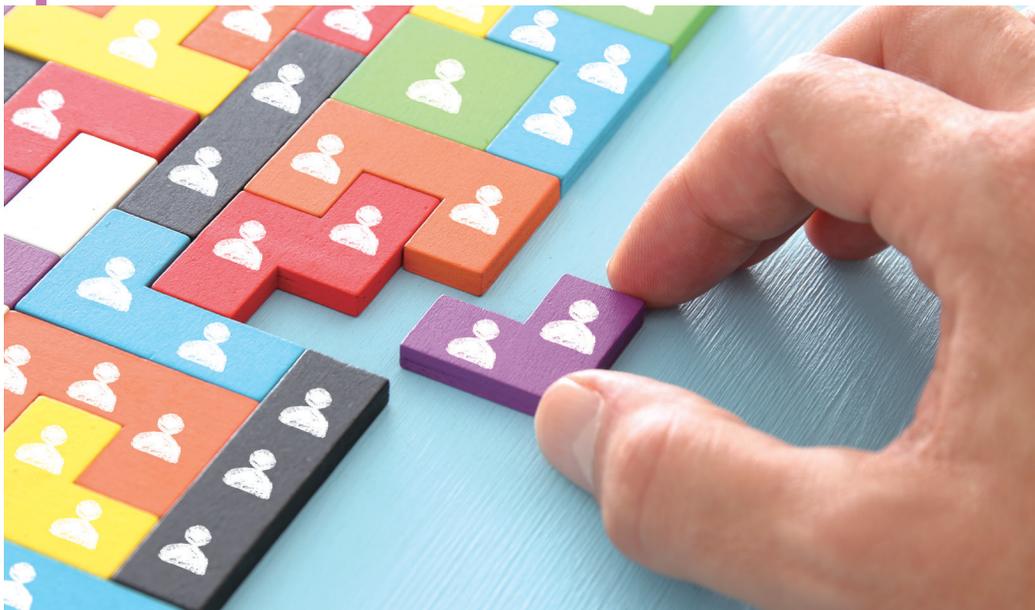


# 疫情對國內企業人力資源管理之影響與因應

康雅菁 | 中國文化大學勞動暨人力資源學系助理教授



## ◎ 壹、前言

突如其來的嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19) 疫情在經濟、政治、勞動力及各行業、職業等層面皆產生了劇烈的衝擊，對於管理者和人力資源管理實務從業者而言，也因勢造就出了一個更為複雜多變且充滿挑戰的工作環境。為了確保組織的持續運作並陪伴所有員工度過此艱困的時期，管理及人力資源專家必須在危機中找出適切的調整因應方案，以兼顧組織成長及維繫競爭力。本文將透過國際間對於疫情與人力資源管理層面所關注的議題進

行整理與探究，從而分析此危機下的挑戰和機會，提供組織及實務人員做為未來人力資源管理應用之參考。

## ◎ 貳、企業人力資源管理之衝擊

首先，國際間對於疫情所帶來影響的專注焦點，可資引為本文借鑑之切入觀點，故本文透過 COVID-19 之關鍵字進行檢索，2020 至 2022 年間之相關研究報告主題可區分為企業層面及員工層面等。其關鍵議題彙整如下表：

表 1 疫情影響下的企業人力資源相關議題

企業組織與制度層面	員工個體心理與行為層面
遠距工作之人力資源發展、公共危機溝通、組織人員適配度 (P-O fit)、組織人才吸引力、雇主品牌、企業韌性、策略性敏捷力、組織彈性、組織彈性結構、組織回應疫情滿意度、創業精神、企業社會責任 CSR、企業永續發展、跨國彈性工作安排 (flexible global working arrangements, FGWAs)、電子化健康系統 (E-Health System)、高績效工作系統 (High Performance Work System)、組織績效等。	員工適應、職業疲勞、工作不安全感、員工焦慮、工作動機、顧客導向、世代差異、心理資本 (包含：自我效能、希望感、復原力、樂觀)、員工投入、知識分享、員工職業健康和安全、社交距離、未來工作。

資料來源：本文整理

回顧 COVID-19 疫情對於企業組織或勞動者的影響，從疫情的爆發、控制、趨緩，至疫情後的復原、與疫情共存等，因應疫情變化的不同發展階段，對於各組織都存在著不同的考驗。

在組織層面，面臨著維持企業營運、確保企業績效、防疫措施規劃、彈性因應制度設計、內外溝通協調、永續發展議題等，皆為重要的防疫核心議題。而在關注員工的層面，則包含員工工作安排及員工身心狀態的保護等；在人資實務方面如：遠距工作安排、工作投入、團隊合作、維持社交距離的辦公室空間規劃等；心理方面如：遠距工作下或長期遠距後，返回實體工作的心理調適、疲勞、焦慮、不安全感、身心健康量測評估與改善等重要議題。

