

# 关于新时期医院人才管理的思考

郭琳

邯郸市中心医院 河北 邯郸 056000

**[摘要]**人才作为医院的核心竞争力,是保障医院可持续发展的重要资源。在当前医疗体制改革下,医疗机构之间的竞争日趋激烈,使医院对于人才队伍建设的关注度逐步提升。为达成医院稳步发展的目标,本文对新时期医院人才管理现状作出分析,针对主要存在的管理缺陷,提出针对性优化措施,通过建立完善的薪酬制度、优化内部环境、扩展人才发展渠道,来吸引和保留人才,为医院的稳步发展提供有力的保障。

**[关键词]**新时期; 医院; 人才管理

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.11.1076

## 引言

随着我国医疗卫生事业的快速发展,传统僵化的内部管理机制,已经不能满足医院发展的现实需要。医院在人才管理上存在的引进机制不完善、考核制度落后等问题,造成医院人才缺少自我提升意识,最终容易导致医院综合实力的降低。对此,针对新时期医院改革发展的需要,建立人才管理机制,是提升医院竞争力的重要保障。而如何建立全新的管理制度,并有序落实这项管理工作,完成对人才的全面培养,促进医院人才的稳步发展,是医院在全新发展阶段需要关注的要点。

### 一、新时期医院人才管理存在的主要问题

#### (一) 人才引进机制不完善,使医院人才结构不合理

在新时期背景下人才发展渠道的不断增多,使人才与医院之间的选择关系,从以往单向选择变为双向选择,高素质人才就业需求发生变化,需要医院人才管理工作随之作出调整,在人才引入、人才培养、人才晋升等方面作出全面规划,以此来保障内部育人的稳定性,保障人才的良好发展。然而实际情况是大多数医院忽视人才管理工作,与之匹配的招聘体系不健全,造成人才管理工作实效性的不足。首先,管理人才的引进缺少规划,一般医院设定的岗位要求,以医疗知识和技能为主,主要引进医学骨干和经验丰富的医护人员。这些医学人才没有接触过管理工作,使其参与各项管理活动时,难以发挥自身的专业知识,不但造成人力资源的限制,也降低管理工作的成效。其次,医院人才招聘体系不完善,容易造成高层次医学人才数量的严重不足。在我国医疗水平不断提升,各大民营医疗机构快速发展下,国内在争夺医学人才之间的竞争不断加剧。部分私立和民营医院为吸引人才不断提升薪资待遇,并为其提供良好的工作环境和条件。面对激烈的竞争,部分公立医院在人才招聘时,才发现人才流失严重,这种事后处理的方式,使大多数高层次医学人才流失,医院人才结构日趋不合理,影响医院的健康发展。

#### (二) 缺少考核机制,使人才晋升和发展动能不足

绩效考核作为人才培养、人才管理、人才激励的重要

手段,面对当前医院人才管理力度不足的现状,创新考核方式,能够及时发现人才结构和能力上的缺陷,为后续管理活动的实施提供参考和帮助。然而,当前大多数医院都缺少完善的人才管理和考核机制,考核方式和手段较为落后,难以发挥考核的激励和约束作用。具体而言,传统绩效考核主要从四个方面进行,分别为能力、绩效、出勤、品德等,考核的时限过长,大多为半年或一年。这种规模化的考核方式,不能发挥绩效考核在人才激励上的作用,不能根据考核的结果来调整薪资待遇,完善薪资结构,使当前医院人才仍存在资源分配不均,人才晋升和发展受限的现状。同时,实施考核的范围过小,年度考核主要面向临床医师和高层次医学人才,而针对这部分人员的考核,没有设定具体的考核标准和评价方法。不但难以了解工作成果和不足,还不能发挥定量评价的效用。考核结果无法真实反映人员实际工作能力,以及这一阶段的工作成果。特别是缺少竞争性的考核,更是造成考核的激励效果不佳,难以激发人员自我发展和自我提升的意识,造成医院人才职业化发展动能不足,无法为医院的现代化建设提供更多的支持。

### 二、关于新时期医院人才管理的有效路径探讨

#### (一) 努力优化医院内部环境,为引进人才创造良好条件

人才引进是新时期医院人才管理工作的重要环节,只有从源头上引进优秀人才,才能确保医院队伍的高素质、高技能与高水平,为实现医院长远可持续发展提供优质人才保障。基于此,为了广招优秀人才,选拔出一些能适合医院发展的可塑性人才,不仅要做好人才招聘方面的管理工作,还需要积极优化医院内部环境,提高医院的知名度和影响力,为引进优秀人才创造良好条件,打下坚实基础。首先,积极创新服务措施,提高医院知名度与影响力。一方面,通过实施ISO质量管理体系,制定规范、科学、先进的管理模式,来提升医院管理效率。另一方面,在具体实践中,坚持以满足群众医疗健康需求为己任,建立特色医疗服务队伍,深入当地社区、村镇、学校、企事业单位等,为广大群众提供优质的医疗健康保障服务。以此来增强社会群众对医院的

