

基于 ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效评价

盛洁,王美青,吴爱萍,蒋亚根,戴伟娟,唐丽华

摘要:目的 探讨基于 ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效评价的实践效果。方法 以 35 名 ICU 护士为研究对象,建立亚专科工作组,实施基于 ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效模式。结果 实施 1 年后,护理各项综合指标成绩和护士岗位管理绩效管理满意度显著提升(均 $P < 0.01$)。结论 ICU 亚专科岗位管理有助于提高 ICU 护理综合质量和护士满意度。

关键词:危重症; 亚专科; 岗位管理; 绩效评价; 绩效考核; 满意度; 人力资源管理

中图分类号:R47;C931 **文献标识码:**A **DOI:**10.3870/j.issn.1001-4152.2019.15.056

Performance evaluation of nurses based on ICU sub-specialty post management model Sheng Jie, Wang Meiqing, Wu Aiping, Jiang Yagen, Dai Weijuan, Tang Lihua. Department of Critical Care Medicine, Danyang Hospital, Nantong University Affiliated Hospital, Danyang 212300, China

Abstract: **Objective** To explore the effect of performance evaluation of nurses based on ICU sub-specialty post management model. **Methods** A convenient sampling method was used to select 35 nurses in intensive care unit as research subjects to form sub-specialty working groups. An ICU sub-specialty post management model was established, and the nurses were subjected to performance evaluation based on the model. **Results** After one year's implementation, the scores of nursing quality indexes, and nurses' satisfaction with performance evaluation based on the sub-specialty post management model, were significantly higher than before ($P < 0.01$ for both). **Conclusion** The performance evaluation based on the ICU sub-specialty post management model helps to improve the quality of ICU nursing care and nurses' satisfaction.

Key words: critical care; sub-specialty; post management; performance appraisal; performance evaluation; satisfaction; human resource management

亚专科是专科领域的分支,能够更精细化、专业化地分解专科领域工作。亚专科护理作为一种新型的学科和人才管理方法,近年来被逐渐引入到临床护理实践中,研究表明,ICU 亚专科模式有助于提高护士的培训效果、提高护理质量^[1-2]。ICU 亚专科可持续发展需要科学有效的管理模式。绩效考核是指护理人力资源管理与开发的基础和客观依据,科学合理的绩效考核在人力资源管理中具有人事决策、诊断、激励、教育和管理作用,对护理人员积极工作起到正面引导和激励作用^[3]。《全国护理事业发展规划(2016—2020)》指出,在“十三五”期间,要通过改革创新,提高护理管理的科学化、规范化和精细化水平^[4]。明确医疗单位应以绩效考核为基础,加强护理管理水平,实行岗位绩效工资制度,工资待遇与服务质量及岗位工作量等综合挂钩,完善以专业技术能力、工作业绩和医德医风为主要评价标准的考核制度,合理确定护士待遇水平,充分调动护士的积极性。我院通过设立 5 项 ICU 亚专科,开展 ICU 亚专科岗位管理,初获成效,报告如下。

作者单位:南通大学附属丹阳医院重症医学科(江苏 丹阳,212300)

盛洁:女,本科,主管护师

通信作者:唐丽华,641590355@qq.com

科研项目:江苏省医院协会医院管理创新研究课题(JSYGY-3-2017-17)

收稿:2019-01-29;修回:2019-04-10

1 对象与方法

1.1 对象 采用便利取样法选取我院 ICU 专业护士 35 人为研究对象。纳入标准:①ICU 工作满 1 年;②自愿参与本研究。排除标准:①轮转护士;②研究期间在职不在岗。35 人中女 28 人,男 7 人;年龄 24~47(28.57±4.37)岁;工作年限 2~27(8.96±2.37)年;大专 9 人,本科 24 人,硕士 2 人;护士 11 人,护师 16 人,主管护师 7 人,副主任护师 1 人。本研究中,绩效考核依据护士的职称进行。

1.2 方法

1.2.1 传统的绩效考核方法 由 ICU 护士长和 3 名主管护师组成的考核小组进行月度、季度和年度考核,考核内容包括工作纪律及态度、工作数量、工作质量、技术难度、劳动强度及患者满意度等。根据护士职称以及所处岗位,分配对应的绩效系数 0.4~1.5。根据月度考核、季度考核和年度考核结果,达到合格即享受该岗位的全额奖金,未达到则按照不同等级进行扣减。

