

工作动机探索™

组织激励报告

XXX

测试账号：ZG761159

测试时间：2019年05月07日

所在部门：合伙人

测试项目：工作动机测试

测试使用者：人力资源、直线领导



报告前言

在当今愈演愈烈的竞争中，高度激发员工的工作士气，提高其工作能力，打造充满激情的工作气氛，对任何一个组织来讲，都是必不可少的，也是组织核心竞争力的重要来源。但是，要做到有效的激励并不容易，您可以花钱买到员工工作八小时，但会很难买到他/她真正的八小时全情投入。激励之所以难，其中一个原因在于激励太个性化，同一种激励措施并不适用于所有人。事实上，每个人的需求都是不完全一样的，要做到激励的效果，对员工需求和工作动机的了解就必不可少。

工作动机是引起、维持和指引员工从事某种活动的驱动因素，它是员工工作行为的原动力，指引着员工的职业选择和任务偏好。通过对员工工作动机的了解，我们可以：

1、**采取针对性的激励措施，更好地激发员工动力。**明确员工需求是激励的前提。通过对员工动机的了解，可以明确员工对不同激励手段的偏好，从而采取有针对性的激励手段，更好地激发员工的工作动力。

2、**明确职业方向，激发发展潜力。**没有比帮助员工找到合适发挥的岗位更重要的激励手段了。由于每个人的工作动机存在差异，如果能够找到其动机所驱动的职业发展方向，就会更加专注和积极地投入到工作中，就能够更好地激励员工实现自己的职业理想，从而激发其发展潜力，取得更高的职业成就。

3、**提高员工的满意度和幸福感。**如果员工能够身处合适的组织氛围，找到自己内在动机所驱动的工作内容，就能够更加享受工作的过程，从而增强工作的满意度和幸福感。相反，如果组织氛围、工作内容与其内在动机不符，就会感到枯燥乏味，甚至格格不入，因而很难感到满足和幸福。

基于工作动机在员工激励与职业规划中的重要性，我们开发了工作动机探索（Work Motivators Exploration-Workplace, WME-W™）测验工具，它根据国内外关于工作动机与价值观的最新理论，结合国内实际职场情况开发而成，共测试三个方面、共十二种与工作相关的工作动机。通过本测试，可以对参测者的职业驱动因素有一个更加全面清晰的了解，从而激发热情，助力其职业成功。



