

门诊采血岗护理动态人力资源管理模式实践

徐铭^{1,2}, 宋瑰琦³, 穆燕⁴, 许庆珍⁵

摘要:目的 探讨门诊采血岗护理动态人力资源管理模式及实践效果。方法 我院通过岗位分析、建立标准化岗位配额体系及采血动态岗准入资格和培训体系,设置护士动态资源库,实现信息化自助式岗位认领,完善质量评价控制体系,并建立科学的岗位绩效分配体系。结果 应用门诊采血岗护理动态人力资源管理模式3年后,门诊患者采血等待时间显著短于应用前,门诊动态采血岗护士的工资绩效显著高于其他护士,且其职业获益感显著高于应用前(均 $P<0.01$),医院的人力资源成本降低。结论 门诊采血岗护理动态人力资源管理,可为患者提供高质高效的护理服务,有利于提高护士职业获益感及经济收入,降低医院人力成本。

关键词:门诊采血; 护理动态岗; 人力资源管理; 岗位管理; 岗位胜任力; 护理管理

中图分类号:R473.73 **文献标识码:**A **DOI:**10.3870/j.issn.1001-4152.2019.16.056

Practice of nursing dynamic human resource management model in outpatient blood collection post Xu Ming, Song Guiqi, Mu Yan, Xu Qingzhen, School of Nursing, Anhui Medical University, Hefei 230001, China

Abstract: **Objective** To explore the nursing dynamic human resource management mode in outpatient blood collection post and its practice effect. **Methods** We analyzed the post, established a standardized post quota system and an entry qualification and training system for blood collection dynamic post, then set up a nursing dynamic resource database, realized the information-based airport self-service job recognition, improved the quality evaluation and control system, and established a scientific job performance distribution system. **Results** After applying the nursing dynamic human resource management model in outpatient blood collection post for 3 years, the waiting time of blood collection for outpatients was significantly shorter than that before application of the model, the salary performance of the nurses in the blood collection dynamic post was significantly higher than other nurses, and their perceived professional benefit was significantly higher than before ($P<0.01$ for all), and the human cost of our hospital reduced. **Conclusion** The nursing dynamic human resource management in outpatient blood collection post is conducive to providing high quality and efficient nursing services, improving nurses' perceived professional benefit and salary, and reducing human cost of hospital.

Key words: outpatient blood collection; nursing dynamic post; human resource management; post management; post competency; nursing management

随着人口老龄化和医疗改革推进,我国对医疗服务需求不断增加,人力资源特别是护士资源日益稀缺,难以保障患者服务质量。动态岗位管理是有效解决人员短缺的一种方法^[1]。护理动态岗位管理是指以岗位管理为基础,按照个人意愿,鼓励具有岗位胜任力的护理人员利用业余时间在本医院进行跨科室兼职临床护理工作,以此建立人员准入、岗位培训、质量控制及薪酬分配等一系列配套管理措施^[2]。Wylie等^[3]提出,护理动态岗位管理模式是一种有效的人力资源管理模式,能有效解决人员短缺问题。2017年原国家卫计委提出,允许医疗卫生机构建立动态调整机制,在国家法律法规和政策范围内,医务人员可通过兼职兼薪获取报酬^[4]。为在护士短缺的情况下,提高护理服务质量,我院于2015年底建立了门诊采血动态岗资源管理构架,取得了较满意的效果,报告如下。

1 资料与方法

1.1 一般资料 我院为三级甲等综合性公立医院,

作者单位:安徽医科大学附属安徽省立医院 1.手术室 3.教育处 4.感染办 5.胸外科(安徽合肥,230001);2.安徽医科大学护理学院

徐铭:女,硕士在读,主管护师

通信作者:宋瑰琦, songguiqi66@sina.com

科研项目:国家临床重点专科建设项目[卫办医政函(2011)873号]

收稿:2019-04-18;修回:2019-05-26

总院开放床位2 526张,年住院患者10万余例次,年门诊量368.4万例次,门诊日采血量达1 600余例次。现有注册护士1 566人,在护士动态资源库中取得门诊采血岗位资格者203人,男18人,女185人;年龄23~56(30.23±3.71)岁。其中专科护士(N4)9人(血液净化3人,手术室2人,急诊3人,ICU 1人)、高级(N3)39人、中级(N2)76人、初级(N1)79人。学历:硕士7人,本科78人,大专102人,中专16人。职称:护士52人,护师108人,主管护师41人,副主任护师2名。

