

论需求层次理论在弱势高职院校 管理队伍激励中的有效应用

李洁晶¹ 李莉²

(1. 江西应用工程职业学院 组织人事处, 江西 萍乡 337042;

2. 江西应用工程职业学院 经济管理系, 江西 萍乡 337042)

[摘要]当前,某些弱势高等院校发展极其困难,迫切需要采取措施走出困境。根据马斯洛需求层次理论,分析管理人员的需求,抓住高职院校管理队伍员工的真正需求,针对性地采用合适的激励措施,如必要的物质激励、精神激励、尊重激励、发展激励,让高职院校管理队伍时刻保持着优秀的工作状态,促进管理队伍的专业化建设,推动高职院校的发展。

[关键词]马斯洛;需求层次理论;弱势高职院校;员工激励

[中图分类号]G712

[文献标识码]A

[文章编号]1009-3621(2019)03-0040-04

高职管理队伍的专业化建设,需要高职管理队伍愿意朝着专业化建设的方向努力,能够保持优秀的工作状态。本文以AB市某弱势高等职业学院为研究对象,阐述马斯洛需求层次理论在弱势高职院校管理队伍激励中的有效应用。

一、马斯洛需求层次理论解读

马斯洛需求层次理论由心理学家马斯洛在20世纪40年代提出。他把人的需求由较低层次到较高层次分成生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要五个层次^[1]。这五种需要可以分为两级,尊重需要和自我实现需要属于高级需要,生理需要、安全需要和社交需要则属于低级需要。高级需要通过内部因素才能满足,低级需要通过外部条件就可以满足。该理论认为,每个人都有某个层次的需要,该层需要获得满足后,高一层次需要才

会出现。此时,低层次需要的激励作用消失,高一层次需要的激励作用开始起主导作用。如果某个人在同一时期有多种需要未获满足,其迫切需要的激励将起决定作用,处于支配地位。

马斯洛需求层次理论对如何激励人的工作积极性具有启发作用。以需求层次理论作为指导依据,可有效提高高职院校管理队伍的激励管理。从增加工资,提高福利待遇,改善劳动条件,给予更多的工间休息和业余时间等来保障生理需求。从强调整章制度、职业保障,提供医疗保险,失业保险和社会保险,提高工资和福利待遇等方面来保障安全需求^[2]。从支持员工建立和谐温馨的人际关系,创造同事间社交往来的机会,举行有组织的集体聚会和体育比赛等方面来保障社交需求^[3]。从公开奖励和表扬,强调工作任务的艰巨性以及成功所需要的高超技巧,颁发荣誉奖章等来保障尊重需求。给有特长的人委派特别任务,在设计工作和执行计划时为下

[收稿日期] 2018-11-06

[网络出版] <http://kns.cnki.net/kcms/detail/45.1268.C.20190530.1351.020.html>

[基金项目] 江西省教育科学规划课题“新时期江西省高职管理队伍专业化建设的运行机制研究”(16YB198)。

[作者简介] 李洁晶(1983-),女,江西萍乡人,江西应用工程职业学院组织人事处干事,主要从事人力资源管理研究;

李莉(1978-),女,江西萍乡人,江西应用工程职业学院经济管理系副教授,主要从事工商企业管理、人力资源管理研究。

级留下发挥空间,给下级与能力相称的更大舞台,让其发挥最大潜能,通过实现自身社会价值来实现自我价值需求^[4]。

二、高职院校管理队伍激励需求的调研分析

了解高职院校管理队伍的需要,是应用马斯洛需求层次理论对高职院校管理队伍进行激励的一个重要前提。因此,管理者应该用各种方式经常性地对高职院校管理队伍需求进行调研,掌握不同的管理人员,在不同的时期哪个层次的需要没有得到满足,然后有针对性地进行激励^[5]。笔者以马斯洛需要层次理论所提出的人类5种基本需要为基本参考框架,初步确定高职院校管理队伍激励包括四个方面:物质、精神、尊重、发展激励。

