

# 公益行业薪酬与人才管理报告发布

## 45%的机构表示有增加员工的需要

■ 本报记者 高文兴

11月24日,《2024年度公益行业薪酬与人才管理实践调研报告》在杭州举办的中国基金会发展论坛年会上发布。该报告由ABC美好社会咨询社与公益领域人力资源机构墨德瑞特联合发起,银杏基金会提供资助。

自2011年起,ABC美好社会咨询社开始为公益机构提供人力资源方面的咨询服务,并于2017年-2022年连续发布《公益行业薪酬与人才管理实践调研报告》。

本年度报告延续前6次的调研形式,累计调研机构超过200家,覆盖13个公益服务领域,发布方力图从薪酬客观数据角度检视公益机构在人力资源与人才管理的实践现状与所遇到的问题。

### 招聘需求回暖

该报告显示,2023年度,75%的机构认为机构的人才现状能够满足或基本满足机构战略需求,相较之前有所提升。

与2022年期间相比,2023年公益机构的招聘需求也明显回升。45%的机构表示有增加员工的需要,这一比例相较于新冠

疫情期间的21%有了显著提升。同时,无招聘计划或减少员工的占比也明显回降,从21%降至11%。这一变化表明,随着社会经济的复苏,公益行业正逐步走出困境,迎来新的发展机遇。

尽管招聘需求回暖,筹款岗位仍然是公益机构最难招聘的岗位之一,其次为项目主管和品牌传播岗位。连续五年,筹款岗位都位列最难招聘岗位之首。这主要源于筹款工作的特殊性,需要具备一定的专业素养、沟通能力和社会资源,而这些要求往往使得适岗人才难以寻觅。

值得注意的是,近年来公益机构开始更多地吸纳志愿者为正式员工。这一趋势不仅有助于提升志愿者的归属感和工作积极性,还能为机构提供稳定的人才来源。在招聘渠道方面,网上招聘和内部人员或关联方推荐仍然是主流方式,但志愿者转正正式员工的比例正在逐年上升。

### “不能胜任”成为离职首因

与往年相比,2023年公益机构员工的离职原因发生了显著变化。“不能胜任”首次成为员工离职的首要原因。这主要源于部

### 首因:“不能胜任”首次成为员工离职首因

【与主要原因相比,相同的是2023年公益机构员工的离职原因集中在职业发展机会有限、薪酬缺乏竞争力、工作生活平衡较差,与往年不同的是,23年首要离职原因集中在“无法胜任”首因。

【员工离职原因TOP3

	TOP1	TOP2	TOP3
3	不能胜任	职业发展机会有限	薪酬缺乏外部竞争力
2	职业发展机会有限	工作生活不能平衡	薪酬缺乏外部竞争力
1	职业发展机会有限	工作生活不能平衡	薪酬缺乏外部竞争力

报告发布会现场

分员工在入职后未能达到岗位要求或适应工作环境,导致工作表现不佳、心理压力增大等问题。因此,加强员工入职培训和绩效考核,提高员工胜任能力,成为公益机构降低离职率的关键措施之一。同时,报告也显示,近三成(29%)的离职员工去向为其他公益机构,这一去向的增长率达到了7.7%,加入事业单位和商业组织的人数则小幅减少。

在保留人才方面,公益机构更倾向于通过价值引领来增强员工的归属感和凝聚力。这包括提升工作环境的氛围、增强员工

个人归属感、给予更多的工作自由度和发挥空间等。这些措施有助于提升员工对机构的认同感和忠诚度,从而降低离职率并吸引更多优秀人才加入。

### 职业发展路径有限

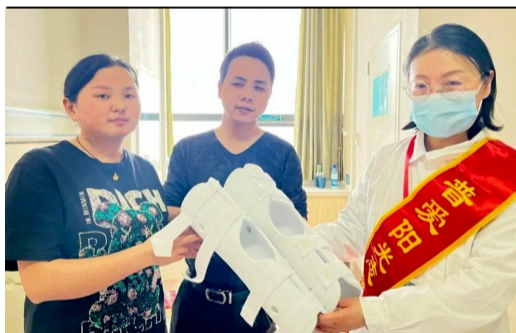
随着工作方式的多样化和员工需求的个性化,灵活工作安排已成为公益机构常见的福利手段之一。超过八成的机构提供了工作调休、灵活工时、灵活休假等灵活工作政策。这些政策不仅有助于提升员工的工作满意

度和生活质量,还能增强机构的吸引力和竞争力。

尽管公益行业在不断发展壮大,但绝大多数公益机构并不能为员工提供完整的职业发展路径。这主要源于机构规模较小、资源有限等因素。因此,对于公益机构的员工而言,如何在有限职业发展机会中找到适合自己的发展路径,成为他们亟需解决的问题之一。同时,机构也应积极探索适合自身特点的职业发展路径,为员工提供更多成长机会和发展空间。

调研发现,无论是基层员工还是中高层员工,资源动员、链接与整合能力都被视为最重要的素质之一。这一能力不仅关乎机构的筹款能力和项目执行能力,还直接影响到机构的可持续发展和社会影响力。因此,加强员工资源动员整合能力的培养和提升,成为公益机构提升整体绩效和竞争力的关键所在。

此外,报告还发现,有六成(63%)的公益机构设立了绩效奖金计划,但仅有三成(30%)的机构设立了明确的奖金支付标准,即员工在满足既定的绩效目标时可以明确知悉自己的奖金金额。同时,为员工设立长期激励计划的公益机构仅有3%。



