

探討醫院創新護理人員的工作表現：以區域醫院護理人員、主管與顧客之多元觀點為例

黃靖媛¹ 翁瑞宏^{2,*} 羅筠舒³

目標：高度市場競爭下，醫療機構為永續經營須積極進行員工創新發展，然過去研究甚少深入探討在醫療服務業中創新員工之工作表現，本研究將以醫院創新護理人員為對象，分別從護理人員、護理主管與醫院顧客三個觀點，瞭解其在工作上的表現。**方法：**本研究採質性研究方法，針對南部某三家區域級醫院一年內獲創新相關獎項或主管推薦具高度創新之護理人員、護理主管以及醫院顧客為研究對象。**結果：**創新護理人員與護理主管皆認為創新對護理人員工作成效有許多正向影響，包括：良好的工作效率與照護品質、醫療資源利用成效提升、正向團隊互動、自我成長等四項核心範疇；而醫院顧客則認為創新護理人員所提供的服務有良好的服務體驗與良好的服務品質感受。**結論：**護理主管以及醫院顧客均認為創新護理人員有良好的工作表現，创新的好處深入護理人員個人層次、護理部團隊層次、醫院組織層次以及顧客層次；因此建議醫務管理者宜積極強化醫院員工從事创新的動機，讓員工願意積極地參與並分享创新想法，此外，完善的创新推廣制度與主管的支持也是強化員工创新行為之重要因素。(台灣衛誌 2014；33(5)：497-512)

關鍵詞：醫療服務創新、護理人員、員工創新行為、工作成效、護理創新

前 言

近來由醫療服務業內部之競爭度不斷提升，迫使醫療機構必須積極進行各方面的創新，以有效增強環境適應力與競爭力。員工創新行為(employee innovative behavior)為組織創新發展的基石，在醫療服務中，服務人員直接面對病患與病人家屬，因此員工創新表現對病患必然會產生直接的影響，此外，

對管理者來說，管理者亦希望透過員工創新表現可以對工作成效有所助益[1]。然究竟在醫療服務業中創新員工的工作表現如何呢？目前仍缺乏完整的理論與實證研究來解釋。

McSherry和Douglas[2]指出護理人員創新為護理人員創造出並制定出新的工作方式，藉由新的技術、制度、理論和相關合作夥伴，為病患進一步提供強化和改善後的服務。Hughes[3]和Holleman等人[4]指出護理創新是在醫療服務實務上運用新的想法、技術或流程，其目的在於降低醫療服務成本、滿足病患不同需求並且護理工作的改善達到快速與效率。Amo[5]認為護理創新是一種護理人員創新行為乃指對於員工參與護理工作改善、邀請他人參與護理工作改善以及自己會使用護理工作改善方案的程度；Knol和van Linge[6]主張護理人員創新另須包含創

¹ 樹德科技大學國際企業與貿易系

² 國立金門大學長期照護學系

³ 秀傳醫療財團法人彰濱秀傳紀念醫院經營管理組

* 通訊作者：翁瑞宏

聯絡地址：金門縣金寧鄉大學路1號

E-mail: wonhon@mail2000.com.tw

投稿日期：103年6月6日

接受日期：103年9月9日

DOI:10.6288/TJPH201433103052

新結果的接受度以及尋求他人對創新活動的支持與合作，而這樣的創新過程包含五個階段：創新資訊獲取、對創新產生正面的態度、創新項目選擇、落實創新項目、將創新項目融入日常作業中[7]。可見護理人員創新是一種包含知識創造、創新行為與創新擴散的綜合性構念[8-10]，並有利於病患健康狀態的提升[11]。

護理照護長久以來一直都是醫療服務過程中的核心組成要素，許多醫院為有效提升護理照護品質，乃積極鼓勵護理人員進行護理創新(nursing innovation)，透過提出各種創新的護理教育、照護服務/產品、照護技術/方式來改善照護成效、降低照護成本，我國台灣護理學會(Taiwan Nurses Association)每年皆會舉辦全國性護理創新競賽，積極鼓勵國內各醫院護理人員積極投入創新，2009年International Council of Nurses更將國際護士節的主題訂為Delivering Quality, Serving Communities: Nurses Leading Care Innovation。

在進行創新與工作表現評估時，由於立場與考量的因素有所差異，不同利害關係人對創新員工工作表現的評估重點亦會有所不同。對與顧客互動緊密的醫療服務來說，在進行創新發展時更必須以顧客為中心，所以在進行創新護理人員工作表現評估時，顧客是至為重要的關係人[12]，然創新表現亦必須有利於組織的發展與績效的提升，管理者才會持續性獎勵與支持員工創新行為[13]，因此亦不可忽視護理主管的觀點。

護理人員創新發展已成為國際健康照護領域的重點議題。然過去研究卻多僅探討影響護理人員創新的相關因素[8-10]，甚少實證研究深入探討創新護理人員之工作表現。然若欲深入探究此議題，必須分別從創新護理人員、護理主管與醫院顧客多元利害關係人觀點探討較為客觀，有鑑於此，本研究將透過深度訪談的方式，分別收集上述三種重要利害關係人觀點的意見，並針對訪談內容進行質性分析與文獻交叉討論，以探討完整呈現創新護理人員之工作表現之內涵。

材料與方法

截至2013年，中華民國護理師護士公會全國聯合會所舉辦之「護理創新競賽」已累積228件得獎作品，這些得獎作品多屬醫學中心與區域醫院護理團隊，顯見目前國內區域級以上醫院較有明顯之護理創新投入與成效，然由於醫學中心與區域醫院之發展目標、資源、能力亦有高度的差異性，若同時納入不同層級之護理人員、主管與顧客進行質化分析，將使得研究內容過於發散。因此本研究乃先以南部某三家區域醫院為樣本醫院，除了以創新護理人員為研究對象，為能完整並廣泛評估其創新護理人員的工作表現，研究對象亦加入護理主管與醫院顧客(病患或家屬)，資料收集方式採用立意取樣，資料來源包含創新護理人員、護理主管以及醫院顧客三類。其中創新護理人員必須為訪談時，一年內曾獲得護理創新獎項、一年內曾獲得其他與護理創新相關之獎項(例如：品管圈、護理專案競賽得獎…)或者直屬護理主管推薦具高度創新表現者。而護理主管必須為訪談時，擔任樣本醫院之護理主管(包含副護理長、護理長)、在該醫院擔任管理職滿半年且所管理的護理人員符合本研究創新護理人員條件者。醫院顧客(包含病患或家屬)必須為訪談時，在一個月內曾接受本研究深度訪談者之護理人員八小時以上的住院護理照護服務。

本研究針對研究對象進行深度訪談。本研究乃先請三家醫院護理部提供符合本研究取樣條件之創新護理人員與所屬主管的聯絡資料，之後，再由本研究計畫團隊成員透過電話或親自到工作現場詢問符合條件。在確定完成創新護理人員訪問後，再針對接受本研究深度訪談者之護理人員照護之醫院顧客以及護理主管，其中在顧客部分，則於病患於辦理出院前，由本研究團隊成員，直接詢問病患或家屬出院後是否願意接受訪問，若其同意接受訪問，則請受訪者留下聯絡資訊，本計畫團隊成員再於出院後一周內與受訪者約定受訪時間與地點。訪談期間為101年5月至8月，共訪談創新護理人員10位(曾

