

双因素激励理论视角下民办高校教师激励机制研究

闫昊

武汉工程大学马克思主义学院，湖北 武汉

收稿日期：2024年9月2日；录用日期：2024年10月4日；发布日期：2024年10月11日

摘要

随着我国社会经济文化水平的进步，高等教育发展的不断深化，我国国民受教育水平显著提高，其中高校在中国现代教育发展中发挥了举足轻重的作用，而民办高校则是国家教育事业的中坚力量。高校教师是高校发展的决定性因素，有效的激励机制可以激发教师的创造力和工作活力，从而提升高校实力。本文结合双因素激励理论从激励因素和保健因素两个方面对民办高校教师激励制度进行研究和分析，一方面可以优化教师激励机制，另一方面也可以为其他民办高校优化激励机制提供参考价值。

关键词

民办高校，教师，激励，激励制度

The Research on the Motivation Mechanism for Teachers in Private Universities from the Perspective of the Two-Factor Motivation Theory

Hao Yan

School of Marxism, Wuhan Institute of Technology, Wuhan Hubei

Received: Sep. 2nd, 2024; accepted: Oct. 4th, 2024; published: Oct. 11th, 2024

Abstract

As China's socio-economic and cultural levels advance and the development of higher education

deepens, the educational attainment of the population has significantly improved. Among these developments, universities have played a pivotal role in the evolution of modern education in China, with private universities serving as a crucial force in the national education sector. University teachers are the determining factor in the development of higher education institutions, and an effective motivation mechanism can stimulate teachers' creativity and work vitality, thereby enhancing the overall strength of the university. This paper, grounded in the Two-Factor Motivation Theory, investigates and analyzes the motivation system for teachers in private universities from the perspectives of motivational factors and hygiene factors. The findings aim to optimize the motivation mechanism for teachers while providing valuable insights for other private universities seeking to enhance their motivational systems.

Keywords

Private Universities, Teachers, Motivation, Motivation System

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

高校是人才培养的摇篮，民办高校则是我国高等教育的重要组成部分。在当前阶段，国家对高素质人才的需求愈发强烈。党的二十大报告提出，必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，开辟发展新赛道，不断塑造发展新动能优势。这一战略不仅为民办高校的发展提供了新的机遇，同时也对其建设提出了更高要求。

随着我国教育事业的不断发展，民办高校已经成为高等教育的重要组成部分，其师资队伍建设却未能同步推进。诸如薪资待遇偏低、职业认同感不强、晋升通道与个人发展路径不明确、人才流失等问题日益突出。在此背景下，本文结合赫兹伯格双因素理论，对民办高校教师的激励机制进行深入研究，旨在帮助民办高校在日益激烈的竞争中吸引、留住并善用人才。

2. 理论

赫茨伯格双因素激励理论

激励这一概念起源于现代化的企业管理模式，其强调了一种精神方面的力量，能够引导或者推动个体和团体向目标努力。哈佛教授威廉詹姆斯在《行为管理学》一书中指出，一般情况下人只能发挥20%~30%的工作能力，如果给予足够的激励，就能发挥80%~90% [1]。也有从事管理学相关研究的美国学者指出，之所以重视激励的功效，是由于其可以吸引高素质人才、优化人才队伍、提高员工能力和创造良性竞争环境。

20世纪50年代美国管理学专家弗雷德里克·赫兹伯格通过对大量企业进行走访和研究，提出了双因素理论(hygiene-motivational factors)，又称为激励-保健理论，见表1。他指出该理论有两种类型：一种是激励因素，是指和工作内容本身紧密联系在一起的因素，主要体现在公司管理水平、认同感、晋升机会及职业发展机会等，其作用能够给人们带来满足感；另一种是保健因素，是指和工作环境或条件相关的因素，主要体现在薪酬制度、薪酬福利、工作环境、社会保障等，其作用可以消除人们的不满，但不会带来满意感[2]。双因素理论是管理学针对企业员工满意度研究而提出的，但目前该理论被广泛使用于社会、经济、教育等领域[3]。

Table 1. Hygiene-motivational factors**表 1. 双因素理论**

保健因素影响工作不满意度		激励因素影响工作满意度	
管理水平		提升计划	
薪水待遇		个人成长计划	
公司政策		物质奖励	
物理工作条件		赞誉	
人际关系		责任	
工作保障		成就	

3. 案例简介及影响因素分析

3.1. CG 学院简介

CG 学院创建于 2002 年，是一所以本科教育为主，培养通信、光电、计算机、自动化、化药、材料、机械、土木，以及艺术、外语、经管等学科专业领域高素质应用型人才的全日制普通高等学校。现有专兼职教师 627 人，其中具有硕士学位及以上比例为 91.3%，具有中高级职称的比例 85.6%。学院还从著名高校、科研院所聘请 40 余名专家学者作为客座教授。

