

# 基于因素计点法的医院调剂科药师岗位价值评价模型的建立<sup>△</sup>

乔丽娟\*, 楚尧娟, 张 瑞, 乔高星, 尹 钊, 史香芬, 于 沛, 杜书章<sup>#</sup>(郑州大学第一附属医院药学部, 郑州 450052)

中图分类号 R952 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2020)07-0865-04

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2020.07.19

**摘 要** 目的:构建医院调剂科药师岗位价值评价模型,为优化医院调剂科药师绩效管理提供科学依据。方法:在因素计点法的基础上,结合调查问卷、Delphi专家函询法等建立我院药师岗位价值评价模型,在此基础上确定调剂科各岗位相对价值得分。结果:构建的医院药师岗位价值评价模型包括5个评价维度(知识、技能、责任、工作自主性、工作环境和强度,一级权重系数分别为0.194、0.166、0.365、0.216、0.058)和31个评价要素。上述5个维度分别包含5、8、9、3、6个评价要素,二级权重系数范围为0.052~0.431(如在权重最高的责任维度中,包括质量安全控制、决策责任、对财务和资产方面的责任,对应的二级权重系数分别为0.279、0.140、0.132)。用此模型评价我院调剂科13个药师岗位的相对价值得分分别为342.9~840.4分,其中部门负责人岗评分最高(840.4分),调剂岗评分最低(342.9分)。结论:基于因素计点法构建的医院药师岗位价值评价模型,可为实现调剂科不同岗位按岗取酬提供科学、可靠的理论依据。

**关键词** 因素计点法;药师岗位;价值评价;绩效管理

## Establishment of Evaluation Mode of Pharmacist Post Value in Dispensing Department in Hospital Based on Factor Counting Method

QIAO Lijuan, CHU Yaojuan, ZHANG Rui, QIAO Gaoxing, YIN Zhao, SHI Xiangfen, YU Pei, DU Shuzhang (Dept. of Pharmacy, the First Affiliated Hospital of Zhengzhou University, Zhengzhou 450052, China)

**ABSTRACT** OBJECTIVE: To establish the evaluation model of hospital pharmacist post value of dispensing department, and to provide scientific basis for optimizing the performance management of pharmacists in dispensing department in hospital. METHODS: Based on factor counting method, combined with questionnaire, Delphi expert correspondence method and so on, the hospital pharmacist post value evaluation model was established. Based on this, the relative value scores of the pharmacists in the dispensing department was determined. RESULTS: Hospital pharmacist post value evaluation model was established with 5 evaluation dimensions (knowledge, skills, responsibility, work autonomy, work environment and intensity, of which the first level weight coefficients were 0.194, 0.166, 0.365, 0.216 and 0.058, respectively) and 31 evaluation elements. The above 5 evaluation dimensions contained 5, 8, 9, 3, 6 evaluation elements, respectively, and the corresponding second-level weights were 0.052-0.431 (for example, responsibility dimension with the highest weight, including quality and safety control, decision responsibility, responsibility for finance and assets, the corresponding second-level weight coefficients were 0.279, 0.140, 0.132, respectively). The relative value scores of 13 pharmacist post were 342.9-840.4 in the dispensing department of our hospital with this model, among which the department responsible person had the highest score (840.4) and the prescription post score was the lowest (342.9). CONCLUSIONS: The hospital pharmacist post value evaluation model constructed by factor counting method can provide a scientific and reliable theoretical basis for realizing the rewards of different positions in the dispensing department.

**KEYWORDS** Factor counting method; Pharmacist post; Value evaluation; Performance management

近年来,随着医疗制度改革的推进,完善公立医院人力资源管理制度、制订合理的岗位分析与评价体系显

得尤为重要<sup>[1]</sup>。岗位分析是岗位价值评价的基础,岗位价值评价是按照制定的标准从责任、工作性质、工作复杂性、工作环境等方面对各岗位进行综合评价,以确定岗位相对价值的过程<sup>[2]</sup>。目前,在英国、美国的医疗系统中都已经有了相对完善的医疗职位评估体系,而在中国医疗行业内主要在临床医师以及护理专业人员方面有较完善的评价体系,而在医院药师方面,尽管逐渐出现一

<sup>△</sup> 基金项目:国家重点研发计划项目(No.2017YFC0909900)

