

高校行政人员的“身份焦虑”： 现状、原因与缓解途径

许温洁

随着高校招生规模的扩大和改革的深化，高校行政人员的工作要求不断提高。在“双一流”背景下，高校行政人员作为高校管理队伍的主干力量，其压力逐渐增大。高校行政人员工作待遇不及事业单位和高校专任教师，他们的社会声望也不高，晋升空间小，人际交往范围窄。2003年11月，华中科技大学社会学专家在中国社会学会2003年会上公布了一份综合了7次职业声望调查的中国职业声望排行榜，科学家及大学教授名列前茅，稳居职业声望等级的绝对上层，而机关办事人员大致处于职业声望等级的中间位置。^[1]高校行政人员作为高校一个数量庞大的群体，其身份认同、职业声望却长期被忽视。从马斯洛的需要层次理论来看，高校行政人员的基本生理需要和安全需要勉强得到满足，而社交需要、尊重需要和自我实现需要的满足程度并不理想。

一、高校行政人员的身份焦虑现状

英国社会学家阿兰·德波顿认为，“身份是指个人在社会中的位置，即地位”。^[2]而对于一个职员来说，他的身份就是指以职业为载体的社会地位。根据马克斯·韦伯的社会分层维度，一个人的身份可以用其财富与收入、政治权力以及社会声望来衡量。高校行政人员，从广义上来讲，指在高校各级机关从事教学管理、科研管理、行政管理等工作的人员，包括学校校长、党委书记、各系主任和党总支书记、各职能部门负责人及校内部门的所有从事管理和服务工作的行政人员。高校行政岗位采用科层制管理模式，主要分为厅级、处级、科级三个等级。三个等级的行政人员享有的财富、政治权力及社会声望差距较明显。其中，科级行政人员，指科级管理人员、科员及基层教学管理者等直接从事行政事务的执行人员，他们承担着最繁重的行政事务。而从“财富”“政治权力”“社会地位”三个维度来看，他们每项维度都是最低的。

“身份焦虑”一词源自德波顿的《身份的焦虑》，认为“身份的焦虑是一种担忧。担忧我们无法处在与社会设定的成功典范保持一致的危险中，从而被夺去尊严和尊重，这种担忧的破坏力足以摧毁我们生活的松紧度，以及担忧我们当下所处的社会等级过于平庸，或者会堕至更低的等级”。^[3]随着高校不断扩招，科层行政人员所要处理的行政事务越来越多，他们当中存在身份焦虑的现象越来越普遍：他们对自己的职业身

份感觉忧虑不安,对职业前景不看好,时刻担心自己的社会地位不被尊重。本文以科层行政人员为研究对象,通过个别访谈,研究引起高校行政人员身份焦虑的原因,以期探讨缓解高校行政人员的身份焦虑的途径。

二、引起高校行政人员的身份焦虑的原因

在对研究对象的访谈中发现,工作内容和模式单一,重复繁琐的内容降低了行政人员的工作激情,使得他们出现身份焦虑;行政人员参与职称评定的机会不足,只能通过行政岗位序列的层层递进来提高自己的薪酬待遇,晋升空间较小,这也引发了他们对职业身份的焦虑;此外,与专职教师收入差距大,享有福利较少,使得他们同样作为高校建设的参与者而缺乏归属感。

(一) 工作内容较枯燥

科层行政人员工作内容和模式单一。大多数被访谈者表示,在入职一两年后因为对工作内容的熟悉,其工作新鲜度逐年下降,工作动力不足。更有研究对象指出,在同一个工作岗位工作了五年之后,出现了严重的瓶颈期。行政部门的工作性质决定了行政人员日复一日地审批文件,重复繁琐的工作内容严重降低工作激情。这部分行政人员因为长年累月埋头于冗杂的办公事务中,个人的才能和价值得不到发挥,容易导致心理落差。近年来,高校行政管理队伍日趋年轻化、高学历化。许多行政人员长期处于程序化、服务性和不被重视的工作中,所从事岗位与所学专业不匹配,形成了职业倦怠。他们当中大多数人,对自己的工作岗位的前景不认可,担忧自己的职业地位低,他们的自我实现需要难以得到满足,从而导致了严重的身份焦虑。

