



114年推動我國職業安全衛生業務與國際交流合作計畫

主辦單位： 勞動部職業安全衛生署

執行單位： 安全衛生技術中心  
SAFETY AND HEALTH TECHNOLOGY CENTER

## 工作場所壓力與倦怠：從被動應對到積極預防

### Workplace Stress and Burnout: From Reaction to Prevention

主辦單位：英國職業安全衛生學會 (Institution of Occupational Safety and Health, IOSH)

研討會時間：2024 年 4 月 30 日

主講人：Carl Bennett (國際員工協助專業人員協會 EAPA UK 主席)

主持人：Kelly Nicholl (IOSH 主席)

研討會連結：<https://www.youtube.com/watch?v=iqL3Jw3MjYs>

#### 當今職場心理健康的現況與挑戰

在當今競爭激烈的工作環境中，職場壓力與倦怠已成為影響勞工身心健康的關鍵問題。英國職業安全衛生學會 (Institution of Occupational Safety and Health, IOSH) 2024年心理健康網路研討會探討如何從被動應對轉向積極預防工作場所壓力與倦怠。研討會由EAPA UK主席Carl Bennett主講，IOSH主席Kelly Nicholl主持，提出一系列創新觀點與實用策略，幫助組織建立更健康、更具韌性工作環境。現今心理健康已是職業安全核心之一，而非附屬福利。隨著工作負荷、責任與資訊量增加，傳統事後處理模式已無法因應，需導入前瞻管理與預防機制。

**心理健康挑戰已成制度問題，不是個人問題：**企業在面對工作壓力與心理健康問題時，長期以來過度仰賴被動反應性資源，如員工協助方案 (Employee Assistance Programme, EAP)。壓力的形成與工作制度、組織文化及日常管理密切相關，若不從根本改善，將無法真正提升勞工的身心健康與整體職場安全。

**勞工倦怠的問題，無法只靠被動回應，更需要組織制度設計與職場文化積極作為。**

*"The issue of worker burnout cannot be resolved through passive response alone – it requires proactive organisational design and workplace culture." – Carl Bennett*

**壓力「沉默文化」廣泛存在於高壓行業：**72% 退休飛行員曾因壓力影響執業能力卻未表達。Carl Bennett 指出，壓力一旦公開，可能失去資格，導致勞工選擇沈默。這種沉默文化普遍存在，也掩蓋了潛在風險，凸顯從被動應對轉向積極預防的必要性。

職場心理健康支持的幾個核心原則：

 **安全空間重要性**  
建立不會因表達壓力而受懲罰或標籤的環境，是促進心理健康對話的基礎。

 **真實分享的力量**  
個人經驗真實分享比專業知識更能觸動人心，特別是領導者或同儕的故事。

 **人際連結的價值**  
心理健康核心不僅是專業技術，更是人與人間真誠連結與共情。

## 真實個案：職場心理健康的啟示錄

### 飛行員的心理困境

飛行員曾因偏頭痛就醫而被民航醫師詢問是否有心理壓力，若回答不清會影響執業。

「若靠這工作維生，可能選擇隱瞞。」高風險行業，談論心理健康可能成為職業風險，導致問題被掩蓋。

### 打破工地的沉默對話

當EAPA團隊進入一處鐵路工地時，原本員工群體表現得沉默疏離，對心理健康話題避而不談。

「打EAP熱線，度過困境。」鼓勵更多人願意討論自己心理健康狀況。

### 傾聽心聲連結資源

Kelly Nicholl分享她使用EAP的經驗：她父親被診斷癌末時，她撥打EAP熱線，恰好接聽者有相似經歷。

「被理解是一種力量。」並非僅是技術性服務，而是人與人間真實支持與連結。

**傳統EAP使用誤解與迷思：**傳統EAP僅屬事後應變工具，企業應更全面性的主動建立壓力預防與管理制度，從被動應對轉向積極預防。

### EAP高使用率是正向指標？

使用率高不一定代表制度成功，可能反映其他支持系統不足或工作環境存在嚴重問題

### 有權獲得六次諮詢？

並無「每人六次諮詢」的法定保障，實為英國國家健康與照護卓越研究院(NICE)指南建議，實際提供的諮詢次數應根據個案彈性調整

### 支援所有心理健康問題？

用於幫助員工返回或留在工作崗位，解決工作或家庭引起的焦慮。非治療重度精神疾病替代方案，需長期治療個案應及時轉介專業醫療機構

### EAP 不保密？

保密原則是制度基礎，僅自傷、危害他人或兒童保護等例外情況才會通報，保密性對建立使用者信任很重要

### 了解EAP的運作和使用方式？

大部分員工不清楚何時以及如何正確使用EAP。企業應提供教育訓練傳遞正確使用資訊，確保正確使用

### 唯一的心理支援方式？

EAP是事後被動式員工支援服務，企業應當考慮其他更主動、積極的服務來協助員工渡過難關

## EAP的演變：從被動式支援變成「保險措施」

- **1917年[發展緣起]：**美國Macy's百貨設置對酗酒的協助制度，被視為最早EAP，對單一議題提供支援。
- **二戰期間[服務擴展]：**隨女性進入職場比例提升，EAP服務擴展至憂鬱 (depression) 及焦慮 (anxiety) 等更廣泛的心理健康議題。
- **2002年[法律里程碑]：**英國司法案例首次明示，只要雇主提供保密心理諮詢與轉介服務，則不太可能被認定為「未能履行義務」(in breach of Duty)。EAP爆炸性增長，企業將其視為履行「注意義務」的保險措施，而非真正關心員工福祉。
- **現今[服務多元化]：**現代EAP已發展為多元化服務，包括心理諮詢、危機介入、工作生活平衡支援等，但仍主要作為事後應對工具。90%的英國企業擁有EAP，每年有超過百萬員工使用其服務。

