

激励视角下高校教师岗位管理的创新

刘彦博

(中国地质大学 外国语学院,湖北 武汉 430074)

摘要 激励的重要功能是激发人的积极性和创造性。在高校教师岗位管理制度创新优化过程中,要关注和分析教师的需要及其差异性,科学合理地运用激励理论与模式;要注重目标激励,实现教师个人发展目标与高校办学目标的有效融合;要创新完善教师岗位薪酬体系,强化薪酬的激励功能。在实现高校教师岗位管理创新的同时,优化完善高校教师激励机制。

关键词 高校教师; 教师需要; 岗位管理; 目标激励; 薪酬激励

中图分类号:G 647 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-3456(2012)02-0131-05

2007 年以来,高等学校岗位管理制度改革全面推进。2010 年教育部颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》提出:“加强学校岗位管理,创新聘用方式,规范用人行为,完善激励机制,激发教师积极性和创造性。”^[1] 岗位管理制度是现代人力资源配置与管理的重要内容,是带有基础性、根本性和长期性的重要制度。岗位管理改革创新对于完善高校内部管理体制,优化人力资源配置,加强人才队伍建设,提高高校办学水平和办学效益均具有重要意义。教师是高等学校办学的主体,是人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新的重要力量,教师岗位管理制度是优化配置教师资源、不断提升教师队伍整体素质和创新能力、持续激发教师队伍活力与潜能的新型人力资源管理模式。高校教师岗位管理制度的构建与优化,是高校教师管理创新的重要内容,同时也是教师激励机制不断完善、激励手段和激励内容不断丰富过程。

一、关注教师需要:科学合理地运用激励理论与模式

在管理学中,广义的激励是指激发鼓励,调动人的积极性、主动性和创造性。激励对激发个人潜能、提高工作绩效具有重要作用。激励一方面可以看作是根据社会或组织需要调动和激发人的积极性、主动性和创造性的行为导向,另一方面可以看作是一种个人自我调节、自我发展的主观心理状态和内在

机制。其具体含义有:(1)“努力”,即人们在工作中表现出来的工作行为的强度,努力的程度取决于个人动机的强度和需要与预期的行为结果之间联系的紧密性;(2)“持久”,指个人在努力完成工作任务时表现出来的行为的稳定性和长期性,受到的激励越大,工作的持久性越强;(3)“指向特定目标”,如果个人受到高度激励,则会把持久努力、个人奋斗目标和组织目标结合起来。

激励过程涉及到个人需求、行动成效、报酬、满足和个人努力、组织评价等因素,这些构成要素及其相互作用形成激励机制,如图 1 所示:

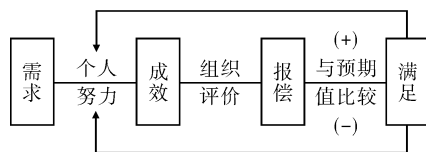


图 1 激励机制模型

由图 1 可以看出,如果组织成员获得的报酬与期望值相符,个人努力就会得以强化,把组织目标与个人期望联系在一起的行为就会得以巩固。如果努力不见成效,或有成效但得不到正确评价,或评价与报酬脱节,或期望值不适当,都会对组织成员的激励产生负面影响。从组织角度看,组织可凭借自身掌握的各种资源,通过评价与报酬环节,积极地干涉和影响成员的激励过程,使每个成员在致力于达成个人期望的同时,帮助组织实现其目标。

行为科学认为,人的各种行为都是由动机引起

的,而动机又产生于人的各种需要。在心理学中,把能激励人的行动,并引起行动满足某种需要的欲望、愿望、理想、信念等主观心理因素称为动机。动机是人类的一种精神状态,它对人的行动起激发、推动和加强的作用^[2]。需要是人们在缺乏某种东西时的一种主观状态,是人们对物质条件、精神生活条件的自觉反映,是以人脑的意识活动为基础的。激励可以激发人的动机,借助人们内心渴求成功的思维定势,朝着组织期望的目标努力。未满足的需要是激励过程的起点,由此而引起个人内心的激奋,产生目标导向与目标行动。激励过程涉及到个人需求、行动成效、报酬、满足和个人努力、组织评价等因素,这些构成要素及其相互作用形成激励机制。

