

勞動部勞動力發展署高屏澎東分署委託辦理

104 年度高屏澎東區

身心障礙者職業重建服務資源中心

主題探討期末報告

**庇護工場轉銜至一般性職場就業
之實證探討**

**Action Research on Transition from Sheltered
Employment to Integrated Employment**

計畫 主持人：吳明宜 助理教授

計畫共同主持人：林真平 助理教授

聯絡電話：07-7172930-2311

國立高雄師範大學

802 高雄市和平一路一一六號

中華民國 105 年 1 月 8 日

庇護工場轉銜至一般性職場就業之實證探討

中文摘要

透過行動研究歷程，研究團隊證實『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』具有效益，手冊內容包括各服務階段的重點，各階段各支持團隊成員的角色功能，以及篩選適合轉銜至一般職場的庇護員工的檢核表大體適切。搭配 104 年 9 月 10 日勞動部勞動力發展署所發布的「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」，界定啟動轉銜服務的時間點為定期工作能力評估（至少兩年一次）之後；若確認個案相關能力優於庇護工場要求，且有意願離開庇護工場繼續就業，便由庇護性就服員進一步使用本資源中心所編制的『庇護員工就業轉銜檢核表』進行檢核。若個案於工作技能、工作態度、軟性技能三個向度均有超過 50% 以上的題項符合，並確認個案和家屬皆具轉銜動機後，便可開始啟動轉銜服務。轉銜服務的流程可進一步分為三個階段：準備階段、媒合階段和適應階段。各服務階段的角色功能、參與之職重專業人員和進入下一階段的指標均具體說明於「庇護員工轉銜至一般職場服務流程圖」。

此外，研究團隊歸納出關於成功轉銜一般職場之庇護員工特質。基本上，成功轉銜者在達到啟動轉銜服務的標準（轉銜啟動的三要素）後，一定要隨著轉銜服務的歷程逐步將各階段所需的支持團隊成員納入。個案本身是支持團隊的中堅份子，成功轉銜與否和個案的年齡、性別、障別和障度未必有關連，但個案無情緒困擾且有高度轉銜動機者，通常較能克服轉銜歷程所面臨的挫折；若個案有情緒困擾或是轉銜動機中等，則其他支持團隊成員的支持度會更顯重要。個案的工作技能、軟性技能和工作行為準備度只要有中等以上，便可以開始以 ITP 的方式進行準備度提升訓練，而提升的標準則是以欲轉銜的職務要求為歸依。

家屬、庇護性就服員、職管員、支持性就服員、和職場的雇主/同事是最基本的支持團隊成員；其中職管員和支持性就服員是以其職務功能、而非機構屬性來劃分，因此無論搭配現行的單雙軌任一制度，支持團隊成員皆可以功能性和可

及性來組成。雖然手冊上有註明支持團隊成員在各轉銜階段所扮演的角色功能，但對於成功轉銜者而言，並不是指每位成員都有各司其職，而是整個轉銜歷程所需的多元性支持（技能訓練、資源提供、實質支持、情緒支持、資訊諮詢、評價支持）都有成員去提供。整體而言，成功轉銜者的自我效能在整個轉銜歷程中是維持高檔或是逐漸增強的狀況。

目錄

第一章 緣起與目的	1
第二章 文獻回顧	2
第一節 從庇護性職場進入一般性職場	2
壹、為何要從庇護性職場進入一般性職場	2
貳、如何從庇護性職場進入一般性職場	3
參、影響從庇護性職場進入一般性職場的因素	6
肆、誰適合從庇護性職場進入一般性職場	10
第二節 有助轉銜進入一般性職場的輔導策略	13
壹、往一般性職場的融合特性來調整庇護工場的工作情境	13
貳、增強工作技能以適應一般性職場的要求	14
參、增強軟性技能以適應一般性職場的要求	15
肆、協助庇護員工轉銜進入一般性職場的輔導策略	18
第三節 行動研究方法學介紹	23
壹、行動研究的特性	23
貳、行動研究的實施步驟	24
第三章 方法與過程	28
第一節 研究設計	28
第二節 行動研究團隊與場域	31
第三節 資料蒐集方式	34
第四章 研究發現	35
第一節 七個案例報告	35
案例 1、庇護工場比個案積極的小祐	35
案例 2、想向同事看齊的小儀	50
案例 3、想有自己一片天的 <small>小蘭</small>	64
案例 4、想多賺點錢的小惠	76
案例 5、努力提升技能的蓉蓉	91
案例 6、希望有機會創業的阿志	102
案例 7、更上一層樓的小思	118
第二節 檢核與省思	132
壹、七個案例的交叉分析	132
貳、參與行動研究之職重專業人員的省思	150
參、成功轉銜者的特質與尚未確認的變項	151
第五章 成果與建議	153
第一節 結論	153
第二節 建議	158

參考文獻	162
附件一 104 年 1-11 月的主題探討工作進度表	168
附件二 104 年 1-12 月的主題探討工作會議紀錄	169
附件三 104 年 1-10 月的專家諮詢會議開會通知單與會議紀錄	192
附件四 104 年 1-10 月的專家行動研究工作會議開會通知單與會議紀錄	212
附件五 行動研究參與者所簽屬的參與研究同意書（另燒錄資料光碟）	222
附件六 行動研究所使用的工具與表格	226
附件七 七個案例完整資料（另燒錄資料光碟）	236
附件八 反思問卷結果彙整	237
附件九 從庇護工場到一般職場轉銜輔導工作手冊修訂版（另印單行本）	

表目錄

表 2-1 適合轉銜至一般職場的庇護性員工之檢核表	12
表 2-2 軟性技能同義詞	16
表 2-3 各轉銜階段各支持團隊成員的輔導重點彙整	22
表 2-4 發展性教學行動研究系統五個階段表格名稱表	26
表 3-1 行動研究個案基本資料與研究場域	32
表 3-2 行動研究支持團隊成員與參與時期	33
表 4-1-1 小祐的 ITP 計畫項目	38
表 4-1-2 小祐的 ITP 計畫執行進度一覽表	46
表 4-1-3 小祐的庇護工場與欲轉銜職場的對照分析	48
表 4-2-1 小儀的 ITP 計畫項目	53
表 4-2-2 小儀的 ITP 計畫執行進度一覽表	59
表 4-2-3 小儀的庇護工場與轉銜職場的對照分析	61
表 4-3-1 小蘭的 ITP 計畫項目	66
表 4-3-2 小蘭的 ITP 計畫執行進度一覽表	73
表 4-4-1 小惠的 ITP 計畫項目	78
表 4-4-2 小惠的 ITP 計畫執行進度一覽表	86
表 4-4-3 小惠的庇護工場與欲轉銜職場的對照分析	88
表 4-5-1 蓉蓉的 ITP 計畫項目	94
表 4-5-2 蓉蓉的 ITP 計畫執行進度一覽表	100
表 4-6-1 阿志的 ITP 計畫項目	105
表 4-6-2 阿志的 ITP 計畫執行進度一覽表	113
表 4-6-3 阿志的庇護工場與欲轉銜職場的對照分析	114
表 4-7-1 小思的 ITP 計畫項目	120
表 4-7-2 小思的 ITP 計畫執行進度一覽表	127
表 4-7-3 小思的庇護工場與欲轉銜職場的對照分析	129
表 4-8-1 七個案例的特質對照	133
表 4-8-2 七個案例的轉銜服務各階段啟動時間與期程	134
表 4-8-3 轉銜啟動期之要素對照	134
表 4-8-4 轉銜等待期之要素對照	135
表 4-8-5 轉銜服務期之要素對照	136
表 4-8-6 轉銜啟動期-庇護性就服員之角色功能對照	137
表 4-8-7 轉銜等待期-庇護性就服員之角色功能對照	138
表 4-8-8 轉銜等待期-職管員之角色功能對照	139
表 4-8-9 轉銜等待期-支持性就服員之角色功能對照	139
表 4-8-10 轉銜等待期-個案之角色功能對照	140

表 4-8-11 轉銜等待期-家屬之角色功能對照	140
表 4-8-12 轉銜等待期-雇主/同事之角色功能對照	141
表 4-8-13 轉銜服務期-庇護性就服員之角色功能對照	141
表 4-8-14 轉銜服務期-職管員之角色功能對照	142
表 4-8-15 轉銜服務期-支持性就服員之角色功能對照	142
表 4-8-16 轉銜服務期-個案之角色功能對照	143
表 4-8-17 轉銜服務期-家屬之角色功能對照	143
表 4-8-18 轉銜服務期-家屬之角色功能對照	143
表 4-8-19 七個案例轉銜服務新增之專業角色功能檢視	144
表 4-8-20 庇護員工就業轉銜檢核表題項出處	147
表 4-8-21 庇護員工就業轉銜檢核表	149
表 5-1 庇護員工轉銜至一般職場服務流程圖暨內容說明	157
表 5-2 「庇護工場轉銜至一般職場轉銜輔導」教育訓練課程規劃	161

圖目錄

圖 2-1 行動研究步驟概念圖	25
圖 2-2 行動研究實務步驟概念圖	27
圖 3-1 研究流程圖	30
圖 4-1-1 2 月份小祐的轉銜準備度分析	37
圖 4-1-2 2 月份小祐的轉銜動機分析	37
圖 4-1-3 2~4 月小祐的支持團隊特性分析	40
圖 4-1-4 5 月份小祐的轉銜準備度分析	42
圖 4-1-5 5 月份小祐的轉銜動機分析	42
圖 4-1-6 5 月份小祐的支持團隊特性分析	42
圖 4-1-7 9 月份小祐的轉銜準備度分析	44
圖 4-1-8 9 月份小祐的轉銜動機分析	45
圖 4-1-9 9 月份小祐的支持團隊特性分析	46
圖 4-2-1 2 月份小儀的轉銜準備度分析	52
圖 4-2-2 2 月份小儀的轉銜動機分析	52
圖 4-2-3 2~4 月小儀的支持團隊特性分析	55
圖 4-2-4 5 月份小儀的轉銜準備度分析	56
圖 4-2-5 5 月份小儀的轉銜動機分析	56
圖 4-2-6 5 月份小儀的支持團隊特性分析	57
圖 4-2-7 9 月份小儀的轉銜準備度分析	58
圖 4-2-8 9 月份小儀的轉銜動機分析	59
圖 4-2-9 9 月份小儀的支持團隊特性分析	59
圖 4-3-1 2 月份小蘭的轉銜準備度分析	65
圖 4-3-2 2 月份小蘭的轉銜動機分析	66
圖 4-3-3 2~4 月小蘭的支持團隊特性分析	68
圖 4-3-4 5 月份小蘭的轉銜準備度分析	69
圖 4-3-5 5 月份小蘭的轉銜動機分析	69
圖 4-3-6 5 月份小蘭的支持團隊特性分析	70
圖 4-3-7 9 月份小蘭的轉銜準備度分析	71
圖 4-3-8 9 月份小蘭的轉銜動機分析	72
圖 4-3-9 9 月份小蘭的支持團隊特性分析	72
圖 4-4-1 2 月份小惠的轉銜準備度分析	77
圖 4-4-2 2 月份小惠的轉銜動機分析	78
圖 4-4-3 2~4 月小惠的支持團隊特性分析	80
圖 4-4-4 5 月份小惠的轉銜準備度分析	82
圖 4-4-5 5 月份小惠的轉銜動機分析	82

圖 4-4-6 5 月份小惠的支持團隊特性分析	83
圖 4-4-7 9 月份小惠的轉銜準備度分析	85
圖 4-4-8 9 月份小惠的轉銜動機分析	85
圖 4-4-9 9 月份小惠的支持團隊特性分析	86
圖 4-5-1 2 月份蓉蓉的轉銜準備度分析	93
圖 4-5-2 2 月份蓉蓉的轉銜動機分析	93
圖 4-5-3 5 月份蓉蓉的轉銜準備度分析	97
圖 4-5-4 5 月份蓉蓉的轉銜動機分析	97
圖 4-5-5 9 月份蓉蓉的轉銜準備度分析	98
圖 4-5-6 9 月份蓉蓉的轉銜動機分析	99
圖 4-5-7 2~9 月份蓉蓉的支持團隊特性分析	100
圖 4-6-1 2 月份阿志的轉銜準備度分析	104
圖 4-6-2 2 月份阿志的轉銜動機分析	104
圖 4-6-3 5 月份阿志的轉銜準備度分析	108
圖 4-6-4 5 月份阿志的轉銜動機分析	109
圖 4-6-5 9 月份阿志的轉銜準備度分析	110
圖 4-6-6 9 月份阿志的轉銜動機分析	110
圖 4-6-7 2~4 月阿志的支持團隊特性分析	112
圖 4-6-8 5 月份阿志的支持團隊特性分析	112
圖 4-6-9 9 月份阿志的支持團隊特性分析	113
圖 4-7-1 2 月份小思的轉銜準備度分析	120
圖 4-7-2 2 月份小思的轉銜動機分析	120
圖 4-7-3 2~4 月小思的支持團隊特性分析	122
圖 4-7-4 5 月份小思的轉銜準備度分析	124
圖 4-7-5 5 月份小思的轉銜動機分析	124
圖 4-7-6 5 月份小思的支持團隊特性分析	124
圖 4-7-7 9 月份小思的轉銜準備度分析	126
圖 4-7-8 9 月份小思的轉銜動機分析	126
圖 4-7-9 9 月份小思的支持團隊特性分析	127
圖 5-1 身心障礙者庇護性就業轉銜服務流程圖	155

庇護工場轉銜至一般性職場就業之實證探討

第一章 緣起與目的

依據身心障礙者權益保障法（民國 96 年 7 月 11 日），身心障礙者庇護性就業服務係針對有就業意願但就業能力不足，無法進入競爭性就業市場之身心障礙者，經職業輔導評量，提供長期就業支持的就業服務。待庇護性就業者工作能力提升後，庇護工場得依其意願協助其進入一般性或支持性就業職場（補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫，民國 103 年 9 月 19 日）。根據我國 102 年度各地方政府推動庇護工場業務情形來分析，全國共有 128 家庇護工場，可提供 1,883 個庇護性就業機會（在職者為 1,770 位），但從庇護工場轉銜至一般性職場就業者不多，只有 70 位（占庇護性工作者總人數 4%）。以城鄉來分，成功轉銜一般性職場的個案多在都會區（46，66%），特別是台北市（21，30%）。

為探究並建立協助庇護員工轉銜到一般性職場的輔導機制，本資源中心於 103 年度接受勞動部勞動力發展署高屏澎東分署委託，以文獻回顧、專家焦點團體和個案質性研究的方式探究協助庇護性就業個案轉銜至一般性職場就業的輔導機制，並編撰一本輔導手冊，希望可供庇護工場專業人員輔導庇護員工時使用。然從少數族群所獲得的研究資料要運用到多數族群時，尚須經過行動研究來檢驗與實證。故本資源中心雖已依據上述質性研究資料編撰輔導手冊，但在未完成實證探究之前，尚不宜正式推廣於實務界。

行動研究是以行動為取向的研究，關心的是行動的順利推動，以收到工作的效果。其研究問題大多在實際工作中產生，研究的問題不一定有學術價值，但具有重大的實務意義。行動研究的任何行動由計畫開始，然後付諸行動：行動後加以檢討，依據檢討結果再做修正成為修正版計畫，後依修正版計畫行動，再檢討結果，繼續修正調整行動。行動研究的方法應密切配合當事人的工作環境，貼近他們可能擁有的貧乏資源與條件，不要與現實脫節太大，使研究成為工作的一部份，而非額外的負擔。

遂定義本行動研究的問題為：檢視『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』是否有效益。具體行動目標則包含下列四點：

1. 檢視輔導工作手冊中三階段的內容是否適切。

2. 檢視各階段各支持團隊成員的角色功能為何，是否與輔導工作手冊所述相符。
3. 檢視檢核表的內容是否適切。
4. 上述三點確認後，繪製完整的轉銜流程圖。

第二章 文獻回顧

本章將從庇護性職場進入一般性職場的重要性與影響因素，有助於轉銜的輔導策略、以及行動研究方法學介紹等，逐節進行探討。

第一節 從庇護性職場進入一般性職場

壹、為何要從庇護性職場進入一般性職場

庇護工場是個兼具教育與營運目的，具有偏向隔離的環境、需要輔助人力、和過渡性角色等特徵的場域，且庇護性就業者通常薪資偏低，未達最低基本工資標準，難以單獨依靠薪資生活。最後這個特徵通常是庇護性就業員工主動離開庇護工場的原因(McGaughey, Kiernan, McNally, & Gilmore, 1993; National Disability Rights Network, 2012)。

從個案人權維護的觀點來看，將身心障礙者集中於機構式的就業模式是違背人生而平等的最高原則。誠如美國在 1998 年復健法修正案 (PL 105-220) 的宣示，身心障礙是人類經驗的一個自然組成部分，不可因此削弱個人的權利去追求有意義的職業，並充分享有主流的經濟、政治、社會、文化和教育的包容。

從個案功能促進的觀點來看，開放性的就業環境 (open employment) 對身心障礙者較好。在庇護工場待越久的身心障礙者幾乎很難再進入競爭性職場 (引自陳靜江, 2006)。也就是說，本來庇護性就業的目的是希望將庇護工場當作職業準備的訓練場所，但是庇護工場幾乎很難達成這個目標。探究原因，可能是庇護性就業員工已經習慣隔離安定的環境，且研究也證明身心障礙者在長久隔離與缺乏一般文化刺激下，往往容易退化 (Murphy & Rogan, 1995; National Disability

Rights Network, 2012)。另，Kober 和 Eggleton (2005) 針對 117 位已就業的智能障礙者進行訪談，發現高功能智能障礙者於開放性的就業環境中，在生活品質、充權、獨立、社會歸屬感、和社區融合能力方面的表現比在庇護性職場的就業者為高。

從服務成本效益的觀點來看，庇護工場的就業效益不彰，但服務成本較高。Cimera (2007, 2008) 比較美國威斯康辛州 2002 至 2005 年的支持性就業和庇護工場的成本效益，透過分析 1,118 位接受支持性就業服務的受僱者及 209 位庇護性工作者的資料發現，支持性就業服務在初期的成本雖然較高，但累計的成本卻遠比庇護性就業服務便宜 33.7%。表示從成本效益的觀點來看，支持性就業服務初期的成本雖較高，但是隨就業時間的延長，成本是下降的；而庇護工場服務的成本則反是升高的。Cimera (2011) 再使用美國復健服務管理局 (Rehabilitation Services Administration) 的資料庫 (911-database)，針對以支持性就業模式於一般職場工作的身心障礙者，將 4,904 位於轉銜前安置在庇護工場的智能障礙者與另外 4,904 位從未接受庇護工場服務的智能障礙個案進行性別、診斷、和現有問題作配對後，再進行就業現況比較。結果發現：(1) 二組於一般性職場的就業率相當 (59.6% vs. 60.4%)，庇護工場的就業準備訓練效能並不彰顯；(2) 曾接受庇護工場服務者的平均每週薪資較低 (\$118.55, SD=\$74.56 vs. \$137.20, SD=\$82.29)，但二組的薪資所得皆低於貧窮線；(3) 曾接受庇護工場服務者的平均每週工時較少 (22.44, SD=10.71 vs. 24.78, SD=10.06)；以及 (4) 就服務成本而言，庇護工場的花費較高 (\$7,894.63 vs. \$4,542.65)。難怪美國復健服務管理局自 2001 年 1 月起，不再將身心障礙求職者工作安置在庇護工場視為成功就業安置，且不再通過相關經費的資助 (Migliore, Mank, Grossi & Rogan, 2007)。

貳、如何從庇護性職場進入一般性職場

由於國外文獻大多呈現庇護性就業與支持性就業的優缺點辯論，且此二種模式對於工作的定義、整合的觀點、和是否身心障礙者皆能於一般性職場就業的理

念有明顯分歧，因此文獻大多聚焦在進入庇護工場後很難再進入競爭性職場、庇護工場の成本較支持性就業服務為高、支持性就業者有較高的自尊和生活品質、或身心障礙者和其家人較偏好支持性就業服務（引自 Cimera, 2011），很少論述如何有效協助庇護性就業者進入一般性職場接受支持性就業。而國內文獻只有一篇文獻探究學員離開庇護工場の因素（蔡幸媚，2012），而非成功轉銜個案。因此，針對誰適合從庇護性職場進入一般性職場，或是要如何從庇護性職場進入一般性職場，可能必須從誰容易透過支持性就業服務模式達到一般性職場要求的觀點來思辨。

支持性就業為一種有給薪的就業安置模式，且需符合下述三種條件，包含：

- (1) 接受支持性就業服務的身心障礙者，因其生理、心理障礙導致無法在競爭性職場中獲取最低薪資，需要持續性的協助使其持續維持一定的工作表現；
- (2) 支持性就業適用於各種不同的工作情境，尤其適用與非身心障礙者共同就業的環境；
- 和 (3) 提供各種協助，包括督導、職業訓練、交通問題的解決，使身心障礙者持續維持有薪工作。其服務精神就是假定任何身心障礙者或是任何障礙程度都是可以在一般職場工作，每週作業時數不可少於 20 小時，且支持性就業者的薪資需符合**公平勞動標準法**（the Fair Labor Standards Act）的規定，其產能、工時比照從事同等職務之非身心障礙員工（王華沛等人，2013）。

理論上，每位個案個案皆可以接受支持性就業服務，但從美國**發展障礙法案**（the Developmental Disabilities Act of 1984）對支持性就業所提出的定義及精神，可歸納出支持性就業的核心為：(1) 針對重度障礙者；(2) 提供有給薪工作；(3) 融合的工作環境；以及 (4) 給予持續性的支持（何華國，1989）。1986 年留美學者將美國職業重建制度引進台灣，並邀請美國學者 Dr. Robert Schalock 來台灣介紹「支持性就業」理念後，開始有身心障礙社會福利機構應用支持性就業服務模式輔導智能障礙者就業。但由於早期在法令上對於「支持性就業」並無明確規範，且在不同國情下，美國對支持性就業的界定及做法也未必完全適用於國內。從 96-99 年「身心障礙者職業重建個案服務資訊管理系統」的次級資料分析

發現（陳靜江，2012），我國接受就業服務的案量中，約有 42% 是接受支持性就業服務。其人口學特性為：性別以女性為多（59%），年齡 40 歲以下者約占 80%，障別以心智障礙類為最多（61%），障度則以輕、中度障礙者為主（80%）。

至於中、重度的身心障礙者適不適合於一般性職場就業，文獻（Wehman & Moon, 1988；許天威、林千惠等譯，1994）指出：1960 年代中期以前，僅有部分障礙程度較輕的身心障礙者能在一般性職場工作，其餘的身心障礙者大都被侷限在庇護性的職場，很少有機會能與非身心障礙者接觸。隨著身心障礙者人權運動（disability rights movement）的興起，許多專家學者也開始注意到身心障礙者就業問題，思考身心障礙者在非庇護性，甚至到競爭性環境就業的可能性。當時的庇護工場對身心障礙者所提供的訓練並無系統性，對於提升身心障礙者的工作技能有限，讓隔離式的就業技能訓練環境漸漸地受到人們的質疑。同時期美國國內的實證研究也證明：良好的職業技能教學策略，如：工作流程分析、圖片提示教學等，能使重度的智能障礙者提升工作技巧與效能，使其達到在非庇護性、甚至是競爭性就業環境中工作的可能。

支持性就業與傳統職業復健的差異，在於支持性就業採取「先安置後訓練」的觀點，強調在真實就業的場所中提供支持服務，而非在隔離式的工作環境中（Coker, Osgood, & Clouse, 1995；胡若瑩，1995）。因此，支持性就業的職場必須是在融合非身心障礙者與身心障礙者的工作環境，機構的服務人員必須提供特定與持續性的支持，且身心障礙個案在職場的每週工時至少達 20 小時（復健法修正案，1986）。從這個角度來說，在一個「融合的環境」中學習工作技能與解決問題的社會技巧，是支持性就業模式最大的特色。也因此，庇護工場應轉換成較整合的就業職場環境獲得眾多討論，也被認為是有助於進入一般性職場的策略（Cimera, 2011a；National Disability Rights Network, 2012；Storey, 2002）。

叁、影響從庇護性職場進入一般性職場的因素

討論影響從庇護性職場進入一般性職場的因素，研究者將分別從職場要求面與個案需求面來檢視。一般性職場的雇主在僱用員工時，通常會考量員工對於其職務的勝任度以及員工與組織的適配性，可以透過特質因素論(trait-factor theory)和職能勝任度(competence)的概念來檢視。

特質因素論為職業輔導創始人 Frank Parson 於 1909 年所提出。它有四點假設：(一) 個體的獨特特質可以有效地以測驗工具加以測量；(二) 每種工作都有其特殊要求，具備這些要求的人方能成功地完成該項工作任務；(三) 職業選擇是直接檢視個人特質與職業要求之間的配合度；以及(四) 個人特質與職業要求之間的配合度愈高，成功的機率也愈高。Parson 認為每個人都具有自己獨特的能力模式和人格特性(即特質)，而某種能力模式及人格模式又與某些特定職業的要求(即因素)相關；故每種人格模式的個體都有其能勝任適應的職業(Chan, Berven, & Thomas, 2004)。

而要將個人特質與環境條件做良好的適配，第一步是自我瞭解，第二步是獲得有關職業的知識，第三步是整合有關自我與工作世界的知識。將蒐集到有關自我和職業的資訊加以統整，以進行真確且適切的推論，作成有效的生涯選擇(吳芝儀，2000)。因此，庇護性就業者若想要成功轉銜進入一般性職場，首先須檢視其能力與特質使否與所欲轉銜的工作職務有所匹配。以整合性觀點的職業輔導評量向度來檢視，個體與職業可配對媒合的點就包括：學歷、證照、一般學業能力、職業性向、特定職業技術、一般就業能力、學習模式、職業興趣、人格特質、工作方式偏好等(Corthell & Griswold, 1987; Power, 2006)。至於，如何判定適合進入一般性職場的員工，除了相媒合的點愈多愈好外，在職業技能表現方面可參考 VALPAR 工作樣本系列的效標建議。

VALPAR 工作樣本系列採用方法-時間測量方式(methods-time measurement, MTM)來決定受測者是否有達到一般性職場工作的要求。MTM 是以一個訓練有素的工人在一定的速度下，使用適當的工具、設備和材料，持續

工作一天 8 小時的表現做標準。若受測者的表現在此標準的 115% 以上，代表受測者之作業表現大過在一般性職場中從事該工作的員工標準，其技能可能超過該工作的能力要求。若受測者的表現在此標準的 85% 到 115% 之間，代表受測者之作業表現與該工作的能力要求相符，也是通常一般性職場雇主會僱用競爭性就業員工的基準；採用 85% 是考量到日後工作可以因練習而提高效能到 100%。若受測者的表現在此標準的 60% 到 85% 之間，代表受測者之作業表現低於一般競爭性就業者的表現，但經過訓練與練習，受測者的表現可能會提升至符合工作標準；許多時候，這樣的條件（經過訓練表現可提升）是支持性就服員說服雇主提供工作機會給身心障礙者的切入點。而若受測者的表現在此標準的 60% 以下，代表受測者之作業表現比在一般性職場中從事該工作的員工低很多，且經訓練而表現提升的機會不大；傳統的競爭性職場通常很難接納這樣的員工。

相較於特質因素論在職業重建專業的普及，人力資源管理領域較偏好使用職能勝任度的概念。早期企業多以智力測驗與性向測驗做為徵選人才的依據，McClelland (1973) 提出一個人的績效不僅是運用智力將工作任務完成，而且應該包含個性中的特質、行為等因素。McClelland 的研究中發現，工作特別優異的員工都有一些共同的成功因素，包含知識、技術、以及以工作表現相關的特質行為、態度等，統稱為職能勝任度 (competency) (引自丁志達，2008)。目前職能勝任度的定義涵蓋知識 (knowledge)、技能 (skill)、能力 (ability)、其他特性 (others characteristics)，即是所謂的 KSAOs (Mirable, 1997)。

Spencer 與 Spencer (1993) 認為職能勝任度是一個人潛在的特質，隱含著表現力或思考力，這種力量可以類推到個人工作或生活上各種不同的情況，並且能停留在身上一段相當長久的時間。其將職能勝任度分成五種類型：(一) 動機 (motive)：指一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭。例如：一位具有強烈成就動機的人，會一直不斷的為自己一次又一次設定具有挑戰性的目標，並且持之以恆的加以完成，同時透過回饋機制不斷尋找改善的空間；(二) 特質 (trait)：身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應。例如：對時間的

即時反應和絕佳的視力，是戰鬥飛行員所必須具備的必要特質；(三)自我概念 (self-concept)：關於一個人的態度、價值及自我印象。例如：自信，一個人深信自己不論在任何狀況下，都可以有效率地工作，這可以說是個人對自己自我概念的認定；(四)知識 (knowledge)：一個人在特定領域的專業知識。例如：外科醫生對於人體的神經及肌肉的專業知識；以及(五)技能 (skill)：執行有形或無形任務的能力。例如：一位牙醫師能夠以熟練的技巧，填補病人的牙齒而不傷到他的神經。

Spencer 與 Spencer (1993) 認為一個人同時具有外顯及內隱的特質，外顯部份較容易被看見，內隱部份較為隱藏，較不容易被發現。五種職能中，知識和技能具外顯的特質，而動機、特質和自我概念則屬內隱的特質。具外顯特質者容易透過教育訓練而有效發展，讓員工提升這方面的職能；而內隱特質是位於深層人格中心的職能，較難以探索與發展。因此，Spencer 與 Spencer (1993) 主張應該使用內隱特質（特別是動機與特質）來甄選組織所需的人才，再來教導他們在工作上所需要的知識和技能，才是合乎成本效益的做法。

根據 Industrial Relations Services (IRS) 的調查報告，將 553 個常見的職能勝任度項目加以排序，最受雇主歡迎的前 10 個項目依序為：團隊志向、溝通能力、人的管理、顧客焦點、成果志向、解決問題、規劃與組織、專業技能、領導力、和商業認知 (Rankin, 2004)。而 104 人力銀行所做的「企業需求職能及甄選方式調查報告」(2002) 指出，有 50% 以上的企業重視應徵者的 9 項特質為：團隊精神、主動積極、溝通協調、工作熱忱、負責任、工作效率、專業學習、問題解決與壓力忍受。這 9 項特質可以提煉為 4 個面向：工作態度、人際能力、工作管理、和學習潛能。再根據「就業情報雜誌」的調查指出，企業認為員工最重要的核心勝任度為團隊合作，其次依序是主動積極、持續學習、責任感、創新求變及進行突破性思考、正直誠信、客戶導向、問題分析及解決能力、品質管理、和反應速度 (劉楚慧, 2003)。上述調查結果顯示，一般性職場所重視的員工職能兼具動機特質類和知識技能類；就排序，似乎較重視動機、特質和自我概念的

職能，但從報章雜誌、人力銀行等事求人的資訊來檢視，企業人力甄選仍是以知識技能相關職能作為初次篩選的基準。

至於從個案的需求面來探究影響庇護工場員工進入一般性職場的因素，全都指向動機。先前的文獻探討已經指出，庇護工場所給付的薪資過低，不足以支撐個案於社區中的基本生活開銷，是庇護工場員工想要進入一般性職場的主要原因（McGaughey, Kiernan, McNally, & Gilmore, 1993；National Disability Rights Network, 2012）。但文獻卻又指出，部分的庇護就業者和其家屬不願意離開庇護工場（Migliore, Grossi, Mank, & Rogan, 2008；Migliore, Mank, Grossi, & Rogan, 2007）。Migliore 等人（2007）調查了 19 家庇護工場裡 210 名成人智能障礙者以及他們的家庭，發現如果給予合適的機會，智障者和他們的家人傾向從事以社區為基礎的就業，但家屬的態度較智障者保守。至於是否離開庇護工場進入社區就業，心智障礙者與其家屬會關心安全、交通運輸、長期安置、工作時間、身障補助金、社會環境、工作技能等議題，其中又以長期安置、安全和社會環境成為最重要的問題。而身心障礙服務專業人員在鼓勵成年智障者和他們的家人追求整合性就業的倡導中發揮相對較少的角色，甚至鼓勵他們選擇庇護工場；可見機構專業人員的心態是相對保守的（Migliore, Grossi, Mank, & Rogan, 2008）。

Dague（2012）探討家長對於由庇護工場轉到一般性職場的觀點，發現家長擔心的觀點有：（一）對未知的恐懼；（二）固定場所的安全性是庇護工場所提供的優勢；（三）可以提高工作滿意度、技能及興趣喜好是社區就業的長處；（四）家長多數期待可以融入社區中；和（五）擔心孩子失去潛在能力的遺憾。Dague 認為衝突的議題來自不同家庭有不同的經歷、文化、價值觀和理念，以及對他們的孩子融入社會的期望。雖然最初的過渡是困難，但大多數家庭和參與者只要能保持原有的社會網絡，以及在社區找到可以接受的就業條件，都可以滿意地從庇護工場轉銜到一般性職場。

上述不願意從庇護工場離開進入一般性職場的現象，在我國特別明顯；這可能與我國的庇護工場的現有功能比外國的庇護工場多有關。由於大多數的庇護工

場經營者為社福機構，且多從社政養護性庇護工場轉型成勞政就業型，因此他們提供身心障礙者及其家屬許多額外的協助，包括早期療育服務、職業訓練、社區本位復建服務，甚至安老中心（Hsu, Huang, & Ososkie, 2009）；對身心障礙者及其家屬來說，庇護工場不單是提供目前的就業機會，而是長久的安身立命之處（周怡君和賴金蓮，2009）。再加上庇護工場的評鑑指標仍保有大量身心障礙服務的內容，因此庇護工場會比一般性職場的雇主提供就業者更多包容與支持，故而獲得身心障礙者與家屬的信賴，寧願領取較低的工資以換得較支持的安置。

肆、誰適合從庇護性職場進入一般性職場

根據高屏澎東區 103 年度主題探討『協助庇護性就業個案轉銜至支持性就業或一般性就業之輔導機制』的結果發現，庇護員工欲轉銜至一般職場時，須考量四個向度：工作技能、軟性技能、工作行為與態度、及動機。當此四向度皆有達到指標時，庇護性就服員便可開始轉銜輔導流程。

庇護工場對於員工準備好轉銜的優先考量為員工的能力是否符合職場需求，包含：工作技能、獨立完成工作、速度及品質等，其中最常使用的標準為工作速度。在文獻上對職業技能表現方面，若參考 VALPAR 工作樣本系列的效標建議，工作速度至少要達到一般競爭性就業者的 60%，表示在經過訓練與練習之後，庇護員工的表現可能會提升至符合工作標準。但實務上庇護工場對於庇護員工轉銜至一般職場的比對標準並不一致，有的是以工作速度達到一般員工的 50% 作為轉銜標準，有的是取同業最低標準的平均速度作為標準，若該職類有證照制度，則是以取得證照為轉銜標準。

軟性技能包含人際交往、溝通能力、傾聽能力、團隊合作、解決問題等技能，庇護工場所重視並予以訓練的軟性技能係以人際禮儀、與顧客互動等技能為主。軟性技能有助於個人就業力之提升，對於身心障礙者是否能適應一般職場進而穩定就業相當重要。若進一步參考「身心障礙者職業重建個案服務資訊管理系統」的就業服務計畫（表 3-2B）及案主職業能力強化記錄表（表 4-4），與軟性技能

相關之評估項目，為「工作行為」中的與人合作，及「人際社交」中的適當穿著、儀容整飾、與同事良好互動、對異性合宜之舉止、主動參加公司活動、溝通表達、合宜情緒/行為表現等項目，可以用來評估庇護員工的軟性技能。

庇護員工表現出適切的工作行為與態度也是轉銜重要的指標之一。庇護性就服員認為在員工具備基本技能的前提下，雇主會優先考量具備良好工作行為與態度的員工，因此培養員工的工作態度與行為也是庇護工場的所重視的項度之一。庇護性就服員透過平時觀察個案的工作行為，若參考職重系統的就業服務計畫（表 3-2B）及案主職業能力強化記錄表（表 4-4），可透過「自我管理」中的主動工作，及「工作行為」中的承受壓力、獨立工作、遵循操作程序、接受工作變異等項目來評估員工的工作行為與態度。

而不論從文獻或實務經驗中都提到順利轉銜重要的關鍵是個案與家長的意願。除了口頭詢問庇護性員工的意願外，亦可進一步參考職重系統的就業服務計畫（表 3-2B）及案主職業能力強化記錄表（表 4-4），透過「自我管理」中的主動工作、準時上下班、不任意請假等項目來做為其工作動機的參考。對於具有工作技能及行為態度但沒有轉銜至一般職場動機的員工，是否要強化其轉銜動機？社會型及企業型庇護工場有不同看法。社會型庇護工場係指附屬於社團法人或財團法人的庇護工場，企業型的庇護工場係指由一般企業成立獨立式的庇護工場。社會型庇護工場比較尊重個案的意願，企業型庇護工場則考量應讓個案產量獲得相對報酬，故對有能力進入一般職場者主張積極輔導轉銜。

庇護性就服員可以透過平時的輔導觀察、定期考核及產能核薪等方式來評估庇護性員工是否已經準備好要轉銜到一般職場。為協助庇護性就服員檢核出適合轉銜至一般職場的庇護性員工，該主題探討建議使用表 2-1（p. 12）的檢核表來評估，並建議四個向度皆要有達成，方宜開始進行轉銜輔導；但尚未提出具體的量化指標建議，如：是否所有檢核項度都有達到才適合轉銜？或是達到多少比率的檢核項度者為適合轉銜者？

表 2-1

適合轉銜至一般職場的庇護性員工之檢核表

檢核向（項）度		指標說明	是否達到
工作技能	工作技能	有與欲轉銜職種所要求的類似工作技能	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	工作速度	達一般競爭性就業者的 60% 以上	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	工作品質	達一般競爭性就業者的 90% 以上	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	獨立完成	可獨立並安全地完成工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
軟性技能	適當穿著與儀容	穿著與儀容符合職場要求	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	與同事良好互動	與同事間有適切的社交應對	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	對異性舉止合宜	與異性互動時舉止合宜	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	溝通表達	可以有效且適切地聽取和表達意見	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	合宜情緒/行為表現	於職場中展現合宜的情緒和行為	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	與人合作	可配合同事一起合作完成工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	解決問題	遇到問題時可以主動尋求協助	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	主動參加公司活動	對於職場的活動熱衷參與	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
工作行為與態度	主動工作	不須經提醒便可主動執行工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	準時上下班	無特殊原因皆可準時上下班	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	不任意請假	無特殊原因不任意請假	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	工作專注	可專心執行工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	遵循操作程序	可遵循指示的操作程序來執行工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	承受壓力	可在速度與品質的要求下完成工作	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	接受工作變異	可以接受工作職務的臨時調配	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
動機	個案意願	個案願意轉銜至一般職場就業	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	家屬意願	家屬同意個案轉銜至一般職場就業	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
註：四個向度皆要有達成，方宜開始進行轉銜輔導。			

第二節 有助轉銜進入一般性職場的輔導策略

壹、往一般性職場的融合特性來調整庇護工場的工作情境

由於庇護工場是中重度身心障礙個案長期就業安置的場域，若期待能同時達到訓練的效益，則庇護工場的工作情境不可與一般性職場差異太大，方能有助於這群推演運用能力弱勢族群的學習（Migliore, Grossi, Mank, & Rogan, 2008；Migliore, Mank, Grossi, & Rogan, 2007；李基甸，2000）。從 O*NET 職業分析的觀點，所謂工作情境應包含（一）與工作職務有關的職務內容、所需知識/技能/能力要求、所使用的工具或器具，以及（二）與工作環境有關的工作活動和情境（含人-事-物-空間）。庇護工場的專業人員在創造較融合、易轉移學習成效的工作情境後，再從支持需求的觀點來檢視個案能力與特質和一般性職場要求的落差，以及有效減低落差的支持策略。

國外的文獻大多是在探討如何將庇護工場關掉、直接轉換至社區支持性就業方案（Murphy & Rogan, 1995；Migliore, Grossi, Mank, & Rogan, 2008；Dague, 2012）。或許無法直接呼應本研究所欲探討的議題，但其所用的策略有助於庇護工場往一般性職場的融合特性來調整工作情境時，降低內部爭議與提高與一般職場相似性的參考。

Murphy 和 Rogan（1995）針對協助機構由庇護工場轉換成整合性的職場提出以下建議：（一）從機構內部建立對於轉變的支持；（二）定義清楚使機構有此願景及使命的價值觀；（三）確定機構內部領導層提供在整個轉變過程的支持、鼓勵和指導；（四）規劃轉變的行動並且執行此行動；（五）考量使用外部顧問來指導此轉變；（六）針對員工的發展及支持給予投資；（七）提供扁平化組織，與大多數員工提供直接服務；（八）改變機構的形象，以配合其價值觀、願景和使命；（九）每一個大小成功都值得慶祝，並詮釋其與轉變的關係；（十）追求其他有創意的撥款方案；（十一）使關鍵利益相關者從一開始就涉入；（十二）卸下已經投入的成本；（十三）結束機構的招生，並盡快回填新服務方案的對象；和（十

四) 不要等待所有的事情都到位後才開始改變的程序。

Migliore 等人 (2008) 指出，若要協助庇護性就業者順利轉銜至一般性就業職場，則政策制定者要為服務提供者解決下面四個考量：(一) 優先輔導長期就業機制；(二) 解決安全問題；(三) 支持工作場所，培養良好的社會環境；以及 (四) 教育個案管理師、教師、和庇護機構的工作人員。最重要的是，要知道身心障礙者及其家屬的期待，以確保就業是為身心障礙者的第一選擇。為了維持這樣的選擇，國家的政策和做法必須要改變，讓資金和服務遠離以機構為基礎的方案，而投注在以社區為基礎的整合就業方案。

Dague (2012) 彙整成功案例的所採納的策略，包含下列九點：(一) 相關理念和價值觀的明確說法；(二) 強而有力的領導；(三) 工作人員的繼續教育和培訓；(四) 扁平的組織結構；(五) 團隊合作；(六) 以人為中心的服務計畫；(七) 相關利益者的參與；(八) 勇於冒險的開放心胸；及 (九) 持續的改善。

貳、增強工作技能以適應一般性職場的要求

從職場要求的角度，庇護工場員工欲進入一般性職場時，必須先具備符合職場要求的基本知識技能和表現；而這點是庇護性就業者的單門，也是他們被安置於庇護性職場的主要依據。目前我國的庇護工場雖是被定位為提供庇護性就業，但並未明確定位是屬於過渡訓練、長期聘用，還是二者兼具。但若要落實就業轉銜的理念，則庇護工場原有的訓練功能不能棄置。

李基甸 (2000) 主張，應在融合的環境中提供庇護員工工作訓練。針對身心障礙者的特質，建議先以工作分析將職務的操作流程單一化，再透過示範、肢體與口頭同時指導、口頭指示、口頭提示、提供工作流程表供自行檢視等步驟，逐漸提升庇護員工的獨立作業能力。然後，對於產品品質與工作速度皆要有所要求，期待最終能符合進入一般性職場的基本要求。

叁、增強軟性技能以適應一般性職場的要求

心智障礙者常因社會技能方面的問題而失去一般性職場的工作（Schalock & Harper, 1981；Salzberg, Ligubaris, & McCuller, 1988）。Hsu、Ososkie 與 Huang（2009）的研究也指出，台灣具有 2 年以上工作經驗的輕、中度智能障礙者認為人際關係和缺乏自信是工作上主要需適應的問題。因此，發展個人軟性技能對身心障礙者是否能適應一般性職場而穩定就業，十分重要。

軟性技能（soft skills）是情緒商數（emotional quotient）的延伸，泛指溝通能力、傾聽能力、說服能力、自我激勵的能力、影響力、團體動能等（Garima & Preeti, 2010）。軟性技能是各種行為的組合，包括驅動各種可視行為的態度和動機，衡量信念的方法是判斷它對態度和行為的影響。培養軟性技能可以使人更有效率的運用技術及知識。社會智能是與他人和睦相處的能力。多數學者認為社會智能是邁向人生成功過程中不可或缺的能力（Goleman, 1996）。

Goleman（2007）進一步將軟性技能稱為社會智能（social intelligence），指個人之特質、語言、溝通、習慣等。Goleman 將社會智能歸納為兩大範疇：（1）社會覺察（social awareness）：理解與感知對方的感受與思考；和（2）社會能力（social facility）：運用社會覺察得到的訊息，促成有效的人際互動。他亦將社會智能的兩大範疇再個別劃分成四種要素。社會覺察包括：原始同理心（primal empathy）：發自直覺，隨時感知他人的情緒；調適呼應（attunement）：調整自己的狀態，積極展現對他人的關注與傾聽；設身處地（empathic accuracy）：在感同身受後，精確地解讀他人的內在心思與意圖；以及社會認知（social cognition）：掌握與理解人際互動的情境知識。社會能力包括：同步效應（synchrony）：自然而然地與對方在語言層面上和諧互動；自我表現（self-presentation）：在對方面前有目的、有效地將自己呈現出來，並表達自己的意思；造成影響（influence）：在人際關係中，達成想要的人際互動結果；以及展現關懷（concern）：關注到他人的需要，並適時的伸出援手。

Goleman 認為純與技術技能相比，培養與運用軟性技能有助於個人最終的成功或失敗。學生畢業後在社會上工作，不管是否為領導階層，培養軟性技能有其必要性，施展硬技術並搭配軟能力，能幫助個人得到更多的社會資本、人際脈絡和團隊合作的機會，進而達到職場工作上的勝任愉快。

現今描述軟性技能用語非常廣泛，Schulz (2008) 除了以軟性技能稱呼之外，相同的意思還有其他的稱呼名詞，如表 2-2 所示。Schulz (2008) 認為上述的定義是不完整的，可以添加一些個人的特質，譬如：好奇心、想像力、決心、熱情等等。他將軟性技能一詞分成三個截然不同的技能類別，即：(1) 個人素質 (personal qualities)；(2) 人際交往能力 (interpersonal skills)；和 (3) 額外的技能/知識 (additional skills/knowledge)。他將軟性技能的範圍侷限於個人素質和人際交往能力當中，且認為額外的技能與知識可以藉由本身的學習或培訓過程取得資格上的認證，並不明確定義為軟能力。而國內目前最為普遍通用的軟性技能定義為林瑞發 (2008) 所提出 36 種軟性技能。

表 2-2
軟性技能同義詞

項目	名稱	項目	名稱
1	溝通技巧能力(Communication skills)	11	責任感(Responsibility)
2	批判與思維的結構(Critical and structured thinking)	12	禮儀和良好的禮貌(Etiquette and good manners)
3	解決問題能力(Problem solving skills)	13	和藹(Courtesy)
4	創造力(Creativity)	14	自尊(Self-esteem)
5	團隊工作能力(Teamwork capability)	15	社交性(Sociability)
6	談判技能(Negotiating skills)	16	正直/誠實(Integrity/Honesty)
7	自我管理(Self-management)	17	同理心(Empathy)
8	時間管理(Time management)	18	職業道德(Work ethic)
9	衝突管理(Conflict management)	19	管理計畫(Project management)
10	文化意識(Cultural awareness)	20	管理業務(Business management)

Watson (2003) 研究結果顯示軟性技能有助於個人就業力之提升，並指出具備人際交往技能、溝通技巧、商業技能、創新和批判性思維能力、時間管理、動機與承諾等，可以讓個人在職場上獲得競爭優勢。另外，要在工作場合上成功，必須同時具備硬技能與軟性技能，顯示軟性技能之培養對就業力提升的重要性。現代的企業對員工愈來愈強調軟性技能的管理者，在職場上要能平穩的發展，除了自身專業知識的具備外，也必須要有與人溝通、團隊合作、時間管理及良好的人際交往能力等，使其可以提高個人職業生涯的流動性並增加事業成功的機會，跟有專業知識、可以確實執行任務的人，同樣可以達到組織設定的目標。

美國《財富》《Fortune》雜誌調查五百大企業的執行長，發現有 75% 的人在職場上的成功是取決於人際交往能力，另外 25% 的人才是依靠他們的技術知識 (Klaus, 2008)。Archer 與 Davison 在 2008 年的一篇文章中認為，86% 的雇主認為良好的溝通能力是很重要的、65% 的國際雇主表明，具有海外專業工作經驗的畢業生更容易被雇用。此外，公司的員工總數在 1 至 99 名時，最重要的就業力技能是溝通技能；員工總數在 100 至 999 名時，最重要的就業力技能是溝通技能和誠信；員工總數在 1,000 名以上時，最重要的就業力技能是團隊合作技能。由此上述，雇主認為「軟」技能的重要性超越「硬」技能，特別是團隊合作能力。