近年来，随着国家的不断重视，民办高等教育得到了长足的发展，民办高校如雨后春笋，茁壮成长，但在民办高校壮大的同时，也要面临挑战和问题[4]。和大部分民办高校相似 CG 学院的教师队伍具有兼职比例大、流动性强、师资结构单一等特点[5]。同时，民办教师待遇低、生存环境差一直是困扰民办教师专业发展与职业尊严的重要问题[6]。这使民办高校教师的成长和境遇成为关注的重点。民办高校教师不仅面临着繁重的教学科研任务，还遭遇职称拥堵、经济收入低于期望值、身心处在亚健康状态等困境[7]。鉴于以上论述，笔者将从激励因素和保健因素两个角度对 CG 学院目前的状况进行分析。

3.2. 单位激励因素分析

激励因素，是指和作品内容本身紧紧联系在一起的因素，主要体现在公司管理水平、认同感教师的满意度，须满足以下几点。

第一，成就感，现代教师队伍已经不仅仅只追求高薪资，也非常注重在教学过程中是否得到学生认可、学校认可，这两者的认可程度影响着教师对工作的成就感。但在以 CG 学院为例的大部分民办高校中，学生对于教师的反馈大多是依靠学生对教师的评教，而学校对大部分教师的评价往往依靠教师教学成绩或是年终述职汇报来做参考，很难真正的了解教师并作出评价。

第二，挑战性，一成不变的工作往往使人失去激情，对教师而言，如果有志于成为“专家型”教师，应努力投身于复杂教育教学情境之中，努力去解决那些最棘手最困难的问题，才能更激发教师的热情，提升教学水平。为此 CG 学院开展了教学评估比赛，以此来激励老师创新教学方法，炼就一流课程。但以近三年比赛信息来看，教学评估比赛主要集中在化学、计算机等理工科专业，很少对人文社科专业的教师提供参赛的机会。

第三，职业发展机会，其中包含了个人的职业发展机会和学校的职业发展机会，两者相辅相成。教师个人的成长能够促进学校得到更好的发展，而学校的发展又能为教师提供更广阔的发展空间。CG 学院对教师开展了入职培养、技能大赛、培训班等各种活动，但从近三年的技能大赛内容而言，其主要关注内容在于辅导员或班主任行政管理能力，而鲜有涉及任课教师的教学能力选拔，培训班也大多是以开展

教职工政治理论学习为主，缺少对教学能力、教学方式的培训。

3.3. 保健因素分析

保健因素，是指那些与人们的不满情绪有关的因素。主要体现在薪酬制度、薪酬福利、工作环境、社会保障等。在民办高校中主要体现在以下几个方面。

一是学校政策方针和管理方式，其中包含教师的人事聘用制度、薪酬福利制度、教学管理制度、绩效考核制度、职称评定制度、进修培养制度等。人事聘用是教师进入高校的门槛和起点，薪酬福利是教师生存的基本条件，教学管理是对教师工作的期盼和要求，绩效考核是对教师工作的认可与评定，职称评定能给教师提供更多的进步空间，进修培养可以帮助教师更好的提升自己。和大多数民办高校类似，CG 学院现有职称评定体系主要按照省高等学校教师专业技术职务任职资格要求执行，评价标准缺乏特色与针对性，评价指标更多地倾向于容易量化的指标。高校普遍推行的结果目标导向教学绩效激励机制[8]，通过统计论文的发表数量、课题申报、出版物数量等指标对教师进行考核。而对教师的科研成果质量、教学能力、课堂评价、效果评价等并没有详细的量化标准。这种强调量化的考核标准使很多教师重科研轻教学、重结果轻过程、重数量轻质量，最终导致部分教师无法潜心于课堂教学工作，降低了教师教书育人和高质量科研工作的主动性和积极性。

二是学校的工作环境，其中包含学校的物理环境和人文环境。物理环境包含学校的地理位置、自然环境、硬件设施配备等。人文环境包含工作氛围、人际关系等。好的硬件环境能给教师提供便利的教学条件，使教师能更好的结合教学场景高质量的完成教学工作。而好的人文环境可以给教师提供一个轻松愉快的工作环境，可以减轻工作带来的压力。和谐的同事关系能够提高学校各部门的联动性，可以带来更高的工作效率。相较于公办院校，CG 学院目前的硬件教学设施无疑是存在差距的，同时在教师休息室、备课室的开放数量也是不足的。

