

医院人力资源激励机制的应用思路探讨

汪慧敏

(河南省胸科医院, 河南 郑州 450003)

摘要: 医院作为人们生活中必不可少的公共基础服务场所, 其需要大量人力资源维持正常运行。因此, 医院建设发展服务需要不断优化人力资源配置, 尽可能体现出人力资源在医院日常运行中的价值与作用。随着社会经济水平、人民群众对卫生健康要求的不断提高, 医院应该持续完善其人力资源激励机制, 进一步激发各层级人才对自己本职工作的积极性、兴趣。因此, 医院人力资源激励机制在制定期间需要依据具体情况选取物质激励、精神激励、职务职称激励等激励方法, 形成符合医院实际的综合性人力资源激励方案。本文研究分析了医院人力资源激励的应用情况, 总结出几条具体的应用思路。

关键词: 医院人力资源 激励机制 应用思路 应用价值

中图分类号: R197.322 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-9082(2022)04-0254-03

现阶段, 人们在享受日益医疗技术水平不断提高带来的便利时, 人力资源方面也面临着巨大的挑战。针对医疗机构而言, 如果需要适应医疗行业的实时发展, 应该认真落实并实施国家医改政策, 保障医院高质高效运行, 其中人力资源管理激励机制的建立完善显得尤为重要。完善过程中需要严格遵循以人为本的原则, 通过不同方式尽可能激发员工的潜能、工作积极性, 增强相关医务人员的专业技术水平, 从而提高医院人力资源管理水平, 促进医院机构的高效运行^[1]。

一、医院人力资源激励机制的概述

激励, 是指激发人的行为的心理过程。这个概念用于管理, 是指激发员工的工作动机, 也就是说用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性, 使员工努力去完成组织的任务, 实现组织的目标。人力资源管理激励机制是一种由人力资源相关部门采取多种相关措施给予员工鼓励的规章制度。此机制的应用可以较大程度上提高工作人员的积极性、责任感。人力资源管理工作以构建激励机制为核心, 医院在运行过程中通过构建激励机制, 充分调动员工的工作积极性, 进而提高医院的服务质量。医院人力资源管理过程中实施激励机制, 一定程度上激发有关医护人员、工作人员的工作积极性, 也提高医院医护人员的责任感, 促使相关人员可以具备创新精神, 同时从大局角度出发尽量服从医院科室做出的合理性的调动安排。目前, 医院人力资源因薪酬制度、晋升路径等因素的影响, 产生大量人才流失的不良社会现象, 医院人力资源激励机制的完善可以最终提高相关医护人员的职业认同感、责任感, 进而促进医院服务更加健康顺利的发展。

二、医院人力资源激励机制应用原则

第一, 目标导向。明确目标为制定并落实激励措施提供重要的参考依据, 进而实现更为理想的激励效果, 进而激发相关医护人员对于某一方面工作的动力、工作热情。清晰的激励机制既可以维护了医护人员之间的公平与公正, 激励医护人员更好地履行工作职责, 同时也依据明确目标促使激励机制充分发挥其作用, 进而营造医护人员之间或者医护人员与医院机构之间的融洽关系。

第二, 适度激励。适度激励是指在激励机制构建的过程中, 应该从宏观角度出发, 不应该为实现某一阶段的激励目标而制定不符合实际的奖励措施, 进而对随后激励措施的实施造成障碍。另外, 适度激励指激励的措施要适度, 要根据所实现目标本身的价值大小确定适当的激励量。同时, 在奖励期间应该做到“奖罚分明”, 不能只实施单一方面的措施, 其均对医院整体工作积极性、忠诚度的提高产生影响。

第三, 双重激励。双重激励是指在医院激励机制构建过程中依据具体情况给予医护人员物质激励与精神激励相结合的奖励, 并不是只进行物质奖励或精神激励。只有物质激励与精神激励相结合才可以实现理想的鼓励作用, 真正激发医护人员的工作热情 and 责任感^[2]。

第四, 注重时机。激励要讲究时效性原则, 把握激励的时机。“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是截然不同的。及时性激励, 有利于将人们的激情推向高潮, 使其创造力更加连续有效地发挥出来。迟到的激励则可能会让下属觉得画蛇添足, 失去了激励的应有效果。医院各层级人力资源管理应该根据激励对象的客观条件寻找最佳奖励时机。

第五, 按需激励。激励的起点是满足员工的需要, 激发更加强烈的工作动机, 让他们产生超越自我和他人的欲望, 并将潜在的巨大的内驱力释放出来, 为单位的远景目标奉献自己的热情和心血。但员工的需要因人而异、因时而异, 并且只有满足最迫切需要的措施, 其效价才最高。因此, 领导者必须深入地进行调查研究, 不断了解员工需要层次和需要结构的变化趋势, 有针对性地采取激励措施, 才能收到实效。

