

Research on the Impact of Salary Structure Optimization and Internal Fairness in Public Institutions on Employees' Work Engagement

Furong Niu

Geophysical and Chemical Exploration Center, Xinjiang Uygur Autonomous Region Bureau of Geology, Urumqi, Xinjiang, 830002, China

Abstract

As an important component of the public service system, the human resource management level of public institutions directly affects operational efficiency and service quality. The salary structure, as the core of the incentive mechanism, is a key factor influencing employees' work engagement and organizational identification. At present, some units have problems such as a single salary structure, insufficient incentives and a lack of a sense of fairness, which lead to a decline in work enthusiasm. This paper takes the optimization of salary structure and internal fairness as the research perspective, analyzes the mechanism of their effects on job engagement, and explores the interactive relationship among structural design, incentive balance and perception of fairness. Research shows that a reasonable salary structure can enhance the effectiveness of incentives, and a sense of fairness is an important intermediary for promoting trust and recognition. Public institutions should balance incentives and guarantees in salary design, improve the performance distribution mechanism and communication system, build an efficient, fair and sustainable incentive environment, and promote the coordinated improvement of employee engagement and organizational performance.

Keywords

Government-affiliated institutions; Salary structure; Internal fairness; Work engagement; Performance management

事业单位薪酬结构优化与内部公平性对职工工作投入的影响研究

牛芙蓉

新疆维吾尔自治区地质局地球物理化学探矿中心, 中国·新疆 乌鲁木齐 830002

摘要

事业单位作为公共服务体系的重要组成部分, 其人力资源管理水平直接影响运行效率与服务质量。薪酬结构作为激励机制核心, 是影响职工工作投入与组织认同的关键因素。当前部分单位存在薪酬结构单一、激励不足与公平感缺失等问题, 导致工作积极性下降。本文以薪酬结构优化与内部公平性为研究视角, 分析二者对工作投入的作用机理, 探讨结构设计、激励平衡与公平感知的互动关系。研究表明, 合理的薪酬结构能增强激励效能, 公平感是促进信任与认同的重要中介。事业单位应在薪酬设计中平衡激励与保障, 完善绩效分配机制与沟通体系, 构建高效、公正、可持续的激励环境, 促进职工投入与组织绩效协同提升。

关键词

事业单位; 薪酬结构; 内部公平; 工作投入; 绩效管理

1 引言

在新时代公共管理改革背景下, 事业单位的组织形态与绩效导向正经历深刻调整。传统“平均分配式”薪酬模式已难以匹配高质量发展的需求, 薪酬结构优化成为提升激励效能与组织绩效的关键。薪酬不仅是物质回报, 更承载职工对公平、公正与发展机会的认知。科学的薪酬设计应平衡经

济激励与公平保障, 使职工在获得基本满足的同时感受到成长价值与心理认同。实践表明, 职工工作投入受薪酬激励、组织支持及个体价值契合等因素共同影响, 其中薪酬结构合理性与内部公平感形成是激发积极性的核心。然而, 部分单位仍存在绩效考核流于形式、岗位价值评估失真、激励机制僵化等问题, 削弱了公平认知与激励效果。本文从薪酬结构优化与内部公平性两方面探讨其对职工工作投入的作用机理, 旨在揭示激励公平与投入可持续的互动关系, 为事业单位构建高效、公平的薪酬管理体系提供理论与实践依据。

【作者简介】牛芙蓉(1989—), 女, 中国河南南阳人, 本科, 经济师, 人力资源管理, 从事人力资源管理研究。

2 事业单位薪酬结构优化的理论基础与现实困境

2.1 薪酬结构优化的内涵与原则

薪酬结构是指单位内部各类薪酬要素（基本工资、绩效工资、津贴补贴、福利保障等）的组合关系及其比例安排。其优化目标在于通过科学配置不同薪酬要素的比重，实现激励性与公平性的平衡。薪酬结构设计应遵循岗位价值导向、公平激励并重与绩效关联性原则。岗位价值导向确保不同职责获得匹配的报酬；公平激励并重强调横向与纵向公平的协调；绩效关联性则体现薪酬与个人、团队及组织绩效之间的动态联动。在事业单位中，薪酬结构优化不仅是人力资源管理的技术问题，更是公共治理体系改革的核心环节。科学的薪酬结构能有效传导组织目标，促进职工行为与战略方向一致，实现激励资源的合理分配。

2.2 现阶段事业单位薪酬结构存在的主要问题

当前，多数事业单位薪酬体系仍沿用以资历与岗位等级为主的传统结构，存在激励性不足、岗位差异模糊与绩效分配不合理等问题。一方面，固定工资比例过高，绩效工资弹性不足，难以体现个体差异与工作贡献；另一方面，岗位评价体系缺乏科学性，导致同岗不同薪或不同岗同薪现象普遍，削弱职工的公平感与积极性。此外，薪酬透明度较低，信息沟通机制缺失，职工难以理解薪酬分配依据，产生心理落差与组织信任度下降。这些问题直接影响工作投入与组织凝聚力，制约公共部门的创新与效率提升。

