

九型人格心理学在人力资源中关于人才选拔和保留的应用研究

汪庭弘

英国国际心理学管理学院 (IPMC), 英国

摘要 | 在经济全球化和跨国公司深入发展的背景下, 如何开发和利用人力资源, 激发人的最大潜力, 将人才潜力的开发与组织绩效的提高有机地结合起来, 是当前各企业人力资源管理工作面临的巨大挑战。心理学作为一门直接基于人类研究对象的学科, 将其研究成果应用于人力资源管理领域, 可以帮助人力资源工作者更科学、更高效地识别、雇佣和留住人才。因此, 本文在前人研究的基础上, 主要运用九型人格心理学理论, 将理论指导实践, 运用文献研究法和问卷调查法, 发放了110份问卷, 进行调研及案例分析。研究发现, 许多公司目前存在人力资源管理观念陈旧等人力资源问题; 缺乏明确的组织结构和科学的管理规划; 关键环节不足。目前大多数九型人格心理学研究只是初步研究职业发展和职业规划, 本研究结合了企业人力资源管理的实际应用, 积累了更多的实践经验, 为企业人力资源部门利用九型人格心理和方法更有效地选拔和招聘人员、做好工作匹配、促进企业健康发展提供了很高的实用价值。

关键词 | 九型人格; 心理学; 人力资源管理; 人格评估; 职业发展规划

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



1 研究对象与方法

1.1 研究对象

研究为深圳市5家不同性质的中小型企业, 其行业领域包括制造业、电子科技业、服务业、金融证券业和教育培训业; 企业营业规模约在年营业额5000万~5亿不等; 企业人数约在80~500人不等; 企业服务对象分别包括了中国及中国以外的海外市场。

1.2 研究方法

采用文献资料法和问卷调查法。本问卷采用李克特量表问卷 (Likert Scale Questionnaire) 的设计类型, 采

用将九型人格心理学与人力资源管理理论相结合的方法和问卷设计的基本原则, 主题尽可能简洁, 由浅入深, 与九型人格特质和人力资源管理心理学研究的重点相匹配, 充分考虑企业员工的接受程度, 通过查阅相关文献和参考部分问卷信息, 设计人力资源管理: 工作激情对员工创新行为的影响问卷。问卷分为三类, 每类有三个选择题, 共九个选择题。

本报告是通过回顾近年来人力资源管理中与九型人格心理学相关的文章、研究、期刊文章或工作, 为本问卷的设计提供了理论基础和理论依据。本报告主要采用原始数据的数据收集方法, 以深入了解企业人力资源管理应用的具体情况。原始数据主要由企业各部门和各级

作者简介: 汪庭弘, 英国国际心理学管理学院。

文章引用: 汪庭弘. 九型人格心理学在人力资源中关于人才选拔和保留的应用研究 [J]. 中国心理学前沿, 2024, 6 (11): 2153-2160.

<https://doi.org/10.35534/pc.0611241>

人员的汇总问卷组成。

在员工正式填写问卷之前，会给出简短的解释，以便他们可以单独询问是否不理解内容或有其他疑问。为了减少考试的不自然焦虑，问卷是匿名填写的，不当场回答和在线等形式，问卷在60分钟内发给考试工作人员，您可以随时选择提交，发现有未按要求填写或填写

