

目标设置理论在 社工激励中的应用构想

李莉 杨晓牧

摘要:从20世纪30年代起,心理学家就开始了目标及其在组织中作用的系统研究。经过国内外学者的大量研究和实践,目标设置理论已经广泛应用于公共事业及企业的人力资源管理工作之中,成为一项重要的激励措施和手段。结合当前我国社工机构社工激励机制所存在的问题,目标设置理论可以在目标管理方面给予积极的引导,并通过构建符合社会工作目标设置的OTCA模型,开辟社工多元化激励的新路径。

关键词:目标设置 社工 激励

[中图分类号] C916 [文献标识码] A [文章编号] 1672-4828(2013)03-0071-06

DOI: 10.3969/j.issn.1672-4828.2013.03.010

李莉,武汉科技大学文法与经济学院社会工作教研室主任,副教授,湖北省非营利组织研究中心副主任,中国社会科学院社会学研究所博士后,硕士生导师;**杨晓牧**,武汉科技大学文法与经济学院社会工作专业硕士(湖北武汉 430081)

一、目标设置理论

目标设置理论最早来自于1967年美国马里兰大学管理学兼心理学教授洛克和休斯的研究,他们认为外来的刺激都是通过目标来影响动机的,因此目标本身是一个激励媒介,它能把人的需要转变为动机,使人们的行为具有一定的方向性,并能在行为结果与既定目标之间进行调整和修正,最终实现目标(达恩·海瑞戈尔,2010)。

从目标本身而言,它具有指示性、动力性、行为持久性以及间接影响具体行为的特性,因而可以有效地指导和促进个体完成具体工作,同时具体化和阶段化地设置目标,也可以有效提高工作效率和工作质量,因此假如适当地设定目标并科学而妥善地管理工作过程,目标就能够有效地激励员工,提高工作表现。这一理论十分重视个体的工作满足感,所以也比较符合“以人中心”的人力资源管理发展趋势(廖鸿等,2011)。在该理论的指导下,当前人力资源管理者在具体的实践中往往根据当前企业或者组织的实际情况、员工的需求、具体工作内容等参数综合设置目标,进行绩效管理。

目标设定理论发展的30年来,其研究成果有力证明了从目标设定的观点来研究激励是有效

的。而且在这个领域开始形成越来越多有意义的成果,Latham,G. P等学者建立的高绩效循环(High Performance CycC. e)模式就是其中之一(见图1)。这一模式在实践中得到检验,并在此基础上得到了广泛的推广与认同(斯蒂芬·罗宾斯,2005)。

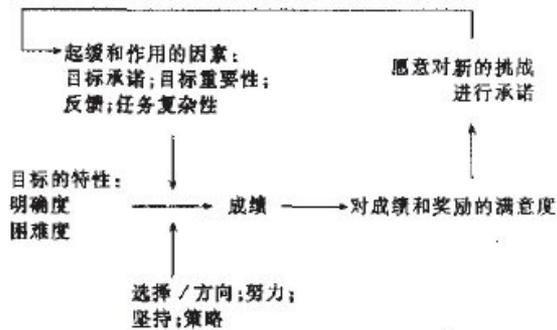


图1: 目标设置理论的基本元素和高绩效循环(High Performance CycC. e)模式

这一理论模型展示了各因素在目标之间的循环过程。影响因素可具体表现为:目标本身的特性(明确度和困难性)、缓和因素(目标承诺、目标重要性、反馈及任务复杂性)、工作及奖励满意度等。工作绩效与个体的满意感相互作用,工作绩效使个体的满意感直接提高,而个体的满意感又会促使个体更好地完成工作并确定新的目标。

基于目标设置理论的研究,可以有效把握个人、群体及目标之间的联系,调动个体的积极性,从而促进目标的完成,更好地实现群体的发展。这不仅在企业的人力资源管理中具有重要的意义,在基层社工介入工作中也具有十分重要的借鉴意义。当前国外的非营利组织和专业社工团体已经在进行相关的研究和实践,如英国“政府与志愿部门及社区组织关系协商”即Compact的具体实施和评估中,已经将具体项目的目标设置合理性列入考核之内(王承先,2011)。此外,加拿大、日本、澳大利亚等国在此方面也做了相关的规定。当前我国在此领域的研究尚属起步发展阶段。

