

构建高校行政管理人员激励机制的研究

罗少珍

(广东工商职业学院, 广东肇庆 526040)

[摘要]我国高校的人事改革已推行多年,激励机制是高校人力资源改革的重要内容,应用激励机制可以提高行政管理人员的工作效率,促使人事管理向着规范化的方向发展。传统的人事管理制度中,激励模式多以物质奖励、精神鼓励或晋升职务为主,虽然也可以调动行政管理人员的工作积极性,但是也存在诸多问题,比如绩效考核不合理、岗位津贴制度不科学等,导致激励机制的管理作用被弱化,无法达到既定的管理效果。高校要建立行政管理人员的激励机制不仅要立足于高校人事改革的现实需要,还要以创新性、发展性思维提高激励机制的科学性。文章主要针对构建高校行政管理人员激励机制的问题展开讨论。

[关键词]高校;行政管理人员;人力资源管理;激励机制

[中图分类号] G640 [文献标识码] A

doi: 10.3969/j.issn.1671-5918.2018.19.015

[文章编号] 1671-5918(2018)19-0033-03

[本刊网址] <http://www.hbxb.net>

一、高校行政管理人员激励机制的内涵

在企业管理理论中,激励是指强化与组织目标相契合的个人行为,即最大限度的开发、运用组织内的人力资源实现组织目标,通过内外激励激发组织中个体的工作动机,更好的实现组织目标。在高校管理中,激励机制是高校领导实现学校发展目标的重要措施,科学合理的激励机制可以激发行政管理人员的内在潜力,促使其自觉、努力地向学校的发展目标前进,由此可见,激励机制是一个可以充分调动行政管理人员积极性与创造性的动态组织系统。通过丰富的激励手段将行政管理人员的工作动机激发出来,通过一套理性化的制度反映出激励主体与激励客体之间的相互作用。而在高校管理过程中,构建针对行政管理人员的激励机制,其主要作用体现在以下几个方面:

首先,提高行政管理人员的工作满意度。激励因素与工作人员的职业满意度呈正相关关系,即合理的激励机制会通过成就、奖励、赞扬等因素满足人们的精神需求;除激励因素外,社会环境、企业联系、自身利益等保健因素也会影响到工作人员的职业满意度。在实际管理中需要对保健因素进行持续的改进或升级,才能保持工作人员短暂的满意度,因此改善保健因素的作用不显著;而即使不对激励因素进行优化,工作人员的积极性也不会受到明显的影响,因此也不会影响到员工的职业满意度,由此可见,激励机制可有效提高行政管理人员的工作满意度。其次,对行政管理人员的行为进行引导、规范。高校的管理组织与企业组织相似,企业将其盈利目标转化为激励机制中的组成部分,可以为组织内个人的行为产生一定的督促作用,员工个人要以企业经营目标为导向,规范自身的行为,才能促使企业经营目标的顺利实现。高校同样如此,只不过要将高校的管理目标以非物质的形式体现出来,准确定位、细致分析,对行政管理人员的日常行为进行规范,促使其以高校的发展目标为标准,不断提高自身的工作效率。最后,激发高校行政管理人员的工作潜能。科学的激励机制可以提高个人行动的积极性,引导其追求更高的生活质量,实现更大的人生价值,因此通过完善的激励机制可以使高校行政管理人员不断激发

自身的工作潜能,发挥巨大的创造力,不断提升自身的工作能力,从而更高效的实现高校的发展目标。

二、目前高校行政管理人员激励机制存在的问题

受传统人事管理理念的影响,目前我国很多高校在构建行政管理人员激励机制方面还存在以下几个问题:

首先,激励机制的针对性不足,严重影响到行政管理人员的工作积极性。高校行政管理工作繁杂而枯燥,并且常有突发性事件发生,而激励机制的针对性不足会对行政管理人员的工作积极性产生重要影响。高校行政工作涉及多个部门,内容繁杂琐碎,对工作人员的细心程度、耐心程度均要求较高,行政管理人员长期处于这种工作状态易产生心理疲劳,出现失落、迷茫等情绪,缺少自我价值认同感,从而影响到其工作积极性。并且高校行政人员在日常工作中经常会遇到突发性、临时性的工作安排,工作内容超出个人能力负荷,也会影响其工作热情,导致工作效率低下。

