

108 年

職業重建實務之新興議題探索服務策略

初到任庇護性就服員工作知能強化之行動方案

主辦單位：勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署

標案名稱：「108 年度北基宜花金馬區身心障礙者職業重建服務資源

中心計畫-彙管作業服務」

承辦單位：國立臺灣師範大學

目 錄

項目	頁碼
目錄	I
圖目錄	II
表目錄	II
附件	II
附錄	II
一 緣由	1
(一) 背景與動機	1
(二) 目的	3
(三) 研究問題	3
(四) 預期成果	4
(五) 名詞解釋	4
二 執行方法	5
(一) 研究設計	5
(二) 研究對象	6
(三) 方案架構	6
(四) 研究工具	7
(五) 執行流程	7
三 執行結果	11
(一) 文獻分析情形	11
(二) 訪談執行情形	14
(三) 專家會議執行情形	18
(四) 入場觀察執行情形	20
四 結論與建議	22
(一) 結論	22
(二) 建議	26
參考文獻	29

圖目錄

圖 1 行動方案架構.....	7
-----------------	---

表目錄

表 1 入場觀察規劃內容.....	10
表 2 受訪者背景資料表.....	15
表 3 訪談結果.....	16
表 4 專家背景資料表.....	19
表 5 各場次專家會議出席名單暨重點摘錄.....	20
表 6 入場觀察參與者的背景資料表.....	21
表 7 入場觀察參與者之執行內容及期程.....	21
表 8 入場觀察之執行情形.....	22
表 9 初到任庇護性就服員所遇困難及問題.....	23
表 10 對初到任庇護性就服員有助益的支持及協助.....	24
表 11 因應及未來建議.....	26

附 件

附件一 訪談大綱初到任庇護性就服員版.....	30
附件二 訪談大綱資深庇護性就服員版.....	31
附件三 訪談大綱督導版.....	32

附 錄

庇護工場表格填寫工作手冊

一、緣由

(一) 背景與動機

我國自 1997 年「身心障礙者保護法」即明確訂出，政府有義務提供有需要的身心障礙者職業重建服務（簡稱職重）後，職重服務開始朝多元、專業分工發展；不論哪一個專業領域，最終目標是促進身心障礙者能適性、長期穩定就業；因此，依據個案職涯發展成熟度的不同，職重專業領域的專業人員所提供的服務可能包括個別化評估、生涯探索、職前準備、職業技能訓練、就業媒合、穩定就業支持。

在職重專業快速、多元發展的過程中，為了確保專業服務品質，保障個案獲得充分且適切服務之權益，專業人員任用資格的把關與新進人員培訓更顯重要，相應而生的是「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用與培訓準則」，培訓準則規定職重領域專業人員包括「職業訓練師、職業訓練員、職業輔導評量員、就業服務員、職業重建個案管理員、督導」六大類別，針對就業服務員所訂定的入門課程，應於初次進用後一年內完成身心障礙者就業服務相關專業訓練三十六小時以上，訓練內容包含了「職業重建概論、評估與服務計畫的撰寫、如何撰寫就業服務紀錄、服務對象之情緒與行為管理、工作分析與職務再設計之應用、就業諮商實務、身心障礙者之

特質與就業特性、職業輔導評量概念及報告的運用、區域勞動市場現況及趨勢分析、就業開拓與雇主諮詢、職業重建相關法規介紹」，共計 11 門課 36 小時。

本中心於 107 年度主題探討：「督導職能與受督者需求探討」（引用文獻）結果發現，庇護性就服員之專業支持與其他職業重建專業人員一樣，多數採巡迴顧問方式而非以專任督導提供諮詢輔導，此可能與我國庇護就業服務計畫中對專業督導制度未有明確規範有關；該報告同時指出，職業重建專業人員對專業支持的需求可能與任職於該職位的年資有關，然而，就初到任之專業人員而言，雖然可能對專業督導需求較高，但因為對業務的行政面與專業面並不熟稔，無法自主表達對專業支持的需求。此外，庇護性就業服務員除了需提供身障員工工作能力的訓練、維持與提升以及適性轉銜的輔導，同時必須兼顧庇護工場的營運規劃與管理，以達永續經營；因此，庇護性就服員所需具備的專業知能非常多元而且挑戰度高。然而，目前各縣市政府自行規劃庇護性就業服務的規準，部分縣市並未有對庇護性就業服務員專業支持制度之規劃，對初到任的庇護性就服員之專業支持相對薄弱，不僅讓庇護性就業服務的品質受到質疑，有可能造成初到任就服員挫折而離職，無論哪一種情況，都可能影響到庇護性員工所獲得的服務之品質。雖然有些縣市

規劃有巡迴顧問提供專業支持，然而不同顧問由於其本身專長不同，提供建議之切入觀點不同，就服員常反應無所適從，或造成庇護性就服員對本身專業角色混淆。

由於職重服務相較於其他助人專業服務在臺灣較晚開始發展，因此，「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用與培訓準則」雖然明確規範專業人員的任用資格內容，但只能確保專業人員在初入職場具備基本能力，似乎無法確保這些能力能由課堂上的知識轉換為實際服務的技能，因而發展出專業結售繼續教育的規範，而繼續教育就成為現階段專業人員能力持續提升以及服務品質的確保的重要機制。

（二）目的

本行動研究之目的為提供初到任庇護性就服員之專業支持建議，一方面作為就服員任職初期專業成長之參考，也作為庇護性就服員養成訓練及繼續教育課程規劃之參考。

（三）研究問題

- 1.初到任庇護性就業服務員，在工作過程中所遇到的困難及問題為何？
- 2.對於初到任庇護性就業服務員，有助益的支持來源及協助有哪些？

3.初到任後的初階就服 36 小時訓練，對於實際工作的助益為何？

4.現行繼續教育課程的實際幫助為何？

(四) 預期成果

1.庇護性就服員專業成長之相關執行方式及建議。

2.完成「第二代全國身心障礙者職業重建服務資訊管理系統」之表 2-1、0C、3-2B 及 4-4 服務表格撰寫之範例集。

(五) 名詞解釋

1.庇護性就業：依據身心障礙者權益保障法（簡稱身權法）

第 34 條，對於具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，應依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務。

