



國立中山大學企業管理學系

人力資源專題研討(一)

題目：混合辦公形態下是否影響員工績效

並探討如何提升員工心裡安全感

組別：第三組

指導教授：施欣宜 老師

B104011020 童婕澂

B104011021 李 晞

B104011000 盧冠諭

# 目錄

- 一、 研究動機
- 二、 個案佐證
- 三、 以新興產業做為研究心理安全感之標的
- 四、 國內情況(以勤業眾信為例)
- 五、 訪談
- 六、 問卷調查
- 七、 總結
- 八、 參考資料

## 一、 研究動機

Google 為了研究一個具備「團隊效能」的團隊有哪些關鍵特質，在 2012 年成立了《亞里斯多德計畫》，透過研究發現：一個團隊是否有成效，重點在於「團隊成員如何合作」，而非「團隊成員有誰」。

研究一共針對技術與銷售團隊進行超過 200 次採訪，並以團隊的生產性高低做比較（評價團隊的生產性標準為團隊是否能展現出經營高層要求的成果），比較當中的差異，例如對團隊成員進行性格測驗，並向團隊領導人訪談。

此外，也對群體動力學（限定成員行動特性的各種法則和因素）、技能組合（成員的知識和技術）、情緒商數（Emotional Intelligence=EI），展開調查分析。

調查中對成員們詢問各種問題。諸如「當你不贊成時，團隊裡的氣氛能讓你說出反對意見嗎?」、「遇到瓶頸時，能夠跨越嗎?」、「你是否為值得信賴的員工?」、「你對別人感興趣嗎?」。

調查顯示打造高績效團隊最重要的特點為「心裡安全感」，指團隊成員能夠自由的在討論過程中提供新點子、指出可能的缺失與問題，即便可能招致其他團隊成員的懲罰或羞辱，還是願意展現各類有可能產生人際關係風險的行為。

綜合以上論述，我們認為在實體情境下較有機會提升心理安全感。因此將探討「心理安全感是否對團隊表現有高度影響」、「混合工作（遠距、行動工作模式）下的所面臨的挑戰與機會」與「WFH 對心理安全可能產生哪些影響」。

## 二、 個案佐證: *What happens to psychological safety when going remote?*

### (一)前言

作者團隊來自挪威和瑞典的研究機構，他們分析了遠端工作對於團隊心理安全感的影響。研究發現，**遠端工作可能會對團隊的心理安全感產生負面影響**，尤其是在溝通和合作方面。文章中提出了一些建議，以幫助組織在遠端工作環境中維持團隊的心理安全。

### (二)概要

心理安全感是軟體團隊學習和成功的先決條件。像本文討論的 SavingsBank 這樣的公司已經發展出促進心理安全感的良好實踐，其中大多數依賴面對面的互動。然而，在遠端工作時，心理安全會發生什麼變化呢？文章中，探討了挪威軟體開發人員在疫情期間和疫情後的遠端工作經驗，並描述了與心理安全相關的簡單行為和態度。特別關注了混合工作模式，在這種模式下，團隊成員在辦公室和在家工作的日子交替進行。主要結論是，辦公室中的自發互動有助於促進心理安全感，而遠端工作增加了自發互動和心理安全感的門檻。因此建議軟體團隊調整辦公室出勤時間，增加在辦公室中進行自發互動的機會，同時在家工作時受益於專注工作。

### (三)調查方式

作者團隊進行了 16 次半結構化訪談，涉及各方利益相關者：2021 年 2 月至 3 月（遠端模式）對三個軟體團隊的成員進行了六次訪談（內部開發人員、設計師和顧問），2021 年 11 月至 2022 年 1 月（混合模式）進行了六次訪談，並對人力資源經理和開發經理進行了四次訪談（每人兩次）。參與者的團隊經驗從幾個月到 2.5 年不等。作者收集了領導團隊對研究結果的反饋，並分析了 SavingsBank 在 2020 年夏季至 2022 年夏季間收集的次級調查數據（開發人員對 WFH 的偏好、工作滿意度、會議數據、辦公室出勤率和戰略文件）以及其他內部文件。

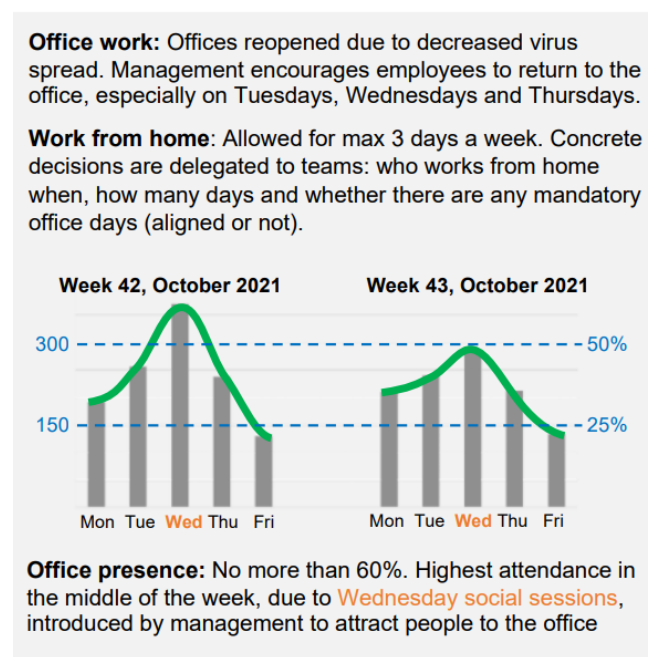


FIGURE 1. Employee attendance in fall 2021

圖一、Savingsbank 員工們在 2021 年的出席情形

#### (四)從四個面向來說明混合工作如何降低心理安全感

##### 1. Safe to be honest

在會議中發言被認為在面對面時比遠距更容易。作者團隊發現，缺乏非語言暗示使一些人更加猶豫參與討論，更專注於聆聽，而溝通上的技術延遲讓人因害怕打斷而退縮。線上會議需要更多的結構和努力來激發參與，而現場會議則促進了更動態和自發的意見交流。明顯地，加入線上會議時參與討論的門檻比 加入現場會議要高得多。

提供關鍵反饋。在遠程工作時，團隊成員主要依賴書面溝通，這造成了提供關鍵反饋的障礙，因為常常會有誤解：書面格式使事情變得比原意更加粗魯和負面。

為了避免誤解，許多人更喜歡在書面反饋後進行對話，而這在辦公室更容易安排。在混合模式下，發現遠程工作者不太可能分享關鍵反饋，如果分享了，也很少跟進，因為安排線上會議的障礙。事實上，遠程和混合模式中缺乏自發性互動被頻繁提及為主要障礙。顯然，在混合模式中，遠程工作者可能在缺乏頻繁反饋的情況下獨自工作。

幾位消息人士提到，在團隊中能夠提出愚蠢問題的重要性作為心理安全感的標誌。在辦公室裡，愚蠢的問題可能會被人聽到，而在團隊頻道發問的問題可能會被所有人看到，可能導致公開的恥辱。對於新來的員工和經驗不足的成員來說，特別是那些擔心暴露自己缺乏能力並且對接近他人有較高障礙的人來說，這尤其成為問題。作者團隊發現，提出愚蠢的問題需要訓練，在個人查詢方面更容易（例如，通過聊天和安排短視頻通話）。

##### 2. Safe to make mistakes

請求對於未完成工作的回覆，當團隊成員展示未完成的設計草圖或代碼時，他們很可能會暴露錯誤。在 SavingsBank 的團隊中，成員並不害怕透露這樣的錯誤。作者團隊還了解到，反饋請求通常是自發的，因此在辦公室更容易進行，例如邀請某人查看屏幕或白板。而遠程分享未完成的工作被認為更難，因為需要額外的努力來啟動，而且可能會延遲收到反饋。

##### 3. Safe to ask for help

彼此尋求幫助任何對隊友的請求都會造成干擾，調查顯示在辦公室中打擾他人更容易，因為可以根據情境線索來評估人們是否忙碌。在遠程工作或混合

模式下的遠程工作者中，此類線索是不存在的，對於他們來說，尋求幫助的門檻更高。缺乏自發的同儕幫助可能會導致額外的時間花在獨自解決問題上。有趣的是，新員工在現場或混合模式下的團隊合作經驗增加了他們在遠程工作時展現心理安全行為的機會。

此外，員工尋求幫助的可能性取決於回覆的及時性。在辦公室中，幫助請求可以在幾秒鐘內處理，或者很容易跟進提醒。在遠程工作（遠程和混合模式）中，成員無法確定回覆是否以及何時會到來。

#### 4. Valuing each other

給予彼此積極的答覆並肯定努力積極的反饋對於在團隊中感受到被重視至關重要。面對面分享積極的反饋被發現是輕鬆的，而這種反饋的情感效應比遠程或線上會議中分享的書面反饋更強烈。事實上，遠程收到廣泛的積極反饋的概率降低了。作者團隊發現，在團隊頻道中的積極反饋通常僅限於使用數圖示：

PR（Pull Request）的評論是另一種承認貢獻的方式：

團隊歸屬感。參與者一致認為被重視的感覺有助於歸屬感，而透過許多自發的辦公室互動和積極反饋的交流，這種感覺得到了加強。在遠程工作時，歸屬感較弱，特別是對於未能建立非正式聯繫的新員工。作者團隊還發現，混合模式可能會使遠程工作者感到疏遠，因為他們被排除在自發性的辦公室討論之外，並且感覺錯過了團隊中正在發生的事情。

SB P*	Behaviours and attitudes	Onsite Work in the office	Hybrid A mix of remote work and work in the office	Remote Work from home, café, co-working space, etc.
Safe to be honest	Speaking up in meetings	Low threshold for engaging in a conversation and expressing own opinion	Unequal experiences: remoters are likely to remain in the listening mode.	Increased threshold for engaging in an online conversation
	Providing critical feedback or disagreeing	Harder to criticize face-to-face (F2F), but oral feedback is perceived less negatively than the written feedback.	Unequal experiences: remoters are likely to not receive feedback on their actions.	Chances of withholding critical feedback or providing too much critical feedback.
	Asking "stupid questions"	Low threshold to ask all sorts of questions F2F	Unequal experiences: remoters are likely to withhold or delay their questions until they can be asked F2F.	Increased threshold for asking "stupid questions" in group channels due to public exposure; and longer time for formulating questions.
Safe to make mistakes <small>Full requests (FRs), post-mortems</small>	Requesting feedback on unfinished work results	Low threshold for showing unfinished work due to the ease to follow up with explanations and discussions (also by the whiteboard).	Unequal experiences: remoters are likely to delay discussing unfinished work until in the office, and/or proceed with the work without intermediate feedback.	Decreased chances to share unfinished because of a higher threshold for reaching out
	Not blaming peers for making mistakes	The established culture of shared responsibility for the quality of the work outcomes is strong and does not depend on the working mode. Neither remote members, nor onsite members are blamed for making mistakes. Mistakes are discussed in code reviews (in writing) or in post-mortems (orally). The latter are held on site, remotely or as a hybrid meeting. However, the mode of the meeting does not affect the peers' attitudes or the way mistakes are discussed. Mistakes are treated as opportunities to learn.		
Safe to ask for help	Asking each other for help	Low threshold for asking for help F2F due to the availability of contextual cues about people being busy, and lower thresholds and increased chances for initiating interaction. Help requests are handled promptly, written help requests are easily followed up in-person in case of a delay.	Unequal experiences: remoters are unlikely to be spontaneously asked for help, or contribute to problem-solving. Requests for help from remoters are usually delayed until F2F interaction or scheduled online meetings.	Increased threshold for asking for help: chats are perceived inefficient while video/phone calls have a higher threshold for initiation due to a lack of visibility into one's availability (especially for newly employed). Help is often delayed, thus peers are unlikely to ask or receive help spontaneously.
Valuing each other <small>Friday Wins, demos with customers, 20% time, FRs</small>	Giving each other positive feedback and acknowledging effort	F2F interactions strengthen the emotional effect of positive feedback, and the likelihood of team members willing to compliment each other and thank for the help provided.	Unequal experiences: remoters are likely to receive fewer compliments about their work results.	Decreased chances to receive positive feedback, and lower emotional effects, both when shared in the writing (emojis or comments) and orally in a video meeting.
	Feeling of belonging in the team	Stronger feeling of belonging and more chances to build informal bonds F2F, as well as the chances for joint gatherings and willingness to be inclusive.	Unequal experiences: remoters are likely to be alienated and excluded from the spontaneous discussions and celebrations in the office. Remote work is justly associated with the fear of missing out (FOMO).	Decreased feeling of belonging, especially among the new hires, and increased difficulty to have spontaneous gatherings.

