

工作满意度推动工作绩效改善的机制和政策启示

随着深化医改进入攻坚阶段，改革重心已向内涵式和质量为主的转变。在这一转变中，作为基本医疗和基本公共卫生服务直接提供者的基层医务人员，是实现服务质量优化的主要力量，因此提升基层医务人员工作绩效对进一步深化医改至关重要。结合既往研究，当前主流观点认为工作满意度作为最直接衡量医务人员工作感受和获得感的指标，能有效推动客观绩效的持续提升；同时现有实证研究表明，工作满意度对工作绩效的影响可能存在复杂的结果和非单一影响路径。

因此，本研究基于有机整合理论，按自我决定程度的高低将基层医务人员工作动机划分为：完全出于兴趣和工作认同的自主性动机、为获得回报或者被动完成工作要求的控制性动机；并做出如下假设：医务人员工作动机可以中介和解释工作满意度对工作绩效的影响。研究目的在于，构建以工作动机为中介变量的链式中介效应模型，探究工作满意度影响工作绩效的路径，以期深入理解影响机制，为更有效地设计激励措施提供政策建议。

研究采用多阶段整群随机抽样方法选取全国东、中、西部6省12县(市、区)75家基层医疗卫生机构，对其基层医务人员进行问卷调查。最后共回收有效问卷1417份，问卷回收有效率为98.75%。测量量表包括工作满意度量表、工作绩效量表和工作动机量表，且各量表均符合可靠性检验要求。

链式中介模型的主要结果

经模型校正，最终模型拟合度结果为： $\chi^2/df=3.782$ ，结合样本量判断该指标尚可，RMSEA 小于 0.05、适配良好，GFI=0.968、CFI=0.980、TLI=0.975、NFI=0.974 均大于 0.9，提示结构方程模型拟合较好、模型合理。链式中介效应模型如图 1 所示：基层医务人员控制性动机和自主性动机通过三条中介路径

解释了工作满意度对工作绩效影响，中介效应值为 0.54，占总效应的 35.99%。同时，工作满意度也会直接影响工作绩效，直接效应值为 0.96，占总效应的 64.01%。

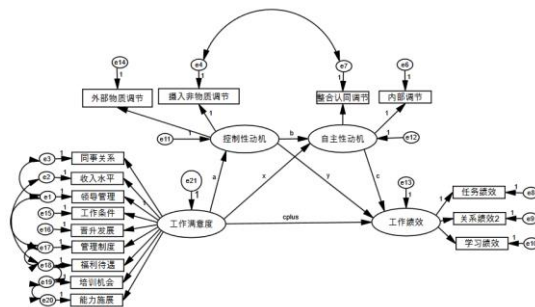


图 1 控制性动机和自主性动机的中介效应分析

表 1 控制性动机和自主性动机的中介效应结果

效应值	95%置信区间		总效应占比	中介效应占比	
	Boot 下限	CL 上限			
中介路径 1	0.23	0.13	0.33	14.75%	40.97%
中介路径 2	0.21	0.09	0.33	13.81%	38.36%
中介路径 3	0.11	0.06	0.12	7.04%	19.55%
总中介效应	0.54	0.44	0.65	35.99%	100.00%
直接效应	0.96	0.78	1.15	64.01%	
总效应	1.50	1.33	1.67	100.00%	

注：中介路径 1：工作满意度->控制性动机->自主性动机->工作绩效
 中介路径 2：工作满意度->控制性动机->工作绩效
 中介路径 3：工作满意度->自主性动机->工作绩效

研究结论和政策建议

1. 持续关注工作满意度水平的变化，多层面多维度完善激励机制设计

结果显示，“工作满意度->控制性动机->自主性动机->工作绩效”的中介效应值为 0.23，占总中介效应的比例为 40.97%，是主要的中介路径。这说明工作满意度会通过提高基层医务人员控制性动机水平，促进自主性动机水平的提升，实现工作动机的内化，达到更持久、自主的激励状态。此时他们行

为的出发点不再仅仅是为了完成既定工作任务或履行工作责任，更转化为了追求工作本身的意义等高层次需要的满足。

要认识到在深化医改、强基层的各项改革中，基层医疗卫生机构组织环境中的各类激励因素必然会发生改变，继而带来人员工作满意度水平的变化。所以，应重视外部激励因素的内化反应，多层次多维度的完善激励机制，以建立一支认同感强、积极性持久、绩效高的基层医务人员队伍。

2. 打牢外部激励基础满足控制性动机，营造机构支持性运行环境

各中介路径中，“工作满意度->控制性动机->工作绩效”的中介路径效应值为 0.21，在总中介效应占比为 38.36%，说明提高工作绩效需要有支持性物质条件保底，而控制性动机的满足就是前提和基础。也就是说，基层医疗卫生机构营造物质支持性运行环境是充分激励基层医务人员、提高工作绩效的首要动力，这有利于满足基层医务人员对物质、工作设施等外部条件的心理需要。

然而，尽管我国当前基层医疗卫生机构的支持性环境建设水平持续提升，但信息系统发展孤立、硬件设施支持不足，薪酬绩效激励制度改革滞后、收入与付出不相匹配等问题仍然存在，制约了基层医务人员激励水平的进一步提高。以问题为导向，在下一步任务中要继续夯实基层医疗卫生机构的设施设备建设，特别要注重信息化的互联互通，实现区域内医疗设施设备共享以优化配置资源，打破信息孤岛以减少工作重复和不必要的工作量；同时突破瓶颈、改革薪酬激励支付制度，根本上改变基层医务人员收入远低于医院医务人员收入的固化模式，彰显基层医务人员的社会价值。

3. 重视内部激励强化自主性动机，强化对基层工作意义的认同感，并创建支持性工作氛围和自主性工作模式

《卫生发展瞭望》是北京大学中国卫生发展研究中心根据研究成果、系统综述、会议讨论、国际交流等获得的信息，每期针对一个卫生发展领域热点问题，发表研究发现、观点和政策讨论。

促进工作绩效提高的另一条重要路径是：“工作满意度->自主性动机->工作绩效”，其中介路径效应值为 0.11，在总中介效应中占比为 19.55%，结合中介路径 1 中自主性动机也是控制性动机内化后的结果，可以发现两条路径最终都是以动机内化为提升工作绩效的落脚点，可以说，自主性动机是实现持续激励的根本保障。基于基层医务人员是典型的知识型工作者这一特征，他们有更强烈的持续更新个人知识、获得成长的需要，并且有对病人健康贡献的利他性质，内化的工作动机确实能刺激他们挖掘工作潜能，实现持续性激励。

因此，建议在巩固发展支持性物质条件的基础上，着力激发自主性动机，强调基层工作意义的工作氛围和模式，主要路径包括：

其一，建立技术帮扶传送带项目，满足医务人员对能力发展的需要。针对当前基层培训过于形式化，人员技能不能实现有效提升、培训需求满足感较低的问题，应建立针对发展需要的长效培训机制，鼓励、支持基层医务人员参与全科医生规范化培训、在职学历提升；借助医疗联合体，发挥上级医院辐射带动作用，实现资源下沉、技术传送。其二，依托家庭医生团队合作模式，营造自主支持氛围，增强基层医务人员的组织归属感。要积极肯定基层工作价值和家庭医生团队的作用，设立清晰明确的工作描述以避免角色冲突或模糊，保障医务人员自主选择的权力，如自由协商组成家庭医生团队、在合理范围内自主协商工作模式和利益分配等。

(袁蓓蓓，于亚航)