

後疫情時代主計人力資源管理 新挑戰

COVID-19 疫情迎來了數位科技導入職場的應用契機，「混合工作模式」成為「人力資源數位轉型」領域的熱議主題。本文以公部門人力資源管理實務為範疇，探討疫情下數位轉型契機、主計人力資源管理數位化努力、混合工作模式應用概況。據此闡述人力資源管理因應混合工作模式時代到來，應該做好哪些準備，以回應機關業務需求。

杜昱潔、呂國麗（行政院主計總處人事處科長、專員）

壹、疫情下數位轉型契機

2019 年末 COVID-19 疫情爆發，時至 2023 年 5 月中央流行疫情指揮中心宣布調降防疫等級，該中心於同日一併解編，正式走入歷史。回顧疫情期間，各類組織為維持運作採取許多調整措施，以及疫情嚴峻多變，帶動資訊科技的應用，加速發展出數位科技與工作流程的結合，為人們帶來有別以往的工

作經驗，對人力資源管理的思維產生影響。

一、數位化觀念轉變

因應疫情的壓力，人們在運用視訊會議、遠距上班、線上學習等在疫情前不常接觸的工作模式之初，對數位科技多有不適應感或牴觸情緒，但隨著時間推移，逐漸習慣運用這些工具，於是接納數位化帶來的改變。

二、數位科技加速數位化

數位科技以驚人的速度和規模改變社會和生活，防疫新生活帶動智慧照護、數位學習等數位應用蓬勃發展，促使產業加速數位化腳步（陳治綸，2021）。人們使用數位科技的習慣已然翻轉，對於政府迅速回應民意的要求隨之提高，促使政府思考如何善用數位科技，為民衆帶來便捷高效的服務。

三、數位評比強調人力轉型

以瑞士洛桑國際管理學院（International Institute for Management Development, IMD）於 2022 年 9 月 28 日發布 2022 世界數位競爭力調查評比（IMD World Digital Competitiveness Ranking 2022）為例，主要指標分為「知識（knowledge）、技術（technology）、未來準備度（future readiness）」。若聚焦在「知識」面向進行討論，便可發現「人才（talent）、培訓與教育（training and education）」扮演至關重要的角色。換言之，在政府邁向數位化治理的過程，人力資源數位轉型為其重要策略之一。

貳、主計人力資源管理數位化努力

行政院主計總處（以下簡稱主計總處）為掌理全國主計業務之中央主管機關，肩負全國主計人力資源管理之責，舉凡主計機構與員額的設置、主計人事法制及全國主計人員之人事管理事項，均循主計一條

鞭制度辦理，又據 2023 年 6 月統計資料，各級政府主計機構計有 6,018 個，全國主計人員（編制內人員）計有 1 萬 2,438 人，相關主計人事業務係由主計總處人事處專責掌理，與各主計機構兼辦人事業務之主計同仁共同推動。面對數位科技潮流發展與組織內外部環境轉變，為提升人事管理專業職能，主計人力資源數位轉型為難以避免的趨勢。

一、人力資源管理數位化的必要

政府推動數位化的進程，自初期推動電子化政府，目前已進展至「服務型智慧政府 2.0」（2021-2025），其內容包括強化跨機關服務、加速開放資料釋出、加強循證式決策三大重點，以民衆需求為出發點，深化智慧政府各項作為，逐步達成政府數位轉型目標。若以政府人力資源管理實務的業務範疇為例，數位轉型是指透過軟體與硬體來運用大數據或人工智慧，以自動化解決方案來簡化人事行政工作，

使人力資源管理者可投注於專案的開發與執行（杜秉叡，2022）。換言之，人力資源管理數位化有助於把個人基本資料、組織編制、考績、任免遷調、退休撫卹等基本人事業務，透過自動化、人工智慧等方式，開創人事管理規模效益。而在 COVID-19 疫情的影響下，伴隨工作模式的轉變，也使得人力資源數位轉型的必要性大幅提升。

二、主計人事數位轉型的展現

因應主計人力資源管理與發展之特殊性及業務需求，主計總處配合政府數位化的腳步，積極投入 E 化工作，藉以提升人事資料利用效率與主計人力管理效能，例如，運用回推人事總處 WebHR 系統資料，在 2018 年 7 月將原主計人員人事資訊系統改版為「主計人員版 WebHR 系統」（以下簡稱主計版 WebHR），接著將各項主計人事管理應用系統，例如主計員額管理系統、主計人員訓練管理系統、職缺通報作業、

