



需求 - 供给契合对组织认同影响的差异性研究

于维娜^{1,2}, 樊耘^{1,2}, 张婕^{1,2}, 门一^{1,2}

1 西安交通大学 管理学院, 西安 710049

2 西安交通大学 过程控制与效率工程教育部重点实验室, 西安 710049

摘要:以传统需求理论为基础,基于工作场所需求和组织供给契合的视角,探索性地将个体在工作场所中的需求划分为基础需求、情感需求、自主需求和成长需求4类,并以4类需求为切入点,选择12个城市的317个样本数据,运用多项式回归方法,采用3维响应面分析组织对每类需求的供给与个人需求之间契合程度对组织认同水平的影响。研究表明,①对于基础需求,当组织供给大于个人需求时,组织认同与需求-供给契合度负相关;当组织供给小于个人需求时,组织认同与需求-供给契合度正相关;当组织供给与个人需求完全契合时,个人需求强度越高,其组织认同感越高。②对于情感需求,当组织供给大于个人需求时,组织认同与需求-供给契合度负相关;当组织供给与个人需求完全契合时,个人需求强度越高,其组织认同感越高。③对于自主需求和成长需求,当组织供给与个人需求完全契合时,组织认同水平最高。研究结果不仅分析了需求-供给契合有效性的结构,而且从需求角度探讨不同群体组织认同的内在变化规律,为新生代员工差异化人力资源管理的实践提供理论借鉴和实际指导意义。

关键词:需求-供给契合;组织认同;需求强度;多项式回归;3维响应面分析

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2015.06.006

文章编号:1672-0334(2015)06-0065-15

1 引言

人-组织匹配理论对个人与组织的交互作用过程的研究具有重要启示,尤其对个人需求-组织供给契合的有效性研究提供了重要思路^[1]。然而现有研究基本把需求作为一个整体来考察,未区分不同类型的需求被组织供给满足的程度对员工态度和行为的影响^[2]。在员工需求趋于多样化和个性化的现实背景下,亟需改变该研究现状,应将关注点聚焦于不同类型需求与组织供给的契合对员工态度或行为影响存在的差异性的研究。目前有关需求-供给契合与员工态度关系的研究基于两个基本假设:①组织认同在个人需求与组织供给达到一致时最高;②

需求-供给契合不存在方向的差异,供给不足或过量,员工组织认同的水平相同^[3]。在多数研究中,这两个基本假设体现在分析方法上,多数研究采用需求与供给差额的绝对值^[4],因此并未发现这两个基本假设的不合理性。然而本研究认为,需求-供给契合是连续的状态,并且是具有方向性的。

在具体分析不同需求与组织供给契合的有效性之前,首先应明确需求-供给契合对员工态度的作用机制。①对于组织供给大于个人需求的情况,根据EDWARDS^[5]的研究,可分为保存、转移、损耗、干扰4类作用方式。保存是指当供给大于某一类需求时,多余的供给用于未来这一类需求的满足;转移是指

收稿日期:2015-04-07 修返日期:2015-10-26

基金项目:高等学校博士学科点专项科研基金(20130201110020);国家社会科学基金(10BGL002)

作者简介:于维娜(1986-),女,山东淄博人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向:人-组织匹配和人力资源管理。E-mail:olive.2046@163.com

当供给大于某一类需求时,多余的供给用于其他类型需求的满足;损耗是指当供给大于某一类需求时,多余的供给反而消极作用于这一类需求的满足;干扰是指当供给大于某一类需求时,多余的供给反而消极作用于其他类型需求的满足。②对于组织供给等于个人需求的情况,根据期望理论,需求强度越高,需求被满足之后的效价越高;除此之外,不同需求的被满足状况对员工态度的影响也可能存在差异,因此需求-供给契合与组织认同的关系还应该视具体需求的内涵而定。③对于组织供给小于个人需求的情况,从社会交换理论的互惠视角分析,个人需求未能得到组织供给的满足,其情感内化和回报可能会受到削弱。为清晰地说明需求-供给契合与员工态度的关系,本研究基于多项式回归分析方法采用3维响应面分析揭示需求和供给如何共同影响员工态度,探讨不同需求内容和需求强度下个人需求与组织供给的契合状态对其态度的影响机制。需求与供给间差异的表现主要有供给大于需求、供给小于需求、供给等于需求3种情况,重点揭示这3种差异类型下组织认同的变化方向。具体而言,主要探讨当供给大于需求和当供给小于需求时组织认同变化方向的一致性或差异性以及当供给等于需求且供给和需求同时较高或同时较低时组织认同的一致性或差异性。

2 相关研究评述和研究假设

2.1 相关研究评述

需求-供给契合为研究个人与环境的交互影响提供了适当的理论框架,得到了学者们的广泛重视^[6]。已有研究发现,需求-供给契合可以有效提升员工的工作满意度和组织承诺,降低离职意愿,改善工作绩效^[7]。尽管需求-供给契合被广泛应用于组织行为学研究,但是目前仍存在局限。①需求内涵未加以区分,这一点限制了研究的有效性。个人与组织在不同需求内涵上的契合对结果变量的影响不尽相同^[8]。已有研究通常将需求作为一个整体来考察,通过询问被试者“您在事业和工作中想得到的,是否都可以从现在的工作环境中得到满足”来获得个人需求-供给契合的现状^[9]。然而该研究范式往往忽略了个人需求的差异性,同时也忽略了不同的需求被组织满足的情况对员工态度、行为影响的差异性。②简单的“需求-供给完全契合状况下员工表现最优”的传统假设限制了对契合有效性的全面认识。目前有关需求-供给契合与员工积极态度和行为关系的研究往往基于两个基本假设:①员工会在组织供给与个人需求达到一致时表现最优;②需求-供给契合没有方向的差异,供给不足或过量,员工的表现是相同的。在多数研究中,这两个基本假设体现在分析方法上,在数据分析上采用组织供给与个人需求差额的绝对值(传统的差分方法)^[10],无法区分个人需求与组织供给的不同契合状态对结果变量的影响,即组织供给大于或小于个人需求的

两种不同情况被混为一谈,同时也无法检验需求-供给完全契合情况下需求强度的不同水平对结果变量的影响是否存在显著差异,因此并未发现这两个基本假设的不合理性。

在组织认同的研究领域,尽管已有研究发现,需求-供给契合与组织认同呈正相关关系^[11],然而从不同需求内涵以及不同需求-供给契合状态下揭示组织认同的形成机理的研究尚付阙如。组织认同是个体与组织之间的社会交换的结果,从需求-供给契合的视角有利于解释与组织进行社会交换的个体对组织态度形成的过程。针对以上局限,本研究选用多项式回归和3维响应面分析的方法,检验个人需求与组织供给在不同需求内涵的不同契合状态与员工组织认同的关系,以求对需求-供给契合研究的完善做出贡献。

综上所述,本研究的首要任务在于对员工在工作场所中的需求进行分类,并在此基础上以工作场所中的个人需求为研究对象,揭示工作场所中的个人需求与组织供给契合的有效性。

马斯洛提出的需求层次理论奠定了后续需求内容和结构理论研究的基础,如存在、关系和成长的需求理论(ERG理论)以及成就激励理论,这3类需求理论在需求结构和内容上具有继承性。一方面,从需求结构上讲,马斯洛需求理论将人类需求按照需求先后顺序划分为生理、安全、社交、尊重和自我实现,同样ERG理论按照需求的先后将需求划分为生存、关系和成长,成就激励理论重点考察人类高层次需求,认为归属、权利和成就是人类的3需求;另一方面,3类需求理论在需求内容上具有对应性,其中,马斯洛的生理和安全需求与ERG理论的生存需求相对应,马斯洛的社交和对内的尊重需求与ERG理论的关系需求和成就激励理论中的归属需求相对应,马斯洛的对外的尊重和自我实现需求则与ERG理论的成长需求、成就激励理论中的权利和成就需求相对应。上述3类需求理论均以人类生存和发展为目的,因此具有跨情景的稳定性和一致性,后续相继出现的价值观/需求相关研究理论则考虑了需求具体的适用场景,如工作场所价值观分类。CABLE et al.^[12]基于施瓦茨的8个价值观维度开发形成工作场所员工的八大价值观维度(work value survey, WVS),更为具体和精细,主要包括利他、人际关系、薪酬、威望、稳定、权力、多样、自主,该分类方式适用于工作场所中对个人需求的有针对性、具体化的研究。

