



关爱员工：解决医疗保健福祉问题的五大策略领域

贡献者

Atrium Health Navicent
美国退伍军人事务部/VISN 12
ECU Health
Northwestern Medicine

鸣谢翻译工作协助单位

LanguageLine
SolutionsSM

THE BERYL INSTITUTE

The Beryl Institute 简介

The Beryl Institute 是由卫生工作者和体验支持者组成的全球社区，致力于改善医疗保健行业的人性化体验。十余年来，该研究所始终甘当体验运动和患者体验领域的先驱者及领导者，推出一系列无与伦比的公正研究及经过验证的实践措施、社交网络和专业发展机会，以及供交流思想和彼此学习的安全中立空间。

我们将患者体验定义为所有互动的总和，其植根于组织文化，足以影响到患者对整个护理流程的看法。我们认为，人性化体验立足于患者和家属、卫生工作者及其所服务社区的体验。

简介

在维护有效医疗保健系统的过程中，关爱卫生工作者一直是重中之重，但经过上一场疫情的洗礼，卫生工作者长期以来所承受的压力则正以我们无法想象的方式持续加剧。时至今日，随着劳动力短缺、需求持续扩大、工作场所不文明现象等问题日益凸显，当代卫生工作者不再仅仅是提供医疗护理的人员，亦是需要悉心呵护的个体。

对于医疗保健人性化这一承诺，其核心部分是承认劳动力体验是医疗保健组织向患者和护理合作伙伴所提供体验的关键驱动因素。《人性化体验宣言》主要倡导我们了解卫生工作者的需求和脆弱，积极采取行

动，以兑现我们对他们的承诺，并重新审视和重新激励他们的目标。此外，我们的卫生工作者需要更多时间、空间和手段去复原。

本文探讨医疗保健组织为确保员工福祉而实际采取的部分员工关爱措施。此处所分享内容来自于一些正直面这一机会的组织。当我们携手努力实现医疗保健领域人性化体验变革之际，这些想法足以反映出患者体验社区的共同心声。

方法

本文基于针对劳动力福祉的社区调查结果，其中设计下列问题：

1. 贵组织如何解决员工福祉问题？请列出最多三种。
2. 采取这些措施后，看到的最重要成果有哪些？
3. 您的体验部门在多大程度上直接参与解决员工福祉问题？（总是如此、很大程度上、一定程度上、很少如此、完全没有）

本文基于调查结果而展开主题分析，反映各大组织应对员工福祉的一贯做法。

对人性化体验现况的反思

本文旨在深入探讨我们所发布的《2023 年人性化体验现况》《医疗保健现况》的研究结果。¹ 研究指出所有卫生工作者如今正在经历和感受的种种，欣慰于残酷的 COVID-19 疫情终于过去，但也深知这一流行病的影响仍然在我们组织中挥之不去。整个过程彰显出将人性化体验作为首要策略现实的重要性，同时亦强调工作场所暴力对于劳动力福祉的财务限制。

在审视 2023 年体验优先事项和关注重点时，45% 的受访组织将劳动力招聘和保留视为三大优先事项。¹ 面对大规模辞职和员工短缺的后果，医疗保健组织开始正视医疗保健领域的现况，并注意关注体验对于劳动力所产生的潜在影响。

研究表明，75% 的组织如今表示他们对体验有正式定义，堪称有记录以来的最高水平。¹ Beryl Institute 认为，体验是指 - 由组织文化塑造的所有互动的总和，正是这些互动，影响患者对于整个护理过程的想法。² 我们在 2010 年版的定义中，便将文化视为核心，并有意让组织中的所有工作人员都能够掌控体验本身，这绝非巧合。唯有真正关注护理提供人员的健康和福祉，让他们将护理服务提升至最高水平，也即是实现医疗保健人性化体验，一切方才有意义。

《医疗保健现况》的调查结果表明，近一半（49%）的组织表示，员工压力和倦怠有碍于患者体验工作的开展。研究亦指出，在 2023 年，有 46% 的组织将解决劳动力压力视为未来三年的首要任务，较 2021 年跃升 20 个百分点。

The Beryl Institute 于 2021 年发布的另一份报告《人性化护理》指出，医疗保健专业人员、患者和家庭认同“护理团队之间的团队合作、员工的敬业度以及临床团队的福祉都是关乎患者体验的重要影响因素”。³ 实际上，所提供体验的强大程度，取决于提供体验的人员和团队。患者互动措施与员工支持行动不应单独为之，而应综合采取措施，方能取得最佳结果。

今天，医疗保健领域所面临的首要任务是解决后疫情时代的员工康复与复原问题。也正因如此，劳动力福祉一直是 The Beryl Institute 社区内的热门话题。我们的员工健康调查旨在了解各大组织正在采取哪些措施来应对医疗保健生态系统中的这一挑战。本文分享

了从调查结果中总结得出的五大共同主题，并随附社区成员所采取的实践示例。研究调查的五大常见主题分类如下：

1. 组织和领导承诺与投资
2. 预防和危机管理
3. 业务运营整合
4. 教育干预
5. 努力平衡工作与生活

以下是各大组织针对不同主题而采取的一些行动。

组织和领导承诺与投资

描述：借助于领导层认同以及财务投资的大力支持，采取各种措施和行动，将健康文化融入策略规划之中。

《医疗保健现况》将体验视为策略性和综合性努力，并指出“必须给予适当的空间，让人们聚集在一起，共同制定明确的解决方案，以解决劳动力福祉问题”。¹

这样的认知固然存在，但《医疗保健现况》发现，虽然 86% 的组织认为员工体验对于整体体验策略而言极其重要，但只有 51% 的组织将其视为组织体验策略的重要组成部分。¹ 这表明存在明显的脱节，未来还有很长的路要走。此外，将患者体验付诸行动的董事会比例也存在差距，因为 77% 的组织表示，他们的董事会在一定程度上或很大程度上有意识到体验工作的重要性，但董事会的指导和行动的影响力则有些滞后。只有 61% 的组织回应称，他们的董事会在一定程度上或很大程度上较为积极。¹