獲院內外護理創新競賽入圍與獲獎7人、護理專案創意獎項2人，主管推薦1人)、護理主管8位(有四位創新護理人員分別受到兩位主管所管理)、醫院顧客10位，總共樣本數28位，受訪者基本資料，詳見表一，每位訪談時間約30至60分鐘。訪問前先說明主題並徵求受訪者同意與進行錄音，過程中以觀察並記下筆記，訪談結束後隨即撰寫備忘錄，其內容為訪談過程中認為具特殊情況以及關鍵字樣，可作為日後逐字稿繕打備忘錄及資料分析時的重點參考記錄。

訪談大綱題項乃根據過去學者所提出的相關理論概念進行設計，題項初步擬定後，請三位護理創新實務界專家以及三位醫務管理專長學者，協助本研究進行訪談大綱之修正，以使得訪談大綱更貼近實務脈絡，訪談大綱請詳見附錄。另採用三角檢定方法，以不同的資料來源(例如：受訪者次級資料)確認訪談內容、受訪者確認逐字稿內容，以及3位譯碼者交互編碼資料等三方式確保本研究資料的可信度。過去並未有深入探討創新護理人員之工作表現的理論，而紮根理論(Grounded Theory)主要目的是從研究中尚未了解的領域進行檢視與討論，使資料自然呈現，並賦予其重要意義，該質性分析方法和本研究目的相符，因此本研究乃採用質性研究中之紮根理論進行資料分析，而在分析過程中時，亦配合與現有相關文獻間的對話，來強化分析過程之嚴謹性與理論敏感度。

結 果

本研究資料編碼共有五位數，前二碼為行為表現或感受之概念範疇，如：IA代表護理創新、E:員工生產力、S:服務體驗等；後三碼為受訪者類型編碼，護理人員編碼為N01~N10、護理主管編碼為M01~M10以及醫院顧客(病患或家屬)編碼為P01~P10。編碼原則請參閱表二。

本研究整合護理人員、主管與顧客之多元觀點，將創新護理人員之工作表現歸納為六項範疇：「良好的工作效率與照護品質」、「醫療資源利用成效提升」、「正向團

隊互動」、「自我成長」、「良好的服務品質」、「良好的顧客體驗」，其中前四項屬於創新護理人員以及護理主管對於「創新護理人員工作表現」之詮釋，後兩項屬於顧客-病患的觀點，茲將研究結果分述如下。

一、良好的工作效率與照護品質

「良好的工作效率與照護品質」是護理工作的核心要務，此範疇包括醫材品質提升、良好工作效率與成效、照護品質提升等三項子範疇。

(一) 醫材品質提升

護理創新極常應用於護理工作中所使用的各項醫材，可分為創新醫材發明與改良原本醫材兩類，這些不但能讓護理人員於工作操作上更為順手，亦可節省許多工作流程上所耗費的時間；急診轉兒科過去所使用的板子是木頭材質，不論在清洗、曬乾、消毒的過程都需耗費許多時間，而且每當急診病患量大，就會擔心木板來不及乾燥、消毒的效果打折扣，因此有了「小兒靜脈板」的板材創新，使護理人員在臨床器具上的清潔與消毒方面，亦能夠更加徹底、更有效率；

…後來用壓克力板的材質，它可以直接用水清洗，清洗完之後再用消毒洗手液泡，十到十五分鐘之後，就可以把撈起來擦乾，很快就可以再使用，不像以前要等木頭乾至少要兩三天…(IAN10)。

為了幫助長期臥床無法正常清潔口腔的病患，結合了手電筒與潔牙棒二合一，這項創新讓護理人員與病患家屬在清潔病患口腔時，能更加便利且有效率；

…我們作口腔清潔，就是可以一邊照射一邊清潔口腔的器具，我們先試一次給病人家屬看，很清楚看到嘴巴，那我們試一次之後再讓他自己用一次，那他可能這過程中會發現ㄟ~我們是不是哪裡不好也都會給意見…… (IAN06)。

創新醫材的改良過程，結合病患使用後的心得，作為改善參考與建議，以符合病患操作上的需求，在護理人員與病患家屬之間良性的互動關係下，也給予護理人員正向的回饋。

表一 受訪者基本資料表

| 編碼 | 醫院別 | 單位與身分 | 性別 | 納入條件或特殊表現 |
|---------------|-----|-------|----|---------------------|
| 創新護理人員 | | | | |
| N01 | A醫院 | 內科 | 女 | 代表醫院參加院外護理創新競賽獲獎 |
| N02 | A醫院 | 內科 | 女 | 代表醫院參加院外護理創新競賽入圍 |
| N03 | A醫院 | 內科 | 女 | 代表醫院參加院外護理專案競賽得獎 |
| N04 | A醫院 | 內科 | 女 | 代表醫院參加院外護理創新競賽獲獎 |
| N05 | A醫院 | 外科 | 女 | 參加院內護理創新競賽獲獎 |
| N06 | B醫院 | 外科 | 女 | 創新表現獲護理長推薦 |
| N07 | B醫院 | 外科 | 女 | 代表醫院參加院外護理專案競賽得獎 |
| N08 | C醫院 | 外科 | 女 | 參加院內護理創新競賽獲獎 |
| N09 | C醫院 | 內科 | 女 | 代表醫院參加院外護理創新競賽入圍 |
| N10 | C醫院 | 小兒科 | 女 | 代表醫院參加院外護理專案競賽得獎 |
| 護理主管 | | | | |
| M01 | A醫院 | 護理長 | 女 | N01直屬護理長(與N02護理長相同) |
| M02 | A醫院 | 護理長 | 女 | N02直屬護理長(與N01護理長相同) |
| M03 | A醫院 | 護理長 | 女 | N03直屬護理長(與N04護理長相同) |
| M04 | A醫院 | 護理長 | 女 | N04直屬護理長(與N03護理長相同) |
| M05 | A醫院 | 護理長 | 女 | N05直屬護理長 |
| M06 | B醫院 | 護理長 | 女 | N06直屬護理長 |
| M07 | B醫院 | 護理長 | 女 | N07直屬護理長 |
| M08 | C醫院 | 副護理長 | 女 | N08直屬副護理長 |
| M09 | C醫院 | 護理長 | 女 | N09直屬護理長 |
| M10 | C醫院 | 護理長 | 女 | N10直屬護理長 |
| 醫院顧客 | | | | |
| P01 | A醫院 | 家屬 | 女 | 受N01照顧3天之病患 |
| P02 | A醫院 | 家屬 | 女 | 受N02照顧3天之病患家屬 |
| P03 | A醫院 | 病患 | 女 | 受N03照顧4天之病患家屬 |
| P04 | A醫院 | 病患 | 女 | 受N04照顧 5天之病患 |
| P05 | A醫院 | 病患 | 男 | 受N05照顧5天之病患 |
| P06 | B醫院 | 病患 | 男 | 受N06照顧6天之病患 |
| P07 | B醫院 | 病患 | 女 | 受N07照顧4天之病患 |
| P08 | C醫院 | 病患 | 女 | 受N08照顧3天之病患 |
| P09 | C醫院 | 病患 | 女 | 受N09照顧 4天之病患 |
| P10 | C醫院 | 家屬 | 女 | 受N010照顧2天之病患家屬 |

