

• 研究构想(Conceptual Framework) •

薪酬倒挂与组织社会化：一个多视角整合的框架^{*}

王海江 邹浩云 何宇恒

(华中科技大学管理学院, 武汉 430074)

摘要 组织社会化研究始于 20 世纪 60 年代, 主要关注新员工进入组织的适应过程。近年来日益突出的薪酬倒挂现象, 即新员工的薪酬高于已有员工的情形, 为组织社会化带来了新的挑战。不同于以往仅聚焦新员工适应的研究, 薪酬倒挂背景下的组织社会化需要同时关注新员工和老员工的心理与行为适应过程。因此, 为全面揭示新员工和组织既有成员在应对薪酬差距时的适应机制, 本研究综合社会认同、社会比较、社会信息加工与心理契约等理论视角, 构建了薪酬倒挂影响组织社会化结果的双路径过程模型。预期成果有助于从更加平衡和互动的视角考察新员工的组织融入以及这一过程给组织带来的变化, 为企业在组织社会化、薪酬设计和人才管理方面提供理论与实践指导。

关键词 薪酬倒挂, 新员工, 组织社会化, 薪酬管理, 人才管理

分类号 B849: C93

1 问题提出

招募新员工是组织发展的重要人力资源实践, 也是组织保持活力与竞争力的关键手段。中国人力资源和社会保障部表示, 2023 年国内城镇需就业的新成长劳动力达 1662 万人, 其中高校毕业生规模达 1158 万人, 创近年新高。而大部分应届毕业生会进入职场, 成为组织的新成员, 并经历从组织外部人到内部人的转变, 即组织社会化的过程(Bauer et al., 2007)。在此过程中, 组织帮助新员工学习与岗位相关的知识与技能, 适应组织环境与文化, 并逐步融入工作团队, 成为高绩效工作者(Bauer et al., 2025)。

薪酬与组织社会化关系密切。为吸引、保留和激励新的人才, 组织愿意在薪酬上加大投入。前程无忧发布的《2023 应届生调研报告》显示, 53.5%的企业选择为应届生提高起薪。然而, 由于组织内部晋升与调薪周期相对较长, 新员工的薪酬就可能高于老员工, 导致“薪酬倒挂”(pay

inversion) (Glassman & McAfee, 2005; Gupta et al., 2012)。诚然, 在薪酬分选效应和激励效应的影响下(Cadsby et al., 2007), 更高的起薪使组织能够招募到更优秀的新员工, 并能激励他们在社会化过程中更加积极主动地学习与成长。但是, 薪酬倒挂很可能对老员工产生负面影响。研究者认为, 薪酬倒挂会让老员工不愿意为新员工提供支持和帮助(Glassman & McAfee, 2005; McNatt et al., 2007), 进而影响团队合作。因此, 作为一种特殊的薪酬差距, 薪酬倒挂的出现为组织社会化带来了新的挑战, 也为新员工、既有成员以及他们之间的互动过程带来了新的冲击。基于以上的分析, 本研究认为薪酬倒挂背景下的组织社会化需要同时关注新员工和老员工的心理与行为适应过程。这要求组织社会化的研究不仅要考虑新员工视角, 也要考虑老员工及其两者交互的视角。

围绕“薪酬倒挂情境下的组织社会化”这一核心议题, 本研究旨在有机整合薪酬差距理论与组织社会化领域的相关研究视角。具体地, 基于社会认同理论、社会比较理论、社会信息加工理论和心理契约理论等理论, 本研究将薪酬倒挂作为关键情境变量纳入组织社会化研究框架, 构建薪酬倒挂影响组织社会化结果的双路径过程模型,

收稿日期: 2025-09-25

^{*} 国家自然科学基金面上项目(72472056)资助。

通信作者: 王海江, E-mail: wanghaijiang@hust.edu.cn

探讨新员工与组织既有成员在应对薪酬差距时的适应机制。在此框架下，本研究具体围绕四个议题展开讨论：(1)薪酬倒挂对新员工主动社会化行为的影响；(2)导师对横向薪酬倒挂的反应及其对新员工学习的影响；(3)领导对纵向薪酬倒挂的反应及其对明星新员工创造力的影响；以及(4)薪酬倒挂对团队绩效的影响。

2 国内外研究现状及评述

2.1 薪酬倒挂

近年来，薪酬倒挂现象在多个行业引发广泛关注。前程无忧发布的《2022 职场人薪资倒挂报告》显示，互联网、专业服务、运输物流、卫生制药和公共服务等行业成为薪酬倒挂的“高发区”，近半数受访从业者表示曾经历此类情况。这一现象并非仅限于中国，美国薪酬数据机构 LaborIQ 针对超过 2 万个岗位开展的纵向分析表明，新入职员工的薪资普遍高于同岗位现有员工，平均差距约为 7% (Business Insider, 2022)。其中，科技和金融行业的倒挂幅度尤为突出。以 IT 经理岗位为例，新聘员工的平均起薪(约 13.9 万美元)较在岗员工的薪酬中位数(约 11.6 万美元)高出约 20%。

根据薪酬比较对象的不同(Downes & Choi, 2014)，薪酬倒挂可分为横向倒挂与纵向倒挂：前者涉及同岗位之间的比较，常见于普通新员工与同岗位老员工；后者涉及不同岗位之间的比较，常见于明星新员工与上级。明星新员工因其稀有的人力资本而受到青睐，即便他们尚未带来卓越产出，其培养潜力也被视为重要的组织投资(Boekhorst et al., 2024; Kehoe et al., 2023)。由于薪酬受市场、岗位和个人因素的综合影响，两类薪酬倒挂有所差异(见表 1)。

本研究认为，横向薪酬倒挂主要由市场因素

驱动，表现为处于相同岗位的新员工，在资历与知识技能能力(knowledge, skills, abilities, KSAs)均不及老员工的情况下，反而获得了更高薪酬。受外部经济变化或政府政策的影响，新员工可能会获得更高起薪(McNatt et al., 2007)，但同岗位老员工受组织内部传统和财政约束，薪酬增长较为缓慢(Richardson & Thomas, 2013)。二者薪酬差距的逆转，会形成横向倒挂。纵向薪酬倒挂则表现为明星新员工的薪酬超越其上级，这既受市场因素影响，也与明星新员工在 KSAs 方面展现的卓越潜力相关。对明星新员工而言，其市场稀缺性较为突出，组织为应对行业竞争常以高薪策略争夺这类人才，从而导致其薪酬高于更高级别的组织成员，即出现纵向倒挂(Richardson & Thomas, 2013)。以华为“天才少年”项目为例，为吸引计算机、智能制造等领域的优秀人才，该项目愿意为应届博士生提供 5 倍以上的薪酬(李娜, 2023)，这一水平甚至超过内部管理岗。

基于此，研究有必要对这两类倒挂加以区分。这一区分不仅有助于将关注对象从普通新员工扩展至明星新员工，还可分别探究薪酬倒挂对同岗位老员工及更高级别管理者的差异化影响，从而更为全面地揭示薪酬倒挂在组织运行中的作用机制。

2.2 组织社会化

对组织社会化的讨论可追溯到 20 世纪 60 年代。本研究参照 Allen 等人(2017)的文献梳理流程，按时间顺序对组织社会化文献进行综述。具体地，在 JSTOR、Taylor & Francis Online、Wiley Online Library、ProQuest-APA PsycArticles 及中国知网等核心数据库中，本研究以“组织社会化(organizational socialization)”或“新员工适应(newcomer adjustment)”为关键词进行摘要检索，

表 1 横向与纵向薪酬倒挂的比较

比较维度	横向薪酬倒挂	纵向薪酬倒挂
薪酬比较对象	普通新员工与同岗位老员工	明星新员工与上级
市场因素	受市场变化和组织限制影响，新员工起薪上涨但老员工调薪缓慢	受供需关系和竞争战略影响，给付新员工的薪酬显著高于市场平均水平
岗位因素	新员工与老员工处在相同岗位	上级较新员工处在更高的管理岗
个人因素	新员工在资历和 KSAs 方面都不如老员工	新员工虽在资历方面不如上级，但在 KSAs 方面潜力突出

最终获得了1960年至2024年间2162篇相关期刊文章。总体来看,组织社会化研究自萌芽以来,经历了从探索性起步、稳步发展到多元拓展的四个阶段,研究热度依然不减。

“萌芽起步”阶段(1960~1980年, $N = 112$)。组织社会化研究早期植根于社会学传统,学者们多从组织社会学与职业社会化视角展开探讨。随着研究的推进,“组织社会化”逐渐发展为独立研究议题,研究者开始从个体与组织两个视角理解社会化过程(Wanous, 1977)。个体视角下, Feldman (1976)提出并检验了新员工社会化阶段模型,强调社会化过程由一系列按序发生并顺序影响的阶段性过程变量构成,最终导向社会化相关结果。相较之下,组织视角的研究则关注组织用于引导和规范成员的社会化策略。其中, Van Maanen 和 Schein (1977)提出了6类由相互对立维度构成的社会化策略, Jones (1986)进一步将其整合为制度化与个性化两类高阶策略。

