

◁人力资源管理▷

医院高水平多层次聚才平台建设的问题与探索

程志雄,谢丹,蔡海霞,李彩虹
(广东省第二人民医院,广州市 510310)

【摘要】近年来,广东省第二人民医院大力实行人才强院战略,逐步搭建起了高水平多层次聚才平台。本研究通过线上调查与面对面访谈的方式,对聚才平台建设中的问题进行定量与定性研究,发现主要存在与高校脱节、人才职业规划与归属感欠缺、基础与临床的脱节三个突出问题。同时,结合对行业专家的咨询与参考其他高水平医院的举措,研究为提升聚才平台的建设提出可能的解决方案与政策建议,即:多途径搭建起有效的交流平台、加强人才培养与职业规划以提升人才归属感、构建从基础科研到临床应用的一体化综合平台。

【关键词】平台建设;人才需求;高层次人才;人才引进;人才培养

【中图分类号】 R197.323 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)06-0059-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.06.015

人才已经成为公立医院的核心竞争力,对于医院发展、学科进步起着关键性的作用^[1]。平台是引进人才的敲门砖,也是人才发展的垫脚石;是一个医院综合实力的体现,也是人才对外交流的一张名片。打造一流的平台,有利于吸引更多优秀的人才加入到医院建设中来,发挥平台的聚力作用^[2]。建立人才发展平台,帮助人才实现自己的价值,得到社会的尊重认可,有利于保证人才“引得进”,也能“留得住”,防止人才外流^[3]。

广东省第二人民医院(以下简称我院)于2021年被评选为广东省高水平医院。近年来,我院大力实行

人才强院战略,引进人才数量逐年增加,将高水平人才分为金字塔形六大层次,包括:领军人才、学科带头人、青年拔尖人才、骨干人才、博士工作站和博士后创新实践基地高水平科研人才,以及具有高级职称或博士学位的专业技术人员。我院的这些举措初步搭建起高水平多层次聚才平台,但是人才总量仍然偏低,高层次人才缺口尤其突出,供需矛盾越来越突出。同时,博士工作站及博士后科研工作站存在着人才离职率高、高水平科研项目及科研成果数量偏少、人才培养效果不显著等问题。

因此,本研究以我院为例,通过定量与定性的现状

参 考 文 献

- [1] 刘芹,毕怀梅,常仁杰,等.西部医务人员工作满意度及对医改的认知分析:以广西县级公立医院为例[J].卫生软科学,2018,32(12):76-79,82.
- [2] 刘永文,贾瑶瑶,闫萍,等.我国西部试点地区公立医院医务人员薪酬满意度情况及其影响因素[J].医学与社会,2019,32(12):88-92.
- [3] 赖诗卿.福建医保支付方式改革思路与发展方向[J].中国卫生经济,2022,41(1):20-23.
- [4] 李乐乐,田梦怡,妥宏武.我国医保支付方式改革的运行逻辑、影响机制与实施效果分析[J].中国卫生经济,2022,41(12):10-15,21.
- [5] 倪子龙,王涤非,姜丽艳,等.医保支付方式改革对医院经济的影响与管理对策研究[J].中国医院,2021,25(6):32-33.
- [6] 马天娇,李晶华,王竞,等.吉林省医务人员感知医患关系、工作投入与工作满意度的关系[J].医学与社会,2018,31(3):62-65.
- [7] 于洗河,杨晔丽,万龙涛,等.吉林省县级公立医院改革后医务人员工作满意度及影响因素分析[J].医学与社会,2018,31(1):69-72.
- [8] 梅琳,钱稳吉,顾家巍,等.新医改后患者和医务人员满意度研究:以上海为例[J].中国卫生政策研究,2017,10(12):66-72.
- [9] 李熹阳,宋可玉,肖煜吟,等.我国三级公立医院医务人员满意度现状调查[J].中国医院管理,2022,42(5):32-36.
- [10] 宋韦剑,焦明丽,刘颖,等.G省公立医院员工薪酬满意度分析[J].中国医院,2021,25(10):31-34.
- [11] 张霄艳,陈晨,陈欣,等.武汉市城郊基层医务人员工作满意度现状及影响因素研究[J].赤峰学院学报(自然科学版),2023,39(1):45-50.
- [12] 刘彦辰,张研.邢台市某县医院医务人员职业认知、工作满意度与职业倦怠的相关性研究[J].医学与社会,2019,32(1):103-107.
- [13] 陈娅,王沁,胡小松,等.贵州省县级公立医院医务人员工作满意度状况调查[J].医学与社会,2017,30(12):69-72.
- [14] 郭淑芳,张建洁,李海军,等.延安市社区卫生服务中心医务人员和患者满意度调查研究[J].中国社会医学杂志,2020,37(4):414-417.
- [15] 王小合,任佳焱,汪慧,等.公立医院医务人员工作满意度影响因素与治理机制[J].中国卫生政策研究,2019,12(3):17-23.
- [16] 方金鸣,刘毅俊,陈诗亮,等.武汉市公立医院综合改革路径探析[J].中国医院管理,2019,39(1):1-5.
- [17] 方金鸣,陶红兵.基于博弈理论的DRG支付制度对医疗机构诊疗行为影响分析[J].中国卫生经济,2021,40(3):5-8.
- [18] 方金鸣,陶红兵.基于博弈理论的DRG支付制度下医院和医生层面诊疗行为分析[J].中国卫生经济,2021,40(3):9-13.