我遇到一個伯伯是尿袋小，所以我就去做了一個小孩子的衣架給他，他非常高興！他說他這樣好方便，可以外套穿著掛在那個口袋上面！呵呵~其實他家族他們也會覺得說這個東西掛著出去總比他們還要自己提著來的好… (IAN04)。

護理上常用的冰敷袋，很容易因為病患姿勢的移動而走位，影響患部冰敷的效果，病人開完刀原先是用點滴架與塑膠繩做成的

架橋，不僅外觀難看而且不環保，因此透過整體使用設計的改良可以讓固定效果改善、材質更加環保易於重複使用、病患使用起來亦更加舒適、有好觀感；

…用一個固定袋，把冰囊放進去像魔鬼氈這樣，到哪裡就冰到哪裡很方便，

…就拿一條吊帶，就是有穿洞，打扣孔的…而且它鈕扣孔可以更動還可調整，不用每個塑膠繩這樣打結…美觀啦，而且它又可

表二 編碼原則

| 代號 | 意義 | 代號 | 意義 | 代號 | 意義 |
|----|--------|-------|------------|----|----------|
| N | 創新護理人員 | O | 組織公民行為 | W | 創新出發點 |
| M | 主管 | D | 主管選用創新人員條件 | T | 創新了什麼 |
| P | 顧客 | S1~S6 | 體驗分類編號 | B | 在主管心中表現 |
| S | 體驗 | Q1~Q6 | 品質分類編號 | H | 創新推廣情況 |
| Q | 品質 | IA | 創新帶來正面 | C | 醫院對創新的鼓勵 |
| I | 創新 | E1~E9 | 員工生產力分類 | IF | 創新帶來負面 |
| E | 員工生產力 | O1~O6 | 組織公民行為分類 | X | 無法歸類 |

以再回收…我覺得塑膠繩一來不環保，沒用到就是丟了這樣子，其實一點都不環保，而且它外觀很難看…(IAN07)。

(二) 良好工作效率與成效

護理工作各方面流程以及照護人力配置方式的改善，亦是護理人員創新行為經常應用的範圍，透過種種的流程改進方式、進一步簡化工作流程，使操作上更為順暢以增加、提升工作效率，達到更儉省人力配置的成本。

我們作一個品管活動後，把臨時給藥的部分結合包括統計、領回藥的時間等等諸多因素，發現我們可以縮短到約三十分鐘就可以讓病人服用完這個藥物…(IAN02)

…為了要減少我們的一些花在病人身上的一些護理時數…就是可以讓它變得比較方便…ㄟ應該說節省時間也減少人力…(IAN03)。

護理主管認為創新護理人員對於醫院內外的活動多會配合參與，於份內工作中所交待的事項亦能如期完成，不僅工作更為順暢，作業時間亦明顯縮減，因此護理主管放心付予創新護理人員為單位團隊中組長的管理工作，以確實的執行指派任務，提高工作流程順暢。

…她有擔任我們的行政管理組組長，把這任務交待給她，那她會指派人員下去做創新，且可以跟學妹溝通說這麼做，並且追蹤進度這樣子…(E7M01)。

…工作流程方面，也順暢很多、時間也會縮減…(BM03)

(三) 照護品質提升

護理人員創新主要是為了提升病患的照護品質，以增加病患滿意度。創新初期，護理人員會為了瞭解病患的實際需要，於照護病患的臨床過程中仔細觀察，從中發現新的創新想法，在這樣的氛圍中，除了能作出符合病患需求的貼心服務外，也會促進與病患之間的溝通，此外病患在接受服務時，也能享受到完善且舒適的服務品質，以減少醫療上的糾紛。

護理人員的照護品質是護理主管最為重視的，多位主管認為護理人員於創新的過程當中，不僅能提升其護理專業知識，亦能在照護病患的過程中詳細觀察病患，主動詢問病患家屬，以更能瞭解其需求給予適時的關懷並用尊重的態度來處理每位病患的要求，這不但能增加護理人員與病患家屬的溝通互動，也能使病患和家屬感受到護理人員的用心，給予正向的讚賞與鼓勵，這些對於護理人員日後指導病患家屬的衛教工作時都有很大的幫助，因此，護理主管認為護理人員於創新後，能提升臨床照護上的品質。

當這個新的方法可以為大幅減少病患服藥時間，當然在滿意度的部分自然會提升，醫療糾紛或是發生人員與家屬間的糾紛比率就會降低…(IAN02)。

…清醒的病人有時候可能因插管不能說話，那她就會去問說你會不會口渴、那個手這樣會不會不舒服，如果不是清醒的病人話，她就會特別注意病人擺放位置是不是正確，手會不會被床欄…就是太近受到傷害，類似像這一種。在會客時間都會問家屬有沒

有甚麼需要幫忙，然後會帶著家屬做運動之類的…(S5M05)。

她常常會有一些巧思運用在臨床上…然後她就會站在病人的立場想說「我怎麼運用這個東西來減輕護理人員的負擔，但又能提升照護品質」…(XM07)。

二、醫療資源利用成效提升

為了有效利用有限資源，創新過程中護理人員會使用原有的醫材進行改良，或者找出更經濟實惠的素材作為代替，這能讓護理人員使用醫材時不會感到陌生，短時間內也較易於接受並採用，進而對病患照護品質上帶來幫助，因此我們得知，創新不但能減少醫療資源的浪費，也能同時提升醫院資源利用成效與提升自身的工作表現。長期臥床的病人由於無法自由解尿，常需使用尿袋，若因尿袋固定不良會因尿液外漏造成褥瘡而延長住院時間、浪費醫療資源；

…有那個架子，翻身的話，當然是最好啦，減少病人的壓瘡發生率，讓她早點出院，因為有壓瘡的話，如果說到最後…變得很爛的時候，那個也是住院天數就會增長，說難聽點也是浪費醫療資源啦，就為了褥瘡住院嘛！…(O5N03)。

外傷病人常需打石膏固定，特別是傷到常用上肢者，會有進食困難的問題，若又沒有家人在側甚至無法自行進食，創新護理人員觀察到這個現象，並且運用巧思將一般的塑膠湯匙套到空針上面，並用打火機與熱熔膠將湯匙改造，折成病患可以吃的弧度，不僅使其得以順利進食，亦因而減少病患使用護理照護的需求；在醫材創新、解決病患問題的同時，護理人員亦考慮到降低醫院醫療成本，使用10cc的空針作材料，有效利用有限的醫療資源；

…原本我是用20cc的空針，可是我考慮到說20cc的空針比較貴，所以後來我改成10cc…(O5N08)。

…我覺得除了在工作上變的比較便利吧！就以我這個東西來講的話…就是可以減少醫療成本上的浪費！…(IAN10)。

護理主管認為創新護理人員對於醫療設備多會愛護使用，另外，當護理單位活動時需要活動道具，護理主管發現創新的護理人員會運用護理單位限有的素材來作為道具的製作，由此可知，創新護理人員對於醫院的資源是相當珍惜且保護的。

…在醫院有多設備，像有一些病人要抽痰，那在設備上的使用，她都能按照標準技術來執行，避免醫院儀器的損壞，減少不要的浪費…(O5M09)。

像今年護士節的護理人員投票…做了兩個很漂亮的投票箱，而且是利用我們那種點滴的盒子！然後把它美化…(O5M02)。

三、正向團隊互動

(一) 正向團隊互動

護理人員的創新活動主要是以改善整體團隊照護成效，並提升護理人員照護工作品質為主要目標，因此創新活動是需要透過單位內每位人員互相討論、相互學習並分工，以及分享資訊而完成的；創新活動不僅僅是創新護理人員個人的任務、亦會影響團體成員之互動，對於團隊氣氛影響重大。

