

关于和谐劳动关系的 医院人力资源管理路径探究

周建人

(石棉县人民医院, 四川 雅安, 625400)

医院是我国卫生健康体系的重要组成部分,肩负着全民健康的重任。在综合医改大背景下,医院需要构建和谐劳动关系,才能实现长久稳定的发展。当前我国医院人力资源管理中的矛盾越来越多,管理体系和制度的不健全、激励制度的缺失等问题,严重制约着医院的稳定发展。医院在人力资源管理工作中构建和谐劳动关系,有助于达成医院和职工的双赢,因此,医院应该立足以人为本的理念,加强与职工的沟通交流,结合医院的实际情况完善考核激励制度,提升人力资源管理质量。本文主要针对医院人力资源管理现状,讨论关于和谐劳动关系的医院人力资源管理路径。

一、医院人力资源管理特点

相较于以营利为发展目标的企业,不论是民营医院还是公立医院,多为非营利性机构,其人力资源管理与企业有很大不同,由于其定位的特殊性和职工整体的职业划分,使得医院的人力资源管理拥有以下特点。

(一) 职业生涯成熟年龄偏大

大部分企业都喜欢有冲劲、有创造力的年轻人,他们能增加企业的活力和创造力。而医疗学科与企业不同,其是一个具有较强应用性和综合性的知识学科,医务人员在进入岗位工作之前不仅要具备极其丰富的理论知识,还需要具备大量的临床实践经验和技能。因此,医院中水平较高的医学人才往往成长周期较长、最佳创造年龄后移,人力资源的管理模式也需要针对其普遍年龄进行调整。

(二) 综合素质要求较高

医务人员的工作性质比较特殊,在疾病诊断、治疗中必须做到精确缜密,否则稍有不慎,就可能发生医疗事故,所以,足够的医学知识和临床技能对医务人员来说是必不可少的。人生病后,其心理方面也会出现微妙的变化,对此,医务人员只有熟练掌握心理学、社会学等多学科的知识,才能及时发现和洞察这些变化,从而与病人进行有效的沟通。所以,医务人员具有职业综合素质较高的特点。

(三) 职业风险较高

事关生命和健康,患者及家属往往希望得到最好的治疗,少数病患甚至不惜经济成本代价自费

检查治疗。但随着医改进入深水区,三医监管、医保付费改革等督促着医务人员要合理检查、合理治疗,对于患方自愿自费的检查和治疗也有控制指标要求,这无疑会在一定程度上加剧医患矛盾。此外,未知传染病(如新冠肺炎)也会使医务人员职业暴露的风险提高。

二、医院人力资源管理现状

(一) 管理理念落后

部分公立医院尚未意识到人力资源管理的重要性,其仍停留在事业单位人事管理阶段,管理效果不佳。院方和医务人员在工作过程中时常会产生一些矛盾和冲突,由于缺乏有效的管理对策,管理人员容易忽略职工的内心感受,导致问题得不到及时有效的解决。矛盾冲突频发,会使得职工的归属感下降,最终选择离职,造成人才流失。

(二) 缺少激励措施

当前,医院多采取事业单位的薪酬体系,一些医院职工的待遇与其承受的工作强度和肩负的责任不相符。医院因为缺乏科学性和合理性的激励手段,导致职工的工作积极性受到影响。另外,在外界因素的影响下,少部分医务人员的职业道德发生偏差,出现“大处方、泛耗材”的乱象,这不仅损害了患者的利益,还会影响医院的整体医疗水平和形象。医院在整治这些乱象的过程中,难免会受到小部分人员或明或暗的抵触,从而阻碍和谐劳动关系的构建。

(三) 考核内容及方式不合理

当前一些医院的岗位职责不够完善,缺少科学的考核评价方式和合理的考核内容。首先,医院传统的绩效考核评价体系主要是通过业务完成指标来确定职工的绩效,未契合国家医保 DRG 或 DIP 为主的付费管理方式改革。其次,考核评价的要素不够完善。绩效考核评价是一种系统性的循环理论,包括绩效的规划、考核、反馈等,但是目前大多数医院的绩效考核评价方式套用公务员的“德、能、勤、绩”模式,导致绩效考核内容缺少行业针对性,方式也不合理。

(四) 缺少高水平的管理队伍

现实中,一些医院“医而优则管”,管理人员多来源于临床或者医技的业务专家,存在提拔后“重使

用、轻培训”的现象。因为缺少必要的岗位培训资金预算,管理人员未经理系统的管理知识学习和技能训练,多停留在经验管理阶段,最终导致高水平职业管理队伍人才缺乏,这是管理效果不佳的根本原因。

