

人力资源薪酬管理在公立医院精细化管理中的作用与优化策略

陈志刚

内蒙古自治区鄂尔多斯市东胜区人民医院 内蒙古 鄂尔多斯 017000

摘要: 随着市场竞争的日益激烈,医院精细化管理成为提升医院综合竞争力的关键路径。人力资源薪酬管理作为医院管理的重要组成部分,对于吸引、激励和人力资源保留优秀人才,提高员工工作积极性和满意度,进而推动医院精细化管理具有至关重要的作用。本文深入探讨了人力资源薪酬管理在医院精细化管理中的作用机制,分析了当前医院薪酬管理存在的问题,并提出了相应的优化策略,旨在为医院实现可持续发展提供有益的参考和借鉴。

关键词: 医院;人力资源薪酬管理;优化策略

1 引言

医院作为提供医疗服务的核心机构,其管理水平的高低直接关系到医疗服务质量和患者满意度。在追求精细化管理的过程中,人力资源薪酬管理扮演着举足轻重的角色。合理且富有竞争力的薪酬体系不仅能够满足员工的物质需求,更能激发员工的内在潜力,使其全身心投入到医疗服务工作中,从而提升医院整体运营效率和服务质量,实现医院的精细化发展目标。

2 人力资源薪酬管理在医院精细化管理中的作用

2.1 吸引和留住优秀人才。在医疗行业,优秀的专业人才是医院发展的关键。具有竞争力的薪酬水平能够吸引外部优秀人才加入医院,充实医院的人才队伍。例如,对于一些知名专家和学科带头人,高薪聘请往往是吸引他们入职的重要因素之一。同时,对于医院内部的核心员工,合理的薪酬待遇和良好的薪酬增长机制可以有效降低人才流失率。当员工感受到自己的价值在薪酬上得到充分体现时,会更愿意留在医院长期发展,为医院的稳定运营和持续进步提供坚实的人才保障,确保医院关键岗位人员的稳定性,为医院精细化管理奠定人才基础。

2.2 激励员工提高工作绩效。薪酬与绩效挂钩是薪酬管理的重要原则。通过科学设计薪酬体系,将员工的薪酬与工作任务的完成情况、工作质量、患者满意度等绩效指标紧密联系起来,能够激励员工积极工作,提高工作效率。以医生为例,如果其接诊患者数量达到一定标准且患者好评率高,就能获得相应的绩效奖金,这会促

使医生更加用心地对待每一位患者,提高诊断准确性和治疗效果,从而提升医院的整体医疗服务水平。这种激励作用在医院各个岗位都能体现,进而在全院形成积极向上的工作氛围和竞争环境,推动医院精细化管理目标的实现。

2.3 优化人力资源配置。薪酬管理可以通过薪酬的差异化调整来引导人力资源的合理流动和配置。对于医院发展重点学科和紧缺岗位,给予较高的薪酬待遇,能够吸引更多的人才流向这些领域。比如,随着康复医学的发展,医院提高康复科医生的薪酬待遇,会吸引更多相关专业人才投身康复医疗工作,促进学科发展,使医院的人力资源得到更加合理、高效的配置,满足医院精细化管理过程中对不同专业人才的需求,提高医院整体运营效率。

2.4 提升员工满意度和忠诚度。当员工认为自己的付出得到了公平、合理的薪酬回报时,会增强对医院的满意度和忠诚度。这种满意度和忠诚度不仅体现在员工日常工作的积极态度上,还表现在员工愿意为医院的发展贡献更多的智慧和力量,积极参与医院的管理改进和创新活动,与医院共同成长。例如,护士在得到合理薪酬且感受到医院对其工作的认可后,会更主动地参与到病房管理优化、患者护理流程改进等工作中,为医院精细化管理营造良好的内部环境。

3 医院人力资源薪酬管理存在的问题

3.1 薪酬体系缺乏公平性。一是内部公平性不足。医院内部不同科室、不同岗位之间的薪酬差异未能充分体现岗位价值和工作难度的差异。一些关键岗位和技术含量高的岗位薪酬水平与普通岗位相差不大,导致员工对薪酬分配的公平性产生质疑,影响工作积极性。例如,

作者简介: 陈志刚(1983.10),男,汉族,内蒙古鄂尔多斯市人,高级经济师,硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

手术室护士承担着高压、高风险的工作，但薪酬与普通病房护士相差无几，这可能使手术室护士产生心理不平衡，降低工作热情。二是外部公平性欠缺。医院在制定薪酬标准时，未能充分参考同地区、同行业其他医院的薪酬水平，使得医院薪酬在市场上缺乏竞争力，难以吸引和留住优秀人才，尤其是高端医疗人才和管理人才。比如，某地区新成立的私立医院以高薪吸引了大量公立医院的骨干医生，导致公立医院人才流失严重，这很大程度上是因为公立医院薪酬的外部公平性未得到保障。

