

· 护理改革 ·

岗位职责工资制在护理管理中的应用与效果

黄素民^①

关键词 护理管理 分配制度 职绩效工资

摘要 目的:探讨人事制度改革在护理管理中的应用。方法:根据按劳分配和生产要素参与分配的原则,综合考虑岗位的责任风险、技术含量、劳动强度及护士的年资、职称等确定护理技术岗位,按照基础工资、职务工资、岗位工资、效益工资进行分配。结果:打破了护理人员的传统观念,增强了竞争意识,优化了服务观念,激发了护理人员的积极性,提高了工作效率。结论:岗位职责工资制在护理管理中有很大的应用价值。

Practice and Effect of Salary of Position System in Nursing Management/HUANG Sumin//Chinese Nursing Management - 2003,3(4):40 - 41

Key words nursing management, distribution system, salary of position

Abstract: Objectives: To study the application of personnel system reformation in nursing management. Methods: Technique positions were set in terms of the principles of distribution according to work and production elements participating in distribution. When setting these positions, duty risks, technique contents, labor intension, the age and service seniority and the technical post titles of nurses were considered. The salary was distributed as basic salary, duty salary, position salary and benefit salary. Results: Nurses' traditional idea was broken.

Their competition consciousness was strengthened. Nurses' enthusiasm was inspired and the work efficiency was improved. Conclusion: Salary of position system was valuable in nursing management.

Author's address Nursing department of the Jinxiang People's hospital, Shandong, 272200, PRC.

随着医院改革的不断深化,我院护理部在护理岗位分配制度上进行了探索和改革,坚持按劳分配和生产要素参与分配的原则。于2001年4月开始实施以岗位职责工资制为主的院内分配制度改革,充分发挥激励作用,护理人员思想稳定,工作积极性高涨,促进了医院全面发展。

1 岗位职责工资制改革的作法

我们实行的是岗位职责工资和政策工资双轨平行制,将国家人事部门规定的政策工资作为护理人员的档案工资,医院根据国家文件精神认真做好每次职工年晋升工资、调资、增资和养老保险金交纳工作,并存入个人档案,作为护理人员调离及退休后的工资依据;护理人员在岗工作期间,则完全执行岗位职责工资制和其它辅助分配办法。

1.1 分配原则

坚持“因事设岗,以岗定编,按岗定酬,按劳分配,贡献取酬,拉开差距”的分配原则,向关键岗位和优秀人才倾斜,向技术性强,劳动强度大,风险性大的岗位倾斜,实行“一岗一薪,岗动薪变”的工资分配制度。

1.2 分配办法

岗位职责工资由基础工资,职务工资,岗位工资,效益工资四部分组成。

1.2.1 基础工资:全院在岗在编护理人员统一标准,执行当地社会最低生活保障工资标准每月310元。

1.2.2 职务工资:按照护理人员职称序列,每一职称按任年限设立3~5个工资档次,护理人员根据被聘职称及任年限对应相应的职务工资。

1.2.3 岗位工资:全院所有护理岗位根据其工作量、劳动强度、承担风险的大小和技术含量高低分为五类岗位系数。岗位系数是由全院职工代表大会确定的。分为1.2,1.1,1.0,0.9,0.8五个级差。如门诊叫号护士系数为0.8,急诊科、传染科风险大、工作量大,护士不愿意去,科室系数为1.2,护理人员调换工作岗位,其岗位工资随之相应改变。

1.2.4 效益工资:是我院分配“活的部分”,从减少人员浪费,固定资产浪费,材料浪费入手,对全院各护理核算单位均坚持科室成本核算,以工作量为主,以综合指标考核为手段,以护理质量为依据,按贡献大小分配效益工资。医院对科室的一级分配办法:(1)科室成本核算即用业务收入减去变动成本为各科收支结余(亏损)定额,按增收节支比例发放效益工资。(2)护理质量实行三级三等考核及单项质量否决办法,三级考核是院领导考核到护理部,护理部考核到科室,科室考核到个人,考核赋分为100分,其中护理质量为70分,消毒隔离为10分,医德医风为20分。三等就是根据考核得分分成三个等级,得分95分以上为一等,效益工资上浮10%;88~94分为二等,发平均效益工资;60~87分为三等,效益工资下浮10%;60分以下为单项否决取消全科当月效益工

^① 作者单位:山东省济宁医学院附属金乡医院,272200 山东省金乡县

资。

科室对个人二级分配办法:科室护士长每年与院长签订综合承包合同,同时对科室护理人员有聘用或解聘权,对财产、物资有管理使用权,对效益工资有分配权。效益工资是按照“分数加系数法”的指导意见,不得平均发放。分数就是按照每名护士完成的工作量和出勤计分,系数确定是根据技术职称任职年限制定出0.5~1.8不同的个人效益工资分配系数。计算公式为

$$F = W / \sum XK_i \cdot X_i K_i$$

式中:F—个人效益工资额,W—科室效益工资总额, $\sum XK_i$ —科室每名护士得分X与其效益工资分配系数K乘积的代数和, $X_i K_i$ —某名护士个人得分 X_i 与其效益工资分配系数 K_i 的乘积。

