

医院人力资源薪酬激励机制现状及对策思考

张 添

(石河子绿洲医院,新疆 石河子 832000)

摘要:医院人力资源是医疗活动的重要参与者,其对提升医疗服务与诊疗水平产生积极影响。在医疗行业深化改革的背景下,更需要重视人力资源管理,同时需要充分调动他们的工作积极性,因此可以将薪资待遇与激励机制进行深度融合,以此激励他们的工作热情,发挥其主观能动性。本文主要分析了医院人力资源薪酬激励机制现状,并探讨了相关的激励对策,旨在提升医院人力资源管理水平,促进医院医疗卫生事业的可持续发展,供相关人员参考。

关键词:医院;人力资源;薪酬;激励机制;现状;对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2023.09.080

1 引言

现阶段,如何激发职工工作热情、满足医院职工需求、避免人才大量流失,是医院管理者亟须面对的实际困难。新时期的人力资源薪酬待遇,若仍以单纯的物质奖励,则难以满足人才的职业生涯规划和目标要求。因此,需要医院建立科学的激励机制,将其与薪酬待遇挂钩,在满足职工物质需求的基础上,满足其精神需求。在具体工作中,需要医院管理者明确薪酬激励机制中的现状,并制定有效的薪酬激励机制,增进医院职工归属感,确保医院人力资源的稳定性,从而促进医院的可持续发展。

2 医院人力资源薪酬激励机制的现状

2.1 薪酬福利现状

医院职工的薪酬福利待遇构成内容较为丰富,薪酬主要是劳动者通过劳动获取的不同类型的收入或福利。一般而言,薪酬指货币,比如工资、福利或津贴。但实际上薪酬主要包括直接薪酬与间接薪酬两种。医院的薪酬体系主要由岗位工资、薪级工资、绩效工资、津贴补贴和福利待遇构成,其中岗位工资和薪级工资为基本工资,绩效工资主要包括基础性绩效工资和奖励性绩效工资,津贴补贴分为艰苦边远地区津贴、特殊岗位津贴补贴等。福利待遇是医院给予职工除货币外的薪酬待遇。一般而言,医院以常规薪酬为主,职工绩效工资也和个人及所在部门的绩效相联系,在医院效益的前提下,对医院做出突出贡献的职工会获得额外的奖励。

2.2 绩效考核管理现状

医院绩效考核机制的目的在于调动职工工作积极性,秉持“按劳取酬、多劳多得”的原则,以此对工作内容制定量化考核标准。但在具体的实施中一些医院却未能严格按照绩效考核制度执行,在日常考核中未能将职工的绩效和工作量进行联系,通常只把绩效和职位、职务挂钩,职位越高、绩效越高。在此情形下,职工工作成效难以提升,甚至还会出现倦怠情绪,导致职工产生消极心理。

2.3 职工培训现状

在医院管理中应能够创造培训机会,这可以体现在以下三个方面:

(1)入职培训。医院在新职工入职以后应积极落实入职培训,确保新职工入职以后在较短的时间内熟悉相关业务、工作内容、工作职责,以便拉近新职工与医院的距离^[1]。

(2)专业培训。医院需要依据职工培训具体情况加强有针对性的专业培训及安全教育培训等,以此提升医院职工的综合素质。

(3)管理培训。医院管理培训涉及较多内容,比如岗位管理、科室管理、财务管理等。应确保职工掌握专业知识,提升管理工作效率和质量。

2.4 奖惩机制落实现状

部分医院奖惩机制不够平衡,在具体落实中往往侧重于惩罚。在具体工作中医院会将经营目标下划到不同部门,并且对部门制定相应的目标。而对具体的经营目标完成情况也是以月度或季度周期进行公布,对一些完成情况不理想的部门或个人则会进行惩罚,而对能够顺利完成经营目标的部门或者个人则没有相应的奖励。这种奖惩机制不够平衡,长久下去也会影响医院职工工作主动性和热情,甚至会使医院职工产生抵触心理,导致职工在日后工作中产生应付心理,这会影响工作质量和效率,不能在工作岗位中保持良好工作热情和发挥自身能力作用。

3 医院人力资源薪酬激励机制的问题

3.1 晋升机制不够完善

医院在运营发展过程中,若具备较为科学合理的晋升途径,则会让职工对自身的职业前景有所期望,但若职工未能感受到医院晋升机制的合理性,或对自身的发展产生限制,则会让职工对日常的工作抱有埋怨和抵触情绪,导致医院留不住人才,使其选择前景更为广阔的医疗

机构。因此,晋升机制欠缺完善,不利于职工产生积极的工作热情,长此以往晋升机制得不到改善,则会造成医院人才流失。

3.2 薪资福利体系不够健全

一些医院存在薪资福利待遇分配与具体的工作情况不相符合现象,对医院职工薪资福利待遇的发放与工作量、工作责任不能保持吻合一致,部分医院行政管理人员及后勤管理人员缺乏相应的考核方法,这会影响工资水平的公平性。导致这一情况出现则是由于部分医院内部欠缺健全的绩效考核机制和薪资福利体系,医院领导层不够重视,具体体现在以下方面:

(1)部分医院领导往往注重于医院业务的发展,绩效评价落实不到位,往往会依靠自身经验、主观意识而进行评价,而且也会结合职工日常工作表现等,医院职工自身也没有注重绩效考核,因此影响了绩效评价的公平性与公正性以及有效性。

(2)部分医院领导会认为绩效考核只是为了保障薪资发放的科学合理,未能深刻认识到绩效考核所发挥的作用。绩效考核能够调动医院职工工作主动性,激发工作热情,以此完善优化人力资源配置,并且安排医院职工到适合的岗位,这样有助于医院职工最大化发挥自身能力作用,但是这一作用没有得到足够的重视。

3.3 绩效考核体系不够完善

部分医院仍然存在绩效考核体系不够完善的问题,主要表现在医院内部会将绩效考核作为一种管理方式,在具体落实中只会考虑到最后的考核结果。另外,考核内容与比重分配较为混乱,这会导致在实际的考核中最终结果欠缺合理性和客观性,并且难以发挥有效作用,进而影响到了医院职工工作主动性和工作热情。

3.4 培训机制存在不足

医院在落实培训教育中会针对医院职工具体需求和要求进行问卷调查,这种方式存在一定的局限性,在具体工作中,一些基层职工获得培训的机会相对较少,部分医院在具体培训中也会设定一定的数量限制,导致医院职工专业技能得不到定期培训,服务水平难以有效提升^[2]。

4 完善医院人力资源薪酬激励机制的有效对策

近年来,各行业愈加重视人力资源管理,并深刻意识到市场的核心竞争力是人才。人力资源对行业的可持续发展发挥了重要作用。当前,国家经济发展水平不断提升,人们生活水平也逐渐提高,其消费理念也不断发生转变,更加追求精神方面的需求。在医院人力资源管理中,随着医院发展规模的不断扩大,医疗市场竞争环境也日益激烈,各项利润逐渐透明化公开化,但由于人力资源的不确定性,造成医院人才竞争愈加激烈。所以,需要逐渐完善薪酬激励机制,应主动从晋升机制、薪资待遇、绩效考核、培训机制、工作主动性等方面进行完善,提升医院

人力资源管理质量效果,为提高医院人才综合素质、促进医院稳定发展发挥有效作用。

4.1 完善晋升机制

医院需要逐渐优化完善组织结构,应合理安排管理经验丰富、技术水平强的人才,并且需要增加岗位数量,让更多医院基层职工能够获得晋升的机会和条件,可以激发医院职工工作主动性和工作动力。与此同时,医院需要建立并完善基层职工的竞争机制,并且形成科学合理的晋升渠道,医院管理层应深入挖掘职工潜能,做到人尽其才,而且安排在适合的岗位以利于发挥其职能作用。医院需要制定转岗制度,以确保医院职工能够在不同的岗位上得到锻炼,而这有利于提升其综合素质能力,同时医院职工能够更好地了解医院运行情况,从而有助于医院及职工发展^[3]。

4.2 优化薪资待遇

(1)医院需要依据当前医院具体情况发放职工薪资福利待遇,执行薪资待遇政策,并且对医院一些特殊岗位需要在基本薪资待遇基础上,在明确人力资源管理特点的前提下有针对性地调整和优化,以此有利于增强医院职工凝聚力和向心力。并且能够更加有效地吸引人才,而这是医院管理的一种有效措施,避免产生由于单位职工认为薪资待遇不合理而选择离职,并且能够确保人才在适合的岗位发挥最大化作用,从而推动医院的良好发展。

(2)医院需要加强自我整改,逐渐优化单位职工薪资福利待遇政策。应基于医院职工具体需求和要求给予一定的资金扶持,或者分配相应的待遇,以确保医院职工能够感受到医院的关注、关心和关怀。另外,医院需要根据当前社会风俗习惯,结合具体情况为医院职工提供一些福利政策,以有效解决医院福利待遇问题。

4.3 完善绩效考核

首先,需要确保针对医院职工薪资计算标准的公平公正,医院需要确保薪资计算模式、标准、方式公开透明,让医院职工了解影响自身薪资待遇的相关因素,这样在日常工作中能够规避问题,进而调整自身工作状态,通过自身良好表现来提升薪资待遇水平。

其次,应确保医院职工劳动的公平性。医院需要保证职工付出就可以获得相应的薪酬待遇,同时需要对比医院内部以及同行、同岗位薪资待遇情况,以确保不会存在较大的差距。而且还需要结合医院职工及岗位特点、岗位工作内容、岗位工作职责、时间、工作强度等有针对性、有目的地调整薪资待遇标准,以确保满足医院职工及个人发展需要,并符合工作特点,还应保证薪资待遇制度与薪资发送过程的公开化和透明化,以确保薪资待遇管理公平,防止个人徇私舞弊的情况发生^[4]。

