

F 公立医院编外护士激励机制优化研究*

王利玲 张 虎

(江苏医药职业学院, 江苏 盐城 224000)

摘要:目的: 调查F公立医院编外护士激励机制存在的问题并提出优化对策。方法: 抽取某三乙医院100名编外护士作为调查对象, 发放编外护士激励机制问卷调查表, 并抽取20名编外护士进行结构化访谈, 获取调查资料。结果: F公立医院薪酬激励不到位, 激励效果不明显; 绩效考核机制流于形式, 不能真正发挥作用; 培训激励方案与培训需求匹配度不高, 编外护士自我提升受限; 晋升激励通道不通畅, 职业发展道路不清晰; 医院文化激励意识淡薄, 组织凝聚力不强。对策: 提高薪酬标准, 增强内部公平性; 建立与培训需求相匹配的培训机制, 提升个人能力; 畅通晋升通道, 明晰职业发展道路; 加强医院文化建设, 注重人文关怀。

关键词: 公立医院 编外护士 激励机制

中图分类号: G712; R47 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-9082 (2022) 07-0266-03

近年来, 随着医疗卫生事业发展、公立医院人事制度的改革, 以及事业单位普遍存在的人员编制不足, 越来越多的聘用护士进入护理队伍, 并且已经成为医院护理工作的主力军。聘用护士的稳定性在很大程度上决定了整个护理队伍的稳定性, 将直接影响护理工作质量^[1]。编外护士始终工作在临床一线, 直接面对患者, 护士的工作态度、工作成绩、工作效率等直接影响医疗服务质量, 关系到患者的满意度和医院的整体效益。

因此, 如何运用科学有效的管理方法, 结合临床实际情况, 制定相应的激励机制来激发编外护士的工作积极性、主动性和创造性, 如何通过科学而有效的激励手段激发编外护士的潜能, 提升他们对护理工作的满意度, 进而提升护理工作水平至关重要。本研究将结合临床护理工作实践, 运用问卷调查法和结构化访谈法, 了解F公立医院激励机制的现状及存在的问题, 提出优化方案, 完善激励机制, 为公立医院编外护士激励机制的进一步实施提供指导, 也为面临同样问题的其他医院提供参考。

一、资料与方法

抽取某三乙医院100名编外护士作为调查对象, 发放该医院激励机制问卷调查表, 本次调查共发放问卷100份, 回收97份, 有效回收率为97%。本次工作满意度调查问卷的设计包括五个方面, 薪酬激励、精神激励、培训激励、晋升激励四个方面。另外, 抽取20名编外护士进行结构化访谈, 获取调查资料。

二、F医院编外护士激励机制存在的问题

1. 薪酬激励不到位, 激励效果不明显

编外护士工作强度大、工作时间长、责任风险大, 护理工作琐碎而细致, 各类操作重复性较高, 即需要有纵览全局的意识, 也要有细致入微的观察。薪酬激励是调动护士工作积极性最直接、最有效的方法。笔者了解到, F公立医院编外护士的薪酬一般由基本工资、绩效奖金构成、夜班费组成, 编外护士的月平均工资大多数在3000元~5000元之间, 另外, 编外护士的薪酬还和工龄和职称挂钩, 但是初级职称护士和中级职称护士的职称工资差别很小, 能级之间拉不开差距, 进而影响了工作积极性; 从表1可以看出, 分别有43%和12%的编外护士认为F医院薪酬激励的效果不太明显和非常不明显, 26%的编外护士认为F医院薪酬激励的效果一般; 另外, 笔者在访谈中了解到, F医院编外护士和编内同工不统筹, 此种收入分配机制不仅不会起到对编外护士的激励效果, 反而一定程度上还会挫伤编外护士的工作积极性。

表1 F公立医院薪酬激励效果

您认为本医院薪酬激励的效果	比例 (%)
非常明显	7%
比较明显	12%
一般	26%
不太明显	43%
非常不明显	12%

2. 绩效考核机制流于形式, 不能真正发挥作用

F公立医院采用的绩效考核方法主要是对科室的考核,

* 基金资助: 2020 年度江苏高校哲学社会科学研究一般项目 (2020SJA1940)。

并且以完成科室总体的工作指标、工作任务和执行力等为指标，但对于员工和管理者缺乏有效、可量化、科学的评价指标，平均主义明显。对编外护士也是如此，每年大多集中在德、能、勤、绩四个方面，考核内容统一，不能够体现不同科室的差异性，无法全面、正确地从工作数量、工作质量、工作难度、工作风险度、服务质量等方面评价护士的绩效情况。

