



打造全心投入員工的 情緒動力 白皮書

Emotional Drivers Of Employee Engagement

點燃職場工作熱忱，創造團隊卓越績效

掌握情緒，創造高績效

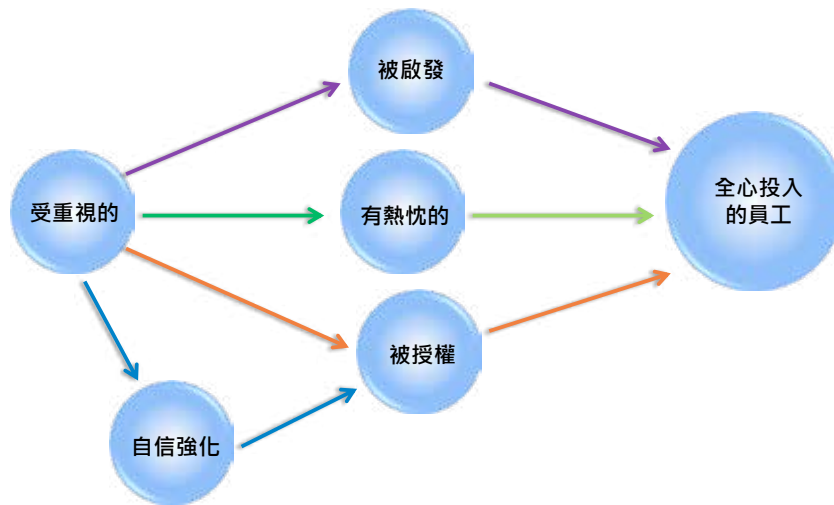
大多數的人都會說，他們處理事情時是根據理性來做決定，而不是使用情緒；但，實則不然，每個人都是情緒下的產物，會被情緒所驅使、所控制。但因為這個錯誤的觀念，導致每位管理者認為要用理性的方式去對待員工，卻往往忽略了要照顧員工的情緒。這就解釋了為什麼在一家企業裡，僅有三分之一的員工願意全心投入工作，而其他無法投入的員工，最後便選擇了離開公司。以前，公司會用實質的獎勵方式聘雇新人或激勵在職員工，他們會調高薪水、提供獎金，或是讓員工擁有彈性的工作時間；但實際上，可以影響員工去留的，是員工與公司的關係，它可以激發員工，提升工作效率，讓員工具有忠誠度，甚至樂意替公司做宣傳。

卡內基訓練和MSW 研究機構共同合作，研究員工在職場上會出現的各種情緒，以及這些情緒對員工的影響。根據MSW 發展出的情緒分類表，共有二十八種正面與負面的情緒是左右每個人在各方面做決定時的重要關鍵。而我們更從對國內1500名員工所進行的調查結果發現，在這二十八種情緒裡，有五個情緒是能讓員工全心投入工作的，而有十二種情緒會導致員工無法投入工作。

“當我們跟人溝通時，請記得，我們面對的，不是具有邏輯思考的個體，而是具有複雜情感的生物。”

-戴爾·卡內基

情緒的影響



許多研究指出，處於正向情緒狀態下的個人，會表現出較多的助人行為。比方說，當我們展現笑容時，我們不僅自己感到快樂，這種愉快的心情同時也會感染他人，帶給他人積極、正面的影響力。而當我們遇到困難時，正向的情緒可幫助我們抵消負面情緒，讓我們更快跳脫困境。正向的情緒不僅能提昇個人生活品質，更可替我們的職涯生活帶來正面的能量。

分析研究指出，有些特定的情緒可導致更高程度的員工投入，一旦員工感受到自己被重視，他們的信心度會提昇，進而感受到被激勵、有熱忱，以及被賦予重任，而這些感受都能引導他們有更高意願去全心投入。被重視是通往工作成就的道路。有數據指出，46%的員工感受到被重視，然而，僅有“被人重視”的感覺還無法讓員工全心投入，這是其它正面情緒的引發者。一個感受被重視、感受自信強化的員工得以在工作上主動並樂於承擔責任，並且對工作產生熱忱，而熱忱會啟發人們更努力工作。而這些感受進而讓員工被激勵、有熱忱，讓他們願意為公司賣力。一個熱情、有活力的員工不會只呆坐在位置上等著領薪水，也不會只想著何時可以升遷，他們在意的是如何積極努力，達成公司預期的目標。

