

## 疫情视角下医院人力资源配置及管理的研究进展

刘丹

上海长征医院护理部 上海

**【摘要】**新冠肺炎疫情席卷全球，各国医疗机构面临着一次严峻的考验。人力资源的合理配置及管理对医院的正常运行和发展起着至关重要的作用。本文就疫情下国内外医院人力资源配置管理的现状，简要阐述国内外人力分配管理的优势，及对国内外人力管理存在的问题进行综述，为推动医院人力资源有效分配管理，从而提高医院的整体工作效益。

**【关键词】**疫情；国内外医院；人力资源；配置管理

### Research progress of hospital human resource allocation and management from the perspective of epidemic situation

Dan Liu

Shanghai Changzheng Hospital Nursing Department Shanghai, China

**【Abstract】** The new crown pneumonia epidemic has swept the world, and medical institutions in various countries are facing a severe test. The rational allocation and management of human resources plays a vital role in the normal operation and development of the hospital. This paper briefly describes the advantages of human resource allocation management at home and abroad, and summarizes the existing problems in human resources management at home and abroad, in order to promote the effective allocation and management of human resources in hospitals and improve the overall hospital management. work efficiency.

**【Keywords】** Epidemic; Domestic And Foreign Hospitals; Human Resources; Allocation Management

新型冠状病毒肺炎简称新冠肺炎，为2019年新爆发的一种急性呼吸道传染病，其主要症状是发热、干咳、呼吸困难，它是继SARS爆发以后另外一个世界级重大公共卫生事件，其传染性、不可预测性、复杂性均超过SARS<sup>[1]</sup>。随着病毒在世界范围内传播，其基因也在发生突变，已产生了德尔塔、奥密克戎、阿尔法、伽马等变异株，部分变异株具有更强的传染性，对抗体和疫苗具有更强的抵抗力，使新冠肺炎感染人数增加，导致医院负荷增加，病例激增和人力资源紧缺的矛盾日益显著<sup>[2]</sup>。面对这种背景，全国各大医院都制定了相应的抗疫管理政策，医护人员作为抗疫主力军，其工作效率直接决定新冠肺炎患者的救治效果。在新冠肺炎病例数激增和医护人员短缺的情况下，需要对医院人力资源进行科学管理，不断提高医护相关人员的工作效率，以及应对突发事件处理紧急状况的能力，对促进抗疫工作的顺利完成起着至关重要的作用。人力资源作为医院的战略性资源和第一资源，怎

样最大程度发挥人力资源的价值，使院内防控和支援救治同时进行，是攻克疫情防控战的前提。因此，构建医院内部应急响应机制，科学配置人力资源，防止病毒传播，对疫情防控意义重大。现就疫情下医院的人力资源配置及管理的研究进展进行剖析，综合阐述医院人力资源配置及管理策略，以期临床提供参考。

#### 1 医院人力资源的含义

人力资源<sup>[3]</sup>是能够为社会经济和文化产业的发展作出贡献的工作人员的总和。从宏观上看，人力资源是由国家和地区来界定的，从微观上看，人力资源是由个人和企业来界定的。人力资源最基本的方面是体力、智力、知识和技能。

医院人力资源<sup>[4]</sup>是指现代医院管理的重要组成部分。我国医院人才面临的问题是及时发现医疗和管理人才，大胆选拔和使用。根据每个人的知识水平和能力，根据医院各部门的实际需要，合理分配，做到知人善任，德能配位，又要根据疫情下医院现实请款和

医院人员实际状况进行划分,对医院人才结构进行合理的调整,促使人才和专业岗位的最佳组合,实现人才的合理流动,从而提高各个医疗部门乃至整个医院的经济效益。为了更好的解决医院的现实情况,医院人力资源部门要学会发现人才,重视医务人员的内在潜力,充分落实医院人事部的主动性,调动医务人员的积极性、创造性和主动性,为打好疫情防控攻坚战进行人才储备。

## 2 疫情下国内外医院人力资源管理现状

### 2.1 疫情下国内医院人力资源配管理的优势

#### (1) 人力资源激励体制形式多样

目前我国医院的人力资源激励机制相对健全,从国内医院的实际情况出发,不断借鉴了国外先进经验。国外医院人力资源重视薪酬激励、机会激励等物质激励机制为主,而我国医院人力资源管理中物质激励和精神激励并举<sup>[5]</sup>,医院推行薪酬、绩效、升职等物质精神激励的同时,更加注重精神激励,开展工作模范标兵的评选、对抗疫工作者先进事迹进行宣传表彰,在疫情防控中树立榜样,医护人员可以做到不顾得失,保护人民的生命安全。

