

## 第四章 和諧職場

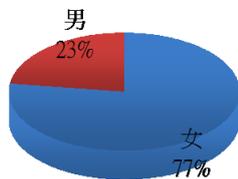
本院視人才為最重要資產，更是成長與追求卓越的基石。除了締造出創新及多元的組織文化，提供員工舒適安全與合理薪酬的和諧職場，更致力於營造優質工作環境，由復健科、中醫科及營養室跨團隊合作，開辦多種的紓壓、減重、中藥滋補養生、營養養生與工作平衡等訓練課程，照顧員工身、心、靈的健康。

在工作上，透過完整全方位的教育訓練體制及員工發展規劃，協助員工提升專業能力與自我成長，成為醫院永續發展的重要推力。

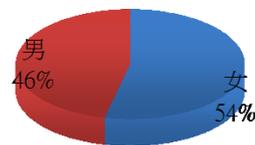
### 4.1 僱用狀況

本院截至 2009 年底員工總數為 1,883 人，其中包括 134 位主管人員、1,364 位醫療專業人員及 385 位行政人員，其中本國籍員工佔 98%，女性佔主管人員 54%。

全院性別



主管職性別



國籍別



本院在招募遴選時，以單位需求與人員專業能力為依歸，對於不同性別、宗教、種族、或政黨均一視同仁；亦在「工作規則」明確

規範，保障員工在招募、任用、發展、評核與獎酬等方面均受公平對待。

本院依據臺北醫學大學董事會核定的組織規程，建構兼俱管理與領導的組織架構，並依各單位業務推展需求，設置主管、副主管，主管人數佔員工總人數比例 7%。

主管別	男性	女性	總計
一級主管	46	20	66
二級主管	11	24	35
三級主管	5	28	33
總計	62	72	134

除醫師以外的 83% 員工皆受本國「勞動基準法」及「工作規則」保障；為保障不適用「勞基法」的 17% 醫師權益，本院另訂有相關辦法予以規範和保障。截至 2009 年底，無申訴歧視案件發生。

#### ➤ 員工留任

本院戮力營造優質工作環境，提供員工職涯發展機會、平衡工作與生活並強化主管能力，以促進員工留任。2008 年離職率為 16.4%，2008 年男性員工離職率 16.1%，女性員工離職率 16.5%。其中，若以年齡分布分析，20 歲以上至 40 歲以下同仁離職率 18.4%。2009 年離職率為 12.7%；男性員工離職率 12.2%，女性員工離職率 12.9%。若以年齡分布分析，20 歲以上至 40 歲以下之同仁離職率為 14.1%。此外，本國籍員工離職率 16.3%，外國籍員工離職率為 23.3%。2009 年本國籍員工離職率 12.6%，外國籍員工離職率為 24.1%。

基於人道關懷、急難救助及感謝員工的犧牲與貢獻，提供結婚、生育等六大福利互助金，以重大災害補助例，2009 年八八水災造成

嚴重傷亡，五名同仁申請補助金額超過 15 萬元；此外，補助 51 位員工任職滿 5 年以上之離職互助金，金額超過 266 萬元，以最實質方式表達對員工的感謝與關懷。

## ➤ 招募

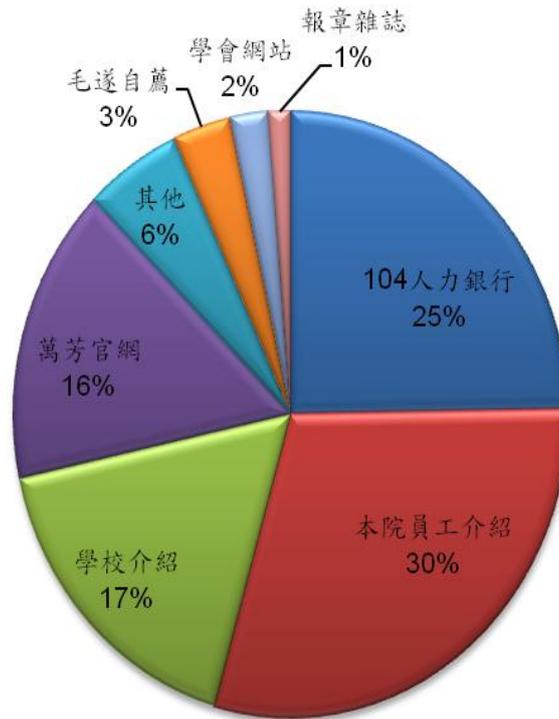
本院秉持機會平等原則，並肯定多元且專業知識人才的貢獻。2008 至 2009 年期間，超越勞保局法令規定平均每月聘僱額定 113% 身心障礙者，提供就業機會，並保障其工作的權益。

