

美國心理學會獎助企業建構心理健康工作環境的貢獻成果

楊明磊

摘要

建構有利心理健康的工作環境和幫助個別員工的心理成長一樣重要，在建構有益心理健康的工作環境方面，美國心理學會 (American Psychological Association, APA) 認為企業主應至少從員工涉入 (Employee involvement)、工作與生活平衡 (Work-life balance)、員工成長與發展 (Employee growth & development)、健康與安全 (Health & safety) 及員工認同 (Employee recognition) 等五個層面著手建構有益心理健康的工作環境，並自 1999 年起創設心理健康工作環境獎勵方案 (The Psychologically Healthy Workplace Award Program)，以表揚在這五大層面施行優良措施的營利與非營利組織，本文介紹此五大層面的背景、內涵、可行方案、獲獎企業之具體政策內容，以及因此為企業帶來的獲益結果，並討論企業員工諮商師在企業組織推動心理健康工作環境之建構過程中，可以參與及協助的方向。

關鍵詞：員工諮商、心理健康工作環境

楊明磊 淡江大學教育心理與諮商研究所 ymlxxx@ms1.hinet.net

自 1960 年代起，瑞典科學家 Bertil Gardell 即已撰文談論到環境與心理的關係 (Johnson, Steward, Hall, Fredlund, & Theorell, 1996)，美國公共健康體系亦在 1966 年起開始重視工作組織與壓力和職場安全及健康的關係 (APA, 2002)，接著在 1980 年代早期，Quick 等人 (1997) 之研究指出，與工作相關的心理傷害、心理壓力與心理疾病已成爲全美十大職場健康風險因素之一。重視工作環境中的心理健康因素已成爲心理學家的重要關心議題之一。

爲此，美國心理學會 (American Psychological Association, APA) 和隸屬於疾病管制局的官方組織「國立職場安全與健康中心」(National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH) 合作發展職場健康心理學 (Occupational Health Psychology, OHP)，並自 1993 年起資助美國多所主要大學如 Duke University 醫學中心及 Johns Hopkins University 提供職場健康心理學的博士後訓練 (楊明磊，送印中 a)，培養有能力發展並維護職場員工健康的專業人員。

壹、心理健康工作環境

職場健康心理學相信良好的心理健康工作環境除了重視員工的工作壓力之外，亦需容許員工擁有自主性、自尊感等有益心理健康的潛在因素。如 Gardell (1981) 即定義出五項有益心理健康的工作安排標準，包括：1. 工作安排應容許個別員工自行安排其工作環境、工作方法與工作節奏；2. 工作安排應視工作流程爲一個整體，並讓員工容易理解；3. 工作安排應讓個別員工可以充分發揮其可能性，並應用其完整的個人資源；4. 工作安排應容許合理的人性接觸與合作；5. 工作安排應讓個別員工對其工作內及工作外之時間與責任承擔感到足以勝任。波士頓 Suffolk 大學法學院教授 David Yamada(2009) 進一步指出，組織行政措施能否帶給員工公平感 (如福利措施是否僅有少數人享受，加班要求或減薪制度是否欺負人，與公司高層有關係的人是否有較多特權等)，以及工作內容與職位的是否具有威脅感 (如容易受傷的工作、不配合主管要求就可能被裁員、被主管要求做違法的事，以及職務騷擾甚至性騷擾) 也會造成員工心理健康的威脅，因此認爲企業組織應致力於建構出安全、無威脅性與有益員工心理健康的工作環境，使員工樂於在這樣的環境中工作，進而提升生產力與增進組織獲利，他也提出了八個檢視工作環境是否有益心理健康的問題，這些問題特別重視組織中潛在的心理威脅，如權力壓迫、自主性與公平感，這些檢視問題包括：

1. 工作環境是否讓人有熱情、活力與機會感？
2. 員工是否覺得被有尊嚴的對待？
3. 組織文化是否友善、包容與支持？
4. 組織決策是否合理、公平及透明？
5. 所有的「不同」是被接納或只是被容忍？

