

基于赫茨伯格双因素理论的某公共卫生机构 激励机制初步探讨

王红梅, 姜云, 汪海波, 谈春洁

北京市疾病预防控制中心 北京市预防医学研究中心, 北京 100013

摘要: **目的** 了解北京地区某公共卫生机构的职工队伍满意度状况和工作状态, 试用赫茨伯格双因素理论对该机构的激励机制进行初步探讨, 提出提升职工满意度和工作积极性的措施建议。 **方法** 以该机构全体工作人员为研究对象, 采用自行设计的调查问卷进行调查。 **结果** 共发放问卷 644 份, 收回有效问卷 582 份。职工对当前工作总体满意度为 89.2%, 83.3% 的职工自评工作状态良好, 82.0% 的职工感到有压力, 青年人、博士研究生、高层领导、专业技术岗位、业务科室的职工明显有压力 ($P < 0.05$), 压力来源排前三的是收入低、职业发展规划预期不理想和工作强度大, 高层领导普遍认为工作强度大 (占 77.8%) 是造成压力的主要来源。对积极性影响的保健因素和激励因素在不同职称、岗位各不相同。

结论 建议对中级以下职称、硕士以下学历、年轻职工、无职务职工注意在保健因素方面提高积极性, 对高级职称、博士生、高年资、管理层干部应更关注激励因素, 采取针对性措施促进队伍整体效能提升。

关键词: 公共卫生机构; 满意度; 激励因素; 保健因素

中图分类号: R197 **文献标识码:** B **文章编号:** 1006-3110(2020)02-0247-05 **DOI:** 10.3969/j.issn.1006-3110.2020.02.035

激励是管理者激发和鼓励员工朝着组织所期望的目标采取行动的过程, 它可以吸引并留住人才, 充分发挥员工的才能, 激发员工的创造性。在管理中, 如何激励人的动机以实现组织目标是人力资源开发一直研究的课题。20 世纪 50 年代末由美国心理学家赫茨伯格^[1]提出的激励因素与保健因素理论 (简称双因素理论) 抓住了以人为本这一核心, 并在企业管理实践中得到广泛的应用。双因素理论的基本观点: 与人的工作动机有关的因素为保健因素和激励因素。事业单位职工、公务员也可利用双因素理论工具来研究如何运用激励机制中的“激励因素”和“保健因素”使员工发掘出潜力、提高工作效率, 在非企业领域也引起了很多专家、学者的重视和关注^[2-8]。公共卫生机构作为承担政府公共管理职能的事业单位近年来受一系列政策措施的调整和相关公共卫生事件的影响, 公共卫生机构普遍出现职工思想波动加大, 人员离岗明显增多的现象, 影响职工队伍的稳定和人才引进。本文以某公共卫生机构职工的满意度和工作状态调查为例, 运用双因素理论初步探索影响职工积极性的相关因素。

1 对象与方法

1.1 对象 以北京地区某公共卫生机构 2018 年 9 月

在职在编的全体职工为研究对象。

1.2 资料收集 采用自行设计的问卷, 对调查对象采取匿名自填式方法收集相关数据。问卷内容包括调查对象基本情况 (年龄、性别、工龄、学历、职务职称等)、本人自评工作状态 (开拓创新、积极主动、管好自己“一亩三分地”、工作应付混日子)、对当前工作的满意程度 (非常满意、满意、基本满意和不满意) 状态、工作积极性自我评估 (非常积极、比较积极、积极、不积极) 以及影响工作积极性的因素 (包括领导重视程度、工资福利水平等 8 个因素) 等。共发放问卷 644 份, 收回有效问卷 582 份, 有效率 90.4%。

1.3 统计分析 资料用 Epi Data 3.0 软件录入, 资料整理与分析采用 SPSS 20.0 软件, 统计学检验采用 χ^2 检验, $P < 0.05$ 为差异有统计学意义。

2 结果

2.1 工作状态有关因素

2.1.1 工作满意度 89.2% 的职工表示对当前工作总体满意 (非常满意+满意+基本满意), 其中 41.6% 的职工“满意”或“非常满意”, 47.6% 的职工表示基本满意, 10.8% 的职工表示不满意或说不清。见表 1。

作者简介: 王红梅 (1974-), 女, 北京人, 副主任医师, MPH, 主要从事公共卫生管理工作。

通信作者: 姜云, E-mail: bjcdcgh@bjcdc.org。

表 1 北京市某公共卫生机构职工
对当前工作满意程度和压力状况

满意程度	人数	比例(%)	压力程度	人数	比例(%)
非常满意	59	10.2	完全无压力	6	1.0
满意	183	31.4	没多大压力	80	13.8
基本满意	277	47.6	有压力	315	54.1
不满意	51	8.8	很有压力	162	27.8
说不清	12	2.0	说不清	19	3.3

