

宁波市江北区社区卫生服务激励机制与工作满意度探讨

马海国^{1*} 贺小林² 芦 苇²

1. 宁波市江北区卫生局 浙江宁波 315020

2. 复旦大学社会发展与公共政策学院 上海 200433

【摘要】社区卫生服务工作人员是否满意、是否能够得到有效的激励是社区卫生服务改革中一个十分关键的问题。宁波市江北区从分配激励、发展激励和责任激励三个方面进行了社区卫生服务员工激励机制的改革。本文构建了由公平指数、发展指数、和谐指数、快乐指数、满意指数构成的社区卫生服务工作人员满意度综合评价体系,来评估江北社区卫生机构人员的满意度。结果显示,员工的发展、快乐与和谐指数得分较高,而公平指数与满意指数得分较低。因此,需要进一步深化对社区卫生服务的改革,通过物质激励和精神激励并重、责任和发展并重、公平和效率并重的激励机制来提升工作满意度。

【关键词】社区卫生服务;激励机制;工作满意度

中图分类号:R197.1 文献标识码:A doi: 10.3969/j.issn.1674-2982.2010.07.003

The investigate of the motivate mechanism and job satisfaction of community health services in Jiangbei District Ningbo City

MA Hai-guo¹, HE Xiao-lin², LU Wei²

1. Ninbo Jiangbei District Health Bureau, Zhejiang Ningbo 315020, China

2. School of Social Development and Public Policy, Fudan University, Shanghai 200433, China

【Abstract】A key question in reforming community health service is to consider whether the staff satisfies their job and the incentives are effective at the community health service centers. Jiangbei District starts the staff incentives reform on community health services in accordance with allocation, development and accountability. This article created a comprehensive evaluation system of community health service staff's satisfaction which constructed the indexes including fairness, development, harmony, happiness and satisfaction to assess staff's satisfaction at Jiangbei community health agency. The results showed that staff development, happiness and harmony index scored higher, while fairness index and satisfaction index have low scores. Therefore, it is necessary to improve job satisfaction through further incentives reform of community health services by both material encouragement and mental stimulation, equity and efficiency, accountability and development.

【Key words】Community health services; Motivate mechanism; Job satisfaction

城市社区卫生服务运行激励机制是指运用各种方法和手段,引导系统各相关主体的行为和价值观念,以实现其认同目标的过程。^[1]激励机制在某种程度上决定了员工满意度的高低。如何设立一套科学规范的激励机制已成为保证社区卫生服务机构内工作人员满意度的关键问题。目前,我国社区卫生服务激励机制的研究尚处于起步阶段,对于如何通过

激励机制来推动社区卫生服务的公益性改革,实现为群众提供“安全、有效、方便、价廉”的社区卫生服务的公共政策目标尚缺乏清晰的理论认识和实践路径。大多数地区的社区卫生服务激励机制主要是通过考核工作人员的工作数量、质量并相应地加以物质激励来实现的,员工的满意度被简单化。这种固化激励机制和满意度之间内在联系的做法不能很好

* 基金项目:浙江省宁波市江北区社区卫生服务综合改革项目。

作者简介:马海国,男(1963年-),宁波市江北区卫生局局长,主要研究方向为卫生管理与政策。E-mail:han5232@sina.com

地明确二者之间的相互影响与作用,难以给社区卫生服务工作人员提供科学的激励以提高工作满意度。因此,从组织行为学的角度明确两者之间的关系有助于社区卫生服务综合改革中的激励制度变革,也能够更好地从逻辑上去把握和评价社区卫生服务员工满意度。

