

# 综合性医院新职工三年规范化管理启示

赵霞<sup>1,2</sup>, 鲁晓杰<sup>2</sup>

(1. 天津大学管理与经济学部, 天津 300072; 2. 南京医科大学附属无锡第二医院院部, 江苏 无锡 214002)

**摘要:**加强综合性医院新入院的青年人才队伍建设,帮助他们开启“职业生涯启航”,是医院可持续发展的基础,也是医院核心竞争力的最终体现。文章分析了综合性医院医、药、护、技新职工最初三年系统性规范化管理的重要意义,介绍了南京医科大学附属无锡第二医院的创新实践工作,为综合性医院加强新职工规范化管理工作提供理论和实践参考。

**关键词:**综合性医院;新职工;规范化管理

中图分类号: R197.3

文献标识码: A

文章编号: 1671-0479(2014)05-397-003

doi: 10.7655/NYDXBSS20140513

近年来,许多医院的管理者越来越深刻地体会到,优化青年医务人员队伍,培养高素质的青年人才,是实现医院可持续发展与内涵发展的关键所在<sup>[1]</sup>。新职工是医院的新生力量,从学校毕业步入医院后,往往面临一系列问题,如角色转换、岗位胜任、环境适应等等。因此,开启“职业生涯启航”,对入院三年内的所有医、药、护、技新职工开展系统性规范化教育和培训显得十分必要。这个过程能够有效促进新职工各方面快速成长,促使他们尽快进入角色,充分履行岗位职责和社会责任<sup>[2]</sup>。

南京医科大学附属无锡第二医院是江苏省首批现代化医院,是集医疗、教学、科研、预防、保健为一体的三级甲等综合性医院。医院在实践探索中发现,缺乏集系统性、规范性及科学性为一体的医院新职工教育的理论与实践体系。因此,自2009年起,医院从新职工成长特质入手,着力于目标管理和过程管理,创新性地实施开展医院新职工三年规范化管理工程。

## 一、开展新职工三年规范化管理的重要意义

### (一)当前医院健康发展的内在要求

长期以来,医院新职工的教育分别由医院的多个职能部门如科教、人事、医务、护理分别负责,管理部门各司其职,多且分散,没有形成一个主要的牵头部门,在实际工作中造成了有人管理但不严格,有人

考核但不具体,有人监督但不到位的情况。这种状况造成了新职工的许多管理工作得不到具体落实,管理成效低下。这与许多现代化三甲医院的内涵管理不相称,也与当前我国医院快速健康发展的要求极不相符。因而,加强统一管理、规范管理,对入院三年内的新职工开展系统性规范化教育和培训,既是每位新职工完成从学校教育向实践工作转变的关键起点,也是医院培育和积聚青年医学人才的重要举措,是当代医院快速健康发展的基本要求。

### (二)实现医院可持续发展的关键要素

青年医学专业人才的培养是医院持续发展的一个关键点<sup>[3-5]</sup>。新职工刚进入医院的前三年时间可以说是医学毕业生进入到临床实战的重要阶段,是青年医学人才塑造自我业务素质、道德素养、科研能力等品质的基础阶段。开展统一的新职工三年规范化管理,是医院培育优秀青年医学人才、实现医院持续发展与内涵发展的创新举措。打个比方来说,如果将医院的人才储备比作一个露天的蓄水池,池中的水会逐步蒸发,而加强新职工的规范化管理、培育越来越多的优秀青年医学人才,就如同持续地往蓄水池中注入活水。注水的多少与快慢,源于我们开展这项工作的坚持与成效。一旦将这项工作持之以恒地做好,那么蓄水池中积蓄的能量将会是不可估量的,医院的长远发展将会从中获得无限大的能量支持。

基金项目:南京医科大学科技发展基金项目(2012NJMU261)

收稿日期:2014-06-02

作者简介:赵霞(1976-),女,江苏无锡人,副主任药师,博士研究生,研究方向为管理科学与工程、医院管理、药学管理。

### (三)搭建青年人才成长平台的有效措施

在信息社会的大环境下,竞争已成为社会发展和人生价值目标实现的必经之路。同行之间的竞争会促进包括医学在内的各个学科的发展和进步。近年来,医院如此重视青年人才成长,开展新职工规范化管理,就是为新职工建立一个优化专业思想、提高医学技能、培养医学道德、树立竞争意识的重要平台。三年的训练将会在很大程度上决定新职工个人将来的发展走向,有的新职工能够依托这一平台,通过努力成为今后的佼佼者;反之,也会有人被竞争的潮流所淘汰。因此,每位新职工应沉下心来,努力打好基础,积累为患者服务的各种知识与能力,为自己未来的职业发展打下良好的基础<sup>[6-7]</sup>。

