

中小型公立医院卫生人力资源配置存在问题与对策

李明

巨鹿县张王疃乡卫生院 河北 邢台 055250

[摘要]随着我国医疗卫生体制改革的全面推行,在给中小型公立医院带来发展机遇的同时,也面临着新的挑战。人才作为未来竞争的焦点,只有合理配置人力资源,充分发挥人才的价值,才能推动医院进一步发展。因此,本文在分析中小型公立医院卫生人力资源配置存在问题的基础上,提出有效解决措施,以提高中小型公立医院的卫生人力资源管理水平。

[关键词]人力资源; 公立医院; 问题; 对策

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.511

从20世纪80年代开始,我国就开始改革医疗行业,不断努力探索使广大群众对卫生健康的需求得到满足。近年来,随着我国市场经济的不断发展,再加上医疗卫生体制改革步伐的加快,各种形式不同的医院如合资医院、私立医院以及民营医院等相继准入,不管是竞争形势,还是政策环境,公立医院的生存和发展都面临着严峻的挑战。医院作为技术密集型的一个单位,其构成主要为知识型人才,人力资源优势则是医院的一个核心竞争力。但是研究发现,大部分公立医院还存在着诸多的问题如人力资源管理模式不健全,尤其是中小型公立医院,这一问题比较突出。同时,中小型公立医院的社会责任增加,扩大收治任务,但是因为人力资源有限,所以怎样对人力资源配置进行优化,使医院的核心竞争力提高,也是当前公立医院迫切需要解决的一个问题。在新形势背景下,中小型公立医院亟须改善人力资源管理问题,通过有效配置医务人员,使人力资源的效能得到充分发挥,从而提高医院的整体竞争力。这就要求医院管理者要合理配置人力资源,从而促进卫生专业人才的效能提高。因此,本文在对中小型公立医院卫生人力资源配置存在问题的基础上,提出合理建议,现报道如下。

1. 中小型公立医院卫生人力资源配置存在问题

1.1 配置模式不科学

当前大多数公立医院在人员编制方面还存在着诸多的问题,比如一些重要岗位缺乏人员,一些单位和部门具有较多的工作人员,但是岗位分配不合理,导致人力资源浪费。在这种情况下,医院通常采用盲目补充其他专业医护人员的方法,一些医院甚至将技术骨干或主治医生作为行政人员,无法顺利完成各项工作。

1.2 缺乏完善的配置流程

大部分中小型公立医院每年的人力资源配工作均由人事科负责,即先由各科室提出用人需求申请,再由人事科按照相应的人员招聘。人事科工作人员在筛选应聘简历时,只是按照需求所提的条件进行筛选,很可能将优秀人才拒之门外。医院在人力资源配之前缺乏与医院整体的发展战略规划相一致的人力资源规划和预测,导致对现有的人力资源的使用状态分析欠佳;对各岗位的分析也只限于看是否超编,没有深入分析岗位所需人员的要求和特质等,更没有相应的人才测评,无法满足自身的发展需求。

1.3 职称配比缺乏合理性

研究发现,职称晋升体系的不合理会对人才结构比例

产生直接影响,人才梯度结构存在明显的不合理性,尤其是中小型公立医院,其差异比较明显。在中小型公立医院,中高级人员所占比例较低,大部分为初级人员,所以日常各类事物都由住院医师负责,从而导致其研究质量和业务水平低下。

1.4 各类岗位人员缺乏合理配置

随着我国医疗服务水平的不断提高,再加上人们自我保健意识的增强,广大患者对医疗服务质量的要求也越来越高,在就医期间,患者不仅仅局限于医疗服务,还对护理质量有着较高的要求。根据编制规定,与临床医生相比,临床护士的数量应该为2倍,但是在实际工作中,一些医院即使含有编外护理人员,其医护比例也不高,并且在卫技人员总数中,护理人员所占比例不高,由于护理岗位短缺明显,护理人员在日常的工作中,往往面临着较大的压力,缺乏工作积极性和主动性,这也是导致人才流失的一个主要因素。同时,随着医技、药学退休人员的增加,而招入人员不多,当前在中小型公立医院中,医技人员和药学人员的所占比例不高,不符合相关规定标准,导致医技、药学人员存在明显的缺口。

