

職場心理健康促進

杜家興臨床心理科主任

衛生福利部嘉南療養院

歡迎加入臉書社團：正念教育

juia@mail.cnpc.gov.tw

(06) 2795019#1129



- 現在的人開始看見心理健康的變化，並瞭解到企業組織需要改變並開始運用心理健康。

The World Economic Forum COVID Action Platform

- **1/4**的人一生中至少會罹患某種心理障礙症。
- **高度投入**的員工比較沒有心理健康方面的困擾。
- **團隊合作、職場文化和預防**，都至關重要。

做好什麼，產能自然會上揚



的工作者表示他們的生產力受到他們的**心理健康**的影響。



的工作者表示他們的**工作環境**是他們出現症狀的原因。



17.2%

18至20歲的
員工中有
17.2%患有
抑鬱症



25.7%

18至20歲的
員工中有
25.7%吸煙



53.3%

18至20歲的
員工中53.3%
有睡眠問題



德國：耗竭的勞動力

因工作而感到壓力、耗竭或罹患心理疾病的德國勞動力百分比

strongly agree agree disagree

Felt stressed yesterday

Felt tired or burned out yesterday

Felt mentally burned-out because of work stress in past 30 days

Had mental illness such as burn-out, depression or anxiety disorder

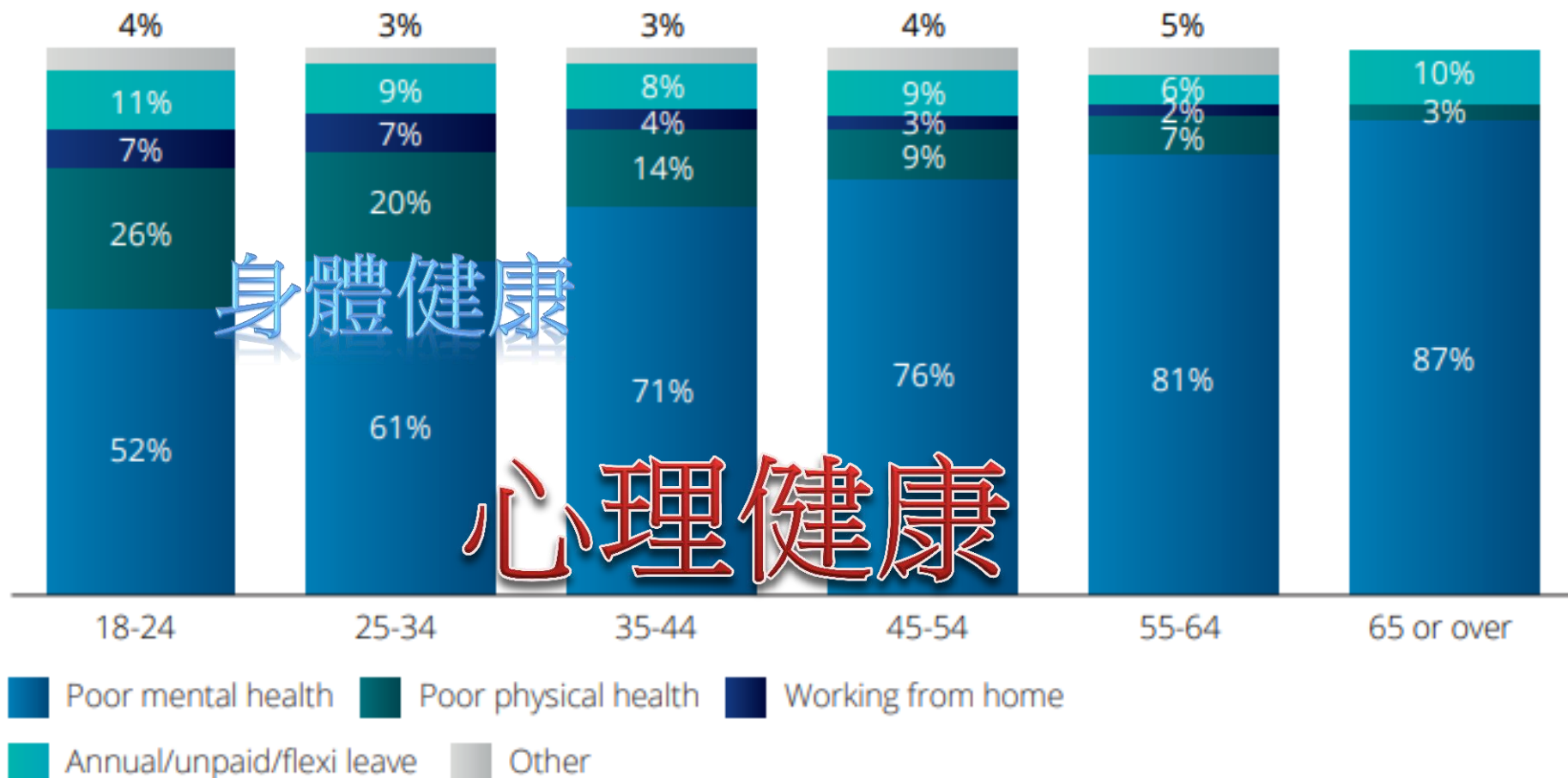


Telephone interviews conducted Nov. 2-Dec. 4, 2015, with a random sample of 1,000 employed adults in Germany

因心理健康問題而缺勤時給的理由

Figure 15. Reasons given for mental-health related absence from work

By age, 2018/19

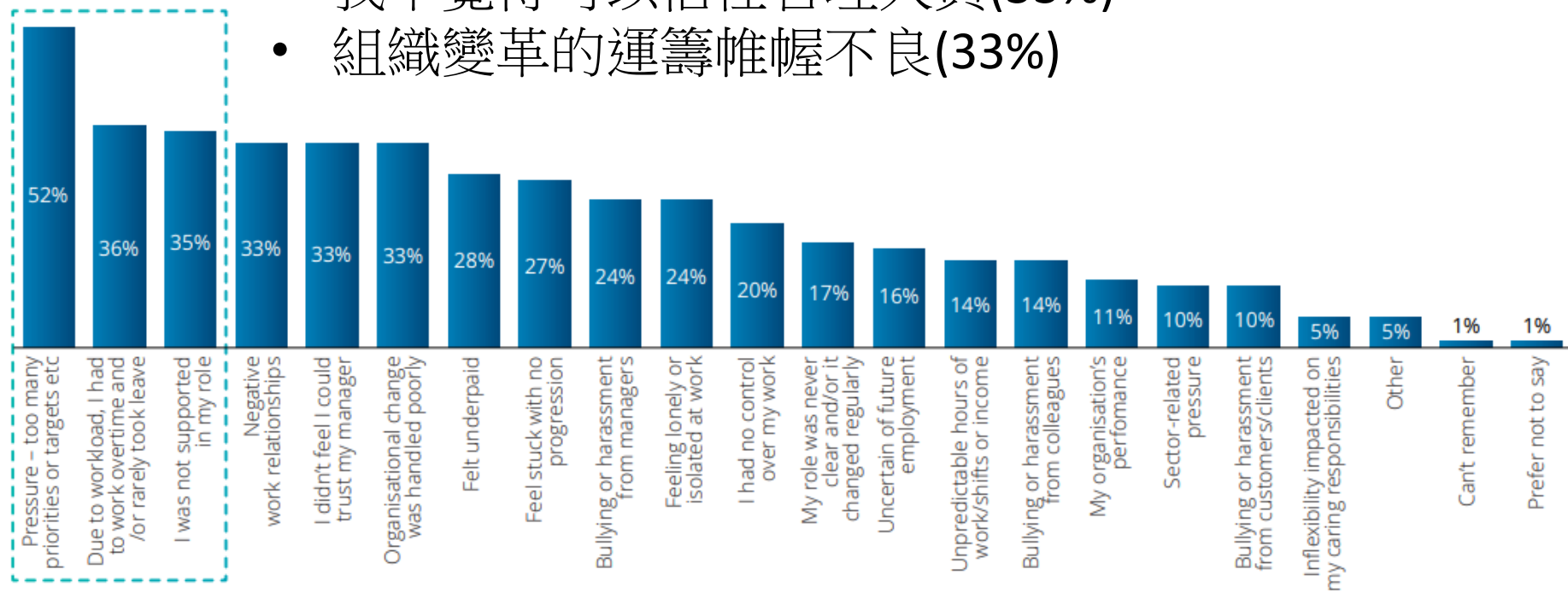


身體健康

心理健康

造成心理健康症狀的職場議題

- 壓力：太多重要事項和目標(52%)
- 我因為工作負荷而必須超時工作和/或幾乎不能離開工作(36%)
- 我沒有獲得支持/支援(35%)
- 負向的職場關係(33%)
- 我不覺得可以信任管理人員(33%)
- 組織變革的運籌帷幄不良(33%)