“稳步增长”阶段(1980~2000年, $N = 366$)。在此阶段,组织社会化研究不断深化,形成个体、组织与交互视角三条相对独立并逐渐融合的研究脉络。个体视角下,除继续关注新员工在不同社会化阶段的心理状态与行为模式(Feldman, 1981),研究开始将组织社会化视为具有能动性的学习过程,强调信息寻求等主动行为的关键作用(Ashford & Black, 1996)。组织视角下,研究不仅关注社会化策略,还考察了社会化实践与内容对新员工适应的影响(Ashforth et al., 1998; Chao et al., 1994)。与此同时,交互视角逐渐兴起。Jones (1983)提出的交互主义模型强调情境因素、个体特征及其交互作用对组织社会化的共同影响。并引导后续研究关注管理者行为(Bauer & Green, 1998)与同事导师关系(Allen et al., 1999)。

“蓬勃发展”阶段(2000~2020年, $N = 1303$)。进入21世纪,组织社会化研究进入快速发展时期。一方面,学者在系统梳理既往研究的基础上,对组织社会化的理论边界与研究范式展开整体性反思。Bauer 和 Taylor (2001)倡导从全球化视角重新审视组织社会化,推动学界检验社会化理论在跨文化情境中的适用性,由此引发了中西方社会化内容比较(赵国祥等, 2007)以及跨国企业多导师制度(Carraher et al., 2008)等研究。与此同时,研究方法日益精细化:个体视角下,潜变量增长模

型被用于刻画社会化过程的动态变化(Chan & Schmitt, 2000),并在中国情境中得到验证(姚琦等, 2007);组织视角下,(准)实验研究设计被用于检验正式培训项目的有效性(Klein & Weaver, 2000);交互视角下,研究强调人与情境交互的长期作用(Ashforth et al., 2007),并引入社会网络方法以刻画新员工与组织既有成员的关系特征(Morrison, 2002)。

另一方面,学者围绕特定主题,从多视角对组织社会化展开精细化探讨。个体视角下,研究不仅关注新员工主动社会化行为的前因(Kammeyer-Mueller et al., 2011),也开始探讨有经验的新员工所采用的适应策略(Cooper-Thomas et al., 2011),并进一步关注新员工在社会化过程中对社会身份的建构(Ashforth & Schinoff, 2016)。组织视角下,个人与工作、组织及职业之间的匹配问题受到关注(Nägele & Neuenschwander, 2014)。交互视角下,研究逐渐转向新员工与组织内部人之间的双向影响机制,例如通过引入社会资本理论,探讨新员工在社会化过程中对社会资本的获取与动员(Fang et al., 2011)。其中,领导的作用尤为突出,研究围绕领导风格及其信息提供行为等议题展开(Bauer et al., 2019; Ellis et al., 2017)。

“新机遇”阶段(2020~2024年, $N = 381$)。近5年来,组织社会化研究逐渐转向既往研究未充分揭示或新近涌现的议题,呈现出问题意识更为鲜明、研究对象更加多元以及研究设计更加动态化的特征。个体视角下,研究议题显著拓展,既关注新员工的自我展示行为(Gross et al., 2021),也将工作设计纳入社会化研究框架(Harris et al., 2022),并进一步将社会化对象延伸至那些虽发生越轨行为但仍留在组织中的员工(Frey, 2022)。组织视角下,研究更加突出社会化过程的长期性与动态性,强调新成员引入对组织合作关系演化的影响(Zhang & Guler, 2020),以及连续时间模型在揭示工作变动动态机制中的作用(Sons & Niessen, 2022)。交互视角下,研究主题与方法进一步丰富,既关注同事间的信息分享与嘲讽式幽默(武文等, 2020; 张明玉等, 2020),也探讨新员工与同事的身份伙伴关系及其与组织外部人的负面互动(Cooper et al., 2021; Wang et al., 2024)。基于纵向二元数据与社会网络的动态研究设计也被用于刻画新员工与导师之间的互动关系(Birtch et al.,

2024; Wu et al., 2023)。领导相关议题亦不断拓展, 涵盖双元领导以及领导相对剥夺感知与拒绝支持行为等(胡文安 等, 2021; Nifadkar & Wu, 2022)。值得注意的是, 研究开始更多关注有经验的新员工, 揭示明星新员工对组织及既有成员所产生的影响(Boekhorst et al., 2024; Lyle et al., 2023)。

2.3 现有研究述评

通过文献回顾发现, 现有研究尚未就薪酬倒挂如何影响组织社会化形成明确的理论框架。基于此, 本研究认为需从以下三方面展开深入探讨。

第一, 尽管既有研究已证明组织情境对新员工适应具有重要影响, 但鲜有研究系统考察薪酬, 尤其是薪酬差距, 对组织社会化过程的作用。当前组织视角下的研究主要聚焦于社会化策略, 强调组织通过特定方式塑造和引导新员工(Van Maanen & Schein, 1977)。然而, 这类研究往往隐含组织作为稳定系统、新员工作为被动接受者的假设, 在一定程度上忽视了薪酬制度这一组织运行核心机制在社会化过程中的作用。事实上, 薪酬制度不仅影响组织社会化何种类型的员工(分选效应), 也影响新员工适应组织环境的动机基础(激励效应)。同时, “高薪光环”还可能持续塑造新员工的社会化轨迹, 如影响其对组织文化的理解与认同、在创新中的投入程度以及在团队协作中的融合速度。因此, 在薪酬倒挂背景下, 组织社会化的对象、内容与策略均可能发生系统性变化, 亟需研究者重新审视。

第二, 近年来, 交互视角逐渐成为组织社会化研究的重要发展趋势, 研究者开始关注组织既有成员对新员工进入组织的反应, 并尝试整合社会资本理论、社会交换理论与社会认同理论, 以揭示个体因素与情境因素之间的交互作用(Bauer et al., 2025)。然而, 某些关键理论视角仍未在该领域得到充分运用, 尤其是社会比较理论。在组织社会化情境中, 个体往往通过与同事、上级及其他组织成员的比较来调整自身期望与行为, 这一过程对其适应状态与动机机制具有深远影响。缺乏社会比较视角, 可能导致相关研究忽视新员工在适应过程中所承受的心理压力、竞争感知以及随之产生的行为调整逻辑, 从而难以全面揭示组织社会化过程中个体间互动及组织动态演化的内在机制。

第三, 研究方法的持续演进也不断推动组织

社会化研究的深化。早期研究主要依赖横断面问卷设计, 难以有效捕捉社会化过程的动态性。近年来, 随着学界对社会化过程性的认识不断加深, 研究者开始采用更为严谨且复杂的设计方法。例如, 潜变量增长模型(姚琦 等, 2007; Chan & Schmitt, 2000)为刻画员工适应轨迹提供了有力工具, 使学者得以揭示社会化过程中的动态演变。此外, (准)实验研究、社会网络分析、扎根理论以及二手数据方法的引入, 不仅丰富了研究工具箱, 也强化了因果推断能力, 使研究者能够更加系统地揭示组织社会化情境中多层次、多主体的互动机制。

3 研究构想

薪酬倒挂揭示了新老员工之间一种特殊形态的薪酬差距。而薪酬差距是由组织薪酬结构所塑造的薪酬差异程度(Bloom & Michel, 2002), 反映了组织在资源分配上的制度取向。在薪酬差距较大的分散型体系中, 高收入者的薪酬显著高于低收入者; 而在薪酬差距较小的压缩型体系中, 不同层级员工之间的总体报酬水平则相对接近(Bloom, 1999)。然而, 何种程度的薪酬差距最为合理, 不同理论视角下尚未形成一致结论。既有研究主要从公平理论、锦标赛理论和期望理论等视角解释薪酬差距的作用机制。在公平理论下, 个人将自己的投入和产出与参照对象进行比较, 进而产生公平感知(Adams, 1963)。当薪酬差距增大时, 部分员工可能感知到薪酬不公平, 这种感知不利于他们的工作表现(Kepes et al., 2009)。而锦标赛理论则强调较大的薪酬差距所具有的正向影响, 认为对获胜者给予更高的奖励会促使每个竞争者投入更多努力以取得胜利(Connelly et al., 2016; Trevor & Wazeter, 2006)。在期望理论下, 员工工作动机由效价、期望和工具性三个因素决定(Vroom, 1964)。当员工重视薪酬回报, 并且相信努力能够提升绩效、绩效又能转化为更高薪酬的时候, 薪酬差距便会具有激励作用(Downes & Choi, 2014)。为回应薪酬差距效应研究中的矛盾结论, 学者们尝试识别关键的边界条件。例如, 关注薪酬差距基础的研究指出, 如果员工认为个体间的薪酬差距建立在合理基础上, 其对薪酬体系的不公平感知会弱化(Shaw, 2015)。

