

◁人力资源管理▷

基于激励有效性的甘肃省某三甲医院薪酬制度问卷调查

蒋致远¹, 张文龙²

(1. 中山大学公共卫生学院(深圳), 深圳市 518107; 2. 广州中医药大学公共卫生与管理学院, 广州市 510006)

【摘要】 目的 研究公立医院薪酬制度激励的有效性, 为优化医院薪酬制度提供参考意见。方法 以甘肃省某三甲医院在职员工为研究对象, 发放网络问卷进行调查。结果 医院薪酬制度激励性不强, 员工除对人文关怀和薪酬外部公平性认可度较高外, 对薪酬内部公平性、薪酬体现工作量与风险的程度、绩效工资与业绩关联度、薪酬制度调动开源节流的效果的认可度不高。不同职称、岗位类别、最高学历和工作年限的员工对薪酬制度激励有效性的认可度有显著差异。结论 医院薪酬制度激励有效性不强, 建议提高医护人员(尤其是医生)和高学历员工待遇, 有针对性地加强福利建设, 适当提高绩效工资总量, 改善其结构, 提高其与业绩的关联度, 充分调动员工积极性。

【关键词】 激励; 有效性; 医院; 薪酬制度; 问卷调查**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)05-0072-04**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.05.021

医院薪酬制度的激励有效性非常重要。公立医院作为医疗事业发展的主体力量, 薪酬体系存在一定不足, 限制了公立医院的健康发展^[1]。建立符合医疗卫生行业规律及发展要求, 具有较强激励效果的公立医院薪酬制度已成为我国卫生事业发展的重要内容。本研究对甘肃省某三甲医院的员工进行薪酬制度激励有效性调查, 为构建有较强激励效果的公立医院薪酬制度提供参考意见。

1 研究对象与方法

1.1 研究对象

本研究的对象为2023年甘肃省某地级市一家三甲医院的全部在职员工。

1.2 研究方法

通过问卷星平台向研究对象发放问卷, 分为基本情况和管理模块两部分; 基本情况包括职称等级、岗位类别、最高学历和工作年限; 管理模块根据薪酬管理的基本要求, 设置了6个问题, 每个问题根据被调查对象对题目所表达内容的认可程度, 按照分级量表的模式, 设置3个级别的候选答案。通过秩和检验分析不同的职称等级、职业类别、最高学历和工作年限的员工在这6个方面的认可程度有无统计学差异。问卷具有良好的内在信度, Cronbach's $\alpha=0.835$ 。本研究共发放问卷1453份, 回收问卷1417份, 应答率97.52%。用Excel 2019软件建立数据库对1417份有效问卷进行整理, 用SAS 9.4对数据进行分析。设置检验水准 $\alpha=0.05$ 。

2 调查结果分析

2.1 研究对象基本情况

1417例在职员工中, 以初级职称为主, 占70.36%;

医生474人(33.45%), 护士659人(46.51%); 最高学历以本科和大专为主; 工作年限多在5年以上。详见表1。

表1 研究对象的基本情况(n=1417)

项目	人数(人)	构成比(%)
职称等级		
初级	997	70.36
中级	287	20.25
副高	106	7.48
正高	27	1.91
岗位类别		
医生	474	33.45
护士	659	46.51
后勤	164	11.57
行政	120	8.47
最高学历		
高中	132	9.32
大专	480	33.87
本科	774	54.62
硕士及以上	31	2.19
工作年限		
<1年	30	2.12
1~5年	287	20.25
5~10年	515	36.34
>10年	585	41.29

2.2 医院员工对薪酬制度激励效果的看法

2.2.1 医院员工对薪酬的外部公平性的看法。薪酬管理要求薪酬具有外部公平性, 外部不公平会导致员工流动性增加^[2]。为了了解该医院薪酬的外部公平性, 设置了问题Q1“与本地其他医疗机构同类人员相比, 您对当前薪酬的满意度”。针对该问题, 全院员工整体满意度(选择“基本满意”或“很满意”的答案的百分率)为68.10%, 不同岗位类别、最高学历与工作年限的员工的薪酬满意度存在显著差异, 不同职称等级的员工满意度差异无统计学意义(见表2)。

