

组织公平影响企业员工行为和态度的实证研究

● 郭心毅 双海军 谢家智

摘要:文章以中国企业员工为研究对象,通过分层回归方法分析组织公平与员工组织行为之间的相关关系,并与针对美国员工的相关研究结果进行对比。结果表明,分配公平和程序公平与中国企业员工的组织行为显著相关,程序公平对分配公平与工作满意度和组织承诺之间的关系具有调节作用。该结果与美国员工的情形有一定差异,主要是由于文化背景上的不同,诸如集体主义和个体主义、权力距离等因素。

关键词: 企业员工 组织公平 组织行为 文化差异

一、相关理论与研究假设

针对组织所作出分配的结果是否公平,Adams 进行研究后提出了分配公平的概念。然而,分配公平并未关注获得分配结果的过程,为此,Thibaut 和 Walker 提出了程序公平,以衡量员工对分配实施过程的公平性感知。而后通过将制度实施过程中执行者对员工的态度从程序公平中分离出来,又提出了交互公平。从社会交换理论出发,Masterson、Lewis 等认为组织中的个体处于与直接管理者交换以及与组织交换这两大交换系统中,建立了包含分配公平、程序公平和交互公平在内的三因素模型,研究组织公平与组织行为之间的关系。此后,一些研究将交互公平看作为程序公平的一部分,对相关问题进行分析验证,结果认为二因素模型对员工的组织行为解释是最优的。为便于研究,本文将采用二因素模型进行分析。

1. 组织公平对美国员工行为和态度的影响。在理论分析基础上,针对美国企业员工,进行的大量研究表明组织公平会影响员工的行为态度,诸如留职意愿、工作满意度、监管评价、组织承诺以及组织公民行为等。并且,不同组织公平对组织行为的影响程度是不同的,程序公平与监管评价、组织承诺等之间具有更高的相关性,而分配公平则与工作满意度、留职意愿等之间存在更高的相关性。一方面,组织赋予的各种权力使员工在长期工作中逐渐形成了对于组织监管及组织承诺的看法,使得程序公平与监管评价和组织承诺的相关性更强。而另一方面,短期的认可或报酬更多地影响着

对分配结果的态度,使得分配公平与工作满意度和留职意愿相关性更强。另外,当感受到较高程度程序公平时,员工对组织监管和组织承诺的评价也会影响他们对分配结果的看法。这种调节效应意味着,无论获得报酬高低如何,如果员工在一定程度上认为分配过程是公平的,则对监管和承诺的评价能缓和他们对于分配结果的看法。但在分配公平和工作满意度及留职意愿之间,程序公平则不具有调节作用。

2. 中国企业员工的组织公平问题研究。公平概念在不同文化价值观下呈现着不同的变化,Leung 等系统研究了美国与中国的收入分配问题,发现个体主义和集体主义在公平上的标准不尽相同。由于受到儒家思想的影响,中国员工对于职权和权力距离、组织归属或集体主义的认识同美国员工存在一定差异,他们更加注重审时度势、互惠互利以及和谐共处等方面的表现。由于具有本质上的文化差异,中美企业员工组织公平与组织行为之间的关系也应当存在着一定的不同。例如,强大的组织权力距离使得中国员工对组织公平报酬的预期非常有限,程序不公平感也要比美国员工低。另外,中国社会关系是极大地体现着人的社会等级地位,这弱化了程序公平与分配结果的联系,加之集体主义强调着和谐的交互关系,中国员工可能更加渴