2008~2009 年雖值金融海嘯期間，不因金融風暴影響，人力更成長 3.18% 以提升醫療品質，吸引醫療專業及醫管菁英加入萬芳，為臺灣醫療服務盡一份心力。並隨時調整人才招募訊息的傳遞管道，符合醫院各單位求才需求。於 2009 年 6 月起，配合教育部「大專畢業生至企業實習方案」，提供畢業生實務學習機會，提高未來職場工作適應度，共招聘實習員超過 20 名。

院內職務的轉任、輪調機會，皆透過公開、公平方式遴選合適的員工，並透過書面資料審查及專業知識等多方向面談，提高人才遴選的適切性，確保人才素質及招募的公平性。

無論外部招募或內部輪調，皆以單位的人力需求條件、員工專業技能為遴選的準則，對於不同性別、宗教、種族、國籍或政黨或身心障礙者均一視同仁，公平對待，給予其適才適所的職務。

## 2008-2009 人才招募來源

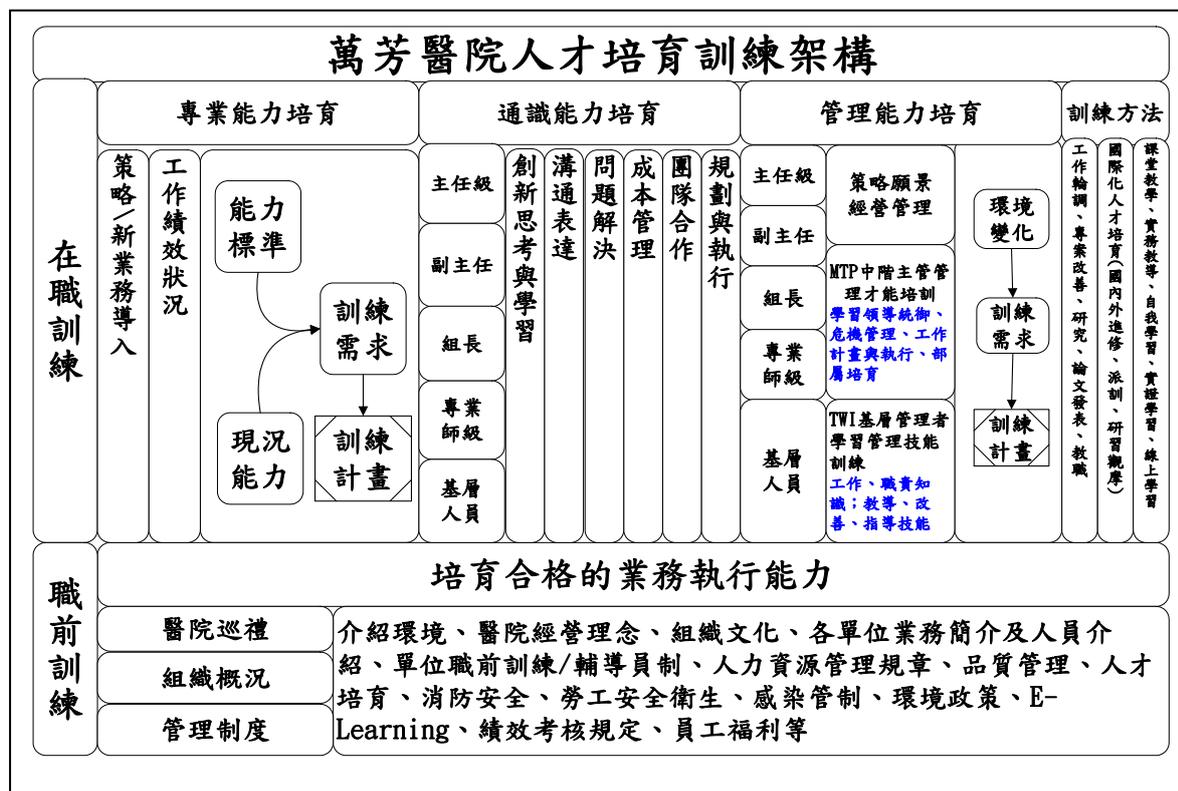


### ➤ 禁用童工

根據本國「勞動基準法」規定，雇主不得僱用未滿十五歲者從事勞動工作，僱用十五歲以上未滿十六歲者，不得從事繁重及危險性之工作。本院遵守政府法令，並未僱用未滿十六歲之員工。且在新進人員報到時，須繳驗身份證明文件及相關學經歷等文件，身份資格查證，並置入員工個人資料中存查，以確保遵守法令規定不僱用童工。

## 4.2 員工培育與發展

本院為了落實人力資源策略與人才培育重點，擬定以「人才多元化、管理能力、專業素養、適才適所」的學習型組織文化，人才培育、員工多元化發展與組織永續經營等目標。



本院提供廣泛的學習機會，運用人力資源管理系統、人才培育訓練架構及國家對 13 類醫事人員訓練要求，規劃不同類別人員之通識類、專業類與管理類的職前與在職訓練課程。全院總訓練時數 2008 年 149,001 小時，2009 年達 180,499 小時；每位員工年平均受訓時數 2008 年為 81.7 小時，2009 年為 95.9 小時。

各類人員年度受訓練總時數

人員類別	2008 年		2009 年	
	人數	受訓總時數	人數	受訓總時數
醫師	314	29,402*	329	25,676
護理人員	777	52,261	809	79,331
醫事人員	326	17,704	325	8,371
