

The Effects of the Three Levels Management System in Nursing for New Clinical Head Nurses Training

Kun Zhang, Hua Huo, Xia Yan*

Hematological Department, Peking University People's Hospital, Beijing

Email: kk6850@sina.cn, *yanxia3910@sina.com

Received: Oct. 11th, 2015; accepted: Oct. 27th, 2015; published: Oct. 30th, 2015

Copyright © 2015 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Objective: Through the training mode of the three levels management system in nursing in our hospital taken to new clinical head nurses, the common clinical nurses rapidly grow into the ward managers who have some leadership abilities. **Methods:** New clinical head nurses are trained specifically through the three levels management system of the nursing department, the head nurse of the department and the head nurse. **Results:** The training way of this management system is very accepted by the new head nurses. The management team is unanimously approved by doctors, nurses, and patients and the scientific research level is greatly improved. **Conclusion:** In the growth process of the head nurse positions, the three levels management system of Peking University People's Hospital gives new clinical head nurses adequate space to learn, communicate and develop freely, exercises and improves the head nurse's abilities of quality management, organization and coordination and communication and achieves the training process that a common clinical nurse rapidly grows to the ward manager who has a certain leadership ability and the consciousness of the scientific research.

Keywords

Three Levels Management System in Nursing, New Head Nurse, Training

*通讯作者。

护理三级管理体系对新任临床护士长培养的作用

张 鹏, 霍 花, 颜 霞*

北京大学人民医院血液科, 北京

Email: kk6850@sina.cn, *yanxia3910@sina.com

收稿日期: 2015年10月11日; 录用日期: 2015年10月27日; 发布日期: 2015年10月30日

摘 要

目的: 通过我院护理三级管理体系对新任临床护士长所采取的培养方式, 使普通临床护士快速成长为具有一定领导能力的病房管理者。方法: 通过采用护理部、科护士长及护士长三级管理体系进行针对性培养。结果: 新任护士长对于这种管理体系所采取的方式非常的接受、所管理的团队获得了医、护、患三方的一致认可并在科研水平上得到了极大的提升。结论: 在护士长岗位的成长过程中, 北京大学人民医院护理三级管理体系给了新任临床护士长充分的学习交流及自由发挥空间, 锻炼和提高护士长的质量管理、组织协调及沟通的能力, 实现了从普通临床护士快速成长为具有一定领导能力及具备科研意识的病房管理者的培养过程。

关键词

护理三级管理体系, 新护士长, 培养

1. 我院护理管理架构

护理质量管理是护理管理的核心和重点, 确保护理质量是护理管理的中心任务和主要工作目标[1]。我院的护理管理架构是在院长及主管副院长的领导下实行护理部主任 - 科护士长 - 护士长“三级管理体系”。每一层级, 我院均制定了详细的岗位职责。护理部主任岗位职责: 在院长和主管院长的领导下, 进行全院护理质量管理、护理人员调配和培训、教学和科研管理工作; 科护士长岗位职责: 是规范科护士长的工作职责、工作标准、资历要求及工作联系, 以做好各大科的管理工作; 护士长岗位职责: 是规范护士长的工作职责、工作标准、资历要求及工作联系, 以做好各护理单元的管理工作。

2. 培养方法

2.1. 护理部层面的管理

集中培训与针对性培训相结合的培训模式。

2.1.1. 与科护士长共同制定培养计划

护士长在 0~3 个月: 以质量安全为核心, 必须保证医疗安全。同时要熟悉及掌握护士长的工作职责; 4~6 个月: 了解管理理念, 灵活运用管理技巧。并确认是否可继续承担护士长的工作; 7~12 个月: 适当参加院外培训班, 充实管理理念, 提升管理水平; 13~24 个月: 参加专科培训, 不断增强科研意识, 带

动病房护士提升科研水平。

2.1.2. 每月督导质控

护理部制定全院护理质量评价内容共 12 类及相关评价标准，按照制定的各项工作计划实施总调控管理。每月一日会下达本月护理质量评价内容，经过护士长自查 - 科护士长检查 - 夜班总护士长检查 - 护理部检查后将全部评价结果汇总后下发，督导改进。

