

桃園國際機場轉型期間的脫序現象，應優先正視人力資源問題

會員：林志盈

為使桃園國際機場更具效率之開發、營運與管理，其業務將於 99 年 11 月轉由新設置之國營桃園國際機場股份有限公司擔任桃園國際機場園區之營運主體。在未轉型為事業機構前，桃園國際機場從高價牛肉麵、老舊手推車、中控室飲酒、塌陷的空橋、迷宮停車場、險象環生的塔台調度、天花板漏水、廁所溢污水等等問題被連環報導，面對外界蜂擁而至的負面批判，機場員工窮於應付，士氣低落，高層換將頻仍，效果卻有待觀察，諸多的問題需要抽絲剝繭理出頭緒。

桃園機場為國家的門戶，管理效率彰顯國家形象，航空運輸事涉飛航安全，不容絲毫怠惰與馬虎，機場園區開發的成敗攸關新營運主體能否永續經營。凡事要振興起敝應以人才為本，尤其值此機場組織變革之際，容易產生空窗期，應設身處地留住人心，穩住運作，再廣納俊彥，開創新局。筆者以過去經歷，針對現階段參與桃園國際機場日常運作的員工，檢視其心境，並提出以下淺見：

一、 被迫離開原機關的公務員

由於原服務機關會因轉型為公司而消失，原先具有國家考試資格的公務人員如不願放棄公務員生涯，又不確定下一個服務機關在何處？是何種職缺？待遇為何？難免惶惶終日，只能私下透過各種關係與管道尋覓可能轉任的新職務。而條件比較好的公務員往往會提早被其他機關網羅，勢必造成桃園機場人力不足，尤其條件好或經驗佳的公務員轉調後，留在原工作崗位的公務員需分擔更多人的業務量，如此會造成尚未轉調人力的加速流失，並形成惡性循環。桃園機場日常營運恐將每況愈下，更別奢談興革，而現階段機場問題層出不窮也就不足為奇。

這是最棘手，也是需要細膩處理的人力，最好的方式，應由桃園國際機場的上級機關民航局人事室與上上級機關交通部人事處保留所屬機關相關職缺，統一調度控制，優先提供桃園國際機場人員安置所需，以確保桃園機場轉型過程中繼續盡忠職守的員工無後顧之憂，此項安排可視同民航局與交通部所屬各機關暫時共同分擔人力支援桃園機場。

二、 接受優惠離退職的公務員

許多資深公務人員會藉機關轉型的機會，選擇比一般更好的優退條件辦理離職，再另外尋找新工作或提前退休。在等待離退職之際，心境多會專注在離退職後的生活規劃，或休完離退職前的休假等，對手邊工作容易無心戀棧，因此敬業態度難免大打折扣。

這群資深人力對於轉型期的運作非常重要，除尊重其選擇外，在制度設計上，應鼓勵越晚離退職，其優退條件越好；甚至於機關裁撤日才離退職者，因忙於工作而未休完的年假，可以薪資對價補償等。藉由優惠與獎勵措施儘可能留下可用人力，以便日常運作可以維持，進而有助於業務的盤點、移轉與交接工作，同時分擔提早轉調他機關人員所留下的業務。

三、 轉進國營機場公司的公務員

應有部分公務人員願意留在桃園國際機場，並轉換身分任職國營公司，繼續現有的工作。這是值得珍惜的一群伙伴，他們認同機關轉型為公司的理念，對未來機場的營運充滿了熱情與期待，也因此相對較能積極任事，勇於承擔。

對於桃園國際機場轉戰新公司的第一批員工，在轉型期間公司籌備單位也能適時鼓勵，立下目標，詳加考評，提前歷練，擇優拔擢，並為他們勾勒美好遠景，作為未來機場公司的主力幹部與員工。

四、 專案約聘僱或委外業務公司的員工

專案約聘僱的員工，雖沒有公務人員的資格，過去因為一年一聘不確定性高，對機關歸屬感較差。在轉型的過程中，對於未來工作不確定感會不斷加遽；同理，部分委外業務的員工也會有類似危機感，是否未來飯碗會不保？

國際機場營運公司化對於用人制度相對有較高彈性，對於原聘僱人員而言，其實是一個好機會，公司籌備單位可從中去蕪存菁，擇優吸收約聘僱人員，以充實新公司具有實務經驗的人力。而未來公司營運或仍有繼續委外業務，也可以提早規劃並說明，以便安定受委外公司與相關從業人員。

機關轉型為公司是一項艱鉅的挑戰，筆者曾參與台北市公車處民營化的過程，當時公車處員工 1760 人，公車路線 43 條，車輛 860 餘輛。民營化過程要面對市府最難纏，抗拒民營化十餘年來不遺餘力的工會，又要維持每天搭載 30 餘萬市民的公車服務品質與行車安全，同時要照顧近 200 位迫不及待且爭先恐後尋找出路的公務員，又要要求公車處員工依時限完成民營化的目標，我們認真的檢視許多看似魚與熊掌，不可兼得的事，其實只要站在員工的角度思考，傾聽他們的問題，盡力撫平員工不安的心，並為他們爭取應有的權益與福利，很多問題或可迎刃而解。相較於今日轉型中桃園國際機場的林林總總，台北市公車處民營化雖不可同日而語，但應仍有可參考之處。（作者為悠遊卡股份有限公司總經理）