

·论坛·

国际康复质量认证委员会(CARF)标准下的医院员工职业规划体系建设实践探索*

郑佳映¹ 程 杰¹ 潘 俊² 刘津津¹ 周绪媛¹ 蔡永杰² 吴宗辉^{1,3}

1 CARF 简介及在员工职业规划中的意义

国际康复质量认证委员会(Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities, CARF)于1966年在美国成立,是国际康复医疗机构认证体系中的最高标准^[1]。CARF把促进患者生活质量提高和获得最佳结局作为使命,由该认证机构颁发的证书已经成为康复患者信赖的标志^[2-3]。其认证主要目的是提高康复机构的服务品质和价值,继而让每位患者都获得必要的健康服务实现最佳结局^[4]。其核心价值为“以人为本”和“追求卓越,持续改进”^[5]。

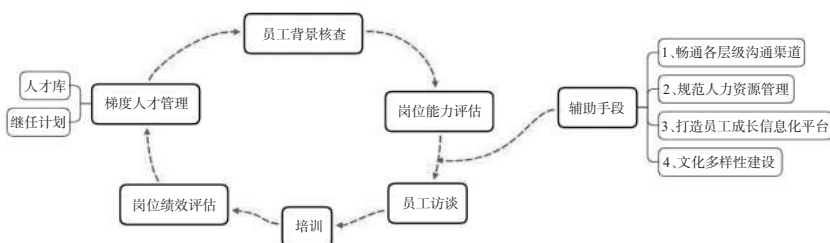
职业规划是一个人职业生涯的结构化规划和主动管理选择的结合。员工的职业发展应将自身前景规划与企业战略发展和企业文化相结合,与机构服务对象相结合^[6]。随着医疗市场的进一步开放,医务人员流动性增加的趋势下,帮助员工规划职业生涯,一方面以人为本,医院作为雇主有责任帮助员工提升职业竞争力,影响员工职业发展甚至生命历程,另一方面也为医院继任选拔储备人力,增强竞争力^[7],同时,在能力评估和岗位描述中结合患者需求,对于医务人员的能力发展是方向性的指导,能更好地服务患者。

本研究以西南大学医院申请CARF综合住院康复项目为例,探讨医院从员工成长和患者需求出发,在CARF标准基础上,以OA系统为工具,建立并分析绩效指标,建设员工职业规划体系闭环,形成积极向上的有序竞争环境,使员工发展与医院规划紧密结合并同步,最终惠及患者,提升患者满意度。对基层医院人力资源数据化管理有切实指导意义。

2 CARF 标准引入后医院员工职业规划体系建设方案

见图1。员工职业规划体系从核查员工背景开始,对其岗位能力进行评估、访谈、培训,制定绩效目标,从绩效考核中挖掘人才,以闭环的方式运行,运行中以不同手段进行辅

图1 CARF 标准下的医院员工职业规划体系



助。运行也是不断发现、分析、解决问题,持续改进,追求卓越的过程。

2.1 员工背景核查

员工背景档案资料是一个动态管理的过程,随着内容变更也需要定期对员工进行背景核查,是对员工履历进行整理回顾的过程^[8]。主要每年核查员工档案变更情况,如劳动合同、学历材料、职称及执业材料、岗位职责、培训清单、系统操作权限、绩效考核表、奖惩记录、沟通谈话记录、协议等。

2.2 岗位能力评估

职业规划体系的基础是各岗位职责,应紧扣机构和患者的需要,如此员工能力发展才能实现有针对性。根据职责梳理岗位所要求的能力清单,对岗位胜任能力进行评分,分析员工优势与劣势。90分以上为卓越;80—90分为非常好;70—80分为很好;60—70分为一般;60分以下为差。能力清单可分为基础能力、管理能力、专业技能及服务能力方面。

2.3 员工访谈

上层领导与员工面对面访谈对员工有很好的激励作用,听取员工对自身发展规划、培训学习要求、医院发展建议、福利待遇等问题的诉求,找到员工自身规划与医院发展的契合点,更有利于医院和职工双向发展^[9-10]。基于CARF“以人为本”的理念,结合岗位能力评估结果,医院访谈采用院科两级,根据员工意愿与医院需求,对员工提出培训要求与工作

DOI:10.3969/j.issn.1001-1242.2021.05.012

*基金项目:重庆市北碚区2020年科研项目(2020-15)

1 西南大学医院,重庆,400715; 2 杭州舜道企业管理咨询有限公司; 3 通讯作者

第一作者简介:郑佳映,女,主管药师; 收稿日期:2020-02-21

改进意见,与员工共同商议出互相认同的岗位绩效目标与衡量标准。

2.4 培训

培训是员工职业规划中提升专业技能与知识的重要途径。围绕员工岗位能力情况及岗位绩效目标,结合全院培训需求调查,拟定全年培训计划,强调培训考核,特别注重员工文化多样性培训,用传统和经验的教学方法,将知识或认知与动机、行为相结合^[1]。最后形成每位员工年度培训清单,让员工看到一年的成长与收获。

