

# 现阶段基层医疗卫生单位人力资源管理分析

徐东兰

(梁山县卫生健康局,山东 济宁 272600)

**摘要:**新时期,基层医疗卫生单位在人力资源管理工作中需要不断调整工作思路,确立先进的人力资源管理理念,或者管理原则、方式方法等,才能从整体上提高人力资源管理成效。尽管如此,在实际工作中,基层医疗卫生单位人力资源管理仍然存在着诸多不足。以下内容则具体问题具体分析,结合人力资源管理中的不足,提出几点工作对策,以供参考。

**关键词:**基层医疗卫生单位;人力资源;管理对策

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.16.106

新时代背景下,基层医疗卫生单位也获得了前所未有的发展契机,逐步优化了人事管理体系。新时期,如何充分发挥出基层医疗卫生单位的人力资源管理价值,成为基层医疗卫生单位广泛关注的问题。不可否认,在基层医疗卫生单位发展过程中,人力资源管理工作中仍然存在着一些问题。这些问题得不到强有力解决,必然会阻碍到基层医疗卫生单位的稳步、健康发展。为此,结合具体问题,制定出完善的管理对策,就显得尤为重要。

## 1 基层医疗卫生单位人力资源管理意义

### 1.1 积极引导全局

在基层医疗卫生单位中,人力资源管理具有较明显的引导性。通过开展人力资源管理,统一从集体层面长远角度出发,有效明确人力资源管理目标,进而高效实现组织目标。基层医疗卫生机构在激励机制的引导下,便于调动员工的工作积极性,引导员工将自身的发展目标与基层医疗卫生机构长远发展目标相融合,实现引导全局的工作目标。

### 1.2 强化职工凝聚力

借助完善的激励策略,便于增强职工的向心力与凝聚力,进而提升基层医疗卫生单位的综合市场竞争力。基层医疗卫生单位具有较强的系统性,各个岗位工作者需严格执行各项工作规范,并从整体层面出发,确保各项工作有序开展。基层医疗卫生机构通过高效贯彻与落实人力资源管理,可以建立起相对完善的运营管理体制,并强化内部各个科室人员的沟通与交流,并提升单位的内部凝聚力。

### 1.3 激发员工的工作热情

人们的需求具有多层次性。物质需求仅仅是最低层次的需求。在运用激励机制时,仅仅采用物质激励,往往无法充分激发出员工的工作热情。基层医疗卫生机构在人力资源管理中,需要充分认识到激励措施的重要性。结合职工的切实所需,制定出具有针对性的激励方案,进而不断激发出基层职工的工作热情。此外,借助多元化的激励措施,可以培养出更多优秀的人才。在激励环节,基层医疗卫生单位应紧紧围绕着激励措施,促进基层医疗卫生

机构人力资源向人力资本的转变,推动单位获得稳步、健康发展。

### 1.4 提升医疗服务质量

随着我国社会经济的快速发展,以及人们物质文化生活水平的不断提升,人们对身体健康状况的关注度与日增加。基层医疗卫生单位是为基层民众提供医疗卫生服务的重要机构之一。新时期,人们对其服务质量提出了较高要求。职工是基层医疗卫生单位提供医疗服务的重要执行者。若职工的专业素养欠佳、缺乏责任意识等,会直接降低服务质量与效率。通过有序开展基层医疗卫生服务工作,可以增强基层职工的综合素养,使得基层职工高效应对日常工作中的挑战。结合患者的实际情况等,制定出合理的治疗方案,缓解患者的病痛,提高患者预后质量,进而在基层建立起和谐的医患关系,维护社会稳定,推动社会获得持续性发展。

## 2 现阶段基层医疗卫生单位人力资源管理存在的问题

在工作实践中,基层医疗卫生单位人力资源管理中的问题具有多样性。通过加大问题分析力度,可以结合具体问题,制定出富有针对性的工作方案。以下内容对人力资源管理中的问题展开了相应分析。