#### (2) 人力资源管理配置中调动和协调能力强

疫情发生后,中国医院在协调和调动人力资源配置方面优势突出,这与中国的国民性和体制有很大关系。中国的医院大多是公立医院,主要提供公益服务,并不会受到利益的羁绊。各部门甚至各大医院之间都能够很好的协同合作,各司其职,各尽其责,可以充分实现医院人力资源合理分配。对我国疫情防控中取得的重要成果起着至关重要的作用。

#### (3) 人力资源模式创新

在疫情当下,随着新冠病例的不断增加,各国对医护人员储备量逐渐增加,医院人力资源部门面临的压力越来越大。我国大部分医院根据实际情况对医院部门非核心人员和非编制人员进行第三方人力资源转化,可以在一定程度上降低人工成本、劳动风险和人力资源压力,减少劳动纠纷,有效的协调了医院和第三方医护人员的直接关系;疫情影响下,医院人力资源搭建互联网信息管理系统和疫情防控预警系统,能够合理的配置医院的人力资源,实现价值效益的最大化,同时也提高了疫情防控应急处理的能力。医院人力资源模式的创新,提高了我国医院人力资源的效能和产出<sup>[6]</sup>。

### 2.2 国内医院人力资源配置存在的问题

#### (1) 人力资源配置管理效率低

新冠疫情为突发性重大公共卫生事件,对医院各个部门的协调度要求高,各个部门之间需联合工作,提高配合度,准确、全面收集患者信息,促进服务效能。但是,医院各部门之间的职务差异,决策能力差异,信息的处理和收集能力差异,各医护人员专业能力和职务差异,使医院的医护人员配备和部署较难在突发情况下达到最高效益。由于医院各科室的患者存在差异性,常规状态下各科室医护人员各司其职,交流相对较少,工作融合度低,衔接弱。各科室对疫情的把握和反馈存在差异,影响人员配置和管理,我国医院的结构构成使各科室医护人员的抽调过程中程序繁琐复杂,大大降低了医院人力资源配置管理的效率。

#### (2) 医护人员需求匹配度低

在新冠疫情爆发背景下,我国医院接收的新冠肺炎患者呈爆发式增长,需要各个的部门的医护人员协助呼吸科医护人员进行救治,其他科室的医护人员需要在短期内学习新冠肺炎防护、治疗的相关知识,这使我国医护人员的专业技能与患者需求的适配度严重下降,无法充分发挥医院人力资源的作用。

#### (3) 人力资源管理方式落后

我国大部分医院在医护专业人才培养力度较大,但对管理人才的培养却有所忽视。医院大多数人力资源管理者都是从医院专业岗位抽调而来的,这种情况司空见惯对医院人力资源的合理分配造成了严重的影响<sup>[7]</sup>。所谓的术业有专攻,从专业岗位抽调过来的医疗人员对人力资源专业的认识不足对医院人力资源合理分配过程中难免会出现问题,即便医护专业人员可以完全胜任人力资源管理工作,也需要长时间对人力资源知识的学习和工作经验的积累,同时从一线岗位抽调专业医学精英,一定程度上也会造成医院人力分配的不均。

我国医院人力配管理人员主要从事的还是传统的人事工作,人力资源的管理理念比较陈旧、管理方式也是传统的人事管理模式,与医院信息化建设严重脱节,医院信息化系统推行速度缓慢,导致医院人力资源管理工作效率低下。

### 2.3 疫情下国外医院人力资源配置的优势

#### (1) 人力资源信息化管理程度高

国外电子科技技术广泛应用于医院人资资源管理中,信息处理平台的建立,实现了信息化管理,打破了科室之间的信息壁垒,实现了医疗资源共享,使人力资源管理配置更加合理、科学、人性化。在疫情背景下,实现医院人力资源的信息化管理,有利于医院

人力资源的合理配置,提高疫情防控和预警的能力。

### (2) 人力资源管理制度完善

国外的人力管理制度完善,员工招聘、晋升、绩效考核等各个方面都有严格的规章制度,从最高管理者到基层医务人员都必须严格按照医院相应的规章制度,保证医院各部门之间正常运行,减少了人力资源管理配置的工作压力,促进了医院人力资源管理系统的健康发展。

