

医院人力资源管理存在的 主要问题及优化措施研究

文/王磊

摘要：随着我国经济水平的不断进步，国民生活质量也逐渐提高，各行各业朝着现代化的方向转型，以医院为首的公共卫生服务行业开始大刀阔斧地改革，其主要的目的是优化传统的医疗卫生制度，缓解人力资源紧张的情况，促进现代医院资源公平分配朝着健康的方向发展。在现代医疗改革的形势和背景下，医院人力资源管理改革非常关键，其面临着全新的机遇和挑战。本文围绕医院人力资源管理存在的问题及优化措施展开论述，希望为相关工作者提供一些参考和建议。

关键词：医院；人力资源管理；问题；优化措施

人力资源是医院发展过程中最重要的软性资源，有利于支撑社会发展和进步。对于医疗卫生行业来说，要从人才培养、绩效评价、激励保障等多个角度改善用人机制，制订高效的人力资源管理措施，对人力资源管理模式进行合理优化，打造健康的人才工作环境，助力医院的长久稳定进步。

一、医院人力资源管理的研究背景及意义

（一）研究背景

医院人力资源管理是医院经营的核心和关键部分，也是医院充分发挥人才优势，提高自身核心竞争力的有效途径。完整的人力资源管理板块应当包括人力资源规划、人员招聘、人员配置、人员培训、绩效管理、薪酬考核和劳动关系。当前，一些医院仍然采用

传统的人力管理方式和思路，工作重点在于考勤管理、发放薪酬档案、统筹人员招聘和退休办理，对人力资源管理存在认知不足的情况，缺乏人力资源的培训与高层次人才的开发，人才队伍尚不稳定。

（二）研究意义

首先，研究医院人力资源管理具有实践意义，通过分析医院人力资源管理存在的诸多问题找到解决对策，在借鉴其他医院管理经验的基础上结合实际情况，探查医院人力资源管理工作为落后，考核机制建设的不完善之处，探寻激励机制建设不健全的原因，找到与医院人力资源发展相配套的相关策略，推动医院人力资源管理快速发展，提高医疗行业的人才优势，增长医院的核心竞争力。





其次,研究医院人力资源管理具有社会意义。当前,一些医院面临着收入减少、人才引进困难以及人才队伍流失的压力。部分医院人力资源薪酬制度改革较为缓慢,必须探索如何提高医务工作者的素质与积极性,提高整体医疗行业的综合实力,这也是医院人力资源开发的关键。医院要积极转换观念,分析现有的人力资源管理制度所存在的问题,提出相应的改进办法,发挥人力资源管控的优势,让医院的总体实力得以增强^[1]。

二、当下医院人力资源管理存在的主要问题

(一) 人力资源管理体系不完善

目前,一些医院人力资源管理出现机构庞大、因人设事的情况,导致内部缺乏竞争力,长此以往,医务工作者的工作热情和创造力大大削减。具体而言,人力资源管理体系不完善主要体现在以下几个方面。首先,医院人才引进方式较为传统,注重人才的学历和职称背景,以结构化测试为主要手段,缺乏专业实操能力的考察,不利于招聘到与岗位匹配度较高的专业性实务人才。受到招聘渠道的局限性,人才流动较为频繁,往往青黄不接,影响医院工作的正常开展。其次,员工关系管理不当,员工矛盾的处理方式不科学,缺乏有效的沟通手段,也不注重工作反馈,劳资双方往往存在工作关系紧张的情况,导致矛盾和冲突不断加剧,容易引发员工的离职离岗。此外在绩效统筹领域,主观因素占比过大,客观性不足,缺乏对医务工作者工作情况的客观评

价指标,无法反映不同岗位、不同专业的工作业绩,对考核指标的要求比较低,难以发挥绩效考核的正向激励和鼓舞作用。加上绩效管理考核流程较为烦琐,耗时耗力,容易让医务工作者产生抵触心理和情绪。

