

104 年度人事行政研究發展徵文獎勵得獎作品建議事項「供各機關參考」者彙整表(員工協助方案部分)

序 號	建議事項摘要
作品名稱：來自星星的老師？淺談人事主管如何運用社會工作專業技巧建構學校員工協助方案（指定主題組/優等獎）	
1	壹、對於縣市政府學校人事主管進行量化研究：建議可設計量化問卷，探究人事主管對於該校疑似不適任教師之量化調查，並尋求學校員工協助方案建構可能之精進策略。
2	貳、針對非社會工作背景之人事主管決策進行探討：本研究僅針對具有社會工作專業背景之人事主管為探究對象，實際上多數學校人事主管並未具有社工背景，建議可以針對「企管」或「理工」專業背景之人事主管進行探究。
3	肆、探討「學校」與「機關」不同類型之員工協助方案：本研究所指稱的員工協助方案係針對「學校」人事單位，建議研擬政府機關之員工協助方案，並且將「學校」類型之員工協助方案與「機關」類型之員工協助方案進行比較研究。
作品名稱：落實人本關懷，貫徹員工協助（指定主題組/乙等獎）	
10	<p>一、給機關的建議</p> <p>（一）「員工協助方案」是一系列性的推動計畫，推動目的除了發現並解決員工個案的問題，其最終目的是在於預防，相關文獻中發現國外 EAPs 發展的歷程，已從問題處理走向問題預防，提供員工身心靈健康的事前輔導方案；機關必須認知提昇工作效率與增進員工生活品質是一體兩面，員工有健康身心才有穩定的組織生產力。</p> <p>（二）EAPs 的推動與落實反映組織的企業文化，主管支持度愈高實施成效愈好。台灣電力公司同心園地實施成效來自主管及整個組織系統性的支持，並非人事單位致力推動即可成就，主管支持度高問題解決能力相對提昇，也是吸引員工使用「員工協助方案」的重要誘因。</p> <p>（三）推動 EAPs 宜採「整合模式」：「員工協助方案」的設置方式分為「內置式」、「外置式」、「聯合服務中心」，問卷調查結果一般公務人員與人事人員認為推動「員工協助方案」的最適運作模式是採「外置式」業務委託民間辦理。選擇適合組織的推動模式是很重要的，然以本文研讀以「員工協助方案」為主題的文章、文獻探討及案例研究發現，全然採「外置式」業務委託民間辦理對個案案主而言，專業諮商人員並不熟悉機關組織文化或相關規定，仍有相當程度的疏離感，較感受不到組織的關懷，涉及機關權力事項會因組織參與不足，降低解決能力；如採雙軌併用的「整合模式」由機關組成一「園丁式」的內部團體從被動或主動發現個案予以諮商輔導，必要時予以協同轉介外部專業機構可解決「內置式」專業不足的問題，引進「外置式」專業第三人的輔導，亦可降低員工對完全內置協助方式的不信任。</p> <p>（四）建立「員工協助方案」處理流程、建立資料庫追蹤關懷並嚴守個資保密：為消弭同仁對「員工協助方案」之使用疑慮，應建立明確的協助方案處理流程公告周知，對協助個案應落實作建檔追蹤關懷，輔導人員及相關承辦人員均應嚴守秘密，並注意如有對立性立場的長官應於個案中迴避。</p> <p>（五）人事人員不宜在機關輔導團體中擔任主管角色：人事人員宜從輔佐立場推動機關「員工協助方案」業務，辦理各種諮商輔導的專業訓</p>

序號	建議事項摘要
	<p>練及行政處理流程，雖提供個案所需人事背景資料，惟不應對輔導協助有決定權力。以水土保持局員工問卷調查結果，員工認為最需要協助之面向為工作面之權益問題，以免角色衝突增添疑慮；但是，人事人員必須接受諮商輔導專業訓練並熟悉操作「員工協助方案」作業流程。</p> <p>(六) 擬定年度工作計畫：人事單位可將「員工協助方案」年度內的相關推動措施例如課程、活動作系列設計安排，並公告同仁周知讓員工知道機關重視此項業務，以漸進、系統式的措施促進個人及組織整體的提昇，員工可視個人需求在課程中學習或尋得協助的管道；如果機關內已組成「園丁式」的輔導團體，可由輔導團體參與年度工作計畫的擬定，使年度工作計畫更為務實。