



參賽「國家人才發展獎」重點摘錄

護理職類人才發展

醫學教育訓練、新進人員訓練 專業能力進階訓練、海外醫療人員訓練

李雅文 ◆ 張淑真 ◆ 陳美珠
郭容美 ◆ 全體護理督導長

護理部承接醫院年度訓練計畫目標與重點，於護理行政委員會制定與人才發展相關政策共 20 個，例如：護理人員的招募、培育、進修、進階及晉升等，並每兩年定期更新。配合醫院在「醫療、傳道、服務、教育、研究」的短、中、長期目標，發展急重症醫療照護、社區醫療照護並針對各種疾病照護特性及提升護產人員照護能力，在護理教育委員會每年規劃護理部教育訓練計畫，作為護理部、各單位及專科護理師教育訓練規劃的依據。因護理人力短缺及護理人員留任是全球健康照護界共同關注的議題，因此在護理部年度教育訓練計畫中，特別著重在【醫學教育訓練】、【新進人員訓練】、【專業能力進階訓練】

與【海外醫療人員訓練】等四方面。

1. 醫學教育訓練：透過培育護理實習生，讓本院成為醫學中心級的教學醫院，一年平均有 1,331 人次實習生到本院實習。目前與 20 家學校合作，合作關係佔全國 47.6%(20/42)，其中最具創新方案為「最後一哩方案」，穩定護理新人的來源及配合教育部推動「五加二」產學攜手專班，讓護生在五專畢業後直升二技，學生白天可以在彰基及其體系分院上班，晚上到科大二技護理系進修。在實習過程中，開放給護生 12 種電腦功能權限使用，以與職場學習無縫接軌。為提供安全實習環境，護生實習前需進入數位學習系統通過 10 種教育訓練及



- 重視人文素養的培育，提供相關課程，包括認識彰基院史館、參加晨更、參加護生團契、參加全院退修會及安排護生見習安寧病房，體驗生命末期的照護理念。
2. 新進人員訓練：本院於 2007 年開始推動二年期護理師培訓計畫，為提升新進人員到職場後適應能力，降低其離職率，此計畫的九大目標主要培養新進人員 (1) 應用護理專業知識的能力、(2) 應用實證護理導向的能力、(3) 應用品質管理的能力、(4) 應用醫療資源的能力、(5) 建立以病人為中心的臨床工作態度及技能、(6) 建立全人照護的臨床工作態度及技能、(7) 遵循法規，具備執業所需的專業倫理、(8) 具備溝通協調能力及 (9) 參與跨領域團隊相互合作、共同照護的能力。目前該計畫每 2 個月在護理教育委員會檢討並在年底進行計畫的修定，每年新進護理人員平均約 200 人次。
 3. 專業能力進階訓練：透過專業能力的訓練，培育以病人為中心之全人醫療照護的護理專業人員，持續提升團隊的照護能力。本院從 1996 年開始，推動 N-N4 四層護理人員能力進階制度職涯發展，不同層級培育不同核心能力，例如臨床照護、教學與研究。能力進階制度內容包括九部分，分別為 (1) 基本條件與工作經驗；(2) 在職教育；(3) 臨床實務能力；(4) 學術能力；(5) 重症護理；(6) 教學能力；(7) 行政能力 (品質能力)；(8) 考試

及 (9) 績效考核。目前一年有 2 次申請機會，並在醫院的支持下，能力進階結果與薪資結合。

4. 海外醫療人員訓練：護理部配合醫院發展海外醫療，分別從 2010 年開始代訓中國的護理人員及從 2013 年至今，接受海外國家護理人員 6-8 週的臨床培訓，這些國家主要是聖露西亞、聖文森、巴布亞紐幾內亞、泰國、印尼、越南、蒙古等，臨床訓練科別會依學員提出的學習目標而進行客制化的設計，以滿足學員的學習需求。

