

基于ERG理论的高职院校管理人员 激励措施研究

金 霁

摘 要 高水平职业院校建设既需要一支优秀的教师队伍,也需要有一支高素质、专业化的管理人员队伍。通过调查问卷分析,了解到高职院校管理人员队伍存在工作强度大、工作成效和业绩得不到充分肯定、职业上升通道狭小等问题。鉴于目前我国高职院校很难通过增加工资、提高福利待遇等方式来激励管理人员,根据ERG理论,建议从对管理人员加强业务培训、评聘专业技术职务、选树管理人员典型、完善对管理人员的考核机制等方式,来满足管理人员的相互关系需要和成长发展需要,以此来激发他们的工作主动性和创造性。

关键词 高职院校;管理人员;激励措施;ERG理论

中图分类号 G717 **文献标识码** A **文章编号** 1008-3219(2019)26-0011-05

随着教育改革不断深化,高职院校人才培养、科学研究和社会服务等各项工作的开展既需要一支优秀的教师队伍,也需要有一支高素质、专业化的管理人员队伍。虽然管理工作不是学校工作的中心,管理人员在全校人员中占比一般仅为20%左右,但正因为有他们的存在,学校发展战略、发展理念、工作思路和各项具体措施才能得以传达、贯彻和落实,其工作效率的高低、工作质量的优劣、工作成效的大小关系到学校各项工作能否顺利、有效开展。因此,要重视对这支队伍的建设,重视对这部分人员的教育、管理和激励,激发他们的工作热情,让他们在各自的工作岗位上充分发挥聪明才智,在工作中自觉地不断优化工作流程、改进工作方式方法、提高工作成效。

现有关于高校人员鼓励激励研究的成果大多聚焦于在一线从事教学工作的教师,对管理人

员的研究相对较少。何淑通从高校管理人员专业化发展的角度,阐述了高校管理人员专业化发展的内涵、目标取向及意义。该研究认为高校管理人员的专业发展包括“个人发展”和“组织发展”两种目标取向,在推进高校管理人员专业发展过程中,既要关注管理者个人素质的提升,也需要相应的组织制度作为保障^[1]。魏巍通过概述高校管理人员工作倦怠状况,分析学校影响因素,提出重视参与和创造意识、建立合理公正的评价机制、营造和谐的人际关系、提供学习发展机会、促进身心健康发展等一系列基于学校因素的干预策略^[2]。林锦香、周攀通过问卷对高校管理人员的压力现状进行了调查,发现总体压力较大,但在性别、年龄、聘用类型、职务等级以及月收入五个方面存在较显著的差异,并简要提出了减轻压力的应对措施^[3]。范灵对高校管理人员绩效考核存在的问题

作者简介

金霁(1978—),女,苏州市职业大学组织人事部部长,副教授(苏州,215104)

基金项目

2018年教育部人文社会科学研究一般项目“高职院校专业建设与区域产业转型升级融合发展研究——基于丝绸之路核心区的实证分析”(18YJC880150),主持人:周芳

进行了探讨,提出应重视高校管理人员绩效考核、构建指标体系、加强考核过程管理以及考核沟通和反馈等对策^[4]。郭必裕通过分析高校职员制与管理人员职称评定条件之间的异同,认为虽然两者都对高校管理人员的专业水平有要求,但职员制的条件相对较低,且双肩挑人员挤占了管理人员通过职员制晋升的空间,提出应推进高校管理人员的职称评定^[5]。

这些研究从不同侧面对管理人员的现状进行分析并提出相应的激励措施,但都没有从人本主义需要的角度进行研究。本文以高职院校管理工作人员为研究对象,通过对高职院校进行问卷调查,了解高职院校管理工作人员的现状,分析其背后的原因,并基于ERG理论提出有针对性的、可操作的激励措施。

一、问卷设计及样本描述

(一) 问卷设计

为保证问卷调查能顺利开展,本文的调查问卷都由选择题构成,且题量适中,主要包括四个部分:个人基本资料(共5题),工作强度调查(共3题),管理工作人员的来源调查(共4题),工作认可度调查(共4题)。通过调查,主要了解管理人员的性别、年龄分布情况、学历、职称结构、人员来源渠道、工作时间、工作内容、培训进修、职业发展前景等方面的情况。本调查采用随机调查的方式,向苏州、无锡、常州等地的10多所高职院校发放调查问卷,回收有效答卷267份。

