

Study on the Influencing Factors and Incentive Measures of Volunteer Work Motivation Based on Expectancy Theory -- Taking Wuhan Open as an Example

Chen Chen^{1,a}, Yao Xie^{1,b} and Bingqing Hu^{1,c}

¹School of Safety Science and Emergency Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430000, China

^a1642142933@qq.com; ^byao_xie.wh@foxmail.com; ^c1061548898@qq.com

Abstract. As an important part of the operation of modern large-scale sports events, the management of volunteer organizations has become an important key to the operation of a large-scale sports events. Based on the expectancy theory, this study adopts the survey method of empirical research to conduct a questionnaire survey on the volunteers of wuhan open tennis tournament. Through data collection and analysis, we can comprehensively improve the incentive power for volunteers from three aspects, namely, goal motivation, self-motivation and incentive incentive, so as to enhance the enthusiasm of volunteer work and improve the operation level of volunteer management organization.

Keyword: Expectancy Theory; Volunteer; Human Resource Management; Motivation Theory

基于期望理论的志愿者工作动机的影响因素及激励措施研究——以武汉网球公开赛实证研究为例

陈晨¹ 谢尧¹ 胡冰清¹

(1. 武汉理工大学 安全科学与应急管理学院, 湖北 武汉 430070)

摘要: 作为现代大型体育赛事运营的重要部分, 志愿者组织的管理成为了成果运作一场大型体育赛事的重要关键。该研究基于期望理论, 采用实证研究的调查方式, 对武汉网球公开赛志愿者进行了问卷调查。通过回收数据分析, 从三个方面, 即目标激励、自我激励、奖励激励, 综合提高对于志愿者的激励力, 从而提升志愿者工作的积极性, 提高志愿者管理组织的运营水平。

关键词: 期望理论; 志愿者; 人力资源管理; 激励理论

中图分类号: D632.9 **文献标识码:** A

引言

志愿者作为大型体育赛事的重要组成部分, 对赛事的成功举办具有决定性的作用。武汉网球公开赛实地调研显示出志愿者在工作过程中对周围人际关系的满意度不高, 其中包括对自我工作效果的认可度, 对志愿者之间工作关系的满意度, 对观众反应的满意度以及对主办方对待志愿者的态度的满意度。志愿者的工作动机直接决定其工作效率, 从而对赛事整体质量造成影响。因此, 了解志愿者动机的影响因素, 注重志愿者心理需求, 针对志愿者需求为其量身打造合适的志愿者激励措施, 能够提高志愿者服务效率, 促进体育赛事的顺利举办, 并为观众打造良好的观赛体验。

1 当前志愿者激励措施现状

当前给国内外关于志愿者激励措施所提出的理论有以下几大类：（1）志愿者工作过程的各个阶段实施相应的激励措施。Steve 指出在志愿者的招聘、选拔、管理、评价过程中，每个环节都存在用以激励志愿者的焦点，并且提到了与正式员工的相处也是志愿者激励过程的一个重要方面^[1]。（2）志愿者存在物质和精神上的需要。Wein 指出薪金待遇并不是志愿者的唯一动机，帮助他人是志愿者的重要特质^[2]。Salamon 强调社会心理需求对志愿者的激励作用，志愿者在参与志愿活动时通过社会、职业、宣扬、价值、理解和保护这 6 个变量来满足社会心理的需求^[3]。（3）多维度的志愿者激励机制。蒋新红指出当前我国志愿者激励机制存在志愿者能力不足、外界认同感低、缺乏培训等问题，要从志愿者、社会、政府三个方面完善志愿者激励机制^[4]。李静提出社会、政府、学校和志愿者组织四个层面的激励机制，从而解决激励方式和激励手段单一的问题^[5]。

