

# 医院人力资源激励机制优化策略探析

王慧敏

河北医科大学第二医院, 中国·河北 石家庄 050000

**摘要:** 人力资源管理是现代医院管理的核心, 建立完善的激励机制是吸引人才、留住人才的关键举措。论文结合多年工作实践, 通过阐述优化医院人力资源激励机制的重要意义, 剖析医院人力资源激励机制存在的问题, 最后提出优化医院人力资源激励机制的具体策略, 以此调动医院员工工作积极性, 为医院高质量发展培养高素质人才。

**关键词:** 医院; 人力资源; 激励机制; 优化

## Exploration of Optimization Strategies for Hospital Human Resource Incentive Mechanisms

Huimin Wang

Hebei Medical University Second Hospital, Shijiazhuang, Hebei, 050000, China

**Abstract:** Human resource management is the core of modern hospital management, and establishing a sound incentive mechanism is a key measure to attract and retain talent. Based on years of work practice, this paper elaborates on the importance of optimizing the incentive mechanism for hospital human resources, analyzes the problems existing in the incentive mechanism for hospital human resources, and finally proposes specific strategies for optimizing the incentive mechanism for hospital human resources, in order to mobilize the enthusiasm of hospital employees and cultivate high-quality talents for the high-quality development of the hospital.

**Keywords:** hospital; human resources; incentive mechanism; optimization

## 0 前言

医院作为提供医疗服务的重要机构, 调动医护人员积极性对提升医疗服务质量有着极为重要的作用。

人才是医院高质量发展的第一资源, 完善的激励机制是发挥人力资源价值的重要举措。然而, 医院环境的复杂性和人员结构的多样性使得人力资源激励机制面临诸多调整, 成为制约医院人力资源管理工作的的重要因素, 因此为促进医院高质量发展, 医院要建立完善的激励机制, “人才强卫”赋能新质生产力。

## 1 优化医院人力资源激励机制的重要意义

激励机制是通过特定的方法与管理体制, 将员工对组织及工作的承诺最大化的过程。当前我国进入新发展阶段, 在全面推动医院高质量发展时期, 优化医院人力资源激励机制具有重要的意义: 首先, 有助于为推动新质生产力培养人才。新质生产力代表创新、高效和持续的生产方式, 其不仅能够提升医疗服务水平, 而且还能为医疗行业带来新的机遇, 如基于人工智能技术的发展, 远程医疗、数字化医疗成为破解医疗资源分配不均、开展乡村医疗帮扶的重要方式。医疗服务新质生产力的关键要素是人才, 调动医院医护人员积极性与创造性是推动新质生产力发展的关键。医院通过优化激励机制能够为广大医护人员通过稳定的工作环境、畅通的岗位发展空间, 进而吸引更多优秀人才加入医疗行业, 为医疗行业高质量发展奠定人才基础; 其次, 有助于营

造公平的竞争环境, 提高员工融入感。医院工作人员数量多, 岗位结构复杂。既包括临床一线医护人员, 也包括后勤服务人员。如何调动不同岗位工作人员积极性是构建医院和谐劳动关系, 促进医院高质量发展所要解决的主要问题。完善的激励机制是建立在员工工作成果和团队目标基础上的, 其能够有效解决人力资源管理中存在的薪酬配置不均、非医护人员不被重视等问题, 进而促使医院构建公平的竞争环境, 并且通过科学的人力资源培训体系、透明的岗位晋升渠道激励员工, 增强医院工作人员的归属感, 让员工感受到医院的人文关怀; 最后, 有助于推动医院高质量发展, 提升医院社会影响力。随着人们生活水平的不断提升, 人们对医院医疗服务水平的要求越来越高。打造人民满意的医院, 让病患得到及时、高效、高明的医治是社会稳定发展的关键。激励机制能够将员工个人目标与医院整体目标相融合, 通过完善的激励机制能够为优秀医护人员营造良好的工作环境, 促使医护人员在实现个人价值的同时朝着医院目标而努力, 形成具有区域影响力的高质量医院。

## 2 医院人力资源激励机制存在的问题

### 2.1 激励措施不够精准高效, 影响激励效果

与传统企事业单位相比, 医院工作具有明显的特殊性, 尤其是医院工作岗位类型不同, 暴露出医院人力资源激励措施不够精准高效: 一是物质激励过于单一。物质激励是人力资源激励的主要形式, 是满足工作人员生活需求, 体现其劳

动价值的重要方式。医院岗位结构比较复杂,既包括医疗行业高端人才,也包括刚毕业参加工作的实习生。不同岗位、不同学历人员对激励需求不同,如医疗行业高端人才更关注于精神层面的激励,而刚毕业参加工作的职工则倾向于物质奖励,以此解决生活问题。然而,医院激励措施过度强调物质激励,忽视人才激励的多样性和个性化需求,难以满足医院员工需求;二是医院激励措施缺乏动态调整,影响激励效果。个体需求随着内外环境的变化而变化,例如已满足温饱的职工的激励需求会由之前的倾向于物质激励转化为精神激励,为此需要医院及时调整激励措施。但是通过调查,医院确定激励措施后会一成不变,未能及时结合医院职工需求变化、市场发展环境等因素而调整激励措施,导致激励措施难以满足激励员工工作积极性的目标要求。

