

· 医院管理 ·

军队医院人力资源管理现状及对策

章 健,汪 勇,杨 艳,陈静芸

〔摘要〕 本文就目前军队医院人力资源管理现状提出,要进一步健全人力资源管理机构,明确人力资源管理职能,加强人力资源管理培训,充分发挥人力资源管理职能,为军队医院可持续发展做出应有的贡献。

〔关键词〕 军队医院;人力资源管理

〔中图分类号〕 R197.32 〔文献标志码〕 A 〔文章编号〕 1672-271X(2012)02-0179-02

近年来,军队医院编制床位少和实际展开床位多,医疗任务重的状况越来越明显。聘用地方院校毕业生补充到医院临床及各职能岗位工作是目前军队医院的共同做法。我院聘用人员已占在职人员的 70%,占临床一线 85% 以上。由单纯护理向目前医、药、技、护、信息工程、设备等各个领域扩展。如何建立科学的聘用人员管理机构,人力资源管理职能,人力资源管理素质,提高人力资源管理科学化水平,全面实现与地方人力资源管理政策法规接轨,已成为军队医院迫切需要解决的重要问题。

1 军队医院人力资源管理现状

1.1 人力资源管理机构不够健全 军队医院聘用地方人员经历以少到多的发展过程,早期聘用人员的数量少,基本医务处、护理部等部门各自聘用和管理。随着聘用人员的数量和成分的不断增长,需要军队建立相应的人力资源管理机构。但目前军队医院基本还是延续原有的管理模式。

1.2 人力资源管理职能不够明确 军队医院人员成分多,有文职干部、职工、职员,还有文职人员、非现役公勤人员,分属不同的部门管理。军队医院人力资源管理部门仅负责聘用医务人员的管理,完成人员的招聘、考核、续聘、考试报名、社会保险相关事务性工作,与地方医院人力资源管理部门差别较大,军队各医院人力资源管理部门承担的职能也没有一致的认识和界定。

1.3 人力资源管理不够专业 军队医院人力资源管理大多由业务干部承担,没有经过系统培训,缺乏人力资源管理系统知识,工作凭经验做的多,完成事务性的工作多,对军队医院人力资源科

学发展思考得还不够深入。

2 加强军队医院人力资源管理的几点思考

2.1 进一步健全人力资源管理机构 地方聘用人员已成为军队医院临床工作的主力军^[1]。健全人力资源管理机构不仅体现了对聘用人员的重视,更重要的是军队医院提高医疗管理水平乃至规范化建设水平的迫切需要。人力资源管理机构至少要有三个方面组织。一要有招聘组织,负责医院人力资源长远规划和年度招聘计划制定落实;二要有劳资组织,负责聘用人员的工资奖励、考勤休假、劳动保障等制度的落实;三要有考核培训组织,负责聘用人员学习、培训、培养计划落实。定期对聘用人员思想、业务理论、技能进行考核准确掌握聘用人员的综合素质,为评奖晋级提供依据,为今后聘用人才培养提出正确参考意见。

2.2 进一步明确人力资源管理职能 人力资源管理不能简单理解成完成招聘工作任务,转转档案、办办保险、考考人员,而是要提升到科学管理的高度。一要有长远的人力资源管理规划。把聘用人员的管理和成长进步纳入医院整体发展规划之中,采取有效的措施和方法为聘用人员搭建施展才华的平台,努力打造“想干有机会,能干有岗位,干好有地位”的管理机制,实现医院发展和聘用人员成长共赢^[2]。二要健全聘用人员绩效考评体系。绩效考评以评价作为主要手段和方法,对聘用人员的业绩进行系统考评,是人力资源开发与管理活动的基础,也是人员调任、升迁、加薪等重大人事决定的主要指标来源和实施激励的主要依据^[3]。我院依据军区医院绩效考评标准,对聘用人员实施比较全面的年终绩效考评,并把考核结果与个人成长进行挂钩,对考核成绩突出者给予奖励,极大激发了聘用人员的工作热情。三要有公平合理的薪酬分配制度。军队