1 激励理论视角下的社区卫生服务工作满意度分析

激励是创造能够满足员工各种需要的条件,从而激发员工的潜能,使之产生实现组织目标的特定行为的过程。激励的功能包括激励及提升员工的士气、增进成员的工作满意度、预防及减轻工作懈怠、提升成员及组织的绩效。^[2]由此可见,社区卫生服务的激励机制和工作人员满意度是密切相关的。赫兹伯格针对组织中影响人的行为动机的各种因素提出了著名的“双因素”理论,其主要内容是:组织中影响人的积极性的各种因素可以划分为两类,即保健因素和激励因素。^[3]保健因素主要指与工作环境和条件有关的外部因素。包括政策、人际关系、工作环境和工资等。没有这些因素容易使人不满意,降低人的工作积极性。但具有这些因素并不足以使人对工作产生积极的态度。因此,它不具有激励作用。激励因素主要包括成就、对工作成绩的承认、工作本身的吸引力、责任、价值感以及事业发展和前途等。它的存在有利于提升人的满意度,调动人们的工作积极性,但没有这些因素还不至于引起人的不满。保健因素和激励因素在激发人的工作积极性方面有不同的作用。这一理论为探索激励和满意度之间的关系提供了明确的理论阐释。

我国的社区卫生服务在 1997 年以后有了较快的发展,各地深化社区卫生服务的综合改革正在积极开展。为了实现社区卫生服务的可持续发展,激励机制改革十分重要。国内许多学者对社区卫生服务工作人员满意度进行了研究。尹文强等学者设计了一工作满意度与稳定性调查问卷,对社区卫生服务中心职工满意度进行了研究,认为社区卫生服务工作满意度的影响因素包括:制度实施效果、工作条件、提升满意、收入满意、工作重要性认可程度、领导尊重与关心。^[4]汪盛等运用卡方检验单因素分析和

Logistic 回归多因素分析方法对广东某街道社区卫生服务中心医务人员工作满意度的影响因素进行了筛选,认为医务人员工作满意度的主要影响因素为职业类别、工作环境、机构管理水平、工作收入等因素。^[5]周湘涛等对城市社区医务人员满意度进行了调查分析,认为社区医务人员的工作满意度不高,主要原因是收入和其他福利待遇较差,社区卫生服务中心的现实处境不佳,个人职业发展受限。^[6]这些研究对我国社区卫生服务的激励问题进行了初步的探索。在结合宁波江北区社区卫生服务综合改革实践的基础上,我们发现,目前结合社区卫生服务改革公共政策目标的激励制度和员工满意度研究还很缺乏。满意度的研究具有主观和客观相结合的特征,只有契合公共政策目标的满意度提升才能推动社区卫生服务改革的可持续发展。

2 公共政策导向下的社区卫生服务激励机制

社区卫生服务作为我国卫生服务体系的网底,具有公益性的特点。2006 年国务院《关于发展城市社区卫生服务的指导意见》中明确指出“社区卫生服务机构提供公共卫生服务和基本医疗服务,具有公益性质,不以营利为目的。”^[7]宁波江北区以公益性为核心的社区卫生服务综合改革的目标决定了其激励机制的价值导向:以提高社区卫生服务的服务水平和工作质量为抓手,突出社区卫生服务中全科团队地位,体现优秀人才、关键岗位和专业人员的重要性。强调群众满意度的同时,也注重员工满意度的作用,调动职工投入社区卫生服务工作的积极性。江北社区卫生服务的激励机制主要包括以薪酬设计为核心的分配激励、以培训为主的发展激励和凸显全科团队职责的责任激励三方面。

2.1 分配激励

宁波江北社区卫生服务激励机制变革的政策目标主要是突出公益性,通过收支两条线制度切断经济收入和个人分配的利益关系。通过将按劳分配与人力资本、技术、管理等生产要素参与分配相结合,分配与工作目标、工作业绩、工作质量和社会满意度紧密挂钩的方式来将激励机制与政策目标融合。社区卫生服务工作人员统一实行“基本工资 + 绩效工资”的分配方案,采取二级考核、二级分配的原则。