Source: BITC, Mental health at work, 2019

● 離職

一詞用來描述了人們越來越

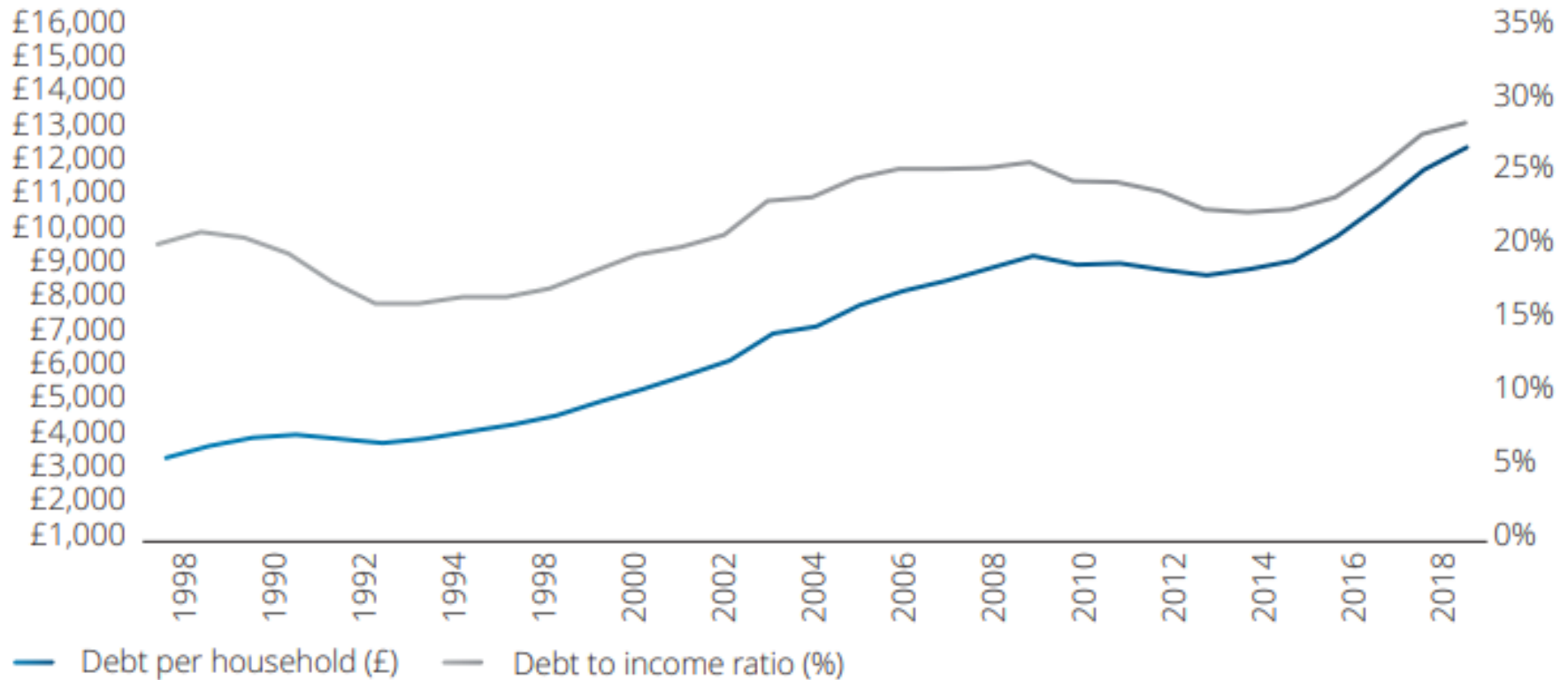
無法從工作中『切換出來』的趨勢。由於科技的發展，遠程工作和彈性工作變得越來越容易，這變得越來越普遍，也導致了工作過度、員工士氣下降和倦怠等問題。



據估計，2/3的**財務狀況不佳**員工至少表現出一種心理健康狀況不良的跡象，這可能會影響他們的工作能力。”

Figure 16. Debt per household

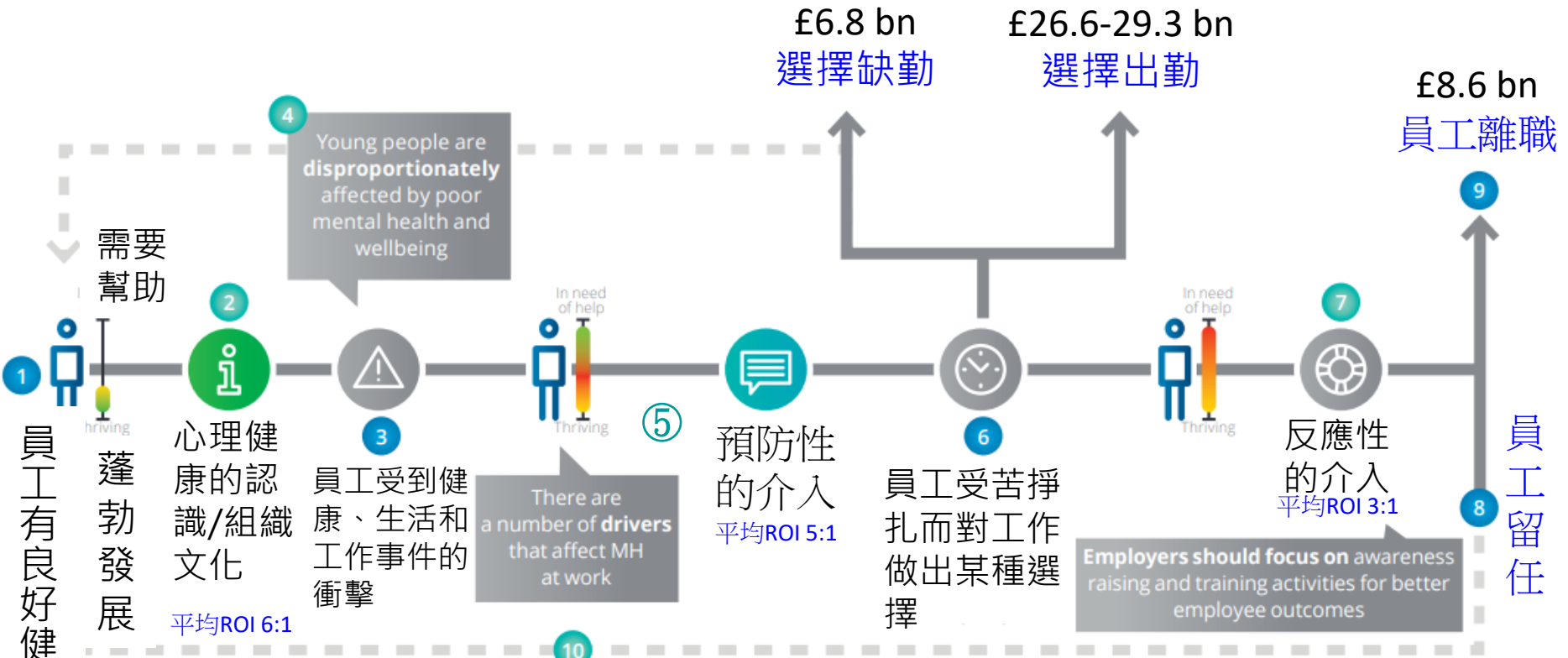
£, %, 1998-2018



Source: TUC, 2019

職場心理健康：員工的過程

● Employee stages ● Employer stages



為了員工，雇主應專注在提高認識/意識以及培訓活動上

①一般員工的心理健康在「**蓬勃發展**」與「**煎熬掙扎**」之間波動，但很大程度仍能有效地工作。

分析指出，有大量成本要歸因於員工的不蓬勃發展。

②有意識到並支持心理和情緒幸福感之重要性的雇主，會創造具有**開放**、**接納**和**有覺察意識**的組織文化。

包括**心理健康去污名化運動**，**有關幸福感的強制性訓練課程**，以及**能夠強化員工復原力（韌性）的活動**。因此，有更多員工了解他們的心理健康與生產力之間的關聯，也知道當自己或同事遇到困難時該怎麼做。

研究指出這些早期支持活動平均獲得**6倍的回報**。

③員工遇到**一個或一系列**可能是由於個人、健康或工作因素引起的**事件**，而造成使該人的心理健康惡化，可能需要**某種形式的支持**。

在此階段，他們可能會也可能不會尋求朋友、家人、專業人士或雇主的**支持**

④ **年輕的專業人員**已成為工作場所中最脆弱的人群，精神健康成本佔收入的比例最高。

⑤ 僱主可以藉由**診斷/篩檢**工具來支持心理健康不佳的員工，或是**提供培訓**（如**EAP**或**針對工作負荷與工作風格進行討論**），讓員工發現自己和他人心理健康不佳的跡象並採取行動。

若員工在職場內部或外部找不到支持，他們的心理健康可能會惡化。研究表明，積極的介入措施平均獲得**5倍的回報**。

⑥ 一名員工現在正在苦苦掙扎，並對他們與工作的關係做出了某種選擇。

他們可以選擇**缺勤（請假）**或**出勤（繼續工作，但能力是下降的）**。這個決定可能會根據工作相關和個人特徵而正面或負面地影響一個人的心理健康。

• 缺勤（續）

- 例如，如果缺勤不會為個人帶來額外的壓力，而且他們可以利用這段時間休息和恢復，那麼選擇缺勤可能是積極正向的。
 - 但是，對該人來說，可能有一系列與個人和工作相關的因素來使缺勤這樣的決定變成困難的或負面的。
 - 這些因素可能是工作安全性差、收入減少、擔心自己的缺勤會被如何看待、擔心對團隊帶來的影響，或是擔心缺乏職場之外的支持和陪伴。
 - 與心理健康相關的缺勤造成英國雇主承擔**68億英鎊**的成本。
- 或者，選擇出勤並開始工作，這可能會導致生產力下降。
 - 如果這樣對員工的幸福感到有幫助或是可以收到雇主的額外支持，那麼對該人來說可能就是積極正向的。
 - 如果工作要求或團隊工作安排不夠彈性，或是對獎勵或晉升的影響，那麼就不太可能做出這類選擇。
 - 這樣的情形又會因為對心理健康的職場文化、污名化或缺乏認識而更加惡化。所有這些因素都可能阻止員工說出自己的情況或病情。

- 結果，員工可能會持續遇到相同的職場要求但因應能力卻下降了。這可能會對他們的心理健康產生負面影響。

— 我們估計，英國雇主在與心理健康相關的**假性缺勤**上付出了**266~293億英鎊**的成本。

⑦ 如果一個人的病情變得更嚴重，雇主可能會提供高度反應性的介入措施，包括接受治療和能夠去看心理健康專家（如職業健康專家）。

研究表明這些反應性介入措施平均可獲得**3倍的回報**。員工的心理健康與其工作之間的相互關係可能使員工或雇主去考慮他們是否可以繼續在組織工作。同樣，這些情況對個人造成的衝擊，受到廣泛的個人和職場屬性的影響。

