

# Kotter 变革模式在新护士规范化培训中的应用

余利娜<sup>1</sup>, 何小俊<sup>1</sup>, 林影影<sup>2</sup>, 熊珊<sup>2</sup>

**摘要:**目的 探讨将 Kotter 变革模式应用于新入职护士规范化培训中的效果。方法 将 2015 年接受规范化培训的 52 名新护士列为常规组, 采用常规培训方法; 2016 年接受规范化培训的 58 名新护士列为 Kotter 组, 引入 Kotter 变革模式, 修订培训方案。培训 24 个月后比较两组新护士理论知识、操作技能、患者满意度及岗位胜任能力。结果 Kotter 组新护士理论知识、操作技能、患者满意度、岗位胜任能力显著高于常规组(均  $P < 0.01$ )。结论 将 Kotter 变革模式应用于新入职护士规范化培训中, 可提高新护士岗位胜任能力。

**关键词:**新护士; 规范化培训; Kotter 变革模式; 岗位胜任能力

**中图分类号:** R47; G40-034 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3870/j.issn.1001-4152.2019.06.072

**Effect of applying Kotter's organizational change model in standardized training of new graduate nurses** Yu Lina, He Xiaojun, Lin Yingying, Xiong Shan. Department of Cadre Health, People's Hospital of Wuhan University, Wuhan 430060, China

**Abstract: Objective** To explore the effect of applying Kotter's organizational change model in standardized training of new graduate nurses. **Methods** Fifty-two new graduate nurses in 2015 were treated as the routine group and received standardized training with routine teaching method, while 58 new graduate nurses in 2016 were served as the Kotter group, receiving standardized training with alternative teaching method that employed Kotter's organizational change model and revised the training program. Theoretical knowledge, practical skill, patient satisfaction and post competence of nurses in both groups were compared after 24 months of training. **Results** The above-mentioned parameters were significantly higher in the Kotter group compared with the routine group ( $P < 0.01$  for all). **Conclusion** Employing Kotter's organizational change model in standardized training of new graduate nurses can enhance their post competence.

**Key words:** new graduate nurse; standardized training; Kotter's organizational change model; post competence

2016 年, 国家卫生计生委颁布了《新入职护士培训大纲》, 对各级各类护理人员新入职培训给予了明确的指引。对新护士进行规范化培训, 实行多专业、多学科科室轮转, 对临床知识、操作技能的广泛学习及个人职业道德习惯的养成非常重要, 为定科以后处理复合疾病的患者和跨科室的护理专科操作打下基础<sup>[1-2]</sup>。Kotter 组织变革模式<sup>[3-4]</sup>是指运用行为科学和相关管理方法, 对组织的权利结构、组织规模、沟通渠道、角色设定、组织与其他组织之间的关系, 以及对组织成员的观念、态度和行为, 成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新, 以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化, 提高组织效能。为进一步加强护理队伍的建设, 提高新护士的综合素质, 我们自 2016 年在对新护士进行规范化培训过程中积极探索实践, 引入 Kotter 变革模式, 显著提高了新护士在定科前的岗位核心胜任能力。报告如下。

## 1 资料与方法

### 1.1 一般资料

以 2015 年纳入规范化培训新护士 52 人为常规组, 男 1 名, 女 51 名; 年龄 20~23 (21.0±0.2) 岁; 大专 50 名, 本科 2 名。以 2016 年纳入规范化培训新护士 58 人为 Kotter 组, 男 3 名, 女 55 名; 年龄 20~24 (21.1±0.4) 岁; 大专 55 名, 本科 3 名。两组性别、年龄及学历比较, 差异无统计学意义 (均  $P > 0.05$ )。

52 人为常规组, 男 1 名, 女 51 名; 年龄 20~23 (21.0±0.2) 岁; 大专 50 名, 本科 2 名。以 2016 年纳入规范化培训新护士 58 人为 Kotter 组, 男 3 名, 女 55 名; 年龄 20~24 (21.1±0.4) 岁; 大专 55 名, 本科 3 名。两组性别、年龄及学历比较, 差异无统计学意义 (均  $P > 0.05$ )。