固定工资,包括改革前的基本工资和津贴补贴两部分,由基本工资、岗位工资、薪级工资、职岗津贴、保留津贴、医疗卫生津贴、教护龄津贴、地方职务津贴、通讯津贴等组成。改革后在岗职工保留各自的基本工资,不与业务绩效挂钩。薪酬改革的重点在于绩效工资部分,由于绩效工资与职工的工作岗位、工作数量、工作质量和群众满意度等环节密切相关,因此绩效工资确定经过三个步骤,第一是确定岗位价值系数,第二是工作数量和质量考核,第三是综合考核。岗位系数由发展系数和个人总系数相乘得出,结合岗位的责任风险、技术含量、工作环境和职称来确定,并向负责的中心负责人和全科团队倾斜。标准工作量包括基本医疗和公共卫生两部分。全科团队根据基本服务包的内容确定服务项目,完成上级规定的公共卫生服务内容和数量后可以得到相应的绩效工资。其中公共卫生服务采取“一票否决”的考核方式,全科团队只有在100%完成公共卫生服务工作才能拿到全部的可分配总额。

2.2 发展激励

发展激励主要包括为优秀员工创造培训和学习进修的机会,鼓励社区医生参加全科医学考试,取得全科职业资格,强化全科服务技能。给员工以晋升的机会,对于业务优秀的员工优先予以提拔。为此,江北区改革试点的孔浦、庄桥社区卫生服务中心与宁波市第三人民医院和宁波大学结为战略合作伙伴,将优秀员工送到三甲医院和大学去进修。邀请复旦大学的专家来给社区卫生服务工作人员授课,使员工能够发挥在改革中的主动性和创新性,自觉将个人的职业生涯规划 and 社区卫生服务的改革发展保持一致。

2.3 责任激励

责任激励主要体现在给优秀员工有挑战性的工作,授予他们明确且具有压力的职责。全科服务团队是社区卫生服务的主体,也是社区卫生服务主要、直接的承担者。江北区此次改革的责任激励也主要集中在全科团队身上。首先,规范人员配置。每1.5万人配置一个全科团队,以全科医师为主体,设团队长一名,配以公共卫生医生和社区护士,并可根据服务对象的特点适当调整人员组合。全科服务团队的

任用,采取公开招聘、竞聘上岗的方式,候选人针对社区卫生服务的认识进行答辩,通过专家审核和民意投票后上岗。团队长和团队成员双向选择、相互认同,团队长可以挑选成员,团队成员若对团队长不满,也可集体罢免团队长。其次,规范上岗标准和任职条件。通过规范团队中各个岗位的上岗标准和任职条件来优化配置团队人力资源,改善团队的专业结构、知识结构、能力结构、性格结构和年龄结构,促进团队成员技能的发挥。建立各种形式的团队内部沟通机制,增强团队凝聚力,增强组织效率;建立全科服务团队的心理契约,充分发挥团队成员的积极性;鼓励团队间的竞争,增强全科服务团队的集体荣誉感,提升服务效率。重视全科服务团队的整体性,逐步完整体现全科服务团队“六位一体”功能的效率和效益,提高团队综合能力。

3 江北区社区卫生服务人员工作满意度的综合评价

激励机制改革的主要目标是通过改变激励方式来提升员工的满意度。社区卫生服务人员的工作满意度直接影响到群众对于社区卫生服务的满意程度,是检验激励机制是否有效的客观指标。为进一步了解江北区社区卫生服务综合改革之初试点单位医务人员满意度情况,通过对孔浦和庄桥所有的181名医务人员的问卷调查,分析了影响满意度的主要因素。在社区卫生服务的日常工作中,服务人员只有觉得工作公平才能发挥自己的积极性去实现职业发展,只有大家都有发展才能营造和谐的工作氛围,只有工作和谐才能感受到工作的快乐,并达到工作满意。因此,本文构建了以公平指数、发展指数、和谐指数、快乐指数、满意指数构成的综合评价体系对江北区社区卫生服务工作满意度进行评价,以期社区卫生服务综合改革的激励机制改革提供依据。综合满意度分为五个主要指标,每项指数满分为5分,其中,对于社区卫生服务工作的评价依据由负面到正面的不同程度分为五个档次,依次得分为1~5分。如公平指数中,“很不公平”得1分,“较不公平”得2分,“一般”得3分,“较公平”得4分呢,“很公平”得5分;“很不合理”得1分,“不合理”得2分,“一般”得3分,“比较合理”得4分,“非常合理”得5

