

路遙知馬力

陳麗芳 / 附設醫院護理部副主任

非常謝謝醫訊編輯委員們再三邀稿，希望討論最近自己工作業務中所碰到的一些狀況及問題，我所想到的也許不是和 SCI、SSCI 或醫學院教師升等有直接的相關，但與目前在醫院工作的一些兢兢業業的人是有切身相關的，故也欲藉此機會來表述對此狀況及問題的一些看法。

臨床上，護理人力的短缺與流失一直是個熱門的話題，而且，無論在國內、國外亦均如此，國際護理協會(International Council of Nurses, ICN)在2000年4月份時曾做問卷調查，對象為全世界121個會員國，其目的為在瞭解全球護理人力供需間的問題，以作「全球護理人力供需現況的調查與分析」，其結果為23%的會員國(約28個國家)其護理人力為供需平衡，而52%的會員國(約93個國家)為護理人力短缺，此因為護理人力資源缺乏有效之管理，造成需求增加和供應減少的失衡狀態；而我國護理人力供需調查結果，拜近十年來政府大力推動教育改革，同時亦開放國內護理教育之大門，每年增加各個護理職校、專校及護理系、護理研究所的招生名額，提供了護理人員許多的在職進修管道，確實，國內已無護理人力短缺的現象，甚至有供過於求的狀況，所以，國內護理的人力以目前狀況看來，在量的方面呈現有過多的情形，在台灣，我們是不缺「護理人員」的，然而，在質的方面，我們卻呈現明顯不足的現象，

我們缺乏的是「優質護理人員」，這是與其他大多數國家不同之處，而此點也是令護理主管們關心及憂心的一個問題。

醫院在組織架構上，一般分為五大部門，分別為醫療部門、護理部門、醫技部門、總務部門、及行政幕僚，而其中護理部門的護理人員可佔全機構約百分之四十的人口，以前曾服務機構的院長，他在介紹護理部主任時，都會說：「她是我的另一半。」當然，此一半，非指的是「那一半」。如果將所有醫院中其他部門具有護理人員背景、具有護理人員證照的人數全部總加起來的話，我在想，可能也許還不只是「一半」呢！(當然，我並沒有如此確實算過！)。護理人員在醫院中佔有如此的比例，是因為一天二十四小時，一年三百六十五天，無論那一天，均需要護理人員輪值三班及假日，分分秒秒均需要有護理人員首當其衝的站在醫療照護的第一線，需要全年全時的提供給病患直接的照護，因故，護理人員提供護理服務的品質與整體醫療照護的品質是呈現絕對正相關的，因此，在臨床上，製訂相關政策、辦法及爭取護理人員權益及福利措施，以為延攬、吸引、培育及留住「優質護理人員」，一直是國內外護理主管們共同關心的議題、共同努力的目標。

配合行政院衛生署的計劃，成醫護理部自民國84年起全面正式實施「護理人員臨床專業能力進階制度」，至今已近8年，此制度係將護理人員做臨床專

業能力的分級，簡單來說，如同醫師的分級般，自 R1、R2、R3.....，然後升到總醫師、主治醫師，而護理人員則為自 N0、N1、N2、N3...，升到專科護理師、小組長、護理長，亦即將護理人員依其臨床上不同的專業能力分成好幾個層級，而在每一個層級中均有賦予其不同的工作職掌，當然，亦有不同的考核方式及不同的教育訓練內容；以往護理人員的層級呈現兩極化，亦即臨床護理工作職稱中，不是護理人員，就是護理長，有時一個病房四十幾個護理人員，也只有一個護理長，讓護理人員感覺前途茫茫然，等到護理長離職或退休不知到何年何月，在實施此「臨床專業能力進階制度」後，因臨床專業能力的提升，護理的層級也隨之往上升等，這對護理人員本身而言，無疑如同注入一劑強心針般，而在整個團體中，亦彷彿在一塘平靜的池水中，丟下一粒小石頭後所激起的無數波浪及漣漪，讓所有的護理人員都動了起來，雖然工作更忙碌了，雖然要做更多的功課，要寫更多的讀書報告，更多的案例分析，更多的個案報告，更多的研究報告，更多的工作改善方案，還要收集文獻、尋找相關資料...等等，但是，為了提昇專業的能力，為了提昇臨床照護的品質，為了自我的肯定與成長，為了在護理工作領域中實現自己的理想與抱負....等等因素，這些努力及心血對護理人員而言都是值得的。

