

虚拟养老院运行的问题及改善路径研究

——以巢湖居家养老中心虚拟养老院为例

尚从永^{1,2}, 陈松林³, 顾心怡⁴

(1. 合肥师范学院 经济与管理学院, 合肥 230601; 2. 中国科学技术大学 管理学院, 合肥 230026;
3. 安徽建筑大学 公共管理学院, 合肥 230601; 4. 苏州中亿丰科技有限公司 人力资源中心, 江苏 苏州 215032)

摘要:有效运行的虚拟养老院是应对养老难题的重要方向。以巢湖居家养老中心虚拟养老院为例,通过对中心主任、4 位服务主体以及 40 位服务对象的结构化访谈,发现其存在服务内容与服务对象的需求错位、服务对象所用服务内容较为单一以及社区服务人员管理不到位的问题。根据对问题产生的原因剖析,从提升服务对象满意度、优化合作服务主体以及增加运营资金来源三个方面给出了改善路径,以期为虚拟养老院的更好运行提供借鉴。

关键词:虚拟养老院;居家养老;巢湖

中图分类号:C939;D669.6

文献标志码:A

文章编号:1008-6021(2019)03-0008-06

一、引言

养老问题是社会各界关注的焦点。《国民经济和社会发展统计公报》2015 年的数据显示,我国 60 周岁及以上和 65 周岁及以上的老年人口占比分别达到 16.2% 和 10.5%,都超越了老龄化的国际标准。2017 年《“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划》指出,2020 年要实现一个整体目标:“老龄事业发展整体水平明显提升,养老体系更加健全完善”,并坚持以“居家为基础”建设养老服务体系。虚拟养老院作为一种新型的居家养老服务形式,实质是运用现代信息技术的“居家养老服务升级版”^[1],是对社区居家养老模式的补充,解决了老年人养老与子女时间、经济能力有限的矛盾,整合了周边社区内的各种社会资源,节省了大笔硬件配套建设资金。然而,虚拟养老院在我国不过 10 余年的历史(我国第一家虚拟养老院 2007 年在苏州市问世),在实际运行中存在诸如资金来源不足、服务对象参与意愿不高以及推广受制约等问题^[2]。现有研究多关注养老的背景、意义、虚拟养老的界定以及服务模式等^[3],缺乏对具体

虚拟养老院进行深入分析的研究。文章以巢湖市巢湖居家养老中心虚拟养老院为研究对象,通过多主体访谈法分析其运行中存在的问题,探索产生问题的原因,提出改善问题的路径,对虚拟养老院发展具有现实意义。

二、虚拟养老院的产生及其特征

在计划生育国策下,现在家庭多是“4+2+1”的模式,即两个年轻人养育 1 个孩子,赡养 4 个老人。这种家庭模式使得传统家庭养老模式的弊病显现,如年轻人精力不足等。由于老人不愿离开家庭、家庭难以负担,传统的机构养老困难重重。然而,随着生活水平的提高以及老龄化程度的日渐加深,人们对养老需求的量和质都在增加,再加上传统养老模式暴露出的弊端,借助“互联网+”技术,使得一种新的养老模式——虚拟养老院应运而生。

虚拟养老院作为居家养老社会化服务的新模式^[4],学者对其主要特征的概括不尽相同。赵佳寅(2014)认为虚拟养老院突出特征是专业机构运营、个性化服务以及信息化管理^[5]。张帆(2017)指出虚拟

收稿日期:2019-03-10

基金项目:安徽高校人文社会科学研究重点项目(项目编号:SK2018A0545)

