

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2020.21.044

# 基层医疗卫生人力资源管理存在问题及对策

周勇杰

(河南省襄城县中医院,河南 许昌 461700)

**摘要:**近年来,我国社会经济、科学技术均获得突飞猛进的发展与进步,促使我国各个行业的人事管理都逐渐从转变的体系向人力资源管理模式转变,但是当前对于人事管理人员而言面临一个重要问题就在于如何做好基层医疗卫生人力资源管理工作。

**关键词:**基层医疗卫生;人力资源管理;问题;对策

现如今,随着新医改体制的落实、完善,促使我国基层医疗卫生机构在实际运行过程中难免会涌现出各种问题,其中一个重要问题就在于人力资源管理问题。为更好地满足我国医疗卫生体制改革全面发展的需要,就需要致力于人力资源管理水平的不断提高,促进其工作效率的不断提高<sup>[1]</sup>。当前,人才方面的竞争是当前医疗市场竞争中的一个重要竞争,究其原因就在整个医疗机构的技术水平、服务质量在一定程度上直接取决于人力资源管理水平,为了在激烈的竞争中站稳脚跟,就必须致力于人才资源管理质量的提高,还必须对现有的人力资源体系进行不断完善。

## 一、基层医疗卫生人才资源管理中的问题

### (一)人才管理人才不能充分掌握医学知识

当前,从事人力资源工作的人员缺少医学专业知识与专业背景在许多基层医疗卫生机构普遍存在,甚至许多人都未接受正规培训。关于这方面的培训主要在于岗位知识,人事部门制定的培训体系、方案缺乏专业性,致使管理人员自身管理能力比较低。

### (二)管理上的欠缺

纵观实际情况,当前基层医疗卫生机构并不掌握实权,甚至于内部职工人事档案多交给相关政府部门负责,唯有在编制范围内才能完成人才招聘工作。整体流程:请示上级管理部门——待主管部门审批——人事部门引进;如果一些公立医院想要淘汰一些员工淘汰,则很难向社会进行有效的分流,由此极易造成“人才进不来、职工出不去”的情况。

### (三)机构开展人力资源管理的难点

通过分析相关资料可知,在人员管理结构方面我国当前所拥有的基层卫生机构存在明显差异、问题也比较多,究其原因就在于内部员工主要包括国家分配的技术人员、面向社会招聘的专业人员。其中,政府人员是国家分配的职工,在政策上不允许解雇他们,而社会招聘的人员流动性很大。再加上,工作环境不佳、待遇水平不高,相应的很难招聘到人才、留住人才,从而造成人才缺失的可能性比较大<sup>[2]</sup>。

### (四)薪酬管理上奖励机制缺失

当前,在基层医疗卫生机构中依然在应用事业单位的工资体系,即对于职位相同的员工而言不论工作岗位多么重要、还是承担一定劳动责任,其基本薪资收入完全相同且可以免受各种因素的影响,诸如工作态度、工作效率等,奖金是唯一的收入差距。在这种情况下,要想充分发挥员工的自身潜能十分困难,相应的还会造成严重的人才流失。

### (五)缺乏规范的考核体系

对于大多数基层单位而言,当前依然根据事业单位所具有的考核制度来制定考核体系,而员工考核内容通常涉及许多方面,诸如品德、绩效与职能等,相应的考核、培训工作无法根据不同岗位员工进行,甚至也不能明确其具体考核的内容、条例。在这种情况下,导致整体考核制度流于形式,而整体考核结构与自身利益相关,一些员工为了追求自身利益就会想方设法地完善,如此一来很难将职工自身所具有的工作能力真正反映出来。而考核制度不合理,导致自身有效性不足,相应的也会对员工对于工作的主观能动性充分调动起来。

### (六)不重视人力资源的相关培训与开发工作

单位对于个人所制定的培训制度是当前机构人员最为关心的一个问题,究其原因就在于许多县级单位的个人简历提升与当地经济发达程度密切相关,但是在许多偏远地区医生只能接受县级单位所负责的业务培训。同时,偏远地区医生很难全面的掌握相关医疗知识,若不能得到发达地区医院的正规培训,导致其无法充分掌握相关专业知识,为此有必要在偏远地区积极开展培训工作<sup>[3]</sup>。