⑧如果他們擁有正確且支持性的職場條件或者個人環境有了改變，那麼員工可以選擇留在當前雇主手下並茁壯成長。

但是，他們可能會**冒著心理健康惡化的風險**而選擇留下來。會這樣做的原因包括了**擔心他們找到另一份工作的能力、缺乏財務安全感、不夠瞭解自己留下來會有的狀況或其他外在壓力**。

⑨另外，僱員可以選擇離開雇主。

如果個人利用離職後的時間來**恢復或學習新的應對機制**，那個這個選擇可能是積極正面的。員工也可以為了改善他們的工作條件，而更換他們的角色或雇主。但是，他們的心理健康可能因為**財務安全感下降、獲得社區和幸福支持減少**，而受到負面的影響。

如果員工離開組織，雇主將承擔包括尋找新員工在內的成本。這些包括：

- 臨時人員的成本
- 中介和招聘廣告成本
- 尋找新員工所需的時間成本
- 新員工能展現出充分生產力之前所需要的時間和培訓成本

我們估計英國雇主因為與心理健康相關的異動率而付出了**86億英鎊**的成本。

⑩有許多驅動因素會影響職場心理健康，並且有許多可能的介入措施是雇主可以選擇投資進行的。

關鍵是透過**分析經驗和趨勢**以及**聽取員工的意見**，來解**組織的心理健康不良的驅動因素是什麼**以及**哪些員工類群受到的風險最大**。

好消息是，大多數介入措施對雇主和員工都有積極正面的回報。



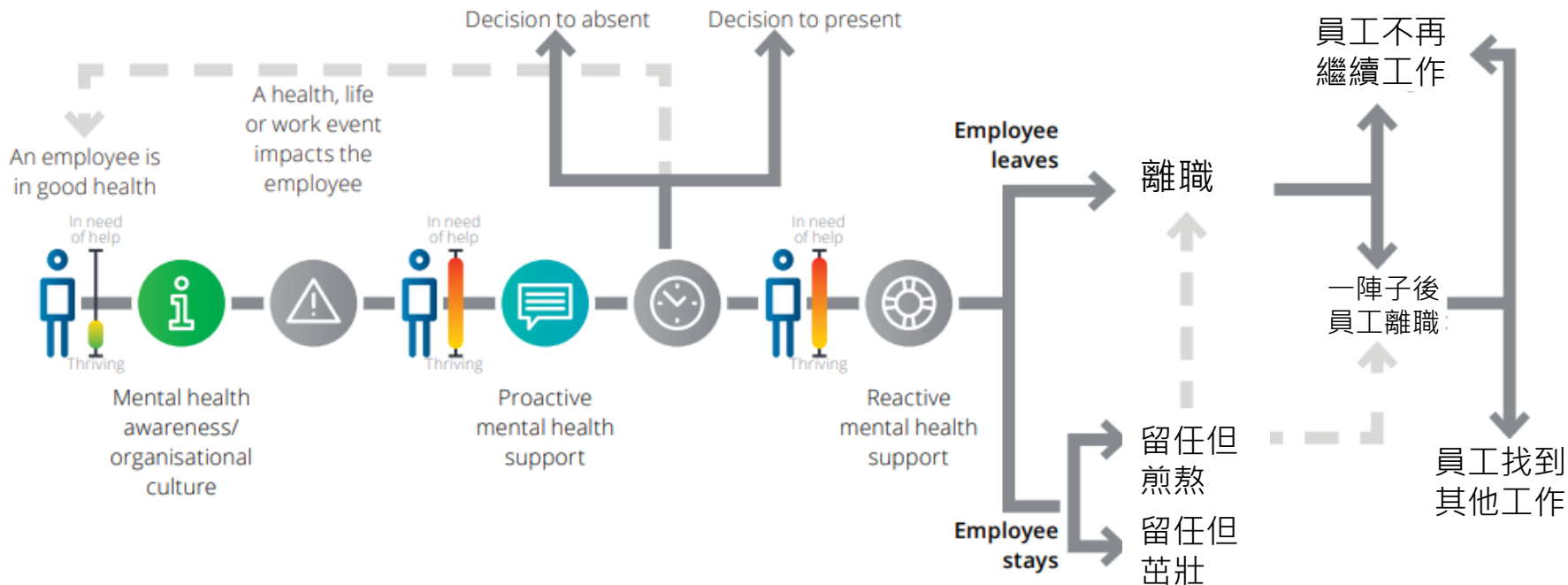
雇主還可以做的其他關鍵事項

- 利用這些洞察來**仔細評估、監控和分析組織的績效**
- 解決**污名化情形**並改善覺醒意識
- 通過**培訓**來提供更多支持
- 了解組織中**造成假性出勤和離職的驅動因素**，並採取行動減少它們
- 確保提供給**年輕員工**的支持是適合且能取得的
- 考慮提高**財務素養**和提供財務支持是否適合該組織
- 簽署**“職場心理健康”承諾**（請參閱第32頁）

案例：Anglian Water

- 2005年，私人醫療保險每年使Anglian Water損失200萬英鎊，並且預計每年以10%的速度增長，平均每名員工每年有10天的病假。
 - 可以選擇通過更改福利或以其他方式使員工保持健康和待在職場來降低醫療保險的成本。
- 該公司決定採用整體圓滿的方法來達到幸福感
 - 從「很棒，我們今天沒有任何人受傷」改為「優秀。您比比過往更快樂、更健康」

Employee journey



提供的支持

- 使用來自社區商業組織（位於英國的慈善和商業遊說組織）的 **Workwell** 模型，**Anglian water** 試圖找出差距，並標明公司打算 **平等看待** 心理和身體健康

- **Anglian** 以多種方式訓練員工，並運用管理人員來領導組織的文化變革，與績效顧問合作以幫助領導者嘗試建立 **真誠照顧與關懷** 的文化。這種模式強調 **支持他人**，並透過這樣做而創造了 **Anglian** 所謂的“領導者的影子”。
- 該公司還與心理健康慈善機構 **Mind** 合作，承諾支持“**對話時間**”這項活動。

- 通過關注整個人，**Anglian** 還為數千名員工提供了許多培訓課程，範圍廣泛從 **營養建議**，到工作場所的 **心肺復甦術**，再到 **財務建議** 都有。
- 此外，該公司還創建了“**幸福感巡迴宣導**”，試圖消除有關心理健康和在職場執行心肺復甦術的 **污名化**。

Anglian Water

重點轉
移到**員
工福利**

減少員
工缺勤
並提高
生產率

每名員工的缺
勤率從2012年
的**5.5**天減少到
了2017的**4**天

私人醫療保健的
支出減半：每花
費**1**英鎊，就會
獲得**8**英鎊的收
益。

量化健康計劃對企業的影響



過去四年，該公司將因應的成本降低到只有防性措施支出

1/8



對福祉的關注vi提高員工對安全標準

2009年
事故頻率為每10萬工時0.37

2016年
124萬小時的零事故。

- Anglian Water使用的工具：“健康計算器”
 - 追蹤從「被動支出」到「主動支出」的轉變

更廣泛的好處

投資職場
幸福感

2017年度，
Anglian Water
被《社區商業》雜誌評
為負責任的
企業

雇主品牌
↗

客戶參與
度↗

招募優秀
人才更加
容易

瞭解職場心理健康時需要認識 的重要觀念



心理健康 Mental Health

- 世界衛生組織（WHO）將心理健康定義為一種心智上和心理上的安適狀態（ a state of mental and psychological wellbeing ）
 - 此種安適狀態使每一個人可以發揮自己的潛力，可以應付生活中的正常壓力，可以富有成效地工作，並能夠為自己的社區做出貢獻。
 - 心理健康取決於在社會經濟、生物和環境層面的廣泛因素。



幸福感 Wellbeing

- 英國衛生部將「幸福感」定義為
 - 感覺良好和功能發揮良好
 - 包括了每一個人自己本身的生活經歷，以及生活條件與**社會規範和價值觀**之間的比較。
 - 幸福可以是主觀的和客觀的。

每個人都有自己重視的東西
但隨著見多識廣，人們所重視的，
將愈來愈偏向生命的本質、價值理念與使命。

心理幸福感 Mental wellbeing

- 心理健康描述的是一種動態的心理狀態。具有良好心理幸福感人能夠：
 - 對自己比較自信，並擁有積極的自尊心
 - 感受並表達各種情感
 - 建立並維持與他人的良好關係
 - 一般來說會感覺有參與到周遭世界
 - 很有生產性地/建設性地工作和生活
 - 應對日常生活中的壓力，包括與工作有關的壓力
 - 處在變化和不確定性時，仍能進行調適和管理

職場壓力 Work-related stress

- 根據世界衛生組織（WHO）的定義，
 - 與工作有關的壓力是人們在面臨與其能力不匹配的需求和壓力時可能會做出的反應，這會導致人們無法應付，尤其是當員工感覺鮮少獲得上司的支持以及對工作過程沒有什麼控制力的時候



假性出勤 Presenteeism

- 「假性出勤」被定義為
 - 在生病時仍出席工作並因此不能充分發揮自己的能力。假性缺勤會是正面和負面的，是由於多種因素造成的。
- 在談論心理健康時所指稱的假性出勤，是指因心理健康議題而導致假性出勤。



缺勤 Absence

- 一般是將「缺勤」定義為**缺勤天數**。
- 缺勤有多種可能因素，可能是正面的、也可能是負面的。
- 探討職場心理健康時，使用缺勤來表示“與心理健康議題有關的缺勤”。



異動 Turnover

- 一般將異動定義為**員工離開並用另外一名人力來取代**。
- 在談論職場心理健康時，使用「異動」來表示“與心理健康有關的異動”。



投資回收情形

return on investment (ROI)

- 英國
 - 投資一英鎊，可回收五英鎊（5:1）
 - 但各項投資的回收情形從 0.4:1 到將近 11:1 都有
- 對雇主來說，何種介入能帶來最高的回收？
 - 在什麼階段提供介入：改變文化和提高覺察等早期介入；早期階段支持個人心理健康的前行性介入（proactive interventions），以及一旦個人狀況惡化而採用的反應性治療和支持（reactive treatments and support）
 - 提供的介入類型：治療，篩檢與診斷，訓練、改變文化以及提高覺察力
 - 參與學員的多寡：一對一、團體以及整體

