

医院专业技术人员岗位设置竞聘“532”模式的实践与思考

李能江

【摘要】 巴中市中医院积极探索并完善科学规范的专业技术人才评价与使用机制,在岗位设置竞聘中结合医院人才梯队结构、目标规划、学科建设和人才队伍建设的需要,坚持评聘分开、公开公平、竞争择优的原则,探索建立了以落实岗位目标责任制为主线,以突出强化能力、强化业绩、强化贡献为主要内容的专业技术人员岗位设置竞聘“532”管理模式。笔者对该模式的基本内容、工作路径、主要做法等进行客观真实阐释,并就医院在新常态下如何提高岗位设置管理水平、健全岗位竞聘机制提出了想法和建议。

【关键词】 岗位设置; 岗位竞聘; “532”模式

中图分类号: R197.32 文献标识码: B doi:10.3969/j.issn.1671-332X.2017.02.011

岗位设置与聘任是促进公立医院由传统管理向科学管理转变的重要基础,是实现员工由“身份管理”向“岗位管理”转变的重要步骤,也是实现医院发展目标、激发医务人员工作潜能、提升公立医院改革效率与质量的重要手段^[1]。近几年来,巴中市中医院坚持按需设岗、竞聘上岗、科学考核、按岗聘用、合同管理的原则,不断探索与完善“532”岗位设置竞聘管理模式,使医院岗位管理更全面、更客观、更有效,充分调动了专业技术人员积极性和创造性,逐步建立了相对稳定、切实可行的专业技术人员职称晋升、岗位聘任制度,促进了事得其人、人尽其能,全面深化了公立医院综合改革向纵深推进。

1 “532”岗位设置竞聘模式的基本原则

1.1 坚持公开、公平、公正的原则

医院职代会讨论通过了《医院职称岗位晋升和聘用管理暂行办法》,在实施岗位聘用时做到方案公开、岗位公开、程序公开、任职条件公开、量化评分公开、结果公开,并接受医院纪检组织和职工代表的全过程监督,确保公平公正。对岗位竞聘结果实行按岗聘用、合同管理,建立能进能出、能上能下的用人机制^[2]。

1.2 坚持竞争、量化、择优的原则

医院认真开展岗位设置动态与静态分析,提高现有人力资源与各类岗位的匹配度,尽可能使工作定额和岗位定量的科学与合理化^[3]。拟定了高级、中级、初级专业技术岗位的工作职责与任务,明确了各专业技术岗位等级的工作要求、聘用条件,结合岗位特点制定易于量化的评分标准和考核指标,通过综合打分后,竞聘人员按分值高低在核定的空缺岗位限额内实现岗位聘用。

1.3 坚持重能力、重业绩、重贡献的原则

医院建立岗位竞聘综合评价指标体系,将个人

专业知识、技术能力、学术水平、科研能力、教学能力、工作经验、民主测评等指标纳入评价内容,突出公立医院公益性,突出医疗工作主体地位,兼顾科研与教学工作,采用各类要素综合打分制,并在指标体系中向医院业务骨干、管理骨干和有突出贡献的个人倾斜^[4]。

2 “532”岗位设置竞聘模式的基本内容

“532”岗位设置竞聘模式是集申报岗位竞聘人员个人基本情况、工作或专业胜任力和民主测评“三位一体”的考核与竞争机制。在竞聘量化设置分值百分制权重方面,工作经历、任职年限、专业学历、工作职务、业绩成果、表彰奖励等基本情况量化赋分占 50% 分值,个人工作或专业胜任力占 30% 分值,相关干部职工民主测评占 20% 分值。参加竞聘人员最终量化得分为基本情况得分(不超过 50 分,低于 50 分按实得分计) + 工作或专业胜任力得分(不超过 30 分) + 民主测评得分(不超过 20 分)。同时,医院制定并严格落实了发生医疗差错事故、投诉、丙级病历以及年度考核基本合格和不合格、医德医风考核不合格等一票否决、延缓申报或聘用的各类情形。

