

磁性医院管理对基层托管二级民营医院护士离职率的影响

董芳芳¹, 赵书敏², 李艺娜³, 张敬宜³, 郭小叶⁴

摘要:目的 探讨磁性医院管理在基层托管二级民营医院的实践效果。方法 将磁性医院管理应用于托管二级民营医院;培养护理管理者领导力、建立有效激励机制、构建支持性工作环境、打造磁性医院关爱文化等,增强临床护士凝聚力。比较实施前后护士职业价值观、离职意愿及离职率状况。结果 实施磁性医院管理实践后,临床护士职业价值观评分显著高于实施前,离职意愿评分显著低于实施前(均 $P < 0.05$);离职率由2017年33.05%降至2020年6.19% ($P < 0.01$)。结论 磁性医院管理能引导临床护士树立正确的职业价值观,降低护士离职意愿及离职率。

关键词: 民营医院; 护士; 职业价值观; 离职意愿; 磁性医院; 护理管理

中图分类号: R47; R192.6; C931 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3870/j.issn.1001-4152.2021.13.058

Effect of Magnet hospital like management practice on turnover rate of nurses in secondary private hospitals operated under the trusteeship model Dong Fangfang, Zhao Shumin, Li Yina, Zhang Jingyi, Guo Xiaoye. Department of Hepatobiliary Surgery, The First Affiliated Hospital of Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710061, China

Abstract: **Objective** To explore the effect of Magnet hospital like management practice in secondary private hospitals operated under the trusteeship model. **Methods** Magnet hospital like management was applied in secondary private hospitals operated under the trusteeship model, with measures including the following areas: providing leadership training to nursing administrators, establishing an effective incentive mechanism, building supportive work environment, creating a caring culture, building more cohesive nursing teams, et al. **Results** After the implementation of Magnet hospital like management practice, the average score of professional values of clinical nurses was significantly higher than before, the score of turnover intention was significantly lower than that before ($P < 0.05$ for all). The turnover rate of nurses decreased year by year, from 33.05% in 2017 to 6.19% in 2020 ($P < 0.01$). **Conclusion** The practice of Magnet hospital like management can help clinical nurses to establish correct professional values and reduce the turnover intention and turnover rate of nurses.

Key words: private hospital; nurses; professional values; turnover intention; Magnet hospitals; nursing management

磁性医院是1983年由美国学者McClure等^[1]提出的管理方法,是指在护士严重短缺的情况下,医院依然能像磁铁一样吸引专业护士的加入,降低护士离职率,拥有高质量护理队伍,提供优质护理服务。磁性医院在美国已经发展了20多年,大多通过改善护士的工作环境、增加护士的话语权等方式来产生持续性的“磁力”^[2]。国内关于磁性医院研究的热点主要集中在发达地区三级甲等医院磁性工作环境的构建、护士工作满意度的提升及离职率的降低等方面^[3-6]。目前,民营医院已成为我国医疗系统的重要组成部分,但因其经营体制、文化背景、管理制度不同,医护人员流动性高,其中护士所占的比重较大,影响并制约了民营医院护理质量乃至医院的发展^[7]。2015年,笔者所在三级甲等医院托管了省内1家市级二级综合民营医院,该医院存在护理人力资源配置不合理,护士职业认同感低、离职率高的问题,影响了护理质量及安全,制约了医院的发展。因此,稳定护理队伍,培养一支本土化高质量的护理队伍,保障托管医

院的医疗护理质量及安全成为护理管理工作的重点。本研究于2017年在护理管理中引入磁性医院管理理念,实施效果较好,报告如下。

1 资料与方法

1.1 一般资料 采取整群抽样方法,将托管医院所有临床护士全部纳入研究对象。纳入标准:在院工作时间 ≥ 1 年;自愿参与研究。排除标准:进修护士和实习生;在职护士但外出学习、外派支援及休假 ≥ 1 个月。医院设置床位200张,临床科室9个。实施磁性医院管理前(2016年12月)有护理人员115名,将符合标准的95名作为对照组,实施后(2019年12月)有护理人员106名,将符合标准的97名作为观察组。两组护士的一般资料比较,见表1。

