

運用自我決定理論於護理工作動機之探討

吳姿蓉¹、林秋菊²

1. 中山醫學大學附設醫院護理部副主任、中山醫學大學護理系兼任講師、高雄醫學大學護理系博士生

2. 高雄醫學大學護理學院教授

摘要

背景: 護理為一份需保有「動機」之職業，護理管理者應重視個體自我調節機制，促使護理人員透過內化歷程滿足能力、自主與關係感之心理需求，以自我決定方式，增進或保持個人內在動機，以持續提供病人最佳之安全照護。

目的與方法: 旨在透過文獻查證之方式探討影響護理工作動機之相關因素，進而提出可促進護理人員工作動機之相關運用策略。

結果與實務運用: 依據「自我決定理論」提出涵蓋兩大層面(1)營造自主性支持之工作風氣，增進自我調節行為、(2) 增進外在動機轉化為自主性與內在動機之策略，供臨床實務參考運用。

關鍵字: 自我決定理論、動機、護理工作動機

接受刊登：108 年 10 月 2 日
 通訊作者地址：林秋菊高雄市(807)三民區
 十全一路 100 號
 電話：07-3121107 轉 2611
 E-mail：chiuchu@kmu.edu.tw

前言

護理為一份需保有「動機」之職業，具備護理專業能力與克盡職責以提供病人完整之照護為護理專業之期待，然而，全球面臨護理人力短缺，影響護理工作士氣，因此招募、發展與留任成為護理管理重要之議題與挑戰(Hill, 2011; Moody & Pesut, 2006; Sochalski & Weiner, 2011)。研究指出「工作動機」有程度上的差異，會直接影響護理人員之工作意圖(intention to work)、滿意度、流動率與病人照護結果(Brewer, Kovner, Greene, & Cheng, 2009; Toode, Routsalo, & Suominen, 2011; Toode, Routsalo, Helminen, & Suominen, 2015)，對護理工作持續保持有高內在動機(intrinsic motivation)與自主性動機(autonomous motivation)之護理人員，有較好的準備度以提供病人照顧，並可增加對工作之參與感、減少疲憊感(burnout)及持續提供以病人為中心，重視病人安全之高品質照護工作(Hussain, Rivers, Glover, & Fottler, 2012; Nasrin, Soroor, & Soodabeh, 2012; Toode et al., 2015)。

學者提出，若現行醫療環境中仍僅以提供薪資、獎懲、讚美或責備等外在誘因(external motivation factors)之方式來增強護理人員之工作動機則有顯不足，近期研究提出，個體所覺知到的能力感(如:滿意工作結果)、自主感(如:可自由與主動選擇)與關係感(如:團隊歸屬感、相互尊重與依賴)三項基本

心理需求，為影響護理工作動機之首要因素，因而建議護理管理者或政策制定者，應全面重新思考提升護理工作動機之策略與方向，尤其應重視可透過自我調節(self-regulation)機制，使護理人員透過內化歷程滿足上述三項基本心理需求後，以自我決定(self-determination)方式，增進或保持個人之內在動機，協助護理人員專業發展與成長，並持續提供病人最佳之安全照護(Toode et al., 2015)。故本文之目的為以論述之方式探討影響護理工作動機之相關因素，並以自我決定理論為基礎，提出可促進護理人員工作動機之相關策略供臨床實務參考運用。

文獻查證

一、影響護理工作動機之相關因素

動機(motivation)是指引起、維持個體活動，並促使該活動可朝向某一特定目標進行的內在作用，為心理學上長期所關注之重要議題(Ryan & Deci, 2000)。Pinder(1984)認為「工作動機」是一組起源於個體內或外的推動力量，引發與工作有關的行為，並決定其形式、方向、強度及持續時間；Steers 與 Poter(1991)則表示工作動機是在組織場域中一種行為被驅動引導及維持的過程，當工作動機的意義演變為廣泛的因果歷程時，就不能以單一之定義完全界定與測量其概念。

由文獻回顧中已知個人特性、人格特質、需求、價值、認知、情感、自主、成就、行為與訓練等與工作動機有相關(Latham & Ernst, 2006；Toode et al., 2011)。根據 SDT 模式，Gagné 與 Deci (2005) 綜合相關研究提出個人特質的差異(individual differences)、社會環境因素如：工作的內容特性(包含挑戰、選擇、理由、回饋)、工作風氣(如：管理者的自主性支持)為影響自主性工作動機的前置因素。近年，Toode 等(2014)則認為影響護理工作動機之重要因素則包含有：個人特質與

