



科研院所专业人才激励机制探索

□ 孙雅坤



随着时代的发展和技术的进步，专业人才，尤其是科研院所的科研人才的重要性和紧缺性逐步凸显。建立健全专业人才激励机制，长期有效的调动这支队伍的主动性、能动性、积极性，最大限度提升其创新能力和技术攻关能力，实现科研院所的高质量发展，已经成为人力资源管理的重大课题。伴随着国家的发展、社会的进步，市场经济的不断深化，行业竞争愈演愈烈，科研院所以往存在的设备、技术、人才等种种看得见摸得着的优势不断削弱，专业人才也不断的流失，严重影响着其核心竞争力和科研水平的提高。

一、国内外研究

在人力资源管理和开发过程中，乃至某个组织的发展中，激励都发挥着关键作用。为此，国内外的相关专家学者也始终将激励作为研究点，始终进行着大量的理论和实践研究。

1. 早期的探索。美国著名社会心理学家亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论，将人的需求按照一定的顺序划分为五个级别，分别为：生理需求、安全需求、爱和归属感需求、被尊重需求和自我实现需求。美国的另外一位心理学家麦克兰德则将人的需求归纳为了三个词，即：成就、权利、社交，并形成了著名的“成就动机”理论。在早期的激励机制探索中，美国心理学家、管理理论家、行为科学家、双因素理论的创始人弗雷德里克·赫茨伯格将人工作的动机划分为两种因素——激励因素和保健因素。而社会学家道格拉

斯·麦克里戈于1957年在他著的《企业的人性面》一书中首次提出了XY理论，这一理论提出了完全对立的人性假设。

2. 当代的研究。随着社会的发展，公平越来越受到人们的重视，亚当斯提出了公平的薪酬和工作分配，才能使得工作人员在心态上满意，并激励其工作。当然，这里所说的公平，并不限于数额的对等这种绝对相同，而是与其他人比较，甚至是与员工本身的过往比较，这就是公平理论。北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆1964年在《工作与激励》中，提出了期望理论。他认为在工作中，态度和信心是激励是否有效的两个重要因素。美国学者洛克在1967年还提出了目标设置理论，在这种理论背景下，工作的预期目标以及其呈现出的特点，直接影响着激励水平和工作绩效。此后，还出现了自我决定论、认知评价论、自我效能理论等各种相关研究。

3. 国内先驱的努力。随着我国经济社会的不断进步与发展，激励机制的探索和研究也随之深入。不少专家学者认为，在企业中，激励机制是应该包含绩效考核在内的多元化举措，尤其要注重文化激励和全过程、全方位的激励。同时，也有人对科研院所的科技专业人才进行了针对性研究。科研院所的专业人才与其他工作人员相比，在未来规划中更加注重个人发展和工作项目的兴趣，因此，激励机制的建立完善，要结合科研院所专业人才的特有需求。近期，也有人提出，



在新时代，科学的激励机制应包含物质和精神两种长效手段，同时，成体系的培训和绩效考核更不可少。

二、科研院所专业人才激励机制存在的问题梳理

1. 认识不到位、落实不彻底。首先，目前，人们逐渐意识到了激励机制的重要性，但仍有部分科研院所将激励机制简单的与物质奖励画等号。在新时代的环境下，专业技术人才看重的是能否站在更高的平台、能否进一步拓展视野、能否拥有一个施展才华的环境。其次，目前不少科研院所已经具备了相对完善的激励机制或激励办法，但落实不到位、不彻底，这也直接影响着专业人才积极性等方面能力的提升和发挥。国家有政策、有要求，但部分科研院所在落实时，“大锅饭”“平均主义”现象仍然存在。再次，在科研院所，团队合作与个人贡献是相辅相成的，这也就需要激励机制将团队激励与个人激励有机结合起来，积极探索团队激励与个人激励的契合点。

