

· 国际见闻 ·

护理视角之美国霍普金斯医院领导力培训

朱丽辉

2016 年 10 月 23 日,在湖南省卫生计生委的组织下,来自该省的 21 名医院高级管理者参加了中国高级医疗人才培训项目,培训时间 12 天,培训内容包括美国卫生体系、医学教育、质量与安全、医保支付、护理管理、学科建设等,并参观了手术室、内科 ICU、模拟训练室等。学习以理论授课、参观交流和研讨的方式进行,学习期间学员们有幸参加了 2016 约翰霍普金斯国际伙伴论坛,从而对该院在国际医学领域的作用有了更多了解。JOHNS HOPKINS MEDICINE 创建于 1889 年,从其建筑风格和内部装潢,便可感受到医院悠久的历史沉淀、浓郁的人文气息和深厚的文化底蕴。1912 年约翰霍普金斯医院开展了世界上第一例肾透析,1944 年做了全球首例心脏直视手术,1987 年分离头部连体婴儿等,是约翰霍普金斯人的骄傲,它们不仅载入了世界医学史,更让医院享有世界一流的美誉度,连续 22 年位居全美最佳医院榜首。医院愿景明确:推动突破性医学成就,转变医疗保健,推进医学教育,为人类创造希望。该院特别强调团队合作,重视专业发展、护理力量、人文管理。现重点与大家分享四个方面的见闻与感悟。

一、见闻

(一) 护理结构体系

约翰霍普金斯医院有病床 1 000 张,配有全职护士 2 600 人,500 多名兼职护士,平均年龄 40 岁,护理管理根据去中心化的思想,按照医院、大科和病房三级管理体系进行管理。分管护理的副院长和护理部主任站在专业发展的视角制定临床实践标准、岗位职责、护理结果分析、护理教育、科研和管理人才的聘用管理;大科护士长重点是日常管理,如:人员计划、财务预算管理、专科教育培训等;护士长职责是人力安排、病人服务、质量安全管理、员工指导和财务管理等。护理体系强调岗位、委员会和护士角色的作用。分散式管理模式赋予科护士长、病房护士长责任和权利,强调其与大科或专科主任的配合。委员会在日常管理中发挥了巨大作用,质量提升、员工教育、实践标准和管理标准委员会有各自的目的、功能、权限、成员和运行要求等。

(二) 质量安全体系

质量与安全是医院管理追求的目标,是永恒的话题。医院内部建立了四级质量管理体系,从病房委员会到大科或者片区委员会、医院护理委员会和全院医疗委员会,从局部到整体,每个局部都是整体的一部分,特别重视局部的作用,局部有自己的特点和特色,不同局部的组合构成了整个护理质量与安全管理体系。

安全文化:重视安全文化建设,在四级安全体系的基础上,通过鼓励不良事件的报告和非惩罚性处理,及时发现系统问题,及时、不断修改流程和制度等,创造一个不能犯错误的工作环境。员工主动上报不良事件后,奖励形式多样化,如:口头表扬、文字表扬信发送每个员工邮箱、奖励餐券等。

安全措施:CUSP 项目是一个团队协作,保证安全,促进质量提升的项目。每个病房的病人量与人员比相对稳定,如果本科病人收治达到最高限值,为了保证安全,采取病人动(收治到其他科室)、护士不动的模式,确保护士在熟悉的环境工作,与熟悉的团队人员合作。

(三) 人文管理体系

以患者和家庭为中心的医疗模式(PFCC):尊重患者和家属的权利,鼓励家庭积极参与到患者的诊疗和疾病康复活动中,如:24 小时的家属陪伴、参与医生查房、病情讨论、方案制定、在医护人员教育和指导下,协助做一些基础性护理(沐浴更衣、喂食等);本次学习期间,适逢美国万圣节,医院、科室在不同的地方组织庆祝活动,医生、护士、病人和家属等积极参与,有单独表演,有同台表演,不仅融洽了医患关系,而且丰富了患者的感受。

医院有完善的支持系统,处处体现以病人为中心,以临床工作为中心。如就近设置专科药房方便病人,

药房每天由药剂师配好各种药品(口服、静脉等)送到病房,各种标本、预约单等通过物流传输系统送到各科室,各种检查结果通过电脑传送到各病房,及时方便;营养餐、食品、医疗用品和生活用品等,由后勤部门送到病房;病人传呼系统功能齐全,除床头备有响铃外,卫生间、休息室、接待室、走廊均有传呼铃方便病人使用,护士还随身佩带传呼机,保持与护士站、病人及医生的联系。医院文件包括病历、医嘱、各种检验报告、病程记录和护理计划等均在电脑上执行,病人资料随时可在电脑上查询,护士直接在病人床旁执行医嘱和记录。

