

激勵

何謂激勵？

■ 激勵的錯解

- 本能論 -- 不需學習即有的行為模式
- 天賦論 -- 骨相特徵

■ 激勵

- 是指在個人所盡之努力也能滿足個人某種需求的情況下，此個人會盡最大努力以達成組織目標的意願
 - **努力**—是衡量驅使力或強度的要素
 - **目標**—努力必須與組織的方向相同且目標一致
 - **需求**—視激勵為一種滿足需求的過程
- **需求**—是指會使某些結果看起來有吸引力的一種內在心理狀態
 - 未被滿足的需求會造成緊張，成為內在的驅力
 - 這些驅力會導致尋求的行為
- 解釋動機時，習慣、錯誤、行為的不確定性應一併考量

早期的激勵理論

■ Maslow的需求層級理論

- **較低層級需求**—因外在因素而滿足
 - **生理需求**—食物、飲水、居住、性滿足
 - **安全需求**—生理與心理的安全、免於受到傷害的需求
 - —確保生理需求能持續地滿足
- **較高層級需求**—因內在因素而滿足
 - **社會需求**—愛情、歸屬感、接納
 - **尊重需求**—包括內部的尊重，如：自尊、自主
 - **自我實現需求**—發揮個人潛能

■ McGregor 的X與Y理論

- **X理論**—它假設員工沒什麼企圖心、不喜歡工作、想逃避責任，而需要有嚴密的控制
 - 假設是由較低層級的需求所支配
- **Y理論**—它假設員工會自動自發、接受責任並會主動負責，同時還認為工作是自然的活動
 - 假設是由較高層級的需求所支配
- 並沒有證據可證實X理論和Y理論的正確性
- 並沒有證據根據Y理論來改變管理的行動，可以使員工受到更多的激勵

■ Herzberg 的雙因子理論

- 內在因子與工作滿足及工作激勵有關
 - **激勵因子**能激勵員工
- 外在因子與工作不滿足有關
 - **保健因子**不會激勵員工
- 提出滿足與不滿足的雙重連續因子
- 引起廣大的迴響
 - 影響工作設計
- 理論遭到質疑

■ 三需求理論—McClelland

- **成就需求 (nAch)**—是超越他人、達到一組標準、與追求成功的驅動力
 - 高成就需求的人不太在乎成功所帶來的報酬
 - 較喜歡能賦予個人責任的工作
 - 想要快速而清楚地得到回饋
 - 自行設定適當的挑戰目標
 - 避免非常簡單或非常困難的目標
 - 高成就需求者未必都是好的管理者
 - 高成就需求者著重在自我的實現
 - 好的管理者所著重的是幫助他人完成目標
- **權力需求 (nPow)**
 - 影響他人行為的需求
- **歸屬需求 (nAff)**
 - 渴望友情與親密人際關係的需求
- 最好的管理者傾向於有較高的權力需求與較低的歸屬需求

當代的激勵理論

■ 目標設定理論

- 達成工作目標的企圖心是激勵的主要來源
- 明確的目標會增加工作績效
 - 一個困難的目標若能在事先被接受，則其績效會比簡單目標的績效來的更高
 - 擁有明確困難的目標會比只有「盡力就好」這種一般性目標有更好的績效
- 讓員工參與目標設定是有用的
 - 減少員工拒絕接受困難的挑戰
 - 增加目標的接受度

■ 目標設定理論

- 回饋是有用的
 - 可以幫助他們，找出已完成與想完成任務間是否存有差異
 - 自我產生的回饋是一個有效的激勵因子
- 目標設定理論中的權變因素
 - 目標承諾—以個人對目標的承諾為前提，個人有決心達成目標
 - 在下列三種情況下，最有可能產生對目標的承諾：
 - 當目標是眾人皆知
 - 員工具有內控的特質
 - 當目標是自我設定而非被指派時
- 目標設定理論中的權變因素
 - **自信能力**—是指個人對自己有能力完成任務的信念
 - 自信能力愈高，達成目標的動機越大
 - 國家文化—理論和國家文化息息相關
 - 目標設定理論的主要觀念與北美地區的文化十分相近
 - 我們別預期目標設定理論在其他國家一定導致較高的績效

■ 增強理論

- 個人的行為是其結果的函數
 - 行為是由於外在因素所造成的
- **增強物**—是一件行為的結果，如果在某種行為發生後立即給予增強物，則可增加該行為重覆發生的機率
 - 管理者可藉由增強員工所想要的行動，來影響員工的行為
 - 它所強調的是正向增強，而不是懲罰的行為