2.5 岗位绩效评估

评估可以帮助员工以阶段(年度)成长,记录员工成长目标和经历,让员工在工作中更有获得感,有追溯性和回顾性。根据员工访谈制定的岗位绩效目标与衡量标准,日常督促员工改进,年底评估岗位绩效完成情况,提出下年度工作目标或改进意见,据此拟定科室下年度培训计划。意见来源可为上级、同级或患者。评估总分95以上为优秀;85—95分为合格;60—85分为基本合格;60分以下为不合格,经培训和指导后仍不胜任岗位要求,建议调岗或辞退。

2.6 梯度的人才管理

创建高层次人才库分级制度,结合岗位能力与岗位绩效评估结果,将得分“卓越”“优秀”的人员纳入人才库,并按岗位紧缺程度、职称学历、能力表现、学科建设等分为6个等级,按梯度给予发展平台及绩效待遇。启动关键岗位继任计划,对关键岗位继任人才进行储备,从高层次人才库中选拔关键岗位继任者,分析胜任核心能力与短板,为其制定培养计划。

2.7 职业规划体系建设的辅助手段

2.7.1 畅通医院各层级沟通渠道。利用职代会、院长接待日、院科两级员工访谈、年度述职、满意度调查等不同形式,倾听员工声音。

2.7.2 规范化人力资源管理,是促进职业发展、保留人才梯队的一系列人事管理内容。包括日常认可和激励机制,意见与反馈机制,离职原因分析,反骚扰政策,公开的人事活动如竞聘、处分等。

2.7.3 以OA系统为工具,将员工信息档案、岗位能力评估、岗位绩效评估及培训管理做到OA系统中,将职业规划流程化,打造职业规划信息化平台,便于员工见证自己的成长。

2.7.4 加强医院文化建设,开展员工文化多样性建设,帮助员工开发专业以外的人生,增加工作获得感和满足感,更好地留住人才^[12]。同时,逐步将员工专长与文化多样性融入到医疗中,帮助患者达到“最佳结局”,实现双赢^[13]。

3 员工职业规划体系绩效指标及分析

从员工职业规划满意度、员工职业能力提升、医院人力资源储备能力及患者满意度四个维度设计员工职业规划体系中各环节的绩效考核指标,分析该体系建设的成效、必要性、科学性及其有效性,从而验证考核该体系是否惠及员工、医院及患者三方。

3.1 员工职业规划满意度指标

用问卷形式调查员工对职业规划必要性的认知、医院职业规划体系成效及职业规划匹配度。以三项调查结果为员工职业规划必要性和满意度指标。向医院员工发放问卷280份,回收问卷212份,有效问卷200份。调查结果见表1。主动制定职业规划及认同职业规划必要性的员工占42.5%及66%,说明没有主动制定职业规划的职工比主动制定的职工多,但认为有必要制定的职工更多,可看出大部分员工有职业规划需求并且需要医院对其进行规划指导和帮助。81.5%的员工认为医院职业规划体系对其很有用或比较有用,说明该体系建设起到了良性作用。在职业规划匹配度的调查中,员工认为医院规划与自身规划不太匹配与完全不匹配者占20.5%,原因是医院没有充分了解员工的个人发展计划,在医院需求和员工自身需求上没有同步,医院制定的培训计划与岗位绩效目标有时主观化,提示医院在职业规划体系中的岗位能力与绩效评估、员工访谈及培训中,在畅通沟通渠道、文化多样性建设以及医院规划收集中还需进一步结合员工需要,SWOT分析还需调研员工需求,使医院规划与员工发展匹配。

3.2 员工职业能力提升指标

3.2.1 岗位能力与岗位绩效评估指标:是评价员工能力阶段性提升,脱颖而出成为团队骨干或领头羊的重要指标,评估应有目的性和操作性,让员工有成就感和目标感。衡量标准要量化,评价尺度要一致^[14]。此两项工作按CARF标准2019年才实施,因此无纵向比较结果,只有当年在不同岗位之间的横向比较。医师、护士、治疗师及行政岗位的岗位能力与岗位绩效评估指标的平均得分见表2。可看出每个岗位间的

表1 员工职业规划满意度调查结果

职业规划 必要性	份数(份)	百分比(%)	职业规划 体系是否有用	份数(份)	百分比(%)	医院规划与 自我规划匹配度	份数(份)	百分比(%)
主动制定	85	42.5	很有用	97	48.5	完全匹配	53	26.5
没有制定	115	57.5	比较有用	66	33	大部分匹配自我需求	106	53
有必要制定	132	66	不太有用	21	10.5	不太匹配自我需求	23	11.5
没必要制定	68	34	完全没用	16	8	完全不匹配自我需求	18	9
合计	200	100	合计	200	100	合计	200	100

得分差别较大,护士岗位能力及绩效目标完成度更高,治疗师与行政岗其次,医生最低,提示针对医生、治疗师和行政的岗位能力培训及手段还应加强。对于绩效目标的制定还应标准化,力求不同岗位绩效目标难易程度一致。

