



激励理论在高校师资管理中的运用

东北石油大学 邵丽艳

要办好高校，必须依靠高素质的师资队伍，没有一流的教学和科研队伍，就没有一流的办学水平，所以最大程度地调动高校教师的工作积极性和主动性是关键。管理心理学认为，激励是激发人的动机，使之产生指向需要目标的心理过程，用于管理就是调动人的积极性和主动性。

一、高校教师内在需要的分析

高校教师属于社会高知群体，在社会主义市场经济这一客观环境下，其主体意识必然受整个社会的群体意识的制约和影响，这是存在决定意识的基本规律。需要产生动机，动机产生行为，需要是积极性的动力源泉。西方心理学家马斯洛将人的基本需要归纳概括为：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要等五个层次。一般来讲，人的需要是由物质需要发展到精神需要这样一个由低层次到高层次发展的过程，并且呈金字塔形状。对于高校教师的需要，也基本符合这一理论。丰厚的工资收入、幸福美满的家庭和宽敞的住房等属于人的生理需要；相对稳定的职业、可靠的经济收入和健康的体魄属于人的安全需要；有与他人及外界之间的工作接触与合作、业务与学术方面的交流以及各种娱乐和社交活动的机会等属于人的社交需要；教师本人的教学、科研、社会工作以及所取得的成果能够被学生、同事和学校各级领导认可，甚至能够得到较高的评价，以至于有晋升职称和评优的机会等，这属于教师的尊重需要；教师能争取到科研课题及相应的经费，能够出成绩或成果，教师培养出的学生能够受用人单位欢迎、甚至有的能够成为骨干或栋梁，能够有进修学习和出国深造的机会等等，这属于教师的自我实现需要。为了更准确地把握高校教师的个人需要，还应该用发展、变化的观点适时地进行分析。对于高校教师的合理需要，学校要善于发现和引导，有时甚至要有意识地为教师创造某种需要，要将广大教师个体的需要目标与学校的发展目标巧妙地结合起来，运用激励理论激发广大教师产生指向工作目标的动机、动力和努力工作的积极性，从而达到学校和教师个体两方面需要目标的满足。

二、高校教师的激励应坚持的原则

1. 精神激励与物质激励相互支持的原则

精神激励主要是满足人的尊重、成就、自我实现等高水平的需要，是一种主导的、持久的激励方式。精神因素对人的追求有一种导向作用，它对人们的物质需要起到一定的调节作用，能在一定程度上保证工作动力的持续增强。但人又是客观存在的，人们每天都要面对衣、食、住、行等许多现实的问题，所以精神激励必须要有物质激励的支持和补充，将两者巧妙地结合起来，使物质激励的精神价值得以显示，使精神激励得到物质的支撑。

2. 奖励与惩罚相结合的原则

奖励和惩罚在心理学与行为科学中都统称为强化刺激，其对人的复杂的、连锁的行为活动提供了反馈信息，起到激励行为的作用。奖励称为正强化，能使符合社会期望和组织要求的行为加强、保持和推广。惩罚称为负强化，能使不符合社会期望和组织要求的行为尽快得到控制、减弱和矫正。在当前市场经济大潮下，教师的思想十分复杂，他们既不愿放弃自己心爱的学校和事业，又不甘于清贫和得不到承认，如何稳定教师队伍并调动他们的积极性至关重要。因此，在对教师进行激励的过程中，一定要冲破旧的思想束缚，真正做到奖惩分明，既要做出突出成绩的教师进行奖励，又敢于对不负责任或不合格的教师进行批评和惩罚。

3. 内在动力和外界压力同时发挥作用的原则

激励的实质就是调动人的积极性，而高校教师的积极性有两大来源：内在动力和外界压力。其中内在动力最为重要，是一种主

导性的、更稳定的、更持久的、更强有力的因素。内在动力靠人的精神力量和工作动机。精神力量来源于正确的人生观和世界观。如果高校教师对教育事业的意义具有正确的认识，以及本人的志向和能力能够得到充分发挥，便会在教育工作的过程中，获得一种成就感、贡献感和满足感，教育工作本身就能变成一种精神享受，成为奋力拼搏的无穷的自身激励力量。高校教师普遍存在着好胜心强、不甘落后的心理特点，学校要联系教师实际以及学校办学条件和水平，给教师设置适当的目标，施加一定的压力，使教师的工作变得更具有挑战性，以增强教师的成就感和自我实现感。

