

开放大学网络教学团队跨组织 激励策略研究

高 玮

(国家开放大学, 北京 100039)

[摘 要] 开放大学网络教学团队是教书育人、增强教师本领的重要舞台, 激励有助于激发团队成员潜力, 让团队成员高效率地完成团队工作, 为团队贡献更多智慧和力量, 跨组织激励适应了开放大学分级办学下的网络教学团队管理模式。文章以期望理论为基础, 构建了开放大学网络教学团队跨组织激励模型, 分析了网络教学团队激励存在的不足, 基于事实求是、目标相容、适时、奖惩结合、公平五项原则, 提出了四项激励策略: 从组织层面, 校校要加强合作, 凝聚共识, 为团队的发展提供广阔的平台; 其次, 增强成员工作能力, 提高角色感知能力; 制度层面要明确团队工作目标, 制定统一评价标准; 最后, 报酬要讲差异性和公平性。

[关键词] 开放大学; 网络教学团队; 期望理论; 跨组织激励

[中图分类号] G434 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-7656 (2020) 02-0014-05

引言

网络教学团队是加强学科建设、落实教学过程、为学生提供优质教育教学服务的主力军, 加强网络教学团队建设是擦亮国家开放大学牌子、推动国家开放大学改革发展的关键举措。截至 2018 年秋季, 国家开放大学围绕 160 余门课程的网络课程, 构建有 161 支总部核心团队、2067 支分部实施团队, 涉及体系教师数量众多^[1]。构建网络教学团队是打造一支基于互联网思维、忠诚于党的教育事业、讲政治、重落实、奉献有为的国开队伍的重要渠道。

总部构建核心团队统筹全国、分部构建实施团队统筹区域是开放大学现行网络教学团队的管理模式, 如下页图 1 所示^[2]。在网络教学团队运行过程中, 开放大学课程主持教师发挥领导与指挥作用, 来自高校、行业的专家对课程运行提供学

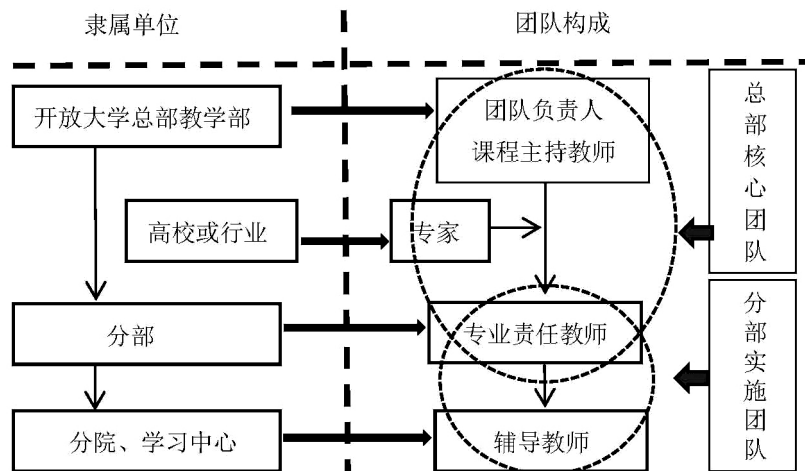
科指导, 开放大学体系内的责任教师和辅导教师相互协作, 为学生提供学习支持服务。实际运行过程中, 存在合作意识不强、参与积极性不高、即使参与团队又有工作落实不到位的现象。核心团队与实施团队之间还存在衔接不好的问题^[2]。而网络教学团队激励是指采取一系列的措施对团队成员进行激励, 调动参与团队工作的积极性, 为整个团队的规范运行贡献更多的精力和智慧。加强网络教学团队激励可有效督促团队成员做好团队工作, 因此, 文章注重研究如何激励网络教学团队成员。

开放大学网络教学团队的运行, 共享共用网络教学支持服务, 而这种服务是跨组织的。绝大多数课程的主持老师隶属于开放大学总部, 专家来自某一高校或企业, 专业责任教师则就职于开放大学分部, 辅导教师则分布于分部和分院(学习中心), 如下页图 1 所示。参与团队过程中, 他

