

基于双因素理论的 A 公司一线员工激励分析

杨鸿铮

(湖南工业大学商学院, 湖南 株洲 412007)

摘要: 一线员工作为人力资源的一部分, 是企业经营所需的第一生产要素, 也是现代企业有序发展的战略性资源, 建立一线员工有效的激励机制是企业日常管理工作的基石。文章主要运用激励理论中的双因素理论来分析 A 公司一线员工的激励问题, 并提出了相应的改进措施。

关键词: 双因素理论; 激励因素; 保健因素; 一线员工

一、双因素理论阐释

双因素理论又称激励保健理论, 是美国行为学家弗雷德里克·赫兹伯格于 20 世纪 50 年代末提出来的。该理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个: 一是保健因素, 二是激励因素。保健因素是指那些造成员工不满的因素, 它们的改善能够解除员工的不满, 但不能使员工感到满意并激发起员工的积极性。激励因素是指那些使员工感到满意的因素, 唯有它们的改善才能让员工感到满意, 给员工较高的激励, 提高劳动生产效率。双因素理论是在激励理论方面适应了由物质匮乏时代到物质富裕时代的激励主题的转变, 成为由外在激励向内在激励转化的标志, 为管理者更好地激发职工工作动机提供了新的思路。

二、调查方法的选择与结果分析

(一) A 公司简介

A 公司成立于 2009 年, 是一家景区管理公司, 从某景区筹建始成立, 主要负责景区的维护、展示和宣传工作。共有员工 128 人, 从年龄上看, 35 周岁以下的有 66 人, 占比 51.56%, 平均年龄 36 岁。从学历上看, 本科学历的占 70.45%, 专科学历的占 25.32%, 硕士研究生学历的占 4.23%。该景区开放 11 年来共计接待游客超 2400 万人次, 综合业务水平居行业前列。作为一家服务型企业, 一线员工是 A 公司的“排头兵”, 是直接对接服务对象的主力军, 对于一线员工的管理和激励直接决定了 A 公司的服务水平和接待能力。

(二) 调查对象和调查方法

调查对象是公司内人力资源管理工作人员和所有一线员工, 共计 128 名。本调查根据公司经营现状, 主要采取访谈法和问卷调查法进行现状调查。

访谈内容主要包括一线员工激励制度建设和实际管理措施两个方面, 从管理的角度探索员工激励现状。

问卷设计主要分为六个部分, 依次从员工对工作本身、工作回报、工作环境、工作团队、人资政策、公司管理等 6 项内容设置 36 个问题, 每个问题设有 3 个不同层次的选项。本次调查问卷共发放 120 份, 回收 120 份, 有效问卷 115 份, 回收率 100.00%, 有效率 95.83%。

(三) 样本构成

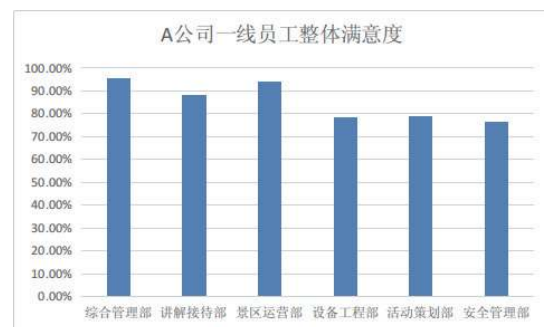
调查样本中, 男性员工 42 人, 女性员工 73 人, 分别占 36.52% 和 63.48%。调查样本在工作年限、年龄、学历、职务等方面做到了基本覆盖, 较为客观地反映了 A 公司一线员工的工作满意度情况。在本次调查中, 公司整体员工满意度达 85.36%, 整体评价感到满意的有 57.03%, 基本满意的有 21.42%, 对公司整体评价一般的人有 18.78%, 不满意的有 4.09%。

(四) 结果分析

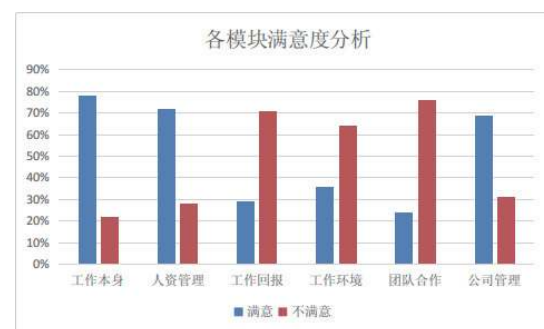
1. 各部门员工满意度分析

从下表看: 公司一线员工整体满意度得分为 85.36%, 满意度得分较高 (超 80.00%) 的部门有综合管理部、讲解接待部、景区运营部, 满意度得分较低 (不足 80.00%) 的有设备工程部、活动

