

高职管理人员的激励困境与解困策略

The Incentive Predicament and Strategy of Higher Vocational Education Managers

吴煜辉 WU Yu-hui

(泰州职业技术学院, 泰州 225300)

(Taizhou Polytechnic College, Taizhou 225300, China)

摘要:当前高职管理人员普遍存在激励不足的现象,本文在深度剖析高职管理人员激励的困境及原因基础上,试图构建出一个“事业留人、待遇留人和情感留人”的激励体系,为后期高职管理人员专业化发展提供理论与实践依据。

Abstract: At present, there is a general lack of incentive for managers in higher vocational colleges. On the basis of deeply analyzing the plight and reasons of incentive of managers in higher vocational colleges, this paper attempts to construct a "career-retention, treatment-retention and emotional-retention" incentive system, to provide theoretical and practical basis for the later professional development of higher vocational management.

关键词: 高职管理人员; 激励机制; 薪酬制度; 晋升通道

Key words: managers in higher vocational colleges; incentive mechanism; salary system; promotion path

中图分类号: G717

文献标识码: A

文章编号: 1006-4311(2018)11-0220-02

0 引言

高职管理人员担负着为高职教学科研提供基础保障,为学生提供服务指导的职责,对高职院校的正常运行有着决定性的作用。高职管理人员的能力素质、工作状态直接决定高职管理水平的高低,制约着高职的整体办学质量。^[1]当前,高职管理人员正朝向专业化和职业化发展,在这一进程中如何有效激励高职管理人员问题显得尤为突出。

1 高职管理人员面临的激励困境

目前高职院校管理人员在激励机制上还存在诸多问题,主要表现在三个方面:一是,高职管理人员职业压力大,主要压力源有学校行政管理的压力、社会地位的压力、社会期望的压力、职业生涯的压力、学生管理的压力以及招生的压力,这些压力源对高职管理人员的身心造成严重的影响;二是,高职管理人员的工作满意度低。当前,高职管理人员存在工作时间长、工作内容枯燥、工作对象单一、工资待遇低和职称评定难等现实问题,长期从事很容易让人心生厌倦和无价值感;三是,高职管理人员的职业倦怠感强。究其原因,与高职管理工作的形式、工作内容、工作模式、工作待遇及职业发展等问题没有得到解决紧密相关。高职管理人员的职业倦怠直接影响高职教育质量的提升,成为教育管理领域亟待解决的问题。^[2]

2 高职管理人员激励不足的成因

影响高职管理人员激励效果的因素很多,但主要体现在晋升难、待遇低和组织归属感差三个方面。

2.1 晋升通道不顺畅

按照相关文件精神,地方性高职院校最高管理职级是四级,大部分管理人员终其一生只能晋升四、五个职级。管理学研究表明,在一个组织内部晋升通道在十到十五级较为合适。显然,这种狭窄的晋升通道阻碍了管理人员的事

业发展。此外,高职管理人员的晋升方向受阻也是影响管理人员职业发展的重要因素之一,当前国家和地方严格控制“双肩挑”人员的数量和规模。^[3]这毫无疑问断了管理人员走专业技术职称的后路,高职管理人员的薪酬待遇、社会地位和工作成就只能与行政级别挂钩,这势必严重打击了管理岗位工作人员的积极性。

2.2 薪酬制度不合理

当前,高职管理人员的薪酬激励制度存在一些导向性问题。一是管理岗位的工资明显低于专业技术岗位,导致“优秀管理人才难求”;二是管理人员岗位津贴未充分发挥激励作用,导致“干多干少、干好干坏一个样”;此外,当前高职管理人员的绩效考核缺乏科学性,主要表现在缺乏清晰可操作的考核标准、缺乏科学先进的考核方法以及考核结果缺乏区分度。这一薪酬制度导致管理岗工作人员安于现状,不思进取和墨守成规,从而影响激励效果,抑制了管理人员能力的提高。^[4]