## ◎ 參、企業人力資源現況所受到之影響

在疫情發展各階段中，環境變化急遽，企業人力資源實務不斷因應調整，從人才的招募、任用、薪酬、訓練與職涯規

劃等人力資源管理及發展之各項功能，到工作型態、工作環境、工作時間及休息時間等勞動相關議題，均需要持續動態調整，下列分別探討之。

### 一、國際人才流動的停滯或潛在威脅

為控制疫情隨著人們跨國移動帶來的傳播，許多國家皆啟動邊境封鎖，暫停他國籍人士入境，或僅部分開放本國籍人士返國。此一情形除了對於旅遊休閒行業產生影響外，更致使國際人才的流動具有流入大於流出的變化，根據人才招聘業產業趨勢報導<sup>1</sup>，2020年國人赴中國工作人數驟降 24.2 萬人，與 2018 年相比之下，年減 15.3 萬人，顯示疫情下國人返台尋職的趨勢出現。而受到中美貿易科技對抗、台商回流之影響，返台求職工作者，其人才輪廓大致為中產、管理階層、高薪幹部之專業人才類型，原先就業市場上具有預期未必能夠順利接軌國內職場的待考慮因素，但在疫情封城影響下，供應鏈重組、晶片缺貨等經濟重大議題接續而來，造就我國產業人才需求持續升溫，恰使返國回

流人才之供應可受到企業晉用，翻轉了原本回流人才之就業待用疑慮。

惟受限於疫情衝擊，國際人才的流入相較之下似乎則較顯趨緩。在後疫情時代下，企業可透過遠距工作的普遍實施之後，透過人才招募系統擴大對於國際人才的媒合，進而僱用國際專業人才。廣義而言，此種僱用模式亦屬於國際人才的流入，國際專業人才透過遠距工作的模式與我國企業人才建立工作團隊共同合作，長期而言有助於提升我國企業之專業能力與國際接軌，提升企業競爭力。

## 二、科技業大缺工潮對於各業的衝擊

我國企業在疫情復原後，科技業如前述的供應鏈重組、晶片缺貨等影響下，迎來的是增加資本投資之擴廠建設後，需要大舉招募人力的人才吸引議題，包含校園深耕計畫，招募應屆畢業生或仍在學學子之潛力人員。此外，科技業也祭出薪資誘因，舉凡經常性薪資上調、新人留任獎金、內部推薦獎

金等薪酬方案，對於人才吸引是最直接的措施。此外，強化新進人員到職訓練或既有員工之在職訓練等加速學習的成果，亦為重要措施。而當科技業人才需求孔急之情形下，對於其他行業勢必帶來人才磁吸效應，導致各行業更為缺工之影響。

## 三、企業實施遠距工作的普遍化

根據 104 人力銀行針對企業及員工進行調查之統計結果顯示<sup>2</sup>，2022 年 1 月份逾 5,300 筆職缺說明上標註居家辦公，約占徵才職缺的 1.5%，與 3 年前相比成長 4.6 倍，此顯示居家辦公、在家工作或遠距工作 (Work From Home, WFH) 的型態已受到企業及員工的重視。此一調查中亦顯示，企業及員工均認同實施遠距工作可有助於工作效率、員工滿意度。而企業與員工普遍認同未來常態化的遠距工作最適時間配當，可能為 3 日實體加上 2 日線上的混合工作模式，顯示企業與員工對於遠距工作的實施，接受度均提高。在歐洲，甚至在企業中有「遠距工作長」(Chief



Remote Officers) 一職的設置，負責規劃遠距工作相關事宜，以協助員工適應。

除此之外，疫情對工作模式的轉變，亦讓員工的「離線權」又開始成為關注及討論的焦點。案例之一為歐洲議會於 2022 年 1 月正式通過決議，歐盟執委會必須立法保障企業員工在遠距工作的工作時間之外，不需要接收來自於企業或工作相關之電郵或通訊軟體干擾。案例之二則為葡萄牙勞工社會安全部經由討論後，在新法中規範雇主須提供員工遠距工作設備、支付居家工作之電費及網路費，以減緩對員工的負面效應。

相較於各國開始對於員工離線權的重視，我國在遠距工作的實施過程中，雖未有相關法令進行明確規範，惟企業相關管理因應作為中仍建議納入考量，讓主管及員工在日常工作時間之外，避免進行任務交付及工作相關討論。

