

· 重点关注——护士心理健康专题 ·
· 论 著 ·

护士长领导风格对护士工作环境感知的影响

张月¹, 杨惠云¹, 曹怡², 马梅³

摘要:目的 调查分析护士感知护士长领导风格及工作环境现状,为护士长改进领导方式提供参考。方法 选取陕西省 1 741 名护士为研究对象,采用护士长领导风格量表和工作环境感知量表进行调查。结果 护士感知的护士长变革型领导风格均分为 (2.68 ± 0.84) 分,交易型领导风格为 (2.27 ± 0.47) 分,工作环境为 (2.92 ± 0.39) 分。多元回归分析结果显示,对目前工作内容满意程度、对现在收入的满意度、工作目的为了生存、护士长领导风格中的感召力、智力激发、被动例外管理维度是护士工作环境感知的影响因素($P < 0.05, P < 0.01$)。结论 护士工作环境感知处于中等水平,护士长领导风格对工作环境感知有显著影响,护士长在管理中要充分运用感召力和智力激发,以提升护士工作环境感知,稳定护士队伍。

关键词:护理人员; 护士长; 领导风格; 工作环境感知; 感召力; 智力激发; 被动例外管理

中图分类号: R47; R192.6 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3870/j.issn.1001-4152.2021.22.001

The influence of head nurses' leadership styles on work environment perception of nurses Zhang Yue, Yang Huiyun, Cao Yi, Ma Mei, Nursing Department, The Second Affiliated Hospital of Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710004, China

Abstract: **Objective** To describe the levels of head nurses' leadership style and nursing work environment, and to provide reference for head nurses to improve leadership style. **Methods** A total of 1 741 nurses in Shaanxi province were invited to complete the Multifactor Leadership Questionnaire and Practice Environment Scale. **Results** The mean score of transformational leadership style was 2.68 ± 0.84 and transactional leadership style was 2.27 ± 0.47 respectively. The average score of work environment was 2.92 ± 0.39 . Multiple linear regression analysis showed that satisfaction with current work content, satisfaction with salary, working to live, inspirational motivation, intellectual stimulation and management-by-exception-passive were the influencing factors of nurses' perception of work environment ($P < 0.05, P < 0.01$). **Conclusion** Work environment perception of nurses was at a medium level and was affected by head nurses' leadership styles. Head nurses should utilize inspirational motivation and intellectual stimulation to enhance nurses' perception of work environment and to stabilize nurse team.

Key words: nurse; head nurse; leadership style; work environment perception; inspirational motivation; intellectual stimulation; management-by-exception-passive

护理工作环境是指护士对直接或间接影响护理工作各种要素的评价,包括人、事、物等^[1]。国内外研究表明,护士工作环境与护士个人结局相关,如工作满意度^[2]、护士安全行为^[3]、职业生涯成功^[4]、组织承诺^[5]、离职意愿^[6]等。同时护士工作环境还会影响患者的结局^[7],是高质量护理质量的决定性因素^[8]。因此,改善护士工作环境至关重要。护士长作为医疗组织中最基层、与护士直接接触的领导者与管理者,其管理方式会直接影响科室人、物、时间等资源的利用情况、工作状态、文化氛围及组织凝聚力^[9],且其领导方式对于建立优质的工作环境至关重要。研究表明,护士长领导风格会影响护士的工作满意度^[10]、团队绩效^[11]等,但目前关于护士长领导风格与工作环境的相关性研究甚少^[12]。因此,本研究分析护士长领导风格对护士感知工作环境的影响,旨在为今后从培训护士长领导力角度来改善护士对工作环境的感知水平,从而为降低护士离职意

愿提供参考。

1 对象与方法

1.1 对象 采用方便抽样法,选取陕西省 2 所三级医院和 4 所二级医院的护士为研究对象。纳入标准:注册护士,自愿参加本研究;排除标准:实习护士,进修护士,见习期护士。

