

出國報告（出國類別：開會）

人才發展協會 2022 國際年會
（視訊報告）

服務機關：台灣中油股份有限公司人力資源處

姓名職稱：王靖、詹竣琳/人事管理師

派赴國家/地區：美國佛羅里達州奧蘭多（臺灣視訊連線參加）

出國期間：111 年 5 月 15 日至 5 月 18 日

報告日期：111 年 6 月 13 日

摘要

本（111）年5月15日至5月18日訂於美國佛羅里達州奧蘭多舉行的ATD（the Association for Talent Development）人才發展協會國際年會，由於新冠肺炎疫情緣故，臺灣交流協會採取與去年度相同之方式，取消出國行程，改為視訊會議方式辦理，講座採現場直播或錄製方式，提供學員在不同時間地點彈性觀看並得以重複播放系列課程，會議主題包含問題解決、領導發展、影響力評估、管理方法、潛能策略，以及現下流行之沉浸式學習體驗工具及科技應用學習……等多元議題，邀集全球各地相關領域之專家、學者及企業領袖講授超過100場主題演講。

本次會議參與者來自68個國家/地區，總計超過5千4百人參與，其中，以視訊方式參與者高達2千5百人，而我國參與人數總計為53名，係首次列入前10大參與單位。ATD國際年會及展覽辦理已近80年，與會者多為企業總裁、人力資源總監、企業內部人力資源管理人員、顧問諮詢師、訓練培訓師、課程設計人員、政府代表以及學者專家共同研討及學習人力資源領域新趨勢、工具和解決方案，並得了解全球職場學習的現況及發展。

目次

本文.....	1-3
目的.....	1
過程.....	1-2
具體成效.....	3
心得及建議.....	3

本文

目的

疫情持續擴散期間，全球民生議題及經濟發展無不受到影響及衝擊，人力資源在各產業中亦需面對後疫情時代所帶來科技工具上的變化，彈性工作模式改變以及員工心理層面照顧等議題，本次 ATD 人才發展協會國際年會邀集世界一流的專家學者，為參與者創造學習平台，瞭解人力資源專業領域的最新發展脈動、策略及應用工具，並介紹全球職場學習之概況及趨勢，協助參與者提升全球視野及促進國際人才交流。

過程

在「八種方法提升組織靈活度」課程中，講者開門見山地闡述著，在現今全球經濟中組織需要隨時適應變化萬千的產業樣態。而當組織改革已成為常態，如何有效且快速地提高組織效能，並且在推動或建立高效能組織的過程中，需配合不同時代背景，建立系統化的工作方式，並理解自我工作價值，講者提出八種方法讓參與者重新思考組織的變革能力。藉由組織設計、組織需求及如何解決現有難題的角度，去審視現有組織及評估該組織是否有效能及效率，相關方法概述如下：

建立策略結盟模式	做出對的決策	謹慎地面對成長挑戰	提出可行性分析
實用的業務技能	營業資金的使用	嚴謹且彈性地發展企業能力	精簡組織架構

課程中講者概略性地說明如何應用這八種方式，讓參與者知道可以從哪裡開始規劃以及如何精準地建立一個富有靈活度的組織架構。

而在「終止職場霸凌與攻擊行為」課程中，講者說明心理安全之定義為個人在提出想法及展示真我時不會收到惡果之信念，心理安全有四階段，依序為歸屬感、學習、貢獻、挑戰，表示個人在滿足歸屬感需求後，樂於學習及提問，於團隊中協助他人及貢獻，不斷追求進步並勇於改變現狀。講者講述職場霸凌大致上可分為三大類，分別為攻擊性溝通、污辱、操控，攻擊性溝通為大聲咆哮、惡意電子郵件、侵犯個人空間等，污辱為惡作劇、諷刺、在眾人面前指出錯誤等，操控為提供錯誤之工作資訊、難以達成之期限或工作量、不斷改變工作任務等。霸

凌的過程通常由不文明或非專業之不適當行為開始，因組織中無人發聲或漠視，霸凌者覺得此為被允許的行為，不適當行為演變為騷擾、歧視、排擠等，最後轉變為暴力，乃循序漸進之過程。講者分享霸凌者常見的特質或故事，包含能力卓越、缺乏同理心與情商、一生都在持續奮鬥、對無能感到焦慮等。終止職場霸凌之步驟依序為使霸凌者了解其行為影響到組織（Make Them See），並提供他們改變行為之誘因（Make Them Care），最後給予他們專業之協助（Get Them Help）。舉例來說，一名主管於會議中大聲咆哮，講者找該名主管協談，表示接到許多投訴者之反映，這是需要被改變之行為，可利用停職、降級、除名、解僱等誘因，引起該名主管之關心，並引導該名主管思考如下問題並給予回饋：什麼是不適當之行為？為什麼產生相關行為？有何策略可以消除相關行為？該名主管回想當時情景並寫下較不激進但意義相同之表達方式，並在日後改變溝通方式，終止大聲咆哮等不適當之行為。

