

護理好所在

Where Good Nursing Thrives

慈濟護理師留任的動力分析：制度與人文力量的交織

Analyzing Tzu Chi Nurses' Retention Motivation -
The Intersection of Systems and Humanistic Values



在醫療環境快速變動與護理人力日益吃緊的背景下，護理師是否願意留任成為醫院管理的重要課題。自 2020 年以來，COVID-19 新冠疫情對全球護理體系造成重大考驗，使原本緊繃的人力問題更加嚴峻。在臺灣，護理人力流失被形容為 30 年來最嚴重的現象，直接影響急重症醫療的穩定運作。護理師在臨床一線承受高壓與風險，工作時間長、輪班制度繁湊，與家庭生活及心理健康的平衡成為持續挑戰。面對這樣的現實，如何讓護理師的工

作成為「志業」而非單純的「職業」，已成為護理界亟需思考的核心議題。

護理師留任的重要性，不僅關乎個人職涯，也直接影響醫療品質與病人安全。留住有經驗有熱情的護理師，能維持團隊穩定性，保障病房運作效率，並提升整體醫療服務品質；然而，護理師是否願意留任或是能否待得長久，或許不是單純由制度或薪水決定，根據我們的經驗，應該是由熱情、使命感、責任與支持交織而成的生命選擇。

問卷基本資料統計

| 性別 | 人數 | % |
|----|-------|-------|
| 女 | 981 | 92.4 |
| 男 | 81 | 7.6 |
| 總計 | 1,062 | 100.0 |

| 年齡 | 人數 | % |
|--------|-------|-------|
| ≤20歲 | 20 | 1.9 |
| 21-25歲 | 267 | 25.1 |
| 26-30歲 | 199 | 18.7 |
| 31-35歲 | 135 | 12.7 |
| 36-40歲 | 99 | 9.3 |
| 41歲以上 | 342 | 32.2 |
| 總計 | 1,062 | 100.0 |

| 目前醫院服務年資 | 人數 | % |
|----------|-------|-------|
| ≤1年 | 181 | 17.0 |
| 1.1~2年 | 146 | 13.7 |
| 2.1~3年 | 83 | 7.8 |
| 3.1~5年 | 93 | 8.8 |
| 5年以上 | 559 | 52.6 |
| 總計 | 1,062 | 100.0 |

| 職務別 | 人數 | % |
|---------------|-------|-------|
| 護理師／士 | 822 | 77.4 |
| 副護理長 | 34 | 3.2 |
| 護理長 | 50 | 4.7 |
| 督導及以上 | 21 | 2.0 |
| 個管師(功能小組) | 53 | 5.0 |
| 專科護理師(含資深護理師) | 82 | 7.7 |
| 總計 | 1,062 | 100.0 |

| 工作科別屬性 | 人數 | % |
|--------|-------|-------|
| 內科 | 169 | 15.9 |
| 外科 | 144 | 13.6 |
| 小兒 | 44 | 4.1 |
| 婦產 | 38 | 3.6 |
| 急重症 | 177 | 16.7 |
| 功能小組 | 17 | 1.6 |
| 血液透析室 | 40 | 3.8 |
| 手術室 | 81 | 7.6 |
| 門診 | 193 | 18.2 |
| 心蓮 | 22 | 2.1 |
| 行政 | 26 | 2.4 |
| 精神科 | 38 | 3.6 |
| 其他 | 73 | 6.9 |
| 總計 | 1,062 | 100.0 |

所以為了找出護理師留任的動力，本期電子問卷發送給慈濟各院護理人員，有效問卷 1,062 份。問卷僅設計兩道題，第一題請問留在目前職場的主要原因，第二題則列出 14 項留任因素，依 5 分法評選重要性。

護理師留任主因 心身情三面向

第一道問卷的結果，讓我們得出護理師願意留任的核心動力主要來自三個面向——心之所向、身之所安、情之所繫。

心之所向：工作內容符合專業興趣（36.0%），是護理師從事臨床工作的主要驅動力。這種熱愛不僅體現在技能運用與病人照護的專業成就上，也體現在面對困難時仍願意投入的堅持與責任感。身之所安：工作地點便利、交通便利與生活安排合理（32.4%），使護理師能兼顧家庭與職涯，是留任的重要實際考量。地理位置與生活便利性看似表面因素，實際上對心理壓力與生活滿意度有顯著影響。情之所繫：良好的同事關係與團隊支持（31.6%），體現護理師在高壓環境下的情感需求。這種支持不

僅是工作協作，更包含心理上的被理解與被接納，是護理師能持續投入臨床工作的情感基石。這三股力量顯示護理師留任並非單純因薪水，而是因為覺得工作有意義、能在生活與工作間取得平衡，並在團隊中感覺「不孤單」。每一個選擇背後，都隱含著護理師對使命感、價值感以及心理安全感的需求。

