

高质量发展背景下 公立医院基层行政人员岗位胜任力模型构建*

——吴梦婕 张泽洪 陈向宇 熊晶晶*

【摘要】 目的 构建公立医院基层行政人员岗位胜任力模型。方法 基于文献回顾,初步提取胜任力指标;对10名浙江省公立医院基层行政人员进行行为事件访谈,筛选胜任力指标;对25名专家进行咨询,确定胜任力指标。结果 公立医院基层行政人员岗位胜任力模型由5项一级指标、18项二级指标构成,5项一级指标包括个人特质、专业素质、工作技能、人际关系及管理能力和管理能力等。结论 构建的公立医院基层行政人员岗位胜任力模型具有可操作性,能够为公立医院基层行政人员招聘、考核及培训提供参考。

【关键词】 公立医院;基层行政人员;岗位胜任力;人力资源管理

中图分类号:R197.323

文献标识码:A

Constructing Post Competency Model for Grassroots Administrative Personnel in Public Hospitals under the Context of High-Quality Development/WU Mengjie,ZHANG Zehong,CHEN Xiangyu,et al.//Chinese Health Quality Management,2024,31(5):91-95

Abstract **Objective** To construct a post competency model suitable for grassroots administrative personnel in public hospitals. **Methods** Based on literature review, competency index was extracted initially.Behavioral event interviews was conducted among 10 grassroots administrative staff of public hospitals in Zhejiang Province to screen competency indicators. 25 experts were consulted to determine competency indicators. **Results** The post competency model of grass-roots administrative staff in public hospitals was composed of 5 first-level indicators and 18 second-level indicators. The 5 first-level indicators included personal characteristics, professional quality, work skills, interpersonal relationship and management ability. **Conclusion** The post competency model of grass-roots administrative staff in public hospitals is practical and can provide reference for the recruitment, assessment and training of grass-roots administrative staff in public hospitals.

Key words Public Hospital;Grassroots Administration;Post Competency;Human Resource Management

First-author's address School of Medical Humanities and Management, Wenzhou Medical University, Wenzhou, Zhejiang,325035,China

公立医院作为医疗服务体系的主体,人力资源管理模式正逐步从经验型管理向职业化管理转变。国务院办公厅印发的《关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发〔2021〕18号)明确指出,要激活公立医院发展新动力。其中,人才队伍建设是重要举措^[1]。《公立医院高质量发展促进行动(2021—2025年)》(国卫医发〔2021〕27号)提出,要加强公立医院行政管理人才培养。因此,在公立医院迈向高质量发展的关键时期,建设一支训练有素的行政队伍对于提升医院服务质量 and 运行效率十分重要^[2]。在公立医院行政组织架构中,行政人员按照职责被划分为高层、中层和基层三个层次。基层行政人员是指在医院管理体系中负责日常行政事务和运营任务的一线员工,主要承担组织协调、公关宣传、沟通联络等工作

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2024.31.5.20

* 基金项目:浙江省普通本科高校“十四五”教学改革项目(编号:jg20220356)

吴梦婕 张泽洪 陈向宇 熊晶晶* 通信作者:熊晶晶

温州医科大学医学人文与管理学院 浙江 温州 325035

职责,属于非卫生技术类员工。基层行政人员队伍庞大,遍布党政、医务、医保、科教、人事等多个职能科室,在医院运行中发挥着重要作用。对内,他们起到连接行政科室与临床科室的桥梁作用;对外,他们是医院与社会沟通的“重要窗口”。岗位胜任力通常是指个人在某一特定岗位上为达到预期工作目标所必须具备的知识、技能、态度等^[3]。岗位胜任力模型不仅能够为相关部门招聘、培训员工提供参考^[3],而且有助于在岗员工明确自我提升方向。已有研究主要集中在医院中高层行政人员的岗位胜任力模型构建^[4-6],对于基层行政人员的岗位胜任力研究相对较少。本研究基于行为事件访谈结果,采用专家咨询法探索构建公立医院基层行政人员岗位胜任力模型,旨在为医院加强基层行政人才队伍建设提供参考。

