

当前医养结合产业人才队伍建设

研究——以南通市阳光养老集团为例¹

林爱华，黄凯

（南通市阳光养老产业集团，江苏南通 226007）

【摘要】当前，我国老龄化程度持续快速攀高，让老百姓“老有所养”任重道远。养老产业的发展离不开人才支撑，当前，人才队伍建设成为制约医养结合产业发展的瓶颈之一，亟待突破。文章以南通市规模最大的国有企业阳光养老集团为例，结合企业实际，深入查摆当前医养结合产业人才队伍建设存在的瓶颈问题，分析存在的各类原因并研究提出相应的对策建议。

【关键词】医养结合；产业；人才队伍建设；阳光养老

DOI 10.13939/j.cnki.zgsc.2020.31.064

党的十九届四中全会提出“积极应对人口老龄化，加快建设居家社区机构相协调、医养康养相结合的养老服务体系”的战略要求，为医养结合产业发展指明了方向。人才兴则产业兴。在加快医养结合产业发展的进程中，人才作为第一要素，对企业运营和产业发展起着至关重要的作用。不容忽视的是，当前医养结合产业的人才队伍建设存在诸多问题，不少瓶颈问题甚至严重限制和制约了产业发展步伐，亟待深入研究和寻找突破。

1 当前医养结合产业人才队伍

建设存在的瓶颈

阳光养老集团运营主体阳光老年公寓，现有养老床位 1000 余张，员工近 200 人，服务老人 600 多人，内设护理院、养老院、卫生所等，是一家典型的医养结合养老综合体，其人才队伍建设主要存在以下六点问题。

1.1 医护人才招聘困难

阳光养老原异地招聘的医务部部长通过参加事业单位招考去医院就职后，部长岗位空缺整年有余，虽然阳光养老提高薪酬、多方宣传、持续招聘，但应聘者寥寥无几，一直未有合适人才积极应聘。其他应聘入职的普通医生，主要是乡镇退休的老医生和无丰富执业经验的年轻医生，医疗工作经验相对缺乏，影响了整个团队的专业技术水平。在护理人才方面，由于南通市区有·所较大规模的卫生职业学校，因此招聘护士较招聘医生相对容易些，但护理人才的流动率大，入职的优秀护士往往会参加公立医院的考试后离职，由于综合吸引力有限，难以吸引和留住学历较高、经验丰富的优秀护士。

¹**基金项目：**文章系 2020 年江苏省南通市基层卫生健康研究课题（项目编号：2020JCC028）。

作者简介：林爱华（1977—），男，高级人力资源师，研究生学历，研究方向：经济管理、养老产业、人力资源；黄凯（1986—），男，二级人力资源管理师、高校讲师，中级职称，公共管理硕士，研究方向：公共管理、养老产业、人力资源。

1.2 护理人员紧缺难招

阳光养老常年招聘护理员，但护理员仍然短缺。招聘过程中，护理员岗位应聘人员年龄基本超过了 50 岁，其中还有部分不会写字，无法完成护理岗位所需要的日常书写，可供选择的合适人员偏少。为了尽快补充人员，有时只能降低招聘标准，包括降低年龄、学历等要求。但是，一些降低标准招进的护理员，往往大部分不适应岗位工作，工作几天后就离职。国庆、春节等法定长假期间，阳光养老甚至需要向服务医院的专业照护公司借人才能实现正常运转。2020 年春节后，受新型冠状病毒疫情影响，人才市场求职人员有所增加，护理员招聘缺口有所缓解，但整体招聘难度仍然偏大。

1.3 人才流动率居高不下

阳光养老 2019 年以来，共应聘入职 57 人，其中护理员 36 人、护士 9 人；离职 36 人，其中护理员 22 人、护士 6 人。离职率占总人数的 18.9%，占新入职人数的 63.2%。离职人员中，有 17 人为 2019 年新入职人员，基本在入职一个月内选择离职。新入职人才往往因不能适应养老机构的工作环境而离开。老员工随着年龄越来越大，心有余而力不足，往往也因身体等原因离职。多方面因素交织在一起，导致养老队伍的人才流动率居高不下，招人难留人亦难，一定程度上对机构的日常运营产生了直接影响。