\*SavingsBank practices that support psychological safety

FIGURE 2. Behaviors and attitudes that indicate psychological safety in various work modes

圖二、在混合辦公下反思心理安全四個維度上的行為和態度變化

## (五)總結

研究團隊發現遠程工作阻礙了團隊的心理安全。於是得出的結論是，許多與心理安全相關的行為和態度都是由於互動的自發性而促成的。辦公室中的存在促進了自發的提問、請求/給予反饋、發言、構思和彼此包容。當遠程工作時，此類行為的閾值較高，因為線上互動需要事先計劃、等待回應、安排網路設置，或克服技術問題。此外，對於遠程工作者來說，缺乏情境線索使得時間安排動以避免不受歡迎的中斷更加困難。有趣的是，混合模式增加了辦公室中自發互動的機會，但同時導致團隊分裂成子群體或使個別成員感到疏遠，從而降低了團隊的心理安全。作者團隊還了解到，具有同步辦公室出勤的團隊遇到的挑戰較少，能夠在辦公室工作時進行自發互動，並利用遠程工作的好處，而不會產生疏離或分裂成子群體的情況。

對於那些關心混合工作可行性的人，研究團隊希望強調一些遠程工作的重要好處，當明智地進行時。一些受訪者將遠程工作與增加個人生產力聯繫在一起，這要歸功於保持專注的能力，正如相關研究所發現的那樣。在面對面工作

時，中斷可能會造成 10-15 分鐘的專注恢復成本，而人們很少有控制中斷頻率和時間的能力。雖然遠程工作對一些人來說可能是具有挑戰性的，但作者發現團隊調整了他們的戰術方法，成功地克服了這些挑戰。研究的參與者使用分組房間來促進積極參與，實施 Huddle 以更輕鬆地聯繫彼此，並對方便的遠程工作進行了許多其他調整。

對於團隊來說，建議找到有效的方法來促進辦公室合作和自發互動，以維護心理安全，同時提供專注個人工作的重要時間。作者團隊建議將未來的研究重點放在找到模擬計算機中介互動的自發性的方法上，例如通過適應提供額外情境線索的工具（開放式視頻房間、狀態標籤）。

最後，研究團隊也發現組織的規範對支持團隊的心理安全是有效的。制度化的做法，如事後分析和 PR（Pull Request），提高了對於錯誤的包容度，而 FridayWins、20%時間和客戶演示有助於成員感到受到重視。這些做法在辦公室出勤偏好同步的團隊，這些都是進一步研究的重要方向。就目前而言，在 SavingsBank 中作者團隊發現了一個成功的案例，當一位開發人員轉移到與志同道合的團隊一起工作。作者團隊相信這樣的行動可以幫助公司平衡保持強大團隊的需求，並提供選擇有效個人工作模式的靈活性。

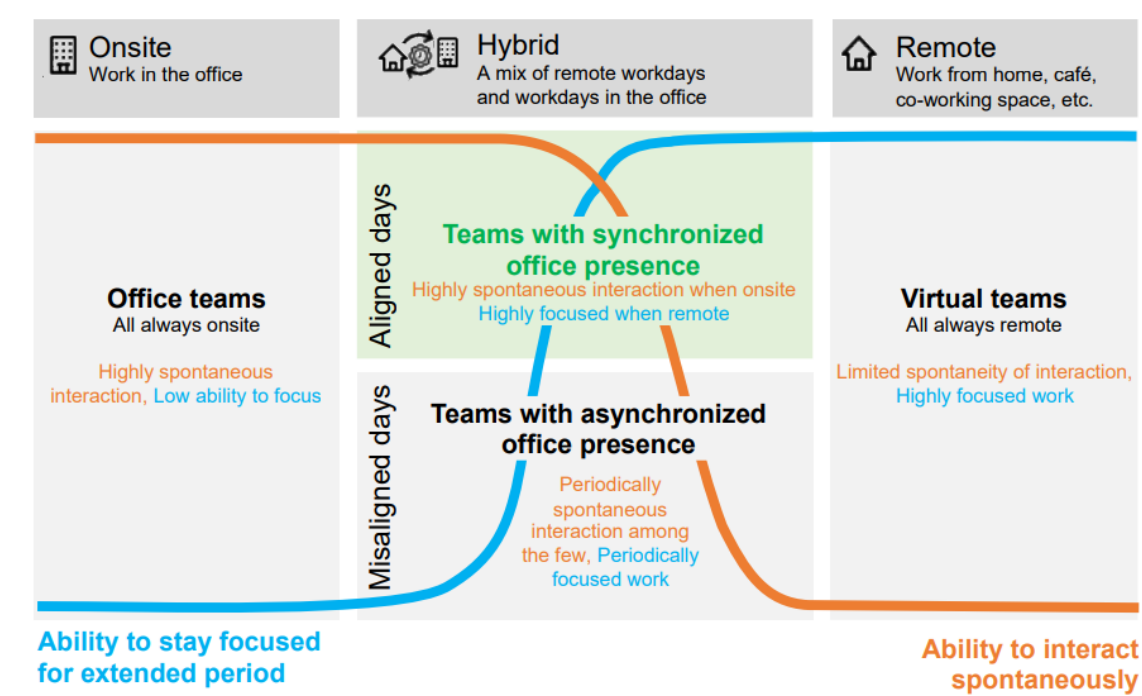


FIGURE 3. A relationship between focus and ability for spontaneous interaction in different work modes

圖三、不同工作模式下專注和自發互動能力之間的關係



### 三、以新興產業作為研究心理安全感之標的: *Deskpass 2021*

#### *Hybrid Work Benchmark Study: Findings and Future Trends*

##### (一)前言

當代社會中，新興產業的快速發展正在重塑職業景觀，強調彈性、創新、團隊合作的重要性。我們希望通過深入探討心理安全感如何對提高工作效率以及改善公司整體表現產生積極影響。

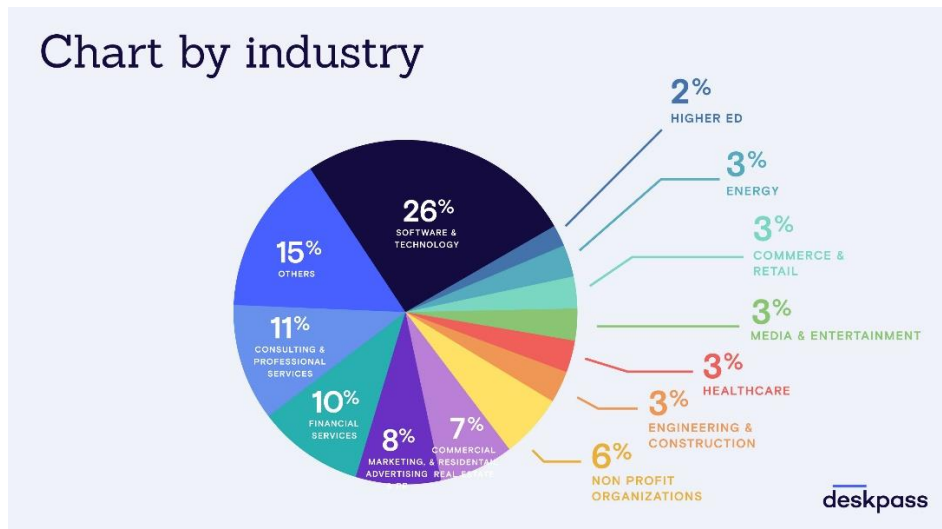
隨著科技、生物科技、可再生能源和數位行銷等新興產業蓬勃發展，工作型態也正在經歷一場革命性的轉變。企業越來越傾向於實施混合工作模式，允許員工透過遠程工作和彈性工時更自由地安排自己的時間，這種變革不僅體現在工作時間和地點的靈活性上，也反映在工作方式上。現代的工作場所越來越強調項目導向，促使員工與來自不同背景和專業的同事共同合作，達成共同的目標。這樣的合作不僅增加了跨領域的互動，也促進了知識的共享和新觀念的孵化。

此外，新興產業的工作環境鼓勵創新思維和持續學習，為員工提供了不斷發展和提升自我的機會。更重要的是，這種環境強調必須建立一種使員工感到安全的氛圍，讓他們不懼怕在工作中提出疑問或挑戰現狀。這種心理安全感的建立不僅能夠激發員工的創造力，還能鼓勵他們積極參與團隊合作，並在面對挑戰時提出創新解決方案。

綜上所述，我們發現新興產業所需的特質與心理安全感的建構元素高度相關，因此我們將研究重點放在新興產業中的 IT 產業，探討產業別中的混和辦公各項受益與未來發展。

##### (二)新興產業與混合工作

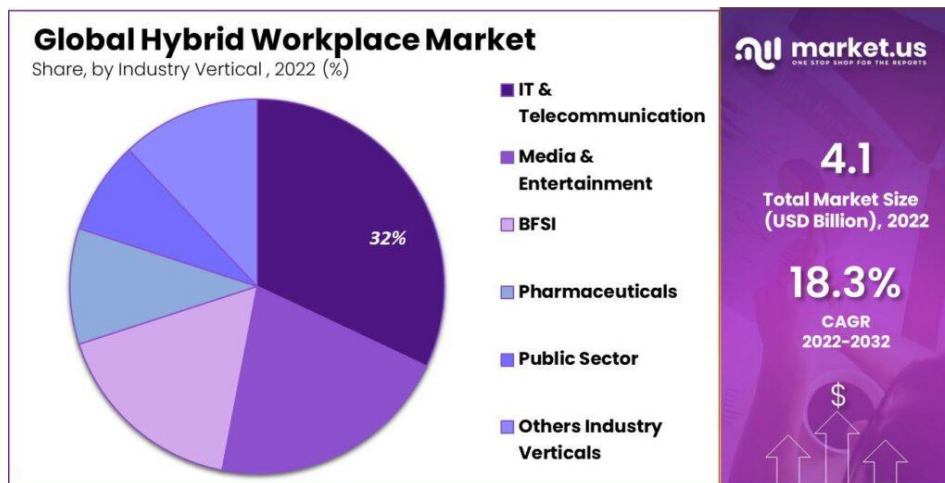
混合辦公絕對是當今的熱門詞，其中以科技業為大宗，隨著越來越多的公司採用靈活的工作安排，我們想了解公司如何實現混合工作，以及這一趨勢是否會持續下去。在這篇文章中，作者考慮了幾個因素，包括工作職能、資歷級別、行業類型和公司規模，得到了在混合辦公趨勢下以 IT 產業佔最大比例的結論。



圖四、混合辦公的產業比例

此外，以下文字節錄自 *Global Hybrid Workplace Market*:

資訊技術與電信部門被估計為混合工作場所市場中最有利可圖的部門，擁有最大的收入份額為 32%。這是由於四分之三的所有員工偏好混合模式。媒體與娛樂部門預計在從 2023 年到 2032 年的預測期間將以最高的複合年增長率增長。這是由於雲端系統的存在。此外，公共部門、製藥、BFSI 和其他垂直市場將混合工作場所視為一個新的標準。



圖五、混合工作的產值排名

綜合以上，我們決定以 IT 產業為研究標的。

### (三)IT 產業與混合辦公:*The State of Hybrid Work: IT Industry*

近年來，企業被迫適應和重新思考他們傳統的工作方式。特別是 IT 行業已經出現了向混合形式工作轉變的顯著變化。曾經被視為一項罕見的福利現在已經成為世界各地許多公司的新常態。

不難理解為什麼這種模式變得越來越受歡迎，它提供了更大的靈活性、生產力和成本節省。然而，就像任何戰略或基礎設施變更一樣，對於即將採用混合工作模式的人來說可能會令人生畏，對於那些已經採用混合工作模式的人來說可能會有挑戰。

## 1. 現況與挑戰

90%的雇主計劃在未來提供某種形式的混合工作模式。同時，72%的公司承認他們對混合工作沒有明確的策略，71%的公司沒有支持混合工作的員工政策。更多的公司必須努力實施明確的標準和程序，以減少員工的猜測。

另一個主要挑戰是確保技術基礎設施能夠有效支持混合工作政策。這包括優化網絡以便遠程訪問，保護數據免受網絡威脅，為在家工作的員工提供足夠的硬件資源。要成功解決這些挑戰，公司應該對其技術基礎設施和員工工作流程採取敏捷的方法。這意味著實施新的工具或流程，並根據員工的反饋定期重新評估它們。不幸的是，61%的組織承認他們目前缺乏一個適合混合工作的技術基礎設施。

然而，解決這些戰略和技術基礎設施的障礙對於在 IT 行業實現有效的混合工作安排至關重要。



90 %

Employers plan to offer some sort of hybrid working model in the coming future.