### (3) 重视对人力资源专业人才的培养

国外医院人力资源部门十分重视专业人才的培养,特别是对管理人才的培养,西方发达国家岗位专业性要求程度极高,国外医院人力资源部门做到了专人专岗、专岗专责能够充分发挥管理的人员的才能,降低培训成本和风险,提高医院人力资源的工作效率<sup>[8]</sup>。

## 2.4 疫情下国外医院人力资源配置存在问题

### (1) 酬劳激励制度有待完善

研究调查显示<sup>[9]</sup>,9成医护人员离职原因为医院的薪酬问题和医院人员的奖励机制的不完善所导致的。多数医院人员的奖金、薪酬、升职机会等方面都与绩效密切相,医院通过绩效激励的方法提高了医护人员工作积极。但在具体落实过程中,通常只重视考核,而忽略激励,在薪酬分配很难做到公平、公正、公开,使酬劳激励制度没有起到医护人员的激励作用,反而严重挫伤了一线医护人员的工作积极性,甚至出现个别医护人员入不敷出,最终导致医护人员人才流失。

### (2) 人力资源紧张

人力资源数量为防控疫情的基础,医院单日新冠肺炎新增例数是决定医护人员配置数量的关键指标,而院内新冠肺炎治愈人数则决定医院收治能力<sup>[10]</sup>。病例流入超过流出的情况导致在院确诊患者逐渐累加。有研究表明<sup>[11]</sup>,医院一名护理人员最多可以分管不超过8名患者,在疫情下确诊人数最多的时候1个护理人员需要分管40名患者,远远超过国家标准规定。研究表明,80%的新冠肺炎定点救治机构都是公立医院,公立医院承担常规救治的同时,需要承担院内疫情防控工作,这需要医院大量的人力资源,抽调呼吸科、感染科等医生组成专家团队,预检分诊、发热门诊、核酸采样工作也需要抽点大量的医护人员配合,这些都大大增加医院人力资源的压力<sup>[12]</sup>。医护人员工作繁忙,医院人力资源储备难以应付新冠疫情的大爆发。另外,由于疫情爆发具有不确定性、不可预测性,难以评估人力资源需求情况,这也给应急系统的完善加大难度。

### (3) 应急体系不完善

国内虽然要求二级及以上医院配备完善的应急体系,但在常规状态下,应急体系通常处于关闭状态,医护人员实践性较低。由于新冠肺炎传播范围广、传染性强、传播方式多样、易感性强<sup>[13]</sup>,而多数医院缺乏处理应急事件的经验、应急体制制度建立不够健全。致使大多数医院的应急体系面临着严峻的挑战。

## 3 疫情下医院人力资源配置管理启示

### 3.1 树立正确的管理理念

医院管理人员需要正确的理解并科学的对待人力资源的管理和配置,新冠疫情下医院的人力资源管理和配置并非单纯的考勤管理和人员分配,也不是所谓单一的岗位管理,它直接对局部新冠疫情的防控结果产生巨大影响。树立正确的人力资源管理观念,才能更合理、更有效、更科学地实现医院人力资源的合理配置。

### 3.2 完善人力资源培训体系

建立完善的人力资源培训体系,进行重点分层专科培训以及综合演练,打造专业度高、能力强、素质高的新冠肺炎应急医疗队伍。培训主要有重点专项培训和防控技术培训。前者由应急管理牵头,对专业应急队员、后备队员和外援队员的能力和水平,进行分级培训。专家在进行专业的应急能力培训时,着重学习防控疫情的相关知识和操作技能,结合本次疫情情况进行实习演练,构建应急预案,通过现场模拟的情景进行实际操作,对医护人员的快速反应、组织管理、物资支持、操作技术规范、多部门合作能力等进行培训。疫情防控技术培训由感染部门牵头,以护理部为协助,根据政府和医院领导的要求对全体医护人员进行疫情防控技术培训<sup>[10]</sup>。

### 3.3 建立人力资源储备

管理部门应该根据医院实际状况设立应急人力资源储备库,该储备库以医护专家组为核心,外援队员为后背力量。储备库应依据医院医护人员的职务、专业和工作经验来配置,依据疫情要求配置骨干人员和专科人员。目前临床主要分为普通隔离病区应急队伍、发热门诊应急队伍、重症区应急队伍<sup>[14]</sup>。应根据疫情发展形势,将分散的人力资源整合成聚集的人力资源,重点抓好防疫人员的培训,提高后备人员的业务水平。同时,梯队应急小组应配备专业后备人员,确保梯队应急小组有足够的人力成功完成防疫工作。

