

• 调查报告 •

谦卑型领导对医务人员满意度与留职意愿的影响

陈 静, 杨万洪[△]

(复旦大学附属儿科医院厦门医院/厦门市儿童医院,福建 厦门 361006)

[摘要] 目的 了解谦卑型领导与医务人员心理安全感、满意度、留职意愿之间的关系,为改进医院管理方式提供参考依据。**方法** 采用谦卑型领导量表、心理安全感量表和满意度量表、留职意愿量表对某三级医院医务人员进行问卷调查,并对数据进行了描述性分析和相关性分析。通过构建结构方程模型,引入心理安全感作为中介变量,探讨谦卑型领导对医务人员满意度、留职意愿的影响,并对其内在机制进行实证研究。**结果** 谦卑型领导量表总分为(33.73±8.17)分;心理安全感量表总分为(17.31±3.43)分;员工满意度量表总分为(26.90±5.88)分,留职意愿调查量表总分为(8.13±1.76)分。谦卑型领导、心理安全感、员工满意度、留职意愿之间的相关系数绝对值在0.303~0.807,存在显著正相关($P<0.01$)。谦卑型领导对心理安全感的预测效应为0.65,心理安全感对员工满意度的预测效应为0.48。心理安全感对留职意愿的预测效应为0.44,差异有统计学意义($P<0.01$)。**结论** 论谦卑型领导能显著正向影响医务人员满意度和留职意愿;心理安全感在谦卑型领导影响医务人员满意度、留职意愿的过程中发挥中介作用。

[关键词] 谦卑型领导; 心理安全感; 员工满意度; 留职意愿

DOI: 10.3969/j.issn.1009-5519.2025.11.025 **中图法分类号:** R192

文章编号: 1009-5519(2025)11-2635-04 **文献标识码:** A

Effect of humble leadership on satisfaction and retention intention of medical staff

CHEN Jing, YANG Wanhong[△]

[Children's Hospital of Fudan University (Xiamen Branch)/Xiamen Children's Hospital, Xiamen, Fujian 361006, China]

[Abstract] **Objective** To understand the relationship between humble leadership and the psychological security, satisfaction and retention intention of medical staff, and to provide a reference basis for improving hospital management methods. **Methods** The humble leadership scale, psychological security scale, satisfaction scale and retention intention scale were used to investigate the medical staff in a tertiary hospital, and the data were analyzed descriptively and correlated. By constructing a structural equation model and introducing psychological security as a mediating variable, the influence of humble leadership on the satisfaction and intention to stay of the medical staff was explored, and the internal mechanism was empirically studied. **Results** The total score of humble leadership was (33.73±8.17) points, psychological safety was (17.31±3.43) points, employee satisfaction was (26.90±5.88) points and retention intention was (8.13±1.76) points. The Pearson correlation analysis showed that there was a significant correlation between the four variables, and the absolute value of correlation coefficient ranged from 0.303—0.807 ($P<0.01$). The predictive effect of humble leadership on psychological security was 0.65, and the predictive effect of psychological security on employee satisfaction was 0.48. The predictive effect of psychological security on retention intention was 0.44, which was statistically significant ($P<0.01$). **Conclusion** Humble leadership can significantly positively affect the satisfaction and retention intention of medical staff. Psychological security plays a mediating role in the process of humble leadership affecting the satisfaction and retention intention of medical staff.

[Key words] Humble leadership; Psychological security; Employee satisfaction; Retention intention

随着医药卫生体制改革的持续深入,医院面临着更加复杂、多维、动态的环境。在全球化和互联网+时代,知识的多元和信息的爆炸迫使领导走下“无所不知”的神坛,也使得传统的领导行为无法胜任以患

者为中心的医学模式^[1]。且医务人员作为高级知识分子,对传统领导风格中强调其权威是绝对的、不容挑战的,容易产生逆反心理^[2]。谦卑型领导正是一种自下而上的领导风格,领导者通过认识自身的不足、

学会欣赏下属的长处与努力的成果、谦虚学习等一系列行为来维系与下属的良好关系^[3]。谦卑型领导在员工建言、创造力、工作投入、心理需求满足、员工绩效、团队绩效等方面的作用均已得到国内外有关学者的研究证实^[4-5]。医院作为知识密集型的人力资源服务型组织,医务人员的满意度和留职意愿是关系组织绩效的核心因素^[6]。谦卑型领导是否会影响医务人员满意度和留职意愿,他们之间的影响机制是怎样的?对于这些问题,研究尚有不足。

