

· 卫生管理 ·

基于胜任力的医院招聘中人岗不匹配问题分析及策略研究

卢 义¹, 吴小红^{1△}

(1. 重庆医科大学公共卫生与管理学院 400016; 2. 重庆医科大学附属口腔医院 401147)

doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2013.12.043

文献标识码:C

文章编号:1671-8348(2013)12-1426-02

随着社会、经济和卫生事业改革的不断发展,医院面临着巨大的生存竞争压力。要在竞争中立于不败之地,高素质的人才才是关键^[1]。人才招聘是医院人力资源管理工作的基础,是促进人职匹配、人尽其才的关键^[2]。由此,对人才招聘的重视和研究对于医院有着极其重大的意义。本文把“胜任力”理论引入到医院招聘中,力求探索基于胜任力的医院人才招聘中人岗不匹配问题的新对策。

1 基于冰山模型的医院人才胜任力

冰山模型由 Spencer 等于 1993 年提出,指某岗位的胜任力类似漂浮在水上的冰山,水平面以上的部分代表容易明辨和测量的表层胜任力,比如可考核的专业知识,水下的部分代表不易明辨和测量的深层胜任力,比如价值观、个性、职业兴趣等更加关键的素质^[3]。为了医院招聘的有效性更高,作者以容易明辨和测量的角度做了如下详细划分,以便医院在进行招聘的时候能够全面、深入的考察和测评应聘者。

1.1 表层胜任力 专业知识方面,包括专业基础知识、核心专业知识;专业技能方面,包括临床实践技能、专业工作技能及卫生人员预防保健服务技能。

1.2 浅层胜任力 包括科学研究能力、创造力、学习能力、信息搜集能力、综合分析能力;团队合作能力、协调能力和沟通能力。

1.3 深层胜任力 包括价值观、个人特质、职业兴趣。

2 医院人才招聘中人岗不匹配问题的关键原因

2.1 医院缺乏科学的岗位分析,对岗位的认识不充分 一些医院人力资源部门在收到科室的用人申请后,由于工作繁忙,没能抽出时间到科室进行深入细致的调研,或者根本没有引起足够的重视,导致对岗位的认识不够充分、准确、全面,从而也就不清楚待招聘岗位需要什么样的员工,只是根据自己对岗位错误的认知及喜好进行甄选。

2.2 应聘者对自身认识不清晰,对岗位了解不深入,对医院情况不清楚 招聘的有效性不仅取决于医院在招聘过程中的工作做得是否到位,还取决于应聘者对自己、岗位和医院是否了解。在医院的招聘工作中经常存在以下问题:(1)应聘者对自己的特长、优势、劣势、个性、能力、气质、兴趣等认识不清晰,对自己没有一个切合实际的人生定位;(2)应聘者对应聘的岗位了解不深入,对工作内容、人员环境、薪资水平、发展机会等缺乏深入的考察;(3)对医院大体情况不够清楚,进入医院工作后才发现自己不喜欢医院文化,没有认同感和归属感,无法安心的融入到医院的工作和生活中,最终选择离职。

2.3 医院缺乏对应聘者深层胜任力的考核,对关键素质的认识不到位 在招聘过程中,可以通过履历分析了解应聘者的学习经历、工作经历、科研成果、英语水平、计算机水平、社会实践

情况。理论考试主要用于测量求职者的基本知识、专业知识、管理知识、相关知识以及综合分析能力、文字表达能力等要素,因此可广泛运用于较深层次能力的测评^[4]。但是很多医院在人才招聘的时候缺乏对应聘者的职业兴趣、价值观、人格、创造力等潜在的、关键的胜任力进行针对性的测试,而正是由于这些考核的缺失,导致无法全面深入的了解应聘者的深层胜任力,无法预知应聘者的成长潜力,由此造成认识的偏差和决策的失误,导致招聘的信度和效度不高,从长远来看,给医院造成不可估量的损失。

