

# 自我决定理论在病房护士管理中的应用

李娟, 代艺, 苏霞

**摘要:**目的 探讨基于自我决定理论的管理方法对病房护士进行管理的效果。方法 2015 年对 74 名护士进行常规管理, 2016 年对其进行基于自我决定理论的管理, 包括护士根据自身的兴趣及意愿决定职业发展方向, 满足自主感; 制定年度个人目标及实施步骤, 满足能力感; 成立科室成员及其家属微信群, 建立家庭成员档案, 满足归属感。实施前后采用一般自我效能感量表及症状自评量表(SCL-90)进行评价。结果 实施自我决定理论管理后, 护士自我效能得分显著高于实施前, SCL-90 总分及躯体化、强迫症状、人际关系、抑郁、焦虑、敌对得分显著低于实施前(均  $P < 0.01$ )。结论 将自我决定理论用于护士长对病房护士的管理, 能够有效提高护士的积极性, 改善其工作状态和心理健康状态。

**关键词:** 护士; 护士长; 自我决定理论; 护理管理; 自主; 能力; 归属; 自我效能; 心理健康

**中图分类号:** R47; C931.3 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3870/j.issn.1001-4152.2019.11.043

**Management of nurses working in a hospital unit based on self-determination theory** Li Juan, Dai Yi, Su Xia. Department of Lymphoma, Cancer Center, Union Hospital, Tongji Medical College Affiliated to Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430022, China

**Abstract: Objective** To discuss the effect of managing nurses working in a hospital unit based on self-determination theory. **Methods** A historical control design was adopted in the study: in 2015, 74 nurses working in the department of lymphoma were managed with traditional methods, while in 2016, the nurses were managed based on self-determination theory. Measures were as follows: the nurses decided their career path based on their fields of interest and wills, to satisfy their sense of autonomy; the head nurses assisted the nurses to develop individualized annual goals and steps of goal fulfillment to satisfy their need to build their competence; a WeChat group was created for medical staff and their family members to boost chat conversation, and archives of the family members were established, to satisfy nurses' need of belongings. Before and after implementation of the management model, nurses were measured with the General Self-efficacy Scale (GSE), and the Symptom Checklist-90 (SCL-90). **Results** After implementation of the management model, nurses scored higher in self-efficacy, and lower in SCL-90 totals and the dimensions of somatization, obsessive-compulsive, interpersonal sensitivity, depression, anxiety, and hostility than before ( $P < 0.01$  for both).

**Conclusion** Management of nurses based on self-determination theory by the head nurses can effectively improve nurses' enthusiasm, and enhance their work status and mental health status.

**Key words:** nurses; head nurses; self-determination theory; nursing management; autonomy; competence; belongings; self-efficacy; mental health

护士长作为医院最基层的护理管理者, 如何运用管理艺术对临床护理工作进行科学的管理, 最大程度地发挥护士的潜能, 提高其工作积极性和心理健康状况, 更好地为患者提供优质服务, 是值得关注的重点课题<sup>[1-2]</sup>。自我决定理论是 20 世纪 80 年代提出的一种积极心理学理论<sup>[3]</sup>, 认为人是积极的个体, 满足了自主、能力和归属 3 个基本需求, 才能够激发个体自我动机和决定能力, 更好地理解 and 权衡实践环境和行为观察之间发生的变化<sup>[4]</sup>。目前该理论在中国人群的应用主要集中在教育、体育锻炼、组织管理、患者自我管理等领域<sup>[5-8]</sup>, 可以有效提高研究对象的自我管理水平和健康。相关研究表明, 基于自我决定理论的护士自愿培训计划可提高护士对培训的满意度, 从而提高培训效率及护士的整体素质<sup>[9]</sup>。为提升护士的综合素质, 适应护理专业专科发展需求, 我院肿瘤中心内科片区 5 个科室从 2016 年 1 月开始, 护士长应用自我决定理论对护士进行管理, 取得较好的效果,

报告如下。

## 1 资料与方法

**1.1 一般资料** 5 个临床科室在职临床护士 74 人, 年龄 22~45(29.96±4.75)岁。学历: 硕士研究生 1 人, 本科 59 人, 大专 14 人。职称: 主管护师 23 人, 护师 43 人, 护士 8 人。层级: N4 级 4 人, N3 级 8 人, N2 级 24 人, N1 级 34 人, N0 级 4 人。工作年限 1~22(7.04±4.36)年; 其中 <3 年 7 人, 3~年 25 人, 6~年 29 人, ≥10 年 13 人。

