

## 內在激勵在護理管理中的應用策略

張淑汶 朱明霞\*

### 1. 前言

澳門護士、醫療人員及市民普遍認為護士人手短缺(澳門鏡湖護理學院, 2006), 在長期人力不足及日積月累的壓力下, 護士極易出現疲倦、工作士氣低落的情形(王金玲、孫雅博, 2009)。如何調動護士的工作積極性是當前管理者面臨的一大挑戰。本文透過分析本澳護士的激勵需求, 提出一些激勵措施以供護理管理者參考。

### 2. 激勵的本質

激勵是一種個人內在的心理狀態, 具有影響、推動或維持個人產生行為的力量(林秋芬、林月桂、徐美玲、王憲華、楊勤熒, 2003)。有研究顯示, 激勵策略可誘發護士的工作積極性和士氣, 以及能提高護士的工作意願、工作滿意度、工作績效與護理品質等(文美月、關如虹、黃玉娟, 2009; 池文海、唐資文, 2008; 胡玉英、李碧霞、張媚、孫吉珍, 2007; 黃飄、岑洪舟, 2009; 景麗、王斌全, 2009)。

### 3. 目前本澳醫院激勵機制存在的問題

《澳門護理人力資源十年規劃》研究報告顯示: 澳門護士認為處理人手不足的首要方法為增加護士的薪酬和福利、其次為釐定全澳各級護士薪酬的標準、再者是改善護理管理, 提高員工士氣(澳門鏡湖護理學院, 2006)。由此可從側面觀察到澳門護士的激勵需求情況, 反映出本澳護士認為外在激勵(薪酬)較能滿足護士的需要, 從而起到吸引人才、留住人才。而其他國家則認為可透過培訓人員及引入人員來減緩人手不足的情形。為何澳門有這一矛盾現象? 其實再深入察看澳門護理界的實況就不難理解此現象。長期以來, 因為本澳政府與私立機構的護士在薪酬和福利上有段距離, 多年來, 醫療機構之間的不平衡的人才流向情況嚴重, 造成內部護士人力分布失衡的現象, 嚴重影響著護理界的

整體士氣(澳門鏡湖護理學院, 2006)。總之, 在澳門護士現時較注重外在激勵的低層次需求上, 如何誘發護士的內在激勵, 協助其過渡到自我實現的階段, 才是提高其工作滿足的根本。再者, 若在資源有限的情況下, 管理者又如何運用激勵方法去調動護士的工作積極性, 這些問題值得深思。本文將探索如何了解護理人員內心真正的需求, 針對其需求來提高工作滿足, 藉由非經濟面的因素留住現職的護士, 為醫院當局在現有資源下解決護士高流動率問題。

### 4. 建議

#### 4.1 制定切合實際的目標, 以激發激勵效應

管理者首先應了解護士的目標和能力, 再去設定一些具挑戰的目標, 幫助到護士從達成目標的過程中獲得成就感(陳亞玲、洪志秀, 2007)。另外, 很重要的一點就是幫助員工建立自動自發的機制, 這可透過建立員工的自我榮譽感來實現, 當員工有自我榮譽感時, 即使沒有外在的鞭策與監督, 其仍然會盡忠職守有良好的工作績效。

#### 4.2 注重內在激勵, 靈活運用激勵方法

用金錢作為獎勵物, 長期運用不免失去誘因(林秋芬等, 2003)。再者, 針對本澳情況, 在某些資源有限的醫療機構, 不可能每次都單靠金錢來滿足護士的需求, 如何協助護士從生理、安全的需求中過渡到較高層次的需求上, 即符合對組織歸屬感、受到認同及獲得自我肯定等的內在激勵, 才是護士願意為組織服務的根本要素。所以, 對於加強護士的內在激勵, 具體可從以下幾點完善。

##### 4.2.1 營造良好的組織文化

機構管理者應通過培育優秀的組織文化來塑造護士的價值觀、形成良好的工作氛圍、加強組織的凝聚力, 這些無形的因素也能潛移默化的影響員工的工作行為, 提昇激勵效果。

##### 4.2.2 加強工作本身的激勵

工作本身是最好的激勵, 如果工作本身不能激發起工作者的激情與熱情, 其他再好的激勵形式也是其次。所以管理者可想辦法設計一些具激勵

作用的工作給護士，如透過增加工作的多樣性、完整性、重要性、自主性及反饋性以豐富工作的內容 (Robbins & Coulter, 2008)。一個好的管理者應營造出機構的護理專業，透過成為學習型組織加強護士的專業知識，如可提供進修的機會、新技術的支援、大力鼓勵專科發展等，並培養護士對專業的熱愛，加強護士自身素質，強化其正向的價值觀--不要只用金錢來衡量，還有，適當給予肯定及表揚等這些皆可使護理者獲得工作的滿足感。