72 %

Businesses lack a clear hybrid work strategy.



71 %

Businesses lack employee policies to support hybrid working.



61 %

Businesses lack a hybrid-work-friendly technology infrastructure.

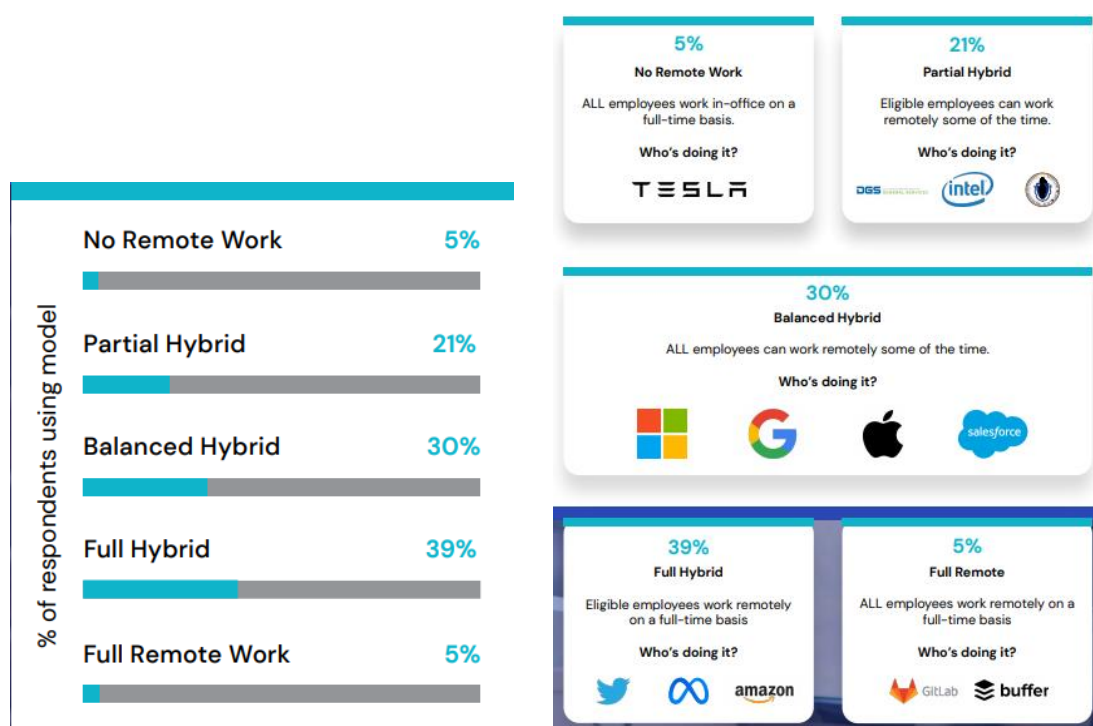
圖六、IT 產業對於混合工作面臨的挑戰

## 2. 混合工作模式

受到疫情和工作人員期望改變的驅使，公司正意識到提供靈活的工作時間表不再只是一種福利，而是人才戰略的重要組成部分。這種轉變不僅是對當前狀況的回應，也反映了雇主對員工參與度和保留率日益增強的認識。

那些未能認識到這一現實的公司可能會在吸引候選人方面失去競爭優勢，或者他們可能會發現自己正在與那些已經全面接受這種轉變的競爭對手作鬥爭。

然而，目前還沒有一個通用的混合工作模式模板。世界各地的科技公司根據員工的個人需求、企業目標和其他內部政策制定自己的方針，到目前為止，研究顯示高達 39% 的受訪者選擇了完全混合工作模式，在這種模式下，符合條件的員工可以全職遠程工作。



圖七(上圖左)、受訪者對於混合辦公的偏好

圖八(上圖右)、各種混合辦公的模式與例子

儘管越來越多的公司接受了這種方法，但對於組織來說，發展新的通信、協作工具、網絡安全協議和其他數字基礎設施方面的策略至關重要，這些都是成功實施混合工作模式所必需的。關鍵挑戰將是找到一種在保持靈活性的同時確保所有團隊成員保持聯繫的方法，無論身處何地。

(四)混合工作模式的普及是高增長科技企業的標誌

混合工作模式的興起不僅反映了員工偏好的變化，也是高增長科技公司的一個指標。採用混合工作模式的公司認識到這種靈活的工作場所安排帶來的好處，並且可以輕鬆地適應。

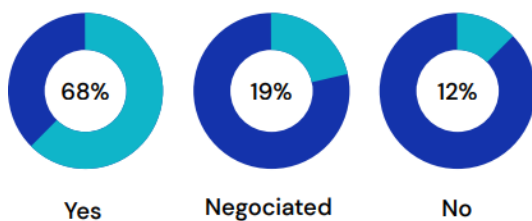
他們知道，混合工作模式使公司能夠吸引來自遠程地點的頂尖人才，提高生產力，並節省維護大型辦公空間所需的成本。通過利用先進的分布式團隊技術，他們展示了業務靈活性，在當今快節奏的數字環境中保持競爭力。

此外，這些有前瞻性的公司認識到，混合工作模式不僅僅是應對與疫情相關的挑戰的臨時解決方案。他們將其視為一個長期增長的機會，使他們的工作人員在任何地點都能發揮最佳表現。因此，68%的高增長公司採用了“無論何處都能提高生產力”的模式（2021 年為 63%），這個數字還在不斷增加中。越來越多的科技公司允許員工自訂他們的混合工作時間表。這意味著員工可以自行決定何時在辦公室工作，何時遠程工作。

這對於有個人承諾或偏好特定工作風格的員工來說是一大好處。它還有助於提高整體士氣，提高生產力。這種排班靈活性需要雇主和員工之間的信任，但它也表明公司重視其勞動力的需求。

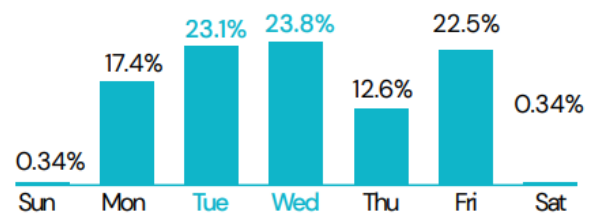
作者團隊發現，68%的員工可以選擇在辦公室/外地的哪些日子工作，19%認為 他們可以與雇主協商，12%沒有選擇權。

#### Do Employees Have a Choice in the Days They Work in Office/Offsite?



圖九(上圖左)、員工是否能夠決定上班的地點

#### What are the most popular days to go to the office?



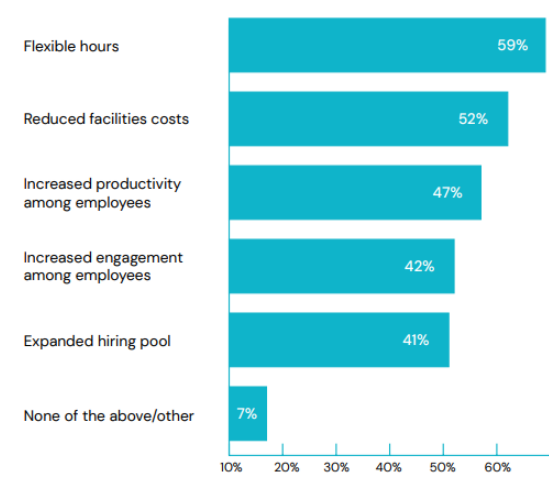
圖十(上圖右)、最受歡迎的上班日

對於 IT 行業來說，轉向混合工作已成為一個重大的改變，許多組織現在將其與增加的靈活性、生產力和成本降低相關聯。這主要是因為員工可以根據個人偏好和需求自主選擇工作環境。在混合工作場所，員工對於管理時間有更

大的自由度。他們可以根據個人承諾或其他工作之外的責任安排自己的工作日程。只要他們能夠按時完成任務並取得成果，他們就更受信任管理自己的日程安排。

這種控制水平提高了員工的工作滿意度，進而對整個公司的生產力產生了積極影響。當個人感覺自己能夠控制如何處理任務時，他們往往會付出更多的努力。 研究顯示，轉向混合工作模式帶來的組織主要受益包括靈活的工作時間、設施成本減少、員工生產力提高、員工參與度增加、擴大招聘範圍等等。

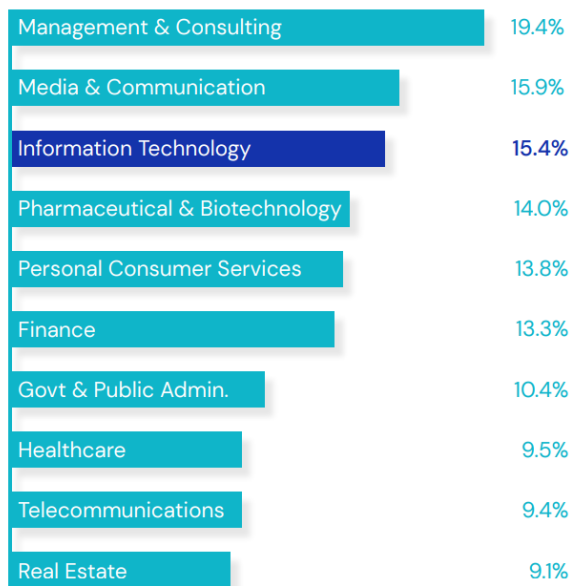
What Benefits Has the Organization Achieved as a Result of Moving to a Hybrid Work Model?



圖十一、遠距辦公的效益

一些行業擁有比其他行業更多的遠程工作機會。最近的調查顯示，在擁有最多遠程工作機會的行業中，IT 行業（15.4%）、管理與諮詢（19.4%）、媒體與通訊（15.9%）以及製藥與生物技術（14%）佔據主導地位。





圖十二、最多遠程工作機會的行業比例

科技公司以其在創新和變革方面的領先地位而聞名，他們樂於接受混合工作政策。科技公司對技術的依賴使其非常適合遠程工作，大多數 IT 員工在家中就擁有完成工作所需的一切設備，而且科技公司通常優先考慮成果而不是工作時數。這意味著只要你的工作做得好且準時，無論在何地或何時進行工作都無所謂。憑藉其對創新和適應性的重視，毫無疑問，該行業將繼續引領混合工作未來的發展。

#### (五)辦公室仍然存在

合作一直是工作的重要方面，這種情況很可能在短期內不會發生改變。雖然遠程工作近年來變得更加普遍，但辦公室仍然是員工合作的重要場所。

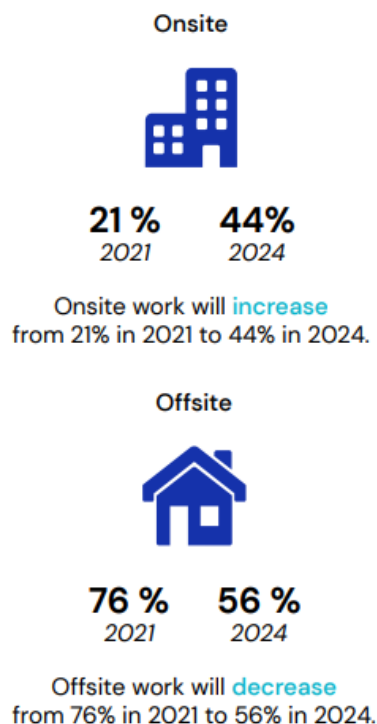
面對面的互動有助於更好地溝通，並能夠迅速互相交換想法。這可以促進團隊內的創新和生產力。此外，與同事在緊密接觸中工作也有助於建立一種難以在遠程工作中複製的社群感和友誼。

儘管技術使合作變得比以往任何時候都更容易，但它無法完全替代面對面互動所帶來的好處。事實上，許多公司現在正在探索混合模式，讓員工可以在家工作和到辦公室進行合作工作之間進行分配時間。

辦公室可能仍然是現代職場的關鍵元素，因為它在促進合作和團隊合作方面扮演著重要角色。根據研究，2021 年現場工作將從 21% 增加到 2024 年的 44%，遠程工作將從 2021 年的 76% 減少到 2024 年的 56%。例如，在微軟的

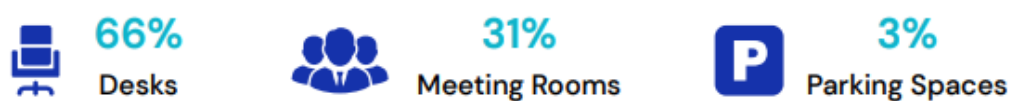
一項調查中，四分之三的受訪者承認公司的期望不足以吸引他們回到辦公室，但 84% 的人表示他們因為合作和社交而感到有動力在辦公室工作。

