

護有榮焉

留任措施經驗與人文關懷

To Honor the Nurses

Staffing Policies and Humane Care Practices in Hualien

■ 文 | 章淑娟 花蓮慈濟醫院護理部主任

五月初夏時分，是全球慈濟人最盛大的節令之一，佛陀誕生日、慈濟週年日、母親節三節合一；對我們護理人也最特別，是南丁格爾生日，是護師節。當民衆或病人走過醫院一樓長廊時，就會看到一些護理同仁的「玉照」，你可能會聽到病人對著護士說：「我剛才看到你喔，你是優良護理人員耶。」我想我們的護理同仁雖然會害羞，其中也有幾分榮耀，因為自己的付出被肯定了。護理長廊上的海報展，是我們為彰顯護理價值的創意努力之一，每年也都會絞盡腦汁想新的方法，就是要讓護理人員的價值被看見。

政府襄助偏遠 跟潮流調整策略

據衛生署 2005 年之補助研究調查顯示，臨床護理人員離職率偏高：歷年之離職率從 2001 年 22.19% 逐年

上升至 2004 年 28.02%，高於當時醫院評鑑所訂之離職率標準。花蓮慈濟醫院地處東部地區，護理人員多來自南部，只要南部有醫院加開新的病床數，護理人員就明顯異動，於 2004 至 2006 年度正用護理人員離職率為 13.5~15.7%，新進人員離職率則高達 26~41%。本院自 1986 年開院以來，不斷地依據人員的需要及當代市場需求提出不同的策略，就是希望能留任護理人員。2007~2008 連續兩年獲衛生署補助留任措施試辦計畫，進行多項措施留任護理人員，2009~2010 年獲健保局提供的提升住院護理照護品質獎勵，更推助了護理人員留任成效。

早年從醫院啓業時，花蓮還是一個樸實沒有繁榮都市多采多姿的生活，為了讓護理人員一來就能安心工作，護士宿舍提供寢具棉被，只要人來帶

著貼身衣物即可，且設有健身室、桌球室、韻律室、MTV 室，舉辦社團如瑜珈、有氧舞蹈、太極拳等，醫院還提供護理部 MTV 基金，就為了讓年輕的護理人員可以更新時尚流行曲目，免得下班之後沒有娛樂休閒。近幾年，花蓮市區附近已經繁榮發展，甚至觀光蓬勃，年輕人不怕沒處玩了。

薪資獎勵簡化流程 離職率創新低

因為是東部唯一的醫學中心，所以病人疾病嚴重度及複雜性高，住院病患疾病嚴重度 (CMI 值) 排名第二、三名，僅次於臺大及榮總，護理同仁的業務量重、工作超時，壓力也大，或是有些決定升學深造而離職，致使各單位護理人力短缺，產生惡性循

環。為了解決人力的問題，我們增加護理輔佐員額，也幸好有志工師兄姊幫忙非專業的部份，同時將服務業務資訊化，在各單位推用行動工作車，善用電腦來簡化護理工作流程。

在薪資結構上，執照費和特殊病房津貼每年晉級連三年以留任護理人員三年，接著陸續再提供續約留任津貼希望同仁能留五年，近年慈濟發展六個院區後，從 N 到 N4 逐年提高進階津貼，以鼓勵同仁參加進階到 N4 提升專業能力，並以最高的分區獎金獎勵在偏遠花東服務的同仁，護理人員離職率降到歷年最低 10%。

從留人到留才

早期，護理人員多半來自高職護校，很多沒有考上證書，我們就提供下班後補習服務，協助考取證照。同



每年國際護師節，花蓮慈院都會表彰優良護理人員，也讓大家分享榮耀。圖為 2010 年 5 月護理之光長廊開展。攝影／陳安俞

醫院軟硬體設施的更新，也是營造正向執業環境的努力之一，護理同仁已在使用新式的行動護理車照護病人。



時也鼓勵在職進修，慈濟技術學院和慈濟大學就在附近，夜二專和二技進修管道通暢，醫院也提供公費和公假讓同仁能邊工作邊進修。

近幾年，護理部推出菁英計畫，提供碩士班和博士班公費進修，發展個人專業生涯，留任策略從「留人」轉型為「留才」。除了在職進修管道，對繼續在臨床工作的同仁，1992年就參與衛生署的試辦計畫，推展基層護理人員專業能力進階制度，以提升同仁護理專業能力，然而同仁進階的動機不足，為鼓勵進階，在升遷辦法和薪敘上，加入進階條件，提升同仁進階參與率。

培植新血輪 多管道擬真輔導

近年因為新進人員深感工作壓力大，常常訓練到一半就留不住，因此進行一對一專屬臨床教師輔導制度，

訓練護理臨床教師正確的教學能力，對新人增加鼓勵、減少責罵，改善教學方法，設置擬真情境模擬教學，以提升新人臨床技能；護理長協調醫療科和病房主任參與醫護聯合討論會，促進與其他團隊成員的溝通協調。

另外，我們會舉辦新進人員座談會，增進新人彼此的互動，讓他們能相互支持、打氣。其實，新人只要走過一開始最難的兩三個月，就會漸入佳境。提供家庭式的宿舍，還成立人文小尖兵和慈誠懿德會，協助關懷單位新人，營造溫馨如家的氣氛，大幅改善新進人員離職率。

參與決策提昇滿意度 營造人文與價值感

經過我們的院內調查，護理人員年齡愈大、到院服務年資愈長，工作滿意度與留任意願是正向的，相對提

昇；來自同儕、主管、親友的支持愈好，護理人員的工作滿意度與留任意願也愈好；而良好的升遷機會也可提高護理人員的工作滿意度和留任意願；工作滿意度和留任意願也是成正比的。

可見提昇護理人員能力、減輕工作壓力、升遷管道暢通，並提供同儕支持以提昇工作滿意度，對護理人員的留任意願扮演重要角色。

在我們累積經驗之後發現，營造一個重視護理同仁的人文關懷環境，可以讓大家從工作中產生興趣及專業價值感，且認同醫院，工作滿意度高，對自己更有自信，就更願意留下來服務。而如同國際護士協會呼籲政府單位讓護理人參與重要決策，我們率先讓基層護理同仁參與決策，例如：每季舉辦座談會，大家可以發

表對於宿舍、生活、工作、環境等等的建議或意見，讓我們改善硬體環境和流程，也會表達與病人、同儕、同事和主管之間的互動狀況，除了護理部主管，甚至院長室和其他科室主管都會撥空來和大家直接互動；聽得見基層的聲音，才算了解真正的狀況。雙向溝通，也有效地提高了同仁的工作滿意度。

一年又一年，我們還在為招募新人與留任人才而費心努力，除了醫院和慈誠懿德會志工的支持，要感恩有此可以磨練的逆境，護理主管們自己能夠突破困境留任至今；我們知道，能進入護理界並且留下來的人，都是「有兩把刷子」、「願意接受挑戰」的，希望有更多人矢志護理，齊耕護理福田。



為了讓護理同仁有家的感覺，尤其是新人，慈誠懿德會的志工爸媽們用心地呵護，定期舉辦大型活動，不定期到各單位關懷這些護理兒女。圖為志工媽媽與章淑娟主任致贈小禮物給同仁。攝影 / 楊國濱