1.2 实施方法

1.2.1 加强护理管理者磁性领导力培养 由总院派驻1名护理部副主任及2名资深护士长组成项目专家组,全面负责被托管医院的护理管理及教育培训工作。按照磁性医院管理者素质及能力要求在全院范围内进行护士长公开聘任,将真正素质高、能力强、有团队合作精神的骨干护士聘到护理管理岗位上。进行为期3个月的临床实践跟班带教,分别从管理能力、综合素质、管理沟通、管理技巧、管理方法及临床质量安全质控等方面进行带教。同时,护理部对新聘护士长组织3个月磁性医院管理能力课程培训。包

作者单位:西安交通大学第一附属医院 1.肝胆外科 2.护理部 4.神经外科(陕西 西安,710061);3.韩城医院护理部

董芳芳:女,本科,主管护师

通信作者:赵书敏,zsm72@xjtuqh.edu.cn

科研项目:陕西省科技厅重点研发计划项目(2018SF-145)

收稿:2021-02-09;修回:2021-04-23

括磁性医院理念、磁性医院文化建设、护士长领导力提升、管理者人格魅力塑造等内容。共计 48 学时,每周培训 2 次,每次 2 个学时。培训后,将该批护士长轮流派往总院磁性管理科室,每人进行为期 2 个月磁性医院管理进修实践学习,实践进修学习期间由总院

相应科室护士长进行磁性医院管理跟班实践带教。此外,每年轮流组织外派管理者参加省级及省级以上的相关短期培训班及学术会议,保证每人每年外出培训至少 2 次。

表 1 两组护士的一般资料比较

组别	例数	性别		年龄			学历		护理工作年限			
		男	女	21~岁	31~岁	41~43岁	大专	本科	1~年	6~年	11~年	15~20年
对照组	95	1	94	59	36	0	69	26	48	28	17	2
观察组	97	1	96	58	37	2	69	28	48	29	17	3
χ^2/Z		0.000		0.437			0.053		0.173			
<i>P</i>		1.000		0.662			0.818		0.863			

组别	例数	职称			所在科室				
		护士	护师	主管护师	门急诊	内科	外科	ICU	手术供应室
对照组	95	45	42	8	9	40	27	12	7
观察组	97	44	45	8	9	42	28	11	7
χ^2/Z		0.223			0.090				
<i>P</i>		0.816			0.999				

1.2.2 建立有效的激励机制

1.2.2.1 实施岗位管理,优化薪酬体系 项目专家组在对医院护理人力资源现状进行充分调研的基础上,根据科室收治病种、床位使用率及周转率,护理工作量等指标合理配置临床护士,结合医院实际情况建立护士分层级管理体系作为实施岗位管理的依据。按照 2012 年《卫生部关于实施医院护士岗位管理的指导意见》中指出的护理岗位管理基本原则,对医院护理岗位进行重新梳理,合理设岗。将临床护理岗位设置为责任组长、责任护士、辅助护士岗,明确各岗位职责及内容,编制护理岗位说明书。在前期充分准备的基础上,项目专家组逐一指导并参与各科室进行全员岗位竞聘,以确保竞聘工作的公平公正及有序推进。竞聘过程中打破传统论资排辈的观念,鼓励低职高聘及高职低聘,将真正有能力、有工作意愿的护士放到重点岗位上。同时打破护士按照工龄、职称等定岗定薪的传统做法,建立按岗定薪的绩效分配原则,岗位绩效设定的参照指标主要为岗位工作难度系数、风险按系数及工作量。真正做到绩效分配向临床、重点岗位倾斜,体现按劳分配、多劳多得、优绩优酬。临床护理岗位聘任每年进行 1 次,聘任期内考核不合格者第 2 年自动解聘,执行“能上能下”灵活机动的用人机制。此外,护理部积极与院领导沟通协商,对临床护士的薪酬体系进行了优化,在原有工资标准的基础上,按照基本工资 10% 的比例增设护理工龄工资及岗位津贴,并将护士夜班费在原有基础上上调 50%。

1.2.2.2 实施固定小组连续性弹性排班模式 由于托管医院原有 HIS 系统软件多年未更新升级,计算机操作比较繁琐,故在排班时保留了传统排班的办公班,其余护士及实习护士全部进入 APN 排班。将病房床位分为两组,每组护士分管 10~20 例患者。将

进入 APN 排班的护士也相应分为两组,责任组长及责任护士每人包管 5~7 例患者。医院前期人员流失严重导致托管后新招聘年轻护士较多,为了保障护理质量及安全,要求责任组长 8 h 在岗,24 h 负责。要求科室严格界定交接班时间,将交班时间也纳入工作时数内,改变了以往因为科室护士短缺所导致的拖班现象严重等问题。护士长及责任组长可以根据工作量随时调整各班次护士人数,在保证护理工作质量的前提下实施动态弹性排班,加班时间段按照加班工资进行核算。

