

文章编号: 1005—0523(2005)05—0090—03

高校知识型员工激励存在的问题及对策研究

程 浩, 黄文昌

(华东交通大学 研究生处, 江西 南昌 330013)

摘要:通过分析高校知识员工需求的特点,指出了目前高校激励方式存在的问题,并以科学的现代企业人力资源管理理念为指导,提出建立注重物质激励和精神激励相结合,创造优越的再学习环境和良好的发展前景,重视员工激励要素差异化的激励机制的对策。

关键词:知识员工;需求;激励机制;对策

中图分类号:F062.2

文献标识码:A

美国著名的管理学家彼得·德鲁克提出,知识员工(Knowledge Worker),属于那种“掌握和运用符号和概念,利用知识和信息工作的人”。现代企业管理中,知识员工被认为是企业的一份“资产”,是知识资本结构中的主要组成成分,当他们把智力资本投资到组织中,结果既能使自身得到满足,又能为组织创造价值。相对于一般员工而言,知识员工在心理、行为和工作等许多方面具有其自身的特点。高校就是以高学历、高职称的知识员工为主的典型的知识组织,高校的发展更多地依赖于知识资源和人力资源,本文试以现代企业人力资源管理的理念为指导,从高校知识员工需求的特点出发,分析高校知识员工激励机制存在的问题,就如何提高高校整体的知识管理能力和保持持续竞争优势问题,提出相应对策。

1 高校知识型员工需求的特点

人是由需要来引发行作为动机的,要设计一个有效的激励机制,前提就是如何理解人们偏好,因此了解员工偏好或需求特征是建立合理激励机制的起点和前提条件。高校是以知识型员工为主体的组

织,这些高学历、高素质的知识型员工,拥有知识资本,有很强的独立性和自主性,同时具有较强的成就动机,追求个性张扬、实现自我价值,藐视权势。相对于他们独特的心理和行为特征,其需求要素及需求结构与普通员工也呈不同的特点:

1.1 独特的价值观,具有较高的需求层次

高校知识型员工受过系统的专业教育,具有较高学历,掌握一定的专业知识和技能,都有自己独特的价值追求,心中有非常明确的奋斗目标。他们的收入一般而言已经满足生存和安全需要,工作的目的更加注重发挥自己的专业特长和成就自己事业的追求。因此,他们较一般员工更热衷于挑战性的工作,往往把攻克难关看作是一种乐趣,一种体现自我价值的方式。所以,其需求结构也不能简单地从“经济人”角度来分析,收入对其满足需要的边际效用呈现递减趋势,非物质因素在他们的需求结构中所占比重越来越大,需求处于较高层次,归属需求、尊重需求和自我实现需求占主导地位。

1.2 忠诚专业,强烈的学习欲望

知识管理专家玛汉·坦姆通过大量的实证研究发现,知识型员工注重的四个因素依次为:个体成长(占33.74%)、工作自主(占30.5%)、业务成就

收稿日期:2005—09—18

作者简介:程 浩(1971—),女,浙江人,华东交大助理研究员。

(占 28.69%)和金钱财富(占 7.07%)。而这四大需求的满足都强烈依赖于知识员工的专业特长,所以他们对于自己的专业技能极为看重,具有强烈的学习再深造愿望,为了提高自己的专业水平、完善自己的技能结构,必须持续不断地学习。

1.3 注重业务成就,具有强烈的个体成长愿望

知识型员工从事的是创造性劳动,他们依靠自身占有的专业知识进行创造性思维,并不断形成新的知识成果。所以在知识型员工的需求结构中,个人成就和事业发展的需要比重高。一方面他们期待工作的意义和价值,渴望用工作成果作为其工作效率和能力的证明;另一方面他们注重强调工作中的自我引导和自我管理,期待学校能为其提供宽松的、高度自主的工作环境和良好的成长空间。

1.4 个性独特,需求差异化明显。

高校的知识型员工不仅富有才智,精通专业,而且大多个性突出,具有个性化的思维方式和行为方式。他们尊重知识,崇拜真理,信奉科学,而不愿随波逐流,人云亦云。由于知识型员工掌握着特殊专业知识和技能,可以对上级、同级和下属产生影响,传统组织层级中的职位权威对他们往往不具有绝对的控制力和约束力。同时,由于知识员工教育背景、生活经历以及个性的不同,其需求的个体差异十分明显,即使是同一员工在不同的时期、不同条件下,其需求也会呈现阶段性变化。

