

公立三级医院人力资源管理面临的挑战与应对策略

何春荣

(安康市妇幼保健院, 陕西 安康 725000)

【摘要】受医疗改革与技术革新双轮驱动, 医院人力资源管理直面多重挑战。本文审视现代医院环境, 深入剖析公立三级医院在人力资源领域的困境, 并据此制定应对策略。结合理论探索与实证分析, 旨在为公立三级医院优化人力资源管理策略、提升效能等方面提供有价值的参考与指导。

【关键词】医院人力资源管理; 挑战; 应对策略

一、医院人力资源管理的环境分析

(一) 政策环境

近年来, 国家出台了一系列医改政策, 旨在提升患者体验、优化医疗资源配置、促进医疗公平可及。这些政策对公立三级医院人力资源管理产生了深远影响, 要求医院紧跟政策导向, 调整管理策略, 以确保医院发展与政策目标相契合。

(二) 经济环境

经济增长放缓、医保支付制度改革以及医疗成本控制压力增大, 迫使医院在人力资源管理上更加注重经济效益。医院需通过精细化管理, 合理调配人力资源, 提高医疗服务效能, 降低运营成本, 以适应经济环境的变化。

(三) 人口环境

人口老龄化与慢性病高发, 对医院人力资源结构构成新挑战。医院应优化人才布局, 强化老年病、慢性病专科人才储备, 并加大对老年护理、康复等专业人才的培养与引进力度, 以匹配医疗服务需求随人口结构变迁而发生的深刻变化。

(四) 技术环境

人工智能、大数据等新技术在医疗领域的广泛应用, 推动了医疗服务的智能化、精准化。医院需加强医护人员数字化技能培训, 提升其运用新技术解决问题的能力, 以适应技术环境的变化。

(五) 内部环境

医院内部的人力资源结构、质量及管理水平直接影响其整体运营效率和医疗服务质量。医院需定期评估现有人力资源状况, 识别瓶颈与优势, 通过优化管理流程、提升员工素质等方式, 为医院发展提供有力的人力资源支撑。

二、医院人力资源管理所面临的主要挑战

(一) 人才短缺

人才短缺现象凸显于医疗领域, 技术革新与服务需求激增, 加剧了对高层次、专业人才的需求。然而, 地域局限、薪酬水平及职业发展空间等障碍, 导

致部分医院遭遇优秀人才招聘与留用难题, 部分医院面临着优秀人才短缺的困境, 制约了医疗服务质量的进一步提升。

(二) 跨学科人才培养难

现代医学的发展越来越强调跨学科合作与融合。然而, 跨学科人才培养需要较长的周期和较高的成本, 且存在学科壁垒、教学资源不足等问题, 使得医院在跨学科人才培养方面面临诸多挑战。

(三) 科室与岗位整合难题

随着医疗服务的不断细化和专业化, 医院科室与岗位设置矛盾突出。如何科学合理地整合科室与岗位资源, 避免重复建设和资源浪费, 成为医院人力资源管理的主要难题。

(四) 人力成本上升

随着人们对医疗服务期望和员工薪酬待遇的提高, 医院的人力成本不断攀升。如何在保证医疗服务质量、提升患者看病就医体验的前提下有效控制人力成本, 成为医院管理者必须面对的现实问题。

(五) 绩效考核制度不完善

绩效考核在医院人力资源管理中发挥难以替代的作用。然而, 部分医院在绩效考核方面存在指标设置不合理、评价标准模糊、反馈机制不健全等问题, 导致绩效考核结果难以真实反映员工工作绩效和医院整体运营状况。

三、医院人力资源管理的应对策略

(一) 完善招聘与选拔机制

应建立科学的招聘与选拔机制, 注重应聘者的政治素质、业务水平和潜力评估。通过多元化招聘渠道和灵活的选拔方式, 吸引更多优秀人才加入医院。基于医院战略规划, 明确各科室、岗位的人才需求, 确保招聘计划与医院发展目标相契合, 每年或每半年对医院人才结构进行评估, 识别短缺与过剩岗位; 做好需求预测, 结合医院业务量增长、新技术引进等因素, 预测未来人才需求; 科学进行岗位分析, 详细分析各岗位职责、任职资格, 制定清晰的招聘标准。拓

宽招聘渠道，可以利用医院官网、专业医疗招聘网站、社交媒体等平台发布招聘信息等线上招聘；可以通过参加高校招聘会、行业人才交流会，与高校建立合作关系，吸引应届毕业生等方式进行线下招聘；还可以内部推荐，鼓励员工推荐优秀人才，建立内部推荐奖励机制。优化选拔流程，尽量让院领导、科室主任参与招聘选拔。强化人才评估与发展，提升员工满意度和忠诚度：一是做好入职培训，为新员工提供系统的入职培训，包括医院文化、规章制度、岗位技能等。二是定期评估，建立员工定期评估机制，包括绩效考核、能力评估等，及时发现并解决员工发展中的问题。三是职业发展规划，根据员工个人兴趣和医院发展需要，为员工制定个性化的职业发展规划，帮助其成长。