表1 变量特征描述、相关分析及信度分析(N=817)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.性别	1.42	0.49	-										
2.年龄	33.03	8.05	-0.07*	-									
3.婚姻状况	1.34	0.48	-0.02	-0.05**	-								
4.收入水平	3 254.59	1 463.63	-0.16**	0.04	-0.06	-							
5.学历水平	2.52	0.99	0.05	-0.02	-0.03	0.06	-						
6.分配公平	3.04	0.82	0.00	-0.16**	0.07*	0.26**	0.06	(0.86)					
7.程序公平	3.10	0.70	-0.01	-0.15**	0.12**	0.11**	0.04	0.64**	(0.88)				
8.工作满意度	3.37	0.88	-0.02	-0.07	-0.00	0.19**	0.05	0.38**	0.33**	(0.80)			
9.留职意愿	3.35	1.09	-0.03	0.04	-0.08	0.03	-0.06	0.13**	0.07	-0.05	-		
10.组织承诺	3.37	0.73	-0.03	-0.06	-0.03	0.16**	0.01	0.43**	0.48**	0.43**	0.09*	(0.82)	
11.领导评价	3.08	0.77	-0.05	-0.11**	0.08*	0.20**	0.03	0.56**	0.60**	0.30**	0.08*	0.40**	(0.80)

注: *p<0.05, **p<0.01。

表2 分层回归分析结果汇总表(N=817)

因变量	自变量			
	工作满意度	留职意愿	组织承诺	领导评价
第一步				
性别	0.002	0.024	0.09	0.022
年龄	-0.094**	0.003	-0.093**	-0.092**
婚姻状况	0.037	0.071*	0.066	-0.046
收入水平	0.187***	0.030	0.156***	0.200***
学历水平_高中及以下	-0.004	0.066*	0.020	-0.014
学历水平_大专	-0.044	0.032	0.039	0.039
学历水平_研究生及以上	0.040	0.003	0.040	0.027
控制变量的 ΔR^2	0.046	0.011	0.04	0.058
F 值	5.605***	1.313	4.22***	7.179***
第二步				
分配公平	0.248***	0.159***	0.187***	0.284***
程序公平	0.158***	-0.019	0.361***	0.401***
组织公平的 ΔR^2	0.125	0.019	0.235	0.359
组织公平变量的 F 值	60.796***	8.083***	129.665***	248.506***
模型的 R^2	0.414	0.175	0.519	0.646
模型的 F 值	18.514***	2.836***	33.137***	64.224***
第三步				
分配×程序	0.058*	0.040	0.051*	0.02
ΔR^2	0.003	0.002	0.003	0.000
交互变量的 F 值	3.231*	1.278	2.796*	0.008

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 。

望在工作中获得组织的认可和尊重。因此,在组织公平与组织行为关系结构方面,中国和美国员工的情况存在着差异,程序公平可能对中国员工的工作满意度和留职意愿有着更大的影响。

然而,随着工业经济发展以及经济逐步转型,中国企业组织结构逐渐接近于欧美等发达国家水平。研究表明,很多中国企业人力资源管理规则与美国是类似的,员工对组织公平的预期也是相似的。Chen 进行了一个准实验性研究,结果发现工业经济改革后的中国员工倾向于以个体在团队中的贡献作为其报酬分配基础,这与早先的集体主义偏好相反。这反映出经济和组织因素比文化趋势因素更重要,在有效竞争的市场环境中,个人对组织的贡献在中国企业分配中也是优先考虑的因素。据此,中国企业员工组织公平与组织行为的关系在很大程度上又与美国是相似的。

Ralston 等认为中美员工的工作价值受到不同文化和组织目标的双重影响,由于存在着相似的组织结构以及不同的文化背景,研究结果也可能受到影响。本文根据对中国组织公平的现有研究,基于以上论述,提出如下研究假设:

假设 1:分配公平和程序公平与留职意愿、工作满意度、领导评价及组织承诺相关;

假设 2:程序公平对分配公平与领导评价及组织承诺之间的关系具有调节作用,但对分配公平与留职意愿及工作满意度之间的关系则不具有调节作用;

假设 3:程序公平对领导评价和组织承诺影响较强,而分配公平对留职意愿和工作满意度影响较强。

二、研究方法

1. 样本。本研究采用问卷调查形式,对重庆、四川、云南、贵州等 10 个省市 72 家企业员工进行了调研。数据采集时间为 2013 年 7 月至 12 月,调查问卷以现场填写、电子邮件等形式发放和回收。问卷发放总量为 950 份,其中有效问卷为 819 份,有效问卷率为 86.2%。