職期輪調名冊查詢作業等，予以優化並整合為主計人員人事應用系統（PMSWEB），又該應用系統所需資料均朝與主計版 WebHR 人事資料庫介接方式辦理，邁向全數位化管理之目標（龔靜蘭，2020）。綜觀前述各項作為，皆是主計總處致力於作業流程無紙化、業務流程智慧化及資訊整合無縫化的重要成果，為主計人事業務數位轉型的具體展現。

參、混合工作模式應用概況

延續過往政府人力資源數位化的努力成果，加上 COVID-19 疫情期間對於混合工作模式的嘗試，終在數位發展部正式成立後，啟動更為豐沛的機關數位轉型契機與動能。

一、混合工作模式理論

混合工作模式有別於傳統上班模式，賦予員工彈性安排辦公地點或時間的選擇性，當人們實際經驗到混合工作模式，不免好奇該種模

式將為工作效率帶來何種影響？相關研究以 1975 年學者 Hackman 與 Oldham 發展出「工作特性模式」（Job Characteristics Model）作為說明，該模式包括技能多樣性（skill variety）、工作完整性（task identity）、工作重要性（task significance）、工作自主性（task autonomy）及工作回饋性（task feedback）等 5 種面向，以「工作自主性」為例，該模式強調當員工具有自主權，能根據自己的判斷和偏好自由執行工作任務時，其表現及組織績效同步獲得改善（張琦德，2022）。據研究結論，實施混合工作模式可讓員工有更高的工作滿意度及投入程度，對組織的發展具有正向意義。

二、混合工作模式實務應用

（一）混合工作模式深受關注

根據研究指出，實施混合工作模式的意願與態度是否傾向維持，可能受到大眾媒體與親朋好友的鼓勵、工作操之在我的能力、對於

自己或家人有利的程度，以及對於社會的進步發展有無助益等因素影響（鄭郁蓓，2023）。此論述說明混合工作模式之所以受到組織及員工的支持，在於賦予工作彈性，員工可自主管理其工作時間及任務執行進度，工作滿意度增加進而提升工作效能，讓組織獲益，同時能夠滿足員工兼顧個人生活及家庭的需求。

（二）公部門初步應用經驗：

促進工作與家庭平衡

混合工作模式能兼顧工作與生活的優點，成為公部門作為促成同仁平衡工作與家庭需求的友善措施之一，希冀以此舒緩少子女化與高齡化社會帶來的衝擊，行政院人事行政總處於 2023 年 6 月 1 日函頒「行政院與所屬中央及地方各機關（構）試辦居家辦公參考原則」作為機關試辦之參據，機關得衡酌業務性質、人力調配、資訊設備及業務運作等情形，就人員實際需求，例如本人或其配偶、直系親屬有

身心障礙或重大傷病、本人懷孕或其配偶懷孕須親自照顧、須親自照顧 12 歲以下子女或孫子女等情形評估是否試辦，並針對工作設備的提供、差勤管理及工作規範訂出原則性的參考標準。

肆、因應策略

在人力資源數位轉型趨勢下，導入混合工作模式顛覆人們原本習以為常的工作方式，對職場的關注點和期望值發生轉變的同時，也為公部門人力資源管理帶來新挑戰。我國政府亦順應趨勢，讓各級政府機

關（構）試辦實施居家辦公，雖目前僅少部分機關因應業務或人員特殊需要而短期試辦，面對未來辦公模式之逐步轉變須及早因應，茲試就員工適應、組織管理及人事回應等三個構面探討因應策略（圖 1）。

一、員工適應構面

- （一）重視自律與責任，主管部屬建立信任關係
- 為在混合工作模式下，清楚界分工作時間與家庭生活的界線，主管與部屬間必須建立信任關係。主管協助同仁訂定績效目標與切分工

時區段，信任同仁的工作表現，相對的，同仁必須自律，遠距工作仍要保持積極、負責的工作態度，並保證績效。

- （二）保持開放心態，接受數位轉型趨勢

數位轉型的過程必然導入許多數位工具，初期同仁通常不會馬上採用，惟應保持開放、樂於嘗試的心態，學習新工具與使用方法，並將真實的體驗感受及建設性意見回饋人事單位，促使人力資源轉型切符機關需求。