作者简介:章 健(1964-),女江苏如皋人,本科,副主任护师,从事医院人力资源管理工作

作者单位:210002 江苏南京,解放军 81 医院医务处

医院对聘用人员的薪酬管理具有很大的自主权,医院应综合各种因素,兼顾内部公平和外部公平,制定合理的薪酬管理制度,并保持分配政策的稳定性和可完善性,努力从薪酬层面促进分配结果公平^[4]。我院现已建立了与当地卫生系统相一致的工资体系,通过考核人员每年递增工资,并在政治待遇、工作条件、奖金发放、在职培训等与现役军人相同。四要合理运用多种激励机制^[5]。激励机制的运用已成为医院人力资源管理,吸引人和留住人才的一个重要手段。我院开展评选十佳护士、十佳医生活动,聘用人员占多数,优秀的聘用人员优先聘为文员,很多优秀的聘用护士走上了护士长工作岗位,对于中高级职称考试合格人员及时给予聘任,享受岗位津贴,充分调动了聘用人员的主观能动性,提高了他们的成就感,确保了聘用人员队伍稳定。五要有职责分明的岗位设定。科学的岗位设定有利于医院合理地配置人力资源,使聘用人员人尽其才、才尽其用^[6];同时也可以使每位聘用人员职责分明,工作范围明确,从而各司其职,避免重复劳动和无效劳动^[7]。如果医院的岗位职责不明确就会造成工作人员互相推诿责任的现象,进而导致工作效率低下。

2.3 进一步加强人力资源管理培训 采取有效措施,加大对目前从事人力资源的工作人员进行系统人力资源知识培训力度,通过培训提升管理人员自身管理能力和素质,变经验管理为科学管理;通过学习熟练掌握相关政策法规,合理运用制度、法规进行管理;通过学习及时掌握地方人力资源管理信息,及

时调整相关制度,使军队医院聘用人员管理与地方接轨。我院和当地人才交流中心建立了人事代理关系近十年,在解决聘用人员流通的同时,参加地方政策法规培训和交流,及时掌握地方政策法规并运用在工作当中,执行相应政策法规,有效避免了劳动争议,维护了军队医院在社会上的良好形象。

人力资源是医院的第一资源,科学规范的人力资源管理,将使医院具有可持续发展的竞争力^[3]。军队医院人力资源管理机构,要从军队建设大环境出发,充分发挥其职能作用,成为聘用人员的知音,为军队医院科学发展发挥更好作用。

【参考文献】

- [1] 黄荔红,宋 斌,李 晋,等. 医院聘用制人员职称评聘分开的做法和体会[J]. 东南国防医药,2011,13(2):176-177.
- [2] 王卫兵,王 颖,胡进秋. 军队医院聘用人员现状及对策[J]. 解放军医院管理杂志,2009,16(2):138.
- [3] 何 皖,郑桃晓. 对护理人力资源管理探析[J]. 西部医学,2009,21(8):1435-1436.
- [4] 李 杰,孟 宁,陈小刚,等. 新形势下军队聘用人员管理初探[J]. 西南国防医药,2009,19(7):139.
- [5] 张 鑫,于 军. 推动军队医院科学发展的几点思考[J]. 东南国防医药,2010,12(6):558-560.
- [6] 赵宁志,高 茗,茅建华,等. 多元激励机制在医院管理中的应用[J]. 东南国防医药,2010,12(6):564-566.
- [7] 凌丹丽,许璧文. 关于我国公立医院人力制度改革的设想[J]. 卫生软科学,2010,24(4):303.

(收稿日期:2011-10-17)

(本文编辑:孙军红)

(上接第 169 页)

【参考文献】

- [1] 江基尧,高国一. 颅脑损伤性昏迷研究现状与展望[J]. 中国微侵袭神经外科杂志,2009,14(2):49-50.
- [2] 黄春娟,程佩杉. 神经外科昏迷患者常见并发症的护理[J]. 东

南国防医药,2010,11(1):73-74.

- [3] 许 丽,宛翠秀,郑桂芝. 阶段性个性化健康教育对乳腺癌根治术患者的效果评价[J]. 东南国防医药,2008,10(2):116-118.

(收稿日期:2011-07-14)

(本文编辑:潘雪飞)