6. 組織對員工關係的問題是面對還是閃躲？
7. 組織對任何的指控是否公平且誠實的處理？特別是當被指控者是掌權者的時候？
8. 各種獎勵與補償是否合理透明？

除了前述重點。Kompier(2002) 引述歐盟議會決議文指出，工作應該以適應人類能力及特性的方式來設計，而不是要求人為了適應工作去改變自身的特性或能力。APA(2009) 則更清楚的指出企業主應至少從員工涉入 (Employee involvement)、工作與生活平衡 (Work-life balance)、員工成長與發展 (Employee growth & development)、健康與安全 (Health & safety) 及員工認同 (Employee recognition) 等五個層面著手建構有益心理健康的工作環境，並自 1999 年起創設心理健康工作環境獎勵方案 (The Psychologically Healthy Workplace Award Program)，該獎勵方案分為州級及全國獎項，由 APA 資助大型及小型企業，營利與非營利事業共同推動，此一方案相當成功，目前美加地區已有 52 個相關協會參與此方案，超過 400 個組織認可此方案。這五個層面並非只是心理學家一廂情願的理想目標，而是兼顧了員工成長與企業獲利所訂下的指導方向，APA(2009) 認為提供良好心理健康工作環境的企業會促使員工 1. 增加工作滿足、2. 提升士氣、3. 改善生心理健康、4. 提昇工作動機，以及 5. 增進壓力管理能力；對企業組織的好處則包括：1. 增進工作品質、工作績效與生產力、2. 降低缺席、假性出席 (presenteism) 與離職率、3. 降低意外與傷害、4. 較能吸引與留住優秀人才、5. 改善客戶服務及滿意度，及 6. 降低健康成本（如保險部分的雇主負擔）。

貳、APA 建構的五大良好心理健康層面

五個層面的發展皆能直接與間接地提升組織獲利與員工發展，因而在創造組織與員工個人雙贏的成果下，讓企業主更樂意施行。APA(2009) 也分別對這五個層面所能帶給企業組織及員工個人的好處分別做了如下說明，並舉證獲獎公司的具體績效：

一、員工涉入

增加員工對組織政策與發展的參與感，讓員工參與決策與提昇工作自主性，對員工個人可增加員工投入、增能 (empower) 員工、提昇工作滿意、強化員工士氣、增加組織認同；對組織則能提高生產力、降低離職與缺席、增進產品及服務品質。至於有效增加員工投入的方法至少可包括以下五種：

1. 自我管理工作團隊 (Self-managed work teams)。
2. 員工委員會 (Employee committees or task forces)。
3. 持續改善團隊 (Continuous improvement teams)。

4. 參與性決策 (Participative decision making)。
5. 員工意見表、意見箱與定期月會 (Employee suggestion forums, such as a suggestion box and monthly meetings)。

具體的成功實例是 Steelscape 公司，該公司獲得 2003 年華盛頓州級獎勵與 2004 年 APA 最佳應用榮譽獎。Steelscape 是一家鋼板製造公司，由於需要 24 小時皆投入生產，但夜間沒有任何管理者及督導在場，故規劃員工自我導向工作團隊，讓團隊自行決定如何處理工作現場問題以及計畫聘用哪些新人，結果這些團隊也的確找到合適新人，並成功維持良好工作表現。應徵者先要通過技能測驗，隨後與六到八位團隊成員面試，針對安全承諾、環境與工作品質、人際技巧、團隊與合作、動機與主動性，以及理性思考能力等層面進行評估，公司的人資部門會派員參加提供諮詢但不參與面試，合格者會進入最後面試，與一個較小的工作團隊成員見面，這個小組會做背景調查、關係調查及健康檢查，並有權在最後做出是否雇用的決定。這個團隊中心的雇用過程相當成功，該公司離職率僅 1.6%，遠低於全國平均，更重要的是該公司的團隊相處融洽且很少發生意外與傷害，組織安全與健康學會 (OSHA) 統計該公司每 20 萬工時僅有 2.3 件意外事件，最後該公司於 2003 年獲美國捲鋼協會評比為安全績優第一名。

二、工作與生活平衡

員工面對工作與生活的衝突時，會變成工作與生活都難以兼顧，兩方面的品質都下降，造成員工與企業雙輸結果，透過政策與方案協助員工改善工作與生活平衡可提升士氣，工作滿意及組織認同，並降低缺席、假性出席（人在工作現場卻無心工作，工作效率如同缺席）與離職率，可採用的方案至少包括以下六項：