策划部、安全管理部。其中安全管理部和设备工程部得分集体偏低, 得分偏低主要集中在: 福利回报偏低、办公环境及后勤支持不够、团队精神不强等几个方面, 值得重点关注。



2. 各个模块的满意度分析



从上表看, 本次调查的几个模块中, 得分偏高的有员工对工作本身、对公司的人资政策和公司管理; 而对工作本身、工作回报、工作环境及团队合作的满意度偏低。

(1) 从工作本身来看, 一线员工表示满意的达到 78.35%, 明确表示不满意的有 22.23%, 表明公司目前的工作分配相对比较合理。在表示不满意的得分里, 主要体现在职位与权力的不对应, 集中体现在设备工程部和活动策划部, 需要关注员工权责对等以及工作专业化等情况。

(2) 从工作回报来看, 一线员工表示满意的有 29.31%, 表示不满意的有 71.21%。一线员工在明确表示不满意的得分项里, 主要表现在工作业绩与薪酬待遇上没有得到正相关的体现, 集中在景区运营部。

(3) 从工作环境来看, 一线员工表示满意的有 36.21%, 表示不满意的有 64.82%。一线员工表示不满意的主要体现在办公资源供给、行政后勤支持效率和工作环境舒适度等方面, 特别是设备工程部和景区运营部。景区运营部办公环境很拥挤, 同时高温时中央空调失效, 由于施工难度大, 常年搁置。

(4) 从团队合作来看, 一线员工表示满意的有 24.58%, 表示不满意的有 76.14%。一线员工的不满意主要体现在公司的团队精神不强, 集中在综合管理部、设备工程部。公司目前在企业文

化以及团队建设方面的活动需要进一步加强，在组织内部要淡化区别。

(5) 从人力资源政策来看，一线员工表示满意的有72.62%，表示不满意的有28.23%。本项得分最低的主要集中在第34题员工对公司的福利政策满意度上。公司需要重视员工对基本福利政策的需求，尤其是市场上其他公司都有的基本福利待遇。

(6) 从公司管理来看，一线员工表示满意的有69.12%，表示不满意的有31.52%，一线员工对公司管理基本满意。表示不满意的主要体现在员工觉得公司管理层对员工的意见和沟通表示重视不够，集中在景区运营部和综合管理部。

三、A公司存在的问题

(一) 保健因素问题分析

1. 员工薪酬福利有待提高

A公司一线员工的薪酬福利待遇与市场同等类型的公司横向对比还有很大的提升空间，主要体现在底薪和节假日福利等方面。以A公司现有的福利待遇水平，很难维持团队的稳定和接续，员工离职率高，招聘难度大。

2. 团队精神有待加强

根据调查显示，A公司目前有三种用人形式：本部合同制、本部劳务派遣制和外包第三方公司管理制。复杂的用人模式对团队建设管理提出了更高的要求。由于个人愿景和公司愿景不一致、用人模式复杂等因素的影响，A公司员工普遍存在“精神离职”的情况，虽然能妥善完成本职工作，但主动性不强。

3. 办公环境有待改善

根据调查问卷显示，A公司为设备工程部和景区运营部提供的工作环境存在空气不够流通、拥挤且空调效果欠佳的情况，影响工作情绪和效率。根据观察和实地调研，A公司在各部门后勤保障等方面存在手续繁杂、审批复杂等情况，影响工作效率且不利于部门之间的有效合作。

(二) 激励因素问题分析

1. 员工激励缺失

目前该公司的激励机制存在问题，虽然实行了绩效考核，但由于考核制度方面的缺陷，造成了绩效考核执行不力。A公司现有的绩效考核制度主要规范的是公司整体、各部门整体的年度工作完成情况，对员工个人的考核作用不明显，无法起到激励作用，存在平均主义。

2. 发展通道缺失

A公司目前没有建立任职资格管理体系，除开电力、消防、财务、讲解员等专业人员外，绝大多数职位没有明确的准入和晋升机制，职业发展通道缺失，加之组织结构趋于扁平化，员工的提升机会更趋减少，员工积极性和主动性不强，停留在完成既定工作任务的状态，缺乏职业活力。