1.2 方法

1.2.1 调查工具 ①一般资料调查表。包括医院等级、性别、年龄、职称、临床工作时间等,由研究者在文献回顾基础上自行设计。②护士长领导风格量表^[13]。包括变革型领导风格和交易型领导风格 2 个分量表,变革型领导风格 4 个维度 20 个条目;交易型领导风格 3 个维度 12 个条目。条目采用 Likert 5 级计分法,从 0 (从来不是)到 4 (几乎总是),总分 0~128 分,得分越高,说明护士长采用该领导方式的频率越高。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.880,本研究中为 0.945。③工作环境感知量表^[14]。包括护士参与医院事务(8 个条目)、高质量护理服务基础(9 个条目)、管理者能力与领导方式(4 个条目)、充足的人力和物力(4 个条目)及医护合作(3 个条目)5 个维度 28 个条目。每个条目采用 4 级计分法,从完全不同意(1 分)到完全同意(4

作者单位:1. 西安交通大学第二附属医院护理部(陕西 西安,710004);

2. 西安交通大学第一附属医院血管外科;3. 西安交通大学医学部

张月:女,硕士,护师,zymoon95@126.com

收稿:2021-06-17;修回:2021-08-09

分),总分 28~112 分,得分越高,表明护士感知护理工作环境越好。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.91,本研究中为 0.934。

1.2.2 调查方法 在问卷星平台编制好电子调查问卷,征得各医院护理部主任同意后,在护理部的协助下,发送调查问卷链接,每人每台设备仅允许作答 1 次。问卷采用统一指导语向被调查对象介绍本研究的目的及填写方法,由被调查对象自行填写,填写完成后点击提交即完成调查。研究者在后台对所回收问卷进行检查审核,对问卷填写时间小于 10 min、明显错误问卷、规律作答问卷进行剔除。共回收调查问卷 1 850 份,其中有效问卷 1 741 份,有效率为 94.11%。

1.2.3 统计学方法 采用 SPSS22.0 软件对数据进行 t 检验、方差分析、Pearson 相关性分析及多元线性回归分析。检验水准 $\alpha=0.05$ 。

2 结果

2.1 一般资料 1 741 名护士中,男 39 人,女 1 702 人;年龄 19~55(31.27 $\pm$ 6.42)岁;护士 506 人,护师 938 人,主管护师 259 人,副主任护师以上 38 人;内科 490 人,外科 426 人,妇产科 118 人,儿科 131 人,门急诊 138 人,手术室 94 人,ICU 56 人,其他 288 人。

2.2 护士长领导风格及工作环境评分 见表 1。

表 1 护士长领导风格及工作环境评分($n=1741$)

项 目	$\bar{x} \pm s$	
	总分	条目均分
变革型领导风格	53.56 $\pm$ 16.79	2.68 $\pm$ 0.84
领导魅力	7.88 $\pm$ 2.64	2.63 $\pm$ 0.88
感召力	14.01 $\pm$ 4.70	2.80 $\pm$ 0.94
个性化关怀	9.46 $\pm$ 3.75	2.36 $\pm$ 0.94
智力激发	22.19 $\pm$ 6.89	2.77 $\pm$ 0.86
交易型领导风格	27.27 $\pm$ 5.61	2.27 $\pm$ 0.47
权变奖励	11.24 $\pm$ 3.30	2.81 $\pm$ 0.83
主动例外管理	12.56 $\pm$ 2.87	3.14 $\pm$ 0.72
被动例外管理	3.47 $\pm$ 3.55	0.87 $\pm$ 0.89
工作环境感知总分	81.75 $\pm$ 10.93	2.92 $\pm$ 0.39
护士参与医院事务	21.30 $\pm$ 4.07	2.66 $\pm$ 0.51
高质量护理服务基础	28.26 $\pm$ 3.58	3.14 $\pm$ 0.40
护士长能力与领导方式	11.89 $\pm$ 1.99	2.97 $\pm$ 0.50
充足的人力和物力	11.18 $\pm$ 2.24	2.79 $\pm$ 0.56
医护合作	9.11 $\pm$ 1.63	3.04 $\pm$ 0.54