2. 测量项目。在借鉴组织公平与组织行为经典测量量表的基础上,本文研究结合中国情况设计的调查问卷包含有 25 个调查项目。所有项目均采用 5 点 Likert 量表来进行测度,分值 1 表示强烈不同意,分值 5 则表示强烈同意,各调查项目类别分述如下。

工作满意度。这类项目采用了最早由 Quinn 和 Staines 所提议的工作满意度的测量量表,包含 5 个问题。主要涉及对薪酬的满意程度、是否会再次选择相似工作、目前工作是否受访者所期望从事的工作等。

留职意愿。这类项目通过一个问题来测量:“在未来 12 个月内,您是否会考虑寻找一份新的工作”?

组织承诺。这类项目包含 5 个问题,借鉴 Cohen-Charash 等所提议的测量量表,主要反映员工与组织目标的一致程度、对组织的归属感、对组织的热爱程度等。

领导评价。中国文化是一种泛家族式的人治文化,这使得作为家长的领导在组织中作用和地位更加突出,领导评价在组织中的作用和地位更加重要。因此,本文使用领导评价替代监管评价。这类项目包括 4 个问题,主要涵盖领导对员工福利的关注程度、领导对员工工作的帮助和监管程度以及对员工很好完成工作所给予的奖励等方面。

分配公平。这类项目包括 4 个问题,基于 Leventhal 的公正性原则概念来设计。测量被访者对其工作努力、工作职责、工作贡献和工作表现等方面所获得报酬的公平性感知。

程序公平。这类项目包括 6 个问题,根据 Leventhal 的程序公平衡量标准设计,包含组织制度贯彻和无偏情况、制度执行中信息准确性、可提出申诉和质疑情况、制度平等性以及对各种利益充分考虑程度等。

另外,根据文献研究,一些控制变量也可能对组织行为产生影响。为此,本文调查了受访者的基本情况,并将性别、年龄、婚姻状况、学历水平、收入水平等方面的作为测度变量。

三、结果与讨论

在排除存在错误或不符答案的问卷后,有效样本为 817 份。表 1 中第 2 列、3 列分别表示各因素的均值和方差,结果显示员工的组织公平感并不高,仅达到一般水平。对角线下方数据为各因素之间的相关性,可以看出组织公平各因素之间有较强的相关关系,这说明组织公平各因素间紧密相连,但不能相互替代。组织行为之间也基本上具有一定的内部相关性,而工作满意度和领导评价之间存在较强的相关性,表明领导风格影响员工工作满意程度。对角线数据为各因素问卷项目的内部一致性,所有信度系数均

表3 分配公平和程序公平对模型拟合度改进对比表

	自变量			
	工作满意度	留职意愿	组织承诺	领导评价
先引入分配公平再引入程序公平对回归模型拟合度的改进情况				
ΔR ²	0.02	0.00	0.07	0.09
F 值	11.68**	0.36	77.64**	127.94**
先引入程序公平再引入分配公平对回归模型拟合度的改进情况				
ΔR ²	0.05	0.01	0.03	0.06
F 值	48.84**	10.82**	28.95**	78.72**

注: *p<0.05, **p<0.01。

在0.8以上,整个问卷的信度系数为0.949,具有较好的同质信度。根据假设,本文采用分层回归方法分别对组织行为变量进行回归分析,结果见表2。

首先,针对每一回归模型,第一步验证所有控制变量(性别、年龄、婚姻状况、收入水平和学历水平)对组织行为的影响,第二步验证分配公平和程序公平对组织行为的影响。如表2所示,分配公平和程序公平显著影响着员工的工作满意度、领导评价和组织承诺。虽然组织公平变量同时输入时模型是显著的,但只有分配公平对留职意愿产生显著影响。分析结果支持假设1。

