

# 走過疫情有你同行 一起打造護理幸福職場 ~以某地區醫院為例

黃瓊美、張雅如、彭瓊芬

## 一.前言

根據衛福部113年台灣護理師總離職率為12%，3個月內新進人員離職率為28.5%，創下十年新高，在新冠疫情後113年幸福職場大調查，願意留任原因以「工作與生活取得平衡」占73.7%為最高，其次為「有從工作中獲得成就感」占55.1%，再次之為「提升自我專業技能」占46.0%；而離職的原因以「希望可以獲得更多的薪資報酬」占84.1%為最高，其次為「希望可以接觸不同領域的人事物」占50.3%。在面臨「大離職潮」，讓原本護理人力缺口更加劇，各大醫院採用關床因應，本院為偏鄉地區教學醫院於招募護理人員本就缺乏誘因，再加上長期人力無法補足情形，護理人員需頻繁支援、休假天數少、病患抱怨及病患安全事件增加進而萌生離職，本院於112年新進護理人員離職率為25%、二年內離職率為18.5%，期間更因護理人力嚴重不足，僅能以關閉急性病床59張(佔總床數17.9%)及人員跨單位相互支援來因應，除導致人員感受不佳外急診待床人數平均每週15-20人，嚴重損及病患就醫權益，因此引發本專案動機期盼藉由專案穩定護理人力提升臨床照護品質。

## 二.問題分析

**1.護理人員離職的原因分析:**利用108年到113年62名護理人員的離職單採回溯性方式分析

醫院因素(54.8%):依序為不滿目前薪資待遇、人力不足、單位忙碌壓力大。

個人因素(32.2%):依序為無法輪班、照顧家庭、另有他職、身體健康不佳、結婚搬家。

其他因素(13%):家人希望到大醫院工作、交通不便..等。

**2.招募困難的原因分析:**缺乏多元招募管道，多由人力銀行媒合但結果多為未接通、已找到工作、薪資福利不滿及到偏鄉醫院意願不高。

**3.職場幸福感不足:**113年3月現職護理人員進行滿意度調查，最不滿意的項目依序為單位人力不足休假少壓力大、薪資福利、溝通協調。

**三.目標** (1)3個月內新進護理人員離職率小於15%。 (2)二年內護理人員離職率小於15%。

## 四.對策擬定及執行

1.專案成員運用特性要因分析圖進行要因圈選及真因驗證，以決策矩陣圖依可行性、經濟性及效益性評分，達45分以上為採用決策，共有強化新人適應能力、提升教師教學技能、改善薪資福利、打造幸福職場提升溫暖度、增加多元招聘管道 等五項決策

2.執行過程:自113年1月24日到113年11月31日，分述如下:

### 計劃期

(1)強化新人適應能力:舉辦新進人員快樂香菇(取諧音想哭)成長營，讓「想哭」 這件事變成是成長喜悅的情緒表現。

(2)提升教師教學技能:舉辦教師訓練營以課室教學、小組討論及角色扮演增加技能。

### (3)改善薪資福利

※調整薪資:調查鄰近醫院薪資福利，另案呈核後全部護理人員皆有調薪。※留任獎金:新進人員滿3個月、9個月及15個月發放留任獎金。

※介紹獎金:介紹新進人員到職，於順利留任後發放。※簽約金:現職護理人員原單位留任三年或五年者，一次提撥簽約金，強化留任意願。

### (4)打造幸福職場提升溫暖度

※護師節更有感:除提供制服清洗、護士鞋、蛋糕禮品禮卷外，副院長領軍策畫『史上最香護師節活動』，親自到各單位發放下午茶香雞排。

※善意溝通護理專班:邀請善意溝通修復協會開班授課，分為基礎班給所有護理人員參加，種子班則培訓各單位護理長，提倡暖心說話藝術。

※導入電子交班系統並運用ISBAR交班，避免下班後打擾詢問，取得工作與休息平衡。

※誤餐服務:由單位護理長及值班護理長除調派人力也提供茶點及餐點，提倡照顧好自己才有餘力照顧病人。

※運動中心添購健身設備如飛輪機、踏步機、跑步機...等，有健康身體更有幸福感。

※舒壓活動:安排廠商為護理人員精油按摩、手做多肉植物盆栽、好媳婦跳蚤市場..等。

### (5)增加多元招聘管道:

除現有人力銀行外還包含

回巢計畫:由專案成員聯絡已離職人員，媒合重回職場。

里長伯計畫:於院內會議請同仁媒介新人，順利留任者發放介紹獎金。

校園徵才:前進校園辦理就業博覽會，將面試安排於校園。

產學合作:與學校簽助學金並配合政府展翅計畫、就業學程計畫於畢業前媒合就業。

## 五.成效、結論

**一.新進人員離職率:**113年新進人員17位，有2位離職，離職率11.7%，目標達成。離職原因為臨床教師於評值學習作成效時，讓新人受挫萌生離意，另一位在職進修中無法兼顧工作與學業選擇離職專心就學。

**二.二年內護理人員離職率:**離職率為13.6%，目標達成。離職原因為結婚搬家、公婆身體不佳需要有人照顧及結婚備孕。

幸福的員工是提供優質醫療服務的基石，將員工視為最寶貴的資產，期使創造一個更健康、更具活力的工作環境，是每一家醫院最重要的目標，可從薪資激勵、專業成長、心理紓壓到文化連結等多面向，唯有打造幸福職場，才能長久留才與育才，持續傾聽第一線心聲，逐步優化職場環境與工作條件，讓護理同仁安心投入、快樂工作與成長，也讓每位病人感受到這份專業與溫度，期盼此次專案活動經驗能提供各大醫院參考共同創造職場溫暖度，打造醫院、員工及民眾都滿意的醫療環境及品質。

解決方案	決策準則				總分	採行
	可行 性	經濟 性	效 益 性	總 分		
<b>1. 未感受到被關心</b>						
成立院長層級跨團隊關懷小組	15	11	15	41	✓	
擬定新進護理人員關懷計劃	15	15	15	45	✓	
舉辦新進護理人員座談會及關懷活動	15	11	15	41	✓	
製做關懷卡片	15	15	15	45	✓	
<b>2. 護理技術不熟練</b>						
增購設備成立技術訓練中心	9	9	15	33		
舉辦護理技術在職教育	15	11	15	41	✓	
<b>3. 護理記錄書寫困難</b>						
建立護理紀錄書寫範本	15	15	15	45	✓	
舉辦護理紀錄書寫在職教育	15	11	15	41	✓	
<b>4. 單位忙碌臨床教師無暇教導</b>						
成立跨團隊新人關懷小組協助臨床教師教學	15	15	15	45	✓	
<b>5. 臨床教師於新人訓練期內照護個案減半</b>	3	9	15	27		