报告说明

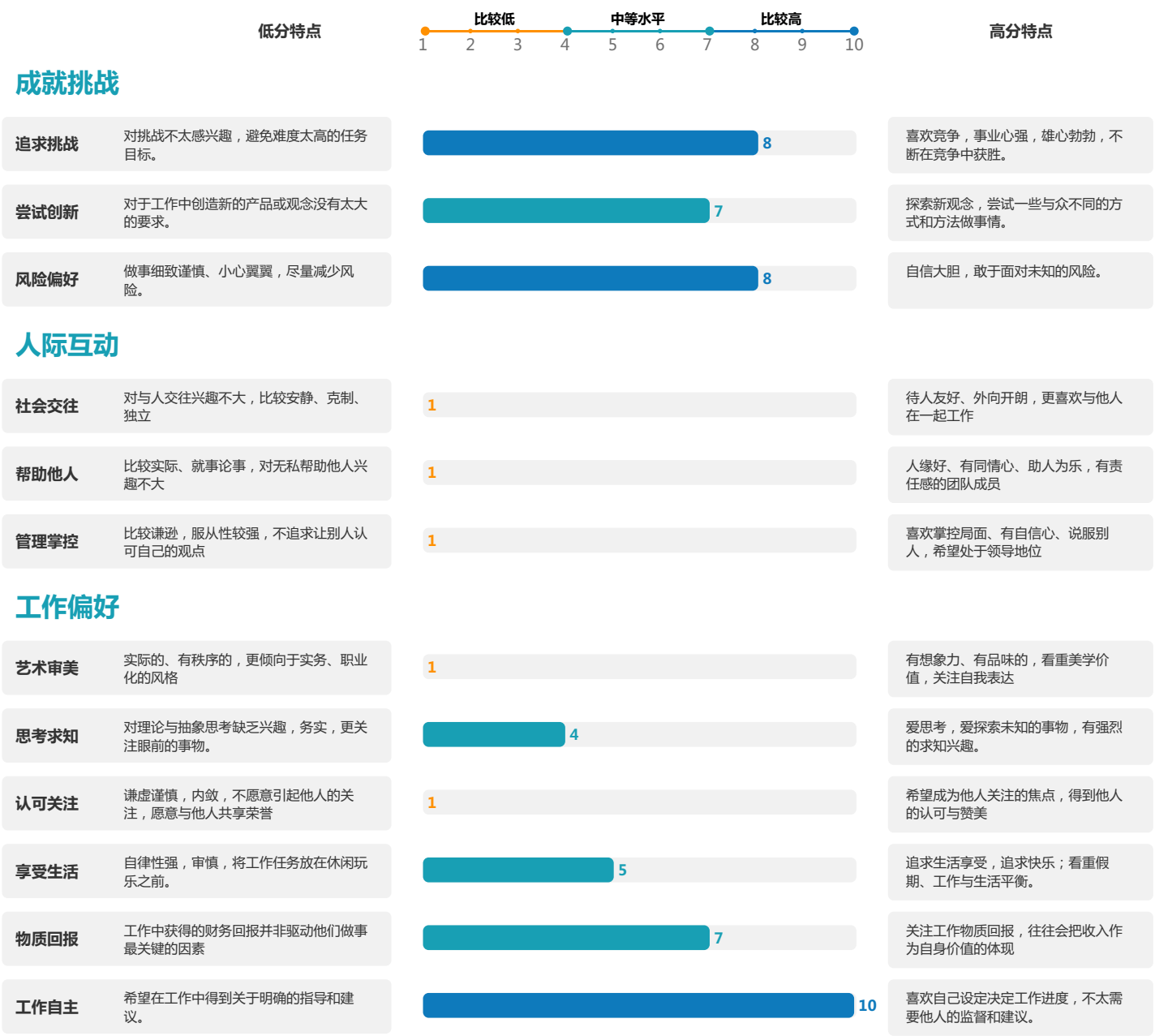
- **内部职业发展与人才盘点场合。** 本测试的内容主要用于员工职业发展或者组织人才盘点场合，因此我们更建议在员工职业发展与潜力评估场合使用本报告。如果您想在外部招聘场合了解候选人的工作动机，我们建议您采用其他具有更强防作弊设置的测试工具。
- **报告有效性。** 报告的有效性取决于参测者的状态，如果参测者受到了招聘或者评估的压力，例如评估结果会直接影响岗位任用结果，或者在作答时情绪激动、焦虑，这些都可能影响报告有效性。
- **报告时限。** 虽然工作动机具有一定稳定性，但它会随着经历发生变化，例如对于金钱的动机可能会随着经济条件的改善而降低，因此本报告结论的有效时限为12 个月，超过这个时限后，建议重新做本测试。

报告内容

工作动机得分概况	1
相对高分与低分维度	2
相对高分动机	2
相对低分动机	2
突出工作动机	3
职业锚类型与职业定位	4
激励因子	6
组织文化偏好	8
附录	10
职业锚类型	10
组织文化类型	10
答题过程数据	11

工作动机得分概况

XXX在动机各维度的得分情况如下所示：



为了更清晰地展现参测者在动机上的得分高低，报告中用不同的颜色表示：

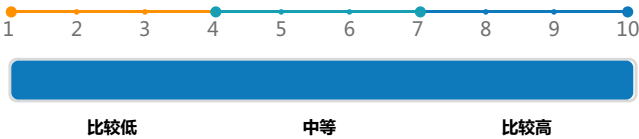
颜色	得分等级	得分范围	含义
<div></div>	比较高	8-10分	在该动机上得分较高，高于大多数人
<div></div>	中等水平	4-7分	在该动机上得分处于中等范围，与多数工作人群相似
<div></div>	比较低	1-3分	在该动机上得分较低，低于多数人

相对高分与低分维度

所有项工作动机维度中得分最高的三项是XXX的相对高分维度；得分最低的三项是则是相对低分维度：

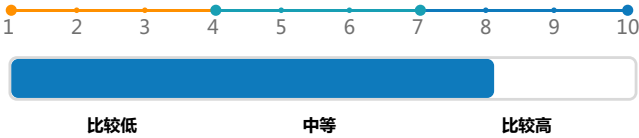
相对高分动机

工作自主（10）



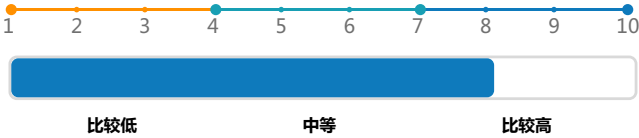
具有极高的个人独立性，喜欢由自己做出判断、决定和实施，认为自己不太需要他人的建议。

