

基于“心理契约”理论的高校教师激励机制优化研究

徐木兴

(浙江理工大学高教发展研究中心, 杭州 310018)

摘 要: 激励是高校师资管理工作的核心内涵。通过梳理“心理契约理论”、分析“心理契约”理论与教师激励的适切性,提出“心理契约”理论视域下高校教师激励机制优化路径,即实施战略性激励,构筑共同愿景;推行全面激励,注重教师职业生涯规划管理;实施透明激励,重视交流与沟通;注重公平激励,提升大学文化。

关键词: 心理契约; 激励机制; 优化策略; 高校教师

中图分类号: G451.2 **文献标志码:** A

高水平师资队伍是高校发展的关键与根本依靠。科学构建有效激励教师积极性、主动性与创造性的教师激励机制是高校在竞争中赢得优势与实现科学发展的关键。作为链接高校与教师的心理纽带,心理契约(psychological contract)是影响教师个体行为与态度及高校组织目标实现的重要因素,与教师激励存在着高度适切性。教师与高校间良性“心理契约”的建构与维护,有助于契约双方权利、职责与义务的稳定,彼此良性互动及各自目标的达成;心理契约违背(psychological contract violation),则会破坏契约双方的共识、信任与承诺,影响教师工作积极性、主动性与创造性的发挥,容易导致激励效能下降甚至负激励。因此,基于“心理契约”理论探寻高校教师激励机制优化策略是高校亟需致力解决的重要课题。

一、“心理契约”理论概述

“心理契约”研究是当下心理学、管理学、组织行为学等领域的研究热点。20世纪20年代人际关系理论创始人梅奥(George E. Mayo)通过对组织氛围、人际关系、人性化关怀等非物质因素研究,揭示了“心理契约”研究的前奏与序曲。20世纪60年代组织心理学家阿吉里斯(Chris Argyris)首次将“心

理契约”概念引至管理领域,倡言在组织与员工之间可能会形成一种“心理的工作契约”(psychological working contract),“如果工头保证并尊重工人的非正式文化中的规范(例如,让工人自己去干活而不过多干涉;保证他们的工资收入;提供稳定的工作保障),则工人会保持很高的生产率,并且抱怨很少。因为这些正是工人所需要的”^[1]。

随后,“心理契约”研究日趋兴盛。“心理契约之父”莱文森(H. P. Levinson)强调“心理契约”是“组织与员工之间内隐的、未公开说明的相互期望的总合”。^[2]组织心理学家施恩(Edgar H. Schein)认为“心理契约”的概念意味着“一个组织中的每个成员与其各种管理者以及其他人员之间,总是有一些不成文的期望在发挥作用”,^[3]它是雇主和雇员之间交换关系的一种隐性模式。狭义“心理契约”理论倡导者卢梭(D. M. Rousseau)认为“心理契约”除具有期望性质外,尚有“对义务的承诺与互惠”,强调“心理契约”是“在组织与员工互动关系情境中,员工个体对于双方协议中内容与条款的信念。这里需要强调的有两点:一是员工个体相信双方已做出承诺;二是作为一种互动过程,互惠责任把雇佣双方密切联系在一起。”^[4]罗宾逊(S. L. Robinson)和莫里森(E. W. Morrison)亦指出“心理契约”是“员工对于

收稿日期: 2014-10-16

基金项目: 浙江省社会科学界联合会研究课题(2011N120);杭州市哲学社会科学规划常规性立项课题(DJ2JY12);浙江省教科规划2014年度(高校)研究课题(2014SCG136);浙江省高校重大人文社科项目攻关计划规划重点项目(2013GH027)

作者简介: 徐木兴(1974—),男,江西万年人,副研究员,博士,硕士研究生导师,主要从事教育政治学、高等教育管理方面的研究。

自己与组织之间互惠责任的理解和信念,这种理解的基础是此员工感知到的来自组织的承诺,但组织的代理人未必认可这些责任和义务。”^[5]

由上述可见,“心理契约”理论所探寻的问题,是组织中存在的深层次共性问题,尽管迄今学界对“心理契约”概念尚无统一论断,但是学界对其本质内涵却有着基本共识,即认为“心理契约”是组织与员工间不成文的、内隐的契约或相互的责任和义务。具体至高校与教师,“心理契约”则是“学校与教师之间的一系列相互的期望,以及双方之间的一种责任、义务的承诺与互惠,学校的成长与教师发展的满足条件虽然没有通过一纸契约载明,但双方都能找到各自聚焦点的最大公约数。”^[6]

