

◁ 护理管理 ▷

护士长-护士关联积分管理模式的应用探讨*

闫春林,王平凡,赵静,吴子帅,刘文彩,张伟

(聊城市第二人民医院护理部,山东省聊城市 252600)

【摘要】 目的 采用护士长-护士关联积分管理模式进行护理队伍管理,为护理岗位管理工作高效、科学的运行提供依据。**方法** 成立专项管理小组,制定护士长-护士关联积分管理模式,应用于我院临床护理人员的岗位管理中。**结果** 应用护士长-护士关联积分管理模式后,护士长个人和团队业绩积分、护士组织气氛感知得分均明显提升($P<0.05$),差异有统计学意义。**结论** 该模式能够有效提升护士长管理能力、激发护士工作积极性,从而提高护理管理效能。

【关键词】 护理;护理管理;激励管理**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2025)01-0080-04**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.01.021

Discussion on the Application of Head Nurse-Nurse Correlation Score Management Model in Clinical Nursing Management/YAN Chun-lin, WANG Ping-fan, ZHAO Jing, WU Zi-shuai, LIU Wen-cai, ZHANG Wei(Nursing Department, The Second People's Hospital of Liaocheng City, Liaocheng, Shandong 252600, China)

【Abstract】 Objective: The head nurse-nurse correlation score management model was adopted to manage the nursing team, providing a basis for the efficient and scientific operation of nursing post management. **Method:** A special management team was set up to formulate the head nurse-nurse correlation score management model, which was applied to the post management of clinical nursing staff in our hospital. **Result:** After applying the head nurse-nurse correlation score management model, the personal and team performance scores of the head nurse, as well as the perceived scores of the nurse's organizational atmosphere, were significantly improved ($P<0.05$), and the differences were statistically significant. **Conclusion:** This model can effectively enhance the management ability of the head nurses, stimulate nurse's work enthusiasm, and thus improve the efficiency of nursing management.

【Key words】 nursing; nursing management; incentive management

国家卫生健康委关于印发《全国护理事业发展规划(2021-2025年)》的通知中提出要健全完善护士队伍激励机制,实施科学的护士评聘考核和绩效考核,充分调动护士队伍的积极性。护士长作为医院护理工作的基层领导者与管理者,不仅要有较强的专业技能和统筹管理的能力,也是护理团队建设的直接责任者^[1]。护士长的工作状态直接影响其管理团队的工作效率和护士的离职意愿^[2]。因此,如何促使护士长在管理工作中发挥能动性,推进其向专业化、职业化发展,是目前医院管理者关注的重点。有研究指出,科学评价护士长的管理工作至关重要^[3]。目前关于护士长管理工作的评价主要以绩效考核的模式进行,但大部分存在构建理论牵强,考核项目不够清晰具体,指标计算复杂,突出对个人能力的考核而忽略团队建设情况等不足^[4]。近年来,虽有学者尝试将护士长的个人能力和团队业绩关联起来进行评价,但也只是建立评价指标,并未实施验证效果^[5]。因此,本研究将进一步探索护士长岗位管理新模式,同时借助信息平台优化管理流程,实现数据动态抓取和计算,旨在建立一套科学、全面、便于运行的护理团队绩效管理新模式。

1 对象与方法

1.1 研究对象

于2021年1—12月,选取我院临床科室的60名护士长及所属科室的800名护士作为研究对象。其中护士长纳入标准:担任护士长职务2年及以上。排除标准:门诊护士长;怀孕3个月及以上;因休假、外出进修、学习等原因未完全承担护士长工作超过3个月;科室人数<10人。60名护士长平均年龄为(39.25±3.14)岁,副主任护师14名,主管护师46名。护士纳入标准为:工作2年及以上且在本科室工作1年及以上。排除标准:怀孕3个月及以上;因休假、外出进修、学习等原因离岗时间超过3个月。护士平均年龄为(32.25±3.14)岁,副主任护师5人,主管护师230人,护师355人,护士210人。

1.2 研究方法

1.2.1 成立专项管理小组。专项管理小组由护理部主任1人、副主任3人、科护士长7人、骨干护士长3人、护理专业研究生1人、信息科技人员1人,共16人组成。由护理部主任担任组长,负责统筹安排工作。其中高级职称4名,中级职称12名;年龄(35.12±2.13)岁。

