

# 主管雇用身心障礙人士認知對製造業人力資源 管理影響 – 以 U 電子公司為例分析研究

## The Impact of Supervisors' Employment of Persons with Disabilities on Human Resource Management in Manufacturing Industry: A Case Study of U Electronics Company

李建德<sup>1</sup> 劉宥捷<sup>2</sup> 黃玿曼<sup>3</sup>

Dr. Chien-Te Li<sup>1</sup> Yu-Chieh Liu<sup>2</sup> Dr. Di-Man Huang<sup>3</sup>

宏國德霖科技大學機械系副教授<sup>1</sup>

宏國德霖科技大學企管研究所研究生<sup>2</sup>

宏國德霖科技大學企業管理系助理教授<sup>3</sup>

Associate Professor, Hungkuo Delin University of Technology<sup>1</sup>  
Department of Mechanical Engineering

Graduate student, Hungkuo Delin University of Technology<sup>2</sup>  
Graduate School of Business Administration

Assistant Professor, Hungkuo Delin University of Technology<sup>3</sup>  
Department of Business Administration

## 摘要

本研究旨在從管理者的角度分析身心障礙者在職場中的工作表現。身心障礙者在工作中面臨各種挑戰，需要額外的支援和適應措施以滿足工作需求。然而，管理者對身心障礙者的工作表現評價可能受到偏見和不瞭解的影響，這可能限制了他們的就業機會和職業發展。研究方法包括文獻回顧和深度訪談。文獻回顧將探討有關身心障礙者在職場中面臨的挑戰，以及管理者觀點的相關研究和文獻。深度訪談將選擇具有相關經驗的管理者作為研究對象，以瞭解他們對身心障礙者工作表現的認知和評價標準，以及對支援措施和適應性安排的需求和期望。研究結果將有助於改善對身心障礙者的就業評價，促進公平評價，提高他們在職場中的機會和職業發展。此外，研究還將提供有關支持措施和適應性安排的重要見解，以滿足身心障礙者在工作場所中的特殊需求。總之，本研究旨在促進身心障礙者在就業市場中的地位，建立更包容和多元化的職場環境，發揮他們的潛力。

**關鍵字：**身心障礙者 管理者觀點 工作表現

## Abstract

This study aims to analyze the job performance of individuals with disabilities from the perspective of managers. People with disabilities face various challenges in the workplace, requiring additional support and accommodation to meet their job requirements. However, managers' evaluations of the job performance of individuals with disabilities may be influenced by bias and lack of understanding, which can limit their employment opportunities and career development.

The research methods include a literature review and in-depth interviews. The literature review will explore the challenges faced by individuals with disabilities in the workplace, along with relevant research and literature on managers' perspectives. In-depth interviews will involve selecting managers with relevant experience as research subjects to understand their perceptions and evaluation criteria for the job performance of individuals with disabilities, as well as their needs and expectations regarding support measures and accommodation.

The study findings will contribute to improving the evaluation of individuals with disabilities in the job market, promoting fair assessments, and enhancing their opportunities and career development in the workplace. Additionally, the study will provide valuable insights into support measures and accommodations to meet the specific needs of individuals with disabilities in the workplace.

In summary, this study aims to elevate the status of individuals with disabilities in the job market by establishing a more inclusive and diverse workplace environment that allows them to realize their full potential.

**Keywords:** Individuals with disabilities, manager perspective, job performance

# 主管雇用身心障礙人士認知對製造業人力資源管理影響 - 以 U 電子公司為例分析研究

## 壹、緒論

身心障礙者在就業市場上面臨著各式的挑戰。李珮瑜(2020)提出身心障礙者由於生理、心理或其他方面的障礙，使得他們在就業方面面臨許多困難和挑戰。由於身體或心理上的限制，他們可能需要特殊的支援和適應措施，以達到工作的要求。徐世杰、陳祈森與楊正情（2017）認為工作是生活的核心，對個人生活品質有重要影響。良好的工作適應有助於個性發揮、角色扮演和滿足生計需求，從而提高幸福感。工作適應不良可能導致壓力和負面行為，影響生活幸福度。而職業復健支援服務是針對具備學習和生產性活動能力及願望的身心障礙者所提供的一系列服務，包括教育、職業培訓和獲得保持工作所需的技能訓練。(Fischler and Booth, 1999)。然而管理者對於身心障礙者的工作表現評價可能存在偏見和不了解的情況，這可能會影響他們的就業機會和職業發展。因此，從管理者的觀點來看待身心障礙者的工作表現是非常重要的。了解管理者對身心障礙者工作表現的認知和評價標準，有助於消除偏見，提高對身心障礙者的僱用機會，並促進他們在職場上的發展。

U 電子公司以「友善」為承諾建造一個重視員工工作與身心健康平衡的工作環境。他們提供多元的溝通和申訴管道，完善的勞工政策和具競爭力的薪資福利，以幫助員工提升生活品質並實現工作與家庭的平衡。公司遵守當地勞動法規和全球客戶與責任商業聯盟的行為準則，建立平等和安全穩定的就業環境。他們重視員工的多樣性文化需求，為外籍員工提供友善的工作機制，並且在招募、晉升和評核上不因性別、種族、宗教政治立場和婚姻狀況而有任何區隔。U 電子公司目前共有 5066 名全職員工，高階管理層百分之百為在地居民，這有助於深度融合當地文化，提升員工對企業的忠誠度。公司也提供派遣轉正的機會，並積極參與廠外招募活動，以確保有意從事 U 電子 PCB 產業的人才都能找到適合的職位。此外，U 電子公司也符合法規並支持身心障礙者的就業權利，截至 2022 年底，共有 49 名身心障礙員工符合進用標準。

自 2017 年，研究者接任 U 電子公司製造部基層組長的職位，面臨了各種管理問題，特別是與身心障礙者相關的問題。這些問題涉及到負擔與任務相關面向、工作自主性面向、工作關係面向以及工作與家庭間的干擾面向。在勞動者的就業適應性指標上 Vrekamp, Vries, Heutink, and Dijk. (2008) 曾提到以下五點面向會影響工作者的表現與發展：（1）負擔與任務相關面向，包括工作者在工作中所面臨的各種負擔和壓力，例如生理操勞度、心理壓力、情緒壓力、工作壓力、任務和責任的不確定性以及工作上的干擾。這些因素可能會影響工作者的工作效能和表現。；（2）工作自主性面向，這指的是工作者在工作中擁有的自主權，包括自行安排工作任務、休息時間或次數的決定，以及工作時間的安排。工作自主性可以提高工作者的

工作滿足感和自我認同，並促進其發展和成長；（3）工作關係面向，這包括工作者在工作中與他人的相互關係，如歸屬感、上級或同事的支持以及職場氛圍。良好的工作關係可以增加工作者的工作滿足感和幸福感，並有助於提高工作效率和團隊合作；（4）對就業表現得到合理的對待之面向，這指的是工作者在工作中獲得的回報和肯定，如工作肯定、融入組織以及得到相應表現的薪酬。合理的對待對於激勵工作者發揮積極的工作動力和表現至關重要；（5）工作與家庭間的干擾面向，這涉及到工作者在工作與家庭生活之間所面臨的平衡挑戰，例如家境的負擔、通勤和休閒活動。平衡工作和家庭對於工作者的工作士氣和生活質量都有著重要的影響。研究者希望透過此次研究，探討身心障礙者的工作表現對管理者的影響。首先，負擔與任務相關面向是指身心障礙者在工作中所承擔的壓力和負荷，以及他們在完成任務和工作目標方面的表現。此次研究將調查身心障礙者在工作中遇到的負擔和任務相關的挑戰，並分析這些因素如何影響他們的工作表現。其次，工作自主性面向是指身心障礙者在工作中獲得的自主性和自由度。此次研究將研究身心障礙者在工作中的自主性水平，並探討這對他們的工作表現和職業發展的影響。第三，工作關係面向是指身心障礙者與同事、上司和其他工作夥伴之間的互動和合作。研究者將調查身心障礙者在工作關係方面所面臨的困難和挑戰，並評估這對他們的工作表現和工作滿意度的影響。最後，此次研究將關注工作與家庭間的干擾面向。這指的是身心障礙者在工作和家庭角色之間的平衡和衝突。此次研究將探討身心障礙者如何處理工作和家庭間的干擾，以及這如何影響他們的工作表現和生活品質。