## 二、新职工规范化管理的具体做法和实施成效

该项目由无锡市第二人民医院从2009年9月起开始实施,贯穿每一位医、药、护、技新职工最初的三年职业生涯,通过构建完备管理机构、制订有效培训制度、实施严格监督考核,将新职工打磨成医德过关、医术过关、综合素质过关的人才,如同“蛹变蝶”,在竞争中,将同行、同龄对手远远甩在后面,成为一只只有竞争力的蝴蝶。医院从组织和机制层面上加以保证和完善,将这项工作落到实处,建立长效的管理机制,并将以下三个方面作为抓手,取得显著成效<sup>[8]</sup>。

### (一)构建完备管理机构

切实加强新职工规范化教育管理的组织领导,成立以院长为首的以教学、人事、医疗、科研等管理专家组成的领导小组,全体院领导在这项工作中都有明确分工。设立新职工规范化管理办公室(以下简称“新职办”),安排2名专职人员负责日常具体事务,管理所有入院三年内的医、药、护、技新职工的规范化教育各类事项。

### (二)实施有效培训方案

细化与明确新职工规范化教育的各项任务要求,规范实施相关培训制度。创新性地开展一系列学习培训制度。如集体学习制:在新职工中每周定期开展专家讲座、技能培训、集体读书、学习竞赛等活动;个人轮转制:根据岗位要求和相关规定,安排新职工轮转多个科室或部门;责任导师制:各科室选派责任导师对新职工进行指导和带教。遵循新职工成长规律,制定并不断完善以下四方面培训目标任务:

#### 1. 加强职业道德教育,树立优良医德医风

每季度组织听取先进事迹报告会,开展典型先进人物学习活动。每季度组织一次医德教育或医患

沟通讲座,加强人文素质培养,增强事业进取心、社会责任感和历史使命感。每月组织党员和积极分子参加党员大会及党课培训,开展党员活动,以党员带动群众,定期组织政治时事材料的学习,传达院周会精神,落实医院各项工作。每月召开新职工座谈会,大家交流经验,互相学习、提出意见和建议。帮助新职工顺利完成各项工作,发现问题及时协调解决。

#### 2. 开展临床技能培训,培养新型医学人才

实施新职工三年轮转制。住院医师轮转时间与科室严格按照江苏省住院医师规范化培训要求执行;医技人员、护理人员按照上级部门或医院有关轮转要求执行。严格实施出科考试。在各科室轮转培训结束时,由科室和新职办按照考核要求进行出科考试,内容涵盖病历质量、技术操作、科研思维等方面。要求新职工积极参加轮转科室内的教学查房、疑难病例讨论、教学讲座等业务学习活动。按要求每日学习和查阅文献,轮转期间按要求填写轮转培训手册。要求新职工积极参加医院定期开展的岗位练兵活动,如病历书写等各类竞赛活动,提高个人业务能力和综合水平。

#### 3. 规范教育学习平台,树立良好学习态度

实行新职工在岗集中学习制,加强自我学习管理能力。学习形式:每周晚自习时间为3次,每周一至周三晚上17:30~19:30。统一安排知识讲座、主题活动、集体自修各1次。学习内容:“三基”理论和专业技能、疑难病例、操作示范、病历书写等。组织新职工参加各类考核。住院医师按要求参加省、市统一组织的公共必修课培训和考试、专业理论和技能考核;医技人员参加由医院组织的规范化培训和考核;护理人员按照省、市护理学会要求执行。安排住院医师轮流参加夜间急诊,有机会感受现场急救氛围,提升应急处理能力。要求新职工完成读书笔记。积极参加每月1次的晚读课学习,学习新知识、新技能,提高专业工作能力,每月完成1000字以上的读书笔记。

#### 4. 加强科技能力的培养,提高科研创新能力

积极参加医学会公共必修课培训,包括循证医学、科研课题设计、医学论文撰写等。自觉提高个人科研创新能力。推荐阅读经典专业外文书籍,以自学为主,提高外语阅读及写作能力,参加医学外语竞赛活动。每年完成科技论文1篇,硕士学历以上人员第2年要求发表国家级论文。按要求参加医院组织的各类科研培训,提高科技能力,参加科室内的科研课题研究,硕士学历以上人员每年完成1项科研课题申报任务。

### (三)实施严格监督考核

医院实施严格监督考核,形成循环的动态考评机制。在道德素质、技术水平、业务素质、科学研究等方面明确考核和奖惩。新职工的规范化教育以三年为一个培养周期,从刚入院起到工作三年期间,完成轮转和学习,直至考核合格,否则延长规范化教育期;对于考核不合格,或出现重大过错者,可考虑给予辞退处理。

