



基于现代医院管理制度促进妇幼保健院 人力资源管理的探讨

戴晨曦¹, 朱卫华¹, 闵晓青¹, 蒋 骏², 刘 武¹

1. 南京医科大学第一附属医院人事处, 2. 科技处, 江苏 南京 210029

摘要:基于现代医院管理制度内容,对妇幼保健院人力资源管理制度现状进行分析,总结存在的问题,针对问题提出对应的管理建议。结果显示,妇幼保健院人力资源管理存在以下问题:人才紧缺现象严重、保健职能有待加强、人事制度改革缓慢、薪酬制度不合理等。基于现代医院管理制度,结合存在的问题,可通过加速制度改革、创新人才引进培养手段、注重临床和保健并重、构建合理的薪酬体系等方式促进现代妇幼保健院人力资源管理制度完善。

关键词:现代医院管理制度;妇幼保健院;人力资源管理制度

中图分类号:R197.3

文献标志码:A

文章编号:1671-0479(2020)06-589-004

doi:10.7655/NYDXBSS20200617

习近平总书记在十九大报告中提到健全现代医院管理制度,是实施健康中国战略的重要组成部分^[1]。随着该制度向医院各项工作的渗透和融合,基于此进行改革是公立医院发展的需要,也是新形势下医疗发展的需要,对推进健康中国建设具有重要意义^[2]。

在现代医院管理制度下,人力资源管理是医院提高竞争力、促进持续发展的关键因素。妇幼保健院这一面对妇女和儿童特殊群体性质的医院^[3],人力资源管理正面临着新的挑战,特别是在医改推进、“二孩政策”全面放开以及新型冠状病毒肺炎疫情暴发等背景下,如何在现代医院管理制度基础上,建立科学、有效、合理的妇幼人力资源管理制度显得尤为重要。

一、现代医院管理制度下人力资源发展的意义和现状

(一)现代医院管理制度的意义

制度具有约束、规范行为的作用。医院管理制度是医院各项行为的基础和前提,它明确医院的管理架构、行为准则。而现代医院管理制度是新形势

下保障医院公益性、提高医院高效运行的核心要义和重要保证,其中现代性体现在社会医疗福利供给的最大化。该制度规定了医院性质、办院宗旨、功能定位和发展方向,建立与之相适应的制度体系,能够有效把党中央、国务院关于公立医院综合改革的决策部署落实到医院的日常运行管理工作中,实现政府治理与医院管理的有效衔接^[4]。

(二)人力资源管理的重要性

医院是由医学专业技术人才构成的,制定管理制度本身就是为了约束和规范职工行为、管理人力资源。高质量的医院人力资源管理是提升医疗服务质量、增强自身核心竞争力的关键手段^[5]。只有岗位设定合理、科室结构优化、激励措施完善、薪资报酬满意,才能提高人才的积极性,营造积极向上的医院工作氛围。因此,进行医院人力资源管理制度创新与优化是医院需要重点解决的关键性问题。

(三)现代医院管理制度下妇幼保健院人力资源管理的现状

妇女和儿童占人口总数的三分之二,妇女及

基金项目:江苏现代医院管理研究中心“三级综合医院中层管理人员胜任力模型的研究——以江苏省为例”(JSY-3-2019-011)

收稿日期:2020-06-07

作者简介:戴晨曦(1992—),女,江苏仪征人,硕士,研究实习员,研究方向为社会医学与卫生事业管理、医院管理;刘武(1981—),男,江苏睢宁人,硕士,副研究员,研究方向为人力资源管理、医院管理,通信作者,3732787@qq.com。

儿童的健康问题越来越受关注,其健康是家庭幸福、社会和谐的基础,更是人类持续发展的前提和基石^[6]。当前,妇幼保健院人力配置上还面临服务能力明显不足、多样化健康服务需求不能满足的问题^[7]。在这样一个压力和机遇并存的状态下,妇幼保健院人力资源管理多数墨守成规,并未紧跟时代发展的步伐和需要,需要对照国务院办公厅印发的《关于建立现代医院管理制度的指导意见》中提到的健全人力资源管理制度内容,一一落实并创新现代人力资源管理制度,对人力资源管理进行新的定位和重构。

