

東海大學社會工作系碩士論文

指導教授：彭懷真 博士

中部地區保護性工作督導協助社工員因應壓力  
方法及政策之探究

A Research on Stress Management Methods and Policies  
in Supervising and Assisting Social Workers In-Charge of  
Protection Work in Central Taiwan

研究生：林坤志

中華民國一〇四年七月一日

東海大學社會工作系碩士論文

指導教授：彭懷真 博士

中部地區保護性工作督導協助社工員因應壓力  
方法及政策之探究

A Research on Stress Management Methods and Policies  
in Supervising and Assisting Social Workers In-Charge of  
Protection Work in Central Taiwan

研究生：林坤志

中華民國一〇四年七月一日

東海大學社會工作學系碩士班

研究生 林坤志 碩士學位論文

中部地區保護性工作督導協助社工員  
因應壓力方法及政策之探究

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授： 袁懷真 104年6月26日

審查教授： 郭俊巖 104年5月29日

審查教授： 劉麗雯 104年5月29日

系主任： 劉珠利 104年6月29日

## 摘 要

感動服務，讓顧客被服務人員的服務感動，要有同理心、歡喜心和責任心，顧客將成為你的粉絲(fans)。要讓社工員做出讓人感動的服務，督導還要多加一份主動關懷的心。社工員工作壓力因長期積累且日益多元化，如果不予以處理，不但影響工作效率且影響社工員身心健康，甚至於耗竭。壓力有諸內必形諸外，然而誰會去主動觀察到，會去協助。

督導是扮演第一線主管與社工員之間最近距離接觸且頻繁者。社工員肢體表情、聲音語氣和服務內容，能表現出對工作的熱誠，也可能暗示著對工作的不悅和壓力。同理心、敏感度是社工專業的助人技巧，督導和同工之間都應扮演社工員工作壓力的發現者與協助者。然而社會工作督導人文背景、領導風格、角色、功能會影響督導行為，也可能因不當的領導導致社工員的壓力來源之一。民主式的領導，督導與被督導者良好的關係，是幫助發現壓力和協助紓壓的助力因素。

壓力的因應政策有激勵與員工協助方案。激勵是激發員工工作意願與動機的方法，惟在日常工作中適時適地察覺與因應，顯性功能在協助與關懷社工員，隱性功能在於發揮激勵作用，如經驗分享，以身作則是行為激勵的方法；聯誼活動，緩解人際壓力，訓練、教導、各類督導模式、進修是知識激勵；表揚、讚美是榮譽激勵。其他的激勵包括升遷、工作輪調、工作豐富化、自主與參與，也都有助於壓力因應的作用。

其次企業推動員工協助方案協助從業人員瞭解問題和協助解決，甚至於提供主管人員管理諮詢。社工專業資源整合是其核心技術之一。社工專業向來以協助弱勢者為主，近年漸有幫助企業協助從業人員解決問題。對於社工專業能否做為助人者自助的方法，研究結果則較強調發揮專業來協助企業。研究結果：

1. 因應壓力方法與政策建立督導與被督導者的良好關係上，督導領導風格傾向民主式的領導，彈性管理的考量隱藏人力不足保住人才及高壓力、高風險工作不宜再施以嚴厲管理方式。

2. 不同世代之間確有差異存在，但這只是工作經驗不足，社工員經驗深、淺、熟、嫩要給予不同階段的督導。世代之間對工作熱誠不覺得有太大差異，需要的是督導的關心、陪伴與指導。
3. 督導在因應社工員壓力，有接納情緒紓放、關心、有些事親力親為、鼓勵參與訓練；然對於督導者本身卻沒有明顯給予支持。其次研究者察覺督導對機構激勵制度印象較為模糊，可能與督導是第一線專業主管專注個案服務有關。
4. 激勵的方式之一，非正式的聯誼所建立的情感及互動有不錯的激勵作用。
5. 督導對社會工作專業自我肯定，員工協助方案在社工界不必然要去推動，倒是可以為企業協助推動員工協助方案。

關鍵字：

社會工作督導 保護性社工 工作壓力 激勵 員工協助方案

## Abstract

Three characteristics every social worker needs to have are empathy, passion and responsibility. These qualities help them provide excellent service that wins the hearts of their customers. To ensure satisfactory service from their staff, Social Worker Supervisors must not only lead by example, but also demonstrate the importance of active care in customer service. Social work is considered a high-risk profession in terms of stress; one can easily burnout from chronic work-related stress and high-level of demands from various stakeholders. This is especially true when proper support is not given by the leadership team. The accumulated stress has a negative impact on the workers both physically and mentally, and some signs include headache, weight loss and short-tempered. Unfortunately, these signs and symptoms often go unnoticed until the situation has aggravated gravely.

Social Work Supervisors play the role of frontline managers who can closely monitor the interactions of their social workers. From the workers' body language, tone and service content, supervisors can tell whether or not they are engaged with their work or if they are showing signs of weariness or anxiety. Supervisor should leverage their professional expertise of empathy and sensitivity to care for social worker and vice versa. They should be the first ones to detect work-related stress and offer immediate support to one another. Nevertheless, one's cultural background, leadership style, role and skills determine supervisory effectiveness. Poor leadership can also be a stress factor of social workers. Democratic leadership, which promotes positive supervisory relationship between Social work

Supervisors and their workers, can be a solution to stress discovery and alleviation.

Policies on stress management of social workers can help motivate and establish Employee Assistance Program. Encouragement is the fundamental means of triggering workplace motivation and increasing productivity. Timely observation on a regular basis allows supervisors to perceive stress and respond accordingly and appropriately. Their dominant function lies in assisting and caring for social workers; their implicit function lies in creating motivation. Examples of different types of motivation: sharing personal experiences, leading by example, planning activities that promote interpersonal relationship, conducting workshops and encouraging pursuit of further education are motivation of intellectual; giving recognitions and praises are motivation of honor. Other types of motivation including promotion, job rotation, job enrichment task autonomy and staff participation, are ways to reduce workplace stress.

Furthermore, the roll-out of EAP assists companies to understand the needs and problems of their staff so they can better respond, and even provide counseling to executive team. The Integration of Professional Social Work Resources is one of the core services the EAP offers. It has always had its focus on serving the disadvantaged and in recently years, migrated towards assisting companies to better provide support their social workers. How effective is EAP in helping with current social workers' situation, the result of the study shows it all lies in the exertion of expertise in assisting the companies.

The research results and findings are listed follows :

- (1) Stress Management methods and policies depend on positive

supervisory relationship. Preferred leadership style is Democratic Leadership. The current flexibility of management keeps talent hidden but does not retain them. Additionally, the execution of strict management should not be used at workplace with high-level stress or risk.

- (2) Differences do exist between generations. Supervisors must give guidance based on one's experience and provide appropriate advice at various stages. The focus of supervisors should be on care, companionship, guidance versus the non-existing generation gap of passion towards work.
- (3) The program offers trainings to help supervisors support their staff, but these trainings do not offer direct support to supervisors themselves. Second, the researchers notice supervisors are unfamiliar with its organization's incentive programs. The reason for this unfamiliarity can be because they are too focused on their individual cases as frontline managers.
- (4) One of the motivation methods includes non-official team-building activity that can improve communications and morals.
- (5) Social work Supervisors have high self-affirmation of their expertise. They don't necessary need to assist in rolling out the EAP in the Social Work industry, but they can assist the roll-out in individual companies.

Key word :

Social Work Supervision    Protection Social Worker  
Work-related stress    Motivation    Employee Assistance Program



## 致 謝

讀書是不是壓力，是認知所產生的感覺，也關係需求與滿足，如果覺得非要學位不可，壓力能成為激勵，如果它是可有可無或強求為之，則是壓力。我剛好介於要與不要之間，「不要」的是以我的年紀，學位對就業與未來發展無助益，「要」的是因為三十幾年前的願望，那是在生命線擔任志工，常自覺缺乏助人專業，發下要學習助人的宏願。

最近報載 70、80、90 歲長者取得大學、碩士學位。本準備好要說：「時過而勤學，苦讀而難成」，成為持續不下去的正當性理由，而能堅持下去的最大理由是我的指導教授堅決督促，因此最要感謝我的師長彭懷真老師，幫忙找資料、借書、指導內容，真是辛苦。感謝學校提供資源及社工系授課老師、職員教導協助，更感謝口試委員鄭怡世、劉麗雯、郭俊巖老師不吝指正提供修改指導。感謝 6 位受訪的督導及其機構(關)的協助，利用前輩上班時間，犧牲假期接受我的訪談，畢竟不曾相識而能願意幫忙，除了感謝外也祝福他(她)們。感謝梅雅同學，幫忙接洽詢問受訪者，感謝梅芬同學在其社工界的資歷幫忙介紹受訪者，年輕的雅婷同學幫我閱稿和指錯，貞誼同學都上班了，還特地請假幫忙做記錄；這麼多年來她們總沒忘記我這位「中老年」同學，實實在在發揮他們助人者的角色。曾不忍我的辛苦要我放棄，後來又臨門一腳踢進去的，是我的太太，除了親密的愛人，實在沒多少人願意付出，陪著失眠，忍受著我寫不出來的耍脾氣，還要幫著看一篇不是自己喜歡能懂的論文。要感謝的人無法一一列舉，嬰兒潮能與 Y 世代做同學，學習年輕是大家給我的鼓勵。過程是學習也有體會，書到用時方恨少，書看的不是太多打擊能寫作士氣，學如逆水行舟，不進則退，一度中斷後要接上來比重新來過還要難，也算是感謝自己能有所領悟吧。實在沒什麼豪語能說：「我完成了」，因為論文的完成應算是做為學生的基本責任吧。

坤志 于東海 104.6

# 目 錄

	頁次
第一章 緒論.....	1
第一節 問題陳述.....	1
第二節 研究動機與目的.....	7
第三節 名詞界定.....	10
第二章 文獻探討.....	11
第一節 社會工作督導.....	11
第二節 保護性工作社工員的工作壓力.....	24
第三節 因應方法及政策.....	36
第三章 研究方法.....	57
第一節 研究方法的選擇.....	57
第二節 研究對象.....	59
第三節 研究工具.....	61
第四節 資料處理與分析.....	66
第五節 研究的嚴謹度.....	68
第六節 研究倫理.....	70
第四章 研究結果分析.....	72
第一節 訪談內容重點.....	72
第二節 協助方法及政策.....	103
第三節 壓力因應歸納及比較.....	124
第五章 結論與建議.....	131
第一節 研究結論.....	131
第二節 研究討論.....	138
第三節 研究建議.....	143
第四節 研究限制.....	146

## 參考書目

中文書目 .....	147
英文書目 .....	153

## 附 錄

附錄一、訪談大綱.....	154
附錄二、受訪同意書.....	155
附錄三、因應方法與激勵.....	157

## 表目錄

表號	表名稱	頁次
表 2.1.1	社會工作督導的定義	11
表 2.1.2	督導模式階段	14
表 2.1.3	權變理論類型	17
表 2.1.4	社會工作督導相關研究	21
表 2.2.1	工作壓力源	25
表 2.2.2	社工員工作壓力相關研究	31
表 2.3.1	激勵方法與途徑	38
表 2.3.2	激勵理論內涵	40
表 2.3.3	雙因子與需要層次激勵理論	41
表 2.3.4	激勵相關研究	43
表 2.3.5	員工協助方案定義	46
表 2.3.6	員工協助方案服務模式	49
表 2.3.7	員工協助方案相關研究	54
表 3.2.1	受訪者資料	59
表 3.3.1	訪談大綱設計構想	62
表 4.2.1	察覺社工員壓力	103
表 4.2.2	社工員壓力源	104
表 4.2.3	社工員壓力處理(協助)方式	105
表 4.2.4	督導個人壓力源與解決方式	108
表 4.2.5	教導新進社工員暨世代差異	110
表 4.2.6	督導領導風格	112
表 4.2.7	督導行政教育支持和協調功能	113
表 4.2.8	督導採用激勵方式	114
表 4.2.9	鼓勵社工員進修與訓練	116
表 4.2.10	升遷及工作輪調	118
表 4.2.11	機構提供支持體系的看法	120
表 4.2.12	對政府或企業推動員工協助方案的看法	121

## 圖目錄

圖號	圖名	頁次
圖 2.2.1	一般適應性症狀行為模式	27
圖 2.2.2	個體與環境匹配模式	28
圖 2.2.3	要求—控制—支持模式	29
圖 4.3.1	協助因應歸納	124
圖 4.3.2	因應方法與激勵	128

# 第一章 諸論

## 第一節 問題陳述

### 壹、社工人力現況與壓力

#### 一、社工人力不足與工作負荷

社會結構急遽變遷，社會問題增加且多元，如天災事變等災難、人口老化長期照護問題、外籍配偶及其他新興社會問題，像是失業、酗酒、藥物吸毒、家庭暴力、老人與兒童虐待、安寧照護等等都需社會工作人力。

社會工作教育從 1979 年東海大學成立第一個社會工作系以來，目前國內公私立大專院校增加至 27 個社會工作相關系所，近 4 年社工系畢業人數平均約在 2,506 人（教育部，2015）；若社工系畢業不想從事社會工作佔五分之三（莫黎黎，2007），則平均僅有 1000 人左右畢業生投入社會工作。美國每平均 504 名人口就有一位社工員，英國為 1:1130，香港是 1:636 人，我國 2008 年社工人數為 7041~7464 人，以台灣地區總人口數 23,037,031 人來計算，平均 3272~3085 之國民配置一名社工員，遠低於香港、美國、英國（呂寶靜，2010）。研究者以 2014 年我國公私部門社會工作專職人員 11,537 人（衛生福利部，2015），計算總人口數約 23,452,000 人（內政部，2015），則平均每位社會工作者必須服務 2,032 人。美國兒童福利聯盟保護性社工每名社工員負責新舊案量以不超過 10~15 人，臺灣兒童暨家庭扶助基金會保護性社工人力配置比例以 25 人為上限（曾中明、黃碧霞、陳敬宏、蔡適如、黃珮琪、周慧婷，2010）。於此人力配置比例，平均服務人口數遠高於其他社會福利制度建全的國家，更印證社工人力不足應付工作內容，可以想像工作量所帶來的工作負荷與壓力，除了相關社工人力急需補充外，亦需要更紮實之訓練，及需要更多之資源才能完成預期之效用。

不同業務性質社會工作人員，保護性社工其所受的暴力威脅和個案的負荷量，以家暴社工為例，有 39.7% 有嚴重的替代性受創症狀，80% 的社工在社工生涯曾受暴力威脅，以 2008 年為例，家暴案件一年高達 8 萬件，性侵害有一萬多件，而全國公私部門保護性社工人力僅 1,238 人（嚴祥鸞，2010）；少年保護社工以高雄市 2009 年為例，個案負荷量為 48.6 人，內政部 2003 年委託研究指出以 28 人為合理，則超

出 1.74 倍 (郭俊明、葉玉如, 2010); 老人保護服務社工人力推估, 因應台灣地區人口老化問題, 所需社工人力亦隨老人人口增加需要服務人力相對增加, 以 2010 年約需 93 名, 2015 需 111 名 (吳玉琴、呂寶靜, 2010), 可見保護性社工人力嚴重缺乏情形。郭貴蘭 (2010) 指出家暴防治社工人力, 新政策推動, 如安全防護網計畫、垂直整合、家庭暴力目睹兒童方案等, 仍由同一批社工員去執行, 相對排擠個案服務時間及品質, 導致社工員工作壓力增加及流失嚴重。

社會工作服務個案多元、社工系畢業生從事社工行業意願不高, 公部門社工人力配置不足, 私部門在台灣現階段並無有關非營利組織就業參與情形統計調查 (何素秋, 2010), 以各項條件均優於私部門的政府部門人力不足情況, 遑論私部門能有足夠之社工人力, 尤其是保護性社工, 必然因工作負荷過大致壓力的產生。勞委會 (2006) 行業就業指南網有關社會工作資訊, 摘述:

「工時方面, 一般每日平均工時為 8 小時, 中午休息時間可能需要接聽電話, 加班狀況不定, 假日加班平均約 1-2 次/月, 平常則視工作量多寡而定, 通常很少準時下班」; 「社會工作人員及其助理因長期與弱勢族群互動, 容易產生專業與現實資源不足的落差, 工作上也常會受到別人負面人生經歷、情緒的影響, 而有心理認同問題及精神壓力, 因此要懂得去接納並處理這些負面情緒及壓力」。「目前需要直接服務的案件量多, 社工人員的工作量大, 所面對的壓力不小, 例如時間分配、業務負荷、個人身心調適方面等; 也要聯繫案主、訪視、記錄、協調、轉介、陪同驗傷與製作筆錄, 甚至要出庭作證, 所涉及的層面相當廣; 在面對暴力個案時, 也要特別注意人身安全問題。」

試想從事社會工作者, 每天要接受不同抱怨, 接收案主的垃圾情緒發洩, 心情會好嗎? 長期使用喉嚨不嗓子痛嗎? 客氣陳述仍難以化解案主怨言會不灰心嗎? 要以有限人力滿足案主多元的要求, 不是要求太多嗎? 身為一位社工員需要有極佳的情緒智商, 又要能隨時心理調適, 隨時能找到案主需要的, 有些工作耗費大量勞力, 有些則是耗費腦力, 社工的直接服務顯然是耗損情緒、製造壓力的工作。(彭懷真, 2002)

## 二、社工員壓力之負面影響

人力不足、工作量大、工時過長且上班時間不固定等等因素均是社工員產生壓力

的因素之一。這種因工作壓力與過勞現象所產生的影響，包含對社工員、福利人口群與機構的影響。

### (一) 社工員負面影響

2011年2月24日凌晨，一位保護性社工發生過勞死亡之憾事，這悲劇說明了什麼？帶給社工界對於「社工制度照顧不完備」群起憤怒(台灣社會工作人員專業協會，2013)。在社會工作相關網站或研究中，經常出現社工員表達對工作不滿、工作量負荷過重與工作時間太長之工作壓力，工作自主性不足，處理個案綁手綁腳的感覺(黃媚楨，2009)，社工員的角色混淆，往往需要擔任額外行政工作，使得社工員感到工作負荷量繁重，是對情緒耗竭程度的一個重要因素(劉芷吟，2009；陳欣怡、鄭淵全，2010)。長期處在這種工作壓力之下，其負面的影響所及，對個人造成適應不良，失眠、緊張、焦慮、不安、情緒低落直接影響身體健康，亦影響家庭生活和工作滿意度，導致家庭與工作的衝突等，嚴重者因此而離職(黃婉菁 2002；許祖維，2007；廖碧蓮，2008；黃媚楨，2009；李佩玲，2009；陳虹玟，2010；陳欣怡、鄭淵全，2010；黃盈豪、鄭天睿，2011)。

### (二) 福利人口群與社福(工)機構

社工壓力大不是離職的唯一原因，但壓力大確有可能職在涯上做另一種選擇轉換、進修(喘息)或自覺不適任而離開等等，不論出於個人因素或工作特性，如果一位有責任感的社工員，因責任感重，導致工作負荷大或因無法兼顧而離職，則是組織的損失；導因於工作特性，工作負荷大、薪資低、工作取代性高、資深職缺缺乏、工作環境安全風險高，產生倦勤或離職，同樣是組織的損失(許祖維，2007)。影響所及則可能先於案主後於組織，社工員可能會因過勞的出現，心生不舒服、生氣、焦慮、憂鬱的情緒反應，職場壓力所帶給個人身心不健康，使其無法積極投入工作，機構營運也因高流動率，必需招募和訓練新進從業人員，招募頻繁，不斷訓練新人需額外再付出用人成本。以社工服務累積經驗的工作，新手總是在經驗上較為遜色，以致社工界對案主的服務水準不一定能維持，很多弱勢人口也就無法得到充分合理的照顧。如果因壓力過大，而影響服務，對機構發展的影響，不僅服務的品質降低、信任度降低、



機構形象受損，尤其在社會福利私有化、民營化趨勢下，組織責信程度低時，勢必影響組織承包（攬）業務的能力，組織將無法永續經營。

## 貳、社會工作督導角色

督導制度主要在提供行政、教育和支持功能，一方面給予專業工作的督導與協助，另一方面提供行政溝通和情感上的支持，藉以紓解第一線社工員可能的耗竭與對工作不滿（黃明玉、郭俊巖，2009；陳秋山譯，2008），其最終目的在於提升服務品質，維護個案權益。然而制度實施有時受限於督導者本身，Brown & Bourne 分析：督導是由優秀社工晉升而成的，一旦成為督導，他們就被期待一夕之間就自然的勝任該職位，因而忽略了社工員與機構管理者的角色和職務上有明顯分別（江盈誼譯，2000）。彭懷真（2009a）提到社工員招募不易，而有太早升任督導，經驗不足。有時晉升督導之社工員可能缺乏管理知能，或因工作繁雜自顧不暇和角色混淆，導致無法發揮其功能，反增加被督導者的工作壓力。

翁茹婷（2010）研究醫務社會工作人員離職歷程，發現醫院錯綜複雜的處境，除了健保制度之外，缺乏經驗和督導的引領工作上感到焦慮。社工督導於社工界是不可或缺的制度，督導扮演的角色和功能發揮有助社工員和案主權益維護；對內而言督導在做法上，會透過個別督導或團體督導..等等不同的模式，以督導剛踏出校門的新進社工員，生疏的人、事、物職業環境，急欲儘早融入團隊，建立工作關係，消除內心工作焦慮，督導如果乏於關心容易提早疲乏，同樣過多的要求也容易導致其工作壓力；對於有經驗的社工員應避免工作過久後產生停滯和僵化，流於形式的應付工作，該如何去增進其創造力？黃明玉、郭俊巖（2009）研究發現兒童保護工作督導對於社工員的情緒支持督導，每月一次個別督導，時間 1.5 小時以下，對於專業督導在 2 至 4 小時，以這樣的時數與次數，能否因應實際需要呢？個人的領導風格和督導關係，對於社工員日常工作是壓力製造或協助者呢？

## 參、壓力因應方法與政策——激勵措施與員工協助方案

壓力因應建立不同的層級預防工作，俾益方法和政策之執行。員工協助方案建立其宣導、協助瞭解問題及處置措施與流程。指出員工協助方案的對象是全體，包括

組織的管理人員督導、經理和主管提供管理諮詢，協助主管人員增進管理知識及運用，將助於紓解社工壓力提昇工作動機與意願（范淑婷、葉長欣，2008；林桂碧、葉長欣，2008）。

### （一）激勵措施

在人力普遍不足的社工界，大量增加新人和用人費用，於私部門可能無法如此（彭懷真，2009a），然而社會福利走向私有化、民營化，非營利機構偏向營利發展，非營利組織如何提升生產力，使資金發揮更大力量？追求利潤與績效的壓力時，如何留住社工員不轉任公部門及維持助人的理念，再力求社會工作人員在人力質量與專業需求。

社會工作督導不是最高層級主管，但她（他）們是最接近第一線社工員的領導者，也最瞭解社工員，累了、疲乏了，給予支持性關懷、安排輔導以預防耗竭的發生；然而督導角色非僅止於此，督導是帶領社工員的領導者，是管理者。彭懷真（2009）指出管理的目的是「培育向心力高的員工」與「打造高績效的組織」。管理的重心，在於同時創造績效與照顧員工，處理的關鍵在於創造價值，創造員工的能力，也同時創造出組織的價值。有向心力的員工，才有可能為組織付出更多、創造出更高的個人與組織績效。另也要組織不吝給予激勵滿足其需求和成就感，給予願景、進修和訓練機會增進其能力，創造其價值。督導普遍被認為其專業在於服務和協助社會弱勢人口群，如何發揮有效的管理行為，激勵社工員能夠在競爭又艱難的環境中，降低工作壓力和意願續留機構為社工打拼？如果機構能有一完善員工協助方案，協助主管人員強化對組織行為的認識及運用管理知識，將更有助於採取有效激勵措施。

### （二）員工協助方案 EAP (Employee Assistance Program)

企業推動員工協助方案，協助員工適應工作環境，認識問題與協助解決，降低缺勤率提升生產力，建立直接主管關心自己的屬員，遇有問題員工協助方案提供協助或資源轉介。有些時候同仁的需求也許只是簡單到需要一個安全的場所，可以傾訴或哭泣或討論一些在工作場所無法與其他人分享的事情。督導是最靠近社工員的關懷支持者，然而督導在支持制度上，較少在情緒支持部分，主要因素在於個人內在的揭露；

有時督導會受第一線社工員的影響有所偏離（陳秋山 譯，2008），主管垂詢可以促進彼此溝通與了解，也表示主管對屬員的關懷，然而有時會因為擔心「問題」暴露出自己的缺點，影響考核或職涯發展，或因私人問題被認為是「清官難斷家務事」，反而擱置問題所可能衍生效應，影響工作效率。從文獻中似乎感覺出社工界制度上給予社工員紓壓方式並不多，是否說明社工員之所以會採用不同的休閒方式、同僚之間的支持和協助、自我釋懷、家庭支持、轉換職涯、和以積極的解決案主問題來使自己的壓力獲得解除的原因（黃婉菁，2002）。

## 第二節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

壓力來自於個人不同認知及因應模式，但職場因素所衍生的職場壓力不容小覷：隨著勞工意識高漲，勞工訴求對象已非僅止於勞動條件之薪資等狹義企業福利，安全工作環境及身心健康維護，已成為勞政單位的工作重點。社會工作其辛勞，所面對的壓力對象來自於服務的「人」，其複雜度、風險度並不亞於其他行業，督導制度或社會工作專業倫理守則揭示事項，對社工員受益匪淺，但總覺不易體現，或許因個人並不深入了解，故引發本研究的動機及目的。

#### 一、督導與被督導正向關係激勵工作士氣與壓力紓解

人是企業最大資產，社會工作是人力密集的行業，需要不僅是其專業服務技能，更重的是面對多元與複雜的工作，如何保持工作的士氣和留住社工人員能久任於社福機構。專業技能需要加以培植，了解社工員行為動機與需求，用來鼓舞其工作意願與情緒，維持其工作意願。關於社會工作高流動率與工作疲乏議題，工作滿意、生活品質滿意與專業承諾之研究，相繼為社工人力不足把脈(黃婉菁, 2004; 李佩玲, 2009)。激勵措施看似與工作壓力紓解毫無干繫，但協助因應工作壓力的紓解的方法和行為，則蘊含激勵的功能，尤其督導與社工日常工作在一起，細微的情緒反應和壓力呈現需要透過督導過往經驗與敏感度感覺察出，然而研究者未能相關研究搜尋出督導親力親為察覺出社工員工作壓力與協助方式，故引發研究動機之一。

#### 二、助人專業自助問題

從部分社工員口中談到利用同僚、家人的支協來紓壓，研究中也看到以同樣的方式來自我減壓，但仍然可以發現缺乏經驗的社工員沒有督導引領下的焦慮(翁茹婷, 2010)。研究者參加「100年社會福利實務與學術研討會」於東海大學舉行，與會學員嘉義縣政府發表人會中表示從事社會工作的辛勞，建議建立社會工作人支持系統；同一研討會不同場次中勵馨基金會參與學員提出：保護性社工員工作壓力大、工作辛勞，應該給予支持性服務，類此建議政府亦曾考慮設置服務熱線，建立完整的督導制度，由具有充足經驗的資深人員多方支援，隨時鼓舞員工、解答疑難、予以情緒支持，

在相關探討社工員工作壓力研究者，建議社福機構建立支持系統，給高度工作負荷和焦慮的社工員能進行處遇，以協助機構了解如何降低社工員的工作壓力，減低社工員在工作或生活中所遭遇的安全與健康問題，並積極的提昇社工員的工作生活品質（黃婉菁，2002；廖碧蓮，2008；黃媚楨，2009；李佩玲，2009；劉芷吟，2009）。衛福部專案研究（2013）建議訂定社會工作人員申訴制度。與其說社工員是有沒辦法解決自己壓力的時候，不如說多元和複雜的問題所產的壓力，並非單純或單一的問題面向，它需要藉助跨領域、不同服務系統的資源連結，給予社工員相關處遇及情緒支持。此乃研究啟動研究動機之二。

### 三、個人職務與從事 EAP 經驗探討

員工協助方案非單一服務方案，舉研究者服務單位員工協助方案計劃執行，制度並非專業分工的結果，而是經由志工型式運作，內部問題的了解與轉介，利用外部資源協助解決，執行上已具體運用。

1. 問題面向：上揭申訴制度面往往處理表面問題，這些皆可依法辦理來處理，；不便直接向上級反映或同僚之間的人際問題、婚姻、親子關係、銀行存款被盜領等法律問題則往往會找尋員工協助或同仁來協助。
2. 資源的運用：依問題別轉介委託外部法律、財務、諮商等不同專業人員提供付費協助，費用由企業支付多 8 小時。
3. 內部預防和運用運作方面：有預防性的宣導、包括透過專家的演講健康、紓壓、親子關係、理財及交通事故處理等相關議題，新進同仁對新環境的適應的座談、及相關政策實施前公開說明會與宣導，以避免不適應性反彈，情緒性反應影響工作進程。

### 四、借鏡政府積推動員工協助方案構想

Kleiman (1997) 提到對雇主而言，最大的議題之一是員工的安全與健康，工作場所的意外及工作壓力導致人們身體與心理健康走下坡，引發心血管疾病、壓力症候群、憂鬱症等，這些工作場所造成的傷害與疾病是非昂貴，機構有延續員工安全與幸福的道德責任（劉秀娟、湯志安譯，1998）。早在 1980 年以前，政府尚未推動已有企

業率先提供關懷員工工作與生活之制度，1995年政府著手推動本方案，經過20多年的努力，2003年為因應經濟衰退與精神疾患罹患率明顯升高，開始積極推動機關學校之員工心理健康計劃，2007年人事行政局辦理「公務人員網路諮商服務宣導」，並訂定「行政院所屬機關學校員工協助方案推動計劃」，由各機關訂定專屬性的員工協助方案，以解決員工工作、生活與健康等問題。

在過去維護職場工作安全，職業安全衛生相關法令著重於環境不安全的防範，又如企業推動「預知危險」方案、「工具箱會議」、「職場減重方案」，近些年積極投入身與心的健康維護，推動員工協助方案。

社工人員權益及人身安全不斷被提及，行政院於2015年4月2日核定推動「社會工作人員執業安全方案」，未來透過此方案，可落實建構「安全就業」、「安心服務」及「安定管理」的友善職場，並能促進社工人員、服務對象、進用單位達到社工安全升級、服務品質提升、創造友善職場之三贏（衛福部，2015）。於此同時是否應更進一步的去關心社工員心與身的員工協助方案。

## 貳、研究目的

社會工作人員依社會工作專業知識，協助個人、家庭、團體及社區，促進發展和恢復社會功能，社會工作者被認為具有愛心、耐心和專業知識的，得以協助社會弱勢族群的助人工作者。然而社會變遷的結果，更複雜多元的社會問題，帶給社會工作者堆疊多元和複雜的壓力因素；社工員殷盼有一個「協助社工員解決問題或工作壓力」的支持系統，督導在功能上發揮關心和支持社工員協助專業技能和情緒之支持，這些支持因應方式會因督導者不同而有差異之處，仍難免有工作帶給家庭或家庭帶給工作的衝突與壓力是社工員無法和不便對督導啟口的，卻會影響其工作表現的問題。於今政府為社工人員立下「社會工作人員執業安全方案」，社福機構能否在既有的支持因應方式，推動維護心與身健康的員工協助方案，協助主管瞭解企業員工問題和協助解決問題，以降低壓力。

- 一、從督導因應社工員工作壓力探討協助的模式。
- 二、建立社工員員工協助方案可行性探討。

## 第三節名詞界定

### 一、保護性社工

包括性侵害防治、家庭暴力防治及兒少保護，以及性騷擾各項救援、諮詢、案件轉介等服務為主，而保護性社工即服務於類此業務之社會工作人員，本研究之所稱保護性社工，是以承接上揭案件之社工員。

### 二、中部地區

以區域性為研究範圍，中部地區北起苗栗縣，南至雲林縣等行政區域為界，承接保護性案件之機構（關）。

### 三、社會工作督導

社工督導制度的設置主要有教育、行政、支持和調解等功能，社工員面對不同福利人口群，相同的助人的理念，其所承擔責任並無程度上的差異，但面對的問題繁簡程度與產生工作壓力有高低之別，本研究將社工督導界定於從事保護性社工之專職社工督導為對象。

### 四、工作壓力

壓力會因個人人格特質、認知、社會創傷事件..等不同的因素而產生，工作壓力則來自於個人與工作環境產生不舒適的結果，包括組織內和組織外之因素，本研究將從組織內的工作負荷過重、角色衝突、角色混淆及能力無法發揮等著手。

### 五、員工協助方案

企業利用策略協助員工解決影響工作表現有關之個人健康、工作、財務面、法律、管理等問題，以降低企業用人成本及維護生產品質的一種多重複合方案，其方案活動包括諮商、生涯計畫、壓力管理、婚姻與家庭，透過內部設置專責部門、聯合數家企業辦理、委託外界提供及利用工會等模式運作，配合外部資源連結提供符合員工需求服務並予以追蹤管理。

## 第二章文獻探討

人是組織最大的資產，以勞力密集的社工（福）機構尤甚。面對日益複雜的保護性社會工作挑戰，各保護性社工機構如何善用社工人力執行相關服務，人力資源的有效運用成為機構經營管理的主要議題。督導為第一線主管，負有行政、教育、支持和調解之功能；有效的行使職權傳遞專業價值、知識和技巧，提供情緒支持，協助紓解工作壓力，激發工作動機與意願調解人際溝通，促成社工員執行任務完成。以員工協助方案提供主管人員管理諮詢，協助降低工作同仁工作壓力，建立壓力因應三級預防措施，做為相佐督導功能。

本章第一節說明社會工作督導功能相關議題，第二節探討保護性社會工作者（以下簡稱社工員）的工作壓力，第三節因應方法與政策，瞭解激勵與員工協助方案的文獻相關知識與做法；汲取文獻內容進一步做為研究及設計訪問大綱的依據。

### 第一節 社會工作督導

督導擁有資深的工作經驗及受過完整的訓練，組織賦予督導專業和行政的權力，教導社工員專業技能，以維護案主權益；督導者對於社工員仍具有紓壓和給予支持的功能，使受督導者提升信心與工作士氣。

#### 壹、社會工作督導的定義與相關概念

Brown & Bourne 認為督導不易定義，在於因不同的人、目的和觀點，使得定義上差異（鄭惠娟譯，2000），從國內外學者對督導的定義（如表 2.1.1），其具有之功能、督導與被督導者之間權力關係、督導內涵和方式都是社會工作督導重要議題；督導系統建立目的在於幫助社工員（包括新進社工員、職務轉換和職位提昇者）增進服務案主的功能、促進自我成長，最後之目的能確保案主的權益，以提昇服務的水準。

表 2.1.1 社會工作督導的定義

姓名	定義及內容
曾華源 (1982)	「督」是指對受督導者工作員的適當性和品質進行瞭解管理和品鑑； 「導」是以良好的督導關係為基礎，引導受督導者努力工作並具有效率與效果。



表 2.1.1 社會工作督導的定義

姓名	定義及內容
Raymond 王 玠譯 (1990)	督導關係是一種助人的關係，督導對待受督導者應是像對案主一般，因為這種關係的存在與維持基本上正是助人過程的典範。
廖榮利 (1991)	督導是機構人力發展人才培育的傳統方法，它是由機構中訓練有素的人員，將業務有關知識和技術，傳授給新進的工作人員職務轉換人員，以及職位升遷人員等，使他能適任其職務，透過個別、團體和同僚的督導模式。
莫藜藜 (1995)	督導是專業訓練的一種方法，它是由機構內資深的工作者，對機構內的新進工作者或學生，透過一種定期和持續性的督導程序，傳授專業服務的知識與技術，以增進其專業技巧，並確保對案主服務的品質。
梁偉康 (1997)	督導是一個歷程，行政上融洽的協調屬下間的工作，教導屬下在工作上之知識及技能，支持及鼓勵他們建立正確的工作態度和關係。
Skidmore 蔡啟源譯 (1998)	督導者與被督導者之互動，會提昇工作人員之專業知識、能力。督導為一項教學、學習、教育、行政之過程，可以以個別或團體的方式。社會工作督導所關切的是協助工作人員運用既有之知識、技術，有效率、效果的執行工作。
黃源協 (1999)	督導是一種互動過程的專業訓練方法，它由機構指定資深工作者對機構內新進工作者或學生，藉由個別或團體之定期或持續的互動方式，傳授專業服務的知識與技術，以增進被督導者的專業技巧，並充分發揮其所長，進而確保機構政策的實踐，且提昇案主服務的品質。督導具有教育性功能、行政性功能、支持性功能及調解性功能。
Kadushin 鄭惠娟譯 (2000)	督導是一種程序，藉著它以對執行機構方案計劃有直接職的工作人員，由機構指定之專業工作者協助依照他的需求來學習，協助他運用他的知識技術，協助增進他的能力，能更有效的工作，並對自己和機構增加更大的滿意度。

表 2.1.1 社會工作督導的定義

姓名	定義及內容
社會工作 辭典 (2000)	社會工作督導是社會工作間接服務中的一種方法或技術，是指機構中的督導者或資深社工員，對社工員實習學生和志願服務人員所作的指導和訓練之專業方法。社會工作督導具有行政性教育性和支持性功能，透過定期與持續性的督導程序，以確保受督導者能有效執行政策符合職責要求，具備必要的專業服務知能，保障案主之權益。督導的模式有個別、團體、現場同僚、專家諮詢和科技整合團隊督導。
Taibbi (2013)	督導在確保高品質的服務，擁有很好的服務技巧的社工員，為了提供案主需求提供有效的服務，督導者需要去監督和評估他們的工作。督導位置是給予有權力去要求和期待一定水準的服務，甚至解僱不遵從者。

資料來源：研究者綜合整理

整體功能其蘊含意義：

### 一、督導制度隱含有責信的意義

隨著社會工作的多元與複雜性，及責信制度的要求，社會工作督導的重要性在增進社工員的專業知識與技巧和確保社工員工作品質，其背後意義在於履行對機構的使命、捐贈者責信、政府機構約定及服務對象應有服務的交待。

### 二、督導者

督導者是一位受僱於機構的員工，並賦予督導職位權力，督導是資深且熟練的，具有工作經驗和接受充分的專業教育訓練，知識和技術有深入的認識。督導者具有領導的能力，在督導過程中能思考工作的目的和使命，營造對工作的激勵，激勵他人追求目標；面對所面臨的機會和挑戰。能尊重他人分享督導的目的，並考慮到如何將他人視為伙伴。(黃源協，1999)

### 二、不同督導模式其適用上的意義

個別、團體、同儕的督導、指導者參與受督導者提供服務過程中的現場介入指導、

利用專家諮詢、提供意見或建議及科際整合團隊督導等督導模式。代表著督導者應注意社工員的學習需要、案主服務的需求、和專業分工與合作關係，採取不同的督導模式。

#### 四、不同階段的督導模式核心原則

Taibbi (2013) 認為社工員進入機構會有不同個別改變和成長，督導在其不同階段應給予不同的目標與支持 (表 2.1.2)，以面對不同的挑戰。

第一階段---知道你所不知道的 (Know what don' t know)：大概就像是第一天接觸到第一個工作時所會有的感覺，你到處摸索並且覺得笨拙和困惑，而其他人並沒有像你有這樣的感覺；一個新的社工人員在面對工作時，常會有這樣的感覺。