1.2.2.3 协助临床护士制订职业生涯规划 护理部安排 1 名干事负责引导并协助各层级临床护士建立专业成长及职业生涯规划观,为护士搭建进修、培训、开展科研创新、晋升等平台。组建院、科两级创新改进组、教学组、质控组、文化礼仪以及皮肤管理、康复护理、静脉输液治疗等专业平台小组,根据临床护士的专业、特长、优势及个人喜好等引导护士加入相应的小组,授权符合准入标准的骨干护士参与小组部分事务的管理及决策,协助新入职护士制订职业生涯规划。新护士从入职开始,就通过集体培训及一对一指导的形式将职业生涯规划的理念灌输给他们,在其成长过程中,根据新护士入院后的表现及专长由专职护理干事及护士长为其制订个体化的职业生涯规划,如思维逻辑性好、口才好的护士引导其加入教学组,朝教学护士的方向发展;思维缜密、本科毕业生、严谨务实的护士则引导其加入创新改进组,引导其向科研创新方向发展。依托省级三甲医院优质医疗护理资源下沉的优势,开通与总院进修培训的“绿色通道”,每年根据专业发展需求平均外派骨干护士约 30 人次进行为期 1~3 个月护理新技术应用、专科护理等方面的专项进修学习。

1.2.3 重视磁性医院护理文化建设,提升团队凝聚力

1.2.3.1 打造积极向上的护理团队文化,增强临床护士职业认同感及归属感 搭建护士才艺展示平台,举办丰富多彩的业余文化活动,如“激扬青春、创意无限”手工艺展等活动,鼓励护士发展业余爱好;每年组织开展健康教育、教学授课、技能操作等各种竞赛活动,以赛促学,以赛促练,丰富并拓展护士角色内涵;分别以护理部及科室为单位,组织开展“读书报告会”,鼓励临床护士多读书、读好书;组织开展“人文医院建设”“我与医院共成长”“优质护理服务我在行动”等系列主题征文活动,筛选出优秀征文刊发在医院院报、官网、公众微信号上,通过正能量文化氛围的营造来激发临床护士自发形成与医院共进步、同成长的爱岗敬业精神;每年年终设置“十佳优秀骨干护士”“岗位技术能手”“优质服务明星”等奖项,树立典型、表彰先进,鼓励优秀护士发挥榜样示范作用,建立良性竞争性护理文化;协助各科室设立护士风采、护理园地等文化宣传展板,并设置患者表扬信专栏、护士寄语、护患交流等板块,要求护理单元将月度、季度评选出的优秀护士在宣传栏上进行公示,发挥榜样的示范激励作用;关注新入职护士的职业发展及生涯规划,通过新入职护士岗前培训、新任导师一对一带教、开展相关主题座谈会等,引导新护士建立正确的职业价值观,提升其职业认同感。定期组织开展护理新知识、新理念、新技术分享学习交流,开展“新点子”征集推广等,鼓励年轻护士利用自身优势开展多种形式的护理创新活动。

1.2.3.2 建立磁性医院关爱文化,增强临床护士的凝聚力 护理部积极与院领导沟通协商,实施护士带薪年假制度,正式在编护士每人每年可以享受为期2周的带薪假期;开展“您的生日我知道”的生日祝福活动,护理部设专人在护士生日的当天为其发送生日祝福短信,护士长为过生日的护士定制专属蛋糕,准备生日礼品,集体为护士送上生日祝福;每年“5·12”护士节护理部专门为护士准备节日礼品,制作并发送节日慰问信。

1.2.3.3 构建优质护理服务文化,增强临床护士专

业自信 护理部秉承“内强素质、外树形象”的优质护理文化理念,多措并举着力打造优质护理服务文化氛围。包括制定《护士行为规范及礼仪标准》共8项日常语言、行为规范,将其纳入护理部及护士长常规质控内容;为临床护士集体更换新装,统一配备发饰;开展形式丰富的礼仪服务文化建设活动,如礼仪展示大赛、优质服务演讲大赛、礼仪专项培训提升服务月竞赛等。在构建良好的优质护理服务文化氛围的基础上,塑造临床护士良好的职业形象,不断增强临床护士的专业自信。

