

§ 案例篇 § 【工作適應不良-新進同仁】

小玉（化名）約 30 歲，未婚，為本府某為民服務機關考試分發的新進同仁。小玉的工作態度良好，當資深同仁或主管在指導業務時會動作筆記，只是，這樣的學習方式始終沒有反映在工作上，主管所提醒要背誦的法規，以及回應民眾的方式，小玉就是無法在實際工作時呈現出來。眼看下個月就要送出實務訓練考核成績，是否要給予通過令主管們傷透腦筋。對於尚無法勝任工作，小玉感到相當挫折，時常怨懟自己為何如此愚笨，也曾被同事看見獨自在樓梯間哭泣。

【應該如何與「異常徵候」同仁晤談？】

● 模擬對話（步驟一）

先處理情緒

點出情緒起伏（易怒、哭泣、無法專注等焦慮反應），適時表達關心：

長官：小玉，從你進來單位到現在，我們有觀察到你很認真很用心想要學習，我們先撇開工作層面，看到你時常在樓梯間掉眼淚，或是有一些自責的動作，我們猜想你也承受不小壓力，你覺得你現在適應的狀況如何??覺得有壓力的部分在哪邊??有沒有機關這邊可以協助的部分。（語畢）原來如此，你覺得自己個性內向不太擅長溝通學東西也比較慢，在準備國家考試時以為會作行政文書工作，沒有心理準備會分發到與民服務單位，很多事情一直都學不會覺得自己很沒有用，如果沒有通過實務訓練，除了覺得很丟臉之外也會擔心經濟陷入危機。

長官：謝謝你分享，我大致了解你的壓力情形，換作是我，如果業務始終沒有辦法上手又有經濟負擔，也會很有壓力。我們也感受到你承受很大壓力，紓壓其實有方法的，市府人事處有辦理員工協助方案，裡面有專業的心理輔導員能針對工作面或生活面等影響我們工作績效的議題提供專業諮詢，也就是說可以跟這些輔導專業人員討論如何紓壓如何協助自己適應這份工作。為了保護你的隱私，你可以不用透過主管或人事單位自行聯繫申請。

■ 溝通目的

- ※ 實務訓練過程依照程序確實執行訪談。
- ※ 運用角色互換來同理支持同仁，讓同仁有動力繼續往「業務上手」這個目標邁進。
- ※ 引薦員工協助方案（EAP）資源給同仁

➤ 處理原則

- ※ 建議確實記錄面談過程，表達支持是讓被約談者卸下防衛願意持續求進步的方式。過程中可能會提及當事人生活面的憂慮，晤談者須提醒自己在角色上可能僅適合提供資源，儘量避免過度涉入（了解了當事人困擾的議題，告訴她資源在哪即可，將焦點回歸到「協助當事人調適壓力，使其更能專注於工作」。
- ※ 積極提供資源但尊重當事人使用意願。必要時機關可以申請團體協談（成員可以是機關的管理者們－進行管理諮詢）在協助新進同仁適應與維持組織運作中找平衡。

● 模擬對話（步驟二）

回歸工作表現

明確指出同仁在工作表現不理想之處，或是行為舉止讓機關同仁受影響的地方：

長官：小玉，站在機關的角度，當然希望每位同仁都能有一定品質的工作表現，在實務訓練期間，能否勝任業務會是考核的重點項目。

這些日子我們接到民眾投訴主要是反應處理流程回答錯誤，以至於拉長行政作業時間。在協助適應業務上，我們也一起努力想辦法解決，可是到目前為止效果不好是事實。即使如此，我們還是得面對問題，你覺得我們現階段已經嘗試過的方法之外，還有沒有別的方法可以協助你上手業務？？？

■ 溝通目的

※ 評估同仁對於自身工作狀態的「現實感」

※ 澄清或說明機關已協助的部分

➤ 處理原則

※ 考核若真實呈現工作表現，部分同仁確實無法勝任目前職務。實務上主管們可能有多重考量，包含同仁辛苦考上公職、其在社會上能否生存；或是本身帶領能力受質疑等，另一方面，如果真的打不及格自己好像是個壞人等複雜心情。綜合以上，建議主管們還是聚焦在工作層面，考試分發代表機關是被動要適應這位新來的同仁（無法面試、篩選），因此評核的重點還是要回到當事人能否勝任業務為機關帶來正面貢獻，如果此時此刻還不行，大家該如何調整，不及格終究是選項之一。

※ 實務上常出現來自家屬的關切。除了回歸到工作層面，平時的工作及面談紀錄甚為重要。

※ 維護雙方權益須遵守保密協定，會後不在公共空間以及避免與非相關人員作討論。