

# 基于马斯洛的需求理论对医院科研人员的分析及管理对策

彭雁 张英 陈佳钢\*

(南京医科大学附属无锡人民医院, 江苏 无锡 214000)

**摘要:** 基于马斯洛需求理论对医院科研人员的需求进行分析, 针对不同的需要建立不同的科研激励机制, 在保证物质奖励为基础的低层次需要上, 通过扩大国内外合作影响力、增加科研人员自主性等保障高层次需要, 实现科研人员的自我实现, 希望能找到挖掘科研人员潜力的有效管理方式和激励手段, 更好地提升科研人员的科研积极性。

**关键词:** 马斯洛需求层次理论; 需求分析; 科研管理

医学科学研究是医学可持续发展的基础, 是保证和不断提高医疗质量、培养医学人才和实现医院管理现代化的需要。南京医科大学附属无锡人民医院是一所集医疗、教学、科研、成果转化、保健康复于一体的大型市级直属医院, 科研竞争力不仅是一所现代化医院不可缺少的标志, 也是全国医院科技量值排行及艾力彼中国医院竞争力排行的重要支持。因此, 在需要投入大量时间、精力及长期积累才能有成效的科研工作中, 如何提高激发科研人员的积极性和主动性, 在医、教、研三方面平衡发展, 需要现代科学管理的方法, 根据需求层次理论对医院各层面科研人员进行分析, 以找到能挖掘科研人员潜力的有效管理方式和激励手段。

## 1. 马斯洛的需求理论—人类价值体系需要

作为美国社会心理学家、人格理论家和比较心理学家的马斯洛看来, 人类价值体系存在两类不同的需要, 一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能, 成为低级需要和生理需求; 一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要, 称为高级需要。人都潜藏着五种不同层次的需要, 不同时期的程度不同, 人最迫切的需要才是激励人行动的主要原因和动力, 都是从外部得来的满足向内部满足转化。低层次的需要基本得到满足后, 激励作用就会降低, 高层次需要会逐渐的取代它成为动力因素。低层次的需要包括生理需要、安全需要和感情需要, 这些都是通过外部因素可以满足的, 包括人类饥渴、衣食住行方面; 保障自身安全、避免职业病侵袭, 当这一类需要一旦相对满足后, 也就不再成为激励因素了。感情需要也就是社会需要, 同事之间的关系融洽; 归属于一个群体的感情, 成为群体的一员, 相互关心照顾。而高层次的需要包括尊重需要和自我实现, 就是要最有效完整的表现个人的潜力, 得到认可, 受到别人的尊重、信赖和高度评价, 然后实现个人理想, 完成自我实现, 使之成

为自己所期望的人。那么当前医院科研管理过程中, 分析了解管理对象的需求、各管理制度是否满足其需求, 才能达到激发科研人员主观能动性、自我价值体现的目的。<sup>[1]</sup>

## 2. 直属附属医院科研人员需求分析

### 2.1 不同职称科研人员需求分析

根据《医疗机构专业技术人员岗位结构比例原则》, 三级医院的高级、中级、初级员工的比例应为 1:3:6, 高级职称人数最少, 教学医院中作为研究生导师及博士生导师的也大部分都是中高级技术职称, 是相关学科的学术带头人, 有独立承担科研课题的科研人才。作为临床工作的新生力量、基础的初中级技术职称数量最多, 还有刚刚进入医院的规培人员, 正在基础规范学习阶段, 没有进入相关对口科学研究序列。处于不同职称和科研学术发展阶段的人员, 其科研需求有明显的不同。

处于初中级技术职称的科研人员的需求主要体现在生理需求、安全需求和感情需求上, 包括工资待遇、福利、生活条件、工作条件的追求; 身心安全、职业病防护、职业安全、工作稳定的追求以及科室工作氛围和谐、有归属感的追求。这类人员花费大量精力在临床工作中, 学习适应医院工作规范, 逐渐与其他科研人员或本科室研究领域相融合, 提高科研能力; 高学历的初中级职称人员更是要将学校的研究领域过渡到与临床相关的临床科研及其应用中。并直接面对考执医、升职称、职业发展的压力, 低层次的需求是最主要的需求。而中、高级职称的科研人员需求主要体现高层次的需要包括尊重需要和自我实现, 这部分医务工作者已经在本专业领域有一定的研究方向和科研体会, 并已在学术圈有学术地位, 获得一定的认可, 更要进一步提高科研水平, 扩大学术影响力, 获得更广泛的认可, 并将自己在临床工作中遇到的实际问题能够切实研究并解决, 已完成科研向临床转化, 实现自我实现。<sup>[2]</sup>