</p> <p>(七) 面臨組織改造的員工協助方案（給水土保持局的建議）：水土保持局及6分局依行政院組織調整規劃，組織即將整併為「環境資源部水保及地礦署」與「農業部農村及農田水利署」二個機關，問卷統計結果員工面臨組織改造最需要機關協助的是個人權益，建議就組織改造員工可能面臨的職務、工作地點的調整、薪俸等各項權益事項，擴大員工參與、成立資訊專區，並由主管分擔傾聽及協助角色。</p>
作品名稱：公部門實施員工協助方案、績效管理與幸福感關係之研究—以桃園市政府所屬人事人員為例（指定主題組/乙等獎）	
11	<p>參、幸福感之建議</p> <p>一、學習樂於工作，增進自身幸福感：工作時間佔據了人生大部分的時間，尤其身處全球化競爭環境中，面對知識經濟時代的轟炸及網際網路日新月異的變革，民眾對於公共服務品質要求亦趨嚴格，公務同仁的確面臨較大的要求與挑戰，而如何學習樂於工作，正向思考，讓自己處於最佳運作狀態，並以成效較高的努力投入工作則為努力的方向。</p> <p>二、充實身心健康新知，提升自身幸福感：本研究顯示，幸福感之現況呈中高程度，以「自我接納」表現最佳、「身心健康」表現最差；預測幸福感方程式亦顯示健康協助是預測幸福感的主要變項。身心健康為一切之本，有健康的身體才能在工作職場上，提供高品質的服務，因此自我充實身心健康新知、養成強健的體魄，以提升自我的幸福感。</p>
作品名稱：世代因素與公務人員壓力關聯性之實證研究（指定主題組/乙等獎）	
12	<p>(一) 員工協助方案服務內容依據「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，包括工作面、生活面（法律、財務諮詢）、健康面（心理健康、醫療保健）、組織面及管理面，解決可能影響工作效能之相關問題，經本研究調查發現公務人員壓力源以「工作壓力」62.7%占最高，建議在規劃員工協助方案時應提高解決有關工作壓力之相關措施，以符合需求。</p>
13	<p>(二) 工作壓力以績效壓力及長官壓力分居第一、二名。同仁需要被理解，且希望能被適時適度的回應，建議員工協助方案服務層面加強組織（機關）及管理層次，積極協助組織（機關）建立溫馨關懷工作情境，安排主管人員有關溝通協調、團隊建立及衝突管理訓練，增強主管人員洞悉同仁情緒反應具觀察力，且理解同仁內心感受，面對衝突時能有效整合相關意見，以達提升同仁工作士氣。</p>
14	<p>(三) 公務人員負面壓力反應以「負面行為反應」最低，可見公務人員在遇到壓力時大多反應在心理、工作效能及身體上，但這些均較負面行為為不容易被發現，建議培訓各機關具備關懷特質的同仁成為「心理健康守門人」或「關懷員」，訓練其具有敏感度，適時發現並協助同仁解決可能影響工作效能之相關問題，傾聽、陪伴及轉介，使其能以健康的身心投入工作，並擔任機關內主管與部屬間溝通橋樑，</p>

序號	建議事項摘要
	進而有效提升機關效能。
15	(四)「小孩教養壓力」以中世代最高，尤其是女性，根據 103 年高雄市政府公務人員性別統計，女性比率從委任占 42.4%、薦任 35.1%到簡任 22%，呈金字塔現象逐級降低，小孩教養壓力可能會影響女性公務人員升遷意願，政府機關應重視此現象，除鼓勵女性參與陞遷外，應 積極拔擢女性並提供女性在生活上的相關支撐 ，使其無後顧之憂投入工作。
16	(五)「長官」及「下屬」互為壓力源，且對績效均感到壓力，建議導入當責(accountability)概念，主管透過言行在工作上展現當責精神，進而感染下屬，讓他們也逐步成為當責的工作者，「當責」文化形成後，自發精神提高，壓力無形降低。
