

# Exploration on the Management of Hospital Human Resources in the Context of Talent Mobility

Jinwen Fan

Yantai Affiliated Hospital of Binzhou Medical College, Yantai, Shandong, 264000, China

## Abstract

The high talent flow rate will affect the long-term development of the hospital to some extent, mainly because in the case of a serious loss of staff, it is not conducive to the improvement of medical services, and will reduce the stability of the talent structure and hinder the stable development of the hospital. Therefore, hospitals should pay attention to strengthening human resource management and effectively solve the problem of talent flow. By analyzing the influencing factors of hospital talent flow, put forward the specific strategy of hospital human resource management, including updating the human resource management idea, optimize organizational structure, innovation management mechanism, focus on performance management and results, and to innovate the human resource management means, with high quality human resource management to retain more talents, promote the sustainable development of hospital.

## Keywords

talent flow; hospital; human resource management

# 人才流动背景下做好医院人力资源管理工作探究

范津文

滨州医学院烟台附属医院, 中国·山东 烟台 264000

## 摘要

人才流动率偏高会一定程度上影响医院长远发展, 主要是医院在有严重的人员流失问题情况下, 不利于提升医疗服务, 并会降低人才结构稳定性, 阻碍医院稳定发展。所以, 医院要关注加强人力资源管理, 有效解决人才流动问题。论文通过分析医院人才流动的影响因素, 提出在此背景下做好医院人力资源管理工作具体策略, 包括更新人力资源管理理念, 优化组织结构, 创新管理机制, 关注绩效管理和结果应用, 并要革新人力资源管理手段等, 以高质量的人力资源管理留住更多优秀人才, 推进医院可持续发展。

## 关键词

人才流动; 医院; 人力资源管理

## 1 引言

医院医务人员以为患者提供医疗服务为主要职责, 若医院人才流动率偏高, 将直接影响患者服务质量, 阻碍医院高质量发展。对此, 需要医院积极打造稳定的人力资源结构, 合理优化人力资源管理工作, 采取科学的管理策略, 以更有效的选拔、使用及留住人才, 在强有力的人才支持下促进医院稳定发展。

## 2 医院人才流动的影响因素

### 2.1 内部编制因素

目前医院在人力资源管理工作过程中, 由于内部编制存在一定问题, 导致人力资源结构不够合理, 并容易由此造

成人才流动。具体表现有以下几点: ①通常医院内部编制岗位当中, 大部分是基层医护人员岗位, 所设置的高级专业人才岗位比较少。另外, 很多医院在设置人力资源岗位时都重点考虑专业技术人才, 而对思政工作岗位有所忽视, 从而影响思政工作的开展以及医患关系维护。由此可见, 医院在人员岗位设置方面缺乏合理性、科学性, 导致部分岗位设置缺失, 不利于人员稳定。另外, 也有部分人员流失问题是因为基层工作人员对医院或者对本职工作缺乏归属感, 其主要原因还是医院未贯彻落实思政教育工作。②医院人员编制相对固定, 传统的人员管理模式缺乏灵活性, 难以有效吸引综合素质高、专业技术强的优秀人才, 也不利于完善及更新医院人才结构。③人员岗位编制相对固定, 在人力资源管理过程中, 不够重视根据各岗位工作内容及人员能力等情况优化设置晋升机制, 导致基层工作者逐渐降低归属感及工作积极性, 从而引发人员流失问题<sup>[1]</sup>。

**【作者简介】** 范津文 (1978-), 男, 中国山东烟台人, 硕士, 高级经济师, 从事人力资源管理研究。

## 2.2 学历因素

目前大部分医院对医学专业人才有较高的基础学历要求,同时医院针对不同岗位人员会提出不同的专业性要求,即医院各岗位人员既要具有较高的专业素养和技术能力,其学历也要达到一定层次和水平,所以目前医院人力资源管理表现出较强的层级性。通过分析医院当前人员学历结构,发现人员学历水平呈现出两极分化问题,主要是基层医护人员学历水平相对较低,管理层人员学历水平往往较高,而在人员学历和能力失衡情况下,也会导致人员流动。部分医院中的高职称专业医护人员或者是上层管理人员常对基层医护人员缺乏较高认可度,导致一些医护工作者不能正确认知个人工作能力,而在实际工作开展中,难以准确把握个人定位,由此会对工作效率及热情等产生负面影响,进而引发人才流失问题。

