

## 人力资源管理对福州公立医院创新性评估的影响

福建省福州市第二医院人力资源部 (福州 350001) 林 薇

**【摘要】** 目的 对福州市 8 家公立医院进行创新性水平调查, 深入了解“开放式创新人才的引进”“鼓励员工开发和共享信息”和“制定并实施创新成果激励机制”3 种人力管理实践对医院创新型水平的影响。方法 采用自制量表, 选取福州市 8 家公立医院的 70~100 名管理层、医生及护士进行问卷调查, 用 Stutigic 10 统计软件对结果进行 Kruskal Wallis H 检验。结果 实证结果表明, “开放式创新人才的引进”“鼓励员工开发和共享信息”和“制定并实施创新成果激励机制”的实践均与医院创新性相关, 不同职业类别的人群对医院采取的 3 种人力资源管理实践对医院创新的评分不同, 经比较的差异均有统计学意义 ( $P < 0.05$ )。结论 对公立医院人力资源管理来说, 在其实践方法和管理理念上进行改革创新, 具有重要的意义。

**【关键词】** 人力资源管理; 创新性; 公立医院

**【中图分类号】** R197.3 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1002-2600(2021)01-0141-03

随着社会的发展, 公立医院面临着社会和市场等多方面的挑战, 医院要在进一步发展及竞争中脱颖而出不仅要依靠医院的硬件条件, 而且还要依靠医院本身的规模大小、设备条件等物质资源以及医院职工所掌握的专业技能与知识水平<sup>[1]</sup>。只有做好人力资源管理工作, 激发和利用职工的最大潜能, 才能促进医院的创新, 保障医院的可持续发展。同时, 在新医改背景作用下, 公立医院应该加强自身内部管理, 实现运营效率的提高, 在完善医疗设施的基础上, 对医院人力资源进行科学管理和合理配置, 才能更好地体现以人为本的管理理念并且会给公立医院今后发展奠定良好的基础。本文通过对福州 8 家医院进行实证研究及数理统计分析, 确定人力资源管理实践, 即“开放式创新人才的引进”“鼓励员工开发和共享信息”和“制定并实施创新成果激励机制”对医院创新性的影响。

### 1 对象与方法

**1.1 对象:** 根据医院的等级和类别, 选取福州市区 8 所公立医院, 其中三级甲等综合医院 4 所, 三级甲等专科医院 4 所。每个医院随机选取 70~100 名的职工, 其中包括医生、护士和管理人员。

**1.2 方法:** 采用实地调查、深入访谈和问卷调查法对选取的职工进行关于医院人力资源管理创新水平评估的问卷调查, 共收集到调查问卷 627 份, 其中一半来之于护士填写 (439 份), 剩余的由医生 (125 份) 及管理人员 (63 份) 填写。采取这样的分组方式主要是根据公立医院组织文化的特殊性, 医生和护士在公立医院职工中占据主导地位。基于文献分析的结果, 提出以下理论假设: H1: 开放式创新人才的引进与医院创新性相关; H2: 鼓励员工开发和共享信息与医院创新性相关; H3: 制定并实施创新成果激励机制与医院创新性相关。为了验证上述假设, 将受访者给出的问卷答案按照七级顺序量表 (1~7) 进行编码便于后期的统计分析。

**1.3 统计学分析:** 采用 EpiData 3.0 软件建立数据库。考

虑到变量的顺序性质和不遵守经典方差分析的假设 (由于数据的顺序性质, 子群缺乏正态性, 方差的不均匀性等), 对非正态分布的计量资料采用中位数  $M (P_{25}, P_{75})$  表示, 多组间比较采用多个独立样本的秩和检验 (Kruskal Wallis H 检验)。所有资料均采用 SPSS 21.0 统计软件进行分析, 以  $P < 0.05$  为差异有统计学意义。

### 2 结果

**2.1 受访者对医院人力管理实践对医院的创新水平影响的总体评价:** 所有受访者对医院创新水平评估的最低平均值为 4.60, 其中管理者评价创新性最好 (4.83), 医生评价最低 (4.29), 护士的平均值与所有受访者评估医院创新水平的平均值相似 (4.67), 上述结果的 H 统计量和 P 值分别为 5.317 和 0.044, 因此, 可以拒绝零假设, 即提出的假设成立。