二、“心理契约”理论与教师激励的 适切性分析

激励理论(motivation theory)是研究如何激发动机的学说,主要指根据人的需要,激发人的动机,诱导人的行为,挖掘人的潜力,调动人的积极性、主动性与创造性,为实现所设置的任务与目标而努力的一种理论。20世纪50年代以来,激励理论逐渐兴起,主要有马斯洛(Abraham H. Maslow)需要层次理论、麦克利兰(David C. McClelland)成就需要理论、赫茨伯格(Frederick Herzberg)激励—保健因素理论、洛克(E. A. Locke)目标设置理论、弗鲁姆(V. H. Vroom)期望理论、斯金纳(B. F. Skinner)强化理论、哈克曼和奥尔德汉姆(R. Hackman and G. Oldham)工作特性理论、德鲁克(Peter F. Drucker)目标管理理论、亚当斯(J. S. Adams)公平理论以及豪斯(Robert House)综合激励理论等。

激励作为激励理论的核心要素,是指组织创设满足组织成员各种需要的条件,确定一定的行为规范和奖惩性措施,借助正强化或负强化的信息反馈来激发、引导、保持与归化组织成员行为,以有效实现组织目标与成员个体目标的特定行为过程。简言之,激励就是刺激需要、激发动机、鼓励行为、满足需要、实现目标的一个动态过程,其显著特点是内在驱动性和自觉自愿性。而激励机制(motivate mechanism)作为“激励主体运用多种激励策略激发激励客体的心理需求与动机,使其出现指向一定目标的行为,并调动激励客体的工作的积极性、主动性与创造性,以协同实现激励客体和激励主体所期望目标的有效管理系统的总和”,其设计与优化亟需破解两大难题:一是提供足够激励,满足激励客体需要,让其融入组织

或建立良好契约关系;二是解决好利益相容问题,即确保激励机制能使激励主客体双方均能获得满意的结果,实现彼此利益的相容与共赢。

教师心理契约作为调整教师个体和高校组织相互关系的心理模式,与教师激励存在着高度适切性。两者适切性可从积极和消极两方面予以理解。就积极方面而言,心理契约虽未经由一纸契约载明,但其作为一种无形的内在约束却从精神和理念上指引着教师行为,关注教师行为动力,激发教师内在动机,调动教师积极性、主动性与创造性,努力促使教师个体与高校组织预期行为目标的共同实现。如若契约双方都能依约行事,规制行为、彼此约束、积极互动,“心理契约”激励效能必能充分凸显。换言之,良好心理契约,能使契约双方明晰各自权利、职责和义务,清楚彼此行为规范与底线,这不仅有利于消解教师的焦虑情绪与不安全感,而且有利于在高校组织与教师个体间达成高度的认同与信任,最终为教师个体绩效和高校组织绩效提升创设环境和提供动力。就消极方面而言,心理契约违背则易导致教师的不满、失望、愤怒、怠工、离职甚或背叛等情绪反应,并对教师的工作态度和行为产生重大负面影响,从而引发严重的激励负效应甚或失效。

从上述分析可以看出,高校与教师间良好“心理契约”的建构与维护,能有效激发教师对高校组织的认同感、归属感与忠诚度,提高教师工作的积极性、主动性与创造性,促进教师个体绩效与高校组织绩效的提升,实现两者的共赢与发展。探寻基于“心理契约”理论优化高校教师激励机制,有利于在高校与教师间形成以良好心理契约构建为起点,以基于心理契约理论教师激励机制优化策略为途径,以取得教师与高校协同与共赢的激励效果为目标,再以正激励反馈推动教师与高校组织间良好心理契约为新起点的输入、输出和反馈的激励循环流程(图1),对于新时期优化高校教师激励机制具有重要的理论意义与现实价值。

