

双因素理论视野下的大学生 志愿服务激励政策

张网成¹, 陈 锋²

(1. 北京师范大学 社会学院, 北京 100875; 2. 成都信息工程大学 文化艺术学院, 四川 成都 610103)

摘要:利用北京师范大学的一项调查数据,在双因素激励理论的指引下利用因子分析和回归分析方法检验了志愿者激励政策的实施效果。结果发现:目前大学生志愿者所获得的政策激励基本属于保健因素范畴,而非真正能增加满意度的激励措施,因而虽然也能短暂提升志愿者的服务意向,但最终并不能提高受激励者的实际参与积极性;政策设计者的初衷,即通过各种激励措施提高大学生的志愿参与水平,难以实现。改变现状的出路在于,将政策设计的焦点转向志愿服务组织能力建设和服务意识培养。

关键词: 志愿者激励政策; 双因素激励理论; 政策效果

中图分类号: C916 **文献标志码:** A **文章编号:** 1009-1505(2021)04-0115-11

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1337/c.2021.04.011

一、背景与问题

中国特色的志愿服务制度化建设有志愿者招募注册、志愿者培训管理、志愿服务记录和志愿服务激励机制四大领域^[1]。在这样的总体思路下,建立和完善志愿者激励机制,并借此打造中国式志愿服务发展动力系统,显然是我国志愿服务制度化的核心目标。事实上,围绕着志愿者激励制定政策和法规,也是我国志愿服务制度建设中创新意识集中的领域。1999年广东省人民代表大会常务委员会发布的《广东省青年志愿服务条例》以下简称《条例》是我国最早的志愿服务法规,其中涉及志愿者激励的政策规定可以分为四类:一是与完成志愿服务任务相关的志愿者培训、志愿者人身意外保险和解决志愿者服务过程中的困难(第10条、19条);二是优秀志愿者荣誉性的表彰、奖励和媒体宣传(第18条、21条);三是对志愿者的实质性回馈措施(第10条、第20条);四是对特殊群体(主要是青年)参加志愿服务的底线要求(第22条)。《条例》提出的这四类志愿者激励政策对其他地方及国家制定相关政策产生了明显的示范性影响。从目前各地制订的志愿服务条例及志愿者管理办法看,除少数地方外,多数地方法规都提到了四类志愿者激

收稿日期: 2020-12-25

基金项目: 民政部理论研究项目(2015MRC017-33)

作者简介: 张网成,男,北京师范大学社会学院教授,博士生导师,哲学博士,主要从事社会政策、志愿服务和社会治理等研究;陈锋,男,成都信息工程大学文化艺术学院副教授,社会学博士,主要从事社会工作和志愿服务研究。

励政策,当然在具体内容上是有所区别的。综合2017年国务院颁布的《志愿服务条例》和民政部2012年公布的《志愿服务记录办法》,可以看到,国家层面的志愿者激励政策也是这么四类。除了政府部门制定的志愿服务法规政策外,基层政权和社会组织(尤其是志愿者组织)制订的志愿者管理办法中也都对如何激励志愿者有所规定。可以说,经过20年的努力,我国已经在纵向(从上到下)和横向(激励内容)两个维度上织成了比较复杂的志愿者激励政策网络,具体的激励内容可能有数十项之多。

制定志愿者激励政策的目的是,显然是利用激励带来的正面、积极效应,推动志愿者更频繁地参加志愿服务。然而,志愿者激励政策日趋“完善”,似乎并没能有效推动我国志愿服务发展。根据英国慈善基金会(Charities Aid Foundation)自2010年起每年在全球140多个国家和地区收集的调查数据,我国志愿服务参与率近十年来并没有明显提高,全球排名徘徊在倒数第2位至倒数第6位^{[2]8},远低于人均GDP和联合国人文发展指数的国际排名。在这种背景下,对现有志愿者激励政策开展有效性评估研究,不仅有利于弄清激励制度建设的基本取向是否存在问题,也有助于思考如何让我国志愿服务走出低度发展困局这一重大的现实问题。遗憾的是,志愿者激励政策的有效性并未引起学界足够的关注。除了相关研究总量上不多外,零星的实证研究也呈现出三个方面的问题:一是现有研究都只是针对个别政策措施(如志愿者培训、人身意外保险、考公务员加分等)进行了实证检验,而没有将志愿者激励政策作为一个整体开展研究的;二是研究都在切入路径上依赖动机研究,无法合理解释动机与激励的偏离现象;三是研究结论缺少一致性,如靳利飞发现志愿者培训并不会显著影响志愿者的持续参与行为^[3],而宋辰婷则发现志愿者的参与程度受到培训程度的显著影响^[4]。针对现有研究的不足,本文选择在结果开放的双因素激励理论指导下,对激励政策效果呈现较为明显的志愿者群体开展研究。

鉴于总体人口中志愿者比例很小因而接受过政策激励的比例更小、部分志愿者激励政策可能尚未落地因而还谈不上实施效果、部分政策(如户口加分)涉及志愿者人数过少因而难以测量政策效果、部分志愿者群体(如老年志愿者)仅对少数政策感兴趣因而不适合用来反映政策效果,本文选择以大学生志愿者群体为研究对象。这一群体的志愿服务参与率较高,且接受过激励的比例也较大,因而适于用来分析激励政策的实施是否有助于提升志愿者的参与表现这样的问题。而最终决定以北京师范大学作为调查地做探索性研究,一方面是因为地处北京市城区北京师范大学一向重视推动学生参与志愿服务和推行各项志愿者激励政策,因而学生的志愿服务参与率和接受激励的比例都远高于全国高校的平均水平,志愿者激励政策成效的呈现水平也相应更高,适合用来分析;另一方面是因为全国高校在志愿者动员与组织、激励政策制定和实施等方面具备明显的同构性特征,因此北京师范大学的调研结论能够很好地代表全国情况。调查采取随机抽样原则,时间为2018年12月。在最终回收到的738份有效问卷中,剔除了硕士生和博士生问卷后剩下的689份问卷是本文分析的基础。从统计结果看,接受调查的志愿者中有44.3%受到过一种或多种政策激励,总体上涉及15种不同的激励政策,符合研究初衷。