通信作者:路阳(1977-),女,管理学博士,教授,主任医师;研究方向:临床路径、DRG、医疗费用、公立医院改革。

收稿日期:2024-03-01

修回日期:2024-04-01

(编辑 徐佳)

分析,探索在高水平多层次聚才平台建设过程中的突出问题,并为这些问题提出可能的解决方案与政策建议。通过发现并解决聚才平台建设的核心问题,遵照“因地制宜”、“以人为本”的原则^[4],进一步加强“能引人、能留人”的高水平多层次聚才平台建设。

1 研究方法

本研究通过线上调查与面对面访谈的方式,对聚才平台过程的突出问题进行定量与定性研究,并结合对行业专家的咨询与参考其他高水平医院的举措,为提升聚才平台的建设提出可能的政策建议。

研究所采用的问卷调查条目及访谈提纲,均经由课题组讨论,结合文献检索,并进行课题组内部的小样本预实验后确定。课题组内部进行的预实验的目的,主要为对问卷问题的提问方式、调查的可行性进行讨论与改进,并未对问卷进行信效度评价。问卷采集的被调查者基本信息为客观信息,结果稳定真实,不需要信效度评价;但其余的线上调查问题与访谈提纲尚缺乏客观的信效度评价,需在后续研究进行补充与完善。

1.1 以问卷调查的方式开展定量研究

本研究通过整群抽样的方法,对当前聚才平台面临的问题进行现况描述与分析。对医院各类人才(包括博士工作站人员、博士后以及取得高级职称的人才)发放线上调查问卷,指导其进行匿名作答。问卷调查收集的信息主要包括:被调查者的基本信息、对医院及个人的满意度评价、选择来院工作的原因、当前面临的困难、对提升医院聚才平台的建议等。

研究共119人参与了调查,其中有9人因其作答率不足80%而不被纳入分析,因此本研究共纳入了110人进行分析。

1.2 以小组访谈的形式开展定性研究

以人才座谈会的形式,邀请医院的高层次人才参加了座谈会。定性研究往往以目的抽样的方式,依据信息饱和的原则进行样本量的选择,因此,不同于定量研究按照参数估计进行样本量的估算,定性研究的样本数量通常较小且灵活可变^[5]。共计15名高层次人才参与了座谈会。

访谈的主要内容包括:在医院工作中面临的困难、对医院领导及职能部门的评价、对医院的意见和建议等。基于访谈的定性结果,并结合上述的现况分析,提炼出医院聚才平台建设中的突出问题。

1.3 咨询专家、参考高水平医院做法

为了针对聚才平台建设过程中的突出问题提出切实可行的解决举措,本研究对行业内人力资源及科研管理专家进行电话咨询,并参考了其他高水平医院的

先进做法,结合文献检索,总结出符合医院实际情况的相关政策建议,以帮助加强与完善高水平高层次的聚才平台建设。

1.4 统计分析

本研究的定量研究部分以描述性分析为主,即对分类变量用频数与百分比(%)表示,对连续性变量用均数±标准差($\bar{x}\pm s$)描述。

为了对定性研究的结果进行分析,首先把人才座谈会的访谈内容进行归类,然后依据信息饱和原则,按照高层次人才关注点的讨论时长、参与讨论的人数等进行综合排序,以提取出专家认为当前聚才平台存在的最突出问题^[5]。

