

出國報告（出國類別：開會）

參加國際培訓總會

（IFTDO）

2017 年第 46 屆國際年會報告

服務機關：台灣中油股份有限公司人力資源處

姓名職稱：陳美琪/人事管理師

派赴國家：阿曼

出國期間：106 年 4 月 7 日至 106 年 4 月 12 日

報告日期：106 年 5 月 8 日

# 摘 要

國際培訓總會 (IFTDO) 第 46 屆年會，今年於中東阿曼王國 (Sultanate of Oman) 首都馬斯開特 (Muscat) 舉行，主辦單位為阿曼的人力資源發展機構 OSHRM (Omani Society For Human Resource Management)。今年的主題是「在動盪年代的人力資源-踏上經濟轉變的浪潮」(HR in turbulent times-Riding the waves of Economic Change)。會議包括 8 場分組研討會 (Workshops)、15 場專題演講 (Key Note Address)、4 個場次的論壇 (Panel Discussion)。在本次主題之下，探討了甄選招募、訓練發展、績效評估、組織變革及員工關係等面向之前瞻性趨勢，瞭解全球人力資源管理的現實挑戰以及未來企業人才發展的佈局策略，並增進研討議題之能力，透過多元及深入探討，思考如何運用新溝通方式、科技與工具，為企業導入優秀的人才及善用人才資產，以協助企業達到永續經營目的。

# 目 次

壹、目的 .....	1
貳、過程及研討主題摘要 .....	1
參、心得及建議 .....	9
肆、附錄 .....	13

# 參加國際培訓總會(IFTDO)

## 2017 年第 46 屆國際年會報告

### 壹、目的

國際培訓總會(International Federation of Training and Development Organizations , 簡稱 IFTDO)每年由不同國家之會員主辦國際級年會，研討人力培訓與人力資源發展之理論與實務，藉由各項研討交流，達成知識傳達以及經驗分享的目的，並於會議交流中建立良好人際網路與國際關係，有效促進國際間培訓技術與新知之交流合作。

本次會議主題是「在動盪年代的人力資源-踏上經濟轉變的浪潮」(HR in turbulent times-Riding the waves of Economic Change)，隨著經濟全球化，產業結構的快速轉變及資訊與網路科技的影響，商業競爭愈來愈激烈，人才的流動也比以往更加普遍，企業要擁抱不確定性，勇於承擔顛覆舊有商業模式的風險，並且跳脫「一成不變」的管理風格。人力資源部門身為企業的策略夥伴，要能夠配合經營策略而調整自身角色，不再僅從自身專業的角度來看待工作，而是站在企業整體的高度上來全盤審視人力資源管理策略，結合有彈性及創新人力資源管理的功能，靈活應變所處的環境，幫助企業執行計畫、實現目標。在本次主題之下，探討了甄選招募、訓練發展、績效評估、組織變革及員工關係等面向之前瞻性趨勢，瞭解全球人力資源管理的現實挑戰以及未來企業人才發展的佈局策略，並增進研討議題之能力，透過多元及深入探討，思考如何運用新溝通方式、科技與工具，為企業導入優秀的人才及善用人才資產，以協助企業達到永續經營目的。

### 貳、過程及研討主題摘要

#### 行程簡介

本次參加第 46 屆國際培訓總會於阿曼舉辦的國際年會，係由中華民國訓練協會(Chinese Society for Training and Development , 簡稱 CSTD)邀集國內各團體會員派員籌組，本團由各公務機關及事業機構派員組成，團員計 9 人，相關行程安排由訓練協會委請達鎂旅行社辦理，參加成員名單如下：

單位名稱	姓名	職稱
國家文官學院	陳姿仔	簡任研究員
教育部	呂怡潔	專員
台灣電力股份有限公司	程秀菁	組長
台灣中油股份有限公司	陳美琪	人事管理師
行政院人事行政總處	黃懷禾	科員
臺北市政府公務人員訓練處	盧彥安	研究員
勞動部勞動力發展署	席容	科員
衛福部衛生福利人員訓練中心	徐秀暉	主任
臺中市政府公務人員訓練中心	汪慧芳	主任