3 医院人才招聘中人岗不匹配问题的解决策略

3.1 医院应进行科学的岗位分析,加强对岗位的认识 医院人才招聘的有效性的关键在于人、岗匹配。(1)岗需其才,即该岗位需要具备一定素质及能力的员工;(2)人适其岗,即员工可以完全胜任且适合该岗位。其核心是使人岗的匹配达到最合理的状态,即员工在该岗位上能发挥最有效作用的同时,该岗位也能给员工以最大的满足,从而获得绩效最优的结果^[5]。因此收到部门负责人提出的招聘申请后,人力资源部门首先要抽出时间,深入部门进行认真调研,对招聘请求做出正确的分析与判断;确定需要招聘后,要认真分析人员招聘需要具备的岗位胜任力,从而制订招聘人员岗位说明书,详细说明岗位名称、学历、专业、年龄、职责、报酬、福利等;与用人部门沟通商定后,再将人员招聘计划提交院长办公会讨论通过^[6]。

3.2 应聘者应进行全面的分析,加深对自己、岗位和医院的了解 应聘者应在求职之前制定具体可行的求职规划,借助 SWOT 分析,了解内在的优势和劣势,外在的机会和威胁,明确自己想做什么,能做什么,由此对自己进行明确的定位,具体到哪些城市,哪些医院。然后采取多种措施加深对目标医院的了解,比如通过网络或者了解此单位的师友的介绍来增强认识,甚至可以去这些医院见习或者实习。这样可以更加真切的了解它的文化氛围,组织架构,目标部门的人员情况,薪资水平、培养计划等等,如果与自己的理想比较吻合,则提前做全面的岗位胜任力准备。医院招聘人员在招聘的时候应该特别注重这一因素,招聘到对本医院有着全面了解,精心准备和强烈意愿的人,才是招聘的成功。

3.3 医院应加强对应聘者深层胜任力的考核,深入了解应聘者的能力 医务工作者承担的神圣使命决定了他们不是普通的工作人员,不光要具备扎实的专业知识和专业技能,而且还要具备更加关键的能力,如正确的价值取向,浓厚的职业兴趣和超常的创新能力等具有深远影响的能力,要特别注重对其进行考核。因此,招聘过程中的心理测试就显得尤为重要了。心理测验工具经过严格的编制设计,符合统计学、测量学原理,在项目区分度、信度和效度方面都经得起严格的考验,能客观、准

作者简介:卢义(1985~),在读研究生,主要从事医院管理的研究。

△ 通讯作者, Tel: (023) 88860066; E-mail: Shireyhxw68@yahoo.com.cn.

确地测出真正想测的东西^[7]。心理测试主要包括以下几方面的测试。

3.3.1 智力测试 包括注意力、观察力、思维力、想象力、记忆力等能力的测试。医务工作者,需要掌握渊博的知识和精益求精的技术,由此,智力测试必不可少。“斯坦福-比奈量表”是现在世界上最为常用的标准测试表之一,医院可以把它作为应聘者测试工具。

3.3.2 创造力测试 创新能力是人的能力中最重要、最宝贵、层次最高的一种能力。医院人才属于知识型人才。知识创新能力是知识型员工最主要的特点^[8]。美国心理学家吉尔福特与他的同事们,专注于创造力理论的研究,经过多年的探索,编制了一套完整的创造力的测试方法,讲究领域宽阔、思维四射。如测试要求,指出一个物品有多少用途,设计用途之外还有多少替代用途;说出一道题目有多少种解答方法,形象的抽象的都行;说出不同事物在发展过程中的相关性和相关程度;说出事物发展受不同因素影响而发生的远程联想等。吉尔福特创造力测试的理论和方法,给现代医院管理者提供了一种思路,为遴选优秀人才指明了一条捷径^[9]。

3.3.3 价值观测试 价值观指一个人对事物有无价值和价值大小的最根本的看法。价值观是一个人思想和精神的核心,它决定了应聘者能否在医院安心的、高效的工作。所以必须对医院应聘者进行价值观的测试,看他们觉得医院工作是否是有价值的,是否是有意义的,是否值得付出相比于其他工作更多的休息时间,承担更大的社会责任。只有在这些最根本的问题上得到肯定的答案,才有可能做到人、岗匹配,医院招聘工作有效性才能提高。

3.3.4 人格测试 人格主要是指一个人所具有的与他人相区别的独特而稳定的思维方式和行为风格。人格测试可以大体的了解应聘者对工作角色、工作职责和工作环境的态度,进而了解其是否胜任招聘岗位的工作。当然,特定的人格类型并不是从事特定职业的先决条件,同一种职业可容纳多种人格类型的人。因此,对人格的测量与评价并不能提供人格与职业间关系,不能单独使用此类测试进行选人,而通常与职业兴趣测试结合使用。单独使用人格测试做选人预测,其预测有效性一般不高。

