

ERG 理论在医务人员激励机制建设中的应用

□ 谢 坤 陈孝东 陈秀芳 夏 蕾

随着医疗水平的提高,医院人力资源的竞争已经成为医院竞争的核心部分。如何使医务人员在工作岗位中发挥出最大的潜能,是医院人力资源管理的一个重要课题。本文以 ERG 理论为基础,对医务人员激励机制建设进行探讨,以加强医院绩效管理、提高医务人员积极性和医院核心竞争力。

一、ERG 理论定义

ERG 理论是美国耶鲁大学的克雷顿·奥尔德弗 (Clayton Alderfer) 在马斯洛提出的需要层次理论的基础上,进行更接近实际经验的研究后,于 1969 年在《人类需要新理论的经验测试》一文中修正马斯洛需要层次论的观点,提出的一种新的资本主义需要理论。克雷顿·奥尔德弗认为人有 3 种核心的需要,即生存 (Existence) 需要、相互关系 (Relatedness) 需要和成长发展 (Growth) 需要,因此这一理论被称为 ERG 理论。

二、医院医务人员的需求分析

如表 1 所示,医务人员的要求和现实形成强烈的反差,医务人员的整体满意度不高,面临着巨大的物质和精神压力,对医院的可持续发展产生不利的影响。

三、以 ERG 理论为基础建立医务人员激励机制

1. 以物质激励为基础,提高医务人员的整体待遇。根据 ERG 理论,生存需要关系到人的存在或生存,是人的第一需要,只有生存需要得到满足,医务人员才会为医院的可持续发展作出贡献。医疗卫生事业作为公共事业,需要国家财政的大力投入做物质保障,尤其公共卫生支出中公立医疗卫生机构人员工资和福利支出、医学教育支出是医院人才战略储备的物质基础。所以政府应该加大对卫生事业的投入,完善社会保障制度,切实为医务人员的利益着想,促进医院的

长期健康发展。

在目前市场经济条件下,医院应该从医务人员的生活和工作实际出发,改善其生活条件,在医疗、住房、子女教育等方面予以一定的政策倾斜,提高公积金缴存比例、增加职工大病补助,尽可能减轻医院人员生活压力,解除其后顾之忧,让他们能够全身心地投入到工作当中。医院还应建立公正、公平、合理的薪酬体系。薪酬分配得当,既可节约医院的人力成本,又能解决“干得多拿得少或干得少拿得多”的问题。

由于医疗行业的特殊性,医院还应对一些特殊岗位给予职业安全保护和津贴补助,并按照国

表 1 医院医务人员的需求分析

ERG 需要层次	要求	现实	满意度
生存需要	有比较强的精神和物质需要,对衣食住行的追求,工作及工作收入的稳定性	工作时长、作息无规律,薪酬体制不合理,工资低、职称低,面临住房、子女教育、赡养老人等问题,情绪烦躁焦虑	对目前的生活和工作状态满意度较低,生活幸福指数不高
相互关系需要	取得一定的社会地位,在社交和人际关系中能受关注、尊重、重视	医患关系日趋紧张,人们对医务人员的尊重程度逐渐降低,医院对医务人员的重视程度不高	没有得到社会应有的重视和尊重,存在心理落差
成长发展需要	继续教育,工作成就感,在工作、教学和科研方面有自主权和参与权	医院对继续教育重视程度不够,投入不足,医院的一些政策制度限制医务人员的发展	对未来期望不高,个人发展缺乏足够的关注,出现职业倦怠现象