二、文献回顾

关于志愿者激励的研究,从一开始就与关于志愿者动机的研究绑定在一起。早期的研究专注于志愿者的内在动力,如志愿者的需求动机、志愿者的人格特质等。这一时期,志愿者激励基本上被视同为志愿者动机/目的的实现。随着研究的深入,组织因素、社会因素逐渐纳入了研究者的视野,实证分析也多采用多因素模型。相应地,志愿者动机的内涵不断增加、边界不断扩张,志愿者激励也逐渐获得更多的不同于志愿者动机的品质。尽管受路径依赖的影响,志愿者动机研究始终还是志愿者激励研究的出发点,但近期的研究者开始更加频繁地使用“收益”“满意度”等中间概念来连接志愿者动机和志愿者激励。动机作为志愿者行为的原动力和激励作为志愿者行动的续动力的区分变得更加清晰。如Ziemek将志愿服务动机视为具有吸引力的“利益”,将志愿服务组织等提供的诱因视为激励,认为志愿

者会依据个人动机将其匹配和合理引导,进而对志愿服务产生动力,并在区分志愿服务动机及志愿服务行为收益的基础上提出了三类志愿行为激励解释模型,分别为公共利益模型(志愿服务是一种出于慈善目的的行为)、个人消费模型(志愿者提供志愿服务是为了从中得到某种好处或某些回报)和投资模型(个人参与志愿活动是为了扩大社交网络、获得技能和增加未来收入)^[5]。

随着多因素模型的广泛应用,成本—收益的经济学方程成为计量分析的基础,志愿者动机在解释其参与行为方面呈现出弱化和不一致的趋势,而志愿者激励在获得更强解释力的同时也因内涵越来越复杂而缺少一致性。Mueller是较早从经济学角度研究志愿者行为的学者,他在研究女性志愿者的激励因素后发现,志愿者同其他社会工作角色一样具备理性经济人特质,其任何行为均出于特定目的,而只有收益(包括正激励)大于付出(包括负激励)时,才会推动高质量的志愿服务行为^[6]。Cusick在一项针对日本大学生志愿者激励的研究时发现,日本大学生志愿者在参与过程中表现出了强烈的个体主义色彩,据此,研究者建议:应在志愿服务激励方式的选择上相应地注重大学生志愿者的个性化要求(如采取满足学生自我实现及社交等方面需求的激励方式)^[7]。Vazquez等对西班牙青年志愿者的调研分析得出了类似的结论:青年志愿者在志愿服务激励方式的选择上并不倾向于追求工具性回报,而是更为注重实现个人目标,比如社交需求的实现、兴趣爱好的一致等^[8]。与上述两个研究结论不同的是,Hustinx等在比较比利时、加拿大、中国、芬兰、日本和美国等六国大学生志愿者动机后发现,尽管存在基于国别的类型差异,但利他主义动机是各国学生最重要的志愿服务动机,其次是“简历”动机,最后是社会—自我防御动机^[9]。Farrell等在分析特奥会志愿者的激励因素后发现,社会支持、个体选择以及个体间友谊等都是有效的激励因素,其中,影响最显著的是社会支持,而管理者与志愿者发生冲突则是首要的负激励因素^[10]。Finkelstein分析192名长期服务的临终关怀志愿者后发现,志愿者助人动机实现越充分,其体验到的满意感越强,而满意度越高则服务时间越长,但志愿者的服务动机及动机实现程度只对其服务时长有微弱影响^[11]。

国内关于志愿者激励的研究主要是近十年的事,还属于起步阶段。其中,多数研究集中在大学生志愿者的激励主体应该谁(学校/志愿服务组织/政府)^[12-14]、激励方式应该怎样选择(经济激励/个人发展激励/精神激励)^[15-16]、激励时间应该如何选择(岗前/岗中/岗后)^[17]、激励作用有哪些(志愿者动员/资源动员)^[18-19]等议题上展开的讨论和争议,缺少理论深度和实证检验。关于志愿者激励的实证研究目前只零星地出现在少数研究中,其切入路径、研究结论及存在问题与国外的类似。郑永森则利用深圳市三所高校的问卷调查数据,运用多元回归模型分析了大学生的人口学特征、志愿服务参与动机、志愿服务激励机制和志愿服务社会支持度对大学生志愿服务参与度(过去一年内参与志愿服务的频次,没有参加过的为0次)的影响后发现,亲友赞扬、价值实现等激励变量对因变量产生了显著影响,而组织支持、服务对象感谢、荣誉奖励、物质奖励等激励变量则没有^[20]。靳利飞利用北京市团委调查数据(有效问卷1752)份,以是集中一段时间参加还是时间分散但比较连续性的参加为因变量,以调查对象的年龄、身份、家庭经济情况、机构同志愿者签订相关协议、提供培训、补贴和购买人身保险的经常性为自变量,进行了二元回归分析,结果发现,为志愿者购买人身保险这样的激励措施可以增加志愿者服务的可持续性,但培训志愿者则没有激励作用^[3]。宋辰婷利用共青团组织凝聚青年现状研究数据(5184个样本)分析后发现,青年志愿者的参与程度(从未参加/偶尔参加/参加过多次)受到“外生功利性因子”(可保送研究生、暂时无合适的工作因而作为权宜之计参加志愿服务、看到别人报名也就报名了)、“内生非功利性因子”(想了解这个领域、想证明自己的能力)和“外生非功利性因子”(实现个人价值、身边志愿者的激励)的显著性影响,而“内生功利性因子”(可积累政治资本、考公务员有优势、可增加工作经历、可增加求职砝码)则没有^[4]。张网成利用在北师大开展的专项调查数据(样本量572份)分析了志愿者中断服务的影响因素后发现,缺少培训、项目形式主义等产生的负激励是导致志愿者高比例中断服务(42.7%)的显著因素^[21]。

