

· 护理园地 ·

# 我院实施护士长竞聘上岗的实践与体会

曹淑琴,孙 媛,张 兰,李 丹,李 娟

〔摘要〕 本文介绍了某军队医院护士长竞聘上岗的具体做法及效果,总结了五点体会:护士长竞聘上岗有利于全体护理人员观念的转变;有利于护理质量的不断提高;有利于提高患者对护理工作的满意度;有利于促进护理人员科研意识和学历层次的提高;有利于提高护理人员积极参加大项活动的主动性。竞聘活动的组织要确保竞聘程序公开、公正、公平,考评打分科学、合理、严谨,真正体现优胜劣汰。

〔关键词〕 护士长;竞聘;护理管理

〔中图分类号〕 R192.6 〔文献标志码〕 B doi:10.3969/j.issn.1672-271X.2013.05.042

护理管理是综合医院质量管理的一部分,是保证协调和提高护理质量的关键<sup>[1]</sup>。护士长是护理工作最基层、最直接的领导者,是质量管理的参与者、决策者、实施者<sup>[2]</sup>。护士长的工作关系着医院医疗护理质量的优劣,护士长竞聘上岗、优胜劣汰已经成为促进优秀人才脱颖而出,提高护士长管理水平和整体素质等方面的重大举措<sup>[3]</sup>。我院自 2010 年始已连续三年进行护士长竞聘上岗,未经竞聘不得升任护士长,取得较好效果。现将具体做法和体会报告如下。

## 1 具体做法

**1.1 成立考核领导小组和考核专家组** 领导小组由业务副院长为组长,政治处主任、护理部主任为副组长,政治处纪检干事、护理部助理员各 1 名,负责竞聘的全程监控和统分工作。考核专家组由院外专家和院内专家共同组成,院外邀请 1~2 名三级医院护理部主任,院内由业务副院长、护理部主任、政治处主任、随即抽取专家库专家 2 名、现场抽取 1 名资深护士长和 1 名科主任参加。

**1.2 拟定竞聘条件** 由政治处和护理部共同制定竞聘方案,拟定竞聘条件。竞聘者必须具备良好的思想品德,较强的事业心和责任感,具有开拓创新、勇于奉献的精神,工作 5 年以上,大专以上学历,护士以上职称,年龄在 35 岁以下的临床在职护士,包括军人护士和非军人护士。

**1.3 宣传动员并确定竞聘候选人** 将竞聘方案下发全院各科室,利用院周会在全院中层干部大会上,进行解读,召开护士大会和护士长会议进行动员。根据竞聘条件由个人自荐,科室党支部、党总支推

荐,护理部和政治处进行资格审查,报院党委审批确定候选人。

**1.4 全面考核竞聘对象** 为全面考核和综合评价竞聘对象的个人素质,我们在广泛吸取外院竞聘经验的基础上,召集护理专家征求意见和建议,制定考核评分细则,分为现场考核得分与平时表现得分。现场考核包括理论和技能考核、竞聘演说、专家答辩、民主测评。平时表现为近 5 年的历次考试成绩、评功评奖、参加大项活动等。对具备本科学历和发表论文者给予加分。考评具体方法和打分细则为:

**1.4.1 理论和技能考试** 本次考试采取 100 分制,理论主要考核护理管理、护理研究和三基理论;技能考核项目为心肺复苏和气管插管。各 50 分,占总分 20% (权重系数)。

**1.4.2 面试** 属专家组考核,竞聘者进行竞聘演说和现场答辩,考题为 5 道,考试方式借鉴公务员面试考核。考查竞聘者的管理知识、综合分析能力、应变能力、业务基础,100 分制,占总分 30% (权重系数)。参会人员包括院领导、科主任、护士长。

