

长沙市区养老服务机构员工培训问题与对策调查研究

蒋婷 李晚芳

湖南人文科技学院商学院，湖南娄底，417000；

摘要：高水平高素质的员工是促进养老机构高质量发展的关键性因素之一。通过调查走访，发现长沙市区养老服务机构员工培训工作存在培训需求分析不精准、培训内容不够深入、培训讲师不够专业、培训方式单一、培训效果评估流于形式的问题。文章从管理方对员工培训不够重视、员工参加培训的积极性不足、员工专业素养参差不齐、培训体系不够完善等四个方面分析了影响因素。文章从开展有针对性的培训需求分析、设置有进阶性的培训内容、建设专业性的师资队伍、采取多元化的培训方式和开展全方位的培训效果评估等五个层面为长沙市区养老服务机构员工培训提供建设性方案。

关键词：养老服务机构；员工培训；长沙市区

DOI：10.69979/3029-2808.25.04.051

随着我国老年人口日益增加，市场对养老服务的需求逐年增加。发展高质量的养老服务机构需要大量的专业员工，如何完善养老机构的员工培训，将培训效果最大化，无疑是当前养老机构面临的一大难题。文章以长沙市区养老服务机构员工培训为研究对象，通过实地调查走访长沙市北辰国际颐养中心、康泰养老院、五老松综合养老中心等机构，了解员工培训的情况，分析影响因素，探究员工培训的优化策略，助力养老服务机构的发展。

1 长沙市区养老机构员工培训中存在的问题

1.1 培训需求分析不精准

科学的培训需求分析能够合理配置培训资源，有助于提升培训效果，在员工培训活动过程中发挥着无可替代的作用。在调查走访中发现，长沙市区养老机构没有对员工进行符合实际需求的培训。一是未能识别员工的真实需求，管理者在制定培训需求方案时，可能只是根据自身以往的经验或者直觉去判断员工的需求，没有收集真正有效的培训需求；二是培训需求分析与实际需求不同步，忽视了员工工作内容和行业环境变化带来的培训需求改变，不能及时调整更新培训内容。

1.2 培训内容不够深入

合理真实的培训需求分析是制定培训内容的前提，前期对员工的真实需求了解不足，会影响培训内容的选取和培训效果。在调查走访中，发现长沙市区养老服务机构内部每个层级岗位的员工对经营管理类知识、医学

和临床知识、医疗保健服务类和日常生活服务类的培训几乎都会有涉及，培训内容浅显不深入。此外，养老机构内部员工的学历水平差距较大，有高中以下学历的员工，也有本科以上学历的员工，考虑到员工的差异性，所选择的培训内容都是比较容易被接受理解的知识，但不是所有员工真正需要的培训。实际中的员工培训过于固化和形式主义，没有满足员工的真实培训需求。

1.3 培训讲师不够专业

专业的培训师资队伍是提高培训效果的关键条件，培训讲师的整体素质和专业性能够强化培训的整体效果，提高受训人员相关的理论知识和技术水平。根据调查访谈发现，养老机构的培训讲师只有少部分是从外部机构聘请的专业人士，大部分培训讲师是机构内部的员工，专业能力不太强。培训讲师专业性不强，致使工作人员即便接受培训后，也不一定能提升相关的技能水平，改善养老机构的服务质量。

1.4 培训方式单一

养老服务机构现有的培训方式主要分为：线上授课、线下授课和现场模拟训练。调查访谈发现，大部分养老机构的员工培训主要采用比较传统的线下授课法，只有少数条件设施比较高端的养老院会在理论授课的基础上，采用更加有效的现场模拟训练的方式。线下理论授课的方式有一些不足：首先，线下理论讲授的方式传递的信息具有单向性，在讲授的过程中主要是讲师向员工传授知识，缺乏师生的互动。其次，培训讲师群体授课的内容比较大众化且比较基础，不利于根据员工的具体

情况因材施教,很难满足每个员工的实际需求。

1.5 培训效果评估流于形式

长沙市区养老服务机构的培训效果评估大多流于形式,不涉及关键内容。第一,员工培训完成后,通常只要员工对整体的培训效果进行满意度评价,评价内容不涉及对培训内容、培训方式、培训讲师等进行评价。第二,绝大部分的员工培训后是进行纸质测试,现场实操和绩效考核的方式非常少。单纯的理论考核很难真实有效的反映出培训的效果。第三,对培训后的行为是否改变几乎不追踪。第四,培训结果也不反馈。通常培训结束后,主要是培训讲师和管理层参与培训效果评估工作,入住老人很少参与培训评估,缺乏培训效果评估反馈,无法得出培训后真实的培训效果。