3 “532”岗位设置竞聘模式的主要做法

3.1 坚持标准,明确岗位任务

明确各类专业技术岗位的工作任务、工作职责、工作要求和任职条件,并制定岗位说明书,是岗位聘用的重要依据,是岗位设置方案的重要组成部分。医院在制定岗位竞聘工作职责及任职条件时,坚持定性定量相结合,以客观标准为依据,对正高级、副高级、中级、初级岗位的岗位职责均进行了明确界定,提高用人质量与用人效益,使聘用考核有据可依^[5]。比如,正高级岗位的岗位职责和条件必须具有较高的学术造诣和影响,掌握国内外本专业发展动态,在专业领域中具有较高的声望和权威性,能带

动本专业本学科发展水平在市内达到领先水平。同时,对专业技术各岗位等级的任职条件在专业能力、学术技术水平、科教研能力等方面均提出了明确的标准化要求,达到相应的要求方能有资格参加医院组织的岗位竞聘。

3.2 分类考核,构建指标体系

实施“532”岗位设置竞聘模式的核心就是构建科学的指标考核体系。在该模式中,基本情况得分由医院岗位竞聘领导小组和人力资源部对申报竞聘人员基本情况进行量化评分,在该项评分中,注重对提供评价原始材料的真实性审核,做到弃伪存真、严格把关、准确计分。对工作或专业胜任力考核,由医务部、护理部等相关职能部门根据工作需要制定相应的工作或专业胜任力量化考核方案,制定的考核方案经院长办公会议研究后实施。比如,医务部制定的医师类人员工作力量化考核内容涉及到任现职以来的业务工作量、诊治的疑难危重病例、开展的新技术、参与院内外会诊、主持实施的手术、产生医疗纠纷或医疗投诉情况、医疗文书质量、创新能力等,要求竞聘人员提供各考核项目相应原始病历、信息统计等资料佐证,避免主观印象和人为因素,做到材料内容真实准确、可靠、可追溯。护理部制定的护理专业人员工作力量化考核内容涉及护理人员的专业工作量、专科查房、专题授课、进修实习带教、参与急危重症抢救、专业能力、病人满意度等方面,考核内容具体,可操作性较强。

3.3 突出民意,注重民主测评

“532”岗位设置竞聘模式坚持把与申报竞聘人员工作联系较为密切的干部职工作为参评主体,注重上级、同级和基层职工代表的真实意见反映。所有申报竞聘人员民主测评按照德、能、勤、绩、廉五个方面进行考核,制作选票在“优秀”、“胜任”、“基本胜任”、“不胜任”中任选一项进行选择,其中“优秀”记 5 分、“胜任”记 3 分、“基本胜任”记 1 分、“不胜任”记 0 分。将个人实际得分除以该项最高得分(实到人数乘以 5)再乘以权重分值,即为民意测评得分。此种测评方式将定性 with 定量相结合,便于干部职工评判和监督,测评得分误差较小,测评结果全面客观。

3.4 严格程序,加强指导监督

医院严格执行“532”岗位设置竞聘方案的工作程序和要求,充分落实群众的知情权、参与权与监督权。一方面,充分发挥医院岗位聘用领导小组和岗位聘用考核管理专家委员会的职能职责,促使其对岗位竞聘工作的指导和管理;另一方面,充分发挥医院纪检组织的监督执纪问责职能,实行全程参与,强化过程监督,强化具体操办人员的工作责任,严禁弄

虚作假、营私舞弊,促使其严格遵守纪律,坚持竞聘程序,自觉做到坚持原则、严格把关,确保竞聘结果具有公信力。

4 “532”岗位设置竞聘模式的思考与体会

4.1 公平公正为前提

专业技术人员岗位设置管理工作关系到医务人员自身切身利益和个人发展,政策性和原则性强,涉及面广,要求高、难度大,医院须严格按照规定的内容和程序组织实施岗位竞聘。同时,医院在岗位设置竞聘中要拓宽民主渠道,充分发挥工会、职代会职能,充分运用医院网站、QQ 群、微信群等现代信息网络公开工具,精心设计,周密安排,严密组织,注重细节,以客观事实为依据,做到公开、公平、公正,确保顺利实施。

