

县级疾病预防控制中心主任岗位胜任力构建与应用

张光鹏^{1*} 任 苒² 陈哲娟¹ 田 疆¹

1. 卫生部人才交流服务中心 北京 100097

2. 大连医科大学社会科学与管理科学学院 辽宁大连 116044

【摘要】胜任力分析以岗位需求为基础,从发掘深层次特征入手来考察个体素质,为卫生人力资源管理提供了新的理念和视角。本文以县级疾病预防控制中心主任这一岗位入手,探讨基于胜任力的人力资源管理在疾病预防控制中心机构的应用。通过行为事件访谈和核检表调查,构建了县级疾病预防控制中心主任岗位胜任力模型,包括五项鉴别胜任特征和十二项基准胜任特征,并对其在人员甄选、评价、培训等方面的应用策略进行了探讨。

【关键词】疾病预防控制;岗位;胜任力

中图分类号:R197.32 文献标识码:A 文章编号:1674-2982(2009)06-0052-05

Establishing and application of competency model of director position at county-level CDC

ZHANG Guang-peng¹, REN Ran², CHEN Zhe-juan¹, TIAN Jiang¹

1. Health Human Resources Development Centre, Ministry of Health, Beijing 100097, China

2. School of Social Science and Administration Science, Dalian Medical University, Liaoning Dalian 116044, China

【Abstract】 Competency analysis provides new views and ideas of human resource management, which is a method to detect and analyze individual deep-rooted characteristic and quality in response to requirement of job positions. This study explores the application of human resource management based on competency in the Centers of Disease Prevention and Control (CDC) via establishing competency- model of director position at county-level CDC. Behavioral event interview (BEI) and check lists are used to establish competency model on the basis of competency theory, which includes 5 differentiating competency and 12 threshold competency. Furthermore, we discuss the application of this competency model in selection, evaluation and training of health workers.

【Key words】 Disease Prevention and Control, Position, Competency

我国疾病预防控制体系建设取得了长足的进步与发展,比较而言,人员能力与队伍建设相对薄弱^[1],尤其人力资源管理中所存在的人员选拔缺乏与岗位要求相适应的量化标准、绩效考评缺乏科学性评价工具、培训针对性不足等问题,已成为体系建设与发展的“短板”。因此,突破技术瓶颈、建立一套适用于疾病预防控制不同岗位要求的科学、有效、适宜的人力资源管理工具,是以满足疾病预防控制体系人员队伍建设与发展的需要。

胜任力分析以岗位需求为基础,从发掘深层次特征入手来考察个体素质,强调个人、职位与组织的动态匹配,为人员的选拔、任用、考核、培训、职业发展等人力资源管理引入新的理念和视角^[2-3]。本文

以县级疾病预防控制中心主任岗位入手,探讨基于胜任力的人力资源管理在疾病预防控制机构的应用,构建县 CDC 主任岗位胜任力模型,为我国县级疾病预防控制机构人才选拔、绩效考核、人员培训等人力资源管理探索新的策略和技术。

1 资料与方法

1.1 研究对象

疾病预防控制的不同岗位,其职责和作品内容有着较大的差异,本文选取县级 CDC 主任岗位进行探讨,一方面县级疾病预防控制职能的有效落实对于满足农村居民卫生服务需求、改善卫生服务公平性、降低低收入人群“因病致贫、因病返贫”风险具有

* 作者简介:张光鹏,男(1973年-),博士,副研究员,主要研究方向为卫生人力,E-mail: zhanggp@moh.gov.cn。

重要意义;另一方面 CDC 主任对机构运作中所起到的领导作用、对人员能力建设方面的影响比其他管理岗位更加深远和重大。

1.2 研究方法

胜任力模型的构建方法很多,本文使用经典的行为事件访谈法构建县级 CDC 主任的胜任力模型^[4]:确定绩效标准、选择效标样本、获取效标样本的胜任特征数据资料、分析数据资料并建立胜任特征模型、验证胜任力模型等几个环节。

