

# 新形势下民营医院人力资源管理的困境与突破

王 园

(盐城大丰新丰富医院,江苏 盐城 224164)

**摘要:**21世纪企业之间的竞争是人才的竞争,人才的竞争促进了企业更加有利的发展。人力资源管理是推进民营医院向前发展的重要前提条件和必要基础。在社会经济迅猛发展的大背景下,民营医院的发展受了社会的极大关注和重视,同时民营医院的发展也面临着严峻的考验。对此,必须意识到新形势下民营医院人力资源管理所处的困境,并且采取有效的措施逐渐健全并完善人力资源管理体系,提高管理效率和质量,为民营医院的发展奠定坚实的基础,创造有利的条件。本文就新形势下民营医院人力资源管理的困境与突破进行分析和探讨,以供相关人员参考。

**关键词:**新形势;民营医院;人力资源管理;困境;突破

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.03.031

## 1 前言

随着社会经济的快速发展,人才、技术、管理等已经成为我国中小型企业重要发展的影响因素,同时也影响了企业的市场核心竞争力。而民营医院是中小型企业典型重要的代表性企业,其管理发展具备了中小型企业的特点,因此民营医院未来的管理发展需要认识到人力资源管理的重要性,以提升人力资源管理理念的认识以及完善人力资源管理体系作为主要工作目标,进而有助于提升民营医院社会形象、社会地位和核心竞争力,扩大影响力,增加市场份额,获得更加有利的发展条件和优势。

## 2 民营医院人力资源管理的重要性

人力资源管理是现代企业经营管理工作的重要内容,同时也是极其重要的影响因素。在现代经济迅猛发展的背景下,民营医院如果要获得较强的市场核心竞争力,并且获得更大的市场份额,就必须有效提升自身的人力资源管理效率和质量,提升管理水平,增强管理效果,从企业未来的发展层面实施管理工作。尤其民营医院在不断发展中会存在一些问题,而这些问题影响了人力资源管理工作正常开展和实施,同时也影响了管理效果,这些因素对于民营医院正常稳定地发展以及实现可持续发展战略目标产生了不利影响。现代企业的竞争就是人才的竞争,而人才竞争体现了人力资源管理的效率和水平,因此民营医院需要注重人力资源管理工作所发挥的作用,应积极完善民营医院人力资源管理体系,进而有助于增强医院市场核心竞争力,完善组织结构,健全用人机制,增强自身的管理效率,对于适应社会发展以及获得市场份额、增加经济效益起着重要的作用。

## 3 民营医院人力资源管理的困境问题

### 3.1 战略性人力资源管理观念较为淡薄

在新的形势下,中小型民营医院发展中表现更加显著的则是传统的家族式管理观念和模式,而在医院内部部门科室的设置以及分工方面较为复杂,很多时候在运营中会存在工作内容重复或者工作责任冲突等问题,从而影响了工作效率和质量。尤其在人力资源管理工作方面,不能依据

现代化企业管理模式进行管理,只是将人力资源管理部门作为发放薪资以及完善人事档案管理的部门,没有将人力资源管理的真正作用发挥到企业管理中,并且没有纳入到企业的战略发展体系中。企业在面对竞争激烈的市场形势下没有注重人力资源管理工作的重要性以及战略性人力资源管理的重要意义,而且对于人才的招聘和选拔也不够合理,造成民营医院中人力资源管理没有发挥自身的职能作用。

在民营医院中,更加关键和重要的因素体现在一些企业的管理层没有加强注重人力资源管理工作的重要性完善,而战略性人力资源管理观念淡薄,并且一些民营医院缺少科学完善的现代化企业管理制度,这是新形势下民营医院人力资源管理存在的重要问题。

### 3.2 培训体系缺乏科学性和完整性

民营医院在开展人员培训教育方面虽然产生了一定的效果,但是培训体系存在一些问题。

首先,一些民营医院内部并没有建立较为完善的培训体系,没有将企业工作人员未来职业发展规划融入到企业的战略发展规划中,而更多的则是体现为传统保守的人才应用理念。尤其对于一些高业务水平、高综合素质人才的个人职业规划没有给予积极的关注和重视,更多地体现为引导人才将自身工作经验、工作技术应用到岗位工作中,而且也是以薪资待遇的等价交换形式而体现,难以提升企业工作人员对于企业的认可度以及信赖度,这必将造成人才的流失,而这对于企业未来的发展定会产生不利影响。

