

国外护士长继任计划的研究进展及启示

王思,余自娟,韩斌如

Research progress on nurse manager succession plan in foreign countries Wang Si, Yu Zijuan, Han Binru

摘要:通过阐述护士长继任计划的定义、相关培养框架,国外护士长继任计划的实施现状及效果,提出应加强护理管理者和临床护士对护士长继任计划理念的认知,构建护士长继任计划培训方案,针对评价指标制定客观、有效的测评工具,以期对护士长角色的无缝衔接提供有价值的参考。

关键词:护士长; 继任计划; 领导力; 护理管理; 护士; 综述文献

中图分类号:R47;C391.3 **文献标识码:**A **DOI:**10.3870/j.issn.1001-4152.2020.20.111

护士长是医院护理领导者中最重要的角色之一,直接影响护士满意度、护士离职率及护理质量和患者安全等^[1-3]。国外研究预计 2020 年有 44.7%~53.0% 的护士退休^[4-6],加上每年有约 20% 的护士长流动率^[7]及新任护士长缺乏足够的准备和领导力来有效地完成工作^[8],使得临床护理工作处于不稳定的状态,严重影响护理服务质量。为应对这种局势,美国、英国、澳大利亚等国家已开始实施护士长继任计划(Nurse Manager Succession Planning)项目,即在组织内配备具有领导力的护士过渡到护士长的角色^[5],其中美国在护士长继任计划方面研究相对较成熟。本文对护士长继任计划的定义、理论模型及实施现状进行综述,以期为我国护士长继任计划的开展提供参考。

1 护士长继任计划的概况

1.1 定义 继任计划(Succession Planning),或称接班计划,是一个涉及识别、发展和评估智力资本的战略过程,主动为未来确定和培养高潜能的领导人才,以确保组织内部领导的连续性^[9]。护士长继任计划即培养具备领导力的护士成为护士长^[5]。随着社会人口结构老龄化以及护理服务需求的日益增长,医疗机构亟需储备一批具有较强领导力的护士长来保证护理工作开展及护理质量和安全。研究发现,护士长继任计划不仅能够提高想成为或已经成为护士长人员的自信,且在降低护理领导职位的替换成本、改善患者结局、提高留职率等方面具有重要作用^[10-12]。

1.2 培养框架 2009 年,Carriere 等^[6]提出继任计划模型,主要由战略规划、关键位置和能力识别、领导力发展、候选人选择、指导和训练、发展一心理过程、资源分配和评估构成,为有关继任计划的实施提供了指导。美国护士协会和美国护士管理者组织也启动了结构化护士长继任计划,并开发了护士长学习能力

的培养框架,即护士长指导要点(Essentials of Nurse Manager Orientation, ENMO),主要涉及科学领域、艺术领域和内部领导力 3 个领域^[13]。科学领域包括业务管理、人力资源管理、质量管理、评判性思维能力、战略管理和临床实践知识;艺术领域由领导者的角色和责任、人力资源(HR)领导技能、工作中的领导风格、冲突解决、员工的专业发展等组成;内部领导力侧重个人和专业问责制、职业生涯规划、个人职业道德以及通过反思的内部领导等^[14-15]。为护士长以及有志于成为护理管理者开设了第一门护理领导力课程。

2 护士长继任计划的实施及效果

2.1 护士长继任计划的实施 为成功实施护士长继任计划项目,美国目前的教育或医疗机构利用组织内部和外部资源开发了多种教育方法来培养未来的护士长。内部资源包括由医疗机构开发的领导力活动,如护士长保留和领导力发展计划项目等^[16]。外部资源包括研究基金会、网络研讨会及与护理学校的积极合作等,通过课堂学习或组织中高度互动的讲座、练习和案例研究等提高与会人员的运营头脑、领导才能和批判性思维能力^[16-17]。目前美国已有 71% 的医疗机构制定了培养领导者的流程,但是这些机构中只有不到 30% 有正式的护士长继任计划^[18]。由此可见,虽然国外各医疗机构已经很重视护士长继任计划项目的研究,但实施计划仍需标准化,以保证其可推广性,也为后期继任计划的改善提供科学、合理的依据。

