

需要层次理论视角下推进公立医院 人力资源高质量发展对策研究

李秀颖

(内蒙古林业总医院(内蒙古民族大学第二临床医学院), 内蒙古 牙克石 022150)

摘要:推动人力资源高质量发展,是带动公立医院诊疗水平提升和核心竞争力提升的重要方法和途径。本文从工作实际出发,侧重于人的需求层面,简要阐述了需要层次理论与公立医院人力资源高质量发展之间的关系,对牵制公立医院进一步优化发展的的问题进行了认真剖析,并坚持问题导向提出了推动公立医院高质量发展的办法和对策。

关键词:需要层次理论 公立医院 医务人员 人力资源 高质量发展

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.09.08

一、引言

在生产力的三大要素中,劳动者——人是第一要素,也是“最活跃的因素”。人的“活跃”程度决定了生产力发展的水平。医疗行业是一个专业知识密集型和专业技术密集型的行业。人力资源作为公立医院的首要资源,是保障其他资源充分发挥最大优势和最大效能的重要保障。但不能否认的是,当前公立医院人力资源管理和发展还存在着一些急需解决的问题。面对以上问题,公立医院发展要积极顺应时代发展,按照马斯洛需要层次理论的正确指导,从多个角度和层面持续满足医务人员合理的诉求和需要,推动公立医院人力资源发展态势更加强劲,发展动力持续增强。

二、需要层次理论与公立医院人力资源高质量发展之间的关系

需要层次理论是英国著名心理学家马斯洛提出的,是心理学领域十分重要的研究成果。他提出人有高低不同的五种层次的需要,分别是满足身体本身的生理需要,对周围环境的安全需要,渴望与人沟通的社交需要,希望被人认可的尊重需要,体现自身价值的自我实现需要。这五个层次需要之间有着密不可分的联系,主要表现在以下几个方面。一是当人的低层次的需要被满足后,进而会努力追求更高层次的需要,这是人本身所具有的一种行为驱动力。二是虽然五个层次有高有低,但是它们并不是单独存在的,是互相有关联的,低层次的需要不会因为高层次需要的持续满足而消失。三是在不同的时期,人的需要不是一直固定、保持不变的,要用动态发展的思想和观念看待人的需要的发展和变化,要更加精准地掌握每个个体的需

要,这样才能推动人力资源行业不断发展进步^[1]。医务人员作为为全国人民提供健康服务的中坚力量,必须要通过获得与工作付出相对等的工资薪酬,来满足自身的吃、穿、住、行等生理需要;要有安全的工作、生活环境,来满足自身对安全的需要,不断增强自身的安全感;要加强与社会各个层面的沟通交流,建立良好的社会关系网,来不断满足自身的社交需要,同时赢得社会对自身工作的认可,达到自身被社会、被人们所尊重的需要;要在医疗工作中,积极研究和应用新技术,不断提升自身的职业素质和专业技能,在为人民解除病痛、救死扶伤中,不断体现自己的人生价值。因此,公立医院要在充分了解不同医务人员的不同需要后,有针对性地采取提高薪酬标准、改善办公环境、加强教育培训、增加晋升机会等各种各样的措施,满足不同医务人员的需要,持续提升他们做好工作的自觉性和主动性,以更加高昂的精神状态投入到医疗工作中,凝聚形成一股推动公立医院发展的清风正气和强大合力^[2]。

三、阻碍公立医院人力资源高质量发展的不足

(一) 管理意识薄弱

当前一些公立医院对人力资源管理工作不够重视,在人力资源管理方面意识还比较薄弱。随着医疗进入到关键时期,公立医院对于优秀人才的需求也在不断提升。大型医院会聘请专业知识过硬的医生来缓解人才短缺的问题,但是基层医院会因为客观条件在人力资源层面受到巨大挑战。一是人才贮备管理没有形成战略性目标。一些人认为医院的人力资源管理工作只是进行人员招聘,对医务人员后期的培训考核等工作不够重视,没有制定科学可行的管

理规划，也没有认识到医务人员培养和考核的意义。医院人力资源管理工作没有发挥出自身的人才培养的职能，不仅限制了医院医疗服务水平的提升，还对于医院的管理层面造成了负面影响。二是医院对医生职业能力、专业能力、职业精神的培训力度有限，现实情况表明，医院的发展、医学技术的进步、医生的成长，都离不开后续的职业培训、岗位学习活动实施。但是，一些医院存在着重岗位绩效，轻岗位培训的情况，管理意识薄弱，阻碍着医院人力资源发展。另外，薪资也是影响医务人员的主要因素，作为满足吃、穿、住、行的生理需要的重要条件，一旦薪资不可以达到医务人员的要求，就会严重地牵制他们的工作主动性和自觉性，尊重需要、自我价值实现等更高层次的需要的实现，也就会变成一句空话。

