

高校行政人员职业倦怠问题探析

●何珊珊 刘 爽



[摘要] 高校行政工作人员职业倦怠问题已普遍存在,解决此问题对其身心健康和职业发展意义重大。本文旨在探析解决高校行政人员职业倦怠问题的有效路径,通过分析高校行政工作人员职业倦怠出现的主要原因,提出一系列行之有效的解决措施,以期缓解高校行政工作人员的职业倦怠状态和不良情绪,为其更好地面对职业压力和挑战提供保障和支持。

[关键词] 高校行政人员;职业倦怠;解决路径

高等教育自 1999 年以来迅速扩张,学生入学人数不断增加,加上教学条件的参差不齐和教育质量的广泛差异,导致高校工作人员的职责变得更加繁重和具有挑战性。以往高等教育的研究大多集中在学术人员身上,他们主要从事教学和研究工作。然而,根据《中国教育统计年鉴》,截至 2019 年底,高校行政人员占高校工作人员总数的近 15%,往往被忽视。但重复和繁琐的工作、复杂的人际关系、计划外的工作内容以及管理政策的限制更容易导致他们在“白+黑”和“5+2”工作模式下工作。具体来说,前者意味着白天和晚上工作,而后者意味着一周工作七天。例如,高校行政人员在为其他同事、教师和学生提供服务和建议时,必须处理不断增加的工作量和新颖的挑战,这些因素会导致情绪和人际问题,因为他们处理的这些问题本身就是一种情绪化互动。

高校教学行政管理是高校行政工作开展的前提,而高校行政人员是高校行政管理的主体,其心理健康和情绪状态直接影响工作效率和工作质量,对高校正常运转起着至关重要的作用。然而,目前职业倦怠已成为高校行政人员普遍存在的心理问题,因此缓解高校行政人员职业倦怠是保证高校教学活动和教学秩序正常运转亟须解决的问题。

Q 职业倦怠出现的原因

职业倦怠概念最初由美国临床心理学家费登伯格(Freudenberger)提出。他认为职业倦怠是从事助人行业的人们因工作时间过长、工作强度高、工作量过大,并忽视自身需要而引起的一种疲惫不堪的状态。职业倦怠最常见的表现是情绪烦躁、容易发怒,对工作不积极,感觉自己前途渺茫,对周围的一切事物提不起兴趣,工作懒散。当

前,高校行政工作人员出现职业倦怠的原因主要有以下几个方面。

(一)工作琐碎繁重且程序性强

高校行政机构根据职能一般分为行政管理部门、教辅部门、科研部门等。各部门分工明确,这些部门中的每一位员工都在一个明确的职责范围内运作,分工明确,与他们的具体职责错综复杂地联系在一起。除了分配给每个部门的日常任务之外,还存在许多重要性和复杂程度各不相同的特别任务。这些任务的范围从平凡琐碎到繁重和责任重大,甚至是需要严格遵守正式程序的重复任务。行政工作的性质要求严格遵守既定的工作制度和文件要求,这对保持效率和效力至关重要。然而,这种强调形式和严格遵守既定文书的做法也限制了行政工作人员自我表达和创新的范围。随着时间的推移,这些限制很容易侵蚀这些人的自主意识和热情,导致他们质疑工作的目的和个人成长潜力。这种对行政工作热情的侵蚀最终会导致他们倦怠、冷漠,或者只是敷衍完成自己的职责。此外,缺乏创造力和自我表达的空间会对行政人员的整体士气和生产力产生负面影响。这在高等教育领域尤为重要,因为一个充满活力和创新的环境对于培养学生和教职员工的批判性思维和创造力至关重要。因此,必须在保持效率的前提下,在灵活性和创新之间达到一种平衡,这意味着程式化的推进会压缩和限制行政工作人员自我发挥的空间和创新性。长此以往,行政工作人员很容易失去自主性和积极性,甚至对工作、对自身产生怀疑:这份工作的意义在哪里?做这些工作对自身的成长有何帮助?最终对行政工作失去热情,产生厌倦、麻木、得过且过的倦怠情绪。

(二)薪资福利待遇较低,分工忙闲不均心理失衡

根据马斯洛需求理论分析,员工工作的最基本需求就是满足自身的生理需求,即福利待遇,因此高校行政人员薪资福利等是推动其工作积极性的基础。高校行政人员工资待遇较低,经济压力大;工作量大,没有足够的时间与精力兼顾家庭。部门内部科室之间工作量分配是否均等也是影响行政工作人员情绪的重要因素之一。一般而言,为了更好地完成工作,部门内部会设置1~3个科室,各科室职责分工不同,并配备相应的工作人员。因工作内容不同,各科室工作量也不同。一般情况下,各科室工作量相对均等,但是如果出现各科室工作量分配严重失衡情况,如个别科室工作量较少,比较清闲,而其他科室则忙得不可开交,或者出现科室之间互相扯皮推诿的情况,这时如果部门管理者不能及时干预或者放任不管,则会产生内部矛盾。因为行政工作不像教师课时量那样直观可量化,基本是按照职称职级发放工资,久而久之,部分工作量较大的行政工作人员会心理不平衡,产生不满情绪,觉得自己的工作量没有得到应有的回报,从而产生消极倦怠情绪。