1.3 资料来源

本文资料来源于对辽宁盘锦、鞍山、铁岭和山东潍坊、泰安五个地市的所有县(区)CDC 的现场调查,包括样本机构情况调查、样本机构各类管理人员意向调查以及样本 CDC 主任的行为事件访谈。

2 主要结果

胜任力(Competencies)指“能将某一工作(或组织、文化)中表现卓越者与表现平平者区分开来的个人潜在的深层次特征”,包含动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能,任何可以被可靠测量或计数的且能显著区分绩效优异与绩效一般的个体特征的综合表现。^[5]胜任力模型通常包括鉴别胜任力和基准胜任力,前者是指能够区分工作中绩优者与绩平者的胜任力模型;后者是指在一个门槛水平上,完成所承担工作应具备的基本胜任力^[6]。

2.1 编制胜任力词典

借鉴 HayGroup 公司的《基本胜任力词典》和 CDC 主任岗位胜任力词典^[6],结合县级 CDC 的职能与任务,编制了《县级疾病预防控制中心主任胜任力词典》,包括 31 项胜任特征:成就取向、主动性、应变能力、沟通交流、发展下属、专业知识和技能、激励、服务意识、责任感、影响力、团队领导力、决策能力、监控意识、使人有责任心、关注质量与秩序、问题解决能力、时间管理、组织权限意识、自我控制、分析性思维、信息寻求、科研能力、自我认知与发展、学习意识、管理组织文化、竞争意识、权威、人际洞察力、诚信正直、前瞻性思维、建立人脉。并进一步对这 31 项胜任特征的定义、水平分级、行为描述等进行了完善,以“成就取向”特征为例说明。

2.2 确定绩效标准,选择被试

经专家咨询论证,确定上级级的综合评价作为绩优选择依据。根据胜任力研究对样本数量的要求,在样本地区选取 20 名县级 CDC 主任作为被试,绩优组和绩平组各 10 名。

2.3 行为事件访谈

编制《行为事件访谈提纲》,对 20 名县 CDC 主任实施访谈,访谈采用双盲设计,要求受访者描述他们在现任岗位经历的三件成功和三件失败的事件,回忆事件发生时的行动、感受、结果等。

根据访谈结果,绩优组平均每个受访对象的访谈时间为 3 786 秒,访谈字数为 9 389.7 字;绩平组平

表 1 县级 CDC 主任胜任特征示例 - 成就取向

特征	成就取向 - ACH	
定义	积极进取,追求卓越。希望更好地完成工作或达到一个优秀的绩效标准。这个绩效标准可能是个人自己过去的成绩(积极的改进);可能是一种客观的衡量标准(结果导向);可能是比他人做的更好的业绩(竞争力);可能是自己设定的具有挑战性的目标;甚至是任何人从未做过的事(创新)。	
等级	等级定义	可能的行为
1	想把工作干好	希望做好上级交付的疾病预防控制工作,并有对本单位进行有效管理的愿望 对效率不高的工作环节和人员感到失望
2	工作符合标准	努力使单位的工作达到国家和卫生行政部门所制定的标准,希望得到主管单位和社会的认可
3	遇到困难,去努力解决	在困难障碍面前不懈努力、身体力行去努力实现目标 在存在资金和政策障碍的情况下,想办法去努力实现目标
4	制定具有挑战性的目标	对工作方法或管理思路做出具体的改变,以提高工作绩效,使事情做得更好、更快、成本更低、效率更高,或提高社会的满意度。 制定和努力达到自己或别人订立的具有挑战性的目标。
5	坚持不懈地开拓工作	从社会疾病预防工作的角度出发,努力使单位和自己的表现成为行业典范 严格要求,不断为自己竖立新的目标,执着向前

均每个受访对象访谈时间为 3 486 秒,访谈字数为 9 146.3 字。对两组进行差异性检验,平均访谈时间和字数两项指标差异均无统计学意义($P > 0.05$),说明访谈长度不会影响两组在胜任特征上的差异。

