

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.26.042

对于新形势下医院聘用制人员激励机制思考

毕日军

(大同市第三人民医院,山西 大同 037008)

摘要:本文简要阐述了医院聘用人员就业问题:就职辅助岗位、人员学历不高;分析了聘用人员稳定性不足的原因:辅助岗位缺失归属感、发展体系不完善;给出了医院围绕聘用人员给出的激励方案:设定晋升体系、完善薪酬配置、构建考评方案、建立回报分配体系、合理进行人岗匹配、加强人才沟通、给予聘用人员适当的决策权限,以此构筑聘用人员从业归属感,减少人员流动。

关键词:沟通机制;薪酬;聘用人员

在医院用人体系中,以在编人员为医疗服务的主力军,对于工作重复性、无较高医疗专业需求的岗位,采取聘用制用工方式。然而,对于医疗服务质量,并不局限于在编人员,对于聘用制人员同样具有一定要求,从医疗环境卫生性、病房消毒全面性等方面,加强聘用制人员管理,给出相应的激励机制,减少人员流动问题,全面落实医疗卫生服务工作,最大程度地保障医疗质量。

一、医院聘用人员就业问题

(一)就职辅助岗位

新时期医院对于简单性、重复性工作,采取聘用制用工形式^[1]。以A医院为例,岗位类别包括:行政管理,在此岗位中聘用人占比40%,在整体聘用人员中占比为7%;后勤人员,90%,35%;护理人员,25%,22%;其他专业技术人员,30%,3%;医技人员,60%,22%;医生,9%,7%。

结合医院聘用制用工实际占比情况可知:聘用用工分布在医院各岗位中,用于补充医疗服务力量,顺应社会医疗服务需求;在行政、后勤、医技三个岗位中,聘用制人员占比较高;护理人员虽然在岗位人数占比中较小,但是人员配置比例与医技人员一致,说明医院对护理人员具有较高需求。整体来看,聘用工在医护队伍中占比较小,以辅助岗位为主。

(二)人员学历不高

在A医院中,聘用制员工学历情况为:管理组中,有80人是本科学历,15人是大专学历,仅有2人硕士学历,含有5人不足大专学历;后勤人员中硕士学历1人,本科与大专学历共有250人,高中及以下人员有100人;护士人员中,大专与本科学历共有220人,不足大专学历的有30人等。

由此发现:A医院聘用制用工中,主要分布在大专、本科两个学历,硕士学历人员较少,说明聘用制用工并未严格要求学历,低学历员工在医院聘用体系中,对于各项工作完成状况存在一定难度,此种学历用工结构在一定程度上削弱了医疗事业发展活力。

二、聘用人员稳定性不足的原因

(一)辅助岗位缺失归属感

在辅助性岗位中,聘用员工对于治疗方案的制定、器材采购等工作,不具有话语权,仅能从事辅助性工作。在长时期工作情况下,辅助工作的重复进行,无法从整体视角认知各项工作的重要性,对工作缺失归属感,无法形成岗位职业认知。在遇见具有岗位挑战性、薪资较高的岗位时,会形成岗位调整想法,由此形成人员流失问题。

(二)缺失发展空间

30岁以下的聘用员工,考虑员工事业心不强、岗位规划有调整等情况,引起聘用人员选择其他岗位。对于30岁以上的员工,取决于辅助性岗位发展受限、薪资待遇不高、就业前景危机等因素,形成人员流失问题。

三、医院对聘用人员给出的激励方案

(一)给予聘用人员设定晋升体系

医院内部多类岗位,对人员专业性具有一定要求。在医院发展背景下,多数辅助性岗位采取聘用制方式,进行人员管理与岗位分配。在聘用制度下招收的员工中,均具有一定从业特点,比如年龄较小、学历高等。对于新招聘的员工而言,职业规划与未来发展较为关键。如果从业环境欠佳,在职岗位发展受限制,有可能在就职一段时间后,有其他岗位规划。产生此种就业观念的原因在于:发展受限制的岗位,无法有效施展员工才华,降低了高学历人才在工作中需要的归属感、满足感。

