

公平敏感性视角下组织公平感 与员工绩效的关系研究

李 强

[摘 要] 由于公平偏好不同,不同类型的员工对三种公平维度的关注程度是不一样的,因而不同维度的公平感对不同类型员工绩效的影响程度也是各不相同的。在分析公平敏感性对员工绩效的影响机制时发现,大公无私型员工不管是在对不公平感的调节方面,还是在组织承诺,以及领导—成员交换关系方面都有良好的表现,并对其绩效产生积极的影响。

[关键词] 公平敏感性;组织公平感;员工绩效

[中图分类号] F272.92 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2009)03-0415-06

一、组织公平感的内涵

组织公平指员工受到组织的公平对待,主要包括薪酬、福利、晋升、过程、信息和尊重等方面的公平。由于公平在客观上很难有统一的标准,也很难有绝对意义上的公平,因此,组织公平感是一种心理建构,强调的是员工在组织内所体会到的主观公平感受,即员工对公平的判断、知觉和感受。可以从分配公平、程序公平、互动公平三个维度来考察员工的组织公平感。关于分配公平的研究最早始于 1965 年 Adams 的开创性研究。Adams 是用社会交换理论的框架来评价公平的,他认为,人们判断分配公平与否不仅仅是看收入的绝对值,更重要的是与参照对象比较的相对值的大小。如果相等,则感觉到公平,如果不相等则感觉到不公平,并进而采取一定的行为来消除不公平感。Adams 提出的公平感主要是指报酬数量分配的公平性,比较偏重于分配的结果,后来被称为“分配公平”。然而,如何保证有公平的分配结果? 1975 年 Thibaut 和 Walker 提出了“程序公平”的概念,从而引发了人们对程序公平的研究,使组织公平感研究进入了一个新时期。后来,又涉及到如果员工遇到了不公平的结果或对待,如何处理这些结果或对待的问题? 1986 年, Bies 和 Moag 开始关注程序执行时的人际互动方式对公平感的影响,从而提出了“互动公平”的概念。由于组织公平感对员工态度及行为的重要影响,它越来越被研究者所关注,也越来越引起组织的重视。

二、关于组织公平感与员工绩效关系研究的意见分歧

在组织公平感与员工绩效关系的研究方面,相关的文献主要集中在组织公平感通过改变结果变量和中间变量,来影响员工绩效。这些结果变量和中间变量主要有:(1)结果满意度(outcome satisfaction)。主要包括对薪酬的满意度、对晋升的满意度和对绩效评估的满意度等。一般认为分配公平与结果满意度的关系最强。(2)工作满意度(job satisfaction)。指员工对其工作的总体满意度,有人认为它与程序公平的关系强于与分配公平和互动公平的关系。(3)组织承诺(organizational

commitment)。包括情感承诺(affective commitment)、持续承诺((continuance commitment)、规范承诺(normative commitment)。分配公平、程序公平都可能是它的有力的预测源。(4)领导—成员交换关系(leader-member exchange)。主要包括四个方面:贡献、忠诚、情感、尊重。领导—成员交换关系与互动公平感的关系比较密切。(5)信任(trust)。最初信任只是针对权威或第三者,后来有研究者认为信任涉及到任何一个与特定的个体有相互依赖关系的人。有研究发现信任与程序公平之间有密切的关系。(6)对权威的评价(evaluation of authority)。比如,对上司或管理者的接纳程度。一般认为,它与程序公平的关系更密切。(7)组织公民行为(Organizational Citizenship Behaviours, OCB)。OCB是指自发的、没有明确回报的、但有助于提高组织功能的行为。Organ(1990)认为 OCB 很大程度上受公平感的驱使。许多研究认为程序公平与 OCB 之间的关系比分配公平更密切。

