

●●教育学研究

双因素理论下高校人力资源管理激励机制的构建与探索

郝燕婷

(长治医学院,山西 长治 046000)

摘要:现代人不仅仅追求物质,更追求精神上的满足,每个人不单单是经济人,更是社会人,他们更关注于如何在社会上、在工作上获得群体认同,体现自我价值。激励机制就是“以人为本”的效率激发,让每一位岗位上的职工在各种方式的刺激下发挥出最大的功效,在我国企事业单位人力资源管理中发挥着重要的作用。在高校人力资源管理过程中,利用尔兹伯格的双因素理论,分析人力资源管理中的现存问题,并构建人力资源创新管理机制,有利于发挥激励机制的正向作用,调动各类人员工作的积极性和主动性,从而实现教职工个人职业发展和学校综合实力提升的“双赢”,促进高校的高质量、可持续发展。

关键词:双因素理论;人力资源管理;高等学校;激励机制

中图分类号:G647.23 **文献标识码:**A **文章编号:**1009—2234(2023)12—0145—04

习近平总书记在党的十九届五中全会上指出:“建设人才强国是基本实现社会主义现代化的远景目标之一。人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源。”在如今数字化、大链接、人工智能的背景下,人力资源管理进入了新时代。人力资源管理的核心要义就是激活人才^[1],为此,需要建立更为灵活、科学的人力管理机制,才能让人才创新创造活力充分迸发,使各方面人才各得其所、尽展其长。在新经济时代,人力资源管理面对知识与创新力量、组织发展与变革、信息网络化等各种力量的冲击和挑战,逐渐从依赖低劳动力成本优势转变为依靠高素质人才,并将人才策略上升到组织战略的高度,既有工业文明时代的深刻烙印,又有新经济时代游戏规则的基本要求。

当前,我国的高等教育已经步入了大众化和可持续发展的阶段,同时,也是高校全面深化体制改革的关键时期,人力资源管理体制的改革被提升到战略重点的高度。其中,激励机制是人力资源管理过程中的重要组成部分,直接关系到高校资源的合理配置和可持续发展^[2]。中共中央颁发的《关于深

化人才发展体制改革的意见》中明确提出:“创新人才评价机制,优化人才评价‘指挥棒’作用;强化人才激励机制,突出创新创业导向;构建具有国际竞争力的引才育才机制,柔性汇聚全球人才资源。”因此,针对当前高校教职工工作低效率、低满意度现状,必须寻求一套科学有效的激励机制,而尔兹伯格提出的“双因素理论”为激励机制的构建和探索指明了方向,能更好地维持高校与教职工的战略合作伙伴关系,提高教职工的资本价值,从而以人力资源管理机制的创新和高质量发展来推动高校的创新发展与转型升级。

一、双因素理论内涵及启示

激励理论作为组织行为学与管理学中的重要概念,最早出现于二十世纪二三十年代,是指以人的多种需要作为激励的出发点,通过有针对性的设置激励目标,最终达到激发人的工作积极性,并向目标作出努力行为的目的(图1)。

根据研究层面的不同,激励理论包含内容型(诱因和动机)、行为改造型(目标)和过程型(行为)三种类型^[3]。其中,双因素理论属于内容型激励理论,又

收稿日期:2023—12—09

基金项目:2023年度山西省高等学校哲学社会科学基金项目(思想政治教育专项)“高校‘思政课堂问题行为’现状及对策分析——以长治医学院为例”(2023zsszcx067)。

作者简介:郝燕婷(1982—),女,山西武乡人,硕士,助教,研究方向:中国传统文化与思想政治教育。

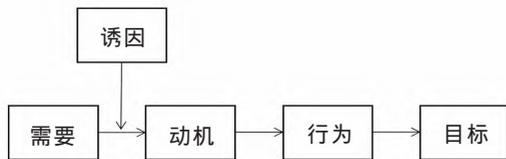


图 1 激励的心理过程

称“激励-保健因素理论”,开始于 20 世纪 50 年代,最早是由美国心理学家雷德里克·赫茨伯格(Fredrick Herzberg)对匹兹堡地区工程师和会计人员进行大量观察和调查所提出。该理论认为影响人们工作动机的因素主要可以归结为两类,如表 1 所示。

赫茨伯格认为激励因素与保健因素彼此相互

表 1 动机因素分类

| 因素分类 | 激励因素 | 保健因素 |
|------|-----------------------------|---|
| 基本内涵 | 能造成员工感到满意的因素。 | 能造成员工不满的因素。 |
| 主要内容 | 工作本身、成就、所获得的承认、责任、晋升等。 | 企业政策、工作环境、薪酬待遇、人际关系、个人生活、安全保障等。 |
| 主要影响 | 激励因素能给员工带来满意感,极大程度激发员工工作热情。 | 保健因素能一定程度上消除员工的不满,不会带来满意感,但不具备时则会使得员工产生不满情绪、消极怠工。 |