马斯洛的需要层次论强调组织及管理者要充分关注人的需要,要从人的动机和需要出发来设计有效的激励方法。个体或群体需要既反映特定的社会、政治、经济、文化发展水平,又体现这一个体或群体所处的阶段、职业、社会地位的特点。高校教师是具有高层次文化素质的群体,他们的需要因其劳动的特殊性和认知状态差异而独具特点。高校教师除具有人类一般需要的特点之外,还具有精神(知识更新、审美理想信念等)需要的强烈性;爱与归属(社交)、尊重、荣誉需要的关切性;职务晋升、成就创新需要的迫切性;物质需要的基础性等特点。对高校教师的行为激励,就是通过一定的外在因素去诱发、活化教师个体的需要和动机,产生行为的推动力,使其有向着一定目标前进的积极性^[3]。在构建高校教师岗位管理制度过程中,应重视并运用现代激励理论,创新完善高校教师激励机制。

首先,应全面分析教师的个体需要,注重教师的主导需要,满足教师的合理需求,并充分关注教师需求的差异性。人类需要具有多样性、层次性、潜在性和可变性等特征。人的生命活动的社会性决定了人的需要既有低层次的,也有高层次的,而且会随着人的发展阶段、生活条件、工作环境等因素发生改变^[4]。教师主导需要的满足程度对教师积极性发挥具有正向的影响作用。高校管理者应充分关注教师的需要特点,并认识到教师群体和个体间需要的差异性,实事求是,具体分析,找准不同教师的动机敏感点,有针对性地制订教师岗位管理政策和制度,这样才会取得好的激励效果。

其次,要科学合理地应用各种激励理论、模式,选择恰当的激励方式及手段,激发教师潜在的积极

性和创造力。各种激励理论均从不同角度对激励问题进行了研究和探讨,揭示了激励的重要作用 and 激励活动的一般规律——均着眼于个人动机的激发与需要的满足,激励的目标均指向行为主体内在的自觉与自主。影响激励方向、强度、个体行为持久性的因素在大多数情况下,不是单一变量,而是多元、综合因素,复合变量。高校如何调动教师的积极性,是一个受到多层次、多维、多因素制约的复杂的系统工程,它既受到高校内部因素的影响,也受到社会、经济、政策等外部因素的制约,所以在高校教师管理实践中需要综合应用各种激励理论、模式。有效激励是采取不同的激励方式,满足教师不同层次的需要,是各种激励因素最佳组合的结果。在动力机制中要善于应用需要理论与各种需要激励因素;在目标机制中要采用目标理论、期望理论及相关的目标激励因素;在分配机制中要合理应用强化理论、公平理论。高等学校在构建教师岗位管理制度过程中,应遵循科学性、公平性、竞争性、差异性、系统性原则,创新完善教师激励机制,使诸种激励要素融合互补,形成合力,取得好的激励效果,激发教师的积极性和创造力,使教师更加积极主动地承担教学科研任务,努力提高个人教育教学能力和学术水平,优秀学术成果不断涌现,工作绩效不断提高,从而实现教师岗位管理的预期目标。

二、注重目标激励:实现教师个人发展目标与高校办学目标的有效融合

任何组织,包括政府、大学、企业等,社会从其成立之初就赋予它某种使命,这个使命就是组织自下而上和发展的基本目的,而组织是通过连续性阶段目标的完成来实现社会赋予它的使命的。目标是组织期望在未来一段时间所要达到的结果,目标对组织的利益相关机构及其成员有着广泛的影响。对个体而言,目标是由人的某种需要产生的,它既是人要自我实现的结果,又是一种激励因素,对人具有诱发、导向和激励行为的功能。适时、适当的目标能够诱发人的动机,规定行为的方向,一个经过努力能够达到的目标具有强大的激励作用。目标的作用和功能体现在几个方面:一是可以产生一种凝聚力和激励力,把组织成员的努力和相关利益群体的注意力都集中在组织的行动上;二是为检验组织成就和管理绩效提供了衡量标准,成为管理控制的一个基准;三是明确了人们的努力方向,有助于有效地配置人

