

建强社区网格员队伍 提升社区治理服务水平

——关于袁州区城市社区网格员队伍建设的调查与思考

黄成林

中共宜春市袁州区委党校

摘要：在社区网格化治理中，社区网格员是开展网格化管理、精细化服务工作最基础的力量，是决定居民服务“最后一公里”质量和水平的关键角色，其队伍建设状况直接影响着社区网格化治理成效和社区的稳定发展。为此，笔者采取问卷调查、实地访谈等形式，以袁州区城市社区为例，对社区网格员的队伍构成、运行状况、日常管理、考核培训、薪资待遇等进行了调查了解，深入查找存在的问题，分析其中的原因，进而提出建强城市社区网格员队伍的对策建议，旨在提升城市社区网格化治理水平。

关键词：城市社区；网格员；队伍建设

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2023.05.038

引言

党的二十大报告指出：“完善网格化管理、精细化服务、信息化支撑的基层治理平台，健全城乡社区治理体系，及时把矛盾纠纷化解在基层、化解在萌芽状态。加快推进市域社会治理现代化，提高市域社会治理能力。”社区是社会治理重要组成部分，是居民赖以生活的重要单元，社区网格化治理是实现基层社会治理信息化、精细化的重要途径，是党和政府联系人民群众的桥梁纽带。在社区网格化治理中，社区网格员是具体承担者和终端执行者，是开展网格化管理、精细化服务工作最基础的力量，是决定居民服务“最后一公里”质量和水平的关键角色，其队伍建设的基本状态、精神面貌、服务能力和水平高低关乎社区居民的安全感、获得感、幸福感。

近年来，袁州区深入贯彻落实习近平总书记关于基层治理重要论述，根据中央、省、市有关加强基层治理体系和治理能力现代化建设文件精神，聚焦作示范勇争先目标要求，进一步健全政治引领、法治保障、德治教化、自治强基、智治支撑、心治助推的“六治融合”社会治理体系，以城市社区网格为重点，加强和改进网格化管理服务，多措并举推进城市社区网格员队伍建设，构建共建共治共享的基层治理格局。

一、存在问题

（一）人员队伍不够稳定

招录的社区网格员虽然很多年轻人，但是他们中的很多人对网格员身份的自豪感和忠诚度不是很高，他们以此为基层工作经验的跳板，积累一定的经验和阅历考

取公务员、事业单位等岗位，据调查了解，90%以上的年轻网格员有着“骑驴找马”的心态，边工作边备考，进而影响工作质量和队伍稳定。

（二）岗位认知存在差异

有些社区网格员对岗位职责不了解、认知定位不准确，将“社区网格员”等同于“社区干部”，不熟悉工作内容、不知道工作方法，不能有效与网格内的居民群众打交道、建立互动良好关系等。在开展具体网格服务工作时，面对居民群众的不理解、不配合甚至是责难、谩骂，让其对自身身份、自身工作、自身责任、自身权利产生不自信，更有甚者产生抱怨牢骚情绪，影响社区网格员队伍的整体士气。另外，很多人并不能区分网格和社区两者的区别，对于网格员的认知还停留在“居委会大妈”的层面，网格员的社会认同和认可程度相对较低。

（三）能力建设存在不足

大多数社区网格员综合素质较高，具备开展工作的基本能力，但少部分社区网格员的基本业务能力较差。一方面工作作风不够扎实。部分社区网格员责任意识不强、缺乏主动担当作为的意识，工作标准和质量不高，如工作中个别网格员采集用户的信息可用性较差，有些网格员认为自己只要发现了问题就完成了工作任务，不会主动去想办法、想点子去协调解决，上级拨一下动一下，工作得过且过。另一方面经验技能不够熟练。社区网格员工作内容包罗万象，对工作水平和服务技能提出了很高的要求，要求具备良好的信息获取能力、组织协调能力、沟通交流能力、信息上报能力、解决问题能力

等；要求社区网格员既要熟悉网格内的所有情况，又要善于与居民群众打交道。但实际工作中一些年轻的网格员缺乏与居民群众打交道的经验技能，不想、不敢、不会与居民群众打成一片，对网格内的各家各户做不到了如指掌，不能第一时间回应群众合理诉求、妥善调处矛盾纠纷。

