

· 医院管理 ·

对完善军队医院文职人员培养策略的思考与实践

檀 琳

〔摘要〕 文职人员是当前军队医院建设发展一支重要力量。本文分析了军队医院文职人员选用现状,从思想教育、岗位培训、职业规划等方面探讨了文职人员的培养策略,以达到文职人员和用人单位双赢的目的。

〔关键词〕 文职人员;培养途径;任职能力;职业发展

〔中图分类号〕 R192 〔文献标志码〕 A doi:10.3969/j.issn.1672-271X.2014.02.033

文职人员履行现役军官(文职干部)同类岗位相应职责,但省去了部队培养、安置等费用。尤其在人力资源矛盾凸显的军队医院,招聘专业知识扎实、素质过硬的文职人员是直接有效的方法^[1]。2013 年,我军统一招录文职人员,使完善我军用人制度又迈出重要一步。但在微观层面,很多军队医院选用文职医护人员还不够规范,应着眼建强高素质医护人员队伍、推动医院内涵式发展,完善文职人员选用培养策略。笔者结合本单位实践,对完善军队医院文职人员培养策略作如下探讨。

1 军队医院文职人员选用现状

1.1 入职教育较常规,培训效果不给力 根据《军队文职人员管理规定》,聘用单位应将文职人员培训纳入本单位人员培训计划,统一组织岗前培训、在职培训、专业培训和军事训练。但碍于繁忙的日常工作,各单位培训时间往往不达标。其次,岗前教育的原则规定多、实施细则少,培训效果难以量化。再次,多数医院按照上级统一安排,较少统筹自身和驻地资源,缺乏针对性强、特色鲜明的教育。

1.2 新兴群体较重视,管理定位不清晰 年纪轻、知识新的文职人员给医院带来了活力,也造成了现役医护人员的复杂心理情绪^[2]。由于管理思路不清晰,科室有时把文职人员和聘用人员混为一谈,甚至当成临时工;重大任务避免让文职人员参与,质疑政治素质和业务能力,造成文职人员队伍不稳定,甚至出现“今年来,明年走”的情况。同时,部分文职人员自身定位不够高、不够准,认为事业单位编制较稳定,不敢也不愿放开手脚干事情。

1.3 福利待遇较到位,权利责任不匹配 文职人员待遇参照地区事业单位,由基本工资、绩效工资、军

队服务津贴和其他津贴补贴组成,部分医院还会根据收入情况适当发放奖金。与学历、职称、工作量相同的军人相比,文职人员在待遇上还有不小差距。并且,文职人员不像其他事业单位那样享受终身制,日常需进行理论和操作考核,年终参加综合评定,工作压力较大^[3]。

1.4 专业知识较完备,任职需求不对等 目前,军队医院对文职人员学历要求比较高,甚至很多海外留学或拥有博士学位者应聘。军队医院人员构成、患者来源、任务形式多样,文职人员除完成日常医护工作外,还要兼顾下部队巡诊、卫勤演习、应急救援、临床带教、实验科研等任务。因此,他们需要精通的“十八般武艺”,这些不是 8~11 年学习可以全部解决的^[4]。

1.5 聘用岗位较明确,长远规划不完善 作为新兴群体,文职人员的职业愿景规划还未像现役军人那样明晰。特别是军队医院的文职人员大多从事专业技术岗位,进修深造、晋升职称的要求迫切,但这种涉及切身利益的关键事务,文职人员的机会相对较少,身份问题又成了“瓶颈”。

2 以人为本,创新培养途径

2.1 以强化职业荣誉为导向,稳定文职人员队伍 文职人员多数是从学校毕业不久的年轻人,预期过高、现实落差大、外界诱惑往往使他们心浮气躁,军队医院要大力营造拴心留人的温暖环境,强化他们对军队医护工作的认同^[5]。

2.1.1 教育系统化,适应职业环境 定期在全体人员中解读文职人员工作新政策,分析军队体制调整新动向,增强现役军人和文职人员的了解和信任。针对不同年资、岗位,系统制定文职人员培养和思想教育方案。我校总结文职人员选用经验,组织编写了全套 13 册的《文职人员培训教材》丛书,涵盖了

文职人员政策、政治思想教育、信息安全保密、军事理论等公共知识,以及高教、医疗、科研、实验等相应专业篇章,对帮助他们迈好军旅第一步具有较强的理论性、指导性和实践性。

2.1.2 职业信念化,筑牢职业理想 针对文职人员特点,将党史军史教育、核心价值观教育,纳入日常教育中,引导他们增强国防观念,树立大局意识,砥砺意志品质;利用年终工作考核、半年工作总结、季度工作回顾等时机,请文职人员上台谈医护工作体会,为医院长远规划、科室具体工作出谋划策。我校为文职人员统一制作、配发了冬、夏、春秋多套制式服装,强化他们的集体观念、纪律意识、主人翁态度。