独立,且以不同的方式影响员工的动机行为,其中,激励因素的改善,往往会提升员工的满意度,使得他们在工作中表现出较高的积极性和主动性。只有激励因素,才能从根本上调动员工积极性;保健因素的改善,能为员工创造一个良好的工作环境,虽在一定程度上能消除员工对工作的不满,但却不能让员工满意^[4]。

在人力资源管理过程中,双因素理论的指导意义在于:首先,管理者唯有双管齐下,才能充分调动员工工作的积极性与主动性,从而提高工作绩效;其次,要重视保健因素,营造良好的工作氛围和环境,以消除员工对工作上的不满情绪;最后,应更多地从激励因素入手,多采取改善员工工作本身的激励因素或尽可能地将保健因素转化为激励因素^[5],满足他们的多元化需求,增强他们的主人翁意识和责任感,促进他们自我价值的实现,这样才能使员工更加积极主动地工作,比如薪酬待遇本身属于保健因素,但如果将薪酬待遇与员工绩效、员工晋升相挂钩,使工资成为反映员工个人价值和工作绩效的重要指标时,那么,工资待遇在一定程度上就从保健因素转化为激励因素,从而使得工资待遇的价值得以充分体现。

二、双因素理论下激励机制在高校人力资源管理中的核心价值

“激励”一词属于心理学研究范畴,其本意是利用外界因素对个体的思想产生影响,从而使其产生积极心理和行为。激励是人力资源管理过程中对增强员工创造性和积极性的有效之举。高校人力资源管理一般是指对高校教职工及相关信息的管理^[6],对高校资源的优化配置及教职工工作效率的提升有重要的意义。在双因素理论指导下,高校人力资源管理激励机制的构建,能在某一个特定的时间段

提高教职工的工作积极性及工作效率,使得教职工内心有动力,增强对工作的认同感,从而有效减少教职工思想的动摇,实现学校及个人双赢。

(一)有利于增强教职工工作主动性

科学的激励机制,兼顾了激励因素与保健因素,同时采取差异化的措施,针对不同的教职工人群制定不同的激励方案,如发放节假日福利、年终福利、提高薪酬等保健因素,可以改善教职工的生活,提高他们对生活质量的满意度;先进个人、优秀教师、模范教师、教书育人楷模等表彰及荣誉等,可以提升教职工的自我价值和社会价值,使其对工作产生动力,并能很好地完成教书育人任务。这样循环往复,教职工的工作积极性和主动性才能得以长远保持。

(二)有利于增强高校凝聚力

公平、公正的激励机制不仅能影响到教职工个体,也能够影响教职工群体。当一个人获得了合理的激励,他们在工作中就能展示出强劲的力量,渐渐地也会影响其他人,当他们为了共同的目标而团结协作时,自然而然就形成了向上力与凝聚力。由此可见,激励机制在增强高校教职工团结凝聚力中发挥着不可替代的作用。

(三)有利于提高高校吸引力

拥有高水平、高素质的师资队伍是高校提供核心竞争的主要动力之一,在人才的招揽过程中,在薪酬方面对人才加以鼓励,为人才提供公平的机会和较大的发展空间,能在一定程度上避免人才跳槽、人才流失等现象的产生;让人才在高校中享受到足够的福利,能让他们尽心尽力为教书育人工作服务,当学校在他们的心中留下了好的口碑和印象时,一传十、十传百,高校的名声在外,自然而然地能吸引大量的优秀人才。因此,构建科学的激励机制有利于提高高校的吸引力^[7]。

三、高校人力资源管理激励机制存在的问题

现阶段,我国高校在人才激励机制方面存在一系列问题,影响了广大教职工积极性和主动性的发挥,主要体现在以下几个方面^[8]:

(一)当前的各项奖励制度不尽合理

实际工作主要面临以下问题:一方面,工资薪酬平均化问题日益凸显。工资薪酬作为广大教职工的主要收入来源,应该体现在他们所作贡献的差异上。对学校、社会及国家作出的贡献越大,其工资薪酬应越高,这样才更利于调动教职工的工作积极性。但现阶段高校教职工的工资薪酬受到相关制度的严格约束,可控范围较小,导致不同层级教职工,尤其是教师、科研人员的工资薪酬无法拉开距离,在一定程度上影响了教职工的工作热情;另一方面,激励方式缺乏差异化的个性设置。不同工作岗位上的教职工对职业的认同感、获得感不同,同时他们的薪酬待遇和工作付出也不尽相同,当前,“一刀切”的激励机制难以满足不同岗位人员的激励需求。

