

高校教师心理契约构建分析及策略

吕娜¹ 王岩松² 李微¹ 李玮琼¹ 李阳熙¹

(1. 黑龙江科技大学, 黑龙江 哈尔滨 150020; 2. 哈尔滨金融学院, 黑龙江 哈尔滨 150030)

【摘要】心理契约是在经济雇佣关系基础上形成的一种内在的契约,是高校组织和教师员工之间一种相互密切的期望,心理契约的构建使教师具有更多归属感和责任感。当前随着双一流高校建设的要求逐渐提升,心理契约在吸引和保留人才方面有着重要的意义。研究从心理契约视角进行分析,探究高校教师心理契约的形成及其作用,综合分析了影响心理契约构建和稳定的因素,并针对高校在薪酬绩效管理制度、学校环境氛围建设、激励机制等方面提出了相应的策略,为高校与教师形成良好的心理契约、进行有效的师资队伍管理提供了借鉴。

【关键词】心理契约;高校教师;构建;策略

引言:

高校的发展关键在于教师资源,教师是立教之本。高校与教师之间在长期的雇佣关系中会形成一种相互的心理期望,即心理契约。这种心理层面的契约会加强教师对学校的归属感和责任感,从而影响到其工作的效率,影响着高校持续健康发展。心理契约的界定是由美国管理心理学家施恩提出的,是“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间,以及组织将针对个人期望收获而有所提供的一种配合”^[1],广义而言是存在于组织和成员之间的一系列无形、内隐、不能书面化的期望,是在组织中各层级间,各成员间任何时候都广泛存在的没有正式书面规定的心理期望。这种期望以承诺和感知为基础。心理契约不是书面契约,在高校环境中,教师的心理契约更能体现高责任感、高自我效能感和高满意度。心理契约包含了七个方面的期望:良好的工作环境、任务与职业取向的吻合、安全与归属感、报酬、价值认同、培训和发展机会、晋升。卢梭(2007)认为心理契约由三个维度构成:交易维度、关系维度和团队成员维度;国内学者王重鸣教授根据中国背景下的知识型教师调查分析,认为存在发展机会、物质激励、环境支持三维结构心理契约特征。

心理契约存在一些典型的特征,首先心理契约是组织和员工双方内在的心理期望,具有非常强的主观性,个体往往会以其主观体验为依据,产生不同程度的契约精神;其次心理契约具有较强的变化性,不够稳定,外在组织环境出现改变,个体的需求也会发生变化,期望值不同就会导致心理契约发生改变;最后心理契约是双向性的,是组织和个体之间的一种相互性期望,组织希望个体能够承担更多责任,对组

织忠诚,个体则希望在组织环境中能有更多的满足感、价值感、获得感和归属感,双方互相达成需求,心理契约才会更加稳固。

一、高校教师心理契约的形成及意义

心理契约在经济契约基础上形成。当教师与学校存在雇佣关系后,通过工作中的发展获得对学校的归属感、形成期望和信任。这种期望是相互的,学校注重教师在工作方面的贡献,同时教师也注重学校给予的“承诺”。根据心理契约七个方面的期望,若学校组织能够提供良好的工作环境、工作内容和教师个人职业规划发展相匹配、能获得很好的归属感、薪资报酬福利合理、教师价值观与学校整体文化环境不冲突、培训和发展机会、晋升空间大,就会形成很好的心理契约。心理契约的形成利于高校教师产生更持久的工作行为,在工作上能够体现出更多的责任心和价值感,一旦心理契约形成且稳固,教师就会出现较少的流动行为。否则,教师会因工作环境不理想、教学科研压力大、考评机制不合理、培训晋升机会少、薪资报酬福利低等原因导致在工作中失去积极主动性,工作动力匮乏,职业倦怠明显,心理“承诺”降低,产生离职意向。

国外学者左古和埃尔隆(2008)研究发现心理契约违背与低的组织承诺和高的离职率存在正相关;索雷莎等人(2008)认为心理契约的违背将导致教师忠诚度及工作满意度降低,从而使离职率增加;国内研究的对象多面向高新技术人员、企业员工、低收入服务业人员、民办机构等,倾向于跨行业多类型的员工,具有更多的普遍性。陈洋等人(2018)通过对国有控股保险公司的核心员工进行调查,统计结果证实心理契约破坏对员工离职倾向存在显著影响;王哲(2018)

以参加工作三年以内的新入职编辑为调查样本,针对心理契约违背、工作满意度和离职意向等问题进行调研,结果显示心理契约违背程度与离职意向呈现显著正相关。可见心理契约在离职意向或离职行为中起着关键作用^[2]。心理契约违背导致的离职问题,会带给高校特别是发展中的一般型高校更多挑战和困难,使学校人才结构配比不均衡,教学、科研等工作开展受阻,专业和学科的建设发展缓慢,影响学校综合实力的提升。

