

激励理论在企业管理中的应用思考

冯梅

重庆市轨道交通(集团)有限公司

DOI:10.12238/cj.v1i1.5366

[摘要] 在人事制度依然存在缺陷的情况下,企业人力资源管理工作难以对人员产生有效激励效能。基于此,对内容型和过程型激励理论展开了分析,通过把握激励理论在企业管理中的应用意义和问题,从公平理论、需求理论等激励理论应用角度提出了优化企业人力资源管理的措施,希望能够为探寻企业人事制度的改革发展方向提供参考。

[关键词] 激励理论; 企业管理; 人力资源

中图分类号: F279.23 **文献标识码:** A

Thinking about the Application of Incentive Theory in Enterprise Management

Mei Feng

Chongqing Rail Transit (Group) Co., LTD

[Abstract] In the case of defects in the personnel system, it is difficult for enterprise human resource management to produce effective incentive efficiency for personnel. Based on this, the content and process analysis of incentive theory, through the application of incentive theory in enterprise management implications and problems, from the justice theory, demand theory and incentive theory USES Angle put forward the measures to optimize enterprise human resources management, hope to provide reference for the personnel system reform and development direction for enterprises.

[Key words] Incentive theory; Enterprise management; The human resources

引言

在知识经济时代,企业发展离不开强大大人力资源的支撑,但随着市场经济体制改革的持续深化,企业在人力资源管理方面存在的问题日渐暴露,急需建立与现代化企业配套的人员激励机制,从而有效提高企业核心竞争力。引入激励理论推动企业人事制度改革与完善,可以实现人力资源管理机制优化处理,做到有效激发人员积极性和挖掘人才潜力,为企业未来的发展壮大奠定扎实基础。

1 激励理论概述

1.1 内容型理论

所谓的内容型激励理论,实际就是将人的心理需求和动力当成是研究对象得到的理论,如马斯洛需求层次理论、赫茨伯格双因素理论等。如图1所示,为需求层次理论,将人的需求从低等向高等划分为多个层别,将物质奖励看成是最基本的奖励。而随着环境变化,人的需求不断增加,需要给与相应激励。双因素理论是赫茨伯格通过对数百位工程师和会计人才展开研究后提出的,将公司政策、管理措施、物质条件、人机关系等当成是保健因素,达到人的需求仅能消除不满意态度,无法起到激励作用,只有通过成就、成长、发展等激励因素才能调动人员工作积极

性^[1]。此外,心理学家阿德佛通过对大量工人展开调查,提出了新的需要理论,简称为ERG理论,将人的需求划分为生存、关系和成长,认为人的需求是可逆的,在高层次需求无法获得满足的情况下,人们将产生更加强烈的低层次需要。

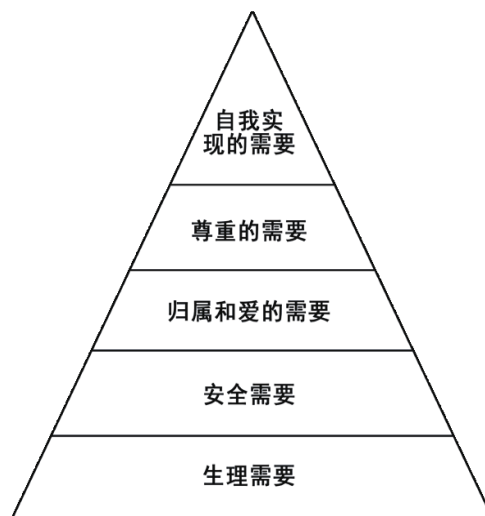


图1 马斯洛需求层次理论

1.2 过程型理论

过程型激励理论是基于人的心理过程和行为过程所提出,根据二者相互作用构成动态系统,提出的理论包含亚当斯公平理论、弗鲁姆期望理论、斯金纳强化理论等,能够对行为产生、发展等全过程进行描述^[2]。其中,公平理论主要体现在薪酬待遇方面,认为激励效果将受到报酬绝对值和相对值的影响,应保持一定公平性,避免因主观意识带来判断误差,并通过适当指导时被激励者认同公平准则,从中获得公平感。所谓的期望理论,则强调给予人有一定价值的奖励或提高人的未来期许,要求设定的奖励符合人的期望,因此应结合不同层级人设置不同奖励,体现效价差值,从而给予足够激励。强化理论则包含正强化和负强化两部分,将人的行为划分为正确和错误的,对符合目标的给与奖励,促使人继续进步,达到组织设定的目标。针对不符合目标的行为,则要给与惩罚,通过弱化行为保证组织目标始终保持正确。通过定期和不定期的强化,能够对人员行为进行改进,为管理目标达成提供保障。

