

正向領導運用於中高齡者職業訓練之探討

楊雅晴

國立臺南大學教育學系教育經營與管理博士生

丁學勤

國立臺南大學教育學系教育經營與管理教授

一、前言

隨著全球的人口老齡化趨勢，臺灣也不例外。根據內政部統計我國自 2018 年 3 月底，65 歲以上人口達到 331 萬人，已占總人口 14.05%，正式進入「高齡社會」，依據國家發展委員會推估，預測於 2026 年將會是我國人口結構大轉型的關鍵年，即老年人口比例達到 20%，邁入「超高齡社會」（立法院法制局，2021）。依據「中高齡者及高齡者就業促進法」定義中高齡者是指年滿 45 歲至 65 歲之人，高齡者是指逾 65 歲之人。黃春長、王維旒（2016）發現，中高齡者在職業上最具備之特質為：具良好工作態度、穩定度與抗壓性能力、團隊合作能力、遵守職業倫理能力，以及表達與溝通能力，而較具備不足為外語能力、難以教育訓練及學習新技術。然而，人口結構的變化，帶來了重大的社會和經濟挑戰，包括勞動力短缺，以及保障老年人口的經街樹濟安全和生活品質。為因應國內勞動力逐年短缺現況能有所改善，勞動部積極推動中高齡者就業政策，力求每年能增加 10 萬名勞動力加入勞動就業市場（勞動部，2023）。

依行政院主計總處統計，112 年 3 月中高齡者勞參率 66.05%，首次突破 66%，高齡者勞參率也持續上升至 9.89%，中高齡者及高齡者勞動力已突破 506 萬人。為落實「中高齡者及高齡者就業促進法」，提升中高齡者勞動參與，並促進高齡者就業，勞動部訂定「中高齡者及高齡者就業促進計畫」，自 2023 年起為期三年，預計每年至少增加 10 萬名中高齡者勞動力（勞動部，2023）。此項計畫涵蓋職業訓練補助經費、生活補助津貼、企業雇用中高齡者就業補助經費等措施，政府著實需要花費許多經費補助辦理中高齡者職業訓練，以求能達成每年至少增加 10 萬名中高齡者勞動力。然而，中高齡者在職業訓練上面臨許多挑戰，包括學習新技能的恐懼、習得技能的速度可能較慢，以及對新技術的不熟悉（Merriam & Bierema, 2013）。因此，有必要探討職業訓練機構能實施有效的領導策略，以幫助中高齡者克服職業訓練的挑戰，並成功接受訓練後能順利投入就業市場。

正向領導是一種以建設性和啟發性的方式來引導和激勵他人的領導策略（Cameron, 2008），強調積極正向情緒、強化正向關係，以及提升的個人和組織表現。正向領導具有上述的特點，使其運用在中高齡者職業訓練中具有潛力。筆者就上述現況，針對正向領導運用於中高齡者職業訓練提出以下看法。

二、正向領導在中高齡者職業訓練的應用及優勢

正向領導在中高齡者職業訓練中的應用可見於多個層面。首先，正向領導營造一種積極的學習氛圍，強調開放的溝通、關懷與支持、以及讚揚與鼓勵，這些都能有效提升中高齡者職業訓練的學習動機和自我效能感（唐錚奎，2022；Cameron, 2008；Luthans & Avolio, 2009）。尤其是對於中高齡者來說，對於接觸新知識和技術比較會感到恐懼及不安（楊雅晴、丁學勤，2023），因此正向領導提供積極且支持的學習環境有助於減輕中高齡者的焦慮，提升他們對於職業訓練的學習自信。其次，正向領導強調發掘和激發個人的潛能，並鼓勵中高齡者能勇於面對挑戰，以強化職業訓練的成長（Cameron, Dutton, & Quinn, 2003）。在中高齡者的職業訓練中，領導者可以通過積極的態度和行為，幫助他們重新認識自我，挖掘出他們的潛力和才能。這種方法不僅能提升中高齡者職業訓練的學習成效，也能增強中高齡者對於未來職業發展的信心和期望。