3.2 薪酬结构不合理。就拿部分公立医院来说，在薪酬管理过程中经常会根据工作人员的工龄、岗位等对其薪酬进行划分，在工作中并没有将其绩效重视起来^[1]。一是固定薪酬占比较高。部分医院的薪酬结构中，固定薪酬部分过高，而绩效薪酬占比较低，这种薪酬结构导致员工干多干少、干好干坏在薪酬上体现不明显，无法有效激励员工提高工作绩效，不利于医院精细化管理目标的实现。例如，行政管理人员的薪酬主要由固定工资构成，绩效薪酬占比极小，使得他们在工作中缺乏创新和进取的动力，工作效率难以提升。二是薪酬激励方式单一。目前大多数医院的薪酬激励主要集中在物质激励方面，如工资、奖金等，而对于员工的职业发展、精神激励等方面关注较少，无法满足员工多元化的需求，影响薪酬激励的效果。比如，对于表现优秀的年轻医生，医院只是给予一定的奖金奖励，而未能为其提供更多的培训深造机会或晋升通道，这可能导致该医生在未来的职业发展中寻求其他更具吸引力的平台。

3.3 绩效评估体系不完善。一是绩效指标不科学。医院绩效评估指标未能全面、准确地反映员工的工作表现和贡献。一些指标过于注重医疗数量，而忽视了医疗质量、服务态度、患者满意度等重要因素，导致员工片面追求业务量，而忽视了医疗服务的内涵和质量，与医院精细化管理理念相悖。例如，医生为了完成门诊量指标，可能缩短每位患者的就诊时间，影响诊断的准确性和治疗效果，降低患者满意度。二是评估过程缺乏公正性。在绩效评估过程中，存在评估标准不明确、评估方法不科学、评估过程不透明等问题，使得评估结果容易受到主观因素的影响，无法真实、客观地反映员工的工作绩效，从而影响薪酬分配的公正性和合理性。比如，科室内部的绩效评估往往由科室主任一人主导，缺乏明确的量化标准和公开透明的评估流程，可能导致评估结果存在偏差，引发员工不满。

3.4 薪酬管理缺乏动态调整机制。医院所处的外部环境和内部运营状况不断变化，但部分医院的薪酬体系

未能及时做出相应的调整。薪酬水平不能随市场变化、物价上涨以及医院经济效益的提升而适时提高，导致员工的实际收入水平相对下降，影响员工的工作积极性和稳定性；同时，薪酬结构也未能根据医院发展战略和管理重点的调整进行优化，无法有效支撑医院精细化管理的持续推进。例如，随着医疗技术的不断进步，医院新开展了一些高难度的手术项目，但相关手术医生的薪酬并未得到相应提升，这可能影响医生开展新技术的积极性，不利于医院的学科发展和精细化管理。

4 医院人力资源薪酬管理的优化策略

4.1 建立公平合理的薪酬体系。一是完善岗位价值评估。采用科学的岗位价值评估方法，如因素计点法、海氏评估法等，对医院内部各个岗位进行系统、全面的评估，确定各岗位的相对价值，并以此为依据制定薪酬等级，确保薪酬分配能够充分体现岗位价值差异，提高内部公平性。引进RBRVS的绩效分配方案，将各绩效核算单元划分为临床、医技、医辅、行政四大模块，采用工作量工分制考核模式，对医生、护士、药剂师、行政管理人员等岗位的工作复杂性、责任大小、所需技能等因素进行量化评估，合理拉开不同岗位的薪酬差距，使员工认识到薪酬与岗位价值的对应关系，增强对薪酬分配的认可度。二是开展薪酬市场调查。定期收集同地区、同行业其他医院的薪酬信息，了解市场薪酬水平的动态变化，结合医院自身的发展定位和经济实力，合理调整医院薪酬标准，使医院薪酬具有一定的外部竞争力，吸引和留住优秀人才。比如，每年组织专门的市场调研小组，对周边同级医院的薪酬水平进行调查分析，根据调查结果对医院关键岗位和紧缺人才的薪酬进行适度调整，确保医院在人才竞争中占据优势地位。

4.2 优化薪酬结构。一是提高绩效薪酬比重。适当降低固定薪酬占比，提高绩效薪酬在总薪酬中的比重，将员工薪酬与工作绩效紧密挂钩，加大绩效薪酬的激励作用。同时，根据不同岗位的特点和工作性质，设计合理的绩效薪酬计算方式和发放周期，确保绩效薪酬能够准确反映员工的工作表现和贡献。例如，对于临床医生，可以将其绩效薪酬与门诊量、手术量、患者治愈率、患者满意度等指标挂钩，每月或每季度进行考核发放；对于后勤保障人员，可以将其绩效薪酬与服务质量、响应及时性等指标挂钩，定期评估发放，使员工明确努力方向，积极提升工作效率。二是丰富薪酬激励形式。除物质激励外，增加精神激励和职业发展激励等多元化激励方式。由于医护人员的事业成就感以及道德责任要比其他行业更强，其对事业的执着有很大一部分来自情感的

