

出國報告（類別：國際會議）

## 參加 2018 美國人力資源發展協會 (SHRM) 年會

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展學院

姓名職稱：蔡科員佳勳

赴派國家：美國

出國期間：107年6月15日至6月22日

報告日期：107年9月17日



## 摘要

SHRM (The Society for Human Resource Management) 為全球最大的人力資源管理協會，全球會員超過 30 萬遍布 165 個國家。SHRM 2018 年會於 6 月 17 日至 6 月 20 日在芝加哥麥考密克廣場( McCormic Palace) 舉行，有來自 95 個國家超過 20,000 人參與。本次年會主題「擴展你的世界 (Expand your world)」，為期勉大家超越自己的極限，跳脫舒適圈，去見識及體驗更棒的事物，接納新的思考方式與觀點，化問題為答案，轉希望為計畫。

本次行政院人事行政總處公務人力發展學院派員參加，以擷取年會人力資源管理新趨勢及實務做法，提供我國公部門人力資源相關教育訓練之參考。

## 目次

壹、	出國目的.....	5
貳、	過程.....	6
參、	年會內容摘要.....	8
一、	如何使別人幫助你(How to get people to help you) .....	8
二、	未來的工作：執行長對人資的期待（The Future of Work：What CEOs REALLY Want from HR） .....	11
三、	施者更有福：創造慷慨及高生產力文化(Givers Take All: Creating a Culture of Productive Generosity) .....	12
四、	用行動學習合作、創新並解決問題(How The Washington Post Uses Action Learning to Collaborate, Innovate and Solve Problems) .....	14
五、	10 個步驟打造員工投入與提高生產力(A 10-step Employee Engagement Roadmap to Building an Engaged and Productive Workforce).....	18
肆、	參訪年會展場.....	22
伍、	心得與建議.....	22

## 壹、出國目的

人力資源管理在組織發展中一直扮演著重要的角色，隨著大環境的快速變動，人力資源更是組織發展策略的重要趨動力量，扮演著組織文化型塑、人才培養、人力資本決策、提升組織績效等角色，以因應不斷變動的社會需求。

行政院人事行政總處公務人力發展學院(以下簡稱本學院)秉持公務員是國家的重要資產，培訓是延續學習的工具，不斷精進培訓業務，以提昇公務員創造向上提升的力量。本次本學院派員參與此盛會，以汲取年會人力資源管理新趨勢及實務做法，並至展場攤位瞭解人力資源管理認證課程相關事宜，提供我國公部門人力資源教育訓練之參考。

## 貳、過程

美國人力資源管理協會 SHRM (The Society for Human Resource Management) 為全球最大的人力資源管理協會，全球成員遍布 165 個國家，超過 30 萬人。本次的 SHRM 年會為 70 週年會議，於北美最大的會議中心－麥考密克廣場 (McCormic Palace) 舉行，有來自 95 個不同國家，超過 20,000 人參與本次年會。

SHRM 一直以來致力於提升人資(HR)專業的地位，擴大人資的影響力，並在這個領域發光發熱。另外，SHRM 也將專業領域擴張到工作場合最敏感的議題包含性騷擾、平等待遇、人工智慧、移民政策、工作場合文化的多元性與包容性等面向。本年的會議主題「擴展你的世界 (Expand your world)」，期勉參與會員能超越自己的極限。會議專題與演講的 6 項領域包含「全球人力資源」、「領導力與發展」、「商業經營與人力資源策略」、「人才招募與留用」、「勞動法令」、「薪酬計劃」，超過 200 場次專題演講及額外付費的研討會與工作坊，約 700 家以上的廠商參展。



圖1麥考密克廣場大廳



圖 2 SHRM 年會視覺看板

本次參與年會安排場次如下：

日期	時間	主講人、主題
6/17	10:00   11:45	主講人：Letty Kluttz Global Orientation & Conference Orientation 大會介紹
6/17	12:30   14:00	主講人：Timothy J. Tobin, Five Essential Elements to Build Leadership That Motivates, Inspires, and Engages 5 項建立動機、影響、及投入的領導要素
6/17	14:30   16:00	主講人：Governor Jeb Bush & Johnny C. Taylor, Jr. Opening General Session featuring Johnny C. Taylor, Jr., SHRM-SCP and Jeb Bush 開幕式暨大會執行長 Johnny C. Taylor 及 Jeb Bush 演講
6/18	8:30   9:45	主講人：Oscar Munoz General Session featuring Coretha M. Rushing, SHRM-SCP and Oscar Munoz 訪談 Oscar Munoz
6/18	10:45   12:00	主講人：George Carroll Adaptability Is the New Change - Five Keys to Embracing Change and Transition 適應力即是改變：5 項關鍵擁抱改變與轉換
6/18	13:45   15:45	主講人：Heidi Grant Reinforcements: How to Get People to Help You 強化力：如何讓別人幫助你
6/18	16:00   17:15	主講人：Michelle M. Smith The Future of Work: What CEOs REALLY Want from HR 未來工作：執行長對人資的期待
6/19	08:30   09:45	主講人：Adam Grant Givers Take All: Creating a Culture of Productive Generosity 施者更有福：創造慷慨及高生產力的文化