## 1.2 方法

### 1.2.1 管理方法

2015 年 1~12 月(实施前)采用常规管理方法, 包括: ①护士长根据病房情况进行职责分工, 指派相应人员负责, 如静脉治疗、伤口压疮、心理护理、健康教育等。并根据护理部质控要求, 安排负责人员的具体工作, 每个月进行抽查及督导。②按护理部要求开展继续教育培训, 护士长按护士层级安排护士参加各种学习, 不断提高护士专业知识及技能, 于年终进行理论及操作考核, 并将考试成绩纳入绩效考核。③按照护理部要求, 护士长根据护士层级、工作量及工作质量等进行绩效考核, 满足“多劳多得、优劳优得”的

作者单位: 华中科技大学同济医学院附属协和医院肿瘤中心淋巴瘤科(湖北 武汉, 430022)

李娟: 女, 本科, 主管护师, 护士长, xhzlzx16@163.com

收稿: 2018-12-05; 修回: 2019-03-02

原则,每年进行一次护士层级的重新评聘。④实施弹性排班,建立排班需求本,根据病房情况和护士要求进行排班,尽量满足病房工作和护士自身两方面的需求。⑤定期组织团体活动,如春游、生日会等(AA制),创造和谐氛围,提高团队凝聚力。⑥按护理部要求“5·12”评选优秀护士,宣传表彰优秀事迹并给予一定的奖励。⑦1月根据护理部及护士层级要求让护士制定年度个人计划,12月集中进行评价。2016年1~12月(实施后)在常规管理方法基础上将自我决定理论应用到日常管理工作中,具体方法如下。

**1.2.1.1 满足自主感** 了解每位护士有关职业发展的兴趣及意愿,让护士自己决定今后职业发展的方向,护士长根据每位护士的兴趣爱好对其进行针对性的指导、培养,满足护士的自主感,将“要我学”变为“我要学”。具体步骤:①护士根据自己的兴趣、意愿选择职业发展方向,如静脉治疗、护理科研、心理、英语等。②护士长根据护士的选择,与每位护士充分沟通后制订护士职业发展方向表,内容包含护士姓名、兴趣爱好、职业发展方向、是否与其充分交流沟通、科室分工、护士本人及护士长签字。③护士长根据护士

发展方向表有计划、有目的地安排学习,培养护士该方面的知识水平。同时护士长根据发展方向表,将科室相关工作进行分工,如对静脉治疗有兴趣的护士分管科室静脉治疗,对心理有兴趣的护士可加入医院的心理小组,参加各种心理小组的学习与培训,并分管科室各种心理量表的测评、舒缓治疗等,不断提高护士在该方面的实践能力。④在此过程中护士长随时关注护士的动态,提供支持帮助,给予疏导与鼓励。每个月组织1次座谈会,对于发生的问题与护士一同寻求方法予以解决。

**1.2.1.2 满足能力感** 依照每位护士的具体状况,1月份护士长协助护士(主要由护士决定)制订年度个人目标。以护士学习及掌握淋巴瘤相关知识为例,年度个人目标见样表1。目标制订后,护士长每个月1~2次与护士商讨、确认具体的实施计划及步骤,提供帮助促进其完成目标。如果完成情况良好,则继续按照制订的计划实施;如果出现问题,则共同调整计划与步骤。12月根据每位护士目标完成情况评选“目标完成模范”及“目标完成标兵”,给予表扬及奖励。

样表1 护士年度个人目标(示例)

××年度个人目标:①提升专科知识水平					
月份	计划	步骤	是否沟通	签名	是否完成(“否”者重新制定计划与步骤,于下个月评估是否完成)
1月	①学习弥漫大B细胞淋巴瘤(DLBCL)	①DLBCL基础知识 ②最新版NCCN指南DLBCL	是	护士长/护士	是
2月	①学习滤泡性淋巴瘤(FL)	①FL基础知识 ②最新版NCCN指南FL	是	护士长/护士	是
3月	①学习套细胞淋巴瘤(MCL)	①MCL基础知识 ②最新版NCCN指南MCL	是	护士长/护士	是
4月	①学习T细胞淋巴瘤	①T细胞淋巴瘤基础知识 ②最新版NCCN指南T细胞淋巴瘤	是	护士长/护士	否:内容太多,一个月无法学完。重新制定计划,根据T细胞淋巴瘤的分类及科室常见类型,每个月学习一种类型。(如NK/T细胞淋巴瘤,计划与步骤同1~3月)

