

· 医院管理 ·

军队医院聘用制医护人员激励措施探讨

孙 佩, 赵伯诚, 周 斌

〔摘要〕 本文阐述了激励措施作用, 结合某医院激励措施的实践, 探讨了职业发展激励、兴趣爱好激励、物质待遇激励、考评评价激励、荣誉奖赏激励和参与管理激励等六种方式对聘用制医护人员的激励作用。

〔关键词〕 医院; 聘用人员; 激励措施

〔中图分类号〕 R197.32 〔文献标志码〕 A 〔文章编号〕 1672-271X(2013)01-0085-02

随着军队编制体制调整精简及军队医院的不断发展, 军人编制减少, 聘用人员大幅增加, 军地人员工资福利不均等因素, 致使聘用制医护人员队伍中出现了一些不稳定因素和苗头^[1]。近两年我们通过深入了解、分析和探索, 建立了一整套完善的激励机制, 极大提高了聘用制医护人员的工作积极性和稳定性, 自主离职的逐年减少, 2010 年离职 41 人, 2011 离职 33 人, 同比下降 19.5%。

从心理学角度看, 激励是激发人的行为动机, 就是将外部适应的刺激转化为内部心理动力, 使人的动机系统被激活产生强大的推动力, 从而使人向所期望的目标行动的心理过程^[2]。从管理学角度看, 激励是管理者通过采取各种能满足职工需要的措施, 激发员工工作动机, 调动人的潜在能力和创造力, 高效地实现组织目标的过程。医院管理层应针对不同员工设定绩效标准和奖励方式, 最大限度地激发员工的工作积极性和创造性, 从而达到员工和组织的双赢。医院要发展, 关键在于每位员工的工作态度、责任心和主动性。而这些都必须依靠及时的、持续的各种激励措施来保证。激励措施有物质的、精神的, 更重要的是各级管理者对员工工作的尊重、重视、关心和支持^[3]。激励是一柄双刃剑, 用得好, 就会调动员工的积极性和创造性; 用不好, 就会伤害员工的自尊心, 起到适得其反的作用。结合我院激励措施的实践, 作如下探讨。

1 职业发展激励

职业发展规划属于满足人的自我实现需要的范畴, 会产生强大的激励作用。职业生涯规划虽然是员工谋求自我发展的个人设计, 但医院可以通过文化、制度体系等辅助性措施从外部加以指导。恰当

地参与员工早期职业生涯规划, 尽早掌握他们的个性化特征和职业发展动向, 了解他们的需要、充分挖掘其潜力, 使他们真正安心于医院工作并发挥最大潜能。我院的实施措施: 一是在员工进行自我评价的基础上, 通过制定岗位设计、职务说明, 不断激发创新思维, 不断充实新内涵, 积累才干。二是建立科室轮岗锻炼制度, 采取老带新、师带徒的方式, 有计划地安排员工在不同岗位上进行锻炼。新聘医师需轮岗半年, 三年内进行住院医师规范化培训。护士为双向选岗与服从分配为原则, 定期转岗。三是积极促进人才流动, 人尽其才, 适才尽用。进行了护士长和总护士长的竞聘, 给大家创造选择岗位的机会。四是注重员工的知识更新和继续教育工作。将知识更新和继续教育贯穿员工职业生涯的全过程, 分派他们专业进修、外出参观见习、参加学术会议, 使他们自觉树立终身学习的观念。制定合理的考核办法进行定期考核, 考核结果作为职业生涯阶梯晋升的依据, 让优秀员工优先晋升。

2 兴趣爱好激励

兴趣爱好对员工的工作态度、钻研程度、创造精神的影响很大, 往往与求知和自我实现密切相关。在管理上, 重视员工兴趣爱好因素会取得良好的激励效果, 使员工围绕自己的工作目标努力工作, 挖掘学术研究的潜力。为了激发员工的兴趣, 医院结合员工自身的特点、优势和爱好, 为他们提供一个宽松的工作环境。在医师轮转学习时就详细了解其特点、专长及工作能力, 发挥他的潜能, 使员工充满兴趣地工作。临床医师的专业自愿选择率达 100%。经常组织演讲比赛、排球比赛、文艺演出、诗歌朗诵, 建立医院小喇叭团队, 让员工在活动中充分发挥特长, 增加了团队的凝聚力。

