

护士长竞争上岗的做法与体会

曹铭锋 张成琪 李成阳

PRACTICE AND EXPERIENCE IN COMPETING APPOINTMENT OF CHARGE NURSE

Cao Mingfeng , Zhang Chengqi , Li Chengyang

引入竞争机制是卫生人事制度改革的核心内容。根据三部委《关于深化卫生事业单位人事制度改革的实施意见》的精神,我院对护士长任用制度改革作了积极的探索,所有护士长全出竞选,竞争上岗。这次护士长竞聘上岗的尝试使我院用人制度发生了根本性转变,在一定意义上代表了医院干部人事制度改革的方向,使广大干部群众经历了一次改革实践的教育和洗礼,其影响力已超过这次护士长竞聘上岗的本身,对整个医院改革和发展产生了巨大震撼。

我院护理队伍庞大,有 900 人左右,护士长多年未调整,部分科室护理管理薄弱,人员配备不齐,年龄大的多,临时主持工作的多,因此这次护士长竞争上岗工作任务重、范围广、时间紧,群众思想非常活跃,领导极为重视,职能部门精心组织,在短短半个月中完成了 83 个岗位的护士长竞争上岗工作,目前经过了一年的试用期后,仅调整了 5 名护士长。

1 过程与办法

1.1 成立组织机构,制定实施方案

曹铭锋 张成琪 李成阳:山东省立医院 山东济南 250021

(接上页)

对护理病历有计划进行自检,发现问题及时反馈给当班护士,以便及时补充护理病历缺漏、不规范现象。病人出院,病历归档前,护士长或科室护理病历质控员必须全面检查病历一次,签名并确认此份病历质量再归档。同时将护理病历存在问题进行分析及总结,取长补短,促进护士之间互相检查和帮助,共同把好护理病历质量关。

2.3 加强培训

一是以科室为单位,护士长或科室病历质控员对病历的每一页进行示范讲解,让每位护士都掌握护理病历书写的方法和要求。二是在实际工作中言传身教,记录过程中不规范或书面表达能力欠佳的护士,要做好传帮带工作,积极发挥全体护士的潜能,全面提高病历书写质量。加强查房制度,深入病房,细致观察病情变化,进行临床分析。做好护患沟通,了解病人的需要。从病人中获取的信息,按照护理程序收集分析资料,及时并有逻辑地组织成文。体现护理记录的准确、及时、完整。

医院成立了护士长竞争上岗工作领导小组、资格审查小组和日常工作小组,日常工作小组由人力资源处、护理部有关人员组成,为护士长竞争上岗顺利实施有了组织保障。在院领导和部分专家反复讨论研究后,制定出了《关于实行护士长竞争上岗的实施意见》和护士长设岗方案及护士长岗位职责。

1.2 组织动员

召开全体护士大会,院长做动员报告,统一思想,达成共识。对《实施意见》的主要内容作详细讲解,明确护士长选拔资格要求,鼓励护理骨干积极支持和参与竞争,在护理人员中进行层层发动,营造一个良好的竞争氛围。

1.3 竞聘程序

①自愿报名:凡符合竞聘条件的护理人员均可报名竞争,所报科室不受限制,鼓励交流任职。原任护士长不报名者将视为自动弃权。

②理论考试:对所有报名者集中统一进行护理专业知识(50分)、护理管理(20分)、英语(20分)、计算机(10分)方面

2.4 加强护理病历书写质量控制工作

每月医院护理病历质控小组成员对各科的归档及未归档的病历进行随机抽查,对危重病人病历进行重点检查,对病历中疑点、难点进行指导,并按护理文件书写质量评分标准评分,将各科室护理病历质量成绩和存在问题及时反馈。成绩列入奖金分配方案中护理质量分值计算,从而产生竞争效应,使各科室相互竞争,推动护理病历质量提高。

2.5 加强护士工作责任心

护士长每日组织护士护理查房,要求护士对分管病人存在的健康问题、心理状态、治疗、护理、有关健康知识宣教指导等应详细了解并掌握。护士长对被抽查的病人情况心中有数,通过对病例的资料收集、护理措施、效果评价的讨论,以及对责任护士存在问题及时指出改进方法,加强护士的工作责任心。同时也反映护理记录真实性,使护理病历趋于完善,也为护理人员创造一个业务提高的机会,有利于提高护理病历质量。

的理论考试。考试内容全面科学,分数段分布合理,能充分评价应聘者的显能。

③民主测评:以系统为单位到应聘者目前所在科室进行民主测评,采取“背对背”无记名的方式进行,并统计百分率。

④资格审查与筛选:资格审查小组对应聘者进行资格审核,对个人所填的报名表内容进行认真核对,严格把好应聘者的素质。同时根据理论考试成绩和民主测评结果进行筛选,2/3 应聘者进入竞聘演讲程序。

