

员工的工作动力

作者姓名

学院名称

课程

日期

一、背景知识

动机被定义为一种引导一个人的行为和的行动方式的身心历程，动机帮助和引导人们去完成某些他们未实现的需求（Latham G., 2011）。员工的工作动力可以刺激和鼓励他们更好的完成自己的工作（Lauby S. (2005)）。员工的工作动力可分为三个互相依赖的不同类别。首先，个人的选择是持久性的，这让人们随时想起自己还未实现的需求和愿望，驱动人们去工作。这些由员工自己作出的选择会在某种程度上改变他们的行为，以便他们更好的为自己的目标而努力。第三，这些被改变的行为将继续下去，直到他们的目标或需求得以实现。但员工的工作动力在不同的情况下是不相同的。为了达到某个特定目标，管理者需要制定一个特定的激励策略，而这个策略不能用于实现另一个目标。

二、激励理论

1. 基于需求的理论

根据 Gary Latham (2011)所指出的，员工的工作动力来源于他们未实现的需求。如果不是因为这些未完成的需求，人们永远都不会喜欢的工作。因此，工作的动机是直接等同于人们的需求。一旦这些需求得到满足，那么工作会的劲头就会下降。然而这些理论遭到许多研究者强烈的批评和反对（Latham, 2011）。他们反驳说，人们的工作动力并非来自于一定的需求和愿望。这些团体所进行的研究显示，除了满足他们的需求，很多人的工作动力都来源于他们享受自己的工作。一个艺术家画了一副美丽的宙斯肖像，这位艺术家不会仅仅是为了要把它卖掉赚钱而创作了这幅作品，而更多的是想要练习自己的绘画水平并且享受做自己最擅长的事（Latham, 2011）。基于需求的理论包括马斯洛的需

求理论，McClelland的理论，ERG理论，Herzberg的双因素理论。本篇论文将只讨论马斯洛的需求理论以及赫兹伯格的双因素理论。

2. 马斯洛需求的层次结构

这一理论认为动机是一种欲望，它随时间所变化，并且这些变化受不同层次的需求所影响。这些需求激励着员工前努力工作，通过各种手段来实现自己的目标。据 Hiam Alexander (2003)指出，这些需求被组织成一定的等级秩序，人们必须遵循这种秩序以达到最终的目的。虽然提出了这个理论，马斯洛认为，已经被满足的需求不再能激励员工努力工作。一旦他们满足了自己的需求，员工便会开始倾向于想要满足更高层次的需求。然而，这一理论遭到强烈批评和反对，更多人认为一个人不必按照特定的顺序去满足自己的需求。马斯洛提出的需求顺序从生物和生理需求开始，其上是安全需要，归属和爱的需求，对尊重和自我实现的需求排在最顶层的位置，如下所示。

- 对自我实现的需求
- 对尊重的需求
- 对爱与归属的需求
- 安全需求
- 生物和生理需求。

像马斯洛将员工的工作积极性与以分层的需求捆绑在一起一样，Hiam认为认同感和参与感也是在企业工作环境中激发员工工作积极性的重要因素。

3. 赫兹伯格的双因素理论

据 Crouse Norm (2005)指出，成就、自主、参与、授权和认同等因素都是增加了员工积极性的重要因素。除此之外，保健因素，如工作条件，工资和政策也影响着员工的积极性。由 Crouse (2005) 进一步指出，无法令人满意的保健因素，不善的管理政策等等都会降低员工的工作积极性。

该理论认为，雇主应该发挥激励员工的作用和职能。他们应该努力确保所有涉及工作条件的因素是有利于员工的 - 考虑到这些因素将提高工作积极性，并给任何企业带来更好的结果。这一理论提出的两个因素是相辅相成的。没有哪一个因素是可以独立存在的。一旦保健因素得以满足，激励因素也将会得以满足。如果试图只满足其中的单一因素，这可能反而导致工作积极性的下降。消除员工对保健因素的不满后，雇主应积极的让员工参与到和发展计划中来。这将影响到他们如何将自己看作位公司的一部分，感觉自己得了到应有的尊重和认可。这些感受会改善他们的工作表现。他们不仅会更加努力，也会让工作环境显得更健康和积极。下面的模型演示了如何赫茨伯格的双因素理论

