

创新型企业核心人才激励机制的构建探讨

■ 文倩

摘要:现如今,企业之间的竞争随着市场经济的发展变得愈发激烈,人才俨然成为企业拥有良好市场竞争力的重要因素。创新型企业作为国民经济持续发展的关键因素,其得以健康、长远发展的关键就是核心人才的发掘、保留,这涉及企业核心人才激励机制的建立完善。一个完善、合理的创新企业核心人才激励机制,能够在全面满足核心人才发展需求的同时,提高员工对企业的归属感,激发其工作积极性和创造性。基于此,文章针对创新型企业核心人才中的研发、管理人员特点进行阐述,并从现下的核心人才培训工作状况出发,深刻分析了创新型企业核心人才激励中的人才流失率、激励体系不完善、激励模式单一化等问题。同时,在分析创新型企业核心人才激励建立作用的前提下,从薪酬制度的完善、绩效考核机制优化、健全人才培养机制及建立合理的职务晋升机制四个角度提出了创新型企业核心人才激励机制的建立、完善策略,以期为今后创新型企业核心人才激励机制的建立、完善提供一定的借鉴。

关键词:激励机制;员工激励;激励原则

党的十九大报告明确指出,创新是引领发展的第一动力,这也直接反映出创新对企业、国家发展的关键作用。创新型企业在国民经济持续发展发挥着重要作用,在其持续发展、改革创新的过程中,只有构建良好的核心人才激励机制,方能在提升员工黏性的同时,激发其工作积极性,并由此进入一个企业良性创新发展循环。但目前创新型企业核心人才激励价值完善度不足,本文在分析

其中激励机制问题的前提下,提出了创新型企业核心人才激励机制的完善、发展策略,以期为创新型企业健康发展提供一定参考。

一、创新型企业核心人才的重要性

(一)创新型企业核心人才的特点

作为创新型企业核心人才,在某些时间节点上,其需求呈现出多种角色下的多元化特点,之所以会出现这种特点,完全取决于核心人才的企业、社会、家庭角色需求。虽然有关核心人才的认定标准存在一定差异,但通常具备如下基本特征:第一,创造、发展企业的核心技术体系。第二,推动企业在技术、管理层面的升级、发展。第三,推动企业市场占有率和经济效益的提升。第四,具备积极向上、求真务实、团队合作等优良精神。

1. 核心人才定义

有关企业核心人才的定义至今未形成一个完整、统一的标准,在具体的企业操作中,通常都是从行政管理、个人绩效、核心素质评估等方面对核心人才进行定义。对于创新型企业而言,只有针对核心人才给出明确概念,才能以较少的时间、资金投入,得到足够的核心人才,具体可分为研发、管理两类核心人才。

(1)研发人才。我国的研究生培养工作是从20世纪70年代的研究生教育制度完善之后向系统化方向发展的,并由此培养出社会发展所需的技术型人才。对于创新型企业而言,在其研发岗位上从事研发工作,并借助自身专业知识储备有效解决研发工程技术性问题的便是研发人才。

但从目前情况来看,创新型企业内部的研发人员开发存在一定的问题。随

随着我国市场经济的持续发展及变化,创新型的核心能力必须从生产和销售方面逐渐转移到产品和技术研发层面,并以此建立属于自己的技术研发优势。但一些企业过于激进地引进人才,其中包括了具备丰富经验的研究生和博士生,企业内部具备深厚工作经验的人才却出现了大量流失的情况。此外,在整个研发部门内部也出现了团队合作精神缺失的现象,老员工不愿意向这些员工分享自己的工作经验,一旦这些老员工辞职,则会对企业技术研发带来重大影响。而新入职的开发人员只能够在工作中自行进行探索,导致浪费较多的时间、资金成本。