综上所述,本研究在前人对需求/价值观分类的基础上,与工作场所动机理论、成就激励理论、ERG理论和需求层次理论的需求分类相对应,将工作场所中的个人需求归纳为基础需求、情感需求、自主需求、成长需求4类,见表1。对于同一个体而言,4类需求可以同时存在。需求4分类为后续进行需求-供给契合与组织认同关系的实证研究提供分析基础,需求满足程度对员工态度影响的差异性不仅体现在不同需求类别对员工态度的差异性影响,而且

表1 需求结构
Table 1 Structure of Needs

需求层次理论	生理需求	安全需求	社交需求	尊重需求		自我实现需求
				(外)	(内)	
ERG 理论	生存需求		关系需求		成长需求	
成就激励理论	-		归属需求		权力需求	成就需求
工作场所动机	薪酬、稳定		利他、人际关系、威望		自主、权力	多样
本研究需求结构	基础需求		情感需求		自主需求	成长需求

体现在同一类需求的不同满足程度对员工态度的差异性影响。

基础需求与马斯洛需求层次理论的生理需求和安全需求相对应,是员工最基本的需求,也是组织必须满足员工的一类需求。基础需求是员工维持其生活所必须的基本需求,是组织引进和稳定员工的最基础因素,基础需求的满足通常由合适的薪酬福利、工作环境、工作条件和雇佣安全等基础层次的保障因素实现。

情感需求与马斯洛需求层次理论的社交需求和外部尊重需求相对应,指员工对良好的人际关系、融入组织、希望他人尊重自己的劳动成果、获得认可的需求,满足情感需求是员工为组织做出长期贡献的心理条件。人是社会性动物,具体到组织情景中,个体希望有归属感,得到上下级和同事的友爱,希望别人尊重自己的劳动成果,强烈期望得到社会对自身工作能力的认可。马斯洛需求层次理论的出发点是作为社会成员的“人”,因此其首要目标是生存和安全,然而“自我的存在感能够获得外部的尊重”是作为组织成员的“人”的首要目标。情感需求独立于通过物质奖励获得的心理满足,与个体的尊严、存在感、理想和目标有关,基于此,情感需求的满足对组织引进和稳定员工具有不同于基础需求的重要性。

自主需求指个体体验到的对行为的选择权以及对环境的控制的需求,它包括马斯洛需求层次理论的内部自尊需求。与自我决定理论相一致^[13],自主需求高的员工一般具有较强的知识获取和知识应用能力,希望在工作中拥有更大的自由度,工作中强调自我管理和自我约束,渴望拥有充分的权限,倾向于拥有一个自主的工作环境。因此,通常他们主观上不愿受制于人,客观上不愿受制于物,在工作中具有较强的独立自主性。

成长需求与马斯洛需求层次理论自我实现需求相对应,是指员工对工作中就业能力持续提升的需求。这类需求较高的员工希望最大限度地发挥潜力,完成个人和组织目标,实现自我价值和社会价值。他们从工作成就中获得极大的满足,追求的是成功本身而不是成功的报酬。由于对自身成长和发

展前景的重视,他们在选择所要工作的组织时,往往从利于发展的角度出发,将更多的注意力放在组织的发展前景,在意组织是否能为自己提供学习和积累经验的机会和平台。因此,成长需求的满足通常由学习机会、职业发展和经验积累等提升个人能力和积累发展经验等层面的因素来实现。

2.2 研究假设

需求-供给契合作为一种互补性匹配,是指员工需求被组织供给满足的程度^[14]。员工之所以愿意将时间和精力投入到工作中,一定程度上是为了获得他们想要的回报,这些回报可以是经济性的(如工资和福利)、心理性的(如情感支持、鼓励和认可),也可以是社会性的(如荣誉、地位和人际关系)^[15],组织环境提供给员工回报以便满足员工的各种经济、心理和社会需求。KRISTOF-BROWN et al.^[16]的分析发现,需求-供给契合对个人态度和行为有比相似性匹配更重要的影响。以上研究结论与CABLE et al.^[12]的研究具有一致性,与其他的契合类型相比,需求-供给契合在影响个体的工作态度方面具有显著不同又相对重要的作用。概括而言,需求-供给契合是人-环境匹配中具有特殊意义的重要组成部分,对员工在工作及组织中的态度和行为具有深远的影响意义。

2.2.1 需求-供给契合与组织认同:基础需求

针对基础需求-供给契合对员工态度的影响,EDWARDS et al.^[17]研究认为,在个人需求与员工付出劳动后从组织获得的报酬(如薪资和福利)相等时,个人需求满意度最优,但随着供给的持续增加,个人需求满意度保持不变。然而,基于前文所述的保存和转移过程,本研究认为当组织提供的供给水平大于个人需求时,员工得到超过预期的收入和保障,会将获得的多余的报酬和收入保存起来用于未来基础需求的满足,或者留到未来用于学习机会的投资,从而实现成长需求的满足,此时损耗过程和干扰过程起作用的可能性比较小。综上,本研究推断,过度的组织供给会使员工对组织有更多的情感投入,将组织成员的身份作为自我的身份构建的一部分^[18],进而对组织的认同程度会更高。对于基础需求,当组

织所提供的供给小于个人需求时,意味着员工的生活和工作的保障水平不能使员工感到安全,员工会降低对组织的认同感。基于此,本研究提出假设。

H_{1a} 对于基础需求,当组织供给大于个人基础需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈负相关关系;当组织供给小于个人基础需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈正相关关系。

完全契合意味着组织满足了个人的需求,然而由于个人需求强度和供给水平不同,个人组织认同将有所差异。在组织提供的供给与个人需求强度同时较高时,需求对员工有更高的效价。根据期望理论,一旦个人需求得以实现,对员工的激励效果也会较强;同时,考虑到基础需求的内涵,员工的生活得到更好的改善,生活质量可以得到更好的提升,加深了员工对组织的依附,增强了员工与组织的心理联系,从而激发员工对组织的内在认同感。相反,尽管个人需求得以实现,然而在同时较高或同时较低的情况下,需求-供给契合与组织认同的关系也有区别,因此有必要对两种情况进行区分。在组织提供的供给和个人需求同时较低的情况下,需求对员工的效价低,产生的激励力弱,员工从组织得到的实际支持也少,对组织的内在投入也相应减少,因此组织认同感低。综上所述,本研究提出假设。

H_{1b} 当组织供给等于个人基础需求时,与组织供给和个人基础需求同时较低的情况相比,二者同时较高的情况下员工的组织认同更高。

2.2.2 需求-供给契合与组织认同:情感需求

根据自我决定理论,人类渴望与他人建立和维持关系,这种动机倾向是与生俱来的^[19]。工作场所“强制”地要求人们进行工作上必要的接触以及工作之外的交流,为具有不同特点的个体提供相互认识的平台,是人际交往中重要的空间^[20]。原口俊道^[21]的研究发现,人际关系在西方组织中是一个重要的保健因素,然而在东方组织中,人际关系变成重要的激励因素,影响每个员工的情绪状态以及对组织的态度。人际关系在现代激励理论中被作为组织中存在的三大激励因素之一对员工成长和进步具有重要意义^[22]。张术霞等^[23]的实证研究发现,人际关系、团队合作和个人生活等作为周边激励因素备受知识型员工的重视。因此,组织中个人间的情感联系不仅真实的存在,而且对员工情感方面和工作方面均产生影响。

杨付^[24]认为工作友情能够为员工提供情感支持和优势,这一结论得到其他研究的支持。MAUSS et al.^[25]研究发现员工之间的工作友情增进相互间的信任、提升对方的承诺度以及愿意与彼此分享利益,有助于员工降低工作紧张感和工作压力,对工作绩效具有积极影响。因此本研究推断,当组织具有良好的人际关系氛围,提供的供给大于个人需求时,此时保存和转移效应发生作用,即积极情感会转移,作用于员工在组织中的工作情况。根据MAO et al.^[26]的观点,具有友情关系的员工在一起工作的工

作效率会更高,促进工作业绩和工作成就的实现,从而满足个人成长需求的实现,而此时损耗和干扰起作用的可能性较低。因此,这些效应会促使员工对组织有更多内在的情感投入和依赖,具有更强的留在组织中的意愿,从而增强对组织的认同感。当组织提供的供给小于个人情感需求时,尊重、情感交流和支持的需求不能在组织中获得满足,这将会降低员工对组织的情感依赖和归属感,组织认同感的程度随之下降。基于此,本研究提出假设。

