

航海院校中层管理者对教师的沟通激励作用研究 ——以某航海院校为例

滕晓艳, 谭常虹

(上海海事职业技术学院 人力资源部, 上海 200120)

摘要:中层管理者在学校与教师之间的联系方面起着重要作用。由于航海院校教师来源及工作的特殊性,中层管理者的沟通激励能力对教师尤为重要,起着非常重要的“润滑剂”作用。就中层管理者的沟通激励作用提出理论假设,以上海某航海院校为例进行调研分析,探索中层管理者的品质、沟通方式、沟通态度、沟通频次等因素对航海教师的激励作用,并就提高航海院校中层管理者的沟通激励水平提出具体可行性建议与措施。

关键词:中层管理者;航海院校;激励;作用

中图分类号:G715

文献标识码:A

文章编号:1671-9891(2019)01-0079-05

0 引言

随着21世纪海上丝绸之路和“一带一路”战略的不断推进,航海院校作为培养航运实践型人才的重任愈发凸显,必须进一步提升教师的教学能力和水平才能满足国家战略对人才的需求。航海院校要求航海专业教师具备“双师素质”,这在客观上形成了学校大力吸纳船舶高级管理人才转型从事学校教学状况。这些教师刚开始对教学工作充满新鲜感和激情,但工资待遇的落差和“自由—刚性”工作方式的转变导致部分人逐渐丧失工作动力。中层管理者作为航海院校管理的中坚力量,起着重要的沟通激励作用。^[1]人的工作行为是一个“激励—期望—情绪—动力—行动—报偿”系统。高效的动力系统是一个良性循环体系,中层管理者的“沟通”激励犹如动力系统之“润滑剂”,活跃在“动力系统”的各个环节。没有中层管理者的沟通激励,系统动力可能会损耗,阻力变大,“动力系统”甚至有失灵的危险。如何进一步发挥航海院校中层管理者的信息枢纽和沟通“润滑剂”作用,激发航海教师的工作动力,正是本文要探讨的问题。^[2]

1 沟通激励的理论基础

明茨伯格的领导行为沟通理论强调了参与式协商管理,强调领导的“口头交谈方式”“重视同外界和下属的信息联系”是管理者有效沟通的重要方式,能让员工更有快乐感、满意感。^[3]管理学之父彼得·德鲁克提出,管理者职责包含加强组织内的信息沟通和联系,管理效果取决于他的说、写、思想传达以及传达技巧的能力。他提到现代管理的沟通方式由纵向沟通为主转向横向沟通为主,人员之间知识传递的方法是相互交流。威廉·大内提出对员工进行柔性管理,基层管理者不机械命令,要整体关心。彼得·圣吉提出学习型组织沟通。学习型组织必须进行五项修炼:自我超越、改善心智模式、奖励共同愿景、团队学习和系统思考,这些目标的完成必须依赖深度的管理沟通,需要建立沟通密切的亲密合作关系。由上述理论可以看出,现代企业管理需要给予员工主体高度的自主性,让员工发挥主人翁的自觉精神,主动学习和工作,不断超越自我,获得最为持久的个人激励和满足感;管理者需要做的是塑造自主环境和有效的沟通,通过沟通消除冲突,构建和谐平等的上下级关系和员工关系。有效的激励沟通包含以下几点:沟通范畴从行政沟通扩展到人际沟通;沟通方向从单一的纵向沟通扩展到横向网络沟通;沟通内容从单一的任务沟通扩展到全方位的知识共享及情感沟通,管理沟通更加体现出民主、尊重和对员工价值的肯定。^[4]

2 航海院校中层管理者的沟通激励作用分析

航海院校中层管理者作为学校与教师之间联系的重要桥梁,积极有效的沟通方式对激励航海教师的工

收稿日期:2018-12-05

作者简介:滕晓艳(1981—),女,辽宁朝阳人,上海海事职业技术学院人力资源部助理研究员,硕士。

作动力非常重要,中层管理者的品德、沟通管理水平、沟通方式等因素对航海教师的工作积极性都有着非常重要的影响。

2.1 关于中层管理者沟通激励作用的理论假设

本文采用问卷调查法对某航海院校的 100 多名航海教师的工作满意度、中层干部沟通管理方式方法对航海教师工作动力影响等内容进行调查。问卷设计了中层管理者在工作激励过程中的相关沟通变量,包含中层管理者的沟通方式、沟通内容、沟通频率、沟通态度、沟通方法等指标,最终提取 80 组有效样本数据,试图了解航海教师对“沟通”变量的喜好倾向,进一步确定“沟通”变量与工作满意度、工作激励等管理目标之间的关系,探求航海院校中层管理者沟通管理的方式方法对航海教师工作动力的影响和激励作用。