虽然不少研究结果表明组织公平感对员工的工作绩效有很强的预测作用,但在组织公平感的不同维度对员工绩效的影响方面,研究者们还持有比较大的争议,他们分别从分配公平感、程序公平感和互动公平感对绩效的影响展开研究,并证实了公平感对绩效有显著影响。但是,他们之间的分歧也比较大,有的学者认为,分配公平感对员工绩效影响最大;有的学者认为,只有程序公平感对绩效产生影响;有的学者认为,只有互动公平感与绩效相关。在分配公平感与员工绩效的关系研究方面,Adams 的经典公平理论提供了理论解释,即员工可以通过改变工作的质量和数量来维持公平。即,如果个体感知到投入和收益比率的不公平,他们就会减少投入。Colquitt 等(2001)的实证研究发现,个体的报酬不足时,就会降低绩效来减少投入,而当报酬过高时,就会提高绩效来增加投入,以保持公平的状态。这说明员工的分配公平感对绩效有显著的影响力。研究者们对程序公平感与绩效的关系也进行了大量验证。一些实验研究的结果发现,程序公平感会带来高绩效。Aryee 等(2004)从程序公平的角度研究了公平感对员工绩效的影响。Aryee 等认为,组织是一个市场,员工通过付出自己的才能和努力,以换取所需的有形的(如工资)和无形的(如自尊)回报;而员工的付出是否能换取有利的回报,取决于员工与组织之间是否存在公平的交换机制。Aryee 等指出,员工与组织交换的公平性(程序公平)是对员工绩效进行激励的基础。因为,如果员工感知到组织公平的话,就会认为在这样的组织环境中投入时间和精力是没有风险的。因此,Aryee 等认为公平的环境有助于员工绩效的提高,他们的结构方程模型验证结果也显示了程序公平确实与员工绩效显著相关。

三、公平敏感性理论的提出

在组织公平感与员工绩效关系研究方面之所以存在这么多的争议和意见分歧,主要是人们关于组织公平感的研究是以 Adams 的公平理论为基础的,Adams 的公平理论中隐含了一个假设:公平是所有人都追求的目标,即所有人都希望自己的所得与投入之比和比较对象的所得与投入之比相等。然而,现实生活中,人们在评价分配结果时,并不一定都遵照公平法则,人们对待分配结果是有所偏好的。比如,Weick 等人的研究表明,荷兰大学生更偏好自己的投入大于所得,而美国大学生更偏好所得大于投入。由于忽视了公平偏好的个体差异性,公平理论作为组织公平感研究的理论基础,正面临着批评和挑战。

1987 年 Huseman 针对公平理论中缺乏对个体差异性的考察,指出人们对公平的偏好是稳定且因人而异的,进而提出了公平敏感性(equity sensitivity)的概念,并将公平敏感性定义为个体对公平的不同偏好。这种偏好导致个体对公平或不公平的结果有稳定且个性化的反应。Huseman 根据公平敏感性的不同,将员工划分为三种典型的公平偏好类型:大公无私型(benevolent)、自私自利型(entitled)、公平交易型(equity sensitive)。King(1993)对公平敏感性进行了验证,研究结果表明,三种类型员工的确存在差异:大公无私的人关注投入,更看重工作本身;自私自利的人则关注结果,更看重所得的报酬;公平交易型则是互惠取向,看重投入与所得的等值性。这个研究在一定程度上支持 Huseman 的观点,认为在公平问题上的确存在个体差异,但与 Huseman 的观点不同的是,研究结果表明,随着分配结果由不利变为有利,三种类型员工的满意度都会提高,而差异在于:在结果不利的情形下,大公无私的人满意度

最高;在结果有利的情形下,自私自利的人满意度最高。据此,King对公平敏感性理论进行了修正,认为大公无私型员工不是偏好于不利的结果,而是对不利结果的容忍度更高;自私自利型员工不是偏好于有利的结果,而是对有利的结果容忍度更高。Allen(2002)的实验研究发现,在不公平情境下,三种类型员工的反应存在明显的差异:自私自利型员工对于不公平的反应最强烈,特别是在外在因素(报酬)上,表明其对忍受外在因素不公平的阈限很低,而大公无私型员工对工作负担上的不公平反应最不激烈,表明其对忍受不公平的阈限很高。

四、从公平敏感性的视角看组织公平感对员工绩效的影响

(一)分配公平感对员工绩效的影响

与adams的公平理论不同,公平敏感性研究强调个体对公平的不同偏好,并将员工划分为三种典型的公平偏好类型。对于不同类型的员工来说,分配公平感对绩效的影响是不一样的。大公无私型员工更关注投入,更看重工作本身,而对分配结果的关注度不高,而且对不利分配结果的容忍度比较高,因此,对大公无私型员工来说,分配公平感对绩效没有明显的影响。自私自利型员工偏好自己的高所得,偏好自己的所得大于自己的投入,偏好于自己的所得/投入>参照对象的所得/投入。因此,分配结果与员工满意度之间关系呈正的线性关系,即在分配结果有利的情况下,满意度高;在分配结果不利的情况下,满意度低。也就是说,自私自利型员工不是偏好分配公平,而是偏好有利于自己的分配不公平。从这个角度看,自私自利型员工的分配公平感很难满足,因此也不会带来很高的绩效。公平交易型员工偏好自己的所得等于自己的投入,偏好于自己的所得/投入=参照对象的所得/投入。因此,分配结果与满意度之间应该呈倒U形关系,即在分配结果不利和分配结果有利两种情况下,满意度都降低。也就是说,公平交易型员工既不喜欢不利于自己的分配不公平,也不喜欢有利于自己的分配不公平,只偏好公平的分配结果,分配公平感对这类员工的绩效有显著影响。

