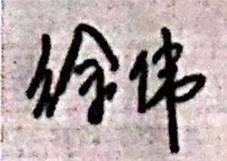
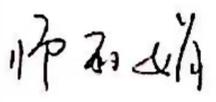
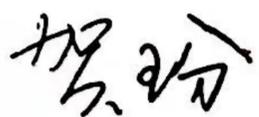
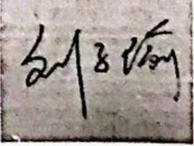


## 项目结题验收单

专家验收表（主持人所在单位组织 3-5 名专家对项目进行验收、自评。）

项目名称	基于多元理论的高校图书馆员激励策略				
主持人	刘子瑜	职务/职称	副研究馆员		
所在单位	(加盖单位公章)				
专家意见	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>高校图书馆在知识传承与创新、教育培养等方面发挥着重要的作用，随着信息技术的飞速发展，高校图书馆面临资源整合、服务模式创新等诸多挑战，选择高校图书馆员的激励问题进行研究，对当前图书馆管理与服务创新具有一定的实践指导意义。</p> <p>本项目在系统梳理马斯洛需求层次理论、双因素理论及其发展、期望理论等一系列激励理论基础，构建了图书馆员的需求与动力理论框架。在此基础上，研究提出满足馆员基本需求、发展职业生涯、设定明确且具挑战性的目标、调整期望与报酬之间的关系等九大高校图书馆员激励策略，从不同层面满足图书馆员需求，激发馆员潜能，从而为高校图书馆发展提供坚实的人力支持。</p> <p>馆员是高校图书馆可持续发展的基石，馆员激励问题不容忽视。本项目通过对高校图书馆馆员激励问题的深入剖析，系统揭示了馆员在高校图书馆中所扮演的多重角色以及所面临的挑战，所提出的九大激励措施可为有关部门、高校图书馆及馆员后续发展提供参考与借鉴。</p> <p style="text-align: center;">研究内容及研究结论对指导图书馆实践有一定的现实意义，同意结题。</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">（如需要可增加页数）</p>				
专家签字					
职务/职称	副馆长/副研究馆员	研究馆员	副研究馆员	副研究馆员	副研究馆员



项目编号:

注:项目编号请查看立项  
通知,也可缺省

## CALIS 全国农学文献信息中心研究项目 结题报告

项目名称: 新时代大学图书馆员工作动力模型与测量研究

项目关键词: 新时代, 大学图书馆, 图书馆员, 工作动力

项目单位(盖章): 中国农业大学图书馆

通信地址: (详细地

址含邮编)

北京市海淀区清华东路 17 号

项目主持人: 刘子瑜

联系电话: 010-62736491

电子邮件: liuziyu@cau.edu.cn

提交日期: 2022.03.14

(结题报告含有以下 5 部分内容，其他内容根据项目情况可增加，  
字数不少于 4000 字)

题目：基于多元理论的高校图书馆员激励策略

关键词：多元理论、高校图书馆、图书馆员、工作激励

## 1 研究背景、目的及意义

本研究报告旨在对中国高校图书馆员的激励问题进行深入剖析，以期为高校图书馆的发展提供有益的启示。在对高校图书馆发展历程进行梳理的基础上，我们提出了高校图书馆的功能定位，凸显了其在高等教育中的重要性。“书籍是人类进步的阶梯”，高校图书馆在知识传承与创新、教育培养等方面发挥着举足轻重的作用。然而，随着信息技术的飞速发展，高校图书馆面临着诸多挑战，如资源整合、服务模式创新等。

在此背景下，图书馆员这一角色愈发显得举足轻重。他们不仅担任着文献资源管理的重任，还在信息服务、学术研究和文化交流等领域大放异彩。“寒蜚爱碧草，鸣凤栖青梧。”图书馆员在高校图书馆的发展中，犹如绿梧桐树为学术殿堂提供庇佑，使之更加繁茂，筑巢方能引凤。

因此，关注图书馆员的激励问题至关重要。本报告详细梳理了马斯洛需求层次理论、双因素理论及其发展、期望理论、目标设定理论、社会认知理论和自主决定理论等一系列激励理论。这些理论为我们提供了

一个全面而深入的理论框架，使我们能够更好地理解图书馆员的需求与动力。

在这些理论的指引下，我们提出了九大高校图书馆员激励策略，旨在满足他们在生活、成长和价值实现等方面的需求。正如孟子所言：“得志者，志之所趋也”，当图书馆员的需求得到满足时，他们自然会充满热情地投身于工作，助力高校图书馆的发展。这九大策略包括满足基本需求、发展职业生涯、设定明确且具挑战性的目标、调整期望与报酬之间的关系、提供自主性和支持、增强自我效能和能力感、建立良好的人际关系、提供及时的反馈与认可以及培养观察学习和自我调节能力。这些策略力求从不同层面满足图书馆员的需求，激发他们的潜能，从而为高校图书馆的繁荣发展提供坚实的人力支持。

总之，本研究报告通过对中国高校图书馆馆员激励问题的深入分析，为我们揭示了他们在高校图书馆中所扮演的多重角色以及所面临的挑战。古人云：“百尺竿头，更进一步”，在现代高校图书馆的发展过程中，馆员的激励问题不容忽视。只有充分关注图书馆员的需求，采取切实有效的激励策略，才能为高校图书馆的可持续发展奠定基础。愿我们的研究能为有关部门、高校图书馆及馆员带来启示，促使高校图书馆在未来的发展中更加繁荣昌盛，为我国高等教育的蓬勃发展献上一份绵薄之力。

## 2 研究内容及方法（思路、方法、具体内容）

本研究主要使用了文献研究法，详细论述马斯洛需求层次理论、双因素理论、双因素理论的各种发展、期望理论、目标设定理论、社会认知理论、自主决定理论等，在综述相关理论的基础上，综合分析并提出了适合于中国高校图书馆的九条馆员激励措施。具体见研究报告正文。

### **3 结论与建议**

根据马斯洛需求层次理论、双因素理论及其发展、期望理论、目标设定理论、社会认知理论和自主决定理论，本研究提出了九条策略。具体见研究报告正文。

### **4 项目成果（发表的文章、开发的软件、取得的实践效果等）**

本研究产生项目报告一份，总计约 23000 字。具体见研究报告正文。

### **5 研究报告正文**

# 基于多元理论的高校图书馆员激励策略

刘子瑜, 李晨英, 王雁, 程春宁

## 1. 引言

### 1.1 中国高校图书馆的背景和重要性

#### 1.1.1 高校图书馆的发展历程

中国高校图书馆的历史可以追溯到 19 世纪末和 20 世纪初, 当时随着近代教育制度的引入, 高等教育开始逐渐兴起。早期的高校图书馆以藏书为主, 主要服务于校内师生的学术研究需求。随着时间的推移, 高校图书馆不断扩大规模, 不仅收藏了大量的中外文献资料, 还引进了各种先进的图书馆管理技术和理念, 为广大师生提供了丰富的学术资源和便捷的服务。

新中国成立后, 特别是改革开放以来, 中国高校图书馆得到了迅速发展。为了适应社会主义现代化建设的需要, 国家加大了对高等教育的投入, 高校图书馆也得到了相应的支持。在这一时期, 高校图书馆加强了与国内外同行的交流与合作, 积极引进和借鉴国外先进的图书馆管理经验, 努力提高自身的服务水平。

进入 21 世纪, 随着信息技术的飞速发展, 高校图书馆开始积极探索数字化、网络化的发展道路。大量的电子资源被引入, 线上服务成为高校图书馆的重要组成部分。同时, 图书馆的服务范围和方式也在不断

创新，从单纯的文献服务向综合性的学术服务转变，更好地满足了师生的多元化需求。

### **1.1.2 高校图书馆的功能定位**

在中国高校图书馆中，文献资源的收藏与传播始终是其核心职能。作为高等教育的重要基础设施，高校图书馆负责为师生提供丰富、权威的学术资源，支持学术研究、教学与学习。高校图书馆的藏书涵盖了各个学科领域，包括图书、期刊、报纸、专利、标准、学位论文等各类文献资料。此外，高校图书馆还为师生提供了各种检索工具和数据库，方便他们快速、准确地获取所需信息。

随着社会的发展和教育需求的变化，高校图书馆的功能定位也在不断拓展。除了传统的文献服务外，高校图书馆还承担着信息素质教育、学术交流、知识创新等多种职责。例如，许多高校图书馆会定期举办各类讲座、研讨会和展览，为师生提供一个学术交流的平台。同时，图书馆还与各学院密切合作，开展信息素质教育，帮助学生提高信息检索、评估和利用的能力，培养他们的创新精神和实践能力。

### **1.1.3 高校图书馆在高等教育中的重要性**

高校图书馆在高等教育中具有举足轻重的地位。首先，高校图书馆是学术研究的重要支撑。图书馆所提供的丰富、权威的文献资源，为师生的科研活动提供了有力保障。许多重要的学术成果和创新思想都是在图书馆的孕育下诞生的。