1.3 评价方法 于实施前(2017年1月)及实施后(2019年12月),分别采用护士职业价值观量表及离职意愿量表对临床护士的职业价值观及离职意愿进行测量,并观察实施3年来临床护士的离职率状况。

①护士职业价值观量表(Nurses Professional Values Scale-Revised, NPVS-R)。由Weis等^[8]编制、龚艳艳等^[9]汉化调适,包括照顾提供,行动主义,责任、自由、安全,信任4个维度26个条目。每个条目采用Likert 5级评分,从“不重要”到“最重要”分别赋1~5分,总分26~130分。得分越高,表明护士职业价值观越积极。中文版量表Cronbach's α 信度系数为0.961,内容效度为0.966^[4]。②护士离职意愿量表。由Michael等^[10]编制、李经远等^[11]汉化调适,汉化后量表的Cronbach's α 值为0.770,内容效度为0.677。包括6个条目,条目1和6构成离职意愿I,条目2和3构成离职意愿II,条目4和5构成离职意愿III。这3个维度分别表示员工辞去目前工作的可能性、员工寻找其他工作的动机和员工获得外部工作的可能性。各条目采用4级计分法,“从不”到“经常”分别赋1~4分,总分6~24分,分数越高代表护士的离职意愿越强烈。实施前后分别发放及回收有效问卷95份、97份,有效回收率为100%。

1.4 统计学方法 采用SPSS11.5软件对数据进行分析,计量资料采用均数±标准差表示,组间比较用 χ^2 检验、秩和检验及t检验,检验水准 $\alpha=0.05$ 。

2 结果

2.1 管理前后护士职业价值观、离职意愿评分比较 见表2。

表2 管理前后护士职业价值观、离职意愿评分比较

分, $\bar{x} \pm s$

时间	人数	职业价值观					离职意愿			
		总分	信任	照顾提供	责任、自由、安全	行动主义	总分	离职意愿I	离职意愿II	离职意愿III
管理前	95	3.54±0.54	3.73±0.69	3.54±0.63	3.50±0.61	3.26±0.52	2.11±0.51	2.08±0.81	2.10±0.71	2.21±0.73
管理后	97	3.70±0.52	3.94±0.66	3.75±0.62	3.69±0.54	3.43±0.51	1.90±0.64	1.81±0.79	1.81±0.72	2.09±0.71
t		2.091	2.565	2.327	2.286	2.287	2.511	2.238	2.810	1.443
P		0.037	0.011	0.020	0.023	0.023	0.013	0.020	0.005	0.150

2.2 2017~2020年护士离职率状况 见表3。

3 讨论

3.1 磁性医院管理能有效提升临床护士的职业价值观水平 人是管理中最重要因素,组织重视护士的

切身利益,认可和尊重护士的价值,能够激发其内在动力,从而产生强烈的专业发展动机,有利于护士职业价值观的形成^[4]。表2结果显示,项目实施后,观察组职业价值观各维度评分及总分较对照组显著提

升(均 $P < 0.05$)。这是由于在磁性医院理念管理中,岗位管理的实施,将真正有能力有意愿的优秀护士聘到了重要岗位上,这些重要岗位给予护士相对应的责、权、利,同时与之相匹配的多劳多得,优绩优酬的绩效分配体系也让这部分护士的自我专业价值得以凸显^[7]。与此同时,项目实施过程中多形式多途径的专业能力培训也使得临床护士专业综合素质及能力增强,也进一步提高了其职业价值观。研究表明,个人能力的提高可推动专业的发展,而专业的发展将有助于个人社会地位的提高,为个人发展提供原动力,两者相辅相成,共同引导护士形成积极的职业价值观取向^[12]。另外,临床护士从进入医院开始就在专人协助下建立起的职业生涯发展规划观使其对自身价值有进一步的认识。研究证实,合理的职业生涯发展规划有助于临床护士形成积极的职业价值观^[3,13]。同时,这种院、科两级职业发展平台小组的建立营造参与式管理氛围的同时,建立起了相互尊重、具有归属感的护理工作环境,同时也为临床护士的专业成长及职业发展提供多种可供选择的途径,对提高临床护士的专业技能及专业化水平也具有明显的促进作用。

表 3 2017~2020 年护士离职状况

年份	执业护士(人)	离职[人(%)]
2017	118	39(33.05)
2018	106	28(26.42)
2019	107	25(23.36)
2020	113	7(6.19)