对于较高挑战性的工作事项,能够带给人们较强的从业满足感,使其在工作中形成责任心。而从业归属感、岗位责任心,均是用于激励员工的最佳途径。A医院聘用制员工存在的较高流动性问题,主要取决于用工辅助性岗位,缺失岗位归属感,引起员工形成不受重视的从业心理,降低了员工从业主动性后,形成了人员流失问题。因此,医院需要从激励工作入手,最大程度地建设聘用制员工的在岗主动性,使其感受到自身从业的重要性。医院可采取“晋升体系”构建方式,对员工从业形成激励^[2]。

其一,新员工岗位指导。结合各类聘用制岗位的工作项目、专业要求等内容,构建新员工岗位指导体系,确保新员工能够在短时间内适应医院环境,积极配合各项工作,对新员工进行岗位从业信任与激励。

其二,老带新岗位引导。在新员工入职从业一段时间后,采取老带新的工作引导方式,使新员工能够熟练掌握专项技能,高效完成任务。以老带新形式,促进新员工与原有医疗体系融合,使其建立归属感,减少从业陌生感。

其三,技能强化。对于各类聘用制岗位,设定专项技能学习任务。每间隔三个月,对员工进行一次技能强化,使其形成从业认同感,对其技能强化形成激励。

其四,低学历人员的教育方案。医院需要与专科类、本科类部分相关专业院校建立合作机制,为低学历人员争取在职学习机会。比如对于专科学习人员,各医院相同岗位学习的

聘用制人员,统一设定每个周三、周六参加在职课程学习。同时,参与在职课程学习的人员,人资为其排班时,需要固定规划周三、周六休息,为低学历人员开开学历提升机会,对其职业发展形成学历激励。

其五,岗位晋升体系。对于医院内部聘用制引进的人员,给予岗位晋升途径。比如初级护士、中级护士、高级护士等。以阶梯式岗位等级配合专项技能考核,相应设定岗位薪资结构,以此激励聘用制人员丰富自身技能、补充自身学识,对其就业前景给予激励。

(二)完善薪酬配置

新时期环境下,医院在招收聘用制员工时,以年薪为薪酬配置方案。在年薪制度中,各项福利数额具有固定性,会在医院收入增加情况下,有所增长。然而,对于在编员工给出的奖金、津贴等薪资项目,对聘用员工未予发放。医院对于在职员工子女给出的医疗保障,对于聘用人员并未同步施行。在薪资结构、子女医疗保障各项待遇中,形成了在编与聘用两类员工的福利差异问题。

在新形势下,加强同工同酬管理,为聘用员工薪酬结构作出重新规划与设计,从薪酬设计视角,对聘用人员形成激励。

其一,办理保险与公积金,从福利保障方面,协同于在编员工,增强聘用人员在岗从业的平稳性。

其二,提供住宿。对于聘用员工的住宿问题,结合医院资源规划状况,建立员工宿舍,从环境视角增加员工对医院管理的认可,形成岗位激励。

其三,学历奖励。为加强聘用人员岗位技能,设置学历奖励,比如大专配置100元、本科配置300元、硕士配置500元,大专以下不设奖励,以此督促聘用人员提升自身学历。

其四,满勤奖励。为减少聘用员工请假,确保出勤率,加强岗位职业素养建设,设立满勤奖励。当月无特殊事件请假,可获得满勤奖励200元。在此基础上,在聘用人员中评选优秀员工时,可参考一年内满勤奖获得次数,以此保障评选的客观性。借助满勤奖,对聘用人员形成在岗从业激励^[3]。

(三)建立聘用人员考评方案

新形势下,对员工采取全指标量化考评工作,确保聘用人员考评工作客观性。在设定量化指标时,确保员工能够完成,防止指标设计理想化,对员工形成从业打击问题。以后勤岗位为例,在设定考评方案时,需要从各部门物资准备齐全性、人员分配合理性、工作完成质量等方面,采取量化方式进行评价,以此认可后勤岗位聘用人员的同时,指出了员工在岗工作中存在的不足,使其能够结合考评结果,进行自身工作调整,以更好的状态投入岗位工作中。考评工作,对聘用员工优化自身工作方法形成一定指导与激励。