1. 彈性工作安排 (flexible work arrangements)，如彈性工時與視訊會議。
2. 子女安親服務 (Assistance with childcare)。
3. 長輩安養服務 (Eldercare benefits)。
4. 員工個人財務諮詢 (Resources to help employees manage personal financial issues)。
5. 家屬福利 (Availability of benefits for family members and domestic partners)。
6. 優於家庭與醫療休假法案 (Family and Medical Leave Act) 的多種彈性休假方案。

具體的成功實例是 Silverado Senior Living - Aspen Park 公司的 Senior Living for All Ages 方案，位於鹽湖城的 Silverado Senior Living - Aspen Park 公司秉持「維護家族團結」的核心信念，鼓勵員工和社區居民及其眷屬共同參與，四分之一的員工帶孩子上班，另外四分之一的員工則計畫利用外部簽約的日間

照護中心，彈性工時政策讓 30%員工更容易兼顧家庭，許多員工認為彈性工時政策讓他們更容易專心投入工作，整體而言，該公司的做法讓公司更有家的感覺。這系列彈性及友善家庭的政策讓離職率、曠工率及因照顧孩子產生的怠惰現象降低，員工及社區居民的生活品質得到改善，客戶滿意度達 85%，且員工滿意度為 Silverado 附近 14 個社區中最高的，此一成就使該公司獲得 2003 年猶他州級獎勵與 2004 年 APA 最佳應用榮譽獎。

三、員工成長與發展

給予員工成長及發展機會可擴展員工的知識、技能與能力，進而提升相關職能與潛能，創造良好工作經驗，此類方案可增進員工動機與工作滿意，以及更有效能管理工作壓力、增進組織效能與工作品質，以及吸引並留住優秀人才，可用的方案至少包括以下六項：

1. 繼續教育課程 (Continuing education courses)。
2. 學費補助 (Tuition reimbursement)。
3. 生涯發展或諮商服務 (Career development or counseling services)。
4. 內部或外部機構訓練課程 (Skills training provided in-house or through outside training centers)。
5. 升遷機會與組織內生涯發展計畫 (Opportunities for promotion and internal career advancement)。
6. 教練、專業導師及領導發展方案 (Coaching, mentoring, and leadership development programs)。

具體的成功實例是 Donald Deems, DDS, General Dentistry 的 Lunch-n-Learn 方案，Donald A. Deems 醫師在其聯合牙醫診所與同儕發展一個叫「Lunch-n-Learn」的雙週會議以促進同仁的成長及發展，該會議以研討會、小型工作坊及團體討論方式進行，討論議題涵蓋技術訓練、壓力管理與溝通技巧，團隊成員皆有權建議新的討論議題，討論熱烈的議題可能連續進行數週。結果同仁的個人及專業關係皆獲得改善，壓力水準下降，創造力與自尊提升，病人不僅看到這些改變，亦對該診所的服務滿意度提高，診所的生產力及溝通效果提升，營運成本下降，員工離職率顯著降低，工作氣氛變得溫馨且放鬆，此一成就使該公司獲得 2003 年阿肯色州級獎勵與 2004 年 APA 最佳應用榮譽獎。

四、健康與安全

重視員工身心健康，修改有害員工身心健康的工作環境與工作設計，可改善員工身心健康、降低影響健康風險的工作因素、協助員工有效管理壓力，進而提升生產力、降低醫療照顧成本、減少員工身心健康受損之雇主責任，以及

降低缺席、意外與職業傷害率，可用方案至少包括以下六項：

1. 強調安全健康工作場所的相關訓練及警戒措施 (Training and safeguards that address workplace safety and security issues)。
2. 協助員工發展健康生活形態 (Efforts to help employees develop a healthy lifestyle)，如壓力管理，體重控制與戒菸。
3. 適當的健康保險與心理健康服務 (Adequate health insurance, including mental health coverage)。
4. 健康篩選 (Health screenings)。
5. 提供健康 / 體適能 / 休閒設施 (Access to health/fitness/recreation facilities)。
6. 提供員工處理生活困境的相關服務與資源 (resources to help employees address life problems)，如悲傷輔導、酒癮方案、員工協助方案及心理健康機構轉介服務