不清楚的，可以与工作人员当场确认。共发放问卷110份，回收109份，其中无效问卷1份，有效问卷108份，回收率99%，有效率98%。

2 调查结果与分析

108份有效问卷的数据统计结果如图1所示。

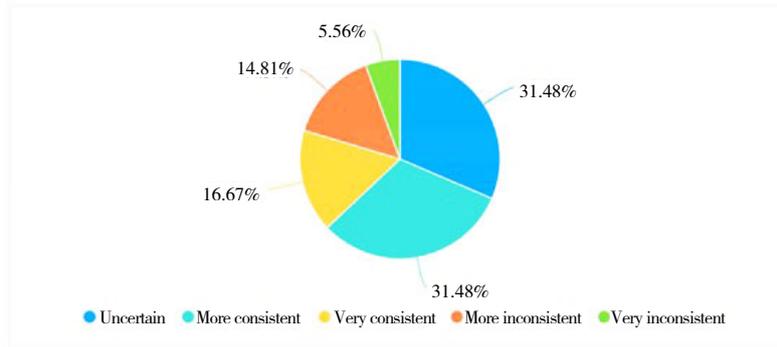


图1 “我对目前的职位充满热情”的回答分布

Figure 1 Distribution of “I am passionate about my current role” responses

从上问卷的统计数据中，我们可以得到以下信息：在第一部分的三个问题中，“工作激情”，“HP1：我对目前的职位充满热情”，选择“不确定”和“相对一致”的受访者人数最多，有34名受访者（31.48%），其次是“非常一致”，有18名受访者（16.67%）。选择“非常符合”的受访者第二多，有18人（16.67%），“相对不一致”，16人（14.81%），“非常不一致”的人数最少。只有6人选择“非常不符合”，仅占5.56%。

“HP2：我的个人优势体现在我的工作中”，被选择的人数最多，45人选择“相对符合”，占41.67%。第二高

的受访者选择了“不确定”，有26名受访者（24.07%），其次是“相对不一致”和“非常一致”。回复数量最少的仍然是“非常不一致”，有7个回复，占6.48%。

“HP3：我的工作对我来说非常重要”，其中选择“相对一致”的受访者人数最多（37人），占34.26%。选择“不确定”和“非常一致”的人数相同，均为26人，占24.07%；其次是“相对一致”，下一个问题是“相对一致”，有13人（12.04%），还有“非常不一致”，6人（5.56%）。调查第一部分中三个问题的答案显示，大约一半的受访者对自己的工作和个人价值观的发展有强烈的认同感和积极的态度。

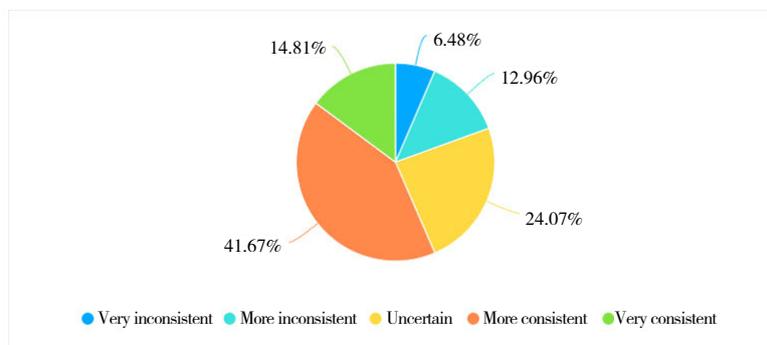


图2 “我的个人优势体现在我的工作中”的回答分布

Figure 2 Distribution of “My personal strengths are reflected in my work” responses