2.3 不同特征护士工作环境感知评分比较 不同性别、科室等护士工作环境感知评分比较,差异无统计学意义,差异有统计学意义的项目见表 2。

2.4 护士长领导风格与工作环境的相关性 见表 3。

2.5 护士工作环境感知的多因素回归分析 以工作环境作为因变量,一般资料及护士长领导风格各维度作为自变量进行多元回归分析, $\alpha_{\text{入}}=0.05$, $\alpha_{\text{出}}=0.10$ 。结果见表 4。

表 2 不同特征护士工作环境感知评分比较

项 目	人数	评分($\bar{x} \pm s$)	t/F	P
医院等级			3.021	0.003
三级	868	80.95 $\pm$ 10.84		
二级	873	82.53 $\pm$ 10.97		
聘用方式			4.356	0.013
合同护士	1434	81.49 $\pm$ 10.88		
编制护士	291	83.24 $\pm$ 10.83		
其他	16	77.50 $\pm$ 14.56		
第一学历			5.949	0.003
中专	362	83.06 $\pm$ 11.12		
大专	1000	81.81 $\pm$ 10.74		
本科以上	379	80.31 $\pm$ 11.08		
工作目的			44.180	0.000
个人兴趣	288	87.84 $\pm$ 11.22		
父母意愿	87	80.83 $\pm$ 10.35		
为了生存	1123	79.97 $\pm$ 10.64		
其他	243	83.06 $\pm$ 9.27		
对目前工作的满意程度			157.244	0.000
非常满意	113	93.46 $\pm$ 10.11		
满意	714	85.92 $\pm$ 9.16		
一般	814	77.94 $\pm$ 8.96		
不满意	78	71.19 $\pm$ 12.72		
非常不满意	22	64.09 $\pm$ 13.15		
对目前收入满意程度			85.152	0.000
非常满意	47	93.68 $\pm$ 12.70		
满意	404	87.04 $\pm$ 10.02		
一般	924	81.34 $\pm$ 9.30		
不满意	292	76.30 $\pm$ 10.91		
非常不满意	74	71.85 $\pm$ 12.45		

表 3 护士长领导风格与工作环境的相关性($n=1741$) r

项目	护士参与 高质量护理		护士长能力 充足的人		医护 合作	工作环境 感知
	医院事务	服务基础	与领导方式	力和物力		
领导魅力	0.396	0.373	0.559	0.391	0.301	0.497
感召力	0.483	0.395	0.657	0.418	0.373	0.570
个性化关怀	0.382	0.325	0.548	0.365	0.306	0.469
智力激发	0.495	0.416	0.663	0.451	0.376	0.590
权变奖励	0.454	0.411	0.611	0.419	0.377	0.557
主动例外管理	0.364	0.388	0.485	0.338	0.295	0.464
被动例外管理	-0.272	-0.246	-0.311	-0.199	-0.210	-0.310
变革型领导风格	0.486	0.412	0.666	0.445	0.374	0.585
交易型领导风格	0.282	0.285	0.411	0.294	0.239	0.369

注:均 $P<0.05$ 。

表 4 护士工作环境感知的回归分析结果($n=1741$)

项 目	β	SE	β'	t	P
常数	81.766	1.612	—	50.716	0.000
您对目前工作内容的满意度	-3.238	0.365	-0.219	-8.869	0.000
对现在收入的满意度	-1.388	0.300	-0.105	-4.635	0.000
感召力	0.254	0.099	0.109	2.557	0.011
智力激发	0.392	0.077	0.247	5.117	0.000
被动例外管理	-0.214	0.061	-0.070	-3.531	0.000
工作目的					
为了生存	-2.174	0.577	-0.095	-3.771	0.000

注: $R^2=0.450$,调整 $R^2=0.444$; $F=70.452$, $P=0.000$ 。对目前工作内容满意程度、对目前收入满意程度赋值均为非常满意=1,满意=2,一般=3,不满意=4,非常不满意=5;工作目的以个人兴趣为对照设置哑变量;其他变量为原值。