**2.2 不同职业类别人群对医院开放式创新人才的引进对创新水平的影响:** 通过对不同职业类别的人群对医院采取开放式创新人才的引进实践对医院创新水平影响的评估总分进行 Kruskal-Wallis H 检验, 结果表明, 不同职业类别的人群对医院创新的评分不同, 经比较的差异有统计学意义 ( $P < 0.05$ , 表 1)。

表 1 不同职业类别人群对医院开放式创新人才的引进对医院创新水平评分的 Kruskal-Wallis H 检验

职业类别	N	H 值	P 值
管理层	46		
医生	52	14.414	0.001
护士	121		

**2.3 不同职业类别人群对医院鼓励员工开发和共享信息实践对创新水平的影响:** 通过对不同职业类别的人群对医院鼓励员工开发和共享信息实践对医院创新水平影响的评估总分

进行 Kruskal-Wallis H 检验, 结果表明不同职业类别的人群对医院创新的评分不同, 经比较的差异有统计学意义 ( $P < 0.05$ , 表 2)。

**表 2 不同职业类别人群对医院鼓励员工开发和共享信息实践对医院创新水平评分的 Kruskal-Wallis H 检验**

职业类别	N	H 值	P 值
管理层	33		
医生	25	10.453	0.014
护士	188		

**3.4 不同职业类别人群对医院制定并实施创新成果激励机制对创新水平的影响:**通过对不同职业类别的人群对医院制定并实施创新成果激励机制对医院创新水平影响的评估总分进行 Kruskal-Wallis H 检验, 结果表明不同职业类别的人群对医院创新的评分不同, 经比较的差异有统计学意义 ( $P < 0.05$ , 表 3)。

**表 3 不同职业类别人群对医院制定并实施创新成果激励机制对医院创新水平评分的 Kruskal-Wallis H 检验**

职业类别	N	H 值	P 值
管理层	50		
医生	72	11.216	0.022
护士	336		

### 3 讨论

随着我国医疗市场的多元化, 公立三甲医院机遇与压力并存, 而人才的竞争是知识技能的核心, 作为最为关键的资源, 人力资源管理在医院发展过程中占据着十分重要的地位<sup>[2]</sup>。人力资源管理的成功, 不仅能够创造出适合医务人员发展的环境, 更能充分调动员工的积极性和创造性, 使得事得其人, 人尽其才, 才尽其用<sup>[3]</sup>。因此, 医院必须重视人力资源管理的问题。就目前情况来看, 部分医院管理层级没有给予人力资源管理高度注重, 导致医院人力管理过于形式化, 无法将自身作用全面发挥。一方面, 学历高、资格高的医学人才竞争激烈, 出现了恶性人才竞争等不良现象, 过于频繁的人才流动不利于医院的长效稳定发展同时也增加了人力成本和人力风险; 另一方面, 传统的人才管理与人才国际化、新理念、新机制、新体制等方面产生激烈的碰撞, 人才管理和开发不足<sup>[4]</sup>。目前, 大部分医院人力资源系统还不够完善, 并没有形成完全满足其自身特点的人力资源管理体系, 没有形成以人为本的管理理念, 缺乏创新, 这也在很大程度上影响员工发挥自身的积极性。因此, 急需依据可操作性、动态性、可比性、系统性、重要性原则来建立一套科学全面的人力资源管理评价体系。

开放式创新作为一种基于知识交互观的新型观点, 将创新视为企业系统的对跨过组织边界的知识流动进行管理的一种分布式创新过程<sup>[5]</sup>, 能够有效促进企业构建内外部知识的交流融合, 而开放式创新人才的引进作为开放式创新的“人”的因素, 在推动企业创新, 加速企业发展转型方面意

义重大。对公立医院而言, 医疗创新的主体是医务人员, 医务人员自身具备的知识资源、对医疗事业的责任心、对技术创新的兴趣都直接地影响本人的创新能力。医院的生存与发展、经济效益、社会形象与医院所拥有的人才数量、质量以及对人才的利用程度息息相关<sup>[6]</sup>。医务人员属于知识密集型群体, 高学历人员所占比例相对较大, 开放式创新人才的引进有助于加强人才之间的交流, 通过互联互通强化医院创新水平的提升。