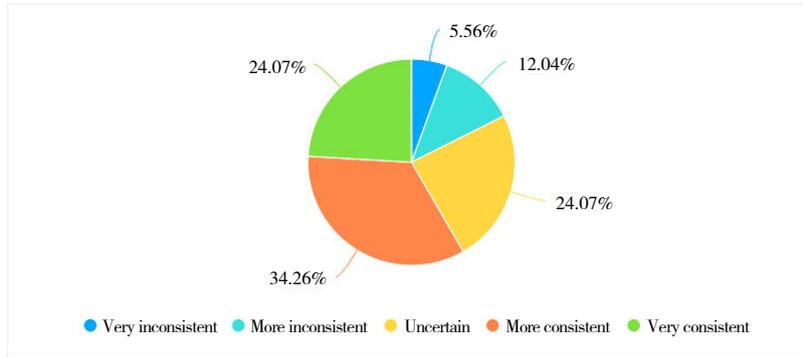


图3 “我的工作对我来说非常重要” 的回答分布

Figure 3 Distribution of “My work is very important to me” responses

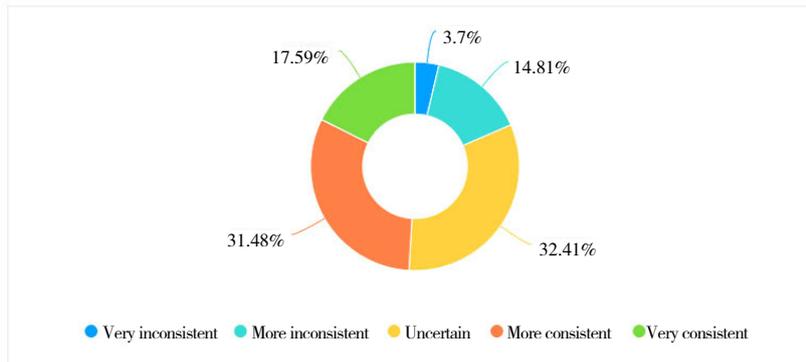


图4 “在工作中，我经常产生一些创造性的想法” 的回答分布

Figure 4 Distribution of “At work, I often produce some creative ideas” responses

在第二部分“员工创新行为”的三个问题中，最常被选中的是“在工作中，我经常产生一些创造性想法”和“我对向同事或领导推广我的想法有信心”，分别为“在工作时，我经常提出一些创造性想法相对一致”和

“是否有信心向同事或领导者推广我的思想”，共有35名受访者，占受访者总数的32.41%。

受访者人数最少的是“我有信心向同事或领导推广我的想法”，只有4人，占总人数的3.7%选择了“非常不一致”。

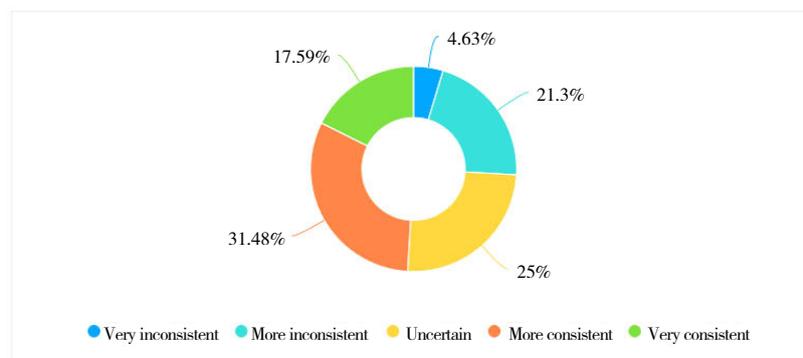


图5 “我有信心向同事或领导推广我的想法” 的回答分布

Figure 5 Distribution of “I feel confident in promoting my ideas to colleagues or leaders” responses

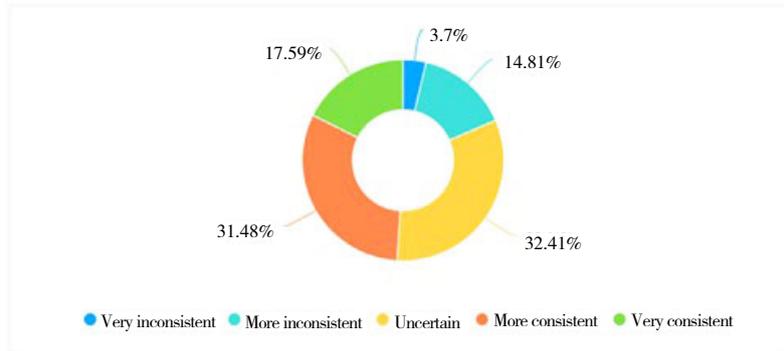


图6 “我将积极制定计划以实施我的想法” 的回答分布

Figure 6 Distribution of “I will actively develop plans to implement my ideas” responses