心理安全感是指员工对工作场所的安全感知,心理安全感可有效促进员工对工作场所的适应,能有效提高其对组织的认同^[7-8]。研究表明,心理安全感受到领导对于员工做出的回馈性行为的影响。谦卑型领导的行为特质决定了其非常擅长营造一种亲和、舒适的氛围,从而减轻员工在提出不同看法时的不安感^[9]。WALTERS 等^[9]的研究发现,谦卑型领导是心理安全感的重要来源,领导的谦卑行为可以传递给下属安全心理感知,并进一步影响其在工作中的投入度。进而员工的满意度和留职意愿也可能会受到相应的影响。为此,本研究引入心理安全感作为中介变量,探讨谦卑型领导对医务人员满意度和留职意愿的影响,并对其内在机制进行实证研究。

1 资料与方法

1.1 研究对象 2021 年 4—6 月,对厦门市某三级医院全体医务人员,共 717 人开展问卷调查。为保证较好地反映谦卑型领导风格对医务人员心理安全、满意度与留职意愿的影响,同时为减少共同方法偏差,本研究的问卷调查分 3 次开展,每次问卷调查时间间隔为 1 个月。其中谦卑型领导的相关量表及背景资料在第 1 次问卷调查时填写,心理安全感量表在第 2 次问卷调查时填写,员工满意度与留职意愿量表在第 3 次问卷调查时填写。每次调查填写以自愿为原则,并签署知情同意书。参与第 1 次问卷调查的人数为 324 人,应答率为 45.19%;在参与第 1 次问卷调查的对象中,参与第 2 次问卷调查人数为 149 人,应答率为 45.99%;在同时参与第 1、2 次问卷调查的对象中,参与第 3 次问卷调查人数为 135 人,应答率为 90.60%。

1.2 测量工具

1.2.1 谦卑型领导量表 采用 OWENS 等^[10] 编制的量表,包含了领导者自我觉察、欣赏他人和开门纳言等 3 个维度,共 9 个条目。该量表已在国内得到较为广泛的应用,并且信效度较高^[12],本次调查量表的信度(克朗巴赫系数)为 0.97。通过验证性因素分析检验相应数据,从而测定量表的效度可得: $\chi^2/df = 2.32$; RMSEA = 0.064; NNFI, CFI, IFI = 1.0, 即 $\chi^2/df < 5$; RMSEA < 0.1; NNFI, CFI, IFI > 0.9, 量表具有较优效度。

1.2.2 员工满意度量表 参考国家医管中心满意度调查问卷和厦门市医院员工满意度调查问卷,设定了

7 个条目,包含总体满意度、医院管理、能力发挥、薪酬福利、与人沟通、工作环境、晋升发展,本次调查量表的克朗巴赫系数为 0.96。通过验证性因素分析检验相应数据,从而测定量表的效度可得: $\chi^2/df = 2.96$; RMSEA = 0.061, 量表具有较优效度。

1.2.3 留职意愿量表 为查阅文献后自行设计,包含没有实际且详细计划辞去目前工作、没有找寻其他工作 2 个条目,本次调查量表的克朗巴赫系数为 0.92。由于本量表仅 2 个条目,不适合进行效度分析,因此未做效度分析。

1.2.4 心理安全感量表 采用雷星晖等^[13] 修订的中文版 EDMONDSON 和 SIEMSEN 等开发的量表,包含 5 个题项:可自由表达想法、可大方承认错误、无顾忌向人求助、努力不会被掩盖、承担风险是安全的,分值越高代表医务人员感受到的心理安全感越高,本次调查量表的克朗巴赫系数为 0.82。通过验证性因素分析检验相应数据,从而测定量表的效度可得: $\chi^2/df = 2.41$; RMSEA = 0.082; NNFI = 0.96, CFI = 0.98, IFI = 0.98, 即 $\chi^2/df < 5$; RMSEA < 0.1; NNFI, CFI, IFI > 0.9, 量表具有较优效度。上述量表均按 Likert 5 分法评价。