## 二、解决基层医疗卫生人力资源管理问题的有效对策

### (一)及时转变卫生人力资源管理理念

人才在社会经济发展过程中通常扮演着一个至关重要的角色,即“人力资源是第一资源”,对于基层医疗机构而言在其生产发展过程中必须致力于传统卫生人力资源管理概念的转变、牢固地树立正确的卫生人力资源,高度重视人才培养、开发工作,并将其作为一种重要的可开发与增值性资源,致力于人力、物力、财力投资力度的不断加大,促进其自身价值的不断提高,在此基础上通过积极、有效的开展来确保资本增值的实现,紧密围绕卫生人力资源开发,为其社会经济的健康、可持续发展提供源源不断地动力,并高度重视其战略地位和及时纳入社会经济发展总体规划之中。对于医疗卫生机构的管理者而言,面对如此激烈的人才竞争就需要充分意识到当前的严峻形势,高度重视医学继续教育,帮助卫生人才不断提升自身职业能力,帮助专业技术人员致力于自身医疗技术水平的提升,积极地引进高层次管理型、专业技术型人才,强化学习与吸收国内外人力资源管理的先进经验,在此基础上确保所探索的卫生人力资源新方法、新途径与实际相符,从而才能实现人力资源的有效引进、培养与管理。

与此同时,为充分调动各类人才对于工作的积极性、主动性、创造性,有必要深入有效的探索以人为本的管理方式,且

管理者在实际人才管理过程中有必要帮助广大员工不断培养主人翁意识,具体在采取不同方法时需要结合不同科室、岗位、对象,断不可采取一刀切和一个模式。

#### (二)制定科学的卫生人力资源发展规划

关于卫生人力资源规划在一定程度上能够对卫生人力资源的需求量、拥有量、供给量、供需关系做出有效的预测,还能够将卫生人力数量、所掌握的知识与技能逐一明确下来,从而才能制定一个更为科学、合理的卫生人力资源计划。值得一提的是,这一规划必须与社会经济发展规划、卫生规划、教育规划相符,必须对各方面的约束因素进行充分考虑,即社会、经济、政策等,还必须有效的协调各种因素,诸如卫生服务发展、卫生人力的管理与产出等。

同时,卫生人力资源规划的实施具体可以分为多个步骤,即规划准备、现场分析等。结合人力资源需求预测做好人力资源规划编制,此时为了更好地评估某一特定时期内的人力资源数量、质量、结构等就需要卫生组织掌握一定方法等。为更好地了解与掌握患者、村民、镇村干部与妇联等利益相关者对于卫生服务方面的需求、对于卫生机构所提出的意见,有必要通过座谈会的方式。具体在规划之前有必要对经济发展、人口数量、卫生服务需求量等变化情况作出科学、准确的评估,确保能够对当前卫生工作的重点、现有卫生人力资源状况做到心中有数。第一,结合实际需求来科学的预测卫生人力资源的方方面面,即数量、专业、类别、分布比例等,明确未来期望的人力资源与当前的实际情况。第二,准确的预测今后卫生人力供给量,明确现有的培养培训机构与未来医学教育等是否能够对卫生系统提供充足的人力资源。在明确卫生人力资源供需情况的基础上及时找出影响人力资源配置的关键因素,诸如相关组织、管理问题等,分别制定一个长期办法、短期方法来确保人力资源配置问题能够得到妥善解决,然后制定一个科学的卫生人力发展策略。实际在制定发展规划时需要进一步明确卫生人力发展中存在的问题、影响因素,并采取相应的解决方法与策略来提供充足的资源<sup>[4]</sup>。