第二階段---不知道你已經知道了 (Don' t know what know)：已經擁有了這些知識，但卻無法應用出來；在這一個階段，社工人員已經增加了知識和技巧，但他常常不能夠清楚的表達他所想說的東西，對於他們自己所運用的方法沒有自信，而且常常無法前後一致或實際有效。

第三階段---不知道你還不知道的 (Don' t know what don' t know)：沒有辦法看到自己的盲點和缺點，必然會造成你以為你已經會了，並且會出現過度自信甚至自傲等不成熟的表現。

第四階段---知道你所知道的 (Know what know )：對於方法和技巧應用自如，可以完整的整合，發展出獨特的工作模式。不再像前幾個時期出現依賴、生氣、笨拙、焦慮和目光短淺的情況。

表 2.1.2 督導模式階段

階段	階段一	階段二	階段三	階段四
督導角色	老師	引導者	保護 (守門) 者	諮商者
特性	你知道『你所不知道』：反應；受不了工作	你不知道『你已經知道』：正在穩定下來；聚焦在過程；更多練習	你不知道『你不知道』；盲點；生氣/力量；對抗依賴	你知道『你已經知道』；當做同儕的督導 / 諮商者；個別/整合

表 2.1.2 督導模式階段

階段	階段一	階段二	階段三	階段四
目標	發展信賴及安全感；緩解焦慮；評估技能；傾向機構任務	會議過程管理；增加自我察覺；找出模式	探索/經驗；維持分際；知覺的型式	困難解決；增加自我覺察/弱點；定義/完善的專業角色/型式
職責	教導技巧：搭檔/同工觀察；發展督導方案	角色扮演；協同處遇；練習報告書寫	團體督導；督導訓練；助理教導；方法/延伸訓練	擴大工作責任、創造領導機會
挑戰和危險	趕上、填鴨式教育、嚴格/耗竭/缺乏臨床經驗	沒有勇氣、僵局、界限模糊不清	太自信、沒有耐心、難以控制、雙重關係、虐待案主	厭倦/疲勞、沒有效率、督導和臨床之間界限模糊不清

資料來源：研究者譯自 Taibbi R. (2013)

#### 五、督導功能上會隨著不同需求做變更

就 Tsui 描述社會工作督導的歷史，先啟於慈善組織會社的行政管理，接著 20 世紀大學紛紛設訓練課程，遂轉移至教育，同時心理分析理論與處遇方法的影響下，社會工作督導被視為治療的過程，注意個人和情感的啟發的支持功能，至今責信時代又回歸行政功能（陳秋山譯，2008）。

#### 六、降低工作壓力

行政功能會表現出職位權力的關係，像是分配工作、工作授權與協調、溝通事務、考核、關懷和負起責任，避免角色混淆。教育工作人員學習與瞭解某些方面的知識與事務，發展社工員的技能、理解力和能力，協助解決工作瓶頸，以能提昇為案主服務。支持性的功能，當社工員遭遇情緒上的困擾或壓力，產生職業倦怠時，提供工作人員情感上的支持使工作人員感到自我的重要性與價值感，能輕鬆的面對工作。當社工員之間發生衝突，甚至於社工員與機構的磨擦，介於行政與專業之間的督導，須發揮調解

性的功能，扮演溝通的橋樑，能協調解決社工員之間的衝突。

## 七、督導對象

不僅是學生和新進人員，還有職務轉換和職位提昇者，及非專業的志願工作者，強調工作者對於陌生工作需要在他人的指導下早日進入工作狀況；社會工作督導制度，就其目標協助員工解決案問題，避免影響案主權益。初任社會工作督導，面對新的職務，產生角色混淆和行政管理上的困惑需要給予協助或訓練，甚至於建立督導的督導（Cousin，2004；賴乃榕，2010；黃明玉、郭俊巖，2009）。

Taibbi（2013）談到好的督導者在危機時刻會介入，她具有同情心、能力、清楚明理和關心，遇問題不去責備，不去擴大，儘可能有效處理。反之若督導者其權力的濫用可能會造成工作人員的工作壓力，甚至於被迫離職。梁偉康（1997）指出督導要發揮其應有之功能，必須工作分工明確、良好的組織氣氛、協助員工處理工作壓力、增進服務技巧、加強專業知識與技巧等。避免社工員提早發生「耗竭」和「心理的壓力」，要減輕其壓力和創造良好的組織氣候，督導者應提供情緒支持、評核支持、資訊的支持和實質的支持。遇困難時應表同情和親切的關懷予以情緒的支持；表現出色時應給予適時讚美和回饋，能有效的完成任務，給予所需的資訊上支持，最後給實質的支持以協助社工員完成艱辛工作。

## 貳、社會工作督導相關理論

從社會工作督導定義，既是行政的監督考核者，也是專業上知識促進與協助者，如何引領屬員朝向組織的目標前進並能圓滿達成任務；督導教育、行政和支持的功能執行互動中，可能產生衝突的需求和滿足需求；有效的督導技巧和策略上，督導者與被督導者權力關係扮演重要的角色，兩者之關係將受到權力基礎、督導者的領導風格、對人、組織與系統之間人群關係的影響。

### 一、督導權力來源：

官僚型模學派韋伯提出權力來自傳統繼承（traditional authority）、合法合理

的權力 (legal-rational authority) 和超人特質 (charismatic authority)，Kadushin 將社會工作督導權力來自於機構所授予的和個人特質的權力，前者是合法或位置的權力，具有強制和酬賞的權力，分配和控制資源的權力；後者權力來自於個人魅力、專業能力型塑領導的特質 (鄭惠娟譯，2000)。換言之，社會工作具有專業性的工作，社會工作督導具有的權力，專家權力被受督導者認為最具有影響力；Kadushin 進一步指出，督導者會較強調是個人專業的領導，以擺脫其權力來自於角色和地位，而被領導者會認定是因合法的權力被領導，因為有時資深工作者反而較督導者更有經驗 (鄭惠娟譯，2000)。

## 二、督導者權變理論的領導風格：

領導無一定的型態，有時領導者傾向於專制，會受到受領導者的影響，新進或依賴性較重的屬員；受領導者也可能改變領導之領導型態，例如較主動積極、學識經驗較豐富的屬員，可使領導者擴大授權範圍和自主性，以較民主或放任的方式。權變理論提出領導行為受到人、事、時、和因地制宜的需要而應用不同的領導模式，無一定的唯一的和最佳的領導模式；該理論主要有 Fiedler 的權變領導理論、Hersey & Blanchard 情境理論及 House 目標路徑理論 (黃源協，1999；梁偉康，1997)，如附表 2.1.3。

表 2.1.3 權變理論類型

類別	Fiedler 的權變領導	House 目標路徑理論	Hersey & Blanchard 情境理論
情境因素	領導與部屬間的關係：領導者對領導者的信心、忠心、尊敬和崇拜是兩者的關係表現	非員工控制的情境因素：任務結構、正式職權體係、工作團體	關係行為：領導者所提供的社會情感支持

表 2.1.3 權變理論類型表

類別	Fiedler 的權變領導	House 目標路徑理論	Hersey & Blanchard 情境理論
情境因素	工作結構：工作重複性、例行性和部屬創意能力表現出工作結構高低	員工特質因素：監督的現場、經驗和感知能力	任務結構：領導者所作的指引
	領導的職位權力：領導者的獎懲及獎勵權強表現出職位權力高		員工的成熟度：完成工作的能力與意願
領導行為	1、非常有利的領導 2、有利的領導 3、不利情境的領導	1、指導的領導 2、支持的領導 3、參與的領導 4、成就取向的領導	1、告知式的領導 2、推銷式的領導 3、參與式的領導 4、授權式的領導

資料來源：研究者整理

上揭三者觀點上略有不同，但都集中在任務（工作）與關係上，尤其 Fiedler 的權變領導更強調在督導與被督導者的權力關係，當其關係良好時，縱然在任務上有個人條件上的差異和職力上權力執行的強弱之分，仍然維持一個非常有利和有利的情况；當其關係不好時，則整體對領導是不利。會影響權力行使的情况，Grimwood & Popplestone 提出三種情况：1. 負向權力—督導者會設定各種限制來讓受督導者知道誰在掌權。2. 滋養權力—對待受督導者似父母般地照顧方式。3. 合作權力—強調只有合作的努力才能引發革新與改變（鄭惠娟譯，2002）。

### 三、Brown & Bourne 認為社會工作督導理論基礎（鄭惠娟譯，2002）

#### （一）心理動力理論

在說明督導關係潛意識部分的影響，包括「情感轉移」、「平行過程」、「自我防衛機制」等。

## （二）人本理論

強調權威、開放、溫暖、同理心和自我表露等，使工作更有效率；如果一個人可以自我驗證個人經驗，以引發督導社工員對經驗與感覺真誠開放。

## （三）系統理論

在此強調系統之間不同的活動領域相互發生，界限間彼此可以流動，區分情境有不同的界限。在我們瞭解一對一的督導關係時，也要考慮環境和其他系統的關係，像是機構或團隊的連結，或是督導與受督導者的關係及兩人友誼對督導的影響。

## （四）結構理論

督導關係存在不平等的權力結構，對受督導者會產生壓迫，如其具有考核或評價的行政功能時；其次年齡和性別也會影響互動關係，如女性督導較強調個人因素，男性則較注重自己的地位及位置的權力。

依 Brown & Bourne 看法，督導者與被督導互動過程中注重一種潛移默化的功能，督導者資深且熟練的工作經驗和訓練，提供給被督導者尤其是新進社工員，不僅在專業知識的增進和技巧運用給予指導教育，同時強調人群關係的重要性；督導者以開放、溫暖、同理心關懷被督導者與協助解決問題，個案的服務必要時透過群體的治療過程，跨專業領域資源連結，組織內部縱、橫溝通協調，都將影響服務的提供品質。職場上的上下權力結構關係強調工作倫理，注意文化上、性別、年齡之間的差異予以平等對待（鄭惠娟譯，2002）；正如 Tsui 所言，有效的督導原則、策略和技巧中，最根本的就是要人性化，這也是社會工作的根本原則與專業的核心信念（陳秋山譯，2008）

### 參、社會工作督導相關研究

如表 2.1.4 黃靚琦等 6 位研究者提出與社會工作督導相關之研究。督導者的權力運用往往影響與工作者之間的互動關係，受督導者接受權力、權威，有時是在於滋



養和合作權力的運用，過度強調極權的領導方式，反而易使受督導者利用不同的互動方法和策略來影響督導過程，甚至於迴避或忽略督導行為；如果能採取充權、合作和並肩作戰，反而更能達到督導的功能；民主式領導普遍被社工員認為是最能帶給工作滿足（李安爵，2010；楊秀玲，2011）。督導者行使控制權力會影響之間的互動，尤其在上一層主管的要求和案主服務需求下，受到科層層層節制的要求，致有決定權和專業自主的矛盾，同時也因領導風格不同影響工作者的工作滿足與充權（呂學榮，2007；楊秀玲，2011）；督導既是專業上的協助者又是行政上的管理者、領導者。專業上要給予工作指導、訓練、進修及職涯發展上的推舉者，同時在行政上扮演一位領導者、考核者、獎懲者，亦是個人和情感方面的工作情緒的支持者（黃媚楨，2009）。

縱觀其功能分為行政、教育和支持，實則三者相互依存，能督導者必須透過行政上的考核與績效品核評估，從工作中獲悉社工員之工作績效，決定其應受獎勵或應增進專業技能與知識；督導模式的運用，提升專業承諾，更需要給完善在職進修、訓練和研討機會（鄒平儀，1997）。

然而對工作進度的要求、考核及知覺權力有濫用之疑，無形中將給社工員帶來工作壓力，尤其剛踏入機構的新進社工員，滿懷理想和熱血，卻充滿陌生環境事物（黃靚琦，2002；黃俐婷，2002），所需要不僅是教育，更需要支持給予關懷（李安爵，2010），朱世屏（2014）研究指出督導一個月大概 70% 行政在於業務上承接政府方案的核銷程序，會否擠壓對於社工員的支持和教育時間。

督導擁有豐富的相關工作經驗和訓練而被提升，這些也給督導者本身因行政工作繁雜、量多、不熟悉，及社工員對權威無明顯性的感覺，感到無力感和工作壓力，因此給予督導者支持系統，建立督導者的督導更讓發人深省（Cousin, 2004；賴乃榕，2010）。

表 2.1.4 社會工作督導相關研究

研究者 年份	研究主題	研究對象	研究主要結果
黃靚琦 (2002)	督導者權力濫用與社工員因應行為相關研究	公私立社會福利機構社會工作者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社工員較少逃避心理，會採正面的因應行為，如評估問題、尋找資訊及解決問題，其次是休閒。</li> <li>2. 民間機構社工員較易覺得督導有權力濫用，易生工作壓力。</li> <li>3. 適當的溝通管道較易使社工員清楚機構方針、決策考量及督導角色。</li> </ol>
呂學榮 (2007)	台灣公部門社工知覺領導風格、充權感受與工作滿足感相關研究	全國公部門直接服務之社工員與督導	督導領導風格「教育引導模式的」對受督導者工作滿足與心理充權，較「無為同儕者」與「技術指導者」具影響。且心理充權與工作滿足呈正相關。領導風格與工作滿足之間，心理充權具有中介關係。
黃媚楨 (2009)	社工員之薪酬制度勞動條件與工作滿足對組織承諾影響之研究—以台中縣市為例	台中縣社福機構社工員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在工作滿足方面，機構主管與督導給予社工有力的支持與協助，並且營造一個愉快的工作場所，適當的工作量分配，讓社工的工作壓力和工作負荷降低，會提昇社工員的組織承諾。</li> <li>2. 建立自我工作情緒與負荷的支援機制，在工作方面盡量向主管、督導尋求支援，和同事建立良好的溝通管道，向機構爭取升遷機會，工作上遇到阻礙時，能向主管或同事尋求支援。</li> </ol>

表 2.1.4 社會工作督導相關研究

研究者 年份	研究主題	研究對象	研究主要結果
賴乃榕 (2010)	社工員督導角 色的轉換之研 究—以家暴防 治處遇服務為 例	具 2 年社 會工作督 導經驗之 社會工作 督導者	1. 造成督導功能無法發揮的原因，有角色混 淆、行政工作繁重、參與直接服務、督導 比例過高。 2. 「高處不勝寒」無力感來自於多種不同的 任務要求，包括管理工作、重覆例行行政 工作、涉及跨外界的工作影響獎懲及為難 的工作考核、工作過度和不安全感，加上 社工員、組織的及外界的期待，督導的權 威感不明顯，交待工作不易完成。 4. 建議督導自我支持網路及資源。
李安爵 (2010)	早期療育社工 人員對組織制 度督導行為之 認知與工作滿 足感相關性之 研究	早期療育 機構之社 工員與個 管員	1. 對激勵和懲罰制度和升遷認知程度較 低，受訪者較不清楚組織制度中有關人 力資源管理制度。但對於社工員的使命 認知程度高。 2. 督導的積極參與行為勝於行政運作的認 知，然對於新進 1-2 年之同仁，較缺乏 工作掌控與工作滿足，會負向感，建議 加強督導頻率及鼓勵瞭解組織制度行政 運作的認知。
楊秀玲 (2011)	社會工作受督導 者知覺督導關 係、督導者權力 表現與專業服務 自主性之研究	原生家庭 處遇社工 員	受督導者與督導之間的關係，以「合作」最 佳，相互溝通協調配合督導者多能協助完成 工作。在領導風格上，民主式的領導較為普 遍。「合作的關係」與「民主式的領導」影 響受督導者的專業自主具有正相關。

表 2.1.4 社會工作督導相關研究

研究者 年份	研究主題	研究對象	研究主要結果
朱世平 (2014)	臺中市保 護性業務 督導者的 督導行為 探討	社會工作 督導	1. 督導對於社工員的工作現況、個人生活壓力社 工員的需求時較能立即性的給予協助，尤其 個案狀況千變萬化，在多元需求與不確定因 素，藉由督導適時察覺，給予關懷和支持。 2. 督導一個月大概 70%行政於業務上承接政府 方案的核銷程序。

資料來源：研究者整理

#### 肆、小結

督導是接受充分的專業教育訓練的資深且經驗熟練的工作者，又是一位領導者，領導行為會受到其人格特質、教育訓練背景、工作經歷和專業技能、機構政策、文化和督導環境的影響。督導者的領導的行為可以影響督導者與受督導者的關係；反過來說，受督導者的行為表現和能力，也可能改變領導者的行為表現。

督導者的角色、領導風格及會及其環境背景會影響領導行為之表現，領導行為影響與社工員之間的互動關係，面對社工員多元壓力因素，督導功能給予社工員支持亦必然有不同的解決和協助模式。然而我們發現社工員遇問題較多會採取自我解決和相互取暖，和督導提供支持和滿足之間期待落差。職是之故，引發研究者探究督導角色和功能如何來協助社工員緩解壓力。

## 第二節 保護性工作社工員的工作壓力

壓力無所不在也難避免，影響認知的個人特質、文化因素，常使人產生壓力。工作壓力發生於個體與工作環境互動無法即時因應而起，保護性社工員所處工作環境、工作條件、管理制度、督導者的要求、人群關係良善與否及服務的案主，都可能是工作壓力形成因素。

### 壹、壓力與工作壓力的概念

社會心理學裏談到，一個人對經驗的看待、自覺控制差異、自我效能不足、文化上對待事件的看法差異、刻板印象所產生的威脅及學得無助感、個體對事件的認知差異及人格特質都有可能產生壓力（余伯泉、李茂興譯，2003）。陳彰儀（1992）指出壓力是個體面對他不能處理或破壞其生活和諧的刺激事件所表現出來的特定或非特定行為模式。

壓力的來源除了個人認知之外，其與環境互動，自評可用資源無法應付壓力源，即可能產生壓力（如表 2.2.1），工作人員在職場上受到組織內外因素的影響和互動之間，會對工作環境有不舒服的感覺，感受到工作特性不適合於自己，或上級主管的期待或要求超過個人所能因應的範圍時，讓自己覺得受到威脅或有消極的情緒，必須付出更多的時間和精力，以達到要求或符合期望來保持身心平衡時，此時工作帶給個體工作壓力（廖碧蓮，2008），這對於助人專業社工員並無例外，Brown & Bourne 將社工員壓力源區分為四個系統，工作者本身、直接實務工作系統、團隊工作系統、機構系統。工作者本身是受到個人生活，如喪親、財務困難…；直接實務工作系統，直接因素是社工員或其家庭受到案主或案家身體的攻擊或威脅，其他相關因素是其他人受到傷害，而引起社工員強烈的感受；團隊工作則因為成員之間的衝突、被孤立或貶抑、捲入其他同事間的工作壓力；機構因素是來自於晉升、組織變革..等（林鐘淑敏譯，2000）。彭懷真（1995a）指出社會工作人員工作低潮的原因 1. 工作過量 2. 環境的壓力挫折很大 3. 常面對價值觀的衝突 4. 對自己、對同事、對案主家有無力感、無意義感、無成就感和疏離感 5. 專業不被重視肯定 6. 前途遭到困境和阻礙 7. 消息面的溝通不良 8. 人際的緊張與衝突。Tsui（2005）對於社工員工作壓力主要來源 1. 來

自工作的要求；2. 角色衝突和曖昧不明的狀況；3. 令人不舒服的物理環境 4. 人際之間的互動、比較、與要求（陳秋山譯，2008）。Skidmore 指出造成社工員耗竭的可能原因，1. 不同類型個案問題，是震撼、激烈、及私人性的，不論社工員要與否，接受或隱忍都要付出代價，多少都會影響其生活。2. 社工人員負擔的案量太重，另外工作時間不確性如半夜或清晨會接到案主電話。3. 社工員的職位限制所提供的服務，以致工作內容例行、單調；有些機構甚至不變動服務項目，也不運用員工的專業和技巧。4. 不同團體所要求更多的責信交代，如立法團體、市民組織，會談人數、次數，不能滿足社會大眾，越來越多的團體會問，結果如何？服務是否會給案主帶來正面的效果？（蔡啟源譯，1998），

社工員經常面對不愉快的案例、面對不同當事人不同的需求時，尤其需要救助的弱勢者和求助者，更易導致心理層面的工作負荷。面對價值的衝突，感覺工作永遠做不完的工作負荷，一旦因工作壓力與心理交互產生厭倦，甚至不想看到或不關心的案主時，這種工作上與人密集互動所產生的生理、情緒和心智枯竭的狀態，即耗竭的出現（陳彰儀，1992），當社工員工作壓力的浮現和情緒耗竭時，其職業倦怠感、離職、轉換職場等，將不利社會工作的發展。

表 2.2.1 工作壓力源

類別	工作壓力	內容
組織內	工作負荷過重	工作上要求很多，工作時間過長，工作者會覺得壓力很大，如果待遇又不好，則感受更強烈。社工員經常會有延長工時和假日出勤的狀況。
	角色衝突	1. 工作內角色衝突，如面對不同部門或主管的要求而產生。 2. 工作內外間的角色衝突，如工作者在工作上的角色和工作外的角色產生衝突，如職業婦女，要照顧生病子女又要趕工作，可見其面對工作與家庭衝突的壓力。
	角色淆混	當工作者不了解他真正的職務，不知在機構內扮演怎樣的角色。尤其小規模機構往往工作規劃不完備。社工員在漂流社工留言表達如此的感覺。

表：2.2.1 工作壓力源(續)

類別	工作壓力	內容
組織內	能力無從發揮(不充分的生涯發展機會)	能力無從發揮，工作者無法學以致用，感覺大才小用，女性往往受到性別角色或職場性別區別的影響，無法發揮自己的才能。當機構無法提供充分的機會，而個人在感受前途發展受限时，自然會產生工作動機消失，對未來抱持悲觀，消極的生活與工作態度。
	工作設計	工作的多樣性(工作所需不同活動)、自主性(工作時可隨意選擇的自由程度)、互動需求(為完成工作所需與他人面對面溝通的次數)、知識與技術(工作所需的心智準備和學習程度)、責任(工作所需的責任程度)、工作認同(工作時對其努力確認的程度)、回饋(員工對其工作執行結果所獲得的訊息)。
組織外	家庭	家庭成為工作壓力源係因家庭問題過於複雜，而且常呈現長期狀態，如離婚、教養子女、兄弟之間敵意，家庭主要成員無法履行其角色與責任，雙涯家庭面對工作責任與家庭管理。
	再次安置	家庭成員升遷調動，可能影響平時生活的模式，尤其外調時，有一方必須留下來照顧家庭。不同文化的工作環境，機構必須面對不確定的反應與新的思考模式。
	經濟和財政	新貧族工作所得無法滿足生活需求，形成個人基本生活的壓力，平時工作應付生活仍要儲備退休生活費用，也是工作壓力形成的因素。
	居住壓力	整個居住空間與環境良否。

資料來源：本表研究者整理自陳彰儀(1992)及謝鴻鈞(1996)。

## 貳、壓力與工作壓力相關理論

壓力或工作壓力是隱藏的、逐漸累積而成，但其突發性卻難以抵擋，然壓力的

產生有其表徵和因素，Selye 認為人們的身體對威脅事件所產生的個人生理反應，論證壓力過程中一般適應性症狀行為模式（陳彰儀, 1992），French 從個體與環境匹配來探討個人與環互動無法因應之下所導致工作壓力（Caplan & Harrison, 1993），Karasek 提出因工作要求與控制模式所衍生工作壓力，Johnson and Hall 偏向工作者工作自主性與參與決策的管理論點述明衝突因素下的工作壓力（Doef & Maes, 1999；Hausser et al, 2010）。

### 一、Selye 一般適應性症狀行為模式

Selye 研究持續高度壓力對身體的影響，他認為除了對某特定壓力來源會有特定反應，長期性高度壓力會使身體產生一種非特定之適應生理反應。這種行為模式為一般適應性症狀【GAS】(general adapttion syndrom) (如圖 2.2.1)，這種症狀包括警覺階段 (alarm reaction)、抗拒階段 (a stage of resistance) 與衰竭階段 (exhaustion)。當個體面對壓力時，在警覺階段會生理上會產生反應，像是頭痛、發燒、疲累、沒有胃口。當壓力持續存在時，個體會產生一種排斥，感覺之前的頭痛..等可能不再出現，但對原先的刺激抗拒力增加；最後當傷害性之壓力來源持續過久，可能個體就沒有辦法抗拒下去，就進入衰竭階段，個體無法適應這些壓力，可能會再出現警覺階段的頭痛、食慾不振，如果壓力來源再繼續，個體就會死亡。

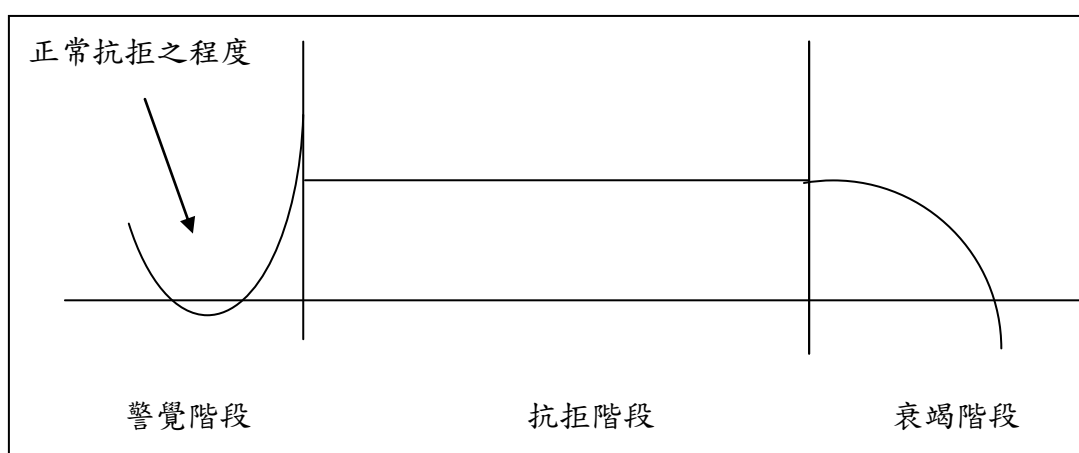


圖 2.2.1 一般適應性症狀行為模式 資料來源：轉引陳彰儀（1992）

### 二、個體與環境匹配理論 (person environment fit theory)



在職場上個人的特性和環境之間的互動會影響壓力的產生，當個人特性與工作相合匹配時會出現較合適的感覺，無法匹配時會產生壓力。個人部分可以歸納為興趣、工作動機和價值、個人成就、生涯方向、自我概念和自我效能的知覺；工作環境包括個人期待、對工作負荷的知覺、能夠掌控工作的自主性、參與決策、工作的實體報酬、與同仁之間溝通和關係和感覺到職場上是公平的。個人滿意他的職業、工作穩定和有成就，依賴的就是個人與工作環境之間相一致，當不一致時產生一系列影響個體的反應，包括表現於外的行為、情緒、心理的反應，最後將影響心理和生理的健康 (Caplan & Harrison, 1993)。

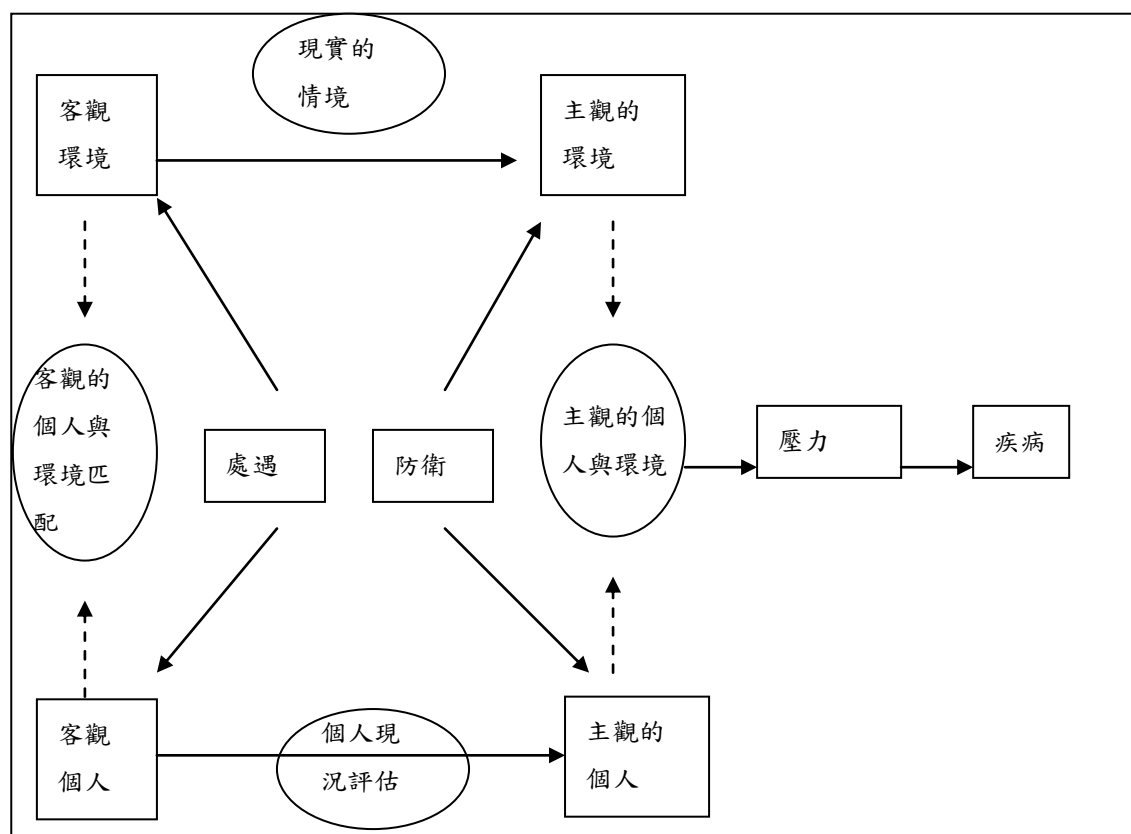


圖 2.2.2 個體與環境匹配模式

資料來源 French 轉引 Caplan & Harrison, 1993 : 256

### 三、要求—控制—支持模式 (demand control support model)

Karasek (1979) 提出工作要求與控制模式 (JDC)，職場壓力二個重要的工作面向在於工作要求與工作控制； Johnson and Hall (1988) 加入支持形成「要求—控

制—支持模式 (JDCS)」。工作要求與控制模式 (JDC) 主要強調工作與健康之間，被稱為工作壓力模式，工作要求在工作負荷，主要是時間壓力和角色衝突，而工作控制稱為決定的程度 (decision latitude)，即個體能夠控制工作的程度，包括技能和決策的能力，根據「要求—控制—支持模式 (JDCS)」對工作過程有所控制將降低工作者的工作壓力，增加學習的機會，然而心理學家認為學習也是一種壓力，所以高壓力的工作是高需求、低控制和低支持，這種工作容易產生心理壓力與生理疾病，相對高需求、高控制和高支持，則增加學習動機和技能發展，如圖 2.2.3。

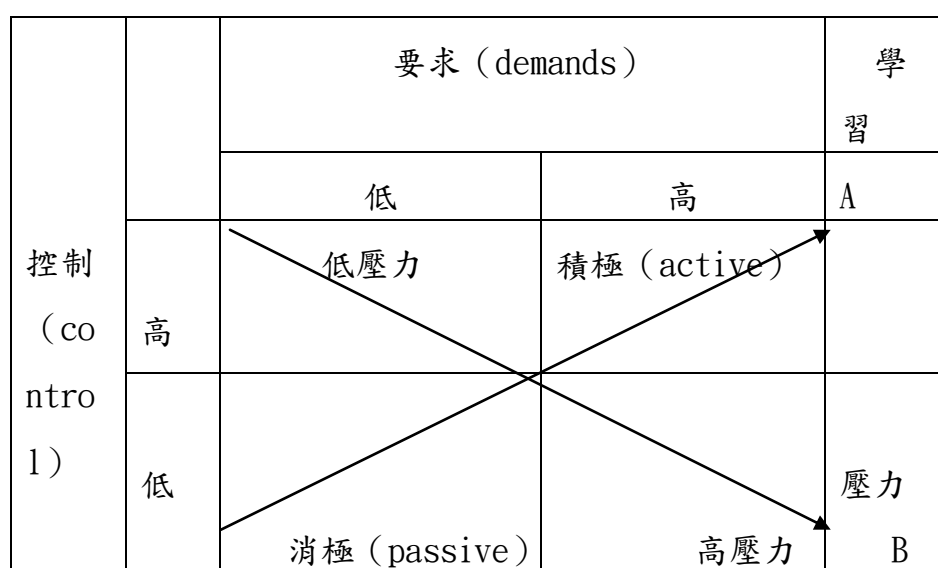


圖 2.2.3 要求—控制—支持模式 資料來源：(Karasek (1979) 轉引 Doef & Maes, 1999:88)；

就以上的理論，壓力是逐步形成，先是生理上不適警覺到壓力的到來，此時會對壓力進行抗拒，直至無法承受壓力，而造成衰竭現象。職場上工作壓力有來自於個體特性與環境匹配的程度，當個體感覺環境不符自己時，壓力隨之而起；工作者缺乏自主和控制工作過程和決策時，使得工作者自覺工作滿意度降低，導致工作壓力。避免社工員過早發生「耗竭」和「心理的壓力」於機構、督導和社工員個人，仍應注意預防和紓壓方式(梁偉康,1997;陳彰儀,2000;Brown & Bourne 林鐘淑敏譯,2000)。

- (一) 機構而言，除能增加工作人力外，督導或主管人員，對工作人員的工作壓力肩負預防和紓壓重責，例如要能注意其生理徵兆，精神不濟、身體疼痛。行為徵

兆，機械式工作缺乏熱忱、感覺工作繁重表現遲鈍，注意新人初始狂熱，避免工作量過大導致無法負荷、或過於投入受到同事抱怨，或其他同事過度依賴新人工作精神。適時的發揮督導行政、教育、支持和調解之功能，督導者面對社工員有工作壓力時，應給予情緒上之支持，表現出同情與親切關懷，其表現優異時，適時給予獎勵可提昇士氣，為增進其專業知識和改進服務的技能，應給予加強訓練與進修的機會，期能完成任務，除了給予資訊支持之外，應協助其完成。

## （二）社工員本身

1. 工作負荷過重時，應檢討自己的能力、加強時間管理、主管溝通、學習拒絕及授權。
2. 當角色混淆時，此時應多了解工作內涵，多與主管、部屬及其它單位溝通，把不滿意的情緒用適當的方法反應出來，不要強忍。
3. 當角色衝突時，界定角色需求，應避免太多改變，此時需要依自己的需求排出扮演好角色的優缺點因應。
4. 重視社會支持網絡，重視與家人的情感聯結。家庭是每個人重要的支持系統，其次應重視與同儕之間的人間互動，朋友之間應維持良好的關係，遇挫折和壓力時能提供友情的贊助，同僚之間應發揮同理心，當家人朋友和同事之間需要幫助時，能提供適時的支持。
5. 其他有關個人生活規劃和注重休閒生活，以適時調劑壓力。

## 叁、保護性工作社工員工作壓力相關研究

### 一、保護性工作社工員壓力源

有關社工員工作壓力相關研究有黃婉菁等 8 篇（如附表 2.2.2），渠等研究與之對照 2.2.1 工作壓力源，研究中主要工作壓力源仍以組織內所產生的工作壓力源，其中就保護性社工之工作壓力方面：工作負荷與工作量多，導致工作負荷壓過工作興趣，或擔心無法完成工作（許祖維，2007；劉芷吟，2009；李佩玲；2009；李宜珊，2010；林怡君（2010）；汪芩如，2011）。工作無力感大於成就感、工作價值與兒童留任保護矛盾、專業未受社會廣泛大眾重視（許祖維，2007；林怡君，2010；李宜珊，

2010；汪芩如，2011)。輪值班和工作時間太長(劉芷吟，2009；汪芩如，2011)。經常外出訪視、風險及危險(劉芷吟，2009)。在組織中角色衝突角色混淆及角色期待的壓力感受大，尤其面對外界不同的角色期待(林怡君，2010)。承受組織或管理上的壓力大，其中又以「不知未來的發展機會最高」組織並未給予升遷管道，讓社工員覺得沒有未來感(林怡君，2010；李宜珊，2010)。媒體報導、民代介入個案處遇會感到明顯壓力(汪芩如，2011)。

## 二、工作壓力因應的方式

如果組織能夠給予情感性支持，能夠適當適時的給予關懷、支持等，使其情緒上獲得安慰與鼓勵，適時提供兒童保護社工員建議、意見、忠告經驗或是資訊等，使其處理更順暢。辦理相關減壓研習及文康活動，增加輔導知能研習課程或研討會(劉芷吟，2009；)。系統性培訓機制以提升自我效能及角色壓力紓解壓力。(李佩玲；2009)。遇到工作上壓力會尋求支持和理性解決，但面對組織管理壓力時，會以逃避方式因應(林怡君，2010)。建議機構主動提供社工照顧協助方案、社工員自我調適及改變自我(汪芩如，2011)。

表 2.2.2 社工員工作壓力相關研究

研究者 年份	研究主題	研究對象	研究結果或建議
黃婉菁 (2002)	從工作生活品質、工作壓力觀點探討社工員專業生涯承諾相關研究	嘉南地區公、私部門社會工作實務者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 促使社工員提高其工作生活滿意度是屬心理和精神之激勵因素。</li> <li>2. 生活品質滿意度提升可以降低工作壓力的感受。</li> <li>3. 社工員的工作負荷過重，除工作者本人之外，組織亦應有妥善的人力協調與規劃，以避免社工員耗竭所帶來的人力資源耗竭。</li> <li>3. 透過員工協助計劃建立支持系統，以減低社工員在工作或生活中所遭遇的安全與健康問題，並積極的提昇社工員的工作生活品質。</li> </ol>

表 2.2.2 社工員工作壓力相關研究

研究者 年份	研究主題	研究對象	研究結果或建議
許祖維 (2007)	解構專業：社工系大學畢業生離開社會工作的歷程	各社工領域的社工員	<p>一、工作壓力：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 城鄉差距資源缺乏，未能社工員工作負荷。</li> <li>2. 對社工工作興趣不高，興趣會被沉重的個案壓過去；</li> <li>3. 所學沒有被社會廣泛重視，社工只要累積經驗即可做。</li> <li>4. 無力感大於成就感。</li> </ol> <p>二、督導功能：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 督導支持性功能不足，希望督導能知道實務工作上所遭遇的困境，能分享他走過來的經驗，挫折時，能同理、安慰。</li> <li>2. 督導四大功能支持、教育、行政與協調本來就有所欠缺或有所偏重。社工員成長到一定程度，很難再從督導身上獲得其所需要的成長。</li> <li>3. 社工員與督導期待上的落差，如與工作無關的訓練、延長工作時間、配合機構的政策要求。</li> </ol>
李佩玲 (2009)	兒少保護社工員的角色壓力與專業承諾相關性研	公部門兒少保護社工員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 角色模糊不大，但個案負荷量太大，缺乏足夠時間完成交付任務。</li> <li>2. 自主性高，自我管控和自我規劃表現不錯。</li> <li>3. 自省能力及情緒管理能力高。</li> <li>4. 認同兒少保的工作價值與目標，但工作價值與留任兒保之間矛盾，即半數想離開的想法。</li> <li>5. 建議系統性培訓機制以提升自我效能及角色壓力紓解壓力。</li> </ol>

