



## 别让程序不公成为员工敬业的绊脚石

敬业历来是组织对员工的期望，但伴随着市场经济而来的功利性、短期性等消极思想正在不断腐蚀员工的敬业精神，盖洛普（Gallup）公司 2011-2012 年对全球雇员调查的结果显示，全球员工敬业的比例仅为 13%，员工敬业度不高已是不争的事实。员工敬业度（employee engagement）反映的是员工对其所在组织在情感上认同、行为上投入的程度。研究表明，员工的敬业度越高，其工作绩效就会越好，于是，很多企业以提高薪酬水平来提高员工的敬业度。但高薪酬一定会带来较高的员工敬业度吗？如果薪酬分配程序缺乏公平性，即使薪酬水平很高，员工也可能认为自己的投入没有得到组织的公平认可或回报，因此可能会对员工的敬业度产生消极影响。程序公平是指员工对组织在执行有关政策时的公平性感受，目前已有很多研究证实，组织的程序公平是激发员工合作行为，提升工作绩效的一个非常重要的因素。因此，探讨程序公平为什么以及如何影响员工敬业度，不仅对公平和员工敬业度有重要的理论价值，对组织员工管理实践也具有重要的意义。

为此，清华大学经济管理学院领导力与组织管理系郑晓明教授及其合作者通过实证研究，对英国一家领先的金融服务机构总部的员工进行了问卷调查，通过在该机构的内部网上创建和发布的在线问卷进行数据收集，最终获得了 IT、HR、市场和沟通等部门的 222 份有效数据。采用结构方程模型（structural equation modeling）对数据进行了统计分析，将程序公平和道德认同结合起来探讨了其对员工敬业度的影响机制。

结果显示，程序公平和道德认同对员工敬业度均具有显著的积极影响，且程序公平对员工敬业度的影响主要通过员工对组织的认同发挥作用，即当员工感知到自己被组织公平对待，认为组织欣赏和看重自己时，就会从组织中感受到更多的尊重和自尊，因此就可能将自己的社会身份与组织联系在一起，形成一个与组织相互依赖的自我概念，进而对自己所在的组织和所从事的工作从情感上认同，从行动上更加投入。研究还发现，程序公平与道德认同对员工敬业度的积极影响具有互补作用，即当组织中程序公平较高时，这种情景因素为员工提供了明确的行为指导，个体不需要再对信息进行推断，这时高道德认同和低道德认同的个体在敬业度上的差异就会变小。而当组织中程序公平较低时，个体无法从组织信息中获得清晰的行为指导，道德认同就成为指导个体行为的关键因素，个体间道德认同的差异就会使得其敬业度的差异变大。该研究成果“Procedural Justice and



Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality”  
发表在《Journal of Business Ethics》2014年第122卷第4期上。

由于以往研究鲜有从程序公平的角度去探讨组织中员工敬业度的提高，更没有研究将与公平相关的个体因素（道德认同）与情境因素（程序公平）结合在一起探讨对员工敬业度的影响，因此，郑晓明教授及其合作者的研究，一方面拓展了程序公平、员工敬业度和道德认同等领域的相关理论；另一方面对管理实践具有重要的启发意义。首先，管理者应该意识到程序公平对员工的敬业度具有积极的影响。这特别适用于那些更容易产生职业倦怠，进而产生离职的工作领域（比如服务性的公司）。具体而言，管理者应该通过实施透明的决策流程和规则，为员工提供表达他们意见的机会，参与集体决策，从而增强员工的程序公平感，增加员工对组织的认同和敬业度。其次，当管理者想要在组织中采取措施提高程序公平的时候，应当注意员工道德认同的个体差异。当员工个体的道德认同较低时，组织则可以通过提高程序公平获得更多的收益，因此，应当鼓励管理者对其下属的道德认同进行评估，以便提供更有效的针对员工个体差异的管理信息。

供稿：科研事务办公室

采编：赵海霞

编辑：高晨卉

责编：孙荣玲