投資心理健康的回收情形

0.4:1



治療師透過 email 提供最多 10 次的認知行為治療(2013)

3.4:1



職場改善：評估並管理心理健康風險因素(2013)

6.0:1



廣泛方案：篩檢、量身訂製的入口網站、工作坊(2007)

10.2:1



方案；篩檢、個人化回饋並轉介到職能科醫師(2015)

2.3:1



方案整合：CBT、重返職場、健康教練/篩檢(2014)

5.7:1



治療師提供 3 節 ACT 接納承諾治療(2013)

8.4:1



十週裡每週 2 次 50 分鐘的個人化運動課程(2013)

ROI

0:1

1:1

2:1

3:1

4:1

5:1

6:1

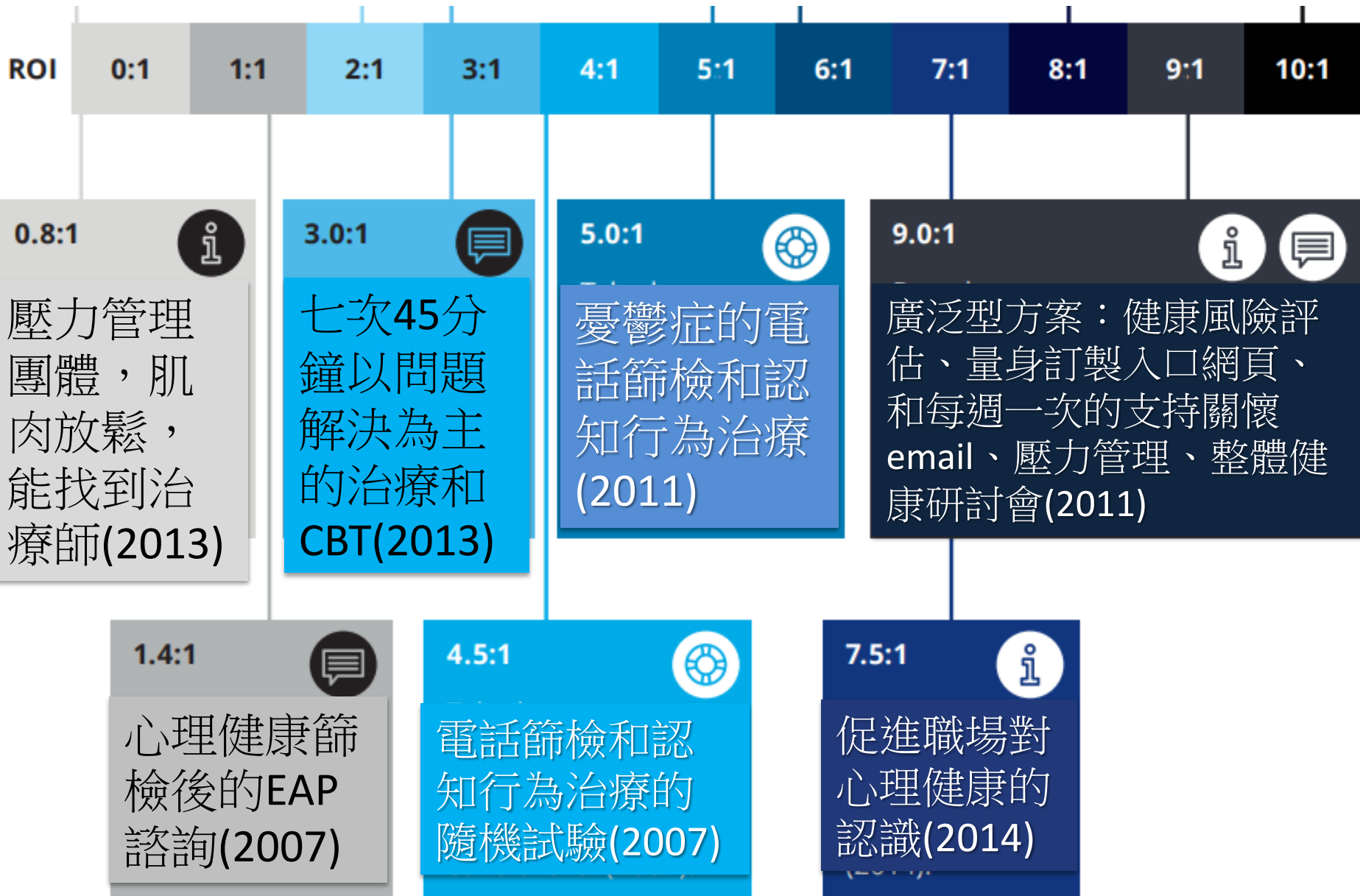
7:1

8:1

9:1

10:1

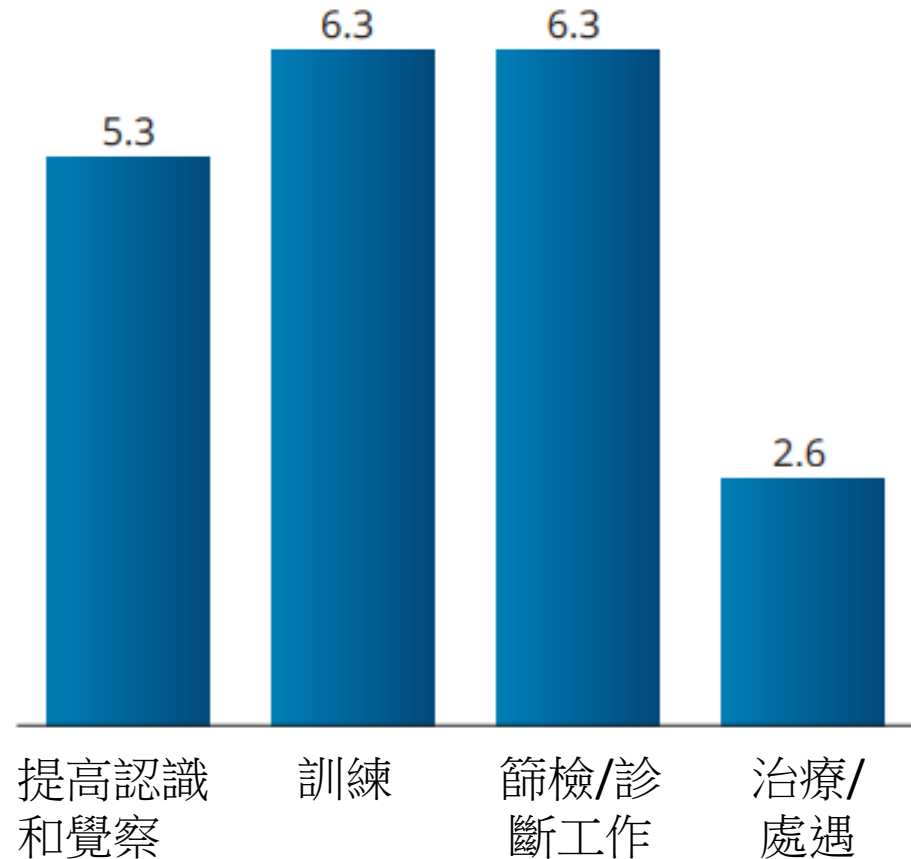
投資心理健康的回收情形



投資心理健康的回收情形

Intervention type	Average ROI	Example intervention(s)
 Reactive (1-1) mental health support	3:1	心理健康專業人員提供的治療
 Proactive mental health support	5:1	線上經理人工作坊；健康教練
 Organisation-wide culture/ awareness raising	6:1	量身訂製的入口網頁，個人化運動課程

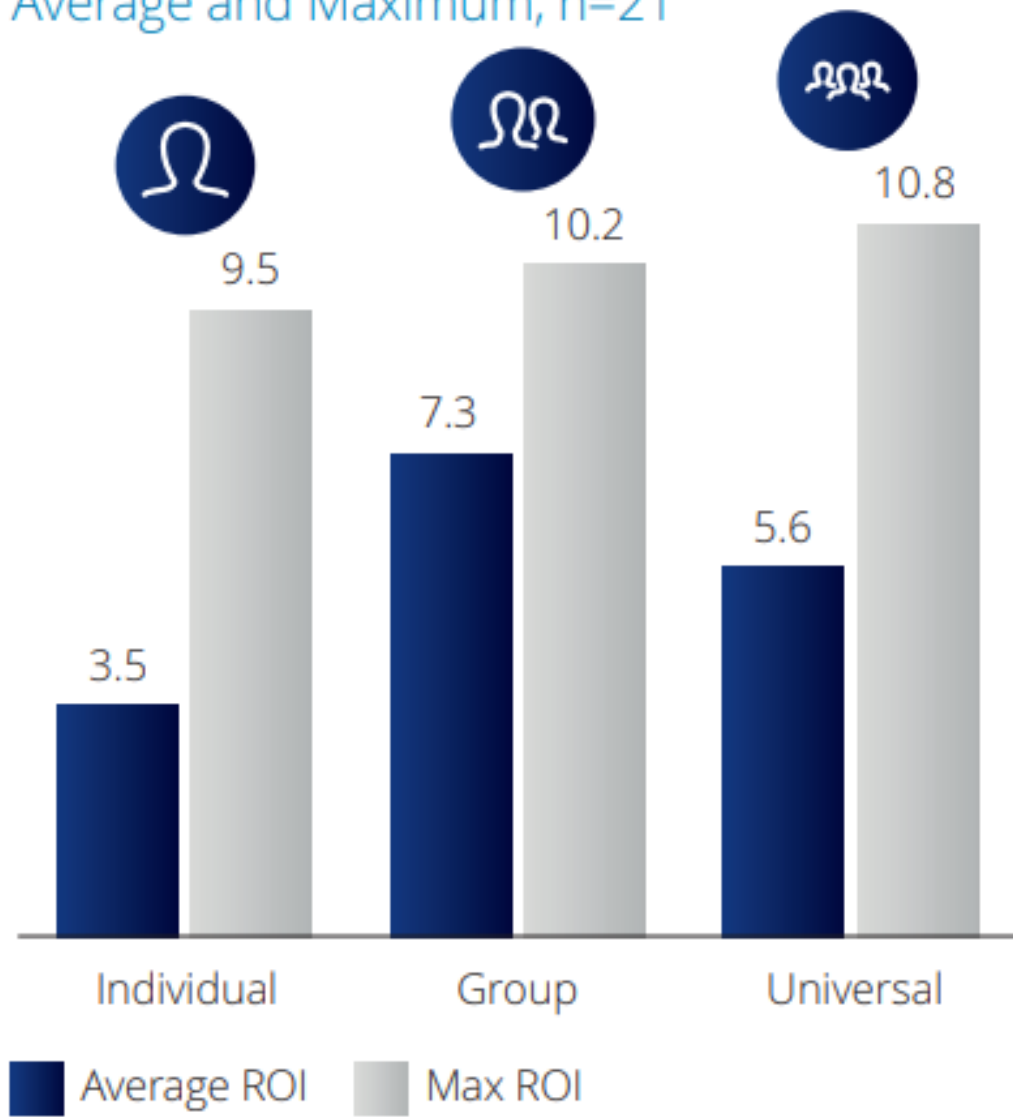
Figure 19. Average ROI by type of intervention n=21