2 服务动机激发和期望理论的内涵分析

2.1 服务动机激发的内涵

服务动机是动机原理在服务领域的具体运用，它能激发个体进行服务活动，并维持已引起的服务活动，使服务行为朝向一定目标的动力机制^[6]。服务动机的产生，一是要依赖内在的服务需要，二是要有能满足服务需要的外界事物。一般情况下，个体的服务需要产生相应的服务动机和服务行为，但需要拥有一定的外部条件才能实现（如图 1 所示）。在这里，服务需要是服务动机产生的基础，但有某种服务需要却不一定能产生相应的服务动机。因而，激发服务动机，一方面要采取适当的途径和方法，帮助缺乏某种服务动机的志愿者产生与之相应的服务需要，从而促使其形成这一服务动机；另一方面则要通过主办方和学校创设一定的外部服务条件，刺激志愿者潜在的服务需要，让志愿者的服务动机从不活跃状态转化为活跃状态。由此可知，激励与服务动机是紧密相联的。因此，可以运用激励理论，借助改变内外部的主客观因素，达到激发志愿者服务动机的目的。

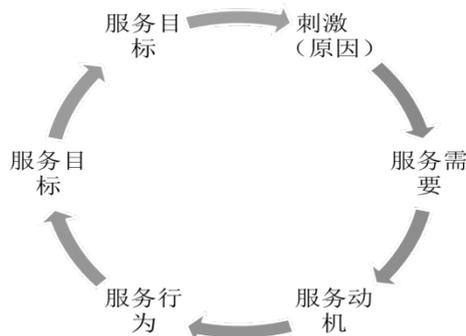


图 1 服务需要、服务动机、服务目标与服务行为的关系

2.2 期望理论的内涵

期望理论是激励理论中重要理论之一，该理论认为激励力与个人期望和效价成正比，如下式所列：

$$M(\text{motivation}) = E(\text{expectation}) \times V(\text{valuation})$$

其中，M 表示激励力，指直接推动人采取某一行动的内驱力，它反映了调动个体积极性、激发个体潜力的强度；E 表示期望值，指达成目标并能导致某种结果的概率，是个体对某一行为导致特定成果的可能性或概率的估计与判断，且这个判断是根据以往经验做出的主观判断；V 表示目标效价，指达成目标后该

目标对于满足个体需要的价值大小，它反映了个体对某一成果或奖酬的重视程度与渴望程度。它们之间的逻辑关系如图 2 所示：图 2 简化的期望理论模型 由此可推出：（1）努力与绩效的联系。这是指个体通过一定程度的努力而达到工作绩效可能性，其中努力程度取决于达到绩效目标的概率。（2）绩效与奖赏的联系。这是指个体对于达到一定工作绩效后即可获得奖赏结果的信任程度。（3）价值（吸引力）。价值是指工作完成后所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要程度。价值的确认与个体的目标和需要有关，个体价值判断的不同会使奖励的作用呈现差异^[7]。综上所述，期望理论可分为紧密相连的四个步骤：（1）制定目标。制定的目标既要遵照组织安排，又要符合个体自身特点。（2）个人努力。在目标的指引下努力工作（服务），成功过渡到下一步。（3）取得成绩。个人努力后取得的成绩既是对努力的回应，也是对目标的反馈。（4）组织奖励。在个人取得成绩后进行及时奖励，满足个体需求，以肯定个人进步和实现个体目标。



- （1）努力与绩效的关系
- （2）绩效与奖赏的关系
- （3）价值（吸引力）

图 2 简化的期望理论模型

3 武汉网球公开赛志愿者工作动机影响因素调查分析

本研究将武网志愿者工作动机的影响因素分为自我、其他志愿者、上级管理方、接受服务的观众等四个方向（每个方面又设置相互关联的几个问题）来设计问卷内容，通过多次实地走访武汉网球公开赛比赛场地，采用简单随机抽样和分层抽样两种方式展开调查，共计发放纸质问卷 180 份，回收问卷 176 份，回收率为 97.8%，其中有效问卷 166 分，有效回收率为 92.2%。问卷采用 spss20.0 进行数据分析。