H_{2a} 对于情感需求,组织供给大于个人情感需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈负相关关系;当组织供给小于个人情感需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈正相关关系。

根据期望理论,需求强度与效价(即需求满足所获得的体验价值)具有正相关关系。具体而言,当组织的供给和个人情感需求都较高时,情感需求对员工效价高,员工受到的激励大,组织支持感强。考虑到情感需求的内涵,员工得到较多的情感支持和人文关怀,员工与同事间的相互沟通、交流以及亲密程度等会影响员工对组织工作氛围的感知,直接影响员工个体的心理和态度。综上,从激励效应和氛围感知两个方面综合考虑,个人情感需求与组织供给同时较高的情况必然促使员工对组织产生更高的认同感^[27]。然而当两者均低时,员工受到的激励小,感知到的组织支持弱,对组织内在情感投入以及将组织身份作为自我身份构建的程度也会比较弱,因而组织认同会相对较低。因此,本研究提出假设。

H_{2b} 当组织供给等于个人情感需求时,与组织供给和个人情感需求同时较低的情况相比,二者同时较高的情况下员工的组织认同更高。

2.2.3 需求-供给契合与组织认同:自主需求

自主需求是人类的一个基本动机,具有自主需求的个体渴望不受他人的影响,并希望对他人的判断具有一定影响^[28]。因为他们更关注工作中的自我表征,体现为对自身工作内容安排和完成方式的话语权和选择权的追求。在管理实践中,组织应该为满足个人自主需求提供支持,具体表现为赋予员工更多权力、使其参与到决策的制定以及给予充分的知情权和话语权。刘玉新等^[29]认为,自我决定感缺乏是导致工作中越轨行为发生的重要心理动因。

从组织供给的水平差异角度分析,当组织供给小于个人自主需求时,员工会感到组织的管理过于死板,凡事须请示上级,经上级批准员工的想法才能付诸实践,员工在工作中无法获得自我控制的体验,这种现状满足不了自己对工作自主水平的预期,因而会对组织产生不满^[30];当组织供给逐渐增强接近个人需求时,个人需求满意度也会逐渐上升,基于社会交换理论,员工对组织的不满随之降低,对组织认同感随之增强;一旦组织供给大于个人自主需求,损耗过程就会起作用,员工会认为组织管得过松,太过随意和放任,而自己不得不做主完成工作,所做出的决策往往需要承担更多的风险和不确定性,此时过

度的供给反而会降低员工的自主感,从而损耗个人自主需求的实现,所以同样会对组织不满,降低组织认同。只有当自主需求与组织供给完全契合时,员工对工作才能真正内在投入,基于组织成员身份构建自我,此时员工的组织认同最高。基于此,本研究提出假设。

H_{3a} 对于自主需求,当组织供给大于个人自主需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈正相关关系;当组织供给小于个人自主需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈正相关关系。

在需求与供给完全契合状态下,当组织供给和个人自主需求同时较高时,员工会赋予自主需求高效价。若得到满足,使员工受到激励,员工的工作积极性会比较高,内在投入增强。同时考虑到自主需求的内涵,员工渴望得到工作中的自主权,希望基于个人意愿选择和决定任务完成的方式,工作灵活性和工作中获得的自主感随之上升,有助于促进工作绩效的提高^[31]。根据社会交换理论,以上两方面效果都促使员工愿意对组织进行情感投入,基于组织成员的身份定义自我,组织认同感会增强。然而,当组织供给和个人需求同时较低时,员工受到的激励小,工作缺乏积极性,对工作结果的重视程度也会降低,由此推断,他们的组织认同会比较低。基于此,本研究提出假设。

H_{3b} 当组织供给等于个人自主需求时,与组织供给和个人自主需求同时较低的情况相比,二者同时较高的情况下员工的组织认同更高。

2.2.4 需求-供给契合与组织认同:成长需求

成长需求是员工对持续就业能力获得提升的渴望,是未来对自身职场竞争力的追求。组织对个人成长需求的供给被视为组织对人力资本的一种投资行为^[32],投资的收益取决于员工需求的强度,小于或大于个人需求都不会产生最积极的结果。当组织

供给小于个人需求时,投资不足使员工意识到组织对个人发展的重视不足,根据社会交换理论,员工对组织的投入自然会减少,组织认同低;当组织供给大于个人需求时,损耗和干扰效应都有可能发生。组织提供过多的外部机会反而给员工带来过度压力,会妨碍员工的正常工作计划,对工作绩效的提高反而不具有积极作用,对成长需求的满足起损耗作用。同时,过度投资会占用员工过多的时间和精力,反而限制员工选择完成其他事情的机会,如跟友人见面、联络感情等,干扰了情感需求的满足。因此,不论损耗抑或干扰作用都有可能降低员工对组织的认同感。基于此,本研究提出假设。

H_{4a} 对于成长需求,当组织供给大于个人成长需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈正相关关系;当组织供给小于个人成长需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈正相关关系。

在完全契合的状态下,当组织供给和个人成长需求都较高时,员工会赋予成长需求高效价,而且能够得到满足,这使员工受到激励,员工的工作积极性会比较高。同时,考虑到成长需求的具体内涵,员工得到较多发展的机会和支持,个人能力得到更好的培养和开发^[33],从而激发对组织的归属,加强了与组织的心理联系,对组织的认同感也会更强。相比之下,当组织供给和个人成长需求均较低时,员工受到的激励小,也不重视工作结果,他们的组织认同感将会比较低。基于此,本研究提出假设。

H_{4b} 当组织供给等于个人成长需求时,与组织供给和个人成长需求同时较低的情况相比,二者同时较高的情况下员工的组织认同更高。

图1给出本研究概念模型,基于前文对需求4个维度的划分,以需求和供给的关系作为划分依据,探索当需求大于或小于供给、需求等于供给两种情况下对员工组织认同的影响。

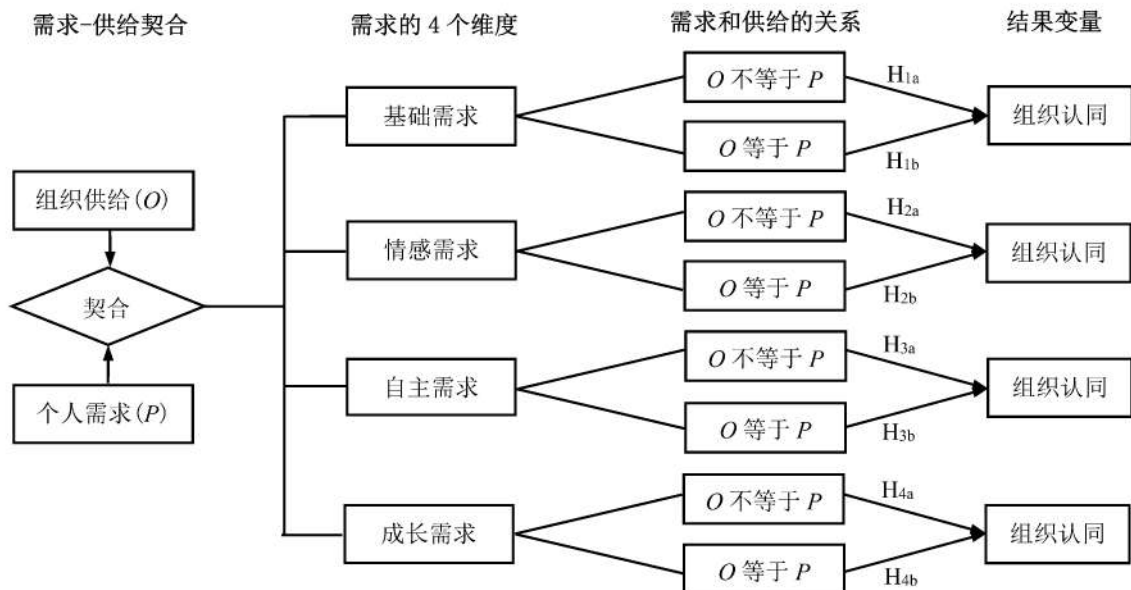


图1 概念模型

Figure 1 Conceptual Model

3 研究方法

3.1 调研样本

为了保证研究的普适性,调研地域分别选择分布于西部陕西省的西安、咸阳、汉中和宝鸡,中部河南省的郑州、洛阳、焦作和开封,东部的北京、上海以及山东省的济南、青岛,共12个城市,从汽车、医疗、房地产、金融、教育等多个行业中选取具有代表性的32个企业。从性质看,国有或国有控股企业12家,私营或私人控股企业14家,外资企业4家,其他股份制企业2家。