力等各种资源;四是目标可以有效地规范各项行政决策和管理行为。

影响行为强度的条件和因素主要有成就动机、对成功的期望以及成功的价值。成就动机是指驱动一个人在社会活动的特定领域力求获得成功或取得成就的内在推动力量。在行为上,它表现为一个人对自己认为有价值的、重要的社会或生活目标的刻意追求^[5]。高校教师较之于其他社会群体具有更强烈的成就需求,是这种需求支持了教师勇于探索、敏于创新的冲动。激励的核心在于对人们内在需求的把握与满足,教师隐含于职业发展之中的成就动机在激励过程中发挥着主导作用。教师总是从职业发展和事业的成就中获得内心需要的满足,如对社会贡献的责任心、义务感、荣誉感、成就感等。这种个人的期望正好与高校事业发展目标相契合。

高等学校在教师岗位管理制度构建优化中,要给予教师明确的目标导向和价值期望,要引导教师把个人的奋斗目标融入到学校的发展目标中去,在实现学校发展目标的过程中实现个人的奋斗目标,这就是目标激励。目标激励之所以有效,是因为实现目标后,教师既可获得精神需要的满足,同时又可以获得物质需要的满足。实践证明,目标激励是对高校教师进行激励的最常规、最有效的方法和手段,关键是目标的设置要科学合理,在具体实施过程中要做到公平、公正、公开。目标对个人具有激励意义必须具备3个条件:具体性、挑战性、可接受性。也就是说:具体的、挑战性的和可被接受的目标对个人具有很大的激励作用,是一种有效的激励因素。

目标的具体性是指某种活动在一定时间内所达到的一种可检验的结果,这种目标应当是明确的、可准确衡量并有利于评价的。明确的、具体的目标要优于笼统的、抽象的目标。在高校教师岗位管理制度构建过程中,应充分关注这一点。如在制订教师岗位职责和聘用条件时,必须做到明确、具体,在人才培养、教学任务、科学研究、学术成果、社会服务等方面要有较详尽的规定,使教师的岗位职责非常明确,个人期望非常明晰,同时也为择优聘用和聘期考核奠定良好基础。

目标的挑战性是指目标实现的困难程度,目标的挑战性比具体性更具个性化。在管理实践中经常提到目标的设置要适当高于预期所能达到的可能,即所谓“蹦一蹦,够得着”,就说明这样具有挑战性的目标比“原地不蹦不跳”就能达到的目标更具有激励

力。但目标的设置也不能脱离实际,无限拔高,因为特别容易实现的目标和特别难以达到的目标将无法起到有效的激励作用。高校在讨论制订教师岗位管理方案过程中,首先要科学合理地设置“岗位目标链”,同时要立足长远,着眼现实,充分调研,合理预期教师岗位职责和聘用条件所能达到的可能,适当提高要求和难度。尤其是对青年教师,在学历、外语、业务条件等方面要有较高要求,这是教师队伍持续发展、充满活力、创新能力不断增强、整体素质不断提高的重要保证。要重视教师关键岗位的目标导向,如在教授岗位聘用中,目标就是将业绩显著、贡献突出的教授聘用到相应岗位上,要起到积极明确的导向作用,为选拔和吸引优秀人才竖立标杆。

