

高校师资柔性化管理中行为机制的构建

◆李淑芳

高校人力资源柔性化管理的精髓在于以教师为中心。其特征集中体现在其动力的自发性、管理的灵活性、激励的有效性上。柔性管理即是以“Y”理论和权变理论为基础的一种科学管理,是建立在“以人为本”的基础上的管理,强调灵活与变通、民主与合作,突破刚性的思维模式和运作方式,不断进行管理创新,实现管理方式的人性化和柔性化,从而在人的心理上产生强大的内在驱动力。这其实是一个内控过程,它所产生的效力持久、巨大、非刚性管理的权力和强制手段所能达到的。它能有效地激发人的积极性、主动性和创造性,深入挖掘人的潜力,促进人的持续、全面发展^[1]。在现阶段我国高校人力资源管理工作实践中,仍主要体现控制、监督和惩罚的刚性管理风格,坚持以人“事”管理为中心,管理理念陈旧、管理体制僵硬、管理机制欠缺等问题普遍存在,这不利于教师主观能动性的发挥。本文从柔性化管理的视角出发,试图重建高校人力资源管理行为机制。

一、激励机制的构建

创建富有个性化的教师激励机制的实质就是要求管理者抱着以人为本的观念,在分析判断教师实际需求与合理意愿的基础上,设计出有针对性的、适宜的激励系统,调动教师的工作积极性,实行有效激励,促进教师和高校共同发展。

1. 运用各种方法分析教师的需求。教师之所以愿意为学校工作,是因为能从学校有所获得以满足其个人利益。个人利益既包括物质利益,也包括精神上的满足,必须努力发现教师个人的需求并及时制定有针对性的措施予以满足,方能实现激励的有效性。高校管理者需要多与教师进行交流、沟通,营造宽松、和谐的工作环境,满足教师多层次、多样性的激励需求,激发其工作热情和创造性。因此,善于运用各种分析需求的方法就成为建立富有个性激励机制的基础。比如可以采用问卷调查法、教师访谈、座谈会、观察法等形式,了解教师的基本需求。同时,在分析调查资料过程中,要注意根据教师的差异区分不同的教师需求,以便为激励机制的建立奠定基础。

2. 制定激励的内容。对于像教师这类崇尚自由、追

求个性发展和自我实现的知识型员工的激励,必须本着物质手段与精神手段并重的原则来设计激励体系:(1)物质激励,指主要通过经济手段来激发人的动机,从而调动人的工作积极性的激励方式,具体包括科研课时津贴、福利待遇、业绩奖励、职称晋升、工作环境激励等。(2)精神激励,指主要通过理想、成就、荣誉、情感等非经济手段激发人的潜能,以此调动人的积极性的激励方式。在采取多种方法了解教师需求的实际情况基础上,学校尽最大努力地为教师多创造培训、进修的机会,给教师提供发挥才能的机会,创造实现自我价值的条件,使其有时间、有精力去从事教学改革和科学研究工作。例如,学术休假制度不失为一种很好的精神激励的方式,在某一周期内给教师一定的时间享受学术休假,在学术休假期间进行科学研究、教学研究、学术交流、访问进修、讲学著书等活动,同时教师享受在岗教师的同等待遇。这一制度的实施,可以给予教师很大的空间和自由度,使之有时间在繁忙的教学任务中抽出身来,集中时间搞科研、出成果,让教师以更舒畅、更自由的心态来完成工作。另外,在高校中可以设立中青年骨干教师培养基金,实施中青年骨干教师资助计划,支持在教学科研成绩突出、具有发展潜力的中青年优秀骨干教师,根据职业发展目标,依托国内外高水平大学、科研院所、大型企业学习深造,参与前沿项目的研究。

3. 选择激励的方法及时机。在激励过程中,如果不能把握正确的激励时机,往往会因为行为主体因得不到应有的刺激(激励)而从热望的顶峰落下来,从而产生不满和消极情绪。因此,当教师在工作中有良好表现或取得一定进步后,领导者应适时地实施奖励措施,以免削弱奖励的激励作用。同时,还应注意发挥适度性原则,既不能无功而赏和无罪而罚,也不能功大而小赏或功小而大赏,激励的数量既不应太多也不能太少,要注意把握适度的分寸。

二、绩效考评机制的构建

绩效评估历来是教师管理中的一个难点,构建高校教师绩效考评体系应掺入柔性管理的思想,构建一个以人为本的、公平的、具有灵活性、多样性、动态性

和自主性特点的柔性绩效考核机制。

1.建立柔性考评指标。对于不同学科、不同专业的教师,在考核内容相同的情况下,可以对不同的考核项目分别设定不同权重,以体现不同学科和专业教师工作的差异性。同时,也要尊重教师专长及发展特点,避免以同一把尺子来衡量具有不同专长的教师,失去考评指标的实效性^[2]。