(2)管理人才。对于创业型企业的健康发展而言,管理人才作为其中不可或缺的核心人才之一,能够帮助企业在建立完善的管理组织结构体系的前提下,根据企业实际技术、产品发展状况,制定、完善各项管理工作体系,从而为企业的各项业务经营及人事管理方面的工作提供专业的理论、实践操作支撑。从某种程度上而言,管理人才对创新型企业健康发展起到一个保驾护航的作用,能够对企业内部的人力、财力、物力等各项资源进行合理优化分配,从而持续提高企业的经济效益。但创新型企业的管理人才队伍也同样存在着一定的问题,在管理人才招聘的过程中,创新型企业过分关注管理人才在专业理论知识、操作技巧上的考核,反而忽视了职业道德和思想品德等方面的考察,直接影响到创业型企业今后管理工作的优化发展。

2. 核心人才培养现状

目前从创新型企业对于核心人才的培养工作来看,在进行培训之前,并未针

对核心人才的培训需求做出全方位的调查,拉低了人才培训工作的有效性和针对性。而在具体培训工作落实的过程中,通常使用较为落后的理论知识灌输法,并未结合企业的发展现状进行实战操作。对于创业型企业内部的核心人才而言,个人的发展更加依赖于实践操作,在这种单纯创始理论知识传授教学方式的影响下,创新型人才无法在实践中体会到这些全新知识的价值,削弱了参与培训工作的兴趣与激情。同时因为过分重视专业理论知识,忽视了核心人才的企业文化和情感态度等方面培养,从而使员工与企业之间产生距离,降低了核心人才对于企业的忠诚度,这也是导致创业型人才出现大规模人员流失的重要原因。

(二) 创业型企业核心人才激励现状

1. 高端人才流失率高、激励体系不够完善

对于企业的发展而言,人才的流失对其有着重大影响,而对于创新型企业的发展而言,核心人才的流失更是重大损失,不但会对其他员工的工作积极性产生影响,甚至会直接干扰到企业的正常运营。部分创新型企业基础相对较为薄弱,无法从基本薪资、福利、激励等方面满足核心人才的多层需求,并且企业管理层对于激励措施的理解过于简化,忽视了核心人才的长期激励,部分企业未能对企业长期的战略定位形成全面的认知,侧重眼前利益的获取,薪酬、福利等激励机制在短时间内激发了员工的工作热情,但因为缺乏员工的职业发展规划等长期激励机制,使得员工对于企业的忠诚度有所降低。

2. 激励模式单一,人文激励不足

纵观国内创新型企业的激励机制建立,存在的一个突出问题就是激励方式相对较为单一。在注重人性化管理的时代下,创业型企业的单一化激励方式,无法取得良好的激励效果,最佳的技术人才激励手段是人性化激励。因为使用物质奖励方式,则会让员工陷入金钱至上

的错误观点中,直接影响到员工以及企业今后的健康发展。此外,部分创新型企业因为尚处于上升、发展的阶段,很少会有企业选择股权激励的方式来激发核心人才的工作积极性,并留住这部分人才,这也就使得核心人才的培养和企业发展成长之间出现了一种相互独立的状态。创新型企业精神层面奖励的缺失,导致员工多层次的需求无法得到有效满足,长此以往,核心人才对于企业的归属感就会有所降低,很容易出现人才流失的现象。

3. 核心人才对企业文化认同度不高

对于现阶段的企业发展而言,人本理念是现代管理理念中的重要组成部分,其集中体现便是企业对于员工的关怀。创业型企业无法为核心人才带来应有的人文关怀和信任,核心人才因为在企业的发展过程中承担着较大的工作压力,一旦这些压力无法得到有效缓解,则会对其工作产生不良影响。同时导致创新型企业出现高端技术人才流失的一个主要原因便是缺乏工作指导,因为企业未针对员工提供合适的工作指导,从而使得员工无法在工作过程中发现并及时解决存在的问题。从某种程度上来看,企业忽视对于核心人才的人文关怀,本身就是对员工的一种不尊重,这种情况的长期持续,会导致核心人才和企业之间无法形成一个统一价值取向,直接拉低核心人才对于企业文化的认同度,从而削弱核心人才在工作中的积极性和创造性。

