

# 医院青年管理人员轮转培养需求的调查与分析

冯玉波<sup>1</sup>, 哈维超<sup>2</sup>, 孙益林<sup>1</sup>, 宫丹丹<sup>3</sup>

(1. 南京医科大学第一附属医院监察室, 2. 院办, 3. 宣传办, 江苏 南京 210029)

**摘要:**目的:了解医院青年管理人员科室轮转培养的需求现状。方法:向江苏省13家三级医院专兼职管理人员发放调查问卷,收回有效问卷527份。结果:89.7%的调查对象认为医院青年管理人员开展科室轮转重要,45.5%的调查对象认为科室轮转应从入职第1年开始,35.5%的调查对象认为科室轮转时间为1年,40.2%的调查对象认为轮转3~4个科室较合适。结论:医院应重视青年管理人员科室轮转培养工作,并制订合理的轮转计划及考核制度。

**关键词:**医院;青年管理人员;轮转培养

中图分类号: R192

文献标志码: A

文章编号: 1671-0479(2015)01-067-003

doi: 10.7655/NYDXBSS20150117

随着医疗市场的不断发展,医院之间的竞争除了技术、设备、服务等传统元素之外,更深层次地体现在医院的整体管理能力<sup>[1]</sup>。医院青年管理人员是医院管理队伍的中坚力量,加强其队伍建设,已成为提高医院管理水平和竞争力的迫切需要。对于参加工作不久的青年管理人员,他们既缺乏工作经验,也缺乏相应的管理知识与技能,因此加强医院青年管理人员的岗位培训势在必行,而科室轮转就是最重要的培训途径之一。本研究通过调查13家医院的专兼职管理人员,了解他们对医院青年管理人员科室轮转培养的需求认知,为医院相关部门有针对性地制订和实施轮转培训计划提供有力依据。

## 一、资料与方法

针对医院青年管理人员的轮转培训特点,课题组自行设计了调查问卷,内容包括调查对象基本情况、科室轮转的重要性、开始进行科室轮转的时间、需科室轮转的时间、需轮转的科室数、应轮转科室等。

问卷调查在江苏省13家三级医院(其中南京地区4家、苏南地区3家、苏中地区3家、苏北地区3家)进行,调查对象为医院的专兼职管理人员。共计

发放问卷572份,回收有效问卷527份,有效回收率92.13%。

全部数据由EpiData3.1进行双轨输入,采用SPSS19.0软件进行统计学分析。通过描述性分析、卡方检验等方法,了解医院青年管理人员科室轮转的需求现状。 $P \leq 0.05$ 为差异有统计学意义。

## 二、结果与分析

### (一)调查对象一般情况

527份有效问卷中,男性占40.4%,女性占59.6%; $\leq 25$ 岁占6.8%,26~35岁占41.2%,36~45岁占32.1%, $\geq 46$ 岁占19.9%;博士、硕士研究生占25.3%,本科生占64.3%,大专及以下人员占10.4%;临床医疗、护理、医技、卫生管理、其他专业分别占13.3%、20.3%、4.9%、29.8%、31.7%;高级、中级、初级及以下职称分别占34.0%、30.2%、35.8%;专兼职管理分别占72.3%、27.7%;参加管理工作 $\leq 5$ 年占45.7%,6~10年占22.6%,11~20年占19.6%, $\geq 21$ 年占12.1%。

### (二)对医院青年管理人员科室轮转需求的认知

#### 1. 科室轮转的重要性

从表1可见,分别有49.1%、40.6%的调查对象

基金项目:南京医科大学第一附属医院青年管理沙龙研究基金(JSPH201213)

收稿日期:2014-10-20

作者简介:冯玉波(1980-),女,江苏宝应人,硕士,助理研究员,研究方向为医院管理;哈维超(1976-),男,江苏南京人,硕士,副研究员,研究方向为医院行政管理,通信作者。

认为医院青年管理人员进行科室轮转非常重要、比较重要。表2卡方检验结果显示,不同调查对象对科室轮转的重要性认知无显著性差异( $P > 0.05$ )。

#### 2. 开始科室轮转的时间

从表1可见,有45.5%的调查对象认为医院青年管理人员开始科室轮转时间为入职第1年。表2卡方检验结果显示,不同学历、专业及专兼职管理对开始科室轮转时间的认知有一定差异( $P < 0.05$ )。但从分层分析结果显示,各类人员中均有最多百分比人员认为开始轮转时间为入职第1年。