1.4 人才梯队难以成型

目前，养老人才队伍素质良莠不齐。以人数占比最多的护理团队为例，虽然在工作中发现了几位“好苗子”，但后备管理人才储备不足，人才梯队搭建困难。为了加强人才队伍建设，阳光养老启动了“青蓝计划”，建立了后备人才库，选拔了护理组长、医生组长和后备人才多名，着力加强后备力量的培养。同时出台相关激励制度，鼓励高年资的护理员带徒。但由于整体招聘难度大、高素质优秀人才偏少、储备人才不足，部分用心培养的人才又离职，尚未形成人才涌流的后备梯队，人才队伍整体素质仍待提高。

1.5 人力资源管理水平有待提升

人力资源管理是一项系统工程，也是一项需要持续发力的精细活，需要围绕企业降本增效，不断提升人力资源管理水平。当前存在的问题有：一是培训力度不够。阳光养老分级分类培训体系尚未建成，对于培训的绩效考核制度未履行到位，除护理人员培训相对正常外，专技人才、行政人才等培训明显偏少，培训主要依靠每月的“学习日”。二是管理人才管理能力不强。目前基层管理人才主要是从护理一线晋升至管理岗位，护理业务能力精湛，但管理知识相对缺乏，尤其是当前管理要求越来越细、越来越专业，业务型管理人员往往存在短板，包括人力资源管理方面的短板，阳光养老就曾发生一线管理人员未能及时管控劳动纠纷引发涉诉的管理问题。三是规章制度不完善。阳光养老虽然不断建立健全相关规章制度，但由于体量大、员工多，涉及方方面面，规章制度仍有不系统不完善的地方。加之为了控制用人成本，阳光养老虽设有专人负责，但工作量饱和，在健全制度、员工关系维护、员工培训等工作方面投入的精力有限。四是员工积极性不高。由于激励手段缺乏等，导致一些员工往往局限于完成日常任务和交办工作，主动工作的积极性并不高，时有“挤牙膏”现象，布置一点完成一点，工作的能动性不够足、执行力不够强。

1.6 用工纠纷隐患有待防范

在社会保障方面：公司招聘的失业人员在阳光养老再就业后，个人往往不愿停止享受失业保险待遇，公司无法为其缴纳社会保险；一些外地来通就业人员，不愿意在南通缴纳社保；公司招聘了一些已满法定退休年龄的人才，虽然签订了劳务协议，但是一旦出现并被主管部门认定为工伤，这部分人才无法享受工伤保险待遇，公司需要支付医疗费用、工伤补贴等，相关费用较高。在薪酬管理方面，为了节约成本，参照了同类企业做法，对加班费标准、社保缴费基数等往往在法定标准范围内能低则

低，从长远看需要不断调整优化。

2 原因分析

以人为本是产业发展的根基和原则。在人才队伍建设上，没有最好，只有更好。而上述人才队伍建设中存在的问题，引发的原因是多方面的，主要可分为三个因素的影响。

2.1 社会因素方面

以养老护理为主业的医养结合养老机构在各类行业中，整体薪酬水平较低，从业地位相对弱势，从事的养老护理工作苦脏累，服务的薄暮长辈其中很多是重度失能、失智的，从业人员需要照顾老人的吃喝拉撒，工作环境不佳。整体上看，养老护理行业的社会地位不突出，薪酬回报有限，导致不少从业人员不愿应聘和进入这一行业。特别是随着教育水平的不断提升，年轻人才受教育程度越来越高，除了护士外，鲜有年轻人才愿意从事一线养老护理工作。有的在不了解养老行业的情况下应聘进入，发现社会地位不高、工作环境差强人意后又快速选择了退出，这些都不可避免导致养老企业招人难、留人难、管理难。

2.2 企业因素方面

从行业分类看，目前，养老行业盈利水平普遍较低，为了控制成本，养老企业开出的薪资福利水平与一般制造业企业及服务行业相比没有比较优势，且工作人员特别是一线人员连续工作时间偏长，对应聘者没有吸引力，应聘者入职后也不能产生较高的忠诚度。阳光养老为国资企业，在招聘时由于国资背书，具有一定的可信度，但由于成本等综合因素影响，无法满足部分求职者较高的薪酬水平追求，也同样存在人才难招难留的问题。由于盈利水平低，养老企业可支配和调控的手段，尤其是经济手段少之又少，导致人才管理水平在低位徘徊，一方面无法通过经济手段引入最优秀的从业者，另一方面在推进教育培训、调动员工积极性、提高员工忠诚度乃至防范用工纠纷隐患等方面不能投入更多资金，一些管理问题和薄弱环节无法从根本上解决。