本研究采用问卷调查法获取研究数据,整个问卷的派发和回收过程始于2013年9月,历时6个月,主要通过现场发放、回收以及人力资源管理部门发放、定期回收两种方式收集数据。①课题组在14家企业现场发放和回收问卷,共发放问卷140份,收回140份,通过筛选后得到有效问卷134份,有效回收率95.714%;②在另外18家企业,课题组将问卷邮寄到人力资源管理部门,由他们发放并定期回收,共发放220份问卷,收回212份,通过筛选后得到有效问卷183份,有效回收率86.321%。经过ANOVA分析发现,通过两种方式获得的样本数据在控制变量以及其他变量上不存在显著差异。

在317个有效被试中,女性占总样本数的49.527%,大专以上学历的样本占89.590%。年龄不足35岁的占总样本的88.328%,意味着本研究收集的样本主要以“80”和“90”后出生的新生代员工为主。工作时间不足2年的占26.183%,3年~5年的占41.009%,6年~10年的占23.344%,10年以上的占9.464%。

3.2 研究设计和测量工具

关于需求-供给契合的研究传统上主要采用直接和间接两种测量方法。直接测量方法是指请被试直接对自己感知到的需求-供给契合程度进行评价;间接测量是指被试分别评估个人、组织的情况,通过交互、差分或者多项式方法反映需求-供给契合程度^[34]。正如KRISTOF-BROWN et al.^[35]所言,直接或间接测量方法的选择应该视研究目的而定。TONE et al.^[36]认为,个体态度实际上是由其感知所驱动的。本研究关注需求-供给契合对个人态度的影响,选择运用个人层面的间接测量方法评估需求-供给契合程度,即个体分别对自身需求以及组织对这一需求的供给情况进行评价,然后加以比较。由于采用的量表均源于外文期刊,本研究采用翻译-回译的程序对量表进行跨文化翻译^[37],同时邀请具有工作经验的企业领导和员工对量表进行语义和内容的修订,使量表更容易理解,从而确保量表的有效性。

(1)需求-供给契合。之前几乎没有研究直接测量个人需求,本研究对工作场所个人需求的测量主要基于本研究的需求4分类,参考CABLE et al.^[12]的工作价值测量表,包括24个题项,经预调研和二次修订,保留能够反映本研究4类需求的20个题项,包括“我的工资能够满足生活需求”“我与工作中同

事的关系和谐”“我能够自主决定工作完成的方式”“我在工作中可以接触不同的事物”等。量表分别从重要程度(个人需求, P)和实际情况(组织供给, O)两方面测量,分析结果表明个人需求和组织供给均有良好的信度, α 值分别为0.810和0.754。

(2)组织认同。本研究选用SMIDTS et al.^[38]开发的问卷对员工的组织认同进行测量,共有5个题项,包括“我感觉我在心理上与组织有很强的联系”“我以我在本单位工作而感到骄傲”“我对组织具有很强的归属感”“我深感自己是组织中的一员”“我能够成为组织中的一员而感到高兴”。该量表的 α 值为0.829。

(3)控制变量。已有研究表明,员工的性别、年龄、学历、任期、单位性质和工作职位等是组织认同相关研究中广泛采用的控制变量,对组织认同有显著影响。员工基于记忆评价组织对个人需求的供给情况,考虑到员工填写问卷时基于记忆的评价过程有可能受反应偏差的影响,本研究引入自我一致性作为控制变量,控制员工的反应偏差^[39]。用4个题项测量自我一致性,具体包括“我认为我所做的事情都是我自愿选择的”“我认为我大部分时间做的事情都是我想做的”“我所做的事情是我认为重要的事情”“我所做的事情与我认为是重要的事情是一致的”。

3.3 数据分析方法

本研究采用多项式回归和响应面分析相结合的方法进行数据分析。多项式回归方法是解释线性关系之外多余的方差变异的一种有效方法^[40],多项式回归分析能够更全面地检验两个变量的相对差异对结果变量的影响;而响应面分析可以将传统需求-供给契合有效性分析中采用的2维空间拓展到3维空间,从而便于对差异性关系进一步分析和考察。本研究以组织认同为因变量,以组织供给和个人需求为自变量进行回归,模型为

$$OI = b_0 + b_1O + b_2P + b_3O^2 + b_4OP + b_5P^2 + \varepsilon \quad (1)$$

其中, OI 为组织认同, b_0 为常数项, $b_1 \sim b_5$ 为各回归项系数, ε 为残差项。

本研究关注个人需求与组织供给在完全不契合和完全契合两个截面上员工的组织认同感的变化,完全不契合这一截面上组织认同的变化反映当组织供给与个人需求完全不契合时的效果,完全契合这一截面上组织认同的变化则反映当组织供给与个人需求完全契合时的效果。

曲率和斜率是3维响应面分析的关键特征指标之一,它们的变化直接反应组织认同在3维空间上的凹凸程度和趋势,因此本研究将通过考察完全不契合和完全契合两个截面上的斜率和曲率所反映的员工组织认同感的变化趋势对假设进行检验。假设检验的具体方法为:在完全不契合截面上,①当斜率大于零且曲率不显著时,因变量会随着需求强度的增加而单调增加,其与需求-供给契合的关系则是以

($O = 0, P = 0$) 为分界,先负相关而后正相关;②当曲率小于零,意味着因变量随着需求强度的增加而呈现倒U形的变化趋势,如果斜率不显著,倒U形关系最明显。在完全契合截面上,①当斜率大于零且曲率不显著时,说明组织供给与个人需求同时很高的情况相对于二者同时很低的情况,因变量的值更高;②如果曲率显著大于零或小于零,意味着自变量与因变量的关系呈曲线变化,具体将根据 EDWARDS et al.^[41]的方法,通过计算当自变量取值为均值加减标准差时组织认同感的值以进一步检验假设。

3.4 研究结果

为验证需求的结构,本研究从总样本中随机抽取一半样本进行探索性因子分析(EFA)。4个需求维度间可能存在相关关系,所以采用斜交转轴法进行因子旋转。初始问卷中有4个题项无法很好归因,分别为“我清楚地知道同事的为人”“我能从工作中获

得地位”“工作具有非常清晰的上下级关系”“工作中有清晰的权力划分”。

表2给出对修订后工作场所中个人需求的题项进行探索性因子分析的结果。由表2可知,对20个题项进行探索性因子分析,提取出4个因子,共解释了84.164%的变量差异。根据各维度的题项内涵,归为基础需求、情感需求、自主需求和成长需求4类因子,并且第一主成分解释方差占总方差的22.135%,未占总变异解释量的一半,说明本研究不存在共同方法偏差问题^[42]。

首先测量每项需求对员工的重要程度,然后测量员工对组织针对每项需求的供给实际情况的感知,共有8个潜变量。表3给出针对需求-供给契合量表涉及的潜变量进行验证性因子分析的结果,为进一步考察变量的区分效度,采用全样本通过验证性因子分析(CFA)对需求分类的内敛效度进行估

表2 探索性因子分析
Table 2 Exploratory Factor Analysis

需求结构	题项	因子			
		1	2	3	4
基础需求	我的工资能够满足生活需求	0.849			
	我的福利能够保障生活需求	0.817			
	在工作环境,我觉得足够安全	0.652			
	我确定我会一直保有这份工作	0.603			
	我能够从工作中获得安全感	0.552			
情感需求	工作中我与同事的关系良好		0.833		
	我能够从工作中获得情感支持		0.791		
	我能够从工作中获得情感满足		0.702		
	我能够从工作中获得社会地位		0.693		
	我的工作被别人瞧得起		0.691		
	我能够从工作中获得他人的尊重		0.633		
	在物质之外,我能够从工作中获得精神寄托		0.591		
自主需求	工作寄托我个人的精神追求		0.502		
	我能够自主决定完成工作的方式			0.764	
	我能够自主确定工作内容和目标			0.695	
	我能够在工作中做主			0.570	
成长需求	我持有与工作内容相匹配的工作权限			0.495	
	我在工作中可以接触不同的事物				0.787
	我能够从工作中学习到多个领域的知识				0.771
	我能够从工作中获得成长				0.685
Cronbach's α		0.741	0.732	0.784	0.772
累计解释变异量(%)		22.135	42.467	66.278	84.164

