

· 高校管理 ·

独立学院行政管理人員职业倦怠问题研究

郭昭媛, 丁海奎

(山西农业大学 信息学院, 山西 太谷 030800)

摘要:笔者从性别、年龄、工作年限、学历层级以及收入状况5个方面进行了调查研究,分析得出:独立学院中行政管理人員自身的性格、需求、角色、现实方面,独立学院管理组织的机制体制与管理模式、工作压力与人員流动、工作认同与职称提升、晋升空间与考核机制以及当今社会对独立学院的影响使得独立学院行政管理人員的发展无出路、地位不平等、保障不到位,进而使学院中行政管理工作者产生职业倦怠和倦怠等问题。笔者针对独立学院行政管理人員出现的职业倦怠的原因,从个人科学谋划职业成长、积极投身于高等教育,实行“五个坚持”、促进学院健康发展两个方面提出措施。

关键词:独立学院;行政管理人員;职业倦怠

中图分类号:G647 **文献标识码:**A **文章编号:**S(2017)00000015(2017)03-0012-008

随着高校扩招,高等教育向“大众化教育”方向发展,使我国的教育财政背负着沉重的包袱,多数公办高校的招生数量已超过自身可负担的水平。为缓解财政压力,解决人们对高等教育的需求,独立学院应运而生,并切实有效地解决了这一问题。独立学院是利用社会资金创办的本科层次高校,属公益性事业。独立学院一味地追求收益和规模,大量吸收硕、博学历研究生及教授,对学校管理者提出越来越高的要求。独立学院行政管理人員是教师与学生的服务者,肩负着学院教育工作在决策、实行、协调以及控制环节高效运转的重任。然而,随着政策的频繁变化,长期单调的事务性

工作、狭窄的上升空间、较低的工资待遇以及不断增加的工作压力,使行政管理人員对工作产生厌倦、成就感低等不良情绪,这意味着职业倦怠到来。这一现象会影响管理人員自身健康、工作态度、工作效率及学院的发展。

一、调查的基本情况

当下独立学院行政管理人員普遍存在职业倦怠现象,性别、年龄、工作年限、学历层次、收入状况不同的行政管理人員表现的职业倦怠程度不同。文章通过采用调查问卷及访谈的方式,面向国内50所独立学院的行政管理人員共发放了500份问卷,收回的有效调查问

收稿日期:2017-05-31

基金项目:2017年度山西省高校哲学社会科学研究(项目编号:20172212)

作者简介:郭昭媛(1994-),女,山西农业大学信息学院学生,行政管理专业。

丁海奎(1982-),男,硕士,山西农业大学信息学院讲师,党委宣传部部长、品牌营销与新闻中心主任。研究方向:高等教育管理、大学生思想政治教育。

卷为487份,回收率为97.4%。调查样本比例均衡、涉及面广、针对性强,且问卷有良好的信度和效度。笔者将问卷数据录入计算机后,进行了统计分析。

二、独立学院行政管理人员职业倦怠现状及分析

(一) 性别对职业倦怠的影响

统计显示,女性群体比男性群体更加容易出现职业倦怠情况。本次调查中女性出现职业倦怠的有275人,男性有173人。由图1可知:女性职业倦怠出现的比例高达61.38%,比男性高出22.76个百分点。根据以往观念,女性管理人员较男性管理人员来说更仔细认真,所以在管理岗位上女性职业倦怠占主体部分。然而女性因为自身的生理、心理因素,面对高压高负荷的工作,易产生疲劳、心情烦躁、情绪低落的状态,甚至出现头晕、恶心、头痛等生理紧张或者高血压等生理失调症状。长时间工作导致睡眠质量下降,进而注意力分散、心力交瘁。相对而言,男性管理工作经常参加各种体育活动,自我调节能力较强,从而更加成熟稳重、遇事冷静、客观理性、主动性强,出现职业倦怠的现象较少。另外一个很重要的方面是家庭生活,女性在承担繁琐的家庭事务的同时,还要在职场上同男性一起竞争,必将使她们产生巨大的生活压力和工作压力。长时间面对这样的压力,女性工作者会出现十分严峻的情感衰竭的状况,进而引发职业倦怠。