志愿者将捐赠的护具交到患者手中

对许多骨科病人来说,医疗护具是手术后恢复时期的坚实支撑。“作为医疗器械的拐杖,价格从两三百元到四五百元不等,许多患者为了省去这笔钱,用别的物件来替代,反而延长了恢复时间。”骨科医生出身的武汉市第四医院副院长张青松说。

2013年来,武汉市第四医院持续推动医疗护具患者共享机制,鼓励患者捐赠或申领护具。拐杖、轮椅、关节支具……一个个护具在互助平台的见证下,开启爱心漂流之旅。这场长达十余年的善意接力,惠及超过万名骨科患者。

### 医者仁心 开启十余年的护具漂流

初冬的武汉市第四医院,12个骨科病区里熙熙攘攘,季节更替时期恰逢骤降降温,患者们来往不停。

2013年,医院成立运动医学科,张青松坐诊之余,偶然注意

到,病房内不时有患者出院时遗落的拐杖,或其他康复患者丢弃的护具。与此同时,许多门诊患者却拄着扁担、木棍,有的用两个小板凳支撑着来就诊。“我从小在矿区长大,矿工条件苦,掰两根树枝当筷子,长大当了医生,看到困难的患者也想尽力帮帮忙。”凭着一份医者仁心,张青松组织医护人员将病区里遗留的护具收集起来,清理干净,适时赠予有困难的患者使用。

基于骨科病种的相似性,除了一些特殊的患者需要定制护具,许多用于支撑或保护的护具都可以供不同患者使用,短则两周,长则几个月,曾经单次使用却价格不低的护具有了再利用的机会。医护人员们养成了习惯,查房时碰到患者,主动询问愿不愿意留下联系方式,将护具转手或捐赠给其他患者。

此后,科室尝试着制作宣传板,鼓励病友将护具捐出或转让,在导医台设置宣传册,将捐赠和申领的二维码放进医院官方公众号,患者签署告知书后即可申领护具并及时归还。

## 一根拐杖的“爱心漂流” ——武汉护具共享惠及万余患者

如今,登记造册的护具都有专属的编号,惠及患者范围不断扩大,最远漂流到贵阳。

十多年来,从科室自发到院方推动,截至今年8月,护具共享已为万余名患者提供免费护具或志愿帮扶,减少患者经济负担150余万元。

### “同病相怜” 共享平台记录患者善心

十余年间,四医院的护具漂流造福了许多患者,吸引了拥有相似经历的病友互帮互助——

去年11月,来自十堰丹江口市的19岁患者米嘉斌因为足内翻来院接受手术治疗,术后需要使用一个月踝关节行走支具,在医院推荐下,免费使用了原价400元的护具,“之前不知道有这么好的平台,还买了轮椅,这次申领的支具帮了大忙,孩子不用扶着走了,等他康复我们也把轮椅捐过来。”米嘉斌的妈妈激动地说。

今年8月,贵州患者颜福邦因为足踝病申领了护具。骨外科副主任医师赵晶晶经过两次线上“云会诊”,为他挑选了充气式踝关节护具,还远程手把手教他

使用方法。

更多的患者闻讯而来。一位在武汉协和医院治疗康复的病人,特意将用过的护具送到四医院,拒绝留下姓名,只说留给需要的人。有的受捐患者还成为医院的志愿者。

打开“爱传递志愿服务项目”小程序,点击“我要捐赠”或“我要申请”,即可出现一则提示——“捐赠您的闲置护具,收到爱心支具后我们将对您的爱心予以回馈。”

2022年,武汉市第四医院党委整合资源后,将护具漂流升级为文明实践项目,建设数字化管理共享平台的同时,利用医院优势医疗资源,鼓励捐赠者参与。如今,成功捐赠护具后,捐赠者及其家人可以享受半年内6次免费专家号和绿色通道就医,免费体验康复科、中医针灸科、妇产科等康复治疗服务。

### 凝聚力量 护具共享助力医疗帮扶

随着护具漂流项目的影响力不断扩大,医院服务的扩充提档、社会公益力量的加入,让爱心传递从单一的护具漂流发展

为志愿服务与医疗服务共享。

截至目前,包含武汉市汉中市汉街社区卫生服务中心、常青社区卫生服务中心2个紧密型医联体单位在医院的指导下,联合九江、荆州、咸宁、宜昌等多家医疗机构达成志愿服务联盟,以义诊、健康讲座等形式加强医疗服务。医院还引进龙头物流公司加盟项目,让帮扶更加便捷。

依托“长江中游城市群骨科联盟”,护具漂流的模式在贵州、江西的一些医疗机构传递开来。在湖北,宜昌和麻城两地已设立2个爱心护具分库,护具储备达800多套。

此外,2024年,医院还与湖北省慈善总会联合成立爱心基金,发起“申请护具、自愿捐赠1元钱”活动,基金用于帮助就医困难的骨科患者。

“我们希望以护具共享模式为载体,加强医学人文关怀,增进医生与患者之间的交流互信。我们将持续发挥学科优势,联合省内外医疗机构,深化探索打造长江中下游骨科联盟,将服务范围扩大至华中、华南乃至全国各地。”武汉市第四医院有关负责人表示。

(据《新华每日电讯》)