

# 公立医院岗位设置和聘任管理改进探究

李连杰

(唐山市协和医院 河北 唐山 063004)

**摘要:**近年来,公立医院规模逐渐增大,医院每年会招聘一定数量的社会医疗人才,去充实医护人员的队伍,但是人员编制数量已渐渐不能满足医院实际运行的需求,医院招聘人数的逐渐增加,提升了岗位设置和聘任管理工作的难度,所以需要医院岗位设置和聘任管理工作的改进,以维护医院职工的切身利益。

**关键词:**公立医院; 岗位设置; 聘任管理

公立医院岗位设置是自身发展的需要,同时也是提升医院运行质量的有效手段,良好的岗位设置,对医院人资管理工作有着积极性的影响,可明显改善人员聘用、考核、培训等工作的质量。由于公立医院人员编制受到上级部门的监管,人事制度上有着一定的不足,在职称评定、岗位设置、岗位分配,以及聘任管理中存在问题,对医院职工工作的积极性有着一定的影响,需要引起医院的高度重视。

## 一、公立医院岗位聘任面临的问题

### (一) 岗位设置与聘用制度出现冲突

我国针对事业单位聘用制有着明确的要求,合同工、新入职员工、原有员工都适用于该项制度,因此,在国家制度的支持下,医院聘任管理工作需要面向医院所有的职工,在实际的管理中,部分医院初步实现了同工同酬,但是在岗位设置时,需要按照上级主管部门的要求,确定岗位职数,而医院业务的不断增多,需要招聘越来越多相关专业的人才,这就可能与最初的岗位设置出现冲突,进而影响到聘任管理工作。

### (二) 岗位设置和分配不合理

公立医院在岗位设置时,制定了详细的数量和等级比例,致使岗位设置和分配缺少灵活性,并且难以调整,第一,岗位是依据医院现阶段的人力需求进行设置,没有长期性的岗位设置计划,不具备长效性;第二,在职数分配工作中,采取统一标准,没有从科室的实际需求出发,导致职数分配的不合理,人员也未安置到合适的工作岗位。在这种制度下,科室岗位结构不均衡,比如,科室有10名工作人员,高级岗有5人,中级3人,而初级岗则只有2人,整个结构与三级医师配比完全不符。另外,如果科室力量薄弱,而聘任的人员中又没有高级岗的人才,再加上预留职数过少,整个科室的力量将变得更加薄弱。

### (三) 聘任工作存在疏漏

在聘任考核上,公立医院存在着一定的不足,其在考核上建立了自身的考核体系,用来约束考核的工作行为,当未通过年度考核、考勤不达标,或者是医疗服务、职业道德上出现问题,那么医院职工将不能参与升级竞聘,聘任条件具有一定的局限性。聘任条件的设置,主要是考虑科室的未来发展,管控聘任结果,以保证聘任的工作质量。而在实际的工作中,科室存在内部操作问题,使用的是论资排辈方法,根据职工在科室的工作时间、年龄、职称等方面,进行排队聘任。这种操作方法,极大打击了新入职,或者是资历尚浅,但是业务水平高职工的工作积极性,聘任条件形同虚设,也就失去了岗位聘任工作的价值。

## 二、公立医院岗位聘任的改进策略

### (一) 切实做好准备工作

#### 1、统一工作思想

岗位聘任是公立医院管理的重点和难点,对人资管理工作是一项较大的挑战,需要其做好长期性、系统性的准备工作。第一,统一工作思想,由于岗位聘任涉及到医院全体职工的切身利益,医院领导及职工对其调整和进步工作的关注度非常高。因此,人资人员要统一工作思想,从医院所有职工的利益出发,避免岗位聘任工作的形式化,要保证职数分配的科学与合理性。第二,医院领导的重视。医院各级领导要发挥自身的管理作用,重视岗位聘任工作,充分授权,积极

动员和强调岗位聘任工作的重要性,为工作的有序开展提供支撑。

#### 2、单独设立部门

在医院单独设置岗位聘任部门,安排专业的人资管理人员负责该项工作,由该部门负责岗位聘任的相关工作,其主要的工作职能如下,第一,建立长期、科学、合理的岗位聘任工作计划,以及近期工作实施方案;第二,在岗位设置工作开展之前,需对医院各科室的岗位需求进行充分调研,获取第一手的资料和信息,从而制定出合理的岗位数量和等级比例;第三,建立完善的聘期考核制度,对聘任人员进行综合性的考核,以保证各科室岗位分配的合理性,以及健全聘后管理制度,保证聘任管理的科学性。另外,针对考核实施的质量,需建立评估机制,为各项制度的优化做好准备。岗位聘任的每项工作都需要专业的人员进行操作,非专业人员无法圆满完成如此专业性的工作,因此单独设立部门十分必要,可保证岗位聘任工作的持续性开展。

### (二) 统一管理医院所有职工

尽量缩小新老职工之间的差距,是目前医院岗位聘任工作的改革方向,同等对待医院的所有职工,尽量不要有所区分,有利于管理标准的统一,以促进岗位的合理设置,保证医院科室等级职数的科学性,进而提升聘任管理的质量。比如公立医院新招聘的职工,初级岗位的人数较多,而中高等级则是以老职工为主,因此,需要平衡新老职工的比例,聘任时破除“资历论”,使新招聘的职工有上升渠道,确切落实能上能下的竞聘氛围,激发医院职工的工作积极性。另外,医院在严格控制职数总量的基础上,在岗位设置中,需结合自身的人才培养方案,从整体上对岗位进行规划,为引进高素质医疗人才预留一定的机动职数,以满足医院发展的人才需求。

### (三) 完善岗位聘任考核机制

第一,与医院职工签订正式的聘任合同,并对受聘人员进行跟踪管理,在合同中需明确受聘人员的工作职责,以及岗位的工作内容,从定量、定性角度,结合岗位的工作内容,制定出严谨的聘任条件。比如,医疗岗位,需要注重医德、考勤结果、医患纠纷等,进行定性考核;而定量考核则是临床、科研、论文、教学等方面的内容。第二,考核结果,考核的最终目的是考核结果的运用,在聘期阶段的考核结果运用中,应注重工作的改进和指导,为了保证考核的权威性,需与薪酬待遇、职位调动挂钩,以保证职工完全胜任岗位工作。

## 结语

公立医院原有的岗位聘任制度存在一定的不足,具有一定的改进空间,人资管理部门应依据医院实际的发展需求,合理的进行岗位设置,保证职数分配可充分满足医院各科室良好运行的要求。在实际的工作中,需统一工作思想,提高领导的重视程度,为岗位聘任工作的改进提供有力的支撑,切实解决医院岗位设置和聘任管理中的问题,进而提升医院的整体医疗服务质量。

## 参考文献:

[1] 郑高莹. 公立医院薪酬制度改革背景下岗位设置管理实践与研究[J]. 办公室业务, 2020, 338(9): 43-44.

[2] 张冉. 公立医院专业技术岗位设置及聘用管理的分析[J]. 现代经济信息, 2020(6): 55-57.