2.3 组织归属感不强

高职管理人员的组织归属感多是通过校园文化、管理理念加以渗透。长期以来,高职院校不重视文化激励导致其教职员工的组织归属感不强。本研究发现有52%的管理人员认为组织归属感不强,进一步访谈了解到学校的管理理念、工作性质、人际关系以及领导风格是影响高职管理人员归属感主要因素。其中,高职院校推崇管理人员认同、乐于追求的管理理念是凝心聚力的首要条件,是培养归属感的重要影响因素。

3 高职管理人员激励体系的构建

高职院校管理人员激励体系的构建是一个系统工程,需要从“打通晋升通道、提升薪酬待遇以及强化组织归属感”三个方面进行改革,唯有此才能构建出一个“事业留人、待遇留人和情感留人”的立体化的激励体系。

3.1 打通向上发展通道,做到事业留人

通过细化职级设置、适当提高管理人员工资标准,解除管理员工资标准与职级一一对应、绑定过紧的做法,解决当下职业院校管理者薪酬待遇偏低、晋升通道狭小的

课题项目: 全国教育科学规划课题“高职院校管理队伍专业化研究”(编号 BFA110029)。

作者简介: 吴煜辉(1981-),男,湖北黄梅人,中级职称,发展与教育心理学研究生,主要研究方向为高职教育管理、心理健康教育。

表 2 高职管理人员薪酬体系设计方案举例

序号	原有职级	改革后的职级设计	薪酬体系改革方案	
			任职年限	工资标准
1	四级岗位	高职管理一级	15 年以上	按改革后管理一级(上)岗位工资待遇标准执行
			10 年以下	按改革后管理一级(中)岗位工资待遇标准执行
			5 年以下	按改革后管理一级(下)岗位工资待遇标准执行
2	五级岗位	高职管理二级	15 年以上	按改革后管理一级(下)岗位工资待遇标准执行
			10 年以下	按改革后管理二级(上)岗位工资待遇标准执行
			5 年以下	按改革后管理二级(下)岗位工资待遇标准执行
		高职管理三级	15 年以上	按改革后管理二级(下)岗位工资待遇标准执行
			10 年以下	按改革后管理三级(上)岗位工资待遇标准执行
			5 年以下	按改革后管理三级(下)岗位工资待遇标准执行
3	六级岗位	高职管理四级	10 年以上	按改革后管理三级(下)岗位工资待遇标准执行
			8 年以下	按改革后管理四级(上)岗位工资待遇标准执行
			5 年以下	按改革后管理四级(下)岗位工资待遇标准执行
		高职管理五级	10 年以上	按改革后管理四级(下)岗位工资待遇标准执行
			8 年以下	按改革后管理五级(上)岗位工资待遇标准执行
			5 年以下	按改革后管理五级(下)岗位工资待遇标准执行

问题。基本思路如下:试点并探索取消高职院校事业单位性质与行政级别,实行职岗与薪酬管理模式。以高职院校办学规模确定管理人员定额,建立与专业技术职务评定相似的多层级、多阶梯的职业院校管理岗位体系,拓展管理人员职级空间。具体操作如下:针对现行事业单位管理与行政级别对应关系下的职业院校岗位设置改革局限性(副厅级单位管理人员只有 4-10 级的职级空间),大胆突破原有 7 级空间,将高职职岗位职级数量设定为“五层十三级”职级(如表 1)。这样改革一使大多数管理人员终其职业生涯能有机会晋升到中高职级;二使管理人员三到五年时间能得到一次晋升机会,保持持续性激励;三可便于与专业技术等级横向交流。^[5]

表 1 职业院校管理人员职级表

原有职级	对应行政级别	改革后的职级	改革后的职位层级
四级岗位	副厅级	管理一级	校级管理人员
五级岗位	正处级	管理二级	
		管理三级	高级管理人员
六级岗位	副处级	管理四级	
		管理五级	
七级岗位	正科级	管理六级	中级管理人员
		管理七级	
八级岗位	副科级	管理八级	初级管理人员
		管理九级	
九级岗位	科员	管理十级	实习生
		管理十一级	
十级岗位	办事员	管理十二级	
		管理十三级	