不同族群留任的多層次動力

進一步交叉分析，可看出不同族群間更細緻的動機差異；性別：男性與女性護理師選出的前三大因素完全一致，只在排序上略有不同。這顯示無論性別，護理師對專業興趣、交通便利與團隊支持都有高度認同。年齡別：20 歲以下的年輕護理師更需要主管的支持與肯定，初入職場者重視明確指導、鼓勵與安全感；31 歲以上護理師因婚姻、育兒及進修等角色增多，家庭與生活平衡成為留任重要因素；41 歲以上的資深護理師則更重視穩定與專業價值，團隊情感不再是核心考量，而是工作成就與家庭生活的平衡。職務別：基層臨床護理師與專科護理師仍以工作內容興趣、地點便利

1) 您選擇留在目前職場的主要原因是？ (N = 1,062 , 複選至多 3項)

工作內容符合專業興趣 36.0 %

工作成就感高 10.1 %
(例如：病人或團隊肯定、參與競賽獲獎等)

工作環境安全 9.3 %
(例如：燈光、適當的防護設備、
疫苗注射、職場暴力防範等)

工作環境舒適 5.6 %
(例如：設置休息室、哺乳室、壓力處理或關懷等)

具備升遷與專業發展的機會 6.0 %
(例如：在職進修、重症加護或專科護理師訓練
或是國內外研討會投稿等)

良好的同事 / 團隊合作支持 31.6 %



11.6% 上級主管關心、支持與肯定

16.3% 薪資待遇於同區域業界處於中上等級



4.8% 員工福利優渥
(例如：聚餐、健檢、就醫優待、
旅遊補助、員工旅遊、壽星福利等)

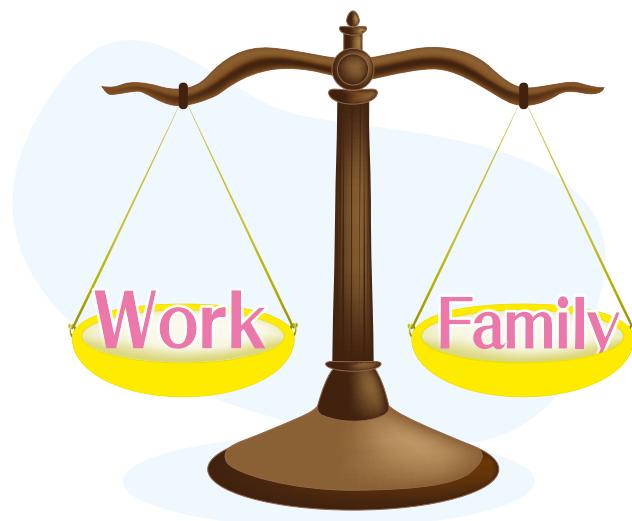
32.4% 工作地點便利
(例如：交通便利、距離住家附近等)

24.1% 家庭 / 生活考量
(工作安排可以兼顧生活與家庭)

12.3% 工作輪班方式可接受
(例如：可自我排班、彈性調整班別等)

11.6% 工作負荷可勝任
(體力和心理)

1.4% 非護理專業有輔助人力協助
(換床單、洗頭、洗澡等)



2) 您覺得下列因素對於您「繼續留任」的重要性為何？ 請選數值 1~5，1 = 非常不重要，5 = 非常重要 (N = 1,062)

