

医院行政管理人员胜任力模型构建与应用

阚玫麟 姜雪薇 张欣

郑州大学第三附属医院，河南省郑州市，450000；

摘要：本研究围绕医院行政管理人员胜任力模型的搭建及应用展开，旨在为医院提升行政管理水平、实现长效发展提供支撑。研究先深度梳理胜任力相关理论，明确模型构建逻辑，再结合文献分析、专家研讨等方法，形成维度完整的胜任力模型。该模型包含沟通协作、创新意识等通用胜任力，以及医疗政策理解、医院运营管控等专业胜任力，同时兼顾基层、中层、高层管理人员的层级差异，细化各层级指标，保障模型实用性。实践中，此模型可服务于行政人员管理全流程：为招聘选拔提供标准，助力筛选适配人才；为定制培训提供依据，弥补能力短板；为绩效管理搭建支撑，关联能力与成效；研究成果将提升医院行政团队素养，推动行政管理高效开展。

关键词：医院行政管理人员；胜任力模型；构建；应用

DOI：10.64216/3080-1486.25.09.010

在医疗行业加速发展的现阶段，医院管理水准已成为左右其综合竞争实力的核心要素。医院行政管理人员作为医院管理工作的关键执行者，其胜任水平直接影响医院运营效能与服务品质。但当前国内多数医院在行政管理人员管理工作中，仍存在不少亟待解决的问题，尤其缺乏一套科学完善的胜任力评估框架。而搭建医院行政管理人员胜任力模型，能够清晰界定各岗位的履职要求与人员能力基准，为医院开展行政管理人员的选拔录用、培育提升及日常管理提供切实有效的工具支撑，因此具备重要的理论研究价值与实际应用价值。

1 医院行政管理人员胜任力相关理论概述

1.1 胜任力的概念与内涵

胜任力这一概念最早由美国心理学家麦克利兰于1973年提出，他认为胜任力是指能将某一工作中有卓越成就者与普通人区分开来的个人的深层次特征，包括动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。胜任力是个体潜在的特征集合。它不仅仅是知识和技能，还涵盖了个体的内在特质和动机等方面。例如，一个具有强烈成就动机的员工，往往会在工作中表现出更高的积极性和主动性，更有可能取得优异的成绩^[1]。

1.2 医院行政管理人员胜任力的特点

医院行政管理人员的胜任力具有其独特之处。首先，专业性与综合性并存。他们不仅需要具备行政管理方面的专业知识和技能，如组织协调、人力资源管理、财务

管理等，还需要了解一定的医学知识和医疗行业特点，以便更好地服务于医院的医疗工作。其次，服务导向性强。医院的核心任务是为患者提供医疗服务，行政管理人员的工作也是围绕这一核心展开的，需要以提高医疗服务质量和患者满意度为导向。再者，应变能力要求高。医疗行业面临着各种突发情况和不确定性，行政管理人员需要能够迅速做出反应，妥善处理各种问题。例如，在面对突发公共卫生事件时，能够及时协调医院的人力、物力资源，保障医疗救治工作的顺利进行。

1.3 胜任力模型的理论基础

胜任力模型的构建基于多种理论基础。其中，特质理论认为个体具有不同的特质，这些特质会影响其行为和绩效。通过识别与高绩效相关的特质，可以构建胜任力模型。例如，外向性特质的人可能更适合从事需要频繁与人沟通的工作。行为理论强调行为的可观察性和可测量性，通过对优秀绩效者的行为进行分析和总结，可以提炼出胜任力要素。另外，动机理论认为个体的动机是行为的内在驱动力，了解员工的动机可以更好地激发他们的工作积极性和创造力。这些理论为胜任力模型的构建提供了理论支持和方法指导。

2 医院行政管理人员胜任力模型构建方法

2.1 资料收集与分析

胜任力模型创建须要依靠系统的数据支撑，其本质就是科学规划资料搜集流程^[2]。此次研究借助文献分析法，把国内外有关胜任力理论以及医院行政管理领域的研究成果加以融合，仔细探究相关领域的发展历程和学术动向，从而给模型设计赋予理论根基。而且采用多维

度访谈法,选取不同层级,职能背景到医院管理者当作样本对象,着重了解他们对于行政管理人员胜任力要素的认知和期盼,通过剖析专业技能,实际操作能力,行为模式以及个性特点这些关键方面,为以后的研究形成事实根基并明确方向。形成系统化的数据采集架构,全面掌握医院管理政策,业务流程,绩效评判等关键资讯,找出与行政管理人员胜任力紧密关联的重要要素,在数据积累完毕之后,采用定量与定性结合的综合分析手段,把各种资料加以整合,深入挖掘,通过编码访谈记录,分类整理,找出经常出现的核心变量,再利用统计学手段分析绩效指标数据,探究高绩效表现的主要推动因素及其内在机理。