通过对AB市某弱势高等职业学院管理队伍的激励需求现状进行调查,发放调查问卷100份,回收95份,有效问卷90份。调查显示,样本学校管理队伍总体思想稳定、爱岗敬业、渴望成才,对学校工作环境比较满意,关心支持学校发展,关注个人成长。但必须正视的是,社会经济发展、国家职业教育改革、学校发展水平、物质精神文化需求、个人生活状态以及身心健康等方面的因素,对弱势高职院校管理队伍个人的思想意识、工作状态带来了冲击、产生了变化,主要问题有四个方面。

(一)物质激励不够

调研结果显示,91%的高职管理人员对工资发放不够满意。以AB市某弱势高等职业学院为例,一直以来,因学校实力等各方面欠缺,该校招生数量多年在低位徘徊,在籍在校生总人数严重偏少,在国家财政按在籍学生数量给大专院校拨款的背景下,该校办学经费严重不足。因此,大多数教职工工资都处在只能维持基本日常开支的经济状况,其工资和福利待遇在所属区域处于较低水平。这使得教职工的生活没有足够的保障,加上管理人员事务过于繁杂,部分管理人员认为付出和收入不成正比,工作积极性受到较大影响。

(二)精神激励不满

调研中83%的高职管理人员对本校的归属感不强,对精神激励不满意。被调研的教职工表示,学院的各项工作停滞不前,很多关系到教职工和学生

切身利益的问题得不到解决,导致教职工对学院失去信心,工作态度消极,工作纪律涣散。再加上学院出现了一些负面的重大事件,造成学院在社会上的声誉受损,高职管理人员教与管的矛盾突出,工作压力大,从而导致对本校的归属感不强。

(三)尊重激励不强

68%的高职管理人员表示,受尊重的感觉不强。调研者发现,学校领导的管理理念会对个人工作积极性产生重要影响,尤其是在认为学校领导管理理念不适合现代高职教育发展的情况下,会导致管理人员的工作目标性不强。在这种状态下,再加上管理人员的上升空间较小,受尊重的需求得不到满足。

(四)发展激励不足

被调查的83%的高职管理人员对学院信心不足,对个人发展信心不足。AB市某弱势高等职业学院是所在省人民政府批准成立,但在所在省高职院校的综合排名中,该院校的多项指标排名靠后。教职工纷纷表示,学校转型发展的难度较大,这充分说明该校管理人员对自己的工作保障没有信心,在学院的职业发展路径狭窄,发展激励更是不足。

三、弱势高职院校的SWOT分析

以上调研显示,学校的发展与管理人员的激励需求紧密相关。因此,管理人员的激励需求是否得到满足,很大程度上依赖于学校的长足发展,因此在用马斯洛的需求层次理论对管理人员进行激励应用时,首先需要去了解学校发展的路径。以AB市某弱势高等职业学院为例,其SWOT矩阵列表如表1所示,显示了该学校发展的优势、劣势、威胁和机会。

通过SWOT矩阵列表分析发现,一是学校“地利”条件不足。主要体现在学院位置偏僻,周边各种配套设施严重缺乏;学院各方面建设较为滞后,不能为学生提供优秀的学习和生活环境,学院对高中毕业生来校就读的吸引力不够。二是抓住“天时”。即国家重视高等职业教育,在各个方面给予支持,最核心的是采用生均拨款的方式给予高职院校财政支持,这是学校发展的机遇。但由于学院的招生工作做得不到位,导致学院在籍学生人数严重偏少,得到的财政拨款严重不足,办学经费严重缺乏。所以要获得“天时”,还要全院教职工齐心协力,共同把招生工作做到位,做扎实,迅速扩大招生规模,增加在籍学生

