

浅谈医疗改革环境下 基层公立医院人力资源战略规划

■ 郭丽娟

(辉县市人民医院, 河南 新乡, 453600)

一、引言

本文主旨在于深入探究医疗改革环境下基层公立医院人力资源战略规划,以期能够充分发挥人力资源的重要优势,促进公立医院的可持续发展。医院应从人力资源战略规划方向与理念,充分发挥人力资源价值,加强对员工的人文教育,以及对人力资源战略规划的重视等方面入手,提高人力资源战略规划的有效性。

在医疗改革环境下,基层公立医院的人力资源战略规划迎来了全新挑战。如何有效改善当前基层公立医院的人力资源管理现状,从而有效提升医院的服务水平,已经成为当前基层公立医院人力资源管理人员普遍关注的重点课题。本文对医疗改革环境下基层公立医院人力资源战略规划的重要性与困境进行分析,提出了几点战略规划,希望能为推动基层公立医院的进一步发展提供参考。

二、医疗改革环境下基层公立医院人力资源战略规划的重要性

基层公立医院的人力资源战略规划主要是指结合医院实际现状,由人力资源部门对医院内的人才进行培养与开发,从而充分挖掘医院全体工作人员的潜力,突显人力资源的重要优势的宏观发展计划。现阶段,我国一些基层公立医院的人力资源管理力度较弱,未对人力资源进行深度开发,也没有根据基层公立医院的发展现状来制订科学的人力资源战略规划,导致基层公立医院的人才层次水平不高,难以提升医院的整体服务质量,也不利于基层公立医院经济实力的提升。基于此,基层公立医院的人力资源部门应秉承着从实际出发的原则,对现有人力资源战略规划进行科学改进,以达到合理配置医院各岗位员工、促进医院人才开发的目的。

人力资源管理工作是基层公立医院可持续发展的重要基石,只有充分发挥人力资源的重要作用,才能提升基层公立医院的核心竞争力。基层公立医院的人力资源管理工作对医院的医疗卫生服务质量具有直接影响。在医疗改革环境下,医疗卫

生行业开始面对激烈的市场竞争,不仅各民营医院普遍处于上升发展期,社区卫生服务机构也得到了政府相关部门的有力扶持,这无疑大大增加了基层公立医院的发展难度。人力资源是基层公立医院的核心资源,在医院的服务水平提升、设备运行及行政管理等方面都占据着重要地位,是医院在市场竞争中保证自身竞争力的重要依靠,也是医院可持续发展的根本力量。因此,在医疗改革环境下,对基层公立医院的人力资源战略规划进行合理优化,有助于促进基层公立医院的进一步发展。

三、医疗改革环境下基层公立医院人力资源战略规划的困境

第一,基层公立医院的人才管理理念相对较为滞后。在医疗改革环境下,基层公立医院采取的传统人力资源管理办法已经难以满足医院的发展需求,与民营医院相比,基层公立医院的人力资源部门普遍未充分发挥其重要作用。同时,在一些基层公立医院中,人力资源部门所承担的事务往往对从业人员的专业能力要求不高,部门属性偏向服务化,虽然配备了相应的从业人员,但精英型管理人才相对较少。另外,基层公立医院在人才选拔与人才培养方面缺乏足够的重视,再加上薪酬管理绩效考核机制尚不健全,直接导致人力资源管理质量下降。

第二,基层公立医院的人力资源管理机制有待健全。一些基层公立医院在人力资源管理方面,尚缺乏健全的管理制度,这直接制约了人力资源战略规划的有效制订。在此情况下,医院人力资源的优势无法得到充分发挥,不仅很难激发员工的工作热情,也不利于基层公立医院的后续发展。再加上随着医院业务量的提升,基层工作人员的工作量逐渐加大,这使人力资源战略规划缺乏可靠的参考依据,难以获取准确的供给预测。

第三,基层公立医院的高层次人才相对较少。目前,对高层次人才的引进已经成为大部分基层公立医院人力资源部门关注的重点,但是,从现状来看,引进效果却并未达到预期。一方面,一些基

层公立医院受病种、技术等条件限制,无法给予高层次人才足够的发挥空间。另一方面,基层公立医院在工作条件、薪酬标准等方面尚待优化,无法切实满足高层次人才的需求。因此,如何更好地引进人才、留住人才,是当前基层公立医院普遍面临的困境。

