

## 〈人力资源管理〉

## 上海三级儿童医院儿科医师胜任力模型初步构建\*

张昕男<sup>1</sup>, 张仁运<sup>1</sup>, 冯占康<sup>2</sup>, 沈依琳<sup>2</sup>, 王怀勇<sup>2</sup>, 吴小沪<sup>1</sup>

(1. 国家儿童医学中心/复旦大学附属儿科医院人力资源部, 上海市 201102;

2. 上海师范大学心理学系, 上海市 210023)

**【摘要】** 目的 为培养和选拔出优秀的儿科医师, 提炼出合格的儿科医师胜任力特征。方法 2021年4月至6月, 运用行为事件访谈法、问卷调查法, 依据儿科医师获得荣誉与科研成果数量, 甄选出18名绩优组和16名绩平组儿科医生进行结构化访谈, 初步建立了儿科医师胜任力模型。结果 提炼出上海市儿科医师21项基准胜任力特征与10项鉴别胜任力特征。结论 本研究结果为后续的模式进一步建构和相关实证研究提供理论基础和前提条件, 同时也对选拔和评价上海优秀的儿科医师具有重要的指导作用。

**【关键词】** 上海儿科医师; 胜任力模型; 行为事件访谈; 鉴别胜任力特征; 基准胜任力特征**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2024)03-0049-04**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.03.014

**Preliminary Construction of a Competency Model for Pediatric Physicians in Shanghai Third-grade Children's Hospitals/ZHANG Xin-nan<sup>1</sup>, ZHANG Ren-yun<sup>1</sup>, FENG Zhan-kang<sup>2</sup>, SHEN Yi-lin<sup>2</sup>, WANG Huai-yong<sup>2</sup>, WU Xiao-hu<sup>1</sup>(1. Human Resource Department, National Center for Children's Health/ Children's Hospital, Fudan University, Shanghai 201102, China; 2. Department of Psychology, Shanghai Normal University, Shanghai 210023, China)**

**【Abstract】 Objective:** To cultivate and select excellent pediatricians, and extract the competency characteristics of the qualified pediatricians. **Method:** From April to June 2021, 18 pediatricians from the excellent performance group and 16 pediatricians from the average performance group were selected for the structured interviews based on the number of honors and scientific research achievements obtained by pediatricians by using behavioral event interview method and questionnaire survey, and the competency model of pediatricians was initially established. **Result:** The 21 benchmark competency characteristics and 10 differential competency characteristics of pediatricians in Shanghai were extracted. **Conclusion:** The results of this study provide the theoretical basis and prerequisite for the further construction of the model and the related empirical research, and also play an important guiding role for the selection and evaluation of excellent pediatricians in Shanghai.

**【Key words】** Shanghai pediatrician; competency model; behavioral event interview; identification of competency characteristic; benchmark competency characteristic

近年来, 儿科医疗卫生系统越来越重视胜任力相关研究, 但我国儿科医师胜任力研究起步较晚, 对儿科医师的选拔、培养和考核尚未建立起标准化的体系, 只是通过理论和技能考核等方法对儿科医生进行评定, 而没有可以利用的更为科学、规范的判断依据。上海作为国内儿科医疗资源集聚和发展水平的高地, 如何选拔出、培养出优秀的儿科医师更是上海市政府部门和医院管理者关注和亟待解决的问题<sup>[1-5]</sup>。因此, 本研究旨在通过行为事件访谈法和问卷调查法, 分析提炼出上海市卓越儿科医师的胜任力特征要素, 实现卓越儿科医师人才培养路径在全国范围内的可借鉴模式, 助力落实健康中国战略发展要求。

## 1 对象与方法

### 1.1 研究对象

本研究共选取34名儿科医师进行访谈并制定入

组标准, 34名医师分别来自上海市3家儿童专科类医院, 以及2家三级甲等综合性医院, 本研究依据34名医师获得荣誉和科研成果产出, 甄选出绩优组与绩平组。其中, 绩优组18名: 均为各科室学科带头人, 50%获得过院内最高荣誉奖, 70%为主任医师, 61%具备博士学位。绩平组16名: 与绩优组在年龄、资历、所在医院级别均保持一致, 75%具备硕士学位, 69%具备主治医师以上职称。