此外, 由于社会比较在理解个体如何回应薪

薪酬差距方面具有重要意义,社会比较理论也被纳入到薪酬差距研究中。在社会比较理论下,薪酬比较是个体将自身薪酬与某一社会参照对象的薪酬进行比较后形成的主观判断(Trevor & Wazeter, 2006)。该理论观点与公平、相对剥夺等理论观点类似,认为较高的薪酬差距会削弱员工动机与绩效,诱发不健康的竞争关系(Fredrickson et al., 2010; Shaw, 2014)。即使在不同的国家文化背景下,不利的薪酬比较也普遍与收入满意度呈负相关(Sweeney & McFarlin, 2004)。薪酬制度会引发组织成员不断进行社会比较,与同事相比薪酬更高的人会做出自己享有更高地位的推断,从而维持积极的自我认知(Pierce et al., 1989);而薪酬较低的人则相反。学者们进一步区分了薪酬的横向差距和纵向差距,以揭示不同社会参照对象所引发的差异化后果(Gupta et al., 2012; Shaw, 2014)。

基于对社会化文献的回顾,本研究认为薪酬倒挂会影响新员工、已有员工以及二者之间的互动。因此,本研究涉及社会化过程中的多个主体,认为薪酬倒挂不仅会影响新员工和已有员工(包括导师和领导)的心理适应过程和行为结果,二者之间的差异反应会进一步揭示影响组织结果的双向适应机制。在新员工视角下,本研究关注薪酬倒挂对新员工主动社会化的影响。社会比较过程与个体的社会自我相关,且薪酬能够触发个体的社会分类,进而影响其社会自我概念(Ashforth & Mael, 1989; Tanjitpiyanond et al., 2023)。参照Zhang等人(2020)的工作,本研究基于社会认同理论探讨薪酬倒挂对组织新员工的独特影响。在已有员工视角下,本研究关注导师和领导对薪酬倒挂的反应及其社会化影响。一方面,新员工的导师往往由更具经验的资深员工来扮演,相关社会化文献关注其在指导新员工学习方面的有效性(Zheng et al., 2021)。本研究认为横向薪酬倒挂将通过导师相对剥夺感知增加导师知识隐藏,从而影响新员工学习。另一方面,为了揭示纵向薪酬倒挂对领导行为的影响,本研究引入与领导行为紧密相关的社会信息加工理论,以理解纵向薪酬倒挂通过领导授权对明星新员工创造力的独特影响。在由新老员工共同构成的团队视角下,本研究关注新老员工在薪酬倒挂情境下的不同表现以及其对重要组织结果的影响。组织能否满足员工期望是维持员工积极性和提高生产效率的重要前

提,而这些期望通常涵盖薪酬相关的议题(Cullinane & Dundon, 2006)。因此,本研究基于心理契约理论,强调新老员工在薪酬倒挂背景下的差异化表现。

综上,本研究将围绕下述内容展开:(1)基于社会认同理论,探讨薪酬倒挂对新员工主动社会化的双刃剑效应及人才身份的调节作用;(2)基于社会比较理论,考察横向薪酬倒挂对导师反应与新员工学习的影响,并引入分配公平与个体特质作为调节因素;(3)基于社会信息加工理论,分析纵向薪酬倒挂对领导授权与明星新员工创造力的作用机制,强调领导归因与组织氛围的作用;(4)基于心理契约理论,比较新老员工在薪酬倒挂情境下的差异化反应,结合薪酬差距基础与沟通方式,揭示人机协同优化激励的路径。研究框架如图1所示。

3.1 薪酬倒挂和新员工主动社会化行为

薪酬倒挂这一特殊薪酬差距可能对新员工适应过程产生双重影响。根据社会认同理论,个体进行社会认同是为了满足自我提升和不确定性减少这两个基本的心理需求(Hogg, 2000)。个体倾向于将自己和他人分为不同的社会类别,从而在社会环境中定位自己,并对自己的群体产生认同。通过群体间的有利比较与积极区分,个体能够形成积极的自我评价与社会认同,而实现或维持积极的社会认同有助于提升个体自尊(Ashforth & Mael, 1989)。组织自尊反映了员工作为组织成员在组织环境中感知到的自我价值(Pierce et al., 1989)。组织自尊高的员工会认为自己在组织中是重要的、有意义的、有效的且有价值的。新员工在进入组织时会面临许多的现实冲击和不确定性,他们渴望获得认同和社会支持。薪酬倒挂促使新员工感知到自己受组织重视,从而对其自我价值与能力形成更为积极的评价,并更加认同自己的组织成员身份,这会提升他们的组织自尊(孔靓等, 2020)。此外, Gardner等人(2004)认为薪酬水平代表了薪酬的相对地位,对组织自尊有积极影响。由此,本研究提出命题1:

命题1:薪酬倒挂与新员工组织自尊正相关。

关系不确定性是指个体在与他人的互动中,难以准确辨别并理解有关行为与态度的规范、期望以其相应的互动模式的一种主观感知(Zhang et al., 2020)。在本研究中,关系不确定性特指新员工

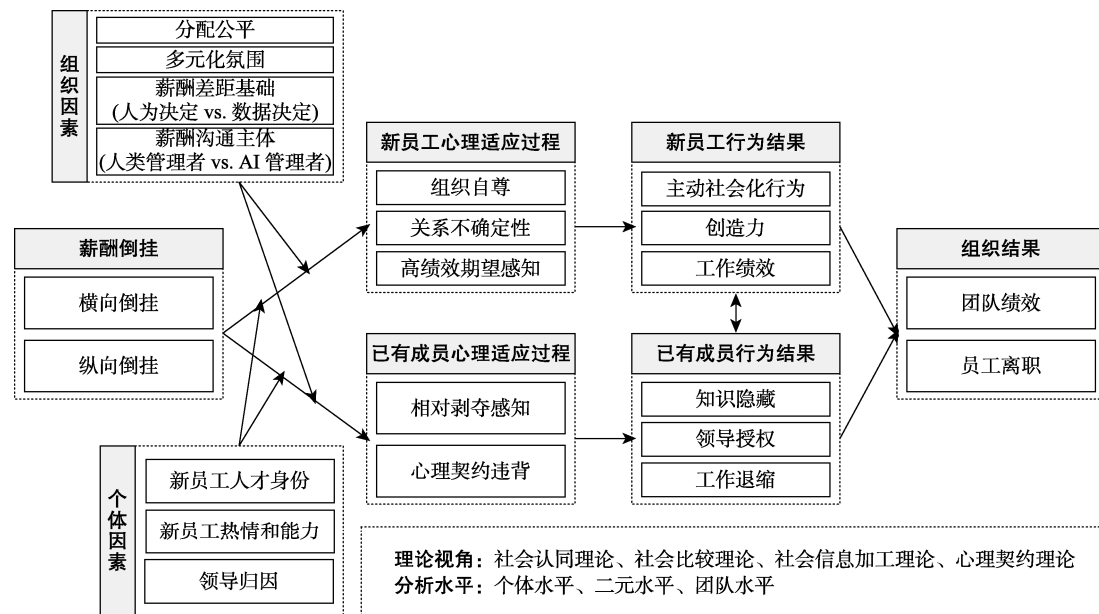


图1 总体研究框架

在与老员工(特别是那些资历较深、薪酬却较低的既有成员)的互动过程中,对彼此之间的互动规范和角色边界感知到的模糊和不确定感。当个体与薪酬等级不同的人一起工作时,薪酬等级带来的地位差异为他们的行为和态度提供了线索。由于薪酬等级与不同级别的资源(例如收入、教育和权力)相关联,薪酬差距有助于划定组织内较为明确的地位等级(Zhang et al., 2020)。基于社会认同理论,明确的地位等级通过为团队成员提供互动规范与行为线索,减少了他们在互动中的关系不确定性(Hogg, 2000)。刚进入组织的新员工不确定自己的角色,并对自己的地位感到担忧(Ashforth & Mael, 1989)。当他们的薪酬高于已有员工时,薪酬倒挂所形成的等级差异打破了组织中基于资历形成的地位序列,为新老员工之间的互动提供了矛盾的社会线索。这种矛盾信号会导致组织内的地位等级出现混乱和争议,为新员工与同事之间的互动带来不确定性(汤一鹏 等, 2024)。新员工难以准确解读老员工对其角色的期望与行为规范,更加不清楚自己的角色以及应该如何与组织中的老员工进行有效互动。此外,薪酬较低的老员工也可能因为消极感知在互动规范上传递不一致的信号(Nifadkar & Bauer, 2016)。这种新老员工间模糊的互动规范,将显著增加新员工在与老员工的