2.庇護性就服員：是指符合「身心障礙者職業重建服務專業

人員遴用及培訓準則」第 7 條所稱就業服務員，並於庇護性職場服務者；而初到任庇護性就業服務員，係指從事庇護性就業服務一年以內者。

3.庇護性員工：依據身權法第 34 條，依其職業輔導評量結

果，提供庇護性就業服務，於庇護性就業職場業者。

4.服務表格撰寫：係指庇護性就業服務員於執行業務過程，

需填寫「勞動部勞動力發展署第二代身心障礙者職業重建服務資訊管理系統」庇護性員工服務內容。

二、執行方法

(一) 研究設計

本行動方案由本中心近年各項實務服務經驗綜合盤點，發現庇護性就業服務員有以下情形：

- 1.由專業人員繼續教育調查時數發現，庇護性就服員普遍繼續教育時數於三年期限之最後階段，仍多有不足，經詢問其業務性質導致其不易接受繼續教育訓練；
- 2.由就業服務員基礎訓練（初階就服 36 小時）需求調查，歷年就業服務員基礎訓練需求持續處於高需求，與縣市政府討論後可知，年度流動率高，其中尤以庇護性就服員為多。
- 3.由 107 年主題探討過程中，於篩選調查對象時發現，庇護性就服員定期且有穩定接受督導者之比率偏低，而同一研究焦點團體參與者亦反映，前述就業服務員初階就服 36 小時訓練之設計，係以支持性就業服務員之服務流程與架構為基礎，對其實務之助益有限。

故採取行動研究法，以回應庇護性就業服務員於初到任其間之知能強化需求資料收集的方式包括：

- 1.深度訪談：以初到任庇護性就業服務員、資深庇護性就業服務員以及庇護性就業服務督導為訪談對象，針對實務工作上所需之知能，以及所需之專業支持進行訪問；
- 2.觀察法：入場觀察，以實地了解庇護性就服員於工作實況中所處情形，以及現有之督導資源；並進行歸納。最後彙整資料與回饋內容，以產出最後成果，同時以範例集的方式呈現優質的庇護性就業服務各項表格填寫範例。

（二）研究對象

本次行動方案係以本中心轄區內庇護工場，徵詢其是否具符合參與資格，並有意願之初到任庇護性就業服務員，經向庇護單位說明及討論本行動方案之目的與實施流程，訪談及入場人員如下：

- 1.訪談五名，包含初到任庇護性就業服務員三名、任職一年以上庇護性就服員一名，以及庇護督導一名。
- 2.入場三名：包含初到任庇護性就業服務員三名。

（三）方案架構

方案執行方法如圖 1 所示，透過文獻分析、庇護性就服員訪談、專家會議、入場觀察等方式，全面瞭解本中心轄區庇護性就業服務員之工作知能具備情形與專業支持需求所在。

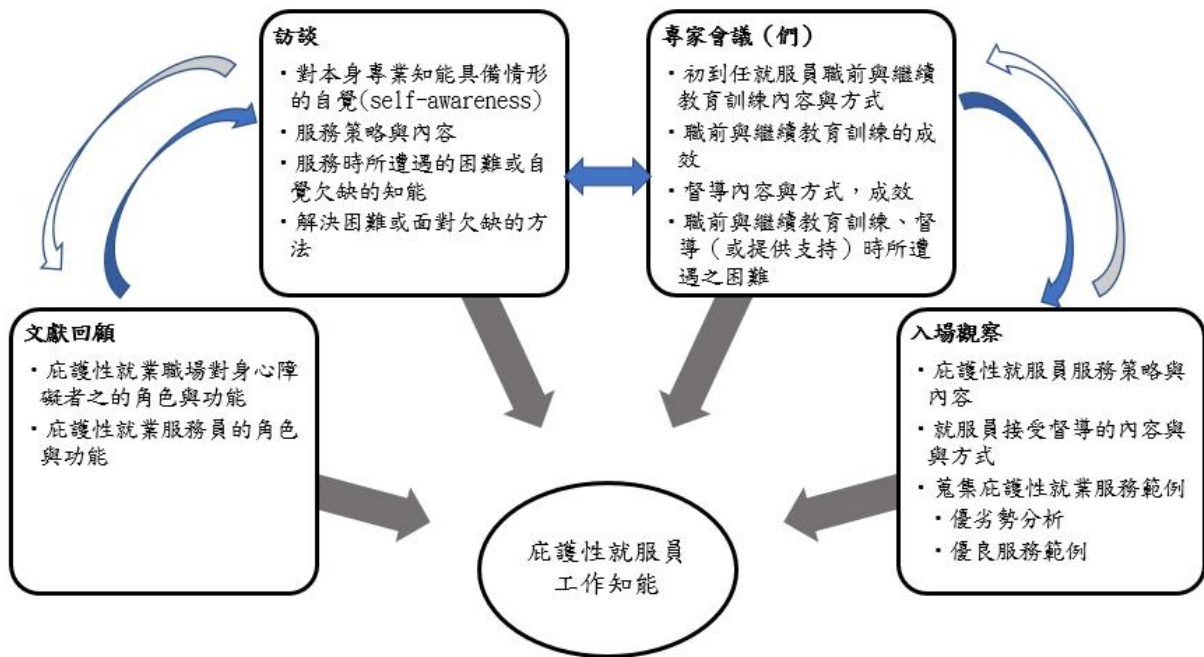


圖 1、 行動方案架構

(四) 研究工具

- 訪談大綱：包含初到任就服員、資深就服員及督導三個版本（請參閱附件一、二、三）。
- 勞動部勞動力發展署「第二代全國身心障礙者職業重建服務資訊管理系統」。

(五) 執行流程

1. 文獻分析的流程

文獻回顧所搜尋的文獻包括本國勞動部法規資料庫、華藝資料庫、碩博士論文資料庫、Academic Search

Complete 資料庫等，使用關鍵字：庇護工場 (sheltered workshop)、轉銜、庇護性就業 (sheltered employment)、就業服務員 (job coach, placement specialist)、專業知能、身心障礙 (disability) ，進行相關文獻搜尋與分析，以形成庇護性就業服務員所應該具備知能之整體印象。