行政人員	408	12,129	420	12,703
總計	1,825	113,496	1,883	126,081

\*醫師超過一個月以上在職進修不列入訓練總時數計算。

每位員工年平均受訓時數

年度	2008 年	2009 年
教育訓練情形		
平均受訓時數	81.7	95.9
院外受訓時數	19.5	28.9
院內受訓時數	62.2	67.0

#### ➤ 發展與訓練計畫

為落實終生學習，鼓勵員工職涯發展，提升工作所需能力，透過多元面向的途徑，持續推動員工教育訓練。為傳遞醫院內部的知識，2008-2009 年舉辦新進員工教育訓練共 22 場次，667 人次，8,004 小時訓練時數（其中員工權益和人權相關課程約 667 小時；病人權利和病人安全相關課程約 907 小時）。通識類訓練課程建構以病人安全為中心的全人醫療重鎮為目標，提供廣泛的教育訓練，2008 年及 2009 年全院共通課程共舉辦 639 場。

## 全院通識類教育訓練課程

類別	積分	主辦單位	說明	規範方式
急救訓練	1	護理部	CPR 訓練	「達成左列三類積分課程之年度基本點數(共 7 積分)規定」且「服務年資滿一年」之同仁，當年度考績等第方予認列。
安全衛生	2	勞工安全衛生室		
感染管制	4	感染科	新進人員半年 8 小時，含 TB	
	8			
病人安全	2	品質管理部		續達成左列各項積分課程之年度基本點數(總計 20 積分)規定之同仁，酌予獎勵。
品質管理	2	品質管理部		
病人權利	1	秘書室		
危機管理	1	秘書室		
醫學倫理	1	教學研究部		
全人醫療	1	教學研究部		
哀傷輔導	1	社會工作室		
其他	1	各單位	不限議題	

本院為醫學中心，執行衛生署各項醫事人員訓練計劃及提供良好的訓練環境。建構以病人為中心、以學習者為中心之優質的學習環境，培養醫療團隊人員之專業知識與技能，成為最佳之教學示範中心。本院教學特色說明如下：

- 為培育優良德術兼備之良醫，本院依照美國 ACGME(Accreditation Council for Graduate Medical Education)所訂定之六大技能領域，做為本院教學訓練之核心能力，進行教學訓練計劃之擬訂及評估。