3.2 构建科学薪酬体系,做到待遇留人

通过构建科学的薪酬体系和绩效考核制度吸引优秀管理人才。首先,逐步减少管理岗位与技术岗位的工资差距。在进行管理人员工资制度设计时,其工资标准应向专业技术职务系列靠拢。管理人员专业化、职业化是高校管理人员进步与发展的必然趋势,高校应适当地予以政策倾斜,重视这支队伍的成长;其次,建立有效的职级晋升及其

薪酬增长机制。如前文所述,管理人员的行政级别晋升难是禁锢其工资增长的枷锁,破解这一难题的首要任务就是解除工资标准与职级对应关系。具体实施思路如下:在高职中、高级管理职级(五级及以下)实行“两职阶三级工资制度”。即,在正常的两个职级工资标准外,可依据工作年限与综合考核对不能晋升更高级岗位与职务的管理人员在工资待遇方面获得更高职级的最低档工资(以四至六级管理岗位薪酬设计改革为例,设计方案见表 2);第三,施行管理岗位分类管理和岗位绩效工资制,淡化身份,强化岗位,把工作业绩作为薪酬发放的重要依据之一。^[6]将岗位聘任、业绩评价、薪酬待遇与绩效考核挂钩,逐步提高绩效工资在收入分配中的比例,充分发挥薪酬制度的激励作用。

3.3 营造温馨校园文化,做到情感留人

高职院校通过营造温馨、和谐的校园文化,充分发挥文化激励的作用,可以达到情感留人的目的。具体思路如下:一是,着力打造健康的校园文化激励人。校园文化是一个学校长久形成的,具有一定历史底蕴的精神环境和文化氛围,它包括校风、学风、人际氛围以及价值取向,良好校园文化能够激发起广大师生忘我的工作热情、求知求真的欲望和乐于奉献的精神,能够强化师生对学校的归属感和使命感。^[7]高职院校的管理者可以通过推崇模范人物、树立先进榜样等方式来维护、传播及强化正向价值观,从而激励一线管理人员的行为;二是,尝试探索多种激励途径吸引人。可以尝试通过校园文化生活帮助管理人员建立归属感和集体荣誉感;通过树立先进典型帮助管理人员树立吃苦耐劳、乐于奉献的精神标杆;通过倡导在管理工作中相互信任、相互尊重和互相扶持,创造和谐的教学科研氛围;三是,努力营造和谐的工作氛围留住人。优秀的组织离不开和谐的工作氛围,友爱、诚信、向上的工作氛围影响到每位组织成员的工作积极性和效率。高职院校的管理者可以努力营造和谐的工作环境、轻松的心理环境,从内心深处去激发管理人员的精神动力,激发他们爱岗敬业,爱校如家情怀。

参考文献:

- [1]邵葵,董顺锋.高职院校管理人员绩效考核存在问题与对策研究[J].青年与社会,2011(3):41-42.
- [2]杨飞.高校管理人员职业倦怠成因与策略研究[J].教育与职业,2012(35):65-67.
- [3]吴艳云.高校管理人员职业发展评价与激励[J].高教发展与评估,2015(31):70-77.
- [4]方欢欢.高职院校行政管理人员激励机制存在问题与对策探析[J].湖北经济学院学报(人文社会科学版),2013(4):75-76.
- [5]金志峰.事业单位职员制:问题、思考与对策[J].中国行政管理,2014(8):47-50.
- [6]张琳.香港与内地高校管理队伍绩效考评的比较与启示[J].内蒙古农业大学学报(社会科学版),2014(1):65-68.
- [7]方小斌.试论校园文化的激励机制[J].长沙铁道学院学报(社会科学版),2003(4):125-127.