招募與甄選

RECRUITMENT AND SELECTION

徐南麗

摘要

在國內外護理人力呈現短缺之際,如何招募與甄選護理人員,使護理工作能因良好的人力輸入而達到較高的工作效率與效果,節省不必要的招募與人力流失費用,留住人才,提高工作生產力,是需要有良好的招募、甄選計畫及技巧的。本文就招募與甄選之單位去如何建立人事資料檔、擬訂招募甄選計畫、招募及甄選方式、面談技巧等方面提出討論,希望護理部門能有計畫的做好招募與甄選工作,隨時儲備人才,使人能盡其才,共同為改善護理病人品質及提升護理專業服務而努力。

古人說:「強將手下無弱兵」,一流的將領用一流的人小。一個主管是否能找到 合適的員工?一個員工是否能發揮最高潛能?實有待伯樂能否辨識千里馬及璞玉是否 能發出光輝。因此主其事者莫不精心設計各種招募皮甄選方法,務使在最短期間於 眾多人才中選出最優秀且合適的人選。

護理部在甄選人員之前,首先將先分析整個部裡的人事系統,到底有那些位置有缺,部裡現在及未來需要什麼樣的人才,做什麼工作等,才能擬訂合宜的計畫以招募及甄選員工。

招募及甄選主事部門

有些醫院是由人事部門來辦理招募選人、用人、考評、離職等工作,因醫院評鑑委員會對護理部門評鑑標準中的「護理行政」一欄,要求護理部要有下列獨立功能:

- (一)護理人員皆屬於護理部編製及管理。
- (二)護理部能決定人員的進用及解僱。
- (三)能自行調配護理人員。
- (四)能自行晉升護理人員。
- (五)能自行考核護理人員。

因此目前國內許多醫院護理部的人事行政工作是獨立辦理的。

至於應由那個部門招募及甄選人才,各醫院有不同的做法。例如:美國芝加哥 Rush Presbyterian St. Luke's Medical Center是採行分權制,即由護理部各單位護理長 自行招募反甄選臨床護理人員,由各專科督導招募甄選所屬單位之護理長,由主任 招募甄選督導。在國內,多半由護理部甄選員工至各臨床部門工作,以節省單獨徵 募甄選的時問。負責甄選員工的部門,有些是由醫院護理行政部門來辦理,有些則 由負責在職教育部門來辦理,以求選人、用人、訓練人才能達最高效率與效果。

國外亦設有專門甄選員工的部門,負責甄選或招募員工的人員一定要能維護醫院的形象,除了對醫院宗旨、設立目的、反招募目標等應了解清楚外,招募人員在

外觀方面應有禮貌、有親切感、言語表達方面能口齒清晰、條理分明,對醫院政策、 制度、福利了解且說明清楚,才能吸引應徵者。

建立人事資料檔案

甄選或招募人員前,首先要先建立護理人員人事資料檔,做好甄選計畫,擬訂招募方法及選人標準,才能選對人。一般護理人事資料的建立內容應包含:(見表一) (一)個人基本資料:含中、英文姓名、年齡、出生年月日、身分證字號、建卡日期、到職日期、職號、職等、籍貫、地址、電話、及興趣、嗜好或個人專長等資料。 (二)專業資料:含護理師證號、護士證號、助產士證號、執業執照證號、公會證號、學會證號、專科訓練反專長、及任護理工作的紀錄等。

- (三)學歷:含畢業時間、學校及學位。
- (四)經歷:含重要經歷之單位、職位及起迄時間。
- (五)著作、特殊研究、得獎、功績。
- (六)考績。
- (七)公休、病、事假的資料。

(八)其他。

由人事資料檔,護理部主管可了解一個單位、或整個護理部護理人員的學歷、經歷、年齡分佈情形,多少人員受過專科教育,有多少人對編輯、電腦、統計、研究有興趣。各單位人事資料檔除了能統計個人資料外,由病、事假、離職人數亦可計算出缺席率(Absence Frequency Rate)及離職率(Turrnover Rate)·由地址我們可看出多少人,或醫院附近,以做為大量傷患急診時急徵人員之資料來源。當然,這個單位到底需幾位護理人員?應由住院病人分類資料來計算合理人力需求的。

