

国有企业改革背景下医院集团人力资源管理现状及对策

甄静

航天医疗健康科技集团有限公司

[摘要] 随着我国医疗卫生行业的快速发展,越来越多的人开始注重人力资源管理,其管理水平的高低直接关乎行业发展速度和经济利润,但目前医院人力资源管理过程中存在着很多问题,比如:管理技术不专业、管理人员缺失等,鉴于此难以实现提高人力资源管理水平的目的。所以笔者总结出几点可行的意见,希望能够促进人力资源管理工作顺利展开,进而为医院蓬勃发展奠定坚实基础,让其在变幻莫测的市场行业竞争中能够占据一席之地。

[关键词] 医院; 人力资源管理; 现状及对策

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.1824

一、航天医科发展现状

航天医疗健康科技集团有限公司(以下简称航天医科)成立于2018年10月26日,当时作为科工集团公司新成立的二级单位,是落实国家医疗机构改革、实现科工集团所属医疗机构集中化、专业化管理的产物。目前,航天医科是中国通用技术集团控股、中国航天科工集团参股的大型国有全资医疗集团,所属9家医疗机构分布在八个省市,目前拥有三级医院3家(航天中心医院、中国航天科工集团七三一医院、湖南航天医院),二级医院5家(湖北航天医院、内蒙古航天医院、沈阳航天医院、南京航天医院、昆明航天医院),一级医院1家(哈尔滨航天医院),资产总额115亿元。

航天医科现有从业人员5704人,职工总数4834人。其中管理人员626人(占比12.9%)、专业技术人员3993人(占比82.6%)、技能人员215人(占比4.5%),本科及以上学历3985人(占比82.44%)。专业技术人员中硕士及以上学历929人(占比23.3%),高级职称851人(占比21.3%),其中正高级职称215人(占比5.4%)。

二、医院人力资源管理的重要性

当前,我国经济发展不断增速,人们的生活水平在不断提高,对医疗服务也有了更高的要求,这一要求推动着医院在实践中不断调整、发展。随着医院规模扩大、业务增加,医务人员数量也在增加,人员队伍结构也愈加复杂,进一步加大了医院人力资源管理难度。虽然很多医院为有效管理人力资源,设立了专门的人力资源部门,但受传统管理模式和管理理念的影响,仍存在人员调配不合理等管理问题。优化医院人力资源管理,对医院的可持续发展有着积极意义,转变传统人力资源管理模式,可以提高医院人力资源管理工作的水平,确保医院在当前社会发展背景下能够获得稳定的发展。

三、医院现代化人力资源管理要求

(一) 人本化的管理理念

现代化的人力资源管理理念,其核心内容为以人为本,即尊重人权、充分发挥人的价值、挖掘人的潜能等,其宗旨是要满足个人价值实现与个体发展的需求。当前,我国医院人力资源管理需要将计划经济时期建立的人事管理体制,调整为适应社会主义市场经济发展要求的人力资源管理体制,

增强人力资源开发管理的整体性、统一性。在人才引进方面,应由以往单一的人才引进,向人才引进、培养、使用并重的方式转变,通过现代化人力资源管理理念,进一步凸显医院的核心价值观。

(二) 管理制度的有效性

医院的人力资源管理制度,要与医院的人力资源管理能力相适应。人力资源管理制度包括人员聘用、录取、培训、绩效考核等内容,涉及人力资源管理政策、制度执行、人力资源规划、人员配置和监督等方面。医院人力资源管理制度,就是要保证人力资源管理各项制度符合医院自身实际情况,符合医院发

(三) 管理方法的科学性

人力资源管理要注意方法的科学性,即医院要采取科学、先进的人力资源管理方法、技巧、措施等开展人力资源管理。这些不仅是医院人力资源管理理念的具体化,也是支撑人力资源管理制度的有效手段

四、航天医科集团化人力资源管理现状及存在问题

航天医科成立2年以来,通过管理制度的完善、体制机制的创新,在一定程度上推动了各医院内部人事制度改革,促进了人力资源统筹分配,加强了医院间的人才交流和合作,因此带动了各附属医院医疗、教学、科研和管理水平的全面提高,取得了一定的成效。但在集团化管理的深入推进过程中,人力资源管理不可避免还存在很多问题。

(一) 人力资源管理理念相对落后

人力资源管理水平参差不齐,未形成系统有效的管理思路和管理模式目前各医院的人事管理部门被日常的人员招聘、职称晋升、工资调整、薪资测算等事务性工作所困扰,还没有形成系统有效的管理思路及管理模式,不能从医院的战略层面来考虑人力资源管理战略规划,最终还是无法从人力资源管理的角度做出一些建设性的工作,难以真正从传统人事管理转变为现代人力资源管理,人力资源管理模式与医院集团发展战略相脱节。

(二) 人力资源的跨地域管理

航天医科所属9家医院分布在八个省市,原隶属于不同的二级单位。各医院所在地的环境、政策、人事管理制度等都有较大的差异,如何实现集中化、专业化、统一化的管理,

如何进行有效的跨地域管理，才能保证整个医院集团高效率发展，是医院集团跨区域管理过程中要研究的问题。

（三）人才队伍建设与医院集团发展要求还存在不相适应之处

一是航天医科战略发展的布局对人才需求的迫切需要，与人才相对短缺的矛盾，尤其是临床实用型领军人才、复合型高层次管理人才以及新产业拓展创新型人才缺乏。二是人才引进与培养体系还不够完善，相关政策还不够健全。三是人才结构不尽合理，人才梯队不够完善。四是各医院绩效考核及分配体系对人才激励作用尚不够充分。