表3 验证性因子分析
Table 3 Confirmatory Factor Analysis

CFA	χ^2/df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI
单因素模型	3.701	0.135	0.794	0.810	0.821	0.824	0.706
双因素模型	3.523	0.115	0.815	0.847	0.852	0.854	0.745
四因素模型	3.318	0.108	0.851	0.874	0.891	0.890	0.772
八因素模型	2.991	0.097	0.872	0.891	0.912	0.911	0.855

注:单因素模型未区分任何变量,双因素模型包括个人需求和组织供给2个变量,四因素模型包括基础需求、情感需求、自主需求和成长需求4个变量,八因素模型包括个人的基础需求、情感需求、自主需求和成长需求以及4类需求对应的组织供给。

表4 描述性统计和相关系数
Table 4 Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

变量	均值	标准差	基础需求的组织供给	情感需求的组织供给	自主需求的组织供给	成长需求的组织供给	基础需求	情感需求	自主需求	成长需求	OI
基础需求的组织供给	5.113	0.894	0.873								
情感需求的组织供给	4.443	1.031	0.481***	0.831							
自主需求的组织供给	3.779	1.039	0.458***	0.585***	0.785						
成长需求的组织供给	4.147	1.126	0.553***	0.406***	0.604***	0.786					
基础需求	4.452	0.949	0.305**	0.490***	0.579***	0.351***	0.824				
情感需求	4.213	0.938	0.313**	0.306**	0.441***	0.346***	0.605***	0.834			
自主需求	5.107	1.194	0.326***	0.375***	0.358***	0.508***	0.685***	0.644***	0.842		
成长需求	5.041	1.102	0.184*	0.301**	0.318**	0.353***	0.606***	0.481***	0.607***	0.852	
OI	3.873	0.793	0.653***	0.373**	0.458***	0.446***	0.303**	0.458***	0.385***	0.374***	0.752

注:对角线上数据为AVE值;***为在0.001水平下显著,**为在0.010水平下显著,*为在0.050水平下显著,下同。

计。由表3可知,八因素模型的所有拟合指数均在建议的范围内^[43],且明显优于其他备选模型,证明这8个变量确实是8个不同的构念。

表4给出变量的均值、标准差、Person相关系数、显著性水平和AVE值。AVE值高于0.500,说明各个变量具有较好的聚合效度,且AVE值的平方根都大于与其他因子的相关系数,初步证明各变量间具有一定的区分效度。相关分析结果显示,无论组织供给还是个人需求,4类需求间均表现出一定的相关,情感需求与基础需求的相关性为0.605;自主需求与基础需求的相关性为0.685,与情感需求的相关性为0.644;成长需求与基础需求的相关性为0.606,与情感需求的相关性为0.481,与自主需求的相关性为0.607。此结果说明对于员工个体而言,4类需求同时存在。

对二次多项式回归方程的分析方法如下。第1步,把个人需求和组织供给引入回归方程,用来检验二者与组织认同的线性关系(即模型0);第2步,把个人需求的平方项、组织供给的平方项、个人需求与组织供给的交互项引入方程,用来检验曲线关系和交互效应(即模型1)。如果模型1相对于模型0的 ΔR^2 (增量意义)显著,那么需要进行响应面分析,分析方法如下。首先,计算完全契合截面和完全不契合截面上的斜率和曲率,并对其显著性进行检验,本研究采用传统线性模式的方法检验显著性^[44-45],具体计算公式不再赘述,有需要者可向作者索要。其次,制作3维响应面并检验其特征,对响应面进行解释,重点解决3个问题,即需求大于供给对结果变量的影响、需求小于供给对结果变量的影响以及需求与供给契合时同时较高和同时较低对结果变量的

影响的一致性或差异性。

本研究分别针对需求的4种类型对组织供给和个人需求对组织认同的影响进行检验,共构建4个回归模型。表5给出4个模型的回归系数值,表6是根据表5的计算结果得到的完全契合截面和完全不契合截面的斜率、曲率和显著性水平,图2是根据表6的计算结果,采用Matlab软件制作的3维响应面,以

表5 需求-供给契合对组织认同的影响
Table 5 Influence of Needs-Supplies Fit on Organizational Identification

	组织认同			
	基础需求	情感需求	自主需求	成长需求
模型0				
截距	5.946***	5.946***	5.946***	5.946***
性别	0.154	0.154	0.009	0.102
年龄	0.190	0.190	0.333*	0.237
学历	-0.160	-0.160	-0.135	-0.175
任期	-0.289*	-0.289*	-0.295*	-0.234
单位性质	0.071	0.071	0.150	0.208
工作职位	-0.069	-0.069	-0.009	0.113
自我一致性	0.348**	0.348**	0.169	0.162
R^2	0.161*	0.161*	0.161*	0.161*
模型1				
截距	4.789***	4.930***	5.318***	5.709***
性别	0.050	0.068	-0.036	0.028
年龄	0.067	0.068	0.296*	0.163
学历	-0.219*	-0.103	-0.061	-0.078
任期	-0.181	-0.103	-0.331*	-0.325*
单位性质	0.031	-0.017	0.204*	0.169
工作职位	-0.193	-0.100	-0.065	0.130
自我一致性	0.294*	0.214*	0.068	0.190
O	0.406**	0.608***	0.310**	0.345**
P	-0.174	-0.082	0.160	0.203
O^2	-0.045	-0.019	0.045	0.148
$O \cdot P$	0.069	-0.100	0.349**	0.326**
P^2	-0.074	-0.040	-0.130	-0.118
ΔR^2	0.138**	0.351***	0.233***	0.211***

注:表中数据均为非标准化回归系数。

此分析需求-供给契合与组织认同的关系。假设检验结果见表5、表6和图2。

①当需求维度为基础需求时,由表6的完全不契合的截面计算结果显示,斜率为0.580,且在0.010水平下显著性;曲率为-0.188,且不显著。表明随着组织供给由小到大趋近个人需求时,组织认同不断增强,而组织供给经过点(0,0)大于个人需求后,组织认同持续增强。因此,当组织供给大于个人基础需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈负相关关系;当组织供给小于个人基础需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈正相关关系。 H_{1a} 得到验证。由完全契合的截面计算结果可知,斜率为0.232,且在0.010水平下显著;曲率为-0.050,且不显著。表明与组织供给和个人需求同时较低的情况相比,二者同时较高的情况下员工的组织认同更高, H_{1b} 得到验证。

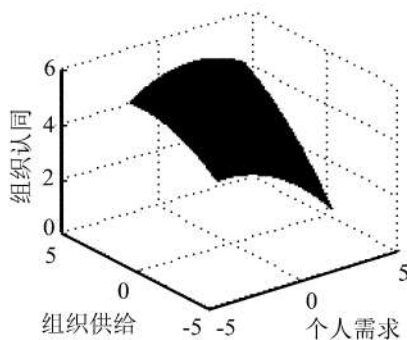
②当需求维度为情感需求时,由表6的完全不契合的截面计算结果显示,尽管斜率显著大于零,为0.690,且在0.010水平下显著。但结合图2(b)发现,随着组织供给由小到大趋近个人需求时,组织认同的增强并不显著,而曲率为0.041,且不显著。表明组织供给经过点(0,0)大于个人需求后,组织认同持续增强,因此 H_{2a} 得到部分验证,即“当组织供给大于个人情感需求时,员工的组织认同与需求-供给契合呈负相关关系”得到验证。另外,完全契合的截面计算结果显示,斜率为0.526,且在0.001水平下显著;曲率为-0.159,且不显著。表明与组织供给和个人需求同时较低的情况相比,二者同时较高的情况下员工的组织认同更高, H_{2b} 得到验证。

③当需求维度为自主需求时,由表6的完全不契合的截面计算结果显示,曲率为-0.434,且在0.010水平下显著;斜率为0.150,且不显著。表明随着组织供给由小到大趋近个人需求时,组织认同不断增强, H_{3a} 得到验证。另外,完全契合的截面计算结果显示,斜率为0.470,且在0.010水平下显著;曲率为0.264,且在0.010水平下显著。通过图3(c)发现,在完全契合的截面上,尽管临界点偏向(-4,-4),组织认同与需求-供给契合呈U形关系, H_{3b} 得到部分验证,即“与组织供给和个人自主需求同时较低的情况相比,二者同时较高的情况下员工的组织认同更高”仅在一定条件下成立。