由於健康的心理與人際功能可說是維持就業的前提，因此，發展個人軟性技能的服務對職業重建來說扮演重要地位。美國勞工部門身心障礙政策部門 (Office of Disability Employment Policy) 於 2013 年針對準備進入職場的青年設計了軟性技能教學課程與教材。它認為在職場要能成功，有六個關鍵的軟性技能領域：溝通 (communication)、熱情和態度 (enthusiasm & attitude)、團隊合作 (teamwork)、網絡 (networking)、解決問題和批判性思維 (problem solving & critical thinking)、以及專業精神 (professionalism)。上述技巧中，包含了個人、社交及人際關係的行為，而其中所包含的軟性技能範圍非常大，包括：通融、認真與負責、值得信賴、有想法、主動進取、同情心、自信心、正直、受人喜歡、自制能力、有影響力、可以承擔風險、時間管理、解決問題的能力和領導才能等。此教材適合用來

教導欲從庇護工場轉銜至一般性職場的身心障礙者，協助他們適應一般性職場的工作情境要求。

肆、協助庇護員工轉銜進入一般性職場的輔導策略

根據高屏澎東區 103 年度主題探討『協助庇護性就業個案轉銜至支持性就業或一般性就業之輔導機制』的結果發現，轉銜輔導的流程可以分為轉銜啟動、轉銜等待期及轉銜服務期等三個階段，需整合支持團隊一起合作，此支持團隊包含專業人員（職業重建個管員、庇護性就業服務員、支持性就業服務員）、個案、家屬、雇主等，都扮演著重要的角色。當確認員工的工作技能、軟技能和工作行為態度等皆有達到轉銜標準，且確認員工與家長的轉銜意願後，便可開始啟動轉銜輔導；在轉銜等待期，庇護性就業服務員需要加強個案與欲轉銜職場的相關技能訓練，提供職場體驗機會以提升庇護員工對於一般性職場的認識，並提供個案現況資訊給即將接手服務個案的職重團隊；而在轉銜服務期，庇護性就業服務員要與其他支持團隊成員一起協助個案適應所轉銜的職場，因應所面對的工作職務、社交情境、職場環境、交通方式、支持來源等改變。三個轉銜接段的輔導策略細述如下。

一、轉銜啟動時的輔導策略

轉銜的啟動契機包含員工主動提出想離開庇護工場到一般職場，或就業服務員評估員工達到一般職場標準並且個案同意轉銜。當確認員工的工作技能、軟性技能和工作行為態度等達到轉銜標準，庇護工場內部可邀集員工、家長召開討論會議，討論其轉銜意願及後續準備的工作分配。在確認員工與家長的轉銜意願之後，通知地方政府主管機關，請職重個管員或支持性就業服務員協助員工啟動轉銜機制，而庇護工場後續也會提供相關服務資源的連結。在此階段，庇護工場會與員工再次重申轉銜的目標、期待家長協助事項等。

二、轉銜等待期的輔導策略

在啟動轉銜機制到正式由職重個管員或支持性就業服務員開案服務之前，稱為轉銜等待期。在此階段，庇護性就業服務員將會持續針對個案、家屬與未來欲轉銜的工作環境等特別加強與職場相關的訓練，以強化個案的就業條件。

在工作技能方面，庇護性就服員除了加強員工對一般職場的認識與要求之外，會於場內加強訓練個案的工作速度、注意細節、體耐力等，並請家長一同訓練。若已確認欲轉銜的職場時，有些庇護工場的做法是先由庇護性就服員與支持性就服員先了解工作內容之後，在庇護工場內進行集訓，有些庇護工場則會直接讓員工以請假的方式到欲安置的職場進行職場體驗或職前輔導，直接於現場訓練加強工作技能。

在軟性技能方面，庇護性就服員有針對人際交往的方向去強化個案的軟性技能，例如：加強與他人互動的禮儀，包含與主管、同事、顧客等。但對於文獻所指的團隊合作、解決問題等軟性技能較少著墨。

在工作行為與態度方面，庇護性就服員對於準備好到一般性職場的個案，平時可透過獎懲機制修正庇護性員工的工作態度及工作行為，讓員工知道庇護工場與一般職場皆有工作規則。在轉銜等待期則透過工作現場的氣氛，再特別加強員工的儀容、主動性、責任心、遵守制度等。

在提高轉銜動機方面，實務中庇護工場提高轉銜動機的策略是強調一般職場的就業薪資高於庇護工場，但有庇護工場運用更積極的做法，例如在家長同意下以現金支付員工薪資，讓員工能有實際賺錢的感覺；每月安排固定的團體活動（熱門下午茶餐廳、KTV 等），讓個案自付活動費用，善用購物、娛樂等提升生活品質的渴望及使用金錢的實質經驗，讓庇護員工感受努力工作後所帶來的附加價值，讓員工期望能獲得更高的薪資，藉以提升轉銜的意願。

此外，家屬的意願與期待也是員工轉銜的重要因素之一，因此庇護工場除了平時便教育員工及家長有關轉銜的目的與好處之外，在轉銜等待期也會提供職前準備課程錄影帶，讓個案與家人一同觀看並請家人協助教導。而家屬也需要提供支持與鼓勵個案外出工作，甚至主動提供工作機會，並且扮演情緒支持、訓練交通等角色。家長的積極支持態度將會強化個案至一般職場工作的意願。

在等待轉銜的階段，職重專業人員會以團隊的方式為個案提供服務。庇護性就服員除了要持續加強個案及家長與工作相關的訓練之外，在職重團隊中仍要扮演資訊傳遞的角色。由於庇護性就服員對個案的長期服務，是最瞭解個案的特性與工作表現的重要角色，因此需要彙整資訊並提供其他團隊人員重要訊息。再由職管員擔任資源協調與連結的角色，例如連結職評服務。並由支持性就服員協助開發適性職場等，透過特質因素與職能勝任度來檢視個案所需支持的項度，並且

讓個案有機會去職場見習或體驗，提升對職場的適應能力。

至於針對一般職場工作環境的建議，基於一般職場的雇主在僱用員工時，通常會考量員工對於其職務的勝任度以及員工與組織的適配性，所以庇護性就服員會透過同儕支持團體及一般性職場參訪的方式提升庇護員工對於一般性職場的認識。而庇護工場實際執行經驗中發現，薪資福利優於原職場或原職場的氛圍與真正職場中相同時，能讓庇護員工的轉銜較穩定。因此，減少庇護工場與一般性職場的工作情境落差將有助於員工轉銜。

綜合上述可知，員工要進入一般職場所需準備做的相關訓練，都會直接與所欲轉銜的職場相關，而增加庇護工場與一般職場的相近性會是重要關鍵，這與文獻中提到庇護工場的專業人員在創造較融合、易轉移學習成效的工作情境的觀點也較為一致。

三、轉銜服務期的輔導策略

在個案正式於職重系統中由非庇護性就業服務專業人員開案服務後，即進入轉銜服務期。轉銜服務期的分工將更為明確，但主要目的都是讓個案能夠順利上線，並朝穩定就業的目標前進。此時期的各類職業重建專業服務人員以及家長/雇主/同事的角色功能如下述。

(一) 職重個管員的角色功能

在單軌制的縣市，職重個管員扮演轉銜流程的資源連結角色。職管員蒐集相關資訊，例如由庇護性就服員提供個案的工作能力提升並達到轉銜標準等相關資訊、確認個案與家長的轉銜意願，並召集庇護性單位、支持性就服單位、家屬及個案參加轉銜會議。在會議中進行專業人員分工，確認就業職種，再派案予支持性就服員，後續與相關專業人員保持聯繫，確認服務的內銜接與順暢，並適時提供相關服務資源連結。

(二) 庇護性就服員的角色功能

庇護性就服員在前端會協助提供個案條件與職場需求的符合程度，並協助職管員或就服員找出個案的優弱勢能力及適合的職場。若庇護工場設有職管員，則由庇護職管員作為轉銜過程中家長與各專業人員的聯繫窗口。部分庇護工場更是由庇護性就服員直接開發工作機會，並確定工作媒合成功之後，再透過職管員銜接支持性就服，且庇護工場會持續為庇護員工投保，直至就業穩定為止，並承諾

若有不適應的狀況也可再回庇護工場。

企業型的庇護工場更可透過同業的熟識與信任，直接轉銜員工到同業職場，再請支持性就服員協助密集輔導，顯示某些庇護工場也扮演就業媒合的角色。而庇護工場也認為，若能搭配單位內的支持性就服或是長期合作的支持性就服單位，透過平時的接觸與建立關係，能夠縮短專業人員與庇護員工的磨合期，更快投入個案服務。

（三）支持性就服員的角色功能

支持性就服員在轉銜歷程則如同平時提供就業服務，擔任評估者與訓練者的角色，針對個案進行密集輔導、追蹤及穩定就業等工作，並協助雇主資源連結與宣導相關概念。而個案上線後支持性就服員也會與庇護性就服員保持聯絡，即時澄清個案特質及問題，以修正輔導策略，並向職管員回報服務狀況。根據庇護工場的轉銜經驗，若單位內部同時有支持性就服方案或者有固定合作的支持性就服單位，將有助於減少摸索了解個案的時間。

（四）家長的角色功能

在轉銜的過程中，除了個案本身對工作有興趣亦能勝任外，家長也扮演重要的角色，若家長能夠持續支持個案到一般職場工作，尤其在個案初到職場的適應過程，家長協助提供正向鼓勵、交通支持、協助紓解工作壓力，都能有助於個案轉銜過程的順利。

（五）雇主/同事的角色功能

透過雇主及同事的職場包容及提供支持，是讓個案可以轉銜成功並持續工作的原因之一。因此，庇護性就服員或支持性就服員會傾向尋找有僱用經驗或本身就有僱用身障者意願的雇主，這類雇主配合度良好，並能接受就服員密集輔導或職務再設計，甚至會主動協助調配人力，讓包容度及支持度較高的同事來協助個案，相對也能提升個案的職場適應。

由上述的描述中，目前庇護員工要轉銜到一般職場的過程，部分庇護工場會由庇護性就服員直接進行就業媒合，這樣的流程其實埋沒了支持性就服員開發職場與媒合就業的長才，相對地也增加庇護性就服員的負擔，壓縮輔導庇護員工的時間。但庇護單位一致的看法是，若庇護單位有固定合作的支持性就服單位，而不需再由職管員派案，透過平時較為頻繁的接觸與建立關係，將有助於減少轉銜評估與磨合時間，能更快投入密集輔導，顯示庇護性單位與支持性單位更需要建

立良好的合作關係。後續再透過家長、雇主提供相關支持，以穩定個案的轉銜歷程。表 2-3 為各轉銜階段各支持團隊成員的輔導重點彙整。

表 2-3
各轉銜階段各支持團隊成員的輔導重點彙整

階段 支持團隊	轉銜啟動	轉銜等待期	轉銜服務期
庇護性就服員	<ul style="list-style-type: none"> ● 確認員工的工作技能、軟技能和工作行為態度等有達到轉銜標準。 ● 確認員工與家長有轉銜的意願。 ● 啟動轉銜輔導。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 加強與欲轉銜職場相關的技能訓練。 ● 強化個案與家屬的轉銜動機。 ● 提升庇護員工對於一般性職場的認識。 ● 提供個案現況資訊給職重專業團隊。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 協助支持性就服員就業媒合同業職場。 ● 持續為庇護員工投保，直至就業穩定為止，並承諾若有不適應的狀況可再回庇護工場。
職管員		<ul style="list-style-type: none"> ● 資源協調與連結，如職評服務。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 啟動轉銜的行政程序，並召開轉銜會議。 ● 連結職重體系的服務資源，如派案予支持性就服員。
支持性就服員		<ul style="list-style-type: none"> ● 協助開發適性職場。 ● 提供職場體驗機會。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適性就業媒合與安置初期密集輔導。 ● 職場適應與穩定就業支持。
個案		<ul style="list-style-type: none"> ● 接受庇護工場的技能/行為強化訓練。 ● 進行一般職場體驗。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般職場適應。
家長/家屬		<ul style="list-style-type: none"> ● 協助庇護工場進行職前準備訓練。 ● 支持個案至一般 	<ul style="list-style-type: none"> ● 支持個案至一般職場工作，如提供正向鼓勵、交通支

階段 支持團隊	轉銜啟動	轉銜等待期	轉銜服務期
		職場工作。	持、協助紓解工作壓力。
雇主與同事		<ul style="list-style-type: none"> ● 薪資福利優於原職場。 ● 原職場的氛圍與真正職場中相同。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場包容及提供支持，包括職務再設計。

第三節 行動研究方法學介紹

杜威 (J. Dewey) 所提倡的民主參與及問題解決的科學方法，被部分學者認為是行動研究思想的根源。不過，在論及行動研究的方法學時，大部分學者認為勒溫 (Kurt Lewin) 是第一個提出「行動研究」一詞，也最早對行動研究提出完整架構方法的學者 (鄭增財，2006)。他早在 19 世紀初期就鼓勵社會工作者運用行動研究方式來促進社會的進一步改變。然而，行動研究在教育界的發展卻是到 1950 年代晚期才見蓬勃。近年來由於改革的浪潮，以及教師體認到在教學內容、教學環境和教材教法有需要加以改變的情況下，行動研究已廣泛為社會學者應用在社會的改革議題上，或被教師應用並結合在教學上 (陳伯璋，1990；張德銳等人，2014)。以下針對行動研究的特性和實施步驟做說明。

壹、行動研究的特性

行動研究是一種強調在實務中解決問題，並從中進行反省學習的研究方法。所研究的問題及問題所存在的實務情境常充滿著特殊性，使得每一份行動研究的研究過程、方法與報告充滿著不同的風味 (鄭增財，2006)。有關行動研究的定義，不同的學者以不同角度去說明行動研究的特性和觀點，包括下述三種：(一) 強調行動研究的目的是在於自我反省、追求改善、尋找更好。代表性的觀點如：行動研究是教師本身作為參與者，應用研究的方法技術，對自己的教育實務工作做有系統的、仔細的檢視與反省的一個過程 (Cathy, 2000)；(二) 強調行動研究的

方法問題。代表性觀點如：行動研究是一種訓練有素的質問與探究，其目的在改進組織及組織的整體表現。它是一種研究者藉由蒐集資料、診斷問題、尋求解決方案、採取行動、檢視行動效果等的一系列程序，以改進工作實務的一種研究方法（Pattison, 1999）；與（三）強調行動研究的功能與相關理念。代表性觀點如：行動研究是對專業實務的某些面向做系統性的改變的一個過程。它主要是要解決一些議題、問題或是某些困惑，它牽涉到資料的蒐集、分析與解釋（Nunan, 1994）。綜而言之，行動研究是採用研究者自身參與的方式，透過有系統性的資料收集與行動方案，來追求改善，更好的創新方式，來達到專業工作上的精益求精或是得到問題解決的方式。

貳、行動研究的實施步驟

行動研究的基本架構，在說明一個實務問題如何透過行動、驗證與反省的循環過程來加以解決的原理。而在實際的運作上，其過程步驟也非絕對一成不變，常因實務問題的狀況而有所不同。換言之，行動研究有其基本的原理與精神，至於實際的實施步驟則要隨問題情境調整（鄭增財，2006）。

有關行動研究的實施步驟，國外的學者大都認為包含以下的步驟；策畫、行動、觀察、反省和修正，並藉由螺旋式的步驟而循環不已（謝立人，2002）。至於國內學者賈馥茗和楊深坑（1988）則綜合許多學者的看法，提出了行動研究的七個主要步驟為：（1）發現問題；（2）分析問題；（3）擬訂計畫；（4）蒐集資料；（5）批判與修正；（6）試行與考驗；以及（7）提出報告。王智弘和王文科（2011）也提到行動研究可以分為四個步驟為：（1）計畫；（2）蒐集資料；（3）分析；以及（4）反思。其研究流程圖如圖 2-1。而張德銳等人（2014）也根據教師實務上的工作需求，將解決教學的實務問題分成五個階段的系統化研究方式，並搭配相對應的表格來記錄整個研究過程的緣起與結論。詳如表 2-4。事實上，行動研究是一個循環不已、永無止境的過程（陳伯璋，1990）；整個過程不僅是研究的進行，同時也是問題解決的開展。圖 2-2 是鄭增財（2006）所提出，配合研究實務

可以分為五個階段的行動研究架構流程圖。

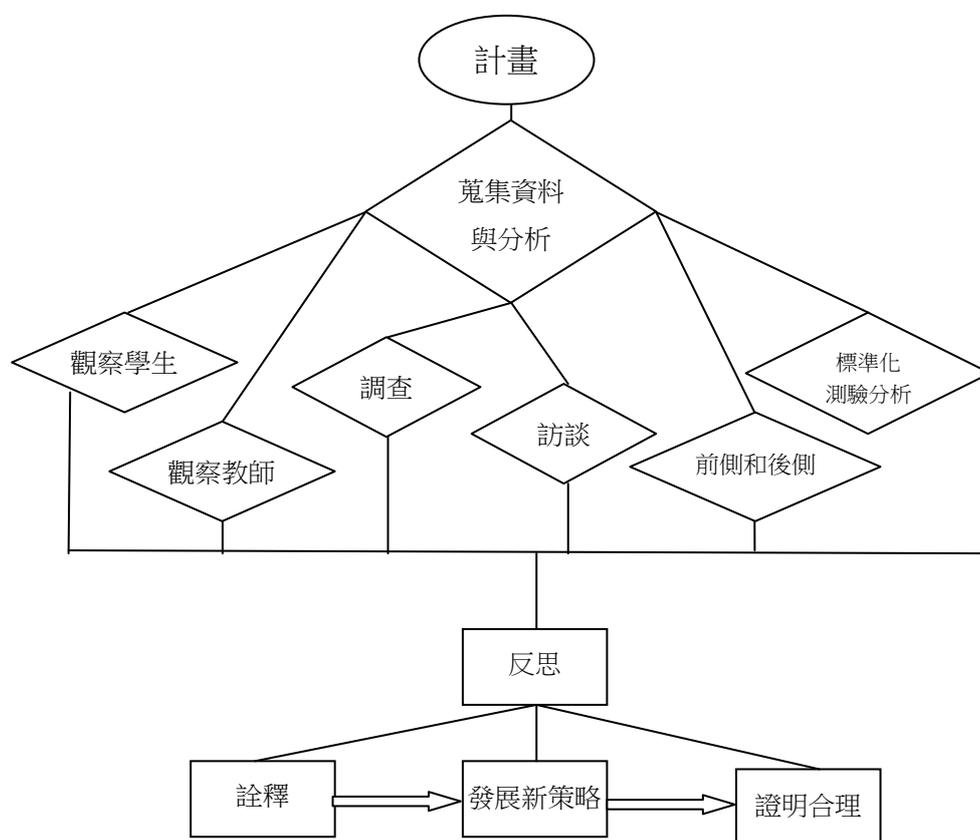


圖 2-1 行動研究步驟概念圖 (引自王智弘、王文科, 2011)

表 2-4

發展性教學行動研究系統五個階段表格名稱表

研究階段	活動表
發現問題	1.起始想法分析表
	2.初步研究問題表
診斷問題	1.診斷問題訪談(問卷)紀錄表
	2.相關文獻資料表
	3.研究問題與研究目的的表
擬定與實施行動計畫	1.行動計畫規劃表
	2.行動策略選擇規準表
選擇方法與分析資料	1.研究方法計畫表
	2.軼事紀錄表
	3.研究問題編制分析表
	4.訪談大綱編擬分析表
	5.省思札記紀錄表
	6.量化資料分析表
	7.質性資料分析表
結論與省思	1.研究結論與省思表

(引自張德銳等人，2014)

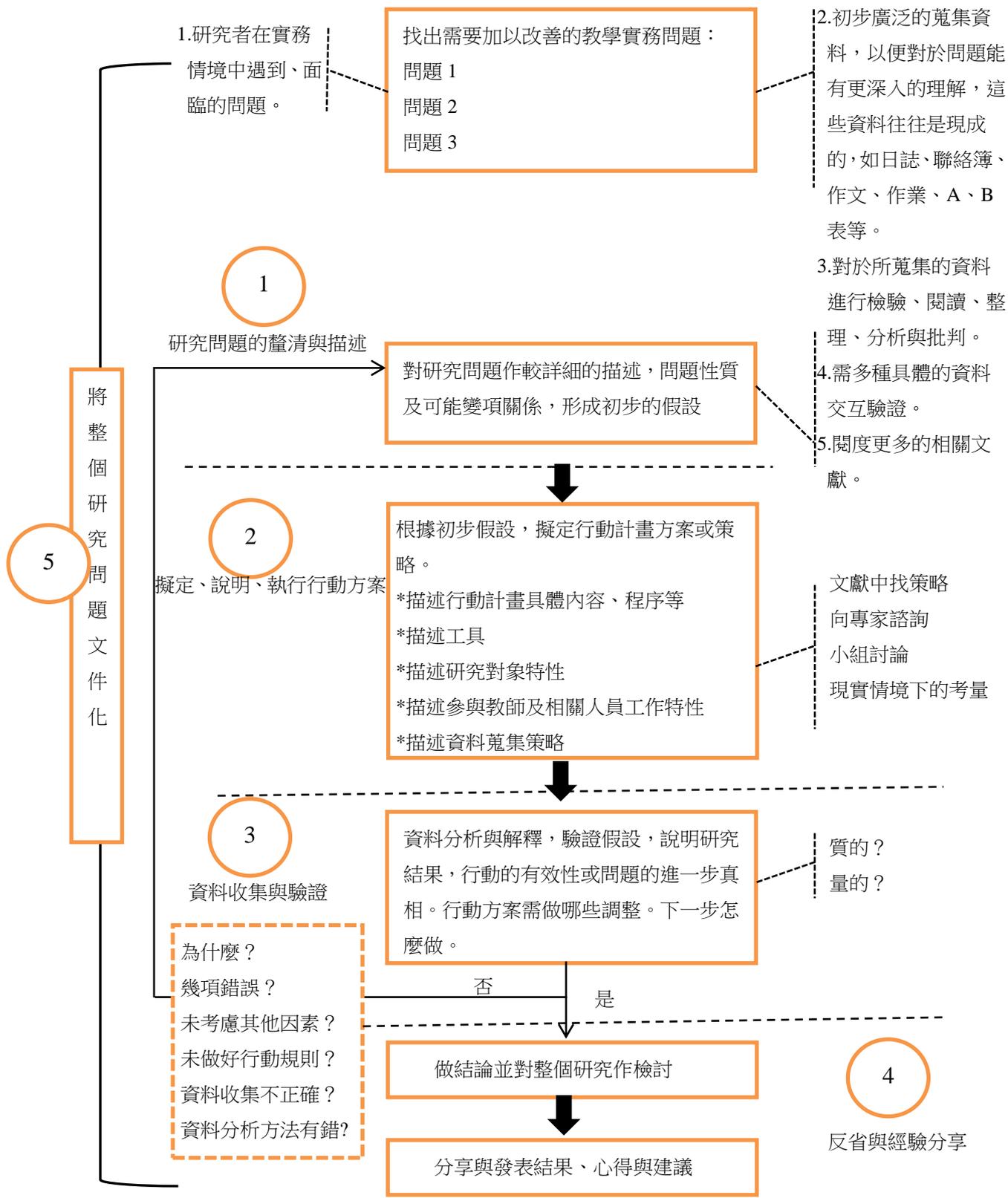


圖 2-2 行動研究實務步驟概念圖 (引自鄭增財, 2006)

第三章 方法與過程

本章依據研究設計、研究參與者、與資料蒐集方式等節分別細述之。

第一節 研究設計與流程

本主題探討採取行動研究方式，所以先研擬具體的研究計畫步驟，然後在研究過程中具備彈性，依照個案狀況調整服務模式。參考『行動研究導論（朱仲謨譯，2006）』，行動研究包含9個步驟：(1) 定義研究問題；(2) 尋找研究問題的背景理論知識/文獻回顧；(3) 擬定資料蒐集計畫；(4) 進行資料蒐集和分析；(5) 允許研究問題可隨著蒐集到的資料意涵而調整；(6) 分析和組織資料；(7) 報導資料/分享研究發現 (8)；提出結論和建議；和 (9) 擬定下一波的行動計畫。故本主題探討的方法學將依此陳述之。

本主題探討的「行動」是以本資源中心 103 所編撰之『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』為基礎，提供轉銜輔導服務的實際演練，而將有意轉銜至一般職場的庇護員工，與其家屬、職重團隊、和/或潛在雇主同事等形成支持團隊視為「行動生態情境」。透過以個案為中心的輔導模式，在機構專業團隊服務人員不變的狀況下，以『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』來輔導職重團隊如何協助庇護員工轉銜至一般職場就業。

依據輔導手冊，庇護員工轉銜到一般職場工作會歷經轉銜啟動、轉銜等待期及轉銜服務期等三個階段。為了標準化此三個轉銜階段，定義每個階段的要素與進階到下一階段的標準如下：

1. 轉銜啟動的要素為：由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力。當個案有意願，且檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分，便可啟動轉銜服務。
2. 轉銜等待期指的是開始啟動轉銜服務到正式由職重個管員或支持性就服員開案服務的期間，此階段的要素是：(A) 由職管員召開轉銜會議，確認團

隊角色與功能；和（B）由庇護性就服員和家長協助強化個案的工作技能。理想上，期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的 60% 以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90% 以上。

3. 轉銜服務期的要素為：（A）由支持性就服員協助開發適性職場、提供職場體驗機會、協助個案職場適應；和（B）由庇護性就服員和家長協助提供個案情緒支持。轉銜服務期在個案於一般職場穩定就業三個月後終止。

概念化本主題探討的行動要素，初步包括下列四點：（1）輔導庇護員工轉銜到一般職場工作，會歷經轉銜啟動、轉銜等待期及轉銜服務期等三個階段；（2）整個轉銜歷程需要透過團隊合作才能成功，此團隊包含個案、家屬、專業人員（職業重建個案管員、庇護性就業服務員、支持性就業服務員）、以及雇主等；（3）每個團隊成員在上述三個階段皆扮演著不同的角色功能，如『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』第 33-34 頁：各轉銜階段各支持團隊成員的輔導重點；以及（4）適合轉銜至一般職場的庇護性員工可從其工作技能、軟性技能、工作行為與態度及動機等四項來綜合評估之。詳細指標如『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』第 12-13 頁：檢核表。而完整之研究流程圖如圖 3-1。

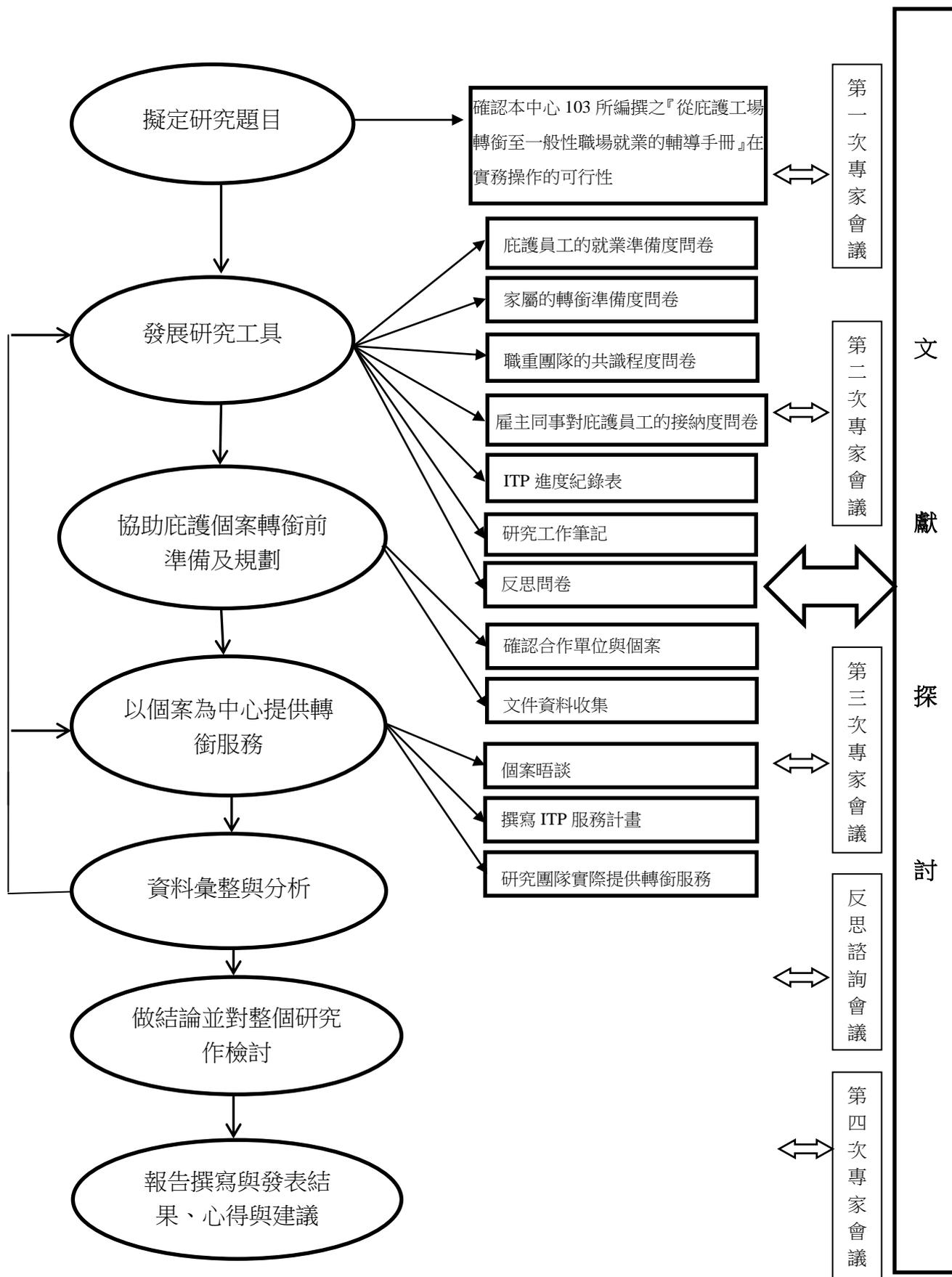


圖 3-1 研究流程圖

第二節 行動研究團隊與場域

研究樣本以方便選樣 7 位有轉銜意願的庇護員工，其中 3 位在台中以北、4 位在台中以南，以平衡區域的影響；個案的基本資料和研究場域如表 3-1。為協助此 7 位欲轉銜個案而組成 7 個支持團隊，支持團隊成員包含個案、其家屬、庇護工場就服員、資源中心人員、職業重建個管員、支持性就服員等等；每位支持團隊成員的參與時期詳列如表 3-2。這些支持團隊成員即是本行動研究的研究參與者。每位參與者（含個案與資源中心人員以外的支持團隊成員）皆在充分告知研究內容與權利義務，且簽署研究參與同意書後，方開始行動研究介入；所簽屬的參與研究同意書請見附件五。

此行動研究的生態情境包含：(A) 有意轉銜至一般職場的庇護員工，其家屬、職重團隊、和/或潛在雇主同事等所組成的支持團隊；和 (B) 庇護員工所處縣市的就業市場、職重服務資源等。而職重資源中心在此生態情境的定位則為：(A) 以輔導員角色，隨時與職重團隊討論服務方向，且每個月與支持團隊共同檢討庇護員工的需求現況，並修訂輔導策略；和 (B) 以參與式觀察者角色，透過轉銜輔導工作手冊 P12-13 檢核表和 P33-34 轉銜三階段各支持團隊成員的輔導重點，每個月定期檢視個案的轉銜準備度和支持團隊的角色功能是否符合輔導手冊所撰寫的內容，以及個別化轉銜計畫的介入策略是否有效。行動研究過程中，資源中心人員會先以協助者的角色，透過工作會議的形式說明每位支持團隊成員應扮演的角色與功能，之後定期以電話、郵件等方式追蹤支持團隊的運作狀況，並以每月一次面對面會議的方式與支持團隊討論所遇問題與適切處遇。

表 3-1、行動研究個案基本資料與研究場域

案 例	個案 姓名	障別 障度	研究場域				
			縣市	庇護工場	工場類型	營業項目	個案職務
1	謝○ 祐	精障 中度	台南 市	創義印務設 計庇護工場	小型/企業 型	影印、排版 設計、刻印	影印/裝訂/ 護貝/電腦 輸出、門市 清潔
2	龔○ 儀	智障 中度	高雄 市	喜憨兒創意 料理	大型/社福 型	吃到飽類型 餐廳	廚房助手/ 食材處理、 烤物煮物製 作
3	龔○ 蘭	精障 輕度	高雄 市	長庚醫院湖 畔咖啡屋	小型/社福 型	咖啡屋，提 供飲料、甜 點、簡餐	輕食/配菜/ 餅乾製作、 推車販售
4	游○ 惠	智障 輕度	高雄 市	一家工場	大型/社福 型	手工蛋捲工 場、手工香 皂製作	蛋捲製作與 包裝、環境 清潔
5	陳○ 蓉	智障 輕度	新北 市	慈泰庇護工 場	大型/社福 型	手工蛋捲工 場	蛋捲製作與 包裝、環境 清潔
6	邱○ 志	智障 輕度	桃園 市	十字路口市 府小站	大型/社福 型	咖啡屋，提 供飲料、三 明治、甜點	簡餐/咖啡 製作、外場 服務
7	呂○ 儀	智障 輕度	台中 市	台中市潭子 區身心障礙 者庇護工場	大型/社福 型	烘焙工場暨 複合式餐廳	烘培助手、 搬運理貨

表 3-2、行動研究支持團隊成員與參與時期

參與時期 案例	轉銜啟動期	轉銜等待期	轉銜服務期
1	縣市窗口職管員 庇護性就服員 庇護工場場長 家長 資源中心同仁	支持性就服員 縣市窗口職管員 庇護性就服員 家長 資源中心同仁	支持性就服員 縣市窗口職管員 庇護性就服員 家長 資源中心同仁
2	庇護性就服員 庇護性職管員 單位督導 家長 資源中心同仁	庇護性就服員 庇護性職管員 單位督導 家長 資源中心同仁	支持性就服員 庇護性就服員 庇護性職管員 單位督導 家長 資源中心同仁
3	庇護性就服員 家長 資源中心同仁	縣市窗口職管員 庇護性就服員 家長 資源中心同仁	支持性就服員 庇護性就服員 縣市窗口職管員 家長 資源中心同仁
4	庇護性就服員 庇護性職管員 家長 資源中心同仁	支持性就服員 庇護性就服員 庇護性職管員 家長 資源中心同仁	支持性就服員 現場主管與同事 庇護性職管員 庇護性就服員 家長 資源中心同仁
5	庇護性就服員 機構職管員 家長 資源中心同仁	庇護性就服員 機構職管員 家長 資源中心同仁	庇護性就服員 機構職管員 家長 資源中心同仁
6	庇護性就服員 支持性就服員(前庇 護性就服員) 創業輔導就服員 資源中心同仁	庇護性就服員 支持性就服員(前庇 護性就服員) 創業輔導就服員 資源中心同仁	庇護性就服員 支持性就服員(前庇 護性就服員) 創業輔導就服員 資源中心同仁
7	庇護性就服員 庇護性職管員 家長 資源中心同仁	縣市窗口職管員 庇護性就服員 庇護性職管員 家長	縣市窗口職管員 支持性就服員 雇主與同事 庇護性就服員

參與時期 案例	轉銜啟動期	轉銜等待期	轉銜服務期
		資源中心同仁	庇護性職管員 家長 資源中心同仁

第三節 資料蒐集方式

資料蒐集方式是透過以個案為中心的輔導模式，在機構專業團隊服務人員不變的狀況下，以『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』來輔導職重團隊如何協助庇護員工轉銜至一般職場就業。於今年的 2-9 月，資源中心與欲轉銜庇護員工的支持團隊結盟，每個月針對庇護員工的需求擬定個別化轉銜服務計畫（ITP），由其庇護性就服員為此 ITP 的主要服務提供者，其他職重專業人員為次要服務提供者，於整個轉銜流程確實執行 ITP 內容，並詳實記錄服務歷程，同步分享給資源中心。

本行動研究預計蒐集個案的職重服務相關紀錄（包括表 3-2，表 0C，產能核薪表等）、支持團隊每月 2 次為本主題探討所填寫的 ITP 服務進度紀錄、資源中心同仁每月依據參與個案 ITP 會議後，彙整該月的晤談、觀察、服務紀錄等，撰寫研究工作筆記、與不定期的相關問卷調查等 4 種資料類型，以三角驗證方式進行交叉檢驗。依據資源中心 103 年的研究結果，影響本次行動介入的相關因素包括：庇護員工的就業準備度、庇護員工與家屬的轉銜意願、職重團隊間的共識程度、以及潛在職場的接納程度。故亦分別設計問卷並於 104 年二月、五月和九月時進行相關評量。

為了檢驗研究問題，研究團隊每月定期（於中心月報時）檢核每位個案的轉銜服務是否有依循轉銜輔導手冊的建議？個案的轉銜準備度是否有增長？所處的服務階段與支持團隊的角色功能是否呼應手冊內容？等議題，並於 104 年四月、七月和十月時召開專家諮詢會議，請專家們協助再次檢核。為蒐集行動研究參與者的觀點，亦設計『庇護工場員工轉銜至一般性職場就業之服務歷程反思問

卷』，邀請參與研究的職業重建專業人員填寫。行動研究所使用的工具與表格彙整於附件六。

第四章 研究發現

第一節 七個案例報告

案例 1、庇護工場比個案積極的小祐

一、個案概述

小祐是一位精神障礙中度個案，高職肄業後長期間置在家約 7 年。案母希望能藉由工作讓小祐能重新適應團體生活，於民國 99 年自行求助職管員。經評估後認為小祐因缺乏工作經驗，加上有強迫思考與過度清洗身體的行為問題，在適應職場與主動與人互動需要協助。因此職管員在與小祐釐清職業重建目標後，決定先安置於庇護工場。

小祐目前職務內容為：環境清潔（包含戶外墊板清掃、美工區工作桌與大圖上膜機擦拭）、門市服務（包含影印、送稿、印書與電腦輸出）、裝訂（平裝、騎馬釘、膠環裝、糊頭）、裁切（書本與聯單護貝）與大圖輸出及上膜。在經過庇護工場 4 年的訓練後，小祐的相關能力都有明顯的提升，其工作技能的產能已達一般性就業者 60%，品質達 90% 以上。而有關人際互動與自我障礙的接納表現，在熟悉的環境下可主動回應他人問話；對於陌生情境之應對，則是經雇主或他人提醒可適當表達。

小祐為了想與轉銜成功的同事一樣，證明自己可以達一般職場的要求，且為了減輕案母經濟的壓力，在雇主與案母高度的支持與鼓勵下，提出轉銜的需求，希望未來能從事與目前職務內容屬性相同的工作。

二、個案的特性分析與個案 ITP 需求

104 年 2 月底護工場就服員進行「適合轉銜至一般職場的庇護性員工」檢核表的項度評估，發現小祐在工作技能、軟性技能及行為態度等三個向度分別有 100%、95%和 92%的指標達到正向得分，且確認家長與小祐轉銜的意願後，正式啟動轉銜機制。

於 104 年 2 月 5 日召開小祐的個別化轉銜服務計畫 (ITP) 第 1 次會議，並進行影響轉銜的相關因素第 1 次調查。發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小祐的得分為 16 分 (滿分為 18 分)，得分比重 0.89。在家屬的轉銜準備度自評方面，小祐姊姊的得分為 22 分 (滿分為 24 分)，得分比重 0.91。在職重團隊的共識程度方面，再分為工作技能 (1-4 題)、軟性技能 (5-12 題)、行為態度 (13-19 題)、和轉銜動機 (20-21 題) 等四部分，依得分比重進行分析。發現在此四向度，庇護工場就服員給予 1、0.59、0.92、1 的評分；庇護工場經營者給予 1、0.69、0.75、1 的評分；縣市職重窗口的職管員給予 0.81、0.59、0.89、0.75 的評分。由於尚未確認轉銜職場，故雇主同事對庇護員工的接納度並未進行調查。

彙整上述資料，在專業團隊對小祐轉銜準備度的共識程度方面 (最高同意比例是 1，最低是 0)，工作技能為 0.85、軟性技能為 0.62、行為態度為 0.85，表示專業團隊認為小祐的準備度尚可，其中軟性技能較為弱勢 (圖 4-1-1)。在轉銜動機方面 (最高動機是 1，最低是 0)，分別為個案 0.89、家長 0.91 及庇護工場專業人員 0.92，表示無論是個案、家屬的自評或是專業團隊的觀察，皆對於轉銜到一般職場抱著高度正向看法 (圖 4-1-2)。

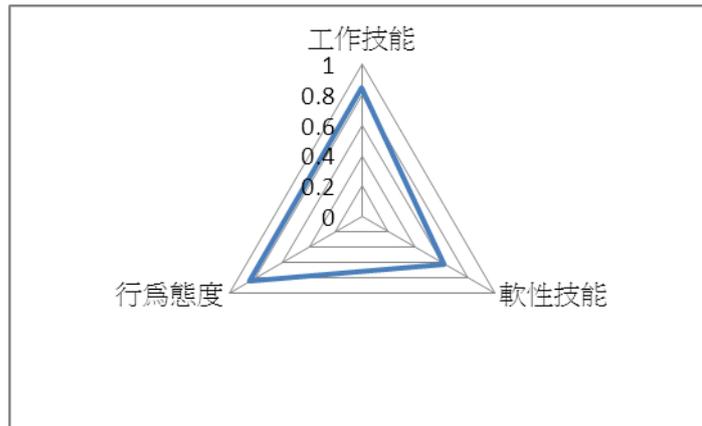


圖 4-1-1 2 月份小祐的轉銜準備度分析

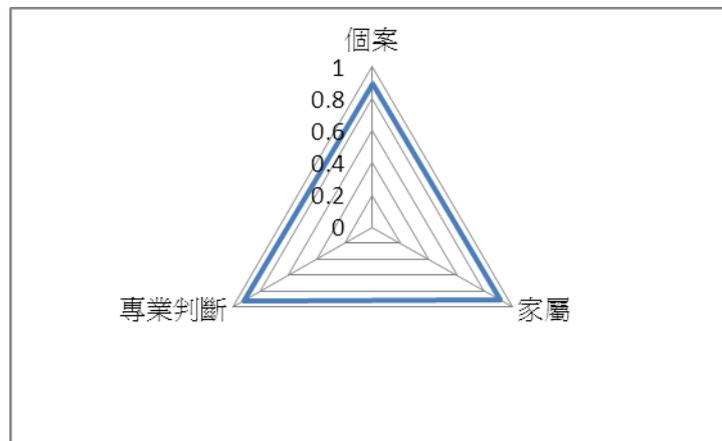


圖 4-1-2 2 月份小祐的轉銜動機分析

藉由專業團隊對小祐轉銜準備度的評量發現，其工作技能的產能已達一般性就業者 60%，品質達 90% 以上；然對於陌生情境之應對，仍需不斷經由雇主或他人提醒，才可適當表達，加上有強迫思考與行為的問題，除了在適應新職場與主動與人互動需要協助，主要有過度清洗身體的行為，導致無法準時上班。因此第 1 次 ITP 會議（104/02/05）決定將提升自我信心、加強自我時間管理與協助開發適性職場納入計畫項目，透過庇護性就服員進行情境演練，提升小祐對自我障礙的認同並增進與陌生人之互動能力。此外，小祐希望能達到一般職場要求正常的上下班時間，願意嘗試調整如廁時間以準時上班。庇護工場場長亦大力支持轉銜機制，努力協助開發適性職場。後續預計每個月檢視一次，並視狀況調整計畫

內容。

三、後續服務進展

服務團隊根據小佑的工作狀態及工作能力擬定 ITP 計畫（表 4-1-1），並隨著
進程每月調整其工作能力強化的內容（表 4-1-2）。2-9 月的行動研究歷程敘述如
下。

表 4-1-1

小佑的 ITP 計畫項目

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
啟動期	1.提升自我信心 2.加強自我時間管理 3.協助開發適性職場與安排職場參訪	104.02.13- 104.03.12	庇護性就服員 庇護性場長
等待期	1.提升自我信心 2.加強自我時間管理 3.職前準備（新增）	104.03.12- 104.04.30	庇護性就服員 庇護性場長 支持性就服員
服務期	1.提升自我信心 2.加強自我時間管理 3.職場體驗（新增） 4.加強正確使用藥物之觀念（新增）	104.05.01- 104.09.30	庇護性就服員 支持性就服員 職重個管員

在第 2 次會議中（104/03/09），專業團隊表示在過去一個月中小佑能夠配合
計畫項目進行，唯獨受生理需求之排便困難，僅能於前二周準時上下班，還需要
於星期四上午進行請假。此外，小佑願意針對負向思考的內容與對自我障礙的看
法與就服員討論，並展現強烈的轉銜動機。而場長也積極找尋適性的職場，與雇
主建立合作關係。當天並安排參訪「志鋼金屬觀光工廠」，讓小佑認識欲轉銜職
場的工作環境與雇主的要求期待。庇護性就服員與支持性就服員為了小佑可以符
合雇主之要求，期待小佑能學習穿著合宜的服裝上班，並提升交通能力與強化工
作技能，因此會議中說服小佑願意嘗試穿著長褲與布鞋，並接受就服員訓練騎乘
機車上下班與完成欲轉銜職場雇主交辦之作品。而各專業人員也同意上述之輔導

重點。

根據本行動研究的定義，轉銜等待期指的是開始啟動轉銜服務到正式由職重個管員或支持性就服員開案服務的期間，此階段的要素是：(A) 由職管員召開轉銜會議，確認團隊角色與功能；和 (B) 由庇護性就服員和家長協助強化個案的工作技能。理想上，期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的 60% 以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90% 以上。於第 2 次 ITP 會議後，小祐順利進入轉銜等待期。

經過 1 個月的訓練，在第 3 次會議中 (104/04/08) 時，專業團隊表示小佑在工作技能的表現已能完成雇主交辦的成品，穿著合宜的服裝，並具有獨立交通的能力，唯獨在心理安全感部分較不足，希望案母能於上下班途中陪伴，多給予支持，而案母也表示能盡力配合。專業團隊為了協助小佑順利轉銜，職管員連結支持性就服員的介入，預計於四月底針對未來職場的工作環境與流程進行分析，並於 5 月起安排每週一次的職場體驗，讓小佑能熟悉未來的職場與了解其工作要求。

依據 2-4 月支持團隊對於小祐轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，將其分成 6 個向度：(1) 技能訓練：提供工作技能、軟性技能和行為態度等的相關訓練；(2) 資源提供：提供職場見習、實習、面試等獲得工作有關的機會，或輔導諮商、職前準備、支持性就業等與職場適應有關的服務；(3) 實質支持：包含給予實質物質（如金錢、物資）幫助，和提供直接的幫助行為（如協助行動、代理行動等）；(4) 情緒支持：給予情緒上的關懷，包括同理、關心等；(5) 資訊諮詢：予以訊息性的提供或回饋，包括資訊、指導或建議等；和 (6) 評價支持：提供與評價相關的回饋，包括肯定、正向的社會比較。圖 4-1-3 是 2~4 月時小祐的支持團隊特性分析。

技能訓練分別由 2 位庇護性就服員、職管員、支持性就服員，以及欲轉銜職場之雇主來提供。資源提供則由 2 位庇護性就服員協助開發適性工作機會與職場參訪，並由支持性就服員進行職場體驗之輔導以提供適應等相關服務。實質支持

部份以協助交通訓練為主，案母提供交通接送與陪伴，庇護性與支持性就服員皆會協助訓練且增強個案的獨立性，而欲轉銜職場之雇主願意提供彈性的工作時間調整。支持團隊成員在個案轉銜的歷程皆給予正向的情緒關懷。在資訊諮詢部分，庇護工場與職重專業團隊人員會給於個案轉銜輔導或建議等。而庇護工場、職重專業團隊與欲轉銜職場之雇主也會適時提供評價支持。

