

医院护理人才分层管理对护士工作满意度的影响

吴旭丽, 滕 英, 吴丽丽

(浙江省温岭市第一人民医院, 浙江温岭 317500)

摘要:目的 分析医院护理人才分层管理对护士工作满意度的影响,为稳定护理队伍、降低离职率提供参考依据。**方法** 在全院范围内实施护理人才分层管理,包括护理人才选拔与分层、护理人才分层培养。比较实施前后护士满意度,并统计分析护士离职率。**结果** 通过护理人才分层管理,护士总满意度从 64.91%提高至 80.10%,护士离职率从 10.30%降至 2.83%、3.99%。**结论** 对护理人才进行分层管理,可调动临床一线护士工作积极性,提高工作满意度,降低离职率。

关键词:护士;护理管理;人才培养;满意度;离职率 doi:10.3969/j.issn.1671-9875.2017.10.028

中图分类号:R192.6

文献标识码:C

文章编号:1671-9875(2017)10-1107-03

工作满意度是员工对自己工作满意与否的态度,是一个单位保证劳动力的关键因素。员工工作满意度降低,会导致单位劳动力不稳定,而且也会使员工本身产生倦怠感。护士工作满意度越高,工作积极性和责任心就越强,有助于提升护理质量。与此相反,护士工作满意度越低,职业倦怠和离职率越高^[1]。有研究显示:全球护士工作满意度水平不尽如人意,总体处于中下水平^[2-3]。在如今护士短缺及高离职率的现状下,护理管理中如何采取有效措施,提高护士工作满意度,调动护士工作积极性是护理管理者的重要课题。2013 年 9 月开始,本院采取护理人才分层管理的模式,加强护理队伍人才建设,通过 2 年的实践,取得了明显的成效,护士工作满意度明显提高,离职率明显下降,现报告如下。

1 背景资料

本院是一家县市级三级乙等医院,实际开放床位数 1 500 张,现有护士 818 人(截止到 2015 年 12 月止),男 8 人,女 810 人;年龄 18~56 岁;文化程度:硕士 3 人,本科 484 人,大专 282 人,中专 49 人;高级职称 42 人,中级职称 280 人,初级职称 344 人,未定职 152 人。2011 年至 2013 年护士离职率分别为 9.89%、9.82%、10.30%,工作满意率平均为 64.92%。

2 护理人才分层管理方法

2.1 护理人才选拔与分层 护理部根据医院发展目标、护理人员学历及职称结构、护士工作满意

度调查现状,将护理人才分为 5 个层次进行培养与管理。第 1 层次是 3 年内护士列入机动库护士培养,即 N0~N1 护士,科室轮转期间指定专人带教,以培养其专科护理兴趣,同时参与应急突发事件调配,缓解护理人员紧缺的压力,提升应急能力。第 2 层次是 N2 及以上的护士,吸收有兴趣、有特长的护理人员加入护理委员会(目前护理部设有护理健康教育、护理教育科研、护理人文关怀、护理质量管理等护理委员会)活动,每个委员会根据职能需求招募成员 20~30 人,设置主任、秘书、组长各 1~2 人,N2 以上护士可根据自己兴趣或特长,以自荐或科室推荐方式报名,一人限报一个委员会。第 3 层次是由专科护士、各病区专科护理业务骨干组建的专科团队,各专科护理骨干由各科室推荐,护理部根据其平时工作表现、专科工作经历、专科团队建设与发展需求及个人特长进行遴选,目前有急救小组、糖尿病教育团队、静脉输液治疗小组、疼痛管理小组等,护理部对各成员进行集中短期培训后考核,考核合格者颁发证书。第 4 层次是医院“潜力护士”,是护理管理、护理教育、专科护士的后备人才,由护理部出台选拔方案,通过理论考核、综合案例模拟考核、面试、科室测评并结合科研能力、前 3 年理论操作考核成绩,经过层层选拔,选出 30 名综合素质优秀的护士为“潜力护士”进行专项人才管理,“潜力护士”享受医院专项培训经费人均 3 万/年,共 3 年。第 5 层次是责任组长、后备护士长、专科护士、护士长的培养,是通过院部统一面试结合平时工作表现、科室测评,择优选拔进入该层级培养。

