

# 医务人员岗位胜任力培训的研究

刘冠杉

航天中心医院 北京 100049

**摘要:** 在新的时代背景下,人们对健康的需求越来越大,这对医院的医疗服务水平和整体运营管理提出了更高的要求。作为卫生政策的具体执行者和医院日常管理的参与者,医疗管理人员的素质直接影响着医院的医疗管理水平。因此,加强医院人力资源管理要加强人才培养,加强医疗管理人员岗位能力培训,不仅可以促进医院的全面发展,提高人民群众的健康水平,而且可以促进现代医院管理体系的建立,对促进健康中国的建设具有重要意义。

**关键词:** 新时代; 医务管理; 人员; 培训; 岗位; 胜任力

## 1 医务人员培训管理现状概述

培训是现代人力资源管理过程中一项非常重要的内容。培训对医务人员来说非常重要。它不仅能使医务人员获得相应的工作能力,还能提高医院内部的整体管理水平,使医疗技术与人力资源管理相辅相成,对提高现代医疗服务质量具有十分积极的意义。我国对医务人员毕业后的再教育做出了相应的规定,特别是在全国建立了三级医院评价体系后,对医务人员的工作质量也提出了更高的要求,不仅包括医务人员的业务能力,同时也包括应急能力和服务能力,因此,在现代管理活动中,医院通常以岗前培训、在职培训和后续发展为主要培训内容,并将其应用于不同的医疗环境管理中。这种方法可以在一定程度上改善中国的整体医疗环境。目前,通过各种学术交流和短期学习,在我国的医疗环境中取得了一定的成效,医务人员的培训已成为现代医务人员管理中非常重要的内容。但值得注意的是,医院在进行各种医疗管理时,要对热训练后的冷思维进行有效分析,尽可能发现训练中的一系列误区,优化最终训练质量的效果,使医务人员在接受培训时发挥应有的作用<sup>[1]</sup>。

## 2 医务人员培训管理中存在的问题

### 2.1 缺乏动态培训活动

目前,我国在培训医务人员时,为了使后续培训工作更加顺利,员工往往注重培训实施的相关环节,但这种管理方法在一定程度上也忽视了培训前后的具体干预。培训前的干预是在培训前让他们知道,在实际培训中,相关培训内容必须得到有效实施,这有利于建立有效的科学分析,使培训更有针对性和明确性。此外,在实际培训过程中,受训人员是否具备足够的行业知识是

培训师需要关注的一个关键点。虽然培训师会在培训活动中整合医院的相关工作要求和体系,但他们更关注培训活动,而忽略了培训后的应用,因此,尽管培训已经进行,医务人员已经获得了相应的知识,医院的整体服务水平仍然无法提高。因此,如果训练有素的医务人员得不到有效的锻炼机会,他们的训练质量就会逐渐下降,无法发挥应有的效果。主要原因是缺乏良好的动态管理体系,培训前缺乏相应的结构优化,培训后缺乏对员工进行相应的实施管理,影响了培训效果。

### 2.2 培训体系建设过于片面

在培训时,医务人员往往把重点放在培训本身上,培训的片面性会导致最终的培训内容局限于专业知识的提高和执行力的提高。即使医务人员接受了良好的培训,也很难将他们的知识融入整个工作环境。当所有员工都参与活动时,也容易出现一系列培训错位现象。此外,如果培训师对培训场地和培训方法缺乏考虑和管理,将影响培训的发展,甚至导致培训失败<sup>[2]</sup>。

此外,当前培训体系建设中选择的主要培训模式是现场培训。然而,由于医务人员工作繁忙,很难避免走走过场。他们在签字或中途返回部门,无法达到培训目的。虽然有网络培训和考核,但部门一般会让文员完成整个部门的考核问题,以完成任务,培训效果仍然较差。

### 2.3 缺乏对管理者的激励机制

绩效管理一直是评价医院管理人员工作水平的重要手段,但绩效结果的应用却很差。一些医院不重视绩效管理结果,一些医院存在“只罚不奖”的管理状态,严重挫伤了管理者的积极性,以应对的方式开展各项管理工作,没有积极提高管理水平的决心。此外,一些管理者将管理视为“养老金”工作,没有投入太多的管理精力,缺乏工作热情,不会真正投入职业培训,这显然不符合医院持续发展的需要。

**作者简介:** 刘冠杉,1980年12月出生,男,汉族,籍贯河北遵化,中级工程师,本科学历,主要从事医政管理。

## 2.4 缺乏培训转型

在开展培训活动时，医院需要确保培训计划能够提高住院医师的知识水平和专业技能。同时，要按照现代医疗对医务人员的要求，开展有针对性的培训。但是，在培训过程中，目的不明确，很难通过活动让医务人员掌握培训重点，学习相关知识。此外，培训活动传授的知识太多停留在理论层面，没有与实际应用相结合。医生在活动中难以提高操作能力，这是医院培训工作中存在的问题。医疗工作要求医生具有较强的实际操作能力，并能根据患者情况及时实施相应的治疗方法。因此，在活动中，要紧密切合理论与实践，培养医务人员，形成良好的实践操作能力。同时，我们也应该建立一个科学的培训体系，但目前，培训活动在后期没有得到跟踪，因此我们无法了解培训活动的进展，也无法在培训活动中发现医生对新知识的掌握。这些问题是由于缺乏培训转化造成的。