6/19	10:45   12:00	主講人：Steve Gilliland Follow Me: How to Grow Yourself and Your People 追隨我：如何讓自己與所屬茁壯
6/19	14:15   15:30	主講人：Wayne Connell How The Washington Post Uses Action Learning to Collaborate, Innovate and Solve Problems 用行動學習合作、創新並解決問題
6/19	16:00   17:15	主講人：Jennifer McClure Defining and Communicating Your Personal Brand to Help Your Career and Your Organization Grow 建構個人品牌以提升自我與組織
6/20	08:30   09:45	主講人：Sheryl Sandberg Closing General Session Featuring Sheryl Sandberg 閉幕式暨訪談 Sheryl Sandberg
6/20	10:00   11:15	主講人：Bob Kelleher A 10-Step Employee Engagement Roadmap to Building an Engaged and Productive Workforce 10 個步驟打造員工投入與提高生產力
6/20	11:30   12:45	主講人：Sebastian Teply Organizational Transformation Through the Implementation of a Corporate Leadership Development Program: A Case Study of CCU 以 CCU 的領導發展案例說明組織轉型

## 參、年會內容摘要

### 一、 如何使別人幫助你(How to get people to help you)

主講人: Heidi Grant

Dr. Heidi Grant 是社會心理學家，從事有關動機科學的研究、演講，亦為暢銷書作者。他是神經領導學機構的全球總監、哥倫比亞大學動機科學中心副主任。他特別指出是現今的工作超級需要互相協助，但很糟糕的是，尋求幫助讓大多數的人感到不適，因此我們在工作上尋求援助的情況表現得非



常差。在這個場次，講者分享為何得到幫助很重要。如何請求他人幫助自己，簡要說明如下：

#### (一)為何得到幫助很重要

對很多人來請說他人協助是種困擾，而且多數人都會盡量避免。人們會遲疑尋求幫助常是因為害怕被拒絕、被排擠、覺得沒有貢獻或覺得不受尊重，這些社會排斥所產生的疼痛(**social pain**)與大腦處理身體疼痛(**physical pain**)的作用區域相同。這樣的恐懼感造成的痛苦與身體疼痛的痛苦相差無幾，使得人們不敢開口請求幫助。某種程度來說，我們相信其他人不需要幫助，但事實上，成功是需要他人的幫助及幫助他人來達成，這是種雙贏的局面。可以確定的是，管理與領導基本上來說即是關乎於請求他人協助，透過助益使組織及個人發揮潛能。

#### (二)被低估會得到幫助的可能性

人們錯估能得到幫助的機率約 **48%**。大多數的人都樂於助人，也覺得助人是有意義、可以提升自我價值。人們也低估其他人拒絕時所產生的社會成本諸如破壞關係、產生愧疚感、失去自尊。因此，講者建議我們被拒絕之後更應該要再詢問一次，因為對方產生的愧疚感會使他願意下次幫助你。

#### (三)三種尋求幫助可能得到的回應

不要；好，因為我必須但我不是很想要幫；好，我很樂意而且我覺得很有意義。

#### (四)於請求協助時，避免過度的道歉，這樣會使的對方感到不自在。也避免

以提供獎勵的方式請對方幫助，這樣會使幫助者覺得是以物易物而非真心地想幫助。講者表示，我們要避免形塑這樣的犒賞文化，因獎勵的方式如果能誘發協助的動機，日後幫助者會有協助就要提供報酬的心態。

#### (五)請求幫助的 4 大步驟

##### 1、讓幫助者瞭解你的需求(A help-giver must understand help is needed):

當你需要他人幫助時就要讓他人知道。無法讓人知道的障礙在於我

們常以自我為中心，以為自己想的跟別人一樣，我們常忽視他人，並且自以為我們需要得到幫助是很明顯的。

## 2、讓幫助者知道你樂意得到助援(A help-giver must understand help is wanted)

當人們需要自行判斷他人是否需要被幫助時，他人判斷結果大多會是不採取任何行動以免碰觸地雷。例如有些人會為因為他人主動幫助而惱怒，有些人傾向獨立作業。因此，當你有需要時，要確切地讓他人知道你需要並且想要被幫助。

## 3、明確知道幫助者是誰(A help-giver must understand you must help)

當你有需要被幫助時，人們會想:我知道你需要被幫助，但是我是那個該幫助你的人嗎?舉例來說，當在公眾場合需要幫助時，通常沒有人知道是誰該向前去協助。因此，你需要有明確的對象可以幫助你，並且讓他知道應該要幫助你。

