

深化优质护理服务 探索责任制护理绩效考核方式

◆ 李秀云

为贯彻落实党中央、国务院关于医药卫生体制改革的精神,提高人民群众健康水平,2010年1月卫生部在南京召开全国护理工作会,启动了全国“优质护理服务示范工程”活动^[1]。活动一方面要加强临床护理工作,改善护理服务,另一方面要在临床护理模式、护理管理方式、绩效考核方法、薪酬分配和激励机制等方面进行探索和实践,逐步建立长效机制,调动广大护士积极性,更好地服务于病人。我院为了深化优质护理服务,进行了一系列的护理工作改革,并探索了责任制护理模式下实施绩效考核的方法,取得了一定的经验,现报告如下。

1 选好试点病房,深化优质护理服务

1.1 改革分工方式

实行由责任护士小组全程负责病人的责任制护理工作方式;采用以临床护理工作量为基础的护士人力配置方法,并依据岗位职责要求、病人的病情程度和专业技术要求等要素实施护士人力弹性调配;依据护士的经验、能力确定责任组长的岗位,给不同岗位分配不同护理难度的病人。依据护士的职称、经验、技术水平和能力分层级使用护士。在病区护理岗位中设定I级人员(即为组长)、II级人员、III级人员和IV级人员4个层级,每个层级的护士(除第四级护理员外)均参与责任小组,分管4~6位病人,并按护士的职称、能力、经验、责任心分管不同级别的病人。责任组组长负责分管危重病人相对集中的病房,同时协调及指导低年资护士的工作。

1.2 优化配置护理人力资源

按卫生部要求,采用以临床护理工

作为基础的护士人力配置方法,并依据各科室护理岗位职责、工作量和专业技术要求等要素实施弹性的护士人力调配。试点病区按实际开放床位、病人的危重程度,配备合适的护理人力编制,如神经内科危重病人多,护理工作量大,按床护比1:0.6配置护士,并配置8~10名护理员,保障临床护理岗位的护士配置,以保障临床基础护理质量。

1.3 改变排班方式

根据各专科疾病特点,优化配置护理人力资源,同时考虑病人需求和护士的意愿,将传统分段式排班模式调整为连续性的排班模式,实行24小时双人三班制或周夜班制,减少交接班频率,更好地保障病人的安全。

1.4 进一步明确岗位职责

在原有工作规范的基础上,根据《综合医院分级护理指导原则(试行)》、《住院病人基础护理服务项目(试行)》、《基础护理工作规范》和《常用临床护理技术服务规范》的要求,完善临床护理规范,细化基础护理和生活护理的工作程序和质量标准。制定并修改各岗位护理人员的岗位职责和工作标准,建立护士岗位责任制,明确临床护士应当负责的基础护理项目及工作规范,并定期组织学习和考核,要求责任护士护理病人要以人为本,全面负责病人的病情观察、基础护理、生活护理、特殊检查、治疗,并关心病人的疾病转归、治疗效果等工作,使得护理人员职责清楚、责任明确。

1.5 定期进行督导检查,强化质量管理

制定“优质护理服务试点病房质量督导检查标准”,并于每月定期组织护理

专家深入病房采用现场查看、访谈、问卷调查等方式,对试点病房活动开展情况进行了督导检查,并将检查结果在全院护士长会议上进行反馈。通过质量督导检查及时了解工作的落实情况,同时帮助解决实施过程中的问题与难点,也可达到病区之间相互学习的目的,推动试点工作的深入进行。

2 改革绩效考核机制,充分调动护士积极性

2.1 制定绩效管理评价方案

2.1.1 确定绩效考核指标

护士长绩效考核指标由各专科医疗指标工作量、护理质量及文明优质服务考核等多项指标组成。护士的绩效考核指标由护理专业的职称、工作年资、学历及岗位工作量和工作效率等指标组成。

2.1.2 制订责任护士完成基础护理质量考评标准

根据护士的服务态度、岗位职责、对核心制度的执行情况以及落实基础护理、生活护理等具体情况制定详细考核指标,按照完成工作的效果分为不同的等级,并赋予不同的考评分值,其结果与工作业绩挂钩。

2.1.3 设计“责任护士工作量表”

做好工作量统计及工作效果评价是进行绩效考核的基础。工作量表按照病人分级及病情危重程度、护理病人总数、病人生活自理能力、自理模式、疾病转归等内容,由责任护士负责填写,护士长进行评估检查,统计分析后的结果作为护理病人数量和质量的量化指标,是工效挂钩的依据之一。

2.1.4 开展责任护士工作满意度调查

在病人出院当天发放“病人对责任

作者单位:华中科技大学同济医学院附属同济医院护理部,430030 武汉市

作者简介:本科,主任护师,主任

护士满意度调查表”进行调查,从服务态度、工作热情程度、治疗护理质量、基础护理和生活护理落实情况、责任护士熟悉病人程度、专业知识和技能、健康教育等各方面进行调查分析,了解病人对责任护士的工作满意率,按照满意率的高低不同分别赋予5~1分,满意度越高得分越高。通过护理工作量、工作效果、满意度等多因素评价方法对护士工作进行综合评价。

