

高职教师激励问题的研究

王汉忠

(大庆职业学院 工商管理系, 黑龙江 大庆 163255)

摘要:立足西方学者对激励理论以及实践的研究基础,对激励的基本内涵、功效以及其对高等职业技术学院教师的作用进行了全面的阐释;在调查和分析高等职业技术学院教师特点的基础上,提出了激发教师工作积极性的相应的干预策略:坚持“以人为本”的指导思想;构建积极向上的组织文化作为激励的环境;形成教师激励的最高境界——自我激励的方法;建立公开透明的合理的教师绩效考核机制。

关键词:高职教师;激励;自我激励

中图分类号:G718.5 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2010)12-0117-03

激励是组织行为学中的一个重要的概念,是激发动机、鼓励行为,形成行为动机的过程。通过激励,使个体在某种内部或外部刺激下始终保持一种兴奋状态,将激励用于高职教师管理,也就是调动教师工作积极性的问题,是针对高职教师的内心状态和心理需求并进而激发其工作动机的现代管理原则,即激励理论模式。在这一模式下,高职教师的需要、动机和行为有密切的关系和规律。具体地讲,教师在客观事物的刺激下,产生需要,需要产生动机,动机产生行为,通过行为来实现目标。目标的实现,旧的需要得到实现,又会产生新的需要,需要又会产生新的动机,依次循环往复。这样高职教师自身知识不断增长,创新能力不断提高,社会发展的能力也不断提升,工作积极性也会得到长期维持。^[1]

根据需求激励论和高职教师的特点,以及对高职教师激励需求的调查分析,对高职教师的激励,必须把长期激励和中短期激励、外在激励和内在激励、精神激励、环境激励、社会激励与物质激励结合起来,实现激励手段与人本理念的有机统一。具体地说,既要重视外在的制度约束与激励,又要重视教师的自我管理 and 民主参与;既要设计有效的激励竞争机制,又要关注教师的根本生存状况;既要对表现突出的教师予以奖励,又要为教师的职业发展服务;既要宏观激励教师工作的积极性和创造性,又要关怀教师个体的生理和心理需求;既要重视个体激励的调节,又要创设良好的激励氛围,形成“和谐型”的组织;既要注重组织激励的效用,又要形成教师自我激励的境界。

1 坚持“以人为本”的指导思想

1.1 关于“以人为本”

“以人为本”,是人本主义思想的核心,是当代西方人本主义在对传统的基督教神学批判运动中发展起来的,主张研究人的整体意识经验,研究人的尊严和价值,研究人的本性。心理学家马斯洛创立了“人本主义心理学”,管理理论和实践也在这一精神的指引下,进入一个更广阔的发展境地。

“人本管理”与“以物为中心”是相对应的概念。它最早起源于美国心理学家梅奥对霍桑工厂的调查分析,得出人的士气是组织工作效率提高的重要保证,因此它强调尊重人,理解人,充分调动人的积极性和创造性。人本管理特别注重运用行为科学的理论的研究成果来塑造和改善人际关系,而激励则成为人本管理的重要内容。^[2]

1.2 关注高职教师的需求

需要是激励的原动力,需要才能激发动机,在高职教师的激励中要特别注意他们的需要的类型、特点和内容,以便提供合适的外部诱因来激发教师工作的积极性。从高职教师激励需求分析中可以看出,有四大因素影响教师的激励,包括物质激励、精神激励、环境激励和社会激励。而环境激励在四种因素中处于优先的位置,这就要求高职院校在教师工作环境方面要下工夫,创设良好的工作环境(比如,良好的办公环境,和谐人际关系氛围等)。而物质、精神、社会激励因素依次排列,对于物质因素的重视,是由于高职教师在当前社会经济环境的压力下,获得高学历以及学

收稿日期:2010-11-09

作者简介:王汉忠(1966—),男,黑龙江大庆人,大庆职业学院工商管理系,助理实验师,工商管理硕士,研究方向:人力资源管理。

习成本的投入,其自身价值的体现也对物质因素提出较高的期望,无论是性别的不同、职位的不同、学历的不同、还是职称、年龄的不同,都非常重视物质因素,所以高职院校的管理者应该广开财源,深化分配体制改革,合理增加教师的收入,让高投入、高质量、高报酬成为广大教师积极努力工作的重要动力。高职教师本身的知识结构和学历特点决定了教师要想适应未来职业发展的需要,就得进行培训或者出去进修等,所以精神激励在此就会发挥重要作用,管理者要通过合理的竞争体系提供给教师进行知识训练以及职业生涯拓展的机会,以便让他们更好地为学校服务。在社会激励方面,管理者要积极进行社会联络工作,让社会或政府机关重视高职教师工作,特别是让社会尊重他们的工作,尤其是一些特殊的群体,比如男性、教授群体等,这样就会让教师的工作积极性发挥得淋漓尽致。^[3]

