

基于激励理论的企业员工职业倦怠研究

鲍琳, 张贵炜

(河北工程大学 管理工程与商学院, 河北 邯郸 056038)

[摘要] 职业倦怠对企业员工工作效率具有重要影响。在对职业倦怠的研究进行综合描述的基础上, 分别从需要层次理论、双因素理论、期望理论、公平理论、强化理论等激励理论的视角, 对职业倦怠的结构、影响要素等进行了解读, 提出了以下观点: 需求层次较低的员工更易产生职业倦怠, 社交需要、受尊重需要未得到满足的员工易产生职业倦怠; 激励因素与保健因素相比, 对员工职业倦怠的影响作用更大; 由于一些因素造成工作目标难以实现, 员工易产生职业倦怠; 公平感和激励强化有助于降低职业倦怠。并以此为依据, 提出了以激励因素为主、兼顾保健因素、合理设置工作目标、构建良好的企业文化和环境等降低员工职业倦怠的对策。

[关键词] 情感耗竭; 激励; 工作绩效; 企业环境

doi: 10. 3969/j. issn. 1673-9477. 2018. 04. 006

[中图分类号] F272.92

[文献标识码] A

[文章编号] 1673-9477(2018)04-018-03

职业倦怠一词的提出始于上世纪 70 年代, 是指员工对个人、工作及服务对象表现出的丧失热情的一种消极情绪和行为。近年来, 职业倦怠越来越受到学者们的重视, 对员工职业倦怠的研究也涉及到各个领域。根据学者们的研究结论, 目前大约有 70% 以上的员工存在不同程度的职业倦怠^[1]。因此, 深入研究职业倦怠, 对提高员工的工作积极性和工作效率具有十分重要的意义。

一、员工职业倦怠研究综述

(一) 职业倦怠的概念

不同的学者对员工职业倦怠给出了不同的概念。见表 1

其中, Maslach 等提出的概念被人们广泛接受和认同。他们认为职业倦怠表现在三个方面, 一是情感耗竭, 指员工丧失工作和劳动的热情; 二是去个性化。体现为员工消极对待服务对象; 三是低成就感。即员工的个人成就感降低, 对自己的工作意义消极评价。

表 1 职业倦怠概念一览表

学者	概念
Freudenberger	指个体在长期面临高度工作压力的情况下, 由于工作本身对个体能力、精力与资源的过度要求, 而导致其感受到挫折、疲溃与心力交瘁, 进入情绪衰竭的状态 ^[2]
Piner&Aronson	个体由于长期卷入要求情感付出的情境而导致的一种身体、情感和心里的耗竭状态 ^[3]
Chemiss	个体对工作疲劳的反应, 表现为个体的职业态度和行为以负性的形式发生改变的过程 ^[4]
Maslach 等	指在以人为服务对象的职业领域中, 个体的一种情绪衰竭、去人格化和个人成就感降低的症状 ^[5]

(二) 职业倦怠的结构

对于职业倦怠的结构, 学者们分别提出了不同维度的划分方式。具体见表 2

表 2 不同学者对职业倦怠的结构划分

学者	维度	具体内容
Piner&Aronson	单维度	衰竭是职业倦怠的核心特征, 包括生理上、情绪上和精神上的衰竭
Shirom 和 Melamed		职业倦怠是精力资源的枯竭, 具体表现在生理、情绪和认知三个方面上
Maslach 等	三维度	职业倦怠的身心反应可分为三个维度, 即情绪衰竭、去人格化和个人成就感降低
Schaufeli 等		职业倦怠是情绪衰竭、工作疏离和个人成就感降低的三维结构
Densten	五维度	职业倦怠包括心理耗竭、躯体耗竭、自我评价无效能感、他人评价无效能感和疏离
许燕	六维度	生理枯竭(临床维度); 才智枯竭(认知维度); 情绪衰竭(压力维度) 价值衰落(评价 维度); 去人性化(人际维度); 行为方面(攻击维度)

目前最常用的是 Maslach 等提出的三维度结构。即包含情绪衰竭、去人格化和个人成就感降低三个方面。这与之前的定义也是一致的。

(三) 职业倦怠的影响因素

通常情况下, 学者们认为影响职业倦怠的因素包括个人、工作、组织三个方面, 具体见表 3

[投稿日期] 2018-06-27

[基金项目] 2018 年度河北省社会科学发展研究课题(编号: 201803120106)

