

【护理管理】

## 民营医院护理人员流失原因分析及对策

章飞雪, 王莲月, 陈春棉

(温州康宁医院 护理部, 浙江 温州 325007)

**[摘要]** 为了保证民营医院护理队伍的稳定, 增强他们的主人翁意识, 调动工作热情, 促进护理事业的可持续发展, 对某院3年来护理人力资源管理过程中出现护士流失原因进行分析。主要有: (1) 医疗事业发展迅速, 临床护士缺编现象严重; (2) 民营医院重使用轻培养; (3) “执业注册”成为护士从业的必要条件; (4) 民营医院较公立医院相比待遇有一定差距, 且民营医院内部有不同护士编制, 待遇也不同; (5) 护士社会地位低, 工作辛苦, 压力大。针对原因提出有效对策: 建立完善聘用护士管理制度; 坚持公平竞争, 择优录用, 择优续聘; 转变观念, 注重聘用护士的培养; 实施管理创新。确保民营医院护理人力资源管理在当今竞争激烈的医疗市场发展大潮中能够壮大起来。

**[关键词]** 民营医院; 护士流失; 护理管理

**[中图分类号]** C931.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-9969(2007)01-0043-03

### Analysis of Relevant Factors Causing the Drain of Nursing Personnel in Private Hospital

ZHANG Fei-xue, WANG Lian-yue, CHEN Chun-mian

(Dept. of Nursing Administration, Wenzhou Kangning Hospital, Wenzhou 325007, China)

**Abstract:** In order to keep the stability of nursing personnel in private hospital, increase their sense of ownership, arouse their working enthusiasm and promote the sustainable development of nursing, their hospital analyzed factors causing drain according to the nursing human-resource management during last 3 years. The main factors were: (1) Medical course developed very fast and clinical nurses were gravely inadequate. (2) Private hospital put more value on use instead of cultivation. (3) "Nurse Registration" became a necessity for nurse's employment. (4) There was a gap between public hospital and private hospital in salary. Even inside private hospital, there were different salaries according to different mechanism. (5) The social position of nurses was low and they had hard work and great pressure. Aiming at these factors, the hospital put forward the following countermeasures by active researching: to establish complete nursing employment system; to insist on fair competition and employ the good; to change the concept and value on the cultivation of nurses and to realize the innovation of management. The above countermeasures are to ensure the development of private hospital's nursing management in today's medical market which is full of heated competition.

**Key words:** private hospital; drain of nurse; nursing management

随着医疗事业日益发展, 医疗机构用人制度的改革, 近几年民营医院、公立医院普遍实行了聘用制, 聘用护士成为编制以外的补充力量, 这就给护理人员提供了更多的就业空间, 势必增加了民营医院护理队伍的不稳定性, 从而影响了民营医院整体护理水平的提高。所以如何规范管理, 保证民营医院护理队伍的稳定性, 是摆在护理管理者面前的一个新课题。为寻求对策, 对我院2003年1月-2005年12月护士流失现象进行分析, 提出管理对策并逐步完善, 使护理人员流失逐年减少, 现报道如下。

### 1 护理人员流失情况

我院2003年1月-2005年12月解除聘用合同的护士共有58名, 聘用时间半个月至5年, 其中2003年26名, 2004年20名, 2005年12名。在这离

院的58名护士中, 本地区户口20名, 外省市户口38名。个人辞职47名, 院方解聘11名。

### 2 民营医院护士流失的原因

2.1 个人辞职 跳槽到公立医院13名; 想继续深造12名; 流失到别家民营医院10名; 待遇问题5名; 改做其他行业5名; 认为社会地位不高, 工作压力大且感到辛苦2名。

2.2 院方解聘 没有执业护士资格7名, 其中无正规护理学历没有资格参加全国护士执业考试3名; 因工作能力低, 工作态度不高, 违反院规院纪者4名。

### 3 原因分析

3.1 医疗事业发展迅速, 临床护士缺编现象严重 随着医疗事业日益发展, 民营医院也是异军突起, 公立医院实行人事制度改革<sup>[1]</sup>, 打破了以前的固定用人制度, 实行聘用制, 以招收大量合同制护士缓解临床护士短缺的状况, 这就给护理人员提供了更多的

[收稿日期] 2006-08-16

[作者简介] 章飞雪(1970-), 女, 浙江温州人, 本科学历, 主管护师, 护理部主任。

发展空间,增加择业的灵活性、自主性,一旦合同期满,许多专业水平和技术性强的护士就跳槽到更好的医疗机构。

3.2 重使用轻培养 由于时代的变革,使民营医院聘用护士流动性更大,而医院领导及护理管理者在用人的策略上比较倾向于“使用”;造成对护理人员培训及继续教育方面重视不够。相对缺乏教育培训和事业发展的机会<sup>[2]</sup>,使得一部分上进心强的聘用护士工作不安心,自动辞职,继续深造。

