



◎如何利用測驗工具協助員工發展職能

根據調查及企業需求而言，目前企業對於職能發展及測驗工具這兩個領域有著極大的需求，本課程即從職能角度出發，分析各項測驗工具並協助HR人員或主管學習到測驗工具在職能領域的應用與發展。

活動時間：11/22（一）、11/24（三）、11/26（五） 19:00～22:00

活動地點：文化大學推廣教育部--大夏館（台北市建國南路二段231號9F）

◎『成功規劃職場心理健康方案』研討會—

如何有效掌握員工的工作壓力狀態以避免更多的工安風險？如何透過各類人資管理數據，瞭解組織員工問題的徵兆及規劃職場心理健康方案，會中將邀請企業內業務負責人及政府專責部門與您做最直接的討論及實務分享。

活動時間：12/8（一）--台北場、12/9（三）--新竹場 13:00～17:30

活動地點：台北場--文化大學推廣教育部--大夏館（台北市建國南路二段231號9F）

新竹場--新竹科學園區科學同業工會202教室（新竹科學園區展業一路2號）

◎如何應用量化工具創造人才價值——HR創新量化工具的搶先體驗

為有效教導國內人資人員有效計算各種人資指標的成本，如招募成本、員工缺勤、離職等成本之外，更首次提供二項人資量化工具試用體驗，協助國內人資運用創新的量化工具，檢視目前公司的人才資本狀況，以便激發員工潛質，創造最大的人才價值

活動時間：12/22（三）、12/29（三）

活動地點：規劃中

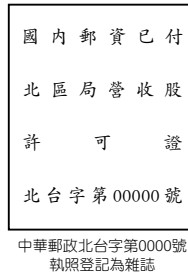
詳細活動洽詢：（02）3765-3313

註釋：

1.譯自Journal of Employee Assistance, Vol. 34 No.2, 2ND quarter 2004 , p7-11.

2.譯自Journal of Employee Assistance, Vol. 34 No.2, 2ND quarter 2004 , p18-22.

3.員工協助方案 (Employee Assistance Program，簡稱EAP)：是指一種長期有系統的服務計畫，除提供員工諮詢服務之外，更針對組織不同的管理議題，提供不同的服務計畫。此一方案早期源自於美國戒酒方案，慢慢進展至提供更多元的服務。目前在美國前五百大企業約有85%提供員工協助方案給所屬的員工及員工眷屬使用。據調查公司提供員工協助方案，可達降低員工流動率、減少員工因缺勤所產生的成本損失、意外事件發生率下降等明顯成效。



【編輯部】 01

關於《EAP先鋒報》與《鉅微管理顧問公司》

【本月焦點】 02

創造健康、有生產力的組織環境

將職場健康定義為影響公司成本和組織結果的策略議題。

【專題報導】 04

「員工協助方案」在工作、人際及健康的實際成效

- 1.有效降低每位員工「非預期的缺勤或怠工」狀況，平均1.5個工作天……
- 2.台灣經驗分享

【鉅微快訊】 07

- ◎ 11/22～26 『如何利用測驗工具協助員工發展職能』課程
- ◎ 12/8、9 『成功規劃職場心理健康方案』研討會
- ◎ 12/15、22 『如何應用量化工具創造人才價值--HR創新量化工具的搶先體驗』課程

下期焦點：如何協助績效不佳的員工



發行人：蔡佳穎

專欄主編：范淑婷、王建中

行政支援：黃淑女

電子報編輯：鉅微管理顧問公司 客戶服務部

聯絡電話：(02)3765-3313（代表號）

傳真：(02)3765-2541

聯絡E-mail：service@ffceap.com.tw

http://www.ffceap.com.tw/

版權所有 翻印必究



EAP先鋒報

「EAP先鋒報」為美國最具規模之EAP專業協會【Employee Assistance Professionals Association】簡稱EAPA協會，首次授權台灣『鉅微管理顧問公司Double F』進行期刊之翻譯與介紹工作。我們將以同步的方式引進美國最新的EAP實務經驗與各項研究報告，並融入台灣的實務經驗，提供企業單位內之人資、健康管理或工安部門，目前及未來實施員工協助服務的參考方向。

《鉅微管理顧問公司》

我們是一家藉由提供員工諮詢服務及公司管理議題解決方案，以協助企業降低人力資源成本的顧問公司，並致力於提供專業的員工協助方案服務(EAPs)，協助員工個人獲得解決工作上/生活上問題的能力；並促使企業主擁有和諧的勞資關係，高生產力的員工。

