

论军队医院聘用制人员薪酬体系的合理设计

朱元元, 曾宏逵, 季 昶, 曹根宝, 张 燕

(解放军86临床部, 安徽当涂 243100)

[摘 要] 分析目前军队医院聘用制人员薪酬体系存在的不足及原因, 运用人力资源管理的原理及方法, 提出设计合理薪酬的方法步骤, 最大限度地解决不合理薪酬所带来的矛盾和问题

[关键词] 军队医院; 聘用制人员; 薪酬体系

中图分类号: R 197.32 文献标识码: C 文章编号: 1672-271X (2009) 01-0081-03

随着军队改革的不断深入, 军队医院内部人员的结构成份由原来的单一军人成份调整为现在的军人、非现役文职人员、聘用制人员以及职工等多成份的人力分布, 特别是一些中小医院, 聘用制医护人员已是临床一线的主要力量。现行的薪酬分配模式在一定程度上阻碍了员工积极性的发挥, 人才流失问题越来越严重。因此, 设计合理公平又不失灵活性、竞争性的薪酬体系, 是各医院管理者和人力资源部门的追求, 这不仅是对员工辛勤劳动的合理报偿, 也是一种促使其努力工作的激励手段, 关键时还可以吸引和留住人才^[1]。

1 目前军区医院聘用制人员薪酬体系的现状

薪酬体系是指薪酬的构成, 即一个人的工作报酬由哪几部分构成。可分为直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬包括基本工资、奖金、津贴补贴等。间接薪酬即福利, 包括带薪的节假日、医疗、安全保护、保险、各种文化娱乐设施等^[2]。

1.1 管理上不成体系 人力资源管理要求, 员工的招聘选拔、绩效管理、培训、员工职业生涯管理、劳资管理、离资管理等是管理的重要组成部分, 且每一个部分都不是独立的, 而是相互联系、相互影响的。由于各医院分布的地理位置区域比较广, 驻地的经济发展水平及医院的规模建制也存在很大差异, 对聘用制人员的管理各有其特点, 所处的管理阶段不成体系, 即使同一医院内部各部门之间的联系也太少, 不能形成统一的薪酬体系, 其薪酬制度很难吸引人。

1.2 工资密集现象 医院资历较低的员工和资历较长的员工之间的工资差额较小的现象称工资密集。在很大部分的军队医院中, 聘用制人员中都存在

工资密集现象。新员工的工资通常比最低工资水平高很多, 有时只比已经在医院工作过一段时间的员工的工资低一点点或甚至更高。

造成工资密集的情况有两种。一是医院没有增加工资范围的最低和最高水平, 随着时间的推移, 医院还是保持原来设定的工资范围。二是某种工作缺乏合格的候选人, 当这类候选人的供应低于医院的需求时, 随着医院对人才的相互竞争, 新就业的员工工资水平就会上升。

工资密集会对医院的竞争优势造成不利影响, 工资密集可能造成的结果是人才的流失, 这样的薪酬体系保证不了内部员工之间的公平性。

1.3 内部岗位价值不公平 有的医院的薪酬分配没有基于岗位价值进行, 即没有根据岗位职责、任职要求在医院组织内部的价值贡献建立薪酬分配。出现了军人、文职人员、聘用人员在同一岗位却出现三种不同的工资标准的现象。这样的薪酬体系也是不合理的。

1.4 外部市场竞争不公平 医院主要考虑到聘用制人员在医院的总体位置还不能占有主导地位, 所以他们的薪酬水平在外部市场, 特别是一些关键岗位相对于主要竞争对手的医院来说, 薪酬缺乏竞争力, 导致人才的直接流失。

1.5 员工贡献不公平 有的医院由于缺乏薪酬与绩效的有效关联, 只要员工一到岗位, 不管做得如何, 同一层次同一类别的岗位收入都一样, 结果破坏了薪酬的激励作用。

1.6 薪酬与医院战略相背离 医院根据需要会对战略进行调整, 或是经营模式发生转变, 导致岗位职责、要求在整个组织中价值作用的变化, 但医院并没

有依据战略的变化和岗位职责进行人才能力的定位,对薪酬体系进行适当的调整,使其难以发挥积极性和主动性。

1.7 没有及时对薪酬体系进行维护 随着社会经济的变化和外部竞争加剧,物价指数的高涨,医院的薪酬水平没有进行系统分析和调整,会对聘用制人员造成打击,有时也是人才流失的一个原因。

