

# 医院人力资源管理职工培训的研究

齐虎

内蒙古医科大学附属人民医院 内蒙古 呼和浩特 010020

**[摘要]** 医院之间的竞争说到底就是人力资源的竞争,人才决定医院的命运。职工培训作为人力资源管理模块之一,是实现医院发展目标和人力资源增值的一条重要途径。职工培训工作是贯彻落实医院战略目标、干部培养和管理提升的重要手段,是医院通向未来的阶梯。随着人力资源对价值贡献的逐渐增加,越来越多的医院更加重视职工培训工作。本文在现有人力资源培训与开发管理理论的基础上,结合医院职工培训工作的实际情况,通过查找存在的问题和不足,探讨提升职工培训管理的措施和做法,运用理论分析与实证研究相结合的方法,对职工培训管理和人才培养进行具体分析研讨。

**[关键词]** 医院; 人力资源管理; 职工培训

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.08.1320

## 一、医院人力资源管理职工培训概述

### (一) 医院职工培训的含义

职工培训是指医院为提高职工绩效和实现组织目标,采用各种形式对职工进行知识更新和开拓技能等方面的教育和训练活动,充分提高职工业务水平,改进职工工作的态度、动机和行为,使其适应医院发展的新需要,从而达到胜任职位工作或承担更高职位的能力。

### (二) 职工培训的分类

在实践中,培训形式是多种多样的,培训形式的分类有助于对培训的理解和认识。按照培训不同的角度,可以分为不同的类型。

#### 1. 按照培训对象的不同可分为入职培训和在职培训

由于培训的对象不同,这两类培训之间存在着比较大的差别,入职培训相对来说比较简单,因此通常所讲的职工培训主要是针对后者而言的。在职培训按照职工所处的层次不同又可划分为高层职工培训、中层职工培训和基层职工培训三类。

#### 2. 按照培训形式的不同可分为脱产培训和在职培训

脱产培训是指职工离开工作岗位,专门接受培训;在职培训指职工不离开工作岗位,在实际工作过程中接受培训。这两种培训形式各有利弊,医院在实施过程中需要根据实际情况来选择恰当的形式。

#### 3. 按照培训性质的不同可分为传授性培训和改变性培训

传授性的培训指职工掌握自己本来所不具备的内容的培训,例如职工还没有掌握某种设备如何操作,通过培训使他能够进行操作,这种培训就是传授性的培训。改变性的培训则是指那些改变职工本来已具备的内容的培训,例如职工已经学会了某种设备如何操作,但是操作的熟练程度不够,通过培训使他操作设备更加熟练,这种培训就是改变性的培训。

#### 4. 按照培训内容的不同可分为态度性培训、知识性培训和技能性培训

态度性培训是以工作态度为主要内容的培训,知识性培训是以业务知识为主要内容的培训,技能性培训是以工作技术和工作能力为主要内容的培训。这三类培训对于职工个人和医院绩效的改善都具有非常重要的意义,因此在培训中都应该给予足够的重视。

### (三) 职工培训的意义

#### 1. 有助于改善医院的绩效

医院绩效的实现是以职工个人绩效的实现为前提和基础的,有效的职工培训工作能够帮助职工提高专业知识、操作技能,改变职工的态度,增进职工对医院的发展战略、经营目标、规章制度以及工作标准等的理解,从而有助于改善职工的工作绩效,进而改善医院的绩效,这可以说是职工培训最为重要的意义。

#### 2. 有助于增强医院的竞争优势

在激烈的市场竞争中,任何医院谋求生存和发展的关键是增强自身的竞争优势。通过职工培训,一方面可以使职工及时掌握新的理论知识、新的专业技术,另一方面也可以营造出良好的培训学习氛围,这些都有助于提高职工的学习能力,从而增强医院的竞争优势。

#### 3. 有助于提高职工的满足感

对职工进行培训,可以使职工感受到医院对自己的重视和关心,这是满足感的一个重要方面。此外,对职工进行培训,可以提高职工的知识技能水平,而随着知识技能水平的提高,职工的工作业绩能够得到提升,这有助于提高职工的成就感,这也是满足感的一个方面。

#### 4. 有助于培育医院文化

良好的医院文化对职工具有强大的凝聚、规范、导向和激励作用,这些对医院来说有着非常重要的意义,因此很多医院越来越重视医院文化的建设。作为医院成员共有的一种价值观念和道德准则,医院文化必须得到全体职工的认可,这就需要不断地向职工进行宣传教育,而职工培训就是其中非常有效的一种手段。

## 二、医院职工培训存在的问题分析

### (一) 培训体系建设与基础工作方面的问题

职工培训体系是医院实施职工培训活动的组织和职责、方法和流程、资源和过程等因素组成的整体,建立和完善有效的职工培训体系是培训工作的核心任务,以上因素构成了一套动态的体系,在医院内部创建了培训学习的循环,不断提升职工的综合素养和医院的核心竞争力。培训计划是医院战略规划和经营目标实现的基础,通过对职工培训需求和组织培训需求进行调查和分析,确定培训内容、培训对象、培训方式和培训费用的过程,通过职工培训来达到医院的各项生产经营目标和提高医院的管理水平。医院职工培训工作做的不好的主要原因是:一方面是从事培训业务的工作人员对

培训体系及其理论知识认识不足造成的,另一方面是由于师资队伍人力不足形成的。

### (二) 实训基地建设方面的问题

医院培训中心作为主导实训考核机构,现有的实训设备设施不能满足日常实训、技能鉴定、技术比武等工作需求,特别是安全考核所需教学和考评设备设施仅适用于新入职人员实操培训和部分实操考试,无法满足岗位教育培训、集中培训和技术研发等需求。培训经费并不充足,导致培训设备设施的投入较少。由于医院医疗诊疗工作繁重、重业务轻管理等原因,导致实训基地建设工作滞后。

