

元的科研基金,疗养院按1:1的比例又给中心追加了62万元的科研经费;为中心购置了电脑多功能神经心理行为功能测试康复仪、三维步态分析仪、等速测试训练系统等先进设备。

4 创伤康复专科中心的建设成效

4.1 人才建设得到了加强 中心成立3年来,通过院内合作、跟师学习、送出进修、继续教育、学术交流与讲座等多形式、多渠道培养人才,使创伤康复中心的学术梯队更加完善。目前,中心拥有高级技术职称人员6名,中级技术职称人员10名;拥有硕士8名,博士2名;1人被选拔为全军卫生专业学科带头人培养对象;3被选拔为军区卫生专业学科带头人培养对象;1人为全军专业委员会副主任委员,1人为军区专业委员会主任委员,2人为军区专业委员会副主任委员。

4.2 科研教学得到了发展 中心成立伊始,就拟定了切实可行的学科发展基本思路和规划,科研项目坚持高起点、高标准。3年来承担国家科技支撑计划课题1项,军区“十一五”计划重点课题1项,一般课题3项,承担浙江省科技厅课题1项,杭州市科技局课题2项;在国内外学术刊物上发表统计源期刊论文65篇,主编出版学术专著2部,获得国家专利2项;获军队科技进步二等奖1项,军队科技进步三等奖2项。

4.3 质量效益得到了提高 中心成立后,在质量建设中,摒弃了以往注重终末质量而忽视环节质量,重视医疗护理质量而忽视配套保障质量的弊端^[6-8]。将基础质量、环节质量和终末质量全部纳入管控范围,对康复治疗的全过程,实行实时监督检查,及时发现问题,及时改进提高。使治愈好转率达到了93%,甲级病案率达到了98%,抢救成功率达到了100%,门诊及住院患者满意率达98.1%以上。

参考文献

- [1] 李建华. 思发展谋发展保发展努力把军队疗养院建设提高到新水平[J]. 解放军医院管理杂志, 2005, 12(6): I-V.
- [2] 赵玉金, 吴力勇, 李波. 论康复医院的办院模式[J]. 中国医院, 2002, 6(9): 36-37.
- [3] 唐丹. 康复医学新领域—工伤康复[J]. 中国康复医学杂志, 2003, 18(4): 234-235.
- [4] 李建华. 军队疗养院建设发展的总体思路、目标和主要任务[J]. 人民军医, 2005, 48(12): 683-684.
- [5] 赖伟忠, 何思中, 张武军, 等. 运用SWOT分析法提升医院核心竞争力[J]. 现代医院, 2007, 7(4): 85-86.
- [6] 朱士俊, 董军, 曹秀堂, 等. 医院医疗质量实时控制研究概述[J]. 中华医院管理杂志, 2002, 18(6): 331-333.
- [7] 赵宁志, 刘文华. 医疗质量实时控制与医院管理[J]. 东南国防医药, 2007, 9(6): 460-461.
- [8] 许朝晖, 徐卫国. 有效控制医疗环节质量的思考与探索[J]. 中国卫生质量管理, 2007, 14(3): 39-41.

(收稿日期: 2008-06-26)

(本文编辑: 孙军红)

军队医院聘用制人员现状与管理

林云芳, 周彬, 肖海

(南京军区福州总医院人力资源部, 福建福州 350025)

[摘要] 军队医院在新形势下使用聘用制人员是医院改革的结果, 是医院谋求自身发展的必然趋势。为使在军队医院精简编体制改革中尽快适应新形势, 我们对聘用制人员进行法制化、规范化、人性化管理, 激发了广大员工的工作积极性, 提高了服务质量, 收到了较为满意的社会效果。

[关键词] 军队医院; 聘用人员; 管理; 人力资源

中图分类号: R192 **文献标识码:** C **文章编号:** 1672-271X(2009)02-0173-03

随着军队的编制体制调整, 军队医院人员队伍结构发生了很大变化, 军人编制减少, 转业量加大, 军人骨干流失严重, 编制的医院人力资源已难以适应军队医院的快速可持续发展要求, 甚至已经影响

和制约了军队医院的正常运行。大量聘用地方人员已成为军队医院缓解人力不足的主要手段, 聘用人员日益成为军队医院的一支重要力量^[1]。在这种背景下, 对医院人力资源分类管理, 特别加强聘用人员

