

程度就越高。3、精神待遇不满，也会导致对薪酬的不满。精神待遇不满是指对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等因素不满。员工在表达对精神待遇不满的时候常常会强调对薪酬的不满。

当然，提高医生满意度的措施不仅仅局限于医生收入的回报上，医生职业发展的机会也同等重要。基于我们的调查，为医生提供更多的继续医学教育机会、同行之间的专业交流的机会也会提升医生的满意度，特别是能够为他们提供一些切实可行的措施和制度加以落实。<sup>[11]</sup>

③薪酬制度的不完善，会出现不公平、不透明的现象，这样就没有充分发挥薪酬的激励作用。

### (3)员工满意度具有很强的个性特征

此次调查按个人属性分成不同的群体，通过分析不同群体的总体满意度及对最高、最低项的满意程度来显示其对同一问题的评价和感受的差异性。结果显示，不同职类的员工满意度有显著性差异。这主要由于医院的行业特殊性，一线员工工作风险、工作压力很大，所以满意度相对低于工勤人员、党政管理人员。不同性别、年龄、工作年限、职称、受教育程度群体总体满意度差异不大。从最高项“我知道患者对医院服务的要求越来越高了”和最低项“我对我的工资收入很满意”的结果显示，除不同年龄、不同受教育程度的员工对“收入”的满意程度有差异外，其余各项均无差异。一般而言男性较女性要承担更大的社会责任，也难以对生活 and 事业产生满意。教育程度越高，人的素质和能力越强，高层次的需求就越容易满足，满意度就越高。随着年龄的增长，人们会感到感情日益疲惫，或增加对已取得的成就的肯定，或降低抱负水平，所以年长者比年轻者表现出较低的快乐感，却显示出较高的满意度。另外，随着在企业任职时间的增加，员工对企业的认同感就越大，相应的满意度就越大。

## 5.2 提高员工满意几点建议

通过此次调查对现存的问题和医院未来将要面临的激烈竞争，如何提高人力资源的竞争力，总结国内外人力资源管理的经验，提高员工满意度可以从以下几个方面入手：

(1)以“人性管理”为理念，创造适应人性工作的氛围。在医院管理中，我们要树立“人性管理”的理念，即在管理中贯彻“以人中心”和“以人为本”的管理思想，把人看作提高工作效率和医院整体效益的源泉，在各项工作中真正做到理解人、尊重人、重视人，对任何一名员工都不求全责备，通过充分发挥他们

的优点和长处来提高医院的效能。同时，要善于学会满足员工不同层次的需要，在管理中渗透情感因素，在工作中的每一个环节都要实施恰当的感情诱导，精心培育员工对医院、对岗位、对工作的感情，积极满足员工的情感需求，同时要创造良好的人际氛围，让员工在工作中体会到家庭式的温暖与和谐，努力增强医院的亲和力，这样才能为员工创造出一个发挥个人才能，体现个人价值和获得成就感的工作、学习与生活氛围。

(2)共建医院核心价值观。在医院经营管理中，应当以提升价值最大化为导向，将医院目标与个人目标相融合，来激励员工，增强企业凝聚力。提倡改革创新共同理想和团队齐心协力奋斗，锐意进取，使员工的才能得到充分的发挥和提高。确立医院与员工共同的愿望和目标，努力实现医院与员工目标和利益的“双赢”。从本质上说，员工到医院工作并不是为了去给医院做事，帮助医院实现目标，而是从个人利益出发，实现个人的目标和利益，基于这种思考，医院必须有一个把员工的个人目标和利益与医院的目标和利益统一起来的机制，即“双赢”机制，这就要求医院管理者要了解 and 掌握员工思想动态，来院工作的目的，个人职业发展方向，在此基础上通过与医院岗位的衔接来为员工提供一个施展个人才华的舞台，把医院的目标与员工的目标统一为一个共同的愿望，让所有的人都为一个共同的愿望而拼搏和奋斗，当然，最终的得益者也必然是医院和全体员工。员工满意度的合理化一定是建立在员工与医院双方利益双赢的平衡点上，这样，满意度才会有价值。

(3)建立公开、公正、公平的医院文化 医院文化作为医院经营理念的氛围平台，决定着人力资源管理的管理思想、方式和手段。

①重视医院文化建设，贯彻医院文化导向的人力资源管理思想。员工对医院文化的认同感较亲切，对此我们必须引起足够的重视。我们知道，医院的发展在管理，管理的基础在文化，优秀的文化可以促成优秀医院的形成和发展，优秀的医院也必定有优秀的文化，没有优秀文化的医院将无法形成持久的凝聚力、战斗力。在医院文化中，公开、公正、公平是其基本内容，背离了这个基本准则，医院做再多的绩效考核、薪酬福利也只能是流于形式，达不到真正的激励效果。因此，医院要真正转变管理理念，改进工作作风，在学习先进医院文化的基础上创立富有自我特色的医院文化。