預防勝於治療

Figure 20. ROI by size of intervention audience

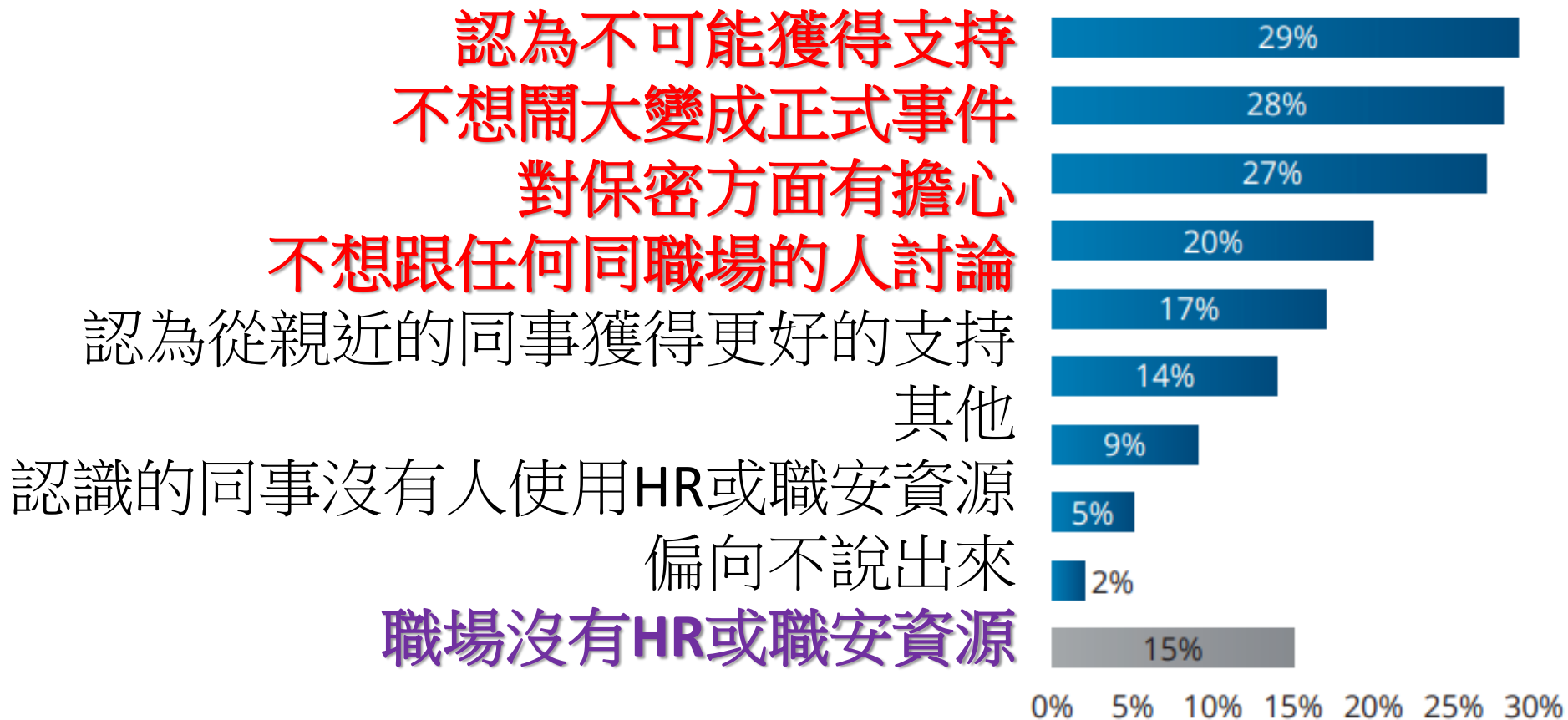
Average and Maximum, n=21



投資回收情形

- 是一對一？
or 小團體課程？
Or 整體來上？

員工為什麼不向HR或職安求助？



Base: those with a MH problem who didn't approach HR or OH, 2019 (n = 1645)

