

談護理人員的激勵

翁新惠、方郁文、祁安美
台北榮民總醫院、經國管理暨健康學院

摘 要

護理工作是一種人力需求密集的服務業，在面對消費者意識高漲的及醫病糾紛日益增多的環境壓力，而護理人力短缺情況下，如何以人力資源管理的理論協助組織及人員運作，使得工作更具有彈性，創新，機動化，以適應環境的需求及變遷。「激勵」即是重要的關鍵因素之一，能促使護理人員願意全力投入護理工作，並達到好的護理品質。本文即是從激勵理論的觀點來闡述護理人員現今所面對之壓力，激勵的理論以及如何運用激勵的方法等，希望藉此提供護理管理者領導員工時之參考。

關鍵字：人力資源、激勵、護理人力

Motivation of nursing staff

Shin-Huey Wung, Yvonne Fang, An-meei Chyi

Taipei Veteran General Hospital, Ching Kuo Institute

Abstract

Nursing is particularly the case in organizations that are labor intensive such as the service industries. Due to consumers' rising consciousness of their own rights, and the medical-patient relationship worsening but understaffed, human resource management affects and influences all aspects of the way organizations work. The human resource is particularly reliant on its workforce being flexible, innovative and dynamic to adapt to the constant changes. Motivation of nursing staff is one of the keys necessary to create such a workforce. The aim of this article is try to describe what is the nursing facing constant changes and how to motivate your staff.

Key words : human resource management, motivation, nursing staff

一、前言：

一個組織的運作與發展是需要靠一群有共同抱負的人共同努力合作才能達成的。尤其是人力密集的服務業，更是仰賴員工來達到高品質的組織目標，而組織也必須投入較大比率的人力資源預算以便完成任務以及創新發展。

由於社會環境的快速變遷，人們的工作價值觀改變，使得組織內部也產生不同的變化，無論是工作方式、內容、績效的實現，以及人員工作的需求、動機、行為都有極大的改變，如何塑造一個讓員工願意全心全意願意投入的工作環境，遠比過去不容易⁽¹⁾。

護理人員的科部組織在醫院的環境中是屬於人員最多、工作範圍最複雜的一個組織。護理人員服務的對象是「人」，面對的是生命，他們的工作被要求不可以出錯，也不容許出錯，因此，工作壓力也特別的大；另一方面，消費者意識日漸高漲，護理服務也需要不斷提昇服務品質，以滿足顧客的需求⁽²⁾。面對這樣一個組織內外環境的特殊性，護理管理者該如何去激勵護理人員使其願意全力投入護理工作呢？如何激勵員工使其達到好的工作品質？如何設計可以激勵員工的因素，留住好的員工並使其工作愉快呢？這可說是護理管理者必須要深思的課題。

二、何謂激勵：

激勵是一種複雜的心理歷程，是指透過誘因使人們採取行動的過程；是一種藉由人們需求與慾望為基礎，投入高度努力以達成組織目標的意願，而員工之所以努力，是因為經由努力可以滿足個人的某些需求⁽³⁾。換句話說，激勵乃是以外

談護理人員的激勵：翁新惠、方郁文、祁安美，經國學報，23:45-58

在的刺激，激發他人的工作意願和行動，而朝向期望目標的手段，那是一種內在的和心理的程序，是無形不可見的。所以，管理者欲激勵部屬，一定要先瞭解員工的需求，否則不可能期望部屬能有效的進行組織所賦予之工作。

另外，談及員工激勵也必定關乎領導。因為，領導與激勵互為表裡，激勵是領導者的重要工具，而激勵的結果反應在領導效能上。領導即是指影響團體成員達成組織目標的能力；好的領導者通常可以提供適當的誘因激勵部屬努力，追求組織目標的達成。一般而言，激勵與領導在人力資源管理領域，屬於直線主管的工作範疇，但是人力資源部門在設計各種人事政策與制度時，也應該考慮到對員工的激勵與配合管理者的領導，才能有效的達到目的⁽³⁾。

