

## · 医院管理 ·

## 现代化疗养院人力资源管理思考

过贵元,孙清华,宋启哲,王安生

**[摘要]** 人力资源是疗养院发展的一个战略性资源,人力资源作用的发挥对疗养院有着重要的影响。本文分析了疗养院对人力资源管理认识不够、观念陈旧,人才流失严重和人力资源不足,学科建设弱、人力资源结构不合理的现状;阐述了创新疗养院人力资源管理机制,实现人才资源合理配置的重要性;提出了树立人力资源是疗养院战略性资源的观念,创新人力资源管理,才能促进疗养院建设可持续发展。

**[关键词]** 疗养院;人力资源;管理机制;对策

**[中图分类号]** R197.7 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 1672-271X(2012)04-0368-02

人力资源是生产活动中“活”的要素,其中所蕴含的创造性是人力资源区别于其他资源的最本质特征。人力资源管理的含义为一个组织对人力资源的获取、维护、激励、运用与发展的全部管理过程与活动<sup>[1]</sup>。人力资源作为疗养院发展的一个战略性资源,其作用的发挥对疗养院有着十分重要的影响。

## 1 疗养院人力资源管理现状

**1.1 思想认识不够,观念陈旧落后** 主要表现在有些疗养院领导缺乏对疗养院人力资源和人力资源管理重要性的认识,没有树立正确的人力资源及人力资源管理观念。认为人力资源只是疗养院人事部门的事,与其他部门无关,侧重因人设岗,而不是侧重因事设岗。不够重视人才的培养,造成疗养院不能提供优质的人力资源产品和服务,很大程度上影响了疗养院的发展和整体疗养队伍素质的提高。

**1.2 人才流失严重,人力资源不足** 一是来源不足。医学院校毕业生考虑疗养院在专业发展、待遇方面不如医院,不愿到疗养院工作。二是人才流失过快。疗养院对人才的重视不够,使人才的能力不能得到充分的发挥。卫生技术人员感到疗养院事务性工作多,技术含量少,工作中缺乏成就感,自身价值难以实现,认为在疗养院工作没有发展前途,致使高学历和高素质人才流失现象严重。三是引进人才困难。高层次、高素质人才的积极性没有被充分调动,因此不愿意到疗养院发展事业;疗养院缺乏行之有效人才培养长远规划,缺少进修及在职培训的机会,上升空间有限;疗养院的工作模式单一,收容

对象为疗养人员,不能充分开展临床研究,人才发展的动力受到限制。

**1.3 学科建设薄弱,人才结构不合理** 有些人把疗养看成是休息游览,学科建设滞后并缺少明确的研究内容,相关的知识和理论比较匮乏。医护人员业务水平低,专科技术、知识和理论的缺乏限制疗养院各项工作的开展<sup>[2]</sup>。科研水平有限,科研成果转化较低,疗养院特色的科研成果较少,尤其是缺乏学科带头人。人力资源结构不够合理,专业技术人才队伍不同程度地存在“医类紧缺、技类偏少、护类饱和、结构老化”的特点<sup>[3]</sup>。

## 2 创新疗养院人力资源管理机制

**2.1 不断更新人力资源管理理念** 坚持“以人为本”,注重从疗养院人才战略高度,唯才是举、量才而用、择人任事、因材施教,做到员工与组织“双赢”。营造“尊重知识、尊重人才”的氛围,建立公开、平等、竞争、择优的用人机制,建立有利于留住人才和人尽其才的分配机制,建立对人才的激励和考核监督机制,努力实现“人人都是人才,人人都可以成才”的现代人力资源管理。

**2.2 建立完善人力资源管理机制** 人力资源管理与人事管理最根本的区别在于前者较后者更具有战略性、整体性、持续性和未来性。疗养院要实现现代人力资源管理,要把人力资源部门设置成为既是人事行政管理的办事机构,又是疗养院发展、实施人才战略的参谋机构。建立适合疗养院特点的岗位设置体系和“按岗用人”机制,坚持按需设岗,做到岗位职责明确、任职条件清楚、权限使用清晰。完善疗养院的绩效考核分配制度,为每一位员工提供一个不断成长和发挥特长的个人发展空间,让他们获得

**作者简介:** 过贵元(1959-),男,浙江长兴人,医学硕士,主任医师,研究生导师,从事疗养、医疗管理工作

**作者单位:** 310007 浙江杭州,南京军区杭州疗养院

事业上的成功与满足,为疗养院不同阶段的发展提供有力的人力资源保障。

**2.3 科学制定人力资源管理措施** 依据疗养院的发展战略、目标和任务,利用科学的方法对未来人力资源供求做出预测并制定平衡人力资源供求的切实可行的具体措施。通过招聘和挑选疗养院需要的各个种类和各个层次的人才,实现人力资源的有效配置。根据疗养院发展的需求以及个人的发展要求,对员工开展提高性培训和教育。制定员工的福利待遇,建立对内公平又兼顾具有竞争力的稳定有效平台。

