

# 军队医院聘用医护人员管理中的激励研究

亢佩<sup>1</sup>,邢海星<sup>1</sup>,宋洁<sup>1</sup>,常欣<sup>1</sup>,梁殿<sup>1</sup>,陈雪雪<sup>2</sup>,李佳豆<sup>2</sup>,吴智钢<sup>1</sup>

(1.解放军63750部队医院骨科,陕西 西安 710043;

2.西安体育学院研究生院,陕西 西安 710068)

**摘要:**目的 探讨激励机制在军队医院聘用医护人员管理中的应用效果。方法 抽取2020年1月–2021年1月解放军63750部队医院聘用医护人员70人作为研究对象,采取随机抽样的方式分为观察组与对照组,每组35人。对照组采取常规管理,观察组的医护人员采取激励机制予以干预,1年后对两组医护人员的政治素质、业务能力、工作成绩、组织纪律进行综合评估。结果 相对于对照组,处于激励机制管理模式下的医护人员政治素质、业务能力、工作成绩、各方面均具有相应提高( $P<0.05$ );两组组织纪律方面比较,差异无统计学意义( $P>0.05$ )。结论 在对军队医院聘用医护人员管理中,应用激励机制进行干预有助于提高医护人员的整体素质,对建设高素质、高水平的医护队伍具有积极作用。

**关键词:**军队医院;医护人员;管理;激励机制

中图分类号:R82

文献标识码:A

DOI:10.3969/j.issn.1006-1959.2023.03.007

文章编号:1006-1959(2023)03-0028-04

## Study on Incentive in the Management of Medical Staff Employed in Military Hospitals

KANG Pei<sup>1</sup>,XING Hai-xing<sup>1</sup>,SONG Jie<sup>1</sup>,CHANG Xin<sup>1</sup>,LIANG Dian<sup>1</sup>,CHEN Xue-xue<sup>2</sup>,LI Jia-dou<sup>2</sup>,WU Zhi-gang<sup>1</sup>

(1.Department of Orthopedics,63750 Military Hospital of the People's Liberation Army,Xi'an 710043,Shaanxi,China;

2.Graduate School of Xi'an Physical Education University,Xi'an 710068,Shaanxi,China)

**Abstract: Objective** To study the application effect of incentive mechanism in the management of medical personnel employed in military hospital.

**Methods** A total of 70 medical staff employed in 63750 Military Hospital of the People's Liberation Army were selected as research objects, and were randomly divided into observation group and control group, with 35 people in each group. The control group adopted routine management, and the medical staff in the observation group adopted incentive mechanism to intervene. One year later, the political quality, professional ability, work performance, organizational discipline and other aspects of the medical staff in the two groups were comprehensively evaluated. **Results** Compared with the control group, the political quality, professional ability, work performance of the medical staff under the incentive mechanism management mode were improved ( $P<0.05$ ), and there was no statistical difference between the groups in terms of the compliance of organization and discipline.

**Conclusion** In the management of medical staff employed by military hospital, the intervention of incentive mechanism is helpful to improve the overall quality of medical staff, and plays a positive role in the construction of high-quality and high-level medical staff.

**Key words:** Military hospital; Medical staff; Management; Incentive mechanism

随着军队医院整体编制与体制的变化,聘用的医护人员逐渐增加<sup>[1]</sup>,并已成为军队医院不可或缺的人力资源,推行激励机制实现,对人力资源的优化整合具有重要意义<sup>[2,3]</sup>。激励机制可以调动聘用人员积极性、挖掘其潜能、提高医护人员整体素质、使其更快、更好的完成任务<sup>[4-7]</sup>,但是由于不同单位的文化氛围及奖惩机制存在差异,因此需要建立包括技术资格评聘、薪资激励、文化建设等在内的激励机制,以提高医院管理的质量和效率<sup>[8-10]</sup>。本研究选择

2020年1月–2021年1月我院70名聘用的医护人员作为研究对象,比较激励机制与常规管理模式的应用效果,分析激励机制对聘用医护人员综合能力的影响规律,现报道如下。

### 1 资料与方法

1.1 一般资料 选择解放军63750部队医院聘用医护人员为研究对象,将2020年1月–2021年1月采用常规管理方法的设为对照组,随机抽取35人,男12例,女23例;年龄23~32岁,平均年龄( $26.51\pm 3.32$ )岁;硕士及以上学历10人,本科及以上学历25人;已婚18人,未婚17人;将采用激励机制管理的设为观察组,随机抽取35人,男10例,女25例;年龄22~30岁,平均年龄( $26.53\pm 2.41$ )岁;硕士及以上学历13人,本科及以上学历22人;已婚20人,未婚15人。两组性别、年龄、学历水平及婚姻状况比较,差异无统计学意义( $P>0.05$ ),可比较,研究对象

