

# 疫情常态化背景下医院人员招聘与人才配置问题及对策研究

武文, 贺雪君

安徽省宿州市第一人民医院, 安徽 宿州  
Email: 528780344@qq.com

收稿日期: 2020年12月23日; 录用日期: 2021年1月13日; 发布日期: 2021年1月20日

---

## 摘要

今年的新冠肺炎疫情来势汹汹, 给本就资源紧缺的医院带来了重大冲击, 主要原因是医疗人员短缺, 人才匮乏。招聘难、配置难。本文在新冠肺炎疫情影响的背景下, 根据现在医院人员招聘和人才配置方面存在的招聘规划不科学、不合理, 招聘渠道单一以及医院从事招聘方面工作的人员专业性的匮乏, 提出医院应当深入思考, 转变人员招聘和人才配置模式, 完善招聘的准备、实施和招聘工作, 注重人力资源规划, 科学设计招聘方案, 层层甄选人才, 持续壮大医院的人才队伍, 实现医院的可持续发展。

## 关键词

疫情, 医院, 人员招聘, 人才配置

---

# Research on the Problems and Countermeasures of Hospital Personnel Recruitment and Allocation under the Background of Epidemic (COVID-19) Normalization

Wen Wu, Xuejun He

Anhui Province Suzhou First People's Hospital, Suzhou Anhui  
Email: 528780344@qq.com

Received: Dec. 23<sup>rd</sup>, 2020; accepted: Jan. 13<sup>th</sup>, 2021; published: Jan. 20<sup>th</sup>, 2021

## Abstract

COVID-19 outbreak has come at a furious pace this year, which has brought a major impact on the hospitals that are already strapped for resources. This is mainly because of the shortage of medical personnel, the difficulty in recruitment and allocation of personnel. Based on the background of the influence of COVID-19 outbreak, this paper proposes that hospitals should thoroughly consider change the mode of personnel recruitment and talent allocation, improve the preparation, implementation and recruitment of recruitment. In the meanwhile, hospitals should pay attention to human resources planning, scientifically design recruitment plans, select talents from different levels, continuously expand the talents of hospitals, to achieve sustainable development of the hospital.

## Keywords

Epidemics, Hospital, Personnel Recruitment, Talent Disposition

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

招聘是指为了组织发展需要,对组织人员职务升降、调岗、职务晋升等产生的空缺补位而进行的内部和外部招聘活动[1]。人员配置则是指组织采用科学方法,根据人岗匹配原则,将人力、物力与财力资源有效结合,从而实现组织目标的一系列管理活动的总称。近年来,医院越来越重视人员招聘和人才配置,它在医院人力资源管理活动中十分重要,直接影响医院的人才队伍建设和发展,而2020年的新冠肺炎疫情也给医院的人员配置和人才配置工作带来了巨大影响,改变了医院人才招聘、选拔、任用的传统方式和方法。在很长一段时间内,疫情将持续成为常态化,在此背景下,医院如何高效开展人员招聘和人才配置工作值得深究。

## 2. 人员招聘与人才配置内容与意义

人员招聘与人才配置是医院人力资源管理活动的打头阵环节,在医院人力资源发展规划指导下,吸引符合医院发展条件的潜在人员,并通过科学选拔出优秀人员,提供待遇有保障、发展有前景的平台,确保医院人才队伍建设扎实,满足医院发展需求。

### 2.1. 人员招聘与人才配置内容

人员招聘与人才配置是分阶段完成的系统工程,包括招聘信息发布、候选简历筛选、岗位素质建模、素质测评、笔面试考核、人员录用等环节。其中,招聘信息发布主要围绕所空缺的岗位,选择合适的招聘信息发布渠道,根据各个岗位任职资格,发布招聘信息,解决候选人稀缺困境[2];候选简历筛选则是根据岗位要求,有效筛选候选简历,初步了解候选人的知识、能力结构,确定合格的入围人选;岗位素质建模则是构建岗位胜任力模型,科学衡量人岗匹配精准度;素质测评则是通过MBTI性格测试、心理健康测试等测试对候选人进行综合测评,为选聘提供参考,做到知人善用;笔试考核则是根据医院需求定制化设计笔试内容并组织实施,更清晰考核候选人综合及专业素养;面试考核则是通过精准高效的面试

试方式如结构化面试、无领导小组讨论、述职演讲等方式,并基于岗位胜任力设计面试题,准确考察人岗匹配度,对面试官进行培训,客观公正评测候选人;在完成这一系列工作后,进入人员录用环节,完成人员招聘与人才配置工作。