[作者简介] 鲍琳(1972-), 女, 浙江省宁波人, 副教授, 硕士, 研究方向: 人力资源管理。

表3 员工职业倦怠影响因素

个人因素	个人的价值观、人格特征、能力、需要、目标
工作因素	工作负荷、工作环境、工作需求、角色
组织因素	组织支持、公平、组织文化、组织变革、领导风格等

从个人的角度看，个人的价值观、目标与企业的契合度越高，则职业倦怠的水平越低。个人的人格特征、能力水平等也与职业倦怠呈现出一定的相关关系。Maslach等总结以往的研究发现，外控倾向的员工比内控倾向的员工更容易出现职业倦怠；A型人格的员工与职业倦怠中耗竭维度呈正相关^[6]；从工作的角度来看，工作负荷与职业倦怠之间关系紧密。工作越繁重，负荷越大，员工越易产生职业倦怠。在组织方面，组织文化、组织支持、组织中的公平等都会对员工职业倦怠产生影响。如李超平等的研究表明组织公平对工作倦怠具有较强的预测作用^[7]。石蕾在一项针对知识型员工的实证研究中发现职业倦怠、组织因素、人际关系等因素都与员工的职业倦怠呈正相关^[8]。

二、激励理论对职业倦怠的解读

对员工进行有效激励与职业倦怠之间存在着密切的关系。对员工激励不足，员工则更容易产生职业倦怠。而员工职业倦怠水平较高，则提示企业的管理者应当对员工实施更多地激励。用激励理论积极解读职业倦怠，并对员工合理地进行激励，能够更有针对性地消除职业倦怠，提高员工的工作绩效。

（一）需要层次理论和双因素理论对职业倦怠的解读

马斯洛的需要层次理论认为，人的需要层次可以分为五层。由低到高依次是生理的需要、安全的需要、社交的需要、受尊重的需要、自我实现的需要。不同的人需要层次也是有区别的，通常认为，学历层次较高的人需要层次也较高。他们的需要更多地体现在社交的需要、受尊重的需要和自我实现的需要等。根据之前学者们的研究，从这个意义上来说，那些具有较低的学历层次、生存压力较大的人群（需要层次较低），与需要层次较高的人群相比，职业倦怠水平则更高。同时，研究还表明，当员工的组织归属感较低时，职业倦怠水平较高。从这个角度看，员工社交的需要、受尊重的需要没有得到满足时，也会出现较多的职业倦怠；双因素理论认为，对员工的激励可以分为两个因素：保健因素和激励因素。其中保健因素（如提供必要的劳动保护、必要的工资等）能消除人们的不满意。例如在工作中为员工提供环境良好的场所，对于降低职业倦怠

会起到一定的作用。而激励因素（如表扬、晋职等）能够带来满意的感受。它对人的激励程度，无论是从强度、深度上，都要高于保健因素。因此，激励因素与保健因素相比，更能够消除、降低员工的职业倦怠。因此，在对员工进行职业倦怠的干预时，应当坚持兼顾二者，并更多地考虑激励因素。

（二）期望理论对职业倦怠的解读

期望理论可以表述为激励力量=效价×期望值。即一个激励行为对人的激励效果如何，取决于两个方面，一是对本人是否有价值，二是是否有实现的可能性。只有当这两个条件都具备时，才对人有较好的激励效果。在对职业倦怠的研究中，学者们发现，工作目标、工作资源会影响职业倦怠的水平。也就是说，当员工的工作目标不明确，占有的资源较少时，会产生较多的职业倦怠。这与期望理论的本质是一致的。当员工目标模糊，拥有的资源少，实现目标的可能性就比较小，则对员工本人无法产生好的激励效果，也就产生较多的职业倦怠。此外，研究还表明，当员工的工作需求较高（即使非常努力也难以完成工作）时，会产生较高的职业倦怠。这也是与期望理论的结论相一致的。

（三）公平理论和强化理论对职业倦怠的解读

公平理论认为， $op/ip=oc/ic$ 。即一个人觉得是否公平，是与与他人的比较中产生的。这种比较不仅存在于同他人的比较中，也存在于同本人不同时期的比较中。如果感到现阶段与之前相比，付出的多，得到的少，就会感到不公平。反之，就会感到公平。根据职业倦怠的理论，当个人的价值观与企业不相一致，缺乏组织支持时，则会产生较高水平的职业倦怠。而利用公平理论，努力挑选、培养与企业价值观一致的员工，发挥组织文化的影响、带动作用，提供必要的组织支持，都会使员工感到更多的“公平感”，也能够降低职业倦怠的水平；强化理论认为，组织的管理者如果希望员工再次出现某种行为，就对这种行为进行激励，即“正强化”。如果希望减少某种行为，就对这种行为进行惩罚，即“负强化”。正强化有助于员工产生内心的满足感，消除职业倦怠。因此，要降低员工的职业倦怠，就要及时对员工进行“正强化”。