PXJ 文章《重新审视“定义患者体验”》强调组织文化与劳动力体验之间的联系。文章指出，“体验产生时的互动只与互动对象以及支持和维持期望的组织文化一样积极有效 [...]。组织如何领导和直接影响卫生工作者的体验，直接反映出该文化环境是否充满关爱。”⁴

文化和领导力对于员工福祉有着极其重要的意义。针对于此，我们的调查受访组织分享了他们在采取行动时的一些考虑因素。

将福祉作为首要策略重点。一些调查受访组织表示，他们对员工福祉的承诺建立在协作和策略协调的基础上。健康和保健工作并非孤立存在，而是更广泛体验难题的综合部分，共同作为整体体验工作的基石。这些组织采取将年度健康目标从高层领导职位逐层下放到各部门的策略框架，而健康和福祉则是这一策略框架的组成部分。年度策略规划将健康置于中心位置。这些举措并非一劳永逸，而是需要高层领导者就维持员工福祉作为组织首要任务的问题和关切展开一系列讨论。

财务投资。《医疗保健现况》呼吁组织将行动付诸实践，不要将体验视为成本中心，而是意识到体验亦是实现可持续发展的一种手段。此主题类别包括金融投资。再次强调《医疗保健现况》所言，人性化体验并非一个单项计划。¹ 相反地，这是对文化转型的投资，可以对前文所提及的挑战产生直接影响。越来越多的组织致力于解决员工健康和福祉问题，最终也有望改善患者的治疗效果。

扩大财政支持，纳入心理健康护理。尽管医疗保健组织正通过各种努力来解决劳动力体验问题，但恰逢挑战重重的当前时期，他们也通过心理健康支持视角来更加广泛地关注体验。调查受访组织表示，他们正尝试各种方法来降低与维持人员健康相关的成本。例如，有些组织为员工报销网络外心理健康服务费用，有些组织则加大心理健康资源的折扣力度。有些组织正倡导员工使用由公司付费的助眠、冥想和放松相关应用程序。

投资劳动力体验基础设施。社区调查的回应亦指出组织内部的结构变化。许多人报告称，健康协调员或首席福祉官等新职位颇为热门。调查亦表明，他们正在通过委员会来探索这个主题，例如组建健康委员会或员工敬业度委员会。

福祉始于个人的基本健康，而对福祉的关注，则亟需专业监督。一些组织报告称，有专门聘请持证社工为员工提供辅导或咨询课程。某组织将其员工援助计划 (Employee Assistance Program, EAP) 拓展至覆盖系统内八个地点的所有三个轮班。另一个方法是在部门内安排经过培训的同侪辅导员。

在了解到饮食和营养对于整体健康和保健的重要性之后，一些组织纷纷推出计划，协助员工获得营养师的帮助，从而应对饮食对情绪健康的影响。

重新审视人力资源政策。单靠个人规划，无法成功打造健康文化。有鉴于向健康文化转型的紧迫性，一些组织开始重新审视其人力资源政策。示例包括针对强制性年度体检的严格政策，以及较为宽松的规则，例

“我们从文献中得知，个人规划并不能缓解职业倦怠。”

如鼓励 30 分钟用餐时间，避免在办公桌前吃饭，或避免使用个人手机进行工作相关的通信。

本文的贡献者表示，要打造健康文化，仅靠单一支持方法并不足够。“我们从文献中得知，个人规划并不能缓解职业倦怠。”退伍军人综合服务网络 12 的首席福祉官 Rhonda Stark 表示，“想要取得进展，就必须辐射组织领导层和整个系统。”阅读案例 1，了解 Stark 如何尝试缓解整个组织的人员倦怠。

将健康和福祉置于关注中心的高管赞助和策略规划，是确保卫生工作者获享持续福祉的关键所在。当然，一切只是开始。唯有采取实际行动来落实计划，方能取得理想成果。本文的贡献者表示，第一个关键行动是打造沟通框架，将直接资源交到员工手中，拓展他们的认知，并在他们最需要之时提供救济，如下章所述。

案例 1:

从生存到发展：“清除鞋里的小石子”

Rhonda Stark,
VISN 12 首席福祉官
退伍军人综合服务网络 (Veterans Integrated Service Network, VISN)

机会：VA Great Lakes Health Care System 推出 VISN 12，希望寻求各种创造性的方式，鼓励 8 个退伍军人医疗中心和 40 个门诊诊所的员工使用专注于解决低效问题的福祉/专业履行模式。其目的是识别并消除挫败感和日常摩擦的根源，这些不起眼的“小石子”很可能影响到其工作流程中的专业实践。

行动：倾听-分类-赋权 (LISTEN-SORT-EMPOWER, LSE)¹³ 是一种基于团队的方法，旨在消除职业倦怠的根源。而美国医学会 (American Medical Association, AMA) 的循证理论认为，系统和行为（而非人）是诸多问题的真正根源。该模型是一种参与式协作型问题解决技术，允许员工在心理安全空间内自由表达个人想法。

LSE 的四大步骤

倾听 (LISTEN)：在此阶段，护理团队会被问及“什么让您感到烦恼，什么让您格外沮丧？”“美好一天会因何而毁于一旦？”然后，他们将当地改进机会 (Local Opportunities for Improvement, LOFI) 视为“鞋子里的小石子”。

[点击此处](#)查看问题，以帮助指导倾听课程。

分类 (SORT)：在流程中的这一阶段，需要根据“小石子”的影响和可行性进行分组，划入不同的主题领域。被视为“只管去做”的项目可以在本地轻松解决，而一些存在挑战和障碍的项目则可以转至更高层管理负责。

[点击此处](#)访问工作表，对您当地的改进机会进行分类和排序。

赋权 (EMPOWER)：在此阶段，员工有权整合各种资源以解决问题，在遇到障碍时向领导求助，然后庆祝他们所取得的成果。

重复 (REPEAT)：LSE 是一种重新审视问题的循环方法，现已纳入 VA 结构的一部分，呼吁大家积极参与解决问题。

成果：自 2022 年 9 月启动以来，VISN 12 的 LISTEN SORT EMPOWER 福祉实践计划已清除员工鞋子里的 11 块“小石子”。以下是其中一些亮点。

