



医院药剂科的人力资源管理

栾智鹏, 陈盛新((第二军医大学药学院药事管理学教研室 上海 200433))

中图分类号: R95

文献标识码: A

文章编号: 1006-0111(2008)04-0396-04

药师是医院药剂科的头号资源。与过去相比,如今的医院药剂科为患者和医护人员提供更加广泛的药学服务。其职能也发生了很大的变化,已从简单的从事药品调剂向更多地参与临床治疗,提供临床药学服务转变。近几年,临床药学和药学服务成为医院药学的代名词,临床药物监控和药物利用安全受到了极大重视,药物咨询和药学信息服务也得到广泛地推广,药学服务信息化和自动化的普及正改变着药师的工作方式。这些改变对药师的聘用和管理带来了新问题,使得药剂科在人力资源管理方面的矛盾日益突出。本文对医院药剂科人力资源管理及未来发展趋势作一介绍,供读者参考。

1 影响药剂科人力资源需求的因素

1.1 药剂科的基本任务 美国卫生系统药师学会(ASHP)在医院药剂科最低工作标准中提出^[1],医院药剂科(或药房)至少应开展以下业务:①给药服务;②提供药物信息咨询和患者教育;③保障安全、合理用药;④药品的采购、调剂、发放及监控;⑤提供便利的服务设施和信息服务;⑥研究并制定医院药事管理制度。在我国,绝大多数的医院药剂科将采购药品、调配处方、自制制剂、开展用药咨询、监督临床用药安全、制定管理制度等作为药剂科的基本职能,写入了科室工作章程。依据这些职能,药剂科至少需要设置药房主任、临床药师、调剂药师、采购药师、制剂药师、药检药师等岗位。随着医院药学的发展,医院药剂科开展药学服务的内容将愈加丰富,药剂科人员结构将变得更加复杂,这对人力资源需求的影响也将不断增加。

1.2 医院的规模、性质和服务对象 医院药剂科的人力资源规模应与医院的规模相适应。在我国,三级医院药剂科配备的药学人员通常在50人以上,三甲医院中达到100人的更不在少数,而一般小型社区医院药学人员的数量通常在10人以下。

不同性质的医院,其药剂科在业务职能和人员需求上也存在着明显差异。像医学院校的附属医院,由于承担了较多的教学和科研任务,往往需要配置较多高学历、高职称的药师从事相应岗位的工作。而同样规模的非教学医院,高学历、高职称药师所占比重则相应会小很多。医院服务对象的不同影响着药剂科的业务重点和人员需求结构,专科医院药剂科与综合性医院药剂科就有着显著差别,其业务中心也不同。

1.3 用药制度 美国医疗机构评审委员会(Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations, JCAHO)在2004年公布了新的安全用药目标和用药管理标准^[2],明确指出,药师在调剂和给药前,应严格审核处方,确保药物治疗的安全性和有效性。同时,要求建立安全用药制度,采用信息技术开展临床用药监测,全程监控在医院内使用的所有药品。为确保临床用药在处方、调剂和给药等环节的安全,JCAHO还希望药师能够向各医院的药物与治疗学委员会提供各种药物的循证医学建议^[3]。这对药师的业务水平和技能提出了很高要求,从而影响了药剂科在招聘药师时的录用取向。

1.4 药房的信息化与自动化 随着计算机和网络技术的快速发展和普及,近几年医院开始广泛使用电子病历、电子处方、电子给药提醒等信息技术。医院药剂科也广泛应用计算机管理药品采购、库存和药品发放的数据,以及临床用药信息等。自动发药机的出现大大减轻了药房在处方调配上的工作量,节约了人力成本。如今,能够熟练操作计算机已成为药剂科招聘药师的必要条件,能否操作复杂的自动化设备也影响着药学人员的岗位选择。

1.5 临床药学的开展 美国学者Bond对药物治疗的成本效果与临床药学开展程度的相关性进行了研究^[4],结果表明开展全面临床药学服务的医院在药物治疗的成本效果上获益显著,而药师能够与医生、护士之间进行直接沟通,是患者取得良好治疗结果的最重要因素。他认为,所有医院都应开展以循证

医学为核心的临床药学服务,并向患者公布详细的用药记录。他预计^[5],如果在 2020 年美国的所有医院全面开展临床药学服务,至少还需要 14 508 名临床药师。我国的医疗机构开展临床药学工作时间较短,尚未建立起完整的临床药师培养体系。随着药师在临床治疗中角色的转变,我国未来将需要大量的临床药师,这将对医院药剂科人力资源结构产生较大影响。

