

人力资源管理中激励机制的构建与应用

■ 施发莫

(遵义市红花岗区人民医院, 贵州 遵义, 563000)

一、引言

自十九大以来,我国社会经济和科技得到全方位发展,这给医疗行业带来新的发展机遇的同时,也带来了严峻的挑战。在这百年未有之大变局下,医院要想变中求稳,就要把握时代脉搏,紧跟时代潮流,留住和吸引高素质人才。为此,医院必须对人力资源管理工作给予足够重视。激励机制的构建是人力资源管理的重要环节,也是提高员工工作积极性及工作效率的有力保障,能有效推动医院与员工的双向发展。但是,目前激励机制在构建和应用的过程中还存在一定的问题,这要求医院遵循一定的原则来解决问题,抓住主要任务与中心矛盾带动全局工作开展,为自身在时代浪潮中的发展保驾护航。

二、激励机制概述

(一) 激励机制的原理

人的任何行为都是由某种动机引起的,这种动机就叫做激励。激励对人的发展起着推动和促进作用。医院要想适应经济和社会的发展、提高核心竞争力、维持自身良性可持续发展,就必须对人力资源管理工作给予足够重视,吸收并留住优秀人才。同时,在人力资源管理中,医院要想更好地激发员工的工作积极性,提高其工作效率,就必须构建激励机制。

(二) 激励机制的类型

按照激励方式的不同可以分为以下几类:

1. 工作激励

工作激励是指医院通过合理安排工作内容,使员工对工作内容产生兴趣,以积极的心态对待工作,进而高效地完成工作。在划分员工的工作任务时,需要注意两点:一是要充分考虑该员工的优势和兴趣。员工只有在兴趣驱动和优势提升的前提下,才能高效地完成工作任务。二是内容的安排需建立在员工能力的基础上。任务可以有一定的难度和挑战性,但是跨度不宜过大,否则员工即使完成任务,也无法保证任务的高质量。

2. 成果激励

成果激励是指医院管理者在员工完成工作任务后,对任务的完成度和效率给予正确评价,并支付一定的薪资作为报酬的激励方式。合理的薪资能够提高员工的工作积极性与工作效率,也能让员工对医院产生信任感与归属感,更好地实现共同发展和进步的目的。医院在薪资制度建设的过程中,要设立相应的奖励和惩罚制度,且制度的制订过程要规范合理。另外,在实施奖惩制度时,要遵循公平、公正、公开、透明的原则,让被奖励员工得到肯定和尊重,也让其他员工受到激励而努力工作。

3. 批评激励

批评激励是指对不能按时完成任务的员工或任务完成不合格的员工采取某种方式进行处罚管理的激励方式。在人力资源管理中,批评激励与奖励激励是相对的。医院只有做到奖惩结合,才能有效地激励员工。对员工的批评激励不是单纯的指责,而是需要指出员工错误发生的原因,使其在完成下次任务时做得更好。另外,管理者在对员工进行批评激励时,要做到有理有据,并在充分了解事实的基础上开展工作,而不是将其当作宣泄自身情绪的借口。除此之外,管理者在对员工采取批评激励措施时,也要把握好“度”,适当考虑和照顾员工情绪,不能过分。

4. 培训激励

培训激励是指对员工进行系统培训,以提高员工的工作能力,激发员工热情,促进员工成长,使员工更好地完成工作的激励方式。员工培训是人力资源管理的重要环节。合理高效的培训能提高员工综合素质,使其树立积极的工作态度。这不仅有助于员工成长,还能进一步推动医院的稳步发展。

(三) 激励机制的原则

1. 效能性原则

效能性原则是指激励机制具有非常强的可操作性,能被真正落到实处,并能促进员工及医院共同发展。医院在制订激励机制的过程中,要结合自身

身实际情况，因地制宜地做好分析研究工作，设计出与医院发展需求相契合的方案。

2. 持续性原则

持续性原则是指制订的激励机制需要长期有效，给予员工的保障和利益是持续性的。朝令夕改只会使员工对从属的集体产生怀疑，使集体的威信受到极大损害。因此，医院在制订激励机制时，不仅要立足基础，还要有长远的眼光及深远的考虑，做好长远发展的打算，如此，才能使激励机制在长时间内保持稳定性和有效性。