工作的特性、個人對重要需求與事件價值感之優先順序與內在心理狀態，茲分別探討如下：

(一)個人特質與工作特性層面(personal characteristics)：

年齡、教育程度、性別、醫院型態、工作單位、職位等會影響護理工作動機(Koch, Proynova, Paech, & Wetter, 2014)，研究發現 35 歲以上、高教育程度、擁有較高護理職位、外科系、有機會接受在職教育與訓練機會之護理人員其護理工作動機較高(Hoonakker et al., 2013)。

(二)個人對重要需求與事件價值感之優先順序(individual priorities)：

近期研究提出，個體所知覺到重要需求的優先順序與對價值的認同感會影響護理工作動機(Toode et al., 2011)，包含能力感、自主感與關係感，此三項基本心理需求，為影響護理工作動機之首要因素，而滿足這些需求與工作條件和特性，如：工作的風氣，學習機會，知識與技能之展現運用，決策、授權和自主性、人際關係，發掘工作的意義和贏得他人尊重、自我實現、成就與對組織價值認同等有相關(Cai, Zhou, Yeh, & Hu, 2011；Toode et al., 2014)，若個體能從工作支持中能獲得此心理需求之滿足，則可產生自主性調節，增加護理工作之內在動機(Gaki, Kontodimopoulos, & Niakas, 2013；Lambrou, Kontodimopoulos, & Niakas, 2010；Ryan & Deci, 2000)。

(三)內在心理狀態(internal psychological states)

Tummers 與 Den Dull(2013)提出影響護理工作動機之三種內在心理狀態可包含：(1)個體經歷到工作的意義感、(2)工作責任感(3)與經驗到獲得尊重的人際關係，而其中對工作責任感部分則與自主感相同。

二、自我決定理論

自我決定理論(self-determination theory, SDT)為 Deci 與 Ryan 博士(1985, 1991)所發展,用以探討人類動機行為之宏觀理論(meta-theory),認為自我決定(self-determination)是重要的動機來源,並可用以解釋個體從事活動之原因。此理論觀點認為個人與環境互動的結果會產生不同的動機型態,分別為三種類別:內在動機、外在動機與無動機,並主張能力感(competence)、自主感(autonomy)與聯繫感(relatedness)為人類基本心理需求之核心要素,當此需求獲得滿足時,對相關活動所付諸行為的自主性愈高,內在動機愈強,可協助個體達到最佳發展與幸福感(well-being)狀態,相反的,若心理需求被剝奪或受阻礙時,個體將經歷疏離、被動與不完整(fragmentation) (Ryan & Deci, 2000),此理論同時也可協助了解到外在動機轉變為內在動機之機轉歷程(Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2002)。

無動機(amotivation)是指個體缺乏活動傾向,缺乏意圖,也就是缺乏內、外動機,通常表現出負面情緒、無目的、未有酬賞的期待及對活動的結果沒有任何期望(Ryan & Deci, 2000)。根據 Ryan 和 Deci (2000) 指出「內在動機」(intrinsic motivation)是沒有任何外在酬賞,完全是因為參與活動本身就具備有趣、好玩、滿足感而從事的行為,內在動機也是內在自主活動最原始的型態,當人們具有內在的驅動力量時,他們就被定義成是「自我決定」的(Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senecal & Vallieres, 1992)。外在動機(external motivation)是受到外在影響的驅動力,相對地,通常是受到比較多控制,較少的自主;然而,外在動機依據被內化或整合的程度,可區為受控性(controlled motivation)與自主性動機(autonomous motivation)及四種不同的動機調

節型態,從最少到最多內化程度依序分別為(1)外在調節(external regulation):指當行為會透過外在酬賞或限制被影響,外在調節就會發生(Pelletier, Fortier, Vallerand & Briere, 2001),如:我完成這項行為是因為獎賞與報酬,或是被迫有壓力去完成它。(2)內射調節(introjected regulation):內射調節雖然是源自於內在,但是還沒有完全地自我決定,只是部分內化,個人尚未完全接受,而內射調節的行會顯現出避免罪惡感和丟臉,或是去獲取提升自我和價值感(Ryan & Deci, 2002)。(3)認同調節(identified regulation):具有較多自主的(autonomous)或是自我決定的動機(self-determined motivation)(Ryan & Deci, 2002),動機的歸類雖然仍屬於外在的,但個人是為了目標的達成、活動的價值和重要性目的而參與活動,其行為是自我決定的。(4)整合調節(integrated regulation):所有外在動機中最自主的形式,當認同已經被提高評價等同於自己的目標、價值和需求時,就形成了整合調節,仍屬外在動機型式,原因為個體為了獲得重要結果或目的我從事的行為,而非純粹由自己對活動的內在興趣和享受(Ryan & Deci, 2002)。