2.1.3. 积极提供各种学习与交流的机会

采用了集中培训与分散式培训相结合的培训模式[2]。例如：派往参加专科护士的培训班、国内外先进的管理培训课；举办护理科研选题的讲课；予以护理科研课题的理论支持等。

2.2. 科护士长层面的督导

科护士长是具有临床一线护士长工作经历，丰富的临床工作经验和管理经验，并且是非常了解所辖护士长的性格特点以及需求的领导者。

2.2.1. 定点督导

保证病房护理质量安全，科护士长每周至少 3 次进入病房督导优质护理工作的实施，指导按照护理部制定的全院护理质量评价标准进行评价并按照 PDCA 循环进行分析，快速提升新任护士长的业务综合能力和独立分析和解决问题的能力，保证了护理质量的平稳提升。PDCA 循环[3]是持续质量改进的有效手段，它分为计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Action) 4 个阶段。

2.2.2. 桥梁

科护士长在护理部、护士长、医生和护士之间就充当桥梁的角色。护理部进行的护理质量标准检查，科护士长必须经过仔细阅读及分析，通过多种渠道(面谈、座谈、微信圈、邮箱等)发布信息，点明问题的出处，指导并督促写出整改措施，并在实际工作中予以检查，确认护士长是否提醒护士在日常的工作中进行了改进，从而提升管理效率。

2.2.3. 执行力的培养

护理部下达的工作内容是主线，科护士长会把这一主线分析、理解，在经过深思熟虑后将工作下发，并培养护士长如何做到对主线正确的理解与领会，保持高度一致，使自己团队工作与这一主线不会发生偏离，切实提高执行力。

2.2.4. 护理人员缺编

科护士长首先会在大科所辖的病房内进行调整后，再上报护理部，减轻了护理部的压力。

2.2.5. 心灵工程师

对于新任护士长，科护士长一定要在人前支持、单独批评。尽早树立她的威信并工作中能够展开拳脚，无所顾忌的努力工作，提升自信心。每 3 个月的思想汇报，不定期的组织谈话，使新任护士长在她的岗位上必须永远保持一颗清醒的头脑，一颗永远为人民服务的心和一双公正廉洁的手！

2.2.6. 培训师

科护士长因材施教，及时引导护士长做出正确的决策，同时也使护士长学到更多解决护理质量问题的方法[4]。充分利用“心理资本”来保持护士长高效工作动力及持久的工作热情。心理资本是导致个体采取积极组织行为的心理状态，包含自我效能、希望、韧性、乐观 4 个成分[5]。科护士长发扬新护士长的特点，带动全科的磁性管理。这一过程需要科护士长密切观察护士长在工作中的举措，经过认真分析

后,予以认可并提升到理论的高度,全科表扬,不断的让新任护士长感到惊喜和兴奋,不断的调动在工作中的积极性。同时,科护士长在对护士长的科研意识的开发上也是在不断的培训。每年科护士长会依据护理部工作计划,提前4~6个月,根据护士长的近几年的成长经历,能否进入到科研能力的培养及护士长本人科研意识、科研能力及对某一项工作的关注度及热情,来选择重点培养对象然后进行课题的申报部署,并且予以全方位的帮助。从课题的选定、标书的内容、标书的措辞、立题依据、立题方向等进行具体指导,做批注,面授。从而真正落实本年度课题申报,使得护士长快速的成长起来。

2.3. 新任临床病房护士长的管理

如何培养符合病房需求的护士已成为护理管理者关注的焦点,在职护理教育培训效果是直接影响低年资护士能否尽快胜任临床护理工作,以及能否有效保证临床护理质量及护理安全的重要因素[2],高负荷、高压力的护理工作可影响护士身心健康[6]。加班频繁、工作紧张、工作量大等是护士产生焦虑情绪的原因[7]。

