

基层医院人力资源管理现状及应对策略*

寻莎莎 刘 祥 姜向聪 王 陆

(金乡县人民医院, 金乡 272200)

摘 要 人力资源是医院的核心资源,也是医院的核心竞争力,我国卫生人力资源管理已经从传统的人事管理体系转变为现代人力资源管理模式。基层医院也逐渐重视人力资源管理体系的构建,然而由于缺乏理论的知识与实践经验的不足,现阶段基层医院人力资源管理仍旧存在着一些问题,本文从基层医院人力资源管理现状出发,针对存在的问题提出了一些应对措施。

关键词 基层医院;人力资源管理;策略

中图分类号:C93 文献标识码:A 文章编号:1000-9760(2022)08-298-03

Analysis on the current situation and countermeasures of human resource management in grass-roots hospitals

XUN Shasha, LIU Xiang, JIANG Xiangcong, WANG Lu

(Jinxiang People's Hospital, Jinxiang 272200, China)

Abstract: Human resources are not only the core resources of hospitals, but also the core competitiveness of hospitals. Health human resources management has changed from the traditional personnel management system to the modern human resources management mode in our country. Grass-roots hospitals also gradually pay attention to the construction of human resources management system. However, due to the lack of theoretical knowledge and practical experience, there are still some problems in the human resources management in grass-roots hospitals at present. Starting from the current situation of human resources management of grass-roots hospitals, this paper puts forward some countermeasures for the existing problems.

Keywords: Grass-roots hospitals; Human resources management; Countermeasure

随着我国卫生管理体系日臻完善,我国卫生人力资源管理已经从传统人事管理体系转变为现代人力资源管理模式。基层医院也逐渐重视人力资源管理体系的构建,然而由于缺乏理论的知识与实践经验的不足,在现阶段的基层医院人力资源管理仍存在着一些问题^[1]。因此,创新人力资源管理模式、加强人力资源管理是基层医院目前极其重要的工作。

1 基层医院人力资源管理现状

1.1 人力资源管理理念落后

人力资源作为医院最核心、最重要的资源,它的管理水平代表了医院整体实力。现阶段大部分

基层医院的人力资源管理体系由于长期参照传统的人事管理模式,对人力资源重视不够,仍未真正做到由“以事为本”向“以人为本”的转变^[2];人力资源管理工作停留在经验管理阶段;人力资源管理部门整日忙于应付日常工作,非人力资源管理工作占据了很大一部分工作时间;人力资源管理部门很少参与医院的整体战略决策中,没有把人力资源发展与医院的战略目标有效紧密地结合起来,很难起到战略管理作用。

1.2 人力资源管理机制不完善

1.2.1 人力资源规划缺乏科学性 对于医院人才来说,无论医疗医技人才,还是药剂护理人才,它们比较显著的特点是专业性强、替代性小、培养周期长、结构较复杂,如何能引进人才、留住人才,使用人才,在基层医院这是一项至关重要的工作。其中

* [基金项目] 济宁医学院教师科研扶持基金项目 (JYFC 2019FRW002)

人力资源规划对人力资源管理起着举足轻重的作用。然而基层医院很多地方存在财政统筹问题,使得基层医院编制少,人员供给跟不上,限制了医院发展。同时近些年人力成本逐年攀升,也给基层医院带来了一定的压力,使得在制定规划时面临很多内外部问题,妨碍了规划制定的科学性。

1.2.2 绩效管理体系不健全 绩效管理是一种重要的管理工具,在实现医院的战略目标和员工激励上起着重要的作用。绩效考核是绩效管理的重要组成部分,有效的绩效考核是绩效管理的有力支撑。虽然大部分基层医院开始重视绩效管理,但是大部分尚未建立起科学有效的绩效考核体系,绩效考核在具体实施过程中缺乏科学合理、行之有效的绩效考核评价方法。绩效评价标准不够科学、制度不够完善,影响了职工的积极性,使得绩效管理无法与人力资源管理有效衔接起来。