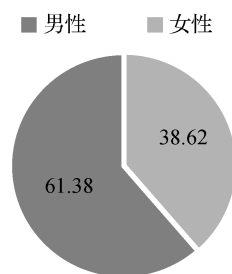


图1 性别不同职业倦怠状况(%)

(二) 年龄对职业倦怠的影响

青壮年时期出现职业倦怠的比例更加突出。图2显示:26—35周岁时期职业倦怠现象高达44.20%,并且成为出现职业倦怠的一个临界点。低于25周岁以下的群体出现职业倦怠现象占到了近16.74%,36—40周岁工作者出现职业倦怠的现象比例约为25.89%,41岁以上出现职业倦怠的现象仅占13.17%,年龄的不断增长使职业倦怠现象不断降低。具体来说,35周岁以上的工作者较35周岁以下工作者而言,工作经历丰富,对各个方面非常熟练,不容易产生疲倦感,此时他们家庭负担小,职业倦怠感要低于他人。而26—35周岁正处于青壮年工作者,刚刚步入工作岗位,处于工作上升期,需要花费大量的时间和精力投入到工作中去,与此同时结婚生子,家庭的负担也在慢慢加剧。这样双重负担会使刚步入岗位的人们出现职业倦怠现象。

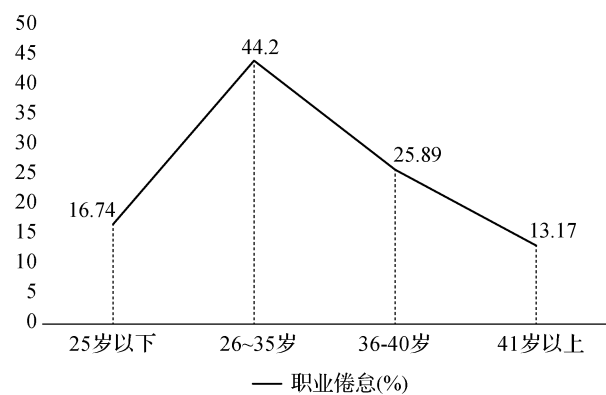


图2 年龄不同职业倦怠状况

(三) 工作年限对职业倦怠的影响

工作4—6年成为职业倦怠出现的高峰期。图3显示:工作1—3年有93人,占比20.76%;工作4—6年有206人,占比45.98%;工作7—9年有85人,占比18.97%;工作10年以上有64人,占比14.29%。工作年限存在差别也会使职业倦怠存在差异,一般10年是一个高峰期。但是由于独立院校成立时间较短,管理模式企业化,进而工作的压力与强

度也不断加大,因此职业倦怠现象提高到了4—6年。工作6年以后,一些简单的事务性的工作将会交给年轻人做,职业倦怠感会降低。而工作4—6年出现职业倦怠的人数占到总人数近45.98%。这个时期,职务职称的晋升、家庭负担的加剧使职业倦怠达到一个顶峰。

