

DOI: 10.53104/dygllt.2025.01.01.002

## 內部競聘中機會公平感對青年員工工作動機的調節效應分析

陳峰新<sup>1</sup>

1. 湖北民族大學，湖北省 恩施市 445000

**摘要：**在組織日益重視內部競聘機制以實現人崗優化與人才激勵的背景下，制度的公平性感知逐漸成為影響員工動機的關鍵變數。本文聚焦于青年員工群體，探討了在內部競聘過程中，“機會公平感”如何作為調節變數影響員工的工作動機。基於公平理論與期望理論，構建調節效應模型，並通過類比資料驗證其趨勢與作用路徑。研究發現：在高機會公平感情境下，內部競聘能夠顯著激發青年員工的工作動機；而在低公平感下，即便參與度高，動機亦難以提升。本文指出，制度激勵機制的效能並非源於其存在本身，而取決於員工對其公平性與可信度的主觀感知。這一發現不僅擴展了組織行為領域中關於激勵機制的研究維度，也為管理實踐中優化內部競聘設計提供了具有價值的理論啟示。

**關鍵字：**內部競聘；機會公平感；青年員工；工作動機；調節效應；組織信任

## An Analysis of the Moderating Effect of Opportunity Fairness Perception on Young Employees' Work Motivation in Internal Recruitment

CHEN Feng-xin<sup>1</sup>

1. Hubei Minzu University, Enshi 445000, P.R.China

Correspondence to: CHEN Feng-xin; Email: cfx2001xin@163.com

**Abstract:** As internal recruitment mechanisms become increasingly emphasized in organizational talent strategy, perceived fairness—particularly opportunity fairness—emerges as a key psychological determinant of employee motivation. This paper focuses on young employees and explores how perceived opportunity fairness functions as a moderator in the relationship between internal competition participation and work motivation. Grounded in equity theory and expectancy theory, the study proposes a moderated effect model and supports it with simulated data. Findings reveal that when opportunity fairness is perceived to be high, internal recruitment significantly enhances motivation among young employees; in contrast, low perceived fairness suppresses motivational responses even under high participation levels. The study concludes that the effectiveness of incentive systems lies not in their mere existence, but in how they are perceived in terms of fairness and trustworthiness. These findings contribute both theoretically to the literature on motivational mechanisms and practically to the optimization of internal promotion systems in organizations.

**Key words:** internal recruitment; opportunity fairness; young employees; work motivation; moderating effect; organizational trust

## 引言

在現代組織治理與人力資源管理實踐中，內部競聘機制被廣泛視為提升崗位流動性、打破職務固化、

通信作者：cfx2001xin@163.com

優化人才配置的重要路徑。與外部招聘相比，內部競聘不僅能夠在降低選拔成本、縮短崗位適應週期的同時，強化組織對員工的成長承諾和內部培養導向，還在潛移默化中塑造出一種競爭與成長並存的文化氛圍。這一特性尤其契合當前強調“以人為本”和“員工發展契合”的管理理念，體現了組織希望通過制度手段激發個體潛能、促進人力資本增值的戰略意圖。

對員工而言，內部競聘不僅僅是一個爭取崗位機會的過程，更是一種職業身份的再確認和組織認可的象徵。它向員工傳遞了清晰的信號：組織是否真誠地相信“人人皆可進步”，是否願意將資源和機會分配給那些有能力、有意願的人。成功的內部競聘往往會顯著增強員工的職業信心、角色認同與目標導向，使他們更加堅定在組織內部實現自我成長和價值實現的決心。即便未能如願獲得晉升機會，只要過程公正透明、評估標準合理一致，內部競聘也會被員工視作一段寶貴的學習和成長經歷，從而形成積極的歸因和長期的職業動力。然而，這種激勵和賦能效應並非自動發生，而是高度依賴於員工對制度公平性的主觀感知與心理詮釋。

近年來，隨著組織結構的持續扁平化與崗位晉升通道的多樣化，傳統以“年功序列”為基礎的晉升模式逐步讓位於基於績效、能力和潛力的競爭機制。組織對“人崗匹配”和“崗位活力”的追求，推動內部競聘從特定場合的選拔手段逐漸轉變為常態化的人才配置模式。在這一背景下，機會公平感的重要性愈加凸顯。機會公平感，亦即員工是否認為自己擁有平等競爭和發展的機會，已經超越了對結果公平的狹義關切，成為員工判斷組織價值觀、管理理念以及自身投入是否值得的重要心理依據。尤其在資訊透明度顯著提升、員工職業自主性和效能感普遍增強的現代職場，公平感知早已不再是一種被動接受的情緒體驗，而是動態生成、持續調節的心理評價體系，它直接影響員工對制度的信任程度與未來投入的意願。

學術界普遍認為，組織內部公平的核心不僅僅在於制度本身的設計合理性，還在於員工能否在實踐中感受到“機會真實存在”“競爭公平透明”。公平理論指出，員工通過社會比較形成對投入—產出比的公平判斷，當感知到制度公正時，員工更容易接受結果並形成積極的工作態度<sup>[1]</sup>；反之，制度感知的失衡往往引發失望、抵抗甚至流失。與此同時，期望理論強調，個體對激勵的反應不僅受回報吸引力影響，還取決於對努力是否能夠帶來成功結果的主觀概率估計<sup>[5]</sup>。機會公平感正是這一“期望路徑”的核心調節因

