

# 第五章 結論與建議

## 第一節 研究發現及結論

我國在面對經濟發展全球化、自由化與國際化的趨勢，人力資源發展已成為因應競爭、企業成長與個人發展的重要方法，優秀的員工即是企業最重要的資產。因此，能有效的解決員工在工作上、生活上所遭遇的各種問題與困擾，使員工能以健康的身心投入工作，提昇工作績效並促進其生涯發展，也是受到企業重視的主要原因。由於公部門推動員工協助方案之機關並不多，本文希望藉由了解分析目前由公務人員住宅及福利委員會辦理「中央聯合辦公大樓員工協助方案」其方案運作方式及員工對方案之感受，以做為各機關未來推動員工協助方案之參酌。

### 壹、研究發現

經由上一章的訪談資料分析，本研究之發現如下：

一、有關員工協助方案是管理措還是福利措施，政策主管機關與其他施行機關認知不同：

以為員工協助方案是對公務人員新增的福利措施之一，但是訪談後發現原來主管機關認為員工協助方案最終是希望能改善機關無效人力，使其變為有效人力的管理措施。與其他非位於中央聯合辦公大樓之業務承同仁視該方案為公務同仁之福利有著認知

上的差異。

對於政府來說，「績效」已成為政府再造與行政革新的核心價值。而在各國政府相繼推出的各種績效改革策略中，透過人力資源管理相關措施以達績效目標，各國政府部門對於「問題員工」的處理更是不遺力。當政府推動員工助方案時將其定位在管理員工、增進績效策略的工具與定位於福利措施時，所處角度不同，在推動方案的態度及做法亦有所差異。致生主管機關認為推動員工協助方案應屬各機關依機關屬性自行推動，而各機關認為該方案係屬公務同仁福利，理當由公務人員住宅福利委員會統籌推動之認知差異

## 二、員工協助方案運作方式之認知：

行政院勞工委員會(2001)員工協助方案最常見的模式有「內部設置」、「外部委辦」、「共同委辦」及「聯合服務中心」四種，除內部設置外，其他三種方式均屬於契約式的委辦。服務模式之選擇，係依據組織的大小及員工對服務方案的需求來決定，重要的是必須能解決組織內員工的問題為前提。經由訪談過程中了解各機關推動員工協助方案方式除考量機關屬性外，編列預算是各機關目前面臨的最大的難題之一，由於財源籌措不易，至大部分機關都採用最節省經費的方式以「內部設置」模式辦理；訪談中

了解假使財源充足之情況，各機關大都希望能以委外方式辦理。

### 三、對員工協助方案的助益

員工協助方案是源自員工心理健康計劃，由於政府部門早已注意到公務同仁的壓力有愈來愈大的趨勢，爰請人事行政局規劃相關措施，茲因各機關對員工協助方案的措施並不了解之情形，所以選定以員工心理健康方案做為推行員工協助方案之起點。但由於各機關同仁怕被標籤化或擔心隱私暴露等顧忌，所以對員工心理健康方案及相關諮商方案使用頻率不高。

組織推行員工協助方案希望能協助員工排除阻礙其生產力的各項問題，大都以解決心理、法律、財務、健康等問題為主，相對於公務體系的員工由於基於心理障礙或個人認知因素，經由訪談中發現，公務同仁遭遇個人問題時，會先以本身可運用之資源來解決問題，第一時間比較不會立刻尋求員工協助方案之協助。

*真正該須要協助的人並未獲得協助 (A02:A03)*

真正需要的人不會去尋求協助是一位聯合辦公大樓之方案承辦人的感受，雖然本研究受訪者大部分均表示目前尚無需要協助之情形或本身也有足夠的社會支持資源，但並不是每一位公務同仁均有足夠的社會支持資源，就訪談過程中得知 2008 年 11 月

份人事行政局發生 1 位同仁自殺事件，員工協助方案顧問公司接獲通知，立即主動協助人事局進行緊急危機事件因應及處理，陸續提供「公開信」、「訪談」、「一對一諮詢」等介入方式，幫助受影響的同仁達到紓解壓力的目標。如果同仁於事故發生前願意尋求協助，或許憾事不至於發生，其實政府推動員工協助方案之立意是為協助員工解決工作、生活及健康上所遭遇的問題，以提高團體之工作績效與士氣（周弘憲，2006：4）。如何使同仁於遭遇問題時可安心尋求協助，使員工協助方案能發揮最大的綜效應該是機關推動員工協助方案首先要考量的要件。

## 貳、研究結論

本研究的目的是為探討現行公部門推行員工協助方案之問題及限制，並提出具體建議以供主管機關推動方案之參考及了解已進行員工協助方案機關同仁之感受作為機關未來推動之參考。

