

新形势下公立医院人力资源管理创新与思考

李 燕

内蒙古自治区巴彦淖尔市磴口县中蒙医院, 中国·内蒙古 巴彦淖尔 015200

【摘 要】伴随着我国卫生医疗体制改革的不断推进,促使医疗服务、临床实践能力、科研学术水平等成为获取市场竞争优势的主要因素。而医院服务质量与品牌建设人才支持有着直接关联,医院通过创设合理、创新、科学的人力资源管理体系,可有效提升医护人员的工作积极性,激发他们的工作潜能,增强他们的服务质量,为强化医院知名度和品牌建设提供人力保障。本文以二级甲等公立医院为研究对象,分析了该医院人力资源管理存在的问题,并从实际出发通过建立完善的人力资源管理规划方案、落实人才职业生涯指导和人文关怀、规范招聘流程和内容、完善绩效考核体系和薪酬激励制度提出了人力资源管理优化的对策和路径,旨在帮助医院留住更多人才,激发人才内生动力,提升医院竞争优势和服务质量。

【关键词】新形势; 公立医院; 人力资源管理; 管理模式; 管理效率

1 新形势下公立医院人力资源管理的意义

1.1 实现公立医院经营的规范化管理

人力资源管理部门可对医院的各项资源进行科学管理,利用科学的管理模式使内部人员的工作得到合理分配,为各项管理活动的顺利开展以及保障各项活动的针对性等提供基础支持,推进各项经营管理活动的规范化管理。例如,在设置科室或者人员的分配上贴合服务范围以及患者的就诊需求,即该地区老年人发病的概率较高,医院可适当增加老年病科,如呼吸道疾病、糖尿病控制和高血压管理科室;设置专门的儿科科室,解决儿科常见的疾病。在设置科室后明确各科室的岗位职责、任职要求以及工作任务、考核标准、培养方案等,从而保障各科室各项工作的顺利开展^[1]。

1.2 充分调动起员工工作的积极性

人力资源管理的不断优化,可促使医务人员能够切实结合岗位职责履行自身的义务,并在绩效考核的监督下,各岗位人员能够建立起工作的积极性和信心,进而为医院构建质量管理体系提供支撑。例如对于临床医生,重点对其病历书写质量、手术成功率、患者满意度等考核指标进行考核;对于护理人员,针对基础护理质量、护理操作规范以及护患沟通等作为考核指标,并将考核与激励机制、职称评选、职业晋升等进行关联,从而进一步提升医护人员工作的积极性,全方位为医院组建一支高质量队伍,提升医院服务质量等提供赋能。

1.3 拓展医院公共卫生服务职能

公共卫生事业的发展离不开公立医院的支持和辅助,公立医院所提供的一套完整的公共卫生服务系统,可促使公共卫生事业更好地发展。为了切实发挥公共卫生的服务职能,满足人民对生活的美好向往,公立医院通过优化和升级人力资源管理服务框架,可进一步强化卫生服务的核心职能,提升医院在区域内的影响力以及服务水平。例如,专门提供中蒙医药健康教育、康复指导、骨科专家坐诊、下乡慢性疾病健康宣传、针对60岁以上老年人开展体检活动等,从而获得更多百姓的满意。

2 新形势下公立医院人力资源管理创新路径

新形势下公立医院人力资源管理想要发挥出助力医院转型和发展,激励员工工作创新动力,保障各项工作稳步进行等作用,应该不断完善人力资源管理的优势,做好人力资源管理职业生涯规划、培训、考核、招聘和薪酬管理、人文培育等方面工作,从而挖掘人力资源管理的赋能作用,帮助医院构建可行的、合理的、科学的人力资源管理体系^[2]。