### 1.2 方法

#### 1.2.1 实施方法

**1.2.1.1 常规组** 护理部严格按照《新入职护士培训大纲》要求, 制定新护士规范化培训方案及计划, 组织集中岗前培训 1 个月, 内容包括医院制度、环境、文化、团队介绍及提高新护士专业知识、技能等而设置的专科护理方面课程。岗前培训结束后进入临床科室轮转, 尽量兼顾内外妇儿、重症医学、急诊等科室, 共轮转 8 个科室, 每个科室轮转 3 个月, 总轮转时间为 24 个月。各轮转科室护士长在高年资、经验丰富的主管护师协助下, 以护理部培训方案为导向制定符合科室特色的培训计划, 落实对新护士入科后的岗前培训、业务学习、操作培训及考核等工作, 带领新护士熟悉、学习、掌握本科室的专业知识及护理工作。

**1.2.1.2 Kotter 组** 岗前培训时间、轮转时间及方式同常规组, 在培训过程中引入 Kotter 变革模式修订规范化培训方案, 按照 Kotter 组织变革模式的 8

作者单位: 1. 武汉大学人民医院干部保健科(湖北 武汉, 430060); 2. 鄂州市中心医院护理部  
余利娜, 女, 硕士在读, 副主任护师  
通信作者: 何小俊, 63577366@qq.com  
收稿: 2018-10-19; 修回: 2018-12-12

个步骤实施变革。①建立紧迫感。从政策背景出发,通过动员大会、网络平台、简报等形式,大力宣传推广 Kotter 变革模式理念,加强医院各级护理培训组织及个人对新护士岗位胜任能力提升问题紧迫性的认知,达到迅速而有效的变革。从带教老师的角度出发,增强带教老师知识更新的紧迫感,要求带教老师广泛阅读专业书籍和查阅文献,提高专业知识结构,及时充实、更新带教内容,制定以目标为导向的阶段性教学计划<sup>[5]</sup>。从新护士个人的角度出发,在岗前培训过程中,增加体现护士深层次特质包括从业动机、价值观、思维方式、工作理念等方面的课程,由分管院长、护理部主任及工作 20 年以上的科护士长结合当前时代背景及各自职业生涯道路进行分享,共计 24 学时,使新护士形成紧迫感、危机感,真正认识到提升岗位胜任能力与定科及以后的事业发展密切相关<sup>[6]</sup>。②成立 Kotter 变革小组。由护理部主任、科护士长、护士长、总带教老师组成 Kotter 变革模式培训领导小组。护理部主任负责组织学习变革理念及沟通愿景,转变组织成员的观念、态度及行为,修订培训方案,部署成员分工,强化团队协作。科护士长协助护理部对科室教学及培训情况进行评价,评选优秀,创造短期成效,调动成员积极性。科室护士长和总带教老师负责培训工作的具体实施及收集培训过程中的不足和建议,针对存在的问题对教学内容进行有目的的、系统的调整和革新。③设计变革培训方案的愿景与战略。变革愿景:基于 Kotter 变革模式构建新的培训方案,提升新护士的岗位胜任能力,优化临床护士岗位配置,满足临床需求。战略方式:重视护理人才建设,强化人力资源开发。④沟通愿景,认同变革。变革领导小组在正式开展规范化培训前召开愿景会议,明确变革愿景,强调在岗前培训过程中重视输入建立紧迫感的理念,使“管”、“教”、“学”三方面相关人员达成共识。⑤实施行动。规范化培训过程中,严格按照融入变革模式的规范化培训方案落实科室轮转、培训及考核评价工作。通过护理教学岗位竞聘对临床带教老师进行资格认定,每个科室评选 1~2 名在知识、技能和观念方面均突出,有较好的沟通技巧和授课能力的护师及以上人员作为总带教老师,进行授课、演练、情景演示等教学方法的培训并授予资质。总带教老师组织科室每月开展业务学习、护理查房、病例讨论等培训各 1 次,并对教学工作进行考核评价,每月重点考核新护士专科理论知识及操作,出科前进行综合考核,每季度对带教老师教学工作、带教能力、专业水平进行评价。新护士在科室每轮转完 3 个月后,变革领导小组召开 1 次评教评学总结会,全体新护士及带教老师参加,总结轮转过程中的不足和建议,反馈质控中存在的问题,运用管理工具持续改进。将每次轮转出科的理论和操作成绩,科室对护士的评价及回访患者满意度作为规范化培训结束后定科的重要依据,定科时