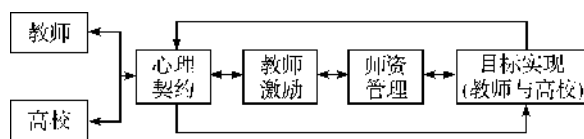


图1 “心理契约”与教师激励的适切性

三、基于“心理契约”理论的教师激励 机制优化策略

“心理契约”理论与教师激励适切性及其激励效

能分析,表明探寻基于“心理契约”理论优化教师激励机制不仅可能而且可行,亦是高校赢得优势、实现科学发展必须关注的重要课题。基于“心理契约”理论建构的教师激励模型是一种“四维驱动”激励模型(图2)。从激励战略来看,基于“心理契约”理论的教师激励应立足于高等教育发展与改革的大势,对接高校人才战略规划各个环节,用“战略激励”理念重释激励的价值、建构、执行、效果和反馈等环节,同时构筑和发展教师与高校之间的共同愿景(shared vision);从激励方式来看,基于“心理契约”理论的教师激励摒弃单向度的激励方式,注重全面激励系统的构建,注重实施科学的教师职业生涯规划管理;从激励过程来看,基于“心理契约”理论的教师激励致力于激励过程的公开、公正、公平与透明,信息沟通与共享的通畅,激励环境的宽容与和谐,力求使激励成为名副其实的“阳光激励”、“透明激励”;从激励效果来看,基于“心理契约”理论的教师激励主张消除负激励,突出正激励,强调教师个体与学校组织的协同与双赢。总之,基于“心理契约”理论构建的“四维驱动”教师激励模型中的四维,各自发挥自身作用,相辅相成、缺一不可,相得益彰,以“四维驱动”实现教师个体与学校组织的协同、共赢与发展。

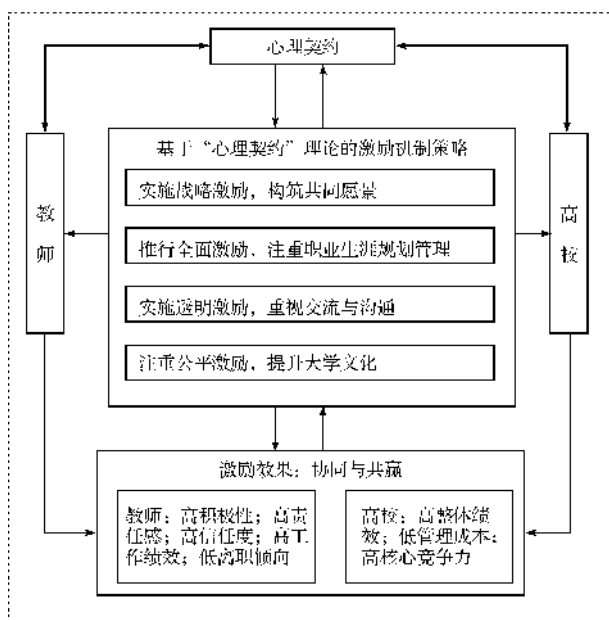


图2 基于心理契约的激励模型

(一)实施战略激励,构筑共同愿景

组织行为学的研究表明,组织有许多事情需要用战略规划才能完成。异于针对一时一事的任务式激励,战略激励作为顶层设计层面的激励模式,是

“从组织战略和长远发展目标着眼,以获得组织持久的核心竞争能力为根本目的,在综合考评组织人力资源管理绩效和组织环境的基础上,针对组织成员、团队和部门所设计的综合性激励方式。”^[7]战略激励不仅要把握好教师激励的方向性、全局性、长远性与稳定性,更要通过与教师共同构建并维护良性的“心理契约”,培育教师的责任感、归属感与忠诚度,营造和谐的人际关系与奋发进取的文化氛围等,激发教师的动机与潜能,提升教师的个体绩效与高校的组织绩效,实现教师与高校组织的双赢。战略激励的方向性、全局性与长远性,意味着偷懒、“搭便车”、“机会主义”行为、道德风险等问题在所难免,因此,坚守核心战略理念、强调激励过程可控、确保激励有效成为其重要内涵。

当然,有效战略激励离不开“共同愿景”的构筑。美国管理学大师彼得·圣吉(Peter Senge)认为,“共同愿景是指组织中人们所共同持有的意象或景象,它创造出众人是一体的感觉,并遍布到组织全面的活动,而使各种不同的活动融汇起来。”^{[8]238}就高校而言,构筑“共同愿景”系指构筑一个全体师生员工共同持有的、对全体师生员工有感召力的办学理想、理念与目标,并以此号召全体师生员工为其实现而奋力拼搏。共同愿景的构筑,不仅有助于高校与教师间构建良性的“心理契约”,而且有助于使高校“组织跳出庸俗,产生火花”,^{[8]240}创造出全体师生员工共同拥有的意象与愿望,并迸发出强大动力与无限创造力。可见,战略激励不仅是强化教师个体和高校组织关系的凝固剂,更是提升教师个体绩效与高校组织绩效的动力源,尤其是当战略激励勾画的“共同愿景”与教师的内心期望相契合时,必将产生一种强大的驱动力,形成一种无形的势、无形的场、无形的力驱动着教师全身心致力于为高校的发展壮大与追求卓越。