\* 主管药师。研究方向:药理学、药学服务。电话:0371-66967015。E-mail:qiaolijuan555@163.com

# 通信作者:主任药师。研究方向:循证医学、药物经济学。电话:0371-66967015。E-mail:dushuzhang911@163.com

些评价和考核标准<sup>[3-6]</sup>,但尚需进一步完善。因此,本研究在借鉴外界及其他行业岗位评价模式的研究基础上,基于因素计点法,结合文献检索法、Delphi 专家函询法等方法构建符合我国国情的医院药师岗位价值评价模型,为确定医院调剂科各药师岗位的相对价值提供有效的理论支撑。

## 1 岗位价值评价的方法

### 1.1 因素计点法

因素计点法是通过若干因素来评定各个岗位价值的大小,是一种科学的、被广泛应用于国内外岗位价值评价的方法。首先找出所有的岗位价值评价要素,确定影响所有岗位的共有要素,并将这些要素分级、定义,然后确定每个要素的权重,根据权重赋予每个要素等级相应的点值<sup>[7]</sup>。本文运用每个评价指标的要素对需要评价的岗位进行评价,评出各要素相应的得分并相加,从而得出该岗位的相对价值<sup>[8]</sup>。

### 1.2 岗位价值评价模型的构建

1.2.1 调剂科药师岗位设置 我院调剂科为药学部下属部门,由于本文构建的模型不适用于药学部中其他部门如实验室、信息情报资料中心等,故仅纳入调剂科。我院调剂科在2019年组建药师岗位管理小组,从各班组中遴选职工代表成立核心小组参与调剂科药师岗位价值评价管理工作。在岗位价值评价之前对岗位进行分析,汇总并编制各部门的岗位,根据岗位分析结果对岗位的重要性进行两轮问卷调查,根据问卷的结果进行岗位的清点并合并同类岗位。最终将调剂科药师岗位设置为:部门负责人岗、调剂岗、核对岗、咨询岗、临床化药师岗(负责对入院患者进行一对一用药教育和指导的药师,也被称作床旁药师)、病区柜补药岗、夜班岗、药品申领验收岗、审方岗、特殊药品管理岗、病区备药检查岗、质控药师岗、处方点评药师岗,共13个药师岗位。

1.2.2 筛选调剂科药师岗位评价要素 岗位管理小组在借鉴国内外岗位评价模型的基础上<sup>[9-11]</sup>,基于因素计点法,结合文献检索法、团体访谈法初步得到医院药师岗位价值评价的共同评级要素,对初步筛选的评级要素经过两轮 Delphi 专家函询<sup>[12-14]</sup>,最终确定了调剂科药师的岗位评价要素。

1.2.3 调剂科药师岗位评价各要素等级赋值 调剂科药师岗位价值评价的总分值设置为1 000分,按照5个评价维度与31个评价要素的权重计算出其对应的分值。在此基础上,专家组(由药剂科主任和各调剂室组长组成)根据岗位在该评价要素的差异来讨论该要素最终的等级数量。最后根据专家讨论结果,将二级指标的总点数分别设定为其所包含的“1级”~“5级”的总分值,再依次按照等差数列设置分值。整体权重=二级指标权重×相对应的一级指标权重。

### 1.3 岗位相对价值评价

1.3.1 岗位价值评价前培训 岗位价值评价前培训内容包括评价的目的、意义、基本原则、要素、评价方法及注意事项。

1.3.2 岗位价值评价人员纳入标准 (1)在调剂科有2年以上工作经验的药师;(2)在调剂科有2个部门转岗经历的药师;(3)业务可靠,对调剂科岗位熟悉的药师。保证岗位价值评价人员来源可靠,保证各个层次都有人员参与,以提高岗位评价结果的可接受度,并秉承自愿参加的原则。

1.3.3 现场评价 岗位管理小组统一组织岗位价值评价人员,集中发放岗位评价手册和评分表,并对药师岗位价值评价的目的、方法、基本原则、注意事项进行详细讲解,要求所有参加评价的人员独立完成打分并当场收回评分表。评价手册对每个要素的定义及不同等级的评价标准进行了详细描述,参考评价手册对调剂科的不同岗位来进行打分,对选取的不同层次药师在我院药学部进行现场打分。