1.2.2 完善护士长-护士关联积分指标。借鉴李荣,

*基金项目:山东省医药卫生科技发展计划项目(202014051256)

聂志柏^[6]提出的积分制管理理念,核心内容为用加分和扣分对人的能力和综合表现全方位量化考核,并用软件记录,永久使用,全方位调动人的工作积极性,其综合了公平理论、期望理论、目标值设置等激励理论。专项管理小组成员结合国家政策引导方向、本院工作情况,通过查阅文献、头脑风暴讨论的方式初步制定护士长-护士关联积分指标条目池,并根据工作难度、重要性、完成效果和引导方向赋予每个指标量化的积分值,同时为保证各项指标的均衡性,每项指标的积分值均设置上限,选取领域内具有副高级职称的护理管理专家15名进行两轮函询,其中硕士研究生学历8人,本科学历7人,专家总体权威系数为0.823,权威程度较高。根据函询专家的意见进行修改后确定最终的护士长-护士积分指标及相应的积分值,分为个人业绩、团队业绩和个人与团队共同发展业绩3个一级指标、8个二级指标和50个三级指标(见表1)。

1.2.3 护士长-护士关联积分管理模式的运行。专项管理小组遵循正面管教理论的激励管理理念、结合联动型医院绩效管理内涵^[7-9],促进护士长-护士关联积分管理模式的运行。主要包括:(1)信息化管理。依托医院移动护理管理系统,由医院信息技术人员开发护士长-护士关联积分信息管理系统,将积分指标收集数据的程序嵌入信息系统,实现能够实时收集并分析积分数据的功能。信息系统设置护理部端和护士长端两个端口,护士长可以根据信息系统操作手册的指导将护士长需要提交的积分相关支撑资料填报到信息系统,由护理部管理人员进行统一审核,待护士长及护理部资料录入及审核完毕后,护士长可以随时查看积分结果。(2)制定成长目标。应用前对护士长进行现有积分测评,并根据测评的积分现状,对护士长目前管理中存在的短板进行分析,并共同明确制定出高于现状5%~10%的个人和团队积分目标。护理部每年12月份将每位护士长的积分值进行公示,并分析与目标值之间的差距。由护理部主任、副主任组成的绩效面谈小组,对护士长进行绩效面谈,对于达到目标值的护士长给予鼓励并制定下一年度的目标积分值,对于未达到目标值的护士长进行原因分析并调整目标值。(3)建立努力与奖励间的可靠关系。为了保持护士长和团队护士持续的内在驱动力,护理部将根据不同的评先、评优项目,筛选不同的积分条目进行计算,根据积分确定最终奖励的结果,如评选先进集体时将筛选出与团队业绩相关的临床、教学、科研等积分指标进行单独计算,评选优秀护士长或优秀护士时,将根据个人总积分进行计算并排名,以营造公平公正的氛围,同时建立一个科学、有效的绩效评估机制。

1.3 统计学方法

通过 Excel 2003 进行数据双人录入,采用 SPSS 25.0 对数据资料进行统计分析,符合正态分布的计量资料以均数±标准差($\bar{x}\pm s$)表示,组间比较采用独立样本 *t* 检验;计数资料以频数、百分比表示,采用卡方检验或 Fisher 精确检验比较组间差异。以 $P<0.05$ 表示差异具有统计学意义。

2 应用效果

2.1 有效提升护理管理效能

应用护士长-护士关联积分管理模式后,护士长的个人业绩、团队业绩得分及科室年度质量考评综合得分均显著优于实施前(见表2),尤其在护理微信公众号投稿,申请科研项目、撰写论文数量、承担公益活动等能力拓展加分项目取得较大进步,与2020年相比,2021年度投稿的公众号科普文章由50篇提升至200余篇,申请省级科研项目由2项提升至5项,院级科研项目由10项提升至40项,撰写核心期刊论文由5篇提升至10篇,非核心期刊论文由30篇提升至100余篇,获得国家级/省级品管圈奖项由2项提升至7项,承担院外公益活动由32次提升至150余次。