2 研究结果

2.1 聚才平台的建设现状

共110人参与了线上调查,其中女性占47.3%,平均年龄为(34.6±6.8)岁,58.2%为高级职称。人才对医院整体的满意度为96.4%,其中非常满意与比较满意的分别为30.9%与52.7%。87.3%的人才对薪酬感到满意,对自己工作表现总体的满意度为98.2%。这些结果表明了人才对医院和个人发展的满意度尚可。

人才选择来院工作的原因中,职业发展机会是最多考量的因素(86.4%),其次才是薪酬(74.6%)与生活环境(63.6%)。因此,充足的物质保证,只能达到“引才”的目的,尚未达到“聚才”的效果^[6];要想发挥人才的汇聚效应,需要加强医院的平台建设,为人才提供更大更广的舞台及职业发展的机遇。

进一步就人才在医院面临的困难及问题进行分析,结果显示,63.6%的被调查人员认为工作及科研条件为最核心的亟待解决的问题,58.2%的人才在成长过程中缺少指导、职业生涯规划模糊。反映出医院聚才平台在硬件与软件方面的配套均存在薄弱与不足之处^[7]。

进一步询问被调查人员对提升医院竞争力的策略与建议,结果显示:72.7%的人才建议多提供培训指导与学术交流的机会,71.8%的人建议保证临床专业人才充足的科研工作时间,61.8%的人才建议大力引进专业领域科研能力较强的学术带头人或特聘教授,以提升科研成果的质量。

2.2 聚才平台的突出问题

对15名高层次人才的座谈内容进行整理,结果发现:医院“难引人”、“难留人”的根本问题在于平台的薄弱,包括医院的“软件”(即本行业有影响力的领军人才的指导)与“硬件”(即医院的病房或办公用地、实验平台等硬件设施),均亟待提高。基于访谈的定性结果,

并结合上述的现况进一步分析,发现聚才平台建设过程中的最突出问题包括以下三个方面。

2.2.1 医院为非大学直属附属医院,与高校的交流、教学、学生培养等内容严重脱节。超过70%的被调查人员认为自己缺乏适当且必要的培训与交流;在访谈中,也有人才直言“……我们不了解高校的同行在做什么方向,也很难争取到带研究生的名额。感觉和大学脱节”。

2.2.2 人才对未来职业发展模糊不清与担忧,对医院缺乏稳定的安全感和归属感。对自己前景的担忧与定位不准、对医院缺乏归属感与主人翁意识,是医院当前离职率居高的主要原因,也是导致聚才平台“能引人”但“留不住人”困境的决定性因素之一。

2.2.3 基础研究与临床实践脱节,基础科研成果难以应用于临床实践。即使医院在成果转化与临床应用中具有独特优势^[8],但医院目前以医疗为主,实验条件与办公场地等硬件有限,缺乏方法支撑与科研管理等软件的有力协作,很多以临床结合科研的专业人才往往面临基础与临床脱节的尴尬局面,基础研究的成果难以进行转化,容易滋生“为论文而科研”的不良观念,并削弱了医院聚才平台的“科研服务于临床”的有效吸引力。

2.3 加强与完善高水平多层次聚才平台建设的方案与建议

基于定量分析与定性访谈结果,对5位行业内人力资源及科研管理专家进行电话咨询,并借鉴同行高水平医院的有效举措,结合文献检索与医院的实际情况,为上述三个突出问题提出可能的解决方案与政策建议。

2.3.1 大力加强医院与高校的联系,多途径搭建起交流平台,促进对外交流与合作。面对与大学交流脱节的问题,我院于2023年成为了暨南大学附属广东省第二人民医院,积极柔性引进高校及科研院所特聘教授,通过与特聘教授开展对外交流合作,定期邀请特聘教授来院讲座,为科室的科研建设提供意见与指导,为人才提供多渠道的知识更新途径,促进科研成果的产出。同时,科室主任与特聘教授组成双导师,联合培养博士后。开展柔性引进机制,医院在临床核心技术、科学研究、教学育人、队伍建设、医院声誉等方面得以快速提升。随着柔性引进深入与创新,实现校院优势互补和借助外力发展,医教研工作将会得以持续优化^[9]。然而,特聘教授管理制度尚在摸索过程中,如何最大化地加强医院与高校的密切联系,提升医院科研影响力及成果产出,需要进一步的制度优化。例如,基于目前医院部分科室反馈关于特聘教授工作量、激励措施等问题,管理制度尚需细化。