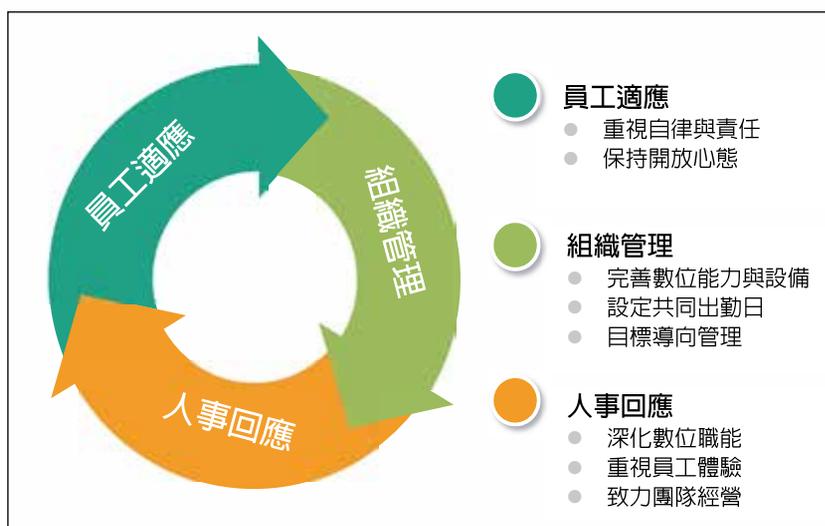
二、組織管理構面

- （一）完善資通訊設備，支持混合工作模式

實施混合工作模式前，機關須盤點資通訊設備及遠距工作須使用的工具，例如筆電、視訊軟體、網路電話、雲端或數位平臺服務，並確認數量及品質足以支持，同時建構安全的網路架構，加強資訊保密及資安防護措施，以預防資安威脅。

- （二）設定共同出勤日，確保管理成效

圖 1 後疫情時代公部門人力資源管理因應策略構面



資料來源：作者自行繪製。

論述》管理 · 資訊

相關研究提出，因員工在不同的工作場所上班，企業仍以工作小組或是組織為單位，讓員工在同一時間回到辦公室，希望藉此處理需要協作的團隊業務（張琦德，2022）。考量各機關業務屬性迥異、人員類型多元，訂定適合機關屬性的出勤規範至為重要，混合工作模式可併行「共同出勤日」機制，讓人力集中供機關調度運用，同仁亦能享受工作自主的好處，對於滿足機關業務需要與個人工作自主性具有雙向調節之效。

（三）實施目標導向管理，採取績效監督模式

遠距工作者的管理以目標導向為主，其績效目標應與業務目標緊密扣合，並訂定績效追蹤指標，讓同仁能掌握執行進度並滾動修正，促使其自我管理完成預期工作成果，同時引導管理者從行為觀察走向重視結果的績效監督模式。

