

# 民营医院医务人员流失现象分析及应对措施研究

刘海燕

(海安立发医院,江苏 海安 226611)

**摘要:**目的:对民营医院医务人员流失现象进行调查和分析,并对应对措施进行探讨,借此改善医务人员流失情况。方法:此次研究,回顾性分析2018年1月至2020年1月期间,某民营医院中医务人员在职以及离职数据,采取问卷调查形式分析造成医务人员流失的原因,对数据进行整理和分析。结果:医院在职员工共320人,其中离职人数为62人,占比为19.38%;离职岗位中护士离职率最高,共42人,占比为67.74%;其次为医师、技师,分别为11人、9人,占比分别为17.74%、14.52%;学历分析中,大专学历以及初级职称离职率最高,占比分别为72.58%、82.26%;离职原因之中,占比最高的为发展受限、行业改变以及负荷过大,占比分别为29.03%、19.35%、17.74%。结论:目前民营医院之中医务人员流失现象严重,护士离职率最高,导致离职的原因主要为发展受限、行业改变以及负荷过大;针对离职原因,采取应对措施,营造和谐、健康以及向上的工作环境,是解决医务人员流失的重要基础。

**关键词:**民营医院;医务人员;流失现象;应对措施

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.151

## 1 引言

新医改政策的全面实施进一步推动了医疗行业改革,为解决“解决看病难、看病贵问题”的问题,提出药品零加成、两票制等,相比以往,公立医院收入来源缩减,自身运营管理风险加大,医院对成本的控制力度进一步加深,各医院同岗位人员薪资差异缩小,医疗人才存在聚集于某些发展较快地区的趋势,人才流失问题不容小觑<sup>[1]</sup>。只有对民营医院出现人员流失的原因进行掌握,才能有效的找对应对措施,借此减少医院人员流失的现象。而本次研究,主要针对民营医院医务人员流失现象进行调查和分析,并对应对措施进行探讨。详细内容见下文。

## 2 研究方法和资料概述

### 2.1 一般资料

此次研究,回顾性分析2018年1月至2020年1月期间,某民营医院中医务人员在职以及离职数据,调查岗位包括医师、护士以及技术人员,不包含医院行政岗位;在获取所有医务人员数据前,需要获得本人同意。

### 2.2 研究方法

对某民营医院中医务人员在职以及离职数据进行收取和整理,采取问卷调查形式的方式搜集信息,利用数理模型等分析数据,了解医院人员离职率以及离职原因,汇总分析医院人员离职情况、离职现状以及原因等<sup>[2]</sup>。

## 3 民营医院人员离职现状

### 3.1 不同岗位医务人员离职情况分析

从实际调研中发现,该医院在职员工共320人,其中离职人数为62人,占比为19.38%;离职岗位中护士离职率最高,共42人,占比为67.74%;其次为医师、技师,分别为11人、9人,占比分别为17.74%、14.52%。

### 3.2 不同学历、职称医务人员离职情况分析

调研数据中显示,大专学历以及初级职称离职率最高,占比分别为72.58%、82.26%。

### 3.3 医务人员离职原因调查结果分析

表1数据中显示,离职原因之中,占比最高的为发展受限、行业改变以及负荷过大,占比分别为29.03%、19.35%、17.74%。

## 4 民营医院人员流失原因分析

### 4.1 医务人员流失分析

#### 4.1.1 发展平台缺少

相比公立医院,民营医院在招募医务人员时的优势主要在于薪酬,但新医改后,医院收入下降,而人力成本控制又是医院成本管控中的重要手段,民营医院医护人员的薪酬、增幅比例等都有所下降,民营医院相比公立医院的竞争性也减弱。而就目前我国民营医院的发展平台来看,由于医院经营存在着较强的盈利性,其在宣传等方

表1 医务人员离职原因调查情况表(%)

| 项目      | 人数 | 占比    |
|---------|----|-------|
| 发展受限    | 18 | 29.03 |
| 行业改变    | 12 | 19.35 |
| 负荷过大    | 11 | 17.74 |
| 薪酬原因    | 7  | 11.29 |
| 不适合岗位需求 | 5  | 8.06  |
| 个人原因    | 4  | 6.45  |
| 人际关系    | 3  | 4.84  |
| 医院管理混乱  | 2  | 3.23  |

面需要投入大量的成本,自身更为关注医院品牌、客户群体的吸引等,相比培养医护人员,其更喜欢直接招募有能力的医师,缺乏系统的人才培养体系,提供给医护人员的发展平台有限,人员难获得发展<sup>[3]</sup>。

