

高职院校工会对管理人员职业倦怠帮扶

——以马斯洛需要层次理论为参照

汪珊珊

(广东工贸职业技术学院,广东 广州 510000)

[摘要] 职业教育是我国教育体系的重要组成部分,对于全面提高国民素质,增强产业发展实力,提升国家核心竞争力具有十分重要的意义。在当今的职业教育发展中,高职院校通常重视教师的文化素养与教育能力的提升,忽略了管理人员的能力建设和心理健康,加之学校招生规模逐步扩大,学校管理日益繁复,管理人员的压力不断加大,出现了普遍性的职业倦怠现象。因此,如何建立切实有效的管理人员培养成长机制,消解管理人员的职业倦怠,成为高职院校管理领域面临的重要课题之一。高职院校工会工作在促进行政管理人员发展方面有着举足轻重的作用。从高职院校工会工作的角度,探索消解高职院校管理人员职业倦怠的可行措施,推动管理人员队伍的稳定、健康发展。

[关键词] 高职院校工会;管理人员;职业倦怠;帮扶;马斯洛

[中图分类号] G717

[文献标志码] A

[文章编号] 2096-0603(2020)17-0218-04

本文所研究的高职院校的管理人员,是指高职院校中从事日常行政工作,实施教学管理任务以及协调后勤总务工作的教辅人员。他们是学校管理的重要构成部分,其职业素养和精神面貌直接影响学校的行政管理工作水平,关系到学校的整体发展和社会竞争力。当前,随着我国高等教育的不断发展,高职院校管理面临着新形势、新任务、新挑战,学校管理日益繁复,管理人员工作量逐渐增加,高校管理人员的能力建设和心理健康管理相对滞后,这类群体较容易出现职业倦怠现象。高职院校工会作为联系学校和学校管理人员的桥梁和纽带,在建立和完善管理人员培养成长机制,消解管理人员的职业倦怠等方面发挥着十分重要的作用。为进一步发挥高职院校工会作用,近期笔者围绕“高职院校工会对管理人员职业倦怠帮扶研究”开展调研,采取问卷调查、个别访谈、文献查阅等方式,深入了解查找高职院校行政管理人员存在的职业倦怠现状,运用马斯洛需求层次理论分析产生职业倦怠的原因,并结合高职院校工会工作职责,提出对策建议。

一、高职院校管理人员“职业倦怠”的主要表现

20世纪70年代,美国的精神科医生、心理学家弗鲁顿伯格(Freudenberger)提出“职业倦怠”(burnout)一词,认为职业倦怠是“由于长时间工作强度高并且无视个人的需要所引起的身体疲惫不堪和情绪低落的状态”。Maslach.C在通过对教师和护士的行业研究发现,职业倦怠主要指的是公众对于教师、护士等服务人员始终有一个较高的期望值,所以教师和护士不得不投入更

多的精力去迎合大众的需求,从而导致自身精力下降,乃至心理压力崩溃的情况。

为深入了解高职院校管理人员职业倦怠产生的情况,笔者选取几所高职院校进行了“管理人员职业倦怠状况”的问卷和访谈调查。本次问卷调查抽样选取学校各部门管理人员实施问卷调查,问卷内容按照学校管理人员特征结合情绪、人性化和个人成就感低落三个维度设计,分别从性别、年龄、婚姻、职称、工作年限、工作处境、工作负荷度评价、收入报酬、人际关系、职业成功感、学习培训、个人层面需求等方面进行调查。本次调查共发放问卷107份,回收有效问卷97份,有效回收率90.6%。在本次调查中,女性占65%,男性占35%;26~30岁管理人员占比26.8%,31~35岁管理人员占比39.2%,36~40岁管理人员占比17.5%,41~45岁管理人员占比10.3%,46~50岁管理人员占比6.2%。受调查人员中认为导致职业倦怠的主要方面是:“工作负荷和实际报酬不成正比”的比例最高,占77.38%;“晋升难度大”占比75.3%,居于第二位;“职业发展前景不明朗”占60.8%;“个人职业成功感低,没有归属感”占比45.4%;“业务培训机会少”占比35.1%;“人际关系难”占比34%;“学校关注度问题”占比32%;“个人身体状况”占比10.3%(详见图1)。在个别访谈过程中,管理人员普遍反映实际收入偏低、职场成功感、晋升空间小、价值感和归属感不高、工作量过大、有职业危机感、学校管理层关注度不够等,这与调查数据统计的结果基本一致。

