

◁人力资源管理▷

地级城市三甲医院人才引进策略研究*

史美景, 赵文敏

(扬州大学附属医院, 江苏省扬州市 225000)

【摘要】 目的 研究和探讨公立医院高质量发展背景下地级城市三甲医院的人才引进策略。方法 以扬州市某三甲医院为例, 采用态势分析法(SWOT)深入探讨地级城市三甲医院人才引进工作中的优势、劣势、机遇、威胁, 提出应对策略。结果 地级城市三甲医院具有良好的发展基础, 完善的人才引进制度等优势; 同时存在高精尖人才匮乏、引才合力尚未形成等劣势; 机遇主要来自于政府和高校的政策支持、城市的知名度和美誉度等; 威胁主要体现在周边大城市的“虹吸效应”、“一城多院”和县级医院的竞争等方面。结论 地级城市三甲医院的人才引进应综合考虑4种组合策略, 通过采用WO、ST或WT策略最终达到能够采用SO策略的状态, 为推动医院高质量发展提供智力支撑。

【关键词】 人才引进; 地级城市; 三甲医院; SWOT分析**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)01-0071-03**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.01.019

地级城市三甲医院分布范围较广、技术水平较高, 是提供现代化医疗服务的中坚平台, 在医疗卫生系统中位于承上启下的特殊位置。在公立医院高质量发展的背景下, 地级城市三甲医院如何引进配置人才资源, 在为群众提供更加优质高效医疗服务的同时实现自身可持续、高质量发展倍受关注。笔者以扬州市某三甲医院为例, 采用态势分析法(SWOT)对地级城市三甲医院人才引进工作中的优势和劣势以及面临的机遇和威胁进行讨论, 再通过构建SWOT矩阵, 组合各种因素, 分析得出应对策略。

1 地级城市三甲医院人才引进的SWOT分析

1.1 内部优势(S)

1.1.1 良好的发展基础。扬州市某医院是一所位于扬州市区的公立综合性三甲医院, 始建于1960年, 2016年由市直属医院划转成为扬州大学的直属附属医院, 作为江苏省教育厅和江苏省卫健委共建医院, 代表扬州地区的医疗水平。该院开放床位1 767张, 下设49个临床医技科室, 现有12个省级临床重点专科, 27个市级临床重点专科。医院在职职工2 225人, 其中高级技术职称595人, 博士127名。该院作为龙头医院, 牵头20余家市域内医疗机构组建了医疗联合体, 以自身的实践不断丰富“健康中国扬州样本”的内涵。该院雄厚的综合实力和高水平的发展平台, 为人才引进奠定了坚实基础。

1.1.2 不断完善的引才制度。近年来, 该院确立并实施人才兴院战略, 不断建立完善人才引进管理制度。组织建设层面, 成立了以党委书记和院长为组长的人才工作领导小组, 定期研究部署人才工作; 人力资源处作为领导小组下设的办公室, 负责落实领导小组议定事项。制度建设层面, 出台了《高层次人才引进管理实施办法(试行)》《高层次人才引进和培养标准及其待遇》等政策文件, 将引进人才分为10类: 领军人才、拔尖人才、学科带头人、主任医师(同级别职称)、学科和专业骨干、海外博士(A)、海外博士(B)、国内博士(A)、紧缺博士(B)、博士(C), 并配套相应的具有市场竞争力的安家费、科研经费、年薪等待遇。

1.2 内部劣势(W)

1.2.1 高精尖人才匮乏。拥有一批能够开展高水平医教研工作的高精尖人才, 是一所医院核心竞争力的体现^[1]。高精尖人才在全院人才队伍建设中也起着引领和示范作用, 有着“以才引才”的特别影响力。该院在高层次人才队伍建设上起步较晚, 高精尖人才总量不足, 社会知名度和吸引力不强。尽管在心血管内科、儿科等少数领域拥有全市最具权威性的专家团队, 但在国际、国内、省内有影响力的学科、人才、技术并不多, 国家级临床重点专科和国家“四青”等重点人才仍未实现零的突破。权威专家的缺乏导致核心技术掌握不足、科技进步受限, 严重制约医院满足人民群众多层次、多样化医疗服务需求的能力。