2.2 提升护士长角色认知及领导行为 研究发现,护士长继任计划实施前、后参与者的积极感知有所提升。继任规划实施前,多数临床护士认为护士长的更换是由少数护理高层管理者通过人际关系的选择,且部分临床护士缺乏成为护士长的意识^[19-20]。Janette 等^[21]在对护士为期一年的结构化护士长继任计划培训后,多数参与者对护士长聘任的严谨流程有了深度的认知,成为护士长的信心也显著增加。LaCross 等^[18]采用结构化的护士长继任计划对 12 名护士进行为期 90 d 的培训,2 名护士发现自己对护士领导者的角色不感兴趣并中途退出,其余 10 名护士在培训

作者单位:首都医科大学宣武医院护理部(北京,100053)

王思:女,主管护师,本科,wssisi2760@163.com

科研项目:2019 年首都医科大学宣武医院院级管理课题(XWGL-20190002)

收稿:2020-05-07;修回:2020-07-22

后测评领导行为和护士长准备度均有显著提升。由此可见,护士长继任计划可以帮助护士提高对护士长角色的清晰认识,明确对未来的职业规划定位,提升有志于成为未来护士长人员的领导行为。

2.3 提高患者和护士满意度 继任计划的其他预期结果是改善了工作环境,同时提高了患者和护士的满意度^[22-23]。研究表明,领导力较高的护士长会对患者安全、护士满意度和患者结果产生有利影响^[2-3]。在继任计划实施过程中有专门针对护士领导力发展的培训,LaCross 等^[18]和 Wendler 等^[24]研究已经证明,护士的领导行为和领导力均有所提升,故接受培训的护士未来无论是否成为护士长,在工作中都会对患者和同事产生积极影响。

2.4 减少护士长人员流动,节约招聘成本 Titzer 等^[25]选择了一批具有高潜力的护士参加 12 个月的继任计划,2 年后观察发现,100% 参与者留在原医疗机构,82% 参与者成为护士长和从事其他行政职务,降低了人员的外部流动率。Phillips 等^[10]在对 11 名临床护士进行继任计划培训后做了一项成本效益分析,培训后的 2 年内 4 名护士被提升为护士管理角色,填补了护士长职位的空缺,且护士长的离职率从 20% 降至 16%,营业额和招聘成本节省了 174 000 美元,远超过预期。为了验证继任计划所带来的成本效益,Janette 等^[21]也做了相似的研究和成本效益分析,得出相似结论。可见,继任计划主要是从内部人员调动或保留具有领导能力的人才,同时减少护士长人员流动,节约医疗机构运营成本。

3 对我国的启示

通过文献回顾可知,国外在实施护士长继任计划后不仅解决了护士长人力资源短缺的问题,在提高患者和护士满意度,减少护士长人员流动、节约运营成本等方面也具有关键作用。纵观国内,近几年才开始关注“护士长领导力”的研究^[26-27],尚存在培训人群不具针对性、培训目标不明确、培训效果不明显等问题^[26-29]。有关护士长继任计划的文章仅有 2 篇^[28-29],且内容主要是关于计划实施面临的挑战及思考。针对此现象,笔者有以下几点建议。

3.1 加强护理管理者和临床护士对护士长继任计划理念的认知 为制定有效的护士长继任计划,来自高层护理管理者的组织承诺必不可少^[30]。但文献显示,国内大多数医疗机构尚未有深思熟虑的护士长继任计划,且未完全意识到继任计划的缺乏会给组织造成的损失^[29]。护理部对有关护士长的任命和选拔仍是根据参选者的临床经验和专业知识的掌握度为主要依据,而通常被选人员缺乏充分的准备和领导力来有效地完成工作,新任护士长需数月才能适应。在角色转换期间,生产力、护士满意度和患者结果都会受到不利影响^[28-29]。可见,护士长能力不足的部分原因始于聘任前期。护士长继任计划可以培养出未来领