- 制定入职培训计划
- 增加旅行和购买支持
- 打造 SharePoint 网站
- 制定“合理利用办公室时间”（面对面员工会议、美食庆祝活动）
- 改进员工整体健康 SharePoint 网站
- 开展“火炬传递”教育活动
- 购买白噪声机
- 安装会议室设备
- 在电子日历上发布事件日历
- 在员工会议上启动 iCare 认可
- 开始在员工大会上颁发服务奖项

预防和危机管理

描述：引导资源直接交予劳动力手中，助其扩展知识，并提供自我护理工具，从而能够立即救济。

在《患者体验杂志》(Patient Experience Journal, PXJ) 于 2023 年发表的一篇文章中，作者引用世界卫生组织的说法，认为不受控制的长期工作场所压力可能导致倦怠综合症，即“感觉能量耗尽或精疲力尽、与工作的心理距离增加或与工作相关的消极情绪或愤世嫉俗情绪，并导致职业效率降低”。⁵ 作者进一步指出，国际分类系统将倦怠视为“一种职业现象，而非一种疾病或健康状况”⁵，并且倦怠的流行已成为一场公共卫生危机。

关注员工福祉的组织深知职业倦怠究竟如何，并尽全力引导人们寻找适合卫生工作者的资源，同时专注于预防。他们借助技术手段，为员工提供知识和工具，以提升他们的意识，并即时缓解压力。措施示例如下：

关注员工的压力水平。有些组织以预防为重点，发起员工敬业度调查，以评估旗下员工的福祉情况。有些组织则启用感知压力评测表 (Perceived Stress Scale, PSS)⁶，该量表使用 14 个问题来评测感知的无助感、自我效能和友善程度。PSS 为免费工具，用于评估压力水平和干预措施的有效性。

分发福祉工具包。美国国家卫生研究所 (National Institutes of Health, NIH) 表示，情绪健康是指成功应对生活压力、适应变化以及度过困难时期的能力。⁷ 很多调查受访组织都有分发福祉工具包，其中涉及一系列资料，介绍关于度过艰难时刻的实用技巧。美国国家卫生研究所推出了名为“改善情绪健康的 6 种策略”的专属健康工具包。⁸

ECU Health 推出了小手册形式的工具包，最近被美国护士协会认定为最佳实践。这本手册名为“成长指南”，如今作为福祉资源指导，在新团队成员和提供者入职培训、护士周及其他团队成员活动期间分发，意在表达“我们关心您和您的福祉”。“这份指南是一种招募和留住人才的有效手段，”首席体验与品牌官 Julie Kennedy Oehlert 表示，“疫情之后，我们从医疗团队处得知，他们会优先考虑福祉，并希望看到我们组织真正重视这点。”

提供休息和拓展知识的空间（身体和情感）。调查受访组织指出，他们还采取了其他一些简单有效的内部做法来帮助员工管理压力、焦虑和倦怠，从而为员工健康和福祉提供支持。其中包括：

- 发布每周健康与福祉时事通讯
- 提供午餐静思时间（通过简短博文来介绍一些平复思绪的小技巧）
- 发布休息与放松视频系列
- 打造专属健康中心以及分享与倾听空间

做好危机响应准备。危机管理是许多组织的预防策略组成部分。ECU Health 的 Code Lavender 危机干预计划便是不错的示例。该计划为旗下员工提供一系列资源，为身处危机中的人员伸出援助之手。

“我们的经理也会打电话问我们究竟有哪些资源，” ECU Health 首席福祉官 Christina Bowen 博士说道。倾听圈、健康分享会、福祉快闪窗口……ECU Health 将这一综合响应举措定义为“旨在帮助因情绪压力增加或遭遇困难事件而需要健康支持之医疗团队的整体护理响应”。例如，其医生和应用程序同侪支持计划能够为服务提供者提供机会以及来自同行的情感支持，从而更好地应对创伤或困难境况。Bowen 表示，ECU Health 的员工非常认可并感谢其领导层通过 Code Lavender 提供诸如此类个性化定制计划的财务投资。阅读突出显示的案例 2，了解 ECU Health 如何实施 Code Lavender。

案例 2:

Code Lavender: 福祉服务“大杂烩”

Julie Kennedy Oehlert, DNP, RN,

首席体验与品牌官

Christina Bowen, MD, ABOIM, DipACLM,

首席福祉官

ECU Health

机会: ECU Health 的经理需要能够轻松查询组织福祉资源的一站式服务站点。ECU Health 为其团队成员开发了许多产品，而福祉办公室则认为，各类产品集中提供，有望更好地服务于员工。

行动: 作为整体护理响应框架，Code Lavender 能够帮助因情绪压力增加或遭遇困难事件而需要福祉支持的医疗团队。该框架由 12 个支持机制组成，为护理团队提供个性化方法。服务包括：

1. Lavender 分享会
2. 重大事件响应
3. 倾听圈
4. 福祉分享会
5. 福祉快闪窗口
6. 团队建设和专业发展
7. MD/APP 同侪支持
8. 关爱护理人员同侪支持
9. 体验办公室
10. 定制福祉研讨会
11. 精神支持
12. 工作场所攻击行为报告

该框架帮助 ECU Health 提供个性化产品，以满足团队需求。通过此资源，团队可以在同一

个页面上查看所有可用资源。当经理感叹自己“不确定团队需要什么”时，通常会使用此法，他们会调用“Code Lavender”，以协助定制干预措施。

倾听圈和福祉快闪窗口是两大更受欢迎且更具影响力的资源，下文将详细介绍：

倾听圈

根据自我同情专家 Kristin Neff 博士及其对于共有人性的研究¹⁴，ECU Health 打造出允许个人自我同情的空间，并在支持性的团体环境中关注他们的福祉。倾听圈结构合理，可供提出一些发人深思的问题，例如“您面临哪些艰难困境？”当团队成员积极分享，他们会发现自己并不孤单，换言之，他们是在分享共有的人性。跟踪问题主要针对力量来源：“是什么支撑着您度过这些难关？”鲍文博士分享道，倾听圈可帮助个人找到获得力量的内部资源，倾听圈能够“为团队带来巨大的力量”。

