

绩效考核在医院人力资源管理中的运用对策

李云燕

(山东省菏泽市定陶区滨河街道办事处卫生院, 山东 菏泽 274100)

摘要: 人力资源是医院发展的关键竞争优势, 人力资源管理是医院高效管理的重要工具。近年来, 人事管理越来越重要。而在医院人力资源管理中, 绩效考核体系的应用至关重要, 其不仅对医务人员具有积极的影响, 而且显著提高了医院竞争力。

关键词: 绩效考核 医院 人力资源管理 考核体系

中图分类号: R197.322 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-9082 (2022) 02-0278-03

引言

随着市场经济快速发展和医疗卫生事业逐步发展, 医院面临着更大的竞争压力。在实践中, 医院之间的竞争日益体现为人才竞争, 其是医院发展和提高核心竞争力重要因素^[1]。因此, 医院有必要管理好人才战略, 以更好地利用人才, 促进医院发展。在医院人力资源管理领域, 绩效考核对于充分调动员工积极性、提高医院人事管理有效性起着关键作用。基于此, 本次研究就绩效考核在人力资源管理中的积极作用、医院绩效考核的现状、增强医院人力资源考核的具体用法等方面进行深入探讨。

一、人资管理与绩效考核的概念

1. 人力资源管理概念

人力资源管理本质上是一种充分考虑员工个人专业能力的管理模式, 劳动力数量和工人素质是人力资源重要组成部分^[2]。受资源发展的影响, 这种资源在生产中也发挥着越来越重要的作用。在现阶段社会中, 人力资源通常会在实际生产活动中得到考虑, 因为创造性不同于社会上其他资源。人力资源不仅可开发和管理, 而且可实施自身管理。人力资源在许多组织中起着重要作用。人力资源管理通过广泛培训和指导服务实现良好工作和专业技能机会。有效指导方针, 如个人心理、行为和思想, 可通过有效促进潜力和充分挖掘潜力, 加强个人在人事管理方面表现。

2. 绩效考核概念

绩效考核是人事管理的一部分, 主要目的是在医院发展具体标准和指标的指导下, 核实工作人员工作质量和效率。绩效考核使医院能够在工作质量指标基础上重新设计其实际发展状态, 以协调绩效、医院和人事管理等方面关系, 并提高医院管理效率, 协调医院发展。

二、绩效考核在医院中的重要性

1. 帮助工作人员完善自身

绩效考核在医院人事管理中以及员工聘请、培训、调岗

等方面均发挥着积极作用, 促进了激励制度成功实施。员工绩效考核使医院能够准确了解员工个人工作情况, 对工作表现较好的员工实施嘉奖, 并帮助工作中遇到问题的员工。这大幅度提高了员工工作热情。通过绩效考核, 医院可确定员工利益分配来提高员工生产力, 从而使医务人员能够及时发现工作中的问题, 自我检查并纠正缺陷。

2. 提高医院服务水平

医院人力资源中绩效考核可对医院服务水平产生积极影响。医院性质决定医院本质上是对社会公众负责的医疗机构, 对员工进行绩效考核将鼓励和激发对医护人员的热情, 为今后工作的开展奠定坚实的基础, 这对医院医疗服务水平的提高也具有重要意义。

3. 优化医院发展方向

对于医院建设而言, 绩效考核是医院发展的重要依据。为实现有效发展, 医院应根据自身实际情况制定发展目标。无论是在医院建设方面, 还是在促进医院发展方面, 都要有明确的思路。进一步发展理念通常体现在人力资源管理中, 人力资源中绩效考核使医院能够明确其发展方向, 更好地开展工作。同时, 绩效考核本质上是一种过程管理, 不仅对结果进行评估, 而且将医院发展最终目标科学地转化为每一种现象, 在发展过程中实现医院阶段性目标, 最终实现“质量变革”。

4. 及时发现相关问题

医院构成表明, 医院科室实施了相对复杂和统一的管理模式。在这种模式下, 医院人力资源存在部分难以发现的小问题。人力资源中绩效管理可改进绩效, 以便更好地识别和解决组织或个人问题, 并进一步改进医院人力资源。

三、医院人力资源使用绩效考核的问题

1. 分类缺乏科学性

绩效考核是提高医院人力资源水平重要管理工具。有效绩效考核需要密切联系医院、部门和个人需求, 以实现和

谐稳定状态。为此, 需要从不同角度对医院绩效考核进行细化和评估, 以优化医院绩效考核制度。然而, 现阶段对医院、科室和个人绩效考核未有足够分类, 这削弱了绩效考核作用, 主要因为其无法将医院、科室和个人之间发展关系联系起来。

2. 缺乏全面考核概念

科学的绩效考核可进一步促进医院发展。然而, 在实践中, 许多医院在绩效考核方面相对标准化, 没有全面的绩效考核方法, 无法结合创新和积极事实确定医院绩效考核新方法, 使人力资源得不到充分提供, 人力资源管理达不到有效利用。