表 2 所示,工龄小于 20 年的职工不满意率(10.8%) 高于 20 年以上工龄的职工(5.0%) ($\chi^2 =$

表 2 北京市某公共卫生机构不同分类职工对当前工作不满意情况和压力情况

特征	分类	调查人数	不满意		χ^2 值	P 值	(很)有压力		χ^2 值	P 值
			人数	%			人数	%		
性别	男	209	22	10.5	1.268	0.260	172	82.3	0.025	0.874
	女	373	29	7.8			305	81.8		
年龄(岁)	≤40	329	33	10.0	1.556	0.459	280	85.1	12.684	0.002
	41~	163	12	7.4			135	82.8		
	51~60	90	6	6.7			62	68.9		
工龄(年)	≤20	381	41	10.8	5.510	0.019	328	86.1	12.729	0.000
	>20	201	10	5.0			149	74.1		
学历	大专及以下	53	5	9.4	2.244	0.523	35	66.0	16.435	0.001
	本科	246	17	6.9			196	79.7		
	硕士	217	21	9.7			185	85.3		
	博士	66	8	12.1			61	92.4		
职称	高级	159	9	5.7	3.083	0.379	132	83.0	6.439	0.092
	中级	257	27	10.5			211	82.1		
	初级及以下	149	13	8.7			124	83.2		
	工人	17	2	11.8			10	58.8		
岗位	专业技术岗	565	49	8.7	0.197	0.657	467	82.7	6.339	0.012
	工勤岗	17	2	11.8			10	58.8		
职务	管理层干部	87	5	5.7	1.164	0.281	78	89.7	4.098	0.043
	无职务职工	495	46	9.3			399	80.6		
科室	职能科室	174	15	8.6	0.006	0.937	134	77.0	4.108	0.043
	业务科室	408	36	8.8			343	84.1		
合计	-	582	63	10.8	-	-	477	82.0	-	-

2.1.2 自评工作状态 83.3%的职工自评工作状态良好(485/582),其中 60.8%(354/582)的职工表示能出色完成领导交办的任务,22.5%(131/582)的职工在自评工作中“开拓创新、努力做出新成绩”。分类分析发现:男性职工自评“开拓创新、努力做出新成绩”的比例高于女性职工($\chi^2 = 10.899$, $P < 0.05$),与男性相比更多

5.51, $P < 0.05$)。其他分类来看,≤40 岁年龄组职工不满意率(10.0%) 高于 41~60 岁年龄组,博士群体对工作不满意率最高(12.1%),其次是硕士(9.7%),工勤岗的职工不满意率(11.8%) 高于专业技术岗(8.7%),初、中级职称职工的不满意率(8.7%、10.5%) 高于高级职称(5.7%),无职务职工的不满意率(9.3%) 高于管理层干部(5.7%),但相关差异均无统计学意义(均 $P > 0.05$)。

女性职工自评“积极主动出色完成领导交办的工作”($\chi^2 = 6.25$, $P < 0.05$);42.4%的博士研究生自评“开拓创新、努力做出新成绩”,比例远高于其他学历的职工($\chi^2 = 21.204$, $P < 0.001$);38.4%高级职称职工自评具有开拓创新态度,比例远高于其它职工($\chi^2 = 31.534$, $P < 0.001$)。见表 3。

表 3 北京市某公共卫生机构职工自评工作状态比较

特征	分类	调查人数	开拓创新、努力做出新成绩				积极主动出色完成领导交办的工作			
			人数	%	χ^2 值	<i>P</i> 值	人数	%	χ^2 值	<i>P</i> 值
性别					10.899	0.01			6.250	0.012
	男性	209	63	30.1			113	54.1		
	女性	373	68	18.2			241	64.6		
学历					21.204	0.000			4.824	0.090
	本科及以下	299	50	16.7			188	62.9		
	硕士	217	53	24.4			134	61.8		
	博士	66	28	42.4			32	48.5		
职称					31.534	0.000			4.167	0.041
	高级	159	61	38.4			86	54.1		
	中级及以下	423	70	16.5			268	63.4		
合计		582	131	22.5			354	60.8		