1.3.4 统计分析 采用Excel 2003、SPSS 17.0软件进行统计分析,计算出调剂科不同岗位在不同维度的得分以及不同岗位相对价值的得分。

## 2 结果

### 2.1 调剂科药师岗位价值评价模型的评价指标、权重及等级评分

本课题组最终确立了包含5个评价维度、31个评价要素的医院药师岗位价值评价模型,并用层次分析法<sup>[15]</sup>(Yaahp软件)确定了每个要素的权重。岗位价值评价模型的评价指标、权重及等级评分详见表1。

由表1可知,知识、技能、责任、工作自主性、工作环境和强度等5个一级评价维度的权重系数分别为0.194、0.166、0.365、0.216、0.058,由此可知,药师岗位价值评价中最主要的指标是责任;而在责任相对应的二级指标中,质量安全控制的权重系数最高,这充分说明药师的主要工作除了保障药品及时供应外,更重要的是履行药品质量安全控制的责任。

### 2.2 调剂科药师各岗位相对价值得分

2.2.1 调剂科药师不同岗位各维度评分 共发放评分表100份,剔除无效评分表5份,有效回收率为95%。随后对有效回收的95份评分表进行统计分析,得到每个二级要素的得分,一级评价维度的得分为其相应二级要素得分的总和。调剂科药师不同岗位各维度评分结果详见表2。

由表2可知,知识维度得分排名前3位的依次为部门负责人岗(148.6分)、临床化药师岗(135.2分)、审方岗(123.8分),得分最低的为调剂岗(57.2分);技能维度得分排名前3位的依次为部门负责人岗(146.5分)、临床化药师岗(111.8分)、审方岗(100.9分),得分最低的为调剂

表1 岗位价值评价模型的评价指标、权重及等级评分

Tab 1 Index, weight and rost value evaluation model

维度	一级指标权重	要素	二级指标权重	整体权重	等级点				
					1级	2级	3级	4级	5级
知识	0.194	职称	0.180	0.035	7	14	21	28	35
		工作年限	0.077	0.015	3	6	9	12	15
		知识多样性	0.423	0.082	18	34	50	66	82
		培训程度	0.237	0.046	13	24	35	46	
		学历	0.082	0.016	4	8	12	16	
技能	0.166	内部协调	0.090	0.015	3	7	11	15	
		外部协调	0.114	0.019	3	7	11	15	19
		分析与判断能力	0.163	0.027	6	13	20	27	
		计划与组织能力	0.193	0.032	8	14	20	26	32
		应急处理	0.210	0.035	8	17	26	35	
		工作复杂性	0.072	0.012	4	6	8	10	12
		工作灵活性	0.078	0.013	4	7	10	13	
		文字、语言应用能力	0.078	0.013	1	4	7	10	13
		患者服务	0.066	0.024	6	12	18	24	
责任	0.365	质量安全控制	0.279	0.102	27	52	77	102	
		管理范围及责任	0.109	0.040	14	27	40		
		决策责任	0.140	0.051	12	25	38	51	
		日常运营损失	0.057	0.024	8	16	24		
		对财务和资产方面的责任	0.132	0.048	12	24	36	48	
		人力资源管理的责任	0.079	0.029	9	19	29		
		信息资源管理责任	0.057	0.021	6	11	16	21	
		科学研究责任	0.071	0.026	8	14	20	26	
		主动性	0.394	0.084	28	56	84		
工作自主性	0.216	执行力	0.431	0.093	31	62	93		
		创新性	0.180	0.039	7	15	23	31	39
		工作环境	0.052	0.003	1	2	3		
工作环境和强度	0.058	心理和精神强度	0.289	0.015	3	7	11	15	
		工作时间	0.155	0.009	1	3	5	7	9
		体力的需求	0.138	0.008	4	5	6	7	8
		专注度	0.190	0.011	2	5	8	11	
		紧张度	0.207	0.012	3	6	9	12	

表2 调剂科药师不同岗位各维度评分

Tab 2 Dimension score of different posts of the pharmacist in dispensing department

岗位	维度得分,分				
	知识	技能	责任	工作自主性	工作环境和强度
部门负责人岗	148.6	146.5	334.6	172.8	37.9
临床化药师岗	135.2	111.8	209.5	148.1	30.7
咨询岗	121.3	100.8	198.2	124.5	28.6
审方岗	123.8	100.9	189.0	110.2	28.4
核对岗	83.4	81.0	210.5	155.5	20.5
处方点评药师岗	113.0	93.5	174.6	112.2	23.5
质控药师岗	95.5	93.0	191.9	98.0	22.9
特殊药品管理岗	100.3	88.4	191.8	78.2	23.9
夜班岗	76.4	88.0	182.1	82.2	28.3
药品申领验收岗	91.5	89.5	169.9	77.9	24.0
病区备药检查岗	75.8	80.0	157.9	76.3	21.7
病区柜补药岗	69.0	71.4	156.7	73.2	23.0
调剂岗	57.2	55.9	139.0	66.8	24.0