**1.2.1.3 满足归属感** 科室是护士的第二个“家”,护士长将科室每名护士及其家庭成员组成一个大家庭,创造和谐、友爱、互相肯定、共同进步的家庭氛围,增加护士的归属感。具体步骤:①护士长成立科室成员微信群(包括护士及其家属)和护士家庭成员档案,包含护士姓名、出生日期、家庭成员姓名(与本人关系)、工作单位、联系方式、出生日期等。②护士长关注每位护士的心理状态和生活状态。当护士生活上出现问题时(如本人或家属生病、小孩学习、亲密关系、婚姻交友等),积极给予帮助,如果护士长本人解决不了,必要时动用团队成员力量予以解决,让每位护士都能感受到团队的温暖;当护士心理上出现问题时,首先对其负性情绪表达理解与认可,并及时与其家庭成员沟通,动用家庭支持系统共同帮助其进行调整。③护士长每个月1次组织护士进行个人或团体心理辅导;每个月不定期将每位护士的优异表现发到科室成员微信群中,让其得到其他成员的肯定赞赏。④每逢护士生日,护士长给护士本人及其家属一张特别的生日卡,卡片上除科室每位成员的祝福以外,会将其在这一年取得的成绩与个人成长附上,并表达感

谢。每逢护士家属生日,护士长与护士本人亲手共同制作一张精美卡片,送上祝福。

**1.2.2 评价方法** 比较自我决定理论实施前后护士自我效能水平及心理健康状况。①自我效能。采用中文版一般自我效能感量表<sup>[10]</sup>进行评价,该量表共10个项目,涉及个体遇到挫折或困难时的自信心。采用Likert 4级评分法,“完全不正确”、“有点正确”、“多数正确”、“完全正确”分别赋1~4分,总分10~40分,得分越高表明自我效能水平越高,该量表Cronbach's α系数为0.871。②心理健康状况。采用症状自评量表中文版<sup>[11]</sup>进行评价,包括躯体化、强迫症状、人际关系、抑郁、焦虑、敌对、恐怖、偏执、精神病性及其他10个维度,共90个条目。采用Likert 4级评分法,“没有”、“很轻”、“中等”、“偏重”、“严重”分别赋0~4分,总分0~360分,得分越高表明心理健康状况越差,该量表Cronbach's α系数为0.908~0.915,重测信度为0.633~0.746。由各科护士长在科室业务学习前发放给护士填写,并采用统一指导语,当场发放和回收。实施前后问卷均有效收回。

**1.2.3 统计学方法** 采用SPSS20.0软件进行数据

录入和分析,计量资料以  $\bar{x} \pm s$  描述,采用  $t$  检验,检验水准  $\alpha=0.05$ 。

## 2 结果

### 2.1 自我决定理论实施前后护士自我效能得分比较

实施自我决定理论前、后护士自我效能得分分别为

22.22±2.70、28.11±3.68,实施前后比较,差异有统计学意义( $t=-11.905, P=0.000$ )。

### 2.2 自我决定理论实施前后护士心理健康状况得分比较 见表 1。

表 1 自我决定理论实施前后护士心理健康状况得分比较

分,  $\bar{x} \pm s$

时间	人数	躯体化	强迫症状	人际关系	抑郁	焦虑	敌对	恐怖	偏执	精神病性	其他	总分
实施前	74	2.09±0.36	1.72±0.32	1.69±0.55	1.82±0.32	1.55±0.37	1.57±0.27	1.44±0.41	1.41±0.45	1.32±0.26	1.45±0.45	147.93±14.26
实施后	74	1.74±0.39	1.31±0.26	1.30±0.21	1.48±0.36	1.32±0.32	1.39±0.50	1.36±0.44	1.35±0.43	1.28±0.25	1.43±0.33	126.88±9.38
$t$		6.598	9.378	5.802	6.121	4.593	3.707	1.036	0.738	1.057	0.260	11.547
$P$		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.304	0.463	0.294	0.795	0.000