### Where will work happen?



圖十三、未來趨勢

### The most popular workspaces in YAROOMS platform



圖十四、此平台上最受歡迎的工作場所

#### (六)總結

由以上數據可以得知，IT 產業是最適合採用混合辦公模式的行業之一，這也從所帶來的效益得到了證實。儘管在遠距工作和混合辦公下有許多好處，並且成為後疫情時代的趨勢，但根據調查，辦公室仍然具有存在的必要性。這是因為與人面對面溝通、合作和社交在辦公室內更能獲得實際的滿足感和安全感。這也證明了作者團隊選擇混合模式並將心理安全感納入主題的必要性。



#### 四、 國內情況-勤業眾信：當遠距工作成為不可避免的工作新常態

##### (一)背景

自疫情延燒至今，遠距工作比例大幅增加，以避免群聚感染風險並維持企業運作。儘管疫情逐漸趨緩，遠距工作趨勢仍在上升。根據 Deloitte 首次的全球遠距工作調查，近八成受訪者表示雇主允許一定程度的遠距及混合工作型態。勤業眾信聯合會計師事務所稅務部資深會計師江育維提出以下五個建議，助企業尋找最佳方法實施遠距工作制度，同時強化人才和企業文化策略，並有助管理複雜的稅務遵循和業務風險。

##### (二)五步驟助企業建立遠距辦公能力

Deloitte Global 針對全球逾 820 名稅務、人力資源、金融、全球調派和薪資計算、稅務相關的專業人士，調查他們處理和應對遠距及混合工作的實施和政策，收集他們對全球遠距工作的見解與想法。

##### 1.彈性的遠距工作模式成趨勢，企業策略應及時隨之調整

目前，員工採用「混合工作型態」已成為極受歡迎的工作新模式。根據勤業眾信調查，超過五成受訪者（53%）允許這樣的新常態；另有 27%的企業允許員工進行常態性的「完全遠距」工作。然而，仍有約一成受訪者表示，目前尚不允許任何遠距及混合工作型態。

每種工作模式和方法都不相同，主要取決於企業對遠距工作的理念、願景及整體策略。唯有與企業策略保持一致，並跨部門合作，提供更多的靈活性，才能提高員工生產力和工作滿意度。

##### 2.評估內部潛在風險及承受能力，藉跨部門多管齊下制定防護策略

為了提高遠距工作的好處並控制風險，企業需要內部調整風險承受能力，評估適當的防護措施，以實現跨境遠距工作並平衡業務風險。

##### (1) 透過跨部門的合作

協調管理階層及所有相關的部門，一同制定行動計畫應對當前和未來潛在稅務及法令遵循風險。

##### (2) 設定明確的規範

依據遠距工作政策訂定指導方針，包括員工遠距工作的資格標準和審核途徑、員工所在位置識別和員工在不同國家或區域工作時應了解的注意義務（duty of care），例如公司稅務的遵循、雇主和員工的當地法律遵循以及簽證相關作業等。

### (三)制定明確遠距工作的執行方式，跨境遠距工作可望成真

在考慮新的遠距工作政策與企業現有的政策和流程之間的相互作用時，對於希望實現跨境遠距工作的企業而言，稅務和法規遵循可能變得更具挑戰性。勤業眾信發現，具有明確目標、資格審核標準、遵循風險指南、治理流程、員工獎勵和福利以及角色或責任劃分的執行策略，有助遠距工作的執行更為成功。

### (四)善用科技，有效地追蹤和管理遠距工作者

即便企業允許遠距工作模式，但員工的實際工作地點對於企業降低遠距工作的風險至關重要，尤其在實現跨境遠距工作時，因為受到各區域特定的法律與稅務規範，較易造成公司及員工的工作風險。

因此，採用正確的科技解決方案協助定位員工的工作地點，透過優質的追蹤技術及工具，可提供雇主正確有效的資訊以進行分析，一旦員工因為遠距工作遇到困難需要公司協助，便可及時提供協助，維持企業成功的遠距工作政策及營運。

### (五)聚焦長期人才政策

當被問及為何要實施遠距工作時，最常見的回答包括強化員工體驗（84%）、擴大人才庫（59%）、促進多元化和包容性（39%）以及提供另一種工作型態的選項（10%）。這些數據進一步顯示，遠距工作將會繼續成為一項關鍵的人才策略。調查結果亦表明，多數企業正在關注疫情後勞動力的趨勢，以確保與同行相比具有競爭力，並符合擴大人才庫、支持多元化和推動可持續發展的目標。

勤業眾信提醒，企業建立「遠距工作」機制時，需強化「網路安全、設備監控、資料保護、平台機密性」資安防護，以兼備防範疫情與維持企業營運之目標。

### (三)「遠距工作」資安防護四大關鍵

#### 1.正視網路環境安全問題

政府單位與金融服務等產業通常會考慮工作型態、資料保護和資安防護成本等因素後，開放部分員工申請遠距工作。建議這類企業在開放連線前，應該完備以下安全機制：

- (1) 開啟外部網路連入稽核軌跡功能。
- (2) 依業務畫分連線網段，確保資料傳輸安全。
- (3) 暫停或限制高網路流量，以提高系統的穩定性和安全性。
- (4) 限制存取重要資料，只允許有必要權限的人員訪問。
- (5) 嚴格授權，確保只有經授權的人員能夠進行特定操作。

這些措施有助於保障企業的資料安全，並降低潛在的風險。

## 2.強化個人設備資安監控

企業平時若未配置可攜式辦公設備給員工，面對緊急情況時需盤點設備是否充足，若設備不足，需短期開放員工透過自有設備進行連線；不過，須對非管控範圍內的設備進行安全檢核，並進行遠距工作行為監控，以避免成為駭客攻擊的破口。

## 3.提升外在設備資料保護

當員工將資料下載儲存在遠距工作時的設備，企業將無法控管資料被上傳到雲端或未加密儲存的狀況，建議企業應針對移動設備進行資安管控，降低資料未被及時刪除、設備遺失，所造成的資料或營業祕密外洩風險。

## 4.遠距工作平台機密保護

近來許多企業已導入行動辦公室、視訊會議或雲端平台等遠距工作方案，以因應團隊溝通、資料共享與雲端協作之需求，此時應加強身分驗證機制與確實保留資料存取軌跡，以確保遠距工作平台的機密性與可用性。

## (四)三面向應變管理新思維提升企業網路安全防護策略之綜效

### 1.技術面：強化網路監控機制

「防火牆」是企業規劃網路防護的第一關卡，除了設定裝置或 IP 限制，也應針對遠距工作的流量進行監控、攔截和分析；已建置虛擬專用網路（VPN）的企業，也應檢視是否須建立專有加密通道，並確認加密強度和憑證

管理。然而，面對疫情企業的人手、資源等各項短缺，建議企業可透過短期外部服務能量（如：風險諮詢顧問）強化資安防護措施有效性。

## 2.流程面：多層存取與緊急應變

存取權限設定愈寬鬆對員工便利程度愈大，但資料外洩的風險也隨之提升，建議應依據資料機敏等級與緊急程度建立多層次存取機制，並導入跳板機制（如：限制外部遠端連線僅限連入辦公室網段之中繼主機）與強化身份認證。同時，企業應預先規劃異常事件因應流程，並需強化對外與員工溝通，以兼顧企業營運和資安保護。

## 3.人員面：強化網路安全認知

災難事件發生時，不肖人士可能趁亂發起惡意攻擊，因此，緊急狀況中的安全認知宣導極為重要。企業應培養員工具備保護數據資產、辨識安全威脅和高風險行為的能力，而由於現今疫情在控制範圍未造成社區感染，企業應基於工作型態與風險胃納程度，準備好緊急應變措施，不建議大幅度變更架構。

## 4.實施結果

勤業眾信聯合會計師事務所近期展開「分組遠距辦公備援計畫」，將資訊單位同仁分為兩組，進行歷時兩天的事務所及家中遠距上班演練，確保「業務持續營運計畫」可順利執行。演練期間遠距上班者仍能透過電子郵件、即時訊息及視訊會議等各項溝通協作工具，即時聯繫處理業務內容；平日紮實的資訊系統維護及基礎建設管理發揮了關鍵的戰力，演練期間使用者及服務對象皆無感受任何異常狀況。

## (五)風險管理

企業與風險共存的網路安全管理趨勢將朝向「可擴充、可動態調整、可模組化及可靠」的管理架構。為因應不同業務類型與工作環境，建議企業採取模組化控制措施，並加強以下方面以提升資安韌性：

- 1.定期性的關鍵業務盤點與網路安全成熟度分析。
- 2.落實網路安全衛生，監控網路安全風險熱區。
- 3.持續強化存取控制、資料保護與網路安全韌性等方面的控管。
- 4.建立可貫穿辦公場所、涵蓋雲端與地端環境及跨組織的聯邦式安全機制。

此外，企業應提升資安危機應變能力，包括成立資安事件應變團隊、建立應變與處理程序、自動化分析環境建置、整合外部威脅情報、以及執行資安攻防演練。同時，建立公司防疫小組或危機管理小組，定期召開防疫會議或緊急應變會議，檢討執行情況，並思考應對未知風險的策略。

疫情下的新常態使得遠距工作模式普及，但也帶來內部控制上的挑戰。建議企業透過四大步驟檢視遠距工作內稽內控解決方案：

- (1)分析資訊科技、人員職責、作業流程在遠距工作下的衝擊。
- (2)調整內部控制框架及要點，以符合遠距工作的管控要求。
- (3)善用系統控制，將人員職責、資訊系統與作業流程整合為一體之管理系統。
- (4)採用自動化稽核工具及大數據分析，以在遠距工作情境下，即時監控營運活動及經營風險。

#### (六)混合辦公的競爭環境下留才

疫情發展至今，企業多元辦公模式已成全球新常態，據彭博社（Bloomberg）調查顯示，若企業取消遠端工作，四成的員工會考慮離職、新世代更是高達五成。員工期望能在更具彈性的情境中完成工作，因此愈來愈多組織開始思考工作的新面貌——混合辦公模式，透過建構數位化工作情境，有效地結合實體及遠端工作場域，如微軟、福特、亞馬遜、花旗紛紛宣告採用全新混合辦公模式。所謂的混合辦公，並非只是辦公場所的差異，而是人力組成及工作模式的改變。未來的員工可能來自世界各地，辦公室將不僅是工作地點，更是用以激發創意與互動、強化合作的平台。如何設計使實體及遠距無縫接軌的數位工作場所，遂成為組織一大課題。臉書及微軟 2021 年進軍元宇宙，不約而同踏入虛擬實境辦公領域，可預估未來辦公場域的虛實整合為大勢所趨。

#### (七)因應混合辦公的工作模式設計

##### 1.隨時隨地的生產力

捨棄以往監控式績效管理模式，轉為跨職能組織及團隊中心，透過明確的團隊目標評估工作表現，員工可卸下時空限制，快速應變環境和市場需求，發揮更高的生產力。

##### 2.實體辦公室成為社交中心

將實體辦公室視為增進團隊合作、創新思考和共同學習的空間，成為員工累積社會資本、組織發展人力資本的場域。

### 3.提升福祉為就業關鍵

新冠疫情加劇員工生活壓力及工作倦怠感，不論在虛擬或實體空間，提高員工的幸福感和參與度為企業首要任務，將福利融入工作設計以增強員工的認同度。

### 4.授權員工推動決策

由上而下的組織決策模型不再適用，管理者下放決策權及授權團隊將是提高績效和市場應變能力的關鍵，同時重視發展中高階的敏捷管理領導能力，奠定韌性組織基礎。

### 5.擴大組織文化邊界

組織文化必須從實體辦公室滲透到遠距的員工家中，重新設計組織重要時刻並創造體驗，如員工到職、輔導和學習發展等，建立得以支撐起混合辦公模式的文化。

## (八)總結:勤業眾信給眾企業的話

隨著遠距工作模式的常規化，不少企業亦著手探討員工薪酬的最適性。企業應考量人力市場競爭態樣、所在地區物價水準、企業營運成本等進行規劃與調整，而非一味從眾減薪或加薪。以台灣近況來說，物價與基本工資的提升、對比全球而言較為活絡的市場景氣，再加上多元工作模式與人才需求屬性轉變的衝擊，此刻便是企業全面檢視薪酬結構的好時機。工作型態的改變已不可逆，面對疫情、氣候變遷等各種新興風險挑戰，勤業眾信建議，企業應盡快布局未來，考量企業營運模式及外部人才競爭態勢，趁勢改造內部管理與企業文化，為員工打造最適工作模式，並把握公平性、競爭力、溝通效益、績效連結及企業成長導向五大關鍵進行薪酬設計，才能在這波人才爭奪戰中站穩優勢，保持企業韌性以實現營運永續。