其次，高校图书馆是教学与学习的核心场所。图书馆为师生提供了安静、舒适的阅览和自习环境，有利于他们深入学习和思考。此外，图书馆的信息素质教育和各类学术活动，有助于提高学生的综合素质，培养他们的团队协作、沟通表达等能力。

最后，高校图书馆是文化传承与创新的重要载体。图书馆不仅收藏了世界各地的优秀文化成果，还积极开展各种文化活动，传播先进文化，推动文化交流与融合。通过图书馆，学生可以了解不同的文化传统，拓宽视野，形成开放包容的世界观。

#### 1.1.4 高校图书馆面临的挑战与机遇

在信息技术快速发展的背景下，高校图书馆面临着前所未有的挑战与机遇。一方面，数字化、网络化带来了丰富的电子资源和便捷的在线服务，使图书馆的服务范围和方式得到了极大拓展。另一方面，互联网和移动设备的普及，使人们的信息获取方式发生了巨大变化，对图书馆的传统服务模式提出了新的挑战。高校图书馆需要不断创新和发展，以适应时代的变化和师生的需求。

面对挑战和机遇，高校图书馆在以下几个方面进行探索和实践：

(1) 数字资源建设：积极引进和开发各类电子资源，包括电子图书、电子期刊、数据库等，使师生可以随时随地获取所需信息。同时，加强与其他图书馆的合作，实现资源共享，充分利用有限的资金。

(2) 服务模式创新：以用户为中心，开展个性化、智能化的服务，提高服务质量和效率。例如，通过移动端 APP，为用户提供线上预约、

借还书、咨询等服务；通过大数据分析，为用户提供个性化的资源推荐等。

(3) 空间设计优化：改善图书馆的硬件设施，提供多样化的学习空间。例如，设立独立研究室、讨论室、休闲阅览区等，满足师生不同的学习需求。

(4) 知识服务拓展：将图书馆的服务范围从传统的文献服务扩展到知识服务，如学术支持、技术培训、创新创业等。通过开展各类活动和项目，促进学术交流与合作，提升学生的综合素质。

总之，中国高校图书馆在高等教育中具有重要的地位和作用。面对信息技术的快速发展和社会需求的变化，高校图书馆需要不断创新和发展，为师生提供更高质量、更多样化的服务，助力高等教育的繁荣发展。

## 1.2 图书馆员在高校图书馆中的关键作用

### 1.2.1 图书馆员的多元角色

在高校图书馆中，图书馆员扮演着多元角色，负责协调、管理和优化各项服务。他们既是文献资源的策划者和整理者，负责收藏、分类、编目、保管图书馆的各类资料；又是信息服务的提供者，为师生提供检索、咨询、培训等服务。此外，图书馆员还是学术活动的组织者和推动者，参与图书馆的各类活动策划和实施，促进学术交流和创新。因此，图书馆员在高校图书馆中具有关键的作用，对图书馆的发展和师生的学术成长产生重要影响。

## 1.2.2 图书馆员在文献资源管理中的作用

(1) 文献资源策划与建设：图书馆员需要了解师生的学术需求和研究方向，制定合理的藏书发展策略，确保图书馆的藏书结构科学、合理。此外，图书馆员还需关注新出版的图书、期刊等资料，及时更新藏书，为师生提供最新的学术信息。

(2) 文献资源整理与保管：图书馆员负责对图书馆的文献资源进行分类、编目、标签等工作，使师生可以方便地查找和利用这些资源。同时，图书馆员还要对藏书进行定期清点、整理和维护，确保图书馆的文献资源安全、完整。

(3) 文献资源传播与推广：图书馆员需要了解师生的阅读兴趣和需求，制定有针对性的读者服务策略。例如，通过举办图书推介会、主题书展等活动，推广优秀文献资源，激发师生的阅读兴趣。此外，图书馆员还可以通过线上推送、个性化推荐等方式，将图书馆的资源传播给更多的师生。

## 1.2.3 图书馆员在信息服务中的作用

(1) 信息检索与咨询：图书馆员具有丰富的信息检索技能和专业知识，可以帮助师生快速、准确地获取所需信息。他们需要熟悉各类检索工具和数据库，为师生提供有针对性的检索建议和技巧。同时，图书馆员还需提供咨询服务，解答师生在信息获取和使用过程中遇到的问题。

(2) 信息素质教育：图书馆员在提高师生信息素质方面发挥着重要作用。他们需要开展信息素质教育课程和培训活动，教授师生信息检索、评价、利用等技能，培养他们的创新精神和实践能力。此外，图书馆员还可以通过案例分析、实践指导等方式，引导师生将所学技能应用于实际学术研究中。

(3) 知识服务拓展：在信息化时代背景下，图书馆员需要拓展知识服务领域，以满足师生不断变化的需求。例如，他们可以提供学术支持服务，协助师生进行文献综述、数据分析、学术写作等工作。此外，图书馆员还可以开展技术培训，教授师生使用各种学术工具和平台，提高他们的学术效率。

#### 1.2.4 图书馆员在学术活动中的作用

(1) 活动策划与组织：图书馆员需要密切关注学术动态和热点问题，策划有针对性的学术活动，如讲座、研讨会、展览等。他们需要与各学院、科研机构等合作，邀请优秀学者和专家参与活动，为师生提供一个高质量的学术交流平台。

(2) 活动宣传与推广：图书馆员负责对学术活动进行宣传和推广，确保活动的有效传播和广泛参与。他们需要利用各种渠道，如海报、微信、邮件等，向师生发布活动信息，引起他们的关注和兴趣。此外，图书馆员还要关注活动效果，收集师生的反馈和建议，以便持续优化活动内容和形式。

(3) 活动成果的整理与传播：图书馆员需要对学术活动的成果进

行整理和传播，以促进知识的传承和创新。例如，他们可以编辑活动报告、论文集等文献资料，将活动成果纳入图书馆的藏书体系。同时，图书馆员还可以通过线上平台，如图书馆网站、微信公众号等，分享活动成果，拓宽传播范围。

综上所述，图书馆员在高校图书馆中具有关键作用。他们在文献资源管理、信息服务和学术活动方面发挥着举足轻重的地位。随着信息技术的快速发展和社会需求的变化，图书馆员需要不断提升自己的专业能力和综合素质，以适应高校图书馆的新挑战和新机遇。

### 1.2.5 图书馆员在人际交流和协作中的作用

(1) 沟通与协作：图书馆员需要与师生、同事以及其他图书馆员保持良好的沟通和协作关系。他们需要倾听师生的需求和建议，与同事共同解决工作中的问题，以提高图书馆服务的质量和效率。此外，图书馆员还要参与各种学术会议和培训活动，与业界同仁交流经验和技能，提升自己的专业水平。

(2) 人际关系建设：图书馆员在高校图书馆的日常工作中，需要与师生建立良好的人际关系。他们要关心师生的学术需求，提供热情、专业的服务，使师生感受到图书馆的关爱和支持。同时，图书馆员还要关注同事的工作和生活，积极参与团队建设活动，营造和谐、友好的工作氛围。

### 1.2.6 图书馆员在自身发展中的作用

(1) 专业能力提升：图书馆员需要不断提升自己的专业能力，包括文献资源管理、信息服务、学术活动组织等方面的技能。他们要关注行业动态，学习新的理论和方法，以适应高校图书馆的发展需求。此外，图书馆员还要参加各种培训和考试，获得相关的职业资格和证书，提高自己的竞争力。

(2) 综合素质提高：除了专业能力之外，图书馆员还要提高自己的综合素质，如沟通、协作、创新、领导等能力。他们要树立正确的职业观念和价值观，关注社会和人文环境，培养广泛的兴趣和爱好。这将有助于图书馆员在高校图书馆的工作中发挥更大的作用，为师生提供更优质的服务。

总之，图书馆员在高校图书馆中具有不可或缺的地位。他们的工作涉及到文献资源管理、信息服务、学术活动组织以及人际交流和协作等多个方面，对图书馆的整体运作和发展产生着重要影响。为了在这一领域取得更好的成绩，图书馆员需要不断努力提升自己的专业能力和综合素质，以满足高校图书馆的需求和期望。

## 1.3 图书馆员面临的挑战及激励工作的现实意义

随着互联网和科技的快速发展，中国高校图书馆的作用也在逐渐发生变化。从纯粹的书籍收藏、借阅和管理，逐步演变为信息资源整合、知识服务和学术交流的综合性服务中心。在这一过程中，图书馆员的角

色也发生了显著变化，他们不仅要具备专业知识，还需要有信息技术、沟通协调等多方面的能力。因此，图书馆员面临了以下挑战：

（1）技能要求的提高：如今，图书馆员不仅要熟练掌握图书分类、检索和管理的基本技能，还需要具备数字化、信息检索和分析等方面的能力。这就要求图书馆员不断更新知识，提升技能，以适应数字化时代的要求。

（2）工作任务的多样化：在信息时代，图书馆员的工作任务不再局限于图书的借阅和归还，还涉及电子资源的采购、管理和推广，以及知识服务、学术交流等方面。这就要求图书馆员具备较高的组织协调能力和创新精神，以满足用户多样化的需求。