根據上述的發現產生以下結論：

### 一、推行員工協助方案問題與限制

#### （一）員工協助方案應是一項福利措施：

主管機關認為員工協助方案是為改善機關無效人力，使其變為有效人力之管理措施，而各機關則認為應屬公務人員之福利措施，可發揮其效力，提高公部門之工作效率，降低

機關人員之流動率。認知不一致原因之一，在於本方案是由行政院人事行政局所推動，且目前南北棟大樓所推行之員工協助方案亦由公務人員住宅福利委員會主辦，容易讓其他機關認為這是一項為公務同仁新增的福利政策，而非屬各機關應自行辦理的管理措施。

## （二）運作方式-以採委外方式較具公平性及專業性

經由訪談資料分析發現，就承辦人而言，考量機關人員專業性及人力運用上，比較贊成以委外之方式辦理。就使用者而言，認為委外的運作模式，除了感覺較具專業具客觀性外，並由機關外部人員進行相關服務，對保護個案資料與紀錄，似乎較具公正性。

## （三）機關長官的支持

任何政策的成功與否，長官的態度無疑是政策能否貫徹的因素之一，績效的呈現是長官支持政策的參考，由於員工協助方案無法以經費、人力及其他各項投資報酬率來評量其成效。所以員工協助方案得否順利推動，機關首長及單位主管的支持便成為首要原因之一。

#### (四) 員工協助方案統籌由住福會辦理

福利的作用表現在能提高公務人員的生活水平、降低公務人員的流動率和提高公部門的工作效率(吳瓊恩等,2009:252)。政府為何必須重視問題員工的處理,因為一個問題員工,不僅對於政府組織的生產力沒有助益,而且還可能變成總體生產力與績效目標達成的最大阻礙,其所花費的間接與直接成本更是驚人,更何況問題員工不會自動消失。如果能把握早期處理原則,因為問題拖愈久,後續處理成本就愈高。除了直接的人事成本之外,問題員工所衍生的間接成本,還包括其所引起組織其他成員士氣低落、生產力降低、意外發生,以及決策錯誤等難以估計的間接成本(吳瓊恩等,2009:438)。

公部門推行員工協助方案除希望防範員工於變成問題員工前給予協助外,更希望對機關現有存在問題員工能給予適時的協助,讓原本無效之人力轉為可運用之人力。員工協助方案其政策推動主管機關為人事行政局,該方案如統籌由人事行政局轄下之公務人員住宅福利委員會推行除了可以照顧全體公務人員外,使政府對公務同仁之照料不因隸屬機關不同而有差異,更可降低服務之成本及節省人力。

## 二、同仁對員工協助方案之了解及感受

### (一) 對員工協助方案內容了解有限

就訪談資料了解，即使中央聯合辦公大樓推動員工協助方案已邁入第3年，發現接受訪談之同仁對員工協助方案真正運作的方式及實質的內容並不十分了解，所以加強同仁對員工協助方案的了解，不但能讓政策執行順利，更可造福公務同仁，進而提昇公務人力品質。

### (二) 對保密性的疑慮

儘管保密是員工協助方案專業人員必須遵守的專業倫理守則，但同仁在尋求協助時難免會憂心並質疑相關諮詢資料的保密性。也由於對保密性的存疑，對本身真正的遭遇核心問題（如心理、情緒管制及與上司相處等）反而不敢尋求協助，而去諮詢次要的問題或於諮詢時隱瞞核心部分問題，使協助方案未能發揮真正的功效。

### (三) 心理障礙的突破

大部分同仁認為使用員工方案協助情形一定是遭遇到極大且本身無法解決的問題，才會求助員工協助方案解決。一般同仁遭遇問題會先找尋親朋好友的協助，甚至上網去查詢相關資訊，如屬心理層面的問題較不會去諮詢，會自己去調

適尋求解決。並且擔心其他同仁或上司知道自己使用員工協助方案會產生不適當的聯想，造成不必要的困擾。

#### (四) 肯定員工協助方案存在的成效

南北棟大樓推行員工協助方案 98 年度 3 月至 5 月止，以參加服務人數約計 4000 人，使用 0800 免費服務專線計 60 人次，經轉介人數計 44 人次。雖然次數並不多，且經由訪談中了解同仁如遭遇問題時並不會立即求助員工協助方案，但該方案的存在確實讓同仁有紓解及諮詢的管道，讓公務員不至於無助。就機關而言，員工協助方案可以幫助同仁解決個人的問題，降低影響個人工作績效的因素；就個人而言，員工協助方案提供同仁於發生問題時一個可以諮詢的管道，使個人於困境中不至於完全無助。以長期而言對機關有極大的幫助。以機關層面而言，幫助同仁等於提昇機關的績效，縱使在使用率不高情形下，受訪同仁對員工方案之存續均抱持樂觀的態度。