导者角色所需的技能和能力,最大程度地减少与领导者之间的差距。因此,医院管理层必须加强临床护士对护士长继任计划的认知,为后期继任计划的实施提供候选人。

3.2 亟需构建护士长继任计划培训方案 近年来我国对“护士长领导力”培训方案开始研究,但是“领导力”不等同于“继任计划”。护士长领导力是培训已经成为护士长的人员,加强培训其领导力以更好地带领团队^[31]。而“护士长继任计划”是为了保证组织内部领导的连续性而主动识别、发展和评估人才战略过程^[9]。尽管国内已有部分医院开展对临床护士和护士长的培训,但培训效果仍不尽如人意,如缺乏相应人力资源、冲突解决、质量安全管理等系统结构化的领导力培训模块^[26-27]。在美国,有关护士长继任计划有根据个人领导力需求量身定制的个性化计划、有结构化的领导力发展计划、体验式学习的指导或训练等^[32-33]。因此,各医疗机构在了解目前临床对于护士长岗位人才需求的基础上,适当借鉴国外经验,制定适合我国医疗现状的护士长继任计划培训方案。针对评价指标制定客观、有效的测评工具。

3.3 测评工具是培养方案成功实施的依据和保障 针对培训效果,仅单纯的理论或技能考核是远远不够的,必须结合客观的测评工具了解临床护士在培训前后的态度、技能等变化趋势,也为今后继任计划的干预策略提供借鉴。由于我国对护士长继任计划的研究起步较晚,目前仅对护士长领导行为、领导力的培训及评价有相关研究^[34-35],但对于想成为未来护士长的临床护士的态度或者行动,如护士长准备度等缺乏相关评价工具^[36]。因此,为保证护士长继任计划的顺利进行,针对培训前后评价指标的测评工具也有待研究。

综上所述,国外在护士长继任计划模型构建、计划实施及效果评价方面研究相对较完善,而我国正处于起步阶段。在今后的研究中可以适当借鉴其研究模型和实施计划,建立适合我国医疗现状的护士长继任计划培训方案,并对具有成为护士长潜力的临床护士进行培训,以期临床护士无缝衔接转变至护理管理角色提供保障依据,也为临床储备护理管理人才提供科学的培养途径。

参考文献:

- [1] Cowden T, Cummings G, Profetto-McGrath J. Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review[J]. J Nurs Manag, 2011, 19(4): 461-477.
- [2] Negussie N, Demissie A. Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University specialized hospital[J]. Ethiop J Health Sci, 2013, 23(1): 50-58.
- [3] Verschueren M, Kips J, Euwema M. A review on leadership of head nurses and patient safety and quality of care[J]. Adv Health Care Manag, 2013, 14: 3-34.

