

高校青年行政管理人员的职业认同与激励机制研究

汪若凡

苏州城市学院 江苏 苏州 215311

【摘要】：高校青年行政管理人員是学校治理体系和治理能力现代化的重要支撑力量，其职业认同水平直接影响着管理队伍的工作积极性和稳定性。然而，当前部分高校青年行政管理人員面临薪酬待遇偏低、职业发展受限、工作压力较大等多重困境，职业认同感不强、主动性不足的问题较为突出。本文从职业认同与激励机制的内在关联出发，系统分析高校青年行政管理人員职业认同的现状特征与结构维度，揭示职业认同与激励机制的互动机制，并结合当前高校改革实践，提出以价值引领重塑职业认知、以制度创新激发内生动力、以文化浸润增强归属认同的优化路径，旨在为加强高校青年行政管理队伍建设提供理论参考与实践借鉴。

【关键词】：高校青年行政管理人員；职业认同；激励机制；队伍建设；治理现代化

DOI:10.12417/2982-3803.26.02.019

1 引言

高校行政管理人員是学校运转不可或缺的重要力量，承担着教学科研保障、师生服务和日常管理的大量基础性工作。随着高等教育内涵式发展和“双一流”建设的深入推进，高校治理体系和治理能力现代化对行政管理队伍提出了更高要求。在高校行政管理人員中，青年群体是一支充满活力的生力军，他们普遍具有较高的学历背景和较强的学习能力，是学校管理队伍的新鲜血液和未来骨干。教育部等六部门印发的《关于加强新时代高校青年教师队伍建设的指导意见》明确要求，各地各部门各校要把加强高校青年教师队伍建设摆上重要议事日程。然而，高校青年行政管理人員队伍在建设过程中面临着职业认同不强、主动性不足、职业期望下降等现实困境。在这一背景下，深入研究高校青年行政管理人員的职业认同与激励机制，不仅有助于激发这支队伍的工作积极性和创造性，提升高校管理效能和办学质量，也为推进高等教育治理现代化提供坚实的人才支撑。

2 高校青年行政管理人員职业认同的现状与特征

2.1 职业认同的内涵与结构

职业认同是个体对自身所从事职业的价值、意义和归属感的主观认知与情感体验。对于高校青年行政管理人員而言，职业认同包含对行政管理工作性质、功能及意义的理解，对自身在组织中的角色定位，以及对职业发展前景的预期与评价。

从结构维度来看，高校行政管理人員的职业认同是一个多维复合概念。相关研究表明，地方应用型本科院校行政管理人員的职业认同由认知职业认同、情感职业认同、能力职业认同和自尊职业认同四个维度构成。这些研究共同揭示了职业认同

的多层次特性：它既涉及个体对职业本身的认知判断，也关乎情感上的接纳与归属，还包含对自身能力与组织价值的综合评价。

2.2 职业认同的群体特征与代际差异

高校青年行政管理人員在职业认同方面呈现出鲜明的群体特征。一方面，他们普遍具有较高的学历水平，绝大多数拥有本科及以上学历，硕士甚至博士研究生进入高校行政岗位已较为常见。较高的学历背景赋予了他们较强的学习能力和较高的职业期待，也使其对职业发展空间和个人价值实现有着更为迫切的需求。另一方面，他们中的相当一部分人对行政管理工作的专业性和职业发展路径存在认知模糊。部分青年行政管理人員将行政工作视为“过渡性”职业或“保底性”选择，缺乏长期深耕的职业规划意识。

在代际差异方面，“80后”“90后”甚至“00后”青年行政管理人員在职业价值观上表现出与传统行政人員不同的特征。他们更加注重工作与生活的平衡、个人成长空间和组织文化氛围，对单一的薪酬激励和行政指令式管理的认同度较低。

2.3 职业认同的现实困境与成因

当前，高校青年行政管理人員的职业认同面临多重困境，主要体现在以下几个方面。薪酬待遇满意度不高。相对于高校教师的学术发展和薪酬增长空间，行政管理岗位的薪资水平普遍偏低，且与学历、资历的挂钩程度不足。一些高校行政岗要求硕士起步，但实际薪资水平与市场同类岗位存在较大差距。职业发展空间有限。高校行政管理岗位的晋升通道相对狭窄，科层制结构中的岗位数量有限，论资排辈现象在部分高校仍然存在。

同时, 行政管理人员的职称评定体系不够完善, 与教学科研人员的双轨制发展路径使得行政人员在职称晋升方面处于相对弱势地位。

工作压力较大且获得感偏低。基层行政管理人员肩负着管理育人和服务育人的重任, 面对巨大的工作压力、烦琐的工作内容和相对偏低的工作待遇, 职业倦怠日益严重。高校基层行政管理人员一方面供职于具有浓厚学术氛围的高校环境, 接触人群大多是高知识人才, 自身不参与其中, 容易产生一定的惋惜心理, 形成职业倦怠现象。

