

浅谈公立医院人力资源配置问题及对策研究

张彦利

(三门峡市第三人民医院 河南 三门峡 472100)

摘要：随着我国市场经济的飞速发展，新一轮医疗卫生体制改革逐步深化，医院管理体制逐步改变。公立医院属于我国医疗卫生资源中的重要组成部分，承担着为公民提供高质量医疗服务、产品的重任，也是维护公民身体健康的特殊服务机构。但公立医院想要继续发展，则需与时俱进，积极适应国家倡导的医疗卫生体制改革，不断提升医院综合实力，积极参与市场竞争。医院综合实力的重要组成部分是人力资源，科学配置医院人力资源，积极进行有效管理，充分发挥人力资源的实际价值，无疑可提升医院整体实力。

关键词：公立医院；人力资源配置；问题；对策

前言

人力资源配置属于人力资源管理工作中的一项重要内容，在该管理体系中占据着及其重要的位置。随着我国社会经济水平的日益提升，我国公立医院进入了高速发展、深化改革阶段。从实际调查可发现，我国多数公立医院均存在人力资源配置问题。这些问题的存在，不仅影响人力资源管理效果，而且妨碍人力资源充分发挥价值，并且会制约医疗行业的发展，甚至影响人力资源的工作积极性、主动性以及创造性，还会对公立医院正常运转造成不良影响，必须提升管理人员对人力资源配置的高度重视^[1]。

一、人力资源配置问题

1.1 科室问题

公立医院是一种公益性服务机构，但其运行状态依然会被社会经济效益影响，并非全部由国家承担^[2]。再者，人力资源的薪资待遇和医院经济效益息息相关。很多医院为了更好的生存下去，获取更多政府投资，更重视经济效益好的科室，对该科室的工作状态、人员配置更上心^[3]。这就造就了一个现象，很多医院整体医疗实力平平，但某个科室的服务能力极强，吸引了大量患者前往医院该科室就诊。在患者医疗效果较好，业务范围进一步扩张，成为医院的明星科室。在这种情况下，医院大部分医护人员均想进入这一科室工作，医院在拨出科室项目资金的时候，也会优先考虑这些科室。所以这些科室的医护人员，不管是数量还是质量，都更好。部分科室的工作压力较大，容易发生医患纠纷，为了自身安全，医护人员往往不愿意进入这些科室，所以这些科室的人员配置往往不合理，医护人员数量有限，医院对科室内的人员配置上心，但是并不能改变现状。

1.2 岗位问题

很多三四线小城市或是普通医院，均存在岗位设置与医护人员能力不匹配现象^[4]。这一现象主要体现在以下几个方面，一些重要科室对高能力、高素质医护人员有更多是要求，因为科室效益好，所以在人员配置以及人才引入方面比较上心，科室的人员配置容易出现过剩问题，很多能力较好的医护人员在这个科室，往往只能承担基础普通的工作。部分科室门庭冷落，医护人员的能力也不强，往往不能满足患者对医疗服务的实际需求，甚至会增加医患纠纷的发生率。还有一些边缘科室，承担岗位工作的甚至非专业出身，而是由其他医护专业人员承担岗位相关工作。长期处于这种状态，医疗服务能力低下的科室会日益边缘化^[5]。再

者，部分科室的岗位工作强度较大，工作量较多，但是职工获得的薪酬并不匹配其日常工作内容及数量，长期处于这一状态，会影响职工的工作积极性。若在同样薪酬状态下，更多的职工更愿意做清闲简单的工作；在同样工作强度下，更多的职工更愿意在经济效益好的热门科室工作。

二、人力资源配置问题的解决措施

2.1 重新规划医院岗位数量以及质量

想要保证医院人力资源配置合理，首先要明白医院需要什么样的人才，医院对于人才数量以及人才质量的实际需求，制定科学合理的医院人才引进、管理计划，从而提升医院人力资源配置合理性与科学性^[6]。医院管理层应调查分析医院各个科室的实际业务情况、医护人员的日常工作量，明确每一个科室医护人员的工作强度与工作压力。秉承着公平公正的理念，保证医护人员工作数量相当、工作强度相当、工作薪酬相当的基础上，确定每一个科室的岗位数量，进而确定每一个科室的岗位需求人才数量，进行人力资源配置^[7]。其次，考虑到医护人员工作能力不同、工作岗位不同，还需结合医护人员实际能力与数量，制定相应的分层制度，以护士为例可分为助理护士、普通护士、责任护士、专科护士、主管护师以及护士长等多个级别。每一个级别均需掌握一定数量的护理技能，护理人员岗位伴随着能力考核逐步调整，保证每一个护士均符合现有岗位。在落实分层制度的基础上，还需落实人才激励制度，不同级别医护人员的薪酬待遇也不一样，在医院落实“能力强待遇好”这一制度，全面杜绝靠关系提升岗位、提升待遇的现象，最大程度上提升医护人员与自身岗位的适配度。

2.2 尽量让科室人力资源配置合理

医院必须认识到，提升医院经济效益，并不仅仅是医院一个科室的工作，而是医院所有科室的工作^[8]。基于这一清晰明确的认知，积极优化医院相应人力资源的配置工作，保证科室人力资源数量合理，配置合理，可让科室其他职工感受到公平的同时，继续认真参与日常医疗服务工作。因为那些明星科室的经济效益好，医院需综合调查科室实际情况，了解科室人流量，每日需进行的医疗服务工作数量，科室医护人员的工作量。基于科学合理原则，适当引入科室需要的人力资源，但需保证引入数量的合理，尽量引入质量好的医护人员。考虑到其他科室工作现状，结合医院未来发展需求，需考虑是否需要引入人力资源。但不能因为该