作者简介:尚从永(1986—),男,安徽怀远人,讲师,在职博士研究生。研究方向:组织行为和人力资源管理。

养老院的主要特征体现在于利用现代信息网络协调各主体、整合社会资源,通过信息的传递与反馈,为老年人提供更加全面、便捷、优质的服务^[6]。党倩滢和杨文健(2018)则表明虚拟养老院的显著特征在于在家就能享受多种服务,利用手机就可实时定位保安全,使用信息平台可享专业人提供的专业服务,公私合作促多赢^{[2]3296}。由此可见,虚拟养老院的特征主要反映在三个方面:一是借力互联网等信息技术,老人在自家“床位”就可享受专业且丰富的服务;二是养老的资金源于多方,减少了政府投入;三是在虚拟养老院运行方面,政府主要是给予政策引导、支持和监督,而养老服务由专业机构提供。

三、巢湖居家养老中心虚拟养老院运行的问题调查

巢湖居家养老中心是经巢湖市民政局批准成立的社会福利机构,是合肥经济技术开发区政府购买居家养老服务的中标单位。该中心核心理念是“孝行天下,爱在身边”,致力于利用“互联网+养老”智能型养老服务信息平台,整合社会养老服务资源,紧扣老年服务需求,提供生活照料、精神慰藉、康复保健等多元化的优质服务。

2016年,经开区政府购买居家养老服务平均每月服务对象数量在1800人左右,累计服务76.98万人次,累计消费服务券1277.24万元,服务券消费总数相较于2014年度增幅达18.7%。居家养老服务券每月平均使用率高达99%,越来越多的老年人享受到政府购买居家养老服务。

(一)调查方法

本研究采用两种调查形式:电话访谈与实地访谈,访谈对象为服务对象、中心主任以及服务主体。根据不同访谈对象,设置了不同访谈内容,这有助于多角度了解该中心虚拟养老院在运行中存在的问题和效果。

对于服务对象的访谈,涉及的问项共5个:(1)您是如何知道巢湖居家养老中心虚拟养老院的?(2)您平时会呼叫哪些服务?(3)您觉得这些服务从呼叫到接受服务是否方便?(4)您觉得中心给您提供的服务是您想要的吗?(5)您还有别的服务需求吗?

对于中心主任的访谈,涉及的问项共10个:(1)巢湖居家养老中心未来一段时间内的发展目标是什么?(2)中心目前的组织结构是怎么样的?(3)巢湖

虚拟养老中心的一系列流程受谁监督?实际执行中存在什么问题?(4)中心目前使用智慧养老云服务平台,其技术支撑依靠什么?(5)中心是否对于服务对象的信息建立数据信息库?如何运营?如何更新数据?中心当前的运行是怎么样的一个流程呢?(6)中心目前的资金来源是什么?是否有盈利或者可以维持收支平衡?(7)自费购买中心服务的人员有多少?自费的老年人占比多少?如何使老年人愿意自费参加?(8)中心服务对象的满意度是多少?当服务对象提出不满或投诉之后,中心是怎么处理的?(9)中心目前是怎样招募培养人员?(10)中心对于服务主体的选择有什么标准?服务主体在管理方面最大的难题?

其中,1~3题主要测量中心运行现状;4~5题测量中心“互联网+”养老情况;6~7题主要测量资金来源渠道;8~10题主要测量中心管理机制。

对于服务主体的访谈,涉及的问项共7个:(1)您现在在巢湖居家养老中心为老年人提供什么服务?(2)您觉得您这个岗位提供的服务是否是老年人所需要的?(3)您工作前是否参加过相关培训?(4)您的工资是如何计算,由谁支付?(5)您是否满意这份工作?(6)您觉得中心还缺乏什么服务?(7)您的工作由谁委派,受谁监督?

(二)调查过程

笔者于2018年4月对巢湖居家养老中心虚拟养老院工作人员进行实地访谈,调查了解中心的组织结构与现行的运行方式。共访谈中心工作人员(服务主体)4人。另外,以电话访谈的形式与锦绣、海恒、芙蓉、临湖四大社区的服务对象进行沟通,了解其对巢湖居家养老中心虚拟养老院的满意度。共访谈40人,性别上:男性占比55%,女性占比45%;参与方式上:70岁以上低保或无子女者占比70%,90岁以上高龄者占比27.5%,自费者占比2.5%;教育程度上:文盲/半文盲占比50%,小学占比42.5%,中学占比7.5%。

(三)调查结果

1. 服务对象调查结果

(1)您是如何知道巢湖居家养老中心虚拟养老院的?