通過這項研究，將能夠深入了解身心障礙者的工作表現對管理者的影響。這將為管理者提供有關如何支持和管理身心障礙者的實用建議，促進他們在職場中的成功和發展。同時，這項研究也將有助於提高對身心障礙者就業的理解和意識，並促進建立更包容和友善的工作環境。

研究身心障礙者的工作表現對管理者的影響性是一個具有重要意義的主題。了解身心障礙員工在職場上的表現如何影響管理者的管理策略和決策，可以提供有價值的洞察力，幫助管理者建立更包容和支持的工作環境。根據 Sjøgaard, Christensen, Justesen, Murray, Dalager, Fredslund, and Sjøgaard. (2016)的研究，透過體育運動訓練可以提高員工身體能力和功能，進而增進生產效率、工作能力，並減少缺勤時數。而 Marques, Balle and Curado (2018)的研究也顯示，運動訓練與工作績效和工作滿意度之間存在顯著的正向關係，這讓管理者對員工的高水平工作績效感到關切具有相當意義。

首先，王君豪（2019）提出職業技能與能力會影響個人工作的效能及表現，亦是能否穩定就業的因素之一。身心障礙者的工作表現可能會對管理者的僱用決策產生影響。張育睿（2020）認為當正常人在某個領域的能力不足時，即使他們對該領域有濃厚的興趣，也可能很難成功完成既定的任務或目標。儘管興趣對於學習和發展非常重要，但能力的不足可能成為一

個阻礙，限制他們實現目標的能力。如果身心障礙者能夠展現出高效的工作能力，適應工作環境並達到工作要求，管理者可能會更傾向於聘請和留用這些員工。這可以促進管理者對身心障礙者的僱用機會，並為他們提供職業發展的機會。管理者在招聘過程中通常會將求職者的積極工作態度視為一項重要的考量因素（張育睿，2020）。

其次，身心障礙者的工作表現也可能影響管理者的管理策略和支援措施。當管理者認識到身心障礙員工在工作上的優勢和能力時，他們可能會針對這些特點調整工作安排和分配，提供必要的支援和適應措施，以幫助身心障礙員工充分發揮潛力並取得優異的工作表現。這有助於改善身心障礙者在職場上的工作體驗，增加其工作滿意度和工作投入度。此外，身心障礙者的工作表現也可能對其他員工產生積極的影響。當管理者能夠公開肯定和重視身心障礙員工的工作成果，展示他們的能力和貢獻，這可以促進整個團隊的凝聚力和合作精神。同時，這種積極的態度和支援也可能激勵其他員工，促使他們更加包容和支持身心障礙員工，建立一個更友善和多元化的工作環境。Wargborn（2008）研究指出組織中良好的員工關係與員工表現更高水平的工作動力密切相關。當組織建立了良好的員工關係，員工感受到相互信任、尊重和支持，這將對他們的工作動機產生積極的影響。

總結而言，了解身心障礙者的工作表現對管理者的影響性可以幫助提高對身心障礙者的僱用機會和職業發展，促進工作環境的包容和支持性，以及增強團隊的凝聚力和合作精神。這對管理者來說是一個重要的課題，需要重視和關注。

## 貳、文獻探討

### 一、身心障礙者在職場上的挑戰

身心障礙者在職場中經常面臨一系列挑戰，這些挑戰可能來自他們的身體、心理狀態以及社會環境的多方面因素。林旆仔（2023）提到對於身心障礙者而言，由於其生理和心理特質，導致他們在認知、社交情感、行為能力等方面存在限制，進而使他們在職業生涯的過渡和生涯規劃過程中面臨著重大的挑戰和考驗。理解這些挑戰對於改善身心障礙者的工作經驗，提供適當的支援和建立更友善的職場環境至關重要。

首先，身體障礙是包括行動不便、失明、聽力受損以及其他身體功能上的限制。這些限制相對需要特殊的工作場所設施，例如無障礙通道、輪椅友善的設計、視覺輔助工具或聽力輔助設備。沒有這些支援，身體障礙者可能無法充分且正常工作活動，這不僅對他們的工作表現造成限制，還可能對他們的職業生涯產生負面影響。部分研究指出，由於健康狀況因素，障礙者被迫選擇非典型的就業方式，例如較短的工作時間，以滿足休息和康復的需求。然而，這

種選擇將伴隨而來的是較低的薪資待遇。此外，也有可能隨著時間逐漸進入退休階段，將職場漸漸淡出，作為一種選擇（王雲東，2011）。

其次，身心障礙者可能面臨與他們的身體狀況有關的心理壓力。應對疾病、面對身體功能的喪失或面對社會歧視都可能對他們的心理健康產生影響。這些心理壓力可能會影響他們的情緒穩定性、自信心和應對壓力的能力。因此，情感支持和心理健康資源在這方面變得至關重要。許祐綺（2023）認為身心障礙者在與人互動、口語表達和情感表達方面可能會遇到困難，這可能導致他們的人際關係不佳。由於他們在社交互動中的困難，也容易影響他人對他們的看法，使他們容易被誤解。此外，身心障礙者在職場中也可能面臨社會環境的挑戰，其中包括歧視、偏見和缺乏理解。這些問題可能來自同事、上司或客戶，並且對他們的工作環境和職業發展產生不良影響。另外，文化觀念和社會偏見也可能導致身心障礙者被排斥在職場之外。身心障礙者能夠實現就業成功，不僅需要適當的職業行為表現，還需要一個沒有歧視的工作環境以及支援性的社會氛圍(吳宜容、蘇純瑩、陸悌、林淑鈴、李佳盈、陳吟星，2009)。

了解上述因素後，有助於確定身心障礙者在工作職場上需要的支援和改進的領域，為身心障礙者提供適當的設施、心理支持、培訓和教育；同時改進職場文化，幫助身心障礙者充分發揮潛力，提高工作表現，促進職業生涯發展。就像肢體障礙者如果能夠提供適當的輔助工具協助，將更有助於他們進行職務再設計，並充分發揮其潛力（張玉山，2013）。相對的，這些措施也有助於創建包容多元的職場環境，使每位身心障礙者都能參與積極參與職場，不論其身體或心理狀況如何。

身心障礙者需要擁有特定的專業技能和知識，以克服他們的身體或心理限制，達到與其他同事相當的工作效能。這可能需要額外的培訓和教育，自 1986 年以來，一直在推動各種職業重建服務計畫，這些計畫包括身心障礙者職業培訓班、支援性就業服務、職務再設計、職業指導評估、底護性就業服務以及職業重建個案管理服務等，。以確保他們能夠在特定領域內發揮自己的專業素養（蘇昭如、侯松延，2008）。這也意味著他們需要不斷學習和適應新的技術和工作方法，以保持職場競爭力。此外，他們需要額外的支援和輔助，以建立職業生涯規劃和實現職業目標。身心障礙者需要更多的時間和精力來應對其身體或心理狀況，這對工作和生活的平衡產生影響。他們需要調整工作時間、休假和彈性工作安排，以滿足他們的特殊需求。上述說明，證明雇主在職場上需提供更靈活性的管理及理解。Houtenville and Kalargyrou (2012) 的研究結果表明雇主對於身心障礙者有越深入的瞭解，就越有可能成功地聘用他們。

