

公立醫療機構人力資源管理彈性化之研究

周瑛琪¹ *顏忻怡²

¹東海大學企業管理學系 ²東海大學管理學院

公部門為了提高人力彈性運用及控制人力成本，近年來，任用大量的契約人力處理龐大的業務，但是運用契約人力的相關法令尚未健全，且公部門對於契約人力的相關配套措施也無法因應現況，特別是契約人力的績效評估制度及職涯發展制度尚未建立，使得契約人力在公部門內無法獲得公平的待遇，亦缺乏職涯發展目標，契約人力對組織的向心力及離職意願都將成為公部門人力運用的隱憂，逐漸成為組織發展重要的阻礙。本研究將以精實醫療的精神為基礎，致力於設計契約人力的彈性化策略，透過教育訓練及職涯發展計畫，提升契約人力對公立醫療機構的向心力，進而展現出良好的工作績效，以達成精實醫療之中所謂以精實的經營方法，減少醫療經營上的浪費，進一步提高人力資源的價值。

1. 研究背景與目的

公立醫療機構之經營管理策略受限於政府單位之法令規章，相較於其它民營醫院在經營管理方面缺乏彈性。人力資源乃是醫院長期發展的關鍵，若無法妥善的規劃及彈性運用，將難以維持醫院的競爭優勢。有鑑於此，為了強化醫院的競爭力，提高經營自主權及存在價值，應致力於建立彈性化及具有市場競爭機制的人力資源管理模式，以提升人力素質。不同於過去公共部門以程序管制、運作管制、及課責制度管理契約人力 (Pollitt, 1993; Common, 2001; 蘇偉業, 2007) 本研究以關係行銷的概念，提出公部門契約人力之管理機制。進一步，設計契約人員的生涯發展制度，提供晉升機會並落實獎勵以激勵員工士氣，以利留住優秀人才，強化內部人力資源體質。公立醫療機構之契約人力相對於機構內的公務人員，無法獲得相同的升遷機會，此狀況將打擊契約人力工作士氣，影響工作績效。因此如何提升契約人力對組織的向心力，「信任」及「關係承諾」扮演關鍵的角色，此乃是關係行銷的基本精神。當契約人力願意「信任」醫院，且和醫院之間建立非正式契約的「關係承諾」，將會提高契約人力對醫院的向心力及留任意願，進而提高工作績效。亦即當契約人力相信基於個人優良的工作表現下，醫院會持續提供個人更多的教育訓練及工作機會，契約人力將可提升個人的能力，同時可以獲取長期發展及升遷的機會，將有助於提升人力品質。是故本研究以關係行銷模型為基礎，探索提升契約人力與醫院之間建立信任及關係承諾的重要因素。進一步再設計契約人力的職涯發展路徑。