## 2.2 缺乏有效竞争机制,绩效考核不合理

激励机制是调动员工工作积极性的重要手段,有效的竞争是促进激励机制效果的重要内容。受传统工作理念等因素制约,医院人力资源激励面临缺乏有效竞争机制,绩效考核不合理等问题:一是医院激励缺乏竞争,致使医院工作人员缺乏创新积极性与竞争意识。有效的竞争是提升工作人员工作能力、树立创新精神与竞争意识的重要手段。目前,不少医院制定的激励机制并未突出竞争要素,无论是在职称评定还是在岗位晋升等方面更突出“按资排辈”的原则,导致医院工作人员缺乏工作积极性,优秀人才不能充分发挥其能力;二是医院人力资源绩效考核不合理,导致激励形同虚设。绩效考核是检验激励成效的重要手段,但是医院在绩效考核管理上存在重结果、轻过程的现象,尤其是目前医院绩效考核更多关注于员工显性方面的工作,忽视员工职业道德、人文素养以及医院贡献度等隐性工作的考核,甚至部分医院未能有效执行绩效考核结果,导致部分员工感到不公,导致激励制度实施效果不佳。

## 2.3 薪酬结构不合理,未能体现能者多得

薪酬是激励的主要组成部分,设计合理的薪酬结构是优化激励机制的重要举措。目前,医院面临的挑战不仅是如何吸引人才,更需要关注如何长期留住人才。薪酬是吸引人才、留住人才的重要条件,当薪酬未能体现员工能力、技能以及贡献度时,员工就会感到不公平,就会丧失工作积极性。近些年,在医疗体制改革的推动下,我国医院薪酬结构得以完善,但是医院薪酬结构仍然存在不少问题,如基本工资比例过低,绩效占比过高,使得医院内部各科室员工的薪酬待遇存在较大的差距,影响工作人员的积极性。

## 2.4 激励管理理念滞后,人力资源管理人员专业技能有待提升

医院人力资源激励机制是项复杂的工作,尤其是随着医疗薪酬制度改革不断推进,要求医院人力资源管理者要遵循“以人为本”原则,树立现代医院管理理念,构建调动医护人员积极性的激励机制。然而通过调查,目前医院人力

资源管理队伍存在以下问题:一是医院人力资源激励管理理念滞后,缺乏“以人为本”的理念。人才是医院发展的第一资源,激励是第一要素。医院人力资源激励的对象是广大医护人员及后勤行政管理人员,只有树立“以人为本”的理念才能构建出符合不同岗位职工需求的激励措施。但是,在当前环境下医院人力资源管理工作仍习惯于传统的被动式管理思维,并未深入到医护人员工作过程中了解医护人员的真实需求,导致所制定的激励机制不符合医院管理需求;二是人力资源管理人员专业技能不足,未能完全适应优化激励机制的工作要求。优化人力资源激励机制要求人力资源从业人员不仅要具备专业的知识,而且还要懂得大数据、统计学、心理学等知识。虽然医院人力资源管理人员具备专业的人力资源管理知识,但是其在通识知识运行上存在短板,尤其是运用大数据技术的能力较为匮乏,导致人力资源激励信息化建设相对滞后。

## 3 优化医院人力资源激励机制的具体策略

### 3.1 丰富人力资源激励措施,提高激励效果

有效激励措施是体现激励价值的重要保障。在日益复杂的市场环境下,医院人力资源管理部门要始终围绕高质量发展要求丰富激励措施,提升激励措施的针对性与实效性:首先建立物质与精神相结合的激励措施,最大限度满足不同岗位员工的需求。医院要改变过度依赖于物质激励的模式,围绕三甲医院高端医务人员数量多、个人诉求不同的特点,形成物质激励与精神激励相结合的激励措施。物质激励的形式主要有薪酬激励、福利激励等。精神激励主要是提供晋升机会、发放荣誉证书、开展表彰大会等措施。医院要结合不同学历、不同工作年限、不同岗位员工采取不同的激励措施,如针对刚毕业的大学生,医院要多采取物质激励的方式,在住房、奖金等方面倾斜;其次构建动态化人力资源激励模式,提升激励的实效性。医院要围绕“人才强院”发展战略,根据医院发展情况及内外环境变化,加强顶层设计,及时调整现有激励措施,提升激励措施的针对性与实效性,营造出吸引人才、留住人才的工作氛围。