## 4、讓幫助者知道他有能力幫助(A help-giver must understand you can help)

我們在幫助他人前要先信任自己有能力幫助他人。沒有人會認為自己不適合又答應幫助他人，因為沒有人願意當個會搞砸的幫助者，導致他人失敗。

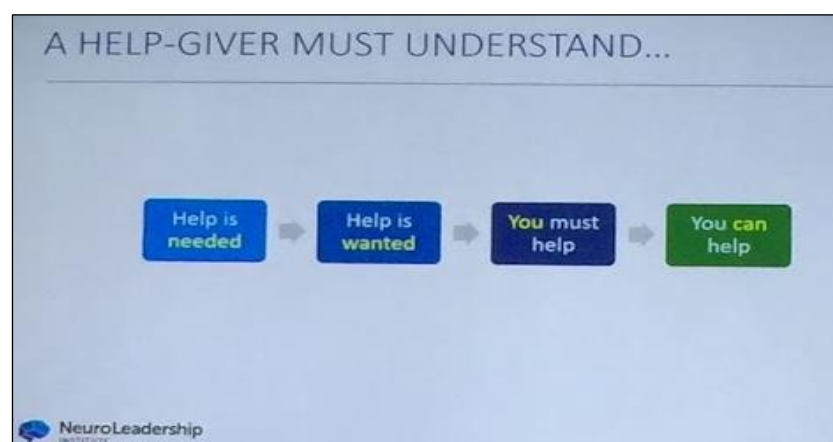


圖 3 A HELP-GIVER MUST UNDERSTAND

### (六)三個強化潛在幫助者給予協助的方式

#### 1、肯定的認同感(Positive Identity)

多數人都喜歡被視為樂於幫助他人者。而強化正向的力量可以使潛在的幫助者更願意幫助你。並且，我們以感恩的方式尋求協助，將感謝聚焦在肯定「幫助者」無私的奉獻而非「自己」可能的獲益時，會增強幫助者正向的認同感，也會使你所獲的幫助源源不絕。

### 2、群組的力量(In-group)

潛在的幫助者來自小組的成員更可能願意給予幫助。賦予團隊目標達成的重要性、分享經驗等或善於號召大家「一起」(together)，也會產生幫助的效用。

### 3、影響力(the effectiveness)

人們希望所作所為有影響力、有意義。一旦知道沒有任何影響力，可能會因此大幅降低動機。所以，我們必需讓幫助者很明確的知道他們的幫助所產生的效用。

Heidi Grant 指出我們都需要幫助，為了使你的同仁幫助你，那些想幫助你卻有障礙的事需要移除，並且誘導他人想幫助你的動機。無論是初任或資深的領導者而言，讓人們為你做事是管理者的要務之一。有效的請他人幫助不僅能達成任務，也能得到好的領導技巧。

## 二、 未來的工作：執行長對人資的期待（**The Future of Work : What CEOs REALLY Want from HR**）

主講人: Michelle M. Smith

Michelle M. Smith 國際講師、策略家，著有績效提升類相關書籍。專精於領導、工作文化、人才發展及員工投入等領域。因世界的脈動變化瞬息，領導者不能再依賴舊有的模式來獲取成功。透過對高階管理者的訪談心得，講者說明如下：

(一) 未來人資(HR)成功的關鍵在於技能的提升。再者，要更大膽，原因有 3：包含 37%的執行長抱怨人資部門主管限縮組織的視野、43%的執行長因為缺乏人才導致未達到目標值，並且有 40%的新人資部門主管並非由

- 人資部門升遷。另外，要更謹慎的提出組織策略，以避免人員的流失。
- (二) 執行長對人資的期待已不再只是幕僚單位，人資具有的條件應包含可被信任與有勇氣、為事業的領導者、提昇組織及財務的成長、具有企業家的思維，以及提供可行的決策與願景為組織創造價值。如果不能創造更好的典範思維，不只是人資部門會淪陷到無法達成目標，整個組織亦同。
- (三) 人資要為組織創造更好的文化、願景與目標，並將企業的社會責任諸如幫助社會或地球納為策略目標之一，這些善盡社會責任的思維更為組織的動機、員工的留用、對外網絡互動的促進帶來加分。再者，如組織有獲利，回饋幫助地球，最後也會回饋到人類身上。善盡社會責任的組織也會帶動品牌的能見度，進而創造更多獲利。
- (四) 人資應慎選管理者，因管理者扮演重要的角色並且影響員工投入比重的 70%：調查發現，60%至 70%的人員流動是自願的、75%員工離職的原因是因為管理者、65%的管理者不投入。
- (五) 因此現今的領導應由自身樹立典範、真誠、勇敢、對人重視、有企業家的思維與提供同仁遠見與創造價值。