總之，身心障礙者在職場上面臨多重挑戰，包括身體、心理、社會和職業方面的挑戰。理解這些挑戰的性質和影響對於制定政策、提供支援和建立包容性的職場環境至關重要。通過採取措施來解決這些挑戰，可以幫助身心障礙者實現他們的職業潛力，並在職場中取得成功。

黃雅杏（2021）指出對身心障礙者而言，能夠在具有競爭性的職場中找到長期穩定的工作，不僅象徵著他們的個人才華受到認可，同時也代表著他們實現社會融入和自主生活的重要機會。

## 二、管理者觀點的重要性

管理者觀點，在評估身心障礙者的工作表現中扮演著重要的角色。管理者是直接與身心障礙者合作的人，他們能夠觀察和評估身心障礙者在工作中的表現和能力。因此，他們的觀點和評價將直接影響著身心障礙者的就業機會、職業發展、工作環境及自我成就感。徐淑美（2019）指出一般情況下，管理者在雇用身心障礙者時，首要關注的是其在職場中是否能夠達到雇主的期望，學術界通常將這稱為「一般就業技能」（employability skills）。

管理者觀點的重要性體現，在以下幾個面項。首先，管理者能夠直接觀察和評估身心障礙者在工作中的表現。他們可以評估員工的工作效率、專業素養和工作態度。這種直接觀察有助於確定身心障礙者在工作中的優點和改進的領域，並為提供適當的培訓和支援提供基礎。

其次，管理者的觀點直接影響身心障礙者的就業機會。如果管理者對身心障礙者的工作表現持正面評價，那麼他們更有可能獲得長期就業機會和晉升機會。過去研究顯示與身心障礙者一起工作的未知、害怕和恐懼感，可能成為身心障礙者就業機會不足的因素。一般來說，管理者通常缺乏對各種身心障礙的知識和經驗，但對於那些具備認知瞭解和相關雇傭經驗的管理者來說，對身心障礙者的認知越全面，就越有可能產生積極的雇傭效果(Cavanagh, Bartram, Meacham, Bigby, Oakman, and Fossey, 2017)。

相對的，如果管理者對他們的表現持負面評價，則可能導致就業機會的減少，進一步加深了身心障礙者的職業困境。Houtenville and Kalargyrou（2012）的研究表明，在工作場所存在對身心障礙者的偏見和羞辱，會致使管理者和同事對身心障礙者持有負面態度，而這也是身心障礙者就業困難的主要原因之一。管理者的態度和觀點也對工作環境的友善程度產生直接影響。Yang and Konrad (2011) 認為通過採取人力資源管理措施，幫助身心障礙者進行適當的調整，並創造更友好的工作環境，可以對身心障礙者的就業率產生積極影響。

支持和理解的管理者，有助於創建一個包容性的工作環境，讓身心障礙者感到受歡迎並能夠充分參與。戴湘庭（2019）指出當管理者雇用身心障礙者並提供友好的工作環境時，這不僅向所有員工傳遞了友好雇主的信號，還將提高雇主的員工忠誠度。反之，缺乏理解和支持的雇主，可能導致職場中的歧視和排斥，進一步障礙身心障礙者的職業生涯發展。身心障礙者的職業發展受到管理者觀點的重大影響。管理者的評價和反饋，可以幫助身心障礙者識別和改進自己的專業素養，以實現職業生涯目標。此外，正面的管理者觀點，可能提供晉升和職位提升的機會，有助於身心障礙者實現職業目標。管理者觀點的正確評估，也有助於確定身心障礙者需要的支持和資源。基於管理者的觀察，可以制定計劃來提供特殊培訓、輔助工具或工作適應性安排，以確保身心障礙者能夠在工作中充分發揮自己的潛力。

總之，管理者觀點對於評估身心障礙者的工作表現和促進他們的職業發展至關重要。對於身心障礙者來說，能夠進入職場工作不僅能夠獲得生活所需的經濟支援，還可以在工作中獲得成就感，從而減少對社會福利補助的依賴。換言之，身心障礙者可以通過這種方式更加獨立地生活，有機會建立與他人的友誼，並在社會網路中獲得支援（蔡鋒樺、王嘉淳與張珈瑛 2011）。建立一個理解和支持的工作環境，鼓勵管理者提供正面的評價和支持，有助於實現職場的多元和包容，使每個人都能夠在職場中實現成功。

### 三、管理者對身心障礙者工作表現的認知和評價標準

管理者對身心障礙者的工作表現進行評估時，會根據多個認知和評價標準來衡量其能力和成就。這些標準不僅反映了管理者對員工的期望，還反映了公司的價值觀和文化。廖婕芳(2009)認為應該強調雇主的企業社會責任觀念，企業不應僅僅追求利潤最大化，它們也是社會的一部分，應該為社會做出貢獻。企業應該將社會責任融入其文化中，為身心障礙者提供平等的就業機會。以下是一些管理者通常用來評估身心障礙者工作表現的認知和評價標準。

首先，管理者關注身心障礙者的工作能力。葉琇嫻（2016）指出當殘障者的能力與一般就業市場的需求存在差距時，他們面臨的選擇非常有限。這包括他們是否能夠有效地執行工作任務，完成工作所需的技能和知識水準，以及他們的工作效率如何。雇主在雇用身心障礙者時，即使是對符合資格的身心障礙求職者，仍然會擔心他們是否能夠滿足工作產能和品質的要求。身心障礙員工能夠實現工作量（即產能和效率）以及工作品質（即降低錯誤率），這實際上是他們持續就業的基礎（吳亭芳、陳貞夙、陳家倫，2017）。管理者希望身心障礙者能夠達到或超越工作的基本要求，並具備必要的技術能力。黃雅杏（2021）指出管理者認為，對於智能障礙者而言，必須具備確保職前就業成功所需的能力，包括展現出對工作的熱切興趣和動機、培養良好的工作態度、具備足夠的工作能力，以及獲得家庭的支持和協助。管理者可能根據工作的要求和標準，評估身心障礙者在執行工作任務時的能力和成果。

第二，專業素養的評估。專業素養在評估身心障礙者的工作表現中也占據重要地位。管理者關注身心障礙者是否展現出高度的職業態度、道德標準和專業溝通能力。這包括他們與同事、客戶和上級的互動方式，以及是否遵守公司的政策和流程。雇主期望身心障礙者在職場中表現出色，符合職業道德和行為標準。

第三，適應能力的評估。身心障礙者的適應能力對於在不斷變化的工作環境中成功至關重要。管理者評估他們應對壓力、挑戰和變化的能力。這包括身心障礙者如何處理新的任務、新技術或工作場所變化，以及他們對於學習和發展的積極性。管理者關注身心障礙者是否能夠適應多變的情況，繼續提升自己的能力。管理者也評估身心障礙者在團隊合作和溝通方面的能力。身心障礙者需要能夠有效地與同事、上級和客戶協作，解決問題並共同達成目標。管理者希望身心障礙者能夠積極參與團隊活動，建立良好的工作關係，並提供清晰和有效的溝通。