综上所述可以看出目前志愿者激励研究的一些特点:(1)都与志愿者动机研究捆绑在一起,部分研究

视激励和动机为一回事;(2)均认可志愿者激励的多维性,但对激励要素项的选择缺乏一致性;(3)发现部分激励要素未能显著影响志愿者行为,但对此现象没有进行合理解释;(4)部分研究结论相互矛盾,但并未引起关注并提供合理解释;(5)主要关注来自志愿服务组织的激励,对其他激励来源(包括政府部门、志愿者协会、工作/学习单位等的激励政策)缺少系统研究。

三、理论依据与研究假设

基于志愿者自愿为他人和社会无偿地付出时间和精力行为特点,研究者从动机入手研究志愿者激励是一件很自然的事。但随着探究的深入,动机这一工具概念的解释维度局限开始逐渐呈现出来。动机理论只能解释三种形式的激励后果,即正向激励(需要得到满足)、负向激励(需要被削弱或剥夺)和无效激励(需要不足或满足需要的对象不存在),但不能解释第四种情形,即需要得到满足却不能转化为动机,暂且称之为“激而不励”。“激而不励”是另一类无效激励,但却无法用动机理论来解释。解决这一问题的出路在于对“需要”进行区分。赫茨伯格对此做出了创建性的贡献。他提出的双因素激励理论将人类需要区分为两种彼此独立的类型,即激励性需要和保健性需要,并在拆解传统的满意—不满意连续体的基础上提出来双重连续体概念,认为满意的对立面并非不满意,而是没有满意,不满意的对立面是满意,而是没有不满意。激励性需要的满足,可以促使人们产生工作满意感,因此,影响激励性需要的满足程度的因素(如工作成就感)又称为激励因素;保健性需要的满足,可以降低或消除人们对工作的不满情绪,因此,影响保健性需要的满足程度的因素(如工作环境)又称为保健因素。赫茨伯格通过实证研究发现,利用激励因素可以激发员工的工作热情,而利用保健因素则不能提高员工的工作积极性,而只能起到保护和维持作用^[22]。

双因素理论是组织行为学中研究工作动机的经典理论。其核心观点是,满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的,只有那些被称为激励因素的需要得到满足才能调动人们的积极性,而工资、奖金、食堂、工作条件等保健要素的满足所产生的作用往往是有限的、不能持久的。批评者认为赫茨伯格将激励因素和保健因素截然分开是不妥当的,因为激励因素和保健因素是相对的,对于低收入员工来说,工资应该属于激励因素,对于高收入员工(工程师、会计师——赫茨伯格最初的研究对象)可能是保健因素。这可能提示我们,双因素理论最适用的解释对象应该是那些工作本身之外的因素已经满足得较好因而更加重视工作过程带来的满足感和成就感的员工。在这个意义上,双因素理论特别适用于提供服务的志愿者,因为志愿者服务是自愿不以报酬为目的。按照双因素理论,影响志愿者服务积极性的因素可分为激励因素(满意因素)和保健因素(不满意因素)两类。激励因素,是指能让志愿者感到满意因而激发起参与热情的因素,主要在志愿服务过程中产生作用;保健因素,则指造成志愿者不满因而致使其产生不满情绪、消极行动乃至对抗行为(如中断服务)的因素,主要在志愿者服务的环境中发挥影响。将双因素激励理论用于志愿者管理,首先要面对的问题就是如何区分保健因素和激励因素。赫茨伯格认为,保健因素实质上就是“平等因素”,即那些共同享有的、共同承受的、共同面对的因素,而激励因素实质上就是“公平因素”,即与其岗位职责目标紧密统一的,必须按服务成绩分层次、分等级享有、承受与面对的因素。不过,正如赫茨伯格所指出的,保健因素与激励因素之间的区别只是形式的而非内容上的,任何内容都可能因其平等享有具有保健性或公平处置具有激励性。志愿者管理要面对的另一个问题是选择采用直接还是间接方式满足志愿者。直接满足,即志愿者岗位任务内的满足,是志愿者通过服务本身和服务过程中人与人之间的关系获得的,如新的知识和技能、兴趣和热情、成就感、荣誉感和责任心等。直接满足可以使志愿者受到内在激励,产生更大的参与热情。间接满足,即志愿者岗位任务以外的满足,是志愿者在服务之后得到的外在激励,如升学加分、授予星级、嘉奖、优惠券等。间接(外在)激励也能提高志愿者的积极性,但难以持久。