### 2.1 人力资源管理理念有待优化

以往基层医疗卫生单位的人力资源管理工作多由卫生专业技术人员担任。且医疗单位的多数高层管理人员是随着工作年限与职称晋升提拔上来的。因其自身缺乏完善的人力资源管理工作知识储备,或者缺乏相应的管理技能等,导致其在人力资源管理中所采用的管理方式方法等缺乏先进性,并对人力资源管理产生了直接性的影响。因此,加大人力资源管理理念优化力度,才能推动基层医疗卫生单位人力资源管理有序开展。

### 2.2 缺乏健全规范的考核体系

从现有情况来看,有部分基层医疗卫生单位所采用的考核体系是参照着旧的事业单位考核制度所制定。在员工评价和考核标准方面较为丰富。然而,不同岗位的员工所接受的岗前专业技能培训具有差异性,一旦绩效考核标准缺乏明晰性,会直接影响到绩效考核成效,致使绩效

考核体系流于形式。

### 2.3 薪酬管理缺乏完善的奖励机制

在基层医疗卫生单位中,工资体系往往参照事业单位工资体系制定。同一个职位的员工,无论单位自身的工作绩效如何,其所能获得的薪资往往无较大的差异。抑或者,无论员工的工作态度、工作效率如何,往往无法对员工的工作薪酬产生相应的影响。因薪酬管理环节,未制定出完善且有效的激励机制,使得员工的工作热情受到了相应影响,挫伤了职工的工作积极性。

### 2.4 缺乏健全的人力资源开发激励机制

在工作实践中,部分基层医疗卫生单位未给予单位文化建设工作足够重视,致使单位文化建设水平受到较大的影响。新时期,医疗卫生单位间的竞争归根结底是人才间的竞争。依托人性化的单位文化,吸引高专业素养的医疗卫生人才,并留住人才,才能推动基层医疗卫生单位获得持续性发展。在单位文化建设中,人力资源开发激励机制是其中重要组成部分。在人力资源管理工作中,需要从工作人员的切实所需出发,尊重工作人员的合理需求,制定出富有针对性的物质激励、精神激励或者其他类型的激励措施,才能推动员工获得不断发展,并增强员工的凝聚力,进而充分发挥出单位文化建设的应有价值。

### 2.5 职工关系的人事管理问题

基层医疗卫生单位的人力资源管理体系建设工作具有一定的专业性与繁杂性。因此,明确人力资源管理体系建设方向,就显得尤为重要。然而,从现有情况来看,有些基层医疗卫生单位在构建人力资源管理体系时,因相关管理人员未科学合理认知人事管理工作,且缺乏相关工作经验,未全面了解员工间的关系,也无法制定出完善的员工配置方案,使得人力资源管理的应有价值得不到充分的发挥。

### 2.6 培训与开发工作质量有待进一步提升

在人力资源管理工作中,有些县级或者县级以上等级的医疗卫生单位工作人员接受再教育的机会较多。而一些偏远地区的基层医疗卫生单位工作人员很难有机会参与到高质量的培训中,致使工作人员的专业素养得不到相应的提升。此外,有些基层医疗卫生单位工作人员的工作能力并不是很高,他们在医疗技术认知方面缺乏先进性,或者停留在比较落后的阶段,在为人民群众提供医疗卫生服务时,所取得的效果并不是十分突出。

## 3 现阶段基层医疗卫生单位人力资源管理对策

### 3.1 优化管理理念

新时期,基层医疗卫生单位应树立人力资源是第一资源的管理理念。通过关注员工培训与继续教育,不断优化员工的知识体系,强化员工的专业技能等,使得员工高效地应对日常工作中的挑战,为基层民众提供优质且高效的医疗卫生服务,进而推动基层医疗卫生事业获得持续性发展。

### 3.2 积极构建完善的考核制度

通过开展绩效考核工作,可以推动员工与单位获得同步发展。因此,在人力资源管理工作中,基层医疗卫生单位应该制定出完善的考核制度,以此保证绩效考核工作有章可循、有据可依。在实际的考核阶段,应将员工的实践能力、工作态度与工作成果等进行量化评价,在全面了解实践数据的基础上,对员工展开客观评价。此外,在构建绩效考核标准时,所有的绩效考核标准均需与基层医疗机构的实际工作相连接,以此充分发挥出绩效考核评价的应有价值,推动基层医疗卫生单位稳步健康发展。