1 对象与方法

1.1 研究对象

本研究选取浙江省公立医院基层行政工作的人员开展访谈。受访者纳入条件为:(1)从事医院基层行政工作且工作时间≥3 a;(2)年度/季度等考核优秀者;(3)科室领导认可并推荐者。专家纳入条件为:(1)对胜任力模型等相关概念有一定了解;(2)对医院管理工作有较为深刻的理解与认知,与行政人员接触较多;(3)在行业内具有一定权威性和代表性。

1.2 研究方法

首先,基于文献回顾结果,参考“洋葱模型”和“冰山模型”,设计技术路线,初步提取公立医院基层行政人员胜任力指标。其次,采用行为事件访谈法。第一步,选取一名

公共事业管理专业学生进行预访谈,修订访谈提纲;第二步,在正式访谈前一周,与被访者联系,发送访谈协议书及访谈提纲,说明访谈目的和形式;第三步,通过线上与线下相结合的方式,按照 STAR(Situation、Task、Action、Result)模型进行访谈;第四步,向被访者发放“胜任力指标核检表”,对指标进行量化与排序。最后,采用专家咨询法。要求专家按照 Likert 5 级评分法对胜任力指标进行重要性评分,以重要性得分≥4.5 分为指标纳入标准,确定胜任力模型。

1.3 资料分析方法

采用 Excel 2021 软件录入数据,运用 SPSS 24.0 软件对数据进行描述性分析。通过归纳行为事件访谈文本,提取胜任力指标并统计频次;回收核检表并进行排序,对胜任力指标进行频次统计与筛选。计算专家权威系数和变异系数。

2 结果

2.1 行为事件访谈结果

2.1.1 编码结果 以资料达到饱和为原则结束访谈。本研究对杭州市、湖州市、温州市共 10 名公立医院基层行政人员进行访谈。其中:男性 6 名,女性 4 名;<30 岁 4 名,30 岁~40 岁 6 名;硕士学历 7 名,本科学历 3 名;来自医务科、党建办公室、院长

办公室、总务科、质管科、医保办 6 个核心职能部门。通过对访谈文本进行分析与编码,提取 32 项胜任力指标并统计频次。以频次≥10 次为指标纳入标准,删除“影响能力”“组织承诺”等 9 项指标,见表 1。

2.1.2 校对结果 考虑到行为事件访谈法受访谈时间、访谈环境、受访者等因素影响可能会产生遗漏,故在访谈结束后向受访者发放“胜任力指标核检表”,请受访者选出他们认为优秀的公立医院基层行政人员应具备的 10 项岗位胜任力。收回核检表后,统计受访者选择的胜任力指标频次并进行排序,核对行为事件访谈文本编码结果发现,指标提取准确度、完整性尚可,无需对指标进行修改与补充。

2.2 专家咨询结果

2.2.1 专家基本情况 共发放专家咨询问卷 35 份,回收 35 份,有效问卷 25 份,问卷有效率为 71.43%。25 名专家涉及医院中高层干部、临床医生、护理人员等。其中:男性 4 名,女性 21 名;工作年限>10 a 11 名;年龄为 30 岁~50 岁 20 名;中级职称 14 名,副高级及以上职称 5 名。

2.2.2 专家权威程度 专家权威程度(Cr)由专家熟悉程度(Cs)和专家判断系数(Ca)决定,计算公式为 $Cr = (Ca + Cs) / 2$ 。本研究专家熟悉程度(Cs)为 0.74,专家判断系数(Ca)为 0.92,权威程度(Cr)为 0.83>0.7,专家权威程度较高。