1.2 岗位管理方法

2016年以前,门诊采血岗位常规排班,当患者人流量增大时,临时通知门诊固定岗休息人员加班。2015年底开始设置门诊采血室护士动态资源库,实施护理动态岗管理模式,具体如下。

1.2.1 岗位分析 参照美国劳工部的工作分析模型^[5]对各个岗位的目标、职责、工作条件、工作权限、任职要求、岗位风险、护士临床工作量等进行综合分析,根据分析结果在现行岗位目标的基础上实施合理化填充和再造;同时通过访谈了解护士在动态环境中的需求,发现当护士处于不熟悉区域工作时,对患者安全和质量关注不够,也易产生挫败感。因此,需要简化并创建标准化流程,使护士具有相关理论知识和技能,并自主选择兼职岗位,以便于在资源动态管理

中进行定位和后续能力评估。

1.2.2 编制岗位信息资源 ①编写岗位说明书。根据岗位业务流程,科学编写岗位说明,包括岗位标识、岗位定员、任职资格、奖惩措施等。并根据岗位变革,定期修改与完善,便于同临床实际需求保持一致。②编写岗位袖珍指南。编写的岗位袖珍指南是兼职护士工作中最有价值的工具之一,并已收到使用者的积极反馈。袖珍指南不宜冗长,但应包括特定岗位和患者的最重要信息:如何联络本单位的医生及其他医护人员(收费或资源护士);必要设备的位置和出入通道(如急救车,门禁码);轮班常规制度;岗位所需特定文档;危险信号和/或针对该岗位患者人群的特殊护理措施;其他特殊规章制度和条款^[6]。

1.2.3 建立标准化岗位配额体系 在分管院长的领导下,由护理部主任及副主任 2 人,岗位管理专员 4 人对门诊服务中心进行人力资源调研与测算,包括人流高峰时段及人流量,对人员配置进行预估,以疏导高峰时段人流量和增加服务量。参考 Legrain 等^[7]的研究及计算公式,统计前一年门诊采血岗一周内每天对护士人数的平均需求和方差,岗位所需护士人数=平均需求×(可用班次/总需求)×(方差/平均方差),修改一周中每天的配额。其中可用班次是班次的数量;总需求是同一时期的平均需求;平均方差是每班次的汇总差异;比率(可用班次/总需求)确保修改后的总需求可以通过总可用班次涵盖;比率(方差/平均方差)考虑护士团队资源的动态变化,以便更灵活地进行配额安排。该公式相较于价格昂贵的商业排班调度软件,无需花费、简单易行,同时可以为评估过程提供标准化模型,以减少门诊患者采血高峰时段的压力。

1.2.4 采血动态岗的准入资格 ①制定门诊采血动态岗护士准入标准。准入标准包括掌握穿刺技术及采血检验项目、标本采集、处理等知识。面向全院发布动态岗位准入标准,通过对用人科室的相关信息和准入标准的初步了解,护士在业余时间自主选择,根据自身工作时间、精力及能力等选定已取得相应资格证的岗位。②申请接收及资格审核。护理部在医院内网发布护士跨科兼职动态岗的相关实施方案,公布准入标准和入岗申请书,护士根据招募信息,自愿填写申请,护理部对报名者进行资格审核及汇总。

1.2.5 规范采血动态岗位培训体系 ①培训方法:门诊护士长依据采血动态岗的基本技能、知识、流程等,编写岗位培训手册,制订培训计划,经护理部审批后实施。根据岗位要求设定,护理部主任及门诊护士长实施培训,包括理论培训(共 10 个学时,每次 1 学时)、模拟操作(3 学时,每次 1 学时)、实际操作(在门诊采血护士的监督下操作)。培训主要内容包括理论知识(临床护理专业知识、各抽血检验项目基本知识、感染管理知识)、人文素质(职业道德素质和团队合作

精神,服务意识和奉献精神,医疗行业相关的各项法律法规)及技能(静脉穿刺技能、无菌技术、消毒隔离技术、人际沟通能力、协调能力、计划执行能力,突发事件应急处理能力,纠纷协调能力)。②考核与资格认证:通过理论和模拟操作考试后,授予相关岗位资质证书。

