屏東基督教醫院

找出人才DNA，選才育才更精準

屏基醫院余廣亮院長（右五）與經營管理團隊

屏基醫院余玉竹主任（後排中）與人力資源室同仁

口述：余玉竹／屏基醫院人力資源室主任
採訪：104人資學院

屏基醫療財團法人屏東基督教醫院（下文簡稱：屏基醫院）是由一群來自美國、挪威、芬蘭的宣教士醫護人員所建立，這群宣教士醫師不求回報地為台灣奉獻二、三十年，屏基從不起眼的小診所，蛻變成擁有600多床的區域教學醫院，一路守候南台灣民眾的健康。近年為因應醫療市場驟變，力求改革蛻變。屏基的持續努力也取得具體成果，例如家醫群以及心臟內科榮獲國家品質標章，全院通過ISO多項驗證，醫院評鑑亦得到優等成績，在2011年更榮獲第21屆國家品質獎、第9屆國家公益獎及內政部幸福企業獎的肯定。

職能及性格常模之建置目的與效益

屏基醫院自創立至今已有六十餘年的歷史，對於關鍵人才接班傳承制度的具體脈絡、以及人才評鑑的資料收集等，皆需要找到合適的工具。同時醫院評鑑對人才培育的要求亦十分重視，而職能在人資管理上的運用則可以兼顧各項需求，並用以建立訓練品質結構化的系統。基於此一緣由，開啟了屏基醫院與104人資學院自2013年底開始持續至今的多項合作。

屏基醫院於2014年開始與104人資學院合作導入職能及性格常模的建置，期望達成之目的和效益是：

1. 建立人才標準：過往的人才招募標準主要以主管個人的經驗判斷，在屏基醫院全員的職能及性格常模建立後，選才得以回歸客觀之依據。而由於醫療產業有部份技術人才常處於供不應求的狀態，因此職能及性格的人才標準主要用在行政職務及管理職務的甄選，其他職務人員則用以比對屏基醫院專屬的常模來作為適才適所的晉用或調任參考。

2. 績效考核規劃：將職能納入每半年進行

©104 Corporation All Right Reserved

一次的績效考核項目中，作為行為面向的考核指標，並延續到關鍵人才接班人計劃中。而性格也會影響績效展現，瞭解組織成員的性格組合亦有利於引導團隊展現能力。

3. 人才培訓：醫療產業的人才培育較其他產業複雜，訓練需要投入大量資源，且必須要用在刀口上。以往培訓並未連結到績效面，教育訓練的規劃亦較無依循的標準。希望參考職能缺口來進行年度訓練的規劃，讓訓練更有策略性。

4. 人才發展：單位管理者可在員工性格與職能的現況中，找到合適的人才發展模式，主管也能據以自我發展。過往雖有執行個人發展計劃 (IDP, Individual Development Plan)，但同仁對於IDP無感，在建置職能模型並將行為面向的職能指標納入考核後，已陸續應用於IDP並持續觀察成效中。

5. 變革與創新：透過人資管理面的基礎工程與職能運用概念的導入，帶動醫院成長變革的動能，讓人力素質更有競爭力，邁向卓越創新。

在內部推動上述專案的過程中，人資單位不斷地在例行會議等場合宣導運用方式及使用的範圍，並且將職能納入ISO程序中，透過持續性的內部稽核及外部驗證，達到落實執行的目的。在2015年陸續導入各項管理訓練課程後，主管也慢慢熟悉以職能作為溝通共識，人資部門及主管也會在定期會議上分享與回饋意見，並進而影響其他主管及同仁共同投入。

建立共同策略目標，順利推動變革

在招募及留才上薪酬福利仍是目前最有效的工具，其次則是良好的工作環境以及組織文化。醫療產業的人力發展多採雙軌制，目前亦已將職能納為晉升制度的考量之一並陸續規劃出具體的做法。

專案導入的變革成敗上，經營階層是否支持是關鍵，做好溝通很重要，把人資部門與經營階層想要的綁在一起，有共同的策略目標，變革的推動才能順利。

變革的成效已能陸續展現，現今新進同仁中約有七至八成，在留任狀況及到職後的績效展現都有良好成效。少部份新員工多半是因為沒有醫療業的經驗,造成與預期有落差而選擇退出。

職能的應用範疇全面落實

良好的訓練成效是醫院評鑑中的一大重點。可以運用TTQS的架構來加以落實，而職能則是TTQS當中的關鍵項目，因此職能的落實運用在人資管理架構上皆能讓評鑑委員對醫院的管理成果更生信賴。目前屏基醫院的所有人資作業都已將職能融入工作分析與工作設計，透過工作設計應用在包含人力資源管理

©104 Corporation All Right Reserved

(HRM)下的選育用留各方面，以及人力資源發展(HRD)中的訓練及發展等範疇。

屏基醫院目前是依據職能缺口找出需要提升的職能項目，一年進行一次訓練規劃，讓現有人員能適才適性發展。在管理職能上的投入是目前最多的，因為主管是發動引擎(driver)，醫院的訓練對象廣泛，除了現職人員之外同時也包含實習生，訓練工作的份量已有如半個訓練機構之多，在主管的管理能力完善後，將能夠依各職類需要去做更合適的訓練規劃。

