

加强医院岗位管理的实践研究

刘伟芳

(华北医疗健康集团邢台总医院,河北 邢台 054000)

摘要:本文分析了在医改逐步深入的大背景下,医院内部加强岗位管理的重要意义,并以大型医院作为研究对象,介绍了医院近年来内部定编定岗定员工作的实施方法步骤,分析了该项工作开展以来取得的成果效用,借以探讨医院人力资源管理工作改革的有效路径。

关键词:定编;定岗;定员;医院管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.29.103

岗位管理工作是人力资源管理体系建设的基础环节,科学、合理的岗位管理能促进人力资源结构优化和人力资源管理规范化,进一步有效地控制成本、提升效益。围绕医院既定的发展战略目标,并结合实际发展现状,优化部门设置结构,明确各个岗位职责,确定岗位规范,对岗位进行定员,将定编定岗定员工作成果运用到人力资源管理各方面,提升医院管理现代化水平,改进运营效率。

1 工作背景分析

1.1 医疗卫生行业发展状况

中国发展进入新时期,人们生活水平大幅度提高,期望得到更好的医疗卫生服务,但医疗卫生服务的提高和改善绝非一朝一夕可以见效的。伴随着医改的不断深入,中国的医疗医药行业发生了重大而深刻的变化,也催生着医院管理模式的推陈出新。医院要在“健康中国”战略的指引下获得稳定长远的发展,就必须不断提升自身的核心竞争力,把主要精力用于提升自身技术水平和经营管理水平,以期在更加严格的监管政策和更加激烈的市场竞争环境中赢得发展机遇。

1.2 医院岗位管理存在的问题

由于一直沿用传统管理模式,造成许多医院缺乏科学、合理的岗位建设原则和人员配备标准,造成岗位设置不规范、层次不分明,各岗位缺乏应有的进入机制,人员没有合理的职业生涯路径,各病区专业人员的需求预测同样缺少实事求是的科学依据,出现职责混淆不清、职责与岗位不符的现象,不能满足医院改革发展的需要。

1.3 医院加强岗位管理的必要性

为更好地满足医院改革发展需求,不断优化劳动用工结构,提高工作质量,提升管理效率,医院结合实际,开展定编定岗定员工作。为达到在人力资源具体实践中由注重职工身份转为注重员工岗位、由管理数量转为管理编制、由粗放模式转为精细模式的管理,杜绝岗位职责不明确、岗职不符的现象继续出现,需要结合医院综合发展的需要,开展定编定岗定员工作,拉开岗位层次、明确配

置标准、合理编制人员,以促进医院科学发展。

2 加强岗位管理工作的具体实施

2.1 具体内涵

加强岗位管理,从定编定岗定员三个层次入手。这是医院人力资源管理当中非常基础性的工作。定编就是依据公司章程,围绕组织发展战略和总体目标,结合医院现代化水平及管理现状,优化组织结构,编制管理流程,明确部门职责的过程。定岗也称为岗位设计,是指根据组织战略目标的需要,并兼顾员工个人发展需要,规定出具体岗位的职权、责任、任务标准,以及其在整个组织网络中与相关岗位的横向关系,根据管理流程及部门职责,确定岗位设置,编制岗位说明书的过程,这个步骤的实施目标是企业向员工分配工作职权的具体方式。定员就是根据岗位说明书及目前在岗人员情况,通过竞聘、选聘、招聘等方式,重新确定岗位人员的过程,逐一实现岗位人员的合理匹配,从而进一步达到岗位网络中的协调。

2.2 加强岗位管理工作的实施原则

(1)精干高效原则。以减少机构设置、减少岗位职数、提高工作效率为目标,实现精细干练。在进行岗位编制时,应遵循精干且高效原则,做到人人有事干,诸事责任到人,保证质量,负荷饱满。将企业的人力管理成本尽可能地降低,保证在管理幅度内实现沟通效率的最大化,提高医院的运营效率。

(2)实用管用原则。以现状为基础,从医院实际出发,一方面需要综合参考医院的发展实际情况,搜集岗位实现价值的充分数据背景,另一方面,国家医院政策、医疗卫生人员的培养制度、国企医院的发展规划等各种外部环境的影响不可忽视,岗位管理必须面向未来,实现“一职多能、一岗多责”。

(3)岗位优化原则。在综合考虑岗位人员休班、休假、出勤率等因素的基础上,根据岗位职责和工作量确定岗位编制总人数。以医院文化塑造为宏观基础,倡导员工个人与医院的发展统一融合。着重思考员工的胜任能力与性格特质等,协调化解个人与组织之间的矛盾因素,实现

员工同岗位的相互交融。

(4)临床优先原则。以战略为导向,强调岗位与组织的有机衔接,定岗定编的基本依据是医院本身的发展战略或业务目标,在特定的时期内,要完成什么样的战略目标,决定了一切工作的中心。以A医院为例,目前,A医院正以综合发展、科技兴院、人才强院为发展战略,以“患者的满意是我们最大的追求”为核心价值观,秉承“诚信、严谨、创新、奉献”医院精神,向着三甲医院的目标阔步前行。这就要求医院各类人员的比例关系要协调,必须提高职能科室人员的数量和质量,优先满足临床一线科室人员需求。