同時，正向領導鼓勵學員看到困難與挑戰中的機會，並從中獲得學習和成長（Cameron & McNaughtan, 2014）。這對於中高齡者來說非常重要，因為他們在職業訓練中常常會遇到各種困難，如學習速度的問題、理解新知識的困難等。透過正向領導，領導者可以幫助中高齡者將這些困難轉化為成長的契機，並從中獲得自我實現的滿足感。正向領導的優勢在於能有效提升學員的學習成效和滿意度。研究顯示，正向領導能提升組織成員的工作滿意度和表現（Avey, Wernsing, & Luthans, 2008；Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010）。在中高齡者的職業訓練中，正向領導可以增強中高齡者的學習動機，提升中高齡者的學習成效，並提高中高齡者對訓練的滿意度。此外，正向領導還可以幫助中高齡者建立正向的學習態度，以更好地適應和應對工作變化。

在國內亦有學者（廖麗嬌、陳雅雯、辜美安，2019）指出，針對 4 所樂齡學習中心 55 歲及以上學習者進行問卷調查，研究結果顯示實施正向領導能有助於提升中高齡者之學習成效。綜上所述，正向領導為中高齡者職業訓練提供一種有效的領導策略。透過正向領導者可以營造一個積極、支持的學習環境，鼓勵中高齡者發揮自身的潛力，並幫助他們將挑戰轉化為學習和成長的機會。

三、正向領導如何解決中高齡者職業訓練的困難

為因應國內日益嚴重的人口老化和勞動力短缺的困境，中高齡者職業訓練的學習需求和挑戰已經引起了學者和政策制定者的廣泛關注。勞動部於 2019 年公布「中高齡者及高齡者就業促進法」，目的為落實尊嚴勞動，提升中高齡者勞動參與，促進高齡者再就業，保障經濟安全，鼓勵世代合作與經驗傳承，維護中高齡者及高齡者就業權益，建構友善就業環境，並促進其人力資源之運用。根據國

內外相關研究指出中高齡勞工所存在的勞動參與困境，同時也提及適合中高齡者之職業訓練為解決此困境的重要關鍵之一（胡夢鯨，2018；楊雅晴、丁學勤，2023；Lapshova, & Levchenko, 2020）。

然而，國外學者（Merriam & Bierema, 2013）指出中高齡者在職業訓練中面臨的困難主要有三：學習恐懼、學習速度的挑戰以及對新技術不熟悉。正向領導的策略可以有效地解決這些困難。同時，國內學者（楊雅晴、丁學勤，2023）認為對於如何提升中高齡者的數位學習能力，以及培養終身學習職業訓練的動力，是政府未來因應勞動力不足的關鍵議題。該研究建議對於懼怕學習數位知識的中高齡者，可以給予適當地正向引導，提供合宜地輔導教學方式，能有效提升中高齡者的數位學習能力。

首先，對於學習恐懼，正向領導透過建立積極的學習環境和鼓勵的態度，可以幫助中高齡者克服恐懼，增強他們的學習自信心（Luthans & Avolio, 2009）。領導者亦可以透過讚揚中高齡者的優點和進步，鼓勵他們挑戰自我，並對他們表現出正向的期待，從而增強他們的自我效能感。此外，領導者也可以透過共享成功的學習經驗和案例，來啟發中高齡者職業訓練的學習動機和激情。

其次，對於學習速度的挑戰，正向領導可以透過尊重和認識每個學員的學習風格和節奏，來幫助他們獲得更好的學習效果（Cameron, 2008）。領導者可以透過個別指導，提供適合每個中高齡者職業訓練的學習資源和策略，以適應他們的學習速度。此外，領導者也可以透過提供持續的學習支持和反饋，來幫助中高齡者改進他們的職業訓練學習效果。這種方法不僅可以滿足中高齡者的個別學習需求，還可以提升中高齡者職業訓練的學習滿意度和成效。