4. 民办高校教师激励机制改进措施与建议

4.1. 提升教师工作成就感，增强工作挑战性

当代高校教师都有着比较强烈的自我发展需求，希望学生能够给与真实反馈，学校能重视他们教学水平和科研能力的培养，提供更多的反馈机制。而富有挑战性的工作更能激发教师的积极性和创造力，校方应多开展教学评估、创新大赛、学术研讨会等活动，不仅是针对理工科，也要考虑到人文社科，鼓励教师打破常规授课模式，积极创新教学方式、方法。做到前沿学科动态互通、课业知识共享、教学模式共创，从而促进教师队伍稳步提升。

4.2. 搭建完善的职业发展平台

学校要搭建完善的职业发展平台，首先从高校的角度来看，民办高校要将教师的成长发展纳入教师管理的机制中，从新教师入职开始，就按照阶段与老教师进行沟通交流，帮助他们根据自身的特点制定合适的职业发展规划[9]。同时从教师入职开始就做好定期思想培训、技能培训、实操培训，鼓励教师积极参加各项培训、提供定向培养、学历进修的机会。

4.3. 优化薪酬分配制度，完善社会福利保障

薪酬不仅是教师生存的基本条件[10]，也是学校对教师工作的一种认可。薪酬福利不仅仅只是货币工资，在提升教师基本工资的基础上，还应该丰富薪酬的结构。大多数民办高校教师的工资都是依靠在职称制度下的定岗定薪，某个教师的工资常通过其职称、证书或职业资格能力所确定。对于一部分老师而

言，该群体的工资会随着时间的变化逐步增高，但是对于新入职的教师来说，学校的职称名额是有限的，而且评定职称不仅考虑到教学能力，更对工作年限存在要求，这就导致新入职的教师在几年内很难有调整薪酬的机会。作者认为，民办高校很有必要探索不同教师的晋升机制，根据教师个人专业水平、工作能力水平、岗位能力水平的不同，设定年基本工资的下限，在通过对科研项目、教学工作、发表文章进行绩效考核，使优秀教师的工资高于普通教师，可以激发教师的积极性。在满足基本薪酬的同时也要注重社会福利保障，通过增加职业养老金、企业年金、年终奖、住房补贴、交通补贴等多种方式，让教师群体无需为自身的福利保障担忧，从而能专心的开展教学工作，安心完成科研工作，既能提升教师的个人能力，也能提高学校的办学水平。

4.4. 改善教师工作环境，增强工作的积极性

环境对于人有潜移默化的影响，工作环境属于典型的保健因素，能够直接的影响教师的工作状态。改善教师的住宿条件、用餐条件、休息室、备课室等福利制度，完善教师教学设备、教学软件、科研器材、校园基础建设等工作条件。能够提升教师队伍对工作的满意度，减少工作的负面情绪，打造专业化的师资力量。

5. 结论

总之，民办高校教师激励机制优化是一项长期的与时俱进的工作。学校需要利用自身优势多方通力合作为激励机制的有效实施提供条件，同时也要结合自身发展目标和特点，科学运用双因素激励理论制定合理的激励政策。以此提高教师队伍的积极性和教学水平，提升教师对学校的归属感和认同感，促进民办高校健康高质量发展，实现党的科教兴国、人才强国战略。

参考文献

- [1] 张凡. 湖北省独立学院人才激励机制浅谈[J]. 管理学家: 学术版, 2014(2): 149-150.
- [2] 弗雷德里克·赫茨伯格, 伯纳德·莫斯纳, 巴巴拉·斯奈德曼. 赫茨伯格的双因素理论[M]. 张湛, 译. 北京: 中国人民出版社, 2009.
- [3] 黄侃. “双因素理论”视域下高职学生创新创业教育影响因子及激励机制研究[J]. 中国职业技术教育, 2018(21): 66-71.
- [4] 王智勇. 基于双因素理论的民办高校青年教师激励管理研究[J]. 辽宁广播电视台学报, 2017(2): 34-36.
- [5] 贾伟强, 杨佳雨. 民办高职院校教师激励问题的系统研究[J]. 系统科学学报, 2021, 29(1): 63-66.
- [6] 卢小宁, 阎敏. 民办教师待遇及生存现状的实证分析——以广东省为例[J]. 广西教育学院学报, 2021(5): 55-60.
- [7] 黄婷. 高校青年教师发展面临的困境及其对策分析[J]. 华北水利水电大学学报(社会科学版), 2018, 34(6): 115-117.
- [8] 虞华君, 刘广. 内外激励对高校教师教学绩效的影响[J]. 高等工程教育研究, 2022(2): 136-142.
- [9] 吴玲. 民办高职教师需求视角下科研激励机制研究[J]. 科教导刊, 2022(13): 62-64.
- [10] 姚文杰. 基于双因素理论的高职院校教师薪酬激励措施探究[J]. 湖北开放职业学院学报, 2021, 34(3): 56-57.