家规定给予各种休假待遇,让医务人员在为医院作贡献的同时享受到各种法定的保护。

2.充分关注和尊重医务人员,和谐医患关系。医院管理者要树立“以人为本”的管理思想,关注、尊重和重视医务人员,发挥精神激励作用,充分挖掘他们的创造力。对于积极努力作出贡献的医务人员,医院不仅要给予一定的物质奖励,而且要及时给予表扬和肯定,充分满足他们的自尊心,对于其他还未有成果的医务人员要给予更多的支持和鼓励,为他们创造良好的学术和工作氛围,促进医务人员提升自身的综合素质。将思想政治教育与医院文化建设紧密结合,努力营造健康向上的医院文化氛围。深入开展全心全意为病人服务的宗旨教育,大力开展创先争优活动,持续开展医务人员政治学习等,把关心人、爱护人、理解人、尊重人贯穿思想政治工作的始终。建立院领导定点联系党支部制度,定期参加分管科室的科务会,与医务人员聊天谈心,及时了解医务人员工作和生活中存在的问题和困难,然后加以针对性地解决,使医务人员感受到自己被重视、被认可,从而起到凝聚人心、激发工作热情的作用。通过组织“英语考试”“知识竞赛”“三基”考核、“岗位大练兵”“劳动技能比拼”“拓展训练”“演讲比赛”等活动,培养职工的爱岗敬业精神和团队作战能力。在医院创造的和谐环境中,医务人员得到关心和尊重,从而促进医院的长足发展。

近年来,医患纠纷每年以20%的速度递增,几乎每所医院都不同程度地发生过。不和谐的医患关系对医务人员的医疗服务质量、个体的生活及工作都有消极的影响。创

建和谐的医患关系已刻不容缓。第一,政府应该全面而系统地进行医疗体制改革,增加医疗投入,重新配置医疗资源,并且完善相关法律法规、规范医疗制度、加大监管力度、提高全民的素质,解决造成医患关系紧张最根本的原因。第二,医院的相关组织可通过各种讲座培训活动,向医务人员宣传正确与患者沟通的社会交际知识,在医院中树立典型,为医务人员提供精神榜样。第三,媒体对于医患关系应加强正面宣传和引导,缓解紧张的医患关系,鼓励和促进良好和谐的医患关系的形成。第四,社会和患者应信任医务人员,给予最大程度的理解和支持。

3.以发展激励来促进医务人员队伍发展,健全医务人员的培养机制。医务人员渴求自我发展、自我实现、自我完善,有工作成就感。但由于医院对继续教育关注度不够,投入不足,加上医院的一些政策制度的限制,一定程度上阻碍了医务人员的发展。

医院作为员工职业生涯得以存在和发展的载体,必须为每一位员工提供一个不断成长以及挖掘个人潜力和发挥特长的机会,通过为员工提供良好的个人发展空间,让他们获得事业上的成功与满足。只有医务人员发展与成功,才会使医院更好更快地发展。医院要创造良好的条件,满足医务人员的自我实现需要,有意识地培养医务人员,引导他们在教学活动和科研创造中作出贡献,让他们最大限度地发挥个人的潜能,创造良好的条件。第一,医院应重视医务人员职业生涯规划,倡导医务人员的自我实现,要完善医务人员的考核制度,对医务人员进行全方面能力的考核,为医务人员提供

良好的发展空间,鼓励医务人员发挥出自己的优势,努力实现自我价值。第二,医院要建立职责明确,有效放权的岗位责任制,同时将医疗组工作业绩与绩效考核挂钩,通过对医疗组的专业技术、技能、三新项目开展情况、科研工作情况、人才培养及论文发表情况等进行全面考核。这些措施将大大调动医务人员工作积极性,增强医疗组间竞争,同时也非常有利于形成“人有所长、组有所专、科有特色”的良好局面,为逐步实现“培养名医、打造名科、建设名院”战略目标做好铺垫,打下坚实基础。第三,医院应健全继续医学教育管理机构,完善管理制度。医院应加强科学管理,采取多种形式、多种渠道对医务人员开展继续医学教育工作,建立行之有效的激励约束机制,充分调动他们的积极性,提高医务人员继续教育的培训质量。第四,医院应每年组织1~2次医、药、护、技等人员的专业技术技能考试,通过各种比赛、培训及业务技能训练,使年轻医技人员和护理人员在岗位上增强素质,在实践中增长才干。第五,设立医务人员培养专项经费。医院应设立专项经费用于提高医务人员的理论水平和实践技能。医院选派年轻骨干医务人员到高级医院进行专科深造学习,由医院帮助他们解决相关费用问题,解除其后顾之忧。医院还可设立医务人员专项课题科研经费,鼓励他们积极参与科研创造。

总之,医院医务人员激励机制的科学构建,是医院绩效管理的基础和前提,在医院改革发展过程中起着举足轻重的作用。医院通过全面了解医务人员的实际需要,可以在借鉴ERG理论的基础上,坚持