表 2.2.2 社工員工作壓力相關研究

研究者 年份	研究主題	研究對象	研究結果或建議
劉芷吟 (2009)	兒童保護社 工員人際關 係與工作壓 力之研究	兒童保 護社工 員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 輪班及額外行政工作，使得社工員感到工作負 荷量繁重，其他像是工作時間長、經常外出訪 視、風險及危險、工作負荷量繁重都是工作壓 力的來源。</li> <li>2. 年資一至三年的工作壓力較大。</li> <li>3. 應給予情感性支持，能夠適當適時的給予關 懷、支持等，使其情緒上獲得安慰與鼓勵，且 適時提供兒童保護社工員建議、意見、忠告經 驗或是資訊等，使其處理更順暢。</li> <li>4. 辦理相關減壓研習及文康活動。</li> <li>5. 增加輔導知能研習課程或研討會。</li> </ol>
李宜珊 (2010)	兒童福利社 會工作人員 職業生涯發 展狀況之探 究	兒童福 利社工 人員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社工員工作壓力來自案主的無力感。</li> <li>2. 升遷管道不適當</li> <li>3. 導致社工離職因素在於工作環境，如無力 感、主管或督導、工作負荷量大及福利制度。</li> </ol>
陳虹鈺 (2010)	已婚社工員 的工作壓力 與家庭衝 突對家庭滿 意度的影響	社工專 協會員 暨家扶 基金會 社工員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 已婚社工員上班並不固定，突顯了社會工作 時間過長且隨時必須保持有彈性的工作特 性。</li> <li>2. 工作一定程度上妨礙了對家庭生活的責任， 佔去與家人相處的時間，無法培養家人共同 的興趣，家面臨被工作牽絆的窘境，導致已 婚社工員工作與家庭之間衝突的可能性。</li> <li>3. 建議建立友善職場減輕工作量。調適改變自我 及正向思考。</li> </ol>

表 2.2.2 社工員工作壓力相關研究

研究者 年份	研究主題	研究對象	研究結果或建議
林怡君 (2010)	住宿型身心障礙福利機構社會工作人員工作壓力之探究	住宿型身心障礙福利機構社會工作人員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 較年輕資淺之社工員感受到來自於工作壓力較大，在組織中角色衝突角色混淆及角色期待的壓力感受大，尤其面對外界不同的角色期待。</li> <li>2. 兼任其他工作之社工員感受到較有成就感。</li> <li>3. 承受組織或管理上的壓力大，其中又以「不知未來的發展機會最高」。</li> <li>4. 遇到工作上的壓會尋求支持和理性解決，但面對組織管理壓力時，會以逃避方式因應。</li> </ol>
汪芩如 (2011)	婚姻暴力防治社會工作者工作壓力之研究—以各縣市家暴中心為例(量化)	各縣市家暴防治中心承辦人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大部分的社工員必需配合夜間出勤。</li> <li>2. 督導未成為社工員的壓力源，也未減輕社工員的壓力。</li> <li>3. 工作壓力以媒體報導、角色負荷、工作安全為非常大壓力源。</li> <li>4. 婚暴業務量繁重是工作壓力高度壓力源。</li> <li>5. 組織行為表現有三分之一的社工員會對案主失去耐心，六成無法限時內完成工作。一般行為會食慾不振。</li> <li>6. 民代介入個案處遇會感到明顯壓力。</li> <li>7. 建議機構主動提供社工照顧協助方案、社工員自我調適及改變自我。</li> </ol>

資料來源：研究者整理。

#### 肆、小結

社工員工作壓力多年來一直是社工界關注的問題，社工界也不斷在人身安全和法律爭取立法保護，同時就人力不足和薪資調整改善，但仍然存在壓力問題，個人人格質因應壓力能力，故然是個人需要學習調適和反思之處，惟壓力形成因素多元，如何來協紓壓，機構、督導等各級主管及同僚之間，在平日工作中應如何來相互協助，察覺出社工員在工作上所遭受的挫折，私領域中家庭或個人生活中可能發生而影響其工作情緒的壓力源，如何適時透過不同管道協助解決。更重要的做為同僚、主管如何主動發現、察覺，又如何去協助因應？因應的方式？因此有些問題應進一步探究，包括督導如何去發覺社工員工作壓力？又如何給予紓緩壓力的管理措施和因應辦法？

社工人員壓力其來有自，在增加人力不易的情況下，社工（福）機構積極的建構人力資源制度，激發社工員創造價值及組織效益，避免工作壓力導致職業倦怠和人才流失。



### 第三節 因應方法及政策

在增加人力不易的情況下，社工（福）機構積極的建構人力資源制度，激發社工員創造價值及組織效益，避免工作壓力導致職業倦怠和人才流失。機構賦予督導職位權力，在督導過程中能思考工作的目的或使命，營造對工作的激勵，激勵他人追求目標，並面對所面臨的機會和挑戰。當政府法今逐步邁向社工人員人身安全保護，營造安定、安心和安全的社工職場環境，當社工員壓力導致身心俱疲，身與心的健康維護，機構主管人員與員工，豈能置身於外。

#### 壹、激勵制度

管理科學將組織當做龐大機器，欲運用最佳原則，善用科學方法來改進員工生產力，古典管理理論要求機械的效率觀念，然而對個別差異的不夠重視，和忽視了心理和社會因素，人群關係學派的興起，認為提升效率應使人類的潛在能力充分發揮，尊重個人差異和維護個人尊嚴，及採用激勵的原則提高員工績效的觀念。

#### 一、激勵的定義與相關概念

##### （一）激勵的定義

Robbin 激勵可以視為一種想要去做某些事情的意願，而此意願受到該行動能否滿足個體需求的限制，激勵傾向於外在環境對個體的心理作用（李茂興譯，1998）。張潤書（2000）認為激勵是某人或機關組織針對他人生理上及心理上的各種需要，適當採取物質的與精神的刺激鼓勵方法，設法滿足其需要，激發其內在的工作意願，從而產生符合某人某機關預期行為的一連串行動。溫金豐等（2007）認為激勵原意是「去行動」，主要研究員工能自願的、持續的、行動來達成組織目標，個體願為這個組織目標努力付出的意願，但這意願受制於此一努力是否能滿足個人的某種需求。

個人工作態度會受到內在人格特質的影響或對被指派的認同不一，因而影響工作動機，個人士氣的提升在於工作動機，這種內在心理歷程或特質，藉由外部環境給予個人心理作用，即是激勵。如何透過適宜的鼓勵與支持予以激勵，無論給予物質上或精神上鼓勵，都以滿足其生理或心理上的需求，足以激發其工作態度，達成個人或機

構要求的行為。

## (二) 激勵的類別

激勵能促使工作動機與其獲得的報酬有關，有些學者會將激勵制度加以區分：

### 1. 內在報酬 (intrinsic rewards) 與外在報酬 (extrinsic rewards):

Byars & Rue 指出內在是透過某些活動或任務的內涵來獲得工作滿足、成就感、個人成長、地位、一種無形的給付；外在的報酬則是一種實質的給付，昇遷、獎金、加薪、福利的提供 (林欽榮譯，1995)。

### 2. 物質性、社會性及活動型的激勵制度

Greenberg & Lieberman 依所能滿足的需求層次，將業務程度的激勵制度分為：物質性報酬在於財務性報酬，用來滿足生理需求，社會性指滿足員工社會以及自尊方面的需求，活動型則在於滿足員工的成就方面的需求 (轉引 江靖芬，1996)。

## (三) 有效的激勵方法

林欽榮 (1998) 認為要進入激勵最佳途徑是激勵員工要給員工充分的訓練、創造次級目標、定期報告成績；安排適當的環境、擴大工作範圍、給予適當的授權。

在企業競爭與獲利不若往昔，員工士氣又日漸消沉，無法像以往給予優渥獎金，提供物質獎勵之報酬，公司往往以多元的方式獎勵員工。激發員工內在動機的環境，自主性、勝任感和人際關聯，當員工擁有自由度、有辦法完成任務，同時又有人支持時，往往能展現較強的內在動機 (周佳敏、鄭伯璦，2012)。在創業資訊網 (2015) 談企業家激勵方法，標舉七大激勵方法，包括：1、信任激勵法 2、職務激勵法 3、知識激勵法 4、情感激勵法 5、目標激勵法 6、榮譽激勵法 7、行為激勵法。

梁偉康 (1997) 認為社福機構不像商業機構一樣，提供獎金來激勵員工，這不僅會影響社區人士對形象的改觀。社福機構非物質充裕，決不能採外在激勵的方式。機構不能將員工視為一種生產工具，應重視其他方面的需要，改善員工的工作情緒與工作效率，不致使工作過於單調和缺乏創意，增加其成就感，提供參與決策的機會和增進主管和屬員之間的溝通，善用讚賞和尊重的態度。社會福利機構的激勵

方法歸列為：1. 實工作輪調 2. 實行工作擴大化；. 工作豐富化 4. 在機構裡成立自治工作小組 5. 提供員工參與機構決策過程的機會 6. 協助員工製訂其事業前發展方案 7. 建立完善的考制度和良好的升遷制度 8. 設計和提供符合員工學習需要之員工發展活動。社會機構獎金激勵制度不可行，然而企業在經營不如往昔的情況下，也漸朝向多元獎勵制度。激勵方法與途徑整理如附表 2.3.1。

表 2.3.1 激勵方法與途徑

類別	方法或途徑	內 容	參考書目
激勵方法	在機構實施職位輪調	定期近似工作輪調，減輕乏味之程度。	梁偉康 (1997)
	實工作擴大化	有能力願承擔的社工員給予承擔更多工作職責和較多工作量。	
	實工作豐富化	更大自主權，能決定工作的方法和步驟。	
	在機構成工作小組	將同工組成工作小組，推行各項計畫，共同解決問題。	
	提供員工參與機構決策過程	促進上下溝通，與提高同工對工作滿足感，容許對身福利、機構服務發展方向及服務推行方式發言。	
	協助員工製訂其事業前程發展方案	生涯規劃，有機會自我評估技能、潛力和事業前程，使個人職涯目標與機構目標擬定計畫。	
	建立完善的考績制度和良好的升遷制度	為員工訂定生涯規劃, 提供培訓，以詳實考核，俾益升遷，以發揮所能。	
	設計和提供符合員工學習需要之員工發展活動	設計和提供符合員工學習需要之員工發展活動，以應工作豐富化和工作擴大化所需技能。	

表 2.3.1 激勵方法與途徑

類別	方法或途徑	內 容	參考書目
激勵途徑	充分訓練	給予充分的訓練，激發生產動機。	林欽榮 1998
	創造次級目標	站在員工的立場設計較容易達成的目標。	
	定期報告成績	管控進度，追蹤目標，避免疏漏。	
	安排適當環境	工作環境安排，增進員工順利交談。	
	擴大工作範圍	工作輪調，可降低疲勞的效果。	
	給予適時的授權	充分授權增加其責任心。部屬有不得已的疏忽不造成太大的妨害，應有為部屬承擔責任的心胸。	
激勵方法	人際關聯	渴望能在工作中與別人溝通，保持親密的友誼關係，以便得別人的支持。	周佳敏、 鄭伯璦 (2012)
	自主	工作豐富化是給予員工更重要的責任，更多的工作自主權。	
	勝任	能勝任工作是自尊的主要來源	
激勵方法	信任激勵法	主管與部屬、同工之間的相互信任、理解，有助團隊精凝聚。	創業資訊網(2015)
	職務激勵法	會管理、善用人、揚長避短、及時提拔重用。	
	知識激勵法	領導幹部實踐中累積知識加強學習。	
	情感激勵法	關心精神與心理健康。	
	目標激勵法	確定目標誘發人的動機和行為。	
	榮譽激勵法	表現突出，具代表性人物給予必要的精神鼓勵。	
	行為激勵法	強烈的示範作用，能夠引發人們的情感	

資料來源：研究者整理自梁偉康（1997）、林欽榮（1998）、周佳敏、鄭伯璦（2012）、創業資訊網（2015）。

## 二、激勵相關理論

張潤書(2000)將激勵理論內涵區分為：內容理論、過程理論及增強理論三部分，如表 2.3.2。就內容理論部分，早期激勵理論，理論著重在激起、發動或著手有動機的行為因素，過程理論與增強理論，則近代發展出強調個人期望與公平性，如何持續性的增強希望的，減少不要的，像是公平理論由亞當斯 (J. Stacy Adams)、史金納 (Burrhus F. Skinner) 學習理論。

表 2.3.2 激勵理論內涵

類型	特徵	理論	實務上運用	對社工界的啟示
內容理論	激起、發動或著手，有動機的行為因素。	1. 需要層次論 2. 激勵保健理論 3. ERG 理論	利用滿足個人對於金錢、地位、成就感的需要予以激勵。	有些研究強調社工員要求的是工作自主性、受尊重與成就感。
過程理論	有關激起行為的因素，及行為模式的過程、方向和選擇。	1. 期望理論 2. 公平理論	藉澄清個人對工作投入績效要求，及獎酬的知覺予以獎勵	強調勞動條件薪資待遇比較之下會認為工作辛勞未能獲得如醫師、律師之類待遇。
增強理論	有關增加重複所希望行為的可能性，及減少所不希望行為的可能性兩方面的因素。	增強理論 (工具性制約作用)	藉獎勵所希望行為予以激勵	近年政府重視社工員的辛勞除增加用人計劃，研擬提高薪酬，也注意社工員工時問題。

資料來源：修正自張潤書 (2000)

### (一) 早期激勵理論

早期激勵理論著重在找出個人不同的需要，而相同是個人需要獲得滿足才能受激勵的作用，激發出工作動機，上述個別需要，如 Maslow 的「需要層次論」有生理、安全、愛、尊榮感和成就的需要；Herzberg 雙因子理論，物理空間、行政管理措施、人際關係及薪資因素視為保健因子，激勵因子是成就感、認同感、工作內容、職責及個人成長；Alderfer「ERG 理論」將人類的需要分成三個層級，生存需要（need of existence E）、關係需要（needs of relatedness R）及成長需要（needs of growth G）。茲將需要層次論與雙因子理論整理如表 2.3.3，理論表現於社工員身上是社工員在工作上不是特別在乎職位與待遇，反而比較在意工作上的成就與尊榮感，有沒有機會在工作中更豐富，能持續貢獻所長、保有專業的自主性等等（彭懷真，2009a；黃媚楨，2009；李安爵，2010）。

表 2.3.3 雙因子與需要層次激勵理論

理論	因素	內 容
雙因子理論	維持	金錢、技術、地位、個人生活、工作安全、工作條件、公司政策與行政等
	激勵	成就、認知、升遷、賞識、進步、工作興趣、發展可能性、責任
需求層次論	生理	食、衣、住、行需求，足夠維持生計的碼條件，安定員工工作情緒。（暖氣空調、基本薪資豐足膳食、工作環境）
	安全	充滿保衛自身安全的防衛機構，自身免於挫折、緊張和憂慮的環境中工作。（安全工作環境、福利、薪資、工作安全）
	社會	歸屬感、認同感和友誼。（督導關係、和諧工作團體、同行友誼。）
	自我	求取自尊和獲得聲望，獲得別人的敬重產生自我價值，自信、聲望和力量感受。（工作頭銜、功績報償、同事和主管贊譽、責任感、工作本身、責任感）
	自我成就	不斷追求自我發展、表現自我成就和發揮潛力。（挑戰性工作、創造力、晉升、工作上成就）

資料來源：研究者整理自梁偉康（1997）、林欽榮（1998）

## (二) 近代激勵理論

### 1、近代激勵理論的過程理論

是藉澄清個人對工作投入績效要求及獎酬的知覺予以獎勵。如期望理論強調員工為達到公司的目標，員工要付出多大的努力取決於多少收穫的認知，期望理論認為在兩種情況中會被高度激勵，第一、他們認為自己的努力會導向成功的工作表現，第二、成功的工作表現，會導致他們所在意的報酬或結果。公平理論 (equity theory) 公平與否是當事人就付出與報酬與他人比較之後，當個人覺得付出與結果比率不相等，會覺得有差距或不公平。公平與否與員工自覺有關，有些學者提出幾項公平的層面，內在公平性涉及員工在相同組織內從事特定工作而所得的給付；外在公平性則是與其他組織機構員工執行相同工作者的給付；個人公平性是指報酬與個人貢獻；組織公平性是指組織的利潤應如何在組織機構內分配的問題 (Byars & Rue 林欽榮譯，1995)。

### 2、近代激勵理論的增強理論 (reinforcement theory)

此一理論主要以史金納 (Burrhus F. Skinner) 學習理論，主要論述在於工作人員被激勵的行為如何可以長久維持，增強理論認為透過積極增強、懲罰、迴避學習和消滅，可以強化或改變個人行為的增強。該理論認為行為的後果，才是影響行為的主因，所以增加激勵可以提高效率也可以利用鼓勵來減少其犯錯，工作不良或未達目標時，可以運用處罰導正其行為表現，同樣當個人中斷被鼓勵或獎勵時，也可能降低其工作表現或產出 (張潤書，2000)。

## (三) 人群關係理論

Skidmore 認為以人群關係理論是針對個人需求，強調人群、與他人之關係，管理者可為激發動機者，帶動工作發展及生產力的主要人物。管理者儘可能運用動機因素，如滿足員工之需求、經濟、安全、自我需求、好奇和創造之需求。人群關係學者認為傳統管理科學理論重視制度規章對人的控制與管理，轉而研究人與人之間關係，

美國西屋電器公司霍桑實驗接力配線研究，機構有較高的生產力，完全是每位成員的工作態度，當對工作滿意的工作人員之間共事，才會發揮互相激勵、互相協助，達到預期的生產的目標。此理論包括全面參與決策、計畫過程。當工作人員感到屬於機構的一部分，自會盡力所為、協助控與運作。社會福利機構亦能讓社工人員參與計畫、政策決定、及機構決策之主要角色。當社工員感覺有歸屬感，會成為經常互動的動機，有動機，並提供更佳的服務（蔡啟源譯，1998）。

### 三、激勵相關研究

激勵理論發展源自於人群關係的重視，能發揮激勵的功能常會考慮主管的權限及考量擁有之資源，而屬員的工作績效與獎勵之間，給予的獎勵程度多少、獎勵類別能否滿足需求，改善工作環境和生涯發展都是激勵社工員工作動機因素。

在探討激勵理論應用於社工員，多半傾向於工作滿意度及組織承諾，正如有社工服務經驗的同學所言，社（工）福單位要給予獎金的机会並不多，如同要有獲得特別高薪，仍要考量預算來源，尤其是非營利組織。因此社工員或許基於服務人群職場倫理，多了一份愛心和同理心，在討論其工作壓力時，會拋出家庭、人力不足和工作條件等問題導致壓力，並不特別苛責於實質現金報酬的給予；而會感受到其壓力源在於工作人員缺乏工作自主性與參與感，當主管給予自主性較高時，能激發其工作滿意度及滿足感，社工員並不以金錢是唯一的激勵措施，相反的在於主管的充分授權、對完成工作賞識，和工作上的成就感，這種來自於心理和精神層面的感受，提升其工作滿意度（黃婉菁，2002；黃媚楨，2009；李安爵，2010）。

表 2.3.4 激勵相關研究

作者	題目	研究對象	研究結果或建議
黃婉菁 (2002)	從工作生活品質、工作壓力觀點探討社工員專業生涯承諾相關研究	嘉南地區 公、私部門 社會工作 實務者	1. 促使社工員提高其工作生活滿意度是屬心理和精神之激勵因素。 2. 專業關係及成長會影響社工專業生涯的承諾。



表 2.3.4 激勵相關研究

作者	題目	研究對象	研究結果或建議
黃崑楨 (2009)	社工員之薪酬 制度勞動條件 與工作滿足對 組織承諾影響 之研究—以台 中縣市為例	台中縣社 福機構社 工員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 獎金不是激勵自我努力工作的原因，在工作中的成就才是我努力工作的動力。</li> <li>2. 社工員不會對機構強烈的要求直接的金錢給付。</li> <li>3. 上司充分授權，不需要物質上得到或獎勵，就可以提高工作滿足感，如果受到上司的賞識，花自己的時間也會工作。</li> </ol>
李安爵 (2010)	早期療育社工 人員對組織制 度、督導行為 之認知與工作 滿足感相關性 研究	早期療育 通報暨個 案管理中 心社工員 或個管員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社工員對於透過積極參與的督導行為，來獲得滿足感是最關鍵的因素。</li> <li>2. 先透過員工參與決策，進而使員工產生認知，會提高社工員在工作掌控與自我效能的滿足感。</li> <li>3. 社工員對績效評估及專業督制度的認知高於對激勵、懲罰及升遷制度。</li> </ol>

資料來源：研究者整理

#### 四、小結

從這相關研究所得果，驗證了梁偉康和 Skidmore 提出社福機構激勵的方法。而這些激勵的方法，有的要透過工作設計來提供適合於社工員的工作；有些則需在社工員顯出工作單調和倦怠感時施以激勵，例如工作輪調、工作豐富化與擴大化，增強工作授權執行能力。社工員服務個案希望能自主性和專業性，授權可以培養其自主性、學習自我決定，能妥適運用激發部屬完成工作的責任心、榮譽心、成就感和創意。當社工員久任其位，感覺未來發展不確定，無鬥志時，需提供升遷制度發掘人才、鼓勵和獎勵其為機構的付出與貢獻。進修不僅是個人生涯的一部分，但在增進專業技能社工界鼓勵同仁進修及訓練，希望能回饋機構，嘉惠案主，這些激勵制度相對應的是社工員專業技能不足，陷於工作壓力時，能提供因應方式。更多的激勵則於平常共事互

動中，能不知不覺的展現出來，如 Skidmore 談人群關係，社工員之間如能維持和諧氣氛，才會發揮互相激勵、互相協助，達到預期的生產的目標。提供全面參與決策、計畫過程。當工作人員感到屬於機構的一部分，自會盡力所為、協助控制與運作。

社工人員壓力其來有自，在增加人力不易的情況下，社工（福）機構積極的建構人力資源制度，激發社工員創造價值及組織效益，避免工作壓力導致職業倦怠和人才流失。多工作壓力的形成也許就在於上述的過程中，激勵適當的應用，也許已適時緩解沉積久之工作壓力，然督導如何展現其中激勵方式的因應方法呢？故研究者渴望了解督導在社工員面臨壓力如何協助克服其困境？產生效果？

## 貳、員工協助方案

一個企業所能提供不再只是勞工福利制度的郊遊旅行、餐飲服務、設置托兒所或托老來替代家庭照顧、健康檢查來維護從業人員身體健康為滿足；於今企業運用了員工協助方案協助主管增進組織行為知識與運用，並主動關懷協助員工適應工作環境，認識問題與協助解決，避免怠工或缺勤，影響生產力，社工界可否加以採用因應呢？

### 一、員工協助方案之定義與相關概念

#### （一）員工協助方案（EAP）之定義

根據員工協助方案相關文獻定義（如附表 2.3.1），綜合其定義員工協助方案是企業提供一套有系統、有計劃的活動，以協助個人增進問題解決的能力和適應工作環境，以提高生產力，以減少公司招募與訓練成本的損失。

#### 1、員工之問題

早期員工協助方案在解決員工酗酒問題之戒酒團體，逐漸發展出專業的服務技巧與模式，服務內容延伸到工作壓力的紓解、婚姻與家庭諮詢、個人財務和法律困擾、生涯管理、衝突管理及危機處理等諮詢，謝鴻鈞（1998）指出其主要服務應包括工作、健康及生活等面向，工作方面勞動條件與生涯管理；健康方面則是利

用工作場所提供各種健康檢查、醫療等服務，以協助員工維護身心健康，提昇生活品質；生活層面在於提供可能直接或間影響工作與生活問題的服務，如托兒托老。

## 2、有系統和有計劃的活動

提供一系統化的服務輸送模式，透過輸送模式找出需要協助的員工，經由專業服務人員的評估、分析，透過資源整合、服務追蹤管理，針對員工之問題解決，提供一種或多種資源的轉介來協助解決面臨的困境。

## 3、目的

從這些服務的內涵析述其目的主要在個人與組織層面，個人方面協助員工找出並解決其影響工作表現的可能問題；組織面除了避免員工因個人因素請假、工作倦怠、辭職等影響生產力，減少公司招募與訓練成本的損失，並能促進生產力而設計的友善職場。

表 2.3.5 員工協助方案定義

姓名及年代	定義內容
Bradley (1975)	員工協助方案是在商業和工業這個領域內提供社會工作處遇的機會，且因員工問題多元且複雜，須連結相關資源協助解決，於此最適宜社會工作的技巧與方法，提供社會工作一個服務於企業的機會。
蘇景輝 (1989)	員工協助方案是指由公司、工廠，或工會提供諮商服務給員工及其家屬，以協助他們解決各種個人或家庭有困難之員工的方案，又稱員工諮商方案、特殊健康服務及員工協助系統。
林仁和 (1995)	提到員工協助方案 1970 年正式形成，是一種協助員工的新策略，該策略建立在酒癮職工協助方案上，再加上對其他感情的、生活的、行為的，甚至於醫療問題的協助。
林萬億 (1993)	認為員工協助方案在於有效的確認與治療低工作成就的員工有關醫療與行為，其主要目標在於恢復員工正常行為與生產力，這個方案不僅對公司有利，同時嘉惠員工。

表 2.3.5 員工協助方案定義

姓名及年代	定義內容
謝鴻鈞 (1998)	指出員工協助方案使用多重複合的策略，協助員工解決其影響工作表現的個人問題。訓練活動其主要關切的是人力資源的發展，一般包括諮商、生涯計畫、婚姻家庭及其他有關心理健康問題，類似這些問題都會影響工作者的生理、心理健康和員工生產、公司利益
Cunningham 廖秋芬譯 (2000)	對於組織內的員工，當他們正面臨生活或工作上的問題時，透過方案提供直接的服務給他們。
行政院勞工委員會 (2009) 「員工協助方案」宣 導手冊	員工協助方案是企業組織為了照顧員工及提昇生產力，所提供的一種計畫性活動，目的在發現解決會影響勞動生產力的個人問題。其計畫性活動是指，藉由專業工作者及一定的服務輸送程序與方法所提供的協助，是一套有組織、有系統的公司制度與活動。
美國員工協助方案協會 (EAPA)	提供組織和他們員工多重方案一系列諮詢策略，以解決與組織有關的個人和家庭成員困難，更詳細的說，方案的設計是在協助工作上的生產力問題，和幫助勞工業主 (employee clients) 確認和解決有關個人健康、心理、家庭、財務、法律、酗酒、藥物濫用、壓力及其他可能影響生產力問題。

資料來源：研究者整理

## (二) 員工協助方案執行的要素

Bradley (1975) 指出其執行的要素包括：

### 1. 政策和程序

每個公司必須建立一個清楚的政策，讓勞工能夠知道自已的問題和鼓勵解

決，並保證不會因為生活上的問題遭受工作不保的疑慮，程序必須詳加說明如何去執行政策，執行的步驟，和管理者和工作者處遇的角色。

## 2. 訓練

為了執行員工協助方案，管理者必須修正或改變們傳統的行為模式和引進新的方法。因此員工協助方案的重要因素是從高階管理者到低階管理者，他們必須了解方案的功能和哲學。訓練可經由會談、角色扮演、影片和討論，訓練政策、程序、角色，特別是在如何確認勞工問題，和工作效率降低確認和證明。除此而外，所有勞工和他們的眷屬必須了解這方案和公司政策和程序，發展一個有效的教育方案是強調這些資訊的傳達。

## 3. 服務提供

方案要能夠有好的發展政策和有知識的管理者，但假如處遇沒有效率和專業，對管理者和勞工都無益，通常管理確認案主有關缺乏工作效率和引介找到員工協助方案的幫忙，提供鼓勵勞工去確認問題和找幫忙。很多問題，需要能夠透過員工協助方案直接去處理，另外，嚴重的情緒問題、複雜法律或財務問題，需透過外界的協助獲取資訊和轉介服務。

## 4. 追蹤

一旦轉介外部資源，員工協助員要去追蹤要求並保證服務適合勞工使用。

### (三) 員工協助方案核心技能

美國員工協助方案協會(EAPA)提出員工協助方案的核心技術在於(轉引 林桂碧、葉長欣，2009)：

1. 諮商、訓練和協助組織的管理者(經理、顧問和工會幹部)找出受僱者的問題、改進工作環境和改進受僱者的工作效率。
2. 提出可適用於受僱者及其家庭成員，和工作組織的方案。
3. 提供受僱者案主保密性和時間的確認和評估服務給個人有關可能影響工作效率問題。
4. 使用結構式面質、鼓勵和短期干預去處理受僱者案主可能影響工作效率的問題。

題。

5. 為了治療、處遇和協助而轉介受僱者案主，同時要監督和追蹤服務
6. 協助組織建立和維持有效的處遇連結其他服務的提供者，和管理提供者契約。
7. 提供組織諮詢、鼓勵受僱者接近並利用含蓋醫療和行為問題的健康福利，不限於酗酒、藥物濫用和心理和情緒失控。
8. 評估員工協助方案在組織和個別員工工作成效。

#### (四) 員工協助方案服務模式

職場上員工問題多元和複雜，須透過不同的資源連結，以目前提供輸送之模式，有工協助方案透過不同的資源的連結，其服務模式，國內學者方隆彰以「受雇與服務來源」分為組織內模式與組織外模式；Cunningham 以「公司內部以管理為基礎的模式」、「工會為基礎的會員協助方案」、「契約模式」、「混合模式」。國內台灣電力公司則以成立同心園地，透過訓練，以員工志願服務的模式來提供服務。

表 2.3.6 員工協助方案服務模式

作者	模式	內容概述
Cunningham 廖秋芬譯 (2000)	公司內部以管理為基礎的模式	員工協助方案的工作人員是組織的員工。其優點是公司中若能提供訊息、回饋與處遇管道，公司內部員工協助方案較容易去擬出有回應的和彈性的方案，使其配合機構的需要。缺點在於員工協助方案並非營利，當組織合併或變動時，容易受傷害；另一缺點在於內部員工因為在相同的工作環境中，在服務的過程中會帶有較多主觀性。
	工會為基礎的會員協助方案	由工會來提供會員服務，工會佰澄清誰需要服務與福利，其所關心的是會員，而非營利取向，其主要的責信是會員，而非企業或僱主，所以建立信賴的支持體系，以滿足會員的需求，故工會為員工提供協助與員工協助方案相似，因而有時會與企業提供的員工協助方案相衝突。

表：2.3.6 員工協助方案服務模式(續)

作者	模式	內容概述
Cunningham 廖秋芬譯 (2000)	契約模 式	企業外部機構以合約的方式來提供簽訂服務合約，其優點可視企業規模和需求提供服務方案，其優點之一，另外具客觀立場；但不易以「直接互動的方式」介入這些已訂契約的公司和它們的獨特文化。另一缺點則是契約以外，很難提供服務，如次數、延長時間等。
	混合模 式	1、由公司內部的管理服務方案，搭配少部分的契約服務； 2、或公司以內部的管理方案，在推銷給其他僱主； 3、或內部管理與工會會員服務模式併用。
台電公司	志工模 式	國內台灣電力公司則以成立同心園地，透過訓練，以員工志願服務的模式來提供服務。
方隆彰 (2011)	組織內 模式	組織內部模式，社工人員直接受僱於某一組織，為組織提供各種相關的服務，組織包括有企業、工會、政府和非營利組織
	組織外 模式	社工人員受僱於外部社福機構，政府機構或營利組織，依據企業與上述機構訂定服務契約，其服務的方式有駐點服務，即由員工自行至合約機構接受服務；外部服務，由合約機構社工員至企業來提供服務給。

資料來源：整理自方隆彰（2011）、廖秋芬譯（2000）、台電內部規章。

## 二、員工協助方案相關理論

員工協助方案其理論 Cunningham 則傾向於折衷主義，如自我心理學、人格發展理論，提供案領悟追求有意義生活歷史事件，使案主能對過去和現在問題連結，以評估案主各方面能力，再利用不同處遇技巧，像是問題解決或行為修正，或系統理論，了解工作環境帶給案主的問題（廖秋芬 譯，2000）。Bradley（1975）認為員工協助方案實施於工商業界，因員工問題多元且複雜，須連結相關資源協助解決，於此最適

宜社會工作的技巧與方法，參酌國內學者謝鴻鈞（1996）「工業社會工作實務——員工協助方案」一書，其論述員工協助方案的理論基礎有生涯發展、生涯轉換、工作理論，及工業社會工作、諮商理論。前者職涯發展、職涯轉換及工作理論已分別已上揭職涯發展與激勵理論章節中討論。

#### （一）工業社會工作

林萬億（1993）：「工業社會工作是運用社會工作的專業方法實施於工業體系或工業機構，透過社會工作專業與其他專業的協助，增進員工解決問題的能力，促進良好的工作適應關係，充實員工職業生涯的成就，提升合理而有效效率的生產環境」。強調運用社會工作技巧運用於企業員工，是使個人能調適進入組織，而非直接改變組織環境以配合個人，也使工業社會工作運用的組織管理系統，設計合於組織的方案並結合人力資源系統，協助員工訓練、解決員工家庭與心理健康問題。

#### （二）諮商輔導

諮商是一種過程，藉由這個過程幫助一個人去更有效的處理自己以及與環境所引起的壓力，心理學家視其為一種工具，藉此可影響一個對目前不滿的人有正向的改變。員工協助方案工作人員有時需要針對員工個人之身心健康、工作、家庭與心理相關問題諮商，工作人員需具有諮商認知。

#### （三）生涯發展

生涯發展包括個人的生涯規劃與組織的職位管理，組織及主管人員則需要提供生涯路徑，讓同仁了解有關組織職位結構及組織變遷資訊；個人自我評估個人特質、興趣、志向、社經背景，了解個人專長與意願後，透過組織生涯路徑訊息公告，考量可能的發展機會，考量每一工作的資格要求，衡量自己在組織中可能的職涯途徑，以便規劃契合自己的個人職涯，達成生涯發展的目的。

#### （四）職涯轉換

生涯發展是個人在職場上一連串的活動，生涯也一直隨著社會變遷、組織變革及個人狀況改變，中年危機可能因身體狀況變差或生產工具的改進，需要增進自己的專業技能，或改換工作等面臨個人職涯轉換，避免中高齡失業。員工協助方案可以提供



生涯諮商或規劃員工轉換工作。如漢翔公司透過

### (五) 工作理論

工作理論探討員工工作動機問題，工作動機理論是用來解釋組織管理對員工行為的影響，如激勵，透過外在的有給或無給報酬滿足激發內在的工作動機意願。

### 三、員工協助方案相關研究

在美國已經超過 30 萬家企業推動員工協助方案，美國財富雜誌評選 500 大企業有 75% 聘有專業公司為自己企業員工提供員工協助方案服務（范淑婷、葉長欣，2008），2005 年所有私人企業內有 40% 以上提供工作和生活相關的協助給勞工和家庭成員，他們的服務包括提供社區相關資訊、轉介法律、財務諮詢、兒童/老人照顧，和身心健康教育座談（Azzone et al. 2009）。國內政府推動之前，1980 年以前，即有天主教職工青年會協助教會青年適應職場壓力，企業界如松下電器（大姊制度）、東元電機（心橋信箱）、台灣 RCA 公司（溫馨家園）等.. 公司提供關懷員工工作與生活之制度，及救國團張老師成立「工商青年服務隊」，推動工廠心理衛生教育；1980 年起「勞工生活輔導員制度」、「廠礦工廠輔導員制度」其主要著重於心理諮商輔導，至 1988 年企業相繼推出員工協助方案；1995 年政府著手推動本方案結合人力資源發展、勞資關係、諮商輔導及工業社會工作；2003 年為因應經濟衰退與精神疾患罹患率明顯升高，開始積極推動機關學校之員工心理健康計劃，2007 年人事行政局辦理「公務人員網路諮商服務宣導」，並訂定「行政院所屬機關學校員工協助方案推動計劃」，由各機關訂定專屬性的員工協助方案，以解決員工工作、生活與健康等問題，目前 EAPs 在臺灣已成為民營大企業的重要福利措施，也是人力資源管理部門得力的管理策略，有 23.4% 大型私人企業推動（內政部, 2009）。

企業期待透過本方案的實施減少員工問題影響其生產力及成本，國內大型企業實施員工協助方案，其服務的模式以內置式所佔比例較多，並搭配外部資源與內部資源連結模式，員工協助工作人員，任專職者居多，可能與專業性有關（陳立秦，2001；陳威廷，2003）。以台灣電力公司為例，其員工協助員由單位員工經培訓後，以志工參與推動，外部資源則以付費委託外界心理諮商、理財和法律顧問協助。就其服務項

目無論在員工或企業主的提供亦都以工作所衍生問題為主，惟實際的實施結果，傾向於調解人際和私人問題（健康、財務、家務負擔），而工作特性方面較少有調解結果（陳立秦，2001；林栢章，2009）。就研究者經驗，給予新進工作同仁的協助，特別是剛踏出校門，渠等面對陌生的人、事、地、物，企業提供新進員工予以工作、生活等協助，可以縮短其適應和學習的時間，維護其工作安全之外，減少離職率，此與陳立秦（2001）研究目前多數實施員工協助方案企業，較大部分之企業著重在「新進工作者適應」相近。如何使員工協助方案被使用，研究指出需要透過職場活動中呈現員工和家屬使用所獲得的幫助的使用比率，以增加員工協助方案的訊息和能見度，同時指出職場上雇主提供更多的維護健康和預防方案，可以減少員工諮商輸送服務（Azzone et al, 2009）。范淑婷、葉長欣（2008）比較美國與台灣員工協助方案，在定義方面，美國的服務是問題解決取向，台灣預防於治療，偏向於照顧個別員工、發展個別員工的觀點。核心技術：美國著重提供諮詢、訓練和協助工作組織的管理人員，以處理員工問題、強化工作環境及改善員工的工作表現，並教育家屬及其有關 EAP 的服務。台灣則以照顧員工提供生活、工作及社會適應之協助，和方案設計評估與諮詢服務。

企業間透過公司部門的推動壓力管理方案、職場健康方案，又如某公司透過組織變革協助方案，透過同仁安置意向調查、協調同仁處遇措施，安置作業及持續追縱，協助同仁避免因變革訊息造成恐慌及避免成長期失業（張文慧，2011），在國內探討社工員運用員工協助方案較少論述，Weyers & Williams（2006）研究利用員工協助方案「建構個人能力方案」增進社工員工作效率，發現在專業知識、態度和行為上確有顯著的影響。

社工人員工作時間長是不爭的事實，復以外出訪視面對家暴、虐待的加害人，同樣面對高風險的工作環境，雖然社工人員本身是助人的專業者，但面對如上的工作壓力及新進人員對工作的期待及擔心受傷害，提供同仁類似的協助，或許可以減緩工作者的壓力及離職率。然而社工系所論述員工協助方案研究不多，僅搜集一篇。而相關研究又以企業為主體，故在文獻探討未能取得更關於社工界的論述。而該經搜尋一篇，其主要探討資源連結，郭守謙（2001）組織員工方案執行之資源連結模式探討，