**1.4.3 民主测评** 现场参会人员投票打分,进行民主评议,占 10% (权重系数)。

**1.4.4 平时考核成绩** 近 5 年历次考试成绩平均综合,占 20% (权重系数)。

**1.4.5 评功评奖** 近 5 年评选为优秀护士及先进个人,每次 2 分,最高 10 分,占 10% (权重系数)。

**1.4.6 执行大项任务** 每次 2 分,最高 10 分,占 10% (权重系数)。

**1.4.7 附加分值** 护理本科学历加 5 分,核心期刊发表护理论文每篇加 2 分,最高 10 分。

**1.5 确定优胜对象** 总评分包括各项综合评分累加,排名报院党委会讨论,确定入围人选,进行公示,

进入下一轮的综合培训,成为护士长后备人选,在有护士长需求时直接进入护士长岗位。

## 2 主要成效

3 年来,通过护士长竞聘,我院已有 14 名护理骨干走上护士长岗位,占全院护士长总人数的近 50%。护士长竞聘上岗,促进了护士长队伍综合素质的提高,护理本科以上学历由原来 6 名增加到 18 名,有 6 名大专学历的护士长参加自学考试,即将取得本科学历。新聘护士长的平均年龄为 31.94 岁,较 3 年前 41.47 岁降低了 9.53 岁。护理科研意识明显增强,在医院组织的护理论文报告会和英文阅读汇报会上,投稿量逐年成倍增长,2012 年投稿达 122 篇。年轻护士长论文发表比例大幅度增加,由原来的 10% 上升到 30%。优质服务得到大幅度提升,病人满意度由原来 96.23% 提高到 98.96%。护理管理队伍在医院全面建设、军事行动和执行大项任务中发挥着模范带头作用。医院护理工作得到大家的好评,2012 年被军区联勤部表彰为护理工作先进单位,医院顺利通过军区一级训练单位考核。

## 3 几点体会

**3.1 护士长竞聘上岗有利于全体护理人员观念的转变** 考核是提高专业技术人员素质的关键措施,是体现优胜劣汰的重要手段<sup>[4]</sup>。通过竞聘考核打破了原有的护士长任用机制,护士长上岗不再是任命制或论资排辈,必须通过严格的考核,优胜者才能上岗,使大家看到用人制度的改革。择优录用制度的应用,使一批年轻护士脱颖而出走上护士长岗位,让护理人员懂得只有精通业务、顾全大局、乐于奉献、踏实工作、受病人好评和领导同事信任才有发展前途,从而转变其固有观念。

**3.2 有利于护理质量的不断提高** 通过竞聘,新聘的年轻护士长充满对职业发展的期待,想充分展示自己的才能,希望获得更大的责任和荣誉,自我实现需要对其尤为重要<sup>[5]</sup>。她们积极性高、年富力强、精力充沛、反应敏捷、乐于接受新事物,能主动带领全科护士创新护理方法和手段,做到人尽其才、物尽其用,促进护理质量不断提高。

**3.3 有利于提高病人对护理工作的满意度** 病人满意度是医院管理中的一项重要评价内容,也是对护理工作最客观公正的评价。新聘护士长重视自身形象的塑造,工作热情高,管理力度大,模范带头作

用好,能够激发护士工作积极性,主动为病人提供优质服务,提高病人的满意度。

**3.4 有利于促进护理人员科研意识和学历层次的提高** 护士长竞聘上岗的选人机制,使护理人员看到了希望。竞聘评分细则对科研能力和学历的重视,对竞聘人员起到很好的导向作用,有效促进了护理人员加强科研知识学习、积极撰写护理论文、努力提高学历的主动性。

**3.5 有利于增强护理人员参加大项活动的主动性** 医院组织的大项活动如抗洪救灾、军事训练可以锻炼护士的吃苦奉献和团结协作精神,磨炼大家的意志,提高综合素质。我们对参加大项活动给予适当加分,起到很好的促进作用,在创评三甲医院、参评一级训练单位、教学示范现场会、文化现场会的腰鼓队组训等活动中,护理人员都有出色表现。

**3.6 竞聘活动的组织要严谨** 只有把工作能力强、情绪稳定、社会适应性强的护士选拔到护士长的工作岗位,才能更快地适应角色转变<sup>[6]</sup>。在竞聘的组织过程中,要确保竞聘程序公开、公正、公平,考评打分科学、合理、严谨<sup>[7]</sup>。竞聘考核内容要结合平时表现、工作态度,将真正优秀、素质过硬的护理人才选拔到护理领导岗位。竞聘入围人员要组织轮转培训,重点培养管理能力,以便尽快完成角色转变,适应新的岗位。新护士长上岗后,要指派老护士长一对一帮带,设置试用期,经考核合格再正式聘用,以促进新护士长的尽快成长。

## 【参考文献】

- [1] 姚晚侠,辛霞,吴素歌,等.综合医院护士长量化考核与竞聘的做法与效果[J].护理管理杂志,2010,10(8):600-602.
- [2] 康亚婵,黄晓辉,朱金莺.护士长量化考核及竞聘的实践[J].护理学杂志,2009,24(16):9-10.
- [3] 周丽华,于桂云.实施护士长竞聘上岗应当把握的几个问题[J].现代医院,2002,2(5):53-54.
- [4] 杨立红,杜立.我院实行护士长竞聘的做法与体会[J].护理管理杂志,2007,7(6):47-48.
- [5] 马发芝.竞聘护士长的利与弊[J].解放军医院管理杂志,2011,18(2):187-188.
- [6] 黄行芝,杨春,刘桂秀,等.护士长竞聘上岗的流程创新[J].护理管理杂志,2006,6(4):56-57.
- [7] 丁建成,张颖,李健.军队医院聘用护士长管理能力的培训与成效[J].东南国防医药,2008,10(1):53-54.

(收稿日期:2013-07-03)

(本文编辑:史新中)