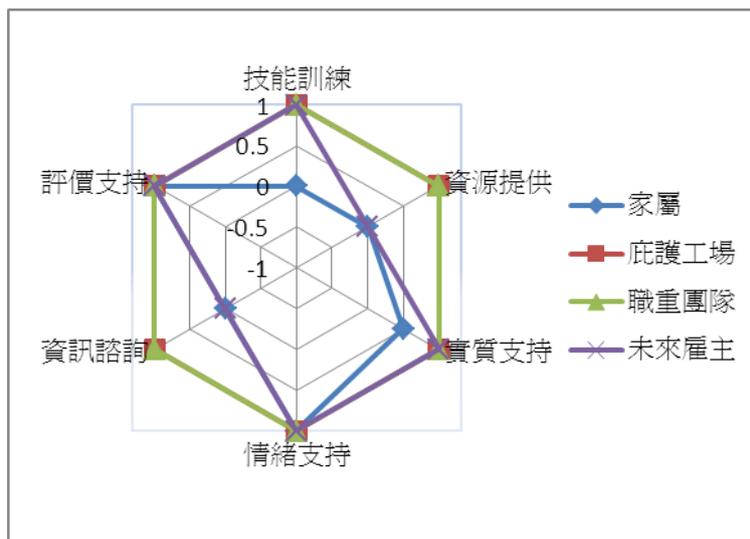


圖 4-1-3 2~4 月小祐的支持團隊特性分析

小佑於 104 年 5 月 8 日下午及 5 月 15 日由家長、支持性就服員與庇護性就服員陪同職場體驗，根據本行動研究的定義，正式進入轉銜服務期。除再次確認員工對於交通路線的熟悉度外，也試著協助小佑加深與支持性就服員和欲轉銜職場主管的關係。另在熟悉工作環境部分，分別由人資部主管簡單介紹雷射雕刻機操作及保養的方法，及文創部組長協助說明職務內容。

經過這兩次的體驗，小佑對於欲轉銜職場的工作情境與感受有了不同想法，進而影響轉銜動機。主要認為工作地點太遠，需要比平時更早起床，擔憂睡眠品質不好影響工作效率，加上需適應新職場的人事物，情緒上較不穩定。因此，專業團隊於第 4 次會議中（104/05/22）針對轉銜動機低落的原因加以釐清，並進一步了解小佑的就業需求，分別由職管員、庇護性就服員與支持性就服員提出輔導策略。為了陪伴小佑面對適應新職場的擔憂，庇護性就服員與其約定會一同面臨

適應期間的困難，給於心理上的鼓勵與支持，而支持性就服員除於職場體驗給予輔導外，也願意平時多花時間至庇護場關心其狀況，另職管員也決定盡快連結心理諮商資源，以協助小佑順利轉銜。

104年5月再次進行影響轉銜的相關因素第2次調查。發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小佑的得分為1分（滿分為18分），得分比重0.05。在家屬的轉銜準備度自評方面，小佑媽媽的得分為15分（滿分為24分），得分比重0.63。在職重團隊的共識程度方面，發現在工作技能、軟性技能、行為態度、和轉銜動機等四向度，庇護工場就服員給予0.8、0.78、0.91、1的評分；支持性就服員給予0.79、0.65、0.69、1的評分；縣市職重窗口的職管員給予0.81、0.79、0.83、0.88的評分。由於尚未正式轉銜至一般性職場，故雇主同事對庇護員工的接納度並未進行調查。與2月時的調查結果比較發現，個案的轉銜動機明顯低落，專業團隊的共識程度具一致性。

彙整上述資料，在專業團隊對小佑轉銜準備度的共識程度方面，發現其工作技能為0.80、軟性技能為0.74與行為態度為0.81（圖4-1-4），表示專業團隊認為小佑的準備度仍有中上水平，且軟性技能已有進步。但在轉銜動機方面（最高動機是1，最低是0），分別為個案0.05、家長0.625及庇護工場專業人員0.96（圖4-1-5），表示個案與家屬可能因為職場體驗而萌生怯意，而專業團隊卻尚未觀察到此危機。

依據5月時支持團隊對於小佑轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，如圖4-1-6。技能訓練分別由2位庇護性就服員、職管員、支持性就服員，以及欲轉銜職場之主管來提供。資源提供部分由2位庇護性就服員協助職場體驗，並由支持性就服員進行職場體驗之輔導以提供適應等相關服務。實質支持部份以心理諮商為主，除職管員連結諮商師加強訓練正向思考外，並由庇護性與支持性就服員於職場體驗時適時給與信心與鼓勵，而欲轉銜職場之人資主管與訓練主管也會利用時間到庇護場與小佑建立關係。支持團隊成員在轉銜的歷程皆給予正向的情緒關懷。在資訊諮詢部分，庇護工場與職重專業團隊人員給於小佑轉銜輔導或建議

等。而庇護工場、職重專業團隊與欲轉銜職場之主管也會適時提供評價支持。

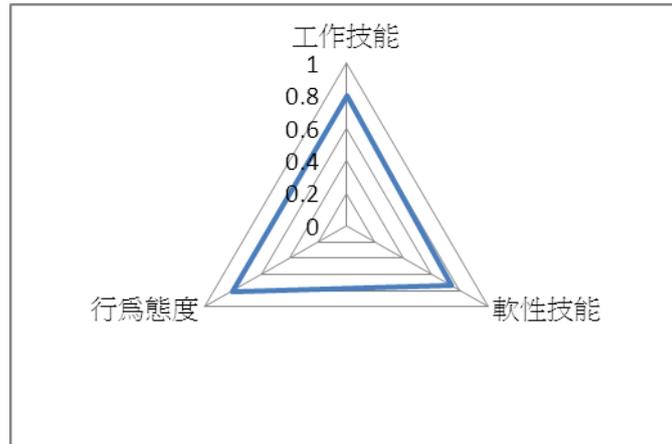


圖 4-1-4 5 月份小祐的轉銜準備度分析

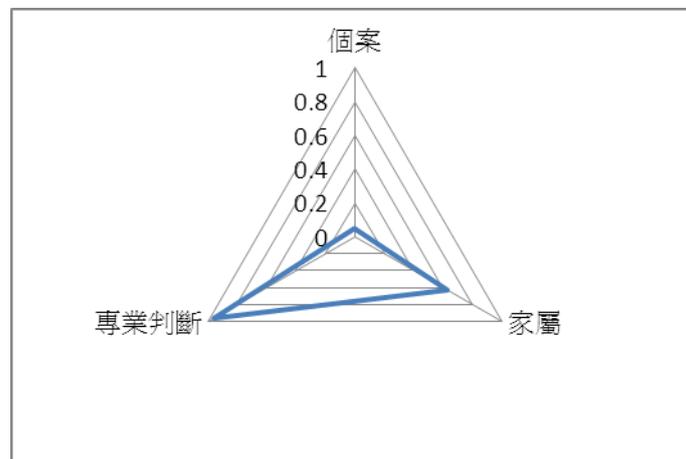


圖 4-1-5 5 月份小祐的轉銜動機分析

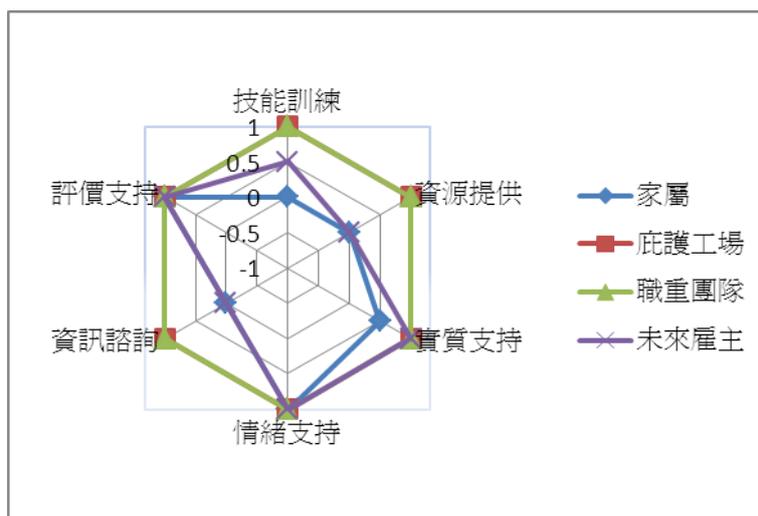


圖 4-1-6 5 月份小祐的支持團隊特性分析

在第 5 次會議（104/06/30）時，小祐因症狀干擾與功能障礙的週期性特質影響，出現轉銜動機低落、生理清潔困難、睡眠障礙、出勤狀況不正常等問題，專業團隊對此進行討論並提出支持策。除了庇護性就服員依其需求提供彈性工時與簡化工作步驟外，職管員也連結心理諮商師針對其強迫性思考、生理清潔與焦慮等問題提供諮商，同時支持性就服員也繼續與欲轉銜職場雇主說明其狀況與保持合作關係。然小祐對於自己因為注意力變短與短期記憶力變差，導致工作速度與品質不佳的狀況，深感對不起雇主，有欲離職的想法。經由專業團隊給予鼓勵與適當資源的連結後，願意配合繼續工作。

在第 6 次會議（104/07/22）時，特別邀請庇護場長與會，共同協助小祐穩定工作與給予相關策略的建議。經過庇護性就服員一個月的情緒支持與職務內容調整，加上定期（每 10 天 1 次）的心理諮商服務下，小祐焦慮的情緒減少許多並坦露對於欲轉銜職場的真實想法。因交通距離過遠，且自認職缺獲得的原因在於利用場長的人脈關係，而非自身工作的表現，因而降低轉銜動機；又因不想拒絕場長善意的安排，產生內在矛盾與非理性的想法。而場長基於保障小祐的工作權，以尊重其轉銜的意願並繼續給予情緒支持的方式，來協助小祐能正常出勤。

小祐在獲得場長的鼓勵與專業團隊的支持下，接下來半個多月的出席率增加許多且願意參加公司的團隊活動。在第 7 次會議（104/08/10）時，除感謝職管員連結心理諮商師教導中斷強迫性思考與行為的方法外，期待能繼續申請該服務。而庇護性就服員也肯定其最近的工作表現，持續給予增強。在會議中再次與小祐釐清穩定工作的意義與重要性，並希望其能更加克服障礙、持續就業。

彙整小祐在第 8 次會議（104/09/11）中對於參與整體轉銜過程的想法，小祐期待未來轉銜前能進一步深度評量並進行職涯探索，而就服員能與其共同討論工作內容；因為工作中能獲得成就感是自己最想要的工作，且主管及同事對其工作能力的肯定是維持他工作意願的重要因素。為回應小祐對於未來就業安置的期待，職管員也再次向小祐釐清當初直接提供庇護工場入場評估的考量，並說明職管員個案管理員的角色功能。

104年9月進行影響轉銜的相關因素第3次調查。發現在庇護員工的就業準備度方面，小祐的得分為2分（滿分為18分），得分比重0.11。在家屬的轉銜準備度方面，案母的得分為17分（滿分為24分），得分比重0.71。在職重團隊的共識程度方面，發現在工作技能、軟性技能、行為態度和轉銜動機等四向度，庇護工場就服員給予0.88、0.81、0.86、0.625的評分；職管員給予0.81、0.63、0.93、0.88的評分；支持性就服員給予0.375、0.53、0.71、0.625的評分。與5月時的調查結果比較發現，個案的轉銜動機還是明顯低落，而專業團隊的共識程度，支持性就服員明顯與其他人員有不一致的看法。

彙整上述資料，在專業團隊對小祐轉銜準備度的共識程度方面，發現其工作技能為0.69、軟性技能為0.68與行為態度為0.83（圖4-1-7），表示專業團隊認為小祐的軟性技能仍須加強準備。在轉銜動機方面（最高動機是1，最低是0），分別為個案0.01、家長0.71及專業團隊0.71（圖4-1-8），顯示小祐在參與行動研究的期間顯著降低其轉銜動機，且經過支持仍未能提升。

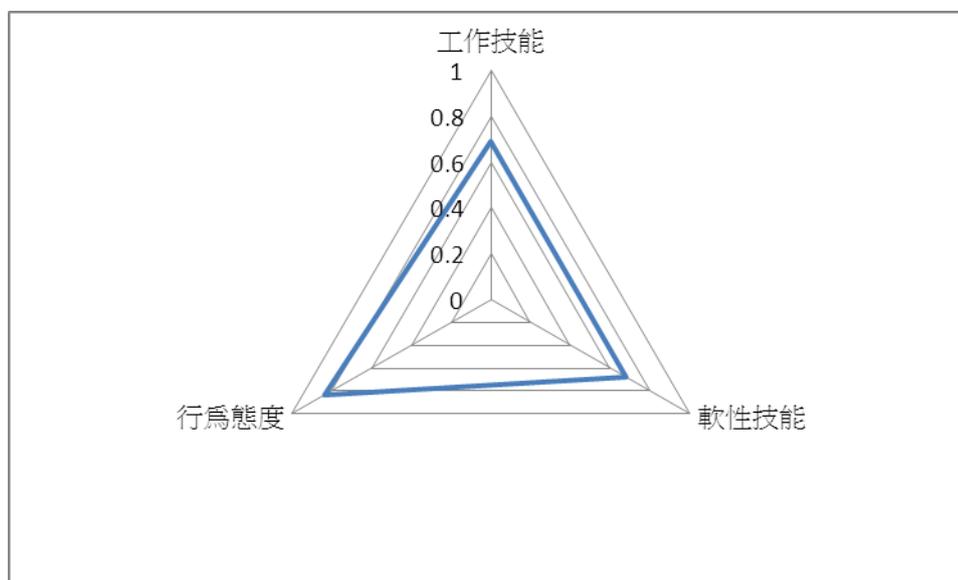


圖 4-1-7 9 月份小祐的轉銜準備度分析

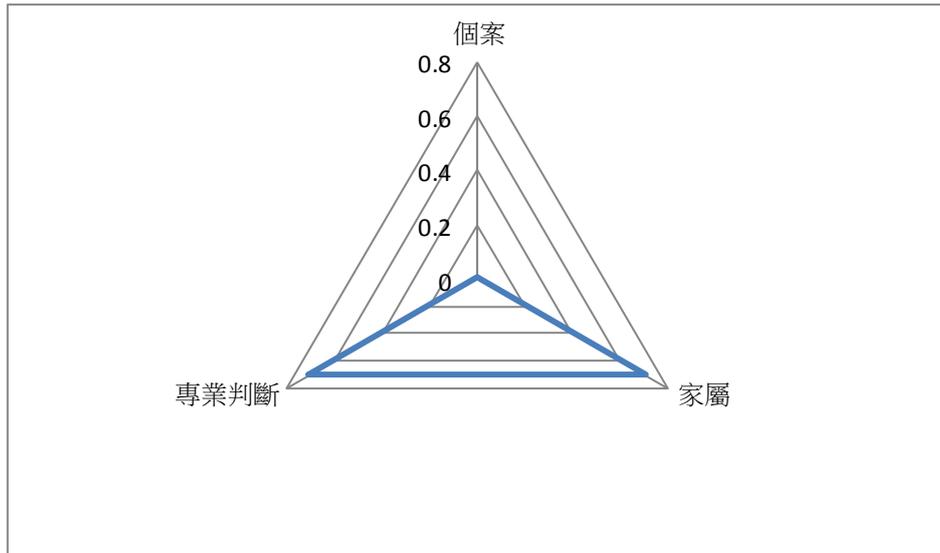


圖 4-1-8 9 月份小祐的轉銜動機分析

依據 9 月時支持團隊對於小祐轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，如圖 4-4-9。專業團隊對於小祐因症狀干擾與功能障礙的週期性特質影響，出現轉銜動機低落、生理清潔困難、睡眠障礙、出勤狀況不正常等問題，進行相關支持策略以協助其穩定就業。庇護性就服員以簡化工作步驟提供技能訓練，資源提供由職管員提供心理諮商服務，實質支持則因小祐沒有需求而無需提供，支持團隊成員在小祐轉銜的過程中皆給予正向情緒的關懷，在資訊諮詢方面，庇護性就服員和場長與小祐討論就業的狀況並給予回饋，而支持性就服員與職管員也會適時提供評價支持。

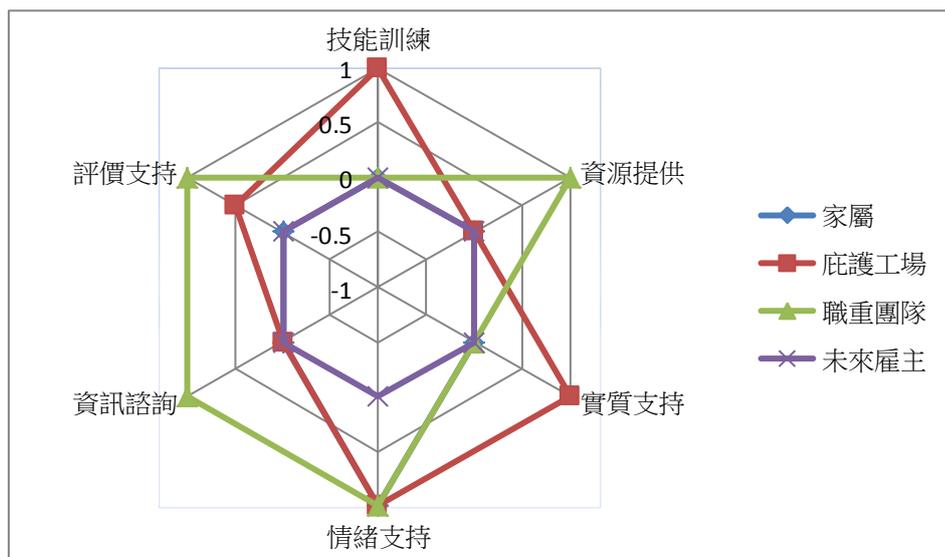


圖 4-1-9 9 月份小祐的支持團隊特性分析

表 4-1-2

小祐的 ITP 計畫執行進度一覽表

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
啟動期	1.提升自我信心：庇護性就服員透過情境演練，角色扮演讓個案有正向的思考練習對自我障礙的認同，且個案也較願意與陌生人互動。	104.02.13-104.03.12	庇護性就服員	技能訓練
	2.加強自我時間管理：庇護性就服員與個案共同規劃如廁時間，前二周皆能準時上班。個案表述為了提早起床解便，造成睡眠品質不良，後二周仍無法準時上班，將持續觀察個案的自我時間管理，若還是無法改善，將與其討論策略。。		庇護性就服員	技能訓練
	3.協助開發適性職場：場長依個案需求，積極開發工作機會並與未來欲轉銜職場的雇主建立合作關係。透過安排職場參訪讓個案認識未來的職務內容與雇主的要求		庇護性場長	資源提供

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊 特性分析
	與期待。			
等待期	1.提升自我信心：持續透過情境演練，提升對自我障礙的認同並增進與陌生人之互動能力。	104.03.12- 104.04.30	庇護性 就服員	技能訓練
	2.加強自我時間管理：仍無法準時上班，與個案討論是否可以嘗試更改吃軟便劑的時間，或與未來雇主協調彈性工作時間。		庇護性 就服員	技能訓練
	3.合宜的穿著：可學習與在上班時，合宜的穿著，例如：(穿鞋子，穿襪子與穿長褲等)		庇護性 就服員	技能訓練
	4.增進獨立交通能力：經就服員訓練路線規劃可騎乘機車至轉銜職場。		庇護性 就服員 支持性 就服員	技能訓練
	5.強化工作技能：經就服員強化工作技能後，可完成未來雇主交辦之成品，其工作技能獲得未來雇主之肯定。		案母	實質支持
			庇護性 就服員	技能訓練
服務期	1.提升自我信心：個案因職場體驗後感覺自己能力很差，在工作上只能接受一種指令。就服員除給予員工支持外，亦請職管員協助連結心理諮商師，協助其增強自我效能，透過心理諮商師進行行為治療，協助教導如何打斷強迫性思考與抑制強迫性行為的產生。	104.05.01- 104.09.30	庇護性 就服員	技能訓練
	2.職場體驗：透過每周一天至轉銜職場進行二次體驗，熟悉不同職場之工作環境及條件，發現個案對於人際關係的適應感到困難。		職管員	資源提供
	3.加強正確使用藥物之觀念：透過		庇護性 就服員 支持性 就服員	資源提供
			庇護性	實質支持

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊 特性分析
	庇護性就服員協助陪同就醫，與醫生討論減藥之必要性與解決便秘之生理問題。		就服員	

四、庇護工場與欲轉銜職場的對照分析

將小佑在庇護工場與未來轉銜職場的對照，依職務要求、工作技能、人際互動、人事架構與備註內容說明如表 4-1-3。

表 4-1-3

小佑的庇護工場與欲轉銜職場的對照分析

	庇護工場	欲轉銜職場
職務要求	具備環境清潔（包含戶外墊板清掃、美工區工作桌與大圖上膜機擦拭）、門市服務（包含影印、送稿、印書與電腦輸出）、裝訂（平裝、騎馬釘、膠環裝、糊頭）、裁切（書本與聯單護貝）與大圖輸出及上膜的技能。	具備雷射雕刻機操作與輸出的技能，製作客製化的板金製品，如簽名筆。
工作技能	工作速度達一般性就業者 60%，品質達一般性就業者 90% 以上，並能獨立完成職務內容。	工作速度與品質需達一般性就業者 90% 以上，並能獨立完成職務內容。
人際互動	與同事與客戶有良好互動。	具良好的溝通技能與問題解決能力。
人事架構	場長與就服員為主要支持者	郭總為主要支持者，管理者由人資部門主任與文創部組長負責。
職場情境		人資部門對於轉銜員工目前的工作技能表現與郭總經理的認知有落差，導致轉銜員工到場體驗後，尚無法感受到被肯定與支持，後續有關人事的安排，已請郭總協助與內部主管溝通。

五、反思

參與行動研究的中心同仁對小祐接受轉銜服務的省思如下。

轉銜啟動期

庇護工場本身就有訂定轉銜的標準，優先考量個案的工作技能、工作態度與行為後是否達到一般職場要求，再參考員工的產能核薪，大約到 8000 元以上的級別後，經確認個案及家長之意願，即啟動轉銜。符合『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』中轉銜啟動之要素：(1)由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力；(2) 個案有意願；(3) 檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分。

轉銜等待期

小祐的轉銜係由庇護工場就服員啟動轉銜機制，聯絡職管員開案，但職管員未正式召開轉銜會議，而是連繫過去庇護工場合作關係良好的就服單位協助轉銜工作。而庇護工場就服員與家長一起協助強化個案的工作技能，使其在進入欲轉銜職場進行體驗之前的工作技能，在速度方面可達一般競爭性就業者的 60% 以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90% 以上。故『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』中轉銜等待期之要素只有部分符合。

轉銜服務期

職場體驗後，就服員雖不定期到庇護工場與小祐建立關係並了解其相關技能，但未能及時針對其適應問題與生理症狀提出輔導策略。且加上場方承諾個案若轉銜過程不適應可回到庇護工場，因此小祐最終選擇放棄轉銜，不再為適應一般職場作努力。故『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』中轉銜服務期之要素只有少部分符合。由於適性職場之開拓與參訪的安排由場長主責，故支持性就業服務員對於雇主前端的關係經營與專業角色功能相對不足，出現後續進場工作分析與支持輔導時內容掌握不易之狀況，未符合輔導手冊中所設定該階段之角色功能。加上小祐對於人際關係的建立需要長時間協助，為減少其適應壓力

與期程，會建議支持性就服員需要更積極與小祐建立關係，宜與庇護工場一起開發適性的就業機會。

過程的省思

因個案是一位能力很好的精神障礙個案，所以狀況好的時候會有很想法，因此在服務的過程中是否可以貼切於個案的內心主要需求，就會影響個案的動機甚大。雖然在團隊中庇護場長已經事先幫個案找到一般職場工作，但案主的配合度仍是不佳，直到職管員發現個案真正的需求並協助其連接心理諮商的服務，才有真正的效果出來。由此可以發現，雖然團隊的目標都是想幫個案轉銜，但還是需要專業人員的協助，以全人觀點來檢視個案的整體需求，而不是只為了轉銜而轉銜；以目前庇護工場人員的專業能力現況，窗口職管員的角色就會顯得更加重要。尤其是精神障礙的個案，更是需要事前完整的評估來確認其轉銜目標和服務需求，才能確保服務歷程可獲得適切的協助。

案例 2、想向同事看齊的小儀

一、個案概述

小儀是某創意料理店的庇護性員工，是位有中度智能障礙的 24 歲女性，身材中等偏胖。100 年特殊學校畢業後曾經參與過 3 個月的廚工職業訓練，後因工作速度偏慢，101 年 3 月由職管員轉銜至該庇護工場就業迄今。小儀在庇護工場的工作內容包含後場食材處理、操作烤爐製作烤物、蒸煮物製作等三大項，目前小儀工作產能有達一般性就業者 60%，品質有 90% 以上之表現，且工作行為表現良好，可以符合職場要求。但人際關係的建立緩慢，要達到一定的熟識程度才會有較佳的互動，合適的社交行為仍需要強化。

小儀的父母離異，目前主要照顧及支持者為母親；有一名弟弟，與弟弟的感情融洽。案母表示，隨著小儀越來越獨立且有經濟能力後，越顯自信，故在安全及交通往返無虞的情況下，會支持小儀轉銜至一般職場。小儀看到過去同事成功轉銜於一般職場後回到庇護工場作分享，會期待向同事看齊，因此本身的轉銜動

機高，期待可以轉銜至類似目前庇護工場工作內容的一般職場。

二、個案的特性向度分析及個案 ITP 需求

104 年 2 月由庇護工場專業團隊的進行「適合轉銜至一般職場的庇護性員工」檢核表的項度評估，發現小儀在工作技能、軟性技能及行為態度等三個向度的指標分別有 100%、62.5% 和 86% 的指標達到正向得分，且確認家長與小儀轉銜的意願後，正式啟動轉銜機制。

於 104 年 2 月 10 日召開小儀的個別化轉銜服務計畫 (ITP) 第 1 次會議，並進行影響轉銜的相關因素第 1 次調查。發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小儀的得分為 17 分 (滿分為 18 分)，得分比重 0.94。在家屬的轉銜準備度自評方面，小儀的媽媽的得分為 17 分 (滿分為 24 分)，得分比重 0.71。在職重團隊 (含：單位督導、庇護職管員及庇護性就服員) 對小儀轉銜準備度的共識程度方面，分為工作技能 (1-4 題)、軟性技能 (5-12 題)、行為態度 (13-19 題) 和轉銜動機 (20-21 題) 等四部分，依得分比重進行分析。發現在此四向度，單位督導給予 0.88、0.75、0.89 及 0.75 評分；庇護工場就服員給予 0.87、0.84、0.96 及 0.88 評分；庇護工場職管員給予 0.94、0.75、0.86 及 0.75 評分。由於尚未轉銜至縣市政府職管員、支持性就服員及職場，故未進行調查職管員及支持性就服員的職重團隊共識程度及雇主同事對庇護員工的接納度。

彙整上述資料，在專業團隊對小儀轉銜準備度的共識程度 (最高同意比例是 1，最低是 0)，發現其工作技能為 0.90、軟性技能為 0.78、行為態度為 0.90，整體而言是屬於準備度高的狀態 (圖 4-2-1)。在轉銜動機方面 (最高動機是 1，最低是 0)，分別為個案 0.94、家長 0.71 及庇護工場專業人員 0.79，表示無論是個案、家屬的自評或是專業團隊的觀察，皆對於轉銜到一般職場抱著正向看法 (圖 4-2-2)。

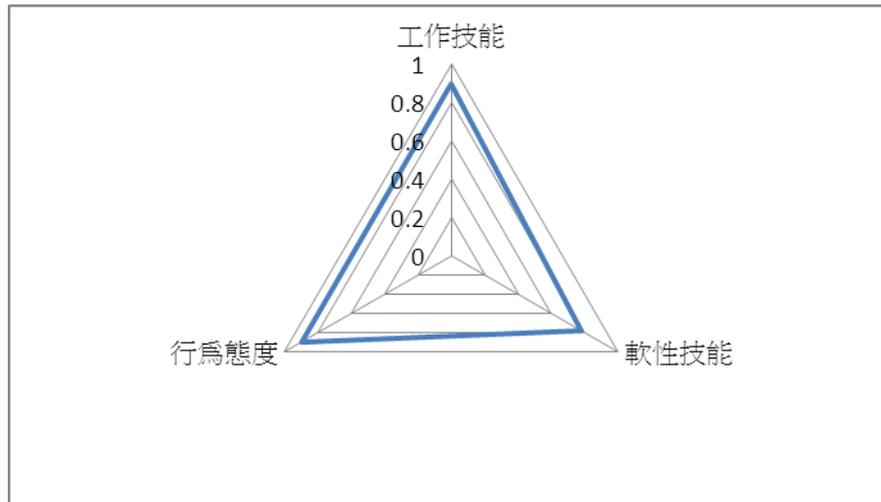


圖 4-2-1 2 月份小儀的轉銜準備度分析

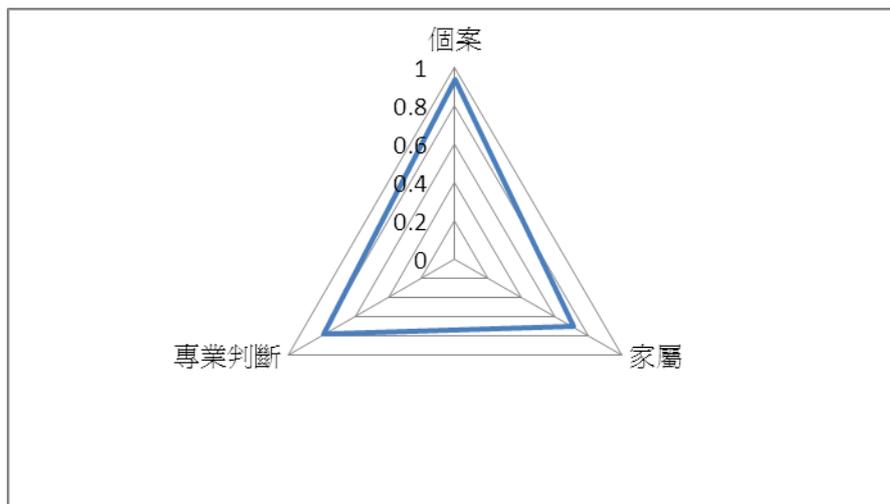


圖 4-2-2 2 月份小儀的轉銜動機分析

因為是第一次與機構討論個案的轉銜服務，故花了一些時間在說明服務方式與了解個案本身的工作能力和轉銜意願，再確認個案的確有很強的轉銜動機以及欲轉銜職場鎖定在廚房助手後，即進一步與各專業人員討論 ITP 的內容與分工。根據本行動研究的定義，於第 1 次 ITP 會議後，小儀順利進入轉銜等待期。藉由專業團隊對小儀轉銜準備度的評量，發現其工作技能的產能已達一般性就業者 60%，品質達 90% 以上。故初步討論 ITP 的方向聚焦在體耐力強化、工作技能強化、工作應變性提升、人際互動能力提升、面試技巧提升、和一般職場參觀安排

等相關技能強化，並請庇護工場的就服員和職管員協助訓練與資源連結。後續預計每個月檢視一次小儀的狀況，並視狀況調整計畫內容。

三、後續服務進展

服務團隊根據小儀的工作狀態及工作能力擬定 ITP 計畫（表 4-2-1），並隨著進程每月調整其工作能力強化的內容（表 4-2-2）。2 至 9 月的行動研究歷程敘述如下。

表 4-2-1

小儀的 ITP 計畫表項目

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
啟動期	1. 體耐力強化 2. 工作技能強化 3. 工作應變性提升 4. 面試技巧提升	104.02.13- 104.02.22	庇護個管員 庇護就服員 庇護單位督導
等待期	1. 體耐力強化 2. 工作技能強化 3. 工作應變性提升 4. 人際互動能力提升（新增） 5. 面試技巧提升 6. 一般職場參觀（新增） 7. 中餐丙級訓練（新增）	104.03.13- 104.05.31	庇護性個管員 庇護性就服員
服務期	1. 面試技巧提升 2. 工作技能強化（新增） 3. 職場觀摩與體驗 4. 提供合適工作機會（新增） 5. 現場輔導與穩定就業（新增）	104.06.01- 104.09.30	庇護性個管員 庇護性就服員 支持性就服員

第一次 ITP 會議後，安排小儀執行平時較少接觸之洗、切食材作業，增進前置作業之技巧；並要求其同時兼顧一項以上之工作任務，以練習一般職場廚工的職務特性。雖然一開始小儀不太習慣，但在說明理由並教導她因應原則後，小儀表示瞭解並配合執行。經過一個月的訓練，小儀的工作時間由每日 6 小時提升至 7.5 小時，可以保持工作速度，不會有疲倦感。在面試技巧提升方面，則採用與

個案討論自我介紹的內容，並寫成口語化的手稿，讓個案回去背誦的方式。第二次會議時（104/03/04），專業團隊討論小儀進步及需要持續強化的地方，發現小儀雖然可以自我介紹，但對於隨機提問的問題尚無法適切回答，且人際互動能力提升的訓練也尚未開始。

到了第三次會議時（104/04/16），庇護工廠已經安排外場服務機會，以訓練小儀與陌生客人的互動能力。此時正逢中餐丙級的考照時間，庇護性就服員也利用下班後或空班期間約半小時陪同小儀進行試題練習（每次 10 題），並針對答題錯誤部分予以講解；小儀的答題正確率約 80%。面試技巧訓練的部分，小儀的自我介紹已經可以背誦詞得更流暢，並開始背誦面試時雇主常會提問的題庫內容，以增加案主的臨場反應性。至於職場參觀及體驗的部分，則安排三月份去百貨公司飲食區的洗碗部和日式料理的餐廳後場服務、四月份去食品工場體驗食材備料的工作。小儀表示，所體驗的職務雖然沒有和現有工作完全相關，但經過幾次練習後都還算做得來。

依據 2-4 月支持團隊對於小儀轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，將其分成 6 個向度：(1) 技能訓練：提供工作技能、軟性技能和行為態度等的相關訓練；(2) 資源提供：提供職場見習、實習、面試等獲得工作有關的機會，或輔導諮商、職前準備、支持性就業等與職場適應有關的服務；(3) 實質支持：包含給予實質物質（如金錢、物資）幫助，和提供直接的幫助行為（如協助行動、代理行動等）；(4) 情緒支持：給予情緒上的關懷，包括同理、關心等；(5) 資訊諮詢：予以訊息性的提供或回饋，包括資訊、指導或建議等；和 (6) 評價支持：提供與評價相關的回饋，包括肯定、正向的社會比較。圖 4-2-3 是 2~4 月時小儀的支持團隊特性分析。

而支持團隊組成方面，家屬中案母為主要支持者，且因該庇護工場是大型的非營利社會福利組織，所以人員配置包含督導 1 名、個管員 1 名、和庇護性就服員 2 名，共四人；後續也預計銜接內部的支持性就服員提供協助。職重資源中心的工作同仁於此案例中視為職重團隊代表，也是小儀的支持團隊成員。整體而

言，所有的支持團隊成員對於小儀的轉銜都是抱持正向肯定的態度，也都能提供相關協助。技能訓練由庇護工場就服員主責，媽媽在家裡也會給一些指導。資源提供則由庇護工場職管員協助適性工作的開發與職場參訪。實質支持的部分則沒有特別的協助。媽媽、庇護工場專業人員和職重團隊在個案轉銜的歷程皆給予正向的情緒關懷。至於轉銜輔導建議等資訊諮詢和工作表現評價等意見提供，則主要由庇護工場專業人員和職重團隊提供。

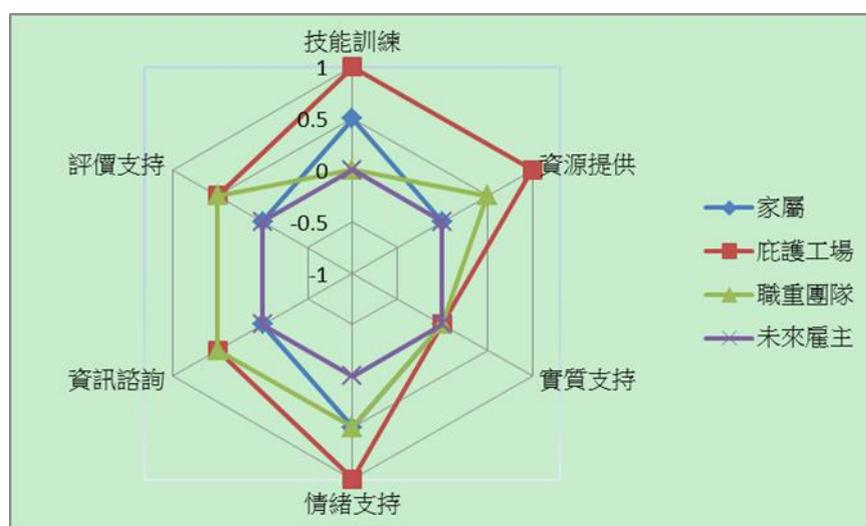


圖 4-2-3 2~4 月小儀的支持團隊特性分析

到了第四次會議時 (104/05/18)，小儀已經陸續完成 3 個一般職場的體驗觀摩，職管員認為小儀的工作能力和一般職場的要求落差不大，故決定於 5 月底以單位內部派案的方式轉介給該非營利社會福利組織的支持性就服員，提供後續一般職場的就業媒合與適應服務。104 年 5 月再次進行影響轉銜的相關因素第 2 次調查，發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小儀的得分為 18 分 (滿分為 18 分)，得分比重為 1。在家屬的轉銜準備度自評方面，小儀的媽媽得分為 15 分 (滿分為 24 分)，得分比重 0.63。在職重專業團隊的共識程度方面，在工作技能為 0.68、軟性技能為 0.78、行為態度為 0.91，皆有超過六成以上 (圖 4-2-4)。在轉銜動機方面 (最高動機是 1，最低是 0)，分別為個案 1、家屬 0.63 及庇護

工場專業人員 0.9 (圖 4-2-5)。發現經過 3 個月的轉銜計畫執行，在工作技能、軟性技能、行為態度或轉銜動機等方面皆能維持在中上的水準。另外，支持團隊和家長仍持續提供個案轉銜所需支持，庇護工場更針對小儀的試做過程提供實質上的交通接送支持，其餘的支持強度與 2-4 月時差異不大 (圖 4-2-6)。

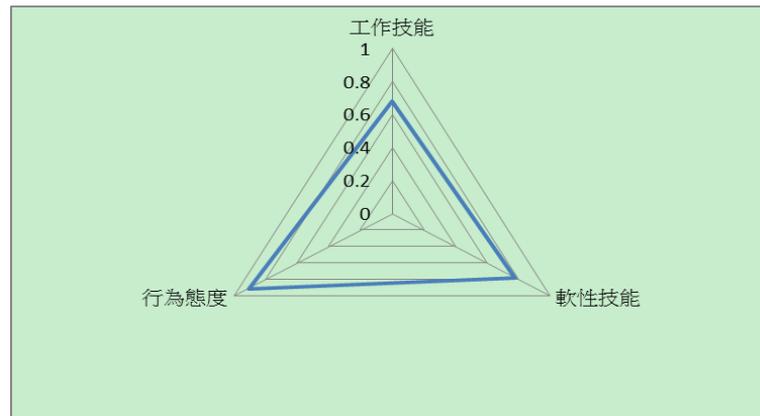


圖 4-2-4 5 月份小儀的轉銜準備度分析

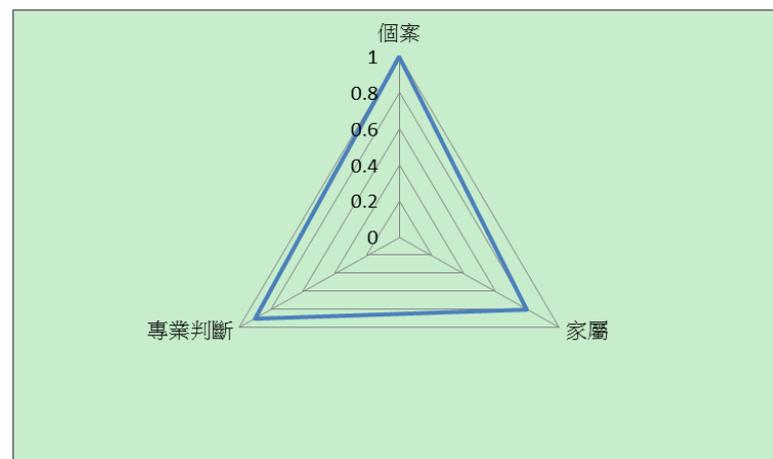


圖 4-2-5 5 月份小儀的轉銜動機分析

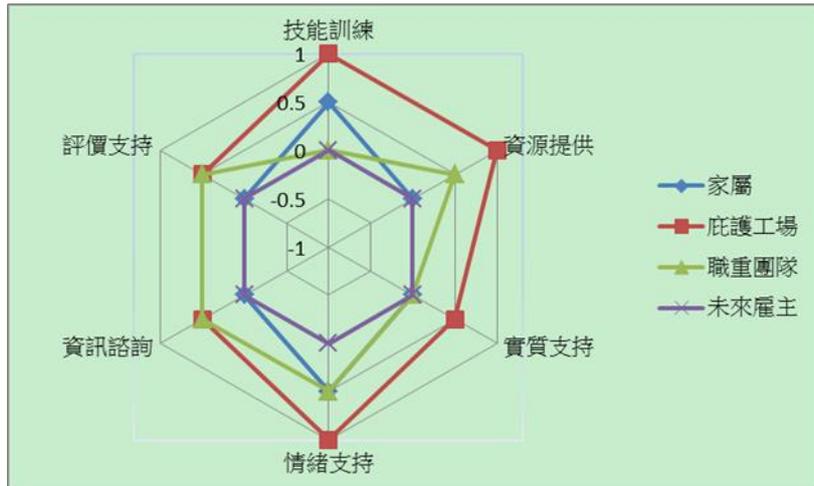


圖 4-2-6 5 月份小儀的支持團隊特性分析

在 104 年 6 月時，個案正式派案給支持性就服員，正式進入轉銜服務期。原有關於工作技能強化的 ITP 內容持續保留外，再增加職前心理建設及媒合合適工作機會的服務。6-7 月期間，支持性就服員陸續找了 5-6 個廚務助手的工作職缺，並陪同小儀去面試。但多數職場雇主擔心小儀是心智障礙者，對其是否可以勝任廚房使用刀具的工作持有疑慮，加上小儀對於不熟識雇主的詢問還是容易緊張，表達不盡完美，故一直沒有面試成功。但服務團隊仍持續給予個案正向的情緒和評價支持，小儀的轉銜動機也保持在高檔的情況。

8 月份時就服員開發一個化妝品面膜包裝公司的辦公室職場清潔工作，工作地點在小儀家附近，且工作福利良好（待遇高於基本工資，周休二日正常班），就詢問小儀是否願意從事。恰巧案母失業，家裡有經濟需求，故雖然小儀對於廁所清潔的工作不是太喜歡，還是去面試該工作，也順利被錄取，預計於 104 年 9 月 1 日正式上班。接獲通知時離正式上班還有 2-3 週的時間，故支持團隊請庇護工場就服員調整小儀的 ITP 內容，改以強化個案的清潔工作技能和速度為主。

9 月份個案正式上線，剛好職場有一個面膜包裝的職缺，工作內容也相當單純，支持性就服員就問小儀要不要轉換工作內容，小儀也表達願意，就由就服員協助線上密輔的工作。於本行動研究結束之時，小儀已經經過 2 週的密輔期，工作表現良好，預計可以持續穩定就業。

9 月份再次進行影響轉銜的相關因素第 3 次調查，發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小儀的得分為 18 分（滿分為 18 分），得分比重為 1。在家屬的轉銜準備度自評方面，小儀的媽媽得分為 19 分（滿分為 24 分），得分比重 0.79。在職重專業團隊對小儀轉銜準備度的共識程度方面，在工作技能為 0.71、軟性技能為 0.68、行為態度為 0.81，都還有接近 7 成以上的水準（圖 4-2-7）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為個案 1、家屬 0.79 及庇護工場專業人員 0.875（圖 4-7-8）。發現經過這半年轉銜計畫執行，小儀在工作技能、軟性技能、行為態度或轉銜動機等方面都可以維持在將近 7 成以上的水準，尤其是轉銜動機，是支撐小儀克服轉銜歷程挑戰的最大利器。在此階段職重團隊增加了支持性就服員，與家屬和庇護工場一起提供小儀在求職歷程與一般職場適應時的支持，特別是情緒支持。可惜的是，雇主與同事並未展現出支持的角色，還是由家屬、庇護工廠和職重團隊提供技能訓練、資訊諮詢、評價支持以及情緒支持來給予小儀適時的指導和肯定其工作表現，協助小儀渡過適應期（圖 4-7-9）。

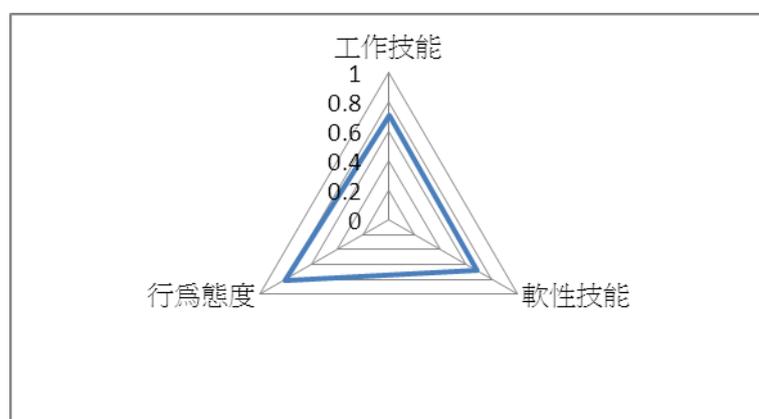


圖 4-2-7 9 月份小儀的轉銜準備度分析

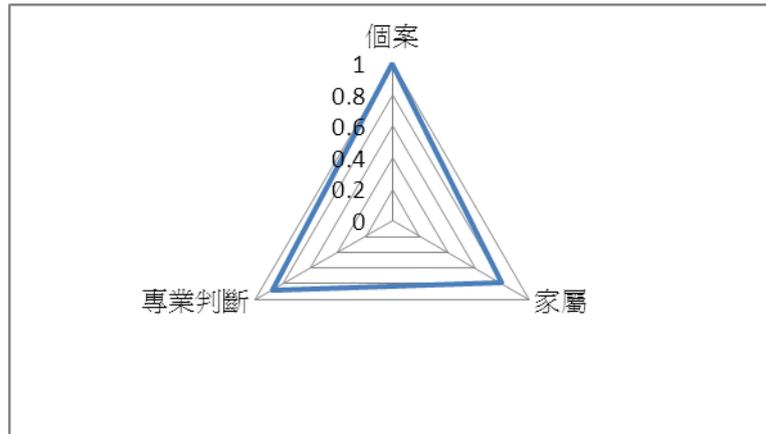


圖 4-2-8 9 月份小儀的轉銜動機分析

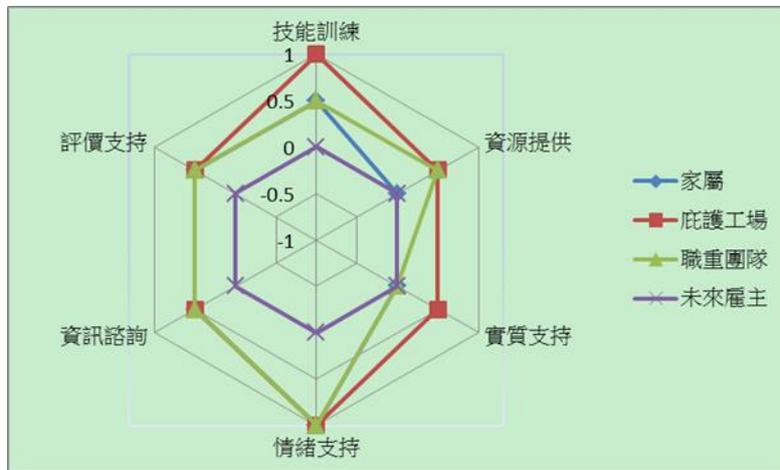


圖 4-2-9 9 月份小儀的支持團隊特性分析

表 4-2-2

小儀的 ITP 計畫一覽表

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
啟動期	1. 體耐力強化：先以延長上班工作 1 小時開始觀察	104.02.13- 104.02.22	庇護性 就服員	技能訓練
	2. 工作技能強化：增進不同技能之操作技巧		庇護性 就服員	技能訓練
	3. 工作應變性提升：能同時間兼顧一項以上之工作任務		庇護性 就服員	技能訓練
	4. 面試技巧提升：提升面試技巧與回應問題能力		庇護性 就服員	技能訓練
等待期	1. 體耐力強化：除固定工時(6 小	104.02.23-	庇護性	技能訓練