3 讨论

3.1 护士感知护士长领导风格现状 变革型领导风格是一种旨在通过转变护士的态度、信念、价值观和行为方式来激励和启发护士追求更高目标的领导形式^[15]。交易型领导风格代表传统的护士长管理类型,以任务为中心,护士长确定目标,控制和管理资源、信息,监管绩效考核,以利益交换的方法影响护士^[16-17]。本研究结果显示,变革型领导风格均分高于交易型领导风格。说明护士认为,在日常管理中,护士长采取变革型领导风格的频率更高,通过个人魅力、智力刺激等因素让护士自身意识到护理工作的重要性,来激发护士的使命感、取得更高的成就。在变革型领导风格中,感召力得分最高,个性化关怀得分最低,说明在日常管理中,护士长对每个护士自身特点关注较少,缺乏个性化关怀和帮助。提示在日后管理中,护士长需要注重护士个人的特点、工作水平及个性化需求,适当地给予个性化帮助。在交易型领导风格中,主动例外管理得分最高,被动例外管理得分最低。主动例外管理是指护士在有偏离标准的行为发生时,护士长就采取干预措施,从而预防过失的发生;被动例外管理是指当问题很严重或过失已经发生时,护士长才采取措施^[16]。这说明护士长在日常管理中是积极主动的,能随时关注科室护理工作并及时提出改进方法,这与护理本身工作性质有关,因为护理工作是对患者的生命负责,不能等到问题出现再去解决。

3.2 工作环境现状及社会人口学资料对工作环境的影响分析 本研究结果显示,护士对工作环境感知得分为 (2.92 ± 0.39) 分,处于中等水平。各维度中,高质量护理服务的基础维度得分最高,可能是因为随着目前国家出台的各项医疗政策、医院等级评审要求及优质护理服务的推进工作,各医院对护理专业更为重视及支持,对各项护理核心制度可落实到位,有完善的护士入职培训及继续教育培训,并积极探索护士的职业发展道路,护士有更多提升专业能力的机会,培养了更多的专科护士,持续夯实护理服务的基础^[18]。护士参与医院事务维度得分最低,与其他研究结果一致^[19-20],说明目前医院未给予护士充分参与医院事务的权利,护士参与制定医院政策的机会很少。这可能是由于目前多数医院以经济效益为主要目标,更注重绩效考核,认为护理工作从属于医疗工作,各科室采取科主任负责制,未充分给予护士参与各项事务决策的权利^[19,21]。此外,充足的人力和物力维度得分也较低,仅次于参与医院事务维度,与其他研究结果一致^[20]。提示医院管理者日后要考虑到护理人员的决策权,注重对护士进行授权,同时对人员进行合理安排,避免人员浪费或人力不足的情况。回归分析结果显示,对目前工作内容的满意程度会影响其工作环境感知水平。这可能是因为当护士对目前工作内容比

较满意时,会影响其工作态度并减少负面情绪,提高其工作环境感知水平。对现在收入的满意度越低,其工作环境感知水平越低,提示护士对收入满意程度是影响工作环境感知水平影响因素之一。提示医院管理者在建设健康良好的工作环境时,不能忽略护士薪酬作用,应重视护理人员对薪资的基本需求。与工作目的是自己兴趣爱好相比,为了生存的护士其工作环境感知水平降低,这可能是由于这类护士日常只是按部就班地完成自己的工作,很难去发现护理工作中存在的问题,发现问题后也不会去主动思考解决措施,也较少注重自己个人能力的提升,可能会影响其工作效率,进而影响其工作环境感知水平,提示日后护理管理者更应该关注这类护士,提升其工作环境感知水平。