2. 訪談的流程

接受訪談的初到任庇護性就服員的招募有以下數個方式：由轄內地方政府推薦、由具參與本方案意願之庇護工場透過單位推薦或就服員自薦、由參與本方案專家會議之專家推薦。一年（含）以上經驗的就服員，採立意取樣方式邀請參加。

訪談的對象為初到任與目前（或曾）任職一年（含）以上之庇護性就服員各數位，請其就本身所具備的庇護性就業服務員專業知能進行自我評量、表達目前所使用的服務策略與內容、服務時所遭遇的困難及/或所欠缺的知能、以及如何面對或解決這些困難的方式。

訪談安排於第一次專家會議後、第二次專家會議前進行，其他訪談時機與必要性依據文獻回顧、已完成之訪談/專家會議/現場觀察的發現進行彈性安排，以確保資料收集

的效率與完整性。

3. 專家會議的流程

執行三次專家會議，每一次的專家會議邀請至少三位專家與會，就當次討論議題提供建議。專家徵詢方式，由餐飲烘焙、包裝代工、清潔洗車等職類中，以實際提供訓練支持的督導及資深就服員為邀請對象。

三場專家會議之目的分別為：第一次專家會議，討論包含行動方案之規畫執行、服務策略之呈現方式與內容，以及初到任庇護性服員之教育訓練現行執行情形；第二次專家會議，將訪談結果、入場觀察執行，以及範例蒐集等，提請專家審閱並給予建議；第三次專家會議，續請專家針對撰寫範例集，給予建議。

4. 入場觀察的流程

入場觀察的對象為初到任之庇護性就服員四位，了解庇護性就服員服務策略、接受督導的內容與方式，並同步蒐集庇護性就業服務範例。第一次入場觀察於第二次專家會議前進行，共計邀請四名專家協同指導。接受入場觀察的初到任庇護性就服員，其招募方式與訪談相同，入場觀察規劃內容如表 1。

表 1 入場觀察規劃內容

工作知能	內容	場次
工作二三事	在自然情境中進行；觀察內容，以蒐集就服員平日的作業流程及與庇護員工的互動為主。	1-3 場次
一表定江山	依需求協助： <ol style="list-style-type: none"> 1.服務對象評估 2.服務紀錄撰寫： 表 2-1、2-1A、0C、3-2B、4-4 3.職評報告運用 4.擬訂個別化服務計畫 	5-6 場次
量身訂做	依需求協助： <ol style="list-style-type: none"> 1.檢視入場評估指標及產能核薪制度 2.工作分析、職務再設計 3.轉銜服務 4.員工促進及訓練方案 	3-4 場次
考前大猜題	<ol style="list-style-type: none"> 1.檔案資料管理 2.評鑑資料準備 	1-2 場次

三、執行結果

(一) 文獻分析情形

以就業服務員關鍵字搜尋文獻後進行檢視，其所討論對象涵蓋站台就服員、社區化就服員、支持性就服員與庇護性就服員，其中多數為探討支持性就服員，次之為就服站台就服員；亦有綜合討論就業服務人員，但分析中並未依據服務模式分類進一步探討，由此可見庇護性就業服務員較少成為過往研究之調查對象。

另外針對庇護工場、庇護性就業服務等相關議題文獻，先行研究者探討重點包括，經營管理、經營績效、經營與人事成本...等，由此可知與庇護工場相關之研究，多以如何透過管理或導入經營專業人才，以達到收益平衡，進而發展業務規模為主。於此也深刻體認到，為使庇護工場得以損益兩平，進而拓展業務，各研究者對於庇護工場之經營管理議題投注顯著的關注；另一方面，身權法修正後，庇護工場轉換為雇主角色，職重專業逐年發展與演進，庇護工場定位與庇護員工收案標準，以及工場對於庇護員工訓練與轉銜角色等議題亦有廣泛探討。

少數探討庇護性就服員角色與功能之文獻，其內容包含對內服務與對外營運所帶來的雙重壓力與角色調適衝突，亦有受訪的庇護就服員表示，對於自身是專業人員或是工人感到疑問。過往文獻

中，庇護性就服員之工作模式與角色受庇護工場營運之影響甚鉅，其專業與所承擔責任，與支持性就服員、站台就服員等推介一般性與社區化就業之服務專業人員有所差異。

有鑑於職業重建與就業服務領域中較缺乏以庇護性就業服務員為研究對象之文獻，本團隊為了解新進專業人員之需求，故搜尋助人專業領域中，以新進專業人員適應為探討主題之相關文獻；文獻所涵蓋專業領域包括社會工作、護理、心理、各級學校輔導教師、教保員...等，對專業人員而言，常見之問題包括：1.缺乏固定督導 2.自我成長壓力大 3.所學與實際現場有落差 4.專業角色定位不清 5.專業工作之外的行政能力要求與整合資源的能力 6.角色經營與融入環境不易 7.身體與心理壓力調適。面對職場環境而言，其困難包括：1.資源投注的方向不同，所能分配的到資源有限 2.單位權責不明 3.對專業人員期待之衝突等。