2 高校知识型员工激励存在的问题

随着高校人事制度的改革,高校越来越重视员工的激励,但由于未能很好地了解员工的需求要素及需求特征,因而在员工激励方面还存在不少问题。

2.1 重物质激励,轻精神激励

在高校,主要是以提高课时和科研工作量的报酬标准来激励教师和管理者,多上课,多做科研,报酬就高,但这种物质手段的激励作用非常有限,经过一段时间后,员工的积极性就会降低。事实上,这种源于“经济人”假设的激励手段,它从根本上忽视了知识员工的精神需求,对高校知识员工而言,从事有挑战性的工作,主动地显示自己的工作能力和具有强大凝聚力 and 良好沟通的工作氛围等精神需求才是关键。

2.2 教育培训机会少,缺少良好的再学习环境

从需要层次理论分析,知识型员工对高层次的

需要很强,在工作中对自我实现的需求比较迫切,比较容易自我激励。在高校,员工都认为教育和培训是组织为他们提供的最好的福利。而目前,员工的学习再深造往往是自发的行为,为了获取深造的时间,即使是自费也必须经过学校同意,才能实现,被批准培训也只有少部分的员工,他们还必须签订相应的培训合同,接受培训后的服务年限和违约赔偿金事项。总之,在高校,知识员工学习再深造的要求迫切,但再深造的环境并不配套,高校没有结合员工的自身特点,较大范围内创造专业技术进修、职务晋升培训等方面的学习机会。

2.3 重现实收入,忽视个人发展空间

高校学科带头人、优秀骨干教工都趋向年青化,但对于中青年知识型员工,构建一个完善的职务晋升通道是一种非常好的激励方式。但目前多数高校仍然没有建立起适合高校发展的职级系统,这不但影响了员工自身的职业生涯规划、发展,还降低了员工对学校的忠诚度和信任度。

2.4 整体照应,忽视个体差异

高校在实施激励措施时,并没有对员工的需求要素和需求结构进行认真分析,经常“一刀切”地对所有人采用同样的激励手段,但是在管理实践中,如何对员工实施有效激励的一个重要方面就是对员工的工作绩效进行公平合理的考评并在结合员工个性需求的基础上给予相应的物质回报和精神回报,“一刀切”的方式必然会挫伤很多人的积极性,是不可取的。

3 解决高校知识员工激励问题的对策

激励(motivation)可以激发人的内在潜力,充分发挥人们的积极性和创造性,每位组织成员都需要激励,包括自我激励,来自同事、领导、群体、组织方面的激励等。在一般情况下,激励表现为外界所施加的推动力或吸引力,转化为自身动力,使得组织目标转化成个人目标,使个体由消极的“要我做”转化成积极的“我要做”。这个转化过程如下:

“要我做”——自动力——“我要做”;推动力——激发——吸引力

受到激励的员工在工作中通常表现出努力、持久、与组织目标统一,所以说正确的激励是人力资源的关键所在,知识型员工激励因素的独特性和深刻性,主要贯穿于自身欲望的激励和外界条件的激励两个对应关系中,自身欲望的激励因素包括创造

欲、成就欲、尊重欲和自我发展欲四方面,与其对应的外界条件的激励因素包括自主性、报酬体系、群体环境、晋升机制四方面.高校应针对知识员工需求的多样性、层次性、变动性、个性等特点,以非强制化的柔性激励和公平合理的薪酬原则为基础,建立多样化的激励方式,寻求内外两方面因素的最佳组合,实现激励效应最大化.

3.1 注重物质和精神结合,激励方式多样化

对知识型员工来说,一方面,物质报酬仍然是最为关注的激励因素之一,高校要在尽可能准确评价知识员工工作成果的基础上,给予他们与其技能和贡献相匹配的工资和资金;另一方面,高校在为员工提供公平报酬的前提下,将激励重点转向满足员工的精神需要,具体措施可探索:营造有特色的企业文化、融洽的工作氛围、自主宽松工作环境,使文化真正融入每个员工个人的价值观中去;或通过授权或委以重任,增加其参与感;或提供具有挑战性的任务,满足其成就感;或为员工设计符合他们自身特点的职业发展机会,并及时给予指导和帮助;或通过荣誉激励,树立榜样,满足员工的自尊需要,并激发其他员工的竞争意识,发挥员工的潜能,从而达到良好的激励效果.

