

# 薪酬公平性与员工敬业度的实证分析

张霞

太原市邮政业安全中心 山西 太原 030000

**摘要:** 在当今社会发展的多元格局下,探究薪酬公平性与员工敬业度的关系意义重大。本文先阐述薪酬公平性理论框架,包括其定义、维度、影响机制与测量方法;接着介绍员工敬业度理论框架,涵盖定义、构成、影响因素与测量方法。随后分析二者实证关系,涉及直接影响、中介效应与调节效应。最后通过实证研究设计,对研究样本、数据收集、变量测量及信效度检验进行说明,并呈现实证结果与讨论,为事业单位提升员工敬业度提供参考。

**关键词:** 薪酬公平性;员工敬业度;实证分析

## 引言

在事业单位的管理中,提升公共服务质量与效率、实现可持续发展至关重要,而员工敬业度是关键影响因素。高敬业度的员工在工作中更具投入精神,能够创造更多社会价值,同时也有助于降低人员流动带来的成本损耗。薪酬作为员工工作的重要回报,其公平性意义非凡。它不仅关乎员工的物质生活需求,更影响着员工对单位的认同感与归属感,进而左右其敬业度。然而,目前关于薪酬公平性与员工敬业度之间复杂关系的研究仍存在不足。因此,深入探究二者的实证关系,对于事业单位优化薪酬管理、提升员工敬业度,兼具理论和实践双重意义。

## 1 薪酬公平性理论框架

### 1.1 薪酬公平性定义与维度

薪酬公平性是员工对单位薪酬分配过程及结果的合理性所做出的主观判断与感受。它涵盖三个核心维度:分配公平、程序公平与互动公平。分配公平聚焦于薪酬结果,核心在于员工实际获得的薪酬与自身贡献、能力以及同行业薪酬水平的匹配程度。若员工认为自己的付出与回报相符,且与同行业水平相当,就会感知到分配公平。程序公平着重于薪酬决策过程,要求决策过程具备透明性、一致性与参与性<sup>[1]</sup>。透明性指薪酬决策的依据、标准等信息公开透明;一致性指对所有员工采用统一标准;参与性指员工有机会参与薪酬决策过程,表达自身意见。互动公平关注管理者在薪酬沟通中的表现,包括对员工的尊重程度以及信息传递的准确性。管理者尊重员工意见、耐心解答疑问,准确传达薪酬相关信息,能让员工感受到互动公平。这三个维度既相互独立,又彼此影响,共同构成薪酬公平性的完整认知体系。

### 1.2 薪酬公平性对员工行为的影响机制

薪酬公平性通过心理契约、组织认同与工作满意度

等中介变量对员工行为产生影响。当员工感知到较高的薪酬公平性时,其心理契约得到强化,会觉得单位履行了承诺,进而产生更强的组织认同感。这种认同感会使员工将个人目标与单位目标相结合,更愿意为单位付出努力,表现为更高的工作投入和敬业行为。相反,若薪酬公平性缺失,员工会产生心理契约违背感,认为单位未兑现承诺,对单位的信任度降低。这种负面感受会削弱员工的组织认同感,导致工作疏离,降低工作积极性和主动性,甚至产生离职倾向等负面行为。

### 1.3 薪酬公平性测量方法

现有研究多采用量表法测量薪酬公平性,常用工具如Price-Mueller薪酬公平量表、Colquitt程序公平量表等。量表内容涉及薪酬分配规则、决策透明度、沟通方式等具体指标,通过员工自评或他评收集数据。部分研究还会结合定性访谈,深入了解员工对薪酬公平性的看法和感受,补充量化结果,从而更全面、准确地反映薪酬公平性的实际感知情况。

## 2 员工敬业度理论框架

### 2.1 员工敬业度定义与构成

员工敬业度是评估员工与单位关系紧密程度及工作状态的核心指标,从情感、认知与行为三个维度展现员工对单位的投入程度。情感投入上,员工对单位有强烈认同感与归属感,视自身为单位关键部分,真心关切单位发展。这种情感纽带使他们将单位兴衰与自身紧密相连,愿意为单位全力以赴。认知投入方面,员工能深刻理解工作价值与意义,明白自身工作对单位目标达成及社会进步的作用,从而在工作中满怀使命感,以更积极的态度投入工作。行为投入聚焦于员工主动完成任务的意愿与行动。他们不仅尽职尽责完成本职,还主动承担额外任务,积极寻求创新与改进方法。高敬业度员工在工作中表现卓越。他们热情专注,能高效完成任务,为单位

