

# 高校行政管理人员的职业倦怠现状及对策研究

——以江苏Y高职院校为例

廖远志,叶宁,杨蓉

(江苏医药职业学院,江苏盐城 224000)

**摘要:**高校行政管理人员承担着对学校工作的领导、决策、协调、管理和提供服务的重要任务,其管理水平的高低与学校的发展有着密切联系。然而,在各高校行政管理队伍中,高校行政管理人员普遍存在职业倦怠问题,本文以江苏Y高职院校为例,从人员性别、年龄、职称及学历等方面研究当前行政管理人员的职业倦怠现状,分析其职业倦怠的成因,以问题为导向,提出了改进建议。

**关键词:**高校;行政管理人员;职业倦怠

高校行政管理人员主要从事学校的日常运转、各单位的协调以及为师生员工服务等,是学校的重要群体之一,但在实际工作中,因为工作压力大、个人价值实现难、各类奖惩机制不完善等原因,行政管理人员的职业倦怠感日趋明显,这为学校的发展埋下了很大的隐患。

## 一、江苏Y高职院校行政管理人员的职业倦怠情况调查

### (一) 高校行政管理人员的界定

高校行政管理人员是指承担领导职责或管理任务的人员。以江苏Y高职院校为例,从层级上来划分,主要可以分为校级领导、中层干部、各职能部门及二级学院从事管理工作的职员。本文所研究的高校行政管理人员不包含“双肩挑”人员。

### (二) 江苏Y高职院校行政管理人员的职业倦怠水平

本文以江苏Y高职院校为例,采取问卷调查的方式开展调查,共随机发放问卷31份,回收有效问卷31份,回收率100%。

从调查问卷的情况看,问卷内部变量共涉及4种,具体分析如下:

从性别变量数据来看:男性13人,占比41.94%;女性18人,占比58.06%。从年龄变量来看:30岁及以下3人,占比9.68%;31~40岁25人,占比80.65%;41~50岁3人,占比9.68%。从职称变量来看:实习研究员(初级职称)4人,占比12.9%;助理研究员(中级职称)22人,占比70.97%;副研究员5人(副高职称),占比16.13%。从学历来看:本科学历20人,占比64.52%;研究生学历11人,占比35.48%。

行政管理人员的职业倦怠程度:通过对问卷进行分析发现,从性别上来看,男性的承压能力更强,家

庭、社会责任感更重,职业倦怠感明显低于女性。从年龄上来看,31~40岁的行政管理人员因上有老、下有小,家庭压力更大,对收入要求较高,但付出与收获不成正比,职业倦怠感最高;30岁及以下的行政管理人员因工作年限较短,家庭压力较小,自身身体条件也较好,其职业倦怠感最低;41~50岁的行政管理人员的职业倦怠感介于中间。从职称来看,升副高职称的难度较大,中级职称的行政管理人员职业倦怠感最强;初级职称和副高职称的行政管理人员的职业倦怠感相对较弱。从学历来看,研究生学历的行政管理人员因预期目标较高,与现实差距较大,其职业倦怠感明显高于本科学历的行政管理人员。

## 二、江苏Y高职院校行政管理人员的职业倦怠表现

除了问卷调查收集数据外,笔者还对7名行政管理人员进行了访谈,结果反馈行政管理人员的职业倦怠感主要来源于自我情感的衰竭、成就感低、组织的不公等维度。具体表现如下:

### (一) 情感衰竭,对工作丧失热情

行政管理人员对相关工作的热情下降,主动性、积极性及责任感降低,工作中常常表现出按部就班的状态,缺乏创新与思考,影响工作质量。调查中显示,87.10%的行政管理人员出现了情感衰竭,该问题在工作中十分严重,影响学校发展的同时,还给行政管理人员的身体和心理带来很大伤害。例如,在访谈时,一名行政管理人员反映每天上班都将面临大量的事务性工作,他就像陀螺一样,不停地应付各类工作,工作做得好没有表扬,做不到位往往被埋怨,甚至受到严厉的批评,压力大的时候他都睡不着觉。

### (二) 态度消极,对工作产生厌倦

行政管理人员工作态度消极的主要表现是工作不

认真,出现应付工作、应付领导、交差了事的状态,工作质量得不到保证的同时,出现了工作效率下降的情况,还表现出对学校发展的不关心。调查中显示,51.61%的行政管理人员对自己的工作越来越不感兴趣。例如,在访谈时,一名行政管理人员表示,他刚到学校时工作还挺积极的,现在觉得干得好对自己的职业发展也没有帮助,工作怎么也干不完,要求还越来越高,他现在甚至开始对工作出现了厌恶情绪。