1.3 统计学处理 本研究对人口学特征、谦卑型领导、员工满意度、离职意愿和心理安全感采用中位数、 $\bar{x} \pm s$ 、频数、构成比进行了描述性分析;其次,对量表进行了信度分析和效度分析;再次,采用 Pearson 相关性分析了解四者之间的关系,以 $\alpha = 0.05$ 为检验水准,判断差异有无统计学意义;最后,通过 LISREL 8.80 构建谦卑型领导、心理安全感、员工满意度、留职意愿的结构方程模型。以谦卑型领导为自变量,员工满意度和离职意愿为因变量,心理安全感为中介变量构建结构方程模型,判断标准为当 $\chi^2/df < 5$; RMSEA < 0.08; NFI, NNFI, CFI, IFI > 0.9。研究运用 SPSS22.0 统计软件和 LISREL 8.80 软件对样本进行分析。

2 结 果

2.1 调查对象基本特征 135 名调查对象中,女性员工居多(82.2%);学历以本科为主(66.7%);中位年龄为 33 岁,其中 30~40 岁人群最多(42.4%);工作年限以 5~10 年为主(44.5%);医护人员为主体(84.4%),见表 1。

表 1 调查样本基本资料特征

特征	n	构成比(%)
性别		
女	111	82.2
男	24	17.8
教育程度		
博士研究生	1	0.7
硕士研究生	30	22.2
本科	90	66.7
大专	14	10.4

续表 1 调查样本基本资料特征

特征	n	构成比(%)
年龄(岁)		
<30	54	40.0
30~40	57	42.2
>40	24	17.8
工作年限(年)		
<1	16	11.9
1~<5	55	40.7
5~<10	60	44.4
≥10	4	3.0
工作岗位		
非医护人员	21	15.6
医护人员	114	84.4

2.2 谦卑型领导、心理安全感、员工满意度、留职意愿的得分 谦卑型领导调查量表总分为(33.73±8.17)分,条目的均值为(3.75±0.91)分;心理安全感调查量表总分为(17.31±3.43)分,条目的均值为(3.46±0.69)分;员工满意度调查量表总分为(26.90±5.88)分,条目的均值为(3.84±0.84)分;留职意愿调查量表总分为(8.13±1.76)分,条目的均值为(4.01±0.88),处于中等偏上水平。

2.3 谦卑型领导、心理安全感、员工满意度、留职意愿的相关性分析 采用 Pearson 相关性分析,对谦卑型领导、心理安全感、员工满意度、留职意愿之间的相关性进行分析,结果为相关系数绝对值在 0.303~0.807,存在显著正相关($P<0.01$),见表 2。其中员工满意度与员工留职意愿间的相关系数数值最高。谦

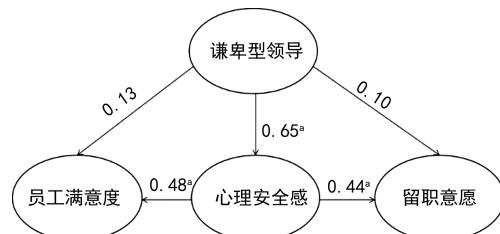
卑型领导与心理安全感之间的相关系数大于谦卑型领导与员工满意度、留职意愿之间的相关系数。

表 2 调查变量的相关性分析

变量	1	2	3	4
1. 谦卑型领导	1.000			
2. 心理安全感	0.572 ^a	1.000		
3. 员工满意度	0.359 ^a	0.448 ^a	1.000	
4. 留职意愿	0.303 ^a	0.393 ^a	0.807 ^a	1.000

注:^a $P<0.01$ 。

2.4 谦卑型领导、心理安全感、员工满意度、留职意愿的结构方程模型 本研究通过构建结构方程模型(图 1),分析谦卑型领导对员工满意度和留职意愿的影响,并检验心理安全感在其中的中介作用。整体模型拟合指标见表 3,根据模型拟合指标判断标准: $\chi^2/df<5$; RMSEA<0.05; NFI, NNFI, CFI, IFI>0.9,模型拟合结果良好。