认可与支持，在社会上打下良好的口碑，进而增强引进人才的安全感与信心，吸引全国各地优秀专业技术人才前来应聘，进一步充实医院技术力量，为医院发展奠定坚实基础。

其次，做好医院内部文化建设工作，增强员工队伍间的凝聚力。一是增强文化意识，提高领导对医院文化建设的重视程度，正确理解医院文化内涵与建设优势，发挥医院文化导向与凝聚作用、形成强大的正能量文化氛围，为员工发展指明方向。二是需要加强人才素质教育，整体提升医院员工职业道德水平，优化医院内部环境。可通过定期邀请国内外优秀医护人员、专家教授、骨干的到院内开展学术会议、讲座，传授专业知识与敬业精神；派送骨干至大学、上级医院学习，参与各种国际交流会。同时，配合采取积分管理措施，对职工素质进行严格管理，定期予以公示，得分高的和给予相应奖励，如休假、旅游、绩效奖等等，来提高员工职业道德素质与敬业精神。三是积极丰富医院内部员工活动，开展多样化的业余文化活动，切实提升员工之间的交流与沟通，增强团队凝聚力的，加强其归属感。可通过定期举办联谊会、技能比赛、团建等活动，丰富员工业余文化生活。也可通过开展丰富多彩的文体活动，如瑜伽班、篮球赛、文艺演出等，充分展示医院的精神风貌，让员工真正感受到归属感，从而为引进人才创造良好条件的同时，起到留住人才，降低人才流失率的效果。

#### （二）提供多样化保障措施，大力拓宽人才发展渠道

只有大力拓宽医院人才发展渠道，为人才搭建施展才干的舞台，解决员工后顾之忧，才能真正留住人才，提升人才对医院管理的认可与支持，感受到医院对自己的重视，进而最大化发挥个人潜能与才干，推进医院可持续发展。第一，为切实解决医院员工后顾之忧，应发挥当地政府部门职能作用，针对医院人才管理制定相应优惠政策，如凡是招聘入院的所有员工，其人事档案交由人才交流中心托管，按国家政策规定，凡是转正的员工均可享受计划生育、社保、医保、婚假、产假、病假等制度，完善员工社会保障服务。员工家属手术费用也可享受优惠待遇，为引进的高级专业技术人才提供住房补贴，解决专业人才后顾之忧。第二，积极引进先进医疗设备，完善内部工作环境与软硬件设施，制定优惠政策吸引高层次人才，优化工资分配与责任比重，支持人才完成一些重要的专业技术研发工作，最大化发挥个人潜能与才干，吸引更多高层次专业人才到医院应聘任职。第三，为实现人才发展提供多样化的学习与培训渠道。比如，每年选派四到五名优秀员工到省内外知名医院研修，将培训结果纳入年度绩效考核标准中，保障人员培训结果的有效性。第四，可通过聘请老专家来医院工作，借助退休老专家技术力量培

养优秀人才，传授专业技术与知识。并通过建设教室、学术报告厅等，定期利用多媒体进行讨论学习、讲课、教学，营造浓厚学术氛围，促进员工理论知识与技能水平的提高。

#### （三）完善薪酬体系与激励机制，实现人性化管理模式

拥有完善的薪酬体系与激励机制，是留住人才，激发人才工作积极性与主动性的重要手段。因此，医院在设计薪酬结构标准时，应根据员工的不同层次、不同背景需求，设置层次化、差异化到薪酬结构标准。薪酬水平要尽量与外部市场一致，保证薪酬机制的公开透明化，提高员工在薪酬分配上的公平感，增强员工对医院人才管理的认可与支持。同时，还可尝试特殊人才年薪制，结合实际，制定相关改变高级管理人员分配制度、采取年薪制，对于达到相应标准的人员应实施中长期激励的方案，通过采用“固定工资+绩效奖金+目标奖金”薪酬结构，根据个人绩效与考核结果决定具体发放金额，以此来提高医院核心人才的稳定性，起到吸引与激励的效果。

#### 结语

总而言之，人才作为医疗机构的隐性资源，是医院高质量发展的重要保障，也是影响医院现代化建设与发展质量的关键因素。在当前人才竞争激烈的背景下，医院人才流失愈发频繁，对医院人才管理提出了新的更高要求，面对医院新的发展目标，管理者要根据现实需要，建立完善的人才引进、培养、考核等机制，及时分析人才流失的原因，并采取有效的控制手段，来调整人才的质量，以及人才的构成，保障人才优势得到充分发挥，促进医院各项医疗服务有序开展，也为医院的快速发展提供坚实保障。

#### 参考文献

- [1]林晓芳.探讨“互联网+智慧医疗”背景下的基层医院人力资源管理提升策略[J].质量与市场,2021(19):78-80.
- [2]王喆,张纯洁,尹晓晶,刘胤岐.现代医院管理新形势下精神专科医院管理人才培养体制机制存在的问题与对策分析——以某医院为例[J].现代医院,2020,20(10):1469-1471.
- [3]浅谈公立专科医院学科后备人才培养[C]//.2020年第四届国际科技创新与教育发展学术会议论文集(卷一).[出版者不详],2020:51-53.
- [4]加大医院人才队伍建设,努力打造创建留住人才平台[C]//.2019年中华口腔医学会口腔医疗服务分会第十三次全国口腔医院管理学术会议论文集汇编.[出版者不详],2019:275-276.