二、激励机制的作用

(一) 核心人才激励机制的构建是创新型企业发展的重要保障

对于创新型企业的健康发展而言,核心人才的发掘培育能够为其提供源源不断的创新能力。创新型企业核心人才激励机制的构建,能够在优化企业发展环境的前提下,明确在企业的发展过程中核心人才的重要地位。创业型企业核心人才激励机制的建立、健全,是在全面重视核心人才的前提下,立足于企业的发

展战略,建立起员工个人发展和企业发展的命运共同体的有效途径,确保能够在互利共赢的背景下,进一步强化核心人才和企业发展的同步性。

(二) 核心人才激励机制的构建是人力资源战略性发展的基础

作为创新企业内部管理工作的重要组成部分,人力资源管理中核心人才激励机制的构建,在全面阐述人力资源管理工作中核心人才重要地位的基础上,为核心人才的职业发展提供广阔的平台,实现双方互惠共赢的目标。从创新型企业健康发展的角度来看,战略性人力资源管理工作落实,完全适应了创新型企业健康发展的需求,同时在战略性人力资源管理工作中确立核心人才激励机制的重要价值,能够在全面发挥核心人才作用的前提下,从物质、精神等多个层面满足不同核心人才的需求,为企业的健康发展提供完善的人才保障。

(三) 核心人才激励机制的构建是培育企业创新力的重要依托

创新型企业健康发展必须依赖于企业创新力的培养、发展,通过核心人才激励机制建立,这类人才的创造力也会在持续激励中得到最大化,从而更好地体现人才对于企业发展的重要价值。由此也不难看出,创新型企业核心人才激励机制的建立,能够为企业创新力的培育提供明确的发展方向、目标。核心人才的激励机制能够立足于人才健康发展的层面,强化核心人才创新力的培育,并且能够在有效满足不同核心人才需求的前提下,全面激发其工作积极性和创新力,并将之融入企业的健康发展中。

三、创新型企业核心人才激励机制的构建探讨

(一) 不断创新完善薪酬制度

在现代人本管理理念影响下,创新型企业人才激励机制的建立,要求企业的管理层必须在尊重人性的前提下,考虑核心人才的各项需求,换言之,只有在全面满足核心人才共性需求的前提下,才能进一步实现核心人才的个性化激

励。创新型企业需要在全面认识激励制度及其作用的前提下,对其设计和管理作出进一步的优化,建立一个具备竞争力的个性化薪酬体系,以此来实现核心人才的最佳激励效果。创业型企业需要以其业务发展规划作为出发点,全面考量企业的薪酬规划、核心人才等多方面需求以及团队需求,制定有竞争性且满足核心人才个性需求的薪酬体系。除此之外,企业的产权激励也可以通过赋予企业员工一定份额的剩余索取权,更好地将员工行为与企业发展进行紧密结合,激发员工的创造力。股票期权、员工持股、经理层收购等手段都可以作为创新型企业的产权激励主要方式,借此帮助核心人才在深化企业价值创造参与度的同时,防止出现人才流失的情况。

(二)优化绩效考核机制,提高激励效果

创新型企业人才激励机制的优化,需要更好体现市场竞争力。简单而言,创新型企业的人才激励其实需要以当下核心人才劳动力市场的平均工资水平作为出发点,以市场价格水准作为基石进行提高,以此有效吸引、留住核心人才。同时企业内部的福利体系也需要进行整治并灵活调整,从而为核心人才提供能够自由进行福利组合的机会,并辅助员工进行职业生涯规划,以此来有效强化对核心人才的激励效果。其中涉及绩效考核机制的建立以及健全,创新型企业需要针对核心人才的考核标准以及内容,根据其工作岗位以及职责作出进一步的细化,从而提高绩效考核工作的可操作性。对于核心人才而言,有关其创造性、创新力、组织力方面的考核指标需要进行量化、细化,以此维护考核结果的公平性和公正性。在得到绩效考核工作结果之后,需要与核心人才的薪酬待遇、职务晋升等直接挂钩处理,确保在全面激发核心人才工作积极性的同时,形成良好的激励效能。创新型企业的绩效考核机制健全,需要给予核心人才创造性、创新性的考核评价以应有的关注,进一步强

