基于人力资源视角下高校学生 组织成员激励机制的研究 ——以南京农业大学为例

刘诺佳 马赞宇 颜玉萍¹

(南京农业大学, 江苏 南京 210095)

【摘要】: 通过文献研究、对南京农业大学学生组织成员进行问卷调查和人物访谈等研究方法, 从人力资源视角, 运用马斯洛需求理论、领导生命周期理论等相关理论对高校学生组织成员激励机制优化进行研究, 提出以建立个性化长效激励机制为主, 完善内部原有管理为辅的建议。为拓展人力资源管理的研究视野, 完善高校学生组织管理理论, 促进其健康发展提供帮助。

【关键词】: 学生组织 学生干部 人力资源 激励机制

【中图分类号】 G807.4 **【文献标识码】** A

党的十八大以来, 习近平总书记对青年学生工作的作出重要指示, 共青团中央、教育部、全国学联研究制定了《学联学生会组织改革方案》, 扎实推进各级学联学生会组织改革。而在改革的过程中, 由于各项管理制度的不健全, 目前高校学生组织在管理方面普遍存在着一些问题, 已经影响了学生组织干部的工作热情和学生组织功能的发挥。研究从人力资源视角对当前南京农业大学学生组织内部激励机制进行剖析, 并提出了相应的建议。

1 高校学生组织现有激励机制调查

1.1 针对学生组织成员的调查分析

1.1.1 高校学生组织的问卷调查

问卷调查主要针对南京农业大学各主要学生组织成员进行。问卷主要就南京农业大学学生组织内部管理、具体工作开展、干部培养和整体建设情况开展调查, 内容包括: 学生组织管理、奖惩机制、绩效考核等, 共设计 10 个问题。

1.1.2 调查结果统计

针对学生干部, 共在 6 个类型的学生组织开展问卷调查, 共收到有效问卷 78 份。

¹**作者简介:** 刘诺佳 (1999-), 女, 北京人, 本科在读。
颜玉萍 (1990-), 女, 江苏盐城人, 讲师, 研究方向: 高等思想政治教育。

1.1.3 结果分析

通过问卷调查发现，学生工作对学业是有一定影响的，但是 80%以上的人最初依然是主动加入了学生组织，这说明学生组织本身的特点对大部分学生是有吸引力的，希望通过参与学生工作提升自身能力与综合素质。在进入学生组织初期大部分的学生干部对组织呈积极的评价，但在中后期，是否选择留任时，只有接近 30%的学生干部选择继续留在学生组织。这体现出学生从最初加入学生组织到中后期，对其的热情在逐步减少，学生组织本身的吸引力对学生不断降低，说明学生组织内部管理与激励机制存在一定的问题，未形成持久的吸引力。对于问卷调查所反应出的问题实际上只是学生组织的一个侧面，由于毕竟是对学生干部的调查，他们的很多见解仍然稍显稚嫩，很多的反应过于片面化，这些最为原始的声音从一个角度反射出平时学生工作还有很多的事情要去考虑，相关的组织、文化和管理机制的设置还不健全。

1.2 针对学生组织核心成员访谈

1.2.1 访谈目的及人员

通过对南京农业大学学生工作的相关老师和曾经或现在工作于学生组织的主要学生干部进行调研访谈，了解学生组织管理过程中所遇到的问题和出现的新的现象。与了校级学生组织 2 名指导老师及校级各学生组织 4 名主席、副主席进行了访谈，来探讨当下南京农业大学学生组织管理的现状。（6 位访谈对象以 A、B、C、D、E、F 代称）