我們所提供的服務，不僅藉由具有專業證照的社工、諮商、臨床心理及精神科醫師等專業諮詢顧問，提供適切地員工諮詢服務外；並提供設計客製化的管理解決方案，協助企業降低人力資源成本。

■一對一個人專業諮詢服務

我們提供企業員工專屬的諮詢服務計畫，並定期追蹤服務使用狀況及滿意度，以確保員工問題獲得解決。

■專業的EAPs訓練課程計畫

針對不同職級的管理人員/員工，提供專業

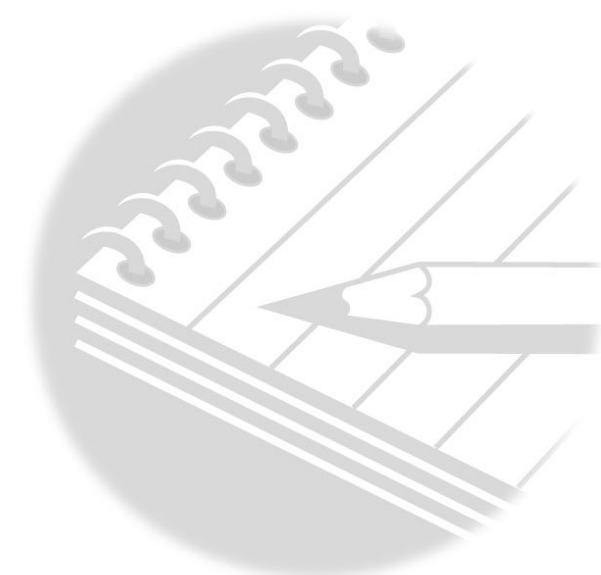
的EAPs訓練計畫，培養管理人員具有EAPs的管理理念，並建立管理人員推介員工使用EAPs服務的流程體系。

■管理諮詢及專案服務計畫

針對不同的管理議題，提供客製式的專屬服務計畫，協助公司及管理人員解決特定的員工管理問題，促使EAPs服務，不僅限於員工福利，更能成為公司管理人員信賴的諮詢夥伴。

我們的服務效益

我們曾協助提供許多家公司成功解決管理問題，並協助公司降低員工流動率及缺勤率，並有協助企業單位解決組織簡併人力轉化的成功經驗。



創造健康、有生產力的組織環境¹

Creating Healthy, Productive Organizations

By Grabam S. Lowe, Ph.D

潛在的職場工作條件對於員工的生產力和健康的影響，遠大於員工個別的行為所產生的影響。EAP專家能幫助重新將職場健康定義為影響公司成本和組織結果的策略議題。

壓力、精疲力竭、工作與生活不能平衡、人際衝突和其他不健康的工作環境徵兆正促使健康照顧的成本增加，和降低員工的生產力，同時也在管理階層當中開始提出警訊。很多的企業初始將職場健康視為一種救助，但這些服務僅提供部分解決方案，因為他們重視員工個別的健康行為，甚於潛在職場工作條件對於健康所產生的危害。

EAP專家是協助員工處理不健康工作場所造成影響的第一線人員，同時也扮演找出解決方案的關鍵角色。EAP專家就理論上是要協助目前正經歷和工作解離以及因敵對的工作關係、管理者不支持 and 處於工作壓力下的員工，因此EAP的專家需要執行下列三件任務：

一、EAP專家必須要有能力重新將員工健康的議題轉為影響公司成本和生產力的組織議題。否則，資深的經理不會傾聽或支持。

二、EAP專家必須了解經研究證實的結果以取得資深經理的注意。

三、EAP專家必須和職場健康、人力資源、職場安全衛生和組織發展的專家共同合作，以便提供改善整個組織健康的服務。

將健康視為策略性的議題

因不健康和不安安全工作場所產生的成本，

已經被證實會有缺勤、災害、藥物福利成本的增加、員工流動、工作承諾和滿意度的降低、較高的健康成本以及生產力的損失。依據美國一項研究調查指出壓力、憂鬱、焦慮、職場暴力、性騷擾等導致將近五分之一與工作相關的問題，這些問題的四分之一的個案中更產生2週或更多的缺勤時間。另一份來自澳洲工作者的薪資調查資料，指出不健康的工作場所產生的成本約佔總健康照顧成本的20%。