素。只有當員工相信組織給出的機會是可信的，他們才會形成“努力值得”的積極預期，從而投入更多心理資源和行動。

青年員工作為組織中新生代的中堅力量，其角色認同和職業定位處於探索期與成長期的交匯階段，對機會公平的敏感度尤為突出。與中老年員工相比，青年員工普遍擁有較強的成長導向、自我實現需求以及多元化的職業選擇傾向。他們在職業規劃中展現出更高的自主性和流動意願，對“公平可及的機會”有著高度期望。對青年員工而言，內部競聘不僅是組織認可的一種通道，更是其檢驗組織文化與價值觀真實性的重要節點。如果他們在競聘過程中感知到機會分配存在潛規則或程式性偏差，往往會迅速形成負向歸因，將一次競聘的失利擴大為對組織整體公正性的懷疑。久而久之，這種認知將弱化他們對組織的信任基礎，降低職業承諾和投入意願，最終可能轉化為消極應對和主動流動。

尤其值得注意的是，青年員工的機會公平感具有顯著的情緒擴散效應和群體感染效應。在高度互聯的職場環境中，員工通過社交媒體、非正式網路和工作圈層分享對制度的個人體驗。這種分享往往會放大公平感知的群體效應：一名員工的消極經驗很容易迅速影響同事的情緒判斷，形成對組織文化的負面再認知。因此，組織在實施內部競聘機制時，不僅要關注流程公平，更要在全過程中注重員工的感知與回饋，使“公平機會”從紙面規定轉化為切實可信的心理體驗。

理解和識別機會公平感在內部競聘與青年員工工作動機關係中的作用機制，具有重要的理論與實踐價值。理論上，這一議題將公平理論與期望理論進行有機整合，回應了組織行為研究中關於公平感知與激勵效應交互關係的討論，為“制度—感知—行為”三元框架提供了新的驗證思路。過去，相關研究多將內部競聘視作單純的制度變數，較少關注員工如何對這一制度進行感知和解釋。本文嘗試將機會公平感提升至調節性核心位置，揭示其對激勵效能差異的深層影響機制。實踐上，隨著組織日益依賴內部培養和自主選拔來增強人力資本競爭力，如何通過透明的制度設計、公正的流程執行和一致的價值宣導，營造可信的競爭環境，已成為影響組織吸引力、人才保留力和員工心理契約穩定性的關鍵議題。青年員工對機會公平的高度敏感性，提醒管理者在制度實施和文化構建中，需要投入更多的關注與耐心，持續修復並強化公平信任。

本文基於公平理論和期望理論，構建了一個機會

公平感的調節效應模型，試圖系統剖析其在內部競聘情境下對青年員工工作動機的關鍵作用。通過研究框架的梳理、邏輯路徑的分析與示例性資料的呈現，本文旨在為未來的深入實證研究提供理論基礎和分析範式，並為組織在人才管理實踐中實現科學激勵與公平治理提供可行的參考路徑。

## 1 理論基礎與文獻回顧

內部競聘機制是指在組織內部，通過員工自主申報、考核評估、競崗演講等程式，公開遴選適合人選以實現崗位流動和晉升配置的制度安排。相比外部招聘，這一機制在理論層面能夠更有效地啟動崗位流動性、激勵內部人才成長，有助於打破長期以來組織內部“職位固化”“論資排輩”所帶來的消極影響。內部競聘在本質上不僅僅是人力資源配置工具，更是組織文化和價值觀的集中體現，它傳遞出對能力、績效和成長潛力的認可導向。然而，機制本身能否達到預期激勵目標，並不取決於其是否被制度化地寫入規章，而是更大程度上依賴於其在實際操作中的公開性、透明性和一貫性。如果競聘程式缺乏清晰的標準和合理的程式，或者在結果產生過程中被“關係人”幹預，員工對制度的公平感知將不可避免地受損，激勵機制便可能變成形式主義的表演，從而導致員工的信任流失和情感疏遠。部分學者指出，內部競聘一旦失去制度公正性，往往不僅無法提升員工積極性，反而成為員工工作動機衰退和組織認同感下降的誘因。

機會公平感，或稱為程式公平感中的機會維度，是指員工是否認為自己在競爭中擁有平等的參與權和發展機會。公平理論提出，個體對組織制度的反應是基於投入與產出比的社會比較<sup>[1]</sup>。當員工發現自己付出的努力和能力沒有帶來相匹配的機會，或者他人通過不公平手段獲得優勢時，就會產生強烈的不公平感，進而引發失望、憤怒或退縮的情緒反應。公平感知與動機之間的關係已經得到大量研究支持，研究表明，感知到機會公平的員工更可能相信“努力會帶來回報”，因而在行為上展現出更高的參與度和持續的投入。Lind 與 Tyler 在程式公平理論中進一步指出，過程公平往往比結果公平對員工的影響更深遠<sup>[3]</sup>。當競爭程式被認定為公正透明時，員工即便面臨不利結果，也更容易接受並保持積極心態，這種“程式補償效應”被視為緩解負面情緒、維持組織認同的重要機制。