### 3.4 完善人力资源应急组织

各大医院应依据卫健委的要求设立人力资源应急

体系, 管理人员应该根据当下疫情防控具体情形剖析人力资源应急体系中的问题并解决问题, 完善应急体系的组织架构。完善应急体系人员的选拔制度, 明确各部门职责, 创建领导小组负责统筹管理, 构建高效、专业的疫情应急人员团队<sup>[15]</sup>。另外, 医院在完善人力资源应急组织后, 应定期进行应急演练, 以提高应急队伍应对突发事件能力, 提高新冠肺炎疫情防控能力。护理、医生专家组应该结合新冠肺炎临床救治情况及流行病学形势来研究更为高效的临床诊疗和护理模式, 以提高新冠肺炎大流行背景下的医疗工作效率。

### 3.5 构建分工明确的联防联控体系

医院需要组建防疫控制组。选择医院领导层主要负责人作为总指挥, 其他成员为副指挥, 成立疫情防控临时指挥部, 部署疫情防控工作, 根据疫情形式的变化, 随时召开工作会议, 提高医院决策科学性, 降低医院决策的风险<sup>[16]</sup>。整合各个部门人力资源, 对所有人员进行地毯式筛查, 对所有人出入情况都要进行动态掌握。医院需要设置三道防线, 每一道防线都必须安排医护人员进行一一排查筛选, 第一道防线是医院的各个出入口、各个预检门诊和发热门诊, 由分诊医护人员、保安、支援人员组成, 负责就诊人员及其家属身份核验、体温检测等工作; 第2道防线为护士站, 此处由医护人员再次进行检测体温并询问患者流行病学史, 且一定要做好记录; 第3道防线专业的医师, 医师进行询问流行病史, 如果发现疑似患者需要立刻采取应急措施。总之, 要坚持全院医护人员人人参与、联合防治, 营造良好的群防群控氛围, 保障全体医院人员参与其中<sup>[17]</sup>。

### 3.6 设立闭环数据共享模式, 合理调配人力资源

新冠疫情下医院的人力资源部署是建立在新冠肺炎流行病学数据、新增确诊病例、治愈病例等信息的准确获取上, 需要专业人员来实现信息互通和共享加强各部门之间的信息交流, 防止信息交流终止。但是, 各部门之间存在信息障碍, 各部门之间的信息差异较大, 影响了应急系统管理人员在疫情预警、防控和疫情判断与处理等方面的工作。如果部门之间存在信息障碍, 不能及时交流信息, 就会导致人力配置不合理、不科学, 严重影响疫情的预防、控制和治疗, 因此应促进部门之间的横向沟通, 打破部门之间的信息障碍, 促进闭环数据模式的完善<sup>[18]</sup>。医护人员是疫情防控应急团队的中坚力量, 医护人员通过和其他科室的专业人员进行高度整合, 能达到1+1>2的效力。另外, 要妥善利用网络数据共享平台, 针对部门与科室之间的

疫情数据, 做好信息汇聚、归纳、分析、总结, 制定合理的医护资源配置方法, 动态调节人力资源结构; 构建合理的调配系统, 及时抓取疫情信息, 判断疫情发展趋势, 通过病人分类系统法、护理工作量负荷权重法、工时测量法等对发热门诊、普遍隔离区以及重症病区进行评估, 了解各病区医疗岗位的需求情况, 合理利用人力资源管理工具, 调节各病区和应急队伍的人数和结构<sup>[19]</sup>。进行人力管理时, 以网络管理为手段, 通过能位匹配、同素异构等工具, 使各部门能够协同合作、优势互补, 促进医院人力资源在分配上实现效益最大化。

## 4 小结

目前我国疫情防控形势虽然取得了重大成果, 但疫情攻坚战仍在继续所面临的形势非常严峻, 全球疫情严重, 境外的输入病例情况也越来越复杂, 国内外疫情防控压力日益增大, 医院的应急防疫能力关系到疫情防控与处置的成败, 关系到全国人民健康<sup>[20]</sup>。医院和医护人员, 是防控疫情的主战场和主力军。随着疫情的爆发加剧, 新冠肺炎患者病例激增和医护资源短缺的矛盾日益显著, 正确管理医院人力资源, 并进行科学、合理的配置和部署对疫情防控工作非常重要<sup>[4]</sup>。疫情背景下通过对国内外医院人力资源管理现状研究分析发现, 国内外医院发展各有优势, 但是还存在着一系列问题, 面临着人力资源配置和管理效率低、医护人员需求匹配度低、酬劳激励制度不完善、应急体系不完善、人力资源紧张、人力资源管理方式落后等。在进行医院人力资源配置和管理时, 应树立正确的管理理念、完善人力资源培训体系、建立人力资源储备、完善人力资源应急组织、构建分工明确的联防联控体系、设立闭环数据共享模式, 合理调配人力资源, 以促进医院医护人员工作效益最大化。