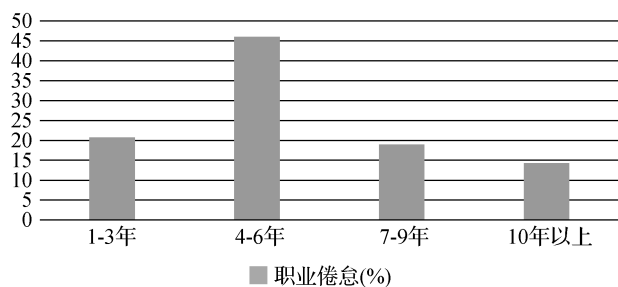


图3 工作年限不同职业倦怠状况

(四) 学历层级对职业倦怠的影响

研究生文凭的职员出现职业倦怠现象的比率较大。图4显示:收回出现职业倦怠情况的问卷中,专科学历82人,占比18.30%;本科学历136人,占比30.36%;硕士研究生学历230份,占比51.34%。学历的差别也是职业倦怠出现的一个方面。独立学院为了降低工作人员的聘用成本,也会聘用一些优秀的专科生到学院工作。专科学历工作者相对本科、硕士研究生学历工作者来说,较年轻,更有积极工作的动力与冲劲,出现职业倦怠的比例相对较低。而硕士研究生学历的工作者占到了一半以上,由于他们受教育的时间比专科生、本科学生长,花费了较多的精力与财力。相对于他们而言,他们期望的是有高回报的工作。在实际工作中,工作繁琐,压力大并且收入不高,这些因素使研究生学历的工作者快速出现职业倦怠现象。

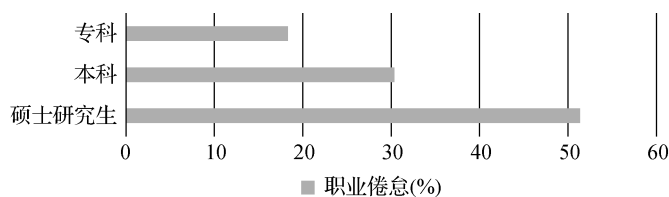


图4 学历层级不同职业倦怠状况

(五) 收入状况对职业倦怠的影响

由于各学院实行薪资保密制度,很多工作人员不愿透露太多信息。笔者通过访谈发现,中等收入的行政管理人员易出现低成就感。中等收入人员与同年龄阶段的人相比,工作初期,生活负担小,收入还算可观。他们随着年龄以及工作年限的增长,家庭负担加重,对经济更加敏感。

总体来看,在实际的行政管理中,职业倦怠的产生会使工作者表现出工作热情不高、工作办事效率低下、身体素质降低、精神状态不佳等一系列问题。

三、独立学院行政管理人员职业倦怠的原因分析

引起独立学院行政管理人员产生职业倦怠的原因有多种,笔者运用调查访谈等方式,从人员自身、管理组织、社会影响几个方面进行分析。

(一) 独立学院行政管理人员自身因素

1. 个人性格因素

人的性格特征属于人格特征里的一种,有些行政管理人员性格温和,做事沉稳有耐心,不急不躁。有些管理人员性格急躁、易怒、好竞争或者有极端倾向。他们因性格差异,对事情的抗压程度也不同。忙乱繁琐的工作状态、复杂多变的工作环境、紧张持续的工作压力、加上性格特征的弱点和心理疏导的缺失导致职业倦怠的产生。独立学院行政管理人员由于长期的进行枯燥繁杂的工作,会出现失眠或者其他一系列的心理不健康的状况,严重的时候可能会引起不理性的行为^[1]。在这样的情形下,行政管理人员容易产生职业倦怠现象。

2. 个人需求因素

如图5所示的马斯洛需求层次理论,独立学院行政人员主要从事学院日常的各种管理

性事务,满足了基本的生理、安全、社交需求、尊重需求,但是满足自我实现方面会变得很困难^[2]。年轻的工作者要比年老的工作者对于尊重与实现自我价值需求更多。年轻的工作者步入工作中,急于想要得到认可与尊重,同时希望实现自身抱负与价值。但是长期的行政管理工作会使工作者觉得工作乏味、枯燥,产生疲惫感,从而使他们思维不敏捷、自我评价差、认为工作无意义、个人成就感低,进而加速职业倦怠。