### 1.2 研究方法

对34名儿科医师进行访谈, 用录音设备记录访谈过程, 方便后期录音文本的整理和编码。访谈内容根据STAR原则, 让被采访者从事件发生的Situation(情景)、Task(任务)、Action(行动)和Result(结果)4个方面, 描述职业生涯中3件成功的事和3件失败的事。根据儿科医师胜任力词典, 由2名心理学专业在读研究生根据胜任力词典就访谈录音文本独自编码, 统计汇总胜任特征编码时, 各特征的频率以及平均等级分数。并就结果进行讨论, 在达成一致后统计出访谈中体现的胜任力特征, 并以此为基础, 形成初始的儿科医师胜

\*基金项目: 上海市卫生健康委员会科研课题(201940016)

任力模型。

### 1.3 数据分析和模型构建

统计指标有访谈时间、访谈字数、胜任特征频次、等级水平和总分(即频次和等级水平的乘积)。数据处理使用SPSS 19.0统计软件进行描述统计和 $t$ 检验。根据绩优组和绩平组每个胜任特征等级分数差异检验的结果,提炼上海市儿科医师鉴别胜任力特征要素。

## 2 结果与分析

### 2.1 访谈长度分析

对绩优组和绩平组的访谈长度进行分析,以排除访谈长度对胜任特征差异的影响。由绩优组和绩平组访谈长度比较可知,绩优组(7 756.28±3 319.73)s和绩平组(5 517.31±2 987.42)s在访谈长度上不存在显著差异( $P=0.056>0.05$ )。表明两组胜任力得分差异不是由于访谈长度引起的。

### 2.2 胜任特征差异比较

胜任特征差异比较是对绩优组与绩平组各胜任特征平均等级分数进行差异比较,选出两组间具有显著差异的胜任特征,以此为基础初步提炼出鉴别胜任力的特征要素。编码词典共41个特征,对平均等级分数进行独立样本 $t$ 检验,排除数据没有足够意义的8个特征后,有意义的共31个特征。接着在这31个特征上对绩优组和绩平组胜任特征的等级分数进行差异的显著性检验。结果如表1所示。本研究最终获得31项胜任力特征,对两组各胜任力平均等级分进行差异分析,10项胜任力得分差异有统计学意义( $P<0.05$ ),即为鉴别胜任力。剩余21项胜任力即为基准胜任力( $P>0.05$ )。

10项鉴别胜任力与21项基准胜任力共同构成儿科医师胜任力初始模型,见表2。

### 2.3 上海儿科医师鉴别胜任力指标及解释

结合绩优组和绩平组在等级分数上的差异检验的结果,差异显著的10项胜任力特征作为上海儿科医师胜任力模型,这10项鉴别胜任力指标及其解释见表3。

## 3 讨论

胜任力模型的研究在卫生系统领域主要集中在管理者上,如医院院长、疾病预防控制中心主任、社区卫生服务中心主任、乡镇卫生院院长等<sup>[6]</sup>,对各类卫生专业技术人员,如医生的研究还比较少,对儿科医生的研究更少。然而随着“三孩”政策的开放,社会中对于儿科医院及儿科医师的需求也随之增长。因此本研究探索出的胜任力模型与目前已经探索出的其他类别职业

表1 绩优组与绩平组胜任特征平均等级分数比较( $\bar{x}\pm s$ )