二、当前我国社工服务中激励机制的不足与反思

(一) 社工管理不规范, 缺乏激励意识

当前我国社工组织人力资源管理发展相对滞后,就整体而言多处于传统的人事管理阶段,欠缺先进的人力资源管理理念和技术。同时由于当前社工人才紧缺,多数社工机构在招聘过程中,往往仅看重应聘者学历这一要素,部分求职者甚至无需考核、培训及获得相应的从业资格就走上社工岗位。由于聘用程序简单且缺乏必要的规范,同时在与社工签订劳动合同里缺少必要的薪金条款,导致当前社工流动性持续增高。此外,多数社工机构忙于自身规模的扩大和争取政府服务,缺乏激励意识,自身的激励机制不健全,导致部分社工感觉自身没有施展才能的空间,没有提升自我的空间,因而积极性不高,也是社工流动性增高的原因之一。人力资源无法得到充分开发和有效利用,也自然导致了社工机构发展缓慢。

(二) 激励形式单一, 激励措施与社工需求不符

当前我国社工机构所采取的激励措施多以社工基本工资和奖金为主,辅之以各项常规制度考核特别是日常出勤情况、参与活动考勤等而执行。激励制度的设计多偏重于经济性激励,在当前社工行业从业人员工资水平偏低、流动性强的行业大环境下,这种设计思路属于无奈之举,但对于

稳定自身社工队伍起到了不可低估的作用。但想稳住高素质的专业社工人才,就一定要在薪酬福利和精神激励方面占有一定的优势。而忽视精神激励,在一定程度上会压抑员工的积极性,产生需求与激励的错位,激励措施与员工的需求存在差距,社工对于具体的激励措施满意度不高,难以做到真正的持续激励。

(三)激励具有随意性,缺乏统一并且灵活的标准

多数社工机构与社工之间完全是一种雇用,管理者对于激励的理解仅存在于“奖励和惩罚”的基础层面上,社工机构欠缺完善的奖惩制度。机构管理者甚至凭个人喜好和伦理道德,随意对社工进行奖惩,缺乏一个明确的标准。在工资和奖金等级的设置上把职务和级别作为唯一的给付标准,实际上是在同一层次上搞平均主义。这种做法不利于激励相同职务和级别层次中不同工作量和责任人员的积极性,并容易引发社工的不公平感,从而影响社工团队的士气和团结。

(四)缺少科学的绩效考评体系,监督和反馈机制不健全

由于缺少科学的绩效考评体系,社工绩效的高低水平常由负责人或者管理团队根据自身的主观意识断定,有些甚至不对全体社工公开。这种绩效评估体系不确定性大,感情层面严重多于理智层面,极易挫伤社工的积极性。优秀社工无法看到自身所取得的成绩,积极性严重受挫;而一般社工无法认识到自身的不足时,工作不能得到及时的纠正和改进,导致社工机构整体发展缓慢。此外,由于社会工作行业的特殊性,当前的绩效考评欠缺外部监督及对于服务对象的反馈。

三、以激励为核心的社工OTCA目标设置模型及实践路径

(一)社工工作目标设置OTCA模型

根据目标设置的理论,套用High Performance Cycle模式(见图2),结合当前社工工作的具体实际,可以得到很多的启示。在社工工作目标中同样考虑目标的困难度和明确度,在成绩和奖励的满意度方面立足于社工自身的需求分析,丰富奖励形式,制定更加侧重精神支撑奖励的奖励方案,设置成就激励和具体项目奖励的相关制度,提升社会工作者工作的积极性,从而更加愿意接受新任务的挑战,更加有效地完成各项工作。