本文中主要采用信度和效度分析来衡量问卷的质量水平。问卷分析结果表明 Cronbach α 系数为 0.844，问卷的信度可接受。问卷效度分析采用因子分析测得 KMO 值为 0.872，效度较高。基于信度和效度的数值说明，本次问卷设计与调查回收结果比较成功，得到数据与结论可信。志愿者工作动机自我影响因素情况如下表。

表 1 自我影响因素

内容	非常符合		较符合		一般		较不符合		非常不符合	
	频数	频率	频数	频率	频数	频率	频数	频率	频数	频率
我对志愿活动充满兴趣	52	0.31	77	0.46	20	0.12	10	0.06	7	0.04
我对我的工作能力充满信心	48	0.29	62	0.37	31	0.19	17	0.10	8	0.05
我觉得做志愿活动是一件快乐的事情	84	0.51	51	0.31	15	0.09	8	0.05	8	0.05
我觉得做志愿活动会遇见难题会让我焦虑	54	0.33	45	0.27	41	0.25	18	0.11	8	0.05
我在志愿活动工作中容易受到挫折	9	0.05	32	0.19	56	0.34	42	0.25	27	0.16

大部分志愿者认为志愿活动让自己的心理得到满足，获得自我肯定，并且会因为对圆满完成工作的期待而产生一定的压力。因此主办方在志愿活动中要关注志愿者的心理活动，当其圆满完成工作时给出肯定，遇到挫折时给予鼓励，使志愿者对其工作形成正确的认知，从而获得激励来完善工作。

表 2 服务对象影响因素

内容	非常符合		较符合		一般		较不符合		非常不符合	
	频数	频率	频数	频率	频数	频率	频数	频率	频数	频率
服务对象对我很支持	75	0.45	45	0.27	30	0.18	9	0.05	7	0.04
服务对象对我的态度很友好	80	0.48	30	0.18	40	0.24	8	0.05	8	0.05
我很在意服务对象对我的态度	72	0.43	65	0.39	13	0.08	7	0.04	9	0.05
服务对象很满意我的志愿服务	75	0.45	55	0.33	30	0.18	3	0.02	3	0.02
我遇见一些很不友好的服务对象	10	0.06	11	0.07	50	0.30	70	0.42	25	0.15

从上表中可以看出，大部分志愿者遇见的服务对象对于志愿的工作给予了支持肯定的正面态度。因此可以认定，从志愿者与服务对象的关系上来看，是积极正面的，志愿者与服务对象之间的氛围越好，对于志愿者工作的积极性正面影响力度越大，也就越能改善志愿者工作的状态。由于当前志愿者服务体系难以对于观众进行影响，因此从服务对象影响因素来看，没有显著的影响降低志愿者工作积极性的情况出现。

表 3 上级管理者因素

内容	非常符合		较符合		一般		较不符合		非常不符合	
	频数	频率	频数	频率	频数	频率	频数	频率	频数	频率
我的上级管理者对我非常支持	68	0.41	52	0.31	30	0.18	8	0.05	8	0.05
上级管理者在工作中对我的影响很大	20	0.12	46	0.28	70	0.42	20	0.12	10	0.06
上级管理者没有在工作时给我任何帮助	15	0.09	15	0.09	60	0.36	60	0.36	16	0.10

从统计上级管理者对志愿者动机的影响因素上可以看出，志愿者认为上级管理者对自己的工作是很支持的，再者，就图表中可以看到上级管理者对于志愿者的激励作用是正向的，因此，在实际服务过程中，上级管理者应该注重对于志愿者的支持与关怀。

表 4 其他志愿者影响因素

内容	非常符合		较符合		一般		较不符合		非常不符合	
	频数	频率	频数	频率	频数	频率	频数	频率	频数	频率
其他志愿者对于工作非常感兴趣	50	0.30	77	0.46	20	0.12	12	0.07	7	0.04
其他志愿者对于工作非常积极	50	0.30	62	0.37	31	0.19	15	0.09	8	0.05
我和其他志愿者在工作中交流很多	79	0.48	51	0.31	20	0.12	8	0.05	8	0.05
我在其他志愿者身上有所学习	50	0.30	45	0.27	45	0.27	18	0.11	8	0.05
我和其他志愿者的相处非常融洽	30	0.18	52	0.31	41	0.25	26	0.16	7	0.04