2.2 人才分层培养 参考护士 N0~N4 培训方

作者简介:吴旭丽(1972—),女,硕士,主任护师,教育管理处主任。

收稿日期:2017-04-13

2013 年温岭市科技计划项目,编号:2013C31051

案^[4]的基础上,制订本院护理人才分层次管理培训方案见表 1。

表 1 护理人才分层次管理培训方案

人才分层	培 训 计 划	培 训 内 容	目 标
机动库护士	第 1~2 年实施临床科室轮转,3 年内每人轮值急诊科夜班 1 个月	基础理论及基本技能,急救知识与急救技能	提升应急能力
各护理委员会委员	主要以组织各种活动为主,培养护士组织、策划、沟通、协调能力;各成员根据自己的特长承担委员会组织、策划、设计、宣传、后勤保障、任务执行工作	各类活动	发现人才、选拔人才
各专科护理团队	在医院 N3、N4 分层培训方案的基础上,增加专科护理实践工作,积累业务工作经验;各专科小组每月安排 1~2 次业务学习,每年理论考核 1 次	参与护理专科门诊业务工作、院内会诊等实践工作,培训内容是各专业的指南、规范、新进展、新业务、新技术	培养和选拔专科护士
潜力护士	根据个人特长结合个人职业生涯规划,安排相应课程;优先安排参加全国性或全省性学术交流、赴国内大医院进修或赴台湾等地区学习交流;每年由护理部、科技管理处对其进行年度目标考核	护理管理、科研、教育、论文撰写方面的内容;赴台湾等地区学习培训	护理管理、护理教育、专科护士的后备人才
责任组长、后备护士长、专科护士、护士长	责任组长、后备护士长辅助护士长管理,以院内管理项目培训结合上级医院进修方式培养管理能力,后备护士长跟院内优秀资深护士长学习 1~2 月	管理实践培训	培养管理人才

3 效果评价与结果

3.1 效果评价

3.1.1 护士工作满意度 采用盖洛普工作场所调查问卷(Gallup Workplace Audit, GWA)^[5]评价护士工作满意度。该问卷分为基本需求(1、2 条目)、管理支持(3、4、5、6 条目)、管理团队(7、8、9、10 条目)、个人成长(11、12 条目)共 4 个维度 12 条目,每条目按非常满意、比较满意、一般、比较不满意、非常不满意进行评价。条目满意率=(非常满意人数+比较满意人数+一般人数)/总调查人数。总满意率:所有条目满意率相加/总条目数;维度满意率:维度内所有条目满意率相加/维度内条目数。

3.1.2 护士离职率 护士离职率=某年离职护士人数/(某年末护士在册人数+某年离职护士人数)。护理部提供护理人员离职数据,离职护士人数为辞职、调离医院、护士岗位转入非护理岗位人数。

3.2 结果

3.2.1 护士工作满意度 护理部采用 GWA 问卷分别在 2013 年 7 月调查 423 名护士的工作满意度、2015 年 1 月调查 571 名护士的工作满意度,实施人才分层次管理前后 GWA 总体及各维度满意度见表 2。

3.2.2 实施人才分层次管理后护士离职情况 见表 3。

表 2 实施人才分层次管理前后 GWA 总体及各维度满意率

%

时 间	人 数	总满意率	各 维 度 满 意 率			
			基本需求	管理支持	管理团队	个人成长
2013 年 7 月	423	64.91	64.66	65.18	64.83	65.01
2015 年 1 月	571	80.10	86.33	76.38	81.10	76.57

表 3 实施人才分层次管理后护士离职情况

时 间	年末在册 护士数	辞职 人数	转非护理 岗位人数	离职 率/%
2013 年	810	92	1	10.30
2014 年	791	23	0	2.83
2015 年	818	34	0	3.99

4 体 会

4.1 人才分层次管理提高护士工作满意度 护理人才是指具有系统的现代护理学知识、有较强的专业才能和业务专长,并能以其创造性劳动对护理事业作出一定贡献的护理专业人员^[6],包括管理人才、教育人才、护理专家三个不同类型及普通人

