

三级公立医院人力资源管理问题策略

● 赵雅婷

伴随市场经济和医疗体制两项改革的持续深化，医疗行业竞争步入白热化。新形势下，各级医院为抢占市场份额，促进经济、社会效益的共赢，必然要加强自身建设与管理。而在医院管理体系中，人力资源管理又是非常关键的环节。对公立医院而言，人力资源管理已成为新医改背景下的工作重点，也是公立院长久、持续发展的关键。

目前，公立医院改革受到社会各界和民众的关注。特别是大型公立医院，收费高、就医难被公众屡次推入媒体舆论的最顶端。因此，公立医院改革承受的压力也在每日剧增。公立医院应当将管理体制作为改革的起点，如组建管理委员会、专门的医管中心等。有些地区已着手实施去行政化改革，引入院长聘任制，确保全员聘任。然而，在诸多办法尚未全面实施的状态下，人力资源仍旧是医院医改中较为棘手的问题。

三级公立医院人力资源管理工作的意义

实现其可持续发展的核心要素。三级公立医院的长久发展，需要大量优秀的医护、检验及管理类人才。健全的人力资源管理体系，能够发挥出人员的最大价值，使全体人员各司其职，为医院发展做出应有的贡献。人力资源作为公立医院最关键和最宝贵的资源，加强人力资源管理有助于提高医院总体的生产力，同时规避医疗风险，构建和谐、安定的医患关系。

三级公立医院内部的决策者及人事部门，应当适时转变以往的人事用工理念，秉承以人为主导的人才观，推进人事制度的全方位改革，优化人才策略，客观看待医院内部人力资源管理的基本形势，进行科学定位，培养和挽留更多优秀的人才。同时，构建良性的绩效评估体系，从根本上提高人事管理水平，为三级公立医院今后的健康发展补充新鲜的血液，提升市场核心竞争力。

促进医疗体制改革的重要内容。国务院在《关于深化医药卫生体制改革的意见》中早已指示，卫生事业应当坚持公益、社会效益两项基本的原则，逐步对现行的人事制度进行改革。利用人事制度改革，调动医院职工整体的能动性，提高他们的服务意识和人力资源管理质量，为群众提供周到的就医服务。

医疗体制改革可谓道阻且长，历经反复的改革，三级公立医院如今已基本建立特色鲜明的医疗体系。针对“看病难、看病贵”这类反映民生的问题，政府也颁布相关的政策措施，对消除医患矛盾有一定的帮助。同时，还能够指引公立医院顺利地推进与完成医疗体制的深层次改革。科学的人力资源制度，可以让医务工作者为临床和患者提供更优质的服务。

三级公立医院人力资源管理中存在的问题

未能形成科学的用人机制。公立医院中，很多核心领导、部门管理者均是从临床科室中选拔。尽管他们的医术十分精湛，却并不具有先进的管理理念和技能，也没有专业的管理思维，很难将最新的管理模式和价值理念运用到医疗实践中。在人力资源管理上，很多人都是凭以往的临床经验或是技术权威性来实施管理，不懂求变也没有勇气创新。为此，各职能部门甚至整个医院均未形成先进、现代化的用人机制，其效率不高，人浮于事。行政岗位人员的上述情形，导致不少管理者无法胜任公立医院内部设置的管理岗位。很多高层行政管理人员已清楚高端医疗人才对医院建设与发展的重

性，但受管理背景、价值理念等因素的限制，医院仍旧未能引进社会上的高端人才。即便引进来，也很难长久地留住这些人才。

论资排辈、官僚主义影响人事用人制度。改革开放已经40余年，三级公立医院管理层的观念也有所转变，然而在人事用人制度上，论资排辈的情况仍旧存在。职能科室存在浓厚的官僚主义，人才培养及晋升也流于形式，尤其论资历、排辈分来决定职称晋升的歪风邪气始终盛行，不利于人才培养。

未重视医院与职工的协同发展。市场经济环境下，人事双方是完全平等的，职工、医院二者也是平等的关系。从根本上看，双方有着相同的目标，即提高医院的服务效率，为患者提供优质、便捷的就医服务。为此，人力资源管理者需要将医院的发展目标统筹于职工的个人目标。不过，部分医院在录取新职工后，仅仅让他们遵从医院事先制定的方案，未对新进职工进行最新的服务理念和价值观培训，也并未创设和谐的文化氛围。由此，职工也很难形成与医院共进退、同发展的认知，甚至感到不被肯定，不能有效发挥他们的工作能动性。

