

医院青年医师培养工作的实践与体会

乔记兵^① 李娟^① 孙卫华^①

摘要 青年医师是医院竞争发展的生力军,关系到医院的人才队伍建设和未来发展。医院通过加强培训、实施人才工程、提高科研能力和临床水平及加强学术交流等措施对青年医师进行全方位培养,青年医师的科研、临床实力均有大幅提高。体会:青年医师的培养需要引进和使用并举,建立人才库,做好追踪,加强考核与管理。

关键词 人力资源管理 青年医师 人才培养

中图分类号 R197.322

文献标志码 B

文章编号 1001-5329(2015)03-0070-02

Practice and Experience in Strengthening Young Doctor Cultivation of the Hospital/QIAO Ji-bing, LI Juan, SUN Wei-hua//Chinese Hospital Management, 2015, 35(3): 70-71

Abstract Young doctor is the major force to the competition development of hospital, and is related to the talent team construction and the future development. Efforts are under way to cultivate young doctor including enhancing training, incorporating talent project, improving research ability and medical skills, and strengthening the academic communication. Scientific research and clinical strength have greatly increased. The training of young doctors needs to introduce and use simultaneously, establish talent pool for doing good job tracking, and strengthen the inspection and management.

Key words human resource management, young doctor, talent training

First-author's address Shandong Provincial Hospital Affiliated to Shandong University, Jinan, Shandong, 250000, China

人才是我国经济社会发展的第一资源^[1],医院发展后劲的核心在于富有“新型人才”,尤其是处于知识经济前期更是如此^[2]。《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》^[3]中提出要加大对优秀青年科技人才的发现、培养、使用和资助力度;注重培养一线创新人才和青年科技人才,建设宏大的创新型科技人才队伍。青年医师是医院发展的生力军,关系到医院的人才队伍建设。我院坚持“科技兴院、人才强院”的战略,高度重视青年医师的培养,采取多种措施努力创造良好的人才环境,取得了很好的效果。

1 青年医师培养的现状和问题

近年来,我院东院区开业,招聘了数量较多的博士、硕士。目前,35岁以下青年医师共有652人,占医生总数的47.8%,其中博士259人,硕士387人,本科生6人。可以看出,我院青年医师所占比重大,学历层次高,可塑性强,正处于医师培养的黄金时期。但是医院在青年医师的培养方面存在很多问题,主要表现在:

1.1 缺乏明确的职业生涯规划

医院缺乏对青年医师岗位分析、职位要求、培训考证、工作业务、薪酬提升、晋升通道的详细指导,青年医师进入医院后,对自己的职业生涯没有准确的定位和职业规划,适应角色慢。

1.2 业务培训系统失灵

培训是提高医疗水平和医院竞争力最重要的手段,由于

青年医师数量骤然增加,原先的培训系统已不能起到应有的作用。业务培训的缺失直接导致青年医师专业理论知识和临床技能水平无法提高,专业技术资格考试和住院医师规范化培训考试的通过率下降。2012年卫生专业技术资格考试中级考试通过率较2010年下降6%,住院医师规范化培训考试通过率下降8.7%。

1.3 科研创新意识和能力停滞不前

医院新院区开业,业务量迅速增加,导致青年医师疲于应付日常工作,未能及时处理好临床和科研的关系,导致科研创新意识和能力未取得进步,个别指标出现下滑。2008年申报国家级课题数8项,发表统计源期刊的数量为744篇、中华系列杂志99篇、SCI论文78篇,2010申报国家级课题数为12项,发表统计源期刊的数量为376篇、中华系列杂志85篇、SCI论文110篇。

2 加强青年医师培养的措施方法

管理理论中的“二八定律”也叫巴莱多定律,是19世纪末20世纪初意大利经济学家巴莱多提出的。他认为,在任何事物中,最重要的、起决定性作用的只占其中一小部分,约20%;其余80%的尽管是多数,却是次要的、非决定性的,因此又称二八法则。在医院中,发挥关键作用的是大约20%左右的医师,因此对青年医师的培养是医院管理的重点。对于培养,我院从以下4个方面实施。

2.1 选拔优秀青年人才重点培养

著名的管理理论霍桑效应中提出:当一个人受到公众的关注或注视时,学习和交往的效率就会大大增加。根据这一理论,加大对青年医师的培养能够激发他们更大的创造热

①山东大学附属省立医院 山东 济南 250000
通讯作者:孙卫华;E-mail:85187079@163.com

情。我院将青年医师纳入人才工程体系,选拔青年医师骨干进行培养,增加对青年医师的关注,激发他们的工作热情。根据青年医师的特点,我们组织了青年英才、十佳青年医师评选。青年英才侧重于科研创新性人才,选拔35岁以下具备创新精神、创造能力的优秀青年博士进行重点培养,为他们配备科研启动资金10万元,资助国外培训1次,资助参加国际学术会议,与医院高层次人才、学科带头人、名老专家建立师承关系,提高科研和临床工作能力,制定任期目标,要求青年英才3年内完成至少2篇SCI收录的论文(至少1篇影响因子大于3),成功申报1项省部级以上科研课题,并把青年医师的培养效果作为科室主任年度考核的重要内容。医院还组织了两届“十佳青年医师”评选,把那些全心全意为病人服务、工作中切实做到三好一满意、刻苦钻研业务技术、勇于进取、医术精湛的青年医师选出来,起到了良好的模范带头作用。