(四)建立回报分配体系

其一,在医院整体用工管理与工作规划时,参照地区消费状况,给予合理分配,顺应聘用员工各项需求,给予生活激励。

其二,结合员工工作效率、工作能力等因素,给出各层级薪资方案,施行多劳多得用人管理方案,实行薪资分配激励。

其三,清晰给出晋级标准,让员工准确认识晋升途径,形成技能强化激励。

(五)合理进行人岗匹配管理

其一,加强人岗匹配管理,减少聘用人员超负荷在岗从业问题,提升人资规划合理性。在人才引进时,需要明确给出岗位要求、角色定位、权任务等,给予聘用人员清晰的职业定

位,缓解角色冲突形成的就业压力问题。

其二,在制定从业方向时,可邀请部分聘用人员,参与目标设定工作,便于聘用人员结合自身工作需求,制定完整的工作规划。在工作目标设定完成时,对聘用人员从业给予帮助与指导,使其认可医院发展战略,形成安心平稳的工作状态。

(六)建立完整的人才沟通机制

医院内部各部门建立交流群,形成问题沟通体系。比如在疫情防控期,对于高峰期疫苗人员分配问题,由大家共同想出解决方案:加强社区人员补充,完成记录验证工作;以志愿者为人员补充力量,进行人员疏散;邀请区域内医学院专业学生,缓解志愿者人数不充足等问题。在问题沟通、制定解决方案后,有效舒缓了聘用制人员应对高峰医疗卫生服务工作的心理焦虑感。因此,构建交流平台,能够有效消除各类从业问题,从人员流失初期形成从业激励,减少聘用人员形成负面情绪。

在主动交流基础上,阶段性医院可设计主动性问题回收方式,积极回收潜在问题,加强平台交流有效性^[4]。比如,在三班倒的工作体系中,聘用人员的岗位压力承受时间。借助此类问题,积极获取聘用人员能够承受的岗位压力,及时进行缺岗人员补充,缓解从业压力,给予就业激励。

(七)增加聘用人员决策权限

对于级别较高的聘用人员,给予相应的决策权限,以此最大程度地挖掘员工在岗从业主动性,使其认真思考工作改进方法、制度优化途径,以工作能力认可为激励视角,给予聘用人员工作信任。例如,在医疗环境改进工作中,积极听取聘用人员需求,积极完善办公设施,创建医院文化等,为聘用人员营建优质的岗位工作环境。从医疗办公、医院文化精神、护患纠纷处理等多个角度,赋予聘用人员发言权限,使其能够高效完成自身工作,减少从业疑虑,增强医院整体的卫生服务能力,使其获得较高社会口碑。

四、结语

综上所述,结合聘用人员在工作中存在的未来发展受限、岗位从业属性缺失等问题,通过激励政策加以改善,构建层级性岗位发展机制,提升薪酬结构合理性,开设交流平台,积极掌握聘用人员的岗位需求,加强各岗位与薪资匹配,提升聘用人员对医院人资管理的认可,使其安稳从事岗位工作,降低人员流动带来的负面影响,带动医院有序发展。

参考文献

- [1]吴剑.医院人力成本管控与薪酬激励机制研究[J].中国市场,2021(20):160-161.
- [2]赖梦婕.激励机制在医院人力资源管理中的应用[J].办公室业务,2021(12):172-173.
- [3]冷英杰,缪羽.新形势下军队医院聘用制护理人员流失原因分析与对策[J].西南国防医药,2019,29(11):1150-1152.
- [4]金佳乐.YY医院聘用制员工流失现状、影响因素及对策研究[D].浙江理工大学,2018:66-68.

作者简介:毕日军(1981-),男,山西朔州人,硕士研究生,中级经济师,研究方向:医院新员工培训、员工胜任素质培训。