(二)程序公平感对员工绩效的影响

大量的实证研究表明,程序公平感对员工绩效的影响比较显著。从公平敏感性的视角来看,也可以得出大致相同的结论。Milkovich和Newman(1996)指出,发言权是影响程序公平判断的最重要因素,有发言权的程序更容易被人们认为是公平的,这被称为“发言权效应”,也叫“过程控制效应”。所谓的“发言权效应”其实是强调:通过让员工参与企业管理过程以达到很好的激励效应。因此,对于大公无私型员工来说,程序公平感对绩效有着显著的影响。自私自利型员工比较关注结果,看重所得的报酬,但是最终的分配结果对自己是否有利,还是取决于进行结果分配时所采用程序的公平性。也就是说,自私自利型员工出于对分配结果的关注,会关注程序的公平性。Hunton等(1998)声称,人们注重程序公平是由于通过程序公平可以给他们一种控制感,这种控制感可长期地带给个人有利的结果。这种论断可以用来描述自私自利型员工的心理状态。公平交易型员工强调所得与投入的对等性,他们即关心分配结果,也关心工作过程。总之,对于公平交易型和自私自利型员工来说,程序公平感对其绩效也有一定的影响。

(三)互动公平感对员工绩效的影响

互动公平感是指在交流过程中所感受到的人际关系的公平。Greenberg(1993)将互动公平分为两个层面:一是人际公平,即员工在与管理者的交往过程中所受到他人的尊重和关怀程度;二是信息公平,即组织在做有关决策特别对员工有不利影响的决策时,应向员工解释说明。由于互动公平关注的是对分配结果进行反馈时的人际互动方式对公平感的影响。因此,互动公平感对三种类型员工绩效的影响也有一定的差别。大公无私型员工,在工作过程中会比较重视管理者对待他们的态度,对于大公无私型员工来说,互动公平感对绩效还是有较大影响的。自私自利型员工重视的是分配的结果是否对自己有利,互动公平感对绩效的影响是十分有限的。公平交易型员工强调的是公平性、对等性,这不仅反映在分配公平和程序公平上,而且也反映在互动公平上。因此,对于公平交易型员工来说,互动公平感对

绩效是有一定影响的。

总之,从公平敏感性的视角看,对于大公无私型员工来说,程序公平感、互动公平感对员工绩效的影响更为显著。这是因为程序公平感、互动公平感更多涉及的是工作本身,而对于工作的高投入与高关注正是大公无私型员工的特征。自私自利型和公平交易型员工都比较关注分配公平感,分配公平感能够对公平交易型员工的绩效产生积极影响,但是对自私自利型员工绩效的影响并不明显,这是因为自私自利型员工追求的是有利于自己的分配不公平,其分配公平感不像公平交易型员工那样容易满足。程序公平感对自私自利型和公平交易型员工的绩效都有一定的影响,但影响力相对有限。互动公平感对公平交易型员工绩效有一定影响,但对自私自利型员工影响较小。