就上表中的数据显示，大部分志愿者对于工作是很感兴趣的。从与其他志愿者的相处交流情况来看，志愿者之间的交流较多，而且认为自己与其他的志愿者相处较为融洽。因此，可以认为，志愿者之间的和谐，互相促进的相处，是志愿者的工作动机之一，作为主办方及学校应该要致力于这一方面的促进，以正面激励志愿者。

4 志愿者工作动机的激发措施

期望理论对于激发志愿者工作动机具有重要的借鉴意义，其中所蕴含的教育、引导、激励等管理思想和方法同样适用于志愿者激励方法。如前所述，志愿者的工作动机有多种影响因素。为了有效激发志愿者的工作动机，本文将期望理论分成三个步骤，通过各个步骤之间的相互作用来协同激发志愿者的工作动机。

4.1 目标激励

作为整个激励环节的第一步，目标激励的设置起到牢固根基的作用。目标的设定应该遵循以下三个原则：1. 适合原则。由于激励对象的差异性，目标激励的效果因人而异。不同水平和不同阶段的志愿者不

能一概而论，要切合实际提出适合的目标；2. 循序渐进原则。目标的设定要随着志愿者的发展而改变，一般来说目标是从下到大，难度也是从小到大；3. 价值原则。目标对志愿者而言具有一定价值时才能产生激励作用，不宜过大也不宜过小。

本次实地调研中得知志愿者参加此次服务的目的可以分为：丰富社交、自我实现、获取回报三类。

1. 丰富社交型

这类志愿者倾向于在志愿活动中结交更多朋友，扩大人脉，因此在志愿者招募过程中应该注重了解志愿者的性格，以便了解不同志愿者人群的需求。

2. 自我实现型

自我实现型的志愿者希望在志愿活动过程中提升自身综合能力，展示自身良好形象，通过志愿活动发挥并发展自身能力。

3. 获取回报型

这类志愿者的特性类似“理性人”，为了自身利益的最大化而作出行动^[8]。志愿服务时间、志愿服务经历是这类志愿者参与志愿服务的最大目的，因此可以设置这类奖励从而激励志愿者的工作动机。调查过程中发现志愿者的目的并不完全单一，大部分志愿者的服务目的出现三者互相交叉的情况，因此，相应的激励目的可以交叉设置，从而达到最优的激励效果。

4.2 努力激励

在期望理论中个人努力是重要的一部分，因此努力激励在武网志愿者工作动机激发中具有重要作用。基于问卷调查的结果分析，本文提出以下方式加强志愿者的努力程度：

1. 加强志愿者培训

在调研中发现志愿者的普遍培训过程较短（专业培训只有一天），并且在武网开始前的场地实习也只有一天的时间。因此存在志愿者对于自己的工作熟悉度不够的情况，如果前期有足够的培训，那么志愿者对于自己的工作能够拥有充分的信心，从而在工作中能够更加积极^[9]。

2. 构造良好的志愿者工作氛围

从问卷结果及实地调查的情况来看，当前志愿者工作的整体氛围并不是非常理想。由于大多数志愿者是第一次参加志愿活动，因此对于工作环境中的整体氛围十分看重。这时如果可以通过一些方式、如上级管理部门对于志愿者及时提供帮助和关怀、工作中给予足够的支持，那么可以有效提高的志愿者的工作积极性。

4.3 奖励激励

奖励激励可分为物质奖励激励和精神奖励激励两种，奖励激励的方式可与目标激励的方式想结合，从而对于不同类型的志愿者开展有效的激励。

1. “丰富社交型”的奖励激励

此类志愿者参与志愿活动的目的在于扩大交际圈、认识更多的人、建设人脉等^[10]。建议通过采取组织丰富的志愿者团队建设、球星与志愿者互动、志愿者网球比赛等方式让“丰富社交型”的志愿者得到有效的精神激励。

