

## 【第 12 期】建構優質護理執業環境--以雙和醫院為例

發布者：TANE 於 2012-07-30

### 建構優質護理執業環境--以雙和醫院為例

署立雙和醫院護理部 林秋芬主任

雙和醫院護理部秉持一理念領導、目標管理、團隊決策、分工合作和權責對等之方式，以建構優質護理執業環境為共同目標，積極規劃、執行與改進。

#### 一、醫院簡介

臺北醫學大學·署立雙和醫院是臺北醫學大學的附屬醫院，為行政院衛生署 2004 年的 BOT 案，合約期限為 50 年，以急重症為發展重點，設有直昇機停機坪，強調重症醫療和照護。於 2008 年 7 月 1 日開幕，目前為區域醫院，過程共歷經：2008 年 12 月通過新制醫院評鑑暨新制教學醫院評鑑合格、ISO 9001 和 ISO 14001 的國際認證；2009 年 8 月通過 JCI 醫院評鑑，創 JCIA 全球通過的最年輕醫院；2009 年 12 月通過新北市健康促進醫院認證；2010 年 1 月通過母嬰親善醫院認證，並獲得最高 3 年的有效期限；2010 年 3 月通過社會責任 AA1000：2008 CSR 驗證；2010 年 8 月獲得新制醫院評鑑暨教學醫院評鑑雙項優等；2011 年 2 月通過重度級急救責任醫院；2011 年 12 月榮獲優質護理執業環境的金磁獎，為區域級醫院的冠軍；2012 年 4 月通過國際中風疾病照護認證；2012 年 6 月通過國家品質獎。過去的每一個認證和評鑑，護理部都扮演重要的角色，也發揮了極大的功能，深受學校和醫院的肯定。

雙和醫院是在社區民眾、行政院衛生署和臺北醫學大學，共同團結合作所創造出來的。由於民眾就醫需求量大，開院 3 年多，目前每月門診量超過 10 萬人次、急診量超過 8,000 人次；急性一般病房 652 床、特殊病床 144 床、加護病房 92 床、精神科急性床 35 床，合計 923 床，佔床率平均 90%。護理人力共 727 位，92.2%為護理師，其中博士 2 人、碩士 22 人(4 位進修博士中)、學士 376 人(6 位進修碩士中)、專科 327 人(39 位進修學士中)。雙和醫院為提升護理照護品質，積極增聘人力、培育人才和鼓勵進修。護理部為配合醫院發展、穩定護理人力，以建構優質護理執業環境為共同目標。

#### 二、領導品質與管理效能

積極提升護理領導品質與管理效能，定期辦理基層護理主管行政管理訓練；護理長每日輪流實施走動式管理，了解各單位病人及家屬的需求，建立以病人為中心，增進服務熱忱；每年與臺北醫

學大學附設醫院和萬芳醫院聯合舉辦護理主管成長營，協助護理主管找到更佳的護理領導策略，以增進護理領導品質；護理長以上主管每年參加醫院的全院主管共識營，使單位目標能與機構目標相契合；每月舉辦科護理長會議，進行相關行政教學與討論，分享成果與交流領導管理經驗。

護理部每早 07:30 舉行晨會，聽取值班護理長交班，護理部主任會給予指導、監督與指示；每週召開督導會議，針對各項議題交換意見，共同制定決策往下推動。護理部主任除了採走動式管理外，每半年也會正式的與督導長、護理長一對一、面對面的個別會談，以了解其生涯發展進度、行政與管理的難題、家庭與工作之配合情形等，持續給予心理支持，並教導與協助如何解決問題；同時會帶領護理長以上主管進行研究計畫和期刊論文的撰寫，協助就讀碩士學位的護理師，能順利完成碩士論文取得學位。

提供護理長績效獎勵金分配權，除了要求護理長要做好單位的管理工作，同時給予分配獎金的權利，即給予護理長蘿蔔和棍子，以增進護理長的管理權限，以及獎賞分明的能力。護理長經常性的安排社會性人際互動機會，各單位會舉辦聚餐、唱歌、旅遊、運動等活動。為讓醫療團隊進行聯誼活動，護理部提出各項醫療團隊聯誼活動經費補助案，也都受到院方的支持。每 3 個月舉辦一次護理師家庭日，期待護理師的家人能認識雙和醫院和護理工作，給予護理師工作上最大的支持與鼓勵。護理師了解護理部的用心，能主動向護理主管噓寒問暖，關心主管工作壓力，並以提升護理照護品質來回應對主管領導與管理的正向評價。