2.4 实施核检表调查

对两样本省的所有县级 CDC 主任,部分市级 CDC 主任和卫生行政部门领导发放《县级 CDC 胜任

特征核检表》,对最重要的胜任特征进行筛选,共回收有效调查表 124 份。

2.5 转录与编码

在将访谈录音整理成文字的基础上,由预编码中一致性最高的两名研究人员组成编码小组,依据胜任特征词典分别独立编码。

表 2 不同绩效组胜任特征差异检验

编号	胜任特征	发生频次		平均等级分数		最高等级分数	
		t(Z)	P	t(Z)	P	t(Z)	P
1	成就取向	0.846	0.241	1.914	0.072	1.546	0.150
2	主动性	0.789	0.858	0.345	0.734	-0.722	0.480
3	应变能力	(-0.487)	0.626	(-0.608)	0.543	(-0.486)	0.627
4	沟通交流	0.107	0.193	0.886	0.387	-0.502	0.622
5	发展下属	0.258	0.136	(-1.952)	0.051	(-1.680)	0.093
6	专业知识和技能	—	—	0.375	0.712	0.375	0.712
7	激励	(-0.240)	0.810	0.101	0.921	-0.314	0.757
8	服务意识	(-0.314)	0.753	(-0.196)	0.845	(-0.391)	0.695
9	责任感	0.049	0.224	0.815	0.426	-0.219	0.829
10	影响力	(-2.540)	0.110	(-2.283)	0.022 *	(-2.330)	0.020 *
11	团队领导力	0.259	0.044 *	2.317	0.032 *	2.480	0.026 *
12	决策能力	(-2.592)	0.010 *	(-1.906)	0.057 *	(-2.423)	0.015 *
13	监控意识	(-0.108)	0.914	(-0.108)	0.914	(-0.108)	0.914
14	使人有责任心	(-1.245)	0.213	(-1.021)	0.307	(-1.155)	0.248
15	关注质量与秩序	0.451	0.878	0.351	0.730	0.495	0.627
16	问题解决能力	0.073	0.236	0.767	0.453	1.247	0.228
17	时间管理	(-1.491)	0.136	(-1.441)	0.149	(-1.494)	0.135
18	组织权限意识	(-1.345)	0.179	(-1.399)	0.162	(-1.436)	0.151
19	自我控制	(-1.000)	0.317	(-1.000)	0.317	(-1.000)	0.317
20	分析性思维	(-1.833)	0.067	(-2.150)	0.032 *	(-1.512)	0.131
21	信息寻求	(-0.360)	0.719	(-0.398)	0.691	(0.000)	1.000
22	科研能力	(-1.090)	0.276	(-0.919)	0.358	(-0.919)	0.358
23	自我认知	(-0.192)	0.848	-0.177	0.862	0.550	0.589
24	学习能力	0.283	0.031 *	(-1.167)	0.243	(-1.315)	0.189
25	管理组织文化	(-1.244)	0.213	(-1.190)	0.234	(-1.244)	0.213
26	竞争意识	(-1.075)	0.282	(-1.075)	0.282	(-1.120)	0.263
27	权威	0.539	0.582	0.076	0.940	0.000	1.000
28	人际洞察力	(-0.669)	0.503	(-0.669)	0.503	(-0.669)	0.503
29	诚信正直	(-0.299)	0.765	(-1.024)	0.306	(-0.384)	0.701
30	前瞻性思维	(-1.641)	0.101	(-1.591)	0.112	(-1.591)	0.112
31	建立人脉	(0.000)	1.000	(-0.387)	0.699	(-0.310)	0.757

注: * 表示在 0.05 水平上有统计学意义。括号表示数据类型不满足 t 检验,采用 Mann - Whitney Test 进行分析。

2.6 数据分析

2.6.1 编码信度检验

胜任特征编码是将访谈文本按照胜任特征词典转化成为定量资料的关键,用归类一致性(Category Agreement, CA)及编码信度系数(R)来评价编码者之间的信度。归类一致性是指编码者之间对相同访谈资料编码归类相同的个数及占总个数的百分比, $CA = 2 * S / (T1 + T2)$; 编码系数 $R = 2 * CA / (1 + CA)$ 。在编码过程中,要求归类一致性这一指标的统计不仅要胜任特征相同、在每个等级上相同,而且还要求在文本中的位置也要一致。