作者简介:亢佩(1987.3–),女,陕西渭南人,本科,护师,主要从事预防保健、医疗管理及护理工作

通讯作者:吴智钢(1977.12–),男,黑龙江双鸭山人,博士,副主任医师,临床医学博士后,特种医学博士后,主要从事医学临床及科研、管理工作

均知情同意,并签署知情同意书。

## 1.2 方法

1.2.1 对照组 采取常规管理方式:①工资待遇:包括基本工资、绩效工资、社会保险;②依法缴纳养老保险、医疗保险、工伤保险、住房公积金;③体检保障:社会聘用人员免费在我院体检,1次/年,并建立个人健康档案,体检项目参照军人健康检查项目执行,接触有毒有害物质或其他健康损伤因素人员,可根据实际情况增加相应体检项目。与岗位关联的职业病预防体检,因我院条件限制不能开展,需要到院外检查发生的费用,凭票据实报实销;④医疗保障和住房保障:为保障社会聘用人员的健康权利,社会聘用人员参加驻地职工基本医疗保险,按照驻地医保政策就医,所需费用由医院代扣代缴。社会聘用人员在院就医,与军人同等享受挂号、检验检查、治疗手术等优先待遇。社会聘用人员住房保障按照医院住房管理相关制度执行。

1.2.2 观察组 在对照组管理基础上加上以下方法:①管理氛围的营造:根据“以人为本”做管理原则,创建积极的管理机制,通过开展评选“优秀聘用人员”“十佳青年”“十佳护士”“优秀服务之星”等活动,发现典型,培养典型,树立榜样,用身边的典型来激励员工;②规范化培训体系的建立:根据不同岗位专业优势,完善及建立包括上岗前培训和继续教育在内的培训体系,形成适合医护人员发展的培养人才模式。通过设立多层次的参与管理渠道,引导不同层次的医护人员参与医院管理。设立医护人员培训经费,用于医护人员的进修与培训工作,并积极开展多渠道和多层次的继续教育,为我院聘用的医护人员开辟学习的道路,从而不断提升其医学知识结构和工作经验结构;③组建公平与公开的用人制度:为所有医护人员搭建能够施展其才华与能力的平台与空间,并为这些医护人员参与管理的机会。并建立医护人员选拔机制,组建优秀的医护人才库,每年在其中选拔优秀的医护人员骨干,参与科主任、带组教授或护士长的后备人才选拔,可以竞聘科室相关管理岗位;④奖励机制:军队医院通过建立聘用医护人员经济指标和非经济指标相结合的薪酬管理体系,改善聘用医护人员的收入结构。同时,通过完善聘用医护人员管理机制,实现“同工亦同酬”,完善绩效考核机制,最大限度调动聘用医护人员的工作热情<sup>[1]</sup>。通过开展创优活动,设立多种奖项,例如以技

术操作能力、岗位护理能力、爱岗敬业为导向的荣誉称号授予相应方面突出的医护人员;⑤高层次人才待遇激励:建立高层次人才待遇激励制度;⑥政治待遇:参加医院评优评先,可参加科室领导岗位竞聘;⑦工资福利:包括基本工资、绩效工资、津贴补贴、电话补助、防暑降温费、采暖补贴、超劳补贴等,收入在同地区、同类型医院形成优势;⑧社会保险:依法缴纳五险一金,包括养老、医疗、生育、工伤、失业、住房公积金;⑨继续教育:鼓励继续深造及出国留学,期间保留聘用岗位、暂存基本工资、正常缴纳社保,报销 60%学费;⑩暖心福利:包括子女入托、健康查体、本人及亲属就医绿色通道等福利;⑪其他待遇:高层次人才(A、B 两类)可优先选派学术交流、出国深造,在课题申请、职称晋升、人才遴选等方面予以重点扶持。例如:A 层次人才在聘用人员薪酬待遇基础上,另享受人才岗位津贴、保障住房或月住房补贴、科研启动经费,并配备 1~2 名科研助手、优先聘任科室行政职务等。B 层次人才另享受人才岗位津贴、分配保障住房或享受月住房补贴等。