具體的實例是 ARUP 實驗室的 Free On-Site Health Clinic 方案，成立於 1984 年的 ARUP 實驗室，其附設診所參與了 Utah-based company's extraordinary benefit 計畫，該計畫服務每週工時 20 小時以上之員工及其眷屬，內容涵蓋定期健康檢查、緊急醫療，以及一個獨立的藥房，此計畫每月治療人次達 600 人，結果使該實驗室員工擴增至一千五百人，地區及媒體曝光率上升，良好形象使應徵人數大增，2002 年提供的三百五十個職位就有一萬一千人應徵，而該公司亦獲得財富雜誌選為「最適合工作的一百家企業」，以及健康雜誌選為「2003 年最適合婦女就業的十家公司」。內部的員工滿意度調查也發現，58% 的員工認為該政策對其至該公司應徵有高度影響，84% 的員工認為該政策對其願意留任公司的決定有高度影響，80% 員工對公司整體狀況表示滿意，而由於就醫方便快捷，使得員工缺席問題減輕，生產力提升，相對於過去提供員工出外就醫保險，目前公司每年因此節省近 50 萬美金，金額不可謂不大，此一成就亦使該公司獲得 2002 及 2005 年猶他州級獎勵與 2003 年 APA 最佳應用榮譽獎。

五、員工認同

指認可員工的努力，讓他們覺得自己是有價值的與被肯定的，以提升員工滿意、士氣及自尊，組織可試圖提升員工責任感及生產力，以降低離職率與留住並吸引優秀員工，認可員工的方法可以是正式或非正式的，金錢或非金錢的形式，至少包括以下六項：

1. 合理的金錢獎勵 (Fair monetary compensation)。
2. 有競爭性的獎勵或福利計畫 (competitive benefits packages)：表現優秀的員工可贏得獎勵。
3. 表揚特殊貢獻 (Acknowledgement of contributions and milestones)。
4. 能力基礎的獎勵計畫與加薪 (Performance-based bonuses and pay)

increases)。

5. 優良員工表揚 (Employee awards)。

6. 公開表揚儀式 (Recognition ceremonies)。

具體的成功實例是 Otsuka's Furniture & Appliances 公司的 Rewards and Reinforcement 方案，這家位於夏威夷的家具與家用設備公司延續其公司商品特色，致力於發展出一個「有家的感覺」的工作環境，之前因颶風災害造成許多員工及眷屬之家戶損失與死亡，公司為提振士氣與方便員工重建生活而在工作場所擺放廚具與提供飲食，這種從提供員工飲食服務的關懷態度創造出一種夏威夷語稱做「Ohana」的家庭感，後來逐漸擴充至提供經濟獎勵給表現優良的員工，並積極鼓勵員工向公司表達各種意見，結果，這種關懷氣氛造成員工氣氛、客戶滿意及公司營利提升最高達五億美金，亦使該公司獲得 2003 年夏威夷州級獎勵與 2004 年 APA 最佳應用榮譽獎。

參、APA 經驗對企業員工諮商的啓示

由上述介紹可知，APA 對營造有益職場心理健康工作環境的努力早已從發展學術研究、學術論述或道德口號式宣導，擴展至直接獎助具體企業組織進行實務應用，更重要的是，APA 闡述有益心理健康工作環境的方式亦已超越單純的心理學本位立場，而時時重視企業組織的思考角度，如前述的每個具體成功實例，均不只是單方面道德說服式的強調心理健康對員工個人的幫助，更是將員工的個人獲益緊密連結至企業組織的獲利，從而足以說服企業主樂於接納 APA 觀點，進而促成企業與員工雙贏結果。

此外，APA 切入建構心理健康工作環境的角度亦已超越國人習慣認知的員工協助方案 (Employee Assistance Programs, EAPs) 層次，而涵蓋了組織經營政策、行銷策略、工作設計、薪資管理等方方面面的規劃，使不同企業組織可依其廠辦規模、產品特色及組織文化選擇與設計適合該企業的推動策略，這種多層面與多角度的視野也方便不同國度的企業組織能在該國文化特色以及相關法令下選擇與規劃最適宜的發展策略。

