

食品药品实验室新进检验员科室岗前培训方法

吴超权 (广西食品药品检验所, 南宁 530021)

摘要:新时期食品药品实验室检验人才队伍是保障人民饮食用药安全的重要技术支撑力量, 检验技术人才开发和储备是技术支撑力量壮大的重要保障。本文结合新时期食品药品监管需要, 结合经典的社会学、管理学、心理学、人才学理论以及个人的管理实践活动经验, 探讨食品药品实验室如何合理和高效地培养新进检验员, 以提高科室岗前培训的质量和效果。

关键词: 食品药品实验室; 科室岗前培训; 方法

中图分类号: R95 文献标识码: A 文章编号: 1002-7777(2018)12-1638-04

doi:10.16153/j.1002-7777.2018.12.009

The Pre-job Training Method for New Inspectors in Food and Drug Laboratories

Wu Chaoquan (Guangxi Institute for Food and Drug Control, Nanning 530021, China)

Abstract: The talent team of inspectors in food and drug laboratories is an important technical support force to ensure the safety of people's routine diet and medication. The development and storage of the talent team of inspectors is an important guarantee for the growth of technical support. Based on the needs of food and drug inspection in new era, combining with theories of sociology, management, talent theory, as well as personal practical management experience, the paper discusses how to reasonably and efficiently train new inspectors in food and drug laboratories in order to improve the quality and effectiveness of the pre-job training.

Keywords: food and drug laboratories; pre-job training in department; method

2017年新改版“检测和校准实验室能力认可准则(ISO/IEC 17025:2017)”^[1]由中国合格评定国家认可委员会于2018年3月1日发布, 2018年9月1日实施。其中的“6.2 有关人员要素”有较大改动, 首次提出“公正”, 不再区别在培员工、长期聘用人员、签约人员, 全部纳入“人员”进行管理; 删除了“人员培训活动的有效性评价”“并包含授权/或能力确认的日期”“这些信息易于获得”等内容, 更加重视人员的培训和培养, 将人员全过程的监督和监控放在比较重要的地位。

食品药品安全是重要的民生工程, 行政监管和技术支撑是“双轮驱动”, 食品药品检测人才队伍是食品药品检测体系的重要组成部分。近年来大

批应届毕业生或是相关专业背景的非系统内人员进入食品药品检测实验室, 为食品药品检测事业提供新鲜血液。本文结合新进人员培训的实际工作和宏观科学, 包括社会学、管理学、心理学、人才学等经典理论, 为更好地培养科室技术队伍提供一些经验和方法。以下分别论述科室岗前培训中的各个组成要素和四个阶段的特点。

1 科室主任

技术科室主任是新进检验员培养的第一推动力。作为整个单位的中层管理干部, 是沟通单位管理高层和一线技术员的桥梁。科室主任在科室范围内运筹帷幄, 根据单位的整体发展思路和发展计划, 结合科室发展定位, 因地制宜、因时制宜

地培养新进检验员。科室主任应具备比较宏观的学科知识,比如社会学概念:社会化、分层与阶级、科层制^[2];管理学过程:计划(决策),组织,指挥(领导、沟通、激励),协调、控制等活动^[3];心理学概念:本我、自我、超我心里动力学概念,认知过程,动机,人格,马斯洛为代表的需要层级理论等;人才学知识:人才成长、开发和发展原理^[4];善于作思想政治工作:劝说,说服,价值观影响等^[5]。科室主任应具有副高级以上的技术职称,具有相当丰富的实验技术和经验,对科室的检验领域和能力比较熟悉,对单位和科室的质量控制体系:包括“人、机、料、法、环”等各个环节的质量控制关键点有比较清晰的认识。科室主任应该合理分配人员,组成合理的科室组织架构,努力培养组织架构重要节点的人才。科室主任应该对新进科室的检验员进行科室安全、消防、质量控制管理、管理制度的相关培训。对于新进检验人员技术能力的提升,应主要采用目标管理的方式进行培养。