1.3 观察指标 观察组及对照组均在 2020 年 1 月介入管理前及管理 1 年后进行政治素质、业务能力、工作成绩、组织纪律等的评分,并进行前后比较。

1.3.1 政治素质 采用问卷形式对政治素质进行评分,5 级计分制,按照“非常好”为 5 分、“比较好”为 4 分、“一般”为 3 分、“稍微”为 2 分、“无”为 1 分进行赋值。总分为 100 分,分数越高表示医护政治素质越高。具体条目包括:①政治信念(24 分),包括理想信念(1~5 分)、组织忠诚(1~4 分)、政治定力(1~7 分)、大局意识(1~5 分)、理论水平(1~3 分);②政治纪律(25 分),包括为民服务(1~6 分)、坚持原则(1~9 分)、严格自律(1~6 分)、清正廉洁(1~4 分);③政治品行(23 分),群众公认(1~4 分)、作风民主(1~7 分)、公道正派(1~6 分)、奉献精神(1~6 分);④政治担当(28 分),主动作为(1~4 分)、勤勉务实(1~6 分)、勇于担当(1~5 分)、压力承受(1~5 分)、追求卓越(1~8 分)。

1.3.2 业务能力、工作成绩及组织纪律 采用注册护士核心能力测评量表(CIRN)<sup>[12,13]</sup>进行评价。每类总分各为 100 分,每个条目以 0~4 分表示“毫无能力/成绩/纪律”至“很有能力/成绩/纪律”,分数越高表示医护相对应方面素质越好。业务能力选取量表涵盖护理能力、领导能力及专业发展 3 个维度共 25 个条

目,总分 100 分进行评分;工作成绩选取量表批判性思维、科研、临床能力及专业发展 3 个维度共 25 个条目,总分 100 分进行评分;组织纪律选取法律、伦理实践、领导能力及教育咨询 3 个维度共 25 个条目,总分 100 分进行评分。

1.4 统计学方法 采用 SPSS 23.0 统计学软件进行分析,计量资料以( $\bar{x} \pm s$ )表示,用  $t$  检验比较,  $P < 0.05$  表示差异有统计学意义。

## 2 结果

2.1 两组政治素质评分比较 观察组管理后政治素质评分高于对照组,差异有统计学意义( $P < 0.05$ ),见

表 1。

2.2 两组业务能力评分比较 观察组管理后业务能力评分高于对照组,差异有统计学意义( $P < 0.05$ ),见表 2。

2.3 两组工作成绩评分比较 观察组管理后工作成绩评分高于对照组,差异有统计学意义( $P < 0.05$ ),见表 3。

2.4 两组组织纪律评分比较 观察组与对照组管理后组织纪律评分比较,差异无统计学意义( $P > 0.05$ ),见表 4。

表 1 两组政治素质评分比较( $\bar{x} \pm s$ ,分)

组别	$n$	管理前	管理后
观察组	35	64.72 $\pm$ 5.62	89.01 $\pm$ 4.31
对照组	35	63.87 $\pm$ 2.74	70.18 $\pm$ 2.17
$t$		0.958	6.288
$P$		0.336	0.012

表 2 两组业务能力评分比较( $\bar{x} \pm s$ ,分)

组别	$n$	管理前	管理后
观察组	35	68.23 $\pm$ 4.12	90.01 $\pm$ 2.11
对照组	35	68.87 $\pm$ 2.22	72.72 $\pm$ 2.23
$t$		0.056	8.143
$P$		0.961	0.000

表 3 两组工作成绩评分比较( $\bar{x} \pm s$ ,分)

组别	$n$	管理前	管理后
观察组	35	72.38 $\pm$ 2.42	92.17 $\pm$ 1.18
对照组	35	71.64 $\pm$ 4.91	77.73 $\pm$ 4.19
$t$		0.687	9.896
$P$		10.189	0.000

表 4 两组组织纪律评分比较( $\bar{x} \pm s$ ,分)

组别	$n$	管理前	管理后
观察组	35	62.91 $\pm$ 2.82	86.44 $\pm$ 4.58
对照组	35	63.64 $\pm$ 3.12	87.75 $\pm$ 3.15
$t$		0.695	0.360
$P$		0.492	0.971

## 3 讨论

本着以人为本的理念设计通过设立奖项、完善绩效考核机制和根据医院自身发展需求,灵活调整

激励机制等,可以充分调动医务工作者的积极性及主动性,激发其科技创新潜能<sup>[14]</sup>,同时也是调动人主观能动性最有效也是最直接的方法。有研究表明<sup>[15]</sup>,

完善创新激励机制有利于将党的卫生健康路线政策落地生根,可以推进医药卫生体制改革,提升医护人员政治素质、专业能力、工作作风和职业素养。合理科学地运用激励机制能够激发工作人员的最大潜能,并在一定程度上发挥人的创造性与主观能动性,从而达到组织目标与个人目标的同步实现<sup>[16]</sup>。