3. 考核原则不定

现阶段医院人员绩效管理中绩效考核原则存在问题。虽然绩效考核可能反映员工价值, 但医院绩效考核在未实施大胆创新及摸索到新考核方法时, 不同发展需求的主要部门之间仍存在矛盾, 医院无法保证绩效考核过程的完整性和透明度, 这使得结果不公平, 人力资源管理潜能无法有效的发挥。

4. 缺乏规范化的考核流程

医院应有效地将绩效考核与人力资源管理联系起来, 制定标准化绩效考核流程, 确保绩效考核公正性, 以切实促进医院、部门和个人发展。然而, 目前有部分医院没有根据实际情况制定适当绩效考核方案和程序, 而且缺乏应用, 这意味着绩效考核未有效地用于促进个任务及医院临床发展。

四、医院人力资源使用绩效考核的策略

1. 实行动态考核, 立体考评, 增加考核方法的科学性

专业技术人员绩效考核是一种组织严谨、操作细致、涉及面广的工作。为了使绩效考核方法更加科学, 对绩效考核方法进行了动态、立体的评估, 评估和财务报表定性和定量结合, 在诸多方面体现了客观性和公平性。

动态考核: 制定有每周质量检查、医疗文件质量检查、三级查房跟踪考核、临床患者档案、每周质量检查等。设立同级考评, 如中层干部互评、本科同志互评等。制定一周10查制度, 通过检查医疗文书质量、临床病例探讨、三级查房跟踪考核等方法对其实施全面考核。上级考评, 护士长对管辖职工实施考评, 院领导对中层干部实施互评。客户满意度评估, 服务对象考评即对医务人员和行政人员等人员实施满意度测评。通过对医院、科室、员工、患者等客观评估, 提高专业技术人员绩效考核的科学性和准确性。

2. 明确全面考核概念, 分化考核标准及内容

为了提高对绩效考核正式设计在执行绩效考核中的有效性认识, 确定了负责绩效考核专业部门, 这些部门专门负责这些任务。该部办公室负责部门负责人管理和满意度评估, 人力资源部负责组织实施德、智、能、绩、勤等方面的考勤分化, 根据科室进行分配, 负责技术质量检查和新技术项目实施、科学成果、文章发表等。信息科负责工作量, 财务负责编制经济指标。同时, 各部门制定不同测试内容, 以确保测试内容详细、适当, 并反映员工工作效率。紧急医疗服务检查应包括: 关于使用紧急设备准确性和辅助设备要求数量信息; 卫生专业人员审查应包括: 准确报告、准确诊断、正确使用药物、实际治疗患者数量、患者满意度等; 绩效考核内容应为管理能力、实施能力、投诉数量、调查等。在医院进行绩效考核时, 应通过不同评估标准来评估每个员工在此期间德、智、能、绩、勤等情况, 确定每个员工能够执行其工作程度, 评估其绩效情况, 并假设可以更系统地了解单个员工能力和绩效, 以实现更高效的人事管理。

3. 制定明确绩效考核原则

首先, 在进行绩效考核时, 应遵守公正原则, 以确保绩效考核、目标、方法等得以实现, 被员工接受并自愿纳入绩效考核, 而认可绩效考核结果有助于充分利用绩效考核, 为医院发展培养更多有用人才。其次, 严格验证原则应是: 考核规范在完成和实施后不得随意更改测试项目、测试程序等。不受人员意愿委托, 但也必须确保严格测试标准、考核结果、考核作用的必要作用。最后, 应坚持与薪酬、奖惩、晋升等进行整合的绩效考核原则。将考核结果和医院发展的相关策略相联系, 使结果与医院运营决策相一致, 以确保有效促进绩效考核。

4. 以实绩为核心, 建立科学的绩效考核标准

加强人力资源管理需要充分实现业绩评价目标, 并根据这些目标加强业绩评价合理化。只有这样, 医院员工才能够充分进行绩效考核, 使医院人事管理能够顺利、高效的实施。此外, 人力资源是医院一种无形资源, 对医院有着至关重要作用。因此, 医院在人事管理中应考虑多种因素, 以便从医院整体发展出发, 建立合理的绩效考核目标, 从而实现更高效绩效考核。医院是由不同专业人员和具有不同活动水平专业人员组成专业部门。专业人员绩效考核只有在客观、基于绩效原则、能力作为绩效考核重要指标情况下, 才能被广泛服务关系视为一种激励和动机。因此, 在制定测试标准时, 应将重点放在结果上, 以便根