### 3 实施现代化疗养院人力资源管理对策

**3.1 树立人力资源战略观念** 疗养院必须树立正确的人力资源管理观念,充分认识人才是第一资源<sup>[4]</sup>。充分肯定人力资源作为疗养院的战略性资源的地位,将人才培养确定为疗养院的核心竞争力,用发展的眼光不断改进疗养院人力资源管理的新理念。在选才、识才、育才、用才上更好地优化人力资源的配置<sup>[5]</sup>。突出“以人为本”的理念,以新的用才标准,扩大选人用人的视野,既要重视高层次、高技能、高素质人才,又要重视具有一技之长的特殊人才,进一步树立“唯才是举”的选人用人思想。

**3.2 理清人力资源管理思路** 实施“人才强院”战略,确立人力资源管理的核心地位。人才队伍建设以引进与培养相结合、学术带头人培养和队伍相结合为原则,以培养一两个顶级人才、一批名医名家和建立学科带头人、医护骨干、医疗管理、医疗保障队伍为目标。更新人才观念,重视人力资本的积累和运用,把员工变成人才,把人才变成人力资源,把人力资源变成人才资本。强化人力资源管理,建立完

善的人才培养体系,制定科学合理又富有创新的用人机制,采取多元化、弹性化的人才激励方式。构建以人为本的疗养院文化,营造有利于优秀人才脱颖而出的良好氛围,占领疗养院发展的人才制高点,推动疗养院健康、可持续地发展。

**3.3 建强人力资源管理机构** 充实人力资源管理专业人才,加大对疗养院管理人才培养和引进力度,将管理人才队伍的建设列入疗养院人才工程建设目标,提升疗养院整体管理水平。建立权责清晰的人力资源管理机构,明确人力资源管理部门与其他职能科室之间的权责,确保协调运转的效率。充分发挥人才开发职能,建立适应疗养院特点、符合岗位要求的多层次、多方面的人员培训机制;注重对疗养院的发展因素作出长远、客观的分析,从中找出与不同发展阶段相关的人的因素,并有针对性地加以研究和解决,实现疗养院对人力资源的获取、维护、激励和运用。

#### 【参考文献】

- [1] 周军伟. 加强公立医院人力资源管理的对策思考[J]. 江苏卫生事业管理, 2011, 22(1): 45.
- [2] 王奕菲, 陈俊国. 军队疗养院人才队伍建设现状及存在问题与对策[J]. 中国当代医药, 2011, 18(20): 131-132.
- [3] 石 桦, 张秋燕. 疗养院人才队伍建设现状分析及对策[J]. 中国疗养医学, 2011, 20(9): 791-792.
- [4] 张秋敏. 人力资源和人才的个体评价与医院发展探析[J]. 中国当代医药, 2011, 18(18): 192-193.
- [5] 贾 炜. 医院人力资源开发管理小议[J]. 海南医学, 2009, 20(4): 136-137.

(收稿日期: 2012-05-02)

(本文编辑: 史新中)

## 上海市军地联合开展“绿苗工程”

2012年6月中旬,一项旨在加强优生优育、提高出生人口素质、促进生殖健康的实事项目——“绿苗工程”,在上海军地启动。上海警备区官兵及配偶、子女均属“绿苗工程”实施范围。

2011年10月,南京军区计划生育领导小组会同战区五省一市人口计生委联合下发了《南京战区五省一市军民共建人口和计划生育工作指导意见》。为认真抓好指导意见的贯彻落实,上海警备区计划生育领导小组与上海市人口计生委在充分酝酿、深入调查研究、先行试点探索的基础上,联合制定下发了《上海市军地联合开展“绿苗工程”项目的实施方案》。“绿苗工程”突出以人为本理念,借助上海市丰富地方资源优势,对警备区官兵、家属、子女采取“四优先”服务,即:优先接受免费孕前优生健康检查服务,优先接受社区0~3岁科学育儿指导服务,优先享受免费基本项目计划生育技术服务,优先享受免费计划生育药具服务,这些实际举措,为维护官兵家庭和谐稳定、巩固和提升部队凝聚力战斗力起到重要作用,也为军区部队与驻地建立军民融合发展提供了很好的学习借鉴。

(孙军红 刘 涛 供稿)