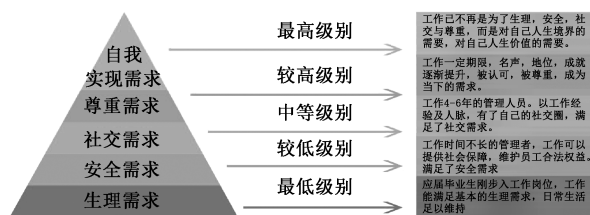


图5 马斯洛需求层次理论

3. 个人角色因素

由于就业压力的加剧,不少大学生一毕业就选择到高校做行政工作,会因从学生的角色转换到行政管理人員的角色过程中出现心理反差。学校生活与工作之间的差异,可能会引起失落与厌倦,从而引发职业疲倦。职业规划存在的问题,很可能是由于规划得不合理或者无规划造成的。有一些管理人員可能过分地夸大了自己的能力或者不客观地评价自己,对自己的期望过高,职业倦怠悄然而至。

4. 个人现实因素

一些独立学院的行政管理人員刚从高等教育中步入工作,他们拥有新的想法、新的眼界、独立自主的思维能力,他们拥有这些优点,但工作经验不足,这会让他们不能正确客观地评判与选择工作内容、工作属性与工作环境。他们会将工作的一系列情况想象得太过理想化、太过美好。当真正进入到工作中时,他们会发现现实与理想的差异^[3]。他们带着这种失落感工作,初期会影响心情,后期会将这种

情绪衍生到工作中,使工作效率降低,从而产生自我认知的挫败与困惑感,渐渐出现职业倦怠。

(二) 独立学院管理组织因素

1. 机制体制与管理模式

独立学院是由公办大学与企业等社会组织创办的,采取董事会领导下的院长负责制^[4]。办学时间短,导致管理体制还不完善。不健全的管理模式与工作本身的属性加在一起,加速了员工的职业倦怠感。独立学院中行政管理人員属于管理岗,与教师的薪资标准还存在一些差距。教师的薪资中有一部分是自己的超额代课费。而行政管理人員没有这一福利。行政管理人員工作多年后,职位、职称和薪资没有明显提升而产生厌倦。

2. 工作压力与人员流动

独立学院行政管理人員工作量大、要求严、强度高,用人性质是民办机制,这导致人员流动现象频频发生。能岗匹配理论指出,工作者的工作能力与实际岗位的要求要合理严格地匹配^[5]。行政管理人員长时间地从事繁琐复杂的行政类管理工作,会使职业倦怠现象迅速滋生。每天面对重复、枯燥、没有新意、看不到发展空间的工作,人的心情会渐渐郁闷,心理会出现各种问题,从而引发一连串意想不到的事情。

3. 工作认同与职称提升

就业竞争压力越来越大,不少硕士、博士在求职教师岗位的过程中无果而转向行政管理岗位。学院重视教师学历的提高,不断鼓励教师进行学历提升、职称评定,提供各种培训交流学习的机会。然而行政管理人員并没有过多的机会。可是行政管理人員都想追求高职称,热衷于教书育人,有些认为自己每天重复工作,想提升自己进入一个新的高度,改变自己的现状。两者之间的差异,致使行政管理

人员逐渐出现职业倦怠。

4. 晋升空间与考核激励

晋升是提高工作人员工作积极主动性的一条重要途径。独立学院行政管理领导岗位空缺少,如果不是退休、生病或极其特殊的原因是不会有空缺。即使有空缺,竞争也相当激烈,机会渺茫。这样的情形,加剧了职业倦怠的出现。绩效考核与激励制度相互依存,相辅相成^[6]。绩效考核是基础,是激励的依据。激励制度是考核的一种体现。学院采取企业式管理模式,成立时间短,绩效考核这一机制还不够完善,存在一定问题。切实有效的激励会从侧面改变人们的工作态度,是提升实际工作效率的好方法。匮乏激励机制将会加速职业疲倦懈怠。

(三) 当今社会的影响因素

1. 独立学院行政管理人员发展无出路

独立学院资方以营利为目的,没有把重心放在学校发展上,因此对学院的重视程度不够,对学院中的行政管理人员更不够重视,认为行政的工作简单单调,人人能做,人人会做^[7]。管理工作者工作5年是这样,工作10年甚至20年都没有太大的提升空间。学院对于行政管理人员职位、薪资等方面的提升需求不尊重、不认可。整个社会对于这一职位的不重视,使行政管理人员失落迷茫无助,会引发巨大的职业倦怠。