四、医疗改革环境下基层公立医院人力资源战略规划

(一)明确人力资源战略规划方向

人力资源战略规划是基层医院管理工作中非常重要的组成部分,除了要充分体现党建工作在医院发展中的重要作用,还要通过党建管理人才,提升人力资源管理质量。基于此,基层公立医院应加强对人力资源战略规划的重视,立足实际现状对内部的人力资源潜力进行深入挖掘,从而突显人力资源的重要优势,进一步完善基层公立医院的发展方针。另外,在医疗改革环境下,基层公立医院还应加强对医疗市场发展方向的把控,切实保证医院管理制度的科学性、合理性,始终以国家医疗改革政策方针为核心,对人力资源战略进行科学规划,对传统的医疗管理方法进行改善与创新,进而提升人力资源管理水平。

(二)转变人力资源战略规划理念

在医疗改革环境下,基层公立医院应与时俱进,转变落后的管理理念,科学制订人力资源战略规划,以此提高人力资源管理水平,增强核心竞争力,而在市场竞争中占据一席之地。基层公立医院在开展人力资源管理工作时,应结合自身的实际发展情况与实际需求,对人力资源战略规划进行调整与完善,秉承着“以人为本”的原则,强调精英人才的重要性,进而充分挖掘全体员工的内在潜力。另外,基层公立医院在进行人力资源规划时,还可以采取“借势而发、借力发力”的新模式,利用专科联盟、医联体、校地共建及专业托管等方法,实现“不为我有,但为我用”的高端人才使用目标。

(三)充分发挥人力资源价值

在基层公立医院人力资源战略规划中,“人”是人力资源的核心,也是战略规划的基础条件,只有坚持“以人为本”的原则,满足“人”的需求、激发“人”的潜能,才能充分发挥人力资源的重要价值。因此,基层公立医院应重视人文精神与医院文化的有效结合,并根据实际发展需求对人力资源战略规划进行改善与调整。基层公立医院在制订人力资源战略规划及开展人力资源管理工作的过程

中,应将人文关怀文化合理融入其中,同时建立规范、科学的薪酬管理机制与绩效考核机制,从而充分调动医护人员的工作积极性。例如,基层公立医院在进行绩效考核时,可以先对不同岗位进行特质划分与等级划分,再根据员工的岗位特质与专业等级进行分层考核,同时对考核标准进行量化,以此提升绩效考核的可操作性。基层公立医院只有加强对人力资源的重视,才能充分发挥人才的价值,进而根据其所产出的效益制订相应的薪酬机制,提升人力资源管理的效率与质量。

(四)加强对员工的人文教育

基层公立医院在管理过程中,除了要重视对人力资源管理机制的完善,也要重视对员工的人文教育。通常而言,人力资源的管理机制是规范化且较为固定的,而人文教育则没有太多局限性,比较灵活,是有情感温度的教育,能够在一定程度上弥补人力资源管理机制的不足。因此,基层公立医院在开展人力资源管理工作时,应加强对员工的人文教育,在内部营造良好的人文教育氛围,并将文化建设与管理制度有机融合起来,进而使全体员工都能通过人力资源管理来强化对医院文化的认同,提升整体凝聚力与向心力。另外,基层公立医院的人力资源管理部门还应重视对现有人才的优化,加强与员工的沟通和交流,以便明确员工的真实需求,制订有针对性的人力资源战略规划,使员工能够自动自觉地将医院文化落实于实际工作,提升医院的整体服务质量。

(五)加强对人力资源战略规划的重视

在医疗改革环境下,基层公立医院必须明确人力资源的战略目标,并根据医疗事业的发展现状与自身的发展需要对人力资源战略规划进行改革与完善,以此充分发挥人力资源的重要优势。值得注意的是,人力资源战略规划应与基层公立医院的全局发展规划相统一,合理融入医院的特色专科与重点专科,进而提升基层公立医院的市场竞争力。另外,在人力资源管理工作中,基层公立医院应充分满足人才发展需求,为人才提供良好的发展环境,以此提升对高层次人才的吸引力。在制订人力资源战略规划时,基层公立医院应具备全局视角,积极制订全方位、系统化的人才资源战略规划,结合实际对人才岗位进行调整,从而充分发挥基层公立医院的人力资源优势。