17	(十一)人才的培育是永續經營的基礎，建議 針對新進人員進行心理測驗 ，對個人的各類心理特徵作有效評量，協助其尋求適當的職涯發展方向， 結合學習地圖 ，打造持續學習與成長的環境，正向迎接公職之路。
作品名稱：員工協助方案對工作滿足與主觀幸福感關係之研究—以衛生福利部朴子醫院為例（指定主題組/佳作獎）	
26	(一)落實「以人為本」的員工協助方案 醫院是屬於高度壓力的工作環境，員工是醫院最基本的組成、也是最重要的資產，更是公立醫療機構執行國家衛生政策的重要基礎。員工長期處於高度壓力的醫療環境，其心理容易處於緊張的狀態，為了有效協助醫療機構同仁面對各種壓力及問題，「同理心」為推動員工協助方案的核心價值。當員工在面對工作、生活壓力或心理困擾時，人事人員及主管或同仁適時給予關懷與協助，對員工而言是一股強大的支持力量，能使其感到不孤單，達到安定身心的功能，進而提升員工的工作滿足及主觀幸福感。
27	(二)貫徹員工協助方案之具體做法 建議醫療機構的人事單位與醫院內部的健康促進推動小組共同結合，訂定年度工作計畫及關鍵指標，制訂健康職場政策以促進員工身心靈的健康，進而提升整體醫療服務品質。透過機關首長的支持推動員工協助方案，營造充滿人性關懷、互動良好的組織文化，強化團隊的競爭力及優質職涯發展環境。建置員工健康安心的工作場所、辦理新進員工關懷問卷及各項教育訓練、安排舒壓活動及健康講座、提供個別化的員工輔導(包含工作、生活、家庭及健康等各項協助)、保密性及專業性的諮商服務，協助員工有效處理工作及生活的問題與困擾，提升工作滿足及主觀幸福感，以促進身心健康及工作家庭平衡。
作品名稱：落實人本關懷，貫徹員工協助—探討臺北市府員工協助方案之實施（指定主題組/佳作獎）	
28	一、員工個人面的建議 (一)鼓勵員工參與自助覺醒方案 本研究發現，隱性或無病視感的員工是員工協助方案最需要去關懷的，但因其無病視識感或不願接受協助，往往造成組織或同儕的困擾，基此，組織應辦理及鼓勵員工參與「員工自助覺醒方案」。員工自助覺醒方案係針對全體員工辦理員工協助方案知能訓練，使員工學習遇到困難時，知有管道可以有效尋求協助的，且了解如何迅速啟動有效自救的資源圈，避免員工固著於舊有認知，自陷入無助的困境或做出傷害自己等憾事。另外，員工藉由學習所得分享協助資源給同仁或親朋，建立起社會救助之點對點正向連結，使該協助資源網

序號	建議事項摘要
	絡從政府部門推廣私人企業，再從組織推展至家庭及社區，建立完整的社會協助資源網絡。
29	<p>(二)建立良好的心態，淨化身心靈健康</p> <p>生活中每個人都會面對許多大大小小的壓力，最重要的是當壓力來臨時，如何正向看待並以正確的紓壓管道排解。一般來說，以運動、閱讀、說出自己的心情、唱歌或接觸大自然等，都是正向的抒發情緒方式。總之，人生只有一輩子，千萬別活得太累。昨天的好與不好都成過去了，明天的成與敗都還沒有到來，只有今天的得與失總得面對，這就是人生。快樂的過著，健康的活著，像花般綻放，享受美麗，享受自然；像葉般飄零，感知平靜，感知灑脫；像樹般思索，容納天地，歷練滄桑；像草般安靜，芬芳于心，坦然如斯。人知足就會快樂，心簡單就會幸福。以健康正向的心態活著，過好自己的人生。</p>
30	<p>(三)調整工作模式，善用時間管理，減少工作壓力</p> <p>本研究發現，員工在工作面向最希望提供工作壓力調適的協助。當今是一個講究快速及民意沸騰的時代，尤其在機關首長要求高效率、高效能下，工作壓力勢必持續增加，建議員工應將工作依輕重緩急予以區分，再依工作性質給予合理適宜規劃，透過時間管理，為工作適當安排，無形中就能減輕工作負荷所帶來的壓力。</p>