②创造平等的、互相尊重的氛围。人与人之间应当是平等的，得到尊重与重视的员工，才会自觉地把工作做好，对于医院才是有价值的员工。而尊重就是关怀与信任。尊重可以这样体现：医院领导定期亲自到工作现场，去了解员工的工作

作情况，与员工交流对医院的意见和建议。应当充分认识这个问题，并对平等互重的观念加以广泛宣传，使医院能够以一个整体团结作战，形成一个平等、互相尊重的氛围。

③注重医院内部运行机制的完善，创造公平的内部竞争环境。医院内部运行机制是否完善，直接影响到员工个人才能的发挥和工作效率的提高，医院的内部运行机制包括经营机制、用人机制、分配机制、责权机制、激励机制以及约束机制，只有使这些机制配套完善，才能为医院的管理提供一个良好的软环境，员工才能的发挥、个人利益的获得以及医院整体目标的实现才能有制度作保障。因此，在医院内部，不论是在选人、用人、绩效考核方面，还是在薪酬待遇方面，都要严格按制度和标准去运作，上什么岗，拿多少薪酬，完全通过公正、公平竞争去实现，只有这样的工作氛围，才能调动员工的积极性和创造性，激发他们的潜力，才能真正留得住那些优秀的人才，才能让员工真心实意地与医院同呼吸、共命运。

(4)重视绩效考核与薪酬管理机制的建设。绩效考核和薪酬体系建设是建立有效的人力资源激励机制的重要环节，公平的绩效评估制度和薪酬体系可以营造一个公平竞争、相互尊重的好工作环境，不仅满足员工的生活保障需要，而且满足个人发展需要。

①领导应充分重视薪酬激励的重要作用。薪酬激励是医院中最重要、最普遍的激励方式。如果能有效地发挥作用，就会达到医院与员工价值提升的“双赢”目标。医院高层管理者必须深刻认识到，在薪酬激励中包含的不仅仅是金钱和物质的激励，而且包含了精神方面的激励，实质上隐含着成就激励、地位激励、名誉激励等，已成为激励机制中一种复杂的激励方式。

②建立完善的薪酬管理制度。建立完善的薪酬管理制度，有利于医院各部门和岗位分清职责和权限，各种制度有章可循，赏罚分明，消除以个别领导好恶为准而发生不透明、不公平、引发员工不满的弊端，使薪酬的管理纳入制度化、科学化、规范化管理的轨道。

③建立富有竞争力的薪酬体系。薪酬直接影响到医院在人才市场中的竞争力。只有具有竞争力的薪酬体系，医院才能吸引和留住发展所需的各类优秀人才。薪酬体系是否合理，体现在招聘和聘任中更为突出。合理的薪酬才能占有人才和摆脱优秀人才“跳槽”而流失。医院要发展，就要建立一套适应当前人才市场竞争的薪酬体系。

④把握薪酬的差别和公平。内部薪酬的不合理，不同部门和岗位的员工之间权力与责任不对称，引起员工在比较中产生不公平感，造成心理上失衡，形成消

极情绪。因此，必须合理地确定医院不同岗位的相对价值，从岗位的复杂性、责任大小、控制范围、所需知识和能力等方面对岗位价值进行量化评估，即进行工作岗位分析，合理拉开档次，确定薪酬的结构比例。

⑤薪酬管理应重视精神待遇 员工的待遇主要包含两个部分，物质待遇和精神待遇。精神待遇是指工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。管理者只有明白精神待遇的重要意义，才能全面地把握员工的需求。管理者可以通过改善员工管理来提高员工对精神待遇的满意度。另外，赋予员工管理和控制自己工作自由的权利，也可以为提高员工对待遇的满意度起到积极作用。

(5)注重培训，努力建设学习型医院 对于医院要意识到培训学习对员工而言也是一种报酬，能给医院带来机会和利益。因此，医院要因势利导，积极倡导员工要终身学习、不断接受培训，鼓励知识型员工进行脑力震荡、大脑联网，以逐渐建成医院共享的知识库和思想库。

①重视培训，重视员工的职业发展 任何医院都应该不断追求进步，以保持和提高竞争力。社会发展速度加快，工作中所需的技能和知识更新速度也在加快，因此培训已成为医院提高员工工作效率、增强竞争力的必要职责。从员工的角度来看，自身发展进步已经成为他们衡量工作生活质量的一个重要指标。一个企业，发展的机会多，培训的机会多，也就意味着晋升的机会多。所以，培训也成为员工选择医院的一个优先的指标。