问卷提出了四个假设:(1)假设样本关注中层管理者的沟通管理;(2)假设样本工作满意度与中层管理者的沟通激励存在正相关关系;(3)假设样本重视中层管理者沟通的交流形式、喜欢双向沟通方式、适度的沟通频率、正式或非正式的沟通、多维的沟通方式等;(4)假设样本希望中层管理者具备优秀的领导品质,沟通态度体现出尊重、理解、公平、赏识认可、鼓励等元素,沟通时表现得更善于倾听等。

2.2 关于中层管理者沟通激励作用的样本数据分析

(1)根据假设一,对样本数据进行分析得出教师对单位不满原因排在第一位的是领导做事不公,对人不对事,老实人吃亏;第二位的是领导用人不公,无才无德身居要职,能力平平得到重视,有才干的人没有得到重视。这两点说明了航海教师非常重视管理者的品行和沟通方式的公平性。对某航海院校工作环境氛围缺乏的内容调查中,排在前几位的是:缺乏尊重信任;缺乏团结协作;缺乏凝聚力向心力;缺乏和谐相处。以上几点说明了中层管理者沟通管理能力的缺陷。激励措施最重视的前六项分别为:薪酬;自我价值的实现和成就感;晋升机会;被尊重和认同;培训机会;领导的能力素养和给予职业生涯指导。其中自我价值的实现和成就感、被尊重、领导的能力素养和职业规划指导都与中层管理者的沟通管理密切相关。

(2)根据理论假设二,样本数据分析得出表 1 所示结果:航海教师对中层管理者满意度与沟通的激励作用两个变量存在中等强度相关关系,相关系数为 0.39;中层管理者沟通的激励作用与航海教师主体是否喜欢交流、是否喜欢沟通、航海教师沟通的主动性以及领导方式存在中等强度相关关系,与中层管理沟通的主动性存在弱相关关系;中层管理者沟通的激励作用和航海教师主体是否有沟通恐惧、沟通交流频次显示无相关关系。以上样本数据表明,中层管理者的沟通激励行为和对中层管理者满意度存在正相关关系,航海教师个体的个性,如沟通喜好、沟通主动性、交流喜好与中层管理者沟通激励作用也存在正相关关系,但是样本数据中航海教师的沟通恐惧、沟通频次和中层管理者沟通激励作用基本不相关。数据分析综合结果认为,航海教师的个体个性差异对中层管理者的沟通激励效果有影响。

表 1 沟通与中层管理者满意度、沟通激励作用的相关系数表

	年 龄	学 历	收 入	单位 满意 度	对中 层管 理满 意度	交流 恐惧	交流 次数	是否 喜欢 沟通	自身 主动 性	领导 沟通 主动 性	沟通 的激 励作 用	管理 方式 重要 性	沟通 频率	中层 沟通 频率	和高 层沟 通频 率	中层 对你 关心	工作 期望
对中层管 理满意度	0.32	-0.2	0.06	0.51	1	0.09	0.07	0.31	0.29	0.18	0.39	0.31	0.13	0.07	-0	0.42	0.41
沟通的 激励作用	0.14	-0	0.05	0.37	0.39	-0.1	-0.1	0.22	0.21	0.32	1	0.52	0.23	0.06	0.1	0.39	0.28

标注:0-0.09 为没有相关性,0.3-弱,0.1-0.3 为弱相关,0.3-0.5 为中等相关,0.5-1.0 为强相关;如果是负值,取绝对值后进行分析。

(3)根据理论假设三,对样本数据分析得出以下结果:50%~60%的航海教师希望和不同层级的领导沟通,60%以上的航海教师希望和部门中层管理者沟通(图 1);53%的航海教师希望中层管理者能够主动进行沟通(图 2),航海教师对部门中层管理者的沟通现状表现基本满意以上标准达 83%(图 3);部门中层管理者在沟通中能够经常地用目光交流、充分恰当的反应、耐心倾听和适当提问等(图 4);有关沟通的内容,航海教师希望中层管理者在沟通中给予的帮助集中体现在工作上的认可和激励、业务上的指导和共识、对工作现状的关心、能够有针对性地提出具体意见、帮助职业规划以及对家庭生活的关心(图 5);有关中层管理者的

