

高参与人力资源实践与员工学习的关系*

——个体—环境匹配的作用

刘 薇¹ 向姝婷²

(1. 中央财经大学商学院,北京 100081;

2. 清华大学经济管理学院,北京 100084)

内容提要:组织层面情境因素对组织结果的有效性已经得到大量研究的证实。本研究的主要目的在于探索员工感知到的组织高参与人力资源实践对员工学习的影响作用,并提出个体与环境匹配的过程机制和边界条件。通过收集 306 组员工与领导的配对数据,研究发现,员工对个体与岗位匹配、个体与组织匹配的感受在高参与人力资源实践与员工学习的关系中起到中介作用:组织在管理过程中更多采取高参与性措施,员工感觉自身与岗位工作及组织的匹配程度越高,进而会在工作中表现出越多的学习行为。另外,领导对员工与岗位匹配、员工与组织匹配的评价在高参与人力资源实践与员工学习的关系中起到调节作用:对于领导认为与岗位和组织匹配程度比较低的员工,高参与人力资源实践与员工学习的相关性更为显著。本研究提出高参与人力资源实践作为整合性的管理系统,对员工的学习和发展具有重要促进作用,同时,通过个体对环境的感知进一步将组织层面的情境因素进行内化,对于岗位或者组织匹配程度较低的员工,促进作用更加明显。

关键词:高参与人力资源实践 员工学习 个体—岗位匹配 个体—组织匹配

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)01—0109—14

一、引言

员工不断发展自身能力的学习行为不仅有助于个体职业成长,而且是组织整体发展过程中重要的推进力量(Bezuijen 等,2009^[1];Sterling and Boxall,2013^[2])。在当前动态和复杂变化的市场环境中,商业运作面临日益加剧的竞争压力,企业需要为更多知识型顾客服务,提供不断更新和完善的技术产品,形成跨组织甚至跨地域的合作。为了满足这些时刻变化的需求,组织必须提高员工的知识和技能水平,以提升整体竞争力(Song 等,2014)^[3]。对于动态复杂环境中个体和组织的成功,学习起到了前所未有的关键性作用。个体是组织(或团队)学习的最小细胞,是学习型组织(或团队)中的重要主体(刘薇,2015)^[4],组织中领导者、管理者和员工的学习行为和学习能力都对整个组织产生重要的影响(陈国权,2008)^[5]。

收稿日期:2017-10-09

* 基金项目:中央财经大学青年教师发展基金项目“情绪与情绪变化对个体学习影响的研究”(QJJ1606);国家自然科学基金创新研究群体项目“复杂变化环境下企业组织管理整体系统及其学习变革研究”(71421061);国家自然科学基金面上项目“中国企业组织情绪能力形成、结构及其对组织创新的影响研究——战略人力资源管理的视角”(71172109)。

作者简介:刘薇(1987-),女(蒙古族),内蒙古赤峰人,讲师,博士,研究领域是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:liuwei@cufe.edu.cn;向姝婷(1991-),女(土家族),湖北长阳人,博士研究生,研究领域是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:xiangsh.t.12@sem.tsinghua.edu.cn。通讯作者:刘薇。

员工的日常工作活动和行为主要发生于组织环境中,组织层面的情境因素会对员工学习过程起到关键促进作用(Edmondson等,2007^[6];Noe等,2010^[7];Sitzmann and Ely,2011^[8]),已有部分研究发现,学习行为会受到环境和氛围的影响(刘薇,2015^[4];Naveh等,2015^[9])。组织情境的形成离不开人力资源管理实践活动的塑造,管理者希望通过人力资源管理政策的实施快速推动制度化的个体学习过程(Song等,2014)^[3]。为了更有效地推动和利用员工学习,需要整合企业商业模式、组织管理和发展战略,充分发挥人力资源管理实践功能(Rooij and Merkebu,2015)^[10]。战略人力资源学者认为,人力资源系统在组织发展中扮演着重要的战略性角色(Wright and McMahan,1992)^[11],组织可以通过人力资源管理实践体系有效地影响员工的能力、行为、动机和人际关系(Wright等,2001)^[12],从而提升组织绩效(Huselid,1995)^[13],实现组织战略目标(Wright and McMahan,1992)^[11]。

组织对于员工灵活性和任务复杂性的要求不断提高,传统的控制导向方法难以满足企业发展需要,高参与型实践更有助于在复杂多变的环境下提高组织适应性(Parker等,2010)^[14]。采用高参与人力资源实践的企业,将员工视为重要的成功要素,鼓励员工提升工作能力和动机并主动参与组织中的工作和决策(Shin等,2016)^[15],高参与人力资源实践是使员工感受组织重视和获得内部动机的重要来源。组织通过高参与性人力资源政策和制度,将对员工的精神和物质投入,切实转化为员工的态度和行为变化,得到有益于个体和组织的行为结果(Rooij and Merkebu,2015)^[10]。因此,探讨系统性人力资源管理实践对员工学习的促进作用具有重要的意义(Sterling and Boxall,2013)^[2]。目前,国内外研究大多是在组织层面分析高参与人力资源实践与企业绩效的关系(Batt,2002^[16];程德俊、赵曙明,2006^[17];Ghee等,2010^[18]),少有研究在个体层面上,针对高参与人力资源实践与员工学习的关系展开深入探讨。

在以往关于人力资源管理实践对员工行为影响的研究中,大多是基于社会交换理论、授权理论、能力—动机—机会(AMO)等,从员工态度(Boxall等,2011)^[19]、员工的能力—动机—机会因素(Jiang等,2012)^[20]等视角,来预测人力资源管理实践对员工行为的影响。这些研究虽然探讨了人力资源管理实践如何通过影响特定员工心理变量,进而影响员工行为,却忽略了在这一过程中,个体与情景匹配所起到的重要作用。已有研究表明,个体与情境之间的互动对于个体行为具有较强预测作用,员工对于情境与自身情况的感知会影响其主动性行为的产生,如工作满意度(韩翼、刘竞哲,2009)^[21]、主观幸福感(Brandstätter等,2016)^[22]、创新行为(王震、孙健敏,2010)^[23]和组织公民行为(Farzaneh等,2014)^[24]等。因此,需要通过探索个体—环境匹配的作用,深入了解组织层面政策的实施如何通过个体对环境的感知转化为具体行为(Song等,2014^[3];Maden,2015^[25])。当组织所采取的管理措施或运行结果满足了员工偏好时,就能够提高他们对组织的认同和满意程度(Farzaneh等,2014)^[24],认为组织所提供的和自己所需要的是一致的,感知到个体—环境匹配,进而做出与组织期望相一致的个体行为(Warr and Inceoglu,2012)^[26]。据此,本研究提出,个体与环境的匹配程度在人力资源管理实践对员工学习产生影响的过程中起到关键作用。