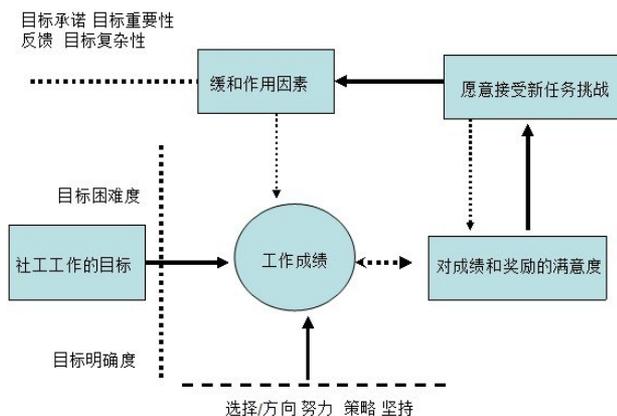


图2: 套用目标设置(High Performance Cycle)模式的社工目标设置模型

在此基础上,将模型中要素加以整合提炼,确认目标(Objective)、技术(Technology)、考核(Check)、成绩(Achievement)四项要素作为社区目标设置工作的核心,即OTCA模型(见图3)。

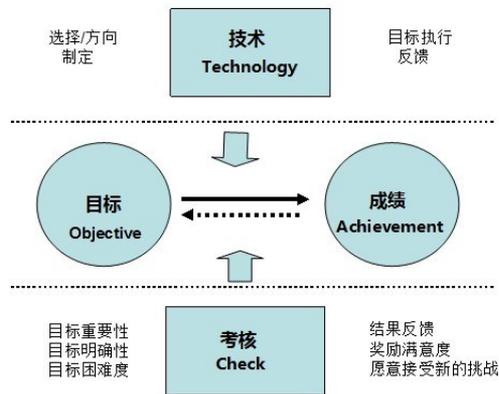


图3: OTCA模型示意图

如图3所示,目标和成绩之间存在相互作用,机构的使命和任务必然细化为具体的目标,一方面将设置目标以取得成绩(实现机构的使命和任务)作为出发点和归宿;另一方面成绩的取得也在一定程度上意味着目标的实现,是进行科学的目标设置的必然结果,并作为检验目标有效性的重要指标。

技术的使用贯穿于整个过程,主要分为:目标设置技术、成绩管理技术和考核技术三类。在不同的阶段所采取的技术手段也不尽相同,同时机构应根据其所服务的范围、服务对象特点、机构成员的素质、成员需求等具体实际,针对性地选择适合的技术。此外,根据所处理的具体问题及服务客体的特殊性,选择适用的社工介入方法同时资源管理、人员调配等方面也是技术使用中所应考虑的问题。

考核也是另外一个贯穿全程的重要环节。在目标设置过程中侧重于对于目标合理性的考量,如目标是否重要、目标是否明确、目标困难度如何等;在成绩管理中的考核主要表现为目标是否实现、是否存在未完成的目标、成员满意度如何及是否愿意接收新的挑战等几个方面;而针对技术的考核则侧重于技术使用是否合理、使用主体确定是否合理及是否需要技术补充等方面。

(二)社区工作目标的确和分解

在制定激励社工工作时,除考虑机构自身实际情况和成员需求外,还应考虑如下因素:社区现有的资源、案主的需求、政策法规的规定以及可利用的社会支持力量,从而有效保证目标的可行性,确保目标的明确度。在这个过程中,可建设目标负责人机制,做到每个目标每个环节都落实到位。

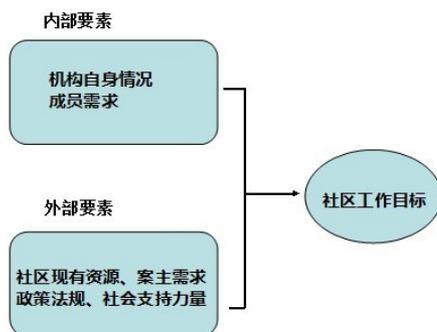


图4: 目标确认要素图

此外,为了使目标更加明确、便于执行,在目标设置过程中,应将机构自身的整体目标进行分解,设置机构目标、团队目标和个人目标三个等级,形成相互促进、相互协调的目标体系。机构整体目标的实现得益于团队目标和个人目标的积累和实现。

(三)社工激励的目标管理路径

围绕以激励为核心的目标管理,笔者认为可以具体通过以下方式与手段得以实现:

1.加强管理的规范化,加强社工培训与成长

彻底改变原有的管理模式,采用现代化的管理技术,从而实行真正意义上的规范化管理。转变人才观念,并建立科学公正的决策体制,以完善的“规则”代替单一的“人治”(吴瑕,2004)。在制定决策制度时多让一些基层社工发表意见,提出观点,从而充分地参与到决策中来;建立机构人才发展战略机制,做到持续性地吸引、留住及有效利用人才,充分发挥人力资源的作用。

加强社工的培训工作,采取“制度规范与专业培训相结合”的人力资源管理新思路,以制度规范人,以机制鼓舞人,以培训提升人,实现机构发展与个人发展双赢的发展路线,使社工个人的发展得到机构的充分尊重和认同。

此外,社工机构管理者必须重视自身素质的提高,社工机构要持续发展,归根到底是靠人才的核心竞争能力。而作为社工机构内生的核心竞争能力,与商业企业一样是知识、技能以及实力的长期积累,需要在具备高素质的机构领导和管理者的指挥和协调下方能形成。

2.丰富激励形式,注重社工的需求和个性发展

改变传统的思维模式,充分意识到社工激励对人力资源管理乃至机构自身长远发展的重要性。激励作为一种科学的管理机制,在有效使用的前提下,可以极大地增强社工的积极性,并有助于提高工作效率,促进机构整体效率的提升。在此基础上,采用先进管理方式,针对当前员工的特点和具体需求,针对性地设计并实施适合机构自身的激励方式。在完善薪酬体系、福利激励及其他外在激励的同时,应重视对机构社工内在激励手段的使用。在具体的操作过程中,不应忽视激励主体的个体差异性,即针对不同层次、不同需求的社工采取不同的激励手段。

将差异性福利性激励、成就激励、个案奖励等激励方式引入到当前的机构激励机制之中,从而进一步丰富激励形式,具体措施如下:

差异性福利激励:按照不同社工岗位的特点,为机构社工设立不同的福利激励制度,除一般性福利所包括的失业保险、医疗补助、免费培训及外出旅游等激励形式外,设立差异性福利。如针对社工督导、社工主管等核心机构成员,可提供岗位特殊津贴、全家旅行等形式;而针对一线社工和后勤人员,可提供租住房补贴、班车接送等相应的激励手段。差异化的福利性激励方式可以使不同层次上的机构成员得到物质上和心理上的需求满足。

成就激励:采取荣誉激励制度,荣誉作为成就和贡献的象征,也是自身价值的体现。对此可参照企业人力资源管理,采取的具体荣誉激励措施有:正面表扬和机构嘉奖等。定期在机构内部开展先进社工、先进小组或社区等评选活动,选拔并表彰工作业绩突出的社工或者团队代表,在起到模范带头作用的同时,也对一般性成员起到良好的激励作用。在荣誉激励设计上应设立明确的奖

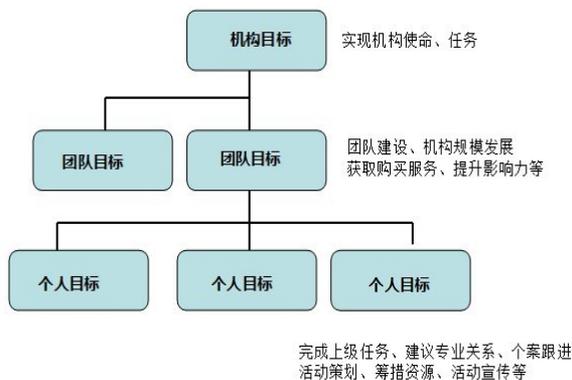


图5:目标分解图

励标准,做到赏罚分明、赏罚有度,以更好地适应和满足成员在荣誉成就方面的需求。

个案激励:根据机构的实际情况,可根据接案频率、个案周期等情况设定不同的激励计划,激励机构内各部门共同协作,以使成员超额完成服务计划并取得优秀的工作业绩。奖金的发放可根据机构的收益、团队以及个人的工作来评定。在具体操作过程中,做到信守承诺,不失信于机构成员,使成员更加积极地参与到日常工作中来,推动机构的长远发展。