（四）网格队伍力量薄弱

按照“六治融合”治理体系要求，需要建强网格党组织，建强“5+X+N”网格员队伍，充分发挥党员的先锋模范作用带动群团组织、社会力量参与基层治理，但在实际工作中能够建立“5+X+N”网格员队伍的少之又少，真正发挥作用的就更少。所以，社区网格内的所有工作都是社区网格员承担，力量过于单薄，工作任务繁重的时候难免顾此失彼，工作效果也会打折扣。

二、原因分析

（一）党建引领发挥不够

根据《关于进一步提升城市基层党建引领网格化管理服务水平的实施方案》（袁办发[2022]20号）文件要求，要按照分级管理原则，建立街道、社区、网格、小网格、微网格五级联动机制，充分发挥党组织强大力量和党员的先锋模范作用。在实地走访中了解到，社区网格党组织建立了但是没有真正运行起来，很多党员包括机关在职党员，没有认识到自己在网格化社会治理中的角色定位，片面认为这些事与我无关、只顾做自己的事情，不会也不想参与社区网格治理，进而影响社区网格党组织的正常运行，致使网格内的如志愿者、在职党员、退休干部等各种资源得不到整合。

（二）工作机制不够健全

由于社区网格员是一个新生职业，很多工作机制刚刚建立，运行不够成熟，甚至还处于摸索阶段。一是事项清单难落实。虽然之前明确了网格事项清单、网格员工作职责，但在实际工作中没有按照清单内容开展，变成了“网格是个筐，事情全部装”，调查了解到社区网格员在做好本职工作的同时，还普遍承担了诸如文明创建、消防禁毒和防电信诈骗等工作任务，调查走访中91%的社区网格员认为各方面工作职责多、工作任务繁重。二是工作联动机制未建立。社区网格员在工作中会经常遇到很多有责无权事情，需要城管、环保、公安等多部门联合解决，但是因为社区网格员“人微言轻”，反映的问题得不到相关部门的重视，甚至相互推诿，没

有形成合力，致使有些事情只停留在反映阶段而得不到有效解决。三是考核奖惩与激励措施未实施。当前对网格员的日常管理缺乏行之有效的制度，工作表现、考核结果没有真正的与网格员的任用、奖惩、培训挂钩，干工作全靠个人自觉，“做得好、没做好、甚至不做”都一样，在一定程度上打击了网格员的工作积极性。

（三）薪资待遇相对偏低

根据《袁州区2022年公开招聘城市社区专职网格员公告》，袁州区社区网格员工资待遇为每月2700元（财力紧张的街道社区的网格员还没达到），远低于2022年江西省城镇非私营单位就业人员年平均工资87972元的标准，就是与工作性质相同的社区干部的工资待遇相差较大。调查走访中，96%的社区网格员认为工资待遇低。社区网格员一年四季、寒冬酷暑都飞奔穿梭在网格中为居民服务，但是他们的待遇与其所付出的劳动不相匹配，工作量压力大薪资待遇不高，严重影响社区网格员的工作积极性，导致很多网格员不愿意做网格工作而另谋他路，人才流失比较严重。另外，目前社区网格员工资没有实行“绩效工资”，干多干少、干好干坏工资都一样，也影响了工作积极性。

（四）晋升渠道非常狭窄

根据文件规定，社区网格员的晋升主要渠道是参加社区干部选拔，进入社区“两委”班子，再进一步担任社区副书记、居委会副主任，乃至社区书记、居委会主任职务，但是这部分人毕竟只是少数，绝大多数社区网格员需要在普通网格员岗位上工作一辈子，没有解决网格员最为期盼的“身份问题”。公开招聘的社区网格员很多都是刚进入社会的年轻人，更看重的是职业发展前景，如果工作几年后发现看不到发展前途，就会另谋出路。

（五）培训指导较为缺乏

走访调查中，部分社区网格员反映，平时参加学习培训的机会少，工作中遇到的一些较为复杂的问题也不知道问谁。也有社区网格员提到，虽然组织了几次培训，但是培训形式不够鲜活、培训的内容系统性不够，讲课主要是以老师授课、学习讨论等传统方式为主，讲授的内容较少涉及社区网格管理的实际操作。