薪酬激励机制无法调动职工的工作积极性。近些年，中央和地方针对薪酬陆续颁布了相关的改革措施，不少公立医院也从内部做出适当的调整。但总体来说，公立医院现行的薪酬制度还是十分呆板，仍推行分层工资体系，忽略员工在工作中的贡献度、参与度及医疗行业潜在的风险等，无法激发职工的能动性，这是激化医患矛盾的重要诱因。对医院而言，职能、临床医技科室在薪酬方面仍有相当大的差距。前者为医院带来的效益，并未真正体现在医院的工资制度上。针对单个科室，资历丰富的员工和新进员工，在薪酬方面也相差甚远。为此，青年医生时常感到自己的生活负担重，无法全身心投入工作，加剧医患纠纷。对此，国家需要结合三级公立医院的现状，健全薪酬制度，激发人才的能动性，让他们将更多的精力投入到医疗救护事业中。

医院决策者尚未形成正确的人才价值观念。医院发展需要各类不同的人才。一家医院是好是坏，人才质量是重要的衡量标准。对患者来说，能医好疾病的医生就是好医生。部分公立医院中，上层领导仅仅引进博士或是教授级别的人才，关注他们的头衔，但是引进后才察觉到这类人才水土不服，很难带动科室的成长。有些高层决策者忽略对院内人才的培训、培养，过度地依赖外部招聘，其效果也不容乐观。医疗技术的创新、学科的进步、学术水平的提升，均需要培养一批批专业的人才，因此，应注重再教育、再培训。唯有如此，三级公立医院才能储存实力，厚积薄发，迈入健康、长久的发展道路。

三级公立医院人力资源管理问题的解决策略

政府要充当人事制度改革中的组织管理角色。在确保医疗事业安全推进的基础上，政府应当转变公立医院当下推行的人事编制制度，逐步推广合同聘用、以岗位管理为导向的人事制度。同时，加快社保制度的深层次改革。针对新进人员，医院也要实行公开招聘，做到择

优录取，构建以竞聘上岗、奖惩分明及合同管理为基准的人事管理制度。人事体制改革应和医改的相关举措结合，权衡利弊、有序推进、统筹兼顾。同时，考虑本区域的基本情形，推出可行性较高的实施方案。

政府方面也要加快社保制度的改革步伐，同时对公立医院提供更大比例的财政扶持。另外，政府也要完善立法，维护医务工作者的职业安全、休假权利，由政府出面引导医院为内部职工购置专门的职业保险，确保人身安全，改善医务人员的福利，在医院内部营造尊医、互信的工作环境。

完善和落实公立医院人力资源管理制度。无规矩不成方圆。在人力资源管理实践中，三级公立医院需要重视如下两点：第一，健全人力资源管理制度，并将制度贯彻于医务工作中。公立医院要逐步对人事管理机制进行全方位改革，一是为了贯彻新推出的医改方案；二是促进医院长足发展的必备举措。实践中，需以管理机制创新为着眼点，盘活整个用人机制，将聘用制、岗位管控纳入医院的工作重点。另外，构建责权清晰、分类合理的人事管理制度。第二，人员聘用时，应当摒弃过去的科主任终身任职制，引入良性的岗位竞争机制，从本质上摆脱论资排辈的老做法，逐步推广目标责任制还有定期考核制。一旦有人接连考核失败，需要对其给予通报、降级甚至降职等必要的处分。反过来，对那些临床经验充足、业内口碑好、医术精湛的人员，也要发放相应的物质奖励。同时，授予他们专家或是能手称号，调动医护人员，特别是年轻从业者的热情和能动性。从侧面上看，医护人员自身的才能、经验，也是医院重要的财富，对医院今后的发展颇具影响。正因如此，公立医院更要注重人才吸引与培养，搭建可靠的学习与发展平台。

重视职工的发展愿望和需求，注重职业规划。帮助职工编制科学的职业规划，让他们清楚医院的发展愿景，与职工携手，处理好医院、科室和个人三方内在的关系。职工想要空间广阔的职业生涯，医院渴望越办越好，二者在目标上基本一致。在奋斗时，需要统筹安排双方在利益上的关系。最好的状态是医院建设与职