作者简介:汪珊珊(1980—),女,湖北汉川人,硕士,研究方向:高等职业教育研究与管理。

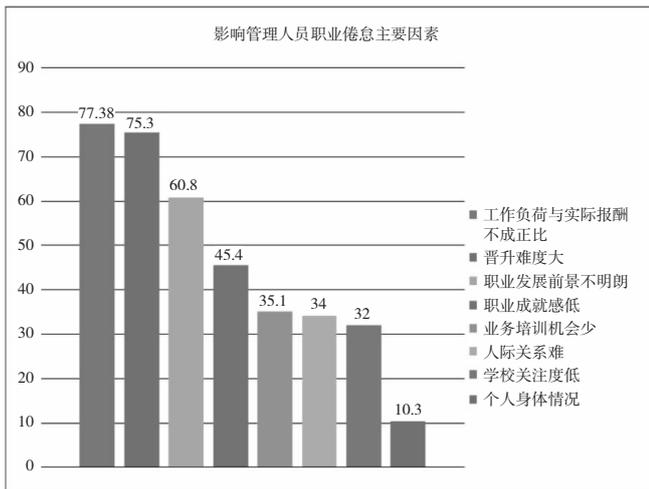


图1 影响管理人员职业倦怠主要因素占比情况

二、以马斯洛需要层次理论参照管理人员的倦怠原因分析

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛 1943 年在《人类激励理论》论文中提出“马斯洛需要层次理论”，认为人类需求像塔一样从低到高依次分为五种：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。笔者尝试以马斯洛需要层次理论来参照解读管理人员的倦怠成因，从高职院校工会的角度积极探索消减管理人员职业倦怠的帮扶方法，为学校工会更好地开展工作提供借鉴。

(一)生理需求无法得到充分满足

马斯洛认为，只有呼吸、水、食物、睡眠等这些最基本的需要满足到维持生存所必需的程度后，新的激励要素成分便成了其他的需要层面，而到了此时，这些已相对满足的需要也就不再是激励的成分了。从调查的情况看，高职院校管理人员一般呈现老、中青的两段分布，45 岁以下的中青年管理人员的占比 93.8%。他们有的从大学校园应届毕业后来到高职院校从事管理方面的工作，有的是在社会工作几年后入职的，都承担着较大的生活压力，面临恋爱、婚姻、租房、买房、子女教育、医疗健康和赡养父母等人生现实问题，因此非常关注谋生需求的满足。调查问卷现实，90.7%的人最期望学校可以提高待遇报酬。究其原因：首先，在基本薪资上，虽然他们学历较高，但和高校教师相比，他们的薪资收入普遍不高，甚至偏低，教师收入多样化，而管理人员只有基本的薪资。其次，学校在改革措施上，更多的是关注教育科研，包括收入分配制度改革，一般向教师倾斜，管理人员很难享受到相应的改革福利，久而久之，形成较大的待遇差距。最后，高职院校的办学规模和内涵建设一直在不断扩大与提升，管理的工作量大大增加，管理人员经常加班加点，工作压力如影随形，加之收入水平相对较低，使得他们对工作的满意度降低，消极态度不断滋生。可见，高职院校管理人员的基本生理需求无法满足，则工作积极性会受到很大影响，容易产生职业倦怠。因此，提

高他们的薪酬福利水平是满足管理人员生理需求的关键，也是消减他们职业倦怠的有效途径。

(二)安全需求无法满足

马斯洛认为，人都有人身安全、健康保障、资源所有性、财产所有性、道德保障、工作职位保障等安全保障需要。人一生中的大量时间要花费在工作上，有职业安全感和归属感可以有效促进工作的开展。高职院校的基层管理岗位，存在较多的不稳定性。一是事务性的工作多，加班是常态。除了承担计划内复杂琐碎的工作，还有接受上级部门、领导部署的临时工作任务及各类不可预知、目不暇接的突发性工作。他们常年处于忙碌的、紧张的工作状态中，按时上班，却不一定能按时下班，努力付出，却不一定有回报。二是教师和管理人员待遇不均衡。高职院校在引进人才时，一般以公开招聘教学或科研的高校教师为主，较少涉及管理职位的招聘，即便有少量名额，也通常以非事业编制的名义且竞争性很强。编制的不同，带来明显的待遇差距，管理人员受到职业稳定性的隐忧。三是职业荣誉感、获得感不强。有些管理人员因涉世未深，工作经验不足，面对复杂的、突发的工作难以胜任，难以收获职场的成功感，长年累月，由最初的满腔热情逐渐转变为兴趣索然，情感的衰竭势必影响工作的效率。数据显示，认为“个人职业成功感偏低”的占比 45.4%，是职业倦怠主要因素之一。总体来说，高职院校管理人员对其身份和职业的认同度低，使得他们容易缺乏职场安全感，从而产生职业倦怠。

