

DOI:10.12361/2661-3263-05-08-115616

基于 ERG 理论下员工福利制度的改善研究

金雅楠

北京工商大学, 中国 北京 102488

【摘要】随着社会的逐步发展,越来越多的员工对工作的激励需求正同步加深,这使得单以提高薪资来促进员工积极性的结论走向衰弱。然而,很多企业盲目地选择福利制度,缺乏对员工福利需求的探索,这导致其制度出现大量不平衡、缺乏弹性的问题,极大地削弱了福利制度对于员工积极工作的导向作用。因此,文章从奥尔德弗的“ERG”理论出发,通过研究员工多层次的需求与当下比较流行的企业福利,探讨员工福利制度的创新与完善,以期达到满足员工合理的多样化需求、提升员工对组织的归属感和促进企业持续稳定经营的理想效果。

【关键词】ERG 理论; 福利制度; 员工激励;

Research on the Improvement of Employee Welfare System Based on ERG Theory

Jin Yanan

Beijing Technology and Business University, Beijing, China 102488

[Abstract] With the gradual development of society, more and more employees' incentive demand for work is deepening simultaneously, which makes the conclusion that the motivation of employees by raising salary is weak. However, many enterprises blindly choose the welfare system and lack the exploration of employees' welfare needs, which leads to a large number of imbalance and lack of flexibility in their system, which greatly weakens the guiding role of the welfare system for employees' active work. Therefore, the article from alderfer "ERG" theory, through the study of multi-level needs and the current popular enterprise welfare, discusses the employee welfare system innovation and perfection, in order to meet the needs of employees reasonable diversification, employees improve the sense of belonging to the organization and promote the ideal effect of enterprise sustainable stable operation.

[Keywords] ERG theory; welfare system; employee incentive;

1 “ERG”理论的诞生与意义

1969年,美国耶鲁大学组织行为学教授奥尔德弗在分析大量研究实证的基础上对马斯洛的需求层次理论加以修改和完善,从而形成了一种新的激励理论——“ERG”理论。奥尔德弗认为,社会人并非绝对自私,人的需求也不呈刚性结构,他将一切需求凝练为人们共存的3种核心需要:(1)生存(existence)需要。即提供一个基本的物质生活条件。这包括马斯洛认为的生理需要和安全需要的项目。(2)相互关系(relatedness)需要。即维持人与人之间友善关系的愿望。这与马斯洛的爱的需要和尊重需要里的外部因素相一致。(3)成长(growth)需要。即人们希望得到发展的内心愿望。这包括马斯洛的尊重需要的内在因素和自我实现需要的各项内容。^[1]

奥尔德弗的“ERG”理论是对马斯洛需求层次理论的继承与创新,他不仅将马斯洛划分的五种需要总结为三种,还提出了三条概念:(1)人们在同一层次的需求得到少量满足后会对该层次的需求更加强烈,该层次得到充分满足后,主导需求才会转向下一层次;(2)低层次的需求越满足,高层次的需求越强烈;(3)高层次的需要满足受挫时,某一较低层次的需要可能会有所增加。

2 “ERG”理论对员工福利的导向作用

2.1 生存需要层面

生存需求意为满足员工基础生存的物质条件,包括最基本的生理、心理和安全需要。近三年在国内外经济形势的影响下,

国内就业市场受到了冲击,失业率呈现指数型增长。目前比较基础与普遍的福利有五险一金、体检、法定假期、节日礼品,近两年EAP(Employee Assistance Program,员工援助计划)心理咨询与辅导在一些大型企业中也开始流行起来。现阶段企业员工福利规模越来越大、内容越来越丰富,但企业福利制度没有对点员工需求、缺乏弹性的问题也随之显现。

2.2 相互关系需要层面

相互关系需要意为员工之间社交的需要,包括在企业中获得认同感与归属感,与其他员工建立良好的关系并从中能够获得情感共鸣与尊重。针对工作需要的交流,企业常常推出的福利是建茶水间、组织团建、搭建各种员工反馈渠道,但通常落实于表面,适得其反。期中最常见的企业组织日常的短期娱乐团建,其根本目的是激发员工工作积极性,提高员工效率,最后达到企业收益提高的效果。这里的短期娱乐团建意为短时间的以娱乐或休闲活动为主要内容的团队建设活动,比如聚餐、KTV唱歌等,区别于企业组织旅游这样的福利项目。很多企业更愿意把这类团建安排在双休日与较短的法定节假日,组织过程中会无意掺杂“强制”“酒桌文化”“性别歧视”等糟粕,引起员工不满。

2.3 成长需要层面

成长需要意为员工能够在工作中不断提高综合能力,取得优秀成绩,产生获得感,得到尊重的需要。大部分成长需要的福利都伴随着升职加薪,如更换办公室、增加奖金、海报

表彰等,不可否认这些可以起到激励作用,但是很多企业没有意识到“资源福利”的激励作用,也忽视了晋升失败的员工的福利制度需要改变与完善,在成长需要层面的员工福利过于单调。

3 “ERG”理论视角下员工福利的改进方向

3.1 生存需要层面

3.1.1 建立多层次的弹性福利体系,以“真需求”代替“日用”

首先,按照工作特点,企业员工可以被简单粗浅地分成:(1)长期坐在电脑面前工作的员工,比如财务职员、人力资源部职员;(2)长期在外商谈工作的员工,比如销售职员;(3)长期以手工劳动为主要内容的员工,比如生产工人、保洁员;(4)长期靠脑力与高新技术工作的员工,比如科研人员、律师。企业应该根据自身真实的员工结构进行具体情况具体分析分类。

