

学习与成长指标纳入护理绩效考核的管理实践

杨贵云¹, 吴玲玲²

摘要:目的 探讨将学习与成长指标纳入到医院护理绩效考核体系中对护士参与科研和继续教育的影响。方法 采用历史对照设计,在原有考核护士工作数量、质量和中夜班补贴的护理绩效考核体系中加入有关护士学习成长相关指标和岗位系数等核算方式,每月绩效考核小组依据护士绩效得分情况分配绩效工资。选取 4 个科室运行该绩效考核体系 1 年后进行评价。结果 实施后,护士发表论文、主持讲课、参加竞赛、参加继续学历教育、完成年度继续教育学分、申报省市级医学继续教育项目的比例显著高于实施前($P < 0.05$, $P < 0.01$)。结论 将学习与成长指标纳入护理绩效考核体系,能激发护士参与护理科研和继续教育的热情。

关键词:绩效考核; 护理科研; 医学继续教育; 学习成长指标; 平衡记分卡

中图分类号:R47;C931.2 **文献标识码:**A **DOI:**10.3870/j.issn.1001-4152.2019.05.063

Adding learning and growing indexes into nursing performance appraisal system: a managerial practice Yang Guiyun, Wu Lingling. Department of Nursing, Wuhan Fourth Hospital; Pu'ai Hospital, Tongji Medical College, Huazhong University of Science & Technology, Wuhan 430033, China

Abstract: **Objective** To evaluate the effect of adding learning and growing indexes into nursing performance appraisal system on nurses' participation in scientific research and continuing education. **Methods** Through a historical control design, we added learning and growing indexes and post coefficients of nurses into nursing performance appraisal system which originally consisted of workloads, work quality, and subsidies of night shifts. Every month, a performance appraisal group was designated to quantify nurses' performance and allocate their salaries. Four departments were selected to run the new performance appraisal system for one year before effect evaluation. **Results** After implementation of the new performance appraisal system, the proportions of nurses who published papers, hosted lectures, participated in competitions, participated in continuing education, completed annual continuing education credits, and applied for provincial and municipal medical continuing education projects were significantly higher than those before ($P < 0.05$, $P < 0.01$). **Conclusion** Adding learning and growing indexes into nursing performance appraisal system can have positive impact on nurses' participation in scientific research and continuing education.

Key words: performance appraisal; nursing research; medical continuing education; learning and growing indexes; balanced score card

绩效考核指考核主体对照工作目标或绩效标准,采用科学的考核方法,考核员工的工作任务完成情况,员工的工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将考核结果回馈给员工的过程。近年来,国内学者针对性地开展了一些护理绩效管理的探索,如樊落等^[1]结合医院 HIS 系统,量化整个科室护理工作的数量与质量;何红燕等^[2]构建护士长绩效考核的指标体系;高蓓蕾等^[3]、谢芳等^[4]和梅红亚等^[5]将绩效考核结果与科室绩效工资分配和护士的评优、晋升等挂钩,对护理人员起到了一定的激励作用。学者所构建的绩效考核指标大多重视工作数量和质量,而护士在其职业生涯中需不断学习才能满足人民群众不断增长的需求,并推动护理学科的发展。目前各医院的绩效考核指标缺乏对护士学习成长的测量与激励,对护士学习的主动性和自身成长造成影响。我院护理部在原有考核护士工作数量、质量和中夜班补贴的护理绩效考核体系中加入有关护士学习成长相关指标和

岗位系数等核算方式,取得较好的效果,报告如下。

1 对象与方法

1.1 对象 选取我院西院区神经内科、呼吸内科、消化内科和肾病内科 4 个科室为试点,采取历史对照设计,2017 年 1~12 月将学习与成长指标纳入护理绩效考核,2016 年 1~12 月的历史数据为实施前数据。4 个科室病床共 156 张,护理人员 64 人(包括护士长 4 人,护士长助理 2 人)。职称:高级 1 人,中级 6 人,初级 57 人。学历:大专 29 人,本科 34 人,硕士及以上 1 人。实施前后科室病床数、护理人员人数无变化。