## 2.2. 人员招聘与人才配置意义

人员的招募与人才配置是人力资源工作的前提,人员招聘与人才配置在为医院提供人员补充的同时,为医院带来了新鲜的空气和血液,使医院充满生机和活力,有利于组织创新和管理革新[3];有利于提高医院的竞争优势,现代医院的竞争归根结底就是人才的竞争,一家医院拥有的人才决定其在市场竞争中的地位,人员招聘与人才配置工作能否与医院发展实际需要相一致,对医院的竞争力,发展目标、发展规划、绩效管理有着深远的影响;人员招聘与人才配置是一个双向选择,有利于塑造医院的形象,招聘不仅仅是招募人才,还可以向外界宣传医院的组织文化、管理模式、发展方向,从而树立医院文化品牌和医院形象,提高知名度,从而更好的吸引激励和留住更优秀、更合适的人才。人员招聘与人才配置作为人力资源的一个环节,直接影响医院日常活动是否能够顺利进行,招聘和配置工作可以让员工更满意,配合更默契,工作效率更快提升,因此,招聘和配置工作十分关键。

## 3. 人员招聘与人才配置问题

在疫情的影响下,医院各项工作均受到较大影响,在医务人员本就紧缺的大环境下,医院人才队伍再次告急,给医院人力资源管理活动带来了较大挑战。

### 3.1. 招聘规划不科学、工作混乱

当前,很多医院忽略了人力资源规划,科学的人力资源规划方案缺失,招聘计划不合理,招聘工作开展随意,盲目性较强。部分医院在人才流失后,未及时跟进岗位分析和有效规划,在人员补充中,因为时间匆忙,往往降低录用标准,导致招聘工作混乱[4]。同时,由于部分单位提供的信息与应聘者信息不对称,资源规划缺少科学性,信息分布不对称,很可能会错过人才。

### 3.2. 招聘渠道、方法单一

医院作为公益事业单位,一直以来通过官网发布招聘信息,坐等应聘者上门,同时组织线下甄选,考察方式主要为笔试和半结构化面试,招聘方式单一,无法考察出应聘者真实能力[5]。在今年2月份,人社部下达通知明令禁止现场招聘,大部分医院在上半年无法开展招聘活动。近几个月,疫情已演变为常态化,仍需不断戒备,这也给招聘工作带来的不小阻力。在此背景下,医院若坚持传统的招聘模式,人员招聘工作势必开展难,人才配置工作势必效率低。

### 3.3. 工作人员专业能力有待提升

医院的人力资源工作人员代表了医院的形象,但由于部分人员专业能力和态度认知不足,在人员招聘和人才招聘中存在较大问题,包括不专业、不尊重应聘人员等。在信息发布、简历筛选等环节,无一不需要工作人员细致和耐心;同时,有时候招聘者会根据自身喜恶评定,导致招聘不公平,降低医院的形象,流失人才。

## 4. 有效解决人员招聘与人才配置问题的对策

针对医院人员招聘与人才招聘中存在的问题,面对常态化的疫情,医院的人力资源工作人员应从以下几个方面开展人员招聘与人才配置工作。

#### 4.1. 做好准备工作, 打好招聘与配置工作的根基

任何工作都离不开前期准备工作。首先, 医院应定期从人员数量、质量和结构三方面, 围绕环境分析、人力资源需求预测、人力资源供给分析、人力资源规划制定四个方面定期编制人力资源规划。其次, 要进行充分的工作分析、编写规范和清晰的岗位说明书, 并建立每个岗位的胜任力素质模型和知识技能标准。最后, 科学拟定招聘需求, 确保人员招聘和人才配置工作有序进行。