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊 特性分析
	時)外，讓庇護員工休息約 5 分鐘後持續延長約 1.5 小時執行交辦工作(含中餐練習)，皆能依循且無不適狀況。	104.05.31	就服員	
	2. 工作技能強化：以轉銜廚房助手為目標，安排執行平時較少接觸之洗、切食材作業，增進前置作業之技巧		庇護性 就服員	技能訓練
	3. 工作應變性提升：安排除原負責區域外，亦需協助其他區域及人員的工作		庇護性 就服員	技能訓練
	4. 人際互動能力提升：能主動說出服務用語，及回應客人問話		庇護性 就服員	技能訓練
	5. 面試技巧提升：開始背誦自我介紹的口語內容、增加雇主提問的題庫，讓個案練習背誦。		庇護性 就服員	技能訓練
	6. 一般職場參觀：參觀體驗餐飲內場相關工作內容並討論交通問題。		庇護性 職管員	資源提供
	7. 中餐丙級訓練：由就服員協助練習中餐考題，於 4/26 進行即測即評(學科)，考試結果為 26 分。因識字能力較不佳，故於即測即評使用電腦作答時，花費過久時間而來不及做完題目，以致分數偏低。評估是否報考下一梯次之學科測驗。		庇護性 就服員	技能訓練
服務期	1. 人際互動能力提升：於庇護員工上班前，先預告當日餐期會安排其至外場協助收送餐，觀察其能持續依循服務流程操作及說出指定用語，且過程皆能保持主動，不需給予提醒。	104.06.01- 104.09.30	庇護性 就服員	技能訓練
	2. 工作技能強化：工作技能強化：經內部討論，考量清洗/切製實為一般職場廚房助手		庇護性 就服員	技能訓練

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
	基本功，故請工作人員協助，將原先由工作人員處理之食材改由庇護員工負責，個案也持續訓練中。			
	3. 面試技巧提升：演練自我介紹及面試常問問題。		庇護性就服員	技能訓練
	4. 職場媒合：提供合適工作試做、工作機會媒合、陪同面試及現場輔導。		支持性就服員	資源提供
	5. 技能強化：密集強化工作職場的工作技巧和速度。		支持性就服員	技能訓練

四、庇護工場與轉銜職場的對照分析

將小儀的庇護工場與轉銜職場做對照，依職務要求、工作技能、人際互動、人事架構與備註內容說明如表 4-2-3。

表 4-2-3

小儀的庇護工場與欲轉銜職場的對照分析

	庇護工場	轉銜職場
職務要求	在庇護工場的工作內容包含後場食材處理、操作烤爐製作烤物、蒸煮物製作等三大項，目前小儀工作產能有達一般性就業者 60%，品質有 90% 以上之表現，且工作行為表現良好，可以符合職場要求。合適的社交行為仍需要強化。	要進行不同面膜產品的標籤黏貼、數量的點數，並進行裝箱的包裝工作。
工作技能	工作速度達一般性就業者 60%，品質達一般性就業者 90% 以上，並能獨立完成職務內容。	對於新進人員的要求，工作速度與品質需達一般性就業者 80% 以上，並能獨立完成職務內容。
人際互動	目前與庇護同事有良好互動，但對於新的人際關係的建立緩慢，要達到一定的熟識程度才	可以和同組生產線的工作同事進行基本的人際互動。

	庇護工場	轉銜職場
	會有較佳的互動。	
人事架構	庇護工場職管員與就服員為主要支持者	現場的支持以生產線上的組長為主，同事會看狀況給予新進人員相關協助，包含工作職務的流程和包裝的步驟。
職場情境	雖然是對外開放的餐廳經營模式，但小儀工作屬於餐飲內場為主，工作夥伴多屬於庇護員工，另有店長和庇護工場的專業人員，職場情境除用餐時間工作較為忙碌緊湊外，其餘時間大致較無壓力，可以感受到較多的支持。	以面膜的包裝生產線的工作內容為主，同事間會維持基本的人際互動，公司對於身障的新進員工並無給予太多壓力，並可以配合就服員的協助，提供職務再設計的協助。

五、反思

參與行動研究的中心同仁對小儀接受轉銜服務的省思如下。

轉銜啟動期

小儀的庇護職場屬於大型的非營利社會福利組織，對於庇護員工能力的評估機制尚算健全，也支持庇護轉銜的服務理念。當內部評估發現小儀的能力到達一定標準之後，經確認個案及家長之意願，即啟動轉銜。此過程符合本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』中關於轉銜啟動的內容。轉銜啟動期的檢核要素包含：(1)由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力；(2)個案有意願；以及(3)檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分；小儀皆有符合。小儀在轉銜啟動期的主要支持團隊是庇護性就服員，在此階段的工作內容包括：(1)確認小儀的工作技能、軟技能和工作行為態度等有達到轉銜標準；(2)確認小儀與家長有轉銜的意願；以及(3)啟動轉銜輔導。與本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』所描述的的階段角色功能內容是相符合的。

轉銜等待期

小儀的轉銜係由庇護工場就服員與庇護工場職管員討論後啟動轉銜機制。庇護工場職管員負責連結資源及與案家溝通，而就服員及服務團隊針對小儀能力尚不足之處，採用有系統的方式來提升能力，效果也相當明顯。參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期的要素包含：

- (1) 由職管員召開轉銜會議，確認團隊角色與功能；
- (2) 由庇護性就服員協助強化個案的工作技能；
- (3) 由家長協助強化個案的工作技能；
- 以及 (4) 期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的 60% 以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90% 以上。而檢視本階段的各要素後發現，因為高雄市屬於雙軌制的方式，並沒有透過政府的職管窗口的職管員召開轉銜會議，而是以單位內部類似角色功能的職管員來參與討論並啟動轉銜服務；而第 2、3、4 項庇護單位和家長多可以依手冊建議來提供個案相關支持。

轉銜服務期

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜服務期中檢核要素包含：(1) 由支持性就服員協助開發適性職場、提供職場體驗機會、協助個案職場適應；和 (2) 由庇護性就服員和家長協助提供個案情緒支持。以小儀來說，因為庇護工場內有庇護性職管員，並無透過縣市政府職管窗口的協助，由單位內部轉介給支持性就服員，所以在轉銜等待期時，就有先提供職場體驗服務。而其他兩項目的服務內容都有吻合輔導手冊的建議。

過程的省思

整個過程中會發現庇護單位是否有心要推動個案轉銜是一個很重要的關鍵因素，因為轉銜很難單就個案及家長的決心與努力，若沒有庇護單位的協助與配合是很難成功的。這次與喜憨兒庇護單位合作的過程中發現，因為該單位本身有完整的職業重建服務體系，加上高雄的就業服務體系允許單雙軌的運作方式，讓本次的轉銜服務歷程都在同一個單位內完成。好處是轉銜個案不用再重新適應不同服務單位的專業人員，對於需要較長適應期的心智障礙個案可以縮短與專業人

員的磨合期，支持性就服員也可以提早入場了解欲轉銜個案的能力與表現。顯示大型的社會福利組織可以建立一套庇護員工轉銜一般職場的標準化服務流程，以有效整合機構內外部的資源。

案例 3、想有自己一片天的小蘭

一、個案概述

小蘭是某咖啡屋的庇護性員工，是領有慢性精神障礙輕度手冊的 37 歲女性個案，醫學診斷是思覺失調症。身材中等偏胖，大學幼保科畢業後曾做過短期保育員、保險業務等工作，時間皆不超過半年，都因為自認壓力過大或是未達業績而離職。98 年曾至該咖啡屋庇護工場工作一年，因欲轉銜至一般職場而離職，但又因工作狀況不穩定，於 100 年再次回到庇護工場工作至今。

小蘭在庇護工場的主要工作內容包含前場吧台的輕食製作(含飲料、土司)、收銀等工作；後場餅乾製作、便當菜製作等廚房助手工作；以及推餐車外賣工作等三大項。工作產能有達一般性就業者 60%，品質的部分則約只有 70%。基本上個性熱情，與人的互動大致合宜，不過對於挫折忍受度偏低，對於壓力情境會容易有情緒性的行為。目前個案工作行為大致表現良好，可以符合職場要求。

小蘭想到一般職場就業的動機強烈，會主動尋求各種工作機會，期待轉銜至一般職場可以有更多收入，拿錢給媽媽和買自己喜歡的東西。對於一般職場工作的期待不高，有關包裝、餐飲外場、內場洗碗、內場廚助及室內清潔等工作都覺得可以接受。但對於一般職場要求的現實感仍不足，會對工作內容過於簡化。小蘭與案母及案二姐同住，此二位是主要影響小蘭的家屬，但或許是因為誤解或是過去失敗經驗，導致此二人對於小蘭的轉銜並不支持，反而變成牽制的力量。

二、個案的特性向度分析及個案 ITP 需求

104 年 2 月由庇護工場專業團隊進行「適合轉銜至一般職場的庇護性員工」檢核表的項度評估，發現小蘭在工作技能、軟性技能及行為態度等三個向度的指標分別有 82%、78.5%和 86%的指標達到正向得分，且確認小蘭有轉銜的意願後，

正式啟動轉銜機制。

於 104 年 2 月 6 日召開小蘭的個別化轉銜服務計畫 (ITP) 第 1 次會議，並進行影響轉銜的相關因素第 1 次調查。發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小蘭的得分為 11 分 (滿分為 18 分)，得分比重 0.61。在家屬的轉銜準備度自評方面，小蘭媽媽的得分為 7 分 (滿分為 24 分)，得分比重 0.29。庇護性就服員評量小蘭的轉銜準備度，發現其工作技能 (1-4 題)、軟性技能 (5-12 題)、行為態度 (13-19 題)、和轉銜動機 (20-21 題) 等四部分的得分比重分別為 0.75、0.81、0.89 和 1。整體而言，轉銜準備度屬於中上狀態 (圖 4-3-1)。在轉銜動機方面 (最高動機是 1，最低是 0)，分別為個案 0.61、家長 0.29 及庇護工場專業人員 1.0，明顯可以看出家長的擔心和疑慮，也和專業人員的判斷有極大的落差 (圖 4-3-2)。

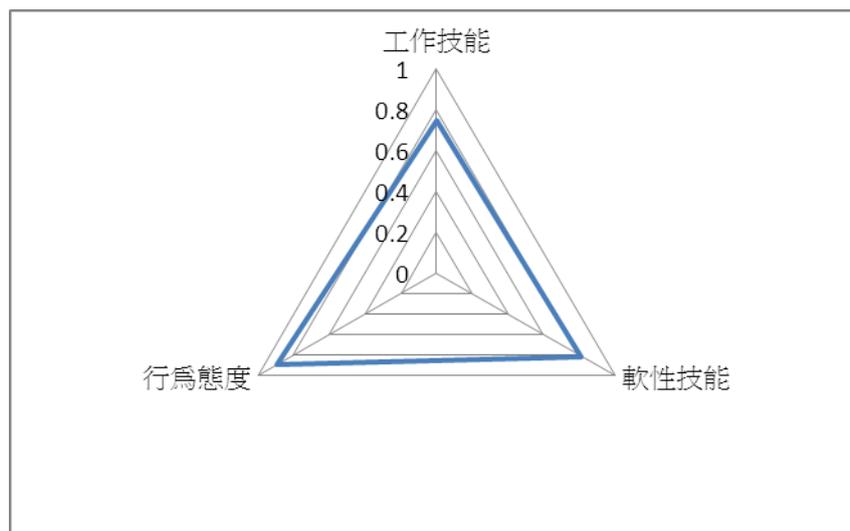


圖 4-3-1 2 月份小蘭的轉銜準備度分析

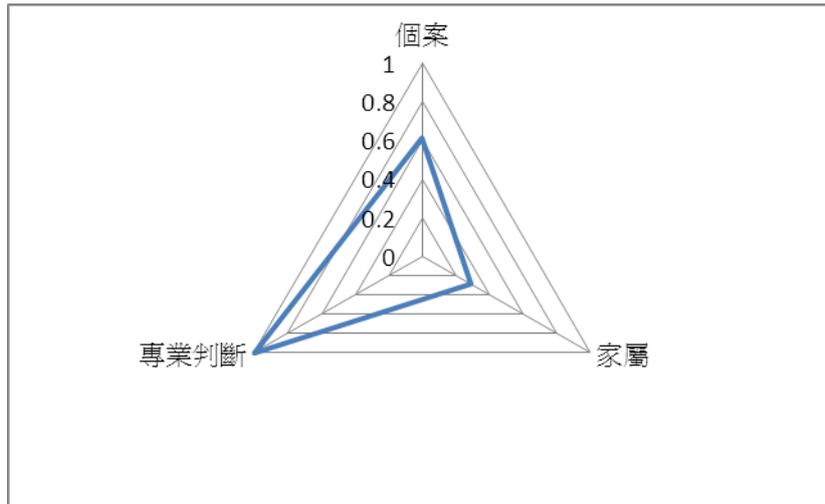


圖 4-3-2 2 月份小蘭的轉銜動機分析

自 2 月份開始進行行動研究，與庇護性就服員及小蘭根據其目前的狀態共同擬定 ITP 以強化小蘭的轉銜準備度。轉銜的目標職場鎖定在廚房助手，初步討論 ITP 的方向聚焦在工作體耐力的強化及工作品質提升，並請庇護工場就服員擔任主要的支持者。另案家屬對於轉銜的方案還是很有疑慮，所以和案家屬的溝通也列為 ITP 目標之一。後續預計每個月檢視一次，並視狀況調整計畫內容。

三、後續服務進展

服務團隊根據小蘭的工作狀態及工作能力擬定 ITP 計畫（表 4-3-1），並隨著進程每月調整其工作能力強化的內容（表 4-3-2）。2 至 9 月的行動研究歷程敘述如下。

表 4-3-1

小蘭的 ITP 計畫表項目

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
啟動期	1. 加強工作體耐力 2. 提升整體體耐力 3. 提升工作品質穩定度	104.02.09- 104.02.28	庇護性就服員
等待期	1. 檢視工作品質（新增） 2. 聯繫家屬（新增）	104.03.01- 104.05.31	庇護性就服員

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
	3. 調換新工作任務 (新增) 4. 職務執行時的問題處理 (新增) 5. 認識職缺內容 (新增) 6. 增強情緒抗壓性 (新增) 7. 改善個案基礎清潔能力 (新增)		
服務期	1. 協助職場體驗 (新增) 2. 持續強化轉銜動機 (新增)	104.06.01 104.09.30	庇護性就服員 支持性就服員 職管員

經過一個月的訓練，104年3月時小蘭的工作時間可以由原本的每天5.5小時，慢慢增加至一週約3次、每次2小時的加班；小蘭尚可保持工作速度。並透過外賣餐盒的機會，讓小蘭每天步行由10,000步增加至15,000步。也設計自我檢視的檢核表讓小蘭來確認自己的工作品質。另單位有新店面要開幕，故調整小蘭的工作任務，開始練習輕食的製作。小蘭表示雖然疲累但還可以接受。

到4月份的時候，仍持續強化小蘭的工作品質，過去外賣金額填寫錯誤的情況也減少，並教導小蘭正確的問題處理方式，而不是以負向情緒來發洩。在服務過程中也發現家屬對於服務方案並不瞭解，因為過去失敗的經驗，對於個案到外面工作懷著負向的想法；因此團隊一直積極聯繫家屬希望可以面對面溝通，但家屬意願偏低。此外、服務團隊希望小蘭可以有職場觀摩的機會，但因為該庇護工場沒有人力和資源來做相關服務，故決定要聯繫市府勞工局的職管員加入服務團隊，以連結相關資源。

依據2-4月支持團隊對於小蘭轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，將其分成6個向度：(1) 技能訓練：提供工作技能、軟性技能和行為態度等的相關訓練；(2) 資源提供：提供職場見習、實習、面試等獲得工作有關的機會，或輔導諮商、職前準備、支持性就業等與職場適應有關的服務；(3) 實質支持：包含給予實質物質（如金錢、物資）幫助，和提供直接的幫助行為（如協助行動、代理行動等）；(4) 情緒支持：給予情緒上的關懷，包括同理、關心等；(5) 資訊諮

詢：予以訊息性的提供或回饋，包括資訊、指導或建議等；和（6）評價支持：提供與評價相關的回饋，包括肯定、正向的社會比較。圖 4-3-3 是 2~4 月時小蘭的支持團隊特性分析。

而支持團隊組成方面，因該庇護工場是醫院附屬的庇護工場，所以一開始只有配置一位庇護性就服員（後續因為安置人數有擴編才又增加一位），而家屬中案母為主要支持者，案姊的意見也有關鍵的影響力，但他們都擔心小蘭如果出去外面會適應不良的情況，所以並不支持轉銜的方案。庇護工場就服員對於小蘭的轉銜抱著正向肯定的態度，對於提升準備度的服務亦積極提供，包括技能訓練、情緒支持、資訊諮詢和評價支持等。

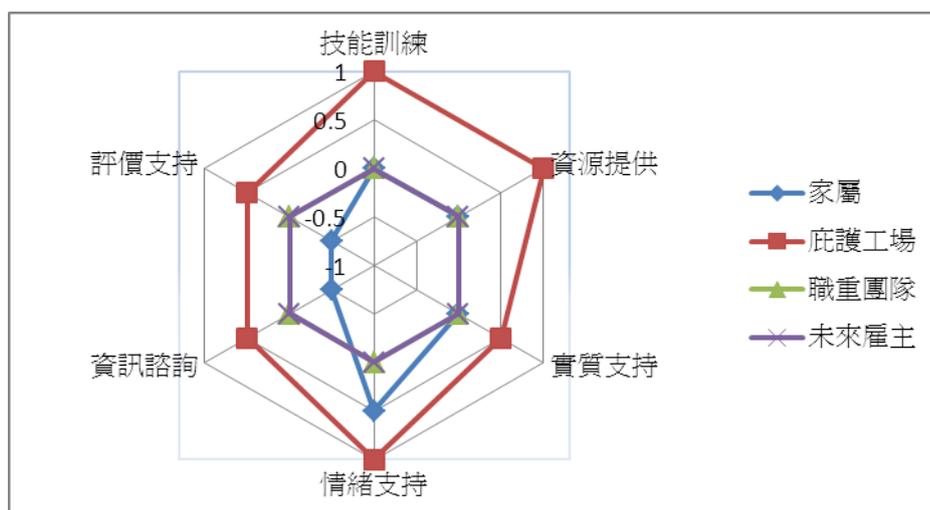


圖 4-3-3 2~4 月小蘭的支持團隊特性分析

到了第 4 次會議時（104/05/08），職管員正式加入支持團隊，並連同庇護性就服員和資源中心代表一同和家長晤談，溝通轉銜服務流程和機制。在確保小蘭目前服務不會中斷的情況下，案母初步同意可以啟動個案的轉銜服務。104 年 5 月底由職管員正式開案，並轉介給支持性就服員，採逐步工作體驗的方式讓個案去一般職場試做。根據本行動研究的定義，小蘭正式進入轉銜服務期。

經過 3 個月的訓練，104 年 5 月再次進行影響轉銜的相關因素第 2 次調查。發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小蘭的得分為 4 分（滿分為 18 分），得分比重 0.22。在家屬的轉銜準備度自評方面，小蘭媽媽的得分為 4 分（滿分為 24 分），得分比重 0.16。在職重團隊（加入職管員與支持性就服員）的共識程度方面，發現其工作技能為 0.56、軟性技能為 0.71、行為態度為 0.66；可能與實際職場相較之下，專業團隊在技能面給了比之前更低的分數（圖 4-3-4）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），則分別為個案 0.22、家長 0.16，團隊人員 0.58（圖 4-3-5）。相較 2 月時的調查，個案的動機明顯下降，媽媽的部分雖然初步同意小蘭可嘗試轉銜至一般職場，但問卷調查可以窺見其固著的負面想法。進一步了解，可能與小蘭在此時抽到彩券的販售資格，媽媽也希望個案去賣彩券有關。

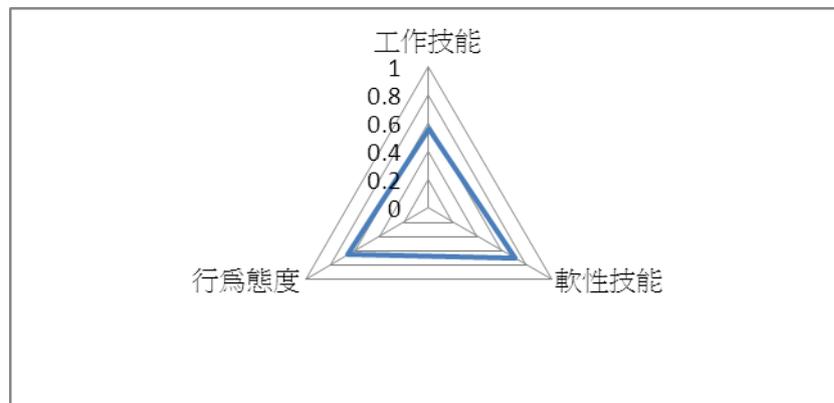


圖 4-3-4 5 月份小蘭的轉銜準備度分析

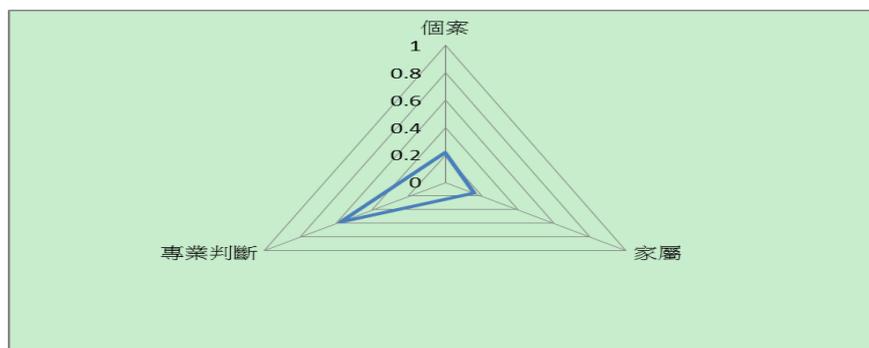


圖 4-3-5 5 月份小蘭的轉銜動機分析

而支持團隊組成方面，於5月起加入職管員和就服員，新增了職重團隊角色，與庇護工場就服員工同分擔在小蘭轉銜過程中的各項支持。而經過溝通後，家屬對於業主轉銜的方案有較為放心，但仍是抱持負向態度，擔心個案外出工作會在受騙，壓力過大情緒不佳等情況。整體服務團隊的特性如圖 4-3-6。

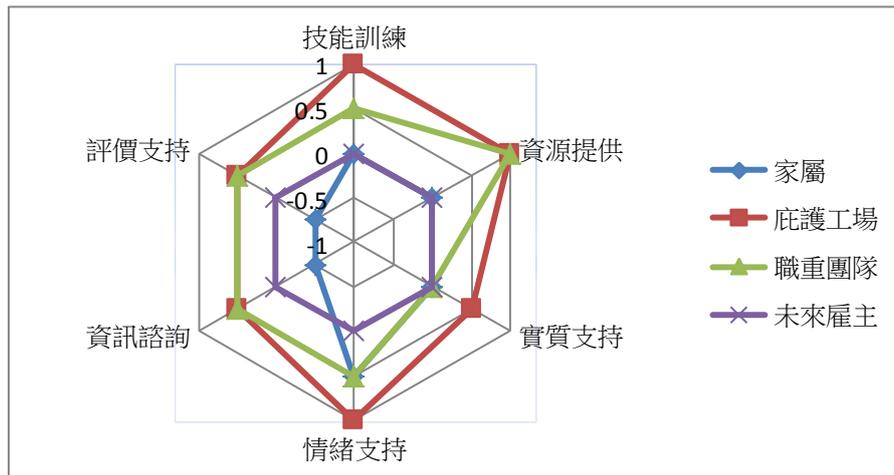


圖 4-3-6 5 月份小蘭的支持團隊特性分析

104 年 6 月支持性就服員首次帶個案進行一般職場（生機飲食）試做體驗。個案工作速度約只有現場工作人員的一半，經提醒雖可以提升速度，但很快又會慢下來。經瞭解小蘭那陣子的狀況不佳，連在庇護工場的表現都較之前不穩定，故團隊成員討論後暫緩職場體驗的安排，等小蘭狀況改善後再持續提供服務。

7 月份時小蘭在友人的介紹下，假日時到佛陀紀念館的飲料販售部後場擔任志工，有提供便當，事情忙完後還可以去參觀展覽和聽師父講道。小蘭覺得這樣的假日生活很充實，也不會有太多的物欲要去買東西。第 7 次會議時(104/08/19) 團隊再次詢問小蘭的轉銜意願，小蘭表示滿意現在的生活方式，加上他的金錢慾望降低，所以希望留在庇護工場就好。經過討論後，團隊原則上尊重小蘭的想法，並將轉銜至一般職場和留在庇護工場的優劣分析給小蘭知道，此時支持性就服員也安排第二次的職場體驗，希望讓小蘭再次體驗一般職場後再決定是否終止轉銜

服務。第二次職場體驗的工作是便當包裝，小蘭的表現比第一次時好，但速度約只有職場員工的 6-7 成。

第 8 次會議時（104/09/09）團隊成員再次確認小蘭的意願，確認小蘭現階段只要想要留在庇護工場後，便決定職管員和支持性就服員進行結案。並告知如果未來小蘭還有轉銜的意願，可再提出轉銜服務申請；小蘭也當場表明到年底之前都不會有想要轉銜的想法，團隊也表示尊重。

104 年 9 月再次進行轉銜的相關因素第 3 次調查，發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小蘭的得分為 0 分（滿分為 18 分），得分比重為 0。在家屬的轉銜準備度自評方面，小蘭的媽媽得分為 6 分（滿分為 24 分），得分比重 0.25。在職重專業團隊對小蘭轉銜準備度的共識程度方面（填表者有職管員、庇護性就服員、支持性就服員三位），平均在工作技能為 0.48、軟性技能為 0.76、行為態度為 0.69（圖 4-3-7）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為個案 0.0、家屬 0.25 及專業人員 0.29（圖 4-3-8）。發現經過半年多的轉銜計畫執行，小蘭初期在工作技能、軟性技能和行為態度有些許進步，但到一般職場體驗後發現工作速度仍有落差，且未獲重要他人的正向支持後，慢慢地轉銜動機明顯下降，對於自己的自我效能評價由中等降為零分。

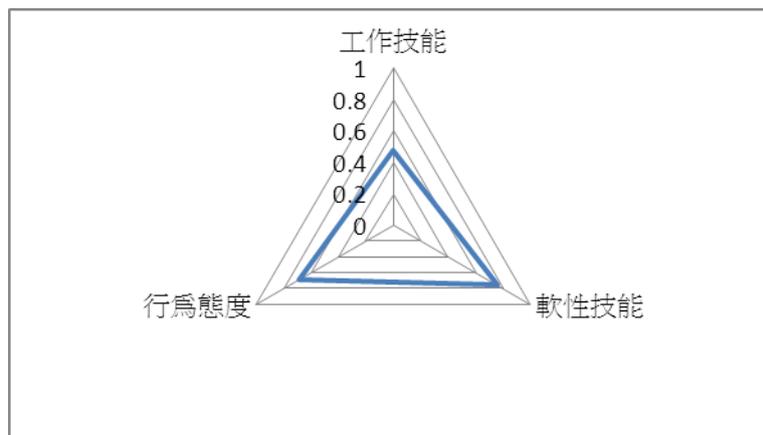


圖 4-3-7 9 月份小蘭的轉銜準備度分析

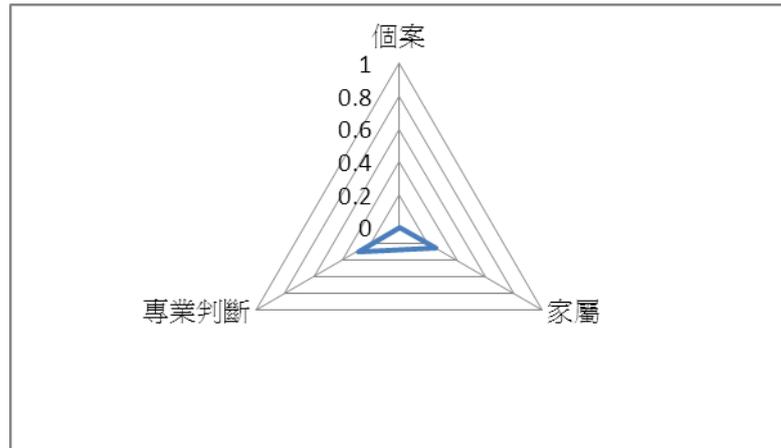


圖 4-3-8 9 月份小蘭的轉銜動機分析

在這個階段，小蘭由職管員開案，提供資源連結（支持性就服/職場體驗）及資訊諮詢。庇護工場持續提供個案轉銜所需各項支持，包括技能訓練、協助排班以利請假進行職場體驗、遇挫折時的因應方式教導與情緒支持等。家屬對於案主的轉銜還是會感到疑慮，但可以提供情緒支持。支持團隊特性分析如圖 4-3-9。

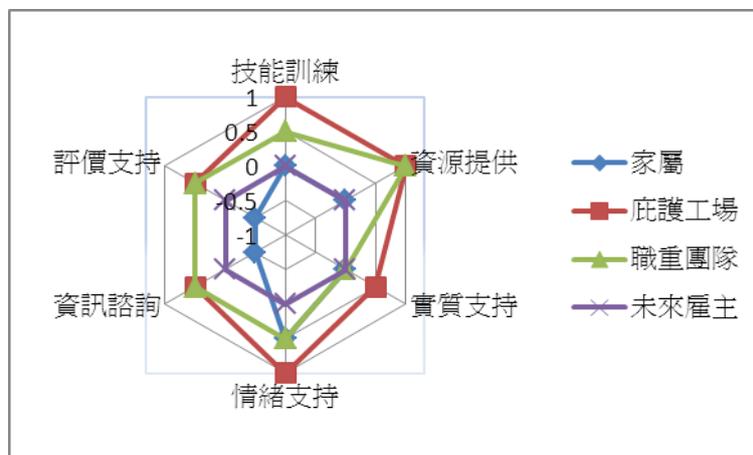


圖 4-7-9 9 月份小蘭的支持團隊特性分析

表 4-3-2

小蘭的 ITP 計畫執行進度一覽表

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊 特性分析
啟動期	1.加強工作體耐力：先以延長工作 1 小時，以加強工作體耐力的訓練計畫。	104.02.09- 104.02.28	庇護性 就服員	技能訓練
	2.提升整體體耐力：每日步行步數從 10,000 步逐漸提升 15,000 步，以訓練整體體耐力。		庇護性 就服員	技能訓練
	3.提升工作品質穩定度：利用自我檢核表來確認自己的工作品質。		庇護性 就服員	技能訓練
等待期	1.強化工作品質：強化金錢找贖的正確性。	104.03.01- 104.05.30	庇護性 就服員	技能訓練
	2.與案家的訊息溝通：讓家屬了解整個轉銜計畫的執行方式與規劃方向，並邀請家屬出席討論。		庇護性 就服員	資源提供
	3.新工作任務學習：目前工作內容改為內場：食品製作。		庇護性 就服員	技能訓練
	4.職務執行時的問題處理：讓個案練習與同事溝通，面對、處理問題，減少在職場中以哭來做為處理方式。	庇護性 就服員	技能訓練	
	5.認識職缺內容：讓個案了解求職刊登中的資訊與工作內容是否適合自己。	庇護性 就服員	資源提供	
	6.增強情緒抗壓性：協助個案處理自我情緒，避免一遇挫折便哭泣。	庇護性 就服員	情緒支持	
	7.改善個案基礎清潔能力：透過動作示範與重複練習，協助強化清潔技能。	庇護性 就服員	技能訓練	
	8.協助資源連結	職管員	資源提供	
服務期	1.協助職場體驗：協助尋找合適職場讓個案做職場體驗。	104.06.01- 104.09.30	支持性 就服員	資源提供
	2.持續強化轉銜動機：進行職涯諮商，強化案主轉銜動機。		職管員	資源提供
	3.轉銜優劣原因分析：		職管員 庇護性	資訊諮詢 評價支持

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊 特性分析
			就服員	

四、反思

參與行動研究的中心同仁對小蘭接受轉銜服務的省思如下。

轉銜啟動期

參照『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜啟動期中檢核要素包含：(1) 由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力；(2) 個案有意願；以及(3) 檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分。小蘭在本階段要素檢核中皆符合。在轉銜啟動期主要的支持者是庇護就服員，並有執行輔導手冊所列的角色功能：(1) 確認員工的工作技能、軟技能和工作行為態度等有達到轉銜標準；(2) 確認員工與家長有轉銜的意願；和(3) 啟動轉銜輔導。在此過程中案家因為對於過往就業失敗的疑慮，並不贊成轉銜服務；服務團隊也花了時間來和家屬溝通服務方式與流程。

轉銜等待期

小蘭的轉銜係由庇護工場就服員與資源中心代表討論後啟動轉銜機制。庇護工場就服員負責小蘭的準備度提升及與案家溝通，但效果卻不穩定，這部分可能和慢性精神障礙的特性有關係，容易受當下的情境因子影響而難以在短期內看到成效。參照『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期的檢核要素包含：(1) 由職管員召開轉銜會議，確認團隊角色與功能；(2) 由庇護性就服員協助強化個案的工作技能；(3) 由家長協助強化個案的工作技能；以及(4) 期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的60%以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的90%以上。檢視本階段的各要素，發現家長雖然可以給予個案情緒支持，但因為負向態度，

反而影響小蘭的轉銜意願。職管員在此時期的角色功能由資源中心代表取代，且個案的能力提升未達建議標準，其他大致符合轉銜要素。

轉銜服務期

小蘭明顯是在一般職場體驗時無法適應，導致轉銜動機退縮，再加上生活上有了另外選項（志工、宗教），因此決定終止轉銜服務。參照『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜服務期的檢核要素包含：（1）由支持性就服員協助開發適性職場、提供職場體驗機會、協助個案職場適應；和（2）由庇護性就服員和家長協助提供個案情緒支持。就檢核要素與支持團隊的角色功能而言，除了家屬外，其餘大致符合。此外，由於小蘭所屬機構為小型的醫院附設庇護工場，內部並無充足的人力與機制來提供轉銜服務，單靠機構的力量是很困難的。而連結職重窗口後，在多重專業人員同時開案服務的狀態下，會面臨現今制度所不允許的資源重複情形，需要於體制流程再做調整。

過程的省思

在和湖畔咖啡庇護工場的合作過程發現，對於一個小型的庇護工場來說要推動庇護個案轉銜一般職場是很不容易的事情。因為單位的人力資源有限，在面對庇護工場的營運成本管控和個案的日常輔導外，很難有額外的時間提供欲轉銜個案個別的就業準備度訓練。所以如何盡早聯繫相關職重專業人員組成團隊，藉由團隊的力量來協助個案轉銜就變得很重要。而團隊組成的關鍵在於庇護工場就服員能夠精準判斷個案的可以進入一般職場就業的潛能，不然後續進場來協助的職管員和支持性就服員就會覺得很困擾。本次的服務過程職管員的加入時間較晚，早期主要由資源中心人員擔任整合者的角色來協調各方資源。若能及早延攬職管員來擔任此角色，是促使整個轉銜服務順利的關鍵。綜上所述，對於小型庇護單位而言，庇護性就服員和職管員的能力和角色都是協助庇護員工成功轉銜的重要因素，因此後續如何透過教育訓練來強化此二類專業人員的專業知能是很重要的。

案例 4、想多賺點錢的小惠

一、個案概述

小惠是一位輕度智能障礙的 24 歲女性。高職畢業後曾接受支持性就業服務，擔任大樓清潔員的工作，工作約 6 個月之後即與職場人員互動適應不良而離職。之後接受環境清潔的職業訓練，由於結訓後 3 個月未能順利就業，由職管員開案服務。當時職管員評估小惠對於環境適應與人際互動需要較高的支持，工作速度一般，加上庇護工場尚有缺額，經職管員與家長、小惠溝通確認之後，經職評通過入場評估，於 102 年 7 月進入庇護工場成為庇護員工。

小惠目前為蛋捲場的工作人員，工作內容包含：秤重、切割、包裝、工具清潔、環境清潔等。小惠在工作技能部分，工作產能約達一般性就業者 60%，品質則約有 70%，仍待加強細節檢視。可獨立完成交辦的工作，但若催促其工作速度，則品質會下降。軟性技能部分，面對陌生人與環境容易感到緊張而冒汗，且較無法主動反應問題，熟識之後可改善。行為與態度部分，一般工作行為表現良好，具工作責任心、出席規律，可以符合職場要求；但在趕工期較易有情緒表現，承受壓力相對較低。

小惠因過去曾有一般職場的就業經驗，雖然在庇護工場有較多同伴，但她仍認為至一般職場可獲取較高的薪資，因此具有轉銜動機，且案母也支持小惠未來可至一般職場工作。因此在庇護工場評估小惠達到轉銜標準，再次確認雙方意願後，決定進行轉銜服務並預計媒合餐飲類的內場助理、清潔工作。

二、個案的特性向度分析

104 年 2 月底護工場就服員進行「適合轉銜至一般職場的庇護性員工」檢核表的項度評估，發現小惠在工作技能、軟性技能及行為態度等三個項度的指標分別有 50%、100%和 100%的指標達到正向得分，正式啟動轉銜機制。於 104 年 2 月 25 日召開小惠的個別化轉銜服務計畫（ITP）第一次會議，並進行影響轉銜的相關因素第 1 次調查，發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小惠的得分為

13分（滿分為18分），得分比重0.72。在家屬的轉銜準備度自評方面，案母的得分為17分（滿分為24分），得分比重0.71。在職重團隊的共識程度方面，再分為工作技能（1-4題）、軟性技能（5-12題）、行為態度（13-19題）、和轉銜動機（20-21題）等四部分，依得分比重進行分析。發現在此四向度，庇護工場就服員給予0.63、0.84、0.82、1的評分；庇護工場職管員給予0.5、0.75、0.71、1的評分。由於尚未確認轉銜職場，故雇主同事對庇護員工的接納度並未進行調查。

彙整上述資料，在專業團隊對小惠轉銜準備度的共識程度方面（最高同意比例是1，最低是0），工作技能為0.57、軟性技能為0.80、行為態度為0.77，表示專業團隊認為小惠的準備度尚可，其中以工作技能較為弱勢（圖4-4-1）。在轉銜動機方面（最高動機是1，最低是0），分別為個案0.72、家長0.71及庇護工場專業人員1.0，表示無論是個案、家屬的自評或是專業團隊的觀察，皆對於轉銜到一般職場抱著正向看法（圖4-4-2）。

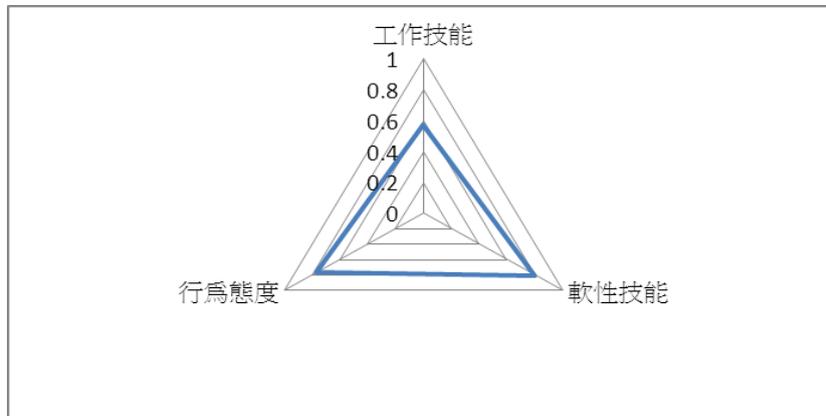


圖 4-4-1 2 月份小惠的轉銜準備度分析

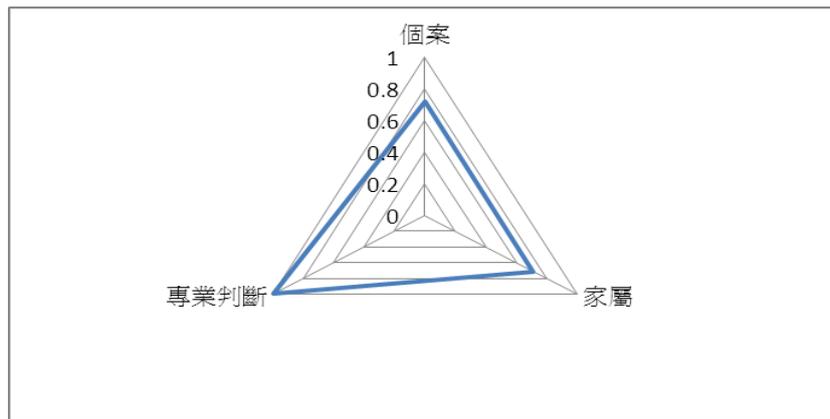


圖 4-4-2 2 月份小惠的轉銜動機分析

藉由專業團隊對小惠轉銜準備度的問卷發現，由於小惠目前的工作內容大約是以半天站姿、半天坐姿進行，體耐力較為不足，尤其到了下午或是趕工期更為明顯，並會有情緒不耐煩的狀況出現。此外，工作技能與一般性就業者相較，速度約達 60%、品質約 70%，仍待加強訓練。因此第 1 次 ITP 會議（104/02/25）決定將增強體耐力、工作技能與品質強化納入計畫項目，將工作時間以每週增加一小時站立工作的方式逐步調整為整日站姿工作，並且調整原先與同儕分工進行室內平面清潔工作為獨立完成清潔工作，以加強練習清潔技能與檢視。而情緒反應則再觀察是否會因體耐力增強而有改善。後續預計每個月檢視一次，並視狀況調整計畫內容。

三、後續服務進展

服務團隊根據小惠目前的工作狀態及工作能力擬定 ITP 計畫（表 4-4-1），並隨著進程調整個案工作能力的強化（表 4-4-2）。2-9 月的行動研究歷程敘述如下。

表 4-4-1

小惠的 ITP 計畫項目

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
啟動期	1.增強體耐力	104.02.25-	庇護性職管員
	2.工作技能強化	104.02.28	庇護性就服員
等待期	1.增強體耐力 2.工作技能強化	104.03.01-	庇護性職管員

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
	3.就業準備度強化(新增)	104.04.30	庇護性就服員
服務期	1. 工作技能訓練與職場適應(新增) 2. 職場適應初期的鼓勵與支持(新增) 3. 轉銜後適應狀況追蹤(新增) 4. 連結就業穩定資源(新增) 5. 職場人際互動加強(新增)	104.05.01- 104.06.30	庇護性職管員 支持性就服員
	1. 轉銜後適應狀況追蹤 2. 連結就業穩定資源(新增) 3. 職場人際互動加強(新增)	104.07.01- 104.09.30	庇護性職管員 支持性就服員

在第 2 次會議中 (104/03/27)，服務團隊表示在過去一個月中小惠能夠配合計畫項目進行，且能主動要求以站姿進行工作，展現其轉銜動機的主動性，已能負荷整日性站姿工作，且情緒反應也有所改善。而清潔工作技能與品質檢視由於正處工場趕工期，即調整為訓練小惠蛋捲機器的擦拭和刷洗，並且在庇護性就服員的指導下漸有提升，因此將持續訓練。但考量其工作內容較屬靜態，因此增加姿勢變換較為頻繁及需負重的工作項目（如清洗機器、用具），以增強其工作力氣負荷可達輕中度。此外，小惠也在放假時每天自主進行散步 30 分鐘。

根據本行動研究的定義，轉銜等待期指的是開始啟動轉銜服務到正式由職重個管員或支持性就服員開案服務的期間此階段的要素是：(A) 由職管員召開轉銜會議，確認團隊角色與功能；和 (B) 由庇護性就服員和家長協助強化個案的工作技能。理想上，期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的 60% 以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90% 以上。於第 2 次 ITP 會議後，小惠順利進入轉銜等待期。

經過 1 個月的訓練與計畫的執行，專業團隊在第 3 次會議中 (104/04/29)，表示小惠在體耐力部分已能負荷輕中度的工作力氣，工作內容除了清洗蛋捲機器及工具之外，亦須搬運蛋捲鐵盤（約 2 公斤）來回走動，以及搬動大型原料桶、廚餘桶約 10 公斤，能維持全日工作。此外，清潔技能的強化與品質檢視，在持續訓練之下已能獨立操作，品質可達 80~90%，惟工作速度大致仍維持一致，速度增加有限。

依據 2-4 月支持團隊對於小惠轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，將其分成 6 個向度：(1) 技能訓練：提供工作技能、軟性技能和行為態度等的相關訓練；(2) 資源提供：提供職場見習、實習、面試等獲得工作有關的機會，或輔導諮商、職前準備、支持性就業等與職場適應有關的服務；(3) 實質支持：包含給予實質物質（如金錢、物資）幫助，和提供直接的幫助行為（如協助行動、代理行動等）；(4) 情緒支持：給予情緒上的關懷，包括同理、關心等；(5) 資訊諮詢：予以訊息性的提供或回饋，包括資訊、指導或建議等；和 (6) 評價支持：提供與評價相關的回饋，包括肯定、正向的社會比較。圖 4-4-3 是 2~4 月時小惠的支持團隊特性分析。

技能訓練由庇護工場的職管員與就服員針對小惠的工作技能進行速度與品質的訓練，並加強體耐力，資源提供部分由庇護單位專業人員與同單位的支持性就業服務員同時開發適性工作機會，並由支持性就服員協助提供面試機會，實質支持則因小惠沒有需求而未提供。支持團隊成員在個案轉銜的歷程皆給予正向情緒的關懷。在資訊諮詢方面，庇護職管員與小惠討論未來工作的想望與仍待加強的地方。而庇護工場專業人員也會適時提供評價支持。

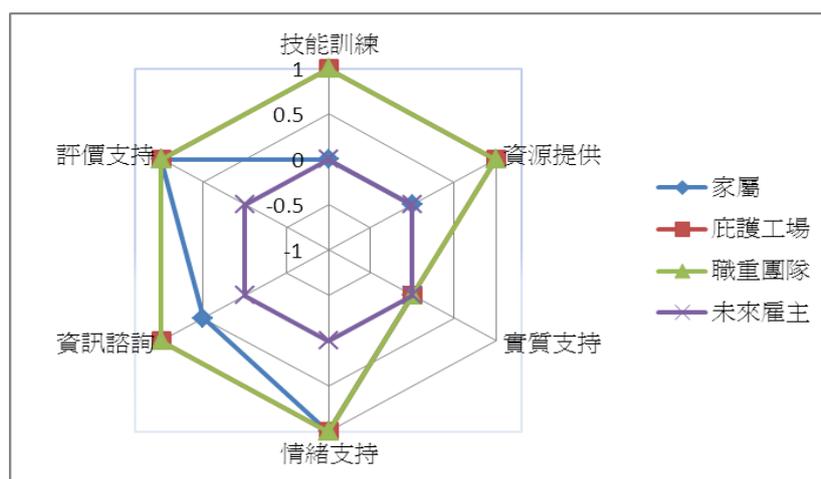


圖 4-4-3 2~4 月份小惠的支持團隊特性分析

根據本行動研究的定義，由於4月下旬庇護工場協助開發了餐飲業的工作機會，正式進入轉銜服務期。在面試之前庇護工場依照慣例協助小惠進行面試訓練並陪同面試，確定錄取後訂於5月4日正式工作。小惠擔任廚房助手，工作內容包含：烤/炸物、擺盤、洗碗等，工作初期以半日班（一天4小時）為原則，待小惠熟悉工作內容後，會再增加工作時間。由小惠先前的訓練來看，體耐力已可符合職場要求，工作技能與品質則還需支持性就服員協助輔導，而小惠自己也會擔心到新職場對同事陌生，需請就服員協助職場適應。此外，因烤物尚需刀切熟食（切片、切段），請家長讓個案在家練習簡單刀工，並於職場初期多給予小惠支持與鼓勵。

在第4次會議時（104/05/29），小惠已至職場工作4週，經由支持性就服員提供密集輔導之後，在工作技能方面小惠已能掌握洗碗、擺盤（8道主食、5~6道單點食物），烤物是否熟成的判斷則約達7成。但工作速度仍是小惠的弱勢，約為一般就業者的50%，因此當菜單若累積到5張以上，則需要搭配一位師傅協助提升工作速度。職場環境是較為友善的，內場師傅及主管對於小惠都相當有耐心，即使小惠工作速度較慢、偶有錯誤，他們都能平心靜氣地指導小惠，也促使小惠職場適應頗為順利，工作完成或遇到問題時都能主動詢問。家長也在初期密集與支持性就服員聯繫，瞭解小惠就業狀況