2 薪酬设计的原则^[3]

2.1 内部公平原则 内部公平原则亦称内部一致性原则,是指在医院内部各个岗位、各工种之间薪酬分配要公平合理。员工的公平感来自于横向比较的相对公平。医院的薪酬体系首先必须确立公平的薪酬水平;高技能高收入,低技能低收入,创造公平、公正的环境。

2.2 外部竞争性原则 是指医院的薪酬标准和类似医院相比要具有竞争性。实践中薪酬设计有三种模式:超前型、跟进型、后进型。超前型指本医院的工资水平在行业中一直处于领先地位;跟进型医院不积极创造领先地位,但一旦有其他单位的工资水平高出自己很多,会积极跟进;后进型是指不积极追求领先,只求保证本单位工资水平处于相对领先地位。三种模式各有利弊,但目的是共同的,就是使自己的薪酬制度具有市场竞争力。

2.3 激励原则 激励原则是人力资源管理理论的核心,是激发人的行为动机并使之朝向组织特定目标的过程。薪酬不仅决定了招聘人才的质量和数量,也决定着人力资源的存量和现有员工受到激励的状况,影响员工工作效率和对医院的归属感^[4]。

3 薪酬体系的设计程序

薪酬体系的设计是一个庞大的工程,不能仅仅从理论上进行文字的堆砌,必须深入发动,全院参与,是与其他人力资源管理紧密结合的一个过程。

3.1 培育管理环境 薪酬体系的设计不能仅仅依靠人力资源部门的闭门造车或是仅仅通过几次的培训、上课来解决,必须拥有良好的管理环境。薪酬体系设计必须以医院的发展线路为前提,以医院文化为背景,制定过程要有民主性、参与性和透明性,管理者要为员工创造机会均等、公平竞争的条件,引导员工把注意力从结果均等转移到机会均等上来。

3.2 岗位分析 结合医院的发展战略,要从业务、人员分析的基础上,明确各科室的职能和相互关系,保证现有的工作都能合理地分配到合适的人身上,

为岗位评价奠定基础,制定职位说明书和工作规范,具体描述工作执行者的工作内容、工作方法以及工作环境的书面文件,明确工作执行者必须具备的知识、技能和经验等。

3.3 岗位评价^[5] 对医院内现有的岗位的相对价值进行排序的过程,常用的方法有:排序法、分类法、要素比较法和要素点值法。其中最复杂也是相对比较科学的是要素点值法,它通过选取若干关键性的薪酬要素,并对每个要素的不同水平进行界定,同时给予各个水平赋予一定的分值,这个分值称为“点数”或“点值”;然后按照这些关键的薪酬要素对岗位进行评估,得到每个岗位的总点数,以此决定职位的相对的薪酬,保证组织内部薪酬的公平性。

3.4 薪酬市场调查 薪酬市场调查重在解决外部竞争力的问题。为了保证调查的合理性和公平性,可以委托专业的咨询公司进行调查或购买市场薪酬调查报告。但是由于医院之间即使是同一岗位,同一职务的医生,而工作可能也有一定的区别,加上市场调查结果是统计分析后的总体性,所以,调查结果只能作为参考,具体到医院还需要考虑医院的规模、盈利情况,员工层次等等。

3.5 与其他制度相衔接 薪酬体系只是人力资源管理的一个部分,要注重与其他部门、制度的衔接。薪酬设计出来之后,对人才的聘用、任命、提拔有一定的指导作用,但每个员工的具体薪酬又是同绩效考核结果相联系的,绩效考核的结果又影响到培训、晋升等。所以说薪酬体系的设计,是一个庞大的工程,需要全体员工的参与和认可。

3.6 薪酬结构设计^[3] 由于各行业的自身特点不一样,结合医院的实际,聘用制人员的薪酬结构应该由岗位工资、技能工资和绩效工资三部分组成比较合适。岗位工资是根据岗位分析以及薪酬调查所确定的,具体表现为医师、护士、医技、药剂、工程等不同岗位所具有的不同工资制度。一旦岗位确定,岗位工资也随之确定,是工资组成中相对固定的部分。技能工资是指不同员工因具有不同的知识水平、经验、技能、工作效率、历史贡献等而获得的不同工资。绩效工资是整个工资组成里最具活力,最不稳定的部分。是对员工表现的奖励,必须与员工为医院创造的价值相联系。绩效与绩效工资相关,当然,一套能与薪酬制度挂钩且科学合理的绩效考核制度是绩效工资确定的基础。三者工资在整个薪酬体系中所占份额,应根据各自医院的实际加以确定,我们建议3:4:3的比例比较合适。

