

人才流动背景下做好医院人力资源管理工作探究

王艳萍
威海市立医院

【摘要】 本文将站在人才流动背景下，围绕医院人力资源管理工作展开探究。即以剖析医院人才流动的现状为切入点，随后总结医院人才流动的原因，最后在管理制度、教育培训、人才配置、考评激励、晋升成长这五个方面，提出人力资源管理措施。旨在减少医院人才流动，充分发挥人才作用，增长医院服务品质，助推医院长远发展。

【关键词】 人才流动；医院管理；人力资源管理

Under the background of talent flow, to explore the human resource management of hospitals

Yan-ping wang

Weihai Municipal Hospital

【Abstract】 This paper will stand in the background of talent flow, around the hospital human resource management work to explore. That is to say, to analyze the current situation of hospital talent flow as the starting point, then summarize the reasons of hospital talent flow, and finally put forward the human resource management measures in the five aspects of management system, education and training, talent allocation, evaluation and incentive, promotion and growth. It aims to reduce the flow of hospital talents, give full play to the role of talents, increase the quality of hospital service, and boost the long-term development of the hospital.

【Key words】 talent flow; hospital management and human resource management

2023年，我国出台了《关于进一步完善医疗卫生服务体系的意见》，该文件强调，人才队伍建设是推动我国医疗卫生服务体系能力现代化的重点所在^[1]。为此，医院应因时而进、因势而新，深刻意识到人才对医院发展的促进作用，积极革新人力资源管理新理念。并从实际出发，精准捕捉目前人力资源管理中的缺陷问题，如人才流动等，深度分析问题形成的核心原因。在此基础上，采取系列现实可行、行之有效的应对方法，科学、高效的解决该问题，避免人才流动对患者诊疗、医院运转、医院发展产生负面影响。从而利用人才的力量、智慧，助力医院深化改革、长足进步。

一、医院人才流动的现状

据资料调查结果显示，2012-2019年，我国医疗卫生机构人员流失率为1.5%-2.0%。2015-2019年，我国各类医疗机构自然减员率为0.44%-0.70%，人员转行率为0.06%-0.12%。其中，流失人员除了正常离退休外，还存在部分流失人员进入其他医疗卫生机构，各约占流失人员总数的30%。此外，据统计，在各类医疗机构中，乡镇卫生院，以及疾病预防控制中心的人员流失情况最为严重。

社会进步，双向选择日兴，用人单位与求职人员之间的关系逐渐复杂。特别是在激烈的行业竞争环境下，双方可选

择的空间不断增大。在此背景下，医院人才流动问题日益突出。而人才流动，不仅可降低医院诊疗服务水平，不利于患者的救治，且将破坏医院稳定的人才机构，妨碍医院的高质量发展^[2]。为此，医院在吸引人才、培养人才后，怎样留住人才，成为了医院人力资源管理需重点聚焦的热门课题。

二、医院人才流动的原因

（一）管理制度未健全

当医院未能完善管理制度，科学实施人力资源管理工作，将衍生出责权不明、监管不当、沟通不畅等问题，随即导致医院科室的工作氛围不佳。久而久之，这样的氛围，将逐步削弱人才的工作积极性，致使其不愿再处于此种工作环境中，产生“流动”意愿。

（二）培训交流不到位

人才普遍具有强烈的自我提升意愿，在这种心理的驱动下，人才将攻坚克难，主动进行学术研究，积极探索诊疗救治核心技术。此时，若医院未能向人才提供教育培训、学术交流的条件，甚至以工作为由，禁止其学习进步，人才将可能因追求自我，形成“流动”想法。

（三）人员岗位不相适

当人才的专业、能力、素养、年龄，以及所积累的理论

知识,所掌握的技术技能,未能与所处岗位互相适宜、匹配时,或是要求其兼任与之不符的岗位时,其将不能胜任该岗位工作。导致人才的工作压力不断增长,甚至产生拖延、抗拒工作的消极心理。且这样也无法真正发挥人才优势,造成人力资源的浪费。而这也是人才流动的主要原因之一^[3]。

(四) 考核激励未落实

考核可敦促人才查缺补漏、发展优势,激励则可增长人才工作动力,维持其实干热情。然而,当医院未能开展,或是未能合理开展考核、激励工作,将导致人才无法明确自身能力素养,进行自主提升。且不能长时间维持人才工作热情,甚至产生“跳槽流动”的主观想法。

(五) 人才成长不顺畅

虽然部分专攻于学术研究的人才不屑于职业发展、职称晋升,但若医院忽略了人才成长,或是实施某些不合理的职称晋升制度,将导致人才认为医院不认同自身业务能力,致使其无法对医院产生归属感、获得感,逐渐“寒心”,“被动”工作,最终造成不可避免的“流动”。