本次行程如下：

日期	行程內容
第一天 04/07 (五)	啟程及轉機(臺北－杜拜)
第二天 04/08 (六)	抵達阿曼及市政參觀(杜拜-阿曼)
第三天 04/09 (日)	參加 IFTDO 會議
第四天 04/10 (一)	參加 IFTDO 會議
第五天 04/11 (二)	參加 IFTDO 會議及返程轉機(阿曼-杜拜)
第六天 04/12 (三)	返程(杜拜－臺北)

於本（106）年 4 月 7 日晚間從桃園機場出發，經杜拜轉機，於 4 月 8 日抵達目的地阿曼的馬斯開特市，當日前往參觀阿曼古蹟尼日瓦保壘(Nizwa Fort)、賈布林堡(Jabreen castle)、阿蘭姆皇宮(Al Alam Palace)、馬特拉傳統市集(Mutrah Souk)等著名景點。接下來 4 月 9 日至 4 月 11 日於飯店開始大會正式議程，第一天同時舉行多場次研討會，第二、三天為專題演講及論壇，三天會議議程如下：

第1天:4月9日(星期日)					
時間	Workshops(分組研討)				
8:30-9:00	Meet and Greet & Registration				
9:00-10:30	Understanding Authority- Michael Kouly	Employee Relations: Creating a Positive Work Environment	Customer Centric HR- Ahmed Badr	Measuring ROI of HR- Raheen Sacranie	The Development of Arab Administrative Leaders in a Changing society- Abdel Bari Durra
10:30-10:50	Break				
10:50-12:20	Understanding Authority- Michael Kouly	Employee Relations: Creating a Positive Work Environment	Customer Centric HR- Ahmed Badr	Measuring ROI of HR- Raheen Sacranie	The Development of Arab Administrative Leaders in a Changing society- Abdel Bari Durra
12:30-1:30	Lunch				
1:30-3:00	Understanding Authority- Michael Kouly	Employee Relations: Creating a Positive Work Environment	Post-Hire: Accurately assess, benchmark, and develop your top talent to maximize your high-potential program investments(HI PO 2.0)- David Edworg CEB	Redefining Leadership- Sami Al Achrafi	Career Maturity & Specialty- Mohamed Elyas
3:00-3:15	Break				
3:15-4:30	Understanding Authority-	Employee Relations:	Pre-Hire: Candidate	Redefining Leadership-	Career Maturity &

	Michael Kouly	Creating a Positive Work Environment	Selection without Compromises (Precise Fit)- David Edworg CEB	Sami Al Achrafi	Specialty- Mohamed Elyas
--	---------------	--------------------------------------	---	-----------------	-----------------------------

第 2 天:4 月 10 日(星期一)			
時間	Morning Session	時間	Afternoon Session
8:00-8:45	Meet and Greet	1:00-2:00	Lunch
8:45-9:10	Exhibition Tour	2:05-2:35	Dr.Albert Amercella “Cybersecurity Risks: Whats keeping HR professionals awake at night?”
9:15-9:20	MC welcoming guests	2:40-3:10	Shatha Al Maskiry “Shaping Innovative mindsets”
9:20-9:35	OSHRM/ IFTDO Welcome Speech	3:15-3:45	Robert Garcia “Maintaining Staff Engagement in Turbulent Times”
9:35-10:05	Key note speaker:Dr.Salem Al Ismaili “Economic Freedom in the Arab World”	3:55-4:30	2nd Panel Discussion: What do you need? “what tools and techniques will help ride the economy storm?”
10:10-10:40	Dr.Kahlan Al Kharusi “Leadership and management revisited: Quran Perspective”		END
10:45-11:00	Break		
11:05-11:35	Sheikh Talal Al Maamari “Evolving Corporate Culture in Omantel”		
11:40-12:10	Kevin Johnson “The feature of learning - Combining the digital and human for great value”		
12:20-12:55	1st Panel Discussion: Wake Up Call “Description: How can leaders develop new and innovative solutions to address the economic turbulence?”		