認為社會工作將資源的認識與資源連結為專業技能之一，且社會工作服務個案問題本非單獨作業，且須與跨專業和非正式組織協調，對所在地資源瞭解，且可去激發與協調能力，使企業員工能人助自助。故仍強調社工專業性是用來協助員工協助方案執行資源整合。

表 2.3.7 員工協助方案相關研究

作者	題目	研究對象	研究結果或建議
陳立秦 (2001)	員工協助方案與工作壓力關聯性研究	1. 台灣地區 1000 大員工人數 500 人以上之企業員工。 2. 中部地區四家推動員工協助方案員工。	1. 主要服務活動為新人輔導、教育訓練、申訴管道；推動的方案有工作壓力、親子關係及工作與生活平衡。 2. 推動困難點在於缺乏專業人員、專職人員和專責機構。
郭守軒 (2001)	組織員工協助方案執行之資源連結模式探討	國內營造業、水電煤氣、高科產業等 10 大企業內員工協助承辦人	1. 企業直接引進聘用社會工作者協助員工協助方案的推動。 2. 企業連結外部社福機構引進社會工作專業服務。
孫景堂 (2001)	台灣企業推行員工協助方案對員工態度與組織績效的態度	行政院推荐已推行 EAP 之企業	1. 基層主管認為實施 EAP 有助於日常管理工作。 2. 高階主管認為有助員工穩定度和生產績效。

表 2.3.7 員工協助方案相關研究

作者	題目	研究對象	研究結果或建議
林栢章 (2009) (博士 論文)	員工協助 方案與社 會支持對 員工困擾 事件與幸 福感的干 擾效果研 究	國內7家高科技 公司	1. EAP 傾向於調解人際和私人問題 (健 康、財務、家務負擔)，而工作特性方 面較少有調解結果。 2. 研究對象執行 EAP 較強的企業，使用率 在 5%~7%，調解效果不強。影響因素可 能包括諮商保密性、專業性、熟悉性、 方便性及宣導活動。 3. 同事之間的支持可調解工作面的問題。
陳怡芳 (2011)	員工協助 方案對工 作壓力與 職業倦怠 之調節效 果研究	國內中大型高 科技產業及金 融保險業實施 員工協助方案 企業員工	EAP 員工福利方案對工作壓力與職業倦 怠有調節效果。
余維津 (2012)	工作負荷與 情緒勞務對 工作倦怠的 影響:以員 工協助方案 做為調節變 項	企業組織有實 施員工協助方 案員工	1. EAP 對工作負荷對工作倦怠有調節效 果。 2. EAP 對工作負荷對情緒勞務有調節效 果。 3. EAP 對情緒負荷對工作倦怠有調節效 果。

資料來源：研究者整理

#### 肆、小結

員工協助方案是近年政府勞工主管部門積極推動的一種多元資源的連結和多元

的服務方案，該方案社工員扮演重要角色之一，但台灣社會工作的發展是以服務社會的弱勢者，企業員工往往不是主要對象。社工員異於其他行業的壓力和無助感，是相關研究不斷的論述，且要求給求一個支持系統。Taibbi (2013) 則認為當社工員有問題應向督導提出，倘若從督導得到有限的協助時，社工員應向單位內人力資源部門 EAP(員工協助方案)請求協助，它們可以引導更多的選擇，而且 EAP 人員可以向督導解釋社工員尋求外界的協助並不是在威脅，或可以向督導說明社工員的所關心並不是簡單抱怨和個人的批評。社福機構社工員面對壓力自有一套紓解壓力的方式。

誠如前述需要一個具體的支持系統或一個可以傾訴的窗口，在探討社工員壓力因應方法與政策時，員工協助方案或許是一個選項，員工協助核心技術，對象包括組織內經理、督導等管理人員，提供給予管理諮詢去協助去瞭解員工問題和協助解決。

### 第三章研究方法

從文獻的探討中，我們歸納出社工員的工作壓力因素及其渴望機構提供協助，如建立支持系統，減少工作所遭遇的問題，並積極的提昇工作生活品質。督導制度有助社工員壓力的解決，壓力的形成有者積壓久已，有時突然遇上能力無法解決產生危機，激勵或激發工作動機作法，長期的激發完善制度規劃以創造個人價值及工作效率，危機則需要適時的因應，仍不失激勵的功能。也可採用員工協助方案關懷員工身心健康。這些大都賴訪談以便了解。

在本章中從研究方法的選擇、研究對象與抽樣方法、研究工具、資料處理與分析、研究倫理、研究嚴謹度及研究進度，提出問題的過程與方法。

#### 第一節研究方法的選擇

社會及人行為科學研究的方法，依其目的分為描述性、解釋性和探索性等研究，方法上可透過質化或量化的研究，質化的目的在於探索一個較為深奧的、抽象的內心世界，利用參與者的觀點去描述社會事實，仰賴參與者去觀察並用較細緻、較深入、較長久的訪談，強調探索性的研究設計，邏輯上係以歸納的方法和透過每一事件的仔細觀察，共同討論其意義（簡春安、鄒平儀，1998）。

文獻探討社工員工作壓力指出多元的壓力源，以公平理論探討外部比較結果，社會工作人員覺得有被失公平的對待，如何予以社工員正面的鼓勵與肯定，增進工作動機與工作意願，則內在需求滿足因人而易。故社會工作督導功能執行對社工員影響、激勵產生之效果，及近年政府推動員工協助方案，能否適用社福機構來推動？此等有助紓緩社工員工作壓力，期能透過質化研究歸納分析了解研究對象對此自我解讀與經驗意義，故本文在研究方法上，參酌簡春安、鄒平儀（1998）質化研究適用條件，選擇質化研究的因素：

- 一、 社工督導對社工員紓壓協助：助人專業社工員工作壓力，督導制度功能發揮情形何？對於一位不同行業的人力資源管理者，對陌生的社工（福）界，不熟悉制度上的建置與實施，從質性的角度切入，強調從研究對象的角度瞭解他們的

想法與經驗，希望觀察研究對象語言與非語言之行為，進一步獲知其深層的情緒、態度與感受。

二、經驗上對制度的理解與掌握：在一個不具控制和權威的情境中，較易探討當事者對人、事、物所賦予的意義與目標，甚至於心靈底事。督導者具有專業和行政權力，制度是死的，人是活的，制度是用來箝制行為或協助發展，當事者對它的解讀運用，透過質性研究的訪談或觀察可深入探究與瞭解研究對象的經驗脈絡與處境。

三、形成新的假設：員工協助方案是多元結合的活動方案，教導企業員工解決問題，減少缺勤率及增加工作效率，依此制度是否有助社工員，利用質化研究探討這種開創性與突破性的問題，以達到本研究的目的之一。

## 第二節 研究對象

### 壹、研究對象界定

本研究係訪問中部地區承辦保護性工作社會工作督導。

### 貳、研究對象的選取

#### 一、研究對象的選取

本研究對於機構之篩選，就宗旨和工作重點類型上以社福慈善類，以服務保護性工作之中部地區，並以承辦台中市家庭暴力及性侵害業務之基金會為主及政府機關社會工作督導。本研究對的選取如下說明：

- (一) 研究對象經國內從事保護性業務基金會主管、國內承辦保護性業務優良基金會提出申請及指導教授等推薦機構。
- (二) 聯繫非營利組織機構並填寫申請書、寄送研究計畫書及訪談大綱，經其同意指定受訪社會工作督導。
- (三) 經基金會主管及指導教授推薦者，研究主動打電話聯繫社會工作督導，徵求同意接受研究生訪談及寄送研究計畫書及訪談大綱。

#### 二、研究對象

表 3.2.1 受訪者資料

受訪代號	姓名	學歷科系	督導年資	督導社工員人數	訪談地點
O1	女	碩士社會福利系	2	8	受訪者辦公處所
P1	女	大學社會工作系	5	5	受訪者辦公處所
P2	男	碩士社會工作系	4	4	受訪者辦公處所
P3	女	碩士社會工作系	15	7	受訪者住處
P4	女	碩士社會工作系	6	9	受訪者住處
P5	女	碩士社會工作系	6	12	受訪者辦公處所

資料來源：研究者自行整理，編號 O 公部門；P 為私部門。



基於研究倫理保密原則，本研究受訪者採代號為之，特予說明。

質性研究利用少數的樣本作集中深入的分析與探討，主要在獲取豐富資訊之個案做深度研究，而這些受訪者擁有與研究目的相關的資訊與內容。鑑於質化研究是重質不重量，在樣本數上，以對於特別主題的訊息達到飽和為主，故樣本數無特別約定。

### 第三節 研究工具

質化研究用來對事件的始末做一清楚的描述，於方法上透過觀察或訪談，本研究以訪談做為主要資料蒐集方法，期能逐一紀錄受訪者所言，探索存在於受訪者心中是什麼，並儘可能接近受訪者的想法與觀點，故研究工具使用，包括訪談大綱、訪談錄音與記錄，以及研究者於研究過程中的定位，分別說明如下：

#### 壹、研究大綱設計

本研究設計以訪談方式，採用半結構式的會談，預排固定項目和開放性問題，逐項向訪談研究對象訪問，此即採用標準化開放式訪談，訪問社工督導就社工員工作壓力及協助方式、激勵方法、對員工協助方案制度的看法。對社工員所處環境所臨面的工作壓力給予協助的觀點和意見，透過訪談探討上揭制度對社工員意義，對於工作壓力的緩和有無實質的益處。於問題大綱研究設計（詳見附錄一）：

##### 一、覺察工作壓力及紓壓模式

文獻探討出社工員壓力源有來自組織內部和組織外的因素，機構督導如何知曉社工員的工作壓力？主要工作壓力？協助因應方式？督導者個人壓力及紓壓？此類問題期能透過訪談大綱第一題 5 個小題的詢問。

##### 二、督導領導與功能

督導風格營造出的工作氣氛？督導對新進、資深社工員領導世代差異情形？督導功能給予的方式？此類問題期能透過訪談大綱第二題 3 個小題的詢問。

##### 三、因應策略激勵制度運用及其成效

激勵制度是管理工具，被認為是促進和維持工作效率的方法，督導如何運用激勵促進工作動機和意願，這樣的制度能否在社工員引發社工員工作壓力獲得助益，認為是有意義而且相信制度功能。此類問題期能透過訪談大綱第三題 3 個小題的詢問瞭解。

##### 四、員工協助方案制度的建置初探

社工（福）界屢有提出設置支持體系的必要，機構現況能提供的協助，除督導被

認為主要的支持者之一，其他相關措施為何？員工協助方案為近年政府鼓勵企業推動以幫助員工紓解工作壓力和維護職場安全的職場安全措施，此一方案能否成為協助社工員的工具，利用訪談中探索督導對此方案的看法。此類問題期能透過訪談大綱第四題 2 個小題的詢問瞭解。

#### 五、其他相關建議事項

表 3.3.1 訪談大綱設計方向係從瞭解工作壓力與調適作為，從激勵策略制度建立對於工作壓力的助益情形，員工協助方案對於社工界是一種嘗試性的問題，故問題的分配上朝向分項進行，分工作壓力調適、社工督導功能、激勵、員工協助方案等四大部分。

表 3.3.1 訪談大綱設計構想

文獻探討	問題方向	問題目的	題次
第一節社會工作者工作壓力	如何去察覺社工員壓力？社工員工作壓力主要壓力源？督導者的本身壓力及紓壓方式？	探索保護性業務社工工作壓力源，紓壓或調適方式。	第一題之 1~5 小題
第二節社工督導功能	督導領導風格對社工員的影響？世代差異督導者在領導角色？督導行政、支持、教育和調解功能協助社工員情況？	探索督導利用其領導者的風格、角色和功能上能產生對社工員壓力紓解的情況。	第二題之 1~3 小題
第三節激勵理論	激勵方法有內在需求滿足和外在需求滿足，列舉激勵措施，督導運用此一激勵的認知？	從督導的角度探索、了解激勵制度是否有助於因應壓力。	第三題之 1~3 小題
第四節員工協助方案	瞭解機構整體協助模式？社工界能適用政府鼓勵企業推動員工協助方案模式？	員工協助方案適用於社工界可行性。	第四題之 1~2 小題
其他建議	就本研究整體給予建議		

## 貳、訪談錄音與記錄

本研究會使用錄音錄製訪談內容，以減少訪談內容有疏漏之處，外加筆記做為輔具，電腦容量大可以將每次錄音存入和重複聽取，更重要的是事後在逐字騰稿不可或缺。

### 一、錄音

研究者會擔心訪談內容無法全都用筆錄，會使用錄音筆來主要記錄方法，錄音筆除了攜帶方便、容量多錄製時間長，並可重複使用，對於內容除了受訪話題，一些笑聲、嘆息聲、嘲諷，或音調上的變化等可以作為分析重要訊息。當然也會擔心受訪者會拒絕錄音，故在訪談過程先以表明立場和態度。

### 二、筆記

雖然錄音是極為方便，但在訪談過程中一些空間距離、互動方式、彼此的關係等無法在錄音機可使用的情況下適度的記錄當時的情境，應該有利翻騰稿件的寫出，或許還可記錄當時相互行為的一些情緒，尤其是研究者對自己當時情緒註記，惟隨手做筆記可能會干擾性影響訪談的進行或疏於注意受訪者。

## 參、研究者角色

Padgett 談到研究者身兼資料蒐集的工具，這種特殊立場，會帶給壓力，但也提供機會，質化研究的成效關鍵的因素是研究者的角色，個人特質和技巧個人特質需具有創意與學識、成熟與自律、彈性和反省，技巧方面必須具有觀察和人際溝通的能力、同理和敏感度、及概念和良好的寫作能力（王金水等譯，2000）。

### 一、個人特質

#### （一）創意與學識

研究從人力資源角度切入社會工作管理層面，當多數社會工作研究偏向個別福利人口群，本研究朝向社會工作管理者，於社會工作所面對的競爭與人力缺口，思索從管理層面助益於社會工作人力資源的運用，個人早期學習行政管理及後來的社會工作課程學習，外加 30 餘年的人事管理工作，希望就學科素養與經驗上，探索本研究。

## （二）成熟與自律

成熟與自律是面對受訪者的拒絕、痛苦經驗與無聊難耐，研究者如何因應與處理。研究者電話洽詢邀請受訪，確有擬受訪督導因時間關係不便受訪，雖有些挫折，但總抱持不論受訪者多麼令人厭煩，我們必須維持和藹的態度，必須維持良好的情緒管理，儘管受訪者令人不悅和憤憤不平。要求別人接受基本上的不容易，而且質化訪問時間會在1、2小時，如何讓受訪者願意接受訪問而且願花這麼長時間，的確不容易，故態度上應以順應受訪者為主。研究者訪談過程中不僅無上述之情事，反而獲得督導更多建議與協助。

## （三）彈性和反省

質化研究經常面對不確定的狀況，慶幸研究訪談過程，沒有突然拒絕被訪問、不停的延後接受訪問、爽約、訪問中受訪者突然有事被人打斷談話，不在繼續接受訪問等等突發狀況使得研究訪談中止，惟有一開始邀約即表示無法配合受訪，研究者配合情勢而為。反省，則是檢討自己的能力，能否發現偏誤及偏誤可能的影響，不是消除偏誤的存在，故在整個研究中保持警惕。

## 二、技巧

### （一）觀察與人際溝通

觀察對於社工員專業訓練而言，其目的在瞭解案主，以尋求問題解決，然而在訪談過程則必須則是被動的觀察，此時更應注意人際上的溝通，避免情境差異不同處理不當，造成訪問中斷或失真。

### （二）同理與敏感度

同理與敏感度亦是社工專業技巧，其目的仍在於瞭解案主，積極的尋求協助方法，而研究者的訪談則是在於知識和了解，需要的是謙虛和能依受訪者的意思為之。

### （三）概念化思考與良好的寫作能力

Padgett 提到賦予資料意義、去蕪存菁的能力，這是質化研究者應具的能力，是研究者明確的陳述想法，發展符合現象的概念和理論，並且透過文字將想法與理

論精確而文雅的表達（王金水等譯，2000）。

#### （四）幽默感

研究面對陌生的環境與受訪者，過程中遇到不愉快如何化解，研究者需有自我調侃的。

#### 肆、研究者於研究過程中的定位

研究者擔任人力資源工作多年，對人力資源管理理論的認識與實務上的經驗，往往覺得「人」是不容易去瞭解，且可採用共同方式處理或對待，管理者或主管要以單一理論或制度去管理恐難收效，經驗上感受到新世代工作熱誠不若以往的積極與願意付出，相對會把有給的獎勵視為較實惠的報酬

管理理論推陳出新，不同世代工作者之間的差異，勢必困惑很多主管，研究者向來即把社工員的服務精神與愛心奉為主臬，希望能做部屬的僕人，並試著將其帶入目前的工作中，引導與啟發人資人員以顧客導向服務同仁，但獲得的迴響似乎不如預期。民主意識與知識的提升，機構要面對組織間的競爭、責信、工作績效，社會工作者所面對的案主，也隨著世代的差異，呈現更複雜的需求和要求更多的服務，社工員的管理與留任，不僅是管理者必須加以學習的知識領域，且亦是要面對的問題。

誠如上所述，面對社會福利人口群變遷、新興議題層出不窮、民主意識與知識水平的提升、更多而複雜的社會要求，探索社工員面對工作壓力時，身為主管於制度上的設計與實際的實行中如何給予協助？如何培養具有潛力的社工員？從一個獎勵的方式到激勵的設計，都將是研究者亟為重視的觀點。

雖然質性研究中，研究者以親身經歷，主觀想法是無法避免的，但是如果研究者能夠察覺自己的生活經驗與價值信念是如何影響自己思考問題的過程，進而可能採取什麼樣的角度來分析與詮釋訪談資料時，研究者認為這亦為重要且寶貴的部份。

## 第四節 資料處理與分析

Padgett 談到質化資料的階層，將資料分為原始資料，部分處理過的資料，前者本研究之錄音，後者研究者的筆記和評論，最高層為原始資料和處理過資料中摘要出有意義的部分即譯碼或類別（王金水等譯，2000）。

### 壹、資料處理

資料處理的目的在於組織和保管資料以利資料分析和修訂時做最有效的運用，首先會將實地造訪的錄音、筆記，傳輸或掃瞄匯入電腦予以逐案編號一案一檔建立資料夾，內容除錄音或筆記資料，外加記載日期、時間、地點；其次受訪者的資料，為個人資料保密會將受訪者予以編號供研究者知曉，並將資料庫設定密碼。

### 貳、謄寫訪談錄音

過去經驗會議錄音資料謄寫為文字資料已相當耗時，訪談錄音資料逐字謄寫不加修飾的真實呈現，依 Padgett 提出的謄寫規則性，聲音中的嘆氣、啜泣、或笑聲、受訪者持續較長久的停頓，都必須列入（王金水等譯，2000）。

### 參、資料譯碼

本研究採用歸納分析法。將訪談錄音資料謄寫之逐字稿或任何相關文件，逐字閱讀，依照片語、逐句、逐字或段落進行分解，並加以標籤，即一、將個別事情、事件或現象，賦予概念性的標籤。步驟：

- 一、研究者將訪談錄音資料輸入，研究者親自將內容書寫逐字稿之後，再輸入電腦將內容轉換成文本方式呈現，以利逐字分析。並為保護受訪者，均以代號的形式呈現。
- 二、閱讀原始資料，將訪談錄音資料謄寫之逐字稿等資料，閱讀分解其對話之意義與關係，再尋找重要詞句、概念。
- 三、登錄資料，將每份訪談資料打散，分別給予概念和意義，再重新組合，找出資料所涵蓋的主題並予以命名，參酌運用紮根理論分析資料程序，進行開放編碼、主軸編碼。

四、再依訪談問題分類，對受訪者的內容進行歸納比較。

五、與指導教授討論、修改，整理分析架構與歸納，釐清其間的關係，逐步完成結論架構，呈現結果與發現。



## 第五節研究的嚴謹度

研究的嚴謹度，Lincoln & Guba (1985) 意指質化研究的發現具有真實性和解釋被信賴的程度 (簡憶鈴譯, 2000)，猶如量化研究的信度與效度而言，信度是指測量程度的可重複性，效度則是獲得正確答案的程度，效度具有可靠性、穩定性、一致性、可預測性與正確性。故在質化研究中欲達到信度與效度，其主要的方法有下列幾種 (胡幼慧、姚美華, 1997)

### 壹、確實性 (credibility)

即內在效度，質化研究資料真實的程度，研究者真正觀察到所希望的。為增加本研究的真實性，訪談資料能透過錄音製程，並完整的謄寫且確實的整理逐字稿，並將研究者與不同研究對象在對話中所蒐集、澄清之相異資料，歸納其異同，與指導教授和研究同儕討論，為求資料廣度再約受訪者當面澄清和增加訪談內容，甚至於允許受訪者修正，使研究更貼近所希望的，本研究分別再約 O1、P2 受訪者當面澄清和深入訪談內容，與 P3 電話洽詢部分資料。

### 貳、可移轉性 (transferability)

即外在效度，或可推論性，為使研究發現，能為相同研究情境下對其他人產生意義，謹慎的將原始所陳述的情感與經驗資料的脈絡、意圖、意義、行動有效的描述與轉換成文字陳述。為能達到此目的，將所收集到的資料做深厚描述，即訪談過程中研究對象所表達的感受與經驗，以及臨場的人、事物與情境脈絡清楚地描述，使讀者能從其相似情境中發現共同的特徵，研究結果和發現能應用於不同社福機構管理者，給予社工員激勵經驗。

### 參、可靠性 (dependability)

即所謂信度，激勵措施多樣化，然而每人獲得需求滿足，倘若本研究結果內在需求的滿足更勝於外在需求的報酬能有效的激勵工作動機。在本研究詳細記錄研究過程，將過程透明化，讓其他有興趣的研究者若有機會依此程序再做一次相同的研究時，可以檢驗二次的研究結果得到相類似的結果，即達成此一目的。

### 伍、可信性 (trustworthiness)

本研究訪談過程中力求研究對象所表達的感受與經驗，以及臨場的人、事物與情境脈絡等忠實的呈現，即研究的客觀性，研究者必須確認所收集到的資料、結果的解釋，都是來自於研究對象及研究情境，而非來自於研究者的想像。

## 第六節 研究倫理

Schuerman 提到研究倫理是一種價值觀，提供我們的理性基礎，以引導我們應該如何來做，指出適當的專業行為尺度和協助我們面對困難時作適當的選擇，研究對象的權益與研究價值之間的衝突，研究倫理提供研究一些依循的法則，其基本課題在於保密、是否會危害到被研究者生理或心理健康、是否讓其知道究的目的、及文化上的考慮（馮燕、李明政 譯，1990）。國內學者簡春安、鄒平儀（2003）強調 1. 受訪者與訪問者之間的有無互惠與承諾，是否有能力去實現，2. 風險考量，有無法律、政治敏感性或上級行政主管的排斥，3. 受訪者身份的保密，4. 資料的取用所有權，終究結果歸贊助單位或研究者本人。綜上，研究倫理對於人群服務專業工作是非常重要的課題，研究時應注意對參與者（受訪者）和研究資料的撰寫二方面的倫理問題。

### 壹、對參與者（受訪者）

#### 一、壓力

研究時應避免使受訪者受到身體上和心理上的負擔，研究採取知會同意，一方面讓其得知研究可能涉及的風險確實說明，允許參與者在沒有受到任何負面影響的任一時刻退出研究。

#### 二、欺騙

研究有時事先告知目的，可能很難達成研究目的，或告知取得的回答可能不同於未告知，Schuerman 認為假使使用了任何欺瞞方式，程序完成後，應該讓對知道真象，說明事情經過，並再保這種行為並無惡意（馮燕、李明政 譯，1990）。

#### 三、侵犯隱私

一不小心將敏感性資料流置在外，或在閒談中把研究對象當作話題。誰提出的？處理上採用匿名方式，讓研究者的不知道被研究者的真正身分；或將被受訪者的姓名在資料搜集當時和事後，都是分開來處理。再者研究者保證不將姓名與有關的資料給予未被授權者。

#### 四、文化和其他危險的考量

一些敏感性問題或資料，在不同文化裡會有不同的看法，甚至於視為禁忌的話題；有無政治上或是否涉及法律問題等敏感性問題。諸如此類，則格外的注意，應予避免觸及。

## 第四章 研究結果分析

本研究屬質性研究，以保護性業務社會工作督導做為研究對象，期望能透過訪談內容經資料分析後，瞭解於日常工作中督導協助過程，如何激勵社工員及政府推動企業員工協助方案之見解。本研究共訪談 6 位社會工作督導，研究者依質性研究步驟，循訪談大綱，依序完成資料分析。第一節是訪談內容重點，節錄訪談內容為主，概述各受訪者對問題的看法。第二節督導者協助方式歸納分析，將受訪督導訪談內容就題序予以歸納做綜合分析。第三節因應方法與政策略找出共同的想法和差異之處做為研究結果。

### 第一節 訪談內容重點

#### 壹、01 督導協助方式分析

##### 一、壓力覺察與協助

###### (一) 覺察社工員壓力的脈絡

督導認為社工員不是全能，而是需要各個體系的有效連結，共同防堵，然而社會經常把每次檢討，都歸咎於社工員，造成社工員很大的壓力。對談資料：

*「因為很多事件，每次檢討，都歸咎於社工，社工像是全能的，其實是體系沒有連繫，然後斷掉的，所以沒有警覺到，尤其是新手的社工，所以社工體系強調有 2 年的工作經驗，沒有的話，他們敏感度較不易。」*

###### (二) 壓力協助脈絡

社工員如有替代性創傷，必要時督導會鼓勵去找其他專業協助，除幫助自身外，能在服務個案時教育個案，以自己的經驗說服個案接受幫助。對話資料：

*「我會鼓勵他去申請諮商費用，包括勇敢要去面對自己的問題的人，一種真的需要去看，但不是被強迫，就是被半推半就，一種是自我查覺到，希望找一個諮商師談一談。」*

*「其實，我們會請個案要去做心理諮商，可是你自己不知道做心理諮商有什麼寶貴，如果有一個陪伴的歷程，那你怎麼跟個案介紹，有了經驗，社工員有過諮商經驗，更可以讓個案接納」*

「有的督導會跟社工處在一起隨時都會給他一些支持啦、鼓勵啦或是有些社工沒辦法承擔，他就跳出來幫忙，幫他做一些好像捕手他需要支援就馬上去做支援，其實都可以紓解社工的一些壓力，只是說很難做到督導不給社工壓力。」

### （三）督導成為社工員壓力源脈絡

督導受到層級上任務指派和考核社工員，要與不要勢必會給社工員帶來工作上壓力，然而有些壓力的來源，在於督導提醒社工員處遇時應注意事項及防範。

「上面有層層的主管，然後先接受上面一些行政的指派或有一些考核的壓力，無形中會把這個壓力放在對社工的要求或是提醒方面，難免會成為社工的壓力」

「有些個案可能社會會覺的說沒有那麼大的危險性或緊急，督導他會發掘說這個個案如果在處理不當引發一些後續的問題，那你要防範，督導的角色就會對社工告訴他，這個個案可能要注意那些要、做那些，像這類先天下憂而憂的督導常常會造成社工的壓力」

### （四）督導個人壓力源與解決方式脈絡

督導個人壓力有來自於督導之間行事風格的差異性和理念不同。若因擔任督導職務帶來的壓力，壓力沒辦法紓解會影響社工員。面對這樣的壓力，督導以自己為例，要澈底的紓壓，只有轉換工作，辭去督導職務。對話資料：

「自己的身心調適，解決的方式因人而異，以我來講解決的方式就是，先看看自己想要的方式是什麼，督導這個工作是值的，是自己很感興趣，他是這個環境支持你的，這樣子衝、這樣子做，那當繼續做這個工作，至少有他存在的價值，如果沒有，大部分是第一個會想說，要解決自己的壓力可能要另外在轉換工作環境不一定要執著在督導這個頭銜上面，不一定當督導，現在可以做的事情很多」

## 二、督導領導風格與督導功能

### （一）新進社工員與世代差異督導脈絡：

一般而言社工員具2年的工作經驗，在敏感度和覺察問題的能力較為成熟。新舊同工之間認知會有一些差異，督導認為應該要去協助新的社工員處理事情及訓練，而在敬業精神方面不覺得有新舊差異的存在。對話資料：

「那中間其實那種年齡的差距 GAP 蠻大的，要以你現在的年資然後去看待一個新的人力，你要求的東西，可能會有一些差距，」

「哼~現有.. 每個世代的人，思維有不同，有的認為我有做就好，有時候我們會覺得你可以做得更好，對你的專業也有一些提升，你願不願意學習，有些人就覺得，這樣就可以，他們之間可能不同的，應該是專業的年資不一樣。」

## (二) 督導領導風格脈絡

督導會以鼓勵社工員代替懲罰，但必須讓他們感受到。對話資料：

「每個人帶人的風格不同，那我會先去了解原因。如果他是改善，還是要去增強他的動力，比較不會去懲罰的。可是有時候這樣做，我說有點太軟弱，對方要能夠跟您對應，感受到您的用心才有用，有時候您的關心，他們覺的您管太多。」

## (三) 督導行政、教育、支持和協調四大功能孰為重？

督導認為社會工作直接服務重於一切，這些功能當中就以協調認為是最重要的，行政充其量是政令宣導或傳達上級命令而已。對話資料：

「我會覺的督導的四大功能，以我來講協調第一、第二是支持、第三是教育、最後才是行政。因為你前面直接服務做的好。根本行政來配合就好了。你不是被行政帶著走，是你要帶著行政走。」

## 三、督導激勵社工員

### (一) 督導激勵社工員的脈絡

記功、嘉獎及獎金未曾有過這樣的獎勵，所以能給予社工員最實際的獎勵和鼓勵，是在大家忙一個段落後由督導自己掏腰包請客。對話資料：

「沒有，記功嘉獎幫助不大，也不能記功換獎章」

「獎勵部屬，像尾牙，我請吃飯，3千多元，也是我去付，上面不會給我們錢」

### (二) 鼓勵社工員進修與訓練脈絡

需社工員自發性意願，單位會斟酌給假。對話資料：「研究所想讀就去讀」

### (三) 升遷調動做為激勵社工員脈絡

要從工作和人的價值出發，一位優秀的社工遠比督導位子來的重要，一位好的督導是要讓社工學習到，人的價值與追求工作意義感，要工作輪調，督導的看法是耗竭了能增加歷練。對話資料：

「優秀的社工比一個督導位子重要，就看你在行政上社工永遠都是在最底層，可是在助人或人生的價值裡面，社工的位子不會比人家低」

「我覺得一個督導的好是要讓社工學習到，人的價值在那裡」

「如果要動到輪調啊，那個人在他的工作裡面已經疲憊了，已經耗竭了，要不然他在他的場域裡面他的身心都很平衡，他也懂的去自我照顧，瞭解自己的身心狀態，在這個領域裡面愈來愈成熟，你為什麼要給他調。如果他為了增加歷練，那就看他自己的選擇，其實那個輪調我覺也不錯啦，幫助我們的領域、幫助我們不同的觀點來看，比較不會緊守在今天好像所有的社會福利那個比較重要，」

#### 四、政府推動員工協助方案對社工界的意義

##### (一) 機構建立社工員支持體系脈絡

「人身安全計劃」協助社工員會透過都希望藉由各種活動來提供社工員能有紓壓的機制。

「我們會把它定義為社工的人身安全計畫，人身安全計畫就會有到外面住一個晚上，可能會請一些老師來教一些舒壓，還有一些舒壓課程，輔導我們們社工考公職社工，在假日會開班。」

##### (二) 督導對員工協助方案適用於社工界看法脈絡

社工員在服務的過程中，所受替代性創傷，需要更多的關懷，心理諮商一直是社工界認為社工員面對社工專業無法施予療癒時必要的協助方式，機構能針對替代性創傷擬定協助方案。對話資料：

「其實這些都是替代性創傷，你要讓自己隨時恢復得到一種平衡，那就需要有這種的方案來協助社工，譬如說你提供他有一個休閒的機會，可以喘息的機會或是說有一些心理方面的諮商，可以支持或是讓他自己去發掘自己承接那麼多的東西」



## 貳、PI 督導協助方式分析

### 一、壓力覺察與協助

#### (一) 覺察社工員壓力的脈絡

督導從社工員在面談或電訪時，一些言辭覺察出社工員壓力。對談資料：

「跟社工員面談或電訪的狀況的部分，有一些言辭上、精神狀態上，不是那麼好，而且在回答問題的語氣上、語調上，比較上來說，比較可能會很容易對個案一個拼勁的情緒部分反應出來」

「因為我們跟同事之間接觸的頻繁，其實很明顯言行反應會比較不一樣，通常比較關心，是什麼狀況，會去了解怎樣。」

#### (二) 壓力協助脈絡

社工員的紓壓過程，會用不同的方式，個人的自省調整，或利用督導各種模式去協助，甚至於委請專家提供協助。對話資料：

「但我們的同仁遇到問題他會先去內省自己，看怎樣，是個人情緒？還是工作，他在工作上的狀況上遇上怎樣的困難，他自己去調整，然後，如果他自己調整不行，然後我們會去跟他談，那最近的狀況怎樣，什麼需要督導來協助，然後跟他討論。」

「你可以去找心理諮商師，其實這些費用是高的，但經過一些討論，主管會覺得機構在這方面支持這件事情上，當然還是會幫助同事去申請一些費用上的補助，」

#### (三) 督導引起社工員壓力脈絡

督導其領導的風格、個案處理的方式及與社工員相處之態度，團隊氣氛在在影響社工員工作情緒及工作意願。對話資料：

「我們不是用長官的姿態去壓他們，督導這個職位本來協助意見的同工的好好執行業務的角色，所以我們的重點，就在於陪伴協助他們執行好業務和讓這個方案工作可以以完整的執行，這是我們的工作，最主要的工作的問題嗎，主要是幫助社工員的人，

社工員來幫助個案的人，督導是幫助社工員的人，那他們有能量去幫助個案，」

## 二、督導領導風格與督導功能

### (一) 新進社工員與世代差異督導脈絡

新進社工員面對個案時，由於經驗不足，加上自我情緒而產生擔心、害怕、掙扎，不知如何是好的現象等等工作壓力，督導或團體間會在此一過程給予協助，例如採用示範的方法，由督導做，社工員跟著做的方式。對談資料：

「因為我們做保護性個案，啊，那一定會有許多衝突，當下不知道要怎樣解決，其實是很掙扎，對，團體之間或督導那個支持度，其實是在這個過程中提供，我們那種支持不能說一對一支持，其實每個當下在處理的時候，在掛下電話的時候，會說，啊，怎麼辦，這個個案可能會有些危險，我們會接下去怎麼做，那我們會討論做一個處理，那如果剛開始社工員不會做的話，督導做，做給他們看，說我們怎麼做，他們怎麼跟，」

### (二) 督導領導風格脈絡

督導在領導模式較偏向民主式的領導，就社工技巧或個案的處理上，會運用討論的方式，並尊重社工員個人差異，在個案的處理運用不同的方法處理。對談資料：

「一個資歷很完整很資深的社工，其實就不需要太多的指導和 power 的時候相互領導就是你選擇的方法，會相互激勵相互討論，就比較像是討論和彼此分享看見的東西，這是不一樣的地方，其實還可以這樣做，比較是資源性的角色，當然那種社工很資淺，剛進來，那種教練和指導的角色相對提高，教導他趕快上手，因為這種角色在拿捏上比較不太一樣，power 這件事情應該是我們最常使用的方法，那我覺得 power 是適時度的時候，還是需要對同事展現，」

## 三、督導激勵社工員

### (一) 督導激勵社工員的脈絡

機構釋出的福利有限，機構能否留住社工員，督導強調要建立社工員的工作價值觀，受訪者以個人經驗所建立工作價值觀，認為這才是留人的主要因素。對話資料：

「我們是看見什麼樣的價值，雖然經驗不是那麼有形的，而是那種，就是這件事情得到怎樣的成就工作的價值，還有那個信念，其實大家領域這麼多，那我為什麼會選擇保護性婦女，會選擇性侵的道理，一定是你對服務的東西，一定有你的信念和一定的喜好，…。在這個過程中，其實就會知道說，到底這個東西的意義是什麼，我的信念有沒有辦法在這裡服務，機構的信念有沒有跟我相符，沒有信念的話，沒辦法，在這裡服務，我的信念跟我的工作是一致的，.. 這個理念跟你的理念不一樣的時候，當然你再怎樣激勵他，他都會離開，而是這個信念跟你這個機構的認同的部分的價值，其實反而會讓同事比較願意留在工作當中的原因」

#### (二) 鼓勵社工員進修與訓練脈絡

社工員進修和考社工師，基本上機構會鼓勵、支持，不會反對，社工員學歷與專業資格證書，可以提升機構形象和品牌替專業加分，進修也可以當做一種喘息的機會。對話資料：

「因為每一個人讀書這件事的期待，他對適用程度不太一樣，很多人不一定要去學校，所以每個人的發展方向不太一樣，當然站在機構的話，同事能夠考上社工師、去唸研究所，拿到學位確實對一個機構，在經營上來說會對整個資歷的好看」

#### (三) 升遷調動做為激勵社工員脈絡

職涯過程把社工當做一生的志業，不一定要做督導、主管。訪談資料：

「我可以想要變做我一輩子想要做的志業，我會願意在這個地方投入發展，我可能，這樣的社工如果你能接受多樣態，你不一定要去做督導，我一定要做主任，我一定要做執行長，不是在這種位階，對自己的生命的累積比較看重」

「應該不是，向來不會是，因為職位的演化，不會是我們工作的動力，因為我們知道，社福團體的主管非常辛苦，他們要承擔很多的責任，但你的薪水並不會比你要協助的社工員來的高，我們都會說，好像看起來位置比較高，相對的責任比較重，所以他不一定是一個好的發展」

### 四、政府推動員工協助方案對社工界的意義

#### (一) 機構建立社工員支持體系脈絡

機構提供心理諮商及法律上的協助，或透過外部督導提供同工困難問題協助與解決。對話資料：

「你可以去找心理諮商師，其實這些費用是高的，但經過一些討論，主管會覺得機構在這方面支持這件事情上，當然還是會幫助同事去申請一些費用上的補助，」

## (二) 督導對員工協助方案適用於社工界看法脈絡

感覺自己機構所提供給社工員的服務與員工協助方案相仿，只是沒有專門負責窗口。對話資料：

「其實我們每個月都會回來開會，有時會有半天時間會有一些課程，做訓練或分享的，其實每一年在前一年，在每一年要做這樣方案的時候主管都會討論，同事也會做一些討論，我們要學什麼東西，在請什麼的老師來，譬如我們也上過理財啊，上過保險，或其他健康醫療，其實我們都上這樣的課，只是說他可能沒辦法很明訂說，我每年都上這些課程，那其實是看當下我們需要什麼，有這樣的資源，有這樣的老師，請他來教我們這些資訊，」