### 3.3 优化人力资源激励机制与制约机制

新时期,基层医疗卫生单位应给予激励机制与制约机制充分关注,进而建立起完善的制度体系。健全的人力资源激励机制,可以激发员工的工作潜力,强化员工的工作积极性,激励着员工实现个人价值,为单位创造更多的经济效益。在现实中,人力资源激励机制中最为常见的激励方式为物质激励或者精神激励。物质激励是与薪酬、奖金与物品发放等相关的激励。精神激励则是荣誉称号等方面的激励。制约机制是基层医疗卫生单位所制定的各项管理条例。在受到管理机制的约束时,员工能够不断调整自身的工作态度,督促着员工认真践行各项工作职责,将各项工作对策落到实处。此外,制约机制有助于强化员工的道德意识,防止收红包等不良情况的出现。

为了充分发挥出激励机制的应有价值,可以从以下几个方面展开工作。

首先,关注物质激励。相较于其他类型的激励方式,物质激励最为直接与有效。基层医疗卫生单位可以凭借健全的绩效考评机制,将考核结果与薪酬水平、领导干部任免、奖惩等相挂钩,并强化内部考核管理,将考核结果与医务人员的薪资福利、职称评定等相挂钩,进而激发出职工的工作热情。作为基层医疗卫生单位的职工,需获取稳定的薪资有效解决家庭经济问题。借助物质激励,便于挖掘职工的工作潜能,使其全身心地投入到日常岗位工作中。在人力资源管理工作中,需要给予物质激励充分关注,并借助完善的激励机制,并将职工绩效作为薪酬激励的重要评估指标。借助层次性的激励措施,与职工的工作情况、内容等相融合,提高激励措施的合理性,将员工的个人价值充分发挥出来。

其次,关注精神激励。相较于物质激励,精神激励多集中在基层医疗卫生单位工作人员的精神层面,是激励体系的核心组成部分。完善的精神激励方式,有助于职工感受到单位的人文关怀。在精神激励过程中,应注重完善人力资源管理制度,并强化职工人文教育,提高员工的精神文化水平,使得员工获取精神上的认可。精神激励便于员工感受到企业的尊重与赞美等,也有助于节约激励成本,充分发挥出激励措施的价值。常见的精神激励方式有表彰大会、优秀个人评选等。在精神激励过程中,基层医疗

卫生单位需将职工的实际情况充分考虑进去,积极为员工营造良好的工作环境,给予员工精神层面的支持。

再次,合理应用目标激励。在应用目标激励方案时,需将基层医疗卫生单位工作人员的工作素养、工作潜能等充分考虑进去。科学合理设置工作目标,增强人才引进效果。通过强化职工兴趣与单位美好愿景间的融合,以此增强职工的主人翁意识与参与感,推动职工与单位共同发展。在设置建设目标体系时,应强化职工间的良性竞争,有效减少医疗纠纷的发生概率。基层医疗卫生单位人力资源管理部门,需从长远角度出发,科学合理规划人力资源管理工作。通过严厉打击不正之风,不断完善工作环境。对于职工出现的重大失误或者徇私舞弊行为等,需给予相应的惩戒。依托目标激励方式,不断细化激励策略,推动人力资源管理工作有序开展。

### 3.4 优化管理模式

在现实中,我国多数基层医疗机构的人力资源管理工作的管理理念较为落后。在实际工作中,仍然延续着过往传统的工作方式方法,致使基层医疗卫生单位的人力资源管理质量欠佳。为了从根本上解决此项问题,基层医疗卫生单位应该加大管理模式创新力度,积极引进先进的管理模式。通过将人力资源管理重点转移到人才开发上,实现人力资源的科学合理配置,充分发挥出每个员工的应有价值。此外,人力资源管理者应该充分掌握与分析基层医疗卫生单位的实际情况,制定出切实可行的培训机制,使得每个员工获得持续性发展。基层医疗卫生单位在分配或者选用工作人员时,应凭借健全的用人机制,并结合自身实际发展所需,选择出最佳的工作人员。