1.3 形成激励的 3T 机制

依据人本主义管理的思想,在教师激励过程应该遵循激发人的潜能的规则,形成重视教师、依靠教师、发展教师的地位,即 of the teacher, by the teacher, for the teacher。综合起来讲就是确立教师主体地位,依靠教师办学和育人,实现教师成长与学校成长的同步化。重视教师,即要尊重教师的人格、地位和劳动。打破传统的“官本位”的思想,驱除由这一毒瘤造成的教师被边缘化的危险,形成尊重教师、重视教师的氛围,树立教师在教学、学校中的主导地位。重视教师就要时刻让教师感到他们是学校的主人,教育教学工作的中心,学校后勤以及其他单位的劳动都是为教学工作服务的,这是人本主义激励机制的原则。

2 构建积极向上的组织文化作为激励的环境

管理心理学的理论认为,在任何组织中,都存在着某种根深蒂固的关于工作应当怎样组织、职权应当如何发挥作用、应当怎样来奖励人、怎样来控制人等的信念。组织需要多大程度的规范化、计划性,下级怎样把服从上级和发挥主动性结合起来,组织是集体管理还是个人控制,以及工作时间的长短、服饰的样式如何等等,所有这些都体现着一定组织文化的内容和特点。一定的组织文化体现着组织的特点和优点,能让员工认识到自己工作的意义,产生热爱本组织的荣誉感、自豪感,激发出巨大的工作热情,比如海尔集团的组织文化是“真诚到永远!”。^[4]

高职院校应该注重培育学校的组织文化,精神、环境和社会因素是影响学校组织文化的内容,因此,管理者应该根据不同的年龄、不同学历层次、不同的

职称、不同性别、不同职务的教师创设适合教师发展,激发教师工作热情的文化,比如塑造学校品牌、铸就教师一流形象的文化;教师是学校主人,管理者是后勤服务人员的文化;良好的心态是事业成功保证的学校文化等。

3 形成教师激励的最高境界——自我激励的方法

当前非常流行的一种激励模式——自我领导(self—leadership)或自我管理(self—management)的问题。它主要是指一种自我影响的过程,在此过程中自己树立目标,自我进行激励,以使工作效率达到最佳,是当前组织行为中非常重要的一种员工激励模式。这也是高职教师最终达到的激励目标,如果教师能形成自我的激励模式,那么整个组织就会非常和谐,整个组织发展效率就会非常迅速。它主要包括个人目标设置、构建性思维模式、设计自然薪酬、自我监控以及自我强化等。下面分述这几个方面,以使员工和管理者头脑中形成整体映像:①个人目标设置:与以往目标设置不同的是自己单独设立目标,而不是管理者设定。有效的组织中的教师所设立的目标必须能自我激励自己;②构建性思维模式:工作之前或过程中,教师要进行积极思维,考虑工作本身以及如何完成。特别是参与了自我谈话(self—talk)和形成心理映像(mental imagery)后,教师应该更加积极主动的完成任务。自我谈话主要指自己同自己谈论自己的行为或想法,它是影响自我效能的一条重要途径;而心理映像在心理上实践一个任务并且设想能成功操作它;^[5]③设计自然薪酬:自我领导意识到教师可以找到许多方式使工作本身更有激励性。一种是要思考工作怎样影响同事、顾客和他人。教师有意识地考虑工作的效应,有利于提升他们工作本身意义或价值。其他方式是在工作中构建自然薪酬。比如改变任务完成的方式。教师可以对自己的工作做细微的改变以适应他们的需要和偏好;④自我监控:主要是追寻个体朝某一目标努力的过程。包括两种思路:一种是每隔一段时间有意识地检测自然出现的反馈;另一种是设计不能出现自然反馈的人工反馈。如售货员要接收销售水平的月报告;质检员需要计算机反馈系统以更好地分辨生产线的错误;⑤自我强化:是自我领导的一个重要方面。它可能会在两种情景中出现:一种是教师可以控制强化物但在完成自我设定的目标前不能脱离这一强化物。