2.3 薪酬结构优化的必要性与导向

在现代公共人力资源管理理念下，薪酬结构优化应以激发个体潜能、促进组织绩效为核心导向。优化的目标包括：建立以岗位价值为基础的分类分级薪酬体系；强化绩效导向，突出贡献与能力的差异化激励；完善福利与保障体系，体现组织人文关怀。通过动态调整薪酬结构比例，实现固定与浮动、物质与精神激励的平衡，最终构建具有吸引力、竞争力与公平性的薪酬制度环境。

3 内部公平性对职工工作投入的影响机制

3.1 内部公平性的内涵与构成

内部公平性是指职工对组织内部薪酬分配、公平程序及结果合理性的主观认知，是影响工作态度与行为的重要心理变量。其主要包括分配公平、程序公平和互动公平三个维度。分配公平关注个人投入与产出是否匹配，即付出与报酬之间的比例关系；程序公平体现薪酬决策过程的公开性、公正性与一致性，强调评价标准与执行程序的合理性；互动公平则侧重于组织与职工在沟通、尊重和信息反馈方面的体验质量。在事业单位中，内部公平感的建立不仅关系到职工对薪酬制度的接受程度，更影响其组织认同与满意度，是促进职工持续工作投入的重要心理基础。

3.2 公平感知对工作动机与投入行为的影响

公平理论认为，个体在组织中通过比较自身与他人的投入—产出比来评估公平程度。当职工感受到薪酬制度合理、分配结果公正时，会产生积极的情绪反应与认同感，从而激发更强的工作动机与投入行为。相反，若职工感知薪酬不公或分配过程不透明，容易引发心理失衡与消极应对，如降低绩效、减少努力甚至离职意愿。公平感不仅影响职工的工作热情，还通过情感认同与心理安全感调节其行为表现。研究发现，公平感在薪酬制度与工作绩效之间起到显著的中介作用，即薪酬激励通过塑造职工的公平认知间接影响其工作投入与组织承诺。

3.3 事业单位内部公平建设的路径

提升事业单位内部公平性需从制度、过程与文化三个层面综合推进。制度层面，应建立科学的岗位评价体系，明确岗位职责与价值层级，实现“以岗定薪、按责取酬”；过程层面，要完善绩效考核机制，强化过程监督与结果反馈，确保考核标准公开透明、结果可追溯；文化层面，则需强化沟通机制，建立薪酬解释与申诉反馈渠道，及时回应职工关切，增强薪酬决策的可理解性与信任度。通过制度化与人性化相结合的管理方式，事业单位能够营造可感知的公平氛围，稳定职工心理预期，提升组织信任与工作投入，实现激励机制的长效运行。

4 薪酬结构优化与内部公平的交互影响

4.1 薪酬结构对公平感的影响路径

薪酬结构的科学性与合理性直接决定职工的公平感知，是影响组织信任与工作投入的首要因素。事业单位的薪酬体系通常由固定薪酬、绩效薪酬和福利待遇三部分构成，其中固定薪酬体现岗位职责与资历的稳定性，绩效薪酬反映个人贡献差异，福利部分则强化组织关怀与归属认同。合理的结构比例能在保障基本生活的同时激发积极性，实现激励与公平的平衡。当结构设计失衡、考核标准模糊或分配不透明时，职工容易产生心理落差与不公感，导致信任下降与工作热情减退。相反，若薪酬体系具有公开性、规范性与可预期性，职工能清晰理解薪酬差异的合理依据，从而增强对组织制度的认可。公平的薪酬结构不仅提升职工满意度，还能促进组织内的正向激励循环，使激励效果从外部推动转化为内部驱动，形成稳定的公平认知基础与行为动能。

4.2 内部公平感对薪酬激励效应的调节作用

内部公平感在薪酬激励与工作行为之间起到显著的调节作用，是激励机制能否产生持久效果的心理关键。当职工认为薪酬分配过程公正、结果合理、沟通充分时，他们会更强烈地感知到组织的尊重与信任，从而在心理上形成正向反馈，增强对工作的感情投入与认同感。公平感强化了薪酬激励的边际效应，使绩效薪酬与个人努力之间的联系更具激励意义。若职工认为薪酬差距缺乏依据、晋升机制不透明或评

估标准失衡,则会产生“相对剥夺感”,削弱激励效果,甚至引发“逆激励”现象,导致绩效下降与组织信任危机。公平感的存在能够提升绩效薪酬的敏感度,促进员工将外部激励内化为自我驱动力。因此,事业单位的激励机制应充分考虑职工的心理公平需求,使薪酬激励在公平认知的支持下实现最优效应,形成绩效激励与公平感知的协同增益关系。