第3天:4月11日(星期二)

時間	Morning Session	時間	Afternoon Session
8:00-9:00	Meet and Greet	1:00-2:00	Lunch
9:05-9:35	H.H Mona Al Said “Education roles in riding the waves of economic change”	2:25-2:55	Nagla Al Kinawi “Employee Engagement in Turbulent Times”
9:35-9:50	IFTDO Awards	3:00-3:30	Abdullmalik Al Balushi “Transformation in Turbulent Times”
10:00-10:30	Paul Gregorowitsch “Managing Human Capital in Turbulent Times”	3:35-4:05	H.E. Talal Al Rahbi “Innovation in Government (Tanfeedh)”
10:30-10:45	Break	4:10-4:45	2nd Panel Discussion: And then what /Is it easy to implement? “Description: Role of Professional society in advancement of HR management and impact of economy”
10:50-11:20	Dr. Ramin Mohajer “Change Management: VITAL at turbulent times and Beyond”	4:45-5:15	Closing Ceremony
11:25-11:55	Dr Adil Al Ajaaji “Organizational Alignment and whole System Transformation”		
12:00-12:30	Ms. Racquel Shroff “Personalised Talent Innovation: A united platform approach”		
12:40-1:15	1st Panel Discussion: ARABIC Are we aligned? “Description: Omanisation at senior Management level”		

## 研討主題摘要

無須妥協的招募選才(精確符合)-吸引及挑選適合的人才

Candidate Selection without Compromises (Precise Fit)

Attracting and Selecting the Right Talent

本分組研討由 CEB 公司的 David Edworg 先生主講，主題為運用有效益的方式吸引及選出最適合的人才，並介紹該公司之人才測評工具，根據職缺需求條件及工作狀況，設計真實的工作模擬情境，衡量應徵者的性格及特質，旨在招募初期篩除不合適的應徵者，同時減少應徵者的數量並提高應徵質量，確保只有具備合適技能和性格特質的應徵者進入正式的甄選階段。

挫折的應徵者：

根據統計，應徵工作、房貸申請、保險給付申請、大學申請、學生貸款申請等生活中各種申請程序中，應徵工作為絕大多數人(60%)覺得最容易產生挫折等負面情緒的一項，許多應徵者常常在找工作的過程覺得挫敗或有過不好的體驗，他們寧願做聖誕節購物計畫(30%)、相親(30%)或在大眾面前演講(22%)勝過在線上填寫工作申請。許多應徵者描述對於應徵程序感受有「痛苦」、「冗長」、「挫敗」、「緩慢」、「落伍」等。以應屆畢業生為例，20%的人認為他們應徵的工作非他們所感興趣的，70%的人認為他們並不了解他們所應徵的工作內容，僅有 30%的人認為他們選擇了合適的工作。

選才的挑戰：

在過去五年中，填補職缺的平均時間大大增加，但招募的品質沒有任何改善，這增加了公司的成本，特別是那些需持續招募大量人力填補大量職缺需求的企業（例如基層銷售人員或客戶服務人員）。對於應徵者眾多的企業而言，人力資源部門需傾注大量時間及心力處理應徵者資料，事實上，有 25%承認龐大的申請數量導致其招募品質下降。

目前的招募程序對招募者和應徵者而言是因難的，招募人員受到大量申請人數的壓力，應徵者對於無法符合工作的基本要件感到沮喪。同時，在接受一連串的工作測試和面談後，最終沒有收到有關其進展情況或回饋意見也讓應徵者感到不滿。25%的應徵者表示曾有過不佳的應徵經驗，這不僅損害了公司的品牌，也影響了其後續的工作表現。

