

泌尿外科低年资护士的激励管理研究

徐丽芬, 李素云, 熊莉娟, 杨荆艳, 颜巧元

摘要:目的 探讨激励管理对泌尿外科低年资护士职业价值感的影响。方法 成立管理小组,了解低年资护理人员职业价值感现状及阻碍因素,制定激励管理方法,同时将学习力和个人成长纳入绩效考核,激发护士自主学习意识,提升职业价值感。比较实施前后低年资护士职业价值感、自主学习能力及护理管理效能的变化。结果 激励管理后护士职业价值感、护理人员自主学习能力及质量检查得分显著提高(均 $P < 0.01$);申请科研项目 5 个、获批专利 3 个、撰写论文 8 篇。结论 激励管理方法可激发护理人员的工作热情,发挥能动性和主动性,提升主动学习意识和自我职业价值感。

关键词:低年资护士; 护理人力资源; 绩效管理; 职业价值感; 激励管理

中图分类号:R47;R192.6;C931 **文献标识码:**A **DOI:**10.3870/j.issn.1001-4152.2021.13.062

Practice of incentive management for junior nurses in department of urology Xu Lifen, Li Suyun, Xiong Lijuan, Yang Jingyan, Yan Qiaoyuan. Department of Urology, Union Hospital, Tongji Medical College, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430022, China

Abstract: **Objective** To explore the effect of incentive management in department of urology on junior nurses' professional values. **Methods** A managerial team was set up. The team analyzed the level and factors hindering the formation of professional values among the junior nurses, and developed an incentive management plan for the nurses. At the same time, learning ability and personal growth of the nurses were included in performance appraisal to stimulate nurses' self-learning awareness and enhance their sense of professional value. The changes in professional values, self-learning ability and nursing management efficacy of junior nurses before and after the implementation of incentive management were compared. **Results** After implementation of incentive management plan, professional values, self-learning ability and nursing quality checks of junior nurses saw significant improvement from before ($P < 0.01$ for all). The nurses achieved improvement in their research works; 5 research projects were under application, 3 patents were authorized, and 8 papers were published. **Conclusion** Implementation of incentive management plan stimulates the work enthusiasm of nursing staff, enhances their initiative and activeness, and improves their awareness of active learning and professional values.

Key words: junior nurses; nursing human resources; performance management; sense of professional value; incentives management

护理绩效管理是识别、测量个人和团队绩效并与组织战略目标一致的连续过程;良好的绩效管理方法可充分挥调动护理人员的积极性并发挥其主观能动性^[1]。现行的医院管理模式过分强调结果,而忽视过程管理,影响护理人员内驱力的良性发展,阻碍其职业价值感的形成。低年资护士(工龄 ≤ 5 年)在工作中多表现为心理承受力弱、思维活跃、重视精神生活等特点,使用传统式的管理方式往往达不到理想效果。正面管教理论是美国心理学家阿德勒首先提出,他认为,每个人都是不可分割的整体,每个人都是作为一个整体发挥作用的;后由著名教育学家简·尼尔森^[2]将其理论进行积极实践,目前该理论广泛应用于教育学领域。该理论反对“控制+惩罚”的管理方法,提倡以相互尊重和合作为基础,培养自我控制和各项技能。2020年6月始,我科借鉴正面管教核心理论,并与护理管理相结合,探讨通过激励管理提高低年资护士职业价值感,创造积极正面的工作氛围,进而提升护理管理成效,并为护理人力资源管理提供参考。

作者单位:华中科技大学同济医学院附属协和医院泌尿外科(湖北武汉,430022)

徐丽芬:女,本科,主管护师,护士长

通信作者:李素云,lisuyun0503@163.com

收稿:2021-01-27;修回:2021-03-15

1 资料与方法

1.1 一般资料 我院泌尿外科床位共 104 张,护理管理者 2 人,其中科护士长 1 名和病区护士长 1 名,50 名护士中低年资护士 20 人,均为女性,年龄 21~28(23.89 \pm 2.10)岁;文化程度:硕士以上 2 人,本科 18 人。所有护士均自愿参加本次研究,并承诺研究期间避免外出进修学习。2019 年 6~12 月(实施前)、2020 年 6~12 月(实施后)两时间段病区床单元数、护士总数无变化。