3. 实用性原则

实用性原则是指制订的激励机制需要具有很强的实用性，是切实可行的，能为单位和内部员工的发展提供助力。实用性和效能性比较相似，但是二者的侧重点不同。效能性原则侧重激励机制在实际运用过程中能取得一定的成效，更加注重其机能性；实用性原则侧重激励机制能被真实投入实际运用，更加注重其科学性。二者都是医院在制订激励机制时必须考虑的原则和因素。

(四) 激励机制的重要性

1. 有利于优化人力资源管理结构

人力资源管理包含员工招聘、员工培训、员工绩效考核等多个方面。不同项目的管理内容不同，这会造成管理所需时间、管理效率和质量不同。如果医院权衡不好其中的关系，就可能导致人力资源管理无法有效开展，进而影响医院的整体发展。科学的激励机制引入可以在一定程度上解决这些问题。通过激励机制，管理者可以对优秀员工予以表彰，对其为集体作出的贡献表示认可。这既能使员工更加认同医院的管理理念，又能促进单位长远发展。

2. 有利于提高员工素质

集体的发展壮大离不开个体，集体的成果归根结底是由全体员工共同奋斗得来的。因此，员工既是推动集体发展的原动力，也是集体的未来。为此，近年来，越来越多的工作单位开始注重员工培训，包括入职培训和专业培训。这样一方面能使员工更快地了解和认可事业单位，另一方面也能提高员工的工作能力和综合素养。

3. 有利于调动员工的积极性

激励机制是人力资源管理的重要组成部分。医院通过激励机制能对员工的专业能力与综合素养进行整体考量，并在此基础上优化内部人员配置，合理安排员工任务。另外，通过激励机制，医

院能对员工的工作量进行量化考核，根据工作实际完成情况划分权重指标，科学分配员工薪酬。如此，既能更好地满足员工的物质和精神需求，又能使其提高幸福感、归属感及工作热情，各司其职、各展其长，并以更积极的态度投入工作。从员工角度讲，激励机制能让员工更高效完成工作任务，发现自身在工作中存在的问题，从而提高自身的专业能力与综合素养。

三、激励机制在运用过程中存在的问题

(一) 激励机制不完善

激励机制的构建与应用需要与完善的绩效考核机构配套。考核目标缺乏、考核制度存在缺陷、考核过程与方法的不规范、考核过程不够公开透明等，这些不仅是绩效考核体系不完善的表现，也是影响激励机制作用发挥的重要因素。在这种情况下，激励机制应用得到的结果会失去真实性与可靠性，激励机制的作用也难以得到充分发挥，甚至会造成不良后果。

(二) 激励方式单一

目前，医院的激励机制大部分是以成果激励和批评激励为主，即通过向员工发布任务，以任务完成的情况给予员工薪酬或奖惩。在这一过程中，一方面，单一的激励手段难以挖掘出员工的潜力，以及激发员工的工作热情和积极性；另一方面，医院在给予员工物质激励的同时，容易忽略精神方面的激励。如此，员工的多样化需求难以得到满足，激励机制的效果也难以达到预期。

(三) 激励内容不具有针对性

目前，部分医院的激励机制较为笼统、缺乏针对性，不能做到因人而异地满足员工的多样化需求。为此，医院要想使激励机制发挥作用，就必须对激励内容进行合理的调整和控制，充分考虑到员工在生理、安全、尊重、社交、职业成长、自我完善等多方面的需要。同时，要确保激励内容符合员工的实际需求，需对员工欠缺的方面予以弥补，以此保障实际的激励效果。

(四) 激励过程不透明

部分医院在实行激励机制的过程中存在着激励不正当、不公平、不透明的情况，具体体现在以下方面：医院在落实激励机制的过程中，没有明确的绩效考核标准、缺乏相关的考核规则说明、不能很好地公布绩效考核结果。这样的激励机制让员工很难感受到自己的工作成果被认可，也难感受到自己在集体中的作用和价值，容易对医院的决策等