才、优秀人才、杰出人才三个不同层次。护理人才管理是指对护理人才的规划、选拔、培养、考核、使用等各项工作进行计划、组织、监督、协调和控制的活动过程,是护理人力资源管理的重要组成部分,也是医院和护理专业可持续发展的重要影响因素。人才管理的核心是“吸引、聘任、培养和保留人才”。盖洛普认为,要想把人管好,首先要把人看好,把人用对,给他创造环境,发挥他的优势,这是管人的根本^[5]。工作满意度是一个人对自己工作或工作经历的评价所产生的情绪反应。Chen 等^[7]在回顾护士工作满意度相关研究文献中指出,职业发展机会是影响护士工作满意度的一个重要决定因素。在医院不断走向专业化、科学化、规范化、精细化的过程中,制约县市级医院护理发展的瓶颈是护理人才短缺,人才结构不合理,为了改变现状,需要管理者创新管理模式,搭建护理人才分层管理的平台与机制,提供护士职业发展机会。根据人才的技术专长、管理能力、学术水平,选拔吸收到不同的层级进行培养,并根据评估考核安排到重要工作岗位进行实践训练,促进护士成长。鉴于此,本院护理部根据本院护士职业生涯规划的现状,在充分了解护理人员的基本需求、个人成长的需求、希望得到管理层支持的需求、对管理团队的期望的需求基础上,实施护理人才分层管理,帮助护士拟订和实现个人职业发展规划,让护士明确自己奋斗的目标和实现目标的途径,让他们对自身的成长和职业发展充满了信心,提高工作满意度。同时,本院自实施护理人才分层管理后,出现了护士主动要求参加培训、提出需求、追求职业价值感的现象,逐渐形成一种努力工作、奋发向上的氛围。研究显示,在实施人才分层管理后,护士工作满意度明显提高,从 2013 年 7 月 64.91% 提高至 2015 年 1 月 80.10%;2015 年的 GWA 中基本需求维度、管理支持维度、管理团队维度、个人成长维度满意率均较 2013 年提高。

4.2 提高护士工作满意度对离职率的影响 相关研究表明,护士对工作的满意度与医疗服务质量、工作效率、护士离职率及患者满意度高度相关^[8]。护士离职倾向又以工作满意度为最大的影响变量,当工作满意度水平较高时,离职倾向水平就相对较低,所以两者之间是相互吻合的^[9]。为

此,本研究中护理部通过各个层级的人才培养,提供护士成长的良好环境,使护士在实施规划的过程中,既能得到自我发展和自我实现的满足,也会在与他人合作的过程中形成团队意识,形成对医院的认同感,从而提高护士工作满意度,进而降低了护士离职率。表 3 显示,通过 2 年的实践,护士的离职率从 2013 年的 10.30% 下降至 2014 年的 2.83% 和 2015 年的 3.99%,当然 2015 年的离职率较 2014 年有所提高,可能与 2015 年下半年护理部人事变动后,部分政策没能持续有关,但并不能否认人才分层管理后提高护理工作满意度对护士离职率的积极影响。

4.3 本研究的不足与展望 护理人才是护理学科巩固和发展的第一资源,护理人才管理需要长远的规划、持续培养、严格考核及合理调配使用。本文就本院的实际情况实施人才分层管理取得了成效,护士的满意度明显提高,但是护士的晋级体系尚不完善,管理支持、各层次人才培养的方案有待进一步完善。在护理人员成长的过程中,护理管理者必须高度重视护理人员成长发展的特点和规律,用发展的眼光看待人才,通过科学的人才管理,提高工作满意度,加速护理人才的成长,提高护理人才的整体素质,使人尽其才,才尽其用,用尽其能,事竟其功。

参考文献:

- [1] 金婷婷,章雷钢. 护士积极-消极情绪和幽默风格对工作满意度的影响[J]. 中华护理杂志, 2015, 50(4): 450-454.
- [2] 胡斌春,陈爱初,冯志仙,等. 浙江省护理人员工作和职业现状调研报告[J]. 护理与康复, 2013, 12(8): 722-730.
- [3] Aiken LH, Clarke SP, Sloane DM, et al. Nurses' reports on hospital care in five countries[J]. Health Affairs, 2001, 20(3): 43-53.
- [4] 盛芝仁,麦一峰,周红娣,等. 护士分层管理的实施和体会[J]. 护理与康复, 2013, 12(2): 160-162.
- [5] 马斯库·白金汉·科特·科夫曼. 首先打破一切常规[M]. 鲍世修,译. 北京:中国青年出版社, 2001: 11-12.
- [6] 尹志改. 邢台市医院护理人才队伍建设的问题及对策研究[D]. 北京:北京协和医学院研究生院, 2011.
- [7] Chen YM, Johantgen ME. Magnet hospital attributes in European hospitals: a multilevel model of job satisfaction[J]. J Nurs Stud, 2010, 42(3): 1085-1096.
- [8] 赖秀华,李泽楷,朱晓雯,等. 三级医院护士工作满意度及其影响因素的描述性评价[J]. 现代临床护理, 2015, 14(1): 57-62.
- [9] 吴林静. 长沙地区临床护士工作满意度与离职意愿研究[D]. 长沙:中南大学, 2007.