通过政府购买居家养老服务、社区活动宣传以及朋友家人介绍途径的分别占比87.5%、7.5%和5%。

(2)您平时会呼叫哪些服务?

呼叫服务排在前三位的是生活照料服务、家政服务和维修服务,分别占比 90%、60%和 32.5%;排在后三位的是精神慰藉服务、医疗保障服务和紧急救助服务及 30 小类服务,分别占比 5%、17.5%和 22.5%。

(3)您觉得这些服务从呼叫到接受服务是否方便?

被调查者认为非常方便的占比 27%,方便的占比 57%;一般的占比 13%,不方便的占比 3%。

(4)您觉得中心给您提供的服务是您想要的吗?

被调查者认为大部分是其想要的占比 80%,完全是其想要的占比 12.5%,小部分是其想要的占比 7.5%。

(5)您还有别的服务需求吗?

58%的被调查者认为巢湖居家养老中心虚拟养老院提供的服务并不能满足其日益增长的需求,他们还存在别的生活需求是虚拟养老院未能提供的。

2. 服务主体调查结果

通过对四名服务主体人员访谈内容的整理,归纳出四点主要信息:(1)服务人员多是居住在周边社区的“40 或 50 后”下岗再就业人员,这些人员流动性较低。(2)服务人员都要接受岗前培训。(3)服务人员有全职和兼职两种。全职人员多在家政、维修岗位上,按月领取固定工资;兼职人员大部分在送餐岗位上,按一定比例抽取提成作为工资。(4)每个站点配置一名站长,2 名副站长,7~8 名工作人员。

3. 中心主任调查结果

通过对中心主任访谈内容的整理,归纳出四点主要信息:(1)中心受合肥经济技术开发区社区管理局监督,计划未来一段时间内在服务质量与服务内容上进行改进。(2)服务对象信息库每月更新一次,由社区统计名单,上报政府部门;服务对象对中心的满意度为 90%。(3)中心目前的资金主要依靠政府购买社会工作服务,基本维持收支平衡。(4)老人普遍文化水平低,不能理解政府购买政策,想要把服务券换成实物,如油、大米一类;也有一部分老人有新的需求,如住医陪护。

(四)调查结论

1. 服务内容与服务对象的需求存在错位

巢湖居家养老中心虚拟养老院提供的服务内容与其服务对象的需求存在错位,主要表现在三个方

面:(1)服务对象想要 600 元现金而非等值的服务券。他们认为每月发放的价值 600 元的服务券不能折现,限制了他们的消费范围,比如不能用于支付“三高”花销,不能购买油、馒头及大米等生活必需品等。(2)服务对象想要的服务项目有不足。他们认为很需要“体检、保健知识普及”和“老年自助餐供应点”。另外,还希望在社区开办一个食堂,以便身体健壮者自行就餐。(3)个性化服务项目有欠缺。除了要提供满足多数人需求的服务项目,还有必要根据个体差异提供一些个性化服务。调查发现,教育水平较高的服务对象,还非常注重两类服务,一是精神性服务,比如“夕阳红旅游”“文体休闲活动”以及“各类培训讲座”等;二是工作机会或相关信息的提供。他们希望发挥余热,有服务社区、服务社会的机会。

2. 服务对象所用服务内容较为单一

巢湖居家养老中心虚拟养老院提供的服务内容:家政服务、生活照料服务、医疗保障服务、精神慰藉服务、维修服务、紧急救助服务及 30 小类服务。另外,该中心为丰富服务对象的晚年生活,还积极联系艺术表演团队、高校志愿团队及医院等组织为老人提供公益服务。然而,在实际运行中,服务对象接受最多的还是中心提供的配餐服务,对其他服务内容的接受度相对较低,但这一点在中心工作人员的解释、引导下正逐步改观。