互动中感知到的关系不确定性。由此,本研究提出命题 2:

命题 2: 薪酬倒挂与新员工所感知到的与已有员工之间的关系不确定性正相关。

主动社会化行为是指新员工在组织中自发采取的行为,旨在积极融入组织,包括信息寻求、反馈寻求、一般社会化、关系建立、工作变动协商以及积极框架六个方面(Ashford & Black, 1996)。主动社会化行为使新员工更好地了解工作环境和具体任务,并调整行为以促进社会化和获得职业成功。对自己有正面评价的人,其行为、态度和角色选择都会强化这一正面评价(Gardner et al., 2004)。当新员工拥有较高的组织自尊时,他们会认为自己是有价值且不可替代的。为维护和强化这种积极的自我评价,高自尊的新员工往往会通过更多主动行为来彰显自己在组织中的价值(Pierce et al., 1989)。由此,本研究提出命题 3:

命题 3: 新员工组织自尊与新员工主动社会化行为正相关。

新员工面临的不确定性可以分为任务/信息不确定性与关系不确定性,而主动社会化行为是新员工减少不确定性和模糊性的重要方式(Kammeyer-Mueller et al., 2011)。例如, Saks 和 Ashforth (1996)指出,新员工会主动向主管和同

事寻求不同领域的信息,以获得任务与角色相关知识,从而降低其不确定性感知。由此可见,任务/信息不确定性往往会促使新员工采取更多主动社会化行为。而当新员工在与组织既有成员互动的过程中面临关系不确定性时,情况则恰恰相反。这是因为在薪酬倒挂背景下,关系不确定性意味着组织内部地位等级混乱且有争议,导致新员工对自身地位感到困惑,以及对如何与他人互动缺乏明确依据。他们不确定应该与老员工建立何种人际关系以及如何建立关系,担心其主动寻求信息或反馈的行为可能被既有员工理解为越界或冒犯(Wang et al., 2015)。这意味着处于薪酬倒挂情境的新员工可能在社会互动中犹豫不决,对寻求信息或反馈这样的主动行为表现出谨慎和退缩,抑制主动社会化行为的发生。由此,本研究提出命题4:

命题4: 新员工所感知到的与已有员工之间的关系不确定性与新员工主动社会化行为负相关。

人才是组织中的精英,如高绩效员工与高潜力员工,是指那些对组织绩效产生或预期产生显著影响的个体(Gallardo-Gallardo et al., 2013)。新员工刚进入组织,无法为组织提供即时贡献,但在未来可能为组织创造价值。在此基础上,本研究将人才身份定义为组织给予新员工的高潜力身份,表明组织对新员工价值的肯定。薪酬倒挂激发了新员工对自我价值和能力的积极评价,使得新员工更加认同自己的组织成员身份。当这类新员工同时又具有组织肯定的人才身份时,会进一步强化新员工的积极自我评价和对组织成员身份的认同,即强化薪酬倒挂对组织自尊的积极效应。由此,结合命题1,本研究提出命题5:

命题5: 人才身份调节薪酬倒挂与新员工组织自尊之间的正向关系。当新员工具备人才身份时,薪酬倒挂与新员工组织自尊之间的正向关系更强。

薪酬倒挂使得组织内的地位等级出现争议,新员工不清楚应该如何与组织内老员工进行交流互动,其关系不确定性会增加。当这类新员工同时具有组织肯定的人才身份时,这意味着他们作为人才这一精英群体,享有组织更多的尊重和资源。在组织中,个体对地位的理解往往依赖于外部线索。当出现“人才身份”与“薪酬倒挂”这类矛盾线索时,会打乱原有的地位等级秩序,从而加

剧新员工面临的关系不确定性。也就是说,当新员工具备组织人才身份时,这将强化薪酬倒挂对于关系不确定性的影响。结合命题2,本研究提出命题6:

命题6: 人才身份调节薪酬倒挂与新员工关系不确定性之间的正向关系。当新员工具备人才身份时,薪酬倒挂与新员工关系不确定性之间的正向关系更强。

3.2 横向薪酬倒挂、导师反应与新员工学习

作为密切相关的概念,社会比较与相对剥夺得到研究者的广泛关注(Smith et al., 2012)。社会比较理论认为,人们会通过与他人比较来评估自己的观点和能力,其主要目的是获取有关自我的信息。而自我或重要他人的任何特征(如薪酬水平)都可以作为比较的基础(Gibbons & Buunk, 1999)。在此基础上,相对剥夺理论指出,个体与群体内成员的比较会产生相对剥夺感知或相对满足感知,这取决于自身结果相较于参照对象的结果更差还是更好(Buunk et al., 2003)。

通过向新员工提供必要的任务和角色信息,导师在促进新员工学习方面发挥着积极作用(Allen et al., 2017)。但相关文献忽视了导师指导新员工的意愿。正如 Zheng 等人(2021)所强调的那样,导师并不总是积极回应新员工的请求,他们发现双方感知到的相似性是影响导师信息分享行为的关键。Hu 等人(2022)也发现消极的指导经历会造成导师的自我损耗;而功能失调的指导会对新员工产生消极影响(Eby et al., 2010)。

基于社会比较与相对剥夺理论,人们倾向于依据薪酬差距等客观信息来评估自身地位,而非主观感受。这种比较会深刻影响其工作态度、公平感知等重要的人际与心理结果。相较于刚进入组织的新员工,在组织中任职更久的导师往往经验更加丰富。而当新员工与导师之间存在横向薪酬倒挂时,双方之间的社会比较会促使导师对自身处境形成相对不利的评价。这一社会比较所引发的消极情绪,如嫉妒和沮丧,会加剧相对剥夺感知(Buunk et al., 2003),使老员工形成自身处于劣势的认知评估,认为自己目前得到的少于自己想要和应该得到的(He et al., 2016; Smith et al., 2012)。由此,本研究提出命题7:

命题7: 横向薪酬倒挂与导师相对剥夺感知正相关。

作为对组织公平的整体判断,分配公平是指个体对组织结果公平性的感知。社会比较过程的基本原则是,个体通过将自己的结果与参照对象进行比较,来形成公平感知(Kim et al., 2015)。在导师与新员工的社会比较中,横向薪酬倒挂对导师而言构成一种相对不利的情境,容易引发其威胁感知。而低组织分配公平会加剧社会比较带来的差异感和目标受阻感,使得个体的相对劣势地位更加凸显(Koopman et al., 2020)。因此,在低组织分配公平的情境下,横向薪酬倒挂会强化导师感知到的威胁程度,进一步加剧其相对剥夺感知。相反,在高分配公平的情境中,组织结果与个人目标一致,能够缓解由感知差异所引发的威胁感知。特别地,一个公平的组织为了维护分配公平,往往会采取一系列薪酬调整和补偿策略,缓解横向薪酬倒挂对导师相对剥夺感知的影响。结合命题7,本研究提出命题8:

命题8: 组织分配公平调节横向薪酬倒挂与导师相对剥夺感知之间的正向关系。当组织分配公平高时,横向薪酬倒挂与导师相对剥夺感知之间的正向关系会变弱。

热情与能力是社会认知的两个基本维度(Fiske et al., 2002)。人们通过评估他人的意图(热情)及其实现意图的能力(能力)来形成整体印象。因此,热情与能力判断的结合构成了个体对参照人的总体印象和行为基础。当新员工与导师之间存在横向薪酬倒挂时,导师对于新员工热情与能力的判断将会调节横向薪酬倒挂对导师相对剥夺感知的影响。对于那些冷漠且没有能力的新员工,导师会认为他们不应该获得高薪,这一比较将会加剧导师的相对剥夺感知。相反,当新员工既热情又极具能力时,导师会认为他们具有获得高薪的良好意图和本领,因此其相对剥夺感知会下降。结合命题7,本研究提出命题9:

命题9: 新员工热情和能力调节横向薪酬倒挂与导师相对剥夺感知之间的正向关系。当导师认为新员工热情和能力都低时,横向薪酬倒挂与导师相对剥夺感知之间的正向关系最强。

知识隐藏被定义为个体故意隐瞒或隐藏他人所需要的知识(Connelly et al., 2012; Weng et al., 2020)。相对剥夺感知会塑造个体的情绪、认知和行为(Smith et al., 2012)。当个体在群体内的人际比较中意识到自己处在相对劣势地位,往往会产

生相对剥夺感知。当个体认为自己未能获得应得的资源,这种不公平的体验会进一步诱发负面情绪及不良行为(Smith et al., 2012; Sweeney et al., 1990)。Li 等人(2022)证明,当员工认为自己比其他成员更有资格时,他/她更有可能向该成员隐藏知识,因为他/她既蔑视又嫉妒该成员。Nifadkar 和 Wu (2022)的研究表明,由剥夺感知触发的负面情绪会减少组织成员对新员工的支持。类似地,感知到相对剥夺的导师更有可能拒绝新员工所提出的知识请求。由此,本研究提出命题10:

命题10: 导师相对剥夺感知与导师知识隐藏正相关。

学习是新员工适应最主要的任务之一(Fang et al., 2011; Morrison, 2002),而利用式学习与探索式学习是组织学习与技术创新的核心二元机制(Gupta et al., 2006)。利用式学习是指获取强化现有能力的知识,而探索式学习则指获取改变现有做法和能力的知识,二者相辅相成,共同促进组织的长期成功(Ali et al., 2022)。对于新员工而言,信息充分性至关重要。导师能向新员工提供支持、建议、内部信息及辅导,是新员工最重要的信息来源之一(Wu et al., 2023)。但知识隐藏意味着导师没有向新员工提供与利用式学习和探索式学习相关的技能和资源,从而抑制了新员工的学习过程。由此,本研究提出命题11:

命题11a: 导师知识隐藏与新员工利用式学习负相关。

命题11b: 导师知识隐藏与新员工探索式学习负相关。

3.3 纵向薪酬倒挂、领导反应与明星新员工创造力

组织长期成功与生存需要创新与创造力,因此通过雇佣新员工向组织注入“新鲜血液”成为组织维持创新的重要手段(Harris et al., 2014)。其中,企业尤为重视明星员工的引进,并愿意在吸引、激励和留住明星员工上投入大量资金(Prato & Ferraro, 2018)。学者们认为明星员工不仅能够带来积极的知识溢出,其贡献能够转化为显著的个人与组织绩效提升(Aguinis & O'Boyle Jr, 2014)。但是正如Prato和Ferraro(2018)所强调的那样,组织新星的加入也可能会破坏组织既有的权力与资源分配,从而对组织现有成员产生冲击;同时,组织新星的表现也会受到现有成员的影响(Boekhorst et al., 2024)。根据社会信息加工理论,

个体所处的直接社会环境是其获取信息、构建认知的重要来源。个人利用社会信息,以理解现实并形成观念、态度和行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。因此,组织中的成员,无论是领导还是新员工,都能根据工作场所中的社会线索构建自己的认知和态度,进而影响自己的行为。一方面,组织中的情境线索(如薪酬差距)能够为领导提供解释事件与理解成员行为的重要依据,另一方面,领导自身的行为特征(如领导授权)也能作为社会线索影响新员工的判断与行为(Van Knippenberg et al., 2021)。

纵向薪酬倒挂在战略新兴行业或人才紧缺行业中尤为常见。某个领域的专业型人才的薪酬水平可能会高于其领导,而这类人才在进入组织后被视为明星新员工。根据社会信息加工理论,薪酬差距可被视为信息和决策的来源。刚进入组织的新员工的高薪属性暗示其在工作表现方面具有优势和潜力。因此,出于对其能力和动机的评估,领导会更倾向于实施授权行为(Van Knippenberg et al., 2021)。作为一种注重权力共享和赋予员工自主权的领导方式(Harris et al., 2014),领导授权被定义为领导在多大程度上强调员工工作的重要性、提供参与决策的机会、突出员工的优势,以及消除官僚主义的约束(Ahearne et al., 2005)。基于对纵向薪酬倒挂所传达信息的评估,领导能够通过授权行为表达出对明星新员工能力的信心和认可。由此,本研究提出命题 12:

命题 12: 纵向薪酬倒挂与领导授权正相关。

组织氛围形成于组织实践中所体现的制度习惯与指导原则(Richard et al., 2019)。而多元化氛围描述了组织氛围在多大程度上支持差异的存在,并将这种多元化视为积极资产,该氛围包含对多元化的开放与欣赏(Hofhuis et al., 2012)。通过差异整合(如薪酬差距)和包容性决策,多元化氛围能够改变员工之间的互动模式。例如, Richard 等人(2019)发现,友好的多元化氛围能够消除因员工资历差距导致的创造力表现差异。根据社会信息加工理论,组织多元化氛围能够作为信息线索影响领导行为。其中,在多元化氛围强的组织中,纵向薪酬倒挂更容易被领导理解与接受,并对明星新员工采取更多授权行为。反之,当组织氛围不支持多元化时,领导可能对纵向薪酬倒挂持保留态度,并倾向于在授权决策上保持谨慎。结合命

题 12, 本研究提出命题 13:

命题 13: 组织多元化氛围调节纵向薪酬倒挂与领导授权之间的正向关系。当组织多元化氛围强时,纵向薪酬倒挂与领导授权之间的正向关系更强。

偏离预期的行为或事件会触发归因,归因描述了个体通过寻求线索来解释他人行为或事件的过程(Weiner, 2010)。其核心是因果关系的两类维度,即内部归因与外部归因,前者将行为或事件发生的原因归结于核心行动者(如行动者自身的能力和努力),而后者则归结于情境或其他方面(如客观任务难度和运气)(Gardner et al., 2019)。当领导将纵向薪酬倒挂内部归因于明星新员工本人时,例如认为明星新员工具有更强的工作能力和更独特的工作经验,这将促进领导对新员工能力与意图的积极评估,增加其授权的可能性。相反,当领导认为纵向薪酬倒挂并非源于新员工本人而是其他因素时,如市场经济带来的薪资调整或新兴行业制定的人才吸引计划,这将不利于领导对新员工的积极评估,会降低其授权的可能性。结合命题 12, 本研究提出命题 14:

命题 14: 领导归因调节纵向薪酬倒挂与领导授权之间的正向关系。当领导将纵向薪酬倒挂归为新员工内因时,纵向薪酬倒挂与领导授权之间的正向关系更强。

在不同类型的领导风格中,领导授权被视为促进追随者创新和创造力的重要领导方式之一。基于社会信息加工理论,对于新员工而言,领导是其社会信息的关键来源。领导授权能够向新员工传达诸多有利于创造力的信息,如向新员工提供更大的工作自由度并鼓励创造性参与(Harris et al., 2014),以及通过授予新员工权力来培养其自我领导能力(Xue et al., 2011)。以往研究发现,获得授权的员工更有可能在参与创造性行为上付出额外努力,他们会花费更多的时间和精力来解决问题,因此更有可能提出新颖且有用的想法(Zhang & Zhou, 2014)。由此,本研究提出命题 15:

命题 15: 领导授权与明星新员工创造力正相关。

3.4 薪酬倒挂与团队绩效

心理契约是理解组织中雇佣关系的重要框架,是指员工基于组织所作承诺而形成的、关于自己有权获得或应该获得何种回报的主观信念(Morrison & Robinson, 1997)。在进入组织期间,

员工通过理解雇员与雇主关系中的相互义务,逐步建构其心理契约(Lapointe et al., 2013)。然而,当员工认为组织未能以与其贡献相称的方式履行义务时,员工便会感知到心理契约违背。既往研究表明,员工在感知心理契约违背时,往往会产生更多消极的认知与情绪反应,并进一步表现出不良的工作行为,且这种影响可能具有持久性且难以修复。

当员工相信组织已做出未来回报的承诺并因此承担了提供未来利益的义务时,其心理契约便会增强。这种承诺会进一步激发员工的回报期望。在薪酬倒挂情境下,新员工作为组织新秀,其薪酬高于已有员工。这种特殊的薪酬结构,对于新员工而言,是组织发出的一种承诺信号,会促使其感知到来自组织的高绩效期望。在社会化过程中,新员工会通过积极寻求有关组织激励和员工贡献的信息,对其心理契约进行调整(De Vos & Freese, 2011)。当新员工的薪酬高于已有员工时,这通常被解读为组织对新员工能力与潜力的更高期望,并暗示组织希望新员工创造更大回报。高绩效期望被定义为个体对实现绩效标准的期望程度(Jacobsen & Andersen, 2019)。因此,薪酬倒挂会使新员工感知到组织对其的高绩效期望。相较之下,当已有员工的薪酬低于新员工时,已有员工可能认为自身的努力与贡献未能得到应有的认可与回报。已有员工会将其与组织之间的交换关系解读为失衡,进而引发心理契约违背感知。由此,本研究提出命题 16:

命题 16a: 薪酬倒挂与新员工高绩效期望感知正相关。

命题 16b: 薪酬倒挂与已有员工心理契约违背感知正相关。

当员工认为组织履行了心理契约时,往往会以积极的态度与行为回报组织;相反,当员工认为组织违背了心理契约时,则更可能表现出消极的行为反应(Zhao et al., 2007)。薪酬倒挂使新员工感知到更高的组织绩效期望,从而强化了其关于组织会履行契约的信念。为回报雇主,新员工会通过提高个人绩效等方式,增加对组织的贡献。而经历心理契约违背的员工则可能通过降低工作投入、弱化积极态度,甚至表现出越轨等消极行为来应对这种状态(Chiu & Peng, 2008)。因此,已有员工在感知心理契约违背后,更可能减少工作