2.1.3 压力程度与来源 职工表示有压力的占 54.1%,很有压力的占 27.8%,二者合计占 82.0%(477/582);完全无压力的占 1.0%;没多大压力的占 13.8%;说不清的占 3.3%。见表 1。表 2 显示,除不同性别职工的压力差异无统计学意义外,不同年龄、工龄、学历、岗位、职务和科室这六方面的差异均有显著性($P<0.05$)。其中,40 岁以下的职工感觉有压力的占 85%,其比例远高于其他年龄组;20 年以下工龄的职工有压力比例明显高于 20 年以上工龄组;本科生、硕士研究生、博士研究生普遍感到压力比较大,尤其是博士研究生有压力的比例高达 92.4%;专业技术岗的职工有压力比例高达 82.7%,明显高于工勤岗职工(58.8%);管理层干部(高层领导+中层干部)感到有压力的比例(89.7%)明显高于无职务职工(80.6%);业务科所感到有压力的职工比例(84.1%)明显高于职能科所(77.0%)。

从压力来源角度来看,职工压力来源第一位的是收入(占 41.2%,240/582),第二位是职务职称的晋升压力(占 20.6%,120/582),第三位是工作强度(占 13.0%,76/582)。关于压力来源于工作强度的,按科室性质分类排名第一的是职能科室(16.7%),按职务分类排名第一的是高层领导(77.8%)。按职称分析,27%的高级职称职工认为工作强度大是压力的最主要来源。见表 4。

表 4 北京市某公共卫生机构职工压力来源于工作强度的情况

特征	分类	调查人数	工作强度		χ^2 值	<i>P</i> 值
			人数	%		
职务					61.618	0.000
	高层领导	9	7	77.8		

续表 4

特征	分类	调查人数	工作强度		χ^2 值	<i>P</i> 值
			人数	%		
科室性质	中层干部	78	24	30.8	7.58	0.055
	无职务职工	495	45	9.1		
	职能科室	254	29	16.7		
	业务科室检验岗	171	18	10.5		
	业务科室公卫岗	183	27	14.8		
	业务科室其他岗	54	2	3.7		
职称					39.0	0.000
	高级	159	43	27.0		
	中级	257	23	8.9		
	初级及以下	149	8	5.4		
	工人	17	2	11.8		

2.2 工作积极性 本次调查设置了“领导重视程度、工资福利水平、人际关系、工作氛围、工作环境、竞争机制公平性、工作的发展前景和能否施展才能”8 个因素研究“影响职工工作积极性的主要因素”。按照双因素理论的核心内容,其中“工资福利水平”、“工作环境”、“工作氛围”、“人际关系”、“领导重视程度”属于保健因素,“工作发展前景”、“竞争机制公平性”、“能否施展自身才能”属于激励因素。按照被选择频率排序分析积极性的影响因素在不同年龄、性别、学历、职务、职称等的分布情况。

2.2.1 总体情况 职工对工作的积极性程度,选择“非常积极”的占 21.7%,选择“比较积极”的占 46.0%,选择“积极”的占 25.1%,三者合计占 92.8%;选择“不积极”和“说不清”的各占 3.6%。从影响工作积极性的因素来看,排在前三位的分别为“工资福利水平”、“领导重视程度”和“工作发展前景”。

2.2.2 不同职工选择影响积极性的因素排序情况

表 5 所示,男、女性职工影响工作积极性的前三位因素一致,均为“工资福利水平”、“领导重视程度”和“工作发展前景”;从年龄来看,50 岁以下的职工普遍认为“工资福利水平”直接影响工作积极性,而“工作发展前景”这一因素排名也靠前。50 岁以上职工首选“领导重视程度”,且对“工作氛围要求”较高;职工学历越高越重视工作前景和竞争机制等激励因素,博士研究生把“工作发展前景”放在了第一位并选择了“竞争机制公平性”作为影响积极性第三位的原因,与其他群体存在差异;管理层干部把“领导重视程度”放在影响因素的首位,而无职务职工把“工资福利水平”为第一位;高级职称(正高+副高)的职工中,“领导重视程度”是影响积极性的首位因素,而中级及以下职称、工人则为“工资福利水平”。

