



医院人力资源管理中的激励机制研究

韦 罡 杨发奋 李颖华

右江民族医学院附属医院 533000

【摘要】 医院人力资源管理激励机制是医院管理的最突出方面,是医院有效运行和提高效益的关键手段。但在新的形势下医院人力资源管理激励机制尚有需要进一步完善的地方。文章概述了医院人力资源管理的激励及其基本形式,探讨了医院激励政策效能发挥、非物质激励制度、评优考核评价体系方面存在的突出问题,并就改善医院人力资源管理激励机制提出了策略建议。

【关键词】 医院;人力资源管理;激励

【中图分类号】 R197.322 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1674-9561 (2017) 01-132-02

据研究,激励可使员工的工作积极性达到80%甚至更高的发挥程度,并使其在工作中保持更高的工作热情和工作士气;而没有受到激励的员工,其积极性只有发挥20%左右。所以,激励机制利于提高员工的个人素质和整体素质。激励机制还有助于留住和吸引优秀人才,增强单位的凝聚力,造就良性竞争环境,提升单位的竞争力。所以,实施和完善激励机制,是医院人力资源管理非常重要的手段,建立和完善规范的、科学的人力资源管理激励机制,能优化医院的人事管理,挖掘医院人力资源的潜能,提高医院的经济、社会效益,提升医院竞争力。因此,探讨医院人力资源管理激励机制及其运用,具有重要的实践意义。

一、医院人力资源管理的激励和激励机制的内涵

激励是指激发人的动机和内在动力,并使人趋向期望目标的心理状态及行为过程,具有加强动机、动力、引导行为、导向目标的作用。

激励是调动人的积极性的过程,是激发、改变、促进人的行为的有效手段。人的行为表现在很大程度上取决于所受到的激励程度与水平。激励水平越高,行为表现会越积极,进而行为效果会越明显。激励的过程,其实是管理者引导和促进对象个体或群体的人选择一致于管理目标的行为过程。激励机制则是主客体之间借助激励因素发生相互作用的形式,其功能是规范和引导人选择和形成合乎倡导与规定的行为方式和价值观念;其目标是调动人的积极性,其出发点是满足人的个人需要;其实质是某种分配方式与行为规范。

通过信息沟通了解人的实际需求,并与氛围、制度、政策、措施等诱导性因素相联系,形成个人和组织目标,是激励机制有效运行的重要条件。运用激励机制,要求管理者坚持以人为本,通过分配制度的设计来激发员工的工作积极性,以实现和强化管理的有序与有效。医院激励机制的设计,要遵循以下基本原则:第一,引入竞争,营造竞争环境;第二,坚持物质激励和精神激励相结合,以物质激励为基础激励,以精神激励为根本激励,以精神激励为主体激励。第三,对员工违背组织目标的行为进行适当惩罚,即适当用反向激励引导实现正向效应。一般来说,对于人力资源管理对象,正向、反向激励都是必要的和有效的,且会间接影响周围的其他人。

二、医院运用激励机制的主要形式

(一) 物质激励

依据马斯洛的需要层次理论,物质激励是激励中的重要基础手段,因而薪酬、津贴、绩效工资和其他福利成为医院人力资源管理的重要工具。运用的具体形式,包括医院建立健全体现合理性、公平性原则的薪酬体系,针对岗位不同性质设置不同的薪酬、津贴、绩效工资和其他福利制度,并通过公平、公正的岗位竞争来落实,通过人岗匹配、人尽其才、才尽其用来实现,并通过这种物质实现来肯定人的才能、作为和工作贡献,以保护、激发员工的积极性,“让职工在

工作生活中,感受到幸福归属感,体会到医院对自我发展的重视与肯定”。这样的物质激励,有助于实现人才、人力的平面分布和结构优化,节约医院人力资本,实现人力资源的最大价值。倾斜性改善学科带头人、高学历人才工作条件、生活待遇,对高水平技术人才、优秀业务工作者的实施倾斜性物质待遇和物质奖励政策,是医院物质激励的突出方面。

(二) 精神激励

精神激励是激励体系中的重要组成部分,是增强医院凝聚力和团结合作的重要措施,包括在工作、生活中重视和尊重员工,关心和理解员工,信任和宽容员工,支持和鼓励员工。实施精神激励,需要要结合医院自身实际、特点和员工的具体情况,既要从事的角度考虑问题,还要从员工的角度考虑问题;要注意分析员工的态度、心理,多与员工进行接触和沟通、交流,了解、关心和帮助解决员工在思想、生活、工作中的问题与困难,倾听、征求和汲取员工对医院工作的意见。这是精神激励的基础方面,也是常用方面、重要方面。精神激励的正确运用,能培育员工对单位的信任与忠诚。医院要站在员工的角度进行思考问题,表现为领导要经常和各类员工特别是专家谈心,及时了解和关注、关心他们在思想、生活、工作上的状况,努力为他们排忧解难;另一方面,适当地公开表扬员工,对他们工作及成绩表示认可、给予肯定,建立透明、公正的激励措施。这有助于医院与员工特别是其中的高级人才之间形成深厚的信赖基础,用真情聚集人才,设法使各类人才身心舒畅地施展才干。如此,必然能有效地提高医院整体的效率、效益,促进医院事业的发展。精神激励相比于物质激励,具有潜移默化的作用,更具有激励的可持续性。