本研究通过政治素质、业务能力、工作成绩及组织纪律4大类基本素质技能进行管理前后评分,结果显示观察组政治素质评分高于对照组,差异有统计学意义( $P<0.05$ ),提示激励机制对于医护人员政治素质的培养是有积极作用的,政治素质提升可以提高医护聘用人员思想稳定性,科学管理,从而稳定和促进聘用人员队伍可持续发展。陈珂炫等<sup>[17]</sup>也提出应该重视聘用人员思想政治教育,及时了解大家的思想动态的同时解决问题,对提高聘用人员的国防观念和使命意识具有积极的作用。

观察组管理后业务能力评分及工作成绩均高于对照组,差异有统计学意义( $P<0.05$ ),表明激励机制对于医院聘用人员业务能力及工作成绩具有积极的作用,科学管理、薪资激励及为他们提供施展才华抱负、实现自身价值的平台,可以有效激发他们的工作热情。刘蕾等<sup>[18]</sup>通过对军队医院聘用人员离职情况分析也提出应该对医院聘用人员提供人文关怀,提高其薪酬待遇、为其搭建和提供施展才华的舞台,可以增强医护聘用人员的自我效能和激发工作的积极性、促进医院人才队伍可持续和高质量循环发展。两组管理后组织纪律评分比较,差异无统计学意义( $P>0.05$ ),提示激励机制未对组织纪律遵守情况产生明显作用,表明对于组织纪律方面的激励机制不够完善,欠缺合理的创新,不能够对医护聘用人员起到积极作用,故完善组织纪律方面的激励机制可作为下一步改进方向。

综上所述,实施激励机制能够有效的提升军队医护聘用人员政治素质,提高业务能力及工作成绩,激发其工作的热情和积极性,对军队医护聘用人员整体素质的提高和建设高素质医护队伍具有积极作用。

## 参考文献:

- [1]李文强,马超,鱼敏.新形势下军队医院人力资源管理存在的问题与对策[J].人民军医,2019,62(7):609-611,616.
- [2]王成. XX 军队医院文职人员激励机制存在的问题及对策研究[D].南京:南京信息工程大学,2020.
- [3]马广信,张秀巧.浅谈军队医院聘用医师激励机制[J].西南国防医药,2009,19(10):1035-1036.
- [4]马喜娟,吕书革,杨晓亚,等.常态化军事训练模式下军队医院战略性人力资源管理初探[J].西北国防医学杂志,2016,37(5):349-350.
- [5]孙娜,蔡文军,倪静,等.绩效评价体系在军队三级医院管理中的研究和应用[J].西南军医,2020,155(6):90-91.
- [6]刘永军,刘娜,张啟,等.英国全科医生薪酬激励政策及其借鉴意义[J].中国全科医学,2018,21(25):3033-3037.
- [7]常路,张雨桐,姚卫光,等.基层医疗卫生服务机构医护人员激励机制满意度调查——以佛山市 S 镇为例[J].中国卫生事业管理,2020,37(4):283-286.
- [8]叶乔生,张鹏阁,杨晓娟.军队医院聘用人员规范化管理实践[J].解放军医院管理杂志,2019,26(10):963-964.
- [9]王忠,史文举,张文钦,等.军改形势下某院人力资源管理[J].解放军医院管理杂志,2019,26(5):463-465.
- [10]潘昕昕,张纓,翟妍.我国科研人员薪酬激励制度改革进展、问题和对策[J].科技管理研究,2022,42(12):28-33.
- [11]杨晓鹭.公立医院人力资源激励机制研究[J].中国管理信息化,2020,23(14):140-141.
- [12]刘明,殷磊,马敏燕,等.注册护士核心能力测评量表结构效度验证性因子分析[J].中华护理杂志,2008(3):204-206.
- [13]杨云云,卢蕊.多元化管理模式对军队医院聘用护士管理的应用效果研究[J].西南国防医药,2019,29(6):71-73.
- [14]杨亚军,范阳东,许咏怡.科技创新治理三种机制在现代医院管理中的应用研究[J].中国医院,2022,26(8):32-34.
- [15]赵宇,刘悦,肖雅天.公立医院专职党务干部激励机制研究[J].中国医院,2022,26(7):2-4.
- [16]刘佳.激励措施在医院人力资源管理中的运用[J].黑龙江科学,2020,166(3):118-119.
- [17]陈珂炫,吴智高,王华南,等.改革形势下医院聘用人员队伍建设存在的问题及思考[J].现代医院,2018,18(12):1758-1760.
- [18]刘蕾,温晓丽,候颖,等.某军队医院聘用人员离职情况分析对策[J/OL].重庆医学:1-8[2022-09-20].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/50.1097.R.20220825.1539.010.html>.

收稿日期:2022-09-05;修回日期:2023-01-17

编辑/肖婷婷