4.3 公平导向下的薪酬结构优化策略

基于公平理论的研究视角,事业单位薪酬结构优化应以“激励公平、过程公正、结果透明”为核心导向,确保薪酬设计在激励与平衡之间取得动态协调。其一,应构建以岗位价值为导向的分类薪酬体系,通过科学的岗位评价实现“按岗定薪、以责定酬”,保证同岗同酬、责权对等;其二,完善绩效考核制度,建立多维度评价指标,将业绩结果、工作态度与创新贡献纳入考核范畴,确保绩效薪酬分配的公正性与差异性;其三,加强信息公开与沟通机制,使职工能够理解薪酬结构设计的逻辑与依据,减少制度执行过程中的信息不对称与猜疑。通过公平导向的制度建设,不仅能提高职工的组织认同感与满意度,还能激发工作投入与创新活力。

5 薪酬结构优化与工作投入的联动机制

5.1 薪酬激励对工作投入的直接影响

薪酬作为职工与组织之间的关键交换机制,是激励个体工作投入的核心要素。科学的薪酬激励不仅满足物质需求,更能传递组织认可与价值肯定的信息,从而增强职工的工作意义感与成就体验。绩效薪酬的动态激励效应能有效强化目标导向,促使职工在情感、认知与行为层面投入更多努力。研究显示,合理的绩效分配能够激发个体的责任意识与主动性,使职工在工作中表现出更高的专注度与持续性。此外,长期激励机制(如岗位晋升、培训发展、荣誉奖励等)在维系持续投入方面具有显著作用。长期激励不仅延伸了薪酬激励的时间效应,还强化了组织承诺与心理契约的稳定性。当职工感知到自身努力与组织回报之间存在正向关联,其工作投入意愿显著增强。

5.2 内部公平在薪酬激励与投入间的中介效应

内部公平感是薪酬激励能否转化为有效投入的关键心理机制。当职工认为薪酬分配公正,绩效评估透明,决策过程公开,其组织信任与心理安全感便得到强化,从而产生更强的工作投入意愿。内部公平不仅是物质报酬的比较结果,更是一种基于情感认同与社会交换的心理平衡。分配公平保证了“付出—回报”关系的合理性,程序公平强化了薪酬决策的公正性,互动公平则体现了管理者的尊重与沟通水平。研究发现,当公平感受损时,即便薪酬水平较高,职工仍可能产生负面情绪反应,如工作冷漠、抵触心理或绩效降低,

出现所谓“逆激励效应”。反之,当职工感知组织在分配与沟通上秉持公正原则时,其情感投入与组织承诺显著提升。因此,公平感不仅调节薪酬激励的边际效应,还通过增强信任关系与心理契约稳定性,在激励与投入之间发挥中介作用,是影响事业单位人力资源管理绩效的关键心理变量。

5.3 构建“结构优化—公平感知—投入提升”闭环体系

事业单位若要实现可持续的激励效果,应从制度、执行与文化三个层面构建“结构优化—公平感知—投入提升”的闭环体系。在结构层面,通过岗位价值评估与绩效导向分配实现薪酬结构优化,使不同职责与贡献的职工获得相匹配的回报;在执行层面,应建立透明公开的薪酬沟通机制与动态反馈系统,让职工清晰了解薪酬形成依据,增强分配透明度与可理解性;在文化层面,需强化组织公平理念与精神激励导向,倡导尊重、信任与共享的工作氛围,使公平成为一种组织文化认同。三者的互动可形成激励与投入的良性循环:薪酬结构优化提供物质基础,公平感知促进心理认同,文化引导维系持续动力。

6 结语

薪酬结构优化与内部公平性建设是事业单位深化人事改革、激发组织活力的关键路径。合理的薪酬结构能引导职工行为与组织目标一致,公平的薪酬感知则是维系信任与投入的心理基础。研究表明,薪酬结构优化通过激励机制促进工作投入,而内部公平通过情感认同与价值共鸣强化激励效果,二者共同构成促进组织绩效的双维机制。未来事业单位应在制度设计中坚持“绩效导向与公平保障并重”的原则,构建岗位价值明确、激励导向科学、沟通反馈畅通的薪酬体系。同时,注重文化建设与职业发展支持,推动职工由被动执行向主动投入转变。唯有实现结构优化与公平认同的动态平衡,方能在公共治理现代化进程中塑造高效、清廉、富有活力的事业单位人力资源管理新格局。

参考文献

- [1] 王苗苗.基于大数据的事业单位薪酬结构动态调整模式[J].数字经济,2025,(08):60-62.
- [2] 郭海咏.事业单位薪酬体系优化与员工激励机制构建策略[J].投资与创业,2025,36(12):194-196.
- [3] 陈欢.事业单位薪酬结构的合理性分析与优化路径探讨[J].中国科技投资,2025,(16):143-145.
- [4] 许巧云.改制过程中事业单位薪酬制度改革研究[D].东南大学,2018.
- [5] 张萍,李山.行政事业单位薪酬管理与职工激励制度问题研究[J].中国科技投资,2024,(18):134-136.