Source: BITC, Mental Health at work, 2019

揭露有用嗎？

1/10

- 揭露自己有心理健康問題的人當中有**1/10**被解僱，降職或受到紀律處分（**9%**）。這與**2018**年的**11%**的結果相似。



強調心理健康是好事嗎？

1/4

- 1/4的雇主說，他們擔心如果將自己的心理健康問題正常化，將會帶來負面影響。



下屬願意跟長官說嗎？

44%

- 44%的受訪者會與直屬經理談論他們的心理健康狀況，感到很自在。這與2018年的結果相同。



如何建構友善心理健康職場



基本前提

• 什麼是真正的問題？

– 人是問題？

– or 問題是問題，人不是問題？

- 人的困境在於「沒有覺察到自己的心智運作」，沒有展現出「彈性、探索、學習、成長、合作」等特質

• 工作是什麼？

– 做滿時間？完成工作內容？發揮職務角色？創造可能性？

– 如何面對衝突、合作、臨時變動、變革？



心理健康

離苦

得樂

苦（疾病）

- 症狀
- 孤立失聯
- 脫離現實

困：亞健康

- 敏感體質
- 畏縮保守
- 怨天尤人

得樂：健康

- 活力腦力
- 信任開放
- 憐憫珍惜
- 投入熱情
- 價值理念

一個重視心理健康的職場

協助並支持人員在
遭受身體或心理上的
傷害後重回職場

重回職
場

免於心理健康
污名烙印和歧
視的負面影響

消除污
名

正向事
務

推動有助於心理健康的積
極正向事務

心理健
康職場

心理危
害

積極地辨
識可能造
成心理傷
害的風險，
並努力降
至最低

熱情與
韌性

培育人員具備
相關的知識、
技巧與能力以
強化工作熱情
與韌性

沒有心理困擾 ≠ 心理健康

預防危害

通過減少與工作有關的風險因素來保護心理健康

職場心理健康

促進正向

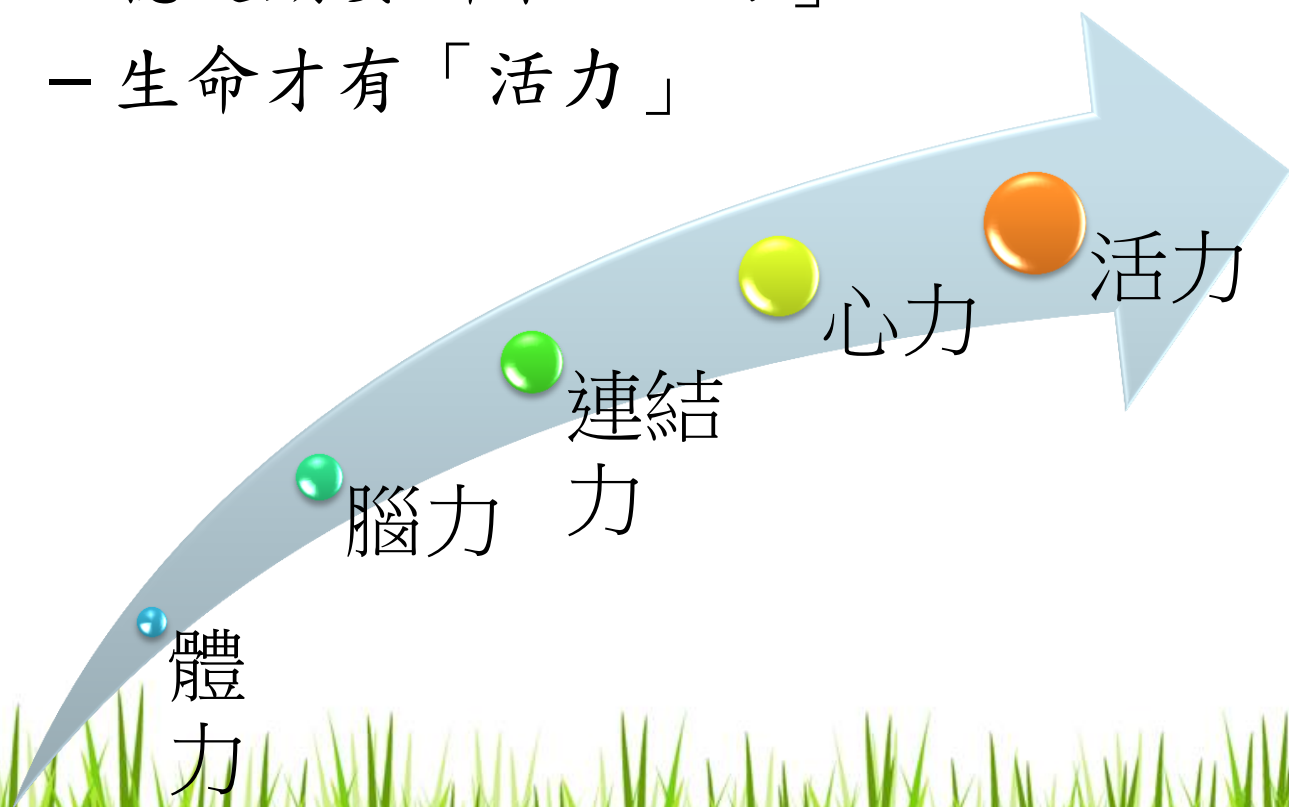
通過培育工作的積極面和員工的優勢力量來促進心理健

困擾協助

不論導致的原因為何，都要協助處理心理健康問題，建議導入整合型企業員工協助方案（EAP）

- 憂鬱症者與親朋好友們需要注意：

- 嚴重時要吃藥來改變「體力」
- 恢復期要調整「腦力」「連結力」
- 穩定期要訓練「心力」
- 生命才有「活力」



生命低潮，
是個貴重的禮物

職場心理健康風險

這些都是憂鬱員工經常
需要被幫忙的地方

- WHO的看法：

不合宜的健康與安全政策

在工作上有關決策的參與很有限，或是缺乏對自己工作範圍的控管權力

工時沒有彈性

實務上的溝通與管理不良

員工獲得支持偏低

組織目標、執掌或工作任務不明確

WHO的職場心理健康

三大層面

1. 通過減少與工作有關的**風險因素**來保護心理健康。
2. 通過培育工作的積極面和員工的**優勢力量**來促進心理健康。
3. 不論導致的原因是什麼，都要**處理**心理健康問題。

步驟

1. 察覺職場的環境，以及如何針對不同的員工來調整職場環境以更好地促進心理健康。
2. 向已經採取行動的組織領導人和員工學習他們的動機。
3. 不要因為覺察到其他已採取行動的公司已經完成了什麼，而改變自己的方向。
4. 在制定更好的職場心理健康政策的時候，要了解個別員工的機會和需求。
5. 察覺到支持的來源的認識以及人們可以在哪裡找到幫助。

介入措施

- 保護及促進職場心理健康的介入措施與良好實做包括：
1. 執行並強化有關健康與安全的**政策及實務**
 2. 讓員工知悉**可用的支持與資源**
 3. 讓員工**參與決策**，已帶來一種控制與參與的觀感；也參與到企業組織裡有助於維持工作與生活間健康的平衡的活動
 4. 規劃員工的**職涯發展**
 5. 辨認出員工的**貢獻**並予以**酬賞**

如何建構友善心理健康職場

1. 工作層面：

- 多元溝通順暢、工作氣氛、教育訓練、優化給假、升遷合理、友善對待

2. 生活層面：

- 母性保護、家庭照顧支持、彈性工時、收支平衡、緊急紓困

3. 個人層面：

- 心理健康、生理健康、生涯規劃、技能成長

4. 自殺防治：

- 普篩、協助、轉介



職場可以提供的五種幫助

增加認識

- 教育員工認識憂鬱症，特別是憂鬱症的認知症狀如何影響他們的工作表現

提高注意

- 提高對任一現有的員工協助方案的注意與認識，並強調這些方案也有助於解決像是憂鬱症之類的心理健康問題。

塑造文化

- 催生對憂鬱症與其他心理疾病的接納的文化，因為跟糖尿病與氣喘沒什麼不同。

確實轉介

- 若有員工提到他們受苦於憂鬱，請轉介給心理健康專家，並確保他們有持續接受協助或治療

提供支持

- 尋找創新的方法來支持員工的復原，像是彈性上下班或調整每日的工作時數或在家遠距工作。



Lewin的三階段 改變模型

解凍 (unfreeze)

- 決定需要改變什麼
- 確保獲得管理階層的強力支持
- 創造對改變的需要
- 管理並理解懷疑與擔憂

改變 (change)

- 經常溝通
- 驅散謠言
- 為行動賦能
- 使大家參與到過程中

再結凍 (refreeze)