倾听圈的整个结构旨在确保满足 ECU Health 众所周知的一些员工需求，包括关联，从而支持共享疗愈。通过倾听圈，亦有机会听到员工的真正心声，了解 ECU Health 还可以通过哪些其他方式来支持员工。组织可以开展旨在倾听团队成员的意见收集主题活动，为其他福祉计划和服务提供信息。

福祉快闪窗口

福祉快闪窗口涉及 ECU Health 员工援助计划 (Employee Assistance Program, EAP) 的品牌重塑。对于需要福祉支持的团队成员来说，在 COVID-19 疫情爆发之前，EAP 并非其首要考量因素。过去，员工认为该部门只是负责处理存在人力资源问题的团队成员。如今，该部门不再采用传统 EAP 支持所常见的“咨询”或“心理健康资源”标签，而是转而与福祉办公室合作，设计了福祉计划快闪窗口。福祉快闪窗口为各部门提供资源，树立服务意识，并帮助消除心理健康服务污名化。

成果：

- EAP 利用率提高 40%
- 团队成员恢复能力指数从第 46 个百分位提升至第 63 个百分位，尤其是团队成员减压和从工作中抽离的能力
- 三日健康研讨会后的医生整体协调性和参与度有所改善

福祉办公室和首席福祉官专门用于推动嵌入日常运营的辅助计划，而随着组织开始纷纷大力投资于福祉办

公室和首席福祉官，这种程度的支持服务也愈来愈常见。有关更多信息，请阅读下一章。

业务运营整合

“过去，大家根本不愿意去 EAP，但经过改造，员工利用率有所提高。”

描述：持续员工福祉支持，乃整个组织业务运营的核心所在。

《医疗保健现况》呼吁组织深入了解组织员工的真正痛点和需求。不要只是口头谈论健康和福祉，而应真正行动起来，花时间与员工会面，了解他们的痛点。受访组织透露，他们正努力将员工福祉计划整合至日常运营之中。我们调查中的一些示例表明，Schwartz 分享会、牧师和精神护理查房以及宠物疗法等方式颇为有效。

我们的调查受访组织亦推荐下列做法：

人员配备发挥创意。人员配置方法正在调整，以期打造更有益的工作环境。为取得新员工的信任，某组织在新员工入职过程中安排老带新。为缓解倦怠，也可以启动替代人员配置模型，以适应繁重的工作量。

改进员工援助计划 (Employee Assistance Program, EAP)。针对健康和福祉的全新整体方法，将焦点放在同时提供情感支持的必要性之上。正如案例 2 所示，ECU Health 强调他们正努力扭转员工对传统 EAP 的看法。Oehlert 指出，过去是员工被逼着去 EAP，而在 ECU Health 将其重新命名为“福祉快闪窗口”后，员工利用率开始逐渐上升。

打造倾听空间。《医疗保健现况》呼吁医疗保健领域重新关注人们真正在乎之事。对于正处于情感危机之中的人来说，往往只需要一对倾听的耳朵。很多受访组织指出，通过焦点小组和倾听会议，可以让那些只想发泄情绪之人自愿聚集在一起。Bowen 博士表示，ECU Health 专门打造倾听圈，作为其 Code Lavender 计划的一部分，“人们可以来此分享，明白自己并不孤单，并体验到共同的人性。”

提供通过娱乐和健身活动来缓解压力的方法。要解决个人健康问题，还可以借助于趣味十足的健身和减肥挑战。有些组织倡导强化员工与身边同事的关联，借此获得情感支持，这些计划均大获成功。有些组织推出了以员工为主导的锻炼计划，例如“与医生同行”计划、午餐时间散步和集体徒步游。

调查受访组织表示，通过有趣的社交活动、健康集会、瑜伽课程以及冥想和按摩疗法，也有助于缓解日常压力。

推出员工绩效奖励计划。几个调查受访组织表示，员工认可计划已成为其组织标准操作程序的一部分。

《哈佛商业评论》的一篇文章称，“研究表明，医疗保健、社会工作和教育等领域的员工往往 [...] 更看重社会认可，而非经济激励。”⁹尤其是医疗保健领

“培训和教育旨在帮助员工了解什么是倦怠以及倦怠对身心健康的影响，并为他们提供应对技能，从而更好地管理倦怠。”

域，后疫情时代的预算仍属紧张，不妨以证书等奖项来表彰提供卓越经验或展示模范价值观标准的员工，相信必定能极大地提高士气和缓解倦怠感。要想将表彰奖励作为缓解倦怠的措施，其时机、频率和颁发方式必须一致且真实，让员工感觉受到重视。

尽管组织投入了大量资金来解决和维持员工福祉，但倦怠的风险仍然存在。许多组织发现培训和教育很有用，培训和教育旨在帮助员工了解什么是倦怠以及倦怠对身心健康的影响，并为他们提供应对技能，从而更好地管理职业倦怠。下一节将详细介绍这点。

教育干预

《医疗保健现况》强调组织对体验的承诺，将其理解为需要问责制和领导力的重要事务。正如在前文所述，组织文化是我们体验定义的核心，而创造健康文化的责任则不只是反应性干预措施，而应涵盖预先教育和培训。我们调查的许多受访组织都将教育干预措施作为解决劳动力福祉的主要行动之一，这完全可以理解。他们认为，此举可以引导卫生工作者寻找工作的意义和目的，回归本原，并维持健康的工作环境。事实上，《医疗保健现况》指出，78%的组织在一定程度上或很大程度上有将学习和专业发展部门纳入其PX工作中。¹