根据统计结果,总的归类一致性系数为 0.702, 信度系数为 0.825。编码者之间的一致性较高。

2.6.2 差异性检验

对每一胜任特征在绩优组和绩平组之间的发生频次、平均等级分数、最高等级分数进行比较分析,寻找绩优组和绩平组间具有统计学差异的各胜任特征项目,找出县级 CDC 主任鉴别胜任特征(表 2)。

根据不同绩效组胜任特征发生频次的差异检验,在团队领导力、决策能力和学习能力 3 项胜任特征中,绩优组和绩平组在总频次上的差异具有统计学意义($P < 0.05$);根据不同绩效组胜任特征平均等级分数的差异检验,绩优组和绩平组在影响力、团队领导力和分析性思维这 3 项胜任特征之间存在显著差异($P < 0.05$);根据不同绩效组胜任特征最高等级分数的差异检验,绩优组和绩平组之间,影响力、团队领导力、决策能力 3 项胜任特征的差异具有统计学意义($P < 0.05$)。

2.6.3 核检表调查结果分析

对回收的 124 份核检表结果按照胜任特征出现的频次进行排序,排在前 15 位的胜任特征分别是应变能力、决策能力、团队领导力、专业知识和技能、责任感、成就取向、主动性积极性、诚信正直、激励和问题解决能力、发展下属、沟通交流、服务意识、关注质量与秩序和学习意识。

2.7 胜任力模型建立

根据差异检验结果,找出绩优组和绩平组存在显著性差异的特征项,确定县级 CDC 主任岗位的鉴别胜任力;根据核检表调查结果,确定该岗位的基准胜任力,共同构成县级 CDC 主任岗位胜任力模型体系,包括五项鉴别胜任特征(影响力、团队领导力、决策能力、分析性思维、学习能力)和十二项基准胜任

特征(应变能力、专业知识和技能、责任感、成就取向、主动性、诚信正直、激励、问题解决能力、发展下属、沟通交流、服务意识、关注质量与秩序),如图 1 所示。

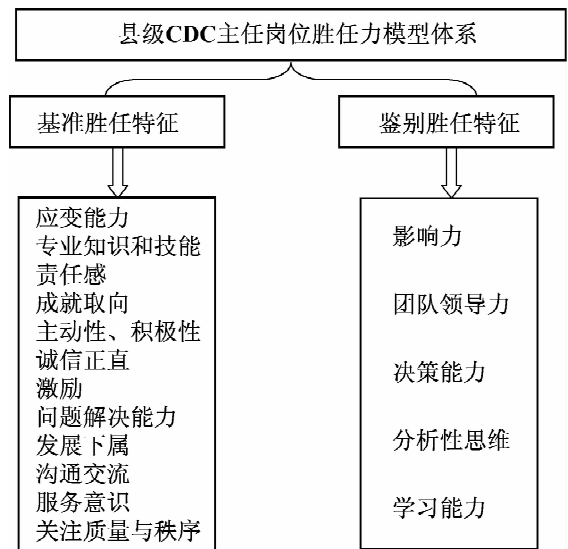


图 1 县级 CDC 主任岗位胜任力模型体系

3 讨论与应用

构建模型的目的在于应用,本文基于疾病预防控制体系人才队伍建设的需要,通过行为事件访谈法和核检表法建立了“县级疾病预防控制中心主任胜任力模型”,为县级疾病预防控制中心人员的招聘与选拔、培训与开发以及考核与评价等人力资源管理诸环节提出新的视角和思路。