(三) 继续教育激励

医学科学技术不断发展和现代化应用技术不断更新的今天,医院部分员工还运用传统技术来工作,并有部分员工的理论知识和现代化工作手段很不协调,处于落后的状态。因此,需要建立以医院发展需要和职工个人发展需要为导向的教育培训体系和继续教育激励机制。在提倡员工利用业余时间自主学习并为其创造良好条件的基础上,可以组织和安排员工参与单位内外的各种继续教育培训。可以组织内部工作经验丰富、掌握新技术、了解学科新发展的员工、教授等来传授经验、技术和介绍学科前沿新发展,也可以聘请外部专家、学者来单位开展专业讲学,还可以组织医院优秀的员工外出参加培训学习。通过结合员工个人需求和医院发展的继续教育激励,促使拓展、更新知识,学习新经验,掌握专业学科新动态、新技术,创新工作方式、方法,提高在岗工作能力。

三、医院实施人力资源管理激励机制中存在的主要问题

(一) 医院的内部激励政策尚有欠缺

随着医院人力资源重要性逐渐被医院管理层所认识,医院人力资源管理激励机制总体得到了进一步完善。比如,奖优罚劣、职称晋升、外出深造等系列优化、利用和可持续发展人力资源的措施、方法成了医院的主要激励政策。但是实



际运行中, 还存在一些问题, 使之未能充分发挥应有作用, 如职称晋升过于注重论资排辈, 一些高学历、高学位、高技术的医疗人才因为工龄短只能排队等待晋升职称, 致使流失部分优秀技术人才。

(二) 医院的非物质性激励制度欠完善

医院的人力资源激励制度, 在重视物质激励和精神激励及协调好二者关系的基础上, 应更加注重精神激励。但在医院人力资源管理激励制度实际实施过程中, 更多还是侧重物质激励, 诸如通过补贴、奖金、经费等方面的物质激励去调动广大员工的积极性, 在相当程度上忽视了精神激励制度的制定、完善和精神激励措施的实施。尽管物质激励是基础激励, 能有效调动员工积极性和提高工作的效率、效益; 但是, 医院员工有奖励性物质需求, 同样有奖励性精神需求, 需要被肯定的社会荣誉和社会评价。因此, 精神激励不应被忽视, 应该两手都要抓、都要硬。

在精神激励中医院应强化情感元素的牵引, 通过心理、情感, 强化与职工建立良好的关系。此外, 医院应建立健全相关的评比制度, 如: 先进个人、优秀共产党员、先进科室等, 以荣誉证书、大会表扬等方式, 对相关人员、科室进行表彰。因此, 医院通过精神激励、情感纽带, 将职工的心紧紧联系在一起, 让职工与医院的命运共同在一起。

(三) 医院的考核评优评价体系不科学

医院考核评优评价体系的设置是否科学, 直接影响到人力资源管理效率, 科学合理的考核评优评价体系可有效地促进人才脱颖而出。可是, 目前不少医院的考核评优评价体系不够科学合理, 并影响到医院的深化改革。例如, 奖优罚劣上过于注重经济效益方面的量化考核, 以经济的数据论英雄, 片面关注和奖励经济效益好的科室, 而对一些效益一般但社会效益突出的科室、部门疏于关注和奖励, 如医院卫生防疫部门。而现有的人力资源管理激励机制不科学, 致使不能充分调动员工的工作热情和积极性, 甚至带来一些科室员工产生负面情绪, 进而影响到医院局部的正常运转、影响到医院整体高效运转。

四、完善医院人力资源管理激励机制的对策

(一) 坚持医院物质激励和精神激励“两手抓”