4. 公平性原则

公平性原则也是激励工作的一条重要原则。美国心理学家亚当斯在60年代中期提出了公平理论。理论认为，一个人的工作动机不仅受其所得到的绝对报酬（自己的实际收入）的影响，而且还会受其相对报酬（自己的收入与他人的收入的比例）的影响。高校教师也不例外，通过比较、判断自己是否受到了公平对待，进而影响到情绪和工作态度。因此，高校的管理者在工作中应当力求处事公正，在教师考核和分配的程序和标准方面要坚持科学性、公开性、民主性。

三、高校教师的有效激励方式

1. 目标激励

目标是行为所要达到的预期结果，是满足人的需要的对象。目标同需要一起调节着人的行为，把行为引向一定的方向，目标本身是行为的一种诱因，具有诱发、导向和激励行为的功能。目标明确，能促进行为的动力，个体目标与群体目标相一致能产生巨大的合力。目标激励的首要因素是设定目标，设定目标是目标激励的核心内容。目标太低，激发不了积极性；目标太高，奋斗无望仍产生不了作用。美国心理学家弗鲁姆从期望概率和效价两个方面论述了对激励产生的影响，即：激发力量=效价×期望概率。效价是指目标对本人价值大小的评价。期望概率是个人对实现目标可能性大小的判断。效价和期望概率共同决定目标激励的大小。在高校教师管理过程中，目标激励可以从两个方面入手：一是客观合理设置目标，提高实现目标的期望值。目标的设置必须从教师的实际和学校的办学条件与水平出发，设置的目标既要有挑战性，又要有可及性。要让教师认为通过一定的努力自己有能力达到目标，从而在实现目标的过程中充满信心，激发出强大的工作动力。二是要把个体目标与学校的发展目标融合在一起，把整体利益与个体利益协调一致起来，使教师充分认识到目标的双重意义，激发其工作热情。

2. 竞争激励

从管理心理学角度看，竞争具有极为重要的激励功能。竞争可创造一种优胜劣汰的环境，使工作者感到压力，激发人们去奋发进取，从而提高工作绩效和能力水平。随着高等教育改革的不断深入，高校运用竞争激励，使教师在竞争中求生存和发展，从而激励其拼搏争优。高校进行管理体制改革过程中，可采用教师职称聘任制、专业技术职务阶段考评制度及分配制度上的绩效浮动工资等竞争手段，对教职工实行优胜劣汰的用人和奖励政策，激励教职工不断进取创优，从而提高学校整体效益和水平。

3. 考评激励

考评是指各级组织对所属成员的工作及各方面的表现进行考核和评定。科学、客观、公正、合理地教师进行考核评价是调动其积极性、创造性的有效手段之一。通过考核评比，及时指出教师的成绩和不足以及下一阶段努力的方向，从而不断激发其学习和工作的成就感和进取心，努力提高自己的素质和才干。通过考评结果的反馈，奖惩兑现，优胜劣汰，必然会使教师产生压力感和竞争意识，自觉地树立起更高的目标，激发更大的干劲，做出更大的贡献。为了让考评激励发挥最大作用，在考评过程中必须建立明确的、具体的、科学的考核指标体系，使考核工作科学化，避免可能发生的偏差，从而创造一种良好的公平竞争环境，激发广大教师的工作热情。同时也能使教师清楚了解自己的工作职责及学校的要求，使其在日常的教学、科研工作中有规可依，有章可循。

总之，通过对激励理论的研究，笔者认为，高校领导及其相应的管理部门要不断地研究和发现教师的需要，不断地为他们设置新的工作目标并辅之以相应的激励政策，教师的工作热情和积极性就会源源不断地被激发出来。

[作者简介] 邵丽艳（1968~），女，黑龙江龙江县人，东北石油大学助理研究员。

《石油教育》2010.4期