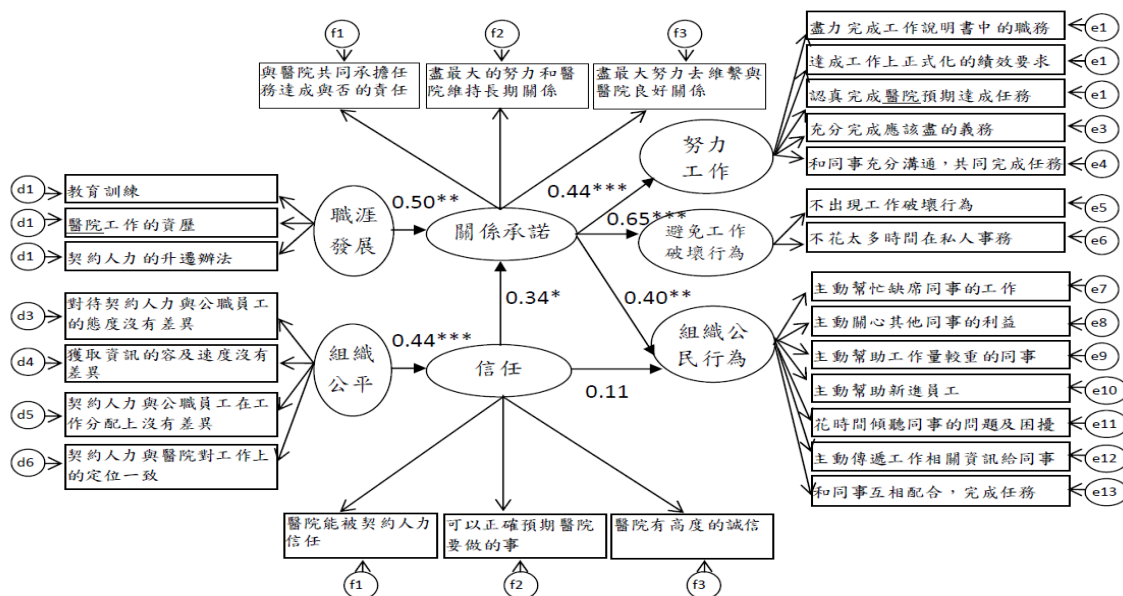
2. 研究方法

基於 Morgan & Hunt (1994) 對關係行銷提出的關鍵調節變量模型，針對公立醫療機構之契約人力的特殊性，調整模型。在關係行銷前置變上，以「組織公平」及「職涯發展」二個變數，作為關係行銷管理活動。茲因在公立醫療機構內之人力系統，包括常任公務人員及契約人力二種人力。契約人力有別於一般經由考試及格的常任公務人員，不論在考試/甄選、任用/進用、俸給/薪給、考績與獎懲/考核、升遷/升等、及退休及撫卹方面皆有所差異。特別是契約人力的薪給，低於常任公務人員的俸給，且無升遷及升等的辦法，缺少職涯發展規劃。因此對於公立醫療機構而言，關係行銷管理活動的核心為組織公平及職涯發展。在中介變數上，依據關係行銷之關鍵調節變量模型，以「信任」及「關係承諾」作為關係行銷之中介變數。在關係行銷結果變數上，將原來模型上，針對外部顧客所設的默許、離開的意願、功能性衝突及不確定性等四個因素，轉化為對內部顧客的「組織公民行為」、「努力工作」、「避免工作破壞行為」等三個變數。由於此模型的應用對象原為組織的外部顧客，因此透過內部行銷文獻的探討，將最終的結果變數轉化為員工績效的相關變

數。本研究運用結構方程模式，驗證公立醫療院所之關係行銷管理活動與契約人力之工作績效的關係。本研究以台中公立醫療機構之醫務企管室、教學研究部、及人事室的行政人力，進行抽樣，發放問卷 107 份，回收問卷 98 份，回收率為 92%。

3. 結果與討論

結構模式及測量模式之直接效果的標準化係數，如圖 1 所示。



註 1: *表示 T value>1.96 表示 p<0.05;**表示 T value>2.58 表示 p<0.01;***表示 T value>3.29 表示 p<0.001

圖 1. 結構方程模式結果

可知關係管理活動中的職涯發展正向直接影響關係承諾，而組織公平正向間接影響關係承諾，醫院若想要提升契約人力重視和醫院之間的長期關係，並且願意和醫院共同承擔責任時，則應重視契約人力的職涯發展，並提供組織公平。亦即增加教育訓練及升遷制度。同時，對於契約人力及公務人員在資訊獲取的內容及速度上，應盡量一視同仁，並且不會將過多瑣碎的雜事交付給契約人力，以期提升契約人力對醫院的信任，進而增加關係承諾。關係承諾正向直接影響契約人力之努力工作、避免破壞行為及組織公民行為。醫院對職涯發展及組織公平的管理模式，將會間接正向影響契約人力之努力工作、避免破壞行為及組織公民行為。因此為了提升契約人力的工作士氣及工作績效，醫院應重視契約人力的職涯發展及公平性。綜合上述，本研究之研究假設皆達顯著相關，僅有信任對組織公民行為未達顯著標準，表示對於契約人力而言，僅有信任是不足以影響其工作績效，必須藉由關係承諾，才能正向影響努力工作、避免破壞行為及組織公民行為。

參考文獻

1. Common, R. (2001). *Public management and policy transfer in southeast Asia*. Burlington: Ashgate.
2. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
3. Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public services* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
4. 蘇偉業(2007)，管理主義下的政府機關人力彈性化：台灣與香港政府契約人力制度之比較分析，*公共行政學報*，23，29-66。