

東海大學行政管理暨政策學系  
第三部門碩士在職專班碩士論文

指導教授：林淑馨教授

社福型非營利組織的  
人力資源管理-以專職人員為例

研究生：盧雅芳

中華民國一〇八年六月十九日

東海大學行政管理暨政策學系  
第三部門碩士在職專班

研究生                      盧雅芳                      碩士學位論文

題目：社福型非營利組織的人力資源管理  
-以專職人員為例

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	林淑馨	108年6月19日
審查教授：	項靖	108年6月19日
審查教授：	陳秋政	108年6月19日
所長：	陳秋政	108年6月19日

中華民國一〇八年六月

## 謝 誌

因著工作關係，讓我有想進修的理想，主管的支持與家人的鼓勵，讓我再度踏入東海這個美麗的校園。回想起這一段刻苦銘心的研究所求學過程，下班後就得急著趕到學校上課，下課後回到家又得熬夜努力完成當週的作業，這樣的日子不輕鬆卻讓我樂此不疲。但能夠再回到學校當學生，真好！

從未想過我的人生旅程中，會多了這個意外的插曲，這一千多個日子裡，有著滿滿的收穫，也有著重重的挫折，一直覺得自己沒那個能耐可以完成，一直被家庭的問題困擾著，一度想要放棄論文的撰寫，謝謝在這期間，不斷地鼓勵我的每個人。最感謝我的指導教授林淑馨老師，不經意地總在我決擇論文是否繼續撰寫時，就剛好捎來一則簡單的訊息，關心我的論文進度，並包容我一度中斷論文的撰寫，謝謝老師在我論文撰寫過程中的指導、分享與鼓勵。感謝口試委員項靖老師和陳秋政老師對論文中的缺失與不足給予賜教。感謝老師們的指導，讓我的論文能更完善。

謝謝曾經授課的老師們，因為您們，讓我不僅擴充了自己的眼界，也學習到新的知識。謝謝願意接受訪談的五位基金會主管，感謝他們願意在百忙的工作中撥冗接受訪談，分享實務經驗。謝謝我的家人，在我上課期間幫忙照顧孩子們，讓我無後顧之憂。謝謝我的兩個寶貝孩子，體諒媽媽無法隨時陪伴在左右。謝謝一直默默支持我的主管們，包容我在論文撰寫期間常請假的狀態。謝謝我身邊許多小天使同學、同事、學姐及朋友的幫忙與鼓勵，沒有你們的支持與鼓勵，我想我也沒有動力持續下去。

家庭、學業及工作要取得平衡點，真的是好不容易。終於，這個難熬的日子，就在論文口試通過的那一刻，我知道我做到了，興奮之情難以言喻。數年後我再度從東海畢業，謝謝在這研究所求學期間幫助過我的每一個人，有你們真好。

盧雅芳

於東海大學社會科學院

2019.6.21

## 摘要

因應現今社會多元發展及社會問題日趨複雜，為解決公共服務不足與政府財政的負擔，並滿足服務對象多元需求，社會服務的提供開始轉移民間的社福型非營利組織。而人力資源是社福型非營利組織在提供社會服務等各項業務時的必要條件，多元化的服務需要多種職類、專業知識及工作特性的專職人員來提供。而員工的高流動率等問題，是許多社會服務機構所面臨的困境。

本研究旨在探討社福型非營利組織對專職人員人力資源的管理策略，目的在瞭解社福型非營利組織如何進行支薪專職人員的人力資源管理及其所遇到之問題與困境，並希冀瞭解專職人員流動因素，以及服務對象多元與組織規模差異對專職人員人力資源管理的影響。

研究發現，社福型非營利組織的人力資源管理強調以組織使命為導向，雖與一般人力資源管理措施差異不大，但人力資源管理非僅為人力資源部門專責。其次，服務對象的差異，影響專職人員投入跨專業服務領域的意願。再者，長工時低報酬、教育體制與職場實務落差、主管特質衍生之管理方式、工作氛圍的營造等，對專職人員的流動產生直接影響。最後，非營利組織應致力發展人力資源管理策略，將員工視為「內部顧客」，更加重視專職人員的存在價值，與組織績效結合，提升組織競爭力。

關鍵詞：社福型非營利組織、專職人員、人力資源管理、服務對象

## Abstract

Today's society has diversified development, and social problems are increasingly complicated. To address the insufficiency of public services, reduce the financial burden on the government, and satisfy the varied needs of clients, provision of social services has been gradually transferred to social welfare nonprofit organizations. Human resources are the necessary condition for social welfare nonprofit organizations to provide social services and perform various operations. To provide diversifying services, these organizations need full-time staff with professional knowledge and work characteristics in various fields. However, the high turnover rate of employees is a predicament currently faced by many social service organizations.

This study investigated social welfare nonprofit organizations' human resource management strategies for full-time staff. By exploring how social welfare nonprofit organizations manage paid full-time staff as well as the problems and difficulties they have encountered, this study aimed to clarify the factors affecting turnover of full-time staff and the effects of diversifying clients and organizational scale on management of full-time staff.

Results indicated that the human resource management of social welfare nonprofit organizations emphasizes the orientation to organizational missions. Despite the minimal difference from general practices of human resource management, human resource management in these organizations is not an exclusive task of the human resource department. Besides, the differences in clients would affect full-time staff's willingness to get involved in services outside their field of expertise. Moreover, long hours and low pay, the gap between education system and workplace practice, management styles derived from the manager's characteristics, and creation of workplace atmosphere all have a direct effect on turnover of full-time staff. Finally, this study suggested these nonprofit organizations should be dedicated to development of human resource management strategies, treat staff as "internal customers", pay greater attention to the value of existence of full-time staff, and integrate human resource management into organizational performance to enhance the competitiveness of the organization.

**Keywords:** social welfare nonprofit organizations, full-time staff, human resource management, clients

# 目 錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	6
第三節 研究範圍與對象 .....	8
第四節 研究方法與限制 .....	15
第五節 研究流程與章節安排 .....	18
<b>第二章 文獻回顧與理論探討</b> .....	<b>20</b>
第一節 相關文獻回顧 .....	20
第二節 人力資源管理相關文獻回顧 .....	25
第三節 非營利組織人力資源管理 .....	35
第四節 研究架構 .....	44
<b>第三章 研究設計與個案介紹</b> .....	<b>47</b>
第一節 研究設計 .....	47
第二節 社福型非營利組織的概況 .....	48
第三節 研究個案介紹 .....	50
<b>第四章 研究個案組織深度訪談分析</b> .....	<b>69</b>
第一節 組織專職人員之任用管理 .....	69
第二節 組織專職人員之安置管理 .....	74
第三節 組織專職人員之開發管理 .....	80
第四節 組織專職人員之維護管理 .....	87
第五節 組織專職人員人力資源管理之困境 .....	95
第六節 小結 .....	105

第五章 結論與建議 .....	112
第一節 研究發現 .....	112
第二節 研究建議 .....	124
第三節 後續研究建議 .....	127

參考文獻 .....	129
附錄一、訪談題綱 .....	135
附錄二、訪談逐字稿（一） .....	136
附錄三、訪談逐字稿（二） .....	157
附錄四、訪談逐字稿（三） .....	190
附錄五、訪談逐字稿（四） .....	213
附錄六、訪談逐字稿（五） .....	228

## 表目錄

表 1-1	符合本研究範圍之社福型非營利組織.....	9-10
表 1-2	符合本研究對象之社福型非營利組織.....	11-12
表 1-3	本研究對象之社福型非營利組織.....	13
表 1-4	本研究個案.....	14
表 2-1	人力資源管理功能劃分方式表.....	27
表 3-1	本研究訪談對象之資訊.....	48
表 3-2	伊甸基金會之服務項目.....	53
表 3-3	家扶基金會之服務項目.....	57
表 3-4	善牧基金會之服務項目.....	61
表 3-5	曉明基金會之服務項目.....	64
表 3-6	瑪利亞基金會之服務項目.....	68

## 圖目錄

圖 1-1	本研究流程.....	18
圖 2-1	人力資源管理的五大功能圖.....	28
圖 2-2	研究架構圖.....	46
圖 3-1	伊甸基金會服務據點圖.....	52
圖 3-2	家扶基金會組織架構圖.....	56
圖 3-3	善牧基金會服務據點圖.....	60
圖 3-4	曉明基金會組織架構圖.....	63
圖 3-5	瑪利亞基金會組織架構圖.....	67

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

隨著社會環境的變遷，多元化社會的發展，政府逐漸的開放，以及公民意識的抬頭，政府所提供的公共服務已難以滿足社會大眾的需求。非營利組織(Nonprofit Organization)的興起，是為了彌補私部門凡是以利潤為導向、政府部門以照顧多數人為原則，而產生的偏差或不足，其包含了醫療保健、教育文化、環境保護、社會福利、宗教團體、藝術表演團體等(余佩珊譯，2015：19)，範圍廣泛且類型複雜，在不同地區、不同的社會發展與認知下，其所扮演的社會角色功能亦不同。自1970年代至1980年代，非營利組織的數量開始增加，類型也逐漸多元化多樣化，且日漸專業分工，依學者Salamon所述，由於高齡化社會造成政府高負擔的福利國家危機，石油危機與經濟衰退對國家發展的影響，國家生存壓力造成全球環境惡化、濫用資源，以及政府無效率政策的推行，無法及時提供人民的需求等因素，使得非營利組織逐漸成為世界潮流(蕭新煌，2000：5)。

社會福利源起於17世紀英國女王伊麗莎白所通過的《濟貧法》(張君怡，2009)，後世稱為《伊麗莎白濟貧法》，是世界上最重要的社會保障法制化的開始，國家開始對窮人負起照顧的責任。歐美各國的社會福利在第二次世界大戰後有了顯著的擴張，開始走向福利國家之路，但也因福利國家政策，導致政府負擔的責任越來越沉重，人們對福利的依賴心理過重，造成許多的社會問題與經濟發展減緩。1970年前臺灣的社會福利政策是以貧窮救濟法和災難救援為主，隨之社會福利政策的修正，到1980年代起，《社會救助法》、《殘障福利法》和《老人福利法》等法案的通過，帶來社會與家庭結構的變遷，臺灣經濟的起飛，人民生活品質獲得改善，民主與社會運動也逐漸萌芽。1987年隨著政府宣佈解嚴，人民團體法等法令修訂，使得民間組織陸續設立，可為臺灣非營利組織發

展的重要分水嶺。

政府解嚴後，台灣受到西方「福利多元主義」(welfare pluralism)的影響，為解決公共服務不足及政府財政負擔的問題，政府不得不向外部資源尋求協助，以致民間組織相繼設立，導入福利民營化(privatization)策略(魏季李，2015：111)。社會服務的提供開始轉移至民間，特別是社會福利服務輸送型非營利組織，政府透過將社會服務契約委外的方式，與非營利組織合作，這也反映了社會問題日趨複雜，以及服務使用者多元需求的滿足，已經超越單一組織的能力與責任所能承擔(劉麗雯，2004)。政府將社會問題「外包」給非營利組織，因為它有其公益的特質，可協助政府解決部份公共問題，改善政府資源有限的困境，所以政府失靈可視為非營利組織存在的原因。1999年九二一大地震後，因為民間團體積極投入救災工作，其發揮動員力量，受到社會大眾的關注，非營利組織大量投入福利服務工作，奠定了非營利組織存在的意義，臺灣的非營利組織開始明顯增加，並蓬勃發展起來。

隨著社會的多元發展，政府部門受到行政體系的侷限，無法快速回應環境變遷對社會產生的影響，社會對社會福利多樣化的需求，已讓政府無力負荷(林淑馨，2015：43-45)。大環境的變遷，讓許多的非營利組織為了有限的資源產生競逐的狀態。然社福型非營利組織係以提供社會服務為目的，彌補政府不足之處，也替弱勢者在權益上的發聲，但它財源不穩，常須仰賴政府補助，亦須企業部門的支持，也因此非營利組織間產生了人力、物力、財力三力的隱形競爭，政府部門與企業部門是非營利組織的合作對象，卻也是潛在競爭者(司徒達賢，1999：6)。

人力資源是維持塑造各組織競爭優勢的重要一環，其性質與表現攸關經營成效、業務推動等各方面都會造成影響，尤其是資源普遍不足的非營利組織。非營利組織其最重要的三個組成要素為人力資源、物力資源與財力資源，「人力資源」是非營利組織在提供社會服務、募款、行銷等各項業務時的必要條件。不論非營利組織的類型為何，若無人力執行相關業務，各項業務推動上便有困難。司徒達賢(1999：12)提出CORPS模式的基本運作程序，指出非營利組織就是「結合人力資源(P)、財力資源與物力資源(R)，

經由某一些有組織的活動（O），創造某些有價值的服務（S），以服務社會中的某一些人（C）。」

人力資源不同於物力與財力資源，其取得後運用可依預期發揮功能，但人力資源卻會因每個人有其獨特性，差異頗大，在招募上與留用上處處充滿挑戰。非營利組織的人力資源主要由董事會、支薪專職人員與不支薪的志願工作者所組成。三種人力各扮演不同的角色與功能，決策者、專業業務執行者及非制度化業務執行者，彼此分工合作互補，卻又無法完全替代（林淑馨，2015：133-134）。由於非營利組織資源有限，不像政府有穩定的薪酬，企業有升遷管道及獎金，非營利組織給予專職人員的薪酬普遍不高，缺乏經濟誘因，更應重視人力有效配置。

臺灣非營利組織類型非常多樣化，尤其是社福型非營利組織的數量多且服務對象多元，綜觀社福型非營利組織通常以服務對象的「身分別」做為最主要的辨識依據。社福型非營利組織又以財團法人基金會的型態最為常見（林淑馨，2015：353）。然而從事社福型非營利組織的專職人員，普遍工作量大、工時過長，卻難以有對等的工作報酬，常無法久任其職，培養好的人才易於流失，士氣低落，影響工作熱忱，也影響流動率（林淑馨，2015：136）。雖然合理的人員流動率，可以讓組織去蕪存菁，留下優質人力，去除無效人力，但專職人員不斷流動，組織不斷投入資源培訓，對社會資源募集不易的非營利組織來說，無疑是一種很大的挑戰。若無法有效執行人力資源管理，及試圖去了解專職人員持續流動的因素，對非營利組織來說殺傷力是很大的。

## 貳、研究動機

非營利組織為了因應環境的變遷與服務對象的多元需求，在服務設計與執行上較有彈性，多樣化又有創新想法，以及豐碩的社會福利服務經驗，已逐漸被政府視為可替代其服務人群的提供角色（劉麗雯，2004：4）。劉麗雯（2004：101）提出各領域的福利服務實務經驗來檢證，得知非營利組織為政府提供了人力資源，但卻不需要支出很多的財務費用。現今政府部門以方案委託、公設民營或民營化方式，交由民間團體加強推展

社會福利服務與方案，政府補助不論多寡，對財源不穩定的非營利組織來說，都是較為確定的經費來源。以社福型非營利組織來說，由政府補助或委託方案或活動，其社會工作者專業人力仍多仰賴政府的財源挹注，以減輕組織的財力負擔。與政府部門合作或委託方案，因須遵守政府法制規範，脫離不了政府「公權力」的介入，常受限於委託案的未持續性，社工專業人員結束委託後的人事處理，及組織投入多少的成本等，讓非營利組織進退兩難。非營利組織在不穩定的財源情況下，精簡人事常是共同的因應對策，形成社工人員經常性工作負荷過大及員工高流動率（何素秋，2010：268）。

非營利組織的社工專業人員薪資及福利制度難以跟政府相比擬，政府部門敘薪較非營利組織高，具有優勢的薪資及福利制度，影響公私部門社工人力的競合關係。社工專業人員流向政府部門的比率逐年升高，非營利組織變成培育政府專業人員的「人才搖籃」。同樣的服務輸送業務，耗費同樣的心力，非營利組織專業人員薪少事多，一旦有機會進政府部門，員工流動在所難免，社工專業人員往往無法抵擋政府的薪資及福利優勢（何素秋，2010：272）。社工專業人員正面臨高工作負荷、高壓力、高流動率、低報酬、低成就及低士氣的「三高三低」問題，這些問題若未能妥善改善，將會影響社會工作的服務品質（黃源協，2014：238）。

社福型非營利組織服務對象非常多元，大都有特定的服務對象及服務目的，各組織組成的型態也大都以身分別做為組織區隔的依據，例如兒童、青少年、身心障礙者、老人、婦女等。社福型非營利組織聚焦的服務對象因組織使命而異，提供社會福利服務時，需投入具有專業知識之專職社工人力去執行。賴兩陽（2004：225）指出現行大學社會工作系同學選課偏向重兒少，輕老殘，陳金英、湯誌龍（2006：171-172）亦指出社會工作系學生期待服務的領域以兒童領域 13.2%最高，可見服務領域的選擇，直接影響到的就是服務對象，未來社會工作系學生進入提供社會福利的場域，對起初職場的選擇到離職的選擇，都可能受到服務對象屬性的影響。服務對象屬性差異，對專業知識工作者來說，會因身分別不同，所須專業亦不同，影響到專業人員在跨領域的學習與適應能力，進而引發其人員流動的不確定性，影響到人力資源管理的模式。

組織規模較大的社福型非營利組織中，通常還有間接服務的行政人員，及志願工作者的投入。政府補助或委託方案或活動給非營利組織時，人事費之補助，大都為社工專業人員的薪資、勞保、健保及退休金等費用；另依方案或活動性質不同，補助專案管理費及行政管理費。部份非營利組織針對專門處理核銷之行政人員，通常得面對不同及多個方案核銷帳務的處理，並同時面對政府部門與內部組織之要求，依約限時核銷與處理例行鎖碎繁雜之庶務，薪酬待遇同樣不高，又須因應核銷加班處理帳務。若又處在與專業人員互動不友善的工作環境中，面對多重的工作壓力，行政人員士氣容易受到打擊，容易出現離職傾向。

隨著組織日益龐大，多元化的服務需要多種不同職類與工作特性的專業人員來提供。面對不同職類與專業的專職人員，在人力資源管理上更具挑戰，如何同步滿足組織、專職人員及服務對象的期待，尋找適宜人力進入組織，降低人員的流動，留用優質人力提供高品質的專業服務，培育人才傳承使命等，都會影響人力資源管理各面向。現今的人力資源管理似乎已不符合現今組織型態之需求，為了避免將不適任的人，放在不合適的位置，故發展一套適用非營利組織之人力資源管理策略是很重要的（司徒達賢，1999：190；林淑馨，2015：125；陸宛蘋，2009：125），藉此降低專職人員離職意向的知覺，同時也預防了人事成本的發生。

員工離職率高不僅影響組織經營績效，無形中亦浪費了人事成本。若組織長期處於高流動率的狀態下，不僅造成留任員工人力的負荷、工作量提高，也會影響到個人績效與工作品質，對組織造成負面影響。雖然合理的人員流動率，可以讓組織淘汰掉無效人力，留下優質人力，但高流動率會使得組織的使命、經驗與能力傳承困難，影響員工士氣及工作熱忱，甚至影響專職人員離職行為的發生。作者目前任職大型社福型基金會，觀察到某些特定部門的人員頻繁流動，人員流動的情況常伴隨著人員不間斷地招募、訓練，增加人事成本，對財源籌措不易的社福型非營利組織在營運上勢必陷於兩難的局面。作者希冀透過本研究，從平日在工作場域的觀察，試著從組織規模大小與人力資源管理的各面向，探討人力資源管理的重要性及人員流動因素所產生的關聯性知覺或行為。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

如上所述，近年來由於非營利組織的快速發展，有關非營利組織的研究日益增加，但聚焦在人力資源管理的相關研究並不多，從社福類專職人員人力資源管理之探究較少，且仍多以個案分析為主。基於民眾對服務需求的增加，具一定規模的社福類非營利組織，為滿足多元服務需求，專職人員的職類日益增多，人力資源管理與運用則顯得相對的重要。本研究的目的分述如下：

在學術上，鑒於目前對社福型非營利組織人力資源管理之研究，著重在第一線直接服務的社工專業人員，與志願工作者人力資源管理之探討，顯少提到處理間接事務之行政人員。行政人員有著不同於專業人員的知識與技能，與專業人員在組織中專業分工，共同達成非營利組織預期工作績效。再者，社福型非營利組織大都以特定的服務對象來區分，藉由服務對象的分類屬性來討論人力資源管理之研究卻較少著墨。作者希冀透過本研究來補充並充實社福型非營利組織在專職行政人員人力資源管理之研究，與討論服務對象多元化對專職人員人力資源管理上之影響，補充相關領域不足之處。

在實務上，非營利組織中專職人員的薪酬，往往低於政府與企業，且專職人員的付出並不亞於政府或企業，卻處在薪酬不對等的狀態，常造成專職人員離職行為的產生。首先透過本研究的實證結果，瞭解社福型非營利組織如何在低報酬的工作環境中，來吸引優秀人才的留任。其次，了解社福型非營利組織承接政府契約委託方案投入的人力，當政府不再委託，如何讓其繼續留任或有其他的因應策略，來降低專職人員流動率高之現象，不至造成服務中斷。再者，本研究將研究對象區分為三種專職人力規模，藉由不同專職人力規模的社福型非營利組織，瞭解人力資源管理各面向執行上之差異，及其面臨到的困境。本研究若能讓社福型非營利組織了解政府委託契約合作結束後投入人力的

留任策略，與專職人員流動之影響因素及因應策略，進而調整與強化其人力資源管理措施，將有助於社福型非營利組織在未來人力資源管理制度的建置，促使組織有更完善的規劃。

## 貳、研究問題

主要問題：社福型非營利組織專職人員之管理策略與問題為何？

細項問題：

- 一、一般人力資源管理措施如何運用於非營利組織？與政府或企業有何不同？
- 二、社福型非營利組織對專職人員如何進行任用管理（選才）？
- 三、社福型非營利組織對專職人員如何進行安置管理（用才）？
- 四、社福型非營利組織對專職人員如何進行開發管理（育才）？
- 五、社福型非營利組織對專職人員如何進行維護管理（留才）？
- 六、社福型非營利組織的專職人力資源管理所面臨的困境為何？

### 第三節 研究範圍與對象

#### 壹、研究範圍

本研究將社福型非營利組織定義為正式民間性質組織，有公益屬性，不從事盈餘分配，以知識型工作者為主之社會服務業。邱瑜瑾（2006）的研究，「社會福利暨慈善型」基金會的主要使命依序以「社會福利」、「慈善救助」、「災難救助」、「醫療保健」所佔比例最高。依據內政部統計處 2018 年 12 月底的資料統計<sup>1</sup>，台灣人民團體數已達 65451 家，包含職業團體 11174 家，社會團體 54277 家；在社會團體中又以社會服務及公益慈善團體家數最多，全國性 3887 家，地域性 12719 家；而衛福部社會及家庭署統計<sup>2</sup>，至 2019 年 6 月 20 日止，全國性財團法人社會福利慈善事業基金會有 298 家。本研究將以臺灣全國性財團法人以社會福利為宗旨的慈善基金會 298 家，及喜馬拉雅基金會編(2005)「台灣三百家主要基金會名錄」收錄之社會福利基金會為本研究之研究範圍。作者彙整如表 1-1

---

<sup>1</sup> 行政院內政部（2019），107 年 12 月內政統計年報，2019 年 6 月 20 日，取自

[https://www.moi.gov.tw/files/site\\_stuff/321/2/year/year.html](https://www.moi.gov.tw/files/site_stuff/321/2/year/year.html)

<sup>2</sup> 衛生福利部社會及家庭署（2019），財團法人全國性及省級社會福利慈善事業基金會名冊，2019 年 6 月 20 日，取自 <https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/index.aspx>。

表 1-1 符合本研究範圍之社福型非營利組織

名稱	專職人員數	設立年月
中華文化社會福利事業基金會	4	70年10月20日
天主教善牧社會福利基金會	137	83年6月20日
天主教曉明社會福利基金會	22	90年5月22日
心路社會福利基金會	261	76年11月20日
台灣世界展望會	502	53年1月9日
台灣兒童暨家庭扶助基金會	1200	84年1月12日
台灣基督教福利會	2	55年3月16日
平安社會福利慈善事業基金會	12	84年1月11日
弘道老人福利基金會	115	84年3月1日
伊甸社會福利基金會	947	71年12月1日
利河伯社會福利基金會	4	87年4月20日
育成社會福利基金會	160	83年2月7日
佛教慈濟慈善事業基金會	1062	69年1月16日
忠義社會福利事業基金會	30	59年8月16日
法鼓山社會福利慈善事業基金會	15	90年3月7日
門諾社會福利慈善事業基金會	87	86年6月14日
財團法人博幼社會福利基金會	15	91年6月19日
第一社會福利基金會	224	86年6月3日
統一企業社會福利慈善事業基金會	0	67年2月3日
陳趙樹公益慈善基金會	1	76年1月24日
陳德成社會福利基金會	3	83年10月11日

表 1-1 符合本研究範圍之社福型非營利組織（續）

名稱	專職人員數	設立年月
麥當勞叔叔之家慈善基金會	1	86年3月27日
創世社會福利基金會	160	77年6月3日
喜憨兒社會福利基金會	161	84年6月29日
富邦慈善基金會	10	77年12月17日
湧蓮慈善基金會	0	85年11月13日
陽光社會福利基金會	106	71年9月23日
黃烈火社會福利基金會	16	68年12月
慈暉社會福利基金會	1	70年5月12日
慈懷社會福利基金會	31	80年4月9日
愛盲基金會	40	80年12月28日
萬海航運社會福利慈善事業基金會	2	92年8月8日
農友社會福利基金會	1	80年12月20日
瑪利亞社會福利基金會	179	77年11月23日
維他露社會福利慈善事業基金會	無	80年1月15日
賑災基金會	無	91年1月27日
慶美社會福利慈善事業基金會	10	88年4月16日
樹河社會福利基金會	35	78年10月20日
勵馨社會福利事業基金會	133	77年5月3日

資料來源：作者自行整理

## 貳、研究對象

本研究主要針對臺灣社福型非營利組織人力資源中「支薪專職人員」管理之探討，檢視相關文獻，發現並未對非營利組織人力規模大小，訂定一定的標準，且若人力規模過小，亦不易發展人力資源管理制度，是故作者將以上述所提之研究範圍限定，分為組織規模大中小型之社會福利基金會為個案進行深度研究，大型人數為 500 人以上、中型人數為 100 至 500 人、小型人數為 100 人以下。官有垣（2010）研究指出非營利組織支薪的專職人員中位數為 3 人，若以基金會與協會區分，基金會專職人員數明顯皆高於協會社團，表示基金會的服務能量高於社團組織，且具有更多的專業化能力。基於組織人力規模小的社福型非營利組織不易發展出人力資源管理制度，故作者初步將 10 人以下的組織排除。如表 1-2

表 1-2 符合本研究對象之社福型非營利組織

名稱	專職人員數	設立年月
天主教善牧社會福利基金會	137	83 年 6 月 20 日
天主教曉明社會福利基金會	22	90 年 5 月 22 日
心路社會福利基金會	261	76 年 11 月 20 日
台灣世界展望會	502	53 年 1 月 9 日
台灣兒童暨家庭扶助基金會	1200	84 年 1 月 12 日
平安社會福利慈善事業基金會	12	84 年 1 月 11 日
弘道老人福利基金會	115	84 年 3 月 1 日
伊甸社會福利基金會	947	71 年 12 月 1 日
育成社會福利基金會	160	83 年 2 月 7 日
佛教慈濟慈善事業基金會	1062	69 年 1 月 16 日

資料來源：作者自行整理

表 1-2 符合本研究對象之社福型非營利組織

名稱	專職人員數	設立年月
忠義社會福利事業基金會	30	59年8月16日
法鼓山社會福利慈善事業基金會	15	90年3月7日
門諾社會福利慈善事業基金會	87	86年6月14日
財團法人博幼社會福利基金會	15	91年6月19日
第一社會福利基金會	224	86年6月3日
創世社會福利基金會	160	77年6月3日
喜憨兒社會福利基金會	161	84年6月29日
陽光社會福利基金會	106	71年9月23日
黃烈火社會福利基金會	16	68年12月
慈懷社會福利基金會	31	80年4月9日
愛盲基金會	40	80年12月28日
瑪利亞社會福利基金會	179	77年11月23日
慶美社會福利慈善事業基金會	10	88年4月16日
樹河社會福利基金會	35	78年10月20日
勵馨社會福利事業基金會	133	77年5月3日

資料來源：作者自行整理

依據本研究目的之一欲瞭解社福型非營利組織，其專職人力規模大小不同，影響其人力資源管理各面向執行上的概況。依本研究對象區分組織規模為小中大型，小型人數為 100 人以下、中型人數為 100 至 500 人、大型人數為 500 人以上，如表 1-3 所示

表 1-3 本研究對象之社福型非營利組織

組織規模	名稱	專職人員數	設立年月
小型 (10-100 人)	天主教曉明社會福利基金會	22	90 年 5 月 22 日
	平安社會福利慈善事業基金會	12	84 年 1 月 11 日
	忠義社會福利事業基金會	30	59 年 8 月 16 日
	法鼓山社會福利慈善事業基金會	15	90 年 3 月 7 日
	門諾社會福利慈善事業基金會	87	86 年 6 月 14 日
	財團法人博幼社會福利基金會	15	91 年 6 月 19 日
	黃烈火社會福利基金會	16	68 年 12 月
	慈懷社會福利基金會	31	80 年 4 月 9 日
	愛盲基金會	40	80 年 12 月 28 日
	慶美社會福利慈善事業基金會	10	88 年 4 月 16 日
	樹河社會福利基金會	35	78 年 10 月 20 日
	中型 (101-500 人)	心路社會福利基金會	261
弘道老人福利基金會		115	84 年 3 月 1 日
育成社會福利基金會		160	83 年 2 月 7 日
第一社會福利基金會		224	86 年 6 月 3 日
創世社會福利基金會		160	77 年 6 月 3 日
喜憨兒社會福利基金會		161	84 年 6 月 29 日
陽光社會福利基金會		106	71 年 9 月 23 日
瑪利亞社會福利基金會		179	77 年 11 月 23 日
勵馨社會福利事業基金會		133	77 年 5 月 3 日
天主教善牧社會福利基金會		137	83 年 6 月 20 日
大型 (501 人以上)	台灣世界展望會	502	53 年 1 月 9 日
	台灣兒童暨家庭扶助基金會	1200	84 年 1 月 12 日
	伊甸社會福利基金會	947	71 年 12 月 1 日
	佛教慈濟慈善事業基金會	1062	69 年 1 月 16 日

資料來源：作者自行整理

依據表 1-3，同意並願意接受本研究訪談的社福型非營利組織共有五家，如表 1-4 所示，依組織規模分為小中大型，即為本研究個案。

表 1-4 本研究個案

組織規模	名稱	專職人員數 <sup>1</sup>	設立年月	營運時間
小型 (10-100 人)	天主教曉明社會福利基金會	22	90 年 5 月 22 日	25
中型 (101-500 人)	瑪利亞社會福利基金會	370	77 年 11 月 23 日	31
	天主教善牧社會福利基金會	300	83 年 6 月 20 日	32
大型 (501 人以上)	台灣兒童暨家庭扶助基金會	1500	84 年 1 月 12 日	39
	伊甸社會福利基金會	2852	71 年 12 月 1 日	36

資料來源：作者自行整理

<sup>1</sup>104 人力銀行 (2019)，104 人力銀行，2019 年 6 月 22 日，取自 <https://www.104.com.tw/jobs/main/>

## 第四節 研究方法與限制

### 壹、研究方法

本研究採取質性研究，並以文獻分析法及深度訪談法為主要研究方法，進行研究資料的蒐集與分析，並闡述研究過程中的研究限制。

#### 一、文獻分析法

文獻分析法是依一定的研究目的，透過蒐集有關期刊、論文、專書、政府出版品、學術報告等相關文獻資料，進而全面、正確地掌握研究問題的一種方法。大量蒐集資料後，經過分析統整與歸納，再從而分析更深層的意義。文獻分析法又稱為文獻回顧（literature review）是研究過程的一部份，是將許多現存的知識累積起來，學習相互分享他人的研究成果，建立在自己研究的假定上，並藉由社群集體的力量追求知識的整合（W. Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，2000，174）。經由閱讀、蒐集相關資料的過程，能讓研究方向更為清晰明確，研究問題更為清楚聚焦，並能協助整合既存的研究發現與知識，學習建構出自己的研究架構。

本研究透過檢閱國內外非營利組織人力資源管理相關文獻之專書、期刊、碩博士論文及非營利組織相關網路資料等，了解目前研究的現況與非營利組織個案的介紹。在本研究「第二章 文獻回顧與理論探討」藉由社福型非營利組織專職人員及人力資源管理的相關理論，瞭解並整合現存知識，整理出研究架構。

#### 二、深度訪談法

訪談研究法是有其特定的研究目的，是一種研究性交談，研究者「尋訪」、「詢問」和研究主題相關的被研究者，並且與其進行面對面的「交談」和「詢問」，或是透過電

話等口語溝通的方式，與被研究者進行對談的一種研究方法（林淑馨，2013：139）。訪談是一個互動的過程，是一種經由設計的「人為」談話情境，也是第一手蒐集資料的常見方法。透過訪談，可以彌補許多文獻資料未深入敘述之缺憾，幫助研究者釐清文獻資料未能詳細陳述之處（林淑馨，2013：138-139；陳向明，2009：221）。

本研究中，作者以社福型非營利組織為研究範圍，並以支薪之專職人員為研究對象，透過深度訪談社福型非營利組織主管職之專職人員，依其在組織內的親身體驗及實務經驗等見解，瞭解社福型非營利組織專職人員的人力資源管理現況，與政府委託契約結束專職人員留任的因應策略，及專職人員流動率高之影響等因素。作者希冀除了能訪談擔任主管職之專職人員外，亦能訪談到專責行政業務的專職人員，從其角度去瞭解其對組織內人力資源管理的看法，是否與主管職之專職人員有差異，以彌補既存相關研究文獻資料不足之處。

## 貳、研究限制

本研究藉由相關文獻資料的回顧、次級資料的整理及個案的訪談，期能透過不同面向對社福型非營利組織的專職人力資源管理有更具體的呈現，但礙於文獻資料的蒐集並非全面性，及訪談對象的經驗不一，故有以下幾項限制：

### 一、資料蒐集的限制

作者檢閱國內外相關文獻，有關非營利組織的專職人力資源管理，其研究的資料大都聚焦在非營利組織專職人員中的社會工作者與志願工作者，其他職類之專職人員相關研究較少。雖然已儘可能將相關論述進行多方蒐集與歸納整理，但透過文獻分析來回答研究問題，仍擔心有遺漏之處。

### 二、研究對象的限制

本研究個案的篩選是依衛福部社會及家庭署統計，全國性財團法人社會福利慈善事

業基金會的名冊，及「台灣三百家主要基金會名錄」收錄之社會福利基金會為研究範圍，並未涵蓋未羅列在名冊中或收錄於名錄內的基金會。另因非營利組織的專職人員數不易得知正確人數，除了喜馬拉雅基金會編（2005）「台灣三百家主要基金會名錄」次級資料中的專職人員數，至今並無其他相關研究有明確列出基金會之專職人員數，故僅能依此人數做為主要人力規模區分依據。在樣本的選擇上採立意抽樣的方式，按組織的人力規模大小進行取樣，並依組織達一定規模之基金會做為研究對象，主動排除專職人力規模 10 人以下，為樣本選取上之限制。

### 三、 訪談對象的限制

本研究對象為全國性社會福利基金會，其組織結構大都由總會及全臺灣各分區所組成，各縣市都可能有其分區據點，難以實際全部進行訪談。作者最初設定的訪談對象，是以總會人力資源單位或區域辦公室的中、高階主管，並期待能訪談專責行政業務的專職人員。但受限於研究者的時間及能力，及因應組織訪談人員的安排，無法按作者原先期待的訪談對象進行訪談。各基金會組織規模與人力資源管理方式不盡相同，因此對特定個案的挑選，不能概推所有基金會。

## 第五節 研究流程與章節安排

### 壹、研究流程

本研究係針對社福型非營利組織中專職人員的人力資源管理面向做探討，希冀瞭解一般人力資源管理措施如何運用在非營利組織，與社福型非營利組織專職人力管理的現況，並進而探討政府契約委託關係結束後專職人員留任的因應策略，以及社福型非營利組織在專職人力管理上所遇到的困境。歸納本研究之研究流程如圖 1-1。

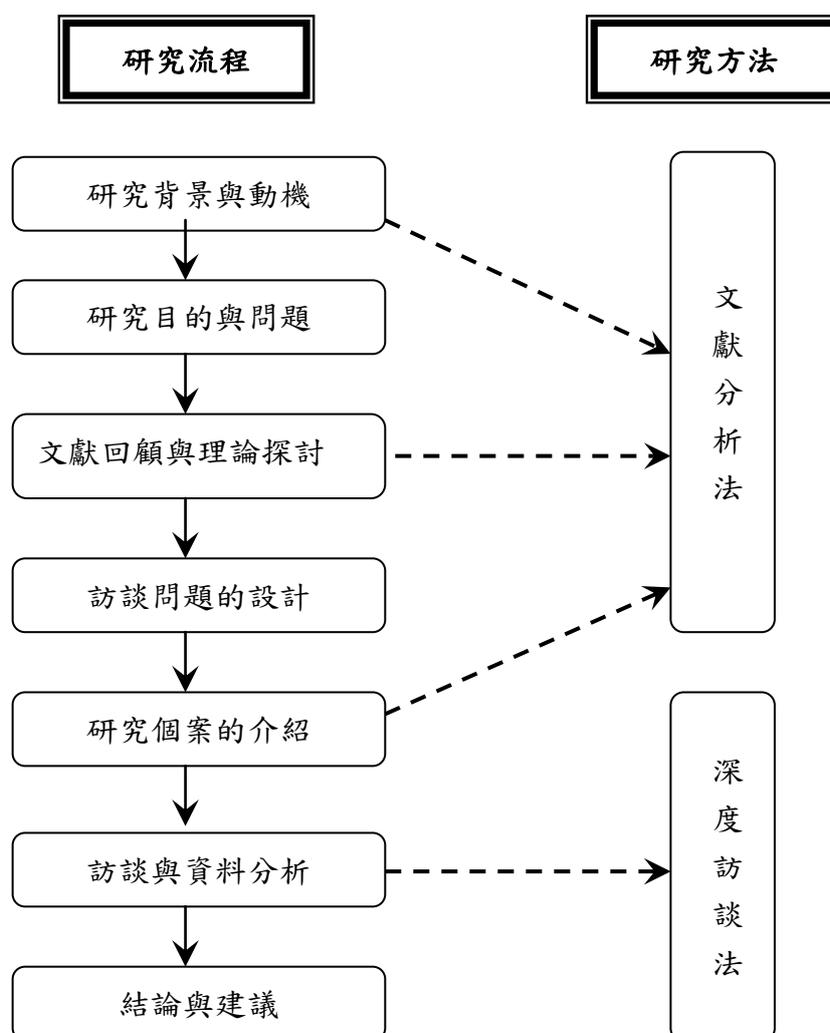


圖 1-1 本研究流程  
資料來源：作者自繪

## 貳、章節安排

為瞭解社福型非營利組織專職人力資源管理之概況，作者將本研究分為五章，各章節主要內容簡述如下：

**第一章「緒論」**：主要陳述本研究背景、動機做一闡述；其次，描述研究目的與界定研究問題；再者，將研究範圍與對象之選取，及研究方法與限制加以說明。最後，則為本研究流程及各章節內容的鋪陳安排。

**第二章「文獻回顧與理論探討」**：主要針對研究主題進行文獻回顧與理論基礎的探究；首先，檢視「非營利組織人力資源管理」之相關文獻；其次，後續各章節闡述一般的人力資源管理、非營利組織的人力資源管理與影響人力資源的要素等相關理論；最後，將上述文獻整理歸納出本研究架構。