激励因素

自尊	工作丰富化
自我实现	自我实现
保健因素	工作丰富化
社会	关系
安全	工作保障
生理	工资

更新自克劳斯，2005

这一理论也受到了布鲁斯安妮（2006年）的严肃批评，表示它对提高全球大部分企业的员工工作积极性都没有任何帮助。社会经济条件的不同使得员工

的行为方式不尽相同。赫茨伯格的理论是建立在假设所有员工身处在社会经济条件相同的社会中的。

4. 流程为基础的理论

不同于需求为基础的理论，流程为基础的理论主要着眼于从工作的角度激励员工，激励他们为实现自己的需求去改善自己的工作态度。据布鲁斯（2006年）指出，这些理论着重于看员工如何满足他们的需求，从而在能够使他们满足自己的需求的工作方式中做出最适合的选择。

5. 认知评价理论

据认为，外在因素是独立于雇员动机的内在因素而存在的。然而，这种理念并不适用于当代的组织管理工作，因为这样的内在因素，如让参与和介入到公司决策中来，是与一些外在因素密切相关的。比如说财政奖励可以激发员工的积极性。这是这一理论来的得心应手，是因为它提出了外部和内部因素之间的联系，并将它们与实现员工自身的需求合并起来。认知评价理论认为，满足内部因素如果着手与满足外部因素之前将不起任何作用。这两个因素都应该在同一时间被满足和改善。举一个简单的例子，发给员工金钱奖励，却否认他们有机会参与并融入公司，参与公司决策。这将完全不会激励他们去更努力的工作(Latham, 2011)。一些与员工的积极性相关的内在因素要包括自我价值，员工的自主性和对其取得的成就进行的奖励等等，企业应在制定未来工作计划前仔细考虑这些因素。下面的模型展示了各种奖励方面的因素。

奖励的方面因素的重要性

	控制	信息化
--	----	-----

命题 1	因果所在	能力感
命题 2	外部/内部	自决

内在动机任务行为

更新自莱瑟姆，2011

认知评价理论可以帮助企业通过良好的的薪酬水平以及邀请员工参与到决策中，给予其认同感和参与感来吸引有才华的员工

6. 目标设置理论

这一理论由埃德温洛克和莱瑟姆在 1968 年提出。他们把目标设定看作为员工的积极性的基础。据莱瑟姆（2011 年）指出，员工在工作中的的意图和目标主宰者他们的工作积极性。员工的目标越复杂，他们就会越努力工作，从而提高工作积极性。因此，企业都应该为自己的员工设置更有挑战性的目标以提高工作效率。动机控制者一个人去实现某些目标和目的。由于莱瑟姆进一步指出，这一理论只着眼于提高目标的复杂性，其他因素则保持不变。如果是其他促成因素中断，这些复杂的目标将失效。除此类情况之外，员工应该都会接受这些为满足他们自己的需求和目标而制定的挑战。如果不接受这些挑战反而会降低工作积极性。

让员工设定自己的目标将带来比公司替他们设定目标更好的效果。据约翰·赛尔（2003 年）表示，自主性使员工相信自己，并将实现更容易自己的目标。赛尔（2003）进一步表明，收到过多限制的员工是不太可能得比一个能够自己参与目标设定和决策过程的员工更有工作积极性的。现代企业都应该理解这一点，因此制定目标之前管理者一定要了解他们的员工的需求。

7. 管理者与员工之间的关系

根据约瑟夫·里特和安克·理查德（2002年）提出，经理和员工之间的关系，极大地影响了工作积极性。管理者应该制定相应策略以确保员工随时保持较高的工作积极性。一个相关的有效策略是令员工可以定期与他们的主管或者经历展开面对面的讨论。通过这些交流和讨论，管理者也能够更好的认识到自己的员工的行为模式。每个员工都有独特的行为方式，通过了解和欣赏员工的行为模式，管理人员就能够选择适合于特定员工的激励方式，用它们来激励自己的员工。

