

公立医院创新人力资源管理模式的反思与探索

张旗华

(华中科技大学协和深圳医院, 广东 深圳, 518052)

想要提升公立医院的人力资源管理水平、服务质量, 并给医院发展提供有力的人才支持, 必须确实推进人力资源管理模式的创新与改革。目前, 大部分公立医院都存在人力资源管理体系不完善且制度管理有所缺位的问题, 由此, 对人力资源管理模式进行改革与创新已迫在眉睫。

一、公立医院人力资源管理的概念

通常来讲, 公立医院人力资源管理是指根据医院发展战略要求, 有计划地对人力资源进行合理配置, 通过对医院中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程, 调动员工的积极性, 发挥员工的潜能, 提高医院运行效率, 是医院的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。当下, 医疗行业的市场竞争日趋激烈, 而医院之间的竞争归根到底是人才的竞争, 所以人力资源管理变得尤为重要。从管理的对象来看, 公立医院人力资源管理分为在编人员管理和非在编人员管理两大模块, 医院必须采取有效的方法和合理的用人模式对医院人才进行针对性管理, 才能使医院运行更加顺畅, 保障员工权益, 进而推动医院的持续、健康、迅速发展。

二、目前公立医院人力资源管理中存在的问题

(一) 缺乏完善的管理制度

公立医院作为公益二类事业单位, 主要职责是为辖区居民提供卫生健康服务, 因此, 其在上占据着重要的地位。不过, 传统观念影响下的公立医院内部管理及控制制度已十分落后和陈旧, 缺乏合理性, 尤其在人力资源管理方面, 无法与当前的经济社会发展相适应。公立医院在管理上缺乏实效性、在制度上缺乏灵活性、在考核上缺乏科学性, 这会直接或间接地导致医院成本大幅增加。

(二) 人才评估与激励机制不具备科学性

人才激励和评估机制在现代医院管理中是十分常见的, 科学的激励和绩效政策可以对医院发展起到极大的助推作用。但是, 目前一些公立医院尚未构建起科学、合理、有效的评估与激励机制, 这使得医务人员无法全身心积极地投身于工作中, 也没有形成和谐的良性竞争氛围。评估与激励机制和绩效考核体系的不完善, 不但会影响医务人员自身更

好地发展, 同时也会阻碍医院经济效益的提升。在激烈的市场竞争中公立医院必须建立起有效的人才评估机制和绩效管理体系, 才能充分调动起员工的工作积极性, 进而促进医院的持续健康发展。

(三) 采用传统的人力资源管理理念进行管理

目前, 一些公立医院的人力资源管理过程中, 存在一味管人、约束人的现象, 现代化人才服务理念尚未普及。医院订立的规章制度时常被忽视, 在招聘、录用、考核的过程中, 人为因素依然干扰着制度规则执行的公正性。此外, 部分公立医院对人才的培养和调整并不重视, 这使得部分有潜力的职工在工作中缺乏积极主动性, 进而影响工作的质量和效率。另外, 公立医院的人力资源管理缺乏先进理念, 许多制度较为陈旧单一, 无法和实际相契合, 这使得医院人才的潜能激发被阻碍, 人力资源的作用也难以充分体现。

(四) 人才管理体制不完善

在公立医院人才管理过程中, 领导人员大多是业务科室出身, 没有接受过系统的医院管理知识培训, 并不具备现代医院管理的新观念。他们在医院管理过程中, 仍旧采用的是传统的管理方法和管理模式, 对人才的重视度不够, 也没有制定完善的人才管理体制。同时, 这些公立医院的人才管理, 缺乏配套的人才引进、培养、激励、考核全流程管理体系, 没有把高质量的医学人才利用好、培养好、管理好、服务好。在人才培养方面, 往往是人才进入医院后放任其自由发展, 未在专业发展、职称晋升、职业发展等方面给予人才针对性的意见和培养支持, 这无疑会影响人才作用的发挥。进入“十四五”以来, 国内部分头部公立医院已愈发重视人才管理体制的建设, 并着手建立科学合理的全流程人才管理和服务体系。部分优秀的大型三甲综合性医院已经开始试行人人才分级管理和培养, 为优秀人才提供个性化、定制化的中长期管理和发展方案。但是, 在个别公立医院内部, 尚存在人才管理混乱以及岗位设置缺乏合理性的现象。对此, 公立医院人才管理体制必须从整体上进行规划并科学布局。