3. 管理上有喜有忧

巢湖居家养老中心虚拟养老院在管理上,一方面有可喜之处:社区设有站点,配有站长和相对固定的服务团队。社区站点站长获得上级授权,这有助于及时把握服务对象需求并给予满足;另一方面有可忧之处:社区服务人员不能很好地把握制度,不能确切地理解中心虚拟养老院传达的真实意图。另外,对这些社区服务人员的管理也不够。

四、巢湖居家养老中心虚拟养老院运行问题产生的原因

(一)服务对象参与度不高

大多数老年人成为服务对象是因为政府出资购买居家养老服务,由于自己不掏腰包,他们觉得有没有都没那么重要。然而,在需要自己花钱购买中心虚拟养老院的自费服务时,很多服务对象是不愿意接受,导致服务对象参与度不高,主要原因在于:(1)知晓度低。服务对象对于巢湖居家养老中心虚拟养老

院提供的服务项目详情知晓度低,并不了解“互联网+”这类虚拟养老模式,这又和该中心虚拟养老院的自身宣传不足有很大关联。(2)传统观念的影响。多数服务对象把更多时间都用在家务劳作和照看孙辈上,对文化娱乐等精神慰藉的需求关注较少。即使生活水平提高了,依旧在延续吃苦耐劳的传统,不是很乐意接受“上门服务”这种享受。(3)购买服务认知上的偏差。很多服务对象把政府每月发放的600元服务券仅仅当作饭票使用,认为这个券就是每个月来订饭的,这在一定程度上限制了服务对象对该中心虚拟养老院提供的其他服务的参与。

(二)服务主体参与度不高

巢湖居家养老中心虚拟养老院服务主体参与度不高的原因主要表现在两个方面:(1)薪酬没有竞争力。提供给服务主体的薪酬低于行业标准,缺乏外部竞争性,这是造成服务主体参与度低的主要原因。(2)工作不够“体面”。该中心虚拟养老院实施每周工作六天的工作制(周一到周六),服务对象有需求随叫随到,工作强度较大,这对追求“体面”工作的新生代员工来说,并不合拍。

(三)运行资金来源渠道不足

与传统养老院相比,巢湖居家养老中心虚拟养老院在整合社会资源助力养老、缩减养老成本上有一定的优势。然而,地方政府除了要承担虚拟养老院的建设成本外,还需在虚拟养老院的运行中给予补贴,这些支出随着养老需求的日益增长或成为地方政府面临的一项艰巨挑战,这呼唤多渠道的资金供给。

五、巢湖居家养老中心虚拟养老院运行问题的改善路径

根据巢湖居家养老中心虚拟养老院运行方面的问题总结和原因分析,文章将给出改善其问题的路径。

(一)提升服务对象满意度

1. 服务对象投诉处理

对于服务对象的投诉可以采用“分级响应、超时升级”制。具体来说,把服务对象的投诉划分为四个级别:(1)一般投诉:不满巢湖居家养老中心虚拟养老院提供的服务引发的投诉;(2)加急投诉:服务对象短时间内多次催促,要求在规定时间内解决诉求,以及要求经济赔偿的投诉;(3)重大投诉:服务主体存在违规行为而对巢湖居家养老中心虚拟养老院以及服务

对象带来人身或财产损害的投诉;(4)渠道投诉:服务对象通过网络媒介或直接向巢湖居家养老中心虚拟养老院高管表达不满的投诉。

对于服务对象的投诉,根据所提事由归为不同级别。对于投诉未接单,若在规定间隔时间内,比如30分钟等,未接单的,自动将服务对象的投诉级别提升一级。比如,服务对象的投诉本来归为“一般投诉”级别,但由于30分钟内无人接单,将该投诉自动提升至“加急投诉”级别,以此类推。对于投诉未解决,一般投诉单据转出超过48小时未完结,提升至加急投诉;加急投诉单据转出超过72小时还未完结,提升至重大投诉。