1.2 方法

采用类实验性研究方法,实施前采用传统方法进行护理管理;实施后采用基于正面管教为导向的激励管理,具体如下。

1.2.1 成立管理小组 成员由 2 名护士长、2 名高级护士组成。小组成员纳入标准:参与护理管理/心理学管理 ≥ 10 年,熟悉临床护理及护理管理理论。护士长作为管理小组组长,曾参与学习正面管教企业培训,负责研究设计的策划与指导,指导 2 名高级护士学习正面管教的核心理念和管理方法,并在实施过程中给予护士个性化的正面引导。2 名高级护士协助护士长完成激励管理。

1.2.2 创建积极安全的工作环境 护士长通过一对一访谈,调查低年资护士在临床工作中感受紧张、焦

虑且难以自我解决、调整心态的工作事件。发现低年资护士在临床工作中感受紧张、焦虑的工作事件主要包括:①分管危重患者。②临时出现护理工作量急剧增加,如同时完成多例术后返病房患者手术交接,接收急诊患者,患者突发意外情况等。③实施难度技术较高的操作。④无法解决患者提出的问题或要求。⑤各种原因导致与患者发生冲突。这类工作事件严重影响了年轻护士积极职业观的形成,管理者需不断调整和改变其对职业的态度、看法,培养其乐观、积极向上、热爱生活的态度。针对以上问题采取以下激励干预措施:①实施高低搭配组合排班,提升护士在工作时的安全感,低年资护士轮值白班或夜班均有 1 名高年资护士与其搭配,当低年资护士遇到问题时,可提出协助请求,其搭班的高年资护士有责任提供协助,解决问题。②提供冷静、反思的场所。在护士办公室设制一“冷静区”,备少量甜品,当出现护患冲突时可安排去冷静区休息反思,等待护士情绪恢复稳定再进一步分析和沟通,如果沟通时情绪正升级,管理者应掌控节奏,及时暂停,待双方平静时再去解决问题。③开展感恩分享活动,鼓励护士传递正面情绪。每周五晨会交班后开展 1 次感恩分享活动,内容主要包括护士在工作中得到的帮助事件、各种获得积极情绪体验或感悟的事情、自己收获了什么知识技能、反思需要调整和提高之处,使高年资护士也能收获到正面积极的反馈,提升其自我认同感。管理者积极给予肯定和鼓励,同时赞赏高年资护士的责任心和担当,同时避免对事件的结果过分关注,禁止护士之间的相互比较。

1.2.3 营造以目标为导向的学习氛围 ①建立低年资护士学习分享微信群。护理管理者不定期在群里发布各类最新医学知识,创造良好的学习环境。护士也可以分享自己读过的文章、书籍,总结工作的心得体会以及疑难困惑。管理者根据大家分享的内容和问题引导护士们进行科学研究,学习利用文献检索自主学习,开展护理创新,解决临床问题。②利用即时反馈的原理不断激励护士主动学习。护理管理者通过晨会或微信群表扬肯定护士成长过程中的一点点进步,采用精神鼓励、榜样学习的方法来促进护士不断互相学习,共同提高。③2 名高年资护士每天在护士微信群里发布有关积极心理学的书籍片段,如《终身成长》《自卑与超越》《应对焦虑》《自驱型成长》等,帮助护士运用科学理性的方法处理自身消极负面的心理问题,及时识别问题、接受自我、重拾信心。④管理者邀请低年资护士参加病区的护理管理,合理赋权,鼓励个性化发展其特点和优势,肯定其在团队中的重要作用和不可替代性,在说明病区管理目标的同时引导他们制订个人职业成长目标,为自主学习奠定基础。