本文的研究对象是大学生志愿者激励政策,按照双因素理论可以分为激励类和保健类,见图1。如

果政策设计得合理,保健类政策(保健因素)指向的是志愿者的保健性需要,其实施将减少志愿者的不满意,由此形成的外在激励将起到维护甚至短暂提高志愿者积极性的作用;激励类政策(激励因素)指向的是志愿者的激励性需要,其实施则将提升志愿者的满意度,由此形成的内在激励起到长久提高志愿者服务热情的作用。与赫茨伯格的研究局限于企业作为激励主体不同,本文研究的志愿者激励涉及志愿服务组织之外的多重激励主体,如政府部门、志愿者协会、公益组织、用人单位、媒体等。这些志愿服务组织之外的激励主体又有校内和校外之分。有鉴于此,本文将大学生志愿者激励政策的提供主体分为志愿服务组织、学校和校外组织三类,将总的激励政策分为激励因素(激励性政策)和保健因素(保健性政策)两类,并据此提出以下研究假设:

假设1:志愿者获得的保健性政策越多,其获得外在激励就越大,但不会因此参与更多的志愿服务;

假设2:志愿者对保健性政策的需要越强烈,其获得外在激励就越大,但不会因此参与更多的志愿服务;

假设3:志愿者获得激励性政策越多,其获得内在激励就越多,就越有可能参加更多的志愿服务;

假设4:志愿者对激励性政策的需要越强烈,其获得内在激励就越多,就越有可能参加更多的志愿服务。

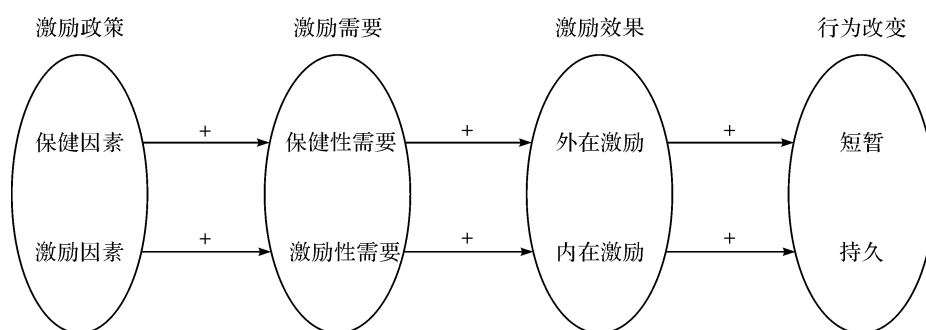


图1 志愿者激励政策作用过程

四、回归模型与统计分析

(一) 志愿者的基本情况与服务表现

用于本文分析的689个样本中,女生占85.5%,一二年级的占83.5%,独生子女占63.7%,来自一二线城市的占28.7%,来自农村的占13.2%,94.3%的没有宗教信仰。这些志愿者来自北师大29个学院,其中,两年以前开始志愿服务的只占9%,不到半年的占46.6%;志愿服务20次以上的占20.5%,服务不到10次的占56.5%;在问卷调查之前的一年内志愿服务超过100小时的占6.2%,服务不到30小时的占44.3%;服务较多的组织依次是学生社团、院系班级、学校其他部门、社会公益机构、党团支部、学生自组织及其他等7类,平均每人服务过1.6类组织;所从事的志愿服务类型依次是校园服务、关爱弱势群体、基础教育(不含西部计划)、文化讲解、环境保护、赛会服务、社区服务、西部计划等9类,人均服务1.8类;94.2%的加入了学校志愿服务组织;78.5%的最经常承担的角色是普通志愿者,13.1%的为活动小组组长,4.6%的为活动领队,3.1%的为活动负责人。

(二) 志愿者激励政策的类型

涉及北师大大学生志愿者激励的政策文件已经形成了纵横交错的复杂网络,有国家层面的,有省

部级层面的,还有学校层面和学院层面的。此外,部分志愿服务组织也有自己成文的或习惯的志愿者激励办法。综合各个层面的政策文件,可以发现大学生志愿者激励措施有以下特点:一是具体规定覆盖本文开篇时提到的四种类型;二是制定者的层级越低,规定越细致,越有可能落实;三是激励内容五花八门,同一内容的条件规定也很不一致;四是所有政策制定者都假设激励能起到提升志愿者积极性的作用;五是大部分措施涉及外在激励,涉及内在激励的比较少。

在综合文件相关规定和访谈大学生志愿者的基础上,我们罗列了16个志愿者激励选项用于问卷调查,见图2。其中,用于代表志愿服务组织激励因素的有志愿者培训(能提升志愿者服务质量和成就感)和服务对象激励(能增强志愿者的成就感)两项^①,代表志愿服务组织保健因素的有交通补贴、医疗保险和纪念品三项,代表学校保健因素的有奖学金加分、学生干部评选加分、(校内)就业加分、上学加分、十佳志愿者和志愿服务奖学金六项,代表校外组织保健因素的有公共服务优惠、置换服务、星级志愿者和其他荣誉四项。从问卷分析的结果看,选择“其他”的占获得过激励的志愿者总数的4.3%,说明选项列举还不够详尽;另一方面,由于选择“其他”的仅占总选择频次的1.6%,因此本次调查的选项设置基本上是可以接受的。总的来看,大学生志愿者获得激励的比例还是很高的:44.3%的志愿者获得过激励,其中获得较多的是服务纪念品、奖学金加分、服务对象激励、星级志愿者荣誉、志愿者培训、学干评选加分等。获得过激励的志愿者中近三成仅得到过1项激励,近三成得到过2项,也有1%的得过10项,平均得到过2.7项。不过,与问卷设计时的设想不同的是,对志愿者获得的激励项进行因子分析只能提取一个成分(Varimax旋转,KMO值为0.985,方差百分比为98.229%),而不是预期的保健性政策和激励性政策两个公因子。这说明大学生志愿者目前从志愿服务组织、学校和其他组织获得的激励具有同样的属性。至于提取出来的这个“激励政策公因子”究竟属于保健因素还是激励因素,需要在后文通过回归模型分析其是否影响志愿者的参与行为才能做出判断。