最後，管理者評估身心障礙者對團隊和組織的貢獻和成果。他們關心身心障礙者是否能夠產生實際的成果，對團隊目標的實現作出貢獻。這可能包括達到業績目標、提出創新想法、參與解決問題或支持客戶。

總之，管理者對身心障礙者工作表現的認知和評價標準涵蓋多個方面，這些方面綜合反映了員工的能力、專業態度和適應性。正確的評估有助於確定身心障礙者的優點和成長領域，並提供支援和培訓以促進他們的職業發展。Clark（2013）的研究指出在職業發展中，職前準備扮演著極為重要的角色。這種準備不僅有助於個人為未來的職業生涯做好充分準備，還有助於個人獲得雇主所要求的認知能力和相關技能。因此，謹慎地投入時間和努力於職前準備，是實現職業成功的必要步驟之一。而顏仲葦（2009）調查雇用智能障礙者的企業也持有相同的觀點。這些雇主認為，僱傭智能障礙者不僅有助於提升企業的形象，同時他們也對身心障礙員工的工作表現和工作態度表示出肯定。這種正面的評價有助於建立積極的工作環境，促進身心障礙員工的職業發展，同時增強企業的社會責任形象。

#### 四、特殊支援和適應性安排的看法

管理者對特殊支援和適應性安排的看法，對身心障礙者的就業機會和職業發展具有深遠的影響。這些支援措施的提供與否以及如何提供，往往反映了管理者的價值觀、法規遵循程度以及對就職多樣性和職場包容性的承諾。廖婕芳(2009)提出企業之進用身心障礙者的動機可歸納為五個層面，分別為法律、公平正義、同情心、同理心，以及慈善層面。法律層面指的是企業因政府規定的進用政策和相關獎助政策而被迫或鼓勵招聘身心障礙者。公平正義層面強調企業有責任履行正確且符合公平正義的行動，包括提供平等的就業機會給身心障礙者。同情心層面源自於對他人利益的憐憫之情，鼓勵企業提供機會給身心障礙者。同理心層面則基於道德因素，促使企業對弱勢群體的處境產生共鳴，進而有意願雇用他們。最後，慈善層面指的是企業因慈善信念而受到啟發，願意進行善行，其中之一就是招聘身心障礙者，以支持社會福祉。這些層面在企業決定招聘身心障礙者時可能共同作用，取決於各企業的價值觀和情境。在這章節中，將探討雇主對特殊支援和適應性安排的不同看法，以及這些看法可能對身心障礙者在職場中的表現和生活帶來的影響。

一些管理者對身心障礙者就業是持著開放和支持的態度，他們認識到特殊支援和適應性安排的重要性，願意提供必要的支持。這種態度通常基於以下背景：（1）這些管理者了解根據法律，他們有義務提供平等的就業機會，包括為身心障礙者提供必要的支援。在《身心障礙者公法》（American with Disability Act，簡稱 ADA）中，對於員工人數超過 15 人的雇主制定了更為具體的要求，即他們必須提供合理的工作調整（reasonable accommodation）給所雇用的身心障礙員工，以確保這些員工能夠享有公平的就業機會，同時實現與一般員工相同水準的工作表現和享有相同的薪資和權益（吳亭芳、黃名嘉，2016）。違反這些法律可能會導致法律

訴訟和負面的公共形象，因此他們遵守法規以確保合法性。（2）一些管理者深信多元性和包容性是公司成功的關鍵要素。他們認為多樣化的團隊能夠提供不同的觀點和解決問題的方式，從而提高創造力和創新性；他們尊重每個員工的獨特性，無論其身體或心理狀況如何。DEI（Diversity, Equity, and Inclusion）已經成為全球的趨勢，越來越多的企業意識到建立一個多元、公平和包容的工作環境的重要性，並且意識到這對企業帶來了許多益處（商業周刊，2021）。

（3）這些管理者相信每個人都有獨特的專業素質，無論其身體或心理狀況如何。他們認為提供特殊支援和適應性安排可以幫助他們吸引和保留高素質的人才。他們認為這樣的員工對公司的長期發展和競爭力至關重要。

相對的，有一些管理者持有保留態度，對特殊支援和適應性安排感到擔憂或猶豫。這些態度可能基於以下三點考慮：（1）一些管理者擔心提供特殊支援和適應性安排會增加成本。這可能包括修改工作場所、提供輔助工具或提供額外的培訓。他們擔心這些支援措施可能對公司的財務狀況造成負擔。（2）部分管理者擔心其他員工可能會認為身心障礙者獲得特殊待遇，而感到不公平。這可能導致團隊內部的不和諧，影響工作氛圍。（3）有些管理者可能缺乏對身心障礙者需求的了解，或者對他們持有刻板印象。Amir, Strauser, and Chan. (2008) 的研究指出，管理者（包括人力資源主管和第一線管理者）在考慮僱用身心障礙者時，主要關注以下幾個方面的顧慮：產能問題和招聘以及員工的長期留任問題。在產能方面的顧慮包括：（1）需要特殊的工作安排。（2）擔心身心障礙員工無法達到所需的工作產量和品質水準。（3）擔心身心障礙員工的能力不足，包括身體和智力能力。（4）擔心是否需要調整公司的品質標準。（5）擔心身心障礙員工可能對公司的工作環境造成負面影響。（6）認為需要更多的監督和管理以確保工作品質。而在招聘和員工留任方面的挑戰包括：（1）人力資源或招聘者對身心障礙相關問題不熟悉。（2）缺乏如何有效面試身心障礙者的知識。（3）對身心障礙相關法令不熟悉。（4）缺乏在工作環境中與身心障礙者共事的經驗。（5）缺乏與身心障礙者有效溝通的知識。這些顧慮可能導致身心障礙者在工作場所適應不良，或者需要管理者提供協助以幫助他們在工作中適應。這種不了解和偏見可能影響他們對特殊支援的看法，使他們難以理解這些支援措施的必要性。

管理者的態度和觀點對身心障礙者的就業和生活產生重大影響。開放和支持的管理者有助於創造一個包容性的工作環境，使身心障礙者能夠充分發揮潛力，參與團隊工作，並取得職業成功。這種環境有助於提高身心障礙者的自尊心和工作滿意度，並促進他們更好地融入職場。Hashim and Saodah（2014）、Cubero（2007）的研究均強調，當管理者對身心障礙員工持積極態度時，更有可能支持身心障礙者實現其職業目標。

相對的，持保留態度的管理者可能會對身心障礙者的就業和生活造成負面影響。管理者的疑慮和不支持，可能導致身心障礙者在工作中遇到障礙，限制他們的職業發展和成長機會。

這種情況可能對身心障礙者的自尊心和情感健康造成傷害，並加深他們在職場上生存與發展的困難。Gates（2000）提到管理者的態度不僅對身心障礙者的就業困難度產生影響，同時也會影響身心障礙求職者是否願意進入該職場，因為他們會根據感知到的管理者態度來做出評估和決策。余珮瑩與馬財專（2013）研究指出，由於社會排除效應的影響，管理者可能會形成對身心障礙者的刻板印象，這可能會成為身心障礙者進入勞動市場的障礙。此外，身心障礙者在訊息接收與傳遞方面可能會面臨多種限制，這可能會影響他們與他人之間的有效溝通，進而對他們的生活或社會適應造成困擾，也可能對他們的就業穩定度產生不利影響。

管理者的態度和觀點，也可以影響特殊支援和適應性安排的提供方式和效果。開放和支持的管理者，更有可能主動尋求解決方案，提供適當的支援，並確保這些支援措施能夠真正幫助身心障礙者融入工作環境。相對的，持保留態度的管理者可能會採取最低限度的措施，或者拖延提供支援，這可能導致身心障礙者無法充分參與工作，降低其工作表現。

