

# 重症监护室专业小组管理模式的质性研究

张 宁,丁慧芳,卢岳青

(解放军第三〇五医院重症监护室,北京 100017)

**摘要:**目的 探讨医护人员对重症监护室专业小组管理模式的体验。方法 采用质性研究中的现象学研究方法,于 2019 年 5 月对解放军第三〇五医院重症监护室全体医护人员进行半结构式的深度访谈,并采用 Colaizzi 现象学 7 步分析法对获得的资料进行归纳和整理,提炼出主题。结果 20 名医护人员对重症监护室施行专业小组管理模式的体会主要有 4 个主题,分别为主题 1 科室工作更加规范化、精细化,使管理者横向管理科室工作;主题 2 有助于医护人员提升日常工作能力及沟通能力,进而降低医疗风险;主题 3 部分职责划分不明确,个别人员积极性有待增强;主题 4 专业小组管理模式人员分配欠妥。结论 开展专业小组管理模式,有利于调动重症监护室医护人员工作的积极性和参与性,但需处理好人员分配,明确职责分工,科室管理者应从问题出发,实施人性化、科学化的专业小组管理模式。

**关键词:**重症监护室;管理模式;医护人员

中图分类号:R471

文献标识码:A

DOI:10.3969/j.issn.1006-1959.2020.23.051

文章编号:1006-1959(2020)23-0172-03

## Qualitative Research on Management Model of Professional Group in Intensive Care Unit

ZHANG Ning,DING Hui-fang,LU Yue-qing

(Department of ICU,the 305 Hospital of PLA,Beijing 100017,China)

**Abstract:**Objective To explore the experience of medical staff on the management mode of the intensive care unit professional group.Methods The phenomenological research method in qualitative research was used to conduct semi-structured in-depth interviews with all in-patient medical staff in the 305 hospital intensive care unit in May 2019, and the data obtained by the Colaizzi Phenomenological 7-step analysis method were summarized to organize and refine the theme.Results The experience of 20 medical staff in the implementation of the professional group management model in the intensive care unit mainly has 4 themes, namely theme 1 department work is more standardized and refined, allowing managers to manage department work horizontally; theme 2 helps medical staff improve their daily routines Working ability and communication skills, thereby reducing medical risks; theme 3 part of the division of responsibilities is not clear, the enthusiasm of individual personnel needs to be enhanced; theme 4 professional team management mode personnel allocation is not appropriate.Conclusion The implementation of the professional group management mode is conducive to mobilizing the enthusiasm and participation of the medical staff in the intensive care unit. However, it is necessary to handle the personnel allocation and clarify the division of responsibilities. The department manager should proceed from the problem and implement the humanized and scientific professional group management mode.

**Key words:**Intensive care unit;Management mode;Medical staff

重症监护室作为医院的重要组成部分,是医院抢救和治疗危重症患者的主要科室之一。入住患者病情危重、变化快,若不采取及时有效的治疗,则易引发各类并发症<sup>[1]</sup>。重症监护室仪器设备多、特殊治疗多、高危药品种类繁多,应发挥最大效率,注重针对性、有效性和时效性,共同促进管理质量的不断提高。近年来,随着重症医学的迅猛发展,ICU 护士面临的较大压力和心理负担<sup>[2]</sup>。如何在繁忙的工作中找寻规律,制定统一管理标准是 ICU 护理工作的重点之一。我院重症监护室自 2019 年 1 月 1 日起开始施行专业小组管理模式,本研究通过半结构式深度访谈法探讨重症监护室专业小组管理模式的运行及应用情况,旨在检验前期工作成果,加强医护人员沟通及协作能力,为提高科室管理效率奠定基础。

### 1 对象与方法

**1.1 研究对象** 采用目的抽样法,选择 2019 年 5 月解放军第三〇五医院重症监护室全体在位医护人员进行调查,样本量大小的确定以获取的信息重复出

现,即资料达到饱和作为标准,本研究最终确定了 20 名访谈对象。纳入标准:目前在科室从事 ICU 临床工作的医生护士,同意参加本研究者;排除标准:处于试用期和在科室实习、轮转、进修人员,哺乳期和在外进修人员。研究对象基本资料见表 1。