分。其他各项指数的得分依据同样的方法计算得出,满意度综合评价取各项指数的平均值。

3.1 公平指数

公平指数由对单位职称评定、收入分配的公平性评价以及对绩效考核制度合理性的看法构成。调查发现,“职称评定公平性评价”得分为 3.76 分,“收入分配公平性评价”为 3.04 分,“对质量控制与绩效考核的看法”得 3.14 分,综上可得,公平指数为 3.32 分。由此可见,员工认为职称评定较为公平,而收入分配和绩效考核有待改进。

3.2 发展指数

发展指数也称信心指数,由对工作的信心度、工作能力发挥情况以及对社区卫生改革成效的评价构成。调查发现,“有无信心做好自己的工作”得分为 4.22 分,“在单位能力发挥情况”为 3.32 分,“如何评价改革成效”为 3.20 分,综合可得,发展指数为 3.58 分。员工对于做好本职工作很有信心,但如何在改革中发挥自己的能力还需要有相关的培训和指导。

3.3 和谐指数

和谐指数由员工对冲突处理机制的了解程度、与单位同事关系融洽程度以及单位同事之间的互助情况构成。调查发现,“与居民发生冲突时,处理机制清楚与否”得分为 3.53 分,“与同事关系有无改善”为 3.40 分,“遇到困难时,同事帮助与否”得 4.05 分,综上可得,和谐指数为 3.66 分。由此可见,员工对于改革后社区卫生服务过程中与居民的互动行为较为清楚,同事之间的相处也较为融洽。只是改革后由于全科团队的组建可能会导致不同团队同事之间关系的疏远,同事关系改善的得分也就较低。

3.4 快乐指数

快乐指数由居民以及单位同事对工作的认可度,以及公众对社区卫生这一职业的评价构成。其中,“工作是否得到居民认可”得分为 3.77 分,“工作是否得到同事认可”得分为 3.85 分,“公众职业评价”得分为 3.37 分,综上可得,快乐指数为 3.66 分。员工的工作能够得到群众和同事的认可,但社区卫生服务职业得到的评价并不是很高,有待于进一步提升。

3.5 满意指数

满意指数由工作满意度、收入满意度、工作环境满意度以及福利待遇满意度四项构成。其中,“工作满意度”得分为 3.19 分,“收入满意度”得分为 2.67 分,“工作待遇及环境”满意度为 3.30 分,“福利待遇满意度”得分为 2.85 分,综上可得,满意指数为 3.01 分。员工对于工作的收入和福利待遇的满意度相对较低,需要进行进一步的激励机制改革。

3.6 综合满意度指数

由图 1 中可以看出,满意指数为 3.01 分,快乐指数为 3.66 分,发展指数为 3.58 分,公平指数为 3.32 分,和谐指数为 3.66 分,综合指数为 3.45 分,说明江北区社区卫生机构人员总体的满意度较高,大部分员工对目前的工作状况以及社区卫生改革带来的变化等表示满意。其中,和谐指数、快乐指数与发展指数得分相对较高,而满意指数与公平指数得分则相对较低。因此,在下一阶段的改革中,我们需要进一步深化社区卫生服务激励机制的改革,提升社区卫生服务人员的工作满意度。

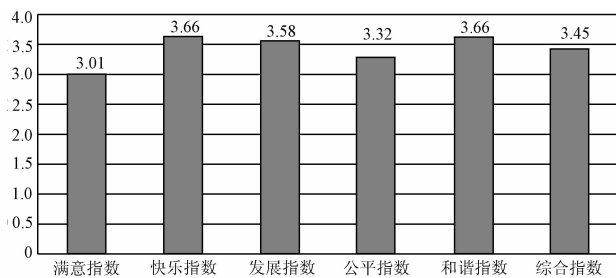


图 1 江北区社区卫生机构人员综合满意度分析

4 基于工作满意度的激励机制创新

充分发挥激励机制作用,调动员工的工作积极性,以达到社区卫生服务综合改革的政策目标,必须建立在提高社区人员工作满意度的基础上。激励机制体现的是一种价值导向,即通过激励机制导向,激励员工朝着社区卫生服务发展的价值理念去努力工作。而从调查结果来看,目前的考核办法还不为所有社区医务人员所接受,评价考核方法还不完善,还不能明显提高员工的工作积极性,这是社区卫生服务改革中的一个难点问题。^[8]当前,基本医疗和基本公共卫生服务怎样均衡,如何向全科医生和关键岗位倾斜凸显全科医生和全科服务团队是改革能否