1.2.2 基于 ICU 亚专科岗位的护理服务绩效管理

1.2.2.1 规划并成立 5 项 ICU 亚专科 2016 年 1~5 月,研究前期经咨询专家并结合本院实际情况,成立 5 个 ICU 亚专科,分别为:循环系统亚专科,主攻体外生命支持和有创血流动力学监测等;呼吸系统亚专科,主攻机械通气和呼吸功能监测与支持;神经系统亚专科,主攻神经系统功能监测与支持和镇静镇

痛等;泌尿系统亚专科,主攻肾脏替代治疗和血液净化管理等;消化系统亚专科,主攻急重症患者肠内外营养支持等。

1.2.2.2 明确岗位职责,实施三级管理模式 每个亚专科设置 1 名负责人,2 名主管,4 名执行人员,共 7 人。亚专科负责人要求为本科及以上学历,主管护师及以上职称,本专业工作 10 年以上,省级专科护士,具有一定管理协调、业务技术指导能力、科研教学能力。主管要求为大专及以上学历,主管护师及以上职称,本专业工作 5 年以上,具备丰富的专科能力;执行护士要求为大专及以上学历,护师及以上职称,本专业工作 2 年以上。各亚专科中,负责人和主管由科室根据符合上述条件的护士进行分配,执行人员则由护士报名,科室根据报名情况协调。最终,5 个亚专科各包含 7 人,呈负责人(1 人)—主管(2 人)—执行(4 人)3 层结构,ICU 护士长和各亚专科小组负责人共同制定详尽的岗位职责、培养方案和计划。成立亚专科小组后,负责人承担亚专科护理质量和发展的责任,统筹安排组内成员的日常工作,执行护士负责亚专科基础性技能和基础性护理,主管负责高难度技能和疑难护理,同时依据 ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效指标,由主管护士负责组织和执行护士协助实施,如亚专科业务查房等。在亚专科小组内,每个月开展 1 次工作例会,总结上个月工作成果,对照绩效指标制定下个月工作计划,通过总结对比,发现差距,及时调整。ICU 护士长每季度召开亚专科讨论会 1 次,对亚专科工作进行总结、解读,不同亚专科之间沟通交流,切实落实绩效指标。

1.2.2.3 制定并实施 ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效评价体系 将关键业绩指标法(Key Performance Indicator, KPI)与亚专业岗位结合,制定适用于 ICU、并与亚专科模式相契合的护理服务绩效表。2016 年 7 月至 2017 年 7 月实施过程中,由护士长和各亚专科小组组长成立绩效考核小组,依据“ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效评价表”中的各项内容进行月度、季度和年度考核,各项指标根据日常工作记录进行核实。其中,常规考核内容占比 70%,包括工作纪律及态度、工作数量、工作质量、技术难度、劳动强度及患者满意度;亚专科管理考核占比 30%,考核内容包括专科工作(专科会诊、专科业务查房)、专科教育(专科知识培训、专科技能培训、专科健康讲座、省级及以上专科培训班)、专科科研(主持/参与专科研究课题、国内外学术会议汇报、发表专科论文)、专科质量管理(专科质量评价标准、组织专科不良事件分析)、工作满意度(科室、患者)共 5 大项。常规考核成绩为团队均分;亚专科管理考核汇总团队的成果,数据通过全院护理信息系统及科室护理业务学习记录中获取,以 25 分为标准,每

下降 5%减 2 分,每上升 5%加 2 分,上限为 30 分。两部分考核结果相加即为最终成绩,考核结果达到合格即享受该岗位的全额奖金,未达到则进行相应的扣减。

1.3 评价方法 ①护理综合质量:采用 ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效评价表进行评估,包含专科管理质量和工作满意度两部分内容。专科管理质量包括专科工作、专科教育、专科科研和专科质控 4 项,工作满意度包括患者和护士满意度。患者满意度采用我院自制调查问卷,共包含 10 个条目,满分为 100 分,问卷内部一致性信度 Cronbach's α 为 0.904;以开展绩效管理实施前(2015 年 7 月至 2016 年 6 月)和实施后(2016 年 7 月至 2017 年 7 月)所有出院患者的调查记录进行统计,各收集 280 例、291 例;护士满意度采用我院护理部编制的调查问卷,含 1 个条目“你对目前的护理工作的总体满意度”,满分 10 分。实施前后各调查 35 人。②护理服务绩效评价:自设 ICU 亚专科岗位管理的绩效考核模式满意度评价问卷表,共包含 10 个条目,以 1~10 分计分,满分 100 分,得分越高表明护士的满意程度越高。问卷 CVI 值为 0.930, Cronbach's α 为 0.921。在开展绩效管理实施前(2016 年 6 月)和 1 年后(2017 年 7 月)对护士进行调查,问卷均有效收回。