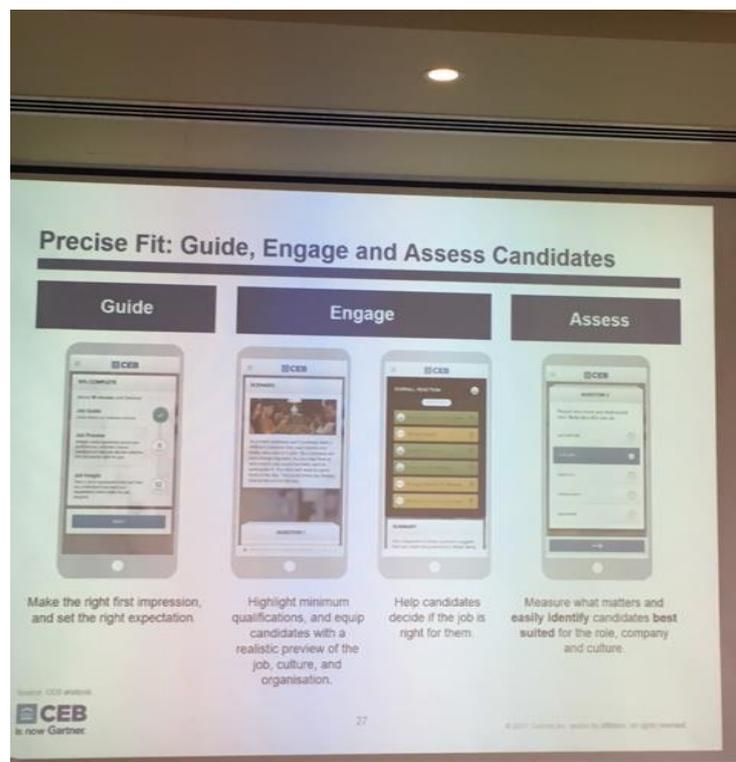
研究顯示，應徵者在招募過程中的體驗很重要，在過程中感受不佳者，在錄取後約有 15%的人無法有良好的工作表現，更有 38%的人可能會離職。另外對企業的品牌形象而言，當

申請人數較多時，應徵者在該公司的應徵經驗感受更有可能對該公司的品牌認知產生重大影響，20%被拒絕且感受不佳的應徵者將不太可能把該企業品牌視為未來的消費選項之一。

有效率的人才評估：

企業希望成功招募到適合的人且能為組織做出貢獻，其招募策略需要比競爭對手更聰明。人力資源專業人員在應徵招募上必須超越“品牌吸引力”的一般做法，此舉僅能提升應徵者的數量，加重人力資源部門招募審核工作，若能在招募過程中，給予應徵者能預覽該職缺的真實工作情境，並提供應徵者考量是否該繼續應徵該職缺的指引，把應徵招募提升為“品牌影響力”，將企業推廣為一個值得效力的公司，可使企業更能夠吸引合適的人才。同時，提供正向的招募體驗，不僅僅是甄選到合適的人才，也是提升企業品牌形象的絕佳機會。透過採用以應徵者為中心的方法，應徵者可以了解在該組織的工作方式，並使不適合的應徵者自行選擇退出招募過程，提供其良好的體驗，並為企業提供高質量的應徵者人才庫。

在本專題研討中，CEB 介紹他們所研發的人才測評工具(如圖)，該測評方式以手機介面，讓應徵者可以隨時隨地上網測評，逐步引導應徵者依問題填答，並在最後顯示其適任程度供參考。



以某公司的客服中心職缺為例，當應徵者進入人才測評頁面後，依下列各項情境問題選擇答案：

情境一：

客服工作變化快速，有時你必須在尚未受訓的情況下處理你不熟悉的事務。績效目標也是該工作很重要的一部分，你會經常被拿來與同事一同比較及得到評價意見，有一些人對評價意見反應特別敏感，因此預先了解此為這個工作的一部分很重要。