(二) 绩效评估体系不合理

当前,一些医院的人力资源考核机制是以年度考核及绩效考核为主要板块,年度考核一般在年底进行,主要考核人才的医德、医疗能力、出勤程度、绩效等。年度考核作为单位的统一工作安排,是工资调整职称晋升的关键依据,因此具有较长的考核周期。但部分医院在考核目标上相对单一,划分等级也比较笼统,长此以往无法满足医务工作者日常考核实际需求。除此之外,部分医院发放薪酬时仍然采用传统的档案工资和绩效工资制度,薪酬待遇较为均等化,无法体现不同科室和不同医务人员在工作中的付出和作为,也不能有效地激发医务工作者的积极性。

(三) 人才选聘机制有待完善

在医院人力资源管理中,人才质量是最为关键的保障要素。然而,部分医院招聘制度不健全,没有考虑到人才的综合素质和职业道德,过于看重结构化面试和笔试的成绩。有的医院在选拔人才时过于看重人才资历,忽视了其他综合指标,选聘渠道也较为单一,主要通过社会招考或校园招聘的方式来选拔人才^[2]。

(四) 缺乏信息化管理

随着大数据技术的广泛应用,医院要主动适应大数



据的新常态社会环境。虽然一些医院采取了HERP系统进行人力资源管理,但在具体使用中,该系统仅仅用于考勤管理和简单的人事数据统计上,没有充分发挥该系统的功能,也没有做好对员工职业生涯规划的管理和员工其他服务的管理,仍有进步和挖掘空间。

三、优化医院人力资源管理的措施

(一) 加强人力资源管理机制建设

科学化、完善化的管理机制是确保管理工作有迹可循的根本。首先,医院要树立正确的人力资源管理理念,充分认识到“人才是第一资源”,要用发展的战略思路确立医院人力资源管理新理念,改革传统的人事管理机制,在育才、识才、用才上全方位开发人力资源,站在人才内在需求的角度为人才提供服务。其次,医院需要加强人事管理制度改革,制订和医院有关的、具有医疗特色的服务性人才管理模式,充分利用现代人力资源管理理念,重视弹性管理机制,促进各项资源配置优化,促进人才公平竞争,进而提高人力资源管理的整体水平。

(二) 优化绩效考核方案

医院人力资源管理需要平衡各方员工的利益,同时还要考虑到员工的职业生涯整体规划,采取公平有效的绩效考核体系,才能充分调动广大工作人员的热情和积极性。作为人力资源管理工作者,需要站在医院整体战略规划的角度,做好岗位的基础管理工作,

同时要不断地完善绩效评估体系和薪酬分配制度。具体而言,一方面要定岗定编,按照岗位的需求做好岗位规划,制定责任说明书,权责明确才能责任到人;另一方面需要建立符合医院特色、体现医院实际发展特征的绩效评价体系,不同的岗位有不一样的技术特点和操作难度,也有不同的风险等级,可以根据不同的部门和岗位,确定不同的评价指标和评价体系。此外,在薪酬分配方面,可以按照绩效评价的结果来发放工资,适当地扩大奖励性绩效的分配比例,这样做的目的是体现不同岗位之间的劳动差异性,兼顾效率优先才能多劳多得。同时,绩效分配还要考虑到不同岗位之间的差异,进一步发挥薪酬管理制度和绩效考核制度在人力资本管理中的积极价值和作用^[3]。

(三) 优化人才选聘渠道

在新形势下,医院必须改变传统的人才招聘形式和渠道,注重人才是否具有工作经验和实践能力。医院除了采用基础性考核内容和结构化笔试之外,还需要采用多样化的面试方式,让笔试和面试相互结合,完善人力资源的考核结构框架。医院要对人才招聘渠道和途径不断创新,可以通过校园招聘、网络招聘或猎头公司等途径,定期或不定期地开展各层次医疗工作者的选拔,尤其是对于医药卫生紧缺型人才应当抓紧招聘进度。医院要加强对员工的管理,积极构建双向的沟通渠道,通过规范的制度来引导和约束员工的