## 参考文献

- [1] 国际合作司. 世界卫生组织专家组赴武汉市考察[EB/OL]. (2020-01-22)[2020-2-20].
- [2] 王彩虹,王蓉,周玉霞,等. 新冠病毒变异株新进展及其对疫苗免疫保护作用的影响[J]. 海南医学院学报,2022,28(6):401-405.
- [3] 郭春燕. 论医院人力资源管理新策略[J]. 中国市场,2022(5):117-118.
- [4] 赵伟杰. 公立医院人力资源管理存在问题及对策研究[J]. 中国卫生产业, 2020, 17 (02): 76-78.

- [5] 杨瑛. 公立医院人力资源管理理念与实践创新探索[J]. 劳动保障世界,2019(20):5.
- [6] Labrague L J, Hammad K, Gloe D S, et al. Disaster preparedness among nurses: a systematic review of literature[J]. Int Nurs Rev, 2018,65(1):41-53
- [7] ingquan; Lin Meijiao; Tan Jianming.Human Resource Management and Development . a systematic review of literature[J]Journal of Modern Medicine & Health Published Date: 2019 ,15 :5.
- [8] 郑向东. 新冠疫情形势下医院人力资源管理优化策略[J]. 现代企业,2020(8):14-15.
- [9] 陈海萍. 8273 例创伤病人转归影响因素分析与创伤急诊应急人力资源配置建模研究[D]. 2017.
- [10] 国家卫生健康委员会官方网站. 方舱医院江西护士:在这里要以心换心[EB/OL].(2020-02-18)[2020-2-25].
- [11] 姚瑶,陈璐,王倩,等. 公立医院在新冠肺炎医疗救治中的思考与建议[J].中国卫生事业管理,2020,37(5):335-336.
- [12] 医政医管局. 关于印发新型冠状病毒肺炎诊疗方案(试行第六版)的通知[EB/OL].(2020-02-19)[2020-2-20].
- [13] 万丽.新型冠状病毒感染疫情期间援鄂医疗队人员配置探讨[J].护理研究,2020,34(3):378-379.
- [14] 范婧慧,蔡忠香,杨欣,等. 应对新型冠状病毒肺炎的护理人力资源管理模式的探讨[J]. 中国呼吸与危重监护杂志,2020,19(2):134-136.
- [15] 李舍予,黄文治,廖雪莲,等. 新型冠状病毒感染医院内防控的华西紧急推荐[J]. 中国循证医学杂志,2020, 20(2): 125-133.
- [16] 陈秋香,杨海红,戴莉. 基层医院应对 2019 新型冠状病毒感染的护理人力资源管理[J]. 护理研究,2020, 34(3): 374-375.
- [17] 吉宏图.疫情防控紧急状态下医院人力资源配置与动员管理策略[J].就业与保障,2021(08):181-182.
- [18] 林陶玉,方鹏骞. 疫情防控紧急状态下医院护理人力资源配置与动员管理策略[J]. 中国卫生事业管理,2020, 37(5): 332-334.
- [19] 徐旭,郭永,张广健,等. 新冠肺炎疫情期间医院人力资源调配策略[J]. 安徽医药,2022,26(1):201-204.
- [20] 和毅莲. 疫情防控紧急状态下医院护理人力资源配置与动员管理策略分析[J]. 医师在线, 2020, (5):184,188.

**收稿日期:** 2022 年 5 月 8 日

**出刊日期:** 2022 年 7 月 28 日

**引用本文:** 刘丹, 疫情视角下医院人力资源配置及管理的研究进展[J]. 国际护理学研究, 2022, 4(3): 56-60  
DOI: 10.12208/j.ijnr.20220102

**检索信息:** RCCSE 权威核心学术期刊数据库、中国知网 (CNKI Scholar)、万方数据 (WANFANG DATA)、Google Scholar 等数据库收录期刊

**版权声明:** ©2022 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**OPEN ACCESS**