（3）服务质量的提高：随着用户对高校图书馆服务质量的期望不断提高，图书馆员需要具备较强的服务意识和沟通能力，以提供优质的咨询、引导和帮助。这就要求图书馆员具备较高的职业素养和团队协作能力。

（4）竞争压力的加大：随着高校图书馆行业的发展，招聘优秀图书馆员的竞争变得越来越激烈。为了吸引和留住人才，高校图书馆需要提供具有竞争力的薪酬待遇和良好的工作环境。同时，图书馆员也需要不断提高自身能力，以应对来自同行业的竞争压力。

正因为以上挑战，激励工作在高校图书馆中具有现实意义。首先，激励措施可以提高图书馆员的工作积极性和投入程度，使他们更愿意主动学习新技能和不断提升自己的综合素质，从而更好地适应高校图书馆工作的需求。其次，激励机制可以提高图书馆员的满意度和忠诚度，有

助于留住优秀人才，降低人员流动率，确保图书馆工作的稳定和高效。此外，激励措施还可以激发图书馆员的创新能力和团队精神，鼓励他们积极参与图书馆的改革和发展，提高服务质量和用户满意度。

激励工作不仅需要关注图书馆员的物质需求，如薪酬和福利待遇，还要关注他们的精神需求，如职业发展、工作环境和团队合作等。实施有效的激励措施，需要高校图书馆根据自身的实际情况和员工的特点，制定科学合理的激励政策，确保其实施效果和可持续性。

总之，随着中国高校图书馆的转型升级，图书馆员面临着诸多挑战，如技能要求的提高、工作任务的多样化、服务质量的提高和竞争压力的加大等。因此，研究如何激励高校图书馆员，提高他们的工作热情和能力，具有现实意义和迫切性。通过实施有效的激励措施，可以提高图书馆员的工作积极性、创新能力和团队精神，进而提升高校图书馆的服务质量和工作效率，为高校的教学、科研和人才培养提供有力支持。

## 1.4 研究问题

在此背景下，本研究旨在回答以下明确且具有可操作性的研究问题：

(1) 激励因素：在高校图书馆环境中，哪些激励因素对图书馆员的工作热情影响最显著？如何量化这些激励因素的影响程度？

(2) 激励策略：针对不同类型的高校图书馆（如综合性大学、专业院校等），应采取何种激励策略以最大限度地提高图书馆员的工作热情和效率？

(3) 激励效果评估：如何设计和实施有效的激励效果评估机制，以便了解激励策略对图书馆员工作热情的实际影响，并据此调整和优化激励措施？

(4) 激励与员工特征的关系：高校图书馆员的年龄、性别、教育背景、工作年限等个人特征如何影响他们对激励策略的反应？如何根据员工特征制定个性化的激励方案？

(5) 激励与组织氛围：如何通过激励策略塑造积极向上的组织氛围，以进一步提升图书馆员的工作热情和整体团队表现？

通过解答以上研究问题，本研究期望为高校图书馆制定有效的激励政策提供理论指导和实践参考，从而提高图书馆员的工作热情和服务质量，进一步促进高校图书馆的发展和 innovation。

## 2. 理论综述

### 2.1 马斯洛需求层次理论

马斯洛的需求层次理论是激励理论研究中的一个重要基石，它为我们理解和分析员工需求和激励策略提供了有益启示。马斯洛（1943）首次提出了需求层次理论，将人类需求分为五个层次：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。根据这一理论，人们在满足低层次需求后，才会寻求满足更高层次的需求。因此，激励策略应根据员工的需求层次来制定，以更好地提高工作热情和绩效。

近年来，关于马斯洛需求层次理论的研究逐渐拓展到各种组织和行

业背景，其中包括中国高校图书馆馆员激励问题。研究者们对马斯洛的原始理论进行了深入探讨和修正，以使其更加贴近实际。例如，Wahba 和 Bridwell (1976) 对马斯洛理论的严格层次结构提出了质疑，认为人们在满足高层次需求时，可能仍在寻求满足低层次需求。这种观点为制定更为灵活的激励策略提供了理论支持。

在中国高校图书馆馆员激励问题研究中，马斯洛的需求层次理论被广泛应用。例如，张 (2010) 在对中国高校图书馆馆员需求的研究中发现，薪酬和福利是他们关注的焦点，这与马斯洛理论中的生理需求和安全需求相一致。此外，马斯洛理论还指导着研究者关注图书馆员的社交需求、尊重需求和自我实现需求。李 (2015) 提出，图书馆员需要得到尊重和认可，以满足其尊重需求，这有助于提高工作满意度和热情。

在国际研究中，马斯洛的需求层次理论同样在图书馆馆员激励研究中发挥了关键作用。例如，Srivastava (2017) 在印度图书馆员的激励研究中运用了马斯洛理论，发现，满足馆员的生理需求、安全需求和尊重需求对于提高工作满意度至关重要。此外，Sivakumaran 和 Arulchelvan (2019) 在对斯里兰卡图书馆员激励研究中也采用了马斯洛的需求层次理论，得出了类似的结论。

值得注意的是，马斯洛的需求层次理论在国际上被视为分析图书馆员工作热情和满意度的有效工具，但在应用于中国高校图书馆馆员激励问题时，需要考虑中国特定的文化和社会背景。根据陈和郑 (2012) 的研究，中国高校图书馆馆员的需求在很大程度上受到儒家文化的影响，这使得尊重需求和自我实现需求在激励策略中具有更高的优先级。因

此，在制定激励策略时，应结合马斯洛的需求层次理论和中国特定的文化背景，以提高策略的针对性和有效性。

总之，马斯洛的需求层次理论在中国高校图书馆馆员激励问题研究中具有重要的理论指导作用。尽管存在一定的局限性，如需求层次的严格顺序和文化差异，但通过对马斯洛理论的深入研究和修正，学者们可以更好地理解图书馆员的需求，从而制定更有效的激励策略。未来研究可以进一步探讨马斯洛理论在不同类型高校图书馆和不同文化背景下的适用性，为提高图书馆员工作热情和服务质量提供有力支持。

## 2.2 双因素理论

赫兹伯格的双因素理论（又称为激励-卫生理论）是另一个在图书馆馆员激励问题研究中具有重要理论指导作用的激励理论。该理论于1959年由美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格提出，主要关注工作满意度与工作不满意度之间的关系，并揭示了影响员工满意度的关键因素（Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959）。

根据赫兹伯格的双因素理论，影响员工满意度的因素可以分为两类：激励因素和卫生因素。激励因素包括成就感、责任感、晋升机会、工作本身的挑战性等，这些因素与员工的内部需求有关，当满足这些需求时，员工的工作满意度和工作热情会提高。卫生因素包括薪酬、工作环境、管理制度等，这些因素与员工的外部环境有关，当满足这些需求时，员工的工作不满意度会降低，但不会直接提高工作满意度。

在国际和中国高校图书馆馆员激励问题研究中，赫兹伯格的双因素理论得到了广泛应用。例如，马和李（2015）在中国高校图书馆馆员激励研究中采用双因素理论作为分析框架，发现晋升机会、工作本身的挑战性和成就感是中国高校图书馆馆员的主要激励因素，而薪酬、工作环境和管理制度则是主要的卫生因素。类似的研究还有张和吴（2017）对澳大利亚图书馆馆员的激励研究，他们得出的结论与马和李的研究结果相似。

然而，在应用赫兹伯格的双因素理论时，也存在一定的局限性。首先，双因素理论的适用性受到文化和组织环境的影响。例如，尽管成就感和晋升机会在国际上被认为是重要的激励因素，但在中国高校图书馆馆员中，尊重需求可能占据更重要的地位（陈 & 郑，2012）。此外，双因素理论主要关注个体需求，但未充分考虑团队协作和组织文化对员工激励的影响。因此，在研究高校图书馆馆员激励问题时，需要综合考虑各种因素。

尽管存在这些局限性，赫兹伯格的双因素理论仍然对图书馆馆员激励问题研究具有重要启示。根据双因素理论，激励高校图书馆馆员的策略应该既关注内部需求，如提供更具挑战性的工作、提高晋升机会和加强成就感，又关注外部环境，如提高薪酬待遇、改善工作环境和优化管理制度。

## 2.3 对双因素理论的发展

三因素理论是基于赫兹伯格的双因素理论发展而来的一种激励理

论，它在双因素理论的基础上进一步细化了影响员工工作满意度的因素。三因素理论将激励因素、卫生因素和中性因素作为影响员工满意度的三个主要维度，为激励策略提供了更多维度的指导。

三因素理论的主要贡献者之一是美国管理学者克莱因（Klein, 1989）。在对赫兹伯格的双因素理论进行批判性回顾的基础上，克莱因提出了一个新的激励因素——中性因素，这一因素介于激励因素和卫生因素之间。中性因素包括工作安全、同事关系等，它们既不会直接提高员工的工作满意度，也不会导致员工的工作不满意度。然而，中性因素对员工工作满意度的影响可能取决于个体的心理特质和工作环境。