五、公平敏感性对员工绩效的影响机制分析

(一)公平敏感性对组织不公平感的调节机制

公平敏感性不同的员工对不公平事件的反应存在个体差异性,当出现某种程度的组织不公平时,公平敏感性可以起到一定的调节作用,减轻不公平感对员工绩效带来的负面影响。

Kickul(2001)研究了当组织违背心理契约时,不同公平敏感性的员工在心理与行为反应上的差异。当组织违背外在结果承诺时,比如组织没有及时按规定给员工加薪,自私自利型员工对组织会有更高的消极情绪,工作满意度、组织公民行为严重下降,进而造成员工的绩效降低;当组织违背内在结果承诺时,比如组织没有按事先的约定给员工更多的工作自主权,大公无私型员工则对组织会有更高的消极情绪,工作满意度、组织公民行为下降,进而对员工绩效造成负面影响;公平交易型员工则处于中间状态,不管组织是违背外在结果承诺还是内在结果承诺对他们都会造成一定的消极影响。Kickul认为,出现这种差异主要是因为不同类型员工的公平敏感性不同,其对结果偏好也不同,大公无私型员工对内在结果更敏感,自私自利型员工则对外在结果更敏感。Blakely(2005)研究了公平敏感性对组织公平感与组织公民行为之间关系的调节作用。Blakely的研究结果表明:大公无私型的员工在任何公平感水平下都有更高的组织公民行为;公平交易型和自私自利型员工的组织公民行为则随其公平感的变化而同向变化,进而引起绩效的波动。O'Neill(2005)的研究表明,公平敏感性能调节自我效能与参照对象选择的关系。具体而言,对于大公无私型员工而言,高自我效能时会倾向于选择自己为参照对象,低自我效能时会倾向于选择他人作为参照对象。对于自私自利型员工,情况却恰恰相反。Kwak(2006)的研究表明,员工的组织不公平感能显著地带来工作倦怠和反工作行为,但这种反应在自私自利型员工中表现得更为显著。

(二)公平敏感性对组织承诺的影响机制

组织承诺是指员工对某一特定组织的认同和投入的程度。研究组织承诺的目的,主要是从程序公平的视角考察员工对待组织的态度对其绩效的影响。许多研究表明,程序公平对员工绩效的影响是通过组织承诺这个中间变量实现的。公平敏感性不同,员工对组织的承诺也不同。公平敏感性通过影响员工对组织的承诺,进而影响其绩效。组织承诺主要由三个方面组成:(1)情感承诺,主要指员工对组织的感情依赖、认同和投入,以及个人认同参与组织的强度。主要表现为个体对组织目标和价值观的强烈信念和接受;个体自愿为组织利益做出牺牲和贡献;个体对保持成为组织成员有强烈的愿望和自豪感。(2)持续承诺,主要反映员工对离开组织所带来的损失的认知,因而不得不继续留在组织中。持续承诺完全是一种员工对自身利益的考虑,建立在经济原则基础上,基本不包含对组织的情感因素。(3)规范承诺,主要反映的是员工对继续留在组织的责任感。它主要是个体在社会化过程中内心产生的一种顺从规范的倾向。公平敏感性对员工组织承诺的影响主要表现为:三种不同类型的员工由于公平敏感性的不同,对三种组织承诺各有偏重。大公无私型员工,对组织目标和价值观往往有较高的认同感,愿意为组织目标作贡献,并且有一种强烈的自豪感,因此具有较高的情感承诺。自私自利型员工在某个组织中工作主要是出于经济利益的考虑,对组织基本上不大存在情感的因素,因此具有较高的持续承诺。公

平交易型员工强调的是对社会规范的顺从,对组织的价值观并没有很高的认同感,因此具有较高的规范承诺。高情感承诺的(大公无私型)员工在组织中全身心地投入工作是因为他们想要这么做,高规范承诺的(公平交易型)员工继续留在组织中工作是因为他觉得应该这么做,高持续承诺的(自私自利型)员工继续留在组织中工作是因为需要这么做。员工不同的承诺类型表现为对待组织和工作的不同态度,最终必然对工作绩效产生影响。Chen 和 Francesco(2003)的实证研究表明,情感承诺与工作绩效有显著的正相关性。持续承诺和规范承诺与工作绩效的相关性表现不显著。

(三)公平敏感性对领导—成员交换关系的影响机制

研究领导—成员交换关系的目的是从互动公平的视角考察管理者与其下属的互动关系对员工绩效的影响。互动公平是通过领导—成员交换关系这个中间变量来影响员工绩效的。公平敏感性不同的员工会对其上下级关系产生积极或消极的影响,进而影响到其工作绩效。领导—成员交换关系理论(leader-member exchange,简称 LMX 理论)是由 George Graeo 和 Uhl-Bien 在 1976 年提出的。他们认为,领导者对待下属的方式是有差别的,领导者对待下属的态度与下属的满意度和工作绩效密切相关,良好的上下级关系可以给下属带来较高的满意度和工作绩效。Masterson 等(2000)认为,公平在交换关系中被当成是组织的一种投入,从对员工与上司关系的影响来看,工作绩效应该与互动公平相关;因此, Masterson 等提出,互动公平通过领导—成员交换关系影响到员工对组织和权威的态度,从而对绩效产生影响。实证研究结果显示,互动公平确实通过领导—成员关系影响工作绩效。Erdogan(2002)研究了绩效评估过程中的组织公平感的前因和结果变量,认为组织公平是通过领导—成员交换关系和责任感的中介机制间接地对绩效产生影响。对领导—成员交换关系的影响因素主要包括四个方面:贡献、忠诚、情感、尊重。大公无私型员工对组织价值观有较高的认同度,愿意为组织目标做出贡献,良好的合作精神使他们与上级在工作中培养了深厚的友谊,也赢得了上级的尊重。而上级对员工的尊重、信任和支持,又会激励员工以更好的工作业绩作为回报。自私自利型员工处处以个人利益为出发点,对工作斤斤计较,只讲索取不讲贡献。这类员工得不到上级的尊重、信任和支持,上下级关系差,员工绩效处于较低水平。公平交易型员工虽然不像自私自利型员工那样处处以自我为中心,但是对组织价值观的认可程度低,对组织的忠诚程度和奉献精神也不如大公无私型员工,因此,与上级的关系处于中间状态,员工也很难有较高的绩效水平。