對於前述專業人員調查所提到，實習與實際工作環境不同，或學校所學及職前準備，在工作量的壓力或專業要求的部分，與實際現場之落差，使得新進人員在適應上產生困難，有研究者甚至以現實休克（reality shock）一詞來形容，並指出這是一個使新進人員離職，以及其他同仁工作壓力增加的來源。故建議雇主與專業團體需要發展相關的教育訓練協助新進人員，另須提供制度上的銜接。也

同時考量到專業工作外的行政壓力，故對於幫助新人融入職場文化，提供行政助力，亦為職場協助新人適應工作時可選擇之策略之一。

此外探討過程發現，以企業管理面向來看新進專業人員的研究，進一步將新進專業人員分為有無工作經驗，尤其組織認同與工作適應上，無工作經驗者較需個別化的適應。回顧助人專業相關之文獻探討中，多以初入職場之新進人員為對象，則與本次行動方案之對象相同。

最後，綜觀所蒐集文獻中提到，角色或單位定位與衝突，對照庇護工場與就服員在營運與就業服務、輔導與訓練之角色衝突。輔導老師遇到的訓輔不清，同樣也出現在就服員到底是就業輔導還是訓練生產。許多專業人員也提到，角色不明確、角色負荷過重、角色衝突等等問題，回過頭來看到我們的新進庇護就服員，是否也正面臨著此困境？

前述文獻中提到，缺乏穩定督導的專業人員，其自我效能與工作滿意度亦較低，而除了有無督導外，其督導頻率亦是重要，每周督導工作人員相較於每月督導者滿意度較高，若回顧 107 年本團隊於督導議題研究過程，發現庇護性就業服務員為各類職業重建人員中，較缺乏穩定督導支持，工作角色多元因而產生角色衝突，更使

得此次行動方案，對於初任庇護性就業服務員之協助與其服務領域之重要性不言可喻。

（二）訪談執行情形

1. 訪談邀請

- （1）依第一次專家會議中決議，調整訪談對象為初到任庇護性就服員、資深庇護性就服員及督導。
- （2）接受訪談的初到任庇護性就服員邀訪管道：依勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署（簡稱：北分署）提供轄內新進庇護就服員名單、本行動研究專家推薦，以及參訓新北市政府勞工局辦理 108 年度「就業服務員 36 小時專業訓練」者中，進行邀約。
- （3）接受訪談的資深庇護性就服員及督導：採用立意取樣，透過轄內庇護工場名冊進行邀請。
- （4）完成訪談包括初到任就服員三名、任職一年以上就服員一名及督導一名，受訪者背景資料表如表 2。

表 2 受訪者背景資料表

訪談參與者	性別	學歷	畢業科系	職重資格	從事職重相關 工作年資
初到任就服員 1	女	大學	相關科系	就業服務員	1 年以下
初到任就服員 2	女	大學	相關科系	就業服務員	1 年以下
初到任就服員 3	女	專科	非相關	就業服務員	1 年以下
資深就服員	男	大學	非相關	就業服務員	5 年以上
督導	男	大學	相關科系	就業服務員、督導	10 年以上

2. 訪談執行發現

訪談結果，以「人員養成」、「個案服務」、「督導機制」及「職場支持」等四個向度進行整理及說明，如表 3。

- (1) 人員養成：缺乏完備的養成訓練；初階就服 36 小時訓練偏重支持性服務。
- (2) 個案服務：處理資深庇護員工的輔導技巧不足；須面對繁重的文書作業及服務紀錄登錄。
- (3) 督導機制：任職初期有較多的受督需求。
- (4) 職場支持：同儕支持不足，或無法獲得其他同事的認同及理解。

表 3 訪談結果

向度	專業人員現況及困境	專業人員期待
人員養成	<p>工作適應期</p> <p>1.到任前並未具備工場營運、與技輔員等工作人員合作之相關知能，僅能於到任後透過自行摸索及從旁觀察自我學習，需要約 3-4 個月才能漸漸上手。</p> <p>2.庇護職場之職類多元，轉任其他庇護職場，面臨完全不同的工作業種，也需重新學習及適應。</p>	<p>專業人員期待</p> <p>1.為了解營運、行政及專業輔導，宜給予 3-6 個月的學習適應期。</p>
	<p>職前準備</p> <p>1.缺乏職重人員的整體養成訓練及規劃。</p> <p>2.在大學教育階段尚無針對就服員之養成提供規劃，新手只能一入行邊做邊學。</p> <p>3.無服務身障者的相關經驗，難短時間了解工作內容並執行。</p>	<p>1.需先具備對各類身心障礙特質的認識。</p> <p>2.習得問題解決及處遇的方法。</p>
	<p>在職訓練</p> <p>1.就服 36</p> <p>(1) 為了資格才去上課，對於實務工作的幫助似乎較少。</p> <p>(2) 系統表單撰寫均透過自行嘗試後由督導修改。</p> <p>(3) 參訓時間若為初到任時參加效果佳，工作一段時間後再參加此課程，只是加深印象或是提出問題與講師討論為主。</p> <p>(4) 課程講授與實際執行有出入時，讓就服員無所適從。</p> <p>(5) 上課期間因無法觀察庇護員工表現，難以落入紀錄。</p> <p>(6) 上課中所講授的專有名詞，未考慮完全無經驗的就服員，造成無法理解名詞的代表意思為何。</p> <p>(7) 課程內容偏重教導支持性就業服務。</p> <p>2.繼續教育</p> <p>(1) 課程參與，需配搭及協調其他人力支援才能外出，但人力調派不易。</p> <p>(2) 到任一年內須補足就服員 36 小時在職訓練，亦須同步兼顧繼續教育的規定。</p>	<p>1.就服 36</p> <p>(1) 宜檢視就服 36，支持性及庇護性之課程內容比重。</p> <p>2.繼續教育</p> <p>(1) 同意繼續教育可提升人員精進。</p> <p>(2) 期待由機構或內督統一協調及報名，減少就服員的壓力。</p> <p>(3) 若有假日課程可上，可減少協調其他人的狀況。</p> <p>(4) 辦理紓壓課程。</p>

