

# 新医改背景下医院人力资源管理成效分析

徐琼花<sup>1</sup>, 羊在家<sup>1</sup>, 陈志斌<sup>2</sup>

(1. 海南医学院管理学院, 2. 临床医学院, 海南 海口 571199)

**摘要:**目的:分析某基层医院人力资源管理效果及影响因素,针对其存在问题提出政策建议。  
方法:采用典型调查方法,对某医院病房医护人员进行问卷调查。结果:该院医护人员薪酬满意度为中上水平,对医院文化建设认同度为中等水平,培训效果欠佳。主要影响因素是医院文化、部门凝聚力、考核制度和对人力资源管理的重视程度。结论:基层医院应制定薪酬分配和考核体系,加强医院文化建设,合理设计培训内容,强化临床技能培训,完善人才引进政策,建立内部培养机制。

**关键词:**公立医院;人力资源;管理效果;影响因素

中图分类号: R192

文献标志码: A

文章编号: 1671-0479(2013)01-046-004

doi:10.7655/NYDXBSS20130112

人才是医院发展的核心,缺乏学科带头人已经成为制约基层医院健康可持续发展的重要因素,也是影响医疗服务质量的重要因素之一。特别是随着医疗卫生体制改革的不断深化,全面医疗保障体系的建立,越来越多的居民看得起病,住得起院,基层公立医院工作量不断加大,人才瓶颈问题已成为亟需解决的重点和难点。而有效的人力资源管理是保证卫生服务质量,实现医院可持续性发展的保障。

## 一、对象与方法

### (一)调查对象与方法

采用典型调查方法,对某医院病房医护人员(不含医技和行政部门)进行问卷调查,采用不记名方式共发放问卷250份,回收228份,有效问卷228份,问卷有效率为100%。同时,随机选取20名医护人员进行深度访谈。

### (二)调查内容与质量控制

调查内容包括医护人员的基本情况和医护人员

管理效果,管理效果内容分为五个维度,分别为:薪酬满意度、医院文化认同度、组织忠诚度、人员培训合理度、领导重视程度。

### (三)统计学方法

采用EpiData3.1软件双轨录入数据,运用SPSS16.0统计学软件进行描述性分析、 $\chi^2$ 检验和Logistic回归分析, $P \leq 0.05$ 为差异有统计学意义。

## 二、结果

### (一)薪酬满意度

医护人员对收入满意度主要表现为一般满意,占43.16%,比较满意和不满分别为27.75%和20.70%,薪酬满意度大部分属于中上水平,但仍有部分医护人员不满意。对本医院的薪酬制度和福利待遇主要表现为比较满意和一般满意,分别占29.33%和44.00%;认为本医院考核制度是否合理主要表现为比较满意和一般满意,分别占37.05%和42.41%,见表1。

表1 医护人员薪酬满意度调查情况

指标	十分满意	比较满意	一般满意	不满意	十分不满意
收入是否满意	5.29	27.75	43.61	20.70	2.64
薪酬待遇是否满意	7.11	29.33	44.00	17.78	1.78
考核制度是否合理	10.71	37.05	42.41	9.82	0.00

基金项目:海南省万宁市人民医院发展规划研究课题

收稿日期:2012-10-23

作者简介:徐琼花(1978-),女,海南澄迈人,讲师,卫生管理硕士,研究方向为卫生管理、卫生经济;陈志斌(1957-),男,湖北人,教授,硕士生导师,研究方向为临床医学和医学教育,通信作者。

### (二) 医护人员对医院文化建设认同度

医护人员对医院文化建设认同度为比较好的占35.87%,一般占42.60%,认为所在科室的团队凝聚力主要表现为很好的占46.49%,比较好占50.00%,见表2;对医院战略发展目标认同调查表现为认同的占42.98%,比较认同占32.89%,不认同占3.51%,十分不认同占0.44%。

表2 医护人员对医院文化建设认同度 (%)

指标	很好	比较好	一般	差	非常差
医院文化建设情况	13.90	35.87	42.60	6.73	0.90
所在科室团队凝聚力	46.49	50.00	3.51	0.00	0.00

