

特殊情况下医院人力资源考勤管理策略的探索

——以杭州市 z 医院为例

邱韵颖

(杭州市中医院, 浙江 杭州 310000)

摘要: 考勤管理作为现代公立医院人力资本管理的一个很重要的基本工作, 目前也日益被现代公立医院管理人员所关注。考勤管理也是现代医院管理制度中人力资本管理的重要内容, 是医生对人员出勤情况实施日常监督管理的一项重要管理制度, 其重要内容包括建立了适当的绩效考核机制、人员排班时间管理制度、请休假管理制度、人员出勤情况或者惩罚细则等, 具备特殊性强、重复性高的优点。采用考勤管理, 可以及时地发现人员的迟到早退、缺课率休假、出差等各类状况, 是现代公立医院人力资源管理水平的重要表现之一。[1] 在实践中, 医生通常对人员的迟到早退、缺课率等不良情况直接给予惩罚, 并计算当月工资; 另外, 作为我国医院人才系统的重要输入项, 其统计分析数据也是评价人才队伍现状的依据, 为绩效考核中有关员工工作状态提供重要的评价标准。[2] 所以, 准确的考勤记录不仅是每位职工都关心的问题, 是医院科学管理的根本, 也为医院的员工分配、工资发放、职务升迁、考试评优等方面奠定了重要的决策依据, 同时也可以改善医院服务质量和形成良性的医患关系。

与此同时, 随着医疗卫生单位改制以及事业单位人事制度改革的不断深入, 使医疗系统的内部劳动条件也出现了很大的改变, 而这种变革也都对现代医疗的人力资源管理工作构成了全新的挑战, 面对特殊情况不仅给医生临床诊治工作带来新考验, 而且也给医疗人力资源管理提出了新的问题和挑战。该文尝试以杭州市 z 卫生院为例, 探讨出在特殊情况下, 医院人力资源考勤管理工作中存在的问题及处理对策。

关键词: 考勤管理; 人力资源; 医院

一、研究方法

杭州 z 医院为大型综合性医院, 担负着医院、教育、科学研究、公益服务等多种社会职能, 在杭州内的不同行政区域内有两个大型院区, 存在着人员结构复杂性较高和两院区之间工作排班调整较多的特点。同时, 在特殊情况下, 导致医务人员的弹性排班制度以及极不平衡的上班时间, 从而导致在考勤难度以及考勤工作量等方面, 均存在很大的不方便。

本文将通过将 2019 年与 2021 年的杭州市 z 公立医院考勤统计中考勤人数、考勤类别、工作人员变化频次、排班状况、加班总量、考勤咨询率等做出了比较分析, 并利用 Excel 数据分析、计算 3 个年度统计的对比值, 发现在特殊情况下公立医院考勤管理工作所面临的新问题, 期望以问题为导向, 深入探讨当前公立医院的考勤管理策略, 并为完善公立医院的考勤管理建设提出借鉴性建议。

二、结果与讨论

(一) 特殊情况环境下, 医院传统考勤管理模式所出现的问题

1. 缺乏针对特殊情况的透明考勤结果

在特殊情况下, 因为杭州市 z 卫生院对工作人员排班规则并没有做系统要求, 各科职工只能按照其专业工作的性质和特点, 自行安排各班级的的工作时长, 调整班次时间等情况, 而因全院职工的考勤制度结果也只有由各科考勤制度管理人员、各科负责人和院人力资源部门的相关权限管理人员才能发现, 因此各科室的院全体职工考勤汇总信息和分析结果也只有的人力资源部门、被授予的院主管决策层中才能发现, 而任何相关的权限管理人员也无法发现任何工作人员的考勤制度结果。这种非透明的考勤结果, 导致容易普通基层员工对考勤结果出现不解和猜疑, 进而使得科室岗位之间难以互相监督、互相激励, 影响科室凝聚力。数据显示, 2021 年同比 2020 年与 2019 年, 人力资源部接收医护人员关于考

勤问题的咨询量分别上升了 19.5% 与 38.7%。由此可见, 以往的考勤规定或较为笼统或与现实任务要求并不相适, 且操作性也不够, 加之考勤结果不对大部分员工透明, 引发了许多员工对科室申报考勤的疑问与不满。