追求挑战（8）



喜欢竞争和挑战，事业心较强，在他人眼中显得雄心勃勃。往往会为自己设定较高的目标，并为此目标而付诸努力。

风险偏好（8）



敢于冒险，自信，喜欢尝试，敢于面对未知的风险。面对未知、冒风险的工作任务对其有较强的激励作用。

相对低分动机

艺术审美（1）



不会关注美感表达，强调功能性的作用，在同事眼中有时候显得比较传统，思维不够活跃。

社会交往（1）



喜欢独处，享受个人时光，在人际交往中会显得内向。在工作中喜欢独立工作而不是团队工作。

帮助他人（1）



就事论事，以工作需求为中心的，很少考虑他人的需求，显得不近人情。

突出工作动机

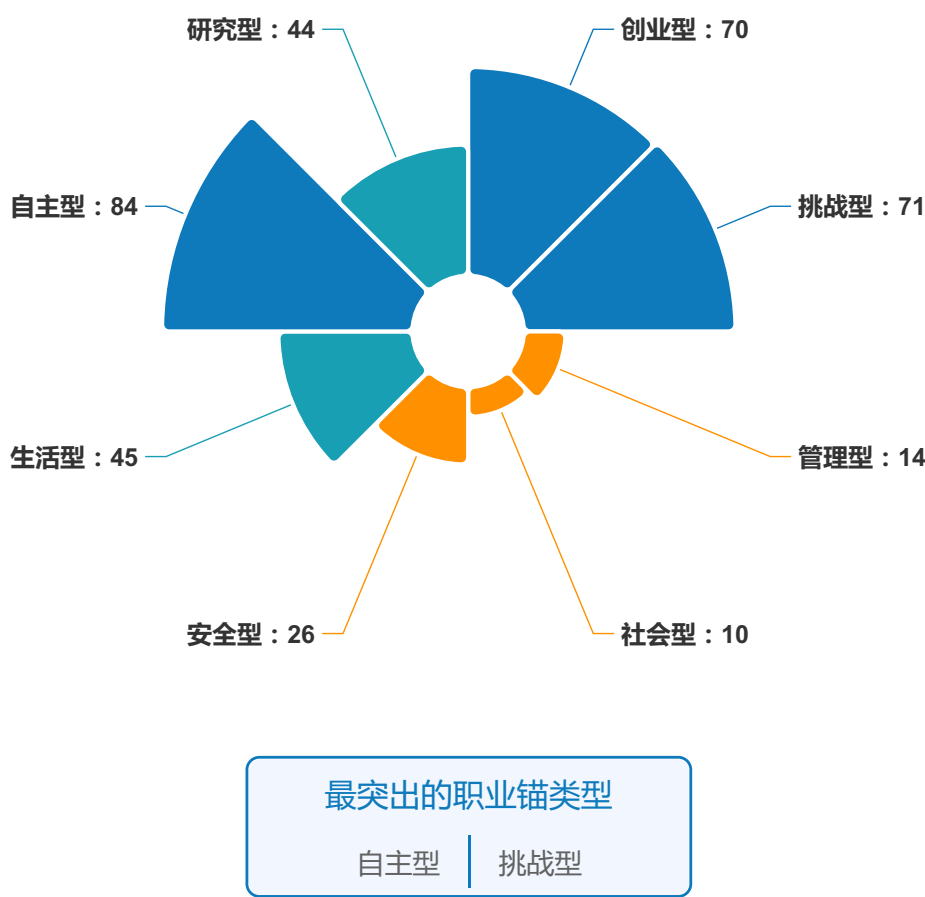
根据XXX在工作动机维度中的得分情况，最突出的工作动机描述如下：

- 具有极高的个人独立性，喜欢由自己做出判断、决定和实施，认为自己不太需要他人的建议。在工作中不希望太多监督，喜欢工作时间比较自由，能够由自己设定工作进度和工作方法的工作方式。
- 喜欢独处，享受个人时光，非常不喜欢社交与人际关系处理，个人快乐和安全感的来源是个人内心，在人际交往中会显得内向和羞怯。在工作中，更喜欢独立工作而不是团队工作，一般总是关注于自己当前的任务而很少关注他人。
- 对无私帮助他人兴趣不大，在人际交往中显得非常冷静而强势，就事论事。甚至在他人眼中看来有些不近人情、以个人需求为中心的，很少关注他人的需求。在与别人合作中，容易显得非常自信而且强势，对他人缺乏必要的支持和帮助。
- 不喜欢用自己的思想、意图影响他人，不追求获得和利用权力。在工作中强调合作和包容，与人交往中显得非常谦虚，习惯于执行者和追随者的角色，不愿意承担管理角色。
- 在XXX看来，艺术性的作品和成果都是情绪化与价值较低的，平时也很少涉足这一领域，对这方面的知识知之甚少。在工作中，不太会关注产品外形和美感的表达，强调功能性的作用，在同事眼中有时候显得比较传统，思维不够活跃。
- 不喜欢受到他人的关注，总是显得低调而谦虚，在工作中，更关注于自己的工作职责，不会刻意去追求他人的赞赏和表扬，认为外来的认可对自己来说是不重要的，不希望成为同事和上级眼中的焦点。
- 偏爱工作的丰富化和多样化，思维开放，善于学习，喜欢处理多线程的工作任务和更多工作技能的应用，对于简单重复的工作容易感觉到枯燥乏味，有时候容易给人产生不太踏实的感觉。