根据妙佑医疗国际的说法，倦怠并非一种医学诊断，但确实伴随着足以影响身心健康的特定症状。¹⁰ 建于倦怠可能导致压力、疲劳和失眠等严重后果，并且医疗保健领域几乎没有犯错的余地，我们的调查受访组织纷纷投资于培训计划以提高卫生工作者对倦怠和倦怠信号的认知，并为其提供在受影响时所需具备的应对技能，这点不无道理。以下是本文贡献者提供的示例。

纳入循证培训模型。某响应组织启用 Duffy 的护理质量¹¹ 这一专注于护理关系的护士模型。该模型包含八种关怀行为，不仅强调护理的质量，更有助于营造关怀和协作的工作环境。

注重多样性、公平性和包容性的培训。调查的几个受访组织表示，他们提供关于多样性、公平性和包容性 (Diversity, Equity and Inclusion, DEI) 的专门培训。

《福布斯》的一篇文章称，“积极推动和强化 DEI，能够让员工感到安全、受尊重和联系更紧密，从而提升社区意识并提高生产力，让他们更快乐且更投入。”¹² 某组织将其培训称为“勇敢对话”，让员工在安全环境内揭露他们过去因担心受批判而不敢言语的 DEI 挑战。一些受访组织表示，他们已将 IHI 的五重目标纳入策略规划，以期解决健康公平问题。

提供生活辅导课程。调查受访组织确定的其他培训主题包括健康工作场所概念、减少工作场所暴力和以关系为中心的沟通。在我们的调查结果中，生活辅导研讨会也出现过好几次。辅导是建立关系和设定目标的过程。组织似乎专注于教导一线管理者如何指导员工提升绩效。辅导专注于通过理解和协作与员工建

立良好的工作关系，而理解和协作均有助于缓解倦怠之感。

将福祉融入教育课程。Mary Hoey 是 Atrium Health Navicent 的护理学科学家，为医疗保健从业人员提供有关患者体验的指导和教育，重点关注于团队成员的福祉。Mary 是跨学科毕业后医学教育 (Graduate Medical Education, GME) 健康委员会的成员。该委员会的使命是通过教育来改变和提升健康水平。最近，该团队推出“健康文化课程”试点计划，以期解决健康领域的身体、情感和心理维度，并减少住院医生及其他普通职员倦怠所带来的影响。阅读下方的案例 3，详细了解健康课程及其影响。

《医疗保健现况》的结果表明，83%的组织将员工敬业度视为患者体验不可或缺的一部分。¹ 该事实足以印证这样的认知，即体验超越临床接触，涵盖更广泛的范围，包括卫生工作者如何展现个人工作、他们如何探寻工作的意义和目的以及他们如何助力营造积极的护理环境。为满足劳动力体验的这些要求，必须全力实现工作与生活的平衡，下一节将进一步解释这点。

案例 3:

在他们的坚硬外壳之下：确保住院医师的福祉

Mary Hoey、Sarah Choo-Yick、Kamran Azimi、Kerisia Wasztyl、Kim Meeks。

Atrium Health Navicent

机会： Atrium Health Navicent 的毕业后医学教育 (Graduate Medical Education, GME) 健康委员会经调查发现，45% 至 60% 的医学生和住院医师曾报告经历职业倦怠，并试图制定针对住院医师的教育干预措施。¹ 其目标是推出健康课程，作为传统医学培训的补充，从而促进医生及其他普通职员福祉和生活质量。该举措还支持维护团队成员福祉这一组织策略目标。

行动： 健康委员会采用以人为本的设计指导，对来自家庭医学部门的 31 名合格者（23 名住院医师、8 名普通职员）展开调查。参与者被要求说明他们对于课程形式的选择以及他们了解的福祉主题相关询证策略。根据他们的反馈，GME 课程涉及以下模块：

1. 意义与目的
2. 正念与自我反省
3. 复原力训练
4. 情商与变革科学
5. 时间管理与决策制定
6. 认知重构与确认
7. 赞赏式探询和感恩
8. 营造健康的工作环境

这些以学员为中心的一小时课程主要围绕这八大主题展开。课程包括每周八次的一小时面对面模块。模块由跨专业辅导员（GME 健康委员会的所有成员）负责领导。课程要求每名学员使用 SMART 目标来制定专业改进计划。其目的是帮助住院医师对特定福祉主题展开研究并了解流程改进。该计划的关键环节之一是分享和讲述他们

的改进经验，借此进行互动讨论，并增加参与度和知识。

所有模块均以 5 分钟的冥想练习作为开始，然后发起关于个性化 SMART 目标进展的 10 分钟公开讨论。接下来是两场 15 分钟的宣讲。第一次宣讲将重点介绍一到两个健康策略的重要性，第二次宣讲则侧重于实施健康策略的练习。

成果： 针对课程的有效性，展开为期六个月的纵向评估。在 31 名符合资格的参与者中，有 62% 完成一半以上的课程。总体而言，参与者表示他们的整体生活质量以及精神和情感健康均得到显著改善。

其他教育后评估表示：

- 73% 的参与者表示健康策略对于他们的个人福祉很重要
- 86% 的参与者表示对策略推广有中等到高度的信心
- 86% 的参与者表示在六个月内每天或每月都接触到这些策略
- 93% 的参与者同意将该课程列为选修或必修教育科目。

Atrium Health Navicent 认为，其循证健康课程是一种可持续且低成本的解决方案，能够防止住院医师及其他普通职员产生倦怠感，并提高他们的生活质量。

¹ Shanafelt TD、West CP、Sinsky C 等人。2011 年至 2017 年间医生及美国其他普通工作人群的倦怠感以及工作与生活融合满意度的变化。《妙佑医疗国际学报》(Mayo Clin Proc)。2019 年；94(9):1681-1694。

努力平衡工作与生活

“另外，还可以协助员工了解如何实现专业工作与个人生活之间的平衡，让他们明白有时工作具有更高优先级，有时生活或许更为重要。”

正如上文所述，学习与专业发展部门现正助力推动患者体验培训，而人力资源部门也参与其中，协助员工平衡职业与个人生活。事实上，《医疗保健现况》报告称，58%的组织在一定程度上或很大程度上有将人力资源部门纳入患者体验改善计划中。¹