注:执业护士数=(统计周期初执业护士总数+统计周期末执业护士总数)/2。不同时间比较, $\chi^2 = 25.895, P = 0.000$ 。

3.2 磁性医院管理实践能明显降低临床护士的离职意愿 护士离职率是反映医院组织与护理队伍稳定的重要指标,可以衡量护士人力资源的流动状况,为管理者制订改善管理策略提供依据^[14]。表 2、表 3 结果显示,观察组离职意愿评分显著低于对照组($P < 0.05, P < 0.01$)。项目护士的离职率逐年下降($P < 0.01$)。说明基于磁性医院理念的管理实践能明显改善护士离职意愿,降低护士离职率,稳定临床护士队伍,国内在三级医院的相关研究也证实这一结论^[15]。这是因为基于磁性医院管理理念,岗位管理实施的核心是以岗位胜任能力为主导,体现能级应对,工作绩效考评及分配向有技术难度、工作量大的临床护理岗位倾斜,从而形成有激励、有约束的内部良性竞争机制,从根本上调动起了临床护士工作的积极性,降低了护士离职率。同时,APN 连续性排班模式降低了临床护士超负荷工作的压力,从而对离职意愿及离职率的下降产生了积极的促进作用。本研究虽然实施磁性医院管理实践后临床护士的离职率逐年降低,但 2020 年托管医院 6.19% 的离职率还是高于国内公立

医院的离职率^[14],提示民营医院尤其是二级民营医院的高离职率还是应该引起政府及医院管理部门的高度重视。

4 小结

磁性医院管理实践能够有效提升托管民营医院临床护士的职业价值观水平,降低临床护士的离职意愿及离职率,从而为托管民营医院的护理质量及患者安全提供了保障。本研究仅纳入了 1 家托管民营医院,样本量较少,而且未做平行对照研究,后续研究应扩大样本量和研究范围,并在此基础上开展平行对照研究。

参考文献:

- [1] McClure M L, Hinshaw A S. Magnet hospitals revisited: attraction and retention of professional nurses [M]. Washington DC: American Nurses Publishing, 2002: 10-12.
- [2] 杨姣,陈芳孙,李龙侗,等. 磁性医院的优势及其理念在国内医院的应用现状[J]. 护理管理杂志, 2019, 19(5): 309-313.
- [3] 王颖,曾铁英,刘于,等. 磁性护理工作职场的建立与实践[J]. 护理学杂志, 2019, 34(1): 52-56.
- [4] 洪素. 护理组织氛围与护士职业价值观的相关性研究[J]. 中国护理管理, 2012, 12(6): 13-16.
- [5] 王喜益,叶志弘,徐凌丽. 护理委员会在磁性医院建设中的实践[J]. 中华护理杂志, 2018, 53(2): 212-214.
- [6] 万方圆,杨丽黎,毛霞文,等. 磁性医院认证标准下的护士分层培训项目及其效果评价[J]. 中国护理管理, 2020, 20(5): 747-752.
- [7] 林娟. 某市民营医院护士离职意愿及相关影响因素研究[D]. 石家庄:河北医科大学, 2015.
- [8] Weis D, Schank M J. An instrument to measure professional nursing values[J]. J Nurs Scholarsh, 2010, 23(2): 201-204.
- [9] 龚艳艳,王惠珍,高钰琳. 护士职业价值观量表的编译和评价[J]. 护理研究, 2011, 25(28): 2628-2630.
- [10] Michael J E, Spector P E. Causes of employee turnover: a test of Mobley, Griffeth, Hand & Meglino model[J]. J Appl Psychol, 1982, 67(1): 33-59.
- [11] 李经远,李栋荣. 矩阵式组织结构下角色冲突、组织承诺和离职意愿关联性研究:以工业技术研究员工为例[D]. 新竹:中国台湾交通大学管理科学研究所, 2000.
- [12] 郑翠红,黄湘晖,杨美丽,等. 护士自尊、个人发展性竞争水平与职业价值观的关系研究[J]. 中华护理杂志, 2009, 44(6): 485-487.
- [13] 谢文瑶,蔡益民,吴贤琳,等. 对实习护生实施专项职业规划团体辅导教学研究[J]. 护理学杂志, 2020, 35(2): 77-81.
- [14] 甘露,张海燕,尚文涵,等. 护士离职率现状及影响因素分析[J]. 中华护理杂志, 2020, 55(2): 198-203.
- [15] 赵将,姜雪. 磁性医院管理理念在神经外科手术室管理中的应用研究[J]. 护理管理杂志, 2020, 20(10): 753-756.