

高职院校基层党员干部正向激励中的心理契约机制路径分析

■ 杨薇薇,陈莉奎

(广东农工商职业技术学院,广东 广州 510000)

[摘要]通过面向广东省 5 所高职院校 100 名基层党员干部开展问卷调查,可以发现现阶段我国高职院校基层党员干部担当作为中遇到的现实困境包括工作饱和度较高、薪酬待遇满意度较低等。高职院校基层党员干部正向激励与心理契约机制具有高度契合性,例如“心理契约”提倡“按照价值分配”,“心理契约”提倡“复合型激励”,心理契约主张“真诚的组织文化”。高职院校基层党员干部正向激励中心理契约机制的具体实施路径可以尝试塑造“干部-高职院校”共同的发展愿景、推行 KPI 导向的薪酬绩效考核机制、吸纳基层党员干部开展“参与式管理”、建立心理契约预警干预机制、制定基层党员干部“容错纠错”机制。

[关键词]高职院校;基层党员干部;正向激励;心理契约机制

[中图分类号] G645

[文献标识码]A

[文章编号]1673-0046(2024)1-0155-03

一、问题的提出

党的“二十大”描绘出了未来我国建设“教育强国”和“人才强国”的宏伟蓝图,围绕着“如何建设职业教育”这一命题,报告提出了“推进职普融通、产教融合、科教融汇”的发展思路。“高职院校”作为我国职业教育领域培养和造就“高层次、高素质、职业化专业人才”的摇篮,其供给侧结构改革的主线之一就是要通过一定的制度变革激发高职院校基层党员干部、教师等教育主体的干事创业热情,进而实现高职院校供给侧结构的系统性革新。近些年来,随着我国社会主义市场经济体制的不断深化改革,尤其是进入新时代以来我国市场经济“供给侧结构改革”面临着一些新的挑战,向高职院校基层党员干部的“正向激励”提出了一些新的要求。

二、现阶段我国高职院校基层党员干部担当作为中遇到的现实困境

一般的人力资源管理经验表明,在基层组织生态环境中,当基层员工面临“资源缺乏、政令不清、工作目标多元、服务对象和需求多元”^[1]等复杂的工作挑战时,更容易产生“职业倦怠”情绪,进而形成组织效能的下降。我国高职院校在育人功能定位上兼具高等教育和职业技术教育两种属性于一体,基层党员干部的工作职能大多数具有“一肩挑”的特点,即一人身兼数职。现阶段在这种“上面千条线,下面一根针”的工作形态下,由于一些激励机制的不到位,对“担当作为”产生了一些不利影响。为了相对客观、完整、真实地对现阶段我国高职院校基层党员干部“担当作为”的现实困境及其治理路径进行掌握,本文在研究方法层面实施了“问卷调查法”。

(一)问卷调查的技术路线

在高等教育走向现代化的宏观视野中,我国有不少学者对“基层党员干部”的正向激励进行了一定的研究。例如有学者认为,目前基层党员干部中存在着“思想认识偏差”“能力不足”^[2]等问题,其主要的现实困境包括“干部选用制度不完善”“干部考核与激励机制不完善”“干部退出机制不完善”以及“容错纠错机制不完善”等内容,这些困境导致了类似于“懒政、怠政”等问题。但是从中国知网学术查新可知,当前我国学术界对“高职院校基层党员干部正向激励”这一主题的实证化研究成果还比较少,尤其是与此相关的一手案例数据较少。

因此,我们需要借助于调查问卷等研究工具定向地向高职院校基层一线党员干部群体开展研究,方可获得相关一手数据信息。基于此种认识及笔者工作实际,本研究按照设计问卷初稿——修正问卷初稿——面向小范围党员干部开展预问答测试——对调查问卷修正——大面积调研”的流程进行了设计,力求通过一份调查问卷能够全面、真实、详细地获取到“高职院校基层党员干部正向激励”中存在的一些具体问题。