- 喜欢竞争和挑战，事业心较强，在他人眼中显得雄心勃勃。在工作中，往往会为自己设定较高的目标，并为此目标而付诸努力。对XXX来说，能否不断挑战自己、不断在竞争中获胜是激励自己的重要因素。

职业锚类型与职业定位

所谓职业锚，是指当一个人不得不做出选择时，无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观。通过了解员工的职业锚，可以更好地为其设计职业发展方向，从而发挥最大的职业潜能。根据以往研究，最核心的八种职业锚包括：创业型、挑战型、管理型、社会型、安全型、生活型、自主型与研究型，具体职业锚的含义请参考附录。

根据XXX在各项工作动机的分数，可以得出XXX在八种职业锚类型中的得分如下：



为了更清晰地展现XXX在职业锚上的得分高低，报告中用不同的颜色表示：

颜色	得分等级	得分范围	含义
<div></div>	比较高	60≤得分	在职业锚上得分较高，高于大多数人
<div></div>	中等水平	40≤得分 < 60	在该职业锚上得分处于中等范围，与多数工作人群相似
<div></div>	比较低	得分 < 40分	在职业锚方向上得分较低，低于多数人

根据XXX的职业锚得分，可以得出其的职业定位，也就是在未来考虑其职业方向的时候，要确保

职业能够符合XXX的职业定位：

- XXX宁可放弃升职加薪的机会，也不愿意丧失独立自主性；为了能有最大程度的自主和独立，XXX可能会去寻找一些有足够自由的职业，如教育、咨询等，如果有机会，甚至可能去创立自己的公司，但其创业动机更多是基于对自主性的要求。总体来说，XXX更适合约束较少、自由度较高的工作。最好能够从事有明确时限，能发挥个人专长的项目类工作；同时，在工作中，避免采取事无巨细的管理方式，尽可能能够给其自主选择工作完成的方式。
- 喜欢竞争和挑战，事业心较强，在他人眼中显得雄心勃勃。在工作中，往往会为自己设定较高的目标，并为此目标而付诸努力。能否不断挑战自己、不断在竞争中获胜是激励XXX的重要因素。组织需要需要尽量为其提供足够的培训与学习机会、提供更高的工作挑战，并给于及时的反馈，从而不断增强职业胜任能力。





激励因子

由于职业锚的差异，驱动每个人去工作的激励因子也是不同的。在为员工考虑职位或者采取激励措施时，需要花时间了解它们是否能够提供员工需要的激励因子，如果职位或者激励措施提供的激励因子与员工所需要的激励因子相互契合，员工就会感到心情愉快，对工作内容充满兴趣；反之，员工会感到工作索然无味，从而降低工作投入，甚至不得不重新寻求职业发展的另一站。