2 激励理论在企业管理中的应用分析

2.1 应用意义

在企业各项管理工作中,始终需要将人员管理当成是核心环节,确保企业能够高效运转。因为在企业发展过程中,不仅需要管理者发挥领导力,也需要员工发挥凝聚力。从激励理论应用角度出发,能够围绕员工开展工作,通过给与岗位关键性人才足够奖励降低员工流失率,促使员工更好地完成工作。为员工提供良好工作条件和发展前景,可以使员工与企业拥有共同愿景,充分调动人员主观能动性,增强团队的凝聚力和战斗力。对于企业来讲,希望不断在行业竞争中前进,以获取更多利益和更高地位,因此不允许员工安于现状。而运用激励理论,可以从生理和心理等不同层面为员工提供力量,引领人员向着共同的目标而努力。通过制定合理激励制度,能够使人员产生改变现状的欲望和动机,充分发掘自身潜能,不断实现自我价值,证明自身在社会中存在的意义。适当激励人员,使员工在工作中获得满足感,才能对工作产生更多热情,助力企业不断发展。

2.2 应用问题

从激励理论在企业管理中的应用情况来看,一些管理者单纯将激励看成是奖励和惩罚结合体,将激励机制看成是形式,未能真正结合人员需求采取有效激励措施^[3]。在日常薪酬待遇管理方面,企业习惯采用集中激励方式,忽视员工间的差异。由于绩效考核缺乏对人员公平心理的考量,给人以弄虚作假的感受,造成人员在获得物质奖励后依然未能受到鼓舞,容易对企业失去信心,产生消极怠工乃至跳槽等想法。而忽视人员精神需求,仅在物质上给与人员激励,导致企业采取的激励手段较为单一,难以充分调动人员积极性。根据马斯洛需求理论可知,人员在不同阶段将产生不同的需求,企业只提供相同奖励,造成人员不愿意付出更多努力以换取所需,将造成各项工作效率不高。此外,单纯为留下人才不断提高薪资待遇,人员可能处于趋利避害心理留下,但也容易出现思想固化问题,一味享受

高福利,却缺乏自我调整和创新欲望。激励机制长期未能更新,导致激励机制单一,产生的绩效效能有限,容易导致人员失去新鲜感,处于长期懒散状态中,遇到难题容易退缩,不利于企业的可持续发展。

3 激励理论在企业管理中的应用策略

3.1 基于公平理论实施薪酬激励

薪酬激励为企业基本的激励措施,还应运用公平理论确保员工在心理上获得较大满足感,达到团结全部员工提高企业凝聚力的作用,助推企业发展目标的实现。从这一角度出发,企业还应合理把握薪酬管理和经济效益的关系,确保员工工资水平能够达到同行业平均水平的基础上,结合自身效益进行合理调整。通过薪酬直观体现员工自我价值,可以引导员工将自身发展与企业发展紧密联系在一起,通过提高自身生产力为企业创造更多效益。对于优秀人才来讲,企业拥有合理薪酬结构无疑具有较强吸引力,能够帮助企业获得更强市场竞争力,留下更多的人才。通过与同行业人员比较薪酬,从薪酬待遇中获得公平感,也可以使行业内部人才对企业薪酬管理产生强烈认同感,为企业聘用人才创造良好条件。

在薪酬管理体系建立方面,需遵循公开透明原则,带给员工强烈安全感的同时,使员工认识到自身与同岗位人员差距,激发人员好胜心,促使人员主动改进自身工作。为此,企业还应明确薪酬激励目标,从岗位工作内容、员工能力水平、发展条件等各方面进行考量,灵活运用激励机制体现薪酬待遇差异性和合理性,促使员工完成个人发展目标调整,逐步与企业发展目标保持一致。运用激励理论,制定公平薪酬制度,能够营造公正合理的内部环境。具体来讲,就是确保基础工资能够发挥保障功能,使每位员工可以获得延续正常生活的基本物质保障。在绩效工资设计上,应发挥调节功能,通过按劳分配使薪酬与人员工作成绩保持紧密关联,帮助人员牢固树立多劳多得理念。根据具体岗位合理设置薪资,并结合员工贡献程度提供差异化报酬,应适当提高绩效工资在薪酬结构中的比例,保证报酬与员工能力、付出等相对应,从而体现薪酬的公平性^[4]。针对核心人才,可以设置专门奖励,如设定长期股权激励,使人才以主人翁身份参与到公司发展,充分发挥人员能动性。