2.3 个体因素方面

在养老产业社会地位不高等综合因素的影响下，一来进入养老行业的从业人员基数和比例相对较低，能够尝试接触养老的，对养老企业而言都是需要把握和争取的；二来如想留住进入养老行业的从业人员，需要创造较好的“首因效应”，包括安排较好的入职指导、建立“师带徒”机制等，让新的从业人员坚持 3 个月，留下来的概率就会加大，如在短期内无法接受和适应养老具体工作，相关人员很可能很快转行并且从此不再关注养老行业的相关工作；三来对于长期从事养老工作的人才，除了让人才保持工作惯性外，还需要给予多元化、持续化、人性化的关心关怀、激励开发。比如养老企业的医护专业技术人才对比医院收入低、晋升渠道少、专业空间小，都导致招聘难、留人难，需要突出问题导向，在实践中想方设法补短板，从薪酬福利、人文关怀、综合管理等方面着力，多元化提升个体的满意度和获得感，在解决实际问题的同时，促进人才队伍建设的良性循环。

3 强化医养结合产业人才队伍建设的

思路与举措

加强人才队伍建设是众多行业、众多企业面临的共性问题，对于医养结合产业而言，如何克服人才瓶颈，强化人才队伍建设，加快产业发展，既需要从产业角度来考虑解决共性问题，又需要结合不同企业的实际来化解个性问题。从整体和全局看，需要社会方方面面关心支持医养结合产业发展，注入政策扶持、经济补贴等，让这个弱势产业能够得到更多实打实的支持。同时，需要引导和帮助医养结合行业的养老企业个体想方设法降本增效，实现企业盈利。因为，盈利是企业生存发展的根本，也是产业发展的基石，盈利才能使企业有能力投入人力资源开发，有财力解决很多直接问题，也可以使产业可持续发展甚至兴旺

发达。在此背景下，就需要个体的养老企业以提高入住率为重点，在兼顾社会公益性的同时提高营收水平，加快实现经济社会效益双丰收的步伐。在此基础上，还需要整个医养结合产业的众多企业抓细抓深抓实人才队伍建设，努力克服人才管理瓶颈，加快产业发展步伐。

3.1 持续加大招聘力度

一是多元化宣传。通过网站、微信公众号宣传，走进社区宣传，发布广告等，开展多元化的企业宣传和招聘信息宣传，同时注重引导和用好社交宣传。二是多渠道招聘。适时参加人力资源主管部门、社会人才市场等组织的各类线上线下招聘活动，参加有关专业的学校招聘活动。探索“走下去”，到县区和经济相对落后地区人才市场招聘，同时开拓资源向就近的镇村、街道社区发布招聘需求。受2020年疫情影响，当前人才市场求职者相对较多，可把握机会，加大招聘强度，及早补充人才缺口。三是多主体协助。探索人力资源公司代理招聘和人力资源外包。鼓励全员招聘和社交招聘，动员员工同步向朋友圈等发送招聘信息，对员工介绍人才应聘予以鼓励，对应聘人才正式入职的予以即时奖励，提高员工参与的积极性，营造广泛参与、成效分享的全员招聘氛围。

3.2 拓展人才引进培养渠道

一是积极探索校企合作。结合实际，积极争取与高校试点社会招生养老护理专业，有效保障护理专业人才的供应；与周边卫校加强校企合作，储备和及时招聘优秀的护理人员；探索“走出去”，与知名职业技术学院等加大合作力度，拓展多专业人才的引进渠道。二是积极拓展培训渠道。积极争取民政等部门的支持，结合企业实际谋划打造养老实训基地，开展产教研一体化教学培训模式，为相关学校提供对应的实习岗位，促进工学结合。有条件的企业，还可以建设养老类培训中心或培训学校，承接当地养老护理员等专业技能培训、官方定期轮训等，通过搭建培训平台，打造形成养老人才的“蓄水池”，让养老产业不断涌入“新鲜血液”、形成人才梯队，为企业快速、可持续发展积聚新生资源、积淀人才力量。