### 1.2 方法

**1.2.1 资料收集** 访谈开始前,与科室工作人员约定访谈时间、地点,说明采取方式及参加原则。地点选在科室护士值班室,时间以不影响访谈者上班为宜,访谈以面对面深度访谈的方式,采取开放的态度,以编号的形式,遵循自愿参加的原则,并签署知情同意书。访谈前备好录音笔、访谈提纲以及纸和笔。访谈时向访谈对象介绍本次访谈的目的、内容及其意义,并保证其隐私。根据事先拟定的访谈提纲进行访谈,访谈内容包括:①您认为我科目前成立的专业小组,给您的工作带来何种益处?②您认为我科目前成立的专业小组还有那些需要改进的地方?③您对于专业小组的下步实施,有何更好的意见或建议?整个访谈过程中不加入任何评价,鼓励和引导受访者围绕话题敞开思路,使访谈对象能够充分表达自己的思

作者简介:张宁(1989.5-),女,山东济南人,本科,主管护师,主要从事重症护理工作

表 1 调查对象一般资料

序号	年龄(岁)	工作年限(年)	婚姻状况	职称	学历	职务
1	39	18	已婚	副主任医师	硕士	科主任
2	37	7	已婚	主治医师	本科	医生
3	36	14	已婚	医师	本科	医生
4	31	5	已婚	主治医师	硕士	医生
5	45	29	已婚	主管护师	本科	护士长
6	35	12	已婚	主管护师	本科	护士
7	30	6	已婚	主管护师	本科	护士
8	30	10	未婚	护师	本科	护士
9	29	6	已婚	护师	本科	护士
10	28	7	已婚	护师	本科	护士
11	28	7	已婚	护师	本科	护士
12	26	7	未婚	护士	本科	护士
13	24	5	未婚	护师	本科	护士
14	24	2	未婚	护士	本科	护士
15	24	3	未婚	护士	本科	护士
16	24	3	未婚	护士	本科	护士
17	23	2	未婚	护士	专科	护士
18	23	2	未婚	护士	专科	护士
19	22	1	未婚	护士	专科	护士
20	22	1	未婚	护士	专科	护士

想和最真实的观点。全程以录音的方式记录,访谈时间为每次 15~20 min。

**1.2.2 资料分析** 访谈结束后,12 h 内认真倾听录音,并及时将录音转化为文字。准确记录被访谈者的陈述观点及受访者当时的表情和动作,深入理解受访者的表达含义。采用 Colaizzi 现象学 7 步分析法<sup>[3]</sup>,仔细分析访谈资料,深入理解并进一步剖析资料深层含义,在反复认真听取录音和访谈资料的基础上,将有意义的部分记录并编码,最终归纳提炼出各阶段的主题。整个资料整理完毕后,向研究对象回访确认其真实性。

**1.3 专业小组管理模式** 我科专业小组根据重症监护室实际管理及工作情况,由全科开会讨论,科室主任、护士长及医护骨干决议通过,划分为以下七个专业小组,分别为质量控制组、科研培训组、药品设备组、静脉治疗组、皮肤管理组、管路维护组及 CRRT 治疗组组成。担任小组长职务的人员不再担任其他组组长或组员。除质量控制组外,各专业小组组长及组员均为不记名填写产生,名单当场唱票并安排监督员,投票选出后,科室管理者根据自荐人实际工作情况考察,并于 24 h 后对推选结果进行公示。

## 2 结果

通过访谈、资料整理分析,20 名医护人员对重症监护室施行专业小组管理模式的体会主要有 4 个主题,主题 1 科室工作更加规范化、精细化,使管理

者横向管理科室工作;2:“使整体医疗工作分工更加具体,更加细化,调动了大家的参与科室管理的热情”;3:“通过专业小组的实施,使科室更加注重横向管理,使大家均能参与到科室管理和建设中来”;8:“科室建设更加规范,更加注重细节”;16:“作为一名刚上班不久的新同志,能够见证科室发展新举措,倍感光荣,专业小组的实施,能使平日工作更加规范,尤其各类表单陆续的制定,也使工作更加完善,更加规矩”。主题 2 有助于医护人员提升日常工作能力及沟通能力,进而降低医疗风险;1:“专业小组的成立,有利于降低我科医疗风险,并能使大家日常的工作能力和水平得以提高,是个很好的举措”;5:“使个人在所专业小组内负责的内容进一步加强,同时也使自己的沟通能力得以提升”;11:“有利于把组内负责的内容更加深入的学习,再根据自己的角度讲述给科室其他人员,然后共同学习”。主题 3 部分职责划分不明确,个别人员积极性有待增强;4:“部分小组职责不太明确,如平日 PICC 置管及外周静脉留置针置管的敷料是管路维护组更换还是静脉治疗组更换?”;9:“组内部分人员参与度、配合度不高”;12:“目前实施工作中形式和计划太多,具体操作实施内容过少”;18:“目前科室已形成的良好的制度和准则,没有必要重复去做”。主题 4 专业小组管理模式人员分配欠妥;5:“有时日常工作繁忙,加之小组工作,就会忙不过来”;13:“某些组参与成员过多,而某