同时,医院需扩大与高校的合作内容。除特聘教授的学术交流与指导支持外,医院还需积极争取参与教学、培养研究生等活动,以提升人才的医教研综合能力建设。并且,医院积极寻求更多高校的支持与合作,包括省内外的医学院校与研究所,以及美国哈佛大学、加拿大麦克马斯特大学与英国利物浦大学等国外著名高校,进一步促进医院与高校的有机结合。通过多渠道扩大与高校的联系,切实加强科研合作交流,提升聚才平台的影响力与成果产出。

2.3.2 探索加强人才培养的途径,引导人才职业规划与发展,提升人才的归属感。58.2%的人才认为自身的成长过程缺少指导,职业生涯规划模糊。因此,除了特聘教授政策的落实与完善推广,医院需通过加强外出进修访学、攻读高等学历/学位、中青班人才培养项目、中层骨干培训项目等继续教育方式,培养兼具专业技术水平和管理能力的复合型人才,促进人才对职业及定位做出科学的规划,并在自身成长、发展及晋升过程中得以获取有效的个性化指导。

此外,探索通过组织支持与文化建设的途径,提升重视科研、尊重人才的文化氛围,提高人才的自豪感与归属感^[10-11]。增加员工的归属感,需要医院提供自上而下的支持。例如,鼓励院领导与高层次人才结对,定期组织召开引进高层次人才座谈会,及时了解高层次人才的思想动态,解决其在生活、工作中的困难。此外,科主任在日常工作中也应对人才给予充分的尊重和支持。调查表明了人才对临床与科研工作中的角色不明、时间分配不合理的担忧。针对临床人员对科研工作缺乏时间保障的问题,科主任需做出合理布局,科学管理人才的时间分配,才能提升人才对自身职业的信心与对单位的归属感^[12]。

2.3.3 探索构建从基础科研到临床应用的一体化综合平台。发挥辅助临床科研建设的职能部门的桥梁作用,畅通从实验室向临床转化的通道,可有效实现从基础实验到临床应用的转化,提升医院的核心竞争力^[13-14]。因此,如何“强地基”、“建桥梁”、“促转化”是加强平台建设亟待解决的问题。

“强地基”即打造一流的科研实验平台,但需要在运行中不断提升使用效率,简化流程,解决场地有限的问题。此外,医院可积极寻找外部的支持。例如,可通过加强与高校的交流与合作,利用大学优良的实验条件,联合培养人才及资源互享。借鉴广东省人民医院的经验,舒杨等^[15]指出:“租建并举,建设基础研究中心、临床研究中心、大数据中心科研平台,制定大科研项目的支持计划,快速培养或引进若干名学科储备人才,建立并形成多层次高端人才团队。”

“建桥梁”指的是要进一步发挥辅助科研平台建设

的职能部门从实验室向临床转化的桥梁作用。例如,通过提供科研咨询与方法学的支撑,提升科研设计质量与成果转化;通过对临床科研提供规范的服务管理,使临床医生轻装上路,提高科研成果转化临床实践的效率。

“促转化”即促进从基础实验科研产出到临床应用的转化,将科研与临床紧密结合,充分发挥科研人才的价值。探索建立转化医学研究院,作为专职开展基础医学和转化医学研究的科研机构,使之成为医院重点学科建设、人才培养、科研项目开展、临床新技术提升的重要基地,也是转化医学研究资源共享的产学研用“四位一体”的公共平台^[16]。整合全院科研力量,搭建科研共享平台,提升实验技术水平,畅通创新性成果由实验室向临床转化的渠道,让最新科技创新成果及时显效于临床,并转化为医院的核心竞争力。