### (三) 医院领导对人力资源管理的重视程度

医护人员认为医院高层领导、医院人事部门、科室主任对人力资源管理十分重视分别占21.49%、13.16%、20.16%;认为重视的分别占49.12%、50.44%、56.14%;认为一般重视的分别占23.68%、30.70%、20.61%;认为不重视的分别占3.07%、0.44%、0.88%;认为很不重视的分别占2.63%、1.44%、0.88%。

### (四) 医护人员培训效果

2006~2009年医生与护士接受过培训的情况显示:2006年以来医生接受培训有70.7%,护士只有48.9%,接受过1~3次培训的占66.7%,3~5次占20.0%,6次以上占13.3%,仍然有将近一半的医护人员近三年来从未接受过培训,医生接受培训的机会大于护士,差别存在统计学意义( $\chi^2=6.935, P=0.008$ )。不同职称医护人员接受过培训情况显示:高级职称接受培训的有61.6%,中级职称为67.6%,初级职称为47.0%,且差别具有统计学意义( $\chi^2=6.504, P=0.039$ )。

从培训效果来看,认为所接受的培训内容与工作岗位需要很匹配的占27.64%,比较匹配占53.66%;培训后能够与工作相结合的占64.29%,不能结合的占35.71%。

从医院对培训的考核情况来看,员工认为医院对培训进行考核的占57.76%,有时进行考核的占40.52%。对培训方式的调查显示,普遍认为3~6个月进修和1年进修的培训效果最好,分别占46.08%和32.35%。

### (五) 医护人员忠诚度调查

调查显示,总体上共有20.18%的医护人员曾经想过离开本院,忠诚度与年龄、学历、所在科室及收入水平平均相关( $P < 0.05$ )。年龄越大、收入越高对医院忠诚度越高,高职称忠诚度高于低职称者。在访谈中发现,医院高层次管理者认为医院骨干人才忠诚度不高,流失率较大,主要原因在于本地区基础教育较差,家庭子女的就学问题是调离本院的主要原因。部分原因是由于二级医院相关诊疗设备未能得到及时更新,导致了一些新技术难以开展,影响到了医师职业生涯的发展。年轻医师流失的主要原因在于薪酬待遇问题,相对于三级医院来说,薪酬待遇还存在一定的差距。

### (六) 医院员工忠诚度影响因素回归分析

用Logistic回归分析将五个维度共十个问题作为自变量进入模型, $P$ 值均小于0.05,在95%的显著性水平上具备统计学意义,见表3。结果显示:医院文化建设、部门凝聚力两项指标是保护因子,医院考核制度和领导对人力资源管理两项指标是危险因子。即医院文化建设越好,部门凝聚力越强,员工忠诚度越高;医院考核制度越不合理,领导对人力资源越不重视,员工忠诚度越低。

表3 医院员工忠诚度影响因素的Logistic回归分析

指标	$B$	$S.E$	$Wald$	$df$	$P$	$Exp(b)$
性别	2.289	1.354	2.857	1	0.091	9.866
医院考核制度	3.603	1.342	7.208	1	0.007	36.724
医院文化建设	-2.378	1.109	4.635	1	0.031	0.092
部门凝聚力	-2.770	1.476	3.522	1	0.006	0.630
领导对人力资源管理重视程度	4.949	1.585	9.749	1	0.002	141.020
常量	-7.904	3.405	5.389	1	0.002	0.001

注:Logistic回归模型的因变量为员工是否想过离开本单位,用1表示想离开,0表示不想离开。

## 三、讨论

### (一) 医护人员薪酬满意度仍需提高

数据说明,该院医护人员对薪酬收入、薪酬制度、考核制度和工作环境的满意度处于中上等水平,薪酬

收入不满意也是导致其对医院忠诚度相对较低的主要因素之一。医务人员执业呈现“高技术、高压力、高风险”特征,所以医务人员对工作报酬期望值要高些<sup>[1]</sup>。首先,近几年来患者对卫生服务质量要求日益提高,就医效果的期望值较高等多种原因导致

医患关系日趋紧张,医护人员面临的工作压力也更大。因此,在这种环境下医护人员希望工作报酬也应更高。其次,该院医护人员收入受当地社会经济发展制约,总体收入水平与市级医疗机构存在较大差距。