1.2.2 访谈内容

共选取 4 段具有代表性的对话

问：该学生组织的成员的积极性怎么样？

A：平时能见到来干活的只有那么几个人，这个完全靠他们自己意愿，积极性特别高的大部分都是日后想竞选的同学，也可能是我们平时工作太多了，总是临时叫人，会有抵触情绪。

问：学生在学生组织工作会有什么奖励吗？

B：做学生工作其实也是一项服务工作，如果做的好的话肯定不会亏待学生干部，像评奖评优、综测加分等等都会优先考虑的。

问：学生组织会有相关的制度来激励学生吗？

C：我们是有考核制度的，像值班、例会的出勤，积极参与组织活动给其他部门帮忙的话会在绩效上进行加减分，都是记录在案的。之后评奖评优、换届竞选也会优先考虑。

问：您觉得为什么部分组织成员积极性不高呢？

E：这个有很多方面的因素，但我觉得最主要的是思想觉悟不够。既然选择了做学生干部，就应该积极提升自身素质。学生干部是老师与学生之间的桥梁，学生组织做的每一件事都是有意义的，如果他体会到了这个活动的作用和意义，他就会担当起这个责任，带动更多学生参与进来。

1.2.3 访谈小结

通过深入的访谈，笔者更加深入的了解到南京农业大学学生组织内部管理机制，并发现其中所蕴含的问题。在学生组织中，缺少科学的激励机制，给予学生干部的自始至终只有简单的物质奖励，并且这种奖励也不是所有人都可以得到的。并且组织内部管理思路存在一定的问题，虽然学生组织不同于社会组织，也不具有盈利性质，是学生进行自我管理、自我教育的组织。但初入组织的成员仍需要一定引导与培养，许多学生干部存在缺少权利义务意识的现象，从而造成一定误解，影响其积极性。

2 高校学生组织激励机制的问题分析

2.1 对激励定位不清，激励缺乏系统性。

学生组织没有给激励一个合理的位置，认为激励在组织运作中可有可无。通过访谈我们发现，学生组织的奖励机制基本被绩效管理制度所取代，通过一些硬性规章制度来约束组织成员。缺少正向的鼓励措施。并且，当激励在组织管理中开始应用时，很多人不知道如何行使激励的权力：有的认为是老师的职责，有的认为是个职能部门的责任。如此一来，往往造成组织中人在谈激励，但谁也没有真正实施激励的局面。

2.2 学生干部培养缺乏科学方案，学生获得感差

大多数学生加入学生组织的期望是提升自身素质，但是学生组织的干部的培养存在很大的问题，没有科学的方案和培养计划，使得很多组织成员会感觉付出很多但获得感不强。由于学生组织大多换届周期为一年，老师与管理层往往会提前物色合适的接班人重点培养，这就导致了组织内资源分配不均，大多学习与锻炼的机会会倾向未来的接班人，而组织其他成员得不到重视，从而导致存在感低，工作积极性下降，使得学生工作质量难以保证。

2.3 组织成员缺少沟通交流，没有充分发挥成员积极性

高校学生组织中往往存在着层次等级、裙带关系。导致学生组织中出现部分领导者仅从自身发展角度思考的现象，工作缺少思考与创新，组织内成员的想法得不到有效的表达，建议得不到采纳，对学生工作存在误解。甚至出现拉帮结派、推脱责任等消减积极性的情况，造成组织绩效低下。

2.4 缺乏需求调查和鉴别能力，未能实现有的放矢的激励

很多学生组织中的管理者认为所有成员都想得到同样的东西，一项激励措施会对所有成员产生相同的激励效果。学生组织普遍采取的激励方式较为单一：为综合测评加分、提拔、评优入党优先，事实上，普遍的激励策略是不存在的。组织成员情况千差万别，需求状况也各不相同，对激励措施的反应也就自然不同。

3 高校学生组织成员激励机制的优化

3.1 建立长效激励机制

马斯洛的需求层次论认为人只有在低层次的需要获得“相对”满足后，追求高一层次的需要才会成为优势需要，人们在某一时刻可能同时存在多种需要，只不过需要的强度不同。对于学生干部群体，拥有良好的学生工作环境是低层次需要。实施“个性化激励”才是解决问题之道。