#### 3. 科室轮转的时间

从表1可见,有35.5%调查对象认为医院青年管理人员应进行1年的科室轮转。表2卡方检验结果显示,不同专业及专兼职管理的调查对象对科室轮转时间的认知有一定差异( $P < 0.05$ )。但从分层分析结果显示,各类人员中均有最多百分比人员认为科室轮转时间应为1年。

#### 4. 科室轮转数

从表1可见,有40.2%的调查对象认为医院青年管理人员需要轮转3~4个科室。表2卡方检验结果显示,不同专业及专兼职管理的调查对象对科室轮转数的认知有一定差异( $P < 0.05$ )。但从分层分析结果显示,专兼职管理人员中,均有最多百分比人员认为轮转数为3~4个,而从专业来看,五类人员除医技外也均有最多百分比人员认为轮转数为3~4个,医技人员中分别有6人、13人认为轮转数为3~4个、5~6个,但差异不大。

#### 5. 轮转部门和科室

调查者列举了院办、党办、工会、门诊部、医务处、护理部、人事处、教育处、科技处等20个职能部门科室,请调查对象对其轮转的重要性进行评价(非常重要1分,不重要2分,一般3分,较重要4分,非常重要5分),计算均值。结果排在前十位的部门科室依次为:医务处(4.48分)、院办(4.24分)、门诊部(4.21分)、人事处(4.04分)、护理部(4.03分)、教育处(3.97分)、科技处(3.97分)、纪委监察室(3.96分)、党办(3.95分)、临床科室(秘书)(3.87分)。

### 三、讨论与建议

(一) 应高度重视医院青年管理人员科室轮转的必要性

随着社会的发展,医院管理已经进入专业化、职业化发展阶段,医院管理人员应掌握扎实的医学基本理论知识和现代管理基本理论与技能,具有良好的职业道德和较强的沟通协作能力,富有责任意识

表1 调查对象对科室轮转需求的认知

特征	频数(人次)	构成比(%)
重要性		
非常重要	259	49.1
比较重要	214	40.6
一般、不重要	54	10.2
开始轮转时间		
入职第1年	240	45.5
入职第2年	156	29.6
入职第3年	104	19.7
入职3年后	27	5.1
轮转时间		
半年以下	38	7.2
半年	101	19.2
1年	187	35.5
2年	87	16.5
3年以上	114	21.6
轮转科室数		
1~2个	36	6.8
3~4个	212	40.2
5~6个	176	33.4
6个以上	103	19.5

表2 不同调查对象对科室轮转需求的认知差异( $\chi^2$ )

特征	重要性	开始轮转时间	轮转时间	轮转科室数
性别	0.842	1.357	2.730	3.149
年龄	2.929	10.528	9.891	13.246
学历	2.277	18.711*	9.464	4.872
专业	10.535	26.103*	30.704*	39.299*
职称	2.956	3.197	7.613	7.057
工作年限	2.718	8.504	8.405	11.645
专兼职管理	2.055	13.616*	10.178*	10.067*
从事管理	9.786	4.713	10.109	10.020
工作年限				

\* $P < 0.05$ 。

和创新精神。青年人员的培养是医院管理人员培养的重点,也是医院继续教育的重要内容,而科室轮转则是培养医院管理岗位应用型复合型人才的重要途径。通过科室轮转,有助于医院青年管理人员全面了解工作大环境,端正工作态度,培养团队协作精神;有助于提高医院青年管理人员的整体素质,使其全面掌握医院各个职能部门科室的工作流程以及工作规范,熟悉所涉及的专业知识;科室轮转为医院青年管理人员提供了更广阔的发展平台,有助于调整其工作情绪并激励其工作热情<sup>[2]</sup>。在本次调查中,89.7%的被调查管理人员认为医院青年管理人员开展科室轮转非常重要或比较重要,可见大家对科室轮转的需求普遍较高,多科室轮转应成为医院青年管理人员岗位培训的重要途径之一。

