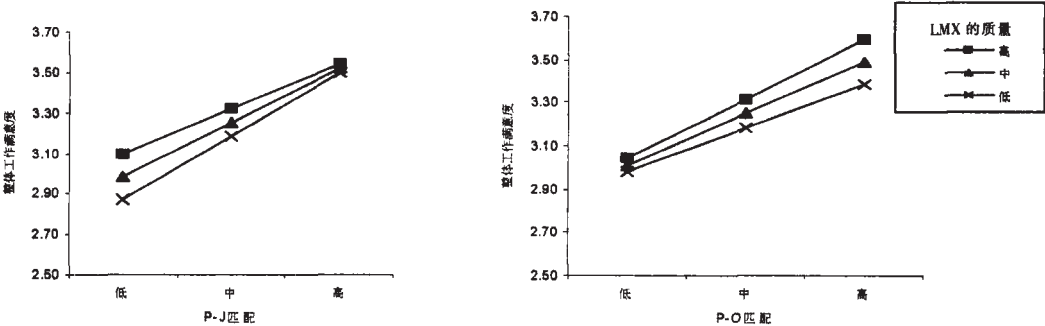


图 1 不同 LMX 质量下 P-J 匹配、P-O 匹配对整体工作满意度的影响

3 讨 论

从如上统计分析结果可以发现, 员工所感知到的 P-J 匹配, P-O 匹配和 LMX 对其整体工作满意度都有显著的正向影响, 这和以往的研究结论是一致的; LMX 能有效调节 P-J 匹配对工作满意度的影响。具体来说,随着 LMX 质量的提高,P-J 匹配的影响越来越小。我们认为,这也许是因为:在 LMX 质量较低时, 员工和领导之间仅限于正式工作关系的交流,员工不能从领导那里获得额外的帮助、支持和情感关怀^[21], 员工所获得的回报(内部的或外部的)在更大程度上取决于人职匹配的状况。在这种情况下,员工对 P-J 匹配的感知及由此所伴随的胜任感,也就更容易对其整体工作满意度产生较大影响。另一方面,在 LMX 质量较高时,下级可从领导者那里获得丰富的有价值的资源,两者之间的交流也超出正式工作合同,其所获得的回报(内部的或外部的)也就不再主要局限于人职匹配的状况,例如上级可

表 2 整体工作满意度的多层次回归分析结果(N=592)

| | 模型一 | 模型二 | 模型三 |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 第一步 | | | |
| 性别 | .015 | .002 | .000 |
| 年龄 | .038 | .051 | .049 |
| 婚姻状况 | .023 | -.017 | -.014 |
| 工作年限 | .170* | .118+ | .122* |
| 教育程度 | -.062 | -.004 | .001 |
| 职位等级 | .075+ | .037 | .041 |
| 第二步 | | | |
| 人-工作匹配 | | .391** | .377** |
| 人-组织匹配 | | .333** | .342**+ |
| 领导-成员交换 | | .086** | .094** |
| 第三步 | | | |
| 人-工作匹配 × 领导-成员交换 | | | -.067* |
| 人-组织匹配 × 领导-成员交换 | | | .056+ |
| R ² | .072 | .518 | .522 |
| Adjust R ² | .062 | .510 | .513 |
| Δ R ² | .072 | .446 | .004 |
| F-test | F _{6,585} =7.538** | F _{9,582} =69.405** | F _{11,580} =57.492** |
| Δ R ² F-test | F _{6,585} =7.538** | F _{3,582} =179.351** | F _{2,580} =3.113† |

注:主表中的数值为标准回归系数;*P<0.05,**P<0.01,†<.10

能给其更多的工作自主性和工作责任。在这种情况下,员工工作满意度的来源相对增多,其所感知到的 P-J 匹配对工作满意度的影响程度也就相应降低。 LMX 能够调节 P-O 匹配与工作满意度之间的关系,即 P-O 匹配对工作满意度的影响随着 LMX 质量的提高而增强。我们认为,这可能是由于在 LMX 质量高时,领导者更为关注情感和价值因素,更为看重员工和组织价值观的相容,因而也就更可能对这种情况给予更多回报。而在 LMX 质量低的情况下,则恰恰相反。需要注意的是,由于 LMX 和 P-O 匹配的交互效应对整体工作满意度的影响处于边缘显著水平,这种关系仍有待进一步验证。

参 考 文 献

1 Chatman JA.Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. Academy of Management Review, 1989, 14(3):333- 349
2 Edwards JR. Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper C ,