綜合以上分析發現，管理者的態度和觀點，在促進身心障礙者的就業機會和職業發展方面起著關鍵作用。開放和支持的態度，有助於創造一個更具包容性的工作環境，使身心障礙者能夠實現其潛力；相對的，持保留態度的管理者可能會限制身心障礙者的機會，影響其自尊心和生活質量。因此，促進管理者對特殊支援和適應性安排持正面看法，是實現多樣性和包容性職場的重要一步。

## 五、文獻研究總結

本章節旨在總結文獻回顧的主要發現和觀點，並強調管理者觀點在評估身心障礙者工作表現中的重要性。綜合前述內容，我們可以得出以下四點結論。

第一，身心障礙者在職場上面臨著多重挑戰，這些挑戰包括身體、心理和社會方面的限制。這些挑戰可能對他們的工作能力和表現產生影響，因此需要特殊的支援和適應性安排。

第二，管理者觀點在評估身心障礙者的工作表現時具有關鍵地位。管理者是直接與身心障礙者合作的人，他們能夠提供對工作能力、專業素養和適應能力的直接評估。此外，他們的態度和觀點也將影響特殊支援的提供、適應性安排方式。

第三，管理者對身心障礙者工作表現的認知和評價標準，涉及工作能力、專業素養和適應能力。這些標準在不同職場和行業中可能有所不同，但通常包括對身心障礙者在工作任務中的實際表現進行評估。

第四，管理者的態度和觀點，對身心障礙者的就業和生活產生深遠影響。開放和支持的管理者有助於創造一個包容性的工作環境，促進身心障礙者的職業發展和成就。相對的，持保留態度的雇主可能會限制身心障礙者的機會，降低其自尊心和生活質量。

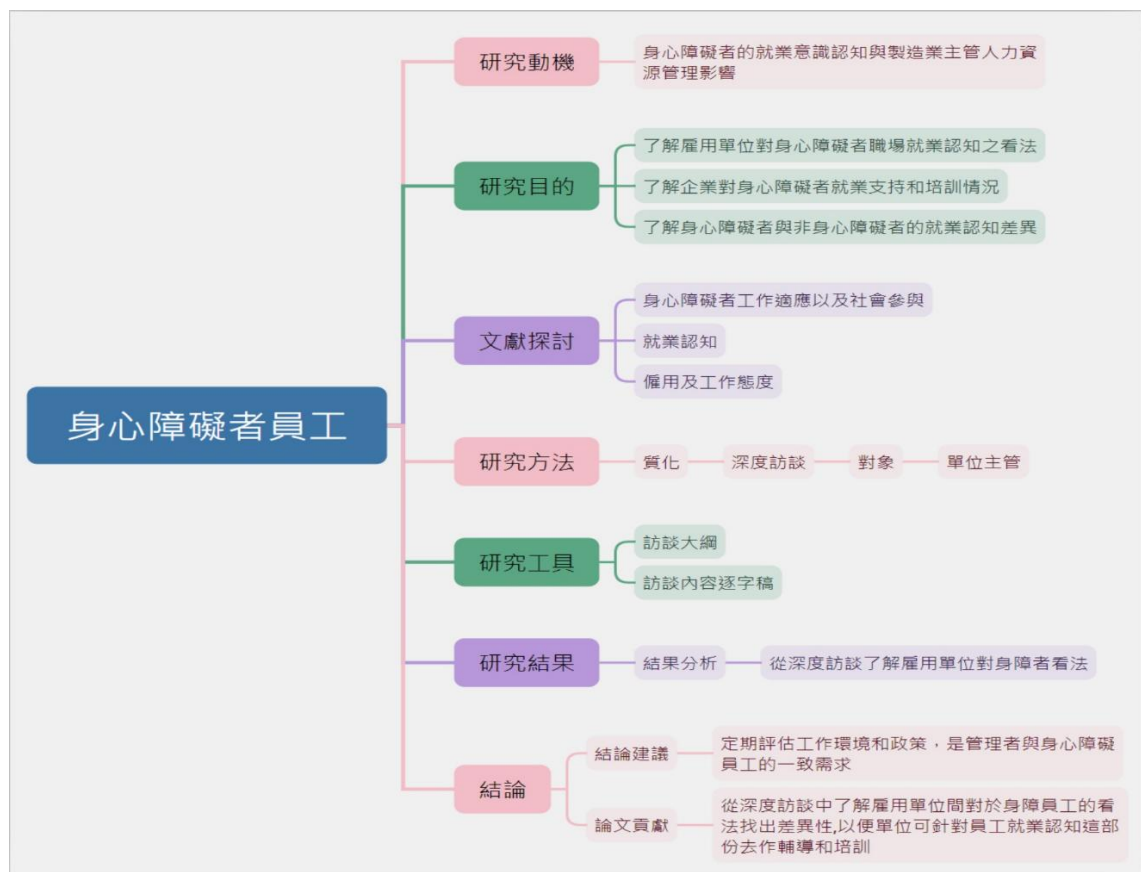
總結來說，本章節強調了管理者觀點在評估身心障礙者工作表現中的關鍵地位。了解管理者的態度、認知和評價標準，有助於促進身心障礙者在職場中的成功和融入。這一理解對於建立多樣性和包容性職場，提高身心障礙者的就業機會和生活質量具有重要意義。

## 參、研究內容與方法

在本章中，將介紹本研究的研究設計、研究參與者、資料收集程序以及資料分析方法。這些方法的選擇將有助於回答本研究的研究問題，探討管理者對身心障礙者工作表現的認知和評價標準，以及管理者對身心障礙者的支援需求和期望。

### 一、研究結構

本研究採用質性研究設計，結合文獻回顧、深度訪談、比較分析等研究方法，進行資料收集和分析。質性研究能夠深入探討受訪者的觀點和經驗，並提供豐富的資訊，有助於理解管理者對身心障礙者工作表現的認知和評價標準；文獻回顧將提供有關身心障礙者在職場上的挑戰和管理者觀點的相關資訊，為深度訪談的設計提供基礎；深度訪談內容差異比較分析，可以識別分析及比較不同受訪者的觀點，以獲得對研究內容主題的清楚理解與洞察。(圖一 研究結構圖)



圖一 研究結構圖

## 二、研究對象

本研究的研究參與者將包括人資主管和生產製程管理者，他們在 U 電子公司製造部擔任重要職位，直接或間接地與身心障礙者合作或管理。參與者的選擇將採取目標取樣方式，確保涵蓋不同職位、部門和工作經驗的管理者。根據他們在職場中雇用身心障礙者的經驗和能力，以確保他們能夠提供有價值的觀點。參與者經過口頭同意，確保其自願參與並知曉研究內容。

受訪者公司是此次研究案例 U 電子公司，受訪對象也是 U 電子公司的生產部門主管及行政處人力資源管理主管，共有三位受訪者，分別是：生產處製三部九課的張 XX 副理(代號 A)、生產處製三部十一課的鄭 XX 副理(代號 B)、行政處人力資源部一課的吳 XX 副理(代號 C)。三位受訪者都是在管理上擁有 10 年以上的經驗，尤其是對待(管理)身心障礙工作者部分，前二位受訪者在生產線上直接面對身心障礙工作者，與他們面對面接觸、溝通；後者則在後端行政管理上，從法律規範層面，照顧身心障礙工作者的權益。

