

新医改背景下公立医院人力资源管理的改进策略分析

梅申潮

(芜湖市繁昌区中医医院, 安徽 芜湖 241200)

【摘要】在新医改背景下, 公立医院的人力资源管理面临着严峻的挑战与转型机遇。本文分析了公立医院人力资源管理的现状, 指出其在管理理念、岗位配置、考核培训体系以及薪酬分配机制等方面存在的问题。针对这些问题, 本文提出了强化人力资源管理、构建现代医院管理体制、加强教育培训以及完善薪酬与绩效奖励制度的对策, 以为公立医院的人力资源管理提供参考和指导。

【关键词】新医改; 公立医院; 人力资源管理; 改进策略

随着医疗体制改革的深化, 公立医院作为医疗服务体系的主体, 其人力资源管理的水平直接关系到医疗服务质量和医院的竞争力。因此, 探讨公立医院人力资源管理的改进对策, 对于促进医院的长远发展有着重要意义。

一、人力资源管理概述

“人力资源”这一术语最早由管理学家彼得·德鲁克提出, 是一个企业所有员工所拥有的知识、技能和经验的总和^[1]。人力资源管理就是将现代科学的管理方式运用到具体的管理实践中, 协同地控制人力资源的思想与行为, 并对其进行科学合理的培训与分配, 从而成功地实现组织的目标。在公共医疗机构中, 医护人员是最有价值的人才。医护人员拥有较高的教育水平, 掌握现代医学知识, 专业知识等, 以创新的劳动方式, 为人类的健康与文明作出贡献。公立医院的人力资源管理, 是对医生、护士等各种资源的合理配置、合理开发利用, 最大限度地发挥其价值功能。

二、新医改背景下公立医院人力资源管理现状

(一) 管理理念的革新需求

当前, 我国公立医院在人力资源管理方面, 其管理策略与手段相对陈旧, 主要受到传统思维的束缚, 导致在实际操作中依然沿用着过时的用人机制, 并且在执行层面存在诸多不足。这种滞后性对人力资源的全面效能发挥构成了显著障碍^[2]。此外, 随着公立医院的转型与发展, 人力资源管理的内容已不仅局限于人事层面, 而是需要在均衡机制的基础上, 对多样化资源进行全方位管理。这一现代管理方法与以往的人事管理有着本质的不同。如今的人力资源管理不仅作为管理工具存在, 更是一种资源策略。无论是在理念更新还是岗位设置上, 都需恪守“人本主义”原则。然而, 由于新型管理理念的缺失, 资源分配缺乏科学

性, 导致大量优秀人才流失, 进而影响了公立医院的整体协调与发展能力。

(二) 医院岗位配置的不合理性

医院在岗位管理方面存在显著问题。举例来说, 岗位设置缺乏科学性, 一些岗位工作负荷过重, 而另一些则相对轻松, 这种不均衡极易引发不必要的人力资源成本浪费, 同时激发医院员工的抵触情绪。过去, 医院在职称评定上常采用“一刀切”的方式, 忽视了岗位设置的实际需求, 导致各科室职称比例失衡^[3]。公立医院在岗位规划上缺乏整体性思考, 导致领导力不足。在人才选拔与录用上, 公立医院过分看重学历而忽视实际能力, 将学历作为评价人才的主要标准。以往公立医院在招聘时过于强调资历, 使得许多青年才俊在长期的管理工作中丧失了激情, 进而导致技术人才的流失, 对公立医院的日常运营造成了负面影响。同时, 医院人力资源部门在员工培训方面存在针对性不强、覆盖范围狭窄的问题。受经费限制, 管理者培训常被忽视, 这无疑削弱了公立医院的整体竞争力^[4]。

(三) 考核与培训体系有待完善

当前, 尽管我国公立医院已经实施了绩效考核机制, 但该机制仍需进一步改进和优化。这主要是因为现行的考核与培训体系在标准化方面存在不足。同时, 在实际执行过程中也暴露出一些弊端, 使得预期效果难以实现。这些问题进而导致了公立医院在人力资源管理方面的疏漏。具体来说, 问题主要体现在以下两个方面:

首先, 公立医院在提升医务人员个体素质的同时, 未能充分重视团队建设的重要性。这导致在技术研究领域常出现个别人员表现突出, 但团队整体协作能力不足的现象。这种情况难以激发医务人员的团队意识, 进而影响了团队整体的高效协作。

其次，公立医院仍存在编制问题，这使得在制定考核标准时难以确保其科学性和合理性。此外，考核程序的执行也面临困难。在年度考核中，虽然相关部门会填写考核表格，并以此作为薪酬和晋升的参考，但这种以主观评价为主的方式缺乏客观性和公正性，难以充分体现不同工作岗位之间的差异。