「對機構來說，人就是資產，你就應該讓資產好好的，才能產生價值，那其實我們同事之間發生什麼，同事需要什麼的，需要跟主管討論，這部份彈性部份」

## 參、P2 督導協助方式分析

### 一、壓力覺察與協助

#### (一) 覺察社工員壓力的脈絡

社工員壓力大抵源自於在於媒體報導個案事件，這關係到事件如果發生個案生命安全及發生後重大過失檢討及相關資料整理均是社工員的作業壓力。對話資料：

「我們會有一些保護性工作，是那種家暴業務，是有一些緊張處遇的東西，我覺得他們比較大的壓力就是，主要有三個：如果看到新聞媒體上面報導出什麼個案的時候，擔心那是不是我們的個案，這個壓力就是生命安全的壓力，另一方面，就是作業上的壓力，有可能是，就是說這媒體報出來，要處理很多作業，很多後續的作業，包括市府召開怎麼重大檢討會，那開始要去準備這些」

#### (二) 壓力協助脈絡

當面對這些壓力時，督導或主任都希望不要讓社工員親自去處理，也不要讓他們去聯繫，暫時離開本案，使社工員減輕壓力，避免受個案的影響。對話資料：

「我們這邊的做法不希望服務的社工去面對，包括媒體或公部門，那如果可以的話，我們督導或主任去面對他，儘量不要讓他們直接跟他們聯繫，去了解才去做分析，做比較緩衝的動作，都直接在他們身上，其實很辛苦，因為他們還要整理那些資料，還要被問，就會變得. 變得很…」

#### (三) 督導引起社工員壓力脈絡

當面對上級或家暴中心對業務上要求，壓力是難免的，但儘量能夠不要把這些壓力帶給社工員，畢竟非營利組織要留住社工員不容易，如果給予太多工作恐失去向心力。對話資料：

「我會儘量，我意識到我給他們壓力，我希望他們能夠直接回應給我，我們在來討論，因為有時候工作上的壓力是難免的，上面希望有些要求我們必須要去做，可能就用一起來做的方式，看能不能比較減少壓力。」

#### (四) 督導個人壓力源與紓壓脈絡

督導壓力運用團體討論的方式共同決策，不會將壓力集中在一人身上，以減少自

己的壓力，若還是無法解決只好向上級主任反映。對話資料：

「其實我工作的壓力也是來自於層級上的問題上面給的一些壓力或是承辦給的一些壓力，那我比較會用團隊的方式，就是大家一起來解決，這樣可以讓大家工作比較有向心力，也不會讓自己承擔那麼多，大家一起來合作，還好這些社工員都還蠻能相互支持的。」

## 二、督導領導風格與督導功能

### (一) 新進社工員與世代差異督導脈絡

新進社工員會擔心害怕，督導認為有時是一種刻板印象，可能沒有那麼嚴重，透過跟訪和引領之下，可以讓他們看到工作的流程，能減輕了他們的工作壓力。對話資料：

「如果社工對於這個案真的很有壓力的話，還是會去調配，讓他不要去接這個個案，讓其他社工來接，或真的再不行就是督導出面來去處理，我覺的會擔心害怕比較多的是那種，業主來找的壓力，可是如果真的不行的話，督導都可以出面，社工不需要出面處理」。

在個案的處理上，資深同工習慣用同一模式來處遇，新進可能有較多的想法，基本是各有其優劣。對話資料：

「資深也有他幾個問題，他會因為習慣處理的模式然後就習慣這樣做，但是他們會忘記這個案不是這樣一套的方法去處理，新進的話他們反而就會想的比較多，各有好壞、各有利弊，不管是資深或是資淺，因為我們也比較是一種團體合作模式，所以大家在討論個案的時候，大家不同的觀點拋出來談，大家可以做互相學習的機會，」

### (二) 督導領導風格脈絡

對於個案處理失誤時，督導不會當下怒斥，會採取「問題解決模式」，認為錯誤有些時候是學習最好的機會，尤其在機構的社工員年紀都很輕下，需要更多歷練，所以在這方面並不用荷責來責罰社工員。如果一開始即給予責備，可能會使社工員心生害怕，若能夠教導如何來處理，可以得到更多學習機會。

「一開始會我會採用的方式是跟他討論後續去解決這個問題的態度，之後來跟他談怎

麼處理，還是要做什麼，因為我覺得他也必須要學習下次還是會有同樣的事情發生。」

### (三) 督導行政、教育、支持和協調四大功能孰為重？

督導在行政方面佔去了一半的工作時間，其餘支持、教育佔一半，如果可能希望支持和教育並重，可以給予個案多一些服務功能。對話資料：

「實務上行政上的工作比較多，所以變成很多行政工作都是督導在處理，再其次是支持跟教育啦，支持、教育、協調佔一半，合部如果說100的話行政的大概佔50其他各佔50其實我比較希望後面的佔比較多前面比較少但是我們單位特質的關係沒有專職的行政人員，行政工作變成督導來做，有時候會請社工幫忙不過主要還是督導工作」

## 三、督導激勵社工員

### (一) 督導激勵社工員的脈絡

督導認為自己的構屬小機構，所以在激勵制度並沒有一個很具體獎勵措施或激勵辦法，主要在維持工作氣氛內部和諧，士氣自然提升。對話資料：

「我覺得我們只能有另外一個東西去補，儘量把這裡的氣份弄的比較好比較和諧一點，我覺得工作環境其實蠻重要的，」

### (二) 鼓勵社工員進修與訓練脈絡

督導更會鼓勵社工員進修，給予很大的上班彈性時段去進修，那怕不是進修社工相關課程，只要沾到一點邊，能有助於社工界都會鼓勵，最主要目的是希望改變想法。對話資料：

「我比較鼓勵他們去唸書，對，我覺得這個對他們來講，要不要說技能上，至少他們的想想法會改變，想法是幫助社工員本身」

督導抱持著多參加訓練多方面學習。對話資料：

「譬如電腦我是覺得有關係，或是學拍短片，之前去考休閒研究的同學有去婦女新知學拍記錄片，因為學之後不管拍什麼都可以，只要能回饋給機構。」

### (三) 升遷調動做為激勵社工員脈絡

升遷薪資不會差太多，也沒有額外的福利，最後是因為個人較喜歡做直接服務，

才有服務個案的感覺。對話資料

「像我們另一位督導，年資深能力也不錯，我們讓她升督導，但其實他沒那麼想做，因為他主要考慮是對直接服務比較有興趣，啊，你做督導就有行政工作要做，就壓縮個案服務時間。」

#### 四、政府推動員工協助方案對社工界的意義

##### (一) 機構建立社工員支持體系脈絡

就算一個小機構，雖然沒有一個強的支持體系。對話資料：

「沒有太強烈的支持體系，第一我們小單位，有的話，就是主管當做一個支持體系，但是也沒有那麼強烈，我們是有一個總會，台北有一個，總會會給我們一些支援(資源)，但是我們沒有直接隸屬關係，當然總會他們能幫忙的儘量幫忙，但有時候鞭長莫及」

##### (二) 督導對員工協助方案適用於社工界看法脈絡

EAP 用在社工界，督導認為類似員工協助方案，有這個需求，但不好做。對話資料：

「EAP 到底要不要用到社工身上，我會覺得有這個需求在 但是就像你說的一個完整體制，或是一個 SOP 大家怎麼去做還是很模糊」



## 肆、P3 督導協助方式分析

### 一、壓力覺察與協助

#### (一) 覺察社工員壓力的脈絡

工作壓力呈現的方式不同，有用呼喊、頻繁加班或電話一直接聽著，察覺有時需要同工之間注意到向督導反映。或直接向督導表達工作量大負荷不了、或個人家庭因素，如小孩身體不舒服。對話資料：

「比如說這個人一直頻繁在加班，較不會叫的人頻繁加班，你就會知道，哦，這個工作壓力很大，或者是說你常常聽到在電話上面，常常被案家就是狂罵國罵，然後一通電話一直掛著(接聽)上」

「我工作量很大，有些工作我是不是可以不要做」

「督導我跟你說，我兒子發燒，腸胃炎，我昨天不小心趕出門的時候從床上摔下來」

「其實有些時候同仁工作壓力大的時候，第一個是工作量多，第二個休假或訓練多，再來是你有些個案，特別是有些狀況，」

#### (二) 壓力協助脈絡

社工員壓力有來自於公領域之壓力。

「比如說抗拒的壓力，因為我們每個月都有一次訪視，你不能因為他抗拒你，他不讓你去，你就不去，這個時候他也會有一些壓力」

「他們的壓力就會很大，有時候我們的量又很大，那你的案件又不安」

「公部門的社工員能不能有好的配合，他不只是跟一個社工員，因不同的案件會有不同的社工員，有些案件的社工員他很好搭配，有些社工員他們的特質不一樣，他們二個就是跟某個社工很合，這個跟那個就不合，所以有時候在這個領域就有一些壓力，」

私領域部份，社工員可能由於家庭上的壓力。對話資料：

「我會說如果屬於專業上的壓力的話是要透過專業的支持系統來支持協助他們，如果他們做兒童保護工作，那他們已經結婚，有小孩的，那老公不是那麼樣的支持你，其實他回去會有一些壓力」。

「他沒有去維繫他們的婚姻就跟他講，你要去注意一下，在某一部分不能因為你的工

作關係，忽略了你的另外一伴，那這個部份我覺得有些時，督導的角色是非常生活化的，」

從支持功能方面，壓力所獲得協助，公私領域督導均扮演協助者極為重要的角色。對話資料：

「督導的角色是非常生活化的，他有些部分或者是說，像冬至我們家庭社工員是一個人的，沒有結婚都是單身，這種元宵節，不是，是冬至，你可能都要吃元宵（湯圓）可能都要出去買，有些候我就會自己煮一鍋，今天是冬至大家一起吃一吃」

「比如說他們是個案上壓力，透過內部督導透過我們的訓練，然後再來是像有困擾的話，這一部份我們會安排外部訓練，然後再來像是有困難，你可能等不到外部督導，自己內部督導，同儕督導就很重要，可能每個人都有接不同的案件，他認為棘手案件，另外一個 WORKER 常常處理這種案件，他很嫻熟，他們分享一些他的經驗，那他們也會來跟督導討論，那督導也會給他們意見，」

### （三）督導引起社工員壓力脈絡

督導賦有考核權及工作分配權，基本上督導的權力來自於機構所賦予職位上的任務，要落實機構的要求，確實是社工壓力來源之一，僅能多做溝通，無法特別給予紓壓。對話資料：

「畢竟主管都會給壓力，評他們的考評，他們的升遷，他們的薪資，督導給他們怎樣的分數，機構他們的考評，其實是會跟他的薪資做連結，」

「主管還是會有要求，主管還是有一些工作分配方面的權力，所以，這樣子，督導都是一個壓力源，」

「可是我覺得說這一部份我自己在調適的部分說，我怎樣也該給我社工員，確實的要求，要去堅時你的要求，就是一定會有一些壓力，可是這個是一個政策，有一些策略就是要透過去提醒完成的，所以我會覺得說都是在拿捏這樣子，社工員一定會有壓力，這樣子，這就是一種藝術，很難啦。」

「我會覺得說其實我不太給社工員壓力的督導，我會覺得的說這樣，也不是很好」

### （四）督導個人壓力源與紓壓脈絡

督導決策上的錯誤，給予社工員太多的壓力，督導在處理自己的壓力，會選擇跟主管座談。對話資料：

「有些時候可能，你做的決策，可能做錯了，或者說，有些時候有考慮到另外一個人工作壓力，你又給他太多的壓力，有些時候這個部分，你要透過你自己做調整，自己再做反思，那如果說這個壓力，是我沒辦法解決的，我可能比如說，我可能會選擇跟我的主管座談」

## 二、督導領導風格與督導功能

### (一) 新進社工員與世代差異督導脈絡

做為一位新進的社工員，最困難是在新任職3個月內期間。對話資料：

「我們機構只要是新進3個月就是有一套課程他們要去上，這裡課程裡面，包括他們對兒少保護工作的認識，再來是怎樣跟我們的服務個案，然後跟非自願性案主來工作，怎樣來跟公部門合作，然後在兒少保護工作領域裡面，他的一個工作的精神是什麼，然後你應該怎樣去提供服務，怎樣去設定你的目標」

### (二) 督導領導風格脈絡

督導給予社工員因應個別需求，在假別的處理上給予很大的彈性。對話資料：

「我會個案這塊安全的這一塊，我就會盯的很緊，就如果說小節的部分，如果說我並沒有盯的很緊」

### (三) 督導行政、教育、支持和協調四大功能孰為重？

督導是社工員第一線主管，其既是社工員教育訓練、支持、協調和行政執行者，並負有督導考核權。就督導功能上各有其特性，不分軒輊。對話資料：

「其實我覺得都蠻重要的，我覺得的說，教育部分像我的工作人員流動是比較大的，那你的工作人員只流動大，你的教育功能會比較吃重」

「行政部份，基本上承接政府方案，你就會有很多行政上面的細瑣，這個東西也會花蠻多時間」

「那如果是協調部分的話，不多，可是都棘手，有些時候我們的觀點不同，有些時候督導出面的時候協調這一塊，平常督導要與公部門社工員、公部門督導，平常要建立

一些比較好的關係」

「至於工作人員支持這一塊，他們其實工作人員在這一個氛圍裡面，如果說他們很被肯定的，其實他們會做的很開心，主管願意多肯定一點，我覺得我會得到成就感，所以我說對工作人員支持的部分是隨時都在做」

### 三、督導激勵社工員

#### (一) 督導激勵社工員的脈絡

激勵是激發工作者潛在動機與意願，激勵有不同類型，社福單位給予物質性的獎金反應在激勵上不多，通常在大眾場合公開稱許，或督導以送謝卡或送小禮物，表示肯定社工員。對話資料：

「我覺得這些東西，我覺得有時候其實是關係取向，基本上社工員都知道在這裡得物質上面的激勵的部分，其實薪資上面的激勵一年調一次，有時候也很無感，可是我在平常的工作裡面是開心快樂的，我覺得這東西那種感覺或者是說在同儕當中覺得適應，督導也很肯定他們自己工作，這可能是比較重要。」

「主管願意多肯定一點，我覺得我會得到成就感，所以我說對工作人員支持的部分是隨時都在。」

「其實在這個過程中很耗腦力，因為你要去估他們的，你需要去回饋他，你需要去撐住他，這東西都非常的耗損人的一個精神啊，所以你就即時給予他鼓勵，語言上的鼓勵，就是這樣子，至少他付出了」

「我們很少聽到被嘉獎被記功的，我們機構這個部分很少，我覺得沒有我都沒遇過，我自己都沒有被嘉獎過，沒有被記功，也沒有被記過，記過也很少聽到啊」

#### (二) 鼓勵社工員進修與訓練脈絡

在鼓勵社工員進修方面，督導認為身為一位保護性社工員，要對工作有責任感、對個案承諾，若案主是屬非自願性的，不應為了進修隨意離開這個個案，因為不同的社工員評估看法是不同的，使用處遇的方法不一樣。對話資料：

「我是覺得說進修有很多方法，那我還是會覺得的說，這個還是跟工作人員生涯規劃是

有關，我是覺得說，對他來說讀書這件事對他來說是很重要很想要去讀，那當然也都是鼓勵他們，」

「他們應該也要負起他們應該責任，尤其他們對於個案，不同的人，對同一件事情的評估就不一樣，他換了下一個人，他可能前面說的那些方法，可能到下一個人也不一定照單全收，對，對於我們服務個案很公平的。」

有些資深社工員，工作久了有職業倦怠，無法深入探討方案設計的目的，缺乏反思，應該要去進修提昇技能，督導會鼓勵她進修。對話資料：

「對有些社工員你要 PUSH 去他才去讀書，有些部分其實我覺得你讀那多書也沒用，應該要在實務當中去做累積，就我讀研究所累積一些再去讀，其實是比較事半功倍，我覺得那也是能夠把你實務上面遇到一些倫理上的議題，比較能夠有一些能夠再去反思，你反思才會精進。」

### (三) 升遷調動做為激勵社工員脈絡

督導要鼓勵升遷，強調社工員和督導責任是不同。從另一層面分析社工員接受主管培訓後，在行為上也確實做了改變。對話資料：

「參加完主管人員訓練之後，他的眼光角度是不同的，他就是可以比較說去體諒，為什麼督導這麼做，他也有相對去帶動我其他同仁，因為畢竟主管的眼光和社工員的眼光是不同的，當他被激勵了，他也些些的能力了，所以在團隊裡面，他也會去影響說服他人，他會向別人說，你這樣不做是不可以的，或者是怎樣，應該要去考慮別的面向的部分。」

督導把工作輪調視為資深保護性社工喘息服務的方式，保護性工作量大且複雜，社工員有必要輪調不同崗位，可以達到緩解壓力，以維持工作士氣，避免勞累、倦怠感，甚至於離職。對話資料：

「可是我會覺的說確實是有些做兒少保護工作的人，我是覺得說他們做了3年，我是覺得真的可以讓他們輪調到外面做一點點稍為比較不緊張刺激的工作，兒少保護工作比較緊張刺激我覺得讓他出去喘息一下，之後他們要再進來是可以的(這種比較累的工作)要不然我是覺得它耗竭的時候他會選擇離開。」

#### 四、政府推動員工協助方案對社工界的意義

##### (一) 機構建立社工員支持體系脈絡

機構提供各種方式的支持方法，督導在工作上和私人部分，也盡最大的能力去協助社工員。

**「我會覺得說，這些工作部分是每一個部分都在提升工作效率，其實在社福工作裡面，其實社工員是福利輸送的最主要的工具，你沒辦法支持他，他沒辦法提供有成效服務」**

##### (二) 督導對員工協助方案適用於社工界看法脈絡：

有專業出現盲點或困境時，仍渴望有支持系統給予適時激勵。

**「我那一天被告的時候機構會不會陪著我，有法律的支持系統，對，比如說發生了，什麼事情的時候有沒有什麼資源來心理諮商啊」**

## 伍、P4 督導協助方式分析

### 一、壓力覺察與協助

#### (一) 覺察社工員壓力的脈絡：

覺察壓力在工作中當中觀察到。督導認為社工員有壓力應有發洩的空間，惟發洩地點僅限於組內，外勤時就事辦事，不允許情緒發洩。

「應該說是在工作當中就可以去感受同工那段時間負荷會不會太重，比如說他又開始遲交記錄，比如說，他有可能早上開始比較晚進來，啊，那個東西其實都有可能是他因為工作壓力太大的一個反應，然後或者是說，他一直看著電腦，好像產能又很低，對，就是要從這個部分去觀察，然後就會大概知道說這陣子有一些狀況，然後不管在服務個案或一些行政工作上面，那個負擔可能太重的可能有一些壓力樣子，所以大概就會從這個部分去觀察。」

「我發現她跟他前一陣子狀況不太一樣，有點不穩定，我就觀察他工作上的狀態，好像工作上其實也沒有到有一些不是適當的問題，可是你還是覺的今天狀況奇怪，那我會在個督裡面去處理，會問在最近的生活上是不是有什麼遇到什麼事情」

「可是我覺的只要那督導關係順暢的，有時候儘管你沒有發現同工的壓力源，其實督導這個工作，其實有點吃重，有時候你可能不見的會發現到，同工其實會主動告訴你，」

#### (二) 壓力協助脈絡：

先處理情緒，再處理問題。情緒發於單位內，勿彰顯於外。

「我們這一組的同工，就是那一種，會先有情緒，但是情緒發完沒事，我覺得這是一種調節，是一種壓力舒壓」

「那個情緒只會針對組跟組內互動的時候顯現出來，我覺那個也是他們在舒壓的一種方式，那我的態度就是讓他們去，就讓他們發洩這樣子，啊，因為他們需要那個空間，啊，因為只要踏出辦公室，就可能需要跟我做工作，有可能要跟個案工作，他不能夠把自己那麼多的情緒表現出來，所以他們在辦公室他們就會把那個情緒表現出」

「因為都是社工都有一些具備能力去同理或支持，甚至於覺的同理跟支持是基本的，反而更多是看到你的盲點，提醒建議你陪你前進，我覺的這個在社工界裡面，至少我

們基金會裡至少還蠻多的」

(三) 督導引起社工員壓力脈絡：

督導會利用機會鼓勵資深同仁增加案量，厚植實力，相對可減輕新進同仁不熟練下的工作負荷。這樣鼓勵資深同工增加案量，督導認為是加諸於社工員的工作壓力。

「他為什麼已經這麼多年都把自己設定在 35 件，有沒有想過要往前，對，除了案件，另外一個層面的意義是你有沒有要自我成長，因為從你服務的個案裡面，你的服務經驗會累積，其實你在處理，不管是服務個案，還是處理服務模式的建構，其實都有幫助的，」

「最近我有進來新手，那 10 年的工作經驗跟一個一年的工作經驗，同樣的案量，對他（新進）來說重，對你（資深）來說還好，所以我會期待，我希望，可以多一點點，可（資深）是他就不想，這就是一種壓力，」

(四) 督導個人壓力源與紓壓脈絡：

受訪督導認為民主式領導，彼此順暢的氣氛衍生意見整合問題成為其壓力來源。為解決自身壓力，保持冷靜和暫離現場，能清醒思考問題。另透過機構提供督導諮商中心，可於互動中獲得紓緩；其中以家庭支持體系是其緩解壓力的主要方式。

「我要去思考怎麼帶資淺的同工跟資深的同工，需要是不一樣，這陣子我壓力有點大，」

「我們資深的這群工作者也變得都很有想法，就變成今天我講了什麼，那因督導關係順暢，所以大家會表示意見，所以有時候也是一種困擾，那壓力也會很大，就覺的在講每件事情之前，我想非常清楚要完全去思考，我的同工怎樣攻防，我怎樣攻守他們，壓力確實有點大」

「我的做法，只要我跟他說我要離開辦公室一下，比如說上班的時間，我跟他說我需要到外面喘一下，他們大概就知道，我滿了，需要一個人靜靜這是我在工作裡面的方法，」

「因為在督導，尤其在彼此督導，我們\*\*\*諮商中心，我們就會有\*\*\*督導諮商中心，所以我彼此之間在互動的過程中，就是一種心理的紓緩」



「另外一個最大紓緩壓力方法，我覺的是我的女兒」

「有可能啊，所以就會變的就是需要一協調性的很高的先生，因為像我們沒有長輩跟我們住一起，就只有二個人的小家庭」

## 二、督導領導風格與督導功能

### (一) 新進社工員與世代差異督導脈絡：

相較於資深同工，新進者書寫能力較無經驗、工作上常有抱怨、較不注重職場倫理。督導認為這些都需要花更多力氣陪伴與溝通。

「新進的社工，我一直在討論這一輩社工，就會覺的，好像比較會抱怨，比較少行動，可是我們這一輩會抱怨，但我們會行動，就是也不知道這個世代的孩子怎麼啦，這個世代孩子，可能是這個世代社工，他們這個世代太習慣 3C 產品，對，所以他們的書寫能力很差，可是社工領域書寫很重要，寫訪談紀錄，這個也是很辛苦的地方。」

「他們比較沒有階級觀念，我個人是覺的還好，我比較開放，所以我就覺的還好」

「可是就是需要花更多力氣去陪伴跟帶他。」

「可是其實這幾年這樣走過來，我覺的都還好，其實就是你願意帶他」

新進同工由資深同工利用同僚督導的方式教導與示範。督導領導方式，對於新進同工要求較嚴格，畢竟他們還在學習階段。在壓力負荷方面，督導認為資深同工與新進同工之間，不應有同樣的個案量，以免新進壓力過重，萌生退職。

「你們還是同事，可是你的年資就是比他多，所以相對你知道又比他多，你不告訴就影響整個方案的運作，對，我就會提醒他們，當你是一個主管的時候，你要看見的是這個方案的運作，你願意為這個方案做的，」

### (二) 督導領導風格脈絡：

督導對社工員採取開放民主式的風格，獲得同工的支持與配合，新進有資深同工的協助，早日進入工作狀況。惟對新進和資深社工員，督導在領導風格上仍有差異，新人較為嚴格，對資深者給予較多的自主。對話資料：

「因為我的督導風格是大概是，我們應該有被我督導過的同工知道，我是什麼都可以談的人，我比較沒有設限那一種，你跟我分享一下你的心情，有時候反而是我們要問

他們，但不見的準備好要講，可是因為我覺的督導的態度要讓同工知道是這樣，」

「新人，所以我的教育就多，教育要多的時候，相對一些限制就會出來，因為我會在你們都是新人的時候，告訴他什麼做，什麼不能做，那個界限、工作的態度，所以我不見的是民主領導..。」

「他們如果真的做錯事情的，我當下會有情緒，我可能就會，嗯，你怎麼會樣，但是我接下來就不會責備他，因為你已經做錯事了，表示你當下做錯事，應有後續要處理的問題，所以我的態度，反而會問同工，你這件事那時候怎麼處理的，那現在這個問題，好，我們來想一下，要怎麼處理，先把事情解決完止血之後，在回過頭個督導去跟他討論」

(三) 督導行政、教育、支持和協調四大功能孰為重？

教育方面，不論資深或資淺同樣重要，惟資深同工有時需要督導透過要求使其接受訓練。行政部分，社工員負責直接服務，行政工作由督導辦理。協調方面，協調資深與新進同工管理問題，意見相左時協調達成共識。社工員工作壓力和情緒不穩時，督導要給予支持。因此督導認為四個功能，其重要性同樣重要：對話資料：

「我覺得都有它的重要性，因為比如說，現在雖然人多教育層面就會高，但不代表資深不要教育，資深的有時候需要教育，因為他們是老鳥，有的時候反而會更不注意，或者就讓他過去，你就必須要有個督導的角色出來告訴們這件事情，不能這樣做」

「那行政的部分，其實也蠻重的是，我這邊在跟同工互動時，會讓他們做比較像一線的的工作，行政的東西比較多，我這邊來做，然後同工較專心處理個案」

「調協多，我們這一組很多資深的工作者，很多資深工作者就會有很多自己的想法，那進到了那協調就會多」

「那我支持的比率也高，為什麼支持會高，保護性業務的關係，因為我有花心思」

### 三、督導激勵社工員

(一) 督導激勵社工員的脈絡：

社工員在意的是追求工作的意義，才是讓社工員願意留下來的主要原因。

「我督導過的不太在意這件事，我覺的至少我督導這幾個，我督導過蠻多的方案，都

是不問要記功、嘉獎，只問說這件事有沒有意義，我覺的在社工的工作裡面，很多在追求「有沒有意義感」。」

「我覺的這個真的很有影響，我覺的這是一種使命感，我覺的這在社工界還蠻重要的」

「其實激勵是需要給，但是有時候同工在意的不是這個，而是到底在這個工作裡面，能不能得到意義感」

#### (二) 鼓勵社工員進修與訓練脈絡

機構給督導認為最大激勵在於提供同工進修的機會，如果能夠回饋機構，提升服務技能，維護服務品質嘉惠案主，相互得利。

「我們基金會有一個很棒的地方，我們很鼓勵同仁進修，而且我們會儘可能的協助他調整工作的時間」

#### (三) 升遷調動做為激勵社工員脈絡

升遷是一種激勵，督導認為社工員希望有升遷機會，甚至於更上一層，所以升遷是激勵，是上面肯定你的努力；然而升遷之後所擔負的責任加重和增加行政工作。

「我覺得那是一種激勵，我覺的在社工界很矛盾，是激勵，也是懲罰，就林大哥講的，很多人不喜歡升督導，可是大家還，就是很矛盾，但其實大家會想升，因為升督導你會主管看到你有能力，所以我要嘗試，可是你也知道，前面督導工作這個樣子，你升上去就像他這個樣子，你會很累，就是很矛盾，他們會想，但會思考很多」

因不同的地方可以服務不同類型的個案，輪調不同類型的個案可增加歷練厚植實力，也是一種紓壓力的方式。督導因此鼓勵資深社工員要有升任及工作輪調意願，培養學習能力。

「所以我都會鼓勵我的同仁去做輪調，輪調不一定要在相似的方案。比如說，你這一次做的是家暴，保護性的方案不一定這一類型，服務對象也可以改變，因為這樣未來可以去厚植社工經驗，」

### 四、政府推動員工協助方案對社工界的意義

#### (一) 機構建立社工員支持體系脈絡

當社工員面臨問題逾越社工專業時，確實需要更專業人員協助，設置重點在於能

讓社工員在需要的時候提供協助。

「保護性務很常有替代性創傷，那時候兩個狀況都有同時存在，那時候發現也跟同工談了，就覺的需要一個專業的資源進來，不是我不能帶，而是有些議題太深了，可能要花更多的時間陪伴，所以那時候就有協調同工去運用這個資源，他自己去我適合的諮商師，然後簽補助費申請補助給他。」

「我們有所謂的法律顧問，所以我會透過顧問律師，就是要協助同工」

「員工協助方案，他是比較人力資源的概念，但在我基金會裡面是有一個方案，好像還包括急難救助，包括我剛講的諮商，就是這個方案」

「重點是在於當有同工要的時候，這個基金會到底沒有能力去協助他。」

## (二) 督導對員工協助方案適用於社工界看法脈絡

督導認為社福機構辦理員工協助方案應考量社福機構有大小。認為社工可以進入企業承辦員工協助方案。

「員工助方案是需要一個比較強大的宏大的後支持，可是小協會，可能今天同工需要心理方面的適應，他要幫他轉介資源，那這筆錢，協會能不能負擔的起，」

「我們也要到企業裡面去做宣導，好像也是員工協助方案，過去宣家暴、性騷擾，職場性騷，他們就跟我們做這樣連結，也是員工協助方案的一環」

## 陸、P5 督導協助方式分析

### 一、壓力覺察與協助

#### (一) 覺察社工員壓力的脈絡

壓力可能在各種不同的行為或語言明顯的表現出來，例如接電話聲音變大、變高，或者行為感覺異於尋常，督導敏感度要高，與社工員的關係要好，才能察覺出壓力。

「我們就在旁邊而已，有時候你看到他情緒不好你只聽他的聲音音量變大了聲音就是一個很好的辨識方法人有情緒的時候聲音會變高變大聲或是他掛電話的時候會很大摔電話摔耳機」

「那他們的壓力，我覺得一部分是主管你的敏感度要高你才發現，而且你跟這個社工員的關係要好，關係要好你才發現他與平常不一樣，如果他今天的表現跟之前不一樣，你才知道他最近可能有一些事情那這些事情不見的是工作壓力也可能是情感，也可能是家庭因素可是他人一定會有變化，那個東西是你可以去辨識的。」

「剛剛被家暴，可能會全部的情緒加在社工員身上，包括對政府、對體制的不滿、對家庭不滿，都要社工員去承受，那部分會是社工員很大很大的壓力」

「社工員壓力有部分是他個人專業不夠沒辦法去回答別人的問題，那有一部分是沒辦法承受給他那麼大的一個情緒負擔包括情緒勒索，包括就是說孩子死了你要負責，我被打死你要負責加了很多不合理的期待在社工員上面很大的情緒負擔」

「一個受暴婦女可能被打二、三十年，你要一位畢業 2、3 年的社工員來接，也是很難去負荷那麼高壓的狀況，有時候光是婦女嗆你一下，你就不知道怎麼辦，「你沒結過婚，你怎麼知道」、「你沒被先生打過你怎麼知道」、「你又沒小孩你又怎麼知道的這種心情」…可是你不斷被質疑的時候，你會懷疑自己的能力」

「他今天這個案子被申訴了，他其實會比誰都難過，你說主管很難受主管被上面盯，其實最受傷會是那一個社工員，每次重大案件大家都在罵社工員，罵體制、罵什麼人力、罵專業，什麼都罵，其實最受傷是那一個承辦人他是最主要的人他是大家的眾矢之的。」

## (二) 壓力協助脈絡

積累的壓力社工員畏懼上班或產生自我否定，社工員之間會適時給予協助，督導利用個督或透過自己的個案經驗、同儕經驗做個案分享，如督導協談發現有心理問題時會在社工員自願的情況下找諮商師，至於督導執行職務要求，帶給社工員的壓力是無可避免的如果上級的要求不合理時，督導也可能自己承擔。

「那個督導的時間，當然我們就會去安排每次的督導會可能有一些的主題，比如說，如果最近我們沒有特別安排，那我會跟他聊聊他最近的工作狀況，聊他們的家庭狀況，工作的適應」

「每個新人在這前3個月都哭，這個壓力大到你可能在工作中崩潰，你可能回家想到哭，你可能在上班之前抗拒到哭，所以我會讓他們知道在這個過程並不是唯一這樣狀況的人，他們有了同儕經驗，他們會比較釋懷，要不然他們會否定自己要讓他們自己是不是不夠好。」

「當他情緒負荷不了的時候，他們也會認為自己不夠好，很容易在這個階段的時候否定自己，(社工本身)對社工本身有時候否定自己，他沒辦法去處理這麼困難的狀況的時候，他代表自己的能力不足，這一部分可能出現督導怎麼去告訴他們這階段怎麼渡過，有時候我用個案跟他們分享，包括我以前的經驗，我讓他們看到同儕的經驗」

「如果他的狀況真的很不好的時候，我們會機構幫他付費讓他去找心理師諮商，」

「台灣有一些法源法律的一些規範，台灣保護性的工作愈來愈成熟，我覺得跟法律的規範有一點關係，而且又有強制性，所以他最先是兒權法、家暴法、性侵害保護法這3個法加在一起，這才是113的業務三大保護法源在加個性醫法。」

## (三) 督導引起社工員壓力脈絡

督導者與被督導者之間，本來就是一個權力不對等關係。

「這本來就是一個權力關係，督導一定有他的權力關係在，你跟他們關係在怎樣好你就是一個主管，你一定要去接受他們他跟你一定有距離，這真的是不對等的嗎，今天我假設可以盯他的個案記錄，他們不能盯我的，這就是不對等的關係」

## (四) 督導個人壓力源與紓壓脈絡

公部門委外方案執行的要求直接帶給督導壓力，社工員對督導的期待同樣是一種壓力。督導自己遇到難處時，通常是去運動或找社工朋友聊。

「大機構的時候比較容易做，因為我們有專門的會計去核銷，然後我們那時候財務上可能壓力也不會那麼大。可是像我後來到小單位去做的時候，小單位的壓力就會很大，因為核銷又要我們自己做」

「我說我自己每次在做核銷的時候，我都會覺得我在浪費自己的生命，就是我的生命不斷一直在剪剪貼貼，一直在貼單據核銷，然後又不斷的被退件。我會覺得那個工作對我來說就很麻煩」

「那你自己這個單位裡面的主管對你也會有一些期待，可是下面的 worker 對你一定也會有一些期待，我覺得很普遍啦！」

## 二、督導領導風格與督導功能

### (一) 新進社工員與世代差異督導脈絡

新進社工員畢竟缺乏臨場經驗，包括法規的適用、通報程序、檢傷與檢訴程序等，法律不熟練社工員就無法分辨個案問題，所以需要透過訓練的過程。對話資料：

「當被害人遭到性侵害之後，她到醫院的程序是什麼，她怎麼進入檢傷、怎麼進入檢訴，那些東西都是很基本的，她正式工作之前要懂得。所以我會花很多時間讓她去做教育訓練，我們職前訓練是很紮實的，」

新人不見得抗壓性低，但缺乏經驗才是差異的地方，督導在角色了解他們的需要和不足之處，差異只是經過一個轉換過程。

「就說新的年輕人抗壓能力愈來愈低經不起罵，我自己這樣看下來，我覺得還好，我覺的每個人都年輕過，個人都有很嫩的時候過，沒有說你是6年級、7年級的，你就比8年級的抗壓力高，我真的覺的你在做保護性業務的時候，啊，大家都很菜，大家都被個案罵長大的。只是你怎麼去轉換那個過程而已。那我覺的督導角色能做的，就是讓他們比較快的看到自己不足的地方，增加讓自己更強，讓自己更有能力，讓他們去轉換，說真的遇到挫折的時候怎麼去渡過，我比較會去看這個，我沒有因為他十七幾年次的抗壓性比較低，不過我蠻同理我的社工員的啦。」

## （二）督導領導風格脈絡

督導領導風格上，由於管理明確，社工員不致逾越，故比較採取民主的模式，能給予社工員更多的彈性。

「基本上原則到了，他們很清楚原則在那裡，像他們沒有去踩到我的底線、沒有破壞到我的原則，我就沒有太大的問題，所以我非常民主」

「哪裡做得不好，我覺得如果他們都知道自己哪裡做得不好，就不需要再罵了，因為罵沒有意義呀！我們不管是罵、還是誇獎的重點都是希望他可以更好。罵如果只是為了宣洩你剛剛被上頭罵的情緒，我覺得那就不用了」

「我覺得在社工界，特別是保護性業務，是非常需要經驗的傳承的，所以我們都會希望我們的 worker 可以做久一點，因為那個經驗累積上來，你才有辦法去做比較精準或敏感的判斷。這件事我後來有想過，你要讓他能夠留下來，讓他能夠進步，然後又加上我個性的關係，所以我會選擇用比較彈性的方式跟他們做工作。」

## （三）督導行政、教育、支持和協調四大功能孰為重？

就業務性質，行政和調解比較偏向內部組織和督導個人的行政工作，好不好都是在內部，支持與教育關係社工員的服務品質和個案權利維護，基於這樣觀念，督導會認對於社工員需要教育和支持。對話資料：

「行政的工作一定會變多。當社工員可以不用處理那麼多的行政工作，可是你如果要去排，我會覺得我要花比較多的時間在我的社工員身上，只是我自己的理想狀態跟實際狀況不見得可以一致，因為我的行政工作可能佔掉我太多的時間。這個沒有辦法，你當一個主管，特別這又是政府案的時候，你一定要去注意到這些部份，有哪些：像是報表阿、核銷、評鑑、考核、個督，這都是行政工作。」

「那我覺得如果真的對社工員幫助比較大的部份，我真的覺得是支持跟教育。」

「行政工作做的好不好是跟我的工作以及我的整個組織有關係，可是對於社工員線上最即時的東西，一定是教育功能跟支持性功能。」

## 三、督導激勵社工員



### (一) 督導激勵社工員的脈絡

督導認為能激勵社工員的應該先要去瞭解他們的需求是什麼，激勵的方式，可能一個口頭的讚美就會讓社工員感動不已。激勵她們留下來的，是工作價值觀。對話資料：

「因為我看了某一位個案紀錄，所以那天我就誇口誇講他一下，就跟大家說：「他最近表現很好」，他那天聽說他高興了一整天，對，有時候他們不一定要很實質獎勵他們，有時候偶而的口頭的肯定他們覺得很大的鼓勵，」

「然後我讓他在這工作上覺得有價值，他看到為什麼去做助人這個工作的價值，他比較願意留下來，而且多花點力氣在提昇他的專業上」

### (二) 鼓勵社工員進修與訓練脈絡

督導認為一位社工員會繼續留在機構，不應是機構提供進修或訓練機會之後要求綁約，而是社工員願意留下來，對話資料：

「如果我留下來，是因為我覺得我願意繼續在這邊服務，那如果我有其他事情要考量我會離開，我沒有讓這件事情綁著我」

「實際的問題，當他薪資拉上來，員工為什麼還是會離職，這代表這不是唯一的東西，高薪的人也會離職，工作成就感，工作價值，他如果看到工作價值」

### (三) 升遷調動做為激勵社工員脈絡

社工界不像其他行業，組織層級結構層次多，所以出缺的機會不高，況且有些社工員寧願做直接服務，督導認為工作輪調也有可能是一種懲罰，也可能是適應不良的後果。機構外派訓練像是工作輪調，督導認為把機構內的外派訓練視為增進歷練和磨練的一種工作肯定的激勵。