原表達方式	改變後之表達方式
提高音量、摔東西、誇張手勢	放鬆、舒服之環境或氛圍
唯我獨尊、表現自己比別人優越	於說話前先思考、加強疏導情緒
激動、貶低他人	接納他人想法、理性提出個人想法

另一講座「改變心態即改變一切」中，講者提出了心態模型（Arbinger Mindset Model）之概念，由心態驅動行為，再由行為決定結果，如果行為是指我們做什麼（What We Do），心態則是我們如何看待（How We See）自己與他人之關係。而心態可以分為以自我為中心之內在心態及以他人為中心之外在心態，內在心態者僅專注於達成自己之目標，外在心態者則意識到他人之存在並在與他人保持聯繫時共同達成個人及他人之集體目標。改變心態（由內在心態改為外在心態）之過程依序為建立與他人之關係、傾聽及學習、教導及溝通、糾正，形成類似金字塔之概念模型，在其中一階段失敗，則往前推使用另一作法，如使用教導及溝通法無效時，則需先加強傾聽及學習。講者亦說明外在心態者之行為模式為觀察他人（瞭解他人之需求、目標及困難）、改變行為（站在他人之立場設法協助他人）、測量影響成果（是否解決他人之問題並計算影響程度），講者以收銀員為例，講者先思考收銀員之工作型態及其需求（加快結帳），等到講者結帳時，先為收銀員把商品條碼翻至一致方向，並於結帳結束時，詢問收銀員是否協助其工作，收銀員表示謝意並提出講者協助其提升結帳之效率，即為成功之例。

具體成效

「八種方法提升組織靈活度」課程，講者提到有 75% 的主管人員認為組織改革不僅是優先事項，更是企業的轉型關鍵，也因此以不同思維方式，建立跟得上時代的組織是相當重要的，如此一來，在未來方能臨危不亂地面對產業的改變。其中，講者提及組織設計要考量大環境狀況也是很重要的一環，西方文化與東方文化本就有所差異，舉例來說，講者提出的精簡化組織方式，實較符合西方企業經營的架構。在亞洲企業發展上，大部分看到的多是集權管理，決策權集中在高層，而集權組織如何演化到扁平化組織，也許需要更多時間去磨合與試驗。

「終止職場霸凌與攻擊行為」課程，講者分享其終止職場霸凌行為之方式非使用傳統做法（如協助霸凌者增強情商或社交能力），而是降低他們對無能之焦慮，接受人並非完人之概念，放棄對完美主義或卓越之執念，並嘗試改變溝通方式，實為非常新穎之觀念。講者並提到如有職場霸凌之情形，除破壞辦公室之和諧，亦將影響相關人員之家庭，家庭再將負面情緒帶到社區乃至社會，最後形成骨牌效應之惡性循環，故於早期發現並介入，將降低一連串悲劇之發生，發人省思。

「改變心態即改變一切」講座中，講者表示其任職於特警隊超過 30 年，並分享許多領導經驗之實例，所帶領之特警隊由原本為社區投訴率最高之警隊，經由講者轉化心態及領導方法後，成為零社區投訴率之模範警隊，並獲得警察局長授獎之殊榮，心態模型之應用可獲得如此大的成效，在工作及生活上均可善加運用，令人獲益匪淺。

心得及建議

本次國際年會，雖因疫情嚴峻，諸多會員無法親臨會場並與全球各地的與會者交流互動，但也因此延伸出許多結合虛擬實境學習、科技及人性的議題，相當切合人資人員所需，如可學習在瞬息萬變之世界建立自主學習生態、協助組織變革之領導策略、型塑包容性職場環境、規劃以績效為基礎之學習計畫…等，值得參考及借鏡學習。

雖因應新冠疫情，主辦單位延續去年模式，採實體課程及線上課程併行方式，然亦提供了各界一同參與的機會，並且不受時間地點限制，同時，有許多錄影場次亦可於會後持續播放，與會者得配合個人時程隨時觀看課程，自行安排學習時間。此舉更加顯現了在這時代巨輪下，線上課程已然是後疫情時代的學習趨勢。