使命 希望 愛

護理留任磁吸力調查

Mission, Hope & Love

A Research on Nursing Staff Retention

「你怎麼會繼續在這裡工作？」「你怎麼能待那麼久？」
類似這樣的問題，護理師應該都不陌生。
每個人的答案會是很不同，或是有些雷同？
這就是我們想找出的醫院的「魅力」，現在稱「磁吸力」。

所謂的「磁吸醫院」要通過認證機構的 14 項標準，
護理同仁要的不多，
只要能在工作環境中感受到關愛、支持，與一點點感謝，
不管是來自病人、家屬、同儕、主管，或是院方；
覺有情，構築了醫院的磁吸力，
讓護理師們感受到力量，懷抱著希望，
付出專業，實現助人的使命承諾。

■ 文 / 廖慧燕 大林慈濟醫院護理部副主任　楊曉菁 大林慈濟醫院內科加護病房護理長

近日因媒體不斷的報導護理職場種種不合理的問題，讓社會大眾驚覺護理執業環境的艱困，有超時工作、護病比過高、人力不足、無法適當的休假……等；又常有民眾控告醫護等醫療糾紛，顯現對待醫護工作者漸有的消費者心態，對護理人員也是一大考驗；有時，被「內外夾攻」的感覺太強，免不了會產生不如歸去的想法。

回歸本心　克己復禮

而在大環境批評聲浪、紛擾不斷的同時，證嚴上人開始在每天的志工早會上強調醫護工作者的價值，一次又一次地提醒慈濟志工和民眾，別忘了感謝醫護，並把感謝表達出來，回復三、四十年前人民與醫護的純樸互動。上人也說，每每聽到醫師、護理師的分享，他感受到同仁的付出與使命感，總是很感動。上人的疼惜與呼籲，護理同仁們都很「感心」。

大環境再怎麼不平靜，工作還是要繼續，內心還是需要篤定。我們邀請所有慈濟的護理同仁們，回想當初為什麼進來，為什麼現在還在，也問問大家，在這個工作上的成就在那裡，期望社會怎麼看待護理工作者。最後，更請同仁寫下對彼此的鼓勵。自我檢視，找回初衷，聽到自己的真心；檢視工作環境，讓我們找到慈濟醫療留住人才的「吸引力」。

找工作要離家近　次為慈濟來

以慈濟醫院六個院區護理人員為對象發出問卷的電子信件，本期共回收 1,166 份有效問卷。基本資料統計結果，女性佔 97.9%，年齡層以 21~25 歲最多，佔 26.8%，教育程

問卷基本資料統計

性別	人數	%
男性	25	2.1
女性	1,141	97.9
合計	1,166	100.0
年齡	**人數**	**%**
25歲以下	320	27.4
26~30	310	26.6
31~35	251	21.5
36~40	166	14.2
41歲以上	119	10.2
總計	1,166	100.0
職務別	**人數**	**%**
護理師	909	78.0
正、副護理長	128	11.0
督導級以上	19	1.6
功能小組	43	3.7
專科護理師	67	5.7
總計	1,166	100.0

度以大學比率較高，59.69%，職務別以基層護理人員最多，69.0%，其次是正副護理長 11.0%，工作單位以急重症單位 22.1% 最多，其次為內科病房 17.5% 及門診 15.3%。

當初來慈濟醫院工作的最主要原因，回答比例依次為：離家近 (29.2%)、同學相約 (13.1%)、經人介紹 (12.4%)、新醫院新氣象 (8.7%)、公費生 (7.2%)；而與慈濟有關的原因加起來有 18.0%，包含

工作單位	人數	%
內科	204	17.5
外科	151	13.0
骨科	39	3.3
神經/復健科	32	2.7
精神科	36	3.1
產兒科病房	100	8.6
急重症單位	258	22.1
門診	178	15.3
其他	168	14.4
總計	1,166	100.0
教育程度	**人數**	**%**
專科	417	35.8
大學	696	59.7
研究所	53	4.5
總計	1,166	100.0