[收稿日期] 2020-01-20

们的关系仍隶属于原单位，而开放大学总部与分部之间仅有业务指导关系，没有直接的利益分配和人事管理权限^[2]。应用于单一组织的激励策略不

一定适用于跨组织的激励过程，因此选题为“开放大学网络教学团队跨组织激励策略研究”^[3]。



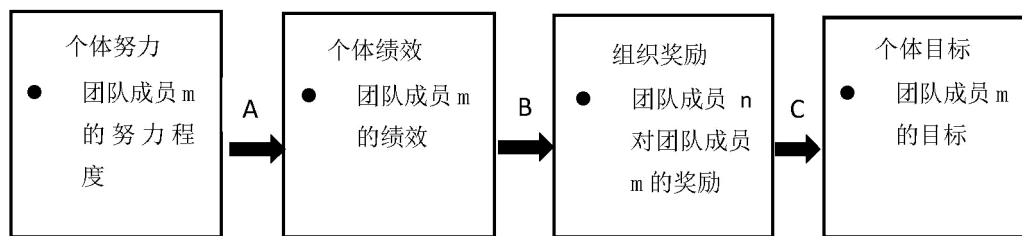
注：本图中省略各层级学校的技术人员为团队提供技术支持服务

图 1 网络教学团队构成图

一、弗鲁姆期望理论视阈下网络教学团队跨组织激励模型

维克托·弗鲁姆是北美著名的心理学家和行为科学家。该学者在 1964 年提出期望理论。该理论

相信，一个个体的行为倾向取决于他对这种行为可能带来的结果的期望和这种结果的吸引力^[4]。根据弗鲁姆期望理论，构建网络教学团队跨组织激励模型（见图 2）。



注：m=被激励的 M 院校网络教学团队成员；
n=实施激励的 N 院校网络教学团队成员。

图 2 网络教学团队跨组织激励模型图

在上述模型中，“个人努力”指始发行为的强度；“个人绩效”是指个人预期达到的成绩或外界界定的成绩标准，属于一级目标；“组织奖励”包括提升发展机会、赋予责任等内在奖励和提薪、晋升等外在奖励两种，它作为二级目标，

是个体满足个人需要的工具；“个人需要”指个体尚未满足的优势需要，它是外在目标发挥激励作用的内在基础。在该理论模型中，包含四个因素，需要兼顾 A、B、C 三个链接关系。

A 链接（期望）——努力与绩效的关系。在该

关系中,个体根据目标难度与自我力量分析,判断行为成功的概率。

B 链接 (工具) ——绩效与奖励的关系。在该关系中,个体根据以往经验及情境条件分析,判断个人成绩最终得到组织奖励的概率。

C 链接 (吸引力) ——奖励与需要的关系。在该关系中,个人会判断奖励的吸引力,是否有助于目标的实现,是否与自己的需要相匹配。

将其应用到网络教学团队跨组织激励中,首先,团队成员 m 对个人参与网络教学团队所做的工作有一个认知。对成员 m 而言,他的工作产出的效果可能是正的,团队成员 n 给予各种物质奖励,比如发放薪酬,或者非物质奖励,比如荣誉奖励、长期合作建立友好关系等;也可能是负的,事情繁琐分散个人精力,增加工作压力,来自成员 n 的严格监管等。这里,问题的关键成员 m 如何看待他的工作产出。

其次,团队成员 m 评价他们工作产出的吸引力。此评价结果因人而异,可能是正的、负的,也可能为零,呈中性的,取决于 m 的态度、需要。当评价结果为正的,奖励能够满足 m 成员的某层需要, m 成员会希望结果出现。否则,会避而远之。这是 C 链接关系的含义。

然后,当团队成员 m 认为工作有吸引力时,为得到组织奖励,考虑需要采取行动。只有团队成员 m 清楚地知道需要做什么、评价标准是什么、如何做时,才会影响他的工作行为与绩效。如果团队成员 m 不相信团队成员 n 会兑现奖惩承诺,则团队成员 n 不会积极努力工作提高绩效。这是 B 链接关系的含义。

最后,当团队成员 m 认为组织奖励有吸引力而且一旦工作绩效实现会得到组织奖励,团队成员 m 会考虑自己的能力,即通过努力实现绩效的可能性。此时,如果绩效标准定得过高,团队成员 m 无法完成,会选择放弃,则其他激励措施很难产生激励作用。这是 A 链接关系的含义。

ABC 三个连接关系又可以被看作三个缺口,分别为能力缺口、信任缺口和认知缺口。只有这三个激励很好地弥补起来,网络教学团队跨组织激励才是有效的。为此,构建网络教学团队时,要根据实际情况选择能力强的团队成员,以此弥补能力缺口;要做到兑现奖惩承诺,奖罚分明,