2.1.5 设计“护士职业认可度调查表”

分阶段了解护士对护理工作的满意情况,并分析结果,进行持续改进。

2.1.6 设置系数,试行工效挂钩

2.1.6.1 科学测算:遵循以人为本原则,根据经济管理、工效管理方法、测算方式,科学合理地测算工效分配^[2]。第一,测算的内容包括实际护理工作量、护理工作效果(包括病人满意度)和工作质量效果(包含质量考核结果、工作表现和协作精神等);第二,结合护理人员的职称、年资、学历、工作能力、工作岗位等要素进行绩效考评,根据不同岗位赋予不同的分值,每个岗位工作量达100%,即为该岗位段最高分值;第三,将护士的工作绩效、临床业务水平和医德医风表现与其收入分配、晋升、任职相挂钩,真正体现优劳优得,按劳取酬。加强绩效管理,充分调动护理人员的积极工作的潜力,逐步建立按岗取酬、按工作量取酬、按工作业绩取酬的奖金分配制度^[3]。

2.1.6.2 设置系数:设立3档9级的系数标准。每档分3级,每档按10分设置,护士长根据护士每月的绩效考核分值系数进行奖金分配。

2.1.6.3 考核与分配组构成:护士长绩效考核每月由医务处、护理部进行对护理质量、文明优质服务等多项指标进行考核评价,根据考核结果由院经济管理办公室统一核算后发放。护士的绩效考核,由科室核心组综合考评,科护士长审核确定。科室核心组由科主任、护

长及副护士长组成。护理质量由护理部、科护士长、各病区护士长进行三级质量监督检查。护理人员由护士长根据绩效考核结果,计算每位护士的奖金分配系数后发放。

3 深化优质护理服务取得的初步成绩

通过“优质护理服务示范工程”活动的开展,全院护士深刻理解了护理内涵,即为病人提供连续、全程的护理服务,也强化了护理质量持续改进的理念,促进了基础护理工作的全面落实,病人对单项落实基础护理满意度提升,由原来的90%上升到98.38%,专门表扬护士的信件和锦旗等明显增多,病人及家属更满意、更放心。同时通过积极探索和建立绩效考评机制,使护理绩效考核充分量化、便于操作、富有实效;增强了护士的价值认同感,稳定了临床一线的护士队伍,充分调动了护理人员工作的积极性和主动性,更好地适应了当前医院改革的新形势。

4 体会

4.1 统一思想认识,提高责任意识是工作落实的前提

护理人员是本次开展“优质护理服务示范工程”活动的核心人员,让全体护理人员明确此次活动的目的及意义,对于改进护理服务,提高护理质量起着至关重要的作用。因此我们多次召开护理人员座谈会、宣传动员会,并在实地调研的基础上,先在试点病区开展活动,取得初步成效及掌握一定工作经验后,再在全院逐步推广实施。通过这种方法,使全院护士切身感受到开展“优质护理服务示范工程”活动不是一场运动,而是优化医院服务、加强内部管理、提高医疗质量、促进医患和谐的切入点。由于我们在工作模式、管理模式及激励模式方面不断改进,使我们的工作进一步得到病人的肯定和赞扬,进一步激发了护理人员的工作热情。

4.2 领导重视,各部门配合是工作落实

的保证

优质护理服务的实施是个系统工程,需要全院的统一协调和管理,领导重视是做好这项工作的前提,各职能部门的配合、支持,关系到优质护理服务各项工作是否能正常运转。为此我们将“优质护理服务示范工程”的重要精神及护理工作的实施方案,向主要院长汇报,充分得到领导的支持与重视,在一把手院长的直接领导下,多次召开院长办公会,专门商讨如何深化优质护理服务的各项工作,解决了护理人员编制、绩效考核与工效挂钩等多项问题,各职能部门积极配合,如行政、后勤、人事、财政、信息管理、支助中心等部门都从各方面配合此次活动的进行,保证了本次活动的顺利开展。

4.3 改革绩效考核机制,调动护士的工作积极性是工作落实的关键

促进医院护理服务质量的不断提高,必须将精神引导与利益分配相结合,才能形成长效的工作机制。因此我们积极探索、实施护士队伍的分层级管理方式,建立“责任包干、垂直管理、工效挂钩、自主分配”的绩效考核制度,对护理薪酬绩效分配实行有效的动态管理,使护理绩效考核充分量化、便于操作、富有实效;使评价结果客观、真实、公正、合理,更具科学性;使薪酬分配向临床一线岗位倾斜,体现多劳多得、按劳分配的奖励原则,从而使广大护士愿意留在临床一线,去护理更多、更重的病人,让病人更满意,让病人有更好的转归。

参考文献

- [1] 马晓伟.夯实基础 履行责任 努力为人民服务提供优质服务.中国护理管理,2010,10(3):5-8.
- [2] 杜书伟.公立医院绩效考核与管理研究探析.中国卫生经济,2010,3(29):75-77.
- [3] 卢爱玲,刘魁.绩效考核在医院分配制度中的应用.中国病案,2010,2(11):64-65.

[收稿日期:2010-10-15]

(编辑:张立新)