3.3 “执业注册”成为护士从业的必要条件 随着《医疗事故处理条例》的出台,人民群众法律意识的提高,护士必须具备护士执照和本地注册才能从业的要求更加严格。新护生毕业后第1年能否上岗,取决于全国执业资格考试能否通过。外省护士要通过较麻烦的变更手续才有资格应聘上岗,因此“执业注册”问题也是我院解聘护士的一个主要原因。

3.4 较公立医院待遇低,且医院内部有不同性质的护士存在不同的待遇

3.4.1 民营医院与公立医院在护士个人的经济待遇上尚有一定差距 国家对民营医院的3年免税期已过,民营医院不但没有享受政府拨款,而且就要面临生存危机。而民营医院为了求生存,求发展,只得高薪聘请公立医院退休下来的有知名度的专家坐诊。医院出现“高投入,低利润,收益回报时间长”状态,并且医院领导历来在薪酬分配方面重医轻护。因此护士经济待遇与公立医院相比无疑存在着一定的差距。据了解,温州地区民营医院护士经济待遇与公立医院相比存在着的一定的差距。2005年温州地区民营医院护士人均年薪为2~3万元左右,我院护士人均年薪约2.8万元;而公立医院护士人均年薪为3~5万元。在养老保险、医疗保险、住房公积金等福利方面也有着明显的差异,一般民营医院护士享受的是低标准保障,公立医院护士享受的是高标准的保障。相对低工资、低保障使护士产生自卑心理倾向,同时导致个人价值观取向有所偏颇。这也是“跳槽”的一个原因。

3.4.2 医院内部编外聘用护士与编内合同护士待遇不同 我院为大专科小综合医院,全院护士总数为130人,目前存在两种性质,编内合同护士和编外聘用护士。精神科专科护士绝大部分为编内合同制,综合科起步晚,护士人数为45名,60%临床护士为外地聘用护士,属于编外聘用合同。他们的性质不同,待遇也不同。编内合同制护士聘期时间长,每5年签定1次合同。医院为每位合同制护士按政策缴纳了养老、医疗、失业、工伤等各项保险。他们享受孕期、产假、哺乳期、公休假、婚丧假及探亲假等各种待遇;

年度优职或晋升职称按医院规定调升工资。为此合同制护士相对比较稳定。编外聘用护士是一种补充力量,他们与医院签定短期合同,一般为1年。初入医院试用期一般为3个月,试用期内双方自由选择。每月上班时间较编内合同制多2d,无医疗保障和养老保险,不能享受产假、哺乳假、探亲假等待遇,使得有些在聘护士工作时抱有临时心理、暂时观念。一些优秀聘用护士一旦找到待遇好、工资高的医疗单位,立即向医院辞职,给护理管理者带来很大的麻烦,为了补充流失人数,医院出现了不断招聘、考核、试用等现状,导致护理质量在低水平徘徊。

3.5 社会地位不高,工作辛苦,职业压力大 社会的长期偏见,认为护士只是医疗的辅助,护士承担着大量的非专业性琐碎工作。工作地位较低,且长期面临“三班倒”工作,非常辛苦,对聘用护士的流失存在一定影响;“举证倒置”的实施,把患方作为弱势一方来保护。而民营医院历受社会的歧视,且社会保障体系不够完善,国家对民办医疗机构管理的配套政策尚不完善,在许多关键问题上设置门槛,导致民营医院要解决一些具体问题,往往会找不到具体的政策依据。另外媒体导向和公众认识上对民营医院存在较大偏见,使护理人员形成强大的职业压力,从而影响护士工作自信心,产生不想当护士的念头,而重新选择职业。

## 4 对策

### 4.1 建立完善的聘用护士管理制度

4.1.1 建立完善的聘用合同制护士管理办法 聘用护士管理涉及到人事管理、护理管理、后勤管理等多个部门,人事科和护理部应参照多方意见在原有管理制度上不断修改,完善制定出具有科学性、规范性、可操作性的《聘用护士管理办法》,经院董事会或院办公会批准后实施。主要内容有:聘用程序、管理办法、工资待遇、福利标准、晋升晋职、培训考核、奖惩规定、档案管理、解聘续聘、社会保险等。人事科负责对招聘护士进行人事管理,护理部负责培训与使用管理。

4.1.2 建立聘用护士档案管理制度 护理部设专人对聘用护士技术档案进行管理,对每位聘用护士的一般资料、学历变化、职称变化、继续教育情况、学术科研、每年绩效考核、院部评级、奖惩情况等都有详细记录,为聘用护士的培养、续聘提供依据。

4.1.3 健全护士奖金分配制度 2004年我院对护士的奖金分配制度进行改革,护理部提出建议方案报医院领导批准实施。对护士的奖金分配采用技术等级制度<sup>[3]</sup>。根据每名护士学历、职称、工龄、绩效考