104年5月再次進行影響轉銜的相關因素第2次調查。發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小惠的得分為16分（滿分為18分），得分比重0.89。在家屬的轉銜準備度自評方面，案母的得分為15分（滿分為24分），得分比重0.63。在職重團隊的共識程度方面，發現在工作技能、軟性技能、行為態度、和轉銜動機等四向度，庇護工場就服員給予0.69、0.78、0.82、1的評分；庇護工場職管員給予0.75、0.88、0.89、1的評分；支持性就服員給予0.63、0.84、0.82、1的評分。雇主同事對庇護員工的接納度方面，副店長的得分為27分（滿分為32分），得分比重0.84。與2月時的調查結果比較發現，專業團隊在三個項目中的共識程度皆有正向的提昇。在轉銜動機顯示小惠的就業動機有提升，但家長仍有

些擔心。

彙整上述資料，在專業團隊對小惠轉銜準備度的共識程度方面，發現其工作技能為 0.69、軟性技能為 0.83 與行為態度為 0.84（圖 4-4-4），表示專業團隊認為小惠的準備度仍有中上水平，且工作技能已有進步。在轉銜動機（最高動機是 1，最低是 0）方面，分別為個案 0.89、家長 0.63 及庇護工場專業人員 1（圖 4-4-5），顯示小惠在 ITP 計畫訓練的期間增加其就業的動機，但家長雖仍期待小惠能到一般職場就業，但還是對其就業能力能否符合職場要求及職場適應有些擔心。

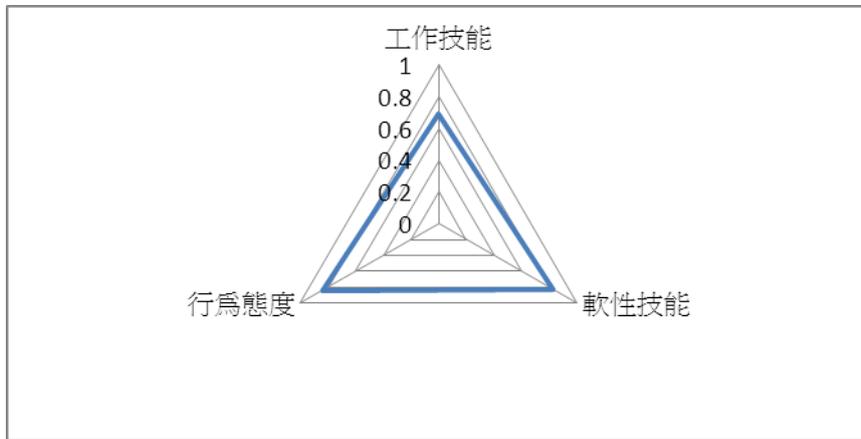


圖 4-4-4 5 月份小惠的轉銜準備度分析

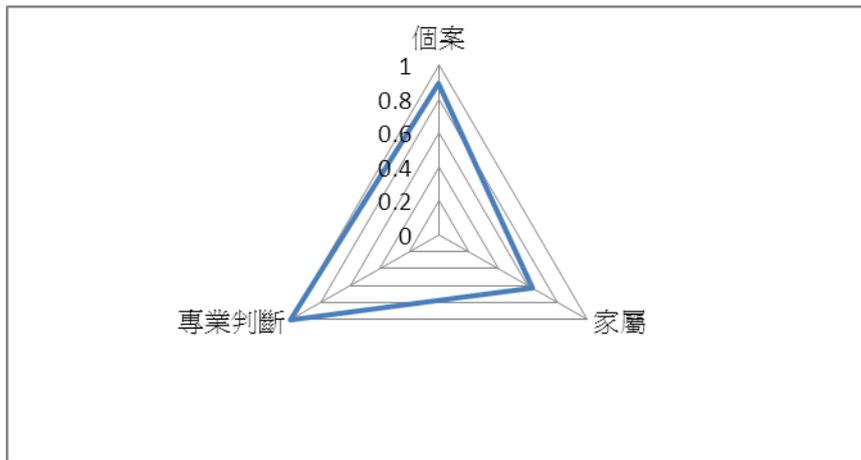


圖 4-4-5 5 月份小惠的轉銜動機分析

依據 5 月時支持團隊對於小惠轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，如圖 4-4-6。由於小惠已在轉銜服務期，技能訓練由支持性就服員及轉銜職場的師傅提供，資源提供由支持性就服員提供支持輔導及職場適應，實質支持則因小惠沒有需求而不需提供，支持團隊成員在小惠轉銜的歷程皆給予正向情緒的關懷，庇護職管員會在小惠休假回工場時提供鼓勵與支持。在資訊諮詢方面，庇護與個案討論期未來工作的想望與仍待加強的地方。而支持性就服員、庇護工場職管員及職場師傅也會適時提供評價支持。

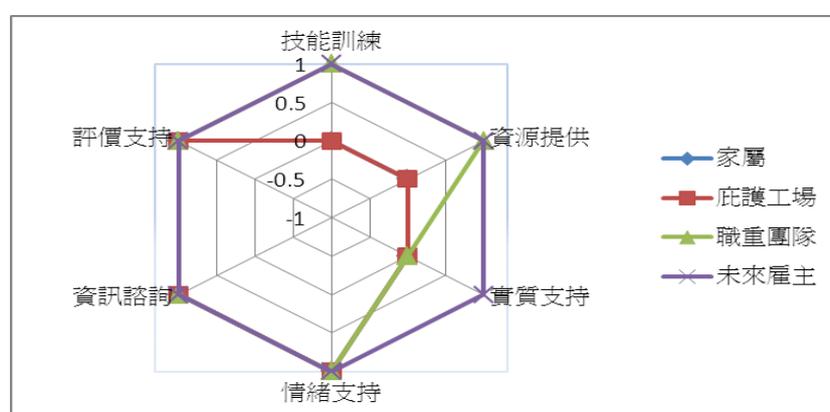


圖 4-4-6 5 月份小惠的支持團隊特性分析

在第 5 次會議 (104/06/30) 時，支持性就服員已結束對小惠的密集輔導，並轉為追蹤輔導，以定期追蹤小惠的就業狀況；若小惠增加新的工作內容時，支持性就服員將會再評估進場輔導的需求。小惠在 6 月份 (工作第 2 個月) 的工作技能表現平穩，且會主動協助工作，獲得現場師傅鼓勵，工作狀況漸入佳境。但小惠反應與同事雖有基本互動，但仍不知道同事的名字，因此就服員協助小惠先從較常排班的同事認識起，並教導小惠與同事打招呼的方式 (名字+稱呼)，以熟悉同事的名字。此外，庇護性職管員考慮到小惠的假日休閒安排，也連結庇護工場資源，讓小惠可以參加庇護工場的相關活動，例如聚餐、員工旅遊等，提供支持與穩定就業。

在第 6 次會議 (104/07/29) 時，小惠對工作流程已相當熟悉，但與職場同事互動較少，且職場師傅也反應有幾次跟小惠交代工作時得不到回應，就服員與小惠討論的同時也告知庇護性職管員，雙方可同時了解小惠的想法與需要的支持。小惠反應在職場較為孤單不敢跟同事講話，因此與小惠討論練習方式及可以聊天的話題，由小惠先擬定想要與同事聊天的話題，並先與就服員練習，於下次會議之前找 2 位職場的同事聊天。此外，店長會定時將班表傳至群組網路 (LINE)，就服員也協助小惠加入群組網站，以利小惠查詢班表。最後，由於店長及副店長陸續離職而更換新店長，因此就服員再至職場協助主管認識小惠。

在第 7 次會議 (104/08/27) 時，原欲與小惠驗收執行狀況，雖然就服員已與小惠練習並記錄在筆記本中，但其表示仍不太敢跟同事講話而未執行，因此在會議中再次與小惠說明練習的意義與重要性，並再次與小惠練習，約定在下次會議之前一定要找 2 位同事練習。此外，由於小惠在暑假的排班時間有減少的狀況，就服員表示店長說明因暑假期間較多工讀生，相對人力較為充足，待暑假結束就可恢復一般時間，就服員 9 月將會注意小惠的班表。最後，預先告知支持團隊及小惠，9 月份將會是最後一次的團隊會議。

在第 8 次會議 (104/09/10) 時，小惠確實有找 2 位同事練習，並且記錄在記事本上，支持團隊給予小惠正向鼓勵，並於會議中向店長瞭解小惠的就業狀況，店長表示除了工作速度較慢、不太說話之外，其工作學習及行為態度都很良好，甚至很多人都不覺得小惠是身心障礙者。在會議中再次給予小惠正向回饋與建議，並告知店長小惠希望能與同事多有互動所做的練習，鼓勵小惠持續進行。最後，就服員與店長再次確認小惠上班時數的安排，店長經向單位人士確認之後，表示將會注意小惠的上班時數須達每月 92 小時。最後，在會議中與支持團隊及小惠說明此次為最後一次的團隊會議，感謝大家的努力，也鼓勵小惠繼續努力。

104 年 9 月進行影響轉銜的相關因素第 3 次調查。發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小惠的得分為 18 分 (滿分為 18 分)，得分比重 1。在家屬的轉銜準備度自評方面，案母的得分為 16 分 (滿分為 24 分)，得分比重 0.67。在職

重團隊的共識程度方面，發現在工作技能、軟性技能、行為態度和轉銜動機等四向度，庇護工場就服員給予 0.75、0.78、0.86、1 的評分；庇護工場職管員給予 0.75、0.68、0.79、1 的評分；支持性就服員給予 0.75、0.78、0.82、1 的評分。雇主同事對庇護員工的接納度方面，副店長的得分為 26 分（滿分為 32 分），得分比重 0.81。與 5 月時的調查結果比較發現，專業團隊在三個項目中的共識程度大致維持一致。在轉銜動機顯示小惠認為自己準備好了，家長則持平。

彙整上述資料，在專業團隊對小惠轉銜準備度的共識程度方面，發現其工作技能為 0.75、軟性技能為 0.75 與行為態度為 0.82（圖 4-4-7），表示專業團隊認為小惠的準備度仍有中上水平，且工作技能已有進步。在轉銜動機（最高動機是 1，最低是 0）方面，分別為個案 1、家長 0.67 及庇護工場專業人員 1（圖 4-4-8），顯示小惠在這段期間增加其就業的動機，家長態度則持平。

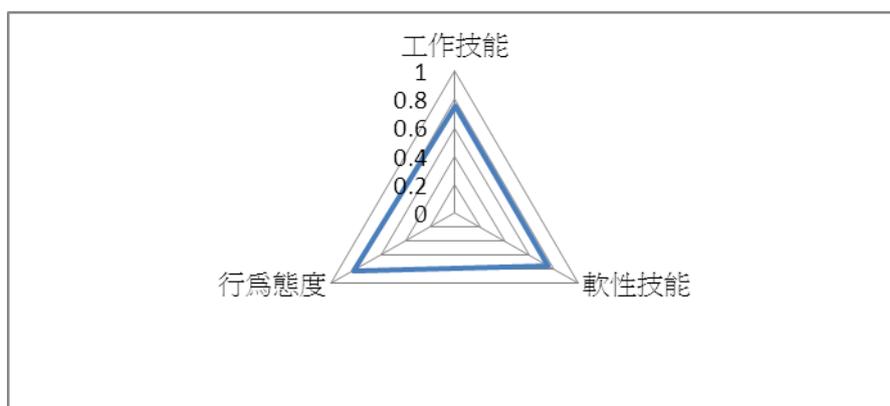


圖 4-4-7 9 月份小惠的轉銜準備度分析

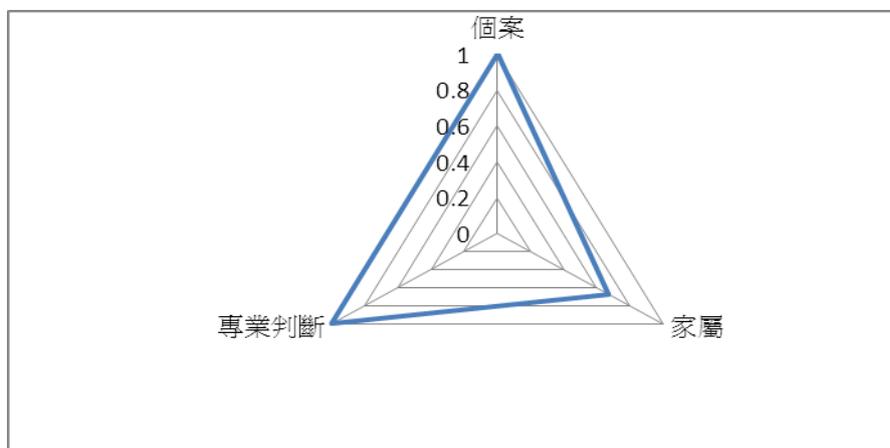


圖 4-4-8 9 月份小惠的轉銜動機分析

依據 9 月時支持團隊對於小惠轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，如圖 4-4-9。由於小惠已在穩定就業 3 個月以上，就服員改為追蹤輔導，技能訓練主要由職場的師傅提供，尚無就服員再進場協助的需求，資源提供由支持性就服員提供職場適應及庇護性職管員聯結原庇護工場的團體活動，實質支持則因小惠沒有需求而不需提供，支持團隊成員在小惠轉銜的歷程皆給予正向情緒的關懷，提供鼓勵與支持。在資訊諮詢方面，就服員與小惠討論就業的狀況並給予回饋。而支持性就服員、庇護工場職管員及職場師傅也會適時提供評價支持。

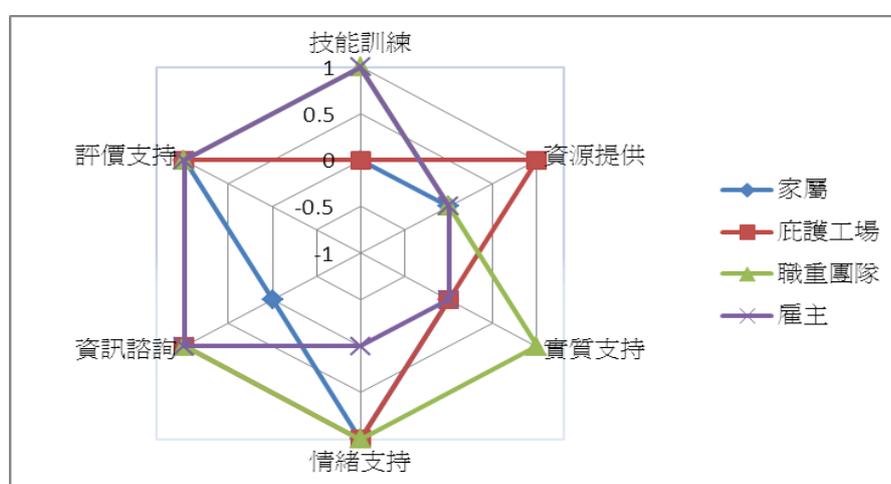


圖 4-4-9 9 月份小惠的支持團隊特性分析

表 4-4-2

個案 ITP 計畫執行進度一覽表

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
啟動期	1.增強體耐力：久站時間每日延長 7 小時以上，以符合一般性職場的工作體耐力。	104.02.25- 104.02.28	庇護性 職管員 庇護性 就服員	技能訓練
	2.工作技能強化：利用每日上午清潔工作時間，劃分一清潔區域，進行清潔訓練，並依狀況給予情境模擬。			技能訓練
等待期	1.增強體耐力：增加體力負荷強度的工作，並在假日至社區公園健走半小時。	104.03.01- 104.04.30	庇護性 職管員 庇護性 就服員	技能訓練
	2.工作技能強化：利用生產線上工作過程，增進個人整體清潔工作技			技能訓練

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
	能。			
	3.就業準備度強化：藉由晤談和討論及模擬面試來增進個人就業準備度。	104.04.23-104.04.30		資源提供
服務期	1.工作技能訓練與職場適應：在家練習簡單刀工、指導工作方法與工具使用技巧及建立工作順序。	104.05.01-104.06.30	支持性 就服員	技能訓練
	2.職場適應初期的鼓勵與支持：協助個案熟悉職場主管與同事，並請案母提供工作初期的鼓勵與支持。		支持性 就服員	情緒支持
	3.轉銜後適應狀況追蹤：至轉銜職場追蹤適應情形並連結就業穩定資源。		庇護性 個管員	資源提供
	1.職場適應：加強與同事的互動，與個案練習如何與同事閒聊，以建立關係。	104.07.01-104.09.30	支持性 就服員	資源提供
	2.轉銜後適應狀況追蹤：庇護性職管持續追蹤個案適應情形。		庇護性 個管員	資源提供
	3.連結就業穩定資源：連結庇護工場的團體活動，協助假日休閒安排。		庇護性 個管員	資源提供

四、庇護工場與欲轉銜職場的說明

小惠在庇護工場與轉銜職場的對照說明如表 4-4-3，於庇護工場主要擔任蛋捲場的作業員，工作內容包含備料、秤重、切割、包裝、清潔等，但在轉銜職種設定之後，則將小惠的工作調整為以站立走動性、工具清潔、環境清潔的內容為主，以增加其體耐力及清潔類的工作技能。對照其目前職場、其能很快適應站立走動性、及洗碗的清潔工作，而在烤/炸物、食物擺盤的工作技能則再由支持性就服員協助訓練。目前工作品質約達 70~80%，工作速度則約 50%，當用餐尖峰時刻會再搭配現場師傅一同工作。由於小惠是內場助手，互動對象較為固定，且互動方式也較為接納柔和，降低了小惠對陌生情境適應的擔憂。

表 4-4-3

小惠的庇護工場與欲轉銜職場對照說明

	庇護工場	轉銜職場
職務要求	蛋捲場（含秤重、切割、包裝、機器及工具清潔、環境清潔）的技能。	廚房助理（含烤/炸物、食物擺盤、洗碗）。
工作技能	個案原本在蛋捲場的工作內容是由庇護員工輪流分配，但在設定了欲轉銜職種之後，將個案的清潔類工作比例增加，以加強練習清潔工作的技能與品質。工作速度達一般性就業者 60%，品質達一般性就業者 90% 以上，並能獨立完成職務內容。	在庇護工場所加強的清潔工作確實對個案在職場上有幫助。而烤物及擺盤則透過支持性就服協助訓練。 目前工作品質約達 70~80%，工作速度則約 50%，現場師傅能在點單多時搭配協助。
人際互動	以同儕、就服員為主要互動對象。	僅需與內場的師傅、店長互動。個案在完成工作與遇到問題時都能主動詢問。
人事架構	就服員及職管員為主要支持者	店長為主要決策者，平時店長與副店長會輪休互為職代。個案的工作主要搭配內場師傅。
職場情境		職場對於個案的整體接納度相當正向，個案本身也有工作動機，有助其職場適應。

五、反思

參與行動研究的中心同仁對小惠接受轉銜服務的省思如下。

轉銜啟動期

庇護工場本身就有訂定轉銜的標準，考量包含工作技能（工作技能、工作速度、體耐力、負重等）、行為態度（工作態度、服從度、工作彈性）、個案及家長意願，因此在工場平時的觀察與考核，由庇護性職管員與就服員確定小惠的工作技能、行為態度達到標準之後，進一步確認小惠及家長意願，即可啟動轉銜。惟在工作速度部分，是以同生產線的同事做為比較的基準（達前 30%），而非與類

似的一般職場作為基準。因此小惠的工作速度雖不到一般職場的 7 成以上，仍嘗試將個案轉銜到一般職場。

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜啟動期中檢核要素包含：(1) 由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力；(2) 個案有意願；和 (3) 檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分。小惠在本階段皆能符合檢核要素。

轉銜等待期

由於高雄市的支持性就業服務為雙軌服務，因此小惠係由同一單位的庇護工場與支持性就業服務提供轉銜以銜接就業，但未正式召開轉銜會議，而是透過電話聯繫確認轉銜之後，支持性就服員到庇護工場與小惠認識並蒐集相關資料，等到確認工作機會之後則直接由支持性就服員開案服務，在服務的銜接上較不需等待行政安排時間。由於小惠平時即參加該單位的青年聯誼會活動，因此單位的專業人員對小惠的熟悉度都足夠，對於人際互動需要較長時間建立關係的個案，可減少其適應時間與壓力，且庇護工場同時有就服員及職管員，分工相當明確，庇護性就服員可專注在庇護工場端的技能訓練，職管員則協助轉銜過程的聯繫與協助開發工作機會，及後續追蹤及資源連結，而不會讓庇護性就服員需要兼顧庇護工場員工的服務及轉銜開發的工作。此外，由於庇護工場先前即與小惠確認過其轉銜意願，且於等待期加強個案各項能力的過程，小惠皆能接受訓練並展現動機，家長也支持小惠到一般職場工作，因此在 ITP 所擬定得各項訓練計畫較能夠收到良好效果。

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期中檢核要素包含：(1) 由職管員召開轉銜會議，確認團隊角色與功能；(2) 由庇護性就服員協助強化個案的工作技能；(3) 由家長協助強化個案的工作技能；以及 (4) 期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的 60% 以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90% 以上。小惠在本階段能符合第 (2)、(3) 項的檢核要素，但未再召開正式轉銜會議，

且小惠在經過訓練之後工作速度仍大致維持一致，約為一般競爭性就業者的60%，因此未能符合第（1）、（4）項的檢核要素。

轉銜服務期

此次由庇護工場與支持性就服同時為小惠開發適性的就業機會，最後由庇護工場開發的定額進用單位工作職缺，使得小惠順利上線。整體流程不需要再透過職重窗口的職管員開案與評估，相對縮短小惠銜接就業的時間。但由於高雄市庇護性就業服務計畫的規定，庇護工場出缺之後須在一定期限內補齊名額，因此無法承諾小惠若不適應可再回原庇護工場。

支持性就服員在小惠上線之後提供支持性就業服務並協助後續的職場適應，家長也會與支持性就服員聯繫，瞭解小惠在職場的狀況，並鼓勵小惠持續加油。小惠所從事的職場包容性相對較高，雖個案的工作速度在尖峰時段仍較無法跟上，但職場會搭配一位師傅協助，但由於服務業職場人員的流動率較高，例如外場以聘用工讀生為主，包含主管級的店長、副店長也陸續更換，因此就服員要定期的更新職場人員資訊，以協助職場人員對個案有正確的認知。

庇護性職管員在追蹤的過程中，除了持續提供小惠情緒支持與鼓勵之外，發現小惠有同儕互動的需求，因此直接連結原庇護工場的資源，提供個案假日休閒活動安排的機會，讓個案參加工場聚餐、員工旅遊等活動，讓個案可以有維持同儕互動的機會，使得資源能及時進入減少等待時間。

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期中檢核要素包含：（1）由支持性就服員協助開發適性職場、提供職場體驗機會、協助個案職場適應；和（2）由庇護性就服員和家長協助提供個案情緒支持。小惠在本階段皆能符合檢核要素。

過程的省思

此個案的轉銜係由庇護工場直接連結同一單位的支持性就業服務來提供就業服務。由於該單位為大型社會福利組織，擁有豐富的職業重建相關資源，個案除了是庇護員工之外，亦參加該單位的青年聯誼會活動，因此該組織內的專業人

員都相當熟悉個案，而對於人際互動需要較長時間建立關係的個案，亦可減少其適應時間與壓力。因此當確認個案啟動轉銜之後，就由雙方同時為個案開發適性的就業機會，相對縮短個案等待的時間。此外，個案也具有較強的轉銜動機，且職場對於個案工作速度較慢具有包容性，因此即使個案的速度是稍落後於職場要求，最後亦能順利轉銜就業，創造職重團隊、個案及雇主三贏的結果。

案例 5、努力提升技能的蓉蓉

一、個案概述

蓉蓉，79 年次女性，領有智能障礙輕度手冊。家中對個案的原主要支持者為案母，但 103 年案母因病去世後，個案遂與案父及案兄同住，關係較疏離，但案父對於庇護工場需要協助事項皆可配合。案主在 103 年 8 月至庇護工場就業之前，曾經有清潔工作經驗，但因在職場中被其他同事欺負而離職。

蓉蓉在庇護工場的工作內容為蛋捲製作與包裝、工作環境清潔（包含內部工作場域的桌面清潔、外部環境掃地、拖地）、餅乾或鳳梨酥的壓模成型等，目前的工作品質及速度尚無法達到一般性就業者的 90% 及 60% 之表現；由於該庇護工場於 103 年下半年甫成立，在庇護性員工中，蓉蓉曾經有至一般職場工作的經驗，故在幾經思考之後，庇護工場個管員詢問蓉蓉轉銜至一般職場的意願。雖然蓉蓉一開始抱持著擔心的想法，經過溝通後，蓉蓉及其父親皆同意嘗試轉銜至一般職場，且機構也希望透過此行動研究強化個案工作技能、軟性技能、行為態度等，期待轉銜的職務與目前職務內容屬性相同。

二、個案的特性分析與個案 ITP 需求

於 104 年 2 月 13 日召開蓉蓉的個別化轉銜服務計畫（ITP）第 1 次會議，並進行影響轉銜的相關因素第 1 次調查。由於第一次會議中，蓉蓉尚無法決定是否想要轉銜到一般職場工作，所以未讓蓉蓉填寫庇護員工的就業準備度問卷；但在職重團隊的共識程度問卷填寫結果方面，分為工作技能（1-4 題）、軟行技能（5-12

題)、行為態度(13-19題)和轉銜動機(20-21題)等四部分,依得分比重進行分析。發現在此四項度、庇護工場就服員給予0.31、0.44、0.63、0.63的評分;庇護工場個管員給予0.44、0.53、0.58、0.75的評分,由於尚未準備進入一般職場,故雇主同事對庇護員工的接納度尚無法進行調查。

彙整上述資料,在專業團隊對蓉蓉的轉銜準備度共識程度方面(最高同意比例是1,最低是0),工作技能為0.38、軟性技能為0.49、行為態度為0.61,顯示出專業團隊認為蓉蓉的工作技能和軟性技能皆為需要加強的向度(圖4-5-1)。在轉銜動機方面(最高動機是1,最低是0),蓉蓉及其家長在3月進行第2次的個別化轉銜會議中才確認有轉銜的意願,分別為個案0.22、家長0.83及庇護工場專業人員0.69。而在此階段而言,在個案、家長及專業人員對於蓉蓉要轉銜到一般職場的看法,除了家長是採取正向的看法外,透過問卷數據的呈現,專業人員似乎也仍有疑慮(圖4-5-2)。

藉由專業團隊對蓉蓉轉銜準備度的問卷中發現,蓉蓉在工作品質及速度尚無法達到一般性就業者的90%及60%之表現、軟性技能上易與同事發生摩擦(個性較具主導性)卻又有同儕支持需求度高的狀況、且對異性的行為舉止較不適切、易在事情無法順利如個案意願進行時呈現明顯負面情緒(會直接於工作職場上哭泣)等,另在工作自信心的建立上需要進行強化。所以在第2次的個別化轉銜會議時,針對這些項度擬訂輔導策略,後續每個月進行檢視,並依蓉蓉進步狀況進行調整。

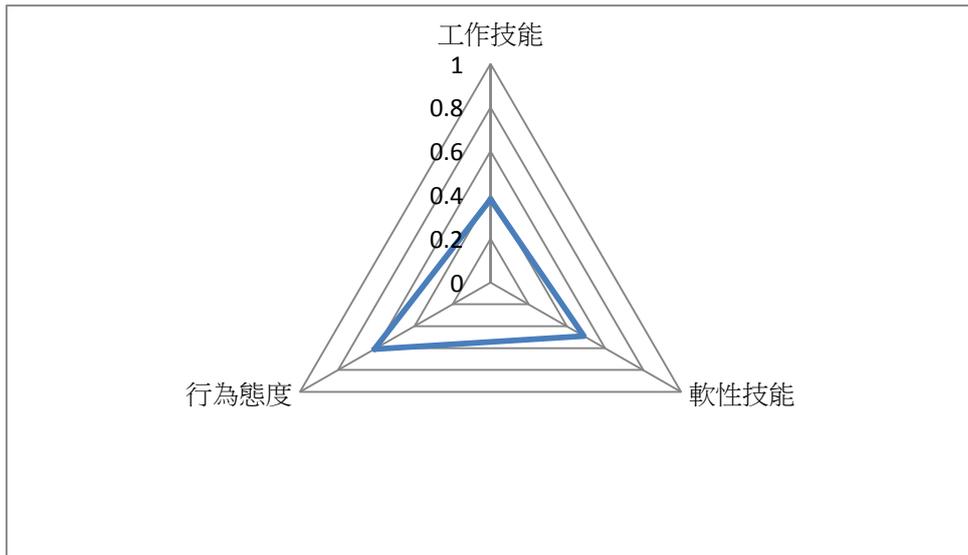


圖 4-5-1 2 月份蓉蓉的轉銜準備度分析

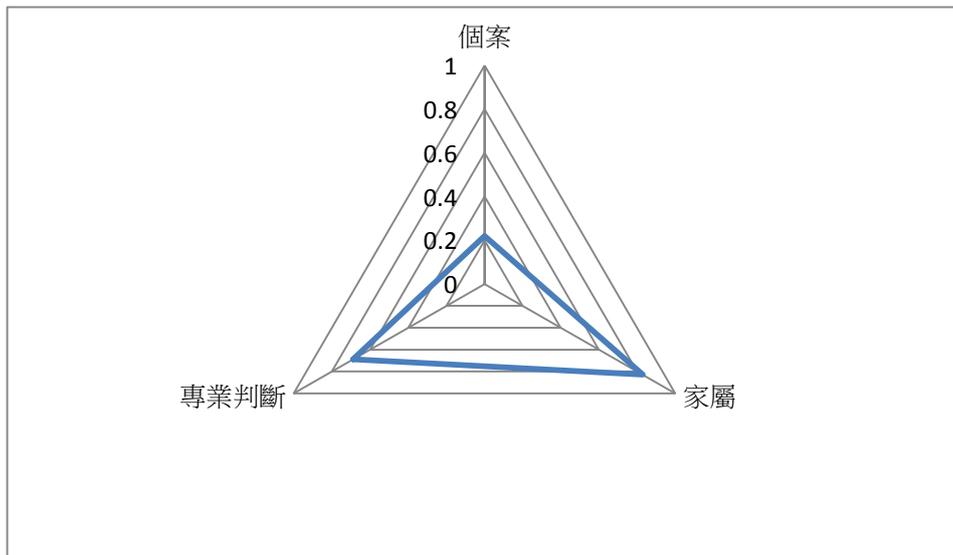


圖 4-5-2 2 月份蓉蓉的轉銜動機分析

三、後續服務進展

服務團隊根據蓉蓉的工作近程及工作能力擬定 ITP 計畫（表 4-5-1），並隨著近程每月調整其工作強化的內容（表 4-5-2）。2-9 月的行動研究歷程敘述如下。

表 4-5-1

蓉蓉的 ITP 計畫表項目

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
啟動期	1. 確認個案轉銜意願。 2. 提升工作技能。 3. 工作態度改善。 4. 人際互動改善。 5. 工作概念養成。 6. 其他就業相關支持（情緒支持）。	104.02.13- 104.09.30	庇護性就服員 庇護性個管員 庇護工場主任

蓉蓉於 2 月份第 1 次見面時（104/02/13），尚未決定自己是否要轉銜到一般職場工作。該次先與機構的庇護性就服員及個管員進行個案轉銜相關工作技能、工作行為等討論，讓專業團隊對於適合轉銜的個案有初步共識，並填寫共識問卷。另對於個案是否具備轉銜意願，也請個管員與個案及案家人再次進行確認後，提供個案轉銜準備度問卷及家屬轉銜準備度問卷請其填寫。

進行第 2 次 ITP 會議之前，中心職重專員已向機構確認個案及案父皆具備有轉銜意願，並先了解蓉蓉目前在庇護工場的工作內容。該次會議（104/03/17）與專業團隊進行討論，針對個案的工作技能及工作行為提升擬定 ITP 計畫，而後請庇護性就服員協助進行檢視及擬定策略。並於 4 月起請個案撰寫工作日誌，以瞭解個案每日的工作技能訓練內容及工作行為，或對於當日發生之事件的想法，後續再請就服員就日誌內容與其進行討論，及時解決個案在工作技能及速度的問題，和與其他庇護員工相處所發生的狀況，同時藉此方式立即修正蓉蓉在人際互動或工作上不正確的想法。4 月份下旬開始，專業團隊也根據蓉蓉的工作狀態及工作能力，調整 ITP 內容來進行個案工作能力的強化。如開始請案主將餅乾包裝進行封口、針對工作速度進行實測，也告知庇護工場員工有關 7 月份以後產能核薪機制的部分會影響其薪資，也希望透過此方式讓個案在工作速度上能夠有所提升。

第 5 次的 ITP 會議（104/06/18）持續針對蓉蓉需加強的工作技能、工作態度等進行輔導及調整輔導策略，也在本次會議中發現個案的自信心略有提升，且在

執行 ITP 計畫時的動力較前幾個月提高很多，轉銜的意願及動機也略有提升。第 6 次的 ITP 會議(104/07/14)中，透過與就服員的討論，發現蓉蓉在工作日誌的撰寫內容越來越豐富，除了原本的單純記錄每日的工作內容外，已經開始增加自己的看法及意見在其中，並會針對工作狀況進行反省及檢討，且在包鳳梨餡的工作技能及速度上能夠透過計時器的計時及與其他庇護員工的競速而有提升（如 35 秒內包完 3 顆鳳梨餡），但在軟性技能區塊，情緒控制仍然不佳，有易怒狀況，而及人際互動上仍因易怒而影響與其他庇護員工的相處，且喜愛用主導者的角色與其他同事進行對話，故已有其他同事開始疏離蓉蓉。整體而言，在第 6 次的 ITP 會議中，個案在工作技能及工作品質及速度上雖略有提升，卻仍未達到一般性就業者的 90% 及 60% 之表現，在軟性技能、工作態度的輔導向度中，其工作觀念及行為模式也仍在停留於原地踏步的狀況。

第 7 次 ITP 會議時（104/08/18），經過一個多月在工作速度及品質較密集的訓練，蓉蓉有反應因為捏鳳梨餡而導致手部發炎，就服員也已在本次會議前提供醫療建議（後續經過了解，蓉蓉沒有持續就醫治療手部痠痛），且在本月可能因為手部痠痛而導致工作速度下降；而在軟性技能區塊，蓉蓉與另一名庇護員工發生較嚴重的摩擦（起因為異性員工），加上前面蓉蓉之前的工作情緒易怒、喜歡扮演主導者角色等狀況，讓蓉蓉在庇護工場有多位員工不願意與其接觸。與個管員及就服員進行了解，專業人員在平時就已經有針對蓉蓉人際互動區塊進行輔導，如：與發生衝突的員工交換角色思考等處理方式，但輔導效果不彰，不到一個月仍會回歸到原點，故蓉蓉在人際互動及情緒管理部分仍待提升。

第 8 次 ITP 會議（104/09/14）適逢中秋節前，庇護工場面臨大量的中秋月餅訂單，故在所有庇護員工的工作速度都需要提升的情況下，就服員針對工作速度及品質部分希望蓉蓉加快，卻也發現到在其他庇護員工加快速度時，蓉蓉仍以自身的步調進行工作。也因此該組的技輔員請蓉蓉在中午時段用輪班方式繼續製做鳳梨酥（該輪班方式並非只有蓉蓉，另有其他庇護員工參與），但此舉卻讓蓉蓉的心情大受影響，有認為技輔員是針對她、個管員覺得自己很沒有用等負面思

惟。經過資源中心代表在 ITP 會議中進行協調後，發現容蓉無法接受因工作量較大需做人力調整或工作時間調整的作法，也直接影響其工作品質及速度。另外，在人際互動上，蓉蓉現階段有一位比較好的異性友人一同在庇護工場工作，但也因為在臉書上認識附近其他庇護工場員工的男友而與該庇護工場女性員工產生口角。經過庇護工場個管員協助處理後，發現到蓉蓉有結交異性朋友的需求，不過也同時需要許多不同來源的愛，所以在與異性相處的拿捏分際上需要被輔導。

104 年 5 月再次進行影響轉銜的相關因素第 2 次調查。發現庇護員工的就業準備度自評方面，蓉蓉的得分為 5 分（滿分為 18 分），得分比重為 0.28。在家屬的轉銜準備度自評方面，蓉蓉父親的得分為 20 分（滿分為 24 分），得分比重為 0.83。在職重團隊的共識程度方面，發現在工作技能、軟性技能、行為態度和轉銜動機等四向度，庇護性就服員給予 0.31、0.44、0.39、0.63 的評分；庇護工場個管員給予 0.44、0.41、0.68、0.88 的評分，由於尚未確認職場，故雇主同事對庇護員工的接納程度並未進行調查。與 2 月時的調查結果發現，個案的轉銜動機稍稍提升，而在專業團隊共識程度的問卷調查中，庇護性就服員呈現蓉蓉的工作態度得分比重較第 1 次低（第 1 次為 0.63）。了解原因後發現因蓉蓉在開始執行 ITP 計畫的過程中，雖呈現是有意願轉銜，但卻也在實際執行上產生抗拒，而庇護性就服員花了許多時間與蓉蓉行工作態度上的溝通與輔導，導致問卷呈現結果在工作態度上的得分比重較第 1 次低。

彙整上述資料，在專業團隊對蓉蓉的轉銜準備度共識程度方面（最高同意比例是 1，最低是 0），工作技能為 0.37、軟性技能為 0.42、行為態度為 0.53，顯示出專業團隊認為蓉蓉的工作技能、軟性技能和工作態度仍需要加強輔導（圖 4-5-3）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為個案 0.28、家長 0.83 及庇護工場專業人員 0.75。與第一次調查數據相較，顯示出蓉蓉、家長及專業人員對於轉銜意願上，皆略有提升（圖 4-5-4）。

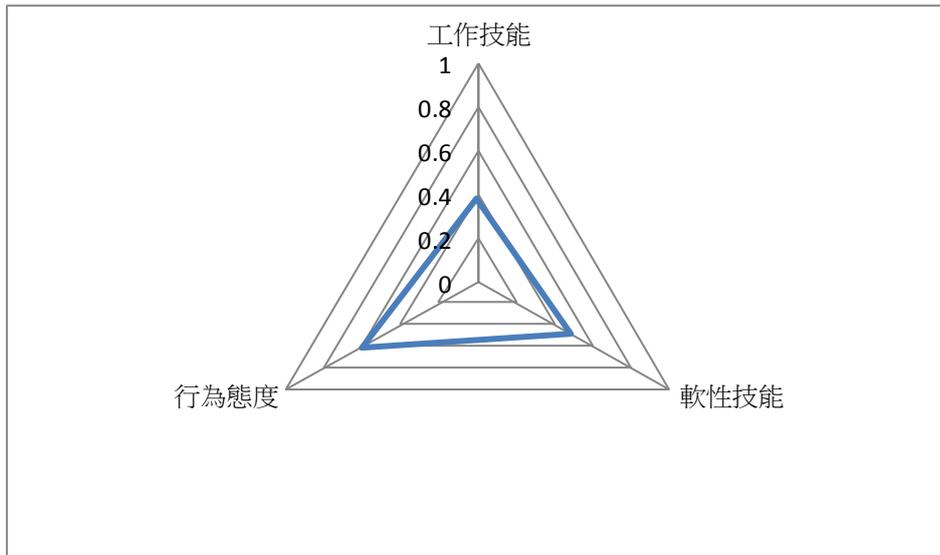


圖 4-5-3 5 月份蓉蓉的轉銜準備度分析

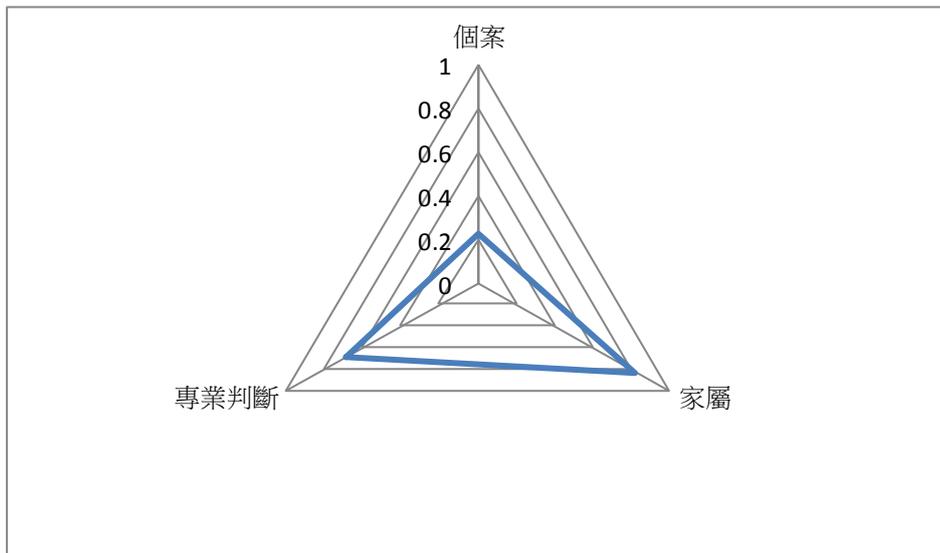


圖 4-5-4 5 月份蓉蓉的轉銜動機分析

104 年 9 月進行影響轉銜的相關因素第 3 次調查。發現庇護員工的就業準備度自評方面，蓉蓉的得分為 5 分（滿分為 18 分），得分比重為 0.28。在家屬的轉銜準備度自評方面，蓉蓉父親的得分為 19 分（滿分為 24 分），得分比重為 0.79。在職重團隊的共識程度方面，發現在工作技能、軟性技能、行為態度和轉銜動機等四向度，庇護性就服員給予 0.44、0.34、0.39、0.63 的評分；庇護工場個管員給予 0.44、0.44、0.71、0.88 的評分。由於尚未確認職場，故雇主同事對庇護員工的接納程度並未進行調查。與 5 月時的調查結果比較發現，個案的轉銜動機仍

停留在低點，而在專業團隊共識程度的問卷調查中，庇護性就服員呈現蓉蓉的軟性技能得分比重較第 2 次低（第 2 次為 0.44），發現乃是因執行 ITP 計畫的過程中，個案在社交應對上與同儕多有摩擦，經過就服員提供協助後仍未見有改善。而在庇護性就服員與個管員的共識程度上，也發現對於蓉蓉的工作態度評價呈現不一致狀況，乃因下半年正在進行庇護工場的產能核薪機制，庇護性就服員會對蓉蓉密集督導，在此情況下蓉蓉會對於庇護性就服員產生服從的問題。

彙整上述資料，在專業團隊對蓉蓉的轉銜準備度共識程度方面（最高同意比例是 1，最低是 0），工作技能為 0.44、軟性技能為 0.39、行為態度為 0.55，顯示出專業團隊在第 3 次調查中認為蓉蓉的工作技能、軟性技能及工作態度仍需要加強（圖 4-5-5）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為個案 0.28、家長 0.79 及庇護工場專業人員 0.76。與第一次調查數據相較，顯示出蓉蓉、家長及專業人員對於轉銜意願上，皆略有提升（圖 4-5-6）。

整個行動研究的過程中，會發現專業團隊對於蓉蓉在工作技能、軟性技能、工作態度上的得分僅有些許微調，而在服務 7 個月後（ITP 於 3-9 月進行），也發現到蓉蓉在庇護工場所需輔導由某一位蓉蓉較信任的專業人員提供會較有效益，尤其是在提供情緒支持的向度上。

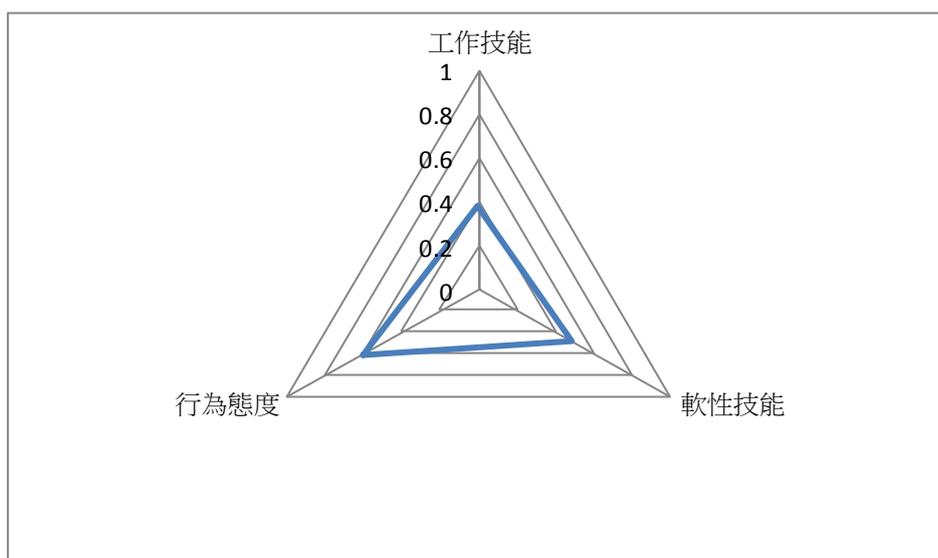


圖 4-5-5 9 月份蓉蓉的轉銜準備度分析

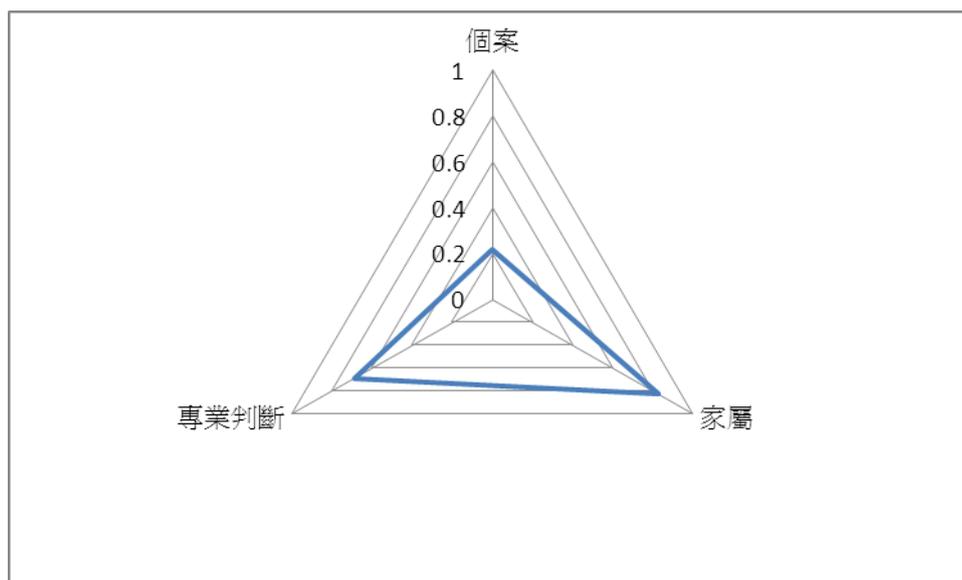


圖 4-5-6 9 月份蓉蓉的轉銜動機分析

依據 2-9 月支持團隊對於蓉蓉轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，將其分為 6 個向度：(1) 技能訓練：提供工作技能、軟性技能和行為態度等的相關訓練；(2) 資源提供：提供職場見習、實習、面試等獲得工作有關的機會，或輔導諮商、職前準備、支持性就業等與職場適應有關的服務；(3) 實質支持：包含給予實質物質（如金錢、物資）幫助，和提供直接的幫助行為（如協助行動、代理行動等）；(4) 情緒支持：給予情緒上的關懷，包括同理、關心等；(5) 資訊諮詢：予以訊息性的提供或回饋，包括資訊、指導或建議等；和 (6) 評價支持：提供與評價相關的回饋，包括肯定、正向的社會比較。圖 4-5-7 是 2 至 9 月蓉蓉的支持團隊特性分析。

支持團隊組成方面，除家屬 1 人外，庇護工場有庇護性就服員 1 人及庇護工場個管員 1 人，共計 2 人。在其特性分析部分，協助個案的主要為案父，案父會在情緒上同理個案因要執行 ITP 練習計畫而較晚到家的部分（約下午 4 點），在技能訓練、資源提供、實質支持、資訊諮詢、評價支持等則未提供。在庇護工場則由庇護性就服員提供技能訓練（包含餅乾成型、製作、清潔等）、情緒支持（案主在製作過程中受到挫折時，會與案主進行討論，並同理、關心案主）、資訊諮詢（包含轉銜的好處、建議有關態度修正的方向）以及評價支持（告知個案轉銜

出去工作案父會比較開心)。機構職管員則會在執行上會提供案主情緒支持（與庇護性就服員溝通不是很好的時候）和資訊諮詢（個案修正自己的態度或是提升技能後的優點）。個案的工作速度、工作品質等尚未訓練達建議轉介一般職場的標準，故庇護工場目前尚未安排潛在的職場雇主。