表 5 北京市某公共卫生机构不同分类
职工工作积极性的影响因素排序

特征	分类	第一位	第二位	第三位
性别	男	工资福利水平	工作发展前景	领导重视程度
	女	工资福利水平	工作发展前景	领导重视程度
年龄(岁)	<30	工资福利水平	工作发展前景	领导重视程度
	30~	工资福利水平	工作发展前景	领导重视程度
	40~	工资福利水平	领导重视程度	工作发展前景
	50~	领导重视程度	工作氛围	工资福利水平
学历	大专及以下	工资福利水平	领导重视程度	工作发展前景
	大学	工资福利水平	领导重视程度	工作发展前景
	硕士研究生	工资福利水平	工作发展前景	领导重视程度
	博士研究生	工作发展前景	工资福利水平	竞争机制公平性
职务	管理层干部	领导重视程度	工作发展前景	工作氛围
	无职务职工	工资福利水平	工作发展前景	领导重视程度
职称	正高级	领导重视程度	竞争机制公平性	工资福利水平
	副高级	领导重视程度	工资福利水平	工作发展前景
	中级	工资福利水平	领导重视程度	工作发展前景
	初级及以下	工资福利水平	工作发展前景	领导重视程度
	工人	工资福利水平	领导重视程度	竞争机制公平性

3 讨 论

职工满意度是指职工通过对组织所感知的效果与

他的期望值相比较后所形成的感觉状态,是对自身需要已被满足程度的感受。职工满意是一种主观的价值判断,是职工的一种心理感知活动,是职工的期望与职工实际感知相比较的结果。双因素理论的基本观点是,与人的工作动机有关的因素为保健因素和激励因素。保健因素是维持人们工作积极性的基础因素,要调动人的积极性,首先要保证保健因素;工作认可、成就、发展的可能性等因素是有激励作用的因素^[9]。目前,事业单位在保健因素上做了一些工作,比如工资保障、社会保障及福利都比较完善,职工工作稳定,有较强的安全感,但也存在一些问题,如不少职工表示分配制度上存在“大锅饭”倾向,不能充分反映每个职工的特点和业绩,人际关系较为复杂等。

本次调查的公共卫生机构是全额保障的公益一类事业单位,知识分子密集,专业技术人员比例高达 94%。虽然职工总体满意度较高(89.2%),但其中 47.6%仅为基本满意,不满意的大多为工龄小于 20 年的青年人。高达 82.0%的职工感觉有压力,其中高层领导和中层干部、业务科室公卫岗认为工作强度大是造成压力的主要来源。在这样一个工作压力大、岗位付出高的机构,建议采取以下措施进一步完善激励机制,调动职工的积极性,更好的保障和服务该地区居民健康。

3.1 保健因素必须充分保证 保健因素是为了消除危害良好工作态度的隐患,它的存在虽不会直接导致积极的态度,但它们是基本需要,如得不到合理解决将直接产生对工作的不满意,会使人产生不满情绪和离心行为,间接影响职工的工作积极性和创造力。

3.1.1 薪酬制度需更加合理公平 本次调查发现,无论哪类职工,工资福利待遇总是影响其积极性的主要因素之一。根据双因素理论,薪酬属于保健因素范畴,薪酬水平不仅意味着职工的生存状态和生活质量,也是职工地位和能力的反映,在调节职工积极性上往往也发挥了很大作用。研究表明,实施绩效工资对疾控机构工作人员有明显的正向作用,合理的工资收入水平是影响工作人员积极性的最关键因素,经济奖励仍是当前影响疾控机构积极性的最主要因素^[10]。

2016 年以来,该机构由于从业人员健康检查^[11]、疫苗条例^[12]、取消行政事业收费等多个政策调整,人员工资待遇改为财政全额保障,收入与同级医疗机构人员待遇差距拉大,薪酬和福利分配自主权小。为改善薪酬待遇,提高职工的满意度,建议:一是借医改契机,大力推进绩效工资,积极向财政和人社保部门争取政策支持,加大对公共卫生人员保障的经费投入;二

是抓好内部管理,在单位内部进行系统的岗位评估,根据岗位责任、所需能力、复杂程度、工作负荷等因素确定各岗位的薪酬系数,推行岗位责任制,因材施教、按岗付酬。

3.1.2 创建以人为本的和谐环境 在和谐愉快的工作环境下,职工会更乐意为机构谏言献策,心甘情愿为机构服务,使工作产出的质量和效率更高,否则会导致“留不住人”或“留人留不住心”。本次调查发现高年资和高职称的职工对工作环境更为关注,可针对性的改善办公环境,例如建立暖心驿站、母婴关爱室、减压室,健身活动场所等,给职工提供温馨舒适、如家一般的工作环境。此外,还要持续创建一种安全、稳定、民主的气氛,坚持以人为本,及时解决实际问题,真正关心和爱护职工,努力为职工提供良好的心理环境和生活环境。