## 打造健康職場的關鍵策略

### 三大主動支援面向

- **身心健康：**健身計畫、心理健康資源 (文章、APP、講座)、營養與睡眠教育訓練
- **工作場域支持：**彈性工時、多元、平等與共融倡議 (Diversity, Equity, and Inclusion, DEI)、工作量管理、職涯成長計畫
- **家庭與社區：**托兒/長照支援、推動社區參與與社會連結

### 四大福祉支柱

#### (The 4 Pillars of Workplace Wellbeing)

- **情緒福祉：**心理健康、安全感、自我表達、壓力應對
- **身體福祉：**飲食、運動、睡眠、能量管理
- **財務福祉：**財務教育、債務管理、保障與退休規劃
- **社區歸屬：**歸屬感、人際連結、組織文化參與感

## ① 成為「主動型」雇主的五大行動要點

- **識別真實問題：**(1) 整合員工對談、數據與離職原因；(2) 尋找模式與重複壓力源
- **賦能經理人：**(1) 提供傾聽與轉介的訓練框架；(2) 建立明確轉介與資源地圖
- **避免傳統偏誤：**(1) 不以高階主管偏好為主要決策依據（如過度投資健身房）；(2) 所有方案應有需求與成效評估
- **高聲領導 (Lead Loudly)：**(1) 領導者主動示範分享壓力經驗，打開對話空間；(2) 建立心理健康「正常化」文化
- **預判組織壓力源：**(1) 針對重組、薪酬審查等「高風險時點」預先佈署資源；(2) 擬定事件前、中、後的心理支持計畫

**蒐集數據洞察企業潛在壓力：**壓力常在季節變化、組織重組等轉折期浮現。組織不應僅依表面或單一指標評估心理狀態，而應彙整整體數據，掌握壓力形成的時間模式，及早辨識潛在問題並提供預防性介入。

### 1 資料集中管理

建議由職安衛中心或跨部門健康推動小組定期整合上述來源資料，提升辨識敏感議題的能力。

### 2 保障匿名性與個人資料安全

資料蒐集與彙整時應明確告知不記名原則，避免造成勞工疑慮與壓力，並建立申訴與異議機制。

### 3 善用外部資源協助分析

鼓勵與 EAP 業者合作，取得跨產業彙整資料，作為風險熱點判斷與對照基準。

### 4 導入職安制度流程中

建議結合職業安全衛生管理系統（如 ISO 45001）「危害辨識-風險評估-控制措施」流程，制度化運作。

## 給組織/企業領導者的實踐建議

- **【預防優先】不要等到問題發生才處理：**領導者應主動關注團隊問題，避免等到事後才處理。
- **【強化領導訓練】提供組織領導者工具及訓練：**提供有效對話工具與培訓，避免機械式溝通。
- **鼓勵同儕經驗分享：**同儕分享使用 EAP 經驗，有助營造心理安全氛圍。
- **培養安全感並建立信任文化：**讓員工感到安全，願意開口尋求協助。
- **【領導以身作則】示範式高聲領導：**領導者公開自身挑戰，帶動開放與坦誠的對話風氣。

## 台灣因應工作場所壓力與倦怠政府提供之支持作為

### 1. 員工協助方案 (EAP) 推動政策與資源

自1980年起，勞動部推動員工協助方案 (Employee Assistance Programs, 簡稱EAPs) 協助勞工因應壓力與倦怠。2013年擴大為「工作與生活平衡計畫」，涵蓋工作、家庭與健康三面向；2014年推出補助計畫與「工作生活平衡獎」，鼓勵企業落實友善職場措施。

- **員工協助方案推動手冊：**自1998年出版首本EAP手冊並訂定實施要點以來，勞動部持續更新內容。2025年發布實務手冊2.0版，系統化說明推動類型、評估工具與服務模式，提供事業單位實務參考。
- **教育訓練與補助計畫：**勞動部每年辦理主題式教育訓練，涵蓋人際、危機、職場健康等議題，並提供每家企業最多2次/年專家到場輔導，協助客製化EAP。
- **勞工健康服務中心與諮詢專線：**設有北中南東四區勞工健康服務中心與0800-068580諮詢專線，提供健康評估、心理諮詢與過勞風險處理等服務，作為公部門EAP資源支持勞工健康權益。

### 2. 職場心理風險評估工具與技術指南

- **《職業壓力預防手冊》：**提供壓力來源分析與因應策略，協助雇主與勞工建立正向職場文化，預防壓力與倦怠帶來的健康問題（勞動部勞動及職業安全衛生研究所，2014年3月）
- **《企業壓力預防管理計畫指引》：**建議企業建立「辨識-介入-評估」的壓力管理循環，內容涵蓋壓力調查、氣候評量與介入對策，系統性推動減壓計畫（勞動部勞動及職業安全衛生研究所，2014年3月）
- **我國職場心理健康及員工協助之實務分析：**探討企業如何對不同風險層級員工，透過初級、次級與三級介入機制，提供預防與改善措施，強化整體心理健康支持（勞動部勞動及職業安全衛生研究所，2022年）

## 參考資料

1. [員工協助方案手冊2.0](#)
2. [職業壓力預防手冊](#)
3. [企業壓力預防管理計畫指引](#)
4. [我國職場心理健康及員工協助之實務分析](#)