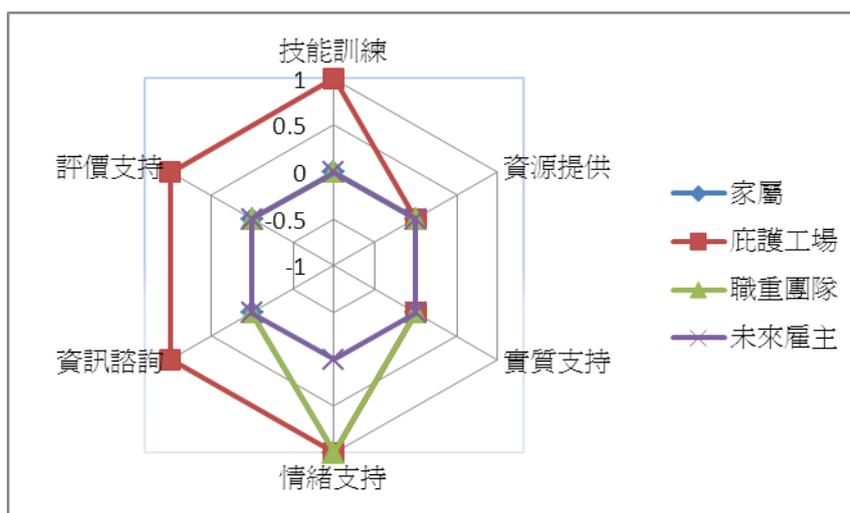


圖 4-5-7 2~9 月份蓉蓉的支持團隊特性分析

表 4-5-2

蓉蓉的 ITP 計畫執行進度一覽表

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
啟動期	1.確認個案轉銜意願。	104.02.13-104.03.16	庇護性個管員	資訊諮詢
	2.提升工作技能:指導個案進行餅乾塑形、提升個案塑型的品質與速度、指導個案進行餅乾封口、練習秤鳳梨餡及包鳳梨酥)。	104.03.17-104.09.30	庇護性就服員	技能訓練
	3.工作態度改善:建立個案工作能力的自信心且具責任感，非僅是完成交付任務。	104.03.17-104.09.30	庇護性就服員、庇護性個管員	技能訓練
	4.人際互動改善:建立個案正向人際互動與界限，並注意與同儕互動勿有上對下的感覺。	104.03.17-104.09.30	庇護性就服員、庇護性個管員	技能訓練

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊 特性分析
	5.工作概念養成：學習承擔能力所及的工作責任，調整其工作概念，使能符合未來就業職場期待。	104.03.17- 104.09.30	庇護性就服員、庇護性個管員	技能訓練
	6.其他就業支持：情緒支持，引導以正向思考替代、轉換負面想法。		庇護性就服員、庇護性個管員	情緒支持

五、反思

參與行動研究的中心同仁對蓉蓉接受轉銜服務的省思如下。

轉銜啟動期

蓉蓉一開始就是因為庇護工場轉銜至一般性職場專案的需求而被庇護工場硬擠出來的個案，所以在其工作品質及工作速度尚無法達到一般性就業者的 90% 及 60% 之表現，其就業轉銜意願也是到 3 月才進行確認。而在本主題進行的過程當中，確實有見到蓉蓉在工作技能、工作速度、軟性技能上的些許提升，但同時也在過程中發現到蓉蓉的問題無法僅透過庇護工場就服員獲得上述向度問題的解決。蓉蓉的狀況除了需要家人再密集關心之外，兩性的需求也是在過程中發現的問題。所以從 2 月進行至 9 月的 ITP 計畫中，前 3-4 個月確實有發現到蓉蓉些許的進步，但在產能核薪機制的壓力下讓蓉蓉產生挫折而退回到原點，在工作技能、工作態度及軟性技能上在原地踏步。

此外，參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期的檢核要素包含：(1) 由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力；(2) 個案有意願；和 (3) 檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分。轉銜啟動期的主要支持團隊為庇護性就服員，在該階段需要做到：(1) 確認員工的工作技能、軟技能和工作行為態度等有達到轉銜標準；(2) 確認員工與家長有轉銜的意願；和 (3) 啟動轉銜

輔導。無論是庇護性就服員的臨床觀點或是透過檢核表進行檢核，都不認為蓉蓉有達到轉銜啟動的標準，雖然案父期待蓉蓉能夠再進到一般職場工作，蓉蓉自己在幾經思考之後也口頭上表達有轉銜意願，也才加入本行動研究。無法成功進到轉銜服務的下一階段，並不意外。

過程的省思

誠如前段所言，蓉蓉是因為庇護工場轉銜至一般性職場專案的需求而被庇護工場硬擠出來的個案，其工作品質及工作速度尚無法達到一般性就業者的 90% 及 60% 之表現，其就業轉銜意願也是到 3 月時才獲得正向回應。讓研究者不禁思考庇護工場確實需要有機制來針對有意願就業轉銜個案的評估，並且對於「有意願」的判斷更需謹慎。此案因為個案的意願反覆，在本案例中無法明確地評估其意願，也進而影響到後續 ITP 計畫的執行。

但在進行的過程中發現，透過每個月 ITP 計畫的執行及討論，讓新手的庇護性就服員面對個案的工作問題時能有較高的敏感度。且因有多花時間與個案進行每日工作日誌的討論，對於蓉蓉的狀況瞭解及關係建立也較未執行本主題探討前更易掌握，讓就服員可以對於個案的問題處遇有更多元的思考。

案例 6、希望有機會創業的阿志

一、個案概述

阿志，69 年次男性，領有智能障礙輕度手冊，由某中心提供個案社區化居住服務已約 9 年。依據個案晤談資料顯示，個案 3 歲時就被家人遺棄，其原生家庭的相關訊息不詳，目前主要的支持系統為該中心的主管及社區居住的龍老師等相關人員。89 年於高工畢業後，陸續做過電腦回收、土木工廠及塑膠工廠作業員、洗車場、餐飲清潔及加油站等工作，大多未超過 3 個月，直到 97 年經過職業輔導評量評估後，進入該中心的庇護商店工作迄今（104 年）。

庇護商店位於市政府內，商店販售咖啡、麵包、烤土司等輕食，故阿志的工作內容為接待客人、簡單收銀機操作、外場送餐、收餐、飲料調製、麵包台整理

(含麵包上架、清點數量、補貨)、土司及三明治製作等工作。經過庇護商店 6 年工作經驗累積及訓練之後，阿志的工作技能的產能已達一般性就業者 60%，品質達 90% 以上。而在人際互動方面的表現，也能對於一般顧客的詢問及有適切回應，惟有時對於新進同事的說話口氣較嚴厲，但經店長或他人提醒，可進行修正。

為了讓阿志能夠自己獨立，在機構的規劃及主管的鼓勵之下，詢問阿志有關母機構欲協助阿志創業、擔任母機構庇護商店分店店長的意願，而阿志也希望未來能獨立在外租屋過自己的生活，故有動機參與轉銜計畫。

二、個案的特性分析與個案 ITP 需求

104 年 2 月庇護工場就服員進行「適合轉銜至一般職場的庇護性員工」檢核表的向度評估，發現阿志在工作技能、軟性技能及行為態度等三個向度的指標分別有 94%、81% 和 89% 的指標達到正向得分，且確認阿志的轉銜意願後，正式啟動轉銜機制。

於 104 年 2 月 13 日召開阿志的個別化轉銜服務計畫 (ITP) 第 1 次會議，並進行影響轉銜的相關因素第 1 次調查。發現庇護員工的就業準備度自評方面，阿志的得分為 16 分 (滿分為 18 分)，得分比重為 0.89。因阿志沒有家屬，故沒有填寫家屬就業準備度問卷。但在職重團隊的共識程度問卷填寫結果方面，分為工作技能 (1-4 題)、軟行技能 (5-12 題)、行為態度 (13-19 題) 和轉銜動機 (20-21 題) 等四部分，依得分比重進行分析，發現庇護工場就服員給予 0.94、0.81、0.89、1 的評分，前任庇護性就服員 (因對個案的工作狀況較熟悉) 給予 1、0.91、0.96、1 的評分；由於尚未準備進入一般職場，故雇主同事對庇護員工的接納度尚無法進行調查。

彙整上述資料，在專業團隊對阿志的轉銜準備度共識程度方面 (最高同意比例是 1，最低是 0)，工作技能為 0.97、軟性技能為 0.86、行為態度為 0.93，顯示出專業團隊對於阿志的工作技能、軟性技能和工作態度皆抱持高度的正向肯定 (圖 4-6-1)。在轉銜動機方面 (最高動機是 1，最低是 0)，個案 1、家長 0 及

庇護工場專業人員 1，顯示無論是阿志和專業團隊對於阿志轉銜至一般職場皆抱持正面的態度（圖 4-6-2）。

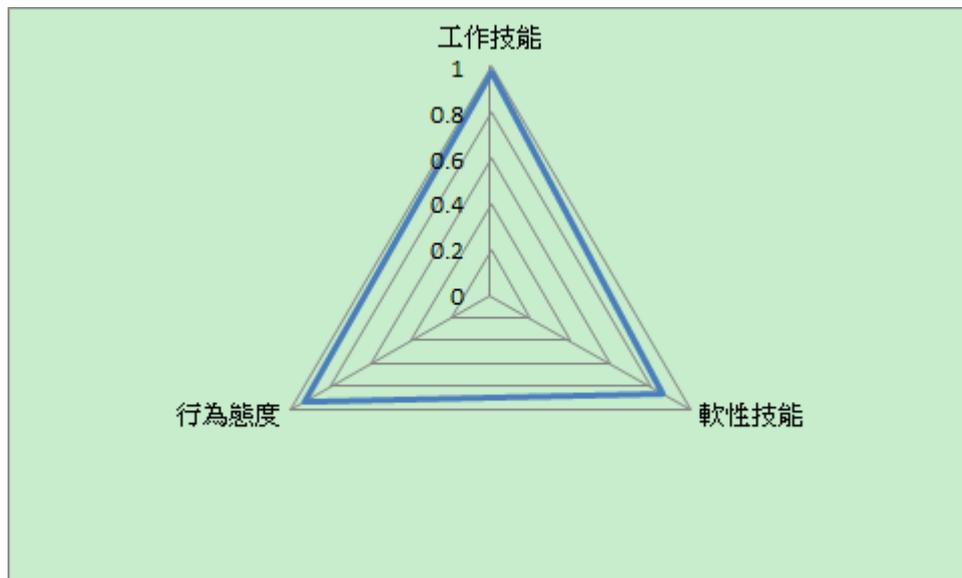


圖 4-6-1 2 月份阿志的轉銜準備度分析

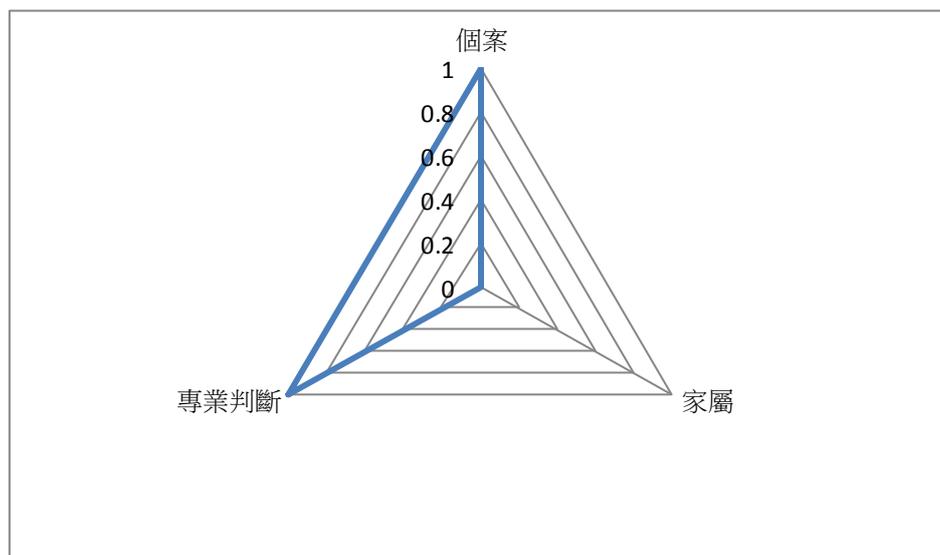


圖 4-6-2 2 月份阿志的轉銜動機分析

藉由專業團隊對阿志轉銜準備度的問卷中發現，阿志在工作品質及速度可以達到一般性就業者的 90% 及 60% 之表現，但在軟性技能上易與同事說話口氣較不好且在工作態度上容易挑自己比較有興趣的工作內容，並且怕麻煩、工作容易分心，對於熟悉的顧客時常聊天聊到忘記後面仍有客人在等待等狀況。所以在第

1 次的個別化轉銜會議時，針對這些項度擬訂輔導策略，後續每個月進行檢視，並依阿志進步狀況進行調整。

三、後續服務進展

服務團隊根據阿志的工作近程及工作能力擬定 ITP 計畫（表 4-6-1），並隨著近程每月調整其工作強化的內容（表 4-6-2）。2-9 月的行動研究歷程敘述如下。

表 4-6-1

阿志的 ITP 計畫表項目

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
啟動期	1. 確認轉銜意願 2. 指導個案進行進貨作業	104.02.13- 104.02.28	庇護性就服員
等待期	1. 店長職務內容的協助了解及指導（新增） 2. 工作態度改善（新增） 3. 人際互動（新增）	104.03.01- 104.05.31	庇護性就服員
服務期	1. 工作速度、產量與顧客應對技巧（新增） 2. 工作專注（新增） 3. 情緒反應（新增） 4. 獨自工作（新增） 5. 特殊專業技能學習（新增）	104.06.01- 104.09.30	支持性就服員

阿志自 97 年進入庇護商店至今，在擔任咖啡輕食店店員的工作技能上已經很熟練，第一次與專業團隊人員（庇護性就服員、支持性就服員）晤談蒐集資料時（104/02/13），發現阿志在一般店員的工作技能產能已能夠達一般性就業者的 80%，品質達 90% 以上。該機構主管另有 2 家門市，其門市店長鼓勵阿志開店，加上 103 年度機構聖誕節晚會時，機構主管與阿志的聊天過程中，阿志有提到希望賺更多錢的想望，故有現階段機構協助阿志創業以及讓阿志透過就業轉銜機制擔任咖啡輕食店店長的想法。

在了解機構對阿志創業的期待及阿志也同意由機構協助開店擔任店長的想法後，在第 2 次的 ITP 會議（104/03/11）中就先開始讓阿志了解店長的職務內容與工作態度要求，如：顧客服務至上的觀念、點貨、叫貨的處理方式，以及咖啡店若需外送服務，則需具備機車駕照騎乘機車外送等的工作內容。在庇護商店能夠協助有關店長工作技能的區塊，請庇護性就服員透協助輔導。但在有關阿志考機車駕照的區塊，機構的社區居住老師採取不同看法，認為阿志個性衝動以及騎腳踏車也都會發生擦撞的安全性考量，建議阿志不要考機車駕照，故此考照計畫也在 3 月底作罷。

第 3 次的 ITP 會議（104/04/14）前，請阿志先就已經了解的店長職務內容列表後再與庇護性就服員進行討論，發現阿志對於店長職務內容了解還是表淺。由於在一般店內飲料調製的工作技能上，阿志已有不錯表現，故除持續在工作態度上進行輔導外，也開始協助阿志的人際互動改善，如：對新進工作夥伴說話口氣比較不好或大聲等行為進行調整及提醒，並且在店長的管理職務上開始著手協助，如：每日營業額總結帳、每月月報表及銷售品項優劣的概念等。而機構的專業團隊也在本月進行內部整合，讓原本以社區居住為主導的個案服務轉為以就業為主體，請機構的職業重建組主任為資源整合者，並讓阿志社區居住的 ISP 與職業重建就業 ITP 進行統整，並以個案就業為要務而進行每兩週一次的內部會議，適時調整阿志的 ISP 計畫及 ITP 計畫。

在進行第 4 次 ITP 會議（104/05/29）的前幾天，得知機構已經在中壢 NOVA 有拓點，預計在 6/15 正式開幕。阿志從 5/25 起就開始參與開幕的前置作業，包含店內裝潢、機器進駐等，預計 6/1 開始試賣。支持性就服員也預計從 6/1 開始進行輔導。第 5 次 ITP 會議（104/06/18）直接在個案的新職場（中壢 NOVA 的 BOSKE 咖啡店）進行觀察，並與專業團隊和代理店長進行討論。代理店長表示阿志在工作技能（如三明治製作）和獨立工作（如自行訂餐、問題解決能力等）等部分需要協助，該需要輔導的內容由支持性就服員在密集輔導中，同時支持性就服員也正式進入並參與 ITP 計畫的執行。

第 6 次 ITP 會議 (104/07/14) 中，專業團隊也針對阿志的工作速度與產量，例如執行有多項工作同時進行 (點餐同時又須做餐) 時，會不知該如何應對及工作流程如何歐先處理的狀況、定時巡視外場及其環境的清潔、訂貨及點餐折扣、打烊班結帳及貝果餐點製作的流程等進行討論及持續擬定 ITP 計畫。在第 7 次 ITP 會議 (104/08/17) 及第 8 次 ITP 會議 (104/09/07) 中發現，透過支持性就服員的密集輔導及持續後續追蹤輔導，阿志在第 6 次 ITP 會議中發現的待輔導事項大致上都已經能夠進行修正，且能夠自行留意其工作專注度、工作品質等。在現階段就服員僅須透過不定期追蹤的方式，留意其持續狀況即可。加上阿志目前在 BOSKE 咖啡店中與其他 NOVA 店家的工作人員也都熟識，一般店內的工作內容皆能得心應手。惟在全店會計系統的了解狀況，目前仍由店長進行統整，所以阿志在 BOSKE 咖啡店的月結會計帳目上尚無法進行學習 (因需要會計系統帳號，進入系統進查詢，若有輸入或登打錯誤，則會影響該店全月的帳目，故現階段尚無法讓阿志學習)。但阿志在店內產品銷售、特殊節日的產品推銷等，皆會應用自己的資源，透過臉書進行推銷。

104 年 5 月再次進行影響轉銜的相關因素第 2 次調查。發現庇護員工的就業準備度自評方面，阿志的得分為 18 分 (滿分為 18 分)，得分比重為 1。個案雖無直系血親的家屬，但經過與機構主管討論，發現機構的教保組長對於個案在決定就業轉銜的向度時具有大的影響力，故 5 月份時將納入資料蒐集對象，故請其填寫家屬的轉銜準備度問卷，其得分為 19 分 (滿分為 24 分)，得分比重為 0.79。在職重團隊的共識程度方面，發現在工作技能、軟性技能、行為態度和轉銜動機等四向度，庇護性就服員給予 1、0.91、0.96、1 的評分；前庇護性就服員給予 0.69、0.75、0.75、1 的評分。而在進行第 2 次進行影響轉銜的相關因素第 2 次調查前，經過職業重建服務資源中心專家諮詢會議，建議機構的職業重建組長在本就業轉銜專案中應擔任職管員之資源整合角色 (整合機構內阿志在勞政、社政多重資源應用的部分)，故邀請職業重建組長進行問卷調查；職業重建組長給予 0.56、0.89、0.69、0.75 的評分。由於 6 月 1 日才會正式進入一般性職場，在問

卷調查的時間點上無法針對雇主同事對庇護員工的接納程度進行調查。與 2 月時的調查結果相較，前庇護性就服員給予阿志的得分在工作技能、軟性技能、工作態度等地得分比重較低，經過了解原因後，前庇護性就服員因為約有三個時間沒有密集的接觸阿志的實際工作狀況，所以在填寫問卷時採取比較保守的評分。而在職業重建組長因為設定阿志是要轉銜至一般職場擔任店長的工作，故在工作技能的得分上僅給予 0.56 的得分。

彙整上述資料，在專業團隊對阿志的轉銜準備度共識程度方面（最高同意比例是 1，最低是 0），工作技能為 0.54、軟性技能為 0.85、行為態度為 0.78，顯示出專業團隊認為阿志在軟性技能及行為態度皆為肯定，而在工作技能的評分較第一次進行調查時低，是認為阿志擔任店長的工作角色還需要輔導（圖 4-6-3）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為阿志 1、教保組長 0.79 及庇護工場專業人員 0.91，顯示出對於阿志欲轉銜至一般職場都抱持肯定且支持態度（圖 4-6-4）。

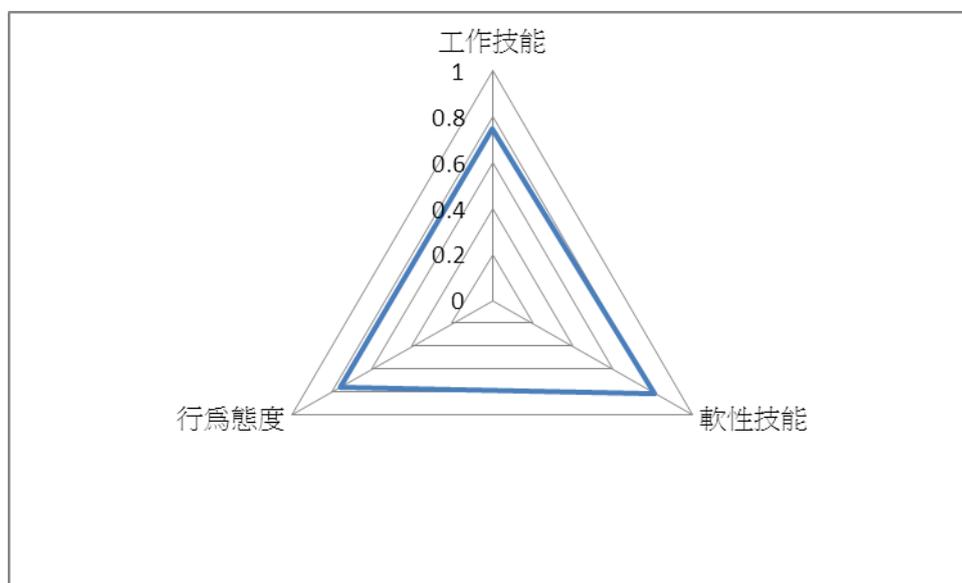


圖 4-6-3 5 月份阿志的轉銜準備度分析

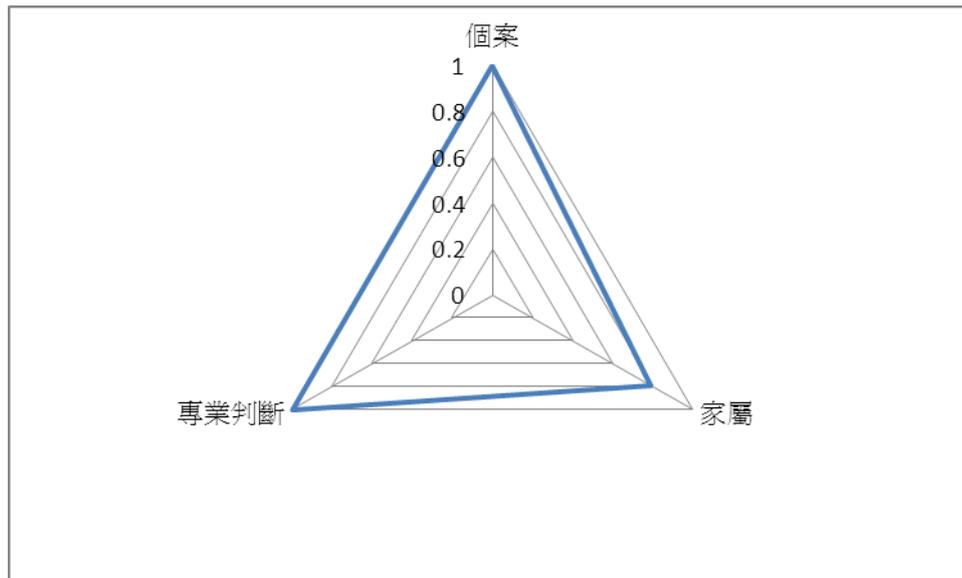


圖 4-6-4 5 月份阿志的轉銜動機分析

104 年 9 月進行影響轉銜的相關因素第 3 次調查。發現庇護員工的就業準備度自評方面，阿志的得分為 18 分（滿分為 18 分），得分比重為 1。教保組長填寫的家屬的轉銜準備度問卷，其得分為 20 分（滿分為 24 分），得分比重為 0.83。在職重團隊的共識程度方面，發現在工作技能、軟性技能、行為態度和轉銜動機等四向度，支持性就服員給予 0.88、0.84、0.89、1 的評分；機構的職業重建組長給予 0.75、0.69、0.75、0.75 的評分。雇主同事對庇護員工的接納程度得分為 21 分（滿分為 32 分），得分比重為 0.66。

彙整上述資料，在專業團隊對阿志的轉銜準備度共識程度方面（最高同意比例是 1，最低是 0），工作技能為 0.82、軟性技能為 0.77、行為態度為 0.82，顯示出專業團隊對於阿志在轉銜出去後的工作技能、軟性技能及行為態度皆認為肯定（圖 4-6-4）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為阿志是 1、教保組長 0.83、專業團隊 0.88 及雇主 0.66，顯示個案、家屬和專業團隊對於阿志欲轉銜至一般職場抱持高度的支持態度，而轉銜職場雇主則抱持中等的支持態度（圖 4-6-5）。

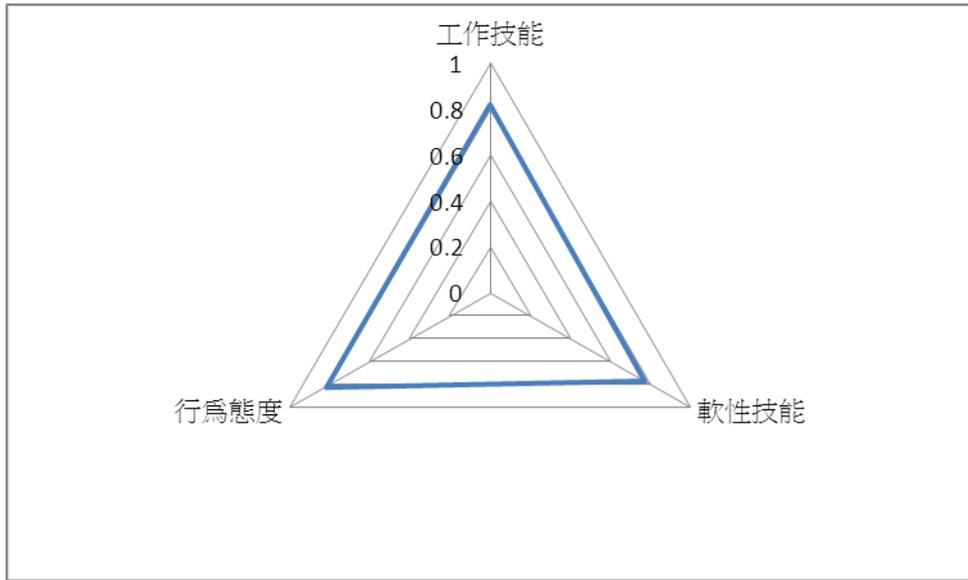


圖 4-6-5 9 月份阿志的轉銜準備度分析

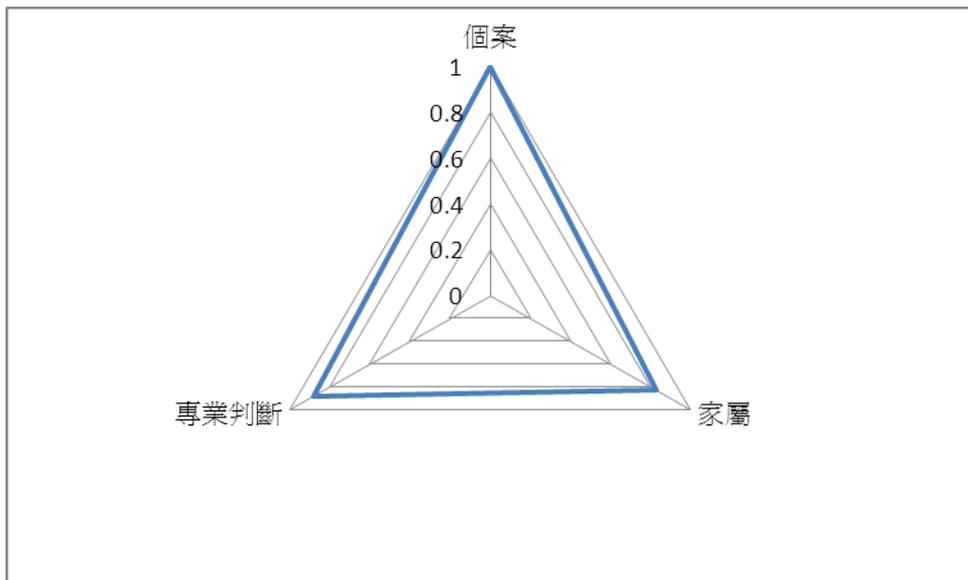


圖 4-6-6 9 月份阿志的轉銜動機分析

依據 2-4 月支持團隊對於阿志轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，將其分為 6 個向度：(1) 技能訓練：提供工作技能、軟性技能和行為態度等的相關訓練；(2) 資源提供：提供職場見習、實習、面試等獲得工作有關的機會，或輔導諮商、職前準備、支持性就業等與職場適應有關的服務；(3) 實質支持：包含給予實質物質（如金錢、物資）幫助，和提供直接的幫助行為（如協助行動、代理

行動等)；(4) 情緒支持：給予情緒上的關懷，包括同理、關心等；(5) 資訊諮詢：予以訊息性的提供或回饋，包括資訊、指導或建議等；和(6) 評價支持：提供與評價相關的回饋，包括肯定、正向的社會比較。

而支持團隊組成方面，因該庇護工場隸屬大型的 NGO 組織，有協助案主創業之打算，所以除庇護性就服員 1 人之外，另有支持性就服員和創業輔導就服員各 1 人。因個案無家屬，故無法評估家屬在技能訓練、資源提供、實質支持、情緒支持、資訊諮詢、評價支持等的支持。在庇護工場則由庇護性就服員提供技能訓練、情緒支持、資訊諮詢（轉銜的好處）、以及評價支持。其他職重團隊成員並無提供實質上的技能訓練、資源提供及有關就業方面的資訊諮詢，但提供有考照的相關訊息幫助和對案主的關懷及肯定。目前職場上未有未來雇主，圖 4-6-7 是 2 至 4 月阿志的支持團隊特性分析。

在 5 月支持團隊特性分析部分，個案雖無直系血親的家屬，但經過機構主管討論，發現機構的主要教保組長對於個案在決定就業轉銜的向度時具有大的影響力，故 5 月份時將納入資料蒐集對象，發現長期照顧者在實質支持、情緒支持、資訊諮詢、評價支持等皆能提供個案支持。相同的，5 月份時在庇護工場中仍僅有庇護性就服員 1 人提供技能訓練、情緒支持、資訊諮詢（轉銜的好處）以及評價支持。其他職重團隊成員並無提供實質上的技能訓練、資源提供及有關就業方面的資訊諮詢，但提供有考照的相關訊息幫助、提供案主關懷及肯定（圖 4-6-8）。而 5 月份職業重建部門主任的角色主要是在協調機構內部社政及勞政區塊針對個案就業轉銜的不同意見，預計 6 月開始案主將會轉換到母機構在中壢 NOVA 新開的咖啡輕食商店，預計職場上將有未來雇主。

在 9 月支持團隊特性分析部分（圖 4-6-9），教保組長（家屬）在情緒支持、評價支持等皆能提供個案支持。9 月份由於阿志已經到一般職場工作，在職場中有支持性就服員 1 人提供技能訓練、情緒支持以及評價支持，而雇主在技能訓練、實質支持（有關排班表的協助）及資訊諮詢（店內其他相關瑣事的建議）。

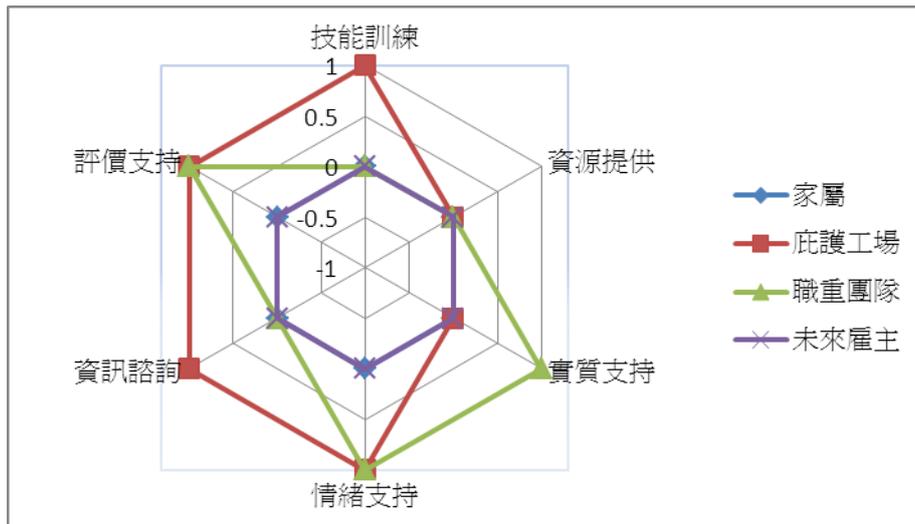


圖 4-6-7 2~4 月阿志的支持團隊特性分析

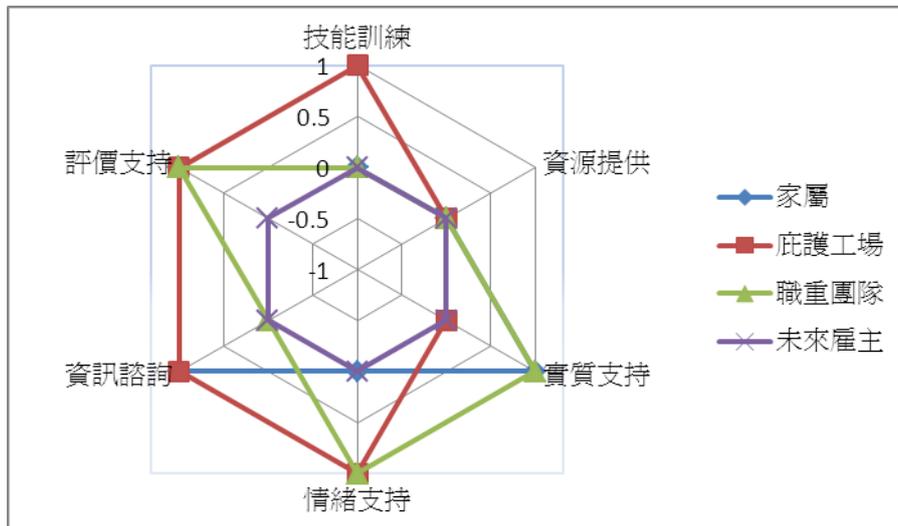


圖 4-6-8 5 月份阿志的支持團隊特性分析

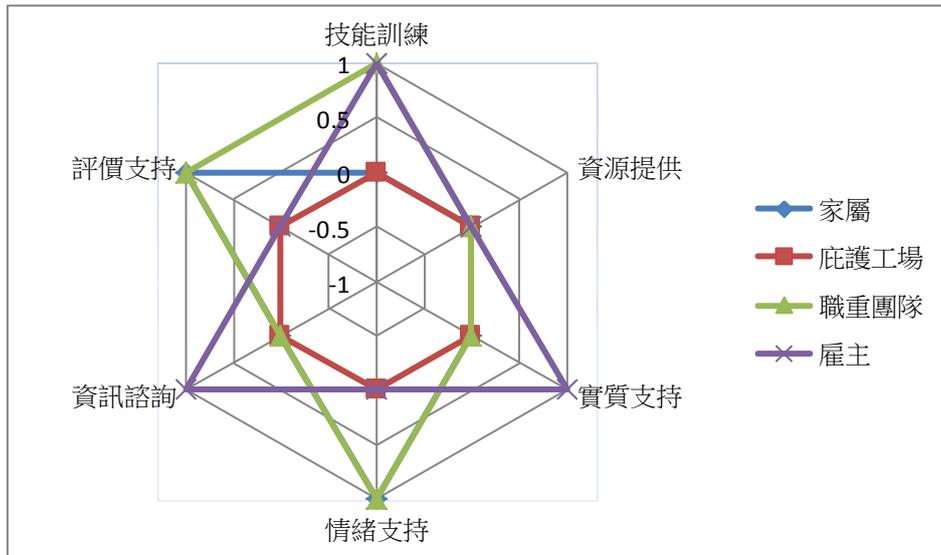


圖 4-6-9 9 月份阿志的支持團隊特性分析

表 4-6-2

阿志的 ITP 計畫執行進度一覽表

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
啟動期	1.確認轉銜意願。	104.02.13-104.02.28	庇護性 就服員	資訊諮詢
	2.指導個案進行進貨作業：說明點貨流程及讓個案逐漸能夠獨立進行完整的點貨作業。		庇護性 就服員	技能訓練
等待期	1.店長職務內容的協助了解及指導：教導個案了解店長職務及訓練個案各項店長職務。	104.03.01-104.05.31	庇護性 就服員	技能訓練
	2.工作態度改善：利用角色扮演，讓個案了解服務業顧客至上的概念。		庇護性 就服員	技能訓練
	3.人際互動：角色扮演及教導讓個案學會與同事間正確互動模式。		庇護性 就服員	技能訓練
服務期	1.工作速度、產量與顧客應對技巧：製作餐點的速度及多項工作同時進行時(點餐的同時，又須做餐)的技巧，及與個案練習顧客應對話術，並保持微笑。	104.06.01-104.09.30	支持性 就服員	技能訓練
	2.工作專注：教導個案要把內場清		支持性	技能訓練

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
	潔作好，不要僅與顧客聊天。		就服員	
	3.情緒反應：教導個案及時處理情緒反應，若有不知如何向雇主說明時，可請就服員協助。		支持性 就服員	技能訓練
	4.獨自工作：教導處理晚餐問題，教導打烊班結帳流程與檢核帳目誤差。加強問題解決能力。		同事 支持性 就服員	技能訓練
	5.特殊專業技能學習：咖啡飲品製作、製作三明治及貝果等餐點。		支持性 就服員	技能訓練

四、庇護工場與轉銜職場的說明

阿志在庇護工場與轉銜職場（NOVA 中壢店 BOSKE 咖啡）進行對照，依職務要求、工作技能、人際互動、人事架構與備註內容說明如表 4-6-3。

表 4-6-3

庇護工場與欲轉銜職場的對照分析

	庇護工場	轉銜職場
職務要求	具備咖啡及飲料調製、三明治製作、外場清潔、簡單收銀機操作的工作技能。	一、具備咖啡及飲料調製、三明治製作、外場清潔、收銀機操作及每日收銀機打烊結帳、販售商品盤點等的技能。 二、與同事協調排班，並自己計算每週工時
工作技能	工作速度達一般性就業者 60%，品質達一般性就業者 90% 以上，並能獨立完成職務內容。	工作速度與品質需達一般性就業者 90% 以上，並能獨立完成職務內容。
人際互動	與同事與客戶有良好互動。	與客戶有良好互動，並且具良好的溝通技能與問題解決能力。
人事架構	庇護性就服員為主要支持者	店長為主要支持者(機構社工擔任)，另有一位女性一般同事進行輪班(2 班制，早班：10：30~16：30；晚班：15：00~21：00)，個案

		必須要與另外一位同事彼此協調排班事項。
職場情境		個案原本在庇護工場學習之工作內容，在飲料調製部分尚能符合目前職場的需求，但在三明治及其他輕食類製作的部分，目前職場較偏美式的作法，需要熟記的步驟及醬汁等較多，也需要重新學習有關收銀機每日結帳以及自行排班表的部分，所以現階段由支持性就服員提供密集輔導的協助以及店長協助指導有關每日結帳相關事宜。

五、反思

參與行動研究的中心同仁對阿志接受轉銜服務的省思如下。

轉銜啟動期

從一開始的母機構單純認為希望透過職重資源中心的庇護性就業轉銜至一般職場的主題進行，讓阿志能夠有機會到一般性職場工作，同時透過此方式進行機構內部勞政及社政的資源整合，以建立起一個有系統的轉銜機制開始，阿志的轉銜啟動了。也確實阿志在十字路口庇護商店的工作技能，軟性技能、工作態度等有到專業人員的認同，但該庇護商店在讓庇護性員工轉銜到一般性職場的標準上，並未見有其標準，阿志轉銜機制的啟動，單純是一個初步的嘗試。

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期的檢核要素包含：(1) 由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力；(2) 個案有意願；和 (3) 檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分。阿志在本階段要素檢核中皆符合。在轉銜啟動期主要的支持團隊是庇護就服員，且工作內容包括：(1) 確認員工的工作技能、軟技能和工作行為態度等有達到轉銜標準；(2) 確認員工與家長有轉銜

的意願；和（3）啟動轉銜輔導等項度進行確認。在本階段，阿志的服務與本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容是相符合的。

轉銜等待期

在轉銜等待期的階段，可以見到機構為阿志轉銜到一般職場花了許多人力及資源在進行整合，包含生活上的協調、社政相關資源的應用與做法（有關領取社政津貼及老年的相關津貼等的問題）、職業重建資源的介入（包含職評、支持性就服與庇護性就服員的積極銜接）、尋找新職場及相關勞保健保的協調等。在機構內部整合能夠做到的區塊，都在轉銜等待期時執行；除了庇護性就服員在庇護商店持續執行 ITP 計畫之外，機構其他的資源也都相繼投入。此部分可視為對於個案轉銜服務的高度支持，是值得肯定的。

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期的檢核要素包含：（1）由職管員召開轉銜會議，確認團隊角色與功能；（2）由庇護性就服員和家長協助強化個案的工作技能；（3）由家長協助強化個案的工作技能；以及（4）期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的 60% 以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90% 以上。而檢視本階段的各要素後，發現因機構期待透過創業的方式提供個案轉銜，故暫無職管員的角色介入召開轉銜會議。但機構除庇護性就服員之外，已有支持性就服員、創業輔導就服員等角色可以提供個案有關在創業方面的資源連結。

而在專業團隊人員部分，庇護性就服員的「提升庇護員工對於一般性職場的認識」輔導重點中，因庇護性就服員僅能透過在庇護商店的工作內容，告知個案有關擔任店長的工作內容為何，無法讓阿志有至一般職場進行正式體驗的機會。而原本機構是欲透過讓個案創業的方式進行轉銜，故沒有職管員；但 5 月以後由機構職業重建組主任擔任職管員角色，協助個案在機構中的有關就業轉銜整合。支持性就服員的角色功能及輔導重點在本階段亦不相符，因為機構原本欲透過讓個案創業的方式進行轉銜，故在店長的工作職務內容尚未訓練強化及訓練完整

前，暫不考慮將開發職場及職場體驗納入 ITP 執行。而個案在轉銜等待期因無法自行進行一般職場的連結，故在職場體驗區塊的輔導重點亦不符合。因個案的家長/家屬 5 月才由機構龍組長擔任，故其角色的輔導重點「協助庇護工場進行職前準備訓練」在本期不適用。

轉銜服務期

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期的檢核要素包含：(1) 由支持性就服員協助開發適性職場、提供職場體驗機會、協助個案職場適應；和 (2) 由庇護性就服員和家長協助提供個案情緒支持。阿志在本期的要素皆有符合。而在專業團隊人員部分，因阿志 6 月份起已進入中壢 NOVA 的 BOSKE 咖啡店工作，故庇護就服員在「協助支持性就服員就業媒合同業職場」及「持續為庇護員工投保，直至就業穩定為止，並承諾若有不適應的狀況可再回庇護工場」的功能上未符合。職管員的角色因是由機構內部主任擔任，所以本期依舊不適用。在支持性就服員、個案、家長/家屬、雇主與同事等的角色功能在本期皆是符合本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容。

過程的省思

行動研究過程中，發現機構的主事者是一個非常重要的角色。由於阿志機構的主事者的積極推動轉銜、協調並整合機構內部的各種資源，使得機構中與就業轉銜有關的專業人員共同參與這次的行動研究，且能彼此溝通協調，加速了阿志的就業轉銜歷程。在機構投入這樣多的心血及資源的狀況下，雖然個案目前的職場看似一般的競爭性職場，平時為個案與另一位一般員工進行輪班制，但是其貨品與原物料來源及會計體系（收銀機與機構內部會計系統進行連線）、店長（為母機構的社工）等與店務有關的人事物，皆為母機構的一部分，也使人思考這樣的轉銜是所謂的「轉銜到一般性職場」嗎？訓練的方式及資源密集的提供固然對於個案轉銜初期的適應有幫助，但是回歸到個案要獨立於社區中的概念，似乎仍有落差。

案例 7、更上一層樓的小思

一、個案概述

小思是某烘焙庇護工場の庇護性員工，領有智能障礙輕度手冊的 31 歲女性，身材中等偏瘦。國中畢業後曾做過作業員、餐廳內外場服務員、清潔員等工作，大多可穩定就業。離職原因為結束營業、因工作過累無故請假而被辭退。98 年進入庇護工場後，至今已將近 6 年，因工作表現良好，經庇護性就服員評估適合轉銜至一般性職場就業。

小思在庇護工場的工作內容為烘培麵包及蛋糕、搬運及整理出貨，具備 60-70% 的獨立工作能力；工作期間考照具有麵包丙級證照。人際關係佳、與同儕互動良好，工作配合度高、可依就服員的指令進行工作安排，為小思的優勢能力。但因個性較為被動，工作結束後不會主動告訴就服員已完成，且問題解決能力不佳，再加上個性隨和，容易接受異性邀約單獨出遊，較不懂得自我保護，為小思的弱勢。

小思因為父母離異後獨居，案姨對他的自我照顧及金錢管理有許多的不放心，無力照顧，又期待她可以自主。除阿姨的支持外，小思有經濟需求，故表達想外出就業，提高薪資收入，以能獨立自主，維持生活所需。她期待可以從事與目前庇護工場相關的烘培工作，不喜歡單純清潔工作，但不排斥工作內容中有清潔的成份。

二、個案的特性分析及個案 ITP 需求

104 年 2 月份庇護工場就服員及職管員進行「適合轉銜至一般職場的庇護性員工」檢核表的項度評估，發現小思在工作技能、軟性技能及行為態度等三個向度指標分別為 61%、54% 及 66% 的指標達正向得分，且確認家長與小思轉銜的意願後，正式啟動轉銜機制。

於 104 年 2 月 26 日召開小思的個別化轉銜服務計畫 (ITP) 第 1 次會議，並進行影響轉銜的相關因素第 1 次調查。發現在庇護員工的就業準備度自評方面，

小思的得分為 12 分（滿分為 18 分），得分比重 0.67。在家屬的轉銜準備度自評方面，小思的阿姨的得分為 15 分（滿分為 24 分），得分比重 0.63。在職重團隊（含：庇護職管員及兩位庇護性就服員）對小思轉銜準備度的共識程度（最高同意比例是 1，最低是 0），分為工作技能（1-4 題）、軟性技能（5-12 題）、行為態度（13-19 題）和轉銜動機（20-21 題）等四部分，依得分比重進行分析。發現在此四向度，庇護工場就服員給予 0.61、0.54、0.66 及 0.88 評分；庇護工場職管員給予 0.63、0.59、0.71 及 0.75 評分。尚未轉銜至縣市政府職管員、支持性就服員及職場，故尚未進行調查職管員及支持性就服員的職重團隊共識程度及雇主同事對庇護員工的接納度。

彙整上述資料，在專業團隊對小思轉銜準備度的共識程度，工作技能為 0.62、軟性技能為 0.57、行為態度為 0.71，表示專業團隊認為小思的準備度尚可，其中以軟性技能較為弱勢（圖 4-7-1）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為個案 0.67、家屬 0.63 及庇護工場專業人員 0.83，表示不論是個案、家屬的自評或專業團隊的評估，皆對於轉銜到一般職場抱持正向看法（圖 4-7-2）

藉由專業團隊對小思的轉銜準備度問卷發現，其工作技能的產能已達一般性就業者 60%，品質達 90% 以上。在第一次與機構討論個案的轉銜問題，花很多時間在聚焦個案是否適合轉銜、轉銜流程及轉銜過程中要準備些什麼、各專業人員要扮演些什麼角色等的討論。經過充分的討論後，擬定出 ITP 內容為：解決問題、工作技能、對異性舉止合宜與主動工作等四大項，並各專業人員分工完成，建立庇護性就服員成為小思在工作職場上的自然支持者，讓她習慣有問題時知道如何處理或找誰幫忙。後續預計每月檢視一次，並視狀況調整計畫內容。