2. 增加“非标”服务项目

为了满足服务对象多样化、不同层次的养老服务需求,巢湖居家养老中心虚拟养老院可以从三个方面提供一些“非标”服务项目:(1)增加医疗服务项目,如住医和护理等。当有此项服务需求的服务对象提出申请后,有专门医务人员及时上门诊疗或者陪同其到正规医院就医。(2)增加旅游服务项目,可称之为“夕阳红”旅游。该项服务项目相对来说层次较高,需要积极主动地去开拓这一“蓝海”,找寻有潜力的服务对象。在服务对象确定后,由中心虚拟养老院牵头与相应旅行社商谈旅游事宜,比如价格、路线、住宿等。(3)增加便民性服务项目。在现有的生活照料服务、家政服务、维修服务、精神慰藉服务、医疗保障服务以及紧急救助服务这六大类服务和30小类服务的基础上,再增加上门输液、代跑腿等便民性服务。

3. 养老服务满意度调查

在服务人员为服务对象提供服务完结后,应当要求服务人员拿出“巢湖居家养老中心虚拟养老院服务满意度调查表”,请求服务对象现场作答,并在规定时间内将此表上交至中心虚拟养老院。为防止弄虚作假,可事先告知服务人员会有两种核实举措:一是客服部会以电话形式随机、及时地向相应服务对象核实真伪;二是社区站长会上门形式不定期、及时地向服务对象核实服务效果。

4. 养老服务信息化管理

创建微信公众号,并将养老服务情况及时、准确地上传至公众号。这样,服务对象自身、子女以及家人都可以在关注此微信公众号后,便捷地查询到服务

对象接受服务的情况,比如接单时间、消费项目、消费价格和完成时间等。对于在巢湖居家养老中心检查

中,表现突出的站点,给予每月 300 元的团建经费奖励。具体操作流程,可以参见图 1。

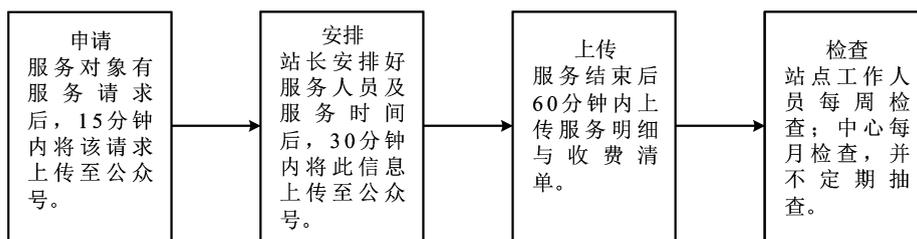


图 1 养老服务信息化管理流程

(二)优化服务主体合作方案

1. 服务主体优化

专业性服务主体和非专业性服务主体并举。对于专业性服务主体,可以通过多渠道进行招募:一方面可以瞄准高校人才,及早筹划进行校园招聘;另一方面可以瞄准有资质的社会人才,积极开展专场招聘或网上招聘等。对于非专业性服务主体和新入职服务人员,要进行岗前培训:一方面培训企业文化及考核标准等理论知识,这主要由培训专员和客服专员承

担;另一方面培训养老服务实操,这主要由优秀的专业人员进行现场教学。

2. 服务主体考核

巢湖居家养老中心虚拟养老院对服务主体的考核可以采用评级量表法,具体示例见表 1。同时,还须建立适宜的考核制度,主要内容包括考核优秀的怎么奖励,考核不合格的怎么处罚,以及哪些情形要被辞退等。制度建好后,可以通过培训或笔试等形式让员工心中有制度,从而按制度行事。