1.4 统计学方法 采用 SPSS19.0 软件进行数据处理。计量资料采用均数±标准差描述,行 t 检验;检验水准 $\alpha=0.05$ 。

2 结果

2.1 护理综合质量评价 患者满意度实施前后得分分别为 8.95 ± 1.21 、 9.34 ± 1.34 ,护士满意度实施前后得分分别为 8.24 ± 0.98 、 9.52 ± 1.47 ,实施前后比较, $t=2.167$ 、 4.291 、 $P=0.032$ 、 0.000 ,差异有统计学意义。其他指标的变化,见表 1。

表 1 实施前后 ICU 护理各项指标变化			
考评维度	考评指标	实施前	实施后
专科工作	专科会诊(次/季)	10	24
	专科业务查房(次/季)	8	18
专科教育	专科知识培训(次/季)	9	22
	专科技能培训(次/季)	6	15
	专科健康讲座(次/季)	3	15
	省级及以上专科培训班(次/年)	3	10
专科科研	主持/参与专科研究课题(次/年)	2	8
	国内外学术会议汇报(次/年)	3	11
	发表专科论文(篇/年)	2	6
专科质控	制定专科质量评价标准(项/年)	5	25
	组织专科不良事件分析(次/年)	4	7

2.2 护士对亚专科岗位管理绩效考核满意度评价 实施 ICU 亚专科岗位管理模式前后护士绩效考核满意度评价得分总分分别为 65.38 ± 4.38 、 80.24 ± 5.21 ,实施前后比较, $t=12.921$ 、 $P=0.000$,差异有统计学意义。各条目得分见表 2。

表 2 实施前后岗位管理绩效考核满意度评价($n=35$)
分, $\bar{x} \pm s$

项 目	实施前	实施后
你对科室绩效考核的满意度	5.31±0.67	8.19±1.21
你对岗位设置的满意度	6.21±1.21	8.67±1.28
你对岗位要求制定的满意度	6.16±1.14	8.02±1.52
你的岗位职责划分的满意度	5.96±0.63	8.31±2.01
岗位绩效考核有助于发挥岗位价值	6.18±1.02	8.39±1.38
你对岗位培训的满意度	6.03±0.97	8.46±1.39
你对岗位绩效的满意度	5.68±1.02	8.68±1.36
岗位绩效考核有助于你的职业发展	5.96±0.87	8.12±1.41
岗位绩效考核有助于实现你的专业价值	6.79±1.07	8.25±1.62
岗位绩效考核有助于促进你自主学习	6.65±2.13	8.47±1.35

3 讨论

3.1 ICU 亚专科岗位管理模式有助于提升护理质量,促进专科发展 亚专科虽然是附属于专科领域的分支专科,但根据其技术难度及研究目标可将专科领域更加精细化。相关研究在探究亚专科在不同专业中的发展结果表明,手术室骨科^[5]、手术室^[6]实施亚专科护理小组模式后,护士的临床工作能力和患者满意度显著提升。我院 ICU 设置 5 项亚专科,从 PICC 置管维护、动脉导管、呼吸机维护、血液透析到营养支持等均有专科资质的护士护理,明确界定岗位职责,促进了护理质量的全面提升。亚专科理念与岗位管理理念相结合,有助于护理人员为患者提供更精准的服务。本研究亚专科岗位管理模式实施 1 年后,ICU 亚专科会诊和专科业务查房数量有所增加,提升了专科护理质量。同时,各亚专科小组制定 25 项专科质量评价标准,重视对不良事件的讨论分析;5 项亚专科的专科教育取得较大的进展,充分发挥了各亚专科的专业内涵,专科教育不仅局限在对内的专科知识和专科技能培养,也扩展了对外的专科健康讲座和专科培训班,充分发挥各亚专科的外在延伸价值;在发展亚专科教育的同时,各亚专科小组对亚专科的专业发展更清晰,在科研课题、学术会议交流和发表论著中均取得一定的进展,护士和患者满意度均显著提升。