2 影响长沙市区养老机构员工培训的因素

2.1 管理方对员工培训不够重视

在调查访谈中发现,养老机构的领导通常认为员工培训可以套用往常的模板,不需要设置有针对性的培训主题,忽视员工培训对提升服务质量的重要影响。我国养老服务业发展迅猛,工作人员的需求量大。养老服务机构为使被招聘人员迅速开展工作,未对新进员工进行专业系统的培训。尽管国家对养老行业的发展愈发重视,但是目前还没有形成系统化的制度。

2.2 员工参加培训的积极性不足

根据调查访谈,发现养老机构的大部分护理人员是从家政行业或者住家保姆转过来的,而且他们认为凭借自身过往的工作经验完全能够胜任护理员的工作。他们对于培训活动只是应付式参加,对于养老机构组织的培训活动没有明确的认同感。员工参加培训的积极性不足:第一是员工自身的培训意识不强,没有继续学习增进技术的想法;第二是由于培训制度的不完善,对于员工培训的周期以及对于员工参加培训的约束和激励程度都有待加强;第三是培训内容过于大众普遍化,没有根据实际现状进行专业性的调整,员工对培训不感兴趣。

2.3 员工专业素养参差不齐

目前长沙市区的养老机构里面,不是医护专业背景出身且高中以下学历的员工占比较大,给培训工作带来了一定的难度。这主要是因为:一方面,是现阶段专业护理人才和养老机构的需求处于供不应求的状态。因此,

养老机构只能降低用人标准,对工作人员的专业背景没有严格的要求,只要有照顾老人的经验背景以及愿意从事这方面的工作即可。另一方面,是由于受到社会认可度的影响,很多人不愿意从事养老行业的工作。学历背景好、专业对口的人才优先选择进入医院这种社会认可度比较高的环境,无可奈何的情况下才会进入养老机构工作。

2.4 培训体系不够完善

首先,养老机构面对的是老年人群体,培训内容不应该只局限于日常的简单操作培训,应该满足当前多元化养老服务需求,但是目前很多养老机构对于职业道德方面和认知心理等方面的培训工作没有重点开展。其次,培训采用的是传统的授课方式,没有根据不同层次员工的特点进行针对性的分析,也没有对员工进行分层培训,导致员工无法在培训过程中学到新的知识和技能。最后,目前长沙市区的养老机构还未形成一系列专门的培训教材,对于培训师资也没有进行系统化的培养,影响取得良好的培训成效。

3 长沙市养老机构员工培训的优化建议

3.1 开展有针对性的培训需求分析

从组织层面、任务层面和人员层面三个方面梳理养老机构员工的培训需求^[3]。

(1) 组织层面。组织层面的需求分析相当于是对机构整体的战略方向进行分析。首先要了解养老机构内外部环境,考虑现阶段的战略方向,是拓展新的领域还是提升原有领域的服务质量。其次,要了解养老机构管理层对培训的态度,管理者和员工对培训持有积极的态度能够强化培训带来的效果。最后,要了解养老机构用于培训的资金、时间周期以及人力成本等相关资源。

(2) 任务层面。任务层面的需求分析需要具体每个工作岗位,对员工当前的实际现状的能力和所需能力的差距进行对比,帮助员工找到不足之处,提升所需的技能水平。可运用关键事件技术和调查问卷等形式找到培训中需要强化的技能、知识和行为方式。

(3) 人员层面。人员层面的需求分析是在培训前期可以通过问卷、访谈、集体讨论和绩效评估等方法了解不同层级员工的培训需求,确保员工的个人发展与组织需求相匹配,提升员工对工作相关知识和技能的掌握程度。如表 1 所示,经营管理人员、医务人员、护理人

员和后勤保障人员应通过不同的方式来分析员工的培训需求。

表 1 培训需求调查方式

调查对象	调查方法
经营管理人员	访谈法
医务人员	访谈法
护理人员	问卷调查、集体讨论
后勤保障人员	问卷调查、集体讨论

3.2 设置有进阶性的培训内容

培训内容的设置主要体现在内容深度和内容特色。一方面，要深化培训内容，在课程设计上要体现更加具体的专业梯度性。虽然目前养老机构对员工的培训内容确实体现了差异性，对不同岗位的员工安排了不同的培训内容，但是培训并没有涉及非常专业的内容。另一方面，培训内容也要体现出特色。可以调查员工当前的培训需求和老人的实际需求，在提升员工操作能力的基础上，可以设计心理护理、临终关怀等方面的培训内容，满足入住老人的个性化需求，提升养老机构的发展空间。