2. 独立学院行政管理人员地位不平等

社会的进步、国家资源配置转变,对学院的行政管理人员有了更高的要求 and 期望,然而却没有给予相应的社会地位。就内部而言,社会明显重视教师,给予他们很高的社会地位;而对于行政管理工作者的重视度低,其社会地位也明显低于教师。就外部而言,与公办院校中的行政管理人员相比,独立学院对行政管理人员重视度低、认同感低,行政管理人员社

会地位较低。不被重视、不被认同、地位不平等都将引起职业倦怠的出现。

3. 独立学院行政管理人员保障不到位

独立学院中的工资由学院独立支出,在社会保障这一部分与公办院校存在一定差距。公办院校工作是由国家财政支出,管理人员社会保障这一部分具体办法由国家统一规定。有些独立学院为了节省成本,管理人员只有“三险一金”或者没有住房公积金,并且在缴纳过程中实行最低标准缴纳,管理人员在退休后的保障极低,甚至不能解决基本生活问题。因此,独立学院中行政管理人员社会保障制度不规范、不到位也是引起职业倦怠的一个因素。

四、缓解独立学院行政管理人员职业倦怠的有效措施

(一) 个人科学谋划职业成长,积极投身于高等教育事业

1. 构建良好人际关系,促进健康心态成长

行政管理职员在生活中要尝试多与他人进行交流。沟通是缓解人各种心理问题的一种方式。合理的沟通,可以与同事建立良好的人际交往,形成良好的工作氛围。独立学院行政管理工作者应该改变从前消极的态度,保持良好的心态,以轻松的心态积极工作。

2. 培养良好兴趣爱好,合理缓解工作压力

行政管理人员在工作中出现不好的情绪也很正常,但是当这种情绪出现时,要学会合理发泄。与家人、朋友倾诉,或者听歌唱歌,进行一些娱乐性活动。行政管理人员采取正确的方法,将不好的情绪宣泄出来,以一个新的面貌进入工作中去。兴趣爱好是最好的良药,比如读书、下棋、画画、跑步、爬山等,可合理调节工作和生活。

3. 不断丰富知识储备,加强教育服务意识

独立学院行政管理人员在工作之余,合理利用

时间,不断加强学习,增强知识储存量。学院行政管理工作者要明确自己的岗位属性与职责,正确认识自己的具体工作内容,增强自己工作的各种服务意识。学院中的行政工作是纽带,连接着校方、教师与学生。管理人员要时刻明确职责,不停地更新观念,吸取优秀的思维理念,提高工作效率。

4. 科学制定职业规划,正确全面评价自己

独立学院行政管理人員在制定职业生涯成长的过程中,首先应正确、全面、合理、科学地认识自己的工作内容、工作属性与工作环境等,客观地分析问题,认真考虑是不是自己期待的工作;其次要用长远的眼光看待工作方向,客观地评价自己,实事求是地根据自己的能力规划未来;最后进行合理的职业规划,不论是职业规划还是在工作中都客观地评价自己。

(二) 实行“五个坚持”,促进学院健康发展

1. 坚持以人为本,促进学院健康发展

校方不仅要重视教师与学生,也要重视行政管理工人員。学院要坚持以人为本^[8],可以通过成立工会组织,来促使学院行政管理人員积极参加民主管理活动、有效地发挥作用、不断的提高认同。学院要以员工为根本出发点,在安排工作岗位之前,可以先对员工进行一个性格、情绪、能力等多方面的了解,合理安排岗位,减少职业倦怠的出现。学校本身就是一个陶冶人、使人向上的地方。对于职员来说,日常办理工作的环境也十分必要。办公环境脏乱,非常容易引起员工的反感。因此办公环境舒适整洁、员工之间关系和谐,是有效缓解员工职业倦怠感的方式。心理健康是身心健康之一,虽然大部分独立学院成立心理咨询部门,但是真正能够解决心理不良情绪的少之又少。不少人觉得去

