

护士长对 360 度绩效考评体验的质性研究^{*}

丁蓉, 朱社宁, 王璐, 秦茸蓉

(南方医科大学附属深圳市妇幼保健院护理部, 广东深圳, 518028)

[摘要] **目的** 了解护士长对 360 度绩效考评法的感受。**方法** 采用质性研究中的现象学方法, 对 23 名接受 360 度绩效考评的护士长进行半结构式访谈, 采用内容分析法对访谈所得资料进行分析。**结果** 护士长认为 360 度绩效考核指标客观可行, 根据 360 度反馈评价法可找出工作薄弱环节, 不同科室的考核指标应有不同的权重。**结论** 运用 360 度绩效考评法对护士长进行绩效考评有利于护士长自身能力的提高和护理工作质量的持续改进, 医院管理者应进一步完善考评体系并进行推广。

[关键词] 护士长; 360 度绩效考评; 质性研究

[中图分类号] R47 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1671-8283(2014)12-041-03 **[DOI]** 10.3969/j.issn.1671-8283.2014.12.012

Reflection of head nurses on 360-degree performance assessment system

Ding Rong, Zhu Shening, Wang Lu, Qin Rongrong//Modern Clinical Nursing, -2014, 13(12):41.

[Abstract] **Objective** To investigate personal reflections of head nurses on 360-degree performance assessment system. **Method** Twenty-three head nurses being involved in 360-degree performance assessment received semi-structured interviews and the data were analyzed with content analysis. **Result** The head nurses were positive about the assessment system, believing that the assessment system was helpful for detecting the weak links of daily work and thinking that the assessment indexes varied in weights with different clinical disciplines. **Conclusions** The 360-degree performance assessment was beneficial for ability promotion of head nurses and continuous improvement of nursing quality. Hospital administrators should continuously improve and promote 360-degree performance assessment system.

[Key words] head nurse; 360-degree performance assessment; qualitative research

360 度反馈评价法又称全视角考核法, 是从所有可能的渠道收集信息, 除护士长自我考评外, 由医院护理部主任、直属科室主任、医生、护士、患者及其他相关科室护士长等不同层面人员, 从管理能力、专业技术能力、业务能力、团队建设和学科建设等各方面对护士长进行综合的绩效考评并提供反馈方法^[1]。目前, 运用 360 度反馈评价法进行绩效考评已被管理者越来越广泛的应用。护士长既是医院护理工作的一线管理者, 也是护理质量的参与者、决策者及执行者, 作为医院人力资源管理的重要组成部分, 做好护士长的绩效考评对调动其工作积极性、提高护理质量和安全具有十分重要的作用^[2-3]。本研究采用质性研究中的现象学方法, 了解护士长对 360 度绩效考评法的感受, 为进一步完善护士长绩效考评方法提供依据, 现将方法和结果报道如下。

[基金项目] * 本课题为深圳市科技计划项目, 项目编号为 201202072。

[收稿日期] 2014-08-19

[作者简介] 丁蓉 (1975-), 女, 安徽人, 主管护师, 本科, 主要从事临床护理及护理管理工作。

1 对象与方法

1.1 对象

抽取 2014 年 3~5 月本院护士长 23 名。纳入标准: 已接受 1 年以上 360 度绩效考评的护士长; 自愿参与本研究; 思维清晰且具有良好的语言表达能力。23 名护士长均为女性, 年龄 32~51 岁, 平均 (44.69 ± 4.21) 岁; 任职年限 3~23 年, 平均 (11.39 ± 10.15) 年。文化程度: 本科 19 名, 大专 4 名。职称: 主任护师 2 名, 副主任护师 7 名, 主管护师 14 名。本研究样本量根据访谈资料的饱和原则确定^[4]。

1.2 研究方法

以质性研究的现象学方法^[5]为指导, 采用半结构式访谈的形式收集资料。预先拟定访谈提纲, 访谈前事先向被访者说明访谈目的和动机。访谈提纲全部为开放式题目: ①请您谈谈对 360 度绩效考评的认识? ②在接受 360 度考评过程中的感受? ③您如何看待这种考核方式的利弊? ④您希望做出哪些改进? 选择被访者空闲且精神状态佳的时间进行, 保证