(三)社交与尊重需求不被重视

马斯洛认为，人都希望得到互助互爱的关系与照顾，有情感寄托和归属认可的需要。管理人员是高职院校建设与发展不可或缺的中坚力量，他们为了实现职业梦想来到学校的大集体，渴求集体的归属感，尤其是从五湖四海有缘相聚的，归属感的需求更加强烈。健康舒适的人际交往能帮助人们顺利地开展工作，管理人员这个群体也渴望自己在工作单位拥有良好的人际互动与交流空间，希望得到他人的认同和尊重，期望得到领导更多的人文关怀与关注。部分青年管理人员社交能力较弱，在工作中不能很好地处理人际关系，团队协同意识不强，不能设身处地为他人着想，造成人际关系紧张，导致缺乏归属感。同时在外界看来，高职院校做基层行政管理工作是一项没有技术含量的工作，无非就是抄抄写写、上传下达，每日坐班干些重复性的工作，没有同教师一样的教学与科研压力，对高职院校管理人员存在职业偏见。

(四)自我实现与发展需求得不到满足

马斯洛提出，人都有渴求实现自我和发展的需要。这是最高层次的需要，是指实现个人梦想、抱负，发挥个人的能力到最大

程度,实现自我、超越自我境界之人,接受自己也认同他人,解决问题能力与处世觉悟性高,自觉能力提高,善于独立处事,要求不受打扰地独处,完成与自己的能力相称的一切事情的需要。高职院校管理人员有实现自我与成长的需要,但现实的道路过于狭长,发展空间受限。具体表现在:一是晋升职称难度大,晋升职务机会小。高校的管理人员和教师一样,都可以通过系列职称的申报与参评来获得晋升,但在评审过程中,管理人员的职称评定因工作性质一般较难符合相应的条件,从而导致晋升相对困难。比如:教师的职称评审,需具备充分的课时量、量化性的科研成果以及高质量的论文标准等硬性指标,这些硬性指标建立在专业技术岗位上,完成需要大量的时间和充沛精力。虽然管理人员群体中也有不少高学历、懂科研懂项目的,但每天忙于事务性工作,很难有闲暇去集中精力完成职称的参评指标所需要的科研项目,长此以往,评职称条件的差距越来越大。在职务晋升上,由于高职院校岗位竞争激烈,一些岗位要求从职称与专业能力较强的人中选拔任用,管理人员职务晋升渠道较窄。问卷显示,75.3%的受访者认为晋升难度大,76.3%的受访者期望学校能建立公平公正的晋升机制。二是参加业务能力培训机会少。随着高职院校深化改革与发展,学校基层管理岗位的工作强度加大,急需一批有组织协调能力,能干事、会干事、有职业素养和综合管理能力的管理群体。调研发现,目前大多数高职院校每学年有安排外出研修访学、考察学习、学术交流等培训计划,一般名额基本被教师及辅导员分配,只有少数管理人员可获得学习机会,大多数几年也没有机会参加培训。校内开展的网络学习培训,与实际管理工作契合度不高、针对性不强,个人业务能力提升受限。综上,高校管理人员的自我实现与发展需求长久得不到满足,身心得不到健康发展,势必会影响其工作态度,产生职业倦怠的症状。

三、高职院校工会消减管理人员职业倦怠的帮扶对策

学校工会是校党委领导下的广大教职工自发自愿结合在一起的群众组织,是教职工利益的最高代表者和维护者。根据《工会法》,高职院校工会承担着参与、维护、建设、教育四项职能,代表高职院校广大教职员工的切身利益并依法维护他们的合法权益。在现代大学制度建设与高职院校管理运行结构中,工会是一支不可替代的重要力量。

当前,高职院校管理制度、劳动关系、选人用人模式等呈现出多元化、复杂化的态势,高校工会要主动作为,加强对管理人员等教职工的政治思想引领,进一步夯实工会基层组织建设,激发基层工会活力,完善高校民主管理制度,推进高校管理民主化,监督学校人事分配等制度确保公平公正合法,大力维护教职工的合法权益,构建和谐劳动关系,为学校的持续健康发展助

