

浅析高校基层行政人员职业倦怠的成因及对策

蔡文强

(江西科技师范大学 江西南昌 330013)

摘要: 高校基层行政工作成效直接关系到高校行政体系的正常运行和学生管理质量。为此,有必要分析并确定高校基层行政人员职业倦怠的相关因素,并针对成因实施有效的对策。在这方面,缺乏必要的成就感、未能满足个人期望和绩效考核不够科学,是高校基层行政人员职业倦怠的成因。针对上述成因,通过职场赋能提升高校基层行政工作的成就感,通过适度换岗满足高校基层行政人员个人期望,建立科学和完善的高校基层行政工作绩效考核,是解决高校基层行政人员职业倦怠的有效对策,值得参考和借鉴。

关键词: 高校基层行政人员; 职业倦怠; 成因调查; 有效对策

在实际中,高校基层行政人员职业倦怠的影响是显著的,因为它不仅对高校基层行政人员产生负面影响,而且对高校行政管理水平也产生负面影响。因此,需要进行积极干预,消除高校基层行政人员职业倦怠。

一、高校基层行政人员职业倦怠的成因分析

职业倦怠是一种情绪疲劳和人格解体的状态,通常会导致个人工作满意度下降、工作压力不受控制等问题。在实际中,导致高校基层行政人员的职业倦怠的因素有很多,包括成就感不高、个人期望较低和绩效考核不满等。

(一) 高校基层行政工作缺乏必要的成就感

众所周知,职业倦怠是一种消极工作状况,其特征是由于工作导致的员工体力、情绪和精神能量消耗殆尽。现有研究表明,高校基层行政管理是职业倦怠率最高的职业之一。有证据显示,由于工作压力管理不善和社会支持有限而导致的高校基层行政管理职业倦怠,高达 40.0%,而高校其他工作的职业倦怠仅为 11.2%。^[1]经验表明,导致职业倦怠的因素是多种多样且错综复杂。在高校基层行政管理职业倦怠中,首要原因是高校基层行政工作缺乏必要的成就感,具体影响因素如图 1 所示:

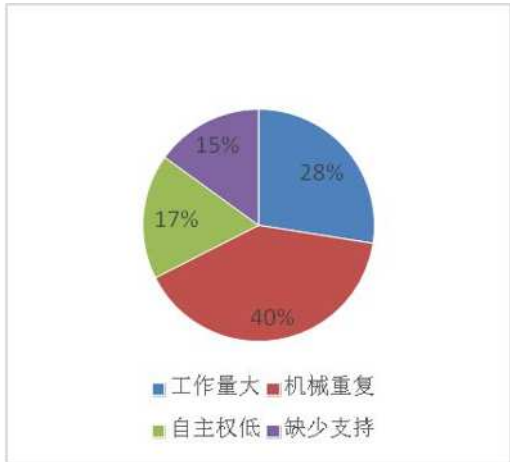


图 1 高校基层行政人员成就感低的影响因素

如图 1 所示,高校基层行政工作虽然看似简单的工作过程,实则都需要投入大量的精力和时间,工作量过大。且由于缺乏人员配备,导致工作机械重复,就算很好的完成了工作,却看不到成绩,没有成就感。同时,行政工作事务性、协调沟通、程序化非常强,要走流程,照章办事,如同流水线上的工作,自主权低,缺乏领导支持,极大的限制了个人创造力的发展,磨灭了工作的积极性,逐渐产生职业倦怠。

(二) 高校基层行政工作未能满足个人期望

角色冲突是导致高校基层行政人员职业倦怠的另一因素。以某高校十二年间基层行政工作人员的人数、学历和专业变化为例。十二年间,该所高校的基层行政人员人数从 25 人上升到 43 人。在学历结构方面,本科及以上学历的比例,从 2010 年的 84% 下降到 2022 年的 47%;与之相对,硕士及以上学历的比例,从 2010 年的 16%,上升到 2022 年的 53%。在专业结构方面,行政管理专业的比例,从 2010 年的 68%,下降到 2022 年的 40%;与之相对,非行政管理专业的比例,从 2010 年的 32%,上升到 2022 年的 60%。具体统计如表 1 所示:

表 1 2010-2022 年某高校基层行政工作人员人数、学历和专业变化表[n (%)]

年度	人数	学历		专业	
		本科及以下	硕士及以上	行政管理专业	非行政管理专业
2010 年	25	本科及以下	21 (84)	行政管理专业	17 (68)
		硕士及以上	4 (16)	非行政管理专业	8 (32)
2016 年	37	本科及以下	25 (66)	行政管理专业	21 (57)
		硕士及以上	12 (34)	非行政管理专业	16 (43)
2022 年	43	本科及以下	20 (47)	行政管理专业	17 (40)
		硕士及以上	23 (53)	非行政管理专业	26 (60)