（二）强化人才培养

公立三级医院作为医疗服务体系的中坚力量，其人才培养工作直接关系到医疗质量、学科发展及医院的长远竞争力。一是加大投入力度。应强化人才强院的战略目标，因此，必须加大对人才培养的财力和资源投入，包括设立专项基金用于人才培养项目的实施，如国内外进修、学术会议参与、科研项目资助等，确保有潜力的员工都能获得成长的机会。同时，优化资源配置，如引进先进的教学设备、模拟训练系统等，为实践教学提供有力支撑。二是分层次分类别精准施策。医院员工众多，岗位各异，需求也不尽相同。因此，建立分层次、分类别的人才培养体系至关重要。具体来说，可以分为初级、中级、高级三个层次，以及临床、科研、教学、管理等多个类别。针对不同层次和类别的员工，设计差异化的培训课程和发展路径。比如，初级人员注重基础知识和基本技能的训练；中级人员则加强专科知识、临床思维和科研能力的培养；高级人员则侧重于领导力、国际视野和跨学科合作的培养。三是个性化培训激发潜能。个性化培训是提升培训效果的关键，医院应深入了解每位员工的兴趣、特长和职业规划，为其量身定制培训计划。通过导师制度、一对一辅导等方式，制定切实可行的成长规划，帮助员工迅速成长。同时，鼓励员工参与多样化的学习活动，如在线课程、工作室、研讨会等，拓宽知识视野，激发学习动力。四是跨学科融合促进创新

随着医学科技的飞速发展，跨学科合作已成为推动医学创新和提升医疗服务质量的重要途径。应积极推动跨学科人才培养和团队建设，打破学科壁垒，促进不同学科之间的交流与融合。通过设立跨学科研究项目、举办跨学科研讨会、建立跨学科实验室等方式，为员工提供跨学科学习和合作的机会。同时，鼓励员工积极参与跨学科团队建设，共同解决临床难题，推动医学科技进步。通过这些措施的实施，可以

有效提升医院员工的专业水平和综合素养，为医院的可持续高质量发展提供坚实的人才保障。

（三）重新整合学科体系建设

医院应根据医疗服务需求和学科发展趋势，重新整合学科体系资源。通过优化科室设置、调整岗位配置等方式，实现资源的合理配置和高效利用。同时，加强学科间的交流与合作，促进学科交叉与融合，提升医院的整体服务能力和竞争力。医院应构建合理的人才梯队结构，确保医院在各个发展阶段都有足够的人才储备。通过实施青年人才培养计划、设立人才基金等方式，为青年人才增智赋能。同时，关注老员工的职业发展需求，做好传帮带工作，确保医院人才梯队的稳定性和连续性。

（四）定编定岗

根据医疗服务需求和人员编制标准，科学合理地确定各科室、各岗位的编制数量和岗位设置。通过定编定岗工作，明确各岗位的职责和任职要求，为招聘、选拔、培养等工作提供参考。同时，加强岗位管理和考核工作，确保员工能够胜任各自岗位的工作要求。首先，公立三级医院定编定岗得遵循几个基本原则：一是尊重现实，考虑到医院现有的社会文化背景、管理体制和员工习惯，不盲目追求大规模变动，而是逐步优化。二是满足工作需要，根据医院的功能定位、科室职责和业务量来确定岗位和编制，确保工作高效有序进行。精简高效：坚持因事设岗，因岗定人，避免冗员，提高医院整体运行效率。三是动态管理，根据医院发展、学科建设、工作效率等变化，适时调整岗位和编制，保持灵活性。具体建议从以下几方面着手：一是进行科学的岗位分析。梳理职责，明确各科室、各岗位的职责范围和工作内容，确保无遗漏、无重叠。评估工作量，结合历史数据和未来预测，评估各岗位的工作量，包括诊疗人次、手术量、护理时数等。确定岗位需求，根据工作量和性质，确定各岗位所需的人员数量、资质和技能要求。二是编制确定。参考标准，合理确定医、药、护、技、管理等各类人员的比例关系，确保医院人员结构平衡，以满足医院发展的需要。三是实施与监督。制定方案，将定编定岗方案具体化、可操作化，明确实施步骤和时间表；宣传引导，加强宣传引导工作，让全院职工充分了解定编定岗的意义和目的，减少改革阻力；培训考核，对新上岗人员进行培训考核，确保其具备岗位所需的基本知识和技能，快速进入角色；监督评估，建立监督评估机制，定期对定编定岗工作进行评估和反馈，及时发现问题并予以解决。