**第三章「研究設計與個案介紹」**：本章先就訪談問題設計產出之過程，做並就所選取之社福型非營利組織的概況與人力資源管理做說明，再就本研究的訪談對象做概略之陳述。

**第四章「研究個案組織深度訪談分析」**：本章主要的內容在闡述實證分析，依據本研究所提之研究方法，藉由文獻分析討論出目前的研究理論，再透過深度訪談所整理出的實證資料分析，進而去瞭解社福型非營利組織專職人力資源管理之現況，影響專職人員流動率之因素，與其在政府委託案結束後專職人員留任的因應策略，及在人力資源管理中所遇到的困境。最後一小節，則將社福型非營利組織在專職人員之人力資源管理的實證分析統整，為最終小結的部份。

**第五章「結論與建議」**：在本研究的最終章，作者將結合實務與理論做對照，將前述各章分析整理，提出本研究之研究結果與發現，並據此提出後續的研究建議。

## 第二章 文獻回顧與理論探討

### 第一節 相關文獻回顧

作者藉由國內外文獻的蒐集並回顧，瞭解非營利組織在人力資源管理的概況。本研究的主題在瞭解社福型非營利組織專職人員的人力資源管理，透過非營利組織人力資源管理，專職人員與人力資源管理之相關文獻回顧及理論探討，整理歸納出與本研究相關的研究發展現況，再進一步瞭解本研究與前研究的關聯性，進而發展出本研究的理論架構。

#### 壹、非營利組織人力資源管理

人力資源管理在企業營利部門是非常重要的，企業往往投入大量成本在用才及留才，然因非營利組織設立不在謀取利潤，而是以組織使命、服務為目的。加上募款不易、財源不穩定及政府補助挹注不確定性的特色，穩定人力，降低流動率，實行人力資源管理可謂組織管理的核心，只有人才調動其他的資源作出最有大效益的運用。但非營利組織在人力資源管理投入，卻往往不及營利部門，甚至輕忽人力資源管理之重要性（何素秋，2010：267）。

#### 一、非營利組織的人力資源管理的相關文獻

孫煒（2004）以策略管理的觀點，來探究非營利組織如何建構完整人力資源策略管理的體系。非營利組織最寶貴的資產，莫過於人力資源，是故，發展非營利組織人力資源管理的核心概念，則在於將人力資源管理結合策略規劃與實務作法，並依其內外部條件的因素考量，發展並建構出人力資源策略管理的體系。將人力資源的效能發揮最大化，提升非營利組織的整體績效，負起其應有之社會責任。

陸宛蘋（2000）指出在非營利組織志願大於僱用關係，人力資源的議題直到 1997 至 1998 年勞動基準法擴大適用範圍，以及 2004 年勞退新舊制度選擇時，非營利組織才開始重視「人力資源管理」。人力資源管理需具有策略觀點，將組織中的最主要核心資源「人」，與整體組織績效相結合，而不是只專注於用人議題，應從人力資源觀點的內外資源環境，以最佳資源的結合達成組織目標為考量。

陸宛蘋（2012）認為探討非營利組織的人力資源管理，要比營利組織更不容易，因非營利組織的工作者非僅將其單純認為是一份工作，還滿足了其社會需求。且非營利組織營運日趨多元化與多樣性，人力資源的管理也應配合營運模式思考，從組織整體績效結合人力資源觀點去考量，達到最佳化的資源結合。

李聲吼（2001）研究指出，從領導者及組織成員人力開發觀點，探討非營利組織志工與專職人員的角色與領導者的基本能力，如何激勵及用人之道等意涵，希冀讓組織內的志工與專職人力能發揮所長、各盡其職，同步滿足個人、組織與社工工作的需求。在非營利組織人力運用與資金籌措先天上的限制，領導者更應以組織經營的觀念來促進組織的發展與生存，有效善用有限的人力與資源，非營利組織應能自助助人為目的，領導者應注重人才開發、激勵與培育、吸引並任用人才，鼓勵組織成員在工作中學習與成長，是非營利組織領導者的使命與自我實現的挑戰。

綜上所述，「人力資源」是發展非營利組織人力資源管理之核心資源，然非營利組織常為了滿足社會需求，易侷限於資金資源籌措不易的困境。是故，非營利組織不應只注重用人議題，而須以組織經營的觀點，將人力資源的管理與組織營運模式相配合，建構策略性的人力資源管理體系，以期能達到個人發展與組織績效之最適配結合。

## 二、 非營利組織的專職人員管理

吳惠珍(2012)的研究是從組織文化去探討社福型非營利組織專職人力管理的影響，社福型非營利組織使命傳遞途徑，主要是透過專職人力管理制度與相關活動，是組織文化的基礎。其研究發現在甄選人力時，會表明組織的核心信念，並選擇認同組織理念的

契合者；透過教育訓練與發展，讓員工符合組織的價值理念，進而影響其認知與行為。社福型非營利組織主管的管理模式，相較其他組織是不同的，組織文化特徵的不同，也會讓主管對專職人員的管理方式，不論在認知或做法上仍是有所差異。

李佩靜（2003）從社福相關的社福慈善、文化教育與醫療衛生基金會為對象去探討專職人員的人力資源管理，其研究發現執行長對人力資源的態度與著重點，對該基金會的人力資源管理的進行程度與規模有很大的關係。基金會大都面臨人力吃緊的狀態，會因為基金會的穩定度與知名度等，影響到人才的吸引，進而影響到人員的流動率。人才流動的時間點長短不一，雖有特定的對應方式，但皆未能解決人員流動的狀態。

官有垣、杜承嶸、康峰菁（2009）以台灣社會福利慈善、教育事務、衛生事務等三類廣泛推展社會福利服務的基金會去探討組織的核心人物執行長的薪酬探討。執行長在非營利組織中有承上啟下、維繫組織生存發展與組織核心使命實踐的角色。該研究發現，社福相關類型基金會執行長的薪酬，以組織規模因素最為影響薪酬的設定，而宗教與性別則較不顯著，但仍對執行長薪酬有發揮一定的影響力。

何素秋（2010）則是以非營利組織與政府競合間，從實務工作經驗與觀察，探討社工專業人力制度對公私部門的影響，及其所面臨人力資源管理的挑戰。如何因應公私部門合作關係及社工人力的流動問題，進而發展出提昇專業人力資源的策略是必要的。政府對社會工作的重視，會帶動社工專業的發展及民眾對社會工作者的認同。社會工作專業能見度與專業價值認同的提高，建立有效完善的督導制度，規劃合理的社工人力資源制度，才能吸引優秀的人才留任，繼續提供專業服務。非營利組織宜重視人力資源管理，減少對政府補助的依賴，俾利減少政府的箝制。

賴宏昇（2014：229）的研究探討社會工作者薪資保障的問題，非營利組織無法像營利組織以「提高薪資」或「個人產生績效獎金」來吸引優秀人才留任。但「工作滿意度」或工作本身回饋給個人的滿足，卻是非營利組織員工面對較低薪卻仍可持續在工作崗位上付出與保持奉獻的熱情。除了改善薪酬制度外，有關人力資源管理所涉及的訓練、激勵、升遷、獎懲等制度，應一併進行規畫設計，保障專業人員應有的權益。

從上述得知，非營利組織的財力資源有限，難以用「高報酬」來吸引優秀人才留任，從社福型非營利組織對社工專業人力薪酬保障，到執行長因組織規模影響薪酬設定，改善薪酬制度等人力資源管理所涉及的各面向是重要的，其對專職人員的流動有一定程度之影響。非營利組織甄選認同組織理念契合的專職人員，在低薪狀態下仍能持續付出與保持熱情，是工作本身所帶來的回饋與滿足。非營利組織宜重視人力資源管理，主管對人力資源的態度與著重點，將是影響人力資源管理的進行程度。

### 三、 非營利組織的志願工作者管理

非營利組織面臨人力短缺時，志願工作者的運用是非常普遍的，然而面對競爭的環境與志願工作者複雜的參與動機，讓吸引與留住適合的志願工作者是越來越困難。陳政智（1999）指出非營利組織應把志工人力當成組織中最重要的資源，加以投資，發揮其價值與潛能，並有系統的發展人力取得、運用與維護的管理活動，達成組織與個人的目標。從人力資源規劃、招募與甄選、新進志工指導、訓練與發展、績效評估、獎勵與激勵、懲處與終止關係等適用志工人力資源管理的可行做法，為其探討之重點。

陳定銘（1999）則著重在志工角色與選擇、徵募志工兩項範疇去探討，並採用人力資源管理的招募與甄選方法，與非營利組織的招募與甄補相結合，使志工能發揮其效能，以適應多元競爭的社會環境，希冀能建構出有績效的志工服務。非營利組織志工招募與甄選的重要課題，就是如何甄選出符合組織需求又有使命感，並且能兼顧維護服務對象的權益的志工伙伴。

李聲吼（2001）認為大部份的人群服務工作都是由人來執行，當機構缺乏資源時，通常也會缺乏人力，所以許多的社福組織或其他機構都會運用志工來提供服務。志工是人群服務的重要資源，他可以帶來組織所需的新財富、資源及觀念，要如何整合與運用志工為組織的後援組織，專職人員應扮演好督導的角色，也應規劃出各項志工發展計畫，才能有效提供服務。非營利組織應有明確的使命，透過志工訓練工作的學習，讓其能有效執行任務，發揮自己的專長，獲得自我實現的成就感，共同為組織的目標及服務案主

而努力。

羅清寶（2001）以高雄市生命線志工的人力資源管理研究指出，人力資源管理對志工專業服務能力及使命是有影響的，尤其是重視志工的內在心靈與外在物質的報償管理，有助提升志工的使命感。組織對志工的督導、紀律、關係的維持管理越重視，對於志工的服務能力和使命感的認同越有提升的作用。志工對於組織使命感若能認同，較可能維持其服務的熱忱。

綜上，多數的非營利組織會運用志願工作者來提供服務，但面對志願工作者複雜的參與動機，如何甄選出符合組織需求且能同時兼顧維護服務對象權益的志願工作者，則是非營利組織所必須面對的課題。若能建置有系統的志工人力取得、運用與維護的管理活動，並能重視志工內在心靈與外在物質的需求，則有助提升志工使命感，也有益於其認同組織，較能維持其服務熱忱。

#### 四、 非營利組織的董事會

謝儒賢（1999）研究社會福利機構中董事會的運作與職責，發現社會福利機構主要在解決社會問題、滿足需求等，而董事會為其最高的決策單位，確立組織的使命與服務方向。董事會有五種運作模式，分別為以執行長為主的董事會、主席為主的董事會、權力分散的董事會、權待分享的董事會與無權力的董事會，不論何種運作模式，董事會與執行長兩者必須密切配合，形成夥伴關係，促使機構能夠達成使命。社會福利組織的問題不在於經費不足，也非專業人力的匱乏，而是組織的管理不完善（謝儒賢，1999：82）。

彼得·杜拉克指出在非營利組織裡的董事會，有些是會深入參與組織的運作，有時甚至會難以扮演好董事會的角色，太過於插手執行團隊的事務。董事會不單要協助釐清機構的使命，還要確保讓機構實踐自己的承諾，對社會大眾產生責信。董事會的角色就是評鑑組織的績效表現（余佩珊譯，2015：220-221）。

非營利組織為社會服務，主要就是靠人來服務人，所以存在太多重要的人際關係，舉凡董事、專職人員、志工、社區民眾、捐助人或企業、政府部門及服務對象，任一方

都須建立有效的關係，那便會是組織重要的資源來源。人員的良窳，影響組織長期的走向與興衰，人員的選擇、培訓、激勵，是非營利組織營運上極具關鍵的工作（司徒達賢，1999：178）。非營利組織的專職人員或志工工作者的素質、能力與熱忱，及對組織的認同感，皆有關鍵性的影響。非營利組織中有著比一般企業多的利害關係人，更應著重人力資源管理的規劃，以期能應付未來業務的需要，達到組織經營績效。

## 第二節 人力資源管理

企業創造價值的核心資源，莫過於「人」，在企業中的知識工作者，有著獨特的競爭力。早期的人力資源，僅是企業內功能部門之一，是人事管理（personnel management）或人事行政（personnel administration），是因應組織內的需要，處理有關作業性質的工作，著重於行政事務層面的管理。因應知識經濟時代的來臨，有素質的人力資源將會是企業的重要資產。企業為了永續發展，需要優秀的人力，才能在高度競爭的環境下存活。是故，如何吸引並留住優秀人才，將是企業未來成功的關鍵要素。

### 壹、人力資源管理的定義

人力是組織中的資源，也是構成組織的重要元素之一。人力資源是企業能夠支配與使用勞動能力的人員，是將企業中人的因素資產化處理。凡組織中與員工有關的一切活動所產生的人力資源制度或措施，來達成組織目標的活動，即為人力資源管理。人力資源管理因應大環境的改變，已從事務性管理，發展為多元性功能運作的管理。

1970 年代以後，「人力資源」( Human Resource )一詞已漸漸取代「人事」( Personnel )字眼（林鈺琴、謝瑜玲，2007：2-3；黃源協，2014：210）。1980 年代，隨著社會環境的變遷，產業結構的變動，資訊科技的進步，面臨複雜的經營環境，促使傳統人事部門由「組織」面的切入，從事人員招募、教育訓練、薪資福利、績效考核等經常性人事行

政工作，必須快速轉型到以「員工」面為切入點，將個人目標與組織經營目標相互結合，使人事管理提昇為具彈性的人力資源管理的角色（丁志達，2006：3-4）。施能傑（2006：6）認為在知識經濟社會下，知識為基礎的服務產業與製造業，知識創造和管理的主體就是組織員工，相對於其他組織資源，人力資源顯然更符合資源基礎理論所主張的重心，即組織人力資源具備的職務能力愈是具有價值性（value）、稀少性（rareness）、難模仿性（imitability）等，就愈可以掌握競爭優勢。

## 貳、 人力資源管理的功能目的

一般而言，人力資源管理功能的劃分，有多種不同的歸類與認定，依美國人力資源管理學會指出的六項主要功能，所涵蓋內容為人力資源規劃與招募選用、人力資源發展、獎勵與報酬獎償、安全與健康、員工與工作關係、人力資源研究（吳美連，2005：12-13）。而陳金貴（1994：14-15）則綜合不同學者的看法，將人力資源管理的功能歸納出用人（staffing）、訓練和發展（training development）、績效評估（performance appraisal）、報酬管理（compensation management）和員工關係（employee relations）等五項功能。石銳（2004：42-43）為呈顯出人力資源管理動能的全貌，將相關專家學者對人力資源管理功能的看法彙整，目的使管理者能透過此圖系，發展出企業所須的人資制度。依主要功能區分，分為企業環境管理、任用管理、訓練發展與績效、薪酬福利、員工關係及趨勢管理，然因趨勢管理功能較非目前一般人力資源管理常用之功能，故依上述專家學者所述，作者重新歸納整理較相關之功能，如表 2-1。「人力資源」是企業賴以生存與發展的要素，是其他資源所無法取代的，人力資源管理著重各管理功能面更深入的發展與整合協調。

表 2-1 人力資源管理功能劃分方式表

主要功能(大功能)	次要功能(中功能)	次次要功能(小功能)
企業環境管理	1 · 文化價值管理 2 · 人力資源管理目標及策略與公司目標 3 · 組織及流程管理功能（工作環境的塑造）	1-1 公司任務、願景、理念及文化目標、策略的建立 2-1 人資目標與公司目標的連結 2-2 人力資源部門及主管的功能、組織、角色及能力 3-1 工作設計、工作分析、工作說明及工作評價
任用管理	1 · 人力資源規劃 2 · 徵聘、徵選及社會化 3 · 離職與轉職	1-1 人力資源盤點與公司目標 2-1 任用徵選流程及安置 2-2 員工特質與未來績效 3-1 離職分析及轉職（Outplacement）
訓練發展與績效	1 · 績效管理 2 · 訓練 3 · 發展	1-1 績效管理的制度及內容 1-2 評估工具及方法 2-1 新人職前訓練、在職訓練 2-2 訓練體系與訓練過程 3-1 職涯發展 3-2 管理發展
薪酬福利	1 · 薪酬管理 2 · 福利管理	1-1 薪酬結構、制度及辦法 1-2 薪酬與加給、獎金、津貼 2-1 福利政策 2-2 福利架構及內容
員工關係	1 · 員工關係與溝通 2 · 員工權益及紀律	1-1 員工關係的運作模式 1-2 溝通管道、方法及訴願 2-1 勞動法令及權益 2-2 勞工組織、紀律與規範

資料來源：作者整理，修改自石銳（2004：42-43）

林鈺琴、謝瑜玲（2007：9）以臺灣南部製造業為研究對象，研究發現承諾型人力資源系統是依社會交換理論和互惠的規範，對員工態度與工作力有塑造的影響。組織若是採用承諾型人力資源系統管理，組織成員因受正向回饋，會激發組織公民行為的表現。

人力資源為組織發揮最大價值，就必須在選、用、育、留的層面上作最妥適的配置，讓任用、發展、激勵的功能正常運作。林秋慧（2007：226）認為人力資源管理是將組織內所有人力資源做最適當的開發、培育、取得、維持、發展、運用與管理。

丁志達（2006：3）認為人力資源管理是將舊式的人事職務再擴大，從控制員工的角度轉為完整的人力資源規劃、發展及運用的新方向。其歸納出將人力資源管理分為徵才、選才、用才、育才及留才，亦即人力規劃、人員羅致、人力安置、人力發展、人力維護五大功能。一般人力資源管理功能多元化，企業組織若要將人力資源管理功能發揮作用，勢必要就組織的情境與特性去整合出一套屬於適用自身組織的模式。

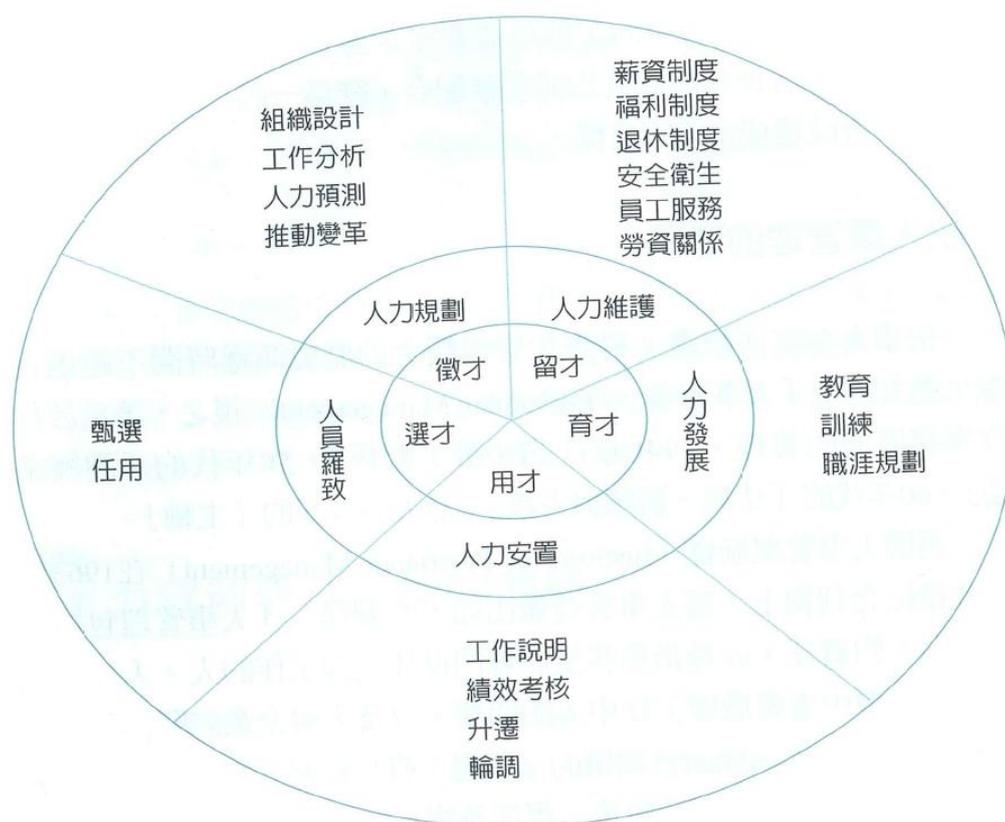


圖 2-1 人力資源管理的五大功能圖

資料來源：丁志達（2006，4）。人力資源管理。

綜合上述，人力資源管理的功能，可從組織與員工兩方面來做分析。「人」是組織中最具價值的資源，是企業組織投資的資本。人力資本理論認為，人力資源管理措施會直接影響組織績效（黃同圳/李誠，2006：30）。林金賢、陳怡伶、吳文淵（2015：37）從個人特質與組織特性建構離職預測模型，透過正確的遴選（找到不容易離職的員工）來降低員工離職率，減少人事成本的浪費。員工高流動率不僅影響組織績效，更會增加人事成本，進而造成留任員工人力負荷的提高，影響個人績效，也對工作及組織產生負面影響。人力資源管理的功能，各個環環相扣，其目的不外是能開發員工個人潛力，激勵員工進取，使員工對組織有向心力，願意為組織效力。若能妥善配置各項功能，做好人力資源管理與整合，以期達成組織與員工個人共同成長，共創雙贏。

### 參、策略性人力資源管理

1970年代起，為追求企業「員工」與「組織」互相配搭的最佳最適化，發展組織的整體能力，為了因應產業結構的改變、環境的競爭趨勢，開始形成所謂的策略性人力資源管理（Strategic Human Resource Management）。人力資源管理的成效會影響組織實際的運作，多數研究皆發現應將人力資源管理規畫與運作，與整體組織策略相互結合，有助於提昇組織績效。林秋慧（2007：226-227）指出組織採行確保人力資源能有效運用的整合計畫或管理取向，以協助組織達成任務或目標的一切活動。組織若能策略性人力資源管理措施，融合環境、組織、工作和員工，使員工得到工作滿足與成就感，組織便能達成既定目標。

人力資源管理措施的界定，林秋慧（2007：229）、葉靜輝（2014：71）認為分別是招募與甄選、教育與訓練、薪資與績效、工作發展與保障、工作授權與評核。林秋慧（2007：225）研究發現人力資源管理措施，對組織競爭力有關鍵性因素。若組織能將人力資源管理視為達成組織目標、提升服務效能及協助組織改革與發展的管理工具，將它整合並導向策略性管理活動，有別於以角色功能導向之人力資源管理，有助培植組織無形的知識與資源，塑造持續競爭優勢。

黃同圳/李誠（2006：24）指出企業採行高績效人力資源管理系統，常有助降低員工流動率，拉高組織的生產力，及易展現優秀的組織績效。高績效人力資源管理措施，藉由對員工充分授權與賦能，可減少組織內部不必要的管理層級，還可快速因應外部環境之變化及滿足顧客需求，更能有效精簡管理成本（Evans & Davis, 2005）。林鈺琴、謝瑜玲（2007：10-11）則認為承諾型人力資源管理，組織若能信任員工適度授權，讓有能力的員工滿足成就感，員工會願意為組織公益付出。有計畫的培育員工，合理制定薪資決策，員工會知覺組織的支持，滿足目前的工作狀態，就會與組織產生情感性附屬，甚至可為任務奉獻彌補制度設計的不足。

有效的人力資源管理，大致上可分為「選、用、育、留」四大面向（丁志達，2006；石銳，2004；黃源協，2014；彭懷真，2012；林淑馨，2015）。

## 一、選才

招募是任何企業在需要人時所進行的活動，企業需要人來替其完成其規劃的目標，更需要人才來替其提升競爭力，透過多種內外部招募方法尋找到所需的人才。招聘是公私部門面臨人力需求時，透過不同徵才管道，來吸引有興趣與有能力的求職者前來應徵的活動（丁志達，2006：117）。蔡維奇、黃嘉雄、顏麗真（2008：3）指出人力資源招募活動，主要功能在於吸引優秀人才加入組織，倘若組織在招募人才的過程中，就能傳遞出對求職者的重視且與未來工作有密切相關的訊息，釋出的訊息有助於求職者更瞭解未來即將任職的組織，將能有效降低求職者對工作或組織的不確定性。也就是說，組織若能傳遞出令求職者具吸引力的訊息，求職者將自然趨之若鶩，更願投入與接受組織招募活動及聘任。

丁志達（2006：125）指出甄選人是一項複雜的過程，甄選人才不是在找到「最好」的人，而是找到「最適用」的人才。人力的選用，重在人力資源規劃，有明確的人才標準及選用途徑（招募管道），其目的就在選用最合適的人員做規劃好的事（彭懷真，2012：105）。當組織對人力有所需求，應對內部單位先進行人力盤點，內部人力是否有適合調

動或調整的，亦或是值得培養的有潛力人力。若無適當人選，則再對外進行招募。選擇「適才適所」的員工，淘汰不適合的應徵者，是甄試選才的最高原則（丁志達，2006：130）。

## 二、用才

「適才適所」的重點在於「人才」與「職位」密切配搭。甄選人才時要考慮職位，而人才報到後如何對其妥善的安置，使其能「職業社會化」(occupational socialization)，使人才熟悉工作的知識與技能，瞭解組織的政策、過程，並進而了解組織的規範、信念、文化與價值等（彭懷真，2012：131-132）。人員改變基本的工作態度與觀念，對組織有內在承諾，非僅僅是表面順服，有效的職業社會化過程，對個人與組織都有正向的影響。

企業為了提高生產力及人力資源的有效開發與運用，是需要績效管理來作為輔助工具，為了改善員工的工作效率與提升素質，績效考評是必要的，也是人力資源管理的重要策略之一。從職位評估、培訓開發到薪酬和激勵管理者者要考慮到，而在此前提，人力資源管理規劃透過工作分析，確定每個員工的工作說明書，將有效成為績效管理的有效工具（丁志達，2006：206-207）。

在這知識經濟的時代，績效管理必須有計畫、有前瞻性，要和市場能結合，從顧客價值面向去著墨，如何透過績效管理來提高顧客滿意度。績效的評估必須隨著組織所處的產業環境、地位及規模，而有不同的考核標準及項目，以達落實組織文化的一種評估工具，訂定明確的工作目標，以利發揮工作成效評估的功能。

## 三、育才

在企業中，訓練是教導員工執行業務所需的知識、技術、原則、方法與程序；培育即所謂的教育，則是教導員工觀念的養成，增進員工求知、解析、計畫與決策的能力。而發展，則著重在個人未來能力的培養與提升，接受新知識、觀點的洗禮，開發員工個人的潛能。丁志達（2006：147-148）指出員工教育訓練為滿足各方迥異的員工，必須

針對員工個人特質潛力、專業技能、管理層級等，透過長期有系統的培訓計畫，施以不同層次的訓練或委託培訓，是一門因材施教的專業性工作。

訓練可協助員工改善工作流程、提高工作效率、強化員工核心技能，但最主要的關鍵在於訓練是否視「實際需要」來辦理訓練。是故，在進行訓練計畫前，因先進行需求調查，了解企業經營策略的未來方向，以利規劃符合企業與員工實際訓練需要的訓練計畫。職前訓練（orientation）是在使新進人員瞭解公司沿革、組織或部門概況、相關的制度規章、福利措施、認識工作環境等等，使新進人員在最短時間內瞭解公司的組織文化及適應工作環境。在職訓練（on-job-training）則是訓練在職員工熟悉其工作之專業技術、知識，維持在一定工作水準及品質，更進一步增強既有職能，增進工作效率。員工自我發展訓練在於員工的自我啟發與上進心，員工若有心鑽研更多的知識與技能，將有助獲得昇遷機會、調遷或薪酬提高之組織回饋，也能讓工作更豐富化，產生更高的附加價值及提升組織的經營績效。

蔡維奇、黃嘉雄、顏嘉真（2008：19）的研究證實，重視訓練的組織比不重視訓練的組織的確產生較高的人才吸引力，組織若能提供許多訓練機會給員工，讓其有機會學習知識技能，不僅能提升其知識技能，更能讓組織擁有優質的人力資源為其效力。優秀的人力是企業能永續經營的重要資產，所以人力資源發展的重點，首要在訓練培育。訓練不僅能提升員工的工作技能，提昇工作績效，進而改善產品品質，並能強化企業經營績效與競爭力。

組織若能透過訓練與員工的職涯規劃互相配搭，讓員工在工作上有成長磨練的機會，發掘員工的潛能，亦能有助於提升員工的向心力，逐步培育優質的人才，俾能讓員工的職涯發展與組織經營相輔相成（丁志達，2006：146）。企業若將員工視為重要資產，秉持輔助員工的成長，而不是將其當成工具，在互蒙其利的狀態下，俾利企業的技術生根，提升競爭力，也讓員工獲得工作上的滿足，使其能樂在工作。

#### 四、留才

組織為了激勵員工能持續為組織服務，必須要有適當的獎懲機制來作為員工為實現組織目標的誘因。激勵措施是打動員工工作動機的手段，可分為有金錢與非金錢的激勵方式（丁志達，2006：281）。每位員工的期望值是有差異的，應注意到每位員工個別性需求，施以不同的激勵方法，才能達到激勵效果，保持工作的熱情與鬥志。依據馬斯洛（Abraham H. Maslow,1908-1970）的需求層級理論（Hierarchy of Needs Theory），人的需求產生行為動機，也就是引起激勵作用的基本激勵因素。組織若能針對員工的需求與目標，採取某些激勵措施，營造出一個適當的工作環境，俾利能激發員工的工作意願，進而求得組織與員工個人目標的實現（丁志達，2006：273）。

一般而言，企業的薪資制度應達到可吸引到優秀人才，可留住有績效的員工，並激勵員工使其生產力提升。員工加入組織是為了賺取薪資，薪資是其生活費用之來源，也是組織可吸引員工的重要基礎，其能決定所用之人的質與量，但企業也必須有效控制人事成本，以保持企業的競爭力。彭懷真（2012：184）指出薪資非常重要，對員工來說是維持生活水準的主要來源，亦代表個人的成就與地位。對組織來說，是重要的營運成本，也是落實目標的手段，更是激勵員工的最重要工具。

福利是組織提供給員工得以保障工作穩定外，提高士氣的具體作法。福利是多元動態的，依《勞動基準法》的相關規定，並因應企業或組織可負擔的範圍內，適度的給予員工多樣形式的福利。福利服務若能結合激勵制度，並同時考量員工的心態及差異性的需求，適時適度的給予激勵（彭懷真，2012：195-196）。

陳世哲、許淑君（1999）研究指出採行「承諾最大化」的員工影響與整體人力資源管理系統對組織經營績效有顯著正向關係。組織若能致力執行追求員工組織承諾的人力資源管理系統，就能確保員工的參與，與員工建立良好的關係，以達增進組織績效。人所持有的價值觀會影響組織採行的人力資源管理政策與實務，而建立「以人為首」的價值觀（People First Value）是一種視員工為最重要資產的觀念，讓員工在工作上得到尊重與信任，與組織的競爭策略相結合，便會影響到組織流動率與組織經營績效。

黃家齊（2002：121）指出，人力資源管理活動，一是為提供員工經濟性誘因，強

調組織重視員工任務執行的績效表現。其次是長期人力資本投資，包括有計畫的訓練、發展性績效規劃、昇遷及生涯規劃等，此人力資源活動則傳遞組織願意維繫與員工之間長期關係的允諾，更強調的是培植員工的組織特有技能、加強情感承諾及忠誠度等。組織提供經濟誘因與長期人力資源投資活動，對員工的態度皆有顯著影響，但只有長期人力資本投資活動能影響員工在組織中的績效表現。

綜上所述，策略性的人力資源管理的各項措施，不論是選才、用才、育才與留才各面項都環環相扣，各有其重要性及必要性。然而，組織中易出現薪資不合理、福利參差所產生的問題，影響勞資和諧、彼此認知落差，易因此導致員工的流失，需耗費更多招募、訓練等成本，故組織除了重視薪資福利，亦同步思考結合績效管理，全盤考量其他因素。薪資額度應隨著員工的績效多寡而有所增減，如此薪資才會具有相對的激勵作用。在人力資源管理的角度，薪資管理與制度應與組織策略相結合，以提升組織的競爭優勢（彭懷真，2012：185-186）。

### 第三節 非營利組織人力資源管理

早期非營利組織發展之初，組織的服務對象趨向單一化，歷經社會環境的轉變，台灣非營利組織很少服務單一對象，大都轉型為多元化的服務對象(邱瑜瑾，2009：339)。非營利組織有其特殊的特質，常被賦予扮演不同角色與功能。若要充分發揮角色功能，主要關鍵在組織使命導向、治理效能、充裕財源，以及是否具備前瞻性的人力資源管理制度(何素秋，2010：267)。「人」是組織最寶貴的資產，但多數非營利組織常把焦點「人」置於組織外的顧客，顧客是非營利組織提供服務及協助的主要利害關係人，但組織內部提供服務及協助的人力，似乎才是確保顧客獲得專業性服務的關鍵者(刑瑜，2012：82)。

#### 壹、社會服務人力資源管理的意涵

非營利組織提供的是服務，服務的品質及組織的社會形象，都與服務者的個人特質有關。而非營利組織的人力資源主要由董事會、支薪專職人員與志工所組成，志工是因為認同組織的理念而自願參與服務的人，志工的存在是非營利組織與營利組織二者間最大的差異之一(司徒達賢，1999：20)。司徒達賢(1999：186)指出非營利組織還可以劃分為專業人員與行政人員，在組織中各司其職，角色卻存在潛在矛盾，行政人員必須以「協助專業人員提升專業服務品質」為念，而不是為制度而制度，限制了專業發揮的空間，或以日益細緻化的行政程序浪費了專業人員的精力與時間。

社福型非營利組織即所謂的提供社會服務的非營利組織，是高勞力密集的行業，組織中有一大部份的預算大都投資在服務輸送過程中，服務與支持人員的相關費用。社會服務機構的人力主要是由專業人員、半專業人員、行政人員及志工所組成(黃源協，2014)。林恒斌(2008：79)則指出人力資源管理係組織對人力資源的管理過程與活動，其目的在兼顧組織目標及個人需求，使得「人與事配合，事得其人，不盡其才」，提昇組織效能與競爭力。陸宛蘋(2000)認為人力資源管理可定義為對組織內部所進行之吸引、

培養、激勵和維持高績效員工等活動而做的管理。

司徒達賢（1999：178）在 CORPS 模式中，「C」的發掘與滿足、「S」的提供、「O」的運作、「R」的爭取，都需要「P」來執行。所謂的「P」即為人力資源，人員之優劣，會是影響組織長期發展的走向與興衰，是以，人員的選擇、培育訓練、激勵獎懲，皆是非營利組織營運上的重要關鍵工作。人力資源管理是將組織內所有人力資源做最適當的開發、培育、取得、維持、發展、運用與管理（何素秋，2010：273；林恒斌，2008：80）。黃源協（2014：209）認為人力資源管理（human resource management）對社會服務機構來說不外乎是人力的晉用（staffing）、培訓與發展（training and development）、激勵（motivation）和維持（maintenance）等活動，簡言之，即為獲得、裝備、激勵及留住。

## 貳、社會工作人力資源管理

社會工作的推動往往是透過組織來進行，近年來投入社工界的人力財力資源不斷增加，社會工作機構有擴大化、多元化的趨勢，然組織在有限的人力與財力下，是否能適切地加以運用，則有賴於組織的管理。社會服務是勞力密集的行業，組織能否提供優質服務，端看能否善用寶貴的人力資源。員工的高流動率、士氣低落、欠缺工作成就感和工作缺乏意義等問題，是許多社會服務機構所面臨的困境，不但與組織特性有關，也與經營管理方式有關（黃源協，2014）。

社會福利工作者都有著助人的使命感，但社會工作人員的流動率高，卻也是不爭的事實（邱瑜瑾，2009）。若從政府與非營利組織的競合關係來看，政府對社會工作人員的薪資及福利制度保障具有優勢，私部門社工人員薪酬普遍較低，工作負荷大，付出心力不亞於公部門。薪少事多的狀況，若政府增聘人力，私部門員工就容易蠢蠢欲動，常難以抵擋政府優渥的薪資及福利，員工流動率高，容易留不住人才（何素秋，2010：270、272）。若能建置社工合理的薪資制度，或許可促進社工人力資源的發展。

魏季李（2015：132）指出與政府契約委託合作的方案中，人力因應方案而增加，在服務提供過程中，專業的人力配置與服務品質及成效都是會影響專業服務的效益。當合作方案增加，衍生出年度專案轉換或新承接政府專案時，專業人員擔憂其工作的穩定性，擔心當政府契約委託方案結束後，人力如何繼續留任或能被調整安排至內部其他的服務領域。

賴宏昇（2014：229）認為社會工作者的高流動率是社會服務組織常面臨的問題，若能在公平合理與具激勵性的原則下，薪酬制度設計採多樣性，應可提升組織效率又兼具公平性與適法性，亦可提高員工對組織的承諾，讓員工願意為組織的使命與目標付出。在社會福利民營化的政策及勞務契約採購的模式下，契約的有期限限制，續約與否都是影響服務對象的權益及社工專業人員工作的穩定性；其次，社工專業人員所任職機構規模大小與人力資源管理制度，與其所以提供的勞動條件與保障有相關大的關聯性。再者，社工專業人員兼任行政業務過多，更影響其專業服務的發揮（賴宏昇，2014：221-221）。