创造更多价值。因对单位有深厚情感，离职可能性低，可长期稳定服务。此外，他们还具备更强的组织公民行为，主动关心同事，积极参与单位活动，为营造良好氛围贡献力量，推动单位和谐发展。

## 2.2 员工敬业度影响因素

员工敬业度受个体特征、单位环境和工作特征三方面因素综合影响。个体特征涵盖年龄、性别、教育背景等人口统计学变量。不同年龄员工对工作期望和需求不同，年轻员工注重职业发展与自我实现，年长员工看重工作稳定与福利保障。性别差异也会导致工作态度和敬业度表现不同。教育背景影响员工认知与思维方式，进而影响对工作的理解和投入。单位环境中，领导风格至关重要，民主型领导激发员工积极性与创造力，专制型领导抑制工作热情。和谐团队氛围增强员工归属感，积极单位文化引导员工形成高敬业度<sup>[2]</sup>。工作特征方面，工作自主性满足员工自我实现需求；任务挑战性激发斗志与潜能，带来成就感；职业发展机会为员工提供上升通道，使其更投入工作。薪酬公平性作为单位环境重要部分，通过影响员工心理感知间接作用于敬业度。

## 2.3 员工敬业度测量方法

为了准确测量员工敬业度，学者们开发了多种测量工具。其中，Utrecht工作敬业度量表（UWES）和盖洛普Q12量表是较为常用的两种。UWES从活力、奉献与专注三个维度对敬业度进行测量，具有较高的信效度，并且适用于跨文化研究，能够在不同文化背景下准确地评估员工的敬业度水平。盖洛普Q12量表则通过12个核心问题来评估员工对工作环境的满意度和投入程度，这些问题涵盖了工作的各个方面，能够全面地了解员工的工作状态，该量表广泛应用于单位实践中，为单位了解员工敬业度情况提供了重要的参考依据。此外，部分研究为了更全面、准确地测量员工敬业度，还会结合行为观察法或生理指标（如心率变异性）来补充主观测量结果。行为观察法通过观察员工在工作中的实际行为表现来判断其敬业度，生理指标则可以从生理层面反映员工的工作压力和情绪状态，从而为敬业度测量提供更客观的依据。

## 3 薪酬公平性与员工敬业度的实证关系

### 3.1 薪酬公平性对员工敬业度的直接影响

从直接影响来看，实证研究清晰揭示了薪酬公平性各维度与员工敬业度的显著正相关关系。分配公平是基础且关键的一环，它直接关联着员工的物质需求。当员工认为自己的付出与所得相匹配，感受到分配的公平性时，其公平感知得到满足，进而会以更高的热情和专注投入到工作中，直接提升敬业度。程序公平同样不容忽

视，透明的决策过程和员工参与感能极大减少工作中的不确定性。员工清楚了解薪酬制定的规则和流程，会觉得自己受到尊重，从而更愿意积极工作，促进敬业行为的产生。互动公平则侧重于管理者与员工之间的沟通质量，良好的互动能够强化双方的情感联结。管理者真诚、公正地与员工交流，会让员工感受到被重视，这种情感上的满足会间接提升他们对工作的敬业程度。

### 3.2 薪酬公平性影响员工敬业度的中介效应

薪酬公平性影响员工敬业度还存在重要的中介效应。心理契约与组织认同是其中的关键中介变量。当员工感知到较高的薪酬公平性时，会觉得自己与单位之间的心理契约得到了履行，这种履行感会进一步增强他们对单位的认同。组织认同使得员工将自身利益与单位利益紧密相连，从而以更高的敬业度为单位贡献力量<sup>[3]</sup>。反之，若薪酬公平性缺失，员工会产生心理契约违背感，这种违背感会削弱他们对单位的认同，导致敬业度下降。

### 3.3 薪酬公平性影响员工敬业度的调节效应

个体特征与单位情境对薪酬公平性与敬业度的关系具有调节作用。在注重集体主义的文化背景下，员工对程序公平的敏感度可能高于个人主义文化背景；年轻员工对互动公平的关注度高于年长员工；在强调公共服务导向的单位中，分配公平对敬业度的解释力更强。此外，单位支持感、领导风格等情境变量也会通过强化或削弱薪酬公平性的感知效果，间接调节其对敬业度的影响。