2.1 职业生涯规划与培训计划的完善,提升职工服务质量和能力

2.1.1 构建分层分类职业生涯规划体系

职业生涯规划作为人力资源管理的重要部分,针对不同部门的职位、不同层级的员工制定职业生涯规划,可帮助他们进一步明确自身的职业发展方向,激发其内在动力,

使得他们的服务质量和专业能力得到明显改善。同时,这也是公立医院留住人才,满足医护人员工作需求,完成医院制定战略目标的重要路径。例如,对于规模较小的公立医院而言,科室比较紧凑,发展空间比较困难,这就使得部分职工出现了辞职的想法,人员流动相对较大。因此,为了避免出现这一问题,人力资源管理中可对职工量身定制职业生涯规划体系。^①根据医生的经验以及技能水平,制定“层级性”的发展路径,即对于中医和蒙医特色科室,划分为“初级中蒙医临床医生—中级中蒙医诊疗骨干—蒙医特色疗法专家”等,对于初级的医生可在资深医生的引导和帮助下,在实践中掌握更多临床创新的技术以及传统的中蒙医诊疗技术等;中级医生作为业务骨干,可承担起解决疑难杂症的问题,并参与各项科研项目;特色疗法的专家则发挥带领科室发展的职责,实现新技术的推广与开展学术交流。^②对于护理人员而言,新入职的护士需要接受中蒙医基础护理技能培训,逐步成为专科的护理骨干,最后成为该领域的护理专家,完全胜任护理岗位^[3]。

2.1.2 创新“三位一体”培训模式

培训工作作为公立医院人力资源管理的重要内容,通过合理规划培训工作,建立“院内培训+线上学习+外出进修”等三位一体的培训模式,全方位提升医院医护的服务职能,强化中医药特色人才队伍建设,加强行政管理人员政治素养、专业能力和管理水平。以院内培训机制的构建来看,充分利用院内培训的资源,邀请中蒙医专家定期开展讲座,分享经典方剂的运用、中蒙医结合治疗的方案和经历;针对内部疑难杂症的病例进行讨论,探索出中蒙医诊疗的方法或者思路等,从而帮助医生建立起科学的临床思维能力。并且,在进行培训时,医院还可借助线上学习的平台,鼓励职工利用空闲的时间学习关于中蒙医网络课程、中蒙医经典理论课等。对于有潜力的职工,医院应该给予其更多外出进修的机会,与京蒙对口帮扶医院、国际蒙医医院等三甲医院建立合作的关系,选派医生学习更多新的诊疗技术和中蒙医特色护理服务模式、现代医院管理模式等,从而增强规模较小的公立医院整体的服务能力。

2.2 规范招聘制度,提升员工录用的质量

公立医院在进行招聘时,应根据特色科室建设的目标以及业务发展的需求,基于公立医院以中西医结合治疗为核心,

集医疗、保健、康复于一体的定位,明确医院所要招聘的主要人员结构以及招聘标准,例如,针对蒙医传统疗法、药浴疗法等专业人才进行招聘,招聘过程中将这些人才所掌握的基础理论知识、专业技能、临床应用、相关疗法的操作规范等作为招聘的条件和要求;将职业素养与道德品质作为招聘的主要条件等。在面试环节中采取初试和复试的模式,初试主要由人力资源部门与各个科室的骨干人员进行考核,即对求职者的专业技能、知识储备、学历以及沟通能力、应变能力等进行考查和评分;在复试环节中开展临床实践的评估,掌握求职者的职业素养,现场开具蒙药方剂、脉诊的操作情况、情景模拟就诊场景中与患者的沟通技能和处理问题的能力等,通过层层选拔以建立完善的招聘流程^[4]。因此,通过细化这些招聘的标准以及流程,以避免医院在招聘中出现过度的人力浪费现状,保障招聘的人员可以快速适应岗位需求,助力中蒙医特色服务的全方位发展。

2.3 完善薪酬制度,发挥人员激励和稳定队伍的作用

薪酬管理作为人力资源管理的主要条件和手段,开展公立医院人力资源管理对激励职工工作积极性,加深职工的归属感,提升职工业绩水平和服务能力,完善其行为规范,增强科技能力等具有重要意义。

2.3.1 薪资统筹安排

公立医院在进行薪酬管理时,可结合业务的重点以及科室设置的重点,改变传统“大锅饭”薪酬管理的不足,通过设置“基本工资、岗位工资、绩效工资以及津贴”等创新薪酬模式,可进一步稳定医护人员的积极性,同时吸引更多优秀人才的加入^[52]。在设置基本工资时应该保障职工的基本生活,按照当地事业单位的工资标准执行;岗位工资则按照技术的难度、劳动的强度以及岗位的职责等,其中对于中医特色疗法专家以及蒙医临床医师等岗位设置倾斜制度,对于在该岗位做出突出贡献的医护人员可提升岗位工资,从而凸显出该专业的主要价值。绩效工资应该与个人的业绩科室整体的效益等进行挂钩,定期对医护人员的服务能力、满意度以及治愈率等进行数据的收集,并发放相应的绩效工资。特色津贴主要针对在中医领域掌握特色诊疗技术的职工给予相应的补贴,从而发挥激励职工钻研中医的动力,推动中医的可持续发展。