#### 四、企業因營業衝擊的人員受資遣情形

在疫情衝擊下，企業面臨營運重要影響或營收大幅下降時，若持續悲觀看待疫情發展，將可能採取解僱資遣員工的手段。依據勞動基準法第 11 條中資遣解僱事由包含：(1) 歇業或轉讓時；(2) 虧損或業務緊縮時；(3) 不可抗力暫停工作在一個月以上時；(4) 業務性質變更，有減少勞工之必要，又無適當工作可供安置時；(5) 勞工對於所擔任之工作確不能勝任時。在疫情影響下雇主如欲解僱員工，有義務明確表示解僱事由。一旦企業在營運上出現狀況，須採行手段資遣員工時，員工突然遭受此

一對待，亦有保障自身權益的作法，以爭取恢復僱傭關係。故在疫情的影響下，勞資雙方在處理相關事項時，企業雇主應充分與員工進行溝通，保障員工的權益，以避免爭議之發生。

#### 五、因工作與生活平衡失調造成之員工身心健康影響

根據美國心理衛生協會 (Mental Health America, MHA) 於 2021 年進行調查，員工因遠距工作所產生的焦慮感提升。此外，在疫情衝擊下，實施量化寬鬆政策之後所導致的通膨影響，員工薪資成長幅度小於通膨對於物價上漲幅度，使得生活上所遭受到的失衡感受，並不亞於工作上的影響力。

並且在疫情影響下，員工在工作上所面臨的壓力問題包含：通勤交通時間的接觸感染風險、企業員工或家屬確診案例、疫苗施打與否、公司營運情形不佳、職場人際關係不如過往熱絡、在家工作時間長、工作生活界線不明確等；在生活中所面臨的壓力情境包含：居家工作與過往工作暫





離家庭的步調不同、與家人相處時間增加後相處行為模式不同所造成的歧異增加、為避免外出用餐風險而在家用餐次數頻繁的適應等。對員工生理影響則包含：長時間居家辦公操作電腦及回覆即時訊息，對眼力及久坐姿勢的影響、居家期間運動不足、居家期間的失眠問題等。顯示在疫情影響下，工作與生活上的心理壓力影響範圍之廣。

## ► 肆、企業人力資源因應之管理策略

在瞭解企業受疫情衝擊的影響之後，如何積極應變組織整體人力資源相關策略且對應員工的日常管理，可區分為企業增強勞資關係、設置防疫專責團隊、強化員工健康管理計畫、開發人力資源服務創新模式，以及提升員工數位技能等方面進行探討。

### 一、對企業勞資關係的管理更顯重要

企業在疫情下的各項管理措施及防疫相關應變作為，在制度設計規劃的建立

階段，是否充分達到員工參與及給予意見表達的機會，對於企業勞資關係的維繫亦為重要課題。舉例而言，在員工因家庭或個人需求下之防疫照顧假、因接觸確診者後之匡列或自主居家隔離、因身體不適的出勤調整等事宜，企業有無合宜且富有彈性的作法提供員工選擇與判斷。企業對於工作時間、工作環境的動態即時性的因應作為，能夠有效地傳遞即時訊息給員工，皆為企業勞資關係的重要議題。例如，建立與員工的即時聯繫管道，如運用即時通訊軟體主動將安心防疫的訊息提供給員工，並能夠正向回應員工需求，以此做為促進勞資溝通的基礎。

### 二、設置企業防疫專責團隊，防疫長之職務需求殷切

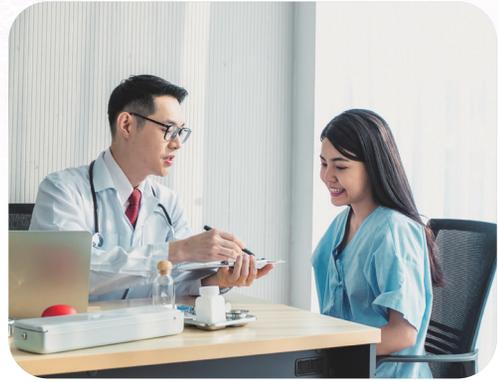
在邁入防疫與生活共存的生活時，企業對於因應政策逐漸解封後的內部自主防疫管理各種措施，均應以企業需求為思維，設計與規劃全面性的人力資源相關實施政策與做法。在此一變動情境下，我國許多企業亦積極回應且設置專責部門，防

疫專門小組成員應包含領導者、各單位高階主管、各廠區負責人等，統籌企業防疫需求之舉措，且肩負員工關係、內外部溝通協調等任務。透過此一任務性組織之設立，選任防疫長擔任企業內部防疫的總決策指揮者，實屬刻不容緩。歸納我國各企業在防疫專責組織的相關措施方面，包含蒐集疫情資訊、動態調整應變措施、定期召開防疫行動會議、防疫宣導、防疫物資整備、定期或專案清消工作環境、衛生管理與人員健康監測、疫病通報，及防疫應變準備等工作，參考政府中央疫情指揮中心所編訂之企業因應嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情持續營運指引，主動進行各項防疫應變措施。

