

运用激励理论谈如何调动员工的积极性

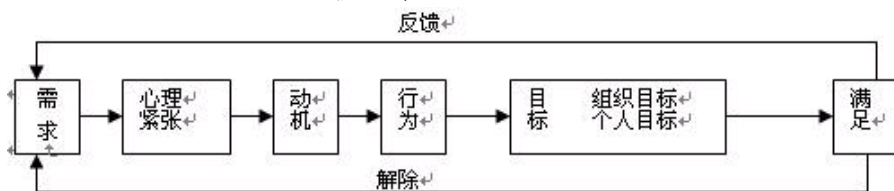
文/吴红霞 孙凤芹

激励(motive)是人力资源管理的重要内容。美国企业巨子艾柯卡有言:企业管理无非是调动员工的积极性。而调动员工积极性正是员工激励的主要职能。激励核心就是调动人的积极性。

一、激励过程的一般模式

在管理学领域,自从行为科学形成以后,人们在应用心理学和社会学方面的知识去探讨如何预测和激发人的动机、满足人的需要、调动人的劳动积极性方面,做了大量的工作,产生了许多理论(一般“需求理论”、马斯洛的需要理论、赫茨伯格的双因素理论等),对人的需求、行为进行研究。这些理论不论结论如何,在研究的目的方面是相同的,即如何激发动机,如何分析需求,如何判定行为。

激励过程可以用下面的模式表示:



这个模式说明了一个人的行为发生的全部过程。一个人产生某种行为的根源是某种需要。根据心理解剖学的研究,当某种需要对人的大脑产生刺激,大脑在接受这种刺激的时候,便产生一系列活动。

二、运用激励理论调动员工积极性

按照这个模式,可以从以下四个方面进行激励,以调动员工的积极性。

(一)了解员工的需求

在需求理论中,最著名的要数美国心理学家马斯洛提出的“需求层次理论”。另外,从人的日常生活这个角度出发,将人的需求可以分为三个方面:生活需要,工作需要及休息需要。可以从上述两个需求角度来分析员工的需求。

从纵向上看,不同层次的员工处于不同的需求状态,如对于薪酬较低的员工,则要侧重满足他们的生理需求和安全需求;对薪酬较高的员工,更需满足他们的尊重需求和自我实现需求。从横向看,对于同等层次的员工,由于他们的个性和生活环境不同,他们的需求侧重也有不同,如有些员工很看中物质待遇,有些员工则喜欢娱乐和消遣,还有些员工以钻研某项技术为乐。

(二)选择合理的激励方式

员工的需求是复杂和多样的,所以激励的途径也是多种多样的。根据激励的性质,激励方式分为四类:

(1)物质激励?

物质激励的内容包括工资奖金和各种公共福利。它是一种最基本的激励手段,因为获得更多的物质利益是普通员工的共同愿望,它决定着员工基本需要的满足情况。同时,员工收入及居住条件的改善,也影响着其社会地位、社会交往,甚至学习、文化娱乐等精神需要的满足情况。

(2)能力激励

每个人都有发展自己能力的需求,可以通过培训激励和工作内容激励满足员工这方面的需求。

通过培训,可以提高员工实现目标的能力,为承担更大的责任、更富挑战性的工作及提升到更重要的岗位创造条件。在许多著名的公司里,培训已经成为一种正式的奖励。

用工作本身来激励员工是最有意思的一种激励方式。如果能让员工干其最喜欢的工作,就会产生这种激励。另外,管理者还可以让员工自主选择自己的工作。通过这种方式安排的工作,工作效率也会大大的提高。

(3)工作环境激励

工作环境激励包括:政策环境激励和客观环境激励?

公司良好的制度、规章等都可以对员工产生激励。这些政策可以保证公司员工的公平性,而公平是员工的一种重要需要。如果员工认为他在平等、公平的公司中工作,就会减少由于不公而产生的怨气,提高工作效率。

公司的客观环境，如办公环境，办公设备，环境卫生等都可以影响员工的工作情绪。在高档次的环境里工作，员工的工作行为和工作态度都会向"高档次"发展。

(4) 成就激励

随着社会的发展，人们生活水平的提高，越来越多的人在选择工作时已经不仅仅是为了生存。特别是对知识型员工而言，工作更多的是为了获得一种成就感。所以成就激励是员工激励中一类非常重要的内容。

(三) 制定有效的激励政策

在制定激励政策之前，要对员工的所有需求做认真地调查，并制定一份详细的清单。然后将公司可以满足和不能满足的部分分开，划掉那些不能满足的部分。对可以满足的那部分进行认真研究，找出满足的途径，并将这些途径流程化（可操作化），同时计算出公司需为此付出的成本。根据成本的高低不同，将各类需求进行等级划分，成本越高的需求，等级越高。

上述工作完成后，激励政策就有了雏形。接下来要制定“游戏规则”，即：得到某个激励等级的员工需要满足什么样的条件。另外，在每个激励等级上，都要设计几种不同的选项，员工可以根据自己的个人需要选择其中的一种。比如说，在某个激励等级上，有技术培训，公费旅游，带薪假期等多个选项。员工可以根据自己的需要选择其中一种。

激励政策本身也有一个完善的过程。这需要管理者在工作中不断了解员工的需求，及时将员工新的需求反映在政策中，这样才能使政策能够保持持续的有效性。

（作者单位：河北理工大学经济管理学院）

相关链接

完善《小企业会计制度》的建议
试论市场经济条件下的道德建设
论经济法法律责任的独立性
谈企业的现金管理
浅议新会计准则体系下的公允价值计量
企业联合之立法概念分析
谈新形势下发展农民协会的必要性
运筹学在经济管理和物流中的主要应用
运用激励理论谈如何调动员工的积极性

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心