

民办高校人力资源管理者工作倦怠感成因与对策探究

刘霞

(上海中侨职业技术大学,上海 201514)

摘要:在民办高校,人力资源管理部门承担着师资的选、用、育、留、出整个环节。人力资源管理工作成效直接影响着民办高校师资建设水平和组织发展能力。本文从民办高校人力资源管理者工作倦怠感的成因出发,分析问题产生的深层因素,提出应对策略。

关键词:民办高校;人力资源管理;倦怠感;对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.10.195

民办高校的人力资源管理部门在组织运转过程中肩负着师资队伍建设和发展的重要使命。但许多人力资源管理者在工作中却时常感到力不从心,消极倦怠,无法全身心的投身工作。

1 民办高校人力资源管理者工作倦怠感的成因

(1)工作成效认可度不高。在民办高校的管理运行中,招生报到率与毕业生就业率是衡量办学情况较为重要的数据之一。招生、就业的完成情况可通过具体数字直观体现,也相对容易测量。而对于人力资源管理工作,无论是师资培养、队伍建设或是管理成效,其结果通常无法立即显现,需要一个“成长”周期,具有一定的延后性和不确定性。因此,人力资源管理部门给人的印象通常是看起来很忙,但成效不够显著。(2)导向作用体现度不高。随着文化管理的兴起,人已成为管理的核心,人力资源管理的重要性日益增强,已成为一个组织的战略支持部门。在民办高校的发展战略中,受资金投入、运行体制、领导方式、评价方式等因素影响,人力资源管理工作仍未摆脱人治、随机性、非理性的管理方式,其本身应具有的前瞻性、总体性和导向作用未被充分挖掘和体现。(3)客观资源与条件有限。人员资金:办学属性与办学条件是民办高校人力资源管理工作开展的前置条件和影响因素,常呈现出部门人员短缺,身兼数职和工作经费有限的实际情况,很大程度上限制了部分工作无法有效、深入、持续的开展。信息化水平:信息化智能管理系统是现代人力资源管理的得力工具,能够应对繁杂、高重复性的事务类工作,具有规范流程、提高效率,降低失误的作用。目前,手工操作、人工管理仍是部分民办高校的工作常态。信息化水平低下,缺少科技赋能,是亟待解决的问题之一。(4)工作强度与压力并存。①强度来源。管理周期:人力资源管理工作贯穿员工职业生涯的全过程。从人力资源规划、到招聘、入职、培训、薪酬、绩效、员工关系等,其中涉及大量具体、繁复的流程与环节,加之民办高校频繁的人员调整,因此人力资源管理者的工作常处于满负荷运转状态。工作参与度:民办高校中,人力资源管理在各项工作的参与度占比偏高。特别是二级单位的管理职能未充分发挥以及缺少信息化支撑的情况下,除自身常态化工作与临时性工作外,还要承担大量的协助、辅助、支持、配合性工作,包括数据支持、材料支持、人员支持等。其中很多是随机且无序的,特别在组织变革期和政策调整期尤为突出。②压力来源。利益关切:薪资、福利、培训、晋升、落户等一系列与员工个人利益密切相关的工作往往成为人力资源管理者们的压力来源。这些工作既要细致严谨又要及时到位,每一项内容都不可忽视,每一个节点都要认真记录。工作中长时间的紧张状态,容易造成疲惫感,产生心理压力。工作难度:涉及员工解聘、处分、争议等具体工作的处理难度往往较大,环节复杂,其中还涉及调研、访谈、政策把握、沟通方式等问题。既要考虑员工情绪,也要考虑组织意向和政策依据,因此常耗费工作人员大量的时间与精力。(5)工作获得感与认可度有限。在强调个性化需求的当下,政策、制度的制定往往需要考虑诸多因素,在具体执行过程中,也会受到组织文化、管理方式、决策能力和执行力的影响,很难满足每一个员工的实际需求。人力资源管理者面对繁重的工作任务,需要经常性的加班加点,但又极易成为“夹心部门”,既难以满足高层管理者的动态要求又无法满足员工的个性需求,造成自我效能感低下。(6)薪酬与职业上升空间有限。薪酬是员

工最直接的利益关切,也是衡量自我产出与获得的直接指标。解决好员工的薪酬待遇,使之具有激励性,也是构建员工对组织未来发展信心的途径之一。民办高校的薪酬水平普遍偏低,尤其是行政类岗位,很难与同类公办高校或事业单位进行竞争。在薪酬方面缺少上升空间,在职业发展中缺少有效路径和依托,常使人力资源工作者对个人发展前景感到渺茫,充满不确定性。

2 应对民办高校人力资源管理者工作倦怠感的对策

(1)管理层面建立更加科学合理的分类评价机制和绩效工资体系。在部门权责划分的基础上,通过深入的工作分析做好岗位说明书,明确职责范围,权利义务。针对部门的工作特征建立更加科学合理的分类评价机制与绩效考核工资体系,更加全面、真实、客观的评价和考核人力资源管理工作。建立薪酬增长机制,丰富激励措施,从员工实际需求出发,加强物质和精神激励。充分发挥工作人员的主观能动性,从深层次激发员工的工作成就感、自豪感、价值感和事业心。(2)环境层面优化人力资源管理工作氛围,提升工作积极性。营造良好轻松的工作氛围,有助于帮助员工放松身心,找到组织的归属感,激发自身的创造力。学校应给予人力资源管理部门更多的理解、支持、关怀和帮助。及时了解工作动态、问题与难点,给予关心指导并积极听取建议,采纳合理意见。给予和组织发展相配套的政策、资金、人员、物资保障和技术支持,缓解工作强度和压力。人力资源管理者也要更多的走进员工之中,增进与各部门的联系沟通。可通过交互式的心理疏导和减压活动,如茶艺、插花、瑜伽等为自己适度解压,放松身心。(3)工作层面给予更多的授权和自由度,增强工作参与感。着力使事务性工作的安排更为丰富化,开展小范围的内部轮岗,给予员工更多的信任和支持,让人力资源管理者参与更多的工作规划和工作设计,拥有适度的自由决策权,自我监督工作进度,达到调动员工积极性的作用。(4)能力层面提供更多学习交流机会,增加工作认同感。建立人力资源管理者职业能力提升计划,从长期性、系统性、专业性的角度出发,帮助员工做好职业生涯规划,找到自我发展方向,助力其专业化发展。与同类院校、行业机构和培训机构建立密切联系,及时获取最新政策与资讯,定期安排参与研讨会、沙龙、学习班和培训班等,从能力提升的角度创造更多的学习交流机会,增加员工的工作认同感。定期开展工作分享会、读书会,建立情感连接与共鸣,学习和掌握一定的心理学知识,积极开展自我调适。

3 结束语

人力资源管理工作是民办高校管理能力的一个缩影。改善和消除民办高校人力资源管理者工作倦怠感不是一蹴而就的工作,也不是单一力量就能解决的问题,需要学校、管理者、制度、政策、配套、环境等多方面进行统筹协调与配合。只有多管齐下,形成合力才能更好的开展人力资源管理工作,为民办高校的整体发展提供支撑和保障。

参考文献

- [1] 闫楷汶.问题与策略:民办高校师资队伍建设[J].教书育人:高教论坛,2020:54-55.
- [2] 娄学瑶.高校人力资源管理激励机制构建探究[J].经济与社会发展研究,2020:0153-0154.