现代医院人力资源管理与信息化建设关系密切, 利用信息化手段推动医院人力资源管理工作已成为医院发展中的关键性任务, 而信息化的人力资源管理在提升医院创新实力上的作用愈发凸显<sup>[7]</sup>。虽然, 近年来国内医院对信息化建设的投入在不断的加大, 但依然存在着顶层设计不到位、安全管理漏洞、经费投入不足、发展模式有待完善等问题, 更多的医院选择的是专业的软件公司来设计软件, 设计效果与实际运用存在差异性, 导致许多医院的信息化应用效果不佳<sup>[8]</sup>。鼓励员工开发和共享信息既能解决医院现有信息人才不足问题, 又能满足医院信息化的需要, 保护医院信息安全, 形成自己的技术特色, 同时有助于培养既懂信息又懂临床的复合型人才, 推动整个医院创新水平的提高。

作为知识密集型群体, 现代医务人员已经不仅仅满足于物质上的追求, 也注重自我价值的实现和社会的认可与尊重。医院的内部激励机制是最直接有效的医疗技术创新动力。目前我国大多数公立医院都实行的较为单一的激励政策, 这就导致了許多医生的创新行为目的较为单纯, 要么为物质, 要么为职称晋升。通过研究发现, 最能有效地刺激医生创新行为的动力要素包括物质激励和职称与职务晋升激励两个方面<sup>[9]</sup>。医院通过制定并实施创新成果激励机制, 让医务人员感受到医院对创新的重视, 将取得的科研成果成功应用到临床中。通过构建现代化水平的转化医学中心平台, 将医院自身或与科研机构共同研发的科研成果成功转化, 更好地发挥转化医学中心的功能并最终充分的调动和发挥医务人员积极性和科研潜能, 以科研带动临床, 促进整个医院创新能力的提升。

基于此, 本研究提出的假设证实了所选择的人力资源管理实践与医院创新性之间存在的关系。在接受调查的医院中, 管理者和护士关于所有 3 种人力资源管理实践的存在, 即: 开放式创新人才的引进、鼓励员工开发和共享信息、制定并实施创新成果激励机制均能够在不同程度上影响医院创新性, 且不同类别人群对 3 种人力资源管理实践的感知不同。因此可以得出结论, 即通过一定的人力资源管理实践, 可以提高公立医院的创新水平, 特别是涉及到适当的人员选拔鼓励发展和信息共享, 或奖励创新成果, 针对不同类别人群设置更加个性化或者针对性更强的人力资源管理手段更有助于完善医院人力资源管理体系。

同时, 本研究也存在一定的局限性, 调查只覆盖福州市及选定的医院, 抽样不具有随机性, 所获得的结果为其他省市医院的人力资源建设提供指导的能力有限; 研究范围也相对较窄, 只涉及适当的人员选拔、鼓励发展和信息共享及奖励创新成果 3 个方面。在后续的研究中将进一步扩大调查范围及其他人力资源管理实践, 如创新活动的评价、创新型员

工工作条件的创造等,从而为公立医院创建一个以创新为导向的人力资源管理模式。

### 参考文献

- [1] 谢芳, 盛波. 公立医院人力资源管理的理念与实践创新探讨 [J]. 中国医院管理, 2015, 35 (11): 46-47.
- [2] 王洪斌, 魏素丽. 转型视角下医院人力资源管理的现状及对策 [J]. 中国医药导报, 2016, 13 (19): 147-151.
- [3] 曹慧, 陈敏生. 新形势下公立医院人力资源管理的挑战与应对策略 [J]. 中国医院, 2017, 21 (4): 52-54.
- [4] 李静. 医院人力资源管理系统的构建 [J]. 医院管理, 2016, 10 (32): 224-225.
- [5] Chesbrough H, Bogers M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation [J]. New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 2014, 44 (28): 236-241
- [6] 彭彦慧. 中医医院管理的四大核心要素 [J]. 中医药管理杂志, 2017, 25 (8): 53-58.
- [7] 蒋昆. 西京医院信息化建设的 2017: 积极创新, 在变革中占据主动权 [J]. 科技新时代, 2017, 22 (5): 37-38.
- [8] 王育. 公立医院创新发展模式探讨 [J]. 上海交通大学学报: 医学版, 2015, 35 (12): 1773-1778.
- [9] 卢平, 陈伟, 袁江帆. 大型公立医院创新医疗动力评价指标体系相关因素研究 [J]. 中国医院, 2016, 20 (6): 16-18.