作者单位: 210002 江苏南京, 解放军 454 医院

通讯作者: 周 斌, E-mail: 691373596@qq.com

3 物质待遇激励

物质需要是人的第一需要,这是人类维持其生命的基本需要。在目前情况下,工作报酬和相关福利是保证人们生活质量的主要来源。员工的待遇水平长期得不到提高,仅凭做思想工作,难以维持员工的积极性,也难以留住人才。因此,应坚持“以劳定酬”和“优绩优酬”原则,我们将员工的工资待遇与工作任务、工作业绩挂钩,进一步激发员工的工作热情,让员工安心、定心、称心。陆续为员工购买了住房公积金;上调了临床一线夜班费;节假日值班人员予以补贴。2012 年工资进一步上涨,中级以上职称的医师与军人同岗同酬,淡化身份、减少差距。

4 考评评价激励

考评本身对人是一种压力,同时也是激发人员工作的动力^[4]。在对员工绩效考评体系的建立和评价指标的设计中,应坚持参与原则、客观原则、信息畅通原则和 SMART 原则(即 r: Specific——目标要清晰、明确, Measurable——目标要量化, Attainable——目标要能够被执行者所接受, Relevant——目标要和工作有相关性, Time-based——目标要有时限性),做到科学、公平、公正。通过对员工的工作成效考核和评价,奖优罚劣,不仅使员工了解自己的成绩与不足,不断改进服务方式,而且也能使员工之间相互了解工作情况,提高危机感和紧迫感,增强责任意识和竞争意识,进一步激发工作热情,调动工作积极性、主动性和创造性,提高服务水平,从而提高医院整体服务水平。我们将考核分护理及医技二类人员管理,坚持月科室考核、季度三基考核、年度员工综合考核制度。考评成绩前三名的个人和团队予以荣誉及现金奖励,考核不及格的进行待岗培训。

5 荣誉奖赏激励

荣誉是组织对个体或群体辛勤付出的崇高评价和奖赏,是满足人们自尊需要,激发人们奋力进取的重要手段。从人的需要动机来看,人人都具有自我肯定、争取荣誉的需要。我院采取形式多样的激励手段,如工作荣誉、研究成果荣誉等。当员工取得重大成果或显著成绩时,对其成绩进行评估、鉴定,并

按照有关规定申报、评审有关奖项,享受相应荣誉与物质奖励。对于一些工作表现突出、具有代表性的优秀员工,给予必要的荣誉奖励,并请其介绍工作经验,说出成功经验供大家分享,让人人受鼓舞,使自己受鞭策。我院在激励员工时特别注意有尊重需求的员工,采取了公开奖励和表扬的方式。通过颁发荣誉奖章、宣传报道、公布优秀员工光荣榜、组织观光旅游、培训进修、评选星级标兵等方式,提高了员工对自己工作的自豪感。

6 参与管理激励

参与激励是一种重要的角色激励。现代人力资源管理的实践经验和研究表明,现代的员工都有参与管理的要求和愿望。我院在内网 BBS 中开放了金点子论坛、五年建设规划论坛、工作论坛、生活论坛等,制定下发了《改善之建议系统工作流程》,凡提出良好建议者均给予周会表扬和一定的物质奖励。定期召开各类聘用人员座谈会、薪酬体系讨论会、高学历人员座谈会、高年资员工座谈会等,淡化军队地方不同身份,强化一家人的共同意识,营造舒心和谐的良好氛围^[5]。其次,医院为优秀员工提供展示的平台、参与的机会,让他们恰当地参与医院学科资源和员工制度建设与管理。在一定程度上满足了他们受尊重和归属感等心理需求,激发他们参与管理的热情,培养他们的协作精神,激发他们的主观能动和创造才能。

【参考文献】

- [1] 林云芳,周 彬,肖 海. 军队医院聘用制人员现状与管理[J]. 东南国防医药,2009,11(2):173-175.
- [2] 沈 榕. 护理人员的人才培训[J]. 中外医学研究,2012,10(1):110.
- [3] 尹桂丽,李东严,黄国云. 部队医院聘用护士激励机制的应用分析[J]. 中国社区医师(医学专业),2011,13(35):345.
- [4] 张 敏. 新形势下医院聘用制人员激励机制[J]. 医学研究与教育,2012,29(1):103-106.
- [5] 焦留宏,赵亚萍,王赫铭,等. 军队中小医院人力资源管理探讨[J]. 东南国防医药,2010,12(6):562-564.

(收稿日期:2012-09-18)

(本文编辑:史新中)