总体反馈显示，近三分之一的人认为他们在工作中更有创造力，认为他们可以向同事和领导推广想法并加

以实施，但近四分之一的人们也不确定这些情况，结果如图7所示。

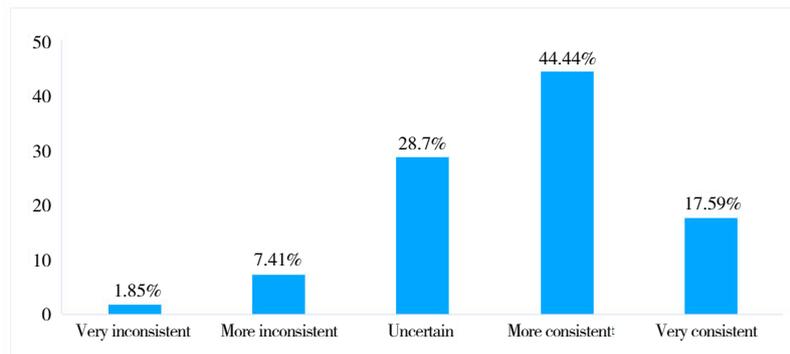


图7 “我可以实现我为自己设定的大部分目标” 的回复分布

Figure 7 Distribution of “I can achieve most of the goals I have set for myself” responses

在问题“创新自我效能感”的第三部分中，“相对符合”的人数最多，分别为50人、50人和48人；

选择“非常不一致”的人数最低，为2人，结果如图8所示。

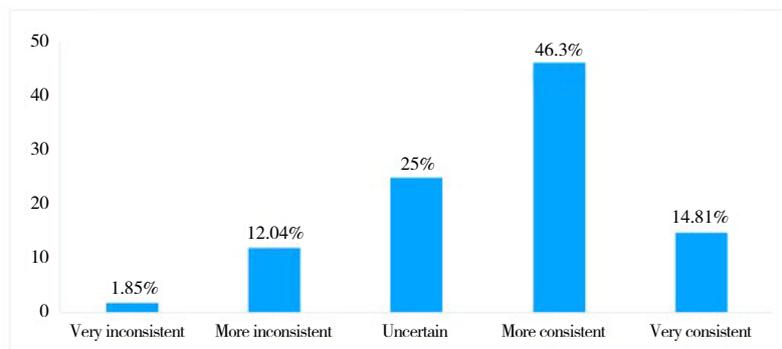


图8 “我能克服大多数挑战” 的回答分布

Figure 8 Distribution of “I can overcome most challenges” responses

从反馈数据来看，这一部分的两极分化也是最高的，超过一半的受访者认为他们可以克服工作中的各种

困难和挑战，实现他们为自己设定的大部分目标，结果如图9所示。

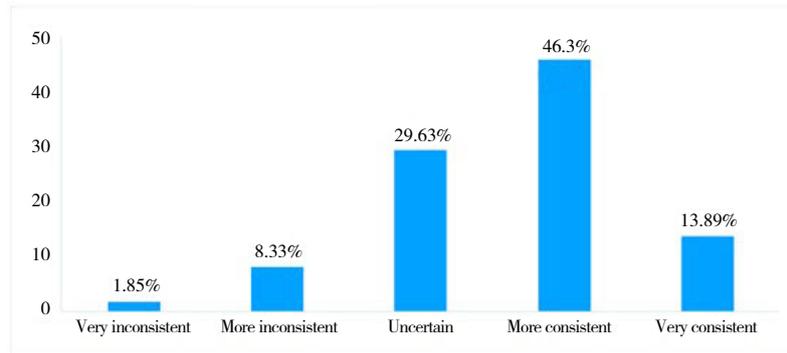


图9 “在大多数情况下，我可以实现我为自己设定的目标”的回答分布

Figure 9 Distribution of “In most cases, I can achieve the goals I set myself” responses

综上所述，不难看出，在现有环境下，大多数人对未来的工作和生活仍然抱有很高的期望，因此公司如何招聘适合自己职位的员工，如何合理安排他们到合适的职位，成为亟待解决的问题。笔者还认为，正确运用九型人格心理学将是企业打开良好人力资源管理大门的关键。

本报告从工作热情、员工创新行为和创新自我效能感三个方面共设置了九个问题，通过调查员工对工作热情、创新和工作自我感觉的反馈，分析了员工在企业日常工作中的态度和动机，并针对反馈数据的特点，进一步提出了提高员工工作激情、创新和归属感的意见和建议。