目标的可接受性指目标有实现可能性,即个人对具体的、有挑战性目标的认可和接纳。行为越是自主、自愿,个人就越能全身心地投入。这种自主、自愿实际上是对教师自尊、荣誉、贡献、成就和学术自由的一种认可和重视。如果目标不是被个人有意识地情愿接受,而是主管部门或高校的“强行摊派”,那么目标就很难被教师个人所接受。在具体实践中,高校首先应广泛深入地宣传解释改革政策,引导广大教师从全面贯彻科学发展观、增强学校的核心竞争力、提高人才培养质量、提升学科和师资队伍水平、实现学校办学目标的高度来正确认识改革的必要性和紧迫性;其次要尊重并保证教师的知情权、参与权、评议权、选择权和监督权,要顺畅沟通交流渠道,通过教职工代表大会、教授会等多种渠道、多种方式充分吸纳教师的意见建议,让广大教师在岗位管理创新实践中参与意见,贡献智慧,谋求发展。通过参与,可以让教师更加清楚自己的责任和价值,同时可以将岗位管理目标制订得更合理,从而提高目标的可接受性。可以说,教师在岗位管理制度构建和实施过程中的参与性越高,接受程度就越高,目标的激励力就越强,从而有效地激发教师的积极性、主动性、创造性,在达到教师岗位管理预期目标的同时,实现教师个人发展目标与高校办学目标的有效融合。

三、强化薪酬激励:创新完善高校教师岗位薪酬体系

教师作为社会人,与其他人群一样,需要面对生存和生活的各种压力,有其最基本的生存需要和保障需要。薪酬因素通过教师心理感知转化为实际行

为作用于教师激励全过程,并呈现出显著正相关。薪酬激励的功用在于发挥薪酬的导向作用和激励功能,运用经济手段通过调节与满足教师对薪酬的需要,调动和激发教师的工作积极性与潜能。关于薪酬能否成为一种激励因素,各种激励理论给出了不同的答案。双因素理论认为,工资是一种保健因素,不会有助于激励。需要层次论认为,对那些具有较低层次需要的人来说,工资具有较强的激励作用;对那些具有较高层次需要的人来说,工资的激励作用退居于次要地位,但高层次需要难以满足的人,可转而寻求薪酬的补偿。期望理论认为,薪酬是个人工作努力的结果之一,只要在努力与薪酬之间存在着紧密联系,薪酬就具有激励意义。综合激励模式告诉我们,要将薪酬与工作绩效紧密结合起来,高绩效获得高报酬,低绩效获得低报酬。也就是说,薪酬与工作绩效结合得越紧,则其激励作用越强;反之,则其激励作用变弱。

当代社会,薪酬代表的已不仅仅是金钱,还有自我实现、尊重、公平竞争、职业价值判断等内在涵义。从我国当前的实际情况来看,虽然相对来说高校教师群体比其他社会群体具有更强烈的精神需要,但由于目前高校教师尤其是青年教师的薪酬收入整体水平仍然不高,还不能说物质需要已经满足,高校教师仍然存在物质和精神两方面的普遍需要。这表现为高校教师既有指向事业、成就、荣誉、地位、自我实现等满足精神需要的强烈动机,同时也有指向经济利益的动机敏感点。

岗位薪酬是高校教师的主要经济收入来源,岗位薪酬机制是高校教师岗位管理制度的重要内容。国家于 2006 年实施事业单位工作人员收入分配制度改革,建立了体现岗位和年资要素的统一的工资制度体系。高校在教师岗位管理制度构建过程中,应注重绩效导向、能力导向、市场导向的激励性薪酬体系设计,按照“以岗定薪、优劳优酬”的原则创新完善校内绩效工资制度。为体现以岗定薪和强化激励,可将校内绩效工资分为基础性绩效工资和奖励性绩效工资两类:其中基础性绩效工资坚持以岗定薪,与岗位适应匹配,主要体现岗位职责与岗位贡献;奖励性绩效工资主要依据强化激励中的正激励原则,对于符合高校组织目标的行为和业绩给予奖励,以使这种行为和业绩不断涌现、更加持久。如高校为了提升人才培养质量和学科水平、学术创新力,可对高级别教学科研成果、高水平学术论文、高层次

学术团队、为学校做出特殊贡献的个人或群体团队等给予奖励,以激励教师及团队向这方面做出更大的努力,使教师的学术创造力得以充分发挥,多出快出优秀成果,从而不断提升高校的人才培养质量、学科专业水平和竞争力、影响力、贡献力。