研究者開始認知需要發展個別員工健康結果和檢驗工作環境所產生問題間的研究方法。可預知的發展方向是嘗試連結健康工作環境和個別員工健康改善的狀況、及改善公司營運成果(包含組織價值、人員、工作系統以及工作表現)之間的連結。因此我們更需要了解健康的工作條件如何影響組織的運作及表現，也才可以讓經理或是公司的高層主管了解投資職場健康的成本是有助於公司的營運發展。

一個健康的組織是指擁有一個促使員工健康和提高工作表現的工作環境。另一個健康組織的指標，依據美國國家職業安全與健康機構的指標，是指讓員工覺得有價值和有能力去解決來自他們相處間衝突的組織氣候。為了協助管理者連結健康工作環境和公司營運的結果，EAP專家必須將健康議題化為策略性議題，同時也將EAP提



升為協助公司尋找解決方案的伙伴。

確認員工經驗

員工是確認職場是否健康的最佳裁判。員工對於他們工作環境品質的知覺最有用的診斷指標為工作滿意度、忠誠度、缺勤現象和個別工作表現問題。

創造和維持健康職場的最大挑戰是沒有單一的資訊資源可以提供正確的和全面性的職場健康評估，特別是在大型且複雜的組織中。員工調查是測量工作滿意度、工作壓力等相關指標有用的工具，員工缺勤資料有可能被誤用，特別是當工作壓力或缺勤管理被鼓勵用來呈現員工不專注於他們工作的指標。

從EAP所得的資料，可以提供關於導致不健康工作環境的原因及結果的有價值資訊。通常

EAP專家的觀點，可以強化員工調查的人性化項度的資訊。

EAP專家可作為變革的代言人

下圖呈現創造健康職場可資遵循的準則，EAP專家可協助和資深經理溝通主要EAP使用趨勢和組織意涵的議題，主要有二個關於組織改變的方式：創造健康組織有形的轉變變革，以及介紹健身方案或是彈性工作時間政策等粗淺的變革。EAP專家需要確認和了解組織的和專業的需求，才能創造廣義的健康職場改造計畫。

EAP專家可依據未來職場的觀點創造健康的職場發展方向，此種健康職場觀點能確認EA專家擔任領導者角色的機會。而EAP專家的價值也必須依成功創造職場健康策略角色來加以評量。

創造健康職場可資遵循的準則

1. 支持的文化和價值：創造和維持健康職場需有賴於支持的文化，清楚的重視員工價值和具有相互信任的基礎。	4. 參與式的團隊方式：主要的成員包含管理階層、人資部門、健康和安全、員工和工會代表。	7. 持續性的支持：特別針對管理者提供訓練，以促使健康議題能融入組織的日常運作。
2. 領導行為：來自高層主管的承諾是成功的關鍵因素，同時也必須取得在健康議題可見的領導資料，員工判斷承諾是來自於CEO和經營團隊的行為。	5. 訂定執行計畫：依據清楚的目標發展職場健康政策和行動計畫，同時必須依據營業內容、職場特性、工作環境的差異性加以調整。	8. 評估和溝通：開放且持續性的溝通是在任何組織變革時成功的關鍵因素。一致化的結果評估和持續讓管理階層了解健康職場議題對於公司營運結果的影響，也是成功與否的關鍵因素。
3. 健康的廣義解釋：除了良好的生心理健康之外，同時也指稱平衡的生活、發展個人潛能、對組織有意義的貢獻等。	6. 連結策略目標：清楚連結健康議題和組織策略目標，整合健康議題和組織營運計畫促使管理階層於訂定決策時，能將健康議題納入考量。	

「員工協助方案」在工作、人際及健康的實際成效²

(EAP Impact on Work, Relationship, and Health Outcomes)
by Rick Selvik, LICSW, M.B.A., Diane Stephenson, Ph.D.,
Chris Plaza, M.S., and Brian Sugden, Ph.D., M.B.A.