#### 4.2. 强化实施工作, 完善招聘与配置工作的过程

首先, 规范招聘流程(见图 1)拓宽招聘渠道, 是提高招聘与配置效率和效果的前提, 是招聘工作开展的必不可少的重要环节。

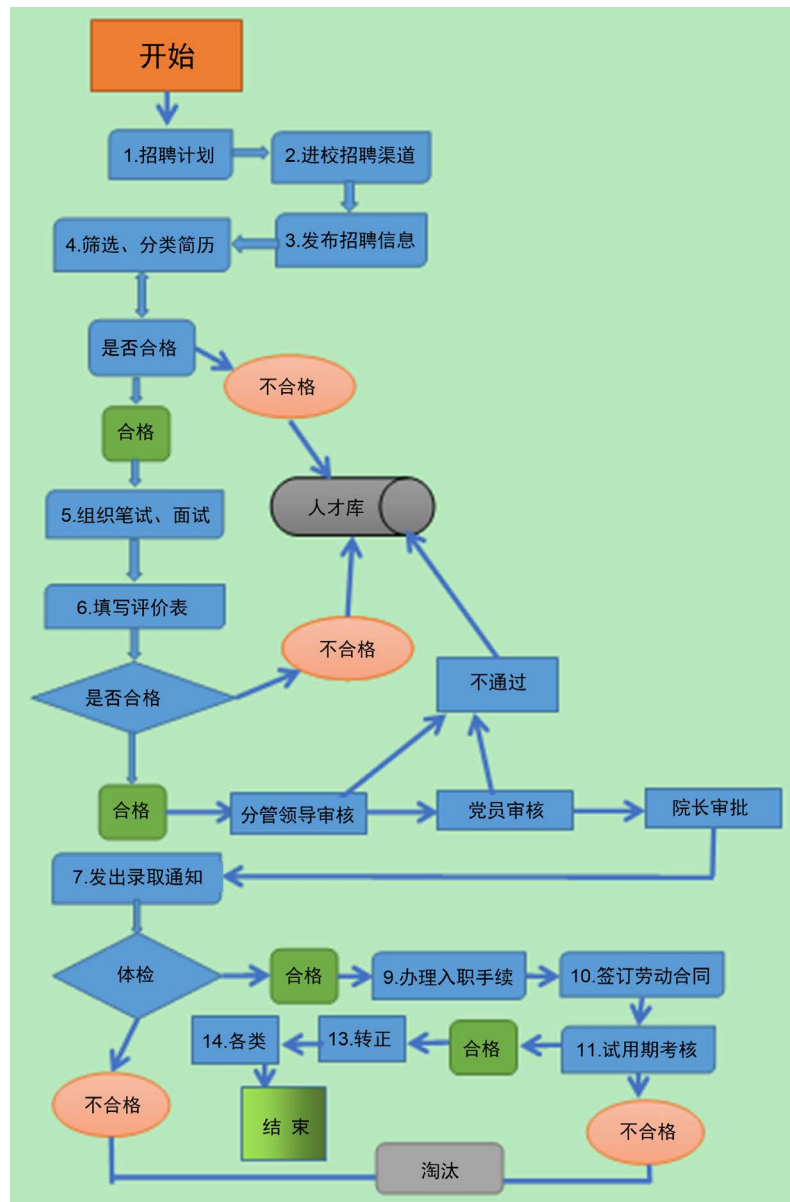


Figure 1. Recruitment process

图 1. 招聘流程

在疫情常态化背景下, 拓展多种创新型网络招聘渠道, 针对 80、90 后人才, 尝试微信、微博、专业论坛等当时招聘人才; 针对高级人才, 可通过参加医疗行业协会, 接触重点人才, 或者尝试猎头招聘方式。此外, 通过不同类型的人才, 选择不同的招聘渠道。首先, 通过内部晋升、外部补充和猎头等方式完善管理人员招聘渠道; 其次, 尝试校企合作模式, 通过校园、电视报刊和网络完善基层医护人员招聘渠道; 最后, 通过网络、现场招聘, 接触劳务派遣公司等完善行政后勤人员招聘渠道。

其次, 提升工作人员的专业性, 科学甄选人才, 建立人才库管理机制[6]。在疫情持续的情形下, 创新使用线上线下招聘, 对工作人员的要求较高。因此, 要加强对招聘人员和面试官进行培训, 包括流程、评价标准等, 保证专业性。针对各个岗位, 通过胜任力模型和知识技能要求, 科学筛选简历, 丰富笔试试题, 采用合适的面试方式, 并利用心理测评、评价中心技术等测评方法全方位考察候选人。近年来, 国内的医疗人员一直处于紧缺状态, 因此, 要建立人才库, 将条件较好的求职简历列入人才库中作为储备, 定理清理, 并保持一定的联系, 这样能第一时间补充到合适的人才。

最后, 完善录用跟踪。在医疗行业中, 良好的医德是必备的基础条件, 因此要加强背景调查和试用期考核。在试用期结束后, 正式聘用该员工, 完成人才配置工作。

### 4.3. 持续跟踪评估, 及时改进招聘与配置工作的不足

医院通过对整个招聘与配置工作进行全面客观的评估, 从中发现问题, 总结经验, 可以避免错误再犯, 也能帮助人力资源部门改进招聘工作[7]。因此, 要运用定性和定量方式对招聘和配置结果进行客观评价。定性方面, 通过用人单位对招聘工作的评价和对新员工的满意度评价进行评估; 定量方面, 则可以通过对成本、完成时间、完成数量和完成质量四个方面进行评估。

## 5. 小结

医院人员招聘和人才配置工作并不单一, 而是一个持续系统的过程。医院人力资源工作人员要在工作中避免招聘过剩或不足的情况, 面对持续常态化的疫情, 要积极创新工作方式和方法, 结合传统工作方法, 科学制定措施, 高效完成人员招聘和人才配置工作, 实现医院的可持续发展。

## 参考文献

- [1] 徐向天, 钱疆. 基于胜任力的医院人才招聘与选拔体系的构建与运用[J]. 中国医院, 2011, 15(8): 46-48.
- [2] 周超, 孙忠河, 张玉洁. 某集团化医院人员招聘模式的实践探讨[J]. 中国医药导报, 2017, 14(24): 182-185.
- [3] 周志伟. 企业人力资源管理配置存在的问题及解决策略[J]. 中小企业管理与科技, 2017(12): 12-13.
- [4] 刘春鹅. 浅析国有企业人员招聘与配置的重要性[J]. 现代经济信息, 2017(5): 126.
- [5] 张凤山. 试论人员招聘与配置在人力资源管理中的重要性[J]. 营销界, 2019(20): 232-233.
- [6] 于芳芳. 企业人力资源管理创新问题浅谈[J]. 人才资源开发, 2016(16): 157.
- [7] 王薇, 韩志军, 邢妍. 大数据背景下国有医院人力资源管理模式探讨[J]. 经贸实践, 2018(16): 50-52.