二、高校影响心理契约构建和维持的因素

心理契约的构建和维持能够降低员工的流动性,增强个体的归属感。对于高校而言,与教师之间形成的心理契约能够维持教师工作积极性、提高教师工作质量。这种心理契约是建立在双方的期望满足上,高校对于教师的积极满足可以促进心理契约的构建和维持。在当前高校发展过程中,管理模式逐渐趋于企业管理,从心理契约角度出发可以加强教师对学校的归属感。影响高校教师心理契约形成的因素主要包括以下几个方面:

(一) 教学科研环境

高校教师群体属于知识型人才,该群体的主要工作重心是教学和科研。教学和科研不仅仅是教师的工作重点,也是高校发展的重要基础。教学和科研条件的积极满足有利于形成和维持教师的心理契约。首先教学科研的物质环境能够提升教师对学校的期望,满足教师的工作需求。先进的教学设备、便捷的办公仪器、良好的实验条件等利于促进教师产生高质量教学和高质量科研成果、促进高校的学科建设和综合发展。其次合理的教学和科研管理及奖惩制度可以促进教师积极工作,使教师在工作中感受到被尊重、被支持和鼓励,使教师对学校产生积极的期待,从而形成稳定的心理契约。

(二) 薪酬奖金福利

薪酬是雇佣双方在互惠原则上维持关系的一种手段,是员工满足物质需求和精神需求的重要保障。根据薪酬的功能不同,可以分为基本薪酬、津贴、奖金和福利等。薪酬公平可以保障雇佣关系的维持。随着社会经济水平的发展、物价上涨,教师对薪酬福利的期望也越来越高,根据当前按劳分配、按要素分配、以增加知识价值为导向等工资分配的改革要求,教师希望个人的投入和回报是均衡的。符合期望的工资薪酬是教师心理契约建立的关键因素。首先,高校教师需要高学历的支撑,他们在进入高校之前投入很多精力和时间在职业准备上,因此在进入高校后希望可以有相应匹配的工资待遇;其次高校教师在工作方

面存在较大压力,不仅需要高强度的脑力工作也需要更多的体力消耗,工作内容中非教育教学科研工作的占比也不小。因此获得相应的薪酬奖金福利等在一定程度上可以提升教师的获得感,提升价值认同,维持心理契约。

(三) 培训晋升评职

根据马斯洛的需求层次论,自我实现的需求是最高层次的。对于高校教师群体而言,在职业生涯规划时,自我价值实现的满足尤为重要,教书育人的工作宗旨促进了教师的价值体现^[3]。培训晋升评职会促进自我实现的满足。首先,不定期的专业培训是教师职业能力和专业素养发展的重要手段,特别是对于青年教师而言,培训能够让教师迅速适应工作模式,提升个人的责任感、归属感和成就感,利于心理契约的形成和稳固。其次,晋升是教师职业发展路径中的重要环节,也是教师自我实现需求满足的方式之一。具有潜力的晋升空间,可以维持教师在工作中的积极主动性。若此方面无法获得充分满足,教师期待的个人发展机会渺茫,就会影响心理契约的维持。最后,评职是高校教师薪酬待遇提高、职位晋升的重要条件。教师职称水平越高,获得感越强,越有利于心理契约的构建。

(四) 考核激励机制

从人力资源管理的角度来看,全面综合、有针对性的考核管理对于组织而言能够激发员工产生更多效能,会影响到员工心理契约的构建。教师作为高校主要的人力资源,其考核的作用不可忽视。根据近年中共中央、国务院提出《深化新时代教育评价改革总体方案》的要求,高校需要改革教师评价体系,特别是绩效考核评价。公平公正、灵活有效的考核机制才具有激励作用,才能够让教师踏踏实实地将工作重心放在教书育人工作上。结合高校教师的需求,考核要合理反映教师的工作绩效,要具有针对性,不能采取一刀切的形式;要设计不同类型教师的考核标准,采取多元评价;加强物质奖励的同时还要注重精神层面奖励;要将考核激励机制与教师职业规划有机结合起来,充分调动教师的工作积极性,从而促进心理契约的维持。

(五) 学校组织氛围

心理契约是教师对学校的一种内在认可,教师感知到学校整体组织环境具有正向能量,能够有很好的激励作用。如政治生态环境良好、组织氛围公平公正、管理制度人性化、人际关系和谐等,这些都能够让教师产生强烈的归属感,从而激励教师积极工作。当前很多高校注重人才的引进和培养,知识型人才会更加

重视学校组织氛围的影响。如果学校实行硬性管理,对于教师员工要求苛责,没有给教师更多的尊重和自主权,学校管理人员和行政人员没有正确的服务理念和工作目标,使教师群体没有感受到学校积极的组织氛围,甚至产生抵触、厌倦等负情绪,就容易直接导致心理契约的违背。