(5)紧扣中心原则。所谓紧扣中心表现在人力资源管理目标紧紧围绕三甲医院管理的中心目标来制定,A医院通过深入调查研究和对比分析,将三甲公立医院评审标准尽量融入医院人力资源管理工作的标准,在充分研究分析三甲公立医院评审标准的基础上,从而实现人力资源管理工作与医院规范化管理工作的同心同向、同频共振。

2.3 加强岗位管理工作的组织保障

加强岗位管理,开展定编定岗定员是人力资源改革的必要阶段,必须从组织上给予强有力的支持,排除干扰,坚决实施。同时,这也是一项专业性、技术性较强的系统工程,它涉及到业务技术和经营管理的方方面面,这就要求实施这项工作的人员必须应具备比较高的理论水平和丰富的业务经验。从这两方面着手,为定编定岗定员工作提供组织保障。

定编定岗定员工作是公立医院改革相关工作的切实要求,是认真落实公立医院推进人力资源改革工作的具体措施,必须从战略角度出发,得到医院高层的支撑。A医院正处于“创建三甲医院,打造冀南一流强院”的发展关键时期,为满足医院科学持续发展的需要,进行必要的人力资源改革,得到了院级领导班子的高度重视和强力支持,医院研究组建岗位管理工作领导小组,在院长的领导下,由人力资源管理办公室牵头,职能、医技、临床各科室协助,按时间节点部署,有序开展。要做到规范管理,就必须制度先行。实施定编定岗定员凭的不是经验感觉,更不是凭领导人员的喜恶,必须建立健全一套完善的相关工作制度体系,按制度说话、依制度办事、用制度管人,为推进定编定岗定员工作科学规范实施提供可靠制度保障。

人力资源管理办公室是医院加强岗位管理的归口管理部门,负责机构的设置、岗位设定、人员配置的前期摸底调研工作,在此基础上提出定编定岗定员的初步方案,逐个科室进行意见的调研和反馈收集,并按步骤组织改进。各职能、医技、临床科室以科主任为核心,结合本科室实际,提出本科室定编定岗设置建议和岗位定员初步方案,并按要求提供相关资料,对于人力资源管理办公室拟

定的各项方案提出修改意见。

2.4 加强岗位管理的实施步骤

(1)做好充分动员。加强岗位管理,实施定编定岗定员关系到每位员工的切身利益,因此从开始之初就非常受到大家关注,为稳步推进,A医院在领导班子会议、行政交班会、科室工作会、院长接待日等各级会议上反复多次强调,并就有关事宜会上讨论和反复研究,并解答大家的问题。通过反复讲解和沟通,员工对这项工作给予了很高的支持,并且作为利益相关者积极参与到管理中来,有利于形成制度后的有效实施。

(2)进行摸底调研。加强岗位编制相关管理是为了达到“岗、人、事”三要素的综合效率最大化,实现“人尽其才、才尽其用”之效果。A医院在做好充分的动员工作的同时,针对不同科室的工作性质,分别进行定编定岗定员的摸底,细化定编定岗定员的调研内容。首先,结合三甲医院创建的具体要求,明确各科室的工作目标和任务量,再结合近年来科室的发展状况和建设情况,对科室运行、人员管理机制、工作开展范围和任务完成情况进行评估,进而得出该科室的现状数据分析,通过实地调研的方式,逐个病区和科室进行摸底考察,并收集各科室对于定编定岗定员工作的具体意见和建议,为日后定编定岗定员工作标准的确定打好基础。

(3)对机构进行定编。组织机构是医院正常运营的重要载体,是医院组织的骨架。定编工作首先应该充分考虑影响医院组织机构设置的基本要素,包括医院的战略和使命、组织架构、业务流程、信息系统等因素对三定工作的具体要求。在不同时期的战略重点不同,随着战略重点的转移,编制也要按照不同阶段逐步调整。结合医院现代化水平及管理现状,对各科室的工作范围和深度进行详细了解,做出界定和划分,优化组织结构,编制管理流程,明确部门职责。

(4)对科室进行定岗。首先,根据科室职能和业务工作流程,分析现有岗位设计,对各科室职能进行划块,将职能分为几个大的主要部分。其次,根据各个主要职能块,明确各个职能块内岗位存在的必要性并设定岗位。把该岗位放到上下关系链中去进行研究,而不是对科室任务、职责、业绩标准、任职资格等要素的简单罗列。在分析的基础上对岗位关系链上每个环节应发挥的作用进行思考,包括该岗位对组织的贡献、与其他岗位之间的内在关系、在流程中的位置与角色、其内在各要素的互动与制约关系等,进而确定科室内部的岗位设置。再次,描述从业人员任职资格,保证岗位之间分工清晰、职责明确,确保部门职能不遗不漏。最后,根据修订后的岗位设置,按照对岗不对人的原则,在科室领导与岗位任职者充分沟通的基础上形成新的岗位说明书。