(二) 样本描述

数据显示,参加问卷调查的高职院校管理人员主要分布情况是:性别占比接近,女性占比略高,年龄集中在31~40岁区间,学历普遍较高,具有硕士以上学位人员占到54.3%,专业技术职务等级呈正态分布,中级专业技术职务占比最高达53.2%。具体情况见表1。

二、高职院校管理人员工作现状及其成因

(一) 工作时间长,工作强度大

调查数据显示,仅31%的高职院校管理人员每天工作时间在8小时以内。我们进一步将管理岗工作人员工作年限与其每天工作时长作交叉分析,发现工作10年以上的管理人员中有约54%的人一天工作时间在8小时以上;在有4~9年管理工作经历的人群中,这一比例甚至是达到了80%~85%,

表1 调查样本有关数据

项目	类别	人数	百分比
性别	男	121	45.32%
	女	146	54.68%
年龄	30岁以下	22	8.24%
	31岁~40岁	152	56.92%
	41岁~50岁	66	24.72%
	51岁~60岁	27	10.11%
学历(学位)	专科及以下	10	3.75%
	本科	112	41.95%
	硕士	138	51.69%
	博士	7	2.62%
专业技术职务	初级	48	17.98%
	中级	142	53.18%
	副高	72	26.97%
	正高	5	1.87%
工作年限	3年以下	56	20.97%
	4~6年	54	20.22%
	7~9年	56	20.97%
	10年以上	101	37.83%
每天工作时长	8小时以内	83	31.09%
	8~10小时	158	59.18%
	10~12小时	22	8.24%
	12小时以上	4	1.50%
管理岗工作人员的来源	应届毕业生录用	62	23.22%
	校内转岗	139	52.06%
	外单位调入	33	12.36%
	其他	33	12.36%

具体见表2。分析其原因主要为:一是人员相对较少,工作任务相对较重。在高职院校中教师是主体,一般要占到全校总人数的63%左右;管理人员的占比一般在20%左右,其余为学报、网络管理、财务、图书馆等教辅人员,此外还有极少量的工勤技术人员。因此,在高职院校工作中,管理人员相对人手较少,而工作却十分庞杂,既要按上级主管部门完成好学生管理、专业课程建设、人才选拔、教学科研团队建设、各类统计报表、各类检查汇报材料等工作;同时又要自加压力,做好学校特色发展的各项工作。所以,20%的管理人员要保证整个学校的正常、有序、高效运转,这就需要每一个工作人员付出大量的时间和精力。二是专业工作能力不足,工作效率不高。随着高职教育改革不断深化,管理工作越来越呈现专业化的特征,不仅要求工作人员熟悉工作中常用的政策条例,还要在充分领会上级政策精神基础上提出有针对性的建设举措,工作中既要具备一定的文字表达能力,还要具备一定的大数据统计分析以及良好的沟通协调能力等。然而调查数据显示,52%的管理工作人员是通过校内转岗的方式来到行政部门从事管理工作的,其中由一线从事教学工作的人员转岗而来的占比达53%。由于教师的工作相对单一,其工作内容主要是人才培养,从事课堂教学,开展教学改革和专业建设等,在工作中很少需要进行成

千上万条数据记录的统计工作,很少需要撰写向校内外发布的规范性公文,至于对管理工作中各种政策规定的了解,更是缺乏系统性和完整性。

表2 工作年限与每天工作时长交叉

每天工作时长 工作年限	8小时以内	8~10小时	10~12小时	12小时以上	小计
3年以下	32.14%	55.36%	10.71%	1.79%	56
4~6年	20.37%	68.52%	5.56%	5.56%	54
7~9年	14.29%	76.79%	8.93%	0%	56
10年以上	45.54%	46.53%	7.92%	0%	101