激勵部屬的方法有很多的方法，薪資與福利固然是激勵部屬的重要工具，但物質的報酬並非激勵員工的唯一手段。而且現今競爭環境激烈、人事成本高漲的時代，企業大多不主張以薪資作為主要手段，否則惡性循環的結果將對組織產生不利的影響。

三、醫療機構中護理人員所面臨的問題：

雖然護理人員在醫院中是人數最多的一群員工，但往往卻是弱勢的多數；雖屬於專業人員，可是負擔的工作責任繁雜，這種現象常令人士氣受到打擊。面對目前這種狀況，筆者嘗試由人力資源管理的角度來看，歸納出以下幾個問題：

1. 全民健保財政上的壓力，使得各項費用管制機制紛紛出籠，醫療院所也因此面臨經營管理上空前的衝擊。而護理人員是醫院中人數最眾多，佔醫院營運

成本中的人力成本最大比率，而現行之護理作業又無法有效提出具體之財務績效貢獻，以致常常成為醫院管理者眼中裁員、減薪時首要考量對象，工作士氣大受打擊。

2. 人力規劃不當，雖然有護理人員進階制度的規劃，但目前對於工作內容的差異性不大，薪酬差異也不大。另外，對於各專科高學歷或高階人力的分配規劃不當，形成高階低用或低階高用的人才浪費。事實上，護理工作內容應可以規劃出不同的等級，人力運用分配由不同層級之人員擔任，才不致於造成人力資源浪費，也可以有效控制人事費用。
3. 教育訓練：目前護理界極力進行的護理人員分級進階制度，在各層級的教育訓練規劃時，是否能掌握資訊時代之潮流，改進學習的方式及教育訓練的方法，否則在講求效率、速度的今日，很難激勵員工學習，甚或達到所謂知識經濟之目的。
4. 人力的運用與效率不當，因為目前護理人員分級進階制度各個醫院的認證標準無法取得他院的一致認可，徒增護理人員及各機構的困擾，也無法建立良好的護理人力資料庫。工作設計上的缺失，例如：標準化不足，人力調度不靈活，豐富化與繁雜之間有衝突，工作輪調無法落實。
5. 護理主管的領導統馭及管理理念需重新充電；如何設計創造讓護理人員快樂的工作環境，了解新世代員工之需求，是需要用心思考的議題。
6. 機構、主管、員工的願景是否具有一致的共識。

談護理人員的激勵：翁新惠、方郁文、祁安美，經國學報，23:45~58

以上幾點因素都是影響護理人員工作士氣及工作投入之因素，因此，如何激勵護理人員顯得格外的重要。

四、護理管理者應有的激勵概念：

在談及如何激勵護理人員這個問題時，護理管理者首先必須了解有哪些因素是屬於護理工作的激勵性因素？護理人員實際的需要及感受是什麼？這樣才能擬定出有效的激勵策略。根據學者們的研究發現：護理人員在激勵方面的需求表現在個人成長、學習、發展及主管的領導等方面⁽²⁾。另外，徐美玲、盧美秀、陳品玲⁽⁴⁾的研究中發現：護理人員對激勵的需求高於其實際感受到的。激勵的需求以人際關係、成就與領導三方面佔前三位。工作年資愈短之護理人員對於激勵的需求愈高，護理人員對於激勵的實際感受愈佳，對於工作也愈投入。由此可見，激勵的需求並非全然表現在薪資與福利，個人與組織反而佔有重要角色。

如前文所述，激勵與領導在人力資源管理領域中，是屬於直線主管的工作範疇，而護理主管中的護理長尤其佔有重要角色，更應該具有激勵的概念，才能有效的領導，留住好的員工，增加生產力。以下將簡介一些著名的激勵理論，藉由理論的內涵，可以對於組織中人的動機、行為以及需求有進一步的詮釋，亦可以增加管理者思考如何扮演激勵者的角色。

激勵理論的發展開始於 1950 年代，雖然，到目前為止各個理論的效度分別都受到一些質疑，但仍是解釋員工激勵作用之重要理論，茲將相關理論之重要核心概念分述如下^(3,5)：