此外,还应对国内其他医院同类型科室进行横向对标和借鉴,完善岗位设置。

(5)对岗位分类定员。按照科室岗位的设置、每个职责的范围和相互分工来确定所应采用的具体方法。对于临床科室主要采用效率定员法,鉴于临床工作大多能够计算工作量,能够实行明确的劳动定额,因此采用按效率定员的方法进行劳动能力平衡。另外,依据三甲医院评审要求,根据服务患者的多少采用比例定员法。对于医技科室主要采用设备定员法,因为医技科室主要涉及各类设备的操作,主要根据其操作时长、班制负荷程度、岗位区域条件和能否实行交叉作业等因素来确定定员。职能科室主要是管理人员和工程技术人员,这些岗位的工作性质决定了其工作结果难以量化,因此主要采用职责定员法。按组织机构、职责范围和业务分工来进行定员。定员标准拟出后,结合各科室对实际情况进行讨论和反馈,确定定员标准。

(6)持续改进。所谓持续改进,一是体现在工作标准的持续改进,医院每年年初都会总结上年度工作情况,针对发现的问题及时征求各科室意见建议,结合医院发展新形势、新要求,对定岗定编定员的标准进行修订完善,做到岗位管理工作符合发展要求、符合医院实际。二是体现在对岗位相关考核中发现问题的持续改进,改进解决问题、提升管理效能是目的所在,必须紧紧盯住发现的问题直至整改完成。

3 加强岗位管理工作成果的运用

3.1 有助于增强职工调配管理的科学性

加强岗位管理,实施定编定岗定员工作明确了岗位的职责,制定了相应的岗位说明书,对各个岗位的职责和任职要求做出了明确规定,使人员调配时有制度可依据,不再盲目地进行调配或者单纯依据领导的主管意见对人员进行调配,使调配工作更加科学合理。岗位设置更加优化,减少了不合理的人员配置,有助于提高职工的工作效率,改善医院的服务质量。

3.2 有助于高层次人才引进

医院属于高精尖人才的聚集场所,高端人才的引进和留用对医院的发展具有战略性的意义。一些大型医院,尤其是三四线城市的大型医院,在高层次人才的引进方面效果并不理想。要想吸引来并留住高层次人才,就必须具备科学、先进的管理体制。此次定编定岗定员工作旨在推进医院的医疗改革,建立现代化的、高效持续的人员配备模式,有助于做到招收人才有计划、使用人才有制度、留住人才有措施、激励人才有保障,对于引进高端人才具有重要意义。

3.3 有助于建立合理的绩效考核体系

加强岗位管理,定编定岗定员工作通过满足员工与工作有关的需求来提高工作效率,岗位设置得当对激发员工工作热情、提高工作效率有很大作用。之前的分配制度是按照职称、工龄论资排辈,许多岗位可能属于同工,但是无法做到同酬,付出与收获不成比例,使员工产生消

极状态。实施定编定岗定员工作,通过实现关心人和关心工作的有机融合,定编定岗定员工作重新理顺了各个岗位的工作职责,明确了每个职工的工作目标及方向,科室内部可根据个人绩效考核结果对于绩效工资实行二次分配,这就极大地增加了员工工作积极性,激励约束更加明显。

3.4 有助于加强职工职业规划的管理

职业规划是对医院职工职业生涯乃至人生进行持续、系统的计划的过程,是在医院战略人力资源管理层面不得不面对的一项重要工作,对医院职工个人而言,它的意义更是非同小可。而医院知识型员工密集,对于个人职业发展的需要显而易见。在岗位管理的基础上,定编定岗定员工作为员工职业规划的实施提供了可靠的依据。此外,在定编定岗定员工作的基础上还制定了岗位履职条件和职业规划图,这就使员工职业定位、目标设定和通道设计三个方面都能具有合理的依据,有助于员工自我目标的最终实现,更为医院的发展增添了动力。

3.5 有助于促进公开选拔竞聘制度的实施

根据现代医院管理制度发展趋势,大型医院对某些重要岗位鼓励推行公开选拔竞聘制度,而此次定编定岗定员工作制定了相应的岗位说明书,对各个岗位的职责和任职要求做出了明确规定,这就使公开选拔工作目标性更强,选拔人员的范围更加科学合理,同时竞聘人员本身对于是否符合参选条件更是一目了然,这种公开透明的制度更有助于形成比、学、赶、超的良好循环,对医院选拔优秀人才、促进管理提升起着重要作用。

4 结束语

现代医院岗位管理是公立医院改革中必须做好的一项重要工作,通过不断转变人事观念,学习和运用现代人力资源管理的方法与工具,更加重视“人”的作用发挥,如此,医院高质量发展才能得到保障。

参考文献

- [1]唐敏,唐漳先,张洁.某公立医院职能科室定岗定编实践研究[J].江苏卫生事业管理,2021(08).
- [2]任静.医院定岗定编管理路径的探索与思考[J].中国卫生质量管理,2016(03).
- [3]左兴华,李思雯,马迎民,柴冬丽.某三甲公立医院临床科室岗位管理实践研究[J].中国医院,2021(06).

作者简介:刘伟芳(1987-),女,汉族,河北临城人,硕士研究生,经济师,研究方向:人力资源管理。