从表2可以看出，分别有5%和9%的编外护士认为F公立医院的绩效考核机制非常合理和比较合理，但是，47%和10%的编外护士认为F公立医院的绩效考核机制不太合理和非常不合理，29%的编外护士认为F公立医院的绩效考核机制一般，由此可见，F公立医院的绩效考核机制有待改进。

表2 F公立医院绩效考核机制合理性

您认为本医院绩效考核机制合理性	比例 (%)
非常合理	5%
比较合理	9%
一般	29%
不太合理	47%
非常不合理	10%

3. 培训激励方案与培训需求匹配度不高，编外护士自我提升受限

医院提供的培训是编外护士自我提升的重要途径，据笔者了解，F医院提供了一些培训，主要有岗前培训、按照工作年限分层培训、“三基培训”、护理专科培训等。但是，这些培训存在一些问题，一是培训主要依靠护理部和科室两级，培训方法陈旧，以灌输为主，培训内容单一，深度不够，并且有的培训没有结合编外护士的工作实际。二是编外护士工作量大，有时培训时间与工作时间冲突无法参加，有的护理人员刚下夜班去参加培训，精神疲劳，达不到培训效果，三是有的培训只追求过程，不追求效果，培训结束后没有考核方式，降低了大家的重视程度，继而达不到培训目标。

从表3可以看出，分别有39%和5%的编外护士认为医院提供的培训对自己的帮助不太大和非常不大，27%的编外护士认为医院提供的培训对自己的帮助一般，只有13%和16%的编外护士认为医院为自己提供的帮助非常大和比较大，由此可见，F医院的培训方式、培训内容与编外护士的需求匹配度不高，需要在进一步调研的基础上科学、合理地制定培训方案。

表3 F公立医院培训的帮助性

您认为本医院提供的培训对您的帮助	比例 (%)
非常大	13%
比较大	16%
一般	27%
不太大	39%
非常不大	5%

4. 晋升激励通道不畅通，职业发展道路不清晰

从医院层面来看，笔者了解到，F医院为编外护士提供的晋升通道不够畅通，对他们的职业生涯规划也没有专业的指导。从编外护士个人来看，由于护士的紧缺现状，多数护士往往奔波于繁忙的工作，没有太多时间思考自己的职业道路。新护士通常被随机分配到科室，无法按照自己的意愿进行选择。在工作的前几年，往往都是服从领导的安排与指示，出于职业的特殊性考虑，护士没有太多自主发挥的空间，一切都要遵循规章制度。因此，护士大多都随波逐流，随遇而安，没有明确的职业目标，也缺乏专业的指导。编外护士普遍认为自己职业生涯的终点就是护士长，但是护士长每个科室只有一个，数量有限，因此，一些编外护士对自己的职业生涯信心不足，大多数护士把注意力放在职称的提升上。

从表4可以看出，分别有53%和10%的编外护士认为医院为自己提供的晋升通道不太通畅和非常不通畅，26%的编外护士认为医院为自己提供的晋升通道通畅度一般，只有3%和8%的编外护士认为医院为自己提供的晋升通道非常通畅和比较通畅。编外护士晋升通道不畅通，职业道路不明的现状，造成编外护士无法实现个人成长，工作积极性不高，进而也影响了队伍素质。

表4 F公立医院晋升通道的畅通度

医院为您的个人发展提供的晋升通道	比例 (%)
非常畅通	3%
比较畅通	8%
一般	26%
不太畅通	53%
非常不畅通	10%

5. 医院文化激励意识淡薄，组织凝聚力不强

医院文化是指医院在长期医疗服务经营活动中集体创造的，逐渐形成的并为员工所认同的群体意识及社会公众对医院的整体认知。笔者在调查中发现，F医院文化建设意识淡薄，很少举办集体活动，只有每年的护士节的活动是固定的，另外，医院和科室对编外护士的人文关怀不足，医院的凝聚力、向心力不足。

表5 对医院的归属感程度

您对医院的归属感程度	比例 (%)
有强烈的归属感	14%
有比较强烈的归属感	17%
一般	26%
很少体会到归属感	37%
从未感受到归属感	6%

从表5可以看出，分别有37%和6%的编外护士表示很少体会到归属感和从未感受到归属感，26%的编外护士表示归属感一般，编外护士由于没有编制，内心更加敏感，更需要通过参加一些集体活动的方式来增强认同感，归属感，F