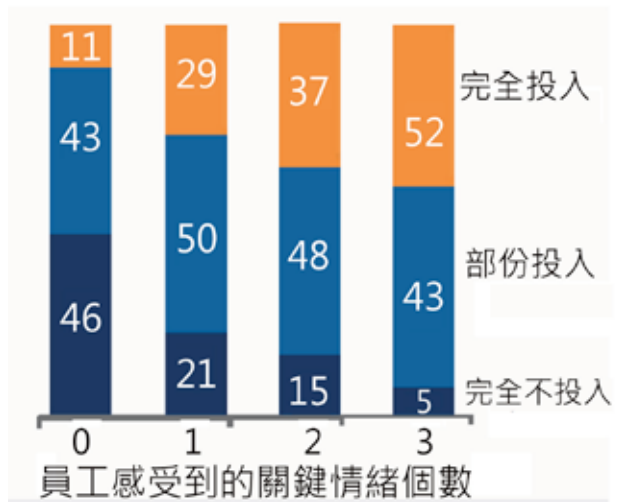
透過以下三個問題，員工可以剖析自己對公司的感覺與看法：

- 公司重視我嗎？
- 我注重我的公司嗎？
- 我可以融入團隊裡嗎？

員工對於這三個問題的回答，跟他們對於工作的熱忱與投入有確切相關，因為，員工跟公司的關係會影響他們的績效表現以及學習成長的意願。員工想從工作中得到的，是一種超越自己的成就感，一種他們可引以為傲的榮譽感，這份榮譽感會是一種持久的激勵，讓員工願意奮力工作，追求更卓越的績效，增加公司獲利率。這驚人的效果，全都來自於，我們擁有全心投入的員工！

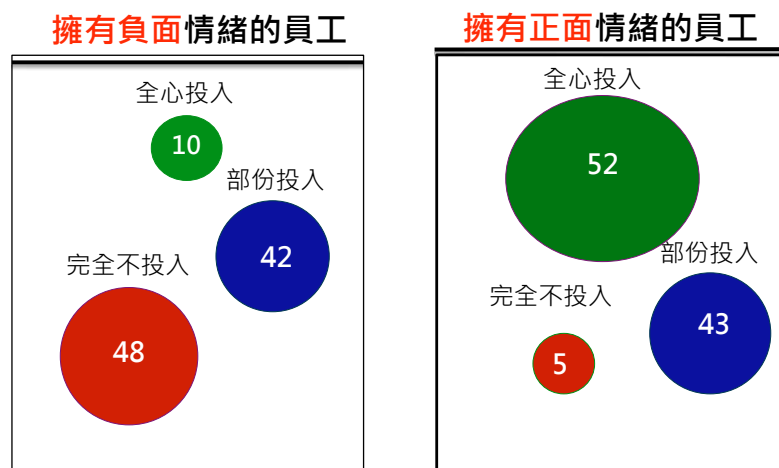
當員工擁有越多的關鍵正向情緒時(包括激勵、熱忱的、賦予重任的,以及自信的或受重視的),他們對於工作的投入度也會大幅提昇。

70% 的受訪員工認為,在這五大關鍵正面情緒中,他們可以感受到的僅有一種,而只有12% 的人可以感受到三種正面情緒;在這些擁有正向情緒的員工中,有一半以上的人可以完全投入工作,只有5% 的人無法投入工作。



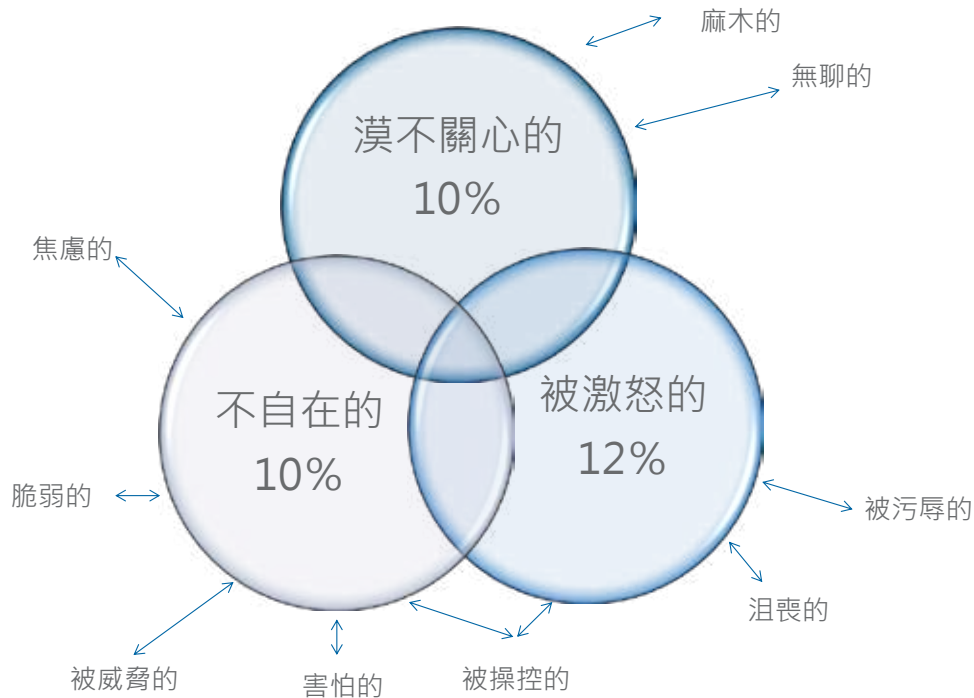
我們需要快樂的員工,但我們更希望這些樂在工作的員工可以全心投入。我們認為,一個舒適、愉悅的工作環境還不足以激發員工的工作熱忱,唯有當員工真正發自內心認同團隊、願意對團隊做出承諾時,才是他們可以全心付出的時刻。那,我們要如何知道員工是否認同公司呢?,其衡量指標之一,就是員工願不願意推薦他人來我們的公司上班,以及願不願意讓別家公司成為我們的事業夥伴。

負面情緒為企業帶來的消極影響?



