

談「激勵」

---如何提高公共圖書館館員士氣---

俞依秀

一、前言

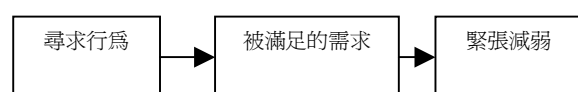
近年來各種經營管理的理論在國內企業界可以說是非常盛行，這方面的書籍和文章更是層出不窮，琳瑯滿目，也使得企業界的經營更上一層樓。但是否這些觀念、理論只能應用在工商企業呢？事實上，只要講績效，求效率的地方，就不能沒有經營管理。而圖書館是一個服務社會大眾的機構，當然也要講求有效率的管理。況且在今日公共圖書館前無利潤(非營利事業)，但後有追兵(書店或其資料中心)的環境之下，若不善加管理，或許有被逐漸取代的可能性(註一)。今日公共圖書館最大的問題就是組織不健全，人力不足，導致工作負荷太重；職等偏低，升遷不易；圖書館功能未獲肯定以致缺乏成就感；以及領導人員使用的管理方式，缺乏激勵等因素，而使工作士氣普遍低落(註二)，在此內外環境不佳的情況下，公共圖書館的主管要如何才能提高館員工作士氣，改善服務品質，並使館員們從工作中得到滿足感。

在任何一個組織，要達到組織的目標和任務，有賴於工作人員的努力和表現，但工作人員的成就決定於其工作意願和動機。因此在組織的各項資源中，以人力資源為最重要。圖書館之所以稱為服務機構，除了有設備、館藏之外，「人」可以說是主角。但在今日生活水準提高

，教育普及，一般人不僅僅是求取一項工作即滿足，而是要求有更好工作生活，希望透過工作能滿足個人所追求的願望與需要，並藉著工作提供個人成長與發展的機會。在公共圖書館如此瑣碎平淡且反覆的工作中，如何使館員能天天精神奕奕的位於工作崗位上，發揮一己之所長，使圖書館能充分發揮其功能。則有賴於「激勵」的種種措施。

二、激勵的要素與理論

究竟激勵是什麼呢？「激勵」(Motivation)的中文意思可以分為「激發」和「鼓勵」，激發是發現一個人的需求，並加以刺激，驅使他去追求需要的滿足；而鼓勵加強一個人信心，支持其達成目的(註三)。因此，激勵是一種心理學上的概念，它是驅使人們行動的內在力量，激勵的過程事實上就是滿足需要的過程(註四)，因此激勵可以下圖來解釋(註五)：



當激勵用在管理方面，即是採取有效的方法，以激發員工的工作動機，進而提高工作績效和

工作滿足感的歷程(註六)。因此管理者可以利用各種激勵的措施，使員工發揮潛在力量，提昇工作績效，最後達到人盡其才。

(一)激勵的要素

任何激勵的方法包括下列三要素(註七)

- :
- 1.個人—在進行激勵過程時最重要的一個差異就是每個人的需求不同;且價值觀念與信仰的不同會影響到激勵制度的運行。因此在一個組織之中，部屬常會猜測主管人員的心態和行爲，以及達到某項目標時可能得到的獎勵是什麼，然後決定自己的工作態度。而這些猜測就可能影響到激勵的方式。
 - 2.工作—在設計一項工作時，應同時顧及工作的必要條件和吸引條件，太過例行性工作會讓人覺得單調，無創造性，久而久之，則樹工作失去興趣。相反的，高度挑戰性的工作，很可能會挑起部屬的工作潛力，並從中獲取滿足。
 - 3.工作環境—工作環境包括實體和抽象二項，工作的空間擺設、照明、和安全設施爲實體方面;而工作部門的氣氛，以及工作夥伴間的關係則稱爲抽象。因此在實體的設備良好舒適與否以及人際關係是否協調，皆是影響激勵的重要因素。