（四）薪酬分配机制需改进

长期以来，公立医院一直沿用事业单位的薪酬分配制度。然而，这种制度既无法有效激发医务人员的工作积极性和热情，也未能形成明显的收益差异。公立医院过分强调学历和工龄，在职称评定时忽视了技能和技术方面的奖励。这导致医务人员过于关注自身的薪酬和晋升机会，而忽视了服务水平和业绩的提升。目前，医务人员一旦获得相应的职称资历，即可享受相应的薪酬待遇，而无需对其服务水平和业绩进行全面考核。这种认知偏差对公立医院人力资源管理的全面发挥产生了负面影响，并降低了医务人员的工作热情。

三、新医改背景下公立医院人力资源管理的改进策略

（一）重视人力资源管理

在发达国家，医院管理者通常经过系统的管理培训，具备坚实的管理知识体系，能够借助管理手段提升医院的公众形象、控制成本并优化运营效率^[5]。当前，新医改对公立医院的人力资源管理提出了更为严苛的要求。为了响应这些要求并提升管理水平，公立医院必须从思想层面和实践层面双重加强对人力资源管理的重视。医院管理人员要有一个正确的人力资源管理观念，要知道人力资源管理和医学一样是一种科学，也是一种实践活动，要积极地学习先进的人力资源管理的思想和方法，并将之应用到医院的人力资源管理中去。把人力资源管理提高到一个全局和战略的高度，探讨一套行之有效的人力资源管理体制和机制，建立公平、有竞争力的人才选拔、培养和运行体系。建立公平、公正的用人机制，实现人才的合理流动。人力资源部应根据国家有关文件、政策，结合本单位的实际情况，制订一套适合自身发展需要的人事管理计划。医院管理者应视人为一种资源，将人的发展与医院的发展紧密地联系在一起，实现从管理“物”到管理“人”的转变。以人才为主体，利用在职培训、学历教育等手段对医务人员的人力资本潜力进行深度挖掘，让人力资本的价值能够在实际工作中得以成功展现。

（二）健全人力资源体系

在新医改背景下，公立医院的人力资源管理制

度面临明确的改革要求。主管部门需深入推进改革，确保公立医院获得充分的人事自主权，为其在人力资源管理体系上的创新扫除制度性障碍。作为技术、知识和劳动高度密集的单位，公立医院的核心竞争力在于其高素质的人才队伍。

在实践中，公立医院应结合自身人力资源管理的实际情况和相关政策要求，逐步完善和创新人力资源管理机制，确保各项工作有明确的规章制度可循，为人才打造一个优越的工作环境和能充分展示其才能的平台，进而吸引并稳定人才队伍。要健全现行的用人机制，构建公正的医疗机构，真心关怀职工的生活，为职工解决实际问题；通过建立科学的排班体系，对医务人员的工作时长和工作内容进行合理的安排，对工作时长和工作负荷进行适当的调节，创造一个爱才、惜才、育才的良好环境，把好的人才留在身边。积极争取编制，制定政策，采取措施，为新聘医务人员提供足够的编制保障。要针对医院的岗位缺口与专业不足的现状，做好人才储备工作，采取聘用或返聘的方式，对人才缺乏问题进行有效的解决。与人力资源部门合作，积极参与校园招聘会、人才市场招聘会、网上招聘平台、猎头公司等，积极开展校园招聘活动。在招聘过程中，除了使用专门的结构性笔试来考查基本知识之外，还需要对人才的整体素质进行全面的关注，注重对其工作经历和实际操作能力的考察，筛选出具有较强临床实践经验的医疗保健人员。同时，公立医院应重视高层次技术人才和学科带头人的培养，对关键科室引进的高端专业人才给予充分的资金和政策扶持。在人才梯队建设上，要保持专业技术队伍的合理年龄结构，并大胆启用中青年人才。

公立医院要用标准化的制度对职工的日常行为进行引导和约束，使其与职工的关系持续改善，营造愉快、和谐、正面积极的员工关系，增强员工对医院的忠诚；要建立起一个良好的管理与员工的交流机制，关心基层医务人员，听取他们的意见，增强他们的理解与信任，增强员工的满意度、向心力，减少流失率。

（三）加强教育和培训

教育培训具有更新人的知识和提高人的能力的作用。人才培养和发展是企业战略投资的重要组成部分。随着现代医学科技的飞速发展，病人们对医疗服务的需求也越来越高。公立医院应该强化对人力资源的教育和培养，让他们的专业技能不断地提高，让他们的人力资本保值和增值，这样才能更好地适应新的环境。公立医院要明确培养目标与重点任务，并以此为核心，构建一套系统、完备的人才培养体系。但因