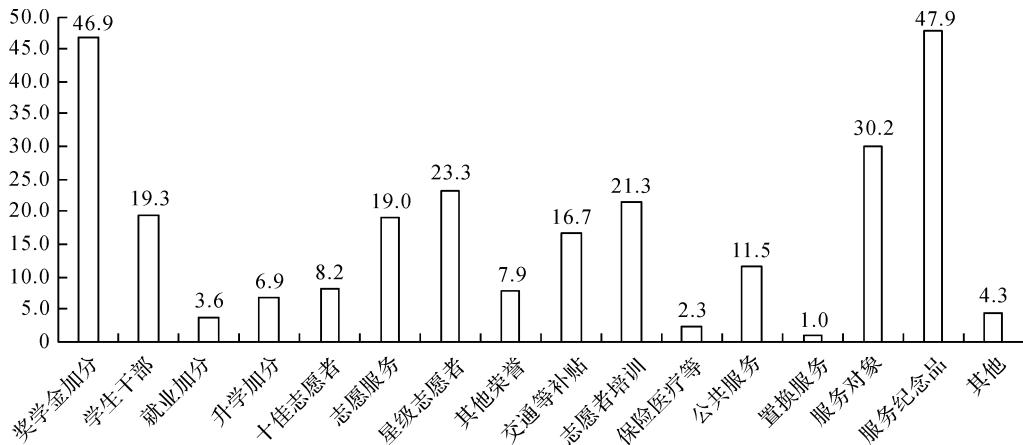


图2 志愿者所获激励类型分布(多选题)

(三) 志愿者的激励性需要与保健性需要

为了了解志愿者对激励和保健的需要,问卷设计了含13个变量的五级里克特量表,见表1,从1到5重要程度依次降低。采用主成份法进行因子分析的结果显示,KMO值为0.911,说明适于做因子,但只得到

^①之所以用志愿者培训和服务对象激励来代表志愿服务组织激励因素,是基于对志愿者培训和服务对象激励的通常理解,即志愿者培训是志愿者认识其他同事、了解服务对象与岗位任务、获得必要知识和技能的过程,因此有助于提升志愿者完成任务、获得成就感的几率,而服务对象激励会直接增加志愿者的满意感。

了3个公因子。其中,学校保健需要公因子包括学干评选加分、奖学金加分、升学就业加分、推优入党加分和志愿服务荣誉5个因子,这5个因子相加均值为2.22。组织激励需要公因子包括志愿者个人成就感、志愿者前辈与同辈激励、服务对象激励和服务技能培训4个因子,这4个因子相加均值为1.87。志愿服务组织保健需要因子和其他组织保健需要因子共享一个公因子,这里称为校外保健需要公因子;它由公共服务优惠、服务置换、交通饮食补贴和医疗保险保健4个因子构成,这4个因子相加均值为2.27,其中属于组织保健因素的2个因子相加均值为2.17,2个其他组织保健因素的2个因子相加均值为2.42。从公因子的均值看,志愿者的激励性需要最为强烈,其次是学校提供的保健性需要,最后是校外组织提供的保健因素的需要。将学校保健需要因子与校外保健需要因子合并成为保健需要公因子,可以计算出9个保健因子相加的均值为2.26。这说明,志愿者对激励因素的需要远强于对保健因素的需要。

表1 志愿者激励与保健需要因子分析

| N = 689 | 学校保健 需要公因子 | 校外保健 需要公因子 | 组织激励 需要公因子 | 共量 |
|----------|---------------|---------------|---------------|--------|
| 学干评选加分 | 0.850 | 0.278 | 0.150 | 0.828 |
| 奖学金加分 | 0.841 | 0.292 | 0.148 | 0.815 |
| 升学/就业加分 | 0.831 | 0.275 | 0.137 | 0.785 |
| 推优入党加分 | 0.822 | 0.227 | 0.112 | 0.740 |
| 志愿服务荣誉 | 0.670 | 0.363 | 0.302 | 0.672 |
| 公共服务优惠 | 0.306 | 0.808 | 0.158 | 0.771 |
| 置换服务 | 0.348 | 0.791 | 0.111 | 0.758 |
| 保险医疗等 | 0.248 | 0.723 | 0.230 | 0.636 |
| 交通饮食补贴 | 0.286 | 0.719 | 0.196 | 0.637 |
| 个人成就感 | 0.107 | 0.034 | 0.830 | 0.701 |
| 服务对象激励 | 0.164 | 0.082 | 0.817 | 0.702 |
| 志愿者群体激励 | 0.097 | 0.297 | 0.738 | 0.643 |
| 志愿者技能培训 | 0.219 | 0.347 | 0.627 | 0.562 |
| 特征值 | 6.410 | 1.748 | 1.087 | 9.245 |
| 方差百分比(%) | 28.460 | 22.732 | 19.929 | 71.121 |