問題一：你能適應經常得到評價意見，該意見不總是稱讚或有助益的？(是/否)

問題二：你能接受該工作有時無法讓你有時間充份準備或受訓後執行？(是/否)

問題三：你能適應該工作會以你處理客戶問題的速度及件數進行績效評估嗎？(是/否)

情境二：

客服人員有時會面臨客戶的要求與公司政策相違背之窘境，你必須能夠快速思考及反應，決定如何妥適處理讓客戶及公司都滿意。

問題一：你能夠適應客戶有時提出無理的要求，並在你身上施加壓力要求你照辦？(是/否)

問題二：如果一個工作允許你自行判斷處理，以達到在公司政策及客戶期望間取得平衡，你能樂在其中嗎？(是/否)

問題三：當有許多選項時，你喜歡從中找出最有利的方案以解決該問題嗎？(是/否)

問題四：你能適應在壓力下迅速思考及做出反應嗎？(是/否)

情境三：

這個工作要求你對你的決定有信心，即使你有疑問或不確定。你應該避免將電話轉接給主管，直到你已嘗試了多種不同的解決方案來滿足客戶的要求。一些客戶可能需要你多次的講解直到他們了解，你需要理解他們並對他們保持耐心。

問題一：你有耐心以各種不同的方式解釋事情，直到客戶了解嗎？(是/否)

問題二：在將該電話轉接給主管前，你會樂意先嘗試幾種不同的方法來解決該電話嗎？(是/否)

#### 情境四:

該工作某部分可能不那麼有趣，你可能必須向客戶推銷產品或服務。你也可能需要以正面的說話語氣告訴他們壞消息。有時你可能會遇到粗魯無禮的客戶，但是你將需要保持冷靜和禮貌。

問題一:你認為你可以以正面積極的方式傳達壞消息?(是/否)

問題二:你會喜歡嘗試銷售產品給可能不感興趣的客戶嗎?(是/否)

問題三:如果一個客戶對你無禮且侮辱你，你願意保持冷靜?(是/否)

當應徵者依上述情境問題回答後，測評分析結果將會顯示應徵者在該職缺所需具備的條件如工作環境適應、提供客戶服務、解決問題並遵循公司政策、耐心且堅持不懈、保持樂觀等項目中之勝任程度，讓應徵者了解自己與該職位及公司文化的契合度，決定是否繼續進行接下來的招募程序。

根據統計，採用該招募方式的公司，其應徵者的質量提升了 54%，錄取的新進員工離職率減少了 23%。此方法可強化企業的招募計劃，集中引導和鼓勵合適的應徵者，同時在招募過程的初期讓不適合該缺職的應徵者自行選擇退出，而不需由人力資源部門過濾，這種方法意味著更少的數量和更少的篩選，卻能使招募成果更加良好有效率。

## 參、心得及建議

上述之專題研討，是本次參加之會議中個人覺得最有趣的一堂，其結合了理論及實務應用，講師並實際上線操作，讓我們得以一窺該系統之操作介面及實際操作的樣貌。惟因大會並未提供該專題研討之簡報資料，故僅能以手機拍的簡報頁面及筆記資料，以文字來介紹說明。該測評工具雖以本公司目前之招募方式無法應用，但該研討會所提到的讓應徵者有”良好的應徵體驗”及將應徵招募提升為“品牌影響力”之觀念，可做為本公司在辦理招募作業中之借鏡。在招募的過程裡，不只是公司評估應徵者，能否適任公司的職缺，應徵者同時也能藉由招募的過程評估公司及公司所提供的工作內容適不適合自己，而負責招募的人力資源人員則是應徵者參加公司招募過程中所碰到的第一線人員，人力資源人員若能在招募的過程中，讓應徵者留下良好印象，相對其日後到任的意願將大幅提升。另對於部分應徵者而言，會把應徵工作的經驗與購買公司產品這兩件事