(二) 晋升前景堪忧

行政人员队伍虽然庞大,但大多数为科层行政人员,中层以上行政岗位的数量有限。高校行政人员的晋升机会较少,尤其是科级的行政人员。2007年,人事部和教育部联合下发《关于高等学校岗位设置管理的指导意见》,提出推进高校岗位设置和分级聘用工作,高校岗位分为管理类、专业技术类、工勤技能类三个类别。专业技术岗位不低于学校岗位数量的70%,管理岗位不超过总岗位数量的20%。其中,管理类岗位分为10个等级,各个级别分别对应原有的厅级、处级、科级等,而一般科级管理人员所能应聘的仅有7-10级4个等级的岗位。^[4]可见,一方面,高校行政岗位的制度缺乏弹性,科级行政人员发展前景不乐观,晋升渠道单一,只能应聘四个等级的岗位。另一方面,高校行政岗位的比例遭到严格限制,精简机构使得更多行政人员面临转岗或失业的风险。随着高校的职称改革,行政人员参与职称评定的机会不足,难度加大,只能通过行政岗位序列的层层递进来提高自己的薪酬待遇。此外,高校教师可以转岗到行政岗位或兼任行政岗位,而科层的行政人员却无法另辟蹊径,难以实现尊重需要和自我实现需要,这也加重了他们的身份焦虑。

（三）与专职教师收入差距较大

高校教师与行政人员的关系是相互联系的，缺一不可，而在以教学和科研为主体的校园中，二者的薪酬待遇和社会地位却迥然不同。高校教师承担着育人与科研的任务，工作具有创造性，获得的薪酬待遇和社会声望较高。在全社会重视科研的背景下，社会各界对科研的投入力度空前加大，高校内部的奖励政策都偏向教师。教师的收入来源渠道多样化，比如课时费、课题费、论文发表奖金，等。然而，高校行政人员表示，除了基本的薪资之外，他们很难享受教师享有的这些待遇，比如学校提供的员工福利房。与高校教师相比，行政人员的生活需要较难得到满足，而自我实现需要就更难以实现。

三、缓解高校行政人员的身份焦虑的途径

行政人员关系到学校日常行政管理事务，在“双一流”背景下，缓解该群缓体的身份焦虑刻不容缓。行政人员作为高校这个系统中的要素，其基本生活需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要的满足都需要高校来助力，而行政人员自身，也该从多方面不断提升自己，积极行动。

（一）满足基本生活需要和安全需要

1. 营造舒适的工作环境

一般来说，办公室的环境如果明快、整洁、方便、愉悦，都会助于员工放松身心，舒缓压力，提高工作满意度。和睦的工作气氛能促使员工心情愉悦，对办公室工作的顺利开展具有事半功倍的效果。具有愉快心境的人，遇到困难都能泰然处之。因此，高校领导可以帮助行政人员创造良好的办公环境，营造和谐的办公氛围，让忙于处理琐碎事务的科层行政人员能够保持愉悦的工作心情，通过提高其对工作环境的满意度来缓解身份焦虑。

2. 提高福利待遇

提高科层行政人员的福利待遇，是满足其生活需要的有效途径之一。现阶段，大多数高校有提供员工住房的优惠，而被访谈者表示，他们虽然也享有这个权利，但却很难真正地享受到员工住房福利。原因之一是高校将教师的从业年限、科研成就等折合成一定分数，并通过设置积分榜进行排名，由于员工住房福利有限，只有排名较靠前的教师能够享受待遇。高校教师多数从事科学研究，因此在积分榜上略胜一筹，而科层行政人员由于科研成就较少，在积分榜上优势不足，往往享受不到福利。因此，高校应当对员工住房的优惠政策进行改善，增加行政人员的加分项目，覆盖优惠范围，以保证科层行政人员的基本生活需要。此外，高校应该优化资源配置，加快进行人事制度改革，完善行政人员绩效考核制度，合理分配资金，逐步缩小行政人员和教师的薪资差距，对优秀行政人员进行奖励，提高行政人员的奖金水平，从而提高他们的身份认同感。