在高校教师岗位薪酬体系构建过程中,应注重公平性原则。美国心理学家亚当斯于 1960 年代提出公平理论。他认为,公平感是人类的一种基本需要,报酬的多少虽然是影响组织成员积极性的因素,但报酬是否公平、合理具有更大的作用,所谓“不患寡而患不均”,这里的“均”指公平、合理的程度。管理中激励力量的大小往往决定于人们相互间的社会比较这一重要因素,即人们总是习惯于把自己的劳动、付出和得到的“报偿”(包括薪酬、奖励、岗位晋升以及获得的赏识等)与他人进行比较;同时也会把自己现在付出劳动所得的“报偿”与过去的劳动所获“报偿”进行个人历史的比较。若比较后认为是公平合理的,就会心情舒畅,热情高涨,激发工作动力,发挥积极性;否则就会心理失衡,产生不公平感和不满情绪,没有工作积极性或积极性很低,甚至形成人际矛盾,消极对抗^[6]。由此可见,教师的公平感和满意感将直接决定其进一步努力的程度。这就要求高校在构建优化教师岗位管理薪酬机制时,应充分体现薪酬的公平性、竞争性及激励性,合理确定不同岗位的薪酬标准和奖励额度,适当拉开差距;同时要兼顾公平,注重不同教师群体的心理平衡,以防激励一批人,挫伤一批人。

四、结 语

建设一支高水平的教师队伍,是高等教育事业和高校改革发展面临的重要课题。高等学校在构建以岗位为轴心的新型教师管理体制与运行机制过程中,应调研分析并充分关注教师的需要特点,尊重并容纳教师的个性,重视并实现教师的价值,开发并利用教师的潜能。要创新完善激励机制,通过目标激励、薪酬激励等激励方式,使教师感知到职业发展通道顺畅、目标明晰、公平公正、程序透明、机会均等、人本管理及环境和谐;要为人才成长“搭建阶梯”和“构筑平台”,逐步解决教师队伍建设中存在的一些制度性、根本性问题,创新完善高校教师岗位管理的长效机制及激励竞争机制,为高校人才队伍建设提供良好的制度保障,为高校办学目标的实现提供充足的人力资源保障。

参 考 文 献

- [1] 国家教育部. 国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)[EB/OL]. (2010-07-29)[2011-10-27]. http://www.gov.cn/jrzq/2010-07/29/content_1667143.htm.
- [2] 周三多. 管理学——原理与方法[M]. 上海:复旦大学出版社, 2003:513.
- [3] 张富良. 浅论高校教师的行为激励和绩效评价[J]. 中国高校师
- 资研究, 2001(1):7-10.
- [4] 何沐蓉, 黎莉. 高校教师激励机制探讨[J]. 中国高等教育, 2010(22):58-60.
- [5] 王勇明, 顾远东. 浅谈高校教师“需要”的层次[J]. 江苏高教, 2008(2):98-99.
- [6] 李明. 激励理论在高校师资管理中的应用[J]. 江苏高教, 1998(6):75-77.

Position Management Innovation of College Teachers from Perspective of Motivation

LIU Yan-bo

(School of Foreign Languages, China University of Geosciences, Wuhan, Hubei, 430074)

Abstract The function of motivation is to inspire the enthusiasm and creativity of people. In the process of innovation and optimization of position management system for college teachers, teachers' requirements and their differences should be focused on and analyzed, motivation theory and model should be scientifically and reasonably used, goal incentive should be emphasized so as to achieve the effective amalgamation of the goal of teachers' personal development and the goal of the colleges and universities. Remuneration system of teachers' position should be innovated, and motivation function of remuneration should also be strengthened. Consequently, innovation of position management for college teachers can be realized and at the same time, the motivation system for college teachers can also be enhanced and perfected.

Key words teacher in institutions of high education; teachers' requirements; position management; goal incentive; remuneration incentive

(责任编辑:刘少雷)