上人的理念、家人是志工、受慈濟感動、在慈濟的媒體看到，等於因「慈濟」來醫院工作的比例排在第二，僅次於「離家近」。

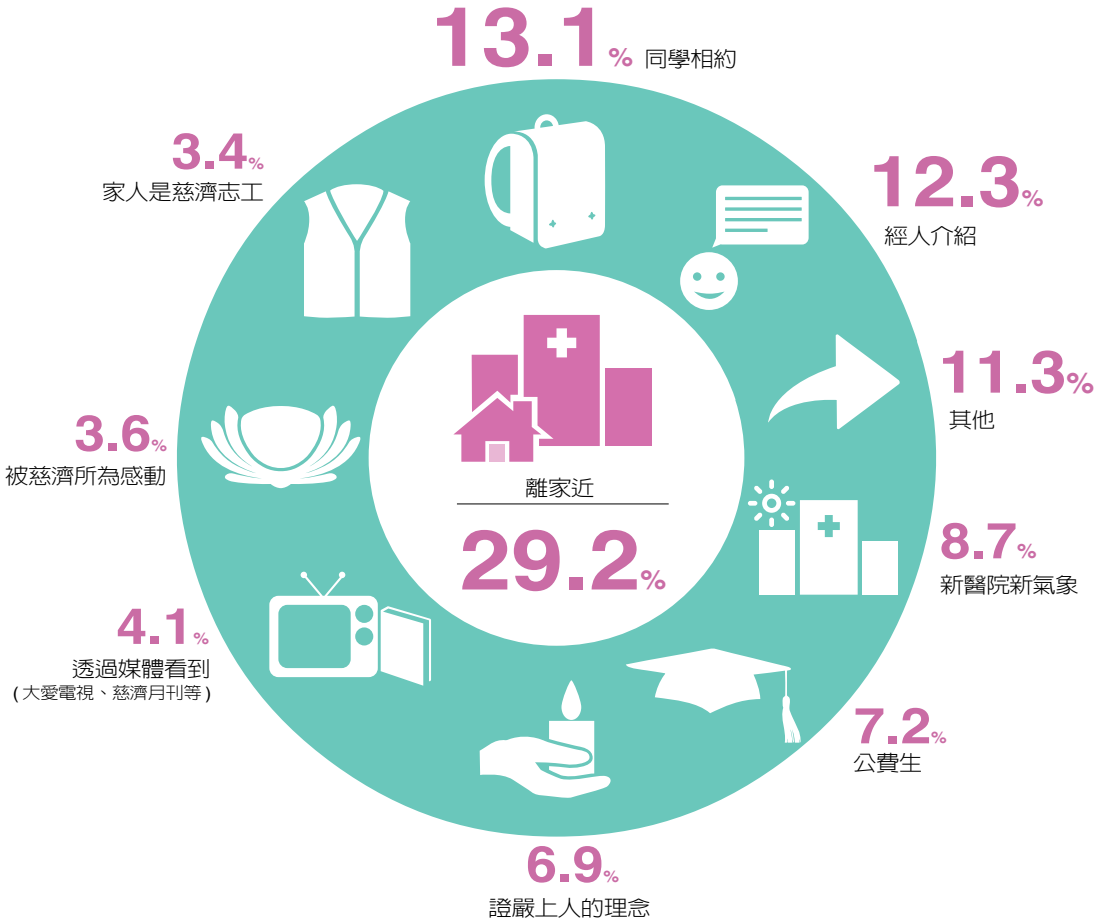
很多人都半開玩笑地說選工作的優先順序是：錢多、事少、離家近。六家慈濟醫院的位置，除了臺北慈院，其他院區較屬於非都會地區，「離家近」的答案或許表示慈濟醫院增加了偏遠地區的就業機會，尤其是花東地區，可以就近工作，不需要離家。當然應該也有嫁人娶妻落地生根的吧。