（二）医务人员的工作量和工作压力都较大

一是公立医院人力资源总量不足。资料显示，2020年，全国公立医院人员数621.3万人，较上年增加21.1万人，同比增长3.52%，占医院总人数的76.59%。尽管总量是非常大的，但每一千人中医师数量和注册护士数量，分别仅为2.1人和2.4人。由于公立医院人力资源总量的欠缺，导致医务人员对病患的照顾不周等问题的发生，造成病人在医院就诊的体验感比较差。二是社会对健康服务的需求持续增长，增加了医务人员的工作量。一方面，伴随着经济社会发展，医疗水平和医疗质量也得到了很大程度的提升，且城镇居民医疗保险和农村合作医疗制度机制日益健全，人民群众全生命周期对健康医疗的需求持续增加。另一方面，我国老龄化的速度加速。截至2021年底，我国有2.6亿的60岁以上的老年人，我国逐步进入老龄化社会。社会老龄化给现阶段的医疗服务保障体系造成了极大的压力。2020年，全国公立医院诊疗人次27.9亿人次，较上年减少4.8亿人次，同比下降14.68%，全国公立医院医师日均担负诊疗6.3人次，日均担负住院床日2.2床日，《中国卫生统计年鉴》显示，二、三级医院医师人均一周工作在50个小时以上，其中中医师平均工作52个小时以上，超过50%的医师每天的休息时间不足6个小时，医务人员工作压力巨大。

（三）医务人员工作晋升受限、职业发展受限因素存在

目前，一方面，无编制人员岗位晋升渠道不畅通，即便是考取了相应的职称资格因没有一套科学的聘任体系，也无法聘用到相应岗位，严重影响员工积极性。另一方面，即便是有编制员工岗位竞争压力也因为编制岗位数量限制日渐增加。比如，以M医院为例，2020年高级职称岗位

竞争达到了5.9:1。详见表1。

表1 M医院近三年编制内岗位空缺数和实际参与竞争人数统计表（有编制人员）

年份	高级		中级	
	实有空缺数	参与竞争数	实有空缺数	参与竞争数
2019	45	53	31	30
2020	7	41	16	21
2021	26	56	23	40

编外专业技术人员占比超过总数一半，特别是高学历人员数量逐年增加，不能参加编内岗位竞聘，思想上容易形成“双行线”，严重影响员工晋升积极性，影响员工归属感和满意度。同样，编内人员也可能因为编制岗位数量限制，部分优秀人员因为没有岗位设置而导致晋升受限，解决此两类人员岗位晋升通道的问题迫在眉睫。

四、需要层次理论视角下推进公立医院人力资源高质量发展的对策

（一）提高对人力资源管理的重视程度

在新医改的形势下，想要进一步提高公立医院的发展，就必须提高对人力资源管理的重视。一是要对医院人力资源管理进行定期调研。在调研中发现问题时及时汇总分析，进而找出解决问题的有效办法。探索有效的用人体制，逐渐形成公平公正、有竞争和淘汰、有鼓励和制约的人员选拔、培养以及对运行机制的评估。加大对人才的培养，结合医院的实际发展情况，运用适合的方法为医院培养复合型人才。争取人才管理的主导权，及时淘汰不符合岗位需求的人员。二是要建立科学的薪酬体系。薪酬分配得当，既可以调动医务人员的积极性，又可以节约医院的人力成本，因此在薪酬分配中，医院要敢于根据工作能力、工作业绩等拉开分配档次，向关键岗位与优秀人才倾斜^[9]。落实“两个允许”的要求。根据不同医疗卫生机构实际情况，有针对性地完善薪酬分配政策，推动医务人员薪酬达到合理水平。持续完善公立医院工资结构，在保证基本工资足额发放的基础上，加大对医务人员的业绩奖励，不断提升他们的工作动力和活力。要向少数水平、能力、贡献突出的技术和管理骨干倾斜，依据医院医、护、药、技、管理等不同岗位，制订有目的性的薪酬分配机制，突出专业知识、技术性工作和管理方法的使用价值，这样，可以对职工劳动价值进行肯定，同时也可以稳定和吸引优秀人才^[9]。

