

适应转型期医院建设要求 创新人力资源管理机制

过贵元,陈羽健

(解放军 476 临床部,福建福州 350002)

[摘要] 人力资源是新时期医院建设和发展成功与否的根本所在,医院牢固树立“人力资源是第一资源”的观念,突出“以人为本”的思想,加速转型期医院人才培养,完善军队医院体制编制调整后的人才梯队。医院以创新人力资源管理招聘模式入手,提升医院持续发展活力;以构建完善人才培养、考核评价机制,推动医院品牌建设。

[关键词] 人力资源;管理;创新

中图分类号: R730.4 文献标识码: C 文章编号: 1672-271X(2009)04-0371-02

随着军队医院体制编制的调整,医院编制小,人员少,任务重,需求高,医务人员严重不足的问题非常突出。按照目前军队中小医院的发展趋势,军队医院人才队伍的组成将多元化,医院的人力资源管理及医护队伍的管理面临着新的转型期研究的课题。

1 制定转型期医院人力资源战略计划

人力资源是新时期医院建设和发展成功与否的根本所在,人力资源作为医院资源的最关键的资源,是最活跃和最积极的生产要素,并且在各类医院的经营管理中,医院人力资源管理是至关重要的^[1]。因此,医院牢固树立“人力资源是第一资源”的观念,突出“以人为本”的思想,加速转型期医院人才培养,完善军队医院体制编制调整后的人才梯队。根据医院的发展计划和方向,评估人力资源的现状,收集并分析各科室人力资源的供给与需求的信息和资料,并根据医院发展要求和趋势制定人力资源的招聘、调配、培训、开发等政策和措施。根据医院发展的战略决策及科室发展前景,制定切实可行的人力引进、聘用、培训等方面的人力资源计划^[2]。

几年来,医院针对编制小,人员、床位少,而病员、展开床位多,人力资源匮乏的特点,制定了以现役军队医务人员为骨干,招聘地方医学院校优秀学员为主力,引进特需人才为活力的人力资源战略计划,根据不同层次的医务人员进行强化培训,使医院的发展具有连贯性与可持续性。同时,转型期医院加强人力资源的绩效考核,制定育才引才并举的人才策略,优化服务质量、科学核定数量,提高办院效益,促进医院可持续发展。通过人才的招聘、引进、选拔、管理、使用、更替,打造一支业务能力强会管理

的科主任队伍,爱岗敬业的中青年业务骨干,实现床工比例合理、人才梯队科学、重点学科突出的学科人才发展的战略目标。

2 创新人力资源管理招聘模式,提升医院持续发展活力

2.1 医院人力资源现状 首先,医院编制缩小,军内人员的精减,人员补充的减少及补充的速度远远满足不了医院快速发展的需要。其次,聘用制人员日益增多成为医院的一支重要力量,他们的工作态度、业务水平、文化素质和工作质量直接影响着医院的总体业绩,关系到医院的和谐与可持续发展。第三,科室人才结构不合理,近年来大量的聘用制人员快速充实到了医院,其特点是资历浅、高学历人才少,特别是聘用制护理人员中专学历仍为主体。第四,医院存在着突出的人才匮乏问题,特别是中青年学科带头人呈现断层,造成技术骨干青黄不接的局面。

2.2 创新人力资源管理招聘模式 首先,医院在招聘管理工作中实行公平竞争,择优录用,建立一个真正公平、公正、公开的平等竞争机制。其次,医院建立多方参与,共同把关,形成利益相关者共同参与机制,提高参与的广度和深度。第三,医院组织专家组,规范面试,综合评议,严把入口质量关。第四,医院机关进行周密准备,严谨实施,多方式、多途径地收集求职者信息,多部门、多方位精心准备招聘会,注重细节、讲究效率,充分体现和展示医院的人文关怀。近年来,医院招聘 63 名护理人员、47 名医技人员、5 名特需人员、3 名专家。医院实施高效的招聘管理,实行公平、公正、公开的竞争机制,体现了招聘过程中的人文关怀,充分展现了医院优良的服务

作者简介:过贵元(1959-),男,浙江长兴人,医学硕士,主任医师,从事医院管理工作。

文化^[3],为应聘者留下了良好印象。

2.3 制定引才措施 为适应医院快速发展和学科建设的需要,医院面向社会招聘医务人员的基础上,专门出台了引进高层次人才的若干优惠政策。几年来,医院重点吸引具有省、内外知名的人才,聘请三名已退休的主任、专家来院作为名誉主任,使医院神经外科、心内科、泌尿外科的学术、技术、科研水平明显提升,成为医院的重点学科;引进两名博士成为学科带头人,招聘具有高年资、经验丰富的5名医生补充到人才紧缺的科室,使神经内科、急诊科、特诊科工作的能够有序进行,从而优化了医院人才队伍结构。医院引进院外优秀人才,有力促进了医院学术科研和技术水平的提高。优秀人才的引进,大大增强了医院可持续发展的后劲。