護理部每週發佈電子報，提供最新消息及護理行政、品管及教學研究等相關資訊，供全體護理師參閱，讓全體護理師了解和一起參與護理部的各項業務。每月進行新進人員座談會，由護理部主任或督導長主持，聽取新人心聲和困境、協助工作與環境適應、教導如何進行問題解決。護理部每半年召開分科護理師座談會，護理部主任會進行醫院近況的報告，並直接聽取各科基層護理師心聲，同時澄清、討論與協助問題解決，如：薪資、福利、夜班費，以及跨團隊合作問題等。鼓勵護理師自行排班，各單位也設有長假的輪休表，讓每位護理師可以事前安排自己的時間和活動，展現護理長的人力資源管理彈性和能力。

院長對護理主管的領導及管理給予高度肯定，在許多公開場合讚揚，並主動給予特殊津貼和績效獎金。也非常重視護理師，在許多重要會議公開表揚護理師，並請醫師及全體同仁要給護理師「tender loving care」。院長與副院長會不定期的參加護理部行政會議，傾聽護理長的意見和問題，並積極給予說明和協助解決。對護理部所提的獎勵和改善方案，支持度幾乎達 100%，包括：同意設置資訊護理長、教學護理長、專責夜班護理長、教學補助核銷人力；住院護理品質方案之費用，全額提供護理師做為每月績效獎金及護理相關活動之使用；設置護理部基金，由護理部全權管理與使用等等不勝枚舉。

院長支持護理主管培訓：100 年醫院公假公費(全額補助)支持 1 位護理長到美國 UCLA 接受博士班課程之短期訓練；100 年公假公費(全額補助)支持 2 位品管督導長至香港參加 ISQua 的活動；100 年公假派訓 2 位資淺督導長，參加台灣護理學會主辦之護理主管培訓研習營；支持護理長進行儲備

督導長訓練計畫，公假公費送 6 位護理長每人 2 週，到本院建教合作的馬偕醫院和台大醫院，進行儲備督導長訓練。另外，支持所有短期外派訓練活動，以及院內所有訓練課程。

### 三、人事政策與薪資福利

雙和醫院以教育部的人事政策為本，臺北醫學大學的人事命令為歸，依業務狀況進行小幅彈調。敘薪方式除新進人員於試用期 2 個月固定薪外，其餘同仁敘薪依學歷別、執照別、資歷而不同。特殊單位依單位性質和年資給予津貼、夜班費、進階津貼、績效獎勵等。設有多項福利措施，包括：結婚、退休、資遣、離職、喪葬等補助；患病就醫優待、醫療補助；遭受水災、火災、風災、地震等重大災害補助；國內外旅遊補助、三節禮卷、生日禮卷，依營運狀況發給獎金等。

為促進員工身心健康，醫院特別購置 Wii Fit 運動設施、補助同仁參加運動類課程費用。與『呂旭立心理諮商中心』、『懷仁全人發展中心』專業諮商機構合作，提供同仁諮商管道。所有護理師可以享用臺北醫學大學所有設施，以及所有學院所開設的課程，每學期每位護理師可以選修一門課免學分費。護理部積極鼓勵護理長選修行政管理和醫學倫理相關課程。

提供護理師具生涯發展之機會，鼓勵基層護理人員透過臨床專業能力進階制度，完成專業能力進階。有專科護理師組長(辦公室設在護理部)，協助專科護理師行政管理業務。提供護理師與專科護理師多元轉任管道，鼓勵護理師接受專科護理師訓練，以準備未來轉任專科護理師，也協助專科護理師轉任護理行政，開院至今已有多位轉任副護理長。

護理部透過全院護理師「優質護理執業環境」問卷調查，邀請醫務管理，人力資源管理和臨床護理專家，提出多項留任措施並落實執行，其中包括：設立輔導員津貼、設立教學獎勵金、提升能力進階津貼、有計畫的進行交叉訓練、強化護理長溝通協調功能、落實醫療疑義的反應與協調、落實各單位職責分工、建置護理資訊系統、建置資訊化護理計畫、聘任足夠護理人力、增進護佐功能、建立關懷信箱、增置申訴管道、發送新人關懷小卡、新人和輔導員座談會及電話關懷、舉辦員工座談會、舉辦紓解工作壓力的教育和措施、塑造關懷的職場氣氛、成立支持團體和社團，建立獎勵、考核、晉升制度等 20 項方案。

各級護理主管遴選依相關遴選辦法，採公平、公正、公開的方式進行。護理部每年針對護理人員發佈遴選公告，分別對督導長、護理長及副護理長做甄選。甄試之資格以進階職級、年資、學歷及考核為條件，甄選內容包括：甄選考核、筆試、面試和專業著作等。另外，筆試、甄選及甄選總成績不得低於 60 分。經遴選上之同仁需接受不同之訓練，儲備督導長接受 2 個月實務訓練；儲備護理長接受 3 個月行政訓練；儲備副護理長接受半年的加護病房訓練及 3 個月的值班護理長訓練，完成訓練後依成績分發。