（二）满足社交需要

1. 高校应创造机会让行政人员“走出去”

科层行政人员经常埋头于办公室事务，外出学习培训的机会寥寥无己。被访谈者表示，他们渴望外出培训，拓宽交往范围，加强与外界沟通，提高办事效率及能力。为了实现科层行政人员的社交需要，高校应该为他们提供更多的外出学习、培训机会。一方面，外出学习交流可以拓宽行政人员的交际范围，开阔视野；另一方面，可以促进高校之间的交流。高校也可以考虑让行政人员在寒暑假期间出国或出境学习，拓宽他们的交往领域和人脉。

2. 行政人员个人要积极开展社交活动

行政人员们自己也可以适时开展一些工作以外的爱好和创造性活动，掌握一些切实可行的放松方法，学会调节情绪，舒缓精神压力，拥有充足的社会安全感、信任感和归属感，有效缓解身份焦虑。

（三）满足尊重需要和自我实现

1. 学校应为行政人员搭建平台

当前，高校对行政人员的激励基本停留在低级的需要层次，往往忽视了行政人员作为知识型工作者的自我实现这一最高层次需要的追求。当其它基本需要得到满足时，他们追求的便是能发展自己的个人特长和才华的工作环境以及具有挑战性的工作。^[5]高校应该创造条件，为行政人员实现高层次需要提供一个平台，激发他们的创造力，发挥他们的潜力。例如，对科研感兴趣的行政人员也可以参与参与课题，发表论文或科研成果。

另外，高校应建立行政工作正确的评价机制和职业发展机制，开辟行政人员职业晋升渠道，开辟高校管理人员职业晋升通道，序列内的纵向晋升包括：以能力和业绩为基础的工资档次晋升，以能力和业绩为基础的工资等级晋升，以能力、业绩为基础的职务层级晋升。序列间横向晋升包括同岗位类别间序列转换和不同岗位类别间转换。^[6]学校应根据考核结果、任职年限、个人特长、岗位匹配度等维度，适度增加轮岗的机会，对行政人员实行动态化管理，以促进行政老师综合素质的提高，为个人成长、成就提供有效保证。

2. 行政人员自身应该全方位提升自己

虽然行政人员常年处于繁琐的机械化的办公事务中，但只要他们踏实肯干，认真总结自己工作中的正反经验，也能在工作中实现自我提升，实现自己的价值。行政人员自身要增强自我提升意识，制定合适的职业生涯规划，确立可行的目标。根据埃德温·洛克的目标设置理论，目标本身就具有激励作用，目标能把人的需要转变为动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而能实现目标。这种使需要转化为动机，再由动机支配行动以达成目标的过程就是目标激励。^[7]一方面，行政人员应该树立正确的职业观，认识到繁

多的办公事务也能提高自身的人际协调能力、环境适应能力、办事能力和心理素质；另一方面，行政人员应该为自己的职业发展设立目标，进行合理的职业期望，加强自我调节，缓解身份焦虑，把自己的自我实现需要转化为动机，从多渠道提升自己。

注释：

[1] 中国职业声望排行榜：科学家、大学教授等居前 [EB/OL]. [2017-01-09]<http://www.hroot.com/contents/6/304318.html>

[2][3] 阿兰·德波顿. 身份的焦虑 [M]. 陈广兴, 南治国, 译. 上海: 上海译文出版社, 2009:5-9.

[4] 中华人民共和国教育部. 人事部教育部关于印发高等学校、义务教育学校、中等职业学校等教育事业单位岗位设置管理的三个指导意见的通知 [EB/OL]. [2017-01-10] http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/gk_gbgg/moe_0/moe_1443/moe_1497/tnull_23287.html

[5] 莫家聪. 论马斯洛需要层次理论在高校辅导员管理中的应用探索 [J]. 德育管理, 2010,(7):59-61.

[6][7] 吴艳云. 高校管理人员职业发展评价与激励 [J]. 高教发展与评估, 2015,(1):76.

作者简介：许温洁，厦门大学教育研究院硕士研究生

责任编辑：冬 晴

责任校对：饶燕婷