4.2 竞争择优是关键

高尚的竞争是一切卓越才能的源泉,岗位设置的最大特点就是竞聘上岗和合理配置人力资源,最终形成比、学、赶、超的良好氛围。如果申报同一岗位等级人数突破拟设岗位数量时,就必须实行岗位竞聘,按照“532”岗位设置竞聘模式进行综合量化考核评价,按照得分高低依次聘用。在专业技术人员岗位竞聘中,建立激励导向,按要求公布竞聘岗位、竞聘数量、竞聘条件、竞聘流程等内容,制定体现鼓励优秀人才、突出重点学科与专业、重视关键岗位、激发专业技术人员精医重德的政策,建立科学、有效、择优的竞争机制,这样不但可以强化对专业技术人员的职责考核,提高专业技术人员工作积极性,而且可以形成尊重知识和尊重人才的好风气,最终促使专业技术人员在竞争中进步,医院核心竞争力在发展中不断提升。

4.3 考核标准是重点

专业技术人员竞聘考核内容要突出重点,抓住关键,便于量化,不断完善人力资源配置和考核标准,构建系统的人力资源配置体系^[6]。医院在制定“532”岗位设置竞聘模式时,申报竞聘人员个人基本情况、工作或专业胜任力、民主测评三个方面的内容均须确定具体的考核标准与考核办法。在个人基本情况量化赋分考核内容时,注重个人教育经历、工作经历、管理要素、学术地位、工作业绩、影响力等;在工作或专业胜任力量化赋分考核内容时,侧重工作业绩,注重个人业务工作量、技术能力、学术水平及病人满意度等,并必须做到有据可查;在民主测评量化赋分考核内容时,注重干部群众对竞聘人员在德、能、勤、绩、廉方面的综合评价。通过对岗位竞聘考核标准的制定,让专业技术人员明确自我发展方

向和目标,激发学科发展内动力,最终实现让优秀人才脱颖而出。同时,考核标准和科学设岗的加快落实和巩固离不开医院配套措施的建立和完善,应从客观性、可行性出发不断优化岗位考核内容的量化标准,完善医院业务考核指标体系,加大考核奖惩力度,落实动态调整方案,保障岗位设置竞争的落实^[7]。

4.4 统筹兼顾是抓手

随着医院业务的发展,上级编制部门为医院核定的编制数已远远不能满足医院的建设与发展需要,使用部分编制外人员已成为医院业务运转所必须,且编制外人员在日常工作中承担了大量的工作。由于人事政策方面的原因,目前编外人员尚未纳入岗位设置管理。如果不同步推进编外人员的岗位聘用工作,将使他们缺乏认同感、归属感,严重挫伤其工作积极性、主动性和创造性,可能造成部分优秀的编外人员严重流失。为此,医院在岗位设置竞聘时坚持同步推进、统筹兼顾,对编制内外人员同等对待,把编制外自聘人员纳入医院岗位设置范围,每年按照一定的比例核定各专业拟聘岗位数量,同步按照“532”岗位设置竞聘模式进行竞聘,从而真正实现了医院各级各类人员“同工同酬”和岗位聘用管理的全覆盖。