如表 1 所示,由于学历结构和专业结构的调整 and 变化,部分高校基层行政人员难以适应单调的工作内容,同时,个人期

望和现实的落差容易让人产生心里困惑,引发职业倦怠。

(三) 高校基层行政工作绩效考核不够科学

一般来说,职业倦怠是一种因专业职位的要求而感到职业压力或职业心理创伤的表现。

与一般的认知不同,高校基层行政工作是对情绪调节要求最高的职业之一。因为在实际中,高校基层行政人员的工资等级和晋升制度几乎与教学科研人员相似,但是,高校基层行政人员的社会地位较低,经济收入较低,有较高的心理压抑风险,这最终影响他们的工作满意度并导致职业倦怠。究其原因,是由于高校基层行政人员手中的资源没有教学科研人员多,更别提权重比较大的教学成果和科研成果,因此,参照教学科研人员的考核方法,直接造成高校基层行政考核的失衡,导致许多行政工作人员抱着不求无功,但求无过的思想工作,反正考核就是称职,因而丧失了工作的激情,导致职业倦怠。

二、高校基层行政人员职业倦怠的有效对策

从长远来看,职业倦怠会对高校基层行政人员的工作产生负面影响,从而高校基层行政工作质量。在实际中,职业倦怠程度较大的高校基层行政人员,往往难以专注于工作,这反过来又会破坏高校的稳定并对管理质量产生负面影响。因此,需要实施有效对策以干预高校基层行政人员的职业倦怠。

(一) 通过职场赋能提升高校基层行政工作的成就感

在文献中,高校基层行政人员职业倦怠与工作成就感呈负相关。即工作成就感越高,高校基层行政人员职业倦怠越少;反之,则越多。^[9]因为,当高校基层行政人员无法应对工作成就感过低引发的负面情绪时,就会感到压力,如果长时间经历这种情况,可能会导致职业倦怠。因此,对高校基层行政人员职业倦怠的干预中,通过职场赋能提升高校基层行政工作的成就感,是十分关键且重要的部分。具体来说,当高校基层行政人员在工作情感上是支持性而非工具性时,他们的工作成就感会更高,与之相对,职业倦怠越少。因此,要在高校基层行政人员中推行正念教育,树立正确的工作态度,增强对职业的认同感。这可能有助于鼓励高校基层行政人员的心理平衡,会减少他们的压力体验,在减少职业倦怠方面发挥相关作用。

(二) 通过适度换岗满足高校基层行政人员个人期望

目前,学界普遍认为,情绪疲惫与相互支持和心理安全的机构氛围和文化之间存在密切关系。即情绪疲惫、专业角色模糊和不明确,是高校基层行政人员职业倦怠的另一个根源,可以通过优化人员配置实践以及通过简单、高效的任務支持,提供额外的角色清晰度来解决。^[9]基于这一理论成果,可以通过建立指导、相互支持和强调团队合作,来解决高校基层行政人员个人期望低于实际情况的职业倦怠。具体来说,建议进一步明

确高校基层行政人员的任务,赋予高校基层行政人员更多的自主权,促进高校基层行政工作量的合理分配,建立高校基层行政人员晋升和专业发展的职业通道,改善高校基层行政工作条件,从而使基层行政管理人員在管理水平、专业技术知识和科研方面都能够提升,为以后的职称评审、岗位晋升和工资待遇方面的提升打好基础,使其职业生涯的发展更加顺利,从而对工作保持积极性。

(三) 建立科学和完善的高校基层行政工作绩效考核

工作需求和资源模型(JD-R)等理论认为,工作满意度的九个方面包括薪酬、晋升、监督、附加福利、或有奖励(基于绩效的奖励)、操作程序(所需的规则和程序)、同事、工作性质和沟通。其中,职业倦怠是高工作要求加上工作场所提供的资源少的结果。因此,对高校基层行政人员职业倦怠的干预,需要建立科学和完善的高校基层行政工作绩效考核。具体来说,以不同的绩效考核方式对高校基层行政人员和教学教研人员进行评价与激励;在高校基层行政人员的职务提升和职称评审时,要树立起“多劳者多得,优秀者优先”的榜样作用;在高校基层行政人员的绩效考核中,建立物质和精神双向激励机制,在物质上奖励的同时,做好精神激励,确保高校基层行政人员的工作,得到令人满意的认可。

三、结语

综上所述,缺乏必要的成就感、未能满足个人期望和绩效考核不够科学,是高校基层行政人员职业倦怠的成因,并最终导致高校基层行政人员的人格解体和情绪耗竭。这种情况下,针对上述成因,本文提出若干解决高校基层行政人员职业倦怠的有效对策,包括通过职场赋能提升高校基层行政工作的成就感,通过适度换岗满足高校基层行政人员个人期望,建立科学和完善的高校基层行政工作绩效考核等。这些对策的提出充分考虑了高校基层行政工作的实际状况和工作需求,为干预高校基层行政人员的职业倦怠,提供了参考和借鉴。

参考文献:

- [1]涂文革.高校基层行政人员工作价值观与敬业度的关系研究[J].办公室业务,2019(11):184-184.
- [2]郭静.积极心理学视域下高校行政人员职业倦怠研究[J].中文科技期刊数据库(引文版)教育科学,2021(3):0202-0202.
- [3]周小梅.“双一流”背景中的高校基层行政管理工作探讨[J].文教资料,2018(20):98-99.

作者简介:蔡文强(1971年12月),男,汉族,江西南昌人,江西科技师范大学副教授,经济法硕士。研究方向:高校管理、思政教育、法学研究。