沟通态度,样本倾向于能够尊重理解、工作认可、平易近人、开诚布公和公平对待;有关沟通频次,样本倾向于与部门中层管理者每周沟通、与其他中层每月沟通、与院级领导每2~3个月沟通(图6);沟通方式和地点的选择更倾向于上班时间在办公室面对面的沟通(图7);希望与中层管理者建立的关系更倾向于有关工作以及家庭有困难时(图8);有关和中层管理者的关系,希望和中层管理者建立工作上的上下级关系以及朋友关系,两者占比都达到40%。

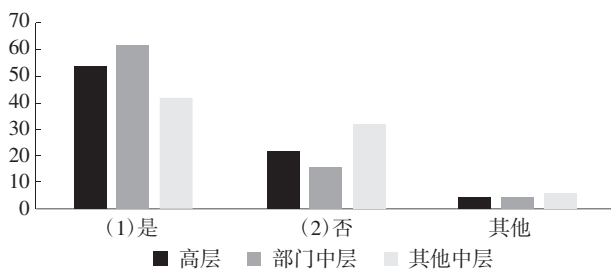


图1 和不同层级管理者沟通的期望(单位:人)

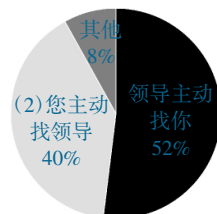


图2 希望管理者的(包括所有中层领导、院级领导)主动沟通意愿百分比分布

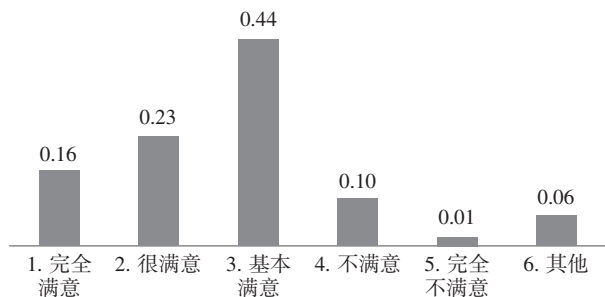


图3 对中层管理者的满意度

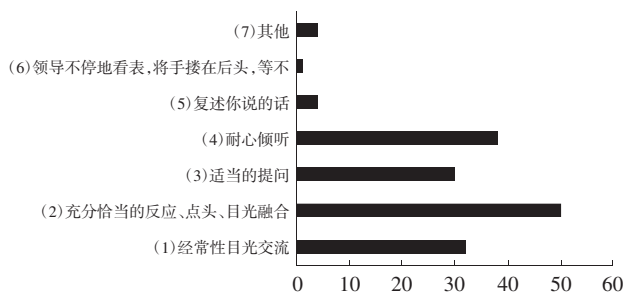


图4 沟通时部门管理者的表现(单位:人)

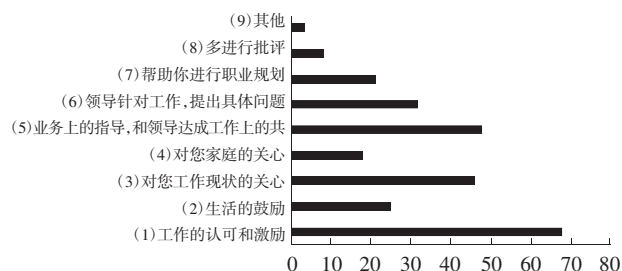


图5 希望部门管理者给予指导的内容情况(单位:人)

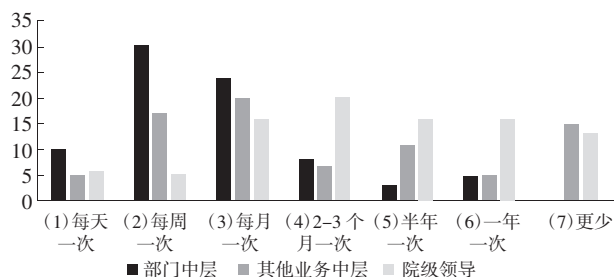


图6 期望和部门中层、业务中层、院级管理者沟通的频率分布状况(单位:人)