日常工作行为以及医疗行为,营造和谐的员工关系,让医务工作者工作更加积极。医院管理者要主动倾听医护工作者的声音,形成与员工间的正向交流,加深彼此间的信赖感,切实地为他们解决问题,进而提升员工的满意度,如此一来,他们对待工作的积极性自然也就高了起来。

除此之外,医院要加强对员工的个人培训和业务能力开发,医院可以结合集中培训、业务讲座、外派交流、短期培训等多种形式,把院外培养和院内培养相结合,提高工作者的工作素质,加强医疗技术方面的合作,吸取其他医院先进的医疗经验,也可以选派业务骨干到其他医院进行业务学习,丰富医疗培训的相关内容,帮助医务工作者开阔视野,促进人力资源管理技术和业务能力的不断提升^[4]。

(四) 建立健全人才激励机制与约束机制

激励机制简单来说是利用外部刺激来调动人的积极性。激励往往可以分成两种激励,一种是物质激励,另一种是精神激励。完善的激励机制既能激发职工的工作热情和动力,提升创造力,也能提高医院的核心竞争力,增强凝聚力,使医院在激烈的市场竞争中站稳脚跟,真正实现稳定发展。约束机制即制约机制,强调医院职工的所有工作行为必须与医院各项规章制度以及职业道德规范相符,确保其行为都是符合有关法律法规且有道德的。制定人才约束机制需要从根本上将激励机制与约束机制有机结合,提高管理水



平,实现既定的管理目标。一般来说,较为完善的薪资激励机制要以公平、公正、公开为基础原则,通过合理的收入分配来提高人才的职业认同感,同时对人才进行精神奖励,使人力资源管理的成果得以体现。

(五) 加强人力资源信息化建设

医院人力资源管理队伍较为庞大,层次结构较为复杂,职责分工多样化,因此繁杂的人力资源管理数据信息必须通过信息化设备去处理,这样才能够提高人力资源管理的实际效率。尤其是大数据技术的应用,能够帮助医院人力资源管理走上高效运行和准确运行的道路,解决传统管理中存在的问题和不足之处。因此,医院必须结合信息化建设的诸方面诉求,因地制宜,结合医院的现有资源,对人力资源管控系统和信息化系统进行建设和完善,改进人力资源信息化发展战略,及时在人力资源管理工作发现问题。同时医院要扩大信息系统和电算化设备的覆盖面积,每一个工作岗位都应当配备合适的计算机工作硬件和软件,尤其是在绩效考核及员工培训等方面,要加强对软件的升级和运用,提高人力资源管理的效率和质量。医院必须注重对信息化手段的利用,只有这样才能帮助自身不断地适应高速变化的市场环境,推进医疗事业的持续健康发展。

四、结语

综上所述,医院要清楚地认识到人力资源是医院发展的核心要素,特别是在医疗改革的新形势和背景下,人力资源管理是医疗改革的主要部分,相关管理者需要优化绩效考核,开辟不同的人才招聘渠道,加强人力资源管理机制建设,建立健全人才激励机制和约束机制,加强信息化软件的引进,使医院人力资源管理体现出现代化应有的特征。

参考文献:

- [1]朱华明.当下乡镇人力资源管理存在的主要问题与对策分析[J].劳动保障世界,2019(20):7.
- [2]董凯茹.浅析医院人力资源管理中的主要问题及对策[J].财经界(学术版),2015(35):365-366.
- [3]李社强.浅谈当下乡镇人力资源管理存在的主要问题与对策[J].商,2015(13):48.
- [4]郑京晶.当前医院人力资源管理存在的主要问题及对策[J].人口与经济,2008(S1):108-109+41.

作者简介:王磊(1987—),男,本科,中级经济师,研究方向:经济师人力资源。

(作者单位:河北省儿童医院)