

情境理论视域下的高校人力资源管理

武启云, 刘 霜

(青海师范大学 教育学院, 青海 西宁 810008)

摘 要: 人力资源作为高等教育发展的核心资源, 对其不同的管理方式直接制约着高校的发展。本文基于情境理论的视角, 要求高校人力资源管理依据人力资源的不同所采取的管理方式应随着环境、人员、情况的变化而变化。本文提出, 针对高校人力资源管理中存在的问题, 运用情境理论对高校中的“模范型”、“奋斗型”、“成长型”三类人力资源, 分别采取“授权式”、“支持式”、“教练式”的情境管理方式。

关键词: 情境理论; 高校; 人力资源管理

中图分类号: F121.3

文献标识码: A

文章编号: 1000-5102-(2014)06-0024-04

当今世界的竞争归根结底是人力资源的竞争, 高校作为人力资源汇聚的重要基地, 对国家综合实力的提升起着至关重要的影响。面对高校人力资源管理的人本化、科学化、专业化的要求, 如何合理规划高校中个人成长与高校人力资源开发目标的有机统一, 如何开拓因地制宜、因人而异实施合理的高校人力资源管理路径, 这是高校管理必须解决的问题。情境理论为高校人力资源管理提供了一个新的方法论。

一、情境领导理论的内涵解读

加雷思·摩根曾经说:“有效的管理者……必须善于‘读懂’他们进行组织和管理工作所处的环境”。^[1]从摩根的话语中透析出, 一个领导者对环境的敏锐观察度, 直接影响着领导者对组织成员的管理成效。情境理论从构成的要素分析, 领导和管理是由人、环境、组织这三个要素交互作用和动态演化而成的。对此保罗·赫塞和肯尼思·布兰查德开发了情境领导理论, 给众多组织管理、培训下属提供了重要的手段和方式。简单说, 情境理论指领导者在管理下属时, 针对被领导者表现出来的不同情况, 采

取与之相对应的管理方式。具体来说是指管理者在领导和管理部门或下属时, 不能采用一成不变的方法, 而是要随着情况和环境的改变以及下属的不同, 来改变管理者的领导和管理方式。^[2]情境领导理论是一种领导者与被领导者(下属)、环境、任务结构、组织成员关系等其它要素形成的一种互动式的管理思想。情境领导理论认为有效的领导方式必须根据被领导者成熟度的不同, 采取相应的管理方式。赫塞和布兰查德情境理论认为, 领导者的领导风格受到被领导者的准备度的影响。因而情境领导理论强调以下几个方面的内容:

1. 被领导者的准备度

被领导者的准备度指的是个体在完成某个具体任务时的能力和意愿的倾向度。准备度包括工作准备度和心理准备度两个方面。工作准备度指个体在面临某项工作任务时, 已具备的知识与能力。对于被领导者来说, 当具备的工作准备度越高, 其在工作过程中的能力越强, 需要人指导的频次越少。心理准备度指个体从事工作的意愿和动机。被领导者的心理准备度越高, 其从事工作的自觉性和积极性越

收稿日期: 2014-03-17

基金项目: 国家社会科学基金“十二五”规划 2011 年度教育学一般课题《撒拉族教育特色研究》(BMA110096)

第一作者简介: 武启云(1967-), 男, 汉族, 青海湟中人, 青海师范大学教授。研究方向: 教育领导与管理, 民族教育基本理论。

高,越不需要外在激励机制的指引。根据情境领导理论对被领导者准备度的划分,赫塞和布兰查德将此划分为四种工作状态:(1)M₁型:被领导者既无法胜任工作也缺乏工作的意愿;(2)M₂型:被领导者虽无法胜任工作但工作的愿望强烈;(3)M₃型:被领导者有胜任工作的能力但缺乏工作的意愿;(4)M₄型:领导者既有胜任工作的能力又有较高的工作意愿。^[3]

2. 领导者的风格

保罗·赫塞的情境领导理论中领导模型是建立在麦格雷戈的X理论、Y理论与马斯洛的人类需要层次论的基础上的。情境理论要求领导既是有效的,又是满意的。这就要求评价领导者成效应有两个基本维度:任务取向与关系取向。保罗·赫塞依据每一个维度的高低,进行了不同领导风格的组合。即:(1)S₁高任务低关系的告知式;(2)S₂高任务高关系的教练式;(3)S₃高关系低任务的支持式;(4)S₄低任务低关系的授权式。^[4]