成功的关键。因此,激励机制不能简单地与工作收益相对应,应该用一个丰富的价值体系来对符合政策目标的社区卫生服务工作予以激励。

通过调查评价,江北社区卫生服务人员不满意的因素依次为工作任务重且报酬太少、工作太繁琐、工作压力大、社会地位低和没有发展前途,由此可见物质激励不足依然是当前最重要的因素。员工对自身工作定位的认知问题直接影响到员工满意度,例如工作太繁琐的问题主要来自于改革后注重和强调的公共卫生服务部分,工作压力大主要来自于进社区、进家庭的服务模式的转变,对社会地位和发展前途的担忧主要来自于对社区卫生服务工作性质和意义的认识不足等。因此,对员工满意度也需要从公共政策目标的角度来加以衡量。科学的社区卫生服务激励机制应该是物质激励和精神激励并重、公平和效率并重、责任和发展并重的。基于改革初期工作人员对于工作不满意所提出的方面,改革中的激励机制变革最为重要的是找到过渡时期激励公平与效率的均衡点。

4.1 增强激励的针对性

根据马斯洛的需要层次理论,如果管理者要激励某个人,就应该知道他现在处于需要层次的哪个水平上,其当时最迫切的需要是什么,并将激励措施用在满足员工的这些需要上,只有这样,才能充分调动其积极性,使其处于最佳的工作状态。在调查中也发现,社区中心主任比较关注是职位晋升,全科团队长和全科医生最关心职业发展,辅助和支撑系统人员则主要关注工作薪酬。因此,对于社区卫生服务不同岗位的特征,还需要对激励机制进行有针对性的设计,增强激励的效果。

4.2 注重物质激励与精神激励相结合

薪酬问题是关系到社区卫生服务中心每个员工切身利益的问题,是大家最关心的问题之一,只有薪酬制度合理规范并且配合改革目标来实现,才能更好地激励员工,使改革的进程事半功倍。^[9]但精神激励同样不可忽视,精神利益的满足是促使人们自身能力发展完善的重要动力。在社区卫生服务改革的现阶段,既要注重物质激励,又不能忽视精神激励的作用。社区卫生管理者要正确处理好物质激励与精神激励的互补作用,主动关心工作人员的切身利益,尽量改善工作和生活条件,充分调动医务人员的工作热情,促进社区卫生服务改革发展。

4.3 注重竞争与协作相结合,进行激励调整

在一个组织的发展过程中,竞争与协作相结合的激励原则至关重要。一个缺乏竞争的组织不会具有开拓进取积极创新的氛围,而一个缺乏协作精神的组织就不会有抵御外来压力的内聚力。在社区卫生服务的管理中要强化竞争意识,注重激发个人的潜能,形成优胜劣汰的竞争格局。同时竞争是建立在协作基础上的竞争,医疗服务要求全面提高、医学科学高速发展的今天,任何一个人都不可能仅靠一己之力。高质量的基本医疗服务和公共卫生服务的完成离不开团队和各个系统的合作。全科团队采用的竞聘上岗和优化组合的人事制度,就是为了在竞争中协作,在协作中竞争,不断增强社区卫生服务的综合实力。在激励机制方面也要进行相应的调整,加大对全科团队的激励。