该院是当地医疗机构中待遇较好的医院, 员工对于外部公平性的整体满意度达68.10%, 大部分员工对

其待遇较为满意。在职业类别中,后勤员工对当前薪酬总体满意度最高(85.37%),医生最低(61.18%),说明相对于当地其他医疗机构的薪酬水平,该院后勤人员待遇比较高,医生待遇较低,医生和后勤人员的待遇差距太小。最高学历为高中(中专)的员工总体满意度最高(83.33%),硕士及以上最低(48.39%),说明与当地其他医疗机构横向比较,教育程度较低的员工待遇比较好,高学历的员工待遇不足,这与周凌明、王冬^[3]的研究结论一致。工作年限<1年的员工总体满意度最高(83.33%),工作年限为5~10年的员工最低(62.33%),说明相较于当地其他医疗机构员工,该院刚入职的员工待遇较好,入职5~10年的员工待遇偏低。

表2 与本地医疗机构同类人员相比的薪酬满意度(人)

项目	很满意	基本满意	不满意	χ^2 值	P值
职称等级				2.394	0.495
初级	151	508	338		
中级	34	171	82		
副高	7	70	29		
正高	2	22	3		
岗位类别				38.322	<0.001
医生	49	241	184		
护士	103	330	226		
后勤	29	111	24		
行政	13	89	18		
最高学历				18.360	<0.001
高中	25	85	22		
大专	65	265	150		
本科	99	411	264		
硕士及以上	5	10	16		
工作年限				9.124	0.028
<1年	5	20	5		
1~5年	46	150	91		
5~10年	71	250	194		
>10年	72	351	162		

2.2.2 医院员工对薪酬的内部公平性的看法。薪酬管理要求薪酬具有内部公平性,同一组织内不同岗位的报酬与工作本身的岗位价值(该岗位的风险、压力、技术含量、辛苦程度、工作条件等)相匹配^[4]。内部公平性不足,员工不一定离职,但工作积极性会下降,典型行为是减少付出,如迟到、早退、消极怠工等^[5]。为了解医院员工薪酬的内部公平性方面的情况,设置了问题Q2“您觉得不同岗位之间的收入差距是否公平”。对于这个问题,认为“基本公平”或“很公平”的占60.06%,不同岗位类别、最高学历与工作年限的员工对这个问题的看法存在显著差异(见表3)。

员工对薪酬的内部公平性的认可度仅为60.06%,说明医院内部不同岗位之间薪酬的内部公平性偏低,不利于调动员工的工作积极性。在岗位类别中,后勤员工对内部收入差距公平性的总体认可度最高(77.44%),医生最低(53.16%);最高学历为高中的员工总体认可度最高(71.97%),硕士及以上最低(41.94%);工作年限<1年的员工总体认可度最高(90.00%),工作年限为5~10年的员工最低(56.70%)。

这说明相对于其岗位价值而言,后勤员工的收入较高而医生的收入较低,学历低的员工收入较高而高学历员工收入较低,新入职的员工收入较高而入职5~10年的员工收入较低。

表3 医院员工对不同岗位之间收入差距的看法(人)

项目	很公平	基本公平	不公平	χ^2 值	P值
职称等级				4.488	0.213
初级	135	471	391		
中级	29	134	124		
副高	6	56	44		
正高	2	18	7		
岗位类别				36.241	<0.001
医生	41	211	222		
护士	91	292	276		
后勤	26	101	37		
行政	14	75	31		
最高学历				14.619	0.002
高中	20	75	37		
大专	53	233	194		
本科	96	361	371		
硕士及以上	3	10	18		
工作年限				13.050	0.004
<1年	5	22	3		
1~5年	40	143	104		
5~10年	62	230	223		
>10年	65	284	236		