「我可以外派，讓他去外面實習，我覺的這些都是激勵，這讓他自己去看待他自己的未來生涯，我覺的這個比較會幫助，這個激勵才會持久，他覺的他在這個機構有被看見，然後他在這個工作有價值，」

「因為我花很多時間在做行政工作，所以大部分的社工員真的很想做直接服務，他是不想做行政工作的。」

「可是今天如果說在社工裡的心態，本來就是在做直接服務，我做個主管，了不起就多加個主管加給，那有主管加給之後，你可能還是要去做一些直接服務，你可能要做很多的行政，你要面對很多的事情，然後動不動上面可能又糾察、糾舉一些個案的時候，其實你中間的比例是有點不敷的，就是你花了很多時間做事情，可是你相對沒有這麼多的成就感，你也做不到直接服務的工作了。」

「工作輪調有人可能會覺得懲罰喔，他的工作輪調是因為他表現好被挖角過去，還是因為他適應不良」

#### 四、政府推動員工協助方案對社工界的意義

##### (一) 機構建立社工員支持體系脈絡

從督導以個別督導和團體督導幫忙社工員瞭解協助處理個人公、私領域問題，還有心理諮商費用補助、法律顧問諮詢等等措施，社工員具資源整合的功能，在處理問題上，社工既是社福機構，具有助人的技巧和同理心，平常運用同工相互取暖。對話資料

「他們有他們之間的會紓壓管道，那如果他們找到我來，就是比較棘手的問題要我幫忙，那平常一些情緒的部分，其實是在同儕之間就先處理掉，」

「那因為社工本身我們就已經在做專業的社會工作，在做專業的人力服務了，所以大部分的問題，我們在機構內自己就可以解決了。」

「我們有合作的諮商老師，他真的有問題我就可以直接轉過去了，可是我不需要透過一個不管是顧問公司還是什麼的特別去來承接一個 EA」

「法律方面我們本身法律顧問」

##### (二) 督導對員工協助方案適用於社工界看法脈絡

整合資源是社工專才，無須委外辦理，且機構在服務個案均設有特約法律顧問、心理諮商人員，可資利用。小機構經營不易，何來經費委外辦理。惟認為社工界可走入企業辦理員工協助方案。對話資料：

「其實我們不用刻意去綁著一個方案，因為我本來社工最大強項就是去結合資源，資

源整合，啊，這個方案本來就是去整合資源的方案，所以這是社工的強項，所以社工不用，自己的機構已有」。

「我們小機構我們自己要維生都很辛苦的時候，我們是否有多餘的資金去協助員工做這些事情，也是有困難，因為我們不是營利單位，所以非營利組織都是靠募款，那你只要募就有責信問題，那你募款了，那你這錢是怎麼用的，我覺的這一部分你要去交待，」

## 第二節 協助方法及政策

受訪督導其協助方法會有異同之處，承本章前一節概述各受訪者對問題做法。本節將受訪督導協助方法與政策依題序予以歸納做一綜合分析，為便於分析就同一問題再摘錄訪談內容。

### 壹、壓力覺察與協助

表 4.2.1 察覺社工員壓力

受訪者	對話內容摘述
O1	1. 肢體行為表現出在開始吃東西、健康食品，擦萬金油、百靈油。 2. 從個案紀錄書寫內容中察覺紀錄太沒有架構太簡略。 3. 個別督導時，督導中發現。
P1	可能直接去跟個案接近起衝突。精神狀態上不是那麼好。回答問題的語氣、語調不耐煩。拼勁的情緒部分反應。
P2	1. 當媒體報導有關出個案相關問題，會擔心是否是自己的個案。 2. 案主來找的壓力或是相對人來找的壓力。 3. 委辦機關臨時需要提供服務數據的壓力，他們通常會跟我們要一個數據要在一天之內生出來。
P3	頻繁在加班、電話一直掛著耳邊(接聽)上、直接表示工作量大、社工員注意到；社工員會向督導提起家庭狀況，如小孩身體不舒服或意外等。
P4	抱怨。大聲叫出。遲交訪談紀錄。上班遲到。盯著電腦沒有工作進度。行為異於尋常。
P5	辨識情緒從聽他的聲音音量變大、變高，或是他掛電話的時候會很大摔電話摔耳機。

情緒透過行為、言語表現出來，是一種紓壓的方式，誰能察覺出來，受訪者談到社工員如有情緒確實會反應在各種行為或情緒性語言，行為方面如有重力掛電話、上班遲到、遲交訪談紀錄或訪談紀錄不完整、目瞪口呆盯著電腦沒有工作進度，言語方面用語口氣不好、聲音變大變高、幾乎快跟案主衝突、或直接叫出來快受不了..等形

式的顯露出工作壓力或私人壓力引發工作上的情緒。所謂察言觀色，誰會在當下發現？誰會協助？受訪督導認為要能察覺出社工員有類此行為，必須督導與被督導者良好的關係，社工員之間互動頻繁，經由督導親自察覺或社工員反應給督導。

表 4.2.2 社工員壓力源

受訪者	對話內容摘述
O1	1. 每次檢討，都歸咎於社工，社工像是全能的 2. 在維護個案生命安全這是最大的負荷。 3. 督導承上級要求授命於下、工作考核及幫忙社工提醒預防事項。
P1	1. 社工員較嚮往公部門。 2. 執行中的某一種類型個案，他可能會有一些壓力 3. 針對他現在業務上的所有工作。 4. 對這個領域會害怕，會不瞭解，也可能會有些擔心。 5. 私領域家庭或情感問題。
P2	1. 新聞媒體上面報導出什麼個案的時候。 2. 有關媒體報導資料整理。 3. 執行委外方案要求的壓力。
P3	1. 與公部門的合約要求，工作多，放假又多時，擔心工作無法依約執行。 2. 督導依職務的要求執行機構使命，也具有考核權，帶給被督導者的壓力。 3. 社工員本身人格特質，對壓力認知不同，對個案處理困難度感覺不同。 4. 公私部門社工員合約執行意見分歧。 5. 社工員有時會有不喜歡的個案類型，過度福利依賴。 6. 服務時間(訪談、家訪)不確定性，未獲家庭支持。
P4	1. 抱怨個案的複雜度、嚴重度及較花時間處理 2. 私領域問題影響工作產生工作壓力。 3. 督導引起社工的壓力，為減輕新進社工員的業務，要求資深多分擔業務量產生資深社工員的工作壓力。

表 4.2.2 社工員壓力源

受訪者	對話內容摘述
P5	督導執行職務、工作量、方案核銷程序、專業被質疑自我否定、電話中個案實境狀況不明、電話(工作量)量多、個人無法承受壓力、情緒勒索、不合理期待、個案個人不滿政府、體制、社會等情緒加諸社工員都可能成為社工員壓力源。

Tsui 歸列社工員壓力有四，來自工作的要求、角色衝突與曖昧不明、可能令人不舒服的環境及人際之間的互動（陳秋山譯，2008）。社工員的壓力源一般又分成機構內壓力源、機構外壓力源，訪談結果督導指出社工員的壓力較大方面，在於組織內壓力，包括工作量負荷、組織層級結構、委外方案的執行、保護性業務的特殊性，工作負荷包括工作量大、複雜化；組織層級結構的壓力來自於督導層級的要求；公部門委外方案的執行，其執行上要求及核銷程序、個案訪談追蹤及期間時間上要求；保護性業務工作特性，除複雜之外，意外事件經媒體的報導容易成為社會情緒指責對象，個案服務有時受案主情緒勒索或專業被質疑產生自我否定。

組織外壓力，來自於工作而衍生私領域壓力，訪視往往無法確定結束時間，找不到人或拒絕訪談，導致配合家庭作息，可能產生婚姻的維繫、家庭小孩照顧問題、個案不定時可能需要服務影響社工員時間上的安排，影響休假品質。

督導較少發掘社工員私領域問題，可能在於較私密的部分，會有太多內在揭露，社工員不願意說出來，尤其以女性社工員居多的社工界，男性督導較不可能成為傾訴的對象。

表 4.2.3 社工員壓力處理(協助)方式

受訪者	對話內容摘述
01	會傾向個別督導的方式，一方面可以聚焦問題。
	有一些研習訓練、研習工作坊、教育訓練會優先去參加。
	有壓力的時候會找一個朋友、老師或參加戶外一些研習活動。
	像捕手一樣去支持、協助及幫忙

表 4.2.3 社工員壓力處理(協助)方式

受訪者	對話內容摘述
P1	社工員資歷足以運用內省來自我調整。
	私領域部分利用個督來瞭解和協助。
	技術和團體督導與外部督導的方式來共同討論或予以協助。
	福利活動及社工員之間辦理慶生或餐敘來建立彼此之感情
	遇問題或挫折社工員互相取暖。
P2	不希望服務的社工去面對，包括媒體或公部門，那如果可以的話，我們督導或主任去面對他，儘量不要讓他們直接跟他們聯繫。
	遇問題或挫折社工員互相取暖。
P3	督導職務上的要求，為避免社工員產生過大壓力，通常會要求社工員做好時間管理，社工員工作多，有時會疏忽，督導能提前預告工作完成時間。
	如果工作多到需要其他社工員協助時，督導會去協調其他社工員。
	遇到困難無法處理的案件，可以透過內部安排訓練技術研討、內部督導、同儕督導。當社工員面對棘手個案時，外部督導協助，請外部督導訓練時，給予專案協助及情緒支持，畢竟社工員仍舊要處理，無法去抗拒。
P3	督導需要提醒社工員，工作忙要注意婚姻的維繫，不能忘掉另一伴的感受，工作忙也要注意小孩安全和照顧等。
	督導與被督導的關係，重視團隊，日常生活中關心社工員，外出會餐、烹煮甜點、火鍋等都是建立感情，培養團隊凝聚力，也是激勵團隊的方法。
	給予社工資源鼓勵服務個案。
P4	利用個督導去瞭解問題所在，接著利用團督機會向社工們討論，利用大家搭配工作的方式協助社工員。
	督導帶給社工員壓力，鼓勵、要求資深多分擔業務量產生資深社工員的工作壓力，厚植工作經驗促進成長。

表 4.2.3 社工員壓力處理(協助)方式

受訪者	對話內容摘述
P5	當下社工員之間會適時給予協助，當工作壓力即刻發生時，通常社工員會提醒社工員找一個地方保持清靜。
	督導利用個督或透過自己的個案經驗、同儕經驗做個案分享，讓社工員知道「在這個過程，你並不是唯一這樣狀況的人」，協助其緩解壓力。
	督導帶給社工員壓力：至於督導執行職務要求，帶給社工員的壓力是無可避免的，合理與不合理督導會自行拿捏，如果上級的要求不合理時，督導也可能自己承擔。

對社工員的壓力產生，最直接的協助在於社工員之間相互取暖，誠如督導所言，社工員具有同理心知道彼此慰藉，研究發現這些協助模式包括有：工作方面提供進修、訓練，以促進工作解決的技能，或團體督導、同儕督導、個別督導和外部督導等做為技術研討、切磋和個人問題的瞭解與解決模式等具有教育性功能的督導方式，當工作過量時督導會協調內部分工扮演支持性功能，至於在專業能力無法協助解決時，如替代性創傷，提供心理、法律等委由專業資源的協助。在非正式的場合督導會利用會餐的方式，增進社工員交誼活動，做為人際關聯和情感激勵的方式。

督導執行組織政策，於職務上對社工員工作上的要求、工作分配與考核權這些都可能對社工員產生壓力且無可避免，為避免因此帶給社工員太大壓力，督導有時會自己去承擔，若對工作執行的要求，以儘早告知或提醒辦理時程，去避免時間因素造成壓力，若因工作量太大時，督導會反思是否給予太多或鼓勵資深和較熟練社工協助。

相關探討保護性社工壓力研究發現，在因應壓力方面，督導的支持是對社工員沈重案量與挫折壓力紓解具有實質助益，最能幫助社工員走出困境（高淑雲，2003；黃明玉、郭俊巖 2009），解析督導協助社工員的模式，其蘊含不同的激勵方式，如知識、情感、人際和行為等激勵功能。



表 4.2.4 督導個人壓力源與解決方式

受訪者	對話內容摘述
O1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政與直接服務發生衝突時，將就行政要求。</li> <li>2. 督導之間理念不同或相互比較問題。</li> <li>3. 最解決方式是轉換工作環境，不要戀棧督導頭銜。</li> </ol>
P2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作的壓力來自於層級上的問題上面給的一些壓力或是承辦給的一些壓力。</li> <li>2. 紓解的方式，採取參與式管理，讓社工員參與討論問題解決方式。往上層陳報，另總會秘書長會來跟督導做團督，幫忙處理一些問題，包括一些工作上的壓力、私一些私人上的問題，變成督導的督導那種感覺，也可以有一些互助。</li> </ol>
P3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 督導壓力不僅來自於職位上任務，決策上的錯誤，給予社工員太多的壓力，這些也有可能成為督導自己的壓力</li> <li>2. 督導在處理自己的壓力，除自我調整，自我反思，向級主管談、反映也是處理自己壓力的方法。再不然會利用督導團體，彼此分享，就相似性問題討論，過去解決的方式，尋求協助。</li> </ol>
P4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 督導民主領導，較沒有階級成份下，彼此順暢的氣氛衍生意見整合問題。</li> <li>2. 為解決督導自己壓力，保持冷靜和暫離現場的方式，讓自己清醒思考問題，家庭支持體係是督導覺得緩解壓力的主要方式。</li> <li>3. 機構設置**諮商中心，可以提供督導相互討論及提供協助。</li> </ol>
P5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公部門的要求直接帶給督導壓力，像是報表阿、核銷、評鑑、考核，其次上級對於方案的期待也是督導的壓力，而社工員對督導的期待同樣是一種壓力。</li> <li>2. 督導自己遇到難處時，通常是去運動或找社工朋友聊，但還是以不抱怨為原則。督導透過與友人的聊天中，整理出自己的問題，同時也因此而釋懷，此一紓壓方式，可能是擔任社工的訓練出來的紓壓方式。</li> <li>3. 自己承擔下來。</li> </ol>

逕用 Tsui 督導從第一線社工員升任督導其職位的改變所帶來適應問題做為分析督導壓力源頭。第一專業職權與組織職權，被督導者希望是督導是一位具有能力技巧解決問題，但督導確是在維護機構的政策；第二從追求最佳到可以接受的決策，社工員尋求服務個案解決問題，督導可能考量機構要求時產生衝突；第三從助人關係到督導關係，督導需要協助社工員時，社工員顧慮表達真實感言可能呈現其被考核上，影響督導對社工員的瞭解；第四從同層同僚關係到層級關係，不免有高處不勝寒的感覺（陳秋山譯，2008）。

督導從第一線社工員升任督導其職位的改變，帶來是職權與權力的改變，其所肩負的角色不再只是直接服務於個案，同時要對社工員提供服務與管理的責任，服務在於提供社工員支持與教育，管理則包括考核與獎懲的權力。行政上又處於社工員與組織或機構中間，既要執行機構任務與政策，又必須與第一線社工員建立良好督導與被督導者之關係。受訪者表示，其壓力可能在決策上的錯誤、給予社工員太多的壓力、意見分歧時整合社工員意見、上級對於方案的要求與社工員期待有落差時，執行公部門方案流程。

督導在處理自己的壓力，除了自我情緒管理，選擇暫時騰空思緒、運動等稍解壓力，找朋友談、選擇自己承擔下來，家庭成員是重要的支持體系之外。管理上尊重社工員專業與自主，採取參與式管理，分擔自己的壓力，也激勵社工員參與督導決策，讓社工員有一份的參與感。正式紓壓管道會利用督導團體彼此分享，就相似性問題討論，過去解決的方式，尋求協助，再無法紓解的壓力時，向上反映或陳報上級主管的協助，也有督導認為自己服務個案和機構衝突時，應先看看自己想要的方式是什麼，轉換工作環境辭去督導職務，才能真正紓解作為督導的壓力。

## 貳、督導領導與功能

表 4.2.5 教導新進社工員暨世代差異

受訪者	對話內容摘述
01	<p>年資經相差近 10 年，以資深社工員年資看待新進社工員一定會有世代差異問題，但在敬業態度上，沒有新舊差異，只有新進社工員之間的不同，有的認為我有做就好，我們會覺得你可以做得更好，對你的專業也有一些提升，你願不願意學習，有些人就覺得這樣就可以了。</p> <p>有課程訓練，但新手社工缺乏經驗，需要磨練和督導協助，要去協助他看事情，尤其是兒少保案。</p> <p>資深社工員也要向新進學習，尤其是 3C 產品的使用，如手機 LINE。</p>
P1	<p>『會害怕』、『不瞭解』、『擔心』、『觸及到你的生命立即的東西』；那如果剛開始社工員不會做的話，督導做，做給他們看，說我們怎麼做，他們怎麼跟。督導利用『示範』來協助新進社工員。</p>
P2	<p>新進的家暴的訓練，另機構資深社工員帶領跟訪、跟著做及瞭解工作流程，從工作中學習。</p> <p>新進社工員擔心害怕的個案，會由督導中間做一個調解，就是協調，不要讓社工去面對到這些問題。</p>
P3	<p>對於新進人員 3 個月內是最困難的階段，機構會安排一系列的課程，強化其工作知識技能，其次利用資深社工員工作分享，從中學習經驗，工作週誌是社工員必作的課程，一方面記下練習過程與困難，督導從工作調誌中查覺社工員的困境，予以提供協助。</p> <p>儘管年資和年齡上差異，社工員就情感方面，仍舊會向督導討論或提供想法，尋求督導支持。人生閱歷影響社工員被案主認同的程度，當案主否定社工員專業，資深社工資歷較年輕社工員知道如何處理。</p>

表 4.2.5 教導新進社工員暨世代差異

受訪者	對話內容摘述
P4	利用同僚督導的方式指導新進同仁，不以帶領方式，以避免資深與新進社工員會高低階觀念，事實上是為整體方案進行有義務告訴新進社工員。
	不同世代間確有所差異，不僅書寫能力不若以往，但對於社工而言寫訪談紀錄是重要工作之一。在工作上常有抱怨，資深同仁會有抱怨也會去做，Y 世代同仁在職位倫理上也比較不注重階級。新進社工員就是需要花時間陪伴。
P5	新進社工員督導教育功能最為重要。新進社工員雖然透過學校教育，但畢竟缺乏臨場經驗，包括法規的適用、通報程序、檢傷與檢訴程序等，所以必需教育訓練。個案進入司法程序，社工員對法條的熟悉與適用，無形中是可減少壓力的產生，而這些則需要透過教育功能去教導及要求出來的。
P5	不同世代壓力與管理之間，當大家業務都不熟悉，差異只是經過一個轉換過程，站在督導的角色少去指責多點關心。
	督導角色能做的，就是讓他們比較快的看到自己不足的地方，增加讓自己更強，讓自己更有能力，讓他們去轉換，說真的遇到挫折的時候怎麼去渡過。

世代的差異，年輕社工員與資深者之間，因工作的不熟悉經驗不足，需要的更多的資訊支持和工具性支持，以提高職能，儘早進入工作狀況，密切的指導是不可或缺的，而對於資深者授予擁有更多的自主性。

從訪談發現，新進保護性社工員確有易抱怨、不重視職業倫理、較沒有學習的意願、在書寫能力不若以往，這些雖然會帶給督導在管理上的困擾，不過訪談中督導會認為，新進當然對新任工作不清楚，專業上法規的適用和流程不熟悉，接聽電話或方案執行會產生害怕、擔心，但重要是如何去教育新進社工員，課程安排、示範、實習及協助都是教導的方式，例如新進人員經驗不足在派案量少一些以紓緩壓力，更重要在於花時間陪伴、少指責多關心，當大家都熟悉這業務的時候，一路走來都還好，不

在於七十年出生與六十年代的差異。

新進年輕人不見得抗壓性低，但缺乏經驗才是差異的地方。督導在角色上不是去指責，而是同理和關心，去了解他們的需要和不足之處。尤其社工員的情緒非單一因素的影響，而是夾雜不同事由。

表 4.2.6 督導領導風格

受訪者	對話內容摘述
O1	對社工員領導風格，凡事先瞭解原因，增強他的動力，比較不會去懲罰的。
P1	尊重社工員個人差異，在個案的處理運用不同的方法去處理。採用『參與民主式領導』與社工員共同討論解決的模式。
P1	資深經歷完整社工員採資源協助角色自主、信任；對資淺社工採教練和指導角色行為。
P2	會比較民主，也就是比較是團體的模式。 「錯誤處理」採用的方式是跟他討論後續去解決這個問題的態度之後來跟他談怎麼處理，還是要做什麼，因為我覺得他也必須要學習下次還是會有同樣的事情發生。
P3	從督導方便同仁因應個別需求在假別的處理給予社工員很大的彈性，似有放任的味道。
P4	對資深社工員與新人不同的領導模式。資深經驗豐富會採較民主的方式，新人較為嚴厲。
	懲處不再是指責，而是知道錯在那裡，接下來怎麼處理。
P5	督導行事風格，有時受到羅致人才不易的影響，過於專斷可能失去社工員，為使久任以累積工作經驗，增進工作敏感度或精確性。所以在領導上，選擇用比較彈性的方式一起工作。
	懲處基本上也少用，社工員有錯被申訴了，她比誰都難過，如果訴之媒體，那心裡的壓力莫可言喻。督導覺得錯了能夠找出原因，知道錯誤所在，罵是無意義。

從訪談結果看出督導領導風格上，較偏向民主的方式，若從督導與被督導之間關係探討，督導對社工員採取民主方式，給予社工員較自主管理。Atherton 研究督導與被督導關係，認為這種關係是成人對成人的關係，換句話若以成人對兒童，社工員只要聽命從事即可，渠等對新進保護性社工員強調較為嚴格的作風即是一例，資深同工以成人與成人是相互尊重與信任，相互保有尊嚴（轉引 Tsui，陳秋山譯，2008 ），故民主式領導給社工員自主是信任激勵法，對於社工員錯誤強調問題的解決，而不是一味的責罰，部屬有不得已的疏忽不造成太大的妨害，應有為部屬承擔責任的心胸，這種進入激勵途徑中是督導授權給社工員的方式之一。

從督導獎勵和強制性權力公平與否，是激勵士氣的一部分，獎勵部分感覺並不明顯，受訪者對懲處態度也傾向問題解決模式，並非在於處分的結果，更重要的是在錯誤中學習成長。其次社工尊重專業自主與社工人力招募不易影響下，督導會採取較彈性、較民主式的領導風格。

表 4.2.7 督導行政教育支持和協調功能

受訪者	對話內容摘述
O1	協調是首要，支持與教育居次，最後是行政。協調個案之間、社工員之間及機構之間，當一切妥順，行政只有配合即可，不是被行政帶著走。
P2	1. 一半的時間在行政上，支持、教育、協調佔一半，主要因為機構沒有專任行政人員，一些行政核銷..等行政工作由督導來做。 2. 不過比較希望是在支持和教育方面，那才是服務個案維護品質和權益的目的。
P3	教育最重要，行政最繁瑣，協調最棘手，支持無所不在。
P4	這四項功能都具有其重要性。運用督導角色扮演鼓勵資深社工員再教育、擔任協調社工員意見、處理行政業務，最後是支持社工員，包括家庭問題、工作壓力及替代性創傷。
P5	督導認為教育、行政、支持、調解各有其重要性，但督導會認為行政與調節是組織層面，支持與教育是關係社工員與案主，基於這樣的考量，認為支持和教育功能較為重要。

本研究受訪督導強調支持和教育的重要，其重要性在於社工員在服務案主，必須著重處理程序、技能的提升，使能提升社工員服務品質維護案主權益，也反映出督導職務在協調所扮演的重要性，然而礙於機構規模，機構在人力和預算不足的情況下，在督導兼辦行政業務佔了大半時間於行政工作上，行政業務又多在政府方案的承辦核銷程序，其不僅是工作壓力，也擠壓督導其他功能上運作。

督導功能發展時期不同功能凸顯其重要性，1980年代管理主義盛行於社工界，如 Melichercik 研究結果顯示，督導大部分時間在行政規劃的責任，其次是教育。Poertner & Rapp 研究也強調在行政功能上，包括員工、個案量與組織等方面的管理（轉引 Tsui，陳秋山譯，2008）。將管理知識運用於社會工作，在於整合組織的各項人力與物力資源以協助機構的社工員充分發揮其專業知能，管理是社會工作的後勤工作而不是約束社工員推動其專業，其最終目標達成服務案主的目的（彭懷真，1995b）。

然而訪談中督導的行政工作卻著墨於委外方案的執行，相關研究也指出一個月大概 70% 行政在於業務上承接政府方案的核銷程序（賴乃榕，2010；朱世平，2014）。機構為維持經營必須承接外包方案，然而外包合約執行卻占去了督導大半工作時間，誠如黃源協（2007）委外經營進入社會服務領域，也讓此一領域的專業者，感到矛盾與兩難，到底要扮演維護個案權益的專業者為重，抑或執行機構以求生存的管理者為要。

#### 參、因應措施—激勵方法

表 4.2.8 督導採用激勵方式

受訪者	對話內容摘述
01	有記功嘉獎的機制，但那個機制對我們實際上的激勵影響效果不高。
	學習在助人或人生的價值裡面，社工的位子不會比人家低。
	督導自掏腰包請吃飯。
	加班超時工作採用補休的方式。

表 4.2.8 督導會採用激勵方式

受訪者	對話內容摘述
P1	有記功嘉獎的機制，但那個機制對我們實際上的激勵影響效果不高。
	應該說讓他看到這個工作是有價值的，應該是說他的工作是有意義的。
	超時工作補休加班超時工作採用補休的方式。
P2	沒有特別的激勵方式，因為沒有預算可給獎金，記功嘉獎無作用，沒什麼意義，僅做為工作過程參考，亦無提供獎金，唯有維持工作環境中的氣氛。
	加班超時工作採用補休的方式。
P3	主任較常在大眾場合公開稱許，或者會自己掏腰包買東西請大家，督導則會以送謝卡或送小禮物，表示肯定社工員維持工作氣氛。
	物質性的激勵社福單位給予獎金反應在激勵機會不多，考核是督導權力之一，考核影響薪資調整幅度，但一年一次影響不是很大。至於記功、嘉獎似乎不曾聽過這種非物質性在激勵，也少見。
P4	獎勵制度中的嘉獎、記功制度，對於社工看來是沒有意義，但是有時候社工員在意的不是這個，社工員只問這件事有沒有意義，不問記功、嘉獎。
	懲處不再是指責，而是知道錯在那裡，接下來怎麼處理。
	加班超時工作採用補休的方式。
P5	激勵可能一個口頭的讚美就會讓社工員感動不已，如果獎勵頂多是會時提一下或考核多些分數，似乎不是很有感。
	如果主管是遷怒，那大可不必。
	激勵要傾聽社工員的需求在那裡，才有辦法去討論，激勵的在於內在心理的滿足，在於激勵因子獲得滿足，不完全在於薪資高低，離職未必完全是薪資低者，工作價值感、成就感、專業的提升才是留住人才的取向。
	激勵的方式可以透過活動或方案的辦理，來凝聚團體的向心力。
	加班超時工作採用補休的方式。



激勵是啟發社工員工作的動機與意願，使之與組織目標一致，若能設法使社工員能發揮潛能和自動實現，則組織目標達成，不僅維護服務的品質，使案主權益受到保護，社工員成就自我工作上的滿足，但激勵的給予有時涉及個人需求的滿足。質言之，有則需要物質的金錢激勵，有的期望非物質性的報酬，因此，受到督導和主管的確認，並採行適切的督導方法和激勵員工的方法，將有助社工員士氣提昇及壓力的紓緩。

研究發現不是特別的感受出外在報酬激勵效果，激勵則對非物質性報酬如的獎勵記功、嘉獎等措施，似乎意義不大；反而在非正式的場合交誼建立人際關聯及內部工作氣氛的維持。

非營利組織不以賺錢為目的，故在激勵的部分就較難以獎金、大幅調薪、超時工作發給加班費來做為激勵的方式，記功、嘉獎又沒有感覺的情況下，建立社工員的工作價值觀強調工作意義外，內部氣氛維持是邁向激勵的途徑。社工員人際困擾常常也是壓力因素，人際的互動比較和要求，性格差異產生磨擦，強調內部和諧氣氛，也是一種內在需求激勵滿足和情感激勵法。梁偉康（1997）亦認為社會福利機構以獎金來激勵員工，恐會影響社區人士對其形象改觀，應重視內在需求的的滿足，如社交、被尊重和自我實現，改善員工之工作情緒，促進彼此溝通，激發社工員的工作熱誠。

表 4.2.9 鼓勵社工員進修與訓練

受訪者	對話內容摘述
01	社工員個人決定有無需要進修。 目的：個人生涯規劃。
P1	支持進修和訓練，課程與科系不一定是社工。 提昇機構信譽、品牌和服務品質的保證。
P2	會鼓勵社工員進修及參加訓練，不一定需修社工課程，可視個人興趣。 比較鼓勵他們去唸書，我覺得這個對他們來講，不要說是技能上，至少他們的想想法會改變，想法是幫助社工員本身（知識）。 在招標評選及年度考核有些幫助。

#### 4.2.9 鼓勵社工員進修與訓練

受訪者	對話內容摘述
P3	員工進修是個人生涯的一部分，但是不能忽略對個案的承諾。當發現久任社工員安於現狀，持著去年怎麼做，我就怎麼做，他已經沒有什麼新創意，此時督導會鼓勵進修，期能增進服務技巧。
P4	機構鼓勵社工員進修，並配合其上班時段調整上班時間，進修不僅增進個人知識，如果能夠回饋機構，提升社工員服務技能，維護服務品質，嘉惠案主。
P5	用進修來鼓勵社工員，督導認為是對的，但進修之後回來要求履行約定留在機構，那不是個人意願留下來的。換句話說，是約定的結果。所以要留住社工員重要的要能增加她的專業能力，讓她能看到自己未來生涯，讓她在機構被看見，這才是激勵。

進修和訓練是進入激勵的途徑，給予充分的訓練，激發生產動機，是知識激勵的作用。從人力資源管理，訓練是改變工作績效的方式之一。

研究結果認為進修有其個人和組織目的，從個人而言是生涯規劃的一部分、是改變想法、是提升技能及培養創意。組織目的則在於機構提昇機構信譽、品牌和服務品質的保證，尤其在委外方案招標資格審查上能佔有優勢。

因此，彭懷真（2002）強調訓練對於社工人才培育的重要性，在非營利組織在有限人力與經費的情況下，訓練以提昇服務品質是機構續經營的保證，尤其在社會福利民營化及政府社預算縮減的競爭下，如果能夠運用個督導達到發掘社工員不足之社工服務技巧與新知，亦是督導教育功能一部分。在這樣的社工人力不足的情況下，唯有透過社會工作教育，以提升社工員的效率與效能，才能有力量面對個案的壓力（嚴祥鸞，2010）

表 4.2.10 升遷及工作輪調

受訪者	對話內容摘述
O1	<p>社工界職位有限升遷不易，一位優秀社工比督導位子重要，在助人或人生的價值裡面，社工的位子不會比人家低。</p>
	<p>工作輪調除非已到疲憊了、耗竭了，否則不應隨意輪調；若為了增進瞭解職場領域、不同的觀點，比較不會緊守在自己做的比較重要，工作輪調是好的。</p>
P1	<p>把社工當做一生的志業，不一定要做督導、主管，管理提供升遷管道，激勵社工員會因人而異。升主管應該不是，向來不會是，因為職位的演化，不會是我們做社工的動力。</p>
	<p>升任督導不一定待遇會增加，反而是增加行政業務，有些人比較喜歡做直接服務。</p>
	<p>社工員工作價值觀才是社工員留下來的動力，缺少這些就算是再怎麼激勵都無法留住社工員。</p>
P2	<p>看個人而定，個人認為擔任督導是升遷，亦曾鼓勵內部資深社工升任督導</p>
	<p>升任督導不一定待遇會增加，反而是增加行政業務，有些人比較喜歡做直接服務。</p>
	<p>人力不足，較少工作輪調。</p>
P3	<p>工作輪調及升遷做為激勵因子，需要社工員有意願且符資格，把工作輪調視為資深保護性社工喘息服務的方式，保護性工作量大且複雜，社工員有必要給予工作到不同崗位，可以達到緩解壓力，以維持其工作士氣，避免勞累倦怠感和耗竭現象，甚至於離職。</p>
	<p>升遷雖然不是每人生涯發展的選項，但對於資深社工員能給予鼓勵，公開表揚和鼓勵主管培訓是給予激勵。</p>

表 4.2.10 升遷及工作輪調

受訪者	對話內容摘述
P4	升遷是激勵的手段有點矛盾。
	社工員意願是考量的重點，會以不同角度分析並鼓勵資深社工員升任督導以擴大服務面。
	輪調不同類型的個案可增加歷練，厚植實力，並以自己曾輪調過中區各處。同時輪調有時也是一種紓壓和激勵的方式。
P5	社工界組織結構層級不多，等於是升遷職位有限。所以在激勵升督導較少期待，而且社工員並沒有特別喜歡當督導。
	不認同工作輪調是一種激勵，也可能是一種懲罰，被認為目前工作不力，而調至其他單位。但贊同組織派社工員至其他單位實習訓練，那只是實習生的形式，那也是對他們一種肯定，因為你表現好，所以我給你出去外面有更多的經歷跟磨練，認為是一種激勵。

升遷調動做為激勵的手段，會被認為是一種肯定和鼓勵，是榮耀、地位、權力、責任和薪資提昇的象徵，訪談結果升遷是一種肯定，並不完全認為升任主管是社工員渴望和追求的目標，其原因社工界不若企業組織多層級結構相對職缺多，社工員意願偏向直接服務，在於升任督導了工作量大，需肩負管理之責，薪資待遇未必相對性增加。

社工員雖然對於升任意願不高，但是總認為升遷是一種努力的肯定，所以會以服務個案的廣度和深度來鼓勵資深社工員，督導認為一個社工員若服務 20 個案主，督導轄屬 6 位社工員所有案主將有 120 位案主。如果有意願將會從工作中逐步指導和提點，甚至於參加主管人員管理培訓。過去例子，結訓後社工員的眼光角度是不同的，更能體諒為什麼督導這麼做，也會去帶動其他同仁，被激勵後能力、說服力、影響力都提昇了。

工作輪調做為一種激勵在於工作豐富化和工作擴大化，尤其對於一位久任其位的社工員可能會產生倦怠感或甚至於耗竭致離職的念頭。訪談中督導也認為工作調輪可以輪調不類型的個案增加歷練厚植實力，同時輪調有時也是一種紓壓和激勵的方式。

彭懷真(2010)非營利組織管理強調：非營利組織的首要法則是使命、使命以及

更多的使命，並且必須遵守使命，因此需要一個可以激勵、合理、獲得支持、隨時更新，以及能滿足需求的使命，使命不是組織維持生存的次要東西，而是首要重點。督導們一再強調社工界社會工作價值觀，認為工作的意義才是激勵社工員可長可久，是深化社工員賣力與激勵的重要的觀念，內在價值觀從學校開始，隨後升遷認知問題中，更表明重視工作價值的意義，而非升任主管等等，這種確定目標誘發人的動機和行為的目標激勵法，滿足雙因子理論激勵因子的成就、認知、工作興趣、責任。

#### 肆、因應政策---員工協助方案探討

表 4.2.11 機構提供支持體系的看法

受訪者	對話內容摘述
O1	組織內有提供人身安全計畫，也提供一些紓壓訓練、心理諮商費用補助。心理諮商師原則上需要的可以申請補助 1000 千元。
P1	我們同事之間發生什麼，同事需要什麼的，需要跟主管討論，這部份彈性部份，機構內也有諮商補助、法律顧問，也會有一些訓練課程，福利活動等。
P2	目前提供一些諮商和法律的協助，但不是太強的支持體系，小單位主管當做一個支持體系。
P3	督導認為社工員問題多樣性，除教導社工員訪時機及危機管理，請外部督導做心理衛生團體形式做個案分享。督導評估另可機構啟動心理諮商機制，兒少保護可依約提供服務，高風險則可透機構機制，由社工員經由督導評估之後自行前往心理諮商師，其費用由機構負擔。
P4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如督導協談發現有創傷症候心理問題時會在社工員自願的情況下找諮商師，費用由機構負擔。</li> <li>2. 重點是在於當有社工員需要的時候，這個基金會到底沒有能力去協助他，重要的是要有一個窗口。</li> </ol>

表 4.2.11 機構提供支持體系的想法

受訪者	對話內容摘述
P5	從督導用個別督導和團體督導幫忙社工員瞭解協助處理個人公、私領域問題，還有心理諮商費用補助、法律顧問諮詢等等措施，社工具資源整合的功能，在處理問題上，社工既是社福機構，具有助人的技巧和同理心，平常運用社工員相互取暖

訪談中得知機構除了辦理一般福利措施與福利活動，機構都有不同和不等協助社工員紓壓方式，社工員的壓力紓解最主要在於社工員之間相互取暖，而督導在整個支持功能上扮演重要的角色，於職權上可利用各種型式的督導方式，瞭解問題，利用內外資源協助解決。認為機構需要一個支持體系，在社工員需要時的一個窗口，於社工專業無法協助時提供心理諮商、法律顧問等服務；雖然訪談中並沒有深入到各個層次的協助模式及提出協助計畫，但協助的架構上受訪機構有一定程序和範圍，經過督導們的評估、轉介及費用申請補助。

表 4.2.12 對政府或企業推動員工協助方案的想法

受訪者	對話內容摘述
01	社工替代性創傷，恢復得到說一種平衡，那就需要有這種的方案來協助社工，譬如說你提供他有一個休閒的機會，可以喘息的機會或是說有一些心理方面的諮商，可以支持或是讓他自己去發掘說我自己承接那麼多的東西。
P1	機構提供多樣性的協助方式，安排訓練及分享，年度預算編列時，也會討論社工員的需求，例如學什麼東西、請什麼的老師來，又如也上過理財、保險、其他健康醫療，其實機構已具備員工協助方案所談，只是說他可能沒有明訂。
P2	社工需要有類似員工協助方案的支持制度，要建立 SOP 型式，可能有待努力及再細緻規劃。惟社工界可走入企業辦理，轉型過去員工協助方案，就是幫企業做電話諮商這一部分。