根据XXX的职业锚得分情况，可以计算各种激励因子对XXX的激励效果：

		非必要	中等	比较重要	非常重要
竞争与挑战	竞争性环境、挑战性的工作任务、持续的反馈与辅导、持续的职业成长				
工作多样化	丰富化和多样化的工作内容				
工作授权	较高的工作自主性，能够按照自己的想法开展工作，时间相对自由，有较大自由决策空间的环境下开展工作				
创新激励	鼓励创新和自由探索的工作职位，有机会尝新全新的东西				
学习与成长	满足知识与求知欲，有机会获取新知识、可以学习新的东西、安排培训学习机会				
创意表达	创意性地自我表达、自由职业、创造、想象及自我表现空间的工作				
认可与荣誉	他人的认可、公开表扬与表彰、公众荣誉、成为“公众人物”等				
稳定与规范	按照规范、稳定的工作方式与思路完成工作，重视工作流程的稳定性，用成熟的方式处理问题				
管理晋升	管理晋升，担任领导角色，有机会影响他人，营销、谈判说服工作等				
职业安全保障	工作环境与安全、工作压力与健康、基础的职业保障、稳定雇佣，避免失业				
团队接纳	和谐融洽的氛围、团队工作模式、与陌生人打交道的机会				
帮助他人	回报社会、帮助他人的职业，确保工作内容的社会价值				
金钱激励	薪酬水平、绩效奖金、公司实物奖励、年底奖金、股权激励等				
工作生活平衡	灵活工作时间、居家办公、健康管理计划、家庭假期（育儿假、陪产假）、家庭照顾机制（儿童与老人照顾）、团建娱乐活动等				
风险激励	具有一定风险的工作任务、股票期权、风险对赌协议等				

在某项激励因子上得分越高，则XXX在未来更倾向于该激励；为了更清晰地展现各激励因子上的得分高低，用不同的颜色表示：

颜色	等级	含义
	非常重要	该激励因子非常重要，是考虑职位或者采取激励措施时必须考虑的因素
	比较重要	该激励因子比较重要，是在考虑职位或者采取激励措施时需要考虑的因素
	中等	该激励因子吸引力一般，不重要
	非必要	该激励因子不重要，甚至是在考虑职位或采取激励措施时必须排除的因素