(三)晋升道路较窄,难以兼顾科研

高校行政工作人员一般选择管理岗晋升渠道,虽然现在很多高校都出台相关政策,鼓励行政工作人员“两条腿走路”,但实际执行起来也面临较大的困难。现实是满足向上晋升条件的行政工作人员较多,而向上晋升的管理岗职位空缺较少,这就导致大部分行政工作人员在同一等级岗位上工作十几年却晋升无望。而职称这条路也并不顺畅,前面讲到大部分行政工作人员每天要面临繁重而琐碎的行政工作,因而很难抽出时间安心做科研。还有一部分行政工作人员所学专业与现聘任岗位工作没有相关性,需要借助科研平台和专业的实验设备才能进行科学研究,而现实条件却不允许。繁重的行政工作和科研压力使得很多行政工作人员陷入“躺又躺不平,卷又卷不赢”的两难困境,长期处于焦虑状态下,逐渐对工作耗尽热情,出现倦怠情绪。

(四)学校相对忽视,缺乏归属感

高校的工作重心在教学,而教学质量和人才培养水平的高低关键在于教师队伍。因此,大部分高校在强调师资队伍建设和时更多地是指向一线教师。同时,在相关制度文件和政策制定上也更偏向于一线教师群体,而行政工作人员则处于相对被忽视的状态。他们谋求专业发展和继续教育的过程较为困难,一方面行政工作人员实行坐班制,自主学习时间相对较少,另一方面缺少相应的政策支持,向上发展的需求难以得到满足。这种长期的隐形忽视,很容易让行政工作人员丧失对学校的归属感,从而对工作产生懈怠和厌倦情绪。

除此以外,行政工作既要面向学校管理层又要面向其他职能部门和二级学院,工作对象的多样性,也使得其工作更

具复杂性。比如,部门之间时有扯皮推诿的情况发生。长此以往,行政工作人员很容易失去耐心和沟通欲望。还有就是当前信息时代背景下,利用社交软件处理工作是比较常见的一种方式。钉钉、微信、QQ等软件的广泛应用方便了工作的同时,也模糊了工作的时间性和空间性,使得有些行政工作人员因为怕错失工作信息而时刻处于焦虑状态,甚至不得不24小时开机,等待工作安排,这也很大程度上影响了行政工作人员的身心健康。不仅如此,高校行政人员的社会地位出现两极分化的状态,在社会上享受着较高的荣誉,而在学校中则地位不高。在社会文化层面上,他们虽被称为教师,可是实际上就是普通的工作人员,在各自的岗位上履行着工作职责。并且因为职级的问题,其在学校的话语权也会有所差异。

Q 解决职业倦怠的主要措施

高校应重视行政工作人员的心理健康状况,提高解决行政工作人员职业倦怠问题的意识,采取切实有效的措施,舒缓当前高校行政人员的职业倦怠情绪问题。

(一)建立科学的评价标准,增强行政工作人员自我效能感

构建切实可靠的绩效考核制度,从而调动员工工作的积极性,使其在工作上充满热情,缓解职业倦怠的情况。为了保证绩效考核制度能够真正地产生价值,需要搭建行政管理人员的薪酬体系和发展体系,让薪资、职称等与岗位晋升相结合,充分发挥好考核的激励作用。除此之外,行政工作人员的工作无法达到真正的量化,因此,对行政工作人员的考核应该更侧重过程性评价,从其工作实绩、专业发展等德、能、勤、绩、廉多方面进行综合性评价。并及时关注行政工作人员的日常工作状态,适时提供反馈和指导,鼓励其在行政工作中相信自己的能力和价值,始终保持积极向上的心态,增强幸福感和自我效能感。从认可度和获得感两个层面缓解高校行政人员的职业倦怠心理。

(二)为行政工作人员自身职业发展提供多方面资源支持

前文提到,高校行政工作人员在继续教育和专业发展方面受到了忽视,高校应积极构建完善的职业支持体系,使得行政工作人员在工作中获得更多的发展支持,提高其自身的成就。鼓励和支持行政工作人员参加与自己专业相关的学术会议、论坛,让他们在埋头于繁琐枯燥的行政工作之余能够兼顾自己本专业的知识学习,促使他们保持学习的热情,不断拓展自己的职业发展网络,提升专业技能、行政管理能力和水平,为职业发展做好充分准备,助力事业更上一层楼。如果行政工作人员有继续深造的需求,学校也应尽可能地为其提供相应的便利,如停薪留职、经济支持等,让行政工作人员能够没有后顾之忧,安心深造。同时,也应该