2.1.3 关怀细微化,展现职业魅力 军队医院应重视并掌握文职人员的思想动态,定期召开座谈会,了解所属文职人员的工作生活情况,按政策不折不扣地执行文职人员福利待遇,积极解决他们关心的医疗、养老、子女就学等实际问题;将文职人员纳入立功受奖、评比表彰、职级评定范围,比例、标准与现役干部一致。每年,我校都会召开文职人员座谈会,校领导、职能部门与文职人员代表面对面,积极解决他们的实际困难。

2.2 以提高任职能力为牵引,帮助文职人员成长 任职能力是文职人员的立身之本,军队医院必须牢牢扭住这个关键点,让他们实现服务部队和岗位成才的统一。

2.2.1 紧抓学习强素质 引导文职人员在课题研究、医护实践中,认真研究规律特点,增强业务学习的紧迫感和自觉性,并将业务学习成绩与能力考评挂钩,倡导以学习带动工作,做学习型文职人员、构建学习型组织。近年,我校附属医院组织新入职的文职人员参加青年医师规范化培训,以课堂讲授、实验实践、小组交流等形式,吸收国内外先进护理理念和经验,提高他们的医疗、科研等综合能力。

2.2.2 紧盯前沿壮能力 鼓励文职人员以打赢为己任,紧盯军事科技发展的前沿浪潮,在攻克军事医学难题实践中施展所长;把文职人员的培养纳入本单位人才培养规划中,按照“按需培养、学用一致”的原则鼓励他们入学深造,与本单位干部执行一个标准;定期选派优秀文职人员外出交流学习,支持他们参加军内外的医护技能竞赛比武,带动本单位整体水平的跃升。

2.2.3 紧贴实践补短板 坚持把完成重大军事训练、处置急难险重任务作为挖掘潜力、锤炼作风、检验效果的重要平台。特别要以抢险救灾、支援基层建设等为契机,同步跟踪了解文职人员的表现情况,

探索建立在关键时刻识别和使用文职人员的制度机制。在汶川、玉树抗震救灾中,我校附属医院多名文职人员主动请缨,在灾区救援中表现出色。

2.3 以实现自身价值为激励,促进文职人员“立业” 实现自身价值是最高层次需要,也是凝心聚力的“磁铁”。应帮助文职人员完善职业规划,激发成就事业的动力热情,使工作真正成为事业。

2.3.1 “授经验”更要“引路子” 当前,文职人员对职业发展不很清晰,容易满足于完成日常任务,做一天和尚撞一天钟。应帮助他们分析内外部环境,明晰发展进步方向,根据岗位制定个人职业规划的短期目标、中期目标和长期目标,摆脱困惑、倦怠等职业瓶颈,增强岗位成才的信心和能力。

2.3.2 “压担子”更要“搭台子” 重大医疗任务、科研项目,放手让文职人员参与其中,大胆给他们定目标、交任务、压担子,让他们见世面、当先锋、挑大梁。更重要的是,在职称评审、任用选拔等方面给予关心,努力营造心情舒畅、各随其志、各尽所能的文化环境。每年,我校及附属医院都设立了“优秀文职人员培养基金”,资助有潜力的好苗子,2012 年,附属医院 2 名文职人员获选市级学术技术带头人培养人选。

2.3.3 “严考核”更要“树威信” 各单位应根据岗位分工,制定科学化、系统化、长期性的考核方案,在学历层次、工作成效、前景目标方面细化考评指标,积极引入打擂竞争机制,形成“能者上,平者让,庸者下”的良性循环^[6]。同时,营造尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的氛围,不因身份问题在项目申报、成果署名、奖励排序上区别对待,对脱颖而出的文职人员,帮助他们在本单位中树形象、立威信。我校附属医院大胆尝试,重点培养的多名优秀文职人员已经走上科室领导岗位。

【参考文献】

- [1] 王 祥. 军队医院高学历人力资本管理之管见[J]. 中华医院管理杂志, 2006, 22(1): 38-40.
- [2] 李玉玮, 李洪瑞, 芮 伟. 非现役文职护士对军护的心理压力及对策[J]. 解放军医院管理, 2007, 14(12): 908.
- [3] 章 健, 汪 勇, 杨 艳, 等. 军队医院人力资源管理现状及对策[J]. 东南国防医药, 2013, 14(2): 179-180.
- [4] 蒋玉娣, 张 颖, 岑爱萍. 军队医院聘用制护理人力资源管理存在的问题与对策[J]. 东南国防医药, 2012, 14(6): 549-550.
- [5] 刘寿华. 对军队医院盘活人力资源的几点思考[J]. 军队政工理论研究, 2003, 4(3): 72-73.
- [6] 包纯安, 夏志国. 军队医院战略性人力资源管理的新思考[J]. 中国医药指南, 2012, 10(20): 377-378.

(收稿日期: 2013-11-11; 修回日期: 2014-01-06)

(本文编辑: 史新中)