前言

聯邦職業衛生(Federal Occupational Health,簡稱FOH)員工協助方案從1999-2002年收集接近60,000個員工使用EAP3服務結果的資料。利用EAP使用結果前後測的評估，是促使所有員工在臨床接受服務的過程中有具體標準化的評估準則。評估結果的指標分為(1)因員工情緒問題所影響的工作生產力；(2)因員工生理健康因素所影響的生產力；(3)因生理健康或情緒議題所影響的工作和社會支持關係；(4)知覺的健康狀況；(5)工作缺勤及怠工狀況。

從統計比較分析中發現，有明顯改善的結果是「非預期的缺勤或怠工」狀況，在過去30天內，每個員工個案平均減少1.5個工作天。

研究背景說明

每一位健康照顧的專家都在尋找和評估是否已經提供最合適的服務給個案員工，及是否有產生最好的服務結果、服務滿意度及投資報酬率(R.O.I.)。健康照顧的社群持續專注於服務結果的評估、服務品質的確認及展示服務的價值。

相對而言，行為健康領域的專家或EAP專家在過往並沒有收集大規模的服務結果資料，也許是因為變數太多或要收集研究資料是很困難的。

聯邦職業衛生(FOH)是美國健康及人類服務支持中心部門的一個服務單位，已經擁有60年職

業健康的服務經驗。它的任務是和聯邦機構的客戶共同合作，推展合適的職業健康服務，去改善健康、安全以及聯邦和軍隊職場的生產力。

FOH的EAP提供服務給超過3百萬的聯邦員工和員工眷屬。為了評估和改善服務，FOH的EAP定期檢視個案員工的健康狀況和使用服務前後的改善差異。FOH使用Health Outcomes Institute and InterStudy 1992年推薦的健康狀況評估準則。回顧個案員工結果及滿意度的回饋是其中二種FOH用來了解服務方案優缺點的指標。

在評估個案員工結果所收集的資訊，FOH的目標是去了解員工改善的程度，對於所接受服務的滿意度，同時也指出使用EAP服務後生產力提升的情形，更進一步了解是什麼活動導致結果的改善。這些資料同時也讓心理諮商師知道每一位員工的健康狀況，可獲得的社會支持情形和個別員工狀況，促使心理諮商師能提供更好的服務。

此份研究的目的，是為了探索職場工作表現與整體健康情形關聯的EAP求助員工改善狀況。資料是使用過去三年(1999-2002)求助員工自評及諮商師評估的標準化工具資料加以分析。

使用者介紹

FOH的EAP所服務的員工及家屬在這3年間



共服務了11萬6千多人，而這次研究則從中取樣了5萬9千人（約51%）提供前後測的比較。

其中大約有85%的員工及15%的眷屬，年齡在45～54歲的佔35%，已婚佔50%，白人佔67%，年資6～15年的求助者約佔40%，有8%的求助者是基層管理人員。

另外，60%的求助者是自願使用，15%的求助者是主管轉介，男女的比例相近。

實施過程

在這三年期間，案主透過撥打免付費電話使用EAP服務，並安排給該當地的諮商人員。個案接受EAP內部諮商人員包含相關網絡的諮商人員服務，這些個案主要透過面對面的服務，不過有少部分是在有條件協定下使用電話諮商，這些諮商人員將盡責的彙整個案的各項資料，這類型個案的服務時間週期從開案到結案將近45至60天。

問題現況

將近有半數個案反應，這些引發他們尋求EAP服務的問題會影響到他們的工作表現，其中大約有15%的比例是與督導者或夥伴有關的職場人際問題，10%的比例則反映績效被低估，10%則反應工作上的缺曠問題，以及5%在異常或不當行為的產生；有些個案則表示有職場健康問題、違反安全或意外事件發生的情況。其中三分之一的個案反應目前所面臨的是起因於工作相關的擔心，而另外三分之二則會與婚姻、人際關係、家庭等議題有關。

EAP的諮詢人員會直接面對每位個案的問題，根據調查結果發現，大約有60%的人有心理健康問題，例如：憂鬱或焦慮。有15%的比例在家庭及人際問題，15%有工作方面的議題，另外還有10%的人有藥酒癮的問題。

問題解決與轉介

這一類的EAP個案會持續3～4次與諮詢人員會談，有五分之四的人可以在EAP服務的協助下獲得解決，其餘的也會被轉介到各類型的服務內容，例如一般的處遇方案、社區內的社會服務、醫療照顧服務、或持續性照護等。

在接受EAP最後服務結束前，每一個個案將會接到一份滿意度調查，並於完成後送回到EAP公司做彙整，求助者表示對EAP「非常滿意」及「滿意」的比例至少有九成以上，除此，至少有98%的使用者表示，他們願意推薦EAP的服務介紹給其他同仁。