三、公立医院人力资源管理模式创新的举措

(一) 将人力资源管理与医院运营有机结合

随着市场经济的快速发展,公立医院要想实现科学、可持续经营,就必须将运营摆在重要位置上。同时,建立起一套完善且适合本单位实际情况的人力资源管理体制,将人力资源管理与医院运营有机结合。公立医院人力资源管理制度应当与时俱进,充分借鉴和引进优秀企业的先进管理经验,立体、科学、全方位地对医院人力资源进行全流程管理。从运营的角度来看,人力资源管理部门必须把控好在院人员的各个环节,对人员调配进行充分考量,控制人员总量、提高工作效率,保障职工权益,从而实现用最低的人力成本实现最高的运营效率。

(二) 有效利用薪酬对人才进行激励

薪酬管理既是员工最关注的问题,也是人力资源管理的重要内容,有效的薪酬体系可以充分调动员工的工作积极性。在公立医院创新人力资源管理模式的过程中,需积极改革薪酬体系,并科学合理地分配薪酬。第一,公立医院应当制定完善的薪酬分配机制。医院可根据自身的实际情况和发展特点,结合各科室的工作性质以及工作量,采取院科两级核算模式,在基本薪酬和绩效薪酬方面制定合理比例。同时,医院需要对科室综合目标进行充分评估,使科室绩效达到多劳多得、优劳优酬的正向激励作用。此外,科室需要根据院级综合目标情况,制定本科室的绩效工资二次分配方案,对员工门诊量、手术量、科研教学能力等指标进行量化,使员工获得合理的绩效薪资。第二,医院要建立科学有效的院科两级绩效考评机制,保证绩效考核及分配过程的公开透明。第三,医院要采取多样化的考核评价模式,如引入患者满意度、员工满意度、政府指令性任务完成情况等其他考核指标,以此使评价更加具有公正性、客观性和指令性。第四,如果条件允许,可通过第三方评估机构对医院开展绩效考核,引入员工满意度、患者满意度等考核指标,从而使医院的绩效考核更加客观,最大程度地避免人情因素干扰,进一步提高员工工作积极性和工作效率。

(三) 对公立医院聘用制度进行创新

在创新公立医院人才管理模式的过程中,必须充分改革选人用人体制,对人才招聘制度进行积极创新——针对不同岗位,执行不同的用工形式。针对医院的主营业务,如医生、护士、医技岗位,需要执行院聘员工管理模式,以保持核心人才队伍稳定。针对文秘、收费、导医、保安、保洁、物业、膳

食等后勤岗位,可向社会购买服务以降低人力成本。针对部分行政职能科室岗位和助理医师、助理护士、科研教学等辅助岗位,则可以尝试采取劳务派遣用工形式。

(四) 完善医院的综合目标管理体系

综合目标管理就是将医院的运营和发展战略作为管理标准,再对此标准进行分级和细化,同时,针对各个科室制定从属于医院发展目标的子任务,强化各科室的责任意识和发展目标,进而使各科室能够在工作中有的放矢。完善公立医院综合目标管理体系,可以极大程度地提升医院人力资源管理水平,而医院在与科室签订综合目标责任书的时候,也应当充分考虑人才对科室和医院发展的促进作用。可以说,医院只有充分重视综合目标管理,采取正向引导,才能促进员工更加积极、有目的地开展业务和工作。

(五) 薪酬管理和绩效考核应当相辅相成

在传统管理模式下,并不存在薪酬管理和绩效考核的概念,医院的分配机制与计划和岗位直接挂钩,对工作中表现突出的人才也没有在薪酬上予以区别,由此就导致了职工工作积极性不高的现象。对此,在创新人力资源管理模式时,必须让薪酬与绩效达到平衡,使员工基本工资和绩效工资占收入的比例能够动态调整、奖勤罚懒。医院应当根据工作量、工作质量来衡量职工的绩效工资标准,对人才的绩效薪酬需求给予充分重视。同时,针对在临床、科研、管理、教学等方面获得了卓越成绩的人员,医院应当给予一定奖励,并在职称评聘、评优评先等过程中给予政策倾斜。

四、结束语

综上所述,在我国医疗卫生体系中,公立医院发挥着重要的作用,其与人民群众的生命健康存在十分密切的联系,因此必须确实推进公立医院人力资源管理模式改革,进而提升公立医院服务质量。作为医改的重要组成部分,公立医院人事薪酬制度改革将对每位医务人员产生巨大影响,这也关系着公立医院每位职工的切身利益。随着医改的深入推进,公立医院只有积极创新人力资源管理机制,才能把市场做大、把业务做强,进而充分体现出人才的价值,促进医院更好发展。

【作者简介】张旗华(1985—),男,湖南衡阳人,华中科技大学协和深圳医院组织人事科副科长。