医院可通过政策制度的建设,在人力、财力、物力等方面给予医学转化平台支持;通过将收入与人才工作业绩及其研究成果转化产生的效益直接挂钩等举措促进科研成果的转化;通过提升基础研究、以临床问题为导向、临床科研与实验室科研紧密合作等方式,联合外部力量形成集基础研究、临床研究和产品研发为一体的转化平台。

3 讨论

聚才平台建设的不完善,是医院近年来暴露出的人才总量缺口大、人才离职率高、高质量科研产出少等尖锐问题的主要原因之一。聚才平台是吸引多层次尤其是高水平人才的决定性因素,也决定了医院自身培养高层次人才的成功。通过进一步加快医院与高校和合作、增进员工的荣誉与归属感、提升科研服务于临床的能力,可切实加强打造“能引人”、“能留人”且“能培养人”的聚才平台;同时,该研究表明:解决聚才平台建设突出矛盾的关键,在于提升与高校的密切联系、人才职业规划与主人翁意识、基础与临床的整合。因此,研究提出的解决方案与聚才平台相辅相成、相得益彰,为公立医院高水平多层次的聚才平台建设提供了有效的、可行的政策支持。

研究存在着一些局限性。首先,本研究为单中心的现况调查,研究结论外推性可能受限,聚才平台的突出问题与政策建议或不适用于其他医院。其次,研究采用的问卷调查未进行客观详尽的信效度评价,因此

采集信息的真实可靠性可能存疑。最后,本研究为了保障调查的可行性而尽量缩减调查问题的数量,导致采集的数据仅集中于被调查者的个人信息、对医院的评价、面临的困难与对医院的建议等,因此研究难以开展探索性的关联性分析与亚组分析等。这些研究局限需在后续研究进行进一步的补充完善。

参 考 文 献

- [1] 蔡晓强,张玉静,鄢文慧.新形势下公立医院的人才梯队建设:以某大型公立医院为例[J].继续医学教育,2020,34(4):65-67.
- [2] 孙青.大数据时代医院人才引进胜任力素质模型研究[J].中国卫生标准管理,2019,10(1):25-27.
- [3] 杨娟娜.公立医院人才引进模式的战略研究[J].管理学家,2021(24):140-143.
- [4] 贾书心.医院高层次医学人才引育工作的思考及对策[J].中国卫生产业,2021(32):140-143.
- [5] 褚红玲,李楠,赵一鸣.医学领域定性研究的样本量描述要点[J].中华儿科杂志,2021,59(7):587-587.
- [6] 吕伊然,闵强,宋春蕾.公立医院引进高层次人才的分析[J].中国卫生标准管理,2022,13(7):43-45.
- [7] 王诚丽,张健.公立医院人力资源危机分析及对策[J].现代医院,2015,15(1):124-127.
- [8] 阿依谢姆古丽·阿力马斯,温浩.试述转化医学的发展与实践[J].生物医学转化,2021,2(3):93-98.
- [9] 陈帅,方娟,仇波.大学附属医院柔性引进高层次人才的研究与实践[J].现代医院,2021,21(8):1215-1217,1220.
- [10] 史兆荣.研究型医院的人才特征及人才培育实践与思考[J].中国研究型医院,2016,3(1):6-13.
- [11] 郑翔雁,袁前发.新形势下公立医院人才吸引策略的探讨[J].中国卫生标准管理,2022,13(18):49-53.
- [12] 曲颖,孙凯洁,罗涛.公立医院高层次人才成长的组织支持机制构建[J].中国医院,2019,23(2):46-48.
- [13] 洪建娣,傅强.公立医院高层次人才引进的战略思考和路径选择:基于双因素理论和社会认同理论[J].中国医院管理,2018,38(12):91-92.
- [14] 蒋慧莉,贾春岩,李明穗,等.强化医药自主创新,推进健康中国建设[J].中国医学科学院学报,2022,44(4):658-660.
- [15] 舒杨,何鹏程,盛旺生,等.基于博弈论的省立三甲医院高层次人才引进策略分析[J].现代医院,2021,21(11):1736-1738,1741.
- [16] 孟莎.从医院管理层面推进研究创新型医院建设实践与探索[J].中国当代医药,2022,29(21):145-148,160.

通信作者:李彩虹(1966-),女,本科,高级政工师;研究方向:人力资源管理。

收稿日期:2024-03-28

修回日期:2024-04-28

(编辑 徐佳)