(二)推行全面激励,注重职业生涯规划管理

全面激励是一种强调系统激励、全方位激励的激励模式。全面激励坚持系统性、全面性原则,关注心理契约履行、心理契约违背、心理契约保障约束,强调良性心理契约的建构与维护。在激励方式上,利用一切可以利用的激励方式,既采用名副其实的课酬、工资、津贴和奖金等物质激励手段,又运用赞美、尊重、信任、授权、表彰、抚慰等精神激励方式,使教师在物质上、精神上与心理上获得成就与满足;在激励重点上,既强调教师个体发展,又注重教师整体水平的提升;在激励时效上,强调激励的持续性,既

强调中短期激励,又注重长期激励;在激励机制设置上,既强调事前、事中、事末激励,又注重事后激励。注重良性“心理契约”构建与维护的全面激励,能持续激励教师的工作动力,增强教师的工作热情与满意度,激发教师的积极性、主动性与创造性。

全面激励有效实施与职业生涯规划管理紧密相连。职业生涯规划管理所要解决的问题与“心理契约”理论所要达成的目标具有高度契合性,两者都是为了能最大限度获得教师的信任、忠诚与支持,提升教师个人与学校组织的绩效。科学的职业生涯规划管理,有利于高校与教师间正向默契“心理契约”的构建与维护。高校教师职业生涯规划管理,首先要尊重教师个体职业发展规划,关注教师与高校对彼此的期望、职责、权利与义务,为双方的相助相成、共同发展创造条件、提供支撑;其次要积极引导教师的职业生涯目标与学校的发展目标相一致,使教师个体发展与高校组织发展相衔接,推动两者的共赢与发展。最后,做好教师的教育、培训等工作,拓展教师职业生涯的发展路径,协助教师不断登上职业生涯的新高度,提升教师个体行为的积极性、主动性与创造性。

(三)实施透明激励,重视交流与沟通

高校教师激励一直存在着一种封闭化、神秘化现象,这不仅会使教师因不满、不安、疑虑与焦虑而心理失衡,而且会大大降低激励效能。交流与沟通是透明激励的关键,如若高校与教师缺乏良好的交流与沟通,轻者打击士气,造成工作效率低下,重者则导致相互间产生敌意甚或敌视;相反,当高校与教师间的交流与沟通越充分、越坦诚,教师的积极性就越高涨、凝聚力与执行力就越强;高校与教师间有效交流与沟通亦有利于提升教师的公平感知度、提高教师的工作满意度及营造和谐的工作氛围,从而积极支持与参与组织目标的实现。

在高等教育大变革的形势下,“透明”理念、“阳光”理念成为组织变革和流程再造的重要方向,透明激励也不可避免地成为优化激励机制的重要内容。透明激励不仅能够挥去怀疑和抵触的阴霾,架起信任与合作的桥梁,使教师获得更多自主权并承担更多责任;而且亦能使教师 and 高校组织进一步知晓与理解各自定位,增强双方的理解、信任与共识,使教师清晰了解高校对其的殷切希望,使高校随时获取教师的需求与期望,从而最终走向教师实现自我价值与高校实现总体目标的双赢。实施透明激励需要注意以下两点:第一,确保激励目标的设定、激励过

程的控制、激励结果的反馈等公开与透明,鼓励教师全程参与,让激励在“阳光”下进行;第二,以“能力与绩效”导向,公开、公平、公正地实施绩效管理。科学的教师绩效管理与考核不仅要关注可量化的绩效指标体系,更要关注绩效考核的民主价值,“通过从传统对效率和业绩的专注到对民主的回应性的平衡关注来重铸他们的基本观点”^[9]。