3.1.3 营造健康向上的机构文化 健康向上的单位文化、和谐的人际关系有利于激发职工的热情,形成强大的凝聚力。要根据机构的使命、目标、宗旨、精神、风尚,凝炼出机构精神;并通过信息公开和院务公开、民主管理、广泛宣传,营造健康向上的文化氛围。同时,通过职工之家建设,开展形式多样、丰富多彩的文化活动和精神文明创建活动,逐步加强团队建设,激励职工的使命感、目标感、成就感,最终形成与单位荣辱与共、同舟共济的情感认同,增强机构的凝聚力和向心力。

3.2 强化激励因素 “认可、成就、成长的可能性、升迁、责任”这些激励因素改善后能够提高满意度。发挥职工创造性,可以通过构建富有成效的职务、职称晋升机制,灵活多样的培训制度等调动职工的积极性。

3.2.1 完善职称晋升机制 对于知识分子聚集的公共卫生机构,职称晋升不仅密切关系收入水平、社会地位,也是专业技术人员自我价值实现的重要表现。要打破论资排辈、学历优先的职称晋升模式,对技术水平高、工作能力强的优先晋升。

3.2.2 优化职务晋升渠道 要建立开放、竞争、透明的管理干部晋升制度,对于工作能力强、有管理才能的专业技术性人才,可以采取择优培训、工作锻炼、竞争上岗的机制,充实到管理干部队伍中来。要完善中层干部梯队建设,对于有群众基础、工作能力强、工作业绩突出的职工,可以纳入后备干部,在关键岗位和重要工作任务中锻炼。

3.2.3 注重职工培训 要充分利用培训体系来发挥对职工的激励作用,使职工认识到参加培训是对自己

努力工作的奖励,为自己的成长和发展提供机会和空间,提高士气,增强对机构的忠诚度。要加大人才培养方面的投入,建立有效的人才培养体系,分层次分类别进行专业技术队伍建设和人才培养^[13]。鼓励职工参加在职学历教育,有意识的选择不同特点的职工到专业技术机构、卫生健康行政部门、甚至地方政府等进修、挂职、锻炼、交流等,开拓视野,提高综合工作能力。

3.2.4 规划职业发展 高学历专业技术人员往往具有较强的自我增值意愿和成就动机,重视能力的提升和职业的发展。本次调查发现高学历、高职称的男性职工在工作态度上更倾向于开拓创新、努力做出成绩,因而需要重点关注其职业发展方向,做好科研引领和解决重点领域问题的能力培养,发挥其开拓进取、努力创新的优势。对于青年职工做好规划指导,为其参与培训、科研、管理等创造更多的机会,对有进取心和工作成绩突出的职工大胆使用。对于高职称的职工,做好对年轻职工“传帮带”的规划。

参考文献

- [1] 弗雷德里克·赫茨伯格. 赫茨伯格的双因素理论[M]. 第2版. 北京:中国人民大学出版社,2016:1-20.
- [2] 宋玲雅. 双因素理论在事业单位激励机制上的应用探讨[J]. 人力资源管理,2010,(7):85.
- [3] 韦茂国. 双因素理论在疾控系统中的应用[J]. 中国热带医学,2007,7(8):1501-1502.
- [4] 王小龙,余吉生. 基于双因素理论构建高校学生组织精神激励机制[J]. 常熟理工学院学报,2011,25(6):50-52.
- [5] 朱燕芳. 双因素理论在高学历护士管理中的应用[J]. 特别健康,2017,(24):295-296.
- [6] 景荣. 双因素理论视角下大学生村官的激励管理[J]. 社会民生,2013,(32):143-145.
- [7] 张培. 双因素理论在公立医院人事管理过程中的启示与应用[J]. 继续医学教育,2018,32(6):70-71.
- [8] 许尔忠. 双因素理论下的高校干部聘任[J]. 甘肃高师学报,2010,15(6):78-81.
- [9] 李文霞,沙海鹏. 赫茨伯格双因素激励理论的贡献与运用[J]. 商场现代化,2007,(23):306-307.
- [10] 王丽坤,张艳春,张丽芳,等. 疾病预防控制机构人员积极性影响因素分析[J]. 中国公共卫生,2014,30(4):463-465.
- [11] 北京市卫生和计划生育委员会、北京市食品药品监督管理局. 关于开展从业人员健康检查工作的通知[Z]. 2016-08-10.
- [12] 中华人民共和国国务院. 关于修改《疫苗流通和预防接种管理条例》的决定[Z]. 2016-04-25.
- [13] 王卫军,李晓明. 健康中国建设中的疾病预防控制工作思考[J]. 实用预防医学,2019,26(4):507-509.

收稿日期:2019-09-16