#### 4.2.3 鼓勵護理人員參與管理，充分信任與授權

當護士願意積極參與醫院護理或科室的建議時，會使她的成就感獲得較高的滿足，因此醫院管理者應鼓勵護理同仁參與政策等建議，提出革新改進的建言及分擔責任的權利與機會，使護士感到自己是醫院的一員，當意見被接納時得到的尊重感會促進她更趨成長。

#### 4.3 以人本管理作激勵手段的主流

現代以人為本的人性化護理管理機制，是一切堅持從人出發，以調動護理人員積極性和創造性，充分認識人的價值，發揮人的潛能，激發人的活力。護理管理者應注重對護士的激勵，更新護理管理理念，建立健全現代以人本的人性化護理管理激勵機制，充分調動護士的內在動力 (江濤、鄧曉風、宋永毅, 2004; 李家慧, 2005; 徐虹, 2004; 劉麗岩, 2006)。在護理管理中堅持以人為本，尊重人、關心人，做到人盡其才，才盡其用，從管理過程中滲透情感因素，滿足不同層次護士的需要，令護士培養出對組織的歸屬感，才能最大限度地發揮護士的潛能以及增強護理隊伍的凝聚力，提高護理工作質量和滿意度 (陳梅, 2005)。

### 3. 總結

激勵的本質在於鼓勵員工努力工作，誘發員工內心對工作的需求，達成工作目標及滿足個人的需求。物質獎勵是滿足個人生理上的需求，而內心激勵才能滿足護士的心理需求。在當今護理人力短缺及護士處於長期的壓力下，管理者應透過內心激勵滿足護士的工作需求，提昇其工作士氣，並使願意為組織投入工作，願意為澳門護理專業作出一分貢獻。

#### 參考文獻

- 王金玲、孫雅博 (2009). 護士工作倦怠與激勵管理. *臨床護理*, 47 (3), 134-135.
- 文美月、關如虹、黃玉娟 (2009). 雙向互動激勵機制在護理管理中的應用研究. *中國煤炭工業醫學雜誌*, 12 (3), 468-469.
- 池文海、唐資文 (2008). 護理人員個人屬性、工作滿足與離職意向之關係—以台灣東部地區醫院為例. *中華管理評論國際學報*, 11 (2), 1-26.
- 江濤、鄧曉風、宋永毅 (2004). 從激勵機制的運用看以人為本. *中國衛生事業管理*, 7, 438-439.
- 李家慧 (2005). 應用人性化護理管理激勵機制的體會. *當代護士*, 1, 81-82.
- 林秋芬、林月桂、徐美玲、王憲華、楊勤榮 (2003). *護理行政*. 台北: 新文京開發出版股份有限公司.
- 胡玉英、李碧霞、張媚、孫珍珍 (2007). 護理人員的激勵與工作滿意度之相關性研究. *長庚護理*, 18 (3), 341-350.
- 徐虹 (2004). 運用以人為本激勵方法做好護理管理工作的體會. *實用醫藥雜誌*, 21 (11), 1048.
- 陳亞玲、洪志秀 (2007). 護理激勵領導. *護理雜誌*, 54 (1), 83-89.
- 陳梅 (2005). 人本管理思想在護理管理中的應用. *天津護理*, 13 (1), 39-40.
- 黃飄、岑洪舟 (2009). 護士缺乏時激勵法管理創建和諧病區的探討. *河北醫學*, 15 (1), 105-107.
- 景麗、王斌全 (2009). 護士工作滿意度現狀及其激勵方式的研究. *護理研究*, 23 (3), 777-778.
- 劉麗岩 (2006). 以人為本的人性化護理管理激勵機制. *國際護理學雜誌*, 25 (3), 197-198.
- 澳門鏡湖護理學院 (2006). *《澳門護理人力資源十年規劃》* 研究報告. 澳門: 澳門特別行政區社會文化司.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). *Management (9th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.

#### Intrinsic motivation in nursing management

Sok Man Cheong Ming Xia Zhu\*

Based on the analysis of incentive needs among nurse staff in Macau, some motivational measures were introduced to nursing administrators, so as to arouse the enthusiasm and bolster the morale of nurses, and further promote their job satisfaction and reduce the turnover of nurses in Macau.