

双因素理论在高校学生媒体管理中的运用

邓喆^a 张瑜^b 史宗恺^c

(清华大学 a. 党委学生部 b. 马克思主义学院 c. 高校德育研究中心, 北京 100084)

[摘要] 高校学生媒体在学生自主参与信息传播过程的同时, 肩负着联系师生、引导学生的职责, 其发展和运作引起高校工作者的关注。然而, 学生媒体不仅面临一般学生组织所共有的成员自主选择参与、自我管理先天不足等缺陷, 同时又不得不对组织专业化需求带来的人才管理难题。以弗雷德里克·赫茨伯格的双因素理论为框架, 探索高校学生媒体的激励管理问题, 以期寻求有效的管理方法和建议。

[关键词] 双因素理论 学生媒体 人力管理

[中图分类号] G641 [文献标识码] A [文章编号] 1002-5707(2019)1-0114-04

习近平在全国宣传思想工作会议上强调, 要牢牢掌握正确舆论导向, 唱响主旋律, 壮大正能量, 做大做强主流思想舆论。^[1]学生媒体作为当今高校宣传思想工作的重要力量, 在我国高校学生工作系统中越来越受到关注, 近几年也得到了迅速发展, 如学生会新闻中心、团委宣传部、学生报刊、学生广播电台、学生电视台、学生门户网站、学生微信公众平台等, 媒介形式和组织形式多样。学生媒体主体由出自个人兴趣、自发参与、却缺乏管理经验的学生构成, 在学校党委、团委领导下开展宣传思想工作, 同时面临学生媒体专业性不足和学生组织双重责任所带来的组织困境, 这对组织管理提出了更高的要求。本文综合分析高校学生媒体作为宣传平台, 兼顾一般学生媒体人力资源管理特点所具有的特殊性质及当前组织结构对于组织发展和新闻生产流程的约束和限制, 讨论双因素理论在激励管理中的应用。

一、高校学生媒体的定位

学生媒体兼具以信息传播为基础的信息传

递发布平台和发挥个体主动介入认知过程的功能, 但又更多地承担了学生组织的育人实践基地的作用。

不同类型校园媒体, 由于其性质、定位、组织结构、人员构成、工作方式的差异, 实则具有并不完全相同的人力管理需求。本文不仅将学生媒体从传统校园媒体的大范畴中分离出来, 同时也区分了高校学生媒体与学生自媒体的特殊性。

一是校园媒体与学生媒体是一组包含关系。学生媒体特指以学生为信息生产主体、以学生为主要受众的传播媒介, 具有信息传播属性、非/半专业属性、群体认同属性——从报道内容和报道角度两个方面都具有无可替代的贴近性, 更能获得来自学生受众的认同。

二是高校学生媒体还具有宣传阵地性质, 有别于一般学生媒体尤其是学生自媒体的特殊要求, 主要表现在新闻报道不仅以陈述客观事实、满足学生知情权为唯一目的, 而是兼具宣传推广、引领校园文化和学生思想、师生之间沟通等职能。

本文为教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“当代大学生社会主义核心价值观培育的机制与路径研究”(项目编号 14JJD710001)、2018年度中共北京市委教育工作委员会首都大学生思想政治教育研究课题“基于网络行为的大学生群体文化与价值观特征研究”(项目编号 BJSZ2018ZX02)阶段成果

二、高校学生媒体管理的双因素理论基础

激发人的积极性、主动性和创造性被视为组织管理的永恒主题^[2]，几乎所有组织都在探索如何激励员工、寻找那些能够让员工对工作充满激情的因素，抑或清晰地指出究竟是哪些因素使得员工对工作产生负面情绪，来帮助员工减少对工作的负面情绪并形成积极的态度。^[3]

美国心理学家、管理理论家、行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格的双因素理论作为一种重要的激励理论，对激励员工积极性的实践起着积极的指导作用，自 20 世纪 80 年代我国学者尝试从广义意义上对该理论进行综述^[4]和考证^[5]起，它已被应用于企业、政府、高校、媒体、运动队、图书馆、医院等众多领域。

双因素理论是指激励因素、保健因素理论，它由弗雷德里克·赫茨伯格在 1959 年和同事合著的《工作的激励因素》和 1966 年《工作与人性》等著作中提出。弗雷德里克·赫茨伯格在匹兹堡地区的 11 个工商机构对 200 多位工程师、会计师进行调查，并在《赫茨伯格的双因素理论》一书中引用了大量通过访谈所获得的真实例子来描述员工对工作的真实感受。

表 1 双因素理论相关因素

保健因素 / 维持因素	激励因素
薪酬与福利	工作本身的挑战意味 / 表现机会
监督	兴趣 / 工作带来的愉悦
地位或职务	认可和赏识
工作环境或条件	进步
政策与行政管理	成长的可能性 / 发展前途 / 晋升机会
人际关系	责任感
工作的安全感	成就感