在建置以職能為基礎的培訓制度後，訓練更能夠有具體的目標及明確的成效要求，因此主管也較願意支持。現行法規雖然要求醫院需以總營收3%以上的預算投入員工訓練，但屏基則做得更多，也期待可以做得更好。在留才成效上，以護理人員而言，其他醫院護理人員的流動率約為20%以上，屏基則可以持續掌握在12%以內。

訓練課程的成效觀察

屏基醫院也與104人資學院合作過多項訓練課程。例如：情緒管理與壓力調整、承上啟下的溝通藝術、有效的回饋技巧、管理者的系統思考與理性決策等等，課程亦已可觀察到許多效益。例如以往主管決策較缺少共同討論的經驗，主要是依據各主管自己的想法決定，以致於長期計劃較難系統性且連貫性的落實，透過此一課程的學習及運用，現行決策模式則在改善與調整中。

有效回饋技巧課程則讓主管學會如何做好績效面談，同時面談結果也需由員工確認並對未來改善的方向建立共識。近來主管已清楚如何在績效面談時營造良好氣氛，熟悉面談流程及回饋的做法，在撰寫對部屬的評語時也更具體精準。屏基每半年所做的員工滿意度調查亦顯示出，員工對績效考核的方式滿意度分數有上升，已較少發生主管未面談溝通即給出評核的狀況。醫院的主管會分享如何透過職能的運用來輔導同仁，同時主管也會適度調整自己的管理風格，團隊氣氛也跟著改變。例如：以往主管常常覺得有些事不需明講，但現在則會多利用機會充份溝通，有利於建立團隊的共識。

更符合組織策略與需求的人才培育

屏基醫院人力資源室余玉竹主任認為，104人資學院在訓練課程的服務上與其他管理顧問公司最大的差異，在於能夠透過課前訪談進行充份的溝通，瞭解組織與學員對課程的期待，相較其他課程提供者只憑教案內容評估，不太主動做課前訪談，也沒有客製化的課程內容。104人資學院提供的訓練課程規劃與講師安排相對地較能符合學員的需求，小組討論與互動的效果也較好。由於醫院的訓練相當密集，同仁都需要上很多課程，因此講師的授課品質好不好是很容易比較出來的。

在人資管理上，醫院是願意投入資源的，雖因產業特性而以專業職能為主，但主管的管理能力更需被教育，特別是管理技巧如何透

©104 Corporation All Right Reserved

過演練方式予以加強。人資單位的夥伴也須常保開放心態，找機會多了解其他產業的人資經驗作為借鏡，也多接觸其他知識社群多元吸收資訊。

人資的策略建言與務實規劃

余玉竹主任在屏基醫院已有十年的人資主管經驗，她表示：人資的使命是在服務員工（內部顧客）打造具活力的組織氣氛，有機會要多將人資的想法推銷給組織，努力提供策略建言並強化執行力，營造更好的職場環境，這樣長官們才會更重視人資的意見，切勿限縮在行政事務上而將自己作小了，經過近年的努力，人資的同仁們也感受到醫院越來越能重視人資部門了。

此外余主任建議，人資要做務實的規劃，不要畫太大的餅，虛有其表的計劃未必能落實，需要有系統性的方向才能找到可以長期延續下來一致性的做法。例如：屏基醫院導入平衡計分卡已逾十年，但仍覺得執行時某些部份不夠扎實，在完成職能模型建置後，預計將職能的要求標準也納入人員KPI中，則有助於落實平衡計分卡的運用。

未來的人才挑戰與因應

在當前醫療體系經營面的環境變化下，對屏基醫院的未來發展也形成許多影響和挑戰。例如：健保財務及支付制度變動，以及屏東縣民眾所得相對偏低不利的狀況下，不易發展自費項目，造成經營風險。而地方首長基於壓力，引進外來競爭者，以及區域同業紛紛與醫學中心合作發展各類特色醫療中心，也形成市場競爭的局面。另外由於勞動相關法令修法，必須增加人力招募需求，卻礙於地處邊陲，導致落入優秀人才的延攬留用與整體人事費用成長之兩難。

面對外來競爭者壓力，吸納人才是很大的挑戰，因此屏基醫院更著重在現有人才的培育及組織文化的建立，主管的人選也以內部晉升為主。雖然屏基為基督教醫院，但組織文化上尊重多元，在選才的應用上，由於產業特性所需，專業職能為重要考量，性格特質上則有同質性較高的傾向。但需要創新的單位在選才標準的考量上則較為多元，不同特質的成員加入，對組織文化有衝撞反而有機會激盪出新的火花。

過去宣教士醫師們，翻山越嶺到山地部落義診，民國 83 年屏基醫院也開始海外醫療宣教服務，並得到美國CDC、WHO等國際組織認同成為合作夥伴。屏基的海外醫療事工，充份展現「那裡有需要，就到那裡去」的傳統，這樣的傳統也讓願意投入海外及偏鄉醫療事工的人才透過培訓進行經驗傳承展開另一種嶄新的人生體驗，形成屏基不同於其他醫療院所的特色；而近期的擴院計劃則是希望藉此凝聚組織成員的向心力，並擴大培育中階管理人才強化接班梯隊，可以作為未來人才爭奪戰的因應之道。

【104人資學院專刊】電子報 歡迎免費訂閱！

©104 Corporation All Right Reserved