

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、輪班制度緊湊，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%

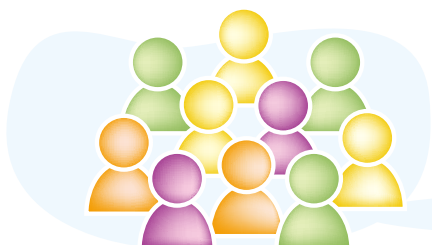
工作成就感高 10.1%
(例如：病人或團隊肯定、參與競賽獲獎等)

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)

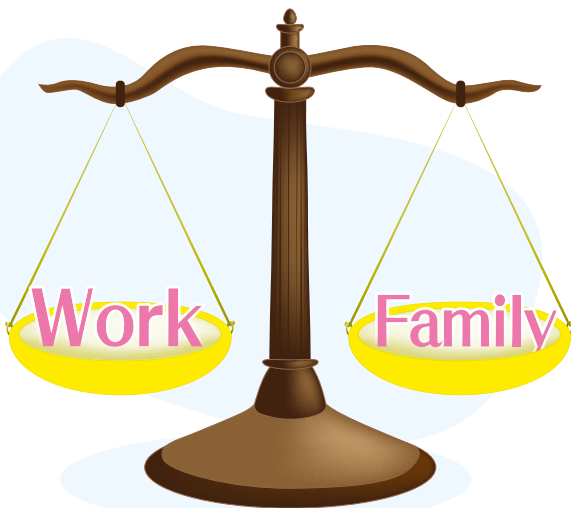
32.4% 工作地點便利
(例如：交通便利、距離住家附近等)

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

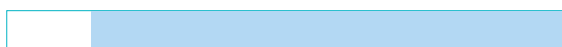




4.33 薪資待遇



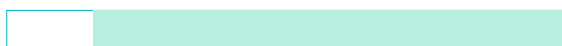
4.25 員工福利



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。