一是弗雷德里克·赫茨伯格通过实验发现，影响员工工作满意度的因素分为两类：保健因素和激励因素（如表 1 所示）。保健因素是与不满情绪有关的因素，它们的改善只能够解除不满，但不能使员工感到满意并激发起积极性，主要有工资、奖金、各种福利待遇、工作条件和工作环境等。由于它们只带有预防性，只起保持员工积极性、维持工作现状的作用，也被称为维持因素。激励因素是使员工感到满意的内在因素，唯有它们

的改善才能让员工感到满意，调动积极性，促使员工进取，提高劳动生产率，主要有工作本身、责任感、尊重感、成就感、得到赏识及自我实现等。二者共同激发人的动机，但激励因素具有更强的推动力。^[6]

二是员工对工作的满意和不满意不是单一连续的两个极端，传统的观点认为“满意”的对立面是“不满意”，这是错误的。弗雷德里克·赫茨伯格认为，“满意”的对立面是“没有满意”，而“不满意”的对立面是“没有不满意”。没有满意或没有不满意，就是处于“零状态”。^[7]因此，激励因素使人由没有满意走向满意，保健因素将不满意改变为没有不满意。^[8]在这个过程中，两种因素并不连续，并独立地以不同方式影响人们的工作行为。

本文从激励因素和保健因素两个维度，探讨高校学生媒体在人力管理方面潜存的能够引起组织成员满意或不满意态度的因素，分析双因素理论在调动成员积极性方面的启示作用。

三、高校学生媒体的人力管理特点及需求

（一）薪酬福利与工作条件的特殊性需求

学生参与组织活动的目的是提高能力、丰富生活，而非得到市场赢利，对薪酬的需求不及社会媒体从业人员。同时，高校学生组织通常因得到高校党委、团委更多辅助而在活动经费方面较为充裕，因此薪酬并不是该类型学生组织人力资源管理的主要因素。但是，学生工作额外占用了学生的课余时间，应当在组织成员平衡工作与学习、生活的关系上给予关注，如果疏忽了组织成员基本的生活需求和学习时间的保证，便会引起成员对组织的“不满意”，从而降低其在组织中工作的效率和贡献。学生媒体对工作条件的需求特殊性在于：保证正常的学习时间是首要，然后才是少量薪酬奖励。

（二）奖励政策与工作环境的协调性需求

学生组织本来就是成员自愿加入，不存在失去工作的顾虑，不涉及保健因素中工作的安全感问题，反而是组织常常面对成员流失快、人员流动性大的难题，尤其是学生媒体对具有一定专业背景的人才需求更为迫切。学生以相同的兴趣、共同

的目标在组织中合作,开展丰富校园生活的学生活动,服务广大学生,较少有对职务的强烈追求,学生媒体更是以普通记者、编辑为主体力量。那么,这便需要其他政策来吸引人才,以正向维持学生组织人力资源的源源补给。例如,学生工作的成绩体现在“第二成绩单”中,在校园中打造一种鼓励学生参加第二课堂活动的氛围,使学生组织的工作得到更多师生群体的认可和支持。

(三)人际关系的制度性与能动性需求

学生组织缺乏对成员的约束能力,成员进出自由。学生媒体亦有别于因共同兴趣、愿景而自发组建的社团、协会,成员的热情不足、对组织的归属感不强,更需要组织文化和人文关怀来留住人才。^[9]较好的组织内部情感建设能够增强组织的亲和力以及对成员的吸引力,对其参与组织工作有激励作用。

从工作性质来看,学生媒体主要工作即新闻采写,客观上造成了人际关系的分散性。在制度设计上,一方面,多数学生媒体按版块将成员分成若干小组,组与组之间缺乏沟通,整个组织凝聚力不强。另一方面,层级繁多容易造成组织成员脱离组织和组织工作的核心。在学生媒体中较好的人际关系依赖于科学的制度设计,即简单的层级设置、传帮带式的人才培养模式以及长期稳定和富有新意、感染力的组织内部聚会。对人际关系和感情建设的重视也应扩张到组织工作内容以外,例如组织成员在日常学习、生活中的各个方面相互关心和帮助,创造亲密、互信的组织人际关系。

(四)压力应对的启发式与鼓励式需求

高校学生媒体成员所担负的思想性责任大于一般学生记者满足读者知情权的专业性责任,心理压力更大。低年级成员因担心自己阅历不足、对思想引导的方向和尺度把握不准,心存顾虑,甚至对其作品发表后可能产生的后果感到担忧。此时,通过“危机式”的管理办法寄希望于提高成员的压力意识,加重了成员尝试新工作的胆怯心理。过分的压力削弱了成员主动学习的意识,“危机式”的管理方法导致成员缺乏对组织的主人翁意识。

学生媒体对新闻报道在思想引领、师生沟通等方面的更高要求,使得这项工作本身具有挑战

性,构成弗雷德里克·赫茨伯格理论的激励因素。此时需要做的便是如何运用这项挑战、如何引导成员应对压力,化压力为动力,例如强调工作本身的重要性、创造性而非仅仅警示潜在压力,启发成员在应对挑战过程中得到进步和成长,并营造完成工作的成就感和使命感,唯有如此才能够激发成员主动参与挑战的热情,对工作感到满意。