### 三、 施者更有福：創造慷慨及高生產力文化(Givers Take All: Creating a Culture of Productive Generosity)

主講人:Adam Grant

Adam Grant 美國華頓商學院教授，蟬聯 6 年為學生評價最高的教授，也是紐約時報暢銷書作者，全球排名前 10 最有影響力的管理思想家以及名列 40 歲以下財富 40 強。他也是組織心理學家，研究如何在工作上找到動機與意義，以領導及造福更多的人。講者認為文化是組織成功的基石，但有很多領導者對於管理團隊及組織的文化無所適從。他研究及訪問財富 500 強的企業發現表現優異的多是那些會分享知識、幫助他人及督導得力的組織。他提出可以打造高生產力文化的策略模式，包含領導者及組織可改善適才、選才、

僱用、獎勵、合作互助的實務以增長組織收益、效率及滿意度。他提到的策略如下：

**(一)僱用對組織文化有貢獻的人(hire for cultural contribution)**

組織在起步時，僱用與組織文化合適者(cultural fit)讓組織零失敗。所謂的文化合適性(cultural fit)者是那些同類型的人、有共通點、相似者、能很快成為所有人的好朋友或能快速的與他人連結者。然而，要讓組織成長與茁壯，僱用組織文化相同的人是無益處的，需要的是更多的改變與適應，即文化貢獻者(cultural contribution)。他表示可以檢視目前的文化缺乏哪些好的特質，進而僱用有這些特質的人可以填補這樣的文化落差，並且達到適應新注入的文化。

**(二)把重點放在避免僱用到自私的人比僱用優秀的人重要**

研究指出僱用優秀人才替組織每年省了 5,303 美元(約新台幣 16 萬)；然而避免僱用自私的人替組織省了\$12,489 美元(約新台幣 37 萬)，取者(taker)的負面影響效應大於正面效應的 2 至 3 倍。

**(三)僱用不友善的施者(hire disagreeable givers)**

組織上有分為施者(giver)、取者(taker)以及互利者(matcher)。取者(taker)與不友善(disagreeable)的人是不同的。施者與取者以四象限區分，又可分為友善的施者、不友善的施者、友善的取者、不友善的取者。不友善的施者勇於說出能導致好的結果但別人不敢說出的想法，他們有原創的想法、通常不太友善是因為他們對組織的使命的忠誠與熱誠有所堅持。

**(四)建立向上挑戰的網絡(build an upward challenge network)**

試想你對老闆或主管的意見不一致提出異議是什麼時候？如果有，這樣的行為你感到自在嗎？如果你不敢或不自在，而且很多人跟你一樣，講者表示這樣的組織多半表現不優異。很多人都喜歡聽或說讓人舒適的謊言但卻不敢說或不想接受逆耳的忠言，然而標竿的企業或組織往往是可以接受部屬異議或是負面的回饋，因為正面或負面的回饋對於組織都是重要的，當員工瞭解批評的意見也是可以表達時，員工的心態提升 11%。他鼓勵組織創造一個員工有權表達想法的文化。

(五)避免組織的單一偏見(avoid organizational uniqueness bias )

講者表示，有時主管雖然認同部屬的想法創新或很好，但礙於組織從來沒有做過而否決，類似這樣偏見是應該避免的。

(六)創造知識分享的新管道(creat new channels for konwledge sharing)

創意的形成尚未被認可前，善用知識分享管道例如群眾外包的概念讓員工能夠提問、尋求幫助，也能讓施者更容易提供幫助，透過分享交流與討論可以使好的想法付諸實行。

#### 四、 用行動學習合作、創新並解決問題(How The Washington Post Uses Action Learning to Collaborate, Innovae and Solve Problems)

主講者:Wayne Connell

Wayne Connell 華盛頓郵報人資部副總經理，領導華盛頓郵報人資部在工作計畫、人才招聘、工作獎勵、組織發展、留用及人力資源管理政策發揮效用。他在觀光旅遊業、航空業及媒體產業的人力資源管理有超過 20 年的經驗。自 2005 年開始在華盛頓郵報工作，打造人力資源的長期策略以發揮人才效用。華盛頓郵報的領導計畫為發展及孕育領航者之領導力，以提升華盛頓郵報之使命及達成所交付之任務，行動學習為該計畫核心項目之一。他與大家分享行動學習是透過提問與反思的方式來解決問題，並且使參與者也能被培育成領導者。他告訴我們華盛頓郵報如何透過行動學習提高創意、打破資訊不流通的現象，及塑造管理者的合作。他也指出問出好問題的重要，資深的領導以好的問題領導，資淺的領導者直接告訴部署答案，問出好問題的能力也能激發員工對工作的投入。本場次演講也為聽眾安排約 30 分鐘的實地演練，來自世界各地各行各業的人分組模擬行動學習，讓人印象深刻。行動學習的方式與要素說明如下:

(一)行動學習(action learning)的定義

以一個小團體共同解決真實的問題，並從中學習，個人的行動及學習

收獲也為組織帶來效益。

## (二)行動學習的流程

- 1、 4-8 人分為 1 組。
- 2、 推派 1 人為問題陳述者。
- 3、 推派 1 人為教練監督流程，並從旁引導成員。

## (三)行動學習包含的要素

以問題為中心，包含小組成員、提問與反思、行動、學習、教練。

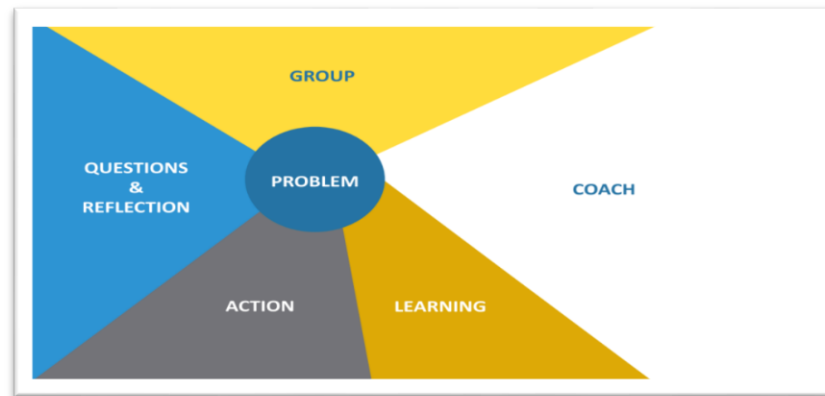


圖 4 行動學習要素

### 1、 問題(problem)

真實的問題，可以為專案、計畫、挑戰、或急待解決的事宜等任何問題，不可為不明確、模糊或有機密性。

### 2、 小組成員(Group)

需要 4-8 人，不可少於 4 人或多於 8 人。小組成員盡量包含不同背景、專業領域、性別、部門或層級等。成員應具備多樣性(diversity)的背景條件，否則無法突破思考框架的限制。

### 3、 提問與反思(Questions & Reflection)

行動學習的重點在於以提問的方式來幫助問題陳述者釐清問題根本所在，進而形成解決方案。提問幫助小組成員及問題陳述者反思與跳脫既有的思考框架。好問題的重要性有以下幾點：

A.好的問題會產生好的反思(Great questions lead to great reflection)

B.好的反思引導好的學習(Great reflection leads to great learning)

C.好的學習產出好的行動(Great learning leads to great action)

D.好的行動導出好的結果(Great action leads to great results)

#### 4、行動(Action)

行動學習可以為一次性的任務或是 3 至 6 個月的專案。每次的行動學習會議後，小組成員要對每次的解決方案實際去執行、行動。如有下一次的會議時，再次檢討行動後的成果以及方案是否有需要修正。

#### 5、學習(Learning)

行動學習所產生的學習包含當下反思及回顧從中學習到什麼，即當下的行動產生學習效用，未來的行動也產生學習效用。小組成員解決的問題對組織帶來立即的益處，成員從中的學習除個人獲益也為組織帶來長遠的效益。

#### 6、教練(Coach)

教練需掌控流程使小組成員能充分提問、重新定義問題，避免小組未經充分思考太快下結論，並適時的引導學員從中學習。

### (四)行動學習 3 項基本規則

- 1、問題陳述者只在回應問題時做陳述(Make statements only in response to questions)。
- 2、教練可以隨時打岔(Learning coach can intervene at any time)。
- 3、尊重小組討論內容並且保密(Respect the confidentiality of the group)。

### (五)行動學習教練引導問題範本(Sample Questions)

#### (1)、開場 5-10 分鐘

- ✧ 請以 2 至 3 分鐘的時間告訴大家你的問題或計畫(對問題陳述者)。
- ✧ 大家對問題陳述者想問什麼(對小組成員)？

#### (2)、中場 45-50 分鐘

- ✧ 可以請你以問題的方式表述嗎(當有小組成員下結論時)？
- ✧ 這些問題對你有幫助嗎(對問題陳述者提問:當小組接連提的問題你



認為可能對陳述者沒有幫助)？

- ✧ 可以請大家先不要建議解決方案，讓我們先更聚焦在瞭解問題根本所在好嗎？
- ✧ 可以請 Bob 發言嗎(當 Bob 在小組內幾乎沒有發言時)？
- ✧ 讓我們先暫緩一下並且再多回應這點(當你需要重新引導小組時)。
- ✧ 我們小組再試試看如何能更有效的幫助問題陳述者。
- ✧ 我們目前面臨的阻礙是什麼(可能是解決問題相關、小組流程相關等等部分可提出)？
- ✧ 你能夠陳述問題的根本所在嗎(中場階段小組討論約 30-35 分鐘後)？
- ✧ 大家有具體的解決方案可以建議給問題陳述者嗎？
- ✧ 大家建議問題陳述者下一步該怎麼做？