因為「同學相約」來到慈濟醫院工作的有 13.1%。相信很多人有類似的經驗，在南部專科畢業後跟同學相約去台北打拚，在人生地不熟的地方工作，剛開始是相當需要同儕間的互相加油及勉勵。想想不也是因為如此，與同學間的情誼堅不可破，且互相珍惜。當初經人介紹來的有 12.4%，無法判斷是老師或在慈院工作的人，不過，應該是好的評價，才能吸引人來。

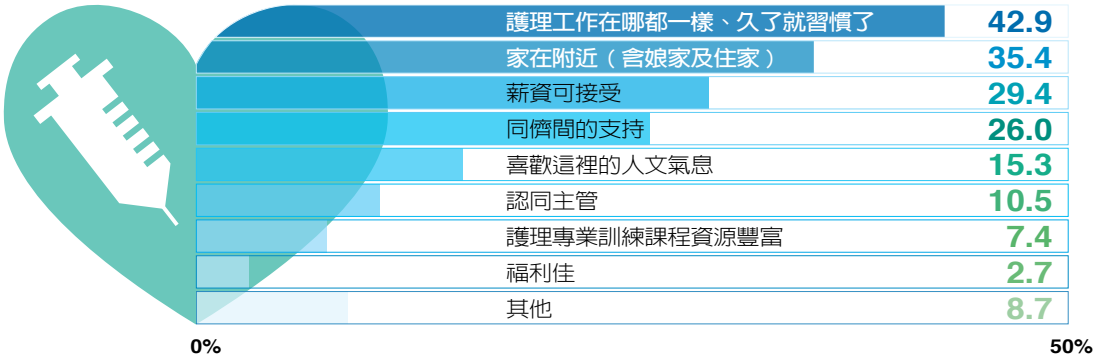
因習慣而留任

至於現在還繼續待在醫院的原因？比例最高的是「護理工作在哪都一樣、久了就習慣了」42.9%，其次是「家在附近」35.4%、「薪資可接受」29.4%、「同儕間的支持」26.0%，有 15.3% 表示是因為「喜歡這裡的人文氣息」，10.5%

Q1 您當初來慈濟醫院工作最主要的原因？（N = 1,166，單選）



Q2 您至今繼續在慈濟醫院工作的原因？（N = 1,166，複選）



則是「認同主管」而留在這裡。

「護理工作在哪都一樣、久了就習慣了」這個答案有超過四成的人選，非常耐人尋味。或許顯示了護理人員對於環境的高適應性，但是不是也隱藏了對醫療環境生態的「不抱期望」？當然，另一個解釋就是「日久生『情』」，不是男女之情，而是時間久了，與環境、與工作夥伴建立的情感，也就不難理解選擇「同儕支持」的也是將近三成。

因為薪資可接受而留任的比例，也有近三成；可惜認為「福利佳」而留任的只有 2.7%，各院可以想想怎麼改善囉。

病人肯定與夥伴情 自我實現的成就

能夠留在醫療職場，工作所帶來的成就感非常重要。成就感來自「病人和家屬的肯定」最多，63.5%，其次是「同事的奮鬥情感」，佔 43.3%，「累積的照護專業」37.7%，「助人且可自我成長」30.0%。從這些回答中，可與馬斯洛的需求相印證，能留在護理領域愈久的人，這份工作帶給他們的已經從基本需求、安全需求、社交與尊重的需求，到「助人且可自我成長」的自我實現需求了，可喜的是，也有三成的人有接近自我實現的境界。

其實護理人員要的不多，記得在呼吸照護中心帶單位時，某天一位病人按了門鈴，告知自己的姓名，說他是回醫院複診，特地上來單位來看看我們。他說，感恩住在這裡時有護理同仁的照顧，而我們最關心的是他身體的狀況，他就自動把脖子伸長，讓我們看看之前開刀的氣切口已復合了。那天病人這樣的舉動，讓單位一整天的工作情緒高漲；可見病人的感恩，對我們來說是莫大的鼓舞。還有一位 ICU 病人在住院時不經意聽到護理人員閒聊提到想吃波羅麵包，病人出 ICU 之後的某一天特地過來，送給照顧他的護理師幾個波羅麵包就走了。護理人員的激動久久無法言喻。