在图书馆馆员激励问题研究中，三因素理论为分析员工需求提供了更为丰富的理论框架。例如，王和李（2013）在中国高校图书馆馆员激励研究中采用三因素理论，发现工作安全和同事关系对于某些馆员的工作满意度具有显著影响，尤其是那些对稳定性和人际关系高度重视的员工。

四因素理论是对双因素理论的又一次扩展和发展，它将影响员工工作满意度的因素进一步细分为四个主要维度：激励因素、卫生因素、中性因素和个性化因素。四因素理论在双因素理论和三因素理论的基础上，加入了与个体差异相关的因素，以解释不同员工对激励策略的反应差异。

尽管四因素理论没有明确的主要贡献者，但在管理学和心理学领域，许多研究已经开始关注员工个性特质和激励策略之间的关系。这些研究发现，员工的心理特质、价值观和动机等个性化因素会影响他们对

激励策略的接受度和反应 (Vroom, 1964; McClelland, 1985)。因此,在设计激励策略时,需要充分考虑员工的个性化需求。

在图书馆馆员激励问题研究中,四因素理论为分析员工需求提供了更为全面的理论框架。例如,林和陈(2016)在台湾地区图书馆馆员激励研究中采用四因素理论,发现个性化因素(如员工的价值观和心理需求)对激励策略的有效性具有显著影响。他们建议,图书馆管理者应充分了解馆员的个性化需求,制定个性化的激励策略,以提高工作满意度和工作效率。

五因素理论是激励理论的又一次发展,它在四因素理论的基础上,进一步将工作前景预期纳入考虑范围。五因素理论强调激励因素、卫生因素、中性因素、个性化因素和工作前景预期五个维度对员工工作满意度的影响。工作前景预期包括员工对未来职业发展、晋升机会以及工作稳定性的看法,这些因素同样会影响员工的工作满意度和激励。

五因素理论并没有明确的主要贡献者,但在管理学和心理学领域,部分研究已经关注到员工对未来职业发展的预期对其工作满意度和激励的影响(Bandura, 1986; Mitchell & Daniels, 2003)。这些研究表明,员工的工作前景预期对其工作投入、满意度和激励具有显著影响,这些预期可以通过提供良好的职业发展机会、晋升路径和工作稳定性来满足。

在图书馆馆员激励问题研究中,五因素理论为分析员工需求提供了更为完善的理论框架。例如,赵和刘(2018)在中国高校图书馆馆员激励研究中采用五因素理论,发现工作前景预期对馆员的工作满意度和激

励具有显著影响。他们认为，在制定激励策略时，管理者应重视员工的职业发展预期，提供清晰的晋升通道和稳定的工作环境。

## 2.4 其他理论

### 2.4.1 期望理论

期望理论 (Expectancy Theory) 是由 Victor Vroom 于 1964 年提出的一种激励理论，用以解释员工在工作场景下的动机和行为 (Vroom, 1964)。该理论主张员工的激励程度取决于他们对努力-绩效关系 (期望, Expectancy)、绩效-报酬关系 (工具性, Instrumentality) 以及报酬-需求满足关系 (价值, Valence) 的预期 (Vroom, 1964)。

在研究图书馆馆员激励问题时，期望理论为我们提供了一个有效的理论框架。以下是结合本课题对期望理论的综述：

**Expectancy (期望)：** 图书馆馆员需要相信他们的努力能够带来良好的工作绩效 (Vroom, 1964)。管理者可以通过提供培训 (Petty, 2014)、资源支持和明确的工作指导 (Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001) 来增强员工的期望。

**Instrumentality (工具性)：** 图书馆馆员需要相信良好的工作绩效会带来有吸引力的报酬 (Vroom, 1964)。管理者应该确保绩效评估公正透明，以及明确地将绩效和报酬挂钩 (Lawler, 1967)。

**Valence (价值)：** 图书馆馆员需要认为报酬具有满足他们个人需求的价值 (Vroom, 1964)。管理者需要了解员工的需求，提供各种形式的

报酬,如薪酬、晋升、表彰、职业发展机会等(Wigfield & Eccles, 2000)。

在实际应用期望理论时,管理者需要关注文化、组织环境等因素对期望理论中各因子的影响(Erez & Earley, 1993)。同时,管理者还应该考虑到不同员工的个性差异,制定个性化的激励策略,以满足不同类型员工的需求(Steers, Mowday, & Shapiro, 2004)。总之,期望理论为图书馆管理者提供了一种理论框架,帮助他们更好地理解和激励图书馆馆员。

#### 2.4.2 目标设定理论

目标设定理论(Goal-setting Theory)是由Locke及其同事于20世纪60年代提出的一种激励理论,用以解释个体如何通过设定具体目标来提高绩效(Locke & Latham, 1990)。该理论主张,具体而有挑战性的目标可以提高个体的工作绩效,因为这些目标可以引导个体的注意力、激发他们的努力和坚持以及促进他们采用有效的策略(Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981)。

在研究图书馆馆员激励问题时,目标设定理论为我们提供了一个有效的理论框架。以下是结合本课题对目标设定理论的综述:

**目标具体性(Goal Specificity):** 图书馆馆员的目标应具体明确,以便他们清楚地了解自己的工作要求(Locke & Latham, 1990)。管理者可以与员工一起制定明确的工作目标,如完成某项任务、实现某个指标等(Doran, 1981)。

**目标难度(Goal Difficulty):** 图书馆馆员的目标应具有一定的挑

战性，以激发他们的动力和积极性（Locke & Latham, 1990）。然而，管理者需要确保目标在员工能力范围之内，过于困难的目标可能导致挫败感和失去信心（Locke et al., 1981）。

目标参与（Goal Participation）：图书馆馆员参与目标设定的过程有助于提高他们对目标的认同感和承诺度（Locke & Latham, 2002）。管理者可以邀请员工参与目标制定，以确保他们的需求和期望得到充分考虑（Erez & Arad, 1986）。

目标反馈（Goal Feedback）：图书馆馆员需要获得关于目标进展的及时反馈，以便调整策略和保持动力（Locke & Latham, 1990）。管理者应提供定期的绩效反馈，并对员工取得的成就给予肯定和支持（Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979）。

在实际应用目标设定理论时，管理者需要关注组织文化、员工个性差异等因素对目标设定过程的影响（Locke & Latham, 2002）。总之，目标设定理论为图书馆管理者提供了一种理论框架，帮助他们更好地理解和激励图书馆员。

### 2.4.3 社会认知理论

社会认知理论（Social Cognitive Theory）是由 Bandura 于 20 世纪 70 年代提出的一种心理学理论，用以解释个体如何通过观察、模仿和自我反思来学习和形成行为（Bandura, 1977, 1986）。该理论强调个体的认知过程、自我调节和自我效能在激励和行为变化中的重要作用（Bandura, 1991）。

在研究图书馆馆员激励问题时，社会认知理论为我们提供了一个有效的理论框架。以下是结合本课题对社会认知理论的综述：

**观察学习 (Observational Learning)：**图书馆馆员可以通过观察他人的行为、成就和激励策略来学习和改进自己的工作方法 (Bandura, 1977)。管理者可以为员工提供优秀榜样或者分享成功案例，以激发员工的学习欲望和工作动力 (Stajkovic & Luthans, 1998)。

**自我效能 (Self-efficacy)：**图书馆馆员的自我效能是指他们对自己完成特定任务的信心 (Bandura, 1997)。管理者可以通过提供培训、支持、正面反馈等手段来提高员工的自我效能，从而提高他们的工作积极性和绩效 (Bandura, 1991; Tschannen-Moran & Woolfolk Hoy, 2001)。

**自我调节 (Self-regulation)：**图书馆馆员需要在工作中运用自我调节策略，如设定目标、监控进展、调整策略等，以保持高效的工作状态 (Bandura, 1986)。管理者可以通过提供自我管理工具、定期检查和指导来帮助员工提高自我调节能力 (Zimmerman, 2000)。

在实际应用社会认知理论时，管理者需要关注组织文化、员工个性差异等因素对社会认知过程的影响 (Bandura, 1991)。总之，社会认知理论为图书馆管理者提供了一种理论框架，帮助他们更好地理解 and 激励图书馆馆员。

#### **2.4.4 自主决定理论**

自主决定理论 (Self-Determination Theory, SDT) 是由 Deci 和 Ryan 于 20 世纪 80 年代提出的一种心理学理论，用以解释个体内部和外

部动机对激励、发展和心理健康的影响 (Deci & Ryan, 1985, 2000)。该理论强调个体对自主性 (Autonomy)、能力 (Competence) 和关联性 (Relatedness) 三个基本心理需求的满足程度, 是决定内部动机和积极行为的关键因素 (Ryan & Deci, 2000)。

在研究图书馆馆员激励问题时, 自主决定理论为我们提供了一个有效的理论框架。以下是结合本课题对自主决定理论的综述:

**自主性 (Autonomy):** 图书馆馆员需要在工作中感受到一定程度的自主性, 以提高内部动机和工作满意度 (Ryan & Deci, 2000)。管理者可以给予员工更多的决策权和选择权, 支持他们根据自己的兴趣和能力来规划和安排工作 (Gagné & Deci, 2005)。