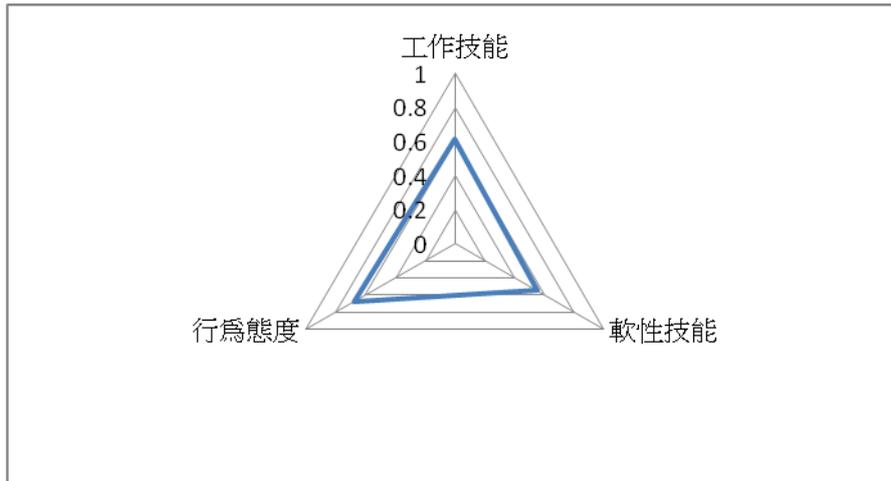


圖 4-7-1 2 月份小思的轉銜準備度分析

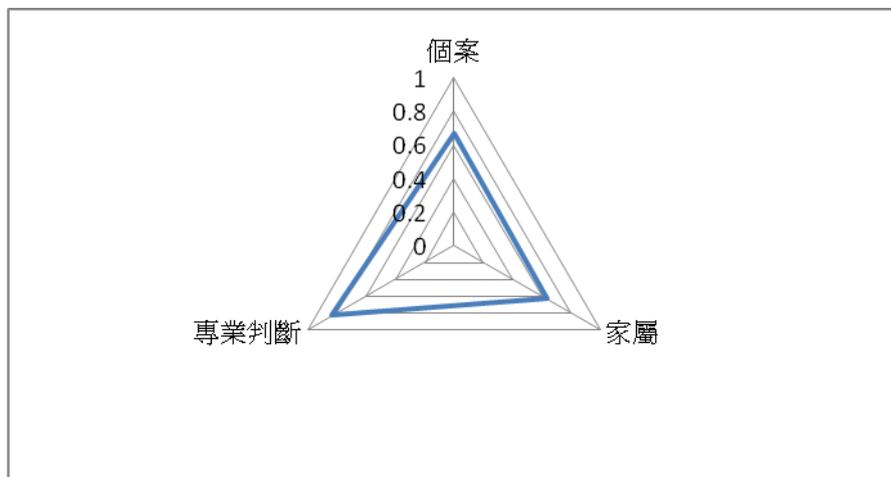


圖 4-7-2 2 月份小思的轉銜動機分析

三、後續服務進展

服務團隊根據小思的工作狀態及工作能力擬定 ITP 計畫（表 4-7-1），並隨著進程每月調整其工作能力強化的內容（表 4-7-2）。2 至 9 月的行動研究歷程敘述如下：

表 4-7-1

小思的 ITP 計畫表項目

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
啟動期	1. 確認轉銜意願。 2. 擬定轉銜計畫。	104.02.26- 104.03.04	庇護性就服員

轉銜歷程	計畫內容	執行期程	執行者
等待期	1.解決問題。(新增) 2.工作技能。(新增) 3.對異性舉止合宜。(新增) 4.主動工作：修正部分執行策略。(新增) 5.建立自然支持者。(新增)	104.03.05- 104.05.31	庇護性個管員 庇護性就服員
服務期	1.解決問題。 2.工作技能。 3.對異性舉止合宜：修正部分執行策略。 4.主動工作：修正部分執行策略。 5.家庭支持：主動連繫家屬。(新增) 6.職前準備。(新增) 7.提供合適工作機會。(新增) 8.現場輔導與穩定就業。(新增)	104.06.01- 104.09.30	庇護性個管員 庇護性就服員 職管員 支持性就服員

3 月份因轉銜啟動期要素皆已符合，與庇護工場職管員及庇護性就服員進行轉銜等待期要素檢核，因目前工作技能可達一般性就業者 60% 以上，品質達 90% 以上，故正式進入轉銜等待期。擬定好 ITP，並由專業團隊成員討論設計「我的生活檢核表」以利執行與追蹤，因個案回報的習慣未養成，且因獨居，故將回報的內容設計為檢核表，固定每週與庇護性就服員回報，並拿取下週檢核表，專業人員則在過程中檢視及教導個案正確的態度及做法。在轉銜流程部分，討論後決定先了解職管員的職場體驗資源、支持性就業服務及庇護性就業服務的可重疊期，後再決定是否在此刻轉銜至職管員服務。

4 月份的行動研究花了一些時間觀察個案的工作內容，並與庇護性就服員討論修正 ITP 內容，針對 ITP 中問題解決及主動工作部分使用「我的生活檢核表」檢核主動回報習慣，有逐漸養成與家人連絡、有問題或工作做完會主動向庇護性就服員告知，並安排下一步工作。在對異性舉止合宜部分，大多使用教導、說教的方式告知個案如何做才是合宜行為。在工作技能部分，算術是個案較弱勢部分，庇護性就服員想在轉銜等待期間加強此一部份能力，例如：提供較多的機會

讓個案稔料，但可見小思勉強及痛苦的表情。4月底決定依照政府規定，確定將個案轉至台中市職管員開案服務。

依據2至4月支持團隊對於小思轉銜至一般職場所提供的支持進行分析，將其分成6個向度：(1) 技能訓練：提供工作技能、軟性技能和行為態度等的相關訓練；(2) 資源提供：提供職場見習、實習、面試等獲得工作有關的機會，或輔導諮商、職前準備、支持性就業等與職場適應有關的服務；(3) 實質支持：包含給予實質物質（如金錢、物資）幫助，和提供直接的幫助行為（如協助行動、代理行動等）；(4) 情緒支持：給予情緒上的關懷，包括同理、關心等；(5) 資訊諮詢：予以訊息性的提供或回饋，包括資訊、指導或建議等；和(6) 評價支持：提供與評價相關的回饋，包括肯定、正向的社會比較。圖4-7-3呈現2至4月個案支持團隊特性分析。評分依-1、-0.5、0、0.5、1五段式評分標準進行。

支持團隊特性部分，因尚未轉銜至縣市職重窗口，故未銜接正式資源；但該庇護工場是大型的非營利組織所辦理，在各項支持上皆已具備，包含有兩位庇護性就服員及庇護性個管員。在家屬部分，案阿姨未與個案同住，可提供的支持為技能訓練0、情緒支持0.5及實質支持0.5，且為正向支持（圖4-7-3），對照表4-7-2個案ITP計畫執行進度一覽表的支持團隊特性分析項度除啟動期的執行內容屬資訊諮詢及等待期的建立自然支持者屬資源提供外，其他皆屬技能訓練。

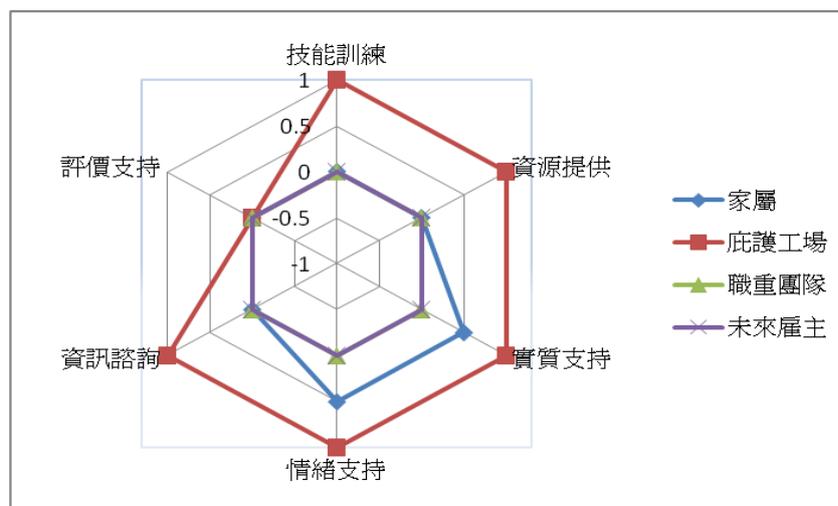


圖 4-7-3 2 至 4 月小思的支持團隊特性分析

5 月份行動研究除了在庇護工場了解個案的工作內容及工作狀況以修正 ITP 期程外，並陪同個案與職管員晤談，一方面再次評估確認個案的工作能力及興趣，一方面向職管員再次澄清在轉銜服務中的角色。評估後，預定 2 週內轉就服員提供支持性就業服務，並以個案目前烘焙及清潔工作為主要媒合。討論其他 ITP 修正建議：各項 ITP 計畫的期程修正；對異性舉止合宜部分建議由個管員執行，以目前男女相處產生的社會事件進行討論及修正與異性的互動方式，而不是一直宣導；個案在社區自主能力測驗中，對看時鐘有困難，比較沒有時間感，建議可要求個案每天 5:15 自動填寫檢核表，以觀察/訓練看時鐘；職管服務增加支持性就服員、職前準備包括：撰寫履歷自傳、面試技巧演練、學習使用好神拖拖地。

經過 3 個月的轉銜準備，5 月份再次進行轉銜的相關因素第 2 次調查，發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小思的得分為 17 分（滿分為 18 分），得分比重為 0.94。在家屬的轉銜準備度自評方面，小思的阿姨得分為 19 分（滿分為 24 分），得分比重 0.79。在職重專業團隊對小思轉銜準備度的共識程度（最高同意比例是 1，最低是 0），在工作技能為 0.66、軟性技能為 0.66、行為態度為 0.72，皆有超過六成以上（圖 4-7-4）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為個案 0.94、家屬 0.79 及庇護工場專業人員 0.9（圖 4-7-5）。發現經過 3 個月的轉銜計畫執行，在工作技能、軟性技能、行為態度或轉銜動機等方面皆有進步的趨勢，尤其是個案的轉銜動機由 0.67 提升為 0.94，幅度最大。個案五月初剛轉到職重窗口由職管員接案，目前已提供資源銜接及資訊諮詢。庇護工場雖已將個案轉銜給職管員，但仍持續提供個案轉銜所需支持並職行職前準備計畫。在家屬部分，案阿姨雖未與個案同住，但經過 3 個月個案主動與阿姨聯絡及工作動機增強，案阿姨願意協助提供個案在技能訓練、情緒支持及實質支持等方面的正向支持（圖 4-7-6）。

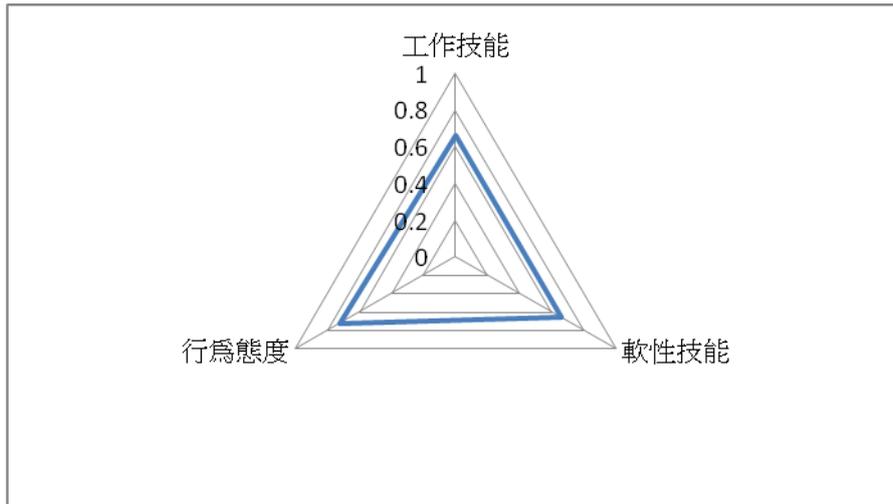


圖 4-7-4 5 月份小思的轉銜準備度分析

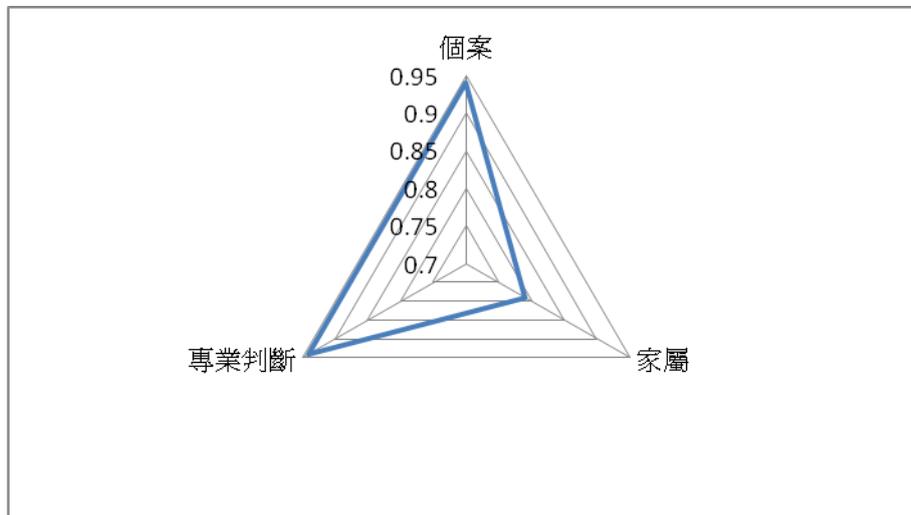


圖 4-7-5 5 月份小思的轉銜動機分析

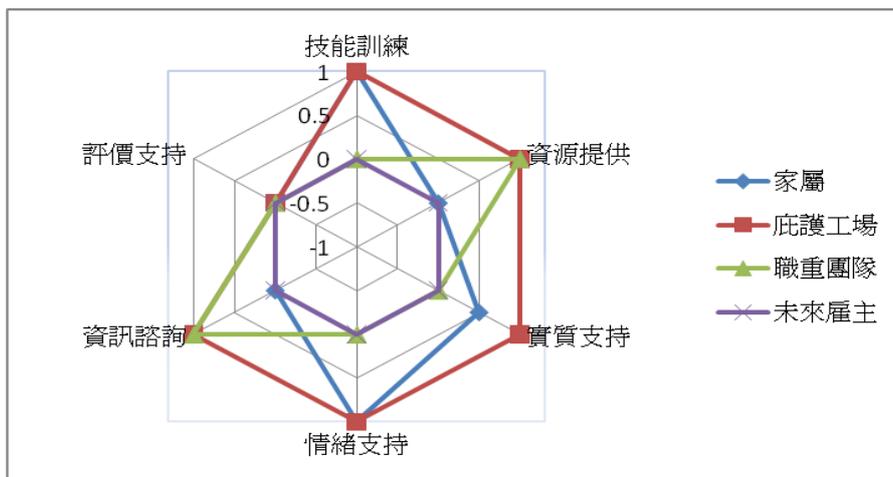


圖 4-7-6 5 月份小思的支持團隊特性分析

6 月份職管員向支持性就服員說明個案的工作能力及工作興趣，並正式派案給支持性就服員，正式進入服務期。轉至支持性就業服務後 ITP 有較大的改變，增加庇護員工主動連繫家屬、職前準備及提供合適工作機會，對照表 4-7-2 個案 ITP 計畫執行進度一覽表的支持團隊特性分析項度主動連繫家屬及職前準備屬資源提供，提供合適工作機會屬技能訓練。但因支持性就服員正在作其他個案的密集輔導，故協調由庇護員工自行找工作，並由庇護職管員與其討論工作合適性並協助職場開發。6 月份的 ITP 修正討論中，在媒合工作部分，除了就服員協助外，也擬定個案每週收集三個想做的工作與庇護工場個管員或銜接給支持性就服員與個案討論並協助職場開發。此外，職前訓練部分，將由庇護工場個管員繼續協助，將以角色扮演、實際演練為主。

7 月份初由支持性就服員晤談後正式接案，在支持性就服員的服務過程中，除一般支持性就服員所提供的評估、就業媒合及現場輔導外，更與庇護工場有兩好的溝通與了解個案的狀況，共同執行職前準備計畫，如每週看報紙至少找一個合適工作、面試技巧演練、履歷表撰寫等，使個案的就業準備度及媒合工作順暢。於 7 月 27 日正式上班，職場工作內容與原庇護工場的工作相近，且雇主對身心障礙者的接納度高，故個案進入職場工作很快就順利工作。

8 月份仍由支持性就服員提供密集輔導及追蹤輔導，除個案提出因工作地點較遠、及支持性就服員亦觀察到個案與人互動及求助行為較為被動外，工作技能已逐漸提升與適應。交通的部分與個案及案阿姨討論後，將於近期內換新的重型機車；人際互動部分則由支持性就服員在追蹤輔導時，建立自然支持者協助個案與人互動及主動求助的計畫。

9 月份個案已漸漸融入職場的工作環境，交通部分等 9 月份領到薪水後，阿姨會帶個案用分期付款的方式購買，一方面有新車騎，一方面分期買車促進工作動機。9 月份再次進行轉銜的相關因素第 3 次調查，發現在庇護員工的就業準備度自評方面，小思的得分為 12 分（滿分為 18 分），得分比重為 0.67。在家屬的轉銜準備度自評方面，小思的阿姨得分為 17 分（滿分為 24 分），得分比重 0.71。

在職重專業團隊對小思轉銜準備度的共識程度（最高同意比例是 1，最低是 0），在工作技能為 0.87、軟性技能為 0.8、行為態度為 0.84，皆有超過八成以上（圖 4-7-7）。在轉銜動機方面（最高動機是 1，最低是 0），分別為個案 0.94、家屬 0.79 及庇護工場專業人員 0.9，（圖 4-7-8）。發現經過 3 個月的轉銜計畫執行，在工作技能、軟性技能、行為態度或轉銜動機等方面皆有進步的趨勢，尤其是個案的轉銜動機由 0.67 提升為 0.94，幅度最大。個案五月初剛轉到職重窗口由職管員接案，目前已提供資源銜接及資訊諮詢。庇護工場雖已將個案轉銜給職管員，但仍持續提供個案轉銜所需支持並職行職前準備計畫。在家屬部分，案阿姨雖未與個案同住，但經過 3 個月個案主動與阿姨聯絡及工作動機增強，案阿姨願意協助提供個案在技能訓練、情緒支持及實質支持等方面的正向支持（圖 4-7-9）。

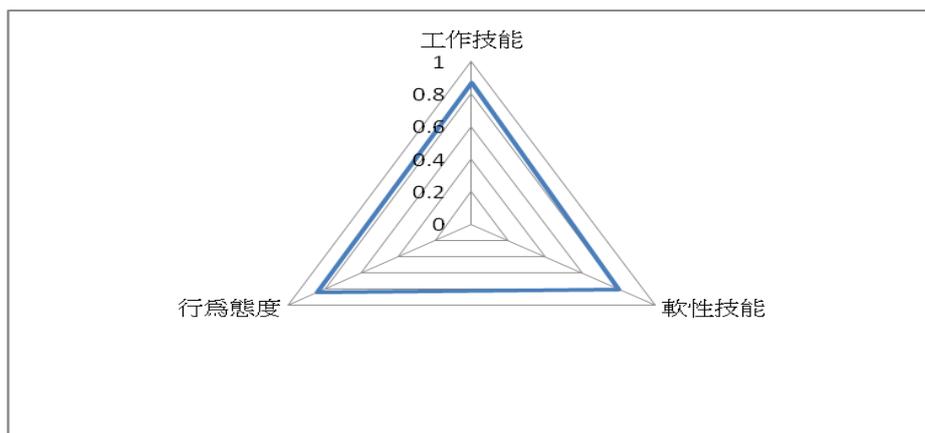


圖 4-7-7 9 月份小思的轉銜準備度分析

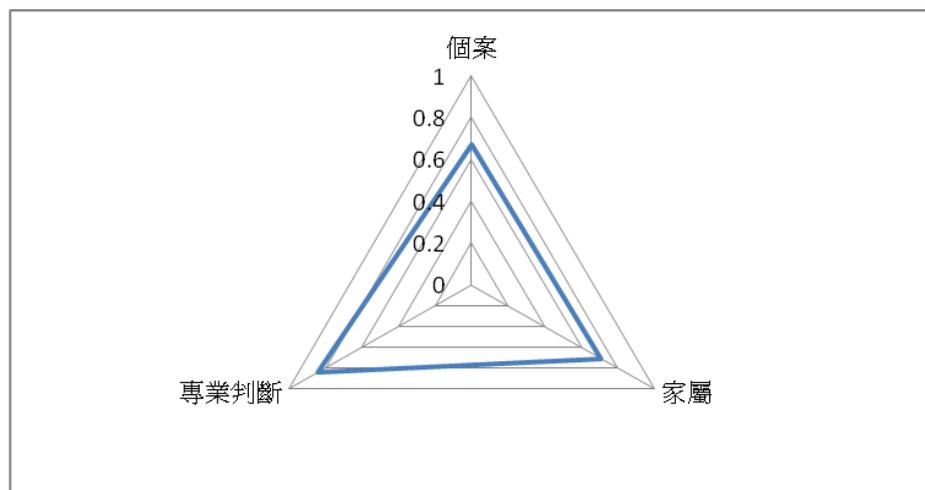


圖 4-7-8 9 月份小思的轉銜動機分析

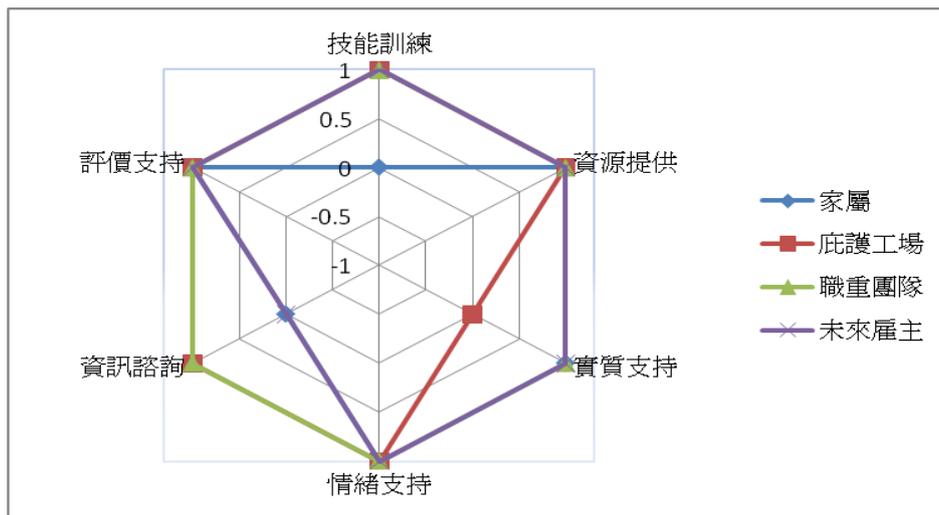


圖 4-7-9 9 月份小思的支持團隊特性分析

表 4-7-2

小思的 ITP 計畫執行進度一覽表

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊特性分析
啟動期	1. 確認轉銜意願。	104.02.26- 104.03.04	庇護性 個管員	資訊諮詢
	2. 擬定轉銜計畫：專業人員、個案與案家人共同擬定可行轉銜計畫。		庇護性 個管員 庇護性 就服員	資訊諮詢
等待期	1. 解決問題：建立面對問題的處理技巧、尋求協助的認知，可向信任或支持者尋求協助。	104.03.05- 104.05.31	庇護性 個管員 庇護性 就服員	技能訓練
	2. 工作技能：針對預計轉銜的職種，如烘焙、清潔與作業員，加強工作技能訓練。		庇護性 個管員 庇護性 就服員	技能訓練
	3. 對異性舉止合宜：加強建立自我保護的技巧與知識，提升自我保護的能力。鼓勵與師長分享與異性的互動所遇問題。		庇護性 個管員	技能訓練
	4. 主動工作：建立主動回應、回報現場的工作完成情形；可以不經		庇護性 就服員	技能訓練

轉銜歷程	執行內容	執行期程	執行者	支持團隊 特性分析
	就服員提醒主動協助職場未完成的工作。			
	5.自然支持者協助在個案工作態度鬆散時的適時提醒。		庇護性 就服員	資源提供
服務期	1.解決問題：可分辨出問題所在，面對問題時願意尋求協助。	104.06.01- 104.09.30	庇護性 個管員 庇護性 就服員	技能訓練
	2.工作技能：加強烘焙及清潔工作技能訓練。		庇護性 就服員	技能訓練
	3.對異性舉止合宜：利用社會事件實例，與個案分享如何與異性的安全的互動。		庇護性 個管員	技能訓練
	4.主動工作：培養個案在工作結束後主動告知，並經老師安排協助其他員工。		庇護性 就服員	技能訓練
	5.主動聯繫家屬：建立每週與家屬聯繫的習慣，加強建立家庭支持網絡。		庇護性 個管員	資源提供
	6.職前準備：媒合職種討論，就業能力評估，撰寫履歷，面試演練。		庇護性 個管員 支持性 就服員	資源提供
	7.工作技能：提供合適工作試做、工作機會媒合及現場輔導。		支持性 就服員	技能訓練

四、庇護工場與轉銜職場的對照分析

將小思在庇護工場與轉銜職場的對照，依職務要求、工作技能、人際互動、人事架構與職場情境內容說明如表 4-7-3。

表 4-7-3

小思的庇護工場與轉銜職場的對照分析

	庇護工場	轉銜職場
職務要求	1.烘焙麵包及蛋糕：會依配方單準備材料（分辨材料及秤重）、與同儕共同完成麵包及蛋糕製作（手工及操作烘焙器具）、包裝。 2.整理檯面及清潔烘焙器具。 3.整理出貨及搬運上配送車。	1.會製作公司產品，目前有：鳳梨酥、牛軋糖及核桃糕等。 2.會將每個小產品包裝進入包裝袋中，會摺包裝盒，並進行包裝。 3.整理檯面及清潔烘焙器具。
工作技能	工作產能有達一般性就業者 60-70%，品質有 90% 以上之表現。	工作初期工作速度與品質需達一般性就業者 70% 以上，並能獨立完成職務內容。
人際互動	人際關係佳、與同儕互動良好。	會主動配合團隊工作。
人事架構	工場有庇護性個管員及庇護性就服員為主要支持者。	蔡老闆及會計是主要支持者。
職場情境	同一工場有 10 位庇護性員工，工作由庇護性就服員分配後，大家一起工作。	工廠內有 4-5 位烘焙作業員，老闆包容度佳，工作為大家一起工作。

五、反思

參與行動研究的中心同仁對小思接受轉銜服務的省思如下。

轉銜啟動期

庇護工場未有明訂轉銜標準，通常都由案主自行外出就業。本轉銜案考量個案的工作技能、工作態度與行為已達到一般職場要求，經確認個案及家長之意願，即啟動轉銜。有本次的成功轉銜經驗，未來將會擬定轉銜標準，協助個案進行轉銜服務。

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜啟動期的檢核要素包含：(1) 由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力；(2) 個案有意願；以及 (3) 檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分。小思在本階段要素檢核中皆符合。在轉銜啟動期主要的支持團隊是庇護就服員，且在該階段的工作內容為：(1) 確

認員工的工作技能、軟技能和工作行為態度等有達到轉銜標準；(2) 確認員工與家長有轉銜的意願；和 (3) 啟動轉銜輔導；參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容是相符合的。

轉銜等待期

小思的轉銜係由庇護工場就服員與個管員討論後啟動轉銜機制。庇護工場個管員負責連結資源及與案家溝通，協助教導與異性適當的互動；庇護性就服員針對轉銜計畫中的工作技能、工作速度及工作主動性等部分進行加強。為使轉銜順暢，由職管員召開轉銜會議後，正式轉銜由政府職管員進行服務及評估工作能力、適合職種，並於確認後派案支持性就業服務。在此服務過程發現，庇護工場較熟悉與工場內類似的工作，對於其他一般職場的工作及個案適合做什麼工作的認知較不足；建議庇護工場個管員應了解一般職場的工作內容，在庇護工場即開始職前準備訓練，如履歷自傳表撰寫、面試技巧演練。

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜等待期中檢核要素包含：(1) 由職管員召開轉銜會議，確認團隊角色與功能；(2) 由庇護性就服員協助強化個案的工作技能；(3) 由家長協助強化個案的工作技能；以及 (4) 期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的 60% 以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90% 以上。檢視本階段的各要素發現，小思的轉銜服務皆符合。而在專業團隊人員部分，庇護性就服員的「提升庇護員工對於一般性職場的認識」輔導重點中，因庇護性就服員在場內工作繁忙，無法在抽出時間協助個案認識一般性職場，再加上庇護職管員對一般性職場的了解不足，故在庇護工場內未進行一般性職場的認識。而職管員的專業角色在庇護職管員轉銜至職管員後開案服務，職管員有進行評估，但未轉介深度職評服務。支持性就服員係於職管員派案後提供服務，在此一階段僅先認識個案，尚未提供職場體驗服務。

轉銜服務期

職管員召開轉銜會議並派案給支持性就服員進行就業媒合、現場輔導及追蹤輔導。工作後一週後，庇護工場將個案進行退保，個案正式進入一般職場，後續由支持性就服員接手，庇護工場即每月追蹤一次，預計重疊服務三個月後結案。此個案的工作動機強且剛好有工作機會，故可以很快媒合上線，但未來個案不一定可以如此順利，故建議欲轉銜員工應在庇護工場有較多的職前準備，職管員及就服員應早點進入庇護工場了解個案狀況，以利後續銜接。

參照本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容，在轉銜服務期的檢核要素包含：(1) 由支持性就服員協助開發適性職場、提供職場體驗機會、協助個案職場適應；和(2) 由庇護性就服員和家長協助提供個案情緒支持。小思的服務要素檢核中，未提供職場體驗，而直接進入職場工作。其餘要素皆有達成。而在專業團隊人員部分，小思於6月份起派案給支持性就服員，並在8月初開始上班，庇護就服員在「持續為庇護員工投保，直至就業穩定為止，並承諾若有不適應的狀況可再回庇護工場」的角色功能未符合，原因是庇護工場在個案工作一週後，以機構無法重覆加保為由將個案退保。職管員、支持性就服員、個案、家長/家屬、雇主與同事等的角色功能在本期皆是符合本中心『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』的內容。

過程的省思

此一個案屬大型社會福利機構的庇護工場轉銜案，因工場在轉銜個案至一般職場較無經驗，對於本研究介入協助轉銜表示支持。本案成功的關鍵在於工場內的團隊可共同擬定轉銜計畫，並按部就班的加強個案的職前準備能力。因有本研究介入，在轉銜至職管員及支持性就服員時，雖因案量較多，大約等待一個月後才評估並正式開案，但正式接案後的服務速度是快的。再加上個案的工作態度良好，密集輔導及追蹤輔導後，已穩定就業。在研究的過程中，研究者發現庇護工場因對一般職場不了解，以致較難提供適切轉銜計畫，建議未來庇護工場專業

人員可針對工作職場認識及工作分析進行教育訓練，將可更適切的提供職前訓練計畫及轉銜服務。

第二節 檢核與省思

壹、七個案例的交叉分析

彙整七個案例的特質與服務歷程如表 4-8-1 和表 4-8-2。除了案例 5，其餘六案皆有進入轉銜服務期；於行動研究結束時，已經有四案順利轉銜至一般職場(案例 2 已就業 1 個月，案例 4 已就業 5 個月，案例 6 已就業 2 個月，案例 7 已就業 2 個月)。表 4-8-1 的分析中，個案自我效能是以三次的『庇護員工就業準備度問卷』調查結果來呈現，家人支持度是以三次的『家屬轉銜準備度問卷』調查結果以及於行動研究期間的支持程度來判斷，職場支持度則是以『雇主同事對庇護員工的接納度問卷』調查結果(若有的話)以及於行動研究期間的支持程度來判斷。工作技能、人際技能和工作行為的準備度則是以三次職重專業團隊對於個案轉銜準備度的共識程度來整合分析；而六類支持的全面性則是以行動研究期間六類支持都有提供到來判定，而不究這些支持是否都充足。此外，分別針對各案例的庇護工場職務以及(欲)轉銜職場職務進行工作職責(data-people-thing job functions)分析，以解析二者間的難易關係。

表 4-8-3 到表 4-8-5 則是進一步檢視三個階段(轉銜啟動、轉銜等待和轉銜服務)的要素是否適切。發現未符合轉銜啟動期要素者果然就業準備度不足，難以進行轉銜服務。而轉銜等待期不符合的要素則大多為「由職管員召開轉銜會議」，但若能擴大定義該要素為「支持團隊中有擔任職管員角色功能者，可以領導確認各個團隊成員的角色功能」，則進入該階段的 6 案都有符合。家屬支持度的效益展現也可以從此階段的要素中窺見，未能符合「由家長協助強化個案的工作技能」的案例，也呈現個案轉銜動機不穩、自我效能逐漸變弱的情形。至於「期待在進入轉銜服務期之前，個案的工作技能在速度方面可達一般競爭性就業者的

60%以上，在品質方面可達一般競爭性就業者的 90%以上」的指標，則發現只要能力相差不大，加上職場支持度高，還是可以克服能力落差而成功轉銜的。至於轉銜服務期的要素，則是 6 案皆有符合。

表 4-8-1

七個案例的特質對照

特質	案例一	案例二	案例三	案例四	案例五	案例六	案例七
性別	男	女	女	女	女	男	女
年齡	28	24	37	24	25	35	31
障別	精神	心智	精神	心智	心智	心智	心智
障度	中度	中度	輕度	輕度	輕度	輕度	輕度
情緒困擾	有	無	有	無	有	無	無
個案自我效能	變弱	強	變弱	變強	弱	強	變強
個案轉銜動機	中等	強	不穩	強	弱	中等	中等
家人支持度	強	強	弱	強	中等	強	中等
工作技能準備度	高	中上	中等	中等	弱	高	中等
軟性技能準備度	中等	中上	中等	高	弱	高	中等
工作行為準備度	高	高	中等	高	中等	高	中等
庇護工場屬性	企業型	社福型	社福型	社福型	社福型	社福型	社福型
職管員屬性	縣市	機構內	縣市	機構內	機構內	機構內	縣市
支持性就服屬性	機構外	機構內	機構外	機構內	N/A	機構內	機構外
六類支持全面性	是	是	是	是	否	否	是
庇護工作職責	795	795	695	795	798	795	798
轉銜工作職責	792	798	N/A	795	N/A	595	798
轉銜成功	否	是	否	是	否	是	是
雇主為庇護雇主	N/A	否	N/A	否	N/A	是	否
職場支持度	中等	弱	N/A	高	N/A	高	高

表 4-8-2

七個案例的轉銜服務各階段啟動時間與期程

服務階段 案例	轉銜啟動期		轉銜等待期		轉銜服務期		轉至一般職場
	104/1	1 個月	104/2	2 個月	104/4	5 個月	
案例 1	104/1	1 個月	104/2	2 個月	104/4	5 個月	X
案例 2	104/2	1 個月	104/3	2 個月	104/5	4 個月	104/9
案例 3	104/2	1 個月	104/3	3 個月	104/6	3 個月	X
案例 4	104/2	1 個月	104/3	2 個月	104/5	4 個月	104/5
案例 5	104/3	6 個月	X		X		X
案例 6	104/2	1 個月	104/3	3 個月	104/6	3 個月	104/6
案例 7	104/2	1 個月	104/3	3 個月	104/6	3 個月	104/7

表 4-8-3

轉銜啟動期之要素對照

要素 案例	由庇護性就服員確認個案具備轉銜到一般職場的能力。	個案有意願	檢核表中工作技能、軟性技能及工作行為與態度等三個向度的指標有半數達到正向得分。	未符合要素之說明
案例 1	●	●	●	
案例 2	●	●	●	
案例 3	●	●	●	
案例 4	●	●	●	
案例 5	●	●	X	檢核表中僅工作行為與態度(0.61)的指標有半數達到正向得分，而工作技能(0.38)、軟性技能(0.49)等向度的指標未有半數達到正向得分。
案例 6	●	●	●	
案例 7	●	●	●	

表 4-8-4

轉銜等待期之要素對照

要素 ／ 案例	由職管 員召開 轉銜會 議，確認 團隊角 色與功 能	由庇 護性 就服 員協 助強 化個 案的工作 技能	由家 長協 助強 化個 案的工作 技能	期待在進入轉銜服 務期之前，個案的 工作技能在速度方 面可達一般競爭性 就業者的 60%以 上，在品質方面可 達一般競爭性就業 者的 90%以上	未符合要素之說明
案例 1	X	●	●	●	庇護工場預定待個案確定安置於職場 時，召開轉銜會議。
案例 2	X	●	●	●	因為高雄為雙軌制，所以並沒有透過公 立的職管員，而是由內部的督導擔任協 調分工的角色。後續轉銜給支持性就服 員也會只由內部派案的方式來進行。
案例 3	●	●	X	●	家長部分雖經過溝通同意案主轉銜，不 過態度反覆，會一直影響案主的轉銜意 願。
案例 4	X	●	●	X	1.庇護與就服為同一單位的服務，多於平 時聯繫溝通，未有正式的轉銜會議。 2.個案的工作速度約達 60%，品質可達 80~90%。
案例 6	X	●	●	●	1.機構期待透過創業的方式提供個案轉 銜，故暫不會有職管員的角色介入召開 轉銜會議。但機構除庇護性就服員之 外，已有支持性就服員、創業輔導就服 員等角色可以提供個案有關在創業方面 的資源連結。 2.若以個案欲轉銜出去的「店長」一職， 個案的工作技能及工作品質皆達 4 成， 尚需要轉銜計畫持續加強。 3.個案的工作技能在擔任店員部分，經過 庇護性就服員初步評估可達一般競爭性 就業者的 60%以上，在品質方面可達一 般競爭性就業者的 90%以上，而機構 6 月 1 日中壢 NOVA 的 BOSKE 咖啡店成 立，已規劃讓個案進入擔任「店員」一 職，待後續工作表現再進一步評估擔任 「店長」職位的可能性。
案例 7	●	●	●	●	

表 4-8-5

轉銜服務期之要素對照

要素	由支持性就服員協助開發適性職場、提供職場體驗機會、協助個案職場適應	由庇護性就服員和家長協助提供個案情緒支持	未符合要素之說明
案例			
案例 1	●	●	
案例 2	●	●	
案例 3	●	●	目前就服員主要先以職場體驗為主
案例 4	●	●	
案例 6	●	●	支持性就服員 6/1 進入新職場提供密集輔導。5 月底開始，家長角色由個案社區居住的組長擔任（為主要照顧者）。
案例 7	●	●	

表 4-8-6 到表 4-8-19 則檢視各階段各支持團隊成員的角色功能。每個案例的支持團隊都至少包括庇護性就服員、職管員、支持性就服員和家屬，成員從 3-6 人不等（不包括資源中心代表）。從案例中發現，每一階段所需要的支持功能都會有團隊成員提供，但未必都是如『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』中所陳述的人員；若個案不需要，則不會提供。資源協調與連結的內容也可以依據個案需求而多元化，如案例 1 連結心理諮商服務、案例 2 連結面試技巧和證照考試輔導等。角色功能中最難以達成的是轉銜服務期庇護性就服員的「持續為庇護員工投保，直至就業穩定為止，並承諾若有不適應的狀況可再回庇護工場」，除了特定庇護工場（案例 1）外，82% 的案例皆礙於法規而無法承諾。其次是轉銜服務期庇護性就服員的「協助支持性就服員就業媒合同業職場」，有 67% 的案例無法達到。

表 4-8-6

轉銜啟動期-庇護性就服員之角色功能對照

功能 案例	確認員工的工作技能、軟技能和工作行為態度等有達到轉銜標準。	確認員工與家長有轉銜的意願。	啟動轉銜輔導	未符合之說明
案例 1	●	●	●	
案例 2	●	●	●	
案例 3	●	●	●	
案例 4	●	●	●	
案例 5	X	●	●	<p>1.透過職重中心提供的相關問卷填寫，專業人員對於個案行為態度及轉銜動機上有半數到正向得分，在工作技能及軟性技能尚未達。</p> <p>2.第一次與個案晤談時(2/13)，個案對於轉銜到一般職場有擔心及疑慮，且無法下決定，故請職管員針對個案及案家的轉銜意願進行確認。後續 3/17 確認個案及案家具有轉銜意願。</p> <p>3.2/13 因無法確認個案及案家的轉銜意願，故無法啟動轉銜。待 3/17 確認個案及案家具備轉銜意願，也於當次擬定 ITP 計畫並啟動轉銜輔導。</p>
案例 6	●	●	●	
案例 7	●	●	●	

表 4-8-7

轉銜等待期-庇護性就服員之角色功能對照

功能 案例	加強與欲 轉銜職場 相關的技 能訓練	強化個案 與家屬的 轉銜動機	提升庇護 員工對於 一般性職 場的認識	提供個案 現況資訊 給職重團 隊	未符合之 說明
案例 1	●	●	●	●	
案例 2	●	●	●	●	
案例 3	●	●	●	●	
案例 4	●	X	X	●	個案與家屬本身就有轉銜動機，且過去曾於一般職場就業，對一般職場具有一定的認識。
案例 6	●	●	X	●	僅能透過在庇護商店的工作內容，告知個案有關擔任店長的工作內容為何，尚無法讓個案至一般職場進行正式體驗。
案例 7	●	●	X	●	透過轉銜由支持性就服員提供職場體驗。

表 4-8-8

轉銜等待期-職管員之角色功能對照

功能 案例	資源協調 與連結	未符合之說明
案例 1	●	職管員邀請庇護性承辦人員共同參與職場參訪，並與未來雇主說明市府對於轉銜的支持與重視度。並協助連結心理諮商服務，提供個案學習改變強迫性思考與行為。
案例 2	N/A	高雄市採雙軌制，並無連結公立的職管員。
案例 3	●	已經由之前服務職管員重新開案，並轉介給支持性就服員協助後續職場體驗之工作。
案例 4	N/A	高雄市採雙軌制，且單位內有庇護性職管員可協助。
案例 6	N/A	原本機構是欲透過讓個案創業的方式進行轉銜，故沒有職管員介入，5 月以後由機構職業重建組蔡幸媚主任擔任職管員角色，協助個案在機構中的有關就業轉銜整合。6 月 11 日個案進入職場後，機構有針對個案在實際職場中有關擔任「店長」一職進行評估，評估結果發現個案之工作技能未達店長一職，暫時仍以擔任店員為主。
案例 7	●	由職管員自行進行職場技能評估，故未使用深入職評服務。

表 4-8-9

轉銜等待期-支持性就服員之角色功能對照

功能 案例	協助開發適 性職場	提供職場 體驗機會	未符合之說明
案例 1	X	●	主要由雇主積極協助開發適性職場
案例 2	●	●	
案例 3	X	●	初期先以職場體驗為主，確認其工作技能和速度的表現是否符合一般職場要求。後來個案轉銜動機下降，表明現階段不想轉銜了，所以後續就服員也就沒有開發適性職場。
案例 4	●	X	個案沒有需求
案例 6	X	X	機構是欲透過讓個案創業的方式進行轉銜，故在 5 月底之前有關店長的工作職務內容尚未訓練強化及訓練完整前，暫不考慮將開發職場及職場體驗納入 ITP 執行。6 月份開始正式進入職場，透過支持性就服員密集輔導，提供店員的工作訓練。
案例 7	●	X	與個案討論，先由個案自己找想做、適合的工作，再由就服員進行職場開發，本案未提供職場體驗。

表 4-8-10

轉銜等待期-個案之角色功能對照

功能 案例	接受庇護工場的技 能/行為強化訓練	進行一般 職場體驗	未符合之說明
案例 1	●	●	
案例 2	●	●	
案例 3	●	X	缺乏專業人力協助進行體驗
案例 4	●	X	個案沒有需求
案例 6	●	X	因無法連結店長的職務，無法進行體驗。
案例 7	●	X	個案自己找想做、適合的工作，再由就服員進行職場開發，本案未進行職場體驗。

表 4-8-11

轉銜等待期-家屬之角色功能對照

功能 案例	協助庇護工場進 行職前準備訓練	支持個案至一 般職場工作	未符合之說明
案例 1	●	●	
案例 2	●	●	
案例 3	●	X	因為誤解或是過去失敗經驗，導致對於個案轉銜並不支持，反而變成牽制的力量。雖經過溝通單家長想法還是反覆不定。
案例 4	N/A	●	個案沒有需求
案例 6	N/A	●	個案家屬角色由社區居住龍組長於 5 月後擔任，針對個案至一般性職場工作表示讚成。
案例 7	●	●	

表 4-8-12

轉銜等待期-雇主/同事之角色功能對照

功能 案例	薪資福利優 於原職場	原職場的氛圍與 真正職場中相同	未符合之說明
案例 1	●	●	
案例 2	●	●	
案例 3	●	●	
案例 4	X	X	個案本身瞭解，亦為個案的轉銜動機。單位本身為社會型庇護工場，較難與一般職場相同。
案例 6	●	●	
案例 7	●	●	

表 4-8-13

轉銜服務期-庇護性就服員之角色功能對照

功能 案例	協助支持性 就服員就業 媒合同業職 場	持續為庇護員工 投保，直至就業穩 定為止，並承諾若 有不適應的狀況 可再回庇護工場	未符合之說明
案例 1	●	●	
案例 2	X	X	因為單位內部規定，如轉銜至一般職場就必須從庇護單位內退保。
案例 3	X	N/A	因個案後續並未實際轉銜至一般職場，所以持續投保的承諾不適用
案例 4	X	X	工作機會開發由庇護性職管員協助。由於契約規定要於一定期程內補齊庇護員工缺額，庇護工場無法承諾個案若不適應可再回庇護。
案例 6	X	X	該職缺為母機構新開店面，故支持性就服員在前端不需協助個案就業媒合同業職場。庇護工場於 5 月底已經結案。6/1 進入中壢 NOVA 的 BOSKE 咖啡店就已經加保。
案例 7	●	X	支持性就服員已媒合與庇護工場相關工作，但庇護工場在個案工作一週後，以機構無法重覆加保為由，將個案退保。

表 4-8-14

轉銜服務期-職管員之角色功能對照

功能 案例	啟動轉銜的行政程序，並召開轉銜會議	連結職重體系的服務資源，如派案予支持性就服員	未符合之說明
案例 1	X	X	職管員待個案確定轉換職場時再派案。
案例 2	N/A	N/A	因為高雄為雙軌制，所以並沒有透過公立的職管員，而是由內部的督導擔任協調分工的角色。後續轉銜給支持性就服員也會只由內部派案的方式來進行。
案例 3	●	●	
案例 4	N/A	N/A	高雄市採雙軌制，由單位內庇護性職管員協助。
案例 6	N/A	N/A	機構內部自行進行整合啟動轉銜，有定期針對個案狀況召開內部轉銜整合會議。
案例 7	●	●	

表 4-8-15

轉銜服務期-支持性就服員之角色功能對照

功能 案例	適性就業媒合與安置初期密集輔導	職場適應與穩定就業支持	未符合之說明
案例 1	N/A	N/A	因個案轉銜動機低落，所以後續就服員也就沒有開發適性職場。
案例 2	●	●	
案例 3	N/A	N/A	後來個案轉銜動機下降，表明現階段不想轉銜了，所以後續就服員也就沒有開發適性職場。
案例 4	●	●	
案例 6	●	●	
案例 7	●	●	

表 4-8-16

轉銜服務期-個案之角色功能對照

功能 案例	一般職場適應	未符合之說明
案例 1	N/A	
案例 2	●	
案例 3	N/A	
案例 4	●	
案例 6	●	
案例 7	●	

表 4-8-17

轉銜服務期-家屬之角色功能對照

功能 案例	支持個案至一般職場工作，如提供正向鼓勵、交通支持、協助紓解工作壓力	未符合之說明
案例 1	●	
案例 2	●	
案例 3	X	
案例 4	●	
案例 6	●	
案例 7	●	

表 4-8-18

轉銜服務期-雇主/同事之角色功能對照

功能 案例	職場包容及提供支持，包括職務再設計	未符合之說明
案例 1	N/A	
案例 2	●	
案例 3	N/A	
案例 4	●	
案例 6	●	
案例 7	●	

