

醫療機構人力資源管理綜論

三軍總醫院 *宏恩醫院 家庭醫學科 謝嘉娟 譚健民*

前言

人力資源管理 (human resource management, HRM) 已經成為現代醫院管理的重要組成部分, 更是醫院塑造核心競爭能力的重要基礎。長期以來, 多數醫院的人力資源管理模式都是處於被動適用的人事管理階段, 而隨著醫院內外環境的變遷以及柔性化組織結構的廣泛運用, 使原有的醫院人事管理不足日益顯現其缺失^{1,2}。如今人力資源管理已從傳統保守、消極、被動的人事行政管理, 演進為前瞻、積極、主動的「策略性人力資源管理」, 擔負徵才、選才、用才、育才、展才、惜才與留才等責任, 配合醫院經營策略, 以達成實現願景、增加競爭力等目的^{2,3}。(圖1)

人力資源之獲得

人力資源規劃 (human resource planning), 是人力資源獲得的第一步, 為配合組織策略, 估算未來各時間點所需人力的量與質, 包括: 人力盤點、分析預估、擬定計畫、執行與評估等步驟²。

工作分析 (job analysis), 是人力資源管理的基礎, 藉由資料彙整, 歸納出每一職位的工作性質、內容、方法及所應具備的素質, 綜整結果以書面紀錄為工作說明書 (job description) 及工作規範 (job specification), 進而應用於人力資源管理各個流程。在講求制度的組織, 工作說明書是不可或缺的^{3,4}; 然而, 醫院大多不重視工作分析, 也沒有發展工作說明書。工作規範, 則是該職位所應具備的最基本條件, 可作為選才依



圖1：人力資源管理之架構

據。

招募 (recruitment)、甄選 (selection) 及聘任 (employment), 為人力資源管理活動的起始步驟。招募, 是指透過管道散播人力需求的訊息, 吸引條件符合的人才來應徵; 招募來源, 分為組織內部與外部, 各有其優、缺點, 端視情況決定^{3,4}。(表1)

甄選, 是從所招募資歷相符的應徵者中, 遴選最適合組織需要的人才; 曾國藩有言: 「雖有賢才, 苟不適用於用, 不逮庸流」。故甄選本質上是要找到「最適用」的人才, 而非最頂尖的人才⁵。甄選程序上, 初步由人力資源部門負責, 先對應徵者的背景資料作基本查核, 其工作穩定性如何? 經歷是否連續抑或有所隱匿? 適逢網路資訊發達的年代, 可利用網路搜尋引擎獲取資料佐證; 再者是「測驗」, 筆試似乎較為客觀, 也絕對不能廢除, 面試則是臺灣常用的甄選工具, 較能了解應徵者的態

表1：招募組織內部人才與外部人才之比較

人力招募來源	組織 內部人才	組織 外部人才
人力供給數量	少	多
招募與甄選的成本	低	高
雙方的了解程度	高	低
對員工士氣的激勵	大	小
新觀念的引進	難	易
改革時的舊勢力包袱	大	小

度以及溝通應對能力，但有流於主觀的缺點，面談內容須事先規劃，而面談最好由新進員工所隸屬的部門主管來負責。術科部份，有些大型組織設有評估中心，目前醫師國家考試已試行客觀結構式臨床測驗（objective structured clinical examination, OSCE），亦列入醫師法施行細則修正草案，未來可能推及其它各類醫事人員，但缺點是測不出應考者的動機。甄選總評，要注意時效性，盡快通知正取人才、安排報到，是為聘任，另可將其他應徵者分類為備取和不適任者^{2,3,4}。

人力資源之發展與運用

良好的員工教育訓練，可提升專業知識與技能，改善工作方法及效率。需求分析，是發展訓練計畫的第一步；於規劃期設定預期目標，目標分為態度、技能及知識面向，口訣是「ASK」。其次是執行期，包括職前訓練、在職訓練、職外訓練，依照訓練內容，決定訓練方式。然後是評估期，評估員工反應、學習情形、後續行為及績效表現，評估結果可供未來訓練計畫之參考^{2,3,4}。隨著醫院資訊化，適當應用e-Learning可打破時空限制。

員工績效評估，目的是引導員工努力方向、充分發揮潛能。流程依序為：設定目標、評估績效及提供有效的回饋等步驟。正向回饋不僅肯定員工，還能強化好表現並激勵發展^{1,2,4}。此外，360度評量，由周遭的每一個人全方位評估，目前已應用於畢業後一般醫學（PGY）訓練，缺點是影響工作氣氛且耗時。

組織的員工生涯發展管理部分，組織體制性的職涯管理，係彙整組織長期發展目標與人力需求，提供員工在組織內發展的機會，務必與員工個人的生涯規劃整合、配搭，方能達到勞資雙贏局勢³。