岗(55.9分);责任维度得分排名前3位的依次为部门负责人岗(334.6分)、核对岗(210.5分)、临床化药师岗(209.5分),得分最低的为调剂岗(139.0分);工作自主性维度得分排名前3位的依次为部门负责人岗(172.8分)、

核对岗(155.5分)、临床化药师岗(148.1分),得分最低的为调剂岗(66.8分);工作环境和强度维度得分排名前3位的依次为部门负责人岗(37.9分)、临床化药师岗(30.7分)、咨询岗(28.6分),得分最低的为核对岗(20.5分)。

2.2.2 调剂科药师不同岗位价值评价总分评分 根据调剂科各维度不同岗位的评分结果,将不同岗位对应的知识、技能、责任、工作自主性、工作环境和强度这5个维度的得分相加,从而得到调剂科药师不同岗位的评分结果,此岗位评分结果将为优化调剂科药师绩效管理提供科学依据。调剂科药师不同岗位评分结果见表3。

表3 调剂科药师不同岗位评价总分

Tab 3 Total score of different posts of the pharmacist in dispensing department

岗位	总得分,分
部门负责人岗	840.4
临床化药师岗	635.3
咨询岗	573.4
审方岗	552.3
核对岗	550.9
处方点评药师岗	516.8
质控药师岗	501.3
特殊药品管理岗	482.6
夜班岗	457.0
药品申领验收岗	452.8
病区备药检查岗	411.7
病区柜补药岗	393.3
调剂岗	342.9

由表3可知,岗位价值评价总分排名前3位的依次为部门负责人岗(840.4分)、临床化药师岗(635.3分)、咨询岗(573.4分),最低的为调剂岗(342.9分)。

### 3 讨论

#### 3.1 建立调剂科药师岗位价值评价模型的意义

我国目前主要依靠职称、职务、绩效、工作年限等来进行医院药师的绩效分配,忽略了各岗位之间对知识、能力、责任等需求的差别,缺乏对不同水平的药师更加完善、个体化的价值评价标准,这影响了医院药师在工作中的自我价值认知及体现,进而影响了其工作积极性。本研究将药师的绩效与岗位所应当具备的知识、技能、责任、工作自主性、工作环境和强度等要素相结合,系统性地对不同岗位药师的岗位价值进行综合评价,为实现调剂科不同岗位的“按岗取酬”提供科学依据。根据已构建的医院药师岗位价值评价模型,对医院调剂科所有的岗位进行评价打分,然后对其分类和排序,形成科学、系统的评价体系,为修订和完善药师岗位的薪酬制度提供参考。该研究对于医疗机构药师各岗位设置进行量化,可有效进行绩效考核,具有一定指导意义。与此同时,各部门之间绩效难于平衡,特别是门诊调剂室、住院部调剂室、静脉调配中心之间,而通过岗位价值

评价有望改变以部门为单元的绩效考核模式,实现岗位绩效管理的优化。

### 3.2 调剂科不同岗位各维度得分比较

通过对调剂科不同岗位各维度得分比较,得到部门负责人在各维度得分均最高,这表明医院在综合知识、能力和素质等方面对部门负责人的要求都很高。在责任这个维度,部门负责人的得分最高,因为与其他岗位相比,部门负责人需要在质量安全控制、人力资源管理、财务和财产的管理、学科发展等方面承担更多的责任。除部门负责人以外,临床化药师的知识、技能因素得分最高,其主要的工作职责是对入院患者进行一对一的用药教育、有针对性地进行用药指导,提高患者用药依从性,从而更好地协助临床医师开展工作,因此临床化药师不仅需要具备扎实的专业知识和技能,还要有良好的分析判断能力来保障患者的用药安全以及沟通能力来更好地服务于临床和患者。除部门负责人以外,核对药师在责任和工作自主性得分较高,这是因为核对药师需要直接面对护士或患者,在工作中需要更高的责任心来保障临床用药安全。整体来看,不同药师岗位对知识、技能的掌握,对责任、风险的承担,及其相对价值和医院的贡献程度都能通过岗位价值评分较好地体现出来。