2.2 提升护士组织气氛感知水平

多项研究表明,护理组织气氛对护士的工作投入和满意度、护士的职业倦怠、离职意愿、护理患者的临床结局等有显著影响^[10-12]。应用护士长-护士关联积分管理模式后,促使护士长注重团队建设,提升团队协作精神,支持护士之间的合作共享,关心护士的工作和生活,为护士个人发展提供相应的资源和平台,不断激发护士内在动力。同时护理部层面在各项评先、评优项目中均以量化的积分为主要评价标准,更是从院级层面营造了公平、公正和谐的组织氛围。研究小组采用何叶等^[13]编制的护士组织气氛感知量表,分别从资源保障、团队行为、管理支持、质量管理、人力资源管理、循证护理支持6个维度,共37个条目进行测评,采用 Likert 4级评分,从非常不同意到非常同意分别计1~4分,量表总分37~148分,得分越高表明护士感知的组织气氛越好,总 Cronbach α 系数为0.940。实施后各维度得分及总分均明显优于实施前(见表3)。

3 讨论

3.1 护士长-护士关联积分管理模式实现了护士长个人与团队成长的双赢

研究显示^[14],护士长的激励作用对护士的工作满意度具有预测性,是取得较好成效、重要的领导方式。

表1 护士长-护士关联积分指标

一级指标	二级指标	三级指标	细则	高限 (分/年)
个人业绩	行政管理	考勤	每季度视频查岗1次,缺勤扣1分	4
		病事假	每天扣0.01分	1
		会议及培训;无故缺席/请假批准后无人替代/请假批准后人替代/迟到	每次扣0.4/0.3/0.2/0.1	3
	行政管理	完成指令性任务	每项累积0.2分	4
		完成护理部机动任务	每项累积0.5分	4
		违规或者通报批评	每次扣3分	6
	临床工作	科室日常工作落实情况	年终进行护士长述职汇报,进行百分制评分,将分数折合,满分为2分	2
		主持科室护理业务查房/病例讨论≥1次/2月	未按时完成,扣2分	2
		组织完善科室护理常规,1次/年	未按时完成,扣1分	1
	教学培训	参加医疗救援	每7人日累积0.1分	2
与本人有关的患者有效纠纷/投诉		每项扣5分/2分	10	
护士长授课(国家级/省级/市级/院级,乡镇医疗机构同院级)		每学时累积2/1.5/1/0.5分	3	
团队业绩	综合业绩	护士长考试成绩	年度各项考试平均分数进行折合,满分为5分	5
		科室有年度业务培训计划,包括专科急救、核心制度、分层培训等	无计划,扣5分;有计划但内容不全,扣3分	5
		个人继续教育学分达标	未按时完成,扣2分	2
	临床工作	竞赛获奖:院级一等奖/二等奖/三等奖	每项累积1/0.6/0.2分(国家/省级/市级在院级奖项基础上分别加2/1/0.5分)	3
		组织系统内开展专科相关的活动或竞赛	每次组织者/参与者累积1/0.2分	2
		护理人员违规、通报批评	每项扣2分	4
	临床工作	科室团队建设:科内同事间出现矛盾,需护理部协助解决	每项扣3分	3
		护理零容忍项目	每项扣3分	9
		质量综合考核评价	每月质检百分制分数折合,每次满分累积2分	24
	临床工作	提出的不良事件措施能够院内/系统内层面推广	每项,院内/系统内累积0.3/0.1分	2
主持疑难病例讨论		每次,全院/系统内累积0.5/0.2分	2	
与护士相关的患者有效纠纷/投诉		每项纠纷/投诉扣3/2分	6	
临床工作	因漏报瞒报造成不良后果的事件	每项扣3分	6	
	积极协助护士调配:参加院内科室支援或院外医疗支援	每7人日累积0.1分	2	
	院外公益护理活动	每次累积0.1分(如计算个人分数,每次活动限3人加分)	1	
个人和团队共同发展业绩	学科发展	科普宣教视频在全院或者系统内公开播放	由健康教育小组审核通过,每项全院/系统内累积0.2/0.1分	1
		在网络或公共场所散播谣言、损害医院形象	每次扣3分	3
		护理部6S管理查检结果	每季度百分制查检分数折合,每次满分累积0.5分	2
	教学培训	护理部反馈满意度结果≥95%	每半年反馈1次,不达标扣1分	2
		科室护理人员授课(国家级/省级/市级/院级)	每学时,累积1/0.75/0.5/0.25分(乡镇医疗机构同院级)	2
		科室护理人员院内学习笔记抽查达标率≥90%	培训管理小组每半年抽查1次,不达标扣1分	2
	学术与科研	科室护理人员继续教育学分达标	每年按要求完成学分,累积2分	2
		科室护士年度平均考核成绩	年度各项考试平均分数进行折合,满分累积5分	5
		接收实习生/进修生	教学总体评价为“优”,每名实习生/进修生累积0.2/0.5分	2
	学术与科研	担任护理专业小组组长、副组长	年度工作评价为“优”,累积1/0.5分	1
坐诊专科护理门诊		每年度累积0.2分/人	1	
创建培训基地		每年度累积1分	2	
学术与科研	接受培训基地学员	每接收1人,累积0.5分	2	
	省级立项/市级立项/院内立项	结题,每项累积4/2/0.5分;未结题,每项累积2/1/0分	4	
	获得科研成果奖励(省/市)	每项,省/市级累积2/0.5分	2	
学术与科研	核心期刊/非核心护理期刊	每篇,核心/非核心累积2/0.5分	2	
	在公众号发布科普文章:I类/II类	发表到护理部按照影响力遴选并分类的公众号,I类/II类每篇累积0.15/0.1分	2	
	科室发表纸媒科普报道(国家/省/市)	每篇,国家/省/市级累积2/1/0.5分	2	
学术与科研	组织开展省级/市级医学继续教育项目	每项,省/市级累积2/1分	2	
	发明专利/实用新型	每项,发明/实用累积1/0.5分	2	
	在各级正式专业学术团体(学会)任职(国家/省/市)	每年度,国家/省/市级累积2/1/0.5分	2	