## (九)實際作為

勤業眾信永續組織與人才服務團隊，由永續管理的社會 Social 觀點出發，協助企業發展人才策略規劃，結合組織變革與風險辨識，以最先進的數位轉型觀點與實務經驗，為企業擘劃宏觀的人力資本藍圖，協助提升組織管理以持續

達成營運績效目標。

- 1.組織診斷、組織變革與數位轉型輔導
- 2.人才發展、勞動力規劃與接班人計劃
- 3.績效獎酬設計：永續績效管理、高階獎酬
- 4.永續人權盡職調查
- 5.雇主品牌、員工體驗與員工參與度調查

## 五、訪談

先前提到的調查顯示員工在混和辦公(實體、遠距並行)情況下可以提高生產力，但是遠距較難培養心理安全感因此可能同時降低員工績效，對於最終目的提升員工生產力而言，混和辦公提高生產力與心理安全感本身的定義相互衝突，我們無法確定遠距是否確實造成績效降低，因此進行訪談。另一方面微軟的調查顯示八成以上員工因為實體的合作和社交而感到有動力，雖然上一則調查顯示員工生產力在遠距工作後是提高的，但依據這項調查員工可能因自身因素希望回到實體辦公，這取決於員工本身的工作動力。影響員工想法與績效有許多因素，因此我們著重科技業進行深入調查。

### (一)產業選擇

在眾多產業中，我們選擇選科技業進行主要分析，主要原因有以下三點，首先，科技公司需要大量創新想法，在日新月異的產業變遷中定期改革，且科技公司對技術的依賴使其非常適合遠程工作，大多數 IT 員工家中即有完成工作所需的一切設備，另外科技公司通常優先考慮成果而非工時，代表工作能按時完成的前提下，工作場所與工作時間都非常有彈性。

### (二)受訪者與公司介紹

我們與「Equinix Inc. 不動產投資信託」開發投資數據中心部門的一位員工進行訪談，受訪者為美商數據中心投資部資深分析師，已有六年資歷，目前任職於日本分公司。

該公司為美國的不動產投資信託公司，同時是數位基礎建設服務公司，提供客戶所需的資料中心託管，以及資料相關的雲端、網路連線、儲存，和計算與軟體服務。受訪者目前的工作方式為混和辦公，一週進辦公室天數為兩到三

天，若有重要會議、簽約、列印文件的需求也會進辦公室上班。

### (三)影響心理安全感評估要素

首先在進行訪談前我們告知受訪者心理安全感的定義，受訪者贊同遠距有可能降低心理安全感進而降低整體績效的假設，不過受訪者提到，員工受影響的程度可能依據工作年限各有差異，工作年資較長的員工，跟同事及合作方較為熟悉，因此不會造成太大影響，但對於新同事來說上手時間將會比實體工作更長，另外，受訪者本身工作上與外部合作方的應酬並沒有因為工作型態的改變而減少，因此我們發現遠距工作中，職位是否因公務需另外與同事實體見面也會影響心理安全感的評估。

### (四)影響績效之元素

受訪者提到，一週進辦公室四天的效率會是最高的，他認為效率高低取決於是否明確了解工作內容與目標以及是否有資源完成，對於不清楚要做什麼的員工進辦公室上班會有較多資源完成工作，而受訪者認為對於遠距工作的相關治理政策中，最重要的一環是建立清楚的考績制度，以維持員工積極度，不過公司目前並沒有嚴格政策規範，主要以責任制與考績制。

### (五)個人工作動力的影響

對受訪者來說，工作的動力除了薪水與社交，還有完成項目的成就感，因此我們認為從員工的角度來看，維持遠距的員工績效除了建構明確的獎勵制度，也與員工本身工作的動力相關；以公司的角度則是要清楚交辦工作事項與提供員工充分的資源，以減少上述提到不清楚工作內容造成時間浪費、效率降低的情況，如此一來才能效率極大化。

### (六)遠距辦公對職場新鮮人的影響

最後，我們詢問受訪者認為混合辦公對初入職場的新鮮人造成什麼樣的影響以及提供時下年輕人建議，受訪者提到新人雖然得花較長時間適應工作流程與同事間彼此互動，不過「不要怕問錯問題」，應勇於提問但不要問重複的問題，因此在工作過程中最重要的還是認真的態度。

### (七)總結

訪談後我們發現影響員工績效的原因主要有四點，工作年限、個人成就感、資源是否充足與工作型態，前兩項因素依員工本身的情況各不相同，遠距



辦公只會造成附加的影響，但後兩項因素則是以遠距辦公為主要影響因素，因此我們以觀察到的這些面向做了問卷調查以做更精確地分析。

## 六、問卷

問卷設計以上述個案所提出影響心理安全感的因素、遠距偏好等等進行調查，旨在調查亞洲國家對於心理安全感的認知以及上述各公司的應對政策是否有效，也希望能夠喚起國人重視心理安全感的意識。

總樣本數：43

### 第一部分：基本題

#### 1. 年齡

18~25 歲：65.1% (28)

26~35 歲：16.3% (7)

36~45 歲：9.3% (4)

46~55 歲：7% (3)

56~65 歲：1% (1)