藉著個人、工作及工作環境三項因素交互作用才能對組織的成員產生激勵作用。

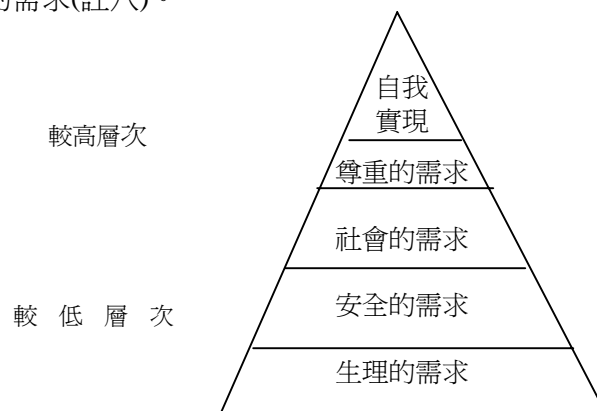
(二)激勵的理論

1950年代動機概念發展的繁盛時期，至今根據動機產生了各式各樣的激勵理論，依其出發點和著重的方向不同，而有其優缺點，今選四個激勵理論簡述於下：

(1) 需求層次理論(Hierarchy of Need Theory)

此最知名的激勵理論是由馬斯洛(Abraham Maslow)所提出，他把人的需求分爲五個層次：(1)生理需求—如飢餓、口渴等肉體需

求；(2)安全需求—包括安全感和免於傷害的需求；(3)社會需求—包括歸屬感、友誼等；(4)自尊的需求—自治、成就、地位等。(5)自我實現的需求(註八)。



這些需求是有層次性，在下的必需先滿足，才會產生在上的需求，圖書館界曾對此需求理論做過調查，分析男性與女性館員對工作滿意度的差異，其中以社會性的需求，兩者皆表不滿，可能的原因，或許是今日公共圖書館無法在社會上佔一席之地；且男性因居行政職位；所以在自治和自我實現方面滿意度較高（註九）。

(2) 二因素理論 (Motivation-Hygiene Theory)

赫茲堡(F. Herzberg)將員工工作滿意因素分成二部份，一是有助於工作滿足，真正能激發員工工作熱忱，提高工作士氣稱爲激勵因素，包括成就，讚賞、工作性質與責任等；另一種是不能對員工激勵，但可避免其產生工作不滿意者稱爲保健因素，例如金錢，管理政策、人際關係和工作環境等（註十）。

(3) 公平理論(Equity Theory)

公平理論認爲人們是否會賣力工作、不僅受他們所獲得的報酬左右，也受到其他人所獲得報酬多寡所影響;人們會將自己的投入與報酬跟他人做比較；如發現有不公平將會使員工工作不努力（註十一）。因此在任何一個組織之中，部屬之間會比較彼此的待遇，不但同一單位會比較，甚至不同單位間也會做比較，以決定自己的工作方式。

(4) 期望理論(Expectancy Theory)

期望理論是認為每個人都有工作目標，而激勵就是刺激人們努力去達成目標的力量，因此激勵的力量決定於此人對某種期望達成的可能性與想達到期望的需求強度相乘。從期望理論的觀點，要激勵一個人需從二方面著手：1. 提高結果的正值，如利用獎勵方式2. 加強工作和結果之間的關聯(註十二)。

三、激勵的方法如何應用在公共圖書館

根據激勵理論產生了許多的激勵方法，這些方法常被廣泛地使用在企業上，亦造成了許多驚人的效果。公共圖書館亦是一個組織，有其欲達成的目標和任務，而人在公共圖書館中更扮演著一項重要角色，因此有效的管理方法乃是領導者所應著重的。要使館員有高昂的工作情緒及高品質的服務成效，適當且適時的激勵是不可或缺；但畢竟公共圖書館不像工商企業一切以利益為前提，且具有生動活潑的制度和環境，因此企業管理上所使用的激勵方法並不能一成不變的套用在圖書館。以下乃筆者依自己的看法針對公共圖書館的內在制度與外在環境，提出幾點可行的激勵方法。

(一)金錢的誘因

金錢可以說是一種最直接的激勵因素，管理者可以用金錢上的報酬做為誘因，員工可因產量的增加與優異的績效而得到較高的報酬。但事實上，金錢並無法滿足人各層次需求，且通常只能滿足個人最低層次的需求，即生理和安全的需要(註十三)，而且當個人的薪資到達某固定水準後，金錢就失去了激勵的效用。在圖書館曾經做過大學圖書館館員的滿意度調查中顯示，待遇和升遷是館員滿意度最低的二項因素(註十四)，雖然此調查現象僅限於大學圖書館，但卻可反映出此乃一般圖書館常有的現象。而公共圖書館亦為公家單位，薪資的給付有固定等級，並非像企業界可隨時因工作表現來發放獎金，因此