- 為建構優質教學環境，不僅加強教學設備之建構，成立了臨床技能中心、採買各項教學模型及教學軟體，安排各項技能教學課程讓住院醫師、實習醫學生及其他醫事人員可模擬實境下熟練自我技能，避免因為學習者技能不熟悉造成醫療錯誤及病人的危險。另外亦成立實驗外科進行動物實驗手術教學，讓住院醫師及實習醫學生進行實體動物手術以精進自我手術技能。
- 為加強教學成效，加強師資之培育，本院成立了教師發展中心，全面進行本院師資教學訓練，希望培養臨床教師「能教」、且「會教」的能力，使教師能將教學內容與材料經組織轉化之後能順利傳授給學生，展現出符合醫學專業素養行為，成為學生之角色模範。2008 年教學能力提昇訓練共 39 場；取得臨床教師資格有 148 位；2009 年教學能力提昇訓練共 22 場；取得臨床教師資格有 173 位。
- 不斷創新教學方法，提升教學知能，本院醫師於 2008 至 2009 年皆榮獲臺北醫學大學創意教學獎，對本院臨床教師的教學付出是一大肯定。
- 護理人員依據發展目標訂定教學計畫，包含新進人員職前訓練、在職教育（持續教育）、護理專科訓練計畫、在職進修制度、實證護理網路教學系統與進階制度相配合（護理進階以薪資呈現），以為培育護理人才，適才適所，提升護理人員素質、專業知識與技能，確保護理照護品質以保障病人權益，增進護理人員工作成就感，安排各項護理照護在職教育，給予護理人員專業能力的肯定。



護理人員進階制度與訓練

練

- 志工教育訓制度：每年依醫院發展方向、服務需求、感染防制、志工需求及滿意度問卷調查等，規劃教育訓練課程，分為必修、專科、選修、基礎及領導課程。

類別	課程	課程安排說明
必修	服務禮儀、感染防制、CPR課程	配合醫院特殊性與發展、滿意度問卷調查的結果
專科	輔具認識與運用、同理心與傾聽技術	志工服務定點所需的知識及技能，滿意度問卷調查結果
選修	志工電腦班、更年期的中醫飲食	志工興趣
基礎	安排志工至院外上課	志願服務法規定
領導	幹部營、志願服務管理與激勵技巧	幹部所需的技能安排
其他	院外標竿學習、院外到本院交流營	多元學習

➤ 多元化的發展與學習途徑

本院提供每位員工透過豐富多元的發展與途徑的學習資源，鼓勵員工參與各種課程的機會，包括院內在職教育、臨床教師培訓、線上學習、院內工作輪調、臺北醫學大學課程選修、院外教育訓練、國內

外研討會、國內外在職進修與院外派訓等。2008-2009 年補助 10 位員工赴美國、中國大陸等地區進修深造，金額超過 100 萬元。

本院建置線上學習系統，提供員工不限時間與場地的學習，加速知識分享。截至 2009 年底，提供 88 種線上學習課程，內容涵蓋醫療專業、管理及資訊等課程，直至 2010 年 3 月 29 日，線上學習瀏覽人次達 214,975。此外，亦提供員工院外教育訓練心得分享及課後簡報之閱讀。

### ➤ 訓練效能

本院為確保教學品質，採用多種方式評值訓練成效，回饋制度著重於訓練目標與講授內容的關聯性、講師授課的品質與教學效果，授課後學員學習的感受。依據課後問卷結果顯示，整體平均滿意度超過 80%。線上學習課程，主要評值方式為課後測驗，讓員工自我學習後進行測驗評估學習效果，未達最低成績標準，須重新觀看學習，並重新作答。2009 年起，亦新增年度教育訓練的滿意度問卷，藉此調查瞭解員工對教育訓練的需求與意見，作為下一年度安排教育訓練計畫之依據。

新進人員訓練課程包括本院簡介、感染管制基礎課程、福利介紹、勞工安全等通識課程，各醫事單位也依各單位特性安排職前訓練，希望協助新進同仁能更快進入職場。2008-2009 年共 667 位同仁參與新進人員教育訓練，受訓時數達 8,000 小時，平均測驗成績為 88.25 及 87.48，滿意度為 84.99% 及 85.95%。