曾華源、白倩如、李仰慈（2010：83）指出老人社區照顧服務、家庭暴力、性侵害防治等專業服務需求日益增加，社會工作人員對服務領域的勝任能力受到挑戰，人力需求、流動與配置不足的問題隨之產生。欲提高服務品質的人力質量，卻受限於許多現實的結構性問題。社會工作人員離職的原因與工作心理壓力大、工作份量重、人員不足、社會地位不高、薪資報酬低與職業生涯保障度等因素有相關，是故，人才的選擇、培育、任用與保障是需關注的課題。社會工作專業服務需求不斷增加，建構完善的社會服務人力資源養成體制，才有助於社會工作專業的發展。

社會工作人力制度的發展，意謂著非營利組織專職人員專業化已日漸備受重視。從社福團體來看，何素秋（2010：269）指出社工師證照制度在保障案主權益，藉由建立社會工作專業服務體系，制定社工員所須具備之資格，及建立監督機制，以便提供社會服務。從醫院社會工作部門來看，陳武宗（2010：253）認為因應醫院評鑑相關規定，有了制度性的社工人力僱用，引導出社工任務重點與品質發展。社會工作服務的專業分工與服務品質的提升，關係著如何有效運用有限人力；陳武宗（2010：256）指出社會

工作部門或機構中之人力資源管理有四種主要功能：人員晉用（staffing）、培訓與發展（training and development）、激勵及維持（stimulation and maintenance）。而何素秋（2010：276）則認為執行有效的督導並建立完善制度，賦予社工員專業自主性，並提升社福機構專業形象，提供多元管道進修充實專業知識，累積服務經驗，精益求精。

從上述相關文獻得知，非營利組織的社會服務，往往是由社會工作人員來推動，然社會工作人力制度的建置尚未完備，社會工作人員常因政府優渥的薪酬福利保障而流動。社會工作人員因應服務多元化的專業服務需求日益增加，對服務領域的勝任能力受到挑戰，且其兼任行政業務過多，再加上工作壓力與負荷大，影響到專業服務的提供。社會工作服務的專業分工與服務品質的提升，關係著如何有效運用有限人力，並建構完善的社會服務人力資源制度。

### 參、非營利組織策略性人力資源管理

多數研究文獻指出，人力資源管理的成效會影響組織的運作，應將人力資源管理規畫與實際運作，與整體組織策略相結合，提昇組織績效。何素秋（2010：273）指出非營利組織應向公部門及企業學習人力資源管理策略，以使命為導向，在選才、用才、訓才、留才等面向均有評估及規劃，有策略地留住人才。孫煒（2004，126-127）提出非營利組織人力資源策略管理可區分為確保管理（acquisition management）、開發管理（development management）、績效管理（performance management）、報償管理（compensation management）、維持管理（maintenance management）等五項議題。非營利組織人力資源策略管理的最終使命就是提升組織績效，強化競爭能力，向提供資源的團體或個人甚至全體社會負責，故「課責」應是非營利組織人力資源策略管理體系建構最終考慮之因素（孫煒，2004：129）。

#### 一、選才

招募（recruitment）是指組織因應人力需求，設法填補組織空缺職位或因應服務擴

大，尋找適合人力前來應徵的過程。一般而言，在尋找合適人才與甄選前，組織大都會先行檢討目前的人力狀況，即進行人力資源盤點，瞭解目前組織運作各職位需求與能力狀態，以利調任或升遷之可行性評估（黃源協，2014：215）。人力來源有分內外部，招募方法也區分為內外部，須評估機構與潛在求職者的特性，選擇適當的方法去進行。

甄選（selection）是組織所設定的職位，蒐集並評估有關應徵者的各種資訊，以利判斷聘僱與否的一個過程。若組織能依照其人才的需求進行人員的選用，便可減少「用人不當」或「所用非人」的窘境。組織應該在選才時就要規劃一套完整的甄選流程，面試（interview）是常用的甄選方式，也常是唯一的甄選過程，面對面的接觸，可對應徵者有更多的瞭解，也可讓應徵者對組織有更進一步的瞭解。為了增加員工的工作滿意度並降低流動率，面試者應儘可能提供應徵者工作正負面訊息，符合實際的預期，避免後續產生對組織不良影響。

非營利組織招募甄選時，往往會將組織的使命讓應徵者明瞭，明確的使命是組織認同的先決條件。人員的素質、能力、熱忱，以及對組織使命的認同，對服務的提供、組織的運作、資源的爭取，都會發生關鍵性的影響（司徒達賢，1999：179）。甄選過程在於找到符合組織需求及適宜的人才，一連串的選才途徑，無非是為了尋求優秀的人員進入組織內工作。

## 二、用人

孫煒（2004：126-127）認為策略性人力資源管理，就是對現在或未來各時、點組織的各人力與工作量的關係，強調預測人力資源的需求。並以工作分析為核心，從KSAOCs（knowledge,skill,abilities,and other characteristics）資訊收集。陸宛蘋（2012）則指出非營利組織在人員績效部份多以熱誠與理想而投入，較難與企業營利組織的利潤目標做為績效，特別在員工離職或終止部份，大都以溫暖態度去接納，對不適任員工的處理較不擅長，不如營利組織果斷地處理模式。

組織透過招募與甄選程序的進行，將適當的人配置在適當的職位和工作（Stirk and

Sanderson,2012)。組織係由許多不同的職位所組成，每個職位都有其須擔任的工作，工作分析 (job analysis) 係針對某特定職位有系統地蒐集、分析相關資訊，並對工作內容、工作環境、工作條件等。而工作設計 (job design) 則是界定某職位的工作內容、方法與職責，其所須承擔的各項任務，以達到組織的目標。工作設計的產出就是工作說明書，工作說明書則可提供員工在執行業務的依循，及工作成效評估與績效考核的依據 (黃協源，2014：212-213)。

### 三、育才

孫煒 (2004：131)、刑瑜 (2012：82) 指出開發管理是指經由教育訓練，開發非營利組織的人力資源管理，提升員工素質及人力資源品質，加強專業知識。非營利組織須增強本身的能力，也必須增強服務對象的能力，才能在社會中生存，故人力培訓有其必要性。司徒達賢 (1999：204) 認為，當「C 服務對象」隨環境改變而改變，「P 專職人員或志工」自然需要以新的能力來面對。組織為了改善組織的運作，人員能力勢必也得提升。CORPS 內容的變化，就是人員需要不斷地訓練與成長的原因，才有足夠的能力應付服務對象的需求。但人才培訓須耗費大量人力物力財力成本，亦擔心培訓後人才流失，人員流動，讓組織陷入兩難局面。

刑瑜 (2012：95-96) 的研究指出，社福團體在人力培訓費用所佔比例並不高，除了組織固定的年度培訓計畫，有部份是在各個政府委託方案中所補助的訓練費用，所以與政府契約關係的不明確與不對等，會是造成組織人力培訓上的困擾。組織除了專業能力培訓外，團隊關係的建立，可提升員工間互信及業務的了解，有助提升組織認同及保有工作的創新與熱情。組織對於本身發展的期許及領導者對員工在組織中的角色定位觀點是影響人力培訓的重要因素。

### 四、留才

陸宛蘋 (2012) 提到非營利組織的人力資源多元又彈性，身份可隨時轉換，故在管

理上除了基本的人力資源政策（召才、選才、用才、留才、育才與展才）外，多運用非金錢激勵的方式與多重的人際關係（董事、員工、志工、社區民眾、捐助人、受惠者等），這也是非營利組織與營利組織在人力資源管理上的最大差別。黃源協（2014：241）則認為社會服務組織需要高素質的員工，才能為服務對象提供優質服務，為了有效維護並留住優質人力，組織在員工維繫可採取以下策略

- （一）組織應建立「公平、公正、公開」的人力資源管理制度。
- （二）組織應抱持「員工至上」的觀念，視員工為組織重要資產，尊重並重視員工提出的意見等。
- （三）組織應視員工為「內部顧客」，必須瞭解員工的需要及滿足他們的需要。
- （四）組織應建立完善的員工培育和發展機制，提升有潛能的員工發展機會，增強員工的歸屬感。
- （五）組織應清楚界定員工的角色和職責，訂定目標與豐富具變化的行動計畫，期能滿足員工內在激勵因素。
- （六）組織應建立完善的員工薪酬與福利機制，提供合理待遇，員工的基本需求獲得滿足，可強化員工對組織的向心力。
- （七）組織應加強員工間的人際關係，透過有效溝通以傳達彼此期望，並增進情誼。

彼得·杜拉克認為人力資源任用和人際關係的經營，可說是非營利和營利組織之間最顯著的差別（余佩珊譯，2015：246）。非營利組織擁有太多重要的利害關係人，董事、員工、志工、社區民眾、捐助人、公私部門、服務對象等擁護群，不像營利組織僅有老闆、員工和顧客，所以非營利組織需要一一的跟這些資源建立良好的關係。陸宛蘋（2017：101）指出非營利組織的「人員」多懷抱著組織價值認同與期待而來，但非營利組織的財務資源相對貧乏，無法像營利組織以薪酬、獎金來做為激勵的手段。因此在管理面將會關注在管理工作的人性面，如何透過主管的領導行為也激勵或解決員工衝突等，關係的建立著實重要。人力資源管理著重於從人性的觀點來觀察組織員工的行為，主管在工

作過程中應與員工建立良好的人際互動關係，不僅重視員工的工作成果，更積極激勵員工，希冀組織與員工彼此成長。

如上所述，非營利組織對人力資源管理的重視，遠不及營利組織（何素秋，2010：267），兩者間的人力資源管理並無太大差異，但非營利組織的不從事盈餘分配、公益屬性及免稅之特殊性是營利組織所沒有的，其對人力資源管理亦有潛在的影響。不論公私部門，當在財力不足的景況下，員工變成最早被消去的重要資源。員工高流動率，即增加在職人員工作負荷，如何讓員工願意並滿足現在的工作狀態，實施策略性人力資源管理「選、用、育、留」是有其必要性的。

#### **肆、政府契約委託對非營利組織專業人員的影響**

非營利組織定義為正式民間性質組織，有公益屬性，不從事盈餘分配，高度人力密集性質，以知識型員工為主之社會服務業（林淑馨，2015：11、130-131）。劉麗雯（2004：101）提出各領域的福利服務實務經驗來檢證，得知非營利組織為政府提供了人力資源，但卻不需要支出很多的財務費用。是故，政府部門以方案委託、公設民營或民營化方式，交由民間團體加強推展社會福利服務與方案，政府補助不論多寡，對財源不穩定的非營利組織來說，都是較為確定的經費來源。

對社福型非營利組織來說，由政府補助或委託活動或方案，專業人力人事費的補助，普遍仍仰賴政府的財源挹注（何素秋，2010：267）。與政府部門合作或委託方案，應須遵守政府法制規範，脫離不了政府「公權力」的介入，常受限於委託案的未持續性，社工專業人員結束委託後的人事處理，及組織投入多少的成本等，讓非營利組織進退兩難。非營利組織在不穩定的財源情況下，精簡人事常是共同的因應對策，形成社工人員經常性工作負荷過大及員工高流動率（何素秋，2010：268）。

非營利組織有其特殊的特質，常被賦予扮演不同角色與功能。賴宏昇（2014：221）指出在社會福利民營化的政策及勞務契約採購的模式下，契約具有期限的限制，續約與否會影響服務對象之權益及社工專業人員之工作穩定性。魏季李（2015：130-132）

研究指出，政府契約委託合作下影響最大的為人力增長後續的運用與管理。員工會開始擔心其工作的穩定性，面對政府契約委託結束後的不安，促使組織必須面對契約委託方案聘用之人力的留任及調整安排其他服務的省思。

基於前述，政府委託契約的期限限制，往往影響服務對象的權益，更影響年度異動時服務提供的不連續性與社會工作人員工作的不確定性。非營利組織在財源不穩定的狀態下，政府契約關係後人力留任產生之人事費用，常成為組織財務的負擔，易造成人員的高流動率，影響組織經營成效。

依據前述多數文獻所述，非營利組織皆從人力資源管理及其策略性的角度去思考，非營利組織有其獨特的性質，因其使命、類型、規模及服務對象等不同，在人力資源管理上亦難以使用一套標準制式化的模式套用。薪酬激勵制度雖是影響人力流動的重要因素，但並非唯一因素，面對人力不足之困境，對高度人力密集的社工專業服務來說，留住優質人才可以創新服務、提升服務品質等。是故，非營利組織應致力發展的人力資源管理策略，舉凡組織活力的營造、相互支持體系的建置、專業服務學習與成長的友善工作環境、建立督導機制等，如何利用人力資本的概念，留住優秀人才。非營利組織理應重視組織內部人員存在的價值，知人善任，唯有「人」力資源才能替組織創造更多的其他資源，提升組織的競爭力。

檢閱非營利組織人力資源管理之相關文獻，學者所研究或討論的人力資源管理在區分上雖然會有些微的落差，但離不開選才、用才、育才及留才，與孫煒（2004：129）所提出之非營利組織人力資源策略管理區分之五項議題，及丁志達（2006）所提之功能相類似，故作者將兩者整合，以任用管理（招募、甄選）、安置管理（工作成效評估）、開發管理（訓練、培育、發展）、維護管理（薪酬、福利、激勵及員工關係）來建構研究理論架構，再進一步從四項議題去探究其與各項要素之間的關聯性，而這些影響因素是否會是造成專職人員流動，則有待後續實證分析的查證。

## 第四節 研究架構

依據本研究的動機與目的，文獻及理論的歸納整理分析，作者欲從人力資源管理的觀點，在選才、用才、育才、留才各面向來探討在社福型非營利組織專職人員管理之現況及對專職人員流動之影響因素，並進而帶出政府部門委託契約結束對社福型非營利組織在專職人員留任因應策略之影響。本研究以深度訪談法並就所蒐集到的資料進行分析與歸納，藉此瞭解社福型非營利組織在專職人員人力資源管理實務面的問題與作法。

本研究從孫煒（2004：129）所提出之非營利組織人力資源策略管理區分之五項議題與丁志達（2006：4）所提人力資源管理的五大功能去整合探究，發展出社福型非營利組織在選才、用才、育才及留才的人力資源規劃，有哪些因素會影響人力資源管理各面向，進而造成對專職人員流動的狀況，故建構出以下研究架構，如圖 2-2。

從非營利組織策略性人力資源管理的五大議題與人力資源管理的五大功能去探究，專職人員要進入非營利組織，都會經過招募甄選的流程，組織訂定其工作責任之目標，並經過適當之人員培訓課程。專職人員在工作成效上表現的優劣，會反應在個人績效，而薪酬福利及激勵措施則必須有一套明確且設計得當的制度來做管理。這漸近式的人力資源管理措施，無非是要提升組織成員對組織的認同度。一連串的人力資源管理措施，所帶出的構面為任用管理、安置管理、開發管理、維護管理。

- 一、 任用管理：非營利組織如何人員羅致，招聘及錄用適任之專職人力，如何吸引優秀成員進入非營利組織？
- 二、 安置管理：非營利組織如何訂定明確專職人員的工作責任，衡量專職人員的績效指標。有合理的績效指標，才能了解目標達成與否，才可評論組織與專職人員的工作執行成效。將適合的人才，擺在適當的位置，發揮其應有的果效。
- 三、 開發管理：非營利組織經由適當的教育訓練，開發人力資源，必須增強自身

的能力，也必須增強服務對象的能力，為求生存與發展，迫切需要具備專業思維的成員加入。

- 四、 維護管理：非營利組織如何設計適當的報償標準，吸引優秀人力資源且能維持優質服務的狀態下，提振士氣，降低流動率？非營利組織留住現有專職人員比發展新成員更容易，非營利組織管理者的管理方式影響現有成員對決策核心的滿意程度，也影響成員的流動率（孫瑋，2004：133）。非營利組織管理者若能凝聚專職人員對組織的向心力，對組織產生認同感，相對會降低流動率。而組織與員工間的關係，是值得被探討的議題，組織部門人員間有良好的溝通協調，才能使各項工作進度、程序和時間達到最適配，達到整體的果效。

四大構面的人力資源管理措施，跟非營利組織的組織規模大小、組織文化及服務對象的屬性，彼此間有著密不可分的關係。從組織認同觀點來看，若對組織文化有一定程度的認同，相對組織認同度較高。組織認同高，專職人員較不易流動，對新人的招聘、甄選僅有潛在性的影響，黃協源（2014：217）指出為了增加員工工作滿意度並降低流動率，面談甄選的過程中，面試者應提供給應徵者機構之正負面訊息的實際工作預覽（realistic job review），讓應徵者對機構有較符合實際的預期。反之，若組織未能依照其所需人才進行人員選用，就可能造成「用人不當」或「所用非人」的窘境，屆時組織文化更面臨難以傳承的狀態，故傳承的重要性是不可輕忽的。非營利組織的組織文化，若無法傳承下去，就有可能偏離當初設立的組織宗旨或使命，整個非營利組織的經營方向就可能變質了。

綜觀各項構面與細項的影響因子，對社福型非營利組織專職人員流動的因素都是值得被探討的。黃協源（2014）認為優質的人力資源管理不僅可確保個案接受高品質服務的權益，還可以增加員工對組織的參與感、認同感及對專業的承諾；組織可促進經營效率、效能與凝聚度，進而提升組織的專業形象，並增進組織的責信度。

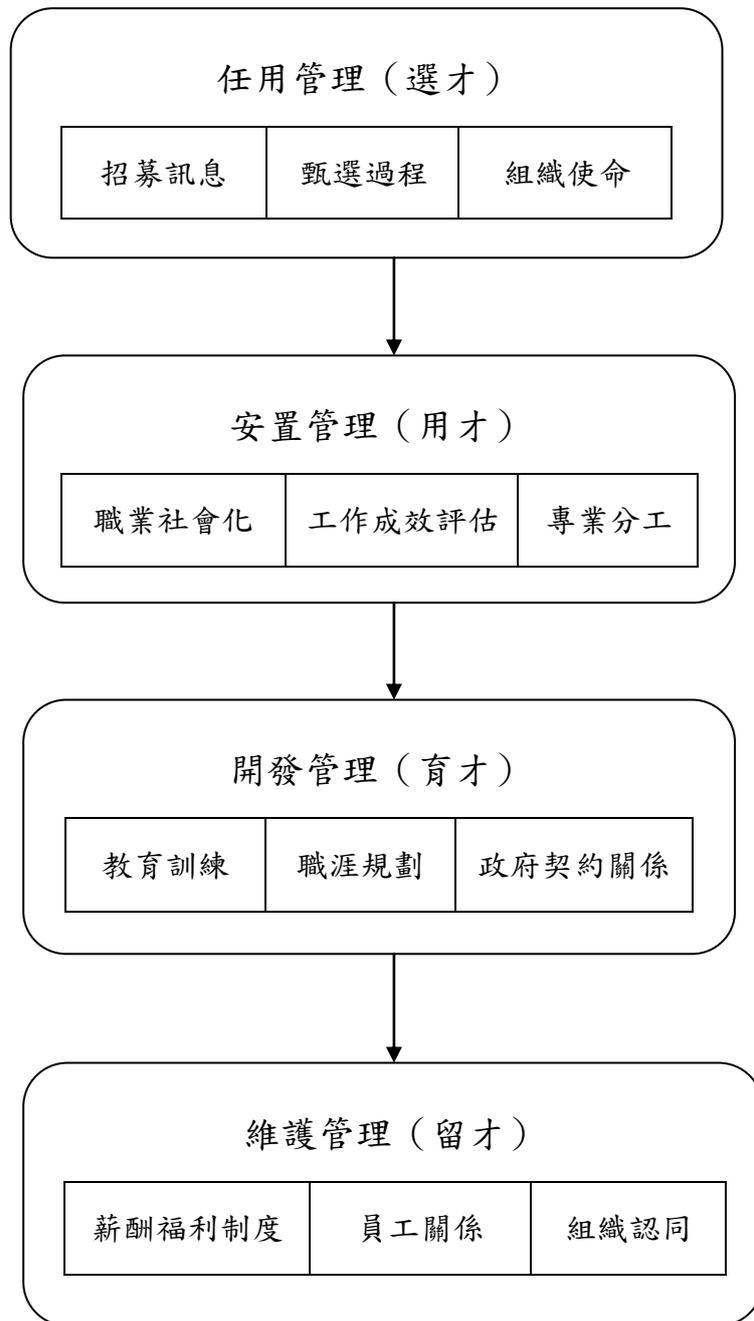


圖 2-2 研究架構圖  
資料來源：作者自繪

## 第三章 研究設計與個案介紹

### 第一節 研究設計

本研究的主要目的在探討社福型非營利組織對專職人員在人力資源的管理策略，並藉此瞭解組織在人力資源管理各面向所遇到的問題。除能瞭解實務上人力資源管理的現況，亦希冀藉此得知各組織專職人員流動狀態與政府委託契約關係結束後人力留任情況。

承上以第一章第三節所述，作者以立意取樣方式選取符合本研究的對象。首先，以主管機關的統計資料，篩選出符合本研究範圍之「全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」為樣本。其次，檢視「台灣三百家主要基金會名錄」所收錄，並實際從事社會福利相關服務為宗旨之基金會為研究範圍，依照組織專職人員人力規模去界定及區分組織規模，選出研究對象。再者，從研究對象中，依組織使命及組織成立時的主要服務對象，選出本研究個案，依不同服務對象進行取樣，即為後續介紹及訪談的對象。

本研究蒐集資料之訪談題綱係作者根據相關文獻整理(孫瑋, 2004; 丁志達, 2006; 石銳, 2004; 黃源協, 2014; 李佩靜, 2003; 吳惠珍, 2012; 張君怡, 2009 等), 並與指導教授討論後擬訂的訪談大綱, 著重在人力資源管理的選、用、育、留四大面向, 並從四大面向中探討服務對象、政府契約關係與專職人員流動的關聯性。作者為瞭解不同服務對象對社福型非營利組織人力資源管理的差異, 故從研究對象中組織成立時之主要服務對象, 採服務對象異質取樣, 再依取樣結果區分組織人力規模大小。

作者整理本研究訪談對象之資訊, 包括組織規模、受訪單位名稱、代號、及受訪者職稱及進行訪談的時間, 如表3-1

表 3-1 本研究訪談對象之資訊

組織規模	受訪者代號	受訪者職稱	訪談時間	營運期間	受訪者背景
小型 (10-100 人)	A03	主任	2018 年 10 月 2 日	18	單位主管
中型 (101-500 人)	A05	主任	2018 年 10 月 9 日	31	單位主管
	A04	主任	2018 年 10 月 4 日	24	單位主管
大型 (501 人以上)	A02	主任	2018 年 9 月 28 日	24	單位主管
	A01	區長	2018 年 9 月 21 日	36	區域主管

## 第二節 社福型非營利組織的概況

臺灣的非營利組織從 1940-1960 年代在社會福利服務是處於邊陲性的角色，早期臺灣社會處於貧窮狀況，僅有救濟功能的廟宇、地方慈善會、功德會等民間團體。因應當時政府政策與社會發展需求，成立官方的慈善機構，此時社會福利服務主要是由公部門來提供。非營利組織是救濟貧窮的慈善角色，與政府關係是平行的輸送服務。1960 年代後，臺灣的非營利組織仍以「移植性」的紅十字會、基督教兒童福利基金會等社會福利組織為主，而後世界展望會建立起本土化、在地化的社會工作模式，擴大社會服務的範圍。1960-1980 年代，臺灣的非營利組織已從救濟漸轉為補充政府福利服務不足的角色，但仍侷限在慈善救助工作。

1980 年代後期，非營利組織已開始參與政府福利民營化政策，與政府有了契約性的福利服務委託關係。至 1987 年解嚴後，參與社會運動的民間團體開始成立自主性的非營利組織，並積極參與社會福利，此時的非營利組織已具有援助國外的能力，是非營利組織參與社會福利發展的里程碑（邱謹諭，2017：274-275）。2001 年以後，臺灣非營利

組織參與社會福利的服務對象日趨多元，近年來又因隨著高齡化與少子化的影響，社會福利體系與醫療體系所成立或轉型為提供照顧服務的非營利組織快速增加，照顧服務已成為現階段非營利組織發展的重要趨勢。

臺灣社福型非營利組織服務對象多元且數量相當可觀，主要是以服務對象的身份別來做分類，也是做為組織類型區隔的依據，最常見的服務對象莫過於兒童、青少年、老人、身心障礙者等，但也有以特定標的或議題來分類的組織。社福型非營利組織又以財團法人基金會的型態最為常見（林淑馨，2015：353）。邱謹瑜（2017：286）指出目前臺灣的非營利組織很少服務單一對象，大多轉型為多元的服務對象。非營利組織在社會福利領域所扮演的角色與功能日趨醒目，組織間為了落實本身的理念和提升服務品質，逐漸發展出相關支援、互補的網路連結架構，這樣的關係型態又以社福型非營利組織間最為明顯（林淑馨，2015：354）。

非營利組織為了因應社會環境變遷與服務對象多元需求，在服務設計與執行上較政府部門多了彈性與創新，又擁有豐富的社會福利服務經驗，已逐漸被政府視為可替代其提供服務人群的角色（劉麗雯，2004：4）。而非營利組織為政府提供了人力資源，政府以方案委託、公設民營等方式為其補助人力費用，相對社福型非營利組織來說，專業人力仍多仰賴政府財源挹注，也因此須受限於政府法制規範，「公權力」的介入在所難免。政府部門具有較優勢的薪資與福利，公私部門同樣從事社會服務輸送業務，同樣付出同等心力在服務對象，但非營利組織社工專業人員流向政府部門的比率仍逐年升高。黃源協（2014）認為社工專業人員正面臨「三高三低」的問題，高工作負荷、高壓力、高流動率、低報酬、低成就與低士氣，若未妥善處理，將會影響社會工作的服務品質。現今的人力資源管理似乎已不符合現今多元組織型態的需求，為了能適才適所，將適合的人放在適當的位置，降低專職人員離職意向的知覺，減少人員產生流動的離職行為，勢必須發展適用於非營利組織的人力資源管理策略。

## 第三節 研究個案介紹

### 壹、財團法人伊甸社會福利基金會

#### 一、成立緣起

「台北市伊甸殘障福利基金會」(現更名為財團法人伊甸社會福利基金會)是已故輪椅作家劉俠女士因著愛身心障礙朋友的心，與六位志同道合的朋友，創辦了屬於身心障礙朋友的伊甸園。伊甸基金會於 1982 年 12 月 1 日在臺北成立，為了服務被稱為社會邊緣人的身心障礙者，在服務領域推出了「訓、產、銷」一貫作業的職訓計畫，設立福利工廠，並率先引進復康巴士的理念，接受政府委辦營運。又積極推動殘障福利法(現更名為身心障礙者權益保障法)之制定、修正與落實，使身心障礙者權益獲得重視。

隨著社會與環境的變遷、人口老年化與新移民家庭增加的趨勢，伊甸整合服務資源，建置全人關懷服務網絡。從為身障者發聲爭取權益，到進入非營利事業管理模式，進而跨入國際，伊甸目前在全臺超過 100 個服務據點，每年服務 6 萬個身心障礙及弱勢家庭。伊甸基金會成立已逾 35 年，秉持「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」為服務宗旨，提供身心障礙朋友及弱勢群體各項社會福利服務，為弱勢族群爭取權益，並倡導更合理的社會福利政策與爭取社會福利預算，推動全人關懷，落實福利與福音並重的使命得以實踐。

至 2019 年伊甸組織發展依專業分工及服務屬性，在各縣市皆有服務據點，且長期以來伊甸的服務理念「哪裡有需要，我們就去哪裡。」即便為了因應社會環境或時代的變遷，基金會逐年拓展服務面向，都未曾改變服務的初衷。

#### 二、人力資源資訊

##### (一) 人才招募

基金會官網人力招募網頁提供招募流程訊息，將履歷登錄人才招募網站，經過履歷篩選後，後續通知面談。招募平台有 104 人力銀行、1111 人力銀行、台灣就業通、台灣社會工作專業人員協會，並於每學期釋出實習名額機會，提供實習生學習更多實務工作經驗，培育更多潛在人才投入社會福利相關工作。

## （二）專職人員數

依據 104 人力銀行網站公開資訊揭露，基金會的專職人員數約為 2852 人<sup>1</sup>，屬大型組織規模之社福型基金會。

## （三）福利規劃

基金會福利規劃比照《勞動基準法》相關法令辦理，另提供員工團保（住院醫療、癌症醫療）、員工旅遊假、教育訓練假，並有婚喪喜慶及教育訓練費用補助。

---

<sup>1</sup>104 人力銀行（2019），104 人力銀行，2019 年 6 月 21 日，取自

<https://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=40524c2e403e466f404a432525256754c653a3907j48&jobsourc=checkc>



圖 3-1 伊甸基金會服務據點圖

資料來源：伊甸基金會網站

([https://www.eden.org.tw/download.php?level1\\_id=JCUxNSMh&ctype=JFkh](https://www.eden.org.tw/download.php?level1_id=JCUxNSMh&ctype=JFkh)

，檢閱日期：2018/9/18)

表 3-2 伊甸基金會之服務項目

服務對象	服務類型	服務內容
兒童	早期療育、非營利幼兒園、托嬰服務	日間托育、社區資源中心、通報轉介轉銜服務、個案管理、時段/到宅療育、巡迴輔導/學校、親職宣導、學齡前幼兒托育等
成人身心障礙者	生活重建、職業重建、社會參與、家庭服務	自立生活、社區家園、日間照顧、個案管理、諮詢轉介、定向行動訓練、社區日間作業設施、視障重建服務、支持性就業、職前準備、職業輔導評量、職業訓練、媒合就業、穩定就業、休閒活動、講座與團體/課程、同儕支持服務、諮詢課程、志工訓練、社區宣廣
老人（失能老人）/身心障礙者	長期照顧	居家服務、居家服務評估、臨短托/居家喘息、老人送餐、社區關懷據點、日間照顧、爬梯機、沐浴車、輔具評估/使用訓練、輔具維修/回收/轉贈等
無障礙生活	輔具服務、交通服務、無障礙住宅、無障礙旅遊諮詢、社教宣廣	輔具服務、復康巴士交通服務、社會住宅推廣/興辦、無障礙住宅修繕、無障礙旅遊推廣、身障體驗、障礙者自我倡權
新移民家庭	家庭服務	二代培力、親子團體、新移民家庭整合服務
老人/兒童/身心障礙者/志工	志工服務	志願服務參與、服務學習營隊、心旅行、偏鄉教育
弱勢社區	支持服務	培力偏遠社區教會及學校、課後照顧、學童早餐、品格教育、回饋社區活動、課程/活動/訪視、福利服務中心社區服務

資料來源：作者自行整理自伊甸基金會網站

([https://www.eden.org.tw/download.php?level1\\_id=JCUxNSMh&ctype=JFkh](https://www.eden.org.tw/download.php?level1_id=JCUxNSMh&ctype=JFkh)

，檢閱日期：2018/9/18)

## 貳、財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會

### 一、成立緣起

民國26年卡維特.克拉克博士（J.Calvitt Clarke）在中國華北小鎮，因戰亂後一名女屍旁的重傷嬰孩，救助傷患、饑餓和流離失所的孤兒為其首要任務，他的家更成了一所孤兒院，這就是家扶基金會兒童扶助工作的濫觴。民國27年為了救助中日戰爭流離失所的中國孤兒，於美國維吉尼亞州里奇蒙市創立「中國兒童基金會」(China's Children Fund, 簡稱CCF)，並同時在中國廣東省創辦第一所正式的育幼兒，爾後陸續開辦了42所育幼兒。

民國39年8月，CCF正式在台灣成立第一所家庭式育幼兒-光音育幼兒，收容照顧家庭遭逢變故的貧困失親兒童，開始了在臺灣的服務。民國53年，因臺灣社會轉型，育幼兒安置人數有限，收容教養對貧困孩子也並非最好的方式，因此陸續在台灣各地成立家庭扶助中心，推展兒童暨家庭的福利服務工作。CCF於民國74年自立，更名為台灣兒童暨家庭扶助基金會（簡稱家扶基金會；TFCF）。民國91年加入家扶國際聯盟（ChildFund International）擴大援助國外貧童接軌國際地球村。民國106年更成為臺灣第一個加入Accountable Now國際認證組織的機構。

家扶基金會運用社會工作的專業方法，致力於貧困家庭的兒童生活扶助、保護受虐及有特殊需求的兒童，讓兒童享有家庭妥善的照顧、身心安全的保護、健康成長的環境、充分受教育的機會，快樂學習的生活。家扶基金會秉持以「及時的幫助、溫暖的關懷、基督的愛心、社工的專業」之服務精神為兒童謀福利。

### 二、人力資源資訊

#### （一）人才招聘

基金會官網人力招募網頁提供招募流程訊息，並明確告知應徵者須登入系統，明訂應徵報名截止時間，從履歷初審、應徵結果到報到任用，簡明扼要在網頁上公開徵求所

需人才。條件符合徵才需求，資料將轉送至徵才單位，由徵才單位直接通知應試相關事宜。條件不符合徵才需求，資料將存入人才資料庫中，提供日後若有合適之職缺主動聯繫使用。

## （二）專職人員數

依據 104 人力銀行網站公開資訊揭露，基金會的專職人員數約為 1500 人<sup>1</sup>，屬大型組織規模之社福型基金會，專職人員主要以社會工作人員為主。

## （三）福利規劃

基金會認為『員工是非營利組織的唯一資產；照顧他人之餘，也需照顧員工』，其福利規劃比照《勞動基準法》相關法令辦理，正職員工福利另提供員工團保、員工旅遊、聚餐、健診、三節獎勵金、子女教育補助等，亦有完善教育訓練制度與升遷制度。

---

<sup>1</sup>104 人力銀行（2019），104 人力銀行，2019 年 6 月 22 日，取自

<https://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=404a42285a5c3e2238423b1d1d1d1d5f2443a363189j48&jobsorce=checkc>



圖3-2 家扶基金會組織架構圖

資料來源：家扶基金會網站

([https://www.ccf.org.tw/?action=about\\_organizational&did=2](https://www.ccf.org.tw/?action=about_organizational&did=2)，檢閱日期：2018/9/18)

表 3-3 家扶基金會之服務項目

服務對象	服務類型	服務內容
兒童少年	貧困兒童少年家庭服務	穩定生活（認養制度經濟扶助、健康維持、急難救助）、教育提升（學齡前兒童教育津貼、學習提昇等方案）、能力培養（兒童啟力/少年展力/青年構力/家長培力/社會企業計畫、創業培植
兒童少年家庭	高風險家庭關懷服務	兒童保護初級預防服務、用愛包圍服務方案、心理創傷復原、電話會談、家庭訪視、家庭技能訓練、諮商輔導、經濟輔助或急難救助、轉介服務、課業輔導
兒童少年	兒童少年保護服務	家庭處遇及追蹤輔導服務、生活照顧服務、醫療協助、親職教育、諮詢及法律服務、預防宣導教育
兒童少年	兒童少年親屬安置服務	親屬安置服務（家外安置服務）
失依及受虐兒童少年	兒童少年家庭寄養服務	家庭寄養服務（訪談輔導、轉學與就學安排與適應協助、個別或團體諮商輔導、醫療協助、課業輔導、育樂活動、親生家庭維繫服務等）
兒童少年	機構安置服務	生活照顧（學業/課業輔導、適時關懷）、心理創傷復原服務（心理諮商）、自立生活（培育能力/準備/適應）
兒童（6歲以下）	早期療育服務	療育服務（日間托育、時段療育、到宅療育）、社工專業服務（個別化家庭服務計畫、家庭支持、轉銜輔導）、預防宣導工作
兒少家庭	社區服務（兒少照顧/教育及能力培養、家庭功能提升、促進社區變遷及強化社區結構）	課後照顧、閱讀推廣、桌遊活動、課業輔導、才藝培育、營隊及成長團體、親職講座、親子活動、社區環境改善、社區空間營造
兒少家庭	創新研發服務	少年展力計畫、創業扶家方案、幸福小舖、愛心物資銀行
國外兒童	國外貧童認養服務	海外認養服務

資料來源：作者自行整理自家扶基金會網站

([https://www.ccf.org.tw/?action=ourservices\\_domestic&class\\_id=11](https://www.ccf.org.tw/?action=ourservices_domestic&class_id=11)，檢閱日期：2018/9/18)

## 參、財團法人天主教善牧社會福利基金會

### 一、成立緣起

西元 1835 年善牧修女會創立於法國，民國 76 年正值台灣雛妓問題日益嚴重，未成年少女被押賣從娼的情形震驚社會，善牧修女會來到台灣，足跡踏遍全台各山區偏遠部落，展開各項援救、安置、輔導這些不幸少女們的工作。民國 80 年後，善牧開始承接家暴、性侵害等問題所衍生出的婦女及兒童保護服務，與輔導青年少中輟生的責任；近年隨著社會環境變遷，跨國婚姻家庭服務需求日增，善牧亦投注相當多的心力服務這些新住民家庭；加上未婚懷孕少女的安置、棄虐兒照顧安置以及原住民家庭暨婦幼服務等。『善牧』代表的是以同感悲憫之心(COMPASSION)尋找失落、看顧弱小、慈愛正義、永不放棄的精神和行動。

迄今，善牧修女會遍及全球 65 國共計超過 700 所修院，並有 7000 多名修女及數百萬名志工，共同持續各項婦幼救援及服務工作。善牧秉持著核心價值「悲憫、尊嚴、和好、尊重、熱忱」，以及「一個人的價值高於全世界」的願景，只要那裡婦幼需要協助，善牧都會效法善牧精神伸出援手，以慈愛及熱情接納並照顧他們，用愛使他們恢復信心，重回人生常軌展開新生命。

善牧已拓展為全國性的服務，全台灣即有 40 個服務據點，幫助對象包含不幸少女、高危機青少年、中輟學生、受暴婦幼、目睹暴力兒童、未婚媽媽、棄虐兒、單親家庭、新移民家庭、原住民家庭及人口販運被害人等對象。善牧的使命宣言「以婦幼服務為立基，以家庭服務理念為中心，幫助人群中的弱勢邊緣者建立自我價值與尊嚴，培養抗拒沉淪與積極建設的能力，進而改善其生活，並致力於實踐社會正義與和平。」