最後，對於新技術的不熟悉，正向領導可以通過提供有效的技術培訓和支援，來幫助學員熟悉並掌握新的技術（Cameron & McNaughtan, 2014）。領導者可以透過組織專門的技術工作坊，提供實際操作的機會，讓中高齡者在實際操作中學習並掌握新的技術。此外，領導者也可以透過提供持續的技術支持和協助，來幫助中高齡者解決在學習和應用新技術中遇到的問題。這種方法不僅可以提升中高齡者的技術能力，還可以提高他們的學習自信和動機。

綜合上述，正向領導通過提供積極的學習環境、尊重個體的學習節奏以及提供有效的技術支援，可以有效地解決中高齡者在職業訓練中面臨的各種困難，從而提升他們的學習成效和滿意度。

四、結論及未來研究方向

隨著全球人口老化趨勢的增加，中高齡者的職業訓練越來越受到重視。本文探討了正向領導在中高齡者職業訓練中的應用，並進一步討論了正向領導如何解決中高齡者在職業訓練中面臨的各種困難。正向領導通過建立積極的學習環境、尊重和認識學員的學習風格和節奏，以及提供有效的技術培訓和支援，可以有效地解決學習恐懼、學習速度的挑戰以及新技術的不熟悉等困難（Cameron, 2008；Luthans & Avolio, 2009；Cameron & McNaughtan, 2014）。這些策略不僅可以提升學員的學習成效和滿意度，還可以提高他們的學習自信和動機。

然而，正向領導在中高齡者職業訓練中的應用還有許多需要進一步探討的問題。例如，如何有效地實施正向領導策略？正向領導在不同的職業訓練環境和文化背景中的適用性如何？此外，還需要進一步探討正向領導對學員學習成效和滿意度的影響機制。這些問題都是未來研究的重要方向。此外，未來研究還可以探討正向領導與其他領導策略的結合，例如轉型領導、服務領導等，以提供更全面和有效的領導策略。同時，未來研究還可以進一步探討正向領導在其他群體，如青少年、殘障人士等的職業訓練中的應用，以擴大正向領導的研究範疇和影響力。

總的來說，正向領導為中高齡者的職業訓練提供了一種有效的領導策略。然而，要充分實現正向領導的潛力和價值，我們還需要更多的理論和實證研究，以深化我們對正向領導在職業訓練中的理解和應用。

參考文獻

- 立法院法制局（2021）。中高齡者勞動參與及延後退休問題之探討。取自 <https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6586&pid=211315>
- 胡夢鯨（2018）。邁向超高齡社會的人力發展策略。《台灣勞工季刊》，56，26-33。
- 唐錚奎（2022）。中高齡者職業訓練滿意度、自我效能對創業意圖的影響(未出版之碩士論文)。國立屏東科技大學技職教育研究所，屏東。
- 勞動部（2019）。中高齡者及高齡者就業促進法。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=N0090055>
- 勞動部（2023）。勞動部推動中高齡及高齡就業--每年增加10萬名勞動力。取自 <https://www.mol.gov.tw/1607/1632/1633/59660/>

- 黃春長、王維旒（2016）。*台灣中高齡勞動力分析之研究*。新北市：勞動部勞動及職業安全衛生研究所。
- 楊雅晴、丁學勤（2023）。以焦點團體訪談探討COVID-19後疫情時代高雄市中高齡者職業教育遠距教學的問題。*福祉科技與服務管理學刊*，11(2)，177-193。
- 廖麗嬌、陳雅雯、辜美安（2019）。正向領導知覺對參與樂齡學習者之學習成效的關係。*福祉科技與服務管理學刊*，7(1)，16-23。
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., & McNaughtan, J. (2014). Positive organizational scholarship and leadership. In Day, D. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2013). *Adult learning: Linking theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Lapshova, E. S., & Levchenko, V. V. (2020). Impact of vocational training on older workers' employment. *SHS Web of Conferences*, 87, 1-9.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.