工职业生涯保持相同的步调，共同发展。职业生涯规划涵盖了两层不同的含义：一是很多员工均渴望从工作中获得进步、提升和发展，他们会不停地追求自己喜欢的职业，同时渴望在自己的职业生涯中长久地发展下去，看到更大的成长、进步，为此编制成长、发展相关的职业计划。二是在渴望成长、发展的双重驱动下，人力资源管理部门推出一个新的职能，即职业规划，其目的在于明确和把握职工自身成长、未来的发展方向，使其能够和医院目标进行统筹。一个现代化、名声赫赫的医院，很多情况下是由医院有无一批科技领先、懂创新的技术人员和一支医学知识扎实、管理技能高超的管理团队来决定。上述两类人才，其成长均和职业生涯规划有着密切的关系。为此，医院人事管理部门也要引起重视。

建立科学的人才评价体系和分配制度。如今的医疗体系已迈入市场化，卫生事业也倾向于多重体制并存的状态。为了吸引和挽留优秀人才，三级公立医院有必要构建一套良性的人才评价体系与分配制度。结合当下的医疗形势，公立医院迫切需要对评价、分配两项制度进行全方位变革。从客观上看，企业制定出来的薪酬制度和组织架构、外部环境之间属于依存性关系。对公立医院而言，其人才评价及薪酬分配制度也应当和医院今后的发展战略保持同步。以改革后的制度为导向，传递给职工相关的发展期望、资讯。对满足医院发展需求的行为，需要提出表扬，确保医院按规划向前迈进。

三级公立医院应当建立可行性较高的人才评价制度。在不同的评价周期，反映人才当下的状态，为薪酬激励方案的落地打基础。改革期间，薪酬制度应当处理好国家、公立医院和职员三方在利益上的关系，坚持质量、效率优先，以公平为首，将薪酬水平和职工个人的绩效挂钩。关于分配方式，建议以科室核算为参照、加强质量控制，同时引入效益评价，坚持按系数分配，构建科学的薪酬分配模式。根据公立医院当前的情形，适时地对工资分配进行调整，推行多分配方式共用、差异化策略，构建良性的激励机制，提高人才流动的合理性。

树立善待人才、以人为本的人力资源管理

价值观。善待人才，需要为他们搭建可靠的平台，提供相应的政策支持。为此，三级公立医院也应当为人才提供积极的政策和保障，为再教育、再提升创造和谐的外在环境。同时，要秉承爱才、惜才的基本理念。以人为本，加强对院内人才的大力度培养。针对人才匮乏的个别科室，建议从外部择优引进。公立医院需要加倍地尊重、重视人才，以人的自然属性为起点，将人才当作是医院最宝贵的战略资源，用人性、宽容的态度去看全体职工，尊重他们的人格，帮助员工解决他们在工作、生活中的难题，满足其需求。在促进员工发展的基础上，公立医院也将得到长久的发展。

加强公立医院文化宣传，增强员工价值归属感和凝聚力。医院文化反映的是一家医院整体的价值取向，是员工归属感最核心的精神力量，也是人力资源管理的关键性因素。在医德修养建设中，医院文化起到十分突出的作用，甚至会影响职工自身的习惯。为此，三级公立医院需要利用多元文化载体，宣传和普及院内核心文化。利用多样的活动，提高职工自身的团队精神和集体观念，加深他们对医院文化的高度认同，成为最终的推广者、践行者。加强对医院文化的大力度宣传，创设优越的医院环境，让医务人员能够在工作中体会到快乐，提高个人的精神境界，营造出家的工作氛围，打造公立医院在社会上的品牌形象。

伴随医疗改革逐步往纵深方向延伸，作为医疗体系中的重要部分，推进人事管理制度的深层次改革成为三级公立医院发展的迫切选择。为了在行业竞争中扎根立足，公立医院需要分析内外部形势，重视并且加强人力资源管理。只有客观地看待人力资源管理中存在的问题，分析背后的原因，并采取适当的措施进行解决，才能确保三级公立医院在市场竞争中走得更稳更远。■

【参考文献】

- [1] 刘新欣. 浅议公立医院人力资源管理理念与实践创新[J]. 纳税, 2019, 13(05): 288.
- [2] 白昊. 浅析医院人力资源管理的现状及对策[J]. 延安大学学报(医学科学版), 2019, 17(01): 110-112.
- [3] 李旭茹. 转型视角下公立医院人力资源管理中存在的问题及优化策略[J]. 人才资源开发, 2019(04): 14-15.

(作者单位: 长治市第二人民医院)



公立医院需
要分析内外
部形势，重
视并且加强
人力资源管理。