3.2.2 培训考核指标:培训计划场次、培训完成率及培训满意率指标能反映出企业对员工学习培训以提升技能的重视程度,也是体现员工能力提升的指标之一^[15]。培训计划场次为统计OA系统里全院当年计划培训的场次;培训完成率为已完成且符合文档规范要求的培训场次占培训计划场次的百分比,目标值 $\geq 90\%$;培训满意率为每次培训员工满意率打分的平均值,目标值 $\geq 80\%$ 。2019年,医院在职业规划体系中加强培训管理,倡导业务发展与员工能力提升相结合的培训内容,科室需求与员工喜好相结合培训形式,培训计划场次、培训完成率与满意率均显著提升,见表3。

3.3 增加医院人力储备能力的考核指标

医院人力储备能力分两个层面,一是员工数量储备,考核指标为离职率;一是高层次和关键岗位人才储备,考核指标为高层次人才人数比与关键岗位继任率,见表4。

3.3.1 离职率离职率等于自愿离职人数占全体员工的百分比,目标值 $\leq 5\%$ 。离职率是员工职业规划成效最直接的指标,是人力资源管理绩效重要衡量指标之一,也通常被作为组织绩效的度量指标之一。自愿离职与组织绩效呈正相关,但随着离职率从低到高水平的增加,结果是一条倒U形曲线,对于高投入人力资源实践的机构,对曲线关系的调节作用尤为明显^[16]。因此,保持较低离职率,对人力资源管理及组织绩效仍有较大益处。从2019年实施员工职业规划体系建设以来,离职率较2018年同比降低25.82%。对离职员工访谈时均表示医院对其职业规划的帮助总体满意,离职原因

多为编制、家庭原因或薪酬未达到期望。

3.3.2 高层次人才人数比等于进入高层次人才库人数占医院总人数比,反映员工职业规划与医院人才储备计划的匹配程度,也反映职业规划体系提升了医院人力储备能力。通过此体系建设,越来越多的员工能力得到提升,职业获得感增加,个人发展与岗位需求契合,脱颖而出。

3.3.3 关键岗位继任率。关键岗位计划是指发现并追踪具有高潜质员工的过程,它为医院高层关键岗位寻找并确认具有胜任能力的人员,为医院储备核心人力资本,其实施过程要涉及人力资源培训与开发、职业规划和绩效测评等方面^[17]。关键岗位继任率等于有继任者的关键岗位占总关键岗位的比例。2019年新开展此项工作,全院梳理关键岗位58个,关键岗位继任率为63.16%,反映出医院应进一步改进职业规划体系建设,一是应完善修改院内选拔程序 and 标准,二是应拓宽外部招聘渠道补充。

3.4 患者满意度考核指标

患者满意度问卷采用了CARF分支机构uSPEQ®调查问卷。由于uSPEQ问卷对患者及时服务、知情选择、尊重、社会参与及总体评价5个方面满意度测评有非常全面的维度,且均与患者服务质量提升相关,共计有37个问题,患者回答“非常同意”“同意”“不同意”“非常不同意”。因较难准确地总结出一个评价结果来衡量患者满意度,在CARF认证过程中,CARF总部推荐了总体评价问题之一“我在这儿接受的康复服务达到了我的期望”这一问题作为患者满意度结局公示指标。因此本研究也选择这一问题中患者反馈“非常同意”和“同意”的百分比和作为患者服务质量提升指标。同时,患者对服务质量满意度指标也是体现员工敬业度指标^[18]。职业规划体系下患者满意度比实施前增加9.43%(2018年为84.34%,2019年为92.29%),表明员工敬业度增加,惠及患者,凸显医院-员工-患者三方共赢的事实。

4 小结

医疗机构在CARF标准下,建设员工职业规划体系,员工职业技能得到提升,职业获得感与满意度增加,对未来发展有了方向与目标,医院也按其水平给予发展平台,同时储备人才,患者满意度提升,实现医院-员工-患者三赢,值得推广。

参考文献

[1] Doloresco L. CARF: Symbol of rehabilitation excellence[J]. SCI Nurs,2001,18(3):165—172.
[2] Slaven T. CARF: The challenge for information systems. Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities[J]. Behav Healthc Tomorrow,1997,6(6):21—22.
[3] Fletcher D. CARF: The rehabilitation accreditation commission[J].Journal of AHIMA,1997,68(2):46.

(下转第583页)

表2 医师、护士、治疗师及行政职能岗位能力与岗位绩效评估平均得分

	医生岗	护理岗	治疗师岗	行政岗
岗位能力平均得分	72.38	85.79	73.33	79.29
岗位绩效平均得分	87.74	94.28	90.70	90.61

表3 培训考核指标2018年与2019年对比

指标年度	2018年	2019年	2019年较2018年 同比增加
培训计划场次(次)	95	142	49.47%
培训完成率(%)	71.45%	93.32%	30.61%
培训满意率(%)	50.44%	86.12%	70.74%

表4 医院人力储备能力指标2018年与2019年对比

指标年度	2018年	2019年	2019年较2018年 增加(+)或降低(-)
离职率(%)	5.19%	3.85%	-25.82%
高层次人才人数比(%)	10.05%	13.57%	+35.02%
关键岗位继任率(%)	/	63.16%	/