1.2 方法

1.2.1 旧绩效考核指标体系介绍

1.2.1.1 护理工作数量核算 4 个科室均设置考核小组,由科室护士长 1 名和责任组长 2 名组成,负责日常记录和统计核算。工作数量主要使用医院 HIS 系统及医惠系统所记录的数据。月底考核小组调用系统数据,主要为责任护士护理三级护理、二级护理、一级护理患者数,危重患者数,专科护理患者数等,每日每例患者分别按 1.0、1.1、1.2、1.5 和 1.5 倍的系数累计计算工作量。

1.2.1.2 护理工作质量核算 工作质量根据每月护

作者单位:武汉市第四医院/华中科技大学同济医学院附属武汉普爱医院 1. 护理部 2. 风湿血液科(湖北 武汉,430033)

杨贵云:女,硕士,主管护师,护士长,1245868214@qq.com

科研项目:湖北省卫生和计划生育委员会面上项目(WJ2017M190)

收稿:2018-09-11;修回:2018-12-12

理部组织的护理质量检查情况,发现质控督导问题每项扣 0.5 分。对发生的护理(安全)不良事件对责任人扣 5 分;患者满意度方面,依据住院患者填写的满意度调查表,调查表填写的最不满意护士给予扣 3 分/次;护士被患者投诉,扣 5 分/次。

1.2.1.3 中夜班补贴 中夜班每班次 80 元/人。

1.2.2 新护理绩效考核指标体系

1.2.2.1 考核指标体系构建 研究者通过查阅文献^[6-8]、一线护士调研、专家讨论,建立全新的护理绩效考核指标体系,在以往的护士工作数量和质量基础上,将护士个人学习与成长指标纳入考核,并设置包含护士学历、职称和护龄的岗位系数。考核指标体系报备护理部获批后实施。

1.2.2.2 学习成长指标和分值 依据平衡记分卡和学习与成长指标有关理论^[6-11],结合临床护士特点,在考核指标体系中设置体现护士学习、继续教育、科研、创新和评优情况等 17 项作为学习与成长考核指标。依据每项指标完成的难易程度或体现的研究水平、创新能力、学习能力不同,各指标划分为不同分值。护士达到或完成某项指标提交完成证明后,有两种情况获得相应绩效分值,一是 12 个月每月加分 1 次,发表论文、课题立项等适用这种情况;二是仅在当月加分 1 次,竞赛得奖、讲课和取得专利等适用这种情况。分 12 个月加分指标有:以第一作者发表论文,北大核心期刊+4 分/篇/月,统计源期刊+2 分/篇/月;护理科研立项,省级以上课题前三负责人分别+5 分/月、+4 分/月、+3 分/月,省级以下课题第一负责人+4 分/月。仅当月加分指标有:以第一发明人获得护理类国家发明专利+5 分/项,实用新型专利+3 分/项;参加市级以上护理竞赛获奖+5 分/次;主持医院内大讲课+2 分/次,参加医院内各项操作竞赛或知识竞赛获奖+2 分/次;获得年度继续教育学分合格 25 分及以上(其中 I 类学分 10 分、II 类学分 15 分)+4 分/次;省级继续教育项目申报成功+5 分/次,市级继续教育项目申报成功+4 分/次;院内年度考核优秀+3 分/次,获得市级以上优秀护士+5 分/次,院内优秀护士+3 分/次。

1.2.2.3 岗位系数 岗位系数为 3 项,分别为:职称系数,主任护师 1.3、副主任护师 1.2、主管护师 1.1、护师 1.0、护士 0.9;学历系数,硕士 1.2、本科 1.1、大专 1.0、中专 0.9;护龄系数,30 年及以上 1.3、20~29 年 1.2、10~19 年 1.1、1~9 年 1.0。

1.2.3 绩效值核算与记录方式 工作数量、工作质量来源于 HIS 系统和医惠系统,院内讲课、竞赛等数据来源于医院护理部;护士的论文、课题情况由医院科教部门提供,职称、学历、护龄、数据由人事部门提供,上述数据考核小组可通过医院 HRP 系统查询,科教与人事部门动态更新;需要现场记录确认的事项,由护士长/责任组长与当事人当日填写现场确认单,