②加强国际交流与合作，为员工创造出国深造机会。入世后，我国与国外大学、科研机构及医院间的交流与合作将更加频繁，更多的人员可以出国留学深造，提高技术水平，同时有更多的机会与国外合作，不仅提高了医院的医疗服务水平，而且拓展了医疗服务市场，为医院的发展开辟了广阔空间。也为员工创造了自身发展进步的机会，以增加员工的工作满意感。

③加强业务学习，不断提高医疗质量。医疗质量是医院的生命线，人才是优质医疗质量的保证。医生的工作对象是病人，我们必须有端正的科学态度和具有责任心的工作作风。因此，为了不断培养业务技术骨干，采取多种多样的学习形式。一是院内业务培训；二是送出去，到上级医院进修学习；三是参加各种高级管理及党校的学习，这主要是针对领导人员；四是聘请国内、外知名专家教授到医院作专题讲座。通过各种各样形式的学习，提高医务人员的技术水平和业务能力，提高医院质量。

(6)创建自由开放的医院氛围 现代化社会中人们对自由的渴望越来越大，员

工普遍希望医院是一个自由开放的系统，能给予员工足够的支持与信任，给予员工丰富的工作生活内容，员工能在医院里自由平等地沟通。医院要使员工的满意度提高，必须给予员工足够的信任与授权，让他们自主地完成工作任务，放开手脚，尽情地把工作才能发挥出来。当然这种信任与授权的基础是：给予员工充足的工作支持，如丰富的研究资料、必要的人员支持等等，然后配合以适时的奖励来激励员工自主地积极地完成工作。

①建立开放的沟通渠道，提高员工对医院的满意度。员工是医院的内部顾客，管理人员应不断深入了解员工的需求、愿望、态度和所关心的问题。管理人员主动加强与员工之间的交流与沟通，不仅可以了解员工的意见、要求和想法，而且还可增强员工的工作责任感，增强员工对医院的归属感。管理人员可以通过定期举行员工座谈会，设立员工投诉热线电话。但值得特别注意的，管理人员在了解到员工的意见和需求后，必须马上采取必要的措施，来解决医院内部存在的问题，满足员工的需求。对于不能解决的问题，管理人员应对员工及时做出解释，切忌对了解到的问题不采取任何措施来予以反应，如果这样的话，必然会使员工产生管理人员根本不关心他们的想法，反而会进一步加深员工的不满意感。

和谐的医院环境有利于员工全身心的投入。建立开放的沟通渠道，采取双向沟通策略，既可以了解医院管理中的问题，听取员工意见，又可以促进员工的参与需求。医院高层管理者应多听取基层的意见，“从群众中来，到群众中去”，消除隔阂，以保持上下一心，增强凝聚力，使工作顺利进展，员工能在愉悦的环境中增长技能和才干，创造价值，做出贡献。可以帮助管理层发现管理上的问题，并及时有效地处理，以产生令员工更满意的工作氛围。

②正确定位与员工的关系，营造融洽的人际关系环境。人们从事工作不仅仅为了挣钱和获得成就，对于大多数员工来说，工作还满足了他们社会交往的需要。所以，友好的和支持性的同事关系会提高员工的满意度。另外，上司的行为也是一个决定满意度的主要因素。研究表明，当员工的直接主管是善解人意的、友好的，对好的绩效提供表扬，善于倾听员工的意见，对员工表现出个人兴趣时，员工的满意度会提高。

(7)营造支持性的工作环境，创造关爱员工的企业氛围。员工对工作环境的关心既是为了个人的舒适，也是为了更好地完成工作。研究表明，员工希望工作的物理环境是安全的、舒适的，温度、灯光、噪音和其他环境因素不能太强或太弱。例如，太热或太暗。除此之外，大多数的员工希望工作场所离家比较近，干净，设备比较现代化，有充足的工具和设备。关爱员工的医院要给与员工良好的工作

环境，给与员工足够的工作支持，使员工安心地在医院工作。重视员工的身心健康，注意缓解员工的工作压力。医院可以在制度上做出一些规定，如带薪休假、医疗、养老保险、失业保障等制度，为员工解除后顾之忧。可以为员工提供免费的夜班餐，可以为员工提供定期的健康体检以及心理咨询服务，定期举办一些轻松的娱乐活动，或是设立压力缓解运动场，以减轻工作压力。

(8)定期开展员工工作满意度调查。将员工满意度评估制度化、长期化。由于各方面的情况都是在不断发生着变化的，员工的需求也会不断发生着变化，所以关于员工满意度的调查应该定期做，而不可能是一劳永逸的。这样，我们就可以找到员工在工作过程中表现出的各种心态和行为的根源，发现管理中存在的漏洞，及时采取预防和补救措施，防止人才流失等现象的发生，以最终帮助员工提高对企业的满意度和忠诚度，使我们企业在激烈的市场竞争中稳操胜券，不断前进。经验表明每1—2年做一次比较全面的员工调查是比较合适的。