



護理人員離職因素的探討

講師 陳月靜

壹、前言—護理人員的高度離職率

護理工作一向被人視為神聖及高度服務助人的職業，而護理人員之培養是經過相當嚴格的專業訓練。然而，護理人員的高度離職率，却深遠地影響著這一專業。

潑來司 (Price, 1977) 以四所醫院為調查對象，發現護士的離職率在百分之三十七至百分之六十七之間。若依據美國護士徵募協會 (National Association of Nurse recruiters) 的統計資料報導，美國護士離職率是百分之三十二；而美國護理學會的資料，則指出美國護士的離職率為百分之四十 (Donovan, 1980)。

國內的情形尚乏統計資料。護士離職率高，不僅影響護理人員的供需及護理的品質，也影響了護士們的士氣。

貳、離職原因有那些？

關尼根 (Cunningham, 1979) 在其撰寫的「護理人員短缺」(Nursing shortage? Yes!) 一文中，指出全美護理人員有普遍不足的現象，不僅護理基層 (Staff level) 人員缺乏，護理的領導階層 (leadership) 人員也同樣不足；不僅鄉村的醫院缺乏護理人員，大城市的醫院亦有同樣匱乏現象。

關氏對造成護理人員缺乏的原因加以探討，結果發現下列幾項因素：

(一)、薪水太低：護理人員工作經驗的增加與其薪水調整的幅度不成比例。

(二)、輪值夜班，護理人員難以適應。

(三)、在護理病人的品質上，實際與理論差距太大。由於工作量太多，護士無法完全依照病人的需要，給病人最妥善的護理，造成挫折感。

(四)、專業地位未受重視：護士並非只完成醫師所交待的工作，她們希望在照顧病人的決策上，亦能參與 (Cunningham, 1979, 四六九—四八〇頁)。

魏司等 (Weiss, et al., 1981) 及萬德特等 (Wandelt, et al., 1981) 的研究亦有類似的結果。魏司等 (Weiss, et al., 1981) 在其探討如何解決護理人員短缺問題的研究中指出，輪值夜班、週末及例假日工作，導致(1)護理人員睡眠不足；(2)由於夜班工作人員少，新進護士無法得到資深護士的指導，使她們視值夜班為畏途；(3)夜班、週末或例假日輪值，因而遭受配偶或家庭的壓力甚大。這些影響是導致護理人員離職的主要原因。

萬德特等人 (Wandelt, et al., 1981) 在「為何護士離開護理工作及其解決之道」一文中，也指出離職的原因出於：(1)護理人員薪俸太差；(2)工作量太多與挫折感；(3)專業地位不受重視；及(4)缺乏自主權 (Autonomy)：護理人員很少能參與醫院政策的決定。萬氏等人對護理工作的批評與前述關氏 (Cunningham) 所言不謀而合。

此外，沃福 (Wolf, 1981) 發現造成護士對工作不滿意的其他原因有：

(一)、護士本身的問題：(1)對工作有不切實際的期待：根據調查 (McCloskey, 1974) 發現，護士常在學校畢業後，工作的最初六個月內離職。可能的原因是，這些護理新血以為

在某處總有一所完美的醫院及職位可另棲處。(2)護士的準備工作尚未妥當：新進人員對醫院不熟悉，由內科調到外科，或反之，對於新的工作環境一時難以適應。

(二)、管理 (Supervision) 方面：葛德弗瑞 (Godfrey, 1978) 在其一項對一萬七千名護士的調查上發現，一般護士抱怨領導階層缺乏領導及管理才能、對屬下不支持、不善處理問題及濫用權威。

(三)、協調 (Coordination) 方面：醫師與護士之間協調不好，護士們抱怨醫師對他們缺乏專業的尊重。

(四)、行政方面：除了薪俸差之外，陞遷機會缺乏亦造成對工作的不滿。

希爾等人 (Hill, et al., 1963) 的研究發現與沃福頗為近似。他們指出造成護理人員離職的因素有：(1)護士本身的因素—結婚、懷孕、健康、家庭等。(2)工作的不滿意—薪俸少、工作量多、不滿管理方式、升遷機會少等。魏史邁等人 (Weismen, et al., 1981) 研究「造成醫院護士離職的決定因素」，以一千二百五十九名護士為研究對象。他們將有關的因素分為兩類：個人因素及與工作有關的因素。結果發現：