⑤竞聘演讲:应聘者按竞争岗位系统抽签决定演讲顺序,演讲 6~8 分钟,内容涉及个人的竞争优势、工作设想等。由院领导、中层管理干部、职工代表三个评议组共 81 人组成护士长竞聘上岗面试评议委员会,评委们重点评议应聘者的竞聘优势、改革创新、计划决策、形象仪表、逻辑思维和语言表达等能力,进行现场综合评估打分,当场汇总公布分数。

⑥组织考察:人力资源处组织考察组,分别面对面评议考试成绩在 85 分以上的 98 名应聘者进行为期 3 天的多层次组织考察。广泛征求各层面群众意见,重点考察竞聘者的德、能、勤、绩,主要反映竞聘者的品行、工作能力、工作态度、身体素质和群众威信等方面的情况。

⑦组织聘任:竞聘领导小组根据竞聘评议成绩和考察结果进行综合审定,按照“四化”标准、德才兼备的原则以及交流任职的原则,择优录用确定人选,院长办公室讨论通过 83 个岗位的护士长,对护士长实行聘任制,试用期 1 年,试用期满考核调整,聘期 3 年,定期考核,动态管理。

2 成效

2.1 护理管理队伍结构优化合理

通过竞聘,护士长队伍年龄和知识结构上发生了很大的变化,平均年龄 36 岁,比以前下降近 10 岁,年龄最小的 25 岁。学历层次较以前大为提高,大专以上学历占 94%,有 48 人首次聘任护士长,33 人被交流任职,28 人原任护士长在竞争中落聘,重新安排了适当的工作。一批有学识、有才华的中青年护理骨干脱颖而出。

2.2 提高我院的护理管理水平

通过公开竞聘,使一批年富力强的护理骨干走上了护士长岗位,她们文化水平高,观念新、精力充沛,反应敏捷,善于接受新事物,敢于创新,这将有力推进我院护理现代化实现的进程。这次竞争上岗,打破护士长的任用终身制,使她们更加珍惜自己的工作岗位,在各方面都严格要求自己,事业心和责任感增强,工作积极主动,我院的科室管理和护理质量将颇有起色。

2.3 调动职工的积极性,增强职工的忧患意识

竞聘的实施,大大激发了护理人员乃至全院职工的工作热情,调动了工作积极性和主动性,增强责任感、使命感和危机感,强化了忧患意识、竞争意识和发展意识,压力变为动

力,由过去的“要我干”变成了“我要干”、“抢着干”,比、学、赶、超成为主流,开拓进取、自强不息和适应竞争成为风尚,必将不断推进医院整体工作向前发展。

2.4 形成一种良好的用人机制

这次护士长的竞聘上岗工作的实施,对在医院形成良好的用人机制发挥了积极的推动作用。这次的竞聘上岗作为医院用人制度的根本性转变的试点工作,即落实了群众在干部选拔任用中的知情权、参与权、选择权和监督权,又推行了竞争上岗、公示制、试用期和任期制等制度,树立了“公开、公平、公正”的选人用人观念,创造了一个公开、平等、竞争、择优的用人环境,改变了管理干部长期囿于一个岗位能不能下,能进不能出的局面,促进了管理队伍岗位流动和新陈代谢,使一批优秀护理人才在平等竞争中脱颖而出,杜绝了选人用人上的不正之风,为我院人才资源战略开发迈出了坚实的一步。经过这次试点,我院已经完成了行政职能部门取消行政级别,职能部门负责人全面竞争上岗,结果非常成功和满意。

3 体会

3.1 处理好新上任与落聘人员的协调关系

对新上任的同志进行岗前培训、指导,提高思想觉悟和管理能力,尽快转变角色,发挥人才优势,对落聘的老护士长专门谈心,帮助认清形势,保持宽广的胸怀,扶持年轻人,继续为护理事业热忱奉献,对落选的同志们做好思想工作,宽心继续努力,争取以后的机会。这些协调工作,既维护了医院稳定发展的大局,又保证了各项护理工作的正常顺利运转。

3.2 处理好竞争上岗职数与参加人数之间的关系

由于我院护理单元岗位较多,一下子全部实行竞争上岗,职数(83 个)太多,人员报名比较分散,有些岗位(如肝炎病房比较脏累)报名人员缺乏,而有些岗位(如保健病房环境较好)报名人数较多,这样不利于竞争者在个人素质、综合能力、工作水平等方面形成有效对比。一部分素质较好的同志因竞争岗位的原因而没有被选出来。

3.3 处理好竞争上岗成绩与日常考核之间的关系

在竞争上岗的过程中,由于笔试和面试环节具有一定的突击性和随机性,有的同志平时工作表现一般,但临场发挥较好,成绩突出,有的同志实际工作能力很强,平时表现突出,由于种种原因,考试、答辩成绩不够理想,这种情况不利于我们正确地选人用人。因此,我们增加了民主测评成绩和面试答辩后的组织考察,正确评价竞争者的“说功”与“做功”,综合考虑他们的面试答辩、笔试成绩和平时的德才表现。即使这样也不免产生部分偏差,经过一年的试用后,我们经过考察,又进行了部分微调,有些同志因不适合而免掉了护士长的职务或交流了岗位。