表 4-8-19

七個案例轉銜服務新增之專業角色功能檢視

角色 案例	庇護職管員	庇護督導	庇護雇主	職管員	創輔就服員
案例 1	X	X	<p>啟動期： 積極鼓勵員工轉銜並針對評員工的工作技能、軟技能和工作行為態度協助評估其是否達到轉銜標準。</p> <p>等待期： 積極協助開發適性職場。</p>	<p>啟動期： 平時會到場了解員工的工作適應情形並提供支持，加上雇主高度支持員工轉銜就業，故形成支持團隊。</p> <p>等待期： 邀請庇護性承辦人員共同參與職場參訪並與未來雇主說明市府對於轉銜的支持與重視度。</p> <p>服務期： 職管員協助連結心理諮商服務，提供個案學習改變強迫性思考與行為。</p>	X
案例 2	<p>啟動期： 主要協助庇護性就服員執行 ITP 計畫。</p> <p>等待期： 資源協調與連結，提供外部職場體驗。</p> <p>服務期： 追蹤個案的就業狀況，提供情緒支持。</p>	<p>啟動期： 督導轉銜歷程，並提供相關建議。</p> <p>等待期： 督導轉銜歷程。</p>	X	X	X
案例 3	X	X	X	<p>服務期： 服務期與案母溝通轉銜服務方案的實施，讓案母了解並放心。</p>	X
案例 4	<p>啟動期： 主要協助庇護性就服員</p>				

角色 案例	庇護職管員	庇護督導	庇護雇主	職管員	創輔就服員
	<p>執行 ITP 計畫。</p> <p>等待期： 主要協助庇護性就服員執行 ITP 計畫並與支持性就服員同時進行職場開發且擔任支持團隊的主要聯繫者。</p> <p>服務期： 追蹤個案的就業狀況，並視個案需求直接連結原庇護工場資源讓個案參加工場團體活動，協助其假日休閒活動安排。</p>				
案例 5	<p>啟動期： 提供個案過去相關訊息以及協助庇護性就服員與本中心研究團隊共同確認個案及案家轉銜意願，並後續共同擬定 ITP 計畫。</p>	X	X	X	X
案例 6	<p>等待期： 5 月後新增機構內部職業重建組蔡幸媚主任擔任職管員的內部資源整合角色。</p>	X	X	X	<p>啟動期： 協助連結外在創業及展店資源的角色</p> <p>等待期： 主要是被機構指派後續要協助個案辦理創業輔導貸款、展店與主管溝通等相關事宜的角色。</p>
案例 7	<p>啟動期： 協調各資源</p>	X	X	X	X

角色 案例	庇護職管員	庇護督導	庇護雇主	職管員	創輔就服員
	及家人間的關係及問題 等待期： 機構與職重系統間的聯繫協調與資源連結 服務期： 與場內及職管、支持性就業協調轉銜計畫，分工合作提供服務。				

本行動研究使用『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』中的檢核表來評量庇護員工是否適合轉銜。該檢核表包含四個向度：工作技能、軟性技能、工作行為與態度、及動機，行動研究定義各向度的指標有達到一半以上時，庇護性就服員便可開始轉銜輔導流程。研究結果發現上述定義確實可以用來綜合評估適合轉銜的庇護員工；但對於有情緒困擾的員工，則需要再進一步考量其他影響因子。故本研究團隊進一步蒐集相關文獻（Anthony & Jasen, 1984；Birley & Hudson, 1983；Bond & Meyer, 1999；Cook & Razzano, 2000；Herry & Lucca, 2004；Marshak et al., 1990；Marwaha & Johnson, 2004；Michon, Weeghel, Kroon, & Schene, 2005；Rogers & Cook, 2003；Tsang, Lam, Bacon, & Leung, 2000；Tsang, Leung, Chung, Bell, & Cheung, 2010；吳宜容，2004；吳明宜和汪翠滢，2005；林淑鈴等人，2013；范珈維、張或和潘瓊琬，2007；徐淑婷，2007），將原有指標出處以及建議新增情緒困擾相關指標彙整成表 4-8-20。再經過專家諮詢會議(104/10/05)討論，設計『庇護員工就業轉銜檢核表』如表 4-8-21，並建議庇護性就服員可以於工場定期工作能力評估（至少兩年一次）時使用。還是以行動研究所用的方式來篩選適合啟動轉銜服務的庇護員工，但是若該員工有情緒困擾的狀況，則進一步進行「負性症狀」、「家庭支持」、「壓力因應」、「疾病管理」等四項度的考量，以作為後續個別化轉銜計畫之參考。

表 4-8-20

庇護員工就業轉銜檢核表題項出處

檢核向(項)度		指標說明	文獻出處	對照職重系統表格	
				表 3-1	表 3-2B
工作技能	工作技能	有與欲轉銜職種所要求的類似工作技能		1. 職務簡述 2. 功能性學科能力領域(全) 3. 工作表現領域(全)	工作描述
	工作速度	達一般競爭性就業者的 60% 以上		工作表現領域/「工作速度/產量」	1. 速度要求 2. 輔導目標：產能
	工作品質	達一般競爭性就業者的 90% 以上		1. 工作表現領域/判斷力 2. 工作表現領域/區辨能力	品質要求
	獨立完成	可獨立並安全地完成工作職務		社會能力領域/獨立工作	1. 輔導項目/工作行為領域/獨力工作 2. 輔導項目/安全健康/工作安全 3. 輔導項目/安全健康/意外傷害防範
軟性技能	適當穿著與儀容	穿著與儀容符合職場要求		社會能力領域/儀容	1. 輔導項目/人際社交領域/適當的穿著 2. 輔導項目/人際社交領域/儀容整飾
	與同事良好互動	與同事間有適切的社交應對		社會能力領域/社交能力	輔導項目/人際社交領域/與同事良好互動
	對異性舉止合宜	與異性互動時舉止合宜			輔導項目/人際社交領域/對異性合宜之舉止
	溝通表達	可以有效且適切地聽取和表達意見		社會能力領域/溝通	輔導項目/人際社交領域/溝通表達
軟	合宜情緒/	於職場中展現合宜		社會能力領	輔導項目/人

檢核向(項)度		指標說明	文獻出處	對照職重系統表格	
				表 3-1	表 3-2B
性 技 能	行為表現	的情緒和行為		域/異常行為	際社交領域/ 「合宜情緒/ 行為表現」
	與人合作	可配合同事一起合作完成工作職務		社會能力領域/「合作/團隊精神」	輔導項目/工作行為領域/ 與人合作
	解決問題	遇到問題時可以主動尋求協助			
	主動參加公司活動	對於職場的活動熱衷參與		社會能力領域/社交能力	輔導項目/人際社交領域/ 主動參與公司活動
工 作 行 為 與 態 度	主動工作	不須經提醒便可主動執行工作職務		工作態度領域/主動工作性	輔導項目/自我管理領域/ 主動工作
	準時上下班	無特殊原因皆可準時上下班		1. 工作態度領域/時間觀念 2. 工作態度領域/出勤狀況	輔導項目/自我管理領域/ 準時上下班
	不任意請假	無特殊原因不任意請假		工作態度領域/出勤狀況	輔導項目/自我管理領域/ 不任意請假
	工作專注	可專心執行工作職務		工作態度領域/工作專注性	
	遵循操作程序	可遵循指示的操作程序來執行工作職務			輔導項目/工作行為領域/ 遵循操作程序
	承受壓力	可在速度與品質的要求下完成工作		工作態度領域/對事物的挫折容忍力	輔導項目/工作行為領域/ 承受壓力
	接受工作變異	可以接受工作職務的臨時調配		社會能力領域/日常行事變動的適應	輔導項目/工作行為領域/ 接受工作變異
動 機	個案意願	個案願意轉銜至一般職場就業			
	家屬意願	家屬同意個案轉銜至一般職場就業			
情 緒 困 擾	負性症狀(異常行為)	一般正常的情緒和行為狀態減低,如情感平淡、表情/言語貧乏、非邏輯思考、缺乏動機、社會退縮等症狀	Tsang, Lam, Ng, & Leung (2000); Cook & Razzano (2000); 范珈維、張彧、潘瓊琬(2007); 吳宜容(2004)	社會能力領域/異常行為	輔導項目/人際社交領域/ 「合宜情緒/ 行為表現」
情	壓力因應	能面對及接受主管	吳明宜、汪翠滢	社會能力領	輔導項目/工

檢核向(項)度		指標說明	文獻出處	對照職重系統表格	
				表 3-1	表 3-2B
緒 困 擾	(挫折容 忍度)	或同事的批評或指 正	(2005)、范珈維、 張彧、潘瓊琬 (2007)	域/對人的挫 折容忍力	作行為領域/ 承受壓力
	疾病管理	有病識感、藥物自 我管理、定期規律 門診	Bond & Meyer (1999)、精神障礙 者就業服務工作手 冊(2006)、身心障 礙者職業輔導評量 工作手冊(2007)		1. 輔導項目 /安全健 康領域/ 長期服藥 2. 輔導項目 /安全健 康領域/ 生病處理
	家庭支持	家人能提供正向的 支持協助個案就業 (例如情緒表達、處 理疾病等)	Birley & Hudson (1983); Henry & Lucca (2004); Rogers & Cook (2003)	其他領域/案 主對於自然 支持的需求	

表 4-8-21

庇護員工就業轉銜檢核表

檢核向(項)度		指標說明	是否達到
工 作 技 能	工作技能	有與欲轉銜職種所要求的類似工作技能	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	工作速度	達一般競爭性就業者的 60% 以上	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	工作品質	達一般競爭性就業者的 90% 以上	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	獨立完成	可獨立並安全地完成工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
軟 性 技 能	適當穿著與儀容	穿著與儀容符合職場要求	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	與同事良好互動	與同事間有適切的社交應對	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	對異性舉止合宜	與異性互動時舉止合宜	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	溝通表達	可以有效且適切地聽取和表達意見	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	合宜情緒/行為表現	於職場中展現合宜的情緒和行為	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	與人合作	可配合同事一起合作完成工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	解決問題	遇到問題時可以主動尋求協助	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
工 作 行 為 與 態 度	主動參加公司活動	對於職場的活動熱衷參與	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	主動工作	不須經提醒便可主動執行工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	準時上下班	無特殊原因皆可準時上下班	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	不任意請假	無特殊原因不任意請假	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	工作專注	可專心執行工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	遵循操作程序	可遵循指示的操作程序來執行工作職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	承受壓力	可在速度與品質的要求下完成工作	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
接受工作變異	可以接受工作職務的臨時調配	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
動	個案意願	個案願意轉銜至一般職場就業	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否

檢核向(項)度		指標說明	是否達到
機	家屬意願	家屬同意個案轉銜至一般職場就業	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
<p>檢核結果分析：</p> <p>1.工作技能=____% 軟性技能=____% 工作行為與態度=____% 動機=____%</p> <p><input type="checkbox"/>是 <input type="checkbox"/>否達轉銜啟動標準</p> <p>2.個案是否有情緒困擾：</p> <p><input type="checkbox"/>否</p> <p><input type="checkbox"/>是 (<input type="checkbox"/>有負性症狀 <input type="checkbox"/>家庭支持不佳 <input type="checkbox"/>壓力因應不佳 <input type="checkbox"/>疾病管理不佳)</p> <p>3.補充說明：</p>			
<p>檢核表使用說明：</p> <p>1. 每位預備轉銜的個案進行以上四項度的檢核，其中「工作技能」、「軟性技能」及「工作行為與態度」檢核各分項勾選「是」的項目均達一半（50%）以上，且個案及家屬皆具有動機時，即可正式啟動轉銜。</p> <p>2. 針對有情緒困擾的個案應進行「負性症狀」、「家庭支持」、「壓力因應」、「疾病管理」四項度考量，以作為後續個別化轉銜計畫之參考。</p> <p>(1) 負性症狀：針對個案情緒和行為症狀（如：情感平淡、表情/言語貧乏、非邏輯思考、缺乏動機、社會退縮等）出現時，並影響工作之情形加以檢核。</p> <p>(2) 壓力因應（挫折容忍度）：針對個案於職場時是否能面對及接受主管或同事批評或指正，與壓力因應之能力加以檢核。</p> <p>(3) 疾病管理：針對精障個案是否有病識感、藥物自我管理、定期規律門診等疾病管理之能力加以檢核。</p> <p>(4) 家庭支持：針對家人是否能提供正向的支持協助個案就業（例如情緒表達、處理疾病等）加以檢核。</p>			

貳、參與行動研究之職重專業人員的省思

依據參與本行動研究之職重專業人員所填寫的『庇護工場員工轉銜至一般性職場就業之服務歷程反思問卷』內容（請見附件八），本研究團隊進一步就其觀點與我們的推演做檢視。發現雖然七個案例的庇護工場都有訂定自己的轉銜標準，但大多不若本行動研究所採用檢核表具體，而使用檢核表所篩選出的庇護員工與其專業判斷適合轉銜的員工一致性高。整個轉銜服務的歷程大致合乎『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』所定義的轉銜啟動、轉銜等待、和轉銜服務三個階段，但是職重專業人員建議研究團隊可就名稱與內容稍作修訂，以

避免混淆且更符合實務操作。七個案例都可以形成支持團隊，且職重專業人員自我檢視的角色功能大致合乎各階段的需求；若有不同於手冊描述者，大多是承擔或輔助其他支持團隊成員的角色功能。而就個案的個別需求（如有情緒困擾、精神症狀、無家人），職重專業人員也認為要視個案需要，增加支持團隊成員（如心理師、醫療專業人員、社工師、教保員）一起協助個案轉銜。

職重專業人員皆認同本次行動研究，認為透過參與經驗使得轉銜服務流程更為具體，他們可以更清楚掌控個案的轉銜準備度並深入思考自己的角色定位。且透過職場觀摩與體驗，可增加個案對一般職場的瞭解，減少個案職業選擇與能力不符的機率。透過團隊合作與每月定期召開 ITP 會議，使得各專業人員及時掌控個案的狀況，可以隨時提供個案所需的支持。機構督導也覺得可以藉此檢視庇護職場的職務內容與競爭性職場要求的差異，並提升庇護性就服員對於一般職場的概念。

參、成功轉銜者的特質與尚未確認的變項

綜合七個案例的行動研究資料，研究團隊歸納出下述關於成功轉銜一般職場之庇護員工特質觀察。基本上，成功轉銜者在達到啟動轉銜服務的標準（轉銜啟動的三要素）後，一定要隨著轉銜服務的歷程逐步將各階段所需的支持團隊成員納入。個案本身是支持團隊的中堅份子，成功轉銜與否和個案的年齡、性別、障別和障度未必有關連，但個案無情緒困擾且有高度轉銜動機者（如案例 2 和 4），通常較能克服轉銜歷程所面臨的挫折；若個案有情緒困擾（如案例 1、3 和 5）或是轉銜動機中等（如案例 6 和 7），則其他支持團隊成員的支持度會更顯重要。個案的工作技能、軟性技能和工作行為準備度只要有中等以上，便可以開始以 ITP 的方式進行準備度提升訓練，而提升的標準則是以欲轉銜的職務要求為歸依。

家屬、庇護性就服員、職管員、支持性就服員、和職場的雇主/同事是最基本的支持團隊成員；其中職管員和支持性就服員是以其職務功能、而非機構屬性

來劃分，因此無論搭配現行的單雙軌任一制度，支持團隊成員皆可以功能性和可及性來組成。雖然手冊上有註明支持團隊成員在各轉銜階段所扮演的角色功能，但對於成功轉銜者而言，並不是指每位成員都有各司其職，而是整個轉銜歷程所需的多元性支持（技能訓練、資源提供、實質支持、情緒支持、資訊諮詢、評價支持）都有成員去提供，即使未必是每一需求都百分之百滿足。如：案例 2 的職場支持度不高，但其支持性就服員和原庇護工場專業團隊強力協助其在一般職場的適應，使得其可順利轉銜；案例 7 的家屬支持度中等，原庇護工場專業團隊和職管員則協助家屬，共同營造目標一致的支持網絡。整體而言，成功轉銜者的自我效能在整個轉銜歷程中是維持高檔或是逐漸增強的狀況。

雖然透過第二年的行動研究歷程，研究團隊已經證實『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』具有效益，若再依據上述發現做名稱與內容稍微修訂，以搭配現行法規所規範的身心障礙者庇護性就業服務計畫，則更能適合實務界使用。但是，現行資料仍尚未能提出下述變項的數據建議，如：轉銜服務中每個階段所需要的時程，從轉銜啟動到一般職場穩定就業三個月的時程，或是轉銜庇護員工到一般職場的服務成本分析。這部分將有待後續推廣『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』且增添相關統計欄位於「全國身心障礙者職業重建個案服務資訊管理系統」後，累計 3-5 年的資料後再進行大數據分析。

第五章 成果與建議

第一節 結論與成果

從第四章可以發現 103 年度所編撰的『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』內容大體適切，無論是各服務階段的重點內容，各階段各支持團隊成員的角色功能，以及篩選適合轉銜至一般職場的庇護員工的檢核表內容，但仍需搭配法規服務流程界定啟動轉銜服務的時間點，以及修訂服務階段的名稱與調整每個階段的角色功能和參與之職重專業人員。故研究團隊參照 104 年 9 月 10 日勞動部勞動力發展署所發布的「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」，繪製庇護員工轉銜至一般職場服務流程圖如圖 5-1，並依據該圖內容修訂『從庇護工場轉銜至一般性職場就業的輔導手冊』。

庇護員工轉銜至一般職場服務流程圖暨內容說明如表 5-1，庇護員工轉銜至一般職場的起始點定在定期工作能力評估（至少兩年一次）之後；若確認個案相關能力優於庇護工場要求，且有意願離開庇護工場繼續就業，便由庇護性就服員進一步使用本資源中心所編制的『庇護員工就業轉銜檢核表』進行檢核。若個案於工作技能、工作態度、軟性技能三個向度均有超過 50% 以上的題項符合，並確認個案和家屬皆具轉銜動機後，便可開始啟動轉銜服務。個案和家屬皆是支持團隊成員，整個轉銜歷程若個案能保持高度動機和自我效能，且家屬可以抱持正向態度與協助提供支持，則可增加轉銜的成功率。

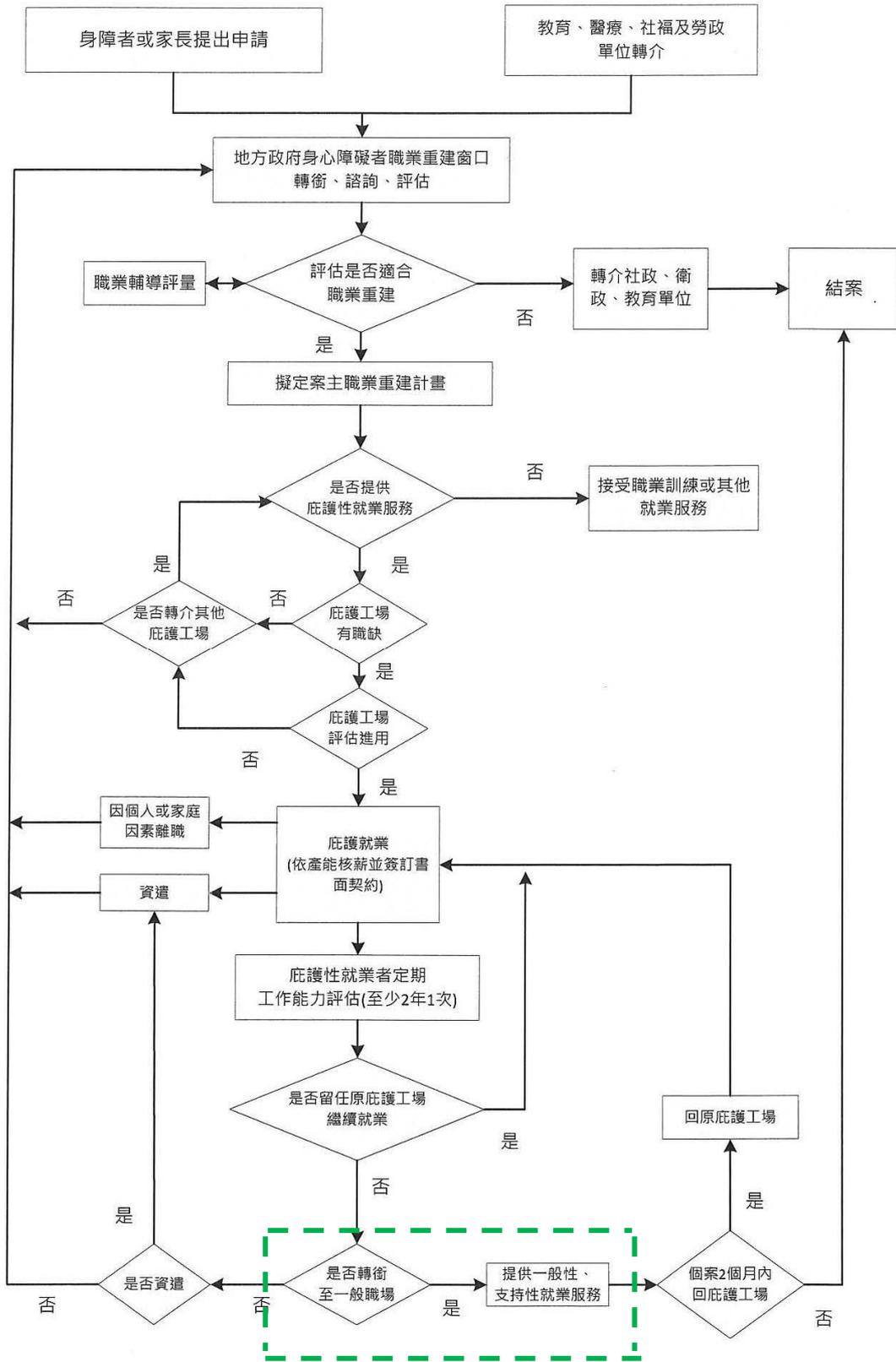
轉銜服務的流程可進一步分為三個階段：準備階段、媒合階段和適應階段。準備階段參與之支持團隊成員有庇護性就服員和職管員；由庇護性就服員轉介職管員，（重新）於職管子系統開案，一起擬定個案的轉銜服務計畫。再由庇護性就服員提供個案的就業前準備訓練，針對「庇護員工就業轉銜檢核表」中不符合的題項進行強化；由職管員提供職場觀摩/體驗等相關資源之連結。當職管員判斷該個案的就業準備度已經達到該縣市的支持性就業服務啟動標準，並轉介給支持性就服員時，便可以進入媒合階段。

媒合階段參與之支持團隊成員有庇護性就服員、職管員和支持性就服員。此階段由職管員轉介支持性就服員，開始提供工作開拓、就業媒合等相關服務；由庇護性就服員針對支持性就服員建議媒合的職種，持續提供個案的就業準備度強化訓練；並由職管員定期召開轉銜會議，與專業團隊討論個案的服務進展，並視需求提供所需資源連結，如心理諮商、職涯諮商、交通訓練等。當個案轉換勞保投保單位，開始於一般職場上線工作時，便可以進入適應階段。

適應階段參與之支持團隊成員有庇護性就服員、職管員、支持性就服員，以及職場雇主和同事。此階段由支持性就服員提供個案職場密集輔導與後續支持服務，協助個案適應一般職場；由職場雇主和同事擔任自然支持者，提供個案於職場上的立即協助與包容；由庇護性就服員持續提供個案與家屬相關情緒支持，增強成功轉銜動機；並由職管員持續監控轉銜服務流程，並提供相關資源連結，如心理諮商、成長團體、穩就支持等。當穩定就業三個月後，判斷庇護員工已經可以適應一般職場，便可以進行結案；若無法適應一般職場，則撤回原庇護工場繼續就業。

本主題探討的主要成果有二：(1) 實際輔導 7 位庇護員工進行從庇護工場至一般職場的轉銜，過程中培植支持團隊於轉銜的各個階段提供適切的支持服務；以及 (2) 依據行動研究結果修訂 103 年度所編撰的轉銜輔導手冊，使其更具實證意義。依據上述結論所修訂的『從庇護工場到一般職場轉銜輔導工作手冊 (修訂版)』如附件九。

圖 5-1 身心障礙者庇護性就業轉銜服務流程圖



如下圖

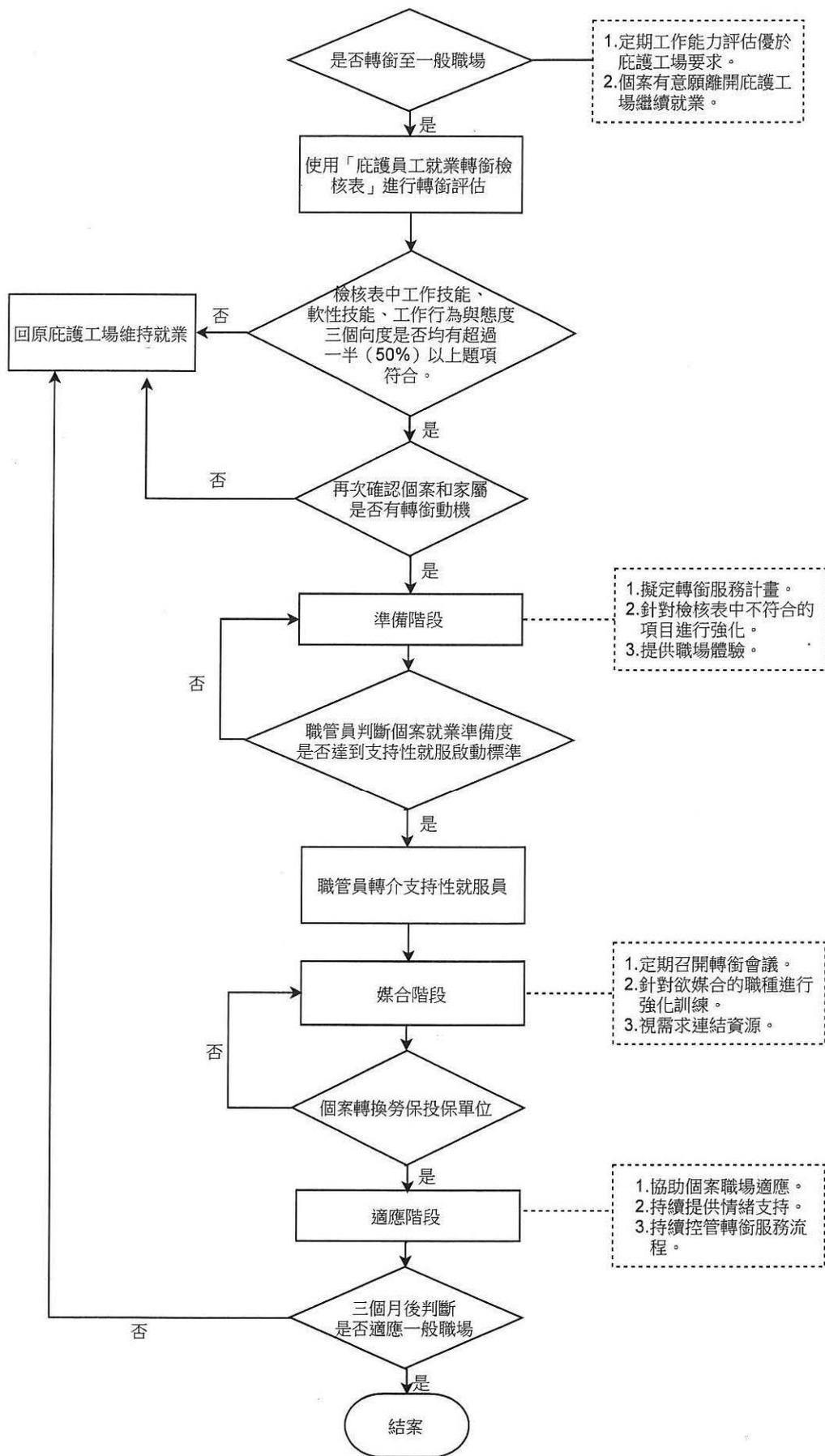
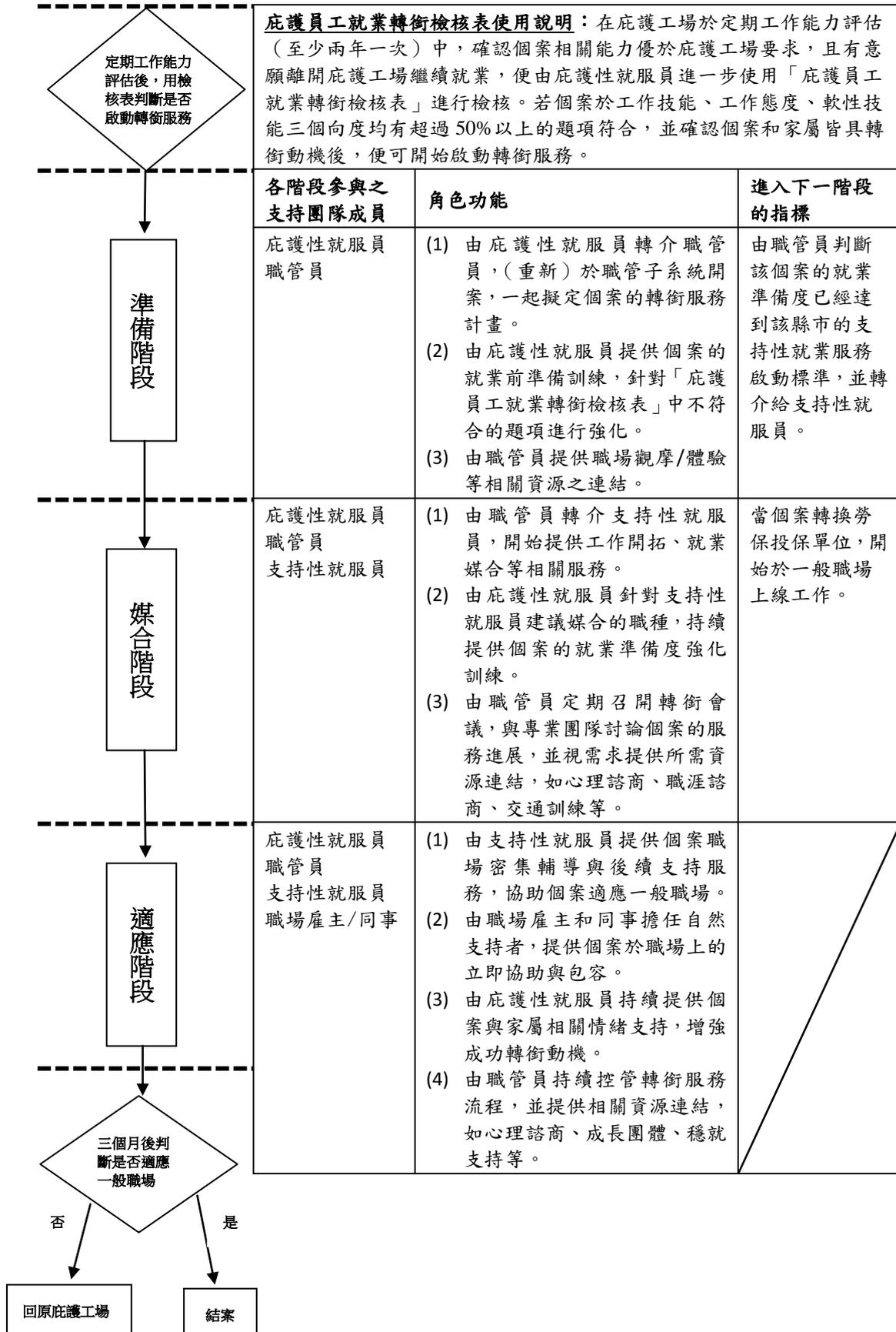


表 5-1

庇護員工轉銜至一般職場服務流程圖暨內容說明



第二節 建議

勞動力發展署於中華民國 104 年 9 月 10 日修正「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」之一般性補助項目及標準，已將「庇護工場之庇護性就業者及見習者轉銜支持性或一般性就業職場，且連續就業達 1 個月以上，得依每人最高 1 萬元額度，補助該庇護工場」納入法規中，可見政府對轉銜服務的重視。但除了補助經費外，依據本行動研究的研究歷程與結果發現，提出下述五點建議供勞動力發展署參考，作為後續業務推動與政策制定的方向。

壹、針對庇護員工轉銜至一般職場服務流程的建議

勞動力發展署於中華民國 104 年 9 月 10 日修正「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」，新版的「身心障礙者庇護性就業服務流程圖」中規定庇護性就業者轉銜至一般職場後，如無法適應，得於 2 個月內返回原庇護工場，持續提供庇護性就業服務。但依據今年行動研究結果，庇護員工轉銜至一般職場工作需有較多的準備及職業重建專業間的合作，2 個月的適應時間過短，恐怕有些身心障礙個案尚未適應新職場就需終止。本研究建議將適應期改為 3 個月，此期限能與支持性就業穩定就業 3 個月後結案指標一致，且也與「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」一般性補助項目及標準中之規定：庇護性就業者轉銜至一般職場就業，於 3 個月內補實者，人事費不予扣計；第 4 個月起按實際服務人數補助人事費一致，藉以保障個案權益並促進個案轉銜意願。至於準備階段、媒合階段及適應階段各需經歷多久才會進到下一階段，因本研究的案例較少，仍需實務經驗進行驗證，尚無法提出具體時程建議。

貳、針對庇護性就服員專業知能強化的建議

在今年研究過程中發現，庇護性就服員對於轉銜至一般職場的相關專業知能不足，建議需要強化庇護性就服員相關專業知能，包含：瞭解一般職場與庇護職

場要求的落差、加強工作分析的能力及轉銜前的準備工作、個別化轉銜服務計畫的撰寫和強化工作能力訓練等。如根據目前身心障礙者職業重建人員繼續教育課程內容規劃來對照，上述核心能力屬於「職業知能」，課程領域包含「就業開拓與安置服務」及「提供雇主職業諮詢與服務」兩大類，及「職業重建核心知能」，課程領域包含「個案問題分析與職業重建服務計畫」、「職業重建服務資源」及「增能賦權」三大類。都是未來強化庇護性就業員專業知能可以參考的方向。

參、針對政府提供鼓勵措施的建議

因為目前法規並沒有強制規範庇護工場必須提供轉銜至一般職場的服務，但根據 104 年最新公告的「身心障礙者庇護性就業轉銜服務流程圖」當中，庇護性就業者應定期做工作能力的評估，其精神就是希望庇護工場可以保障庇護性就業者的權益；如果庇護性就業者能力已經接近一般性就業的能力，應提供轉銜的服務。所以為了鼓勵庇護工場提供及重視個案的轉銜服務，除了於庇護員工成功轉銜至一般職場時補助該庇護工場外，建議可在庇護工場評鑑指標上加重庇護工場有提供轉銜服務的分數比重，或是以額外加分的方式提供協助。

肆、針對進行長期性實務及政策研究的建議

庇護性的就業模式是台灣有別於世界各國獨創的就業模式，其投入成本與效益評估等相關研究目前在台灣是闕如的，而庇護工場的經營模式及服務理念也一直沒有一套合理的論述。因此建議勞動力發展署針對庇護工場進行長期性的實務及政策研究，包含從擬定研究指標開始，進一步修改服務系統表格（含偵錯機制），在累積一定數據資料後，再由系統中選取資料進行分析與詮釋，以便提供合適的庇護工場政策建議。

伍、專業團隊合作的就業轉銜服務模式

本研究發現，轉銜服務得以順利進行的重要因素是職業重建專業團隊合作機制的建立。專業團隊間有更多的對話，則轉銜過程得以更加順利及穩定就業；若庇護工場與職管、支持性就服及一般職場的接觸越少，則庇護員工外出就業的成功機率則會大受影響。合作模式可在個案確定欲轉銜時，即邀請職管員介入評估個案狀況，並連結合適的支持性就服員一起執行職前準備方案，如：職場體驗、履歷表與面試技巧演練及適合職場討論等，以利支持性就服員更早了解個案狀況，讓還在庇護工場內工作的個案有更多機會被觀察及進行轉銜準備計畫。

陸、針對主題探討成果宣導與教育訓練的建議

本主題探討經過二年的深入研究，先以文獻回顧、專家焦點團體和個案質性研究的方式探究協助庇護員工轉銜至一般職場就業的輔導機制，再以行動研究進行實證探究，證實所編撰『從庇護工場轉銜至一般職場轉銜輔導手冊』的可行性與效益，並就先前版本的缺失進行修正，編修成『從庇護工場轉銜至一般職場轉銜輔導手冊（修訂版）』。對此實證研究的成果有必要對職業重建專業人員進行宣導及課程訓練。

宣導的部分以『從庇護工場轉銜至一般職場轉銜輔導手冊（修訂版）』內容為主，包含轉銜服務的三階段及各階段支持團隊成員所扮演之角色功能介紹，對象為所有職業重建專業人員。建議可以北、中、南各辦理一場次，時間為半天，可搭配各分署或區域資源中心的聯繫會報，於下午時進行。

教育訓練部分則兼顧『從庇護工場轉銜至一般職場轉銜輔導手冊（修訂版）』內容介紹、各支持團隊成員的分工合作，以及分組案例實做與討論，對象為庇護性就服員及相關的職重專業人員。建議可以北、中、南各辦理一場次，時間為二天。教育訓練詳細規畫如表 5-2。

表 5-2 「庇護工場轉銜至一般職場轉銜輔導」教育訓練課程規劃

課程時間	課程內容
第一天上午	<p>「從庇護工場到一般職場轉銜輔導手冊」及準備階段之介紹</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 轉銜三階段及各支持團隊成員角色功能介紹。 2. 準備階段注意事項介紹。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 介紹「庇護員工就業轉銜檢核表」。 (2) 說明庇護員工轉銜至一般職場服務流程圖，並以準備階段為例示範檢核表使用。 (3) 個案優弱勢分析技巧。 (4) 個別化轉銜計畫擬定技巧。 (5) 轉銜前準備內容。
第一天下午	<p>準備階段的服務演練：分組實做與討論</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 操作「庇護員工就業轉銜檢核表」。 2. 依據個案優弱勢，擬定個別化轉銜計畫。
第二天上午	<p>媒合階段及適應階段之介紹</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 媒合階段及適應階段介紹與注意事項。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 依庇護員工轉銜至一般職場服務流程圖，說明媒合階段及適應階段的各職重專業人員的角色功能。 (2) 各職重團隊成員的分工合作（以轉銜分期要素為例）。 2. 104 年度行動研究單位專業人員分享（庇護性就服員、職管員及支持性就服員等）。 3. 問題討論與回饋。
第二天下午	<p>媒合階段及適應階段的服務演練：分組實做與討論</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 依據個別化轉銜計畫，在媒合及適應階段各專業人員的服務內容說明。 2. 執行困境因應與綜合討論。

參考文獻

- 104 人力銀行 (2000)。企業需求職能及甄選方式調查報告 (網路問卷調查)。取自 http://www.104hr.com.tw/hr/vip_heart.htm
- Goleman, D. (1998)。EQ II：工作 EQ (李瑞玲、黃慧真、張美惠，譯)。台北：時報。
- Goleman, D. (2007)。SQ：I-You 共融的社會智能 (閻紀宇，譯)。台北：時報。
- Klaus, P. (2008)。軟技巧，還是硬道理？你會感謝有人告訴你的職場生存術 (洪瓊芬，譯)。台北：商智。
- 丁志達 (2008)。招募管理。台北：揚智。
- 王文科、王智弘 (譯) (2011)。精進教學使用的行動研究 (原作者：J. E. Henning, J. M. Stone, & J. L. Kelly)。台北市：五南。(原著出版年：2009)
- 王華沛、王敏行、邱滿艷、賴陳秀慧、鳳華、吳明宜、黃宜君、吳亭芳、陳靜江 (譯) (2013)。工作與身心障礙：促進身心障礙者就業成效的背景因素、議題與策略 (原主編：E. M. Szymanski & R. M. Parker)。臺北市：心理出版社。(原著出版年：2010)
- 何華國 (1989)。殘障者支持性就業之實施。特教園丁，5 (1)，1-6。
- 吳宜容 (2004)。精障者、雇主與就服員對精障者就業困難的觀點之探討。高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文。
- 吳明宜、林真平、陳樺萱、莊巧玲、黃國裕、范文昇、林雅玲 (2013)。協助庇護性就業個案轉銜至支持性就業或一般性就業之輔導機制。高屏澎東區職業重建服務資源中心主題探討期末報告，行政院勞動部勞動力發展署高屏澎東分署。
- 吳明宜、汪翠滢 (2005)。工作行為衡量表的研發與心理計量初探。職能治療學會雜誌，23，74-86。
- 吳芝儀 (2000)。生涯輔導與諮商：理論與實務。嘉義：濤石文化。

李基甸 (2000)。身心障礙者庇護工場經營概要。台北：中華民國智障者家長總會。

身心障礙者權益保障法 (民國 96 年 7 月 11 日)。

周怡君、賴金蓮 (2009)。台灣庇護工場現況分析：理論與實務。台北：洪葉。

林淑鈴、吳亭芳、潘瓊琬、林幸台、林本堂、呂明憲 (2013)。影響庇護工作坊之精神分裂症患者工作行為的因素。中華心理衛生學刊，26(2)，189-214。

林瑞發 (2009)。追求大學卓越教學之人力資源的全面品質管理：漫談軟性技能的應用。「大學追求卓越的理論與實務」國際學術研討會暨第二十屆課程與教學論壇，339-346。

胡若瑩 (1995)。殘障者職業復健模式之探討。載於許天威、徐享良 (主編)，身心障礙者職業訓練與就業輔導之理論與實務 (36 頁-65 頁)。台北市：行政院勞工委員會職業訓練局。

范珈維、張彧、潘瓊琬 (2007)。精神障礙者重返工作之因素探討：文獻回顧。台灣職能治療研究與實務，3(2)，61-71。

許天威、林千惠等合譯 (1994)。美國的支持性就業：模式、方法與論題。台北：行政院勞工委員會職業訓練局。

張德銳、丁一顧、簡賢昌、高紅瑛、李建民、李俊達、林芳如、高敏麗、張淑娟、鄒小蘭、蔡美錦 (2014)。教學行動研究：實務手冊與理論介紹。台北市：高等教育。

陳伯璋 (1990)。教育研究方法新取向。台北市：南宏圖書。

陳靜江 (2006)。美國庇護工場興衰對國內身心障礙者就業的啟示。就業安全，5(2)，88-93。

陳靜江 (2012)。96-99 年度身心障礙者支持性就業服務成果分析計畫 (身心障礙者就業訓練)。就業安全半月刊，第 11 卷第 2 期，75-80。

補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫 (民國 103 年 9 月 19 日)。

賈馥茗、楊深坑 (1998)。教育研究法的特性與應用。台北市：師大學苑。

- 鄭增財 (2006)。行動研究原理與實務。台北市：五南書局。
- 蔡幸媚 (2012)。身心障礙者權益保障法對庇護工場衝擊之研究-從「離開庇護工場學員」的觀點探討 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。
- 謝立人 (2002)。結合問題解決與合作學習策略實施於國中數學之行動研究。國立彰化師範大學科學教育研究所碩士論文。
- Birley, J., & Hudson, B. (1983). The family, the social network and rehabilitation. *Theory and Practice of Psychiatric Rehabilitation*, 171-188.
- Bond, G. R. & Meyer, P. S. (1999). The role of medications in the employment of people with schizophrenia. *Journal of Rehabilitation*, 65 (4), 9-16.
- Caro-Bruce, C. (2000). *Action research: Facilitator's handbook*. T Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Chan, F., Thomas, K., & Berven, N. (2004). *Counseling theories and techniques for rehabilitation health professionals*. New York: Springer.
- Cimera, R. E. (2007). The cost-effectiveness of supported employment and sheltered workshops in Wisconsin (FY 2002 - FY2005). *Journal of Vocational Rehabilitation*, 26, 153-158.
- Cimera, R. E. (2008). The cost-trends of supported employment versus sheltered employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28, 15-20.
- Cimera, R. E. (2011). Does being in sheltered workshops improve the employment outcomes of supported employees with intellectual disabilities? *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35, 21-27.
- Coker, C. C., Osgood, K., & Clouse, K. R. (1995). *A comparison of job satisfaction and economic benefits of four different employment models for persons with disabilities*. Menomonie, WI: Rehabilitation Research and Training Center, UW-Stout.
- Cook, J. A., & Razzano, L.(2000). Vocational rehabilitation for persons with

- schizophrenia: Recent research and implications for practice. *Schizophrenia Bulletin*, 26(1), 87-103.
- Corthell, D. W., & Griswold, P. P. (1987). *The use of vocational evaluation in VR*. Research and Training Center, Stout Vocational Rehabilitation Institute, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin, USA.
- Dague, B. (2012). Sheltered employment, sheltered lives: Family perspectives of conversion to community-based employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(1), 1-11.
- Garima, S., & Preeti, S. (2010). Importance of soft skills development in 21st century curriculum. *International Journal of Education and Allied Sciences*, 2(2), 39-44.
- Henry, A. D., & Lucca, A. M. (2004). Facilitators and barriers to employment: The perspectives of people with psychiatric disabilities and employment service providers. *Work*, 22(3), 169-182.
- Hsu, T., Huang Y., & Ososkie, J. (2009). Challenges in transition from sheltered workshop to competitive employment: Perspectives of Taiwan social enterprise transition specialists. *Journal of Rehabilitation*, 75(4), 19-26.
- Kober, R., & Eggleton, I. R. (2005). The effect of different types of employment on quality of life. *Journal of Intellectual Disability Research*, 49(10), 756-760.
- McGaughey, M. J., Kiernan, W. E., McNally, L. C., & Gilmore, D. S. (1993). *National perspectives on integrated employment: State MR/DD agency trends*. Boston, MA: Training and Research Institute for People with Disabilities.
- Michon, H., Weeghel, J., Kroon, H., & Schene, A. (2005). Person-related predictors of employment outcomes after participation in psychiatric vocational rehabilitation programmes. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 40(5), 408-416.
- Migliore, A., Grossi, T., Mank, D., & Rogan, P. (2008). Why do adults with intellectual disabilities work in sheltered workshops?. *Journal of Vocational*

Rehabilitation, 28(1), 29-40.

Migliore, A., Mank, D., Grossi, T., & Rogan, P. (2007). Integrated employment or sheltered workshops: Preferences of adults with intellectual disabilities, their families, and staff. *Journal of Vocational Rehabilitation, 26(1), 5-19.*

Mirable, R. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development, 51(8), 73-77.*

Murphy, S. T., & Rogan, P. M. (1995). *Closing the shop: Conversion from sheltered to integrated work.* Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing Co.

National Disability Rights Network (2012). Segregated and exploited: The failure of the disability service system to provide quality work. *Journal of Vocational Rehabilitation, 36, 39-64.*

Nunan, D. (1994). *The more things change the more they stay the same: Why action research doesn't work.* Hong Kong: Paper presented at the Annual International Conference of the Institute of Language in Education.

Office of Disability Employment Policy (2013). *Skills to pay the bills: Mastering soft skills for workplace success.* Washington, DC: Department of Labor, USA.

Pattison, S. (1999). *Action research and ways of knowing: Literature review.* ERIC Number: ED435744.

Power, P. W. (2006). *A guide to vocational assessment* (4th edition). Austin, TX: Pro-ed.

Rankin, N. (2004). *The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey.* Competency & Emotional Intelligence Benchmarking Supplement, London: IRS.

Rogers, E., & Cook, J. A. (2003). One-year follow up of Illinois state vocational rehabilitation clients with psychiatric disabilities following successful closure into community employment. *Journal of Vocational Rehabilitation, 18(1), 25.*

- Salzberg, C.L., Lignugaris, B., & McCuller, G. L. (1988). Reason for job loss: A review of employment termination studies of mentally retarded workers. *Research in Developmental disabilities, 9*, 153-170
- Schalock, R.L., and Harper, R.S. (1981). A systems approach to community living skills development. In R.H. Bruininks, C.E. Meyers, B.B. Sigford, and K.C. Lakin (eds.), *Deinstitutionalization and community adjustment of mentally retarded people*. Washington, DC: American Association on Mental Deficiency
- Schulz, B. (2008). The Importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Nawa Journal of Language and Communication, 147-148*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Storey, K. (2002). Strategies for increasing interactions in supported employment settings: An updated review. *Journal of Vocational Rehabilitation, 17*, 231-237.
- Tsang, H., Lam, P., Bacon, N., & Leung, O. (2000). Predictors of employment outcome for people with psychiatric disabilities: A review of the literature since the mid'80s. *Journal of Rehabilitation, 66*, 19-31.
- Watson, P. (2003). *Transferable skills for a competitive edge*. Nature Biotechnology.
- Wehman, P., & Moon, M. S. (1988). *Vocational rehabilitation and supported employment*. Baltimore, MD: Paul H. Brookes.