1.2.2 引才合力尚未形成。长期以来, 受传统惯性思维影响, 该院局限于“地级市思维”的框框, 没有跳出地方看地方、站在全国看地方, 容易走向坐井观天的极端。在人才引进方面并未产生强烈的紧迫感和危机感, 甚至抱有“愿者上钩”的心态。“医院仍处于基础创

*基金项目: 扬州市2022年度市级社科重点课题项目(YZSK2022342)

业阶段,不需要高端人才”、“医院给不了高端人才向往的平台和待遇”等自我设限、矮化、固化的想法仍然存在。目前该院人才引进工作主要由人事部门推进实施,作为用人主体的科室参与度并不高,院、科两级没有形成应有的合力。部分科室负责人缺乏引才、容才的胸襟,甚而出现排挤行为,容易导致人才在入职不久就因“水土不服”提出辞职^[2]。

1.3 外部机遇(O)

1.3.1 政府和高校的政策支持。该院作为身处地级市的高校附属医院,在人才引进方面享有政府和高校双方政策支持。政府方面,江苏省引才项目——“双创计划”给予双创博士等类别的人才不低于15万元的引进资金资助(该院已有8名新进博士获得资助);扬州市引才项目——“绿扬金凤计划”给予优秀博士等类别的人才不低于6万元的引进资金资助(该院已有25名新进博士获得资助)。高校方面,扬州大学支持附属医院和医学院采用双聘用工形式吸引优秀医学人才,给予人才学校(医学院)编制,同时全职在医院上班,鼓励医院和医学院叠加发放相关引进待遇。

1.3.2 城市的知名度和美誉度。该院所在的扬州市,是一座具有较高知名度和美誉度的历史文化名城,对优秀人才有着独特的吸引力。扬州市位于江苏省中部、长江与京杭大运河交汇处,历史悠久,文化璀璨,商业昌盛,人杰地灵,享有“世界运河之都”、“世界美食之都”、“东亚文化之都”等众多美誉^[3]。

1.4 外部威胁(T)

1.4.1 周边大城市的“虹吸效应”。周边大城市凭借发达的经济、先进的基础设施、便捷的地理交通、庞大的人口规模,对高层次人才形成了强大的虹吸效应,使区域内人才逐渐出现向大城市聚集的趋势。2020年度全国三级公立医院绩效考核国家监测考核结果中,上海市有5家、南京市有2家医院排名前20,而该院排名200多名,差距非常大。这几家大城市医院拥有优质的平台和资源,对周边城市医院人才具有很强的吸引力。

1.4.2 “一城多院”和县级医院的竞争。地级城市内同级医院较多,相互间差异不大,同城竞争十分激烈。以扬州市为例,市区三甲医院有5所,分别为苏北人民

医院、扬州大学附属医院、扬州市中医院、扬州市妇幼保健院、武警江苏总队医院。各家医院纷纷出台各类优惠政策,不断上调高层次人才的待遇,努力吸引高层次人才加入,打破了高层次人才原有的流向格局。除了“一城多院”,县级医院在医改政策支持下逐渐壮大^[4],也纷纷参与到人才抢夺战中,特别是我国探索施行的“省管县”体制改革^[5],县级医院势必对地级城市三甲医院的引领地位构成威胁。

2 地级城市三甲医院人才引进的策略建议

针对上述SWOT分析建立矩阵(见图1),对各优势、劣势、机遇、威胁因素进行综合分析,从4个组合策略维度出发,即SO—利用优势抓住机会,ST—利用优势消除威胁,WO—利用机会改进劣势,WT—消除威胁并改进劣势,提出应对策略。地级城市三甲医院应综合考虑4种组合策略,通过采用WO、ST或WT策略最终达到能够采用SO策略的状态。