(一) 需求層級理論 (Hierarchy of needs)：

Abraham Maslow 的需求層級理論是根據其臨床心理觀察而歸納出的結論，他假設每個人均有五個層級的需求，分別為：生理需求、安全需求、社交需求、尊嚴需求、自我實現。根據 Maslow 的說法，若想要激勵某人時，必須先瞭解他目前停留的需求層級，再設法滿足該層級或以上層級的需求。雖然這個理論無法得到研究的實證，但是與直覺邏輯相吻合，因此，仍得到實務界廣泛的認同。

(二) 激勵-保健理論 (Motivation-hygiene theory)：

「人們到底是想從工作中得到什麼？」，這是心理學家 Frederick Herzberg 一直思索的問題，由其研究中，他提出激勵的因素可以歸納為兩類：

1. 保健因素：又稱不滿足因子 (Dissatisfiers)，例如：公司的政策、工作條件、工作環境、金錢、保障、人際關係等外在因素。這些因素若不具備，會導致員工的不滿，而影響工作意願，甚至離開組織。但這些因素都具備之後，也只能使員工沒有不滿，但不見得會使其因而努力工作。
2. 激勵因素：又稱滿足因子 (Satisfiers)，這些因素大多是內在的因素，包括工作本身、成就感、認同感、賞識、責任、發展等。這些因素的存在，對於員工是有激勵作用。這個理論廣為人們引用，也使得 1960 年代中期，工作豐富化、讓員工參與及自我控制等風潮逐漸興起。

(三) ERG 理論：

耶魯大學的 Clayton Alderfer 將 Maslow 的需求層級理論加以修訂，提出三種

核心需求，即：存在需求（existence）：指維持生存的基本需求。關係需求

（relatedness）：指人們想要維持重要人際關係的慾望。成長需求（growth）：指個人追求自我發展的慾望。ERG 理論強調人可能會同時發生幾種需求，不似 Maslow 的需求層級理論，僅限於一種的需求而已；而且，ERG 理論認為，如果較高層的需求無法得到滿足時，退而滿足較低層需求的慾望加深，這個理論可說是需求層級的改良。

（四）三需求理論（McClelland's theory of needs）：

由 David McClelland's 所提出的，其認為組織在瞭解員工的激勵時，應瞭解以下三種需求：成就需求（need for achievement）：想超越他人、想成就某種目標及追求成功的慾望；權力需求（need for power）：使他人順從自己的慾望；親和需求（need for affiliation）：希望和別人建立和諧且親密的人際關係之慾望。三需求理論的重點是在成就需求，某些人追求成功的慾望特別強，他們追求的是個人的成就感，而非成功所帶來的報酬。

（五）目標設定理論（Goal-setting theory）：

1960 年代末期，洛克（Edwin Locke）認為追求特定目標而工作的企圖心，是激勵人們努力工作的主要因素，明確的目標本身就具有激勵作用。目標管理是目標設定理論的應用，目標管理強調讓員工參與目標設定的過程。一般而言，如果目標設得太高，員工容易產生抗拒，但如果讓員工參與目標的設定，即使再困難，那也是「我」自己設定的目標，我必須盡所有的能力來完成，能增加對目標

的認同感。當然，也有不一致的看法認為在某種情況下，由主管直接指配任務，反而效果會更好。但適度的參與仍能增加員工接受困難目標的可能性。

(六) 增強理論 (Reinforcement theory) :

一般的激勵理論都認為「行為」是因，組織的「報償」是果，有什麼樣的行為就會造成什麼樣的後果。增強理論卻強調行為的後果（組織所提供的報償），才是影響行為的主要原因。如果人們採取了某種行為之後，立即有可喜或是預期中的結果出現，則此結果就變成控制行為的強化物，會增加該行為重覆出現的機率。這個理論主要應用在於獎勵（正面增強）與懲罰。

(七) 公平理論 (Equity theory) :