### 二、人力資源資訊

#### (一) 人才招募

基金會官網的人力徵才網頁直接連結至 104 人力銀行，以 104 人力銀行為主要招募

平台，相關徵才資格則以 104 人力銀行網頁上所列之工作機會之職務內直接載明。

## （二）專職人員數

依據 104 人力銀行網站公開資訊揭露，基金會的專職人員數約為 300 人<sup>1</sup>，屬中型組織規模之社福型基金會。

## （三）福利規劃

基金會福利規劃比照《勞動基準法》相關法令辦理，員工福利另提供員工團體保險、結婚及生育禮金、員工健檢補助、教育訓練等。

---

<sup>1</sup>104 人力銀行（2019），104 人力銀行，2019 年 6 月 22 日，取自

<https://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=38604228386c3e6a30423a1d1d1d1d5f24437323189j56&jobsource=checkc>



# 天主教善牧基金會服務據點

## 善牧基金會服務項目：

- 兒童少年服務
- 婦幼保護服務
- 單親及收出養服務
- 新住民家庭服務
- 原住民家庭服務
- 防制人口販運服務

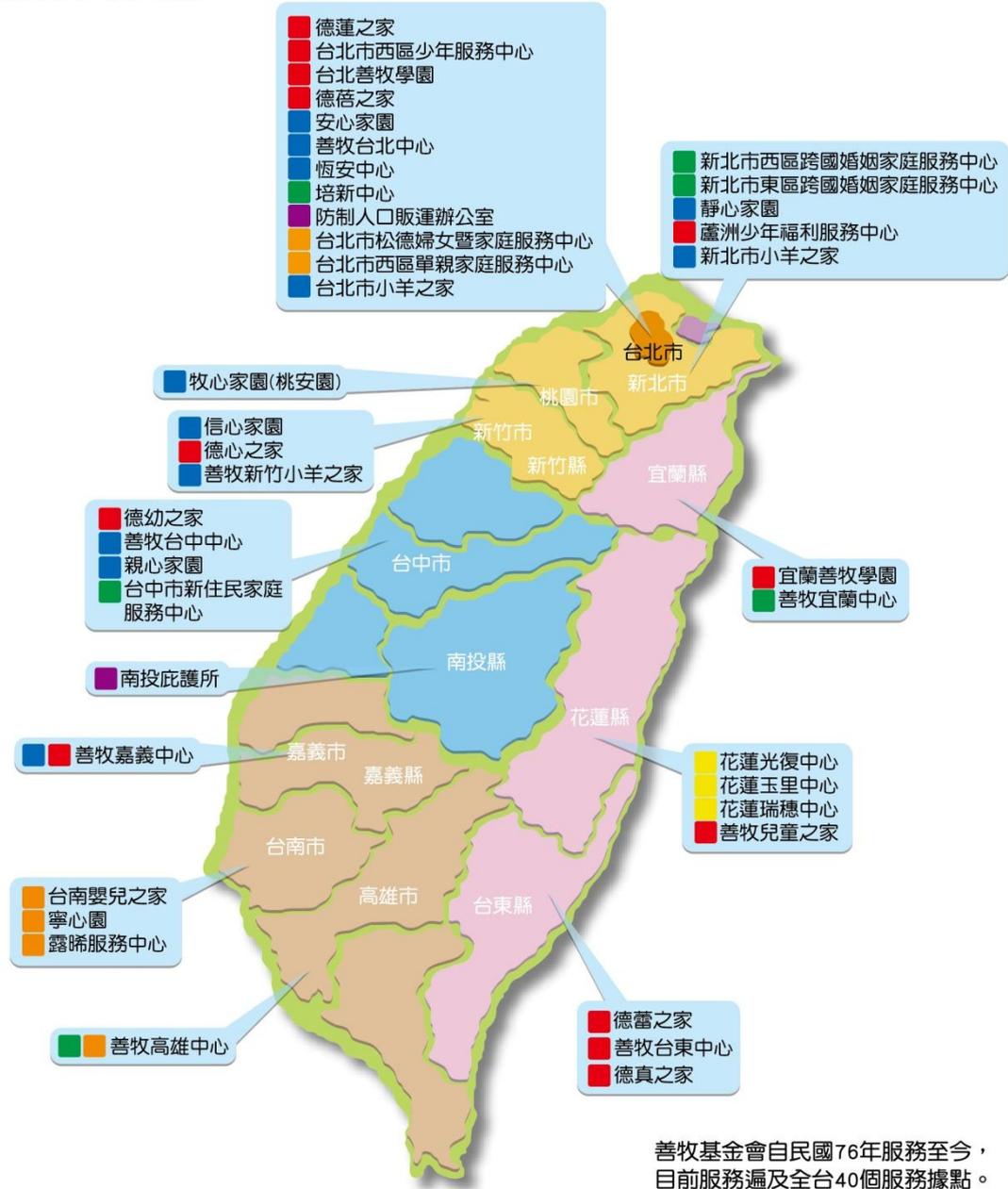


圖 3-3 善牧基金會服務據點圖

資料來源：天主教善牧基金會網站

(<http://www.goodshepherd.org.tw/chtw/>，檢閱日期：2018/1/7)

表 3-4 善牧基金會之服務項目

服務對象	服務類型	服務內容
兒童少年	兒童少年服務	少女中途之家、危機兒童及少年多元性向發展班、提升中輟生及街頭少年就學穩定度、預防青少年犯罪問題、收容安置家庭發生重大變故、被遺棄或被虐待的兒童、嬰兒家事事件相關訴訟及社會資源的協助
婦女	婦幼保護服務	婦幼庇護家園、家暴性侵害家事事件諮詢與輔導服務、兒少保護家庭輔導服務、暴力預防推廣、目睹家庭暴力兒童各項輔導諮商、撫平目睹家暴兒少傷痛
家庭	單親及收出養服務	單親家庭福利服務、無法扶養嬰幼兒之未婚媽媽或其家庭安置出養服務、收出養服務、提供未婚懷孕少女安全隱密的居所
新住民家庭	新住民家庭服務	關懷新住民家庭關係維護、生活適應、語言文化學習、親職教育等協助
原住民家庭	原住民家庭服務	諮詢服務、個案管理(兒少保護、高風險家庭處遇)、弱勢兒少經濟扶助評估、課後生活照顧、親職教育與親子活動等預防性、福利服務
人口販運被害人	防治人口販運服務	保護人口販運被害人庇護安置服務/生活技能培養/就業等服務、推廣防治人口販運及預防性工作

資料來源：作者自行整理自天主教善牧基金會網站  
 (<http://www.goodshepherd.org.tw/chtw/>，檢閱日期：2018/11/24)

## 肆、財團法人天主教曉明社會福利基金會

### 一、成立緣起

天主教聖母聖心修女會鑒於台灣社會急速邁向高齡化現象，於民國 83 年開展了銀髮族服務的事工。至民國 90 年，為了使社會福利服務工作更完善，修女們統整原有的相關社會福利服務工作，成立「財團法人天主教曉明社會福利基金會」，擴大服務範圍，為更多一輩子辛苦奔波的年長者服務，自 94 年起目前亦拓展服務至婦女朋友。

曉明基金會秉持著「以實踐福音愛的精神，服務需要照顧的弱勢族群」為宗旨，並以「傳揚福音、尊重生命、謙卑服務、促進權能」為核心價值，以多元化、社區化、人性化的服務網絡，讓婦女與長者服務更完善。

### 二、人力資源資訊

#### （一）人才招募

基金會於官網提供徵才訊息，並透過學校相關系所發佈徵才訊息，應徵者須檢具完整履歷表、自傳、學校成績證明及相關工作證明等，資格相符者另邀約面試時間。

#### （二）專職人員數

基金會並未在 104 人力銀行網站公開資訊揭露其專職人員數，僅能就喜馬拉雅基金會編（2005）「台灣三百家主要基金會名錄」收錄所列示，專職人員約為 22 人，屬小型組織規模之社福型基金會。

#### （三）福利規劃

基金會工作薪資待遇依照年資、經歷、證照、考核制度加薪，若領有社工師證照每月再增加 2000 元。福利規劃比照《勞動基準法》相關法令辦理，另提供員工旅遊補助、健康檢查、年終獎金及教育訓練<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 亞洲大學社會工作學系（2019），亞洲大學社會工作學系，2019 年 6 月 22 日，取自 <http://sw.asia.edu.tw/files/14-1025-71073,r176-1.php?Lang=zh-tw>

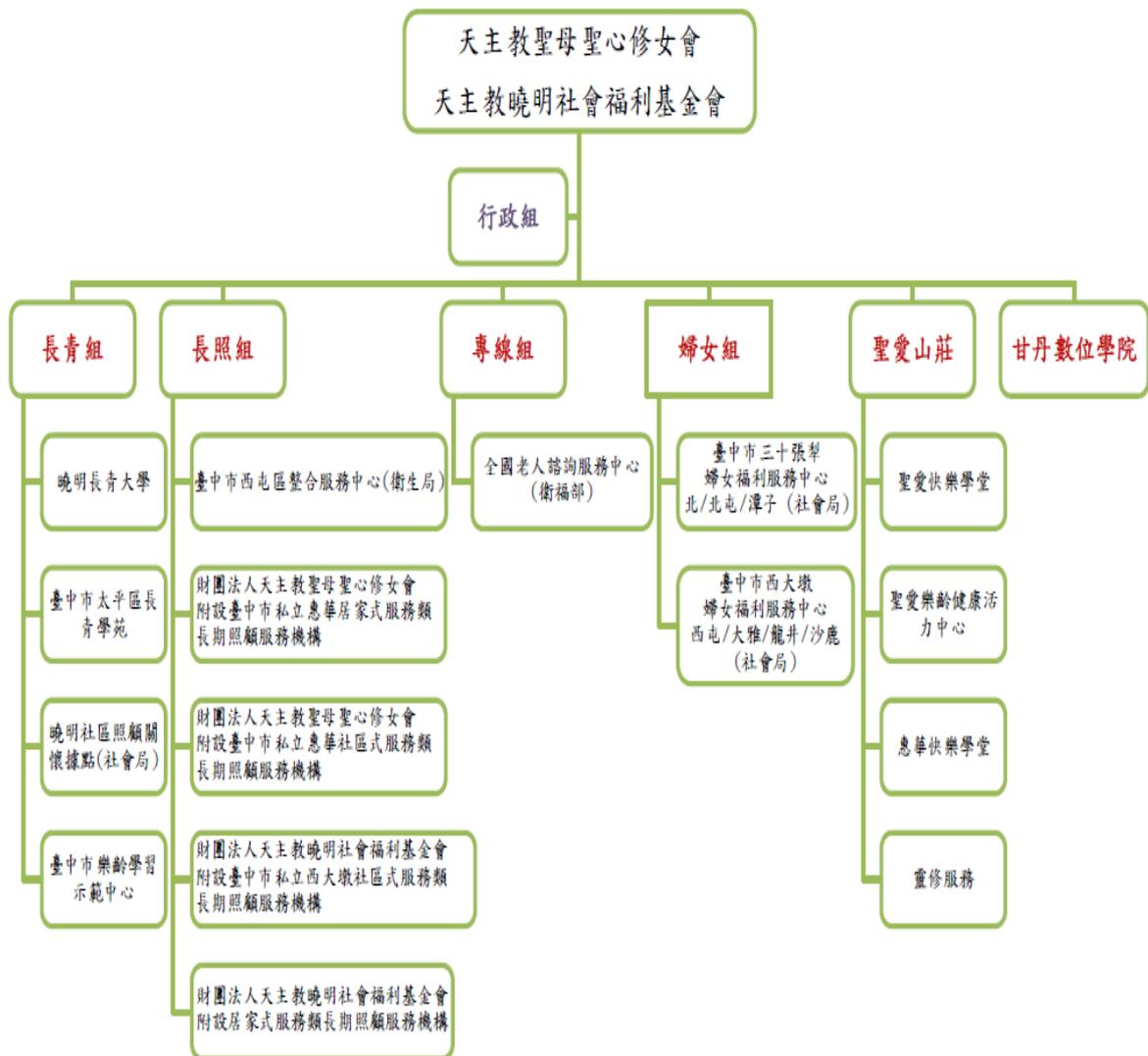


圖 3-4 曉明基金會組織架構圖

資料來源：曉明基金會網站

(<http://www.lkk.org.tw/OnePage.aspx?tid=224>，檢閱日期：2018/11/04)

表 3-5 曉明基金會之服務項目

服務對象	服務類型	服務內容
老人	教育服務	長青大學/學苑、高齡教育、人力培訓、社區教育、環境教育
老人/身心障礙者	照顧服務	居家照顧服務、日間照顧服務、社區照顧關懷據點服務、長照整合服務、諮詢專線服務、社區服務、老人保護服務
婦女	婦女服務	福利諮詢、法律諮詢、個案管理服務、成長課程、媒合心理諮商、婦女福利服務中心
成人	靈修服務	宗教靈修服務、生態教育服務靈修生態（聖愛山莊）
	曉明甘丹數位學院	數位學習

資料來源：作者自行整理自曉明基金會網站  
 (<http://www.lkk.org.tw/>，檢閱日期：2018/11/04)

## 伍、財團法人瑪利亞社會福利基金會

### 一、成立緣起

瑪利亞社會福利基金會創辦人莊宏達醫師於 1975 年擔任彰化基督教醫院任內科住院醫師期間，被指派往台大醫院復健部受訓三個月，開啟了莊醫師與身心障礙療育的機緣。後因得知位於彰化和美鄉專門招收身心障礙兒童的仁愛小學，很需要專業的復健治療師，便定期至仁愛小學幫孩子進行復健治療。1983 年任職台中市順天醫院小兒科主任期間，鑑於身心障礙兒童無法得到適當的教養和安置，以及感受病童父母孤軍奮鬥的辛苦，因院方支持而成立愛兒復健教室，開始進行身心障礙兒童之日間復健工作。

1986 年莊醫師成立莊小兒科診所，將愛兒復健教室遷至診所二樓，當時收容了 5 名園生，至 1988 年增至 30 名園生，以及 5 名工作人員。同年，臺中市西屯區一名澳洲籍郭姓大夫在西屯教會主持一腦性麻痺中心，收容了十幾名小孩，因郭大夫退休要回澳洲，而這群孩子面臨無適合場所可安置的窘境。透過社會局的安排，莊醫師便義無反顧的承接這些孩子的照護問題，原本空間有限的診所，多了這些孩子後，不僅空間呈現不足，同時財務亦十分困窘。

為了讓身心障礙兒能有更適合的場地及周全的照料，莊醫師於民國 77 年成立了瑪利亞文教基金會，同時開辦瑪利亞啟智學園，致力障礙兒的日間復健，教育及福利服務。民國 91 年，接受臺中市政府委託公辦民營方式成立「台中市愛心家園」，同年 9 月啟用。與金門縣社會局合作，成立金門縣發展遲緩兒童早期療育聯合服務中心，為外島發展遲緩兒童的個別需求，提供必要的服務介入。如同「愛 永不止息」的服務宗旨，瑪利亞的工作團隊在各個角落，努力落實身心障礙者就養、就醫、就學、就業四大面向的服務。

### 二、人力資源資訊

#### （一）人才招募

基金會官網之人力徵才網頁提供招募流程資訊，並發佈徵才訊息，請應徵者先提供個人履歷(自傳)寄至聯絡人信箱，資格相符者另邀約面試時間，應徵方式採電話連絡、郵件寄送及親洽面試。

## (二) 專職人員數

依據 104 人力銀行網站公開資訊揭露，現基金會的專職人員數約為 370 人<sup>1</sup>，屬中型組織規模之社福型基金會。依其 2018 年服務成果報告之專職人力配置圖<sup>2</sup>，以教保員、生活服務員佔 37.07%，其次是技術、技佐 24.80%，就業服務、社工(師)員僅佔 13.87%，管理行政 11.47%，醫療復健護理 8.53%，專職人員以教保員、生活服務員人數最多。

## (三) 福利規劃

基金會基本福利規劃比照《勞動基準法》相關法令辦理，依職能核薪且有年度調薪機制，並提供員工職前訓練、在職訓練與專業訓練，亦有婚喪喜慶禮(慰問)金、年終獎金、節金、生日禮券及每年乙次免費定期健康檢查等員工福利。另有成立福委會，辦理社團補助、員工家庭日活動、關懷慰問等事宜。

---

<sup>1</sup>104 人力銀行 (2019)，104 人力銀行，2019 年 6 月 22 日，取自

<https://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=383a426c386c3f2144423b1d1d1d1d5f24437323189j56&jobsourc=checkc>

<sup>2</sup>財團法人瑪利亞社會福利基金會 (2019)，2018 年服務成果報告，2019 年 6 月 22 日，取自

[http://www.maria.org.tw/index.php?incfn=inc\\_result.php](http://www.maria.org.tw/index.php?incfn=inc_result.php)

## 本會組織圖

106.10.18修訂

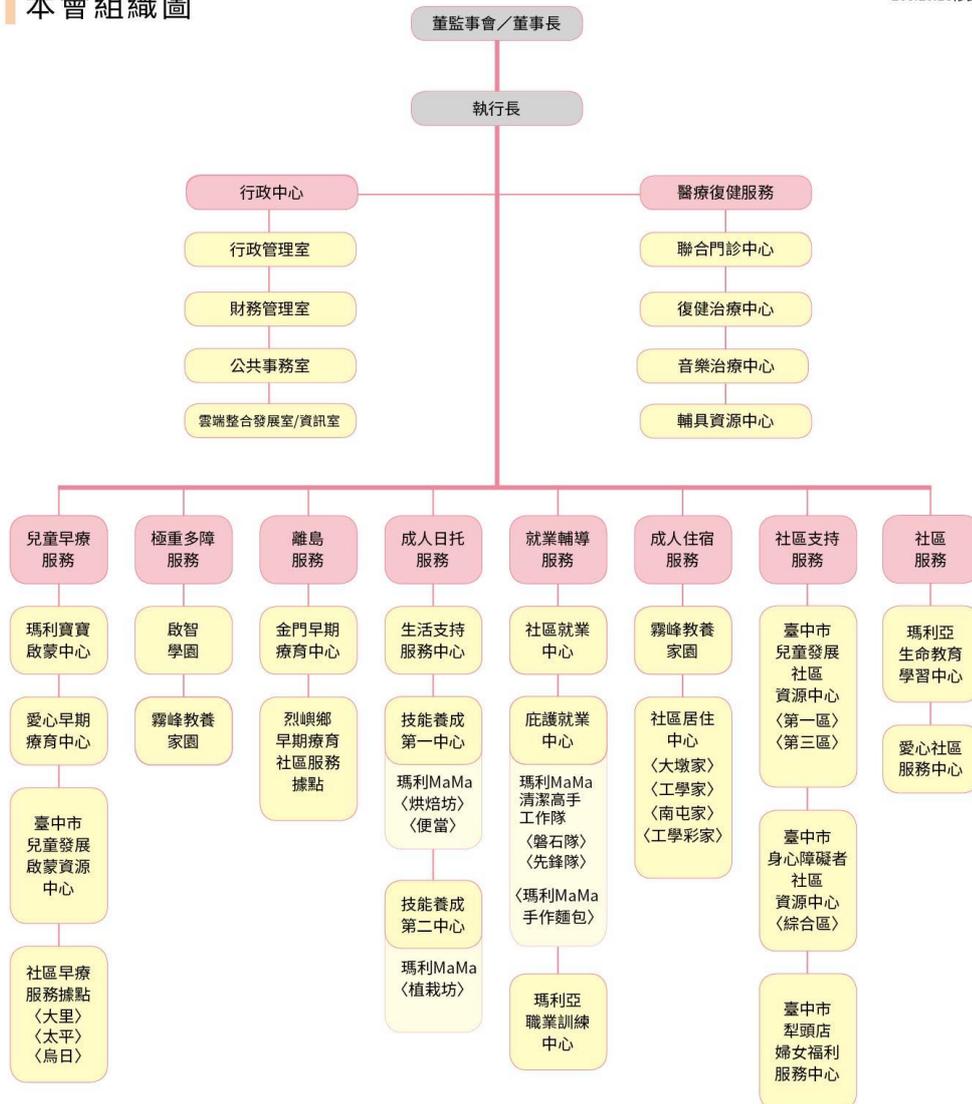


圖 3-5 瑪利亞基金會組織架構圖

資料來源：瑪利亞基金會網站

(<http://www.maria.org.tw/data/doc/groupmap.html>，檢閱日期：2018/11/03)

表 3-6 瑪利亞基金會之服務項目

服務對象	服務項目	服務內容
嬰幼兒/兒童	兒童早療服務	極早期療育、早期療育、親職教養、繪本借閱、教具教材使用指導、親子療育、家長成長、早療專業研習課程、時段療育服務
身心障礙者	極重多障服務	日間托育、社區資源中心、通報轉介融合轉銜服務、個案管理、時段/到宅療育、巡迴輔導/學校、親職宣導、學齡前幼兒托育等
身心障礙者	成人日托服務	生活支持服務、技能養成
身心障礙者	就業輔導服務	社區就業、庇護就業、職業訓練
身心障礙者	成人住宿服務	身心健康維護/機能提升、居家生活訓練、社區生活參與、庇護工作隊、日間資源連結等
兒童/身心障礙者	社區支持服務	社區資源中心、個別化服務、轉銜服務、個案管理、心理與生活重建、家庭輔導、社會參與、居家服務評估
國小生、企業、社團、社會大眾、身心障礙者	社區服務	生命教育服務、志工服務、團體參訪、運動休閒企業活動/義賣辦理、公關媒體活動等
兒童/身心障礙者	離島服務	通報轉介、個案管理、療育服務、到宅服務、家庭支持服務等
兒童/身心障礙者/社區民眾	醫療復健服務	門診/復健治療、物理/語言/職能治療、音樂治療、輔具服務

資料來源：作者自行整理自瑪利亞基金會網站

([http://www.maria.org.tw/index.php?incfn=inc\\_result.php&pID=1](http://www.maria.org.tw/index.php?incfn=inc_result.php&pID=1)，檢閱日期：2018/11/03)

## 第四章 研究個案組織深度訪談分析

本章主要依據本研究所欲探討人力資源管理的觀點，從社福型非營利組織專職人員管理之概況、所面對的問題及本研究相關之理論，以深度訪談並就所蒐集到的資料進行分析與歸納，藉此瞭解社福型非營利組織在專職人員人力資源管理實務上遇到的問題與作法。

本章共分為六節，第一節至第四節中，將探討社福型非營利組織對專職人員在選才（任用管理）、用人（安置管理）、育才（開發管理）、留才（維護管理）四大面向在人力資源管理之重要性及作法。第五節探討重點在社福型非營利組織專職人員在人力資源管理上所遇到的困境，及專職人員流動因素之分析。最後，在第六節則將前述第一節至第五節的內容做一整理，以瞭解社福型非營利組織專職人員的人力資源管理。

### 第一節 組織專職人員之任用管理

#### 壹、人員招募採內外部網絡發佈徵才訊息

社福型非營利組織是高度勞力密集的行業，以專職人員來服務服務對象，可見「人」是其最重要的寶貴資產。但非營利組織須同時考量到募款不易、財源不穩定及政府補助挹注不確定性的因素下，通常在規劃人力資源管理上多所限制。

##### 一、透過求職網站對外發佈招募訊息，內部網絡輪調適用人才

社福型非營利組織都會在不同的求職網站上發佈徵才訊息，104人力銀行為主要對外招募管道，全國就業e網、台灣社工專業人員協會等等，都是社福型非營利組織常用的徵才管道。通常也會在基金會的官網上登錄人才招募的訊息，亦會啟動組織內部網絡，

從組織內部招募適用人才，內部人員單位間的輪調。

「……應該是全部的在 NPO 組織裡面都會發生的，那其實基本上聘人的管道我相信大多都一致，就比如說就是人力銀行、或者是專協或學校這些管道等等的……」(A01)

「我們先講招募方式好了，我們會在自己的會內站台會有…招生的專頁，攬才的那個專頁，這是第一個。再過來我們有透過104，我還是有透過一些人力銀行公司來幫我們做人力招募。」(A02)

「目前我們都是透過 …104 啊，還有所謂的單位內的輪調…」(A04)

「我們人員招募就是在公益網以及社工專協做人員招募，所以沒有什麼太大問題…我們也沒有用過104 付費的…」(A03)

「招募就上網啊！就…我們會上 104……然後其他就是像 NGO 的那些公開的非營利……公益網，然後看你是哪個專業，如果是社工，還會再上專協。如果是治療師，還會上各工會，就是依不同哪一個領域去 PO，104 基本是必 PO，跟我們自己的官網。」(A05)

## 二、定期提供徵才資訊給學校，並提供實習機會

社福型非營利組織也會定期將徵才資訊提供給大專院校，或主動到校園辦理業務宣導，或提供實習機會供實習生實習，組織人力招募來源多元。

「那除了這個之外，我們還會跟一些像相關系所的學校，東海、靜宜、東吳，然後我們會跟他們系上會定期把一些徵才的資訊放上去，或是說學校也……我們也會主動到校園去做這樣的一個徵才的一個安排。」(A02)

## 三、因組織使命影響，藉由宗教信仰的資源平台管道招募

基金會成立的源起與其組織的使命、組織的宗旨有相關聯，透過宗教信仰，帶入社會福利，所以部份非營利組織會藉由信仰推展的相關資源平台，來招募人力。希冀藉由信仰，能招聘到理念相同的人力，並對組織有一定的認同感。

「但是○○比較特別的是它是一個信仰的單位，基督教部分，所以有些單位就會 PO 一下在我們信仰

的一些平台去招募人才.....它不是教會體系，它有一些平台，就是像有些報紙，我們的信仰特別是基督教的信仰，就是會有什麼論壇報啊...什麼一些的東西，它就會像報紙這樣刊，就看那個...管道就多這個...這個部分的一樣，是比較不一樣的。」(A01)

## 貳、甄選機制先採書面審查，符合資格者再進行面試

非營利組織成員的素質是重要的，用錯人對組織會造成多方面的損失和困擾，用對人對組織便會提高組織效益，因此組織在應徵時應慎選新人。當在面談應徵者時，應一併考量其對非營利組織工作的熱忱和態度，採用多種甄選方式，如性向測驗、口試或多人會談等，經檢測決定任用與否。非營利組織應先訂定一套完整的作業程序，提供給組織內各部門做依循。

### 一、人力需求之單位主管進行履歷篩選及面試

人員招募後之甄選或遴選部份，大都以人員的履歷表先進行書面審查，書面審查符合招聘條件之人員，再通知其面試。部份社福型非營利組織僅明定聘僱原則及限制，未特別列出如何甄選適任的員工，大都由有人力需求之各級單位或部門主管面談後即可任用，也就是說單位的主管就是人力資源主管。

「.....在面試之後運用的人才過程經歷上面，所謂專業的養成，我會把放在所謂的學校的體制就應該具備的養成，所以在那個當中我就不會去多問一些專業的部分.....」(A01)

「因為...因為我們的面試過程裡面，到單位去的員工不會在總會面試，他是在單位面試的，所以他在單位面試的時候，我們要把單位的資料回.....」(A02)

「應該就是面試啊！透過面試.....我覺得面試有...嗯...也可以分...我們基金會這一兩年也有做初試跟複試這樣子的模式，還有做...呃...實例的一個...呈顯.....我覺得這個其實都可以在人員招募上面讓我們更清楚我們要招募的人力，跟來的人的能力，以及他的期待，我們才有一個...呃...一個聘...聘合的關係。」(A03)

「我通常會透...我的面試題目都會有設計過，那我的履歷我一定都是先看過，我不是有履歷、有人，我就用。那我會先看一下他履歷.....他是不是知道他是為了什麼而來？那你今天來到這邊要面試這一個

機構，是對我們機構的價值理念清楚？然後再來我會問他是為何來？然後我會問他為什麼會想來到婦保的庇護所工作？這麼困難，有很多的工作你可以選擇，為什麼你會想要做這份工作？」(A04)

「我們基本上會先刷履歷，履歷基本上要合格……就是要符合資格，這是第一關嘛！資格不符一定是先刷掉的，那再來就是我們會先做面試，第一關的面試，然後第二階段就會先做志工服務的見習，至少讓他喜歡身障者」(A05)

## 二、組織重視人員態度、在校表現及其價值理念

依受訪者表示，人員的態度、在校成績、組織的認同度及有相同價值或理念的人員，會是組織在面試過程中所考量的。

「那基本上看的是…對方的態度……學習等等願意學習的部分，還有他對NPO的認同度，這幾個面向去招募。……比如他在書寫的模式當中…你可以看出他對…對所謂的這份工作的熱忱，有的寫得比較表面你就知道，你就可以知道這個熱忱度，還有他的學習經歷上面…他是不是符合這個工作，還有他現在目前我們的組織裡面，這個職缺裡面他需要是什麼樣的特質，這都是我在考量當中」(A01)

「因為有時候單位他會…就是職缺會比較久，但我們還是會審書面資料，好像有的成績太差了，或是他四年的大學他拖到六年才畢業，這樣的狀況我們都會跟單位直接溝通為什麼要用他……我們在人才的進用上，尤其在社工這一塊，我們其他的標準比較高，就你那個…必修科目被當掉又修過那種的，到畢業成績70分以下的，這種人通常都不會用…。」(A02)

「所以我很多的面試題目，我主要想要問的是他的…價值信念，你認為助人的工作什麼是最重要的核心。然後我會從這個過程當中去聽我想要找的人，跟我的理念，因為我覺得理念沒有對或錯，但我要找到可以跟我相同的理念，還有這個人來對我的團隊的工作是有幫助的。」(A04)

## 三、組織規模大小，影響甄選流程制度化

組織達一定規模，且成立時間較早的社福型非營利組織，在招募甄選流程較能制度化，並訂定一個標準的作業流程。人員履歷的過篩與初審，會由組織的人力資源部門來進行，符合徵才條件的，才會送至單位內進行面試。書審與面試由不同單位分工進行，有別於小規模組織甄選過程一條龍之方式，較能客觀判斷人員之優劣。制度化較嚴謹的組織更進而建立徵才系統，將曾經前來應徵的人員，建立一個人力資源資料庫，提供往後徵才時之參考。

「我們會將當月的職缺放在網站上，應徵報名有一定的期限，一定要先線上報名，經過由我們先進行履歷的過篩、初審，再將符合條件的資料送交徵才的單位。面試會在單位，單位面試完之後，他假設這次的社工員的職缺有20個人去，他要招3個人，他就會把他要的那三個人資料，就是包括當地還會考筆試、口試的成績，一併都整完了之後，把他們要的人選排序好，排序完了之後，再寄回總會這邊來，我們這邊要再做.....再做一次審查」(A02)

「我們的徵才系統上面，有個功能就是說，哪些人曾經來過我們單位，他的面試的資料、過程，我們大概都會有記載。如果這樣一個人力...我們不可諱言我們也會發生，就是說實在就是...怎麼投還是想投的這樣的人，那我們有時候也是有讓他去面試過，覺得真的是不適合到○○這樣一個系統來的，我們可能在那個徵才的登錄上，就會謝謝他，請他到別的地方去登記這樣子，我們系統是有這樣的設計啦！或是說，你進來...我們的對象是弱勢的兒童、婦女跟家庭，如果那個特質或是那種行為上，或是面談感覺就不適合(台語).....」(A02)

### 參、人員任用決策與規劃在單位主管，非人事單位主責

中小型組織規模的非營利組織，因人力不足，無法成立人力資源部門，即使有人事單位，人力尚無法承載整個組織中的人事管理業務。各單位的主管就如同人力資源管理主管，須負基本的招募、培育、督導等的責任，定期開會討論與對焦組織，規劃人事管理的業務，以人事的觀點去執行人力資源管理，尚難以配合組織發展人才之需求，易侷限於單位業務的思考模式，較難客觀執行人力資源管理。

「各組...我們沒有人力資源部，就各組.....那我們組...各組的主任會來開主管會議，這個部份就可以做一些討論，也大概也可以對焦，因為我的發展不能脫離母會嘛...所以每一個組還是會有一個.....那我下面的人我做的方案我自己要負這個責，我要把它督導好啊.....那每個督導好之後，再回到總會這邊來開一個主管型的會議，主管跟各組的主管、督導都會進來，所以說不是只有一個人主管在黑白講，督導也會進來，所以這個討論是回來對焦組織」(A03)

「我想或許有很多事情，人事上也希望在我們各單位主管協助我們做一些什麼，但是我覺得...嗯...以一個總會，兩個人事，然後要負責40個單位的所有的人事，我想對他們來說是真的很吃力.....我認為人事上本身就是人力不足，所以呢！你說還要再做一些人資的規劃，我覺得會有困難，根本其實沒辦法做到。.....我覺得第一個當然，一定要足夠的人，然後呢！這個人呢！也很重要，就是他能不能真的去了解這40個單位，他們在人事管理上招募上所遇到的困難，然後去建立一套完整的人...人力資源的管理。然後能協助各區的主任，不管是在招募、培育、訓練上都能協助。」(A04)

「我們有人力組啊！.....行政管理中心.....但如果要調薪，有薪資小組啊！我們都有...應該是我們有很多任務中心組，就是跨部門的、跨業務的，因為要討論什麼東西，我們家執行長會邀跨業務的來，不會只有你那個部門...來開。我們是舉證啦！.....我們會幾個主任討論完，再提大型主管會議。.....基本上我們人資...基金會的人資應該只有1個吧！還是2個人而已啊！可是要決策的時候就不會是他們決策。.....老闆會找人來開會，之後他們只是負責做，規劃不在他們。」（A05）

## 第二節 組織專職人員之安置管理

### 壹、職類多元對工作績效考核之影響

受訪的社福型非營利組織皆有實施績效考核，只是各組織的執行方式不同，著重的重點亦不同。定期實施組織內部的考核，是專職人員檢視自身工作狀態優劣的方式，確保每一位專職人員知道自己要做什麼，且從事這項工作所需要的技能、資訊等，建立專職人員工作自覺性。這也是主管檢視專職人員工作目標達成的一種方法，確保單位、個人職務目標和組織價值觀是一致性的。不論哪個層次的工作績效考核目標，應當和組織的宗旨、使命、中長期規劃和價值觀緊密結合，才能確保組織有效實施績效管理措施。

#### 一、服務性質特殊性，難以訂定制式指標評估

非營利組織所提供之財貨與服務有其特殊性，因其服務對象多元，職類職務多樣化，難以發展一套制式指標加以評估。部份非營利組織因組織規模較小，且無獨立之人事單位，僅實施考核，並未訂定一套考核辦法。考核實施頻率大都為每半年或一年一次，每年檢視專職人員各方面工作績效的表現。除個人績效外，部門整體績效中的預算達成，也是組織中非常重視的部份。各單位屬性與職類職級不同，在部門整體績效的比重亦不同，即使明確定義在規範裡，也會因其服務性質特殊性，難以量化呈顯其服務品質的優劣。

「績效考核...現在目前...嗯...各個NPO都會有做績效考核，大概有的是半年或是一年，但是○○來講，

目前還是一年.....目前我們是一年一次考核」(A01)

「組織考核評估其實我們可以說從一個考核的管道，另外從一個福利的管道來看，原則上就是說我們的員工.....我們先講考核好了。我們一年會有兩次的考核，就是期中考...就是一到六月，期末考核就是七到十二月，兩次的考核總平均就是他的年度考核成績。我們目前考核是採這個方式來進行，那員工在進行考核的第一關是他先自我評鑑...自我考核。」(A02)

「我們會有一個年度的一個內部考核，考核是由單位來做...嗯...單位評估，然後自己也可以做一個自評的部份，然後我們再跟...我們在運用個督跟團督的方式來做工作調整，所以我們的考核不會訂在哪個部分，包括出勤狀況、專業執行狀況、以個人的...嗯...生命展延的這一塊。(A03)

「我們一年要做兩次考核，總會那邊...一次期中一次期末.....我們之前啊...的績效考核的...有那個表格，那表格裡面會設定幾個...五...五大方向，那比如說的第一大方向，它可能問的是，在工作的執行上面你有沒有○○的核心精神？然後有三個小項自由你自己去填，自己去寫。.....自評...對，然後一到五分，然後有分員工自評跟主管評分。然後也有針對比如說團隊合作，還有所謂的...○○的價值信念，你怎麼樣運用在你的工作裡面。用這樣的方式去做自評的。但我們今年在績效考核上有做些調整...嗯...就是...他是比較...他的那個題目已經是寫好的，像以前是個別填，有大題目，裡面的小項是自己填。那今年做了個調整就是，每個人都一致性，每個人的績效考核的內容都是一樣，沒有分各單位.....工作內容跟工作性質的差異，都是一樣的，這是我們今年有做的調整。」(A04)

「我們基本上有年度考核...半年一次，我們有考核指標，有 KPI 在...每一個職種.....職種、職級來分.....個人 KPI 的細則是督導跟他在訂的。」(A05)

## 二、運用 KPI 關鍵績效指標，衡量工作成效

社福型非營利組織採用企業管理模式，運用關鍵績效指標 (Key Performance Indicators)，簡稱KPI，來衡量單位或個人在管理工作成效，然因KPI屬結果論指標，對於工作執行過程和內容是不在乎的，只要求最後量化指標需達標準，故社福型非營利組織在訂定考核辦法時，會再將個人績效及個人表現的部份納入績效考核辦法內，讓考核可以是兼具考量單位整體營運目標及個人績效目標、品質的表現。

「績效考核.....我們所謂的KPI的一個制訂每個工作人員的項度...那回到所謂的KPI或考核上面.....目前我們是一年一次考核，那考核上面當然有所謂的財務的指標，就是總...總單位的部分，然後有個人所謂的服務量的部分.....看到所謂的它的數...次數、人數等等的，那都是一定的，但是我們會在乘於所謂的他的質，可是都很主觀啊！.....再來就是一個個人的特質，比如說他在專業上面有沒有.....改善，

這是一個...或進步，或者是他去在外面受了訓練，他是不是有落實在他專業的服務面貌，這個是內化或深化自己的部份有沒有做到，還有跟人的關係，跟人有幾個面向，主管們都會去選擇他那個面向可不可以...呃...在這個當中去對這一個工作人員的做一些的調整...這樣子，以致於他能夠在每年都可以有更專精的部份這樣子出現.....」(A01)

「.....我們有考核指標，有 KPI 在...每一個職種.....職種、職級來分.....個人 KPI 的細則是督導跟他在訂的。」(A05)

### 三、採社會工作個督、團督模式，修正工作目標

社福型非營利組織除了以每年訂定之目標，來考量個人工作成效外，同時也會透過社會工作方法中的個督跟團督方式來進行工作的調整，運用滾動式修正模式，讓指標不僅只是專注在量化的目標上，更能兼顧到個人生命展延的部份。

「...我們在運用個督跟團督的方式來做工作調整，所以我們的考核不會訂在哪個部分，包括出勤狀況、專業執行狀況、以個人的...嗯...生命展延的這一塊。我覺得其實都有兼顧到，因為畢竟我們是一個宗教型的基金會，所以我們靈性的這塊，其實對員工來說是非常重要，所以我們在考核上面，我們也會很希望他們無論是自己的家庭的堅固，自己的生涯的一個發展...」(A03)