其實我們每年度都有得到創新相關的獎項，所以大家都會有個共識，覺得說既然我們有努力要做，我們就希望把它做好一點，而且因為前面的人都得獎，那後面的人就莫名，會覺得我好像也要努力一點點，我覺得那是一個氛圍去循環會影響這樣子…有時比如你在做事情，可是你突然不用參與創新活動了，可是有時候她還是會想到idea這樣子…(IAM06)。

創新活動多屬於團體性合作，透過團隊的集思廣益以改善臨床工作流程與提升病患照護品質；而創新的過程中，不但能激發單位的進步，單位人員經常互相討論，亦能增加團隊與主管之間的互動，拉近彼此的距離、對彼此更瞭解。

…我覺得會更好的應該是同事之間，因為你要一個東西創新你要有很多人來幫你，不可能你自己一個人在那邊一直想啊~而且你要有這些東西或者是case也是要人家

幫你一起收案啊！不可能一個兩個覺得好那就是好的阿，一定要大家同事一起幫忙你，所以這個對人員之間的互動是OK的…(E5N03)。

而根據護理主管觀察護理人員於創新後的改變，包含：於團隊中能主動領導團隊，並採用機會教育的方式來指導同事，當團隊遇見問題時以解決問題為前提進行討論，對於批評仍給予正向的回應，因此得到許多同事的認同，更增加團隊之間的情感。

在單位裡面，就是臨床上的某個病人，情況危急或者是病情有很大的變化，那這時候需要團隊合作，那她在這一塊團隊合作的部份是可以站的出來，然後去做一個ready這樣，她本身也是在我們單位裡面是一個組長的角色，所以說她在臨床工作上非常的熟練而且也是一個leader的角色(BM03)

在帶領新人方面，確實是蠻用心的，新人其實也會遇到很多瓶頸，那她就會運用機會教育，比如說今天我可能不是我照顧的病人，但臨時護理站發生了一些甚麼事情，在應對或是在應變方面，就是趁著這個機會就給新進人員…她會先當下處理這件事情或是協助單位人員處理完這件事情之後，她會就這件事情來給他們一個機會教育，這樣對新來的護理人員來講在某些技巧上面是比較活用的…(E8M07)

會站在解決問題的方面去做這件事…(BM07)

(二) 對醫院的認同感

護理主管認為創新護理人員對於醫院經常舉辦院內外的活動，都會願意配合並且積極的參與，在參與活動的過程當中，團隊間互相合作，共同努力達成目標，增進彼此的情感，對於醫院也會更有向心力與認同感。

…像有一些必要的活動…因為是整天的，那她就會去約班，所以我們就會排班讓她參加，而且她也不會說「哦~不要啊！」還是怎樣的！也可能是覺得說這也是她自己的份內工作…(O1M09)。

(三) 人際關係和諧

創新的活動是屬於團隊性的活動，因此

在進行活動的過程中，難免會出現人員意見的不同而產生磨擦，此時創新護理人員會以互相討論解決問題的出發點，來達到大家的共識，於團隊中是伴演著協調者的角色，在這樣互動良好且相處融洽的情況下，更能順利完成大家的目標。

…她覺得對方是可以溝通的，那就提醒對方！她會用委婉的態度跟她提醒，但如果她覺得對方跟她是沒有辦法溝通的，她會先去跟我們單位的leader講，那透過leader能不能去協調…(O3M08)

…當同事有困擾的時候尋求她支援的時候，她會告訴你「這樣怎麼做」，包含有時候我們不只有同事之間、上對下也會，或是會有一些家庭上面的…等等，她有時都會給你一些正面的意見…(O2M07)。

(四) 盡責的行為

在醫院的各種活動或指派任務過程中，護理主管認為創新護理人員在作事方面都是非常盡責的，例如護理單位有活動時，創新護理人員會將計劃安排妥善，並依安排的時間逐步去完成；對於指派的工作會依其職責、負責監督並達成。

…她的角色是夜間的leader，在單位間的臨床間照護，還是看到一些她覺得有質疑的點，其實她當下…當下她可以一同解決的話就一同解決，那如果不行的話，她也會主動的跟我留言…(O4M09)。

對醫院的態度，我覺得她是認同的…對醫院的活動參與度都還不錯，交待的任務也都可以如期的完成這樣子…(E4M01)

四、自我成長

護理人員在創新過程中，從觀察自我的工作內容，來發現問題，並與團隊間互相討論，這不但能增進彼此的情感，也能增加自己護理專業上的知識，以培養自我解決問題的能力。

…要創新的東西弄出來，也是要找一些文獻一些paper來佐證你！所以間接的對你護理專業上面的發展當然是有幫助的，因為你要去找一些文獻充分的了解…(IAN03)

…我是不是還可以用其它方法讓病人更舒服，如果你在從事這個創新，負責這個team的話，你會覺得說「耶我是不是哪個方面、哪一天、哪個點…這樣推不ok這」，例如我可能改良其它點滴架之類的就會腦子不斷的去…很跳town的天馬行空的去想…(IAN07)

在參與醫院內外舉辦的相關創新比賽過程，可大量閱覽來自各地區的諸多創新作品、並藉此與他人互相切磋、激發自我創新的想法並增加工作上的樂趣，當自己作品完成且被他人所接受時，除了更加肯定自己的能力之外，對於自我成就感的提升，以及考績與晉升方面，都有相當實質的幫助，因此護理人員認為創新對於自我成長上有相當正向的影響。

創新！我覺得真的是給我很大的成就感，因為其實你做出來的結果發現，真的對病人比較好，流程的改善之後我發現，上頭的人有在看妳們在做什麼ㄟ，甚至到最後這個東西…我們提出來那個提報單啊~他們也看了也確實接受了，心裡會覺得，好像我做這些東西是有被肯定的…(IAN02)。

…記得有一個月他就加了2分！呵呵~他有特別跟我講…(IAN04)

護理主管認為護理人員創新後，對工作態度更加積極、對自己更有自信，且因創新活動拓展自己的視野與增加創新想法上的敏感度，在創新作品得獎後，得到肯定進而對未來有更明確的想法與目標，持續保持正向的態度；

…一開始她可能只是會配合大家做一些活動比較沒有自信，可是有了創新之後她就感覺自己原來也是可以創一個新的東西，慢慢的比較有自信…我們單位四十幾個人，在推的時候她也可以很有自信地告訴大家我們是怎麼做出來的，帶著大家一起做…(IAM05)。

從創新之後就會開始，我們遇到臨床有甚麼問題的時候，就會腦力激盪來想辦法改善這樣子，就是會變比較積極一點…(IAM05)

所以她的思考模式其實是多元化多方位

的，不單單一項…(XM07)。

護理主管認為創新對護理人員的自我成長上有正向的影響、對未來更積極。

五、良好的服務品質

由醫院顧客之觀點，創新護理人員在對其提供護理照護時的感受包括良好的服務品質與良好的顧客體驗兩大範疇，其中良好的服務品質包含可靠性、同理心、反應性、確實性等次範疇，而良好的顧客體驗則包括良好的感官、情感、行動、思考以及關聯體驗等次範疇，茲分述如下。