护士与科室之间实行双向选择。⑥取得短期成效,以稳固信心。引入 Kotter 变革模式在短时间内成效并不明显,将给科室带教老师、新护士造成一定的心理压力,甚至出现抵触情绪,怀疑最后的效果,变革领导小组需要适时创造短期成效。在每一轮轮转结束后,分别由新护士及带教老师评选出优秀带教老师及优秀轮转护士各 5 名,进行公示及表扬,调动双方积极性,并在年终统一评选年度“带教之星”及“未来之星”各 10 名,起到示范引领作用<sup>[7]</sup>。⑦拒绝松懈,推动计划进一步向前。定期进行护理教学质量考核及评价,及时、动态了解科室计划进程、各阶段目标和措施落实情况、新护士专业知识及技能水平,提升带教老师的带教能力及责任心,激发新护士学习的热情及主动性,保证培训的顺利实施。同时要求新护士书写周记和月总结,记录学习、工作中的感受、成就及成长过程,在思考中巩固知识技能的同时,认识到自身的职业价值和角色定位。⑧固化成果。将变革后的培训方案作为一种新的教学规范固定下来,重视多方位的效果评价,根据效果评价推进新变革模式下规范化培训方案的完善与实施,形成标准化流程。

**1.2.2 评价方法** 新护士规范化培训 24 个月后,比较两组护士的理论和临床操作技能,岗位胜任能力及患者对护士的满意度。①理论知识考核。考核内容为基础知识、专业知识、专科知识等,满分为 100 分。②临床操作能力考核。考核内容为心肺复苏、胃肠减压、静脉输液等 12 项临床常见操作项目,抽查 2 项,每项满分为 100 分,取 2 项操作考核平均得分。③患者满意度。随机抽取 50 名新护士在轮转期间作为责任护士分管过的患者进行满意度回访,评价内容主要包括健康宣教、操作水平、服务态度、沟通技巧、回访情况 5 个方面,满分 100 分,取 50 例患者回访结果平均得分。④岗位胜任能力评价。在参考有关文献<sup>[8-9]</sup>的基础上,从专科疾病的护理等 6 个方面进行综合评价,每项 100 分,取 8 个轮转科室评价的平均得分。

**1.2.3 统计学方法** 应用 SPSS17.0 软件进行统计分析,组间比较采用两独立样本 *t* 检验,检验水准  $\alpha = 0.05$ 。

## 2 结果

**2.1 两组新护士理论知识、临床操作技能及患者满意度评分比较** 见表 1。

表 1 两组新护士理论知识、临床操作技能及患者满意度评分比较

组别	人数	理论知识	临床操作技能	患者满意度
常规组	52	83.3±5.6	83.5±6.1	88.9±3.8
Kotter 组	58	86.7±3.8	87.2±4.7	92.6±2.3
<i>t</i>		3.759	3.583	6.249
<i>P</i>		0.000	0.000	0.000

2.2 两组新护士岗位胜任能力评价结果比较 见表 2。

表 2 两组新护士岗位胜任能力评价结果比较

分,  $\bar{x} \pm s$

组别	人数	专科疾病护理	病情观察	患者安全管理	危重症患者抢救配合	突发事件处理	护患关系处理
常规组	52	82.7±5.3	84.1±4.6	87.2±5.8	84.7±4.2	81.9±3.8	87.3±4.2
Kotter 组	58	85.5±3.4	87.4±3.2	90.8±4.1	86.9±2.7	85.3±2.2	90.1±2.9
<i>t</i>		3.332	4.307	4.020	3.032	5.815	4.444
<i>P</i>		0.001	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000

3 讨论

随着现代医疗的不断发展和患者的期望值不断提高,提高护理人员的综合素质显得尤为重要<sup>[10]</sup>。新护士是临床的生力军,高效快捷地提升新护士的综合素质及岗位胜任能力,使其尽快适应患者对护理多角色的需求,对于提高护理质量,保证医疗安全具有重要意义。常规组的培训方案注重知识及技能的提高,强调医学多学科疾病护理,教学目标侧重于具体操作或者某项疾病护理措施的落实。新护士对规范化培训在职业生涯规划过程中的重要性认识不充分,认为参加规范化培训的主要动机是工作需要和就业需求,学习缺乏积极性,主动发现及解决问题的能力欠缺。培训新护士的工作任务多为自愿或者被动安排进行,未纳入护理绩效考核奖惩机制,没有充分调动教学积极性。通过引入 Kotter 变革模式的护士规范化培训体系,成立规范化培训变革领导小组,制定标准化的培训方案及流程,构建科学的、系统的新护士岗位胜任能力评价机制,提升了新护士的综合能力,成效明显。