三位受訪者無私地分享了他們的管理經驗，深度的談到目前身心障礙者在工作上的難處及管理上的障礙與盲點，這些資料對此次研究非常有幫助，訪談資料讓我們可以深入了解管理者對身心障礙者工作表現的認知和評價標準，以及管理者對身心障礙者的支援需求和期望。

## 三、資料收集程序

首先，進行文獻回顧，檢視過去相關研究和文獻，以瞭解身心障礙者的就業挑戰和雇主觀點的重要性，並探討雇主對身心障礙者工作表現的認知和評價標準。文獻回顧的過程將納入國內外相關的學術期刊、報告和專業機構的文件。

其次，進行深度訪談。研究者將與選定的單位管理者進行一對一的深度訪談，以收集他們的觀點和看法。訪談將以半結構化的形式進行，讓參與者能夠自由發揮，並深入探討有關身心障礙者工作表現的相關主題。訪談內容將以錄音和筆記形式記錄下來，確保訪談內容的完整性和準確性。

## 四、深度訪談題目

研究者藉由閱讀相關研究及參考文獻之後擬定訪談大綱，（吳亭芳、陳貞夙、陳家倫，2017）。此次深度訪談研究者共設計了十三道問題，希望受訪者能夠藉由不同的面向，分享他們的管理經驗。其題目如下：

- 1.請談談貴單位管理身障人士之員工的經驗。
- 2.請教貴單位目前有幾位身障人士之員工？
- 3.請教管理/招募過程中是否有政策的配合需求？
- 4.請教在管理/招募過程中是否有政策的補貼措施？

- 5.請教在就業與適應過程中身障人士之員工是否有遇到甚麼困難？
- 6.請教貴單位的工作內容之於身障人士是否能勝任？
- 7.請問貴單位錄用的身障人士，其工作表現如何？
- 8.請問貴單位錄用的身障人士工作態度如何？
- 9.請問當工作內容之於身障人士無法勝任時,貴單位採取何種方式處理?
- 10.請教如何有效提升身障人士之員工的工作績效?
- 11.請問針對有效提升身障人士之員工的工作績效公司有無具體措施?
- 12.最後，再請教貴機構對於身障人士雇用，是否有任何經驗可與大眾分享？
- 13.貴機構對於身障人士雇用是否有任何困難，要向政府相關單位反映，或尋求支持？

## 五、研究分析方式

資料分析將採用質性內容分析的方法。首先，將對訪談錄音進行逐字轉錄，並將筆記和轉錄文本整合成一個資料集。接著，進行初步編碼，將資料根據相關主題和概念進行編碼，以識別出訪談內容中的關鍵詞和重要觀點。接著，進行資料分析的歸納過程。將相似的主題和觀點進行歸類和整理，形成初步的分析結果。在此過程中，將注意確保資料的可靠性和可信度，避免主觀性的偏見影響分析結果。最後，進行資料的解釋和闡釋。將初步分析結果與文獻回顧的結果進行對比和對話，進一步解釋和闡釋雇主對身心障礙者工作表現的認知和評價標準，以及他們對特殊支援和適應性安排的看法。

## 六、研究倫理

本研究嚴格遵守研究倫理原則。所有參與者將在研究前簽署訪談同意書，明確說明研究的目的、過程和風險。他們將被保護匿名，並且在研究報告中將不會使用其真實姓名或組織名稱。資料將被儲存在安全的數位存儲中，只有研究小組成員可以存取。此外，本研究已獲得了相關機構的倫理審查和批准。在整個研究過程中，將嚴格遵守隱私和機密性原則，以確保參與者的資訊得以保護。

總結：本章介紹了本研究的研究方法，包括研究設計、研究參與者、資料收集程序、資料分析方法以及研究倫理。這些方法的選擇將有助於回答研究問題，深入瞭解雇主對身心障礙者工作表現的認知和評價標準，以及他們對身心障礙者的支援需求和期望。質性研究的設計能夠提供深入且豐富的資訊，有助於瞭解雇主的觀點和看法，並為改善身心障礙者的就業機會和職業發展的有價值信息。

## 肆、資料分析

### 一、深入訪談資料分析

每位受訪者，都同意我們進行錄音紀錄，以最原始、真實的紀錄來進行此次的研究。我們在訪談時會詢問相同的題目，以便於分析資料時，能夠進行意見差異化比較。本研究旨在從主管/雇用者的觀點分析身心障礙者的工作表現，我們將研究結果分三部分陳述：一、管理者對身心障礙者工作表現的認知；二、影響管理者評價身心障礙者工作表現的因素；三、管理者對支援措施適性安排的看法。這些結果將有助於深入了解主管/雇用者如何看待身心障礙者在職場中的表現，以及他們對支援措施的需求和期望。

### 二、管理者對身心障礙者工作表現的認知

從三位受訪者的訪談中(以 A、B、C 作為受訪者的代稱，以下敘述將以 A、B、C 簡稱三位受訪者)，整理出主管對身心障礙者工作表現的認知。這些認知對於評估身心障礙者的工作能力和適應性至關重要。

#### (一) 工作能力的評估

受訪主管 A、主管 C 表示，他們對身心障礙者的工作能力有正面的評價。受訪主管 A、主管 C 表示：“身心障礙員工表現良好，至少達到中等水準以上。”然而，主管 B 提到，認為錄用的身心障人士在工作表現方面差強人意。目前這名身心障礙員工屬於有能力但無工作意願的類型。這意味著該員工在工作上具備相應的能力，但可能缺乏主動性或動力去付出更多努力。

#### (二) 專業素養的評估

在專業素養方面，主管 A、主管 C 表示，身心障礙者表現出良好的專業態度。他們強調了身心障礙者在與同事的互動中的友善。受訪主管 A 補充說：“目前在單位上工作的身心障礙員工，均展現了認真度和責任度，他們能夠認真對待主管交辦的工作，並完成任務。”這些回應顯示單位的身心障礙者在工作態度上表現不錯，他們對工作持積極的態度，並願意承擔責任。這反映出單位對身心障礙者提供了良好的支持和包容，使他們能夠在工作中展現出自己的能力和專業。然而，主管 B 卻提到單位上的身心障礙員工之工作態度並不太好，他缺乏對工作的認真投入，並且沒有承擔責任的意願。

### (三) 適應能力的評估

在適應能力方面，多數受訪主管認為身心障礙者面臨的工作內容是可以勝任的。他們指出，身心障礙員工是否能勝任單位的工作內容，取決於身心障礙的缺陷程度。受訪主管 B 表示：“一般情況下，身心障礙員工應該是可以勝任的。然而，這仍然需要視乎身心障礙員工本身是否有心思在工作上。因此，身心障礙員工的能力與適應能力，因個人情況不同而異。”

## 三、影響管理者評價身心障礙者工作表現的因素

此部分將討論影響管理者評價身心障礙者工作表現的因素，這些因素可能包括工作環境、支援措施和管理者的態度。

### (一) 工作環境

多數主管認為，工作環境的支持對身心障礙者的工作表現至關重要。他們三位共同表示：“基本上，都是將身心障礙者一般員工對待，不會特別區分他們的身份或特殊背景。”然而仍有受訪主管提到，一些工作環境可能對身心障礙者的表現造成挑戰，特別是在缺乏適應性安排和輔助設施的情況下。主管 C 說：“公司在面試時一定會對身心障礙者進行初步篩選，因為公司現階段的環境設施，尚未達到全面無障礙空間要求，使得坐輪椅的身心障礙者無法順利進入工作場所工作。然而，對於其他輕度的身心障礙者，如腳或手的身體障礙，公司的環境並沒有太大問題。原則上，公司是願意配合政策要求，聘用這些身心障礙者。”另一位主管 B 說：“有些身心障礙員工可能會遇到學習工作職務的困難，或者在與其他人相處方面遇到困難。這取決於身心障礙員工本身是否認識到自己在生理或心理上存在缺陷。如果他們沒有意識到自己的情況，並且不願意努力學習或在工作上付出額外的努力，可能會導致他們的工作績效表現，出現成效不彰的情形。此外，若他們與其他同事相處時，出現不關心自己表現的態度，也可能會造成一些人際關係障礙現象。在團隊生活中，其他同事可能會幫助身心障礙員工的不足之處，但如果身心障礙員工本身就不重視自己，其他人可能也不會提供幫助。”