## 2.3 管理因素

### 2.3.1 管理方式

目前医院在人力资源管理工作开展中,很多管理人员其管理思维比较传统,管理观念比较滞后,执行管理制度时比较固化,一定程度上影响人力资源管理效果,并由此导致人才流动。一些人力资源管理因为思想观念相对滞后,导致在实际管理工作中难以有效把握工作重点,即便医院通过制定一系列人才引进政策推进人才引进工作,而在人才引进之后,时常会因为人员管理方法不当等导致先进人才对本岗位或对医院缺乏认同感,由此引发人才流失问题。

### 2.3.2 管理机制

一方面,面对人才流动现状,很多医院未及时更新人力资源管理制度,导致制度适用性偏低,影响人才管理质量及效果,进一步加剧人才流动。另一方面,目前很多医院现行的人力资源管理机制更加侧重于通过管理制度及条例控制约束人员,而对人员激励有所忽视。

## 3 人才流动背景下的医院人力资源管理优化策略

### 3.1 更新人力资源管理理念

在人才流动背景下,医院要立足战略高度看待人力资源管理工作。医院管理人员要认识到人力资源管理直接关系到医院核心竞争力的提升,不能只将人力资源管理视作人事管理,而要将此作为医院发展的重要的战略性资源。在医院人力资源管理实践中,相关管理人员要始终坚持以人为本理念,在管理中关注员工利益,关心个人成长,在以人为本理念指导和贯穿下切实保障员工权益。在人力资源管理实践中,医院要积极构建人才培养、人才引进、人才使用以及关爱人才等平台,促进医护人员对本岗位及本医院提升认同感、归属感,从而为医院可持续、高质量发展奠定坚实的人才基础。

## 3.2 优化人力资源管理组织结构

为改善人才流动现状,医院还要关注优化人力资源管理组织结构。医院管理者要了解医院自身的人力资源结构现状,深入分析医院岗位流动趋势,深挖医院岗位需求,在此基础上明确人才引进及培养目标。同时,人力资源管理部门要了解对人才流动性产生影响的各方面因素,确定各因素的影响状态及具体程度等,并要立足多个维度,考虑各层次以及各岗位的人员数量、工作能力、学历情况等,在此基础上重构内部岗位组织机构。针对医院部分学历层次较低的岗位人员,可通过组织集中培训教育,指导其考取证书或者提升职称水平等,使相关岗位人员努力提高学历层次。

在人力资源管理组织架构优化过程中,一方面要组织多层级人力资源管理团队,由各层级团队分别对各层级医务人员的工作态度、工作状态以及长期职业规划等提供专业性管理和指导。另一方面,人力资源管理要关注对基层医务人员其生活、情感、精神等方面给予更多关注,加强灵活管理,使各岗位人员得到更全面的辅助和支持,全力支持岗位工作,增强员工粘性。

医院在开展人力资源管理工作期间,要根据人员流动情况,适时调整内部管理组织架构及管理层级,通过建立灵活的组织机构,促进各岗位人员进一步明确自身工作职责,积极投入岗位工作,在遇到问题或困难时,愿意主动寻求人力资源管理部门的帮助,在此过程中增强团队凝聚力以及团队协作性,打造更加有序、稳定的人力资源管理组织架构及岗位人员组织架构,进一步提升人力资源管理成效,促进人才队伍更加稳定。

### 3.3 创新人才资源管理机制

面对人才流动现状,医院在开展人力资源管理工作要积极借鉴市场成功的人资管理经验,不断优化及调整人力资源管理机制。第一,医院要合理创新人才招聘方式,积极通过社交媒体、招聘平台等信息化渠道引进人才,吸引更多优秀人才对本医院的关注,有效提升招聘效率及效果。第二,医院要科学制定人才竞争机制,配合落实奖励机制,有效激发人员工作热情,使有能力的人才能够脱颖而出。在相关机制保障下,可在医院营造良性的竞争氛围,促使各岗位人员深挖个人潜能,激发其创造力,通过提升个人综合能力拓展职业发展空间。在竞聘上岗机制制定及实施中,要配合制定绩效考核以及反馈机制,充分发挥竞争激励效用,促进员工对本岗位及本医院提高忠诚度、满意度。第三,医院要针对不同层级的员工,针对性地制定人才培训机制,关注人员发展,支持其制定更长远的职业规划,使其在接受多样化培训基础上获得更广阔的发展空间。医院在设置人员培训体系过程中,需要多样化的组织培训活动,像管理培训、入职培训、专业技能提升培训等,促进员工积累更多专业知识,不断提高专业技能,在此基础上提升医院医疗服务质量及运营