另外，还可以协助员工了解如何实现专业工作与个人生活之间的平衡，让他们明白有时工作具有更高优先级，有时生活或许更为重要。二者不存在孰轻孰重，但都需要被理解和被认同。当然，也有必要借由我们贡献者所共享的资源 and 策略来大力倡导这种平衡艺术，如下所示：

- 鼓励使用 PTO
- 提供灵活工作安排
- 监控/落实休息和休假政策
- 重新评估公平工资和薪资等级
- 提供额外假期
- 提供无限 PTO

本文指出，福祉是医疗保健的重中之重。组织正着手制定支持健康计划的相关预算，必须确定这些投资的影响和结果，具体见下一节。

影响与成果

社区福祉调查还询问了组织实践的具体影响和结果。我们的问题是：“这些做法带来了哪些重大成果？”结果包括员工敬业度、体验得分和组织文化三大成果类别方面改进的定性和定量结果。

员工敬业度

我们的福祉调查明确指出，支持计划对劳动力确有积极影响。组织看到，他们的员工队伍在充满“关爱”的支持性环境中蓬勃发展。离职员工减少、重返医疗机构的人数增多、因病或因伤休假的人数减少以及参与改进后员工援助计划的人数增加等足以证明这点。

以下是有关员工敬业度结果的调查回复和数据点：

- 人事变动率降低
- 倦怠感减少
- EAP 使用率增加
- 缓解压力
- “安静时刻”空间的使用率增加
- 提升了“无午餐”困境指标
- 填补空缺职位，并实现整体组织发展
- 减少标注
- 降低工伤率
- 减少病假
- 工作场所活动参与率增加
- 员工离职率低于行业水平

体验得分

组织一边推出支持计划和培训来解决员工福祉问题，一边通过员工敬业度调查、课程评估和总体患者体验得分等方式来衡量影响。评估通常包括“您在个人角色中是否感到被孤立？”、“您对其他人员感到愤怒的频率如何？”、“您与多少同事感觉亲近？”等问题。这些问题的答案可能是揭示压力和倦怠的信号，也有可能提供关于员工留下或离开之意图的线索。

以下是有关评估得分变化的调查回答和数据点：

- 提高员工敬业度得分
- 提高激活和减压得分
- 提高健康得分
- 提高患者体验得分
- 实施健康策略后的健康改善课程评估排名更高
- 在接受以关系为中心的护理培训后，有更多报告声明患者的就诊满意度持续升高。

组织文化

《医疗保健现状》将“高水平、强有力且积极正面的组织文化”和“高度敬业的员工”列为实现积极患者体验的首要因素。¹ 我们的调查结果则强化了这点，因为许多回答都是基于观察到的组织文化和环境相关改善。受访组织表示，这往往就是人们更快乐时的“感觉”。

以下是有关工作场所改善情况的调查回答：

- 提升员工士气
- 感觉更快乐
- 提高工作满意度和支持感
- 更具协作性的工作环境
- 对压力相关情况的敏感性增加
- 楼内气氛更加积极
- 团队成员之间互动积极且彼此关爱
- 对自我保健活动更感兴趣

从这些结果中可以明显看出，当劳动力参与度增加，人人都会受益。

管理收件箱：医生的额外工作量挑战

对于医生而言，福祉话题并不陌生。医疗保健组织明白，为取得最佳患者体验和结果，临床护理提供者承受着沉重的负担。

Rachel Bishop, MD 是 Peace Health 的 Kaiser Permanente 家庭医生以及华盛顿州福祉协会医疗总监，如今正参与其所在组织的福祉工作，并独自为女性提供者举办福祉静修会。她也是 The Beryl Institute 的医师委员会成员。Bishop 谈到了医疗保健领域持续变化的沟通模式。她指出，鉴于新医疗保健立法与技术，医生与患者面对面交流的时间有所减少。

《21 世纪治愈法案》(21st Century Cures Act) 等法律规定了医生应该将时间花在何处。这项 2016 年新法强制规定，除了罕见允许的例外情况，一律必须以电子方式向患者即时披

露所有检测结果、药物清单和临床记录。“有时，患者甚至能先于医生看到实验室和影像结果，” Bishop 说道。

通过电子病历系统，患者不仅能够获取信息，还可以更为直接地联系其医疗服务提供者。借助患者门户，人们可以轻松联络其医疗服务提供者，以寻求医疗建议、澄清结果、转诊或处方补充。“谁负责及时回应所有这些请求，并确保符合护理标准？”这是 Bishop 身为一名医生所面临的问题，她试图在适当关注和照护患者与所谓的“管理收件箱”额外工作负担之间取得平衡。

Bishop 认为，针对这些额外工作量，医生需要获得更多帮助。组织在应对这些挑战时，必须制定专门用于满足该群体独特需求的福祉支持计划。《医疗保健现况》强调了这点的重要性，其中 93% 的组织认为提供者和员工的参与会对患者的治疗结果产生影响。

体验部门对福祉的参与

我们已了解医疗保健的综合性质，亦有必要探索体验在更广泛福祉生态系统中的应用情况。我们员工福祉调查的最后一个问题是：“贵组织的体验部门在多大程度上直接领导解决员工福祉的工作？”

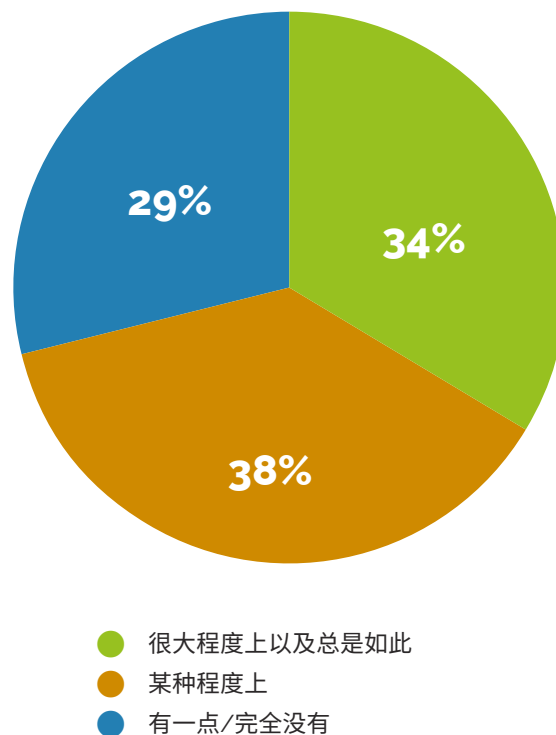
针对这一问题，回答共有三种，每种数量大致相当。从结果可以看出，医疗保健组织有机会更合理地调整员工体验改善承诺，从而将其纳入整体人性化体验策略。