擬訂招募甄選計書

住擬訂招募計畫之前,各單位應對離職原因做記錄並統計、分析有關離職原因,才能真正做到徵才、留才的目的。尤其應了解離職的原因,是對組織結構不滿意、工作量太大、薪水太低、福利不好、工作環境差、三班輪值影響家庭生活、護理長管理領導方式不得當、缺乏在職教育或進修機會,還是對醫院政策不滿等因素?了解原因後,才可針對缺失、改正缺點,並擬訂招募計畫反對策。近年來由於各單位紛紛注重成本分析,使得招募工作益顯重要。因為招募新進人員不但需花費不少廣告費、甄試人員的文書費用、技術考試之材料費、行政費用、新進人員又得加上在職教育的費用,美國曾調查替換一位離職人員的花費約在2000----3000元美金之間(Beyers, etal. 1983;Prescott and Browrn, 1987),一旦新進人員不能勝任工作而離職了,不就白白浪費招募的費用及時間嗎?因此如何做最有效益的人力投資,招募儲備人員成立人力庫是現在及未來護理界應努力的方向。

招慕方式

在護理人力充裕時,可以精選員工,例如某一級教學醫院可要求學校保送或推 薦畢業成績前十名及品學兼優的畢業生,但在目前中外皆有護理人員短缺的現象, 各醫院就得在招募工作上使出渾身解數,大顯神通了。否則縱有千軍萬馬,找不出一匹良駒,或在驢群中找馬,只有徒嘆事倍功半了。那要到那裡才能找到合適的人才呢?在此基層護理人員人力短缺的時候,醫院通常會到各學校去招募應屆畢業生,但有些學校每年只有二、三十位畢業生,有些則多達百人以上,如何選擇優先次序,如何知己知彼,才能選到品質優良而且具足夠數的護理人員,就有賴招募技巧了。常用的招募方式有:

一、廣告

通常醫院會在報章雜誌(一般性及護理雜誌)上刊登求才啟事,也有在電視上徵求人才的。一般醫院多將徵才啟事張貼在醫院公佈欄中,說明欲招募人員的職位、應徵條件、醫院提供的待遇與福利、工作性質、其他好處如在職教育、進修機會、晉升機會等,還有連絡處,以吸引應徵者。

在美國因護理專業雜誌各擁有不同的讀者,如刊登在Nursing或R.N.上就較易有護士會注意到這些廣告,若刊登在Journal of Nursing Administration上容易招到護理主任,而在Nursjng Management則易招到督導階層或教授、臨床教師的人才,當然,這並不是絕對如此的。

二、舉辦護理事業日(Career Day)或開放參觀(Open House)

學校是如何推銷他們的教學成果----優良學生(產品結果),使醫院能招募到合適的人才(有良好的人力輸入)是項智慧的抉擇與挑戰。一般來說,在學生畢業前三、五個月,學校會主動和醫院有關單位聯繫舉辦「護理事業日」。這天學校會主動提供攤位,讓各醫院到校展示其醫院特色、有關招募資料,並準備會談環境,主辦單位通常會依參加機構多少而安排適當時間,使每一家醫院都有機會被安排正式介紹其醫院的宗旨、目的及工作機會後,招募者可在自己攤位上回答有關問題或竭盡所能的展示該醫院吸引人才的特點,所以由「護理事業日」的介紹,各醫院大多可招募到不少人才。

有些學校也藉舉辦護理事業日同時開放參觀舉行展覽會,這不僅可幫學生找工作機會,亦可招募護生。通常學校會開放供人參觀護理學校設備,並安排老師、優秀學生代表與參觀者、家長反有志從事護理工作者會談,介紹學校特色及說明學護理的好處,可說是一舉數得。近年來由於社會變遷,女性的角色擴展,護理學校不再只是女性唯一的出路,護理人力來源大量流失,因此招募工作及宣傳工作確有其必要性。

三、徵求人才手册

有些醫院是由招募甄選委員會來做甄選人才及收集有關資料製定及規劃徵求人才手冊,這份手冊內容可簡可繁,視醫院財政、經濟情況而定,有的圖文並茂,展示醫院臨床、教學、研究之特色;像在醫院簡介中可以技巧的附上招募條件甄試方法,有的則製成單張平舖直敘招募甄選內容,至於要做到具創作性、藝術性就有待招募單位各自發揮所長了。