在這些帶有負面情緒的員工中,有將近一半的人是不投入的,而只有10% 的人願意投入工作;而在那些與直屬主管有良好互動的員工裡,由於他們擁有較多積極、正面的情緒,他們願意投入工作的比例則高達52%。

員工的**負面情緒**跟他的**全心投入度有直接的關係**，而負面情緒員工的投入程度跟擁有正向情緒的員工差距更高達十倍。下圖中，是十二種最常出現的負面情緒，有30%的員工透露，在他們與直屬主管的互動裡，他們會感受到的負面情緒至少有一種。



導致員工無法全心投入的核心負面情緒有三種，它們是：**被激怒的**、**漠不關心的**、以及**不自在的情緒**。主管的批評與苛責，頂多只會讓員工無法有好的表現，但是，當員工被直屬主管污辱時，這股強大的負面情緒會讓員工疏遠自己的主管，與公司目標背道而馳，最後的結果，就是讓他們失去對工作的投入度。簡言之，好的主管造就有自信、受重視的員工；管理方式不當的主管會激怒員工，讓他們無法自在面對工作。

我們必須強調的是，**負面情緒的感染力絕對會遠遠超過於正面情緒**。因為，負面情緒出現時是可以輕易被察覺的，而它的影響力也是無遠弗屆。當一個員工開始有負面情緒時，他首先影響身邊的同事，然後是整個團隊、整個公司，最後擴散到公司的現有客戶、公司的潛在客戶，以及未來想進公司的員工。

員工情緒的主要動力？

公司對待員工的方式會帶動員工對於公司的整體情緒與觀感，而員工與直屬主管的關係更左右了他們對工作的感覺，直接反映在他們的工作表現上。根據一項針對公司、主管與員工情緒的關聯所做的分析，公司、主管與員工之間的關係是影響員工情緒的關鍵因素；而直屬主管的態度更是員工在職場上的主要情緒動力。84%的員工認為，他們與直屬主管的關係決定他們如何看待這份工作。一個舒適的工作環境會讓員工樂在工作，值得注意的是，直屬主管的管理方式才是決定員工是否投入工作的關鍵因素。

而進一步的研究指出，員工的情緒與他們對直屬主管滿意度有絕對的相關性。直屬主管的態度造就出員工的兩極化情緒反應。一個積極、正向的直屬主管可以得到較高的員工滿意度；而當他可以讓員工感到被激勵、有熱忱、快樂與活躍時，就是他得到最高滿意度的時候了。相反地，一個擁有負面情緒的直屬主管容易帶給員工負面的影響，員工給他的滿意度也會相對地低於平均分數；而當員工覺得被主管污辱、激怒，甚至感到沮喪時，他們的滿意度會降到最低點。員工對於一線主管的滿意度影響他們對於公司的整體評價，也是影響他們全心投入的關鍵因素。

打造積極、正面的企業氛圍！

公司對待員工的方式會帶動員工對於公司的整體情緒與觀感，而員工與直屬主管的關係更能左右他們對工作的感覺，並非常直接地反映在他的工作表現。一個熱愛公司、對公司擁有正面情緒的員工，可以跟公司建立緊密的連結，他願意替公司賣力，以最有效率的方式、在最短的時間內創造亮麗佳績，而公司也會因員工流動率降低減少損失。我們相信，好的企業文化氛圍能增強團隊凝聚力，身為管理階層的您，正在為如何營造一個能激勵與維持員工正面情緒的工作環境找尋最佳方法嗎？透過卡內基訓練提供的一系列強效內訓解決方案或是公開課程，我們能幫助您，跟您一起打造一個積極、正面、愉快的工作環境，讓您的團隊成員樂在工作，全心投入！

如果你想進一步了解如何提昇工作團隊
全心投入度，創造團隊卓越績效！
請與卡內基訓練您的專屬顧問聯繫
聯繫電話：0800-033-398



了解更多關於卡內基訓練
提昇員工投入度議題

台北

台北市北平東路30號4樓
Tel: + 886(2)2356-9678
Fax: + 886(2)2356-9677

新竹

新竹市北大路168號9樓
Tel: + 886(3)523-6688
Fax: + 886(3)523-1398

台中

台中市漢口路四段367號9樓A
Tel: + 886(4)2230-8249
Fax: + 886(4)2237-7026

高雄

高雄市一心二路21號10樓之1
Tel: + 886(7)330-1580
Fax: + 886(7)330-2672