3.7 薪酬体系的适时修正 从本质意义上讲,报酬是对人力资源成本与员工需求之间进行权衡的结果,世界上不存在绝对公平的薪酬体系,只存在员工是否满意的薪酬,只有根据医院的实际,不断地对薪酬体系进行修正,才能保证薪酬体系的公平性、科学性。

4 合理薪酬体系设计要解决的问题

4.1 短期激励与长期激励的结合问题 月工资给员工带来的是短期激励,是为了满足员工的基本生活需要。那么,随着员工级别的提高,其工资也会随之上涨,一些聘用制人员在医院工作时间较长,其薪酬应如何发放才能产生很好的激励作用呢?这就需要引入长期激励机制,包括个人成长的机遇,参与决策的权限、专业技术的平台等等,才能有效地激励士气,增加医院的凝聚力。长期激励方案目的是使员工能和医院成为利益共同体,双方为医院的未来一起承担风险,共享收益。

4.2 个人利益与团队利益相结合的问题 现代的薪酬管理是一种动力管理,它直接决定着员工的劳动效率。合理而富有激励性的绩效考核和薪酬制度,要构建医院员工和医院之间心理契约的有效工具,不仅能促进员工工作数量和质量的提高,保护和激励员工的积极性,并有助于吸引和留住好员工,也会对医院文化起到积极的巩固和强化作用。真正达到医院与员工的“双赢”,并确保医院总体目标的实现。

4.3 新员工利益与老员工利益相结合的问题 由于医院在聘用制人员的初期,所聘的人员少,学历低,大部分为中专毕业的初级医务人员,担任一些比较简单的医疗工作,薪酬相对较低。随着部队改革的不断深入,对所聘用的人员要求相对比较高,基本上是本科以上的毕业生,薪酬肯定会高一些,新老员工的利益冲突日益显示出来。尽快建立有效的绩效考评制度,建立薪酬与业绩、贡献紧密联系和创新激励机制的良性循环,向优秀人才和关键岗位倾斜,实施以人为本的管理方式,体现知识的价值,根据工作绩效来决定薪酬多寡,就可以从真正意义上体现劳动价值^[6]。

参考文献

- [1] 杨彦,黄芳,黄凤翔.公立医院薪酬体系的不足及对策[J].现代医院管理,2008,6(3):19-20.
- [2] 张德.人力资源管理[M].北京:中国发展出版社,2006:114.
- [3] 郎红娟,张涛,王亚格,等.医院薪酬设计原则和方法[J].解放军医院管理杂志,2008,15(2):154-156.
- [4] 冯惠珍.用薪酬构建员工与医院之间的心理契约[J].医院管理论坛,2008,25(3):43-46.
- [5] 高静,包纯安.浅谈绩效考评工具[J].中国医院管理,2006,26(2):37-38.
- [6] 郑大喜.激励导向的医院薪酬设计[J].中国卫生人才,2006,(11):42-44.

(收稿日期:2008-11-27)

(本文编辑:孙军红)

聘用人员管理软件在军队医院中的应用

林平冬,董少良,颜小润

(解放军第180医院,福建泉州 362000)

[摘要] 本文介绍了“军队聘用人员管理软件”的组成、功能和应用,该软件实现了军队医院非军籍人员信息电子化、网络化管理,提高了人员管理的科学性和实效性,改变了以往手工统计、人工计算分析带来的误差,为医院人力资源管理提供了有力的平台。

[关键词] 军队医院;管理软件;人力资源

中图分类号: R197.32 文献标识码: C 文章编号: 1672-271X(2009)01-0083-02

随着军队体制编制改革的深入和医院发展的需要,军队医院人力资源不足的矛盾日益突显^[1-2]。我院多年来采取各种形式,聘用大量的地方专业人才,

有效弥补了医院人力资源的不足,促进医院又好又快发展。随着人员数量增加,繁杂的人力资源管理迫切需要科学管理模式。为此,我们自主研发了“军队

作者简介:林平冬(1973-),女,福建漳州人,本科,从事医院人力资源管理工作。