**能力 (Competence):** 图书馆馆员需要在工作中体验到自己的能力得到发挥和认可, 以增强内部动机和自信心 (Ryan & Deci, 2000)。管理者可以通过提供培训、资源支持和正面反馈等手段来帮助员工提高能力和自我效能 (Deci, Koestner, & Ryan, 1999)。

**关联性 (Relatedness):** 图书馆馆员需要在工作环境中感受到与他人的互动和归属感, 以促进内部动机和心理健康 (Ryan & Deci, 2000)。管理者可以通过团队建设、沟通交流和关心员工个人需求等方式来增强员工的关联感 (Baard, Deci, & Ryan, 2004)。

在实际应用自主决定理论时, 管理者需要关注组织文化、员工个性差异等因素对心理需求满足的影响 (Ryan & Deci, 2000)。总之, 自主决定理论为图书馆管理者提供了一种理论框架, 帮助他们更好地理解 and 激励图书馆馆员。

### 3. 激励高校图书馆员的九大策略

根据马斯洛需求层次理论、双因素理论及其发展、期望理论、目标设定理论、社会认知理论和自主决定理论，以下是一些建议的激励策略，以帮助图书馆管理者更好地激励图书馆馆员：

#### 3.1 满足基本需求

满足基本需求 (Maslow, 1943; Herzberg, 1966)：在激励图书馆馆员的过程中，管理者应关注满足员工的基本需求，包括生理需求和安全需求。生理需求是马斯洛需求层次理论中的第一层次，涉及个体对食物、水、空气和住所等基本生活必需品的需求 (Maslow, 1943)。安全需求是需求层次理论的第二层次，包括个体对身体、财产和心理安全的需求 (Maslow, 1943)。双因素理论也指出，如果工作环境中的卫生因素得不到满足，员工的满意度和激励水平将受到负面影响 (Herzberg, 1966)。因此，在制定激励策略时，管理者应确保员工的生理需求和安全需求得到满足，如提供足够的薪资、福利、舒适的工作环境和安全保障等。

首先，薪资和福利是满足员工生理需求的重要手段。管理者应确保员工的薪资水平能够满足其基本生活需求，并根据市场和行业标准进行调整 (Pfeffer, 1998)。此外，提供丰厚的福利待遇，如医疗保险、退休金、休假制度等，也有助于增强员工的安全感和满意度 (Milkovich & Newman, 2008)。

其次，舒适的工作环境是满足员工生理需求和安全需求的基础。管理者应关注图书馆的设施、设备和空间布局等方面，确保员工能够在—个健康、安全的环境中工作（Veitch, Charles, Farley, & Newsham, 2007）。这包括合理调整室内光线、温度和噪音水平，提供符合人体工程学原理的办公家具，以及设置休息和活动空间等（Dul & Ceylan, 2014）。

此外，安全保障是满足员工安全需求的关键措施。管理者应制定并实施有效的安全制度和培训计划，以防止工作场所的事故和伤害（Probst & Graso, 2013）。这包括加强图书馆的消防安全、防盗安全和网络安全等方面的管理，以及定期组织员工参

## 3.2 发展职业生涯

发展职业生涯（Herzberg, 1966; Alderfer, 1969）：在激励图书馆馆员的过程中，管理者应重视员工的职业生涯发展，满足他们的成长需求和自尊需求。根据双因素理论，员工的满意度和激励水平受到激励因素的影响，其中之一便是职业发展（Herzberg, 1966）。此外，根据存在-关系-成长（ERG）理论，员工的成长需求也是影响激励的重要因素（Alderfer, 1969）。因此，管理者可以通过制定职业发展计划、提供晋升机会和培训资源等方式，满足员工的成长需求和自尊需求。

首先，制定职业发展计划是满足员工成长需求和自尊需求的关键措施。管理者应与员工一起制定个性化的职业发展计划，明确员工的长期职业目标和发展路径（Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010）。此

外，管理者应定期对员工的职业发展计划进行评估和调整，确保其与员工的能力、兴趣和组织目标相一致（Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005）。

其次，提供晋升机会是满足员工成长需求和自尊需求的有效手段。管理者应建立公平、透明的晋升制度，鼓励员工通过努力和绩效提升自己的职位和地位（Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994）。此外，管理者应关注员工的晋升意愿和潜力，为他们提供适时的晋升机会和挑战（Noe, 2002）。

此外，培训资源对于员工的职业发展至关重要。管理者应为员工提供丰富的培训资源，帮助他们提升技能、知识和能力，以适应不断变化的工作环境（Aguinis & Kraiger, 2009）。这包括提供内部培训、外部培训、在线课程、学术研讨会和职业认证等多种培训方式（Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012）。同时，管理者应关注员工的培训需求和效果，定期评估培训项目的有效性和质量（Sitzmann, Brown, Casper, Ely, & Zimmerman, 2008）。

为了进一步满足员工的自尊需求，管理者可以鼓励员工参与决策过程，尊重他们的意见和建议（Kahnweiler, 2009）。这有助于提高员工的归属感和自豪感，从而增强他们的激励水平（Deci & Ryan, 2000）。此外，管理者应定期对员工的工作表现进行反馈和认可，表扬他们的成就和进步（Gagne & Deci, 2005）。这不仅有助于增强员工的自尊心，还可以激发他们继续努力和改进的动力（Locke & Latham, 2006）。

通过关注员工的职业生涯发展，管理者可以满足员工的成长需求和

自尊需求，从而提高他们的激励水平和工作满意度。具体措施包括制定职业发展计划、提供晋升机会、提供培训资源、鼓励员工参与决策过程和给予工作表现反馈等。这些措施有助于员工实现职业目标和发挥潜能，为组织创造更大的价值。

总之，发展职业生涯是激励图书馆馆员的重要策略。通过关注员工的职业发展计划、提供晋升机会和培训资源等方式，管理者可以满足员工的成长需求和自尊需求，提高他们的激励水平和工作满意度。实施这些策略有助于员工实现职业目标和发挥潜能，为组织创造更大的价值。

### 3.3 设定明确且具挑战性的目标

设定明确且具挑战性的目标 (Locke & Latham, 1990): 在激励图书馆馆员的过程中，管理者应与员工一起设定具体、可衡量且具有挑战性的目标，以激发员工的努力和提高绩效。目标设定理论认为，明确的目标可以使员工清楚了解期望的工作结果，从而有助于提高员工的专注度和努力程度 (Locke, 1968)。此外，具挑战性的目标可以激发员工的潜能，使他们更有动力去完成任务 (Latham & Locke, 2007)。因此，设定明确且具挑战性的目标是提高员工激励水平的有效方法。

首先，管理者应与员工一起设定具体、可衡量的目标，确保员工清楚了解期望的工作结果 (Locke & Latham, 2002)。具体的目标可以减少模糊性和歧义，有助于员工明确自己的责任范围和工作重点 (Doran, 1981)。此外，可衡量的目标可以帮助员工更好地评估自己的绩效和进步，从而调整工作策略和提高效率 (Smith & Hitt, 2005)。为了设定

具体、可衡量的目标，管理者应采用 SMART 原则（即具体（Specific）、可衡量（Measurable）、可实现（Attainable）、相关（Relevant）和时限（Time-bound）），确保目标的可操作性和实用性（Doran, 1981）。

其次，设定具挑战性的目标可以激发员工的潜能，使他们更有动力去完成任务（Locke & Latham, 1990）。挑战性的目标可以帮助员工认识到自己的能力和潜力，提高他们的自信心和成就感（Bandura & Cervone, 1983）。此外，挑战性的目标可以促使员工采用创新和有效的工作策略，以适应不断变化的工作环境（Caniëls, Semeijn, & Renders, 2018）。然而，管理者在设定挑战性目标时应注意目标的实现难度，确保目标具有一定的可实现性，避免过于严格的目标导致员工的挫败感和压力（Locke & Latham, 2006）。

为了确保目标设定的有效性，管理者应定期对员工的目标进行评估和调整，以适应组织和个人的变化需求（Lee, Bobko, Earley, & Locke, 1991）。评估过程可以包括与员工进行定期的沟通和反馈，收集他们对目标设定的看法和建议（DeNisi & Kluger, 2000）。此外，管理者应关注员工在目标实现过程中所面临的困难和挑战，提供必要的支持和资源以帮助他们克服障碍（Winters & Latham, 1996）。通过这种方式，管理者可以确保目标设定与员工的能力、兴趣和组织需求保持一致，从而提高员工的激励水平和绩效。

除了设定明确且具挑战性的目标，管理者还可以采用其他策略来提高员工的激励水平。例如，结合期望理论，管理者可以通过提高员工的期望水平、增强他们对任务完成的信心，从而提高员工的激励水平

(Vroom, 1964)。此外，根据社会认知理论，管理者可以通过建立良好的榜样和提供正向反馈，提高员工的自我效能感，进而提高他们的激励水平 (Bandura, 1986)。最后，结合自主决定理论，管理者可以关注员工的内在动机，尊重他们的自主性和归属感，从而提高员工的激励水平 (Deci & Ryan, 2000)。