（二）加强人文关怀，持续提升医务人员的安全感

针对目前医院管理现状，一是要进一步改进健康服务方式，推动预约诊疗模式发展，制订更为方便、有效的健康服务实施方案，依托“大数据技术”开展健康服务。二是

要加强医务人员之间的沟通,提高对病人的服务质量,医院一方面做好宣传工作,使病人了解他的权利和义务及其应遵守的规章制度,努力争取病人对医护工作的理解和支持;另一方面,要加强医务人员的人际沟通能力,心耐心地解答患者的困惑。三是要提高医院安全保卫的功能,加强与公安机关的联动,坚决制止危害医务人员合法权利和破坏医院正常运转的违法行为,为医务人员提供更加安全的办公环境。四是要关注医务人员的身心健康,依据医务人员的工作特性,按时常规体检,早发现早医治。医院也可以通过帮医务人员买职业保险或鼓励其自己买职业保险的方式,转移风险。五是增加业余生活,缓解精神压力。通过定期组织晚会、旅游等方式为医务人员提供一个放松的机会,让医务人员释放压力。加强职工心理健康干涉,通过为医务人员开展心理健康培训讲座,提升医务人员解决问题、抵抗挫折和压力的能力。

(三) 统筹多方力量,减轻医务人员工作负担

一是要把公立医院的人力招聘权牢牢掌握在手上,公立医院要统筹考虑自身发展规划和目前工作实际情况,制订指导性、可操作性更强的人力资源管理规划,并在这个基础上加强人才招聘,不断提升招聘水平,扩张医院人力资源管理总量。二是要科学论证每日各时间阶段的工作量,制订科学合理具有延展性的排班方案和排班表,井然有序分配医护人员的运行时间,充足保证其对休息时间的支配权。三是提升公立医院信息化水平,积极开展移动查房、移动护理,提升问诊、交班、手术治疗安全性审查等操作步骤,不断提高工作效率。四是要提高临床一线后勤服务能力。采取日常巡视、院领导干部查房、会议等方式,及时处理临床一线存在的不足,做好设备维护管理、物资供应运输等服务项目,消除临床一线工作人员的顾虑。

(四) 建立科学完善的岗位设置规划,增强职业认同感

人作为社会化的产物,其行为的产生是内外环境综合作用的结果。除了物质因素,员工对职业的认同感也会影响其归属感、积极性和成就感。只有“有发展”才能够真正地吸引人才、留住人才。一是要建立科学完善的岗位设置规划。当今时代,吸引人们的更多是长期稳定发展的职

业岗位,所以公立医院需要利用相应的人才激励机制,帮助职工建立科学合理的岗位发展规划,提高职工的工作积极性,进而吸引、留住更多人才。二是要为医务人员创造良好的晋升渠道。健全技术职称管理方案,主要考评从事临床医学工作优秀人才的临床医学诊疗技能、实践活动能力和工作业绩,主要考评从事教学科研优秀人才的自主创新能力,突显创新成果的转换和运用能力。支持和鼓励医务人员进行新技术、新项目的科学研究,申报高水平的科研课题,撰写高质量的科研论文,对获得成效者给予奖赏和嘉奖,提高其职业自豪感。三是要提高全社会对医务人员的重视与尊重。医务人员只有感到其工作的社会价值,他的专业思想才能进一步巩固,才能进一步激发其服务意识。医务人员在患者康复过程中起到非常重要的作用,医院管理者要对其工作给予充分的肯定,提高医务人员工作的成就感及积极性。另外,社会各界也应充分认识到医护工作的重要性,做到尊医、重医、爱医。要多利用报刊、电视、微信等媒体,加强对医护工作的正面宣传,提高整个社会对医护工作的理解与认同。

五、结语

公立医院是保障人民群众身体健康的重要医疗机构,对于推动卫生健康行业发展和国民素质的整体提升都具有非常重要的意义。公立医院要不断加强人力资源管理,提升管理质量和水平,建设一支能力素质强、作风过硬的专业医疗队伍,推动公立医院向着更高质量发展,向着更遥远的目标前进。

参考文献

- [1]孙凯洁,曲颖,黄宇等.基于人力资源成熟度模型搭建医院人力资源管理体系研究[J].中国医院,2022,26(03):65-67.
- [2]陈爱,韩利国,刘春.医院人力资源管理探讨——以某三甲医院为例[J].经济师,2019(12):246-248.
- [3]王晶选.新医改形势下对完善医院人力资源管理体系的思考[J].当代经济,2016(36):84-85.
- [4]朱瑞生.医院人力资源管理的柔性战略构建策略[J].中外企业家,2017(15):108-110.