測量指標

在這六項結果分析量表中，有兩個工作生產力的指標、一個人際關係、一個是缺曠情形、一個是健康狀況覺察，其中前四項是取自HSQ-12測驗（Health Outcomes Institute and InterStudy 1992），各項問題內容如下：

1.因心理問題所影響的工作生產力的問題設定為「在過去四個星期中，因為情緒問題而影響你的日常工作行為的程度」，答案選項為1.完全沒有2.稍微3.偶而4.很多5.非常多。

2.因為生理健康所影響的工作生產力問題設定為「在過去四星期中，因為生理健康而造成執行日常工作的困難度」，答案選項為1.完全沒有2.稍微3.偶而4.影響很多5.無法正常工作。

3.社會性支持關係的問題設定為「在過去四星期中，由於生理或情緒問題而妨礙到你與親友或團體的正常互動關係程度」，答案選項為1.完全沒有2.稍微3.偶而4.有影響5.影響非常大。

4.健康狀況的問題設定為「一般狀況下，你會說你的身體狀況是...」，答案選項為1.非常好2.很好3.好4.不好5.非常不好。

5.曠職或怠工狀況，此選項問題參考相關研究設定為「在過去30天中，你曾經非預期的請假或怠工有多少天？」

研究結果

1.EAP服務使用前後的變化比較

運用T檢定針對這六項結果進行分析，比較EAP服務使用前後的變化，可以發現到每一個指標皆顯示其明顯的改善。

2.整體使用者的改善程度

①在「情緒問題影響生產力」方面，個案從開始接受服務前覺得受影響的程度「很多」或「非常多」的有30%，到接受服務後降至8%，相較服務前改善率將近73%，而這部份也反應在「完全沒影響」的比例的增加。

②而在「心理問題影響生產力」方面，則可發現到過去四星期他們無法工作的狀況從「很嚴重」到「非常嚴重」的有15%，而在接受EAP服務後降至5%，改善率將近66%。

③在「社會支持性關係部份」，則顯示個案在接受EAP服務四個星期後，感覺「有影響」及「影響非常大」的比例從31%下降至8%，改善率將近74%。

④員工外告議題比較其餘的人社會服務、醫療照顧服務、或是安排自助資源、而在「健康狀況」部份，有31%的人認為他們的健康狀況在「不好」及「非常不好」的狀況，而在接受EAP服務後則減少到8%的比例。

⑤「曠職或怠工狀況」則從過去一個月平均2.37天下降至0.91天，明顯改善 62%。

結論

有許多的研究指出EAP諮商和降低工作缺勤率有正向關聯性。Attridge(2001)指出在經過EAP服務後，62%的個案員工減少約2天的缺勤。美國精神病學期刊報導憂鬱的員工在職場的缺勤率是健康員工的二倍。

連結健康狀況結果和生產力的提升、工作損失的減少，也許可以做為工作組織提供EAP服務

可獲得個案員工和財務助益的有效證據。藉由收集健康和生產力結果評估的資料，FOH的EAP展現EAP服務的價值和品質，也許這是台灣日後在推廣EAP服務時可供參考的研究依據。

後記—台灣EAP經驗比較

1.求助議題的比較：根據台灣本土的服務使用概況分析，員工求助議題前兩項多為「工作生涯」議題與「家庭議題」約佔五成至六成，再則是「人際關係」及「兩性互動」，而分析求助「工作生涯」議題的因素，則以「主管溝通」及「職場人際」所佔比例最高，相較此份研究報告，可發現其相似之處。

2.心理健康議題的求助狀況：相較此份報告諮商人員所提供的個案彙整，有60%的個案求助「心理健康」議題，本土類似求助「身心壓力」或「精神疾病」的比例則偏低，應與國情文化的影響有關，但從歷年的趨勢比較，此求助現象亦有明顯增加，顯示員工對此議題的需求日益增加。

3.求助者則服務滿意度情況：在這份研究中針對「諮商服務滿意度」的調查結果，覺得「非常滿意」及「滿意」的比例在九成以上，願意推薦其他人的意願也高達98%，比較本土的服務概況，在滿意度方面及願意推薦使用上亦有九成以上的高比例，表示本土的EAP服務在品質上所做的努力。

4.主管推介使用的現象：在這份分析報告中提到的求助者推介方式上，主管的推介比例高達15%，顯示EAP的功能獲得管理階層的高度認同，相較本土EAP的主管推介比例約在3～5%，仍有需從宣導面或服務實施操作上，進行加強或修正。