2 带教老师

为方便每位新进检验员的职业技术培养,一般科室主任都会任命一名固定带教老师,在一年以内的岗前期,以这名带教老师为主给新进检验员进行检验技术的“传、帮、带”。带教老师一般具有副高以上职称,或至少具有5年相关技术工作的中级技术职称的骨干,对科室技术工作比较熟悉。带教老师一般具有广泛的检验检测能力和丰富的实践经验,对实验室质量体系熟悉,对自己负责和擅长的领域的实验设施设备的操作使用比较熟悉,能够制定相关的作业指导书(SOP)。带教老师试验动手能力强,操作规范,工作踏实主动,有奉献精神,工作合作协调能力强,有良好的表达能力,会统筹安排实验时间。

3 新进检验员

实验室新进检验员一般具有大专以上的学历,优秀者具有硕士以上学历,都经过全日制大学的规范教育;专业理论基础比较扎实,年纪轻,对工作有较强的好奇心和上进心,对工作和职业生涯有着美好的憧憬;药学专业或相关专业出身,接收过良好的正规教育,行为举止比较规范;以上均是其可塑性比较强的优点。同时也存在一些需要调整和训练的方面:比如专业理论扎实,但实际试验操

作和动手能力较弱,所以科室主任应针对试验操作能力挑选有丰富实战经验的带教老师对其进行相应的培养和培训。

新进检验员一般都经过一段短暂的实习期,但他们对食品药品检验检测工作没有具体的概念,不清楚此类单位的工作性质。他们对工作的现实感还不强,可能有人还抱有非常高的理想,个人主义浓厚,偏离单位的工作实际或自己另起炉灶,舍近求远追求科研和各种荣誉。

4 新进检验员岗前培训的过程和四个阶段

按照多年的培训新进检验员的实践经验,我们把新进检验员一年的岗前培训和成长过程分为科室社会化适应期、胜任力扩大期、工作丰富化期、逐渐独立期四个阶段,科室主任和带教老师通过目标管理的方式,于四个阶段分别有意识地对新进检验员进行培养。

4.1 科室社会化适应期(第0~3个月)

社会化适应期是指新人报道初期,对工作环境、工作性质、人际关系等方面都处于刚接触,处于非常不了解、不清晰的阶段^[6]。这个阶段的新人,由于对各方面情况不了解,容易在情绪上产生不安。按照马斯洛的需要层级理论^[7],首先解决好饮食和安全的需求,才可能激发其发展自我的需求出现。因此让新进人员尽快熟悉环境、工作场所、工作性质、工作团队等尤为重要。首先,科室主任应该着力尽快解决新进人员的办公场所、办公电脑和用品的配备,饮食起居上给予适当的帮助,并介绍新人和科室其他人相互介绍和认识,在入职第一天就安排好1名相对固定的带教老师(mentor)全权负责其岗前培训工作,有任何疑问都可以咨询带教老师予以解决。第二,科室主任应当通过适当的方式,如个人谈话或者组织新进人员小型会议对新人进行科室情况介绍,内容包括:工作环境安全教育;单位属性和功能背景;科室工作领域和当前工作;科室产出和服务内容;带教工作方式;科室的绩效分配情况;实验室质量管理控制体系;个人发展和职业规划方向;单位和科室规章制度等。这些信息有助于新人尽快了解单位和科室的情况,端正个人良好的价值观和价值取向。科室主任应该在此阶段组织适当的文化娱乐活动,促进新人和员工的相互熟悉和了解,帮助完成社会化阶段的任务。第三,带教老师则应在人际关系和检验技术上给予指

导,主要是科室内部人际关系的发展,并指导新人学习相关的检验技术标准,观摩试验操作,试剂试液的配制,仪器设备的操作使用以及维护;指导新人正确理解检验技术标准和检验报告书等的撰写,包括对质量管理体系控制的理解和认识等方面的指导。满3个月以后,科室主任应该安排时间和新进检验员进行对话,了解其对科室了解的情况,带教老师带教情况以及已经学习到哪些检测项目等。

4.2 胜任力扩大期(第4~6个月)