表 1 2010—2020 年度高等级立项获奖不同职称的获得对比

科研类别	总项目数	初级及低年资中级职称数	高年资中级职称及高级职称数	初级及低年资中级职称占比	高年资中级职称及高级职称占比
国自然	77	26	51	33.76%	66.23%
省自然	41	14	27	34.15%	65.85%
省新技术引进奖	114	7	107	6.14%	93.86%

### 2.2 不同学历科研人员需求分析

大型公立医院的日常运行中, 护理人员、药剂人员占比较大, 学历相对较低, 工作人员终日繁忙, 无暇对自己专业水平及科研能力进行更新, 对科室科研的参与度也相对较低, 对科研需求仅体现在升职称的需要, 还是在低层次的需求, 当这部分人员低层次需求满足了, 才能在工作中积累科研要素, 在任职高学历, 主动积极向科研人员靠拢, 向导师学习科学方法、实验手段, 提高自身科研能力, 尤其是临床医护

人员遇到临床实际问题, 在系统学习后实现临床研究转化, 解决问题, 提高工作效率, 更能激励专业技术人员向高层次需求转变。而医院科研的主力军还是硕博人员, 在各大高校中曾参与各种高等级科研项目, 进入医院后要顺应医院本身条件和科研方向进行变更, 已巩固自身科研能力和加强学科发展。另外, 高层次人才引进时一般一大部分照顾到了低层次的需求, 故进医院后考虑更多的是更高层次的需要, 如何提高科研能力, 学术层次, 扩大影响, 发表高等级文章,

**基金项目:** 无锡市卫健委重大项目“地市级公立医院全科医学体系构建探索与实践”(课题编号: Z201604)。

\* 为本文通讯作者



拿到高等级立项和获奖,完成自我实现。<sup>[3]</sup>

### 3. 马斯洛的需求理论下的科研管理

#### 3.1 低层次需求的管理对策

##### 3.1.1 科研物质奖励

按照各级各类管理办法,将各类科研分类按照级别、等级给予一定的科研物质奖励,如科技奖励,包括各类国家级、省级奖项;课题立项奖励,主要是国家科技部、国家自然科学基金和省自然科学基金、省科技厅的立项;还有国家、部、省级等行业学会、协会奖的奖励;论文著作奖励、版面报销、专利奖励等等。按照科研人才实际贡献按课题分配、按劳分配,按照获得难易程度奖励分等级,弥补科研人员在实际工作中超出工作时间和精力完成的科研成果所付出的劳动。

##### 3.1.2 科研配套补充

对于刚入院新职工和初中级职称的技术人员,鼓励申报校级和院级课题,给予配套经费为启动基金,开展临床相关科研课题,为进一步申报上一级部门或高等级科研课题打好基础。科研前期研究是申报高等级立项的基础,给科研人员一个科研启动基金,扶持开展科研工作是最基础的需求。另外,立项的国家自然科学基金和省自然科学基金也给予 1:1 的配套经费,让科研人员完成科研成果没有后顾之忧。

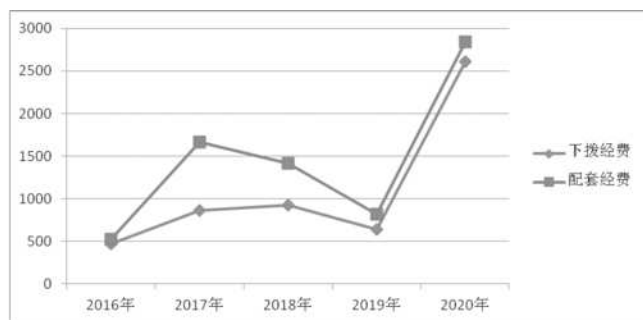


图1 近五年下拨经费与配套经费对比图 (单位:万元)

##### 3.1.3 科研岗管理制度

科学研究不是一蹴而就的,而是经历一系列的研究过程,从生活、实践,学习中发现问题,根据已知科学知识对问题提出假设;判断假设的可检验性,制定研究计划;选择研究方案和备择方案,记录现象、数据;评价得出结论并分析。除了拥有科研头脑外还需要时间去进行此研究过程。医院制定科研岗制度,使有需要人员在每年有 2 个月的科研岗可以将临床发现去用于实验室研究,解决问题。在集中申报高等级立项时,科研人员脱产一周来完善标书、集中辅导。