**3.1 提高了新护士的岗位胜任能力** 建立分工明确、团结协作的新护士规范化培训变革领导小组,持续跟进培训的全过程、全周期,将 Kotter 变革模式应用于新护士规范化培训方案的制定、执行和考核、反馈中,通过建立统一的愿景,召开愿景会议,达成共识,让带教老师和新护士更加明确各科室应教导和学习的主要内容,充分调动了带教老师及新护士的主动性。一方面,有助于提高新护士的理论知识水平、临床操作能力、沟通能力及岗位胜任能力,促使新护士从一开始就严格要求自己,养成良好的工作习惯。另一方面,也给轮转科室及带教老师提出了更高的要求,施加了一定压力,促使科室和带教老师更尽心尽责地去教学,以达到最好的效果。

**3.2 提高了新护士规范化培训方案的可执行性** 将 Kotter 变革模式应用于新护士规范化培训,建立了目标同质化的愿景,形成了利于目标达成的紧迫感,小组成员各司其责,认真落实科室轮转、培训及考核评价等各项工作。采用教学岗位竞聘、定期教学能力考核、教学质量质控评价等手段,评定优秀师资和优秀学员,形成榜样力量以创造短期成效,增加了带教老师和新护士学习的信心和积极性。实施过程中,为保

证护理教学质量的持续改进,引入教学工作任务落实的绩效考核奖惩机制,避免了带教老师及新护士的懈怠情绪,保障了各个环节的有效落实。

**3.3 有助于医患关系的和谐发展** 医患沟通是构建医患和谐关系的关键。研究表明,Kotter 变革模式的应用有助于提高患者对新护士的满意度,促进医患关系的和谐发展。在新护士岗前培训、入科教育和临床带教过程中贯彻医患关系的重要性,促使护士在护理过程中,注重人文素养和多角色需求,深入了解患者的心理状况、对疾病知识的掌握程度、生活方面的需求<sup>[11]</sup>,运用温和的语言、真诚的态度与患者进行沟通、交流,赢得患者的配合及家属的信任与支持,拉近了与患者之间的距离。

参考文献:

- [1] 高凤英,王晓燕,余丽君. 胜任力评估指标体系的构建及在新护士聘用中的应用[J]. 护理学杂志, 2017, 32(5): 59-63.
- [2] 卢韵琦,金瑞芬,王洁. 轮转护士定科方案的制定及实施[J]. 护理学杂志, 2015, 30(24): 63-64.
- [3] Mishra S. Relevance of Kotter's Model for Change in Successfully Implementing Lean [M]. Springer, 2013: 540-547.
- [4] Chappell S, Pescud M, Waterworth P, et al. Exploring the process of implementing healthy workplace initiatives: mapping to Kotter's leading change model [J]. J Occupational Environ Med, 2016, 58(10): e341-e348.
- [5] 陈玉叶,曾顾梅,罗彩旺,等. 目标教学指导下的 PBL 教学在新护士培训中的实践及效果[J]. 当代护士, 2017 (9): 165-167.
- [6] 王利燕,叶爱琴,陈兰妹. 规范化护理培训对提高新护士职业自我认同感的效果观察[J]. 健康前沿, 2017, 26 (12): 156.
- [7] 黄行芝,刘庆,杨春. 对优秀聘用护士的评选与管理[J]. 护理管理杂志, 2009, 9(10): 53-54.
- [8] 蒋银芬,张丽娜,王宇. 要素计点法在我院临床护理岗位价值评估中的应用[J]. 中华护理杂志, 2014, 49(2): 181-185.
- [9] 张钰鸿,李鹏娟,刘秀娟. 新护士岗位胜任力评价指标体系的构建及应用效果[J]. 甘肃医药, 2018, 37(3): 196-199, 228.
- [10] 唐静萍,皮红英. 初级职称护士轮转培训调查[J]. 解放军医学院学报, 2014, 35(8): 867-869.
- [11] 何艳玲,张水兰,韩玲玉. 新护士人文关怀培训方案的设计与实践[J]. 中华护理教育, 2018, 15(8): 611-613.

(本文编辑 吴红艳)