### 3.2 建立有效竞争机制,完善绩效考核体系

有效竞争是提升医院员工整体素质的重要举措。在深化人事改革制度下,医院要强化人力资源绩效管理工作:一是建立标准化的竞争机制,提升激励机制的透明度。为激发激励机制效果,医院要运用大数据技术提升激励措施的透明度,增强人力资源管理的公平性与公正性。例如在职称评定上,医院要改变传统的“按资排辈”模式,引入竞争机制,通过设定流程规范、制度明确的竞争规则激发员工的工作积极性,激发内生动力;二是完善绩效考核体系,强化绩效考核结果运用。完善的绩效考核机制能够增强激励效果,医院要细化绩效考核指标,从显性工作和隐性工作两个方面入手制定规范的绩效考核指标,构建以创新价值、能力、贡献为

导向的人才评价体系。

### 3.3 完善薪酬结构，体现劳动价值

优化薪酬结构是医院激励机制改革的重头戏，是提高医务人员稳定收入的重要举措。2021年7月6日国家人社部、财政部、国家卫生健康委等部门印发《关于深化公立医院薪酬制度改革的指导意见》提出要深化医院薪酬制度改革。目前我国大部分医院执行业务单位工资体系，基本工资包括基础性绩效和奖励性绩效。绩效工资占比过高、激励导向依然为规模数量扩张增收为主，致使医疗费用快速增长。为此医院要立足于自身特点，设计合理的薪酬结构：一是优化绩效工资改革，将绩效工资拆分为岗位考核绩效和业绩考核绩效两部分。岗位考核绩效工资要体现出岗位的差异性，例如行政后勤部门按照管理难度和劳动强度进行评价设定测算岗位价值系数，确定工资。业绩考核绩效则是按照医、护、技、药辅行政后勤七大系列。设计不同的业绩考核指标，计算各岗位业绩考核工资；二是健全医院内部薪酬体系，扩大医院分配自主权，充分体现能者多得，激发员工工作积极性。在薪酬管理方面，医院在遵循相关规则制度基础上，要强化自主管理权，结合“三明改革经验”健全内部薪酬管理体系，围绕医院实际情况优化薪酬分配办法，实现以岗定薪、按贡献分配。

### 3.4 转变管理理念，提升人力资源管理人员专业技能

基于新质生产力对医院人力资源管理工作的新要求及医院激励机制建设面临的新任务与新挑战，医院要聚焦于人力资源激励管理热点难点，强化人力资源队伍建设工作：首先转变人力资源管理意识，树立“以人为本”的理念。激励的对象是医院工作人员，目的在于调动工作积极性，赋能医院高质量发展。随着医疗体制改革的不断深入，医疗服务管理由之前的行政管理模式转化为市场化经营，相对应医院激励管理理念也要随之改变，将“以人为本”融入激励机制体系中，在充分尊重医院职工诉求的基础上，采取差异化的激励措施满足不同员工的诉求，营造良好的医院文化氛围。其次加强教育培训，提升人力资源管理人员专业技能。大数据技术在人力资源管理体系中的应用要求人力资源管理人员要具备操作大数据技术的能力，为推动医院激励机制信息化、网络化、数字化发展，医院要加大对人力资源管理人员

的教育培训，增强人力资源管理人员设计激励机制的能力。例如，为提升人力资源管理人员运用大数据技术构建激励在线管理平台的能力，医院要聘请专业人力资源讲师、高校教授深入医院一线开展培训活动，让人力资源管理人员掌握相关技能。最后加强宣传，增强精细化管理意识。根据《2023年中国医院人力资源现状调研报告》显示，中国仍有超过一半的医生实际收入下降，下降的部分包括调低绩效、津贴比例，乃至部分加班费。在这“紧日子”的号召下，医生们成了降薪的“先锋队”。为此医院要加强宣传，让医院员工树立精细化管理意识。

总之，激励是提升人力资源管理工作效率的重要保障、是提升员工工作积极性的关键手段。在医疗体制改革背景下，医院人力资源管理人员要结合人力资源激励机制存在的问题，重构激励思维，重新审视人力资源激励方式，形成完善的人力资源激励机制，为医院高质量发展提供组织管理动力与支持。

### 参考文献：

- [1] 张君利.公立医院完善人力资源激励机制的建议探析[J].市场周刊,2024(3):183-186.
- [2] 王琦.信息化时代优化公共部门人力资源激励机制的策略[J].四川劳动保障,2024(7):65-66.
- [3] 韦惠杰,卢嘉慧.医院人力资源激励机制优化策略探析[J].办公室业务,2024(20):111-113.
- [4] 石岩.新时期下事业单位人力资源管理激励机制的优化探究[J].经济师,2024(8):265-266.
- [5] 汪春晓.人才激励机制在医院人力资源管理中的实施[J].管理学家,2024(11):94-96.
- [6] 杨龙腾.浅析激励机制在医院人力资源管理中的应用[J].技术与市场,2024(1):161-164.
- [7] 刘春梅.事业单位人力资源激励机制构建路径探索[J].中国管理信息化,2024(14):141-143.
- [8] 谢小真,傅翔,刘芳.基于需求层次激励视域下医院人力资源管理的应用[J].中国卫生产业,2024(12):242-245.

作者简介：王慧敏（1987-），女，中国河北石家庄人，本科，中级经济师、科员，从事人力资源管理、经济研究。