### 3.5 加大人才培养力度

新时期,基层医疗卫生单位的领导或者人力资源管理者,需要不断调整工作思路,给予人力资源培养工作足够重视。隔段时间开展培训或者进修工作,以此保证医务人员工作技能的先进性,并不断提高工作人员的工作能力。此外,因基层医疗卫生单位具有一定的特殊性。在人力资源管理工作中往往需做出相应的调整,进而充分发挥出人力资源管理的应有价值。在现实中,人力资源管理者需具备一定的医学知识或者医学技能。结合本单位实际情况,不断完善人力资源管理机制。在人才培养过程中,人力资源管理者应借助健全的薪酬机制,使得员工的个人利益得到充分的保障,进而激发员工的工作热情,使其全身心地投入到日常工作中。

### 3.6 关注职工福利保障

基层医疗卫生单位在人力资源管理工作中,在健全物质激励、精神激励、目标激励等激励体制的同时,应鼓励具备高专业素养的卫生人才到偏远地区工作。通过适度提高基层医疗卫生单位工作人员薪资水平,健全职工福利待遇等,制定完善的福利保障制度,将职工的工作热情充分激发出来。我国相关部门应加大基层医疗卫生单位

资金投入力度,进而有效保障职工的实际收入。从社会发展角度来看,为了帮助职工全身心投入到日常工作中,应将基层医疗卫生单位职工的实际家庭经济状况、工作表现等因素充分考虑进去,不断优化福利政策,为职工营造良好的竞争环境,甚至帮助基层职工不断改善居住环境。基层医疗卫生单位需注重人才培养,为其提供更多发展机会。通过广泛参与到实习、培训等活动中,提高基层职工的综合素养,为其营造良好的发展机会。基层职工在实现个人价值的同时,便于推动基层医疗卫生单位获得持续性发展。

### 3.7 建立完善的内部管理机制

随着我国医疗卫生体制改革工作的不断推进,县级公立医院与基层医疗卫生机构间建立起紧密型的联结,实现了人员总管理、统一调配,工作人员在一定程度上可以柔性上下流动。上级医院可以结合基层医疗卫生单位的功能定位与职工的业务能力、工作质量等,统筹制定医共体内部年度工作目标与绩效考核方案。通过加大引进力度,结合自身实际情况,将上级医院完善的人力资源管理模式应用到基层医疗卫生单位中,进而在基层医疗卫生单位中充分发挥出人力资源管理工作应有作用,不断提高人力资源管理成效。

### 结束语

总之,现阶段基层医疗卫生单位的人力资源管理工作面临着新的问题与挑战。为了充分发挥出人力资源管理的应用价值,并确保各项人力资源管理措施落实到位,基层医疗卫生单位应结合时代背景,以及本单位的实际情况等,不断优化管理理念,丰富人力资源管理方式方法等。以上内容从人力资源管理理念、考核体系、奖励激励机制、人才培养等几个方面,分析了基层医疗卫生单位面临的人力资源管理问题,并结合具体问题,提出了几点工作意见与建议。希望相关工作人员可以在以上分析中得到帮助,并实现基层医疗卫生事业的持续性发展。

### 参考文献

- [1]刘丛.探究基层医疗卫生人力资源管理问题[J].祖国,2019(9):133+137.
- [2]李贺淳.浅谈医疗卫生单位人力资源管理[J].现代商业,2009(23):47.
- [3]彭平.我国卫生事业单位人力资源管理的问题与对策[J].人力资源管理,2017,(02).55-56.
- [4]赵静.论基层医疗卫生机构人力资源管理中的激励策略[J].中国产经,2021(15):188-189.

作者简介:徐东兰(1981.04-),女,汉族,山东梁山人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源管理。