磁性医院:磁性医院是指在护士严重短缺的状况下仍然能像磁铁一样吸引专业护士的加入,降低护士的离职率,拥有高质量的护理人员队伍,提供优质的护理服务的医院。2003 年霍普金斯医院成为马里兰州第一家通过认证的医院,目前美国仅有 400 医院通过认证。磁性认定成为卓越护理实践的标志,对吸引和留住良好专业素养的护士,为患者提供优质的护理起到了积极的推动作用。如:鼓励护士工作后回校学习,并提供部分学费。从本院实习护士中招聘护士,较大比例的实习护士毕业后有望在霍普金斯工作。

(四)教育培训体系

美国护士教育是高中毕业后学习护理,大专和本科教育占主导地位,硕士和博士教育引领护理教育的发展。霍普金斯医院本科护士比例为 78%,远远高于国家 55% 的比例。同时,该院拥有一定数量的 Nurse practitioner(NP)实践护士,他们是具有研究生学历,能对受照顾者进行全面的评估,显示高度的自主,拥有专家型知识及技巧,能诊断和处理个人、家庭及社区对存在的或潜在的健康问题的复杂反应;能针对急性或慢性健康问题做出临床决策,促进安康;并在临床实践中结合教育、科研、管理、领导和咨询,与其他对健康环境有影响的人(包括护理同行、医生、其他医疗专业人员)建立团队共事关系的护士。因此,NP 的诞生不仅缓解了医生人力的不足,而且为护理专业的进一步发展拓宽了渠道。护士在职培训以网络化教育为主,护士在方便的时候通过网络学习课程并考试,护理部在管理终端可以及时掌握护士学习情况,确保需要学习本课程的护士学习合格。新入职护士培训以情境模拟培训、一对一培训为主,重在解决临床实际问题 and 提高实践能力。

二、感悟

(一)转变思维模式,不断优化工作流程

质量安全管理从责备向关爱转换(避免二次伤害),从个体到系统变革(改变制度、信息设置等让你不能犯错)、从局部到流程改造(改变流程设定环节,避免犯错),为员工创造一个安全、安心和满意的工作环境。

(二)加强团队建设,努力提高工作效率

树立岗位自豪感,专业价值感,职业认同感,对医院各专业都很重要,没有团队协作,工作难以完美,促使真正爱岗敬业。鼓励医生、医助、社会工作者、药师、护士、护工等多专业人员协作,促进沟通,提升工作效率。

(三)重视医学教育,严格实施同质培养

临床教学培训中注重社会人文学科知识培训,实验室设备先进且齐备;授课模式是课堂理论教学、实验室模拟病房情境教学和临床实践教学“三位一体”,将临床护理操作、病情观察与满足病人需要、解决病人问题有机结合起来,帮助护士提升分析和解决问题能力、自学能力、评判能力。在住院医生考核模式上,项目评估、阶段评估、终末评估值得借鉴于年轻护士的培养。鼓励护士学习护理专业之外的知识或者获得管理、心理等其他专业学历,提升综合素质,如护士长有 MPH 或 MBA 学历等

(四)倡导人文管理,逐步改善病人满意

护理是技术,也是艺术。运用磁性医院(独立自主、学会负责和相互尊重、强化沟通)和 PFCC 的理念,强调团队力量,鼓励家属参与,重视患者和家属的教育,如:入院教育、住院期间疾病、药物、检查的教育、出院教育、生活管理等。理清护士职责,强化后勤保障,如设备科人员定期下科室维护清洁设备;增设物流传输系统,避免护士外出,增加护士床旁工作时间;增设护士流动工作站,及时处理医嘱和记录病情观察结果,不仅方便了工作,减少了遗忘和差错,减轻了护士后顾之忧,而且提高了工作效率。人文管理上不仅仅体现在病人管理,也体现关心护士,如关心护士工作环境,病人和医生移动,护士不动,确保护士在熟悉的环境工作,与熟悉的团队人员合作,通过关心护士,提高工作效率和质量,增加病人满意度。

(五)培育科研意识,全面促进能力提升

科研的目的是提高临床护理质量和改善护理工作,不是为了科研做科研,围绕临床常见问题、疑难问题、解决不了的问难,去思考和循证,而是通过科研的方式,寻找解决问题的办法,有理有据,不盲目尝试。