力。调查表明,管理人员群体十分期望得到学校工会组织的帮扶(参见图2)。因此,学校工会可以从满足管理人员群体的需求入手,从马斯洛层次需求理论出发,针对管理人员群体存在的问题,结合他们最期待工会发挥的作用,多措并举来帮扶消减管理人员的职业倦怠。

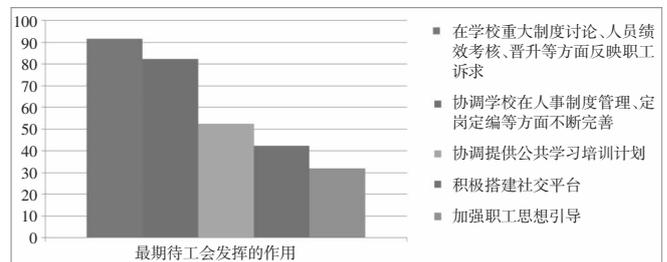


图2 最期待高职院校工会发挥的作用

(一) 推动提高薪酬待遇,注重管理人员群体的谋生需求

学校工会是学校党委和教职员之间沟通的桥梁纽带,要立足工会职能,站稳职工立场,积极向学校和社会各方呼吁,关心和关注学校管理人员,推动提高他们的薪酬待遇,增强其职业认同感。一方面,帮助管理人员定准位,建立合理的社会期待。管理人员是学校教职工中的少部分群体,也是为学校建设发展努力奋斗之人,社会和学校应给予他们更多的理解与关爱,不要边缘化,不要重使用、轻发展。要对他们多一些理解和包容,为管理人员群体创造一个良好的工作氛围。另一方面,积极沟通协调,提升管理人员岗位薪酬待遇。积极向学校有关职能部门建议,通过科学合理设计薪酬方案,健全考核评价制度,形成有效激励机制,逐渐缩小与教师的收入差距,保障基本生活需求,调动工作积极性,有利于消减他们的职业倦怠。

(二) 建立良好职场环境,保障管理人员群体的安全需求

良好的职场安全感与和谐的工作环境可以缓解管理人员岗位工作中的倦怠感受。问卷显示,91.8%的受访者最期待工会在学校重大制度讨论、人员绩效考核、晋升等方面反映职工诉求。学校工会要紧紧围绕自身职责,进一步发挥维护职能,在参与学校重大制度讨论、单位人员考核管理、绩效管理、晋升管理等相关人事管理制度的制定或修订过程中,充分倾听和反映管理人员的诉求,保护其正当权益,建立和谐健康的劳动关系。积极将制度执行中的意见建议反馈给制度的制定者,协调学校在人事制度管理、合理定岗定编等方面进行改革并不断完善,激励管理人员找到工作价值。比如:对在工作之余,能积极开展科研项目研究的管理人员,在考核时可给予一定的奖励,视为对其能力的认可;对工作敬业、责任心强的管理人员,要给予精神或物质鼓励,在推先评优时重点考虑;对高效率工作能出成绩、业务能力强、工作作风扎实的管理人员,应在绩效薪酬分配方面予以考虑,同时还可在职称职务晋升、优秀表彰、先进个人等方面酌量