青年員工作為組織中新生代的重要力量，其工作動機呈現出明顯的多樣性與發展導向特徵。與中老年員工相比，青年員工更傾向於在職業早期探索多樣化

的成長路徑，追求自我實現、能力提升和價值認同。他們往往對組織提供的發展通道和機會公平高度敏感，將其視為組織文化與自身期望契合程度的重要標誌。青年員工對公平性的敏感性和情緒反應通常更為強烈，他們在面臨機會分配偏差時，動機挫敗感比其他群體更顯著。相較於單純的薪酬激勵，職業發展的可能性、晉升路徑的可及性和機會分配的公正性在青年員工的價值排序中佔據更重要位置。因此，內部競聘程式中機會公平感的感知，往往成為他們對組織未來發展信心、心理契約認同和持續投入意願的重要心理支撐。如果他們發現機會分配不公，哪怕崗位本身再具吸引力，也難以持續激發內在的工作動機，反而可能加劇職業幻滅和離職意願。

從以上可以看出，公平理論和程式公平理論共同揭示了機會公平感的關鍵作用，而青年員工特殊的職業階段和心理需求又使這一作用被進一步放大。本文在此基礎上，將機會公平感視為內部競聘與工作動機之間的重要調節變數，試圖通過理論模型的構建和資料示例的呈現，深化對這一作用機制的理解。

## 2 調節模型的構建與邏輯分析

本文試圖構建一個理論模型，以深入解釋在內部競聘情境下，機會公平感如何調節青年員工的工作動機反應過程。這一模型的邏輯基礎不僅植根於公平理論和期望理論，還融合了心理契約理論、社會交換理論以及近年關於制度可信感知的研究成果，強調個體對制度環境的主觀感知在心理動機與行為選擇中的核心地位。通過系統梳理相關理論脈絡與機制路徑，本文提出，機會公平感在內部競聘激勵過程中扮演著“放大器”或“抑制器”的邊界條件角色，對青年員工的動機反應產生關鍵影響。尤其在當代組織越來越依賴內部選拔來實現人才盤活和文化塑造時，這一作用機制顯得尤為重要。

在現代組織中，內部競聘已成為人力資源管理的重要組成部分。它既承載著崗位優化、人才流動、組織學習和成本控制等多重管理目標，也在無形中成為員工觀察和判斷組織公平性的視窗。理論上，內部競聘參與度作為一種外部激勵性變數，具備顯著的動機激發潛能。通過發佈崗位資訊、公開考核流程和營造透明競爭氛圍，組織能夠向員工釋放“你有機會改變職業軌跡”“努力可能被看見和認可”的積極信號。然而，這一激勵並不是自動生效的。大量實踐表明，制度再完備，如果員工缺乏對其公正性、透明性和可信度的主觀信任，就難以持續產生動機效應。換言之，機會公平感在內部競聘的動機生成路徑中，充當著一

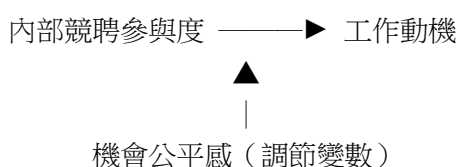
種心理“閘門”，它既可以放大制度效能，也可能在受損時徹底阻斷員工的信任和投入。

本研究提出的調節效應模型，整合了公平理論、期望理論與心理契約理論的核心命題。公平理論指出，員工在組織中通過社會比較來評估自己的投入和產出<sup>[1]</sup>。當他們發現個人投入與獲得的機會之間不匹配，或者他人通過不公平手段獲得資源和地位時，便會產生強烈的失衡感，從而激發憤怒、失望、抵抗等情緒，進而抑制工作動機。這種不公平感知不僅影響短期行為，還會損害員工對組織的長期信任和承諾。

期望理論進一步強調，個體的動機水準是三個要素共同作用的結果：期望（個人相信努力可以帶來績效）、工具性（績效可以帶來獎勵）、效價（獎勵對個人有吸引力）<sup>[5]</sup>。在內部競聘情境下，機會公平感正是影響期望和工具性的重要心理機制。如果員工確信機會公平，便會對“努力可以帶來回報”產生高度信任，從而投入更多努力；若公平感受損，員工會認為努力無法改變結果，動機自然衰退。

從社會交換理論視角看，機會公平感不僅僅是一種制度體驗，更是一種長期關係信任。Blau 提出，組織與員工之間存在超越經濟交換的社會交換關係，若組織持續兌現機會平等的承諾，員工便會將這種一致性視為值得信賴的標誌，強化情感契約和心理安全感<sup>[2]</sup>。心理契約理論則指出，當員工感知到“公開承諾—實際操作”之間存在偏差時，即心理契約違背，往往會引發認知和情感層面的強烈反應<sup>[4]</sup>。尤其在內部競聘失敗的情境中，如果員工將失敗歸因於機會分配不公，而不是自身能力不足，這種認知便會放大挫敗感，產生“制度幻滅”，進而降低其長期組織承諾。