心理健康中心就是承认自己有病,这种不正确的认识以及学院的不更正不重视使心理健康中心没有发挥最大效能。学院应该调整人们这种不正确的认识,健全学院心理评估咨询机制,抓起心理这一大分支,促进他发挥最大效能,降低职业倦怠的几率。

2. 坚持高薪留人,全面提高工作效率

学院要提高薪资福利待遇,完善保障体系,如通过表彰的形式,提高管理人員工作的主动性,减少职业倦怠现象的出现。在这一方面,山西农业大学信息学院做得非常好。该学院成立“优秀教職工百万基金”,于每年教师节召开表彰大会,2016年的百万基金表彰大会上,基层管理人員获表彰的人数占到了表彰总人数的近1/3。通过百万基金表彰大会,来实现高薪留人、感情留人、事业成就人的用人理念值得其他独立学院学习。学院要不断改进绩效考核^[9],科学合理,全面思量各种成因,做到八面玲珑。评估形式要多样化,评估过程要公开透明。这一系列的措施都可降低职业倦怠出现的概率。学院中的行政管理岗位不被重视,工资待遇都比较低。在学院中参加管理岗位的工作人员大都是年轻人,生活压力重大。工作中他们付出的精力和时间多,责任大,而待遇低,这些都会引发疲倦。合理的激励制度十分必要。激励分为精神层面和物质层面,学院要从两个方面入手,建立全面高效的激励制度,减缓职业倦怠。

3. 坚持教育培养,开拓广泛晋升渠道

晋升是对自己辛勤努力的回报,更是对自己工作能力的认可。学院可以改变旧的晋升思路,尝试采用新的晋升渠道。职位晋升可以跨越层级,提拔有能力、有才能、能够与这份工作十分契合的人。不再按层级提升,使这些有理想、有能力的员工有一个开阔的晋升空间,这可激发员工的斗志,有效地缓解工作疲倦。

薪资提升也可以建立一个合理的体系,促使员工为了提高经济能力而努力工作。建立合理的晋升渠道十分重要^[10]。学院要创造更多更好的培训机会,鼓励员工参加继续教育。经济在不断发展,思想在不断更进,管理工作的要求更加专业严格。因此,学院要鼓励工作者进行培训,学习新的模式,促进学院健康。如将行政管理工作者的培养计划加入到教师培养计划之中,建立健全培训体系,使其与其他员工一样享有培训机会参加研修,鼓励挂职培训等。工作者在学到新知识、将自己提升一个高度的同时,也会将这种先进的思想带入工作,这有利于开展工作、提升工作技能、促进学院发展。

4. 坚持依法治校,建立完善管理制度

独立学院应完善优化学院内部的管理模式、管理体系,增强其管理的灵活性与高效性。独立学院应建立完善的学院管理制度^[19],依法治校,通过法律强化,科学合理地完善制度;要与时俱进,不断更新思想,积极遵行国家对独立学院的政策要求;可以从对行政管理工作者的考核激励、社会保障、具体管理办法等方面不断完善制度,按照国家的要求,不断提升学院的发展,从而进一步解决行政管理工作者职业倦怠问题;应建立合理的人员流动机制,行政管理工作者长期从事相同的工作不免会出现疲倦与厌烦,学院可以合理安排员工进行轮岗、换岗^[12]。当然,在实行轮岗或换岗之前,学院要对工作及人员进行各方面分析考核,确定可以实行的岗位,再与员工协调。只有让行政管理岗位的员工流动起来,将整个管理工作的氛围活跃起来,才能激发员工的热情与创造力。独立学院应建立多渠道晋升模式,增加行政管理工作者的积极性,开拓独立学院选拔人才的渠道,完善学院的用人机制。