向度		專業人員現況及困境	專業人員期待
個案服務	輔導策略及技巧	<p>1.初入職場的就服員，面對年紀及年資比自己資深的庇護員工，不知如何管理及解決庇護員工的問題。</p> <p>2.缺乏與案家溝通的技巧與經驗，擔心無法完善溝通。</p>	<p>1.就服員對於庇護員工的輔導定位，宜由工作夥伴取代指導者角色，有助雙方的關係建立。</p> <p>2.建立即時回報機制，有助督導了解問題並協助給予輔導上的回饋。</p>
	紀錄表單	<p>1.繁重的文書工作，包含撰寫 OC、做產能核薪、或督導會議紀錄等；紀錄累積了一段時間，有時候會覺得是個壓力。</p> <p>2.初期未熟稔表單與庇護員工，但每個月有一定的筆數需撰寫（表 OC），故感到困難。</p> <p>3.撰寫服務紀錄時，會自行列印並查詢過往服務紀錄來協助。</p> <p>4.服務紀錄的學習及撰寫，視個人特質，且內化時間較長。</p>	<p>1.宜提供充足時間讓就服員填寫紀錄。</p> <p>2.提供各式表格範本、特殊案例範本及現場指導等，有助撰寫表單內容及評鑑準備。</p>
	員工教育訓練	<p>1.由就服員規劃並執行員工教育訓練，對於剛畢業的新手就服員是很大的挑戰。</p> <p>2.會由場內數位就服員輪流辦理，部分課程亦會外聘講師協助授課。</p>	
	產能核薪	<p>1.能具體掌握工作且實際操作後，方能調整產能核薪的內容及標準，無法透過想像及推演來進行。</p> <p>2.前後任就服員的評估誤差，致產能核薪結果不同；若評分改變至有降薪可能性，為避免質疑及檢討，僅能維持前次的給分標準。</p> <p>3.分散式管理的庇護工場，使用通用型的產能核薪，無法個別化的調整評估內容。</p>	
	督導機制 內督	<p>1.遇到問題想要多次詢問資深就服員或是內督，擔心對方忙碌造成困擾，只好自行找方法解決。</p>	<p>1.專職內督可擔任就服員間的橋梁。</p> <p>2.在現場輔導中，可透過內督獲得立即性回饋，縮短就服員的工作適應期。</p>

向度		專業人員現況及困境	專業人員期待
			3.內督協助指導庇護就服員專業上的疑惑，並陪同服務個案。
職場支持	同儕支持	1.執行輔導工作時，若現場有 2 名就服員配搭就還好，如果只有一位就服員很容易被干擾或打斷。	1.面對面的請教及討論，有效縮短等待時間，故期待職場至少有一位資深人員提供協助。
	同事支持	1.初入職場，需摸索並了解職場規則，逢同事各持己見時僅能扮演遵從者的角色。 2.職場同事不清楚就服員的工作職責內容，易因表面所見來判斷就服員的工作投入程度。 3.配合庇護工場的營業時間，有時須配合銷假上班，難以拒絕。	

(三) 專家會議執行情形

1. 專家邀請：

每次專家會議邀請至少三位專家與會，專家徵詢方式，由餐飲烘焙、包裝代工、清潔洗車等職類中，以實際提供訓練支持的督導及資深就服員為邀請對象，包含吳秋美督導、蔡蕊珍督導、藍允成督導、馮雪鴻督導、丁翊樺資深就服員，以及林毅彥資深就服員，相關背景如表 4。

表 4 專家背景資料表

專家	現職	從事職重相關工作年資
丁翊樺	庇護性就業服務員	5 年以上
林毅彥	庇護性就業服務員	10 年以上
吳秋美	庇護工場內部督導	10 年以上
蔡蕊珍	庇護工場內部督導	10 年以上
藍允成	庇護工場內部督導	5 年以上
馮雪鴻	庇護工場外部督導	10 年以上

2.會議辦理：

第一次專家會議於 108/2/21 辦理，邀請吳秋美督導、蔡蕊珍督導、藍允成督導、丁翊樺資深就服員，以及林毅彥資深就服員等五位專家出席，討論包含行動方案之規畫執行、服務策略之呈現方式與內容，以及初到任庇護性服員之教育訓練現行執行情形；108/9/27 召開第二次專家會議，邀請吳秋美督導、馮雪鴻督導及蔡蕊珍督導等三位專家出席，將訪談結果、入場觀察執行，以及範例蒐集等，提請專家審閱並給予建議；108/11/22 召開第三次專家會議，續邀請吳秋美督導、馮雪鴻督導及蔡蕊珍督導等三位專家出席，針對撰寫範例集，給予建議，各場次專家會議出席名單暨重點摘錄如表 5。

表 5 各場次專家會議出席名單暨重點摘錄

各次會議召開	出席專家	會議重點摘錄
第一次專家會議	丁翊樺 林毅彥 吳秋美 蔡蕊珍 藍允成	討論行動方案之規畫執行、服務策略之呈現方式與內容，以及初到任庇護性服員之教育訓練現行執行情形。
第二次專家會議	吳秋美 馮雪鴻 蔡蕊珍	由專家針對訪談結果、入場觀察執行，以及範例蒐集等，進行審閱並給予建議。
第三次專家會議	吳秋美 馮雪鴻 蔡蕊珍	由專家針對針對撰寫範例集，給予建議。

(四) 入場觀察執行情形

1. 入場觀察邀請

接受入場觀察的初到任庇護性就服員，其邀訪管道：依勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署（簡稱：北分署）提供轄內新進庇護就服員名單、本行動研究專家推薦，以及參訓新北市政府勞工局辦理 108 年度「就業服務員 36 小時專業訓練」者中，進行邀約。接受入場觀察包括初到任就服員四名，參與者的背景資料如表 6。