3.3 护士长领导风格对工作环境感知的影响 有研究显示,护士长领导行为与护士工作环境感知水平呈正相关^[12],与本研究结果相似。进一步多元线性回归分析结果显示:①感召力对护士工作环境感知有影响。善于运用感召力的护士长,通过宣传组织愿景,表达对护士的期望,使其认识到自己的重要性,激励护士内在动机的提升,可在提高完成组织目标效率的同时优化组织氛围,进一步提高护士工作环境感知水平。提示在管理中,护士长要注重让护士意识到自己的重要性和责任,激发其自我价值感,以实现更高的目标。②智力激发会影响护士工作环境感知,护士长使用智力激发的频率越高,护士工作感知水平越高。智力激发是指护士长激励护士表达新见解,使其寻找从新角度解决问题的方法,并鼓励下属以新方式完成任务^[13]。通过智力激发,护士长鼓励员工参与决策过程,使用新方法、新思维去解决问题,从而培养批判性思维以及技能和知识,强化护士的工作能力,赢得医生的尊重。同时善于运用智力刺激的护士长,可通过调动工作场所可用的支持、信息和资源,为护士创造了赋权条件,提升其工作环境感知水平^[10]。提示护士长在日后管理工作中,要注重启发下属,培养其批判性思维,发展护士自身能力。③被动例外管理与护士工作环境感知水平有关,护士长使用被动例外管理方式的频率越高,护士感知工作水平越低。如果护士长使用被动例外管理方式管理护士,对于日常护理工作没有计划和规划,等待问题出现后再进行干预,长此以往,护士在日常工作中可能也会更多地采用被动的态度去工作,会导致医护之间合作关系变差,影响科室氛围及团队效率。同时,护士长使用被动例外管理方式的频率越高,可能会忽视护士工作能力的提升及职业发展,进而影响其工作环境感知水平。提示护士长在日后管理中,应积极主动对日常护理工作进行监督并及时解决出现的问题。

4 小结

本研究显示,在日常管理中,护士长采取变革型

领导风格的频率高于交易型领导风格,护士工作环境感知处于中等水平。对目前工作内容满意度、薪酬满意度、工作目的是为了生存、变革型领导风格中的感召力和智力激发以及交易型领导风格中的被动例外管理是护士工作环境感知水平的影响因素。因此,护士长在管理中要充分运用感召力和智力激发,提升护士对自身价值的肯定、激发其使命感;培养护士批判性思维,鼓励其创造力;同时要主动对日常护理工作进行监督并及时解决出现的问题,提高护士对护士长的认可,进而提升其工作环境感知,稳定护士队伍。

参考文献:

- [1] Nogueira L S, Sousa R M C, Guedes E S, et al. Burnout and nursing work environment in public health institutions[J]. Rev Bras Enferm, 2018, 71(2): 336-342.
- [2] 王璐,任永霞. 手术室护理工作环境现状及其对护士工作满意度的影响[J]. 天津护理, 2020, 28(1): 39-42.
- [3] 范惠,马梅,鱼丽荣,等. 咸阳市医院护理工作环境与护士安全行为的相关性研究[J]. 护理学杂志, 2019, 34(1): 63-65.
- [4] 蔡胜娇,王志稳,文英,等. 消毒供应中心护士职业生涯成功与工作环境的相关性[J]. 护理学杂志, 2018, 33(23): 50-52.
- [5] Seren Intepeler S, Esrefgil G, Yilmazmis F, et al. Role of job satisfaction and work environment on the organizational commitment of nurses: a cross-sectional study [J]. Contemp Nurse, 2019, 55(4-5): 380-390.
- [6] Nelson-Brantley H V, Park S H, Bergquist-Beringer S. Characteristics of the nursing practice environment associated with lower unit-level RN turnover [J]. J Nurs Adm, 2018, 48(1): 31-37.
- [7] Nascimento A, Jesus É. Nursing work environment and patient outcomes in a hospital context: a scoping review [J]. J Nurs Adm, 2020, 50(5): 261-266.
- [8] Copanitsanou P, Fotos N, Brokalaki H. Effects of work environment on patient and nurse outcomes [J]. Br J Nurs, 2017, 26(3): 172-176.