医院在文化建设方面有待加强。

三、F公立医院编外护士激励机制的优化建议

1.提高薪酬标准,增强内部公平性

薪酬是对护士付出的脑力和体力的回报,也是对实现自我价值的一种肯定。首先,编外护士工作强度大、工作时间长、责任风险大,在条件允许的情况下,提高他们的薪酬标准和福利待遇。其次,针对不同等级的护士,要建立公平的岗位测评办法,将护士所拥有的权限、所肩负的职责、所面临的强度和所承担的风险纳入考量,设法拉开不同层级护士之间的点数差距。此外,必须依靠量化的指标,加强对于护士薪酬水平的合理性管理,进一步优化护士的岗位点数计算方式,将薪酬标准按照护士的工作性质、工作负荷及忙碌程度进行层次化的区分,体现责任越大,回报越大。通过计算本岗位在整个护理单元中所贡献的比例大小,即岗位价值和贡献程度,进而计算出每个护士为部门绩效贡献的大小,以此来决定该护士的薪酬水平,真正体现多劳多得,优绩优酬,增加薪酬激励有效性,更是解决内部不公平的问题^[2]。

2.建立与培训需求相匹配的培训机制,提升个人能力

培训是编外护士提升业务水平,实现个人成长的重要途径。医院的人事部门要在调研编外护士的培训需求的基础上,充分考虑他们的工作强度和工作时间,制定科学、合理的培训方案。培训内容真正符合编外护士实际工作需要,真正有利于提升他们的个人能力;培训形式上,除了保留传统的面授式培训,医院应该充分利用现代化信息技术,尝试将线上培训融入护理教学,鼓励护士多参与线上课堂,增设在线考试、回答问题、分享心得与PK功能,增加趣味性。最后,还要注重培训后考核,拟定考核标准,培训计划完成后进行口头提问、理论笔试和操作技能考试,并建立培训档案(包括培训日期、培训内容、培训对象签名、培训者签名、培训考核结果等)。达到要求的颁发相关证书,也可以配套相关物质奖励,使培训真正达到实效,而不是完成任务。

3.畅通晋升通道,明晰职业发展道路

现阶段F医院护理部学历层次仍然以大专为主,本科率逐年上升,但研究生较少,是典型的金字塔结构。首先,在学历教育方面,医院应该要简化流程,鼓励护士在进入临床工作后继续深造,提高学历层次。同时,对学历层次提高的护士予以一定的物质奖励,对符合一定条件后可申请入编。其次,医院的人事部门要能够与时俱进地更新管理理念,提高护理人力资源管理水平,积极探索编外护士

的晋升通道和职业发展方向,专门制定适合护士职务职称晋升方面的管理措施,帮助和指导他们确定职业目标,不断挖掘他们的潜力,激发工作热情,从而进一步提高他们的职业素质,更好地为病人提供所需要的服务。

4.加强医院文化建设,注重人文关怀

医院文化是指医院在长期开展医疗服务、科研教学等工作过程中形成的医院精神、办院理念、行为准则、价值观念、医德医风、工作方式等,良好的医院文化有助于增进职工之间情感交流,把职工的思想、信念、工作融合到一起,激发职工的主观能动性和创造性。作为医院管理层,特别是医院主要负责人和领导班子成员,必须充分认识医院文化的重要作用,对医院文化建设的现状和目标要有明确的认知。

首先,要开展形式多样的文化活动,以丰富多彩的文娱活动为载体,营造积极向上的工作氛围,逐步培育职工爱院如家、爱岗敬业、乐于奉献、开拓创新的主人翁意识。同时克服工学矛盾,为职工学习创造条件,打造学习型医院,理论与实践相结合,采取集中学习、网络学习、红色教育等方式,加强职工爱国主义、集体主义、职业道德等方面的教育,增强职工的团结协作、向上进取精神,提高职工的凝聚力和战斗力。要引导医护人员树立正确的价值观,自觉将个人利益融入医院的整体利益和为患者服务工作之中。要积极开展学术交流讲座、技能竞赛、病案讨论、医院发展讨论等活动,在全院范围内,营造团结和谐、充满正气的氛围,使职工心情愉快,无后顾之忧,放心大胆地开展工作^[3]。

其次,要关心爱护医务人员身心健康,尊重医务人员劳动成果和辛勤付出,增强医务人员的职业荣誉感。为员工发展创造条件、提供平台和空间,帮助员工实现个人价值,从而为医院的发展增添创新活力。要对职工加强医德医风和安全生产教育,引导职工树立“以病人为中心”“患者至上”的服务理念,充分体现医院公益性,促进医院可持续发展和社会效益不断提升。

参考文献

- [1] 阎霞,卞正霞.激励机制体系在聘用护士管理中的应用及成效[J].卫生职业教育,2011,29(14):118-120.
- [2] 欧阳佳慧.上海市公立医院护士激励机制优化研究[D].上海:上海师范大学,2021.
- [3] 黄明.浅析我国医院文化建设存在的问题及对策[J].阜阳职业技术学院学报,2021,32(03):90-92.