

# 胜任特征理论下的医院人员招聘策略

■ 王婧妍

(郑州大学第一附属医院, 河南 郑州, 450052)

## 一、引言

医务人员胜任特征理论是医学现代化社会组织体系提升人力资源招聘管理效率和其工作能力的一个重要的科学理论,可以借此帮助医院能高效快速招聘到大量符合综合岗位职业素养要求的专业知识扎实、临床专业技能水平层次高的医务人员,从而推动医院管理体系的改革与现代化进程。因此,本文以胜任特征理论方法为假设基础,来分析现代医院如何建立一种科学系统的职业招聘测评分析体系,为医院职工招聘考核工作实践提供重要的理论参考方法和制度改进思路。

## 二、胜任特征概况和应用现状

近年来,通过深入研究,国际人力资源管理学术界已经广泛认可胜任特征理论。以管理之父——泰勒所指出的根据工人的工作内容所进行的“时间动作”研究结果被视为科学理论创新,1973年,美籍麦克利兰教授所撰写了“评价胜任基本素质而非聪明才智”的实践理论,并由此总结出胜任特征是指在某一专门工作范畴内,可以把在组织工作中表现突出者和表现一般者所区别出来的个人潜在特征的总和。胜任特征的内涵包括知识、行为技巧、个人价值观、工作动机、社交角色及自身形象意识等。

医院可以通过采集历史数据,并选择最贴合医院岗位能力需求的衡量标准和计算方法进一步实现大数据融合,从而研究最符合医院岗位的胜任特征模式。该模式在人才选拔与考核领域的优越性在于,可以最大限度地减少人才选拔过程中产生的主观臆断现象,并通过外显特质与内部特征的双重涵盖,全面高效提高招聘人员的能力,确保考核结论的客观性与科学性,从而做到让合适的人在适合的职位上工作,进而提高医院工作人员的适岗率,使其更加符合现代经济社会中日益发展的专业化人才市场需求。

## 三、医院人员招聘测评体系构建存在的问题

### (一) 欠缺职业发展预测性

医疗科技服务专业工作领域对全体医务工作者的整体综合技术素质要求较高,不仅需具备专业扎实过硬的业务知识功底和较专业精湛的实践技能水

平,还要有相对较稳定的职业素养、冷静客观理智的健康心理素质、果断从容的专业判断力、坚守医学道德底线、积极地开拓与创新、明锐的战略思维等基本综合素养。但是我国大多数医院单位在岗位招聘与测评选拔管理过程中主要注重报考人员自身的显性特征,比如自身知识水平、证书、技能、学历背景等,并没有过多关注那些隐性的能力胜任特征,而往往这些看似隐性的能力特征才可能对一个员工长远的工作绩效能够起到真正的影响作用,但是这在一些测评的指标体系中也很少看到。

### (二) 招聘信息欠缺针对性,差异化不明显

很很多基层医院在其招聘人才信息宣传中过于注重宣传医院形象,而没有对岗位职责、招聘专业人员学历、技能等做出详细明确的要求,对外也一直没有针对岗位具有的针对性对其医务人员的其他综合职业素质提出硬性的要求,医院发布的人力资源招聘信息更没有体现出对招聘人才差异性的硬性需求,因此,医院就无法大浪淘金,招不到适合可持续高速发展且拥有高岗位绩效需要的员工,直接导致无效重复性工作增加,增加了人力资源招聘成本和人力资源培训成本。

### (三) 考核方法较为单一,招聘质量较低

很多医院在医疗招聘录用考核环节中通常采取笔试、技能考核测试和进行面试评价为主要依据的结构化考试,录用流程形式和计分方法,因此,应试成绩往往是医院所招聘临床医务人员能力的唯一衡量标准。而由于这种应试成绩往往只能反映部分实际应聘者本人对有关知识问题的基本记忆力情况和相关技能的应用熟练度,因此,即使招到优秀的知识技能型应用人才,可能因为其应试心理素质、分析解题能力、判断逻辑推理能力水平等基本素质不达标,从而仍然达不到实际岗位中的要求。