APA 的做法或許亦可提供有意從事企業員工諮商的專業人員做參考，除了單純的在諮商室做個案諮商服務外，也值得常常思考能否將自身專業知能做更有利於企業與員工雙贏的發展，筆者認為，從前述 APA 的貢獻所得到的啓發，企業員工諮商師基於其受訓專長可以提供的進階專業服務至少包括以下項目：

- 一、提供相關研究數據論證員工心理健康的重要，特別需要將此數據與企業主重視的各項指標連結，如企業獲利、成本控管、員工離職、請假、假性出席率，員工滿意及客戶滿意等。
- 二、配合組織既有方案，提供所服務公司之員工諮商結果與企業主重視的指標之間的關連，或在組織推動各項方案時，從諮商角度提供更為注意員工感受的方案執行細節，例如組織資遣員工過程中往往需要更具人性的處理方

式，企業員工諮商師在資遣政策的決定前、執行步驟、向員工傳達資遣命令，以及後續協助等，皆有許多可參與協助的地方（楊明磊，2008；送印中 b；2009a；2009b）。

三、提供既有方案的諮詢顧問：如前述員工涉入方案中的參與決策及員工意見表達、工作與生活平衡方案中的安親與安養，員工成長與發展方案中的繼續教育、生涯發展及教練計畫，健康與安全方案中的壓力管理、戒菸與生活困境，及員工認同方案中的表揚方案等皆有諮商心理師專長足以勝任的部分。

四、規劃有益員工與企業雙贏的合理方案：依照 APA 建議的五大層面，參考前述或其他企業成功實例，以所服務企業特色為基礎，規劃有益員工與企業雙贏的合理方案，例如前述的醫學實驗室以其專業提供優質醫療照護方案獲獎，家具及家庭用品公司從提供飲食服務開始而獲獎等，皆是結合企業特色的良好範例。

企業員工諮商師越能提供諮商室以外的專業服務，就越能展現諮商專業者的多元能力，並凸顯企業員工諮商師在企業的價值，也越有機會透過各項方案的推廣直接或間接提高個別員工諮商的利用率，APA 的貢獻已獲得美加地區的肯定，或許台灣也能靠著企業員工諮商師的努力而有所發展。

參考文獻

楊明磊（2008）**企業諮商師在組織大量資遣員工時的角色定位與策略**。廿一世紀文化與華人心理健康國際學術會議。香港：香港理工大學。

楊明磊（送印中 a）。**職場健康心理學與企業員工諮商**。**輔導季刊**。

楊明磊（送印中 b）。**企業員工諮商的特殊議題—資遣諮商**。**輔導季刊**。

楊明磊（2009a）。金融海嘯下的員工協助與諮商服務策略。**人事月刊**，**48**（3），66-68。

楊明磊（2009b）。資遣諮商的工作策略。**人事月刊**，**48**（4），54-56。

American Psychological Association (2002). *Milestones in the history of occupational health psychology* [Electronic Version]. *Monitor on Psychology*, 33. Retrieved March, 22, 2007, from <http://www.apa.org/monitor/feb02/milestones.html>

American Psychological Association (2009). *The State-Level Psychologically Healthy Workplace Award*. Retrieved February, 2, 2009, from <http://www.phwa.org/awards/>

Gardell B. (1981). Psychosocial aspects of industrial product methods. *Society, Stress and Disease*, 4, 65-75.

Johnson, J. V., Stewart, W., Hall, E. M., Fredlund, P., & Theorell, T. (1996). Long-term psychosocial work environment and cardiovascular mortality

- among Swedish men. *American Journal of Public Health*, 86, 324-331.
- Kompier, M. (2002). The psychosocial work environment and health — what do we know and where should we go? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(1), 1-4.
- Quick, J. C., Camara, W. J., Hurrell, J. J., Johnson, J. V., Piotrkowski, C. S., Sauter, S. L., & Spielberger, C. D. (1997). Introduction and Historical Overview. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 3-6.
- Yamada, D. (2009). *What's a psychologically healthy workplace?* Retrieved February, 2, 2009, from <http://newworkplace.wordpress.com/2009/01/26/whats-a-psychologically-healthy-workplace/>