（五）完善绩效考核与分配体系建设

公立三级医院作为医疗服务体系的中坚力量，其综合绩效考核与分配体系的完善是提升医疗服务质量、激发医务人员工作热情、促进医院可持续发

展的关键环节。需要探索以下路径：一是明确考核目标与原则。应明确绩效考核旨在提升医疗服务效率与质量，强化医德医风建设，促进医院战略目标的实现。坚持公平、公正、公开，确保考核标准科学合理，注重结果导向与过程管理并重，实行差异化激励，体现多劳多得、优绩优酬。二是构建多维度考核指标体系。在技术水平方面，量化手术难度、科研成果、学术论文发表等指标，反映医务人员的专业能力。在服务质量方面，包括医疗差错率、投诉处理情况、患者满意度调查等，衡量服务态度 and 效果。在劳动贡献方面，根据工作量、工作效率（如床位周转率、手术台次）评估个人及科室贡献。在成本控制方面，考核科室或项目的成本效益，鼓励资源节约和合理使用。从医德医风方面：通过患者反馈、同事评价及自我评价，考察职业道德和职业操守。三是实施精细化考核流程。利用信息化手段进行数据采集，自动抓取医疗数据，结合人工调查，确保数据真实可靠。定期评估，实施月度、季度、年度考核，结合即时反馈机制，及时调整考核策略。四是优化分配机制。将考核结果与薪酬分配直接挂钩，设立绩效奖金、年终奖等激励措施。确保临床一线医务人员的收入增长高于平均水平，吸引和留住优秀人才。动态调整，根据医院发展战略和外部环境变化，适时调整分配比例和激励政策。五是持续改进与评估。持续监测，跟踪绩效考核实施效果，及时发现并解决问题。定期评估，邀请第三方机构或专家对考核体系进行评估，确保科学性和有效性。动态优化，根据评估结果和医院发展需要，不断优化绩效考核与分配体系。

（六）医院行政职能部门实现角色转变

在医院管理体系中，人事科的角色转变是适应医疗行业发展、提升医院整体效能的关键环节。通过实现从事务型管理向战略型管理的转变、强化人才开发与培养、提升服务意识与沟通能力、引入先进管理工具与技术以及注重文化建设与价值观引领等措施的实施，人事科能够更好地适应医院发展的需求，为医院的可持续发展提供有力保障。一是从事务型管理向战略型管理转变。传统的人事科往往侧重于员工招聘、考勤、薪酬发放等事务性工作，而现代医院人事科则需要向战略型管理转变。这意味着人事科需要紧密围绕医院长远战略目标，制定符合医院持续高质量发展的人力资源规划。通过深入了解医院的发展战略和业务需求，人事科能够更精准地配置人力资源，为医院提供有力的人才保障。二是强化人才开发与培养。人才是医院发展的核心竞争力。现代医院人事科应重视人才的开发与培养，针对不同层次、不同岗位的员工，制定个性化的职业发展路径，提升其专业技能和综合素质。

同时，注重跨学科人才的培养和团队建设，促进学科交叉与融合，为医院的创新发展提供智力支持。三是提升服务意识与沟通能力。人事科作为医院内部的服务部门，需要具备高水平的专业能力和强化服务意识。现代医院人事科应主动了解员工的需求和期望，积极为员工排忧解难，营造和谐的工作氛围。同时，加强与医院各部门的沟通协调，确保人力资源政策的顺利实施和有效落地。通过提升服务意识和沟通能力，人事科能够更好地发挥桥梁纽带作用，推动医院各项工作的顺利开展。四是注重文化建设与价值观引领。通过组织丰富多彩的文化活动、宣传医院的核心价值和使命愿景等方式，增强员工的归属感和凝聚力，激发员工的工作热情和创造力。

四、结语

面对复杂多变的内外部环境和日益激烈的竞争态势，现代医院人力资源管理面临着诸多挑战。然而，通过优化招聘与选拔机制、强化人才培养、加强人才梯队建设、重新整合学科体系、定编定岗、完善绩效考核与分配体系以及推动医院行政职能部门角色转变等策略的实施，医院可以有效应对这些挑战并实现可持续发展。未来，随着医疗改革的深入和技术的不断进步，医院人力资源管理将更加注重新人性化、智能化和精细化发展方向的探索与实践。

参考文献：

- [1]高霞.人力资源服务管理[M].北京：清华大学出版社，2023.09.
- [2]李超宇.人力资源管理[M].北京：中国铁道出版社，2023.12.
- [3]戴肖黎，陈梅兰等.教学医院人员分类管理的实践与体会[J].中华医院管理杂志，2013，9：687-690.
- [4]人事部，卫生部，关于卫生事业单位岗位设置管理的指导意见[Z]，中华人民共和国卫生部公报，2007（07）.
- [5]郭敏.浅析我国人口老龄化问题的对策[J].人口与经济，2007(S1)：114-115.
- [6]朱运德.人力资源实务全书[M].武汉：武汉大学出版社，2023.10.
- [7]卫生部规划财务司，卫生系统内部审计操作指南[M].北京：人民卫生出版社，2012.
- [8]沃尔特·J.弗林，罗伯特·L.马西斯等，李林贵，杨金侠译.医疗机构人力资源管理[M].北京：北京大学医学出版社，2006.

作者简介：

何春荣（1987.8-），女，汉族，陕西安康人，本科，统计师，研究方向：公立医院人事管理。