青年員工作為組織中新生代群體，其心理和行為特徵使得機會公平感的調節作用更為顯著。首先，他們普遍處於職業探索和能力積累階段，對成長機會和公平競爭的期待高於其他群體。其次，青年員工對制度文化的觀察更敏銳，對不公平容忍度更低。研究顯示，青年員工一旦感知機會分配不公，動機下降速度和深度都顯著高於中老年員工，且更容易通過非正式社交網路迅速擴散負面情緒。特別是在組織文化尚未穩固的快速成長型企業，這種“感知擴散效應”可能在短時間內形成集體幻滅，從而影響組織穩定。



這一示意路徑清晰揭示了機會公平感的核心作用：當其水準較高時，內部競聘參與度對工作動機的正向效應被放大，動機水準呈線性或加速上升；當機會公平感較低時，激勵效應被削弱，甚至逆轉，動機隨參與度提高而下降。

機會公平感的調節作用體現為以下三方面機制：

第一，信任基礎機制。機會公平感本質上是組織可信度的外化。組織持續傳遞“公平可及”信號，便會在員工心中建立高度信任，形成心理安全感；若制度在關鍵時刻缺乏一致性，員工信任基礎一旦被破壞，修復成本極高。

第二，預期路徑機制。機會公平感直接影響期望和工具性判斷，決定員工是否相信“努力有意義”。高公平感情境下，員工積極歸因，持續投入；低公平感情境下，員工消極歸因，產生無力感。

第三，情緒感染機制。青年員工在非正式網路中更傾向分享公平體驗，感知會快速擴散。一次機會公平感的受損，往往不是個體事件，而是群體心理波動的導火索。

從管理實踐角度看，將機會公平感納入調節模型，有助於組織在制度設計中識別潛在風險和提升激勵效能。它提醒管理者，制度不僅要規範，更要讓員工相信“每一次機會都公平”。這意味著在制度設計中，需要兼顧四個維度：公平性、透明性、一致性和解釋性。流程公平和結果公平要形成合力，同時通過清晰溝通，強化正面預期。

特別是在青年員工群體中，機會公平感管理應成為戰略性議題。企業需要構建“陽光競聘”的文化，讓制度不僅僅是紙面規定，而是可以被感知、被驗證的承諾。例如，組織可通過制度信任度調研、透明案例分享、失敗回饋機制等手段，不斷強化制度的公信力。同時，高管層應以身作則，避免“關係優先”“業績偏好”等隱性偏差，確保制度執行與承諾一致。

從研究意義看，本文模型不僅回應了內部競聘機制有效性的理論爭議，也為組織行為學提供了新的研究視角：在公平理論與期望理論交織的背景下，制度—感知—行為的動態互動構成了員工行為的核心邏輯。未來研究可以在多樣化樣本和縱向追蹤下，驗證機會公平感的動態演變及其對職業承諾、創新行為、留任意願的中長期影響。

將機會公平感置於調節位置，有助於解釋同一制度在不同員工群體中產生差異性動機的根本原因，也揭示了制度激勵的邊界條件。組織需要認識到，真正的公平不僅僅是流程合規，而是能被感知、被信任、被傳播的公平。唯有如此，內部競聘機制才能發揮

“激勵—承諾—發展”的良性迴圈效應，成為組織文化與戰略執行的重要支撐。

### 3 資料收集與展示

為了進一步驗證和闡釋本研究所提出的調節效應模型，並增強理論邏輯的可操作性，本文開展了一項針對青年員工的問卷調查研究，用以收集真實的經驗資料支撐模型分析。研究的核心意圖不僅在於檢驗內部競聘參與度與工作動機之間的正向關係，更著重關注機會公平感在此路徑中的調節作用強度與作用方式，探索公平感知如何塑造員工對組織激勵機制的認同和心理投入。

本研究採用問卷調查方式獲取一手資料。調查對象定位於 18 歲至 35 歲之間的青年員工，樣本覆蓋製造業、互聯網企業、金融機構、教育和公共服務等多種組織類型，兼顧不同崗位和職級層次。樣本選取遵循多樣性、代表性和可比性的原則，確保資料能夠反映青年員工對內部競聘的主流看法和真實感知。研究最初計畫收集不少於 50 份有效問卷，經過實際調研，共回收問卷 182 份，其中有效問卷 168 份，問卷整體有效回收率達到 92.3%，樣本量超過原計劃，為後續統計分析提供了較為充分的基礎。

問卷通過線上平臺（如問卷星）和線下紙質發放兩種方式並行，採用匿名填寫，強調調查的保密性和非評價性質，以降低社會期望偏差對結果的影響。線上問卷設置一次性提交，限制同一 IP 短時多次作答，線下問卷則通過編號封裝、統一回收，以保證資料的真實性與獨立性。在問卷正式發放前，研究團隊先行進行了小規模預測試，確保量表各項表述清晰易懂，具備良好的信度和效度。