### (三)自我实现难,对工作产生去意

调查中发现,80.65%的行政管理人员认为自己的这份工作成就感较低,工作的价值和意义不大,管理工作看不出什么显性的成果,有64.52%的行政管理人员甚至有想离开行政管理岗位或学校的想法。例如,在访谈时,一名行政管理人员表示,他的工作感觉是毫无意义的,每天就是文山会海,爬格子写材料,从早到晚,日复一日,年复一年,没有自己的成果,不像专业技术岗的人员,所得成果属于学校,也能在自己评职称时有用处,他希望有机会可以去专业技术岗。

## 三、江苏Y高职院校行政管理人员职业倦怠的成因

### (一)行政管理人员在高校地位较低,自我事业认同感低

随着国家的重视及教育主管部门出台的一系列规定,学校将更多的资源向教学和科研倾斜,对思政教师和辅导员越来越重视,行政管理人员已经变成学校最弱的一支队伍<sup>[1]</sup>。以江苏Y高职院校为例,在职称评审中,专业技术岗的副高及以上职称数量比行政管理岗的多很多,专业技术岗人员日常的教育教学工作及科研成果可以在职称评审中体现,其职称直接与工资挂钩,且教学比赛、科研获奖、主持项目等工作还能够获得额外的奖励,管理岗人员的工作较琐碎,工作中没有显性的成果,收入也较专业技术岗人员低很多。在各类评奖评优中,专业技术岗的指标也比较多,很多行政管理人员辛辛苦苦工作多年,也很难拿到年度表彰。在超工作量核算中,专业技术人员在完成规定的工作量后,对超工作量的部分,学校均给予相应的收入补偿,行政管理人员承担着繁重的日常事务,经常需要加班,很多岗位甚至都没有寒暑假,由于工作无法量化,行政管理人员的超工作量补偿一直没有兑现。学校对行政管理人员各方面工作的不重视,导致他们对这份事业的认同感低,很多行政管理人员仅把这份工作当成是养家糊口的一种手段,而没有当成是一份事业在努力经营。

### (二)工作内容繁琐且与专业匹配度不高,基层行政人员岗位认同感低

在各高校中,行政管理岗位的工作琐碎,日常的工作量特别大,且工作时间长,上班不自由,长此以往,行政管理岗位越来越不受大家欢迎。高校的教职员有这样一个隐藏共识“能够选择专业技术岗位绝对不会选择行政管理岗位”。以江苏Y高职院校为例,学校管理岗位空缺,在校内遴选老师时,往往没有人愿意报名。此外,调查中发现,许多行政管理人员认为自己的工作不需要什么专业技能,自己所从事的工作是人人可以干的工作,对自我岗位认同感极低。以江苏Y高职院校为例,这些年学校发展很快,专业技术岗的人员增加了近一倍,行政管理人员却没有增加,一人多岗、身兼数职是基层行政管理人员的常态,工作更多是应付日常的事务,这种没有显性成果的忙碌往往得不到学校的重视与关注,这就使行政管理人员对岗位的认同感大大降低<sup>[2]</sup>。人岗不匹配也是行政管理人员岗位认同感降低的原因之一,学校人力资源、后勤处、国资处等部门对专业技能的要求相对较高,学校在进行行政管理人员招聘时,对专业技能要求不明确,导致很多学管理大类的人员去了专业技能要求较高的部门,部分具有较强专业技能的行政管理人员去了与其专业不匹配的部门。因此,很多行政管理人员认为当前工作无法学以致用,不能展现自己的特长,把当前工作当成是一种过渡性工作,岗位认同感较低。

### (三)职业发展空间受限,基层行政人员的职业认同感低

高校行政管理人员职业发展空间狭窄主要表现在三个方面:一是在职称评审方面,高校对研究员系列的行政管理人员的论文和课题要求很高,这对于长期从事科学研究的行政管理人员来说,难度较大。因行政管理人员的工资收入主要和职务挂钩,他们的职称提升后,工资增长幅度不大,所以行政管理人员在职称评审上拼劲不足。二是在职务晋升方面,高校的行政职务就像是一个金字塔,每上一级人数都会减少很多,一般情况下,每个部门一个正职,一个副职,虽然2022年9月份中共中央办公厅印发了《推进领导干部能上能下规定》的文件,但是目前在普通高校,能上能下的通道并没有完全打开,没有职务的行政管理人员想获得职务上的晋升,往往要等领导退休后才有职务空出,职务上升通道不畅,导致普通行政管理人员出现职业倦怠。三是在能力提升方面。行政管理人员培训学习的机会较少,不能及时掌握最新的管理理念和方法,随着高校的迅速发展,导致他们出现了本领恐慌,降低职业认同感。