(二)样本的选取

在包括高职教育、思想政治教育、德育等在内的人文社会科学研究领域,围绕着样本的差异性和群体性特征,存在着诸如分层抽样、随机抽样、不等概率抽样、双相抽样、多阶段抽样、等距抽样、整群抽样等多种抽样调查方法,为我们提供了很好的研究工具选择。从高职院校基层党员干部群体的结构性差异来讲,为了确保调查问卷抽样对象具有典型的代表性、可信度,本研究主要是面向广东省 5 所比较知名的高职院校中的相关基层

基金项目:2022 年度广东农工商职业技术学院学校党建与思政研究项目“基层党员干部担当的驱动力、现实困境与激励路径”(项目编号:XJDJYB2207)

作者简介:杨薇薇(1982-),女,广东阳春人,本科,助理研究员,研究方向:图书馆管理、阅读推广。

党员干部等进行了针对性调研。

(三)问卷投放的技术路径

此次问卷调查采取的技术路线是“分层抽样”和“随机抽样”相结合的方式。具体来看,调查问卷主要选取广东农工商职业技术学院、广东轻工业职业技术学院、深圳职业技术学院、广东科贸职业学院、广东岭南职业技术学院等5所高职院校作为样本来源。

在具体的研究对象的获取方面,针对上述5所高职院校各发放20份调查问卷,合计发放100份。所发放的问卷主要是面向在基层工作的辅导员、组织员、德育教师、行政人员、党务人员等。通过组建微信群并使用“问卷星”在线平台及微信小程序,此次发放的100份调查问卷最终回收有效问卷99份,有效回收率达到100%,显著高于95%回收阈值,具有统计学意义上较为满意的回收性。

(四)高职院校基层党员干部担当作为中所面临的现实困境

1.工作饱和度较高

由下表1可见,在一个样本容量为100的统计中,高职院校基层党员干部受访者中认为“工作饱和度非常高且难以忍受”的占比为61%,另有26%受访者认为其现阶段的“工作饱和度较高”,两项合计占比达到了87%,表明有不少基层党员干部长期加班,缺少休假,工作饱和度较高,养成的不健康的生活方式和较差的自我调节能力,导致职业倦怠感加重。同时,在这种“工作饱和度”较高的情况下,表2统计结果显示高职院校基层党员干部“能够超额完成任务的”仅占比5%,有高达55%的人“能够勉强完成任务”,以及有少数人(15%)“能完成部分任务”。

表1 关于“工作饱和度”的调查统计

选项	回复情况
A 工作饱和度非常高,超负载运转,难以忍受	61
B 工作饱和度较高,但是可以忍受	26
C 工作饱和度相对适中,四平八稳	10
D 工作饱和度不够高,工作量有待加压	3

表2 关于“完成任务目标”的调查统计

选项	回复情况
A 能够超额完成任务目标	5
B 能够轻松完成任务目标	25
C 能够勉强完成任务目标	55
D 能够部分完成任务目标	15

2.薪酬待遇满意度较低

在本研究及其对应的问卷调查中,我们界定的高职院校基层党员干部的“薪酬”是一种复合型概念,是货币薪酬(如基本工资、绩效奖金、各种津贴、用房用车待遇、各类福利、社会保险、公积金等)和非货币性薪酬(如组织荣典、晋升空间、心理契约等)这样两种类型的待遇的总和。在这一大概念前提下,我们借助于调查问卷检测了基层党员干部的“薪酬满意度”。本文统计结果表明,在工作饱和度较高的前提下,高职院校基层党员干部整体的薪酬满意度仅为41%(即“非常满意”与“相对满意”