表1 学校的SWOT矩阵列表

	威 胁	机 会
外部环境	1. 归口单位长期弱势,学校领导更换频繁,学院发展稳定性不够 2. 办学经费长期不足 3. 招生工作重视不够,在籍学生总数严重偏低 4. 其它高职院校的强势竞争,造成招生工作有效开展的难度很大 5. 所依赖的地区性行业严重衰退 6. 学院发展前景堪忧,教职工缺乏安全感	1. 归口单位刚由弱势转为强势,当前学校领导管理理念先进 2. 国家重视高职教育,以生均拨款的方式给高职院校提供经费 3. 归口单位的重视和新任院长努力,可以为学院争取大量有利政策和额外办学经费 4. 发达地区企业出现严重的用工荒,学生就业率越来越高 5. 新领导班子非常重视招生工作,在籍学生数量有望大幅增加
	优 势	劣 势
内部条件	1. 学院历史悠久,有着深厚的红色文化积淀 2. 新一届学校领导班子有着强烈的使命感和事业心,全心全意投入于学院的发展,得到员工认可 3. 全体管理人员和教师有着深刻的危机感,有强烈改变现状的愿望,并愿意为此全力付出 4. 学校领导了解高职教育的先进理念,并尝试进行相应的改革,着力培养高技能人才 5. 学院各方面的发展潜力巨大	1. 学院各方面的建设落后于省内其他高职院校,不能为学生提供优秀的学习和生活环境 2. 管理队伍整体素质不高,部分高层次人才开始流失,学校管理体制和水平的改善需要一定时间 3. 全体管理队伍和教师工作态度消极,人心涣散,凝聚力不够 4. 学院位置偏僻,周边各种配套设施严重缺乏 5. 学校的信誉和声誉较差

数量,这需要“人和”。也就是说,学院要获得“天时”,先要做到“人和”。三是做到“人和”。虽然目前学院教职工工作状态不佳,缺乏凝聚力,但同时全体教职工又有着深刻的危机感,有强烈的改变现状的愿望,并愿意为此全力付出。只要全校教职工做到“人和”,就意味着学院不但具备了“人和”,还同时具备了“天时”,进而长期来看,还可以去谋求“地利”。

四、马斯洛需求层次理论在弱势高职院校管理队伍激励中的有效应用

根据以上分析,AB市某弱势高等职业学院要把“人和”发挥到极致,学院发展才可能有根本的改观。而要做到“人和”,就必须准确把握目前学院大多数高职院校管理人员的需求层次,调动高职院校管理人员的工作积极性,推动全院工作的开展。

(一)强化物质激励保障生理安全需求

高职管理队伍的生理需求,主要体现在满足高职管理人员衣食住行等基本需求。当前,弱势高职院校的收入来源窄,生理需求仍是高职院校管理队伍的最主要需求之一。高职管理队伍的安全感需求,即要让管理人员在学校有安全感。这种安全感表现在工作环境上是否舒心,是否会导致高职管理

人员的焦虑,是否能确保心理安全。

为此,应该从增加工资,提高福利待遇,改善劳动条件,从多个方面提高管理人员和教师的工资福利待遇,从而提振教职工对学院的信心,强化物质激励保障生理安全需求,增强教职工的凝聚力。具体包括:提高住房公积金缴存比例;进行绩效工资改革,岗位晋升制度改革;医保由企业转入地方统筹等,将关系到全院教职工切身利益的重大问题快速提上日程。同时,学校领导带领管理人员在招生工作上使劲,有效扩大招生规模和在校籍学生数量,大踏步地改善全院管理人员和教职工的工资福利待遇,并做出长远规划。

(二)强化精神激励保障精神需求

高职管理人员在工作过程中,既要完成上级任务,也要与教师和学生对接,所以强化精神激励保障精神需求是很有必要的。可从制度文化、精神文化、物质文化入手,营造蓬勃向上的校园文化,强化精神激励。

一是理顺制度文化。将原有的规章制度进行梳理,修改、理顺、落实相应规章制度,好的制度加以继承,落实不好的制度加强改进。尤其从严格考勤制度入手,严肃纪律。通过严肃纪律,希望改变管理人员的涣散状态,把大家的心重新拢在一起。