31	<p>(四)來去 GO TO 走一走</p> <p>本研究發現，員工在生活面向最需要機關提供休閒旅遊的協助。基此，員工於工作之餘，善用休假規劃全家出遊，一來增進親子情誼，拉近家人的距離，二來配合政府政策，促進國內旅遊消費，並且紓解工作壓力，俾再回到工作崗位上將精力充沛，增添工作活力。</p>
32	<p>(五)活絡人際關係，建立社交網絡</p> <p>台灣新生報 99 年 7 月 29 日綜合版載，美國楊百翰大學、北卡羅萊納大學教堂分校研究追蹤 7.5 年，結果發現，社交生活貧乏者，死亡率增加 5 成之多。社交活動少，帶來健康風險相當於每天抽 15 根香菸，和不運動相比，對身體的害處是肥胖的 2 倍。基此，多維持正常社交生活，不要只依賴手機、電腦等科技聯絡，多與人面對面、直接地互動，有助延年益壽。</p>
33	<p>二、單位主管面的建議</p> <p>(一)建立行政流程的 SOP，減輕同仁工作壓力</p> <p>本研究發現，到職工作適應是員工在工作面上希望機關提供協助之第三項，不論初任或調職公務人員，初到新機關對組織文化或行政流程都不熟悉，倘主管將業務工作流程予以標準化建立，對於新任或初任公務人員，在工作上可減少摸索，業務快速上手，使行政流程合理化，減少人力浪費，降低學習成本，就可以減輕同仁工作壓力，有助工作效能提昇。</p>
34	<p>(二)主管擔任教練角色</p> <p>主管是組織的中堅份子，擔任員工的良師益友和輔導志工角色。就員工的良師益友方面，主管提供學習、認同的楷模榜樣，讓新進或初任公務人員透過「做中學」及「母雞帶小雞」方式，習得工作所需知識及技能，並養成正確工作態度，有助於經驗傳承及培育人才；就輔導志工方面，主管本於助人熱忱和關懷同事的立場，協助同事適應工作與生活，同時藉由長期且持續觀察及評量，輔導同仁發現自</p>

序號	建議事項摘要
	己的長處，提高工作效能。
35	<p>(三)加強主管 EAP 專業知能</p> <p>主管是基層員工與機關首長間的溝通橋樑，因此，主管對於員工的問題能給予高度關懷與協助，將有助於提高員工工作績效，也有利組織團體績效的達成，基此，將員工協助方案專業知能納入主管必訓教育課程是有必要的。如此，協助主管學習如何面對有困難的員工，以個案研究的模式，讓主管身歷其境內化學習，主管在學習的過程中也學會自我覺察的能力，反芻自我行為的合理性，進而修正自己的管理行為及模式。另主管透過員工協助方案專業知能訓練，可以藉由訓練過程中催化出情感互動的深度，並學習了解團體成員之非口語行為，發展高層次的同理心，照顧到員工反應，並進而延伸體認員工的需求，從而發展「個別客製化」的協助服務項目。</p>
36	<p>(四)參與管理諮詢訓練，培養管理職能</p> <p>世界級領導力教練馬歇爾·葛史密斯(Marshall Goldsmith)曾引據統計，美國人每個月平均花 15 小時批評老闆，更有 88%人因不喜歡老闆或與老闆不和而離職。蓋洛普調查也指出，65%離職員工其實不想離開公司而是想離開自己的主管。管理顧問克萊默(Jim Clemmer)調查員工對主管滿意度顯示，48%受訪員工希望上司撤換自己的主管；29%受訪員工希望自己的主管找心理師做職涯評估；23%受訪員工希望主管接受領導管理訓練（蕭博仁，2014）。準此，主管與員工係面對面接觸，員工感受最直接的，管理者的職能直接或間接影響組織的效能。基此，建議主管多參與以員工問題處理、團隊管理、領導風格等與工作直接相關訓練，例如：領導管理風格、管理角色調適、個人發展與組織發展期待落差、處遇員工問題等管理諮詢課程，以促進管理者能夠更加知人善任，帶領團隊有效達成組織目標。</p>