## 貳、行業別影響制度化獎懲機制之執行

### 一、社會服務業的助人同理心，獎勵多於懲處

社福型非營利組織提供的是社會服務，在組織內的專職人員，通常有著為其服務對象提供適切服務的助人使命感，也因此組織內在勞基法的架構上，所訂定的人事規範或辦法中，雖然有明訂獎懲機制，卻因其助人的使命、熱情及愛心等同理心，給予專職人員機會調整與改善，以致獎勵多於懲處，且大都採用人性化管理，不會用制度、辦法去限定了處理方式，增加了彈性處置。獎勵的機制一般都跟工作績效考核結合在一起，利用考核目標的訂定與達成，來評估專職人員考核獎金的發放。

「我們有訂獎懲機制，但是我覺得喔...NPO組織就是太.....太有一個愛心，我說愛心好了這樣比較官方.....就是有憐憫的心啦！比較能夠同理別人的處境，即便他是犯錯的，恩...他們都可能就不按照那

個規則.....規則去做所謂的懲戒這件事情。當然每個主管都不一樣，有的主管就覺得懲戒很重要，這叫公平嘛... 有的主管就憐憫，所以就恩...不...這部分我基本上我都會尊重各個單位的主任去評估他們是不是要有所謂懲戒的部分。」(A01)

「原則上就是說我們懲戒的一個規範裡說，但還是要在勞基法的架構上.....如果有一些是缺失的，我們會內有所謂的人事委員會，譬如說單位的主管他就必須針對員工他所犯的一些狀況，把他提報懲處。.....或是說用考核上去反應也可以。因為員工也會有考核，我們考核還是會分等第嘛！優等、甲等、乙等、丙等...我們還是有考核，還是說要有一個正式的懲處的一個結論出來，這個我們會在人事委員會做討論。.....我們獎勵的案子多過於懲處.....獎勵居多啦！其實我們...這也跟我們NGO的性質有點像，就是幫助...幫助一些弱勢的家長，但有時我們也會給員工多一點機會，不像企業.....我們會比較強調說你是一個與人工作的單位，你在助人，如果我們員工跟不上，我們也要助他啊！.....」(A02)

「考核跟年終一起.....那懲.....如果你做了大事，當然就是該 Fire 就 Fire.....就是明訂公告的.....我們是不至於到記警告啦！但是你考核其實大概就會知道了...你的考核就不會是太好，我們是不至於.....早期有啦！現在沒有警告不警告了。.....因為只有基本管...你不可以K學生嘛！你不可以K學生，這些是基本的。然後有業務過失啊！業務過失如果哪些該賠錢的、該賠款的，這個都有訂，我們員工守則這些都有寫。」(A05)

## 二、利用助人工作的專業，對專職人員採人性化管理

組織規模較小的社福型非營利組織，未訂定獎懲辦法，認為所謂的獎勵為一般固定性的年終獎金，及一些常態性的福利，而非非常態性的福利，如國外旅遊補助，則是視狀況而定。因未訂定辦法而難以對非常態性福利有所牽制，組織執行與否則有待商榷。然管理上較無懲處產生，希冀透過主管的協助評估，不論是個督或團督，利用助人工作的專業，由主管協助其解決問題或困難，幫助專職人員回歸正軌，以人性化模式替代集權代、權威式的管理。

「我覺得一般...人力聘用一定相對都有.....很多年才會執行一次，比如說滿五年、十年會有一個國外的旅遊補助，這個但是這不是常規，但對我們的工作流程來說.....像我們有固定的年終，我覺得其實都是會有的，那至於懲...懲字的部分，我個人會覺得是一個以愛為本的團體，我會覺得大部分都是由單位主管先進行個督的部份來了解實際的運作，是不是碰到什麼困難是什麼樣子狀況，才...不會說做錯一個什麼事情，就什麼扣薪水一個月呀！我們從未發生過這樣子的一個管理上的.....沒有懲字...呃...如果你在行為上有比較如你所說常態性的出現什麼狀況，可能你的單位主管很快就會對你個督，就會討論，然後協助你評估是不是沒有碰到什麼困難，或者你在處理上的有什麼樣子需要協助的。.....訂定一個辦

法...沒有...我們也沒有打卡.....我覺得有一點...自己的責任感.....比較人性化、責任感.....」(A03)

「.....員工的獎懲機制.....其實沒有.....人事規章裡面沒有訂定.....」(A04)

社福型非營利組織考核評估方式，讓專職人員除關心個人工作績效外，亦須注重整個部門的營運狀況，不論是在經濟面，還是非經濟面，有共同的目標可努力，易於凝聚員工的向心力。個人考核可幫助主管了解每個專職人員的工作狀態及目標達成與否，不會給予齊頭式平等的待遇，並運用獎懲機制來強化專職人員對本身工作的責任與義務。

## 參、專業分工影響服務品質

非營利組織的人力組成，大都以支薪專職人員與不支薪志願工作者區分，但支薪專職人員還可以劃分為專業人員與行政人員，在組織中各司其職，行政人員在組織內的角色，常因組織賦予其的功能而有所差異。在政府與非營利組織合作的公共服務輸送過程中，繁鎖的行政程序及結報工作，消耗許多社工專業人力，影響服務的提供。因著政府日益細緻化的行政程序，花費了專業人員在服務提供上的時間與精力，因此非營利組織逐漸發展出一種專責職位，以「主責繁鎖行政結報工作，協助專業人員提升服務品質」的行政人員，社工專業人員與行政人員有各自專業發揮的空間，彼此合作，創造更大效益。

### 一、社工專業人力與行政人員間之互動關係，影響服務品質的提供

社工專業人力專心於專業服務的提供，若能有行政人員從旁協助及分擔複雜行政作業，則有助於提升專業服務的品質。社工人員與行政人員彼此專業分工，一者可專注於服務品質的控管，二者可協助控管專案經費執行狀況，彼此相輔相成，分工合作。

規模大的非營利組織，因服務對象多元，組織設計特別強調專業分工，其有助於社工專業人員能專注於提供專業服務，行政鎖碎的業務則由專責的行政人員處理，讓社工人員心無旁騖的服務個案。社工與行政人員應彼此尊重對方的專業，社工專業人員應了

解行政人員係在支持其專業服務的達成，而非刻意找麻煩，行政人員仍有其須面對組織內部角色的職責。專業人員的服務時間不被切割，服務的品質就會相對的提升。主管應善用方法帶領專職人員團隊合作，讓每個人都知道自己的重要性，共同合作才能替組織創造效益。

「不管是不是方案，我們在執行業務的時候，其實社工人員他們也要去辦理報帳的問題……也要辦理報帳這個業務……，但是後來慢慢…我們組織越來越龐大，專案越來越多的過程當中，如果社工還要去兼行政工作，其實對社工來講，他們沒有辦法專心去提供服務。所以後來為什麼在每個部門裡面都有一位行政人員。因為那個不是社工每天都要碰的業務…那個行政人員就會成為社工的後盾，支持他把這個專案執行完畢。」（A01）

「主管在督導的過程當中……在帶行政跟社工的過程中，要讓他們兩者知道要怎麼做合作。否則有些時候喔…行政會欺負社工，社工也會不理行政，也會產生這種狀況啊。……對，所以重點還是在團隊帶領，團隊帶領怎麼讓他們知道，你們兩個本來就是不一樣的人，但是你們兩個非常重要，你們兩個不合作，我們整個部門會有問題。你們倆合作，我們整個部門會發生什麼樣子很大的效益出來。」（A01）

「我們這邊的工作要求更不一樣，因總會的要求他是比較專案性質的，譬如說人資部門的話，我們員工他就會分不同的○○中心……。……我們的區就分北中南東，那有的就要負責北部地區，到北北基桃，然後苗栗臺中彰化有一個專員在處理，我們會本部的工作樣貌跟單位就完全不一樣，我們就比較專案性。專案性就是看你的工作分工到……這一組的工作是什麼。那我們現在負責的就是單位的人事行政、人力招募、勞資議題，然後獎懲、敘薪這些，我們的工作就會分給不同的…不同的人負責……原則上就是說也會定目標，他就是負責…原則上一定都要負責人事行政，這個員工他可能負責考核獎懲、這個員工負責勞資議題，那這個員工負責人事研究案，我們就會有每一年的東西……」（A02）

## 二、社工專業人員主責核銷業務，行政複查

部份非營利組織，社會工作行政的業務，仍是由社工專業人員在處理，當人力不足時，有時主管得同時帶領新進人員並協助處理核銷業務。即使有行政人員協助確認複查，主要對政府單位的相關表單、單據，仍是由社工專業人員主責處理。

「單據…社工主責……但是重點還是在負責的社工跟主管身上，當然這些核完之後，主管看完之後，還會回到會計會再核一次，幫你再校對一次，然後才會回到高層，還要在核章我們才出門。所以不會只有社工蓋完單位主管 OK 就出門…不會…因為裡面的核章的部分，也有會計章，我們的會計章不會在組裡面找一個會計來蓋，是要回到總會…」（A03）

「我們是對政府方案的那些核銷回到社工，就是由各單位的社工在做。然後當然如果說有些單位的人力不足，就是主管兼著做。.....因為你要帶人嘛！所以大部分其實主管一定都是需要知道是怎麼做的，當社工還在培育的時候，可能社工很新，其實主管是要兼帶人然後兼做核銷的。」（A04）

「我們各部門有各部門的行政，像我社資就有社資的行政。但是行政...因為我們一個行政 PK 四家嘛！四個社資，所以他只管人事，核銷是社工貼，行政會 check、行政是幫大家做複審的。...社工自己要輪」（A05）

### 第三節 組織專職人員之開發管理

#### 壹、多元的人員培訓方式

社福型非營利組織為提昇服務品質，勢必得加強專業人員的專業能力，以解決服務過程中所遇到的問題與風險。組織的教育訓練乃是員工的權利和義務，提升執行職務上所必需的知識和技能。組織規模較大的非營利組織，教育訓練方式多元化，建立培訓制度與辦法，來提升員工素質及品質，加強專業知能，才能增強服務對象的能力，幫助服務對象得以在社會中生存。

##### 一、新進專職人員教育訓練，以基礎共通性課程規劃為主

社福型非營利組織針對新進專職人員的教育訓練，以基礎共通性課程規劃為主，在職專職人員則安排進階的專業課程或管理課程，或透過定期、不定期會議辦理團體課程與營隊等，因應組織營運之需求，進行規劃及安排。組織規模大的非營利組織，訂有教育訓練辦法，除了全會共通性課程外，其他進行模式，有直接安排課程上課、職務輪調方式、參訪學習、工作中訓練及自我啟發探索課程等不同的方式。而區域的管理室則負責區域內共通性課程及加強專業職能課程之辦理，依區域的發展需求去規劃執行。部門則依該年度發展與專案，規劃人員專業性的在職訓練。

「組織目前所執行的，我們要分成三塊...中心有中心的自己的訓練課程，他們會針對他們的服務，所需要的去擬定他的課程，這是會裡面給我們錢的部分.....，不管是個別性或中心團體性，他們的可以去擬定。第二個是我們會裡面做所謂的基礎的訓練，比如說新進同工，同仁就必須要在會裡面授這樣的訓練課程，那會裡面...這是這次是在他們的訓練的第一個小部份，第二部分他們就會針對不同的級的工作人員，他們需要安排基礎的課程。那再來就是區裡面的區長室，它針對它的區...它也可以去做規劃，那通常規劃有兩種...應該算三種，一個是專業的部分，一個就是管理的部份，一個就是有點柔和抗壓性的部份，就是現在壓力就會很大嘛.....」(A01)

「我們教育訓練至少分為兩個部分，一個就是基礎訓練，就是你新進來的員工，或是你新接這個方案的員工，我們一開始就會給你有一些基礎上的訓練，這個訓練它是比較共通性的，譬如你紀錄上的撰寫啦！你會談上的技巧啦！但這些學校都有教過，所以我們強調在實務的臨場你要怎麼做...這塊，這是比較共通性的課程。那你比較專精化的課程，譬如說你會針對進階的，寄養進階的，經扶進階的，譬如說你已經工作一段時間了，譬如說兩年以上的，我們會比較規劃進階的課程，因為那時候你碰到的狀況會比較多，你比較知道自己在工作上有哪些限制或議題，你可以在這個進階的課程提出來。」(A02)

「我們教育訓練分...三塊啦！.....新進人員有全會一起做.....新進人員全會有 20 小時，還是 20 幾.....依法我們都有明訂，反正那是基金會會去辦。新人反正有一定要受訓，然後再來是基本身障機構，每年都要上消防啊！要上感染管控啊！這些有的沒有的.....全會會上的教育訓練，就是基金會辦的。基金會會直接明訂，直接安排。再來就是各園區、各機構自己依自己的業務在排。.....全會的教育訓練，就是各部門的。」(A05)

## 二、透過主管會議培訓，討論設計符合需求之訓練

受訪者表示組織並未訂定教育訓練辦法，但在對專職人員進行教育訓練前，會先透過主管會議的討論，規劃設計符合需求之訓練內容，先從主管的培訓開始。

「我們每一個月都有在職訓練，但相對也會有會議.....每個月都會有一次，那我們不定期會辦理一些共識營隊、成長營隊，讓整個團體有一些對組織的一些討論...發展性的討論。那也會有些靈性的課程，來幫助我們的員工做自我生命的一個探索跟提升。內部是固定的，也會不定期的請外部的老師來做帶領...團體帶領.....比如說參訪...國外的參訪學習.....那也會有這邊的工作人員跟那邊的員工交換，來做觀摩跟實地...實地的培訓，這也是一種。」(A03)

「我們... 每三個月會有一次主管會議，在主管會議裡面我們會有一些討論，就是針對○○其實有 40 家單位，然後服務的內容不一樣，然後要怎麼樣去對員工的部份去進行教育訓練，那後來的一些討論呢？認為其實要給員工訓練之前，主管要能先有機會被培訓，所以我們先從主管的教育訓練開始，然後再由... 嗯...再去分為主管，然後培訓主管，以及一般員工，然後去設計一些各單位需要的訓練的內容。」(A04)

## 貳、依服務對象屬性，加強專業職能訓練

### 一、因應不同服務對象，規劃符合其專業職能之課程或會議

社福型非營利組織因應所屬之服務對象，所需具備之專業職能知能不盡相同，為使專職人員能提供專業的服務給服務使用者，必須依服務對象來設計一系列專業職能課程，透過會議分享或說明，互相學習、訓練及討論，經由彼此腦力激盪，規劃符合組織內所需之課程。

「...就是有的是...比如說我們○○現在目前著重的部分，就像一個人哪，有一個目標性，像現在長照很夯嘛！所以我們就會對長照的部份，我們會去另外建構所謂的 KM，就是有一個 TEAM 一樣的團隊.....專發室.....專業研究發展室，欸...對...它就會對這個平台、政策的就一個平台，所謂的...早療有一個平台，然後教師的一個平台，當然這個跟訓練有沒有關係？其實有，他們去這平台裡面其實都會互相彼此訓練，然後把訊息在帶回...帶回去.....對，對啊，有時候專發會跟所謂的人資室討論，比方剛講的居服很夯，他們有針對這個是不是會裡面需要一個統籌的，來做一系列的課程的課程...」(A01)

### 二、重視專職人員教育訓練，固定提撥教育訓練經費

組織規模大的社福型非營利組織，每年皆會提撥教育訓練經費，或保留一定之預算，來執行組織營運所需之教育訓練。希冀專職人員在基礎訓練能更紮實，在專業上能有更專精化訓練，可見組織對專職人員教育訓練的重視。

「我們基金會在員工教育訓練這一塊，是很確實的，我們的訓練的規定，它擺明的我們必須從我們那個每年的結餘，我們要有百分之二拿來做員工教育訓練。.....我們其實○○一早在建立社工員制度的時候，就把培訓的制度也建立起來了。所以...人家想到○○，就會想到你.....有的人可能已經忘記社工制度是我們建立的，但他們說...『喔！你們的訓練做很紮實』，就是這一塊。所以我們對員工訓練的這一塊是...就是說願意投入金錢啊！來做員工的基礎的或專精化的訓練。我們專精化訓練除了國內之外，還有國外，去...譬如說我們那個五年左右的員工，可以去香港，晉升到資深的員工的話，可以去美國。」(A02)

### 三、教育訓練課程設計，以服務對象之個案工作為優先

組織共通性課程會由基金會去規劃，安排全會的教育訓練；而在細分至各區、各單位，則以實際服務業務需求去設計相關課程，以專業實務為主。教育訓練的課程設計內

容與主題，優先會以服務對象之個案工作為主，不會因政府規定之要求，而去忽略專職人員的實際需求。服務對象多元的中大型規模非營利組織，對教育訓練的規劃較有制度並多樣化；相對地，服務對象較為單純的非營利組織，則較偏向以助人社會工作的訓練模式，採團體帶領模式進行。

「應該是說我們做個案的多，做方案有共同，那還有一些是做健康老人的方案，所以...嗯...我說的並不是輪調，不是說把誰輪去哪裡，而是在職務的場域上面，大家有些一起合作的學習，也有意...就是換換場域的...短期的一個合作的學習。..... 我們基金會是婦女是一大塊，另外...是有點像 1/3 是婦女、2/3 都是老人，所以我們不會分業務，我們是分...呢...執行的能力的這一塊，我想應該是這樣，我們沒有辦法去做婦女跟婦女。婦女跟婦女本身它兩組就已經會做人員的流動，跟相互學習，這個已經不用再做組織安排了，這個主管就會，因為它是同一個主管，主管就已經會這樣安排了。」(A03)

「...再來就是各園區、各機構自己依自己的業務在排。.....日托有日托的需求，我們全日型有全日型的需求，扣除基金會之外，自己還會在排，全會的教育訓練，就是各部門的。各部門再排更細的...更細的現場實務以社工就會再另外排社工。」(A05)

「我覺得...也要看主管，就是說當然政府有政府的要求，就是你一定要去上什麼樣的課，但我覺得...一樣...課程的內容不是重點或是課程的主題，而是來上課的人...講師...就是你所聘請的那個講師，是不是跟你們的那個工作的價值信念...是不是相同的。還有，就是他是不是真的知道你們的工作在做什麼的？然後呢！他針對你們這個主題，其實是可以設計一些對人的工作，有幫助的內容來授課，而不是只是因為被規定我要上 32 個小時，所以我就要去把 32 個小時上完。如果以我的風格，我不會這樣，而且我會去看說，當如果有個案工作優先的話，你一定先是以個案為主，不會說，為了要符合那個時數，然後大家都去上課，而且上課可能那些內容不是員工吃得下去的，我覺得去那邊只是浪費時間而已.....。」(A04)

## 參、 人員培育與職涯規劃

### 一、職涯規劃取決於專職人員意願，有意願接受組織挑戰者，組織願意給機會

社福型非營利組織透過工作績效考核，來評估人員未來的升遷或調動等，希冀每位專職人員對其個人績效負責，並確保每位專職人員知道自己要做什麼，從事這項工作所需要的技術、資訊。讓每一位專職人員找到其工作目標實現之途徑，學習評價自己的進步，並使其不斷改進，從工作績效改善讓專職人員不再僵化。專職人員本身的職涯規劃，

常取決於專職人員的意願，是否願意接受組織給予不同職務的挑戰。相對地，組織看重這個人才，想要留住優秀人才，若專職人員個人生涯想望、能力與組織期待彼此契合，才會有協助其做職涯發展的規劃。

「至於有沒有關於所謂的生涯規劃，我覺得倒沒有，那只是...呃...我覺得生涯規劃多了就是說，他願不願意在他的專業的生涯規劃，一個是他願不願意在他的人生不同的職務的生涯規劃，這是兩個不同的一個...取捨，有的人很喜歡在自己的...的那個業務讓當中一直往下、往扎深，但有的人就喜歡因為一個真正那個生命的過程當中，他可能就是只是一般的一線的...一線的工作人員，有的人就覺得他可能會當督導、會當主管...對不對...等等.....所以他有不同的一個生涯規劃.....組織要不要發展他，一個是目前組織有沒有要這樣的發展...所以有時候生涯規劃兩種，我可以在我的組織裡面為他就是...就是我要留住人才，因著留住人才，我覺得他可以做這樣生涯規劃，一個是他自己本身的生涯規劃.....我只能做對組織裡面我看中他我要留任...我要留這個人才，那我覺得那個部分他蠻適合的，然後他有挑戰性，他的規劃裡面又屬這一塊，又有這樣的一個願景在，那我覺得說就會契合，就容易在這個組織方面...他就會一直...一直在那邊工作...然後...就按著他的生涯規劃一直往前」（A01）

## 二、工作屬性與能力影響人員培育機制

非營利組織重視教育訓練，也期待運用「師徒制」的模式，由督導或資深員工將資淺的專職人員培育起來，亦鼓勵專職人員帶職去進修，但須考量自身的工作屬性是否適合。

「其實應該是看各部門的督導吧！因為我們的教育訓練有分主管嘛！一級主管、二級主管的，其實主管只要在現場，其實還是比較屬於師徒制吧！.....就是手把手帶，因為大概都是小組的組長、督導或資深老師其實是負責帶下面的上來...會比較，除了教育訓練之外，我們比較重視的就是這個東西。.....鼓勵員工去進修...看你的職種，跟你個人的生涯規劃，有的人你逼死他、想打死他不唸就是不唸啊！你覺得他應該去唸，他就是不唸，你也沒輒啊！有的人想唸，可是他目前的工作狀況就不適合唸啊！.....我們其實教育訓練這些...培育機制是有的，但是也是要談跟你的工作屬性跟你工作.....的 level，跟你自己現在目前的能力跟你整個.....因為你要帶職帶薪去進修，你一定會影響到工作。」（A05）

## 三、運用創新服務方案培育人才，期待專職人員自我裝備並跨專業學習

透過創新的服務方案，規模小的非營利組織從組織發展到執行服務過程，進行人員的培育。對較資深的專職人員，若適合被培育，就會從基層逐年晉升至管理階層的模式，經過一定的培育途徑，使其在組織內發展。一般資深的專職人員，若想在組織內長久任

職，大都會不斷地自我裝備，讓專業更精進並跨專業學習，甚至在職進修等，不因大環境變動而被淘汰，保持最佳學習狀態。

「我們基金會其實事實上偶爾也會寫一些不同的服務方案，比如說聯勸，比如說這些...雖然是一個人事補助的...其中一部分，但更重要是也正在延展我們組織裡面有沒有可以發展的其他的方向來做。那像我們最近也做了一個震旦企業不補助的一個，我們開始嘗試做數位教材、數位學習的平台，那這些東西...很多的原先在既有服務裡面，我們一定會再讓其他的成員有機會來參與這個，那我們也正在做組織發展，相對我們也做人...人才培育。」(A03)

「我覺得...我覺得是.....我們這邊其實要做就做滿很久的人，其實也.....很資深.....可是你會看到資深的工作人員，不是只有單單只做原先.....比如說他做 15 年，他不會只有單單做 15 年前會做的事，然後現在一直做那份工作做 15 年，而是你會感覺我們員工是在某個層次上，他會不斷的自我裝備。比如說他再去接觸其他另外跨專業.....因為行有餘力...行有餘力，他就是兼著協助做另外一個部門，或者自己的學歷上面再做增長，在唸研究所」(A03)

「我們...我們有，就是說我們針對比較資深的員工，然後如果覺得他是適合被培育的，是有培育主管的這個訓練，跟這個模式。其實我們有組長職.....那目前比較多我看起來的...被激勵員工的部分，好像比較多是從一般的...比如說社工，然後資深社工、然後再來是組長，然後再來是往主管的層級去做發展的，比較模糊我只看到的是這樣」。(A04)

## 肆、政府契約關係對教育訓練的影響

非營利組織因財源籌措不易，常須仰賴政府部門的經費挹注，但因資源本來之不易，組織更應依年度計畫的規劃去執行，妥善運用經費。國內需要靠社會大眾捐贈的非營利組織，普遍存在募款壓力及財源不穩定的情況，有多少經費做多少服務的窘境，政府補助的經費，仍是非營利組織較穩定且確定的來源。而服務單位對政府經費的依賴程度高，在服務的工作期程規劃及品質須更加嚴謹，經濟面與非經濟面是並重的。

### 一、政府補助經費漸增，重視專業人員教育訓練

早期政府部門對委託案的教育訓練經費，是不予補助的。近年來因為非營利組織的倡議，補助經費有增加之趨勢，彌補非營利組織財源不穩定之窘境。政府部門開始重視

專業人員的教育訓練，委託案契約中明訂在職訓練時數，也因此非營利組織承接政府委託專案後，除規劃契約明訂之教育訓練外，亦會結合組織內原既定規劃之內外部教育訓練，對專職人員的教育訓練是相輔相成的，不會因政府契約關係，而影響到非營利組織年度既定規劃之教育訓練。

「可能我用另外一個角度看，訓練課程太多了，因為委案的有訓練課程的錢，然後呢！機構有母機構...母機構訓練的錢，然後還有自己會做訓練的錢，所以你看這樣的當中，其實我覺得，工作人員就忙於訓練、被訓練這件事情，就很忙碌.....有取捨，但是有時候必須.....必須要做.....」（A01）

「.....其實政府對教育訓練經費提撥這一塊，一個就是說...他有...應該是兩個層面，這裡面有兩個議題可以說。其實早期政府在這個方案委託上，它根本不給你這條錢的，給得很少啦！給得很少啦！其實你看我做了二十年了，我敢跟你說，一開始給得很少啦！幾乎都不給，那之後是我們一直在跟他說，你要...你要一個員工的薪水，不夠我們都自己貼了，加班費我們也自己貼，還要訓練，那個勞健保什麼我們還要自己來，其實現在有改善啊！現在政府它會給你一些勞健保基本的補助，會給你一部份的.....譬如寄養家庭，它會給你給家庭的訓練，它會給你社工員訓練。」（A02）

## 二、政府契約規範的教育訓練，對組織有增強效果

政府契約關係的履約條件要求，對非營利組織在安排教育訓練時，是有增強作用的，也因此專業人員必須透過在職訓練，不斷加強專業知能與技巧，助人者也需要被滋養、被灌溉，才能使其成長與茁壯。專職人員在選擇教育訓練課程時，何種屬性課程是可增強自身工作能力的，在這訓練課程爆炸的時代裡，應謹慎審視評估才是最重要的。

「我覺得是加分啊！因為很多的方案...都有培訓啊！我們的專業人員，一邊執行...那你一邊其實可以受惠，而且方案的內容你要規劃怎麼樣的培訓，其實你們最清楚自己的服務對象需要，以及自己的需要，所以我覺得這個東西是相輔相成的，並不會綁住。我會覺得學習型組織，這個是一個我們組織一個還蠻重要的活水，那大家都願意學，那你在方案設計上面自然就會放入這樣子的元素。助人者本來也是需要被滋養，所以我覺得培訓的東西不會少啊！裡裡外外你站著不同的身份，政府部門辦的，以及內部方案要執行的，我覺得根本就參加不完好不好，是有沒有那麼多時間可以去參加，那怎麼樣去找到自己能夠...勝任，增能自己的工作，那這個當然主管都會協助做一個評估啊！.....是相輔相成的...我覺得...我覺得其實非營利組織都一定都需要方案，那在做這個方案的同時，你必須...你必須理解.....」（A03）

「就是我剛說的那個是正在會內的就是組織進行教育訓練的那個部分，那各單位就是會由各單位主

管去針對他那個方案所需要的配備，去為他的專職人力去做一下安排。以我們的單位來說，因為我們是跟...政府單位是...啊...之前是用方案委託的方式，應該是說從今年開始到明年，就是變成是公辦民營的契約的模式，那...所以再加上因應政策的要求，衛福部其實也要求從事保護性的工作的人員，他有分督導，他有分一年以上跟一年以下，必須要接受那些就是專業的職能訓練，而且他那個訓練內容都有制定的。」(A04)

「.....契約關係不太會影響到教育訓練.....對啊！我們只會多啊！...就是大家排，因為有些課可以開放嘛！有些課不能開嘛！那基本上我們教育訓練平均時數都會超過 60 嘛！30-60，要去看嘛！有的要求要 30 啊！平均我們應該內外派大概加起來都將近 60 到 100，就看需求.....不至於...不至於要在假日的時間要去上啦！上班時間應該就可以把它上完.....應該大家都會稍微錯開...如果是像教學現場的，基本上都有教學準備週排的課，就夠整年.....就夠法規要的.....就像社工如果要繼續教育積分，我們應該上班的...我們所有研習大概都夠，不用自己在花時間...私人時間，跟著機構排的課，就可以了。」(A05)

## 第四節 組織專職人員之維護管理

### 壹、工作職務內容影響薪酬報償

社福型非營利組織內的專職人員薪酬制度，會因不同的職級、工作職種、職務內容、學歷等，有著不同的薪資報酬，若其擔任職務符合加給規定，依職類屬性給予不同的加給。

#### 一、薪酬規劃以工作屬性區分級距，輔以獎金加給，明訂薪酬制度

非營利組織的薪酬規劃，依工作屬性區分級距，依職級給予定額的基本薪酬，再加上三節獎金及加班費等，並依符合其工作職務內容給予證照加給。組織規模大的非營利組織，制訂薪酬制度，因應組織營運狀況，不定期為全體專職人員依比例調整薪酬，或依每年考核等第給予定額調薪，但因人力成本的考量，無法比照政府部門的制度性調薪。

「○○它有所謂職稱跟職務，職務有點像工作內容……那○○有分五級，但是五級裡面有很多的……職務嘛！……跟他的背後的專業有關係，比如說治療師他雖然所謂的同個跟一般的幹事同等級，但是他的薪資……高過於他，所以我們會對不同類型的人設計一個給級距，那級距有…有最低有最高的……級距在當中的話，如果他這個人很優秀，可以在這個級距當中，可以領到最高的。級距差不多基本上 5 仟到 1 萬不等的級距，所以他的級距是很…很…很寬的，那級距以外，我們還所謂的偏遠的地方有津貼……比如說他有保母證照…育嬰證照…教保證照…丙級證照…等等的，甚至……就是職業客車的證照，其實基本上我們都會有加級的部分，他不會像一般就是 License 才有的，護理師、治療師、社工師才有的，其實基本上其他證照我都還是會加給。……當然還要符合他的工作」(A01)

「我們的薪資大概就是分為事務員級的薪水跟專員級的薪水，大概就這兩大架構。事務員級就譬如會計、出納、事務員，他是做一些比較庶務性的、操作性的。那專員級的就是要做像社工員，要做直接服務的或者是你要做政策規劃的…在這專員級的…原則上薪水就分為這兩個級距。……那我們每年給員工的薪資上喔…就是說有那個三節獎金，中秋端午跟春節獎勵金，另外還有考核獎金，那我們目前獎金就這幾塊，我們算一算一年給員工的薪資大概是 14.67 個月，這是進到員工口袋的，就是也沒有含什麼加班費、雜七雜八的，大概就是看你這個職務上的年資，平均算下來是這樣子啦！除此之外，我們目前會有…每年會有晉薪，但今年不多，500 元而已，不能太多。……每年每個人都有，所以說你考績只要是甲等以上，就可以晉薪 500 塊，這是制度性大概是這樣子。另外除非說你是職等提升了，才會調整比較高，但是不管像我，我一年也是 500 塊。」(A02)

「……就基本上就……社工的起跳就有 32 啊！……我們…不同的職級、不同的職種、有不同的待遇，不同的學歷，也有不同的待遇。……教保的…你初級班、進階班、督導班你上完也都會有……不同類有不同的證照…那行政有行政的加給……像資訊有一定的資訊證照，如果有些譬如消防或什麼……管理員…都有加給……總務如果是有電匠…乙級電匠或甲級電匠一樣會有加給，有些是你基本你已經本來就必備的……丙級是你必備的，丙級就不會加，可是基本…基本之後又在…組織也有培訓，或是你自己也有在進修，然後再往上考…就會有。…交通津貼…我們只有偏鄉…偏鄉才会有起來……偏鄉或離島」(A05)

## 二、齊頭式平等的薪酬待遇，無法依工作性質給予相對報酬

組織規模較小的非營利組織，並未明確訂定薪酬標準，常是政府委託案給予多少的人事費補助，就依其補助標準給予薪酬。亦有組織是依人員學歷給予齊頭式平等的薪酬待遇，依工作經驗、經歷及年資，或可再往上加成，但無法依工作性質的特殊性，給予相對性的薪酬報償。再者，政府方案給予之人事費補助額度受限，若所承接之方案的人事費起薪點是較高的，就會相對影響其調薪的額度，甚至暫時不調整。

「有些不...有些方案會有一些固定的薪資的一個...門檻在那個地方...做的案子，的確組織裡面還是為整體做一些考量，畢竟有些核銷的問題，比如說這個案子，綁的就是這個錢，我們從來也沒要求員工回捐或是什麼，但是我們也會尋求一個一致的一個...比如說我們組織每一年其實都會調薪，如果案子進來本身起始點就高的，那可能調薪就會被...就會被凍起來，一直到符合了，所以會...這個其實進來的社工他們會很清楚，起始點就已經比別人高。如果你又有社工專業加給，或是你又有碩班的專業加給，妳相對就會比...這時候我們在做調薪，你就不會被動到。你可能會被...會被停住，到一個適合你的點的時候，你才會動。這個你就會很明白。」(A03)

「.....因為現在的時代跟大環境的變遷，你已經不能拿以前的薪資，來去找你現在要找的人了，我認為現在的人都注重生活品質，我也認為尤其是做一份這麼困難，然後風險又高，而且 24 小時輪班的工作，你說以一個有家庭有小孩的...女性的工作者，他要怎麼樣能兼顧工作跟家庭，我...我認為第一個最起碼就是薪資待遇一定要能有一些調整。對...但是我覺得在薪資上...是比較低的，所以我覺得遇到的困難，我覺得是...沒有去應對我這份工作的特殊性，跟他的工作性質，而有差別的薪資待遇，而講求是一致性的.....齊頭式平等.....我們是...我們是大學應屆畢業生...不分北中南，不分工作內容...一律起薪是一致性的，然後再來假設他有工作經驗，兩三年的工作經驗，可能可以再加 2000 元，依經歷、年資等以 2000 元往上不等加成。」(A04)

## 貳、福利激勵制度彌補薪酬較低的窘境

### 一、福利規劃一致性，齊頭式平等福利激勵措施

福利是對所有員工都適用的間接經濟性報酬與非經濟性報酬。社福型非營利組織依勞基法規定，給予一般應有的制式福利，因應各組織狀態的不同，會另外給予「齊頭式平等」的福利激勵方式，例三節獎金、健康檢查、員工旅遊、定額教育訓練、尾牙聚餐或聖誕餐會等。此外，若該非營利組織有生產自製品對外販售的，組織內部的專職人員購買，可享有一定折扣的優惠福利。

「...我們的福利也是按照勞基法規定。嗯...○○是一個很重視家庭的單位，所以來講的話，其實像我們請假就一個小時嘛...有的人會這樣子，但是○○比較有彈性，甚至有時候我們可以帶孩子來到○○這個地方上班，因為我們覺得孩子沒有地方去，家長又要請假幹嘛的，我覺得我們就會有一些開放性的，在這部分，比較貼近人的需求，去做這個部份。再來就是...我們...如果你請育嬰假，你還是可以再回來的，絕對不會沒有...一定會給你位置。...我覺得是...是蠻能夠珍惜彼此的那個部分.....」(A01)

「我們目前員工健康檢查算是優於勞基法，我們是兩年一檢，一次的話是給四個小時的公假，費用

是四千塊。整個成本都增加了啊！所以我們現在就是說...不管啦！主管也是兩次，基層員工也是兩次就這樣。」（A02）

## 二、對專職人員個人及其家庭的照顧，是組織給予的非實質無形報酬

非營利組織專業人力易受政府部門招募的影響，政府給予的薪資較為優渥，突顯了非營利組織在實質獎勵不足的窘境，而非營利組織優於營利組織的特點，則是在非物質的激勵措施。在整體資源有限的情況下，部份非營利組織仍提供優於勞基法的激勵措施，對專職人員個人及家庭的照顧，有別於政府企業的方式，以彈性並貼近人的需求，亦會顧及員工權益，這是社福型非營利組織給予專職人員非經濟性的報酬。

「...但在○○你可以看到，就是說有些對員工的一些照顧，你也可以當作是福利或是寶藏，因為這一套是早期 copy 美國人的制度過來的.....」（A02）

「那我們平常有編那個員工的聯誼費用.....聚餐...聚餐費...聚餐費的話就一年大概一千二啦！就一個月一百塊的概念啊！哈哈...我們有個單位人很多的...六、七十個人。.....我們基金會比較不談尾牙，我們都講.....我們都盡量辦在耶誕節，因為我們基金會最早就是基督教的背景喔.....就是會在耶誕節前後啦！辦一個聖誕餐會這樣.....各地辦，因為一起辦人太多了，我們現在沒辦法辦那種全國性的，像總會就總會一起辦，總會一起辦...我們開放眷屬，辦下來都 2-300 人。單位的話他們就自己辦，單位他們就跟志工...志工隊一起辦，所以他們辦下來...跟扶幼委員會，那人就很多了，有的 4-500 人都有。」（A02）

「我們有健康檢查，然後我們有...端午禮盒，然後我們有員工旅遊一天、尾牙...」（A04）

「...健康檢查有福利委員會啊！員工福利委員會啊！.....健康檢查.....基金會會排，福委會會供餐，會補助餐點.....家庭日活動，這也是他們辦的這也是福委會辦的.....員工旅遊也是他們要辦的.....一天...Family.....我們大部份都會分梯次啦！.....因為我們有全日型的，全日型不可能全出來，顧及員工權利像旅遊也都是會分兩梯次到三梯次。因為讓不同工作時間點的人才能參加.....大概都有顧慮到.....尾牙也他們要辦的啊！.....那另外的福利就我們買自製品有九折.....」（A05）

## 三、良好工作氛圍對專職人員產生激勵

服務對象多元的社會福利服務業，人力產生的成本是不容小覷的。組織為了生存，難以給予專職人員優渥的薪資，所以常伴隨激勵制度來輔助薪資不足的窘境。非營利組織專職人員的薪酬普遍不高，但卻擁有比一般政府企業員工的熱忱、熱情與助人服務的