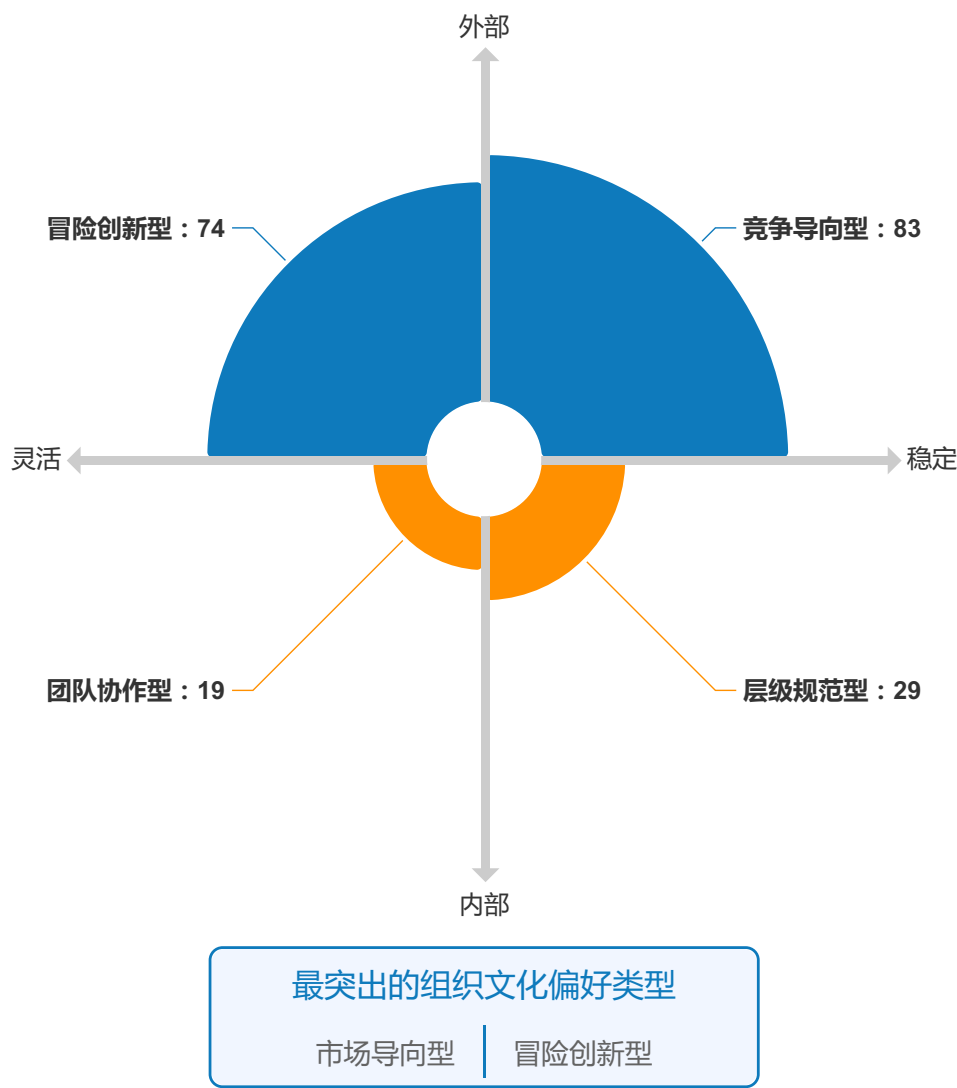
根据XXX的激励因子得分，XXX最希望的激励因素包括：

- 工作授权。具有较高的个人独立性，在工作中喜欢由自己做出判断、决定和实施，不需要他人太多给予细致的工作建议。因此，工作授权对其是一种比较有效的激励方式，在其有能力的工作中不要有太多干涉，最好能够由其自行决定工作进度与完成方式。
- 工作多样化。非常看重在工作中可以处理多样化的事务，希望自己每天的工作内容富有变化，而不是一天到晚千篇一律。因此，给XXX有机会处理多样化的工作任务对其有较强的激励作用。
- 竞争与挑战。XXX喜欢竞争和挑战，事业心较强，在他人眼中显得雄心勃勃。因此，对其的工作内容安排上需要具有挑战性；同时，竞争性的工作环境与业绩排名对其也有较强的激励作用。
- 风险激励。在工作中，XXX是自信大胆的，敢于面对未知的风险，因此，面对未知、冒风险的工作任务、股票期权等风险与收益对等的方式对其有较强的激励作用。
- 金钱激励。重视工作的经济回报，不断努力工作获得更好的报酬对其有一定的激励作用。
- 创新激励。工作任务中时常能够涉及一些新的事情对其有一定的激励作用。

组织文化偏好

所谓组织文化是一个组织内部的价值体系。任何一个组织都有自己特有的文化，就像我们呼吸的空气，环绕在我们四周，我们摸不着，看不见，但一直在影响着我们。每个组织的文化千差万别，但可以根据两个基本的维度：关注外部 VS 关注内部、注重灵活 VS 注重稳定，将组织文化分成四种基本的类型：冒险创新型、竞争导向型、层级规范型与团队协作型。

根据XXX在各项动机上面的得分情况，可以计算其在四种典型组织文化方面的偏好情况：



为了更清晰地展现XXX在组织文化偏好上的得分高低，报告中用不同的颜色表示：

颜色	得分等级	得分范围	含义
<div></div>	比较高	60≤得分	偏爱该项组织文化，会有更高的满意度
<div></div>	中等水平	40≤得分 < 60	能够接受，不会特别偏爱或者反感该项组织文化
<div></div>	比较低	得分 < 40分	不偏爱甚至可能不喜欢该项组织文化

结合XXX的得分，可以得出其组织文化定位，也就是在考虑为其安排组织或者部门时，要确保组织的文化特点能够符合其文化定位：

- XXX比较偏爱坚持结果导向、崇尚竞争的组织。这种组织注重目标达成，追求赢得竞争，在外部获胜。将组织凝聚在一起的黏合剂是对获胜的关切，完成目标、拿出成果和争先创优是组织的主旋律。组织对成员工作成果要求高，重结果，高质量，高标准。这种文化的典型例子是一些处于高度市场竞争的成熟企业或组织，例如快消品、耐销品、金融行业，或者组织中的营销部门。
- XXX对充满活力、创业精神和创造力的组织文化有一定偏好。这种组织往往拥有最新、最独特的产品服务，组织是创新者与先行者。组织长期的关注点是成长和获取新资源，凝聚力来自创新与变革的使命感，走在时代的前沿。组织鼓励个体的主动性和自由。鼓励大家敢于冒险和承担风险。这种文化的典型例子是一些高科技企业、初创型企业、或者组织中的研发部门。

