

马斯洛需要层次理论 (Abraham.h.maslow) 提出, 人有一系列复杂的需要, 按其优先次序可以排成梯式的层次, 其中包括四点基本假设: 已经满足的需求, 不再是激励因素。人们总是在力图满足某种需求, 一旦一种需求得到满足, 就会有另一种需要取而代之。

大多数人的需要结构很复杂, 无论何时都有许多需求影响行为。一般来说, 只有在较低层次的需求得到满足之后, 较高层次的需求才会有足够的活力驱动行为。满足较高层次需求的途径多于满足较低层次需求的途径。

马斯洛理论把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类, 依次由较低层次到较高层次。

生理需求: 对食物、水、空气和住房等需求都是生理需求, 这类需求的级别最低, 人们在转向较高层次的需求之前, 总是尽力满足这类需求。一个人在饥饿时不会对其它任何事物感兴趣, 他的主要动力是行到食物。即使在今天, 还有许多人不能满足这些基本的生理需求。管理人员应该明白, 如果员工还在为生理需求而忙碌时, 他们所真正关心的问题就与他们所做的工作无关。当努力用满足这类需求来激励下属时, 我们是基于这种假设, 即人们为报酬而工作, 主要关于收入、舒适等等, 所以激励时试图利用增加工资、改善劳动条件、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇等来激励员工。

安全需求: 安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。和生理需求一样, 在安全需求没有得到满足之前, 人们唯一关心的就是这种需求。对许多员工而言, 安全需求表现为安全而稳定以及有医疗保险、失业保险和退休福利等。主要受安全需求激励的人, 在评估职业时, 主要把它看作不致失去基本需求满足的保障。如果管理人员认为对员工来说安全需求最重要, 他们就在管理中着重利用这种需要, 强调规章制度、职业保障、福利待遇, 并保护员工不致失业。如果员工对安全需求非常强烈时, 管理者在处理问题时就不应标新立异, 并应该避免或反对冒险, 而员工们将循规蹈矩地完成工作。

社交需求: 社交需求包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。当生理需求和安全需求得到满足后, 社交需求就会突出出来, 进而产生激励作用。在马斯洛需求层次中, 这一层次是与前两层次截然不同的另一层次。这些需要如果得不到满足, 就会影响员工的精神, 导致高缺勤率、低生产率、对工作不满及情绪低落。管理者必须意识到, 当社交需求成为主要的激励源时, 工作被人们视为寻找和建立温馨和谐人际关系的机会, 能够提供同事间社交往来机会的职业会受到重视。管理者感到下属努力追求满足这类需求时, 通常会采取支持与赞许的态度, 十分强调能为共事的人所接受, 开展有组织的体育比赛和集体聚会等业务活动, 并且遵从集体行为规范。

尊重需求: 尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉, 也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们, 并认为他们有能力, 能胜任工作。他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会。这是由于别人认识到他们的才能而得到的。当他们得到这些时, 不仅赢得了人们的尊重, 同时就其内心因对自己价值的满足而充满自信。不能满足这类需求, 就会使他们感到沮丧。如果别人给予的荣誉不是根据其真才实学, 而是徒有虚名, 也会对他们的心理构成威胁。在激励员工时应特别注意有尊重需求的管理人员, 应采取公开奖励和表扬的方式。布置工作要特别强调工作的艰巨性以及成功所需要的高超技巧等。颁发荣誉奖章、在公司的刊物上发表表扬文章、公布优秀员工光荣榜等用段都可以提高人们对自己工作的自豪感。

自我实现需求: 自我实现需求的目标是自我实现, 或是发挥潜能。达到自我实现境界的人, 接受自己也接受他人。解决问题能力增强, 自觉性提高, 善于独立处事, 要求不受打扰地独处。要满足这种尽量发挥自己才能的需求, 他应该已在某个时刻部份地满足了其它的需求。当然自我实现的人可能过分关注这种最高层次的需求的满足, 以致于自觉或不自觉地放弃满足较低层次的需求。自我实现需求支配地位的人, 会受到激励在工作中运用最富于创造性和建设性的技巧。重视这种需求的管理者会认识到, 无论那种工作都可以进行创新, 创造性并非管理人员独有, 而是每个人都期望拥有的。为了使工作有意义, 强调自我实现的管理者, 会在设计工作时考虑运用适应复杂情况的策略, 会给身怀绝技的人委派特别任务以施展才华, 或者在设计工作程序和制定执行计划时为员工群体留有余地。

有效激发员工工作激情十二法

(2004-8-13 PM 5:56:04)

随着企业结构的日趋扁平化，企业的高绩效主要源于员工的自发进取。因此企业经理人最重要的责任应该是：帮助员工发挥天赋潜能，架起员工与工作团队、员工与顾客、员工与企业间的情感桥梁。应该作“情感工程师”，成为发动促使员工投入情感的动力，并密切观察其成效。以下是 12 种促进员工情感投入的有效方法：