心，是無法單純以實質金錢衡量的。專職人員無形報償激勵的氛圍，是社福型非營利組織的獨有特色。

「...我們也曾經有月會完有一些小小的一些競賽，競賽完了之後，修女給的是給組的激勵，比如說我們可以同時拿到一個禮券，可以同一小組的一起分享這樣子。那這個東西我們比較不會...對我來講比較好玩多的，不是為了拼出一個...，讓我覺得我們的工作氛圍.....比較是團隊，比較不會去...個人的收穫。當然你的特別表現，主管還是會提、還是會發現，你有可能在...啊...每一年的在調薪上面的幅度，可能比別人大，甚至有可能會擔任管理...中間管理人，這個都非常有可能。但不會是在平常表現你就是.....我也很難說...我覺得我...可能我覺得是團體氛圍的關係，我們不會去要求說，怎樣被激勵，我們就好好把自己事情做好，那個激勵就自然會被看見。」(A03)

#### 四、福利規劃方式不同，影響獎金發放設計

組織規模較小的非營利組織，雖在人事規範中訂定每年考核次數，卻未與發放考核獎金結合一併規劃，只是評估整個的工作狀態改善與否，僅有考核作業卻無考核獎金。然而，組織規模大的非營利組織，甚至有規劃依年資深淺給予不同福利的規劃設計。

「我們沒有考核獎金.....工作上做改善嗎？對呀！只是因為人事規章裡面提到一年要做兩次」(A04)

「我們員工如果做到一定的年資，大概超過十年，十年的話我們大概會有幾個福利上的規劃，譬如說我們有一個久任獎金的設計。」(A02)

### 參、員工關係經營模式

社福型非營利組織透過激勵措施，促使專職人員朝向特定目標前進。若加上舒適的工作環境，主管或同儕間相互溝通、信任、支持的人際關係，所構成的團體動力或精神，將會是專職人員的關係建立的良好模式。

#### 一、運用活動辦理，凝聚員工向心力，建立員工關係

組織透過辦理活動，傳遞組織的經營發展，主管利用活動與專職人員更進一步的互動，讓平日各司其職的專職人員，能在活動中與其他職務、職位的人員，有更多的認識與互動，利用活動激發團隊凝聚力。

「……我們的愛宴嘛…愛宴嘛就是全部的人都會在一起…有點像一般的尾牙這樣子，那有同工旅遊，我們也確實可以…一起出去，然後有所謂的充電營，充電營更大，就是區裡面的整個的一起在一起，差不多有一天的時間…主管同工…就有所謂的發電營，就是為了…在台中的發展討論這樣，那當然是…一個討論…還是要找一個目標才有辦法，找個定向的…但從互動…有一些…就是彼此的關係可以更建構。…比較會有走動式的管理……比如參加會議跟他見面…就會談一下嘛！像這樣談是非正式的嘛！…現在line 也很方便……所以我比較多的習慣還是希望能夠用電話談，不管是談公事，還是談情緒……呃…怎麼去…能夠在這當中…把事情或關係，能夠有所加溫，這個都是在用電話的方式比較多啦！」（A01）

「組間經營，然後組間再跟高層經營，我們偶爾有時候吃吃飯就會邀修女一起出門，然後我們組間…像我們這一組，最近的那個團體動力是用密室逃脫，完了再做討論。那我們…我就會帶著員工一起去密室逃脫，因為我們很多的工作其實是各司其職，在密室逃脫是擺脫了，可能我的數學能力比我們組員弱很多，可是這時候我就不是主任了…，因為我覺得我們已經跳脫了原來熟悉的工作場域，然後接下來我們在討論合作，跟每個人的特色，我覺得這也是一種共融，也是一種學習，也是一個重新…找到定位。我覺得歸零這件事也很重要。歸零…總是在不同的場域裡面請益，並不表示我資深，我每件事都懂，但我在工作情境裡面會讓我忘了我要去請益你什麼事，所以我們就會換場景來學習。」（A03）

## 二、主管特質影響員工關係的經營

受訪者表示，員工關係的經營大都還是看主管如何帶領，主管的特質就非常重要。社福型非營利組織運用社會工作的模式，強調團隊帶領、團隊文化等，要能讓同儕間互相合作與支持，工作氛圍的建構顯然重要。

「……我在帶他們的模式，就是我…我自己先以身作則……比如說尊重，或者是再跟他們討論一些事情，都是去呈現一個對…對人最基本的關懷……所以我對待員工方式，我覺得就是一個不放棄……我們的工作我是允許他們可以做中學跟錯中學的，然後有事情我們一起討論，遇到困難我們一起面對，但是工作上我們還是有分工跟分職權。我也要讓他們學習去承擔犯錯後要負責，而且怎麼樣去學習，嗯…不在同一件事上犯同樣的錯誤。……我覺得主管是這個領頭羊，你必須要能認識你每一個員工的差異性，然後能再給他們…不同的督導的方式，然後讓他們可以去看到他們在工作中可以發揮的事情，然後他們可以做得開心……人一定最基本的…是一份薪水，那除了這份薪水之外，有沒有在這份工作當中看到的你的成就。」（A04）

「員工關係要怎麼去經營？其實應該是說…看大家各主管們…我覺得同仁間也都是，應該說同儕之間大家的合作跟支持，就變成應該說是你們的團隊文化啦！應該這樣講。團隊文化如果是比較包容、比較支持、比較不是以…不是以互相那種…除了工作上的…努力之外……就是那種私下的競爭。我覺得基本上整體的工作氛圍都還好。因為會進 NPO，本來就有一定的特質。然後你如果主管的特質都差不多，你在應徵進來，也差不多差不多…不會太離譜。那個會是組織的文化啦！」（A05）

員工關係的經營，通常掌握在主管，所以非營利組織建立主管派訓制度，先從主管加以訓練，透過實地至單位內實習一段時間，從代理主管的工作中，檢視你與員工的相處、工作專業的表現等，藉由實地參與式學習來培育人才，並建立人際關係。

「...我們現在在主管的聘任上就是說，一個比較.....我們的性質比較不會像...集權式、權威式的管理，我們比較強調是團隊帶領的方式。所以我們在主管的招募上，我們目前有初訓主管制度，因為我們是希望說，我們先把我們想要的人才，先把找他找過來訓練，訓練完了之後，假設好那個台中中心的主任退休了，你就去那邊實習...半年，但他還不是主任喔！他只是去代理主任的工作，我們看你這半年帶得怎麼樣。然後有一個比較資深的主管帶著你做，如果說你有問題就請教他。然後做了半年之後，你在進到我們人事委員會這邊來，報告你這半年的工作績效，那我們人事部門也會去了解說，員工的反應啊、專業的表現啊、員工的帶領啊、資源的維繫啊、募款的狀況，一併做個了解，然後再回這邊來做一個測試。那測試之後如果都不錯，我們再把他晉升上去。我們目前在主管的派任上這是一個制度。」(A05)

## 肆、專職人員政府契約關係後之留任策略

社福型非營利組織常因承辦政府委託方案或標案，與政府訂定了不明確與不對等的契約關係，為組織帶來人力運用上的困擾。政府經費不足額的補助，造成組織於承接方案後，須自籌短缺之經費，常造成專職人員必須增加工作量，容易引發員工離職的念頭。一旦政府中斷方案委託，組織所要面臨的便是多出的專案人力如何安排或裁撤抉擇的困境，組織須自行承擔風險與人力成本，非營利組織處於被政府箝制或合作的兩難狀況。政府契約委託合作的方案中，人力因應方案補助人事經費而增加，在專業服務提供過程中，人力配置與服務品質及成效，都是會影響專業服務所產生的效益。當合作方案增加，衍生出年度專案轉換或新承接政府專案時，專業人員擔憂其工作的穩定性，擔心當政府契約委託方案結束後，人力如何繼續留任或能被調整安排至內部其他的服務領域。

### 一、政府委託案異動時，先與員工溝通討論後續安排

組織在面對未承接到委託方案時，專案人力運用上會以尊重員工為前提，與其討論後續的安排方式。組織須考量整體財務營運狀況，做出適當的處置，以平移其他部門業務、轉調其他區域部門或接受資遣等處理方式，先與員工溝通討論，以員工的想法為第

一優先。專案人力因應新案而增加，亦可能某些因素造成方案的中止而減少，不論何者，對專業人力來說，都是個不確定的因素，皆會擔憂其未來的工作狀態會是如何。

「……很多人是委案的，那其實在別的單位，我相信就是如果這個案子結束了，他們就...就不在這個組織裡面，但○○不是這樣，○○如果這個案子結束了，他還是我們的員工，所以我們必須幫他找工作，資方必須幫他找工作，除非找不到任何工作，或他不喜歡，那我們會進行所謂的資遣費，他也可以開證明，他也可以去勞工局去那邊...做後面的整個資源的協助這樣子，所以基本上我覺得在勞資雙方裡面，除非平常互動就有點不太好...就是彼此的信任、彼此的關係不是那麼美好，才會...的...爭議的部分，不然其實是...是我覺得這面貌裡面○○是蠻符合人的需求的。」(A01)

「因為我們走的是全會的，我們並不是走專案的...我們不是走固定契約嘛！我們走不定期契約！.....我們只有新進人員，就是試用期才簽訂定期契約，跟育嬰職代才會是.....育嬰假的那個定期，其他基本上都是不定期契約。」(A05)

## 二、政府專案轉換期間之自籌人力成本，擬倡議政府給予經費補助

非營利組織對政府的委託契約，承攬或得標與否，並非組織可控制的。當年度專案轉換或新承接政府專案時，儲備人力上有時間差，組織須自籌這時間差的人力成本，服務提供難以銜接。人力成本加上服務須延續性，又需顧及整體部門的營運狀況，常讓組織無法喘息。每年標案或委託案期程，往往都在年底前，萬一隔年未得標或承攬，僅有短短一至二個月的期程，可處理現任專職人員的異動。時間之倉促，常讓非營利組織措手不及。專職人員的安置與依勞基法規定之資遣費，不論如何處理，皆須由組織內承擔責任與費用，對財源籌措不易的非營利組織來說，額外的人力成本是組織難以承受的壓力。故受訪者表示，希冀倡議政府在標案或委託案異動時，能給予專職人員資遣費之補助，明確載明為專案的補助項目，以減輕非營利組織的財力負擔。

「.....像現在大家在談那個勞基法，現在我們想要再跟它倡議一條資遣費！.....資遣費你不能由我們負擔，人要走要發資遣費也是你的規定啊！但是我今天來承攬你的契約，我能不能攬得到...如果說你今天說好○○做的不好，我不給你標到，你沒標到，我就是換別的單位做，那我這些人怎麼辦，那這些人的資遣費現在全部我們自己要出耶！但是今天能不能標到你的案子，不是我說了算啊！.....或是我們今年疏忽了沒標到，那這些人我們要自己處理啊！所以我們現在可能會繼續跟他倡議這一款，這一款是勞基法裡面他擺明的，除非你去強調這是特定的...特定型的定期契約，或我們一來，擺明了你就是做一

年或是做兩年，如果這個案子結束就結束了，但是不小心標到的時候，我們就要跟它強調這是特定型的，一年一標，雖然工作有延續，否則到時候我們要發資遣費啊！現在政府沒有給我們這一條...」（A02）

政府的專案委託常不會給予足額的經費，組織必須預備自籌款來補其不足，造成組織人力在工作量上的負荷，但由於與政府長期合作與組織承諾的情況下，會儘可能尋求其他方法來執行並達成政府委託的方案。社福型非營利組織因著組織的誠信原則，在面對不足額經費或不平等的狀況下，一旦承接了政府的標案，仍會將專案執行完畢，自負財務虧損，這不僅是非營利組織對公部門的承諾，還有對員工工作的保障，甚至是服務對象接受被服務的權利。

然而社福型非營利組織在政府契約關係結束後，專案人員是否有適宜職位可安置，實屬不易。非營利組織每年皆有編列一定額度的預算與人力，超出定額的任何預算，在組織可負擔的人力成本範圍內，雖可自行籌措經費，來補足經費差額的部份，不致喪失組織服務弱勢的使命，但仍須考量組織內整體營運狀態。現階段的社福型非營利組織，雖有建立人員任用的辦法或原則，仍無法建立明確的留任策略或辦法，僅就事件發生當下，當機立斷解決問題與風險。

## 第五節 組織專職人員人力資源管理之困境

社福型非營利組織在面對人力資源管理的規劃上，雖然明瞭人力資源管理的重要性，但實際執行上仍有困境待於突破。人員的甄選會因薪資、工作內容及服務項目太廣的問題，造成難以招募到優秀及合適人力。因為服務的多元性，人員無法那麼的專才，容易產生工作上的挫折感。非營利組織應向政府部門及企業學習策略性的人力資源管理，並以使命為導向，在人員羅致、人力安置、人力發展、人力維護等各面向均有評估及規劃，有策略地留住優秀及適合人才。

## 壹、政府體制下的困境

### 一、非營利組織面臨政府薪資福利優勢的衝擊

非營利組織的社會工作專業人員薪資及福利制度，幾乎與政府部門無法相抗衡，私部門的人員普遍薪資偏低。政府部門的社工員薪資即使是一年一聘，月薪仍比多數私部門的主管薪資還高。若政府大幅增聘人員，私部門的員工流動在所難免，往往難以抵擋政府的薪資及福利的優勢。非營利組織在薪資報償部份，確實較政府部門低，但在人員聘僱上確有其較佳的優勢。

「我們目前在人力上的話就是說，在...剛我跟你報告過在招募上我們會觀察這三年，會不會有一些招募比較困難的狀況？那我們招募的政策上也不會期待就是大幅的調整政策，我們比較期待就是說強調在○○工作的優勢，跟公部門的區隔，我們大概想走這個路線，看招募上會不會有點突破。目前在招募上是比較要緊，因為政府也在搶人」（A02）

薪資結構是組織基層人員最關心的課題，基層專職人員努力的付出，尚無法從薪資結構上被提升一點，容易造成人員的流動與士氣的低落，服務的動力與熱情有時會因此而被消弱了。現今社會工作選擇多樣化，年輕一代的族群對「長工時低報酬」的非營利組織社會工作打退堂鼓。低報酬、有限的發展機會、工作負荷超載及缺乏足夠的利益，容易形成非營利組織人力流動及短缺的因素。

「他會離開.....薪資當然是不是薪資...呃...不能這樣講，他待了幾年以後，他覺得薪資都沒有調整，他也可能離開。.....如果說要這樣講...如果說你在面試的時候能夠...因為我在面試我會花很多時間，在講我的組織、組織文化，在講薪資結構，然後我會有告知的責任，就是說你在這裡會遇到這樣的東西...我會講得很清楚，我告知責任了，如果你選擇我了，你就會...你就要接受這兩個...嗯...這兩個...在這個層面，所以我覺得這兩個不是問題。」（A01）

「薪資待遇，教保界的待遇不會高啦！」（A05）

「當然...在面談...我們一定會講好這一份薪資，一進來是多少起薪，也是你可以接受你才停留在這個點嘛！但也有可能因此你就停下，找著找著你也覺得還好，有可能你停下這裡發現別人的誰更高，那

你會因為薪資而離開，那麼這個時候的你離開就不停留在這個氛圍內啊！」（A03）

若從政府與非營利組織的競合關係來看，私部門社工人員薪酬普遍較低，工作負荷大，付出心力不亞於公部門。薪少事多的狀態，若政府增聘人力，私部門員工就躍躍欲試，員工流動率高，容易留不住合適人才。若能建置社工合理的薪資制度，或許可促進社工人力資源的發展。

## 二、非營利組織專職人員招募受政府、教育體系影響與日俱增

非營利組織社工專職人員的招募，受到政府部門的影響日益漸增，政府部門以較優渥的薪酬，來吸引非營利組織內優秀的人才，而非營利組織卻只能強調在其組織工作的優勢，來留住人才。在現今社工教育體系與社工職場落差大的狀態下，大專院校雖然增開多所社會工作學系，但社會工作系畢業的學生，不願投入社會工作這個領域服務，著實讓社福型非營利組織在人力資源管理招募上必須面對的一大挑戰。對非營利組織來說，招募人力受到政府單位聘人、教育單位訓人及整體環境等等之影響，顯得越來越困難。

「我們目前在人力上的話就是說，在...剛我跟你報告過在招募上我們會觀察這三年，會不會有一些招募比較困難的狀況？那我們招募的政策上也不會期待就是大幅的調整政策，我們比較期待就是說強調在○○工作的優勢，跟公部門的區隔，我們大概想走這個路線，看招募上會不會有點突破。目前在招募上是比較要緊，因為政府也在搶人」（A02）

「我們現在比較困難在人力招募上還有一個議題就是，現在大學訓練出來的學生，第一個他不大願意做社工.....社工系.....所以相對的能找的人就少.....，但你現在看滿街的社工系喔！每個學校幾乎都有喔！.....學校它運作上覺得這科系好像還蠻需要的.....現在開得太多了.....可是他開了太多又沒有投入職場，他就是個問題。太多可是你為什麼不來咧！.....都做其他工作...只有20%啊！願意投入這個領域太少，那就變成說現在的這個教育的人才，回不到市場上來，回到市場上來的你要篩選，會比較為難啊！我們比較強調來○○工作的意義、優勢啊！。你也不能跟政府去抬高薪水，不可能，我們只能朝向這方面來做，就是說學校訓練出來的學生願意做社工這一塊有落差，社工教育到社工職場這一段有很嚴重的落差，這是我們在招募上另外一個困擾。現在連學校老師都不想教大學生啊！」（A02）

「就是學校的教育跟實務上的人力投入其實是有落差，訓練出來的也有落差，就總覺得現在的年青人他強調的跟我們那時候強調的不同，我覺得每個職業別都有會這種自動反應啊！大概是這樣的一些問題

哪！」(A02)

## 貳、組織長期人力缺工的困境

非營利組織雖有既定的招募管道，仍避免不了組織缺工的狀況，服務對象的不同，是影響人員招募困難的因素之一。非營利組織因應組織發展的方向，需要具有特定專業能力者，但因其組織條件的侷限，薪酬報償通常無法滿足專業能力人員。其次，在公部門或企業任職的專業人員，常無法適應在非營利組織任職的狀態，易造成短暫就職的現象。服務對象異質性高，提供專業服務領域差異性大，專職人員要跨專業、跨領域去服務，專職人員個人所承載之壓力不小，這在招募人力時可是一大考驗。

### 一、服務對象差異，影響專職人員願意投入服務領域的意願

服務身心障礙者的社福型非營利組織，多年來持續在身障領域服務身心障礙的朋友，但因身心障礙者要被改變須耗費較長時間且太多變數，相對工作成就感低，願意投入身障領域服務的社工人員較少。

「第二階段就會先做志工服務的見習，至少讓他喜歡身障者……職場體驗三天吧！是有些人從來沒見過這麼多身障者…會害怕……起碼要進教學現場，要先能不害怕。……我就說這沒關係，這不是你的問題，事實上那只有在這個領域才會一口氣遇這麼多，不然其他各領域都不會。你要不怕…我們都說跟員工面試，你要先不怕……你要不怕，才有辦法繼續，你要怕了，我們都說你趁早走，我也開心，你也開心。也不用做了一個多月，做的很痛苦。」(A05)

### 二、薪資結構、職類、價值理念等多元因素造成缺工，人員銜接有難度

社福型非營利組織雖有招募管道，但部份組織卻仍常有缺工及高流動率的狀況，人員銜接不易，又常因薪資結構、組織內部管理問題、家庭問題、生涯規劃及工作成就感等因素，造成人員流動。非營利組織在高人力需求下，跟學校進行產學合作模式，希冀長期經營下學生畢業後可直接進入組織內工作，但組織亦擔心剛畢業的新鮮人，是否願意投入這個領域，是否能聘用到適合人員，都是非營利組織須思考的一環。

「長期聘不到人這件事情，也是我們會裡面非常頭痛的...我們就必需要喔...各個區域自己要去...就是跟學校最好一個什麼...有點像產學的一個...叫做合作...合作的模式，但基本上.....比較難，這一塊就會比較...比較有一些限制在，因為這是要長期經營對不對.....要投入大量的資金，也許可能來講的話，學校的學生也不見得一定會...會...會想投入...而且他是一個新生，你要...他容不容易他進來也是我們要去思考的...」(A01)

「其實有，因為目前政府在實施那個...社會安全網制度這一塊，這一塊其實...當○○長期以來喔！我們的...在員工上的一個進用的起薪啊！其實是...還算不是...說最高，但是只能說大家普遍上還可以接受，所以大家其實有時候覺得政府的工作太累的時候，○○會是他們很希望來的單位。」(A02)

「.....那我會先看一下他履歷.....他是不是知道他是為了什麼而來？那你今天來到這邊要面試這一個機構，是對我們機構的價值理念清楚？然後再來我會問他是為何來？然後我會問他為什麼會想來到婦保的庇護所工作？這麼困難，有很多的工作你可以選擇，為什麼你會想要做這份工作？.....」(A04)

「看職類啦！因為大夜大部份比較不好聘，大夜教保不好聘，因為大家都知道業界都一樣，夜間的教保都不好聘」(A05)

### 三、高流動率造成留任在職人員的負荷及壓力

許多非營利組織人員流動率極為偏高，人才斷層，使得經驗與能力傳承困難，致使核心工作不易逐年進步，同時也反映出專職人員士氣低落的事實。非營利組織若長期處於人力缺工、高流動率的狀態，除了造成留任員工人力及工作負荷的提高，也會進而影響個人績效，對工作及組織產生負面的影響。不適任的工作人員不僅影響服務品質，亦造成留任組織內人員的壓力，其工作量可能會提高，但薪酬並不會增加，易造成留任人員的流動。

「應該是我們不是聘不到人，而是在某一些人力補助上面，我們覺得人力需求還沒有到達下一個門檻的時候，在這個中間成長的過程當中，一定會有其他人承載到，但不是因為該聘的沒有聘的懸缺而大家 share 出去，我覺得是不一樣的承載。」(A03)

「多多少少會，因為你看人員一直流動，即使不是對主管是一個負荷，因為你要不斷的訓練，那...而且有些帶人的工作，你一定多少會share給目前還在工作的這些員工，一個部分也是給他們成長一個機會，因為同時你在帶人的時候，也是在驗證自己的能力有沒有被提升。所以我覺得那個其實多多少少都會有一些互相影響的部份。」(A04)

社福型非營利組織專職人員的流動率從14%至30%不等，專職人員的職類與單位服務屬性的不同，影響了人員的流動。而新進人員的流動率普遍約在20%，且以兩年至三年內流動的狀態較高，若能超過兩年以上之任職，原則上在組織內人員已算相對穩定。其次，組織對行政人員職責定義不同，所主責之業務因應組織設計不盡相同，以致中大型組織的行政人員流動率差異頗大。

「就我所知……行政人員的流動率大概30%……不少，那我們的……我們的直接服務的流動率……新進人員啊！……新進人員流動率大概20左右……差不多……我們區的人都一直算穩與定的。……所以我覺得那個異動是很必然的，兩年的異動它是很必然的……他如果突破兩年，基本上來講的話，他會留下來的機率就非常高。」（A01）

「三年之後他會比較認同，或許他想另謀高就，所以其實我們在三年內流動的員工是比較高，那我們算過以這幾年的離職率來說，大概是14-15%，其實是還算穩定。」（A02）

「流動情況……我想……以我的單位來說，其實……一直都有人員流動情況……。」（A04）

「我們的流動率全會平均大概在2成吧！……我們只有特定的部門，流動率會稍微快。像我們行政部門，基本上都不太流動。……然後社工，像我們社工大概也差不多2%……20%，大概就是專案組的、社區型的比較容易流動。」（A05）

小型的非營利組織認為當人力需求尚在在職專職人員可承載的範圍內，專職人員的流動並不高，除專職人員個人生涯規劃外，整體流動率相對於中大型組織是偏低的。

「應該是我們不是聘不到人，而是在某一些人力補助上面，我們覺得人力需求還沒有到達下一個門檻的時候，在這個中間成長的過程當中，一定會有其他人承載到，但不是因為該聘的沒有聘的懸缺而大家share出去，我覺得是不一樣的承載。」（A03）

「不高，除非他有生涯的一些……生產啊！比如他考上公職社工師，我們也不能抱著人家不放，對不對，那或者是的確也有一些人會覺得這份工作做得，他想要換別的工作，比如說我們組裡面曾經有過一個社工，他是做方案，做剛之後，他還是想做居家服務。」（A03）

## 參、影響專職人員流動的因素

專職人員是推動及提供服務的必要資產，沒有「人」就無法提供適切的服務，就無法去推動組織的使命，也勢必影響政府契約委託下專業人員的狀態。組織應該「用人唯才」，把適合的人力安置在適當的位置，讓非營利組織最重要之「人力」資產有效運用，降低人員流動率，減少浪費人力資本，避免將不適任人員放在不適當之位置。

## 一、專職人員生涯規劃

專職人員在一個工作場域一段時間後，便會開始構思未來的目標而有所安排，為了自己訂定的目標，準備、規劃、設計、進行，按著自己擬定的計劃往前邁進，預備個人生涯或職場生涯的轉換。當專職人員在組織內的自我期許已達成，就會思考下個階段，人生的目標與方向應如何規劃，人員就會開始流動。多數專職人員因家庭、結婚等因素，而選擇離開現階段的職場。專職人員開始流動，衍生出的問題便是人力招募困難。

「一個是組織文化，一個是薪資問題，另外個人主管的特質...主管的因素，我還要加一個就是生涯規劃。我常跟主管同工說，主管同仁講說，你如果...你要知道一個人進來，他如果兩年了，他會想說他在下個階段他要學什麼，剛環扣你講的生涯規劃。」(A01)

「比如他考上公職社工師，我們也不能抱著人家不放，對不對，那或者是確也有一些人會覺得這份工作做得，他想要換別的工作.....以就剛開始...特別我們年紀越來越拉高的時候，更不容易動，所以你不趁年輕就開始動著動著，把你東放放、西放放，我覺得這個其實是我認為是人力資源發展上面管理者應該要具備的一個思維，不是只有管人跟管檯面上的事。」(A03)

「大部份會是因為生涯規劃比較多，真的做到很不適合的，大概就是前一兩個月，但是我們大概也都知道那個中心，不容易留人啊！因為就難.....就服務對象本來就難搞，或是大夜的，本來就不好請.....大概特定的部門，可是因為其他部門不流動嘛！所以合併到全會起來，整體就還好。」(A05)

## 二、主管個人特質影響管理模式

非營利組織管理者的管理方式與領導行為，影響了現有專職人員對於管理者決策核心的滿意程度，也影響了非營利組織人員的流動率。社福型非營利組織做的是助人工作，會進入組織任職或服務的專職人員多有特定特質，而身為主管的專職人員個人特質更為重要，其管理模式影響甚大。

## （一）主管領導行為模式，影響部屬工作效能

主管特質產生的主管領導行為，對其部屬的工作效能有很深的影響性，主管並非天生的領導者，須透過實務學習，累積經驗，才能當一名稱職的主管。是故，用人很重要，組織在任用或擢升主管時，對其個人特質應有一定的了解，應選擇適合組織的人才。主管不當的領導行為，如對下屬不懂得尊重、無法適時的給予指引、無法傾聽他人意見等，態度與情緒表達過於強烈，會促使員工產生負面的影響力。不當的領導行為對員工來說，會產生情緒上的波動，會蔓延到工作價值、工作態度、個人健康等，易造成專職人員流動。

「我是覺得...就是一般都會認為薪資結構跟文化的組織...這兩個面向。.....這兩個面向是...比較會...一般人...一般人...專注的啦！嗯，但是我覺得有時候是你的主管，你主管的...的特質，就是你在...你剛講的流失的問題，是你的主管...的特質。」（A01）

「主管的管理方式、主管的特質一定會影響到員工，因為大家不是說嘛...磁場合不合，這...看似...嗯好像形而上，可是其實相對是來自於...因為...表達方式不同，思考好像有的主管思考很快，就啪啦啪啦一直想很多事，下面的就完全應接不暇，就像是一個發球機一樣，就從天花板一直掉球下來，工作人員每天就是接接，不只接你還要跑來跑去，你不知道球從哪個方向來。那我覺得這個員工.....這個主管必須跟員工談，要不然.....員工應該很快就會走。如果他是一個很安靜型，他喜歡安份守己，這個接球對他來說太累了.....那我覺得主管的特質，也要尋找到一個.....我覺得要...我覺得主管也要修練跟練習，不是你坐上那個位子就...演你自己，我覺得應該是要演或者是扮演好組織賦予你的那個職務。」（A03）

## （二）主管業務上的指導與支持，影響部屬的留任

非營利組織在甄選或擢升主管時，應評估主管個人特質的適切性，其工作能力的表現，及是否有能督導部屬的能力，在其擔任主管前，會先進行主管訓練及實務上的實習。專職人員需要有能給予其行政與專業上教導的導師，而主管則是專職人員在工作場域的直屬導師。若主管無法提供部屬業務上適切的指導與支持，會讓身為部屬的專職人員認為主管無法協助他提升專業的能力，就會影響專職人員繼續留任的意願，而產生人員流動的狀態。

「最重要的就是他對這個單位的主管不能... 說服他...就他...他沒有辦法教他，我的主管沒有辦法教導我，我的主管沒有辦法給我更多的...讓我可以什麼...在專業上提升。」(A01)

「...我們現在在主管的聘任上就是說，一個比較.....我們的性質比較不會像...集權式、權威式的管理，我們比較強調是團隊帶領的方式。所以我們在主管的招募上，我們目前有初訓主管制度，因為我們是希望說，這個...我們先把我們想要的人才，我們先把找他找過來訓練，訓練完了之後，假設好那個台中中心的主任退休了，你就去那邊實習...半年。」(A02)

「如果我覺得最值得被重視的是的是用人.....人...什麼樣的人適合什麼樣的位置，那假設...因為我認為每一個職權一個職位會需要分權，一定有他必須要承擔的責任，那這個人就非常的重要。假設你在那個位子，你就必須要負起那個位置要承擔的責任跟風險。然後呢！在上位者我認為要能協助你下面的員工也好，或者是你下面的第一線的主管也好，支持他們單位的...就是需要被幫忙的事情，可能有反應一些困境，那我知道說，制度要被改變，不是一朝.....所以我覺得用...用人...人是最重要，人對了，就能好好的管理跟好好的帶領人。」(A03)

「還有價值信念吧！.....就是在這份工作上所需要的價值信念，因為這個也是你能留住人，然後你可以做到知行合一，然後來讓你的員工看到了，什麼是裡面，什麼是信念，就是這個不是一個口號，是你真的要能做出來。」(A04)

### 三、組織認同與團隊氛圍的影響

#### (一) 組織價值信念越被重視，有利組織認同感的提升

非營利組織設立著重在組織使命與服務為目的，組織使命的導向與組織經營方向有著密不可分的關係。非營利組織的組織規模越大，單位據點分散在各地，對組織的認同感可能會越來越淡，組織使命的傳遞是需要被重視的。非營利組織文化與願景的傳承，若能有計畫的持續傳遞，營運方向較不易偏離組織本身起初的使命宗旨。組織發展越趨專門專業化且層級結構分明，層級結構制度下員工所提出的建議或意見，若常是在不被採納或無任何回饋的情況下，員工對組織認同感會顯得低落，對凝聚組織成員的向心力是有影響的。當員工覺得工作無法滿足其需求，就會將此工作視為過渡性或是跳板性的工作，阻礙員工對組織認同的追求心理，不願在工作上盡心盡力，也常有離職求去的心態，更不在意主管的要求，造成工作推動上的困難——

「.....如果說你在面試的時候能夠...因為我在面試我會花很多時間，在講我的組織、組織文化，在講薪資結構，然後我會有告知的責任.....重要問題是他進來以後他會遇到什麼樣的主任，是我沒有辦法預測.....因為我要把整個組織文化跟薪資結構，讓他很清楚了解。.....有些人是組織的文化跟使命有關啊！因為有些人會覺得說他的使命跟文化，跟我不契合，所以就會離職.....他就會很快的離開，其實基本上很多就是進來沒多久就離開的，那就是這兩個他沒有被告知的很清楚，就是可能認為...〇〇的招牌很大、很好，這是我即使這樣子，我可以在這邊...我覺得最多的。」(A01)

員工對公司的認同與投入程度越高，則員工個人與公司彼此對組織價值觀的重視程度愈一致。組織承諾發生在個人對組織的認同並願意同心往一致的目標與價值觀努力，專職人員進入非營利組織工作的初衷，若有受到組織的重視且有機會發揮其專長，專職人員就會更願意忠誠於組織，就能有效降低優秀人才的流動率。

「之類的，那你就會發現一個人會做得久，是他認同這個工作、認同這個組織、認同這件方案對人的影響，他也跟他的興趣接近.....以致於一直做。」(A03)

「還有價值信念吧！.....就是在這份工作上所需要的價值信念.....可是我認為當初他的選擇沒有錯，可能一開始的薪資並沒有到...達他可以很滿意，可是他就是因為認同你這個信念，認同你這個主管的價值信念，所以他願意進來。如果他進來之後，這個員工他願意好好做，而且他工作認真又負責，在薪資上他也需要可以有被調整的機會啊！那如果一直都沒有，我認為這個員工也可以有更好的選擇。因為他的能力這麼好，所以怎麼樣可以把員工給留住？」(A04)

## (二) 強化良好團隊氛圍，有益提高組織人員留任

團隊氛圍是組織成員間的團隊精神與人際關係，而氛圍的營造是內部組織最能體現尊重、關心、影響人的一項管理關鍵。社福型非營利組織知覺良好的工作氛圍，有助於增強人際關係的融洽，可以提高組織內專職人員間的心理契合度。主管的領導可運用激勵方法，激發專職人員積極工作的動機，營造學習氛圍，讓工作家庭都能應用並增能，專職人員間有共同的目標，團隊的創造性和潛力便能得到激發。反之，專職人員會感到心理壓抑，缺乏工作熱情、喪失積極向上的精神和要求，甚至造成上下級之間缺乏溝通和信任，部門之間互相推卸責任，容易導致組織的內耗，導致專職人員難以實現組織的目標。

「激勵因子也是一個，激勵因子我認為是團隊的氛圍，那像我是在組織內現在被定為所謂的中階主

管，因為我上面還有一階。中階主管扮演就是把下面的小羊顧好，那氛圍這個主管要覺察得到。也有一些主管是傾向不跟員工太靠近，這才有事情的佈達的一個專業性。那我覺得就這個主管自己可以拿捏。第三個部分是我覺得影響到員工很重要的是學習型的氛圍，你能不能把能量帶給員工，讓員工在工作上可以應用、在回家可以增能。」（A03）

「應該是說不是沒必要，是應該是說我這個組織氛圍，我的起薪、我的每一年調薪就是這個幅度，那你可以接受，你就會靠近。不能接受可能在很多過程，你就已經在這過程就離開了。我覺得...我們不能通則別人家，但我覺得這個氛圍，每個單位有每個單位的組織氛圍，那我覺得這個氛圍，一直有在這樣子的微調，這個氛圍也在調整，適合的進來自然就會進來。它不會不重要啦！因為畢竟我是說工作也是為了生活，生活需要工作，但我說生活的能量絕對會影響到工作的品質，工作的專業也會影響到你生活的溫度了。」（A03）

## 第六節 小結

人力資源管理的重要目標，就是把工作要求、員工能力以及報酬合理的搭配起來。組織發展需要人力資源來支持，但當組織僅以傳統人事管理來進行規範性的管理，而未真正從人力資源管理的面向去思考規劃，因應未來組織的發展，替組織儲備適合的人力，就很難找到適任且優秀的員工。若能策略性的建置人力資源管理的各面向，與整體組織策略相呼應，對提昇組織績效會有很大的幫助。

### 壹、專職人員的任用管理

#### 一、求職網站對外招募為主要方式

社福型非營利組織大致上還是分為對外招募及對內招募，原則上會先提供機會給內部網絡的專職人員申請，其想轉調單位或接受不同職位的挑戰。若內部無適用人力可進行輪調，則改採對外招募，運用免費求職網站、付費人力銀行及組織的官網上發佈招募訊息，招攬合適人力。使用付費的人力銀行，似乎已成組織對外招募的主要趨勢。對業務範疇發展廣的組織來說，因所須職類較廣，也會透過專業領域所屬的工會招募所需人員。其次，與學校進行合作，提供實習機會，並定期提供徵才資訊給學校，給畢業生一

個求職管道。再者，透過實證分析可得知，組織會受組織使命的影響，藉由宗教信仰的資源平台管道進行招募人力，期能透過信仰的認同，找到與組織理念相契合的人才。

## 二、先篩選符合資格條件者再面試，人員任用決策在單位主管

社福型非營利組織的甄選機制，大都還是採先篩選符合資格與條件的人員履歷，再由人力需求單位的主管進行面試。由實證分析來看，僅部份組織有建立明確的人員甄選機制，由組織的總部與人力需求單位互相配搭，由組織的人力資源部門進行面試前的書審前置作業，符合徵才條件者再送至人力需求單位進行面試，書審與面試分工進行，俾利能客觀判斷人員的優劣。有別於小規模組織甄選過程一條龍之方式，其人事單位無法協助招募甄選，多由人力需求單位之主管，直接進行人員招募甄選。不論組織規模大小，單位的主管就是人力資源主管，任用決策在單位主管，須負單位內人力資源管理的規劃，但也因此易限制其思考模式，難以客觀執行人力資源管理。

## 貳、專職人員的安置管理

### 一、多元職類的工作績效考核

社福型非營利組織每年皆會依一定時程，進行專職人員工作績效考核，只是各組織發展出的考核實施執行方式及著重點不同，但卻都是希冀專職人員能檢視自身工作狀態的優劣，建立專職人員工作自覺性。非營利組織因所提供之服務有其特殊性，服務對象日趨多元，專職人員職類多樣化，制式工作考核指標的評估，難以一體適用。近年來，社福型非營利組織運用企業管理的 KPI 關鍵績效指標評估模式，來衡量單位或個人在管理工作成效，然企業標準採量化與結果論為主，而社福組織因其行業特殊性，須訂定兼具考量單位整體營運目標及個人績效目標、品質表現的考核指標。依實證分析得知，社福型非營利組織除運用企業 KPI 管理模式外，也會輔以社會工作方法中的團督、個督方式，滾動式修正工作目標，以切合實際服務面的需求。

## 二、社會服務業的特質影響獎懲機制之執行

社福型非營利組織的獎懲機制，一般皆會與專職人員的工作績效考核結合在一起，以做為專職人員發放考核獎金之依據。以實證分析來看，社會服務業的特殊性，在組織內的專職人員通常有著為其服務對象提供適切服務的助人使命感，不論組織內是否有明訂獎懲辦法，也會因助人使命的同理心，給予專職人員工作改善的機會，實際執行仍是採彈性處置，獎勵多於懲處，以人性化模式替代集權代、權威式的管理。