作者简介: 林云芳(1973-), 女, 福建平潭人, 护师, 本科, 主要从事医院人力资源管理工作。

的管理,充分调动聘用人员的积极性和创造性,显得十分重要。

1 聘用制人员现状与问题

1.1 聘用人员现状 军队医院聘用人员类别多、成份杂,有聘用制合同人员、非现役文职人员、返聘回聘人员和工勤人员。学历有博士、硕士、本科、大专、中专等,他们按各自掌握的专业技能分布在临床一线和保障临床工作正常运行的各个岗位。

1.2 聘用人员问题 聘用人员最主要的问题是流动性大,流失严重,尤其是护士流失率高,军队医院护士年流失率达17.1%,且呈逐年上升趋势^[2-3],大多数聘用人员刚走出校门,由于缺少临床工作经验,在试用及聘用前期,会竭尽全力努力工作,争取聘用。积累了一定的工作经验后,一部分人便有了跳槽的念头,他们只是把眼前的医疗护理工作看作自己接受锻炼和免费培训的机会^[4]。

1.3 医院问题

1.3.1 招聘计划不合理 医院根据科室申报人员需求招聘工作人员,而科室通常只考虑补充人员数量,很少结合本科室人员实际情况,制定逐步增加、规范梯队的合理用人规划。一些科室的聘用制人员一次性达到了饱和甚至超员状态,同时也带来了隐匿的危机,如几年后同时招聘的人员进入婚育阶段,临床一线又将出现人员“假缺”,加重管理难度。

1.3.2 管理不够规范 对于聘用人员的管理,缺乏行之有效、严谨配套、体现现代人事制度管理理念的管理制度。特别是使用中重用轻管、待遇不公的情况比较突出,医院聘用人员管理制度不完善,不能充分体现多劳多得、功效挂钩的分配原则,医院和聘用人员双方的利益均没有得到很好的保障,极易引发劳动纠纷。

1.3.3 多头管理成本高 成立人力资源部以前,聘用制人员管理分散在各个部门,这些部门各自为政,因人设岗、因人设事,因而出现人力成本居高不下的现象。

2 聘用制人员管理策略

聘用人员管理中出现的新情况和新问题,迫切需要医院管理者去认识探索、研究和解决。成立人力资源管理中心,对聘用制人员实行归口管理、统一调配,提高了人力资源使用效率。

2.1 建立相互配套的内部管理制度

2.1.1 聘用人员管理规范化 一是科学定岗。对全

院人员进行分类统计,根据三甲医院最佳床工比例,进行量化测定,依事设岗、按需定岗,消除人浮于事的现象,把人力规模控制在适度范围之内。二是优化结构。根据岗位特点和人员特长,对现有人员重新组合,把人员用到最合适的岗位,确保岗位有人、岗位称职。

2.1.2 聘用人员管理法制化 根据国家有关法律、法规及《军队医院聘用制护士管理规定》和《南京军区医院聘用制医务人员管理暂行办法》,结合医院实际,制定了聘用制人员管理暂行规定及雇用人员管理暂行规定,对聘用制人员各个方面的教育管理内容都进行了明确规定^[5]。同时,按照新劳动合同法,在医院原有劳动合同的基础上,作了进一步的修改完善,慎重拟定合同文本,以规避不必要的人事纠纷和争端,使聘用人员管理法制化。

2.1.3 实行人事代理制度,规范聘用制人员档案资料管理 随着聘用制队伍的不断壮大,聘用制人员的档案管理矛盾日渐突出。为了在不影响医院对聘用制人员进行招聘、使用和解聘等权利的前提下,将人事业务管理与人员的具体使用相对分离,借鉴地方同类医院做法,委托人才中介服务机构代理聘用制人员的档案管理、保险等有关事宜。

2.1.4 加强思想政治教育,成立聘用制人员党组织

医院把聘用制人员纳入现役干部思想政治教育体系,并将参加教育情况与个人利益挂钩,切实提高参加教育的自觉性和主动性。在日常管理中,要求科室领导把聘用制人员与现役干部等同起来,随时掌握其思想情况。健全聘用制人员的政治组织,增强聘用制人员的归属感。

2.2 稳定聘用制人员队伍

2.2.1 我们按照“合理规范、简捷方便、按岗定酬、适应市场、确保稳定”的工作思路,建立统一的工资福利标准体系,规范聘用制人员工资、保险、住房保障等福利待遇。新的各类聘用制人员工资福利体系标准兼顾了本地同类单位、同类岗位人员工资福利水平与军队干部、文职人员工资福利水平,充分调动了聘用制队伍的工作积极性,营造了拴心留人的环境^[6]。