2.1 优势—机会(SO)策略

2.1.1 依托高校科研优势,打造国家级临床重点专科。医院应在现有的良好发展基础上,全力建设特色鲜明、区域知名的高水平医院。依托扬州大学综合性大学的优势和医科科研平台,推进学科交叉融合,开展前沿医学科技研究和医学人才教育,不断提升综合实力和区域影响力。根据专科发展现状及市场需求,遴选出符合医院发展战略且基础好、学术氛围浓厚、具有特色和优势的专科进行重点投入^[6],争创扬州地区首个国家级临床重点专科。

2.1.2 抢抓地校引才机遇,放大政策叠加效应。一方面,乘着政府“人才新政”的东风,打好“名城扬州牌”,为人才积极争取安家住房、配偶就业、子女入学等优惠政策,提高人才项目入选成功率,增强人才的获得感、幸福感、安全感。另一方面,继续深化院校融合,优化、简化人才引进审批流程,下放医院用人自主权,为高阶引才搭桥铺路。采取医院—医学院/护理学院双聘制、交叉任职、客座教授等“柔性”引才措施,突破“刚性”编制制约,实现学校大医科板块内的“人才共享”。

图1 地级城市三甲医院人才引进的SWOT分析矩阵

		内部能力	
		优势S	劣势W
外部因素	机遇 O	1. 良好的发展基础 2. 不断完善的引才制度	1. 高精尖人才匮乏 2. 引才合力尚未形成
	威胁 T	SO 策略 1. 依托高校科研优势,打造国家级临床重点专科 2. 抢抓地校引才机遇,放大政策叠加效应	WO 策略 1. 拓宽引才渠道,缓解人才短缺 2. 善用城市品牌,汇聚引才合力
		ST 策略	WT 策略
		1. 升级人才政策,化解大城市“虹吸效应” 2. 借力区域医联体,错位竞争协同发展	1. 打好“引育用留”组合拳,提升人才归属感 2. 建立引才目标责任制,树立奖优罚劣导向

2.2 优势—威胁(ST)策略

2.2.1 升级人才政策,化解大城市“虹吸效应”。医院应做好顶层设计,加大资源投入,实施更加积极、开放、有效的人才政策。在现有的人才管理制度基础上,通过定期修订引才待遇标准,提供“好于以往、优于周边”的引才待遇^[7],提升人才引进的核心竞争力。大胆行使用人自主权,在人员编制、奖金分配、高校教师职称、研究生导师、行政职务等对待方面向引进人才倾斜,打造比周边大城市更具比较优势的政策环境。

2.2.2 借力区域医联体,错位竞争协同发展。继续发挥医疗联合体龙头医院的优势,借力区域协同,形成地级—县级医院双塔效应^[8]。主动向下拓宽服务半径,按照“发挥优势、取长补短、互惠互利”的原则,通过远程会诊、下派专家、上下转诊等方式实现市域范围内的诊疗协同。综合研判地级城市及下辖县市的医疗市场格局,进行差异定位,寻求错位发展。

2.3 劣势—机会(WO)策略

2.3.1 拓宽引才渠道,缓解人才短缺。摒弃惯性思维,变“等人来”为“请人来”,对内鼓励员工推荐,对外加大招聘宣传,借助各方资源拓宽人才信息来源途径。调动院科两级的积极性,发挥科室知名专家在招才引智中的积极作用,利用专家的声誉和业内影响力,让他们成为医院人才引进的代言人,通过“以才引才”宣传吸引更多的人才加入。通过院领导带队进校宣讲、海外人才云端面试、业界标杆平台广告宣传等渠道广泛宣介医院良好的发展态势和求贤若渴的诚意,缓解高精尖人才短缺,减少内部劣势对人才引进的阻碍。

2.3.2 善用城市品牌,汇聚引才合力。善用地级城市品牌资源,发挥地级城市生态宜居、生活安逸等方面的独特优势,扩大宣传,加强引才推进力度。地级城市三甲医院通过政府搭台,积极主动承接各类大型会议和学术会议,热情邀请海内外高层次人才到医院参观指导,借此挖掘发现人才。主动融入城市对外交流与合作的大框架内,不断提高对外开放水平,有效促进国际先进技术和理念的引入,提升医院整体的科技创新能力和学科建设水平^[9],弥补自身影响力不足、引才力度不够等缺陷。

