

养老机构良好运营的关键人才

养老机构的良好运营，三类人才不可少：第一类是战略型人才；第二类是管理型人才；第三类是专业型人才。

一、战略型人才

战略型人才往往是指具有战略眼光的投资人。不但需要眼光独具，能够看到理想的丰满，还要看到现实的骨感；同时还要下定决心迎着风险、实实在在地投入真金白银。这类人才几乎是不流动的，他们自己是在成就事业，已经站在了需求层次的至高点上，他们是民办养老机构的柱石，未来必将成为社会化养老行业的坚实基础。

二、管理型人才

管理型人才是指能够读懂“中国社会化养老”这一概念的职业经理人。近几年新建并投入实际运营的民办养老机构中，**职业经理人的来源无外乎这么几种情况：**

一是在福利系统中担任过养老机构管理人员的退休者。他们具有一定的管理经验，往往能够为一个新建机构的运营启动工作提供极大的帮助，打下一定基础。但受福利系统管理体制所限，对于社会化和市场化养老机构的企业化运作体系缺乏深入理解和思考，尤其在市场营销、成本管理和客户感受方面缺乏必要的常识与技能。

二是医疗机构中做过护理管理工作的退休者，这是当前养老行业必谈“医养结合”最好的一个说辞与注脚。他们熟悉医疗护理的专业和细节，能够为入住机构的老人们提供医护需求的“定心丸”。但受医疗系统的习惯性思维影响，往往也会在养老机构的客户感受上重视不足，这种不足体现在潜意识中而不易觉察。

三是近年来对国内养老市场高度关注的国（境）外养老运营管理机构的派出者，以日本、美国等背景为主。他们有极强的客户服务理念和市场意识，更有一整套在国外运营很成熟的管理标准和流程，代表了世界先进水平。但往往在接地气方面显得很“萌”，经他们管理的养老机构或养老社区运营效果大多难如人意。

职业经理人流动的的原因大致可分为几类：

一是与投资人的价值取向不同，因为价值取向不同，投资人往往会过多地插手职业经理人权限内的事务，运营机制就会变得不顺畅，“换将”与“出走”也就很自然地出现。

二是运营效果不佳，这是在与投资人价值取向无根本冲突之下产生的，更多地与职业经理人自身的能力水平有很大关系，这样的职业经理人往往被“换将”。

三是因文化背景不同产生的水土不服症，主要是国（境）外运营机构派出的职业经理人员，他们很难在短时间内理解国人的实际需求及政策环境情况。水土不服症表现在价格体系上，脱离了中国未富先老的国情，也脱离了社会化养老初级阶段客户们的心理预期，直接影响到理想入住率的实现，有开业运营两年而未实现 20%入住率的实际案例。

四是社会化养老行业的合格职业经理人群并未真正形成，那些在某个养老机构有过哪怕是几个月工作经历者，都有可能被猎为纳贤对象，而且往往会因流动而产生更高的收益，何乐而不为呢？纳贤者也只能用“聊胜于无”来做自我安慰。

三、专业型人才

专业型人才是指为入住机构的老人们提供日常生活照料服务的基层工作人员和医务人员。基层工作人员又可分为基层管理人员与一般工作人员，医务人员则可分为医生和护士。

专业型人员的最佳组合是：基层管理人员具有护士资格；一般工作人员训练有素，能够兼顾生活照料和应急处理；医生则以老年科及心内科、呼吸科专业为最好。

这种专业人员的最佳组合，往往能够成为老年人入住养老机构意愿的催化剂。在实际运营过程中，专业人员组合并通过业务流程贯穿而提供的“医养融合”养老服务，能够成为提高和稳定机构入住率的决定性因素。

专业型人才的流动，与其人员构成有密切关系其原因大致可分为几类：

一般工作人员（也就是养老护理员）多为外来务工人员，中年人为主，文化程度较低，主要以待遇优厚与否为第一判断标准，所以这部分人员的流动性最大。

基层管理人员，多为近年毕业的学生，具备护士资格，也多以京外籍人员为主，在一段时间内需要比较稳定且对其护士专业技能实践有较大帮助的单位落脚，待其具备了一定的专业技能，一旦医疗机构可谋得职位时，十有六七会义无反顾地另攀高枝。

养老机构中聘用的医务人员，也多以退休返聘者为主，经验较为丰富，处理问题比较熟练，工作性质较为单纯，能够发挥特长，流动性不大。

综合来看，养老机构的人才流动，主要集中于后两种类型；而流动性最大的则为基层的一般工作人员。具备一定规模的养老机构，能够按照一定标准和流程进行日常管理，一般工作人员的流动控制在一定比例内，属正常现象，只要不发生集体、成建制同时辞职的情况，不会对日常工作产生重大影响。

在养老行业内，具备实际运营经验的职业经理人群尚未形成一定规模之前，管理型人才在不同机构间的流动，有利于大浪淘沙、去粕取精；也有利于管理型人才在不同机构间通过实践和阅历提升自身的水平，从而促进符合国情的社会化养老管理机制的形成。

从机构自身讲，还是要循着养老机构应企业化运作的原则来运营和管理，一方面要以客户体验为中心抓住并不断满足市场有效需求。另一方面还要提高员工满意度，通过提高实际待遇、以培训等方式提高人才自身的价值和能力、提供有利于人才职业发展的平台与机会，形成留住人才的环境氛围，加强管理及专业队伍的稳定性，从而提高养老服务的品质，最终在社会养老服务的市场中胜出。

（来源：Internet）

（来源：燕园老龄产业）