(一) 可靠性

醫院顧客認為接受創新護理人員的照護時，不論是術後的衛教、服藥的注意事項或者是復健姿勢上的教導，都受到非常詳細且正確完整的教導，對於照顧年長者，會特別的提醒上下床移動姿勢的注意事項，由此可以看出，創新護理人員於臨床工作上是具有可靠性的。

…打點滴時，因為幾乎每一條都已經用過，而且反覆的用，血管只會越來越脆弱，留置針打下去也用不到三天，搞不好兩天甚至一天，她就會更換，她對於這方面的一個耐心、細心的程度，都會做到讓人家真的是印象很深刻…(S1P06)。

…這是吃是那一方面的，比如說是消化的、循環的、化痰的…啊她都會給你解釋清楚！…(Q1P02)。

(二) 同理心

醫院顧客帶著身體的病痛來醫院就診，心理和生理上是非常不安且敏感的，因此對於護理人員給予的照護上的感受，也會非常注重。醫院顧客表示來到醫院就診時，創新的護理人員總是笑咪咪的，以鼓勵的方式，放鬆病患就醫時的緊張感，或以行動(例如抱著病患)安撫其情緒，在照護時能主動關心病患，並考慮到病患的感受，可見創新護理人員在提供照護時，相當具有同理心。

…我媽是失智症，看不到我們的時候，她會有恐懼感…知道我們要回去時，她會不讓我們回去，一直抱著我，你知道那護理

人員怎麼樣嗎？就像我們抱著她這樣子去抱她，去安撫她…(S5P03)。

(三) 反應性

病患在接受醫療照護過程中，往往會遇到一些緊急狀況，當護理人員反應時間愈長，所帶來的傷害可能愈大，因此醫院顧客對於護理人員的即時處理是非常重視的，而醫院顧客表示，創新護理人員對於他們的需求，都能即時性的處理並且提供所需求的服務。

我媽媽阿！她不想吃飯，還是說要吃藥了，我們會跟護士討論，她就會處理！我們都不在這裡，怎麼樣處理，護士就馬上幫她用，我們就比較放心…(Q3P01)。

…忽然有什麼忽發狀況，她都會馬上處理、蠻快的她…(S2P02)。

(四) 確實性

護理人員的高度專業，往往是取得醫院顧客信任的第一道門。醫院顧客表示創新護理人員於照護服務時，會非常盡責並且具有高度專業，因此醫院顧客對於創新護理人員的疼痛護理或者講解衛教注意事項，是非常信任的。

…他常叫肚子痛，但是我的班他已經大四、五次的大號了，她來的時候她就說「不然我挖看看，如果有的時候再給他通」，他就真的用手去挖！當然有帶手套啦！…她會先去作，之後再叫我們去，這個護理人員比較專業！(S2P09)。

…對於癌末的病人…要慢慢一步一步的探詢，那她在這方面的服務熱誠跟耐心、細心的程度，會比一般護理人員要好，因為她的經驗我相信是累積的！但是這個部份是需要從內而外去發揮出來，她才有辦法去做到…(Q4P06)

六、良好的顧客體驗

(一) 良好的感官體驗

醫院顧客表示在就醫時，面對創新護理人員的開朗笑容，以及輕聲細語的語氣，能減輕就醫時的不安全感與壓力，並且接受服務時能感受到創新護理人員的和諧氣氛與舒

服的態度，因此醫院顧客於受創新護理人員照護時具有良好的感官體驗。

…她的動作非常熟練，不但熟練，還有一顆很柔軟的心~~那個柔軟的心…(S1P03)。

…有的工作一多後，作到後來就會生氣這樣子啦！但是我在叫她都不會，都輕聲細語的…(S5P05)。

(二) 良好的情感體驗

醫院顧客帶著病痛來醫院就診，心裡總是緊張與不安，在接受創新護理人員親切、貼心、熱誠、豪爽且具有人情味的服務態度後，都會感到非常窩心，當病患治療的過程中，因疼痛不適所產生的躁動，創新護理人員仍非常有耐心的並鼓勵病患持續努力，能感受到創新護理人員對於照護上的全心投入，為顧客帶來良好的情感體驗。

…我們一般都覺得還都ok啦！說實話，護士小姐蠻好的，怎麼說呢…就蠻有人情味的啦！對我來說~真的！(S4P02)。

她很有耐心的…「哦~阿嬤你痛哦！你等一下，我再幫你弄一下…」她就蠻耐心的「阿嬤你心情放輕鬆」她蠻會…我覺得她蠻會鼓勵的…(S1P08)。

(三) 良好的思考體驗

醫院顧客表示創新護理人員為了能讓醫院顧客更加清楚瞭解病情，會以口語化清楚易懂的方式進行解說使顧客更容易理解，並且主動告訴病患疾病的注意事項，以增進日後健康的恢復，所以醫院顧客認為在就醫的過程中有良好的思考體驗。

…我們會去問她，有時候我們不會，她也會來跟我們講…她說的方法當然不能講護理的術語啊！會比較口語化…(S5P09)。

…比喻說怎麼一直一直排便，她會解釋說「哦~妳剛開刀，阿這個一直排便的情形，會一直排便哦！因為那個腸子開刀後，現在還沒辦法節制排便，就會直接流出來…(S5P07)。

(四) 良好的行動體驗

創新護理人員的實際行動衛教，對於病患日後的恢復是有很大的幫助，在就診期

間，創新護理人員會主動告知病患自己的姓名，並表示有任何需求都能隨時找她，這讓醫院顧客就診時能更有安全感，於衛教時能以實際的臨床操作指導，讓醫院顧客學習上更加快速且正確，對於不清楚的動作，創新護理人員仍然非常有耐心的細心說明，因此醫院顧客認為會有良好的行動體驗。

…她會先自我介紹阿，先介紹…像今天她如果上早班來的時候，都會…「阿公我叫甚麼名字，那如果找我就找我一個」…(S1P09)

我就有一台抽痰機在那邊，教我第一次我可能還不會，就會教很多次，啊~她不只是會教你，還會叫你來抽…(Q1P05)。

(病患看護)…我不懂的地方，我們再問她，她會不厭其煩的很我們解說，啊有的時候換個簡單的方法講…因為護理的工作，其實我們也不是很了解 (S1P09)

(五) 良好的關聯體驗

醫院顧客與創新護理人員的良好互動是能增進彼此間的信任感，醫院顧客於就醫期間，感受到與創新護理人員之間的互動猶如家人一般的親近，所以我們得知，醫院顧客接受照護後具有良好的關聯體驗。

…她比較容易跟我們這些人打成一片，不會像有些規規矩矩，來就是「我要幫你抽血，量血壓…」這樣子而已，她比較會像來這裡，就像家裡的人，感覺比較像自己的人這樣…(S5P04)。

七、負面經驗

在訪談過程中有護理主管以及護理人員表示，醫院對於護理創新得獎作品雖有獎勵，但護理人員對於創新活動，有時卻會有「壓力」。

雖然醫院會獎勵有得獎的作品…但當時覺得會有壓力，覺得做不好怕會給單位造成負面的樣子… (IAN10)

…一開始比較沒有…就是可能只是會配合大家做一些活動，比較沒有自信… (IAM05)