据专业人员不同能力范围所需功能建立分类分级的考核体系。在德、智、能、绩、勤这5个领域结果都根据连贯性和个性进行了细化和量化。共性部分比例为30%，决定了医生和服务满意度、工作纪律和出勤率、在业务学习和理论考试、论文发表等。个人能力为70%，决定业绩、工作质量和创业能力。应根据不同活动水平专业人员工作数量、质量和有用性进行评估。任务分为工作量15点，对疑难患者进行诊断或解决问题为10点，完成执行任务5点。工作质量分为医疗安全管理为5点、医疗缺陷管理5点、医疗质量考核为5点、医疗缺陷管理为5点、医疗质量控制5点；业务能力细化为三级查房考核5点、临床病史分析5点、新技术项目的评估5点、科学成果5点。在此基础上还制定了扣罚、奖励内容。设立研究成果、技术比武获奖、医疗质量、医疗安全奖、荣获各类荣誉称号等加分指标。严重错误、对服务对象的异议等的扣分指标。建立了违反卫计委明确规定的六项纪律规则和要求、医疗事故主要责任者等一票否决指标。详细的标准、硬化指标、量化评价、提高绩效评价的客观性和实用性。专业技术人员致力于提高医疗质量、服务质量和生产力，旨在创造积极的社会和经济效益，确保医院目标的实现。

5.建立业务档案，转化考核结果，充分发挥绩效考核作用

绩效考核本身并不是目的，而是通过将评估结果应用于人事管理的所有领域、改进激励措施和增强员工竞争力，调动各种工作的劳动力流动性的一种手段。为此，研究为技术人员准备了年度绩效考核表，其中将详细说明评估结果。此外，还制定了专业人员的绩效考核情况归入业务文件，总结了专业人员的年度绩效考核。

为了确保在人事管理的各个方面发挥积极有效的作用，本研究定义了考核结果作用。第一，绩效考核与专业人员的聘任挂钩，如果年度绩效考核良好，各系列各专业技术职位的人员聘任，按绩效考核实施排名。当年绩效考核优秀的，在聘任相应专业技术职务时，优先考虑；确定为不称职的人员从下个月开始，低聘一级专业技术职务。第二，年度绩效考核结果被列为该年度高素质员工，当年绩效考核优秀的则确定为当年先进工作者。第三，绩效考核的结果将附带奖金。本年度优秀绩效的奖金上涨20%，而年终绩效考核的年度结果被评估为不足，并停止年度月度绩效考核，以减少加薪。

6.明确岗位分工与工作职责

明确的岗位分离和任务分离是提高医院绩效考核有效

性及其在人事管理中有效性的重要前提和基础。明确分工和合理任务分工保证医院正常实施，从而增加了员工对工作和绩效的个人责任。考虑到医院人事管理方式和目的，医院将绩效考核分为三类：人力资源、专业委员会和质量保证团队。人事部是绩效考核活动直接执行者，负责绩效考核通知、绩效考核措施在实践中实施，制定合理绩效考核流程，并进一步制定与人事管理状况相关绩效考核，在医院人事管理要求发生变化时调整和进一步制定绩效考核；负责建立和维护绩效考核处理员工提交投诉管理等绩效考核各个方面、并决定绩效考核最终结果的绩效考核最高评级机构；检察机关主要负责开展绩效考核，评估所有医务人员绩效，并将评估中遇到问题反馈给上级团队。

7.优化升级绩效考核流程

首先，医院应结合自身流程和医院、部门和个人实际需求，持续开展绩效考核，制定统一标准和精细方法，提高绩效考核在医院人事管理中有效性。其次，医院应明确绩效考核目标，明确总体目标，明确各科室绩效考核目标，建立目标实施制度，为各个部门提供明确职责，并为日常审计活动做出适当安排。最后，通过动态、及时地调整和完善绩效考核体系，改进医院绩效考核流程，同时不断改进实践措施。

结语

随着市场经济的快速发展和医疗卫生事业的逐步发展，医院面临着更大的竞争压力。在实践中，医院之间的竞争日益体现为人才的竞争，是医院发展和提高核心竞争力的重要因素。因此，医院有必要管理好人才战略，以更好地利用人才，促进医院的发展。在医院人事战略管理领域，绩效评估对于充分调动员工的积极性、提高医院人事管理的有效性起着关键作用，因此，绩效考核对医院的发展是有益的。绩效考核无疑是提高人事管理效率的有效方法，它是反映实际员工生产力、员工生产力、绩效和招聘的不同方面的最重要方法之一。但是，对于医院而言，绩效评估体系应该根据其管理特点进行调整，更好地适应各自人事管理的要求，使人事管理更好地发挥促进医院全面发展的重要职能。

参考文献

- [1]赵娅楠.绩效考核措施在医院人力资源管理中的运用价值研究[J].财经界,2021,39(28):197-198.
- [2]张何.绩效考核措施在医院人力资源管理中的运用价值研究[J].中国卫生产业,2018,15(30):104-106.