2.3.1. 提升护士幸福感

工作压力是影响护士幸福感的因素之一,减轻压力才能获得健康和幸福感[8]。为减少护士加班,病房先后采用了以点带面;以强带弱;评优学优;现场指导;绩效结合等工作方法来提升工作效率。工作幸福感作为一种积极的力量,是提升个人和组织绩效的最佳方法[9]。我院某病房家在外阜的护士占全病房护士的50%,每年回家过春节就成为奢望。这三年,在全病房护士的协作及护士长妥善的排班下,外阜护士全部实现了回家过节的心愿,而北京籍的护士们做出了巨大的奉献。而这一过程,充分体现了病房的互帮互助的氛围,提升了团队的凝聚力。像既往的批评或提醒,有时会让护士产生逆反心理和自己对病房所付出的努力不被承认,自我价值无法实现的心理。采取什么样的方式又能提出问题又能让护士欣然接受呢?例如:发奖状。“勇于尝试奖”是颁发于一位刚入科的护士,胆子非常大,什么都敢干,以此提醒她在今后的工作中,胆大还要心细;“最佳巧手奖”,是颁发于工作中发明了快速拆药品包装盒的方法的护士,以此鼓励大家在工作中积极总结经验,提高工作效率,争取在工作中全进行方位、多层面的创新。“最亮嗓音奖”一是夸奖护士唱歌好,二就是提醒她声音太大的问题。“最坚贞不渝奖”是为了表扬一位男友在国外的护士,她所具有的中华名族的传统美德,更主要的是告诉大家在平时的工作和生活中大家需要互帮互爱,让她或她感受到集体的温暖,把病房真正当成自己的家,从而加强团队的凝聚力,提升护士幸福感!

2.3.2. 提升护士换位思考的能力

包括专题培训、亲身体会、患者座谈会等,提升设身处地为他人着想,多一些宽容、多一些理解,多去站在别人的角度上来解决问题,提升服务质量。

2.3.3. 护士在职培训

外出交流;护理部培训课程;全科培训;病房培训;主治医授课;护士讲课;情景授课;针对性学习;健康宣教等方式提升临床护士业务能力,保证护理安全与质量。

3. 结果

新任临床护士长在我院实施的护理三级管理体系下受益匪浅。其所管理的病房,获得了医、护、患三方的一致认可。在各类征求意见表中,医师的满意度100%;在院患者的满意度98%,获得的锦旗及表扬信数十封,完成了300多名患者的出院随访,满意度100%。未出现护理不良事件;护士有三人获得了国家级专科护士的认证,整个团队在科研水平上得到了极大的提升,获得了院内护理科研课题及基金。

4. 讨论

北京大学人民医院护理三级管理体系给了新任临床护士长充分的学习交流及自由发挥空间，与科护士长的密切沟通能及时引导护士长做出正确的决策，同时护士长也学到了更多解决护理质量问题的方法，锻炼和提高护士长的质量管理、组织协调及沟通的能力[10]，保证了护理质量，实现了从普通临床护士快速成长为具有一定领导能力及科研意识的病房管理者的培养过程。

参考文献 (References)

- [1] 肖晓玲, 张东华, 高建智 (2011) 分组单项质控在病区护理质量管理中的应用效果探讨. *中国护理管理*, **12**, 65-67.
- [2] 谢美莲, 郑一宁, 刘登贤, 等 (2013) 对国内低年资护士院内在职培训模式的思考. *中国护理管理*, **13**, 88-90.
- [3] 车文芳, 赵书敏, 朱淑群 (2009) PDCA 循环在年轻护士继续教育中的应用效果观察. *护理研究*, **2**, 559-560
- [4] 刘朝英, 宋丽萍, 商临萍 (2013) 心理资本与护士工作投入状况及其关系研究. *中国护理管理*, **3**, 39-42.
- [5] 王侠, 王玉玲, 韩玉芳 (2013) 护理部工作区域化负责制在护理质量管理中的实施. *中国护理管理*, **13**, 61-63.
- [6] 吴秀云, 赵延奎, 王爱华 (2006) 医院护理人员工作负荷、工作压力与满意度认知及相关因素研究. *中国卫生事业管理*, **8**, 491-504.
- [7] 钱玉秀, 何金爱, 陈伟菊等 (2007) 广州市三甲医院手术室护士压力源调查及管理对策. *中华护理杂志*, **3**, 258-259.
- [8] Hameed, I., Keiwkarnka, B. and Sirisook, V. (2005) Human relations in nurses, at the Pakistan Institute of Medical Sciences, Islamabad. *Journal of Public Health and Development*, **3**, 45-60.
- [9] 苗元江, 冯骥 (2009) 工作幸福感慨观. *经济管理*, **10**, 179-186.
- [10] 钱玉秀, 何金爱, 陈伟菊, 等 (2007) 广州市三甲医院手术室护士压力源调查及管理对策. *中华护理杂志*, **3**, 258-259.