3.1 胜任特征——人员甄选的依据

区别于传统的人员选拔和评价过程中偏重学历、职称、知识、技能等外显特征的弊端,基于胜任特征的选拔与评价针对难以测量的个体深层次的特质。因此,在制定选拔标准或考核标准时,除了考虑学历、培训、职称等背景和工作经验等因素外,还应该重点考虑是否具备了相应的岗位胜任素质要求。换言之,在人员遴选时,首先应当考察应聘者是否具备该岗位的合格标准,然后,考察其具有获得绩优特质的情况,择优选用。

3.2 胜任特征行为等级的应用与发展

根据所构建的胜任力模型,县 CDC 主任的模型体系包括 17 项胜任特征,其中每一项胜任特征均被分为不同的行为等级。据此,可用于对县 CDC 主任的招聘选拔和考核评价,例如可以通过行为事件访

谈、情境模拟、无领导小组讨论、公文筐管理等方法。根据 Spencer 的经验,行为事件访谈法是最具有成本效益的选拔方法之一,且具有较好的信度和效度。一旦模型建立以后,这种方法简便易行,能准确测定备选人员的综合素质,发现候选人在面试过程中所表现出来的素质与目前工作要求素质之间的吻合程度。进一步,可以在胜任特征行为等级的基础上,开发测评量表或软件以便于操作。

3.3 培训与发展——胜任力模型的应用

在培训与发展方面,基于胜任力模型的培训设计,把县 CDC 主任所需的胜任特征作为培训的重点内容,再将个体与胜任力模型中差异较大的特征列为个体最具针对性的关键内容,这样,培训内容就能够实现“量身定做”,有效的帮助他们弥补自身的不足,提高培训效果,满足其职业生涯发展的需要。根据对绩优、绩平两组胜任特征的比较,对于所有的县 CDC 主任,需要重点进行培训和加强的能力主要是应变能力、分析性思维和学习能力;而对于绩效平平者而言,培训的重点

应该放在对其影响力、决策能力、发展下属、成就取向以及团队领导能力等方面的提高。

参 考 文 献

- [1] 卫生部疾病预防控制局. 疾病预防控制体系建设进展报告(2006年)[M]. 北京:人民卫生出版社,2007.
- [2] McClelland D C. Testing for Competence Rather Than “Intelligence”[J]. American Psychologist, 1973, 28(1): 1-14.
- [3] Shipman J S, Ash R A, Battista M. The practice of competency modeling[M]. Personnel Psychology, 2000.
- [4] 王继承. 谁能胜任:胜任模型及使用[M]. 北京:中国财政经济出版社,2004.
- [5] Spencer S M, Spencer L M. Competence at Work: Models for Superior Performance [M]. John Wiley & Sons, Inc, 1993.
- [6] 李峰,方素珍. 卫生机构管理者岗位胜任力[M]. 北京:人民卫生出版社,2007.

[收稿日期:2009-03-16 修回日期:2009-04-10]

(编辑 薛云)

· 动态讯息 ·

欢迎订阅《中国卫生政策研究》杂志

《中国卫生政策研究》杂志是中华人民共和国卫生部主管,中国医学科学院主办,中国医学科学院医学信息研究所和中国医学科学院卫生政策与管理研究中心承办的卫生政策与管理专业学术期刊。

《中国卫生政策研究》杂志以“传播政策、研究政策、服务决策”为办刊方针,围绕卫生改革发展中的重点、热点和难点等重要政策问题,及时报道卫生政策研究最新成果和卫生改革发展新鲜经验,建设我国新型卫生政策研究体系和学术平台。适合各级卫生行政部门和卫生事业单位管理者,卫生政策与管理相关领域的专家学者和实践者、高等院校相关专业的师生等阅读。

本刊为月刊,每月25日出版,国内外公开发行,每期64页,大16开本,定价10元/册,全年120元。国际标准连续出版物号为:ISSN 1674—2982,国内统一刊号为:CN 11—5694/R。编辑部可办理邮购,欢迎广大读者订阅。

地址:北京市朝阳区雅宝路3号中国医学科学院医学信息研究所《中国卫生政策研究》编辑部

邮编:100020

E-mail:cjhp@imicams.ac.cn

healthpolicycn@gmail.com

电话(传真):010-65256832