目前，超过 70% 的组织在一定程度上或在很大程度上有就体验和福祉方面做出努力，而随着劳动力健康和福祉作为首要策略优先事项的重要性不断上升，医疗保健行业可能会将这一趋势发展为可遵循的最佳实践。

ECU Health 经历了这样的演变。就在最近，福祉办公室正式成立，隶属于体验办公室。两大办公室密切合作，共同维护团队成员的身体和心理健康，确保他们感觉受到照顾。这样做的同时，也能够对患者体验以及团队成员、提供者和患者之间的关系产生积极影响。

Northwestern Medicine (Northwestern Medicine, NM) 致力于通过跨学科方法来营造福祉文化。NM 推出创新福祉计划，将同事们相互关联起来，短短六个月内，就惠及 700 多名团队成员。阅读案例 4，了解 Northwestern Medicine 如何为其员工提供支持。

您的体验部门在多大程度上直接参与解决员工福祉问题？



案例 4：

点燃福祉之火

Tiffani Darling,
Northwestern Medicine
福祉办公室主任

机会：Northwestern Medicine (Northwestern Medicine, NM) 致力于打造良好的工作场所，让员工感觉与同事有联系、有归属感，并感觉自己拥有职业和个人层面的人脉网络，最终改善他们的职业福祉。其目的是让员工聚集在一起，建立合作关系，分享共同经验，互相学习交流，并减少职业孤立感。此外，NM 希望找到一种方法来开始教育员工，并创建有关工作设计要素的共享词汇，从而充分利用美国卫生局局长所倡导的工作场所心理健康和福祉框架，打造更为健康的工作环境。¹⁵

行动：为构建起美国卫生局局长所谓的框架，NM 福祉办公室推出名为“IGNITE”的新计划。IGNITE 是一项同侪主导计划，代表“激励成长”(Inspiring Growth)、“互联互通”(Networking)、“积极改进”(Improvement)、“友爱团结”(Togetherness) 和“互动敬业”(Engagement)，以支持职业关联为目标，大力倡导合作、分享经验、积极联系、相互支持和有意义地工作。IGNITE 最初在医生中成功试点，最终扩展至整个卫生系统的卫生工作者。这是首个同时针对临床和非临床人员的福祉计划。

每个 IGNITE 小组由一名受过福祉办公室培训的志愿者同侪协调员负责领导，其中包含 8 至 10 名同一工作类别的同事或者同个跨学科团队的同事。六个月内，每支 IGNITE 小组会面六次，一边享用由 NM 付费的餐食，一边讨论福祉话题。第一次会面是建立心理安全和信任的介绍性会议，剩下五次会面则参考讨论提示，

重点关注美国卫生局局长关于工作场所心理健康和福祉的五大要点：

- 免受伤害
- 关联与社区
- 工作与生活的和谐
- 工作中的重点
- 发展机会

成果：所有与会者均认为 IGNITE 计划值得一试，并愿意推荐给其他人。预评估和后评估的其他结果包括：

- 职业生活中的孤立感减少
- 倦怠感减少
- 对他人的冷漠感减少
- 与同事之间的亲密感增加

“这些 IGNITE 团体的独特之处在于是由同侪所领导，面向包括临床和非临床在内的所有人，而根据美国外科医生框架的提示，大家会对自己所知晓的福祉相关信息展开讨论，”新墨西哥州福祉办公室主任 Tiffani Darling 说道，“我们相信，这些团体有望接触到那些通常不愿参与福祉计划的人员，毕竟在 IGNITE 中，邀请来自于同侪，他只是邀请大家一起吃顿饭。他们最终会接受福祉相关教育，并与团队建立起同袍情谊，这有别于常规培训或计划，但也同样有助于推进我们的福祉工作。”

要点

关爱卫生工作者，是维持高效医疗保健系统的关键一环。组织明白，员工体验是为患者和家庭提供最佳护理并确保质量和安全的关键驱动力，必须全力了解日常员工队伍的需求，并采取相关行动，正如《人性化体验宣言》所述。

本文旨在分享致力于人性化体验的组织正在采取哪些措施来解决员工的健康和福祉问题。以下是社区调查中所认定五大主题的关键行动：

- 1. 将福祉纳入策略和财务规划。**投资于能提供情感和身体福祉方面专业知识的医疗保健专业人员。员工倦怠这一问题，并不能通过单一的解决方案予以缓解。员工健康，必须与领导力和更广泛体验工作予以协作并实现策略协调。员工福祉策略不应被视为组织的成本，而是一项财务投资，有望改变组织文化，提高招聘率和保留率，让员工更快乐，并提升患者护理水平。
- 2. 专注于危机预防，同时了解倦怠信号，并能够迅速采取行动。**探索各种可用资源，评估员工敬业度。借助调查和免费在线工具，衡量员工的压力水平。利用各项技术，将管理压力、焦虑和倦怠所需的知识迅速传授给员工。确保员工能够通过可用产品的一站式工具包轻松访问资源。
- 3. 将福祉支持计划置于业务运营的核心。**与员工就地会面，让他们知道您关心他们。了解员工的痛点，并为他们的日常工作提供解决方案。大致了解他们的情况，并询问他们希望如何获得更好的支持。提供社交活动、瑜伽课程和冥想等活动，为员工提供治疗和恢复的时间和空间。另外，记得表彰杰出表现者。
- 4. 通过教育来创建健康文化。**要创建健康文化，有必要采取多项教育干预措施，帮助大家更好地理解健康护理环境的概念。沟通培训应以关系为中心，帮助营造关怀和协作环境。事实证明，帮助医护人员找到个人角色的意义和目标，有望缓解其工作压力和倦怠感。提高员工对倦怠信号的认知，并为其提