访谈场所安静无干扰。在征得被访者同意后进行录音并记录。访谈时间为 30~60 min。所有访谈内容作为保密资料,采用匿名的方式,保护被访者隐私。

1.3 资料分析方法

访谈结束后,及时地将录音资料逐字逐句转录为文字资料,结合访谈记录,进行分析整理。采用 Colaizzi 七步分析法^[6]进行:反复阅读所得资料,提取有重要意义的陈述,对重复出现的有意义的内容进行编码分类,将编码后的观点进行汇总,辨别出相似的观点,一旦发现问题,返回原始录音资料或参与者处求证,确认其准确性,经过分析最终提炼出 3 个主题。

2 结果

2.1 360 度绩效考核指标客观可行

360 度绩效考核指标体系的绩效考评量表是基于德尔菲法、层次分析法等科学方法设计而成,护士长对其科学性和合理性表示认可,认为考评指标客观可行,易于评判,范围广泛。10 名护长认为:“考核的内容很全面,设置的指标也都很客观,都是可以量化的,有利于护士长之间的比较。”8 名护长说“护士长管的杂事特别多,考核指标直接将我的工作进行了量化,体现了我工作价值。”9 名护长均认为:“这种绩效考评范围比以往更广泛,综合性更高。”3 名护长说:“针对考核指标,我自己的工作进行调整和规划,其实这也是我一直就想做的,只是没有时间。”3 名护长表示:“根据考评指标我列出了需要做的工作,按照计划安排工作,发现工作效率提高了。”护士长认为按照指标要求的内容来做,有更多的时间和精力投入临床工作中。8 名护长说:“按照指标要求的内容来做,需要投入更多的时间和精力到临床一线的工作中去,我才真正的了解护士到底每天都在做什么,是怎么做的,同时可以找出工作流程和制度存在问题。”7 名护长强调:“我到科室顶班,会发现平时发现不了的问题,提前查漏补缺,防止不良事件的发生。”

2.2 根据 360 度反馈评价法可找出工作薄弱环节

根据 360 度反馈评价法护士长可找出工作薄弱环节,加强薄弱环节建设,进而提高护理工作质量。6 名护长均叙述:“考评后护理部将结果反馈给我,使我知道工作中存在的问题,提醒我需要加强

这方面的改正。”3 名护长认为:“反馈的内容其实是日常工作中存在的,但自己没有发现的问题,我将在工作中加以改进。”3 名护长认为:“考评包括上级、同级和下级,提醒我今后在工作中不只是完成上级交给的任务,还要与同级搞好关系,关注下级人员的工作和生活,为她们解决后顾之忧。”1 名护长说:“之前医护之间存在着沟通问题,为了避免发生冲突,大家都不愿意将问题提出,反而使矛盾越来越大,现在绩效评价包括医生对我考评,因此我不能再逃避了,将存在问题与医生进行沟通,发现自己主动提出问题并提出解决问题的方法,医生十分理解和很好配合。”

2.3 不同科室考核指标应有不同的权重

5 名护长均强调:“绩效原本就是要调动大家积极性的,但是不同科室的工作性质不同,有高风险的科室,也有低风险的科室,技术含量和工作量也存在差异,采用同样的衡量标准,这样不太公平。是否可以设置科室的风险系数,将考评结果乘以风险系数来得到最好的考评成绩?”3 名护长说:“门诊和病房不一样,评价指标也应该不同。”

3 讨论

3.1 360 度绩效考评法注重反馈,提供多角度评价信息

360 度绩效考评法是一种适用于医院绩效考评的有效形式,通过构建 360 度护士长绩效考评体系,将护士长所应具备的能力和工作内容进行了客观量化,形成了包含护士长管理能力、业务能力、团队建设和学科建设等多方面的评价指标,涵盖了护士长工作态度、团队合作、创造性、业务水平、执行力等体现护士长价值的多个条目。经过访谈护士长们认为,一方面量化后的评价指标更加公平,能够全面、真实地体现出护士长的工作量和工作价值,与相关研究结果相一致^[7];另一方面,在 360 度绩效考评中引入权重系数,根据与护士长工作的密切程度等因素赋予不同的权重系数。例如:科主任及护理部主任对护士长的情况最为了解,并且能够客观公正地对护士长进行评价,故给予较高的权重系数;科室护士及医生与护士长的日常工作息息相关,设定相应的权重系数,通过多方位、多角度收集评价信息,可以更真实地反映出护士长的工作情况