2.3.2 福利待遇的优化

公立医院除了要给予医护人员法定的福利之外,还应结合医院的实际需求,在福利内容方面进行不断拓展。例如,为医院每一位职工提供免费的中蒙医体验的机会(中医经络的监测以及体质的辨识等);开设专门的中医理疗专场,为职工提供免费针灸、免费推拿和药浴的服务,在对中医进行推广的基础上更加关爱职工的身体健康,让职工感受到医院的人文性以及关爱,增强归属感。另外,公立医院还应专门设置困难慰问金,如给予困难职工、困难党员、大病职工慰问金;设置职工专门的休假制度,对于长期致力于中医义诊或者在科研领域具有突出表现的职工、对于怀孕期间的职工、从事放射工作的职工等可适当增加带薪休假的天数,从而一定程度上加强职工的归属感。

2.4 完善绩效考核体系和文化培育,帮助员工履行自身职责

2.4.1 建立完善的考核制度

考核制度的构建应遵循系统性、科学性、竞争性原则,基于不同岗位的人员以及不同层级的职工设置差异性的考核标准,从而使得员工的工作积极性得到明显提升。公立医院在开展考核时应从以下几点提出改进的措施和创新的路径。①考核内容的细化,针对考核结果进行良好管理。这些考核的内容包括:工作职责、工作量、特色诊疗质量指标、护理流程和规范、中医操作的熟练度、与患者沟通的能力、中医技术操作的规范性、工作效能以及服务的满意度等,采用量化分析的方式,将这些指标进行统计、分析与处理,从而实现量化考核,在得出评分后,由临床科室和后勤主管等部门的主任进行评价,从而进一步规范职工的行为,提升践行职工工作的积极性。②设置多元评估的主体。公立医院在医患人员进行评估时,主管部门不仅可以作为评估的主体,患者以及医院考评组同样可以作为评估的主体,以建立多元评估的主体形式,从而实现全方位的评估,得出更加精准的考核结果。在对考评结果进行反馈后,使得医患人员可以及时改进自身的不足,并不断增强自身的专业技能和素养等。同时,医院还可结合考评的结果组织开展职工培训和病历讨论等活动,以改进职工存在的不足,实现考核赋能员工技能提升的作用。③公立医院还需要将考核的结果发放到医院智

慧平台上,并将其与薪酬相关联,建立多劳多得的分配制度,从而建立公平的薪酬体系,为职工开展职务晋升和福利待遇发放等提供重要的依据,全方位激励职工工作积极性和工作创造力。

2.4.2 给予员工更多的人文关怀

人力资源部门在规划员工的薪酬、职业生涯、考核内容基础上,还应发挥价值引导的作用,利用文化培育的方式,促使员工无论是在工作中还是生活中均能够感受到医院的温暖和关怀,进而凝聚员工的力量,更好地履行职责,为医院的中蒙医发展、科学研究等工作提供人力上的支持。其中,人文关怀则体现在医疗环境的改善上,通过增加先进的医疗设施,智慧服务平台;完善休息场所和餐饮环境等,从而助力医院整体服务水平的提升。另外,医院还应开展党史教育,心理素质教育以及关注员工身体健康等,从而增强员工的责任感,让员工更好地履行自身职责,为医院发展构建高质量的医疗队伍。

结束语

公立医院人力资源管理的优化和实施对提升医院整体服务质量,促进员工工作能力和服务水平的提升,实现医院整体效益的改善等具有重要的作用。在医疗改革和医疗事业的高水平发展背景下,公立医院为谋求更好的发展前景以及竞争优势,基于公立医院人力资源管理的现状,对人力资源管理的聘用环节、薪酬管理环节、考核环节和文化培育环节、培训以及职业发展规划环节等提出优化的措施。从而保障公立医院的人力资源管理目标能够与发展战略不谋而合,推进公立医院的转型和发展,同样也为公共事业的发展提供助力和服务。

参考文献:

- [1] 李亭. 新形势下公立医院人力资源管理措施的创新与思考[J]. 人才资源开发, 2023, (19): 64-66.
- [2] 钟昶昶, 李淑珍. 新形势下公立医院的人力资源管理的创新手段研究[J]. 老字号品牌营销, 2023, (01): 51-53.
- [3] 曹轶群. 新形势下医院人力资源管理创新与思考[J]. 经济师, 2022, (08): 255-256+259.
- [4] 任杰. 新形势下公立医院人力资源管理创新与思考[J]. 老字号品牌营销, 2022, (08): 149-151.