1.2.3 薪酬分配不合理 科学合理的薪酬分配不仅能使医院在合理资金支出的基础上充分调动员工的工作积极性和创造性,而且能增强医院的凝聚力^[3]。如果薪酬分配不科学、不合理,则会大大降低医院职工的满意度,进而影响工作质量甚至导致人才流失。基层医院大部分属于事业单位,薪酬分配主要从学历、工作年限、入院年限、职称等方面评定分配,存在论资排辈的现象。同时各级别的工资差距不大,不能实际反映各级别或同级别人员不同的专业技术水平,且分配过程中主观性较强,未能全面客观反映个人绩效,员工对薪酬分配的认可度不高,使得缺少积极性。

1.2.4 人才培训和职业生涯管理不健全 医院人才要想完全胜任岗位必须进行持续的培训教育,以实现能力的提升。大部分基层医院虽然对人才培训逐渐重视,但大多培训缺乏调研和规划,对不同类别、不同岗位、不同层次人员及绩效考核不好的员工的培训没有针对性,基本上是凭借经验。同时,培训与员工的职业生涯规划结合不密切,以至于培训需求不明确,培训工作变成了一种应急式、任务性的工作,不能有效开发员工的创新能力。有的基层医院甚至出现了人才引进后便不管不问或小管小问,任其自由发展,其结果是人才流于平庸。

2 基层医院人力资源管理的创新路径

2.1 创新管理理念

基层医院人力资源管理要积极探索实行现代人力资源管理新模式,真正认识现代人力资源管理

与传统人事管理的区别^[4],使人力资源管理不但有行政管理、事务管理作用还要有战略管理的作用;人力资源管理部门应具有相应医学专业知识的人力资源管理专业人才,将主要精力放在医院人力资源规划、招聘与录用、培训与开发、工作分析与岗位设计、绩效管理、薪酬激励和职业发展等关乎医院战略决策导向的角色中;人力资源管理者须树立正确的人力资源及人力资源管理观念,培养终身学习、改革创新、沟通协调能力。通过积极的人力资源管理,促进医院的长久发展。

2.2 创新人力资源管理体制

2.2.1 制定科学合理的人力资源管理规划 人力资源规划可以确保组织能够将所需要的人放在合适的岗位上,得到供需平衡的状态,实现组织战略的过程。它为人力资源管理各项活动制定目标,有利于人力资源的合理利用,对组织战略的执行起到了一定的促进作用。基层医院要加强对人力资源规划的重视,重新构建人力资源规划的理念,明晰制作有效的人力资源规划需要考虑的要素,分析内外人员情况制定切实可行的步骤,对每个职位、每个岗位、每个员工做到有规划有安排。在制定人力资源规划时重点制定组织的使命、愿景、价值观及长期目标,对现有人力资源现状做出分析,人力资源需求预测、人力资源供给预测、人力资源供求平衡等。

2.2.2 建立有效的绩效考核系统 建立合理的绩效考核体系可以客观的体现各科室及员工的劳动贡献、技术水平、服务质量的差异,为薪酬分配、晋升聘任、培训管理、个人职业发展规划等提供客观依据,也可以调动员工的工作积极性,挖掘他们的潜力,提高员工对医院内部公平的认同感^[5]。基层医院在制定绩效考核时,要针对不同岗位、不同类别科室,采用不同的考核方法和考核指标,使绩效分配更趋合理,使绩效管理更加符合医院中长期战略发展需要,在设计绩效考核体系时可依据三要素及一核心进行绩效考核(“三要素”是指效益、效率、质量发展要素,一核心是指多劳多得、优劳优得、优绩优酬的核心理念)。同时,坚持预算控制原则、坚持向关键岗位和优秀核心医疗骨干倾斜的分配原则、价值评价原则、成本节约原则、目标导向原则、坚持与所在岗位相对应的绩效工资分配原则等进行绩效分配。

2.2.3 构建合理的薪酬体系 在医院管理过程中,合理的薪酬制度能够减少员工在工作过程中的

不满情绪,有效提升其工作的热情^[6]。基层医院在进行薪酬体系设计时要充分遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续发展的原则,紧密结合本单位的文化和组织战略,系统、全面、科学地考虑各项因素,并及时根据医疗机构实际情况进行修正和调整,充分发挥薪酬的激励和引导作用。基层医院在设计薪酬体系时要与组织的战略规划相联系,从而将员工的努力和行为集中到实现医院总体目标的方向上来。基层医院在薪酬分配中,要根据工作能力和工作业绩适当拉开分配档次,敢于向关键岗位与优秀人才倾斜,因为科学、合理的薪酬体系不仅能调动员工的积极性,也能够稳定和吸引优秀人才。