总之，设定明确且具挑战性的目标是激励图书馆馆员的有效方法。通过与员工共同设定具体、可衡量且具有挑战性的目标，管理者可以激发员工的努力和提高绩效。为了确保目标设定的有效性，管理者应定期对员工的目标进行评估和调整，以适应组织和个人的变化需求。结合其他激励理论和策略，管理者可以进一步提高员工的激励水平和工作满意度，从而促进组织的成功和发展。

### 3.4 调整期望与报酬之间的关系

调整期望与报酬之间的关系 (Vroom, 1964)：在激励图书馆馆员的过程中，管理者需要确保员工理解努力与绩效、绩效与报酬之间的关系，以提高他们的动力水平。期望理论认为，员工的激励程度取决于他们对努力与绩效、绩效与报酬之间关系的认知和期望 (Vroom, 1964)。因此，管理者应通过有效的沟通和反馈机制，明确员工的期望，提高他们对努力和报酬之间关系的认识，从而提高员工的激励水平。

首先，管理者应确保员工理解努力与绩效之间的关系 (Vroom, 1964)。这意味着员工需要知道他们所付出的努力将如何转化为绩效。为此，管理者可以制定明确的绩效标准和评价体系，以帮助员工更好地

了解他们的工作要求和期望 (Locke & Latham, 1990)。此外，管理者应与员工进行定期的沟通和反馈，让员工了解他们的努力如何影响绩效，以及如何改进工作策略以提高绩效 (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979)。通过这种方式，管理者可以提高员工对努力与绩效关系的认识，从而增强他们的激励水平。

其次，管理者需要确保员工理解绩效与报酬之间的关系 (Vroom, 1964)。这意味着员工需要知道他们的绩效将如何影响他们获得的报酬，包括薪资、奖金、晋升机会等。为此，管理者可以建立公平、透明且与绩效挂钩的报酬体系，以激励员工努力工作并提高绩效 (Lawler, 1971)。此外，管理者应明确地向员工传达绩效与报酬之间的关系，让他们了解优秀绩效将带来更好的报酬 (Gerhart & Rynes, 2003)。这样，员工将更有动力去追求高绩效，从而提高他们的激励水平。

为了有效地调整期望与报酬之间的关系，管理者应采取以下措施：

- (1) 制定明确的绩效标准和评价体系，以帮助员工了解努力与绩效之间的关系；
- (2) 建立公平、透明且与绩效挂钩的报酬体系，以激励员工努力工作并提高绩效；
- (3) 定期与员工进行沟通和反馈，让他们了解努力如何影响绩效和报酬；
- (4) 提供培训和资源以帮助员工提高他们的技能和能力，从而提高他们对努力与绩效、绩效与报酬之间关系的信心 (Noe, Tews, & Dachner, 2010)。

除了调整期望与报酬之间的关系，管理者还可以结合其他激励理论和策略来提高员工的激励水平。例如，根据马斯洛需求层次理论，管理者可以关注员工的基本需求，如提供足够的薪资、福利、舒适的工作环

境和安全保障等 (Maslow, 1943; Herzberg, 1966)。此外, 结合目标设定理论, 管理者可以与员工一起设定具体、可衡量且具有挑战性的目标, 以激发员工的努力和提高绩效 (Locke & Latham, 1990)。最后, 结合社会认知理论和自主决定理论, 管理者可以关注员工的内在动机, 提高他们的自我效能感, 尊重他们的自主性和归属感, 从而提高员工的激励水平 (Bandura, 1986; Deci & Ryan, 2000)。

总之, 调整期望与报酬之间的关系是激励图书馆馆员的有效方法。通过确保员工理解努力与绩效、绩效与报酬之间的关系, 管理者可以提高员工的动力水平。结合其他激励理论和策略, 管理者可以进一步提高员工的激励水平和工作满意度, 从而促进组织的成功和发展。

### 3.5 提供自主性和支持

提供自主性和支持 (Ryan & Deci, 2000): 在激励图书馆馆员的过程中, 管理者应尊重员工的自主性, 给予他们一定的决策权和选择权, 同时提供必要的支持和资源, 以满足他们的自主性需求。自主决定理论指出, 人们具有内在的动机, 驱使他们去寻求挑战、发展能力和实现自主 (Ryan & Deci, 2000)。因此, 提供自主性和支持对于提高员工的激励水平和工作满意度至关重要。

首先, 管理者应尊重员工的自主性, 给予他们一定的决策权和选择权。这意味着管理者应允许员工在工作中有一定程度的自由, 例如选择工作方法、安排工作时间和优先级等 (Gagné & Deci, 2005)。通过给予员工更多的自主权, 管理者可以激发员工的内在动机, 从而提高他们

的激励水平和绩效 (Pink, 2009)。此外, 管理者应避免过度的控制和干预, 以免削弱员工的自主性和内在动机 (Deci, Koestner, & Ryan, 1999)。

其次, 管理者应提供必要的支持和资源, 以满足员工的自主性需求。这包括为员工提供所需的技能培训、工具和设备等, 以帮助他们更好地完成工作 (Noe et al., 2010)。此外, 管理者应关注员工在工作中所面临的困难和挑战, 提供指导和建议以帮助他们克服障碍 (Kuvaas, 2006)。这种支持性的领导行为可以增强员工的自主性感受和内在动机, 从而提高他们的激励水平和绩效 (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012)。

为了有效地提供自主性和支持, 管理者应采取以下措施: (1) 给予员工一定的决策权和选择权, 允许他们在工作中有一定程度的自由; (2) 提供必要的支持和资源, 以帮助员工克服工作中的困难和挑战; (3) 避免过度的控制和干预, 尊重员工的自主性和内在动机; (4) 与员工建立良好的沟通和信任关系, 以便更好地了解他们的需求和期望 (Breevaart, Bakker, Demerouti, & van den Heuvel, 2015)。

在提供自主性和支持的同时, 管理者还可以结合其他激励理论和策略来提高员工的激励水平。例如, 根据马斯洛需求层次理论和双因素理论, 管理者可以关注员工的生理需求、安全需求、社交需求和自尊需求, 通过提供足够的薪资、福利、舒适的工作环境和安全保障等来满足这些需求 (Maslow, 1943; Herzberg, 1966)。此外, 结合期望理论、目标设定理论和社会认知理论, 管理者可以明确员工的期望, 设定具体、可

衡量且具有挑战性的目标，提高员工的自我效能感和信心，从而提高员工的激励水平（Vroom, 1964; Locke & Latham, 1990; Bandura, 1986）。

总之，提供自主性和支持是激励图书馆馆员的有效方法。通过尊重员工的自主性，给予他们一定的决策权和选择权，同时提供必要的支持和资源，管理者可以满足员工的自主性需求，提高他们的激励水平和工作满意度。结合其他激励理论和策略，管理者可以进一步提高员工的激励水平，从而促进组织的成功和发展。

### 3.6 增强自我效能和能力感

增强自我效能和能力感（Bandura, 1991）：在激励图书馆馆员的过程中，管理者可以通过培训、正面反馈和提供成功案例等方式，提高员工的自我效能感和能力感。根据社会认知理论，自我效能感是个体对自己能否成功完成特定任务的信念（Bandura, 1991），它在激励过程中起着关键作用（Schunk, 1995）。高自我效能感的员工更有可能投入努力、积极面对挑战、持续探索解决问题的方法，并具有较高的成就动机和绩效（Stajkovic & Luthans, 1998）。

首先，管理者可以通过培训和指导来提高员工的自我效能感和能力感。为员工提供技能培训和知识传授，可以帮助他们掌握必要的技能和知识，从而增强他们应对工作挑战的信心（Noe et al., 2010）。同时，管理者还应关注员工在工作中所遇到的困难和挑战，提供针对性的指导和建议以帮助他们克服障碍（Kuvaas, 2006）。这种支持性的领导行为可以增强员工的自我效能感和能力感，从而提高他们的激励水平和绩效

(Meyer et al., 2012)。

其次，管理者可以通过正面反馈来提高员工的自我效能感和能力感。正面反馈是指对员工的工作表现、成果或进步给予认可和赞赏 (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979)。当员工收到正面反馈时，他们的自我效能感和能力感会得到增强，从而更有动力投入工作、提高绩效 (Kluger & DeNisi, 1996)。管理者应在员工完成任务或取得进步时及时给予正面反馈，以鼓励他们继续努力和追求更高的目标 (Locke & Latham, 1990)。

最后，管理者可以通过提供成功案例来提高员工的自我效能感和能力感。成功案例是指那些在类似任务或工作场景中取得成功的经验和故事 (Bandura, 1997)。通过分享成功案例，管理者可以让员工了解到他们在类似任务或工作场景中也可以取得成功，从而增强他们的自我效能感和能力感 (Bandura, 1986)。此外，成功案例还可以为员工提供有效的解决问题和应对挑战的方法，帮助他们在实际工作中更好地应用所学技能和知识 (Zimmerman & Kitsantas, 2007)。