##### 3.1.4 科研讲座培训

医院定期邀请科研学术界教授来授课,包括制度、理论、技术教学及研究领域的新技术、新进展;研究课题的专题讲座,包括标书写作技巧和注意事项、课题的实施、SCI 论文的撰写等方面。还邀请了国外的教授们就目前研究方向的最新进展来做学术讲座,开阔思维,拓展眼界,从各个研究方向和研究层面给予科研人员新的思路,引导其开展新的研究。

##### 3.1.5 人才引进管理

根据高层次人才管理办法,高层次人才引进时给予相应的政策已经基本解决科研人员的低层次需要。加上鼓励开展科学研究,每年根据硕博人员的各类指标,包括医疗技术、科研立项、科研成果、获奖、论文等等,年底进行评优考核,给予人才奖励;院内评选雁阵人才,给予经费用于科研活动。

#### 3.2 高层次需求的管理对策

##### 3.2.1 科研管理新政

近年来,为了贯彻落实党中央、国务院关于推进科技领域“放管服”改革的要求,建立完善以信任为前提的科研管

理机制,减轻科研人员负担,充分释放创新活力,调动科研人员积极性,大力提升原始创新能力和关键领域核心技术攻关能力,多出高水平成果,制定《落实科技改革 30 条的实施方案》《成果转化管理办法》《科研诚信建设管理办法》,扩大科研人员在经费使用上的自主权和技术路线决策权;完善项目过程管理,推进科研诚信建设,加强科研活动全流程诚信管理,在科技计划项目、科研经费使用、创新载体平台、科技奖励、重大人才工程等工作中全面推行科研诚信承诺制度。鼓励科技人员围绕我院医疗技术需求开展原始创新,进行成果转化,科研成果收益体现为成果转化费时,成果收益的 80% 归科研人员及团队。这大大调动了科研人员的积极性。去年,我院完成全市首个科研成果转化,至今已有三项专利完成了成果转化。

##### 3.2.2 科研平台建设

医院整合省人体器官移植重点实验室、无锡市转化医学研究所、中心实验室等资源,成立“临床研究中心”,实现科研平台一体化管理,现有公共实验室平台、分子诊断和疾病功能基因调控网络研究平台和肺移植专职实验平台等三个平台。成立 2 个院士工作站,通过组建院士工作站,加强与国内知名专家的工作联系,进一步提升医院的临床科研能力,推动学科建设与人才培养。加强与国内外知名团队合作。医院与江南大学无锡医学院联合成立江苏省转化医学研究院(无锡),成为南京医科大学转化医学研究院无锡基地;心内科与梅奥医学中心合作。消化科分别与日本东京医科大学病院系井隆夫教授团队和佐野宁教授团队签署合作协议,开设国际消化科门诊;普外科与美国明尼苏达大学进行肿瘤的合作研究等等。

##### 3.2.3 科主任管理

一个科室的强盛与科主任的带领密切相关,科主任重视科研,针对科研对科室有系统合理的安排,科室的发展就会蒸蒸日上。对科室每年有科研的考核,包括课题申报、立项,奖项的申报和获得,论文的数量和等级,著作及专利申请与授权、转化都是考核范畴。定期开科研大会、科主任大会,汇总优秀的科室及学科带头人,全院通报,激励各科主任重视科研,带领团队钻研课题。

##### 3.2.4 其他对策

学科带头人面临课题多,学生少,研究任务重的问题,可以聘请专职的科研助理帮助处理日常繁杂的科研事物,专职进行科学研究,产出比高。年底表彰会选科研优秀的人员上台领奖,交流科研经验,给予肯定和尊重。科研信息平台的建设,科技信息也是医院的科研重要资源,我院使用了南京医科大学的 vpn 账号,使科研人员随时检索各大数据库,了解科研动态;科研信息平台则可以记录个人课题和使用支出详单,便于结题审计使用。

#### 4. 小结

科研的成果依靠各部门团结合作,依赖于管理者给予恰当合适的激励,充分重视科研激励机制对科研水平的影响,对不同需求的科研人员提供恰当的激励是有效科研管理的前提,并注意物质奖励和精神奖励协调,制定合理的科研考核机制,最大程度地调动的科研积极性,创造良好的科研氛围,最终形成良好的科研文化与科研环境,完成医院的高质量发展。

#### 参考文献

- [1] 吴艳萍. 基于需求层次理论的科研激励管理研究 [J]. 科技管理研究, 2010, 21 (3): 103-105.
- [2] 单艳华, 徐韬. 需求层次理论在医院科研管理实践中的应用 [J]. 临床科研管理, 2011, 24 (5): 356-358.
- [3] 陈婷. 基于马斯洛需求层次理论的高职院校科研激励机制 [J]. 黎明职业大学学报, 2019, 102 (1): 53-56.