其次,对于企业工作人员的培训体系和方式方法比较单一,而培训方式仍然是以讲课的方式以及测试的方式进行,这种方式较为传统落后,不能顺应社会发展趋势以及满足现代化企业管理要求。

企业内部培训讲师一般是以人力资源管理部门的工作人员为主,由于工作人员工作能力水平存在差异,所以也会影响对于新进工作人员的培训效果,虽然一些工作人员具备良好的理论基础,但是由于缺乏实践经验,实践能力

并不理想,因此单一机械的培训方式不能调动新进职工的学习主动性和学习热情,进而新进职工会失去参与培训的兴趣,并且会片面地认为培训并没有较大的作用,而且培训对于一些部门主管会认为是形式主义,甚至认为这会浪费较多的时间,还会认为培训并没有为企业解决根本性的问题,所以错误地认为培训仅仅是为了完成培训任务<sup>①</sup>。

### 3.3 缺乏合理的绩效考核评估体系

一些民营医院缺乏合理的绩效考核评估体系,没有制定较为完善的绩效考核制度方案,而这主要表现在以下几个方面:

#### 3.3.1 考核体系不够健全

当下民营医院的绩效考核体系往往是以业务工作量作为主要指标进行考核,而对于个人工作认识、品德修养以及工作能力的考核并没有全面体现。

#### 3.3.2 缺乏合理的绩效管理系统

绩效管理是系统性的循环理论,主要以绩效规划、培训教育、考察评估以及反馈等组成,而且绩效管理是极其关键和重要的工作内容。在当下一些民营医院中虽然已经制定了考核方式方法,但是只是将最终的考核结果作为薪资待遇发放的依据,没有发挥出绩效管理工作的功能作用。

### 3.4 人力资源管理模式传统落后

目前民营医院人力资源管理工作还不够完善,仍然处于传统的工作模式阶段,对于人才的管理较为粗放,缺乏精细化管理观念,而对于民营医院的成长造成一定的影响。一些民营医院仍然会生硬地以规章制度约束工作人员的思想 and 行为,而且还有一些医院管理人员没有从工作人员的角度出发,没有考虑到工作人员的感受,难以确保工作人员的个人利益。

由于激励机制不够健全完善,许多民营医院工作人员会感觉到薪资待遇方面的不公平以及成长发展条件优势方面的不均衡,并且一些工作人员的工作并没有得到认可和肯定,使得工作人员的工作较为被动,而且工作气氛较为沉闷压抑,影响了工作人员的企业归属感。

### 3.5 人才招聘不够科学

虽然一些民营医院能够逐渐加强对于医护人员的关注和重视以及相关的培育培训,但是在新医改具体要求下,与一些先进的卫生医疗机构相比较差距较大,医疗人员的医疗技术水平以及专业技术能力已经不能满足患者的就诊需求,而且不能符合现代医疗体系发展的具体要求。另外,民营医院对于人才的吸引力不强,虽然民营医院会招聘一些医学类毕业生,但是对于一些更高水平、更高素质人才的引进还不够明显,尤其对于一些高学历人才仍然存在缺口<sup>②</sup>。

## 4 新形势下民营医院人力资源管理具体策略

### 4.1 提升人力资源管理认识

新形势下加强人力资源管理工作对于民营医院未来的发展产生了重要作用和意义,需要改变以单一传统的人事工作作为管理内容,应能够加强认识到人才对于民营企业发展产生的重要作用。体现战略性人力资源管理在企业管