對護理專業的喜好 3.96



工作成就感 4.03



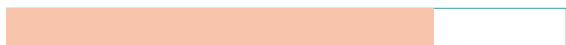
工作環境安全 4.19



工作環境舒適 4.17



具升遷與專業發展機會 3.82



同事間的支持與合作 4.28



上級主管的關心、支持與肯定 4.13





4.33 薪資待遇



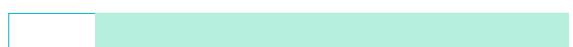
4.25 員工福利



4.19 工作地點



4.23 家庭與工作平衡



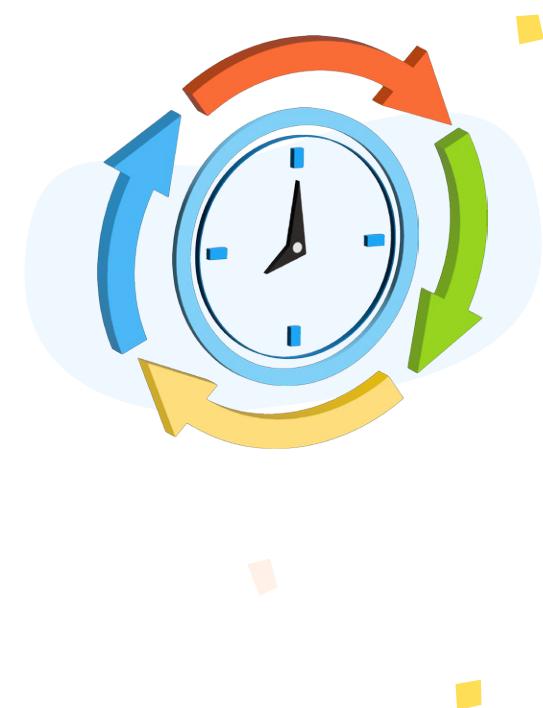
4.18 工作輪班制度



4.24 工作負荷



4.11 輔助人力



與團隊支持為核心；主管及功能小組護理師因承擔更多行政責任，更重視家庭與生活平衡；副護理長特別將薪資待遇列入前三大因素；督導及以上職級則將工作成就感、影響力與肯定視為留任關鍵。科別差異：內科、外科、婦產科及急重症病房因工作高壓且節奏快速，前三大留任因素為專業興趣、地點便利及團隊支持；其他科別如功能小組、透析室、門診及精神科護理師更重視家庭生活平衡；心蓮病房與行政單位護理師則將工作成就感視為核心因素；特殊單位如小兒科護理師特別重視主管支持，功能小組護理師則重視工作環境安全。

結果顯示護理師留任的多層次動力，並顯示「心、身、情」三者始終是核心，無論年齡、職務或科別如何，專業熱情、生活安排與情感支持始終不可或缺。

經濟生活安穩 團隊凝聚工作韌性

針對護理師進行 14 項留任因素以 5 分法調查。整體平均分數前五名分別為薪資待遇（4.33）、同事支持與合作

（4.28）、員工福利（4.25）、工作負荷（4.24）、家庭與工作平衡（4.23）。結果看似偏向管理議題，但每個數字背後都帶著生命溫度：疫情期間，護理師冒著風險上班，使工作環境安全（4.19）成為重要考量；夜班與輪班影響家庭生活，使家庭與工作平衡名列前五；團隊支持的重要性則反映了「有人陪你走」的心理安全感。

不同年齡、職務與科別的護理師對留任因素的重視也有所差異；年長護理師更重視「心的力量」，如專業喜好、工作成就感、工作安全與家庭平衡；年輕護理師則更需要支持與學習。主管群重視成就感與團隊合作、升遷與專業發展、工作環境安全；基層護理師則更重視薪資、主管的關心、支持與肯定及團隊合作。年資較長的護理師清楚留任不是「得過且過」，而是被使命感與價值感支撐，每一次選擇留任都帶著對工作意義的深刻認同。

護理工作與家庭平衡 愛與支持理解

護理師需要完善的制度、合理待遇與安全工作環境，但真正讓大家留任

的理由，更來自愛、支持與被理解。愛：工作中的意義與成就感，讓護理師願意持續投入病人照護。支持：同事合作與主管陪伴，使護理師在困難情境中仍能重新站穩腳步。被理解：生活與情感需求獲得理解與尊重，使護理師能在工作與家庭間取得平衡。

走在護理工作的路途中，一直幸福地在同一個職務工作是極少的，往往遇到挫折想變換跑道，或工作需要轉換單位，還是晉升主管者，在轉換的過程中並非一帆風順，唯有在愛、支持與被理解的環境中，才能踏穩腳步持續向前行。

若能兼顧制度保障與情感支持，真正理解護理師留任的原因，就能維持穩定的護理隊伍，讓專業的光照亮每一位病人，也照亮整個醫療團隊。護理師的留任是制度與人文力量共同作用的結果，是醫療團隊穩定與病人安全的基石。只要護理師被看見、被支持、被接住，就能持續在臨床第一線發揮專業價值，成為醫療體系不可或缺的核心力量。

護理師的留任是多層次因素交織的結果。「留任」源自工作內容的專業

熱情、生活安排的便利以及團隊情感支持；長期的「留任」則需要制度保障、合理待遇、安全環境，以及持續的情感支持與生活平衡。無論年齡、職務或科別，心之所向、身之所安、情之所繫始終是護理師留任的核心力量，而愛、支持與被理解則是她們長期留任的關鍵支柱。

對醫療機構而言，理解護理師留任的原因並非單純提升薪資或福利，而是要兼顧制度與人文力量。建立完善的管理制度、提供合理待遇、維護安全工作環境，是留任的必要條件；而關注護理師的心理需求、情感支持以及工作與家庭平衡，則是留任的決定性因素。只有制度與人文並重，護理師才能持續在臨床第一線發揮專業價值，成為病人照護、團隊穩定與醫療系統運作的核心力量。

護理人力留任的策略不僅是數量的管理，更是質量的培育。若能持續提供專業發展機會、建立安全與支持性的工作環境，並重視護理師的心理與生活需求，便能真正減少人力流失，維持穩定而高效的護理團隊。