1.2.6 建立护士动态资源库,实现信息化自助式岗位认领 ①建立护士动态资源库。将持有采血动态岗资质证书的 203 名护士纳入护士动态资源库,进入备岗状态。②信息化自助式岗位认领。为提高资源库护士兼职工作主动性,顺应信息化发展趋势,采用自助值机模式实施岗位认领:门诊护士长提前 3 周在院内系统开放认领权限;动态岗护士认领相应岗位,打开申请信息界面,根据岗位要求,自行操作选定意向岗位、确认信息;科室及护理部对申请护士的工作时间、精力等情况初步了解,审核后确认认领有效。

1.2.7 完善质量评价控制体系 为了对动态岗管理进行持续质量评估,我院制定了相应岗位护理专业和核心能力质量查核表,以明确兼职护士应具备的岗位能力和工作职责,并以 PDCA 理念为核心,找出导致护理缺陷发生的高危因素,实施流程再造和标准修订。在此过程中兼职护士受制于也受益于这些监管流程,如护士频繁换岗主要与采血岗位放岗周期过长、代领岗位后未根据自身排班或事假等及时撤销有关,因此缩短放岗周期为 2 周,如临时撤岗,须出具请假条或相关说明,额定撤岗每月 5 次,超出则扣除绩效。

1.2.8 建立岗位绩效分配体系 动态岗兼职护士工资计算方法基于信息平台,将工作绩效指标细化进行量化赋分,通过护理人力资源系统与 HIS 系统接口,自动核算工作次数、工作时长、工作量。总薪酬=计时工资+计量工资,计时工资=工作时数×每小时工作绩效,每小时工作绩效=上一年度护士平均绩效/(上一年度工作日×8 h);计量工资=(采血人次+预住院工作量)×1 元。每月由护理部相关干事统计,交财务科负责人审核后发放。

1.3 评价方法 护理动态采血岗应用前(2015 年 12 月)及应用后(2018 年 12 月)对以下指标进行比较。①采血等待时间,即患者拿到采血编号至被叫至窗口的时间。随机选取应用前门诊等候采血患者 800 例及应用后 1 000 例比较。②护士工资绩效,总薪酬=计时工资+计量工资的模式。③护士职业获益感。采用护士职业获益感问卷^[8]对采血动态资源库中的 203 名兼职护士进行调查,包括正向职业感知(7 个条目)、自身成长(8 个条目)、良好护患关系(6 个条目)、团队归属感(6 个条目)、亲友认同(6 个条目)5 个维度,共 33 个条目,采用 Likert 5 级评分法,从“很不同意”到“非常同意”依次赋 1~5 分,总分 33~165 分。

④医院效益。包括门诊采血量、固定岗护士采血工作量、医院人力投入成本等。

1.4 统计学方法 采用 SPSS21.0 软件进行 t 检验, 检验水准 $\alpha=0.05$ 。

2 结果

2.1 应用前后门诊患者采血等待时间比较 门诊动态采血岗应用前门诊患者采血等待时间为(40.05±13.35)min,应用后为(14.32±3.17)min。应用前后比较, $t=25.231,P=0.000$,差异有统计学意义。

2.2 护士工资绩效比较 2018 年 1~12 月,抽取院内 203 名科室、职称、层级均与门诊采血兼职护士一对一匹配的非动态资源库护士,其平均月绩效(5473.65±619.52)元;203 名兼职护士平均月绩效为(7899.34±727.37)元,两者比较, $t=31.330,P=0.000$,差异有统计学意义。

2.3 兼职护士职业获益感比较 203 名兼职护士动态岗位管理应用前后职业获益感比较,见表 1。

表 1 兼职护士动态岗位管理应用前后职业获益感比较($n=203$)

职业获益感	应用前	应用后	t	P
良好护患关系	22.32±3.13	25.92±3.28	3.438	0.001
自身的成长	29.88±3.21	34.32±3.95	8.988	0.000
团队归属感	20.99±3.77	24.76±3.24	9.706	0.000
正向职业感知	21.78±3.96	28.55±4.37	18.789	0.000
亲友认同	17.73±4.02	23.80±3.83	13.493	0.000
总分	119.88±17.96	137.86±15.67	37.384	0.000