表 6 入場觀察參與者的背景資料表

入場觀察參與者	性別	學歷	畢業科系	職重資格	從事職重相關工作年資
初到任就服員 1	女	大學	相關科系	就業服務員	1 年以下
初到任就服員 2	女	大學	相關科系	就業服務員	1 年以下
初到任就服員 3	女	專科	非相關	就業服務員	1 年以下
初到任就服員 4	女	大學	相關科系	就業服務員	1 年以下

2.入場觀察執行

入場觀察執行期間為 108/5-108/10，共執行 19 場次，

包含自然情境觀察、產能核薪、員工促進及訓練方案、服務

記錄撰寫及評鑑準備，四名入場觀察參與者之執行如表 7。

表 7 入場觀察參與者之執行內容及期程

入場觀察參與者	執行期間	執行場次	執行內容及日期
初到任就服員 1	108/05/05-108/09/19	10	自然情境觀察：5/11、5/17、8/5、9/19 產能核薪：6/1 員工促進及訓練方案：6/6 服務記錄撰寫：6/10（2 場）、8/5、9/16
初到任就服員 2	108/06/06	1	自然情境觀察：6/6
初到任就服員 3	108/08/22-108/08/26	2	服務紀錄撰寫：8/22、8/26
初到任就服員 4	108/09/03-108/10/15	6	服務記錄撰寫：9/3 評鑑準備：9/3、9/17、10/15 自然情境觀察：9/25、10/15

3.入場觀察結果

四名入場觀察者，共執行 7 場次自然情境觀察、1 場次

產能核薪、1 場次員工促進及訓練方案、7 場次服務紀錄撰寫，以及 3 場次評鑑準備，各場次之執行情形如表 8。

表 8 入場觀察之執行情形

執行內容	執行場次	執行情形
自然情境觀察	7	1.於展售現場，就服員身兼輔導及販售的雙重角色。 2.面對突發性輔導事件，就服員需立即判斷及處理。 3.由就服員定時進入工作現場，檢核庇護員工的工作品質及產量。 4.就服員需同步掌握護員工需求及職場品質要求，以利評估並連結職再服務。 5.機構內督親臨職場指導，包含靜態講解及實作演練。 6.機構無內督者，考量盈虧自負，故每月僅自聘 1 次外督提供協助。 7.新北市依據轄內庇護工場需求，規劃顧問團隊入場輔導。
產能核薪	1	1.由資源中心安排專家入場指導。
員工促進及訓練方案	1	1.由資源中心安排專家入場指導。
服務紀錄撰寫	7	1.由資源中心安排專家入場指導。 2.由資源中心專員入場指導。
評鑑準備	3	1.由資源中心安排專家入場指導。 2.由資源中心專員入場指導。

四、結論與建議

(一) 結論

本行動方案，經由文獻回顧、訪談、專家會議及入場觀察等方式蒐集，了解初到任庇護性就業服務員之工作知能現況。

1.初到任庇護性就業服務員，在工作過程中所遇到的困難及問題

關於初到任庇護性就業服務員，在工作過程中所到的困難及問題，依養成訓練、個案服務、督導機制、職場支持及角色定位等向度，分述如表 9。

表 9 初到任庇護性就服員所遇困難及問題

向度	困難及問題
養成訓練	1.若無服務身障者的經驗，難短時間了解工作內容且執行；在輔導資深庇護員工、及與案家溝通技巧等，擔心己身經驗不足致無法發揮。 2.缺乏完整的職前養成訓練，多採邊做邊學的方式學習。
個案服務	1.表 0C 較為熟稔，然每月須完成一定筆數的服務紀錄；其他表格較為生疏且撰寫邏輯性不足。 2.表格紀錄未明訂寫法及填寫次數（例：0C 每月次數、3-2B 每年擬定次數等）；3-2B 易流於書面計畫，未能落實於員工輔導。 3.獨立規劃庇護員工的教育訓練，或是執行產能核薪，均感到困難。
督導機制	1.有頻繁請益督導或資深前輩的需求，但擔心造成對方困擾。 2.機構/單位缺乏內督配置，考量盈虧自負，每月僅自聘 1 次外督協助，督導量不足亦缺乏即時性。 3.因到職時間點，無法提前因應評鑑及考核，需倚賴過往資料及內外督的協助。 4.庇護職場少有全職督導駐場，就服員需主動提出困難，方能由督導介入。 5.齊頭式的督導頻率，應考量新人與資深的需求。 6.私人企業的自辦庇護工場，多介於 6-12 人且申請一名就服員，因外督介入有限，故需資源中心介入輔導。
職場支持	1.工場的人力調配由店（場）長安排，逢就服派訓時須由他人支援輔導，故職場上能否獲得同儕支持，或是其他同事的認同及理解，是重要的。
角色定位	1.工場所執行的業務內容，並非是就服員曾接觸或熟悉的；然於工作現場，就服員身兼營運及輔導的雙重角色。

向度	困難及問題
	<p>2.僅一名就服員，無法兼顧庇護員工，面臨輔導及產能兩難；全心投入產線難以兼顧專業服務及紀錄登打。</p> <p>3.就服員習得線上工作後，容易被視為一個生產力（不須成本的人力），執行輔導角色時會被認為缺乏產能。</p>