本院設有教育訓練積分課程推動小組，每三個月定期召開討論會議，針對講師授課內容和方式、課程安排時間、地點、課堂數、課程滿意度、學員建議改善事項、授課品質等議題追蹤教學成效及檢討改善情形。

本院為醫學中心等級之教學醫院，肩負著醫師及其他醫事人員之

教育訓練，2009 年具體推動成效有以下：

- 住院醫師訓練：2009 年接受 118 名住院醫師訓練。各科均有教學訓練計畫並作考評，主治醫師每日巡病房教學，並訂有手術及檢查評估。
- 實習訓練：2008-2009 年全國大學各科實習生達 1,966 人。各科及各領域均有教學訓練計畫、教學訓練手冊及工作須知，並有導師制掌握學習情形。實習醫學生部分更安排有教學門診、住診教學等課程，著重師生會談及落實客觀學習評估(DOPS、Mini-CEX、OSCE...等)之執行及個人學習歷程紀錄(Portfolio)之推動。
- 見習訓練：2008-2009 年見習學生超過 1,023 位。
- 一般醫學教育：本院為畢業後一般醫學訓練醫院，自 2003 年度開始執行計畫，每次接受實地訪查皆為合格。2008 有 22 位住院醫師完成畢業後一般醫學訓練，另代訓 2 位壟新醫院之住院醫師。
- 一般醫學內科示範中心：自 2006 年起連續三年榮獲衛生署委託台灣醫學教育學會所主辦之「一般醫學內科訓練示範中心之計畫」，並於 2009 年起獲得「一般醫學師資培育計畫」補助，辦理一般醫學訓練師資培育計畫觀摩及實務，培育師資本院 39 位、其他醫療院所 25 位，且訓練課程 2009 年訪查結果為「優良」，該補助計畫全國只有 14 家醫院獲得此計畫之補助。
- 實證醫學中心：2008 年舉辦院內實證醫學培訓營共 5 梯次。當代專業素養研習班以培育舉辦實際在臨床從事醫療工作之主治醫師及其他醫事人員及 PBL-EBM 培訓營：2009 年則舉辦 Cochrane Systemic Review Workshop。

#### 4.3 員工關係

本院致力於塑造多元開放的溝通管理模式，營造具有挑戰性及樂趣的工作環境。設有勞資會議、年度員工滿意度問卷調查、心理健康

座談會及勞工安全衛生委員會，針對促進員工關係（如提供員工安全職場環境、降低員工職業傷災害、促進員工健康等）、員工安全衛生的自主管理和健康檢查的篩檢項目等進行討論，以維持勞資雙方的和諧與保障員工的身心健康。

2008年至2009年勞資會議討論內容，針對颱風、水災等重大天然災害員工出勤管理(天然災害出勤辦法)、員工留職停薪辦法、鼓勵員工參與院外學協會活動、院內社團活動及女性員工懷孕與哺乳之母性保護對於輪值班別的調整等議題進行熱烈討論及改善活動。

### ➤ 員工的溝通模式

本院重視員工與主管間開放的雙向溝通傳達醫院政策，鼓勵員工表達意見。醫院的成功奠基於員工的努力及充分溝通的結果。透過多元化管道與員工進行溝通，如每三個月召開勞資會議，讓勞資雙方充分表達意見及討論，達到勞資關係平衡。本院提供多元溝通管如下：

- (1) 員工申訴信箱：促進員工反映心聲的管道。
- (2) 定期舉辦護理人員心理健康座談會：讓員工直接抒發情緒吐漏心聲。
- (3) 協談服務：以維護全院員工生活、工作及身心之發展，提供心理及精神支持。
- (4) 每年進行員工意見調查：了解員工對醫院政策的認知與看法，調查結果於勞資會議討論，並透過內部文件呈報院長，有助於提供更完善的服務及優質的工作環境。