## 三、專業分工的人力配置影響服務品質與效益

組織的專業分工，因著組織文化、使命及服務對象的多元，而產生不同的組織設計。部份社福型非營利組織，因服務對象多元，組織設計特別強調專業分工，其有助於社工專業人員能專注於提供專業服務，行政事務性的業務則由專責的行政人員處理，兩者彼此尊重對方的專業，有助於專業服務品質及效益的提升。由行政人員協助社工專業人員處理核銷業務，可達事半功倍的效果。依據實證分析發現，大都數的社福型非營利組織，在社會工作的專業分工組織設計上，未將社會行政的工作特別切割出來，仍是由社工專業人員主責進行核銷作業，行政僅須複查，而主管有協助的責任。

## 參、專職人員的開發管理

### 一、專職人員培育方式多元

社福型非營利組織因須提供「人」的專業服務，特別強調教育訓練的重要性，為提升專業服務品質，須加強專業人員的專業能力，提升職務上所須的知識與技能。部份非營利組織有明訂教育訓練辦法，針對新進專職人員，皆會以基礎共通性課程規劃為主，以了解組織的文化、規範等做一全面性的了解。在職人員則依職類屬性，規劃符合其職類的在職訓練。其次，部份組織未訂有教育訓練辦法，則會透過主管會議進行培訓，並討論設計符合組織服務需求的教育訓練。

社福型非營利組織的服務對象不盡相同，所須專業知識技能皆有差異，必須依服務

對象設計出不同專業職能訓練。根據實證分析所示，部份組織每年皆會提撥教育訓練經費，希冀專職人員基礎訓練能紮實，專業訓練更專精，由此可見組織對專職人員教育訓練的重視。一般組織共通性課程，會由基金會或總部去規劃，安排全會的教育訓練；而細分至各單位，則以實際服務業務需求去設計相關課程，以專業實務為主。教育訓練的課程設計內容與主題，優先會以服務對象之個案工作為主，

## 二、專職人員的職涯規劃取決個人意願

社福型非營利組織透過工作績效考核，來評估人員未來的升遷或調動等，希冀每位專職人員對其個人績效負責，也因此專職人員的職涯規劃，常取決於專職人員的個人意願，組織願意給機會，但組織並無法強迫其決定。依實證分析得知，專職人員個人生涯期望、能力與組織期待若能彼此契合，組織才會有協助其做職涯發展規劃的可能性。其次，組織會運用「師徒制培育」的模式，由資深員工帶領資淺人員學習，並鼓勵專職人員帶職進修、自我裝備。亦會透過創新的服務方案，從參與機會到工作中學習，也是人才培育的一環。

## 三、政府契約關係對教育訓練有增強效果

非營利組織因財源籌措不易，常須仰賴政府部門的經費挹注，所以妥善運用經費將其發揮最大效益，是組織應盡的責任。根據實證分析發現，近年來，政府在教育訓練上的補助經費漸增，可看出政府部門日漸重視專業人員教育訓練。政府勞務委託契約明訂，契約期間在職人員應接受多少的在職訓練時數，以提升專業服務的品質。而組織在規劃安排教育訓練時，除規劃契約明訂之教育訓練外，亦會結合組織內原既定規劃之內外部教育訓練，兩者併行，達到加成效果。

## 肆、專職人員的維護管理

### 一、薪酬報償會因工作職務內容有所差異

社福型非營利組織的薪酬規劃，一般會以工作屬性區分級距，但會因非營利組織規模的大小而有所區別。依實證分析來看，規模大的非營利組織有明確的薪酬制度，因應組織營運狀況及人力成本的考量，不定期為全體專職人員比例調薪，或依每年考核等第給予定額調薪。然而規模小的非營利組織，未訂定薪酬標準，常是政府委託案給予多少的人事費補助，就依其補助標準給予齊頭式平等的報酬。

## 二、有形與無形的福利激勵措施

社福型非營利組織給予專職人員的薪酬，往往不及於政府部門，但依勞動基準法規定必定給予一般應有的制式福利，因應各組織營運狀態的差異，也有給予「齊頭式平等」的福利激勵方式，如有形的三節獎金、健康檢查、員工旅遊、尾牙聚餐等，而無形的，如組織對專職人員個人及家庭的照顧，以彈性並貼近人的需求，顧及員工權益。根據實證分析，規模大的非營利組織，甚至有規劃依年資深淺給予久任獎金的設計。

## 三、員工關係經營以主管帶領為主

社福型非營利組織常透過活動、會議或聚餐的方式，凝聚專職人員的向心力，運用活動中彼此認識與互動，與不同職務、職級的主管或專職人員，在不同的場域面對面接觸，建構彼此的關係。依實證分析所示，員工關係的經營會以主管如何帶領為主，是以，主管特質會影響團隊帶領的模式，組織應建立主管派訓制度，利用參與式的學習，建構良好的工作氛圍與人際關係。

## 四、政府契約關係後之留任策略

社福型非營利組織承接政府的委託方案，人力會因應方案而增加，一旦與政府方案契約關係結束後，組織所要承載的，便是多出專案人力的安排或裁撤抉擇的困境，組織須自行承擔風險與成本。而專業人員也會擔憂其工作的穩定性，擔心政府契約委託方案結束後，其是否繼續留任或能被調整安排至組織內其他的服務領域。依實證分析來看，組織並未建立一套完整的留任策略及辦法，而是當下先行解決問題及風險。政府委託案

異動時，會先與員工溝通討論後續安排，以尊重員工意願為前提，再做後續適當的安排。其次，因政府方案委託契約關係終止，專案轉換期間產生之人員相關費用，變成組織須自籌的人力成本，是故，希冀組織倡議政府給予專職人員資遣費之補助，以減少非營利組織之經濟負擔。

人力資源管理的成效會影響組織的營運狀況，應將人力資源管理規畫與實際運作，跟整體組織策略相結合，提昇組織績效。服務項目多元的社福型非營利組織，因職類多，在培育專才與通才間，須有一定的取捨。若能有計畫的培育員工，員工會知覺組織的支持，滿足目前的工作狀態，就會與組織產生情感性附屬，甚至可為任務奉獻彌補制度設計的不足，這才是確保服務對象獲得專業性服務的關鍵。

## **伍、社福型非營利組織人力資源管理之困境**

### **一、長工時低報酬及教育職場實務落差，攬才不易**

社福型非營利組織的社工專職人員，薪資及福利制度幾乎無法與政府部門相抗衡，當政府大量招攬人才時，非營利組織面臨政府薪資福利優勢的衝擊。實證分析所示，薪資結構是組織基層人員最關心的課題，攸關其維持生活水準的主要來源。現今社工教育體制與實務的職場工作落差大，年輕一代的社會新鮮人對「長工時低報酬」的非營利組織社會工作打退堂鼓。低報酬、有限的發展機會、工作負荷超載及缺乏足夠的利益，容易形成非營利組織人力流動及短缺的因素。

### **二、人力缺工造成留任人員負荷大，服務對象異質性影響跨領域服務意願**

社福型非營利組織因應組織營運的發展方向，服務對象日漸多元，需要具有特定專業能力者來提供服務，但因本身組織條件的侷限，低報酬、高工作負荷等，無法滿足專業人力。根據實證分析，服務對象異質性高，專業人員須提供跨專業領域的服務，所須負荷的工作壓力承載大。組織專職人力因薪資結構、職類、價值理念等多元因素，造成缺工的狀態，組織雖有善用學校剛畢業的社會新鮮人，但也擔憂其是否適合，能否銜接

現有服務。專職人員的高流動率，造成留任在職人員的負荷及壓力，若薪酬未能對等的提高，亦造成留任人員的流動。

### 三、主管特質產生的領導行為影響專職人員留任意願

社福型非營利組織人員的流動率高，使經驗與能力傳承困難，再加上公私部門薪資差異的不對等，突顯了非營利組織在實質獎勵的不足的窘境。影響專職人員流動的因素頗多，作者就實證分析所提部份，以專職人員個人生涯規劃、主管個人特質影響及組織承諾與團隊氛圍為最主要的影響因素。多數專職人員因家庭因素及組織內的自我期許已達成，就會思考下個階段的人生目標與方向。

非營利組織管理者的管理方式影響了現有成員對於決策核心的滿意程度，主管個人特質對組織的領導行為模式，都會影響到部屬的工作效能。專職人員需要有能給予其業務上教導的導師，而主管則是專職人員在工作場域的導師，主管應提供部屬業務上適切的指導與支持，若專職人員認為主管無法協助他提升專業的能力，就可能影響專職人員繼續留任的意願，而產生人員流動的狀態

### 四、工作氛圍的營造影響組織認同感

社福型非營利組織重視組織使命的傳遞，分散各地的據點對組織認同感越來越淡，若組織能有計畫的持續傳遞組織文化與願景，營運方向不易偏離使命宗旨。而專職人員在知覺工作無法滿足其需求時，對組織的認同感會相對低落，對凝聚組織成員的向心力是有影響的。再者，社福型非營利組織知覺良好的工作氛圍，有助於增強人際關係的融洽，可以提高組織內專職人員間的心理契合度。主管可運用激勵模式去領導，激發專職人員工作的動機，強化良好團隊氛圍，有益提高組織人員留任。

## 第五章 結論與建議

本研究的目的是在探討社福型非營利組織的人力資源管理，並鎖定以專職人員為研究對象。藉由檢閱非營利組織與人力資源管理相關的文獻與理論，歸納整理出適合的研究架構，並依實地訪談內容加以分析，回應本研究的相關問題。在本研究的最後，作者總結前述各章節，依理論與訪談實證分析相對應，歸納出本研究之結論。藉由理論與實證彙整成本研究之發現，並提供研究建議供參酌。是故，作者將對本研究過程中發現具可研究之可能性，及未能再深入探討的部份，提出後續研究建議，提供對此領域有興趣之研究者可行之探討方向。

「人力」資源對提供社會服務的社福型非營利組織，是很重要的，因為它必須因應不同的服務對象，提供多元化的專業服務，所以必須有相對應人力規模的專職專業人員來提供高品質的服務。社福型非營利組織因應組織使命與宗旨，會影響到組織經營方向的變動，當組織規模不斷地擴大，服務項目持續擴展時，就必須投入大量的人力。組織須要管理，人力同樣得進行有效管理，所以非營利組織在人力資源管理上應當重視。

### 第一節 研究發現

在本節中，作者藉由理論與實證訪談的對話，並依據本研究細目問題的脈絡，整理出研究發現。首先，從一般人力資源管理措施如何運用於非營利組織，其與政府或企業有何不同之處；其次，在專職人員的「任用管理」、「安置管理」、「開發管理」、「維護管理」四個面向的作法；再者，社福型非營利組織的專職人力資源管理所面臨的困境為何。以下將分別闡述之。

#### 壹、一般人力資源管理措施與非營利組織的差異性

非營利組織一直在學習運用企業使用的人力資源管理措施，揣摩企業的人力管理模式，受訪的社福型非營利組織仍依多數文獻所提出人力資源觀點去管理，從「選、用、育、留」四大面向為其著力點，各項人力資源管理措施與企業並無太大差異，惟非營利組織以組織使命為導向，秉持用人唯才的理念，將員工視為「內部顧客」，滿足其工作上的需求。

### 一、非營利組織強調以組織使命為導向，理念契合之人才是組織的助力

非營利組織常被賦予不同角色與功能，其特殊的特質，關鍵在於組織使命導向、治理效能、充裕財源、及具備前瞻性的人力資源管理制度（何素秋，2010：267）。魏季李（2015：132）指出與政府契約委託合作的方案中，人力因應方案而增加，在服務提供過程中，專業的人力配置與服務品質及成效都是會影響專業服務的效益。組織中為提昇服務品質，勢必得加強專業人員的專業能力，以解決服務過程中所遇到的問題與風險。

依作者訪談實證分析結果，非營利組織設立著重在組織使命與服務為目的，組織使命的導向與組織經營方向有著密不可分的關係，且因專職人員是推動及提供服務的必要資產，沒有「人」就無法提供適切的服務，就無法去推動組織的使命，也勢必影響政府契約委託下專業人員的狀態。組織招聘人力時，會藉由相關的資源平台尋找價值理念契合的人力，希冀人力對非營利組織有一定的認同感。其次，組織使命與宗旨所衍生出的組織文化，對組織經營及未來規劃方向有一定程度的影響，管理者的理念若能有效的傳達到組織的各個據點，能提升專職人員對組織的向心力，將能有效降低專職人員的流動狀況。

### 二、非營利組織的工作績效考核，非以企業營利量化目標為唯一評估方式

企業為了提高生產力及人力資源的有效開發運用，使用有效的績效管理工具是很重要的，人力資源管理規劃可透過工作分析，確保每位員工的工作說明書，也必須從顧客價值面向去著墨。非營利組織亦同，利用工作設計界定職位的工作內容與職責，產出工

作說明書，供員工在執行業務的依循，及工作成效評估與績效考核的依據(黃協源, 2014：212-213)。

作者訪談實證分析顯示，非營利組織雖效法企業以 KPI 來管理工作成效，但因其特殊的服務性質，難以不顧及工作執行過程及內容，無法只要求量化指標能達標。社福型非營利組織透過社會工作方法，運用個督與團督方式，來協助專職人員進行工作的調整與修正，除重視服務量化的目標，亦重視服務過程中的品質。是故，績效的評估會隨著組織所處的產業環境、地位及規模，而有不同的考核標準及項目，非營利組織因多元的服務對象，所須之專職人員職務職類多，為因應服務的特殊性，難以使用一體適用的指標來評估績效考核。

### 三、非營利組織較企業更須著重在「人的關係」的經營

彼得·杜拉克認為人力資源任用和人際關係的經營，可說是非營利和營利組織之間最顯著的差別。非營利組織有著營利企業所沒有的不支薪「志工」，其主管亦並須面對相關人士與擁護者，如非營利組織與捐助者的關係，非營利組織所要處理的人際關係比營利企業更為複雜（余佩珊譯，2015：246-247）。

非營利組織擁有許多重要的利害關係人，從公私部門、員工、捐助人、志工，甚至是服務對象擁護群等等，不像營利的企業組織，僅有老闆、員工和顧客，所以非營利組織更需要與資源建立良好關係，好好經營「人」的關係。再者，會進入非營利組織的專職人員，大都有著助人的使命感及相同的理念，有著組織價值認同與期待而來的。

據作者訪談結果分析，非營利組織財源不足，無法像企業以高薪酬、高獎金做為攬才手段，是故，非營利組織在人力資源管理措施上更應關注管理工作、主管領導行為，與員工建立良好的人際互動關係，互相尊重，彼此信任，重視工作成果，也應重視工作過程，希冀組織與員工能彼此成長。

### 四、非營利組織的人力資源管理非人力資源部門專責

企業的人力資源已從早期著重行政事務層面的管理，發展為多元性功能運作的管理。企業將人力資源視為其賴以生存與發展的要素，是其他資源無法取代的，人力資源部門的運作模式，對企業能否掌握競爭優勢具絕對的關鍵性。企業有優渥的財力資源，可支持人力資源部門之運作，而對財源籌措不易的社福型非營利組織來說，人力資源部門的運作相對困難。

社福型非營利組織投資在服務輸送過程中，服務與支持的專職人員人事費用，佔整體組織大部份的預算，也因此投入在人力資源相關的經費，相對企業顯得不足。非營利組織常因人力不足，無法成立人力資源部門，即使有成立人資單位，也僅協助組織處理行政庶務面的管理，尚無法承載整個組織中的人力資源管理業務。非營利組織因為人力資源部門設立的不穩定性及業務主責的面向，人力資源管理非僅為人力資源部門專責，舉凡各單位的主管就如同人力資源管理主管，須負基本選、用、育、留各面向的責任，自行規劃單位內人力資源管理的業務，且會透過主管會議籌劃組織內整體的人力資源管理方向。非營利組織人力資源管理規劃及執行尚未成熟，目前尚難以配合組織發展人才之需求。

## 五、非營利組織提供服務對象專業服務的困難程度，影響人力資源管理面向的調整

社福型非營利組織係以勞務提供社會服務，社會服務跟服務對象有著絕對關係存在。以往社會工作系學生期待服務兒童領域（陳金英、湯誌龍，2006），到如今社會邁入老年人口的長期照顧服務領域，服務領域的選擇直接影響到服務對象。一般企業的生產運作，大都考量須滿足客戶的需求，而非營利組織的客戶便是社會服務提供的服務對象，不以營利為目的，須滿足服務對象的需求，與企業重視營利的目標相佐。

作者據深度受訪資料得知，非營利組織在甄選人員時，會安排職場體驗的見習，讓應徵者先接觸身心障礙服務對象，服務身心障礙者時，需要有相對的心理建設。若服務對象為長期創傷者，專業人員面對被不信任、防衛及難以建立關係的一群人，對其又是另一個心理層面的挑戰。服務對象屬性差異，對專業人員來說，因身份別與所須專業的

不同，影響到專業人員跨領域的學習與適應能力，專業跨領域的困難，易引發專業人員的流動，影響組織人力資源管理四個面向的調整與因應。

## 貳、社福型非營利組織人力資源管理

### 一、任用管理（選才）

#### （一）運用內外部網絡招募人力，多元的徵才管道

招聘是公私部門面臨人力需求時，透過不同的徵才管道，吸引有興趣與有能力的求職者前來應徵的活動（丁志達，2006：117）。組織在尋找合適人才與甄選前，大都會先行檢討目前的人力狀況，進行內部人力資源盤點，瞭解目前組織運作對各職位的需求狀態（黃源協，2014：215）。

作者從受訪實證資料得知，社福型非營利組織透過多元的求職管道，運用內外資源網絡，招募所須之專職人員，舉凡 104 人力銀行、全國就業 e 網、台灣社工專業人員協會、職業工會、組織的官網及內部轉調等求職管道，皆可看到組織發佈的求職訊息。非營利組織財源籌措不易，仍傾向使用免費之外部招募方式。人力銀行雖為組織的主要招募管道，惟小型非營利組織，未曾使用付費式的人力銀行來招募人員。專職人員職類較多元的組織，需要有專業背景的人士，如「師」字級的專業人員，就會透過相關之工會組織去發佈人才招聘訊息。

#### （二）尋求符合組織需求之適宜人才，面試（interview）常是唯一的甄選過程

社福型非營利組織招募甄選時，常會將組織的使命明確告知應徵者，人員的素質、能力、熱忱，以及對組織使命的認同，對整個組織的運作、服務的提供及資源的爭取，都會產生關鍵性的影響（司徒達賢，1999：179）。用人單位的單位主管，依所需人才屬性進行面談，希冀甄選到有相同價值理念的人員。

作者從受訪資料分析，組織重視人員的態度、在校表現、對非營利組織的認同度及價值理念，是面試過程中會考量的。組織規模的大小，會影響組織甄選流程的制度化，部份社福型非營利組織的甄選流程已訂定一套標準作業流程，對曾到該組織應徵過的人員建立人力資源資料庫。然小型社福型非營利組織，人事單位僅有一般庶務性的人事管理的功能，用人單位主管才能掌握其所須人才的職務需求。

## 二、安置管理（用才）

### （一）服務對象多元，專職人員職類廣，應發展符合組織需求的多元考核評估方式

臺灣的非營利組織歷經社會環境的變遷，組織的服務對象已由單一化，轉型為多元化的服務對象（邱瑜瑾，2009：339）。陸宛蘋（2012）指出非營利組織在人員工作績效部份，多以熱誠與理想而投入，較難與企業營利組織的利潤目標做為績效。社福型非營利組織因多元的服務對象，所須之專職人員職務職類多，為因應服務的特殊性，所須之專業能力非單一領域就可滿足，常須跨專業、跨領域的去著墨，也因此更加難以用制式指標來評估績效考核。

受訪實證資料分析，社福型非營利組織若能確保每位專職人員知道自己要的是什麼，從事的工作所需要的技能、資訊等，訂定明確的工作目標，才能發揮工作成效評估的功能。專職人員績效考核不僅是個人表現，部門整體表現也應同時看顧，減少個人主義的產生，增進部門成員的凝聚力。是故，服務對象不同，組織所發展出的考核評估項目及作業是有所差異的，社福型非營利組織至今仍在調整及修正組織的考核作業模式，以期能真正落實評估工作說明書所產出的成效。

### （二）感性管理多於理性管理，影響制度化獎懲機制執行

非營利組織對於不適任員工的處理方式優柔寡斷，常以溫暖感性態度去接納，不如營利組織理性果斷地處理模式。社福型非營利組織係以提供社會服務為目的，是以「人」

來服務「人」，而在非營利組織的工作者，非僅將其單純認為是一份工作，它還滿足了其社會需求，所以專職人員通常有著為其服務對象提供適切服務的助人使命感。

然深度訪談資料所示，不論非營利組織是否有訂定獎懲機制或辦法，因著社會服務業的助人同理心，會給予專職人員調整與改善的機會，彈性處理專職人員在工作中所遇到的困境，希冀利用助人工作的專業，由主管協助其解決問題或困難，協助其能回歸正軌。獎勵多於懲處是受訪著的共通點。

### （三）專業分工影響專業服務提供的品質

依前述理論，非營利組織還可以劃分為專業人員與行政人員，在組織內雖各司其職，但行政人員必須以「協助專業人員提升專業服務品質」為念。社工專業人員兼任行政業務過多，影響其專業服務的發揮（賴宏昇，2014：222）。

作者從深度訪談資料分析，在政府與非營利組織合作的公共服務輸送過程中，繁鎖的行政程序及結報工作，消耗許多社工專業人力，影響服務的提供，有行政人員從旁協助複雜的結報作業，則有助於提升社工專業人力服務的品質。然不同的社福型非營利組織，組織設計的分工模式截然不同，行政人員在組織內的角色，常因組織賦予其的功能而有所差異。組織內所稱的行政人員，其定義及定位迥異，依受訪者所示，有依專案性進行分工，在母會與各單位的工作樣貌不同，也有專責處理核銷業務的行政人員，可為社工專業人員的後盾。政人員有著不同於專業人員的專業知識與技能，主管若能善用團隊帶領，讓其彼此互相尊重，專業分工會是共同達成非營利組織預期工作績效的好方法。但大多數的社福型非營利組織，仍因財務經費籌措不易，人力不足的狀態下，難以晉用專責行政結報工作的行政人員。行

## 三、開發管理（育才）

### （一）因應服務對象多元，設計符合專業職能需求之教育訓練

丁志達（2006：147-148）指出員工教育訓練為滿足各方迥異的員工，必須針對員工個人特質潛力、專業技能、管理層級等，透過長期有系統的培訓計畫，施以不同層次的訓練或培訓，是因材施教的專業性工作。司徒達賢（1999：204）認為，當「C 服務對象」隨環境改變而改變時，「P 專職人員」自然需要以新的能力來面對。

依據實證分析，非營利組織在面對組織業務及服務對象範疇從單一轉型為多元時，所須之訓練課程亦須多元多樣性，從基礎共通性課程、會議培訓，及規劃符合專業職能的課程，在在顯示非營利組織專職人員需要不斷地訓練與成長，才有足夠的專業能力應付服務對象的需求，故課程設計會以服務對象之個案工作為優先。非營利組織須增強本身的能力，也必須增強服務對象的能力，共同成長，才能在社會中生存。

## （二）員工職涯發展取決個人意願與想望

組織若能透過訓練與員工的職涯規劃互相配搭，讓員工在工作上有成長磨練的機會，發掘員工的潛能，不僅有助於提升員工的向心力，亦能逐步培育優質的人才，俾能讓員工的職涯發展與組織經營相輔相成（丁志達，2006：146）。社福型非營利組織透過工作績效評估，讓專職人員學習調整改善自身工作目標實踐的狀態，專職人員本身個人的職涯想望、能力，再加上其接受挑戰的意願，若可與組織期待相契合，才會有後續職涯發展的規劃。組織希冀專職人員能自我裝備，並跨專業、跨領域去學習，加強專業知識，有助其在組織內的個人發展。

## （三）政府契約關係改變，重視專業人員教育訓練，補助經費漸增

刑瑜（2012：95-96）研究指出，社福團體在人力培訓費用所佔比例不高，有部份是在各個政府委託方案中所補助的訓練經費，所以與政府契約關係的不明確與不對等，會是造成組織人力培訓的困擾。

作者經實證分析得知，現今社會環境的變動，及經過非營利組織倡議後，政府契約關係中的教育訓練經費補助，已有漸增趨勢，也可從政府委託契約條款中發現，政府部門也開始重視專業人員的教育訓練。往年存在非營利組織有多少經費做多少服務的窘境，已漸有改善的跡象。非營利組織雖然對政府補助經費依賴程度高，但現今政府契約規範改變下，履約條件下對教育訓練的要求，已成為最基本應達成的訓練時數最低標準。規模大的社福型非營利組織之教育訓練，已不再侷限在政府補助經費項下，而是組織提撥經費來辦理教育訓練。

#### 四、維護管理（留才）

激勵措施是打動員工工作動機的手段，可分為有金錢與非金錢的激勵方式（丁志達，2006：281）。非營利組織無法像營利組織有明確的升遷管道，及政府部門的穩定薪酬，其所能提供給專職人員的薪酬普遍不高，工作負荷又大，多運用非金錢激勵方式與多重人際關係，也是非營利組織與營利組織在人力資源管理上的最大差別（陸宛蘋，2012）。

##### （一）組織應建立合理的員工薪酬與福利機制，好的工作氛圍是激勵的良藥

黃源協（2014：241）認為社會服務組織需要高素質的員工，才能為服務對象提供優質服務，為了有效維護並留住優質人力，組織在員工維繫可採取建立完善的員工薪酬與福利機制，提供合理的經濟待遇，員工的基本需求被滿足了，就能強化員工對組織的向心力。

作者深度訪談得知，非營利組織的薪酬難以與政府部門相比擬，當政府招聘人力時，人力易於向薪酬較優渥的政府部門流動。非營利組織不論是依工作屬性級距給薪，或是依政府委託補助標準給予薪酬，仍存在考量人力成本的問題，無法比照政府單位的制度性調薪。非營利組織僅能靠著組織成員對組織使命的認同，對服務有負擔，有熱情的心態，並輔以激勵的福利制度來留住優秀人才。若能建置一合理完善的薪資制度，對招聘及留住人力是一大優勢。

福利激勵措施是提高士氣的具體作法，依勞動基準法規定，並因應組織可負擔的範圍內，並同時考量員工的心態及差異性的需求，適時適度的給予激勵（彭懷真，2012：195-196）。作者實證分析得知，因應非營利組織不同的狀態，給予專職人員齊頭式平等的福利激勵措施，且在有限的資源下，重視專屬專職人員這個內部顧客的需求，給予適當且貼近員工需求的激勵措施。組織重視員工所帶出的正向工作氛圍，有助強化員工對組織的凝聚力，這無形的非實質報酬，常是社福型非營利組織留住優質人才的一大關鍵。

## （二）主管特質影響員工關係的建立

陸宛蘋（2017：101）指出非營利組織的「人員」多懷抱著組織價值認同與期待而來，但非營利組織的財務資源相對貧乏，無法像營利組織以薪酬、獎金來做為激勵的手段。因此在管理面將會關注在管理工作的人性面，如何透過主管的領導行為也激勵或解決員工衝突等，關係的建立著實重要。社福型非營利組織因為以人服務人，最常運用社會工作的團體帶領模式，強調團隊文化，建構同儕間支持合作機制。主管個人特質所衍生的管理方式，會是影響與員工建立良好互動關係的關鍵，兩者應彼此尊重，建立正向工作氛圍，透過有效溝通傳達雙方的期望，俾利增進彼此的關係。

## （三）政府委託契約結束後，專職人員的留任須考量組織整體的營運狀況

賴宏昇（2014：221）指出，在社會福利民營化的政策及勞務契約採購的模式下，契約的有效期限限制、續約與否，都是影響服務對久的權益及社工專業人員工作的穩定性。魏季李（2015：132）指出當合作方案增加，衍生出年度專案轉換或新承接政府專案時，專業人員擔憂其工作的穩定性，擔心當政府契約委託方案結束後，人力如何繼續留任或能被調整安排至內部其他的服務領域。

作者從深度訪談資料瞭解，非營利組織大都仰賴政府的財源挹注，以減輕組織的財力負擔，但當政府委託案未持續，組織須承受專案人力何去何從或裁撤抉擇的困境。現

行社福型非營利組織會先尊重員工的意願，與其溝通討論後續安排或其他適當處置方式，但對組織與專案人力來說，都是不確因素，必須面對組織整體的財務營運狀況。若政府能在專案轉換期間，給予該案原有專職人員自籌人力的補助，對財源籌措不易的非營利組織來說，額外新增人力成本的壓力將迎刃而解。

### 參、組織專職人員人力資源管理所面臨的困境

社福型非營利組織以專職人員來提供社會服務，是個高勞力密集的行业，組織能否提供優質服務，端看能否善用人力資源。員工的高流動率、士氣低落、欠缺工作成就感和工作缺乏意義等問題，是許多社會服務機構所面臨的困境，不僅與組織文化有關，也與經營管理方式有關（黃源協，2014）。

#### （一）非營利組織面臨薪資結構等多元因素，造成長期人力缺工

何素秋（2010：272）指出非營利組織的社工人員薪資及福利制度幾乎與政府部門無法相抗衡，私部門的人員普遍薪資偏低，社工人員經常性工作負荷過大，難以留住人才。當政府部門增聘人力時，就會影響私部門人力的流動，社工專業人員流向政府部門的比率逐年升高，非營利組織變成培育政府專業人員的「人才搖籃」。薪資是組織專職人員賴以維生的主要來源，基層專職人員對薪資的重視與關心，是非營利組織應當注重的，若能建立公平合理的薪酬制度，有助提升組織效率及提高員工對組織的承諾。

作者深度訪談得知，非營利組織因應組織發展方向，需要具有特定專業能力者，再加上現今非營利組織服務趨向多元，服務對象異質性高，更增添組織在人力的招募上的困難。組織無法干涉專職人員個人生涯規劃所產生的人員流動，但卻可從組織內部改善人力資源管理措施來吸引優秀專職人員的留任。人員流動率高，在職人員須同時承載本身的業務及兼任他人的業務，工作負荷量大，易產生離職行為。每位專職人員有其獨特性，個人認知觀念的差異，難以明確找出專職人員流動之單一原因，通常還是會伴隨其他因素的影響，導致人員求去的狀態，而造成組織內長期人力缺工的狀態。

## （二）社工教育體制與實務工作落差，服務對象差異影響跨領域服務的投入

社福型非營利組織在人力資源管理招募上必須面對的挑戰，便是現今社會工作系學生在教育階段，選讀課程及未來期待服務領域的選擇。賴兩陽（2004：225）指出大學社會工作系學生選課偏重兒少，輕老殘。曾華源、白倩如、李仰慈（2010：83）指出老人社區照顧服務、家庭暴力等專業服務需求漸增，社會工作人員對服務領域的勝任能力受到挑戰。

作者深度訪談分析，因應臺灣社會環境的變動及邁入老年化社會的狀態下，過往社會工作人員的選擇，將會成為現今跨領域的羈絆。其次，大專院校雖增開多所社會工作學系，然畢業後的社會工作系所學生，不願意投入社會工作領域服務。當社工人力供需不能平衡時，要吸引優秀人才進行社會工作這個行業，將更顯得困難。再者，社福型非營利組織在政府部門以優渥薪酬招募人力，及教育體系訓練下，社會工作教育與社會工作職場的落差，社工人力不願投入社福領域等等整體大環境影響，專職人員的招募，顯得越來越困難。現今部份非營利組織仍以人事的觀點去執行人力資源管理，尚難以配合組織發展人才之需求。

如前所述，非營利組織應向公部門與企業學習人力資源管理策略，以使命為導向，其最終使命亦是提升組織績效，強化競爭能力，必須對提供資源的個人、團體或全體社會負責。人力是非營利組織的一大命脈，若能做好人力資源管理，有效運用人力，每位專職人員都能對組織有高度期待，不僅專業服務品質能提升，也能符合個人目標與期待，才能替組織達成目標與績效，讓服務更加完整。有專業的服務提供者，才能創造優質的服務品質，進而達成政府契約委託規範下具效率與效能的服務。非營利組織的獨特性質，對於組織相互支持體系的建置，須更加重視組織內部專職人員的存在價值。

## 第二節 研究建議

在本節中，作者藉由研究理論與訪談實證分析所得之研究發現，對社福型非營利組織在專職人員人力資源管理上的問題，提出以下的研究建議。

### 壹、單一窗口的甄選機制，俾利客觀篩選履歷

在人員任用管理的部份，依研究結果發現，大部份非營利組織並未訂定甄選適任員工的辦法，而是由人力需求之各級單位或主管進行履歷過篩及面試，單位主管就如同人力資源部門的主管。由人力運用的單位主管直接進行書面審查與面談，有利於單位主管尋覓到適合其個人特質的人力，但由單一主管主觀選擇人力，易流於主管個人喜好，不利於尋找到適宜的人力。作者認為，不論是否有建立人力資源的部門，若能建置一個單一窗口，搭配明確的職務求才標準，俾利窗口客觀過篩符合資格條件之人力，再將履歷篩選結果轉交人力需求單位之主管，進行面試後任用。也就是說將最後用人的權力，交由單位主管來決定。

### 貳、工作成效評估的設計，可加入同儕與主管滿意度評估

在專職人員工作成效考核部份，據訪談分析結果發現，社福型非營利組織皆有定期實施績效考核，只是各個組織的執行方式有差異，著重點不同。社福型非營利組織所提供的財貨與服務有其特殊性，現今組織服務趨向多元化，服務對象廣，難以建置一體適用的考核評估標準，描述性的考核標準已無法適用現今職類多元化的社會。

社福型非營利組織在工作成效評估上，自評是組織考核作業中必填項目，組織希冀專職人員有工作自覺性，能瞭解自身工作優劣狀態，再由主管進行後續的考評。依研究結果發現，組織由上而下的管理模式，讓考核評估方式也是由上而下，除自評外，僅由主管考評部屬的工作成效。作者認為，工作成效的考核除了專職人員自己可以評估工作目標達成狀態，主管考評標準若只能從其角度去看到部屬工作狀態，可能會依其個人

喜好及主觀因素而影響到專職人員的考核成績。若能設計由同儕間可評估的項目，如同儕間互動、配搭及團隊合作的狀態，再加上由專職人員對主管的滿意度評估，不僅可由同儕的角度看到專職人員的平日工作與人際互動狀態，亦可透過從專職人員的角度對主管滿意度評估，瞭解主管領導行為的優劣，藉此改善員工關係的參考。由主管考評部屬工作成效的向下管理模式，與由部屬對主管滿意度評估的向上管理模式，兩者若能確實落實，對整體非營利組織不但可發揮管理功能，亦可提昇組織績效。

### 參、落實人員適才適所之安置，專業分工

非營利組織在甄選到適合專職人員或內部員工轉調不同職位後，即會安置員工從事新的或不同的工作，使其熟悉工作的知識與技能，並更進一步瞭解組織的規範、文化、價值和理念等，持續不斷的過程，使得專職人員能落實職業社會化。依研究結果發現，人員甄選時須考慮職位，報到後應妥善安置，人才與職位配置妥當，對個人與組織都有正面影響。作者認為，組織有著不同功能的結構，組織使命與服務對象不同也會產生結構的不同。專職人員能確實扮演好自身的角色功能，其對於本身須執行組織所訂的目標應明確瞭解，就如同不同職位的專業分工，社工專業人員主責專業服務的提供，而行政人員主責協助複雜行政作業，其最終目的，提升專業服務品質及有助專職人員專業發揮空間，共同合作才能替組織創造最大效益。專職人員若能適才適所，個人與環境適配，也就是組織設法找到「對的」、「合適」的人才，對組織的績效影響深遠。

### 肆、主管聘用可善用 DISC 人格特質分析工具，透過參與式學習培育人才

據研究結果顯示，非營利組織管理者的管理模式，與管理者的個人特質有關。主管特質產生的領導行為，不僅影響部屬的工作效能，也會影響到團隊的工作氛圍。台灣企業常使用 DISC 人格測驗，來測試員工的人格特質，認為知己知彼，才能互相溝通，應善用自己的優勢與他人相處，成為彼此的助力。DISC 人格特質測驗是簡單又有效的分析工具，尋找適才適用是管理者非常重要的課題。作者認為，在管理者的聘用上，可先

對其的人格特質有一定程度的瞭解，善用 DISC 人格特質分析。人員的人格特質適合當領導者，透過實地參與式學習培育人才，建立與員工間的關係。

## 伍、在組織承載許可下，編制定額預算員額之留任制度

非營利組織與政府之社會福利民營化的政策及勞務契約採購的合作模式下，勞務委託契約的期限限制，續約與否會影響服務對象之權益及社工專業人員之工作穩定性，專業人員必須面對政府契約委託結束後的不安，促使組織必須面對契約委託方案聘用之人力的留任及調整安排其他服務的省思。依據研究結果，非營利組織一般會在委託案結束後，考量整體財務營運狀況，並與專職人員溝通後，若組織內有適合之職缺則轉調部門，若無則依勞動基準法規定資遣處理。然而，非營利組織不論是否承接政府專案，服務的提供卻是須延續的，是故，非營利組織應在組織可承載的許可範圍下，編制定額預算員額，多預備自籌人力職缺，建置適宜的留任制度或原則，不僅可在政府專案異動時，組織不因人力成本問題，而必須得資遣專職人員，也可讓專職人員在服務提供時的不確定因素降低，專職人員可以更安心的提供高品質的服務，不受標案或委託案的影響。

非營利組織應使用策略性的人力資源管理，俾能提升組織績效及競爭力。非營利組織應致力發展人力資源管理策略，重視組織內部人員存在的價值，知人善任，留住優秀人才，唯有「人」力資源才能替組織創造更多的其他資源，提升組織的競爭力。

### 第三節 後續研究建議

#### 壹、質性深度研究與研究對象之組織內部問卷調查併行

本研究採取質性研究方法，透過對專職人員的管理者進行訪談，以瞭解本研究主題，注重的是訪談內容的深度。受訪對象僅侷限於在社福型非營利組織的某幾個特定個案，難以將研究結果做廣泛性的推論，開放性問題的訪談蒐集資料，加上服務對象異質性高，在歸納上可能造成困難。作者認為後續研究可在立意抽樣後確定訪談的非營利組織，再增加依該組織設計所要探討之人力資源管理問卷進行調查。對於非主管職的專職人員來說，認為人力資源管理的各面向，會是組織管理階層應重視的，非一般專職人員所能理解或回應的，所以對於質性訪談之開放性問題的回應，可能無法適切的回答。採量化研究方式進行特定組織內部普查，以問卷調查方式蒐集，除可獲知非主管職專職人員基本資訊外，亦可從一般專職人員的角度蒐集到人力資源管理各面向的執行狀況，藉此瞭解組織在人力資源管理上基本的相關資訊。透過問卷調查，能有初步量化的統計分析，對組織基本資訊有一定程度的了解，進而再與質性研究的深度訪談結果相互交叉分析，可望發現社福型非營利組織在人力資源管理上各個面向的關聯性。