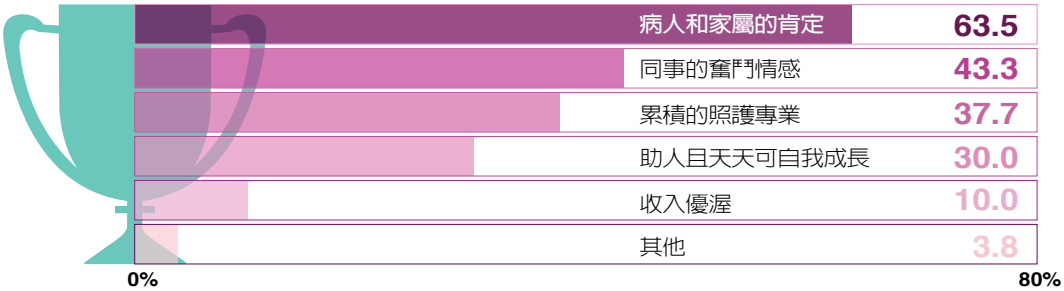
在忙碌的護理工作中，一些病人和家屬的貼心舉動，在不同的地點重覆地發生著。得到病人或家屬的肯定，對護理人員是莫大的激勵及成就感。

而根據一些研究論文，護理人員工作快樂的原因不是薪水的多寡，而是同仁之間的互助合作、和諧氣氛。平日就有志工爸媽的關懷，只要主管、同事多用一點心，單位很容易就有家的感覺，工作起來覺得夥伴、有靠山，就能有繼續留下來的動力。

期待社會的尊重

當問到護理同仁期望社會大眾對護理人員的觀感，選擇「值得尊重」的高達 86.7%，可見這是大家的普

Q3 是什麼原因帶給你護理工作最大的成就感？（N = 1,166，複選）



遍心聲。其次是「具有專業素養」71.1%，「可信任」54.5%。

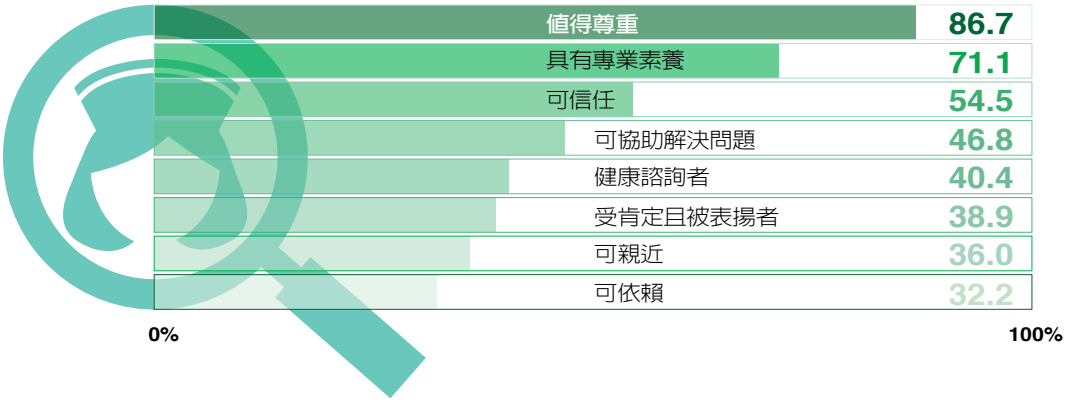
記得念護校的時候，學姊常跟我們說「護理的工作是『高級女傭』，沒人要做因為要把屎把尿……」十幾二十年過去，但是護理工作的本質不變，當病人無法自行生活照護時，一樣要靠護理人員協助病人執行基本的生理需求，24 小時輪班，隨時反應病人狀況；但所有護理同仁們期望社會大眾對護理需要多點尊重，可見在執行護理專業上曾讓同仁有感覺不受尊重之處。最近報紙刊登一則病人家屬對護理人員的道歉啟事，起因是護理人員照護病人時被家屬恐嚇威脅，引起護理人員的不滿，所以要求登報道歉及捐款給慈善機構。「我們需要的不多」，就是需要被尊重。