二、妇幼保健院人力资源管理存在的问题

(一)妇幼保健院人才紧缺现象严重

妇幼保健院发展受到人力资源先天和后天因素的制约,面对职业环境差、工作量大、医患矛盾突出等先天问题,人事制度无法合理配置和激励人才,如此恶性循环造成员工总数少、人才紧缺、缺乏积极性等现状,医院人力资源管理举步维艰。妇幼保健院的服务对象是妇女和儿童,这部分人口基数大,卫生服务需求不断增加,尤其儿科和产科看病难、住院更难。儿科医生的日均担负诊疗人次远远大于平均医师日均担负诊疗人次,巨大的人力缺口制约了妇幼保健院人力资源改革发展。特别是在2020年1—3月新型冠状病毒肺炎疫情严重时期,产科和新生儿重症监护室(NICU)作为医院唯一两个满荷运行的科室,面对着人手紧张和疫情防控双重压力,人才紧缺现象尤为突出。

(二)妇幼保健院的保健职能有待加强

十三届全国人大三次会议上,国务院总理李克强在政府工作报告中提到“疾病预防是实现生命至上的最主要途径”,在《“健康中国2030”规划》中也将预防和保健提升到新的高度。随着家庭对母婴安全保健期待值的提高,妇幼保健院的功能正在从医疗服务向预防、健康宣教、保健模式转变。目前妇幼保健院虽设有专门的保健机构和人员,如妇保科、儿保科,但其主要工作放在儿童疫苗预防接种、传染病上报等,对健康教育、传染病和慢性病防治覆盖面小,保健事业发展力度远远不够。妇幼人力资源管理需探讨特色的保健人才发展模式,明确科室功能定位,打破医疗保健科室界限,落实防治结合的双重职责。

(三)妇幼保健院人事制度改革缓慢

当前,妇幼保健院人事管理方式较为传统,对人力资源管理的认知停留在认为其工作开展只是进行医院岗位调动、升职降薪等层面,对员工自身的工作积极性关注较少,容易忽略个人需求和成就感,不利于现代化医院人力资源管理工作的高质量

开展。多数医院中的人事管理人员都具有很全面的医学知识,却缺乏人事管理方面的专业知识,这就使得其在人事管理工作中,容易使用事务化管理方式工作。此外,妇幼保健院的人事管理还存在内部岗位设置、人员晋升制度落后问题,医院招人与用人机制不灵活^[8]。医院人力资源管理方法传统、理念老旧,人力资源信息化程度不高,只是满足于日常的考勤;并未通过建设信息化平台,上传并分析人力资源情况,尽可能地合理配置人力资源;不能深入开发和利用信息化平台向人力资源管理部门反映问题,及时解决不合理的配置,尽可能做到人尽其才,才尽其用。

(四)妇幼保健院薪酬制度不合理

妇幼保健院的薪酬制度难以充分体现岗位职责、知识水平、工作风险等差异,以“经济论”为依据,无法实现以制度规定和薪酬引导、鼓励和支持人才从事缺口较大的专业,如儿科和保健这类薪酬偏低的岗位。绩效工资发放与医务人员工作量与业务收入挂钩,这种体系的不完善,导致医务人员过分追求业务量。妇幼保健院人员缺编现象一直都较为严重,分配的编制少,尽管编制概念在逐步淡化,然而长时间的编制制度已经深入人心,在去编的形势下医务人员择业会更偏向于有编制的低一级妇幼保健院或者其他综合性医院,不利于人才引进和长期发展,影响人才队伍的稳定和服务质量的提高。院内实行行政化管理,大多实行按职称、按级别管理的工资制度,绩效工资占比不能完全调动医务人员积极性^[9]。

三、现代医院管理制度下妇幼保健院人力资源管理的探讨

(一)党建引领文化,坚持以人为本

妇幼保健院人事管理需充分发挥公立医院党委的领导核心作用,把方向、管大局、保落实^[10]。从学科建设、人才培养、关爱职工等多方面,围绕“家”“爱”文化主题,完善和丰富妇幼保健院文化体系,突出党建对文化的引领作用,传承和创新。妇幼保健院的人力资源管理部门积极为员工营造良好的文化环境,宣传富有特色的文化建设,增强职工的归属感、凝聚力和责任心。新型冠状病毒肺炎疫情防控时期,更要引导党员干部和职工立足岗位,发挥先锋模范带头作用,共克时艰。

在现代医院管理制度下,健全人力资源管理制度核心就是要坚持以人为本,充分体现对员工的尊重、关心和爱护,坚持高标准、严要求,引导广大医务人员珍惜职业价值,不断提升自身素养,更好地为患者服务^[11]。妇幼保健院面对特殊的服务对象、紧张的工作环境以及稀缺的人才资源等现状,