實施了近八年的專業能力進階制度

，在臨床上呈現出的結果，讓我們培育出許多「優質的護理人員」，護理部護理服務品質滿意度的年年提升、護理人員的離職率逐年下降、護理人員專業成長明顯提高....等，以上這些都可以有明顯的科學數據做為佐證的，一路走來，頗為順暢，在院內，大多數護理長的晉升，均是依循此制度，一步一腳印的，踏實穩健的晉升，擔任醫學中心護理長服務、教學、研究三者並重的重要角色。

近二年來，政府連續頒佈了「醫事人員人事條例」及「公務人員陞遷法」，不知此對身為醫事人員的公務人員造成了多少的影響？然而，對目前屬醫事人員中護理人員的公務人員確實造成了影響，尤其是，在對高層級的護理長層級的升等中，造成的影響為最多；依此條例及辦法，護理人員在連續的、嚴格的，過五關斬六將，當通關到了即將晉升為「護理長」層級時，卻因為有新規定的條例受限，變得「升等」絕大部分和年資、考績有直接或間接相關，亦即臨床工作做得越久，已佔到了該有的護理師職缺，公務人員的級數越高，則距離升等會是最接近，而學歷和能力反倒不一定成正相關，且學歷只佔其中一小部分，這樣的條例及辦法對遠赴海外出國進修的高學歷人才則更為不利，相比之下，此類高學歷人才之全部分數總加後，絕對比不上執著於公務人員的資深人員的總加分數。

教育部對國內護理教育近年來大開

其門，讓很多人得以有更多進修機會之管道，但不可諱言的，西方歐美國家在醫療專業領域中，一直處於世界之端，居於領導的地位，許多國家均以西方歐美國家作為學習及學術交流的主軸及重地，很多的台灣學生及學者在選擇出國進修學校時，亦均會考慮以歐美國家做為優先選擇的對象，同時，國內亦常聘請西方歐美國家的各行醫療相關專家來台做醫療學術專題演講或做臨床醫療技術交流，不管遠來的和尚是否會唸經，亦不論遠來的和尚是否會引起滿山滿谷的迴音，至少，期望學習到西方歐美國家醫療照護的重點及精華，這是事實。然而目前，在此條例及辦法通過後，由於其評分的標準及評分的內容，對曾遠赴海外進修、鑽研新知、有心向上進取的人，其工作年資的評比是極為不利的，故評分條件及內容對有意出國進修的人而言，無疑將是一大限制，當然對「優質護理人才」的培育及延攬亦將為一大障礙。

經營任何企業，可用的資源種類很多，如人才、資本、土地、材料、機器……等，這些均屬企業經營的重要資源，而在此眾多資源中，「人才」是屬最重要的資產，亦屬最寶貴的資產，所以，企業界常有人說：「員工是組織最重要的資產」，相信，醫療服務業的名言亦為如此；故組織若是要持續成長、永續經營，其首要目標，即為要有「優質的人才」，如此，資產才會出現價值，故擁有專業優質人才是優勢企業極為重

要的一環；當企業的「企」字，缺少了上面一半的「人」之後，企業自然無法顯現其價值而成了「止」業了，故「優質人才確為企業之本」。因為此條例及辦法的通過，使得原本已通過護理部嚴謹的「護理人員專業能力進階制度」審查內容，而可晉升為護理長的人選，卻因為目前條例辦法種種內容的限制，目前無法升為佔護理長職缺的「正式護理長」，基於此，經過多少的努力，多少次的協談，有人說：「在公家機關等久了就會是妳的了！」，反過來說，這種狀況在私立醫學中心是不會有問題的，也有人說：「只能怪官運不好！正好碰上了這時候！」，但無論如何，護理長是一個病房的「重要靈魂人物」，它如同端午節龍舟比賽的指揮者，亦如同一艘汪洋大海中的船長，指引著所有的人員同心協力、齊頭並進，共同航行達到組織的目標，故培育、留住並吸引「優質護理人員」固然重要，然而，培育、留住並吸引「優質護理長」更是不容忽視的！

目前在如此條例及辦法之下，雖然承蒙長官們的關心和支持，可以暫時有「代理護理長」的職務，也可以有護理長的職務加給，但人總是需要實質上受到肯定與鼓舞的，如何能留住「優質護理人才」及「優質護理長」，進而使企業整體與員工個人均能互惠互利，彼此均能增加附加的價值，這是目前仍然繼續要努力，要去克服與突破的難關與議題。