三、基于和谐劳动关系开展人力资源管理的途径

(一)贯彻以人为本的管理理念

作为国家卫生健康体系的重要组成部分,医院在开展人力资源管理工作时,只有真正贯彻以人为本的理念,让医务人员有归属感和认同感,才能驱动医务人员主动投入到工作中,贯彻以“病人为中心”的方针。医院需要将人力资源管理纳入到战略发展规划中,并引入现代人力资源管理的先进理念。在各种管理工作中,医院需充分考虑到职工的实际工作内容和需求,并结合职工的具体岗位、年龄差异等,针对性地采取有效的管理手段,提高职工的医院归属感,构建和谐的工作氛围,帮助职工实现自我价值。

(二)完善的激励体系

薪酬体系对职工工作积极性的激发有着立竿见影的效果,是医院激励体系中的重要组成部分。医院包括多个工作岗位和工作场所,因此在优化薪酬体系的过程中,医院管理层应充分考虑到职工与岗位匹配等需求,结合职工的工作环境、工作性质、工作内容、难易程度等,丰富激励措施,针对各个岗位和工种建立适合的薪酬体系。

另外,在我国全面建成小康社会的大背景下,物质奖励的边际效用会快速下降。所以,医院需结合行业特色进一步丰富激励措施,建立完善的激励体系,例如对新冠肺炎抗疫人员进行报道,以及对学术水平较高人员给予荣誉头衔等,从而达到精神奖励的目的。通过更加完善的激励体系和丰富的激励措施,医院能创造和谐的工作氛围,以此激发职工的工作热情,引导职工为医院的发展积极做出贡献。

(三)完善绩效考核评价方式及内容

医院的发展目标是促进社会和谐稳定,为人民群众的生命健康提供有力保障,因此,医院职工必须具备较高的责任心和职业道德素养。以往的绩效考核评价方式和内容过于单一,无法有效约束职工的不当行为,也不利于激发他们的工作积极性。不同科室在不同季节或者不同时间段的接诊病人数量存在较大差别,例如,感冒病毒喜冷怕热,活跃温度在5℃~20℃左右,在气温升高的时候活性大大降低,某医院呼吸内科冬春季(11月份到次年3月份)平均接诊数量为2500余人次,在夏秋季(6月份到8月份)平均接诊数量降到1000人次以下,而在11月份又涨回到2000人次以上,如此往复。

过去医院在考核评价过程中缺少对科室工作性质的判断,考核内容不够全面,考核方式不够合理,考核结果得不到职工的认可,甚至引发内部矛盾,阻碍了和谐劳动关系的构建。对此,医院需要进一步完善绩效考核评价方式及内容,增强考核内容的全面性和合理性,运用科学的评价手段来激发职工的工作热情,构建和谐劳动环境。首先,医院应该把单位的绩效目标(例如国家对公立医院绩效考核指标、公立医院服务能力建设指标、医保对医院的考核指标等)逐级分解到职工,确保医院目标与职工目标的一致性。其次,医院应该在进行绩效考核评价的过程中,综合考虑影响因素,例如科室环境、工作内容、岗位特点等等,运用大数据技术来量化考核结果,保证考核评价的公平、公正、公开。最后,医院应关注职工的现实表现,听取职工的反馈意见,动态调整,通过提升职工的绩效水平来达到提升医院绩效的效果。

(四)加强培训工作

当前医学发展十分迅猛,医学内部各个学科之间、医学与其他学科之间不断融合,新技术不断被引入,医务人员需掌握的知识越来越多。对此,医院有必要针对职工展开终身性的教育培训,并加强培训的宣传力度,引导职工积极主动参与到岗位培训中。首先,医院应该营造浓厚的学习氛围,充分利用院内带教资源,鼓励师带徒、老带新,鼓励职工相互学习、良性竞争。其次,对不同类别岗位的医院人员需采取不同的策略。针对医务人员,医院应积极派遣优秀的医务人员前往北京、上海等一线城市的医院或者国外进修学习,以此使医务人员的技术水平更上一层楼,并带回先进的知识和技术;针对管理人员,医院应组织系统的管理知识、理论、技能的培训,以此提高他们的行政管理能力;针对工勤人员,医院可鼓励他们在干中学、学中干,重点督促其技能水平的提升。

四、结束语

综上所述,随着国家医疗体制的不断改革,人力资源管理的重要性越来越突出。医院需要提高对人力资源管理的重视程度,转变落后的管理理念,结合医院实际发展情况,构建和谐劳动关系,提高职工的工作积极性。同时,医院还需要进一步健全包括薪酬在内的激励体系,完善绩效考核评价方式及内容,通过系统性的人力资源培训,提升医院整体的业务水平,促进医院长久稳定发展。

【作者简介】周建人(1981.12—),男,重庆人,本科,石棉县人民医院,研究方向为人力资源管理、劳动经济学。