再者，亦有護理人員表示，創新作品往

往因為單位未規劃完善的推廣機制與制度，在護理人員傳閱或者給予病患試用期間就再也無人追蹤，最後常發生創新成品無疾而終的情形，因此如何妥善推廣、管理創新成品並追蹤成效，亦屬醫務管理者須關切之議題。

針對這個(創新成品)的話…我們有去執行過差不多將近一個月…之後的執行率沒有很高…(IAN01)

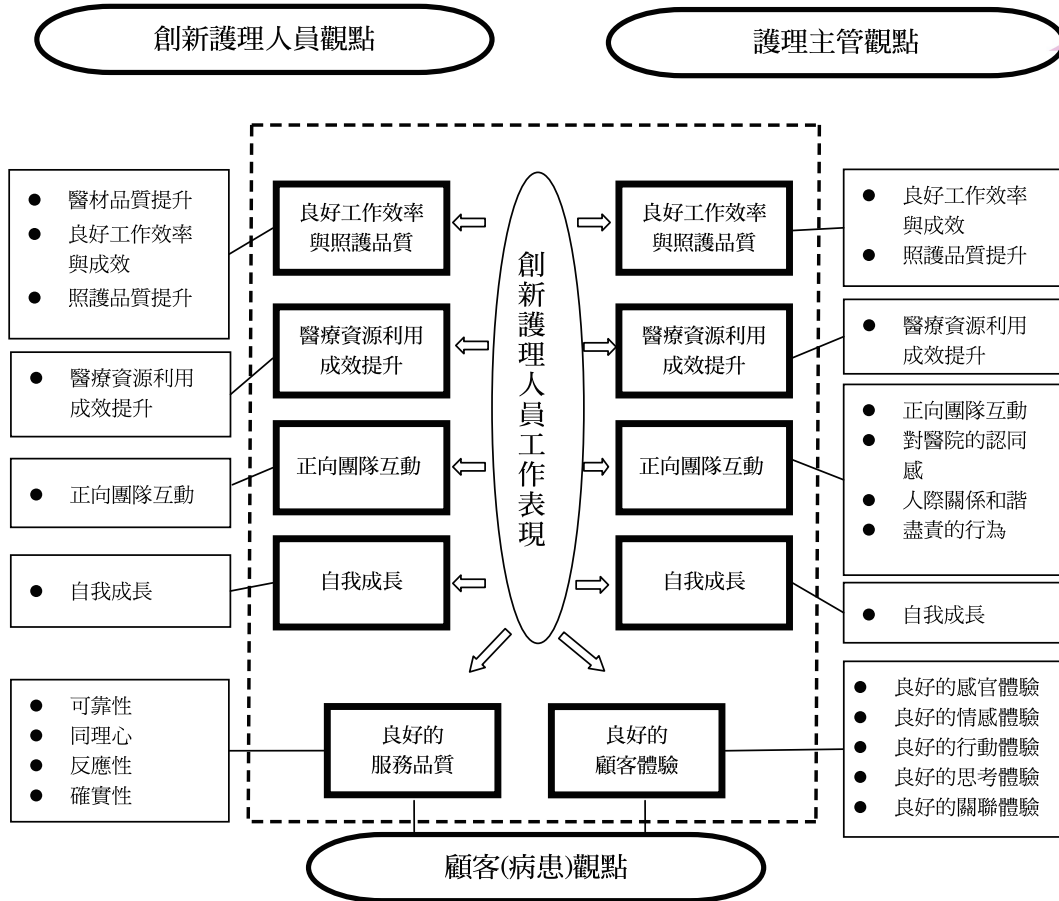
他們(其他同事)可能會帶回去用，其實說真的我也沒有去follow!…甚至由時我們委屈一點，就恢復到原來的方式!他們可能就帶回去用之後可能就是，其實說真的我也沒有去follow辣!我可能就是東西越來越少，那我們委屈一點，就恢復到原來的方式對!就會有點類似說，有點沒有辦法一直傳承下去… (IAN04)

本研究整合護理人員、主管與顧客之多元觀點，對創新護理人員之工作表現提出之理論架構如圖一所示。

討 論

一、創新護理人員觀點

本研究發現護理人員創新行為大多以臨床工作中的醫材作為改善或創新的方向，主要目的是為了讓工作過程中，醫材的使用上更加便利，以提升工作效率、亦能為醫院節省成本；同時也因為考量醫院成本，創新護理人員常以有限的、再次利用的資源作為素材製作，發揮極大的創意；醫材的創新在使用上有效地改善了病患不便或不適之處，有益於提升照護品質並且增加病患的滿意度；學者林嘉玲等人[14]亦認為，護理創新使服務過程便利性提高、簡單化，讓護理人員能有更多時間關注在病患的需求上，此外，李亭亭和施玉珊[15]亦指出創新護理人員不僅為團隊帶來工作效率與成效，亦同時提供自我學習新知與技能的成長機會，並達到提升病患照護品質與結果的目標。藉由創新，讓護理團隊在過程中學習自我成長、資源分享，並給予創新支持與鼓勵，提升護理人員工作的參與感與成就感[16]，藉由職場



圖一 創新護理人員工作表現理論架構

友誼來強化組織認同，護理人員的團體歸屬感與安全感需求，亦有助於個人績效目標的達成[17]。本研究亦發現，創新護理人員於創新行為後，工作態度更積極、更有自信，在拓展自我視野與創新想法敏感度等方面有很大的幫助。創新護理人員確實有正向團隊互動、良好工作效率與照護品質、醫療資源利用成效提升以及自我成長等正向的工作表現。

二、護理主管觀點

本研究發現護理主管認為創新護理人員在臨床照護過程中遇見問題時，會以病患為中心考量，主動解決問題並盡責地完成；亦認為創新護理人員對醫院有高度認同感，在

使用醫院資源時，會依需求善加利用，工作上也相當的盡責，對於指派的任務都能確實如期的完成。過去文獻指出護理人員的不斷創新能使護理技術或醫療用品獲得改進，有助於護理主管增加管理績效與成本效益，並達到提升病患服務品質以及生活品質的目標[18]。

而在正向團隊互動、人際關係和諧方面，由於創新是團隊性的合作活動，創新護理人員往往需與團隊成員互相討論與集思廣益，在這樣良性的互動環境下，可以激發團隊士氣，並增進彼此間瞭解，拉近彼此間距離。而護理主管認為創新護理人員多具有正向性格與態度、與同事間人際關係和諧，往往是團隊中的協調者，處理事情會以雙贏為

主，並給予同事正向的意見，有正向團隊互動表現。

三、差異：創新護理人員著重個人、臨床層次，護理主管著重組織、團體層次

雖然創新護理人員以及護理主管對於「創新護理人員工作表現」皆可歸納於四大範疇，但雙方的詮釋與體會卻各有不同，例如：「良好的工作效率與照護品質」是護理工作的核心要務，因此在照護品質提升、良好工作效率與成效二子範疇雙方均有提及，而因創新護理人員是第一線的服務提供者，因此更著重「醫材品質提升」此項臨床實務；再者，於「正向團隊互動」範疇中，可以明顯的看出「創新護理人員工作表現」對於護理主管而言，較著重團體層次、管理層次的思考，有四項子範疇涵蓋其中，這應該與主管於組織中的角色定位有關。而「醫療資源利用成效提升」一項，創新護理人員著重的是如何使醫療資源利用成效提升，護理主管則較站在保護資源的觀點，關心的是人員是否能正確使用儀器、節省資源。雙方的詮釋觀點各有不同的著重之處。