2.2.3 医院员工对薪酬是否体现多劳多得和风险的看法。为了了解薪酬在体现多劳多得和风险方面的情况,设置了问题Q3“您认为现有的薪酬制度是否能够体现多劳多得,高风险者多得”。对这个问题,选择“能体现”者仅为28.5%,不同岗位类别、最高学历的员工认可度存在显著差异,具体情况见表4。

表4 医院员工对薪酬能否体现多劳多得和风险的看法(人)

项目	能体现	一般	不能体现	χ^2 值	P值
职称等级				5.530	0.137
初级	294	298	405		
中级	84	82	121		
副高	20	34	52		
正高	6	8	13		
岗位类别				33.538	<0.001
医生	111	131	232		
护士	192	187	280		
后勤	54	72	38		
行政	47	37	36		
最高学历				10.505	0.015
高中	45	52	35		
大专	129	157	194		
本科	222	210	342		
硕士及以上	8	7	16		
工作年限				5.413	0.144
<1年	11	13	6		
1~5年	86	79	122		
5~10年	140	150	225		
>10年	167	185	233		

该问题反映的是医院的薪酬制度激励员工努力承担更多的工作和风险更高的工作的效果。全院选择“能体现”者仅为28.51%,说明医院薪酬制度在激励员

工提高工作量、积极承担高风险工作的效果较差。行政人员对薪酬制度体现多劳多得和高风险者多得的认可度最高(39.17%),医生最低(23.42%),说明薪酬制度在激励医生提高工作量和承担高风险工作方面效果不佳。在学历方面,最高学历为高中的员工对薪酬体现工作量和风险的认可度最高(34.09%),其他相差不大,介于25%~29%。

2.2.4 员工对绩效工资与工作业绩的关联度的看法。按照薪酬设计的基本要求,绩效工资必须与工作业绩直接挂钩,如果二者不相关或者相关性不强,员工的工作积极性会明显下降。为了了解该院的绩效工资跟工作业绩的关联度,设置了问题Q4“您认为您的绩效工资与您的工作业绩关联度如何”。对于该问题,仅27.81%的员工选择“有很强关联”,多数的员工(52.86%)选择了“有关联但不是主要影响因素”,还有19.34%的员工选择了“关联性很弱”。这说明员工的绩效工资与工作业绩关联度低,绩效工资激励作用较弱。仅不同工作年限的员工看法存在显著差异($P < 0.05$),见表5。

表5 员工对绩效工资与工作业绩关联度的看法(人)

项目	很强	有但不是主要因素	很弱	χ^2 值	P值
职称等级				5.023	0.170
初级	294	514	189		
中级	76	153	58		
副高	20	62	24		
正高	4	20	3		
岗位类别				2.809	0.422
医生	122	250	102		
护士	192	344	123		
后勤	48	84	32		
行政	32	71	17		
最高学历				5.652	0.130
高中	45	66	21		
大专	130	258	92		
本科	212	412	150		
硕士及以上	7	13	11		
工作年限				8.529	0.036
<1年	10	17	3		
1~5年	98	138	51		
5~10年	132	267	116		
>10年	154	327	104		

2.2.5 薪酬制度在调动员工开源节流方面的效果。为了解医院薪酬制度在引导员工开源节流方面的效果,设置了问题Q5“您认为现在的薪酬制度在调动员工开源和节流方面的效果如何”。对于这个问题,全院员工选择“很强”的仅为29.15%,说明薪酬制度在调动员工开源节流方面的效果严重不足。不同职称等级、岗位类别、最高学历的员工存在显著差异(见表6)。

就职称而言,初级职称员工认可度最高(30.79%),正高级职称员工最低(14.81%),说明薪酬

制度在开源节流方面对初级职称者效果最好,随着职称的升高,激励效果逐步降低。就岗位类别而言,后勤人员最高(38.41%),医生最低(22.36%),说明薪酬制度对调动医生开源(多看病人,看重病人,做高难度手术等)和节流(节约药品和耗材等)方面效果不佳。就最高学历而言,最高学历为高中的员工认可度最高,为35.61%,随着学历的升高逐渐降低,硕士及以上最低(19.35%),说明薪酬制度总体上调动员工开源节流的效果严重不足,对低学历员工效果相对较好,学历越高,效果越差。