1.5 缺乏管理意识

当前中小型公立医院的领导不能正确认识卫生人力资源配置的重要性,在现行政策下,无法制定针对性、科学性的卫生人力资源优化配置方案。同时,在卫生人力资源合理配置的执行方面,相关管理部门缺乏有效监管,干扰因素较多,无法获得较好的效果,尤其是落后的管理观念,一些医院缺乏有效的人才审核制度和绩效评估机制,从而导致卫生人力资源配置水平低下。

1.6 学历层次不高

医院作为主要是知识型人才的一个技术密集型单位,其中高学历人才是确保医院医疗技术水平的一个基本前提。但是从中小型公立医院的人力资源配现状来看,本科、研究生及以上学历的人员不多,大部分为大专及以下学历人员,尤其是医技人员、药学人员以及护理人员,这也提示职工学历的提升空间较大。

2. 中小型公立医院卫生人力资源配置的有效解决对策

2.1 对科学、合理的绩效考核机制进行构建

对于中小型公立医院来说,在开展绩效考核时,应该遵循协调与督促相结合、不定期与定期相结合、定性与定量相结合的基本原则,并且对科学、合理的一套考核标准进行

制定,从而实现公开监督、公平考核、公正操作以及及时反馈。同时,在考核的过程中,应该将不同的层次和类别作为基本依据,选择合适的绩效考核指标。此外,还应该建立和完善绩效考核存档机制,并且将考核结果与员工切身利益如评优评奖、薪酬分配、绩效工资以及职位晋升等相挂钩,充分调动员工的主动性和积极性,对员工的潜力进行挖掘,从而达到管理目的。

2.2 提高人力资源配置流程的合理性

人力资源配置作为动态的一个过程,但是大多数中小型公立医院的人力资源呈现出现单一的、静态的特点,不能实现人力资源的最佳配置,从而导致人才浪费。所以,对于中小型公立医院而言,对合理的人力资源配置流程进行制定是比较关键的一个环节,具体如下:(1)完善人力资源规划,将医院的长远发展目标和整体发展布局作为基本出发点,对人力资源的需求进行预测;(2)各个科室主任将实际情况作为基本依据,明确本科室岗位的空缺申请,并且由人事科严格把关;(3)在招聘岗位确定后,要分析这些岗位,明确各个岗位的工作职责和任职资格等;(4)人才测评,即将岗位对所需人员的技能和知识等要求作为基本依据,对合理的人才测评指标进行设计,从而合理配置人才。

2.3 对和谐的卫生人力团队进行构建

中小型公立医院在开展卫生人力资源配置时,可以根据医院的实际情况,加强团队构建,具体如下:(1)对医院中长期发展规划的组织领导框架进行构建,并且基层科室、职能科室以及院领导共同参与;(2)通过多种多样的形式如问卷调查、宣传橱窗、院内网络论坛、职工代表大会、院周会以及座谈会等,充分了解员工的意见和建议;(3)在明确划分工作岗位和职责时,将员工的个人能力大小作为基本依据,有助于工作效率的提高。同时,对和谐的一个团队进行构建,院领导充分发挥示范作用是比较关键的一个环节,医院应该形成操作层、执行层以及决策层互相信任的良好关系,从而顺利完成各项工作。