(一)、個人因素：(1)受雇時間愈短，愈易離職。這種情形使醫院缺乏護士，而須招收新進人員替代，而新進人員又極易於離職。(2)護士是否具有學士學位影響離職率，有學士學位的護士顯示對工作具有較高的滿意度。

(二)、工作的因素：(1)職位愈高者，愈傾向離職，因為她們發現再陞遷的機會不多，故而跳槽。(2)工作愈經常調換，對工作的滿意度愈差。(3)護士們若不滿領導階層對屬下工作的反應、溝通的態度或領導方式，會影響其在工作的自主感。

艾肯等人 (Aiken, et al., 1981) 在「醫院護理人員短缺：一種新的見解」(The shortage of hospital nurses: a new perspective) 一文中，更一針見血地指出護理人員收入低是造成全美護士嚴重缺乏的原因。艾氏等以為護士的收入，比其他職業為低 (係就須相同的教育準備，且負同樣職責之工作而論)，致造成的挫折感，成為醫院護理人員短缺的主因。其影響所及，不僅使護理人員的供需與護理的品質發生問題，亦使選讀護理科系的學生減少、申請入學者素質降低、護士對工作不滿意、或離職率高等問題。

綜合前述，形成護士離開護理工作的原因可歸納為：

(一)收入太低；(二)須輪值夜班、週末及例假日；(三)工作量太多，對病人的護理無法達到應有的水準而生挫折感；(四)護士在其職責上缺乏自主；(五)專業地位未受重視；(六)護士個人的因素，如婚姻、家庭、健康、學歷等；(七)對管理方面的不滿；及(八)陞遷機會缺乏。

叁、結語—調適之道

影響護理人員離職的因素，大致可區分為：個人本身的因素及工作方面的因素。在個人方面，研究者建議加強專業的素養，其中包括：健康的身體、成熟的人格、良好的人際關係、服務的熱忱、負責的態度、專業的知識與技術等。

在工作方面的因素，研究者提出下列幾點建議：(一)、護理領導階層的人員，在管理及領

導的能力、方法與態度上，多加研究與增進，使得每位屬下感受到受尊重、得到支持。(二)、工作量的分配力求公平。(三)、聘足額的護理人員，使護理品質能達到應有的水準。(四)、改進陞遷機會，使從業人員體會到未來發展的可能，以滿足其成就的需求。(五)、合理的待遇，須與護理人員的學、經歷符合，不應低於相同教育程度及工作經驗的其他行業人員。

至於專業地位未受重視及職責上缺乏自主權等因素，就有賴所有護理人員攜手合作、努力表現、提高護理的優良素質，將有助於改變社會既有的成見，使護理專業受到應有的重視。

參考資料

- Aiken, L.H., Blendon, R.J., & Rogers, D.E. The shortage of hospital nurses: a new perspective. *Annals of Internal Medicine*, 1981, 95(3), 356-372.
- Cunningham, L. Nursing shortage? Yes! *Am. J. Nurs.*, 1979, 79, 469-480.
- Donovan, L. The shortage: good jobs are going begging these days, so why not be choosy? *RN*, 1980, 43, 20-27.
- Godfrey, MAA. Job satisfaction-or should it be dissatisfaction? Part 1. *Nursing*, Apr. 1978, 8, 89-102.
- Hill, L.L., Taylor, C., & Stacy, J.E. Is there a correlation between attrition in nursing schools and job turnover in professional nursing? *Nurs. Outlook* Sep. 1963, 11, 666-669.
- Mc Closkey, J. Influence of rewards and incentives on staff nurse turnover rate. *Nursing Research*, 1974, 23, 239-247.
- Price, J.L. The study of turnover. Ames, Iowa: Iowa State University Press, 1977.
- Wandelt, M.A., et al. Why nurses leave nursing and what can be done about it. *Am. J. Nurs.* 1981, 81, 73-77.
- Weisman, C.S., Alexander, C.S., & Chase, G.A. Determinants of hospital staff nurse turnover. *Medical Care*, 1981, 21, 431-443.
- Weiss, R.E., Sobiech, G., & Sauer, J.E. Innovative plan solves nurse shortage problem. *Hospitals*, 1981, 16, 78-84.
- Wolf, G.A. Nursing turnover: some causes and solutions. *Nursing Outlook*, 1981, 29, 233-236.