### (二) 支援措施和管理者的態度

三位受訪主管一致表示，提供特殊支援和適應性安排，對身心障礙者的工作表現至關重要。這些支援措施可能包括提供輔助技術、工作時間的調整、培訓和輔導等等。受訪主管 A 強調了支援措施的價值：“我們在安排身心障礙員工的工作時，會考

量他們的人格與身心特質，然後再做出適當的安排。我們會明確瞭解他們能夠處理的工作內容，避免讓他們做超出能力範圍的工作。”當工作內容之於身心障礙員工無法勝任時，公司會與身心障礙員工進行溝通，瞭解他們是否能夠勝任工作，並考慮將工作進行合理調整以適應他們的能力和 demand。受訪主管 C 表示：“當員工經過多次的工作協調和調整後，仍然無法勝任工作時，公司才會不得不評估是否有必要進行解雇程序。”受訪主管 B 也表示：“如果已經進行過訪談，但改善成效不顯著，則會根據公司的規定處理，與處理一般員工的方式相同，不會因為其身分不同而所有差異。”

管理者的態度，被認為對影響身心障礙者的工作表現有著關鍵作用。受訪的三位主管都表示，他們持開放和支持的態度，並強調多樣性和包容。然而，針對有效提升身心障礙人士之員工的工作績效問題，三位主管各有不同見解。主管 C 說：“如果員工沒有工作的積極性，逼迫員工投入工作是無效的。”主管 A 說：“會提供額外的指導和教育，以讓他們逐漸跟上其他人的步伐。”主管 B 說：“給予支持和理解，並提供必要的培訓和資源，以確保他們能夠充分發揮自己的能力。”

#### 四、管理者對支援措施和適應性安排的看法

此部分將討論管理者對支援措施和適應性安排的看法。這些看法對於改善身心障礙工作者的工作環境和職業發展至關重要。

##### (一) 管理者對支援措施和適應性安排的看法

三位主管均表示，針對提升身心障礙員工之工作績效一事，公司目前並沒有具體措施。主管表示：“目前只能盡量將身心障礙員工，安排在適合他們能力和特點的職位上，以確保他們能夠充分發揮自己的能力和技能。”主管 A 表示：“給予明確的工作目標和方向，並進行逐步的監督和激勵。”主管 B 表示：“對於無能力且無意願提升的員工，會進行思想再教育，以期改變他們的態度和意願。”

受訪主管普遍認為，支援措施有助於提高身心障礙員工的工作滿意度和表現。一位主管補充說明：“當我們照顧好身心障礙員工時，他們不僅能夠更好地完成工作，還會對公司充滿感激之情。”

##### (二) 適應性安排的看法

受訪主管強調，對於身心障礙員工的僱用，只要適時瞭解他們的特點並適當地進行工作安排，他們能在工作中表現出色並帶來正面的影響。主管 A 說：“我認為身心障礙人士不論在哪個領域，他們一定會有適合的位置。”

然而，主管 B 提到，在實施適應性安排時可能會遇到一些挑戰，例如單位幹部一定會遇到不知道如何教導身心障礙員工的困難。主管 B 表示：“由於身心障礙員工佔少數，且管理階層也是在實際操作中學習管理，每個案例都是在實際中學習處理的。對於少數的身心障礙員工，幹部可能會面臨不知道如何處理的困難。管理階層需要透過實際經驗的積累，來學習如何管理身心障礙員工。幹部在面對類似情況時，可以借鏡以往的經驗來處理類似的事件，但因為每個情況都可能有所不同，所以仍然需要依賴經驗的累積。公司的基層幹部每年都會有固定的溝通和管理課程，並且主管每年也會接受培訓。然而，我認為應該沒有哪家公司會特別針對身心障礙員工的溝通和管理開設課程。我們所接受的課程是一般性的溝通和管理培訓。”

深度訪談資料分析結果，強調了管理者在提供支持和創造包容性工作環境方面的重要角色，同時也突顯了改善對身心障礙員工的工作評價之必要性。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究旨在探討身心障礙人士在職場中，其就業意識認知對人力資源管理的影響，透過訪談三位管理者，我們獲得了一些深刻的洞見。首先，管理者們對身心障礙人士在職場上的表現給予了肯定的評價，認為他們在工作中能夠發揮職能，並且為團隊帶來多元性和不可或缺的價值。然而，管理者也提到了一些具體的挑戰，包括身心障礙人士對於工作任務的困難以及管理上的障礙。

這些挑戰的存在，首先反映出身心障礙人士在職場中依然面臨著一些結構性和社會性的障礙，這些障礙可能來自於職場環境的不完全適應，以及缺乏對身心障礙人士的理解和支持；此外，管理者所表示出來的無奈與沮喪，表示管理者在處理身心障礙人士問題時，也需要更多的培訓和資源；最後，定期評估工作環境和政策，是管理者與身心障礙員工的一致需求，才能確保雙方都能一個和諧的工作環境。

管理者所面對的難題與挑戰，彙整如下：

- (一) 無足夠的知識和意識：很多管理者可能缺乏關於身心障礙的知識和理解，這可能導致對身心障礙者的需求和能力的低估。缺乏意識可能導致不當的偏見和歧視，而這是需要解決的重大問題。

- (二) 設施和技術的無障礙性：無障礙的辦公設施和技術是關鍵，但不是所有公司都已經實現了這一點。管理者可能需要處理改進辦公場所滿足身心障礙者需求的問題，例如無障礙停車位、輪椅可及性、螢幕閱讀器和語音識別軟件等技術。
- (三) 適當的培訓和支援：管理者需要獲得關於如何支持身心障礙員工的培訓。這包括了解不同種類的身心障礙，以及如何提供適當的調整和支援，以確保他們能夠有效地履行工作職責。
- (四) 法律遵守和合規性：管理者需要了解關於身心障礙者權利的相關法律法規，如美國的美國殘疾人法案（ADA）或其他地區的類似法律。這包括提供合理的工作調整，以確保身心障礙者能夠參與工作，並不受歧視。
- (五) 溝通和協作：管理者需要促進身心障礙員工與同事之間的有效溝通和協作。這可能包括建立支持性的團隊氛圍，以確保所有員工都能夠順利協同工作。
- (六) 挑戰刻板印象和歧視：管理者需要積極對抗對身心障礙者的刻板印象和歧視，並將多樣性和包容性視為企業文化的一部分。這也包括適當處理歧視投訴並提供支持。
- (七) 心理健康和福祉：管理者應該關心身心障礙員工的心理健康和福祉。某些身心障礙可能導致情感困擾，應提供支持和資源，以應對這些挑戰。