3.3 逐步提高人才薪酬福利

对于每一个职位，社会都有一个平均薪酬，这是人才接受工作的下限，也是一般的薪酬水平。^[1]加强人才队伍建设，人才薪酬水平是干货、是核心，必须想方设法提高人才的薪酬水平。由于医养结合产业相对弱势、平均薪酬水平行业排名偏低，因此给养老人才适当加薪，往往有着良好的招聘边际效应，应发挥好效应的作用。一是人事部门要做好薪酬预算，在财力允许的条件下，适当提高当前的薪酬水平，增强应聘岗位的吸引力和成功率，这样还有利于留住新入职人才，有利于降低离职率，有利于好中选优提高入职人才的整体素质。二是探索个性化解决方案。对于行业企业普遍存在的医生难招的现实难题，可探索设置专业技术津贴（特岗津贴）和设置相对较高的薪酬定档等次，提高其待遇水平，支持职称评审，增强医生的获得感。同时，可重点培养医生的管理能力，引导和支持医生兼任养老机构的负责人，在提高医生待遇的同时节省总人力资源成本。三是积极营造良好的人文环境，关心关爱养老从业人员，想方设法提供较好的福利待遇。具体可提供较好的伙食，提供必要的加班住宿和外地人员住宿条件，逢年过节发放福利，经常性举办喜闻乐见的团建活动等，来提高队伍的凝聚力和员工的归属感，让大家感受养老大家庭的温暖和快乐。条件允许的养老企业在整体水平设置上，薪酬水平可设定为同业类中上游水平，保持必要的竞争力。福利水平可设定为同业类上游水平，保持优良的吸引力。以此定位，为企业注入更多的硬性和柔性竞争力，让企业早日走出招人很难、留人又难、管理更难的用工旋涡。

3.4 加大整体人才开发力度

一是建立健全培训体系。培训是回报率最高的投入。面对经济新常态，如果不筑牢教育培训这一根基，现代化大厦的建设基础就不牢固，动力就不强劲。^[2]要针对不同岗位、不同层次的员工，做好培训需求调查，制订合适的培训计划，建立符合行业需要、符合企业实际、切合工作实操的一整套培训体系，满足公司的人才开发及员工自身发展的需要。要坚持内训为主，开展

多元化的专业培训，探索“走出去”培训，并注重自身培训力量的培养，培养一批既能干又能讲的培训师，不断提高人才队伍的整体素质。二是实行新员工导师制度。新人入职首月最为关键，可结合实际推行新员工导师制度，一对一或一对多设置导师，通过专业管理，减少新员工离职率。对需要培养的专技人才，可选配师傅，开展中长期重点培养。三是推进“青蓝工程”。结合人才招聘，加强后备人才库管理，加大对入库人才跟踪培养，制订针对性的发展计划，包括培训计划、发展规划、岗位轮换等，使其快速成长、早日成长，形成良好的人才梯队。

3.5 推进人力资源精细化管理

是加强人力资源规划研究。综合考虑医养结合产业的发展现状，跳出问题看问题，结合新的发展理念以及新技术、新设备等应用，探索“机器换人”等减少用工的渠道，探索专业服务外包等科学管理模式。二是涵养管理层人力资源素养。将人力资源管理作为企业管理的重中之重，加大对管理层的人力资源业务培训，稳步提升公司的人力资源综合管理水平。三是加大制度建设。建立健全人力资源管理制度体系，汇总厘清零星散落的制度，补充完善相关制度，提高制度化、规范化管理水平。四是完善激励机制。认真分析员工需求，配合员工职业发展规划等，制订包括奖金、职位晋升、精神奖励等有针对性的激励机制，激发员工的工作热情。五是强化感情留人。注重人性化管理，关注员工生理心理状况，做好人文关怀。定期召开人才座谈会，开好职代会，听取员工的意见心声，做好意见反馈和执行，提升员工满意度和幸福感，增强员工归属感和团队凝聚力。

3.6 积极防范用工纠纷

当前，劳动纠纷成本高企且负面影响力大，必须积极做好事先防范，筑高“防火墙”。一是学习借鉴行业先进经验，特别是学习连锁化医养结合养老企业的管理经验，快速提升防范水平。二是抓细制度建设，统筹好用工管理、职代会决议等规范程序，建立完善一批有效防范劳动纠纷的规章制度。结合实际和身边案例，做好相关规章制度的不断更新和持续完善。三是注重加强交流沟通，包括与员工、主管部门、法律顾问等的沟通交流，一方面想方设法减少和避免劳动纠纷，另一方面在劳动纠纷发生时采取行之有效的管控措施，争取大事化小、小事化了，努力营造和谐稳定的用工环境。

参考文献：

[1] 吴宁娣，林爱华. 如何留住企业核心人才[J]. 政工研究动态，2005, 17（19）.

[2] 吴明圣，舒兵，柳艳娇. 发挥企业家创新主导作用的政策与制度研究[J]. 唐山职业技术学院学报，2017, 3（56）.