3.3 建设专业性的师资队伍

培训讲师是培训活动的主导者，培训讲师队伍的建设分为外部聘请和内部选拔两种。

(1) 遴选外部培训讲师。从外部社会培训机构或者高校合作聘请专家对内部员工进行授课，他们知识的广度和深度都要丰富一些，可以带来许多全新的理念和建设性的经验。此外，从外部选拔培训师时，要培训机构的信誉、考核培训师的质量、课程的实用性和针对性等。

(2) 培养内部培训讲师。内部培训师对于机构内部的整体情况比较熟悉，比较清楚员工有哪些短板，有哪些培训需求，和员工之间的沟通交流会比较顺畅，培训活动更能顺利进行。养老机构内部培训工作主要针对新入职员工进行的，所以在筛选时要构建合理的培训体系，不仅需要专业的知识和技能，同时也要具备重要实用性较强的经验。

3.4 采取多元化的培训方式

为提高培训效果的有效性，要根据员工现阶段的水平以及培训内容的性质选择合适的培训方式。培训方式主要包括知识传授积累培训（授课法）、技能训练类培训（案例分析、行为示范）以及素质拓展类培训（实操演练）等方式。管理人员的培训内容更具有战略性质，

因而更适用于知识传授类培训和素质拓展类培训的方法；医务人员更适应于知识传授类培训和技能训练类培训；后勤保障人员和护理人员更适合知识传授积累培训和技能训练类培训的方式如授课法、案例分析和行为示范法等。

3.5 开展全方位的培训效果评估

结合养老机构的运营特点，采用唐纳德·柯克帕特里克提出的柯氏四级评估模式对养老机构的培训评估模式进行优化。

(1) 优化反应层评估。由于养老机构对员工培训评估的反应层面比较浅显简单，通常采取问卷调查的方式了解员工对培训工作的整体满意度。应该将培训活动安排、培训内容、培训师资以及培训方式方面的满意度纳入员工培训评估的维度范围。

(2) 改善学习层评估。学习层级主要评估的是通过培训学员的知识和技能以及态度等方面是否得到了提升和改变。可以通过测试、练习和角色扮演等方式评估学员的掌握程度。但是这个方面的评估主要考察的是学员对于原理知识吸收的测试，并不能确保能够在实际中得到运用。

(3) 完善行为层评估。行为层方面的考察主要关注学员在培训后的行为改变，能否将在培训中学到的知识内容应用到实际工作中去。评估的方式通常可以使用观察，360 度反馈以及学员在工作中的表现进行考核。看他们是否表现出了新技能，改变了以往的不良工作习惯以及是否提高了工作效率。但这种方式操作难度和成本都较大。

(4) 提升结果层评估。结果层面主要衡量培训对组织绩效的影响，衡量的是培训对组织的实际贡献。通常通过财务数据，生产力，质量改进以及客户满意度等结果导向的指标进行衡量，也是最终评估培训是否成功的关键要素。

4 结论

随着我国人口深度老龄化，为满足当前养老服务多样化和特色化的需求，养老机构应建设强有力的专业人才队伍，来提高服务质量。培训作为培养优秀员工、增强竞争力的重要方式之一，逐渐受到养老机构的重视。文章仍有一些不足之处，一是近年来社会化养老行业虽然得到了社会的持续关注，但并未形成完善的员工培训

制度，也不是一朝一夕就能完成的事；二是本文在研究过程中受到时间和自我实践经验的限制，对养老机构员工培训研究深度不够，还需要不断地学习和实践来调整和优化员工培训方案。

参考文献

- [1] 中共中央国务院. 中共中央国务院关于深化养老服务改革发展的意见[EB/OL] (2024-12-30) [2025-02-13]. https://www.gov.cn/gongbao/2025/issue_11826/202501/content_7001310.html.
- [2] 民政部. 关于加强养老服务人才队伍建设的意见[EB/OL] (2023-12-31) [2025-2-13]. <https://www.gov.cn>

n/zhengce/zhengceku/202401/content_6929136.htm.

- [3] 《人力资源管理编写组》. 人力资源管理 [M]. 高等教育出版社. 2023 年

基金项目：湖南人文科技学院国家级大学生创新创业训练计划项目《娄底等市社会化养老发展现状及对策调查研究》阶段性成果。

作者简介：蒋婷（2002-），女，本科，研究方向公共人力资源管理

通信作者：李晚芳（1975-），女，硕士，研究方向为组织与人力资源管理