其次,激励方式过少。目前很多高校对于行政管理这样的部门还不够重视,其工作重点多放在教学管理、科研管理等,认为行政管理不过是服务于校内其他工作的。还有一些校领导认为行政管理工作简单琐碎,对工作人员的工作能力要求不高,因此无需进行额外的教育培训与进修。此外,自高校人事管理制度改革以来,各大高校的技术职称实行了评聘结合的方法,日常琐碎的行政事务已经耗用了行政管理人员大量的工作时间,导致其无法顾及到与自己专业相关的内容,也很少有机会可以直接参与到科研项目,因此在职称评定时难免会出现科研成果少、工作业绩少的情况,这对于行政管理人员的职业发展极为不利。

最后,绩效考核机制不合理。各大高校在管理运营过程中往往更侧重于教学科研工作,在这方面投入了大量的资源,比如建立优秀科研奖项、完善科研成果的奖励制度等等,然而对于行政管理人员却缺少必要的奖励措施。并且高校行政管理人员的考核通常放在每个学年结束后进行,由于考核时间集中,无法客观评价行政管理人员日常的工作强度与总工作量。年终考核主要根据行政管理人员自身的述职报告来进行,先由

收稿日期:2018-7-3

作者简介:罗少珍,女,广东怀集人,讲师,研究方向:高校行政管理。

校领导进行评价,再由全体员工进行评分,结合二者的评分结果最终得出考核结果。这种评分机制无法保证其公平性,一来校领导个人主观判断会对评价结果产生直接影响,二来其他员工对于某个行政管理人员的了解是片面的,因此这种评分机制极有可能导致付出努力的人得不到公平公正的评价结果。而且考核指标过于简单,主要针对行政管理人员的职业道德、工作成果等,忽略了行政管理人员工作能力、工作态度的考核。不合理的考核方法可能会使得那些一直努力工作的人员失去工作积极性,进而破坏了已有的工作环境、降低了整体的工作效率。

三、构建高校行政管理人员激励机制的策略

针对现阶段高校行政管理人员激励机制存在的问题,建议从以下几个方面进行改进:

(一) 遵循人性化、及时性、竞争性原则

要构建完善的高校行政管理人员激励机制,要遵循以下几点原则:首先,要遵循以人为本的原则。高校行政人员激励机制的建立要遵循以人为本的原则,尤其是高校管理者要对行政管理人员给予充分的尊重,使其产生职业荣誉感,激发其工作积极性。企业管理中,很多时候上级领导对员工工作的肯定会对其起到显著的激励作用,而高校行政管理工作具有知识性与社会性,因此行政管理人员所服务的管理对象对其工作的肯定会更好的激发其工作热情,因此激励机制要体现出人性化的理念。其次,遵循及时性原则。所谓及时性是指企业管理者在员工取得阶段性或短期成果时,对其及时做出回应,这种回应可以是肯定的,也可以是否定的。心理学研究证明,即时激励所带来的激励效用与延迟激励带来的激励效用差异显著,高校管理者对于行政管理人员的回应要把握好时机,以保证其持续、有效的保持工作热情。最后,竞争性原则。良性竞争可以促进组织的良性发展,组织个体之间互相保持良性竞争也属于激励机制的范畴,高校管理者要打破行政管理人员“铁饭碗”的惰性思想,通过有效的激励机制使得个体之间形成良好的竞争关系,体现出“多劳多得”的分配原则,以充分调动行政管理人员的工作积极性。