目前,对于个体—环境匹配的研究主要集中于研究被感知到的匹配程度,也就是主观匹配。然而,感知到的匹配一方面来自于员工个人,另一方面来自于直接上级。员工感知的个体—环境匹配更多强调个体心理感受和状态,对员工态度和行为有更强的解释力度,而上级对于个体与环境匹配程度的评价更多代表了客观条件和现实制约因素(Resick等,2007)^[27]。本研究将融合主观感知匹配和客观感知匹配两个视角,分别探讨二者对员工行为的不同影响:中介作用更多与个体心理过程机制相关,因此,采用员工自我感知的个体—环境匹配;而调节作用更多与条件和边界机制相关,因此,采用相对客观的领导感知个体—环境匹配。综上所述,本研究的目的是分析和验证高参与人力资源实践对员工学习的积极作用,提出员工感知的个体—环境匹配对二者关系的中介作用,以及领导感知的个体—环境匹配对二者关系的调节作用。

二、文献回顾与研究假设

1. 高参与人力资源实践与员工感知的个体—组织匹配

随着人力资源管理系统其在组织中发挥着越来越重要的作用,学者们提出了区别于传统人力资源管理(HRM)的战略人力资源管理(SHRM)。传统人力资源管理侧重强调组织的短期需求,Schuler and Walker(1990)^[28]将传统人力资源管理定义为“一组被人力资源和直线管理者所共享的程序和活动,用来解决与人相关的企业问题”;而战略人力资源管理“旨在影响员工的行为,使他们努力去构建和完善企业战略需要的人力资源活动”(Schuler, 1992)^[29]。Wright and McMahan(1992)^[13]也指出,战略人力资源管理的目标在于将人力资源管理实践与组织战略目标相结合,通过使多种人力资源实践在内部实现合作性和一致性,帮助组织实现计划目标。与传统人力资源观不同,战略人力资源管理强调系统观强调一组系统的人力资源管理实践对个人和组织的作用。

建立在Lawler和Bailey提出的高参与工作模型基础之上,Pare and Tremblay(2007)^[30]提出整合的高参与人力资源管理实践体系的概念模型。他们认为,充分授权、能力发展、信息共享、赞赏认同和回报公平五项实践活动与员工相关态度和绩效结果密切相关。战略人力资源管理相关研究通常认为,人力资源管理实践活动的整体实施,对于组织和个体结果具有更好的预测作用。员工在组织中工作,会同时受到众多政策制度的影响,而不是各项措施的独立作用(Jiang等,2012^[20];Sterling and Boxall,2013^[2];Shin等,2016^[15])。因此,本研究将高参与人力资源实践视为系统性方法,分析整体实践活动体系对员工个体的影响作用。

高参与人力资源实践在组织中的推行,能够增强员工对工作的理解和对组织的认同(Ghee等,2010)^[18],让员工感受到自己在更适合自己的环境和条件下工作(Shin等,2016)^[15],提高了员工对自己与环境匹配性的评价。个体与环境匹配包括个体与岗位匹配和个体与组织匹配,个体与岗位匹配主要分为要求与能力匹配和需求与供给匹配,前者指的是工作环境所提出的要求和个体的知识、技术、能力之间的匹配程度,后者指的是工作能够满足个体需求和偏好的匹配程度;个体—组织匹配指的是组织价值观与个人信念和价值观之间的匹配程度(Farzaneh等,2014^[24];Hoffman等,2011^[31];Tims等,2016^[32])。

系统性实施高参与人力资源实践,有助于塑造积极的组织环境氛围,加强个体与组织之间的联系,使得员工感受到对工作和组织更强的适应性和匹配性。具体而言,高参与人力资源实践提倡员工自我管理和充分授权,组织中各个层级员工都具有自主权安排工作和影响决策,员工对于如何完成自己的工作具备充足的能力,对于组织中的各项决策具备充足的理解(Parker等,2010)^[14];通过能力发展和培训投入,组织能够推动员工获得新技术和能力,帮助员工树立完成工作任务的自信心,以更好地满足工作要求或者接受新挑战(Chang等,2010)^[33];通过信息共享帮助员工更加深入地了解 and 认识组织和岗位,员工得到的信息越完善,越容易理解和接受相关工作要求和决策(Pare and Tremblay,2007)^[30];领导和同事所给予的赞赏和认可是组织情境中积极的工作反馈,这种积极反馈能够增强员工对工作的认同和对组织的承诺(Yang,2012)^[34];公平感知是组织情境重要的个体感受,组织合理、公正地对待员工,能够让个体对自己在工作上的付出和回报做出正确判断(Pare and Tremblay,2007)^[30]。综上所述,各项高参与人力资源实践从不同方向和角度改善了员工对于工作和组织的认知,提高了个体对于自身与工作、与组织匹配性的感受。根据社会交换理论,企业鼓励员工更多参与到工作与组织活动之中,个体能够感知到来自组织的重视和投入,促使员工对组织产生回报性的态度和行为(Maden,2015)^[25]。

综上,作为强调员工参与导向的管理体系,高参与人力资源实践通过增强员工关注和员工参

与,有效提升员工对于组织和工作的认同,让他们感受到自己的岗位工作是自己想要从事而且能够完成的,认为组织价值观满足了个人的偏好需求(Boon等,2011)^[35]。因此,本研究提出以下假设:

H_{1a}:高参与人力资源实践与员工感知的个体—岗位匹配有显著的正相关关系。

H_{1b}:高参与人力资源实践与员工感知的个体—组织匹配有显著的正相关关系。

2. 高参与人力资源实践与员工学习

员工学习指的是个体在工作过程中获得新的知识、技术和能力的主动行为(Bezuijen等,2009)^[1],强调工作情境下员工的学习参与和个体发展过程(Pan等,2011)^[36]。已有研究指出,员工主动学习与更多积极的学习结果有较强的相关关系(Bell and Kozlowski,2010)^[37],是员工为了提高自身能力和改善工作环境所进行的自发性行为,能够有效促进员工长期的职业发展(Noe等,2010)^[7]。Bakker等(2012)^[38]总结的主动学习特点为:一是个体具有学习动机并参与学习行为;二是个体对于学习行为具有较强的控制性;三是主动学习的个体能够感受到自我效能感。

Karasek and Theorell(1990)^[39]提出,情境因素对个体学习的促进作用最为显著,高参与人力资源实践强调员工参与的管理方法,为员工塑造更高水平的心理安全,提供更多学习的机会和资源,激发员工积极采取学习行为。与传统的官僚模型不同,高参与人力资源实践是基于承诺和参与的实践活动集合,通过加强员工技能发展、决策参与和工作动机,从而对引导、管理和影响员工实践和学习行为起到了较强的推动作用(Sterling and Boxall,2013)^[2]。高参与人力资源实践不仅能够帮助员工建立组织承诺,并且促使员工自我发展,为了让员工具备关键技能和在未来发展中需要的竞争力,强调组织中各层级的交流和学习活动(Parker等,2010)^[14],这些实践活动能够引导员工更努力地工作,以对自己的工作有更强的掌控,也让他们可以更聪明地工作(Maden,2015)^[25]。