(四) 政策的内在激励与外在激励效果

志愿者的需要如果能通过政策激励得到满足,激励就能带来正面、积极效应。为了政策激励效果,问卷设计了一个含10个变量(5个涉及志愿者行为层面的改变,5个涉及认知层面的改变)的李克特量表,用来测量获得政策激励对志愿者参与积极性所产生的正向影响,根据影响程度由高到低分别赋值5~1分,分值越大,影响越大。之所以测量志愿者的参与积极性变化,是因为以问卷方式直接测量志愿者受到的内在激励和外在激励非常困难。如果调查对象的平均得分在4~5分之间,则说明获得政策激励可能对志愿者产生了一定程度和较为明显的内在激励,如果平均得分在1~2分之间,则说明获得政策激励有可能对志愿者产生了外在激励。从统计结果看,多数获得过激励的志愿者中平均得分在4~5之间的占50.1%,平均得分在1~2之间的仅占0.9%,说明就调查对象的自报告而言,政策的激励效果似乎倾向于内在激励。总体上看,10个变量的总平均分为3.89,接近“有一定影响”,说明即便是产生了内在激励,志愿者受到的激励也不大。但是,因子分析表明,只能提取一个主成份(KMO值为0.975,方差百分比为98.128%),这说明政策的激励效果属于同一种性质,而不是预想的两种类型。至于提取出来的这个“激励效果公因子”究竟属于内在激励还是外在激励,同样需要在后文通过回归模型分析其是否影响志愿者的参与行为才能做出判断,见图3。

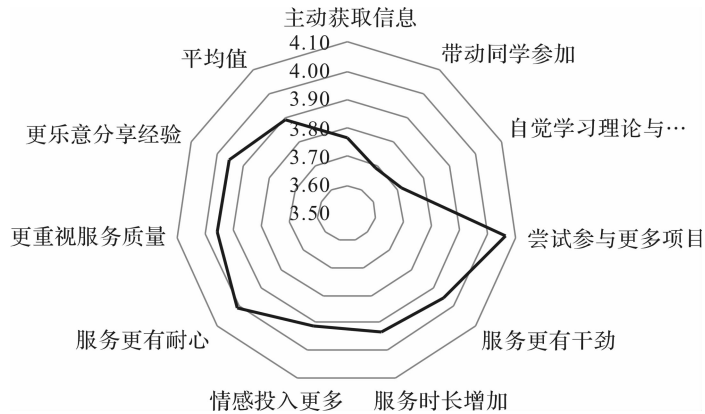


图3 获得激励导致志愿者在10个维度上的改变

(五) 激励政策的有效性分析

检验志愿者激励的有效性,客观的标准就是看获得过激励的志愿者是否有更强的参与倾向。以志愿者入学以来的服务频次为因变量,以志愿者个人社会特征(性别、年级、信仰、学习成绩、成长环境)、志愿服务经历(参加历史、是否加入学校志愿服务组织、组织中的角色、活动中的角色、服务成效体验)、志愿服务环境氛围(同班同学参与率、同校学生参与积极性、组织活动效果)为控制变量,以志愿者激励政策实施情况(是否获得激励、激励政策类型、激励与保健需要类型、政策激励效果、激励政策知晓率、激励制度存在问题)为解释变量,进行多元回归分析后发现,志愿者参与志愿服务的次数多少主要受到5个因素的显著影响(见表2):一二年级的志愿者要比三四年级的更有可能多参加志愿服务活动;志愿者入校后参加志愿服务的历史越久,则提供服务的次数越多;与未加入校学生志愿服务组织的志愿者相比,加入组织的会提供更多次的志愿服务;志愿者在服务过程中承担的角色越重要,则越有可能提供更多的服务;志愿者对组织激励的需要越强烈,则越有可能提供更多的服务。政策激励效果公因子对因变量未能产生显著性影响,说明政策激励效果属于外在激励范畴。^①激励政策公因子也未能显著影响志愿者的参与行为,说明目前的激励政策属于保健因素范畴。相关分析发现,激励政策公因子和激励效果公因子之间的相关系数高达0.981,属于强相关,说明目前各项激励政策的实施确实起到了激励志愿者的作用,志愿者收获的保健性政策激励越多,其获得的外在激励就越大。这意味着假设1是成立的。由于激励效果公因子与保健需要公因子之间也存在显著相关关系($r=0.118$),说明志愿者对保健性政策的需要越强烈,其获得的外在激励也就越大。这意味着假设2也是成立的。由于激励政策均属于保健因素范畴,因此假设3只是一个虚拟假设,无法证实或否认。尽管本文所研究的激励政策属于保健因素范畴,并因此组织激励需要公因子与激励效果公因子之间也不存在显著性相关关系,但这并不妨碍志愿者在激励政策之外获得内在激励。因此,假设4在修正的意义上也是成立的:志愿者对激励性政策的需要越强烈,其获得激励政策因素之外的内在激励就越多,也越有可能参加更多的志愿服务。

^①至此,有必要解释一下,本应属于激励因素的志愿者培训和服务对象激励为何在事实上转换成了保健因素。在目前大学生参加的志愿服务中,志愿服务组织普遍不在乎志愿服务的质量,因而志愿者培训成为一种非必要项,也就缺少了激励功能。同样,由于志愿服务组织和志愿者都失去了“以服务对象为中心”的服务习惯,因而服务对象激励也不再是志愿者获得满足感和成就感的重要源泉。

表2 志愿者服务频次的因素回归分析

| 自变量 | 非标准化系数 | | 标准系数 | t | 显著性 |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | | |
| 年级 | -0.451 | 0.172 | -0.100 | -2.617 | 0.009 |
| 志愿服务历史(<0.5年~>3年) | 0.786 | 0.056 | 0.539 | 13.976 | 0.000 |
| 校学生志愿服务组织(加入/未加入) | -1.372 | 0.227 | -0.193 | -6.055 | 0.000 |
| 活动中常任角色(负责/领队/组长/成员) | -0.413 | 0.073 | -0.183 | -5.684 | 0.000 |
| 组织激励需要公因子 | -0.145 | 0.051 | -0.087 | -2.834 | 0.011 |
| (常量) | 5.364 | 0.377 | | 14.225 | 0.000 |

Adj. R² = 0.367; ANOVA Sie. = 0.000; F = 79.923.