圖書館主管可以改變金錢的誘因而採用其他的獎勵方式以彌補待遇的不足。例如，可依工作表現或工作成果良好與否給予休假或渡假的機會；或是讓有心學習的館員特別予以進修機會，多為館員爭取額外的福利；諸如此類非金錢方面的獎勵，而改由其他方式來慰勞辛苦工作的館員。但要注意的一點。當主管單位決定採行任何獎勵方式時，並不能只隨主管人員高興或偏好，斷斷續續地進行，而是要有一套明文規定，以告示全圖書館人員，建立制度，讓館員知道何人皆享有此優待的機會，並進而建立對主管的信任感。

(二)升遷制度

正確適時的晉昇方式能充分滿足當事人的榮譽感，對其他人來說，不但有鼓舞作用，亦可增加對組織體制的信心(註十五)。但是即使再周全的晉昇制度，仍難免會受主觀的影響，而為人詬病。公共圖書館的升遷制度通常必須看考績、年資、教育背景等因素來決定職等的晉昇，且升遷制度似乎永遠是一成不變，毫無彈性。此根本原因可歸咎於缺乏統一且明文示的法律依據，造成今日公共圖書館職等偏低，人力不足，而有心服務大眾的圖書館學系畢業的學生求職無門，無法進用，因此基本的解決之道就是建立一套健全體制，增加人員，提高職等，並可依教育人員任用條例進用人員，提昇人員素質，使優秀的工作人員有合理待遇及升遷機會(註十六)。

在圖書館的升遷制度上，亦有人建議可參考淡江大學的制度，將館員分成二個系統，一個比照職員，另一個比照教員(註十七)，且可經由發表論文，經審核通過，即有升遷的機會。如此一來，只要肯用心，人人有升遷的機會，才不會造成目前圖書館較高職位的空缺，大多不是由在下的館員來晉昇，而常是由所謂的「空降部隊」來擔任，館長掌握一切升遷大權，而造成館員心理不平衡，失去工作意願。

(三)提高工作滿足感

人之所以工作，除了獲得金錢上的報酬以外，也為工作帶來的內在工作滿足。從工作中可以滿足與同事間的社交需求，並可產生一種社會的歸屬與認同感。對某些人而言，工作滿足是自我實現需求的主要方式。

圖書館有許多關於工作滿意度的調查，其調查對象的變數有許多，如圖書館類型、性別、年齡、年資、工作性質、工作環境，專業與非專業等多項。調查的結果不盡相同，大致如下：

(1) 性別方面—通常男性館員滿意度較女性高，尤其是在自我實現、待遇、工作環境等方面(註十八、十九)。其原因可能是由於男性以事業為主，有較多的時間，從事研究工作，且擔任行政業務，因此升遷機會較多，自然待遇較高。而女性由於要兼顧家庭，因此難從工作中獲得滿足感(註二十)。

(2) 年齡方面—工作滿意度通常隨著年齡的大小成正比，也就是年齡越大，滿意度會較高(註二十一)。這是個自然的現象：因為工作之所以做得久，一定是個人對工作本身有某種程度的喜好與欣賞，並進而從中獲取滿足；相反的，年輕人初入社會從事工作，對工作上的一切會感到不滿，並進而想改革，若改革不成，最普遍的現象就是換工作。

(3) 專業與非專業館員間的比較，則視比較內容的不同而有差異。通常非專業館員在待遇、成就或工作環境上會較專業館員滿意(註二十二)。

(4) 工作性質—各部門館員對自己的工作性質與工作項目之滿意度，通常以參考館員滿意度較高(註二十三)。其可能的原因為工作較具機動性，有變化、創造性，館員可隨時改變自己的工作方式(註二十四)。

針對以上幾點工作不滿意的原因，在此提出可能性的改進措施：

(1) 縮短工作時間：由於公共圖書館的工作時間通

常較一般機構要來的長，如此長時間的工作，不僅會使一個人工作懈怠。而且對尚須兼顧家庭的職業婦女而言更是諸多不便。圖書館不妨可將人員和工作的時間加以調配一番，利用二班制甚至三班制的輪班方式，以解決此項困難，並讓館員有更多空餘時間從事於有興趣的研究。