(二) 增强激励机制的针对性

在学校日常管理运营过程中,科研管理、教学管理、人事管理、后勤保障等都离不开行政管理人员的服务与配合,因此高校要从观念上充分认识到行政管理工作的重要性,营造一个充满活力、团结互助的高校工作环境,给予行政管理人员更多的归属感,激发其工作积极性。高校要加强校园文化的建设,使得行政管理人员处于积极向上、健康良好的工作文化氛围中,良好的工作氛围可以促使行政人员积极工作、努力学习,以更好地实现自我价值。高校管理者要将各种社会资源、教学资源充分利用起来,为行政管理人员创造一个良好的工作环境,比如配置必需的办公设备等,以提高行政管理工作的效率。此外,还要采取“柔性管理”的方法,建立通畅的上下级信息沟通渠道,真正体现出人性化的管理特点。

(三) 丰富激励手段

激励的方法有很多,对于高校行政管理人员而言,可以采取的激励手段包括以下几个方面:首先,信任激励。从某种程度上讲,信任就是对一个人充分的肯定,因此高校领导要给予行政管理人员更多的信任,拉近领导与行政管理人员的距离,提高高校行政管理部门的凝聚力,将行政管理人员的工作积极性充分激发出来。其次,职务激励。高校行政管理部门的领导

要“不拘一格”选拔人才,基于学校发展的大局选拔、培养人才,对于优秀的人才给予职务激励,真正做到人尽其才、才尽其用。其三,目标激励。目标激励对于组织个体可以形成一种特殊的心理吸引力,高校领导要将学校的发展目标与个人的工作目标结合起来,使得行政管理人员不仅可以看到个人工作发展的前景,还可以明确学校的发展目标,以增强其使命感、责任感。其四,竞争激励。上文中提到,良性的竞争环境有助于激发组织个体的工作热情,使其身心在高度激活的状态下充分发挥其工作潜能,良性的竞争环境可以使行政人员互相促进、互相监督,引导行政管理组织打破失衡状态,不断进行创新性活动,从而提高整个行政管理队伍的工作效率。其五,情感激励。情感会对人类的行为产生直接影响,因此高校领导要对行政管理人员给予更多的关怀,深入了解其内心世界,在满足其物质需求的前提下,进一步满足其精神、心理需求。高校领导要不断提高自身的心理调节能力及情绪控制能力,与行政管理人员之间建立一种互相关心、互相信任、互相体谅、互相支持的工作关系,合理运用情感激励唤起行政管理人员的工作热情。

(四) 通过培训激发行政管理人员的工作积极性,建立科学的考核机制

从某种意义上讲,教育培训不仅是组织为组织个体提供的一项福利,还是激励机制与管理体制的重要补充,因此可以针对高校行政管理人员合理运用培训激励,使其不仅要掌握专业的理论知识与技能,还可以通过不断的培训教育提升其综合素质,从而在后续的职位晋升中获得更大的优势。教育培训可以根据行政管理人员的工作需求及发展需要而定,工作需求属于显性的能力需求,主要培训内容包括工作相关的技能及知识;发展需求则属于一种隐性的需求,主要为了满足行政管理人员后续发展而向其提供的智力支持及知识储备。在实际教育培训过程中,可以采取岗前培训、轮岗培训、脱产进修等多样化的形式对行政管理人员开展培训,在机关与院系、学校与政府、各高校之间形成良好的培训交流机制,不仅可以提高行政管理人员的专业能力及综合素质,而且可有效缓解长期从事一项工作带来的职业倦怠。此外,还要建立完善的绩效考核体系。一方面要明确考核的范围、标准及一般流程,具体评价时既要重视受评者的自我评价,还要进一步向管理者、同事、学生代表进行调查访问,以对行政管理人员的实际工作水平、工作状态、出现问题等进行考核;将行政管理人员的工作量通过量化指标体现出来,以提高绩效考核的公平、公正及全面性。另一方面要合理运用考核结果,考核结果出来后必须得到考核者及相关人员的认可,并将考核结果与受评人的薪资待遇、培训晋升机会等联系在一起,以提高绩效考核的效用。