表2 护士长个人及团队业绩积分值、科室年度质量考评综合得分比较($\bar{x}\pm s$,分)

项目	实施前 (n=60)	实施后 (n=60)	t值	P值
个人业绩	38.22±5.19	41.83±2.67	-4.779	<0.001
团队业绩	41.38±2.58	55.12±2.48	-29.711	<0.001
年度质量考评综合	79.60±5.50	96.95±3.86	-19.988	<0.001

表3 护士组织气氛感知得分对比($\bar{x}\pm s$,分)

项目	实施前 (n=800)	实施后 (n=800)	t值	P值
资源保障	23.19±3.76	32.06±2.44	-27.991	<0.001
团队行为	20.92±2.19	27.38±2.01	-30.669	<0.001
管理支持	19.76±2.14	28.16±2.10	-39.600	<0.001
质量管理	9.90±1.80	12.29±1.60	-14.029	<0.001
人力资源管理	9.54±1.93	11.89±1.64	-13.145	<0.001
循证护理支持	4.57±0.99	5.54±1.09	-9.303	<0.001
总分	87.87±6.56	117.31±4.05	-54.010	<0.001

而如何调动护士长的工作积极性仍是当前医院管理中的难点和重点。本研究实施的护士长-护士关联积分管理模式,以积分为纽带,将护士长的个人业绩与团队业绩进行关联,强化了护士长的岗位使命感,促使护士长在关注个人成长的同时,积极进行团队建设,鼓励护士长制定个人成长和团队成长目标,指明护士长和团队行为的方向及应该付出的努力,有利于团队达成共同的愿景。同时为了共同的愿景,促使护士长积极学习,不断提升个人领导力、沟通力、观察力等方面的能力,营造积极向上的工作环境,提升护士组织气氛感知水平,继而激发团队护士自主学习的热情和创新意识。从而改善以往护理部“抓就动,不抓就不动”的消极局面,带动护理团队高质量发展。