化绩效考核在核心人才发展中的重要作用,并通过人性化管理的实施,建立员工与企业发展的命运共同体,发挥绩效考核对核心人才的激励作用。

(三)健全人才培养机制

企业在完善核心人才激励机制的过程中,需要优先重视对核心人才的开发、培养。这就需要培养高素质的经营管理队伍,创新型企业需要在核心人才职位体系持续完善的时代背景下,完善企业内部的管理工作岗位体系,并通过强化岗位之间的工作交流,持续提高核心人才的认知水平。同时创新型企业更加需要重视建设核心人才岗位能力的胜任力模型,并对其工作岗位的人才结构进行合理优化,通过核心人才公开选拔,在进一步强化核心人才工作考核力度的前提下,持续提高其综合素质水平。创业型企业需要通过建立完善的核心人才数据库,确保管理层能够对企业核心人才的发展状况以及工作过程中的突出问题全面掌控,以便进行针对性地培养和调整。专家队伍的建设也能够对企业内部的核心人才队伍作出进一步完善,强化核心人才对于企业的归属感。创新型企业需在完全明确核心人才培养专家队伍作用的前提下,保障考核、使用专家队伍的科学性,并结合每一位专家的实际情况制定出个人的业绩指标和考核标准,保障专家队伍能够全面发挥在核心人才培养过程中的重要作用。

(四)建立合理的职务晋升机制

对于创新型企业而言,一支结构合理的核心人才队伍建立、健全,是其人力资源管理工作的核心目标,要求企业建立完善的职位选拔提升和淘汰机制。创新型企业需要以工作岗位的实际要求作为基础,结合岗位的工作能力胜任力模型,建立科学合理的职位选拔晋升制度,保障核心人才能够通过自身的努力以及创造力的发挥,在促进公司经济效益增长的同时实现职位晋升。除此之外,创新型企业内部的考核竞争机制也需要做出进一步的完善,从而保障在动态化管理核

心人才队伍的过程中,为那些工作业绩突出且具备优秀专业技能的人才,提供广阔的发展空间及晋升渠道,自动淘汰那些不思进取的核心人才。创新型企业的职务晋升制度。有效借鉴西方的双轨制,简单而言,就是针对管理和研发人员分别采取不同的但关系并列的晋升轨道,具体分为横向和纵向晋升,由于这两种不同核心人才的晋升轨道,在收入水平、未来发展前途上相对公平,更好为核心人才实现其精神方面的需求提供支撑,从而持续提高核心人才对于公司的忠诚度、黏性。

四、结语

创新型企业健康发展的关键点在于核心人才的培养与发掘,这便涉及核心人才激励机制的完善。从目前的情况来看,创新型企业的核心人才出现了流失率较高、激励体系不完善、激励方式单一诸多问题。创新型企业为了更好发挥核心人才激励机制的效果,必须针对其中的职务晋升、薪酬制度、绩效考核以及人才培养四个方面进行持续优化以及完善,以便在满足核心员工不同层次需求的前提下,激发其工作积极性和创造性,持续提高创新型企业的经济效益水平。

参考文献:

- [1]周军.基于股权激励视角的企业核心人才激励机制构建[J].企业改革与管理,2020(23):73-74.
- [2]王鸥.企业核心人才留用策略及效用研究[J].投资与创业,2020,31(22):125-127.
- [3]张金凤.企业核心人才激励机制相关思考[J].中外企业文化,2020(08):195-196.
- [4]方玉鑫.浅谈企业核心人才管理[J].劳动保障世界,2020(05):55-56.
- [5]张冉.试论企业股权激励的有效性及其提升策略[J].当代会计,2020(02):125-126.

(作者单位:北京市政建设集团有限责任公司)