4.4 公平与效率并重,加强员工对于自身工作和激励政策的认知

亚当斯的公平理论认为,当一个人感到他所获得的激励与他投入的努力、所做出的贡献或与他的不良行为造成的损害比值相等时,就有了公平感,从而产生积极作用或约束作用;否则赏罚不公平,就必然滋长消极情绪,达不到激励的目的。^[10]一方面,对于承担社区卫生服务主要工作和责任的全科团队,应该加大激励力度。如果采取“鞭打快牛”的作法,只加工作不加激励那只是回归到“大锅饭”体制,违背了社会公平。但我们也可以发现,在近40%的对工作不满的人员中,其地位或收入下降可能是机构功能定位转变与业务结构调整造成的,他们也期望加入全科团队。但在实际工作中,由于人员能力的差别,要做到绝对公平是不可能的,因此,在贯彻公平公正激励原则时,还要加强思想教育和团队内外成员的沟通,以将人们因不公平感对工作造成的负面影响降到最低程度。

参 考 文 献

- [1] 肖淑珍. 社区卫生服务的激励机制探讨[J]. 实用医技杂志, 2007, 14(12): 1644.
- [2] 姚岚. 社区卫生服务机构收支两条线管理理论与实践[M]. 北京: 人民卫生出版社, 2009.
- [3] 刘洪伟, 和金生. “双因素”问题的理论分析[J]. 南开管理评论, 2003, 6(5): 30.
- [4] 尹文强, 王克利, 傅华. CHS 职工工作满意度与稳定性研究[J]. 中华医院管理杂志, 2003, 19(6): 351-355.

[5] 汪胜, 姜润生, 祁秉先. 社区卫生服务医务人员工作满意度影响因素分析[J]. 卫生软科学, 2007, 21(3): 251-254.

[6] 周湘涛, 杨同卫, 张新庆. 城市社区医务人员工作满意度调查分析[J]. 中国卫生政策研究, 2009, 2(11): 34-36.

[7] 国务院关于发展城市社区卫生服务的指导意见[EB/OL]. (2006-02-23) [2010-05-12]. http://www.gov.cn/zwggk/2006-02/23/content_208882.htm.

[8] 王丽君, 陈琦, 潘岳松, 等. 北京社区卫生服务机构员

工对收支两条线管理的认知评价[J]. 中国全科医学, 2008, 11(9): 814-816.

[9] 张平, 吴文娟. 通往公众健康之路—解读城市社区卫生服务改革的“长宁模式”[M]. 上海: 上海人民出版社, 2007.

[10] 肖翠娥. 医院激励机制应用中的问题与策略[J]. 解放军医院管理杂志, 2006, 13(2): 136-137.

[收稿日期:2010-05-20 修回日期:2010-06-10]

(编辑 薛云)

· 动态讯息 ·

2010 年全国卫生政策研究暨卫生政策信息联络员工作会议在上海召开

2010 年全国卫生政策研究暨卫生政策信息联络员工作会议 6 月 11—12 日在上海召开。各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团及副省级城市卫生厅(局)分管政策研究和医改工作的政策研究职能处室负责人和政策信息联络员、部分省(区、市)分管政策研究和医改工作的厅局长参加了本次会议。

会议的主要内容是,传达学习胡锦涛总书记在中共中央政治局第二十次集体学习时的重要讲话,分析当前医药卫生体制改革形势,交流各地卫生改革及政策研究经验。会上,卫生部政策法规司刘新明司长传达了胡锦涛总书记在中共中央政治局第二十次集体学习时的重要讲话,卫生部统计信息中心主任饶克勤研究员和国务院发展研究中心社会发展研究部部长葛延风研究员对“世界医药卫生发展趋势和我国医药卫生体制改革”研究成果作了系统详尽的精彩报告。

辽宁、安徽、重庆、陕西、青海、上海等地的代表分别介绍了当地推进医药卫生体制改革和加强卫生政策研究工作的一些好的做法和经验,从不同角度和侧面反映了一年各地医改和政策研究工作的新进展、新体会和新问题。

会议认为,各地要加强重点领域的卫生政策研究工作,服从服务于全局工作需要,力争在一些重点问题上有所突破,为医改工作提供支撑;各地要加强卫生政策研究队伍建设,形成广泛的合力,营造活泼而严肃的政策研究良好环境,为促进卫生事业科学发展提供强有力的政策支撑;要加强卫生政策研究信息交流工作,要充分利用和发挥好卫生政策研究信息联络工作机制的作用,及时反映各地政策研究进展和卫生工作信息。

(来源:卫生部网站)