需制定以人为本的人力资源管理制度激励员工,吸引优秀人才加入^[12]。

(二)转变管理模式,加速制度改革

妇幼保健院人事管理大部分目标围绕医院全局发展,容易缺乏对员工的关心和职业的设计,管理方式传统,不利于医院长期稳定发展。医院应转变管理模式,变命令式管理为沟通式管理,结合员工自身发展规划,制定科学的管理方式,加速人力资源改革。将重点放在能够给医院带来决策支持的人事管理信息上,帮助管理者做出正确的决策,包括明确人才紧缺岗位、确定引进数量,缓解部分岗位长期人才紧缺现象,同时避免人员冗杂现象的产生,全方位开发人才资源,推动医院的可持续发展^[13]。

从编制改革、岗位设置、组织架构入手改革人事内部治理体系,完善妇幼保健院人才结构,适应市场竞争需要,培养妇幼优秀人才。可探索在妇幼保健院推行全员聘用合同制试点工作,变编制身份管理为岗位管理,这样可以缩小编制内外收入差距,调动员工积极性,增强人事部门管理力度^[14]。在岗位设置方面,制定人才紧缺岗位的倾向政策,有所侧重,及时弥补岗位人才空缺,提高医疗质量和效率;灵活用人机制,公开自主招聘,完善制度规范,构建能出能进的用人机制,不束缚人才的流动,推动人才队伍的建设和发展。在组织构架方面,进一步优化保健管理组织架构,加强资源整合,以妇女儿童健康为中心,完善全生命周期健康服务体系。规划建设好孕产期保健特色专科、更年期保健特色专科、女性康复中心(孕产、盆底、术后)、儿童康复中心等,整合优化人力资源改革,积极推进临床与保健业务融合。

(三)引进、培养人才,创新管理手段

面对妇幼保健院人才紧缺现象,应加强人才引进与培养力度,结合医院实际,完善进人、用人和育人体系。妇幼保健院人力资源管理的首要任务就是进人,进人主要目的包括两个,一是弥补岗位人员的空缺、缓解压力,二是引进高质量人才促进医院发展。随着患者需求增多、工作量的上升,人事部门定期统计和讨论科室用人需求,适当适时增加人才数量,满足需求。同时注意高质量人才的引进,作为学科和科室带头人,促进医院高质量发展。建立健全人才培养制度体系,形成育才、聚才、用才的良好环境,是保障医疗质量和推动医院可持续发展的必备条件^[15]。

在人才管理过程中,妇幼保健院可创新管理方式,引入信息化管理,构建人力资源系统,上传和分析人力资源情况,合理配置人力资源,促使妇幼保健院各个部门利用信息平台加强联系,及时解决不

合理的配置问题,尽可能做到人尽其才,才尽其用,打破妇幼保健院人事管理中遇到的瓶颈^[16]。实现员工入职、培训、工作、教育等活动全过程管理,将信息化引入妇幼保健院人力资源管理中,有助于提高工作效率、实现管理精细化^[17]。

(四)保健和临床并重,打造妇幼特色

妇幼保健院发展过程中应将预防保健提高到与临床相等同的地位,相互融合,体现医院特色。日常注重对妇女儿童的健康教育和疾病防治,形式可以包括妊娠期高血压预防、产后康复、儿童传染病防治宣教等,涉及面广,意义重大,能够改变固有的治疗疾病思维,转为预防为先,保健与临床并重。人事管理部门需探讨和注重保健人才发展模式,打破临床与保健之间的界定,落实防治结合双重责任。可以让从事保健工作的医师到临床科室轮转一段时间,让从事临床专业的医师到保健科室轮转,确保临床与保健科室之间业务的连续性、互通性和水平一致性。注重培养高层次、复合型妇幼精英人才团队,提高医疗质量和竞争力。

妇幼保健院是以服务妇女、儿童为对象,医疗和保健并重的医院^[18],人事管理过程中应围绕服务对象、服务内容的特点,充分鼓励医务人员发掘专业优势,致力于提供差异化的服务,坚持临床与保健相融合,是提升自己、打造妇幼保健院品牌的重要方法。将这样的发展愿景和服务宗旨渗透到医务人员日常工作中,体现妇幼保健院的差异和特色,是制定人事管理制度中应该着重思考的问题。

(五)完善薪酬体系,深化绩效改革

探索建立适应妇幼保健院特点、科学合理的薪酬分配制度,人事管理部门不仅要为人才提供丰厚薪资待遇,还要让他们在工作中挖掘潜力,释放本领,实现人生价值追求。薪酬分配制度不以“经济效益论英雄”,重点向临床一线、关键岗位、业务骨干、风险度高和贡献突出的人员倾斜,而与检查、药品、耗材收入无关^[19]。提高部分儿科医生的收入,以政策和资金补偿方式鼓励医生从事儿科和保健等人才缺口较大的专业,通过薪酬分配进行导向,提升总体服务水平和能力^[20]。