三、「自我決定理論」在增進護理工作動機之運用與建議

自我決定論認為個體自我決定程度與其對行為及目標之設定有重要的關聯(Ryan & Deci, 2002)。亦即,一個具有高度自我決定程度的人,其行為動機乃是由內在動機(intrinsic motivation)所主宰,隨著自我決定或自主性的程度變化,其參與活動的意義、決心、興趣程度,或甚至情感亦將隨之深受影響(Ryan & Deci, 2000),個體即使在缺乏外在酬賞與回饋的情況下,也能自願持續地從事某項行為,並在行為的過程中獲得滿足及

快樂，因此更能促進下一步的自主行為及內在動機的增強(Ryan & Deci, 2000)。

然而，工作的本質並非一項總是另人感到滿意或有興趣的任務與活動(Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, & Malorni, 2010; Toode et al., 2014)，故筆者依據自我決定理論之觀點，提出護理臨床實務工作中可協助護理人員增強工作內在動機與促進外在動機內化之相關策略如下：

(一)營造自主性支持(autonomy-support)之工作風氣，增進自我調節行為

Ryan 和 Deci(2000)認為自主支持(autonomy-supportive)的環境(如：提供支持選擇、肯定、了解)，相對於控制(controlled)的環境(如：權威、命令、壓力)，能夠助長自我決定動機，健康發展和高心理功能，但目前運用於提升護理工作動機之研究卻鮮少(Toode et al., 2011; Toode et al., 2014)；從教育層面之研究進行探究，結果得知具備敏感性、支持性、彈性、並能以興趣激勵行為之自主性教師，較能夠發現學生自主感、能力感、關係感的真正需求(Ryan & Niemiec, 2009)，並由良性互動中逐漸獲得心理需求的滿足，同時也有較高的精熟動機、知覺能力、內在動機、正向情緒、學業表現及持續努力表現等行為(Orsini Evans., Ledezma., & Fuentes, 2016)。

綜合相關文獻，筆者提出護理臨床實務中提供自主性支持以滿足護理人員自主感、能力感與關係感，進而提升護理人員自主性動機之相關策略，如下：(一)自主感方面：鼓勵與支持自由表達想法；提供選擇；確認護理人員興趣專長所在；鼓勵護理人員發展與深化興趣專長；給予責任；提供具創造性的環境或策略以協助護理人員重新面對自己非感興趣性的工作任務與價值；在獎賞方面避免外在酬賞、如以考績威脅或控制護理人員等(二)能力感方面：對於工作表現提供正向的回饋；提供多元的學習經驗；提供適當

的護理工作挑戰；促進反思；提供建設性的評價(三)關係感：提供安全工作環境；願意傾聽、接納護理人員的不同想法和感受、接受批判、願意與他人分享專業經驗並扮演專業模範角色、能以護理人員興趣或專長來激勵行為、促進團隊合作與溝通(Orsini, et al., 2016; Toode et al., 2011; Toode et al., 2014)。

(二)增進外在動機轉化為自主性與內在動機之策略

個體經驗到自發性感興趣的工作可增強內在動機、工作滿意度、承諾、健康與幸福感(Ryan & Deci, 2000; Ryan & Niemiec, 2009)。Toode 等(2014)研究發現醫院護理人員對自主性與內在動機之需求高於外在動機需求，因此僅透過薪資、獎懲、酬賞、減少工作負荷等外在獎勵方式，或是提升能力感(Ryan & Deci, 2000; Ryan & Niemiec, 2009)來增加工作動機，仍有顯不足，由自我決定的動機或行為仍有持續被增加的可能性(Ryan & Deci, 2000)，故醫療照護系統中的組織文化與領導型態更應重視與尊重護理人員之自主性，提供可選擇、自己可決定的相關資源，取代壓迫性、要求與控制需求之自主性行為調節方式，以滿足能力、自主與關係感三項心理基本需求，來促進外在動機之內化(Gagné et al., 2010; Toode et al., 2014; Ryan & Niemiec, 2009)。

故臨床護理實務中，除培育可勝任、有能力之護理人員外，亦可在培育與工作歷程中藉由教育、分享等方式促使護理人員經驗到對護理工作之意義價值、責任感並運用知識結果展現於工作之自信成就感等，以維持或促進護理人員之自主性動機(Toode et al., 2014; Ryan & Niemiec, 2009)。