激励,由于职业的特殊性使得医护人员会出现不同程度的职业倦怠、忧郁等症状,因此,医院应当加强员工人性化的激励和关怀,为员工创造良好的工作氛围^[2]。例如,设立优秀员工奖、突出贡献奖等荣誉奖项,对表现优秀的员工进行表彰和宣传,满足员工的精神需求;为员工提供晋升机会、培训机会、参与医院管理决策等职业发展通道,激发员工的工作热情和创造力,增强员工对医院的归属感和忠诚度。

4.3 完善绩效评估体系。一是科学设定绩效指标。构建全面、科学的绩效评估指标体系,综合考虑医疗质量、医疗安全、服务态度、患者满意度、工作效率、科研教学等多个维度的因素,根据不同岗位的职责和工作重点,设置相应的关键绩效指标(KPI),确保绩效指标能够真实、准确地反映员工的工作绩效,引导员工树立正确的工作导向,促进医院精细化管理目标的实现。例如,对于护士岗位,除了护理操作技能考核外,增加患者投诉率、患者康复指导满意度等指标;对于科研人员,重点考核科研项目完成情况、论文发表数量和质量等指标,使绩效评估更加全面、客观、公正。二是规范绩效评估过程。明确绩效评估的标准、方法和流程,加强评估过程的透明度和公正性。采用定量与定性相结合的评估方法,减少主观因素对评估结果的影响;建立绩效评估申诉机制,允许员工对评估结果提出异议和申诉,确保评估结果的客观、公正,为薪酬分配提供可靠依据。比如,制定详细的绩效评估手册,明确各项指标的量化评分标准和评估方法,成立由医院领导、科室负责人、员工代表组成的绩效评估委员会,负责全院的绩效评估工作,同时设立专门的申诉邮箱和处理流程,及时处理员工的申诉问题,保证绩效评估工作的公信力。

4.4 建立薪酬动态调整机制。一是薪酬水平动态调整。密切关注市场薪酬动态和医院经济效益变化,建立薪酬水平动态调整机制。当市场薪酬水平普遍上涨或医院经济效益显著提升时,适时适度提高员工薪酬水平,保持薪酬的外部竞争力和内部公平性,激发员工的工作积极性;同时,根据物价指数、生活成本等因素的变

化,对薪酬进行相应的调整,确保员工的实际收入水平不受影响。例如,当物价指数上涨超过一定比例时,按照相应比例提高员工的基本工资;当医院年度经济效益增长达到一定幅度时,拿出一部分利润用于员工薪酬的普调或专项奖励,让员工共享医院发展成果。二是薪酬结构动态优化。结合医院发展战略和管理重点的调整,对薪酬结构进行动态优化。例如,当医院重点发展某一学科或业务领域时,可适当提高该领域相关岗位的薪酬待遇,引导人力资源向重点发展方向流动和配置;根据医院管理目标的变化,适时调整绩效薪酬的考核指标和权重,使薪酬激励更加精准地服务于医院精细化管理的需要。比如,医院计划加强信息化建设,可提高信息科技人员的绩效薪酬权重,鼓励他们积极推进医院信息化工作;若医院将提高患者满意度作为重点管理目标,则相应提高患者满意度指标在各岗位绩效评估中的权重,引导员工更加注重服务质量和患者体验。

5 结论

人力资源薪酬管理作为医院精细化管理的重要组成部分,对于医院的发展具有不可忽视的作用。通过建立公平合理的薪酬体系、优化薪酬结构、完善绩效评估体系以及建立薪酬动态调整机制等措施,能够充分发挥薪酬管理的激励作用,吸引和留住优秀人才,提高员工工作绩效和满意度,优化人力资源配置,推动医院精细化管理水平的不断提升,从而在激烈的医疗市场竞争中赢得优势,实现医院的可持续发展。然而,薪酬管理的优化是一个长期而复杂的过程,需要医院管理者充分认识到其重要性,结合医院实际情况,持续改进和完善薪酬管理体系,以适应医院发展的不断变化和需求,为医院的精细化管理和长远发展提供有力保障。

参考文献

- [1]刘燕.浅析医院人力资源薪酬管理创新的必要性和途径[J].环渤海经济瞭望,2021,(09):103-105..
- [2]高阳.薪酬激励机制在医院人力资源管理中的作用[J].中国市场,2021,(22):109-110.