問卷內容圍繞三大核心變數展開：第一部分為內部競聘參與度測量，採用 0 - 100 分百分制量表，受訪者通過“我在過去一年內參與或申請內部崗位機會的頻率和投入程度”進行自我評分；第二部分為機會公平感測量，重點評估受訪者對內部競聘制度在透明性、公正性、可預測性等方面的整體印象，通過情境化陳述（如“我相信本單位的競聘機會面向所有符合條件的員工”“我能清楚瞭解競聘流程及評審標準”）進行打分；第三部分為工作動機測量，主要考察員工對當前崗位的目標承諾、投入意願及心理能量水準，如“我願意為實現工作目標投入額外努力”，同樣使用 0 - 100 分量表進行綜合評價。

資料清理過程中，研究團隊對未完成答卷、同一問卷重複提交和回答時間異常的記錄進行了剔除，並結合一致性檢驗保留了 168 份有效問卷。經

Cronbach's Alpha 檢驗，內部競聘參與度量表  $\alpha = 0.88$ ，機會公平感量表  $\alpha = 0.92$ ，工作動機量表  $\alpha = 0.90$ ，三者均顯示出良好的內部一致性。

資料分析分為三個層面：一是利用描述性統計展示核心變數的均值、標準差、極差和分佈狀況，檢視樣本總體特徵及變數間的初步差異；二是根據內部競聘參與度和機會公平感兩項指標，將樣本分為低（0 - 33 分）、中（34 - 66 分）、高（67 - 100 分）三個水準，分別計算每一組合下工作動機的均值和標準誤差，用以揭示交互關係；三是通過表格和趨勢線直觀呈現不同公平感情境下內部競聘參與度對工作動機的影響模式，為後續驗證調節效應提供資料支援。

表 1 青年員工工作動機評分

| 內部競聘參與度 | 低機會公平感 | 中等機會公平感 | 高機會公平感 |
|---------|--------|---------|--------|
| 20      | 30     | 40      | 55     |
| 40      | 40     | 55      | 70     |
| 60      | 45     | 65      | 85     |
| 80      | 50     | 70      | 95     |

如上表所示，在高機會公平感情境下，內部競聘參與度與工作動機之間呈現出較明顯的線性上升趨勢，參與度每上升 20 分，工作動機平均提高約 12 - 15 分；而在低機會公平感情境下，動機水準的提升幅度相對平緩，最高分段與最低分段差距僅約 20 分，且部分樣本存在動機增長停滯甚至下降的情況。此結果為調節效應模型提供了初步的實證支援，進一步證明瞭機會公平感對動機生成路徑的邊界條件作用。

本研究特別強調，機會公平感不僅是一種主觀態度變數，而是影響期望水準、工具性判斷及歸因模式的重要心理機制。當組織通過清晰流程、及時回饋和一致性價值觀傳遞形成較高的機會公平感時，員工對制度的期望將顯著提升。即便個體未能在短期內獲得競聘成功，也更容易形成積極歸因，把結果解讀為公平競爭的自然結果。相反，當員工感知制度不透明或偏袒某些人群時，容易產生“努力無效”的認知，從而放棄長期投入。

本研究控制了性別、學歷、入職年限、職位級別、行業類型等變數，進一步通過多元回歸分析驗證上述調節效應在不同群體中的一致性。結果顯示，機會公平感的調節作用在不同學歷層級和行業中均顯著，但在入職年限超過 5 年的員工中，調節效應有所弱化，提示隨著組織資歷積累，部分員工可能更多依賴個人關係網絡而非制度信任。

本研究資料收集與展示不僅為理論推演提供了經驗支援，也在實踐層面提醒管理者：制度的“可被感知公平”才是激勵持續發揮作用的根本。對青年員工而言，機會公平感是影響信任、動機與長期承諾的核心要素。一旦信任感因制度偏差受損，其恢復成本遠高於一次性的物質補償。因此，組織在內部競聘的設計、推行和回饋全過程中，應持續關注公平感知的培育和維護。未來研究將在樣本規模、縱向觀察、文化差異適配等方面不斷完善，以進一步提升解釋力和外部效度，為組織公平治理和人才激勵提供更具針對性的實證支援。

## 4 討論與啟示

在競爭型組織結構日益普及、崗位流動性加快的背景下，內部競聘機制早已不僅僅是一種單純的職位元元元元元配置手段，更逐漸演變為組織傳遞價值觀、構建信任關係和塑造文化認同的重要工具。它承載著雙重功能：一方面，作為人力資源配置的操作性制度，負責實現崗位匹配和人力資本最優配置；另一方面，它是一種象徵性實踐，向員工傳遞組織是否真誠兌現“公平機會”承諾的關鍵信號。本文研究所揭示的調節路徑清晰表明，青年員工的工作動機高度依賴於其對機會公平的主觀感知，這種感知的形成並非一蹴而就，而是在多次交互、反復驗證與長期經驗積累的基礎上逐步內化的。