連結在一起，其若在招募過程中有不愉快的經驗，未來可能減少購買或不再購買公司產品，或有可能在社群網路分享該不愉快之經驗，進而影響公司品牌形象，對本公司花費許多預算在經營顧客關係，希望強化消費者對本公司品牌之認同與忠誠度之維繫等努力將功虧一簣。因此人力資源人員在辦理招募甄選，應期許自己成為企業形象之化妝師與代言人，讓應徵者就算沒有錄取，也能感謝公司提供這次難得的學習經驗。

大會今年的主題「在動盪年代的人力資源-踏上經濟轉變的浪潮」反映了現今經濟的變化快速，企業為了永續經營必須更具適應性、彈性，快速改變方向和以客戶為中心，在這種環境下，人力資源的大部分角色正在轉變，人力資源的角色必須符合企業不斷變化的組織的需求，對於人力資源部門管理者及人員來說是一個向前邁進的機會，幫助領導者變革並為未來做準備。人力資源的角色及未來發展趨勢，約可歸納為下列幾點：

#### 1. 成為企業的戰略夥伴(Strategic business partner)

在現今的組織中，為了展現其存在價值和貢獻，人力資源部門需要把自己從功能性部門轉變戰略夥伴。在這個角色中，人力資源人員建立的人力資源業務策略，都是為了促成公司目標的達成，因此必須更貼近公司的經營。戰略型人力資源須了解如何設計工作制度使員工做出貢獻並成功達成企業目標。這一戰略夥伴關係影響人力資源服務，如職位設計、人員招募、薪酬及獎勵制度、績效評估體系、員工職涯發展和接班人計劃等；為了成為企業成功的戰略夥伴，人力資源人員需具備商務才能，包括對產業、市場、產品、客戶、定價、財務會計等的瞭解，思考如何降低成本，提高人力資源管理的價值和效益；由一個口令一個動作，轉為做前瞻性規劃，察覺未來公司的走向及經營的需要，事先做好人力資源的規劃。當人力資源制度規劃與組織策略保持連結時，對企業而言，人力資源的角色可視為成功的戰略貢獻者。

#### 2. 成為組織變革促進者(Organizational Change Facilitation)

早期人力資源管理制度的變革，都是由領導者或高階主管對人力資源部門提出要求，但在快速變動的環境下，被動的等待已經來不及因應，人力資源部門必須主動出擊，發現問題所在並尋找對策，有創新的構想，主動進行變革。人力資源的角色須確保員工了解變革並具備成功適應變革所需的技能，人力資源人員必須具備將變革與組織戰略需求聯連起來的能力，並傳達變革的好處，讓員工了解為什麼要做這些改變、認同

這樣改變、並願意學習和落實，以盡量減少員工的不滿和對變革的抵制。組織發展是變革管理策略的重點，為人力資源部門帶來了額外的挑戰，其意識到需協助創造合適的組織文化及組織氛圍，檢視員工滿意度，以及衡量組織變革的結果。為了達成公司的目標，人力資源部門協助訂定組織使命，願景，價值觀，目標和行動計劃並制定能使組織取得成功的相關措施，透過不斷評估人力資源功能的有效性為組織做出貢獻，同時也必須協助其他部門實踐變革。

