

· 医院管理 ·

建成高素质聘用人才队伍的做法

林平冬, 郑溪水, 董少良, 刘雅丽

〔摘要〕 人才是第一资源。随着医院聘用人才队伍的不断壮大, 如何使用好、管理好、培养好这支人才队伍, 成为医院管理者不可忽视的重点工作之一。近年来, 医院坚持以科学发展观为指导, 不断探索聘用人才队伍管理教育这项系统工程、长期课题, 做到五个“强化”, 实现五大“转变”, 为医院可持续发展注入活力。

〔关键词〕 军队中小医院; 聘用人员; 管理

〔中图分类号〕 R197.32 〔文献标志码〕 A 〔文章编号〕 1672-271X(2011)02-0178-03

随着军队体制编制改革的不断深入, 军队医院内部人员的结构成分发生了巨大的变化^[1], 军队医院聘用人员管理教育成为一个系统工程, 一个长期课题。近年来, 医院坚持以科学发展观为指导, 适应军队体制编制调整和国家医疗卫生改革新形势, 牢固确立“人才是第一资源”的理念, 始终把聘用人才队伍建设作为医院发展的战略重点来抓, 初步建成了一支平时能服务、急时能应急、战时能保障的多元化、高素质的聘用人才队伍, 为医院可持续发展注入了活力, 奠定了基础。

1 强化战略主导意识, 实现管理体制由简单人事管理的事务性层面向获取竞争优势的战略层面转变

部队中小医院编制体制小, 特别是近年来军校毕业学员来源少, 加之每年正常的转业和退休, 军人数量逐年减少, 技术骨干难保留。医院要生存和发展, 实现“保健康、保打赢”的目标, 必须在用好用活社会人才资源上做文章, 把聘用人员队伍建设作为战略工程和基础工程来抓。

1.1 大胆改革创新, 立足医院实际理顺管理关系

以前, 医院聘用人员少, 我们思想上重视不够, 教育管理不够到位, 聘用人员普遍存在临时观念, 积极性不高, 影响和制约了医院的建设发展。为更好发挥聘用人员的作用, 医院积极适应新形势, 不断摸索新的教育管理办法, 改变了多头管理、无序发展的状态。医院 2005 年组建“人力资源办公室”, 2006 年更名“人力资源管理中心”, 2010 年成立“人力资源

部”, 各种关系进一步理顺, 人力资源部门从后台走向前台, 全面参与负责医院聘用人员队伍建设工作, 为医院人才选拔培养提供决策依据和科学建议。

1.2 着眼长远建设, 科学制定人才发展规划 医院坚持科学的人才观, 实施科教兴院和人才强院战略, 围绕医院发展规划和年度发展目标, 紧紧抓住培养、吸引、用好人才三个环节^[2], 重点在学科带头人及人才梯次培养上做文章, 为医院跨越式发展提供有力的人才支撑。医院自 1989 年使用聘用人员以来, 累计引进培养各类聘用人员 1036 人, 占全院工作人员的 85%; 医院从 5 年前仅 1 名聘用硕士、2 名主治医师一跃成为现在拥有 48 名硕士、42 名中高级技术人才的高层次人才方阵, 主系列研究生以上学历占到 20% 以上, 人才队伍结构日益科学合理, 缩小了与驻地同级地方医院的人才差距。

1.3 加强组织领导, 搞好人力资源部门自身建设

随着医疗市场形势的变化, 人才的流动性、趋利性增大, 人力资源的开发与管理矛盾和困难增多。五年来, 医院始终把引进和培养聘用人员作为大事来抓, 加强对人力资源管理部门的领导和指导, 加大必要的经费投入, 着力培养创新、竞争和人才“三种意识”, 提高服务、管理和决策“三种能力”, 实现了人才观从“封闭式”向“开放式”快速改变, 工作方法“经验型”向科学型的迅速转型。结合工作实际研究的课题“军队中小医院聘用人员管理方法的研究”, 获得军队科技进步三等奖, 多篇管理论文在核心期刊发表。

2 强化系统工程建设, 实现管理机制由被动式、随意性向专业型、规范化转变

以往聘用人员管理受人为主因素影响, 透明度低、随意性大。破坏了公平竞争, 容易造成“要的人找

基金项目: 南京军区卫生专业人才培养“122 工程”资助项目(2009WG037)

作者简介: 林平冬(1973-), 女, 福建漳州人, 本科, 主管护师, 从事人力资源管理工作的

作者单位: 362000 福建泉州, 解放军 180 医院人力资源部

不到、来的人用不上、用的人留不住”的现象,增加了人力资源开发管理的难度,不利于医院的长远发展。事实证明,科学的人力资源管理机制,必须有一整套切合实际且行之有效的专业化、规范化制度。