最后,医院需要有机结合医院具体发展情况,需要考虑到医院岗位和职工发展的需要,建立并完善绩效考核

方案,并采取科学可行的方式方法,发挥绩效考核功能作用。同时医院应明确绩效考核目标,合理分化整体目标到各个部门中,再由各个部门分解到个人,制定有效的个人KPI,并且实施考核目标,建立目标实施体系,以此更加明确岗位责任,从而可以完善医院绩效考核体系,防止存在误差,有针对性地调整具体的对策,进而达成全面落实绩效考核的目标。

4.4 健全培训机制

医院的发展需要注重对医院职工的培训以及有效管理,这有助于医院稳定发展以及提高医院职工工作能力水平,同时也可顺应社会发展趋势以及符合医院发展要求、职工个人发展需求。在医院管理中为医院职工创造优秀的工作环境以及提供良好的发展条件,不但有利于提高工作效率和质量,而且能够对医院职工产生良好的熏陶和感染作用,并且规范和引导医院职工高质高效地完成岗位工作。在这种良好工作环境和氛围下,医院职工则会注重自身的言谈举止,能够得到医院领导、同事的关注、关心和关怀以及帮助,这样医院职工才能够全身心、积极主动、精神饱满地参与到岗位工作中,能够提升工作成效。医院需要依据职工所反映的情况以及提出的意见和建议,组织医院职工能够认可的培训,这样在参与培训过程中医院职工能够保持热情,端正态度,积极主动地参与培训,有助于提升培训质量和效果。

此外,医院在组织医院职工展开培训时需要确保开放包容,应考虑到对医院职工培训是为医院职工能够更好发展提供支持,创造条件,而这也是展现医院形象的一种方式。医院领导应注重人才的培养,需要让医院职工对医院产生认同感、归属感,让职工认识到医院对职工个人发展存在的优势以及良好的条件,包括能够提供医院职工优越的薪资福利待遇,让医院职工在岗位工作中保持心情愉悦,并且获得满足感和幸福感,而且对医院产生亲切感,这样有助于医院职工实现良好的个人发展,从而有利于推动医院实现可持续发展^[5]。

4.5 激发工作主动性

医院在具体管理中往往会存在一些沟通方面的问题,主要是由于医院领导在职工管理中往往侧重于惩罚措施的落实。对此,在具体改进中医院领导应积极激发职工工作主动性。

首先,需要在既有管理工作的基础上优化惩罚措施,对医院职工所提出的意见和建议,在确保不违反法律法规以及医院规章制度基础上,对其保持包容态度。对一些有建设性、有价值的意见和建议应能够积极采纳。此外,医院应积极鼓励医院职工在日常工作中及时发现问题,并且分享问题,通过共同努力而有效解决问题,从而为职工营造轻松良好的工作氛围,获得相互之间的信任和帮助,这样可以减轻工作负担和思想压力,进而有助于医院

职工有所收获,产生幸福感^[6]。

其次,在实际的管理中医院需要依据职工具体表现逐渐完善激励机制,例如职工所提出的一些有建设性的意见,如果其对医院发展能够发挥有效作用,那么需要给予职工一定的奖励,以此激发其工作热情,这样医院的发展能够得到维护,而医院职工能够在自身岗位中尽心尽责,为医院发展献计献策。

最后,对于医院职工与领导之间的沟通交流,应突破传统的模式,确保沟通交流方式的多样性。比如可以以团队建设方式、参与实践活动等方式促进医院领导与职工之间的交流互动,增强向心力和凝聚力,确保医院职工能够感受到医院领导的关心和关怀。在这一过程中,医院职工可以产生良好的感受,而这有利于职工在自身岗位工作中发挥自身主观能动性,发挥自身能力作用。

5 结束语

医院人力资源薪酬激励机制的建立与完善极其关键和重要,这是促进医院健康稳定发展的关键。医院应将薪酬激励机制作为吸引人才、储备人才的重要前提条件和必要基础。对此,需要明确医院人力资源薪酬激励机制的现状以及医院人力资源薪酬激励机制存在的问题,包括晋升机制欠缺完善、薪资福利体系不够健全、绩效考核体系欠缺完善、培训机制存在不足等。在此基础上采取有效的措施,比如完善晋升机制、优化薪资待遇、完善绩效考核、健全培训机制、激发工作主动性等,从而能够优化和完善医院人力资源薪酬机制,为提升人力资源管理效率和质量、增强医院发展动力、发挥医院人才能力作用创造有利条件。

参考文献

- [1]郭琳.新医改背景下H市公立医院薪酬激励机制研究[J].办公室业务,2021(07):155-156.
- [2]李洁婷.浅析薪酬激励机制提升公立医院人力资源管理的效果[J].海峡科技与产业,2020(10):92-94.
- [3]郑倩.公立医院薪酬激励机制建设对策研究[J].经济研究导刊,2020(07):107-108.
- [4]杨丽萍.县级公立医院薪酬激励制度改革的理论与实践探究[J].财经界,2019(32):251.
- [5]李珺,俞卫.公立医院院长薪酬激励对医院绩效的影响[J].中国卫生政策研究,2019,12(03):38-44.
- [6]牛莉,王秀茹,王明珠.医院人力资源管理中薪酬福利的激励研究[J].今日财富,2019(02).

作者简介:张添(1982-),女,汉族,甘肃漳县人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源管理。