根据自我决定理论,员工具有内部驱动力来满足自身对于能力、自主性和社交性的需求(Ryan and Deci,2000^[40];Tims等,2016^[32])。高参与人力资源实践通过充分授权、能力发展、信息共享、赞赏认同和回报公平等管理措施,塑造组织学习环境和氛围,通过提供更多学习资源和机会,促使个体产生主动学习的内部动机,以提高自身技能(Sterling and Boxall,2013^[2];Rooij and Merkebu,2015^[10])。高参与人力资源实践激发员工采取工作中的期望行为,当员工有能力、动机和机会来控制和理解自己的工作,他们可以在工作中整合利用多种知识和技能,会更努力地工作并做出卓越贡献(Sterling and Boxall,2013)^[2]。高参与人力资源实践能够促使员工在工作活动中表现出更多主动性学习行为。因此,本研究提出以下假设:

H₂:高参与人力资源实践与员工学习有显著的正相关关系。

3. 个体—环境匹配的中介效应

在竞争的商业环境和紧缩的劳动力市场中,能否获得个体与环境之间匹配的体验感受,是企业得以维持员工灵活性和忠诚度的关键因素(Farzaneh等,2014)^[24]。工作认同理论提出,当员工所承担的工作符合个体对于工作的偏好时,就会觉得自己的工作是有意义的、重要的,并产生更强的内部动机和发展性行为(Tims等,2016)^[32]。员工大部分的工作时间都投入在与岗位相关的活动中,工作选择代表了员工多年教育和培训后的就业结果,当员工感觉自己适合从事当前工作时,会倾向于更好地完成工作,并不断提升工作能力以证明自我(Resick等,2007)^[27]。大量研究发现,个体—岗位匹配、个体—组织匹配对员工积极结果有显著影响作用,例如,工作满意度(Warr and Inceoglu,2012^[26]);韩翼、刘竞哲,2009^[21])、主观幸福感(Brandstätter等,2016)^[22]、工作动机(Tims等,2016)^[32]、创新行为(王震、孙健敏,2010)^[23]和组织公民行为(Farzaneh等,2014)^[24]等。

个体—环境匹配的感知在环境特征影响个体行为过程中起到关键作用,个体与环境的匹配对员工态度和行为具有重要的预测作用。根据动机理论的研究,个体与环境特征之间的相互作用会促使个体产生相应的情感体验,并在此基础上采取目标导向的个体行为(Brandstätter等,2016)^[22]。

Boon 等(2011)^[35]探讨了具体的人力资源管理活动对于员工行为的影响作用,指出员工对组织人力资源实践(包括招聘、培训、选拔等活动)的感知会影响其对自身与工作匹配程度的判断,进而影响个体行为结果。Tims 等(2016)^[32]的研究发现,通过增加工作资源、提供挑战性工作要求、减少妨碍性工作限制,能够提高员工对于自身与工作匹配程度的感知,进而使其感受到更强烈的工作意义,更努力地完成工作。

组织情境因素能够推动主动性的个体与环境适应行为,对于员工通过改善自身需求和能力更好地满足工作要求,以有效应对组织环境,具有关键性的推动作用(Parker and Collins, 2010^[14]; 方志斌, 2015^[41])。人力资源实践对于组织绩效的促进作用并不是直接实现的,而是通过帮助组织建立智力资本和培养人才,进而增加企业价值(Pare and Tremblay, 2007)^[30],环境因素的有效性取决于个体的体验反应或者对人力资源实践的接受程度,员工感受到的个体与环境匹配程度起到重要的过程机制作用。高参与人力资源实践通过充分授权、能力发展、信息共享、赞赏认同和回报公平等措施,让员工感受到更多对自己能力和自主性的认证而不是控制和束缚,进而产生对于岗位和组织更强的适应性和认同感,提高了员工对于自己与环境匹配程度的感知,增强了员工进一步发展自我的内部动机(Shin 等, 2016)^[15]。而在这一过程中,员工在工作中的参与度越高,越倾向于在工作环境中以更积极主动的方式进行工作(Maden, 2015)^[25],有效提升工作技能和改善工作方式,对于员工个体学习具有积极的促进作用。因此,在采取高参与人力资源实践的组织中,员工能够体验到更高水平的胜任力和自主性,并与组织及组织其他成员更紧密地联系在一起,有效分享组织内的相关信息,得到公平回报和善待,提高了员工对工作和组织环境的适应水平,进而推动员工在工作中的主动学习行为。因此,本研究提出以下假设:

H_{3a}: 员工感知的个体—岗位匹配在高参与人力资源实践与员工学习的关系中起到中介作用。

H_{3b}: 员工感知的个体—组织匹配在高参与人力资源实践与员工学习的关系中起到中介作用。

4. 个体—环境匹配的调节效应

相对于员工的个体感知,领导感受到的员工与岗位、员工与组织匹配程度,更多反映了客观现实而非个体自身的主观感受。领导感知到的个体与岗位匹配程度高的员工多为高绩效表现者,具备足够的知识、技术和能力完成目前的工作。根据自我决定理论,这类员工能够更多地从自身内部动机推动学习,外部情境因素的影响相对减弱(Ryan and Deci, 2000)^[40]。而对于领导所认为的个体与岗位匹配程度较低的员工,由于客观条件限制,自身能力难以满足工作要求或者从事的工作难以实现自身需求,高参与人力资源实践活动能够帮助其获得更多资源、建立更多自信,有助于鼓励他们在工作情境中参与学习活动以提高自身能力(Pare and Tremblay, 2007)^[30]。因此,对于领导感知的个体与岗位匹配程度较低的员工,高参与人力资源实践对员工学习有更明显的促进作用。

在高参与人力资源实践活动实施过程中,当领导认为员工与组织的匹配程度较高时,员工个人的行为表现和理念与组织的普适价值观一致性较高,即使没有高参与人力资源政策的实施,这类员工也能在工作情境中主动参与学习和发展活动。而与组织匹配程度较低的员工,在体验到更多来自于组织的关心和重视时,能够有效缓解个体与组织差异,防止产生消极的心理感受,能够更充分地利用各种实践活动塑造相互信任和合作的社会氛围,提升自我价值和能力(Shin 等, 2016)^[15]。对于领导感知的个体与组织匹配程度较低的员工,高参与人力资源实践对员工学习有更明显的促进作用。因此,本研究提出以下假设:

H_{4a}: 领导感知的个体—岗位匹配在高参与人力资源实践与员工学习的关系中起到调节作用,领导感知到的员工个人与岗位匹配程度越低,高参与人力资源实践对员工学习的促进作用越显著。

H_{4b}: 领导感知的个体—组织匹配在高参与人力资源实践与员工学习的关系中起到调节作用,领导感知到的员工个人与组织匹配程度越低,高参与人力资源实践对员工学习的促进作用越显著。

三、研究方法

1. 研究样本

本研究样本来自于中国一家大型制造业国有企业下属多家独立运营的分公司和分支结构。选取企业员工和领导的配对样本数据,将问卷发放给员工及其直属上级,并分别回收。共发放 500 对问卷,回收员工问卷 368 份,领导问卷 321 份。其中,删除部分数据不完整和未认真作答的问卷,能够有效配对的样本问卷为 306 份(回收率为 61.2%)。被调查员工的基本情况为:男性占 61.8%,女性占 38.2%;大专以下学历占 4.9%,大专学历占 46.4%,本科及以上学历占 48.7%;被调查员工平均年龄为 41.7 岁;平均工作年限为 20.7 年。被调查领导的基本情况为:男性占 74.6%,女性占 25.4%;被调查领导的平均年龄为 47.5 岁;本科及以上学历占 71.7%;79.0% 为基层管理者,21.0% 为中层管理者。

2. 变量测量

高参与人力资源实践:本研究主要针对员工对于企业采用高参与人力资源实践的感知进行测量(Yang,2012^[34];Maden,2015^[25]),共 13 个测量条目。其中,充分授权包括 2 个测量条目,如“我们有很大的自主权来决定如何开展自己的工作”;能力发展实践包括 3 个测量条目,如“我们可以通过轮岗的方式锻炼自身技能”;赞赏认同包括 3 个测量条目,如“我的领导经常表扬我对工作付出的努力”;信息共享实践包括 2 个测量条目,如“我们能经常得到关于企业盈利或者亏损的信息”;回报公平实践包括 3 个测量条目,如“跟其他企业的类似工作相比,我觉得自己的薪资水平是公平的”。问卷采用 7 点李克特量表(1 = “完全不同意”,7 = “完全同意”)。

个体—岗位匹配:采用 Cable and DeRue(2002)^[42]的量表对个体—岗位匹配进行测量,分别由员工和直属上级填写,需求和供给匹配共 3 个测量条目,如“我/该员工的工作就是我/他(她)自己想要从事的工作”;要求和能力匹配共 3 个测量条目,如“我/该员工的能力和技術符合我/他(她)的工作要求”。问卷采用 7 点李克特量表(1 = “完全不同意”,7 = “完全同意”)。

个体—组织匹配:采用 Cable and DeRue(2002)^[42]的量表对个体—组织匹配进行测量,分别由员工和直属上级填写,共 3 个测量条目,如“我/该员工个人的价值观与组织的文化价值观很匹配”。问卷采用 7 点李克特量表(1 = “完全不同意”,7 = “完全同意”)。

员工学习:本研究中采用 Bezuijen 等(2009)^[1]的量表对员工学习进行测量,调查领导所观察到的下属员工在工作情境中,为了获得新的知识、技能和能力,主动参与学习活动的行为。共有 8 个测量条目,如“该员工会通过工作扩展自己的知识和技能”。问卷采用 7 点李克特量表(1 = “完全不同意”,7 = “完全同意”)。

控制变量:基于已有研究,本研究将可能会影响员工个体学习的变量作为控制变量,对相关因素进行了测量和控制,控制变量包括员工性别(男 = 1,女 = 0)、年龄、学历(1 = 高中及以下;2 = 大专;3 = 本科;4 = 硕士及以上)和工作年限(年)。

3. 数据分析

使用统计软件 SPSS23.0 对研究变量进行信度检验,研究中涉及的各项 Cronbach's α 系数分别为:高参与人力资源实践($\alpha = 0.902$)、个体—岗位匹配(员工评价)($\alpha = 0.719$)、个体—岗位匹配(领导评价)($\alpha = 0.619$)、个体—组织匹配(员工评价)($\alpha = 0.906$)、个体—组织匹配(领导评价)($\alpha = 0.904$)、员工学习($\alpha = 0.952$)。使用统计软件 LISREL8.70 对研究变量进行验证性因子分析(CFA),模型具有较高的拟合度($\chi^2 = 2483.58$, $df = 687$, $\chi^2/df = 3.62$, $RMSEA = 0.09$, $CFI = 0.92$, $NNFI = 0.92$, $NFI = 0.90$)。

四、研究结果

1. 描述性统计分析

研究所涉及测量变量之间的相关系数和描述性统计如表 1 所示。结果表明,高参与人力资源实践与员工感知的个体—岗位匹配($r = 0.422, p < 0.01$)、员工感知的个体—组织匹配($r = 0.535, p < 0.01$)、员工学习($r = 0.119, p < 0.01$)存在显著的正相关关系。员工感知的个体—岗位匹配与员工学习($r = 0.169, p < 0.01$)、员工感知的个体—组织匹配与员工学习($r = 0.181, p < 0.01$)存在显著的正相关关系。

表 1 相关系数与描述性统计分析

	性别	年龄	学历	工作 时间	高参与 人力资 源实践	个体— 岗位匹 配 (员工)	个体— 岗位匹 配 (领导)	个体— 组织匹 配 (员工)	个体— 组织匹 配 (领导)	员工 学习
性别	1									
年龄	-0.071	1								
学历	-0.013	-0.441 **	1							
工作年限	-0.061	0.950 **	-0.564 **	1						
高参与人力 资源实践	0.055	-0.067	0.059	-0.085	1					
个体—岗位 匹配(员工)	-0.001	0.060	0.056	0.047	0.422 **	1				
个体—岗位 匹配(领导)	-0.179 **	0.071	0.156 **	0.006	0.001	0.132 *	1			
个体—组织 匹配(员工)	-0.003	0.030	0.027	0.016	0.535 **	0.653 **	0.132 *	1		
个体—组织 匹配(领导)	-0.109 +	-0.030	0.172 **	-0.084	-0.062	0.046	0.609 **	0.070	1	
员工学习	-0.109 +	-0.077	0.294 **	-0.155 **	0.119 *	0.169 **	0.529 **	0.181 **	0.629 **	1
均值	0.618	41.673	2.754	20.676	4.270	4.607	5.157	4.460	5.277	4.270
标准差	0.487	7.623	0.979	8.420	0.875	0.945	0.657	1.322	0.844	0.940