四、高校学生媒体的激励原则与方式

(一)兼顾公平性与针对性

一是公平性原则体现在创建良性的组织结构和工作制度,维持成员对工作状态的满意及组织的长期有效运转。学生组织因管理经验不足容易出现分工不均的情况,例如不同小组工作强度在时间分配上的不均匀,有的前期过于闲散、成员流失较多,而到后期工作量激增时已经缺乏有生力量。学生媒体面临的另一个普遍困境是低年级成员不具备足够的专业水平和业务能力,导致高年级学生骨干压力过大,无法保证长期坚持在工作岗位上,而低年级成员脱离工作核心,不了解组织运转,久而久之会在不知情或无意识的情况下自动脱离组织。因此,学生组织构建应当遵循科学的分工原则,保持大部分成员在组织内长期稳定的工作状态,既能维持组织平稳有效的运转,又能维持成员参与组织工作的积极性。

二是针对性原则是指学生媒体不能忽视其区别于校园媒体、一般学生自媒体的特殊性。首先,学生媒体在众多校园媒体类型中更具亲和力、更贴近学生生活及所思所想,更应充分发挥学生记者的主观能动性。其次,学生媒体是重要的宣传阵地,承担思想性责任,工作压力大、具有挑战性,应适时补充精神激励,如赋予工作责任感、使命感。最后,高校学生媒体服务学生的概念优先于满足自我兴趣的概念,应适当挖掘和启发工作的乐趣,使成员在工作中保持愉悦的心情,弥补组织成员缺乏共同兴趣的不足;同时,相较物质激励而言,服务于学生媒体的成员更需要认可和赏识以及通过培养而获得成长和进步。

(二)精神激励为主,物质为辅

学生媒体的宣传阵地性质和服务性质,要求

运用双因素理论时以精神激励为主,同时辅以适当的物质激励。人们通常渴望成就感,它来源于人们对所取得的工作绩效的内在心理体验,一种是对工作成果中凝结的个人贡献的体验,一种是将个人贡献与他人比较中获得的优势体验,对成员进行激励时,应注意调动这两种体验。学生组织成员通常都希望自己能够承担更多责任,得到认可。因此,大胆授权于组织成员,通过事先了解成员能力,再根据能力大小合理分工,并强调其任务的重要价值,使其感受到自身的存在感、责任感、使命感和对组织的贡献价值。当成员得到了充分的授权,工作便有了一定的主动性、自信心、成功感、事业心也会增强,就会竭尽全力、充分发挥自身的潜力,从被动服从转为主动合作,其工作也会进入良性循环。

(三)成长激励为主,使用为辅

人才培养是重要的激励因素,为成员提供进步空间和发展前景。学生组织出现在大学生成长成才和价值观形成的重要阶段,更应该把培养人置于工作重心。以任务为导向不同程度地“剥夺”了低年级成员学习和成长的机会,并且潜移默化地影响其对工作的态度,误导他们看待自身成长和加入学生组织的关系。因此,尽量避免任务导向型管理模式,关心成员的成长和技能提升。

一是只有通过长期的培训来提供成员成长进步的可能性,才能激励成员在组织内部继续学习和实践,例如,定期邀请专家学者开展沙龙、培训、讲座,营造“学习型组织”氛围。^[10]二是适当淡化思想性负担,对成员采取多鼓励、多肯定的态度,使其将关注的重点放在新闻作品本身的创作和不断完善上,弱化“犯错误”带给成员的心理压力,减轻阻碍其积极参与工作的心理负担。三是及时给予组织成员以反馈,肯定其优点,增加讨论环节,有利于组织成员之间的沟通、相互理解。

参考文献:

- [1] 举旗帜聚民心育新人兴文化展形象 更好完成新形势下宣传思想工作使命任务 [N]. 人民日报, 2018-08-23.
- [2] 杨俊卿,于丽贤.赫兹伯格双因素激励理论与企业管理[J].辽宁师范大学学报(自然科学版) 2004 (3).

- [3] [美]赫茨伯格等.赫茨伯格的双因素理论[M].张湛,译.北京:中国人民大学出版社 2009.
- [4] 方吉第.行为科学的基本理论——行为科学简介之二[J].理论战线 1983 (18).
- [5] 吴增基.“双因素理论”考证[J].管理现代化 1986 (3).
- [6] 李石.双因素理论在高校人事管理中的应用[J].高等农业教育 2006 (12).
- [7] 宋晓晓.双因素理论在现代高校管理中的应用[J].科技进步与对策 2003 (5).
- [8] 王蓉,王平,李锐.论双因素理论在高校科研团队管理中的应用[J].科技管理研究 2010 (3).
- [9] 李琪.浅谈学生组织激励问题——以高校学生会为例[J].经营管理者 2009 (6).
- [10] 孟繁东,谭玉磊,苑颖.高校全媒体育人模型构建及保障机制探究——以哈尔滨工业大学为例[J].思想教育研究 2017 (6).

[责任编辑 顾良艳]