3.3.5 职业兴趣测试 一般来说,医院的招聘人员注重应聘者“能做”什么和将要做什么,易忽视应聘者“愿意做”什么^[10],即职业兴趣。职业兴趣测试是能力倾向的一种测试,以此揭示应聘者想做什么或者喜欢做什么,从而预测应聘者在医院工作

获得成功的可能性,或者筛除没有成功可能性的人。兴趣是事业成功的先导,只要一个人对医院工作有着浓厚的兴趣,就有理由相信他在工作岗位上可以圆满的完成本职工作,比其他没有兴趣的人做得更好。在职业生涯中,也会取得更大的成就。

从某种意义上讲,人才资源管理已经变成成为战略人才资源管理^[11]。其对组织起着重大的战略支撑作用。而招聘是人力资源管理的第一环节,也是关键环节,必须首先做好选才工作,这是育才,用才的基础^[12]。医院人才招聘过程中,应做好科学的岗位分析,鼓励应聘者加深对医院的了解,同时基于胜任力进行全面、深入的测评,从而提高人岗匹配度,提高招聘的有效性,为医院做出应有的贡献。

参考文献:

- [1] 徐向天,钱疆. 基于胜任力的医院人才招聘与选拔体系的构建与应用[J]. 中国医院,2011,15(8):46-48.
- [2] 杨梅. 医院人才招聘工作存在的问题及对策[J]. 中国卫生质量管理,2008,8(6):45-46.
- [3] 贾应生. 胜任力模型在员工选拔与培训中的应用研究[D]. 天津:天津大学,2010.
- [4] 蒲皆秀,丁强,贺丽娟. 多种测评方法在医院招聘中的应用[J]. 江苏卫生事业管理,2010,21(6):47-48.
- [5] 荣洁. 企业招聘中人岗不匹配问题分析及解决策略[J]. 菏泽学院学报,2011,33(4):137-139.
- [6] 浦建芬,孙建平. 提高人员招聘有效性的思考与对策[J]. 中国卫生人才,2012,13(3):82-83.
- [7] 兰希同. 三大选拔人才方式比较[J]. 管理与财富,2008,19(11):178-179.
- [8] 刘长久,柳萍. 基于医院人才特殊性的招聘管理[J]. 中国医院管理,2010,30(8):40-41.
- [9] 方军. 心理测试方法在企业人力资源管理中的应用[J]. 人力资源管理,2012,6(4):129-130.
- [10] 许春雁,白雪梅. 做好招聘工作,为医院人力资源管理夯实基础[J]. 新疆医学,2011,41(2):125-126.
- [11] 凌巧. 基于战略人力资源管理的招聘应用研究[D]. 江苏:河海大学,2010.
- [12] 朱志忠,赵福荣,王文志. 人力资源管理创新与医院发展[J]. 中国医院,2008,11(7):54-56.

(收稿日期:2012-11-01 修回日期:2013-01-15)

(上接第 1425 页)

- [20] 黎承军,吴苏稼,施鑫. 骨肉瘤患者化疗后肿瘤坏死率与预后的相关性研究[J]. 临床肿瘤学杂志,2011,16(11):1001-1005.
- [21] 韩纲,王岩,毕文志,等. 四肢骨肉瘤新辅助化疗后影像学表现与大体标本的相关性研究[J]. 军医进修学院学报,2010,31(11):1074-1076.
- [22] Reddick WE, Wang S, Xiong X, et al. Dynamic magnetic resonance in aging of regional contrast access as an additional prognostic factor in pediatric osteosarcoma [J]. Cancer, 2001, 91(12):2230-2237.
- [23] Uhl M, Sauereissig U, Koehler G, et al. Evaluation of

tumour necrosis during chemotherapy with diffusion-weighted MR imaging: preliminary results in osteosarcoma [J]. *Pediatr Radio J*, 2006, 36(12):1306-1311.

- [24] Bacci G, Ferrari S, Longhi A, et al. Non metastatic osteosarcoma of the extremity with pathological fracture at presentation [J]. *Acta Orthop Scand*, 2003, 74(4):449-454.
- [25] 江淮,吕建军,谢威,等. 新辅助化疗结合保肢手术治疗合并病理性骨折的骨肉瘤[J]. 临床骨科杂志,2008,11(3):236-238.

(收稿日期:2012-12-17 修回日期:2013-02-09)