注: * $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; $n = 306$

资料来源:本文整理

2. 假设检验

以个体—岗位匹配(员工)和个体—组织匹配(员工)分别作为因变量进行多步回归分析,对假设 H_1 进行验证,结果如表 2 所示。分析表 2 发现,高参与人力资源实践与员工感知的个体—岗位匹配显著正向相关($\beta = 0.462, p < 0.01$),高参与人力资源实践与员工感知的个体—组织匹配显著正向相关($\beta = 0.542, p < 0.01$),假设 H_{1a} 、假设 H_{1b} 得以验证。

为验证假设 H_2 提出的高参与人力资源实践与员工学习的关系,以员工学习为因变量进行回归分析,结果如表 3 所示。根据表 3 中模型 2 的回归结果,员工感知的高参与人力资源实践与领导感知的员工学习行为存在显著的正向相关关系($\beta = 0.109, p < 0.05$),假设 H_2 得以验证。员工感知到的高参与人力资源实践的程度越高,在工作中表现出并被领导观察到的个体学习水平越高。

表 2 高参与人力资源实践对个体—环境匹配的作用

因变量		个体—岗位匹配(员工)		个体—组织匹配(员工)	
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量	性别	0.011	-0.009	0.004	-0.022
	年龄	0.052	0.034	0.015	0.003
	学历	0.112 ⁺	0.100 ⁺	0.056	0.041
	工作时间	0.068	0.104	0.047	0.093
自变量	高参与人力资源实践		0.462 ^{**}		0.542 ^{**}
<i>df</i>		4301	5300	4301	5300
<i>F</i>		1.013	14.504 ^{**}	0.257	25.058 ^{**}
<i>R</i> ²		0.001	0.181	-0.010	0.283
ΔR^2			0.180		0.293

注: ⁺ $p < .10$; ^{*} $p < .05$; ^{**} $p < .01$; $n = 306$

资料来源:本文整理

表 3 个体—环境匹配对高参与人力资源实践与员工学习间关系的中介作用

因变量		员工学习			
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量	性别	-0.105 ⁺	-0.111 [*]	-0.109 [*]	-0.107 ⁺
	年龄	0.121	0.119	0.113	0.118
	学历	0.307 ^{**}	0.304 ^{**}	0.291 ^{**}	0.297 ^{**}
	工作时间	-0.081	-0.072	-0.085	-0.087
自变量	高参与人力资源实践		0.109 [*]	0.055	0.022
中介变量	个体—岗位匹配			0.127 [*]	
	个体—组织匹配				0.161 ^{**}
<i>df</i>		4301	5300	6299	6299
<i>F</i>		8.524 ^{**}	7.688 ^{**}	7.235 ^{**}	7.564 ^{**}
<i>R</i> ²		0.090	0.099	0.109	0.114
ΔR^2			0.009	0.019	0.024

注: ⁺ $p < .10$; ^{*} $p < .05$; ^{**} $p < .01$; $n = 306$

资料来源:本文整理

关于假设 H_3 的中介作用检验结果分别如表 3 中模型 3 和模型 4 所示。当中介变量个体—岗位匹配进入回归方程时(表 3 中模型 3),自变量高参与人力资源实践与员工学习的关系不再显著($\beta = 0.055, p > 0.1$),而个体—岗位匹配与员工学习存在显著的正向相关关系($\beta = 0.127, p < 0.05$),假设 H_{3a} 得以验证。当中介变量个体—组织匹配进入回归方程时(表 3 中模型 4),自变量高参与人力资源实践与员工学习的关系不再显著($\beta = 0.022, p > 0.1$),而个体—组织匹配与员工学习存在显著的正向相关关系($\beta = 0.161, p < 0.01$),假设 H_{3b} 得以验证。

采用偏差校正非参数 Bootstrapping 分析法抽样 5000 次,对个体—岗位匹配和个体—组织匹配的中介作用进行检验,结果如表 4 所示。从表 4 可以看出,个体—岗位匹配的间接作用(间接效应为 0.0655, $p < 0.05$)和个体—组织匹配的间接作用(间接效应为 0.0948, $p < 0.01$)均显著,置信区间不包括 0 在内,说明假设 H_{3a} 和假设 H_{3b} 得以进一步验证。

表 4 个体—环境匹配的中介作用 Bootstrapping 分析

模型	间接效应	标准误	矫正的置信区间	
			较低	较高
高参与人力资源实践→个体—岗位匹配→员工学习	0.0655*	0.031	0.0106	0.1317
高参与人力资源实践→个体—组织匹配→员工学习	0.0948**	0.041	0.0163	0.1775

注: * $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; $n = 306$

资料来源: 本文整理

为验证领导感知的员工个体—环境匹配程度的调节作用,对相应变量进行中心化处理后,再构建乘积项:高参与人力资源实践 × 个体—岗位匹配、高参与人力资源实践 × 个体—组织匹配。根据表 5 中模型 3,高参与人力资源实践与个体—岗位匹配的交互项对员工学习负向作用显著 ($\beta = -0.167, p < 0.01$),假设 H_{4a} 得以验证。根据表 5 中模型 5,高参与人力资源实践与个体—组织匹配的交互项对员工学习负向作用显著 ($\beta = -0.080, p < 0.05$),假设 H_{4b} 得以验证。

表 5 领导感知的个体—环境匹配对高参与人力资源实践与员工学习间关系的调节作用

因变量		员工学习				
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
控制变量	性别	-0.105*	-0.029	-0.023	-0.052	-0.051
	年龄	0.121	0.044	0.061	0.118	0.118
	学历	0.307**	0.192**	0.201**	0.183**	0.195**
	工作时间	-0.081	-0.008	-0.085	-0.105	-0.096
自变量	高参与人力资源实践		0.106*	0.091*	0.148**	0.139**
	个体—岗位匹配		0.495**	0.482**		
	个体—组织匹配				0.602**	0.594**
中介变量	高参与人力资源实践 × 个体—岗位匹配			-0.167**		
	高参与人力资源实践 × 个体—组织匹配					-0.080*
df		4301	6299	7298	6299	7298
F		8.524**	25.623**	24.673**	42.209**	36.976**
R ²		0.090	0.326	0.352	0.448	0.452
ΔR ²			0.236	0.262	0.358	0.362

注: * $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; $n = 306$

资料来源: 本文整理

为了进一步解释和说明个体—岗位匹配和个体—组织匹配的调节作用,分别取高个体—岗位匹配组(高于均值一个标准差)和低个体—岗位匹配组(低于均值一个标准差)、高个体—组织匹配组(高于均值一个标准差)和低个体—组织匹配组(低于均值一个标准差)进行回归分析。对于高个体—岗位匹配组,高参与人力资源实践对员工学习的作用不显著 ($\beta = -0.022, p > 0.1$),对于低个体—岗位匹配组,高参与人力资源实践与员工学习显著正相关 ($\beta = 0.411, p < 0.01$);对于高个体—组织匹配组,高参与人力资源实践对员工学习的作用不显著 ($\beta = 0.094, p > 0.1$),对于低个体—组织匹配组,高参与人力资源实践与员工学习显著正相关 ($\beta = 0.431, p < 0.01$)。不同个体—环境匹配程度下,高参与人力资源实践与员工学习的关系如图 1 所示。