#### 4.1.2 负荷过重

目前,医疗事故时有发生,正常医疗服务中断,医患信任危机,职业前景堪忧,医护人员被指责、愤怒、辱骂,医务人员的人身安全得不到保证,医护工作成为“高危”职业,医务人员工作压力较大,本身工作长期处于高度紧张状态,据调查,33%的医护人员选择从事其他职业<sup>[4]</sup>。

#### 4.1.3 薪酬体系问题

民营医院为留住高端人才,主要依靠早期薪酬,而为留住资历较低的医务人员,主要采用绩效工资制,少数高管增加股权激励。然而,民营医院仍然忽视了无形补偿的重要性。医务工作者往往更注重无形的奖励,如社会地位、学术成就和声誉。民营医院为了追求效率,往往有多个岗位,工作分配不合理,没有物质回报。很多医务人员长期在同一岗位工作,发展和晋升的机会很少。因此,一些有能力、有潜力的医务人员对工作没有热情,甚至变得超然<sup>[5]</sup>。

## 4.2 应对措施

### 4.2.1 提供发展平台

医护人员的综合素质直接影响到医院的医疗水平,拥有一批高水准、高素质的医护团队,能够使得民营医院拥有更高的竞争力。为此,民营医院应该重视对医护人员的培养,一方面要提高人才招聘门槛,招收一些经验丰富、有潜力的人才。另一方面,医院也要合理

调整人员薪酬,对比市场上其他医院的人力成本,选择适宜的人员薪酬机制。同时,健全医护人员培养机制,和高校合作,招募具有可塑性的医学毕业生,搭建发展平台,培养复合型、多元化的医学技术人才,支持民营医院长远发展。

#### 4.2.2 合理配备人员,加强安保力量

针对当前医护人员工作量重、工作威胁性大的问题,一方面,民营医院应合理安排人员,引入先进的人力资源管理理念、办法等,在保证不相容岗位相分离的原则上,适当分配工作,避免一人担任过多职责而出现长期疲劳工作的情况,尤其是在医护人员的排班设计上,白夜班合理分配,降低医护人员工作强度。同时,创造快乐的工作环境,强化医护人员的职业道德和工作热情,始终不忘初心,坚定救死扶伤的信念不动摇。尤其是护理人员,有一部分是外地护士,他们比本地护士更面临工作、生活、学习、晋升和未来的压力,需要更多的关心和尊重,医院应积极为他们解决住宿、保险、户口调剂档案等问题,职业资格的相对重要性以及处理和职称晋升问题。护理部需经常与他们沟通,了解他们的生活、工作和思想动态,为他们解决实际问题,与准备辞职的护士交谈,了解辞职原因,并根据实际情况尽量留住他们,确保护理队伍的稳定,减少医院人才流失造成的损失。另一方面,医院也需要加强安保力度,在大厅、病房等病患聚集的地方设立岗哨、巡逻岗等,在出现纠纷时可以第一时间赶到现场,保护医护人员的安全,促使医护人员安心工作,增加其对医院的归属感。

#### 4.2.3 完善绩效考核机制

针对医院人员的流失问题,民营医院还需建立合适的绩效考核体系,激发员工工作激情,提高人员工作效率。首先,民营医院应先针对各科室、各岗位人员设立科学的考核指标。具体在设计上,可以

参考同业其他优秀民营医院的指标体系,结合医院自身实际,根据需求进行适当调整。当然,指标的设定必须遵循财务指标和非财务指标相结合、定量指标和定性指标相结合的原则,虽然民营医院经营具有盈利性,但也需要兼顾患者的满意度等。其次,设立奖惩制度,从考核开始到奖惩落实全过程公开透明化,将人员绩效考核结果和人员薪资、岗位升迁等挂钩,以此来激励和约束医务人员。

#### 5 结束语

综上所述,目前民营医院之中医务人员流失现象严重,护士离职率最高,导致离职的原因主要为发展受限、行业改变、以及负荷过大;针对离职原因,采取应对措施,营造和谐、健康以及向上的工作环境,是解决医务人员流失的重要基础。

#### 参考文献

- [1]王玉芳,张彤,朱虹等.公立医院人员流失因素分析及对策研究[J].江苏卫生事业管理,2019(5):567-573.
- [2]张华,王忠.北京某三甲综合医院3年人员流动现状分析[J].中国医院管理,2018(11):56-58.
- [3]孙亚秀.改制医院医护人员流失与建议[J].财经界,2019(32):253.
- [4]贺梅,邵海霞.新形势下医院护理人员流失的现状分析及对策[J].中国医药指南,2018(21):296-297.
- [5]温晓.浅析三甲医院护理人员心理现状与人才流失的相关因素[J].中西医结合心血管病电子杂志,2020,8(15):197.
- [6]刘馨涛.某市级三甲医院人才流失现状分析及对策研究[J].人力资源管理,2018,(6):341.