供应对技能，同样能尽早消除压力和焦虑的影响。

- 5. 帮助员工平衡职业工作和个人生活的鼓励策略。**由于员工敬业度乃患者体验不可或缺的一部分，各组织需要应对各种挑战，确保卫生工作者了解如何做好工作、如何找到自身角色的意义和目标以及如何为积极的护理环境做出贡献。我们看到，人力资源部门正越来越多地参与 PX 工作，并积极采取行动，通过各项服务来帮助员工维持专业工作和个人生活的平衡。值得考虑的途径包括落实休息和休假政策、提供额外假期以及鼓励使用 PTO。

尽管卫生工作者在疫情爆发之前就面临着角色挑战，但建于组织目前正积极致力于解决福祉问题，不少人认为全新医疗保健环境近在咫尺。通过关心员工，并解决本文所确定五大策略领域中的福祉问题，可以帮助员工在工作中寻觅到更多的快乐、目的和意义。我们明白，贵组织可能无法同时做到面面俱到，但通过确定组织的痛点，可以专注于最亟需应对的领域，为员工提供治愈的时间、空间和手段。本文中的建议和案例研究，以及通过 The Beryl Institute 社区向您提供的丰富信息，有望在您制定当前和未来的员工护理计划时，增强您的有用资源和联系工具包。

参考资料

1. Wolf, JA. “2023 年医疗保健现状” (State of HX 2023), The Beryl Institute. <https://theberylinstitute.org/product/the-state-of-human-experience-2023-affirming-the-integrated-nature-of-experience-in-healthcare-today/>
2. The Beryl Institute. <https://theberylinstitute.org/defining-patient-experience/>
3. Wolf, JA. “人性化护理：影响当代医疗保健领域人性化体验的种种因素” (To Care is Human: The factors influencing human experience in healthcare today). The Beryl Institute. 2018. <https://www.theberylinstitute.org/page/ToCareIsHuman>
4. Wolf JA, Niederhauser V, Marshburn D, LaVela SL. “重新审视“定义患者体验”：医疗行业的人性化体验” (Reexamining “Defining Patient Experience” : The human experience in healthcare)。《患者体验杂志》 (Patient Experience Journal)。2021 年, 8(1):16-29. doi: 10.35680/2372-0247.1594。
5. Dishman L, Smith RJ. “COVID-19 对一线医护人员体验的冲击：有关长期工作倦怠对外科医师助理健康之影响的叙事研究” (How COVID-19 changed frontline healthcare workers' experiences: A narrative inquiry into the impact of chronic burnout on a surgical physician assistant's wellness)。《患者体验杂志》 (Patient Experience Journal)。2023 年, 10(2):124-132. doi: 10.35680/2372-0247.1817。
6. Cohen, S., Kamarck, T. 和 Mermelstein, R. 1983 年。“感知压力的综合评测” (A global measure of perceived stress)。《健康与社会行为杂志》 (Journal of Health and Social Behavior), 24 期, 386-396
7. 美国国家卫生研究所 (National Institutes of Health)。“情绪健康检查表” (Emotional Wellness Checklist)。 <https://www.nih.gov/sites/default/files/health-info/wellness-toolkits/emotional-wellness-checklist-2021-2.pdf>。访问日期：2023 年 10 月
8. 美国国家卫生研究所 (National Institutes of Health)。“情绪健康工具包” (Emotional Wellness Toolkit)。 <https://www.nih.gov/health-information/emotional-wellness-toolkit>。访问日期：2023 年 9 月。
9. O'Flaherty S, Sanders M, Whillans A. “研究表明：点滴表彰成就大大士气” (Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost)。《哈佛商业评论》 (Harvard Business Review)。2021 年 3 月 29 日。 <https://hbr.org/2021/03/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost>
10. 妙佑医疗国际工作人员。“工作倦怠：如何发现并采取行动” (Job Burnout: How to spot it and take action)。 <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>。访问日期：2023 年 9 月。
11. Jefferson Health。“品质护理模式” (Quality Caring Model)。 <https://www.jeffersonhealth.org/nursing/care-models/quality-caring-model>。访问日期：2023 年 9 月。
12. 福布斯专家小组。“DEI 与团队成员沟通的 15 个主要好处” (15 Key Benefits of DEI to Communicate with Team Members)。 <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/19/15-key-benefits-of-dei-to-communicate-with-team-members/?sh=50bec77e195c>。访问日期：2023 年 10 月。
13. Swensen Sj, 倾听-分类-赋权 (LISTEN-SORT-EMPOWER)。“AMA 持续迈进” (AMA STEPSforward)。 https://edhub.ama-assn.org/steps-forward/module/2767765?j=1923750&sfmc_sub=173608606&l=5497-HTML&u=37511671&mid=515000152&jb=66&utm_effort=file:/ama.2020.0026_1603732557.76143.pdf
14. Self-Compassion, Kristin Neff 博士。 <https://self-compassion.org/>。访问日期：2023 年 10 月。
15. 美国卫生与公众服务部。美国卫生局局长当前优先事项。“工作场所心理健康与福祉框架” (Framework of Workplace Mental Health and Well-Being)。 <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html>。访问日期：2023 年 9 月。

案例研究贡献者

Atrium Health Navicent

Mary Hoey

Atrium Health Navicent 护理学科学家

美国退伍军人事务部/VISN 12

Rhonda Stark, VISN 12 首席福祉官

ECU Health

Christina Bowen, MD, 首席健康官

Julie Oehlert, PhD, 首席体验与品牌官

Northwestern Medicine

Tiffani Darling, 福祉办公室主任

**T H E B E R Y L
I N S T I T U T E**

提升医疗行业的人性化体验



www.theberylinstitute.org