(六)建立完善的绩效考核机制与薪酬机制

在医疗改革环境下,基层公立医院在制订人力

资源战略规划的过程中,应秉承“以人为本”的理念,积极建立完善的绩效考核机制与薪酬机制,以此调动员工的工作积极性,提升战略规划的实际成效。在人力资源战略规划中,“人”是所有工作的关键与核心,因此,重视“人”的主体地位,强调“人”在战略规划中的重要作用,切实满足“人”的需求,才能充分挖掘“人”的潜能,充分发挥“人”的价值。基层公立医院的人力资源管理应将人文精神、医院文化与医院的实际发展现状融为一体,在制订人力资源战略规划的过程中,对员工进行人性化管理,从而建立起更加科学合理的绩效考核机制与薪酬管理机制,激发员工的主观能动性。例如,在进行绩效考核时,基层公立医院可以先对不同部门的不同岗位进行分级,再根据其相应的岗位层级与特质进行绩效考核,以量化形式划分绩效考核的标准,从而提升绩效考核的可操作性与准确性。另外,基层公立医院将绩效考核结果与薪酬机制挂钩,有利于激发员工的竞争意识,调动员工的工作热情,进而充分发挥人力资源的价值,突显人力资源战略规划的有效性。

(七) 建立全面的评价机制

在医疗改革环境下,基层公立医院应建立全面的评价机制。基层公立医院应结合当前人力资源的战略规划目标,对内部因素与外部因素进行全面考虑,再深入分析医院内部的人员调配与岗位设置。人力资源管理部门应加强与其他科室的联动合作,根据医院当前的发展需求与战略方针对医院内部的岗位进行规范与完善,然后通过现有员工的综合素质与人员组成结构分析,建立起科学合理的评估机制。评价机制与考核机制是相辅相成的,基层公立医院可以通过考核机制对员工的工作态度、工作能力及工作质量进行衡量与评价,员工也可以通过考核评价来了解自身的不足。因此,完善的评价机制能够为基层公立医院的领导层决策提供参考依据。同时,人力资源管理部门也能通过考核评价机制来掌握员工的工作效率与工作质量,及时得到员工对当前工作现状的满意度反馈,进而制订出科学的人力资源战略规划。

(八) 加强对人才的引进

第一,基层公立医院的人力资源管理部门应对

现有人才进行梳理,根据医院的人才需求与人才现状来明确当前人才引进的目标。同时,应结合人才引进目标制订相应的人才引进计划,加强对高层次、高学历精英人才的引进,从而在基层公立医院内部打造稳定的人才队伍结构。针对当前基层公立医院内部紧缺的人才,医院应适当调整招聘门槛,向社会进行公开招聘,并对招聘流程进行合理优化,以此赢取相关部门的政策支持。另外,基层公立医院还应加强对高层次精英人才的帮扶,构建科学合理的晋升机制,从而激发优秀年轻医疗卫生人才的工作积极性,保证人才结构的稳定。

第二,基层公立医院人力资源管理部门应积极改革和优化当前的招聘流程。基层公立医院在公开招聘期间,除了要对应聘人员的职业技能进行考核,还要对应聘人员的个体需求、发展前景及价值倾向进行深入探究。特别是在招聘过程中,基层公立医院人力资源管理部门应针对自身的发展需求与应聘人员的核心需求进行双方的坦诚沟通,以便双方能够在价值体系上达成共识。同时,基层公立医院应对招聘流程进行合理简化,以此避免人才上岗后的再次流失,徒增时间成本与培训成本。另外,用人科室也应参与招聘过程,并根据应聘人员的应聘态度、工作履历及专业技能等对其进行合理评估,以此避免应聘人员正式上岗后因沟通不顺畅或理念不协调而产生工作阻力,降低人才引进的有效性。

五、结语

在医疗改革环境下对基层公立医院的人力资源战略规划进行优化,有助于提高基层公立医院的人力资源管理效率与质量,提升基层公立医院的的服务水平。基于此,本文提出了几点策略,如明确人力资源战略规划方向、优化人力资源战略规划理念、充分发挥人力资源价值、加强对员工的人文教育、加强对人力资源战略规划的重视等,希望能助力基层公立医院实现更好更快发展。

【作者简介】郭丽娟(1986—),女,河南商丘人,本科,经济师,辉县市人民医院,研究方向为人力资源管理。