方面产生怀疑,对医院产生不信任感,导致工作热情和精力被内耗。时间一长,会出现大批人员离职的情况。

四、激励机制的构建及应用

(一)不断完善和优化绩效考核制度

构建激励机制首先要建立完善的绩效考核制度。绩效考核制度是激励制度体系的支撑,只有保证绩效考核制度的科学合理,才能保证激励制度的准确可行。

首先,医院在制订绩效考核制度时要充分了解各部门岗位的特点,包括工作性质、工作方式、工作时间和工作量等,并在此基础上对不同岗位设置不同的绩效考核标准,以保证各部门绩效考核机制的完善性。其次,医院应对员工进行多方面、全要素的考核,包括工作态度、工作能力、工作完成度、团队协作能力、个人发展空间等。在这些考核指标中,医院要根据指标的不同重要性进行比例划分,采取“定性+定量”相结合的绩效考核方式。最后,医院要考虑绩效考核制度的适用性,在考核过程中,结合具体工作情况对绩效考核制度进行适当调整、完善及优化,使其成为一个动态化的考核制度。另外,相关人员应及时评价和反馈考核结果,动态地调整绩效考核指标,从而使绩效考核指标更具针对性及实用性。

(二)激励方式多元化

医院要采取多元化的激励方式。随着人们生活水平的提高,员工对单位给予的工作回馈需求已经不仅局限于发放薪资或相关物质奖励,员工同样期待在高效率完成工作后,得到医院的尊重和认可,期待获得个人成就感和归属感。为此,医院需要采用多元化的激励方式,给予员工这些精神方面的回馈。

医院应从多个方面入手挖掘激励价值,例如,不定期组织集体团建,节假日发放礼品,为员工提供职位晋升机会等。此外,也可以采取与激励方式相结合的方式,例如,将绩效考核的结果与员工晋升挂钩,向员工提供多元化的职位、工作调整和晋升途径,从而对员工形成有效的激励。另外,医院需要将激励措施落到实处,而不是给员工“画饼”。只有让员工切实体会到人际关怀,加强上下级之间的沟通交流,增加员工集体认同感,才能使其更好地为医院创造成果。

(三)提高激励内容的针对性

医院在构建激励机制时,应提高激励内容的针

对性。所谓“知屋漏者在宇下,知政失者在草野”,管理者要想对员工进行有效的激励,就必须深入基层,详细了解员工的真正所需,更好地帮助员工解决工作与生活中存在的问题,激发员工的工作热情。

在这一过程中,管理者要关注员工多方面的需求,例如生活、安全、尊重和归属感、认知、发展及自我实现等,并在此基础上针对具体方面的需求采取相应的激励措施。当然,要想切实将激励方式与员工的实际生活结合起来,医院需在内部定期开展调查走访工作,把握员工的思想动态,对激励措施进行个性化的调整。

(四)公开激励过程

让激励过程变得公开透明是构建激励机制的一大要点。任何制度的制订都离不开员工的参与,制度的实施同样也需员工来执行。如果激励工作不能在广大员工的共同监督下开展,难免会受到执行者个人主观因素的影响。

为此,医院可以在制订激励机制前,先对内部员工进行走访调查,倾听员工心声,推选员工代表,组织员工代表大会,以及设置员工意见箱,给予员工表达诉求的途径,或定期进行部门讨论,了解多方意见。营造公平透明、民主管理的内部环境,使员工成为真正的主人,在集体中获得认可能更好地为集体的发展出谋划策。

五、总结

事业单位在开展人力资源管理的过程中,要着重激励机制的构建与应用,医院作为社会上大型的事业单位也不例外。激励机制凭借自身独特的优势和特点激发着员工的工作积极性,维系着单位内部的稳定运营,是单位获得效益和收入的保障。激励机制的分类不同,其作用也会不同。因此,医院要在遵循持续性原则、适用性原则和效能性原则的前提下选择符合自身发展需求的机制。

当前,部分医院在激励机制的运用过程中遇到了一些问题,例如,激励机制不完善、激励方式单一、激励缺乏针对性、激励过程不透明等。为此,医院在激励机制的构建应用中,要学会抓住问题的关键,从多方面着手解决问题。

【作者简介】施发莫(1986—),女,贵州遵义人,本科,中级经济师,遵义市红花岗区人民医院,研究方向为人事工作。