由 J. Stacey Adams 提出，又稱為「社會比較理論」，主要是指個人常常會衡量自己的付出 (input) 和獲得的報償 (output) 應維持平衡，不但衡量自己的狀況，還會進行社會比較，與別人比較，若認為結果相當，則存在公平狀態，但如果兩者比率不相當，員工就會覺得不公平，而影響他努力工作的意願。在公平理論中，比較的基礎或對象是一個重要的因素，稱之為「參考對象」。當員工感受到不公平時，可能會產生下列六種反應：1. 改變自己的付出。2. 改變自己的報償。3. 扭曲對自己的認知。4. 扭曲對別人的認知。5. 改變參考的對象。6. 改變目前的工作（辭職）。

因此，公平理論認為人們不僅關心自己的努力得到了多少報酬，更關心自己和他人之間的比較關係。他們會拿自己的投入和報償作一比較。當他們感覺不公

談護理人員的激勵：翁新惠、方郁文、祁安美，*經國學報*，23:45~58

平時，內心會有一種壓力，促使他們把狀況導回公平的位置。然而，公平理論所指的是「感覺上」的公平，而未必是事實上的公平，而且每一個人對於公平的感受是不同的。即使如此，公平理論對於人們行為的動機仍是一個重要的因素。

(八) 期望理論 (Expectancy theory) :

由 Victor Vroom 提出，期望理論認為人們之所以採取某特定的行為（例如：努力工作），乃是因為它的行為可以得到某種吸引他的成果。在這整個過程中包含了三個變數：「吸引力」：指個體從工作中獲得潛在結果或報償的重要程度，尤其是那些未獲得滿足的需求。「績效與報償的關連性」：即個體相信績效達到某特定水準時，會獲得想要的報償程度。「努力與績效的關連性」：個體認為付出一定的努力之後，會產生績效的機率。因此，期望理論強調的重點是酬償、酬償的吸引力、期望的行為、不管期望是否真實或具有理性，員工個人對於績效酬償及個人目標的期望程度，將決定他付出努力的多少。

五、激勵的方法：

根據徐美玲等⁽⁴⁾的研究建議：護理主管應加強護理人員在人際關係、成就與領導三方面的激勵。人際關係的激勵措施如：信任部屬、維繫部屬間良好的關係及發揮其團隊精神、營造單位內和諧的組織氣候。領導方面如：傾聽部屬的感受、考核公平客觀、排班公平合理、恰當的處理單位內衝突事件、與其他單位作良好的溝通協調。成就方面如：肯定部屬的工作表現、讓部屬在工作中發揮個人專長及得到成就感、覺得自己是有貢獻的、且獲得家人的肯定與認同等等。另外，護

理行政教育訓練應融入激勵策略之訓練，給予護理主管在職教育訓練，尤其是新任的護理基層主管。而其他對於護理人員激勵的方法建議如下：

- 1.關心部屬：傾聽部屬的意見，瞭解他們心裡所想表達的事，或是工作與生活上的困難，融入基層員工的聊天活動不但可以拉近與員工的距離，也可以收集到很多有關員工工作上及生活上重要的訊息。
- 2.依個人特質予適當的工作分配：同工同酬及不同工不同酬一直是護理工作最引發爭議及不平的問題之一，在無法解決這問題之前，最好就是適才適性，適時適量的工作分配最能讓員工發揮他們的能力，並達到人盡其才⁽⁶⁾；然而，薪資制度的檢討及重新設計仍然是發揮人力資源功能時，需考量之重要策略。
- 3.合理的報酬：除了金錢的酬勞之外，改與其他滿足成就需求之酬勞，例如：授權代理行政業務或是擔任組長等，安排升遷機會，給予記功嘉獎等獎勵，公開的表揚好的行為。
- 4.幫助員工確立目標：幫助部屬尤其是新進員工瞭解在工作的單位中要達到什麼目標，有了明確的目標，員工自然會激勵自己朝目標前進，同時，也要提供員工表現的舞台，目標的達成是需要伸展台的激勵。
- 5.給予員工參與解決問題及決策的機會，鼓勵他們說出自己的看法，培養其判斷力，也可塑造共同之願景。
- 6.工作豐富化和工作再設計：在合理的範圍內讓員工增加工作的深度及寬度，加重責任，或是給予權力進行較重要的事務，讓員工有機會接觸不同的工作內容，學