參考文獻

- Brewer, C.S., Kovner, C.T., Greene, W., & Cheng, Y. (2009). Predictors of RNs' intent to work and work decisions 1 year later in a U.S. national sample. *International Journal of Nursing Studies* 46 (7), 940–956.
- Cai, C. F., Zhou, Z. K., Yeh, H., & Hu, J. (2011). Empowerment and its effects in clinical nurses in central China. *International Nursing Review*, 58(3), 138-144.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991), A motivational approach to self: Integration in personality, In R. Diensibier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation*, 237-288, Lincoln: University of Nebraska.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organization Behavior*, 26, 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M-H., Aubé, V., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
- Gaki, E., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 483-490.
- Hill, (2011). Nursing and the aging workforce, myths and reality, what do we really know? *Nursing Clinics of North America* 46 (1), 1-9.
- Hoonakker, PLT., Carayon, P., MaGuire, K., Khunlertkit, A., Wiegmann, D. A., Alyousef, B., & Xie, Wood, K. E. (2013). Motivation and job satisfaction of Tele-ICU nurse. *Journal of Critical Care*, 28, 13-21.
- Hussain, A., Rivers, P.A., Glover, S.H. & Fottler, M.D. (2012). Strategies for dealing with future shortages in the nursing workforce: a review. *Health Services Management Research*, 25 (1), 41–47.
- Koch, S. H., Proynova, R., Paech, B., & Wetter, T. (2014). The perfectly motivated nurse and the others: workplace and personal characteristics impact preference of nursing tasks. *Journal of Nursing Management*, 22, 1054-1064.
- Latham, G. P., & Erns, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181–198.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, P., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfactions among medical and nursing staff in Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8, 26.
- Moody, R.C., Pesut, & D.J. (2006). The motivation to care: application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of Health Organization and Management*, 20 (1), 15–48.

- Nasrin, H., Soroor, P., & Soodabeh, J. (2012). Nursing challenges in motivating nursing students through clinical education: A grounded theory study. *Nursing Research and Practice*, 2012, 1-7. doi: 10.1155/2012/161359.
- Orsini, C., Evans, P., binnie, V., Ledezma, P., & Fuentes, F. (2016). Encouraging intrinsic motivation in the clinical setting: teacher's perspectives from the self-determination theory. *European Journal of Dental Education*, 102-110.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Brière, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion*, 25, 279-306.
- Pinder, C.C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*. Foresman and Company, Glenview.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In R. M. Ryan & E. L. Deci (Eds.), *Handbook of self-determination research*. Rochester, N.Y.: The University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Niemiec, C. P. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: applying self-determination theory to educational practice. *Theory Research Education*, 15, 63-68.
- Steers, R. M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill.
- Sochalski, J., & Weiner, J. (2011). Health care system reform and nursing workforce: Matching nursing practice and skills to future needs, no past demands. In *The Future of Nursing: Leading Chance, Advancing Health* (The Institute of Medicine ed.), National Academy of Sciences, Washington, DC, 375-400.
- Tummers, L. G., & Den Dulk (2013). The effects of work alienation on organizational commitment work effort and work-to-family enrichment. *Journal of Nursing Management*, 22 (6), 850-859.
- Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses, a literature review. *International Journal of Nursing Studies* 48 (2), 246-257.
- Toode K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen T. (2014). Hospital nurses' individual priorities, internal psychological states and work motivation. *International Nursing Review*, 61(3), 361-370.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scand Journal Caring*, 29(2), 248-257.
- Vallerand, R. J., y Bissonette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60, 599-620.

Using Self-Determination Theory to Explore Nurses' Work

Motivation

Tzu-Jung, Wu¹、Chiu-Chu, Lin^{2*}

1. Vice Director, Department of Nursing, Chung Shan Medical University Hospital; Adjunct Instructor, Department of Nursing, Chung Shan Medical University; Doctoral Student, School of Nursing, Kaohsiung Medical University
 2. Professor, School of Nursing, Kaohsiung Medical University
-

Background: Nursing is an occupation that relies on nurses' ability to sustain their work motivation. Nurse managers should emphasize the self-regulation mechanisms of individual nurses to improve or sustain their internal motivation, thereby ensuring patient safety and providing optimal nursing services.

Objective and Methods: A literature review was performed to verify the results of related studies and examine factors affecting nurses' work motivation. Accordingly, strategies were proposed to improve nurses' work motivation.

Conclusion and Practical Implications: The self-determination theory was adopted to identify the following two dimensions regarding strategies for enhancing nurses' work motivation: (1) establishing a work environment that supports nurses' autonomy and thereby improving their self-regulation behavior; and (2) adopting strategies that facilitate the conversion of external motivation to autonomic behavior and internal motivation. The results of this study can serve as a reference for clinical practice.

Key words: self-determination theory, motivation, nurses' work motivation

Accepted for publication October 2, 2019

* Address correspondence to: Chiu-Chu, Lin, 100 Shih-Chuan, 1st Road, Kaohsiung City 807, Taiwan

Tel: 07-3121107 ext. 2611 E-mail: chiuchu@kmu.edu.tw