三、医院人力资源管理的对策

(一) 调整管理制度——净化工作氛围

完整、科学、合规的人力资源管理制度,是医院开展人力资源管理工作的基本遵循,能够有效解决上述人才管理问题,净化医院科室工作氛围。以此凝聚人才向心力,增长其对医院、科室的归属感,避免人才流动。具体要点有:

完善责任制度、压实主体责任。即根据人才所在岗位、科室的工作特点,对应为人才编制责任清单,明确人才的权限范围、责任义务,以及具体的工作内容,创新打造出分工明确、各司其职、责权清晰的良好工作氛围,防止出现责任推诿、扯皮等事件。从而以责任制度的严格落实,强化人才凝聚力,保障人才稳定工作、科室有序运转。

完善监管制度、落实动态监管。即按照人才日常工作情况,对应推出“定期+抽检”、“定性+定量”等多样化的人才工作监管方法,在减轻人才频繁应对检查的压力,维持其工作热情,打消其“流动”想法的同时,创造人才工作动力,敦促其履职尽责,高效落实患者救助等工作。以“定期+抽检”这一监管方法的实施为例,一方面,在每月月末,常态化检查人才工作总量、工作成果等内容;另一方面,不定时的抽查人才在岗、诊疗等情况,或是随机选择任意患者,向其询问人才的诊疗态度、职业操守、工作专业性,多维度掌握人才工作现状^[4]。

完善沟通制度、增强互动效率。即承载“微信群”,或是医院内部通信系统,为各个人才、岗位、科室、部门,搭建实时沟通的桥梁,促使人才可第一时间传递患者病情、交

流诊疗看法、询问诊疗建议。继而整体提高人才间的沟通效率,防止因沟通不及时等问题,延误患者诊治、妨碍工作推进,随之强化医院运行效率。

(二) 加强培训交流——鼓励自我提升

常态化、长期性、专业性的培训交流,是医院培育人才的重要举措,也是医院留住人才的关键手段。只有开展培训交流,人才才可及时接收医疗领域最新的理论知识、政策要求、手术技术,才可不断提高其职业能力、道德素养,成为复合型、高精尖人才,实现自我提升,才可增长人才对医院的信任感,形成感激之心,留在医院。具体重点有:

一方面,是教育培训。即一是线上教育。医院可在“两微一抖”等热门新媒体平台,注册官方账号,以图文、短视频等形式,向人才解说最新的政策、文件,促使其可深度学习、贯彻政策、文件的指导思想、总体要求。另外,可诚邀医疗领域的权威学者,担任教育主讲人,以网络直播的形式,为人才在线解答相关问题。二是线下培训。诚邀优秀的一线主任,组织人才,在院内进行主题多元、内容丰富、形式多样的培训。例如,通过患者诊疗的真实案例,通过“面对面”的形式,解说同类疾病诊疗的注意事项,加深人才对疾病诊治的认知及理解,拓展其思路、增长其见识。

另一方面,是学术交流。即一是参与行业论坛。医院可针对性利用自身在医疗行业中的权威地位,举办,或是参加行业论坛,并鼓励医院人才踊跃参与。促使人才得到点拨、启发,帮助其考取证书、提高职称、提升学历,在自身领域蓬勃发展。二是组织参观学习。一方面,医院可组织各科室、各部门间的参观学习,在提高人才对医院认识广度的前提下,吸取管理经验。另一方面,各个医院间也可组织开展大型参观学习活动,取长补短、同步发展,提高当地医疗服务水平。

(三) 优化人才配置——发挥人才作用

优化医院人才配置,可针对性解决医院人岗不相适的问题,给予人才展示自我、发展自我的契机平台,防止其流动。并最大化发挥人才的优势特长,促使其为医院发展创造更大价值。为此,医院应结合人才实际,根据其专业、能力、兴趣等要素,对应为其配置岗位。具体做法有:

一是按照人才的专业,设计其岗位配置。即根据人才以往所学的专业,设置、调整其岗位,提高其职业认同感。并预防人才因专业“不对口”,难以正确开展日常工作,妨碍科室的良性运转,产生“流动”心理。例如,将医学影像学的人才安排于医院影像科,而非因人力资源的短缺,要求其兼顾导诊等工作。

二是结合人才的能力,优化其岗位配置。即根据人才具备的能力,对应安排其工作岗位。发挥其特长。防止人才因能力的不足,发生不可挽回的工作错误,如耽误患者治病等。

例如,将具备人际交往、语言表达、团队配合等能力的人才,安排于医院人力资源管理、行政管理等相关岗位,或是要求政治素养过硬的人才,兼顾医院党建工作。

三是参考人才的兴趣,调整其岗位配置。即根据人才的主观兴趣,针对性调整其岗位,创造人才挑战自我、锻炼自我、提升自我的条件,拓展人才发展前景,避免埋没人才。例如,人才若表现出强烈的调岗意愿,可以轮岗交流的形式,满足人才意愿。人才在轮岗中,可通过实践性的工作,增长对新岗位的认知,以兴趣为内在动力,高效落实新岗位工作。另外,人才也可在亲自轮岗工作后,意识到新岗位工作与自身的不匹配度,打消调岗想法,安心在自身原本岗位发光发热。