- 使這些改變牢固在文化中
- 發展出方法使改變持續
- 提供支持與訓練
- 慶祝成功

職場上如何與憂鬱症者共事與溝通

- 建立正確認知，
老闆與主管的態度是關鍵

- 支持、反應、協助就醫，替同事趕跑憂鬱

- 每個人對於憂鬱症的症狀有所了解，才能知道其可能出現的行為問題，並進而探討該如何與之共事合作。

- 教育訓練：

個案分享講座、一日志工、機構參訪

企業EAP的三級層面

身心疾病
員工之轉介

公司推薦各項可靠的資源

身心困擾員工
的協助

保密、安全、方便的使用制度

Ex. 各單位講座宣導

Ex. 主管運用情形的考核

身心健康之促進
與關懷措施

企業協助員工落實健康自主

Ex. 職務說明書、新進訓練

Ex. 納入績效考評

EAP合作圈

HR協助主管瞭解員工的身心健康狀態，修正其部門管理、職務分派與關懷措施

引入資源/轉介
向單位同仁進行
宣導與考評



EAP心理師與HR合作溝通，
掌握員工目前的心理狀態

需要認識與瞭解
該員工的困境，
學會如何關懷

員工關懷三方合作

主管

明確同仁的職務（權利、責任、福利）

- 工作能力的指導、監督、評核與激勵
- 職場關係的營造（一起做事、一起承擔）
- 關懷與溝通知能（鼓勵表達、鼓勵分享）

HR

關懷、支持與轉介

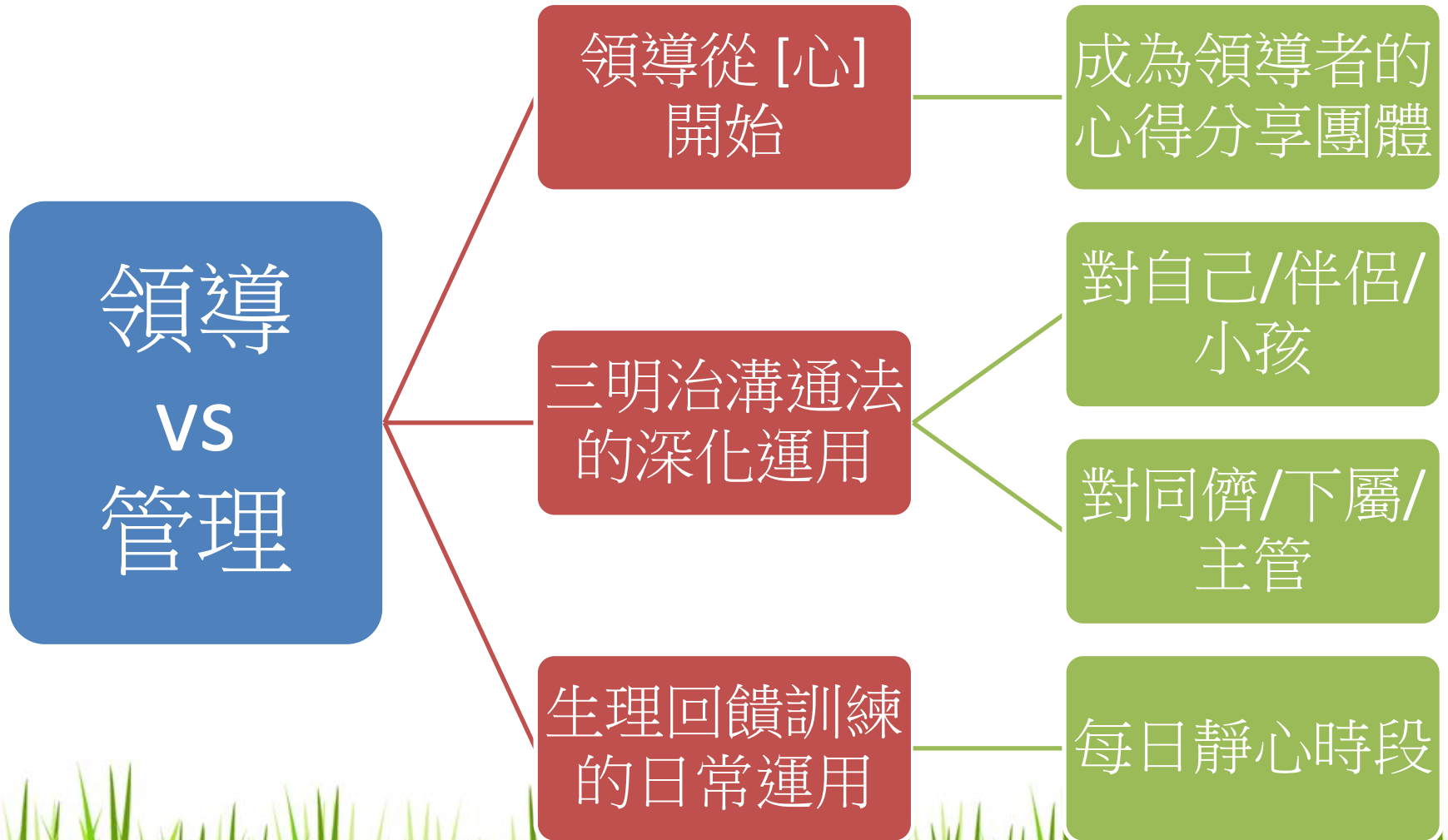
- 初步評估衛教
- 介紹相關資源
- 定期關懷訪視

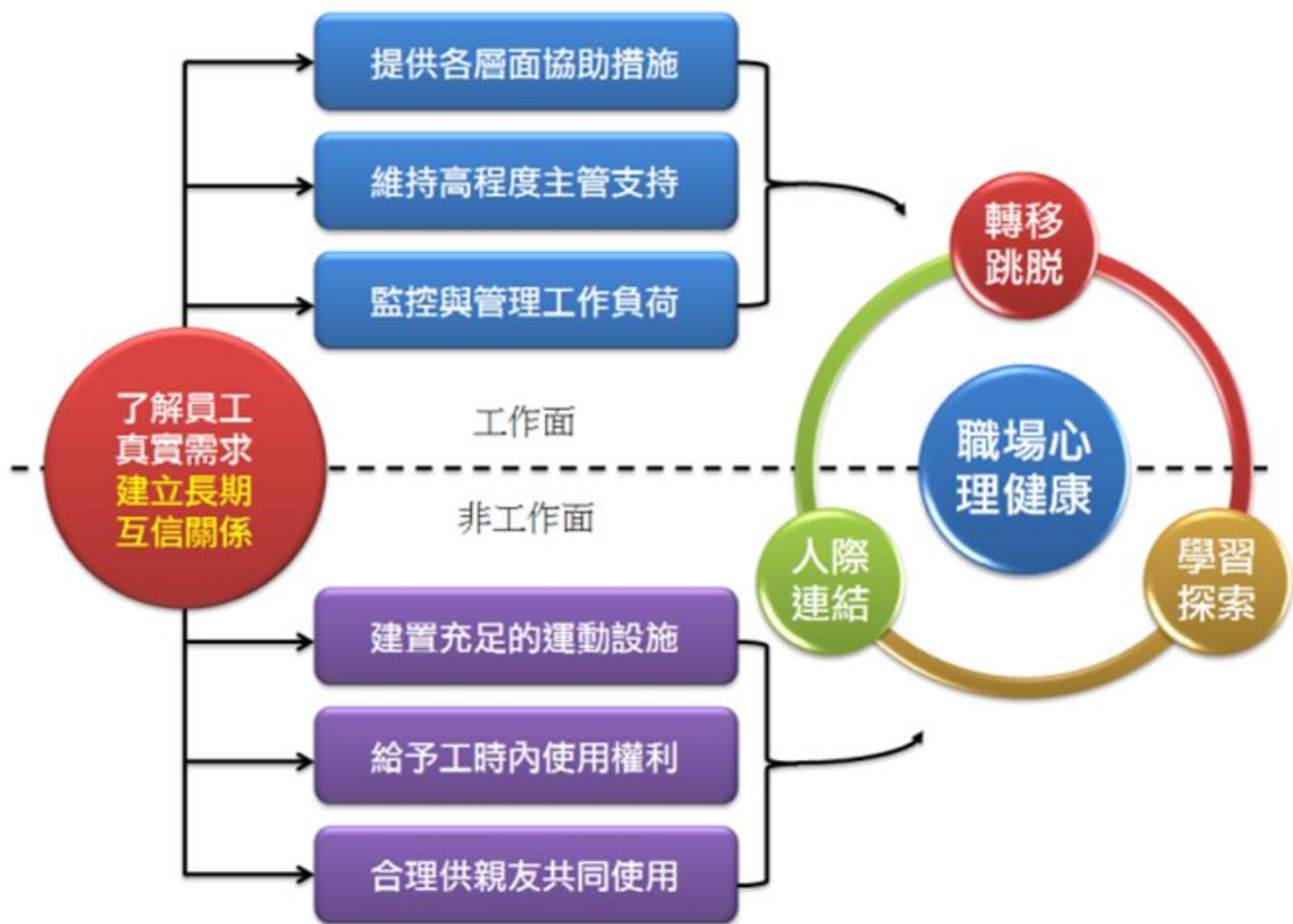
職場心理專家

提升員工職場適應與表現

- 探索職場適應困境的原因、介入目標及策略
- 積極介入職場互動，培育健康的職場態度與有益的工作方式
- 必要時，轉介醫療服務

主管培力基本訓練





職場心理健康管理初步模式

(胡佩怡、王安智，2014)

《建構職場心理健康管理模式》

（胡佩怡、王安智，2014），

(1) 適時、多方提供轉移注意力與跳脫工作情境的機會；

(2) 增加學習或探索、挑戰自我的機會；

(3) 增加員工與主管、同事於工作、非工作面人際連結的強度。

恢復力(好眠)訓練



維持自我覺察，時時調整
自己往最佳利益邁進

一問二應三轉介

○ 評估自殺意圖程度

○ 行動指南—**CLUES**

— Connect, Listen, Understand, Express concern, and Seek help.

○ 促進連結感：感覺有人在意、關心與瞭解

○ 傾聽，適當時機時表達瞭解

○ 表達關注

○ 尋求協助：http://data.tainan.gov.tw/es/user/hea_mhp

衛生局心理健康科：精神/心理資源查詢

主管/人資/同仁 --- 辨識四招



1. 注意風險因子
2. 聆聽口語表達
 - 無助無望感
 - 人際孤島
 - 自覺是拖油瓶
3. 注意情緒表現
 - 憤怒無奈
 - 委屈無助
 - 痛苦難受
4. 觀察行為變化

主管/人資/同仁 --- 建立保護因子



1. 安全

- 環境的安全
- 對工作、生活還有希望

2. 連結感

- 還有人在在意、需要、關心我

3. 我能感

- 我還可以做到

假如員工得了憂鬱症....

- 該告知公司嗎？
 - 擔心自己的飯碗因此不保？
- 隱瞞不說，又怕出了狀況才說，為時已晚？
 - 應該如何說，才能保障自己的工作權益，又不會對公司造成衝擊？

發現員工的憂鬱影響工作表現

- 初期先建立關懷與支持
 - 使用心情溫度計來評比
 - 邀請該同仁較熟的同事進行關懷
 - 邀請人資人員關心
- 接著，啟動內部關懷措施：
 - 主管以「三明治法」協助員工檢視差勤與工作表現，並表達關心與引入資源，如心理師
 - 影片：主管如何協助棘手員工的回顧工作表現與使用EAP資源

協助憂鬱的員工認識...

- 1.公司對於罹患重大疾病（包含身心健康疾病）的員工的相關政策、規定與資源
 - 公司內部的關懷與協助資源？公司的補助措施？可以請多長的假甚至留職停薪的機會？
 - 公司的外部協助資源？先前案例的處理方式？
- 2.目前的工作適應情形
 - 員工先評估自己目前能勝任現在職務到什麼程度？以此為底限，來跟主管討論職務/工時的調整
 - 尋求職場心理健康專家的評估意見，包括憂鬱狀況的內在心理因素與調適方法、是否服用藥物、後續的治療計畫以及公司如何配合等等；**必要時，職場心理健康專家到公司視察員工職場環境後，與主管討論可行的協助措施**
- 3.如何在職責與身心健康之間達到建設性的平衡

三明治溝通法則

先肯定對方的努力與付出

- 這樣做能幫住自己找到合宜的對話心態
- 這樣做能柔軟對方的焦慮與防衛心態

有連結時，再指出需要討論的部分

- 記住對事不對人
- 提出你的建議來「討論」
- 「有無聽見對方的意見」是指標



要在期待中收尾

- 保持希望，灌注活力，保有彼此的關係

心情溫度計

簡式健康量表每週自我檢測

請您仔細回想「在最近一星期中（包括今天）」，這些問題使您感到困擾或苦惱的程度，然後圈選一個您認為最能代表您感覺的答案。

	完全沒有	輕微	中等程度	厲害	非常厲害
1. 睡眠困難，譬如難以入睡、易醒或早醒 —	0	1	2	3	4
2. 感覺緊張不安 _____	0	1	2	3	4
3. 覺得容易苦惱或動怒 _____	0	1	2	3	4
4. 感覺憂鬱、心情低落 _____	0	1	2	3	4
5. 覺得比不上別人 _____	0	1	2	3	4
★ 有自殺的想法 _____	0	1	2	3	4

得分與說明

前5題總分：

0 ~ 5 分：您的身心適應狀況良好。

6分以上：您有情緒困擾，建議找家人、朋友或專業人員尋求協助。

★“若有自殺想法”

建議尋求專業諮詢或接受精神科治療。

 健康醫療網

職場心理健康

心理安全氛圍

- 公司願意承諾員工身心健康與安全
- 公司優先重視員工身心健康與安全
- 公司會重視員工提出的建言

組織正義

- 公司對於每一部門或員工有相同的身心健康與安全福利
- 公司決定每一部門或員工的身心健康與安全管理機制的標準是一致的
工作需求-資源模式
- 公司調查危害身心健康及安全的原因並發展降低危害身心健康及安全的策略
- 為促進身心健康與安全，公司提供不同資源