1.6 其他因素 国家卫生法规对医院药剂科的人力资源结构、数量有着较为直接的影响。如我国卫生部颁布的《综合医院组织编制原则》中规定,综合医院药剂人员占全院卫生技术人员的 8%。我国药事法规对从事药学岗位人员的职称也有相应要求。一些学术团体或研究机构,如 JCAHO 和 ASHP 在其颁布的指南和标准中对药师职业要求的转变,正影响到医院药学人员的类型、结构和数量的改变。

2 药剂科的人员类型、结构和数量

为了向医院收治的患者提供药学服务,医院药剂科需要招募各种类型的员工,每种类型还有多个岗位,以药师为例,就有一般药师(调剂、制剂、供应、分析等)和临床药师两种。不同岗位的职责各不相同,因此,不同岗位对学历的要求也不相同,像临床药师通常需要研究生学历,而一般药师仅需本科学历即可。

2.1 岗位说明 岗位说明是用来定义各岗位受聘员工需要承担的责任和义务,建立工作愿景,考核评估绩效的工具。说明中需要详细描述岗位所需的知识、技能、能力和经验,供竞聘者参考,并能为以后的绩效考核提供依据。ASHP 在其建议指南中指出^[7],岗位说明至少需要包括以下内容:岗位名称;岗位的义务、责任及职能;岗位所需的教育背景、培训、经验和资质证书;胜任岗位所需的基本知识、技能和能力;隶属关系;薪金等级和范围;维持岗位竞争力所需的继续教育和培训;以及其他相关的法律事项。

2.2 员工能力和工作量衡量 目前,最常用的衡量方法是计算处方调剂的数量。但是仅以处方调配量来评价员工绩效,会与提高药物疗效的根本目标相偏离,因而不能起到积极的促进作用。ASHP 倡导应用药剂科工作量监控系统,来分析工作量的变化与患者疗效之间的关系,并利用精确的数据,参照临床药学服务的价值,来评估药剂科工作绩效及员工能力。一些医院的药剂科通过收集临床药学干预数据,如药物安全性、临床用药的成本效果等来反映药师在提高患者临床疗效上的作用。在临床治疗过程

中,由药师提出的请求、建议和干预意见,通过医院专用软件记录下来。药剂科借此可以了解自身对提高药物治疗安全和效果所发挥的真实作用。目前,已有许多讨论临床药学服务价值和经济效益的研究^[8-9]。这些研究所提供的数据有助于医院药剂科主任推算临床药学服务的工作量和人力资源需求。

2.3 人力资源规划 定期对医院药剂科人力资源规划进行计划、调整和检查,是医院药剂科主任的重要职责。药剂科主任每年需要统计和评估药房人员在调剂工作上花费的时间,以及用于临床药学服务的时间,结合药剂科的发展愿景,对科室的岗位设置,人员的类型、结构、数量进行调整(见表 1 和表 2)。

表 1 美国大型医院药剂科人员配置表

岗位	人数	岗位	人数
药剂科主任	1	住院药房药士	40
药房主管	4	门诊药房药士	6
团队协调员	4	信息技术专家	3
住院药房药师	15	自动化技术员	2
门诊药房药师	8	会计核算员	3
病人监护单元药师	24	行政助理	2
临床药学专家	8	住院药师	6
合计			126

表 2 美国小型社区医院药剂科人员配置表

岗位	人数
药剂科主任	1
药师	3
药士	4
办事员	1
合计	9

大型医院药剂科能够提供广泛的药学服务范围,通常按每周 7 天、每天 24 小时提供不间断服务。药剂科主任需要对科室的发展进行计划和决策,管理好科室财务,对内要处理好与主要科室的关系,对外要处理好与主要学术团体、研究机构之间的关系,还要检查药剂科各室主管的日常工作。而床位数在 75 张以下,仅为 18 000 人提供基本医疗服务的农村社区医院,通常仅提供包括普外科、内科、妇科、产科等方面的医疗服务。这类小型医院的药房每周工作 5 天,从早上 7 点至晚上 9 点,周末则是上午 8 点至 12 点。药房只提供药品的调剂和给药服务,药师的主要工作是审核处方、调配药品、发放药品。

3 药剂科员工招聘及维护队伍稳定

3.1 招聘 医院药剂科可以采取多种方式来招聘药剂科人员。如在报纸、专业期刊或招聘网站上发布招聘岗位信息。也可利用学术会议的机会,联系

即将有学生毕业的导师或面临毕业的学生。猎头公司则更多地被用于招聘药剂科主任等重要职位。医院通常根据拟招聘岗位的要求,以及当地相应药学人才的缺乏情况,来选择招聘的地域范围。医院人力资源部门在遵循平等机会原则的基础上,按照医院的规定和要求挑选适当的人选。