附录

职业锚类型

职业锚类型	具体解释
创业型 (Entrepreneurial)	具有企业家精神。敢冒风险，希望凭借自己的能力，克服困难，扫除障碍，创立属于自己的事业。
挑战型 (Challenge)	克服困难、追求挑战。喜欢解决看上去无法解决的问题，挑战不可能，战胜强硬的对手，克服无法克服的困难障碍。
管理型 (Managerial)	掌管团队。追求并致力于工作晋升，倾心于全面管理掌控，独自负责一个部分，整合其它人的努力成果。
社会型 (Service orientation)	服务社会、帮助他人。在工作中追求工作的社会价值，回报社会，为他人提供帮助，例如：帮助他人，改善人们的安全，通过新的产品消除疾病。
安全型 (Security)	追求稳定与安全。关心财务与工作安全，追求工作中的稳定感，在工作中会尽量避免不必要的风险，偏保守。
生活型 (Lifestyle)	工作生活平衡。喜欢允许他们平衡个人、家庭需要与职业需要的工作环境，将成功定义得比职业成功更广泛。
自主型 (Autonomy)	追求自由与独立。希望按照自己想法安排自己的工作方式、工作习惯和生活方式，最大限度地摆脱限制和制约。
研究型 (Technical)	追求知识与创新。希望在某个专业领域中展示自己的潜力，具有强烈的求知欲，乐于接受来自于专业领域的挑战。

组织文化类型

组织文化类型	具体解释
冒险创新型 (Innovative)	核心：创新。组织充满活力、创业精神和创造力。人们敢于冒险和承担风险，认为领导者是创新者和风险承担者。组织强调引领前沿，组织长期的关注点是成长和获取新资源，将组织凝聚在一起的黏合剂是对尝试和创新的投入。组织鼓励个体的主动性和自由。
竞争导向型 (Market-oriented)	核心：竞争。坚持结果导向，关注点是完成工作。人们崇尚竞争，以目标为导向。领导者是坚定的驱动者、生产者和竞争者，他们强硬、要求苛刻。将组织凝聚在一起的黏合剂是对获胜的关切，长期的关注点是竞争以及可量化目标和指标的实现。人们以市场份额定义成功，市场竞争力至关重要。组织风格是强劲的竞争力。
层级规范型 (Hierarchy)	核心：控制。组织氛围非常正式和结构化。程序决定了人们做什么。领导者引以为豪的是成为优秀的协调者和组织者，推崇效率。正式规则和政策将组织凝聚在一起，组织长期的关注点是稳定性以及有效、顺畅的运营。人们对成功的定义是可靠的交付、有序的日程安排和低成本。员工管理的重点是职业安全和可预测性。
团队协作型 (Clan)	核心：合作。组织氛围非常友好，它就像一个大家庭，人们彼此可以分享很多。领导者或者组织负责人被当作导师，他们甚至树立了父母的形象。忠诚和传统将组织凝聚在一起，组织成员敬业度很高。组织强调人力资源开发的长期利益，高度强调凝聚力和士气，鼓励团队精神、参与和共识。

答题过程数据

正常

异常

作答指标	参考标准	作答数据	有效性判定
作答时间	不低于8分钟	17分7秒	正常
选项分布	任意选项作答比率不超过80%以上	A : 27%	正常
		B : 17%	
		C : 10%	
		D : 23%	
		E : 24%	

结论：从参测者的作答情况来看，各项作答数据都在正常范围，测试结果正常。



工作动机探索™ 由 **北师大人事与组织心理实验室** 提供专业人才测验技术支持。



请在具有心理学学历背景或者受过心理测验相关培训认证的专业人士指导下使用。



未经授权许可，其他任何个人或机构不得以任何形式使用本测验报告，包括但不限于：剽窃题目或报告、擅自复印题目或报告、非法使用、擅自许可他人使用或擅自转让。以上行为都违反《中华人民共和国著作权法》，一经发现，我们将保留追求法律责任的权利。