2.1 完善管理制度 在制度的制定上充分体现前瞻性和系统性,落实上充分体现约束力和导向性。先后编写了《聘用人员管理制度汇编》、《员工手册》、《岗前培训资料汇编》、《全院岗位职责》、《实用医技管理手册》、《实用护理管理手册》等 6 本管理规定,为科学管理提供了依据,促进了医院战略目标的实现。

2.2 推行按岗定酬 深入分析医院岗位现状、需求和规模,编写了 220 余个岗位职责说明书。增设“机关公勤人员”“电脑录入人员”“科秘书”等岗位,率先推行按岗定酬,避免了人力成本浪费,仅此一项就为医院年平均节约开支 50 余万元。

2.3 落实岗前培训效果 对军事、政治、专业共 3 个方面、32 个项目进行培训,采取体验军队生活、集中训练、军事观摩、课堂授课、观看录像等形式落实培训效果。特别是军事训练多采取全封闭式外训,通过与部队官兵同吃同住同训练,让新聘人员充分了解部队工作生活特点,培养组织纪律性,增进与军队的感情,自觉树立为兵服务思想,取得了良好的效果。

3 强化以人为本理念,实现管理模式由监督与控制为主向引导与激励为主转变

没有满意的员工就没有满意的患者^[3]。近年来,医院秉持“相信人、尊重人、依靠人”的理念,积极营造内外和谐、团结向上的良好氛围,不断增强聘用人员的主人翁意识和社会责任感,激发他们的积极性、创造性和团队精神,努力实现个人价值体现与医院发展的有机统一。

3.1 用“三爱”精神凝聚人心 注重典型引路,通过大力宣扬聘用人员中的先进典型,使爱岗敬业成为广大聘用人员的自觉行动;浓厚文化氛围,通过组建女子军乐队、创建院报、开辟网上论坛等形式,增强聘用人员爱院奉献的主人翁意识;培育战斗精神,通过成立“女子救护连”,参加野战医疗队、组织“军事日”等活动,有效激发广大聘用人员勇挑重担、敢为人先、勇于拼搏、敢于胜利的爱拼敢赢精神。近年来,在抗击非典、预防禽流感、四川地震灾区伤员救治等急难险重任务中,聘用人员的身影无处不在。

3.2 用和谐环境拴心留人 在福利待遇上,医院立足现有条件,努力缩小聘用人员与军人之间的福利

待遇差距,大幅度提高了聘用人员工资标准,“五险一金”、各类补贴按规定落实,困难补助、住院慰问、过节费、探亲休假等福利待遇同等享受,聘用人员整体福利待遇保持略高于地方水平。在生活保障上,医院先后投资 100 余万元整修了 3 幢聘用人员公寓楼,添置了空调、天燃器、电视、电脑及日用家具,大大改善了住宿条件;设立了“海峡医院集体户”,聘用人员可以在当地安家落户;创造条件努力解决家属就业、子女入学的问题,免除了他们的后顾之忧。在继续教育上,医院制定出台了《聘用制医务人员继续教育的规定》,聘用人员外出进修、学习、参加学术活动及考学与本院干部享有同等机会,同等待遇,平均每年 4 名聘用人员中就有 1 名参加学习。

3.3 用发展眼光聚集人才 医院着眼长远发展需要,把高层次人才引进摆在更加突出的位置,牢固确立人才投入优先的理念,出台了《高层次人才管理暂行规定》,每年划拨人才引进专项资金,统筹用于地方高层次人才的引进。形成鼓励人才干事业、支持人才干成事业、帮助人才干好事业的机制^[2],人才聚集效应显现。近年来,医院引进了胸外科、泌尿外科、SICU、病理、放疗和疼痛专业等 6 名学科带头人,带动了相关专业快速发展,有效填补了医院近 50 项技术空白。

4 强化能力素质培训,实现管理重点由强调人的可用性向探求人的发展性转变

近年来,医院跳出传统的育人模式,坚持“以培养人才为最大政绩、带出人才为最大本事、拥有人才为最大优势^[4]”的科学人才观,着力培养有较好吸收转化和应用技能的人才,有较好研究与开发能力的人才,有较好努力拼搏和开拓创新的人才。

4.1 重视职业生涯规划 致力于为每一位聘用人员提供一个不断成长以及挖掘个人潜力和发挥特长的机会,通过提供良好的个人发展空间,引导和帮助他们提高自身价值,让他们获得事业上的成功与满足,使他们充分体会到医院对他们的尊重。医院聘用人员卫生技术职务评聘与地方完全接轨,42 名业务骨干被聘任为中、高级技术职务;14 名优秀护士被聘任为护士长;3 名主任医师被聘为科主任;37 名优秀聘用人员加入文职人员方队;5 名聘用人员纳编为预备役军官;1 名医师因工作表现突出破格入伍。