三、对策建议

（一）加强党建引领工作

要严格按照要求完善社区网格党组织建设，充分发

挥党员先锋模范作用，有效整合资源力量下沉到网格。一是建强网格党组织，注重把机关企事业单位、社会团体、业主单位党员负责人经组织程序选为网格党组织班子成员，组织网格内的居民党员积极开展便民服务活动，带动居民群众支持社区网格治理工作。二是结合“双进双服务”活动，推动在职党员进居住地社区，主动亮身份、亮职责，接受网格党支部的管理和群众的监督、定期参加网格内的便民服务活动，相关表现情况纳入党员年度考核、民主评议的重要内容。三是整合网格内的居民党员、在职党员、退休干部、各类志愿者、社区热心群众，组建政策宣讲、法律援助、健康义诊、扶贫帮困等服务团队，为群众提供组团式、专业化服务，也可以一定程度上减少社区网格员的工作量。

（二）健全相关工作机制

一是严格落实网格事项清单，进一步细化网格员的权利和义务，厘清哪些是网格员的工作内容，哪些是居民该做的、哪些是社区该做的、哪些是街道和更上级政府该做的，改变目前网格员包办网格内大小事务、责任远大于权利的现状，减轻其工作压力和强度。二是建立由街道牵头职能部门共同参与的联动工作机制，落实“网格吹哨、镇街报到，镇街吹哨、部门报到”联动响应机制，同时加大对推诿扯皮人员的严肃问责，切实提高为民办实事的效率。三是完善考核奖惩机制。要根据袁州区的实际情况优化社区网格员的考核方式，综合日常表现和年终考核评定年度考核结果，分为优秀、良好、合格、不合格等次，日常考核主要是考核网格员的出勤状况、网格走访基本状况、网格信息采集情况等日常工作情况；年终考核主要是衡量社区网格员本年度在网格内开展居民服务工作的总体综合情况，包括年终检查、居民满意度测评等。根据考核结果与现实表现实行奖励先进、激励后进的措施，对于年度考核优秀的社区网格员给予物质和精神奖励，如物质上给予一定奖金或补助；精神上给予最美网格员、先进个人等荣誉称号，优先推荐入党、评先评优、当选两代表一委员，连续3年考核优秀的纳入社区干部管理等，还可以大力弘扬他们的先进事迹，全面展示优秀社区网格员扎根基层、甘于奉献、为民服务的精彩故事，以此激发他们投身网格化服务工作的热情，营造比学赶超的工作氛围。

（三）提高工资保障待遇

针对当前网格员工作繁重、工作压力大而待遇低的

情况，要适当提高社区网格员的工资保障待遇，建议参照略低于社区干部的工资待遇给予保障。同时要建立工资待遇与工作表现、工作年限、考核结果挂钩的制度，提高绩效工资的比例与数额，工作表现好、工作年限长、考核结果优的工资高，进而打破同酬不同工的大锅饭现象，充分调动社区网格员的工作积极性，也为社区发展留住学历高、有能力、有朝气的网格人才。

（四）加强业务素质培训

要常态化组织开展社区网格员综合素质和业务能力培训。一是要开展系统化培训，每年年初根据全年网格工作重点制定培训计划，以街道为单位每半年至少举办一次培训，要重点围绕网格员队伍职责、网格运行机制、日常巡查平台管理使用维护等方面内容进行培训，邀请组织、公安、民政、综合行政执法、应急、卫健、生态环境、市场监管、人社、消防等部门的骨干专家进行授课。二是要重点举办训练实操的技能培训，切实提升他们的语言沟通能力、协调处理能力、化解纠纷能力、信息采集分析能力、舆情应对能力等，变课堂听课为实地授课，以问题处理现场模拟、情景再现等方式，让网格员们在实际场景中进行操作练习，帮助其尽快独立上手，独自解决网格内的实际难题。三是要组织开展业务知识竞赛、服务技能竞赛、岗位大练兵等活动，选拔业务能手、树立先进榜样，促进社区网格员整体服务技能有效提升。

（五）畅通晋升发展渠道

要想真正留住人才，必须畅通社区网格员晋升渠道、拓宽其发展前景。在打通优秀社区网格员“晋升”社区干部通道的同时，还可以借鉴公务员和事业单位招考时拿出部分岗位给大学生村官、三支一扶等基层服务人员报考的做法，探索将表现极其优秀的社区网格员招录成为街道事业编制干部，这样可以在一定程度上有效缓解网格员的身份困境，也可以极大拓宽社区网格员的发展前景，形成正向激励效应，使网格员成为一支稳定的、有专门晋升通道的基层工作队伍。

参考文献

[1]赵望舒. Z市J区社区网格化治理现状及对策研究[J]. 2019.

[2]董晗琪. 规范网格员队伍管理 提升网格治理服务水平[J]. 人口与健康, 2021(6): 1.