其次,为验证假设2,第三步在模型中引入交互变量。加入以分配公平与程序公平乘积项作为交互变量,可以预测对工作满意度和组织承诺的影响,但是不能预测对留职意愿和领导评价的影响,结果如表2所示。并且与假设2一致,交互项为正说明程序公平感越高,员工从分配公平中获得的工作满意度也越高。

再次,采用引入一种公平因素后再引入另一种公平因素的模型方法,测量R²值的增加情况,分析分配公平和程序公平对组织行为的影响情况,结果如表3所示。先引入分配公平后引入程序公平时,工作满意度、组织承诺和领导评价模型的R²值显著增加,但留职意愿的R²值不显著;先引入程序公平后引入分配公平时,所有组织行为模型的R²值均显著增加。而且,对于工作满意度和留职意愿的R²值增加量,前一种情况大于后者;而组织承诺和领导评价的R²值增加量,则是后一种情况大于前者。这一结果支持假设3。

四、结论

本文以问卷调查和实证研究方式,借鉴针对美国员工的相关研究,探讨了中国企业组织公平与员工组织行为之间的关系。研究表明,中国员工与美国员工的研究的部分结果相似,具体表现为中美员工的主要影响情况相似,但调节效应有所不同。

与美国员工相同,分配公平和程序公平对中国员工组织行为具有更显著的影响。在对工作满意度、留职意愿、组织承诺和领导评价进行判断时,中美员工都会考虑薪酬分配和组织对待问题,而不受文化差异影响。程序公平对中国员工的组织承诺和领导评价影响更大,而分配公平则对工作满意度和留职意愿更具影响。尽管存在文化差异,但在工作满意度和留职意愿方面,中美员工都关注所获取薪酬和认可的公平性。

与美国员工不同的是,程序公平在中国员工分配公平与领导评价之间不具有调节作用,但在分配公平与工作满意度之间则有影响。中美员工之间的这种差异,主要是受权力距离和集体主义方面文化差异的影响。通过薪酬差异来寻求公平是低权力距离文化的一个特征,因此,美国的监管评价依赖于导致薪酬、地位和权力等个人回报差异的组织程序公平程度。如果员工有较高程序公平感知,在任何分配公平程度下都倾向于对监管作出更为有利的评价。然而,由于中国员工习惯于组织中较强的权力距离,其预期收入可能与程序公平无关。此外,美国员工更具个人主义,更加关注个人努力是否得到了恰当的回报,因而程序公平不会改变分配公平对工作满意度的影响。而具有集体主义倾向的中国员工在很大程度上更加关注社会和群体效应,更好的程序公平可能等同于更好的公平对待和社会尊重,这也是一种高价值的个人回报。因此,对于中国员工而言,无论分配水平如何,高水平的程序公平能够带来更好的工作满意度。

参考文献:

1. 刘亚,龙立荣,李晔.组织公平感对组织效果变量的影响.管理世界,2003(3):126-132.
 2. DeConick J. B. .The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. Journal of Business Research 2010 (63) :1349-1355 .
 3. Sweeney P. D. , McFarlin D. B. . Workers' Evaluations of The Ends and The Means: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes,1993 (55) 23-40 .
 4. Cohen-Charash Y. Spector P. E. .The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes 2001 (86) 278-321 .
 5. Leung K. , Bond M. The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation. Journal of Personality and Social Psychology,1984,47(4) :793-804 .
 6. Chen C. . New Trends in Rewards Allocation Preferences: A Sino-U. S. Comparison. Academy of Management Journal,1995,38(2) :408-429 .
- 基金项目:国家社科基金“西部企业和谐劳动关系研究”(项目号:11XGL016)。

作者简介:郭心毅,西南大学经济管理学院在站博士后,重庆大学管理学博士,重庆电子工程职业学院财经学院副院长、副教授;双海军,重庆大学管理学博士,重庆人文科技学院工商学院高级工程师;谢家智,西南大学社会科学处副处长、教授、博士生导师。

收稿日期:2014-07-20。