留住人力資源

薪酬（compensation），包括直接薪資與間接薪資（表2），為組織吸引員工的基本條件，也是組織成本，所費不貲，兩者須兼顧。間接薪資新趨勢，係採用彈性福利制度（cafeteria benefit plan），羅列多種福利項目，提供員工於額度內自由選擇，配合員工需求，才有效益^{3,4}。

勞資關係（labor relations），與內部顧客（員工）滿意度相關，須讓員工感受組織公平、高度支持及心理契約實現（psychological contract），並暢通申訴管道。員工無論自願性或非自願性離職，最好能安排離職面談（exit interview）探究其因，加以反省¹。

新時代人力資源管理之挑戰

經濟學家James J. Heckman說：「新經濟時代是以人的技能為主，不像舊經濟時代會以勞動力來評估薪給。因此，技能訓練非常重

表2：員工薪酬的內容

	類別	項目
直接薪資 (薪水)	基本薪資	依職務／學經歷／績效表現調整
	津貼	加班費、專業／地域／交通／伙食津貼…
	獎金	年終／績效／全勤津貼…
間接薪資 (福利)	經濟性質	勞健保、疾病／意外給付、退休金…
	娛樂性質	慶生會、聚餐、旅遊、社團…
	設施性質	員工宿舍、餐廳、育嬰室、幼稚園…
	其它服務	法律服務、理財輔導、進修…

要，在科技時代人力價值更在技術，而非勞力。」知識員工 (knowledge worker) 是組織的重要資產，白領階級不單單為高額薪資而滿意，同時也須滿足心理學家馬斯洛所主張的生理、安全、社會、自尊、自我實現等五大需求。

Me世代 (Generation Me)，由心理學家 Jean M. Twenge 首先提出，為1980年後出生的新式員工，過度被呵護，強調自由、自尊、自我本位、物質主義，擁抱理想與創意，但逐漸不踏實。針對Me世代的特殊管理技巧在於：營造良好工作環境與氣氛、有效溝通、即時回饋、適度授權、提升成就感等。

結語

人資管理不僅是單純的控制管理，或要

求員工忠誠度及信賴感，更重要的是建立人性化、合理化、科學化，並更具有彈性及創造性的管理方式。健全有效的管理制度，必須恪遵以下重要原則：1.人資管理的策略目標，須與機構策略目標一致。2.人資管理計畫，必須能夠具體且落實執行。3.人資管理須能夠預期環境變遷，並擬定因應的對策。4.人資管理須伸張員工利益，了解機構決策間的重要性。5.有效人事管理端賴其所重視的議題而定，對事不對人。6.人事管理必須不斷求新求知、學習、發展與創新。

基本上，員工的「忠誠度」、「信賴感」或「態度」、與「行為」是無法完全以「制度」去做規範，其中「忠誠度」則是對機構的核心理念與價值觀的認同，而「信賴感」則建立於對主管的統馭領導才能及其言教身教，「態度」與「行為」更受到良好工作環境的彼此相互影響。人資管理不僅是單純的控制管理，更重要的是建立人性化、合理化、科學化，並更具有彈性及創造性的管理方式。醫療兼具高科技 (high tech) 與高人性 (high touch) 的特色，不僅高度專業，需要各種專業人員間分工合作、卻又無法完全相互替代，經由輪班、值班制度，方能因應全天候勞力服務密集的需求。

「人才」是組織最重要的資產，健全的醫療人力資源管理，可以提升醫療品質、醫療院所績效表現，合乎法律規範、全民健保規定、醫院評鑑制度，增加競爭力與滿意度，達成永續經營目標，對於關鍵人才，亦具有專業技能發展、吸引激勵及生涯規劃等性質。

因此，如何提升人力資源開發與管理的水準，則人事管理必須不斷求新、求知、學習、發展與創新，以充分發揮醫院全體員工的才智及工作熱情，從而進一步提升醫療服務品質及病人的滿意度才是當務之急。

此外，醫療機構更要積極推行以人為本的管理理念，以啟動人力資源，使每個員工擁有自動自發的工作態度。因此，人力資源開發需要整體籌畫以及有系統的實施，並建立科學化的考核評價機制，把有才幹的人才放置在有效而適當的職務上，讓不同層次的人才各謀其事、各盡所能，而培養醫院團隊精神以及積極營造健康和諧的醫院文化，甚至良好的人際關係更是重要。

參考文獻

1. Daft RL: Managing Human Resources. In: New Era of Management, 9th ed. South-Western, pp 306-338, 2010.
2. 魏慶國：人力資源管理部門。In: 潘憶文等，醫院組織功能與管理，第二版，臺北，華杏出版，163-188頁，2008。Management, 5th ed. Houghton Mifflin, pp 200-257, 2008.
3. 張緯良：管理學。臺北，雙葉書廊，第二版，272-300頁，2007。
4. Griffin RW: Managing Human Resources in Organizations. In: Fundamentals of Management, 5th ed. Houghton Mifflin, pp 200-257, 2008.
5. 丁志達：人力資源管理。臺北，揚智文化，第一版，2005。Ⓜ