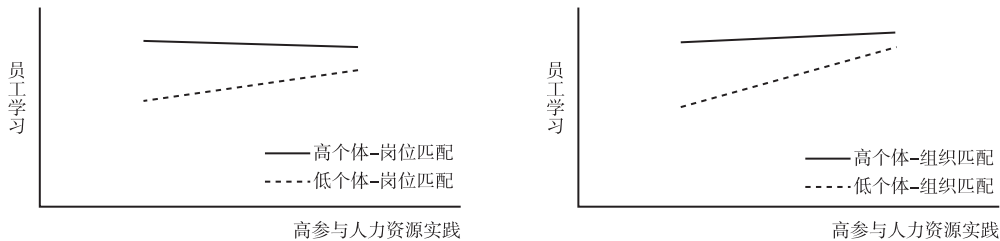


图1 不同个体—环境匹配程度下高参与人力资源实践与员工学习的关系

资料来源:本文绘制

五、结论与讨论

1. 研究结论

本研究探讨了员工感知的组织层面情景因素对个体层面员工学习的促进作用。通过实证研究发现,员工感知到的组织高参与人力资源实践与员工感知到的个体—岗位匹配、个体—组织匹配、员工学习之间存在显著的正相关关系。员工对个体—岗位匹配、个体—组织匹配的感受在高参与人力资源实践与员工学习的关系中起到中介作用。此外,领导对员工—岗位匹配、员工—组织匹配的感知在高参与人力资源实践与员工学习的关系中起负向调节作用。具体而言,领导感知到的员工个体—岗位匹配程度越低,高参与人力资源实践对员工学习的促进作用越显著;领导感知到的员工个体—组织匹配程度越低,高参与人力资源实践对员工学习的促进作用越显著。

2. 理论贡献

通过探索高参与人力资源实践与员工学习的关系,以及员工感知的个体—环境匹配和领导感知的个体—环境匹配对二者关系的作用,本研究的结论丰富和人力资源管理领域的相关研究。

第一,以往研究关注单项人力资源实践对员工学习的影响,较少探讨综合性的人力资源管理措施,即人力资源系统对员工学习产生的整体作用(Perez and Pastor,2013)^[43]。然而,在人力资源管理的实践中,员工在实际的工作和管理活动中会受到多项人力资源实践的同时作用(Jiang等,2012^[20];Perez and Pastor,2013^[43])。人力资源措施作为系统性实践活动,在组织发展的过程中扮演着重要的战略性角色(Wright and McMahan,1992)^[11],能够有效地影响员工的能力、行为、动机和人际关系(Wright等,2001)^[13]。因此,本研究将高参与人力资源实践视为系统性的方法,分析了高参与人力资源管理实践活动整体对员工学习的影响作用,加深了对人力资源整体系统的理解,丰富了对人力资源管理和组织学习之间关系的研究。此外,本研究从员工感知到的高参与人力资源实践进行研究,是从员工视角对人力资源系统展开的探讨。以往研究发现,员工对人力资源系统的感受与管理者对人力资源系统的评价存在差异(Liao等,2009)^[44],不同员工对相同的人力资源系统的感受也是不同的(Nishii等,2008)^[45]。因此,从企业员工视角出发,探讨个体对人力资源实践的感知对其态度和行为的影响是十分必要的。

第二,在战略人力资源管理研究中,人力资源管理系统对员工和组织的影响机制,被学者们视为黑箱(Becker and Huselid,2006)^[46]。本研究深入探讨了高参与人力资源管理实践对个体结果变量产生影响的中间过程机制。具体而言,通过将高参与人力资源管理实践视为一种组织情境因素,员工在充分授权、能力发展、信息共享、赞赏认同和回报公平的实践影响下,会增强对工作的理解和对组织的认同,提高自身与岗位匹配、自身与组织匹配的评价增强其学习意愿。这一结论为研究人力资源管理系统对员工影响的过程机制提供了新的视角,指出匹配感知可以作为人力资源管理系统发挥作用的中介机制。

第三,在个体—环境匹配的研究领域,主观匹配(感知匹配)和客观匹配是一项重要的区分(Kristof-Brown等,2005)^[47]。Resick等(2007)^[27]的元分析通过比较主观匹配和客观匹配的效应

值,指出这两类匹配能够解释不同方面现象。主观匹配更多强调个体的心理感受和状态,能更好地解释员工的态度和行为;而客观匹配更多反映了客观条件和现实的制约因素。然而,目前少有研究将员工的主观感知匹配和客观感知匹配结合起来进行研究。本研究综合探讨了两类匹配,在探讨主观感知匹配作为中介机制的基础上,还探讨了客观感知匹配的调节作用。本文的研究结论验证了主观匹配和客观匹配所发挥的不同作用,丰富了个体—环境匹配领域的研究。

3. 实践意义

本研究的结论具有一定的实践意义。首先,本研究将高参与人力资源实践作为一个整体系统进行探讨,表明高参与人力资源整体系统会产生一系列的积极效果,如促进员工学习、提高员工对个体—岗位匹配、个体—组织匹配的感知。这与战略人力资源管理的研究趋势一致(Huselid, 1995^[12];Perez and Pastor, 2013^[43]),表明具有内部一致性的多种人力资源管理实践会发挥协同作用,对员工和组织产生积极的影响。在企业管理实践中,可以通过综合采取多种具有高参与性的措施和实践,形成人力资源管理整体系统,对员工和组织产生积极的影响。高参与人力资源实践强调了组织对于员工的投入和工作中的员工参与,将员工视作企业重要的人力资本,相应地,也能够获得员工对于工作的回报和付出,对于企业发展和员工成长都具有积极的现实意义。

其次,人力资源管理者可以通过高参与人力资源实践影响员工的学习行为。当员工感知的高参与人力资源实践程度越高,会在工作活动中更主动地采取学习行为。尤其当员工—岗位、员工—组织的客观匹配程度较低时,高参与人力资源实践对员工学习会发挥更显著的促进作用。这表明,在实际管理过程中,管理者可以通过采取高参与人力资源实践,鼓励那些与岗位、组织匹配水平较低的员工更多地参与组织的工作和活动,帮助他们获得资源、促进学习、提高自身能力(Pare and Tremblay, 2007^[30]),从而缓解因招聘过程中存在的员工—岗位或员工—组织不匹配导致的后续问题。通过采取高参与人力资源实践,能够鼓励员工、管理者和领导者的学习行为,提升组织的人力资本价值,进而促进组织的可持续健康发展(陈国权, 2008^[5])。