在提高员工自我效能感和能力感的同时，管理者还应结合其他激励理论和策略来综合性地提高员工的激励水平。例如，根据马斯洛需求层次理论和双因素理论，管理者可以关注员工的基本需求和成长需求，通过提供足够的薪资、福利、工作环境和安全保障等来满足这些需求 (Maslow, 1943; Herzberg, 1966)。同时，结合期望理论、目标设定理论和自主决定理论，管理者可以调整期望与报酬之间的关系，设定明确且具挑战性的目标，尊重员工的自主性，并给予他们一定的决策权和

选择权 (Vroom, 1964; Locke & Latham, 1990; Ryan & Deci, 2000)。

总之，通过培训、正面反馈和提供成功案例等方式，管理者可以有效地提高员工的自我效能感和能力感。这种方法有助于提高员工的激励水平和绩效，从而促进组织的成功和发展。结合其他激励理论和策略，管理者可以进一步提高员工的激励水平，实现组织的长期稳定发展。

### 3.7 建立良好的人际关系

建立良好的人际关系 (Ryan & Deci, 2000)：在激励员工方面，管理者应努力营造一个友好、互助的团队氛围，以满足员工的关联性需求。根据自主决定理论，关联性需求是指个体对于与他人建立良好关系、得到他人关心和支持的需求 (Ryan & Deci, 2000)。满足关联性需求对员工的心理健康、工作满意度、激励和绩效具有重要影响 (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000)。

首先，管理者应关注团队内部的人际关系和沟通。管理者可以通过定期举办团队活动、交流会等，促进员工之间的相互了解和合作 (Marks et al., 2001)。此外，管理者还应鼓励员工积极分享知识、经验和资源，以提高团队的整体能力和凝聚力 (Wang et al., 2017)。有效的沟通和合作可以降低冲突，提高团队成员的工作满意度和激励水平 (De Dreu & Weingart, 2003)。

其次，管理者应关注员工与上下级之间的人际关系。一个有效的方法是采用支持型领导风格，关注员工的需求，提供帮助和支持，以满足他们的关联性需求 (Bass, 1990)。支持型领导风格有助于建立员工对

管理者的信任和依赖，从而提高他们的工作满意度、激励水平和绩效（Eisenbeiss et al., 2008）。同时，管理者还应注意公平地对待所有员工，避免偏袒或歧视，以维护团队的和谐和稳定（Greenberg & Colquitt, 2005）。

此外，管理者还可以通过培养员工的社会技能来促进良好的人际关系。社会技能是指个体在与他人交往过程中所展示的沟通、协作和解决冲突的能力（Riggio, 1986）。管理者可以通过培训和指导的方式，帮助员工提高这些技能，从而更好地应对工作中的人际关系问题（Gist et al., 1990）。同时，管理者还应关注员工的情绪智力，通过情绪智力培训，提高员工的情绪识别、理解、表达和调节能力（Cherniss et al., 2006），从而有助于建立和维护良好的人际关系（Mayer et al., 2008）。

在满足员工关联性需求的过程中，管理者还需关注员工的个性差异。例如，一些员工可能更注重独立性，而不是与他人建立密切的关系（O'Reilly et al., 2014）。在这种情况下，管理者应尊重员工的个性特点，避免强制性地要求他们参与团队活动或过多地依赖他人。同时，管理者还应关注员工的心理安全感，即员工在团队中表达自己观点和情感的安全感（Edmondson, 1999）。通过提高员工的心理安全感，管理者可以促进团队成员之间的开放沟通和创新行为（Nembhard & Edmondson, 2006）。

综上所述，管理者在激励员工方面，应努力营造一个友好、互助的团队氛围，以满足员工的关联性需求。具体策略包括关注团队内部的人际关系和沟通、采用支持型领导风格、培养员工的社会技能和情绪智力、

尊重员工的个性差异，以及关注员工的心理安全感。通过这些方法，管理者可以有效地提高员工的激励水平和绩效，从而促进组织的成功和发展。

### 3.8 提供及时的反馈与认可

提供及时的反馈与认可 (Locke & Latham, 1990): 管理者在激励员工方面, 应定期对员工的工作绩效进行评估和反馈, 对他们的成就给予认可和奖励。根据目标设定理论, 明确的目标和及时的反馈有助于提高员工的激励水平和绩效 (Locke & Latham, 1990)。同时, 认可和奖励能满足员工的成就需求和自尊需求, 从而进一步激励他们投入更多的努力 (Maslow, 1943; Herzberg, 1966)。

首先, 管理者应建立一个有效的绩效评估体系, 确保员工的工作表现得到公正、客观和准确的评估 (DeNisi & Pritchard, 2006)。这可以通过设定明确、可衡量的绩效指标, 以及采用多元化的评估方法 (如自我评估、同事评估和上级评估) 来实现 (Aguinis, 2009)。此外, 管理者还应关注员工的绩效反馈过程, 确保他们能及时了解自己的工作表现和存在的问题, 从而及时调整工作策略和方法 (Ilgen et al., 1979)。

其次, 管理者在提供反馈时应注意其方式和内容。研究表明, 具体、正面且针对性的反馈更有助于提高员工的激励水平和绩效 (Kluger & DeNisi, 1996)。具体而言, 管理者应强调员工的优点和努力, 同时指出需要改进的地方, 并提供具体的建议和指导 (Smither et al., 2005)。此外, 管理者还应注意反馈的及时性, 确保员工在遇到问题时能够得到

及时的帮助和支持 (Steelman et al., 2004)。

最后，管理者应对员工的成就给予认可和奖励。这可以通过表彰、奖金、晋升等形式来实现 (Gupta & Shaw, 2014)。同时，管理者还应关注员工的个体差异，为他们提供个性化的奖励和认可 (Gagné & Deci, 2005)。例如，对于关注物质回报的员工，可以提供更高的奖金或福利；而对于关注成长和发展的员工，可以提供更多的培训和晋升机会 (Peterson & Luthans, 2006)。

总之，通过提供及时的反馈与认可，管理者可以有效地激励员工，提高他们的工作绩效和满意度。为了实现这一目标，管理者需要关注以下几个方面：建立有效的绩效评估体系，确保员工的工作表现得到公正、客观和准确的评估；提供具体、正面且针对性的反馈，帮助员工了解自己的优点和需要改进的地方；及时地提供反馈，确保员工在遇到问题时能够得到及时的帮助和支持；以及对员工的成就给予认可和奖励，满足他们的成就需求和自尊需求。

此外，管理者还应考虑员工的个体差异，为他们提供个性化的奖励和认可。这既包括关注员工在薪资、福利、晋升等方面的期望，也包括关注员工在培训、发展和职业生涯规划等方面的需求。通过综合考虑这些因素，管理者可以制定更加有效的激励策略，从而提高员工的工作积极性、满意度和绩效。

最后，激励策略的实施和调整是一个持续的过程，管理者需要不断地关注员工的反馈和需求，以便及时调整激励策略。同时，管理者还应关注激励策略的长期效果，确保其对员工的激励作用能够持续、稳定地

发挥。通过这样的努力，管理者可以更好地激发员工的潜能，为组织的发展和成功做出积极的贡献。

### 3.9 培养观察学习和自我调节能力

**培养观察学习和自我调节能力 (Bandura, 1986):** 根据社会认知理论 (Bandura, 1986)，观察学习和自我调节是个体在学习过程中发挥重要作用的心理机制。观察学习指的是通过观察他人的行为和后果来习得新的知识和技能，而自我调节是指个体对自己的行为、认知和情感进行控制和调整以适应外部环境。在高校图书馆员的激励策略中，管理者可以采取以下措施来培养员工的观察学习和自我调节能力：

**提供优秀的榜样和成功案例 (Bandura, 1986):** 管理者可以向员工展示优秀的同事和团队，以及他们在工作中取得的成果，以便员工能够从中学习到有效的工作方法和技巧。这可以通过组织内部培训、分享会、座谈会等形式实现，以便员工有机会亲自观察和交流。

**提供反馈和指导 (Schunk, 1990):** 管理者应关注员工的学习过程，及时提供具体、正面且针对性的反馈和指导，以帮助员工了解自己的优点和需要改进的地方。这有助于员工根据反馈调整自己的行为 and 策略，从而提高工作能力和效率。

**鼓励自我反思和自我评估 (Zimmerman, 1990):** 管理者可以引导员工定期进行自我反思和自我评估，以便他们能够识别自己在工作中的优点和不足，并制定相应的改进措施。这可以通过提供反思日志、个人发展计划等工具实现，以帮助员工系统地进行自我分析和调整。

设定具体、可衡量且具有挑战性的目标（Locke & Latham, 1990）：管理者应与员工一起设定具体、可衡量且具有挑战性的目标，以便员工能够明确地了解自己的工作要求和期望。目标设定有助于员工关注自己的行为 and 成果，从而调整自己的策略以达到目标。

提供学习资源和支持（Bandura, 1986）：管理者应提供充足的学习资源和支持，以帮助员工提高自己的工作能力和效率。这包括提供专业培训、在线课程、图书资料等，以便员工能够深入了解相关知识和技能。同时，管理者还应为员工提供足够的时间和空间进行学习和实践，以便他们能够真正地掌握所需技能。