为了进一步弄清志愿者激励政策实施产生的影响,我们在回归模型中抽出解释变量后重新进行了分析。从表3中可以看出,分析模型中减少解释变量只在很微弱的程度上降低了模型的解释力,说明解释变量对于因变量的影响很小。在回归模型中的解释变量中只保留组织激励需要公因子后再次进行回归分析的结果显示,剔除其他解释变量对模型的解释力没有影响。这说明,目前的志愿者激励政策起不到真正培植志愿者积极性的作用。对比三种模型的解释力参数还可以发现,志愿者对组织激励的需要对其参与行为的影响也不大。这一点从表2中组织激励需要公因子的标准系统贝塔值很小也可以看出。之所以出现这种情况,应该与目前的激励政策不含激励因素因而未能对志愿者产生内在激励有关。

表3 回归模型摘要对比

| | R | R ² | 调整后的 R ² | 标准估算错误 |
|----------------|-------|----------------|---------------------|--------|
| 控制变量+解释变量 | 0.610 | 0.372 | 0.367 | 1.332 |
| 控制变量 | 0.608 | 0.369 | 0.365 | 1.334 |
| 控制变量+组织保健需要公因子 | 0.610 | 0.372 | 0.367 | 1.332 |

为了进一步弄清目前的志愿者奖励政策因何没有对志愿者的产生内在激励,我们将激励政策公因子、政策激励效果公因子和组织激励需要公因子、学校保健需要公因子及校外保健公因子进行了相关性检验,结果见表4。从中可以发现,激励政策公因子只与学校保健需要公因子之间显著相关,而与校外保健需要公因子及组织激励需要公因子之间并不存在显著性相关关系,这说明,目前的志愿者激励政策供应主体中,只有学校真正考虑到了志愿者的保健性激励需要,而无论是志愿服务组织还是其他校外组织,都没有认真考虑志愿者的保健性激励需要;激励政策公因子与政策激励效果公因子之间存在强相关关系,但政策激励效果公因子只与学校保健需要公因子之间存在低度相关,说明目前的志愿者激励政策虽然在很多方面都有激励效果,但因为仅回应了部分志愿者保健性需要,因而激励效果并不强,这与前面关于政策效果的分析结论是一致的。需要说明的是,虽然目前的志愿者激励政策因其保健因素属性而未能激发志愿者更积极的服务倾向,但还是能够在一定程度上减少志愿者的不满情绪,维护志愿者参与稳定性。

表4 志愿者激励政策、实施效果及志愿者需要之间的相关性分析

| | 奖励政策公因子 | 学校保健需要公因子 | 校外保健需要公因子 | 组织激励需要公因子 |
|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 奖励政策公因子 | 1 | | | |
| 学校保健需要公因子 | -.109** | 1 | | |
| 校外保健需要公因子 | -0.032 | .000 | 1 | |
| 组织激励需要公因子 | -0.074 | .000 | .000 | 1 |
| 政策激励效果公因子 | .981** | -.080* | 0.002 | -0.009 |

**在.01水平(双侧)上显著相关;*在0.05水平(双侧)上显著相关。

五、结论与反思

双因素激励理论的指导下,本文对大学生志愿服务激励政策的实施效果进行了分析,从中可以得出以下结论:(1)目前大学生志愿者激励政策内容丰富、种类繁多,但都属于保健因素范畴,而非真正的激励因素,因此并未能有效提高受激励者的实际参与频率;(2)目前的志愿者激励政策虽然增强了受激励者的参与积极性,但因政策效果体现为外在激励而缺乏持久效益,符合赫茨伯格关于保健因素的论断;(3)志愿者的保健性需要不会影响其参与积极性,但激励性需要会影响,不过因为目前的志愿者激励政策不含激励因素,激励性需要的内在激励功能受到削弱;(4)目前的志愿者激励政策总体上是无效和失败的,这可能与政策制定者缺乏区分保健因素和激励因素的意识 and 能力有关。

志愿服务,就其本质而言,是无偿地帮助他人和社会的行为。这就意味着,对志愿者来说,真正能受到激励的是服务过程中的表现机会和服务带来的愉快、完成岗位职责带来的成就感、因良好表现而得到的奖励和对未来发展的期望等。要使志愿者在服务过程中得到真正的激励,其所服务的志愿服务组织就必须具备以下基本能力:坚守“以服务对象为中心”的工作理念、准确了解服务对象的需求并设计合适的服务方案;尊重志愿者的人格与需要、兼顾志愿者的承受能力和目标追求、持续开展对志愿者的培训、督导和培养;理性地安排服务活动、重视项目评估和总结经验教训、定期团队建设和能力培训。问题是,目前我国绝大部分志愿服务组织并不具备这些基本能力,高校的志愿服务组织更多为“四无”组织:无稳定的核心团队、无精确策划服务方案的能力、无长期的志愿者培养计划、无反思自省的意识 and 能力。在这样的背景下,志愿服务组织的激励和能力建设才应该是政策制定者关注的焦点。就此而言,已有的政策设计将志愿者激励置于中心位置、对志愿服务组织只提要求而不注重解决其成长和发展中的问题,无疑也是一种误入歧途的做法。