物质、精神激励相结合,实现激励的差异化 and 公平化,不断创新激励机制,从而加强医院绩效管理,提高医务人员积极性和医院核心竞

争力。(基金项目:连云港市应用研究重大课题“〈我市〉健康城市共建体系的策略研究与分析”,项目编号:SLYZ19313;作者单位:谢坤、陈

秀芳、夏蕾,南京医科大学康达学院人文与管理学系;陈孝东,南京医科大学康达学院图书馆。)四

编辑 李 月

| 公考之窗 | GONGKAOZHICHUANG

公考常识积累之 冬季奥林匹克运动会

□ 李道永

行测常识判断考点范围很广,一般包括政治、法律、经济、人文、地理、科技、生活等方面,需要考生长时间不间断的积累。本期公考之窗给大家带来的常识相关考点是冬季奥林匹克运动会。

第 24 届冬奥会将于 2022 年 2 月 4 日至 20 日在北京和张家口举行。这是继 2008 年北京成功举办夏季奥运会之后,中国第二次承办奥运盛会,也是冬奥会首次落户中国。

1. 什么是冬奥会

冬季奥林匹克运动会,简称为冬季奥运会、冬奥会。国际奥林匹克委员会主办的世界性冬季项目运动会。冬季奥运会每隔 4 年举行一届,并与奥林匹克运动会隔两年举行。按实际举行次数计算届数。该赛事的主要特征是在冰上和雪地举行的冬季运动,如滑冰、滑雪等适合在冬季举行的项目。

2. 谁首次提出举办冬季奥运会

“奥林匹克之父”——顾拜旦先生。

第一届冬奥会的举办:国际

奥委会于 1924 年在法国的夏蒙尼举办了“冬季运动周”的运动会,进行纯粹的冬季项目比赛。1925 年,国际奥委会布拉格会议又将其更名为“第一届冬季奥运会”,并决定每四年举行一次,与夏季奥运会在同年和同一国家举行。

3. 冬奥会有哪些项目

北京 2022 年冬奥会包括 7 个大项,15 个分项,分别是:无舵雪橇、高山滑雪、冬季现代两项、有舵雪橇、越野滑雪、冰壶、花样滑冰、自由式滑雪、冰球、北欧两项、短道速滑、钢架雪车(俯式冰橇)、跳台滑雪、单板滑雪、速度滑冰。

北京将承办所有冰上项目,延庆和张家口将承办所有的雪上项目。

4. 冬奥会一般在哪些地方举办

历届冬奥会几乎所有主办城市都位于北纬 30 度到北纬 60 度之间,举办时间一般在 2 月份。气温 -17°C — 10°C 是冬奥会举办最为理想的温度。

举办冬奥会次数最多的城市

是瑞士的圣莫里茨、美国的普莱西德湖、奥地利的因斯布鲁克。圣莫里茨举办了 1928、1948 年冬奥会,普莱西德湖举办了 1932、1980 年冬奥会,因斯布鲁克举办了 1964、1976 年冬奥会,均为两次。

哈萨克斯坦的阿拉木图是史上第六个连续三次申办冬奥会都失败的城市,另外 5 个同样遭遇的城市分别是芬兰的拉赫蒂、瑞士的锡永、保加利亚的索非亚、瑞典的厄斯特特德和西班牙的哈卡。

5. 刷题巩固

1. 关于 2022 年北京冬奥会说法错误的是()

- A. 北京将承办所有冰上项目
- B. 延庆和张家口将承办所有的雪上项目
- C. 北京市和河北省张家口市联合举行
- D. 短道速滑属于雪上项目

【解析】北京主办冰上项目:短道速滑、速度滑冰、花样滑冰、冰球、冰壶。

张家口主办、延庆协办雪上项目:自由式滑雪、冬季两项、越野滑雪、跳台滑雪、北欧两项(越野滑雪、跳台滑雪)、无舵雪橇、有舵雪橇、钢架雪车(俯式冰橇)、单板滑雪、高山滑雪。

因此正确答案选 D。(作者系河南尚君教育特邀公考培训专家)四

编辑 侯贝贝