## 二、建議

基於此次的研究結果，對身心障礙工作者也提出以下幾項建議，期許可以幫助他們在職場上有更好融合與發展。

- (一) 自我認知和自信：身心障礙者應該建立自信，了解自己的能力和價值。這有助於面對挑戰，並在工作中更好地表現。
- (二) 溝通技能：良好的溝通技能是成功職業生涯的關鍵。身心障礙者應該學習如何有效地表達自己的需求，與同事和管理者溝通，以確保工作環境的適應和支持。
- (三) 職業規劃：身心障礙者應該制定職業規劃，包括設定職業目標和確定所需的技能和培訓。這有助於迅速發展職業生涯，並找到合適的就業機會。
- (四) 教育和培訓：給予管理者和同事有關身心障礙人士的教育和培訓，以幫助他們更好地理解身心障礙，並學習如何提供支持和適當的調整，以滿足他們的需求。
- (五) 創建無障礙職場：公司應該積極投資於無障礙設施和技術，以確保身心障礙人士能夠融入工作環境並充分參與工作。
- (六) 客製化支持：公司可以制定個別化的支持計劃，以根據身心障礙人士的需求提供相應的支持，這樣可以幫助他們克服工作上的挑戰。

(七) 促進多元性和包容性：公司應該積極促進多元性和包容性，並將身心障礙人士納入到多元性計劃中，以創造一個更包容的工作環境。

總之，身心障礙者在職場中的成功需要依賴管理者的積極參與和支持，通過充分理解和解決這些挑戰，管理者可以幫助確保身心障礙者能夠充分參與職場，發揮他們的潛力，並貢獻於組織的多樣性和包容性。這樣的做法將有助於建立更平等、公平、並且支持性的工作環境。此外，建議未來的研究可以進一步探討本論文主題相關議題之後續研究，包括進一步探討特殊支援和適應性安排的成本效益分析、比較不同行業和組織規模下的雇主觀點，以及評估特殊支援措施對身心障礙者的長期職業發展和生活品質的影響等等，以提供更多的洞見和解決方案，促進身心障礙人士的職業發展。

## 陸、參考文獻

- 王君豪(2019)。特殊學校高職部女性智能障礙畢業生穩定就業歷程探究。國立臺北教育大學教育學院特殊教育學系碩士論文。
- 王雲東(2011)。行政院勞工委員會職業訓練局委託研究－非典型就業型態對身心障礙者就業之影響。勞動力發展署全球資訊網，2023 年 10 月 5 日，取自  
<https://ws.wda.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMjk5L1JlbEZpbGUvODc3NC80MTIwLzIwMTUwMzI2MTQ0OTEyMC5wZGY%3D&n=MjAxNTAzMjYxNDQ5MTIwLnBkZg%3D%3D>
- 李珮瑜(2020)。智能障礙者在三種服務模式之工作能力比較分析。國立臺灣師範大學教育學院復健諮商研究所碩士論文。
- 吳宜容、蘇純瑩、陸悌、林淑鈴、李佳盈、陳吟星等(2009)。雇主與就服員對影響精神障礙者就業因素之觀點探討。職能治療學會雜誌，27(1)，36-50。
- 吳亭芳、陳貞夙、陳家倫(2017)。從雇主觀點探討身心障礙員工職場適應服務需求。勞動力發展署就業安全半年刊，16(2)，80-88。
- 吳亭芳、黃名嘉(2016)。隱性的職務再設計－淺談各國職場人力協助政策。特殊教育季刊，140，11-18。
- 余珮瑩、馬財專(2013)。台中市聽覺機能障礙者就業困境之研究。社會分析，7，73-120。
- 林旆仔(2023)。影像示範教學對高職智能障礙學生職業技能學習之成效。國立臺中教育大學特殊教育學系碩士在職專班碩士論文。
- 許祐綺(2023)。大專校院身心障礙學生社會技巧輔導成效之研究－以兩位輕度自閉症學生為例。國立臺中教育大學特殊教育學系碩士班碩士論文。
- 徐世杰、陳祈森、楊正情(2017)。臺灣領隊人員工作適應之研究。休憩管理研究，4(1)，27-40。
- 徐淑美(2019)。影片示範教學對中度智能障礙成人清潔工作技能學習成效之研究。國立臺中教育大學特殊教育學系特殊教育教學碩士班碩士論文。
- 張育睿(2020)。高級中等學校集中式特教班學生就業轉銜服務現況與困境之探究。臺灣教育評論月刊，9(5)，72-77。
- 張玉山(2013)。職務再設計的輔具應用對肢體障礙者工作狀況之影響：以手工業為例。特殊教育研究學刊，38(2)，77-97。
- 商業周刊(2021)。擁抱多元共融，為企業塑造差異化的競爭力。2023 年 10 月 6 日，取自  
<https://www.businessweekly.com.tw/business/indep/1001921>
- 黃雅杏(2021)。多元職前準備方案對第一類身心障礙者助益之探討~以單一社福單位為例。國立臺灣師範大學教育學院復健諮商研究所碩士論文。
- 葉琇嫻(2016)。「做個就業好公民」的身心障礙者就業促進論述－以建制民族誌觀點分析。國立臺灣大學社會科學院社會工作研究所博士論文。
- 廖婕芳(2009)。私營企業超額進用身心障礙者動機之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 蔡鋒樺、王嘉淳、張珈瑛(2011)。身心障礙者在觀光產業之工作角色定位。臺中學院體育，2011(8)，121-132。

戴湘庭(2019)。尋求更好的解決之道！以正向觀點探討企業進用身心障礙者之問題－以 M 公司身障進用經驗為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

顏仲葦(2009)。雇主僱用智能障礙者之僱用經驗探討。國立高雄師範大學復建諮商研究所碩士論文。

蘇昭如、侯松延(2008)。出國考察報告－考察美國身心障礙者職業重建服務制度計畫。公務出國報告資訊網，2023 年 9 月 18 日，取自 <https://report.nat.gov.tw/ReportFront/>

Amir, Z, Strauser, D., & Chan, F. (2008). Employers' and survivors' perspectives. In Feuerstein, M(Ed.), *Work and Cancer Survivors* pp.73-89 . New York, NY: Springer.

Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., and Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: A scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1):6-43.

Clark,P.H. (2013). A Comprehensive Framework for Measuring Skills Gaps and Determining Work Readiness.*Employment Relations*, 40(3):1-11.

Cubero, C. G. (2007). Situational leadership and persons with disabilities. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 29(4):351-356.

Fischler,G.L. and Booth,N. (1999). *Vocational Impact of Psychiatric Disorders: A Guide for Rehabilitation Professionals*.Gaithersburg,MD:Aspen.

Gates, L. (2000). Workplace accommodation as a social process. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 10(1) : 85-98.

Hashim, J., and Saodah, W. (2014). Predictors to employees with disabilities'organisational behaviour and involvement in employment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33 (2): 193-209.

Houtenville, A., and Kalargyrou, V. (2012). People with disabilities: Employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1): 40-52.

Marques, I., Balle, A. R., and Curado, C. (2018). The contribution of physical exercise to organizational performance.*European Journal of ManagementStudies*, 23(2): 101-121.

Sjøgaard, G., Christensen, J. R., Justesen, J.B., Murray, M., Dalager, T., Fredslund,G. H., and Sjøgaard., K. (2016). Exerciseis more than medicine: The workingage population's well-being andproductivity. *Journal of Sport and Health Science*, 5:159-165.

Varekamp, I., Vries, G., Heutink, A., and Dijk, F. (2008). Empowering employeeswith chronic diseases; Development of an intervention aimed at jobretention and design of a randomised controlled Trial. *BMC Health Services Research*, 8: 224.

Wargborn,C. (2008). *Managing Motivation in Organization- Why Employee Relationship Management Matters* Lisboa: ISCTE.

Yang, Y., and Konrad, A. I. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1): 6-38.