二是加强制度文化。大力进行校园的升级改造

造,提升校园良好形象。通过争取更多的办学经费,为校园的升级改造提供基本的保障。如进行校园的亮化工程,从学校自身特色出发,并配合所处区域的城市地位,确定学校的形象建设;升级学生宿舍,为学生提供一个舒适放心的住宿环境;加强校园环境整理,使学院环境变得清新怡人,给人一种心旷神怡的感觉。尤其是在学院校园的升级改造工程中,带动管理人员的主人翁精神。

三是夯实精神文化。如加强校园文化建设,打造学校特色文化空间,开辟更多的宣传阵地,开展更多文体活动来夯实精神文化。还可通过开展运动会、元旦晚会、社团文化艺术节、教职工气排球赛、主题党团日、生日祝福等文体活动,打造品牌活动,夯实精神文化。

(三)激活尊重激励保障尊重需求

一是畅通干部能上能下的渠道,让管理人员看到职业晋升的希望,激活尊重激励。通过多方考察,选拔德才兼备的年轻教职工担任学院的中层管理干部,充实提升学院管理干部队伍,建立有效的考核和末位淘汰管理制度,不断提升管理干部队伍素质,为学院的长远发展打好人力资源基础。二是适当调整了管理人员和教师之间的收入差距,让管理人员看到自己在学院的工作价值。三是开展优秀管理人员评选活动,授予优秀管理人员荣誉,让管理人员受到尊重。

(四)谋划发展激励保障自我实现需求

一是有效扩大招生规模,争取办学经费。二是

办学过程中,由学校顶层设计,主动联系对接优秀的校企合作企业,提高办学水平和教学质量,大量开办含金量高的订单班,靠优秀的软硬件条件吸引全国各地的高中毕业生来校就读。三是通过各种工会活动的举办等措施,提高学校全体教职工的凝聚力,尤其是激活管理人员的精神经历,让大家对学院的未来充满信心和期望,并鼓足干劲。四是重视对管理人员的职业发展,加强对管理人员的培训,能上能下的机制让管理人员看到个人发展的空间。

弱势高职院校在加强管理队伍专业化建设的过程中,只有充分分析管理人员的需求,并针对高职管理人员的特点,采取合适的方法来实现或辅助高职管理人员的需求,才能最终促进高职管理人员朝着专业化建设的方向前进。

[参考文献]

- [1]刘烨.马斯洛的人本哲学[M].呼伦贝尔:内蒙古文化出版社,2008:9.
- [2]高晶晶.基于需求层次理论的国有企业人才流失问题探析[J].内江科技.2007(6):47.
- [3]冯晓丹.锦湖石化人力资源流失案例研究[D].大连:大连理工大学,2015.
- [4]侯杰.研究型大学教师发展动机及其需求分析[D].济南:山东大学,2009.
- [5]周龙存.浅谈马斯洛需求层次理论在员工管理中的应用[J].企业导报,2014(5):86.

[责任编辑:苏显华]

On Effective Application of the Theory of Hierarchy of Needs in Incentives in Management Teams of Weak Higher Vocational Colleges

Li Jie-jing¹, Li Li²

(1. Organization and Personnel Division, Jiangxi Application Engineering Vocational College, Pingxiang, Jiangxi, 337042;
2. Department of Economic Administration, Jiangxi Application Engineering Vocational College, Pingxiang, Jiangxi, 337042)

[Abstract] At present, some weak higher education institutions are facing extreme difficulties in development and are in urgent need to take measures to break through the dilemmas. Based on Marlow's Hierarchy of Needs, this article adequately analyzes and catches hold of the real needs of administrative staff of higher vocational colleges. It suggests adopting suitable pointed measures, such as those for incentive of matter, spirit, respect and development etc., to allow the administrative staff of higher vocational colleges to constantly keep on vigorous working status, to promote professionalization and to drive development of the higher vocational colleges.

[Key words] Maslow; Theory of Hierarchy of Needs; Weak higher vocational colleges; Employee incentive