(2) 給予勝任的工作：由於新進人員初進圖書館，大多對其抱有太高的期望，並希望從工作中發揮一己之所長並達成理想。因此工作的指派上，除了考慮此工作所需的學識，經驗是否適當外，最重要的是不要忽略了個人的興趣與喜好。有人喜歡做參考，有人喜歡編目，依其興趣，各適其位，並讓其有充分發揮自己才能的機會；否則工作若與其性格不合，常會使年輕人有懷才不遇的感覺，以致於很快的將不安於位。

(3) 不同的標準：由於公共圖書館專業與非專業的館員比例懸殊很大，因此主管無論在館員的選擇、訓練、工作取捨方面，對專業和非專業館員應有不同的標準，而有所區別。讓非專業館員有進修的機會，以減少學歷差異而產生的不平衡感，並對專業館員予以重用，以激發其工作熱忱，且在專業和非專業館員的晉昇、職務、待遇上皆有明定的標準，以減少彼此間的衝突和不滿。

(4) 工作豐富性：事實上圖書館一個最嚴重的問題就是大部份的人都認為圖書館工作極為瑣碎、重覆、枯燥和沈悶。進而排斥、討厭它，做起事來更是無精打采。如編目工作過於機械化而重覆，因此無法從工作中獲得滿足；而流通則過於呆板、一致，因此管制力也較大。只有參考工作稍具機動、變化、創造性、館員可依自己喜好選擇工作方式，因此較能從工作中得到滿足。

如果工作能滿足部屬較高層次的需求，將可激勵部屬更加賣力工作，工作豐富化就是方法之一。所謂工作豐富化是重新安排工作，使

部屬能執行較困難的工作，負更大的責任，有更多自我判斷和自我控制的機會，以發揮潛能（註二十五）。工作豐富化有二種方向：1.是垂直工作的加重，即圖書館各部門的主管人員可將一部份的工作轉移給部屬，讓其在工作範圍內有更多的決定權和責任。而提高工作的興趣。2.是水平方式，包括擴大工作範圍和工作性質（註二十六）。所謂擴大工作範圍就是避免一個人做太久相同的工作而產生厭倦，增加一些其他新的工作給他，利用不同的工作來提高興趣。改變工作性質就是增加一些富挑戰性的工作，讓專業人員利用專業知識做較高深且困難的工作。利用工作輪調的方式，讓館員能嚐試做各部門的工作，由陌生且具挑戰性的工作中，激發其潛能，而從工作中獲得成就感。雖然工作輪調相當費時，但適時適當的工作變換，可以減少館員對例行性工作產生抱怨。另外一項解決的方法就是自動化，利用機械代替人力，以減少一些單調而重覆的工作，如流通、編目等。

（四）參與管理

所謂參與管理就是讓部屬參與組織目標的設計，並有表達自己意見的機會，讓員工有受重視的感覺。圖書館常有的現象就是主管階級所做的決策或推行的活動只有主管人員最清楚、瞭解，而在下的館員只有擔負執行工作的份，有些甚至不了解工作的目的與功用，而只是盲目的去執行。假使圖書館能利用各種會議，透過面對面的溝通，讓館員也能參與一些決策性或活動設計的工作，不但可聽取館員實際工作經驗，以了解工作困難處，可行或不可行；對館員而言，由於知道整項工作的始末，且能親身參與，自然就對這項工作抱有較高的熱忱，並積極使其發揮成效且不斷評估自己的成就。透過參與管理，讓館員真正成為圖書館的一份子，而不是執行任務的一項工具而已（註二十七）。減少權威式管制，改用參與管理，讓館員的行為

從被動改為主動，自己參與自己工作目標的設立，可滿足馬斯洛理論中較高層次的需求；亦可滿足二因素理論中認同和成就感的滿足（註二十八）。

除上述四項以外，圖書館的工作環境是否在面對讀者與內部工作方面皆有同樣好而舒適的環境，而不是只注重門面，忽略館員的需求（註廿九）。以及整個圖書館的氣氛是生氣蓬勃，工作努力；還是暮氣沈沈，工作懈怠，皆是激勵時所應著重的（註三十）。

四、結語

要將激勵管理做得適當且有效非常不容易，因為人是動態的，其需求隨時在改變，因此想要在激勵理論中找出一套最適用的方法是不可能的，但從激勵管理的理論中可以綜合出以下幾點有效的激勵原則：

