

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.04.041

# 医院人才招聘工作面临的挑战和困难

黄翠连

(江门市蓬江区中西医结合医院,广东 江门 529000)

**摘要:**在医院的发展中,人才是重要资源,人才招聘显得尤为重要,医院竞争更多地表现为人才的竞争。医院的发展离不开专业技术人才的力量支柱。基于现时的社会条件,医院的招聘工作充满挑战和困难。本文从人才招聘的相关概述入手,在阐述人才招聘原则基础上,分析当下A医院人才招聘中存在的问题并结合人才招聘的影响因素,分析提升人才招聘工作水平的对策。

**关键词:**人才招聘;医院;挑战;创新

医院招聘是一个政策性很强且各环节紧密衔接的复杂过程,积极开展招聘工作不仅是医院谋求高端人才的有效方法,也是医院快速发展的有效手段。所以,医院需要加强对人员招聘的关注与支持,及时发现并有效解决招聘方面存在的问题,以此提高招聘效率。A医院是一所非营利性二级骨科医院(地市级),是当地医保和工伤定点医院,是以中西医结合骨科为特色的大专科小综合医院。A医院现拥有业务用房6.8万平方米,按三级医院配置,编制床位800张,现开放550张,设临床、医技科室23个,在职员工490人,其中高级职称45人,中级职称102人。医院坚持以病人为中心,以质量为核心,竭诚为广大群众提供舒适、便利、满意的医疗服务。2019年搬迁至新大楼以来,医院积极通过各种途径招聘各专业所需人才,但是效果并不能如我们所愿,下一步的工作重点是研究如何积极开展人才招聘工作、稳步解决人才招聘困难、勇敢接受人才招聘的挑战。

## 一、人才招聘概述

广义的人才招聘包括招募、选用、录取及评估等一系列组织活动。狭义的人才招聘是指当企业出现人才需求时,通过招聘渠道寻找和选择符合条件的应聘者过程。根据现时A医院的实际情况,人才招聘流程包括招募、选用、录用,未做到评估,所以可以理解为狭义的人才招聘。

A医院的获取人才的主要渠道有内部渠道及外部渠道。内部渠道包括面向医院内部员工的公开招聘、医院内部部门间的横向调动、内部提拔、轮岗或者重新雇用等;外部渠道包括面向社会的招聘和参加各大院校的校园招聘,其中社会招聘包括遵循AIDA原则的广告招聘,在报纸和杂志上刊登广告;电子招聘主要包括在本单位的网站及微信公众号发布招聘信息;通过和网络招聘公司合作,将医院需求的各类专业技术人才招聘信息发布在卫生专业技术人才招聘网站上。现时A医院的招聘渠道也不少,包括公开招聘、横向调动、校园现场招聘、网络招聘,针对中

层干部的任用一般是内部提拔居多。

## 二、人才招聘的原则

### (一)以德为先按需招聘

以德为先,只有良好的职业道德和医德医风才能符合医院和社会的用人需求。没有最优秀的,只有更优秀的,我们没有只寻求更优秀的人才,我们选择合适的人才,只有合适的才会安心留在医院,以院为家,为医院多做贡献,稳定性高。品德优良是我们招聘的基本前提条件。“德才兼备,以德为先”的新时代卫生专业技术人才要求,方能打造医德医风优良的医疗卫生环境,方能成就人民幸福、国家富强的繁华盛世。

### (二)低成本高效率

A医院虽然是一所非事业编制的集体所有制医院,但也跟其他公立医院一样,具有公益性、非盈利性,医院的服务宗旨是救死扶伤,为人民服务。在自负盈亏的经营方式下,医院只能通过降低成本,减少各项费用支出增加医院的盈余收入,从而保障医务人员的收入水平,为人才队伍的建设提供充足的后勤保障。行政部门是一个非业务收入部门,各项开支更要想方设法节流。人事部门是行政部门的一分子也不例外,人事招聘工作的开展必然涉及费用的支出,能够用最少的费用支出达到我们的办事目的是我们的工作必不可少要考虑的问题。医院的工作要求是力求用最低的成本完成最高效率的人才招聘工作,达到减少费用支出的目的。也是我们的工作目标之一<sup>[1]</sup>。

### (三)公平公正择优录取

在各专业拟录用人员中,医院会根据公平公正公开的择优原则录用合适的人选。客观公正原则是指医院在整个人才招聘流程中对每个应聘者做到平等一致,杜绝出现在招聘过程中,对某些应聘人员特别有好处而对其他应聘人员有坏处的情况,确保结果真实,保证人才招聘的公平公正。这是医院人才招聘的原则。

#### (四)统一标准化原则

统一标准化原则是指,考核评价应聘人员的标准是统一的,在人才招聘过程中全部应聘人员在全部环节都没有出现“双标”的现象。这是确保结果真实的重要前提。

#### (五)可行性与实用性原则

可行性与实用性原则是在人才招聘过程中,设置的考核标准、内容应与拟应聘的实际工作岗位内容相近,能通过考核真实反映出应聘者在日后的工作过程中发挥真正的才能,保质保量完成工作任务,是保证医院人才招聘有效性的前提条件。