- [9] 童丹,孙漫菲,黄春美,等. 护士长领导方式的研究进展[J]. 护理学杂志, 2018, 33(8): 104-107.
- [10] Boamah S A, Spence Laschinger H K, Wong C, et al. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes[J]. Nurs Outlook, 2018, 66(2): 180-189.
- [11] 冯婷,胡雪慧,苏景宽. 军队医院护士长变革型领导行为与聘用护士的团队凝聚力及团队绩效的关系[J]. 广西医学, 2020, 42(23): 3135-3139.
- [12] 王艳玲,何燕. 护士长领导行为与护士工作环境感知的相关分析[J]. 济宁医学院学报, 2018, 41(2): 150-152.
- [13] 潘慧. 护士长领导行为与护士工作满意度、组织承诺的相关性研究[D]. 延吉: 延边大学, 2008.
- [14] 王丽,李乐之. 中文版护理工作环境量表的信效度研究[J]. 中华护理杂志, 2011, 46(2): 121-123.
- [15] Brewer C S, Kovner C T, Djukic M, et al. Impact of transformational leadership on nurse work outcomes[J]. J Adv Nurs, 2016, 72(11): 2879-2893.
- [16] Cope V, Murray M. Leadership styles in nursing [J]. Nurs Stand, 2017, 31(43): 61-70.
- [17] Saravo B, Netzel J, Kiesewetter J. The need for strong clinical leaders—Transformational and transactional leadership as a framework for resident leadership training[J]. PLoS One, 2017, 12(8): e0183019.
- [18] 林惜君,尤黎明,郑晶,等. 广东省二、三级综合医院护理工作环境影响因素调查[J]. 中华现代护理杂志, 2018, 24(21): 2500-2506.
- [19] 李瑾,蒋维连,郭阳. 护理工作环境对临床护士工作沉浸的影响研究[J]. 护理管理杂志, 2017, 17(7): 466-468.
- [20] 李艳艳,陈翠萍,李美芬,等. 护理工作环境与低年资护士护理临床决策意识的相关性研究[J]. 中国实用护理杂志, 2018, 34(30): 2390-2394.
- [21] 林珊妹,廖少彬,林淑华,等. 护理工作环境与护士职业生命质量的相关性研究[J]. 全科护理, 2016, 14(36): 3875-3877.

(本文编辑 吴红艳)

• 敬告读者 •

警惕假冒《护理学杂志》工作人员及网站征稿、收费的声明

一直以来,相关网络、微信、邮箱经常出现某些谎称为《护理学杂志》编辑部人员,要求加作者为好友,或谎称文章可录用或已录用,要求缴纳审稿费、版面费;有些通过盗用本编辑部名称和地址、伪造资质证书等违法手段,假借《护理学杂志》编辑部的名义收录稿件,以达到非法敛财的目的。为此,《护理学杂志》编辑部郑重声明如下:

1. 《护理学杂志》编辑部指定官方域名(网站)为 <http://www.hlzz.com.cn> 或 <http://www.chmed.net>。从官方网站投稿是唯一途径。文章经审核合格被录用后,由投稿系统通过作者预留的邮箱发放录用通知和缴纳版面费通知,再无其他收费项目和其他途径。请作者明确,切勿受骗上当。
2. 《护理学杂志》的编辑人员不会要求作者加微信好友;本刊不允许个人通知作者缴纳费用,未设个人账户收费。
3. 凡要求作者将论文版面费转账至个人账户的均非本编辑部所为。假冒本编辑部网站发布的信息、活动及后果均与本编辑部无关。

在此特提醒广大读者、作者注意甄别本刊网站合法域名,选择正确途径投稿和缴纳费用,避免不必要的损失。

地址:武汉市解放大道 1095 号《护理学杂志》编辑部,邮编 430030

E-mail: jns@tjh. tjmu. edu. cn; 咨询电话: 027-83662666; 联系人: 雷冰霞