三、高校提升教师心理契约的建议对策

当前随着“双一流”的建设和发展,高校教师资源竞争激烈。具有发展潜能的高校在吸引教师资源上具有显著优势。如何更好地吸引人才,提升教师的工作效果,对于高校而言是重要的课题。在心理契约的理论基础上,提升高校教师的满足感、价值观和获得感、让教师感知到学校对他们的尊重,都能够为高校留住人才提供保障。高校应以心理契约的构建为目标,完善相应的薪酬和绩效管理制度,注重组织氛围建设,构建有效的激励机制。

(一) 完善薪酬和绩效管理制度

对于组织而言,灵活有效的薪酬管理和绩效管理能够吸引人才、留住人才、激发人才发挥潜能。首先薪酬工资待遇的满足,利于组织的良好运作,对于高校而言,利于教师形成忠诚感、提高满意度。高校人才的,学校应在教师待遇方面进行完善。特别是东北地区、西部地区等部分高校,提高待遇有利于激发教师个人的工作积极性,促进其潜能发挥,增强教师的心理契约精神。其次在绩效管理方面,高校要结合教师的类型有针对性地制定相关管理制度。对于教学为主、科研为主或教学科研并重的教师采取不同的绩效考核标准,发挥绩效管理的激励作用。

(二) 注重学校环境和氛围建设

高校应逐渐完善基本的教学、科研、办公环境,以更先进的物质环境助推教师高质量教学 and 高质量科研产出。特别是在科研方面要给予大力支持。科研工作 is 高校综合发展的重要环节,高校教师尤为注重科研环境。良好的科研环境,高质量的科研成果有利于提升教学质量、提高学科建设水平,增强师资队伍凝聚力,减少流动率。此外人文环境、组织氛围的建设也要加强。高校要考虑对教师群体的尊重和长远发展。我国高校文化氛围对于教师认同感的形成很重要^[4],应建设以人为本、多元化的组织氛围,倡导和谐、合作、公平、互助、宽容的组织氛围。

(三) 构建有效的激励机制

激励机制能够有效调动教师员工的积极性。教师既有物质需求又有精神需求,激励机制应从两方面着手,完善各种福利待遇。首先要突出对青年教师

的激励。高校青年教师具有学历优势,工作年限少,对学校认可或忠诚度偏低,工作需求不同,流动性比较大,因此高校必须提升服务意识加强对年轻教师的绩效奖励,通过直接的、较大额度的经济补偿,对取得进步的青年教师进行奖励^[5],提升自我成就感,促进其心理契约的建立和维系;其次要对骨干教师给予有效支持,如在职位晋升、职称评选、职业发展、价值体现等方面加强发挥激励机制的作用。只有坚持以人为本的原则,构建科学有效的激励机制,才能够维系教师的心理契约,增加教师的获得感、效能感、满足感和归属感,从而降低离职意愿,减少离职行为。

结束语:

当前师资队伍管理是高校工作中的重要环节,双一流的背景下如何吸引人才、留住人才、发挥人才潜能是高校师资队伍提升建设、综合发展的首要课题。通过研究可见,高校与教师之间的心理契约形成是受综合因素影响的。首先在制度管理的有效实施中,良好的职业工作环境和和谐的人际关系、组织氛围等,容易使教师获得满足感;其次和付出相匹配的薪资福利待遇、公平的晋升评职机制,合理的绩效管理分配等,这些影响教师的获得感和价值感。教师对学校的期望得到满足,可以提高个人工作效率,增强教师教书育人的信念,促进教师对学校产生更多的责任感和归属感,会使教师更加自觉维护学校的利益,形成稳固的心理契约。综上,希望高校不断改革用人理念,突破传统的管理模式,用新视角发展学校和教师的关系,双方要努力维持良好的心理契约,为共同发展做出积极的贡献。

参考文献:

- [1] 李晓芬,黄琦.心理契约视角下民办高校青年教师激励策略分析[J].中国市场,2020,(19).
- [2] 庄琳.“90”后新员工职场事件强度与离职意向关系的动态研究:心理契约的中介作用[D].沈阳:沈阳师范大学,2019.
- [3] 东方.基于马斯洛需求层次理论的高校教师价值实现分析[J].经济师,2021(4):191-192.
- [4] 周荷平.组织公平感对高校教师离职倾向的影响研究[J].产业与科技论坛,2021(20)5:220-221.
- [5] 王贤.“双一流”建设背景下西部地区高校教师人力资本失量现象及其治理[J].高教论坛,2021(5):11-17.

基金项目:黑龙江省哲学社会科学规划项目(20EDE368)