三、医院奖励制度的现状

第一, 用人制度不足。随着我国国内各级医院数量的逐渐增加, 医院一线医务人员的需求日益增加。由于我国现阶段医疗环境、医院医患关系等特殊因素的影响, 因此, 对于儿科、急诊科和重症医学科等多个一线科室均存在医疗人员短缺问题。依据2018年的统计情况, 我国医院内同岗位的非雇员与雇员之间的薪酬和薪水均出现明显差异。“同岗不同酬”则极易降低医护人员在日常工作过程中的心理安全感和归属感, 进而造成消极怠工、人员流失等严重后果, 最终提高日常医务工作的风险性。

第二, 激励机制的缺失。部分医院中未制定相应的竞争机制, 医务人员只要积累一定工作经验即可以获取相应的职位, 因此, 以公立医院为代表的医院机构内部未形成融洽的内部竞争气氛。同时, 医务人员未形成真正的竞争意识。高学历但缺乏临床经验的医务人员的直接晋升极易引发部分医护人员的不满情绪。在发表论文期间, 医务人员无法很好地平衡分配临床工作与科学研究之间的时间精力, 过多的科学研究会对临床工作产生不同程度的影响。因此, 以发表论文数量作为晋升的主要评估标准缺乏多面性、科学性, 需要实时改进。另外, 学术背景、学术氛围直接影响学术研究的质量, 部分公立医院科室缺乏高质量的研究成果, 进而无法直接衡量评估科室人员的实际科研能力。

第三, 激励方案单一。单一且低效率的激励方案降低人力资源管理灵活性。现阶段, 部分医院仍无法正确处理物质激励与精神激励二者之间的关系, 其只是片面地认为充足的薪资可以防止人才的流失, 忽略了人不仅仅有生理上、安全上的低层次需求, 更有情感和归属的需要、尊重的需要以及自我实现的需要。单一的薪金激励仅能满足人的部分层次需要, 无法因人而异地全方位调动医院员工的积极性, 并未完全达到激励的目的, 影响医院人力资源的管理情况。

第四, 绩效评估模型不完善。当前, 部分医院绩效评

估指标不恰当、不全面, 过分依据经济数据对医务人员进行评估, 未充分考虑到相关的社会责任、福利, 进而忽略其对医院未来发展方向的影响。主要是因为医院未深刻认识到评估绩效的必要性, 同时未对所采集的评估数据进行系统的分析^[3]。此外, 绩效评估者选择不适当。长期以来, 医院科室和员工个人的绩效评估常常由直接主要领导进行考评打分, 患者、被评估者本人及其同级同事常常被排除在外, 导致员工认为绩效评估的结果不够全面、客观、公正。一些医院绩效评估缺少反馈缓解, 职工对个人绩效存在的问题无从知晓, 从而无法有效发挥绩效评估对员工的激励、指导和改进绩效的作用。

四、医院人力资源激励机制的应用

现阶段, 部分医院并未有效落实相关的激励制度, 其主要是由于医院考核机制缺乏透明、公平性, 造成医院医护人员丧失对工作的热情、积极性, 甚至少量员工出现比较严重的消极态度, 在接待患者的过程中服务态度过于冷漠、刻板, 同时并未正确穿戴医护人员的服装、相关操作缺乏规范性, 丧失作为医护人员的严肃性、正面形象。建议从以下几个方面发挥人力资源激励制度和机制作用。

第一, 构建合理的薪资制度。医院人力资源激励机制以建立合理、公平的薪资制度作为构建基础。人力资源部门应以五部委出台的“两个允许”政策为指导, 通过定期抽样调查不同类型的医护人员, 掌握了解各个员工之间的不同需求。通过调查了解不同类型、层级的医护人员的需求和社会上同类医疗机构的薪资情况, 进而构建合理且符合员工发展需求的薪资制度, 预防因薪资问题产生的人员流失情况。另外, 在构建薪资体制过程中应该尽量平衡科室、职称之间的薪资水平, 充分体现医、护、技、药、管等岗位差异, 兼顾不同科室之间的平衡, 向关键和紧缺岗位、高风险和高强度岗位、高层次人才、业务骨干和作出突出成绩的医务人员倾斜。依据知识、技术、管理等要素的价值, 合理拉开收入差距, 避免平均主义。要在主管部门的指导下按照国家有关政策制定内部考核评价办法, 依据岗位工作量、服务质量、行为规范、技术能力、医德医风和患者满意度等制定适合医院特点的绩效评估模型, 考核结果与医务人员薪酬挂钩, 保障其薪资分配情况与实际业绩相联系, 维护医院内薪资制度的公平性, 进而营造更为公平、健康的竞争环境, 激发医护人员对于自身工作的热情、责任感, 从而整体提高医院的医疗水平。同时, 要适当提高低年资医生的薪酬水平, 统筹考虑编内外人员薪酬待遇, 真正落实同工同酬。