2.2.4 构建科学、完善的培训体制 建立健全现代化人力资源管理机制,其中重要的是要建立针对性的人力资源培训和考核制度^[7]。基层医院在制定人才培养体制时,要注重培训的针对性、有效性。针对不同类别、不同岗位、不同层次的人员实施不同方面的培训,保证岗位人员都能学习到最合适、最先进的知识。在制定人才培养体制时,还要做好培训调研和规划,首先要进行培训需求分析,其次注重培训模式要多样化,可采用院内培训、专家授课、院外进修学习等形式。针对外出进修学习形式可建立带薪学习和经费保障制度。通过良好的培训,不断提高各类人才业务能力和学术水平^[8],逐渐拥有高度专业素质和政治素养的业务骨干队伍,形成结构更合理、配置更合理、素质更优良的医护队伍。

2.2.5 完善职工工作环境、健全职工的职业生涯规划 医院职业生涯管理是指医院将员工个人发展与医院发展相结合,对员工职业生涯规划的主客观条件进行分析、总结的基础上,协助制定相应的教育、培训计划,并对每一步做出合理的安排,将员工和医院的需求统一起来,最大限度调动员工的积极性,保证员工个人目标的实现^[9]。医院相关部门在为员工进行职业规划时要全面的掌握员工个人的优缺点和职业发展目标,同时也要让员工对自己的优劣势有比较客观的认识,将员工个人的奋斗目标与医院的发展目标有机结合,为个人设计相应的职业通道,并为其实现职业目标而进行培训、岗位选择、职务晋升,让他们获得工作上的成功和喜悦,从而为医院创造良好的社会效益和经济效益,

实现双赢。

3 结语

综上所述,现代医院人力资源已经成了最核心的资源,基层医院要想生存发展,就要改变传统的人事管理理念,建立独特的人力资源管理模式。在优化自身人力资源管理的同时,还要积极探索新对策并进行适当改革,才能真正改善基层医院人力资源的现状。在进行人力资源管理改革、创新过程中一定要坚持以人为本的管理理念,采取人性化的管理措施,更多的站在员工的角度考虑问题,建立良好的反馈渠道,形成良好的反馈机制,更多听取员工建设性意见,最大限度保障员工的合法权益。医院要让员工相信,新模式人力资源管理能够切实保障患者的合法权益,能够为医院带来更强竞争优势,带来更好发展。

利益冲突:所有作者均申明不存在利益冲突。

参考文献:

- [1] 王富功. 医院卫生人力资源管理的问题与优化策略选择[J]. 中国卫生产业, 2017(12a): 30-31. DOI: 1672-5654(2017)12(a)-0030-02.
- [2] 陈晓丽. 浅析基层医院人力资源管理中存在问题及对策[J]. 经营管理者, 2017(29): 171-172.
- [3] 郑更艳. 新时期医院人力资源管理创新[J]. 医院管理论坛, 2006(17): 62-64.
- [4] 王晓雯. 国外人力资源管理对我国事业单位的启发[J]. 人才资源开发, 2015(12): 2.
- [5] 金园园, 金苗苗, 余震, 等. 基于公益性浅析公立医院绩效考核体系[J]. 中国医院, 2010(5): 12-14.
- [6] 吕莉. 工资薪酬在人力资源管理中的激励作用探析[J]. 企业改革与管理, 2018(1): 82-83. DOI: 10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2018.0185.
- [7] 王诚喜. 论中医医院职业化管理的当下与未来[J]. 中医药管理杂志, 2015, 23(15): 10-12. DOI: 10.16690/j.cnki.1007-9203.2015.15.008.
- [8] 万曜, 田晓洁, 李佳璐, 等. 基于层次分析法构建医院人才培养架构的探讨[J]. 中国卫生经济, 2018, 37(4): 43-45. DOI 10.7664/CHE20180413.
- [9] 张英. 医院人力资源管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2017: 340.

(收稿日期 2021-09-16)

(本文编辑: 石俊强)