### ➤ 整體薪酬

人才是本院最珍視的重要資產，薪酬制度依據下列原則制定：

- 兼顧市場競爭優勢及員工專業技能的學經歷之資歷。
- 能吸引並留住優秀人才。

- 醫院成功的經營成果應對特殊貢獻之同仁，提供適度獎勵。

本院每位員工起薪不因性別有任何差異，故男女起薪比例為 1：1，不僅遵守法定要求給付薪資，更提供多元化且具競爭性的薪酬制度，樂於與員工分享營運績效。依據整體工作績效、盈餘程度、員工個人績效及組織目標達成率擬定獎勵金發放額度和金額。本院訂有相關法規提供全體正式員工退休福利如下：

- 給付退休辦法：依「勞動基準法」訂定本院員工退休辦法。
- 提撥退休辦法：依「勞工退休金條例」訂定本院提撥員工退休辦法。
- 整合薪資計畫：為機構永續經營、發揮人力資源最佳化、培育全方位優質的人才及保障員工的薪資權益，自 2008 年起，由臺北醫學大學管理發展中心籌畫三附屬醫院薪資整合計畫，歷時二年餘，於 2009 年 7 月董事會決議薪資整合計畫的時程，並預計於 2010 年 1 月完成三附屬醫院整合薪資計畫重大的任務。

#### ➤ 員工福利

本院提供多樣化福利項目，提升員工對福利的滿意度，讓員工感受到本院的照顧與回饋。

- 員工保險：提供保險有勞工保險、全民健康保險、團體保險及新舊制勞工退休金提撥。
- 醫療優待：本校暨附屬醫院現職員工之配偶、員工及配偶之直系親屬為限，於本院就醫者，得享有醫療費用優待。
- 年度健檢：提供員工每年體檢一次，特殊作業單位之員工另享有免費依法令規定之特殊項目健康檢查。
- 福利津貼及禮金：依據福利津貼發放原則辦理，禮券項目：春節禮券、端午節禮券、中秋節禮券、員工生日禮券；獎勵金項目：年終獎金、績效獎勵金、盈餘獎勵金等。

- 國內外旅遊補助：員工福利委員會補助國內旅遊每人每年補助 1,200 元；國外旅遊補助依「員工國外旅遊補助辦法」辦理，專任員工服務滿兩年後，每人每三年得補助一次，每次 15,000 元。



國內旅遊一日遊-飛牛牧場

- 互助金補助：員工每月於薪資扣繳其月支標準 1.5%，院方相對依員工繳納數額全額補助提撥。補助項目：結婚、生育、退休、資遣、離職、喪葬、住院及重大災害等六項。
- 憑員工識別證優待項目：醫療優待（含北醫附醫、雙和及萬芳三院）、健康檢查、員工餐廳、健康廣場、便利商店、理容院、咖啡廳及各類與本院合約之商家等。
- 保障員工集會或結社自由的政策，鼓勵從事正當促進健康之社團活動：本院訂有「員工福利委員會社團管理辦法」，倡導員工正當休閒及康樂活動，增進身心健康，以提高工作效率，本院社團有萬芳合唱團、太極拳社、羽球社、棒球隊等。
- 其他福利：(1)宿舍：優先提供居住外縣市醫療人員宿舍申請，可入住 480 人。(2)停車：本院提供員工停車優惠，機車免費、汽車優待申請。各項保障制度如退休、撫卹、資遣、保險等，悉依政府法令辦理。本院設有福利委員會辦理各項福利活動如旺年會、中秋節晚會、聖誕晚會等活動。
- 優質安心的合約合作托兒機構：凡就讀與本院簽約之托兒機構（如何嘉仁托育中心、頌恩托育機構等），可享有註冊費或月費之優惠折扣。