#### 2. 職業類型：

學生：60.47%

服務業：23.26%

軍公教：6.98%

其他包括設計產業、私校教師、電子業、金融業各約佔 2.33%

#### 3. 在目前工作崗位任職年數（學生無須回答）：

5 年內新人：47.62%

10 年以上：28.57%

6~10 年：23.81%

#### 4. 遠距經驗（可複選）：

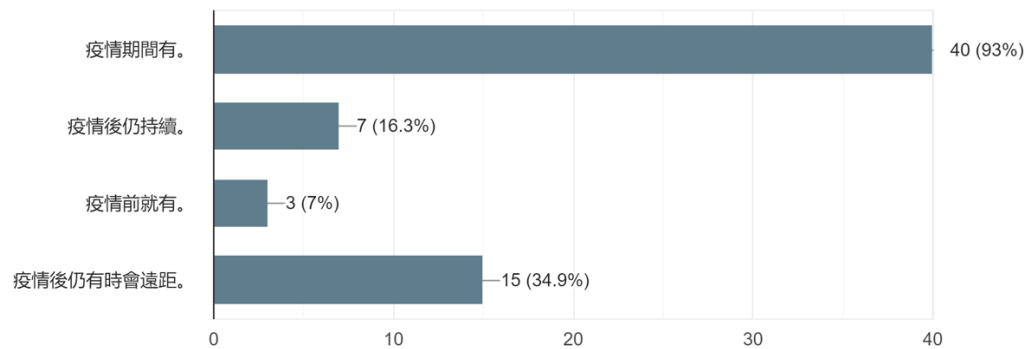
主要在疫情期間有遠距經驗：93%

疫情期間與疫情後偶爾遠距：23.26%

持續遠距工作者較少，只佔 6.98%至 4.65%

#### 4.請問您的遠距經驗?(可複選)

43 則回應



#### 5. 遠距教學或工作相較於實體的效率程度：

低（評分 1）：7%（3）

較低（評分 2）：23.3%（10）

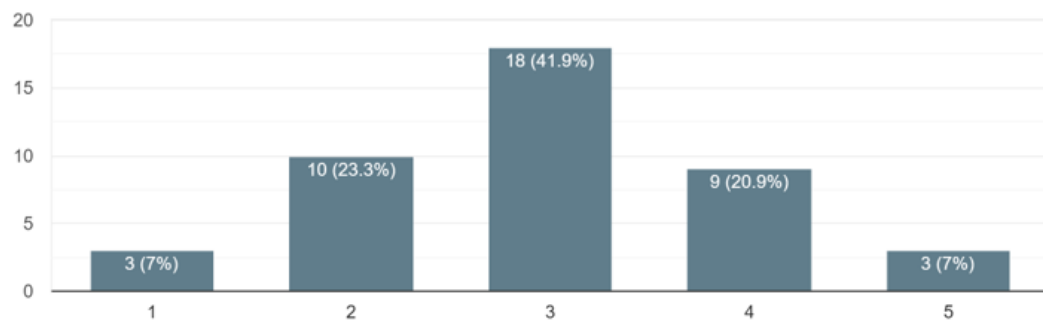
中等（評分 3）：41.9%（18）

較高（評分 4）：20.9%（9）

高（評分 5）：7%（3）

#### 5.請問您覺得遠距教學或辦公相較於實體對您而言的效率程度為何？

43 則回應



#### 6. 遠距工作效率來源：

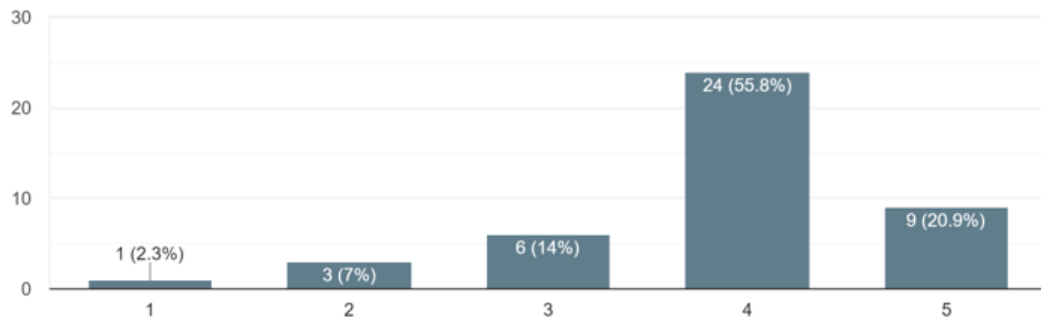
自由分配時間（評分 4 最高）：佔 55.8%

個人空間專注（評分 4 最高）：佔 37.2%

不用處理人際問題（評分 4 最高）：佔 37.2%

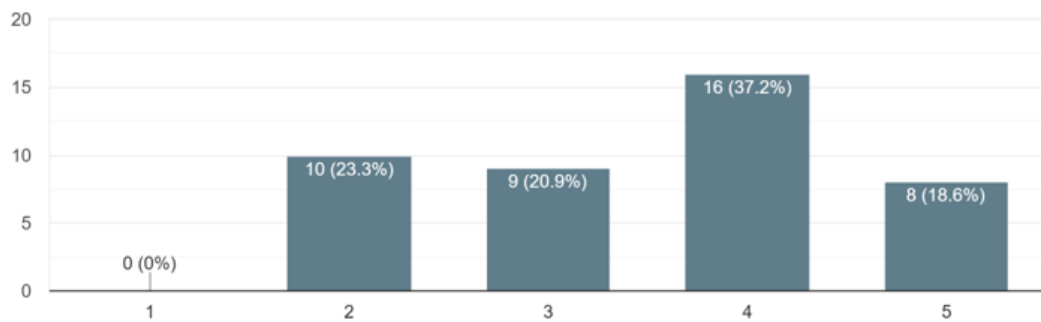
6-1.對您來說遠距辦公的效率大多來自於自由的分配時間。

43 則回應



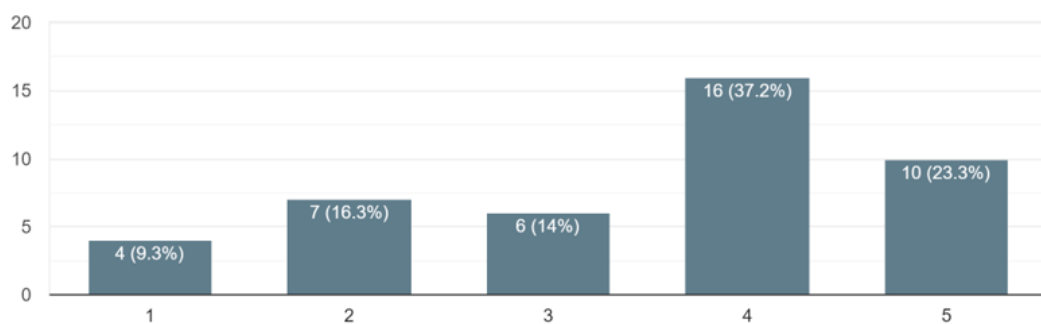
6-2.對您來說遠距辦公的效率大多來自於個人空間能夠更專注的完成工作。

43 則回應



6-3. 對您來說遠距辦公的效率大多來自於不用處理人際問題。

43 則回應



7. 實施遠距對心情的正面影響程度：

沒有正面影響（評分 1）：2.3%（1）

輕度正面影響（評分 2）：16.3%（7）

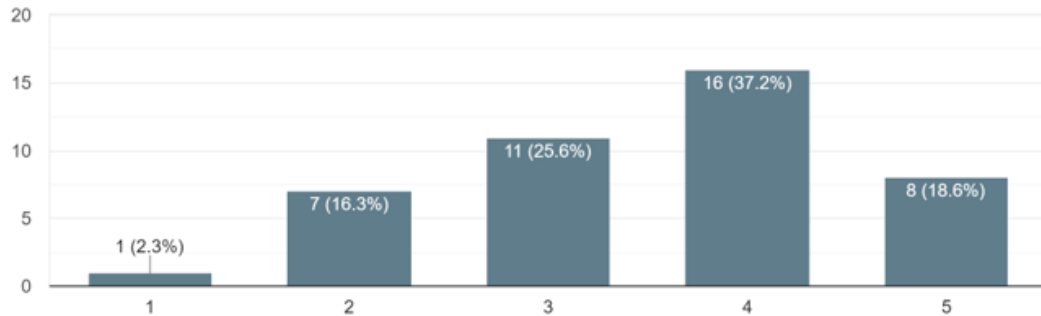
中度正面影響（評分 3）：25.6%（11）

較多正面影響（評分 4）：37.2%（16）

超多正面影響（評分 5）：18.6%（8）

7. 請問在實施遠距期間對您的心情有正面影響的程度

43 則回應



8. 實施遠距對心情的負面影響程度：

沒有負面影響（評分 1）：30.2%（13）

輕度負面影響（評分 2）：30.2%（13）

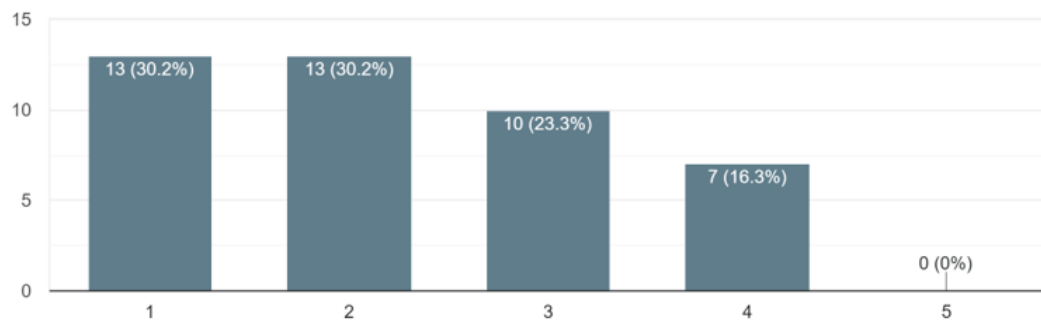
中度負面影響（評分 3）：23.3%（10）

較多負面影響（評分 4）：16.3%（7）

超多負面影響（評分 5）：0%

8. 請問在實施遠距期間對您的心情有負面影響的程度

43 則回應



9. 一段時間沒有與同學或同事見面會感到難為情或尷尬：

非常不同意（評分 1）：18.6%（8）

不同意（評分 2）：20.9%（9）

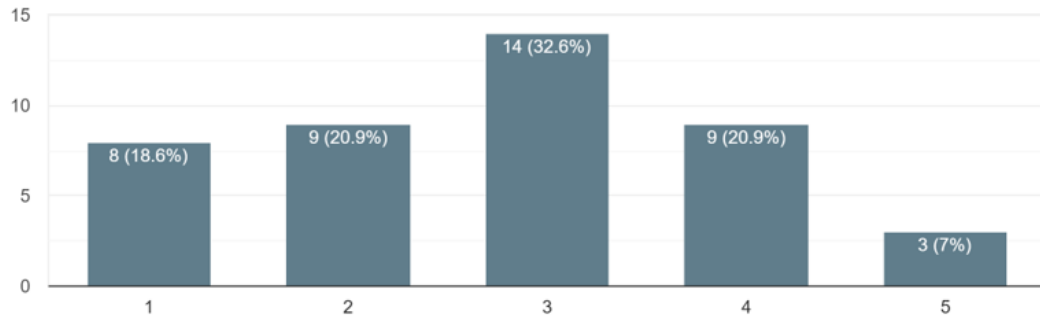
沒差（評分 3）：32.6%（14）

同意（評分 4）：20.9%（9）

非常同意（評分 5）：7%（3）

9.一段時間沒有與同學或同事見面會感到難為情或尷尬

43 則回應



10. 遠距對人際關係的正面影響：

非常輕度（評分 1）：18.6%（8）

輕度正面影響（評分 2）：20.9%（9）

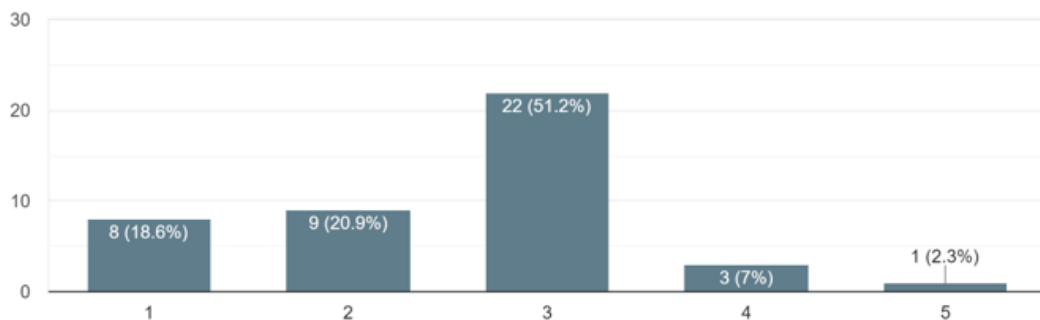
中度正面影響（評分 3）：51.2%（22）

稍微重度正面影響（評分 4）：7%（3）

重度正面影響（評分 5）：2.3%（1）

10.您覺得遠距對您在職場上或同儕間的人際關係有正面影響嗎？

43 則回應



11. 遠距對人際關係的負面影響：

非常輕度（評分 1）：20.9%（9）

輕度負面影響（評分 2）：16.3%（7）

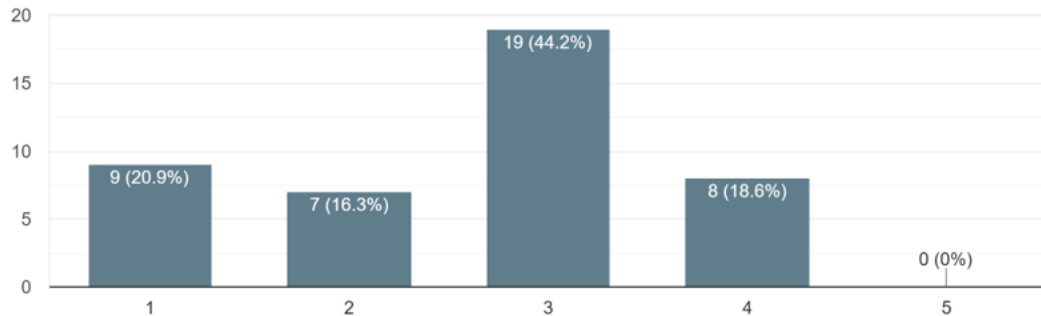
中度負面影響（評分 3）：44.2%（19）

稍微重度負面影響（評分4）：18.6%（8）

重度正面影響（評分5）：0%

11.您覺得遠距對您在職場上或同儕間的人際關係有負面影響嗎？

43 則回應



12. 認為哪一種模式是效率最高的辦公模式

完全遠距：2.3%（1）

完全實體：4.7%（2）

混合辦公（同一週期內，遠距佔比較高）：18.6%（8）

混合辦公（同一週期內，實體佔比較高）：51.2%（22）

完全混合辦公（遠距和實體各半）：18.6%（8）

環境不構成影響：4.7%（2）

14.近年來混和辦公(遠距、移動式辦公)的趨勢盛行，...的(EX.一週實體上班幾天或有重要事項再進公司)

43 則回應



## Part2：心理安全感

1. 在團隊合作中犯了錯誤，是否會擔心團隊針對自己

完全不會擔心（評分1）：4.7%（2）

不太會擔心（評分2）：23.3%（10）

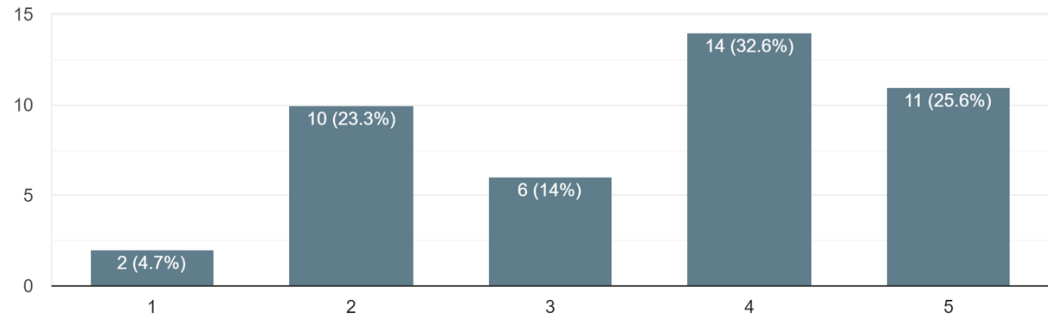
( 評分 3 )：14% ( 6 )

會擔心 ( 評分 4 )：32.6% ( 14 )

非常擔心 ( 評分 5 )：25.6% ( 11 )

1. 如果您在團隊合作中犯了錯誤，您會擔心團隊針對你嗎？

43 則回應



2. 在遠距工作學習中，是否會提出問題

不會 ( 評分 1 )：9.3% ( 4 )

偶爾會 ( 評分 2 )：27.9% ( 12 )

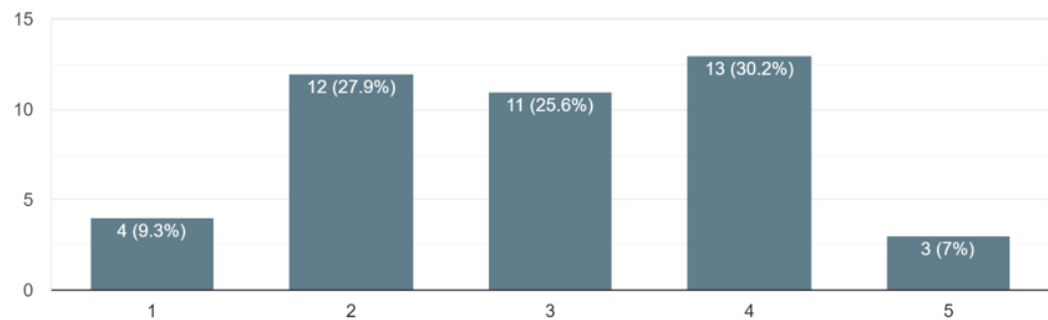
有時會 ( 評分 3 )：25.6% ( 11 )

大部分會 ( 評分 4 )：30.2% ( 13 )

總是會 ( 評分 5 )：7% ( 3 )

2. 相較於實體辦公，請問在遠距工作學習中，您能提出棘手的問題嗎？

43 則回應



3. 是否覺得團隊中的人有時會因為別人與眾不同而拒絕他們

完全不會 ( 評分 1 )：21.4% ( 9 )

偶爾會 ( 評分 2 )：35.7% ( 15 )