及能力^[8-9]。在进行考评的同时,可以获得较高质量的反馈信息。本院考评后将结果反馈给护士长,护士长通过横向和纵向比较发现自身不足,根据所得信息寻找存在问题,针对反馈情况制订相应的改进措施,不断自我完善,有利于提高护士长的工作能力和管理水平。

3.2 根据 360 度绩效考评体系制订工作计划,可提高护理质量

护理质量和护理安全是护理工作者与护理管理者共同追求的永恒目标。护士长作为临床一线的管理者是护理质量和安全的直接监控者。360 度绩效考评对护士长提出了更高层次、更细致化的要求。以往护士长主要工作是处理科室事情,以至于投入到科室质控时间较少,或是口头上强调质控的重要性,却无法落到实处。360 度绩效考评体系将护理质量控制和护理安全作为重要考核指标,占较高的比重,并设置了详细的评价条目,护士长对此感到压力和责任。为取得较好的绩效考评成绩,护士长参照考评指标重新制订工作计划,调整每日工作安排,改变以往主要应对事务性工作难以走进临床的状态,将更多的时间和精力投入到临床第一线的工作中,走出办公室,贴近临床,贴近患者,能够及时发现护理管理中存在问题,及时修正和改善,使科室所有成员参与质控中,减少护理差错的发生,护理质量得到持续提高^[10]。

3.3 考评中存在的问题

在运用 360 度绩效考评法进行护士长绩效考评过程中发现:①有些考评者对部分指标不理解或不熟悉考评体系的评价标准和反馈目的。建议对考评者和被考评者进行培训,统一考评标准,以提高考评的公正性和精确性,确保考评结果的有效性;②考评过程中采用评价量表进行客观数据的收集和反馈,单纯的量性研究不利于信息的完整表达。可将量性研究与质性研究相结合,在量性指标测量的同时抽取部分参与者进行质性研究更易获得全面、准确的信息;③被考评者树立正确的态度,对反馈信息保持开放接受的态度,考评者要秉承严谨负责的态度进行评价,双方建立起信任关系;④

由于门诊与病房的差异性、不同科室工作量和风险系数的不同导致个别护士长对绩效考评法产生不公平的想法。如何设立难度或风险系数,以减小或消除不同科室之间的差异性,需要进一步探讨。

4 结论

本研究采用质性研究中的现象学方法,对接受 360 度绩效考评的护士长进行半结构式访谈,采用内容分析法对访谈所得资料进行分析,提炼出护士长对 360 度绩效考核指标体系持肯定态度,护士长认为根据 360 度反馈评价法可找出工作薄弱环节,不同科室其考核指标应有不同的权重 3 个主题。建议在考评中可将量性研究与质性研究相结合,使信息更全面和准确;设立难度或风险系数,以减小或消除不同科室之间的差异性,使考评更加公平和公正。

参考文献:

- [1] Castledine G. The role and responsibilities of matron:BJN over 100 years ago[J]. British Journal of Nursing, 2007, 16(20): 1291.
- [2] 谢建飞,丁四清,易琦峰,等. 综合评价法在病区护士长评优考核中的应用[J]. 中华护理杂志, 2012, 47(6): 514-517.
- [3] 饶艳,黄丽华. 护士长绩效考核的研究进展[J]. 护理学杂志, 2011, 26(7): 93-95.
- [4] 王思琛,朱明霞,陆亮,等. 高效能病区护士长才能的质性研究[J]. 中国护理管理, 2012, 12(12): 45-48.
- [5] 刘明. 护理质性研究[M]. 北京: 人民卫生出版社, 2008: 100-124.
- [6] Colaizzi P. Psychological research as the phenomenologist views it[M]. New York: Oxford University Press, 1979: 48-71.
- [7] 童素梅,胡晋平,魏豫东,等. 360度绩效考核法在护士长能力评估方面的应用[J]. 中国护理管理, 2009, 9(4): 48-50.
- [8] 赵振娟,林平,高学琴,等. 护士长绩效评价指标权重分配研究[J]. 护理学杂志, 2012, 27(4): 9-11.
- [9] 韩蔚. 360度绩效反馈法在护士长考评中的效用分析[J]. 中华护理杂志, 2005, 40(10): 727-729.
- [10] 叶红,黄惠根,李华,等. 护理人员绩效考核的实施与成效[J]. 护理学报, 2014, 21(3): 25-28.

[本文编辑: 郑志惠]