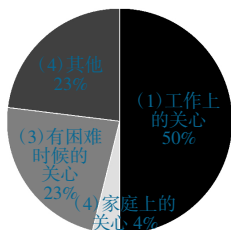


图7 希望中层管理者关心的内容百分比分布

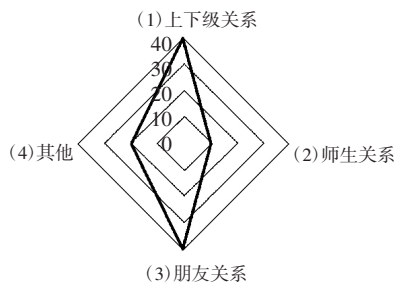
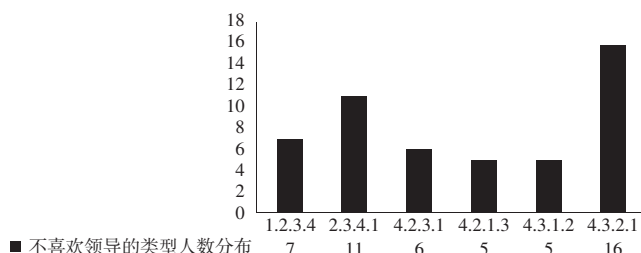


图8 希望和中层管理者建立的关系类型(单位:人)

(4)根据问题假设四,航海教师希望中层管理者具备的优秀品质包含以下几点:客观公正;坦诚相待;秉公无私;尊重、友好和善良。希望中层管理者具备的能力排序依次为:管理和业务能力都很强,又能和下属关系处理好;管理能力强业务能力一般,和下属关系较好。教师不喜欢的中层管理者类型排序为:自私自利型,只管自己的上升,不顾职工发展;无能力型,没有管理能力和业务能力;虚情假意型,承诺的话不兑现;官本位型,不喜欢和下属讲话和交流(图9)。综合以上数据,航海教师最关注的沟通激励因素包含工作上的认可、分享信息、达成共识、切磋具体问题,然后是生活上的关心关爱、关注职业发展。



注:1.官本位型,不喜欢和下属讲话和交流;2.虚情假意型,承诺的话不兑现;3.无能力型,没有管理能力和业务能力;4.自私自利型,只管自己的上升,不顾职工发展

图9 不喜欢的中层管理者的类型分布状况(单位:人)

2.3 关于样本数据结果与理论假设的差异分析

根据上述数据结果,我们可以看出数据结果和理论假设的差异性。

(1)有关沟通频次。无论与部门中层管理者、其他行政中层管理者还是学院管理者的沟通频次,都与沟通满意度、沟通的激励作用无相关关系。这与理论假设有一定差异,其原因可能是与航海教师的个性特征相关。航海教师个体更加理性,注重自尊和他律,因此沟通多并非有利。调查结果显示出恰当的沟通频率应该是与部门管理者每周沟通、与其他中层管理者每月沟通、与院级管理者每2~3个月沟通。

(2)有关沟通方式。理论假设认为航海教师可能会倾向于多元的沟通方式,如微信、电话或者E-MAIL,实际结果显示样本航海教师还是高度集中倾向于“面对面交流”沟通方式;在双方关系的定位上,航海教师更注重交流的平等性,调查显示在希望建立上下级关系和朋友关系的支持率相同,其原因可能在于样本学校的航海教师人数不多、扁平化管理制度、学校历史悠久、航海教师平均年龄偏大。

3 提升航海院校中层管理者沟通激励水平的建议与措施

3.1 加强大局观、公平环境和凝聚力建设,构建公正协作的团队环境

中层管理者作为连接学校高层管理者与航海教师的最重要桥梁,需要具备良好的大局观,从整体上构思部门发展,根据部门师资状况统筹规划,发挥出每个航海教师的优势,促进部门良性发展。公平公正是一个教学团队发展的关键,是激发航海教师工作动力的最基本保障。不患寡而患不均。课时分配不均,互相猜忌,有教学能力的人没有课时,没有科研能力的人被分配科研任务,这种状况最要不得的。因此,中层管理者要在集体会议之前详细了解每一位航海教师的教学科研特长,掌握每个航海教师的需求和特殊情况,激励鼓励青年航海教师授课和科研,做好整体方案和备选方案后,再进行部门会议、教研组会议,公开透明地分配任务,保障教学科研工作任务的均衡。中层管理者可以充分利用教学比武、教学竞赛等机会将不同教研小组的教师组合起来,提高团队意识,增强航海教师之间的了解,促进航海教学团队的凝聚力建设。

3.2 加强沟通细节管理,提升沟通激励的“质”与“量”