三、在实践中运用激励理论降低员工职业倦怠的途径

职业倦怠已经成为带来员工负面情绪，降低工作积极性的重要因素。对员工的身心带来影响。因此，企业的管理者应当充分应用激励等相关理论，

降低职业倦怠水平,从而提高企业的工作效率,减少员工离职,重新焕发员工工作热情,为企业创造更多价值。

(一) 坚持以激励因素为主,兼顾保健因素的激励原则

通过对前文的分析,保健因素满足的是员工较低层次(生存、安全)的需求,而激励因素则满足的是员工较高层次(社交、受尊重、自我实现)的需求。在对员工的激励中,激励因素与保健因素相比,能够更多地减少职业倦怠。因此,在设计对员工的激励机制时,应坚持激励因素为主、保健因素为辅的原则。在满足员工基本的生存、安全需求的基础上,应当更多地发挥激励因素的作用,对员工开展深层次的激励。如对员工进行口头表扬、合理授权、授予荣誉称号、晋职、加薪等,对于减少员工的职业倦怠将大有裨益。

(二) 坚持“因事择人,视能授权”的原则,为员工设置合理的工作目标

正如前文中所分析的,过高的工作目标和过少的工作资源都会带来职业倦怠。因此,在对员工的管理中,应当按照期望理论中描述的那样,对员工制定目标时,兼顾员工个人的人格特征和能力水平,使员工在工作的同时获得满足感,减少倦怠感;注意提高员工的能力素养,合理进行授权。员工只有掌握了必要的工作资源(工作能力、相应的人、财、物力等),才能更好地胜任工作。因此,在管理中,要及时做好授权,将完成任务所需要的资源切实交给员工,为完成工作创造条件。

(三) 建立公平公正的企业环境,引导员工树立正确的“公平观”

员工在企业中获得“公平感”,对降低职业倦怠

有着重要的作用。因此企业管理者一方面要注意员工“公平感”的引导和培养,努力挑选与企业价值观一致的员工。另一方面,要切实创造公平、公正的环境。例如制定科学、客观的绩效标准,切实使绩效评估真正成为衡量工作业绩的工具,破除“任人唯亲”的观念,在选拔、任用人才上坚持用“绩效”说话,使绩效与人才使用相结合,加大绩效薪酬在薪酬中的比例,体现能者多劳,多劳多得的指导思想。

参考文献:

- [1]尹沛人. 社会工作视角下的国有企业员工职业倦怠研究[D]. 南京: 南京理工大学, 2013.
- [2]Feudenberger H J. Staff Burn-out[J]. Journal of Social Issues, 1974, 30.
- [3]Pines A. & Aronson E. Career Burnout: Causes And Cures[M]. New York: Free Press, 1988.
- [4]Cherniess C. Staff burnout: Job stress in the human service[M]. Beverly Hill, CA: Sage, 1980.
- [5]Maslach C. Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon[M]. In: Paine W Sed. Job Stress and Burnout. Beverly Hills. CA: Sage, 1982.
- [6]Maslach C., Schaufeli W. B. & Leiter M. P. Job Burnout [J]. Annual Reviews Psychology, 2001, (52).
- [7]李超平, 时勤. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响[J]. 心理学报, 2003(5): 22-24.
- [8]李永鑫. 三种职业人群工作倦怠的比较研究: 基于整合的角度[D]. 上海: 华东师范大学, 2005.

[责任编辑 陶爱新]

Research on job burnout of employees based on incentive theory

BAO Lin, ZHANG Gui-wei

(School of Management Engineering and Business, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

Abstract: Job burnout can engender very important effect on work efficiency of company employees. On the basis of general description to job burnout study, this thesis interprets the structure and influencing factors from the view of some theories of motivation, such as Maslow's Hierarchy of Needs, Dual-factor Theory, Expectancy Theory, Equity Theory, Reinforcement Theory and so on. The following point of view is that people with lower levels of need are more likely to generate professional burnout, social needs, respect and unfulfilled employees prone to burnout; Compared with health factors, incentive factors have a greater impact on employee burnout. Employees are vulnerable to job burnout due to some factors that are difficult to achieve. The sense of fairness and reinforcement helps reduce burnout. According to the study above, the thesis proposes countermeasures to decrease employee job burnout, which includes carrying out motivation as the main method and hygiene factor as the auxiliary method, guiding employees to cope with stress and set reasonable job objectives, establishing excellent corporate culture and good working atmosphere etc.

Key words: emotional exhaustion; motivation; job performance; enterprise atmosphere