

■本期关注

新医改形势下

公立医院人力资源管理的应对路径

永城市中心医院人力资源部 武 芳

随着事业单位人事制度改革的逐步深入,传统的由计划、实施、考核、奖惩等组成的以解决具体事件为主要内容的人事管理制度受到冲击,各医院人事部门纷纷更名为人力资源部。但是,由于事业单位的性质,公立医院人力资源管理还不能形成系统性、连贯性和独立性。在新医改进程中,公立医院应当对自身的人力资源管理模式做出迅速调整和完善。下面,笔者主要针对新医改形势下公立医院人力资源管理存在的主要问题,展开分析与探讨,并针对探讨中提出的问题,给出自己的建议和应对措施,期待引起大家的关注与思考。

存在的主要问题

一、意识不足现象普遍存在

人力资源管理意识不足是我国公立医院普遍存在的现象。一些约定俗成的人力招聘及管理方式对公立医院人力资源部建设的影响很深,导致很多从事人力资源管理的人员没有创新意识,不重视人力资源管理的科学化。对于许多人来说,人力资源管理的所有工作就是员工招聘,而对于招聘后续的培训、绩效考核、员工关系处理等工作,不是很重视。因此,公立医院人力资源管理相关工作大多停留在形式层面,并不能充分发挥出人力资源管理的作用。

二、人力资源管理体系不完善

人力资源管理主要包括四大模块:员工招聘、员工关系管理、员工培训管理、绩效考核管理。我国公立医院整体的人力资源管理体系存在漏洞,在四大模块的管理上有较多问题。

- 1.人才选拔机制不健全。
人才是医院得以发展的基础。我国公立医院的人才选拔机制大多是传统的招聘制度,在进行人才选拔时,过分看重应聘者的学历和职称,从而导致有时找不到真正适合自己的人才。
- 2.员工内部没有形成科学的方法体系。
员工关系处理方面,由于人力资源管理意识淡薄,许多医院没有形成科学的方法体系。
- 3.培训活动太少,培训意识不足。
目前,我国的公立医院在人员培训方面还有欠缺,即使开展培训,培训内容也不够全面。比如,现在的公立医院主要以举办技术讲座、个人技术培训的方式为员工提供针对个人技能提升的培训课程,而针对团队建设、人员管理等方面的培训几乎没有。这就导致部分医院内部管理不够顺畅,人与人之间没有团队意识、没有凝聚力。
- 4.绩效考核方面也存在問題。
一般情况下,公立医院是按照职位的不同设立不同的绩效考核标准的。标准的下限要求一般很低,基本上所有人都能达到,这就导致个人重要性和个人贡献的大小无法得到合理体现,很容易让大家产生做多做少都一样的心态。这样的心态很容易导致内部产生矛盾,甚至会影响日常工作的开展,制约医院的长期发展。

为了不断提高医院的竞争力,提高医疗研发水平和影响力,一些医院会给予寻求职位晋升的员工设置一些发表文章和申报课题的硬性标准,只有达到一定的数目,才能得到职位的提升。但是,这样的做法会导致医生过于注重理论的研究,而忽视了实际医疗技术的提高。这样一来,会严重影响医院整体医疗水平的发展。

三、人力资源信息化管理不足

据相关调查研究显示,目前,大多数公立医院纷纷构建了完善的人力资源管理信息化系统,充分发挥了信息技术与网络技术在推进人力资源管理工作中质量提升方面的作用,促进了医疗质量与水平的提升,对于保证医院的健康长远发展有着深远意义。

然而,虽然众多公立医院构建了信息化人力资源管理体系,但是在管理方面依旧存在许多问题,具体表现为管理模式创新不足以及管理理念缺乏理性等。

此外,还有一部分医院盲目照搬他人的管理模式,忽视对医院实际发展情况的考量,给人力资源管理信息化建设造成阻碍,直接影响了医院的可持续发展。

应对路径

一、加强人力资源管理人才的培养

要想顺应新医改形势,合理推动公立医院的发展,医院内部管理层首先必须对人力资源的管理高度重视。

- 1.医院内部应当安排专门的管理团队负责人力资源管理工作,或者通过外部招聘的方式引进专业的管理人才,或者通过与外部咨询公司合作等方式,不断提高自身对人力资源进行管理的能力。
- 2.在专业管理团队的基础上,对人力资源管理工作进行明确划分,突出重点努力方向。目前,我国的各个公立医院已经充分认识到新医改给自身带来的冲击,切实加大了对人力资源管理力度。比如,山西省运城市中医院、内蒙古医科大学第二附属医院等纷纷发表了有关这方面的研究成果。

二、建立健全合理的人力资源管理制度



管理单单依靠管理团队是远远不够的,必须建立合理的人力资源管理制度,这样才能使执行者有章可循、有法可依。

- 1.建立职责明确、有效放权的岗位责任制。
公立医院要想有一个高效的运作机制,必须要相应地建立起一套适合本医院特点的组织体系和岗位设置,坚持按需设岗、精简高效,做到岗位职责明确,任职条件清楚,权限使用清晰。

要真正做到这些,必须把握好两个关键点:一是员工的能力要与岗位要求相匹配;二是有效放权。

员工能力与岗位要求相匹配,就是指一个人的知识、专业、能力、经验、特长与兴趣均与其所在岗位所需的知识、专业、能力、经验、特长相适应,使员工能在该岗位上获得知识,这样才能使员工的能力得到极大发挥并感到愉快。