通过总结和分析上述问题，我们可以看到，大多数员工对目前的工作不满意，员工无法在目前的职位上实现自己的价值，也无法为企业带来更高的产出。

3 现状分析与应用策略

3.1 关键领域的不足

3.1.1 招聘机制不足

招聘人才是人力资源管理系统中的第一个环节，能够真正招聘到所需的人才才能保证其他环节的顺利进行，因此，招聘是基本环节，也是至关重要的环节。许多中小企业存在无法招聘优秀人才，也无法留住企业自身优秀人才的现象，这与招聘机制不健全、不专业密切相关。招聘是企业给员工的第一印象，根据心理效应的第一原因，第一感觉给人留下的印象非常深刻，导致“先入为主”的感觉，会影响整体判断。专业的招聘流程会赢得应聘者的好感，使应聘者具有光环效应，从而更好地吸引人才。大多数中小企业没有制定符合企业特

性的招聘计划，而招聘方法只是去就业市场进行简单的面试，在很大程度上限制了人才进入渠道。

3.1.2 培训体系不完善

没有考虑到个性的差异，企业培训理念都是西方引进的，导致大多数中小企业倾向于抄袭，没有形成与自身发展相适应的系统培训体系，使培训形式单一，培训效果差。由于企业规模、培训资金、培训时间等因素，加上缺乏长远规划，培训仅限于听几门课程、师傅教学徒等方式，缺乏专业指导，使员工无法明确未来的职业定位和发展方向，这很可能导致浪费培训经费及时间，同时员工觉得无意义，而对企业培训体系失望。

3.1.3 绩效考核体系不完善

没有将激励因素和人格特质结合起来，目前，由于缺乏思想意识，缺乏专业技术人员，大多数中小企业尚未建立绩效考核体系，即使建立了，也不科学合理，如绩效考核指标不明确、随意性和主观性强、标准模糊、亲和力差异大、因人而异等现象，导致员工心理失衡，影响工作动机。

3.1.4 激励机制不科学

没有挖掘深层次的需求，奖惩不明确是中小企业普遍存在的问题，大多数中小企业仍然是按照工作效率来设定薪酬的，现在很难满足员工的需求，尤其是企业的顶尖人才，不仅需要薪酬，更重要的是实现自我价值，即马斯洛的“需求层次理论”中提到的最高层次的精神追求。在这方面，许多中小企业难以实现全方位的激励，无法从深层次满足员工的更高需求，很可能导致员工积极性和创造力减弱、工作懈怠、忠诚度下降，并可能导致离职。

3.1.5 企业文化建设滞后

企业文化, 又称“组织文化”, 是企业的灵魂, 它包括企业的文化观、价值观、核心精神、道德规范和行为准则。每个企业都应该有自己的企业文化, 这对提高员工忠诚度、增强企业凝聚力和生产力起着积极作用。在实践中, 由于资金紧张和缺乏专业精神, 大多数中小企业不重视企业文化建设, 导致企业缺乏凝聚力、约束力等, 极大地限制了企业往更好的方向发展。

鉴于上述问题, 为了公司的长远发展, 迫切需要建立健全科学的人力资源管理体系。

3.2 九型图心理学在人力资源管理中的应用策略

基于综合分析, 笔者认为九型人格心理学在企业人力资源管理中的应用可以从以下几个方面入手。

3.2.1 员工招聘

九型人格心理学为招聘选拔提供了更深入的评估维度。通过面试中的性格测试和行为观察, 人力资源部门可以更准确地了解候选人的性格特征和行为模式, 从而更好地将候选人与特定职位的需求相匹配。

在企业的招聘过程中, 九型人格心理学可用于更好地了解应聘者的性格特征和行为模式, 以更好地评估他们是否适合企业的文化和工作要求。借助九型人格心理学, 企业可以更准确地预测候选人的行为模式和潜在的工作表现, 从而提高招聘效率和准确性。

3.2.2 员工培训

在员工培训方面, 九型人格心理学可以帮助企业更好地考虑参训人员的性格分类, 从而制定更有针对性的培训计划。对于不同类型的员工, 企业可以提供不同风格和内容的培训, 以更好地满足员工的学习需求, 提高培训的有效性。