### (三) 师资队伍建设和使用的问题

培训讲师的两种来源:一是医院内部讲师;二是外部聘请。任何一个医院无论是管理理念、专业技术、生产工艺还是医院文化都具有本身的独特之处,社会上的培训资源并不能够完全满足医院的培训需要。因此,职工培训应当是内部讲师培训为主、外聘师资培训为辅。医院由于师资队伍建设的激励措施乏力,不能吸引具有良好的职业道德修养、较高的理论实践水平、扎实的专业知识基础、丰富的实际工作经验、掌握现代授课技巧和科研能力的职工充实到内部的师资队伍中,导致培训课程和教材开发力量严重不足,培训质量和效果难以保证。也由于培训经费预算不足,培训讲师待遇较低,导致讲师积极参与性较差。

### (四) 培训激励机制及其他方面的问题

师资人员的培训与个人绩效、薪酬体系、晋升体系、职业发展的融合度和配合度不够,未形成联动激励机制,导致培训管理体系不能很好的来激励职工参加培训的愿望,职工培训效果不能达到预期的培训目标,并且也没有建立有效的处罚机制,这也是导致激励措施乏力的原因之一。

## 三、加强医院职工培训的对策建议

### (一) 完善培训体系建设,实现PDCA闭环管理

职工培训体系建设是一项系统工程。医院领导的高度重视和关心是开展有效培训的必要前提,医院领导主要是从宏观上对培训工作进行把握和调控,根据医院战略规划和经营目标,进一步完善医院职工培训管理制度,同时把职工培训纳入医院薪酬体制和用人体制。培训部门作为培训管理的职能部门,承担着职工培训体系运营和完善的主要职能,培训部门要在医院战略规划和培训策略的基础上,从专业的角度将职工培训工作有效的推进到医院的各科室。在医院领导的高度重视下,建立科学系统的职工培训体系,进一步完善组织机构,强化培训管理,最终实现培训工作符合PDCA管理循环,即准备阶段、培训阶段、评价阶段和反馈阶段。同时,培训课程开发以岗位胜任模式为基础和依据,分层分类,分析职工开展业务工作所需的职业化行为模块和行为标准,明确各级各层各类的人员必须掌握的知识和技能等,从而开发出相应的培训教材教案和题库等。

### (二) 建设一流实训基地,加大技能人才培养

为进一步加大职工技能培训的力度,培养适应医院发展需求的高技能人才,医院应持续加大投入力度,建立一流

的实训基地。实训基地建设要以准能集团医院战略规划为导向,以为广大病患服务为宗旨,以培养职工具备高素质的技术应用性人才为目标,根据职业(工种)培训需求,使实操培训具有相对稳定性,与之配套的培训设备设施具有先进性,培训质量和培训效益具有典型示范性,培训管理体系的运营方式有规范性,与专业技术和生产工艺发展同步的结合具有紧密性,最终建设成为高技能人才教育培训活动的重要场所和载体。实训基地建设根据医院的实际需求,合理设置有关专业工种实训室,并结合现有条件提出实训场所及相关教学设备设施等需求。

### (三) 强化师资队伍建设,提升培训质量效益

培训讲师的主要职责是课程开发、教材编写、试题库开发和培训授课。调动讲师的积极性是内部师资队伍建设的重点,同时也是一个难点。这个问题可以通过分析需要层次理论把握人的核心需求的形式来改善,建立一套合理的内部师资队伍建设管理制度和激励机制来解决。对培训讲师的工作绩效可每半年或一年考核一次,优胜劣汰。为充分调动培训讲师的主动性和积极性,对培训讲师开展课程开发、教材编写、试题库开发等工作,医院可给予相应的费用。同时,医院持续加强内部培训讲师的培养工作,通过专业知识和技能训练,帮助培训讲师不断提高业务水平。

### (四) 优化培训激励机制,形成良好学习氛围

培训激励本质上属于管理职能中的一个功能。培训管理人员应当尽可能获得足够的支持,强化培训管理在医院管理体系中的职能。要将培训职责与工作职能相结合、培训职责与薪酬晋升机制相结合,调动职工参与培训学习的积极性和主动性,从而也能促进培训讲师对培训工作的热情和参与课程开发的热情。培训的主题就是学习,学习医院的文化、价值观,让职工形成共同做事的行为规范和学习习惯,利于形成良好人际关系和相互学习的氛围,从而建立学习型组织的基础。

总之,在当前国际国内市场激烈竞争中,随着国有医院的进一步改革,医院也将迎来更多的挑战,虽然职工培训只是医院管理体系中的一个子系统,但职工培训也是医院成功管理的重要特征,希望通过不懈努力和改进,使培训事业为医院做强做优做大提供有力的人才保障。

### 参考文献

- [1]程维.《提升国有医院职工培训效果的策略探讨》.《人力资源管理》.2016(6)
- [2]黄锦.杜林.杨晓月.《构建“学习型医院”培训管理体系》.《中国电力医院管理》.2017(12)
- [3]王吉洪.《国有医院人力资源管理存在的问题及对策》.《现代国企研究》.2017(22)
- [4]毛铮.《浅析国有医院职工培训管理存在的问题及解决对策》.《现代经济信息》.2018(4)
- [5]刘涛.《基于绩效的国有医院职工培训管理初探》.《人力资源管理》.2018(5)