### (3)、結尾 10-15 分鐘

- ✧ 剛剛在整個討論的過程中，你學到了什麼？有可以用在解決問題的方案嗎？(對小組成員以及問題陳述者)
- ✧ 剛剛的討論有幫助嗎？如何幫助呢？(對問題陳述者)
- ✧ 下一步你會怎麼做？(對問題陳述者)

## (六)行動學習教練注意事項

### (1)、掌控討論流程(Manages the structure of the session)

- ✧ 做好時間管理，使成員清楚開頭、中場、結尾之時段。
- ✧ 確保結尾有時間做回顧及反思。
- ✧ 確認有具體的步驟使流程接續。
- ✧ 結束時儘可能安排下一次小組時間。

### (2)、監控是否遵守討論規定(Monitor the rules)

- ✧ 提醒小組成員 3 個必須遵守的規則 (不陳述意見、教練可打岔、保密)。
- ✧ 確保進行時遵守上述 3 個規則。
- ✧ 不做意見表示，而是以提問做為行動示範。

### (3)、促進討論(Facilitates the discussion)

- ◇ 使每個成員公平的參與，不要有人主導討論。
- ◇ 幫助不太投入的人參與其中。
- ◇ 避免小組成員冒犯他人或中斷流程。
- ◇ 鼓勵成員以不同的觀點切入問題。
- ◇ 避免小組太快下定論。
- ◇ 使成員放慢速度討論以便聽清楚及沉澱發言過的內容。
- ◇ 過程中展現耐心並且融入其中。

### (四)華盛頓郵報執行行動學習的成果

華盛頓郵報於長達 3 個月帶領 7 個小組中含括 48 個管理者的行動學習方案中解決 9 個問題如員工抗拒改變、大型團隊的目標設立與教育訓練、工作倦怠缺乏動機、績效衡量指標的質與量、人員流動率高、不同部門工作內容分配、組織傳承的驅動力等。執行行動學習不僅能使成員解決組織問題，更能使成員學習反思、聆聽、問好問題、提升領導力，非領導階層的人也能從中學習領導力。參與專案者多有正面的回饋意見，認為非常值得且獲益良多、能夠看到不同公司也有類似的領導問題、認為這樣的方式非常棒，並且 100%成員願意再參與。講者也建議大家可以將 Michael J.Marquardt 的著作：行動學習，列為參考書單。

## 五、 10 個步驟打造員工投入與提高生產力(A 10-step Employee Engagement Roadmap to Building an Engaged and Productive Workforce)

主講者：Bob Kelleher

Bob Kelleher 為員工投入、領導及勞動趨勢相關領域的顧問、暢銷書作者、Employee Engagement Group 的創辦人。講者提到 2017 年調查美國 195,000 位員工，完全投入的員工只有 33%，多於半數(51%)的員工不投入，而 16% 的員工傾向不投入。講者指出員工投入是帶動業務成長的關鍵，提高員工

投入的方式包含員工招聘與市場績效連結，創造溝通、權責與績效衡量指標透明的文化，以及利用同理心作為領導的驅動力等要項。如何提高員工投入的步驟說明如下：

**(一)與工作上的高績效表現連結(step 1 : Link to High Performance)**

很多人把員工滿意度與員工投入度混淆。首先，我們先說明投入(engagement)是什麼?以反面來說，員工投入並非員工滿意，或如何能有一群滿足的員工。我們不會希望有一群心滿意足卻沒有績效的員工。因此調查員工滿意度對於組織建設性是有別於調查員工投入程度。而員工投入是什麼?是使你的員工付出。員工投入與員工滿意的差別在於，投入是個人好之外，也幫助組織更好。講者說到員工投入(employee engagement)的定義有數百種，其中最重要的是：員工投入是激發員工的潛能，並使組織績效提升。員工投入程度高，組織呈現出的績效也會隨之提高。

**(二)以領導階層為始(step 2 : It start at the top)**

要創造職場投入的文化，必須使員工相信領導者。調查全球 2,200 間公司票選員工投入的最重要因素為「相信管理者」。領導團隊亦必須展現他們是可以被信任的。領導者應如何建立信任感?調查來自 28 個國家 33,000 個員工表示，高階領導人展現對員工關懷影響員工的投入高達 79%。亦即帶人要帶心，領導者對於員工是否投入的影響甚深。