核情况、工作责任的大小和工作量的多少,合理地进行奖金分配。这一举措规范了奖金的分配与管理,体现了按劳取酬的原则,使奖金分配趋于合理,调动了护士工作的积极性。

4.1.4 完善社会保障制度,享受同等待遇 院领导应该充分认识到聘用护士对医院发展的重要作用,给予应有的重视,维护和尊重她们的合法权益。在医院发展时期,若不断地解聘、招聘护士,不但增加医院的管理成本,而且影响医院的护理质量。因此医院积极探索新型的管理机制,重视聘用护士的待遇,不应有编内合同和编外聘用之分,在政治、福利和休假等方面同等对待,根据聘用护士的需要为她们缴纳医疗、养老、失业、生育等各种社会保险,减少了聘用护士的后顾之忧,提高了她们的主人翁思想,有利于她们全心全意地工作。

4.2 坚持公平竞争原则择优录用,择优续聘,全面提高聘用护士的素质

4.2.1 择优录用 过去我院招聘录用的护士大部分职高学历,中专毕业较少。由于文化功底薄,知识水平难以适应工作需要,同时也在一定程度上影响医院的发展。为改变这一现状,护理部根据医院人事招聘计划,每年招聘新护士时,采取面试、理论考试、操作考试、心理素质测试等方式选择招收新护士,几方面综合考虑择优录用。试用 3 个月后,如双方愿意签订合同,合同上注明有关违约处罚,从而最大程度保证了新聘用护士的素质,并且能够约束聘用护士的随意流动。

4.2.2 择优续聘 我院对编外聘用护士签定的合同期一般为 1 年,对编内合同护士签定的合同期一般为 5 年,合同期满,视护士长对护士的季绩效考核、科室年度考核、院部评级、平时工作表现及护理部组织的理论技能考核以及护士执业考试情况决定是否续聘。医院根据需要对工作特别出色的外地护士适当延长聘期,享受本地合同护士同等待遇。留优汰劣,形成聘用护士的合理梯队建设,从而提高了护士的整体素质。

4.3 转变观念,加强聘用护士的培养,提供发展的平台

4.3.1 医院领导及护理管理人员转变观念 作为管理人员要将观念从“使用”转变为“使用与培养相结合”;要尽可能为护理人员的自身发展创造条件,帮助她们树立热爱专业、爱护病人的爱岗敬业思想。这是保证质量的需要,也是人性化管理的需要<sup>[4]</sup>。

4.3.2 加强岗前培训及在职培训 聘用护士上岗前要经过护理部组织 80 h 的岗前培训。上岗后第 1 年

实行科室轮转,每 2 年进行护士规范化培训。通过各种形式的培训,不断提高她们的业务知识水平、操作技能、安全意识及服务意识。鼓励参加各种形式的学历教育,鼓励外出学习参加学术会议。近年来我院护士、护师参加学历教育的数量越来越多,2005 年统计达 70%。每年有 10 多篇论文参加学术交流;也有发表在各类护理期刊上。学术费用由医院给予报销,并给予一定的奖励,从而激发护士的学术积极性。

4.3.3 注重护理骨干及专科护士的培养 每年根据医院发展的需要及人才培养规划,选送优秀护理人员外出进修学习。这不但能促进护理事业的发展,同时为聘用护士的发展提供了另一新的途径。此举措可增加聘用护士对医院的忠诚度,减少优秀人才流失。

4.4 实施管理创新

4.4.1 遵循人本原理,完善激励机制 护理管理者在用人上要遵循人本原理、因人施用原则。大胆应用能力强、工作认真负责的外地聘用制护士,让她们参加市级及医院组织的知识竞赛、技能比赛、评优活动及护士长岗位竞聘,承担带教任务等,还注意不断从外聘护士中发现典型,树立典型,激励典型,并做到精神激励和物质激励相结合。对被评“三星级护士”给予荣誉称号和一定的物质奖励,年终院部定为优职的护士增加一级工资,实行不封顶;职称上升者加薪一级。这些奖励措施让她们感到自己的付出得到认可,在医院工作是有前途的,从而增强她们的集体主义精神、主人翁意识和归属感。

4.4.2 为她们解决实际问题,实行感情留人 我院护理队伍中有一部分是外地护士,她们面对的工作、生活、学习、晋升和去留的压力比本地护士更大,需要更多的关心和尊重。医院要积极为她们解决住宿问题、保险问题、户口档案、执业资格证的重要关系调转和办理及职称的晋升问题。护理部经常与她们进行交流,了解她们的生活、工作和思想动态,为其解决实际问题。对准备辞职的护士进行谈话,了解辞职理由,根据实际情况尽力挽留,以保证护理队伍的稳定性,减少医院因人才流失造成的损失。

#### [参 考 文 献]

- [1] 张闻元. 医疗机构实行聘用制后护理队伍管理中出现的  
问题与对策[J]. 中国护理管理, 2006, 6(6): 12- 13.
- [2] 李 静, 刘玉莹, 黄津芳, 等. 医院聘用护士流失风险管理策  
略[J]. 解放军医院管理杂志, 2005, 12(4): 376- 377.
- [3] 陈黎明. 经理人必备- 薪资管理[M]. 北京: 煤炭工业出版社,  
2001: 34- 46.
- [4] 成翼娟, 方进博, 李继平. 医院聘用护士管理中存在的问  
题与对策[J]. 中国实用护理杂志, 2004, 20(11): 58- 59.

[本文编辑: 方玉桂]