注:^a $P<0.01$ 。

图 1 心理安全感在谦卑型领导与员工满意度、留职意愿中的中介模型

表 3 测量模型的拟合指标

变量	χ^2/df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI
谦卑型领导→心理安全感→员工满意度	1.27	0.046	0.97	0.99	0.99	0.99
谦卑型领导→心理安全感→留职意愿	1.38	0.054	0.97	0.99	0.99	0.99

通过构建结果方程模型可得,谦卑型领导对心理安全感的预测效应为 0.65(95%CI 0.53~0.77),心理安全感对员工满意度的预测效应为 0.48(95%CI 0.24~0.72),两者差异有统计学意义($P<0.01$)。而谦卑型领导对于员工满意度的预测效应为 0.13(95%CI -0.10~0.36),差异无统计学意义($P>0.05$)。心理安全感对留职意愿的预测效应为 0.44(95%CI 0.21~0.67),差异有统计学意义($P<0.01$)。而谦卑型领导对于留职意愿的预测效应为 0.10(95%CI -0.12~0.32),差异无统计学意义($P>0.05$)。经过 bootstrapping 检验可得,心理安全感在谦卑型领导与员工满意度及留职意愿中介效应的 95%CI 分别为 0.150~0.489 和 0.152~0.441,不包含 0,存在中介作用。

3 讨论

3.1 谦卑型领导的现状水平 本次研究的谦卑型领

导调查条目的均值为 3.75,居中等水平。检索近几年开展的部分医院谦卑型领导的调查结果,按照 likert 5 级量表换算后,均值在 3.13~4.33,普遍在 4 分以下。如徐紫薇等^[4]、谢斌等^[13]、李瑾等^[14]和易莉艳等^[15]对医院护理人员调查结果均值分别为 3.57、3.16、3.22 和 3.22;杨克俭等^[16]对三级医院医务人员调查结果均值较高为 4.33。本次研究中,谦卑型领导的现状水平与近几年学者的研究结果相近,但本研究发现谦卑型领导并不能直接作用于员工满意度或留职意愿,而是通过心理安全感发挥中介作用。

部分领导者易受传统文化“上尊下卑”的思想影响,认为谦卑可能意味着自信心不足,不利于领导力在员工面前树立威信,在一定程度上影响了员工对谦卑型领导风格的认同^[17]。本研究发现,谦卑型领导能通过心理安全感作用于医务人员满意度和留职意愿。结合以往研究,谦卑型领导对医务人员工作投入、创

新行为均有积极的影响^[5-6]。为此作为医院领导者,应注重培养自身的谦卑行为,学会发现并欣赏下属的优点,鼓励下属创新和建言,注重与下属共同成长,接受各方批评和建议等方式,践行“自下而上”领导。通过这些行为,潜移默化影响员工的心理认知和对患者的服务,增强医患双方满意度,提高医院绩效。

3.2 心理安全感的中介效应 医务人员除了承担医疗、教学、科研任务外,还承担着社会、家庭的责任;具有工作压力大、工作负荷重、作息不规律及风险高等特点。长期处于这些多重压力之下,医务人员的心理健康极易受到威胁。本研究结果显示,医务人员的心理健康调查条目的均值为 3.46 分,与张文霞^[18]调查结果的 3.39 分及余彩云^[19]调查均分 3.56 分大致相符,处于中等偏下水平;且心理安全感在谦卑型领导影响员工满意度和留职意愿中发挥着中介作用,说明提高医务人员的心理安全感需要列入医院管理层的改进方向。谦卑型领导的特质决定其愿意放低姿态、尊重下属、与下属平等交流、愿意听取下属的意见与建议,在他们的领导下,双方能够建立起平等、公开且相互信任的互动关系,员工会对环境产生较高程度的心理安全感。田艳辉等^[20]认为,心理安全感较高的个体倾向于留在该组织中是安全的,能够在组织中得到重用并获得发展,因此更倾向于留在组织中,员工满意度、留职意愿提高。医院在维护员工心理健康方面具有天然优势,要依托单位党群、人事等部门,建立心理健康服务团队;通过开展心理健康科普宣传,提升员工心理健康意识,掌握常见心理防护方法。定期开展员工心理测评、访谈等,及时发现员工心理健康问题,进行有针对性的干预或治疗,促进员工身心健康。与此同时,医院领导者采取谦卑、尊重、幽默、关怀等方式,提升正向情感与深层行为,降低负向情感和浅层行为,进而促进心理健康,提高医务人员心理安全感。