### 3. 成為員工擁護者(Employee Advocate)

現今，雇主每天都會因為違反員工權益而產生訴訟，人力資源部門不可忽視其員工擁護者的角色，因為人力資源部門是公司唯一的內部機構，員工可以求助於解決侵犯他們權益的行為，在這種情況下，人力資源人員有責任成為員工權益及勞資議題專家。人力資源部門在人事政策方面代表著公司的形象，與人力資源部門的溝通在員工的心目中代表著與公司或高層溝通，如果不能得到理解，他們會轉而認為是被公司拒於門外，會認為公司管理沒有人性化、沒有歸屬感，從而萌生跳槽之心。人力資源人員可以透過執行員工擁護角色，節省企業數百萬美元的潛在訴訟和不良的公眾形象，讓員工具備忠誠度並在競爭激烈的商業環境中為客戶服務。這種擁護包括如何創造一個可以讓員工充滿動力，積極貢獻和快樂的工作環境，在管理制度上做到公開化、透明化、制度化、流程化，包括對待員工的一致性，處理日常的員工問題，有效的員工溝通，諮詢，維持員工關係，解決投訴以及激勵等。在員工擁護者角色中，人力資源人員提供員工培訓和發展機會，員工援助計劃和利潤分享策略，參與組織發展，解決問題和定期交流機會。重要的是，透過在組織中執行員工擁護角色，人力資源人員可以成為員工的聲音，了解他們真正的需求，提供良善的解決之道，讓員工感覺到在公司工作得到了應有尊重與重視，並在管理者需求和員工需求之間建立聯繫，產生良性互動，才能創造出人力資源部門在企業組織與員工之間不可替代的角色與價值。

隨著商業的持續發展，以及企業不斷有新的議題發生，人力資源的功能將永遠在變化。未來，人力資源人員必須開始從後台遷移到會議室，隨著對知識型員工的需求越來越多，人力資源正被推向業務戰略的前沿。人力資源人員將需具備多功能性與創新，以及對業務的廣泛了解，提高人力資源管理價值，才能協助企業在競爭中取得優

勢。

本次年會中，Dr. Ramin Mohajer 在「Change Management: Vital at turbulent times and beyond」演說中提到目前的工作中有 47%將於未來 5-10 年消失(Oxford University studies)，65%的幼稚園孩童未來將從事的工作是目前尚未存在的工作(US government studies)，面對未來的產業變化及就業趨勢改變，本公司亦應有所警覺，尤其台灣人口逐漸面臨少子化趨勢及勞工法令之修改，對於本公司未來人力成本及人力結構勢必有所影響，建議未來持續檢討工作流程，例如改善製程及設備，推動自動化操作、逐步推展自助加油，精簡加油站人力。在人力資源服務方面，可將人力資源部門網頁以活潑及人性化介面呈現，並豐富 Q&A 專區，使人力資源業務及政策宣導以深入淺出方式讓同仁了解，節省人力資源人員處理同仁重覆問題之時間，提高人力資源服務之效率。

本次有幸奉派參加國際年會，除了連續三天會議學習及研討專業知識外，在第一天抵達阿曼的當日參訪該國著名景點，感受截然不同之人文風情，也是難得的人生體驗。此外，本次年會主辦單位使用創新會議資訊管理作法，亦令人印象深刻。在報到時主辦單位會發給與會者一個感應裝置” Poken” (如附錄圖 1)及一組登錄帳號與密碼，與會者可利用手機或電腦連結登錄年會 Poken 網站，該網站就像個社群，與會者登錄進入個人 Poken 網頁後，可隨時更新自己的個人資料，查詢年會之議程表、會議資料、演講者介紹等，另外，與會者透過感應裝置 Poken 與其他與會者的 Poken 相互碰觸感應，對方個人資訊即可在個人 Poken 網頁通訊錄內查詢到。透過此種方式的資訊連結及整合，可取代名片的交換，並形成社交網路，且可即時查詢年會更新之資訊及會議資料，也省去許多紙本作業(唯本次年會並未將所有會議資料上載於該網頁，為美中不足之處)。年會亦利用 Poken 調查與會者對年會之滿意度，與會者可直接在年會滿意度調查板上(如附錄圖 2)，將 Poken 裝置在各選項上感應，即可完成調查，顯現 Poken 對於與會者及主辦單位皆具功能性。

## 肆、附錄



〔圖 1〕 Poken 感應裝置



〔圖 2〕 年會滿意度調查板



本團與會人員合照