投入与努力。他们认为自己的付出得不到应有的认可和回报,会表现出更多工作退缩行为。综上,本研究提出命题 17:

命题 17a: 薪酬倒挂通过增强新员工高绩效期望感知,间接正向影响新员工工作绩效。

命题 17b: 薪酬倒挂通过增强已有员工心理契约违背感知,间接正向影响已有员工工作退缩行为(如反生产行为、离职)。

随着技术发展,当代组织在薪酬系统中引入了人工智能,例如 AI 辅助自动化、决策支持系统和情感智能系统等(Nyberg et al., 2024)。在管理实践中,如何更好地发挥 AI 技术的优势是一个值得考量的问题。本研究认为薪酬差距基础(人为决定 vs. 数据决定)和薪酬沟通主体(人类管理者 vs. AI 管理者)会对薪酬倒挂的后果产生差异化影响。

薪酬差距基础是薪酬差距产生的依据。Trevor 等人(2012)将薪酬差距分为可解释部分和不可解释部分。可解释的部分,即基于绩效的薪酬差距,与生产力有关,如岗位、个人能力和绩效等因素;而不可解释的部分,即基于非绩效的薪酬差距,与生产力无关。员工对薪酬差距的反应取决于个人对薪酬差距基础合理性的看法(Downes & Choi, 2014)。人为决定的薪酬差距往往受决策者主观偏好、认知偏差及内部政治等因素影响,这导致员工感知到较高的随意性与不透明性,从而质疑其合理性并产生不满。相比之下,AI 工具基于对海量数据的学习与分析,通过对数据进行情境化处理来支持决策生成。在薪酬信息确定与薪酬决策制定过程中,AI 能够依托组织内部的高质量数据、可用性数据以及历史相关性数据,为员工提供信息(Brown et al., 2022)。其数据决定更具客观性、透明性和全面性。通过数据和算法来确定薪酬水平,能够提供更受信赖的薪酬依据,有助于减少主观判断与潜在偏差,从而增强员工对薪酬管理合理性的感知。因此,相比于人为决定,数据驱动更有助于提升薪酬差距基础的合理性。

当薪酬差距基础由更加客观的数据决定时,对于新员工而言,薪酬倒挂使得他们更加确信组织对自己的高绩效期望,并增强其对公平回报的信心;与此同时,已有员工也更容易理解薪酬制度的透明性与合理性,从而较少产生心理契约违背感知。由此,本研究提出命题 18:

命题 18a: 薪酬差距基础(人为决定 vs. 数据决定)调节薪酬倒挂与高绩效期望之间的正向关系。当薪酬差距基础主要是由数据决定时, 薪酬倒挂与新员工高绩效期望感知之间的正向关系更强。

命题 18b: 薪酬差距基础(人为决定 vs. 数据决定)调节薪酬倒挂与心理契约违背之间的正向关系。当薪酬差距基础主要是由数据决定时, 薪酬倒挂与已有员工心理契约违背感知之间的正向关系更弱。

薪酬沟通是一种组织实践, 用以界定组织是否、在何时以及以何种方式向员工及外部利益相关者传达薪酬信息, 包括薪酬范围、加薪、平均薪酬、个人薪酬水平及整体薪酬结构等内容(Marasi & Bennett, 2016)。薪酬沟通可以由组织发起, 也可以是员工之间的非正式交流, 还可以是AI通过自动化处理提供员工薪酬和福利信息。人际互动的薪酬管理更能提升员工的薪酬满意度。因为人类管理者能够更好地理解新员工的需求和期望, 并在沟通过程中精准把握语言与情感, 从而有助于与新员工建立良好的信任关系。通过面对面的沟通和交流, 人类管理者能够更准确地阐释组织薪酬制度与结构的合理性。这种直接的沟通方式可以帮助新员工更好地理解组织对他们的期望, 同时认为他们的努力和绩效会得到公平回报。

相比之下, 虽然AI作为薪酬沟通的主体能够提供客观且数据驱动的信息, 但其缺乏人类特有的情感理解和交流能力。这种局限会让员工感到缺乏人性化关怀与理解, 难以获得及时有效的回应, 且难以满足他们在个性化与复杂问题上的沟通需求。在此过程中, 员工的互动公平感知可能更弱, 对薪酬差距的理解与接受度也因此更低。因此, 当薪酬沟通主体为人类管理者时, 薪酬倒挂使新员工更倾向于相信组织对他们的高绩效期望, 使已有员工降低其心理契约违背。由此, 本研究提出命题 19:

命题 19a: 薪酬沟通主体(人类管理者 vs. AI管理者)调节薪酬倒挂与高绩效期望之间的正向关系。当薪酬沟通主体为人类管理者时, 薪酬倒挂与新员工高绩效期望感知之间的正向关系更强。

命题 19b: 薪酬沟通主体(人类管理者 vs. AI管理者)调节薪酬倒挂与心理契约违背之间的正向关系。当薪酬沟通主体为人类管理者时, 薪酬

倒挂与已有员工心理契约违背感知之间的正向关系更弱。

4 理论启示、实践意义与未来研究展望

4.1 理论启示和实践意义

薪酬倒挂作为新兴的人才管理现象, 正在加速冲击传统的薪酬结构与员工适应逻辑。在人才竞争日益激烈的背景下, 如何理解并回应薪酬倒挂对新员工适应行为与团队关系的双重影响, 是组织管理领域亟需关注的前沿议题。围绕该主题开展系统研究, 预期有以下理论启示和实践意义。

第一, 本研究拓展了组织社会化的理论边界。现有研究通常视薪酬为重要的适应结果(Fang et al., 2011; Jokisaari & Nurmi, 2009), 却忽视了给付新员工高薪在社会化过程中的预测作用。事实上, 起薪作为入职前的重要因素, 可能会影响新员工的社会化进程(Bauer & Green, 1998)。Feldman (1994)同样暗示了新员工薪酬可能会对组织既有成员产生消极影响, 他们对新员工尚未做出实质性贡献感到不满, 并对彼此之间的薪酬比较感到不安, 从而减少对新员工社会化的支持或参与。因此, 通过将薪酬结构纳入社会化前因框架, 本研究强调薪酬倒挂作为重要的组织情境变量同样能塑造社会化过程, 其社会化效应涉及组织中的新员工、老员工以及二者之间的互动。此外, 传统组织社会化研究主要聚焦新员工适应过程, 强调组织作为稳定系统如何通过制度化手段同化新成员(Allen et al., 2017; Bauer et al., 2007)。然而, 这些研究相对忽视了组织内部结构的动态变化以及成员之间互动关系的再构过程(Feldman & Pentland, 2003)。在薪酬倒挂背景下, 高潜新员工的加入会对既有组织管理制度和利益相关者(老员工、导师、领导等)造成冲击(Boekhorst et al., 2024), 这意味着组织社会化不仅要关注新员工的组织适应, 也要关注已有员工的再社会化需求(褚福磊 等, 2018; Frey, 2022)。

第二, 本研究丰富了薪酬差距的社会化视角。尽管薪酬倒挂现象越来越普遍, 但学界对于这一话题的讨论有限, 并缺少实证证据对其影响进行检验。薪酬倒挂关注新老员工之间的薪酬差距, 强调新员工的薪酬高于已有员工, 这种反向薪酬差距对个人、团队和组织的影响更加复杂。例如, 现有文献认为可解释的薪酬差距会对组织

产生积极影响(Shaw, 2014), Zhang 等人(2020)发现代表合理地位线索的薪酬差距能降低个体感知到的关系不确定性。但将反向薪酬差距放在组织社会化情境下, 新员工的高薪与其他相对较低的地位线索(如资历)之间存在冲突, 这可能会放大关系不确定性。社会比较理论为连接薪酬差距领域和组织社会化研究搭建了桥梁。在社会比较效应下, 除了关注高薪新员工和底薪老员工的差异化反应, 本研究进一步将横向与纵向薪酬差距的比较对象分别定位为导师和领导, 以揭示二者在社会化过程中的不同分工。此外, 随着人力资源管理迎来数智化转型(刘昕, 2025), 本研究结合对薪酬差距边界条件的讨论, 为薪酬差距基础和薪酬沟通方式赋予了新的内涵, 以揭示人工智能技术对组织薪酬管理的潜在作用。