3 激励机制的理论基础与高校实践

3.1 激励理论及其在高校行政管理中的应用

激励机制设计以经典激励理论为理论根基。内容型激励理论关注人的需求结构, 马斯洛的需求层次理论将人的需求从低到高划分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次; 赫茨伯格的双因素理论将影响工作积极性的因素分为保健因素和激励因素, 认为保健因素只能消除不满, 而激励因素才能激发工作热情。过程型激励理论关注激励的心理机制, 弗鲁姆的期望理论认为员工工作积极性取决于对工作绩效、奖励以及奖励价值的期望, 亚当斯的公平理论强调员工会比较自身投入产出与他人的比例。ERG理论则在需求层次理论基础上提出生存需要、关系需要和成长需要三种核心需求, 并揭示出“满足—上进”和“受挫—回归”的需求变化模式, 为分析青年行政人员的多层次需求提供了有力工具。

这些理论对高校青年行政管理人员激励机制设计具有直接的指导意义。薪酬待遇、工作条件等满足的是生存需要, 同事关系、团队氛围等满足的是关系需要, 职业发展、能力提升等满足的是成长需要。在设计激励机制时, 必须针对不同需要层次采取差异化的激励手段, 同时关注需求之间的动态转化关系。

3.2 高校青年行政管理人员激励的实践探索

近年来, 部分高校在青年行政管理人员激励方面进行了积极探索, 形成了若干可借鉴的实践经验。在薪酬与绩效改革方面, 一些高校推进薪酬体系改革, 探索绩效导向的分配机制。吉林财经大学审议通过了高水平教研激励绩效分配方案等改革制度, 尝试打破“大锅饭”式的平均主义分配模式。兰州理工大学创新实施“四减一增一提升”行动, 修订完善教职工在职攻读博士学位的制度, 简化相关流程。这些改革举措在一定程度上回应了青年行政人员对薪酬公平和发展支持的需求。

在干部选拔与培养方面, 武汉大学实施年轻干部“琢玉”工程, 构建“沉浸式”研学、“行动式”学习等培养机制, 选拔优秀年轻干部赴兄弟高校、重点企业、政府机关等开展研学, 建立涵盖200余人的优秀年轻干部人才库。鲁东大学构建新时

代年轻干部“选育管用”全链条机制, 聚焦关键环节, 建立分层分类的校级优秀年轻干部人才库。济宁学院实施“123春蕾计划”, 从精准培训、导师帮带、考核激励三方面为青年干部量身定制成长路径。

在评价与竞争机制方面, 部分高校引入“赛马”机制, 通过公开竞技展示激发干部队伍活力。武汉商学院连续开展多场“赛马”系列活动, 82名青年干部、骨干教师上台竞技, 变“被动相马”为“主动赛马”, 建立“展示—考核—任用”的培养闭环。这种以实绩为导向的竞争性选拔机制, 为优秀青年行政人员脱颖而出创造了条件。

4 职业认同与激励机制的内在关联

4.1 激励机制对职业认同的正向塑造

科学的激励机制是提升职业认同的重要驱动力, 其作用机制体现在以下三个层面。首先, 物质激励通过满足生存需要奠定职业认同的基础。合理的薪酬待遇和绩效奖励直接回应青年行政人员的基本需求, 当其劳动付出获得与之匹配的经济回报时, 对职业价值的认同感会自然增强。其次, 发展性激励通过满足成长需要提升职业认同。系统的培训、明晰的晋升通道和多样化的职业发展路径, 使青年行政人员看到长期发展的希望, 从而增强对职业的投入意愿和归属感。再次, 精神激励通过满足尊重需要巩固职业认同。组织的认可、领导的肯定、同事的尊重, 以及参与决策的赋权等, 能够有效增强青年行政人员的自尊职业认同和自我效能感。

反之, 激励机制的不完善会削弱甚至瓦解职业认同。当薪酬待遇长期低于预期、晋升通道狭窄闭塞、培训机会稀缺匮乏时, 青年行政人员的生存需要、关系需要和成长需要均无法得到有效满足, 职业认同感会随之降低, 进而引发工作倦怠、主动性下降甚至离职意愿增强等一系列连锁反应。

4.2 职业认同对激励效果的反向调节

职业认同不仅是激励机制作用的结果, 也是影响激励效果的重要调节变量。高职业认同的青年行政人员, 对组织的激励措施具有更强的感知能力和接纳意愿, 同样的激励手段在他们身上能够产生更好的激励效果。这是因为高职业认同意味着个体已将组织目标内化为个人目标, 将个人成长与组织发展紧密联结, 对外部激励更加敏感, 对工作投入更加主动。

4.3 构建“职业认同—激励机制”协同互促的良性循环

职业认同与激励机制并非单向的因果链条, 而是相互建构、互为条件的关系。低职业认同会削弱激励措施的边际效果, 而不完善的激励机制又会加速职业认同的消解。要打破这一恶性循环, 必须构建二者协同互促的良性机制。从短期看, 高校应通过优化薪酬待遇、改善工作条件等物质激励手段, 满足青年行政人员的生存需要, 为职业认同的建立提供基础保障。从