(二)过度重视物质奖励而忽视精神奖励

影响人的行为动机因素十分复杂,当前高校所构建的人力资源管理激励机制,主要是通过物质奖励、荣誉证书等外在形式,刺激人的欲望和工作积极性,而对于人的内在动机缺乏足够的重视。外部奖励引发的是外在动机,外在动机使人趋同化,而内在动机却能促成人的多样化。双因素理论指导实践,要同时兼顾激励因素和保健因素中的激励作用。心理学家爱德华和理查德利用自我决定论来解释内在动机的来源,当人们做某件事能使自主需要(自主性)、胜任需要(工作能力)和归属需要(人际关系)得到满足时,那么,他就比较容易孕育出做这件事的内在动机。这也就意味着在没有外部刺激的情况下,教职工在合适的环境下也能基于内在动机而去自主从事岗位工作。目前,高校对教职工的奖励主要分为物质奖励和精神奖励两类,在人力资源激励中,虽然物质奖励发挥着不可替代的作用,但精神奖励依然不可忽视,适当的精神奖励,可以激发教职工的荣誉感和内在动力,激励他们在工作岗位上积极参与、主动创造。目前,许多名誉奖励往往伴随着巨大的物质奖励,虽然提高了教职工的满意度,但由此也引发了一些不正常现象,如不少高校工资高、福利好,但教职工依然对学校抱怨连连,究其原因还是精神奖励的缺乏,导致他们无法对学校产生归属感,也缺乏情感寄托。美国经济学家罗伯特·奥曼说:“一切悲剧源于不当的激励。对于所有经济体,最根本的问题都出在激励机制上。”人力资源工作者要最大限度地激发员工的潜能,绝不能只重物质奖励而忽视隐性激励。建立正确的激励机制,精神激励切不可偏废。

(三)激励评价体制存在突出问题

许多高校虽然制定了较为完备的激励机制,但却忽视了评价过程、评价标准和评价程序,导致有的教职工实际业绩与其所获得的奖金、岗位等方面相背离,教职工干得好坏与其所获得的激励不成比例,导致不公平现象较为普遍,例如在当前普遍重视量化管理的情况下,学校对于教师绩效评价主要依靠论文发表期刊的级别、发表数量等情况,而对于论文的质量、创新性等方面则无法评价,重论文数量轻质量问题突出,这也是造成当前高校教师学术不端现象产生的重要原因之一。

四、双因素理论下高校人力资源管理激励机制构建路径

人力资源是高校可持续发展的一种重要力量,师资队伍是学校开展教育教学、科学研究的人才力量和智力支持,是学生健康成长、全面成才的引路人,也是衡量高校实力的重要指标。针对当前高校人力资源管理激励机制存在的问题,本文依据双因素理论,把激励因素与保健因素紧密结合起来,通过建立一套科学合理的人才激励机制,提升人力资源管理效能,激发教职工工作积极性和主动性,促进高校的可持续发展。

(一)尊重岗位工作差异,完善分类分层激励机制

双因素理论认为,没有普遍适用的激励模式,对员工进行类别区分,对其实施差异化激励,才能确保实现好的激励效果。其中,薪酬激励机制作为激励机制中的重要组成部分,是影响人才工作满意度的关键要素。因此,高校应在尊重岗位工作差异的基础上,根据教职工不同类型和层次的岗位,量身定制管理模式和激励机制,完善绩效工资管理等相关政策,尤其是对高层次人才实行协议工资制、年薪制、项目工资制、绩效工资倾斜等薪酬激励方式,让高层次人才收入与创造的科学价值、经济价值、社会价值相匹配,通过薪酬激励最大限度激发和释放人才创新创造活力。

(二)注重物质激励,更要关注精神激励

双因素理论认为,满足员工各种需求所引起的激励程度和激励效果是具有显著差异的。其中,员工对于物质的需求是必要的,没有它会导致员工产生不满,但即使是能在一定程度上获得满足,但它的作用往往是非常有限的,且难以持久。要充分调动员工的积极性和主动性,不仅要物质上的激励,而且还要对员工进行精神鼓励,给予表扬和认可,注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着时代的发展变化,这种内在激励的作用日益凸显。一是平衡物质激励和精神激励。在人力资源管理实践中,应明确物质激励和精神激励的边界,加大物质激励的同时,发挥精神激励的作用,引导广大教职工形成良好的

教育价值观,引导内在追求;二是加强正向激励,健全青年人才荣誉奖励体系,有规划、有层次、分类别地进行表彰,授予相应荣誉。加强对优秀青年人才典型事迹的宣传,不断增强青年人才的社会荣誉感和职业价值感;三是人文激励激发人才创新动力。针对不同岗位的优秀人才,制定差异化的关怀政策,健全人文关怀机制,重视人才的工作价值取向,着力塑造其使命取向、职业取向,营造尊重人才、求同存异、共同成长的共融文化氛围。