- 1、明确定义每位员工达成成果的方法，而不是界定每一步该怎么做。
- 2、提供员工所需的信息和工具，并协助其取得所需的技能与知识。
- 3、知道每个职务需要具备哪些天赋才能胜任，挑选人才的主要依据不是经验或智力，而是能适合此职务的天赋。
- 4、及时赞扬员工的优点，清楚其值得赞美的成果或表现。
- 5、真心关切员工的成长与成功，不惧怕他们超越自己。当发现有人不适合留在公司时，也出于为其长期发展着想，要有勇气规劝他们另谋他职。
- 6、帮助每位员工区分“与生俱来的天赋”和“学习到的技能与知识”。帮助他们增长在所属领域的长处，提供尝试担任新职务的机会。
- 7、倾听员工的心声和意见。
- 8、理清企业的使命、愿景或核心价值。帮助员工找出他们的价值观与公司价值观之间的联系。有些员工热衷竞争，有些员工认同服务的重要性，有些员工则重视技能能力……经理人的责任是：了解每位员工的价值观，使员工扮演的角色和公司的目的相关联。
- 9、理清“品质”的定义。确保所有员工以追求顾客满意的品质为追求，每个人都致力于达到品质要求。
- 10、当员工相互合作、共同努力、无后顾之忧时，也最容易出成绩。因此，经理人应设法营造有助于增进员工友谊的工作环境。
- 11、定期与员工进行成果或事业发展测评。要求员工记录自己的各方面进展与成就。
- 12、应该了解不同员工对于学习的不同看法。有人希望通过培训课程学习知识，有人认为升迁和增加责任是学习机会等等。

保持工作激情

首先，你需要建立一种使命感。长时间地在某一环境下工作，人们很容易成为技术娴熟的工作骨干，但日复一日地重复相同而琐碎的事务，就有一种被掏空了的感觉。再加上很少得到上级的表扬，或者经常得到不好的评价，这样就很容易会有一种无助感，从而导致工作情绪低落。所以出现这种情绪，主要是因为这些人只知道单一工作，而没有明白自己工作的价值。你需要从一种更高的视角重新审视你的工作，重新思考你所从事的工作的价值和重要性。如果在工作中树立起使命感，你自然就会活得充实，坚持不懈下去，就能发现自己每天都在进步，每天都会感到快乐。

其次，你要做自己的管理者。向阳生涯的职业规划师经常给前来咨询的人士灌输这样的理念，每个人的职业生涯管理者不是老板，而是你自己。想象自己是个独立的承包者，你的雇主是位大客户，然后合理分配你的时间，以达到不仅满足客户所需，而且还可从各方面发展自己的目的。

做自己的管理者，你必须防止被他人牵着走。你需要学会合理安排自己的工作压力、分配你的工作时间调整好适合自己的工作脚步。比如，你要学会适当地给自己加压，在安逸的环境中，常常感受不到太多的压力，不是想着创新、创造，而是立足于不犯错误，保持现状，激情自然也就不见了。要始终抱着一颗学习的心。

再次，不断追问和审视自己的职业生涯规划，坚持为职业目标而努力。有目标的人才会有动力，所以，保持激情的有效办法之一，就是不断检查自己的职业生涯发展状态如何。你需要经考虑清楚有关自己理想职业的每一件事--从工作内容、工作形式到工作环境，然后确定自己所追求职业的标准或目的，并制定可行性的行动计划。有了明确的目标后，你可以观察一下是否能调到另一个部门，或者先谋个较低的职务，然后找机会进修，最低限度，也要找出妨碍你日后发展的不利因素。谨记，循序渐进是改变不称心工作的最好方法，而只有发自内心的追求才能真正激发起工作激情。

最后，适当地调整环境也是必须的。按照国外专家的研究结论，一个人在一家公司职业发展到一定阶段往往会遇到“职业平台期”--党经历了一段时期的上升过程后会逐步进入发展迟缓甚至后退的期间，这种时候，表明你需要换个工作了。陌生的工作环境可以让自己感到好奇、兴奋、新鲜，什么事情都要跃跃欲试，所以，符合职业规划、经过审慎选择后适当改变环境也是保持激情的有效方法之一。

另外，除了换工作，你可以想办法为自己创造出各种“陌生”环境，让自己好奇、兴奋、新鲜的心态永远存在。比如，你可以去外部开辟学习培训的各种不同环境，为自己的进一步发展充电加油，努力地争取在各种场合结识专业人士等。

留点空间给工作外的成功

最后要说的是，有时候，不妨留点空间给自己去寻找工作外的成功。不妨把自己的爱好和业务活动当作本职工作一样认真对待，并同样引以为豪。向阳生涯职业规划师们在咨询中发现，许多人只把来自办公室的成绩看成真正的成功，结果他们在工作遇到一点麻烦，就感到很失败，陷入沮丧之中，而这种不良心态往往又进一步加剧了他们的困境。如果能在自己的爱好及业余活动上同时发展，那么当职场受挫时，就容易保持一种积极的态度，让其它方面的成功帮助调整职场中的状态。