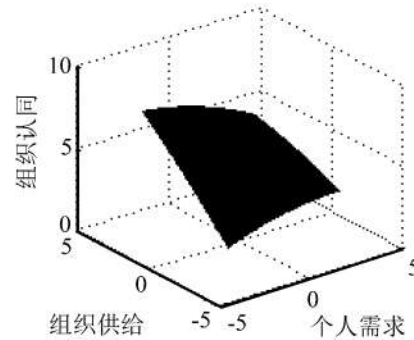
④当需求维度为成长需求时,由表6的完全不契合的截面计算结果显示,曲率为-0.296,且在0.010水平下显著;斜率为0.142,且不显著。表明随着组织供给由小到大趋近个人需求时,组织认同不断增强, H_{4a} 得到验证。另外,完全契合的截面计算结果显示,斜率为0.548,且在0.010水平下显著;曲率为0.356,且在0.010水平下显著。通过图2(d)发现,在完全契合的截面上,尽管临界点偏向(-4,-4),组织认同与需求-供给契合呈U形关系。 H_{4b} 得到部分验证,即“与组织供给和个人成长需求同时较低的情况相比,二者同时较高的情况下员工的组织认同更

表6 完全契合和完全不契合截面的曲率和斜率
Table 6 Curvature and Slope of Actually Fit and Misfit Sections

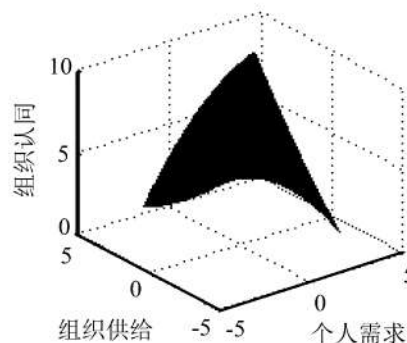
需求维度	结果变量	完全契合的截面		完全不契合的截面	
		斜率	曲率	斜率	曲率
基础需求	组织认同	0.232**	-0.050	0.580**	-0.188
情感需求	组织认同	0.526***	-0.159	0.690**	0.041
自主需求	组织认同	0.470**	0.264**	0.150	-0.434**
成长需求	组织认同	0.548**	0.356**	0.142	-0.296**



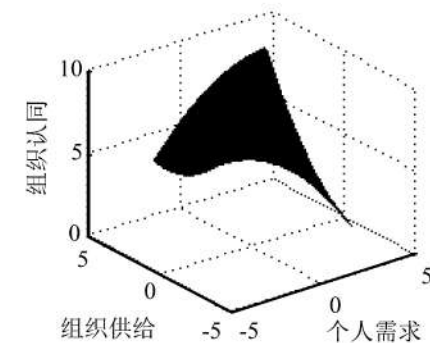
(a) 基础需求:需求 - 供给契合的有效性



(b) 情感需求:需求 - 供给契合的有效性



(c) 自主需求:需求 - 供给契合的有效性



(d) 成长需求:需求 - 供给契合的有效性

图2 需求 - 供给契合和组织认同的关系的3维响应面分析
Figure 2 Response Surface Analysis Three-Dimensional of Relationship
between Needs-Supplies Fit and Organizational Identification

高”仅在一定条件下成立。

4 讨论

本研究针对具体需求探讨需求 - 供给契合对员工组织认同的影响,发现个人需求与组织供给在不同需求上的契合对组织认同产生不同的结果。对于基础需求和情感需求,当组织供给大于个人需求时,员工组织认同与需求 - 供给契合度呈负相关关系;当组织供给小于个人需求时,组织认同与需求 - 供

给契合度呈正相关关系。在完全契合状态下,需求强度越高,员工的组织认同越高。对于自主需求和成长需求,需求 - 供给契合度与组织认同基本呈正相关,而且个人需求强度越高,其组织认同就越高。这一结果表明,需求 - 供给契合的效应与需求的具体内涵相关。需求 - 供给契合对个人态度变量的影响很可能符合这样的规律:对于那些普适性的需求(如薪酬福利和人际关系),在组织供给小于个人需求时,契合度与个人的积极态度变量(如组织承诺、

工作满意度)是正相关关系;而在组织供给大于个人需求时,契合度与个人的积极态度变量之间的关系会变成负相关,即组织给的超过个人要的越多,个人的态度就会越积极。对于那些层次较高的自主需求和成长需求,员工组织认同与需求-供给契合的关系符合传统的“契合情况下结果最优”的结论。不过,因为本研究只涉及4类需求以及组织认同1个结果变量,以上说法还需要针对更广泛和普适性的需求类型以及其他结果变量加以验证。

但是本研究的有些假设只得到部分支持。对于情感需求而言,当组织供给小于个人需求时,“组织认同与需求-供给契合度呈正相关关系”并不显著,即 H_{2a} 未得到验证。对于自主需求和成长需求而言,在完全契合状态下,需求强度与组织认同呈U形关系, H_{3b} 和 H_{4b} 未得到验证。本研究尝试性地对这一结果做出解释:当需求和供给同时较低时,即使组织供给逐渐增加,但在个人追求目标过程中所起的作用显得微不足道,员工并不倾向于将组织成员身份作为自我构建的一部分,只有当组织提供的足够多,在个体追求过程中的作用变得越来越重要时,员工才开始重视自己作为组织成员的这一身份,对组织的认同感增强。由于本研究的被试中新生代员工占较大比重,这一结果充分说明,新生代员工具有个人追求至上的特点,他们选择组织时,以“组织能否为我的追求提供支持”而非“我能否为组织做出贡献”为主要指标,他们的行为或态度的改变以个人目标而非组织供给为先导,换言之,“个人追求的被满足程度”比“组织供给增加本身”对员工工作场所中的行为或态度的直接影响更为显著。同时,该结果说明当自主需求和成长需求与组织供给完全契合时,需

求强度与员工积极态度之间的关系并非持续正相关,这一点可以作为下一步研究的方向予以探讨。

5 案例

本研究目的是以工作场所中满足员工的需求为切入点,探索不同类型的个人需求-组织供给契合对组织认同的差异性影响。在员工需求管理方面,GG公司是具有典范作用的企业,并且其员工对GG公司的组织认同程度普遍较高。故本研究基于GG公司的案例进一步阐明上文所验证的假设,其案例数据来源于访谈记录和网络资料等。

案例:GG公司重视员工福利,内部设有餐厅、美容院、诊所等,员工可在公司内享受美食、健身活动等,GG公司充分满足了各层面员工的基础需求。除此之外,GG公司让部门内的十几名员工分享一间200平方米的办公室,办公桌的格挡是用透明玻璃做的,从而便于同事间拉近情感距离,构建宽容和尊重的工作氛围,使员工间的合作简单且高效,充分满足员工的情感需求。在自主需求方面,GG公司给予公司内具有工程师资格的员工以特权,允许他们将工作时间中的五分之一放在自选项目开发上,管理者仅作为观点的收集者,而非决策的独裁者,给予需要更多自由的工程师们充分的自主权。另外,GG公司创建了管理信息系统平台,为每个研究项目建立大量在线“仪表盘”(一个即时的信息和数据更新平台),使需要的人能够从中获得最新的信息动态,为有条件有能力渴望发展的员工提供平台和资源。

表7结合现实案例给出了与研究假设中涉及的构念所对应的实践依据。本案例揭示并说明了工作场所中的个人需求是多样的,不仅体现在需求内容

表7 构念的事实对应及假设的实践依据

Table 7 Factor Correspondence of the Constructs and Practical Evidence of Key Hypotheses