#### (四)实施成效

##### 1. 医院新职工教育工作取得斐然成绩

无锡市第二人民医院通过将新职工纳入统一管理,变分散管理为集中管理,优化管理流程,创新管理模式,师资共享,资源共享,其实大大降低了医院管理成本、人力成本等。二十多个城市的医院管理者慕名前来交流学习,新职工规范化教育的管理理念和方法在多家医院得到采用,成效显著。医院的人才培养相关项目获得2013年度亚洲医院管理奖,其中的一部分重要内容正是新职工的规范化教育,这项工作的影响与成效由此可见一斑。

##### 2. 新职工业务能力提升取得硕果累累

近三年,医院接受新员工规范化教育的医、药、护、技人员共439名,接受培训的新职工逐渐展露出优秀才华,共获得国家、省、市科技类成果奖12项,获得各类国家、省、市科技立项32项,发表核心(统计源)以上论文202篇。2011~2012年,新医生在全市住院医师理论和技能考核中,通过率达到了100%,在全市位列第一。2012年,新护士在全市护理岗位创新技能竞赛中获一等奖。2013年医院获得“无锡市青年文明号创先争优先进集体”。

##### 3. 新职工服务素质提升带来良好社会效益

经过三年规范化教育,使新职工从素质、态度、情感等方面发生转变,强化了职业认同,提高了岗位能力,改善了服务意识,使患者享受到更好的医疗服务。该项目以最适宜速度、最针对性措施促进新职工的培养和成长,强化新职工的素质和服务水平,给患者提供更优的医疗服务。项目开展前后,新员工受到患者书面感谢、表扬信所占比率由原来的9%增加至29%;与之相应,新员工投诉、纠纷发生率由原来的22%降低至6%。

## 四、医院开展新职工三年规范化管理的思考

### (一)严密的组织管理体系是改革的关键

大部分医院新职工的培训与管理工作,分别由医院多个职能部门按照自己的职能权限各自管理,

没有一个主要的牵头部门。因此,建立严密的组织管理体系是做好新职工教育管理工作的关键。医院实施统一管理,摒弃多头与分散管理的现状,才能营造良性的人才培养机制。

### (二)新职工培训流于形式的状况被改变

开展新职工统一管理之前,许多临床科室对新职工培训工作认识不足,对其考核不到位,放任自流的情况比较多见。新职工统一管理后确保了这项工作落到实处,改变了没有专人带教的状况;改变了培训任务打折的情况;改变了考核流于形式的通病;建立了长效的管理机制。

### (三)新职工的职业观注入了正能量

许多曾有这样那样对环境不满的新职工逐渐认识到,三年的学习将决定个人未来的职业发展,感到在医院这个统一管理的平台上,能够静下心来,寻找差距,能够借助这一平台,通过努力成为今后的成功者,这就给新职工的职业观注入了正能量。管理中的优胜劣汰的竞争机制,也同时激发了广大新职工的责任心和进取心<sup>[9-10]</sup>。

## 参考文献

- [1] 洪燕萍. 综合医院人才队伍建设的几点思考[J]. 现代医院, 2014, 14(2): 131-132
- [2] 祝建中, 赵霞. 综合性医院人才队伍建设的策略研究[J]. 中外医学研究, 2011, 9(22): 169-170
- [3] 程之红, 盛瑶, 徐德武. 四轮驱动策略在医院人才管理中的探索与实践[J]. 中国医院管理, 2011, 31(10): 56-57
- [4] 陈丽慧. 加强基层医院人才培养的几点思考[J]. 江苏卫生事业管理, 2012, 6(23): 74
- [5] 黄利华, 陆燕. 医院人才精细化管理的思考与实践[J]. 现代医药卫生, 2012, 28(18): 2869-2870
- [6] 刘新春, 陈亚南. 探析新时期医院人才培养新模式[J]. 中国现代医学杂志, 2012, 22(14): 101-103
- [7] 李君, 杜晔, 祖春荣. 医院人才队伍建设的实践[J]. 中国医院, 2010, 14(10): 69-72
- [8] 张永敏, 鲁晓杰. 综合性医院新职工规范化教育的管理创新[J]. 价值工程, 2012(3): 186-187
- [9] 吴军. 医院人才队伍建设的思考与实践[J]. 现代医药卫生, 2013, 29(19): 3020-3021
- [10] 陈慧, 申良方, 李谦. 新形势下公立医院人力资源管理创新与思考[J]. 中国现代医学杂志, 2012, 22(32): 107-109