2. “自我实现型”的激励

这一类志愿者对于志愿活动给予自身提升很重视，比较在意通过志愿活动获得个人能力的提升，实现自己在志愿活动中的贡献。建议通过优秀志愿者评比、志愿者风采展示，优秀志愿者证书颁发等方式实现对于这一类志愿者的激励。

3. “获取回报型”激励方式

部分志愿者参加志愿活动的目的在于通过志愿活动获得志愿者工时、志愿者服务证书、志愿者工作经历等有益于个人在学校里的评优评选、个人简历的丰富^[11]。因此应该给予志愿者相关的工时认证、给予实习证明等奖励，用于提升这部分志愿者的工作积极性^[12]。

在对于志愿者队伍的研究中，本文认为通过采用精神性激励构建良好的志愿者工作氛围的方式来提高志愿者工作积极性效果更好。但是这并不意味着物质奖励激励的方式不采用，而是应该合理性的采用两者来提升整体性的志愿者工作积极性。

5 结语

本文通过实证分析了影响武汉网球公开赛志愿者工作动机的影响因素，同时运用期望理论提出了激励志愿者工作动机的可行性措施，采用实证研究法解决了以往研究中通过纯文献研究导致的时效性滞后和缺乏直接研究的缺点。由于志愿者工作的无偿性，因此对于志愿者工作的激励性研究显得尤为重要，如何通过激励方式有效提高志愿者工作的积极性是一个热门研究领域。目前国内对于志愿者组织的管理还缺乏专业性，因此本文的研究成果对于未来武汉网球公开赛志愿者组织的管理以及其他大型体育赛事志愿者组织的管理，提供了改进可借鉴的措施。

References

- [1] STEVE M C,RICK L.Volunteer Management:mobilizing all the resources[M].Heritage Arts,1996.
- [2] WEIN JR Financial incentives for non-profits[J].Fund&Raising Management,1989,20(7):28-32.
- [3] SALAMON L M.Partners in Public Services:The Scope and Theory of Government Nonprofit Relationships[M].New Heaven Conn:Yale University Press,1987:99-117.
- [4] Jiang Xin-hong : “ Problems and Countermeasures of Volunteer incentive Mechanism in China” [J]. Forward Position, (2011), No.14, p.121-123(in Chinese)
- [5] Li Jing: “ A study on the incentive of volunteers in Colleges and Universities” [D]. Changchun University of Technology, (2011), p.12(in Chinese)
- [6] Wei Zhi-zhong, Wei Li.: “Analysis of participation motivation and influencing factors of psychological volunteers” [J]. World of Labor Security, (2018) , No.27, p.53-54+56(in Chinese)
- [7] Fan Li-hui, Zhao Shou-fei.: “An Analysis of the motivation of College students to participate in Community Voluntary Service” [J]. Journal of Anshun University, Vol.20(2018), No.3, p.81-84(in Chinese)
- [8] Yang Xiao-xi.: “Verification of Public Service motivation of Civil servants on the hypothesis of ‘rational Economic Man’” [J]. Dongyue Cluster, 2018, 39 (07): 142-148.
- [9] Kang Han-qing, Li Jia. A study on the motivation of volunteers in non-profit organizations in

China [J]. Western Leather, Vol. 40(2018), No.24, p. 72-73+77 (in Chinese)

- [10] Huang Da-lin, Huang Xiao-ling: “Study on incentive Mechanism of volunteers in Sports events: a case study of 2016 Chongqing International Marathon” [J]. Journal of Southwest normal University (Natural Science Edition), Vol.43(2018), No.02, p. 96-102 (in Chinese)
- [11] Wang Xin-yun: “Practical experience and reflection on the Construction of Voluntary Service incentive system: a case study of Zhejiang Province” [J]. China Social work, (2017),No.19, p.52-53(in Chinese)
- [12] He Jing, Chen Chun-feng: “A study on the incentive Mechanism of College students' Voluntary Service” [J]. Modern Commerce and Trade Industry, (2017),No.07, p.90-91(in Chinese)