2.對於初到任庇護性就業服務員，有助益的支持來源及協助

關於初到任庇護性就業服務員，在工作過程中有助益的支持來源及協助，依養成訓練、個案服務、督導機制及職場支持等向度，分述如表 10。

表 10 對初到任庇護性就服員有助益的支持及協助

向度	有助益的支持來源及協助
養成訓練	<p>1.工作初期給予 3-6 月的學習適應期，有助了解營運、行政及專業輔導等。</p> <p>2.針對新進庇護性就服員，辦理表格撰寫之教學工作坊。</p>
個案服務	<p>1.對於庇護員工的輔導定位，宜採用夥伴角色，有助關係建立。</p> <p>2.提供充足時間處理系統紀錄及行政等文書作業。</p> <p>3.提供各式表格範本，特殊案例案本及現場指導等，有助表單撰寫及評鑑準備；範例集可減輕機構訓練負擔及成本。</p> <p>4.由督導協助就服員，規畫執行庇護員工的教育訓練。</p> <p>5.由營運者參與產能核薪的制訂。</p>
督導機制	<p>1.建立就服員回報機制及管道，有助督導即時提供回饋。</p> <p>2.專職內督較能掌握就服員表現及狀況，可擔任就服員間的橋樑、提供現場指導並給予立即性之回饋；指導方式宜同步包含靜態講解及實作演練。</p> <p>3.依據轄內庇護工場需求，另由縣市政府規劃顧問團隊入場輔導。</p> <p>4. 機構/單位內有督導或資深就服員帶領新人。</p>
職場支持	<p>1.機構內部晉升的店（場）長，較能認同機構制度及服務理念，縮短磨合期。</p>

3.初到任後的初階就服 36 小時訓練，對於實際工作的助益

關於初到任庇護性就業服務員，接受初階就服 36 小時訓練，其實際現況如下：

- (1) 為了符合資格才配合參訓，辦理期程不一定能配搭新人到職；參訓時間若為到任初期為佳，若已到任一段時間後，僅以加深印象或檢視為主。
- (2) 表格撰寫訓練僅排定 6 小時的課程，可獲知需填寫的庇護表單，但撰寫方式跟次數頻率等不夠明確，且課程偏重支持性就業，對實務工作幫助較少。
- (3) 目前尚缺乏聚焦於庇護就服員的教育訓練機制及規劃。

4.現行繼續教育課程的實際幫助

關於現行繼續教育課程的實際幫助，初到任庇護性就業服務員肯定透過繼續教育來提升及精進，然報名時會面臨工場人力調度問題，參訓不易。

(二) 建議

本行動方案，經由文獻回顧、訪談、專家會議及入場觀察等方式，呈現初到任庇護性就業服務員之工作知能現況，根據結果發現提出以下建議，如表 11。

表 11 因應及未來建議

向度		因應及未來建議
人員養成	工作適應期	1.資源中心可協助連結其他庇護工場較為資深的就服員，互相交流與協助。 2.資源中心入場協助並陪同新任就服員填寫相關表格，給予建議及支持。
	職前準備	1.鼓勵大專院校成立專業養成學程或學分班，課程內容宜參酌「身心障礙就業服務員 36 小時專業訓練」，包含各類身障者的特質及特性、情緒及行為管理、工作分析及職務再設計、職重法規介紹及就業諮商等。 2.由資源中心專員採一對一的方式，提供新人輔導。
	在職訓練	1.初階就服 36 小時訓練，建議如下： （1）針對支持性及庇護性，規劃共同科目及分流主修科目 （2）增加實作帶領及安排實習，並調整各科目的訓練時數 （3）增加服務紀錄撰寫的訓練時數 2.繼續教育： （1）將表格撰寫技巧納入繼續教育，有助提升就服員之填寫技巧。 （2）運用案例討論進行思考演練，增加專業知能。 （3）實體課程的安排，宜同步包含週間及假日，更具彈性及選擇性。 （4）思考建置線上數位課程，有利庇護性就服員參訓之彈性 （5）期待有紓壓課程可供選擇及參加。
個案服務	輔導策略及技巧	1.資源中心專員協助教導及分享過往與案家溝通的技巧及經驗。 2.帶領庇護員工時，以同事或夥伴關係方式，可更貼近庇護員工的想法。 3.因應輔導需求，提供就服員在服務對象情緒、問題行為之輔導原則及策略。

向度		因應及未來建議
		4.逢工場內有職務再設計的規劃及需求，可先主動向資源中心諮詢討論。
	紀錄表單	1.透過表格範例的建置及提供，讓就服員有自習參考的依據。 2.運用表格範例，配搭一對一教學演練（例：由內外督或資源中心入場協助）。
	員工教育訓練	1.建議列入就服初階 36 小時課程或繼續教育內，並依服務對象需求及工場類型等，進行方案規劃及設計。 2.由資源中心蒐集員工教育訓練課程規劃，提供給初到任庇護就服員參考，必要時安排講師進行演練。
	產能核薪	1.由營運者主責統籌制訂，就服員角色應定位在執行者，經過試評將問題回饋給主管或制訂者，進行通盤檢視。 2.運用紙本資料說明、面對面討論，以及動態式之實作演練，有助就服員了解產能核薪的內容及施測方式；資源中心未來將參酌此輔導模式，加強就服員在產能核薪的運用及執行。
督導機制	內督	1.配置專職內督，有助庇護性就服員適應及學習。 2.對於無法配置專職內督的庇護工場，除善用專業外督的協助外，可進一步思考由中央或地方政府聘請全職專業督導，進行聯合/巡迴督導。 3.宜考量新人與資深就服員的需求差異，彈性增加新人的督導頻率。 4.有關督導方式，資源中心可提供輔助角色，視庇護工場的特質及內外督機制，或緊急需求等，由專員入場輔導。 5.除原有的庇護督導制度外，部分縣市另規劃顧問團隊入場協助，可提供其他縣市作為借鏡參考。 6.長期性的入場諮詢，比起單點式/一次性的輔導型態，能有效掌握職場的執行、運作、問題及困難。
職場支持	同儕支持	1.對於服務量未達 12 人的庇護工場，僅由 1 名庇護就服員提供現場輔導；為建立同儕支持模式，可由職重資源中心依據地緣性（例：北北基、宜花），主動徵詢轄內小型庇護工場（服務量為 6-11 人）的意願，形成支持團體。 2.有關庇護性就服員的人力配置比，是否真正落實 6：1，建請中央進一步了解現行運作情形。
	同事支持	1.為協助場內工作人員，實際了解就服員工作內容及職責，例如設計"一日就服員"，提供體驗及參與機會。 2.建請中央研議庇護工場中，除專業人員外，規劃受補助營運人員的教育訓練或配套措施（例：庇護或身障議題等），增進場內工作人員對於庇護員工的認識及互動。