#### (二)对医院文化建设认同度为中等水平

医院文化建设要围绕医院的发展战略进行科学合理的规划,有步骤、分阶段、持续不断地推进医院文化的培育、发展、创新,让文化成为推动医院发展的不竭动力<sup>[2]</sup>。该院医护人员的整体认同度处于中等水平,科室团队凝聚力和目标认同度较高,但是在医院文化建设方面有待进一步提高。医院文化建设是医院树立自身品牌形象,凝聚团队精神,体现医院经营发展的核心价值观。医务人员既是医院文化的追随者又是创造者。在不同时期里,医院管理者通过不同的方式建设医院文化,医务人员对于医院文化的认同度也会受影响,认同度也会发生变化。

#### (三)医护人员培训效果欠佳

当今社会发展日新月异,居民对卫生服务质量的要求亦不断提高,医护人员必须通过不断学习来更新技术和知识,而新技术、新知识的运用是医院诊疗技术水平提高的重要体现。医护人员参加培训总体情况反映出医院重视对医师的培训而忽视对护士的培训,岗位匹配性较强,但实际运用效果却欠理想。对于基层医院来说,由于受地理位置、薪酬待遇和生活配套措施等多方面的影响,较难吸引高层次人才,主要靠本院培养为主。虽然调查数据显示培训内容和医护人员的需求匹配,但在实际运用中效果欠佳。访谈发现,主要是培训时间过短,新技术运用过程中还需要由熟悉到熟练的一个过程。其次,缺乏学科带头人,医护人员害怕承担过多的医疗风险。第三,相关的诊疗设备配备不够齐全,开展新技术有一定难度。

#### (四)影响医护人员忠诚度主要有五大因素

影响医护人员忠诚度的五大主要因素是医院文化建设、部门凝聚力、考核制度、工作待遇、领导对人力资源的重视程度。在影响因素中,医院文化建设、部门凝聚力对于提高医护人员的忠诚度有积极性的影响,即医院文化建设越好,部门凝聚力越强,员工的忠诚度越高。医院考核制度越不合理,领导对人力资源越不重视就会导致员工忠诚度越低。

### 四、对 策

#### (一)制定合理薪酬分配和考核制度

人才是医院的核心竞争力,其中又以医护队伍为中心。随着社会的发展,医疗行业竞争日益激烈,

薪酬管理的功能与作用不再局限于按照规定核发工资、奖金,而是将薪酬视为激励劳动效率的主要杠杆<sup>[3]</sup>。医院必须通过加强内部管理,提高医院工作效率,实现低耗高效,提高医护人员待遇,才能够确保医院的可持续性发展,加强医院成本控制,推行全成本核算,强化医院风险意识,降低医疗成本,成立医疗成本控制领导小组,制定医疗全成本核算方案,健全监督考核机制,实现按劳分配的薪酬分配方案。

#### (二)加强医院文化建设,提高团队凝聚力

独特的医院文化是医院核心竞争力的基础,是指形成共同的价值观和行为准则,为所有员工提供一种共同的意识,指导他们的日常行为<sup>[4]</sup>。通过提升医院文化的建设,提高员工的其他相关福利,关心员工,增强其归属感,倡导人性化的医院管理文化。在经济分配中体现多劳多得,为优秀青年员工提供学习和培训的机会,提升其个人的价值感。首先,医院领导应重视,提高认识,选派专门负责人制定医院文化建设方案。其次,发挥医院工会组织的作用,定期组织开展院内职工的集体文体活动和适当提高职工福利待遇。第三,完善员工后勤保障工作,开办医院职工食堂、单身员工宿舍、职工幼儿院、职工娱乐室等相关生活配套设施,切实解决员工生活中的困难,增加员工归属感。

#### (三)合理设计培训内容,强化临床技能培训

培训是提高医务人员诊疗技术水平的有效途径,医疗卫生行业的高技术、高知识性决定了其培训内容的专业化、培训时间的长期性。因此,培训时间一般应为3~6个月的专科培训,采取“定期培训,不断回炉”的方式强化培训效果。另外,还可采取“团队式组合”培训将医疗和护理视为医疗质量的一个整体。例如,外科骨干培训时,可选送一名骨干医生、一名住院医师、一名护士长同时进行培训,这样做有利于医疗和护理质量的共同促进。“团队式组合”培训同样可以运用到年轻后备力量的培训中。建立考核机制对进修后的人员进行业务考核,发现进修学习效果不理想的应该找出原因,并寻找解决的途径,争取做到学以致用。