2. 缺失针对特殊情况下的考勤类别、时长统计

按照《国发明电 [2020]10 号》等有关文件精神规范, 将奔赴第一线的支援天数作为第一线医务卫生专业人员获得国家工作津贴的重要基础。另外, 由于班次种类繁多, 采用梯队排班原则, 医护随时调配、调整工作频繁等原因影响, 考勤统计也呈现了庞杂、动态的特征。

传统的绩效考核工作中没有明确人员范围、考勤规定和特殊情况下考勤规则规定的具体内容, 因此考勤规则的使用依据并不清楚, 目前医院临床应用科室人员的到会时间申报多采取全天到会、夜班、休息等较简单的方式, 人员上满后每日排班即为正常出勤。由于此种考勤的规定, 并不能反映具体工作性质和内容是否与支援工作情况有关, 更不能反映人员每班次的工作时间长短, 因此人事考勤制度专员并不能把相关人员支援特殊情况的工作出勤内容从人员整体考勤中加以剥离, 也不能甄别其内容是否与工作有关, 所以并不能在人员考勤中对一线人员实施有效考勤, 而是仅仅将通过医院单独填报特殊情况工作时间的实际情况, 另外重新加以审核, 在浪费了大量工作人员时间的同时, 也不能证明通过医院所报告的工作天数是否正确, 或者是否出现了重大遗漏, 更不能反映广大一线工作医务人员的实际工作量和价值。

3. 缺乏针对特殊情况的科学统计流程

特殊情况下, 由于工作形势严峻, 医院工作人员变动更加频繁。杭州市 z 公立医院采用了比较常规的考勤管理模式, 在日常考勤管理工作中, 各科考勤管理工作一般由工作人员兼职进行, 考勤工作人员收集月末所在各科的每位工作人员全月份员工考勤信息, 具体过程一般是由考勤工作人员于月底前通过本月的员工排班表,

将当月员工考勤信息在医院内部的考勤OA管理系统里完成填写,然后再交给各科负责人或护士长核对后交给人力资源部考勤专员处整理,但经常由于考勤工作人员在忙着自己的专业性工作,以及各科负责人、护士长外出等因素而延误了员工的考勤上传日期,因此人力资源部考勤专员并未在月初就要花费大部分的工作时间催交各科室员工考勤。此外,由于各科科工作人员递交的均是纸质考勤表,在汇集至人力资源部考勤专员处理之后,还需要逐个科室核查。

以往员工变动频率不高,且考勤信息收集困难度不大,但在特殊情况期间由于经常性的员工调整,使医院考勤人员无法准确、全面的了解职工在其他医院的出勤情况,即使逐个查看职工本人或是其他医院考勤人员也确实能够掌握考勤信息,但费时又费力。

经常性的工作人员变化造成了考勤人员不稳定,从而导致了考勤工作人员的不连续。部分刚成为考勤人员的同事由于不熟悉考勤政策内容,对考勤审核过程不清晰,造成考勤数据质量无法提高,在记录考勤时仅仅对自己所了解到的人员进行准确记录,对不熟悉、不了解的同事则大致记录甚至凭自己的想象胡乱记录。部分考勤人员出现了过错申报、漏报考勤的记录现象,如果有领导同志请假或者有临时任务忘记通知了考勤人员,考勤员也会直接将其录入为全勤,又或者有科室人员存在弄虚作假、隐瞒、迟报的现象,或者有意隐匿了员工的缺勤信息,人力资源部在重复审核、校对考勤规则等信息上需要耗费大量时间,从而严重干扰了员工考勤的效果。