把医院的物质激励和精神激励当成人力资源管理激励中不能偏废的两个重要方面, 将二者科学的有机地结合起来。在医院实施公开、公正、公平的激励政策, 既注重工资、奖金、福利方面的物质激励, 又注重表扬、记功、奖励、晋升等方面的精神激励。比如在某医院对心血管科医术精湛、成功挽救很多危重病人生命的核心员工给予适当额度的工资、奖金和福利等物质奖励, 同时在适当的时机、用适当的方式给予表扬、记功、颁发奖励证书等精神奖励, 甚至让其担任科室领导或晋升职务加以重用。通过认同、肯定员工工作价值、自身价值, 使医院员工获得被尊重、被重视的感受, 从而满足员工较高层次的精神需求。另外, 员工技能、能力、技术是有差别的, 相对落后的员工同样需要精神激励。因此, 我们还需要关注工作相对比较落后的员工特别是注意发现他们的进步, 要对于他们的进步给予适当奖励。物质激励与精神激励两者是相辅相成、相互补充、缺一不可的, 切不可仅重视其中之一, 只有两者相结合并齐抓共管, 以此不断完善医院的人力资源管理激励机制, 才能在满足广大员工物质需求的基础上提升员工的精神境界和医院的精神动力。

(二) 坚持医院目标激励和制度激励相统一

目标激励是指通过确立适当的目标来激发医院员工的工作积极性和提高工作效率。制度激励则是通过医院健全人事、分配等方面制度来吸引人才、留住人才和激发员工的主人翁精神, 激发员工的工作热情和凝聚力。

在目标管理中结合评价考核实施和强化目标激励, 不仅能有效促进医院员工主观能动性的发挥, 而且能够结合个人和岗位的差异有效改进医院的管理结构, 提高开发医院人力资源的科学性和合理性。应结合个体差异、岗位差异设置工作的目标, 例如针对不同效益状况的中医内科和心血管科就可以差异化设置效益增长的目标。这种做法事实上也是制度管理的措施, 体现了制度的灵活性而避免僵化。制度激励对知识技术密集型的医院更显重要, 能否从制度上吸引人才、留住人才、用活人才, 关系到医院的整体运营效率、经营效益和发展命运。

(三) 健全医院的绩效考核评价制度

健全、完善的绩效考核评价制度在医院人力资源管理中不可或缺, 至关重要。医院的绩效考核评价应注意的方面: 一是结合广泛征求员工意见完善考核评价的标准和程序、方式和方法, 形成科学合理考核评价标准、程序。二是考核评价要客观、公正, 对医院员工及至科室和部门的考核评价要以事实为根据, 评估工作的业绩要准确, 杜绝不相关因素对考核评价的影响, 确保考核的过程、结果及其应用的客观公正。三是及时公示考核评价结果, 接受医院员工的意见反馈。通过公开、透明的考核评价争取医院员工的广泛认可, 提高医院广大员工对绩效考核评价的重视与接受的程度, 切实地发挥绩效考核评价的作用。四是结合人岗匹配差异开展综合评价。医院有多种岗位, 员工有高低职称, 绩效考核评价的标准和过程必须结合这些差异。在这基础上, 坚持自评、互评和组织评定相结合, 对员工的工作态度、工作业绩和创新能力进行全面的、综合的考核评定。

(四) 完善医院的薪酬分配制度

医院的薪酬是医院员工劳动价值或价格的体现, 关系到员工的生活保障、价值实现、个人发展, 更影响着社会对职业的评价和医院的发展; 医院合理的薪酬制度不仅能够吸引和留住人才, 而且能够激发员工的主人翁责任感, 调动员工的积极性、创造性, 从而实现人尽其才、才尽其用, 具有非常重要的激励功能。正因为如此, 医院的薪酬分配制度在医院人力资源管理中具有非常重要的地位和意义, 应重视其合理设计并不断完善。医院薪酬的设计应该坚持按劳取酬、多劳多酬、优劳优酬的基本原则, 根据员工的实际工作及其业绩贡献来确定薪酬, 合理地拉开薪酬分配差距, 对核心人才给予特殊津贴、奖励等特殊优待。同时, 医院薪酬分配还应随着医院经济效益水平的提高而提高, 确定合理的收入增长, 让员工对收入即认同有满意, 工作更舒畅。

科学合理的医院人力资源管理激励机制不仅能有效吸引、留住人才, 更是充分调动和发挥医院员工工作积极性、主动性、创造性最根本的管理机制。因此, 现代医院应把建立和完善医院人力资源管理的激励机制, 作为医疗卫生队伍建设、经营管理体制改革、医院整体经营效益和发展水平提高的关键工作来抓。

参考文献:

- [1] 曹荣桂. 人力资源管理分册 [M]. 北京: 人民卫生出版社, 2011.
- [2] 王志敏. 浅议医院人力资源管理中的激励机制 [J]. 经济师, 2012 (4).
- [3] 李惠茹. 人力资源管理中激励机制的运用研究 [J]. 中国电力教育, 2011(33).
- [4] 邓才英. 大型医院人力资源管理问题分析与对策 [J]. 中国市场, 2013(4).
- [5] 康育燕. 公立医院人力资源管理中激励机制的实施 [J]. 中国市场, 2014(20).