## 3 讨论

### 3.1 自我决定理论管理有助于提高护士的自我效能水平

目前我国护理人力不足,工作压力大,科研整体薄弱,职业发展地位低,故护士对自身能力评价不高。提升护士个人自我能力水平和对自我价值的认知显得尤为重要。本研究显示,实施 12 个月的自我决定理论管理干预,护士自我效能总分显著高于实施前( $P<0.01$ )。分析原因,可能是自我决定理论的管理方法能更为有效地满足护士的自主感、能力感,护理管理者与下属积极地互动沟通,也有利于提升他们的职场自信,有助于他们获得更高水平的建言意愿和自我效能<sup>[12]</sup>,护士在这种氛围中能够获得较快的职业成长。自我决定理论中的自主需求指个体在行为调节中渴望自我决定,这种需求的满足对激发强烈而持久的内部动机最重要<sup>[13-14]</sup>。外部动机驱使下的学习行为只能取得短期的效果,而具有内部动机的学习者对学习更为积极和投入,坚持性更高,学习效率更高。实施自我决定理论的管理方法,其核心就是让护士自己作决定,激发其内部动机,护士长首先让护士根据自己的意愿和兴趣选择自己职业发展和学习方向,将“被动学习”变为“主动学习”,促使其内部动机的驱动,创造各种机会让护士学习到与自己有关、感兴趣的板块。同时将科室职责分工与其兴趣爱好相结合,将理论与实践相结合,在实践中不断发现问题,促进内部动机的激化,使护士更加积极、主动地工作和学习,收获更多的自信和经验,继而自我效能也得到提升。言语鼓励能够使人产生积极的心理反应,从心理觉得自己有能力、有信心完成某项任务,从而增强自我效能感<sup>[15]</sup>。护士长根据护士的能力水平和自身情况,协助护士制订切实可行的年度目标及月实施计划,通过每月与护士的沟通,从语言上不断肯定赞赏她们做出的努力与取得的进步,使其产生积极的心理反应,坚信通过自身努力可以达到目标。并且在每个月的沟通交流中,护士长发现护士在实现目标过程中出现的问题,及时予以调整,确保每名护士完成自己的月计划。这种不断累积的成功体验,使护士拥有更为积极、自信的心理状态,更有信心地完成自己制订的年度目标。护士作为典型的知识型员工,具有强烈的追求自我提高、促进职业发展的愿望,正确

把握护士职业成长的规律,有利于个人和医院的整体发展<sup>[16]</sup>。

### 3.2 自我决定理论管理有助于提高护士的心理健康状况

本研究显示,实施自我决定理论管理后护士的心理健康状况总分及躯体化、强迫症状、人际关系、抑郁、焦虑、敌对得分明显低于实施前(均  $P<0.01$ ),与相关研究结果<sup>[17]</sup>一致。肿瘤科护士由于长期处于精神高度紧张、身体过度疲劳及复杂的护患关系等工作风险中,需要护士具备良好的心理状态。实施自我决定理论的管理干预使护士能够以积极主动的心态工作和学习,提高护士的自我效能水平,提升护士的自信心。护士长通过成立科室成员微信群和护士家庭成员“档案”,将科室建成一个“大家庭”,关注每一位家庭成员的心理及生理状态,促进家庭成员间的“相亲相爱”,有困难互相帮助,有成绩相互肯定,让每名护士感觉集体和家人的温暖。护士在工作生活中得到生理、心理的支持不仅可以提高其专业能力和综合素养,还可让其更好适应专业工作。其次,护理管理者基于自我决定理论的管理,实现了管理公平,使护士认为自己受到尊重和同等对待,对医院产生较强的认同感和归属感<sup>[18]</sup>,身心更加愉悦和满足。这样促进成员之间关系的良性循环,改善护士与同事、家人的关系,得到他们的支持与肯定,增强其归属感,从而促进其心理健康。同时定期组织护士进行心理辅导,宣泄负性情绪,减轻工作与生活压力,有效改善了护士的人际关系及抑郁、焦虑、敌对等心理状态,减轻了强迫、躯体及精神症状。

## 4 小结

基于自我决定理论的管理干预,可以有效提高护士的自我效能水平、心理健康状况,从而改善其工作状态和心理状态,使护士能够更加积极、健康地学习和工作。本研究仅是片区内 5 个科室的护士长管理工作,结果存在一定的局限性,且因科室护理人员少,样本量小,后期将扩大样本量,不断完善实施方法及措施,进行进一步研究。

### 参考文献:

[1] 毛炜,李焱生,赖永才.微生物检验中的全面质量管理[J].华西医学,2015,30(9),1770-1772.  
 [2] 卜丹.护士长的管理技巧[J].临床医药文献电子杂志,