

HR，你会分层选才吗？人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/515/2021_2022_HR_EF_BC_8C_E4_BD_A0_E4_BC_c37_515706.htm 如果个人感觉到与所属组织处于一种不可分割的状态，这种类型的集团被称为本性集团。本性集团给予成员缄默的束缚，对成员个人的态度与生活方式也产生强烈的影响。作为组织，其统一性的强度，至少有一点也是与成员在本性集团维度上以怎样的程度赋予集团以价值相关。A企业是福建一家以工艺品生产为主业的民营企业，公司产品以出口为主，公司自2000年成立以来发展迅速，对人才的需求也日渐提上日程。由于公司为土生土长的乡镇企业，老总的文化层次不高。2007年以来，随着公司外贸业务的激增，老总决定聘任一位副总来帮助自己。经过多方筛选，最后有三个候选求职者进入老总的眼帘。甲是厦门一家外贸企业的业务经理，业绩拓展能力很强，但忠诚度比较低，8年的职业生涯，跳槽了5个公司。百考试题收集乙是石狮一家中型企业的行政主管，9年中型企业行政管理经验，个人能力中等，学习能力较强，忠诚度高，9年的职业生涯只跳槽两次，对A企业的企业文化非常认可。丙是晋江一家服装企业的营销总监，外贸及企业管理能力突出，对A企业的价值观和企业文化非常认同，忠诚度也较高，但是待遇要求高，要求有股权激励。老总经过多方请教和探讨，最后做出如下决定：基于公司高层管理者的管理能力及企业价值认同对于企业管理及发展的至关重要性，决定聘任丙为公司副总。基于充分肯定忠诚度和学习能力对于企业中层的关键性，决定聘任乙为公司行政人事部经理。基于充分肯定业务

拓展能力对于新市场开拓的巨大价值，决定聘任甲为公司欧洲片区营销总监，负责欧洲市场开拓。对于员工与组织契合度的研究一直是近几年人力资源领域的一个热门，研究发现，员工与组织契合程度越高，员工的组织承诺、工作满意度、组织信任度也越高，组织绩效也随之有所提高。特别是新《劳动合同法》的颁布，将员工流动成本迅速推到了管理者眼前，因此员工和组织契合度的研究便更有了其应用价值和实际意义。百考试题收集在牛津当代大字典里“契合度”（fit）是指一种相称、适应或胜任的状态。员工与组织的契合度涉及两个维度，一是员工的知识、技能、经验、兴趣、个性与工作任务的契合，以下简称P-P（Person-Position）契合；二是员工的价值观与组织文化的契合，以下简称P-O（Person-Organization）契合。当然也有些学者认为还应该包括员工与团队的契合，即P-G（Person-Group），强调的是团队成员之间的合作。其实，员工和团队的契合可以归入到员工与组织的契合中去，团队作为组织的一个组成部分，虽然有其特殊性，但由于它是在整个组织文化的影响之下，很大程度上还是不会有太大的偏差的。员工与组织契合度视角下的人才分类根据员工与组织契合度的两个维度，可将人才分为“人才、人财、人材和人裁”四种类型：人才，即具有高P-P和高P-O属性的员工，价值观与组织文化高度契合，对组织认同度高，同时又充分具备完成工作任务的相关知识和技能，是企业最为难求的“千里马”。在案例中丙的外贸及企业管理能力都非常突出，同时对于A企业的企业文化和价值观又十分认可，因此他对于A企业来说就是难得的人才，这也正是老总最终选他作为公司副总的重要缘由。人财，即

高P-P属性，但是P-O属性较低的员工，这类人员具备完成工作的一流技能和深厚知识基础，但是个人价值观和组织文化相偏离甚至于是相背离，流动性较大，同时对于组织文化也会有一定的冲击，对组织的稳定也有负面影响。案例中甲的外贸能力突出，但是对于企业的忠诚度不足，因此他对于A企业来说就是人财。人材，即高P-O属性，但P-P属性较低员工，这类人员高度认同组织文化，个人价值观和组织文化相契合，但是暂时缺乏完成工作任务的技能和知识，组织要想录用这类人才，需要加强对其知识技能的培训。案例中乙对A企业的企业文化和价值观非常认同，忠诚度极高，同时工作经验丰富，个人能力还可以，他对于A企业来说介于人材和人才的边界状态，对于A企业是非常有培养价值的。人裁，即P-P和P-O属性均较低的员工，其对于企业的价值观和组织文化不甚认可，同时又缺乏完成工作任务的知识技能，对于这样的人员，组织应当坚决不予录用。如何划分才能层次 以上对于人才有了一个较为清晰的分类，但是仅有对人才的分类是不够的，毕竟对那些吸引力较弱的中小企业来说，其人才选择面较窄，可选择的人才也相当有限，因此如何选择、培养与组织具有较高契合度的员工非常重要。在此借鉴Lyle Spencer和Signe Spencer关于才能层次的分析，分清应聘者的才能层次对于企业的人员选聘具有重大意义。百考试题 收集和技巧的才能是倾向于看得见的表面特征，而自我概念、特质和动机，则是隐藏较深且位于人格中心的能力特征。表面的知识和技巧比较容易发展，可以通过教育和培训获得，让员工提升在这方面的能力，而对于核心的动机和特质，则是在人格的底层且较为难以探索与发展的能力。自我

概念、态度与价值观的才能，介于知识与特质之间，例如自信是可以借由训练、心理治疗和正向的发展经验来改变，虽然改变的时间可能较长也较为困难。现如今的很多企业，常以表面的知识和技巧为基础来选拔人才，而且总是简单根据应聘者表面的知识技能假设招募到的人才也具有和企业相契合的深层次的动机和特质，不然就认定这些能力可以经过良好的管理和培训慢慢地灌输给他们。百考试题收集 但事实证明，企业在招聘时仅从应聘者的知识和技巧层面进行人才选聘不仅不具有科学性，更谈不上人才选育的长远眼光。对企业来说，如果能够选择具有和企业文化相契合的核心动机、特质才能，同时又具备完成工作任务所需要的知识和技巧的员工当然是最为理想的。但是如果这类人才缺乏，又当如何呢？在这种情况下，就不能一概而论了，应该从企业选聘的人才的层次性出发进行分析选聘。我们认为对于中层人才的选聘应先选定具有和企业文化相契合的核心动机和特质才能的候选人员，之后再对他们工作所需要的知识和技能进行培训。我国汉魏刘劭的“识人八观五视”中“八观”的第一观“观其夺救，以明间杂”，就要求人们在观察人时必须深入到其行为的深层结构中去，而不能只看那些表面的东西。而对于低层次的人才的选聘则应当以具备完成任务的知识技能为首要出发点，下文将做进一步的详尽分析。"#F8F8F8"

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com