3.2 基于 ICU 亚专科岗位管理的绩效考核有助于提高护士满意度 KPI 的特点就是能够针对个人,并与个人岗位职责紧密联系,通过量化的方式评价亚专科护士的绩效更为客观、科学。针对亚专科的关键业绩事例的确定是充分发挥 KPI 价值的关键,本院基于亚专科管理模式及相关文献^[7],由护理管理、临床护理、卫生经济领域专家制定“ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效评价表”,在实践中发挥了指导性作用。本研究中,充分结合了 KPI 与亚专科岗位管理,充分发挥了 KPI 的特征,充分考虑了 ICU 的特殊性和复杂性,制定了基于 ICU 亚专科岗位管理的绩效评价表。在实施以后,护士的满意度较前显著上升,差异有统计学意义($P<0.01$)。其中,护士对岗位绩效、岗位价值、专业价值以及职业发展均有提高,通过亚专科的建立,岗位与绩效有机结合,能够有效

地帮助护士培养专业兴趣、提升专业价值感。有学者指出,ICU 专科护士护理工作强度大、难度高、内容复杂全面、抢救任务重,需要科学合理且有激励效应的绩效管理方案,以提高护士的积极性,调动学习的自主性,从而提升工作效率与质量,以保证 ICU 安全有序地运转^[8]。在亚专科护理小组形成后,护士集中精力地深入亚专科的学习和研究,不仅提高了专科业务能力和专科护理质量,更重要的是提高了专科内涵的发展和价值。这样也提高了护士的职业价值感和认同感,调动了护士在工作中的积极情绪,增加了护士的自信心。基于 ICU 亚专科岗位管理的绩效考核方式与能级对应的护士绩效考核^[9]有异曲同工之妙,均通过充分肯定不同级别护士的工作内容和质量并针对性地进行绩效考核,帮助各级护士实现自己的专业价值。绩效考核模式在激发护士工作热情中也发挥着重要作用,尤其对年轻护士和专科护士具有不可忽视的影响^[10]。亚专科岗位绩效考核模式充分满足护士的职业发展需求,有机地结合了学科发展和个人职业发展,提升科室的综合影响力也拓宽了护士的发展通路。基于 ICU 亚专科岗位管理的绩效考核模式,有利于调动各亚专科小组的积极性,充分促进各亚专科的专业发展;同时正向激励护士,促进其职业发展,也提高了 ICU 护士的满意度。

4 小结

随着护理行业地不断专业化,ICU 发展亚专科势在必行。本研究中,基于我院特征及现有条件,共设置 5 个亚专科,并构建了 ICU 亚专科岗位管理模式,以此为基础,充分发挥了 KPI 的优势,结合 ICU 亚专科岗位特点,制定了基于 ICU 亚专科岗位管理模式的护理服务绩效评价体系,实施后 ICU 护理服务质量和护士满意度均显著改善。目前仅实施了 1 年,仅涉及 35 名护士,其效果还有待进一步验证和完善。

参考文献:

[1] Opgenorth D, Stelfox H T, Gilfoyle E, et al. Perspectives on strained intensive care unit capacity: a survey of critical care professionals[J]. PLoS One, 2018, 13 (8): e0201524.

[2] 陈丽蓉. 重症监护专科护理亚专科小组培训方法及效果评价[J]. 中国卫生标准管理, 2016, 7(22): 220-222.

[3] 叶美霞, 钟印芹, 陈赟. 量化绩效考核方案在新入职护士全周期人才培养中的应用[J]. 护理实践与研究, 2018, 15 (16): 105-107.

[4] 中华人民共和国国家卫生和计划生育委员会. 国家卫生计生委关于印发全国护理事业发展规划 (2016—2020 年) 的通知 [EB/OL]. (2016-11-24) [2017-02-30]. <http://www.nhfp.gov.cn/zyygj/s3593/201611/92b2e8f8cc644a899e9d0fd572aefef3.shtml>.

[5] 吴卓, 陈汉波, 张新建. 手术室骨科亚专科分组的医护一体化模式应用[J]. 护理学杂志, 2018, 33(16): 39-41.

[6] 徐梅, 蒲霞, 王惠珍, 等. 手术室亚专科护理岗位管理体