优先;对非在编的管理人员可在薪酬、工作环境和福利方面给予更多的关注,增强其职业安全感,等等。

(三)搭建沟通桥梁,满足管理人员社交与尊重的需求

管理人员的职业倦怠的心理和行为倾向,与个人自身有关,与生活方式、性格、心理成长与职业发展亦密不可分。职业倦怠一旦形成,将严重影响自身健康与工作的氛围。高校工会应深入基层,精准帮扶,对他们的困惑和需求,尤其是社交与尊重需求进一步调研,分类分层寻找帮扶的发力点。一要帮助增强自信。教育引导他们正确对待自己的职业身份,增强职业认同,认识到自己的工作虽然平凡,但在学校正常运转与发展中有不可替代的地位,是重要的组成群体。管理是一门专业学科,是重要的生产力,没有管理人员默默无闻的辛勤付出,教学与科研的工作也无法正常运转。二要帮助增强职业获得感。通过访谈、召开座谈会进行深度沟通,利用宣传栏、微信、校园网公众平台建设等多宣传管理人员的励志人生与先进事迹,帮助他们获得学校和社会的认同感与尊重。三要建立心理疏导机制。关注他们的身体健康,关爱他们的婚恋、家庭,让他们走出倦怠,积极参与各类文体协会,为他们搭建不同的社交平台。比如,新入职的管理人员,可开展新老干部交流活动、综合素质拓展活动等,以便促进认识,融入集体;单身的管理人员,可开展校内外联谊活动、一对一非诚勿扰相亲、百合姻缘一线牵等;对有子女的青年管理人员,可开展活泼有趣的亲子活动、新技能培训等,让他们找到归属感。四是积极搭建社交沟通平台。可通过举办兄弟院校、各部门的各类文体户外活动、体育赛事、业务知识技能竞赛、文艺汇演、茶话会等,满足不同管理人员群体的社交需求,继而将关爱点滴落到实处,增强管理人员的工作归属感,减轻职业倦怠带来的负面压力。

(四)提供更多自我提升机会,努力满足管理人员群体自我实现与发展的需求

学校管理人员群体是一支高素质有担当的群体,他们也有自我价值实现与目标发展的需求,除了自我学习提高外,有计划地安排他们进行业务能力方面的培训,学习先进的工作方法,提升管理工作效率的能力,将有利于学校的和谐发展。目前,上级部门或者学校安排的能力培养提升计划中,基本上考虑的是教师群体、辅导员,对应管理人员的培训较少,出国进修的机会更少。学校工会要重视管理人员的职业发展,和学校有关部门做好沟通工作,在优化管理人员知识结构,提升岗位技能方面积极创造条件与机会,并予以有力的帮助。如:构建基层管理人员相关培训体系、五年发展规划等,从岗前培训到职业发展,从业务能力培训、科研能力提升到心理健康辅导,从脱产进修到外出考察

学习,使整个培训日趋系统化、专业化。在职业前景上,为管理人员群体开拓职业发展之晋升渠道空间,有利于提高管理人员的工作进取心与创新能力,增强获得感,使个人成长与职业成长有机结合,逐步消解工作中的瓶颈期——倦怠心理。另外,工会要多关注容易产生职业倦怠的基层管理工作岗位,比如图书管理人员岗位、后勤管理人员岗位等,他们中有的工龄较长,帮扶他们做到面对工作保持新鲜感与挑战的活力,增强岗位意识与职业自信,进一步培养对本职工作与工作环境的热爱。

四、结语

高职院校工会是学校治理的中坚力量,在推动学校教职工队伍建设中有举足轻重的作用。近些年来,大多数学校工会始终贯彻坚持“从群众中来,到群众中去”的路线初心不改,能够深入开展研究,积极加强与二级学院分会的密切联系交流,形成学校工会、二级学院各分会、职能部门各工会小组和教职工的联动机制,为和谐发展“职工之家”做出了积极的贡献,在学校教育事业的蓬勃发展中发挥着不可替代的作用。学校工会工作的价值不仅在于日常工作管理中,而且更要关切广大教职员工的健康需求与学校协调均衡发展的关系,找准定位,深入基层予以精准帮扶。学校管理人员的职业倦怠问题不仅是个人的问题,也不仅是教职工群体中的个别现象,其关乎学校的健康可持续发展。本文从管理人员群体的职业倦怠为切入点,以马斯洛需要层次理论为参照,分析探求学校工会的帮扶解决之道,目的是希望引起学校和社会的高度重视,亦是希望学校工会能够精准识别管理人员群体的实际需求,并开展针对性的帮扶工作,从而有效缓解管理人员的职业倦怠,引导管理人员不断提升自己,推动高校长远良性发展。

参考文献:

- [1][美]马斯洛.马斯洛人本哲学[M].成明,译.北京:九州出版社,2007.
- [2][英]琳达·格拉顿,[英]安德鲁·斯科特.百岁人生[M].吴奕俊,译.北京:中信出版集团,2018.
- [3]李玉斌.第八次中国职工状况调查[M].北京:中国工人出版社,2018.
- [4]徐铁军,张孝伟.现代大学制度下高校工会职能的思考[J].知识经济,2017(17).
- [5]赵宁,陈霖,刘琳.高校管理人员职业倦怠成因及预防措施[J].中国成人教育,2017(9):48.
- [6]杨秀玉.西方教师职业倦怠研究述评[J].外国教育研究,2005(11):69-73.

◎编辑 曾彦慧