(四) 重视考核激励——提高福利待遇

如今,人才能否在医院中实现自我追求、创造自我价值,并获取相应满意的福利待遇,成为了人才能否长期留在医院任职的关键因素。对此,医院应按照有关政策、文件的明确要求,科学、合规的推进考核评价、人才激励工作。从而在防止人才流动的同时,维持其工作热情。具体措施有:

定期开展考核评价。即由人才的科室、部门,以笔试、面试、实操等考核方法,以及汇总、点评人才以往工作表现,围绕“德、能、勤、绩、廉”这五大主题,在人才的工作态度、业务能力、职业操守,以及患者的接待率、康复率、死亡率等多维度,对人才进行客观、公正的考核。例如,通过笔试,检验人才对专业医疗理论知识的认知,以及对医院管理规章制度的了解;通过面试,检验人才的医患处理能力、随机应变能力、逻辑思维能力。在此前提下,以打分的形式,完成人才评价。并将评价划分为四个等级:优秀、合格、基本合格、不合格。

实施人才激励制度。即将人才的考评结果挂钩于福利待遇,以分层的形式,落实人才激励。例如,为考评结果为基本合格的人才,提供生活用品等恰当奖励;在此基础上,为考评结果为合格的人才,提供学修进修等合规奖励;同时,为考评结果为优秀的人才,提供优秀职工、优秀党员推介的奖励。另外,医院还应及时落实人才的健康体检、带薪休假、住房补贴、子女教育等正当福利待遇,防止人才流动。

参考文献

- [1]王佳莹,马佳,赵昶,等.基于高质量发展的公立医院人才培养策略研究[J].中国医药,2024,19(07):1075-1078.
- [2]刘帆.医院人力资源信息化管理体系的构建研究[J].中国信息界,2024,(03):191-193.
- [3]章丹妮.优化公立医院人力资源管理,构建和谐劳动关系[J].人力资源,2024,(08):72-73.
- [4]黄晶.某县级公立医院职能科室实施定编定岗的实践[J].四川劳动保障,2024,(06):71-72.
- [5]苏安瑜.人力资源管理在公立医院中的作用分析[J].活力,2023,41(22):85-87.

(五) 帮助人才成长——拓展发展空间

人才的职业发展、职称晋升,是人力资源管理中的重要内容,也是规避人才流动的关键一环。对此,医院可通过帮助人才梳理职业发展路径、畅通人才职称晋升渠道的手段,指导人才不断成长,为其取得更大的医疗、学术成就创造良好铺垫。具体方法有:

明确人才职业发展路径。即医院可采取“一对一”谈话、集中汇报会议等措施,询问人才对自身职业发展的规划。其中,应包含短期、长期这两种职业发展目标。同时,医院应根据人才发展规划,结合医院发展战略,以及医疗行业的发展变化,深度分析其发展规划的合理性、可行性。并对人才适当提出职业发展建议,如提升学历、发表论文等。进而帮助人才优化其职业发展规划,指导其实现个人发展目标。

畅通人才职称晋升渠道。即医院应站在全局统筹视角,优化内部人才职业晋升体系的顶层设计,系统完善人才晋升制度,合理健全人才晋升考评指标,简化人才晋升程序,确保人才在一定努力后,能够达到晋升条件。且在达到晋升条件后,能够顺利、不受阻碍的正常晋升。此外,医院应建立人才职称晋升监管机制,组建专门负责晋升监管的工作小组,要求其对人才的晋升条件、程序加以严格把关,保证人才职称晋升的公平、公正。同时,医院可通过发布通告等方式,面向医院人才,宣传、解说职称晋升制度及监管规定^[9]。牢固树立人才职称晋升意识,提高其晋升职称、职位的积极性。继而通过稳定、通畅的职称晋升渠道,吸引、留住优秀人才。

结语

本文立足人才流动背景,阐述了医院人才流动现状,分析了医院人才流动原因,提出了调整管理制度、加强培训交流、优化人才配置、重视考核激励、帮助人才成长这五项医院人力资源管理方法。未来,医院还应紧跟我国医疗领域发展新趋势,贯彻落实系列文件要求,全面优化医院人力资源管理实效,充分彰显人才价值,助推医院高质量发展,促进我国医疗卫生事业早日取得发展新成绩。