有志一同　互相鼓勵

身為護理的一分子，想要對姊妹弟兄說什麼鼓勵的話嗎？問卷的最後採取開放式回答。有 35.8% 的人留空白，沒有寫任何話，有 1.5% 的人寫的是比較情緒性、負面的話，而正向的鼓勵則有 62.7%。看了許許多多護理夥伴寫下的互相鼓勵的話，句句都是有感而發，其實如同上人說所，在臨床上有志一同，有使命感的人很多，這當中最多的話如：「辛苦了，請大家繼續努力。加油！」、「肯定自我專業，幫助需要的人。」、「堅持下去， 一切都是值得的！」不管字句長短，句句深入心中。

也有人提出肯切的建議，例如：「一定要培養與護理有關或無關的

Q4 你期望社會大眾對護理人員的觀感是？（N = 1,166，複選）



第二專長，有助於提升和開闊臨床照護的技能和視野」、「不要傻傻的一律 by order，要有自己的專業判斷能力」，或是一些如「開放讓我們護理人員說話的時間，讓我們也可以提出意見改善政策」、「用意志力撐下去，因為這是一個不能求回報的工作，提高薪資並無法留任，只是暫緩問題」的中立看法。

當護理人力不足的問題出現在大林慈院時，院長室主管們在 3 月份關了床位，4 月 7 日與護理主管們面對面談談，了解護理面臨的困難點，協助處理跨科室的問題。單位內也需要護理長對同仁的關心及志工對單位護理人員的關懷，甚至醫院內的人文活動很多，同仁自發性參與及樂在其中……。雖然整個醫療環境與護理工作制度的改革需要時間，醫院內能採取行動聽基層護理同仁的意見，做些小小的改變，同仁是很容易滿足的。

上人對醫院同仁慈示，人世間的愛很重要，人人都有一分守護生命磐石的精神，守護健康守護愛，現在人的生老病死都在醫院，不能沒有醫護人員，醫療永遠都是被需要、被肯定、被信任的。

我們這些選擇了與生命息息相關的行業的人，選定一個可以發揮的地方，與志同道合的人，為人間解疾苦，像同仁們在問卷裡寫下的「這是一條艱辛又漫長的路」、「這是一份希望和愛的工作」，讓我們繼續營造慈濟的護理人文，把愛傳出去。

媽媽心帶人法

Recruiting with Maternal Heart

文 ｜ 劉英美 大林慈濟醫院 11A病房護理長

打從護校畢業踏出社會，從一無所知到今日成為基層管理者，一晃眼 35 年過去了，這當中曾經更換過幾個職場，轉眼落腳大林也十年了。感覺能在一個職場待得夠久，身邊的「人」非常重要，有「家」的感覺非常關鍵。

從前輩身上汲取經驗　圓融處理人事

在我專業成長的歷程中，就有兩位前輩讓我印象深刻又懷念，很多觀念態度都是她們教我的。

年輕時負笈北部工作，單位的護理長對於我們這些青澀的學妹總是呵護有加，尤其南部上來的，她常會在家裡款待我們。護理長雖然單身卻見廣多聞，總愛聽我們生活上的小事件，適時的提出意見糾正我們，鼓勵我們多參與活動，因此我在那個時期參加了不少活動，如救國團的戰鬥營、東海岸健走，吉他社、土風舞等。我對於她心中充滿感恩，除了臨床的教導，在生活歷練上開闊許多。

另外一位則是亦友亦姊的主管，是影響我處理人事物頗深的人，她從不口出惡言，善解人意，總是樂意分享。在我夜二專進修的時期，這個主管總會多備一份便當，讓我下班後趕車無後顧之憂，相處十幾年未曾爭吵過，在人生低潮時總會適時的伸出援手扶持。是我至今仍非常懷念的主管。