首先要关注学生干部群体的心理动态，了解她们在学习、工作与生活中出现的问题，通过一对一谈话、心理疏导、未来规划等多样的方式帮助其解决学习、工作与生活上的问题。在此基础上我们要关注他们的社交与尊重需要，帮助他们工作导航与心理情感导航，鼓励与支持他们与更多同学建立良好的人际关系增强群众基础，发挥自己的优势，获得能力的锻炼与老师同学的肯定。大多高校学生干部愿意坚持在学生工作的岗位，是因为他们有较强的自我实现的需要，在荣誉、表彰激励之外，还要他们切身的体会到信任感、参与感与成就感，学校应鼓励学生干部大胆地提出新颖的设想，并支持其通过自身努力加以实现。也可以通过工作轮换、工作丰富化、工作自主性等方式，激发学生干部挑战新鲜事物、完成自我实现的潜在成长需要，从而可以维持广大学生干部的工作主动性与积极性，促进整体组织效率的提高。

3.2 完善学生组织内部管理

3.2.1 进行合理工作设计，明确工作职责

工作设计的是否合理与对员工的满意度、工作绩效密切相关。工作特征理论认为要激发人积极的工作动机，对工作产生满意感，应具备三个必要的条件，一是必须体验到他从事的工作具有重要意义，二是必须体验到他对工作及结果负有个人责任，三是要及时了解工作的结果。学生组织在进行工作岗位设计与分配时，首先要将需完成的工作进行分解到各个部门与责任人中，让每个学生都有具体的工作，责任到人；其次要敢于放权，给学生干部创造机会挑担子、做事情，保持工作的相对完整性，同时对其工作效果提出要求，在必要时可以提供一定的指导与帮助；三要重视学生的工作反馈，既要关注过程的反馈，也不能忽视结果的反馈，帮助其不断反思求进。

3.2.2 运用科学管理、领导方法，促进组织成员凝聚力与执行力

根据赫塞和布兰查德提出的领导生命周期理论，可以采用命令式的领导方式，通过对成员进行分工并具体指点，使其快速成长；在组织成员中后期，大多处于大二阶段，部门管理者领导方式逐步转变为说服式与参与式，这时成员有了一定的自主性，更注意保护和鼓励下属的积极性。

根据路径一目标理论，领导者的基本职能在于制定合理的、员工所期待的报酬，同时为下属实现目标扫清道路，创造条件。学生组织是一个特殊的组织，学生往往自发组成且不具有强制性，指令型领导方式不被鼓励用在该处。应针对不同性格与发展目标的人，针对性使用支持型与参与性的领导方式，并通过为下属制定大于自身能力的任务目标，来激励下属能动地去实现，更好地体现自我价值。

参考文献:

- [1]李辉.学联学生会组织改革背景下高校学生会“三级联动”困境问题研究[J].青少年学刊,2018(02).
- [2]姚剑英.组织行为学在高校学生组织建设中的应用[J].陕西教育(高教版),2008(12).
- [3]刘克平.从马斯洛需求层次理论谈学生心理辅导[J].学校党建与思想教育,2010(21).
- [4]拜文萍.主体性视域下高校学生干部培养问题研究[J].江苏高教,2014(05).
- [5]姜海滨,王婵.领导生命周期理论视野下大学生干部管理能力培养探索[J].教育探索,2014(07).
- [6]毛楠,苏碧芳,毛良.路径一目标理论在高校学生干部管理中的应用[J].高校后勤研究,2018(05).

-
- [7]朱皆笑. 高校学生组织治理绩效评价及其影响因素研究[D]. 华东师范大学, 2018.
- [8]郭思灵. 高校学生社团组织管理现状及对策[J]. 经济研究导刊, 2016(02).
- [9]庞豪. 高校学生组织管理模式及影响因素研究[D]. 西南财经大学, 2010.
- [10]宗彪. 人力资源管理在高校学生组织中的应用分析与探索[J]. 中国高新技术企业, 2008(01).
- [11]邱玥. 高等学校大学生社团建设研究[D]. 辽宁大学, 2019.