之和),不满意度则为59%,表明在现有的薪酬模式下,一线党员干部对薪酬结构、薪酬数量等缺乏充分的信任。

3.组织支持感较低

在我国,公办类高职院校主要以“事业单位”性质存在,在基层党员干部个体的角度上,人力资源效能产生的前提之一是组织和员工“双向组织支持”^[9]的实现,代表着员工个人期许和企业期望的一种均衡和平等。按照管理学家马斯洛的“人的需求层次理论”,人的需求是一个动态的、波动的、从低级需求向高级需求过渡的过程,人的需求层次从低层到高层分别是生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要以及自我实现的需要等。整体上来讲,基层党员干部更希望在一个“制度环境均衡”“晋升环境公平”的组织支持环境中工作。根据本文统计结果,选取的5所高职院校中的100名基层党员干部整体上对本单位、本组织的“制度均衡性”和“晋升公平性”存在较高的满意度,但是仍然有少部分人认为本单位“各项制度执行的不好”(9%)或“晋升不公平”(6%)。

三、高职院校基层党员干部正向激励与心理契约机制的契合性

(一)“心理契约”提倡“按照价值分配”

当代心理契约理论认为,在所有关于员工正向激励、担当作为的催化剂中,“按劳分配”始终是居于基础地位和全局地位的一项制度要件。尽管在社会主义市场经济条件下出现了多种要素分配的制度和实践探索,但是由于我国社会主义的国家性质和公有制为基础的所有制结构,这就决定了我国未来收入分配制度的改革必然是“按劳分配”制度约束下对“效率”和“公平”这两种价值的深度调整和均衡。高职院校作为“事业单位”,对基层党员干部的正向激励不可避免地必须坚持“按劳分配”这个基本分配原则。

(二)“心理契约”提倡“复合型激励”

无论是农村地区实施的家庭联产承包责任制,还是当前国有企业实施的“混合所有制”改革、高职院校的“绩效改革”等,都是在充分地调动个体生产的积极性,走向“物质利益激励”。但是在现有的“高职院校”体制下,基层党员干部“一人千面”的工作性质决定了单纯依靠机械的、短期的“物质利益”激励原则已经难以实现可持续发展,因此走向“心理契约”所提倡的复合型收入分配进程,就成为一种必然。

(三)心理契约主张“真诚的组织文化”

2018年中共中央印发了《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》,在涉及到基层党员干部正向激励方面提出了“满怀热情关心关爱干部”的路径,具体的措施例如“增强干部的荣誉感、归属感、获得感”等。“心理契约”作为一种员工和组织之间“真诚、平等、宽容、勤勉”的“约定俗成”式契约^[10],通过一定的行为仪式、管理机制、风俗习惯等,可以转化为高职院校基层党员干部对院校的忠诚度,进而形成一种“正向激励”的组织文化。

四、高职院校基层党员干部正向激励中心理契约机制的具体实施路径

(一)塑造“干部-高职院校”共同的发展愿景

基层党员干部的心理契约干预方面,一是要将基层党员干部纳入高职院校发展战略的方方面面。例如,在涉及到高职院校“十四五”发展规划、专项科技发展规划、育人规划、德育规划等方面,可以依托院校内部的工会组织、教师代表组织等建立常态化的“职工座谈会”,将基层党员干部的心声、呼声等充分吸收和转化为高职院校的发展规划、规章制度的优化过程。二是加强对青年党员干部“职业生涯规划”的干预力度。高职院校青年党员干部“职业倦怠”和“正向激励”问题的解决,有赖于从根源上对其职业生涯规划的干预和塑造,一个成功的职业生涯规划和指导过程,可以让基层党员干部“安顿于当下,看得见远方”。三是完善高职院校人才系统化管理(招聘、选拔、培训、效能量化考核与评估、薪酬与福利、晋升、退出机制等)的制度体系;对高职院校青年人才进行动态化、持续化、系统化的管理;四是对下属单位、分支机构的青年人才尤其是基层党员干部的管理情况进行督导、指导。