双方签字提交考核小组。工作数量乘以三项岗位系数(职称、学历、护龄),再与工作质量、学习成长指标值相加合计为护士每月绩效值。每月初考核小组核算上月护士绩效值,结果经公示无异议后,用于绩效工资的工资的发放。

1.3 评价方法 比较护理绩效考核实施前(2016 年 1~12 月)和实施后(2017 年 1~12 月)试点科室护士发表学术论文、申报课题、院内外授课、参加院外竞赛人数和参加继续学历教育、完成年度继续教育学分(>25 分)、申报继续教育项目及成功立项的人数。

1.4 统计学方法 采用 SPSS17.0 软件分析数据,计数资料采用 χ^2 检验,检验水准 $\alpha=0.05$ 。

2 结果

2.1 实施前后护士参与科研与学习的指标比较 见表 1。

表 1 实施前后护士参与科研与学习的指标比较 人

时间	人数	发表学术论文	申报课题	院内外授课	参加院外竞赛
实施前	64	2	1	2	1
实施后	64	8	5	13	9
χ^2		3.905	1.574	9.137	7.085
P		0.048	0.210	0.003	0.008

2.2 实施前后护士参与各类型继续教育情况比较 见表 2。

表 2 实施前后护士参与各类型医学继续教育情况比较 人

时间	人数	参加继续学历教育	完成年度继续教育学分	申报继续教育项目	成功立项
实施前	64	7	51	1	0
实施后	64	16	62	11	3
χ^2		4.293	9.137	9.195	1.365
P		0.038	0.003	0.002	0.243

3 讨论

3.1 学习与成长指标纳入绩效考核,能促进护士成长 平衡记分卡是哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰等于 20 世纪 90 年代初建立的绩效评价工具,其运用于绩效管理中划分为 4 个部分:财务、客户、经营过程、学习与成长,反映了组织长期目标与短期目标、外部和内部、管理和经营的多个方面平衡^[12]。其中学习与成长维度是其他维度的驱动因素,促进员工的学习与成长,为组织长期成长和进步提供源泉和动力^[6]。希腊 GPHT 医院(General Panarcadian Hospital of Tripolis)2005 年在绩效考核指标中设立了员工创新与学习维度,通过增加员工的学习,医护人员业务数量大幅提升,促使该医院在希腊公立医院中功能和财务效率排名第一^[10]。我国台湾麦凯纪念医院实施包含员工学习成长的绩效考核,科研论文及科研项目数量均有大幅度提升^[11],医务人员的成长亦推动了医院的发展。由于学习与成长指标概念不统一

的定义,卫生技术人员创新和知识水平能力通过培训、论文、科研、课题等情况反映,上述医院绩效考核也依据这些指标开展员工学习成长情况的评价。

本研究中新考核体系增加学习与成长指标,弥补了旧考核体系只重视工作数量、质量的不足。将论文发表、科研课题、院内讲课、参与竞赛和完成继续教育学分、继续教育项目申报作为加分项,利用绩效考核的导向和激励作用,实施 1 年后试点科室护士开展研究与学习人数增多,完成年度继续教育学分人数和申报省级、市级医学继续教育项目人数增多。考核体系中设置了学历与职称系数,学历与职称越高工作量绩效越高,激发护士积极参加继续学历教育,并激发参与护理研究的热情,发表论文和课题申报数量较实施前显著增加。护士的学习成长促进护士提供更优质护理,更好地为患者服务,为提升医院整体护理水平,创造良好的护患关系打下坚实的基础,也促进医院整体医疗事业的发展。