樂在基層　臨危受命接單位

到慈濟醫院工作之初，本想當個小小的護理人員，但到了 2005 年時，一個機緣下臨危受命接下了病房的護理長職務，當時只想做個救火隊，

待找到主管來接任即回到原護士職務。

接任之初，只能以「水深火熱」來形容，為何如此說呢？第一個月是適應單位，第 2 個月就須獨當一面，嚴酷的考驗也接踵而至，因為第一個月有 2 人離職，第二個月 2 人離職，第三個月 5 人離職，單位等於一半是新人，我才恍然大悟為何單位主管總在異動。也曾有逃之夭夭的念頭，後來想了好幾夜，我實在不能丟下這一些新人，不然會成為一個罪人，但是擺在眼前的問題還是得解決。

與佐理員一起當媽　營造家氛圍

心中想到，單位的護理佐理員都是資深人員，且年齡都有資格當新進護理人員的母親了，她們自己的小孩大概也剛入職場，很能夠了解這群「孩子」的心情。所以我去找這些護佐，告訴他們：「我們一起來扶持新進護士吧，好讓新人早日熟悉病房。」我也成為這些孩子的老媽媽，我辦公室的門隨時打開歡迎他們。

這些新人常因適應問題紅著眼眶走進辦公室，想想以前的主管帶我的方式，我也成了這些孩子的聆聽者與安撫者，半夜常會被手機鈴聲驚醒，「阿長，我要怎麼辦？」還有一次與同仁面談時，才發現單位一位護佐家中 4 個小孩竟然有不同姓氏，深入訪談才知道，原來她有兩次婚姻，先生都因癌症往生，一個人要帶 4 個小孩，當下也差點跟著飆淚。那天回家途中，又想到她的遭遇，一陣心酸，竟然流淚不止。

大家經過一兩年的互相扶持，漸漸的進入狀況，我對單位每位同仁的家庭狀況大致了解，病房也從一個人力永遠補不齊，變成在三、四年間離職率幾乎零的單位。我想，是因為大家互相扶持、信任、交心，讓整個單位產生向心力而得到的收穫吧。

感念舊日主管的身教，劉英美也邀資深護佐們共同用媽媽的心陪伴單位新人。

感動是推手

A Hearty Touch Be the Magnet of Retention

■ 文 ｜ 朱英眉　大林慈濟醫院門診護理師

五年前因結婚生子選擇離開職場，當一位全職媽媽，如今小孩都上學了，可以再為護理盡點心力，當再回到大林慈院，感觸特別深，因為在面試時，是很自然地將所有生活中的委屈說出來，當時面試的興隆督導，傾聽我的狀況，鼓勵我，我感覺自己回到了充滿人情味的大家庭。

再進職場　心境如新手

這次轉換單位至門診，本以為是件輕鬆的工作，但當學姊從跟診一開始的叫號、需注意的大小細節及每位醫師的習慣、每個診間安排檢查的流程等仔細教起，我已經怕記不起來，擔心自己獨力上線時會被病人客訴或等太久，心情如初入職場時 一樣緊張。感謝學姊叮嚀我，只要將每天來上班及下班所學的謹記在心，盡自己最大的力量，就能提供來院看診的民眾最好的看診品質。這樣的話語一直讓我謹記在心。

參與人文活動後　欲罷不能

醫院內的人文活動相當多，有社區愛灑活動、社區複合式篩檢、關懷戶的居家打掃等。每次參加人文活動後，都讓我感觸良多，心中一直激盪著感動的漣漪。

回想起剛接觸到的人文活動，是參加歲末祝福的年終關懷義診。當時中醫科林正德醫師夫婦及葉明憲醫師邀請我一起去，本來想拒絕，因為不想犧牲與三個小孩出遊的假期，問了好幾個學姊也因家中有事無法答應，心想林醫師是需要護理人員幫忙，只好答應參加。