其工作繁忙、病人众多等特点,使得医生的培训时间很难保证。医院应根据职工实际,对培训的时间、内容、对象进行适当的安排,并制订全面的培训方案,分阶段进行培训。对医务人员进行专业技能培训、提高服务观念、改进服务态度、优化心理品质和拓展思路等方面的培训,使员工的整体素质得到全面提升,发掘出员工的潜能。

在教育培训中,要加强对培训效果的评估,以病人满意度、医护人员工作积极性等为重点,并将其与医护人员的业绩相结合,以此来激励员工的学习与工作积极性,让他们在事业与精神上都得到发展,促进人力资本的最优分配与持续增值。另外,还需要按照员工的能力和岗位需求,对不同的人才进行适当的分配,做到人岗匹配,才能发挥出最大的作用,让他们能够更好地发挥自己的工作积极性,充分发挥自己的价值。另外,目前医院的信息化建设正在逐步加强,在培训的同时,公立医院也要将现代化的信息技术应用到其中,利用区块链技术,将院内、外网络的信息连接起来,进行线上与线下的联合培训,丰富了培训的内容与方法,从而提高了人力资源的教育与培训的效果和品质。

(四) 制定完善的奖励制度

当前,我国的公立医院改革已经进入了一个深化的时期,为了提升其在市场上的核心竞争力和整体效益,必须要适时地改变自己的经营观念,在尊重人才的规律的基础上,建立一套科学、合理、公正的薪酬制度,以提升员工的工作积极性。可以实施“院科两级”的会计制度,即医院按照科室的收支结余和平衡计分卡的得分,计算出科室的绩效薪酬总额;而科室也会在员工的岗位系数、工作能力、服务态度等方面,对其进行评估,计算出员工的个体绩效薪酬,使其在薪酬上达到一个合理的水平,从而提升激励的效果。在薪酬制度上,要注重对核心人才的重视,使工资的杠杆效应得到最大程度的发挥,从而在薪酬上创造一种优胜劣汰的竞争环境。在关键岗位、高级技术人员中,实行年薪制,有利于建立和稳定人才队伍,提高他们的工作热情。

绩效考评是医院发放工资的一个重要基础,反映了职工的辛勤劳动。当前,我国公立医院普遍实行的是以岗位为基础的薪酬体系。同时,公立医院也要重视对职工职业发展的影响,制定合理、公平的业绩评价制度;健全绩效考核机制,按照医院的经营目标和岗位规范,按照各岗位的风险等级、技术难度、对医院的贡献度来制定相应的评价指标和制度。对业绩评价指标和过程进行了优化,把员工的工作量、服务质量、服务效率等作为重点,使

业绩评价符合医院的文化和管理思想;在创新工作中,要强化创新工作的质量评价,运用PDCA循环,形成一条闭环管理的良性循环,以增强业绩评价的实效;注重对员工业绩评估的交流和反馈,对其进行动态跟踪、监督,并对其进行纠正,以帮助实现医院和员工的个人发展目标。

在“两个允许”的总体要求下,适当增加奖励性业绩报酬在薪酬分配中的比重,并对一线临床医务人员进行倾斜,实现优劳优得、优绩优酬,使各岗位之间的差别得到最大程度地反映,以更好地发挥其在人力资源管理中的积极作用。对同样工作量的公立医院编外人员,要给予同等报酬,这样才能确保公立医院编外人员的稳定性,保障医院的健康发展。

四、结语

综上所述,面对新医改背景下的挑战,公立医院必须从以下多个层面入手,对人力资源管理进行系统性改革:

(一) 转变管理理念,将人力资源视为核心资产,重视人才的引进、培养和激励。

(二) 构建现代医院管理体制,完善人才培养机制,确保人才的合理配置和流动。

(三) 加强教育培训,提升人力资本价值,满足医疗服务的高要求。

(四) 制定合理的薪酬与绩效奖励制度,激发员工的工作积极性和创造。

参考文献:

- [1]姚文婷.新经济背景下公立医院人力资源管理创新分析[J].经济管理文摘,2021(23):138-139.
- [2]陈镜.新医改形势下公立医院人力资源管理的探讨[J].经济管理文摘,2021(22):118-119.
- [3]余滨冰.新医改背景下公立三甲医院人力资源管理现状及改进措施——以福州市某省属公立医院为例[J].海峡科学,2022,(10):110-113.
- [4]王旭辉.新形势下公立医院人力资源管理策略探讨[J].人才资源开发,2022,(21):24-26.
- [5]张汝杰.新形势下公立医院人力资源管理的改进策略[J].今日财富,2024,(19):71-73.

作者简介:

姓名:梅中潮,性别:男,民族:汉,出生年月:1980年11月,籍贯:安徽桐城,单位:芜湖市繁昌区中医医院,专业:临床医学(卫生法学方向)研究方向:卫生管理 卫生政策 卫生法律法规,学历:本科,职称:中级。