通过九型人格心理学, 企业可以更好地了解员工的性格特征和学习风格, 从而制定更符合员工需求的培训计划, 提升培训效果和员工满意度。这种个性化培训有助于提高员工的专业能力和自我成长, 进而推动企业的整体绩效和运营效率。

3.2.3 公司团队建设和领导力发展

在团队建设和领导力发展方面, 九型人格心理学可以帮助企业更好地了解其团队成员的性格特征和行为模式, 这将有助于人力资源部门更好地建立团队。通过分析团队成员的性格类型, 可以制定更个性化的沟通和协作策略。这种个性化的团队建设有助于增强团队成员之间的合作意识和团队凝聚力, 从而采用更有效的管理方式来提高团队的整体绩效。

3.2.4 员工激励和绩效评估方面

在员工激励和绩效评估方面, 九型人格心理学可以帮助企业更好地了解员工的动机和需求, 从而制定更有

效的激励计划和评估标准。并在领导者与员工面谈中, 针对员工性格类型采取更为针对性和有效性的沟通方式, 以达到最佳激励效果。

4 建议

4.1 利用人格测试建立方便实用的人员招聘制度

要吸引中小企业人才, 招聘专业人才是关键的第一步。在招聘过程中, 合理使用九型人格心理测验往往可以起到倍增效应。人格测试主要针对情绪、动机、兴趣等方面, 在招聘过程中会经常有问卷调查、书面评估等环节, 合理运用九型人格心理学理论会使招聘更加方便、顺利。在面试前, 成立了一个专业的面试团队, 进一步确认笔试的结果, 验证评估是否真实有效。

4.2 为提高综合素质, 建立可持续的差异化培训体系

中小企业培训体系的建立也应有针对性、有区别地分层分类开展。比如对于企业高管来说, 管理专业知识和技术技能培训是必不可少的; 为专业技术人员重点传授技术知识; 对于普通员工来说, 专注于学习基本技能是可以的, 通过培训不仅可以提高员工的整体素质, 激发员工的潜力, 直接提高企业的效率, 还可以增强员工的忠诚度, 大大提升企业的核心竞争力。切忌将不同层级、不同部门混为一谈进行培训, 如此一来, 不但培训效果减半, 且造成增加培训成本的同时, 打击员工对于企业培训体系和学习的信心。

此外, 九型人格心理学理论也适用于“不同的人”的训练需求, 不同的人格类型对应着不同的人的优势的存在, 并确定有针对性的训练, 以避免浪费资源。当然, 应该指出的是, 九型人格心理学不适用于专业技能的培训, 例如机器操作等, 而主要用于一般能力和工作态度、动机和成就的培训。

4.3 整合人格优势, 加强员工团队和领导力建设

企业文化是企业的精神, 是全体员工认同的价值观, 能够引导员工积极向上, 提高企业的凝聚力, 对于员工的稳定性, 最大限度地提高企业的效益有着重要的促进作用。优秀的企业文化提供了一个“软”的制度环境, 更有效地激发了员工的潜力。中小企业一旦有了自己的企业文化, 就会让员工融入其中, 体现“家庭”氛围, 产生归属感和认同感, 促进员工保持完整的职业道德, 积极的工作条件, 全身心投入工作, 大大提高工作效率。

4.4 考虑个性差异, 建立科学的绩效体系和薪酬结构

4.4.1 建立高绩效考核体系

中小企业发展的生命线是高效, 人力资源管理建设

应注重提高效率 and 节约成本, 设计与企业发展相适应的绩效考核体系, 准确定位工作能力、个人素质、工作绩效等人力资源, 更好地挖掘优秀人才, 提高企业应对市场风险的能力。绩效考核体系的设计应充分考虑员工潜意识想法, 真正以人为本。