## 四、基于胜任特征理论下的医院人员招聘中的应用价值分析

### (一) 培养储备高素质优秀技术人才队伍,推动医院业务可持续发展

在医院人员统一招聘及录用考核体系框架分析中,应用胜任特征理论明确提出对拟招聘医院岗位

人员及对所需专业岗位人才能力水平进行全方位的综合评价“画像”的考核原则,不仅包括专业胜任人才要具有基本的岗位素养和业务技能、学历要求,而且还要着重考虑该岗位能力水平对其报考专业人员心理素质、性格、品质等进行评价几个基本方面能力要素的综合潜在临床人才需求。只有这样,我们才能在实践中逐步明确需要的人才应具备怎样的能力和基本职业素质和专业要求,才能更加有效地选拔与培养储备更多符合未来医疗岗位全方位需求、最优秀并能从更深层次长远有效支持医院业务战略的创新及发展方向的高层次人才。发挥胜任特征理论及其独特价值的应用,不仅能显著扩充医院高素质优秀复合型人才的数量储备,还为医院进行更多创新型人才培养、可持续转型发展等提供前提条件。

## (二)减少无效招聘,提升招聘效率

因为胜任特征理论能够进一步使医院人才招聘变得更加具有行业针对性和专业综合性,标准要求更加清晰、细化、具体、量化及明确,使得更多用户能够迅速从医院海量的应聘者需求中通过层层考核测评而选拔匹配出一批更能够适合临床岗位发展的专业人才,这样选拔的合格员工再入院参加工作岗位之后,其职业适应胜任力能得到显著增强,其工作绩效增加更好,在医院岗位工作的时间稳定性更高。如此一来,一方面,就为医院招聘减少去了之前很多无效职位的重复招聘,极大提升了整个招聘体系的整体质量和工作效率;另一方面也能够显著为各个医院招聘减少不断重复招聘可能带来高昂的人力资源招聘管理成本支出和人员培训等成本。

## (三)有助于创新与优化招聘流程和方法

基于胜任特征理论,为了更好地帮助医院招聘者真正立足于调查研究我国医院针对自身管理经营领域的特色文化、可持续社会经济发展需求等职位需求特征情况及其具体岗位职责需求,医院为我院每一个相关工作岗位制定一条全方位、系统的、较为规范的、客观可行的科学且严谨细致的职业人员招聘需求评判标准。这样,我们才能进一步的帮助我院招聘者找到真正适合医院每个工作岗位职工发展的人力资源考核及管理测评方法,开发个性化管理的考核管理评估内容。比如说除了增加了一些目前比较传统的招聘人员考核及评分等方法内容之外,还首次提出了更具有针对性的内容,丰富综合性素质技能测评项目的测试方法,例如综合性格能力的测试、心理素质测试、综合技能专业素养水

平测试、综合评测标准体系测试等,以此测试形式来全面体现和力求对应聘者综合素质水平的考评测试,变得更加趋于完整、清晰、准确和立体。

## (四)完善评价和追踪系统,持续提升招聘效果

胜任特征理论要求医院在招聘评价体系内逐步完善人才评价监测与业绩追踪两个系统,比如,应对一些新入职位的员工展开一个定期的绩效追踪及评价。并且还要对影响评价与结果的原因等进行细致分析了解和系统反思,这样才能起到对医院管理者在不断完善自身与持续改进医疗招聘评价方法手段和操作流程方面,有着更重大的推动作用。

## 五、基于胜任特征理论的招聘流程设计思路

招聘管理体系是整个招聘资源管理体系的一个主要逻辑结构体系和理论核心框架,更是劳动胜任特征理论正确发挥理论应用实际价值前提与管理体制正确高效实施前提的基础条件。基于可胜任特征理论中的要求,招聘管理流程一般设计细分为如下六个工作步骤。

### (一)确定招聘岗位所需的胜任特征模型

基于现代人力资源胜任特征理论框架及其要求,医院员工和招聘人员管理相关岗位过程中形成的医院员工胜任特征模型中一般至少要包括如下六大基本能力特征,即职业的知识、技能、社会角色、自我职业认知、个人特征、动机。医院在招聘时应要求医务人员立足服务,符合临床业务需求及临床职业医学的发展与战略规划需求,结合长期研究和本院的临床医院招聘及管理实务问题、经验、专家指导与原则分析等,运用各种相关技术与方法,针对全院所有岗位拟聘用的人员,制订既科学又严谨的评价体系,构建较为全面与完备的医院职位胜任特征模型,要明确提出和细化符合医院岗位六大招聘要素的人员招聘与具体聘用管理要求、考核评定方法及岗位动态追踪的分析及评价研究方法,使基层医院管理人员参与医院的绩效模拟、试点医院的绩效运行监测评估与社会问卷,并收集等相关调查,考察医院整体胜任特征模型是否在短期内可获得有效落地、是否可能体现长期显著的绩效结果、是否能与整个医院的长远经营战略及发展计划统一协同,从而持续有效改进弥补这些方面的不足,让医院的胜任特征模型最终实施运行,管理起来也能做到更具有科学性和可操作实效性。