2.2 胜任力要素提取

借助系统性文献梳理与深度访谈的数据分析,可有效挖掘医院行政管理人员的核心胜任力要素。具体操作中,采用主题分析法对文本资料开展编码加工,从海量信息中提炼出反映关键胜任特征的主题,例如沟通协同能力、问题处置能力、团队搭建能力等。在此基础上,结合医院战略发展规划与行政职能实际需求,对初步提取的要素进行筛选与整合:剔除与业务关联度低、存在冗余的内容,保留更具代表性与实践价值的核心要素。为进一步保障要素质量,还可依托行业专家评审机制,从科学性与契合度两方面对筛选后的要素展开专业研判,确保最终确定的胜任力要素能精准匹配医院行政管理岗位需求。

2.3 模型构建与验证

根据提取的胜任力要素,构建医院行政管理人员胜任力模型。可以采用层次分析法等方法确定各胜任力要素的权重,明确各要素在模型中的相对重要性。将胜任力要素按照一定的逻辑结构进行组织,形成一个完整的模型。模型可以分为不同的维度,如通用胜任力维度、专业胜任力维度等。构建完成后,需要对模型进行验证。可以选取一定数量的行政管理人员作为样本,运用问卷调查、行为观察等方法收集他们的胜任力数据,将数据与模型进行对比分析。通过验证模型的有效性和可靠性,对模型进行进一步的优化和完善。例如,如果发现某些要素在实际应用中与绩效的相关性不高,可以对模型进行调整。

3 医院行政管理人员胜任力模型内容

3.1 通用胜任力要素

通用胜任力要素是医院行政管理人员在不同岗位和层级都需要具备的基本能力^[3]。沟通能力是其中非常重要的一项。行政管理人员需要与医院内部的各个部门、

医护人员以及外部的相关机构进行沟通协调,良好的沟通能力能够确保信息的准确传递和工作的顺利开展。例如,在组织会议、协调工作安排等方面,都需要有效的沟通。团队合作能力也是通用胜任力的关键要素。医院的行政管理工作往往需要多个部门和人员的协同配合,只有具备团队合作精神,才能形成强大的工作合力。此外,责任心、学习能力、问题解决能力等也是通用胜任力的重要组成部分。责任心能够保证行政管理人员认真履行工作职责,学习能力有助于他们不断适应医院发展的需求,问题解决能力则使他们能够在工作中应对各种挑战。

3.2 专业胜任力要素

依据系统检索的文献回顾和深入访谈所得到的数据综合起来加以分析,从而提炼出行政人员的关键胜任力要素。采用主题分析法对文字资料进行编码处理,捕捉到那些表示出重要胜任特征的主题概念,诸如交流协调能力,解决麻烦的能力以及团队合作水准之类的,结合医院的总体策略规划及行政管理层的工作职责来筛选出的要素并实施甄别和整合,排除一些和具体业务相关联程度不高,重复的现象或是没有太多代表性且缺乏实际操作指导价值的部分,留下的主要是具有普遍代表性而又很实用的那些核心项。在此基础上依靠行家评价机制再次检测这些所得出的要素是否合乎专业科学标准,是否能够适用于现实工作当中。

3.3 不同层级行政管理人员胜任力差异

不同层级的医院行政管理人员在胜任力方面存在一定的差异。高层行政管理人员更需要具备战略规划能力和决策能力。他们需要从医院的整体发展角度出发,制定长远的发展战略和规划,做出重大的决策。例如,在医院的扩建、科室的设置等方面,需要高层管理人员进行科学的决策。中层行政管理人员则侧重于组织协调能力和团队管理能力。他们需要将高层的决策转化为具体的工作计划,并组织实施,协调各部门之间的工作关系。基层行政管理人员主要负责具体的事务性工作,需要具备较强的执行能力和细节管理能力。例如,在文件处理、会议安排等方面,需要基层行政管理人员认真细致地完成工作任务。

4 医院行政管理人员胜任力模型的应用

4.1 在人员招聘与选拔中的应用

人力资源招聘与选拔体系的关键支撑是胜任力模型的塑造,它能准确确定目标岗位所需素质特征,然后依照这些特征制定详尽的职位描述文档^[4]。在公布招聘信息的时候,要重点凸显关键胜任力要素,以此来吸引