4.5 聘后管理是难点

开展聘后考核工作,加强聘后管理,实现优胜劣汰和动态管理,是医院岗位设置管理制度中一个不可或缺的重要环节和工作难点。长期以来,聘后管理都是事业单位岗位聘用改革后较为薄弱的环节,影响了人事制度改革的成效。一方面,要进一步规范聘用合同的管理,按照岗位设置管理相关程序,完成岗位聘用后应及时签订或变更相应的聘用合同,确保聘用合同管理的连续性和有效性。另一方面,要进一步规范和落实专业技术人员年度考核制度,综合运用 360 度绩效评价、关键绩效指标考核(KPI)、六西格玛管理、目标管理法等考核办法,建立科学合理的考核指标体系,这既是对岗位聘用机制运行情况进行监控的有效手段,也是落实医务人员奖惩的重要依据。在年度考核中,应坚持定性与定量相结合、平时考核与年终考核相结合的原则,从德、能、勤、绩、廉五个方面进行综合考核,建立健全以聘用合同与岗位责任制为依据,以工作数量、工作质量、工作难度、工作绩效为主要内容,以医德医风和患者满意度为基础的考核办法,重视考核结果的运用,改变过去聘任终身制的做法,真正将考核结果作为岗位设置中续聘、低聘、解聘的重要依据,确保岗位聘用制度的全面落实。

4.6 人岗相宜是目标

随着事业单位人事制度改革的不断深化,目前各级医疗机构已逐步落实了岗位管理制度和人员聘用制度,基本建立了人才结构合理、人员能进能出、岗位能上能下、待遇能高能低的运行机制。医院在实施“532”岗位设置竞聘模式中,根据医院岗位总量、结构比例、岗位职责任务和工作需要,综合考虑医院发展战略规划、人员结构现状、学科建设与发展、人力资源成本、激励机制等方面因素,经过多次讨论和充分论证,科学确定了医疗、护理、医技、辅助等各级各类专业岗位比例,并适时进行动态调整。同时,医院认真做好岗位分析并形成融工作内容、任职资格、工作标准、责任权限、绩效考核等要点于一体的岗位说明书,提升人力资源配置效率^[8]。医院在岗位管理中因事设岗,竞聘上岗,按岗聘用,促进“身份管理”向“岗位管理”转变,充分发挥个人工作潜能,调动其工作积极性和主动性,构建一支理论基础扎实、专业技能过硬、医德医风良好的专业队伍,最终实现人岗相宜的目标。

5 结论

岗位设置及岗位竞聘工作是新常态下医院人事制度改革的重要举措,是深化公立医院改革的重要内容,也是建立现代医院管理制度的必经之路。因此,岗位设置及岗位竞聘工作是一项长期的、动态的工作,也是医院的核心重点工作之一,必须面向医院战略规划进行周密部署,必须面向医院人才和学科建设现状精心组织,必须结合医院现实发展情况创新工作,全面落实岗位设置竞聘各项制度和机制,逐步建立起科学完善的岗位聘任、绩效考评管理体系,使岗位设置不断适应医院事业发展和人才发展的需要。

参考文献

- [1] 王 颜. 岗位设置的实施现状及问题探讨——以杭州市某三甲医院为例[J]. 人才资源开发, 2016(12): 18.
- [2] 吴小桥, 牛江平, 张 英. 医院实施人力资源管理的做法与成效[J]. 现代医院, 2016, 16(2): 266 - 269.
- [3] 蒋 辉. 公立医院岗位设置的困境与辩证思索[J]. 中国医院管理, 2013, 33(11): 49 - 51.
- [4] 蔡跃峰. 建立中医医院岗位设置竞聘综合评价指标体系的探讨[J]. 中国城市经济, 2011(23): 353, 355.
- [5] 张 锐, 文庆辉, 张学玉. 医院卫技人员岗位聘期考核机制的探讨[J]. 现代医院, 2015, 15(11): 112 - 113, 115.
- [6] 赖贞华. 省级三级医院岗位设置的困境与对策[J]. 中国卫生人才, 2015(9): 81 - 85.
- [7] 施燕吉, 徐爱军. 我国公立医院的岗位设置探讨[J]. 医学与社会, 2013(3): 1 - 3.
- [8] 徐 佳, 于 浩, 全 健, 等. 医院岗位设置现状及对策研究[J]. 中国医院, 2016(1): 67 - 69.