轉換型領導行為

- 主管滿足員工需求使員工了解工作意義並激發企圖心。

身心健康與安全的政策與策略

- 公司制定並溝通身心健康與安全的政策與策略

職場暴力

- 調查在工作上可能遭受的騷擾、歧視性待遇或心理受辱的對待

身心健康教育訓練

- 主管了解其對員工身心健康的責任
- 員工透過訓練了解自身對於身心健康的責任

安全教育訓練

- 主管了解員工安全責任
- 員工透過訓練了解自身對於工作安全的責任

深入人心

行為



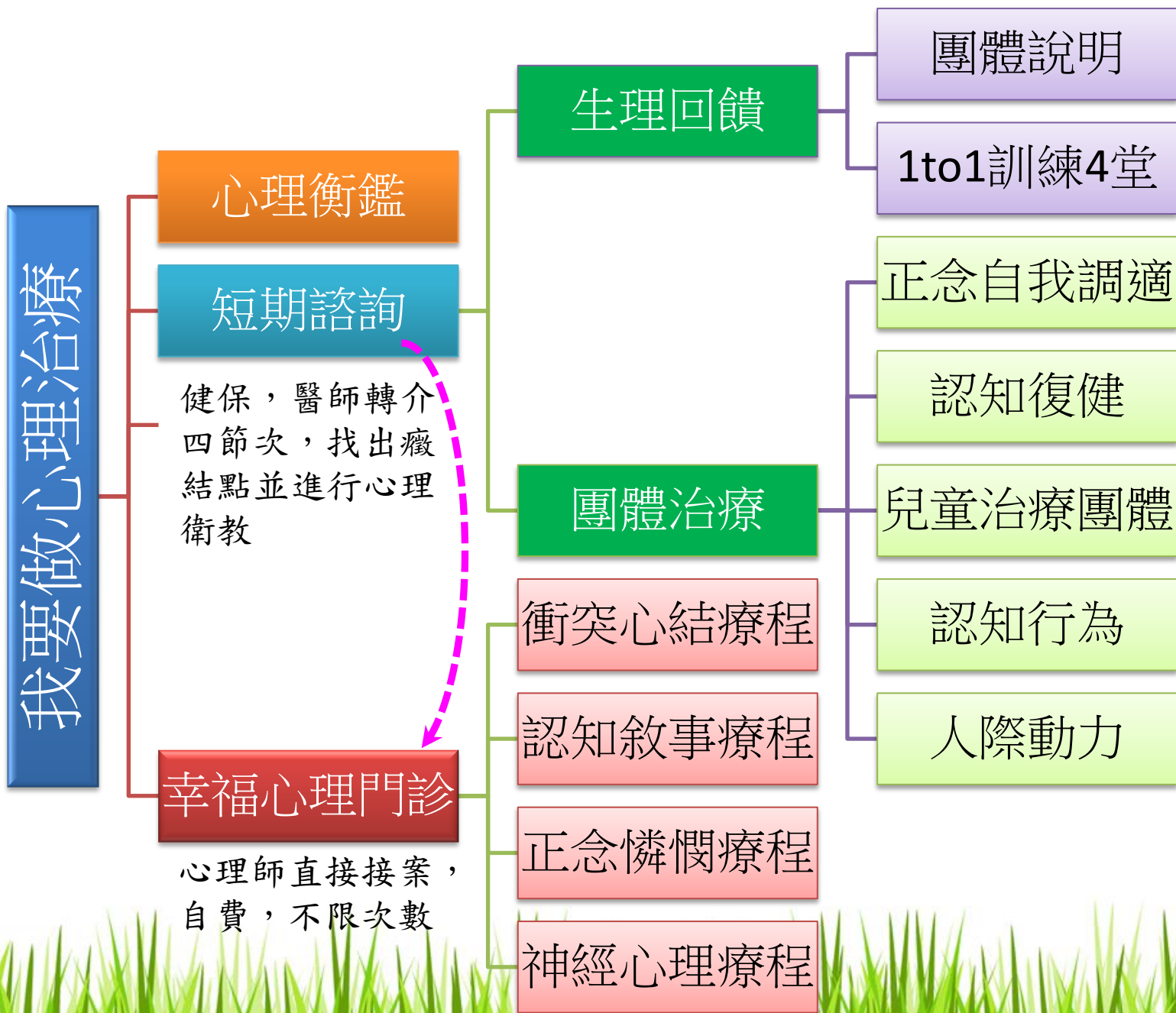
認知



心理動力



嘉療心理治療流程



信念/價值觀

事件



想法

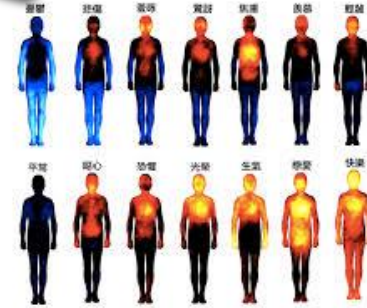
自動浮現
習慣浮現

情緒
反應



感受

生理
反應



行為

帶出結果？



拉出距離，以調整
我與事件/想法/感
受的關係

分析想法
調整想法

做對自己
有幫助的事

順著情緒
來反應



覺察力

慧性
定習
戒舊
事住
遇忍
調身
等候
以報
調佳
心音

SET原則 以特殊性格者為例

- Support 提供支持
 - 表達你對患者的關心
 - 我真的很擔心你現在的感受…
- Empathy 給予同理心
 - 表達你所注意到的患者情緒
 - 你現在一定覺得很糟糕… (同理)
 - 我為你感到非常難過… (同情)
- Truth 點明事實
 - 以就事論事、中性態度來指出患者有責任為自己的生活做出選擇，承擔後果；並指明你認為自己因為患者的行為而必須採取的行動
 - 現在發生了…的事，造成了…的結果，我會以…的方式提供協助，那麼你個人打算怎麼做？ (中性態度)
 - 你看你做的好事，把我們搞到現在這個地步 (責怪)
 - 你自己種了因，就得自己承受那個果。 (責怪)



職場心理健康推動實例分享

職場心理困擾員工的輔導

杜家興

衛福部 嘉南療養院 臨床心理科主任

juia@mail.cnpc.gov.tw

(06) 2795019 #1129

操弄型員工

• HR：協助

- 定期關懷員工，但要維持界線（就是協助員工成長）
- 主管維持對員工的職務表現/績效結果的要求
- 定期安排多方管理諮詢會議，維持彼此間一致性

• 心理師：協助員工

- 與員工建立專業的信任同盟關係，呵護員工害怕被遺棄的自我形象，適當滿足員工的依賴需求
- 指出目前未能滿足職場要求的困境，關心並肯定個案曾經做過的努力（不管成效如何）
- 協助個案釐清與設定自己的職場目標以及需要的協助、自己可以做到的責任範圍

自大型員工

• HR：協助

- 定期關懷員工，但要維持界線，避免承接員工責任
- 主管維持對員工的職務表現/績效結果的要求
- 定期安排多方管理諮詢會議，維持彼此間一致性

• 心理師：協助員工

- 與員工建立專業的信任同盟關係，呵護員工脆弱卻又誇張的自我形象，表達對員工之內在期望的瞭解
- 引導個案注意到本身行為與職場要求之間的落差
- 肯定個案的能利與用心，配合好奇問句引發因應動機
- 邀請個案預估自己能因應到的什麼程度，下次再討論

自傷/自殺高風險個案

• HR：協助

- 當員工在公司內的主要心理支持者，定期關懷員工，鼓勵持續且定期求助
- 主管建立單位內的關懷支持網絡，辨識高危險情境
- 聯繫員工家庭或朋友，串起更大的支持網絡
- 依據員工壓力來源，引入其他協助資源

• 心理師：協助員工

- 與員工建立專業的信任同盟關係，讓員工感到被理解、被信任，願意繼續求助
- 呵護員工脆弱、敏感、無助、無望的自我形象
- 建立危險情境清單以及緊急時求助名單
- 鼓勵員工使用心理治療與精神醫療資源

新任領導階級

- **主管：**

- 指派適合的資深主管來擔任「導師」

- **HR：協助**

- 定期評估個案的領導管理的知識與技能，並提供回饋及安排相關的訓練課程

- **心理師：協助員工**

- 協助員工探索自己對「管理」的認識與期待

- 協助員工辨識自己實際的管理行為與結果

- 協助員工辨識什麼樣的溝通風格與相處方式可以達到其對領導的期待

- 剛升上管理職的員工的角色調適議題；既有同儕變成上下屬關係的調適議題；如何與下屬或上司溝通。



職場心理健康檢核表

標準	達成與否
一、通過制定和實施一項系統性的服務方案，以提高職場心理健康的優先序位	
1.1 掌握到 最好的實踐方式 並能代表整個組織的員工的觀點，尤其有心理健康問題的員工	<input type="checkbox"/>
1.2 能證明由 董事會層級 來負責，並以清晰的治理結構為基礎	<input type="checkbox"/>
1.3 使用 可用數據 來定期控管員工的心理健康和幸福感	<input type="checkbox"/>
1.4 尋求 員工的回饋 並據此來進行改善	<input type="checkbox"/>

職場心理健康檢核表

標準	達成與否
二、前行性地確保工作設計和組織文化能帶來積極的心理健康成果	
2.1為員工提供 物理條件良好 的工作環境	<input type="checkbox"/>
2.2為員工創造出在工作設計、文化和工作條件導致員工不良的心理健康時能 有表達回饋的機會	<input type="checkbox"/>
2.3 解決 包括組織之設計和重新設計，工作設計，招聘，工作模式，電子郵件，“始終在線”文化以及工作相關政策在內的 各類活動對員工帶來的影響	<input type="checkbox"/>
2.4准予保持 工作—生活間的平衡 以及 彈性的工作方式	<input type="checkbox"/>
2.5在整個招聘和就職過程中鼓勵開放並提供支持	<input type="checkbox"/>

職場心理健康檢核表

標準	達成與否
三、促進一個對心理健康保持開放心態的職場文化	
3.1 通過提高認識和挑戰心理健康污名化來推動變革	<input type="checkbox"/>
3.2 授權員工擁護心理健康並樹立積極主動的角色模範	<input type="checkbox"/>
3.3 鼓勵就心理健康進行公開的雙向對話，並強調在任職過程的所有階段都會提供支持	<input type="checkbox"/>



職場心理健康檢核表

標準	達成與否
<h2>四、提高組織的信心和能力</h2>	
4.1提高所有員工的心理健康 素養 ，並為員工提供學習如何管理自己的心理健康的 機會	<input type="checkbox"/>
4.2確保所有員工都做好 適當的準備和適當的教育訓練 ，而能夠有效地談論心理健康以及知悉到何處尋求支持	<input type="checkbox"/>
4.3 培訓直屬管理人 ，以發現和支持職場心理健康的所有面向，包括定期更新訓練課程	<input type="checkbox"/>
4.4支持管理人從 員工角色的各個方面 來考慮員工的心理健康	<input type="checkbox"/>



職場心理健康檢核表

標準	達成與否
五、提供心理健康的工具和支持	
5.1提高對可用資源和工具的認識	<input type="checkbox"/>
5.2確保有提供 量身定制 的職場內部心理健康 支持 以及通往臨床服務資源的 路標	<input type="checkbox"/>
5.3針對造成心理健康不良的主要因素，提供特定的支持，如財務幸福感	<input type="checkbox"/>



職場心理健康檢核表

標準	達成與否
六、通過內部和外部報告來提高透明度和當責	
6.1 找出並追蹤內部和外部報告裡的關鍵測量變項，包括通過年度報告和賬目	<input type="checkbox"/>
6.2 使用健全的外部框架來衡量組織活動和帶來的影響	<input type="checkbox"/>