3 构建完善人才培养、考核评价机制,推动医院品牌建设

近年来,医院一直把创立一套能够切实吸引人才、造就人才、促进人才快速成长的培养、竞争和激励机制,作为医院发展蓝图中重大战略课题。通过不断的构建、创新和完善,医院院的人才管理运行机制步入了适应新形势发展的良性轨道,推动了医院品牌建设。

3.1 建立医护规范化培训模式 一是强化岗前培训,对合同制专业技术人员集中进行岗前培训,使他们系统了解掌握院内各项规章制度,以及医疗、护理等相关核心制度,并进行相关技术操作强化集训,使他们在较短时间内能够熟悉各自的工作职责和难点、要点^[4]。同时,医院在岗前培训前进行半个月的军事队列、军队医院形象养成训练,加强军队医院职业道德教育,倡导爱岗敬业,强化主人翁意识,牢固树立“以病人为中心”的服务理念。二是重视临床基础培养,所有新招录毕业生根据原始学历分为半年到一年的试用期,由医务处、护理部有计划地组织“三基、三严”培训考核,强化基础知识学习,规范医疗、护理操作规程。三是提升培训质量,医院始终把培训聘用制医务人员的质量作为衡量医院整体水平的重要标准,在人才的培养上,重点放在3~5年住院医师及聘用护士长上,有计划地安排进修、培训、轮岗等途径加速培养学科接班人和后备管理者。

3.2 创新完善考核评价机制 考核是识别和评价人才的根本手段,也是选拔任用人才的重要前提,面对当前医院人才建设形势和任务的客观要求,医院建立了有利于培养和选拔转型期新型人才的考核评价机制。首先,成立医院人才资源管理中心,在研究人才选拔、学科建设规划、科室领导使用等重大问题

时,院党委聘请院内专家辅助参与决策,提高了医院人才工作的科学化水平。其次,医院建立一个指标划分科学、评价内容全面、考评操作便捷的量化考评体系,应用于医务人员调职晋级、增加工资、奖金分配、科室主任护士长任用等各项敏感工作的选拔和考核中,提高了医院各层次人才评鉴工作的科学性。第三,医院采取对所有出院病人问卷调查、建立患者意见信息库、实行人员定岗管理模式,规范了医务人员的医疗行为,充实并完善了考核评价机制。

3.3 构建科学的人才激励机制 创新和完善激励机制,是发现创新型人才、增强人才活力和推动医院品牌建设的有效途径^[5]。近年来,医院按照就地育才才是基础,政策引才是手段,事业留才是关键。一是加快信息资源利用体系的建设,筹建医学临床应用实验室,引进先进设备和技术,建立学科和专病治疗中心,为他们施展才华创造尽可能好的条件。二是医院强化激励的绩效导向功能,尊重聘用人员的需求差异,制定和实施人员的激励措施,通过提供良好的个人发展空间,从而获得事业上的成功与满足。三是积极鼓励中青年医务人员开展新技术新业务和探索性研究,走出一条以数量求质量、从常见病多发病中求突破,以快致胜的创新之路。通过构建科学的人才激励机制,使全院各类人才深切感受到医院创业有机会,干事有舞台,发展有空间,真正做到“事业留人、感情留人、待遇留人”。人才激励机制的建立,使医院卫勤保障能力明显提升,医务人员的姓军为兵为民服务的理念更加扎实,名医、名科、名院在当地已经形成,经济效益明显提高,医院在患者心目中树立了良好的信誉度及对医务人员的忠诚度。医务人员实现了自身价值,他们为患者服务过程尽心尽力,追求卓越^[6],真正推动了医院品牌建设。

参考文献

- [1] 龙洪波,王国斌,张 玉.大型医院人才建设路径的探索和实践[J].中国医院管理,2008,28(7):35-37.
- [2] 王勋英.实施人才强院战略 铸造医院核心竞争力[J].中国医院,2007,7(7):57-58.
- [3] 傅冠峰,胡建军.创新招聘模式 体现文化价值[J].中国医院管理,2008,28(8):49-50.
- [4] 费亚海,沙 芳.对合同制专业技术人员实行分类管理的做法和体会[J].中国医院管理,2009,29(2):56-57.
- [5] 赵宗幕.医院注重人才培养的实践[J].中国卫生资源,2004,7(4):188.
- [6] 吕玉波,魏东海.市场适应性优势:决策、人才、特色[J].中国医院管理,1999,19(6):14-15.

(收稿日期:2009-03-18)

(本文编辑:孙军红)