鼓励行政工作人员投身科研,为需要科研平台和实验室的行政工作人员提供便利条件,保证他们基本科研任务的完成。这样,一方面可以提高学校行政工作人员的专业素养,也能够让他们感受到学校对他们的重视,从而对学校产生强烈的归属感,有效地提高工作热情,以缓解不平衡心理和倦怠情绪。

(三)增强工作的计划性,为行政工作人员减负

行政工作繁重而琐碎,但是大部分行政工作人员经过两到三年左右的历练,常规性工作基本可以做到得心应手,因此,处理常规性工作的效率也相对较高。所以,真正困扰行政工作人员的是不尽相同的突发性、临时性工作。高校应从此处着手,及时总结实践经验,增强工作的计划性和预见性,捋顺工作流程,完善工作方式方法,建立一套科学合理高效的工作机制,让行政工作人员面对突发性、临时性工作时能够做好充足的准备。同时,高校在管理中应该将“放管服”策略落实,深化放权赋能改革,并适当将职权下放到二级学院。这样既激发了二级学院的活力,也保证了部门之间的平等协作,提升了团队整体水平。工作效率的提升必将可以达到为行政人员减负的效果,从而减少其倦怠情绪的产生。

(四)完善薪酬制度和福利制度

薪酬体系应该和员工发展晋升、职称等匹配,从而保证绩效考核能够有效落地。高校行政工作人员待遇普遍不高,这与其社会地位极不匹配。他们的收入水平直接决定了他们的生活质量和职业尊严,很多行政工作人员正处于青壮年,面临买房、养育孩子、赡养父母等现实问题,提高其薪资待遇可以在很大程度上调动其工作积极性,从而提高工作效率和工作质量。高校应在最大限度内提高行政工作人员的薪资待遇,当然,这也需要谋求上级教育主管部门的支持,建立合理的薪酬制度,确保行政工作人员的工资与其学历、经验、能力相匹配。除此之外,应鼓励行政工作人员养成健康的生活习惯和工作方式,如合理饮食、适量运动等,并定期组织体检,为行政工作人员提供健康咨询。开展各类的娱乐性活动,为行政工作人员的日常生活增添乐趣,帮助他们释放工作压力,缓解疲劳状态,有效地缓解行政人员职业倦怠情况。

(五)构建心理疏导体系,增强行政工作人员自我调适

能力

高校需要对行政人员的心理健康问题加以重视,根据工作需求构建科学合理的心理疏导体系,帮助行政工作人员缓解焦虑和倦怠情绪。如定期举行针对行政工作人员的心理专业知识讲座,帮助行政工作人员了解心理专业知识,增强其自我调适能力,正确面对和看待自己的不良情绪。在校设立专门的心理咨询室,为行政工作人员提供专业的心理辅导咨询服务,及时帮助他们处理工作中的压力和负面情绪。和工会、人力资源等多部门进行合作,了解行政工作人员的生活、工作情况,从而制定合理的解决措施,帮助行政工作人员疏导心理。

Q 结束语

综上所述,解决行政工作人员职业倦怠问题需要从多个方面入手,通过建立科学的评价标准、提供全方位的支持、为行政工作人员减负、改善薪酬制度、增强自我调适能力等措施,帮助他们有效缓解职业倦怠感,提升幸福感、归属感和成就感。同时,还需要不断深入研究职业倦怠产生的原因和影响机制,制定更加有针对性地解决措施,为行政工作人员的身心健康和职业发展提供更好的保障和支持。

参考文献

- [1]杨志耘.地方普通本科院校教学秘书职业倦怠对策初探[J].大学教育,2023(11):6-8.
- [2]李璐.高校教师职业倦怠问题探析——基于社交媒体使用的视角[J].内蒙古财经大学学报,2022,20(06):9-12.
- [3]刘冬梅.高校行政管理人员职业倦怠分析及对策[J].邵阳学院学报(自然科学版),2022,19(04):74-80.

基金项目:

2022年度山东省本科教学改革研究项目,项目名称:应用型大学“科教产”融合发展建设研究与实践,项目编号:M2022649。

作者简介:

何珊珊(1989—),女,汉族,山东济宁人,硕士,助教,潍坊学院,研究方向:高等教育管理。

刘爽(1988—),女,汉族,安徽淮南人,博士研究生,潍坊学院,研究方向:高等教育管理。