最后,研究表明,高参与人力资源实践会通过影响员工感知的个体—岗位匹配、个体—组织匹配,进而影响员工的学习行为。在知识经济、人工智能的今天,组织学习和员工学习在组织发展过程中发挥着重要作用,企业应意识到,为了保持组织优势、提供具有竞争力的产品和服务,必须在工作中倡导和促进员工的学习活动。企业在鼓励员工的主动学习行为时,应该注意并强调个体—岗位匹配、个体—组织匹配的影响,通过提高员工对于自身从事的工作和所在组织的一致性感受,激发内部动机和个体承诺,进而主动在工作场所中参与学习。另外,在招聘过程中,企业可以通过评估工具,对候选人的人—岗匹配和人—组织匹配情况进行考核(Cable and DeRue, 2002^[42]),尽量招收与组织更加匹配的员工进入企业工作,并安排在适合的工作岗位上。对于企业中存在着个体—岗位不匹配,或者个体—组织不匹配情况的员工,可以通过培训、轮岗等方式提高匹配水平,还可以通过采取高参与人力资源实践,提高他们的工作能力和对组织的主观认知,进而增强员工对工作的理解和对组织的认同(Ghee 等, 2010)^[18],提高员工对自己与环境匹配性的评价,进一步促进员工在工作场所中的积极行为。

4. 研究局限与展望

本研究具有一定的理论和实践贡献,但仍然存在局限和不足,值得做出进一步的研究。首先,本研究采用的是同一时间点的横截面数据,无法验证各个变量之间的因果关系。为了使结论更具有实践意义,未来的研究可以通过在多个时间点上收集数据,或采用现场实验的方式进行操纵,从而探究研究变量之间的因果关系。其次,本研究基于有限的样本得出结论,一定程度上具有局限性。为了进一步检验研究结论的普适性,未来的研究可以增加研究的样本量和样本来源,对不同行业、不同地域的企业和员工开展调查。或者针对企业进行案例研究,验证本研究的结论。最后,未来的研究模型还可以在本研究的基础上进行拓展,例如,探讨组织承诺或个体动机等变量对于个体—环境匹配影响员

工学习的过程机制;或者考虑个人特征(如大五人格)等因素与高参与人力资源实践的交互作用,对员工行为产生的影响。总之,在当前复杂变化的环境下,如何通过采取人力资源实践来促进员工的积极工作行为,不仅对员工自身的发展具有重要意义,更对组织的健康可持续发展具有重要的战略意义。对于这一过程中存在的影响机制、不同影响变量的协同作用,值得未来的研究做出进一步的深入探讨。

参考文献

- [1] Bezuijen X M, Berg, P T V D, Dam K V & Thierry H. Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors[J]. *Journal of Management*, 2009, (5): 1248 – 1267.
- [2] Sterling A, Boxall P. Lean Production, Employee Learning and Workplace Outcomes: A Case Analysis through the Ability-Motivation-Opportunity Framework[J]. *Human Resource Management Journal*, 2013, (3): 227 – 240.
- [3] Song J H, Lim D H, Kang I G, Kim W. Team Performance in Learning Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement [J]. *Learning Organization*, 2014, (5): 290 – 309.
- [4] 刘薇. 企业发展型文化对个体学习的影响——员工情绪与情绪调节的作用[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2015, (6): 159 – 171.
- [5] 陈国权. 复杂变化环境下人的学习能力: 概念、模型、测量及影响[J]. *北京: 中国管理科学*, 2008, (1): 147 – 157.
- [6] Edmondson A C, Dillon J R, Roloff K S. Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process[J]. *The Academy of Management Annals*, 2007, (1): 269 – 314.
- [7] Noe R A, Tews J M, Dachner A M. Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning[J]. *Academy of Management Annals*, 2010, (1): 279 – 315.
- [8] Sitzmann T, Ely K. A Meta-Analysis of Self-Regulated Learning in Work-Related Training and Educational Attainment: What We Know and Where We Need to Go[J]. *Psychological Bulletin*, 2011, (3): 421.
- [9] Naveh E, Katz-Navon T, Stern Z. Active Learning Climate and Employee Errors: The Moderating Effects of Personality Traits[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, (3): 441 – 459.
- [10] Rooij S W V, Merkebu J. Measuring the Business Impact of Employee Learning: A View from the Professional Services Sector[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2015, (3): 275 – 297.
- [11] Wright P M, McMahan G C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management[J]. *Journal of Management*, 1992, (2): 295 – 320.
- [12] Huselid M A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, (3): 635 – 672.
- [13] Wright P M, Dunford B B, Snell S A. Human Resources and the Resource Based View of the Firm[J]. *Journal of Management*, 2001, (6): 701 – 721.
- [14] Parker S K, Mullarkey S, Jackson P. Dimensions of Performance Effectiveness in High-Involvement Work Organisations[J]. *Human Resource Management Journal*, 2010, (3): 1 – 21.
- [15] Shin, S. J., Jeong, I. & Bae, J. Do High-Involvement HRM Practices Matter for Worker Creativity? A Cross-Level Approach[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2016, (11): 2095 – 2112.
- [16] Batt R. Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, (3): 587 – 597.
- [17] 程德俊, 赵曙明. 高参与工作系统与企业绩效: 人力资本专用性和环境动态性的影响[J]. *北京: 管理世界*, 2006, (3): 86 – 93.
- [18] Ghee W Y, Yeen C H, Poerwoidagdo S J. Business Strategy, High Involvement Human Resource Management and Firm Performance: A Study of Small and Medium Enterprises in Malaysia[A]. *Put Your Science to Work: The Take-Charge Career Guide for Scientists*[C]. American Geophysical Union, 2010.
- [19] Boxall, P., Ang, S. H. & Bartram, T. Analysing the ‘Black Box’ of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, (7): 1504 – 1532.
- [20] Jiang K, Lepak D P, Han K, et al. Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management To Employee Performance[J]. *Human Resource Management Review*, 2012, (2): 73 – 85.
- [21] 韩翼, 刘竞哲. 个人—组织匹配、组织支持感与离职倾向——工作满意度的中介作用[J]. *北京: 经济管理*, 2009, (2): 84 – 91.
- [22] Brandstätter V, Job V, Schulze B. Motivational Incongruence and Well-Being at the Workplace: Person-Job Fit, Job Burnout, and Physical Symptoms[J]. *Frontiers in Psychology*, 2016, (7): 1153.