37	<p>三、EAP 專責單位或政府部門的建議</p> <p>(一)設置 24 小時「你ㄟ心聲、我來聽」專線</p> <p>現今社會很多公部門或私人企業都知道要傾聽顧客的心聲，因而設立 0800 專線、頭家專線、客服中心等措施，而員工是組織內部顧客，更需要設置「你ㄟ心聲、我來聽」專線，關懷員工心聲。據訪談者表示以，有時遇到問題時，只是想找人傾訴，舒發情緒，不想透過員工協助方案面對面式交談方式。基此，促使員工願意使用員工協助方案的重要因素是滿足員工有需求時可即時並方便使用，故設置 24 小時「你ㄟ心聲、我來聽」，可立即舒解個人心理鬱悶，減輕生活中各項壓力。</p>
38	<p>(二)培訓「關懷志工」，營造陪伴關懷的文化氛圍</p> <p>機關或單位內可運用員工自助的力量，組織「員工關懷系統」運作及「關懷員」培訓作業，讓關懷員於本職工作之單位進行即時關懷服務，扮演主管與同仁間的溝通橋樑。關懷員之服務作業是以轉介服務、資訊與資源提供、情感關懷支持、有效陪伴為主。機關要長期投入「關懷員」陪伴教育訓練，方能在單位中扮演重要發現者及轉介者的功能，建立起有效助人及陪伴的志願服務團隊。</p>
39	<p>(三)以業務外包方式，辦理員工全面「心理健檢」</p> <p>健康可視為人類一切活動基礎，所謂健康係指生理及心理健康。生理健康可以透過疾病或疼痛的指標來顯現，容易發現，但心理健康是個人對外界認知及心理感受，別人不容易發覺的。在面對社會遽變及全球化競爭下，員工健康管理已納入「人力資源管理」的重要</p>

序號	建議事項摘要
	<p>環節，也是公部門推動施政活力的泉源，爰編列經費提供員工身體健康檢查服務，強化預防疾病發生，做好健康管理，力行正向身體活動；惟個人除了生理健康之外，心理健康關係到身體、情緒及思想，甚至工作效率和人際交往，因此，建議以業務外包方式，由顧問專家巡迴至各機關對全體員工之心理做 3-5 分鐘的健康檢查，一來則可以發現無病視感的員工，關懷員工的問題；二來針對全體員工做心理健檢，避免被標籤化風險，減少員工抗拒與疑慮，強化員工「生活健康化、健康生活化」，促使員工身心靈達到最佳健康狀態，提昇工作效能。</p>
40	<p>(四)結合民間資源，擴充服務據點</p> <p>大部分員工將員工協助方案視為一種福利政策，而員工需求面向變化萬千，不侷限於機關內有限的資源，應該積極連結外部或民間資源圈，另據訪談者表示以，便利性及服務據點的普及，將有助於員工使用員工協助方案意願。基此，各公部門應該結合外部或民間資源，例如：自殺防治中心、張老師專線、各公私立醫院或衛生所設置心理諮商師、鉅微管理顧問公司等結盟，擴充服務據點，甚至造訪民間推廣員工協助方案成功方案之企業，汲取優點，內化建構符合員工需求的員工協助方案方案。</p>
41	<p>(六)加強宣導，降低員工疑慮及汙名化</p> <p>在傳統社會經常以問題觀點為出發點，即「有問題的個人或家庭才需要尋求協助」，近代社會已經發展以優勢或賦權理論概念發展，朝向「每個人是有能力為自己負責，都具備重建復元力」。基此，組織內員工大部份都有自我療癒的能力，倘遇到問題無法自我解決時應尋求幫助，故各員工協助方案專責單位應於員工經常出現的場所，例如：員工出入大門、餐廳、電梯、會議室等設置跑馬燈、電子看板；辦理新進人員訓練時，加入員工協助方案課程、廣發宣導品或放映微電影及宣導片等，讓員工知道，員工是組織最寶貴的資產，員工協助方案是幫助員工解決問題，加強觀念改造，建立完善保密措施，降低員工疑慮，營造溫馨關懷的工作情境，提昇工作士氣和工作效能。</p>
42	<p>(七)爭取議員支持，逐年編列足額經費</p> <p>要推動員工協助方案各項服務，須辦理宣導說明會、相關人員訓練及專題演講等，另須聘請專家顧問提供諮詢，所需預算不貲，如就現有經費勻支，政策難以推動，俗話說的好「巧婦難為無米之炊」，再說，預算編列需要議員支持，爰此，爭取議員大大支持，逐年編列足額經費，以利推展員工協助方案。</p>