3.2 护士长-护士关联积分管理模式长效运行的关键环节

为了保证护士长-护士关联积分管理模式的长效运行,需在不同阶段进一步完善工作:(1)在指标设计阶段,根据国家政策引导方向、医院实际情况选取指标,同时建议采用德尔菲法,借助专家的力量对指标进行筛选和设定积分值,保证指标和相应积分设置的合理性、严谨性、科学性。在运用过程中,还应根据实际反馈,因时而变,逐渐调整并完善指标体系。(2)在运行阶段,护理部层面应成立护士长-护士长关联积分管理委员会,明确相关管理人员职责,定期召开会议研讨、分析、处理管理中的各项问题。通过培训让护士长和护士均能理解护士长-护士长关联积分管理的内容,做到全员评价一致。(3)持续优化积分信息管理系统,为每个护士长和护士建立个人积分绩效档案,实现了积分数据抓取和运算的动态性、连续性、便捷性。建立积分登记、审核、监督制度,确保积分管理各环节透明、公开、公正,赢得护士信心,实现长效激励。

护士长-护士关联积分管理模式,不仅能够激励护士长提升管理能力,量化考核护士长的工作业绩,同时也为护士能力的提升营造了环境和平台,形成了护理管理者与护士相互信任,相互促进的良性循环提升机制。但此模式在运用过程中,需要管理者付出更多的精力和时间,建议医院根据不同的应用目的,进一步完善各项管理制度,避免考核的不公平性。同时还应根据应用目的,选择合适的积分统计周期范围,在进行科研能力评估时,要适当延长积分的统计周期。

参 考 文 献

- [1] 王平凡,赵静,闫春林,等.护士长积分管理信息平台的构建及应用[J].现代医院管理,2022,20(5):84-88.
- [2] Kim S, Lim JY. Development and Evaluation of the "High-Up" Program for Enhancing the Nursing-Management Competency of Mid-Career Hospital Nurses: A Quasi-Experimental Study [J]. Int J Environ Res Public Health, 2022, 19 (7): 4392.
- [3] Patrone C, Cassettari L, Giovannini F, et al. Study and implementation of a performance set of indicators for the nurse manager in a frailty hospital [J]. J Prev Med Hyg, 2019, 60 (3): E229-E236.
- [4] 杨红艳,王晓春,张秋阳,等.黑龙江省三级甲等医院护士长绩效考评指标体系构建[J].中国医院管理,2024,44(3):89-93.
- [5] 何海燕,杨力,刘蕾,等.基于护士长的个体和集体属性对护士长考核指标体系构建的研究[J].中华护理杂志,2017,52(2):206-211.
- [6] 李荣,聂志柏.中国积分制管理[M].武汉:长江出版社,2014:4-5.
- [7] 徐丽芬,李素云,熊莉娟,等.泌尿外科低年资护士的激励管理研究[J].护理学杂志,2021,36(13):62-65.
- [8] 简·尼尔森.正面管教[M].北京:北京联合出版公司,2018:132-138.
- [9] 张雪,周晓舟.构建“医院+科室+个人”三层联动型医院绩效管理模式的探讨[J].现代医院管理,2022,20(5):52-55.
- [10] 刘艳丽,徐晓霞,焦妙蕊.护理组织气氛感知与职业认同在肿瘤科新护士自我表露与转型冲击间的链式中介效应[J].中国实用护理杂志,2023,39(8):605-612.
- [11] 袁梦洋,朱丽丽,朱智玲,等.新乡市三级甲等医院护士人文关怀能力及组织气氛感知与职业倦怠的关系研究[J].职业与健康,2022,38(5):590-594.
- [12] 陈玫瑰,杨晓倩,徐璐,等.护士组织气氛、隐性缺勤和工作投入的关系研究[J].护理管理杂志,2021,21(9):614-618.
- [13] 何叶,侯爱和.护士组织气氛感知量表的编制[J].中国实用护理杂志,2011,27(2):74-77.
- [14] Warshawsky NE, Cramer E, Grandfield EM, et al. The influence of nurse manager competency on practice environment, missed nursing care, and patient care quality: A cross-sectional study of nurse managers in U.S. hospitals [J]. J Nurs Manag, 2022, 30 (6): 1981-1989.

通信作者:赵静(1988-),女,本科,主管护师;研究方向:护理管理。

收稿日期:2024-03-08

修回日期:2024-04-07

(编辑 马兰)