3.2 创造优越的再学习环境,促进员工自我激励

再学习造就可增进员工的知识与技能,改善员工工作绩效,改善员工工作态度,增加员工归属感.对于高校的知识型员工来说,得到新的学习深造机会是最好的激励之一,为此,高校人力资源管理部门应有规划、有系统的将教育与培训贯穿于知识型员工的整个职业生涯,使他们能够在工作中不断更新知识结构,随时学习到最先进的知识与技术,与学校同步发展,从而成为高校中最稳定可靠的人才资源.

3.3 注重员工的内激励因素,提供良好的发展前景

需求层次理论说人的最高层次需求是自我实现.自我实现,就是体现自我价值,并且得到社会的承认.现代人的突出特点是具有表现自己的欲望,许多人希望自我创业,获得成功,即使不能自我创业的人才在企业图个职业,也期望所在企业能够不断发展,具有广阔的发展前景,借以舒展个人的才能.所以高校留住人才的关键应把重点放在以赋予

发展机会去稳定和培养学校现有的人才上,而不是简单的得到或引进人才,即“确保有才能的员工取得的成就被承认,提供让他们脱颖而出的机会”.为知识型员工实现个人价值提供充分的发展前景的激励方式,才能最大限度地发挥他们的聪明才智和内在潜力.

3.4 注重激励要素的差异化

知识型员工需求的个体差异十分明显,有的人看重既能解决现实困难又能反映其价值大小、成就高低的物质报酬;有的人很难满足于一项事务性工作,而热衷于具有挑战性、创造性的任务,并尽力追求完善的结果,渴望通过这一过程充分展现个人的才智;有的则更倾向于拥有宽松的、高度自主的工作环境;有的则在乎良好的内部沟通网络、经常及时的表扬和奖励、人际关系的充分协调、良性的内部竞争等,因此,为了最大限度地调动每一位员工的积极性,高校人力资源管理部门和其他相关部门必须通过与员工全面接触,了解其价值观、性格、能力以及生活经历和教育情况,建立员工个体需求档案并随情况变化及时调整,在此基础上建立针对每一位员工个体需求结构的激励方案.

总之,作为知识和技能承载者的高校知识员工,代表高校所拥有的专门知识、技能和能力,是高校创造性、独占性的基础.通过高效的激励机制,有效地开发知识型员工的潜能,有效地提高整体的知识管理能力,保持持续竞争优势,是高校面对激烈竞争的必然选择.

参考文献:

- [1] [美]利·布拉纳姆.留住核心员工[M].中国劳动社会保障出版社,2004.
- [2] 赵伟军.知识员工满意度研究[J].生产力研究.2004,(7)
- [3] 李宇飞.论高校知识员工深度素质的培训与开发[J].中国成人教育 2005.(4)
- [4] 李文书.浅谈如何激励知识型员工[J].经济师.2004.(7)
- [5] 郭韬.高新技术企业知识员工的激励[J].科技和产业.2005.(5)
- [6] 沈群红.知识管理与知识型企业[M].南京大学出版社.2004
- [7] 杨春华.中外知识型员工激励因素比较分析[J].科技进步与对策.2004,(6)

(下转第 102 页)

Experiment Research of Respiratory Exercise
Prescription of College Students

WANG Jian, CHEN Rong

(School of Physical Education, East China Jiaotong University, Nanchang, 330013, China)

Abstract: In order to observe the actual effect of the respiratory exercise prescription to ameliorative the respiratory function in college students, 60 students were divided into two groups and proceeded two kinds of different content sports training for 12— weeks. Four common respiratory function index were detected before and after training. The result shows that VC, FVC, FEV and MVV have significant difference in the exercise prescription training group, and also have significant difference between the experiment group and the control group. This experiment proved that the respiratory exercise prescription can improve the respiratory function of college students.

Key words: respiratory function; body character; respiratory; exercise prescription

(上接第 92 页)

Problems and Strategies to Inspire Knowledge Workers in Higher Education

CHENG Hao, HUANG Wen-chang

(School of Economic and Management, East China Jiaotong University, Nanchang 330013, China)

Abstract: This paper, firstly, analyzes the characteristics of knowledge workers in higher education and points out the present problems existing in the inspirational methods in higher education. Moreover, guided by the Scientific management principles of business human resources, this paper puts forward a strategy that highlights material inspiration as well as spiritual inspiration; that foregrounds the perspectives of further education as well as career development; that emphasizes individual differences in terms of inspirational elements.

Key words: knowledge workes; desiragl; inspirational system; strategy