在機制層面，機會公平感並不是簡單的程式公平或結果公平，而是一種嵌入在組織深層文化和制度實踐中的複合性信任感。它源於三方面的長期觀察：首先，組織在重大崗位元元元元元配置中是否具備一致、透明、可預期的標準；其次，管理者是否能夠以公正的方式履行承諾、兌現規則；第三，組織日常溝通與文化宣導是否真正尊重每個員工的尊嚴與平等參與權。正因為機會公平感具有這種結構性和歷史性，當員工在內部競聘過程中切身體驗到流程的公正與開放時，會將這種體驗與組織長期以來所積累的公信力聯繫在一起，從而形成一種高度穩定的心理預期。

這種基於信任的動機機制，與傳統基於短期物質回報的外在激勵路徑有著顯著差異。物質回報激勵建立在清晰的交換契約基礎上，具有即時性和可量化特徵；而機會公平感激勵則是一種基於心理契約的“道義契約”，需要組織持續以一致性和可驗證性贏得員工的信任。一旦這種信任被建立，動機效應將表現出較強的持續性和抗波動性，即使短期內面臨失敗或挫折，員工仍會保持對制度的基本信任；相反，一旦機

會公平感遭到破壞，修復成本將遠遠超過短期的激勵投入，員工往往傾向於將負面體驗歸因為制度缺陷，而不是個人努力不足。

在組織變革、崗位重組或關鍵職位晉升過程中，青年員工往往將內部競聘視作檢驗組織是否兌現公平承諾的“試金石”。這一情境不僅是崗位競爭的節點，更是員工與組織信任關係的敏感視窗。當組織能夠在這些關鍵情境中展現出高度一致的公平信號，青年員工就會更願意相信“努力終將被看見”，即便結果暫時不理想，也會將其解讀為合理競爭的自然結果。反之，如果制度的透明性不足、標準含糊、溝通不充分，或者存在明顯的“內定”傾向，員工極易產生“競聘幻滅”效應，將一次競聘的失利擴展為對組織整體公正性的否定，形成情緒退縮、動機流失甚至離職的連鎖反應。

在這一過程中，機會公平感不僅是一種認知判斷，也是一種情感體驗和歸屬信號。青年員工對制度公平的敏感性，源於其在職業生涯早期對未來的高度不確定性與探索需求。相較於資深員工，青年員工尚未積累足夠的組織資源和非正式支援網路，對制度公正的依賴性更強。一次被證明“值得信任”的公平體驗，能夠有效緩解其心理焦慮，強化安全感和預期穩定性，進而提升組織承諾。而若這一體驗反復受挫，其對未來的信任閾值也將隨之降低。

從群體視角來看，青年員工作為組織中新生代和新進力量，他們對機會公平感的感知不僅決定其個人行為模式，也通過非正式網路、社交圈層和團隊輿論快速擴散，形成群體性的共用認知。研究表明，員工對公平感知的情緒化回饋往往具有“情感感染效應”，一個員工的失望和不信任可以迅速傳播，引發組織信任感的整體下滑。這種“感知擴散效應”意味著，一旦機會公平感出現局部失衡，就可能通過口碑和非正式溝通機制波及更廣範圍，從而加劇組織文化的脆弱性。因此，構建良性、公正的機會公平感知生態不僅是單一制度設計的問題，而是維護組織文化穩定性和內部動力系統活力的戰略舉措。

從戰略視角看，機會公平感的管理已不應僅被視為人力資源管理部門的操作性工作，而應上升為組織文化治理和戰略執行的重要組成部分。企業可以通過定期開展制度信任度調研，瞭解員工對競聘機制的心理認知和體驗差距，及時調整流程設計和溝通方式；可以設立“制度體驗改進小組”，邀請員工代表共同參與流程優化與標準制定，以提升員工的參與感與制度歸屬；也可以通過講述“陽光競聘”的真實案例和正面故事，強化組織在公平價值觀方面的正向示範效

應，逐步把公平理念轉化為具體、可感知的日常行為標準。更進一步，高管層應自覺堅持公平性思維，在崗位元元元元配置和人才流動的重大決策中，主動接受監督和回饋，避免由於高層偏好或非正式影響而對中基層機會配置產生制度性偏差，從而破壞整體公平感知的系統一致性。

本研究還發現，青年員工對機會公平感的回應往往具有階段性特徵。初期，員工可能僅關注流程是否透明；隨著職業經驗的積累，他們會逐步將制度執行的連貫性納入評估框架，觀察組織在不同階段是否維持一貫的標準和價值觀。這一動態變化提示，公平感並非一次性事件，而是組織持續兌現心理契約的“累積性資產”。管理者若忽視長期一致性，就容易在關鍵節點出現信任滑坡。

在研究層面，本研究的調節模型揭示了機會公平感在激勵機制中所起的關鍵作用，為組織行為學提供了一個新的視角，即公平性不僅是激勵效果的附加條件，而是其成敗的根本性前提。機會公平感通過影響期望水準、歸因模式和心理契約，實現對員工動機反應的放大或抑制作用。未來研究可進一步在多樣化樣本、縱向追蹤和多層級模型下，驗證這種調節效應的穩健性和動態演變路徑。也可探討不同文化背景、行業特徵下，機會公平感對員工態度和行為的作用機制是否存在顯著差異。