2.4 劣势—威胁(WT)策略

2.4.1 打好“引育用留”组合拳,提升人才归属感。一体化推进人才“引育用留”,大力引才的同时,做好育才、用才、留才工作。系统培育人才,合理规划人才的职业生涯,扩展其成长和晋升空间,有计划地选拔中青年骨干人才参与重大专项工作、科研课题研究、海外访学研修等。鼓励职工提升学历,特别是攻读博士学位,激发人才的内生动力,壮大高精尖人才队伍。科学使用评价人才,完善人才考核评价机制,改进和创新人才评价方式,对不同人才实行差异化评价,利用“鲑鱼效

应”,激发良性竞争^[10]。用心留住人才,落实院领导直接联系服务人才工作制度,加快建设“一站式”人才服务平台,妥善解决配偶安置、子女入学、安居住房等问题。建立灵活多样的薪酬激励机制,充分发挥人才的干劲与潜能,对引进人才探索实行年薪制、协议工资制、项目工资制^[11],增强人才归属感和成就感。

2.4.2 建立引才目标责任制,树立奖优罚劣导向。院级层面研究制定中长期人才发展规划,提出人才引进任务及考核指标,规划重点引进能够熟练解决复杂疑难技术问题、医疗技术和临床实践效果获同行认可的顶级临床医学专家,快速提升临床技术水平。有计划靶向引进一批带有重大项目、关键技术、带动新兴学科的领军人才及团队。科室层面根据院级人才发展规划制定专科人才引进计划,明确每一年的人才引进任务,与医院签订年度人才引进目标责任书。此外,还需运用考核评价和奖惩机制,树立奖优罚劣的鲜明导向。对于在人才引进工作中表现突出、业绩显著的科室或员工给予奖励,设立人才引进“突出贡献奖”,对于不能完成指标任务的科室负责人进行诫勉谈话、督办问责。

参 考 文 献

- [1] 马洪瑶,张向荣,汤晓红,等.基于高质量发展的公立医院科研工作新定位与新思考[J].中国医院,2022,26(8):38-40.
- [2] 朱跃州,龚卫宁,鲁翔.公立医院高层次人才柔性管理实践与思考[J].南京医科大学学报(社会科学版),2014,14(4):299-302.
- [3] 杨君.文旅融合背景下城市旅游公共服务体系的构建与评价研究[D].扬州:扬州大学,2022.
- [4] 从紫薇,邹小明,李晨阳,等.优质医疗资源下沉县级医院现状研究[J].医学与社会,2017,30(12):73-77.
- [5] 赵玉姣.中国行政区划改革的初步探讨[J].法制与社会,2011(18):160.
- [6] 岳花兰,赵冬,吴广辉,等.三级甲等医院学科评估和管理路径探讨[J].中国医院管理,2022,42(4):42-44,52.
- [7] 谢楠,马璐璐,万绍平.基于全生命周期理论的西部公立医院高层次人才引进管理[J].中国卫生标准管理,2022,13(1):38-41.
- [8] 陈稳,胡豫,张义丹,等.高质量发展视角下医疗联合体建设的实践与思考[J].中国医院管理,2022,42(8):13-15.
- [9] 茹文臣,赵琼姝,聂菁,等.基于“项目—人才—基地”相结合的医院国际科技合作管理模式探索与思考[J].中华医学科研管理杂志,2021,34(5):324-327.
- [10] 张伟.“鲑鱼效应”在事业单位人力资源管理中的运用[J].人力资源开发,2022(14):42-44.
- [11] 孟琳.医院人力资源管理中薪酬激励机制的应用策略分析[J].商讯,2022(21):191-194.

通信作者:赵文敏(1995-),女,硕士研究生,助理研究员;研究方向:医院管理。

收稿日期:2023-01-12

(编辑 徐佳)