岗位申请人在面试前也会考虑很多因素,如岗位说明是否清楚,医院的地点是否偏远,所在地的消费水平如何,薪水和福利如何,职业发展提升的机会如何,医院及药剂科的声誉如何等。申请人有时也会直接与药剂科参与招聘的管理人员联系,了解有关岗位的详细情况。

医院药剂科通常会委派一位管理人员负责招聘工作,有时医院也会专门组建招聘委员会来负责此项事宜。在申请人提交了个人简历、岗位申请表及相应附件证明材料后,负责招聘的药剂科的管理人员会快速的浏览申请材料,从中挑选可能适合待聘岗位的人选。招聘单位有时选择通过电话进行初次面试,有时则在招聘现场进行。面试的时间依据招聘岗位的类型和人数,可长可短,短则数小时,长则数天。面试时可以采用较为正式的方式,将预先设计的问题向所有候选人发问;或采用较为松散的非正式的面试方式,由面试官自由发问。面试者通常还会被要求当场展示自己在专业领域的知识和沟通技能。面试完成后,面试官会综合比较面试情况,来决定岗位的合适人选。

在申请人通过初次面试后会收到通知,招聘单位会要求审查他的药师资质,以及是否存在不良记录。资质审查通过后,招聘单位会再次通知候选人,并给予足够的时间询问和考虑关于竞聘岗位的具体情况,双方就薪水、工作时间等方面进行谈判。谈判结束后,用人单位会先向竞聘者发出口头通知,再发正式书面通知,然后双方签订雇用协议。

3.2 维护员工队伍稳定 对于用人单位而言,发生人员跳槽事件的代价往往是高昂的。同时,人员流失也会对员工的士气产生不良影响,因为其他员工需要分担因跳槽所造成的工作空缺,完成更多的工作。因此,当医院或药剂科的环境(包括组织结构、工作环境、工作预期、薪水、福利等)发生变化时,应尽早注意到药剂科人员对工作需求所发生的变化。

影响药剂科人员稳定的因素有以下几点^[10]:工作是否称心,薪水、福利是否满意,是否经常获得表扬和奖励,当前岗位有无晋升机会,工作设计是否合理,同事关系是否融洽,当前职业发展前景如何,领导的管理风格是否易于接受,工作条件好不好,工作时间安排是否合适等。美国最近一项“药师对工作

与生活的态度”的调查显示,接受调查的药师中有超过 68% 表示正经受着工作压力大、角色过载和工作方向不明确的痛苦,还有 48% 表示工作与家庭存在着明显冲突。药师在一定时期内承受高压力的工作并无大碍,但当压力持续时间过长,而仍然得不到释放,这将会损害到他的身体健康和精神健康。压力过高的岗位,往往也是跳槽率较高的岗位。

4 药剂科人员的考核

大多数医院每年都会对员工进行年度绩效考评,考评的目的是帮助员工找到可以增进个人绩效的途径和方法。ASHP 通过颁布实践指南来帮助医院药师建立最佳的药学实践制度^[11]。此外,还开发了一种“最佳实践自我评估工具”,通过与“最佳实践标准”相对照,帮助药剂科主任找出存在的问题,制定绩效提高计划。

美国临床药师学会曾开发过一种用于评价临床药师的模式^[12]。随着药学服务模式向临床药学的转变,越来越多的药师投入到临床药学服务当中。因此,找到能够更加有效的评价临床药师的临床技能的方法,显得非常必要。

5 药剂科人员的继续教育和职业发展

为了帮助员工实现对自身工作的认同感和满足感,管理者需要向不同员工提供适合各自的职业发展规划,帮助他们提高工作技能,从而继续胜任各自的工作岗位。员工职业发展规划应是年度考评和绩效提高计划的一部分,管理者应根据每年的年度考评结果,修订员工职业发展规划。医院的人力资源部门通常会提供计算机培训、压力控制、人际沟通等方面的通识技能培训。另外,大多数药剂科会定期或不定期举办各式讨论会,像案例分析会、期刊交流会等,来帮助员工交流专业知识,提高工作技能。具有丰富临床经验的药师们还常自发地开展药物治疗学学术交流会议。医院药剂科通常会资助科室人员参加由国家(或地方)药学管理机构或学术组织所举办的正规培训,以及各类学术交流会议。药剂科也会为药技员等职称较低的员工提供必要的培训,并资助其获得国家认可的药学从业证书。