除了在各醫院護理部門有上述資料外,國內華杏出版股份有限公司出版的「華杏護理廣場選輯」就是彙集國內外醫院、學校有關護理方面資料,以提供護理人員升學、就業參考,其中介紹一般醫院地址、地理位置、簡史、醫院一般概況、護理現況,各醫院護士任用資格及甄選進用辦法等,皆有詳盡的報導,可供參考。

四、其他

其實招募方法很多,例如可隨時隨地利用同學會、公會、學會、各種會議及在 職教育機會,隨時在會場安排或佈置小標語、海報、廣告,或找有關主管會談等。

目前各大醫院也有應學校要求(如台大、國防、護專等)到學校向應屆畢業生們介紹醫院特色及工作環境以吸引優秀畢業生,吸收新血輪。而醫院也多半派出傑出校友到母校做招募工作,一則較具親和力,一則較有影響力。

應徵者應考慮因素

至於應徵者應當如何選擇合適於自己的工作呢?一般人考慮的不外乎是工作性質、工作量、工作保障、在職教育、進修發展機會、升遷制度、宿舍配給、福利和待遇、醫院的聲望等問題,這些多半是關係自身前程規劃及個人利益的。此外,尚有些外在因素也會影響應徵者的動向,例如政府的法律與規定,若規定護理師、護士無執照者不能在醫院工作,那麼剛畢業的學生若沒有考上執照,就會面臨不能工作的危機。此外,護理人員短缺的現況、社會的壓力、社會變遷、科技進步、人為或大自然的災害、氣候影響,也會使某項科技人才隨時代需要而有「水漲船高」之趨勢,這些都會影響護理人員求職心態。

陳谷萍等(民76年)調查新進人員選擇榮總為工作場所的理由分三大類及十二小項,即工作環境、專業成長及個人福利等理由,結果顯示工作氣氛良好、醫院在職教育機會多及護理品質高三項為應徵者選擇某院最重要的理由。

甄選方式

甄選方法除由應徵者提供申請書及師長推薦函外,應徵者須接受筆試、技術考試、心理測驗、智商測驗、性向測驗等測驗。而最重要的就是接受面試了。

如何在最短的時間內獲得充份的資訊,以判斷何人最適宜擔任某項工作是需要有相當的面談技巧的,通常護士、護理師的甄選錄取條件,多半根據筆試、技術考試、口試之綜合成績而定;但護理長以上的人選,則往往沒有經過筆試或技術考試,而是根據其過去經歷、背景資料、工作成果或推薦信以安排面試。因此如何有系統且客觀地做決定,以避免將來後悔有眼無珠、或所用非人,以至帶給組織極大損失之憾。因此,甄試者需具備充足的專業知識、技巧、訓練與經驗,才能識得千里馬而識才善用。

面談技巧

一、面談內容

美國二位心理學博士John W. Cogger及Herry H. Morgan在多年前即發展出一套專業面談取才課程,做為甄選人才面談者之參考,頗見成效。這套完整面談內容架構包括:

- 1·面談者必須具備有關之知識。
- 2.熟悉各項技巧(社交技巧、溝通技巧、評估技巧、決策技巧)。
- 3.了解企業(組織)的要求。
- 4·了解面談者個人的需求。

- 5·掌握交互的影響。
- 6.有效面對各類應徵者(蔡正飛,民77)。

二、面談過程

面談者有時是為自己找員工,如研究員找研究助理,因此研究員應知道個人及組織的要求是什麼,才較易掌握未來之交互關係及期望,有些面談者則是公司組織(醫院)與應徵者之間的「紅娘」,然無法做最後的決定。如果甄才單位與用人單位不一,選出的人才容易有所偏失,也很難做到公平。因此主持一個完整的面談,除了面談者應有上述的技巧外,更要能認清自己的角色,了解自己或組織(醫院)的需要,做好充份的準備,如了解用人資格要求與用人程序,安排理想的面談時間、地點、順序步驟,在剎那面談中建立融洽的氣氛,了解被面談者對護理專業的看法,能精練提出問題,使面談程序有效率與效果,能控制戰略與戰術,能獲得需要之資料,且能評估資料做為決定人選之參考,如此才能選出合適的人選。