（四）绩效评估体系不合理

绩效评估即评价人才的工作水平、成绩、态度等，医院要依据评估结果，合理分配薪酬福利，充分调动医务人员工作积极性，提升其责任感和工作效率，满足医院发展需要。当前，部分医院在绩效评估工作时，仅按照国家统一标准评估所有医务人员的业绩，忽略了岗位职能的差异性，没有做到具体问题具体分析，导致医务人员绩效评估不合理，不仅影响到其工作积极性，也不利于人才培养。

五、航天医科集团化人力资源管理对策研究

（一）明确集团化人力资源管控模式

人力资源管理是医院集团化过程中的基础和核心，医院集团人力资源管控分为直管型、监管型和顾问型3种模式。人力资源管控模式的选择主要根据医院的管控模式和医院人力资源状况来确定。在整合初期，尤其针对人力资源管理水平较低的医院，需要采用集权化程度比较高的直管型模式，有利于医院集团政策的快速推行，尽快形成规范、系统的人力资源管理体系并有效实施。具体管理实施过程中，3类管控模式并非独立存在，大多体现在综合的管控模式。

（二）制定医院集团中长期人力资源发展战略规划

围绕医院集团的定位、发展目标以及战略规划，充分调研各医院人力资源现状和国内外人力资源政策环境，航天医科制定了中长期人力资源分规划，以此支撑公司整体战略规划落地实施。同时按照航天医科中长期人力资源规划的目标，指导和督导各医院完成人力资源规划的制定。各医院在制定过程中需要成立由院长或分管院长领导下的人力资源规划工作小组，对医院人力资源需求进行预测，制定详细的人力资源需求方案。各医院在制定人力资源规划时既要注重培养高层次领军人才，又要注重培养学科骨干人才，提高人员的综合素质能力，逐渐形成科学合理的人才梯队。

（三）建立一体化人力资源管理信息平台

医院集团需要重视并加强人力资源管理信息平台建设，采取系统规划、分步实施原则。目前航天医科人力资源管理信息平台建设主要分为以下3个步骤：首先建立医科集团本部人力资源信息管理平台；其次以本部为基础，建立各医院人力资源信息服务平台；最后搭建平台框架，建立包含整个医科集团信息内容的数据库。通过建立一体化人力资源管理

信息平台，有利于掌握医科集团人力资源整体情况，有效管理医科集团人才库，实现对医科集团人员信息全方位、多角度的统计和分析，为实现人力资源整合提供信息基础，也为集团化医院人力资源管理及战略决策提供管控平台和数据支撑，进而从战略层面上提高医院的核心竞争力。

（四）建立一体化人才引进和培养机制

通过建立医院集团内互动培训及人才双向流动机制，促进人力资源的整合。医院集团化能够有效促进人力资源统筹分配，加强医院间的人才合作，推动各医院人才的互动培训和人才双向交流。航天医科针对9家医院的人才发展现状，制定了《航天医科所属单位结对帮扶工作方案》，通过建立9家单位结对帮扶合作关系，促进管理人才和专业技术人才在帮扶医院间的双向培养。同时，航天医科制定并实施了《人才帮扶专项方案》，一方面选拔本部有潜力的优秀人才到所属单位挂职交流，有利于医科集团战略的落地实施和优秀人才的培养；另一方面所属单位根据人才队伍建设情况，也可以选派优秀人才到航天医科本部和其他单位挂职交流学习，同时鼓励优势单位的专家人才长期到其他单位兼职等。通过互动培养和双向流动能够促进医科集团内部人力资源的整合，实现人才的系统效应。

（五）提升医院综合竞争力和凝聚力

减小招聘压力。一方面，医院通过现金管理手段来增加经济效益，通过多渠道宣传和曝光提高知名度，增强其在雇员心中的形象。医院综合竞争力的提高，能够自然而然地吸引到更多的人才。另一方面，树立以人为本的管理理念，强化现有员工的凝聚力。在员工感受到医院的关怀之后，就会自然而然地形成较高的承诺，减小了人才流失的概率，缓和了招聘压力。

六、结束语

随着医院集团化人力资源管理模式的不断完善，航天医科人力资源管理将按照“梳理—整合—管理—服务”的步骤稳步提升管控模式和管理思路；同时结合医院人力资源管理实际进一步加强机制创新、推动模式转变，逐渐打造与航天医科集团发展战略相匹配的现代化人力资源管控模式。

参考文献

- [1]肖潇. 医院提高人力资源管理水平路径探析[J]. 决策探索, 2020(10): 93.
- [2]吉晓风. 医院人力资源管理中的问题及应对策略分析[J]. 中国科技纵横, 2020(1): 241-242.
- [3]田从蓉, 叶春霞. 转型视角下医院人力资源管理的现状及对策[J]. 中国医药指南, 2020, 18(8): 290-291.

作者简介:

甄静(1980.3—),女,汉族,籍贯山西大同,航天医疗健康科技集团有限公司人力资源部部长、董事会秘书,高级工程师,研究生学历,人力资源管理、医院管理。