2. 培养体系不健全，个人发展不明朗。在实际的工作中，不少科研院所的领导层往往注重眼下任务的完成，忽视对专业人才的培养，有规划、有目标的培养体系也就无法形成。进而使得科研院所内无法建立科学的人才梯队，无法明确岗位职责，身处科研院所的专业人才容易被繁杂的日常事务所困，无法潜心钻研技术攻坚。另一方面，领导干部缺乏对专业人才未来发展的引导与规划，不能适者得其位，人尽其才，导致专业人才个人发展不明朗，对其所从事职业及前景缺乏坚定信念和信心。再有，专业人才尽管在一定领域具备优势，但新时代背景下，理论科技更新迅猛，多层次、系统性的培训缺失，也使得专业人才在面对新情况、新问题时有心无力，专业人才对系统性培训的需求越来越强烈。

3. 薪资待遇较低，环境氛围有待改善。科研院所薪资待遇较低，这是众所周知的问题，尤其与同行业企业相比，差距正在不断加大，这也就在很大程度上影响着科研院所专业人才的工作积极性、主动性。同时，有一些科研院所采用“大平均，小差距”激励模式，使得专业人才的付出与不付出受益相差不多，劳动和价值不能成正比，导致薪酬激励机制名存实亡。另外，科研院所在科研资源、办公资源等方面分配不科学，专业人才没有得到其应有的重视和尊重，不少科研院所领导思想保守，这也就使得科研院所的环境氛围不能让专业人才产生归属感、使命感、获得感，严重影响着科研院所职能的有效发挥。

三、应对举措及建议

1. 提高认识，狠抓落实。新时代的科研院所领导干部，要从思想上真正的认识到其所处的位置，所肩负的职责，并从内心深处认识到激励机制在发展中的重要性。首先，坚持“多劳多得，优劳优酬”的基本原则，建立健全公平、公正、公开的激励机制。并在尊重市场经济客观规律、体现专业人才价值基础上，结合科研院所自身发展，积极探索科学合理的考核机制，促使激励机制切实发挥应有的作用。其次，在探寻和建立完善的激励机制基础上，切实做到落实到位、执行到位。将绩效考核、评先评优等激励举措，不折不扣的落实落细，让专业人才的劳动成果和价值切实得到尊重，切实使其在内心得到满足感、成就感。

2. 加大培养力度，明确人才职业规划。在科研院所的发展规划中，要在专业人才的培养上下功夫，尤其是在健全培训体系上，要根据专业人才的不同需求，谋划多层次、多方位的立体培训系统。另外，科研院所的专业人才，是在某一领域具有专业见解和贡献的人员，科研院所要根据时代发展和社会进步，聚焦行业，着眼热点，为专业人才提供高层次的在职研修、国际交流机遇，不断为其拓展视野、增长才干架桥铺路。在专业人才个人规划方面，科研院所要有方向、有目标的帮助引导其规划个人发展。尤其对一些核心科技人才，要给予其充分的自由空间，探寻其适合的发展方向、进步路径，最大限度地提升其以专业能力为牵引的综合素养，使其职业道路越来越宽广。

3. 改革薪资待遇，优化环境氛围。随着社会的发展，原有的薪资待遇模式已然不能满足新时代专业人才的心理预期和接受限度。因此，科研院所必须在探寻多元化激励机制的基础上，改革物质激励，创新精神激励，尤其要摒弃“干不干，大锅饭”的陈旧思想。另外，对于科研院所的专业人才而言，高效的办事风格、顺畅的办事流程、浓郁的研究氛围才能使其充分发挥应有作用。因此，科研院所要将减轻专业人才重复、低级的工作任务，解除专业人才后顾之忧，资源科学合理分配等优化环境、浓郁科研氛围的有效举措，纳入到激励机制的建设和完善当中，唯有如此，才能真正尊重人才、留住人才、培育人才，从而促使科研院所的健康有序发展。**R**

（作者单位：河北省科学院地理科学研究所。）

编辑 李月