公平敏感性理论是基于 Adams 公平理论存在的缺陷提出来的,反映的是人们在公平问题上的个体差异性。公平敏感性为更准确地预测员工心理与行为提供了新的视角。通过对员工公平敏感性的特点分析,了解公平敏感性对组织公平感以及员工绩效的影响,可以帮助我们寻找更为有效的管理思路与方法,对员工心理与行为进行引导和调节,使之更符合组织的目标与期望。

[参 考 文 献]

- [1] Colquitt, J A & Conlon D E, Wesson M J, Porter C O & Ng K. 2001. "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research," *Journal of Applied Psychology* 86.
- [2] Leventhal, G S, & Karuza J, Fry W R. 1980. "Beyond fairness: A theory of allocation preferences," In: G Mikula ed. *Justice and social interaction*. NY: Springer-Verlag.
- [3] Bies, R J, & Moag J F. 1986. "Interactional justice: Communication criteria of fairness," In: Lewicki R J, Sheppard B H, Bazerman M H ed. *Research on negotiations in organizations 1*. Greenwich, CT: JAI Press.
- [4] Colquitt, J A. 2001. "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology* 86.
- [5] Huseman, R C, Hatfield J D, Miles E W. 1987. "A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct," *Academy of Management Review* 12.
- [6] King, W C, Mile E W, Day D D. 1993. "A test and refinement of the equity sensitivity construct," *Journal of*

- Organizational Behavior* 14.
- [7] Allen, R S, White C S. 2002. "Equity sensitivity theory: a test of responses to two types of under-reward situations," *Journal of Managerial Issues* 14(4).
- [8] Wheeler, K G. 2002. "Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures," *Journal of Managerial Psychology* 17(7).
- [9] Patti, A L, Fok L Y, Hartman S J. 2004. "Differences between managers and line employees in a quality management environment," *The International Journal of Quality & Reliability Management* 21(2).
- [10] Greenberg, J. 1993. "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice," In: R Cropanzano ed. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [11] Kickul, J, & Lester S W. 2001. "Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior," *Journal of Business and Psychology* 16(2).
- [12] Blakely, G L, & Andrews M C, Moorman R H. 2005. "The Moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors," *Journal of Business and Psychology* 20(2).
- [13] Kwak, A. 2006. "The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive behaviors: equity sensitivity as a moderator," Central Michigan University, PH. D thesis.
- [14] O' Neill, B S, & Mone M A. 2005. "Psychological influences on referent choice," *Journal of Managerial Issues* 17(3).

(责任编辑 于华东)

Research On the Relationship between Organizational Justice And Staff Performance From the Visual Angle of Equity Sensitivity

Li Qiang

(School of Economy and Management, South China Normal University, Guangzhou 510006, China)

Abstract: Many researches indicated that the organizational justice has the very strong forecast function to the staff performance. But, about the influence of different fairness dimension to the staff performance, the researchers also have the quite great dispute. Based on combing the existing research literature, this paper has analyzed the influence of organizational justice to the staff performance from visual angle of the equity sensitivity, pointed out that the different type staff is dissimilar to concern degrees to three kind of fairness dimension because of different fairness preferences. Therefore the influence of different dimension to the performance of different type staff is also various. When further analyzes influence mechanism of equity sensitivity to the staff performance discovered that no matter in the aspect of adjustment to the sense of unfairness, organizational commitment, as well as the leader-member exchange, the benevolent staff has a good representation, which has the positive influence to his performance.

Key words: equity sensitivity; organizational justice; staff performance