四、结语

总之,在高等院校发展过程中,行政管理人员是服务高校建设的重要组成部分,作为高校人力资源体系中重要的一环,建立完善的激励机制可以充分激发其工作积极性,更好的实现学校培养人才、科学研究、社会服务等发展目标。在高校构建行政管理人员激励机制过程中,要进一步提高激励机制的针对性,营造一个和谐、融洽的工作环境,激发行政管理人员的工作潜能;丰富激励手段,从情感、职务、竞争等各个方面着手,畅通高校行政管理人员的职业发展渠道,通过培训、晋升等激发行政管理人员的工作积极性,不断提高行政管理队伍的综合素质,从而提高高校管理的整体水平。(下转第39页)

“工作-学习”型的技能团队的意义上看,它既是激发教师内驱力,检验提高教师技能的有效方式,也是对高等学校整体运维模式综合性的锻炼和发挥。不管是校方,还是教师本人,都应抛弃对岗位练兵“过时”、“老土”的成见,对岗位练兵这种有益

的形式多一些鼓舞,多一些支持,积极参与,脚踏实地地走好工会引领下的岗位练兵,共同营造高校教师工作场所学习的良好氛围。

参考文献:

- [1]张欣. “建设学习型城市北京宣言”中工作场所学习措施落实之讨论[J]. 当代继续教育, 2014(8): 25-26.
- [2]杨继训. 浅议创新企业工会岗位练兵方法步骤[J]. 管理创新, 2017(1): 45.
- [3]常杉杉. 成人教育学视域下工作场所学习初探[J]. 成人教育, 2015(12): 10-13.

Research on “On-job-training” Organized by Labour Union to Promote Teachers’ Learning Efficiency in the Workplace of Adult Universities —A Case Study of Sichuan Radio and TV University

CHEN Juan

(Sichuan Radio and TV University, Chengdu Sichuan 610073, China)

Abstract: The efficiency of professional development relates to the quality and depth of teachers’ participation in the reform and transformation in universities of higher education for adults. Taking teachers’ study in the workplace as an illustration, based on the empirical investigation of post training organized by the labour union, the aim of this paper is to explore the plight of teachers’ studying in their workplace and analyse the promotion system of teachers’ learning efficiency.

Key words “On-job-training”; learning in workplace; adult universities

(责任编辑: 桂杉杉)

(上接第34页)

参考文献:

- [1]吴铁坚. 高校行政管理人员激励机制构建探究——基于“需求层次理论”的分析视审[J]. 宜春学院学报, 2011(10): 156-158.
- [2]朱泳轶, 郑岚. 高校行政人员管理机制创新研究[J]. 辽宁工业大学学报(社会科学版), 2014(1): 24-26.
- [3]冯慧雅. 激励机制与高校教务管理的有机结合[J]. 赤峰学院学报(自然版), 2011(7): 227-228.
- [4]陈友荣. 浅议高校机关管理人员激励机制的建立[J]. 中小企业管理与科技, 2009(8): 3-4.
- [5]郑艳. 构建高校行政管理人员激励机制的对此研究[J]. 中外企业家, 2013(7): 83.
- [6]杨瑛. 论高校知识型行政管理人员激励机制[J]. 南华大学学报(社会科学版), 2014(4): 73-78.
- [7]兰石财. 高校行政管理人员激励机制的构建[J]. 管理工程师, 2014, 19(6): 7-10.

On Establishment of Incentive Mechanism for Administrative Staff in Universities

LUO Shao-zhen

(Guangdong College of Business and Technology, Zhaoqing Guangdong 526040, China)

Abstract: In China’s universities, reformation on personnel system has been on for many years, of which incentive mechanism has been an essential part. The introduction of incentive mechanism enhances efficiency of the administrative staff and normalizes the personnel management. Yet, the traditional incentive mechanism focuses on material rewards, moral encouragement or promotion, which motivates the administrative staff to some degree but also leaves such problems as unreasonable performance assessment or unscientific job subsidies, which weakens the incentive effect of the mechanism. So the establishment of incentive mechanism for administrative staff in universities should be based not only on practical needs, but also on innovation, expansibility and scientificity. This paper mainly covers the issue of establishing incentive mechanism for administrative staff in universities.

Key words: universities; administrative staff; human resources management; incentive mechanism

(责任编辑: 章樊)