有效放权就是要求医院高层领导要按照岗位责任制的规范,充分放权,通过放权来给下级施加压力和增添动力,通过充分发挥下属的工作积极性来提高工作效能。

- 2.建立良好的人员招聘制度。
在新医改形势下,公立医院应摒弃原有的传统招聘方式,充分把握人才的选择权,在进行人员选拔时,综合考虑各方面的因素,除了高学历和高职称外,更应注重人才的实际操作能力和工作经验。

人力资源部进行面试时,除了对应聘者基础条件进行考核外,还应增加专业医生面试,对应聘者的专业知识进行考核,这样才能招聘到适合自己实际情况的员工,更好地节约时间成本和资金成本。

- 3.建立科学、公正、公开的绩效考核制度。
在公立医院人力资源管理中,绩效考核是对医院员工劳动付出的一种反馈,同时也是支付薪酬的重要依据。基于此,在实施考核中就必须有一套能够反映岗位特点和员工(或科室)实际情况的科学的考核标准。

同时,在实施考核时要做到公正操作,对事不对人,并能将考核结果面向所有的被考核者公开,并及时做好反馈沟通工作。

当前,医院在实施绩效考核时,重点是要针对医生、护士和管理人员等不同类别和层次的人员,确定不同的绩效考核内容和指标,根据行业特点,将管理要素、技术要素和责任要素一并纳入考核范围,并把考核结果作为员工晋升、聘任、培训、教育以及薪酬分配等的依据,通过绩效考核来切实调动员工的工作积极性,挖掘他们的潜力。

- 4.建立公正、公平、合理的薪酬体系。
薪酬是医院进行人力资源管理的一个非常重要的工具。在现代医院管理中,建立公正、公平、合理的薪酬体系显得尤为重要。薪酬体系的公正与公平,就是薪酬的设计、结构以及水平必须建立在科学的工作分析、工作评价以及绩效考核等基础之上,真正体现按劳分配。
- 5.建立有效的人力资源激励机制和制约机制。
物质激励主要是给予与其职位和贡献相符的薪酬待遇。精神激励主要是创造良好的工作氛围,授予员工各种荣誉称号和对有突出贡献者给予不同形式的嘉奖(比如医院提供深造和培训资金、奖励住房等)。
- 6.营造良好的医院人才发展环境。
医院作为员工职业生涯得以存在和发展的主体,要为员工提供良好的个人发展空间,让他们获得事业上的成就感与满足感。

营造良好的医院人才发展环境,要紧紧围绕培养、吸引、用好人才3个环节。发达国家争夺发展中国家人才的主要利益武器有两方面:一是优厚的经济待遇;二是优越的科技环境。在医疗卫生系统,待遇是医疗技术人才流动最主要的原因之一。因此,为人才提供物质保障(如设备、资金、信息等),解除其后顾之忧(如薪金、住房、保险等),为其提供良好的工作、生活环境是吸引人才、留住人才的重要因素。

结语

总之,在新医改形势下,公立医院在人力资源管理方面存在的主要问题是领导团队人力资源管理意识淡薄和缺乏合理的人力资源管理制度。因此,公立医院在新医改的背景下,一是应树立相关人员人力资源管理的意识,重视人力资源管理问题。二是应借助内部人才及外部辅助等方式,逐渐建立并完善人力资源管理相关制度。三是应重视技术型人才的培养,提高医院的综合竞争力;注重员工关系的管理,营造团结、守纪律的工作氛围,增强员工之间的凝聚力;完善单位内部的员工绩效考核制度,将不同工作的难易程度凸显出来,给予贡献多的员工应得的奖励。只有这样,公立医院才能摆脱传统人力资源管理模式的束缚,不断提升医院的综合实力。

三、重视技术型人才的培养

努力提高公立医院的综合实力。医院是治病救人的场所,医生的医术是医院医技水平最直接、最有效的体现。因此,医院应加强专业人才的培养。

一方面,对医生的专业技术进行培训,培训的内容应包括专业知识和团队合作意识两方面。

虽然医院面临着科研成果的压力,但是不能把理论研究当成医院建设的主要目标,因为大部分理论研究只是局限在理论本身,没有太大的实用价值,医院应更加注重可以实际应用的课题研究。

此外,医生对病患进行救助时,很多时候靠的是整个医疗团队的努力,因此培养员工的团队意识非常重要。

另一方面,对医生的道德素质进行培养。真正的好医生是兼具好技术和好医德的医生。医生的道德素质提高了,才能得到患者及其家属的尊重,才能维持好医患关系,推动医院的发展。

目前,很多公立医院开始重视医务人员专业技术的培养。比如积极推进供应室和手术室的一体化,旨在节约医疗资源的同时,不断提升护士的专业水平。另外,许多医院开始对医生进行道德素质教育。

四、加大医院信息化管理的力度

在信息时代发展背景下,医院应从医疗、管理以及财务等方面入手,积极推进信息化建设,积极借鉴国内外的人力资源管理优秀经验,立足医院的实际发展状况,加快人力资源管理信息中心建设,切实做好医院内部网络连接工作,从而促进资源的共享,构建完善的工资系统、外出培训系统以及社保办理系统等。

除此之外,医院应通过计算机的有效运用,保障人力资源管理工作的规范性,提升医院的工作质量与效率,减轻医务人员的工作压力。

现在,大部分医院引进了条形码技术,赋予每一项材料以及患者的每一项检查唯一的号码,方便了医务人员对医疗器械和患者资料的管理。

此外,绝大部分医院目前采用了全面联网的技术,即将挂号、诊断、取药、检查等一系列操作链接在一起,节约了医生手写处方的时间,提高了处方正确率。同时,电子叫号方式的引入也解决了排队造成的纠纷。



本版图片均为资料图片