表 1 基层行政人员行为事件访谈编码结果

胜任力词条	频次/次	胜任力词条	频次/次	胜任力词条	频次/次	胜任力词条	频次/次
沟通协调	42	主动性	18	信息获取	15	数字化能力	8
关注细节	31	抗压能力	18	规范意识	15	领悟能力	7
综合分析	25	问题解决	18	适应能力	15	关系建立	7
敬业与责任感	24	综合知识	18	内省力	14	正直诚实	6
团队合作	24	项目管理	17	成就导向	13	服务意识	6
学习能力	23	执行力	17	创新能力	12	影响能力	6
业务能力	22	人际理解	16	信息传达	11	组织承诺	6
全局观念	19	应变力	16	决策力	9	时间管理	6

2.2.3 专家意见一致性程度 专家意见一致性程度用变异系数(CV)表示,CV 越小,表明专家意见越趋于统一,一般建议 $CV < 0.25$ 。本研究二级指标 CV 在 $0.09 \sim 0.13$ 之间,均 < 0.25 ,说明专家意见较为集中。

2.2.4 指标修改 专家咨询重要性评分见表 2。根据指标纳入标准,删除 5 项二级指标。

2.3 岗位胜任力模型

最终形成的公立医院基层行政人员岗位胜任力模型包括 5 项一级指标、18 项二级指标,见表 3。

3 讨论

3.1 公立医院基层行政人员的重要个人特质

“个人特质”是指个体相对稳定持久的性格、品质、思想等。首先,在公立医院高质量发展环境下,敬业与责任感是基层行政人员必备的重要特质之一。敬业意味着个体对工作充满热情,愿意以出色的工作业绩展现对职业的敬重。责任感要求员工按时按标准完成工作任务,同时对自己的行为和决策负责任。例如,有受访者提到“疫情很严重时,很多人非常害怕外出,我报名加入医院志愿服务队,帮助医院周边街道运送物资,我觉得作为一名党员和医务人员,在这种特殊时期就应该挺身而出”。其次,在医院基层行政工作中,关注细节非常重要。行政工作通常涉及复杂的流程,一个小的细节问题可能会影响整个工作流程的顺畅性。关注细节的能力可以帮助基层行政人员发现并解决工作中的潜在危机,提高工作效率。例如,有受访者提到“不管是场地、费用、人员,都需要详细地策划与落

实”。再次,医疗行业的知识、技术和政策法规都在不断更新,基层行政人员需要具备快速接受新知识和新技能的能力。例如,有受访者提

表 2 公立医院基层行政人员岗位胜任力指标重要性评分/分

一级指标	二级指标	重要性评分
个人特质	1.敬业与责任感	4.56±0.51
	2.关注细节	4.60±0.50
	3.内省力	4.36±0.57
	4.学习能力	4.60±0.50
	5.适应能力	4.32±0.56
	6.主动性	4.64±0.49
	7.成就导向	4.08±0.49
专业素质	8.综合知识	4.60±0.50
	9.全局观念	4.76±0.44
	10.创新能力	4.44±0.51
	11.规范意识	4.52±0.59
	12.抗压能力	4.72±0.46
工作技能	13.综合分析	4.60±0.50
	14.业务能力	4.68±0.48
	15.信息获取	4.40±0.58
	16.信息传达	4.80±0.41
人际关系	17.沟通协调	4.68±0.48
	18.团队合作	4.64±0.49
	19.人际理解	4.60±0.50
管理能力	20.问题解决	4.56±0.51
	21.项目管理	4.60±0.50
	22.应变力	4.56±0.51
	23.执行力	4.60±0.50