面談是一種藝術,通常依狀況不同而有極大之彈性變化,視面談對象不同而作不同的改變,面談依目的不同而有離職前面談、調職面談、晉升面談、考績面談等。不論是為何種目的面談,若能設身處地為對方著想,了解對方的需要,當時的心情、面談程序、期望,那麼面談技巧將會更有效。

三、面談的重要性

除了由應徵者填寫申請表、履歷表、提出測驗成績、考試執照,及其他參考文件,以得知被面談者之學經歷及一般資料外,藉著面談可以了解及驗證這些資料的正確性,更可觀察到被面談者的人格、工作態度、成熟程度、興趣動機及才能、見解,這些往往是決定這個人未來的工作績效、成長與發展、及他能為組織效命多久的意願。此外,面談尚有額外的目的,就是不論面談後錄用與不錄用,都要讓應徵者對醫院留下良好的印象,所謂「買賣不成仁義在」,這是較高的藝術層次。

四、雙向交流

什麼樣的應徵者是面談者最喜歡的呢?當然是了解用人單位面談的目的----希望 找什麼條件的人,自己提出有利條件給雇主作為評估依據,自然就易得人心了。對 面談者而言若能事前好好準備,以友善的態度,好好引導應徵者提出其看法,有目 標導向,用心聆聽,把事情連貫起來分析、評估,對有問題之處,以迂迴間接方式 來求得答案,自然更能得到心目中理想的人選,這是會相互影響的。

結 論

為了以最少的花費達到最高的效果,有計畫的甄選招募計畫就是一個好的開始,因為生產力為「投人」與「產出」之比,「投人」適當,加上過程處理安排得當,「產出」自然會有好的結果,因此招募員工、儲備人員、甄選人才能不慎乎!

參考資料

李麗傳編著·(民國75年)·護理行政與病室管理·台北:華杏出版社.

蔡正飛著・(民國77年)・面談藝術・台北:卓越出版社.

陳谷萍、顧乃平・(民國76年)・新進護理人員選擇工作場所理由之初探・榮總護理,4(2,

- 155-161.)
- Beyers,M., et al. (1983). Results of the nursing personnel survey, Part I:RN recruitment and orientation. <u>Journal of Nursing Administration</u>, 13(3), 34-37
- Gillies, D.A. (1989). Nursing Management-A System Approach. Philadelphia: W. B. Saunders Co.
- Prescott, P., & Brown, S. (1987) . Controlling nursing turnover. Nursing Management, 18(6), 60-66.

表一 護理部人事資料庫(正面)

編號		身份證號	工作	單位	建卡日期			
到職	日期	職號 職等			等級			
中文	姓名	性別 出生年月		日	姐	婚姻		
英文	姓名	籍貫 省		縣				
永久	地址	E 1/2			電話			
臨時	地址		#		電話			
主	學校名稱		畢業年月		護理師證號			
要				證	護士證號 _			
學			- Valley		助産士證號'_			
歷	- 1000		- 3	書	執業執照證號			
重	H	设務機關	起迄年月		公會證號 _			
要	120	177 174 177		字	學會證號			
經				別党				
-歴								
考	年度	官職等等級	總分	公	年度	日數		
	N 2/8							
績				休				
專	專業方面: 1 2.				3			
					3,			
	專利	斗訓練班	時間	時事	敗 地	點		
	1.							
	2.	THE PARTY						
長	3. 4.							

I.	任職職位		就任日期		任職單位	起迄日期	
作動	護士 護理師 副護理長 護理長		100		TEMPLETS BURETS BURETS BURETS BURETS BURETS		
態	督 導副主任主任		## ## ##				
獎	日 期	事	B/i		獎。	参方式	
懲優良事蹟							
假	假 别	年	度	El	數	備は	
别	病假 事假	70 JU =					
伏	婚假 喪假						
兄	公假						
固	著作名稱		發表日期		雜誌、期刊、出版社		
1						TORSETT O	
宇							
iţ 1	他						