1.2.4 绩效管理 护士长将激励管理融入绩效管理,改良措施如下:①实施病区质控。发现护理问题

时,质控护士采用温和而坚定的方式直接说明护理缺陷,禁止公开批评和指责,引导护士对该问题的发生经过进行反思,指导护士从危机意识的角度分析问题,增强自控能力,加强自我监督,强化自我管理的信念,最后将护理缺陷书写成反思日记。规定凡未造成严重不良安全事件的护理问题均不对个人采取任何形式的处罚。②每月末实施绩效评价时,护士长与低年资护士面对面沟通,首先肯定其努力与进步,以及在科室中的重要作用,再引导护士对当月的工作表现进行自我评价,识别目标差距,不断调整目标,并鼓励护士完成目标。③将成长指标纳入绩效考核,内容包括撰写论文、申请专利、申请课题、参加比赛、主持授课、继续教育、参与病区管理等。凡完成以上成长考核项目者均可在原有绩效基础上实施绩效奖励,并与当年的评先评优、职称晋升挂钩。

1.3 评价方法 实施前后,比较护士下述指标。①职业价值感。采用赵月等^[3]研发的护士职业价值感量表进行测评,问卷为 7 个维度共 38 个条目,分别是择业意愿(6 个条目)、薪水(5 个条目)、领导态度与奖励(8 个条目)、同事关系(5 个条目)、护患关系(4 个条目)、工作保障(6 个条目)、专业技术能力(4 个条目),采用 Likert 5 级评分法,从“完全不同意”至“完全同意”依次计 1~5 分,总分 38~190 分,分数越高说明自我价值感水平越高。该量表总体的 Cronbach's α 系数为 0.961。②自主学习能力。采用肖树芹等^[4]研制的护士自主学习能力评价表进行测评,问卷包括 4 个维度 34 个条目,自我动机信念(14 个条目)、任务分析(6 个条目)、自我监控与调节(10 个条目)和自我评价(4 个条目),每个条目采用 Likert 5 级评分法,从“完全不符合”至“完全符合”依次计 1~5 分,总分 34~170;得分越高,说明自主学习能力越强。该量表总体的 Cronbach's α 系数为 0.944。③管理效能。将实施前后护理质量和护理科研情况进行比较。每周对低年资护士实施随机质量检查 1 次,检查项目基础护理质量、围手术期护理质量、护理文书书写质量、查对管理质量、患者满意度,每项满分 100 分。护理科研包括撰写论文、科研项目申请和专利获批情况,统计各类科研成果的数量。

1.4 统计学方法 采用 SPSS18.0 软件行数据分析,采用 t 检验,检验水准 $\alpha=0.05$ 。

2 结果

2.1 实施前后低年资护士职业价值感得分比较 见表 1。

2.2 实施前后低年资护士自主学习能力得分比较 见表 2。

2.3 实施前后低年资护士护理管理效能比较 见表 3。

3 讨论

3.1 激励管理对低年资护士具有明显的赋能作用 每个人都是独立而不可分割的整体,又是作为一个整

体而发挥作用的个体。护士长在激励管理过程中要充分表达对护士的尊重,同时坚定地表达管理的标准要求,禁止对护士实施“控制+惩罚”,坚持“和善与坚定”并存。“和善”的重要性在于表达对护士的尊重,特别是“90后”年轻护士,她们自我意识较强,就需要用和善激励的言语去表达对她们的信任,培养其自信心。“坚定”的重要性是护士长尊重自己、尊重现实情况下的资源和条件。同时激励管理是以问题为导向,

在解决问题的过程中帮助护士建立职业归属感和提升自我价值感。在实践工作中,许多问题的答案并不是唯一的,与其手把手教,不如充分给予护士自主学习机会,在目标和原则充分清晰的前提下,让护士自主思考、充分讨论、形成自己的思路和解决办法,赋予护士主动学习和工作的能量,同时也赋予护士长提升领导力、沟通力、观察力的学习机会。

表1 实施前后低年资护士职业价值感得分比较

分, $\bar{x} \pm s$

时间	人数	择业意愿	薪水	领导态度与奖励	同事关系	护患关系	工作保障	专业技术能力	总分
实施前	20	16.00±2.71	14.25±1.12	24.30±1.13	14.85±2.50	10.95±1.32	15.25±1.62	8.70±1.08	105.30±8.61
实施后	20	26.05±1.82	21.55±0.10	34.20±3.30	22.00±3.13	18.55±1.23	27.20±1.01	17.15±1.14	167.70±5.04
<i>t</i>		17.252	21.404	12.676	6.144	29.749	23.658	21.099	31.420
<i>P</i>		<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01