## 3 医务人员培训管理策略

### 3.1 建立动态培训管理

医院管理者需要意识到以往培训活动推广过程中存在的动态管理问题，建立科学的培训活动体系，建立动态培训管理机制，加强培训前、培训中、培训后的一致性。同时，要按照卫计委对医院培训活动人员分析和组织分析的要求，明确培训活动的目的，完成任务分析，制定培训计划。根据实际需要，结合目前对居民学习能力的评估，根据成年人的个体差异设计培训活动方案，了解成年人对知识的认知规律，改变多种培训方式，采用体验式和参与式的方法，提高培训效果。此外，还要考虑到居民时间紧张的实际情况。为了提高培训活动的效果，我们需要合理分配培训活动的的内容。本着“少而精”的理念，创新培训方式，进行动态跟踪，及时掌握培训后居民能力水平的变化，分析培训的弊端，及时完善培训方案，提高培训效果。

### 3.2 创建全面的培训管理

医院管理人员需要了解计划生育委员会对医院培训的要求。同时，还应系统地设计培训活动，充分考虑学员参与活动的各个环节，根据培训目标设置工作环境，提高培训效果，并考虑学员的年龄和认知依从性。为了防止培训强度设计不合理，导致培训效果达不到工作要求，需要从多方面收集数据。充分考虑医务人员和临床工作者的工作需求，明确活动设计方向，制定科学实用的培训项目，调整培训活动的实际内容，完成培训效果的转化，掌握影响培训活动效果的外部因素；在此基础上，整合资源，营造培训活动环境，提高培训活动的有

效性。

### 3.3 更新相关培训理念

开展培训活动，医院需要明确培训目标，引入培训迁移概念，合理设计培训体系，根据培训活动推广过程中的工作数据，掌握学员在培训活动中取得的进展，并从知识、能力、技术等方面分析受训人员在培训活动中的效益。为了提高培训活动的教育效果，培训师还应能够通过医院创建的活动，在工作中不断使用所学的能力、知识和技术。这种方式不仅是培训迁移的理念，也是医院培养具有实践能力的医务人员的有效手段，可以帮助医院在培训迁移理念下设计各种活动，完成培训成果的转化，提高培训效果。

### 3.4 专业人员的招聘和奖惩机制的建立

医院培训是一项专业工作，需要专业人员负责相关工作的开展。医院可以从内部调动精英管理人员，也可以从外部聘请专业技术人才，组建专业人才培养团队，满足医院专业管理人才的培养需求。同时，医院应建立完善的奖惩机制，对参与培训的医院管理人员进行绩效考核。具体方法如下：一是与非主观因素导致绩效考核结果不高的管理者进行沟通，决定是否转岗；二是对主观因素造成的工作问题进行处罚；第三，对考核成绩优秀的管理者给予奖励，如奖金、荣誉证书等。

### 3.5 转变传统观念，提高思想认识

上层意识决定下层意识的发展。医院领导要转变传统管理观念，改革医院人才选拔机制，拓宽管理者晋升渠道。他们不仅可以选一些高素质的临床医生作为管理者（需要与临床管理相关），还可以聘请一些年轻的职业经理人，丰富医院管理者的选拔渠道，让更多的中青年干部进入管理团队。在日常工作中，领导层积极引导多学习、多观察、多实践医院发展文化，促进领导、管理者和基层人员意识的转变，真正配合医院职业培训的发展。

### 3.6 评估培训结果

培训结束后，有效的培训评估是一项非常重要的内容。良好的培训评估可以帮助医务人员在培训过程中实现对知识点的掌握，帮助医务人员了解日常医疗服务工作中常见的雷区，避免重蹈覆辙，在一定程度上提高医务人员的工作效率。医院人力资源培训结束后，有必要建立一套完整的培训效果评估体系。不同岗位的医务人员在考核体系的构建上也应该有所不同。考核内容不仅应限于医务人员的专业知识和专业素质，还应包括人文环境和人文保护的内容，使医疗改革更加顺利地进行。

### 3.7 树立医务人员崇高的职业理想

在指导期间,公立医院的活动和资金受到一定的限制。因此,我国中央和地方财政应尽可能加强对医疗卫生事业的投入,实现医务人员收支两条线,建立完善的管理体制,以实现多劳多得、工作更好的管理体制,在一定程度上,提高医务人员的合法收入水平与社会经济发展水平相联系,从而使医务人员具有良好的职业理想,使更多医务人员致力于学习高尚的职业道德。医务人员热爱本职工作,努力工作,树立良好的责任感,在工作中关注患者,这对缓和医患关系,促进社会发展具有积极意义。

#### 4 结语

在现代化进程中,医院必须按照计划生育委员会对

医务人员能力培养的要求,重视培训活动,整合医院内部资源,学习现代培训理念,重视人力资源管理。同时,根据医务人员的培训目标,设计相应的培训管理机制,提高管理工作的绩效效果,通过动态管理提高培训的有效性,引入培训迁移的概念开展各项工作,使医务人员在各种培训活动中形成良好的实践能力,这也是医院提高医疗服务水平的关键。

#### 参考文献:

- [1]杨武,姜振家,陈涛,等.医院管理人员培训需求分析[J].中国医院,2013(2):4.
- [2]杨武,姜振家,陈涛,等.医院管理人员培训问题的思考[J].中华医院管理杂志,2011,27(10):3.