為了落實上述組織人才發展，護理部將人才發展相關目標放入護理部年度計畫中，從 2012 年起承接院級平衡計分卡中的「L1-2 持續留任優秀人才」關鍵成效指標，分別在學習成長、內部流程、顧客、財務及社會等五個構面，發展及調整關鍵成效指標 (Key Performance Indicator, KPI)，運用李文 (Lewin) 1940 年代提出的組織變革理論三個時期 (解凍期、改變期、再凍期)，將 KPI 從上到下推動到 56 個護理單位，最後融入在護理部年度工作計畫，並透過彰基 2000 年度工作計畫資訊系統 (WPD01)，將年度工作計畫內容由單位承接，形成護理部及護理單位日常工作管理指標，從下而上每半年收集數據，進行檢討與改善。

護理單位承接護理部的年度工作計畫後，單位護理長及督導長針對護理部的年度工作計畫進行討論後留下與單位發展



相關的內容，同時依據醫院提供的「病房診斷排行」挑選前 10 名，進行單位人員職能落差分析後，訂出各單位的教育訓練計畫書內容落實到個人。為了確保醫院、護理部及單位的教育訓練內容，可以落實到員工的個人發展，配合醫院規劃，將教育訓練內容與員工年度個人績效連結，包括「院級的全院員工必上課程，例如防火救災課程及各種專業證照，例如 ACLS 或 BLS 急救證照」、「部級的 N-N4 各層級能力職級維持的要求，例如臨床教師的教學」、「單位級的各種疾病照護護理需求，例如國際臨床照護計畫認證課程 (Clinical Care Program Certification, CCPC)」。

落實到員工個人的具體作法為：每年初，由單位護理長進行員工年度績效考評時，與員工進行一對一的面談，提出員工的優缺點，並在雙方確認後，決定員工下一年度的職能落差內容，作為下年度員工提升醫療照護能力的努力方向。

因應組織與員工需求的人才投資積極作為，及其提升組織生產力、組織績效表現、人力資本、職能應用等之具體績效連結，護理部透過積極投資員工而獲得的機構內部及機構外部的價值，例如

- (1) 各單位每年編列教研預算，計畫性派人員參加國內外專業研習並透過學術及實證能力的培育，目前具體成效包括
 - a. 過去五年 (2014 年 -2018 年) 彰基護理人員學術文章發表率達 12.92%，其中國外文章發表率為 3.04%。
 - b. 2016 年至 2019 年 7 月取得 11 件院外計畫案，其中一件為科技部研究案，總經費為 8,445,657 元。
 - c. 新進人員參加醫策會實證競賽分別獲得銅獎、潛力獎及佳作。(圖一)
 - d. 護理創新及申請各種專利，包括行動醫材管理系統、加藥暨點滴警報、Port-A 彎針長度選用測量器、重症患者撤離警示系統、清潔乾燥消毒裝置、注射針座、立體穴位按摩手套、人工血管針頭拔除裝置、傷口量測尺、病人服及病人褲。
- (2) 持續鼓勵員工學位進修，並在 2019 年 9 月在醫院支持下，舉辦碩士及學士學分班，協助護理人員生涯發展，取得學歷文憑。(表一)
- (3) 在組織績效方面的表現，陸續獲得國家品質標章 (Symbol of National Quality, SNQ) 外部組織認證。(表二) 



圖一、新人參加醫策會實證競賽獲獎情況

表一、護理部護理人員學歷分佈情況 (N=1,684)

學歷	專科 / 三專	大學	碩士 / 二、四技	博士
人數	252	1,377	52	3
百分比	15.0%	81.7%	3.1%	0.2%

(日期：2019年7月31日)

表二、護理部歷年獲得國家品質標章 (SNQ) 一覽表

時間	國家品質標章類別	題目
2006年	護理照護服務類居家護理服務組	沒有圍牆的居家照護服務
2009年	護理照護服務類護理特色專科組	視病猶親 - 全面優質化的出院準備服務
2014年	護理照護服務類護理特色專科組	營造無縫接軌優質護理教育環境
2016年	護理照護服務類護理特色專科組	一步一腳印~ 運用資訊開創雲端護理作業網絡
2018年 (銅獎)	護理照護服務類居家護理服務組	暖心照顧，全家守護 - 居家揪甘心