- 1.必須實際去了解館員的各種需求，針對這些需求而予以激勵（註三十一）。

- 2.激勵必須要有想要達成的目標，根據目標來決定激勵方式（註三十二）。

- 3.激勵必須儘量使館員的個人目標和團體組織的目標一致。

- 4.激勵須公平合理，且能制度化，因時制宜，有某一階段有效的方式不一定適用於另一階段，所以不能一成不變，而須推陳出新，靈活運用。

激勵管理不是萬靈丹，因為人的所做所為並不完全由激勵而來，況且激勵常會有正反二面的效果。圖書館是人與書的組合，有人力無豐富的館藏是無用，相對的有館藏而沒有人力來加以組織整理，仍然不行，因此二者是互為表裏，缺一不可。而一個公共圖書館的館員一旦對工作厭煩與不滿意時，其工作表現將很快的對讀者利用圖書館產生直接影響，甚至影響整個圖書館立的宗旨與服務目標。因此今後促進圖書館的進步除了從建築、設備、館藏、人力的充實外，更重

要的是加強發揮館員的工作精神，提振館員的工作熱忱，並充分激勵館員的工作意願。(作者今年暑假畢業於國立台灣大學圖書館學系)
註釋

註一：鄭吉男，「公共圖書館的現況與發展策略」，台北市立圖書館館訊 5卷2期(民76年12月)；頁67。

註二：鄭吉男，「論圖書館行政管理發展趨勢兼談當前我國圖書館行政工作重點」，台北市立圖書館館訊 3卷1期(民74年9月)；頁28。

註三：林正忠，「汽車業務員之激勵研究」，台大商學研究所碩士論文(民國74年)；頁11。

註四：曹俊英，「激勵的理論與方法(上)」，品質雜誌 5卷9期(民75年9月)；頁36。

註五：馮先勉譯，「管理決策(下)」(台北：超博出版社，民74年)；頁30。

註六：林富松，「激勵理論的探討」，管理評論 4卷2期(民74年6月)；頁70。

註七：郭崑謨，「管理概論」(台北：三民書局，民74年)；頁216。

註八：同註五；頁31-32。

註九：Susanne Patterson Wahba, "Job Satisfaction of Librarians: a Comparison between Men and Women" College & Research Libraries V.36(Jan. 1975): P.45.

註十：同註四；頁27。

註十一：曹俊英，「激勵的理論與方法(下)」；品質雜誌 5卷10期(民75年10月)；頁37。

註十二：同註六；頁74。

註十三：同註七；頁222。

註十四：徐金芬，「我國大學圖書館工作滿意程度調查研究」，台大圖書館學系研究所

碩士論文·(民74年)；頁66。

註十五：謝振瑞，「如何有效地激勵員工士氣」，現代管理月刊 86期(民73年3月)；頁76。

註十六：同註一；頁68。

註十七：鐘素明，「漫談圖書館管理」；台北市立圖書館館訊 3卷1期(民74年9月)；頁35。

註十八：同註九；頁47。

註十九：同註十四；頁67。

註二十：同註十四；頁94。

註二十一：Bererly P. Lynch & Jo Ann Verdin, "Job Satisfaction in Libraries: Relationships of the Work Itself, Age, Sex, Occupational Group, Tenure, Supervisory level, Career Commitment, and Library Department", Library Quarterly V.53 no.4(1983): P.435。

註二十二：同註三；頁76。

註二十三：同註二十一；頁444。

註二十四：Steven Seokho Chwe, "A Comparative study of Job Satisfaction: Catealogers and Reference Librarians in University Libraries", The Journal of Academic Librarianship V.14 no.3 (1978) : P.140-141

註二十五：同註四；頁39。

註二十六：Noragh Jones & Peter Jordm, Staff Management in Library and Information Work (England: Gower, 1984) : P. 47

註二十七：G. Edward Evans, Management Techniques for Libraries (New York: Academic Press, 1976):

P.182。

註二十八：同註二十六；頁43-5。

註二十九：Jeanne M. Isacco, "Work space, satisfaction, & Productivity in Libraries", Library Tournal V.110 no.8 (May 1985): P.27。

註二十九：Pat Woodrum, "Motivation Employees", 教育資料科學月刊 18卷2期(民69年12月)；頁48。

註三十：張山盛，「激勵管理之探討」，台電月刊247期(民72年7月)；頁82

註三十一：張津華，「論激勵管理」，空軍學術月刊352期(民75年3月)；頁70。