表2 实施前后低年资护士自主学习能力得分比较

分, $\bar{x} \pm s$

时间	人数	自我动机信念	任务分析	自我监控与调节	自我评价	总分
实施前	20	51.65±3.35	12.70±1.63	21.55±1.15	13.00±1.72	98.90±4.36
实施后	20	63.90±3.16	24.85±2.13	44.35±2.18	18.35±1.39	151.45±6.32
<i>t</i>		16.896	26.390	52.673	27.341	44.457
<i>P</i>		<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01

表3 实施前后低年资护士护理管理效能比较

时间	人数	护理质量(分, $\bar{x} \pm s$)					护理科研		
		基础护理	围手术期护理	护理文书书写	查对管理	患者满意度	撰写论文(篇)	申请项目(个)	获批专利(个)
实施前	20	83.71±1.98	84.43±1.72	85.00±1.53	85.29±2.29	85.57±2.99	0	0	0
实施后	20	91.29±3.73	93.14±1.35	93.86±1.86	94.43±1.13	93.43±2.37	8	5	3
χ^2/t		-5.239	-11.668	-7.750	-8.000	-4.594	-	-	-
<i>P</i>		<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	-	-	-

3.2 激励管理可提升护士职业价值感 在护理工作岗位上,低年资的护士都会经历工作压力和挑战的过渡性阶段^[5]。其心理素质差,缺乏责任心和沟通能力,工作的独力性和组织纪律性均较差,这些问题成为了护理管理的难题,同时也妨碍了年轻护士良好职业价值感的形成。有研究显示,护士正确的职业价值观与工作表现、工作满意度有直接关系^[6],护士的职业价值是影响护士行为、护理绩效的关键因素^[7]。激励管理中的“和善”是透过语言表达对护士感受的理解,配合激励言语表达信任她们经得起挫折,培养其自信心。而“坚定”是要求护士要尊重管理制度和标准,尊重管理角色,尊重大家共同的努力目标。另外,激励管理关注于解决问题,并在解决问题中激励员工建立归属感和价值感。传统的管理方法往往是“老带新”的方法,高年资护士将自己的经验和知识教给年轻护士,很多知识都偏向于经验和习惯,但随着医疗水平和患者服务需求不断提升,与其手把手教,不如视情况和任务给予授权。这样可以帮助年轻护士发挥主观能动性,成为积极参与者,而不仅仅是被动接受答案。当护士专注于解决问题时,她们会产生强烈的责任感而主动学习,迅速成长。护士长定期与年轻

护士沟通进展变化,在聆听中给予反馈和鼓励。当护士出现工作缺陷或其他不当行为时,在排除能力和制度等因素后,往往提示护士缺乏归属感和自我价值感,管理者应从护士角度理解她们的“错误”,通过沟通和辅导使其重获价值感,也可以促进管理者与年轻护士建立良好的信任关系。最后,本研究的绩效评价方法弥补了传统的考核体系中侧重于工作数量、质量的考核方法,将学习能力和成长指标纳入绩效考核,进一步促进了护士自尊水平和自我价值感的形成和提升。本次研究也显示,实施激励管理后,低年资护士的职业价值感明显提升($P < 0.01$)。

3.3 激励管理可提升护士自主学习能力 Teunissen等^[8]提出,终生学习对护士而言非要重要,学习是贯穿护理人员职业生涯的一项任务。在脱离学习被动学习的环境里,自主学习能力对临床护士尤为重要。提高护士自主学习能力的有很多,主要包括:①增强护士危机意识,加强自我监督。实施激励管理式的质量检查,管理者通过温和坚实的态度说明错误和缺陷,并引导护士从事件的发生经过分析原因,假设可能发生的安全隐患,护士经过自我反思和总结,加强自我监督的意识,增强自控能力。本次结