表 4.2.12 對政府或企業推動員工協助方案的看法

受訪者	對話內容摘述
P3	機構建立支持系統能夠適時提供服務給社工員，當機構無法提供社工員支持時，則無法獲得有效的服務。確實是需要有一些支持系統，社工員會想說，我那一天被告的時候機構會不會陪著我，有沒有法律的支持系統，比如說發生了什麼事情的時候有沒有什麼資源來心理諮商。
P4	員工助方案是需要一個比較強大的宏大的後援支持，可是小協會，可能今天社工員需要心理方面的適應，要幫他轉介資源，那這筆錢，協會能不能負擔的起。惟認為社工界可走入企業辦理員工協助方案。
P5	員工協助方案之所以在企業滋長，因為：1、企業缺乏社工和心理師所致，社工本身已是專業人力服務。2、整合資源是社工專才，無須在委外辦理，且機構在服務個案均設有特約法律顧問、心理諮商人員，可資利用。3. 至於小機構經營不易，何來經費委外辦理，人員少部分行政工作已由社工員兼任，無多餘人力可提供服務。惟認為社工界可走入企業辦理員工協助方案。

政府推動員工協助方案其旨意在於紓緩從業人員工作壓力提高生產力，其範圍個人及組織管理層面，就個人層面而言，工作面主要著重在工作適應，生活面有法律諮詢及財務諮詢，法律包括個人和公務上面臨的法律問題，財務有債務處理、保險規劃等，健康面包含了心理健康和醫療保健。組織及管理層面，主要因應組織變革及管理人員能夠在員工發生影響工作效能等問題時協助轉介。

機構需要一個支持體系，在社工員需要時的一個窗口，但並不認為他們需要委託外界辦理，渠等認為社工本身就是一個助人的團體，他們懂得同理心、諮商技巧，非社工專業的服務可以運用有效的整合資源，這是社工專業的一部分。其次機構規模也是決定是否有能力來委託外界辦理的因素之一，大型機構不論承接方案規模較大，募款能力也比較強，這些都影響機構預算來源，小機構缺乏預算辦理。再者社工界在職業別和社工人數不如其他行業，如提供專線服務不免擔心熟識社工員，失去私密性問題服務的功能。

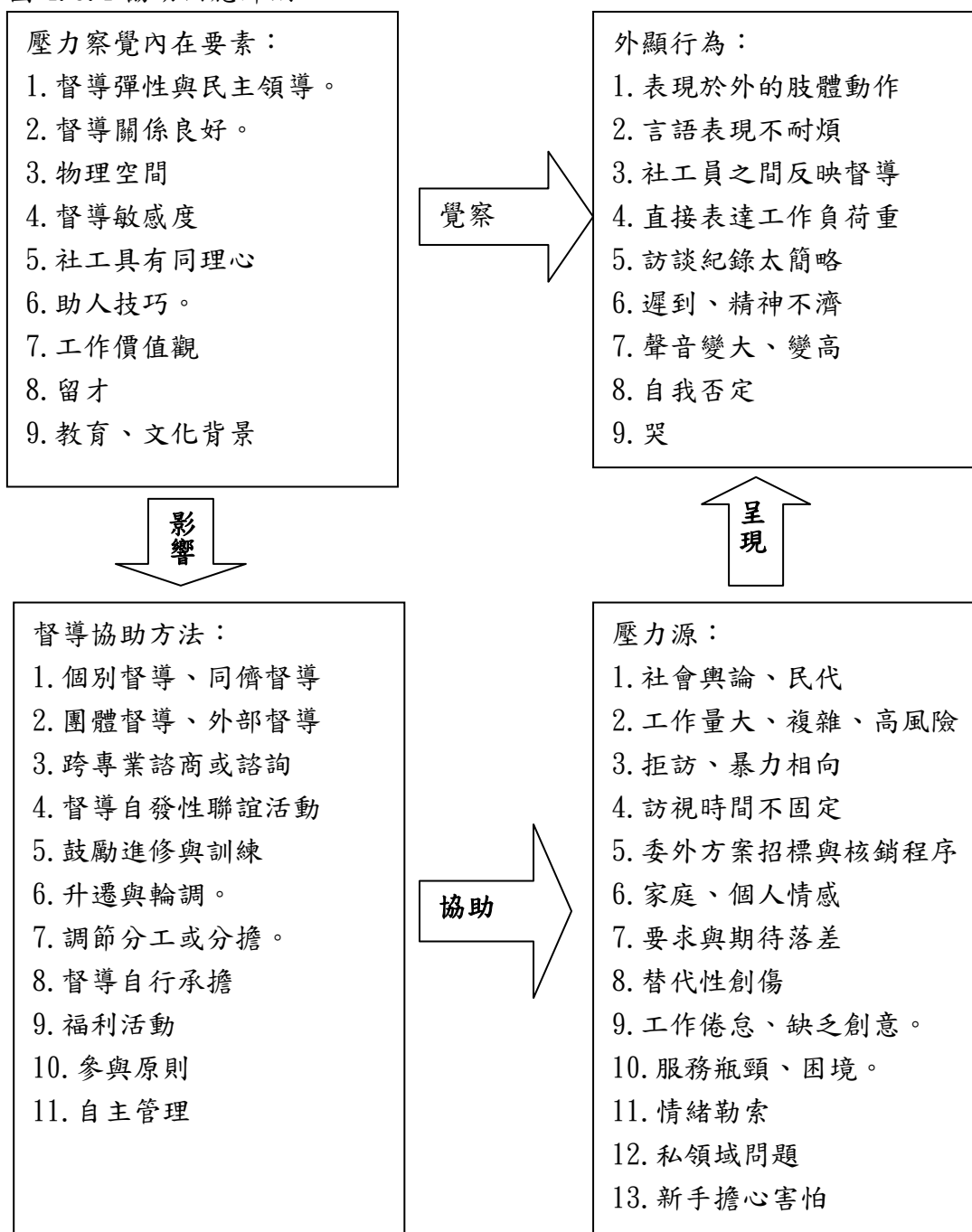
受訪督導認為社工具有助人的能力，可考量協助企業辦理員工協助方案。Bradley (1975) 強調企業運用員工協助方案是社工員未來舞台，且員工協助方案實施於工商業界，因員工問題多元且複雜，須連結相關資源協助解決，於此最適宜社會工作的技巧與方法。郭守謙 (2001) 組織員工方案執行之資源連結模式探討，認為社會工作將資源的認識與資源連結為專業技能之一，且社會工作服務個案問題本非單獨作業，且須與跨專業和非正式組織協調，對所在地資源瞭解，且可去激發與協調能力，使企業員工能人助自助。



### 第三節 壓力因應歸納及比較

督導個人陳述意見差異之處，復以綜合督導因應社工員壓力方法與措施。本節研究者以主觀再將督導意見加以歸列四個面向，壓力察覺內在、顯行為、督導協助及壓力影響因素，其間具有不同的協助和影響，研究者歸納出如架構如圖 4.3.1；其次將因應方法與蘊含激勵行為表述；第三部分就員工協助方案探討。

圖 4.3.1 協助因應歸納



## 壹、因應方法

### 一、壓力覺察與壓力呈現

督導察覺社工員壓力約略可分成內外因素，內在因素督導與社工員之間的關係良好，督導領導風格傾向彈性與民主式領導、督導與社工員物理空間距離易於接觸、督導的敏感度。外在因素社工員直接表現於外的肢體行為、語言聲調、同工之間反映，與社工員直接表達自己工作負荷或私領域之情感或家庭問題。

劉玉玲（2014）談到實務上也常見督導關係中將焦點放在角色權力及任務監督上，而較忽略情感聯結的支持。惟研究發現督導與社工員相處在一起，督導負起個案服務品質之管理，有時仍要進行直接服務，與社工員相處建立在一個民主、自主、參與、彈性、無所不談的環境中，督導戮力建立同工之間的人際友誼，無形中拉近彼此的距離增進相互好的關係，鼓勵社工員開口說出壓力所在，社工員發揮敏感度高、同理心和幫助他人專業於同工之間，關心彼此之間的狀況，日常工作中發現社工員在接案的過程中情緒性的行為與口吻異常情況，察覺社工員壓力的情境會是在一個督導與被督導關係良好的情況下。

#### （一）其產生正面的效果：

- 1、好的工作氣氛，是激勵工作士氣要件之一。
- 2、同工之間會相互關照，遇有異常現象即時反映。
- 3、社工員直接表達意見，包括反應工作負荷量重。
- 4、私領域問題與督導討論。
- 5、容易協調分工及分擔工作與交換經驗。

#### （二）負面影響：

- 1、過於彈性措施，例如社工員依自己需求安排休假可能影響臨時指派工作和個案服務。
- 2、在一個開放民主的參與原則下，各社工員充分表達意見的結果產生意見整合的上的困擾。

### 二、督導協助方法與壓力源

督導具行政、教育、支持和調節功能，督導功能協助社工員在工作瓶頸時給予專

業協助、調節與支持社工員，緩解其工作壓力，然而保護性社工督導功能，會受到社會福利民營化、組織層級、督導與被督導關係、及個人因素的影響，使得督導過程產生變化。督導會認為較偏重教育和支持的重要性，其較有助於社工員服務個案，然而委外方案的執行與核銷程序繁雜影響而且佔了大部分督導時間，難免讓督導覺得能給予支持或教育不足。江淑媛、蘇怡如（2010）量化研究同樣發現，無論是督導者或被督者，都認為期待與實踐之間有落差，但是被督者所感受到的落差比督導者顯著，尤其是教育與支持功能部分，本研究之受訪督導談到如果能夠也希望在教育和支持上。

面對不同的壓力，社工員個別的需求，提供多元的督導模式，對挫折不論督導或社工員，會反思和自我調整，督導功能表現仍以個案處遇問題上的協助。

- 1、利用督導模式的協助，比較明顯在於私領域部分會向個別督導，技術研討和支持性，常利用團體督導和外部督導，甚至資深同工教導新進、同工之間精於某類型個案分享經驗不足者。
2. 委外方案執行上的困難，督導會出面調節委外單位社工員與承攬機構社工員之間意見相左和調節安置等
3. 聯誼是督導另一種非正式的鼓勵措施，此非制度的激勵方式，但往往是最有效的結果。

進修和工作輪調固然可以厚植社工員實力，但督導對於社工員對於進修和工作輪調持有不同的看法：

- 1、進修固然督導會鼓勵同工，惟進修的目的不一，會認為有助於專業技能提升回饋機構。會認為是個人生涯的一部分。有的會認為為機構的目的，例如提升機構聲譽。也有鼓勵進修或訓練是希望社工員能改變想法，也許利用不同的知識背景，對於多元的個案問題或機構行銷會有幫助。
- 2、工作輪調是增進社工員多面向服務技能學習的機會，但有督導並不認為需要工作輪調，尤其督導會認為社工是一種累積經驗的工作，工作駕輕就熟，有助於個案處遇。負面可能被認為是工作不利調離原工作的懲處。不過督導對工作輪調持正面，在保護性工作如能給予輪調至非保護性工作，如同進修一樣可做為社工員喘息機會。

### 三、察覺內在因素與督導行為

從受訪督導對領導較傾向民主領導風格，黃明玉、郭俊巖（2009）研究兒保社工督導領導提及保護性工作是高壓環境，不宜採用壓迫式的管理手段，應給予討論的空間，遇問題能站在社工員的立場支持並尊重其專業。感覺出督導較注重人群關係的維持，影響其管理風格就受訪督導訪談內容，以下幾點：

- 1、督導會認為在人力不足且保護性工作繁複、量大、高風險，社工員經歷年資都不長，如果一直找新人不僅人事訓練成本增加，同時經驗不足影響服務品質，希望社工員續留於機構，至少不要離社工界，故在管理上採彈性措施和尊重。
- 2、對於社工有失誤之處多不予苛求，督導認為是處遇過程的一部分，重要的是學習如何去解決類似情況發生，失誤的發生社工員已自責甚深，為顧及社工員不受第二次傷害，必要時由督導親力親為。
- 3、民主領導風格注重社工員參與決策討論，參與原則是激勵社工員向心力，同時透過參與學習、尤其對於資深社工員，在不違及個案生命安全及社會工作倫理，督導信任、自主與尊重社工員服務技巧的使用來鼓勵社工員。

### 四、壓力與壓力呈現

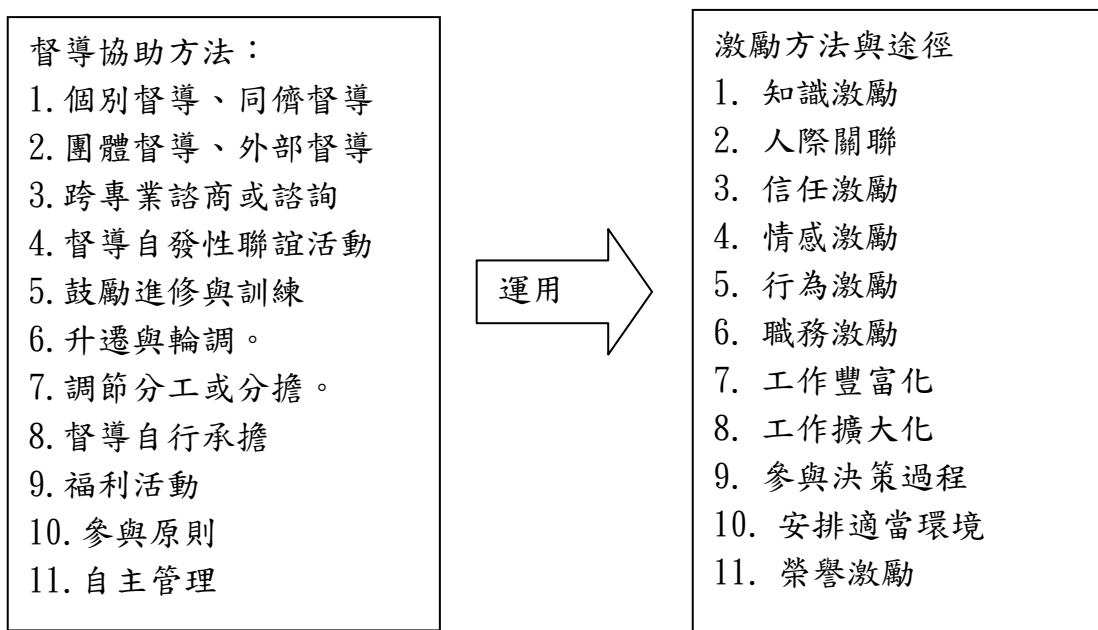
古云：「有諸內必形諸外」。換句話說個人的情緒，凡人不容易去包裝的若無其事，重要的是表現於外的，有誰敏感到、誰注意到、又有誰會主動去關心、提供協助。研究社工壓力最常被提起的人力不足、薪資條件、高風險未被研究者規劃為訪問問題，但仍然可以嗅出人力不足衍生的出種種壓力問題，也從訪談中督導說出社工員共同情緒的表現方式和壓力類型，幾乎與其他相關研究相仿。然而何以年年有如此問題，或許如周清玉、曾冠鈞（2011）指出保護性社工遭受的一些狀況，如媒體批評「冷血社工」、「社工失職」等，一旦發生從未停歇，真是社會工作者難以承受之痛。從天災到家暴等工作之處理，都需要社工，但是卻沒發覺到社工之專業。媒體幾乎每日均有家暴、性侵之案件報導，卻忽略社工在其中所扮演舉足輕重之角色反而常見嚴厲之批評，社工員一直感到職業未受社會廣大群眾重視（許祖維，2007）。社工七成以上是女性，尚無法擺脫性別生涯阻隔影響及家庭束縛。壓力源與壓力呈現，研究者認為壓

力呈現的方式和原因是被認同，同工之間可以同理到壓力原因與存在，接受表示出來的口氣和肢體語言，因此同工之間會覺察和協助。壓力呈現需要同工之間相互注意、關懷，方能覺察，這些基本是社工員具有的專業敏愓度和同理心。

## 貳、壓力因應方法與激勵行為

為便於表示督導協助社工員因應方法與激勵之關係，摘述對談內容對照表 2.3.1 激勵方法與途徑。督導雖是日常工作中的提醒及發揮督導功能和角色，無形中激勵運用其中，研究者整理如圖 4.3.2，詳細內容研究者自行整理如附錄三。

圖 4.3.2 因應方法與激勵



資料來源：研究者整理

激勵制度須縝密設計，訪談日常工作中督導道出提供協助社工員因應壓力方法，機構激勵制度似乎印象模糊，研究者從事人力資源管理多年，深知現場人員如督導，畢竟是第一線專業主管，行政上管理措施或規定，依機構要求辦理即可。要刻意列舉激勵項目一時之間確難以回答，顧在問題難免有事先設計，包括升遷調動、進修訓練。不過表列各項督導因應方法，並非無激勵功能存在，只不過單純從工作中相互關懷，並無刻意顯示在激勵制度的設計。誠如劉玉玲（2014）督導可以試著將平日靜態細微處的觀察和了解，作為督導過程中個別化的素材，轉換為動態激勵及欣賞的行動。P5 督導她說看到社工員做的很好，欣賞之餘信口讚美一下，沒想到社工員感到莫大的鼓勵。

因應方法中除了督導模式是督導們慣常使用來協助社工員私領域問題或技術瓶的制式協助方式，自主管理、參與決策看似督導民主領導的一部分，也看出督導信任社工員，激勵了工作授權、工作豐富化和擴大化。注意社工員倦怠感的鼓勵訓練和甚至進修，林欽榮（1998）充分訓練員工是進入激勵方法的途徑之一。

#### 參、員工協助方案可行性

受訪督導有過去大學曾上過員工協方案課程、有同學從事員工協助方案，有督導曾有意接手中部科學園區員工協助方案。換言之，受訪督導對此並不陌生，只覺得目前機構所提供的協助社工員資源，如替代性創傷透過資源轉介心理諮商師，法律問題由律師協助處理，整體感覺機構提供的就是協助方案，只是未將它予以具體化。雖然相關研究一再強調社工界需要建立一個支持體系，但從研究中感受到社工督導並不認同社工界需要此一方案，若要誠如 P2 督導談到，要實施可能需要長遠的規劃，並強調是社工員去幫助企業規劃。

其次面臨要怎麼推動？誰肯花錢？王方（2002）探討工業社會工作教育訓練認為辦理員工協助方案應具有社工的專業技巧、人力資源和勞工關係的知識，需具備不同背景者加入和不同知識。勞委員培訓該方案的專人員包括，各單位人事人員、安全衛生人員、社工師、心理諮商師、臨床心理醫師、主管人員。督導對自我專業的肯定，一再強調員工協助方案資源整合等是社工專業。社工員是員工協方案主要專業人員之一，然而社工是方案其中的一環而不是全部。誰肯花錢來辦理？方案的目的是降低從業人員的工作壓力提高生產力，高的生產力助益企業績效提昇，但心理和生理的改善不易短期內呈現成效，誰願意花費成本於此。非營利組織與企業經營目的不同，但受訪督導認為會社福機構也有大小之分，經營規模、募款能力強弱差別，小機構以外包方案維持營運，在預算和人力上都緊縮，辦理不容易。

彭懷真（1995b）認為管理者要預防員工的耗竭，可採取的策略包括：提供支持性的關懷、成立支持性的團體、安排員工輔導方案（EAP），另 Taibbi（2013）則認為當社工員有問題應向督導提出，倘若從督導得到有限的協助時，社工員應向單位內人力資源部門 EAP（員工協助方案）請求協助，它們可以引導更多的選擇，而且 EAP 人員

可以向督導解釋社工員尋求外界的協助並不是在威脅，或可以向督導說明社工員的所關心並不是簡單抱怨和個人的批評。由此看來，員工協助方案適用於社工界並非無討論的空間。

總之，督導者主觀的認定社工員壓力和自省壓力情形，察覺社工員壓力需要督導者與被督導者、社工員之間互動關係良好，注意日常行為、語言和工作紀錄察覺異常現象，社工員直接反應自己工作負荷和家庭狀況等。督導者大都會利用個別督導、團體督導、同儕督導和外部督導等協助個人問題的瞭解和服務技巧研討，當社工員問題非社工專業能獨立協助，會委由心理諮商師、律師等協助。激勵措施探討獎勵、進修、升遷調動，短期來看並不覺得完全有激勵的作用，惟於各種協助紓壓確也能捕捉激勵行為。最後探索員工協助方案對於社工界的意義看來，普遍認為需有一個協助窗口，形式非如政府鼓勵企業推動之員工協助方案，因為社工員具有服務技巧及整合資源能力，更可跨入企業協助企業員工。

## 第五章 結論與建議

本研究希望瞭解中部地區承辦保護性業務的社工督導如何協助社工員紓緩壓力，研究聚焦於督導，分析督導於日常工作中如何去察覺社工員壓力，發揮督導功能與激勵協助情形，研究結果將可作為督導在協助社工員紓壓和規劃激勵設計時的參考。研究者針對承接保護性業務的六位社工督導者，進行質性研究；歸納和整理，提出結論與建議等部份。本章共分四部份來做探討，第一節「研究結論」，第二節「研究討論」，第三節「研究建議」以及第四節「研究限制」。

### 第一節 研究結論

#### 壹、壓力覺察及協助

督導是社工員的第一線主管，對社工員就層級結構負監督指揮之責，對機構負有執行機構政策之責。角色上督導是中間人、教導者、溝通者、支持者、守門員和諮商者，與社工員最直接接觸，在良好的關係中，是最瞭解社工員日常生活大小事件及壓力情況。

#### 一、社工員壓力

壓力主要源自於工作，工作量大、個案的複雜度、督導與社工員管理與專業執行的衝突、機構制度與政策。個人家庭、情感、對壓力的認知和承受度，這些因素均可能各自產生影響，也可能合併交織影響；在經年累月的累積之下形成更大壓力，過度的積壓會導致耗竭，辭職甚至於在職罹病。

##### （一）壓力的察覺

壓力透過個人肢體表現出疲憊感，問題回答的語氣、語調不耐煩、擦萬金油、百靈油、開始吃東西；辨識情緒可從聽聲音，音量變大、變高、大聲叫，或是終止通話的時候會用力摔電話、摔耳機。工作上可能在個案紀錄書寫內容，紀錄沒有架構太簡略，遲交訪談紀錄、上班遲到、盯著電腦沒有工作進度，直接表示工作負荷太重。

##### （二）壓力源



分個人、工作、社會三方面。社工員因本身人格特質，對壓力認知差異，對個案處理困難度，承受壓力忍受度，個人家庭方面，不管是家庭和情感等私領域都會製造帶給工作中的壓力，或工作壓力影響私領域的正常運作；家庭支持缺乏也會產生壓力。工作上案主拒訪、情緒勒索、不合理期待、過度福利依賴，社工員有時會有不喜歡的個案類型。督導依職務的要求執行機構政策、考核權等都帶給社工員壓力；方案核銷程序、專業被質疑產生自我否定、電話中個案實境狀況不明擔心害怕、電話(工作量)量多。社會方面，輿論報導似乎把問題歸咎於社工，或個案個人不滿政府、體制、社會等情緒加諸社工員，此等因素都可能成為社工員壓力源。

### (三) 壓力紓解

社工員運用內省自我調整和相互取暖是普遍的紓壓方式，督導請吃飯、社工員餐敘、慶生、送小卡片等等非正式的情感激勵和促進友誼的人際關聯，都可協助社工員調解人際壓力。當社工員工作量自覺太重時，督導協調其他社工員彼此分擔工作量。透過尋找朋友、老師或參加戶外一些研習活動，調劑身心，紓緩壓力。

制度上遇到困難無法處理的案件，督導透過個別督導來瞭解問題和團體督導提供社工員支持和交換處遇經驗，機構內部安排訓練技術。當社工員面對棘手個案時，請外部督導訓練，給予專案協助及情緒支持。基於專業考量，機構制度上會提供社工專業以外的協助，包括法律、心理諮商等，尤其對於替代性創傷之社工員。

## 二、督導壓力與協助模式

### (一) 督導壓力源

督導的壓力源自於身份的轉換所帶來的行政與管理上的改變，分析督導壓力源頭，督導從第一線社工員升任督導其職位的改變，帶來專業職權與組織權力的改變，肩負的角色不再只是直接服務於個案，同時要對社工員提供服務與管理的責任；服務在於提供社工員支持、教育與協調，管理則包括考核與獎懲的權力。行政上又處於社工員與組織，或機構之間，既要執行機構任務與政策，又必須與第一線社工員建立良好之關係。

督導的壓力可能在決策上的錯誤、給予社工員的壓力、意見分歧時需整合社工員意見、上級對於方案的要求與社工員期待存有落差、行政與直接服務發生衝突、行政

要求、非營利組織執行公部門方案核銷程序與督辦流程等。

## （二）督導壓力的協助方式

督導在處理自己的壓力，除了自我情緒管理，選擇暫時騰空思緒、運動，找朋友談論交流等紓解方式、家庭成員是重要的精神支持體系。管理上尊重社工員專業與自主，採取參與式管理，分擔自己的壓力，激勵社工員參與督導決策，也讓社工員產生「我有一份」的參與感。正式紓壓管道會利用督導團體彼此分享，就相似性問題討論，過去解決的方式經驗，尋求協助；若仍無法紓解壓力時，向上反映或陳報上級主管的協助；也有督導認為自己服務個案和機構衝突時，應先看看自己想要的方式是什麼，轉換工作環境甚至辭去督導職務，以紓解做為督導的壓力。

## 貳、督導領導風格與督導功能

督導對於新進社工員的引領影響其留任與否，督導領導風格也關連到內部氣氛維持與激勵士氣，督導各種功能所扮演角色，各具其不可或缺的功能和重要性。

### 一、新進社工員與世代差異

新進社工員能否適應並留在機構，初始督導擔負引領重大責任，在人力不足的社會工作界，新進社工員無法長時間的課程訓練或一對一的教導方式，況且需在短期間內，親臨現場獨立作業，新進社工員對於工作性質與環境能否適應、專業訓練能否運用，能否留住機構，三個月是一個決定關鍵期。因而機構無不採取前期課程訓練、中期資深社工員或督導帶領並示範，結束期的實習試接電話與接案到獨立作業。

世代的差異近年成為職場議題，新進保護性社工員確實有易抱怨、不重視職業倫理、較沒有學習的意願、在書寫能力不若以往，這些都會帶給督導在管理上的困擾；督導認為新進當然是對新任工作、專業上法規的適用和流程不熟悉，接聽電話或方案執行會產生擔心害怕，因工作的不熟悉及經驗不足，需要更多的資訊支持和工具性支持，以提高職能，儘早進入工作狀況，密切的指導是不可或缺的。新進年輕人不見得抗壓性低，但缺乏經驗才是差異的關鍵，督導在角色上不是去指責，而是同理和關心，去了解他們的需要和不足之處。Taibbi (2013) 認為社工員進入機構會有不同改變和成長，督導在其不同階段應給予不同的目標與支持，以面對不同的挑戰。新進人員可

能面臨的危機和挑戰，嚴格、耗竭和缺乏臨床經驗，督導的目標就在於發展信賴及安全感、緩解焦慮、評估技能。教導技巧方面能夠利用搭檔或利用同工觀察，和發展督導方案。

## 二、督導領導風格

專制、民主和放任領導各適用於不同的情況，督導多採民主式的領導，不同情境的管理，對於資深與新進採取不同的方式，資深社工員側重自主管理，較偏向放任與民主之間的領導模式。新進保護性社工員會較為嚴格，渠等需要教導、學習及適應，學習的過程需要多一點限制和要求。資深社工在工作經驗與歷練較成熟，對服務熟練度都足以擔任督導，只是資深社工偏向直接服務，不希望接任行政和管理工作的督導。其次也可能在於社工界招募與留用不易，採取較彈性的管理給予較多的自主性，畢竟社工服務品質維持需要累積工作經驗，希望留住社工員增加經驗，另一方面對於社工員有失誤之處採取問題解決模式，不加以責備，視為是學習的一部分。

## 三、督導功能重要性

支持、教育、行政和調節。督導支持方面包括情緒的支持、工作上的支持、家庭方面的支持。教育方面，資深員工需鼓勵接受訓練，新進社工員更需安排透過課程訓練、示範及實習等，使早日進入崗位。調解內部社工員之間工作和人際關聯的建立；外部方面，與案主、政府機關和資源的整合。

部份督導會認為行政和調解是面對組織內的人。比起案主，社工員有保護案主生命安全的責任和維護服務的品質，教育和支持是督導認為更為重要的部分，能給社工員支持，方能提供好的服務給案主。教育技術研討及不斷的訓練，尤其社工員顯出工作倦怠和缺乏創意時，更需提供社工員進修機會才能跟上不同的服務觀念，學習更新服務技能和強化服務的觀念。

## 參、激勵制度

社會福利機構不宜以獎金作為激勵方法時，應尋求內在需求滿足的非物質性報酬的激勵，以激發社工員的工作熱誠。協助紓壓改善工作情緒，鼓勵進修訓練，增進服

務技能和維護服務品質，提升工作效率，促進彼此的溝通，提供良好的辦公室氣氛與工作環境。

### 一、物質與非物質報酬

社工員無法獲得物質性報酬如獎金、加班費；非物質報酬如嘉獎與記功，依督導見解其所代表的意義不大，口頭讚美、公開表揚會是較常用方式。督導與社工員關係建立在內部工作氣氛的維持，非正式場合交誼活動，自己掏腰包請吃東西，送小禮物、謝卡等，建立人際關聯，協助社工員面對人際困擾，如人際的互動、比較、要求，和性格差異產生磨擦所衍生壓力。馬斯洛(Maslow)需要層次論中社會需求是一種內在的滿足和情感激勵的方法。

### 二、進修與訓練

進修和訓練是進入激勵的途徑，給予充分的訓練，激發生產動機，是知識激勵的作用。從人力資源管理，訓練是改變工作績效的方式之一；研究結果進修有其個人和組織目的，從個人而言是生涯規劃的一部分，是改變想法提升技能及培養創意。組織目的在於提昇機構信譽、品牌和服務品質的保證，尤其在委外方案招標資格審查上能佔有優勢。

### 三、升遷與工作輪調

升遷是可遇不可求，其涉及層次包括組織職位出缺、個人的意願；許多社工員會認為升任督導其薪資沒有太大差異，反而增加行政工作量，如果不是與自己的興趣相契合，會偏向直接服務。不過督導會認為升遷是過去努力受到肯定，基於職務激勵會去拔擢人才，鼓勵社工員接受督導培訓。

工作輪調做為一種激勵在於工作豐富化和工作擴大化，尤其對於一位久任其位的社工員可能會產生倦怠感或甚至於耗竭以至離職的念頭。督導認為工作調輪可以輪調不同地方、服務不同類型的個案，以增加歷練厚植實力，同時輪調有時也是一種紓壓和激勵的方式。

### 肆、員工協助方案探討

政府推動員工協助方案意義在紓緩從業人員工作壓力提高生產力，其對象包含從業人員及主管人員，甚至於家庭成員。服務範圍含括工作、生活、健康、組織及管理層面。在工作面，主要著重在工作適應，生活面有法律及財務諮詢，健康面包含心理健康和醫療保健。組織及管理層面，主要因應組織變革及管理人員能夠在員工發生影響工作效能等問題時協助轉介。

#### (一) 社會福利機構建立社工員支持體系脈絡

機構除了辦理一般福利措施與福利活動，社工員的壓力紓解最主要在於社工員之間相互取暖，歸納出督導給予社工員的協助多在於教育和支持，於職權上可利用各種型式的督導方式，瞭解問題，利用內外資源協助解決。在社工專業無法協助時提供了心理諮商、法律顧問等服務，雖然沒有採取各層次的協助模式及提出協助計畫，但協助的流程，機構有一定程序和範圍，經由督導們的評估、轉介及費用申請補助。

#### (二) 督導對員工協助方案適用社工界的看法

機構需要一個支持體系，社工員需要一個窗口，目前要建立尚有待縝密設計，但不認為要去委託辦理；督導認為社工本身就是一個助人的團體，他們懂得同理心、諮商技巧，非社工專業的服務項目可以運用有效的整合資源來解決，這是社工專業的一部分。其次，機構規模也決定是否有能力來辦理的因素之一，大型機構不論在承接方案規模較大，募款能力也比較強，這些都影響機構預算來源，小機構則必須考量預算。督導認為社工具有助人的技巧、資源整合和方案規劃與執行能力，可考量協助企業辦理員工協助方案，例如國內新竹生命線協會，確有承接企業員工協助方案，包括服務及訓練企業員工。

綜合以上，發現到：

1. 因應壓力方法與政策建立督導與被督導者的良好關係上，督導領導風格傾向民主式的領導，彈性管理的考量隱藏人力不足保住人才，及高壓力、高風險工作不宜再施以嚴厲管理方式。
2. 不同世代之間確有差異存在，但這只是工作經驗不足，社工員經驗深、淺、熟、嫩要給予不同階段的督導。世代之間對工作熱誠不覺得有太大差異，需要的是督導的關心、陪伴與指導。

3. 督導在因應社工員壓力，有接納情緒紓放、關心、有些事親力親為、鼓勵參與訓練；然對於督導者本身卻沒有明顯給予支持。其次研究者察覺督導對機構激勵制度印象較為模糊，可能與督導是第一線專業主管專注個案服務有關。
4. 激勵的方式之一，非正式的聯誼所建立的情感及互動有不錯的激勵作用。
5. 督導對社會工作專業自我肯定，員工協助方案在社工界不必然要去推動，倒是可以為企業協助推動員工協助方案。

## 第二節 研究討論

整體而言社工員受法令的保護，督導者隨時注意與關懷，但在社工工作環境下，仍無法避免壓力的產生，而督導者更是缺乏被支持系統，其行政業務佔去督導大半時間，不論對新進社工員與資深社工而言均擠壓其教育和支持。在激勵和協助計劃上，可再進一步討論。

壹、壓力協助：支持社工員就是支持個案，支持督導就是支持社工員

### 一、支持社工員就是支持個案

社工員壓力問題一直是研究的主要議題，人力不足、人身安全、勞動條件、薪資結構、工作環境、婚姻與家庭、工作品質與工作滿意度不勝枚舉。針對問題不論政府政策或立法、學界相繼提出因應之道。有關勞工相關法規社工界並未排除適用，如勞基法、職業安全衛生法、性別工作平等法、社會工作師法（19、20 條）、兒童暨少年福利及權益保障法（80 條）、家庭暴力防治法（49、50 條），已將社工人身安全列規範，其他民、刑法均有相關罰則。誠如督導所言兒權法、家暴法、性侵害保護法這 3 個法加在一起，這才是 113 的業務三大保護法源。

立法保護社會工作人員執行業務遭受不法侵害及相關權益之維護，對壓力的緩解應用相當助益。社會工作人員所面對個案是社會上需要協助者，容易因服務同時讓自己受情感轉移之影響，案主情緒勒索、替代性創傷、無助、無力感、工作時間長或無法預計完成時間，長期壓下衍生而成。這些立法無法保護形成個人心理因素壓力。需要職場上身邊同工、各級主管，家庭和親友支持系統，個人自我反思和調整。職場上同工相互取暖是社工普遍支持方式。立法給予保護做為執行服務的後盾，督導經歷社工員過程升任督導，設身處地為社工員著想，甚至於如補手一般鼓勵社工員。更多溫馨能量是來自於社會能給予重視，非稍有風吹草動的不幸事件就歸責於社工員，家庭成員傾聽和支持是社工員最大的精神支柱。

### 二、支持督導就是支持社工員

研究中訪問督導給予社工員的協助，順勢試問督導壓力及減壓方式，紓緩工作壓

力是利用督導之間的研討，或自己找朋友、運動和家人的支持，如P4受訪督導表示回家看到心愛的寶貝女兒及感謝先生的支持，這是工作莫大的鼓勵與紓壓。P2受訪督導談到其上級會來機構與督導座談，給予工作和其他方面的協助，算是一種支持，其他似乎沒有提到所謂「督導的督導」來提供協助。換言之督導本身挫折或壓力，要由自己來抗壓，把它放在心裡，然後持續來支持社工員，必要時加入直接服務個案，倘若無法支撐，也許會遷怒社工員或個案，直接、間接影響到服務品質。研究者認為社會工作督導，同樣工作是能量耗損極高的工作，長期面對有問題的社工員，需要照顧社工員的情緒、協助社工處理案件，增強社工員專業能力。研究者身為主管有時也有「時不我予」的感觸，面臨業務處理瓶頸、情緒、專業過時和能力不足，反思需要退場或充電。督導同樣需要機構給予支持，為督導者設置專業督導能夠協助督導者處理工作上問題或情緒上的壓力，以及安排持續接受外界的專業訓練或鼓勵學位進修。質言之，督導也要認識自己也有不足之處，方能面對自己的支持性需求以尋求協助資源。

不論社工員抑或督導都存著工作上的壓力，壓力源認知、承受程度或有不同，工作壓力確實都影響著從事保護性業務之社工，社工人力不足固然是原因，也許社工員的需求沒有被督導真正的瞭解，和提供協助與激勵沒有感到滿足，才會顯現出督導認為與社工員感受之間差異，有時置身在情境中，才能各自體會，相知相惜。誠如 P4 督導推薦社工員接受主管人員訓練後所言：

*「參加完主管人員訓練之後，他的眼光角度是不同的，他就是可以比較說去體諒，為什麼督導這麼做，他也有相對去帶動我其他同仁，因為畢竟主管的眼光和社工員的眼光是不同的，當他被激勵了，他也些些的能力了，所以在團隊裡面，他也會去影響說服他人，他會向別人說，你這樣不做是不可以的，或者是怎樣，應該要去考慮別的面向的部分。」*

貳、督導功能探究是設置督導制度予以協助社工員順利完任服務和維護品質的目的，孰重孰輕。是行政管理？抑或辦理行政業務？

支持、教育、行政、調解是督導對社工員提供協助與管理主要功能，當督導要分辦四功能所佔時間何者為多？支持、教育、行政、調解孰輕孰重？行政和調解是對內



部組織的人，支持和教育其關係的個案權益與生命安全的維護，主要在支持，其次是教育功能。督導四大功能本來就有所偏重，不見得能把時間都用在支持，然而後者支持對個案是重要，而前者行政確佔有大半以上的工作時間，行政擠壓了督導支持社工員的時間，這部分往往又是督導認為是設置督導主要的功用。

研究者覺得社工專業隨社會環境不同世代在制度上產生變革演進，管理科學興起社工也逐漸加入行政管理，是要注重管理科學效率提升、方案計畫、績效評估。尤其在社會福利民營化競爭及社工員久任不易，更需要利用激勵工作動機與意願，降低組織對於社工員產生的壓力。如果社會福利民營化競爭的結果是將督導行政功能置於，與地方政府契約計畫內容為準則，對於年度應辦事項及服務內容規範於計畫中，有關方案核銷、方案評估及考核、方案計畫、方案評鑑、報表填寫等..，指派並教導社工員進行公部門要求之各項行政工作，與洽辦業務與委託單位之溝通。

此又將淪為組織生存與專業、管理與一般行政業務執行之爭。有此看法應不是研究者首先發難，但給研究有實務與理論錯解。以研究者本身工作為例，管理和技術部門之間的衝突，如人事管理規定要求和工程進度的趕工。而社工界可能產生管理和專業之間衝突，如執行機構政策要求，還是維護個案專業執行。研究發現督導行政功能卻忙於合約執行。這又回到人力不足與預算有限問題，倘若不是如此，應各有職司分工明確。