2.2.2 按照总部和军区的要求,从2006年起,医院已分两批组织开展了文职人员的招聘工作,招聘的对象主要是地方应届大学毕业生和本院优秀业务骨干。文职人员在保障措施、福利待遇方面的优越性,为医院吸引了一些院外的高技术专业人才,同时增强了院内聘用制队伍的稳定性。

2.2.3 为提高聘用制队伍的综合素质,倡导各临床科室在不影响科室日常工作的前提下,支持所属聘用制人员自觉学习,接受再教育,并通过学历对工资福利的影响来激励聘用制人员,调动聘用制人员学习积极性。同时,通过不定期组织专科知识学习,创建临床护理培训基地,来提高聘用制人员的理论知识和业务技能。

2.2.4 根据《中国人民解放军文职人员条例》规定,文职人员应当根据军队需要参加作战、军事演习、军事训练和处置突发事件。文职人员作为社会人才,未曾受过专门的军事训练,为了规范对他们的管理,结合本院实际,将部分文职人员纳入卫勤保障队伍,参加军事训练。

2.2.5 按照加强临床一线医护人员编配,精减后勤保障单位和行政管理人员配备,规范社会化保障和合资单位岗位管理的思路,达到全面优化医院人力资源配置,充分地从公勤人员中挖掘潜力,合理配备公勤人员,坚持“按需定岗、科学管理、精简高效”的原则,降低人力成本,发挥人才人力使用最大效能。

2.3 优化医院软硬件设备 医院始终注重品牌效应和内涵发展,已成为学科齐全,技术力量雄厚,设备先进,诊疗环境优良,集预防、医疗、保健、教学、科研为一体的大型综合性“三级甲等医院”。手术的种类、数量和质量居国内领先水平,是国内重要的大型器官移植中心之一。并自2006年以来,先后按照疾病链组建了5个院级重点学科群,新增3个军区专科中心,生殖中心获国家卫生部批准。医院采用品牌效应来吸引高学历人才,并通过创新管理,优化组合,对人才形成学科引力,促进医院的整体发展。

3 成效

3.1 减员增效,医院满意 我院实行聘用制,从护士到各专业技术人员,从工勤人员到高学历人才,按照岗位需要聘用各类人员。充分挖掘人力资源的最

大潜力,提高了人力使用效率,做到了减员增效。

3.2 稳定队伍,聘用人员满意 根据医院规模,发展规划,科学地定岗、定员、定编,实行评聘分开、岗位管理,推行综合目标责任制考核。在分配制度上,实行一岗一薪,易岗易薪,鼓励竞争,拉开档次,效率优先,兼顾公平的办法,激发了广大医务人员的工作积极性,稳定了聘用制队伍。

3.3 质量提高,病人满意 医院定期或不定期对聘用人员的政治思想、职业道德、工作能力、业务水平、工作实绩,出勤情况以及身体健康情况进行考核、综合评定,将考核结果作为续聘和解聘的依据。加强对聘用人员的规范化管理,稳定专业技术人员队伍,提高了医院工作人员的整体素质,病人满意率从2005年的91%上升到现在的96%。

3.4 依法用法,社会满意 医院招聘时贯彻公开、公平、竞争、择优的原则,采用资格审核—集体面试—体检—考试—考核—试用等程序和步骤进行,最后通过与应聘人员签定具有法律效力的聘用合同建立双方的用人关系,明确双方的权利与义务,预防和减少劳动争议,建立稳定和和谐的协作关系。

参考文献

- [1] 曹小勇,陈俊国.军队医院聘用人员绩效管理模式及策略[J]. 中国医院管理,2007,27(3):59-60.
- [2] 于冬梅,周立,陆叶.军队聘用护士流失的原因分析与对策[J]. 解放军护理杂志,2007,24(8B):57-58.
- [3] 王晓婉,王蓉华.军队医院聘用护士流动情况分析[J]. 南京部队医药,2002,4(2):51-52.
- [4] 刘瑞云,雷杰,张莉.医院聘用人员的规范化管理[J]. 中国卫生人才,2004,11:39-40.
- [5] 章健,华长江,丁建成.谈军队医院聘用制人员的聘用与管理[J]. 东南国防医药,2006,8(2):139-141.
- [6] 江有琴,蒋莉,张优琴.军队医院聘用护士人事管理的现状分析[J]. 东南国防医药,2008,10(3):216-217.

(收稿日期:2008-09-05)

(本文编辑:孙军红)