組織若希望真正實現以內部競聘為核心驅動的人力資源戰略，就必須承認一個關鍵事實：在當代青年員工心中，公平並非一種“錦上添花”的額外條件，而是參與感、歸屬感、動機感和成長感的基礎性保障。制度的信任始於細節、成於一致、毀於偏私。唯有持續營造一個“人人皆可參與、人人皆被尊重”的機會結構，組織才能將一次崗位競聘轉化為一次信任確認儀式，將內部制度激勵真正嵌入文化認同之中，從而構築可持續的人才動力系統。

## 5 結論

本研究圍繞機會公平感在內部競聘機制中對青年員工工作動機的調節作用展開系統性理論分析，並在公平理論、期望理論和心理契約理論的基礎上構建了一個具有解釋力的調節效應模型。研究的核心問題在於，為什麼同一套內部競聘制度在不同員工身上可能產生完全不同的動機反應，甚至出現積極與消極兩極化的結果。在組織廣泛推行崗位競聘以實現內部激勵、啟動人才潛力的管理實踐背景下，本文試圖回應一個長期被忽視但又極為關鍵的問題：制度的激勵效應並不是一種“自動生效”的過程，而是在員工主觀

感知與心理歸因的仲介下實現的。換言之，制度的有效性並不取決於其是否存在，而是取決於員工是否真心相信這個制度為他們提供了“真實、公平的機會”，以及他們是否在反復的實踐體驗中形成了“努力可以帶來改變”的穩定期望。

本文研究發現，青年員工作為制度公平感知最為敏銳的人群，是組織制度能否“被信任”並產生動機效應的第一道檢驗線。青年員工尚未在組織中建立穩定的關係依賴，也往往缺乏與組織的深度情感契約，因此他們更容易以結果導向、自我實現的視角審視制度是否值得投入。當組織在內部競聘過程中能夠持續傳遞公平的制度信號，員工便更願意相信機會分配的公正性，從而激發更高水準的自我驅動與目標承諾。相反，如果機會公平感在關鍵崗位元元元元配置中遭到破壞，青年員工不僅會產生即時的失望情緒，更可能發展為對整個組織信任基礎的初步解構，影響其職業承諾和長期留任意願。研究通過示例性資料與調節路徑展示了不同公平感知情境下員工動機反應的顯著差異，進一步印證了“制度激勵需要感知前提”這一核心命題。

在理論貢獻方面，本文的研究為傳統激勵機制研究提供了重要的結構性補充。過往研究多聚焦於內部競聘的制度設計、流程規範和資源配置效率，而較少將員工主觀感知置於模型核心位置。本文將機會公平感這一心理變數明確視為調節變數，揭示其在制度與行為之間的邊界條件作用，從而在“制度—感知—行為”的交互邏輯中找到了新的解釋路徑。通過對公平理論與期望理論的整合，研究指出，員工對制度的期望值與信任感是激勵效應發生的關鍵心理機制，這一視角不僅豐富了組織行為學的研究框架，也為後續研究提供了理論可延展性。特別是在個體行為受制於制度環境的複雜情境中，如何理解“組織規則—心理詮釋—行為選擇”的動態演化，將成為未來研究的重要方向。

本研究的管理啟示也具有較強的實踐價值。首先，組織在設計內部競聘機制時，不應僅僅關注程式的合規性和結果的公正性，還需要關注員工對制度的主觀感知與解釋過程。任何看似合理的制度，如果缺乏透明溝通和一致性的執行，都會因為信任缺口而削弱激勵效能。其次，管理層應當認識到，機會公平感的塑造並非一蹴而就，而是一個動態的、累積的過程。它需要通過反復的、可驗證的公平體驗不斷加強，才能在員工心中形成“我被看見，我有機會”的穩定預期。特別是在關鍵崗位元元元元配置、組織變革等敏感時期，管理者更需要通過清晰的標準、公開的流

程和及時的回饋，避免“競聘幻滅效應”的發生。

從組織文化和戰略層面看，機會公平感的管理不應被視為局部的人力資源實踐，而應當被納入組織整體治理與文化構建的系統工程。制度公平不僅是一項技術性任務，更是一種關係管理和文化建設的體現。企業可以通過多種方式提升機會公平感，例如定期開展員工制度信任度調研，建設“陽光競聘”案例庫，通過文化宣講強化公平價值觀，通過制度體驗改進小組收集一線回饋和改進意見，從而將公平原則從口號變為可感知、可驗證的日常體驗。同時，高管層的表率作用同樣重要，高層在崗位元元元元元配置與資源配置中對公平性原則的堅持與兌現，往往是整個組織公平文化的根本保障。

本文也存在一定局限性。由於研究主要以理論模型和示例性資料為基礎，尚未通過大樣本實證調查驗證模型的穩健性和適用性。未來研究可在不同組織情境下，通過問卷調查、訪談和實驗設計對調節效應模型進行系統性檢驗，並探索不同文化背景和行業環境

下機會公平感的作用機制。還可以進一步引入領導風格、心理安全感、組織溝通品質等潛在變數，構建更複雜的多層級調節模型，以豐富對員工行為反應機制的理解。特別是在多代際共處的組織背景下，不同年齡和職涯階段的員工對公平感知的敏感性和反應模式是否存在差異，也值得深入探索。