些组又过少,人员分配不太合理”;17:“目前我已加入三个小组,但我主要负责一个小组的工作,其他两个小组无暇顾及”。

### 3 讨论

3.1 专业小组管理模式的开展有助于提高科室人员工作责任心和使命感 重症监护室风险高、医疗设备多,细节管理更为重要<sup>[4-6]</sup>。科室专业小组的设置,抛开了以往责任制小组理念,小组组长不再是高年资、具备较高专业水平的责任护理组长担任,而是由自荐、科室推荐的中年资以上医生或护士产生。另外,科室根据各专业小组每年推行或实施的举措、科室人员的整体评价等指标,评选 2~3 个优秀小组予以奖励。此实施方法,能够有效调动科室中低年资医护人员工作的积极性和进取心,使其充分发挥各自特长,共同使科室管理工作推向前进。同时,科室计划安排他科专家及外请老师进行专业授课,更能丰富科室人员临床工作经验,拓展业务知识。

3.2 专业小组管理模式的开展应合理分配各组人员,调动各组人员工作的积极性,切实将工作做到实处 由于我科危重症患者较多,多数护士常年夜班,平日休息时间较少,因此科室每个专业小组分设微信群建立联系,方便组内成员沟通交流。同时,科室根据实际情况,各责任制护理组组员分别加入静脉治疗组、皮肤管理组和管路维护组三个小组,加强日常实现横向管理。此外,科室专业小组的开展以自愿报名参加各专业小组为主,科室统一协调为辅,此举措虽尊重个人意愿,强调个人主观能动性,但导致人员分配不均,个别小组成员因加入小组过多而配合性欠缺的情况。下一步科室管理者将合理安排人员,尽量做到组组无交叉。同时,除具有本专业较强技术和经验的组长外,组员可定期进行调整,当推行一段时间的管理模式后,逐渐确定各组成员,统筹协调本组在科室的主要工作,提升重

症监护室整体医疗护理质量。

3.3 专业小组管理模式地开展,应由质量控制组统一规划施行,加强组间及组内成员之间的沟通交流 调查中个别访谈者指出,科室专业小组成立之初,即有大量表单需要在临床工作中推行试用,可能会导致日常工作量急剧增大的现象。为此,建议 各专业小组组长定期将需要推行的表单或制度汇总报至质量控制组,而后由质量控制组统一协调安排科室推行时间和进度,并做好衔接工作。另外,也有访谈者提出,各专业小组间应加强沟通协作,应以整体观看待问题,而不是单一、片面的将问题予以解决。为此,各专业小组应在质量控制组的协调和领导下,定期召开协调会,针对某段时间科室存在的医疗质量问题进行统一的分析和整改,全面剖析问题、解决问题。

总之,开展专业小组管理模式,有利于调动重症监护室医护人员工作的积极性和参与性,但需处理好人员分配,明确职责分工,科室管理者应从问题出发,实施人性化、科学化的专业小组管理模式。

### 参考文献:

- [1]赵婷,商临苹,胡晓瑾,等.ICU 护士分层管理在防控护理风险中的应用效果[J].国际护理学杂志,2017,36(1):94-97.
- [2]赵飞.蚌埠市三甲综合医院 ICU 医护人员心理健康状况调查分析[D].山东大学,2018.
- [3]Colaizzi P.Psychological research as the phenomenologists view it[M].New York:Oxford University Press,1978:4827.
- [4]杨金萍,苏红.重症监护室患者的细节管理的应用效果及对护患隐患改善效果[J].吉林医学,2016,37(10):2583-2584.
- [5]赵晶晶.重症监护室强化细节管理对护理管理质量的影响[J].医学研究,2019,1(5):67.
- [6]高薇薇,孙夏君,张燕灵.细节管理在心脏外科重症监护室多管道安全中的应用分析[J].浙江医学教育,2017,16(4):35-37.

收稿日期:2019-10-29;修回日期:2019-11-23

编辑/刘欢