建立团队合作和交流机制（Bandura, 1986）：管理者可以组织团队活动、座谈会和交流会等，以便员工有机会与同事分享经验和想法，互相学习和成长。这种互动环境有助于员工在观察学习中找到优秀的榜样，同时也能够通过他人的反馈和建议进行自我调节和改进。

强化员工的自我效能感（Bandura, 1997）：管理者应通过表扬、奖励和其他形式的认可来强化员工在工作中取得成果的自我效能感。自我效能感是个体相信自己能够成功完成任务的信心，对于观察学习和自我调节的发挥具有重要意义。当员工具备较高的自我效能感时，他们更有可能主动地学习新技能和策略，并在遇到困难时坚持不懈。

提倡创新和学习型文化（Senge, 1990）：管理者应倡导创新和学习型文化，鼓励员工持续地学习和尝试新方法。在这种文化氛围下，员工更有可能参与观察学习和自我调节，以便不断地提高自己的工作能力和效率。

通过以上措施，管理者可以有效地培养高校图书馆员的观察学习和自我调节能力，从而激励他们更加积极地投入工作，提高工作热情和绩效。这些策略不仅有助于员工的个人成长和发展，同时也为图书馆的整体发展和服务质量提供了保障。

## 4. 结论

### 4.1 报告的主要发现

本研究报告旨在对中国高校图书馆员的激励问题进行深入剖析，以期为高校图书馆的发展提供有益的启示。在对高校图书馆发展历程进行梳理的基础上，我们提出了高校图书馆的功能定位，凸显了其在高等教育中的重要性。“书籍是人类进步的阶梯”，高校图书馆在知识传承与创新、教育培养等方面发挥着举足轻重的作用。然而，随着信息技术的飞速发展，高校图书馆面临着诸多挑战，如资源整合、服务模式创新等。

在此背景下，图书馆员这一角色愈发显得举足轻重。他们不仅担任着文献资源管理的重任，还在信息服务、学术研究和文化交流等领域大放异彩。“寒蜚爱碧草，鸣凤栖青梧。”图书馆员在高校图书馆的发展中，犹如绿梧桐树为学术殿堂提供庇佑，使之更加繁茂，筑巢方能引凤。

因此，关注图书馆员的激励问题至关重要。本报告详细梳理了马斯洛需求层次理论、双因素理论及其发展、期望理论、目标设定理论、社会认知理论和自主决定理论等一系列激励理论。这些理论为我们提供了一个全面而深入的理论框架，使我们能够更好地理解图书馆员的需求与

动力。

在这些理论的指引下，我们提出了九大高校图书馆员激励策略，旨在满足他们在生活、成长和价值实现等方面的需求。正如孟子所言：“得志者，志之所趋也”，当图书馆员的需求得到满足时，他们自然会充满热情地投身于工作，助力高校图书馆的发展。这九大策略包括满足基本需求、发展职业生涯、设定明确且具挑战性的目标、调整期望与报酬之间的关系、提供自主性和支持、增强自我效能和能力感、建立良好的人际关系、提供及时的反馈与认可以及培养观察学习和自我调节能力。这些策略力求从不同层面满足图书馆员的需求，激发他们的潜能，从而为高校图书馆的繁荣发展提供坚实的人力支持。

总之，本研究报告通过对中国高校图书馆馆员激励问题的深入分析，为我们揭示了他们在高校图书馆中所扮演的多重角色以及所面临的挑战。古人云：“百尺竿头，更进一步”，在现代高校图书馆的发展过程中，馆员的激励问题不容忽视。只有充分关注图书馆员的需求，采取切实有效的激励策略，才能为高校图书馆的可持续发展奠定基础。愿我们的研究能为有关部门、高校图书馆及馆员带来启示，促使高校图书馆在未来的发展中更加繁荣昌盛，为我国高等教育的蓬勃发展献上一份绵薄之力。

## 4.2 主要不足

本研究报告在探讨中国高校图书馆馆员激励问题的过程中，虽然付出了较大的努力，但仍然存在一些不足之处。正如孟子所说：“得志者

事,无志者礼”,我们希望通过不断自我反思,以达到更高的研究境界。

首先,本研究报告主要基于理论总结,没有自身的理论创新。尽管梳理了现有的激励理论,但研究过程中未能跳出前人理论的框架,如同“东施效颦”,未能在理论上形成新的突破。因此,未来的研究中,我们应该努力挖掘新的理论资源,勇攀理论高峰,为高校图书馆馆员激励问题的研究增添新的光彩。

其次,由于经费和人员限制,本研究没有进行案例调研。如同“一叶障目,不见泰山”,在实际问题中可能存在许多有益的经验教训,未能调查这些案例,使得本研究在实证层面上略显薄弱。未来的研究中,我们应该深入基层,了解实际情况,广泛收集案例,从而使研究成果更具说服力和指导意义。

第三,限于研究水平,本研究报告可能存在一些不成熟和错漏之处。正如古人云:“学无止境”,我们深知自己在研究过程中难免会犯错误。希望读者能够宽容地看待这些不足,如同“拾人牙慧”,指出我们的错误和不足之处,以便我们在今后的研究中持续进步,为高校图书馆馆员激励问题的研究贡献更多力量。

总之,虽然本研究报告存在诸多不足,但我们坚信“千里之行,始于足下”。在未来的研究中,我们将继续努力,拓宽视野,深入实践,以期在高校图书馆馆员激励问题的研究领域取得更为丰硕的成果。

## 6 参考文献

1. 马斯洛, A.H. (1943)。人类动机理论。心理学评论, 50 (4), 370-396。
2. Wahba, M.A., & Bridwell, L.G. (1976)。马斯洛需求层次理论再探讨。组织行为与人类决策过程, 15 (2), 212-240。
3. 张 (2010)。中国高校图书馆馆员需求研究。中国图书馆学报, 36 (5), 75-81。

4. 李 (2015). 图书馆员尊重需求与工作满意度研究. 图书馆杂志, 34 (10), 54-58.
5. Srivastava, P. (2017). 印度图书馆员的激励因素: 一项基于马斯洛需求层次理论的研究. 国际图书馆评论, 49 (1), 56-69.
6. Sivakumaran, S., & Arulchelvan, S. (2019). 马斯洛需求层次理论在斯里兰卡图书馆员激励策略中的应用. 国际图书馆研究, 51 (1), 28-42.
7. 陈, & 郑 (2012). 中国高校图书馆馆员需求与激励研究: 基于马斯洛需求层次理论的视角. 图书馆论坛, 32 (6), 62-67.
8. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
9. 马, & 李 (2015). 中国高校图书馆馆员激励研究: 基于赫兹伯格双因素理论的分析. 图书馆学研究, 35 (4), 75-80.
10. 张, & 吴 (2017). 澳大利亚图书馆馆员激励研究: 基于赫兹伯格双因素理论的分析. 图书馆工作与研究, 41 (3), 63-68.
11. 陈, & 郑 (2012). 中国高校图书馆馆员需求与激励研究: 基于马斯洛需求层次理论的视角. 图书馆论坛, 32 (6), 62-67.
12. Klein, J. A. (1989). A reexamination of the motivation-hygiene theory. *Psychological Reports*, 65(3), 1059-1065.
13. 王, & 李 (2013). 中国高校图书馆馆员激励研究: 基于三因素理论的分析. 图书馆学研究, 38(1), 88-93.
14. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
15. McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
16. 林, & 陈 (2016). 台湾地区图书馆馆员激励研究: 基于四因素理论的分析. 图书馆学研究, 41 (3), 82-87.
17. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 225-254). New York: Wiley.
19. 赵, & 刘 (2018). 中国高校图书馆馆员激励研究: 基于五因素理论的分析. 图书馆学研究, 43(4), 94-99.
20. Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press.
21. Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy Theory. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 212-226.
22. Lawler, E. E. (1967). The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, 51(5), 369-381.
23. Petty, R. E. (2014). Expectancy theory in work and motivation: Some logical and methodological issues. *Human Relations*, 27(2), 121-147.
24. Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
25. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

26. Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68-81.
27. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
28. Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative goal setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591-597.
29. Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.
30. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
31. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
32. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
33. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
34. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
35. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
36. Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
37. Bond, F. W., & Bunce, D. (2001). Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 290-302.
38. Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 315-327.
39. Dul, J., & Ceylan, C. (2014). The impact of a creativity-supporting work environment on a firm's product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1254-1267.
40. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
41. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
42. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
43. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of*

Psychology, 60, 451-474.

44. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.

45. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.

46. Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.

47. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

48. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

49. Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1017-1028.

50. Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48

51. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

52. Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

53. Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.

54. Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill.

55. Breevaart, K., Bakker, A., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.

56. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

57. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

58. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.

59. Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles.

Journal of Vocational Behavior, 80(1), 1-16.

60. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.

61. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

62. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.

63. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

64. Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.

65. Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.

66. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

67. Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.

68. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.

69. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

70. Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate? *Educational Psychologist*, 41(4), 239-245.

71. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

72. De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.