管理者与员工之间更好的沟通，也是拉近他们之间的关系的另一个因素。很少与员工沟通的经理更有可能会被整体的工作效率和成果所打击。里特和安克（2002）进一步指出，和员工越为亲近的经理越能够给予员工更多的激励。两者之间的定期沟通也让管理人员了解每个员工个人的需求，从而知道选择哪种方法来激励他们更为合适。据布鲁斯（2006年）指出，大多数管理者会概括他们的员工的需求。这种概括在大多数企业管理运用中都导致了令人沮丧的工作表现。

由 Sdrolias Maria, Terzidis Konstantinos and Vounatsou Maria (2005) 进行的一项研究表明，积极，友好，不太严格的管理人员更倾向于激励员工实现企业的目标。这项研究是在一个加拿大科技组织的八名雇员间进行的。所有的八个员工承认，他们的经理接近他们，并表示他理解他们每个人的个性化需求。三名员工说，他们更受内在因素的激励，而不是外在的因素。而其余

五名透露，外在因素对提高他们积极性起到了更大的作用。然而，外在和内在因素在激发员工工作积极性上都是非常重要的。当问到他们的经理是否完全理解他们时，他们都回答说，他是一个知道他们所有人的个性化需求的人。

8. 培训作为一种激励因素

培训也是不断激励员工工作积极性的因素中的另一个组成部分。据莱瑟姆（2011）指出，员工都应该更高频率的接受培训，因为大部分企业都会不断引进新的技术。大多企业接受更新和变化以跟上市场的步伐。虽然这样的措施可以提高组织的绩效，但当员工无法与公司同步时问题就出现了。许多企业为员工开展短期内部培训。据布鲁斯（2006年）表示，这些培训的技术降低了大部分员工的积极性，因为他们没有足够的时间来掌握这些新技术。相反，内部和外部的培训应该同时进行。员工应该被送去参与更多与企业技术相关的研讨会。这不仅给他们露脸的机会，还让他们也将自己看作是重要的企业发展参与者。那些只由经理和总监出去学习而带回来的新技术从来都没有被员工很好的接受过。他们认为自己不那么重要了，这降低了他们对工作的积极性。除了技术培训，企业也应该培养员工的特殊技能，帮助他们克服困难和工作压力。据布鲁斯（2006年）指出，压力和抑郁症等心理问题，大幅度降低了员工的工作积极性。企业应该请专门人士来指导员工如何减压。除非管理者与员工发展更密切的关系，否则这些问题都是很难被发现的。

由 Salmela Katariina & Numi Jari-Erik (2004) 在斯坦福大学进行的一项研究显示，没有一个教学人员感到其专业领域的定期培训工作激发了他们的工作积极性。一个在餐饮行业工作的员工说，她努力做最好的食物，并愉快的

为她的客人服务。对此，她表示他们的经理对所有员工开展的每月 4 天的培训起到了极大的帮助。她透露，这不仅帮助她提高了的烹饪水平，也鼓励了她友好和礼貌的为顾客户服务。

9. 团队作为激励因素

据 Hiam (2003) 指出，团队合作也是决定工作积极性的主要因素之一。在大多数企业中，销售都是通过团队合作来实现的。了团队工作积极性的是他们被分配到的任务的类型以及和上级对其成果的预期。一旦团队成员以完成特定的任务为目的聚集在一起，他们之间的关系很大程度上决定了这项任务的完成情况。团队成员都应该彼此鼓励，并给他人树立一个良好的榜样。在另一方面，经理和主管都应该并分别了解评估每个团队。据莱瑟姆 (2011 年) 指出，一个企业中的每个团队都有可能会有与另一个团队不同的激励因素。为了达到自己的预期目标，管理者应更加细化的分配的任务，将每个人物细化成更小的和可衡量的单位，这会让团队成员能够更轻松地评估自己的执行力。这将极大地帮助他们确定为了完成某项特定的任务，他们到底需要付出多少努力。团队的组建应在兼容性的基础上进行。这一步需要经理和主管了解他们的员工以及他们的工作习惯和方式，以及在特定情况下他们会做出怎样的反应。虽然建立在个人基础上尽可能多的了解员工会有起到一些帮助，但有一些员工在各自的团队中可以最好的被理解 (Hiam, 2003)。