2.4 对人力资源进行合理配置

为了确保顺利完成医院的各项临床工作,在各自的工作岗位上,职工都发挥着极其重要的作用,并且各个科室对工勤、管理、技师、护理、药师以及医生的比例和数量进行合理配置也是医院有序开展各项工作的一个关键环节。所以,中小型公立医院在合理配置人力资源时,可以从以下2方面入手:(1)合理配置各个科室人力资源。为了满足广大患者日益增长的医疗需求,医院各个科室应该均衡配置人力资源,不仅要优质的医护人员安排在医院重点专科,还应该为一些冷门科室配置具有较高综合能力的医护人员;(2)合理配置各个岗位人力资源。在确定工勤岗位数量时,应该将医院后勤实际的保障项目和编制的需求作为基本依据来配置;管理岗位也应该根据上级部门核定的领导职数和编制数来配置,要明确划分各个岗位工作职责,让每一名管理者都了解自身的职责,使管理者的能力得到充分发挥。同时,对于专业技术岗位,医院要将岗位不同专业人员工作的复杂程度、技术含量等作为基本依据,对结构配比进行合理设置,尤其

是在为患者提供诊治服务时,护士接触患者的时间较长,若护理不当,则容易出现护患纠纷。因为对优质服务有着较高的要求,并且人力成本相对不高,将护士的比例适当提高尤为重要。此外,医技、药学科室以为临床工作提供服务为主,所以适当提高这些岗位的人员,对促进医院的长远发展有着极其重要的意义。

2.5 对职称结构进行合理配置

通常情况下,医护药剂人员的职称高低能够将其掌握的专业技术水平充分发挥出来,而对于患者来说,医务人员专业技术水平是首要考虑的一个内容,并且也是确保医疗质量的一个重要因素。所以,通过对职称结构进行合理配置,有助于构建技术过硬的一支人才队伍。各个科室主任要对本科室涉及学科专业的发展情况进行认真分析,再结合其他医院这一学科专业的情况,对合理的人才发展规划进行制定,在培养科室的专业技术骨干时,尽量选择优秀的初级职称人员,并且提供相应的平台,促进人才全面发展。同时,医院还要将各个科室的实际发展情况作为基本依据,对全院专业技术人员如医护药技等职称进行全面规划,根据国家相关规定,对职称结构进行合理配置,满足医务人员的发展需求。

2.6 医院卫生人力资源发展规划的制定

医院在制定卫生人力资源发展规划时,可以从以下几点入手:(1)分析目前医院卫生人力资源环境,准确预测卫生人力资源需求;(2)调查卫生人力资源现状,对医院卫生人力资源的缺陷和需求进行了解,并且制定针对性解决措施;(3)对全院级组织框架进行构建,明确划分工作岗位职责。

2.7 对学历结构进行合理配置

对于中小型公立医院而言,通过将职工的学历水平提高,有助于培养高技能、高素质的一支专业技术人才队伍。医院在进行公开招聘时,不仅要学历的要求适当提高,还应该调整现有的人力资源学历,对学习型医院进行构建。同时,医院不仅要安排职工每年参加继续教育,还应该通过进修学习、脱产学习以及在职学习等多种方法提高自身的专业技能和知识,满足社会需求。此外,医院还应该将岗位的特点作为基本依据,组织多种培训,鼓励科室职工在做好本职工作的同时,对更高学历进行攻读,有助于获得新知识、新技能,并且还能使其对医院的忠诚度提高,从而减少人才流失。

3. 结束语

由此可见,公立医院人力资源配置的优劣会对地方卫生医疗系统的发展造成直接影响,并且优化人力资源配置也是促进医院医疗质量提高的一个关键环节,所以中小型公立医院要根据自身的实际情况,制定整体发展计划,建立完善的考核体系,从而提高卫生人力资源配置水平。

参考文献

- [1]吴瑶.浅谈公立医院人力资源配置问题及对策研究[J].办公室业务,2021(01):144-145+155.
- [2]李昕昀,方鹏,孙煜,高红霞,闵锐.我国民营医院卫生人力资源发展状况、趋势及其对策分析[J].中国医院,2020,24(01):1-4.