### (二)分析招聘渠道

在建立好适合医院职位招聘及胜任素质要求岗位的医院职位特征模型框架体系设计后,医院人事

办公室或职位招聘信息代理咨询部门人员在接下来一年要继续通过对我们全院及目前的国内各个专业类别及主要地区医院所招聘到的相关岗位渠道信息进行一次更为详细认真而较为客观和准确的调研和分析、分类归纳与归类整理,选择与所招聘医院岗位信息更全面匹配合理的岗位招聘职位渠道。简而言之,就是哪些招聘渠道可以更容易选拔出更高绩效的、专业化人才。比如说,一些专业院校应届毕业生会在哪些专业招聘网站、人才网进行应聘。那么针对这个问题,我们可以这样来安排,比如说在专业的医学人才网(丁香园网)设一个网络招聘专场,设立医学生(本、硕、博)等网络校园招聘的专场及相关专业校园招聘网络渠道。其目的是在短期内更方便、也更加容易、更加快速地的培养与输送选拔出大批拥有更强高素质和适合今后医学高技能高绩效岗位需求发展和方向各类高层次和专业的高技术型人才。

### (三) 制订招聘方式和标准

基于专业胜任特征理论,在医院职工的面试过程当中,除了要继续保留一些以往的招聘中用于考核岗位能力要求的各种常规方式,比如结构化笔试、技能操作考试等技能考试、面试,还会结合实际需要再考虑适当加入了如临床心理模拟测试、情景医疗模拟综合测验试题等新的或多种综合量化和考评专业能力方式,并且,可有效结合并运用多种招聘人才综合测评及分析研究工具问卷系统和量表,以多种手段方法来全面综合地对多名应聘者简历资料做出一个全面和细致的人力资源综合分析评测,并且可以准确划分出各种岗位甄选招聘的标准范围和各种职位评分标准等级,来帮助快速地选拔并培养甄选出合格的最优招聘人才。

### (四) 考核实施

招聘者自己的职业素质状况和职业能力也决定了医疗考核中的医疗质量等级和就医效率。因此,医院管理者不仅需要对招聘者定期进行考核记录和全程监督,还需不断学习和完善自我,不断提高本身的职业素养和综合素质,以胜任特质来要求自己,真正做到学以致用。这样,不仅增强了考核的公平性,提升了招聘效果和效率,提升整个医院医疗队伍水平。

### (五) 录用通知

招聘或录用相关通知应当适时利用媒体公开的形式进行公布,从而提升此次招聘程序的客观性、公正性和信息透明度,进而达到宣传和提高医院的

整体形象的目的,为医院吸引更多专业性,胜任性特征的人才,从而促使医院的可持续发展。

### (六) 对招聘测评结果继续跟踪评价和反馈

一般,我们常用招聘业绩测评分析结果中的关键跟踪及评价量化指标有录用比、招聘人员成本投入控制、成功人员录用占比、新招聘员工绩效达标率等。一般的跟踪评价过程与结果反馈之间的转换周期可以被定为几个季度、半年或者是一周年,以此过程来激励医院员工们不断地进行自我反思学习,从而完善和改进医院自身招聘的考核体系,持续地提升招聘考评效果。

## 六、结语

胜任特征理论完全可以在实践中为医院科学系统地实施卫生人力资源规划研究提供相关理论分析指导,通过临床应用的胜任特征理论也能够帮助不断探索优化各类医院工作人员的人力资源招聘组织模式,创新人员招聘评价流程机制和测评方法,完善人力资源评价数据库和人力资源追踪监控系统,从而能够达到合理减少岗位无效的招聘、提升人才招聘工作效率的目的。医院要以改进人力招聘管理质量效率,以及科学储备建设优秀医护人才队伍为战略目的,这样才能为新时代医改发展转型创新提供源源不断的人才动能。

【作者简介】王婧妍(1992—),女,河南郑州人,本科,人力资源管理师、经济师,郑州大学第一附属医院,研究方向为胜任特征理论。