4.2 大力推行人才素质建设 在人才素质培养上,重点强调三个原则:一是着眼全面发展。当前医疗行业日新月异,我们强调学习内容必须由单一向

多学科过渡,由基础向深层次过渡,由零碎向系统性过渡。医院聘请一流专家和教授来医院讲座或培训,传授医学科学研究新动态和先进的理念与方法,为他们“补脑”、“充电”,不断优化知识结构,提高认识水平。二是紧贴岗位需要。学无止境,术有专攻。我们本着干什么学什么、抓什么精什么,缺什么补什么的原则,有计划选送技术骨干外出参加学术活动、进修学习、到高等院校接受学历教育,攻读学位,真正成为本岗位、本专业的内行专家。三是突出层次特色。根据学科发展和规划的需要分阶段分层次进行人才梯次培养,给业务骨干下任务、压担子,让他们在继承中创新、在借鉴中发展、在开放中增效。5 年来 24 名医技人员被列入学科第一、二培养对象;400 多名聘用人员参加各类学习;200 余人大专毕业,60 余人本科毕业,4 人考上研究生,医院的发展后劲大大增强。

4.3 出台住院医师规范化培训方案 为提高住院医师培训质量,改善医疗保健质量,医院于 2009 年制定出台了《住院医师规范化培训管理暂行规定》,率先在军队中小医院进行住院医师规范化培训。从教学培训内容、培训活动要求、指导监督制度、考核与评价制度等方面进行了系统规划。明确培训对象及条件,制定了培训标准和方法,确立管理办法和待遇,建立了培训考核标准和目标。采取“2+1”模式,即对拟聘人员以“社会人”的身份进行 2 年的通科轮训和 1 年的专科培训后,再根据考核结果签订劳动合同,以此抬高医院的准入门槛,也为个人职业生涯打下坚实的发展基础。

5 强化创新技术植入,实现管理手段由普通常规管理向市场化配置、信息化支撑转变

5.1 深入推进人才市场化配置 与名校建立人才使用协作关系,建立网上平台,举办人才交流会,加大人才配置力度。深入南方医科大学、湘雅医学院、同济医学院、华西医学院等 20 多所高校宣传,在丁香园、中国医疗人才网、医疗英才网等设计招聘网页,广纳贤才,初步实现了招聘“人力”向招聘“人才”的转变,为小医院大发展奠定了人才保证和智

力支撑。

5.2 大力提升信息化管理效率 自主研发了“军队聘用人员管理软件”^[5],准确分析人力资源各大要素配置情况,如职称、学历、年龄、床护比、床工比;及时掌握了人员的“进、管、出”流动信息,把握医院人力资源的供需平衡和均衡发展,为人力资源战略部署提供了有效的资源数据。

5.3 创新并完善绩效考核体制 自行研发《客户关系管理系统》软件作为质量评估工具,建立责任制度、资料制度、回馈制度、奖惩制度进行绩效管控,通过科学有效的信息处理评价聘用人员的终末质量,为个人晋职、晋级、评先、评优提供可靠的依据。

在聘用人才队伍建设的实践中,总结几点体会:一是聘用人才队伍建设必须坚持正确的发展方向。着眼军队使命,瞄准卫勤需要,寻找军民融合路子,以更宽广的视野,谋求医院又好又快发展。二是聘用人才队伍建设必须突出内涵发展的理念。牢牢扭住建设平时能服务、急时能应急、战时能保障的多元化、高素质的聘用人才队伍,实现医院全面可持续发展。三是聘用人才队伍建设必须狠抓高层次人才。盯住一流比较,寻找高手过招,造就高素质人才,创建高水平学科平台,为医院长远发展提供强力支撑。四是聘用人才队伍建设必须强调军队属性。以战场为牵引,以市场保战场,提高遂行多样化军事卫勤保障能力,确保医院发展在履行使命上见成效。

【参考文献】

- [1] 朱元元. 论军队医院聘用制人员薪酬体系的合理设计[J]. 东南国防医药, 2009, 11(2): 81.
- [2] 宋向阳. 胡锦涛科技发展战略思想初析[J]. 科学管理研究, 2008, 8(26): 4-5.
- [3] 曹莲华. 贯穿以人为本管理思想 建设新时期医院文化[J]. 现代医院管理, 2004, 6(2): 15.
- [4] 李建华. 新形势下军队医院建设发展的思考[J]. 解放军医院管理杂志, 2004, 11(4): I-VI.
- [5] 林平冬. 聘用人员管理软件在军队医院中的应用[J]. 东南国防医药, 2009, 11(2): 83-84.

(收稿日期: 2010-09-06)

(本文编辑: 孙军红)