落实国家卫健委妇幼司《妇幼保健机构绩效考核》要求,细化分解目标任务,逐步建立常态化管理体系。以安全、质量、效率和可持续发展能力为重点,坚持公益性为导向,完善妇幼保健院绩效考核制度和绩效评价指标体系,加强考核和督导。

参考文献

- [1] 王钟仪. 现代医院管理制度中建设目标与构建措施的分析思考[J]. 中国当代医药, 2020, 27(6):183-185

- [2] 国务院重磅发布现代医院管理制度指导意见[J]. 中国医院院长, 2017(16):16
- [3] 杨秀青,钱东福. 某妇幼保健院人力资源结构现状及对策研究[J]. 江苏卫生事业管理, 2017, 28(3):24-28
- [4] 秦璐,包小静,骆希,等. 新医改形势下现代医院管理制度的探索与研究[J]. 中国卫生标准管理, 2020, 11(5):20-22
- [5] 肖潇. 医院提高人力资源管理水平路径探析[J]. 决策探索, 2020(5):93
- [6] 储梁华,李海波. “全面二胎”政策下妇幼专科医院人力资源现状分析[J]. 中国卫生产业, 2019, 16(22):176-177
- [7] 杨海云,李云霞,李琳,等. 昆明市“全面二胎”政策实施后妇幼保健对策研究[J]. 中国妇幼保健, 2019, 34(18):4122-4124
- [8] 杜彦春,赵晓红,鲍小波,等. 2010—2017年我国妇幼保健机构卫生人力资源配置公平性研究[J]. 中国妇幼保健, 2020, 35(1):1-5
- [9] 吴悦,杨颖华,杨青,等. 党建视野下疾病预防控制机构人才培养策略浅析[J]. 南京医科大学学报(社会科学版), 2020, 20(1):95-100
- [10] 陈娜. 加强医院基层党组织建设[J]. 中国卫生产业, 2020, 17(1):186-187, 190
- [11] 周扬,董羽佳. 以人为本,在医院人力资源管理中如何应用[J]. 人力资源, 2020(4):49
- [12] 王丽军,王璐,冯维恒,等. 三级医院视角下建立健全现代医院管理制度问题研究[J]. 中国医院管理, 2020, 40(2):1-4
- [13] 张丽. 现代医院人力资源管理模式探讨[J]. 人才资源开发, 2020(4):29-30
- [14] 方鹏骞,苏敏,闵锐,等. 中国特色现代医院管理制度的问题与对策研究[J]. 中国医院管理, 2016, 36(11):4-7
- [15] 丁强,张正堂,张全,等. 医院人力资源管理实践创新[M]. 北京:社会科学文献出版社, 2017:87
- [16] 王露,周典,黄欣黎,等. 安徽省医院信息化人才队伍建设现状及对策分析[J]. 卫生经济研究, 2019, 36(8):59-61, 65
- [17] 徐利. 医院人力资源管理信息化建设探讨[J]. 人力资源, 2020(4):145
- [18] 苏琳. 医改新形势妇幼保健院面临的挑战[J]. 临床医药文献电子杂志, 2017, 4(26):5147-5148
- [19] 郑智慧,江维维. 改革薪酬制度促进医院发展[J]. 人口与健康, 2019(4):60-61
- [20] 庄林,史卫红,乔学斌. 江苏省基层全科医生队伍建设现状及思考[J]. 南京医科大学学报(社会科学版), 2019, 19(6):465-468

Discussion on promoting human resource management of maternal and child health hospital based on modern hospital management system

DAI Chenxi¹, ZHU Weihua¹, MIN Xiaoqing¹, JIANG Jun², LIU Wu¹

1. Division of Human Resources, 2. Science and Technology Department, the First Affiliated Hospital of Nanjing Medical University, Nanjing 210029, China

Abstract: Based on modern hospital management system, analyzing the current situation of human resource management system in maternal and child health hospital, summarizing the existing problems, and putting forward the corresponding suggestions. The following problems existed in the human resource management of maternal and child health hospital: the shortage of talents was serious, the health function needed to be strengthened, the reform of personnel system was slow, and the salary system was unreasonable. Based on the modern hospital management system, combined with the existing problems, we should promote the construction and improvement of human resource management system in maternal and child health hospital by accelerating system reform, innovate the talent introduction and training means, pay attention to clinical and health care, and build a reasonable salary system to promote the improvement of human resource management system in modern maternal and child health hospital.

Key words: modern hospital management system; maternal and child health hospital; human resource management system