本文的重要贡献是将双因素理论引入志愿者行为分析,但研究也存在两点不足:一是研究对象局限于北师大大学生志愿者,未能在志愿服务环境有较大不同的广东深圳等地搜集数据,因而无法通过比较检验本文的结论;二是本文以志愿者服务频次来代表激励政策的实施效果,未能涉及志愿服务时长等其他检验指标,因此得出的结论会有些单薄。希望有后续的研究弥补本研究的不足。

参考文献:

- [1] 中央文明委. 关于推进志愿服务制度化的意见(文明委[2014]号). (2014-02-26)[2021-01-09]. http://www.wenming.cn/zyfw_298/yw_zyfw/201402/t20140226_1768314.shtml.
- [2] CAF. World Giving Index: Ten Years of Giving Trends[C/OL]. (2019-10-10)[2021-01-09]. https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-ublications/caf_wgi_10th_edition_report_2712a_web_101019.pdf.
- [3] 靳利飞. 对志愿者参与志愿服务持续性的影响因素分析[J]. 广东青年干部学院学报, 2009(4): 20-27.
- [4] 宋辰婷. 共青团志愿服务中青年学生的参与驱动力分化研究——基于共青团组织凝聚青年现状研究(2016年)的调查数据[J]. 中国青年研究, 2019(6): 26-33.
- [5] ZIEMEK S. Economic Analysis of Volunteers' Motivations: A Cross-country Study[J]. The Journal of Socio-Economics, 2006, 35(3): 532-555.
- [6] MUELLER M W. Economic Determinants of Volunteer Work by Women[J]. Journal of Women in Culture and Society, 1975, 2(1): 325-335.
- [7] CUSICK B. The Conflicted Individualism of Japanese College Student Volunteers[J]. Japan Forum Taylor Journal, 2007, 19(1): 49-68.
- [8] VAZQUEZ J L. Expressive and Instrumental Motivations Explaining Youth Participation in Non-profit Voluntary Associations: An Application in Spain[J]. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 2015, 12(3): 237-251.

- [9] HUSTINX L. Social and Cultural Origins of Motivations to Volunteer: A Comparison of University Students in Six Countries [J]. *International Sociology*, 2010, 25(3): 349-382.
- [10] FARRELL R J, CROCKER P R E, MCDOUGH M H. The Driving Force: Motivation in Special Olympians [J]. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 2004, 21(2): 153-166.
- [11] FINKELSTEIN M A. Volunteer Satisfaction and Volunteer Action: A Functional Approach [J]. *Social Behavior and Personality*, 2008, 36(1): 10-18.
- [12] 王民忠、狄涛. 论大学生志愿服务长效机制的构建 [J]. *思想理论教育导刊*, 2013(10): 126-128.
- [13] 沙淘. 浅析大学生志愿服务与激励机制——以苏州大学大学生为例 [J]. *法制与社会*, 2016(1): 177-179.
- [14] 李星乔. 青年志愿者行为动机及激励方式 [J]. *学理论*, 2015(13): 155-156.
- [15] 刘俊彦. 中国青年志愿者行动机制建设研究报告 [J]. *中国青年研究*, 2010(1): 25-30 + 68.
- [16] 王猛. 从“一刻公益”看志愿者反哺 [J]. *中国社会组织*, 2015(16): 54-55.
- [17] 邱建国、杨晓东. 中国青年志愿者激励机制的现状与发展研究 [J]. *中北大学学报*, 2008(6): 7-10.
- [18] 丁元竹. 发挥志愿机制在公共文化资源配置中的作用 [N]. *中国文化报*, 2013-1-16(7).
- [19] 蒋新红. 我国志愿者激励机制存在的问题及对策思考 [J]. *前沿*, 2011(14): 121-123.
- [20] 郑永森. 大学生志愿服务参与度的影响因素分析——基于深圳市三所高校的问卷调查 [J]. *人民论坛*, 2013(17): 168-169.
- [21] 张网成. 社会交换论视角下志愿者中断服务的影响因素研究——基于北京师范大学学生志愿者的一项调查 [J]. *社会发展研究*, 2015(2): 196-209.
- [22] 费雷德里克·赫茨伯格, 伯纳德·莫斯纳, 巴巴拉·斯奈德曼. 赫茨伯格的双因素理论 [M]. 张湛, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009: 71-104.

Effect of Incentive Policy of College Students' Volunteer Service: A Perspective of Two-factor Theory

ZHANG Wangcheng¹, CHEN Feng²

(1. School of Sociology, Beijing Normal University, Beijing 100875, China;

2. College of Culture and Art, Chengdu University of Information Technology, Chengdu 610103, China)

Abstract: Using a survey data of Beijing Normal University, this article uses factor analysis and regression analysis to test the implementation effect of volunteer incentive policies under the guidance of two-factor incentive theory. The results find that the current policy incentives for college student volunteers basically belong to the category of hygiene factors, rather than incentives that can actually increase satisfaction. Therefore, although it can temporarily increase the volunteers' service intentions, they cannot ultimately improve the incentives. The basic goal of the policy designers, that is, to improve the level of voluntary participation of college students through various incentive measures, seems to have basically failed. The way to change the status quo is to shift the focus of policy design to the capacity building of voluntary service organizations and the cultivation of service awareness.

Key words: volunteer incentive policy; two-factor theory; policy effectiveness



(责任编辑 彭何芬)