效率。为促进医院各岗位人员通过学习不断提升综合素养及能力,医院要关注为员工提供学术交流、外部培训等机会,帮助其拓宽视野,不断提高专业素养及综合能力。另外,医院可和研究机构以及高校等加强合作,共同开展学术交流以及人才培养等项目,使本医院医务人员获得更多发展机会。第四,医院在人力资源管理过程中,要针对各部门、各岗位职责,完善地构建责任制度以及问责机制,促进医院整体人力资源管理效能提升。医院人力资源管理部门要针对各部门以及各岗位详细划分其职责目标、范围还有工作内容等,工作职责说明要尽量详细,同时要针对不同的工作问题及失误等细化制定责任划分标准,以便于及时追责,高效解决问题。若员工出现工作失误或者职责履行不到位等情况,医院可结合实际情况落实对应的问责方案,督促员工认真履责,不断提升岗位工作质量。在责任制度以及问责机制运行期间,医院要配合组织绩效考核工作,在绩效考核中将员工岗位工作表现视作重要指标。医院所制定的工作职责以及问责机制,还应根据后续人才流动以及发展需求等情况不断改进和优化,定期评估与调整机制内容以及管理流程,促进人力资源管理整体效能提升。

### 3.4 关注绩效管理和结果应用

在医院日常管理过程中,绩效管理属于关键组成部分,其涉及到多个部门,包含多个环节,无论是医生还是护士或者是行政人员等,所有人员均要接受绩效管理,在此过程中把握个人工作表现,明确努力方向,并通过绩效管理激发员工工作积极性,关注自我提升,在此基础上获得与之相匹配的发展机会,促进人才队伍更加稳定。对此,需要医院规范、系统化地建立绩效管理机制,明确绩效管理目标,并根据绩效管理结果动态调整人力资源管理机制及策略。在此期间,医院要关注构建透明、公开且公平的绩效评估体系,保证所有员工其努力和其回报相匹配。医院的绩效管理工作不仅直接关系到员工晋升及其奖金,同时还可发挥重要的激励作用,可帮助员工清晰地认定个人发展期望与目标,激发员工工作热情,增强工作创造力。另外,医院要基于不同部门,根据不同岗位需求,设置差异化绩效管理模式<sup>[2]</sup>。比如针对行政部门,在绩效管理过程中要着重评估员工服务质量、成本控制、流程效率等;针对临床部门,在绩效评估中要将患者满意度、医疗质量以及治疗效果等视作重要的评估指标。通过针对部门设置不同的评价标准,可更有效激发员工工作

积极性,促进员工和医院共同发展。

医院在加强绩效管理的同时,还要关注合理运用绩效评价结果,充分发挥绩效管理的激励作用。其一,医院可按照一定周期组织绩效反馈会议,为员工详细解释绩效评估结果,给予其提问和反馈意见的渠道和平台,以促进基层员工和管理部门加强沟通,在员工参与下不断改进和优化绩效管理新模式。其二,医院在开展人员培训工作时,要参考绩效考评结果,把握不同员工其弱点,明确需要提升的方向,在此基础上制定培训目标和计划,设置针对性的培训项目,促进员工不断成长,由此也使员工认识到医院对个人的重视和培育,进而对医院增强归属感及忠诚度,逐步降低人才流动率<sup>[3]</sup>。

### 3.5 革新人力资源管理手段

为有效转变人才流动现状,医院还要在人力资源管理过程中积极打造信息化管理平台,利用信息化人力资源管理系统更便捷、高效地开展人员管理工作。例如,可通过大数据分析医院人才需求,具体可对既往员工离职原因、绩效结果以及培训记录等展开分析,确定医院人才缺口和人力需求,在此基础上更精确地制定人才战略。同时,人力资源管理部门可通过信息化系统和平台动态监控员工晋升路径、工作满意度以及薪酬福利等情况,支持医院制定更合理的人才管理决策,使人才获得有效激励,打造更稳定的人才队伍。

## 4 结语

在医院管理过程中,有多个因素会影响人才流动,包括编制、学历、管理等,在此背景下,医院要积极采取多项策略不断提升人力资源管理质量及水平,使人才结构更加合理,人才队伍更加稳定。医院在加强人力资源管理过程中,要及时更新管理理念,持续优化组织结构及管理机制,充分发挥绩效管理的激励约束作用,还要利用现代信息技术更新管理手段,不断提升人力资源管理质效,为医院稳定发展奠定坚实的人才基础。

### 参考文献

- [1] 邱名金.人才流动背景下医院人事档案管理模式的创新[J].黑龙江档案,2023(3):268-270.
- [2] 苏燕如.新医改视角下公立医院人力资源管理存在的问题和对策[J].投资与创业,2023,34(17):120-123.
- [3] 杨恩明,林新奇,袁莎莎.发展型人力资源管理实践对公立医院医务人员创新绩效的影响及中介效应[J].中国卫生政策研究,2023,16(6):52-58.