(二) 工作业绩和能力得不到肯定,影响工作积极性

在回收的267份问卷中,在“影响您工作积极性”的因素中,综合得分最高的是“干多干少一个样,绩效考核不体现”;其次是“职业发展没有上升空间”;综合得分排在第三位的是“职称没法兑现”。分析其原因主要有两个方面:一是各高职院校重视对一线教师教学、科研工作的考核,而忽视对管理人员综合能力的评价,存在考核评价体系不够健全的问题。目前,多数高职院校对管理人员的考核主要是结合事业单位年度考核进行,主要按照个人述职、民主评议、在上级下达的优秀指标范围内确定年度考核优秀这样的程序开展。在考核中往往是凭借个人主观印象进行评议推优,而且由于年度考核的优秀名额十分有限,往往存在着“照顾性评为优秀”“轮流评优”的现象,使得对管理人员的考核往往流于形式。正是由于考核方式过于简单,考核内容过于笼统,不能客观、全面、科学地反映个人工作努力程度、工作创新意识和工作实效等,从而使考核评价起不到调动人员工作积极性的激励作用。二是管理岗工作人员与教师相比,其职业成长途径较为单一,成长空间较为狭小。一方面,存在“双肩挑”以外的管理岗工作人员其所具有的专业技术职务无法进行聘用,从而无法兑现相应的薪资待遇的现象。因此对不具有领导职务的管理工作人员而言,他们无法通过提升自身专业技术职务来获得自身的成长和发展,获得价值认同。另一方面,领导职务的职数十分有限,且选拔工作并非每年或定期开展,这就给管理岗工作人员的职务晋升带来很多不确定性。因此,与教师相比,管理工作人员在职业发展道路上障碍重重,这样的现实情况已经影响到管理工作人员的工作积极性。久而久之,管理工作人员的工作激情必将褪去,必然会在紧张而忙碌的事务性工作中迷失努力方向,失去工作创新的源动力。

(三) 管理工作缺乏吸引力,人员普遍存在职业倦怠感

调查数据显示,61%的高职院校管理人员觉得自己的工作没有吸引力,并且有近80%的人员有或者有过职业倦怠

感。进一步地,通过将调查对象的工作年限与“管理岗工作是否有吸引力”以及“是否有职业倦怠感”进行交叉分析,可以看出各工作年限区间内的管理人员大多觉得管理工作缺乏吸引力,普遍存在职业倦怠感。具体见表3、表4。仔细分析可以发现,虽然从事管理工作3年以下和从事管理工作7~9年的人群对管理工作具有相对较高的热情,但这两个人群中也都有一半以上的人觉得管理工作缺乏吸引力。从事管理工作4~6年的人员中有高达70%的人感到工作对自己没有吸引力,这一比例在从事管理工作10年以上的人员中达到了64%。分析其原因可能有:一是简单粗放的考核评价方式,挫伤了管理人员的工作热情。从事管理工作不足3年的人,他们在工作中常常会接到新的工作任务,不断更新的工作内容让他们不至于感到工作的枯燥,通过自己努力不断完成新的工作任务又让他们有一种存在感、自豪感和获得感。但是,随着工作年限的不断增长,工作经验的逐渐积累,他们对于每年的常规工作和重点工作了然于心,且大多数人通过多年的历练基本具备独立承担某项工作的能力,这让他们在心底对自己是肯定的,对自己所从事的工作是认同的。然而管理工作更多的是处理一些事务性工作,每天的工作琐碎而繁杂,且很难通过显性的成果来表达工作成绩,也很难通过量化考核来进行评价,导致管理人员中普遍存在干多干少一个样、干好干坏一个样的现象。在长期得不到正面肯定的情况下,职业倦怠感渐渐在心底滋生累积。二是教师和管理人员地位的不平等,使他们无法从工作中获得存在感和价值感。教师可以通过教学竞赛、教学改革、专业建设、科学研究和社会服务等多种方式、多种渠道发展和展示自己的工作能力,通过优秀教育工作者、教学名师、各类人才项目和学术成果评比来体现自己的人生价值。管理人员虽然在教师的这些工作中做了大量服务和组织工作,但是他们的这些工作往往被忽视,作用往往被忽略,他们无法从工作中获得存在感和价值感,同时针对管理人员的评优评奖项目又寥寥无几,导致他们对工作渐渐失去激情。

三、高职院校管理人员激励措施

马斯洛需求理论认为人的需求由低到高可分成生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要等五个层次。该理论认为,五个层次的需要呈一种刚性的阶梯式上升结构,即认为较低层次需要必须在较高层次需要满足之前得到充分满足,二者具有不可逆性。