5. 坚持加大扶持,提高行业认同度

国家要进一步加大对独立学院的扶持力度,研究制定新政策,使独立学院行政管理人员享有与公办高校教师同等的职称评定、社会养老保险等待遇,稳定独立学院行政管理队伍,将独立学院行政人员培养纳入各类人才支持项目,给独立学院管理人与公办高校同等身份。

五、结论

随着社会科技的不断进步,思想不断的更新,教育事业的重要性上升到了一个新的高度。不断地提高工作者能力、不停地进行科研探讨,是当下独立学院成长的根本。独立学院虽属于公益性事业,但是同公办高校一起培养了大量人才。其中行政管理人员更是维系学院成长的基石。而学院中行政管理工作者产生的职业倦怠将会对工作、对师生、对学院产生消极的影响。本文从3个维度对职业倦怠及相关理论进行了阐述,根据调查问卷分析了职业倦怠的现状,通过访谈、调查等方式从员工、学院及社会3个方面分析了产生职业倦怠的具体原因,并针对3大方面给出了相应缓解措施。只要个人、学院、社会共同努力,职业倦怠问题一定能逐渐得到解决。

参考文献

- [1] 王惠琴,何怡平.高校基层行政人员职业倦怠分析及应对策略[J].湖南社院学报,2014(06):80-82.
- [2] 卫秋娇.高校独立学院教学秘书职业倦怠及干预对策研究——以珠海市三所高校独立学院为例[D].吉林:吉林大学,2013:32.
- [3] 王妮妮.高职院校行政管理人员职业倦怠的成因分析及消除对策[J].文教资料,2009(9):63-65.
- [4] 柯佑祥,张紫薇.民办高校的定位、特色问题及其发展策略[J].大学教育科学,2013(04):31-34.

- [5] 赵坤.民办高校非教学人员职业倦怠问题研究[D].广西:广西师范大学,2014:42-43.
- [6] 王伶俐.绩效考核应对高校基层管理人员职业倦怠研究[D].南京:南京农业大学,2013:22-23.
- [7] 李万福,谢新伟.浅析高校行政管理人员的职业倦怠与改进措施[J].中国电力教育,2013(22):216-217+227.
- [8] 伍兴阶.高校管理人员工作倦怠的成因及其对策研究[J].中国卫生事业管理,2014(6):461-463.
- [9] 李俊.高校一般行政管理人员职业倦怠问题与对策研究[D].甘肃:兰州大学,2011:26-27.
- [10] 李哲.高校办公室工作人员职业倦怠状况及对策研究——以JD大学为例[D].天津:天津大学管理与经济学部,2012:31-33.
- [11] 周菁.独立学院专职专任教师职业倦怠实证研究[D].武汉:武汉理工大学高教研究所,2009:48-50.
- [12] 徐俊.S高校基层行政管理人员职业倦怠调查研究——基于三维度理论视角[D].成都:西南财经大学,2014:41-43.

(责任编辑:徐红萍)

On Occupational Burnout of Administration Staff at Independent Colleges

GUO Zhaoyuan, DING Haikui

(College of Information, Shanxi Agricultural University, Taigu 030800, China)

Abstract: Based on gender, age, career length, education background and income status, this study conducted a survey and analysis on administration staff at intermediate levels in independent colleges and concluded that the following factors such as personality, need, role and reality of administration staff at intermediate levels in independent colleges, independent college management organization system and management mode, working pressure and personnel turnover, career identification and official position promotion, promotion space and performance evaluation mechanism and the influence of today's society on independent colleges all contributed to the problems or the plight faced or felt by independent college administrations staff such as no way-out for career development, status inequality, and security not in place, which led to their occupational fatigue and burnout. In consideration of the factors causing the professional fatigue of those staff, this paper proposed the solutions such as planning scientifically one's personal career, involving oneself actively in the education endeavors, performing "five-insisting" and making contribution to the development of the college.

Key words: Independent College; Administrative Personnel; Job Burnout