#### (六)可比较性原则

可比较性原则是指医院在招聘过程中,测评方式可以设置横向对比指标和纵向对比指标,通过多角度多方向的对比,能作出真实有效的测评意见,真实地了解到应聘者的专业能力,通过这种方式测评能确保人才测评结果与应聘者在实际工作中的工作表现相符。

### 三、A医院人才招聘中存在的问题

#### (一)招聘准备工作不充分

A医院人才招聘工作准备阶段准备工作不充分,主要是人员的流动性会影响到用人计划的制定,也存在部分科室负责人因为管理信息不全面会影响到科室的用人需求比实际需求多。在招聘过程中,未能及时制订科学合理的招聘计划,随意性强,未能系统化开展招聘工作。

#### (二)招聘渠道有欠缺

A医院人才招聘现时已通过网站及微信公众号发布招聘信息,积极参加校园招聘,但是应聘者不及预期的原因是单位的宣传及规模未够大,影响力在省内外不足,很多应聘者不了解本院的情况。在现时的信息化时代,医院未能灵活运用多种信息化手段开展招聘工作。招聘渠道有待增加。

#### (三)招聘流程较繁琐

现时人才招聘整个流程包括招聘计划、做好科室用人需求汇总分析,班子会议审核确定用人需求要求及具体数量,发布招聘信息,组织面试小组面试,确定录用人员,最后根据到岗情况评估招聘的效率及完成程度再继续开展招聘工作。面试结束后通过班子会议审核确定录用人选,确定录用名单,整个流程耗时较长。应聘人员的等待结果时间较长,有可能影响录用通过率。

#### (四)招聘评估不细致

由于招聘面试过程中,面试官(科室主任、院长)与应聘人员轮流单独面谈的时间控制在二十分钟内,时间不长,了解不深入,凭第一印象的表现确定录用人才,主观因素大,未能做到评估细致化、客观化。录用人才到岗后要经过一段时间考察才知具体

的工作表现情况,现时未做到较细致的人才评估工作,未能用数据直接评估结果<sup>[2]</sup>。

### 四、A医院人才招聘的影响因素

医院人才招聘管理制度建设的主要内涵:制定完善、适用的科学规范的招聘管理制度;建立全面的招聘人员社会保险制度;优化招聘人员薪酬分配方案;设立岗变薪变的动态分配激励机制,确保按岗定酬、岗薪一致,达到多劳多得的分配目的;使用信息系统管理招聘人员档案,通过动态管理,达到管理制度化、规范化、信息化,从而提供有力的人才保障,为医院的发展发挥重要的作用。现时医院的人才招聘管理制度有待完善,这是医院人才招聘的内部影响因素。影响医院人才招聘的外部因素有国家相关的政策法规、社会宏观经济、卫生专业技术人才人力资源市场、应聘者个人意愿等客观原因。现时由于政策影响,很多本科毕业生毕业未考虑就业而选择考研深造或者直接参加住院医师规范化培训,据当地高校近年的统计数据可知,全日制医学本科学历应届生就业率达2%,98%的应届生的去向是继续读研深造和参加住院医师规范化培训基地的招聘,进入医院进行为期三年的培训,结业后再就业。直接影响到应聘者的数量减少,用人单位难招聘到合适的人才,同时单位性质在一定程度上影响到本院的招聘工作,本院为非编制的集体所有制医院,对于刚毕业的医学生来说更期待入职于事业编制的单位。

### 五、A医院人才招聘的对策建议

#### (一)做好招聘准备工作

提前做好人才预算计划,充分考虑到人才流动的概率,培训科室负责人,提升综合管理能力。每年9月份,人事科会根据医院各科室的实际情况,要求各科室负责人召集本科室技术骨干、组长一起讨论研究科室下一年度的用人需求,包括需要的专业技术要求及具体数量,统一意见后报上级主管部门(医务科、护理部)审核后交至人事科,人事科收集整理好招聘信息递交至医院领导班子会议讨论,讨论决定审批意见,最后由人事科汇总医院领导班子会议意见后做成医院人才招聘计划书并开展招聘工作。充分做好招聘的前期准备工作。

#### (二)扩展招聘渠道

基于现有的招聘渠道,努力开拓更多的合适的招聘方式和平台,加大单位的宣传力度,积极开展技术创新,提升业务能力,提升医院的影响力,提升医疗服务质量,同时,关注在职员工的满意度,达到留住人才、引进人才的目的。现时医院正处于飞快地发展过程中,各医疗机构对专业技术人才的招聘需求不断增加,用人需求竞争很激烈,人才招聘渠道的选择至关重要,它的合适与否将会直接影响招聘效果。校园招聘会一般是高的学历人才集中、专业对