- [23] 王震, 孙健敏. 人一组织匹配与个体创新行为的关系——三元匹配模式的视角[J]. 北京: 经济管理, 2010, (10): 82-87.
- [24] Farzaneh J, Farashah A D, Kazemi M. The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on OCB[J]. Personnel Review, 2014, 43, (5): 672-691.
- [25] Maden C. Linking High Involvement Human Resource Practices to Employee Proactivity[J]. Personnel Review, 2015, (5): 720-738.
- [26] Warr P, Inceoglu I. Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person-Job Fit[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2012, (2): 129.
- [27] Resick C J, Baltes B B, Shantz C W. Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects with Job Fit and Conscientiousness[J]. Journal of Applied Psychology, 2007, (5): 1446-1455.
- [28] Schuler R S. Strategic Human Resources Management: Linking the People with The Strategic Needs of the Business [J]. Organizational Dynamics, 1992, (1): 18-32.
- [29] Schuler R S, Walker J. Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions[J]. Organizational Dynamics, 1990, (1): 5-19.
- [30] Pare G, Tremblay M. The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions [J]. Group & Organization Management, 2007, (3): 326-357.
- [31] Hoffman B J, Bynum, Williams. Person-Organization Fit: How Transformational Leaders Influence Group Effectiveness [J]. Academy of Management Journal, 2011, (54): 779-796.
- [32] Tims M, Derks D, Bakker A B. Job Crafting and Its Relationships with Person-Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study [J]. Journal of Vocational Behavior, 2016, (92): 44-53.
- [33] Chang H T, Chi N W, Chuang A. Exploring the Moderating Roles of Perceived Person-Job Fit and Person-Organisation Fit on the Relationship between Training Investment and Knowledge Workers' Turnover Intentions[J]. Applied Psychology, 2010, (4): 566-593.
- [34] Yang Y C. High-Involvement Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors [J]. Service Industries Journal, 2012, (8): 1209-1227.
- [35] Boon C, Den Hartog D N., Boselie P & Paauwe J. The Relationship Between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person-Organisation and Person-Job Fit [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2011, (22): 138-162.
- [36] Pan W, Sun L Y, Chow I H S. The Impact of Supervisory Mentoring on Personal Learning and Career Outcomes: The Dual Moderating Effect of Self-Efficacy [J]. Journal of Vocational Behavior, 2011, (2): 264-273.
- [37] Bell B S, Kozlowski S W J. Toward A Theory of Learner-Centered Training Design: An Integrative Framework of Active Learning [M]. Articles & Chapters, 2009.
- [38] Bakker A B, Demerouti E, Brummelhuis L L T. Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness [J]. Journal of Vocational Behavior, 2012, 80, (2): 555-564.
- [39] Karasek R A, Theorell T. Healthy Work: Stress, Productivity, and The Recon-Struction of Working Life [M]. New York: Basic Books, 1990.
- [40] Ryan R M, Deci E L. Chapter 2 - When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation [M]. Intrinsic & Extrinsic Motivation, 2000.
- [41] 方志斌. 组织气氛会影响员工建言行为吗? [J]. 北京: 经济管理, 2015, (5): 160-170.
- [42] Cable D M, Dierke D S. The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions [J]. Journal of Applied Psychology, 2002, (5): 875-884.
- [43] Perez M V, Pastor P I. Does HRM Generate Ambidextrous Employees for Ambidextrous Learning? The Moderating Role of Management Support [J]. International Journal of Human Resource Management, 2013, (5): 589-615.
- [44] Liao H, Toya K, Lepak D P, Hong Y. Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, (2): 371-391.
- [45] Nishii L H, Lepak D P, Schneider B. Employee Attributions of The "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction [J]. Personnel Psychology, 2008, (3): 503-545.
- [46] Becker B E, Huselid M A. Strategic Human Resource Management: Where do We Go from Here? [J]. Journal of Management, 2006, (6): 898-925.
- [47] 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, (2): 281-342.

High-involvement Human Resource Practices and Employee Learning : The Role of Person-environment Fit

LIU Wei¹, XIANG Shu-ting²

(1. Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing, 100081, China;

2. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, 100084, China)

Abstract: Employee learning is important both for individual career development and organizational sustained development. How to promote employee learning is the common concern for scholars and administrators in the era of knowledge economy today. Numerous literature have demonstrated that organizational context is an important factor that would influence employee learning. As for the organizational context, human resource practices are proved to be key factors that will affect the formation of it. However, previous studies focus on the impact of human resource practices on organizational performance, ignoring the relationship between human resource practices and employee learning. Thus, this study aims to explore how context factors at organizational level promote employee learning behavior at individual level, specifically analyzes the relationship between perceived organizational high-involvement human resource practices and employee learning, and suggests the process mechanism and boundary conditions of person-environment (P-E) fit.

Data was collected from 306 supervisor-subordinate dyads. The results revealed that employee's perceived high-involvement human resource practices was significantly and positively related to supervisors' evaluation of his/her learning behavior. Besides, employee's perceived person-job (P-J) fit and person-organization (P-O) fit mediated the association between high-involvement human resource practices and employee learning; while adopting more high-involvement practices in organizational management, employee will perceive higher P-J fit and P-O fit, thus will show more learning behavior at the workplace. Moreover, supervisor's evaluation of employee's P-J fit and P-O fit moderated the relationship between organizational high-involvement human resource practices and employee learning. Specifically, the relationship between high-involvement human resource practices and employee learning became more significant for the employee who had lower evaluations of P-J fit and P-O fit by his/her supervisor.

We proposed high-involvement human resource practices as an integrated management system would obviously promote employee learning and development. Individual's perception of environment would further internalize the context factors in organizational level. The positive impact of high-involvement human resource practices became more evident for employee with low objective P-J fit or P-O fit. The research contributes to the literature of human resource management and organizational behavior. Firstly, unlike previous researches testing the effect of one human resource practice, this study explored the influence of multiple human resource practices as a system on employee learning, which deepens our understanding of human resource system and also the relationship between human resource practices and employee learning. Secondly, the mediating mechanism between human resource system and individual behavior are always viewed as a black box by scholars. Our results showed that employee's perceived P-J fit and P-O fit would play the mediating role, thus providing a new perspective for the process mechanism between human resource system and individual behavior. Finally, our study integrated the perceived fit and objective fit for the first time. We found that different type of fit would have different effect on individual behavior. Perceived fit would play the mediating role in the relationship between organizational context and individual behavior, whereas objective fit and organizational context would have synergistic effects on individual behavior. Our study also provides some useful implications for organizational management. The implementation of high-involvement human resource practices would promote the development of individual and organization, thus reducing the problem caused by P-O misfit and P-J misfit in the recruitment process. Moreover, employees' P-O fit and P-J fit are import factors to promote employee learning. Practices such as high-involvement human resource management, training, job rotation and so on could be used to improve employees' perceived P-O fit and P-J fit, which would further motivate them to appear positive behavior in the workplace.

Key Words: high-involvement human resource practices; employee learning; person-job fit; person-organization fit

JEL Classification: O15, D23, M12

DOI:10. 19616/j. cnki. bmj. 2018. 01. 007

(责任编辑:弘毅)