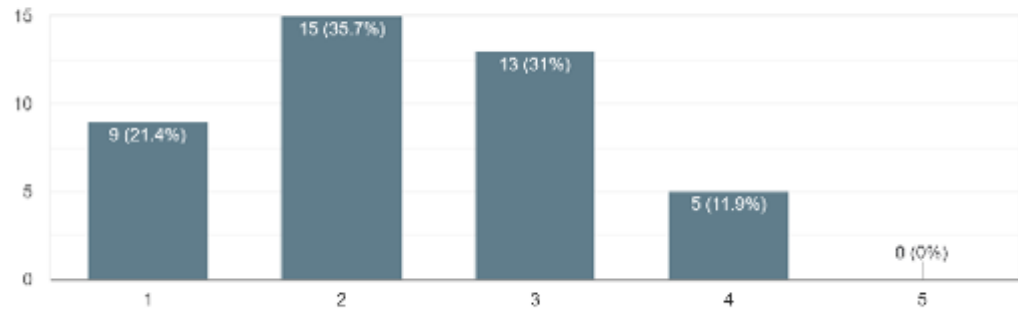
有時會（評分 3）：31%（13）

常常會（評分 4）：11.9%（5）

總是（評分 5）：0%

4.請問團隊中的人有時會因為別人與眾不同而拒絕他們嗎？

42 則回應



4. 在遠距的團隊合作中，是否認為冒險是一件安全的事

非常不安全（評分 1）：9.3%（4）

不太安全（評分 2）：32.6%（14）

有時安全（評分 3）：34.9%（15）

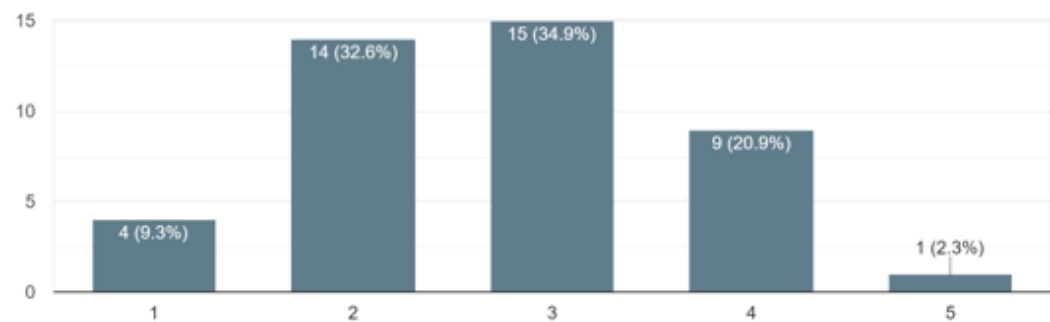
經常安全（評分 4）：20.9%（9）

非常安全（評分 5）：2.3%（1）

5.在遠距的團隊合作中，冒險是一件安全的事嗎？(例：

團隊可能會試圖通過創新工作流程或方法來提高效率或...想法和慣例，並且可能會遇到抵制或困難。)

43 則回應



5. 向其他成員求助是否覺得困難

非常容易（評分 1）：16.3%（7）



稍微容易（評分 2）：39.5%（17）

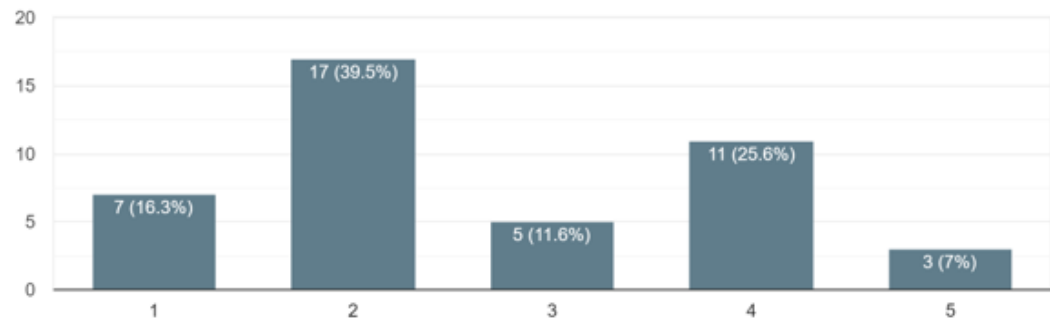
普通（評分 3）：11.6%（5）

有點困難（評分 4）：25.6%（11）

非常困難（評分 5）：7%（3）

6.請問向其他團隊成員尋求協助是否困難？

43 則回應



6. 是否懷疑過或經歷過團隊中的人故意採取行動破壞你的努力

沒有（評分 1）：39.5%（17）

偶爾（評分 2）：25.6%（11）

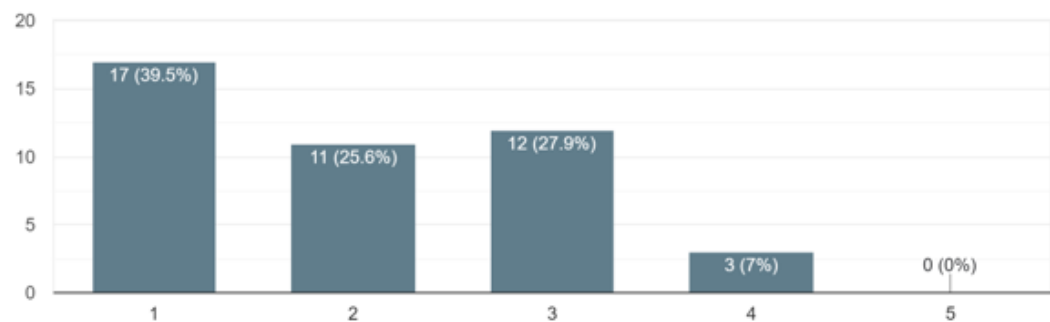
有時候（評分 3）：27.9%（12）

經常（評分 4）：7%（3）

總是（評分 5）：0%

7.請問您是否懷疑過或經歷過團隊中的人故意採取行動破壞你的努力？

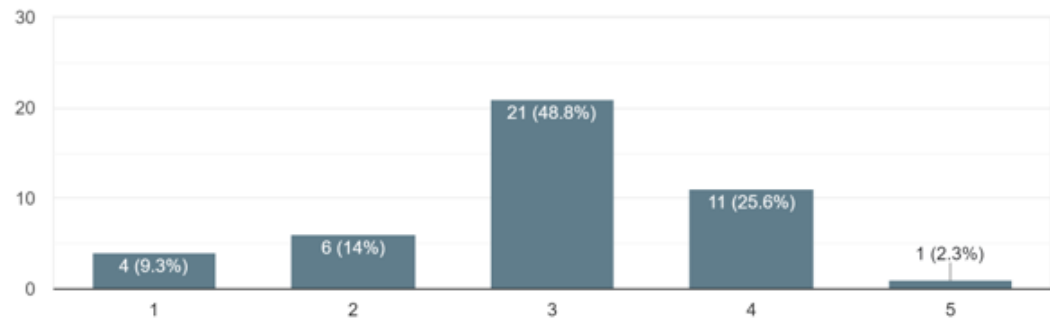
43 則回應



7. 在遠距期間，是否覺得自己的技能受到重視和利用

沒有（評分 1）：9.3%（4）  
偶爾（評分 2）：14%（6）  
有時候（評分 3）：48.8%（21）  
經常（評分 4）：25.6%（11）  
總是（評分 5）：2.3%（1）

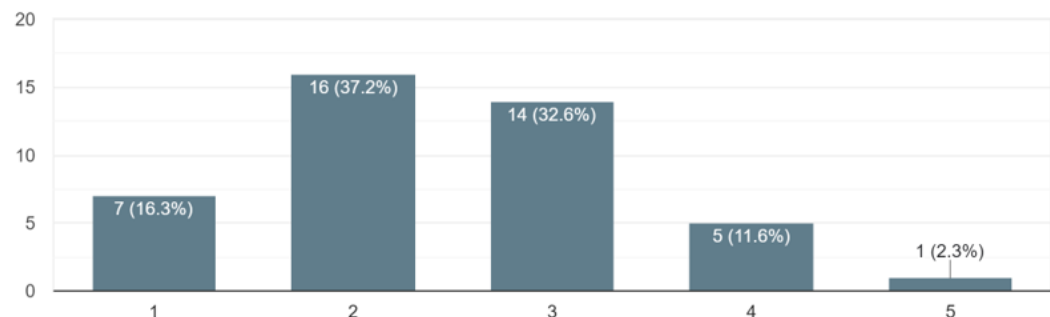
8.在遠距期間，您的獨特技能和才能是否受到重視和利用？  
43 則回應



8. 在遠距期間，覺得自己在團隊容易被忽視

非常不同意（評分 1）：16.3%（7）  
不同意（評分 2）：37.2%（16）  
沒有差別（評分 3）：32.6%（14）  
同意（評分 4）：11.6%（5）  
非常同意（評分 5）：2.3%（1）

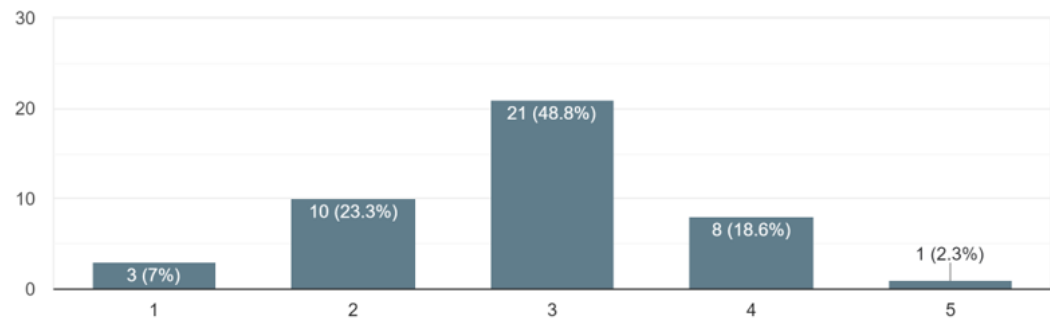
9.遠距期間，我覺得我在團隊中很容易被忽略。(無論是提出的意見或是本身的存在感)  
43 則回應



9. 在了解「心理安全感」的定義後，根據您的經驗，遠距有可能降低心理安全感進而降低整體績效的程度

績效大幅提升（評分 1）：7%（3）  
 績效稍微提升（評分 2）：23.3%（10）  
 沒有差別（評分 3）：48.8%（21）  
 績效稍微下降（評分 4）：18.6%（8）  
 績效下降許多（評分 5）：2.3%（1）

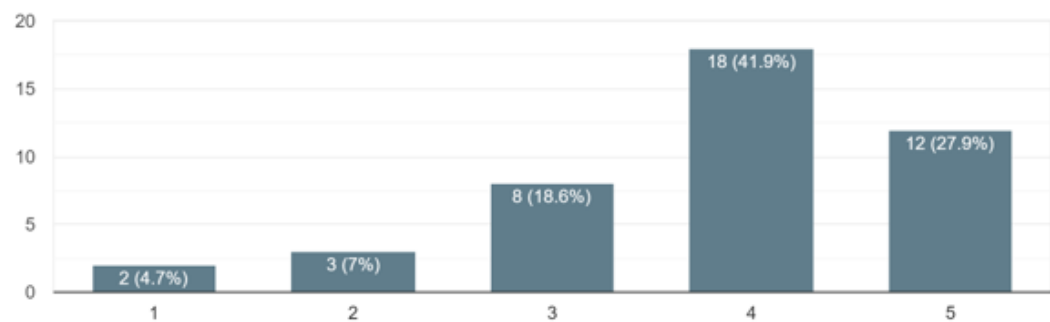
10.「心理安全感」是指團隊成員能夠自由的在討論...況或是訊息在延遲回覆時心理產生壓力等等問題)  
 43 則回應



### Part3：遠距對策

- 若公司或學校能提供完善的遠距溝通平台將會提高我提出問題的意願  
 非常不同意（評分 1）：4.7%（2）  
 不同意（評分 2）：7%（3）  
 都行（評分 3）：18.6%（8）  
 同意（評分 4）：41.9%（18）  
 非常同意（評分 5）：27.9%（12）