- International review of industrial and organizational psychology, London: Wiley, 1991. 288- 357
- 3 Adkins CL, Russell CJ, et al. Judgments of fit in the selection process: the role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 1994, 47(3):605- 623
 - 4 Chatman JA. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Science Quarterly*, 1991, 36(3):459- 484
 - 5 Bretz RD, Judge TA. Person- organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 1994, 44(1): 32- 54
 - 6 Kristof AL. Person- organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 1996, 49(1):1- 49
 - 7 Dienesch RM, Liden RC. Leader- member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 1986, 11:618- 634
 - 8 Graen GB. Role- making processes within complex organizations. In Dunnette M D (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. 1201- 1245
 - 9 Liden RC, Sarrowe RT, et al. Leader- member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1997, 15: 47- 119
 - 10 Liden RC, Maslyn JM. Multidimensionality of leader- member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 1998, 24(1): 43- 72
 - 11 Gerstner G, Day DV. Meta- analytic review of leader- member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 82(6):827- 844
 - 12 Martin R, Thomas G, et al. The role of leader- member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, 78(1):141- 147
 - 13 Kristof- Brown AL, Zimmerman RD, et al. Consequences of individuals fit at work: A meta- analysis of person- job, person- organization, person- group, and person- supervisor fit. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2): 281- 342
 - 14 Cable DM, Judge TA. Person- organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, 67(3):294- 311
 - 15 Abdel- Halim AA. Effects of Role Stress- Job Design- Technology Interaction on Employee Work Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 1981, 24(2): 260- 273
 - 16 Vigoda- Gadot E, Ben- Zion E. Bright shining stars: The mediating effect of organizational image on the relationship between work variables and army officers' intentions to leave the service for a job in high- tech industry. *Public Personnel Management*, 2004, 33(2): 201- 224
 - 17 Scandura TA, Graen GB. Moderating effects of initial leader- member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3): 428- 436
 - 18 Hui Chun, Law KS, et al. A Structural equation model of the effects of negative affectivity, leader- member exchange and perceived job mobility on in- role and extra- role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 77:3- 21
 - 19 Agho AO, Price JL, et al. Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1992, 65: 185- 196
 - 20 Aiken LS, West S. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. New York: Sage, 1991. 9- 27
 - 21 Dansereau F, Cashman J, et al. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 10: 194- 200

(收稿日期:2006- 03- 22)

(上接第 494 页)

- 21 Irle E, Exner C, Thielen C. Obsessive- compulsive disorder and ventromedial frontal lesions- Clinical and Neuropsychological findings. *The American Journal of Psychiatry*, 1998, 155(2):255- 263
- 22 Roth RM, Baribeau J, Milovan DL, et al. Speed and accuracy on tests of executive function in obsessive- compulsive disorder. *Brain and Cognition*, 2004, 54:263- 265
- 23 钟杰, 聂晶. 强迫症患者的执行功能研究. *中国临床心理学杂志*, 2004, 12(4):420- 423
- 24 Purcell R, Maruff P, Kyrios M, et al. Cognitive deficits in obsessive- compulsive disorder on tests of frontal- striatal function. *Bio Psychiatry*, 1998, 43:348- 357
- 25 Ayicegi A, Dinn WM, Harris CL, et al. Neuropsychological function in obsessive- compulsive disorder- effects of comorbid conditions on task performance. *European Psychiatry*, 2003, 18:241- 248
- 26 David Mataix- Cols, Alonso P, Pifarre J. Neuropsychological performance in medicated vs unmedicated patients with obsessive- compulsive disorder. *Psychiatry Research*, 2002, 109:255- 264
- 27 赵靖平, 杨德森. 精神分裂症认知功能的研究进展. *中华精神科杂志*, 1998, 31:58- 60
- 28 Whitney KA, Fastenau PS, Evans JD, et al. Comparative neuropsychological function in obsessive- compulsive disorder and schizophrenia with and without obsessive- compulsive symptoms. *Schizophrenia Research*, 2004, 69:75- 83
- 29 Okashua A, Rafaat M, Mahallawy N, et al. Cognitive dysfunction in obsessive- compulsive disorder. *Biol Psychiatry*, 1999, 45(7):905- 916
- 30 Abbruzzese M, Ferri S, Scaronet S. The selective breakdown of frontal functions in patients with obsessive- compulsive disorder and in patients with schizophrenia- A double dissociation experimental finding. *Neuropsychologia*, 1997, 35(6): 907- 912
- 31 Roth RM, Milovan DL, Baribeau J, et al. Organizational strategy use in obsessive- compulsive disorder. *Psychiatry Research*, 2004, 128:267- 272

(收稿日期:2006- 06- 02)