假设	研究构念	事实对应	研究构念	事实对应	实践依据
H_1	基础需求	工资、福利(员工餐、医疗保健保障等)	基础需求的组织供给	组织提供工资、福利(员工餐、医疗保健保障)等。	在组织对基础需求高供给的情况下,员工表现出高的组织认同。
H_2	情感需求	员工间的物理距离、工作氛围等	情感需求的组织供给	组织在员工间的物理距离、工作氛围等的措施和行动。	在组织对情感需求高供给的情况下,员工表现出高的组织认同。
H_3	自主需求	工作时间、方式或内容等的自主权	自主需求的组织供给	组织授予员工工作时间、方式或内容等的自主权。	在组织对部分员工自主需求适当供给的情况下,员工表现出高的组织认同。
H_4	成长需求	信息等外部资源;成长平台	成长需求的组织供给	组织对信息等外部资源的供给;成长平台的提供等。	在组织对部分员工成长需求适当供给的情况下,员工表现出高的组织认同。

上,而且体现在需求的程度上。因此,企业应该适当地满足个人需求,首要任务是重视个人需求的多样性,采用物质激励和非物质激励手段或方式对员工进行激励,并且有必要引导个人需求,实现个人需求与组织供给的相互匹配,增强企业的凝聚力和竞争力。

6 结论

本研究在马斯洛需求层次、ERG理论、成就激励理论和工作场所动机理论4种传统需求理论的基础上,探索性地将个体在工作场所中的需求划分为基础需求、情感需求、自主需求和成长需求4类,并按照4种分类讨论需求-供给契合对组织认同影响的差异性。研究结果表明,对于基础需求和情感需求,当组织供给高于个人需求时,员工组织认同与需求-供给契合度呈负相关关系;当组织供给低于个人需求时,需求-供给契合度越高,组织认同感越高;在完全契合状态下,需求强度越高,员工的组织认同越高。对于成长需求和自主需求,需求-供给契合度与组织认同基本呈正相关关系,而且个人需求强度越高,其组织认同就越高。

本研究关于需求-供给契合与员工组织认同的关系的研究结论挑战了“需求-供给契合情况下员工表现最优”的传统假设,对于人-组织需求契合的理论发展具有理论和指导意义。①本研究以需求的4种分类为基础,分别讨论4类需求维度上需求-供给契合的有效性,丰富了关于需求-供给契合有效性的研究。本研究结果显示,在基础需求和情感需求方面,组织供给逐步趋近于个人需求并超过个人需求的过程中,员工的组织认同的变化并不显著;在自主需求和成长需求方面,组织供给与个人需求完全契合时,员工组织认同最大。说明需求-供给契合的有效性与需求本身的内涵密切相关,本研究结果丰富了已有研究对需求-供给契合有效性的认识。②本研究探讨需求-供给非契合状态下员工的反应,区分供给小于需求与供给大于需求两种不同情况,并揭示在这两种不同情况下需求-供给契合对组织认同的差异性影响。已有研究发现,需求-供给契合对员工的组织认同具有显著的正向影响,这与本研究在基础需求和情感需求上组织供给小于个人需求时的发现一致。但当组织供给大于个人需求时,研究发现员工的组织认同持续增强。③本研究探讨需求-供给契合情况下员工的组织认同的水平,区分了同时较高和同时较低两种情况,拓宽了已有研究对需求-供给契合有效性的研究。本研究发现4类需求维度上,与组织供给和个人需求同时较低的情况相比,二者同时较高时员工的组织认同感更强,这意味着即使在需求-供给契合状态下,员工的组织认同感也可能因需求强度的不同而存在显著差异。传统研究方法忽视了需求强度,对需求-供给契合有效性进行简单同一化处理,然而本研究结果解释了传统研究方法所未能解释的部分。

在实践应用方面,组织管理者应该针对员工的不同需求做到平衡兼顾,采取差异化人力资源管理。①针对4类需求,尽可能使其不低于大多数员工的平均期望,维持员工需求满意度是获得员工组织认同的必要条件。②根据需求的内容提供适度的供给,超出员工期望需求的组织供给将变成一把双刃剑,过度供给有可能会发生损耗和干扰效应,增加员工的不确定性,造成时间和精力浪费,使他们错失机遇,限制员工的选择等。

本研究存在一些遗憾和不足,供下一步进行探索。①采用纵向研究和截面数据检验假设。本研究同时收集所有研究变量的数据,自变量与因变量之间相关关系尚未确切说明它们之间的因果关系,下一步的研究可采用纵向研究设计,以更好地检验因果关系。②虽然本研究将自我一致性作为控制变量,有效降低员工的反应偏差,然而组织供给、个人需求以及个人组织认同数据来源相同。尽管通过共同方法偏差的检验,已经证明了同源误差并未成为明显问题。未来研究如果能在不同时间点分别测量自变量和因变量,研究会更加严谨。

参考文献:

- [1] JANSEN K J, KRISTOF-BROWN A. Toward a multi-dimensional theory of person-environment fit [J]. *Journal of Managerial Issues*, 2006, 18(2): 193-212.
- [2] KRISTOF-BROWN A L. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit [J]. *Personnel Psychology*, 2000, 53(3): 643-671.
- [3] 曲庆, 高昂. 个人-组织价值观契合如何影响员工的态度与绩效: 基于竞争价值观模型的实证研究 [J]. *南开管理评论*, 2013, 16(5): 4-15. QU Qing, GAO Ang. How dose person-organization value fit influence employees' attitude and performance? An empirical study based on competing value framework [J]. *Nankai Business Review*, 2013, 16(5): 4-15. (in Chinese)
- [4] 张翼, 樊耘. 人与环境匹配: 一个基于员工-组织复合型视角的模型 [J]. *管理评论*, 2011, 23(5): 103-112. ZHANG Yi, FAN Yun. Person-environment fit: An employees'-employers' complex perspective model [J]. *Management Review*, 2011, 23(5): 103-112. (in Chinese)
- [5] EDWARDS J R. An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress [J]. *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(2): 292-339.
- [6] Choi J N. Person-environment fit and creative behavior: Differential impacts of supplies-values and demands-abilities versions of fit [J]. *Human Relations*, 2004, 57(5): 531-552.

- [7] 赵慧娟, 龙立荣. 个人-组织匹配与工作满意度: 价值观匹配、需求匹配与能力匹配的比较研究[J]. 工业工程与管理, 2009, 14(4): 113-117, 131.
ZHAO Huijuan, LONG Lirong. Person-organization fit and job satisfaction: Comparative research on value congruence, need-supply fit and demand-ability fit [J]. Industrial Engineering and Management, 2009, 14(4): 113-117, 131. (in Chinese)
- [8] KRUMM S, GRUBE A, HERTEL G. No time for compromises: Age as a moderator of the relation between needs-supply fit and job satisfaction [J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2013, 22(5): 547-562.
- [9] SHAW J D, GUPTA N. Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter? [J]. Personnel Psychology, 2004, 57(4): 847-879.
- [10] EDWARDS J R, PARRY M E. On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research [J]. The Academy of Management Journal, 1993, 36(6): 1577-1613.
- [11] TARIS R, FEIJ J. Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes [J]. Applied Psychology, 2001, 50(1): 52-80.
- [12] CABLE D M, EDWARDS J R. Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration [J]. Journal of Applied Psychology, 2004, 89(5): 822-834.
- [13] RYAN R M, DECI E L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being [J]. American Psychologist, 2000, 55(1): 68-78.
- [14] TAK J. Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study [J]. Journal of Vocational Behavior, 2011, 78(2): 315-320.
- [15] 樊耘, 于维娜, 门一. 相似性匹配和互补性匹配对员工态度的影响: 基于雇佣关系理论的实证检验[J]. 华东经济管理, 2013, 27(6): 123-128.
FAN Yun, YU Weina, MEN Yi. The effect of supplementary fit and complementary fit on employees' attitudes: An empirical study based on employment relationship theory [J]. East China Economic Management, 2013, 27(6): 123-128. (in Chinese)
- [16] 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(2): 281-342.
- [17] EDWARDS J R, SHIPP A J. The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework [M] // OSTOFF C, JUDGE T A. Perspectives on Organizational Fit. San Francisco: Jossey-Bass, 2007: 209-258.
- [18] BESHAROV M L. The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values [J]. The Academy of Management Journal, 2014, 57(5): 1485-1512.
- [19] GREGURAS G J, DIEFENDORFF J M. Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(2): 465-477.
- [20] TREFALT Š. Between you and me: Setting work-non-work boundaries in the context of workplace relationships [J]. The Academy of Management Journal, 2013, 56(6): 1802-1829.
- [21] 原口俊道. 东亚地区的经营管理[M]. 上海: 上海人民出版社, 2000: 57.
TOSHIMICHI Haraguchi. Business administration of East Asian Regions [M]. Shanghai: Shanghai People's Publishing House, 2000: 57. (in Chinese)
- [22] 俞文钊. 现代激励理论与应用[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2006: 97.
YU Wenzhao. Modern motivation theory and its application [M]. Dalian: Dongbei University of Finance & Economics Press, 2006: 97. (in Chinese)
- [23] 张术霞, 范琳洁, 王冰. 我国企业知识型员工激励因素的实证研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2011, 32(5): 144-149.
ZHANG Shuxia, FAN Linjie, WANG Bing. Empirical research on motivational factors of knowledge employees [J]. Science of Science and Management of S. & T., 2011, 32(5): 144-149. (in Chinese)
- [24] 杨付. 中国文化背景下的组织人际和谐[J]. 管理科学, 2012, 25(1): 25-34.
YANG Fu. Organizational interpersonal harmony in Chinese context [J]. Journal of Management Science, 2012, 25(1): 25-34. (in Chinese)
- [25] MAUSS I B, SHALLCROSS A J, TROY A S, et al. Don't hide your happiness! Positive emotion dissociation, social connectedness, and psychological functioning [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2011, 100(4): 738-748.
- [26] MAO H Y, HSIEH A T, CHEN C Y. The relationship between workplace friendship and perceived job significance [J]. Journal of Management & Organization, 2012, 18(2): 247-262.
- [27] 刘靖东, 钟伯光, 姒刚彦. 自我决定理论在中国人群的应用[J]. 心理科学进展, 2013, 21(10): 1803-1813.