胜任特征	绩优组 ( $n=18$ )	绩平组 ( $n=16$ )	$t$ 值	$P$ 值
耐心	4.61±0.42	4.03±1.31	1.718	0.104
自信	4.21±0.62	3.48±0.57	4.752	<0.001
抗压	3.41±0.76	2.98±0.80	2.081	0.042
冷静	3.19±1.44	2.75±1.29	1.034	0.307
应变	3.17±0.36	3.07±0.19	0.650	0.523
责任担当	4.06±0.61	3.81±0.58	1.884	0.063
爱心奉献	4.00±0.44	3.43±1.54	0.971	0.368
诚实正直	3.75±1.97	4.34±0.71	-0.688	0.499
遵守伦理	4.50±0.55	4.00±0.00	2.236	0.076
同理心	3.58±0.68	3.87±0.92	-1.638	0.106
分析判断	3.68±0.61	3.23±0.92	1.711	0.096
关系建立	3.95±0.95	2.98±1.44	3.485	0.002
知识素养	4.53±0.69	3.92±0.85	3.460	0.001
前瞻性洞察力	3.38±0.69	3.50±0.83	-0.359	0.724
实践能力	4.29±0.79	4.21±1.07	0.378	0.707
决策判断	4.00±0.84	3.45±1.10	2.142	0.037
疑难杂症处理	4.38±0.53	3.92±0.48	3.171	0.003
反思学习	3.96±0.90	3.62±0.42	2.085	0.040
人文关怀	4.05±0.81	3.71±1.21	0.978	0.335
组织协调	3.65±0.90	3.72±0.73	-0.341	0.734
计划控制	3.33±0.79	3.06±0.56	1.073	0.299
科普传播力	3.87±0.78	3.25±0.54	2.231	0.035
转化应用	4.22±0.69	3.79±0.92	1.557	0.129
创新能力	4.10±0.34	3.67±0.50	2.390	0.035
数据处理	3.67±0.87	3.59±0.49	0.224	0.826
科研精神	3.81±1.21	3.18±0.93	1.793	0.081
自我认知与评估	4.01±0.57	3.80±0.40	1.318	0.194
主动计划	3.86±0.85	3.41±0.73	1.740	0.089
持续学习	4.01±1.10	3.93±0.68	0.248	0.805
时间管理	3.25±0.94	3.16±0.87	0.277	0.784
成就取向	4.02±0.82	3.24±0.53	3.188	0.002

表2 儿科医师胜任力初始模型

胜任力分类	胜任力指标
鉴别胜任力	自信、抗压、关系建立、知识素养、决策判断、疑难杂症处理、反思学习、科普传播力、创新能力、成就取向
基准胜任力	耐心、冷静、应变、责任担当、爱心奉献、诚实正直、遵守伦理、同理心、分析判断、前瞻性洞察力、实践能力、人文关怀、组织协调、计划控制、转化应用、数据处理、科研精神、自我认知与评估、主动计划、持续学习、时间管理

人群的胜任力有何区别,是否有其特有的鉴别指标,能否体现出儿科医生特有的能力要求,对未来模型的应用和推广至关重要。

本文采用胜任力模型构建的经典手段即行为事件访谈法,以儿科医师作为被试提炼出儿科医师的胜任力特征,并进一步提炼出了儿科医师的21项基准胜任力特征与10项鉴别胜任力特征进行区分。

### 3.1 儿科医师的基准胜任力特征

由表2可知,本研究提炼出的包括耐心、冷静、应变、责任担当、爱心奉献、诚实正直、遵守伦理、同理心、分析判断、前瞻性洞察力、实践能力、人文关怀、组织协调、计划控制、转化应用、数据处理、科研精神、自我认

表3 儿科医师鉴别胜任力指标及解释

特征	特征解释
反思学习	反省自己的诊疗决策,以发生的医疗过错/事故为鉴。
疑难杂症处理	在信息缺失、资源匮乏等情况下通过查阅资料、会诊等方式处理疾病。
决策判断	评估患者病情,考虑患者经济条件,确定治疗方案并评估方案风险。
知识素养	掌握生理、病理、诊断等知识,有一定的临床经验。
科普传播力	科普受众众多,包括院内与院外人群;科普内容受到广泛认可。
创新能力	持续思考固有方案或规范的合理性,发现不足并改进。
成就取向	有进取心,不接受平庸,甘愿冒一定的风险。
自信	相信自己的力量,自我评价积极。
关系建立	与患者建立良好的医患关系,获得患者信赖;与他人产生矛盾时主动采取措施化解矛盾。

知与评估、主动计划、持续学习、时间管理的基准胜任力特征,是儿科医师必须具备的特征,是对儿科医师胜任者的基本素质要求。首先,儿科医师这一岗位本身具有一定的特殊性,其所面对的患者群体年龄偏小,由于身心发展特点,有时无法或者难以准确表达出真实的病情和感受,且大多数患者不会主动配合医生检查,情绪波动相比成年患者更大,易出现突发情况。因此,儿科医师能够在诊疗过程中,耐心地面对患儿,冷静地处理家属因焦虑而产生的不良情绪,且能适时依据现实情况灵活机智的应对是儿科医师需要具备的特征。因此胜任力特征,包括耐心、冷静、应变及人文关怀是所有儿科医师所通有的胜任力特质。另外儿科医师的前提是要成为一名医生,本应具备医生的共性胜任力特征,首先包括道德层面的责任担当、爱心奉献、诚实守信、遵守伦理和同理心;其次是儿科医生作为专业技术人员应有的分析判断、前瞻性洞察力、实践能力、组织协调、计划控制、转化应用、数据处理及时间管理的能力;最后是作为组织中成员工作的驱动力和支持儿科医师正常进行工作的资源,包括体现科研精神、自我认知与评估、主动计划和持续学习的特征。这些基准胜任力与以往研究得出的结论基本一致<sup>[7]</sup>。