第二,多种激励方式并存。激励政策均表现为物质激励与精神激励并重的多样化形式。通过给予医护人员各类荣誉激励、称号激励,使得医护人员获得社会各界的尊重,同时使其感受到自身职业的骄傲与满足感,从而激励其提高自身的医疗技术及服务质量,进而务实地满足患者在治疗期间提出的合理化要求,提高其舒适度。物质激励方式以发放奖金、购物券、礼品等形式开展。如决定应用物质激励形式,则应该以日常生活中为医护人员提供便利的生活必需品为主要物质种类;若发放购物券、提货卡等,则应选择网点分布广泛、便于医护人员购买的连锁店。另外,对于不同职称、资历的医护人员而言,还可以通过为医护人员提供进修学习机会、增加假期和奖励旅游等激励措施,可以有效减轻其工作压力,改善其心理状态,从而帮助医护人员在随后的工作中将服务状态、医疗技术调整至最佳。对于处于不同阶段的医护人员而言,并通过增加假期、奖励旅游等方式对其进行激励,促使医护人员可以逐渐放松,让其可以在随后的众多工作中可以摆正其心态,以更为专业的技术、亲切的态度以及更好的状态为患者提供更加高质量的服务。

第三,增强职业规划。职业规划可以为医护人员的晋升提供良好的参考依据。医院可以充分利用岗前培训、在岗培训、专科培训等形式,为新入职员工、在岗职工提供职业规划指导,明晰管理人员、专业技术人员、工勤岗位人员等不同类型职工的晋升通道,帮助医护人员树立正确合理的职业理想。根据医院发展规划和学科建设需要,将相应资历的医护人员送至国际、国内大型综合医院等进行专科学习,既可以激发相关人员的工作积极性、主动性,也可以提高医院的整体医疗、科研水平,增强医院在同类型机构中的竞争力。目前,为了协助众多医护人员建立理想的职业目标,医院可以与其他国际综合医院、科研能力较强的医学院等医疗机构建立更为长远的合作关系,一定时间内输送更多优秀医护人员到综合能力更强、专业性更高的医疗单位进行进一步学习培训。一方面,其能够完全激发有关医护人员关于自身的工作积极性、责任感,鼓励其可以积极参与到相关培训活动中,努力争取有关的学习名额,持续提高其专业水平;另一方面,则通过员工的再学习,能够进一步整体提高医院的医疗、科研水平,增强医院的工作质量和影响力,进而造福更多的患者,促进我国

国内的医疗事业得到健康持续性发展^[4]。

第四,强化人文关怀。马斯洛需求理论第三层级,归属和爱的需要,即情感需求,社交需求。人力资源管理者在现代医院人力资源管理激励机制构建中,可以建立完善系统沟通机制,通过良好的沟通机制,营造和谐的工作氛围。工作和生活中的很多矛盾是因为沟通不到位。医院人力资源管理者应善于利用沟通,通过谈心谈话等有效的沟通方式了解员工的工作进展情况、心理情况和思想动态,进而对症下药。通过沟通,对员工的绩效进行及时性评价反馈,对出现的问题进行有效的心理疏导,引领员工积极向上。上级领导要定期与员工进行有效沟通,自上而下,从团队到个体,全方位沟通,提升团队协作能力和团队绩效,实现团队和个人的双重提升。

第五,优化工作环境。医院作为特殊的工作场所,往往带给人一种沉重和压抑感。长期在这种环境下工作,医护人员的精神状态和工作积极性难免会受到影响。医院应尽可能为职工创造一个良好、舒心的工作环境,如尽量优化工作场所的设施、设备,增设能够减压休闲的运动场所、阅读娱乐场所等,提升员工的归属感和舒适感。

综上所述,人才是医院的第一生产力,是医院得以稳健可持续发展的重要根基。完善的制度与科学的方法相结合可以有效对医院人力资源激励机制进行优化,促进医院与员工的健康发展。通过完善和合理应用人力资源激励机制,让白衣天使发自内心地践行“敬佑生命,救死扶伤,甘于奉献,大爱无疆”崇高职业精神,可以在提高医院人力资源管理效率的同时,进一步全面提升医院核心竞争力。

参考文献

- [1]段蓉.以人才树和双因素理论为背景的医院人力资源激励研究[J].福建茶叶,2019,41(12):42-43.
- [2]赵世超,孟庆跃,宋万雄,等.乡镇卫生院卫生技术人员激励机制及工作积极性影响因素研究[J].中华医院管理杂志,2019,35(01):63-67.
- [3]李妍斐,王晋伦,高继明.上海市公立医院管理人员的职业认同状况及其影响因素研究[J].中华预防医学杂志,2021,55(01):114-119.
- [4]张凯,王梅青.北京市基层卫生人力资源制度建设现状及影响因素研究[J].中国全科医学,2019,22(34):4202-4208.