理发展中发挥的作用,逐渐调整和完善民营医院管理架构。所以,需要改革创新民营医院组织结构,不但要提升人力资源管理部门的地位,而且还需要改变传统的民营企业管理观念和管理模式,积极引进现代企业管理理念和管理方式,从而有效确保人力资源管理策略和方案的有效落实。尤其对于一些中小型民营医院更加需要减少管理岗位,简化职权,有利于民营医院展开高质高效的管理工作,并且更加便利地获得管理发展条件,从而促进民营医院实现可持续发展的战略目标<sup>③</sup>。

### 4.2 积极引进和培养人才

对于人才的吸引和培养是极其关键的工作内容,而且人才培养也需要较长的周期。对于民营医院而言,如果要解决人才方面的问题,那么需要大量积极地吸引人才,而这是极其有效的方式,并且需要提升人才引进薪资待遇水平,引入具有丰富工作经验以及掌握专业知识技能的人才,创造有利于人才成长发展的环境条件。另外,对于引进的人才需要积极培养,包括对于专业知识、专业技能以及工作认识方面。

### 4.3 依据具体情况设定培训要求

民营医院需要认识到医院工作人员综合素质关系到医院未来的发展,所以需要加强注重人才的综合素质能力的培养,需要意识到医院工作人员是企业发展的重要组成部分,同时也是推动力。所以在展开培训过程中,应用传统培训方式应加强重视与其他方式的有机结合,以此产生良好的培训效果。针对这一现象,民营医院可以借鉴公立医院人才培养的方法,将新进员工送到上级医院进行一到二年的系统业务培训,以保证新入职员工具备足够的业务能力。

在培训过程中,可以根据具体问题进行分析讨论,并且分享工作案例和工作经验以及工作方式方法,从而辅助民营医院工作人员掌握技能,并且以此培养和提升工作人员的综合素质,以民营医院人才需求以及未来发展方向为导向,加强工作技能方面的培训,进而增强培训效果,而这对于民营医院的发展发挥了重要作用。

### 4.4 建立并完善绩效管理考核体系

当下很多的民营医院缺乏较为完善的绩效管理考核体系,民营医院工作人员的薪资待遇与福利待遇不能与绩效相结合,因此不能有效发挥激励作用。而绩效考核是民营医院人力资源管理工作的主要内容,其功能作用则是对于民营医院工作人员工作表现以及工作贡献的一种体现,从而可以科学、客观、完善地评价工作人员的工作成果,深入挖掘医院工作人员的潜力。绩效考核的本质则是对于工作人员的一种激励,而不是单一的结果。当下一些民营医院激励方式较为单一,一般只是表现为对于个人工作量的统计。今后的绩效考核将绩效管理考核体系逐渐细致化和目标化,以达到考核结果可以很好的客观量化,确保考核的相对公平,以此发挥对于工作人员的激励作用。由此可见,将绩效考核纳入到企业管理发展中是民营医院人力资源战略部署的重要组成部分和影响因素<sup>④</sup>。

#### 4.5 制定健全的薪资福利待遇体系

当下对于一些民营医院薪资福利待遇体系,需要以现代企业管理制度作为基础有效落实。

##### 4.5.1 建立较为合理的岗位工作评价体系

岗位工作评价关键在于通过划分岗位职责、明确薪资水平而进行评价,通过针对岗位工作难度、技术水平、相关责任、工作强度等进行综合分析,从而确保工作内容分配的公平性和公正性。

##### 4.5.2 构建完善的薪资福利体系结构

当下一些民营医院薪资福利待遇主要是以岗位基本工资、奖金福利等,而依据不同的岗位实际情况以及所具备的职称和所在的部门存在差异,可以进行搭配组合,可以以岗位类别、内部分级方式进行,通过综合考核和评估获得结果而发放薪资福利。绩效工资与福利待遇方面可以对于日常表现良好的工作人员给予相应的奖励,这就需要根据民营医院经营状况而调整。而构建完善的薪资福利体系结构,对于民营医院工作人员产生良好的归属感以及工作成就感较为关键和重要,是调动工作人员工作积极性、激发工作热情的重要影响因素和必要条件<sup>[4]</sup>。