克雷顿·奥尔德弗在马斯洛的需求层次理论基础上

表3 工作年限与管理岗工作是否具有吸引力的交叉

管理岗工作是否具有吸引力 工作年限	有吸引力	没有吸引力	小计
3年以下	27(48.21%)	29(51.79%)	56
4~6年	16(29.63%)	38(70.37%)	54
7~9年	24(42.86%)	32(57.14%)	56
10年以上	36(35.64%)	65(64.36%)	101

表4 工作年限与职业倦怠感的交叉

是否有职业倦怠感 工作年限	有	没有	曾经有过	小计
3年以下	13(23.21%)	23(41.07%)	20(35.71%)	56
4~6年	23(42.59%)	7(12.96%)	24(44.45%)	54
7~9年	16(28.57%)	11(19.64%)	29(51.79%)	56
10年以上	34(33.66%)	14(13.86%)	17(52.47%)	101

提出了一种新的人本主义需要理论。他认为,人们存在生存(Existence)的需要、相互关系(Relatedness)的需要和成长发展(Growth)的需要等三种核心需要,这一理论被称为ERG理论。生存的需要与人们基本的物质生存需要有关,它包括马斯洛提出的生理和安全需要。相互关系的需要,即指人们对于保持重要的人际关系的要求。这种社会和地位需要的满足是在与其他需要相互作用中达成的,其与马斯洛的社会需要和尊重需要分类中的外在部分相对应。成长发展的需要,表示个人谋求发展的内在愿望,包括马斯洛的尊重需要分类中的内在部分和自我实现层次中所包含的特征。与马斯洛需求理论不同的是,ERG理论并不认为各类需要层次间是刚性结构,即使一个人的生存和相互关系需要尚未得到完全满足,他仍然可以为成长发展的需要工作,这三种需要可以同时起作用。

在我国现有的薪酬制度下,目前各高职院校很难通过增加工资、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇等方式来激励管理人员,因此根据ERG理论,我们应从更好地满足管理人员的相互关系需要和成长发展需要角度采取激励措施,形成有效激励,以此来激发管理人员努力工作的内生动力。

(一) 加强业务培训,切实提高处理工作的能力

加强对高职院校管理人员的业务培训,能切实提高其处理工作的能力,既能满足个人成长发展的需要,又是目前减缓管理人员工作强度,减轻其工作负荷直接而有效的措施。具体可以从以下几个方面入手:一要加强分类管理,提高培训的针对性。对于不同管理部门、具有不同管理工作经历的人员分别组织培训,采取小班化、专题化的培训方式。例如,对于管理部门的工作新人,着重加强政策历史沿革、政策条例解读、工作原则把握、公文写作规范以及大数据处理能力的培训;对于具有一定管理工作经历的人员,着重加

强国家、省、市教育方针、政策的解读,学校发展战略、发展理念的领会与贯彻,大数据统计及分析能力的培训。通过开展分类培训,既可以提高培训针对性,也能提高参训人员覆盖面,从而切实提高整个管理人员队伍的素质和能力。二要创新培训形式,提高培训的有效性。管理人员人手紧、任务重,若采用传统的集中脱产培训方式,势必会影响到其正常工作的开展,也会减少培训工作的受惠面。因此,在依托校外资源开展培训的同时,要积极开展校本培训,甚至要积极开展部门业务培训。在时间安排上,除了可以利用寒暑假开展集中培训外,还可以利用平时工作时间开展经常性业务培训。通过创新培训形式,可以有效解决培训工作受时间和空间限制的短板,同时解决集中培训“集中补、大口吃、难消化”的弊端,把业务培训穿插在日常工作中,让工作人员能边学边消化,现学现用,让参训者真真切切地感受到培训对提高自身业务能力的作用。三要科学设置培训内容,提高培训的实用性。瞄准管理工作中常见问题、常用技术、常用技巧设置培训内容,采用专题式授课方式,请在某个方面有一定工作经验又有所专长的人员担任培训讲师,培训中结合具体工作案例开展讲解,突出培训的实用性,实实在在地帮助管理人员提高业务处理能力,从而激发其参加培训的自觉性、主动性和积极性。