3.2 基于需求理论实施多重激励

从人员需求角度出发,运用需求层次理论和双因素理论等对人员进行激励,可知采取不同激励措施将产生不同激励效果。如表1所示,加强薪酬管理和提高福利待遇仅能满足基本生理需求,采取改善工作环境和维持良好人际关系等措施仅能满足安全和社交等低层次需求,实际属于保健因素,处理不当将影响员工工作积极性,满足这些需要则可以防止人员产生不满情绪。而想要深入挖掘人员潜能,还要运用激励因素给与强烈的激励,从人员尊重需求和自我实现需求角度出发采取有效激励措施。在企业管理实践中,还应结合实际情况确定各层次需要的激励目标,以便采取对应管理措施,使员工能动性得到全方位调动。

表1 需求层次激励目标与管理措施

需求层次	激励目标	管理措施
生理需求	工资、个人生活	薪酬管理、社保福利
安全需求	良好环境、工作安全感	合理工作时间、聘任合同
社交需求	公司政策与管理、人际关系	领导方式、协调制度
尊重需求	个人地位、成就、赞赏	晋升制度、考核制度、文化建设
自我实现需求	成长、进步	培训制度、职业发展规划

在多重激励实施方面,目前多数企业主要能够从生理需求和安全需求方面满足员工,其他方面采取的激励仍然不足。为满足人员社交需求,可以推行转岗制度,通过上下协调将人员安排到合适岗位上,使员工加深对自我和公司了解,提高人员参与公司发展的积极性。从员工尊重需求满足角度来看,还应对公司组织架构进行完善,在领导层占比较低的情况下可以分公司、部门等为单元,完成多个项目团队、办事处的设置,通过竞聘等形式筛选出综合实力较强的员工,比照公司副职主管提供薪资待遇。而通过提供更多晋升职位,能够激发员工工作热情,促使员工主动提高自身能力。根据不同岗位特点搭建相应晋升通道,并设立明确的岗位任职标准,能够使员工明确发展方向。在此基础上,通过公开公平考核,建立专门的评估制度,可以引导人员从态度、能力等各方面努力改进,尽快达到岗位晋升要求。从满足员工自我实现需求角度出发,还应帮助人员做好职业发展规划,通过表达公司对员工的关心增强员工的归属感,在实现自我价值的同时将自身成长与企业发展融为一体。为此,企业可以邀请专家开展讲座,并为员工提供参加培训活动的机会。结合员工兴趣爱好和综合能力,企业管理者可以指导员工设立发展目标,引导员工向着技术或管理领域进一步学习和发展,最终达到员工和企业共赢的目标。

3.3 基于强化理论实施长效激励

从强化理论运用角度来看,在通过激励使员工产生工作动力的同时,还要通过负激励约束员工行为,确保员工能够始终向着企业目标前进。实施负激励,需要对员工不遵守企业纪律、规定或怀有负面情绪工作的行为实施惩罚,通常采取教育、批评和

警告等精神激励措施,确保员工可以认识自身不足,未能达到理想效果将采取物质惩罚措施,甚至通过降职、调岗等方式进行处理,达到纠正员工行为的目标。员工长期处于相同状态中容易产生懈怠心理,运用强化理论还应引入淘汰机制,督促人员不断取得成长。推行该机制,能够增强岗位流动性,使不积极、能力不足的员工面临降职乃至淘汰风险,确保员工可以积极参加培训活动,通过自我学习提高自身能力,创造更好成绩的同时,取得进步与发展。但值得注意的是,实施强化激励根本目的是引导员工不断进步,不能过度强调强制性,以免员工丧失心理和精神层面的自由。为此,针对不同的员工还应采取不同的激励措施,确保员工可以正面看待问题,实现自我调整。因此实施负激励,需要加强跟踪管理,加强与员工深入沟通,通过主动征询员工意见采取相应惩罚措施,使员工可以持续发挥主观能动性。而建立员工个人档案,及时掌握员工需求变化,可以根据反馈调整激励措施,确保建立的激励机制可以发挥长效激励作用。

4 结论

在企业管理活动中,激励理论应用实践将落实在人员身上,需结合人的需求和行为变化进行激励机制调整,持续优化企业人事管理制度,达到更高的人力资源管理效能。在实践操作中,需要将公平理论当成是基础实施薪酬激励,满足人员基本需求,然后结合需求理论从丰富激励层次,满足人员个性化需求。伴随着企业长久发展,还应运用强化理论加强监督反馈,通过长效激励持续激发人员潜力,促使企业整体实力得以提升。

[参考文献]

- [1]周艳.激励理论在企业管理中的应用研究[J].中国商论,2021(21):143-145.
- [2]田阳.激励理论在企业人力资源管理中的应用[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2021(09):1-3.
- [3]郭思宇,赖华强.激励理论在企业人力资源管理中的应用研究——以海底捞为例[J].现代商业,2020(26):76-77.
- [4]郑邠.激励理论在企业员工管理中的应用[J].人力资源,2019(22):54.