- [4] Budden J S, Zhong E H, Moulton P, et al. Highlights of the national workforce survey of registered nurses[J]. J Nurs Regul, 2013, 4(2): 5-14.
- [5] Trepanier S, Crenshaw J T. Succession planning: a call to action for nurse executives[J]. J Nurs Manag, 2013, 21(7): 980-985.
- [6] Carriere B K, Muise M, Cummings G, et al. Healthcare succession planning: an integrative review[J]. J Nurs Adm, 2009, 39(12): 548-555.
- [7] Fennimore L, Wolf G. Nurse manager leadership development: leveraging the evidence and system-level support[J]. J Nurs Adm, 2011, 41(5): 204-210.
- [8] Abraham P. Developing nurse leaders: a program enhancing staff nurse leadership skills and professionalism[J]. Nurs Adm Q, 2011, 35(4): 306-312.
- [9] Titzer J L, Shirey M R. Nurse manager succession planning: a concept analysis[J]. Nursing Forum, 2013, 48(3): 155-164.
- [10] Phillips T, Evans J L, Tooley S, et al. Nurse manager succession planning: a cost-benefit analysis[J]. J Nurs Manag, 2018, 26(2): 238-243.
- [11] Warshawsky N, Rayens M K, Stefaniak K, et al. The effect of nurse manager turnover on patient fall and pressure ulcer rates[J]. J Nurs Manag, 2013, 21(5): 725-732.
- [12] Warshawsky N, Havens D. Nurse manager job satisfaction and intent to leave[J]. Nurs Econ, 2014, 32(1): 32-39.
- [13] American Association of Critical Care Nurses. The essentials of nurse manager orientation[EB/OL]. (2019-10-10)[2019-12-29]. <https://www.aacn.org/education/onlineVcourses/essentials-of-nurse-manager-orientation>.
- [14] Sherman R, Pross E. Growing future nurse leaders to build and sustain healthy work environments at the unit level[J]. Online J Issues Nurs, 2010, 15(1): 100-106.
- [15] Matthew M, Felecia W, Deborah D. Development and evaluation of a nurse leadership succession planning strategy in an academic medical center[J]. J Nurs Adm, 2020, 50(7-8): 378-384.
- [16] Watkins A, Wagner J, Martin C, et al. Nurse manager residency program: an innovative leadership succession plan[J]. Dimens Crit Care Nurs, 2014, 33(3): 121-128.
- [17] Duke University. Duke-Johnson&Johnson nurse leadership program[EB/OL]. (2019-10-09)[2019-12-29]. <https://fmch.duke.edu/division-community-health/educational-programs/duke-johnson-johnson-nurse-leadership-program>.
- [18] LaCross E, Hall N, Boerger J A. Nurse manager succession planning evaluating a pilot program's effect on self-perception of readiness[J]. JONA, 2019, 49(6): 331-335.
- [19] Titzer J, Phillips T, Tooley S, et al. Nurse manager succession planning: synthesis of the evidence[J]. J Nurs Manag, 2013, 21(7): 971-979.
- [20] Sherman R, Pross E. Growing future nurse leaders to build and sustain health work environments at the unit level[J]. Online Journal of Issues in Nursing, 2010, 15(1): 1-4.
- [21] Janette V, Anita S. Capitalizing on an existing shared governance structure in developing leadership succession planning[J]. JONA, 2019, 49(4): 193-200.
- [22] Laframboise L E. Making the case for succession planning: who's on deck in your organization? [J]. Nurs Leaders, 2011, 24(2): 68-79.
- [23] Swearingen S. Succession planning in nursing: who are tomorrow's leaders? [EB/OL]. (2019-09-27)[2019-12-27]. <https://www.nurse.com/ce/succession-planning-in-nursing>.
- [24] Wendler M C, Olson-Sitki K, Prater M. Succession planning for RNs: implementing a nurse management internship[J]. J Nurs Adm, 2009, 39(7): 326-333.
- [25] Titzer J L, Shirey M R, Hauck S A. Nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes[J]. J Nurs Adm, 2014, 44(1): 37-46.
- [26] 童丹, 孙漫菲, 黄春美, 等. 护士长领导方式的研究进展[J]. 护理学杂志, 2018, 33(8): 104-107.
- [27] 田晓华, 孙秀娜. 护士长多元领导风格与领导行为的相关性研究[J]. 护理学杂志, 2016, 31(9): 73-75.
- [28] 张丽娜, 李继平. 对医院护理管理人员继任计划实践的思考[J]. 中国护理管理, 2010, 10(2): 40-42.
- [29] 张丽娜, 李继平. 医院实施护理管理人员继任计划面临的挑战及应对策略[J]. 护理管理杂志, 2010, 10(9): 658-660.
- [30] American Management Association. Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within[EB/OL]. (2019-10-01)[2019-12-26]. <https://www.amanet.org/search/?keyword=Effective%20succession%20planning%3A%20ensuring%20leadership%20continuity%20and%20building%20talent%20from%20within>.
- [31] Pishgooie A H, Foroozan A S, Anna F P, et al. Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover[J]. J Nurs Manag, 2019, 27(3): 527-534.
- [32] Lewis D. Who's next? Succession planning paves a path to your organization's future[J]. Biomed Instr Technol, 2009, 43(6): 438-443.
- [33] Ponti M A. Transition from leadership development to succession management[J]. Nurs Adm Q, 2009, 33(2): 125-141.
- [34] 王婷, 王维利, 洪静芳, 等. 护士长领导力现状及其影响因素研究[J]. 护理学杂志, 2013, 28(19): 63-65.
- [35] 马改荣, 吕爱莉, 孙璐, 等. 护士长领导行为对护士专业生活品质的影响[J]. 中国护理管理, 2018, 18(4): 497-502.
- [36] 张勤娥, 李秋洁, 洪素, 等. 应用 Delphi 法构建护士长领导力培训课程[J]. 护理学杂志, 2014, 29(24): 61-64.

(本文编辑 赵梅珍)