表6 薪酬制度调动员工开源节流的效果(人)

项目	很强	一般	很弱	χ^2 值	P值
职称等级				10.003	0.019
初级	307	568	122		
中级	80	160	47		
副高	22	67	17		
正高	4	17	6		
岗位类别				40.053	<0.001
医生	106	266	102		
护士	208	379	72		
后勤	63	90	11		
行政	36	77	7		
最高学历				14.529	0.002
高中	47	74	11		
大专	139	297	44		
本科	221	427	126		
硕士及以上	6	14	11		
工作年限				7.873	0.096
<1年	12	16	2		
1~5年	100	149	38		
5~10年	139	306	70		
>10年	162	341	82		

2.2.6 员工对医院人文关怀的看法。为了解医院人文关怀方面的情况,设置了问题Q6“您认为我院对员工的人文关怀方面情况如何”,选择“很好”或“一般”的占84.83%,不同岗位类别、最高学历、工作年限的员工满意度存在显著差异(见表7)。

问卷结果反映,全院整体满意度达84.83%,说明医院较为注重人文关怀。就职业类别而言,从事行政管理的员工总体满意度最高(94.17%),医生最低(78.48%),除医生外其他员工对医院人文关怀的总体满意度均在85%以上,说明医院对医生的人文关怀不够。就学历而言,最高学历为高中的员工总体满意度最高(90.91%),硕士及以上最低(64.52%)。硕士及以上学历员工绝大部分是医生,说明具有高学历的医生对医院的人文关怀尤其不满。高学历员工通常具有较强的自尊心和较高的自我要求,需要医院适时、适宜地给予人文关怀,从而激发员工的积极性和创造性^[6]。就工作年限而言,工作1~5年的员工总体满意度最高(88.15%),工作年限<1年的员工最低(83.33%),说明医院对新入职员工的人文关怀欠佳,需要加强。

表7 员工对医院人文关怀的看法(人)

项目	很好	一般	较差	χ^2 值	P值
职称等级				0.535	0.911
初级	353	495	149		
中级	111	128	48		
副高	35	59	12		
正高	13	8	6		
职业类别				32.203	<0.001
医生	147	225	102		
护士	235	331	93		
后勤	69	82	13		
行政	61	52	7		
最高学历				10.053	0.018
高中	54	66	12		
大专	162	250	68		
本科	289	361	124		
硕士及以上	7	13	11		
工作年限				10.355	0.035
<1年	12	13	5		
1~5年	121	132	34		
5~10年	161	270	84		
>10年	218	275	92		

3 改进医院薪酬制度的建议

3.1 提高医护人员,尤其是医生的待遇

人社部等五部门2021年发布《关于深化公立医院薪酬制度改革的指导意见》,要求公立医院内部分配应充分体现医、护、技、药、管等岗位差异,向关键和紧缺岗位、高风险和高强度岗位、高层次人才、业务骨干和做出突出成绩的医务人员倾斜^[7]。对于问题Q1(外部公平性)、Q2(内部公平性)、Q3(薪酬多劳多得、高风险者多得)、Q5(薪酬制度调动开源节流的效果)、Q6(人文关怀),医生和护士认可度均显著低于后勤和行政员工,其中又以医生的认可度最低。医护人员培养周期长,医疗工作专业性强、风险高。医护人员是医院核心竞争力的重要构成要素^[8],医院应当充分肯定医护人员的价值,薪酬设计要向医护人员尤其是向医生倾斜,以提高医护人员薪酬认可度。

3.2 提高高学历员工待遇

问题Q1(外部公平性)、Q2(内部公平性)、Q3(薪酬多劳多得、高风险者多得)、Q5(薪酬制度调动开源节流的效果)、Q6(人文关怀)的作答结果显示,医院不同学历员工的薪酬认可度存在显著差异,高学历员工薪酬认可度显著低于学历较低的员工。高学历员工对医院的发展具有重要意义,医院必须提高他们的待遇,提供培训的机会和事业发展的平台,有效调动他们的工作积极性,鼓励他们快速成长,提升医院的核心竞争力^[8]。