(二) 评聘专业技术职务,提升价值认同

在高校里,无论是教师、教辅人员还是管理人员,对于专业技术职务的追求都有着强烈意愿。根据现有高职院校教职工薪资待遇以及绩效考核管理规定,取得高一级专业技术职务后,可以相应提高工资待遇,同时在年度绩效考核时享受更高的绩效系数。因此,专业技术职务的提升对增加收入有着直接影响。高职院校是知识分子聚集的地方,专业技术职务是一种身份和地位的象征,是一种自身价值的体现。然而在各类人员中,唯独管理人员受岗位管理的限制,无法聘用专业技术职务,兑现工资待遇。这一限制直接阻断了生存、相互关系和成长发展等三大核心需要的满足,极大地打击了管理人员的工作积极性。因此,要积极破除对管理人员不能评聘专业技术职务的限制,让他们享受与教师、教辅人员同样的评聘专业技术职务的权利,通过不断提升自身专业能力,找到工作自信,赢得教师等群体的价值认同。

(三) 选树管理人员典型,发挥榜样力量

根据ERG理论,相互关系需要是人的核心需求之一。管理人员的工作决定了他们在工作中更多的是处于幕后,工作主要是为教师提供服务,提供竞赛、科研项目、人才评选以及各类评优评奖工作的信息,辅助教师提交最好、最优的

“答卷”。然而,管理人员付出的这些努力很少能得到认可和肯定,因此,笔者认为有必要专门设立管理人员的评优评奖项目,选树管理工作典型,对于甘当幕后英雄、甘为人梯、兢兢业业、勤勉工作的典型人物、典型事例给予大力宣传和表彰,弘扬管理人员身上那种“功成不必在我”的气度和胸怀,让全校教师加深对管理工作的认识,增进教师对管理人员的理解,从而形成互尊、互信、互帮、互助的良好工作关系和工作生态环境。

(四)完善对管理人员的考核,提高考核的科学性

完善对管理人员的考核,提高考核的科学性,实现对管理人员的奖优罚劣,能满足管理人员的生存需要和相互关系

需要,是一种高效的人员激励方式。笔者认为可以建立分级分类考核制度,对在不同部门、有不同工作年限、具有不同职务的管理工作人员分别设置考核指标和考核内容,如入职1~3年、4~6年、7~9年及10年以上的人员考核要求和考核内容应有所不同,对普通管理工作人员、科室负责人以及部门处室负责人的考核要求也应有所区别。通过分级分类考核,提高考核工作的科学性和有效性,对于得多、干得好的人员进行物质奖励和表扬表彰,从而打破“干多干少一个样,干好干坏一个样”的平均主义现象,破解管理工作考核中公平有余、效率不足的难题,充分发挥考核的激励作用。

参考文献

- [1]何淑通.高校管理人员专业发展:内涵、目标取向与意义[J].黑龙江高教研究,2017(7):26-30.
- [2]魏巍.基于学校因素的高校管理人员工作倦怠教育干预策略[J].重庆第二师范学院学报,2013(2):114-115.
- [3]林锦香,周攀.高校管理人员压力感及压力应对研究——以汕头大学为例[J].汕头大学学报:人文社会科学版,2017(2):86-93.
- [4]范灵.高校管理人员绩效考核若干问题与对策研究[J].高教管理,2015(2):57-59.
- [5]郭必裕.高校管理人员职员制与职称评定的考量[J].煤炭高等教育,2017(1):88-91.

Study of Incentive Measures for Management Staff in Higher Vocational Colleges Based on ERG Theory

Jin Ji

Abstract To build a high-level vocational college requires not only excellent teachers but also a team of highly-qualified and professional management staff. Through the analysis of the questionnaire, we have learned that there are some problems in the management staff of higher vocational colleges, such as high intensity of work, insufficient recognition of work effectiveness and performance, narrow career path, etc. In view of the fact that it is difficult for higher vocational colleges in China to motivate management staff by increasing wages and welfare benefits, according to ERG theory, in order to motivate initiative and creativity of management staff, it is necessary to strengthen business training, evaluate and employ professional and technical posts, choose and set typical examples, as well as improve the evaluation of management staff.

Key words higher vocational colleges; management staff; incentive measures; ERG theory

Author Jin Ji, associate professor of Suzhou Vocational University (Suzhou 215104)