

轉型領導於臨床護理管理之應用：提升 Z 世代護理師留任

研究概述

臨床護理環境面臨高離職率與人力缺口，新進護理師多為 Z 世代，重視工作意義與工作生活平衡，傳統交易型領導已難以激勵。本研究導入轉型領導策略以評估介入成效。

研究目的

近年臨床護理環境面臨高離職率與人力不足的挑戰，特別是 Z 世代（1995 年後出生）護理師已逐漸成為職場主力。相關研究指出，Z 世代重視工作意義、平等對話與工作生活平衡，對傳統以規範管理與獎懲交換為主的交易型領導模式接受度較低。如何透過合適的領導方式提升年輕世代護理人員的組織認同與留任意願，成為臨床護理管理的重要議題。

本研究以 Bernard M. Bass（1985）提出之轉型領導理論為核心，導入其「4I」核心構面，包括典範影響（idealized influence）、動機激發（inspirational motivation）、激發創新思考（intellectual stimulation）與個別關懷（individualized consideration），將傳統以命令與要求為主的管理模式，轉化為以願景引導、支持與啟發為核心的領導方式。

本研究旨在探討轉型領導策略介入後，對護理人員組織承諾、工作環境指標及臨床流程效率之影響，以評估其在提升 Z 世代護理師留任與單位人力穩定度之成效。

研究方法

本研究採類實驗性研究設計（quasi-experimental design），以單組前後測方式進行分析，並以臨床工作單位為研究場域。轉型領導介入措施於 2025 年 2 月至 2025 年 9 月實施。依據轉型領導理論四大構面設計臨床管理策略，包括：領

導者以身作則參與臨床工作，建立準時下班文化；以「人員好，病人好」為共同願景，凝聚團隊共識；透過團隊討論與賦權機制，鼓勵護理人員參與臨床流程改善，例如化療專床流程優化與排班自主制度；並建立彈性工作制度，包括提供排班自主安排、推動準時下班與用餐保障，以及建立「夜間假日陌生人」原則，以減少非必要工作訊息干擾並促進工作與生活平衡；其中臨床流程改善以「病人入住至化療接藥時間」作為流程效率之評估指標，以檢視流程優化措施之成效。

資料收集包括個人基本資料、簡式組織承諾量表、人員照護成效等量化資料，並輔以半結構式焦點訪談蒐集質性資料，以瞭解護理人員對領導策略與工作環境改變之感受與經驗。

結果與討論

本研究 Z 世代護理師年齡介於 23 至 30 歲，工作年資多為 5 年以下，且性別以女性為主，呈現臨床經驗較淺之團隊特性。在組織承諾方面，護理人員組織承諾量表平均得分由介入前 3.20 分提升至 3.52 分以上，顯示對單位認同與工作投入程度提升。在人力穩定度方面，研究期間成功留任 7 位護理師並補齊人力缺口，單位留任率達 100%。在工作環境指標方面，準時下班率由約 60% 提升至 92%，且於效果維持期間仍穩定維持在 90% 以上。在臨床效率方面，病人入住至第一包化療藥物接上時間由 3 小時 37 分縮短至 1.5 小時以內，化療專床佔床率達 98%，顯示臨床流程與床位運用效率明顯提升。本研究顯示在轉型領導介入後，各項指標均達顯著改善。

整體而言，轉型領導策略有助於提升組織承諾、改善工作環境並優化臨床流程效率，有助於提升單位人力穩定度並促進團隊合作與組織文化轉型。

關鍵字：轉型領導、Z 世代護理師、護理師留任