其次,考虑到有些工作涵盖了很多工作特点,如果一个企业的福利体系是单一的,所有福利直接面向全体员工,那么一定会造成沉没成本:一些福利对于部分员工是可要可不要的,同样的成本打造其他福利可以更大程度提高员工满意度和激发员工工作积极性。比较典型的经济性福利(津贴补助、健康类福利等),企业可以将一些已经落后的福利,替换成对点需求的福利:

针对员工群体	原本普遍的但不够实用的福利	对点需求的福利
长期看电脑、熬夜、手工劳动的员工	口味一般、价格不菲的节日性食物 质量一般的玩偶、公司周边	护肤产品 护眼用品
长期久坐不运动的员工	蛋糕卡 床上用品 发放太频繁的家用电器(电饭煲、吹风机、电扇)	按摩卡 健身卡 基础的按摩仪
工作繁忙的单身独居的员工或无法及时顾家的年轻宝妈宝爸员工	发放太频繁的日用品(口罩、记事本、杯子、肥皂)	家政服务 子女托管 居家办公时送物资

最后,不仅要在原本的福利体系内加入适宜企业实际情况的新福利,也要对旧的员工福利精益求精(例如把普遍的员工体检细化,根据工作环境差异、年龄段、工作形式和强度设置不同的体检项目),提高资源利用率,赋予员工自主选择的权利,达到更高层次的激励水平。综合概括,福利体系的完善重点在于“对口需求、减少浪费、提高弹性、自主选择”。

3.1.2 提供EAP服务

目前越来越多的企业重视员工心理健康问题,在就业环境不稳定时,提供EAP员工援助计划帮助员工解决心理问题,提高员工的安全感与满意度,稳定人心。EAP模式包括但不限于心理咨询、心理拓展训练、专家讲座、人力资源部门谈话辅导,其中心理咨询可以与员工体检相结合,有助于去除员工对探讨心理问题的有色眼镜。总之,企业要将实际情况与创新理念相融合,找到适宜的关爱员工的方式。

3.2 相互关系需要层面

3.2.1 “良性社交”代替“恶性团建”

搭建高效沟通的企业内部OA系统作为办公的交流平台,区分私人生活与工作生活,也免除了以往对接工作必须先添加其

他联系方式带来的延时。其他的社交平台可以作为企业员工辅助工作、维系关系的媒介,

企业组织短期娱乐团建的根本目的是激发员工工作积极性,提高员工效率,最后达到企业收益提高的效果。双赢的本意应该建立在企业运作主力自愿的基础上,在组织过程中应该遵循“自愿,有趣,适宜”的准则,加入非传统的团建模式,比如剧本杀、电玩城、音乐餐吧、野营团建,供各员工群体投票选择,时间较短的团建可以考虑放在工作量相对较轻工作日的下午或晚上,真正达到“良性娱乐”。

3.2.2 营造良好的组织氛围

舒适的组织氛围可以增强员工的归属感、认同感,激发员工的工作积极性。自上而下的氛围构建可以带头帮助组织成员之间建立相互信任。舒适的氛围因环境而异,比如在一个科研实验室内,舒适的氛围定义为安静有序的工作环境;而在一个销售部门内,舒适的氛围也许是充满语言激情的工作环境。但无论哪种舒适的氛围,企业都有责任参与营造。

3.2.3 打造“以人为本”的企业文化

我国社会主义性质和职工在企业中的主人翁地位决定了企业员工在企业文化建设中的主体地位。以人为本、服务于人,是知识经济时代企业的主流价值取向,是知识经济社会发展的基点和根本目的,也是只是知识经济时代企业的立身基础。[2]要适当降低权力距离,将“以人为本”的理念贯穿到管理实践中而不仅仅是公司章程中,落实的任务放在各层管理者身上而非普通员工。

3.3 成长需要层面

3.3.1 “内在资源”代替“货币奖励”

对于工作成功的员工,不仅要提高企业内部结构的待遇,也要分配资源给予他们自我提升或向上交流的机会。企业可以为工作优秀的员工争取参加行业高端峰会、大咖沙龙的机会,经济实力允许的情况下企业还可以提供员工深造的条件;对于一些创新能力突出的员工提供对话顶层的机会,从细小处帮助员工创造展示能力,也借此给企业向好发展提供细节对策。

3.3.2 提高晋升失败员工的福利待遇

员工在企业中存在晋升竞争,不可避免出现晋升失败的情况。“ERG”理论提出过一种叫做“受挫——回归”的思想:当一个人在某一更高等级的需要层次受挫时,那么作为替代,他的某一较低层次的需要可能会有所增加。对此可以设置晋升安慰奖金、人才培训与分析、EAP员工援助计划,降低员工的挫败感,再次坚定工作决心。

4 总结

综上所述,企业在福利制度的建立和落实上仍需要不断探索与完善,立足于现有福利制度,融入“ERG”理论,为员工制定更加个性化、多样化的福利机制供其选择,满足不同员工的福利需求,能够有效增强员工的幸福感与对企业的忠诚度,也能更大程度上留住和激励员工,促进员工的全面发展,进而推动企业的持续健康稳定发展。

参考文献:

- [1]人类需求新理论的经验测试. 克莱顿·阿尔德弗. 心理学评论. 1969
- [2]浅议员工在企业文化建设中的主体地位[J]. 刘凤娟. 大庆社会科学, 2010, (06): 74-75