(三)改革创新考评机制,提供多维发展路径

当前,我国高校师资队伍以专业技术岗教师为主,而职称评定和相应的科研课题、论文成果则成为教师的关注点。在数量考核指挥棒之下,部分教师压力剧增,种种充数项目、凑数论文现象由此诞生。同时,过度的绩效问责评价伤及教师自尊心和学术尊严,甚至是“问责失灵”。考评机制是薪酬激励的重要参考依据。从“保健因素”的角度来看,降低不利因素对教师的影响,是提高其工作满意度的有效途径。从“激励因素”的角度来看,改革创新考评机制,增强教师教书育人的教学主体作用,是激发教师工作积极性和主动性的重要抓手。

一方面构建适应高校教师成长的考评体系。早在2017年,教育部颁发的《关于全面提高高等教育质量的若干意见》就明确指出,要加强学校内涵建设,全面提高教育质量,强化教学的核心地位,鼓励高校探索以教学工作量和教学效果为导向的教师教学激励与评价机制。在此背景下,依靠教师教学评价制度创新,以协同、有效推进教师专业发展,强化高校教学的质量保障,不仅很有必要而且适时。因此,在双因素理论指导下,高校应针对唯论文、唯“帽子”、唯学历、唯奖项、唯项目等突出问题,在遵循“以德为先、教书育人,以人为本、创新机制、问题导向、精准施策、分类实施、自主评价”原则的基础上,突出教书育人实绩,构建符合高校教师成长规律和职业特点的“四维一体”考评新体系,充分调动广大高校教师的积极性和创造性,让教师具有获得感和成就感,推动高素质、专业化、创新型教师队伍建设,其中,“四维”是指“四体共评、四指互联、四果共享、四数支撑”;“五体共评”是指学生、督导、同行和管理者四个教学评价主体共同参与评价;“五指互联”是指将教书、育人、科研、服务等四项指标融通互联;“四果共享”是指在绩效发放、岗位聘用、职称评聘、评优评先等方面考评结果实现共享,破解日常考核多头重复考评难题;“四数支撑”是实现育人、科研、教学和服务数据全过程监管,以数字化改革赋能教师考评改革。充分发挥教师考评的激励效应,提高教师的工作满意度。

五、结语

每一个人都是社会上的一个独立个体,一个成年人、一个职场人在工作生活当中,都需要找到成就感,从而转化为他对工作的认同感。双因素理论启示我们,物质需求的满足是必要的,没有它会导致不满,要调动人的积极性,不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素,更重要的是注意工作上的安排,量才录用,各得其所,注意对人进行精神鼓励,给予表扬和认可,给人以成长、发展和晋升的机会。人力资源是组织持续发展的重要资源,对于高校而言,拥有高素质、具备创新能力的知识型教职工队伍,直接关系到人才培养战略目标的实现,也是衡量学校综合教育水平的主要条件之一。高校应科学合理使用激励机制,开展个性化的物质关怀、精神关怀和成长关怀,确保“保健因素”与“激励因素”并驾齐驱,有利于提升高校各类人员的职业认同感和成就感,实现现有资源的合理配置和人力资源的高效管理,从而助推高校可持续发展。

[参 考 文 献]

- [1]王琪.高校人力资源管理课程创新型教学知识结构库建设探讨[J].湖北开放职业学院学报,2023(05):4-5+11.
- [2]Meilin Piao. Research on the Construction of University Human Resource Management Information System [J]. Information and Knowledge Management, 2022,3(01).
- [3]黄朱婷.教育信息化背景下高校的人力资源管理实践研究[J].湖北开放职业学院学报,2022(13):54-55.
- [4]侯雄.校企合作背景下地方高校人力资源管理存在问题与对策研究[J].黑龙江人力资源和社会保障,2022(11):52-54.
- [5]甄月阳,陈文强.高校人力资源管理信息系统满意度研究——基于e-HRM量表与调查访谈样本的分析[J].中国高校科技,2021(12):20-24.
- [6]刘燕,程德俊,赵曙明.人力资源战略与规划[M].南京大学出版社:高等院校“金课”系列教材建设·人力资源管理专业,2021.
- [7]Xuejia Zeng. Analysis and Application of University Human Resource Management Dependent on Ontology-based Decision Tree Algorithm[J]. International Journal of Frontiers in Sociology,2021,3.0(13.0).
- [8]王奕.高校人力资源管理中激励和约束机制的建设方法[C]//中国市场学会.中国市场学会2020年全国代表大会会议论文集(卷一).中国市场学会2020年全国代表大会会议论文集(卷一),2020:79-80.

[责任编辑:丁冬]