表 1 巢湖居家养老中心虚拟养老院服务考核细则表

序号	项目	评分标准	分值	得分
1	思想素质 (26 分)	热爱本职工作,全心全意为老年人服务。	5	
		自觉遵守中心规章制度,服从分配。(每违反一次扣 1 分)	8	
		态度和蔼、细心周到、服务热情,把服务对象视为亲人。(每投诉一次扣 2 分,情节严重不得分)	13	
2	服务规范 (24 分)	每天上午向中心报告当天服务安排。(不报告一次扣 0.5)	8	
		按照规定格式填写“服务记录”。(不填写一次扣 0.5 分)	8	
		“服务记录”每天下班前交回中心。(不交一次扣 0.5 分)	8	
3	回访评估 (30 分)	中心定期回访,服务时间、内容相符,服务质量、态度,老人满意。(不相符一次扣 1 分,不满意一次扣 2 分)	14	
		中心不定期走访,服务对象反映好、服务满意。(不满意一次扣 2 分)	6	
4	教育培训 (20 分)	客服部门客诉记录。(一般客诉扣 2 分,加急客诉扣 3 分,重大客诉、渠道客诉不得分)	10	
		参加专业知识培训。(不参加不得分)	6	
		参加中心工作例会。(缺席一次扣 1 分)	6	
		参加中心其他学习、活动。(缺席一次扣 2 分)	8	

(三)增加运营资金来源

运营资金是巢湖居家养老中心虚拟养老院顺利运行的“血脉”,可以通过“开源节流”来弥补不足。一方面可以谋求公益组织、医疗机构、本土企业和科研院所的支持,比如公益组织可以将虚拟养老服务纳入

筹款,医疗机构可以提供免费检查、本土企业可以捐赠物品,以及科研院所可以提供人才和技术;另一方面可以谋求更多的服务对象购买自费服务,具体做法是:(1)通过文艺汇演和社区咨询等方式让老人知晓虚拟养老服务。(2)深入社区与老人交流,了解其潜

在服务需求,以找准需要虚拟养老服务的对象。(3) 象深入参与。
推出低价或免费的虚拟养老服务套餐,让潜在服务对

参考文献:

- [1] 罗艳,石人炳. 虚拟养老院服务质量评价指标体系初探[J]. 华中科技大学学报(社会科学版),2016,30(5):124.
- [2] 党倩滢,杨文健. 中国虚拟养老院运营困境与对策[J]. 中国老年学杂志,2018,38(13):3297.
- [3] 邢相炆. 虚拟养老研究综述[J]. 天津商业大学学报,2016,36(3):48.
- [4] 张国平. 居家养老社会化服务的新模式[J]. 宁夏社会科学,2011(3):56.
- [5] 赵佳寅,袁毅,崔永军. 我国虚拟养老院的信息化服务模式建设研究[J]情报科学,2014,32(2):118.
- [6] 张帆. 我国虚拟养老院的问题及对策研究[D]. 合肥:安徽大学,2017:25.

Research on the Problems and Improvement Paths of the Operation of Virtual Nursing Home:

Taking Chaohu Home-based Care Center Virtual Nursing Home as an Example

SHANG Congyong^{1,2}, CHEN Songlin³, GU Xinyi⁴

- (1. School of Economics and Management, Hefei Normal University, Hefei 230601, China;
- 2. School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026, China;
- 3. School of Public Management, Anhui University of Architecture, Hefei 230601, China;
- 4. Human Resource Center, Suzhou Zhongyifeng Technology Co., Ltd., Suzhou Jiangsu 215032, China)

Abstract: Effective operation of virtual nursing homes is an important direction to deal with the problem of old age. Taking Chaohu Home-based Care Center virtual nursing home as an example, through structured interviews with the center director, four service subjects and 40 service objects, it is found that there are some problems, such as dislocation of service content with the needs of service objects, simplicity of service content used by service objects, and inadequate management of community service personnel. According to the analysis of the causes of the problems, the improvement paths are given from three aspects: improving the satisfaction of the service objects, optimizing the cooperative service subjects and increasing the source of operating funds, in order to provide reference for the better operation of virtual nursing homes.

Keywords: virtual nursing home; home care for the aged; Chaohu

[责任编辑 王七萍]