表 3 公立医院基层行政人员岗位胜任力模型

一级指标	二级指标	指标内涵
个人特质	1.敬业与责任感	对工作和职业有积极认知,能够在行政管理工作中对自己的行为和决策负责任
	2.关注细节	关注行政管理工作每个细节
	3.学习能力	具备快速学习、不断更新知识和技能的能力
	4.主动性	能够积极发现问题并主动寻求解决方案
专业素质	5.综合知识	具备多方面知识且能够在工作中综合运用
	6.全局观念	能够从整体上认识问题,把握工作中各环节间的联系
	7.规范意识	遵循行业规范和职业道德,严格按照相关规章制度开展工作
	8.抗压能力	面对工作中的突发情况,具有稳定的情绪和良好的心理承受能力
工作技能	9.综合分析	能够综合考虑并分析多个因素,面对工作中复杂情况能够准确做出判断
	10.业务能力	掌握胜任行政管理工作的专业知识和技能,熟悉日常工作流程
	11.信息传达	能够清晰、准确、高效传达相关政策和信息
人际关系	12.沟通协调	能够恰当处理工作中的各种关系,能够获得他人支持与配合
	13.团队合作	围绕医院整体发展目标,与院内和院外人员积极合作
	14.人际理解	尊重他人的意见和行为
管理能力	15.问题解决	能够在管理工作中及时发现并解决问题,保证工作顺利完成
	16.项目管理	能够把握项目进度和质量,可以有效控制多个阶段任务
	17.应变力	具备适应工作变化和突发情况的能力,能够把握重点
	18.执行力	根据上级指示和科室任务高效执行工作,按要求、按标准及时完成任务

到“我和科室同事经常主动寻找学习渠道,如向先进的兄弟医院学习新方法、新技术,从而将好的经验落实到我们医院”。最后,主动性是一种非常宝贵的个人特质。医院基层行政工作通常面临各种挑战,员工具备主动性意味着其能够及早发现问题,并主动寻求解决方案。例如,有受访者提到“主动问,积极干,不能带着负面情绪去工作,这样会丢失很多学习机会,不利于成长”。综上,医院应倡导建立责任文化^[7],通过明确角色和责任,建立绩效指标以及评估个人工作等,增强员工的责任心;审查和简化行政流程,使行政人员能够专注于更具增值的活动;定期组织培训会和研讨会,提升行政人员的知识和技能水平^[8]。同时,基层行政人员应主动寻求可改进的空间,不断学习和成长。

3.2 公立医院基层行政人员的核心专业素质

“专业素质”是指个体从事社会职业活动所必备的知识和技能,包括扎实的理论基础、熟练的专业技能、全面的业务能力等。首先,医院基层行政工作主要负责协调、管理和支持医疗运行。这就要求行政人员具备综合知识,包括流程管理、资源调配、文件管理等,并在日常工作中运用,以确保医院正常运营。例如,有受访者提到“前两年医保付费是一个很难的课题,DRGs相关的文件、财务流程均和行政工作有关,同时还要学习本职工作以外的知识”。其次,基层行政人员需要从整体上把握问题,了解各个部门和各个团队的工作内容和关联性。有全局观念的行政人员能够更好地协调各方面资源,提高工作效率和质量。例如,有受访者提到“制订考核标准时,我详细咨询了医护人员和科室

同事的意见。虽然有人认为考核标准不符合预期,但我们只能从全局角度保障员工整体满意度最大化”。再次,从医疗行业的特点出发,医院基层行政工作必须严格遵守相关规章制度,如法律法规、政策、标准和流程等。基层行政人员应具有规范意识,确保工作的合规性和透明度,以维护医院的声誉和信誉。例如,有受访者提到“我们部门风险较高,相关工作一定要依据规范开展,超出规范以外的事情坚决不能做”。最后,医院的行政工作常面临突发情况,需要基层行政人员具备稳定的情绪和良好的心理承受能力,并快速做出决策。例如,有受访者提到“医院随时可能有突发情况,这种无形压力只能自己协调”。综上,医院应提供持续性职业发展机会,提升基层行政人员的综合知识和技能水平,加强规范意识培养;通过开展跨部门合作强化员工的全局观^[9];提供心理咨询服务帮助行政人员提高心理抗压能力。