4.4.2 设计合理的薪酬结构

企业的薪酬管理由外部薪酬和内部薪酬两部分组成。外部薪酬一般指物质资源, 即工资、奖金、福利等有形补偿, 而内部薪酬一般指精神资源, 如工作假期、公司股份和其他无形补偿。在现代人力资源管理理念中, 既要注重物质条件, 也要关心精神条件的满足, 特别是对于核心员工和精英人才来说, 精神激励可以提升他们的工作积极性, 有利于留住人才, 为企业的可持续发展储备人力资源。九型人格心理学理论侧重于核心价值观, 即深层动机, 通过对个体不同核心价值观的具体分析, 我们可以了解每个个体的不同深层需求。在薪酬和福利中有效运用九型人格心理学, 可以使薪酬奖励具有针对性, 提高人力资源效率。例如, 对于以成就为导向的员工来说, 当表现出色时, 用领导和同事的赞美或特别的庆祝宴会来奖励他们可能比简单的物质和金钱奖励更有效; 而对于敏感心理的员工来说, 公开表扬可能会导致焦虑, 此时简单的金钱奖励可能更有效。

参考文献

- [1] Lapid-Bogda G. Bringing out the best in yourself at work: How to use the enneagram system for success [M]. McGraw-Hill, 2004.
- [2] Lapid-Bogda G. What type of leader are you? Using the enneagram system to identify and grow your leadership strengths and achieve maximum success [M]. McGraw-Hill, 2007.
- [3] Naranjo C. Ennea-type structures: Self-analysis for the seeker [M]. Gateways Books & Tapes, 1991.
- [4] Daniels D N, Price V A. The essential enneagram: The definitive personality test and self-discovery guide [M]. Harper One, 2009.
- [5] Dotlich D L, Cairo P C. Action coaching: How to leverage individual performance for company success [M]. Jossey-Bass, 1999.
- [6] Riso D R, Hudson R. The wisdom of the enneagram: The complete guide to psychological and spiritual growth for the nine personality types [M]. Bantam, 1999.
- [7] Lapid-Bogda G. Bringing out the best in yourself at work: How to use the Enneagram system for success [M]. Electronic Industry Press, 2016.
- [8] Pynes J E. Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach [M]. John Wiley & Sons Inc, 2008.
- [9] Wagele E, Stabb I. The career within you: How to find the perfect job for your personality [M]. Jilin Publishing Group Co. LTD, 2014.
- [10] Palmer H. The Enneagram in love and work: Understanding your intimate and business relationships [M]. Beijing United Press, 2016.

Investigate the Use of Enneagram Psychology in Human Resources Selection and Retention-final

Ting Hong Wang Ph.D.

International Psychology Management College (IPMC), England

Abstract: In the context of economic globalisation and the in-depth development of multinational corporations, how to develop and utilise human resources, stimulate the maximum potential of people, and organically combine the development of talent potential with the improvement of organisational performance is the great challenge facing the human resource management work of various enterprises at present. Psychology, as a discipline directly based on human research object, the use of its research results in the field of human resource management can help human resource workers to be more scientific and efficient in identifying, employing and retaining people. Therefore, this paper is based on the previous research foundation, mainly using Enneagram Psychology theory, the theory will guide the practice, the use of literature research method and questionnaire survey method, issued 110 questionnaires, to understand the current situation of human resource management in Shenzhen Nanshan District L company, the real needs of employees and the existence of the company's management of the opinions and suggestions. The study found that the company currently exists human resource problems such as old conceptual year of human resource management; lack of clear organisational knot scientific management planning; and insufficient key links. By applying Enneagram Psychology theory to the company's human resource management system, the author gives the following suggestions: adhere to the human-centred approach and establish a modern human resource management concept; use personality tests to establish a convenient and practical recruitment system; integrate personality characteristics and set up a reasonable career plan for employees; establish a sustainable and differentiated training system in order to improve the overall quality; consider the personality characteristics and set up a sustainable training system; and take into account the differentiation between the two types of training systems. Differentiated training system; Considering personality differences, establish scientific performance system and salary structure. Most of the current Enneagram Psychology studies only initially study development and career planning, this study combines the practical application of enterprise human resource management, accumulates more practical experience, and provides high practical value for enterprise human resource departments to use Enneagram Psychology and methods to select and recruit personnel more effectively, make good job matching, and promote the healthy development of the enterprise.

Key words: Enneagram; Psychology; Human resource management; Personality assessment; Career Development Planning