參、關懷和陪伴，世代差異在社工界不明顯

社會評價 Y 世代(1981 年代出生者)於職場上不像過去重視職業倫理、在寫作上不如以往、他們急功好利重視金錢、愛享受重休閒；有創意、反應快善於運用電腦處理事務。這樣問題是現在職場上共同關注的，在招募人員不易又逢台灣嬰兒潮出生的資深人員陸續退休，留住新進人員不斷推出各種管理措施，以研究者以本身工作為例，「Y 世代溝通座談會」、「導師制度」、「學長姊」、「員工協助方案」都在希望新進人員能早日融入工作團體、進入工作狀況，避免不適應而離職，增加訓練成本及招募費用。

職場上對 Y 世代這些不同的評價，反應在社工界、在督導眼裡又會怎樣評價及如

何去因應。研究中督導對新進社工員的評價「工作沒有不敬業的」、「比較不講究職位倫理」。做法上「那我覺的督導角色能做的，就是讓他們比較快的看到自己不足的地方，增加讓自己更強，讓自己更有能力，讓他們去轉換，說真的遇到挫折的時候怎麼去度過，我比較會去看這個，我沒有因為他七十幾年次的抗壓性比較低，不過我蠻同理我的社工員，我不會、我比較少去指責他們」。

資深社工經過工作淬練，新進需要學習，每位社工人員都是經驗過無數個案，跨越工作上壓力一次又一次，每位社工人員也透過不同階段的督導結果，一位新進社工員踏出校門充滿期待和抱負，對服務擔心與害怕是必然，重要的要給予安全感和信任，新生活的適應也不是一天就能溶入，更多關懷和陪伴，能成功的再社會化溶入社工生活。不要淪為「世代差異不大，因為大家進來年資都不長」隱喻離職率高。

#### 肆、再談督導協助社工員壓力因應措施

##### 一、激勵與社會工作價值觀。

隨企業營運不如以往，從過去大把獎金逐漸向走向社會心理滿足，如自主、勝任和情感連結。社工向來認為預算有些來自於捐款，故對於薪資調高和獎金之類的獎勵視為易受批評，加上社會工作被認為是助人者，是人道主義者，所做的有時被認為是應該的，有些社會工作人員不免因專業和服務未被社會大眾重視萌生離職念頭。故督導在討論激勵或壓力因應，更強調工作價值、工作意義才是留住社工員，才是社會工作的核心價值，社工員的信念與機構相契合，這些才是留住社工員、才是激勵，其他激勵都無法滿足。或許是社會工作價值挽住社工員，這種使命感應該是各行各業主管或老闆希望他的員工表現在工作賣力和勤奮上，但社會上要做這樣的心靈契約，可能會在每個人身上會表現出不同的結果。面對各式各樣的問題帶來壓力，相較勞動條件、勞工權益事項和獎勵，沒有感受公平時，縱然督導不遺餘力的幫助社會工作人員因應壓力，接納情緒舒放、關心、有些事親力親為、鼓勵進修訓練；政府在立法持續修訂法令規章以保護其執業之安全，或許壓力永遠是研究的議題。

社會工作價值、工作的意義似乎是社會工作的命脈，是達成目標的動力，日常工作的各種措施是在幫助社工員完成服務和維護品質，真正激發社工員工作動機和留

任，工作價值，工作的意義。

「在服務個案中受創，審思是為個案的生命而付出，是累積生命的厚度，是別的工作所無法獲得的價值」，受訪督導道出這段話，令服務我非社工界的研究者肅然起立，深感敬佩。工作的價值與工作的意義深植於社工員身上，督導們一再談到。記功或嘉獎、獎金、升遷、薪資，顯得微為不足道。

二、對於社福機構面對高風險與工作壓力下，員工協助方案的制度能否適用於社工界可行性。

督導認為社工界需要有一支持體系或一個窗口，提供社工員需要時協助解決問題，但並完全認同於員工協助方案。其原因之一是員工協助方案需要資源整合，資源整合是社工專業強項。原因之二，協助對象是自己社工，自己人自己處理，無須假以外人。研究者覺得是督導對專業自我肯定。

研究者認為壓力產生一部分是個人認知，認為是不友善行為，亟易有情緒或壓力產生。方案就在於擬定一個壓力管理或情緒管理，依計畫施以預防和宣導，幫忙釐清問題和協助解決。有些時候同仁的需求也許只是簡單到需要一個安全的場所，可以傾訴或哭泣或討論一些在工作場所無法與其他人分享的事情。

社工界宜不宜運用員工協助方案，固然有專業上考量，機構大小、人力不足與非營利組織預算來自於捐款有責信問題，且社福機構已提供多元的支持予以協助。在文獻探討中我們發現有學者提及，社工員有問題向督導反映，所獲得有限的結果時，可以洽詢單位人資部門 EAP 人員。EAP 人員可以提供更多的選擇，可以向督導解釋社工員向外尋求協助並不是在威脅督導，甚至於可以向督導說明社工員所關心不是單純的抱怨或批評。或許他山之石可以攻錯。

### 第三節 研究建議

#### 壹、對社福機構的建議

組織機制提供員工充權的機會，員工也利用組織賦予的能力，產出較高工作績效及知覺工作的價值。訪談中督導認為機構宗旨不能夠與工作者的工作價值觀和信念相契合，再多的激勵甚至於調薪都無法留住社工員，蘊含社工員較依賴組織提供的結構制度，來達到對組織的信任。探索督導行為是否形成社工員壓力，同時問及督導自身壓力與調適。督導者自身的壓力是透過自己去調適、督導之間相互提供意見或家庭支持，機構缺少督導者的督導制度來協助。故建議機構能建立督導者的督導制度。

其次研究者感覺督導對機構激勵的制度印象較模糊，可能是第一線專業主管，對於機構獎勵制不深入。提到的激勵是口頭嘉勉、表揚、自主、進修訓練，感覺較多在個人獎勵，在人力不足工作又辛苦量又多的社工，更需要發揮團隊，建議機構能設計能發揮集體參與之激勵性活動，如品管圈、員工提案制度、創意盒子制度、心靈契約，類此員工認同方案以鼓勵員工多提出改善的建議，一方面讓社工員能夠發揮創意，另一方面讓社工員更進一步參與組織制度，產生對組織的向心力。

#### 貳、對社會工作督導的建議

社會工作督導是社工員第一線主管，督導的行為是代表組織的具體承諾，所以督導營造的工作氣氛常常會影響社工員，研究中督導採取民主式的領導風格，專業信任、工作自主、參與決策和私自友誼聯繫，都在營造好的工作氣氛，研究者認為社會工作是人力密集的工作，要做好服務個案需累積工作經驗，督導難免為留住社工員或因為社工員工作年資大於升任的督導，採取較為彈性的管理。畢竟督導是專業和行政的管理者，對個案處遇能力可獲得社工員信賴，但領導上如缺乏管理知識、情緒和壓力管理，可能會在決策意見整合時、工作指派和考核上，增自己的工作負擔。故建議督導除具有社會工作專業知識，更應涉獵社會工作管理知識，甚至於情緒管理、壓力管理課程，避免會擔心自己的壓力會遷怒社工員。

激勵理論強調員工需求的滿足，研究者對於督導非正聯誼予正面評價，確實在職

場上偶爾大家一起用餐、送小卡片、辦公室帶點甜食大家享用，確能產生不錯的人際關聯，但這些會有性別上差別，例如男性較不會去張羅這些；督導更動會有因人而異，不一樣做法的比較，產生管理問題。督導如能設法知道社工員需要什麼，或許更能達到激勵和紓壓的效果，社工員整日忙於個案服務，個督或團督來解決問題，可能無法讓身心釋懷，如果知道社工員喜愛戶外休閒不妨鼓勵大家空閒外出踏青，求得心靈放空之後，戮力從公。

#### 參、對社會工作教育的建議

多年來社會工作教育不斷被提出討論，周清玉（2010）指出大學畢業生還沒有足夠能力承受保護性業務所帶來的挑戰，而大學養成教育對家庭暴力防治、兒童暨少年福利及權益保障及性侵害之防治等所開設的領域，無法為學生裝備知識與能力去應付工作需求。實務上，新進社工員都會經過一連串的课程訓練、示範和實習，才能真正進場，依受訪督導認為具有 2~3 年的工作經驗的社工員，在敏感度、承受力及所經歷的保護性專業較為完整。彭懷真（2002）指出相當比例的社工員非科班出生，縱使是科班也可能學校準備不足以應付層出不窮的社會問題和法令規章新(修)訂等，亟需不斷的訓練，又恐人力不足無法參訓。

訪談中確實提到有因參訓或放假日多擔心工作無法完成而產生壓力及保護性社工仍須熟知法令規章，如兒權法、家暴法、性侵害保護法、性騷法，還有通報程序，甚至於採購法都要去瞭解。令研究者讚嘆保護性社工工作的複雜化真是名不虛傳。

學校教育被視為正規和完整的教育體系，研究者覺得學校課程的安排是通識性，無法單就保護性業務做規劃，尤其保護性業務有非自願性、家庭暴力防治、性侵害防治及兒虐處遇，涉獵課程不僅社工專業技能，法律、犯罪、與心理諮商。近年網路教學普遍，社工界進入網路學習可以減少社工員離開崗位時間太長問題，其次應建立核心技術，社會工作專業服務對象是人，較不易建立 SOP（服務程序書），但如能認定工作的核心專業，強化核心技能的訓練。

其次，訪談感受到督導強調的訓練或技術研討，都在於專業技能加強，論及壓力因應措施仍以人群關係為主的督導行為。管理雖是社會工作的後勤工作，不能約束社

工員推動其專業，但隨著管理知識的發展，社工無法自外於管理主義的影響，應從社會工作者加強管理訓練與能力。

#### 肆、對保護性工作者的建議

本文未訪問社工員，但從督導訪談中和文獻資料得知保護性業務社工員的工作壓力，能在一個機構待 3-5 年社工員算是年資較深的，可見保護性業務對機構與社工員都是一種考驗。訪談中督導利用不同的方式儘力來協助，但畢竟解鈴總得繫鈴人，訪談中督導提到「會一直吃東西」，這種方式可能暫時轉移感覺，反而壓抑情緒；如果能把壓力倒出來，如有督導提到運動、暫時離開放空，這些或許更能騰出心靈空間，更能面對自己、面對問題。壓力源控制信念能避免焦慮狀態激發，相信自己有能力處理所面臨問題，Bandura 提到需要精熟的經驗、替代經驗、言語說明，及生理和情感狀態（轉引沈慶盈，2007）。研究者建議社工員久任是經辦工作熟悉的一種途徑，接觸多、遇到的個案、觀看處理的經驗和自己經驗的累積多，對於突發狀況能從容處理。其次反思、自我調整和相互取暖是很好的因應壓力方式，機構或個人能加入一些情緒、壓力管理訓練，畢竟工作壓力是無法永遠消失，至少要降低和釋懷。

#### 伍、給未來研究者

研究者搜集文獻資料中探討社工員壓力者有之，但提出督導協助策略激勵方式並獲得紓緩，研究者未能針對社工員做訪談，倘若將來研究者有興趣於進一步針對社工員在日常生活工作中能從督導協助感受到並解決壓力，不僅有益於規劃更符合社工員需求之協助方式和激勵制度，當更有助社工界面對社工流動率問題，提出更有效的選人、育人、用人和留人。

#### 第四節 研究限制

##### 壹、激勵制度限制

激勵要經過縝密設計，本研究未能取得受訪機構激勵制度書面規定或要點，依督導執行職務的經驗，僅能從協助紓壓過程解析，歸納出存在激勵功能；以及研究者整理文獻資料列出理論上激勵方法，探索督導的觀點；不容易就制度面提供的激勵方法做一比較，反應制度與規定執行情形。

##### 貳、受訪對象限制

本研究對象限於中部地區保護性社工督導，就受訪對象有地域、業務別、受訪地點、樣本選取及社工員未受訪四種對象的限制，含蓋層面不夠周延，難以偏概全，尤其社工員未能安排受訪，對於督導所做所為能否感受到並獲得適時的幫助無法表達。

## 參考書目

### 壹、中文書目：

#### 一、網路資料

行政院勞工委員會行業職業指南 e 網 (2006)。社會工作人員及其助理。上網日期：

2011 年 10 月 30 日，檢自：<http://163.29.140.81/careerguide/>

衛福部社會救助及社工司 (2015)。社工專職人數統計。上網日期：2015 年 5 月 12

日，檢自：<http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/>

衛福部社會救助及社工司 (2015)。104 年衛生福利部新聞。上網日期：2015 年 5 月

12 日，檢自：<http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/>

內政部戶政司(2015)。民國 104 年 4 月戶口統計資料分析。上網日期：104 年 5 月 12

日，檢自：<http://www.ris.gov.tw/latestmessage/>

台灣社會工作人員專業協會 (2013)。台灣社會工作人員勞動權益研究。上網日期：

2015 年 5 月 12 日，檢自：<http://www.tasw.org.tw/>

教育部統計處(2015)。106-14 大專校院社會工作科系(所)畢業學生人數。上網日期：

2015 年 6 月 9 日，檢自：<http://www.edu.tw/>

創業資訊網 (2015)。最實用的七種員工激勵方法。上網日期：2015 年 5 月 24 日，

檢自：<http://info.0800000601.com/qygl/523.shtml>

周佳敏、鄭伯璦 (2012)。激勵員工士氣和績效：錢，不是唯一的辦法。上網日期：

2015 年 5 月 24 日，<http://www.chou.com>

#### 二、專書與期刊

丁兵祥、胡國強、陳彰儀、張本聖、李良哲、吳靜吉、翁開誠、陳甫修、李美枝、

鍾思嘉、林再興等編者 (1992)。心理學下冊。台北：空中大學。

王 方 (2002)。推動科際整合的工業社會工作教育訓練：對員工協助方案的思考。

社區發展季刊，99，241-249。

王 玠譯。專業督導關係 (Fox, Raymond 原著) (1990)。社區發展季刊，52，83~87

方隆彰、范淑婷、羅世聖、張文慧、鄭杰榆 (2011)。職場社會工作---以員工協助方

案 (EAPS) 為導向。台北：華都。



- 江淑媛、蘇怡和 (2010)。社工督導功能期待與實踐落差之研究---比較督導與被督導之觀點：以公部門家暴防治社工為例。台灣社會工作學刊，1~29
- 呂寶靜 (2010)。眺望 2020 年台灣社會工作專業發展之趨勢。台灣社會工作人員專業協會。
- 林仁和 (1995)。工業社會工作。收錄於李增祿主編，*社會工作概論 (第二版)*。台北：巨流。
- 沈慶盈 (2007)。談社工員自我效能提昇，*社區發展季刊*，120，208~219。
- 林萬億 徐震 (1993)。當代社會工作。台北：巨流。
- 行政院勞工委員會 (2009)。員工協助方案宣導手冊。行政院勞工委員會。
- 吳玉琴、呂寶靜 (2010)。老人保護社會工作人力之探討。*社區發展季刊*，129，200-211。
- 何素秋 (2010)。台灣非營利組織與政府合間的社工人力資源管理策略。*社區發展季刊*，129-280。
- 周清玉 (2010)。保護性業務性社工人員養成教育之研究。台灣社會工作人員專業協會。
- 周清玉、曾冠鈞 (2011)。保護性社工人力與工作條件之研究。亞洲家庭暴力與性侵害期刊，第七卷第一期，47-78。
- 范淑婷、葉長欣 (2008)。員工協助方案多元服務構面初探—台、美模式整合探討。行政院勞工委員會勞工安全衛生所委託研究。
- 林桂碧、葉長欣 (2008)。建置企業壓力管理服務模式。行政院勞工委員會勞工安全衛生所委託研究。
- 林欽榮 (1998)。人事管理。台北：前程
- 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯 編著 (2000)。行政學。台北：國立空中大學。
- 胡幼慧、姚美華 (1997)。一些質性方法上的思考。收錄於胡幼慧，質性研究理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流。
- 莫黎黎 (1995)。社會工作督導與諮詢。收錄於李增祿主編，*社會工作概論 (第二版)*。台北：巨流。
- 莫黎黎 (2007)。台灣社會工作教育發展與變革的需求。*社區發展季刊*，120，30-47。

- 郭貴蘭 (2010)。家庭暴力防治 11 年社會工作面向之現況探討。《社區發展季刊》，129，141-150。
- 梁偉康 (1997)。《社會福利機構行政管理與實踐》。台北：集賢社。
- 鄒平儀 (1997)。社工人員生涯規劃。《社工生涯篇》，55-58。《社工實務季刊》，66，55-59。
- 郭俊明、葉玉如 (2010)。論兒少保護社工人力之困境與因應—以高雄市為例。《社區發展季刊》，129，186-199。
- 陳欣怡、鄭文淵 (2010)。桃竹苗地區縣市政府社會工作人員角色壓力、工作倦怠及社會支持之探索。《社區發展季刊》，129，333-353。
- 黃明玉、郭俊巖 (2009)。兒童保護社會工作實務之督導制度研究。《通識教育學報》第三期。
- 曾華源 (1982)。對督導工作的基本概念和運用。《社區發展季刊》，19，94-99。
- 曾中明等 (2010)。健全社會工作專業制度—談現階段充實公部門社會工作人力措施。《社區發展季刊》，129，3-19。
- 黃盈豪、鄭天睿 (2011)。反派遣、爭自主：從籌組社工工會的經驗來看對抗公共服務民營化的可能策略。100 年社會福利實務與學術研討會。台中：東海大學
- 彭懷真 (1995a)。社會工作人員的自我管理。《社會福利》，117，30-35。
- 彭懷真 (1995b)。社會工作管理。收錄於李增祿主編 (第二版)，《社會工作概論》。台北：巨流。
- 彭懷真 (2002)。低估教育與訓練等人力因素的社工運作。《社區發展季刊》，99，84-88。
- 彭懷真 (2009a)。其他重要管理任務。《應用社會工作管理專刊》。上課講義。
- 彭懷真 (2009b)。社會工作管理。收錄於李增祿主編，*社會工作概論(第六版)*。台北：巨流。
- 彭懷真 (2010)。矛盾但是具有生命力的社工管理。《應用社會工作管理專刊》。上課講義。
- 黃源協 (1999)。《社會工作管理》。台北：揚智。
- 黃源協 (2007)。專業主義、新管理主義與最佳價值—社會工作專業教育的挑戰與回應。《社區發展季刊》，120，85-105。

黃俐婷(2002)。探討督導功能的實施內涵—從降低社會工作者的工作壓力談起。社區發展季刊, 99, 382-393。

廖榮利(1991)。社會工作管理。台北：三民。

廖碧蓮(2008)。社工人員的工作壓與睡眠狀況之研究。社區發展季刊, 121, 234-251。

蔡漢賢 等編(2000)。社會工作辭典。台北：內政部社區發展雜誌社。

劉玉玲(2014)。正向觀點的社工督導關係—以保護性業務為例。臺灣社會工作學刊, 13, 103-126。

謝鴻鈞(1996)。工業社會工作實務：員工協助方案。台北：桂冠。

簡春安、鄒平儀(1998)。社會工作研究法, 台北：巨流。

嚴祥鸞(2010)。保護性業務社工人力與合理之工作條件。社區發展季刊, 129, 153-165

### 三、翻譯書

王永金、李易蓁、李婉萍、邱慧雯、許如悅、陳杏容、梁慧雯、劉昭君、簡憶鈴、蘇英足等譯(Deborach K.Padgett 原著)(2000)。質化研究與社會工作。台北：洪葉。

李茂興、李薦華、林宗源合譯(Robbins, Stephen P. 原著)(1994)。組織行為。台北：弘智。

余伯泉、李茂興譯(Elliot Aronson & Timothy D. Wilson & Robin M. Akert 原著)(2003)。社會心理學。台北：弘智。

林欽榮譯(Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue 原著)(1995)。人力資源管理( ) (第四版)。台北：前程。

陳秋山譯(Ming-sum Tsui 原著)(2008)。社會工作督導脈絡與概念。台北：心理。

郭玲妃、江盈誼、鄭惠娟、李宏文、陳彥竹、林鐘淑敏、張瓊勻、黃毓芬合譯(Brown, Allan、Bourne, Iain 原著)(2000)。社工督導。台北：學富。

馮燕、李明政合譯(Schuerman 原著)(1990)。社會工作實務研究法。台北：桂冠。

蔡啟源譯(Rex A. Skidmore 原著)(1998)。社會工作行政。台北：五南。

廖秋芬譯(Gloria Cunningham 原著)(2000)。員工協助方案—工業社會工作的新趨勢。台北：亞太。

劉秀娟、湯志安合譯(Lawrence S. Kleiman 原著)(1998)。人力資源管理—取得競爭優勢之利器。台北：揚智。

#### 四、碩博士論文

- 朱世平 (2014)。臺中市保護性業務督導者的督導行為探討。輔仁大學社會工作系碩士論文。
- 李安爵 (2010)。早期療育社工人員對組織制度、督導行為之認知與工作滿足感相關性研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 江靖芬 (1996)。企業轉型策略、員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效關之研究。中山大學人力資源研究所碩士論文。
- 汪琴如 (2011)。婚姻暴力防治社會工作者工作壓力之研究—以各縣市家暴中心為例。暨南國際大學社會政策與社會工作系碩士論文。
- 李佩玲 (2009)。兒少保護社工員的角色壓力與專業承諾相關性研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 李宜珊 (2010)。兒童福利社會工作人員職業生涯發展狀況之探究。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 何彩燕 (2004)。社會工作師職涯轉換之研究—以縣市政府具轉任資格之社工師為例。暨南大學社會政策及社會工作研究所碩士論文。
- 呂學榮 (2007)。台灣公部門社工知覺領導風格、充權感受與工作滿足感相關研究。台灣大學社會工作研究所碩士論文。
- 余維津 (2012)。工作負荷及情緒勞務對工作倦怠之影響—以員工協助方案為調節變項。高雄應用大學人力資源發展系碩士論文。
- 林栢章 (2009)。員工協助方案與社會支持對員工困擾事件與幸福感的干擾效果研究。雲林科技大學管理研究所博士論文。
- 林怡君 (2010)。住宿型身心障礙福利機構社會工作人員工作壓力之探究。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 高淑雲 (2003)。家庭暴力防治社會工作者工作壓力與因應之探討。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 許祖維 (2007)。解構專業—社工系大學畢業生離開社會工作的歷程。暨南國際大學社會政策及社會工作研究所碩士論文。

- 翁茹婷 (2010)。新進醫務社工的離職歷程之研究。慈濟大學社會工作研究所碩士論文。
- 孫景棠 (2001)。台灣企業推行員工協助方案對員工態度與組織績效的態度。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳虹玢 (2010)。已婚社會工作人員的工作壓力與家庭衝突對家庭滿意度的影響。政治大學社會工作研究所碩士論文。
- 郭守軒 (2001)。組織員工協助方案執行之資源連結模式探討。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 陳立秦 (2001)。員工協助方案與工作壓力關聯性研究。靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳威廷 (2003)。企業執行員工協助方案之影響因素研究。中央大學人力資源研究所碩士論文。
- 陳怡芳 (2011)。員工協助方案對工作壓力與職業倦怠之調節效果研究。靜宜大學管理研究所碩士論文。
- 黃婉菁 (2002)。從工作生活品質、工作壓力觀點探討社會工作者專業生涯承諾相關研究。高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文。
- 黃媚楨 (2009)。社工員之薪酬制度勞動條件與工作滿足對組織承諾影響之研究—以台中縣市為例。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 黃靚琦 (2002)。督導者權力濫用與社會工作者因應行為相關研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 楊秀玲 (2011)。社會工作受督導者知覺督導關係、督導者權力表現與專業服務自主性之研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 劉芷吟 (2009)。兒童保護社會工作者人際關係與工作壓力之研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 賴乃榕 (2010)。社會工作者督導角色的轉換之研究—以家暴防治處遇服務為例。東海大學社會工作研究所碩士論文。

貳、英文書目：

- Azzone, V., Hiatt, D., Mccann, B.D, Merrick, E.L., Hodgkin, D. & Horgan, C. (2009).  
Orkplace Stress, Organizational Factors and EAP Utilization ◦ *Journal of Workplace  
Behavioral Health*.24, 344-356.
- Cousins C. (2004). Becoming a social work supervisor: A significant role transition.  
*Austrakian Social Work*, 57(2), 175-184.
- Caplan, R.D. & Harrison, R.V. (1993). Person-Environment Fit Theory: Some History,  
Recent Development, and Future Directions. *Journal of social Issues*, 49(4),  
253-275.
- Taibbi R. (2013).Clinical social work supervision practice and process. New Jersey: Person  
Education.
- Doef, Margot van der , Maes, Stan(1999) ◦ The Job Demand-Control (-Support) Model and  
psychological well-being: a review of 20 years of empirical research, *Work & Stress*,  
13(2), 87-114.
- Bradley G. (1975).Employee assistance program, *Social Work*, 75(6),464-467.
- Alexander, H.J, Mojzisch,A. Niesel, Miriam. & Schulz-Hardt, Stefan. (2010).Ten years on:  
A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and  
psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35.
- Weyers, Michael L. and Huisamen, Arnel Kleingeld Christelle and Williams, Marili  
(2006),Personnel Capacity-Building Programs: An Effective Addition to Curative  
Services in Occupational **Social Work** Settings? *Journal of Workplace Behavioral  
Health*, 22(1), 65-87.

## 附 錄

### 附錄一、訪談大綱

#### 一、社會工作督導基本資料

1. 督導您擔任督導期間多久？目前有幾位社工員？
2. 您畢業於？就讀科系？

#### 二、督導察覺社工員工作壓力與協助

1. 什麼樣的狀況下察覺工作同仁的壓力？
2. 通常會影響社工員的壓力源是什麼？
3. 當督導發現社工員在工作過程中遭遇挫折或工作壓力過大時，通常會提供 那些協助？
4. 有些研究指出督導有時會帶給社工員工作壓力，您認為？
5. 督導當您工作過程會遇上怎樣的事件或問題，會帶給您壓力？您又是如何去自我調適或解決？

#### 三、督導功能

1. 引領社工員進入保護性業務，督導所採取的態度與角色？
2. 您覺得督導與被督導關係中，您會採取怎樣的領導模式？
3. 您認為平常工作中督導所扮演的角色會以教育、行政、協調、支持，孰重孰輕？

#### 四、激勵制度的應用

1. 您通常會用什麼樣的方式來激勵社工員？
2. 您認為升遷和工作輪調是鼓勵員工的看法？
3. 什麼時候您認為鼓勵社工員進修與訓練？

#### 五、政府推動員工協助方案對社工界的意義

1. 您為機構建立社工員支持體系看法？
2. 政府或企業推動員工協助方案，您認為適用於社工界嗎？

## 附錄二、受訪同意書

您好：

為探討社會工作督導運用激勵與員工協助方案幫助社工員因應壓力，特邀請您接受本研究的訪談對象，訪談時間約為 60 分鐘至 90 分鐘，您惠賜的實務經驗與寶貴意見，將成為本研究的成敗的關鍵影響，若蒙惠允撥冗接受訪談，您我均須簽署這份同意書（一式兩份，請貴我自存一份），對您的熱心協助，使本研究得以順利完，特此申謝。此

順頌 萬事如意

研究者 林坤志 敬啟 103.12.

### 簽署同意書

研究者：

我是東海大學社會工作碩士班研究生，獨立完成這份研究計畫，此研究計畫已獲得東海大學社會工作研究所的同意及接受彭懷真教授的指導，在進行研究的過程中，我絕對保護您個人資料，您的姓名將以假名代替，您的陳述若涉及隱私問題會予保密，本研究成果將與所有助人的專業工作者分享，並收錄國家圖書館「全國博士論文訊網」。

受訪者：

我已經收到一份知會同意通知，告訴我即將參與的是一項社會工作督導運用激勵與員工協助方案幫助社工員因應壓力的研究，通知上告訴我約會對象係東海大學社會工作系碩士班研究生，從通知上，我瞭解這項研究不會使我受到任何危險與傷害。我知道我個人的資料及談話內容會給予高度的保密，而且不會用到我的名字。對於這個研究任何不解之處，我可以隨時發問，我可以在開始後任一個點拒絕繼續參與，甚或退出研究。

知會同意書上的簽名表示我已經同意參與這項研究，也表示我已經對我想要的問題提出詢問，並且獲得了令我滿意的答案，我已仔細的看過這份文件，並且拿到一份副本，我在此證明我已年滿十八歲，有權表達我的同意，而且我知道這項研究不會使我身體或精神受到任何傷害。



同意人：

研究者：

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

聯絡電話：

聯絡電話：

E-mail：

E-mail：

附錄三、因應方法與激勵

因應方法	訪談內容摘要	激勵方法
個別、團體督導	<p>O1：會傾向個別督導的方式，一方面可以聚焦問題</p> <p>P1：私領域部分利用個督來瞭解和協助。技術和團體督導與外部督導的方式來共同討論或予以協助。</p> <p>P2：個督的時候比較能好好的談談。</p> <p>P3：有困擾的話，安排外部訓練，你可能等不到外部督導，自己內部督導，同儕督導就很重要。</p> <p>P4：利用個督導去瞭解問題所在，接著利用團督機會向社工們討論。</p> <p>P5：私人問題就利用個督在個督談。個督或透過自己的個案經驗、同儕經驗做個案分享，讓社工員知道「在這個過程，你並不是唯一這樣狀況的人」，協助其緩解壓力。</p>	知識激勵法
派訓	<p>O1：有一些研習訓練、研習工作坊、教育訓練會優先去參加。</p> <p>P1：在過去精神這方面訓練比較少，安排一些策略性課程，請專家來上課。</p> <p>P2：有訓練就請社工員去參加。</p> <p>P3：遇到困難，這種也會有很大壓力，每個月都有排訓練，討論個案。</p>	知識激勵法
同工相互取暖	<p>P1：遇問題或挫折社工員互相取暖。</p> <p>P2：遇問題或挫折社工員互相取暖。</p> <p>P3：有緒就讓他們發洩這樣子，因為他們需要那個空間，但組內互動的時候顯現出來。</p> <p>P4：都是社工都有一些具備能力去同理或支持，看到你的盲點，提醒、建議、陪伴前進。</p> <p>P5：工作壓力即刻發生時，通常社工員會提醒社工員找一個地方保持清靜。</p>	信任激勵法 情感激勵法
餐敘等活動聯誼	<p>O1：自掏腰包請吃飯</p> <p>P1：福利活動及社工員之間辦理慶生或餐敘來建立彼此之感情。</p> <p>P2：經費有限，福利部分沒有辦法給他們太多。</p>	人際關聯 情感激勵法

	<p>P3：日常生活中關心社工員，外出會餐、烹者甜點、火鍋等都是建立感情，培養團隊凝聚力，也是激勵團隊的方法。</p> <p>P5：天災仍要上班督導親自外出買些零食備用。</p>	
督導協助處理	<p>O1：督導跟社工處在一起隨時都會給他一些支持、鼓勵、社工沒辦法承擔，督導幫忙好像捕手。</p> <p>P1：其實站在督導的立場上我們能夠協助他去解決或去討論的部分，我們都會做，但太私人的部分，我們會談，但看個人能夠改變的狀況，。</p> <p>P2：希望服務的社工去面對，督導或主任去面對他，儘量不要讓他們直接跟他們聯繫。</p> <p>P3：與公部門協調與其他機構協調</p> <p>P5：合理與不合理督導會自行拿捏，如果上級的要求不合理時，督導也可能自己承擔。</p>	行為激勵法
分享經驗	<p>P1：就是我們都會回去看，當我們自己的同事有這樣的狀況時候，我們都會去分享我們的經驗，</p> <p>P3：自己內部督導，同儕督導就很重要，可能每個人都有接不同的案件，他認為棘手案件，另外一個WORKER 常常處理這種案件，他很嫻熟，他們分享一些他的經驗，</p> <p>P4：可是你的年資就是比他多，所以相對你知道又比他多，你不告訴就影響整個方案的運作，對，我就會提醒他們，當你是一個主管的時候，你要看見的是這個方案的運作，你願意為這個方案做的，我想那大部分的同工都會願意。</p> <p>P5：個督或透過自己的個案經驗、同儕經驗做個案分享，讓社工員知道「在這個過程，你並不是唯一這樣狀況的人」，協助其緩解壓力。</p>	行為激勵
教導方式	<p>O1：有課程訓練，但新手社工缺乏經驗，需要磨練和督導協助，要去協助他看事情，尤其是兒少保案。</p> <p>P1：那如果剛開始社工員不會做的話，督導做，做給他們看，說我們怎麼做，他們怎麼跟。督導利用『示範』來協助新進社工員。</p> <p>P2：新進的家暴的訓練，另機構資深社工員帶領跟</p>	知識激勵法

	<p>訪、跟著做及瞭解工作流程，從工作中學習。擔心害怕的個案，會由督導中間做一個調解，就是協調，不要讓社工去面對到這些問題。</p> <p>P3：對於新進人員 3 個月內是最困難的階段，機構會安排一系列的課程，強化其工作知識技能，其次利用資深社工員工作分享，從中學習經驗，工作週誌是社工員必作的課程，一方面記下練習過程與困難，督導從工作週誌中查覺社工員的困境，予以提供協助。</p> <p>P4：利用同僚督導的方式指導新進同仁，不以帶領方式，以避免資深與新進社工員會高低階觀念，事實上是為整體方案進行有義務告訴新進社工員。示範。</p> <p>P5：新進社工員督導教育功能最為重要，畢竟缺乏臨場經驗，包括法規的適用、通報程序、檢傷與檢訴程序等，所以必需教育訓練。</p>	
懲處處理方式	<p>O1：對社工員領導風格，凡事先瞭解原因，增強他的動力，比較不會去懲罰的。</p> <p>P1：我們工作狀態，我覺得對我來說是在幫助你進步的狀況，而不是去挑剔你工作的部分。</p> <p>P2：「錯誤處理」採用的方式是跟他討論後續去解決這個問題的態度之後來跟他談怎麼處理，還是要做什麼，因為我覺得他也必須要學習下次還是會有同樣的事情發生。</p> <p>P3：你這個字太誇張，你的數字怎麼是這樣，有時候我對失誤的部分，我還是會，我會比較少公開的部分，比較少讓他難堪這樣，但當他影響別人的時候，我還是會在公開場合的時候。</p> <p>P4：他們如果真的做錯事情的，我當下會有情緒，我可能就會，嗯，你怎麼會樣，但是我接下下來就不會責備他，因為你已經做錯事了，表示你當下做錯事，應有後續要處理的問題，所以我的態度，反而會問同工，你這件事那時候怎麼處理的，那現在這個問題，好，我們來想一下，要怎麼處理，先把</p>	職務激勵法

	<p>事情解決完止。懲處不再是指責，而是知道錯在那裡，接下來怎麼處理。</p> <p>P5：懲處基本上也少用，社工員有錯被申訴了，她比誰都難過，如果訴之媒體，那心裡的壓力莫可言喻。督導覺得錯了能夠找出原因，知道錯誤所在，罵是無意義。</p>	
參與原則	<p>P2：採用『參與民主式領導』與社工員共同討論解決的模式。</p>	提供員工參與機構決策過程
	<p>O1：督導自掏腰包請吃飯。</p> <p>P3：主任較常在大眾場合公開稱許，或者會自己掏腰包買東西請大家，督導則會以送謝卡或送小禮物，表示肯定社工員維持工作氣氛。</p> <p>P5：</p>	情感激勵、人際關聯激勵
工作氣氛	<p>P2：我覺得我們只能有另外一個東西去補，儘量把這裡的氣份弄的比較好比較和諧一點，我覺得工作環境其實蠻重要的。</p> <p>P3：可是我在平常的工作裡面是開心快樂的，我覺得這東西那種感覺或者是說在同儕當中覺得適應，督導也很肯定他們自己工作，這可能是比較重要。</p>	安排適當環境
表揚	<p>P3：開場合上公開表揚我的社工員啊。他們每年都有資深的工作人員就是那個社工員績優表揚，他也說不要，我就說你工作幾年，他說10年，我說那就給你10年的禮物，那也不錯。</p> <p>P4：如果說表揚，如果他真的有功的話，被嘉獎或被記功的話，我們就有休假的方式遞補，可能會多給他幾天假。</p>	榮譽激勵法
內在	<p>O1：我覺得一個督導的好是要讓社工學習到，人的價值在那裡。學習在助人或人生的價值裡面，社工的位子不會比人家低。</p> <p>P1：應該說讓他看到這個工作是有價值的，應該是說他的工作是有意義的。</p> <p>P4：社工員只問這件事有沒有意義，不問記功、嘉獎。</p>	<p>激勵因素</p> <p>目標激勵法</p>

	<p>P5：激勵的在於內在心理的滿足，在於激勵因子獲得滿足，不完全在於薪資高低，離職未必完全是薪資低者，工作價值感、成就感、專業的提升才是留住人才的取向。</p>	
進修態度	<p>O1：社工員個人決定有無需要進修</p> <p>P1：我們非常支持同事去很多國外機構，中、短、長期訓練也好，或有其他的課程，他有興趣的去上，這是說，他的研究不一定社工相關。</p> <p>P2：會鼓勵社工員進修及參加訓練，不一定需修社工課程，可視個人興趣。</p> <p>P3：受訪督導會認為員工進修是個人生涯的一部分，但是不能忽略對個案的承諾。當發現久任社工員安於現狀，持著去年怎麼做，我就怎麼做，他已經沒有什麼新創意，此時督導會鼓勵進修，期能增進服務技巧。</p> <p>P4：我們基金會有一個很棒的地方，我們很鼓勵同仁進修，而且我們會儘可能的協助他調整工作的時間。</p> <p>P5：用進修來鼓勵社工員督導認為是對的，但進修之後回來要求履行約定留在機構，那不是個人意願留下來的，換句話說，是約定的結果。</p>	<p>充分訓練 知識激勵</p>
鼓勵升遷	<p>P2：亦曾鼓勵內部資深社工升任督導。</p> <p>P3：社工員他覺得說我對於升遷也沒什麼興趣啊，督導你跟我說做督導，我都沒有興趣，我就覺得有些時候激勵他。</p> <p>P4：社工員意願是考量的重點，會以不同角度分析並鼓勵資深社工員升任督導以擴大服務面。</p>	<p>職務激勵法</p>
工作輪調	<p>O1：工作輪調除非已到疲憊了、耗竭了，否則不應隨意輪調；若為了增進瞭解職場領域、不同的觀點，比較不會緊守在自己做的比較重要，工作輪調是好的。</p> <p>P1：當他可能沒辦法接受這個位置上時，受傷的一定是我們的個案，可能他的不耐煩與無能為力，他的情緒一定會表現在個案上，所以他如果能認清自</p>	<p>擴大工作範圍 知識激勵法在機構實施 職位輪調 實施工作擴大化 實施工作豐</p>

	<p>己，在沒辦法服務這個案的時候，他自己離開。</p> <p>P2：人力不足，較少工作輪調。</p> <p>P3：督導把工作輪調視為資深保護性社工喘息服務的方式，保護性工作量大且複雜，社工員有必要給予工作到不同崗位，可以達到緩解壓力，以維持其工作士氣，避免勞累倦怠感和耗竭現，甚至於離職。輪調也要看這個人的特質。</p> <p>P4：輪調不同類型的個案可增加歷練，厚植實力，並以自己曾輪調過中區各處。同時輪調有時也是一種紓壓和激勵的方式。</p> <p>P5：不認同工作輪調是一種激勵，也可能是一種懲罰，因目前工作不力，而調至其他單位。</p>	富化
--	---	----