一大早從醫院出發到達嘉義靜思堂時，映入眼

簾的是志工師兄姊早已在布置會場、整理二手衣物、檢查照顧戶清冊、指揮車輛停放等，各司其職，一點都不馬虎。當師兄發現我們抵達時，馬上招呼我們停車，並帶我們到中西醫義診區，協助我們確認看診動線後，沒一會兒陸續有幾個師姊帶著照顧戶前來掛號看診。印象最深刻的是一位年約 80 歲的阿嬤，帶她來的師姊表示，阿嬤住在番路鄉山區內，交通非常不方便，若遇到土石流所有的道路都會坍塌，年輕人都去城市工作了，所以家中沒有其他成員。林正德中醫師問她：「阿嬤妳是哪裡不舒服嗎？」阿嬤說：「最近都睡不著、頭很痛、很暈、吃不下飯。」測量後血壓值 189/101mmHg，林醫師表示應先轉介至陳世琦醫師處理高血壓的問題，陳醫師接手後開立降血壓藥服用，林醫師予針灸治療 20 分鐘後取針，再次確認血壓 134/88mmHg，陳醫師予開立處方藥七天，並交代師姊一週後再帶阿嬤來醫院看診做進一步檢查。此時阿嬤心情激動，流下淚來，頻頻點頭感謝我們的用心及師姊不辭辛勞的帶她前來看診，解決她的問題，還送她衣物、春聯、營養午餐、一袋慈濟包包和棉被，阿嬤直說感恩、感恩。

看著所有來參與的照顧戶及小朋友收穫滿滿，還可以盡情享用志工準備的愛心餐點，吃得飽飽的還可以外帶，那開心快樂的樣子，真是不感動也難。

朱英眉從參與人文活動中得到感動，讓她體會付出還要道感恩是什麼樣的心情，也以這樣的心工作。

感恩感動　要為慈濟努力

參與過慈濟人醫會的義診，親身見證慈濟志工的付出，真的就是力行「尊重生命」，用愛來彌補醫療資源的不足，讓每一條寶貴的生命，不論處在任何角落，都能得到最及時的關懷與照料。

感謝上人給我們這麼好的醫療環境，且在眾多服務熱忱志工的協助下，讓我有機會幫助更多需要被幫助的人，希望藉此也能學習慈濟人付出無所求、還說感恩。願我也能時時刻刻以感恩心，誠正信實地面對人與事。放假時投入參與各種慈濟活動，每一次都讓我從頭感動到尾，總之心得就是一句話「感動」。加油了！

有溫度的關懷

Sincere Management

■ 文 ｜ 廖慧燕　大林慈濟醫院護理部副主任

因為護理人員短缺，簡守信院長先想到的是減少護理人員的工作量，不得不以關病床因應，也想聽聽護理人員的聲音，所以特別舉辦一場護理主管共識營，邀請所有護理主管參加反應目前所遇到的困境，所有院長室主管也都出席。

而且地點安排在位於嘉義民雄的表演藝術中心，讓大家暫時脫離醫院環境，難得悠閒地體驗閩南風情的建築，感受一下不同的氣氛；荷花、綠柳、蟬鳴，在微雨中更顯浪漫，就連護理主管中也有許多人未曾踏足此地，宛如來到杭州西湖，頻頻讚嘆。演藝廳園區內可見天牛、青蛙、蟬，還有紫色的苦楝花，一片自然美景讓大家心情為之放鬆。

集思廣益　輕鬆愉快

首先由簡守信院長的「領導統御」課程揭開序幕。簡院長分享在慈濟醫院的主管在管理層面皆要有人文特質，他引用多種影片及圖片來表達，內容生動且易於讓護理主管們瞭解，收獲頗多，大家對於簡院長平日在院內的付出也有所感受。

換個環境，大林慈濟醫院院長室邀護理主管們放鬆心情盡量說，全院一起想辦法解決護理缺人的困境。攝影／陳敬森

接著所有護理主管分成六組討論。主要討論的內容是依院長所說的「只提問題，先不去考量任何改善方案」，這也讓大家看到院長對於這個活動安排的誠意，就是要協助護理人員解決困境，不把問題丟回給同仁。