2.4 医院效益 2016~2018 年门诊采血岗兼职护士采血量由 119 796 例次上升至 148 716 例次,固定岗护士采血量则由 320 500 例次下降到 277 554 例次;2016~2018 年兼职护士分流检验人员的工作量分别为 27.3%、30.5%、34.9%。2018 年,共安排 2 044 个班次,累计工作 8 176 h,相当于 4.1 个抽血固定岗,医院年度支出减少 64 万元。

3 讨论

3.1 护理动态人力资源管理有利于改善门诊护理服务质量 本研究结果显示,门诊采血岗护理动态人力资源管理后门诊患者采血等待时间显著短于应用前($P<0.01$),表明门诊采血岗护理动态人力资源管理有利于改善门诊护理服务质量。护士动态管理是基于患者服务质量及安全设计的人员配置模式,可以将护士分配到最需要的岗位,减少护士人员短缺造成的服务质量下降等问题^[9-10]。我院对采血岗兼职护士标准化工作流程、技术操作及相关知识的规范化培训,上岗前进行考核,保证护士熟练掌握工作流程,能够优化动态护理队伍,因此能显著缩短门诊患者采血等待时间,为其后续门诊治疗赢得时间,提高患者的就医体验。

3.2 护理动态人力资源管理有利于增加护士的工资

绩效 护理动态人力资源管理后,采血岗位兼职护士月绩效工资显著高于非兼职护士($P<0.01$),表明门诊采血岗护理动态人力资源管理有利于增加护士的工资绩效。灵活的工作岗位,可选择的班次差异和额外薪酬的激励措施,为护士创造更高的工作积极性。而个人工作量与工资绩效的挂钩,使得二者互为相长。目前国内就护士动态资源库不同岗位绩效考核体系的构建仍处于初步探索阶段,如何科学地建立具有护理动态岗位特点的绩效考核指标体系,并设计出相应的绩效管理系统软件,从而形成标准化护士动态岗位绩效管理方案是今后努力的方向。

3.3 护理动态人力资源管理有利于提高护士的职业获益感 表 1 显示,门诊采血岗护理动态人力资源管理模式应用后采血岗兼职护士职业获益感总分及各维度评分显著高于应用前(均 $P<0.01$),表明护理动态人力资源管理有利于提高护士的职业获益感。护士动态岗位的配额评估需要考虑各种问题,如在维持护士固有团队稳定性的同时实施灵活的调度,在最大限度降低总成本的同时维持护士收益感受,同时能够合理分配工作量^[11-12]。然而由于事前无法预测单位工作量的变化和劳动力规模的变化,使得评估岗位配额成为一个复杂的过程。本研究参考了标准化的配额公式模型,与主观分配岗位相比,每个班次的岗位配额安排更合理,可以为护士提供良好的执业环境,增加其工作积极性。

3.4 护理动态人力资源管理有利于增加医院效益 研究表明,动态岗护士不纳入用人科室编制,其工资、福利、各种补贴等费用均由医院及相关科室承担,2018 年门诊动态采血岗节省 4.1 个护理编制,减少医院人力支出约 64 万元。护理动态岗位管理模式允许管理者根据患者的护理需求灵活地增加或分配员工,同时确保护士在可胜任的岗位工作^[13]。可以缓解工作流量高峰期人力资源短缺的压力,避免工作强度较低时在编护理人力资源浪费;可以在临床实践领域丰富护士的知识,创造“一人多能”的角色,为医院节省人力资源投入。在盘活医院人力资源的同时,激发了护士的工作热情及积极性。

4 小结

本研究以门诊采血岗为例将护理动态资源管理模式用于综合性公立医院岗位管理改革,结果显示有利于提高门诊护理服务质量、增加护士绩效及职业获益感、减少医院人力成本投入。但随着医改新举措的推行,该管理模式也面临挑战,如兼职护士岗位适应力有限、业务熟练度欠佳、团队协作力不够等,需要将兼职护士充分定位至即将工作的岗位,提供持续的培训和支持,保障患者安全。

参考文献:

[1] Dziuba-Ellis J. Float pools and resource teams: a review of the literature[J]. J Nurs Care Qual, 2006, 21(4): 352-