3.健全考评机制,建立规范统一的标准

首先,在开展考评工作之前,应将“全面考核”的观念放在首位。机构人力资源部门成立工作分析小组,开展必要的机构内部岗位分析工作,理顺各岗位之间的关系,明确各岗位的权责,做好充分的准备;其次,在开展具体的工作分析过程中,通过对内部岗位的梳理,参考岗位现状、人员配备等具体实际,配合必要的调查问卷及个案访谈的收集反馈,制定机构内部规范化的工作岗位说明书;最后,在制定考核标准时,应将基础社工和管理人员的考核标准加以区分。在基础社工的考核中,侧重从其专业素质、执行能力、发展潜能和协作能力等方面进行设计;而管理人员的考核则可从团队业绩、工作责任感、日常行为态度等几个方面进行考核,以符合其特定岗位所应具备的领导力、策划能力、沟通协调能力及包括个人品德在内的基本素质。

此外,机构应重视考核人员的选拔和培训工作,强调考核的必要性和重要性,并定期开展对考核人员的业务培训工作,提升团队的考核水平,避免考评中常出现的首因效应、晕轮效应等问题,以营造一个公正、和谐的内部环境,切实维护成员的权益。

4.建立健全监督和反馈机制,完善监督体系

当前社工机构内部的监督反馈机制多不健全,欠缺一套系统科学的标准化体系。反映在沟通机制中,往往多采用上对下的非正式沟通手段,而事实上,机构的沟通反馈渠道是多变多样的,内部沟通的机制也是双向的,因而健全沟通体系以实现有效的沟通反馈是当前机构开展监督反馈机制建设的首要问题。

实行工作汇报会议制度,由机构领导接收基层社工的工作汇报,对具体工作的开展及完成等情况进行审查讨论,并借此机会接收社工的建议和质询。通过双向进行的沟通和反馈,可以全面把握具体工作的开展和内部成员的管理,缓解机构内部矛盾,促进机构的良性发展。

此外,开展工作协调会议制度,由机构管理人员、社工和案主三方参与,不仅有助于工作的宣传和关系的建立,也有助于社会工作者自身工作的改进和完善(约翰·特鲁普曼,2001)。在这一过程中,应充分调动案主参与的积极性,实现三者的良好沟通和互动,切实保障社工工作的开展。

(如图6)

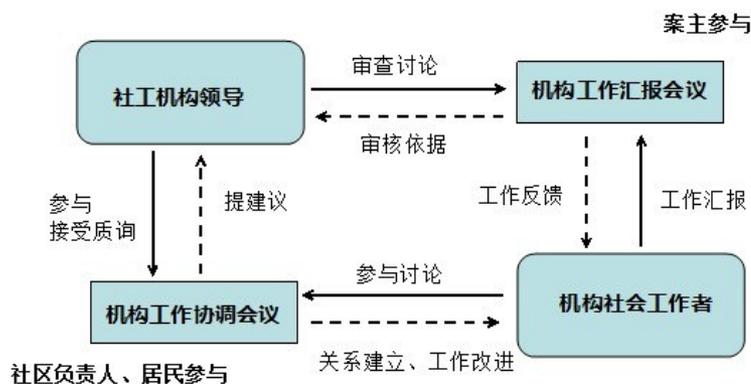


图6: 监督反馈机制图

(下转第83页)

[参考文献]

- [1]达恩·海瑞戈尔,2010,《组织行为学》,邱伟年译,北京:北京大学出版社。
- [2]廖鸿等,2011,《国外非营利组织管理创新启示》,北京:中国言实出版社。
- [3]斯蒂芬·罗宾斯,2005,《组织行为学摘要》,郑晓明译,北京:电子工业出版社。
- [4]王承先,2011,《实用组织行为学》,南京:凤凰出版社。
- [5]吴瑕,2004,《目标设置理论研究综述》,《心理科学》第27期。
- [6]约翰·特鲁普曼,2001,《薪酬方案:如何制定员工激励机制》,胡零、刘智勇译,上海:上海交通大学出版社。

编辑/杨恪鉴