以此弥补信任缺口;要充分了解团队成员的需要,以此弥补认知缺口。

二、开放大学网络教学团队跨组织激励困境

根据网络教学团队跨组织激励模型,从能力缺口、信任缺口、认知缺口三方面分析网络教学团队的跨组织激励困境。

(一) 能力缺口:努力与绩效间的关系

在该关系中,团队成员会判断通过努力获得组织绩效的可能性大小。在网络教学团队中,个人能力、角色认知等因素会制约团队成员通过努力获取绩效水平。个人能力方面,团队工作职责要求成员要具备互联网运用能力、统计分析能力,还要有教育教学能力、课程专业辅导能力,由于受教育技术、教学手段的限制,年纪较长的教师获得组织绩效的信心较弱,而对于刚踏上工作岗位的年轻教师,学科知识丰富,但缺乏教育教学方面的知识,教学与辅导经验欠缺,均导致对取得良好绩效的期望不高。另外存在角色模糊的现象,作为网络教学团队成员,不知道自己在团队组织中的位置,不清楚自己的职责,亦不了解工作方法和工作程序,较弱的角色认同感也会影响工作绩效的实现。综上,能力不足、角色模糊是能力缺口产生的主要原因,让团队成员认为努力工作不一定能获得组织绩效,降低了在网络团队运行中的工作动力。

(二) 信任缺口:绩效与奖励间的关系

团队成员获得的奖励与报酬应与绩效成正比,严格遵照按劳分配的原则,绩效的高低需要通过绩效考核来评估。在团队运行过程中,如果缺乏固定的评价标准,会导致团队成员的付出与收入不对等。另外,团队中的分部教师参加网络教学团队的工作量没有计入组织工作量考核范围,影响了参与团队建设的积极性^[2]。

(三) 认知缺口:奖励与需要间的关系

特雷燕莎·阿玛贝尔是一名来自美国哈佛商学院的教授,该学者认为大多数情况下,员工的创造力不仅来源于外在激励,还有内在激励^[9]。和发放奖金、工资、福利等外在激励相比,培训进修、职务提升等内在激励更能满足员工的尊重、自我实现等更高层次的需要,因而,有效的内在激励能够产生好的激励效果,帮助提高员工的积极性。在网络教学团队运行过程中,大多采用发放薪酬、

奖金等外在激励措施,对有助于教师个人职业发展的激励措施投入不足、很少采用,比如推荐教师外出进修。由于网络教学团队成员来自于不同的组织,在团队中表现优秀也很难获取职业发展机会的空间。这导致注重个人能力提高的成员难以从网络教学团队工作的投入产出过程中满足个人更高层次的需要。另外,网络教学团队运行中报酬的公平性与积极性有待进一步提高。

三、开放大学网络教学团队跨组织激励原则

激励是激发网络教学团队活力,活跃网络教学团队气氛的重要手段,跨组织激励要比单一组织内的激励更为复杂,所以在跨组织激励的过程中要遵循一定的原则。

(一) 实事求是原则

满足成员的需要是网络教学团队跨组织激励的起点。根据马斯洛的需要层次理论,不同团队成员的需要存在差异性,同一团队成员的需要在不同时间段也存在差异性^[6]。因此,在进行激励时要坚持实事求是的原则,深入了解各层级成员的需要层次、需要结构,有针对性地采取激励措施。

(二) 目标相容原则

设置团队目标是团队运行的首要步骤,也是实施激励的关键环节。目标设置必须体现网络教学团队组建的初衷,并且兼顾各成员组织目标,力求使团队中各成员之间的目标相辅相成。当团队工作目标与某些团队成员的组织目标相左时,团队应设法弥补其损失。

(三) 适时原则

网络教学团队跨组织激励要遵循适时原则。在激励时要注意把握时机,且要注意长期效果。如果应奖励时不奖励,没有把握好奖励时机,长时间下会使团队成员丧失工作积极性,甚至产生不满或沮丧情绪。如果导向错误,如过分重视短期效应的奖励措施,则会使团队成员产生错误的团队工作理念,只顾眼前利益,一味追求线上学习数据,忽略了学生学习活动的提供或者为学生提供答疑辅导,则不利于学生的线上学习。

(四) 奖励与惩罚相结合的原则

奖励分为正激励和负激励。奖励是正激励的一种,而处罚属于负激励^[7]。在激励成员时应以奖励为主,惩罚为辅,处理好奖、惩关系,鼓舞团队士气。若只奖励不惩罚,团队负责人会没有威

严;若只惩罚不奖励,则会泯灭团队成员积极性。

(五) 公平原则

为了充分调动网络教学团队成员的积极性,在激励成员时一定要遵守公平的原则。社会比较和历史比较是团队成员用来判断自己所得报酬是否公平的常用方法。社会比较是指成员将自己与其他人进行比较判断自己所得的报酬是否公平;历史比较是指与自己过去的情况进行比较^[8]。成员对自己所获得的奖励是否满意关键看其通过比较所获得的相对值。如果经过比较认为自己的所得偏低,团队成员会感到不公平,工作热情下降,甚至会有抱怨的情形。

四、开放大学网络教学团队跨组织激励策略

根据网络教学团队跨组织激励模型,遵循上述激励原则,会产生较多跨组织激励方法。一般只要有助于弥补能力缺口、信任缺口或认知缺口的策略,都会有一定的激励作用,具体分析如下。