第三, 本研究深化了组织人才管理的研究内涵。随着劳动力差异化的日益凸显, 排他性方法逐渐主导人才管理文献, 认为组织应差异化地将稀缺资源投入给那些能够带来最大回报的员工(Cappelli & Keller, 2014; Lewis & Heckman, 2006)。薪酬倒挂就是这样的一种人力资源实践, 反映了组织对于新老员工的差异化投资。当外部招聘对内部培养造成冲击时, 组织人才管理将受到挑战。通过引入人才身份、组织分配公平等关键调节变量, 本研究为缓和新老员工之间的冲突和张力指明了可行方向。未来研究还可进一步参照 Cappelli 和 Keller (2014)的工作, 以更好地识别和管理组织的内外部人才。特别地, 本研究聚焦高潜新员工的组织社会化过程, 这是人才成长的早期阶段。学者们反复强调人才战争可能存在的危害性后果(Groysberg et al., 2008)。例如, Prato 和 Ferraro (2018)指出, 只有组织中地位较高的已有员工才能应对明星新员工对组织内部资源分配的冲击; 明星新员工能否保持绩效优势同样取决于已有员工对其地位的归因(Boekhorst et al., 2024)。因此, 本研究的理论框架为组织人才管理提供了参考, 揭示了薪酬倒挂背景下的早期人才管理冲突及应对策略, 为构建全周期的人才管理理论奠定了基础。

本研究对薪酬倒挂情境下组织如何提升管理实践的有效性具有启示作用, 其实践意义体现在以下方面: 第一, 新员工培养。组织需在提供竞争性薪酬的同时, 兼顾已有员工反应, 营造平衡

互动氛围, 以促进新老员工双向适应与团队协作。第二, 薪酬制度优化。针对薪酬倒挂带来的心理与行为后果, 组织应通过科学的制度设计, 并结合 AI 与人工管理, 以发挥其激励作用并降低潜在负面效应。第三, 人才管理。组织应重视新员工早期社会化路径, 完善全周期人才管理机制, 构建可持续的人才生态系统, 推动高潜力员工快速成长。

4.2 未来研究展望

尽管本研究关注的是薪酬倒挂影响组织社会化的心理和行为机制, 但特定人力资源实践的影响并非孤立存在, 而是嵌入于组织层面的整体协同之中(Wright & McMahan, 1992)。因此, 结合战略人力资源管理对人力资源政策之间以及各子系统之间匹配性的关注(程德俊, 2004), 本研究进一步提出了未来可拓展的方向。

首先, 薪酬差距的益处应与个人奖励制度的运用相辅相成。过往研究发现, 基于资历的薪酬体系在促进普通员工的忠诚和留任的同时, 也会损害优秀员工的利益(Shaw & Gupta, 2007)。当薪酬倒挂逆转了基于资历的薪酬惯例时, 情况会有所改变。一方面, 薪酬倒挂会导致普通老员工的职业稳定性下降, 仅仅达到最低绩效标准已无法让他们获得加薪。因此, 普通老员工要么努力提高自身的工作表现, 要么离开当前组织寻找其他工作机会(McNatt et al., 2007)。另一方面, 薪酬倒挂也会向优秀老员工释放积极信号, 当加薪不再强调以资历为基础时, 他们的优秀表现将得到更多奖励(Shaw & Gupta, 2007)。因此, 为应对薪酬倒挂带来的冲击, 组织可引入正式的个人奖励制度, 以激励并优化现有成员的工作表现。

其次, 战略人力资源关注薪酬差距与高绩效工作系统的协同作用。高绩效工作系统是一种获取和管理人力资本的综合方法(Takeuchi et al., 2007), 通常根据员工贡献和绩效给予奖励与晋升, 因此常被视为基于承诺的系统, 蕴含了普遍的公平感知和社会交换理念(Lepak & Shaw, 2008)。然而, 薪酬倒挂可能破坏组织公平并引发成员间竞争, 其逻辑与高绩效工作系统存在冲突, 而缺乏互补性的人力资源实践会降低组织人力资本水平(Messersmith et al., 2018)。但是, 考虑高绩效工作系统包含能力提升、动机激发与参与机会型实践(张兴贵 等, 2023), 情况也会发生变化。例如, 提

升机会的系统使得薪酬差距更有利于组织绩效(Messersmith et al., 2018)。这同样适用于薪酬倒挂。特别是对于老员工而言,灵活的工作设计能为他们提供更多展示自身技能的机会。因此,未来研究有必要区分不同类型的高绩效工作系统,以发掘其与薪酬倒挂结合的最佳方案。

此外,考虑社会环境特征的影响,薪酬体系与组织文化之间的一致性得到强调。相较于正式的薪酬体系,组织文化作为非正式系统,体现了员工共享的规范与秩序,能够塑造他们对事件的解读(Schein, 1990)。当薪酬体系与组织文化向员工传递的是一致的信息时,薪酬体系的效力将会得到增强(Park & Kim, 2017)。组织文化类型可根据组织重视方向(外部与内部)和结构偏好(灵活与控制)进行区分(Cameron & Quinn, 1999)。薪酬倒挂反映组织对于新鲜血液的重视,而对新技术的探索也会削弱资历的重要性(Shaw et al., 2001)。因此,倒挂更可能与强调外部导向和灵活性的创新型企业文化契合,以突出强调员工创造力表现;而在内部导向和控制性较强的官僚型文化中,情况则截然不同(Naranjo-Valencia et al., 2017)。未来研究可发掘与薪酬倒挂相契合的组织文化,以发挥其在促进创新等方面的独特优势。

参考文献

- 程德俊. (2004). 不同战略范式下的人力资源管理理论综述与比较. *管理科学*, 17(6), 81-86.
- 褚福磊, 王蕊, 高中华. (2018). 新员工资质过剩动态变化及作用机制:组织社会化视角. *心理科学进展*, 26(12), 2101-2112.
- 胡文安, 罗瑾琨, 易明, 钟竞. (2021). “新员工悖论困境”破解: 二元领导动态协同过程及化解路径研究. *南开管理评论*, 24(4), 51-63.
- 孔靓, 李锡元, 章发旺. (2020). 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用. *管理评论*, 32(2), 232-243.
- 李娜. (2023-05-22). 华为五倍薪酬再招天才少年 让人才像“泥鳅”一样激活队伍. *第一财经日报*, A09.
- 刘昕. (2025). 人力资源管理数字化转型: 内涵、理论基础与实践启示. *社会科学辑刊*, (1), 128-137+238.
- 汤一鹏, 樊为, 张晓, 王淑红, 熊善阔, 蒲小萍. (2024). 见字如面: 虚拟沟通风格对领导力涌现的影响. *心理科学进展*, 32(6), 886-907.
- 武文, 张明玉, 郭文兵, 张熠华, 李代珩, 曲永政. (2020). 同事信息分享对新员工社会化结果的影响机理探究. *中国软科学*, (8), 110-121.
- 姚琦, 马华维, 李强. (2007). 对新员工入职期望变化的一项纵向研究. *心理学报*, 39(6), 1122-1130.
- 张明玉, 刘攀, 武文, 张熠华. (2020). 同事嘲讽式幽默对新员工组织社会化结果的影响研究. *管理评论*, 32(9), 182-192.
- 张兴贵, 胡献丹, 苏涛. (2023). 高绩效工作系统会降低员工幸福感吗? 来自元分析的证据. *心理科学进展*, 31(11), 2005-2024.
- 赵国祥, 王明辉, 凌文铨. (2007). 企业员工组织社会化内容的结构维度. *心理学报*, 39(6), 1102-1110.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Aguinis, H., & O'Boyle Jr, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Ali, M., Qu, Y., Shafique, S., Pham, N. T., & Usman, M. (2022). The role of ethical leadership in enhancing exploitative and explorative learning simultaneously: What does it matter if employees view work as central? *Personnel Review*, 51(2), 787-804.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324-337.
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. A. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51(7), 897-926.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of

- antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & Bodner, T. (2025). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 344–382.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72–83.
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356–368.
- Bauer, T. N., & Taylor, S. (2001). Toward a globalized conceptualization of organizational socialization. In *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 409–423). SAGE Publications.
- Birtch, T. A., Cai, Z., & Chiang, F. F. T. (2024). Effects of formal mentoring support on newcomer-protégé affective organizational commitment: A self-concept-based perspective. *Human Resource Management*, 63(2), 225–242.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33–42.
- Boekhorst, J. A., Basir, N., & Malhotra, S. (2024). Star light, but why not so bright? A process model of how incumbents influence star newcomer performance. *Academy of Management Review*, 49(1), 56–79.
- Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I., & Strizver, S. D. (2022). Pay information disclosure: Review and recommendations for research spanning the pay secrecy-pay transparency continuum. *Journal of Management*, 48(6), 1661–1694.
- Business Insider. (2022). *If you've stayed put at your company during the Great Resignation, you're paying a price for your loyalty*. <https://www.businessinsider.com/great-resignation-pay-gap-new-hires-earning-more-2022-5>
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Gonzalez-Roma, V., & Subirats, M. (2003). Engaging in upward and downward comparisons as a determinant of relative deprivation at work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 370–388.
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387–405.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Prantice Hall.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- Carraher, S. M., Sullivan, S. E., & Crocitto, M. M. (2008). Mentoring across global boundaries: An empirical examination of home-and host-country mentors on expatriate career outcomes. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1310–1326.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190–210.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Chiu, S. F., & Peng, J. C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426–433.
- Connelly, B. L., Haynes, K. T., Tihanyi, L., Gamache, D. L., & Devers, C. E. (2016). Minding the gap: Antecedents and consequences of top management-to-worker pay dispersion. *Journal of Management*, 42(4), 862–885.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
- Cooper, D., Rockmann, K. W., Moteabbed, S., & Thatcher, S. M. B. (2021). Integrator or gremlin? Identity partnerships and team newcomer socialization. *Academy of Management Review*, 46(1), 128–146.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2011). Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, 41(1), 41–55.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129.
- De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 288–314.
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53–66.
- Eby, L. T., Butts, M. M., Durley, J., & Ragins, B. R. (2010). Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 81–92.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior

- during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127–152.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318.
- Feldman, D. C. (1994). Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4(3), 213–233.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902.
- Fredrickson, J. W., Davis-Blake, A., & Sanders, W. G. (2010). Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 31(10), 1031–1053.
- Frey, E. L. (2022). "I go here...but I don't necessarily belong": The process of transgressor reintegration in organizations. *Academy of Management Journal*, 65(1), 119–157.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307–322.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Tribble, L. L., & Coglisier, C. C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 554–569.
- Gibbons, F. X., & Buunk, B. P. (1999). Individual differences in social comparison: Development of a scale of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(1), 129–142.
- Glassman, M., & McAfee, R. B. (2005). Pay inversion at universities: Is it ethical?. *Journal of Business Ethics*, 56(4), 325–333.
- Gross, C., Debus, M. E., Liu, Y., Wang, M., & Kleinmann, M. (2021). I am nice and capable! How and when newcomers' self-presentation to their supervisors affects socialization outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1067–1079.
- Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, 54(7), 1213–1230.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Gupta, N., Conroy, S. A., & Delery, J. E. (2012). The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, 22(2), 100–115.
- Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P., & Cheung, G. W. (2022). Influence of relational learning and job autonomy in associations between social capital resources and newcomer adjustment: A moderated mediation study. *Career Development International*, 27(6/7), 566–583.
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567–604.
- He, W., Long, L., & Kuvaas, B. (2016). Workgroup salary dispersion and turnover intention in China: A contingent examination of individual differences and the dual deprivation path explanation. *Human Resource Management*, 55(2), 301–320.
- Hofhuis, J., van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989.
- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 223–255.
- Hu, Z., Li, J., & Kwan, H. K. (2022). The effects of negative mentoring experiences on mentor creativity: The roles of mentor ego depletion and traditionality. *Human Resource Management*, 61(1), 39–54.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). High performance expectations: Concept and causes. *International Journal of Public Administration*, 42(2), 108–118.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527–544.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8(3), 464–474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*,

- 78(2), 225–236.
- Kehoe, R. R., Collings, D. G., & Cascio, W. F. (2023). Simply the best? Star performers and high-potential employees: Critical reflections and a path forward for research and practice. *Personnel Psychology*, 76(2), 585–615.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497–531.
- Kim, T. Y., Edwards, J. R., & Shapiro, D. L. (2015). Social comparison and distributive justice: East Asia differences. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 401–414.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66.
- Koopman, J., Lin, S. H., Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! A self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857–880.
- Lapointe, É., Vandenbergh, C., & Boudrias, J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528–538.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Li, C. S., Liao, H., & Han, Y. (2022). I despise but also envy you: A dyadic investigation of perceived overqualification, perceived relative qualification, and knowledge hiding. *Personnel Psychology*, 75(1), 91–118.
- Lyle, M. C., Eckardt, R., Corley, K. G., & Lepak, D. P. (2023). Gravity's pull: The identity-related motives and outcomes of hiring stars. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100932.
- Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Pay communication: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26(1), 50–58.
- McNatt, D. B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2007). Pay inversion versus pay for performance: can companies have their cake and eat it too?. *Compensation & Benefits Review*, 39(2), 27–35.
- Messersmith, J. G., Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2018). Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 57(1), 127–143.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Nägele, C., & Neuenschwander, M. P. (2014). Adjustment processes and fit perceptions as predictors of organizational commitment and occupational commitment of young workers. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 385–393.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2017). Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship?. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 407–417.
- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1–13.
- Nifadkar, S. S., & Wu, W. (2022). Newcomers as unwitting victims? Examining department leaders' denial of information support and team leaders' resentment during organizational socialization. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 52–68.
- Nyberg, A. J., Cragun, O. R., Conroy, S. A., & Weller, I. (2024). Artificial intelligence and pay information disclosure: Changing how pay is communicated. *Compensation & Benefits Review*, 56(2), 58–75.
- Park, J., & Kim, S. (2017). Pay dispersion and organizational performance in Korea: Curvilinearity and the moderating role of congruence with organizational culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1291–1308.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648.
- Prato, M., & Ferraro, F. (2018). Starstruck: How hiring high-status employees affects incumbents' performance. *Organization Science*, 29(5), 755–774.
- Richard, O. C., Avery, D. R., Luksyte, A., Boncoeur, O. D., & Spitzmueller, C. (2019). Improving organizational newcomers' creative job performance through creative process engagement: The moderating role of a synergy diversity climate. *Personnel Psychology*, 72(3), 421–444.
- Richardson, P., & Thomas, S. (2013). Using an equity/performance matrix to address salary compression/inversion and performance pay issues. *Administrative Issues Journal*, 3(1), 20–33.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 301–323.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American*

- Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Shaw, J. D. (2014). Pay dispersion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 521–544.
- Shaw, J. D. (2015). Pay dispersion, sorting, and organizational performance. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 165–179.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60(4), 903–928.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2001). Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22(4), 379–386.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 203–232.
- Sons, M., & Niessen, C. (2022). Cross-lagged effects of voluntary job changes and well-being: A continuous time approach. *Journal of Applied Psychology*, 107(9), 1600–1627.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2004). Social comparisons and income satisfaction: A cross-national examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 149–154.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33(2), 423–436.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083.
- Tanjitpiyanond, P., Jetten, J., & Peters, K. (2023). A social identity analysis of how pay inequality divides the workplace. *Group Processes & Intergroup Relations*, 26(3), 720–737.
- Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585–610.
- Trevor, C. O., & Wazeter, D. L. (2006). A contingent view of reactions to objective pay conditions: Interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1260–1275.
- Van Knippenberg, D., Giessner, S. R., Sleebos, E., & van Ginkel, W. P. (2021). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 79–89.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). JAI Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, H. J., Li, P., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2024). Patient mistreatment and new nurse adjustment: The role of rumination and work engagement. *Human Relations*, 77(12), 1755–1783.
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3–25.
- Wanous, J. P. (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84(4), 601–618.
- Weiner, B. (2010). The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational Psychologist*, 45(1), 28–36.
- Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A., & Sarwar, N. (2020). Loaded with knowledge, yet green with envy: Leader-member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1653–1680.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wu, W., Wu, S., Du, Q., Zhang, X., Zhang, Y., Xu, H., & Yu, Z. (2023). More is less? A dynamic perspective on mentors' task-related information sharing, indegree centrality, and newcomer socialization outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 660–681.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312.
- Zhang, L., & Guler, I. (2020). How to join the club: Patterns of embeddedness and the addition of new members to interorganizational collaborations. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 112–150.
- Zhang, L. L., George, E., & Chattopadhyay, P. (2020). Not in my pay grade: The relational benefit of pay grade dissimilarity. *Academy of Management Journal*, 63(3), 779–801.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150–164.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.
- Zheng, Y., Zheng, X., Wu, C. H., Yao, X., & Wang, Y. (2021). Newcomers' relationship-building behavior, mentor information sharing and newcomer adjustment: The moderating effects of perceived mentor and newcomer deep similarity. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103519.

Pay inversion and organizational socialization: An integrated multi-theoretical framework

WANG Haijiang, ZOU Haoyun, HE Yuheng

(School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: Research on organizational socialization originated in the 1960s, primarily focusing on the adjustment process of new employees entering an organization. In recent years, the growing prominence of pay inversion—where new employees receive higher pay than incumbent employees—has introduced new challenges to this domain. Unlike previous studies that focus solely on newcomer adjustment, organizational socialization in the context of pay inversion requires attention to the psychological and behavioral adjustment processes of both newcomers and incumbents. To comprehensively uncover the adaptive mechanisms through which newcomers and incumbents respond to pay dispersion, this study integrates multiple theoretical perspectives—including social identity theory, social comparison theory, social information processing theory, and psychological contract theory—to develop a dual-path process model illustrating how pay inversion influences organizational socialization outcomes. The expected contributions will provide a more balanced and interactive perspective for understanding newcomer integration and the changes this process brings to the organization, while offering both theoretical and practical guidance for enterprises in organizational socialization, compensation design, and talent management.

Keywords: pay inversion, newcomer, organizational socialization, compensation management, talent management