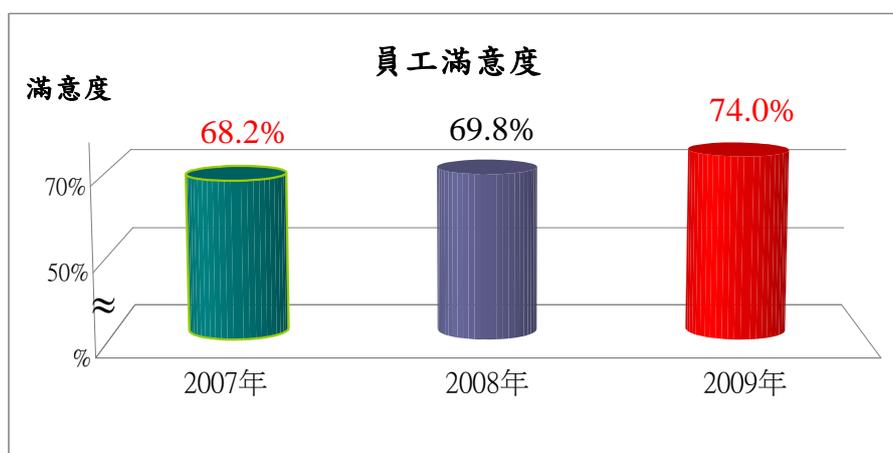
#### ➤ 員工獎勵

本院透過各種員工獎勵專案，公開表彰優秀團隊與個人，以成就員工在不同領域的卓越貢獻，增加本院整體競爭力。

- 績效獎金：依據每學年度提報董事會之經營績效指標，經確認績效指標達成率後，依標準核發員工績效獎金。
- 盈餘獎金：依據每學年度醫療收入淨盈餘，依據發放標準與視當年度狀況提撥一定比例，核發符合核發員工盈餘獎勵金。
- 萬芳之心：針對提供病患及家屬服務之員工，進行服務態度選拔，以鼓勵院內服務態度良好之員工，做為員工學習之楷模。
- 優良病房團隊：獎勵優良團隊合作之病房。
- 優良住院醫師選拔：獎勵基層醫師對於科務及教學研究上的積極參與和貢獻。
- 優良實習醫師：獎勵學業優秀之實習醫師。
- 年資服務獎勵：感謝資深員工對醫院長期的服務貢獻與承諾。

#### ➤ 員工滿意度

本院透過年度員工滿意度調查，廣泛蒐集基層員工意見，依調查結果擬定年度 PDCA 改善計畫，持續追蹤成效與改善情形，以瞭解員工對工作整體態度的改善情形。2008-2009 年員工滿意度調查結果顯示，由 2007 年的 68.2% 提升至 2009 年的 74.0%。



不定期實施教育訓練課後滿意度調查，以書面方式或 e-learning 系統網路問卷蒐集學員滿意度。依據『在職教育訓練課程基本積分數

實施標準規範』，由教育訓練積分推動小組擬定全院教育訓練課程，每季召開會議，討論調查結果並擬定及追蹤改善進度。調查結果於員工意見交流資訊宣導平臺公告，並提供同仁查詢瀏覽，讓員工掌握全院訓練課程之滿意度情形。持續進行 PDCA 改善以提升和追蹤年度或前後期之成效。至 2009 年 12 月底，員工對訓練課程滿意度達 80%。

#### ➤ 員工協助方案

員工協助方案提供包含個人心理諮商協談、轉介坊間合約的心理諮商或支持社會團體、心理測驗、憂鬱量表與心靈講座等服務，協助員工解決個人與家庭等困擾，維護員工的身心靈的健康。

#### 4.4 績效管理與發展

本院全體員工年度績效考核依本院「員工考績辦法標準規範」，進行學年度前後為員工個人表現所作之分析與評估。績效考核是兼顧績效管理與發展系統均衡發展。其目的在整合、提升個人及組織整體績效。其中評核重點包含：個人工作績效、專業能力、敬業精神、個人條件。其五項管理原則為個人應為自我績效負責、主管與部屬間共同合作參與、持續地互動與溝通、績效與發展並重以及個別績效差異。

#### 4.5 員工健康照護

每年員工體檢一次，經院長指示增加癌症篩檢項目，特殊作業單位之員工另享有免費依法令規定之特殊項目健康檢查。

#### **4.6 員工安全控管**

本院由總務室事務組肩負全院保安全管理，所有保全人員皆經本院外包公司嚴格徵選及本院規定之訓練，每年度皆辦理急救、感染管制、消防實地演練、安全衛生、病人安全、病人權利、全人醫療及醫學倫理等訓練課程，每人每年至少 15 個教育訓練基分，以確保病人及員工安全相關業務的執行。