企業藉由設置內部防疫專責組織並在防疫長的管理領導下，能夠有效發揮功能，取得企業全體員工的注意、共同積極防疫，方有助於保障企業日常營運有關人士之工作權益，如企業員工(含外籍移工)、駐外單位人員(含國內外)、顧客、訪客、承包廠商等。

### 三、員工健康管理計畫

在疫情影響下，企業人資部門可主動檢視公司現行之員工健康促進辦法或是新設相關指引與辦法，目的在於確保員工能夠掌握自身的身心健康狀態，在企業的員工協助計畫(Employee Assistance Program, EAP)架構下，將員工的健康管理方案服務與企業臨場服務的醫師或護理人員討論因應策略，結合疫情影響進行調整，以降低員工對於新冠肺炎傳播所帶來



的焦慮及恐慌感，以及完善企業健康管理制度並提高職場健康管理標準<sup>3</sup>。

此外，政府也建議企業可從被動的監測，轉為提供積極的員工健康方案，為鼓勵企業聘用體育運動相關背景專業人員擔任運動指導員，我國教育部體育署提撥經費預算設置「企業聘用運動指導員補助方案實施計畫」，規劃相關獎勵補助措施，期許營造企業員工熱愛運動、正確運動的氣氛，打造健康活力的工作職場，提升個人健康身心狀態，並促進企業成員之人際互動與團隊合作。

### 四、遠距工作下人力資源服務創新模式

企業在疫情影響下，應減少公文紙本之使用接觸，且遠距工作的實施，亦須配合資訊系統的使用，讓人資相關作業流程得以簡化並且更為即時。企業應善用人力資源資訊系統(Human Resource Information System)或即時聯繫機制，將企業專屬人力資源業務相關流程進行滾動式修正，提供員工便捷的工具，進行考勤、休請補假、薪資與保險查詢、員工福利、健康與諮詢、就醫與補助等人資作業表單

的申請、簽核及傳遞。此外，因應遠距工作的盛行，企業資安議題需要有完善的考量，除了對於企業工作的機密保護之外，在員工進行前述所提及之各項人資作業的事宜時，均可能處理到涉及個人隱私的資料，故建議企業應審視公司之資料儲取系統及機制，提供員工使用之資訊設備加密等，使企業員工人事資料之保存與維護，達到資訊安全保障的高風險等級要求，確保員工的個人權益獲得保障。

### 五、企業員工數位技能的養成與升級

在面臨疫情衝擊下，加速了企業數位轉型的強度與速度。企業在積極導入資訊科技與系統於工作業務製造或服務流程時，對於員工的數位技能亦須要關注相關能力的建構與發展。列舉實際企業案例說明<sup>4</sup>，德國化工廠商為了驅動數位轉型文化，將員工的數位技能區分為兩層級：一為具備基礎數位能力的「Digital BaseFit」，另一為具備進階數位技能的「Digital ExpertFit」。其中基礎數位能力強調議題認

知與垂直溝通；而進階數位能力則著重於跨部門的協同運作與先進專案推動。比方來說，因應企業進行遠距的會議或訓練越來越頻繁，需要在事前培訓員工操作各項相關視訊會議軟體的功能，以便使各部門召開線上會議時能夠流暢且有不同備用方案可運用。

### ◎ 伍、結語

綜合前述，企業對於疫情下的人力資源管理策略行動方案及具體作法，所涉及的面向既廣泛且深入。企業對於防疫的主動積極思維，是有關員工關懷的重要體現，也將是企業留才的重要關鍵影響因素之一。對於目前持續變化的疫情，亦將不斷為企業帶來新的挑戰與影響，企業在因應的歷程中，學習曲線已逐漸縮短。人力資源的挑戰將持續快速且變化，相關實務專家應更具有快速的問題診斷、資料蒐集與研判、決策建議擬定的能力，以符合企業之持續變革與因應轉型需求。

---

### 參考文獻

1. 受到兩岸關係和疫情影響，台人到中國工作榮景短期難再現，Manpower Group Taiwan 萬寶華觀點報導。2022年4月28日。
2. WFH趨勢形成中...3年成長4.6倍，信傳媒。2022年1月26日。
3. 企業人資因應新冠病毒疫情五大建議，韋萊韜悅公司網站。2020年3月2日。
4. 德化工大廠Henkel數位轉型 避開疫外衝擊，工商時報資策會MIC產業分析師蘇翰揚。2021年10月3日。
5. 嚴重特殊傳染性肺炎中央流行疫情指揮中心，企業因應嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情持續營運指引，2020。
6. Hamouche, S. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions, *Journal of Management & Organization*, First View, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
7. McKinsey & Company. Getting Back to Work. <http://Getting-back-to-work-collection.ashx> (mckinsey.com) . 2021.
8. Mental Health America. <http://COVID-19 | Mental Health America> (mhanational.org) . 2021.