口率高,适用于招聘初级岗位人员;网络招聘影响力较大,覆盖范围较广,宣传成本较低,适用于吸收优秀人才。建立招聘管理信息系统,用信息化方式将符合条件的应聘简历挑选出来,能根据用人单位的实际需求自动化收集简历,减少人力手工挑选简历,有效的提升招聘工作效率。医院重视网络宣传,将自身的传统特色和优质医疗服务展示给应聘者,医院加强自身形象的宣传不仅能吸引到合适的人才,还能增强民众对医院的认识。

### (三)简化招聘流程

基于现时整个流程耗时较长,恰当简化流程,减少应聘者的等待面试结果的时间,提升面试的成功率。因此,医院的招聘流程需要进行不断的改进、优化,达到优化招聘流程的最终目的。医院成立专门的招聘领导小组,由主管院长作为主要负责人,全面负责招聘流程的全部工作,高效落实医院招聘的各项制度和流程。实施招聘过程中,在简历的选择、资质审核及面试个过程中,都要全部按审批要求进行严格执行程序,避免出现在医院人才招聘过程中存在的不公平、不公正的问题。同时,要完善、简化招聘全部流程,减短招聘周期,减少审批流程。可以通过科室试用考核作为最终的考核录用依据。

(四)做好招聘评估工作,细化及量化评估标准,促进招聘工作的完善

做好招聘评估工作,细化及量化评估标准,促进招聘工作的完善。医院需要深刻认识到及时引入新人、补充新鲜血液的重要性,在加大招聘力度的同时适当地提高招聘门槛,严格把关好应聘者的专业技术水平及医德医风,条件达标的人才可招聘入职医院,杜绝出现“关系应聘者”现象,从源头上保证引入人才的质量,为后续医院内部各项工作顺利地开展提供可靠有效的人才保障。医院招聘部门应紧随时代发展,积极转变招聘理念和招聘形式,为保证招聘人才的质量,医院应进一步丰富考试形式。医疗专业技术人才类别多样复杂、专业划分多元化,岗位分类也非常细致,传统的考试形式难以有效满足不同专业高质量人才的引入要求。所以,医院需要积极探索新的考试形式、考试方法,可增加现场答辩、心理测验等多种考核方式,加强对应聘人员专业技能、综合素质等进行客观全面的评价。在招聘过程中,灵活合理地运用各种形式的考核办法,有助于招聘工作人员更准确、更全面地了解应聘者的知识结构体系及专业技能水平等<sup>[1]</sup>。

### (五)依据评价反馈,改进招聘存在问题

根据汇总评估得到的反馈结果,及时发现招聘工作中存在的问题,进一步透彻分析问题存在的根源,将成功的经验纳入标准,将招聘过程中不科学、不规范之处及时加以改正与修订,为进入下一个

PDCA循环提供依据。PDCA循环理论在人事招聘过程中的要求:为了在循环改进中提高招聘质量和效果,所以一定要一次循环至少要解决一部分问题,其他未解决的问题在下一个循环处理。PDCA循环能促使人才招聘工作更加完整,从源头解决人才招聘问题。在招聘工作落实改进环节,招聘者可采用问卷、电话等形式,动态跟踪聘用者,了解各科室对人才招聘的满意程度,录用者和岗位的匹配情况,总结工作经验,改善招聘流程,为日后的招聘工作提供参考。

### (六)高素质人才的引进

专业研究水平和素质高的人才 是医院发展的关键,分析吸引高素质人才进入的因素,比如医院的薪资待遇、医院的学术文化氛围以及医院的知名度等。结合医院的实际情况,首先明确医院所缺的高素质人才的类型,摆正对人才的态度,对于适合岗位的高素质人才要努力争取,让应聘者看到个人未来发展的前景。这一方面就需要人事科具有扎实的理论知识以及招聘的经验,掌握招聘的技巧,将本医院的特色在最短的时间内展示给应聘者,为医院的人才战略发展做好相关工作。招聘人员也不局限于本地生源,扩展地域招聘。制订高素质人才引进管理办法,保障高素质人才有发展的平台。

## 六、结语

综上所述,现时医院的人才招聘工作依然存在不少的挑战和困难,为了能使医院高效率的招聘到合适的人才,必须要针对存在问题进行整改,才能从源头上解决好招聘过程中存在的困难问题。此外,人事管理工作也不能放松,医院人才招聘与人事管理是一项系统性工作,医院不仅要切实做好人才的招聘工作,还要重视人才的管理、培训和使用工作,做好选对人才、用好人才、培育人才、留住人才的各项工 作,切实将合适的卫生专业技术人员安排在合适的专业技术岗位上。解决医院人才各种瓶颈问题,为医院的发展提供重要的力量支持。

### 参考文献:

- [1]王琪琦.医院人员招聘管理的思考[J].人才资源开发,2021(06):50-51.
- [2]刘燕.基于胜任力的医院人才招聘研究[J].劳动保障世界,2020(17):11+56.
- [3]张婧.浅谈医院招聘管理中的创新与优化[J].办公室业务,2021(14):183-184.