胜任力扩大期主要是指新人经过适应期后,具备了一定的工作经验和技术能力,能开展部分检验工作的时期。有了前期的科室社会化的基础,对实验室有了一定的了解,跟随带教老师有一段的工作经验,也熟悉了科室报告书出具的流程。此时,科室主任应该根据检验科室全项目能力表,针对每个新进的检验员制定检验能力(胜任力)的列表。也就是按照目标管理的方式分配工作类型,根据接收的检品情况,有意识地分配给带教老师,让新进检验员充分、广泛接触到各种类型和类别的检品,使其与带教老师加强沟通和反馈,以此衡量新人的接受能力和评估对新能力的掌握情况;对不熟悉和比较难掌握的检验能力加强重复频率,以此强化巩固检测能力^[8]。告知新进人员胜任力为一个组织生存的最重要能力,胜任力是承担责任的基础,只有提高胜任力,才能承担更多的责任,职业生涯才有进步的可能,激发个体的主观能动性,为培养新人良好的价值观奠定基础。检验胜任力的提高贯穿整个岗前培训阶段。在工作半年后,主任应安排专门时间与新人沟通,让其有机会表达,对主任安排的工作进行反馈,带教老师的方式是否需要改进,对其检验检测能力进行确认。科室社会化期和胜任力扩大期合计半年时间,检验项目最好能够覆盖科室全部检验检测能力的10%。带教老师则应合理安排新进人员的时间,应充分安排时间给新人研读相关的技术标准,以及试验前的解释标准,试验中讲解检验重点,试验后分析哪些部分做得好,哪些部分尚可提高。积极和科室主任沟通新人的学习进展情况,方便主任安排下一步的培训工作。

4.3 工作丰富化期(第7~9个月)

工作丰富化期是指在扩大检测胜任力的同时,能够熟悉和了解整个单位的质量体系,参加质量管理体系的培训,掌握基本的“人、机、料、

法、环、测”各个方面的质量管理环节。这个阶段主要是根据个人能力和组织框架中所从事检验检测项目,在带教老师的指导下,参与一些初步和简单的科室质量管理的工作,比如:仪器设备维护和保养、玻璃仪器的标定、仪器标签标识、会议记录、环境温湿度记录、冷链系统监测、废液管理和处理等。熟悉检验检测的同时顺便熟悉质量管理体系的实践。在工作丰富期,检验能力要继续加强,在工作丰富化的末期能够覆盖科室全部检验检测能力的15%为基准。带教老师须设身处地的为新进检验员考虑,站在他们的立场上考虑他们的能力,安排符合他们能力范围的科室或者质量体系的各种管理工作,并悉心讲解各种管理的细节。科室主任在工作丰富期则应多利用说服技巧,让检验员乐意参与科室和质量体系的各项,并帮助他们更好更快地成长。在工作丰富期前期,科室主任也要对新进检验员做相应的检验能力目标管理工作,以便在工作丰富化的过程中继续提高检验检测胜任力,并在工作丰富化末期进行核查,看是否符合预期。

4.4 逐渐独立期(第10~12个月)

逐渐独立期是新进检验员岗前培训接近末期和正式成为有自我独立出具检验报告书能力过度阶段。本阶段的末期面临着岗前适应最后的考核。考核一般分为理论考试和实验操作考试,是新进检验员获得正式上岗资格的最后关卡。理论考试主要考核现行有效版本的《中国药典》^[9]凡例和附录相关内容,以及岗前培训学习过的实验技术细节;实验操作主要考核科室发展需要检验员应具备的主要能力。所以科室主任和带教老师要在技术上严格把关,确保新进检验员的检验检测能力和上岗资格真正符合实验室上岗要求。在逐渐独立期,带教老师应该给予新进检验员足够的信任,放手给他们做事,一般而言,在前三个阶段比较熟练的检品,带教老师只要抓住检验的关键点,进行必要的控制,实验的准备阶段、操作阶段都可以交给新人负责,重点关注影响检验结果的关键步骤。在逐渐独立期,检验胜任力提高也不可放松,逐步独立期末,检验检测的胜任力应该覆盖科室全部检验检测能力的20%。科室主任应参与制定最终的理论考试题目和操作考试的技术项目,操作考试应由科室主任亲自把关,以保证新进检验员能力和水平达到科室预期要求。