本文研究證明，制度的效能從來不是自證的，而是建立在組織持續兌現“公平承諾”之上的心理信任。對青年員工而言，公平不再是一種理想主義的奢侈品，而是一種極其現實的工作條件，是決定是否投入、是否信任、是否與組織共同成長的底線性前提。未來的組織若希望真正構建以內部激勵為核心的人力資源戰略，就必須以更大的耐心、更高的透明度和更強的文化一致性去管理和呵護機會公平感。只有如此，才能將一次次內部競聘，轉化為一次次信任與承諾的確認儀式，為組織構築起真正可持續的活力和凝聚力。

#### 參考文獻：

- [1] Adams, J. S. Inequity in social exchange[A]. In: Berkowitz, L., ed. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2[C]. New York: Academic Press, 1965: 267-299.
- [2] Blau, P. M. *Exchange and power in social life*[M]. New York: Wiley, 1964.
- [3] Lind, E. A., Tyler, T. R. *The social psychology of procedural justice*[M]. New York: Plenum Press, 1988.
- [4] Rousseau, D. M. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*[M]. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 1995.
- [5] Vroom, V. H. *Work and motivation*[M]. New York: Wiley, 1964.

## 附錄

### 青年員工內部競聘與工作動機問卷

#### 【問卷說明】

尊敬的參與者：

感謝您參與本次調查。本問卷僅用於學術研究，所有回答將嚴格保密，不會與個人績效掛鉤。請您根據最近一年的實際體驗，在每一道題後選擇最符合您情況的分值。

評分方式：

請在每題後選 1 - 7 分，分值代表以下含義：

- 1 = 完全不同意 / 完全沒有
- 2 = 比較不同意 / 很少
- 3 = 有些不同意 / 較少
- 4 = 一般 / 中等程度
- 5 = 有些同意 / 比較多
- 6 = 比較同意 / 很多

7 = 完全同意 / 非常多

### 內部競聘參與度測量

請評價以下陳述的符合程度：

- Q1. 我在過去一年裡多次申請或參與內部崗位競聘。  
(1 - 7 分)
- Q2. 我在知曉內部競聘資訊後，會主動瞭解和諮詢詳情。  
(1 - 7 分)
- Q3. 我為準備競聘投入了較多時間和精力。  
(1 - 7 分)
- Q4. 我對未來參與內部競聘持積極態度。  
(1 - 7 分)
- Q5. 我在競聘中保持高度投入和關注。  
(1 - 7 分)

### 機會公平感測量

請評價以下陳述的同意程度：

- Q6. 內部競聘機會對所有符合條件的員工都是開放的。  
(1 - 7 分)
- Q7. 我能清楚瞭解內部競聘的流程和標準。  
(1 - 7 分)
- Q8. 內部競聘評估是公平、公正的。  
(1 - 7 分)
- Q9. 內部競聘結果公開透明，理由充分。  
(1 - 7 分)
- Q10. 即使我未能成功競聘，也相信這是公正的競爭過程。  
(1 - 7 分)
- Q11. 不同部門和崗位在內部競聘中享有平等機會。  
(1 - 7 分)
- Q12. 管理層在內部競聘中不會偏袒任何人。  
(1 - 7 分)

### 工作動機測量

請評價以下陳述的符合程度：

- Q13. 我對當前工作的目標有清晰承諾。  
(1 - 7 分)
- Q14. 我在日常工作中保持積極心態。  
(1 - 7 分)
- Q15. 我願意投入額外時間和精力完成工作。  
(1 - 7 分)
- Q16. 我的工作讓我有成就感和意義感。

(1 - 7 分)

Q17. 我對未來在本組織的發展感到有動力。

(1 - 7 分)

Q18. 即使遇到困難，我仍願意堅持投入。

(1 - 7 分)

### 背景資訊

請選擇或填寫最符合您的選項：

Q19. 性別：

- ☐ 男
- ☐ 女
- ☐ 不方便透露

Q20. 年齡：

- ☐ 18 - 24 歲
- ☐ 25 - 30 歲
- ☐ 31 - 35 歲

Q21. 最高學歷：

- ☐ 高中及以下
- ☐ 大專
- ☐ 本科
- ☐ 碩士及以上

Q22. 入職本單位時間：

- ☐ 1 年以下
- ☐ 1 - 3 年
- ☐ 3 - 5 年
- ☐ 5 年以上

Q23. 所屬行業：

- ☐ 製造業
- ☐ 互聯網/IT
- ☐ 金融
- ☐ 教育
- ☐ 公共服務
- ☐ 其他（請注明：\_\_\_\_\_）

Q24. 目前崗位層級：

- ☐ 基層崗位
- ☐ 中層崗位
- ☐ 儲備幹部
- ☐ 高層管理
- ☐ 其他

Q25. 您過去是否參與過內部競聘：

- ☐ 從未參與
- ☐ 1 - 2 次
- ☐ 3 - 5 次

☐ 5 次以上

**Q26.** 我確認本問卷內容真實、坦誠。  
(1 – 7分)