**(三)使第一線領導者付出(step3 : engaging first line leaders)**

直屬主管對員工影響很大。不願意投入的領導者，他所屬不投入的機率高達 3 倍。大部分的人應該都有以下這個相同的經驗：有讓人喜歡的主管，員工會久留在同一個單位；員工不太喜歡主管的情況下，離職率越高。然而大部分的組織卻花很少的時間、經費與資源去訓練領導者。講者提到讓第一線領導者付出帶給部屬正面的影響。

**(四)溝通是員工投入的基石(step 4 : communication is the cornerstone of engagement)**

溝通專家表示，在網路通訊科技發達的時代下，員工看到或聽到至少

13 次以上訊息才會進入腦袋。我們可以用簡訊、視訊、影音、部落格等方式傳遞我們的訊息，然而與員工溝通時不僅只是溝通原因，更重要的是要關注到情緒以及員工的內心層面。

(五)不同世代的投入(step 5 : individualizing engagement)

隨著 Y 世代人口增多，管理及溝通的思維也需要有相對因應之道。諸如他們大多用科技產品溝通等模式，如果我們仍用對待 40-50 年代年齡層的模式來與他們相處，顯然是行不通的，因此溝通的方式也要與時俱進，因人而異。

(六)創造有動力的文化(step 6 : Creat a motivitional Culture)

善用 3 循環(My Three Circles)技巧:使員工了解喜歡做的事情以及員工擅長的事情，並且安排他們去做這些事。因為員工不投入或表現不佳常常是因為放在錯的位置。



圖 5 My THREE CIRCLES

(七)創造回饋機制(step7 : creat feedback mechanism)：

1. 鼓勵大家即刻開始建立員工投入調查(engagement surverys)，因為回饋能帶動活力與創新，並且可瞭解持續改善的過程，以達到標竿。
2. 鼓勵員工提問，因提問可以帶來創新。然而研究顯示：5 歲以下的孩子平均每天問 65 個問題；5 至 8 歲的孩子減少至 41 個問題；當我們年紀到了 44 歲以上，問問題的次數則掉到 6 次以下。
3. 笑能感染員工投入並增加創造力。然而另一則研究則顯示，5 歲以

下的孩子平均一天笑 113 次以上；5 至 8 歲的孩子減少至 83 次；  
當我們年紀到了 44 歲以上，則掉到 11 次以下。

4. 創造力伴隨年紀的增長而降低：研究顯示 5 歲以下的孩子創造力高達 98%，5 至 8 歲的孩子減少至 32%，44 歲以上則降至 2%。

**(八)強化優劣行為之獎懲(reinforce and reward the right behaviors and consequences for the wrong behaviors)**

1. 員工受到薪酬不對等的待遇時，不投入的狀況越益明顯。例如以同樣資格條件、學歷等方式聘員工卻有不同的待遇，會加深不投入的情形。
2. 成就會激勵員工：組織應創造如何達成成果的文化，然而研究顯示少於 50%的組織有激勵高績效的文化。
3. 表揚積極行為與慶祝成功：鼓舞員工能讓他們更投入。
4. 績效管理新的思維：講者鼓勵大家改變評估績效的模式包含減少強制等第的區分、簡化考核步驟但增加考評深度，與更頻繁的考評諸如每月或每季的方式取代每年一次的考評。

**(九)過程的追蹤與溝通 (track and communication progress)：**

1. 設立衡量基準：組織需要設定成果達成的衡量標準，如減少人員流動數據、組織收入的增加等，並且設立的衡量基準是能夠讓領導者與員工溝通與追蹤執行進度。
2. 進度追蹤與報告是關鍵  
要讓員工瞭解衡量的重要以及組織目前進度與做得如何。追蹤的同時不要忘了獎勵正向積極的行為以及慶祝成功，因為正面積極的文化會激發員工投入，反之，負面的文化會使員工不投入。

**(十)雇用以及晉升可為組織帶來成功的人(hire and promote the right behaviors and trait for your success)**

瞭解選擇員工的重要，因為成功的員工會帶來組織的成功。他分享 B.E.S.T 遴選原則給大家參考：

- (1) 行為(Behavior):先觀察人對特定行為的舉動或反映。

(2) 學經歷(Education experience):他本身具有的知識或經驗。

(3) 技巧(Skills):能將知能化為行動的能力。

(4) 特質(Traits):個性與人格特徵。

## 肆、參訪年會展場

本次年會共有 700 家以上參展廠商，除參觀各攤位外，並訪視人力資源認證協會 HRCI 攤位 (HR Certificate Institute)，瞭解人力資源管理師認證班事宜。HRCI 成立於 1976 年，原隸屬於美國人力資源管理協會的基金會(The Society for Human Resource Management, SHRM Foundation)，自 2014 年起分道揚鑣。另 SHRM 也在隔年自行發行認證 SHRM-SCP (certification for senior-level HR professionals)及 SHRM-CP (certification for HR professionals)。