#### (四)完善人才引进政策,建立内部培养机制

人才是医院发展的核心,缺乏学科带头人已经成为制约医院可持续发展的重要因素,也是影响医疗服务质量的重要因素之一。医院应制定相应的人才优惠政策,通过政府和医院双方共同努力做好人才引进工作。引进人才是关键,但是更重要的是医院要抓好人才培养机制。医院在引进新人时注重高学历人才的引进,鼓励现有员工参加在职学历教育,树

立终身学习的理念。通过学历教育从整体上提高医务人员的学历水平,更新知识和完善知识结构,实现医务人员整体素质提高。通过“政府给政策,医院配

套,外引内升,多渠道,多方式”的外部人才引进和内部人才培养的模式,建立医院有效的人才引进和培养机制,如图1所示。

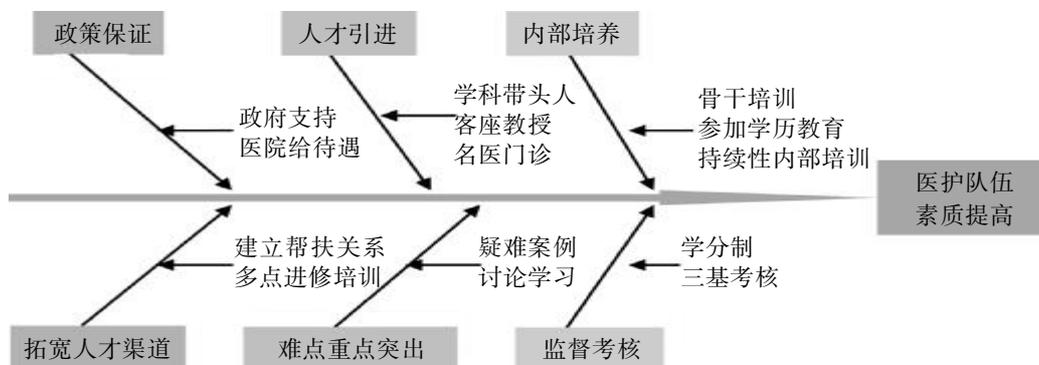


图1 医务人员整体素质提高策略图

(五)加强高层次人才管理,充分发挥带头作用

积极组织院内骨干力量开展科研项目,提高科研能力。有侧重地开展学术交流,积极开展院内疑难病例讨论及讲座,以培养后备力量,提高年轻医生的业务水平,发挥学科带头人的作用,形成名医效应。对于重点学科的高级职称人才,应争取在退休前5年培养1~2名骨干接班人。同时,及时更新相应的诊疗设备,确保新技术能够及时开展和应用,从而提高医院诊疗技术水平。

参考文献

- [1] 邱亭林,刘尚梅,喻达,等. 医务人员工作满意度调查[J]. 中国肿瘤,2012,21(4):278-279
- [2] 胡静,葛锋,陈芬. 医院文化建设中存在的误区及对策研究[J]. 中国社会医学杂志,2012,29(3):155-156
- [3] 张宝红. 谈工资制度改革与医院薪酬管理[J]. 中国医院管理,2011,31(4):36-37
- [4] 任琦,崔淑芳. 医疗事业单位员工激励机制研究[J]. 辽宁医学院学报:社会科学版,2012,10(1):29-30

## On human resource management of primary public hospital and the influence factors under the new medical reform

Xu Qionghua<sup>1</sup>, Yang Zaijia<sup>1</sup>, Chen Zhibin<sup>2</sup>

(1. School of Management, 2. Clinical Medical College, Hainan Medical College, HaiKou 571101, China)

**Abstract:** **Objective:** To analyze the effect of human resource management and influence factors of primary hospital, and put forward policy suggestions according to the problems. **Methods:** Questionnaire survey was used to the hospital ward staff. **Results:** The degree of satisfaction of hospital medical staff was above the average, the degree of hospital culture construction was medium level, and the effect of staff training was poor. The main influence factors were hospital culture, departmental cohesion, assessment system and the attention of the human resource management. **Conclusion:** The conductor should formulate reasonable salary distribution and evaluation system, strengthen the construction of hospital culture, design of practical training content, consolidate clinical skills of doctors, improve qualified recruitment, and establish the internal cultivation mechanism.

**Key words:** public hospital; human resource; management effect; influence factors