3.3 公立医院基层行政人员的关键工作技能

“工作技能”是指开展日常行政工作所需的能力。首先,在医院基层行政工作中,需要综合考虑人员管理、财务管理、运营流程等多种因素。综合分析能力对于处理复杂情况和做出准确判断至关重要。例如,有受访者提到“日常工作要考虑多方面事情,一定要及时准确地研判局势,做出妥当决定”。其次,基层行政人员需要掌握医院行政管理的专业知识和技能。良好的业务能力能够保证工作进行顺利,同时可以有效协调和支持各部门间的合作。例如,有受访者提到“基层行政人员要掌握一些通识类技能,像外语办公软件、编程统计等,我幻灯片

制作能力较好,经常会帮助领导做一些相关工作”。最后,传达政策等信息对基层行政人员至关重要。通过合理、准确传达信息,基层行政人员可以更好地协调工作和推进项目。例如,有受访者提到“今年根据医院新的工作制度和人员岗位职责,我和科室同事修订完善了医疗规范的一些细则,也和医务科共同制订了新的安全管理制度,后续很大一部分工作就是把政策文件整理好并传达给医护群组,让他们准确了解最新规定,以便高效开展医疗工作”。综上,医院可以通过跨部门的培训、研讨会和工作坊等^[10],促进员工共享知识和提升综合分析能力;通过设立导师计划,邀请优秀的行政管理者担任导师,指导基层行政人员开展工作,帮助基层行政人员提升业务能力;通过演讲比赛、公众号宣传等机会,帮助基层行政人员提高表达能力。

3.4 公立医院基层行政人员的必备人际关系

“人际关系”是指个体在群体组织工作中必备的社会交往能力。其中,人际理解能力是基层行政人员与其他岗位人员建立良好关系的基础。它包括理解他人的思想、感受和需求,尊重他人的意见和行为。例如,有受访者提到“我和同事是很好的伙伴,会随时分享内心想法,同时也会不遗余力地帮助同事”。沟通协调能力是基层行政人员建立和维护良好工作关系的基石。通过有效沟通,基层行政人员能够与院内各个科室以及院外合作伙伴之间进行信息交流,确保工作进行顺利。例如,有受访者提到“从医护到后勤工人,从院领导到中层干部,还有院外一些街道社区,都会和我产生工作联系,因此沟通在日常工作中非

常重要”。团队合作能力是基层行政人员在集体工作中发挥作用的关 键素质。通过团队合作,基层行政人员能够与团队成员共同完成任务、实现目标。例如,有受访者提到“个人的能力是有限的,如果当时这个事情能群策群力,可能会有更好的处理办法和结果”。综上,医院应倡导尊重和包容文化^[11],让基层行政人员了解并尊重不同观点;建立多种沟通渠道,如定期会议、工作坊、电子邮件、社交媒体等,为基层行政人员提供便捷的沟通平台,促进跨部门和跨层级的沟通协作;通过组织团队建设活动、设立共同目标、团队绩效奖励等措施^[12],培养基层行政人员的团队合作意识。

3.5 公立医院基层行政人员的良好管理能力

基层行政人员的管理能力不是通常意义上所指的对“人”的管理,更多的是对“事”即工作内容及进度的管理。首先,在医院基层行政工作中,问题的出现不可避免。这就要求基层行政人员具备解决问题的能力,包括分析问题根本原因、制订应对策略、协调相关人员和资源等。例如,有受访者提到“接待 600 位专家领导是很复杂的事情,很多信息很难具体掌握,所以当时就从整体考虑先把 600 位专家区分成不同类别,再安排负责对接的人员和专车”。其次,医院行政工作可能涉及各种规模的项目,基层行政人员具备一定的项目管理能力,才能有效地规划、组织和控制项目的进度。例如,有受访者提到“当时我负责的项目进行最终汇报时,有一位专家提及有一个步骤是有问题的,我意识到没有精通项目工具就去给科室做辅导,反而影响了项目整体质量和效果”。再次,医院行政工作常面