## (二)应详细制订医院青年管理人员科室轮转的计划

新入职医院青年管理人员有着较扎实的理论基础,但缺乏有效的实践经验,有着较高的工作热情,但对医院环境和各项流程不甚了解,因此通过制定详细的科室轮转计划,能使轮转人员对医院各方面情况有全面初步的了解,对行政管理知识和工作技能逐步系统掌握,能使轮转人员具备在不同岗位、部门工作的经验,提高环境适应能力和综合处理问题的能力,同时还培养了轮转人员良好的人际关系,有利于部门间的团结协作<sup>[3]</sup>。医院应合理安排并认真落实青年管理人员的科室轮岗工作。在开展岗位轮转工作之前,应广泛征求各职能部门和轮转人员的意见,针对岗位需求及青年管理人员自身特点,制定详细的轮转计划。本次调查结果显示:45.5%的调查对象认为开始科室轮转时间为入职第1年;35.5%调查对象认为科室轮转时间为1年;40.2%的调查对象认为轮转3~4个科室较合适。因此,医院应将参加工作的第一年作为新入院管理人员岗位轮转与培训的重要阶段,通过多岗位的锻炼,让新入院员工尽快熟悉和掌握医院主要工作流程和管理模式,并结合职能部门工作需求和员工专业研究方向,确定下一步培养计划和发展方向。

## (三)应合理安排医院青年管理人员轮转的部门与科室

医院管理具有综合性和交叉性的特征,目前一些医科院校设置了卫生事业管理专业,旨在培养兼备管理学、经济学、医学、法学、文学等多门类知识的复合型人才<sup>[4]</sup>,但学校的专业教育特别是实践训练时间有限,岗位能力的提升更多地依赖于就业单位的职业再培养。轮转部门与科室是管理人员职业培养的重要场所,在20个被调查部门和科室中,调查对象认为轮转比较重要的前5个分别为:医务处、院办、门诊部、人事处、护理部,重要性得分均高于4.0分。上述5个部门均处于医院内部运行与管理的核心层面,医务处、门诊部、护理部是医疗质量与安全管理的基础和关键部门,院办、人事处是医院实施内部行政管理和绩效考核的重要科室。此外,不同的管理岗位因其工作重点不同,对人员的素质要求也不一样,如医务处的工作人员对沟通和对卫生法律法规的了解要求较高,而院办的工作人员则需要较好

的文书处理能力以及熟悉整个医院运作的流程<sup>[5]</sup>。因此,新入院的管理人员可根据医院工作实际及人员自身专业及素质重点安排到上述部门轮转培训,并适时到其他相关部门科室轮转,从而全面了解医院外部运行和内部管理的全过程,尽快地适应和融入工作环境,并找到自身的定位。

## (四)应逐步完善医院青年管理人员科室轮转激励及考核机制

医院管理人才的培养是一个复杂、全面、系统的过程,也需要完善的制度保障。虽然本次调查未涉及医院青年管理人员科室轮转的制度建设,但岗位轮转是一个长期系统性工作,应建立完善的考评体系和长效的激励机制。医院应对青年管理人员的科室轮转情况进行效果跟踪评估,实行不定期的轮转期间的中期考核和轮转结束后的终期考核,使轮转学习成果与岗位职务、年终考核、职称晋升等挂钩;同时应在培养经费中为管理人员设立专项经费,鼓励大家认真完成轮岗培训,优先安排优秀青年管理人员进修学习、出国深造。当然,医院青年管理人员的培养不仅需要院内岗位轮转的方式,还可以通过在职专业学历(位)教育、构建交流学习平台如青年管理沙龙、开展户外团队拓展培训等多种方式<sup>[6]</sup>,有效调动青年管理人员学习的积极性、主动性、自觉性和创造性,从而努力打造具有良好政治素养、高尚职业道德、扎实专业理论、熟练工作技能的优秀医院管理人才。

## 参考文献

- [1] 周春燕,谢 钦. 提高医院管理人员的综合素质研究[J]. 中国卫生事业管理,2010,27(8):519-520
- [2] 吕飞宇,龚怡琳. 管理岗位的轮岗制度在我院人力资源管理实践与体会[J]. 内蒙古医学杂志,2010,42(3):382-383
- [3] 张 冉. 武汉市某综合性医院管理岗位轮转培训意义探讨[J]. 医学与社会,2013,26(1):28-30
- [4] 邵海亚,王 迪,万 赟,等. 卫生事业管理本科生就业现状与质量培养对策[J]. 南京医科大学学报:社会科学版,2011,11(3):194-199
- [5] 谢 舒,陶红兵,方鹏骞. 医院不同管理岗位素质需求分析[J]. 医学与社会,2011,24(7):54-57
- [6] 蒲皆秀,张小莉,陶立华,等. 医院青年管理人员培养实践探索[J]. 海南医学,2012,23(5):142-144