#### 4.6 完善用人制度体系

民营医院需要建立并完善用人制度体系,这是人力资源管理工作有序展开和实施的前提条件,也是重要基础。人事部门需要调查分析一线工作者工作情况,并且听取工作人员的意见和想法以及内心需求,包括工作需求和生活需求,以此促进用人制度的公平性和公正性,逐渐完善民营医院用人制度和人才需求模式。

用人制度需要以民营医院工作人员的工作表现、工作业绩以及技能水平情况作为参考依据,并且在落实用人制度时需要获得民营医院工作人员的认可和肯定。另外对于人才的应用需要确保专人专用,应该依据人才专业技术、工作能力安排到适合的岗位,进而能够为人才的成长和发展创造良好的环境和有利条件<sup>[4]</sup>。

#### 4.7 完善激励机制

在完善激励机制时需要确保公平性、公正性和公开性,应能够通过应用激励机制完善人力资源管理工作模式,依据公平竞争、有效激励基本原则展开激励工作。薪酬待遇并不只是为了满足工作人员生活需求,而是体现工作人员的自身价值。另外,对于工作人员的薪资待遇需要动态发展,而动态的人力资源管理能够调动企业工作人员的工作积极性和激发工作热情,从以此作为切入点,逐渐健全和完善激励机制以及薪酬待遇模式<sup>[7]</sup>。

另外,民营医院内部需要调整和优化组织结构,参考借鉴一些优秀企业的组织结构,根据自身战略发展部署和发展现状以及未来发展需要进行调整和改革,制定更加完善的组织结构,通过薪资待遇体系和激励机制,为表现良好作出重要贡献的工作人员给予鼓励和奖励,而且还要能够提供更多的晋升机会和有利条件,以此产生良好的激励效果。

#### 4.8 适度加大资金投入

民营医院的投资者需要具备战略发展的眼光,舍得在医院建设的硬件和软件上加大投入。

##### 4.8.1 硬件投入

改善医院的整体环境,加大门诊和病房的环境改造,购置先进的医疗器械和设备,营造良好的就医环境。

##### 4.8.2 软件投入

软件投入首先是人才的引进,高薪聘请高年资高素质的医技人才,打造高水平的医疗团队,以专科特色闻名业内。其次是企业文化的建设,树立医者仁心的白衣天使形象,把救死扶伤作为医生的天职。不断加强医护人员的思想教育,打造积极向上的企业文化,树立良好的医者形象。

#### 5 结束语

综上所述,人力资源管理工作是民营医院管理发展中重要的工作内容,同时也是保证民营医院能够稳定发展的基础。针对人力资源管理工作,提高人力资源管理工作效率和质量有助于增强医院综合竞争能力。对于此,需要认识到民营医院人力资源管理重要性以及民营医院人力资源管理困境的问题,在此基础上采取有效的策略逐渐完善民营医院人力资源管理模式,包括提升人力资源管理认识、积极引进和培养人才、依据具体情况设定培训要求、建立完善绩效管理考核体系、制定健全薪资福利待遇体系、完善用人制度体系、完善激励机制、加大资金方面的投入,从而在完善具体工作内容、工作模式以后,有效地提高了管理效率,为实现可持续发展战略目标打下了坚实的基础,创造了有利的条件。

#### 参考文献

- [1]孙燕.医院人力资源管理对经济发展的促进作用研究[J].各界,2019(12).
- [2]贾洋.浅谈现代医院人力资源管理存在问题及对策分析[J].科学与财富,2019(24).
- [3]刘洋.公立医院与私立医院护士职业价值观的比较研究[J].全科护理,2015,13(21).
- [4]何达,王贤吉,王力男,等.上海市高端社会办医发展的现状及趋势[J].中国卫生政策研究,2015,29(03).
- [5]赵鹏军.新时期民营医院人力资源管理问题与对策分析[J].经济师,2017(11).
- [6]韦海妮,黎雅思,黄苑清,等.民营医院医生人力资源管理存在的问题及对策[J].医学与社会,2018(4).
- [7]于霏.医院人力资源管理面临的挑战与应对策略[J].人力资源,2020(2).

**作者简介:**王园(1970,11-),女,汉族,籍贯:江苏省盐城市,学士学位,中级经济师,医院副院长,研究方向:人力资源。