(四)注重公平激励,提升大学文化

“心理契约”作为链接个体与组织的纽带,公平理论是其重要基础。亚当斯公平理论明确指出,影响激励效果的不仅有报酬的绝对值,还有报酬的相对值:即每个人都会把自己付出与得到比率与他人做比较,如果比率相等,就会产生公平感,从而令人心情舒畅、焕发工作热情,带来激励作用;如果认为不合理,便会产生不公平感,形成人际矛盾,影响工作积极性。因此,教师激励应注重激励的公开、公平与公正,减少教师对心理契约违背的感知,确保教师与学校受益平衡,激发教师工作的积极性、主动性与创造性,提升教师工作绩效。与公平激励相左,激励不公极易破坏教师与高校间“心理契约”,降低教师期望值、责任感、信任度与忠诚度,产生“激励负效应”。作为高校精神中枢与开启教师主体积极性的钥匙,大学文化对消解激励不公至关重要。大学文化应积极培育和弘扬自由、民主、公平、公正理念,大力倡导“奖勤罚懒”、“奖优罚劣”、“公平、公正与透明”的激励原则,全力营造宽松和谐、奋发进取、信任合作的组织氛围,切实增强教师对学校的信任度、责任感、忠诚度与归属感,使教师在自觉自愿的情况下尽心尽责地做好本职工作与提高工作绩效。

当然,公平激励需要程序性制度的规范与保障,需要密切关注以下两点:一是激励内容要标准化与制度化,确保激励的起点公平与机会平等。教师激励既要严格按照标准与制度化执行,又要保障教师切实享有平等参与决策、平等发展的机会与权利。以“能力与业绩”为核心的激励考核指标的设置,要在“规范化”、“精细化”上下工夫,避免激励的不可预期性和无序性,确保激励考核的科学、规范与客观。二是激励考核程序要公开、透明,确保激励过程和结果公平。激励考核程序要做到公开、透明当然离不开激励考核技术与方法的创新。实践亦证明,当组织用公平,尤其是用程序公平和交互公平去构建社会交换关系时,这些社会交换关系反过来可能产生高水平的工作行为和工作高绩效。

四、结 语

高校间的竞争最终都可以归结于高水平师资队伍的竞争。高校教师积极性、主动性与创造性的发挥直接关系着高校人才培养、科学研究、社会服务、文化传承与创新等职能的实现以及管理工作水平与绩效的提高。基于“心理契约”理论优化高校教师激励机制,本质而言,是从高校教师实际需要和多层次期望出发,以“心理契约”形成、修正、履行激励、违背干预、规范约束等为核心,构建“四维驱动”教师激励模型,实现两者交相互动,最终实现教师个体成长与高校科学发展的协同与双赢。这种努力具有两方面的意义与价值。一方面,从心理契约的角度探讨高校教师激励问题可以为教师激励理论的丰富和发展增加新内容,使之更具实效性;另一方面,构建基于心理契约的高校教师激励机制,既可为当下高校教师激励以及激励机制设计提供新的思路和对策建议,亦可为我国高校教师激励机制改革提供理论支持和方向借鉴。

参考文献:

- [1] 李 原. 企业员工的心理契约: 概念、理论及实证研究[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2006: 5.
- [2] Levinson H, Price C R, Munden K J, et al. Men Management and Mental Health[M]. Cambridge, MA: Harvard University, 1962: 187-188.
- [3] 埃德加·沙因. 沙因组织心理学[M]. 马红宇, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009: 22.
- [4] Rousseau D M. Psychological and implied contracts in organizations[J]. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, 2(2): 121-139.
- [5] Robinson S L, Morrison E W. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior[J]. Journal of Organizational Behavior, 1995, 16(3): 289-298.
- [6] 徐木兴. 基于心理契约的高校绩效管理策略[J]. 浙江理工大学学报, 2008(6): 742-745.
- [7] 李宝元. 战略性激励: 现代企业人力资源管理精要[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002: 8.
- [8] 彼得·圣吉. 第五项修炼: 学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进隆, 译. 上海: 上海三联书店, 2006.
- [9] 罗伯特·B·登哈特. 公共组织理论[M]. 扶松茂, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 204.

Optimization of Motivate Mechanism of University Faculties Based on Theory of Psychological Contract

XU Mu-xing

(Development Research Center of Higher Education, Zhejiang Sci-Tech University,
Hangzhou 310018, China)

Abstract: Motivation is the core of university faculty resources management. This paper analyzes the theory of psychological contract, the compatibility of theory of psychological contract and faculty motivation, puts forward optimizing strategy of motivate mechanism of faculties based on the theory of psychological contract, i. e. execute strategic motivation, construct shared vision, implement comprehensive motivation, focus on career planning management of faculties scientifically, carry out transparent motivation, attach importance to exchange and communication, pay attention to equity motivation and strengthen university culture.

Key words: psychological contract; motivate mechanism; optimizing strategies; university faculty
(责任编辑: 任中峰)