### 四、專業能力與照護品質

本院設有員工教育訓練委員會，護理部設有護理教育委員會，提供護理人員全方位之教育機會，訂定護理人員在職進修受訓實施標準規範，重視並支持護理師的專業成長，安排任職教育提供進修機會，以協助護理師自我成長，提升臨床專業能力，肯定專業角色與功能，提昇護理服務品質，並增進護理師的自我成長與發展，落實護理師終身學習並激勵生涯成長。

護理部設有輔導諮詢制度，每位新進護理人員都會被安排一位資深護理師，擔任其臨床指導及心理的輔導員。透過工作上的指導與帶領，彼此建立亦師亦友的良好互動關係，同時讓新人願意主動分享及諮詢生活與工作上的各種問題。臨床輔導員亦透過敏銳的觀察力，發現護理人員的問題並適時地給予協助與輔導。護理部設有多元、充分的諮詢資源與管道，新進人員的諮詢資源與管道包括：專屬輔導員、單位資深護理師、單位副護理長及護理長、專責輔導老師、新進人員座談會、關懷小棧(關懷信箱)caring@s.tmu.edu.tw 等。基層護理主管輔導諮詢資源與管道包括：專屬督導長、副主任、主任、專責輔導老師、關懷小棧(關懷信箱)caring@s.tmu.edu.tw 等。希望透過對輔導員的獎勵，加強師生互動及教學成效。

為增進護理師在醫療團隊中的貢獻與能見度，除了每月邀請病房主任(醫師)參與單位的學術活動和會議外，也舉辦跨團隊討論會，會中護理師都能從護理的專業角度提出看法和討論。透過跨團隊討論會，護理師不但學會表達，同時也學會如何與醫療團隊互助合作。每年 3-4 月護理部會舉辦優良護理師、優良護理臨床教師、新秀獎、薪傳獎和真善美獎的選拔，以上獲選者都分別於護師節晚會、醫院週年慶和教研部優良教師表揚會上進行表揚，以茲鼓勵和肯定。

本院 3 年多來的努力最具體的成效就是「護理人力不斷增加，護理工作年資不斷累積」。護理人力從 2008 年 7 月開幕時的 173 位、2009 年 1 月的 384 位、2010 年 1 月的 586 位、2011 年 1 月的 653 位，至目前的 727 位，護理師佔 92%，2 年以上工作年資佔 63.12%，其比率仍不斷增加中。

另外的具體成效為病人的照護品質，本院的給藥錯誤率、院內感染率、跌倒發生率、壓瘡發生率、非預期管路滑脫率等，都達到區域級醫院以上的水準。住院病人的護理服務滿意度，每季平均在 90 分以上，以及醫院各病房的佔床率都在 90% 以上，可知社區民眾對雙和醫院的重視與肯定。

本院非常重視員工對執業環境的滿意度，所以人力資源室會進行全院性的普查。護理部每年也會針對護理師，進行護理執業環境滿意度調查，其中護理師對優質的領導最滿意，對合理的薪資與福祉最不滿意。2011 年院方和護理部共同規劃及執行，多項護理人力留任和獎勵措施，相信 2012 年的調查，護理人員對薪資福利的滿意度一定會有所提昇。

為減輕護理師的文書工作，護理部從 2009 年開始積極規劃護理資訊系統(NIS)，整理規劃為四期，目前正進行第二期。第一期為一般病房之評估表單及護理紀錄之基礎表單電子化，以及基本系統權限、管理功能之設置，並利用美國護理學會所推行之護理標準詞彙 NANDA、NOC、及 NIC 來做為資料庫基本資料之建置；第二期為特殊病房（包含洗腎室、ICU、產房、兒科、精神科、護理之家...等）之評估表單及護理紀錄電子化及護理照會。許多資訊化之應用可協助護理師掌握病人之健

康及疾病狀況，給予更個別化之照護及管理，並可協助醫院主管利用醫療系統資料，再加上護理師之記錄來掌握病房之整體狀況。

## 結語

臺北醫學大學·署立雙和醫院成立 3 年多以來，已經從無到有、從有到好、從好到更好，我們期許自己能從更好到最好。今天雙和醫院推動優質護理執業環境的具體成效，都要歸功於醫院的領導主管，包括：院長、副院長、各一級主管，以及護理部所有護理主管的同心協力，沒有大家共同為「建構優質護理執業環境」的努力，今天雙和醫院就不可能有充足的護理人力和滿意的病人與家屬。因為後續還有病房要開設，醫院的二期大樓要開工，未來仍需繼續推動正向執業環境相關概念，建構符合護理師期待的職場環境，才能如期完成行政院衛生署所交付的任務，共同為社區民眾健康努力。