2.2 充分调动青年医师科研创新积极性

科研创新是医院核心竞争力形成的推动力^[9]。我院通过提供软硬件条件,充分发挥青年医师进行科研创新的积极性和创造性。医院新建1.7万m²的科教园区(包括科研基地、技能培训基地、图书馆),成立山东省临床医学研究院,扩大中心实验室的规模,引进先进的实验设备,使其成为面向全院职工尤其是青年医师开放的科研基地;对青年医师申请的课题经费1:1匹配,取得科研成果的发放上级金额相同的奖金,论文报销版面费并给予现金奖励,SCI论文按影响因子进行奖励(每1分5000元),获得专利的报销代理费和年费;充分利用职称晋升、聘任的导向作用,把承担省级以上课题、发表SCI论文作为晋升副主任医师的必备条件,给青年医师压担子,调动青年医师的科研积极性。建立院领导联系青年人才制度,为青年医师创造良好的工作环境。

2.3 强化核心制度,提高临床水平

严格执行三级医师查房制度,成立医疗责任组,年青医师在各专业组中轮转,提高医疗技术水平;由科主任帮助青年医师确定亚专业,通过专业细化,增加动手机会,促进青年医师成长;副高级以下职称的青年医师每年要参加“三基三严”考试,作为年度考核的重要参考内容;绩效工资与工作量、技术难度、工作强度、风险程度直接挂钩,每年评选重大抢救奖、开展新技术奖,促使青年医师提高医疗质量和技术难度。

2.4 加强培训和学术交流

帮助青年医师做好职业生涯规划,根据他们的不同发展阶段,对其职业发展作出规划和设计,围绕目标进行知识持续学习、培训,使其才能得到最大限度的发挥^[10];强化临床技能培训和住院医师规范化培训,将培训考核结果作为试用期考核和职称晋升的依据;将继续教育制度化、常态化,鼓励青年医师参加国家级、省级继续医学教育培训班,在院内开展多种形式的继续教育,实行学分制,对青年医师设定分数线。加强学术交流,医院将出国培训、国内进修作为提高医疗水平的重要途径,列入晋升高级职称的必备条件,鼓励青年医师进修深造,3年内送100名青年医师出国交流,要求出国人员回国后需发表SCI论文1篇(影响因子2分以上)或开展新技术1项。

3 取得的效果

通过采取以上的培养措施,我院青年医师快速成长,主要体现在:科研实力明显提升,承担国家级课题数由2010年的12项上升到2013年的36项,省部级课题由65项上升到96项,SCI收录论文由110篇上升到236篇;人才队伍取得很大进步,40岁以下青年医师有99人取得高级职称,2人成为博导,29人成为硕导,1人成为泰山学者特聘专家、山东省杰出青年;临床水平不断提高,85人取得专家门诊资格,3年间开展新技术9项。

4 体会与思考

4.1 在做好培养工作的同时,做好引进、使用工作

人才队伍建设是一个系统工程,做好培养只是其中的一步,要真正让人才工作促进医院的发展,还必须做好引进、使用工作,做到用好现有人才,留住关键人才,引进急需人才,培养未来人才。加大对优秀博士、海外归国人员的引进力度,为引进人才提供广阔的事业平台,对于特别优秀的青年医师要破格使用,在职务晋升、职称晋升方面优先。

4.2 要做好对青年医师的追踪工作

建立人才信息库,录入每名青年医师的成长轨迹,内容包括学习经历、工作经历、培训经历、职称职务变迁、考核结果、科研成果、教学业绩、开展新技术情况等,利用PD-CA管理工具对人才培养结果作出科学评价,有针对性地提出下一步培养、使用方案。做好培养工作的同时,可以总结经验教训,建立人才引进、培养、使用的良性循环。

4.3 加强对青年医师的考核

建立青年医师考绩档案,严格考核。考核要以业务能力和工作业绩为重点,促进青年医师的全面发展,考核标准应以量化标准为主,可以有多种方式,既可以由主管部门直接进行业务考核,也可以通过设定晋升级别条件的方式进行考核;对纳入人才工程中重点培养的,要严格设定培养目标,实行目标考核,对未达到目标的,取消荣誉称号。

4.4 在培养过程中既重视激励,又要建立制约机制

激励机制最根本的目的是用有效的办法去调动人员的积极性和创造性,使员工努力去完成组织交给的任务,实现组织的目标^[9]。了解青年医师的动机和需求,通过物质激励和精神激励两种机制调动他们的积极性和创造性,提高医院的竞争力,促进医院发展。同时,要建立制约机制,使青年医师的医疗行为符合职业道德规范和医院的规章制度。

参 考 文 献

- [1] 中共中央,国务院. 国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)[Z]. 2010.
- [2] 肖先福,刘援增,张立红,等. 试论人力资源和人才的个体评价与医院发展[J]. 中华医院管理杂志, 2004, 20(6): 336-340.
- [3] 郑治. 医院核心竞争力的培育[J]. 中华医院管理杂志, 2006, 22(12): 811-828.
- [4] 尹桂山,吉建伟,黄伟. 创新公立医院人力资源管理的探索[J]. 中国医院管理, 2012, 32(11): 37-38.
- [5] 张澄宇,金钟鸣. 医院知识型员工激励机制的实证研究[J]. 中国医院管理, 2005, 25(4): 12-14.

[收稿日期 2014-11-18] (编辑 程学薇)