六組的報告中，大家皆是用心的腦力激盪提出現行的問題，不會因為是高層主管來指導而不敢反映，這也是院長給我們的感覺，就是放心無顧慮。內容大都是各單位所遇到的困擾，包含：與醫師之間及各團隊之間的溝通、人力問題、薪資福利等。各組施展全力來呈現最完整的報告，讓院長們能瞭解。整個活動是在輕鬆且愉快的氣氛中進行，先前我擔心的緊張氣氛想必是多慮了。

用心感受　耐心回應

活動中看到各個院長室主管認真筆記，就擔心有所疏漏。最後簡院長、賴副院長、賴醫秘及劉主秘有回應屬於他們業務的問題。這些回應護理主管們皆接受且能理解，除了現場回應之外，院長還囑咐企劃室要把問題拿回院內做檢討改進。

「好的主管加上有效的溝通等於雙贏」，雖然離第一次舉辦的主管共識營已經 3 個多月了，目前依據我們反應的意見來執行改善的護理問題已經有十多件，例如：夜班費的調整、人力配置、與醫師之間的溝通、薪資調整、護理表單簡化等。會議仍持續定期舉辦中。讓我們感受到院方對護理同仁的用心與誠意。雖然簡院長在八月開始到臺中慈院，相信接棒的賴寧生院長也將繼續為改善護理職場而努力。

為讓護理工作環境更好，大林慈院護理主管共識營中，簡守信院長請大家知無不言，把問題通通提出來。8 月起，簡院長調任臺中慈院院長，由賴寧生接任院長，繼續深耕人文，打造正向環境。攝影／陳敬森

在我的認知中，護理人員是小小螺絲釘，微不足道，可能讓人忽略不被重視，但缺少了小小螺絲釘機器就無法運轉順暢，而且如果放任不處理，問題就會愈來愈大。但在我們醫院有明理的領導者，看到了我們的需要，看到了我們的重要，所以我們更要好好珍惜這分緣，以專業來提供民眾最佳照護。

志工溫馨吸力

Kind Attraction of Medical Volunteers

■ 文 ｜ 林蓉欣　大林慈濟醫院斗六門診中心居家護理師

慈濟這個大家庭，我有幸於 2003 年加入，但 2007 年申請育嬰假留職停薪，時間快屆滿前，原本決定要離開職場了，斗六護理長通知我斗六門診有職缺，離家比較近。原本對慈濟印象就很好，只是輪三班無法兼顧家庭，與家人溝通後，決定再度成為慈濟的護理同仁。

斗六門診中心規模小，還是有一大群熱心的志工師兄姊，像關心自己的孩子般對待我們，定期舉辦聚餐，把大家拉近在一起，就是有家的溫馨；例如，春菊師姊會先問大家愛吃什麼；日子接近時，師兄姊會常提醒聚餐時間，村岡

位在雲林斗六的門診中心，地方不大，慈濟志工的關懷讓工作同仁的關係更為緊密了，也是居家護理的最佳後盾。攝影／翁麗君

師兄當日也會逐一邀約當天看診的醫師，萬一延診，師姊一定會預留一份給沒有享用到的同仁，隔日收到此份驚喜特餐的人無不感動萬分，那種倍受重視的感覺，真好。特別的是，每次菜單都是師姊們絞盡腦汁的依季節去設計不同的菜色，夏天有清爽的涼拌菜，冬天暖暖有素薑母補湯……。師兄姊總是謙虛的說，大家把飯菜吃光光就是最大的回饋！

居家護理的督查考核 (簡稱「居家督考」) 是我工作每年的「大事」，在督考前的準備工作令人人仰馬翻。感恩，每年有護理部主管們幫忙指導，使督考順利通過；有同事們的陪伴與支持，煩惱都能迎刃而解；居家個案的一些需求，幸好有師兄姊也幫忙至案家關懷，讓居家護理更完善。志工師兄姊無所求的關懷與協助，讓我們更能全心全意投入服務民眾，也提升了自己的心靈，讓人生更覺有價值。