3.3 入职5~10年的员工薪酬认可度最低,建议提供有针对性的福利

问题Q1(外部公平性)、Q2(内部公平性)的作答结果显示,入职5~10年的员工薪酬认可度最低,这与沈春晗等^[9]的研究结论一致。入职5~10年的员工在职业生涯中处于上升阶段,工作和学习的压力比较大,同时也面临婚姻、育儿、赡养老人等问题,经济压力很

大,在薪酬调查中呈现出明显的不满态度。因此,医院需要针对任职5~10年的员工以及与其类似的,面临工作和家庭双重压力的员工,加强人文关怀,设置有针对性的福利,如开办托儿所、在排班方面给予照顾等,尽量减轻他们的压力,提高他们的获得感和满足感。

3.4 适当增加绩效工资总量,改善绩效工资结构,提高绩效工资跟工作业绩的关联度

对Q5(薪酬制度调动开源节流的效果),全院员工选择“很强”的仅为29.15%,对Q3(体现多劳多得、高风险者多得),选择“能体现”者仅为28.51%,这说明医院的薪酬制度在激励员工努力工作和控制成本等方面的效果甚微。对Q4(绩效工资与工作业绩的关联度),仅27.81%的员工选择“有很强关联”,有72.19%的员工选择了“有关联但不是主要影响因素”或者“关联很弱”,严重违背薪酬设计必须遵循的“绩效工资跟业绩挂钩”的基本原则。医院的薪酬分为基本工资、绩效工资、福利、津贴四个部分^[10]。基本工资、福利和津贴一般都是相对固定的,而绩效工资是随业绩变动的。因此,可以通过适当增加绩效工资总量,改善绩效工资结构,保持医生、护士、行政、后勤以及不同的科室、岗位的绩效工资的合理差距,同时改革绩效工资的支付方式,通过绩效工资的一次分配和二次分配层面的改革,使科室的总绩效工资跟科室总体业绩挂钩,个人绩效工资跟个人的业绩挂钩,充分调动员工的积极性。

参 考 文 献

- [1] 岑更澄,叶中辉,王振宇.温州市某医院医务人员薪酬满意度调查[J].医学与社会,2019,32(4):81-84.
- [2] 张严.薪酬外部公平性、政治晋升预期与高管自愿变更[D].昆明:云南财经大学,2020.
- [3] 周凌明,王冬.广州市某三甲综合性医院医生薪酬满意度调查[J].现代医院管理,2018,16(1):49-52.
- [4] 刘昕.人力资源管理[M].4版.北京:中国人民大学出版社,2020:274-275.
- [5] 郎香香,张滕滕.内部薪酬差距对企业创新投入的影响研究:基于产权性质和宏观环境异质性视角的检验[J].工业技术经济,2021,40(3):136-142.
- [6] 于钦明,陈卓,李宝琴,等.需求层次理论视域下现代医院人力资源管理激励机制的构建[J].中国社会医学杂志,2019,36(4):352-354.
- [7] 李芮.五部门联合印发《关于深化公立医院薪酬制度改革的指导意见》[J].中医药管理杂志,2021,29(17):2.
- [8] 彭春明.高学历人才流失对地市级医院人才建设与发展的影响研究[D].南昌:南昌大学,2018.
- [9] 沈春晗,王珩,李念念.安徽省县级公立医院医生薪酬满意度现状研究[J].南京医科大学学报(社会科学版),2020,20(6):522-527.
- [10] 刘颖.“两个允许”背景下公立医院薪酬体系建设研究[J].卫生经济研究,2018(10):63-66.

通信作者:张文龙(1973-),男,博士研究生,教授;研究方向:健康经济学。

收稿日期:2023-07-19

修回日期:2023-08-03

(编辑 徐佳)