符合要求的求职者展开竞争,筛选简历阶段可以依靠量化评价手段,从教育背景,职业经历,专业技能等诸多方面对候选人实施全面评判,进而大致筛选出一些合格的候选人。面试环节就要采用结构化面试或者情景模拟等办法,仔细探究候选人在实际工作场景中的专业能力及其行为表现,通过讨论他过去怎样处理团队矛盾,评判他的交际能力和解决问题的能力,经过把候选人的绩效数据同预先设定的胜任力标准加以对比剖析,从而实现高效精准的人才选拔目的。

4.2 在培训与开发中的应用

依据胜任力模型的理论框架,医院行政管理人员的培育与发展路径可以做到系统规划,通过比较分析个体能力状况同岗位需求之间的差别,制订符合个人特点的定制化发展计划。就通用胜任力而言,若存在短板现象,就可以开设沟通技巧改进,团队合作改良之类的专门课程来加以改善,至于专业胜任力方面出现的欠缺之处,则要采用人力资源经营,财务管理这些领域的深入学习资源,培训手段要多种多样而且相互融合。把内部资源调配,外部专家引领以及在线学习平台等多种途径整合起来,还可以利用实际锻炼去推动能力的提升,安排参加重要项目运作,从而加强其战略思考,资源整合,决策执行等方面的素养。

4.3 在绩效管理中的应用

构建绩效管理体系的时候,胜任力模型可以当作核心评估手段,把关键胜任力要素放进绩效评价体系当中,合理规划量化指标和权重分配规则^[5]。在执行绩效考核的时候,要全方位考量行政人员的工作成果,还要结合他们的专业素养和业务能力,就协调沟通能力的测评而言,可以通过分析他们在项目推进和团队协作中的实际表现来判断,依靠绩效反馈机制,系统把握员工胜任力的发展趋向,给出相应的改进策略,对于表现优异的人给予表彰或者职业晋升方面的奖励,而针对那些能力不足的员工,就要制订专门的培训计划,促使他们各方面素质都得到提升。

4.4 在职业发展规划中的应用

胜任力模型对医院行政管理人员的职业发展规划具有重要助推作用。依托模型中针对不同管理层级、岗位类型设定的差异化胜任力标准,行政管理人员能够清晰把握自身职业发展的方向与目标,避免职业规划的盲

目性。行政管理人员可将模型作为能力参照标尺,对照其中的通用与专业胜任力要求,系统评估自身当前的能力储备状况,精准定位个人优势领域与能力薄弱点,进而制定出兼具针对性与可行性的职业发展方案。从医院层面来看,可借助胜任力模型为行政管理人员搭建清晰的职业发展路径,并提供个性化指导,助力其逐步实现职业目标。以具备高层管理岗位晋升潜力的员工为例,医院可依据模型中高层岗位所需的战略规划、决策研判等核心胜任力要求,为这类员工量身设计培训项目与实践机会,定向培育其高阶管理能力,为其职业晋升奠定坚实基础。

5 结束语

本研究通过对医院行政管理人员胜任力相关理论的研究,运用科学的方法构建了医院行政管理人员胜任力模型。该模型包含通用胜任力要素、专业胜任力要素,并体现了不同层级行政管理人员的胜任力差异。在人员招聘与选拔、培训与开发、绩效管理以及职业发展规划等方面的应用表明,胜任力模型能够为医院行政管理人员的管理提供有效的指导,有助于提高行政管理人员的整体素质和管理水平,促进医院行政管理工作的规范化和科学化。随着医疗行业的不断发展和变化,医院行政管理人员的胜任力要求也会发生相应的变化,未来需要持续关注和研究这些变化,及时调整和更新胜任力模型,为医院的发展提供更加有力的支持。

参考文献

- [1]张颖.基于胜任力模型的S医院行政中层管理者培养体系设计[D].西南交通大学,2022.
- [2]崔伟路.医院行政中层管理者胜任力模型构建研究[D].河北医科大学,2021.
- [3]蓝恭赛.山东省某三甲医院中层管理者管理胜任力研究[D].山东大学,2019.
- [4]靳瑾.医院行政职员岗位胜任力模型构建研究[D].河北医科大学,2018.
- [5]顾晓东,王凡,侯丽晓.医院行政管理人员胜任力研究[J].现代医院管理,2016,14(01):54-57.

作者简介: 阚玫麟, 出生年月: 1991.8, 性别: 女, 民族: 汉, 籍贯: 河南郑州, 学历: 本科, 职称: 经济师, 研究方向: 人力资源方向。