#### (三)建立健全的卫生人力资源管理体制

为建立一个新型全员聘用制度,有必要严格根据国家相关规定要求,即“卫生人事制度改革实施意见”,以此可以进一步传统人事管理体制,从“身份管理”真正向“岗位管理”转变,完成聘用管理制度的分类制定,确保全员聘任的真正实行并摆脱终身制,从而可以将用人机制充分搞活。为了充分发挥优秀拔尖人才所具有的优势,就需要不断提升医疗卫生机构或科室人才管理整体水平,对于相关主管部门而言有必要适当地开放公立医疗机构的各项自主管理权限,诸如卫计与人社等,以此可以充分发挥基层医疗卫生机构的自主管理作用和积极地调动卫计人员对于工作的积极性、主动性,且还可以帮助机构更好地适应各种日益激烈的市场竞争。重视发挥党委政治核心作用,将一个极具约束力的监督制约机制建立起来,对现有的院务公开机制进行不断完善,确保能够所形成的制约机制能够真正实现监督、管理并重,从而可以逐渐形成一个更加高效的民主管理模式。

同时,结合实际情况制定一个科学的卫生机构编制,要求必须真正做到实时调整,建立一个动态管理、调整机制,以此可以及时解决编制不够用的问题。对编制内外人员的方方面面诸如薪酬待遇、晋级晋升、岗位设置、薪酬待遇、职称评聘等

进行全面考虑,不断人员的身份概念与模糊身份界限,确保可以从内机关事业单位的养老保险制度改革逐步向编制内外人员的同岗同酬待遇进行转变;积极地引进高端卫生人才,制定一系列特殊措施,诸如薪酬待遇、优化服务环境和奖励激励等;重视高端人才激励编制的制定,为更好地引进高端技术人才有必要制定一种更为灵活、多样的考核方式。

#### (四)建立完善的绩效考核机制

当前,通过建立一个相对完善的绩效考核制度可以对现有的医疗卫生人员的收入分配机制进行不断完善,在以标化工作量为基础的绩效考核体系上严格按照多劳多得与优绩优酬的原则,确保可以根据医务人员的服务质量、效果来评定收入。绩效工资的核心就在于服务质量、质量、效果,为此需要针对广大医务人员制定一个绩效评价机制,在明确绩效工资总量的基础上有必要根据评价结果对那些在绩效考核中成绩比较优秀的医疗卫生机构进行奖励,薪酬水平需要在总体上进行上浮调整。同时,在绩效工资总量上将自主分配绩效工资的权利交给医疗机构,在机构内部建立一个科学的考核与奖惩制度,积极地引进第三方考核机制,可以自主的分配绩效工资,完成内部考核、奖惩制度的建立,重视第三方参与考核的引进,根据岗位职责、绩效和围绕服务数量、质量、服务对象满意度来制定相应的考核、激励制度。另外,为更好地推动基层医疗卫生机构发展,有必要积极的改革与完善薪酬制度,以此才能将医务人员的工作主观能动性充分调动起来<sup>[5]</sup>。

#### (五)积极开展培训工作

针对基层卫生单位的领导者、人事管理人员,有必要树立一种正确的职业理念,原有的思想结构进行不断改变,定期参与与人力资源管理有关的培训工作,如此才能制定一个更为科学的人才培训体系。同时,为帮助工作人员更好地掌握相关医学知识,强化应用到实践过程终究需要结合工作特色、岗位需求来制定相应的培训计划。另外,有必要为工作人员创造更多的培训机会,诸如职业技能培训、心理健康等,为全面提升工作人员职业技能水平、全面素质可以通过多种形式,诸如课外拓展与名师讲座等,从而才能将培训活动本身所具有的激励作用充分发挥出来。

### 三、结语

综上所述,纵观我国基层医疗卫生机构中的人力资源管理情况,现已明确意识到其中所存在的问题,为建立一个更为灵活、健全、高效的就业机制和构筑牢固的人力资源管理体系,就需要结合实际情况来制定相应的对策。

#### 参考文献

- [1]钟从余,胡艳.基层医疗卫生机构人力资源管理中的激励策略探讨[J].今日财富(中国知识产权),2020(10).
- [2]胡叶.基层卫生人才现状分析与发展研究[J].人力资源管理,2013(5):107-109.
- [3]杨苏梅.论基层卫生医疗机构人力资源管理中的激励策略[J].中国市场,2019(25):91,111.
- [4]李姝姝,李妍君,魏来,等.基层卫生人力资源管理存在的 key 问题与调整策略[J].中国卫生事业管理,2020,37(9):670-673.
- [5]孙彬.浅谈基层医疗卫生人力资源管理问题[J].卫生软科学,2018,32(7):63-65,69.