(二)推行 KPI 导向的薪酬绩效考核机制

一是要建立起“KPI 导向的薪酬绩效考核机制”,即通过一定的关键指标设计,让绩效考核本身引导基层党员干部将更多的精力和热情投注在“关键指标、关键任务、关键节点”上,对于相对次要的、边缘的任务,可以赋予相对较轻的权重,将党员干部从“上面千条线,下面一根针”体制下解放出来。二是确保绩效考核与薪酬紧密挂钩,合理拉开收入差距,真正鼓励“多劳多得,少劳少得,不劳不得”。在绩效考核的打分规则设置方面,高职院校可以引入比较成熟的“强制分布”方法,将同一序列、同一职级或同一部门(同一单位)的基层党员干部绩效打分“强制性罗列出考核名次”,排名第一位的考核对象和排名末位的考核对象薪酬待遇可以以年终奖金标准值(如 10 万元)为平衡点,有 $\pm 20\%$ 的收入差距,以便更好发挥薪酬的正向激励作用。

(三)吸纳基层党员干部开展“参与式管理”

上文所做的问卷调查结果表明,有不少基层党员干部在日常工作中存在着“组织支持感”较低的问题,比较典型的表现是制度创设参与度较低、管理参与度较低等方面。基层党员干部是高职院校战略执行、制度执行和计划执行的主要承载,围绕着“以人才为中心”的管理理念和制度逻辑,可以在高职院校内部设置专门的“基层党员干部人才领军项目”“基层党员干部人才扶植计划”“基层党员干部产学研见习基地”“基层后备人才名录”等资助计划,借助于鼓励基层党员干部人才参与高职院校教学建设、参与教学管理、参与科技攻关的学习氛围,很大程度上可以形成彼得·圣吉所讲的那种从“自我超越”“团体学习”“改善心智模式”到“树立组织共同愿景”^[6]的价值共鸣境界。

(四)建立心理契约预警干预机制

高职院校要在具有吸引力的薪酬福利待遇体系的

基础上建构起“心理契约违背的预警机制”,重点针对关键岗位、关键后备人才实施预警,定期开展“谈心谈话”“主题党日”“集体政治生日”“集体婚礼”等活动,对于这些预警机制中发现的基层党员干部中存在的诸如“职业倦怠”“不和谐上下级关系”“对工作环境的不满意度明显上升”等消极现象要及时进行心理契约的干预,通过做好“发展维度”的愿景式管理和建立“能者上、庸者下”的动态晋升机制等,为基层党员干部的职业发展提供积极的心理期待。

(五)制定基层党员干部“容错纠错”机制

自 2018 年中共中央印发《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》以来,我国有不少地区先后印发了关于新时代如何加强干部担当作为、正向激励的指导意见,但是在高等教育、高职教育领域还相对缺乏具体的执行细则和运行机制。具体到高职院校的基层党员干部的激励,由于高职院校工作存在自身的一些特殊性,在正向激励方面必须建立一定的“容错纠错”机制,以解除“党员干部不愿意担当”“拒绝提拔”^[6]等问题

五、结语

高职院校基层党员干部的正向激励既有自身的特殊性,也有一般的共性。本文选取“心理契约”这个具体的变量作为切入点,借助于问卷调查工具探讨了“心理契约”与高职院校基层党员干部的正向激励融合点,认为在当前高职院校供给侧结构改革过程中,可以重点从塑造“干部-高职院校”共同的发展愿景、推行 KPI 导向的薪酬绩效考核机制、吸纳基层党员干部开展“参与式管理”、建立心理契约预警干预机制、制定基层党员干部“容错纠错”机制等方面开展正向激励。

参考文献:

- [1]BRODKIN E Z. Reflections on street-level bureaucracy: past, present, and future[J].Public Administration Review, 2012(12): 949-952.
- [2]张晓炯,王力康,新时代党员干部担当作为的现实困境及激励机制[J].中共石家庄市委党校学报,2022,24(3):21-25.
- [3]范素平,企业员工组织支持感、敬业度与工作绩效的关系研究[D].成都:西南财经大学,2012:56-56.
- [4]白圣豪,高校教师心理契约、工作满意度与离职倾向关系研究[J].学校党建与思想教育,2014(10):3.
- [5]SENGE P M. The fifth discipline——The art and practice of the learning organization [M].New York:Bantam Doubleday Deli,1990.
- [6]徐宏远,基层干部拒绝提拔的动因与防治进路[J].领导科学(上),2021(3):8-11.