### 3.3 调剂科不同岗位价值评价总分比较

不同岗位价值评价总分由高到低依次为:部门负责人岗、临床化药师岗、咨询岗、审方岗、核对岗、处方点评药师岗、质控药师岗、特殊管理药师岗、夜班岗、药品申领验收岗、病区备药检查岗、病区柜补药岗、调剂岗。部门负责人的岗位价值在调剂科所有岗位中排在第1位,由于部门负责人承担了科室管理和学科发展的责任,要求具备较高的药专业知识、技能、管理知识、信息管理、组织协调等能力。调剂岗的岗位价值在所有岗位中排在最后,这是由于和其他岗位相比该岗位在学历、职称等任职资格的要求较低。不同岗位价值说明不同岗位药师的劳动价值和贡献不同,薪酬分配应该向知识技能要求高、责任重的岗位倾斜,从而激励药师工作的积极性,促进药师的成长。

### 3.4 药师岗位评价价值的局限性及期望

目前该药师岗位价值评价模型主要基于我院调剂科药师的岗位职责所设计的,在下一步实际运行过程中,需要根据药师职责的变化进行补充和完善。该评价模型所纳入的评价指标在各类医院中具有一定的通用性,后续本课题组将联合不同等级医院,扩大样本量来进行进一步的调查研究,以期建立符合我国国情的医院药师岗位价值评价的动态模型,为优化药师绩效管理提供科学依据。

## 4 结语

本研究通过因素计点法构建了符合我国医院特色的医院药师岗位价值评价模型,可为实现不同岗位药师的按岗取酬提供科学和可靠的实践及理论依据。科学合理的薪酬分配可以显著提高员工的积极性,因此需要根据岗位价值不同设计合理的薪酬种类及其比例。本研究详细分析了调剂科不同岗位的内在价值,药师对各岗位的“价值”“任职条件”有了更清晰的认识,从而促进药师转型,引导药师从事知识含量高、有技术挑战的工作,也利于医院有针对性地对药师进行培训、选拔和任用,从而重点管理关键岗位。

## 参考文献

- [1] 张丹,曾渝,张铁山,等.医院岗位评价技术发展趋势分析[J].中国公共卫生,2013,29(1):155-156.
- [2] 蒋银芬,张丽娜,王宇.要素计点法在我院临床护理岗位价值评估中的应用[J].中华护理杂志,2014,49(1):181-185.
- [3] 陈亚光,黄二丹,程江,等.公立医院绩效工资分配公平性方法研究[J].中国医院管理,2012,30(9):14-17.
- [4] 陈安民.现代医院核心管理[M].北京:人民卫生出版社,2014:466-595.
- [5] 彭望清,朱胤,何韵,等.KPI在中山大学肿瘤医院酬金分配体系中的应用[J].中国肿瘤,2008,17(3):196-198.
- [6] 刘桦,廖勇凯,杨湘怡.我院药师绩效管理体系的建立与实践[J].中国药房,2019,30(3):307-310.
- [7] DAS B, GARCIA-DIAZ A. Factor selection guidelines for job evaluation: a computerized statistical procedure[J]. *Computers and Industrial Engineering*, 2011, 40(3): 259-272.
- [8] 付文芳,王玉梅,袁飞骏,等.基于因素计点法构建护理岗位评价指标体系[J].护理学杂志,2017,20(3):54-57.
- [9] NHS Staff Council. *NHS job evaluation handbook: fourth edition*[S]. 2013-07.
- [10] 陈庆.岗位分析与岗位评价[M].北京:中国机械出版社,2011:3-16.
- [11] 刘晓涵,王新生,唐立珉.临床主治医师岗位评价指标体系的构建[J].齐鲁医学杂志,2015,30(4):491-492.
- [12] 乔记兵,李娟,李卫峰,等.公立医院岗位评价模型的建立与应用研究[J].中国医院管理,2016,36(2):55-56.
- [13] 李娜,李红,陈丽丽.ICU 护理岗位评价方法的制订及应用[J].中华护理杂志,2014,49(1):576-579.
- [14] 崔雅清,董巧云,周娇.手术室护士分组岗位管理的实践与实施效果评价[J].齐鲁护理杂志,2015,21(20):3-5.

(收稿日期:2019-10-09 修回日期:2019-12-11)

(编辑:刘明伟)