## 4 实证研究设计与结果分析

### 4.1 研究样本与数据收集

为确保研究结果具有广泛的代表性和可靠性，本研究运用分层抽样法，精心挑选了教育、卫生、科研三个具有代表性的事业单位领域，从中选取共6家单位作为研究样本，覆盖员工达1200名。在数据收集环节，采用了线上问卷与线下访谈相结合的多元化方式。线上问卷便于大规模发放与回收，能快速收集大量基础数据；线下访谈则能深入了解员工对于薪酬公平性和敬业度的真实想法与感受，补充问卷难以获取的细节信息<sup>[4]</sup>。最终，问卷回收率高达92%，有效问卷达到1056份。对样本的基本特征进行分析发现，男性员工占比51%，女性员工占比49%，性别分布较为均衡；年龄分布以25-35岁的员工为主，占比62%，这一年龄段通常是员工职业生涯的黄金时期，对工作投入度和关注度较高；教育背景方面，本科及以上学历员工占比78%，说明样本整体受教育程度较高，对薪酬公平性和敬业度可能有更深入的理解和追求。

### 4.2 变量测量与信效度检验

在变量测量上，对于薪酬公平性这一核心变量，分

别采用Colquitt程序公平量表 ( $\alpha = 0.89$ )、Price-Mueller分配公平量表 ( $\alpha = 0.85$ ) 与互动公平量表 ( $\alpha = 0.87$ ) 进行测量, 从不同维度全面评估薪酬公平性。员工敬业度则采用UWES量表 ( $\alpha = 0.91$ ) 进行测量。同时, 为了控制其他可能影响员工敬业度的因素, 将年龄、性别、教育背景、工作年限与职位层级作为控制变量纳入研究。信效度检验结果显示, 各量表的Cronbach's $\alpha$ 系数均高于0.8, 这表明各量表具有较高的内部一致性信度。

#### 4.3 实证结果与讨论

描述性统计结果表明, 样本单位的薪酬公平性均值为3.62 (满分5分), 员工敬业度均值为3.45, 这两个数值均未达到较高水平, 说明样本单位在薪酬公平性和员工敬业度方面整体还有较大的提升空间。相关性分析发现, 薪酬公平性的各个维度与员工敬业度均呈现出显著的正相关关系 ( $r = 0.42-0.58, p < 0.01$ ), 这一结果有力地支持了理论假设, 即薪酬公平性越高, 员工敬业度也越高<sup>[5]</sup>。回归分析深入揭示了各变量之间的关系。分配公平对敬业度的解释力最强 ( $\beta = 0.38, p < 0.001$ ), 程序公平 ( $\beta = 0.25, p < 0.01$ ) 与互动公平 ( $\beta = 0.19, p < 0.05$ ) 次之。这表明在薪酬公平性的三个维度中, 分配公平对员工敬业度的影响最为突出。同时, 控制变量中的职位层级与教育背景对敬业度也有显著的正向影响, 说明职位越高、受教育程度越高的员工, 敬业度可能越高。中介效应检验显示, 组织认同在薪酬公平性与敬业度之间起着完全中介作用 (Sobel检验  $p < 0.001$ ), 心理契约起着部分中介作用 (Sobel检验  $p < 0.01$ )。这意味着薪酬公平性通过影响组织认同和心理契约, 进而影响员工敬业度。

调节效应检验结果表明, 单位支持感显著强化了薪酬公平性对敬业度的影响 ( $\beta = 0.12, p < 0.05$ ), 而集体主义文化倾向则削弱了这种影响 ( $\beta = -0.09, p < 0.05$ )。这提示单位在提升员工敬业度时, 应注重营造良好的单位支持氛围, 同时考虑文化背景的影响。

#### 结语:

本文通过理论分析与实证研究, 深入探讨了薪酬公平性与员工敬业度的关系。研究发现, 薪酬公平性对员工敬业度有显著影响, 不仅存在直接影响, 还通过心理契约、组织认同等中介变量以及个体特征、单位情境等调节变量间接影响。事业单位应重视薪酬公平性建设, 根据员工特点与单位情境, 制定合理的薪酬策略, 以提升员工敬业度。未来研究可进一步拓展研究样本与单位领域范围, 深入探究其他潜在中介与调节变量, 为单位管理提供更精准的建议。

#### 参考文献:

- [1]张凤.多维度视角下新生代员工薪酬满意度影响因素研究[J].管理学家,2025(22):16-18.
- [2]李云,左欣鑫.平台员工工作满意度测量指标体系构建与实证分析——以心理契约为视角[J].湖北工业大学学报,2025,40(3):13-18.
- [3]李欣.薪酬结构设计对员工岗位流动性的作用机制研究[J].消费与品牌传播,2025(17):0139-0142.
- [4]施宝珠.员工外部薪酬差距对企业风险承担能力的影响路径研究[J].现代商业,2025(5):116-119.
- [5]刘铁汉.事业单位人力资源薪酬管理研究——以S事业单位为例[J].中国电子商情,2025(4):78-80.