3.2 新绩效考核体系进一步增强护士继续教育和终生学习的理念 代清霞^[13] 研究报道,国内医学继续教育还缺乏有效的经济激励机制和政策保障机制。长期以来,护士工作与学习存在一定矛盾。医院一线护士实行三班倒,护士工作时间长,工作量大,休息时间不足,很多医学继续教育项目占用了护士休息时间,影响护士参与继续教育的积极性^[14-15]。目前护士仅仅在职称晋升时将完成年度继续教育学分为必要条件。而晋升到高级职称或不想继续晋升职称的护士,继续教育学习完成如何对其无影响。护理绩效考核体系是一项长期执行的管理方式,它与职称晋升只有阶段性要求不同,对个人的要求是不中断的。将学习指标纳入考核,使护士重新认识终生学习重要性,完成各项继续教育任务,促进知识的更新,跟上护理学科发展^[16],提高综合业务素质。本研究显示,实施前,护士完成年度继续教育学分人数仅达到 79.6%。将完成年度继续教育学分纳入考核后,此项完成人数显著提高;以往护士申报省市级医学继续教育项目,医院无直接利益挂钩,申报积极性不高,纳入绩效考核后有直接的利益体现,申报成功加分值等同于课题,申报人数也大幅度提高。

4 小结

本研究引入平衡记分卡的理念,在护理工作质量、数量绩效考核基础上增加学习成长指标的考核,结果显示促进了护士参与护理科研和继续教育的热情。当然,护士的成长与发展除发表论文、申报课题及参与培训以外,专科护士的培养也是重要的组成部

分。由于专科护士涉及到科室需求、个人发展意愿与岗位配备等复杂因素,本次研究未将此列入。后续研究拟将护士外出进修、专科护士资格取得等纳入科室总体考核指标,实施分类考核。学习与成长指标和绩效考核具体设置应当综合考虑医院的发展战略、护士素质、管理水平与文化差异等,制定合适的激励奖励机制,促进护理事业的发展。

参考文献:

- [1] 樊落,齐海燕,席淑华. 护理单元绩效考核指标体系的构建[J]. 护理学杂志,2012,27(13):8-11.
- [2] 何红燕,毛春,张继勤,等. 临床科室护士长绩效考核体系的构建[J]. 护理学杂志,2010,25(17):1-4.
- [3] 高蓓蕾,李秋洁,洪素. 临床护士绩效考核指标体系的研究现状[J]. 护理学杂志,2014,29(3):92-94.
- [4] 谢芳,汤小莉. 儿科护理分层管理中绩效考核模式的构建与效果[J]. 中医药管理杂志,2018,26(1):87-88.
- [5] 梅红亚,徐宇红,司小平,等. 多维度绩效考核在护理岗位管理中的应用[J]. 护士进修杂志,2017,32(12):2240-2242.
- [6] 王艳,张建男. 基于平衡记分卡原理的护理单元绩效评价指标体系的构建[J]. 护理学报,2015,22(4):12-14.
- [7] 毛怡君,康凤英,张亚茹,等. 基于平衡记分卡的护理单元绩效评价指标体系的构建研究[J]. 护理研究,2017,31(15):1842-1845.
- [8] 张振建,冯占春,黄锐,等. 基于平衡记分卡的护理人员绩效评价指标体系研究[J]. 医学与社会,2012,25(3):25-27.
- [9] 于慧萍,孙健敏. 学习与成长考核指标的比较研究与应用[J]. 中国人力资源开发,2008(4):58-61.
- [10] Koumpouros Y. Balanced scorecard: application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis, Greece[J]. Int J Health Care Qual Assur,2013,26(4):286-307.
- [11] Chang W C, Tung Y C, Huang C H, et al. Performance improvement after implementing the balanced scorecard: a large hospital's experience in Taiwan[J]. Total Quality Management & Business Excellence,2008,11(19):1257-1258.
- [12] 陈国海,马海刚. 人力资源管理学[M]. 北京:清华大学出版社,2016:325-326.
- [13] 代清霞. 如何开展医学继续教育[J]. 中国当代医药,2012,19(9):142-143.
- [14] 谭毓. 国内护理人员继续教育现状分析与评价[J]. 中国继续医学教育,2016,8(2):1-2.
- [15] 李艳. 在职护士继续教育存在的问题及对策[J]. 中国伤残医学,2012,20(3):106-107.
- [16] 张庆玲,宋彩萍,王亚玲,等. 护理科研绩效管理及其成效[J]. 护理学杂志,2017,32(12):11-13.

(本文编辑 赵梅珍)