5 激励机制

如何激励新进检验员使他们尽快地成长是每个科室都会面临的重要课题,针对岗前培训制定适当的激励机制有利于促进科室员工主动发挥主观能动性^[10]。科室主任必须统筹制定具有激励性质的绩效分配方案,绩效分配与科室工作量挂钩,构成适当的绩效激励体系。以本科室为例,对于新人主要采用“用养结合”的方式,岗前培养前6个月不计工分,所做实验工作量计入带教老师名下;岗前培养6个月后的新进人员按工作量的0.4计分(带教老师获得其工作量的0.6)。此项激励措施能较好满足带教老师和新进人员两个方面的诉求,很好地执行科室主任分配的任务,可以达到培养新人又兼顾带教老师的双赢目的。除了物质激励之外,还采用精神激励的方式提升新进人员的培训效果。如果新进人员人数多,还可以将不同的带教老师-新进人员分成不同“对子”,以新进人员的工作、作风、内审表现、理论和操作考核成绩作为“对子”的成绩产生相互竞争的格局,有利于促进带教老师发挥更好的带教工作,发挥新进人员参与学习和提高工作效率的主观能动性。科室主任应该利用开例会或者科室培训学习的人员集中的机会,对新进人员的好习惯、好作风、工作中的好表现、内审中的好成绩、理论和实验操作考核好成绩进行表扬,提高他们的荣誉感。

6 科室文化建设的软作用

科室主任应该注意科室文化建设,因为文化建设具有软作用,对于刚刚进入工作岗位的新进检验员其作用非常持久,影响力大。正像美国著名的管理学家詹姆斯·马奇^[11]对于成功的组织具有的特征中,应该朝着四个方面加强科室的文化建设去影响新进检验员。第一,注意宣传旨在提高胜任力的文化,包括日常检验检测能力和科研课题研究;第二,注意培养新进检验员工作的主动性文化,善用激励文化,工作中以身作则树立榜样,培养想干事、能干事、干成事的积极主动的实干精神;第三,培育具有归属感的科室文化,团结奋进,为科

室争取荣誉,时时刻刻均以自己为科室的一员感到骄傲,比如在工作闲暇之余组织文化娱乐活动,增进科室人员的和谐人际关系,培养家的组织文化。第四,促进组织形成隐匿的协调力,动员组织成员在人员不在岗的时候自动进行补位,促进协调,一般带教老师和新进检验员形成AB岗的补位关系,促进两者之间的协调关系,促进科室的整体协调力。

通过科室主任和带教老师双管齐下,以及岗前培训的四个阶段,加之激励机制和文化建设的双重激励,新进人员在一年的岗前培训过渡期,基本具备开展检验工作的经验和能力,平稳度过过渡期。

参考文献:

- [1] 中国合格评定国家认可委员会. CNAS-CL01 检测和校准实验室能力认可准则(ISO/IEC 17025:2017) [S]. 2018.
- [2] 安东尼·吉登斯. 社会学[M]. 第五版. 北京: 北京大学出版社, 2013: 242-268.
- [3] 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学-原理和方法[M]. 第五版. 上海: 复旦大学出版社, 2013: 12-21.
- [4] 叶忠海, 钟祖荣, 沈国权. 新编人才学通论[M]. 北京: 党建读物出版社, 2013: 193-212.
- [5] 陈万柏. 思想政治教育学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014: 170-180.
- [6] 马克斯·韦伯. 经济与社会[M]. 上海: 上海世纪出版集团, 2013: 420-425.
- [7] 亚布拉罕·马斯洛. 动机与人格[M]. 第三版. 北京: 中国人民大学出版社, 2016: 71-78.
- [8] 唐纳·叶纳. 职业生涯规划[M]. 海口: 海南出版社, 2013: 269-284.
- [9] 国家药典委员会. 中国药典: 四部[S]. 2015.
- [10] 威廉·罗斯维尔. 高效继任规划-如何建设卓越人才梯队[M]. 南京: 江苏人民出版社, 2014: 116-137.
- [11] 詹姆斯·马奇. 马奇论管理[M]. 北京: 东方出版社, 2011: 159-172.

(收稿日期 2018年6月1日 编辑 邹宇玲)