(二) 特殊情况下的医院考勤制度运营与管理战略研究

1. 动态完善考勤类别、时长统计

建设科学的医疗考勤制度,做好在特殊情况状态下考勤工作的基础。建议杭州市z医院的人力资源管理人员应当整体考虑好考勤管理问题,在以后的时期内也要随时作好应对特殊情况再度出现的准备,以便在特殊情况出现时期内尽快启动考勤紧急管理预案,对工时设置、工作模式、班次设置、出勤规定等方面进行有效调控,以确保管理工作的有序进行。把不同的员工类型、班次类型、出勤时间三种因素有机组合,产生动态变化,从而使考勤能够实际体现医药护技、行政后勤等各类别人员的出勤情况。例如,在考勤时长方面,将出勤时间在原来的1天、0.5天的基础上,精细化调整为可考勤2-3小时的时长,使考勤员能够自由考勤。在班次类型方面,结合医药护技、行政后勤等不同人员类别的情况,新增特殊情况相关的考勤类别,如医护的外出支援班次,检验科等技术科室的核酸检测班次、行政后勤的相关志愿支援班次等,即在日常考勤中加入特殊情况相关的考勤,使人事考勤专员有能力将相关支援时的出勤情况从整体考勤中进行剥离,不但能够便于后期的统计与核对,减少了大量重复上报、审核的工作时间,与此同时也能增加考勤的精确度,确保了绩效发放的准确性和各类人员的“劳有所得”。

2. 用信息化健全科学统计流程

特殊情况期间,随着大数据分析、云计算技术、人工智能等信息技术的全面融入人力资源行业,E-HR、互联网考勤管理等新技术也被医疗管理者的普遍重视对医疗考勤管理也提出了数字化、移动化、智能化的新需求和发展方向,而人力资源管理者

和医疗管理者更应该顺应时代浪潮,进一步发掘网络考勤潜能,把移动考勤等富有高新技术含量的信息技术赋能到考勤管理中。随着智慧终端及APP软件的发展与日益完善,企业通过利用信息化技术手段在医院APP中植入考勤管理功能,让员工和考勤管理者都能够随时随地查看授权区域内的员工考勤状况、实时统计数据以及实际排班状况,让申请者能够随时随地的对各种合理申请信息给予审核,从而全面了解下属人才的工作状况。并由此来形成了数据信息收集、信息共建与共享的智能考勤模式,为科学合理、精确及时的管理特殊情况员工考勤信息提供了助力,并为长期处于特殊情况下的员工调动、绩效考核等重大问题提供了数据决策支撑。

除借助第三方的专业公司之外,还须抓紧建立医院自身信息部,并应担当起信息系统的保障工作。杭州市z医院信息部的工作人员对医疗系统、行业都比较了解,建议可在力所能及的领域可以进行局部业务定制化咨询服务,针对不同科室、不同人员类别设计个性化的考勤统计流程,理顺全院考勤流程。同时,可增加考勤系统的可视化、数据化,降低操作难度与统计难度,以此进一步降低成本、提升效率。

3. 提升考勤透明度

一方面,在不开放考勤系统修改权限的前提下,可考虑将考勤结果通过各个科室内部或通过人力资源部每月按时公示的方式向基层、一线员工开放,使员工能够便捷查询到自己的特殊情况时期相关的考勤时长、班次等,减少不必要的猜疑和矛盾。另外,人力资源部门要求进一步明晰考勤员责任,明确了考勤规定、操作流程等具体内容,同时重申了违法处罚措施,并要求科室管理人员更加注重考勤工作,狠抓政策落实、数据校核等工作细节,避免考勤的漏报、错报、乱报现象,使考勤能够充分体现医疗工作者的工作内容与工作时长。

三、总结与展望

综上所述,医院人力资源考勤管理亟需提升考勤结果的透明度,建立更加精细化的排班管理子系统,深化考勤系统的信息化建设,实现人力资源考勤管理全程、实时、全面地反映医院员工的工作状态。与此同时,可利用考勤系统的数据进一步分析挖掘不同岗位员工的工作负荷,为医院科学管理提供进一步依据。

参考文献:

- [1] 潘晨,贺丽娟,王晓东,等.人力资源系统在大型综合性三甲医院考勤管理中的应用[J].江苏卫生事业管理,2019,30(6):3.
- [2] 韩春阳.人力资源管理系统及其主动数据库构建[J].现代电子技术,2021,44(5):5.
- [3] 晏金涛.新形势下公立医院人力资源管理的挑战与应对策略探索[J].新商务周刊,2019(12):1.
- [4] 楚敏,马骏,姚媛,等.精细化人力资源管理系统建设实践[J].中国卫生产业,2020,17(31):87-89.
- [5] 吴小沪,张亦舜,尹燕妮,等.持续质量改进项目与医院人力资源管理探索[J].中国卫生人才,2017(4).
- [6] 陈广花,居益君,王娜娜.医院人力资源排班考勤闭环管理模式构建[J].中国数字医学,2020,15(10):3.