1.3 其它辅助分配办法

1.3.1 文明职工奖:为更好地激发护理人员自觉主动地为病人服务,实行了文明职工动态管理办法,被评为文明职工的每月发放60元文明职工奖。文明职工任期内违犯院规定者随时取消文明职工称号。

1.3.2 优秀护士长,优秀护士津贴:为加快护理队伍的人才建设,提高技术水平,从2001年起开展了评选优秀护士长及优秀护士活动,并出台了相应的管理办法,对当选的优秀护士长每月发150元津贴;优秀护士每月发100元津贴。对违犯院规章制度的可随时取消优秀护士长或优秀护士称号。

2 成效

2.1 促进护理工作效益的提高

在医院内部实行人事分配制度的改革,并不是单纯和孤立的改革,而是医院综合实力的体现^[1]。我院试行人事分配制度改革以来,激发了全体护理人员的积极性,出现了人人争奉献、比效益的良好局面。促进了医院的改革和发展。如:2000年出院病人数为20419人次,平均住院日9.1天,平均床位使用率105.5%,手术9351例,人均业务收入78422元,病人满意度95.4%。2002年出院病人数为24663人次,增长了20.8%;平均住院日8.7天,缩短了0.4天;平均床位使用率116.3%;手术10562例,增长了13%,仅大手术就增加了265例;人均业务收入108842元,增长了38.8%,病人满意度达到98.8%。配合医疗开展了冠状动脉搭桥术,自体造血干细胞移植术,肾移植等手术病人的护理,同时开展新

业务新技术及科研项目18项。在省级以上杂志上发表论文94篇,取得了良好的社会效益和经济效益。

2.2 打破了传统观念,增强竞争意识

通过改革使广大护理人员实现了观念的跨越,认识度的提高,心理承受力增加,强化了三种意识“服务优化意识,岗位危机意识,市场开拓意识”,达到了一是通过激励护士努力工作,提高内部效率;二是增强医院经济活力;三是改善医院服务的社会效率^[2]的目的。充分发挥了护理人员的主观能动性,在全体护理人员中形成了责、权、利共同体,创造能者上,庸者下的人才竞争环境。2001年有15名护士竞争护士长,8名被聘为科室副护士长,原护士长中有两名调离领导岗位。充分体现了竞争上岗和多劳多得的分配原则。

2.3 优化了服务观念,激发护理人员的积极性

我们实行的岗位职绩工资制既考虑了原政策工资水平,又考虑到医院允许发放的工资总额水平,对全体护理人员按岗位进行了调整和利益重组,基本上打破了论资排辈的格局,体现按贡献大小取酬的原则。这种分配机制使护理人员感到的不仅仅是物质上的体现,更重要的是其工作价值的体现,增长了工作主动性,提高了工作效率,树立起工作讲贡献,做事讲原则,上班讲职责,对待病人讲“良心”的四讲良好风尚。

3 体会

3.1 改革是一项系统工程,护理人员的思想观念转变有一个发展过程,改革的目的是落脚点要放在保护广大护理人员的利益上,通过改革使全员认识到分配多少直接与贡献大小、质量好坏、效率高低、消耗多少挂钩,以此增强了护士的向心力和凝聚力。

3.2 人事分配制度的改革,涉及到每个人的切身利益,可以说“牵一发而动全身”,是改革的热点和难点,仅靠护理部是远远不能完成的,必须在院两委的统一领导和大力支持下,充分发挥职工代表大会的作用,才能使改革得以成功。

参考文献

- 1 卢广业,刘书恩,朱芬兰,等.以病人选医生为契机全力推进人事分配制度改革.中国医院,2002,6(9):46.
- 2 刘兴柱,徐凌中,王健.奖金支付方式对县级医院服务效率的影响研究.中华医院管理杂志,2000,16(3):145.

[收稿日期:2003-07-07]

对稿件附表的要求

本刊编辑部

稿件附表应精心设计,具有自明性。数据应按一定的规律和顺序编排。表的内容切忌与图及文字表述重复。为了使表的结构简洁,并便于排版,建议采用三线表;必要时可加辅助线。表中的参数应标明量和单位的符号。若所有栏或大部分栏的单位相同,可将该单位标注在表的右上角,其它单位标注在相应的栏内。表中的术语、符号、单位等应同图及文字表述所用的一致。表中相邻或上下栏的数字或内容相同者,应重复标示或以通栏表示,不能用“同左”、“同上”等字样代替。表一般随文排,先见文字后见表,并在文中标出表的引用处。附表应有阿拉伯数字连续编号的表序(如仅有1个表,表序定名为“附表”)和简明的表题。表序和表题间空1个字长,居中排于表的上方。