科室业务数量少,就将科室边缘化,必须结合科室实际情况,制定符合科室现状的发展战略,提升科室的整体服务质量。在短时间内无法提升科室经济效益的基础上,鼓励科室现有医护人员进行学习,如在院内跟随更厉害的医护人员学习,或是前往上层医院学习,不断强化其医疗服务能力,循序渐进的提升科室整体医疗服务能力与业务水平,达到提升科室经济效益的目的。

2.3 基于岗位促进人力资源配置合理

让人才长长久久留在医院的原因有很多,其中物质是最主要的原因。医院必须充分认识到这一点,在不断提升医院经济效益的基础上,积极构建完善的人才引进机制以及人才激励机制,促使人才积极工作的同时,提升人才对医院的认同感与归属感。第一,医院需构建科学合理的人才招聘制度,引入高质量医护人才,并基于医护人才能力与水平,将医护人才安置在符合其能力的岗位上,让人才能够在岗位上充分发挥自己的能力,保障人才和岗位的适配度。第二,医院医护人员较多,很多医护人员均有向上心理。医院应满足医护人员的向上需求,积极构建科学、合理、灵活性强的培训计划。以护理技能为例,可将优秀护士的护理技能拍摄为视频,或是将相应护理技能制作作为动画视频,护士结合自身技能短板,选择性的学习相应护理技能,充实自己,提升自己的护理服务能力。构建完善的培训计划,并在医院落实后,还需明白每一个岗位对医护人员的实际需求,让医护人员通过相应考核,竞争上岗,从而提升医护人员与岗位的适配度。但为了保证岗位适配度高,需构建公平公正、公开透明的考核制度,并在

医院全面落实,提升职工对岗位归属人员的认同感。

三、结束语

公立医院想要在市场竞争日益激烈的背景下不断提升竞争力,占据更多市场份额,则需做好人力资源管理工作,尤其是人力资源配置工作,才能充分提升医院竞争力。

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(1):144-145,155.
- [2] 夏志强. 基于SWOT分析法的某公立医院人力资源管理策略研究[J]. 中国医院,2019,23(8):51-53.
- [3] 梁冠楠,梁金凤,封国生. 北京市某综合医院卫生人力资源现状及动态发展研究[J]. 中华医院管理杂志,2019,35(3):252-256.
- [4] 张玉侠. 基于新时期大型公立医院功能定位的护理人力资源配置思考[J]. 上海护理,2021,21(1):1-5.
- [5] 余钊. 大数据时代公立医院人力资源配置与优化研究[J]. 中国民商,2021(7):287,296.
- [6] 刘金英. 大数据时代公立医院人力资源的配置与优化策略[J]. 消费导刊,2020(9):286.
- [7] 孙威. 促进后勤服务社会化优化公立医院人力资源配置[J]. 人力资源管理,2018(7):137.
- [8] 曾晓慧,何佳. 四川省县级公立医院人力资源配置投入对经济运行影响的分析[J]. 财经界,2021(1):32-33.

(上接第73页)

成绩则能够使管理者对每位员工的整体素质进行准确了解,并可借助考核结果对员工在工作中的具体表现进行正确判定,与此同时,企业也需采用合理的方法对表现不好或优秀的员工进行惩罚与奖励。

第二,人力资源的选拔与培训。在企业当中,无论采用何种内部治理结构,对于人才的选拔均是其重要内容。与其他治理结构比较,关联团队市场在人才选拔方面的要求会更高,通过选拔优秀员工并对其加以培训与指导,对创造更大更有意义的企业价值具有至关重要的作用。在进行人才选拔中,如要满足企业要求则企业首先需依据自身情况及需求制定所需人才的类型,并通过采取理论与实践相结合的方法对员工的整体素质进行准确考核。伴随社会进步与时代发展,知识的更新速度也较为迅速,若员工不能积极学习,使得自身所学知识进行及时更新,在信息化飞速发展的前提下,则会导致其与企业需求脱节,因此,企业应定期对其内部员工进行相关内容培训,使其所掌握的知识满足当前的社会需求,进而促进企业长远发展。

第三,企业内部的约束及管理。作为企业若想取得长远发展,则必须对其内部进行有效管理与约束,这就要求企业需加强对内部员工的考核力度,借助考核提高其自身能力,进而为企业发展做出积极贡献。与此同时,通过借助绩效考核的方法,能够促使

员工较快的融入企业当中,进而为企业发展贡献一份力量,该情况在内部市场中的表现较为显著。此外,企业通过对员工进行不断考核,并提出要求,有助于促进员工自身工作能力及抗压能力的显著提高,最重要的是提高企业内部的人力资源管理水平。当然,在员工的自身能力得到显著提高后,也会对企业内的待遇提出相应要求,两者相互发展、相互制约,从而推动企业不断前进。

综上所述,面对当前日益激烈的市场竞争,作为企业应进一步加大内部治理结构及人力资源经济管理等方面的研究力度,通过完善内部激励机制,加强人力资源的选拔与培训,增强企业内部的约束及管理,进而有助于建立较为完善且有效的人力资源经济管理模式,促进人力资源管理效果得到显著提高的同时,企业内部人员的综合水平得到显著提高,从而使得企业长期、可持续发展情况得到有效保证。

参考文献:

- [1] 姚继东,刘湘丽. 人力资源管理实践的内部一致性对员工组织承诺感的影响研究——基于中韩企业比较的视点[J]. 现代管理科学,2019,11(10):81-83.
- [2] 赵晨,麻芳菲,高中华. 人力资源管理角色的角色期望与实效如何影响人力资源管理职能有效性?——基于响应面分析的实证研究[J]. 经济与管理研究,2019,40(1):134-145.
- [3] 董金红. 我国乡镇事业单位经济师人力资源管理存在的问题和措施研究[J]. 经济学,2020,3(5):30-31.