四、醫院顧客觀點

醫院顧客認為創新護理人員在工作表現上，具有良好的醫療服務品質，並且感受到良好的照護服務體驗，而這樣的服務體驗概念與過去體驗行銷體論中所論及之策略性體驗模組(Strategic Experiential Models)內涵相似[19,20]。現今的醫療服務已不再只是單純的滿足功能效益，而是提供給顧客一個能夠觸動其情感、刺激心思的解決方案，讓顧客感受到更全面性的服務認知[19]。病患在利用醫療服務的過程，能透過視覺、聽覺、嗅覺刺激產生良好的感官體驗。當醫護人員態度親切有禮，專業能力使病患感到放心且主動關懷病患即能觸發病患就醫的正面情感體驗[20]。透過體驗媒介，引發病患從事實際的活動參與、體驗人際之間的互動以及影響個人生活型態的改變，即是醫療行動體驗[21]。在接受照護過程中，引發病患對健康

相關資訊的認知，並且對其議題感到興趣進而思考時，即是思考體驗[20]。而若使顧客與親人或社會產生連結，並獲得社會辨別與歸屬感，這便是關聯體驗的感受。不同的體驗形式在病患心中會誘發不同的心理反應與行為意圖，因此應用適當的體驗媒介(例如：創新的護理服務或產品)可增加病患有更好的就醫體驗。

醫護人員以正向的服務態度、縮短不必要的候診時間以及加強病患之間溝通、建立良好就醫環境，並滿足民眾就醫過程的需求，這些都是提升認知醫療服務品質的重要因素[22]。陶阿倫等人[23]研究顯示門診病患最重視護理人員提供即時性的服務，以及住院病患最重視護理人員提供值得信賴的服務。本研究發現醫院顧客認為創新護理人員可提供較佳的醫療服務品質。而透過病患就醫體驗與品質的提升，將有利於良好醫病關係建立，進而強化病患接受照護後之醫囑遵從行為，提升病人照護結果[20]。

五、結論與建議

護理主管以及醫院顧客均認為創新護理人員有良好的工作表現，創新的好處深入護理人員個人層次、護理部團隊層次、醫院組織層次以及顧客層次；因此建議醫務管理者宜積極強化醫院員工從事創新的動機，讓員工願意積極地參與並分享創新想法，此外，完善的創新推廣制度與主管的支持也是強化員工創新行為之重要因素。

依據研究結果，本研究建議如下：

- (一) 宜強化醫院員工從事創新活動的動機與成就感，讓護理人員願意積極參與並分享創新想法；
- (二) 護理人員之創新作品，往往因為單位未規劃完善的推廣制度，最後常發生創新成品無疾而終並消失的情形，無法繼續落實在日常臨床實務上，甚為可惜，建議應妥善管理創新成品並追蹤後續成效，提升創新擴散之效果；
- (三) 對於創新活動，部分受訪者反應有「壓力」的感受，而會有這樣的感受應與過

去護理人員較少受到創新創意的訓練有關，因而較缺乏對於創新發展的技術與專業，因此建議未來醫院宜針對護理人員多多提供創新發展時所需之教育訓練活動；

(四) 在創新發展初期，員工對創新發展往往較沒有自信，護理主管亦應透過妥善的領導方式，給予護理人員創新發展的實質支持與協助，以建立護理人員對創新活動的自信心。

本研究採用質性研究方法來深入釐清創新護理人員之工作表現實質內涵與歷程，在樣本選取方面，僅採用南部地區三家醫院受訪者為樣本，此為本研究結果在進行外推時之限制，未來若欲強化研究結果之外推性，建議未來研究者不僅可以收集大規模的樣本進行驗證，亦可進行實驗設計，比較創新護理人員與非創新護理人員之在顧客觀點(或主管)中之工作成效的差異性。此外，醫學中心護理創新之發展亦受到中華民國護理師護士公會全國聯合會高度肯定，因此未來亦可針對醫學中心創新護理人員之工作表現進行深入之探討。再則，本研究僅針對創新護理人員之工作表現進行探討，然醫療服務機構乃是一種集合多種專業之組織，因此未來研究可以再針對醫師、醫管人員等專業人力進行創新成效分析。醫院政策對於員工創新表現往往會產生重要的影響，且不同地理區域或工作科別之員工創新發展亦可能有所差異，未來研究者亦可深入探討上述相關因素的影響。最後，本研究以創新護理人員工作表現為探討核心，唯各範疇間可能會有一定的相關性，且本研究所探討之工作範疇多屬過程面成效，建議未來研究可再深入探討各範疇間的相關性，以及護理創新對於結果面工作成效的影響。

致 謝

本研究感謝科技部研究計畫經費的補助(計畫編號：NSC 100-2410-H-507-011-SS3)。

參考文獻

1. Chang LC, Liu CH. Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *Int J Nurs Stud* 2008;**45**:1442-8. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2007.12.006.
2. McSherry R, Douglas M. Innovation in nursing practice: a means to tackling the global challenges facing nurses, midwives and nurse leaders and managers in the future. *J Nurs Manag* 2011;**19**:165-9. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01241.x.
3. Hughes F. Nurses at the forefront of innovation. *Int Nurs Rev* 2006;**53**:94-101. doi:10.1111/j.1466-7657.2006.00463.x.
4. Holleman G, Poot E, Mintjes-de Groot J, van Achterberg T. The relevance of team characteristics and team directed strategies in the implementation of nursing innovations: a literature review. *Int J Nurs Stud* 2009;**46**:1256-64. doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.01.005.
5. Amo BW. Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *Int Nurs Rev* 2006;**53**:231-7. doi:10.1111/j.1466-7657.2006.00455.x.
6. Knol J, van Linge R. Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *J Adv Nurs* 2009;**65**:359-70. doi:10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x.
7. van der Weide M, Smits J. Adoption of innovations by specialised nurses: personal, work and organisational characteristics. *Health Policy* 2004;**68**:81-92. doi:10.1016/j.healthpol.2003.09.007.
8. Weng RH, Huang CY, Chen LM, Chang LY. Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behavior: a cross-sectional questionnaire survey. *J Nurs Manag* 2013; doi:10.1111/jonm.12149. [Epub ahead of print]
9. Weng RH, Huang CY, Lin TE. Exploring the cross-level impact of market orientation on nursing innovation in hospitals. *Health Care Manage Rev* 2013;**38**:125-36. doi:10.1097/HMR.0b013e31824b1c84.
10. Weng RH, Huang CY, Huang JA, Wang MH. The cross-level impact of patient safety climate on nursing innovation: a cross-sectional questionnaire survey. *J Clin Nurs* 2012;**21**:2262-74. doi:10.1111/j.1365-2702.2012.04170.x.
11. García-Goñi M, Maroto A, Rubalcaba L. Innovation and motivation in public health professionals.