HRCI 總部在美國已有超過 40 年之歷史，為人力資源人資專家建立一套標準，全球 500 大企業人資主管多具有 HRCI 認證。全球 100 個國家中有超過 50 萬個人具有 HRCI 提供的認證。HRCI 提供的認證包含 aPHR、PHR、PHRca、SPHR、GPHR 以及國際適用的 aPHRi、PHRi、SPHRi。本次詢問主要著重在 PHRi 認證(Professional in Human Resources— International™)，內容包含人才招聘、人事行政與服務、人才管理與發展、薪酬福利與工作、員工關係與風險管理、人力資訊管理。適合已有相關實務經驗者，依學經歷不同需 1 年至 4 年以上之工作經驗，並且需於報名前通過學經歷審查。以全英文方式測驗，因此英檢須達相當於多益程度之中高級以上。教材分有線上、紙本、線上併同紙本不同方式，未稅前之費用約美金 230 至 430 元不等，教材受限於授權問題無法複印。如取得認證後每 3 年需有 60 小時的相關進修以取得重新認證。

## 伍、心得與建議

本次年會主題「擴展你的世界 (Expand your world)」，為期勉大家超越自己的極限，跳脫舒適圈，去見識及體驗更棒的事物，接納新的思考方式與觀點，化問題為答案，轉希望為計畫。更希望參與的會員，能將人資角色發揮得淋漓盡致並深入組織發揮影響力，因人力資源是組織發展策略的趨動力量，扮演著組織文

化型塑、人才培養、人力資本決策、提升組織績效等角色，隨時因應不斷變動的社會需求。大會執行長提到，當我們在工作與互動時也體認到工作相關的問題全球都大同小異，人資服務的對象無論哪種領域大多有一致的需求：希望投入工作與得到報酬。因此讓員工更投入、讓組織更有創造力、學習力等成為很重要的議題。以下為個人對本次年會的心得與建議：

### **一、 將行動學習教學技法推廣至培訓班期與組織中**

講者 Wayne Connell 提到現今快速變動的世代，有太多事物需要學習，惟學習非一蹴可幾，透過行動學習的概念，由行動、學習、行動、學習這樣不斷的循環能夠加深學習成效，而行動學習的目的解決真實的問題不僅為個人及組織帶來獲益，成員從中的學習可以強化思考、傾聽、回饋他人的能力，非為領導者也可藉此培養領導力。長遠來看，成員的收穫也能進而為組織帶來長遠的益處。因此組織如果能善用這樣的學習方法成立小組運用在組織中，可強化不同部門的凝聚力以及幫助組織解決問題。另在此過程中行動學習教練扮演重要的引導角色，國際機構亦有行動學習課程及進行教練認證，未來可將有認證過的行動學習教練或相關方案納入本學院課程執行或課程規劃與設計中。

### **二、 將重新認證的概念納入訓練規劃參考**

本次年會的演講的各場次大多納入已取得 HRCI 或 SHRM 人力資源管理認證的重新認證時數，前開兩機構提供的認證都需要在取得認證後一定的年限再進修以取得重新認證，為使得認證者能夠跟上變動的脈動，保持學習新知。未來可研議將這樣的觀念結合到本學院部分班期中，以使學員能更新新知。

### **三、 公私部門皆應有善盡社會責任的思維**

講者 Michelle M. Smith 提出未來的人資更應該要將幫助社會及幫助地球視為策略目標之一，以知名的大企業公司為例，這些善盡社會責任的思維更為組織的動機、員工的留用、對外網絡互動的促進帶來加分。再者，如組織有獲利回饋到幫助地球，最後也會回饋到人類身上。並且善盡社會責任的組織也會帶動品牌的能見度，進而創造更多獲利。而公部門雖不一定有這樣的預算可以投入到幫助

社會或地球，但可能可以研究不花預算也能幫助社會及地球的方式，諸如以研習手冊加註一些這樣的宣導概念或公部門認養相關的公益團體，當有宣傳活動時也能附加宣導等的方式，如公部門也能推廣善盡社會責任的思維也會影響私部門有這樣的號召力。

#### 四、 善用文化貢獻者推動組織創新與活力

講者 Adam Grant 提到，組織達到穩定後招聘的人才要考量對文化有貢獻 (culture contribution) 而非與文化契合者 (cultural fit)。大多數的組織都希望雇用文化契合者以快速融入組織之中，然而這樣的思維可能較無法創造多元的新觀點，使組織永保動力。在這之前需要有批判性的思考現有文化缺乏什麼，需要什麼才會知道需要哪些條件是文化貢獻者。藉此可以使組織保有活力，推動創新以及更有競爭力，可作為組織穩定後人才招聘的新思維。