3. 培训缺乏专业性

A公司对员工培训工作的专业化不够重视，多以陈旧的培训方式为主，大部分一线员工不能得到有效的专业培训。公司培训计划没有结合公司发展目标、个人发展阶段以及一线工作实际情况，缺乏分专业、分层次和循序渐进的专业培训计划。

四、改进措施

(一) 保健因素优化研究

1. 改善薪酬福利待遇

A公司要改善薪酬机制，以科学的岗位分析、岗位评价为依据，建立业绩和效益相挂钩的薪酬体制。在薪酬结构方面，要合理利用补贴和浮动工资。在薪酬水平方面，应结合实际情况调整，至少不低于同行业，争取比肩社会平均工资。在薪酬调整方面，

要使薪资增幅与经济发展速度相适应。

2. 营造良好企业文化

首先，管理层要重视企业发展愿景和个人发展愿景的统一，弱化由于用人模式差异导致的区别对待。其次，A公司可以借鉴国内外优秀景区管理企业成功的价值观和企业文化，建设具有景区管理企业特色的企业文化，增强员工的归属感，稳定和减少人才流失。最后，A公司可以通过一些团建活动、学习交流、培训活动来加强沟通和密切人际交往，积极发挥工会的作用，通过组织活动、完善福利等举措，提升企业凝聚力，自上而下建立和谐公平创新发展的企业文化氛围，为员工创造良好的工作环境。

3. 改善工作条件和氛围

工作环境的改善可以有效激发员工的工作积极性，减少员工的不满意。要改善一线员工的工作休息区环境，解决通风和空调问题，做好一线员工的安全生产保障。简化后勤资源的审批流程，实行部门负责制，提高合作效率。

(二) 激励因素优化研究

1. 调整绩效考核方式

A公司在绩效考核主体的选择上可以采用目标管理法(MBO)，将管理目标分级分部门分个人考核。年初确立企业发展目标、制定考核计划、对目标期限内的工作完成情况进行考核。在考核方式上，要灵活制定绩效考核方案，根据游客接待、行政后勤、设备维护、展示更新、景区维护等岗位的特点，制定不同的绩效考核方案，区分不同岗位的贡献度。注重考核结果反馈，绩效考核结束后要与员工积极沟通，帮助员工进行绩效改善，同时将绩效考核结果和员工薪酬的增减以及员工晋升等相挂钩。

2. 畅通队伍晋升渠道

A公司可以建立职业晋升双通道，一条管理路线，一条技术路线，沿管理路线发展的员工可以晋升到比较高的管理职位，沿技术路线发展的员工可以鼓励其参加各类职业考试提升到更高的技术岗位。此外，A公司可以外聘专业人员帮助员工做好个性化职业生涯规划，让人才在了解自己特长、兴趣、价值取向的基础上，将个人发展目标和企业发展目标相结合，使员工具有向上晋升的动力和欲望。

3. 提供培训和成长机会

A公司可以根据不同岗位、不同学历层次设置多种类型的培训，还可以通过专家授课、优秀员工经验分享会来组织学习，也可以通过实地考察相同类型景区管理公司进行交流学习。同时，还要对一线员工的思想道德进行培训，增强责任意识和服务意识，从而更好地完成工作。采取“任用一批、培养一批、储备一批”的发展思路，通过企业内部培训、校企合作培养、网络碎片化学习等多种方式，建立员工培训长效机制，让员工不断成长。

参考文献：

- [1] 曾卉、刘洪江. 基于“90后”员工工作满意度问卷调查的人力资源管理探析[J]. 人力资源管理, 2019(9): 76-78.
- [2] 唐义蓉. 基于双因素理论的A银行网点负责人队伍激励研究[J]. 财经界, 2021(1): 185-186.
- [3] 刘超. 基于双因素理论的人力资源管理策略研究[J]. 现代商业, 2021(21): 122-124.
- [4] 孙小军、王瑞辑. 商务英语老师信息化教学能力调查研究[J]. 湖北经济学院学报(人文社会科学版), 2022(2): 154-156.
- [5] 黄晨. AT公司员工工作满意度研究[J]. 全国流通经济, (2018) 17: 61-62.

作者简介：杨鸿铮(1990—)，女，湖南工业大学商学院2020级硕士研究生(在读)，研究方向：企业管理。