- Health Policy 2007;**84**:344-58. doi:10.1016/j.healthpol.2007.05.006.
12. Selden L, MacMillan IC. Manage customer-centric innovation--systematically. Harv Bus Rev 2006;**84**:108-16.
13. Yuan F, Woodman RW. Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. Acad Manage J 2010;**53**:323-42. doi:10.5465/AMJ.2010.49388995.
14. 林嘉玲、王亞妮、蔡秀敏：創新思維在護理實務之運用。護理雜誌 2013；**60**：97-102。doi:10.6224/JN.60.2.97。
Lin CL, Wang YN, Tsai HM. Innovative thinking in nursing practice. J Nurs 2013;**60**:97-102. doi:10.6224/JN.60.2.97. [In Chinese: English abstract]
15. 李亨亭、施玉珊：運用創新擴散理論於促進護理資訊系統之推展。護理雜誌 2009；**56**：18-22。doi:10.6224/JN.56.3.18。
Lee TT, Shih YS. Using innovation diffusion theory to improve implementation of nursing information systems. J Nurs 2009;**56**:18-22. doi:10.6224/JN.56.3.18. [In Chinese: English abstract]
16. 鄒怡真、紀美滿、廖秋月、陳玉枝：某醫學中心實施護理創意制度成效之探討。榮總護理 2008；**25**：44-52。doi:10.6142/VGHN.25.1.44。
Tsou YC, Chi MM, Liao CY, Chen YC. The effectiveness of nursing innovation system in a medical center. VGHN Nurs 2008;**25**:44-52. doi:10.6142/VGHN.25.1.44. [In Chinese: English abstract]
17. 謝安田、楊新生：職場友誼對組織認同之影響-以工作滿意與群體凝聚力為中介變數。人文暨社會科學期刊 2011；**7**：77-90。
Hsieh AN, Yang SS. The impact of workplace friendship on organizational identification-job satisfaction and group cohesiveness as mediator variables. J Humanit Soc Sci 2011;**7**:77-90. [In Chinese: English abstract]
18. 林妙娜：專業化與人性化談護理創新。長庚醫訊 2010；**31**：137-9。
- Lee MN. Exploring nursing innovation from professionalization and humanity. Chang Gung Med Newsletters 2010;**31**:137-9. [In Chinese]
19. 翁瑞宏、陳壹琮、羅筠舒、黃靖媛：醫院門診服務體驗內涵與市場區隔。產業與管理論壇 2012；**14**：50-67。
Weng RH, Chen YC, Lo YS, Huang CY. Exploring the experiential contents and market segmentation of hospital outpatient services. Ind Manag Forum 2012;**14**:50-67. [In Chinese: English abstract]
20. 翁瑞宏、林永宗、黃金安、黃靖媛、林佩蓉：不同醫療服務體驗對醫病關係的影響。組織與管理 2012；**5**：43-78。
Weng RH, Lin YT, Hung JA, Hung CY, Lin PJ. The impact of different types of medical experiences on the relationship between healthcare providers and patients. Organ Manag 2012;**5**:43-78. [In Chinese: English abstract]
21. 蔡文正、龔佩珍、翁瑞宏、張永賢、李思儀：應用 SERVQUAL 量表建構中醫醫療服務品質指標。台灣衛誌 2008；**27**：309-19。
Tsai WC, Kung PT, Weng RH, Chang YH, Lee SY. Applying the SERVQUAL questionnaire to establish quality indicators for chinese medicine. Taiwan J Public Health 2008;**27**:309-19. [In Chinese: English abstract]
22. 許錦雲、江雅芬、梁淑媛、王思涵：某醫學中心婦產科門診醫療服務品質改善專案。長庚護理 2010；**21**：481-93。
Hsu CY, Giiang YF, Liang SY, Wang SH. A project of improving the gynecology-outpatient services quality in a medical center. Chang Gung Nurs 2010;**21**:481-93. [In Chinese: English abstract]
23. 陶阿倫、李芳菁、張旭東、許瑋真、蘇子舜：病人對服務品質之期待與缺口分析。醫療品質雜誌 2010；**4**：43-50。
Talbot AR, Lee FC, Zhang XD, Hsu WC, Su ZS. Analysis of service quality exception and gap among patients. J Healthcare Qual 2010;**4**:43-50. [In Chinese]

附錄

一、創新護理人員—訪談大綱

- 您認為您的護理創新表現對於自己在護理工作上的影響為何呢？
- 您認為護理創新對於自己在護理專業發展上的影響為何呢？
- 您認為護理創新對於病患與家屬來說影響為何呢？
- 您認為護理創新對於您的直屬主管的影響為何呢？
- 除上述影響之外，您認為護理創新還會為您帶來哪些正面與負面影響呢？

二、護理主管—訪談大綱

- 對於○○○護理人員，您認為她在工作上表現如何？
- 對於○○○護理人員，您認為她在工作之外的表現如何？
- 對於○○○護理人員，您認為她對於醫院的態度和醫院活動參與情形如何？
- 對於○○○護理人員，您認為她對於所屬部門的態度和部門活動參與情形如何？
- ○○○護理人員在得到護理創新相關獎項後(例如：獲得護理創新獎；品管圈競賽得獎等)，其在工作上的表現是否有差異？
- 您認為下屬(○○○護理人員的同儕)間對於○○○的護理創新表現有何看法？
- 貴院(包含您所帶領的部門)對於護理創新所給予的輔助有那些？

三、醫院顧客(病患或家屬)—訪談大綱

- 請問您對於○○○護理人員所提供的護理照護有什麼看法或感受？
- ○○○護理人員有為您作了什麼事，是令您印象深刻的嗎？
- 您覺得○○○護理人員所提供的護理照護與其他護理人員有什麼樣的不同？

Exploring the work performance of innovative nurses in hospitals: the views of nurses, nurse managers and customers

CHING-YUAN HUANG¹, RHAY-HUNG WENG^{2,*}, YUN-SHU LO³

Objectives: Health service organizations strive to develop employees' ability to innovate in order to maintain business in a highly competitive market. Few previous studies have explored the work performance of innovative employees. The aim of this study was to explore the work performance of innovative nurses from the perspectives of innovative nurses themselves, nurse managers and customers. **Methods:** A qualitative research method was utilized in this study; in-depth interviews were used to collect data. Samples were selected by a purposive sampling method in three accredited regional hospitals in southern Taiwan. Innovative nurses, nurse managers and hospital customers were interviewed. **Results:** Innovative nurses and nurse managers both agreed that employee innovation positively affected employees' work performance. The positive effects included: good work efficiency and quality care, increased utilization of healthcare resources, positive team interaction, and self-growth. Customers also thought that innovative nurses provided a higher quality of service. **Conclusions:** Overall, nurse managers and customers both thought that innovative nurses performed well. Advantages of nurse innovation are seen at individual, team, organizational, and customer levels. Managers should strive to enhance employees' motivation for innovative behaviors and let employees actively participate and share innovative ideas. A sound rewards system and support from managers are also important factors in strengthening employee innovation. (*Taiwan J Public Health*. 2014;**33**(5):497-512)

Key Words: *health service innovation, nurses, innovative employee behavior, work performance, nursing innovation*

¹ Department of International Business and Trade, Shu-Te University, Kaohsiung, Taiwan, R.O.C.

² Department of Long Term Care, National Quemoy University, No.1, University Rd., Jinning, Kinmen, Taiwan, R.O.C.

³ Department of Business Administration, Chang Bing Show Chwan Memorial Hospital, Changhua, Taiwan, R.O.C.

* Correspondence author. E-mail: wonhon@mail2000.com.tw

Received: Jun 6, 2014 Accepted: Sep 9, 2014

DOI:10.6288/TJPH201433103052