## • 医院管理 •

# 医院服务中心建设经验探讨及成效分析

福建省立医院医院服务中心 (福州 350001) 林茜 陈惠英<sup>1</sup> 柳芳登

【关键词】改善服务; 资源整合; 满意度

【中图分类号】R197.1 【文献标识码】B 【文章编号】1002-2600(2021)01-0143-03

中华人民共和国国家卫生健康委员会医政医管局《关于印发进一步改善医疗服务行动计划 (2018—2020 年) 的通知》总体要求指出: “突出问题导向, 针对人民群众关心的问题精准施策。” “一手抓改善, 通过创新服务、科技支撑、宣传引导, 努力为群众提供更高水平、更加满意的卫生和健康服务。” 近年来, 我院紧紧围绕行动计划总体目标, 深化落实指导思想, 通过转变理念和自我变革, 深入剖析患者的需求和医院存在的突出问题, 整合资源, 成立集预约、导诊、医保、一键退费、健康教育、满意度调查、投诉受理等为一体的医院服务中心, 全面承担门诊与住院患者的医疗外服务功能, 实行“一站式”服务、统一化管理。本文分析我院医院服务中心的建设成效, 并分享建设经验。

## 1 对象与方法

**1.1 对象:** 我院于 2016 年 8 月 9 日正式成立医院服务中心, 以 2016 年 8 月为时间节点, 采用方便抽样法, 选取 2016 年 1—7 月、2017 年 1—7 月、2018 年 1—7 月 3 个时期共计 219 501 人次的门诊患者满意度数值, 分析建设前 (2016 年 1—7 月) 与建设后 (2017 年 1—7 月、2018 年 1—7 月) 满意度变化情况。收集全院以上 3 个时期的投诉数据进行分析, 总计 332 件。

## 1.2 医院服务中心的建设方法:

**1.2.1 强化组织保障, 实现权责对等:** 1) 加强组织领导。遵照《进一步改善医疗服务行动计划》文件要求, 正式发文成立医院服务中心, 按照独立的业务部门设置。由分管副院长直接领导推进医院服务中心工作, 明确各项责任分工, 将

工作责任落实到岗、落实到人。相关职能科室主任对服务改善工作和问题改进工作的推进总负责, 层层传导压力。建立月度联席例会、督查督办、信息通报等制度, 构建相互协作的工作格局, 形成重视问题的工作态度。2) 合理岗位设置。根据医院服务中心工作职能, 设置主任、副主任、预约诊疗、投诉受理、医保受理、退账受理、复印、随访、导诊 9 个岗位, 共有工作人员 19 名。

**1.2.2 严格考核奖惩, 建立长效综合评价体系:** 1) 制定《福建省立医院医德考评实施方案》《福建省立医院满意度工作方案》《福建省立医院医务人员服务态度奖惩管理规定》《福建省立医院投诉管理办法》, 将科室的满意度评价结果纳入年度院科两级综合目标管理考核和科室绩效考核体系中, 同时医务人员满意度评价与医德考评、绩效考评、职称评聘、评优评先等挂钩。满意度调查结果每个月行政周会通报一次, 并在院内综合信息平台上公开。由此建立行之有效的考核机制和激励约束机制, 奖优罚劣, 提高医院职工自我质量控制的意识和自觉性。医院满意度与投诉相关考核指标数值的收集和统计, 采取他评的方式由同一个部门 (医院服务中心) 依据相同的标准执行, 确保考核结果的公平、公正、可比。2) 强化结果运用。将患者满意度与投诉管理作为必要的服务质量持续改进的基本元素。满意度调查不仅是评价的一种手段, 更是发现问题、持续改进的良好途径<sup>[1]</sup>。同样地, 投诉管理的重点不能仅仅只是关注投诉处理, 还需要关注投诉预防和投诉改进<sup>[2]</sup>。医院服务中心提出“视投诉为礼物, 化抱怨为感动”的服务理念, 坚持从两者中发掘薄弱环

基金项目: 福建省卫生计生科研人才培养项目 (软科学项目) (2018-RK-3)

1 通信作者, Email: 1130423975@qq.com