#### (五) 文化的影響

##### 1、東西方文化之差異

文化是一生活方式，人類被文化所型塑，也創造文化。

人自出生後，為維持生存、滿足需要共適應環境，必需不斷



學習人類已有的生活型態，這是文化的型塑歷程。也由於環境、生態、物種、歷史等因素，造就東西方不同的文化特質。

西方文化特質大致而言較趨理性、重視科學、專業、個人隱私…等，相較於中國文化特質則較趨重情感、道德感、保守、含蓄…等差異，所以遭遇問題時，中國人可能因社會文化特質影響，不容易以諮商或以尋求協助方式來解決所遭遇的問題，而以本身所擁有的社會資源來解決問題。

## 2、公、私部門文化差異

私部門推行員工協助方案無不希望借助方案來協助員工解決工作上、生活上所遭遇的問題與困擾，讓員工能安心、專心工作，進而產生更高的利益。

由於公部門人員的遷考核是以員工的資格及表現，為選拔的基準。也由於官僚組織屬金字塔架構，愈往上，職位愈少，同仁間不免產生競爭的心態。訪談過程中發現同仁表示自己並未遭遇需要協助的問題，亦表示即使遭遇問題也會運用原有的資源予以解決。隨著社會的快速變遷，民主意識高漲，公務人員的課責與日俱增，當公務同仁遭受壓力或個人工作、生活上的問題時，當會因為害怕別人知道個人隱私，而不敢、不想去尋求協助，默默承受問題或壓力，直到問題

一發不可收拾時，才會發現原來問題是存在的，受訪同仁表示  
深怕被標籤化，造成往後升遷的阻礙的心結。

## 第二節 研究建議

### 壹、員工協助方案是政府提供公務同仁的一項福利措施

任何個人在工作場所表現出會導致自己、同儕、工作團隊  
與組織績效及生產力降低或士氣不振者，均可視績效不佳的員  
工。「政府效能」已被世界經濟論壇和瑞士洛桑國際管理學院列  
為國家競爭力評比的重要指標和內涵。為提升政府整體的競爭  
優勢，並提高公務人力素質與能力。員工協助方案實應定位為  
政府提供公務同仁的一項福利措施，使公務同仁於真正需要協助  
時，不至於無助。

### 貳、修訂「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」辦理 方式由公務人員住宅福利委員會統一辦理或由主管機關統一訂 定共同供應契約

提升國家競爭力首先應該要作的是提升公務人員心理、身  
體健康，唯有身、心均健康的公務同仁才能使政府效能提升。  
員工協助方案主要目的在於協助同仁解決會影響工作績效的問  
題，進而使同仁可以安心、專心的工作，使組織可以獲致最大

的效能，形成雙贏的個人及社會。

隨著科技資訊發達，社會關係愈來愈複雜，處理公共事務的公務人員，所承受工作壓力也愈來愈大，如何運用有限資源來照顧公務人員的福利，以建構一個全方位的建康工作環境，推行員工協助方案已成為一種趨勢，為節省公帑及人力，由公務人員住宅福利委員會統籌辦理推行員工協助方案，或由主管機關統一訂定共同供應契約，由各機關推派業務窗口配合相關業務之推動，不但使所有公務同仁均能受惠，更能藉由方案的推行將機關內無效人力轉化為有效人力，進而提升政府部門之總體競爭力。

#### 參、加強「員工協助方案」宣導工作

員工協助方案是政府的美意，可是公務同仁對該方案的了解實屬不足，為避免發生真正需要協助同仁因不了解本方案而不去使用之情形，實施階段的首要工作在於「教育」全體公務同仁對員工協助方案的認知與心理準備，除了必要的講習與文宣外，應於公開場合加強宣導員工協助方案之功能及作用建立同仁正確使用觀念，以免政府造福公務同仁之美意打折扣。

## 肆、研擬適合公部門同仁的員工協助方案

### 一、發現公務同仁真正的需求

公務組織文化不同於一般企業組織，公務同仁的表現往往與升遷有正向的關係，而如何發掘公務同仁真正的問題需求，進而協助其解決問題以使公務同仁能在工作與生活達到平衡。

可由政策主管機關進行問卷調查，以獲得公務同仁個人核心問題之資訊，並邀請專家學者進行研討會，針對公務同仁問題研擬適合公務同仁之員工協助方案計畫。

### 二、運用網路資源

因應網際網路使用之普及，與現代人冀求便利及隱密之特性，建議可運用網路資源提供一般性問題之解決，並結合專業機構提供專家之諮詢管道，員工協助方案服務無時無刻均可達到服務公務同仁之效果。

### 三、加強保密措施

如何讓公務同仁在需要協助時可安心使用員工協助方案，保密措施是否周全，影響同仁使用的意願，所以推行員工協助方案時，應訂定相關罰則，加強對個人資料保護的決心，使同仁使用員工協助方案可無後顧之憂。