2.建立有效的考评实施过程。考评过程中,无论是标准的制定、还是方法的选用,都要突出教师的主体地位,充分调动教师的参与意识,在尊重教师的人格、尊严的基础上,给予教师充分的信任和鼓励,培养教师自主参与考评的意识,引导教师真正参与到考评工作中,自觉把握和使用评价个人发展状态的有效尺度,从而无所顾忌、无所保留地反映考评结果的客观性,以达到考评的真正目的——促进教师的发展、完善。高校的有关部门应该首先重视和认清教师考核的目的与意义,使教师认识到考核的最终意义,而不能将其单纯地视为一种奖惩手段。在教师完成考核目标的过程中,学校应更多地给予政策上的倾斜,为其提供相应的培训、科研经费,帮助其达成考核目标。

三、薪酬设计机制的构建

在薪酬设计机制中融入柔性管理思想,就是在设计薪酬体系时,要充分考虑教师所承担任务的不同,淡化身份管理,强化岗位管理,从多途径建立充满活力的薪酬机制,逐步完善高校薪酬柔性管理机制。

1.调查研究。在制定内部薪酬设计分配方案之前,要了解高校内部薪酬分配的普遍规律和同类院校内部分配方法和标准。根据自身特点和学校的财政收支情况,设计符合实际的内部薪酬的原则以及等级和标准。使学校具有较强的引入人才资源的竞争力。

2.建立以岗定薪、薪随岗变、按劳取酬、责酬相符的收入分配机制。合理设计岗位、级别,并根据岗位性质,结合学校学科专业建设和学术梯队、教学团队构建的需要,合理确定岗位职责,在此基础上,建立起一种以岗定薪、薪随岗变的收入分配机制,既要合理拉开收入差距,以充分引导和激励教职员工的积极性,又要避免收入差距过大,以利于青年教职员工的工作积极性,促使他们不断的自我提升与发展。

3.实现由岗位津贴到绩效工资的转变。2006年收入分配制度改革明确确立了高校教师的收入组成部分:岗位工资+薪级工资+绩效工资+津补贴,其中的绩效工资为原来岗位津贴演变而来,但是与过去的岗位津贴又有很大的不同,目前的岗位津贴更多体现的是身份,而绩效工资则是建立岗位聘任制基础上的体现岗位绩效、实际业绩与收入分配的方式。绩效工资总量由高校主管部门根据高校的事业发展规模、承担的社会功能等因素确定,高校按照规范的分配程序和要

求,以工作人员的实绩和贡献为依据,采取灵活多样的分配形式和方法,自主决定本单位绩效工资分配。

四、职业生涯发展规划机制的构建

职业生涯(Career),是指一个人一生中所有与工作相联系的行为与活动以及相关的态度、价值观等连续性变化经历的过程^[3]。职业生涯发展(Career Development)指个体逐步实现其职业生涯目标,并不断制定和实施新的目标的过程^[4]。具体到高校中,就是将高校发展目标和教师个人目标有效结合起来,实现教师个人的职业发展和学校的长远发展。具体来说,就是将高校的工作、教师的个人特性和教师在职业生涯不同阶段的特征有机结合起来,以提高教师的工作和职业满意度。管理者应根据教师不同的职业性向为每一位教师安排恰当的职业。在此过程中明确教师个人、单位、人力资源管理部门和学校各应承担的责任。

教师个人应进行自我职业评估,包括:专业背景、科研积累、职业能力、职业兴趣、个性特点、职业价值观、工作业绩等方面的职业评估,与主管领导沟通、交换意见,设定个人职业发展目标,执行职业发展设计行动计划,进行自我职业发展的绩效评估。单位领导应根据本部门、本学科专业发展情况,对下级职业评估进行指导,为其职业发展目标的路径和目标的设定,提出可行性建议,并对下属的职业发展设计执行情况和效果进行评估。人力资源管理部门应制定启动职业发展设计的方案 and 相应的管理制度,包括:进行问卷调查、统计分析、建立职业发展信息系统、确定职业通道和岗位任职资格标准、开展职业培训等。学校应设立职业发展设计领导小组,负责领导和监督职业发展设计与管理的工作,并在一定时期内,对职业发展设计与效果进行全面评估。

从整体上看,目前高校教师管理研究除受上述高校组织行为方面影响外,还受到高校办学理念、制度、文化、技术等方面的影响,这几个方面存在怎样的联系,如何相互运作构成一个整体,并有效地形成柔性化管理机制,仍待做进一步的研究探索。

【作者单位:北京联合大学旅游学院】

(责任编辑:李石纯)

参考文献:

- [1]钟惠英.高校教师柔性管理研究.湖南师范大学出版社,2004
- [2]周定,赵美兰.论新世纪高校教师人力资源的开发与管理.沈阳工程学院学报(社会科学版),2006
- [3]王芳.职业生涯规划——职校教师管理的新视角.职教论坛,2006(6)
- [4]石兆.论高校教师职业生涯发展.时代经贸(理论版),2006(2)