由莱瑟姆 (2011) 进行的实证研究表明，团队合作实际上是对员工的工作积极性贡献非常大的因素之一。这项研究是在一家印度银行的雇员中进行的。据莱瑟姆 (2011) 指出，银行是被普遍认为是依赖于员工个人的努力的机构之一。

这项研究结果则显示出，该银行员工感到，当他们作为一个团队而不是个体时，他们更有动力去努力工作。十位银行家接受了采访，他们都一致认为，在工作遇到困难时进行协商，能够鼓励他们去更加努力工哟以实现既定的目标。其中一个受访者承认，从事银行业是充满挑战和困难的。他列举了一些事，其中包括服务欺诈客户；自己所负责的客户没有完全遵守应该遵守的规则；甚至客户的钱已被骗子取走了。由于这些可能会遇到的棘手情况，他认为，他们在工作中应该被给予相互咨询和讨论的自由，以便顺利完成自己的工作。所有的受访者表示，他们的银行经理很严格，他很少让他们相互交流，但他们自己打破这一规则以寻求其他团队成员的帮助。所有的受访者认为如果他们的经理让他们自由地相互咨询和讨论，他们会更有动力去努力工作。

三、综述工作积极性与工作的关系

Satisfaction Purcell (2003)指出，工作积极性是决定员工的成功的关键因素。从以上的案例可以得出结论，积极工作的员工比缺乏工作积极性的员工更容易出成绩。动机是一种与生俱来的，它能推动一个人去努力实现一定的目标。管理者应该在制定工作计划前去了解员工的心理需求。各种各样的心理障碍，例如压力和抑郁可能会减少员工的工作积极性。雇主应该在对其下发任务前了解其员工的行为和工作方式。以上对于基于需要的理论和基于过程的理论都清晰的表明了内在因素和外在因素应该被同时满足。激发员工的工作积极性仅仅通过财政奖励措施是不够的，因为他们还需要得到承认和赞赏，需要感到自己对于企业的重要性。赞赏员工可以通过很多方式，包括根据企业最新的情

况和需求来培训和教育他们。综上所述，工作积极性应该被认为促使员工有良好的工作表现的一个关键因素。

参考资料

- Bruce, A. (2006). *How to Motivate Employees: 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace*. NY, McGraw Hill Professional.
- Crouse, N. (2005). *Motivation is an Inside Job: How to Really Get Your Employees to Deliver the Results You Need*. Oxford, iUniverse.
- Hiam, A. (2003). *Motivational Management: Inspiring Your People for Maximum Performance*. NY, AMACOM.
- Latham, G. (2011). *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*. NJ, SAGE.
- Lauby, S. (2005). *Motivating Employees: Career Planning & Talent Management*. Washington DC, American Society for Training and Development.
- Purcell, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. NY, CIPD Publishers.
- Ritter, J. & Anker, R. (2002). Good Jobs, Bad Jobs: Workers' Evaluations in Five Countries. *International Labor Review*, 141(4), 331 – 358.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. (2004). Employees' Motivational Orientation and Well-Being at Work. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No 5, pp. 471-489.
- Sdrolias, M., Terzidis, K. and Vounatsou, M. (2005), Significance, Defining Factors and Consequences of Mental Alienation of Enterprises Personnel from their Work Environment in Organizational Culture, Corporate Governance and Competitiveness.

Selected Proceedings of the First International Conference on Business, Management and Economics, 16-19 June, Izmir, Turkey, Vol.2, pp.27- 41.

ESSAYSHARK

马上下订单

请求免费查阅您的写作