1.若公司或學校能提供完善的遠距溝通平台將會提高我提出問題的意願。  
 43 則回應



2. 若公司或學校能提供更完善的遠距設備將會提高我提出問題的意願

非常不同意（評分 1）：0%

不同意（評分 2）：7%（3）

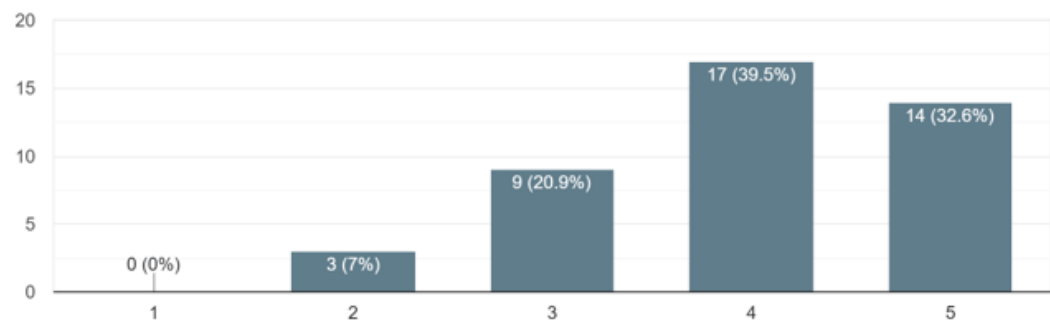
都行（評分 3）：20.9%（8）

同意（評分 4）：39.5%（17）

非常同意（評分 5）：32.6%（14）

2.若是公司或學校能提供更好的遠距設備，將會增加我選擇遠距工作或學習的意願。

43 則回應



3. 能否在家辦公是我選擇工作的一大因素

非常不同意（評分 1）：7%（2）

不同意（評分 2）：30.2%（13）

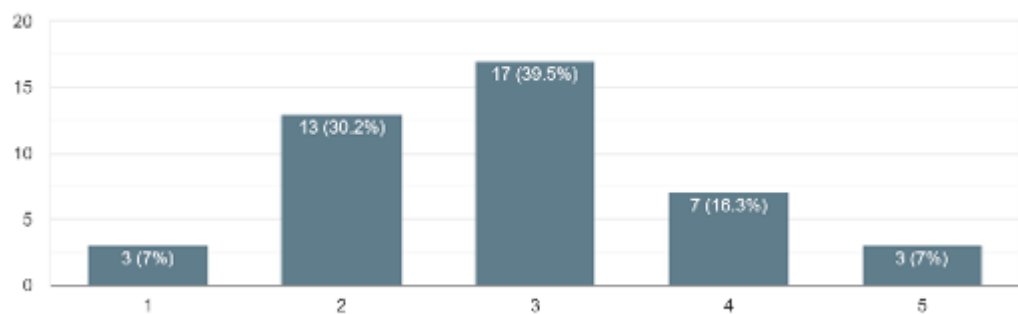
都行（評分 3）：39.5%（17）

同意（評分 4）：16.3%（7）

非常同意（評分 5）：7%（3）

3.能否在家辦公是我選擇工作時一大考量因素。

43 則回應



4. 若公司或學校舉辦線上團隊建設活動 (Team Building) 將會對我在職場上或同儕間的人際關係有幫助

非常不同意 (評分 1): 9.3% (4)

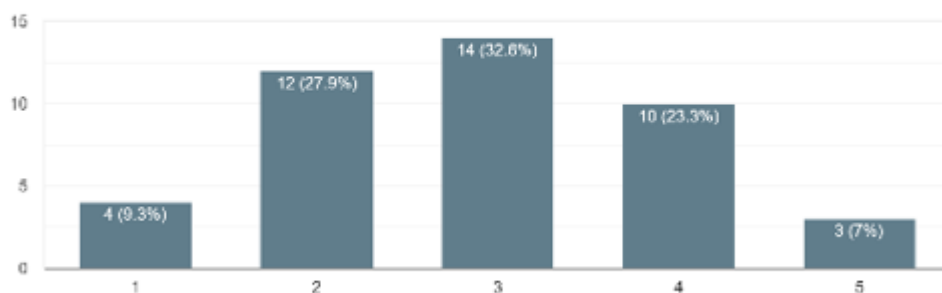
不同意 (評分 2): 27.9% (12)

都行 (評分 3): 32.6% (14)

同意 (評分 4): 23.3% (10)

非常同意 (評分 5): 7% (3)

4.若公司或學校舉辦線上團隊建設活動(Team Building)是否會對您在職場上或同儕間的人際關係有所幫助?  
43 則回應



5. 我的學校或公司目前對於遠距有一套完整的配套措施

非常不同意 (評分 1): 7% (3)

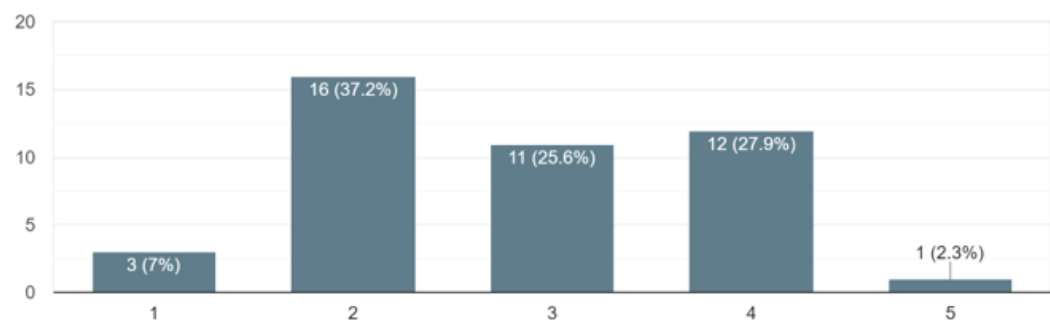
不同意 (評分 2): 37.2% (16)

都行 (評分 3): 25.6% (11)

同意 (評分 4): 27.9% (12)

非常同意 (評分 5): 2.3% (1)

5.我的學校或公司目前對於遠距有一套完整的配套措施。  
43 則回應



數據分析：透過「相關係數」分析查看相關性（正相關／負相關）

小於 0.3：低度相關

0.3~0.7：中度相關

大於 0.7：高度相關

✧ 遠距教學或辦公的效率來源

由問卷第一部分可知對於受試者來說遠距工作的效率提升程度與

能自由分配時間：呈「中度正相關」

有個人空間能更專注完成工作：呈「中度正相關」

無需處理人際問題：呈「中度正相關」

	遠距教學或辦公相較於實體而言的效率程度
自由的分配時間	0.387
個人空間能夠更專注的完成工作	0.447
不用處理人際問題	0.320

✧ Work from Home 對心理安全可能產生哪些影響

a. 當遠距對心情產生正面影響時：對於長時間未與同學或同事接觸是否會感到尷尬呈低度負相關，而對於同儕間人際關係產生正面影響呈低度正相關，對於同儕間人際關係產生負面影響則是呈中度負相關

b. 當遠距對心情產生負面影響時：對於長時間未與同學或同事接觸是否會感到尷尬呈低度正相關，而對於同儕間人際關係產生正面影響呈低度正相關，對於同儕間人際關係產生負面影響則是呈中度正相關

	遠距對心情產生正面影響程度	遠距對心情產生負面影響程度
一段時間沒有與同學或同事見面會感到難為情或尷尬	-0.012	0.191
對於職場上或同儕間的人際關係有正面影響	0.070	0.031
對於職場上或同儕間的人際關係有負面影響	-0.568	0.586

✧ 遠距所產生之心情影響的來源

a. 當遠距對心情產生正面影響時的來源：

擔心因犯錯而被團隊針對：低度正相關

遠距時能提出問題：低度正相關

團隊會因別人與眾不同而拒絕：低度負相關

認為遠距情況下冒險是安全的事：低度正相關

對於向其他成員求助感到困難：低度正相關

曾懷疑過或經歷過自己的努力被人破壞：低度負相關

自己的技能受到重視或利用：低度正相關

覺得自己在團隊中容易被忽略：低度負相關

b. 當遠距對心情產生負面影響時的來源：

擔心因犯錯而被團隊針對：低度正相關

遠距時能提出問題：低度負相關

團隊會因別人與眾不同而拒絕：低度正相關

認為遠距情況下冒險是安全的事：低度正相關

對於向其他成員求助感到困難：低度正相關

曾懷疑過或經歷過自己的努力被人破壞：低度正相關

自己的技能受到重視或利用：低度正相關

覺得自己在團隊中容易被忽略：低度正相關

	遠距對心情產生正面影響	遠距對心情產生負面影響
擔心因犯錯而被團隊針對	0.019	0.078
在遠距工作學習中能提出問題	0.119	-0.027
團隊會因別人與眾不同而拒絕	-0.169	0.134
遠距情況下冒險是一件安全的事	0.081	0.055
對於向其他團隊成員求助感到困難	0.058	0.002
曾懷疑過或經歷過團隊中的人故意採取行動破壞你的努力	-0.070	0.275
獨特技能和才能受到重視和利用	0.216	0.019
覺得自己在團隊中很容易被忽略	-0.035	0.047

☆ 遠距可能使心理安全感降低進而影響績效的來源

擔心因犯錯而被團隊針對：低度負相關

遠距時能提出問題：低度負相關

團隊會因別人與眾不同而拒絕：低度正相關

認為遠距情況下冒險是安全的事：低度負相關

對於向其他成員求助感到困難：低度正相關

曾懷疑過或經歷過自己的努力被人破壞：低度正相關

自己的技能受到重視或利用：低度負相關

覺得自己在團隊中容易被忽略：中度正相關

	遠距有可能降低心理安全感進而降低整體績效的程度	
擔心因犯錯而被團隊針對		-0.003
在遠距工作學習中能提出問題		-0.011
團隊會因別人與眾不同而拒絕		0.182
遠距情況下冒險是一件安全的事		-0.095
對於向其他團隊成員求助感到困難		0.288
曾懷疑過或經歷過團隊中的人故意採取行動破壞你的努力		0.055
獨特技能和才能受到重視和利用		-0.147
覺得自己在團隊中很容易被忽略		0.308

## 七、總結與省思

### (一)面對的困難

搜尋資料初期，所尋找的調查多數與我們先前提出的假設相同，但當我們進一步選擇以科技業為主要調查對象時，發現許多資訊是相互矛盾的，因此問卷的設計主要為套用先前提到的七大問題與針對資訊較為分歧的方向更加深入的詢問，以釐清各項因素對心理安全感的實質影響。

設計問卷的過程中，我們發現心理安全感與個人特質高度相關，即使我們分門別類探討各個細項，並且盡量以量表或多選題的方式設計，還是存在因為個人因素產生偏差，而對數據準確度產生疑問的疑慮，我們發現每當更進一步深入研究，會發現更多可能的潛在因素將影響調查結果，因此在問卷設計上花費較長的時間。

### (二)啟發

我們曾找不到研究的方向，即使知道需要探討問題的核心，卻不知道如何有效地深入分析大量數據，因此我們向教授詢問問卷設計方向與對研究的看法，後來以訪談中提到的大方向延伸並細分各項要素，配合先前的資料內容進一步研究、發想，最後完整的證實我們最初的假設，我們發現積極的尋找並解決問題非常重要，在兩週一次的驗收後也會馬上記錄需要改善的部分，這對我們的進度控管與重新審視內容非常有幫助，另外，我們也注意到需要隨時注意討論方向是否脫離主題，以免將太多不相關的資訊納入資料蒐集，造成研究結果出現偏誤。

### (三)結語

我們在訪談與問卷中揭示了混合辦公模式對員工心理和工作績效的雙重影響。一方面，遠端工作確實能提高個人專注力和生產效率；另一方面，缺乏實



體接觸也可能會削弱員工的心理安全感進而影響團隊合作、創新能力。

因此，我們認為企業在規劃混合辦公時，除了制定完善的遠端政策外，還應根據不同員工的需求擬定因材施教的輔導機制，並協助新人更快融入團隊，而非等待時間自然磨合。同時，企業可以考慮在獎酬等制度設計上給予年資適當的權重，藉此激勵新舊員工保持工作熱誠。

最後，混合辦公對企業和員工都是一大考驗，需要雙方協力合作並相互扶持，才能維持員工的工作質量和組織向心力。

## 八、參考資料

<https://www.yarooms.com/blog/report-the-state-of-hybrid-work-in-the-it-industry>  
[https://9390300.fs1.hubspotusercontentna1.net/hubfs/9390300/Yarooms%20Report%20%20The%20State%20of%20Hybrid%20Work%20IT%20Industry.pdf?\\_\\_hstc=140595053.2505dc97b196defc434bdf57e0b731a9.1709881053504.1709881053504.1709881053504.1&\\_\\_hssc=140595053.1.1709881053504&\\_\\_hsfp=670511562&hsCtaTracking=83e27215-9455-421b-92b6-11819bf86360%7C9b16191d-e5f4-471e-b287-646d62f2802a](https://9390300.fs1.hubspotusercontentna1.net/hubfs/9390300/Yarooms%20Report%20%20The%20State%20of%20Hybrid%20Work%20IT%20Industry.pdf?__hstc=140595053.2505dc97b196defc434bdf57e0b731a9.1709881053504.1709881053504.1709881053504.1&__hssc=140595053.1.1709881053504&__hsfp=670511562&hsCtaTracking=83e27215-9455-421b-92b6-11819bf86360%7C9b16191d-e5f4-471e-b287-646d62f2802a)  
<https://www.deskpass.com/resources/hybrid-work/deskpass-2021-hybrid-workbenchmark-study-findings-and-future-trends> <https://market.us/report/hybrid-workplace-market/>