中层管理者必须提升自身的沟通激励能力和水平,其中最重要的是沟通的细节管理。中层管理者与航海教师进行日常工作沟通交流时,不仅要帮助他们规划当前和未来,也要了解他们工作和生活上的困难,及时提供关心、关爱和帮助,将问题解决到“点子”上,这就是沟通的“质”。同时,在沟通激励频次上也要控制一定的量。通过样本调研可以看出,航海教师希望与中层管理者“一周”沟通一次。作为知识分子阶层,教师希望有独立思考的时间、空间以及对个人隐私的保护,因此中层管理者的沟通激励也要在“量”上拿捏恰当。

3.3 加强个体差异化研究,提升沟通激励效果

沟通激励要有差异化。沟通激励整个过程不仅受到外界激励引发的持久度和强度——激励效能的影响,更重要的是受到个体的内在激励(期望)值的大小及个体性格的影响。一般说来,多血质、胆汁质个性的人行动能力较强,容易冲动,情绪转化动力的转化率较高,但是个人内在激励削减较快;粘液质、抑郁质个性的人行动能力较弱,耐力较强,情绪转化动力速度较慢,个人内在激励的效果更持久,得到的动力效能最持久。因此,工作任务分配上对于多血质、胆汁质个性的航海教师可以多鼓励他们从事一些任务型的教学活动;对于粘液质、抑郁质个性的航海教师可以鼓励他们接受一些科研任务。在沟通激励方式上注意差异性,对于多血质、胆汁质的航海教师沟通语言上要更直接,不宜转弯抹角;对于粘液质、抑郁质的航海教师沟通语言要委婉,注重教师情绪变化,沟通节奏宜缓不宜急。对于沟通渠道的选择,多血质、胆汁质的航海教师更适合直接面谈或者电话沟通,而粘液质的航海教师更适合微信或者 EMAIL 的等间接沟通方式。

3.4 加强倾听能力培养,提升沟通激励水平

沟通激励从中层管理者的行为角度看不是单纯地说或者劝服,而是听与说的结合。中层管理者首先要学会倾听,继而通过语言、手势、面部表情或其他动作与航海教师进行充分的交流沟通和鼓励。倾听是一种认可和尊重,是良好沟通的开端。好的倾听方式加上身体动作上的认可,可以提升教师对中层管理者的信任感。只有在互相信任的基础上航海教师才能充分表达自己的观点,中层管理者的互动沟通和鼓励才是有效的,因此做一个有耐心的倾听者是一个优秀中层管理者首先必须具备的能力之一。

4 结束语

航海院校中层管理者的沟通管理能力对工作激励的影响很大。中层管理者的品行、管理沟通方式和沟通内容等因素对工作激励的作用显著。沟通交流方式和频次并非越多越好,而是因人而异。因此,航海院校的中层管理者可以充分利用沟通激励,在宏观和微观管理中,因人而异地对航海教师进行工作激励,改善航海教师的工作状态,激发工作积极性,以提升自身管理水平和教师工作动力。

参考文献:

- [1]马作宽.组织激励[M].北京:中国经济出版社,2009.
- [2]朱伟,罗瑾琨,姜小梅.沟通理论与情感沟通需要——企业上下级间沟通特征与现状调查分析[J].同济大学学报,2001,(1):51-52.
- [3]陈亮,林西.管理沟通理论发展阶段略述[J].中南大学学报,2003,(6):813-815.
- [4]崔佳颖.管理沟通理论的历史演变与发展[J].首都经济贸易大学学报,2005,(5):15-19.

(责任编辑:范可旭)

Research on the Role of Middle-level Management in Communication with Teachers and Incentives in Maritime Colleges

——Taking a Maritime College as a Sample

TENG Xiao-yan, TAN Chang-hong

(Dept. of Human Resources, Shanghai Maritime Academy, Shanghai 200120, China)

Abstract: The middle-level management play an important role in communication between the college and teachers. Owing to the source of maritime teachers and the uniqueness of their work, the middle-level management's capacity of communication and incentives is of particular importance for teachers, acting as "lubricating agent". A theoretical hypothesis is proposed with regard to the role of middle-management's communication and incentives. Based on the analysis of a survey in a maritime college in Shanghai, it explores the role of factors such as the middle-management's quality, mode and frequency of communication in incenting teachers, and puts forward practical and feasible suggestions and measures for promoting the capacity of middle-management's incentives in maritime colleges.

Key words: middle-level management; maritime college; incentive; role