習其他知識，不但可以提昇工作士氣，也是員工培訓的重要手段。常見的活動如工作輪調（包括主管及員工）、參加各種專業訓練班或是在職進修等，都會增加員工的激勵感；另外，如何革新創新，降低護理執業的諸多限制，以增加護理工作的多樣化，則是有賴立法的改變⁽⁷⁾。

- 7.良好的工作環境也是常被忽略的一點，在寸土寸金的醫院中，主管應設法為員工保留適當的休憩空間，並規劃安全舒適的工作環境，例如：方便自動化的醫療輔助用品設備，無線電話，適宜的空調工作空間，自動化的護理站設備等，是關懷員工的表現，同時亦可提昇工作效率。
- 8.彈性的工時及排班方式：護理人員需要輪值三班，生理時鐘的調適因人而異，加上大多護理人員為女性員工，常有家庭的因素而需彈性之工時，這方面的需求應允許他們有較大的空間彼此協調變更。
- 9.以身作則善用領導方法，分享資訊給員工，暢通的溝通管道，時時傳達主管及環境中與員工相關的訊息，才能凝聚共識。
- 10.發展一個具有知識及技術的人力資源小組以及成立人力庫，才能靈活且合宜的管理。

六、結語：

常言道：帶人要帶心；孫子兵法中亦云：攻城次之、攻心為上。如果員工沒有被重視、珍視的感覺，如何要求他們提供高品質的服務。當企業管理在強調顧客價值導向，尤其是服務業更加的被強調要「顧客至上」、「以客為尊」時，有一

本書令我印象深刻，書名是「顧客第二」，看了這書名以後的直覺反應是：那麼誰是第一呢？答案是---員工第一。這本書的作者是美國一家著名旅遊公司最高主管羅森布魯斯所著，羅氏企業的成功經驗曾是華爾街日報、哈佛商業評論等重要媒體報導的焦點。作者認為羅氏成功的秘訣並不難了解，別人是盡力討好顧客，他則把重心放在員工身上。他著眼於建立有效團隊，由選擇正確的員工開始，給予重視尊重的感覺，設計適當的教育訓練，使員工很快的適應環境，關心員工，不只是提昇其工作品質也重視其生活品質，激發忠誠度與進取心，鼓勵員工打破傳統，締造快樂的工作環境，藉由這樣一個激勵性的領導理念，因而創造出驚人的企業成長⁽⁸⁾。

這是一個給予領導者啟發的故事，今日的護理教育、護理專業（事業），若能加入更多新的管理思維，掌握環境的脈動，給予這個專業更多的彈性與空間，則現況或許不會如此的悲觀。改善與改變是需要決心與堅持的，也需要全員的參與，尤其是護理的直線主管應能運用激勵管理的方式及創新的思維，進而可以幫助護理人員創造新的專業面貌，且能提昇工作的品質。

七、參考資料：

- 1.邱義城，1999，時代管理的靈魂-激勵領導。管理雜誌，287：20-21。
- 2.Moss, R., & Rowles, C. J. 1997. Staff nurse job satisfaction and management style. *Nursing Management*. 28(1)：32-34.
- 3.張緯良，1999，人力資源管理。華泰，台北市。

談護理人員的激勵：翁新惠、方郁文、祁安美，經國學報，23:45-58

4.徐美玲、盧美秀、陳品玲，1999，護理人員激勵與工作投入相關性之探討。護理研究，7(3)：235-246。

5.Robbins, S. P. 1992. Organizational Behavior. Sixth Edition, Prentice Hall Inc.

6.呂紀澤，1997，企業智慧管理法則。尚文，台北市。

7.Peter, R. 1998. How to motivate your staff. Nursing Management. 5(8)：26-27.

8.Rosenbluth, H.,& Peters, D.合著 李宛蓉 譯. 1993. 顧客第二。長河，台北市。