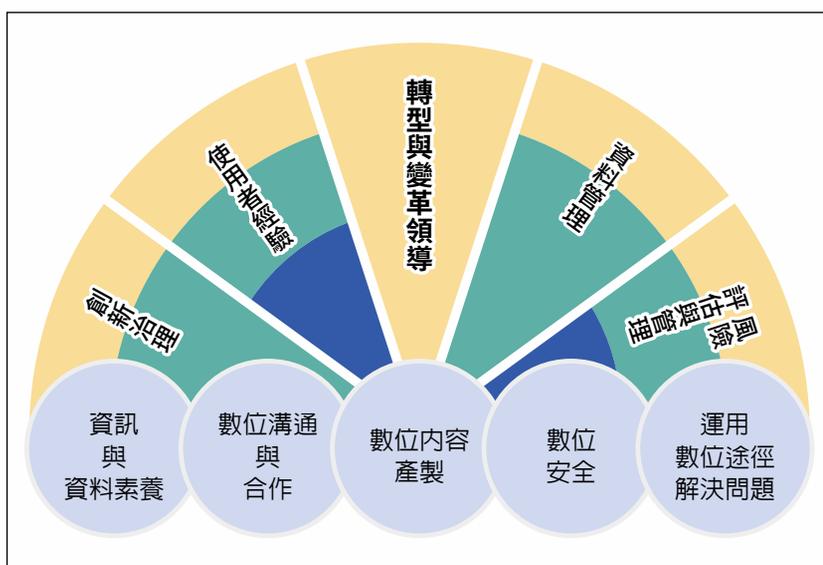
三、人事回應構面

（一）深化數位職能，配合推動數位轉型

根據相關研究主張，數位轉型不只業務資訊化，亦涉及服務流程的轉變，而數位治理職能是所有公務同仁都須具備；目前公務人力的數位治理職能，主要可分為共通的數位職能與數位治理的核心專業職能兩部分（廖興中，2022）（圖 2）。回應前述人力資源數位轉型是政府邁向數位化治理關鍵策略之觀點，在面對數位轉型

浪潮下，除先須培訓人事人員基本數位能力，透過事前資訊專業技能的訓練，使其具備資訊應用能力，確保其熟悉流程重點與操作技巧，再者，應更重視機關整體人力數位職能的提升，如主計人員除應具備主計專業知識與管理能力，也要具有實戰數位技能及創新能力，爰建議就主計人員制定數位培育計畫，結合現有主計相關研習課程，系統性增加數位化認知與素養，俾其掌握資訊

圖 2 我國公務人員數位治理的核心職能



說明：共通的數位職能以圓圈表示，核心專業職能區分 3 種不同級別的職能需求，高階對應簡任文官、中階對應薦任文官、初階對應初任及委任文官，以黃色、綠色、藍色區塊分別表示高階、中階、初階文官應具備之職能。

資料來源：廖興中（2022），https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45756&type=106241E966C563C0。

應用能力，養成跨域數位思維，以備妥能力迎接挑戰。

（二）重視同仁體驗感受，創造正向經驗

人事服務當以人為本，重視數位轉型對同仁工作帶來的經驗感受及實質影響，協助其度過工作模式轉換的陣痛期，致力於建立職務歷練機制及輔導職涯規劃、透明開放的溝通模式、促進員工工作與生活平衡等方面，讓同仁在公職經歷上感受到工作成就感，對機關產生認同感，又機關有效留才、育才，方能促進組織穩定發展。

（三）致力團隊經營，勤於溝通凝聚共識

為克服混合工作模式帶來的疏離感，人事單位可藉由舉辦員工活動，增加人際互動交流，凝聚團隊認同感。另外由主管定期召開面對面會議，共同溝通機關業務推動的目標，討論問題的解決策略，除能營造團隊合作、互信的關係外、更可讓工作流程、生產力維持最佳狀態。

伍、結語

身處數位科技發達、價值觀多元的後疫情時代，無論是人力資源數位轉型或混合工作模式的議題，都能觀察到對於工作模式、人事管理及機關運作產生的重大影響，而要成功促動數位轉型、順利導入新工作模式的執行關鍵在於「人」。

未來主計總處將秉持以「人」為本的精神，持續推動主計人力資源管理數位轉型，思索如何在既有的人事業務基礎上，加值運用數位科技來推展人事工作，協助同仁應對新興的工作模式，打造讓同仁安心、滿意的工作環境，為組織帶來更高的人力資源價值。

參考文獻

1. 鄭郁蓓（2023），台灣民衆後疫情彈性居家辦公意圖之研究。臺中市，亞洲大學會計與資訊學系碩士論文。
2. 杜秉叡（2022），人力資源數位轉型與人資科技（HR tech）的趨勢，T&D 飛訊，291 期，1-18 頁。
3. 張琦德（2022），混合式工作型態下員工工作自主性及幸福感對工作投入及留任意願之影響—以人力資源管理措施為調節變項。桃園市，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 廖興中（2022），公務人力數位治理核心職能的建構與培訓，國家人力資源論壇電子報，20 期，2023.08.25 檢 索 自 https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45756&type=106241E966C563C0。
5. 陳 治 綸（2021），後 疫 情（COVID-19）時代數位轉型驅動永續發展契機，經濟研究，21 期，172-208 頁。
6. 龔靜蘭（2020），數位時代下之主計人力資源管理風貌與展望。主計月刊，772 期，86-90 頁。
- 7 「數位治理研究中心」網站，網址：<https://www.teg.org.tw/event/history.php?gid=2224>
8. 「瑞士洛桑國際管理學院」網站，網址：<https://imd.cld.bz/Digital-Ranking-2022> ❖