### 3.2 儿科医师的鉴别胜任力特征

根据表1与表2可知,本研究通过对绩优组和绩平组的胜任力特征等级分数进行差异检验,从31个儿科医师胜任力特征要素中进一步提炼出了包括自信、抗压、关系建立、知识素养、决策判断、疑难杂症处理、反思学习、科普传播力、创新能力、成就取向在内的10项鉴别胜任力特征,这一结果同魏东等<sup>[8]</sup>的研究结论相似。鉴别胜任力特征是建立在基准胜任力特征之上,形成的能够区分出卓越儿科医生的胜任力特征,它为我们理解在同样的工作环境中为什么会出现业绩优秀者和业绩一般者提供了理论解释。

儿科医师需要具备上文所说的基准胜任力特征,而要想成为一名卓越的儿科医师,更是要有较强的诸如知识素养、抗压、决策判断、疑难杂症处理及反思学习的这类专业知识技能或者临床业务能力,只有专业过硬才能在众多儿科医师中脱颖而出。除了过硬的专业知识技能外,卓越的儿科医师还要能够在其工作中拥有比较稳定的积极心理倾向,比如科普传播力、成就取向及创新能力,这些都是儿科医师追求卓越工作取得高绩效所需的能力。另外,对于儿科医师来说,胜任力冰山模型<sup>[9-10]</sup>中那些处于海平面以下的特征虽然与具体的工作直接关系较少,但也潜移默化地影响着工作,对工作绩效有着间接的影响。因此,一名优秀的儿科医师除了要拥有精良的医术之外,还应具备积极与患儿以及患儿家属建立关系的能力,因此关系建立和自信这两项鉴别胜任力特征对于成为一名卓越的儿科医师同样至关重要。

### 3.3 建构儿科医师胜任力模型的意义

目前,胜任力在医学领域的研究还处于探索阶段,但其研究结果对于医学领域各种岗位的长足发展有着深远影响,对于儿科医师岗位同样具有巨大实践意义。本研究通过质性研究,初步构建适用于儿科医师胜任力模型,这一模型与以往对儿科医师的岗位胜任力模型研究结果有一定的相似之处,如张芳等<sup>[5]</sup>在其研究中提到的认真负责、品德高尚、积极主动等21项胜任力特征,包含在本研究的基准胜任力特征中。另外本研究进一步在21个基准胜任力特征的基础上,甄选出10个鉴别特征力要素,共计31个胜任力特征要素。因为本研究主要是针对上海儿科医师岗位胜任力特征的探索,探索得到的胜任力特征更具有针对性,不仅为医院选拔和培养科主任提供借鉴,而且能够有效地为缓解“儿科医护荒”提供参考,也对选拔和评价上海优秀的儿科医师具有重要的指导作用,也为后续关于儿科医师胜任力模型的进一步建构和验证提供了前期准备。

基于这些胜任力特征,我们可以快速有效地选出符合要求的优秀儿科医师,如果在选拔过程中忽略这些特征,将会影响选拔工作的有效性。同时本研究通过对上海市三级医院儿科医师岗位胜任力的现况调查及评价,开拓了岗位胜任力在临床儿科医师领域中的发展,为医学院校开展以岗位胜任力为导向的医学教育改革迈出重要一步,也为临床医学人才培养模式和确定临床儿科医师培养总体标准提供科学依据<sup>[11-14]</sup>。

### 3.4 儿科医师胜任力模型的局限

本研究中合格儿科医师胜任力特征建立在21个基准胜任力特征的基础上,并提炼出10个鉴别特征力要素以区分少部分金字塔顶尖的儿科医师。本研究提