6 药剂科领导和管理人员需注意的事项

6.1 表扬与批评 对于管理者而言,适当的表扬可以提升员工士气,增加工作产出。表扬的效果甚至与开展绩效反馈和提供建设性意见相当。当员工感到自己未受赏识时,他将难以为组织提供额外的贡献。对于员工的反馈,管理者的话语越平常,越没有

威胁性,员工则越乐意接受你的建议,并逐步提高自己的工作绩效。管理者应当注意,不可当众批评员工。如果批评确有必要,那么谈话的重点应放在特定的任务或责任上,而不应指责员工个人。

6.2 让员工参与管理和决策 不同的管理者可能有不同的管理风格。有的管理者喜欢独自做决定,让员工按照自己的意愿执行;有的管理者在管理决策中喜欢听取员工的意见,让员工参与。虽然不能说哪种管理风格孰优孰劣,但参与式管理更有助于员工信息的反馈,使得决策信息更加全面。同时,员工的参与会让他们更乐意接受最终做出的决定,并且在实施过程中会更加的努力。参与式决策也更容易让员工理解药剂科的发展愿景,当药剂科主任对人力资源进行调整时,也更易被理解接受。

7 结语

医院药剂科的人力资源管理并不容易。对药剂科管理者而言,看到自己和科室的目标得以实现,并能够帮助员工获得发展,是对管理者最大的奖励。

参考文献:

- [1] American Society of Health-System Pharmacists (ASHP). ASHP Guidelines; Minimum Standard for Pharmacies in Hospitals. *Am J Health-Syst Pharm.* 1995;52:2711.
- [2] Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organization (JCAHO). A Guide to JCAHO's Medication Standards. Oakbrook Terrace, IL; Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations; 2004.
- [3] Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organization (JCAHO). National Patient Safety Goals for 2005 and 2004.

- Oakbrook Terrace, IL; Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations; 2005.
- [4] Bond CA, Raehl CL, Party R. Evidence-based core clinical pharmacy services in United States hospitals in 2020; services and staffing. *Pharmacotherapy.* 2004;24(4):427.
 - [5] Bond CA, Raehl CL, Party R. The feasibility of implementing an evidence-based core set of clinical pharmacy services in 2020; manpower, marketplace factors, and pharmacy leadership. *Pharmacotherapy.* 2004;24(4):441.
 - [6] Thomas R. Brown. Handbook of Institutional Pharmacy Practice 4th edition. American Society of Health-System Pharmacists. Bethesda, Maryland; American Society of Health-System Pharmacists; 2005:35.
 - [7] American Society of Health-System Pharmacists (ASHP). ASHP guidelines on the recruitment, selection, and retentions of pharmacy personnel. *Am J Health Syst Pharm.* 2003;60:587.
 - [8] Schumock GT, Butler MG, Vermeulen LC, et al. Evidence of the economic benefit of clinical pharmacy services; 1996-2000. *Pharmacotherapy.* 2003;23(1):113.
 - [9] Hatoun HT, Catizone C, Hutchinson RA, et al. An eleven-year review of the pharmacy literature; documentation of the value and acceptance of clinical pharmacy. *Drug Intell Clin Pharm.* 1986;20:33.
 - [10] American Society of Health-System Pharmacists (ASHP). ASHP guidelines on the recruitment, selection, and retention of pharmacy personnel. *Am J Health Syst Pharm.* 2003;60:587.
 - [11] American Society of Health-System Pharmacists (ASHP). Best Practices for Hospital and Health-System Pharmacy. Bethesda, Maryland; American Society of Health-System Pharmacists; 2005.
 - [12] American College of Clinical Pharmacy. Template for the evaluation of a clinical pharmacist. *Pharmacotherapy.* 1993;13(6):661-667.

收稿日期:2008-07-21

医院药剂科的人力资源管理(试题)

1. 影响医院药剂科人力资源的因素有哪些(多选)

A. 药剂科的基本任务	B. 医院的规模、性质和服务对象	C. 用药制度
D. 药房的信息化与自动化	E. 临床药学的开展	
2. 美国卫生系统药师协会(ASHP)认为,医院药剂科至少应开展哪些业务(多选)

A. 药品的采购、调剂	B. 为患者提供给药服务	C. 药物信息咨询
D. 患者教育	E. 合理安全用药监测	
3. 我国的医院药剂科通常会开展哪些业务(多选)

A. 采购药品	B. 调配处方	C. 按需自制制剂
D. 开展用药咨询	E. 监督临床用药安全	