## 四、高校行政管理人员职业倦怠的对策

### (一) 个人方面

#### 1. 加强自我调节, 正确面对压力

一是正确认识情绪和压力。情绪和压力赋予了这个世界在我们眼中的意义和价值, 并塑造了我们对世界的判断, 这些信念可能在过去某个时候曾经保护过我们, 或者给予我们某些利益或者好处, 但时过境迁, 它成了思维中的墙, 阻碍和禁锢了我们的认知, 破坏了当下的幸福和美好<sup>[3]</sup>。二是掌握排解压力的方法, 疏导紧张的情绪。压力过大是导致高校行政管理人员出现职业倦怠的原因之一, 且在绝大多数管理人员中存在, 是一件普遍且正常的事情, 调整信念和价值观是一个非常实用的技巧, 我们不需要改变他人, 甚至不需要改变世界, 只需要改变自己的想法即可。

#### 2. 做好职业生涯规划, 提升专业能力

专业技术水平低是高校行政管理人员出现职业倦怠的原因之一。做好自己的职业生涯规划、提升专业技能、提高工作效率、消除本领恐慌是解决职业倦怠的有效途径。高校行政管理人员要充分了解个人的实际情况和需求, 制定合理的职业发展阶段性目标, 客观分析自己的长处和短板, 努力学习, 提升自我能力, 通过短期目标的实现提高工作成就感。此外, 专业能力的提升能够提高工作效率, 能把行政管理人员从琐碎的日常事务中解放出来, 也有利于消除职业倦怠感。

#### 3. 进一步规范职业道德, 提升职业归属感

提升职业道德修养能够激发行政管理人员工作的积极性、荣誉感及归属感。学校的组织(人事)部门以校园文化建设为抓手, 提高行政管理人员团结勤奋、追求卓越的职业素养; 宣传部门以党风廉政建设为切入点, 广泛宣传, 推动学校职业道德建设不断深入; 纪检部门可以进一步加强教职工管理, 建立职业道德运行机制, 推动行政管理人员成为一名具有良好职业道德和坚定职业信念的教职工。

### (二) 组织方面

#### 1. 加强人文关怀, 构建良好和谐的工作氛围

马斯洛根据需要出现的先后及强弱顺序, 把需要分为五个层次, 五个层次由低到高依次是生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。根据对马斯洛需要层次理论的理解, 高校行政管理人员在某种程度上对工作的倦怠可能是因为他们爱和自尊的需要未能得到充分满足, 这或许正是高校行政管理人员缺乏工作积极性的主要原因。要想激发行政管理人员的工作积极性, 高校就得先满足他们爱和

自尊的需要, 如高校组织或安排专人关心关注这个群体, 增加沟通和交流, 促进每个行政管理人员的个性发展。

#### 2. 建立职员职级制度, 打通职业纵向发展的通道

学校可以按照行政人员的学历、工作年限及业绩情况, 参照事业编制, 制订专业技术人员的等级制度, 建立高校普通行政管理人员的职员职级制度, 使不同职级的行政管理人员享受不同的待遇, 随职级升高工资依次提高, 实现没有职务的行政管理人员能够享受到干部待遇, 最高可以享受到部门负责人的工资待遇, 解决普通行政管理人员发展空间狭窄、晋升难的问题<sup>[4]</sup>。

#### 3. 建立转换制度, 拓宽职业横向发展的路径

正如上文提到的, 在高校中, 专业技术岗是最受教职工欢迎的岗位。因此, 学校可以根据实际情况制订不同岗位的转换制度, 行政管理人员在满足一定的条件下可以转到专业技术岗, 从而提升行政管理人员工作的主动性和积极性。不同的行政部门之间也可以打通壁垒, 实现不同部门行政管理人员的轮岗, 这不仅能解决长期从事一种工作带来的职业倦怠问题, 还可以拓宽个人职业发展的路径, 增强对行政管理岗位的认同感。

#### 4. 完善激励制度, 加大对行政人员的激励

人的潜能是无限的, 受生理因素和自身条件的限制, 不同的人发挥的能力是不同的, 所以学校要注重对行政管理群体进行激励, 鼓励他们在工作的过程中发挥更多的主动性与创造性, 否则他们在日复一日机械地工作, 很难将工作干好。在激励措施的选择上, 学校需要根据不同的管理群体采用不一样的方法。例如, 学校可以制定并完善评价考核体系, 使行政管理人员的工作质量真正与评奖评优以及薪酬挂钩。在职级晋升方面, 学校也可引入激励机制, 在行政管理岗位表现突出的同志可以破格晋升。在人力资源分配上, 学校可以引入双向机制, 调动行政管理群体的工作积极性。

#### 参考文献:

- [1] 沈平. 基于企业管理水平提升下的工商管理培训研究[J]. 商情, 2018(7): 163.
- [2] 张赫. 高职院校行政管理人员职业倦怠问题研究[J]. 中小企业管理与科技, 2015(19): 2.
- [3] 施鹏峰. 淮安市高职院校行政管理人员职业倦怠调查研究[D]. 徐州: 中国矿业大学, 2020.
- [4] 刘冬梅. 高校行政管理人员职业倦怠影响因素研究: 以湖南省X高校为例[D]. 湘潭: 湘潭大学, 2019.