临突发情况,这就要求医院基层行政人员具备较好的应变能力,以便在不同情况下迅速调整思路、抓住重点并采取行动。例如,有受访者提到“发现问题和情况时,一定要学会自我变通,把备选方案和解决措施想好,而不是直接去问领导”。最后,基层行政人员需要高效执行上级指示并履行科室职责,制订合理的工作计划,并进行有效的时间管理和任务优先级控制。例如,有受访者提到“我们医院有两个院区,当时我负责其中一个院区某一季度的招聘,由于招聘涉及的信息和环节较多,我没有把确定的流程细节和另外一个院区招聘负责人交代清楚,导致招聘没有达到预期效果”。综上,医院可以组织问题案例学习活动^[13],让基层行政人员分享问题解决经验;设立项目管理支持机制^[14],为基层行政人员提供项目管理专业指导和咨询;组织情景模拟和演练,提升基层行政人员应变能力;明确目标和责任,建立合理的绩效评估机制,帮助基层行政人员提升执行力。

4 本研究局限

本研究由于人力限制,行为事件访谈和专家咨询的研究对象均来自浙江省,样本选取虽然满足胜任力模型构建的基本要求,但地域代表性和样本量都有待进一步提高和扩大。此外,本研究仅构建了岗位胜任力模型,胜任力指标的权重分配及模型的应用效果还需进一步研究。

参考文献

[1] 段秀娥,闫丽娜,安佰悦,等.我国三级公立医院管理人员配备现状及存在问题分析[J].中国医院管理,2023,43(4):42—45.
[2] 唐立健,张洁.医院行政管理人员的岗位分析[J].卫生软科学,2017,31

(9):42—45.
[3] LAMBERT B,PLANK ER,REID AD,et al.A competency model for entry level business-to-business services salespeople[J].Services Marketing Quarterly,2014,35(1):84—103.
[4] 王 敌,程晓燕,练 璐,等.三级综合医院中层行政管理人员胜任力模型构建研究[J].中国卫生质量管理,2023,30(2):93—97,105.
[5] 余苗文,王丽芝.基于因子分析法的非公立医院院长岗位胜任力模型的构建[J].医学与社会,2019,32(5):42—46.
[6] 尹爱田,李 峰,董先雨,等.30 所医院院长胜任力研究[J].中华医院管理杂志,2006,22(10):670—672.
[7] 孙 炜.县区级三级医院文化现状的调查与分析:以无锡市锡山人民医院为例[J].现代医院管理,2021,19(4):97—101.
[8] 张 岩.医院行政管理人员培训需求的调查研究[J].中国医院管理,2011,31(11):51—53.
[9] 韩春雷,刘 琪,焦海燕,等.轮岗交流在公立医院行政管理人员职业化发展中的应用探索[J].中国医院,2021,25(12):64—66.
[10] 尹 琳,于明安,邬巧玲,等.大型综合性医院青年行政管理人员自主学习能力调查分析:与同期入职临床医师对比[J].中国医院,2019,23(8):30—32.
[11] 陈仕学,王小合,金 涛,等.杭州市公立医院综合改革中的监管实践与启示[J].中国医院管理,2020,40(5):11—15,29.
[12] 刘 颖,曹 琦.健康中国战略背景下公立医院管理系统创新[J].中国人民大学学报,2019,33(3):122—131.
[13] 徐 丹.如何强化医院行政管理队伍建设[J].人力资源,2022(20):28—30.
[14] 赵亚莉,庞玉成.项目化管理下的医院管理研究[J].现代医院管理,2019,17(6):15—18.

通信作者:
熊晶晶:温州医科大学医学人文与管理学院教授
E-mail: xiongjj2004@163.com

收稿日期:2023—12—01
修回日期:2023—12—28
责任编辑:刘兰辉