- LIU Jingdong, CHUNG Pak-Kwong, SI Gangyan. The application of self-determination theory among Chinese populations [J]. *Advances in Psychological Science*, 2013, 21(10):1803-1813. (in Chinese)
- [28] DYSVIK A, KUVAAS B. Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2011, 20(3):367-387.
- [29] 刘玉新, 张建卫, 黄国华. 组织公正对反生产行为的影响机制: 自我决定理论视角 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2011, 32(8):162-172.
- LIU Yuxin, ZHANG Jianwei, HUANG Guohua. The working mechanism of organizational justice effects on counterproductive work behavior: A self-determination-theory approach [J]. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2011, 32(8):162-172. (in Chinese)
- [30] GALVIN B M, LANGE D, ASHFORTH B E. Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity [J]. *The Academy of Management Review*, 2015, 40(2):163-181.
- [31] 张剑, 宋亚辉, 叶岚, 等. 工作激情研究: 理论及实证 [J]. *心理科学进展*, 2014, 22(8):1269-1281.
- ZHANG Jian, SONG Yahui, YE Lan, et al. Work passion: Theoretical and empirical studies [J]. *Advances in Psychological Science*, 2014, 22(8):1269-1281. (in Chinese)
- [32] GUAN Y J, DENG H, BOND M H, et al. Person-job fit and work-related attitudes among Chinese employees: Need for cognitive closure as moderator [J]. *Basic and Applied Social Psychology*, 2010, 32(3):250-260.
- [33] CHA J, CHANG Y K, KIM T Y. Person-organization fit on prosocial identity: Implications on employee outcomes [J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 123(1):57-69.
- [34] EDWARDS J R, CABLE D M, WILLIAMSON I O, et al. The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(4):802-827.
- [35] KRISTOF-BROWN A L, BILLSBERRY J. Organizational fit: Key issues and new directions [M]. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2012:189.
- [36] TONG C, TAK W I W, WONG A. The Impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong [J]. *International Journal of Human Resource Studies*, 2015, 5(1):19-47.
- [37] 涂乙冬. 领导-部属交换与员工帮助行为: 一项三维交互研究 [J]. *管理科学*, 2013, 26(5):30-38.
- TU Yidong. Leader-member exchange and employee helping behavior: A three-way interaction study [J]. *Journal of Management Science*, 2013, 26(5):30-38. (in Chinese)
- [38] SMIDTS A, PRUYN A T H, VAN RIEL C B M. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification [J]. *The Academy of Management Journal*, 2001, 44(5):1051-1062.
- [39] KAZÉN M, KUHL J. Directional discrepancy between implicit and explicit power motives is related to well-being among managers [J]. *Motivation and Emotion*, 2011, 35(3):317-327.
- [40] YANG L Q, LEVINE E L, SMITH M A, et al. Person-environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regression analysis [J]. *Human Resource Management Review*, 2008, 18(4):311-321.
- [41] EDWARDS J R, ROTHBARD N P. Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 77(2):85-129.
- [42] ZHANG Y, RAJAGOPALAN N. Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(3):334-346.
- [43] 温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则 [J]. *心理学报*, 2004, 36(2):186-194.
- WEN Zhonglin, HAU Kit-Tai, HERBERT W Marsh. Structural equation model testing: Cutoff criteria for goodness of fit indices and chi-square test [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2004, 36(2):186-194. (in Chinese)
- [44] SHANOCK L R, BARAN B E, GENTRY W A, et al. Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25(4):543-554.
- [45] 张珊珊, 张建新, 周明洁. 二次响应面回归方法及其在个体-环境匹配研究中的使用 [J]. *心理科学进展*, 2012, 20(6):825-833.
- ZHANG Shanshan, ZHANG Jianxin, ZHOU Mingjie. The quadratic polynomial regression with response surface analysis and its use in person-environment fit research [J]. *Advances in Psychological Science*, 2012, 20(6):825-833. (in Chinese)

The Study on the Differentiated Effects of Needs-Supplies Fit on Organizational Identification

YU Weina^{1,2}, FAN Yun^{1,2}, ZHANG Jie^{1,2}, MEN Yi^{1,2}

1 School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

2 The Key Lab of the Ministry of Education for Process Control & Efficiency Engineering, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

Abstract: Needs-supplies fit provides an interactionist perspective to explore the complexity of needs and is well-adopted by researchers to unpack the function of needs in organizations. Through exploration factor analysis, we found that there are four types of needs at workplace-basic needs, emotional needs, authority needs and growth needs, which almost cover all needs of a person at workplace. According to person-organization Fit theory, the interaction between personal needs and organizational supplies is important to influence the employees' attitudes. Above all, this study will explore the need structure for employees at workplace, and examine the effects of needs-supplies fit on employees' organizational identification based on former need theories and empirical studies.

Traditionally, there is a basic hypothesis that employees' attitudes are most positive only when personal needs and organizational supplies fully fit each other. However, much practical evidence and theoretical studies have challenged this hypothesis. In empirical research area, the relevant studies are relatively rare, which partly results from the traditional differentiation research method. Thus, this study adopted polynomial regression and response surface analysis, and analyzed 317 individuals from 32 Chinese companies and found that needs-supplies fit in different types of needs had various effects on employee's attitude, such as organizational identification.

The results showed that for material and emotion need, when the organizational supplies was weaker than individual expectation, needs-supplies fit was positively related to organizational identification; when the organizational supplies was stronger than individual expectation, needs-supplies fit was negatively related to organizational identification; when they were fitted with each other, the stronger the needs was, the higher the organizational identification would be. In addition to that, we found that there was an inversed U-shaped relationship between the needs-supplies incongruence and organizational identification under the needs of either authority or growth. In other words, for authority or growth, needs-supplies fit was mainly positively related to employees' organizational identification.

This study extends our knowledge on the effectiveness of needs-supplies fit and makes contributions both theoretically and practically. Firstly, the results will challenge the traditional assumption that "Congruence is always beneficial". Secondly, this study will also provide suggestions for managers that it is necessary to differentiate employees' needs at workplace and supply them appropriately. Thirdly, the results guide future studies in P-O Fit area. Such as future researchers should not only differentiate the situation of needs-supplies misfit, but also investigate the effects of need strength while personal needs are congruent with organizational needs. In the final part of this study, limitations and future research directions were also discussed.

Keywords: needs-supplies fit; organizational identification; strength of needs; polynomial regression; response surface analysis three-dimensional

Received Date: April 7th, 2015 **Accepted Date:** October 26th, 2015

Funded Project: Supported by the Special Research Fund of Doctor Disciplines in Colleges and Universities (20130201110020) and the National Social Science Foundation of China(10BGL002)

Biography: YU Weina(1986 - , Native of Zibo, Shandong), is a Ph. D candidate in the School of Management at Xi'an Jiaotong University. Her research interests cover P-E fit theory, human resource management, etc. E-mail: olive.2046@163.com □