43	<p>(八)建立追蹤與回饋評估的機制</p> <p>員工協助方案的主要目的係為了讓員工樂於工作，進而提昇員工的績效與生產力，爰建立一套追蹤回饋評估機制，將有助於了解組織推動員工協助方案成效，並評估政策目標的達成度。因此，組織設計員工協助方案規劃活動，應加入與管理有關的分析，如：員工職涯發展規劃、工作設計、主管自我覺察、工作影響程度分析等，再透過員工回饋的機制，檢視員工協助方案執行成效。</p>
作品名稱：領導風格與工作壓力關聯性之研究—以員工協助方案為調節變項（指定主題組/佳作獎）	
44	<p>一、對主管領導技巧之建議</p> <p>(一)建議公平對待部屬，勿抱持鄉愿態度</p>

序號	建議事項摘要
	<p>員工的工作壓力與主管領導風格有關，也與情緒管理、修養有關，但另一種造成員工工作壓力的情形經常被忽略，那就是未公平對待部屬。造成此一現象的因素，有可能是因個人的好惡，也有可能是因部屬能力差距或人格特質問題。比較值得探討的是後者，當部屬無法完成工作，有部分主管的處理方式是直接將這項工作轉嫁到其他部屬身上，長久下來部屬間不滿的情緒開始累積；又或者是遇到問題部屬，為避免麻煩，工作總是交給任勞任怨的部屬負責，試想，承接業務的部屬壓力不大嗎？不會造成劣幣逐良幣的情形嗎？爰建議主管以下處理方式：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 倘若係部屬能力不足，協調其他同仁給予指導或協助，並將此次表現反映在考核紀錄上，以示公平。事後調整其業務，使部屬適才適所，也較不會造成其他同仁的業務負擔。 2. 遇到所謂問題部屬，應積極輔導，倘若透過各種管道輔導無效，再將其表現覈實反應於考核上，切勿消極任由其怠忽職守。即使之後將面對其申訴，主管也應以正面的態度承擔、勇於任事，假如抱持鄉愿的想法，是難以服眾的。
45	<p>(二)重視部屬的求救訊號</p> <p>工作壓力就像工作者在職場上的鬧鐘，它提供了個體一項警訊，壓力並無好壞之分，雖然我們常討論它的負面效果，但它也有正面價值(高鳳霞、鄭伯璦，2014)。部屬不管在工作上與有工作瓶頸或家庭上突遭變故，身為主管，均應主動關懷、協助。假設部屬主動反映工作上的困難，請伸出援手，無論提供建議或請其他同仁協助，對部屬來說都是一個契機，同時也讓部屬感受到自己並非孤軍奮戰，心理上的壓力即刻獲得舒緩。此外重要的一點，倘若主管熟悉員工協助方案所提供的各項服務內容，當部屬有任何影響工作表現的困擾，或是主管主動察覺部屬表現有異時就可以即時提供資源及建議，有效協助部屬解決問題。</p>
46	<p>(三)持續建立各項業務之標準作業流程</p> <p>完整的標準作業流程包含相關法令依據、作業流程圖、注意事項等，當有新進人員或實施職務輪調接觸新的工作時，標準作業流程雖非萬靈丹，但對業務不熟悉的同仁來說，猶如汪洋中的浮木，可減少同仁的摸索時間，降低工作壓力。因此，主管應督促同仁編製承辦業務標準作業流程，並隨時檢視更新，在人員青黃不接或業務繁忙時即能發揮最大效用。</p>
47	<p>(四)人事單位可針對機關業務特性研議適當排解同仁工作壓力之員工協助方案內容</p> <p>各機關業務均有其特殊性，EAPs 主管機關要規劃切合各機關紓解工作壓力之協助方案並不容易。這時，各機關人事單位身為推廣單位，可針對機關業務特性，與各業務主管共同研議能減緩同仁工作壓力之協助方案，例如：部分機關可訂定上、下午業務較不繁忙的時段，方便家中有特殊需求需親自接送小孩的同仁提出申請，使同仁得以兼顧工作與家庭。</p>