(一) 校校之间加强合作,凝聚共识,为网络教学团队的运行提供广阔平台

开放大学是一个办学体系,总部要加强顶层设计,各分部、分院(学习中心)要与总部在战略方面达成一致。首先,要明确网络教学团队的长期工作目标。一方面是给接受远程高等教育的学生提供优质的教学资源和良好的学习支持服务,另外有助于加强教师间的沟通与交流,产生更好的教学成果,对于带动不同层级院校间的交流有正强化作用。其次,要加强制度建设,不同层级院校间网络教学团队工作制度、评价标准保持一致,做到有章可循。

(二) 增强团队成员工作能力,提高角色感知能力,缩小能力缺口

增强团队成员的工作能力是构建网络教学团队的一项重要工程,也是提升开放大学教师队伍教学水平的关键。针对教育教学能力不够的问题,可通过学习微课、公开课或者成立读书小组阅读教育类书籍等方法解决,而对于缺乏互联网使用技能的情况,则可通过导师帮扶的形式,提高教师的教学水平和辅导技能。另外,采取支持团队成员参加相关专业培训、学术交流等策略,可在团队中挑选一位懂管理知识、具备管理能力的老师协助主持老师管理团队的运行,提高团队的管理水平。

(三) 弥补信任缺口: 明确团队学期工作目标, 制定评价标准, 明确评价导向

团队成员共同制定团队实施工作方案, 明确团队学期工作目标, 有助于形成团队凝聚力, 也有助于团队成员实现自我激励。评价标准要统一, 对于团队获得的不同的成果要给予对应的奖励。关于组建网络教学团队, 不同层级院校间在战略达成一致的前提下, 要将参与网络教学团队工作纳入组织工作量的考核范围内。根据教学资源的质量水平、学生学习行为发生的实际规模和学生满意度、发表高水平文章等不同项目, 制定明确的评价标准。而且根据开放大学的发展战略, 对不同项目给予不同的权重, 使得参与团队工作的成员能够明确自己的绩效水平所获得的报酬, 也能让评价标准成为团队工作的指挥棒。

(四) 弥补认知缺口: 报酬要具有差异性和公平性

同一个人在不同时期会有不同的主导需要^[9]。在报酬设计过程中要注重物质报酬与精神报酬的协调性, 满足团队成员的个性化需要, 对于希望进修、注重交流的教师, 团队要从政策上给予支持和鼓励, 对于希望获得升职机会或参与职称评聘的成员, 不同层级院校要基于统一的标准将参与网络教学团队工作纳入考虑; 对于期待获得精神鼓励的资深教师, 要在发放荣誉方面多多考虑。另外, 报酬要注重公平性, 多劳多得, 提升团队成员的公平感。

五、结语

做好跨组织激励是激发网络教学团队活力的关键。基于弗鲁姆期望理论构建了网络教学团队跨组织激励模型, 从努力与绩效的关系、绩效与奖励的关系、奖励与报酬的关系三方面分析网络教学团队跨组织激励困境, 并遵循实事求是、目

标相容等五项基本原则, 为网络教学团队运行提出四方面的激励策略, 旨在为开放大学教师队伍建设、实现内涵式发展提供参考。

[参考文献]

- [1] 刘玉侠, 裴海燕, 金琰等. 网络教学团队建设的现状分析与关键技术设计 [J]. 福建广播电视大学学报, 2019 (5).
- [2] 刘志芳. 远程高等教育课程教学团队的建设与挑战 [J]. 高等继续教育学报, 2018 (4).
- [3] 庄贵军. 营销渠道管理 (第三版) [M]. 北京: 北京大学出版社, 2018.
- [4] 龚孟伟, 南海. 高校教师自我身份认同及其提升策略探析——基于弗洛姆期望理论的考察 [J]. 教育理论与实践, 2019 (18).
- [5] 钟春玲, 杨晓翔. 基于期望理论的高校教师教学激励机制优化研究 [J]. 福建医科大学学报 (社会科学版), 2012 (3).
- [6] 张译匀. 激励理论应用于高等教育管理探究 [J]. 中国成人教育, 2019 (10).
- [7] 李祖超. 教育激励论 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2008.
- [8] 张宁. 过程型激励理论在高校教师管理中的应用 [J]. 徐州师范大学学报 (哲学社会科学版), 2012 (4).
- [9] 高艳军. 期望理论对高职院校教师激励的启示 [J]. 江苏经贸职业技术学院学报, 2019 (4).

[作者简介] 高玮 (1992-), 女, 山东烟台人, 国家开放大学实验学院研究实习员, 硕士, 研究方向: 教育管理与远程教育、企业战略管理。

[责任编辑 方 仁]