向度	因應及未來建議
	3.職場氛圍取決在店（場）長的態度，由機構內部晉升的管理者，較能同理並支持就服員。
角色定位	<p>1.在輔導庇護員工的前提下，了解現場工作內容及執行，是重要且需要的。</p> <p>2.提昇員工產能是就服員最重要的任務，且需依據服務對象需求，擬定個別化的訓練。</p>

參考文獻

- 李正雄 (2015)。財團法人伊甸社會福利基金會庇護工場工作手冊。臺北市：財團法人伊甸社會福利基金會。
- 行政院勞委會職訓局 (2002)。社區化就業服務工作手冊。台北市：行政院勞委會職訓局。
- 北基宜花金馬區身心障礙者職業重建服務資源中心 (2017)。督導職能與受督者需求探討。勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署主題探討，未出版。
- 金辰卉 (2016)。新手國小專任輔導教師的工作困難與調整經驗。國立臺北教育大學心理與諮商學系學位碩士論文。
- 張惠甄、陳佩英、郭素青 (2004)。醫院設立分院時新進護理人員工作壓力源及其影響因素。健康管理學刊，2(1)，37-50。
- 王永慈、劉一龍、邱湘婷、吳庭葦 (2017)。臺灣新進社會工作者的職場經驗初探。臺灣社會工作學刊，(19)，77-106。
- 溫金豐 (2004)。新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係：工作經驗與成長需求強度的干擾效應。臺大管理論叢，15(2)，143-164。
- 黃舒萱 (2012)。探討綜合醫院精神科新進護理人員工作適應歷程。國立臺北護理健康大學護理系碩士論文。
- 許雅惠 (2011)。大專校院輔導教師工作現況與專業知能需求之研究。教育心理學報，43(1)，51-76。
- 洪盈潔 (2007)。公立高中初任輔導教師之工作適應歷程研究。國立新竹教育大學教育心理與諮商學系碩士班。
- 邱佩玉 (2015)。國小附設幼兒園新進教保員工作適應歷程研究。國立東華大學幼兒教育學系碩士在職專班碩士論文。
- 身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則。(民 108 年 11 月 12 日)。
- 身心障礙者權益保障法。(民 96 年 7 月 11 日)。

行動研究：「初到任庇護性就服員工作知能強化之行動方案」

訪談大綱(初到任就業服務員)

一、基本資料

- (一)姓名：
- (二)性別：
- (三)科系學歷：
- (四)職重資格：
- (五)從事職重相關工作年資：
- (六)目前任職單位的專業人力配置：

二、訪談問題

- (一) 您是如何決定從事庇護性就業服務員這份工作？
- (二) 請談談進入庇護工場工作至今，印象深刻的經驗為何，對您有何影響？
- (三) 您在工作過程中是否曾遇到困難(舉凡：服務評估、服務紀錄、轉銜服務、職務再設計、產能核薪、產能提升、規劃辦理庇護員工教育訓練、員工支持方案等)？是否已獲得解決？當時解決的方式及策略為何？
- (四) 工作過程中曾獲得的支持來源及希望得到的協助？
- (五) 您認為初到任庇護性就業服務員在進入職場前應做的準備是什麼？
- (六) 是否已接受初階就服 36 小時訓練，若有，是否有符合您的學習需求？安排參與時是否有遇到困難？
- (七) 現行繼續教育課程，是否有符合您的學習需求？安排參與時是否有遇到困難？
- (八) 有那些事情是您覺得對我們討論的主題很重要，但是我沒有問到，而您想要跟我分享的？

行動研究：「初到任庇護性就服員工作知能強化之行動方案」

訪談大綱(就業服務員)

一、基本資料

- (一)姓名：
- (二)性別：
- (三)科系學歷：
- (四)職重資格：
- (五)從事職重相關工作年資：
- (六)目前任職單位的專業人力配置：

二、訪談問題

- (一) 您是如何決定從事庇護性就業服務員這份工作？
- (二) 請談談進入庇護工場工作至今，印象深刻的經驗為何，對您有何影響？
- (三) 您在工作的過程中是否曾遇到困難？當時如何解決？
- (四) 工作過程中曾獲得的支持來源及希望得到的協助？
- (五) 您認為初到任庇護性就業服務員在進入職場前應做的準備是什麼？
- (六) 過去接受初階就服 36 小時訓練，是否有符合您的學習需求？安排參與時是否有遇到困難？
- (七) 現行繼續教育課程，是否有符合您的學習需求？安排參與時是否有遇到困難？
- (八) 有那些事情是您覺得對我們討論的主題很重要，但是我沒有問到，而您想要跟我分享的？

行動研究：「初到任庇護性就服員工作知能強化之行動方案」

訪談大綱(督導)

一、基本資料

- (一)姓名：
- (二)性別：
- (三)科系學歷：
- (四)職重資格：
- (五)從事職重相關工作年資：
- (六)目前任職單位的專業人力配置：

二、訪談問題

- (一) 您是如何決定從事庇護性就業工作，並由就業服務員擢升成為督導一職？
- (二) 請談談進入庇護工場工作至今，印象深刻的經驗為何，對您有何影響？
- (三) 您在帶領初到任就服員的過程中是否曾遇到困難？當時如何解決？
- (四) 您認為初到任庇護性就業服務員在進入職場前應做的準備是什麼？
- (五) 您認為初階就服 36 小時訓練，是否符合初到任就服員之專業需求養成？
- (六) 現行繼續教育課程，是否能有效提升就服員專業知能？若無，您的看法及建議為何？
- (七) 有那些事情是您覺得對我們討論的主題很重要，但是我沒有問到，而您想要跟我分享的？