比如,工作中简短的休息就是积极自我强化的一种;另一种是完成你讨厌的工作后你会倾向于做更加

令人感兴趣的事情或工作。如,完成一项困难的报告后,你可能会上网浏览有关足球的消息。

4 建立公开、透明、合理的教师绩效考核机制

上述对高职教师的调查显示,物质、精神或环境的因素对激发教师工作动机起着非常重要的作用。然而怎样确定哪位教师应该享受这些奖励呢?这就要求学校要建立公开透明的教师绩效考核机制:将奖励与教师的工作绩效结合起来。把奖励和工作效果、工作效率挂钩,这样就会提升他们工作的积极性,提高他们的工作满意度。因此,评估体系或考核机制要科学化,要准确化。高职院校的考核体系要从以下几方面进行考虑:

4.1 绩效考评要有明确的目的

绩效考评不应该是为了考评而进行的考评,不是为了发奖金而进行的,而是要发挥监督业绩和目标达成的控制机能。考评不能流于形式,特别是不让这种形式在教师心目中形成一种内隐的印象:“领导说你行,你就行;说你不行,行也不行。”要让绩效考评成为教师心目中一种必须有的管理模式,有了它教师才能感到公平、公正和工作动力。要根据不同性别、不同年龄、不同的职称、不同的职务来精心设计绩效考核的目标,以便更好地发挥不同教师在不同阶段的作用。

4.2 绩效考评的标准要合理化

绩效考评的标准要与学校的发展目标相协调。定量化的标准非常容易操作,所以近年来受到管理者的青睐。但是最近对高职教师的调查发现,“数字崇拜”现象很严重。大多数学院只注重教师授课的数量,科研成果的多少,职称是什么或者教学的工龄多少,而忽视教学、科研以及教育工作的质量如何。所以主张应该将定量和定性的分析相结合,对一个教师进行评价。也就是说,不仅要注重这些教学、科研成果的数量,而且要注重他们的质量,比如教书育人的观念是否深入学生内心,是否对学生的发展起到重

要的影响;科研成果有多少是对社会有用的,有多少为社会生产力的发展产生了实际意义的影响。考评的机制可以考虑教师的特点,比如教学型、研究型、教学研究型的教师;不同职称的教师,不同年龄的教师等等,他们的自我需求是不同的,所以他们追求的受到激励的要求就有差异,这要求管理者合理的配置资源,以便让有限的资源达到最佳效用。

4.3 运用多种考评的手段

人性是丰富多彩的,是多样化的,这就决定了对教师的考评不能局限于一种手段,而是要多种手段的不断结合。要将定期考评和不定期考评、成果考评和过程考评、制度和活动考评、管理者和学生考评、社会和学校考评有机结合起来,形成多方位、动态评价的体系,这样会更好地测评教师的工作成果,能全面地为教师的发展提供建设性的意见,能更好地提升教师工作的积极性。

5 结语

事业发展和个人成长发展在教师的激励中占据主要的位置,在高职教师激励因素中教师对精神和环境激励因素都是非常重视的,这两个方面都是为个人成长或事业发展提供良好的条件的,因此高等职业技术学校只有将发展教师放在重要的位置,才能改变教师对学校漠不关心的局面,才能不断激发教师的工作动机,形成良好的工作氛围。

参考文献

- [1]余凯成,程文文,陈维政. 人力资源管理[M]. 大连:大连理工大学出版社,1997:23-25.
- [2]余凯成. 组织行为学[M]. 大连:大连理工大学出版社,2001:13-14.
- [3]陈树文. 领导智慧[M]. 大连:大连理工大学出版社,2007:37-39.
- [4]白宝光. 质量管理学[M]. 北京:中国财政经济出版社,2001:71-75.
- [5]波特. 激励与工作行动[M]. 陈学军,等,译. 北京:机械工业出版社,2006:55-56.

Analyzing in Vocational Collage Faculty about Motivation

WANG Han-zhong

(Department of Business Administration, Daqing Vocational Collage, Daqing Heilongjiang 163255, China)

Abstract: Based on the motivation theory and practice of western, the paper explains the motivation definition, function and its effect on higher vocational teacher in the round and by the numbers. Especially, on basis of the characteristics of teachers of higher vocational and technology college, Based on above, the intervening measures improving teachers' work motivation are provided. First, the instructing ideas that man is root must be insisted on. Second, positive organization culture set up by school becomes the motivation environment. Third, the highest bourn of teachers' motivation—self—motivated must be shaped. Fourth, the mechanism of open, transparent and reasonable performance examination needs to be set up.

Key words: vocational collage faculty; motivation; self-motivated