3. 领导风格的权变

首先,当被领导者处于低准备度(M₁型)的时候,领导者应采取告知式的领导风格,领导者与被领导者之间采取单项的沟通方式,领导者在明确规定其工作的任务与章程的基础上,直接告诉被领导者何时何地做什么、如何做;其次,当被领导者处于较不成熟的准备度(M₂型)时,领导者应采取教练式的领导风格,领导者与被领导者之间进行双向的沟通与交流,对被领导者的工作意愿与热情加以支持,并像教练般对工作进行演示,通过解释和说服获得被领导者的认可和支持,给予直接的指导;再次,当被领导者处于较成熟的地位,领导者应采取支持式的领导风格,加强与被领导者的沟通交流,利用信息共享和共同决策的机制激励被领导者,尽量不对下属的工作做指导,鼓励被领导者自行决策;最后,当被领导者处于高成熟度的时机,领导者应采取授权式的领导风格,鉴于被领导者的高工作的能力及愿意承担责任的工作意愿,领导者应放手,授予被领导者一定的权力,让被领导者充分自由发挥,施展自己的才华。

总之,基于情境理论的视角,强调一个成功的领导行为分为三步:首先要识别对被领导者的任务和要求,使领导者与被领导之间获得沟通的内容与原则;其次了解并判断员工的准备度,领导者对被领导者依据环境和下属的准备度采取相应的情境领导模式;最后,选择适宜的领导风格,在有效判断被领导

者的准备度的基础上,把不同的领导风格分阶段、分不同情况付诸实施。

二、高校人力资源管理的现状与问题

(一) 高校人力资源管理的现状

人力资源管理是指根据组织发展战略的需要,有计划有目的地对组织内人力资源进行合理有效的调配,通过对组织成员的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动组织成员的积极性和主动性,挖掘组织成员的潜能,确保组织战略目标的实现的活动。人力资源管理主要包括组织人力资源战略的制定,组织成员的招募与选拔,培训与开发,绩效管理,薪酬管理,组织成员流动管理,组织成员关系管理,组织成员安全与健康管理等。高校作为人力资源富集的社会组织,虽然各自面临的问题千差万别,但在人力资源管理中也存在一些共性的问题。

从管理理念来看,虽然管理理论已经经历了传统的人事管理、人力资源管理以及战略性人力资源管理三个阶段,但是,高校管理实践中,管理理念还尚未达到战略性人力资源管理地步,大部分高校的人力资源管理者无论在指导思想还是在工作方法上,仍处在传统的人事管理阶段,以承担具体繁重的事务性工作作为管理的主要内容,对人力资源管理观念还缺乏了解,管理理念和方式相对落后。从人力资源配置效益来看,人力资源配置效率低,缺乏合理性。目前许多高校都存在生师比例失调的情况,教师短缺现象十分严重。人力资源配置的不合理和低效率,造成各层次、各岗位人员的调配不合理,从而造成了人力资源的极大浪费,同时也阻碍了高校的深化改革,使其难以适应高校参与国际、国内市场竞争的需要。从人力资源开发和管理机制来看,部分高校还没有建立起科学合理的人力资源管理规章制度,无法为学校长期发展提供有力的人才保证。在人才规划设计上缺乏长期战略,人才培养流于形式,人才引进后重使用、轻培养,从而抑制了高校及教职员工自身的可持续发展。从人才的评价和激励来看,绩效考评模糊,激励措施不完善。平均主义、论资排辈等现象并没有从根本上消除,教学和科研的关系一直困扰着评价标准的制定和激励机制的完善,管理中工具主义的人才观、育人观、绩效观还比较普遍,极大地影响了高校人力资源管理的实效性。面对人力资源管理的复杂情境,管理者仅凭管理的感性经验进行粗浅的管理是难以适应管理实践要求的,势必造成人力资源管理缺乏科学性、人本化、专业化的不良现象的产生。

(二) 高校人力资源管理中存在的问题

高校人力资源主要是指高校内部能够推动教学、科研向前发展,主要以脑力劳动为主,具备较高的文化素养、创新能力、研究能力、管理能力、协作能力,并且正在为教育发展和高校运行中提供有效劳动的高校人员。^[5]具体来说主要包括:教学科研人员、党政管理人员、后勤服务人员以及校办产业人员。目前,我国高校人力资源管理中普遍存在以下问题。