中期看,应通过完善培训体系、畅通晋升通道、丰富工作内容等发展性激励手段,满足成长需要,持续增强职业认同。从长期看,应通过营造积极的组织文化、赋予参与决策的权利、强化价值引领等精神激励手段,满足关系需要和尊重需要,使职业认同从外部驱动转向内在自觉。

5 优化高校青年行政管理人员激励机制的对策建议

5.1 价值引领:重塑职业认知,提升使命感召力

提升青年行政管理人员的职业认同,首先需要从价值层面入手,引导其正确认识和理解行政管理工作的意义与价值。高校应当将青年行政管理人员的思想政治教育纳入学校教师队伍建设整体规划,加强教育家精神铸魂强师,引导青年教师成长为新时代“四有”好老师。通过组织行政管理人员参与学校发展战略研讨、服务育人先进事迹宣讲、优秀管理案例分享等活动,帮助青年行政管理人员深刻认识到自身工作在高校治理和人才培养中的重要作用,增强职业荣誉感和使命感。

5.2 制度创新:完善薪酬体系,畅通发展通道

制度层面的创新是优化激励机制的核心环节。在薪酬分配方面,高校应推进薪酬制度改革,鼓励采取多种办法提高青年教师待遇,建立以岗位价值、工作绩效和贡献大小为导向的薪酬分配机制。对于青年行政管理人员,可在基本薪酬之外增设绩效奖金、专项津贴和项目补贴等,使薪酬水平与其实际贡献相匹配。在职业发展方面,应建立“管理岗位晋升+专业技术职务晋升”双通道发展体系,完善行政管理人员的职称评定标准和评审机制,打破论资排辈,突出实绩导向。鲁东大学在学院和机关部门领导班子换届或调整时明确年轻干部配备刚性要求,注重不同学科背景、管理经验的年轻干部配备,实现老中青优势互补,这一做法值得推广。

5.3 平台支撑:强化培训赋能,拓宽成长空间

系统的培训与成长支持是增强职业认同的重要途径。高校

应建立健全青年行政管理人员培训体系,按照“干什么学什么、缺什么补什么”的原则,面向不同岗位、不同层级的青年行政人员分层分类开展教育培训,精准提升能力素质。同时,鼓励青年行政人员在职攻读更高学位,为学历提升和知识更新提供支持。在培养方式上,推动青年行政人员“走出去”赴兄弟高校、重点企业、政府机关学习交流,拓宽视野、增长才干。通过导师帮带、轮岗锻炼、参与重大项目等方式,帮助青年行政管理人员在实践中积累经验、提升能力。

5.4 生态优化:营造人文关怀氛围,增强归属认同感

积极的组织氛围和人文关怀是提升职业认同的软环境支撑。高校应当关注青年行政管理人员的心理健康和工作压力管理,建立常态化的谈心谈话制度,及时了解他们的思想动态和实际困难。在减轻工作负担方面,应落实为青年教师减负的要求,减少安排青年教师从事一般行政事务性工作,保障其正常休息时间。此外,通过组织团建活动、文体竞赛、读书分享等丰富多彩的文化活动,增强团队凝聚力和组织向心力,使青年行政管理人员在良好的组织氛围中提升归属感和幸福感。还应将符合条件的青年行政管理人员纳入城镇住房保障范围,帮助解决其生活实际困难,解除后顾之忧。

6 结语

高校青年行政管理人员是推动高等教育治理体系和治理能力现代化的生力军,其职业认同水平和激励效果直接关系到高校管理队伍的稳定与活力。当前,高校青年行政管理人员在薪酬待遇、职业发展、工作压力等方面面临多重困境,职业认同不强、激励不足的问题较为突出。职业认同与激励机制之间存在着深层的互动关系:科学有效的激励机制能够塑造和提升职业认同,而高水平的职业认同又能增强激励措施的边际效果。破解当前困境,需要从价值引领、制度创新、平台支撑和生态优化四个维度协同发力,构建系统化、差异化的激励体系,形成“职业认同—激励机制”协同互促的良性循环。

参考文献:

- [1] 教育部等六部门.关于加强新时代高校青年教师队伍建设的指导意见[Z].2025.
- [2] 教育部等六部门.关于加强新时代高校教师队伍建设改革的指导意见[Z].2025.
- [3] 高校行政管理人员胜任力对工作绩效的影响研究——职业认同的中介作用[J].佳木斯大学社会科学学报,2025(9).
- [4] 鲁东大学:构建新时代年轻干部“选育管用”全链条机制[EB/OL].教育在线,2025-12-01.
- [5] “赛马”机制激活人才动能我校青年干部培养破题之道[EB/OL].武汉商学院,2025-07-09
- [6] 高校行政管理人员职业倦怠问题研究[J].教育现代化,2018(1).