本研究仅调查了厦门市某三甲医院。为减少共同方法偏差,本研究的问卷调查分 3 次开展,这可能也导致了随访应答率较低、样本数量不够大的问题。对此,后续研究将增加样本量,提升调查结果的代表性。综上所述,本研究得出了 2 个主要结论:一方面,谦卑型领导能显著正向影响医务人员满意度和留职意愿;另一方面,证实了心理安全感在谦卑型领导影响医务人员满意度和留职意愿中发挥着中介作用。研究结果为医院管理中的领导行为发展提供新的方向,且应重视医务人员心理安全感。

志谢 厦门大学公共卫生学院江宜珍、李安。

参考文献

- [1] DEGRUY F V. Integrated care: tools, maps, and leadership[J]. J Am Board Family Med, 2015, 28(Supple 1): S107-S110.
- [2] 麦舒敏,王冬. 家长式领导对公立医院组织行为的影响[J]. 医学与社会,2019,32(2):80-82.
- [3] 陈力凡,刘圣明,胡小丽. 社会认同视角下谦卑型领导与员工主动性行为[J]. 管理科学学报,2022,25(2): 104-115.
- [4] 徐紫薇,董永欣,刘娇. 公立医院谦卑型领导对护士工作投入的影响[J]. 中国医院管理,2018,38(10):67-68.
- [5] 周希喆,程莎妮,朱文君,等. 公立医院变革型领导对团队效能建设的实证研究[J]. 现代医院,2022,22(2): 257-258,262.
- [6] 叶春,王昶翔,邓茂英,等. 公立医院中层管理人员对绩效管理的满意度实证研究[J]. 卫生经济研究,2020,37(4): 60-63.
- [7] 丁慧,宋瑰琦,朱艳,等. 包容型领导对儿科护士隐性缺勤行为的影响——心理安全感的中介作用[J]. 护理管理杂志,2022,22(1):1-4.
- [8] 董越娟,魏华,李晓玉,等. 临床护士心理安全感对工作倦怠的影响:一个链式中介模型[J]. 中国临床心理学杂志,2020,28(5):1017-1020.
- [9] WALTERS K N, DIAB D L. Humble leadership: implications for psychological safety and follower engagement [J]. J Leader Stud, 2016, 10(2):7-18.
- [10] OWENS B P, JOHNSON M D, MITCHELL T R. Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership[J]. Organiz Sci, 2013, 24(5):1517-1538.
- [11] 杨陈,唐明凤. 谦卑型领导与团队学习氛围:被调节的中介模型[J]. 研究与发展管理,2019,31(1):132-141.
- [12] 雷星晖,单志汶,苏涛永,等. 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究[J]. 管理科学,2015,28(2):11.
- [13] 谢斌,蒋维连,彭博东,等. 手术室护士长谦卑型领导行为与护士工作家庭增益的相关性研究[J]. 中国实用护理杂志,2018,34(29):2301-2305.
- [14] 李瑾,王献方. 护士长谦卑型领导与护士反馈寻求行为的相关性研究[J]. 中国实用护理杂志,2019,35(23):1818-1822.
- [15] 易莉艳,许青,蔡婷婷. 护士长谦卑型领导行为与护士建言行为的相关性研究[J]. 上海护理,2019,19(1):49-51.
- [16] 杨克俭,周龙志,张垚,等. 谦卑型领导对医务人员创新行为的影响[J]. 解放军医院管理杂志,2021,28(6):522-524.
- [17] 张军成. 谦卑型领导对员工建言行为的影响:心理安全感与主动型人格的作用[J]. 商业经济与管理,2016,301(11):25-33.
- [18] 张文霞. 护理人员组织创新氛围认知,心理安全感与组织沉默的关系研究[D]. 济南:山东中医药大学,2020.
- [19] 余彩云. 家长式领导对员工越轨创新的影响研究:心理安全感的中介作用[D]. 合肥:安徽财经大学,2020.
- [20] 田艳辉,刘文娟,方华. 服务型领导对知识型员工离职意向的影响:心理安全感的中介作用[J]. 信阳师范学院学报(哲学社会科学版),2020,40(5):49-54.