1. 高校人力资源结构缺乏合理的配置

在我国学校教育组织体系中,由于高等教育自身发展的特殊经历,还存在很多不完善之处,尤其在高校人力资源的安排与设置上,尚待优化。在我国高校中,教研型的人力资源相对比较缺乏,而教育型的教师相对过剩;高校中有能力的行政领导者相对缺乏,而一般性的管理人员相对过剩;高校中理论型的专家相对富余,而应用开发型的研究人员相对匮乏;高校中人力资源的竞争注重学历的倾向超过注重能力的任用。这些都是中国高校普遍存在的人力资源结构不合理的体现,阻碍着高校自身的合理发展与壮大。

2. 高校人力资源的隐性流失现象的蔓延

在目前的众多高校中,人力资源尤其是部分高层次的优秀人才,利用高校的资源(仪器设备、项目基金)等,与其他高校、企业、社会组织进行项目开发,投入本校教学和科研的精力受到了较大影响,“身在曹营心在汉”,就是对部分高层次优秀人才隐性流失最好的诠释。表面上,部分高层次的优秀人才仍然滞留在高校中,实际上已经隐性流失,给高校的学术科研以及综合实力造成了实质性的损失。

3. 高校人力资源开发政策缺乏吸引力,致使人力资源职业倦怠现象突出

从目前高校的人力资源激励机制来看,激励机制缺乏吸引力,加之高校调控能力的滞后性,致使部分高校人力资源在生活、工作中遇到了一些问题,无法得到及时的解决,从而造成了教师工作积极性的下降。工作中压力过大、效率低下、动机下降、状态不佳,从而产生了职业倦怠的现象。已有研究表明,教师职业倦怠与工作负荷、奖赏情况、缺乏公平、价值冲突存在显著的相关,这些因素与高校管理中的绩效管理、组织结构以及内部的组织沟通有很大的关系。^[6]高校教师的职业倦怠现象突出,不仅影响着高校人才自身的成长与发展,而且对高校本身的发展也产生了明显的不利影响。

三、基于情境领导理论的高校人力资源管理

(一) 高校人力资源管理的基本类型

根据情境领导理论,我们将高校人力资源分为以下三种类型:

1. 模范型人力资源。作为模范型人力资源的代表,高校的学术骨干与高级人力资源,直接引领着高校的学术发展航向与前程,他们是高校学术的领头羊,是高校的宝贵的资源和财富,能给高校带来深远的学术影响。

2. 奋斗型人力资源。作为奋斗型人力资源的代表是一批承担大量教学与科研工作的教师,他们对于高校的发展与成长起着中流砥柱的作用。他们具备一定的教育教学的能力,拥有相关通识性课程的知识素养,了解本专业领域的研究动态、研究方法,是构建高校教学科研体系正常运行的基础性力量,是支撑高校发展壮大的重要的人才资源。

3. 成长型人力资源。成长型人力资源专门指的是高校中的新生力量,他们多属于高校的辅导员、年轻教师以及一般性的行政管理人力资源。他们朝气蓬勃、工作主动热情,有较强的知识接受能力、较强的事业心和责任感,富于开拓创新,勇于奋进,有高尚的职业道德素养与思想品质等。

(二) 高校人力资源管理的策略与领导风格

1. 模范型人力资源采取授权式(S4,低任务低关系)领导风格。高校的领导者授予模范型的被领导者权力,让被领导者各行其是、各司其职,自己决定因时因地选择做什么以及如何做等问题,而领导只起监督和引导作用。

模范型人力资源的工作职能主要是加强高校与社会的有机联系,他们通过国家科技项目的申请、研究、结题等,起着提高高校的声望与名誉,推动高校学术发展水平不断提高,引领国家科学技术发展的航向的作用。^[7]模范型的人力资源架构起高校与社会之间联系的桥梁,在促成高校科研成果的产业化,为社会服务方面发挥着至关重要的作用。对于这种模范型的人力资源管理应做到以下几点:首先,必须充分相信这些学术性的模范型人力资源能够给高校的发展带来机遇与希望,给予他们的工作以充分的信任,学校的各类优质资源应有意识地向此类人员倾斜;其次,高校为了吸引和留住这些高端人才,就必须为他们创造良好的基础科研条件,便于他们进行科学研究与教育教学,从而为高校的发展贡献能量。最后,领导者对于模范型人力资源的工作以旁观者身份介入进行监督,对于其工作的切实可行性、