■ 設計激勵性的工作

- **工作設計**—指將任務集結成一個完整工作的方法
 - 長久以來，工作設計的重點在於縮小工作範圍與專業化
- **工作擴大化**—擴展水平方向的工作
 - **工作範疇**—亦即增加工作中所包含不同任務的數目，並增加這些任務重複發生的頻率
 - 提供員工不具挑戰性及無意義的工作
 - 只解決了員工因過度專業化而缺乏多樣性的問題
- **工作豐富化**—垂直擴展員工工作
 - **工作深度**—可增加員工對工作的控制程度
 - 員工被授權來執行原先應由管理者完成的部分任務
 - 有關工作豐富化對績效的研究證據，並沒有獲得一致的結論
- **工作特性模型** (JCM)—幫助分析工作的概念性架構
 - 定義了五種主要的工作特性
 - **技術多樣性**—工作上需要多樣性活動的程度
 - 更多樣性，使用到多種不同的技術
 - **任務完整性**—工作上需要完成一個整體而可明確分隔工作的程度
 - **任務重要性**—該工作會影響其他人工作及生活的重要程度
 - 這三種特性創造出有意義的工作
 - **五種核心構面**
 - **自主性**—在排定工作時間與決定執行步驟上，個人所擁有自由、獨立性以及判斷力的程度
 - 給予員工個人責任的感覺
 - **回饋性**—指完成一項工作時，個人對於其工作績效所能得到直接與清楚訊息的程度
 - 員工會知道他們的執行成效為何
 - 工作構面與結果之間的連結，會受到個人成長需求強度的影響
 - **成長需求**—自我尊重與自我實現需求
 - 模型提供了管理者工作設計的明確指引

■ 公平理論

- 主張員工會認知到他們的產出與投入間的關係
- 會進一步將自己的投入產出比率和他人比較
 - 公平—自己的比率與他人相同時
 - 不公平—自己的比率與他人不相等時
- **參考指標** 也許是：
 - 他人—指在同一組織中有類似工作的其他人
 - 系統—包括組織薪資政策、程序與系統的管理
 - 自我—它反映出個人過去的經驗與人際接觸
- 當不公平的情況發生時，員工會試圖做一些改正
 - 扭曲自己或他人的投入產出
 - 誘導他人改變其投入與產出
 - 做出改變自己投入與產出的行為
 - 選擇與不同的對象比較
 - 離職
- 理論還是存有一些未釐清之處

■ 期望理論

- 主張個人會根據行為所產生某種結果的期望，以及此結果對個人吸引力的大小，而有某種行為的傾向
 - 預期 (努力—績效之連結) 一個人所認知投入一定的努力後，會達到某種績效的**可能性**
 - 手段 (績效—獎酬之連結) 一個人對於「有水準以上的表現，就可得到預期成果」的**相信程度**
 - 等價 (獎賞的吸引力) 一個人對投入工作後的可能結果或獎賞的重視程度
- 理論所強調的是薪酬或獎賞
 - 組織所提供的獎賞必須與個人的需求一致
- 並沒有放諸四海皆準的原則，來解釋什麼可激勵個人
 - 管理者必須瞭解，為何員工視某些結果為具吸引力，而某些又不具吸引力
- 最完整與最被廣泛接受的員工激勵理論

當代的激勵議題

■ 激勵多樣化的員工

- 彈性是激勵多樣化的員工的關鍵
 - 為了獎賞如此多樣化需求的員工，不同的獎賞組合是需要的
- 彈性的工作排程
 - 壓縮的工作週—員工每天工作較長的時間，但每週的工作天數較少
- 彈性的工作排程
 - 彈性工時—它是一種員工每週要工作固定的時數，但在某些範圍內他可自由調整上下班時間的排程系統
 - 在系統中，有一個共同的核心時段是全員都必須在工作崗位上
 - 上班、下班及午餐時間卻是彈性的
 - 工作分攤—兩人或兩人以上來分攤一份全職工作
 - 電子通勤—員工在家工作，並藉由電腦與數據機連線到工作場所

■ 另類員工的激勵

- 激勵臨時員工—兼職、約聘與臨時性工作
 - 不像其他正職員工有安全感或穩定性的保障
 - 得到較少的福利
 - 也不會像一般員工會對組織產生認同，或有相同的承諾
 - 要激勵臨時性的員工並不容易
 - 給予他們成為正職員工的機會
 - 訓練的機會
 - 需考量當報酬有明顯不同時，將正職員工與臨時雇員混在一起，所可能造成的反彈
- 激勵低技能者與最低工資員工
 - 如何讓這些員工維持高績效水準，是困難的挑戰
 - 員工認同制度
 - 表彰那些績效已可做為同仁模範的員工
 - 鼓勵其他人有更好的表現
 - 讚美的力量
 - 在服務業，會授權第一線員工更多的自主權，來處理顧客的問題
 - 員工薪水中至少有一部分是與顧客滿意度有關