市场性、高效性等给予必要的建议,提高高校服务社会的职能。

2. 奋斗型人力资源采取支持式(S3,高关系低任务)领导风格。领导者通过双向沟通交流和悉心倾听的方式方法,和被领导者共享信息与共同决策,探讨问题,支持被领导者充分发挥其潜能,领导者对工作予以适当的指导。

奋斗型人力资源工作职能主要是承担大量的教学与科学研究工作,主讲基础性课程与专业课程,指导学生完成各类实验和毕业设计,以及毕业论文的撰写,为学校具体的教育教学及科研工作提供有生力量。对于奋斗型人力资源的管理,我们需要考虑到以下几个方面:首先,领导者与奋斗型人力资源之间必须处理好良好的人际关系,奋斗型人力资源作为高校发展的中流砥柱,他们工作的热情与意愿,直接影响高校教育教学质量的提升。其次,对于奋斗型人力资源的日常工作的开展给予支持,在遇到重大工作决策时,能够与这类人力资源进行信息共享、共同商讨决策。因为这部分人作为高校教职工的代表,居于主导地位,他们的教育教学与科研工作关系到学生新一代人力资源的培养。最后,鉴于奋斗型人力资源缺乏模范型人力资源的明星效应,领导者在奋斗型被领导者的管理过程中,要采取一些措施,让奋斗型被领导者得到历练的机会,从而向模范型

人力资源的发展。

3. 成长型人力资源应主要采取教练式(S2,高任务高关系)领导风格。领导者通过双向沟通信息的方式给被领导者以直接的指导,大多数工作仍由领导决定。领导者既给被领导者以身心上的支持,又从心理上激发他们的工作意愿和积极性。同时,针对被领导者的实际情况采取告知式(S1,高任务低关系)领导风格,即领导者采用单向沟通形式,明确地规定任务,确定工作流程与规章,告知被领导者具体的工作任务、工作地点、工作时间、工作方法等。成长型人力资源主要工作职能是执行、管理,即按照领导者下达的工作程序、步骤,执行、实施学生工作的日常管理和从事部分常规性课程教学。成长型人力资源管理过程中需注意以下几方面:

首先,对于成长型人力资源高度的工作热情与意愿,作为高校的领导者必须给予高度的表扬与支持,支持其工作的开展与进行。其次,针对成长型人力资源作为新生力量的代表,接受知识与渴求知识的欲望强烈,领导者应给予这部分人力资源专门的培训与学习的机会。对此适当的投入,会得到高效的回报。最后,对于成长型的日常工作,领导者能因时制宜、因地制宜、因人而异地告知具体的操作任务与方法,从而避免不必要失误的产生。

- [1][美]拉比尔 S. 巴塞. 情境管理全球新视角[M]. 石晓军,刘宇,李恒金等译. 北京:机械工业出版社,2000. 1.
[2][美]保罗·赫塞. 情境领导者[M]. 北京:中国财政经济出版社,2003. 46.
[3]付爱民. 保罗·赫塞的情境领导模型[J]. 企业改革与管理,2009,(5).
[4]方志远. “情境领导”理论评述[J]. 领导科学,1994,(4).
[5][6]高彩云,周娜,李亚宏. 管理心理学视阈下的高校人力资源管理模式探析[J]. 中国成人教育,2012,(7).
[7]刘颖. 二维模型下的高校人力资源管理[J]. 人力资源,2008,(9).

Discussion on the Personnel Management of Colleges and Universities under the Perspective of Situational Theory

WU Qi-yun, LIU Shuang

(Education College, Qinghai Normal University, Xining 810008, China)

Abstract: Talents as the core resources for the development of higher education, the different management directly restricts the development of colleges and universities. In this paper, based on the perspective of situation theory, it requires leader or manager to take different way in the management of university management by personnel, along with the change of environmental conditions. To against the problems existing in the talent management in colleges and universities, by using the theory of situation of colleges and universities in the “star model”, “bull” and “young” type three kinds of talents, respectively take authorization type, support type, coaches management type of situation.

Key words: situational theory; colleges and universities; talent management