#### 貳、聚焦單一職類，探討同質或異質性組織對人力資源管理上的差異影響

根據本研究分析發現，社福型非營利組織因應服務對象多元化，讓專職人員的職類，由單一職類轉變成多重職類。組織的多重職類中，對該職類名稱之定義，也會因為組織類型、組織設計及組織認知不同而有所差異。非營利組織因著社會服務的特質，讓社會工作專業人員是常被提出研究的，但組織內並非僅有社會工作專業人員，仍有其他職類職種的專職人員，值得被探究。作者參酌理論及實證分析，人力資源管理應可採取聚焦在專職人員單一職類，而非整體組織的所有專職人員。一則可瞭解某一職類的專職人員更細緻、準確的分析，二則可以探討某一職類在相同服務對象的組織之差異，三則也可

研究某一職類在不同服務對象的組織之差異與影響。不論探討哪一種職類的人力資源管理，皆可比現行以董事會、支薪專職人員與不支薪的志願工作者在限縮範圍再聚焦。

### 參、可增加服務對象同型態的組織進行探討

依據本研究結果，社福型非營利組織中，因服務對象異質性高，名稱上雖為社福型，但要進行比較及歸納統整時會發現，常只有單一組織的陳述及做法，無法廣泛性的去推論同型態的組織也是如此。作者認為社福類型組織的服務對象差異頗大，服務類型多元多樣化，若能以服務對象區分，採同型態的組織進行研究，勢必可產出易於比較的資訊。例如以家庭暴力及性侵害防治為主要服務對象的社福型非營利組織，就只針對有提供此服務對象的組織進行人力資源管理之探討。或以服務對象相同且屬同一宗教信仰類型的組織更進一步的去探究，希冀可從中尋找到不同的蛛絲馬跡。

## 參考文獻

### 壹、中文部份

#### 一、專書

- 丁志達 (2006)。人力資源管理。台北：揚智。
- 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下文化。
- 石銳 (2004)。人力資源管理與職涯發展。台北：揚智。
- 李誠 主編 (2006)。人力資源管理的十二堂課 (全新第三版)。台北：天下遠見。
- 林淑馨 (2010)。質性研究 理論與實務。台北：巨流。
- 林淑馨 (2011)。非營利組織概論。高雄：巨流。
- 林淑馨 (2015)。非營利組織管理 (增訂二版)。台北：三民。
- 邱瑜瑾 (2006)。台灣的社會福利暨慈善基金會。載於蕭新煌、江明修、官有垣編，基金會在台灣-結構與類型。台北：巨流。
- 邱瑜瑾 (2009)。非營利組織與社會福利服務。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋編，非營利部門：組織與運作 (第二版)。台北：巨流。
- 吳美蓮 (2005)。人力資源管理：理論與實務。台北：智勝。
- 黃源協 (2014)。社會工作管理 (三版)。台北：雙葉。
- 喜馬拉雅基金會 編 (2005)。台灣三百家主要基金會名錄 (2005 年版)。台北：喜馬拉雅基金會。
- 彭懷真 (2012)。多元人力資源管理。高雄：巨流
- 陳向明 (2009)。社會科學質的研究。台北：五南。
- 陳金貴 (1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興。
- 劉麗雯 (2004)。非營利組織：協調合作的社會福利服務。台北：雙葉。
- 陸宛蘋 (2009)。非營利組織管理。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋編，非營利部門：組織與運作 (第二版)。台北：巨流。

陸宛蘋 (2017)。非營利組織管理。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋編，非營利部門：組織與運作 (第三版)。台北：巨流。

蕭新煌 (2000)。非營利部門：組織與運作。台北：巨流。

蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 主編 (2009)。非營利部門：組織與運作 (第二版)。台北：巨流。

蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 主編 (2017)。非營利部門：組織與運作 (第三版)。台北：巨流。

譚地洲 (2004)。MBA 教程之人力資源管理。台北：世界商業文庫。

## 二、期刊論文

刑瑜 (2012)。社會福利團體人力培訓運作的探討：兼論政府補助影響。公共事務評論，**13** (2)，77-102。

何素秋 (2010)。臺灣非營利組織與政府競合間的社工人力資源管理策略。社區發展季刊，129，267-280。

李聲吼 (2001)。非營利組織領導者人力運用與開發策略之探討。研習論壇月刊，3，27-40。

官有垣、杜承嶸、康峰菁。(2009) 非營利組織執行長的薪酬探討：以台灣社會福利相關類型的基金會為例。公共行政學報，30，63-103。

官有垣、杜承嶸、王仕圖 (2010)。勾勤台灣非營利部門的組織特色：一項全國調查研究的部分資料分析。公共行政學報，37，111-151。

林秋慧 (2007)。策略性人力資源管理措施對員工服務補救績效影響之研究-以休閒健身運動俱樂部為例。南亞學報，27，223-238。

林鈺琴、謝瑜玲 (2007)。策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究。人文暨社會科學期刊，**3** (1)，1-15。

林金賢、陳怡伶、吳文淵 (2015)。基層員工自願性離職之預測。商略學報，**7** (1)，35-52。

- 林恒斌 (2008)。學校人力資源管理藍海策略之探討。**學校行政雙月刊**，58，76-93。
- 施能傑 (2006)。文官體系能力與政府競爭力：策略性人力資源管理觀點。**東吳政治學報**，22，1-46。
- 孫煒 (2004)。非營利組織人力資源策略管理之體系建構。**中國行政評論**，13 (3)，119-138。
- 陳政智 (1999)。非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點。**社區發展季刊**，85，117-127。
- 黃木添、王明仁 (1998)。非營利組織的角色與定位-以中華兒童福利基金會為例。**社區發展季刊**，81，148-156。
- 黃國隆、陳惠芳 (1998)。資訊技術、組織價值觀與組織承諾之關係。**管理管報**，15 (3)，343-366。
- 黃家齊 (2002)。人力資源管理活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析-心理契約與社會交換觀點。**管理評論**，21 (4)，101-127。
- 陳定銘 (1999)。非營利組織志工招募與甄選的探討。**社區發展季刊**，85，128-141。
- 陳政智 (1999)。非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點。**社區發展季刊**，85，117-127。
- 陳武宗 (2010)。醫院社會工作部門人力資源發展與管理議題之省察。**社區發展季刊**，129，249-266。
- 陳金英、湯誌龍 (2006)。專業生涯認同：影響社會工作系學生生涯選擇之相關因素。**社會政策與社會工作學刊**，10 (1)，151-187。
- 陳世哲、許淑君 (1999)。競爭策略、人力資源管理系統與組織績效之研究。**亞太管理評論**，4(1)，413-429。
- 陸宛蘋 (1999)。非營利組織之定義與角色。**社區發展季刊**，85，30-35。
- 曾華源、白倩如、李仰慈 (2010)。社會工作人力質量需求與專業人力資源養成制度之省思。**社區發展季刊**，129，76-94。

葉靜輝(2014)。服務業人力資源管理措施與服務創新關聯之研究。**創新與管理**，**11**(2)，67-89。

賴兩陽(2004)。社會行政體系的「一國兩制」~探討社會行政人員的專業化。**臺灣社會工作學刊**，**1**，217-236。

賴宏昇(2014)。社會工作專業人員薪資保障問題之探討。**社區發展季刊**，**147**，220-232。

蔡秀涓(2002)。政府部門人力資本理論與應用。**東吳政治學報**，**14**，135-166。

蔡維奇、黃嘉雄、顏麗真(2008)。人力資源管理制度及其組合對組織人才吸引力之影響。**臺大管理論叢**，**19**(1)，1-28。

魏季李(2015)。非營利福利機構與政府的服務契約委託過程的決策與影響研究：以臺灣兒童暨家庭扶助基金會為例。**社會政策與社會工作學刊**，**19**(2)，109-144。

謝儒賢(1999)。董事會在社會福利機構中的運作與職責。**社區發展季刊**，**85**，71-84。

### 三、學位論文

呂建億(2007)。以策略性人力資源發展觀點探討非營利組織志工之教育訓練。南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文，未出版，台南。

吳惠珍(2012)。組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響。東海大學行政管理暨政策學系第三部門研究所碩士在職專班論文，未出版，台中。

李佩靜(2003)。社會福利相關基金會專職人員人力資源管理之研究。東海大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，台中。

洪維宏(2005)。個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響—以非營利組織為例。中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

許雅娟(2013)。主管有毒領導、社工離職意向之相關性-以社會支持為調節變項。輔仁大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，新北。

張庭嘉(2005)。非營利組織的教育訓練與領導對志工的工作投入與組織承諾的影響-以E社會福利基金會為例。中興大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，台中。

張君怡（2009）。社福類非營利組織職工管理之研究。東海大學公共行政學系研究所碩士論文，未出版，台中。

諶玫玲（2012）。台灣非營利組織專職人員激勵管理之研究。中國文化大學國際企業管理學系研究所碩士論文，未出版，台北。

羅清寶（2011）。非營利組織人力資源管理之研究-以高雄市生命線志工為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

#### 四、譯著

朱柔若（譯）（2000）。社會研究方法-質化與量化取向（W.Lawrence Neuman 原著）。台北：揚智。

余佩珊（譯）（2015）。彼得·杜拉克非營利組織的管理聖經：從理想、願景、人才、行銷到績效管理的成功之道 三版（Peter F. Drucker 原著）。台北：遠流。

#### 五、研討會論文

陸宛蘋（2012年5月）。非營利組織人力資源管理、資源募集與績效評估。2012年兩岸社會福利學術研討會-非營利組織的發展與社會服務創新，台北。

#### 六、網路等電子化資料

財團法人伊甸社會福利基金會網站（<http://www.eden.org.tw/index.php>；檢閱日期：2018/8/20）。

內政部統計處網站（[https://www.moi.gov.tw/files/site\\_stuff/321/2/year/year.html](https://www.moi.gov.tw/files/site_stuff/321/2/year/year.html)；檢閱日期：2019/6/20）。

衛生福利部社會及家庭署/全國性財團法人社會福利慈善事業基金會網站（<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/index.aspx>；檢閱日期：2019/6/20）。

財團法人天主教善牧社會福利基金會網站（<http://www.goodshepherd.org.tw/>；檢閱日期：

2018/1/7)。

財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會網站(<https://www.ccf.org.tw/>;檢閱日期:2018/10/30)

財團法人天主教曉明社會福利基金會網站(<http://www.lkk.org.tw/>;檢閱日期:2018/11/04)

財團法人瑪利亞社會福利基金會網站(<http://www.maria.org.tw/> ,檢閱日期:2018/11/04)

## 貳、英文部份

Ridder, H. and McCandless.A. (2010).Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations : An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*,39 ( 1 ) : 124-141.

Kramer,Ralph M.(1987).Voluntary Agencies and the Personal Social Services.*The Nonprofit Sector:A Research Handbook*,(ed).Walter W.Powell.New Haven:Yale University Press.pp.240-257.

Rousseau, D. M., and Parks, J. M. (1993),“The contracts of individuals and organizations”, In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* , 15:1-47. Greenwich, CT: JAI Press.

Stirk, S. and Sanderson, H.(2012).*Creating Person-Centred Organisations:Strategies and Tools for Managing Change in Health,Social Care and the Voluntary Sector*. London: Jessica Kingsley Publishers.

## 附錄一 訪談題綱

- 一、請問您在社福型非營利組織服務多久了？目前貴會有多少位的專職工作人員？
- 二、貴會所制定的人事相關規範能切合實際狀況嗎？區域單位內實際執行狀況，與整體基金會有所差異嗎？差異之處為何？
- 三、請問貴會採用哪些人員招募方式？執行上遇到的困難是什麼？有長期缺工、聘用不到人力的情況嗎？如何甄選適任的員工？
- 四、請問貴會對專職人員的工作績效評估有哪些面向？如何訂定目標？有無訂定員工獎懲機制？其如何進行？有達到訂定獎懲的目標嗎？
- 五、請問貴會如何進行專職人員的教育訓練？服務對象不同其教育訓練安排有何不同？如何培育人員的潛能與職涯的發展？政府契約關係對教育訓練有何影響？實際執行上有哪些面向曾遇到困境？
- 六、請問貴會在薪酬制度上規劃為何？有哪些其他福利規劃是用來激勵員工的？員工關係如何經營？組織與員工間如何建立良好的關係？
- 七、請問貴會在人力資源管理上的規劃為何？規劃過程中遇到什麼困難？如何因應？人力運用與工作分派的方式如何？
- 八、請問貴會承接政府委託案或申請補助案，專案結束後專職人員留任情形為何？
- 九、請問貴會專職人員流動情況如何？造成人員流動的因素有哪些？哪一面項是最值得被重視與探討的？
- 十、請問貴會專案核銷業務是由社工人員或其他人員在處理？其專業分工在業務執行上有哪些優劣勢？

## 附錄二 訪談逐字稿（一）

受訪者單位代號：A01

受訪者職稱：區長

訪談時間：2018/09/21，PM18:05-19:00

訪談地點：A01 辦公室

---

首先謝謝區長願意接受我的訪談，那我們就開始了

好

區長，請問您在那個社福型的非營利組織服務多久了？

社福型的嗎？ 嗯，社福型.....90...應該社福型，我之前在醫療嘛...社福型的...

那應該從 91 年開始

91 年開始...

到現在

91 年那到現在大概十...七年了，17 年左右了.....喔！所以你現在這個機構服務多久了？

嗯...這機構 95 年來的，所以基本上...嘿...這樣看就...可能 12 年

大概 12 年

對

那目前在.....這個機構裡面服務.....嗯...有多少位的專職的工作人員，你大概清楚嗎？

以台中區的話，目前如果是...嗯...就是...全職的來講的話約八十個...嘿...但是當然有上上下下不一定，基本大概是這樣子，組織的面貌在台中這邊是這樣

那...你知道就是全會大概...嗯...目前大概有多少位專職的人員嗎？大約...

大約喔！

嗯！

3000 多人，但是就是因為我們裡面有些居服...居服人員比較有工時性的問題，所以這樣來講的話可能不是...可能完全的.....那樣子的狀況...不過平均一定超過三千人...

那...貴會在制定就是目前人事那個相關的規範，你會覺得有符合現在就是實際上在.....

嗯...你在單位裡面的一些實際上的狀況嗎？會不會就是...嗯.....因為...嗯...基金會是算大的機構，是有母機構與子機構，那它在總會的執行跟在區域內會不會有什麼不一樣的地方？

其實基本上它有大架構一般都要遵守，但是有時候比如說服務的類型，他就會另外制定一些類型所需要的一些法規，不能說是法則，是規則，就因為那個類型不同他制定的.....不太一樣的

就是會另外再制定一些就是.....嗯...符合可能服務類型的...所需要的一些規範嘛...

是

所以在實際上執行...大部份是配合總會的運作模式，那區內會不會自己一些另外的規範或什麼？

恩，區的規範，比較在於區的文化跟環境不同，它要做一些管理，所以比如說，他的環境，比如說整棟大樓，像你今天來的這棟樓，它有好幾個部門，所以它會因著這棟樓的關係，然後設定一些規則，基本上一般都是這樣，一般會裡會授權給每個區有個區長室，由區長室在這邊做地方性的管理。

那現在問一下區長這邊，現在目前啊... 嗯...基金會採用的那些招募的方式？那在執行上有沒有什麼困難？有沒有像長期聘不到人力啊...這種狀況產生？

這...這是現在每個單位都會發生的，不只在○○的單位，就長期聘不到人這個...這個議題，是某些...喔...我想大概是...不能說某些，就是...應該是全部的在 NPO 組織裡

面都會發生的，那其實基本上聘人的管道我相信大多都一致，就比如說就是人力銀行、或者是專協或學校這些管道等等的，但是○○比較特別的是它是一個信仰的單位，基督教部分，所以有些單位就會 PO 一下在我們信仰的一些平台去招募人才……嗯…但是還是沒有辦法，就是剛剛講的就是長期聘不到人這件事情，也是我們會裡面非常頭痛的…我們就必需要喔…各個區域自己要去…就是跟學校最好一個什麼…有點像產學的一個…叫做合作…合作的模式，但基本上台中區比較難，這一塊就會比較…比較有一些限制在，因為這是要長期經營對不對……要投入大量的資金，也許可能來講的話，學校的學生也不見得一定會…會…會想投入…而且他是一個新生，你要…他容不容易他進來也是我們要去思考的…

嗯…考量的…那在招募上啊就是跟一般一樣就是…可能就是 104 人力銀行，然後…剛剛區長有提到就是譬如類似信仰的教會體系，會 PO 一些訊息嘛…

它不是教會體系，它有一些平台，就是像有些報紙，我們的信仰特別是基督教的信仰，就是會有什麼論壇報啊…什麼一些的東西，它就會像報紙這樣刊，就看那個…管道就多這個…這個部分的一樣，是比較不一樣的。

那…像這樣區長您是怎麼樣…就是在…在招募的時候，然後要面試了，您怎麼去甄選適任的員工？

嗯…基本上…這幾年走下來，因為我覺得要回歸就是…就是在面試之後運用的人才過程經歷上面，所謂專業的養成，我會把放在所謂的學校的體制就應該具備的養成，所以在那個當中我就不會去多問一些專業的部分，那基本上看的是…對方的態度…

對方的態度…

學習等等願意學習的部分，還有他對 NPO 的認同度，這幾個面向去招募。

那有沒有什麼特別的……什麼樣的人員…讓你看就覺得他是適合，比如說可能在一些招募訊息上他給你的一些履歷呀…或什麼就可以看得出…你覺得應該其實是不錯的人

員？

嗯...基本上來講的話，也是會有，比如他在書寫的模式當中，他...你可以看出他對...對所謂的這份工作的熱忱，有的寫得比較表面你就知道，你就可以知道這個熱忱度，還有他的學習經歷上面...他是不是符合這個工作，還有他現在目前我們的組織裡面，這個職缺裡面他需要是什麼樣的特質，這都是我在考量當中，所以當考量完的時候，我就會...如果可以的話，我會請他來面試這樣子...當然，他如果說能夠多點什麼證照的東西啊...那也是一個...

幫助嘛...

對對對對對...

幫你判斷就對了...

幫我可以把他加成...哈哈...加分的意思啦...對

再來，請教一下區長就是...你對那個專職人員在工作績效評估上，就是譬如說...會內有沒有制定一些什麼樣的...會內哪些面向怎麼去作評估？哪有沒有訂一些員工的獎懲的機制？還有您人力上會怎麼運用？怎麼...怎麼去運作？

績效考核...現在目前...嗯...各個 NPO 都會有做績效考核，大概有的是半年或是一年，但是○○來講，目前還是一年，不過最近在做...我們所謂的 KPI 的一個制訂每個工作人員的項度...那回到所謂的 KPI 或考核上面，嗯...我們也相信以後...可以邁入一個更簡化，那到底要幾次才是目標，這都是未來所思考的。不過目前我們是一年一次考核，那考核上面當然有所謂的財務的指標，就是總...總單位的部分，然後有個人所謂的服務量的部分，當然服務量部分就看到那個所謂的... 所謂的...服務量的部份...看到所謂的它的數...次數、人數等等的，那都是一定的，但是我們會在乘於所謂的他的質，可是都很主觀啊！看單位主管如何判斷那個質？到底優或不優，或者是他是偏差的，即便他的量達到了。再來就是一個個人的特質，比如說他在專業上面有沒有.....改善，這是一個...

或進步，或者是他去在外面受了訓練，他是不是有落實在他專業的服務面貌，這個是內化或深化自己的部份有沒有做到，還有跟人的關係，跟人有幾個面向，主管們都會去選擇他那個面向可不可以...呃...在這個當中去對這一個工作人員的做一些的調整...這樣子，以致於他能夠在每年都可以有更專精的部份這樣子出現。當然透過這個...所謂的考核，你剛講過，講說有關是不是任用或調動嘛...對不對...在選擇上面如何.....當然調動就是...調動來講的話，基本上我們都會有.....都會有所謂的異動，我們也希望一個人不要在該單位太長.....因為這樣子有點像幫工作人員做所謂的生涯規劃。

嗯嗯

我們總不能他待三、四年仍然在這個單位或者服務，我們希望他能夠有不同，所以都會跟這個人...這個我所選的人做討論，那最好的方式，我都希望能夠在今年設立明年...喔...以致於他能對明年主要的工作有一些自己能力的提升，或覺得不足的地方可以去補足，這個是很重要的，以便他坐那個位置的時候，能夠去面對他在臨床上面可以要面對的狀況，可以去 Handle 住...基本上是這樣

那嗯...會內有沒有訂定一些就是...它有考核...那麼有沒有訂一些，就是員工的一些獎懲的機制或是辦法這樣？

我們有訂獎懲機制，但是我覺得喔...NPO 組織就是太.....太有一個愛心，我說愛心好了這樣比較官方.....就是有憐憫的心啦！比較能夠同理別人的處境，即便他是犯錯的，恩...他們都可能就不按照那個規則.....規則去做所謂的懲戒這件事情。當然每個主管都不一樣，有的主管就覺得懲戒很重要，這叫公平嘛... 有的主管就憐憫，所以就恩...不...這部分我基本上我都會尊重各個單位的主任去評估他們是不是要有所謂懲戒的部分。基本上我覺得有的人覺得懲戒還要送簽，○○有很多的簽... 哈哈...要送簽，所以基本上他就覺得送簽很辛苦...很麻煩

很麻煩...

對...所以他就不想送，也都有可能，很多的因素在這當中

所以算人性化管理嗎？哈哈.....

哈哈.....算是各中心的主任自我評量，因為其實到後來要負責任的還是這個中心的主管，所以我覺得這個部份倒還算 OK，當然有時候犯了很大的錯誤，就必須要介入，介入的話我就會請他送，然後依照會內人事規章哪幾條，到什麼樣的程度這樣子，這還是有的，不見得一定都...都給他們這樣子處理。

了解，那區長問一下就是你剛提到就是說會做一些調動跟生涯規劃，那就是一般您在人力運用的方式就是會培育...就是未來想要就是有成長或者你想要.....呃...譬如那他擔任主管職的...或什麼的，會心理就會...有個底，為什麼就是會朝那個方向而去培育他嗎？

對，去跟對方兩個一起，就是他要願意...

一起願意...

他要願意嘛...如果我想這樣培育他，他不願意你也沒辦法嘛...對不對...所以就是討論跟他規劃，其實有點...我覺得在管理上我是這樣子想，就是...恩...所謂的...所謂的考核跟規劃，我會把放在一起...放在一起去做思考，因我覺得這樣比較簡單，而且比較一致，否則我覺得有時候你的規劃跟你的分開，這樣子對方也沒有辦法，在這麼...這樣的時間就每天 8 個小時...對不對...就好像兩個部分要完成它，這對...對那個在做事的人是非常的辛苦的，我覺得這樣子比較能夠一致性朝那個目標往前。

了解...嗯嗯.....貴會在進行...就是怎麼進行，就是像專職人員...就是像這種全職人員那些教育訓練，那...因為○○的服務很多元，所以它的服務對象應該就很多，那在教育訓練上的安排有沒有什麼不同？

嗯！你講到一個重點，現在我們會裡面也針對...剛好執行長最近也在針對所謂的訓練課程，請各中心...嗯...他不見得是主管，他也可以是第一線的同工同仁去做...嗯...一

個.....回應執行長想要做的建議訓練課程，他也可以回應這樣的課程，然後由給我們...今年稱總管理處去做這個...討論...針對訓練組，那回到...這個...未來的部分，回到目前所執行的，我們要分成三塊，為什麼要三塊，中心有中心的自己的訓練課程，他們會針對他們的服務，所需要的去擬定他的課程，這是會裡面給我們錢的部分，我們就針對這樣子，不管是個別性或中心團體性，他們的可以去做這樣的擬定。第二個是我們會裡面做所謂的基礎的訓練，比如說新進同工，同仁就必須要在會裡面授這樣的訓練課程，那會裡面...這是這次是在他們的訓練的第一個小部份，第二部分他們就會針對不同的級的工作人員，他們需要安排基礎的課程，這個是在這個部份。那再來就是區裡面的區長室，它針對它的區...它也可以去做規劃，那通常規劃有兩種...兩種部分...應該算三種，現在比較多啦！一個是專業的部分，一個就是管理的部份，一個就是有點柔和抗壓性的部份，就是現在壓力就會很大嘛.....工作人員也常常快要瘋掉了這樣子...，所以基本上會有這三部份，來跟...來跟...就是在中...組織裡面的工作人員討論這件事...來做執行。

所以如果是針對服務對象不同的部分，大部份都是安排在中心裡面自己去做安排

對

因為依它中心的是不同性質或不同服務對象去做安排嘛...

是...是...對...其實...不過來講的話這也是很吊詭的部份，就是有的是...比如說我們○○現在目前著重的部分，就像一個人哪，有一個目標性，像現在長照很夯嘛！所以我們就會對長照的部份，我們會去另外建構所謂的 KM，就是有一個 TEAM 一樣的團隊，因為我們○○有個叫做什麼...嗯...它改名字了...專發室.....專業研究發展室，欸...對...它就會對這個平台、政策的就一個平台，所謂的...早療有一個平台，然後教師的一個平台，當然這個跟訓練有沒有關係？其實有，他們去這平台裡面其實都會互相彼此訓練，然後把訊息在帶回...帶回去

帶回來做分享嗎？

對，對啊，有時候專發會跟所謂的人資室討論，比方剛講的居服很夯，他們有針對這個是不是會裡面需要一個統籌的，來做一系列的課程的課程...

就是利用平台會議，然後能做些訓練和分享利用這樣的方式.....這樣子...

嗯...

那區長這邊是...呃...會內怎麼樣去做培育人員的...唉發展他的潛能或者是他的職涯發展啦？然後像現在政府一些契約關係呀...對...我們在安排教育訓練有什麼樣的影響？您在執行上有沒有遇到什麼困境？

你...你...為什麼會把會內的那個...就是我們在對人的生涯發展，然後跟...那個他的委案的...呃...訓練課程放在一起？

因為呃... 就我了解就是政府的契約關係啊！因為它在合約裡面可能都有規定，他要有一定時數的教育訓練嘛！所以其實他跟教育訓練其實是還蠻有關係的，可是就是說他會不會因為你政府已經給你一些教育訓練的.....已經規範住了，所以只能框在那個教.....就是政府給你的教育訓練裡面，可能也不會額外...就是他可能還有其他時間去做其他的教育訓練

其實我倒覺得現在呃...可能我用另外一個角度看，訓練課程太多了，因為委案的有訓練課程的錢，然後呢！機構有母機構...母機構訓練的錢，然後還有自己會做訓練的錢，所以你看這樣的當中，其實我覺得，工作人員就忙於訓練、被訓練這件事情，就很忙碌所以就變成會有取捨吧！還是.....

呃...有取捨，但是有時候必須.....必須要做，我覺得...原因是什麼  
必須要做？

因為原因是...呃...母機構基金會他們...我們也會評鑑，所以評鑑委員一定會說你們有沒有訓練課程？就像一樣...幾個小時

在職訓練啊...什麼的

對，對，他也會有嘛！對不對...所以在會有的當中，你就必須要.....

一定要做

對，所以就一大堆訓練課程，然後呢委案的東西也是有訓練課程，也是一定要做。可是在這麼多什麼都要做的情況下，這個是不是變成是在執行上會遇到一些衝突或什麼...

所以就要考驗人的智慧，這個回到智慧，智慧這件事情，就是你在做規劃的當中，你就是要在把很多的東西都思考到位，你才有辦法能夠...哦...減少你那個...在重複的一個訓練課程，然後多的時間在訓練課程...以致影響到服務的實際端在運行，所以這是很重要的，就也還是要回歸中心的主管如何在取捨跟會裡面的溝通的一個狀況，是不是可以良好去面對這個問題，我覺得倒是比較重要。至於有沒有關於所謂的生涯規劃，我覺得倒沒有，那只是...呃...我覺得生涯規劃多了就是說，他願不願意在他的專業的生涯規劃，一個是他願不願意在他的人生不同的職務的生涯規劃，這是兩個不同的一個...一個一個取捨，有的人很喜歡在自己的...的那個業務讓當中一直往下、往扎深，但有的人就喜歡因為一個真正那個生命的過程當中，他可能就是只是一般的一線的...一線的工作人員，有的人就覺得他可能會當督導、會當主管...對不對...等等，或者是當所謂的主任啊！或者像我這位置區長，有的人就有這樣的部分，所以他有不同的一個生涯規劃，跟我講的...一個是專業性...一個是職務性的...嘿...對

所以區長的意思是說...就是...呃...主要考量是在個人身上，其實不會是在組織裡面要不要發展他的部分？

組織要不要發展他，一個是目前組織有沒有要這樣的發展，他有他的想，所以有時候生涯規劃兩種，我可以在...我可以在我的組織裡面為他就是...就是我要留住人才，因著留住人才，我覺得他可以做這樣生涯規劃，一個是他自己本身的生涯規劃，所以有時

候很特別的○○有很多的工作人員都會...一進.....進進出出，就是出去再回來...出去再回來，所以他本身有他自己的生涯規劃，他想要的點可能是要去外面闖一闖再回來，有時候○○也很特別，就是幫別人...比如說幫政府做生涯規劃的，他的生涯規劃去了市府...呵呵呵呵.....所以這是不同的。我覺得我只能做對組織裡面我看中他我要留任...我要留這個人才，那我覺得那個部分他蠻適合的，然後他有挑戰性，他的規劃裡面又屬這一塊，又有這樣的一個願景在，那我覺得說就會契合，就容易在這個組織方面...他就會一直...一直在那邊工作...然後...就按著他的生涯規劃一直往前

**所以就是按著他的生涯規劃去協助他，讓他能發揮更好的部分嘛！對不對？**

嗯！對，在工作上可以發揮得更好，然後更貼近組織的發展。

**那基金會在那個薪酬制度上的規劃怎麼...怎麼進行啊？然後它又沒什麼福利的規劃是用來激勵員工的？那員工的關係怎麼做經營？**

先講員工的關係就是勞資...勞資...現在...加了什麼...

**勞基法規定嘛！**

對對對對...都要有那個...勞...資...資方跟勞方的一個...一個會議，這是我目前啊按照法規裡面走的部分，我們的福利也是按照勞基法規定。嗯...○○是一個很重視家庭的單位，所以來講的話，其實像我們請假就一個小時嘛...有的人會這樣子，但是○○比較有彈性，甚至有時候我們可以帶孩子來到○○這個地方上班，因為我們覺得孩子沒有地方去，家長又要請假幹嘛的，我覺得我們就會有一些開放性的，在這部分，比較貼近人的需求，去做這個部份。再來就是...我們... 如果你請育嬰假，你還是可以再回來的，絕對不會沒有...一定會給你位置。

**不會像企業啦...有的企業可能就叫你就是.....**

有些 NPO 組織也會啊！但是對我們而言，我們就是這樣，我們就是一個...一個...呢...我覺得是...是蠻能夠珍惜彼此的那個部分，那另外一部分就是當你有聽嘛！很多人

是委案的，那其實在別的單位，我相信就是如果這個案子結束了，他們就...就不在這個組織裡面，但○○不是這樣，○○如果這個案子結束了，他還是我們的員工，所以我們必須幫他找工作，資方必須幫他找工作，除非找不到任何工作，或他不喜歡，那我們會進行所謂的資遣費，他也可以開證明，他也可以去勞工局去那邊...做後面的整個資源的協助這樣子，所以基本上我覺得在勞資雙方裡面，除非平常互動就有點不太好...就是彼此的信任、彼此的關係不是那麼美好，才會...的...爭議的部分，不然其實是...是我覺得這面貌裡面○○是蠻符合人的需求的。剛你講了什麼啊？

**就是在薪酬制度上怎麼做規劃啊？**

這是最難回答的話...呵呵呵

呵呵...一般...一般當然比較不會講...大概...嗯...可以講一下就是說...是...嗯...它是分級啊還是什麼.....證照津貼啊...什麼的.....簡單大概說一下

好，簡單大概說一下.....○○它有所謂職稱跟職務，職務有點像工作內容，然後...職稱的意思有點像級數...剛有說的級數，那○○有分五級，但是五級裡面有很多的那個...嗯...職務嘛！所以來講的話它也是不同，但是有時候很特別是，職稱職級跟所謂的職務沒有關係，這個可能跟薪資也沒有關係，他跟他的背後的專業有關係，比如說治療師他雖然所謂的同個跟一般的幹事同等級，但是他的薪資...

**可能是高過於他...**

對，高過於他，所以我們會對不同類型的人設計一個給級距，那級距有...有最低有最高的，如果要說就一大篇的東西，所以我可能只能跟你說這是我們的級距，級距在當中的話，如果他這個人很優秀，可以在這個級距當中，可以領到最高的。級距差不多基本上 5 仟到 1 萬不等的級距，所以他的級距是很...很...很寬的，那級距以外，我們還所謂的偏遠的地方有津貼，那我們現在正是為了那個證照，比如說他有保母證照，他有育嬰證照，他有教保證照，他有廚...就是煮...丙級證照...等等的，甚至我們有所謂的那個...

就是職業客車的證照，其實基本上我們都會有加級的部分，他不會像一般就是 License 才有的，護理師、治療師、社工師才有的，其實基本上其他證照我都還是會加給。

所以有證照就有加給嗎？還是有什麼特別條件？

當然還要符合他的工作，比如說我是個區長喔！我如果有社工師執照，我沒有加給，因為我的工作跟這個沒有關，他不是你有這個...

符合他的職務啦！

對啦！工作內容有關，他就會有這樣的一個考量在，所以你可能不同單位走過，你會有不同證照...呵呵呵...哈哈

可是要符合那個職務的時候，你才能有哪個證照津貼這樣子

對對對...呵呵呵...這是在○○整個.....

嗯...區長有沒有就是在跟員工的互動或...是彼此的關係，除了勞資...勞資會議那種...有沒有其他就是說...啊...有其他的一些互動方式或怎麼去經營？

如果你是我個人，還是在組織裡面？組織的裡面...它...它又有設計什麼樣的經營，還是他...我個人的特質？

呃...我知道組織有組織.....組織每個不一樣的...可以應該在.....嗯.....會不會跟每個主管的特質在員工經營的關係，就是經營關係上會不同？

當然不同，那其實要兩個面貌採取，一個就是...嗯...就是...他是不是...比如說我在區長室，區長室就有人，那各個點，還有他主管，還有另外一群人，所以那個關係是...我只我...這個...區長室裡面的人，還是全部台中區全部剛講的約 80 個人，這樣的一個互動？

如果我們說這樣 80 個人，什麼樣...比如說透過什麼樣的...活動或是透過什麼樣的會議...或什麼等等的，可以就是經營就是整個... 員工即使彼此認識啊！或是什麼...嗯...辦理

**活動啊...就可能會有...關係上也是算有經營，也不見得是個人...**

好...那來講是組織裡面他有些規劃，他的規劃就是我們的愛宴嘛...對不對，愛宴嘛就是全部的人都會在一起...有點像一般的尾牙這樣子，那有同工旅遊，同工旅遊我們也確實可以一起...一起出去，然後有所謂的充電營，充電營更大，就是區裡面的整個的一起在一起，差不多有一天的時間，這等等的... 那其實跟...比較相關的...主管同工...就有所謂的發電營，就是為了我們... 就是在台中的發展討論這樣，那當然是...是一個討論...還是要找一個目標才有辦法，找個定向的...但從互動...有一些...喔...就是彼此的關係可以更建構，那其實除了這些以外，最基本我覺得是就像剛講的個人特質部分還其他的。那其實我在以前比較會有走動式的管理，就是我只要走走走遇到一個人，然後我就覺得...這是我的信仰，就是裡面的感動...就是嘿...該談談啊...怎樣的話就會談...

**關心一下這樣子...**

對，關心一下，啊...如果這是一個，那我會...有時候在喔...比如參加會議跟他見面，或是剛好他載我、我載他，我就會談一下嘛！非正式的嘛！像這樣談是非正式的嘛！那...在當中你就會有更多的時間，現在 line 也很方便，line 有好處壞處，所以我比較多的習慣還是希望能夠用電話談，不管是談公事，還是談情緒.....呃...怎麼去...能夠在這當中...把事情或關係，能夠有所加溫，這個都是在用電話的方式比較多啦！那另外部分，我覺得...我覺得一個就是... 我們很多的行政程序然後在那個...所謂的...簽核當中的部分，就從這個簽核當中，有時也會去討論...或者是說把那個關係呀！就是他為什麼這樣想...啊...我為什麼這麼做...就是在這當中...

**去做釐清嘛！**

釐清...不只釐清，而且讓他能夠更清楚的...呃...這件事情應該怎麼會比較適合...當然衝突是難免，最主要是衝突如何去...去把它...

**瓦解...**

呃...嗯...我覺得不是輕而淡描的，就是說，那衝突表示我們有自己的不同的意見，那不是一件壞事，但是能夠彼此知道對方為什麼這麼做，倒是一個重點，當我們知道彼此怎麼做了這樣做的原因，後面的原因，我們就能夠往那相同目標前進。

爭執也會降低，算彼此了解彼此的

有時候那誤會都很大，因為解讀不同，就是...常常是解讀的問題，或是訊息不清楚的問題，不周延的問題...對

問一下區長就是基金會在整個人力資源的管理上大概是做什麼樣的規劃？然後規劃中的過程中遇到什麼困難？要如何去做因應？

好大的題目啊！

對，可是就是如果就區來講的話，你會覺得就是在人力資源管理上，你會...你的...目標或是想法是怎麼去規劃區裡面的？因為人力資源管理上有...就是剛剛大概講那些，可能去選才嘛！怎麼用嘛！怎麼教育嘛！怎麼留住人才嘛！那你在...就比如在區裡面，你怎麼去做一些規劃，或者是...或者是你可能規劃不出來是遇到什麼困難？

這個應該是中心的主任做規劃啊！哈哈哈哈哈...

所以區長覺得應該是中心的主任先去做規劃出來，然後讓區去做整個統整嗎？

嗯...現在目前其實如果說就我本身的位置在做所謂人才培育，其實基本上我只培育所謂的主管階層的人，就是所謂中心的主任，對我而言，那他比較重要的。啊...對他們而言，因他們下面一個部門，我們的管理幅度是 20 個人...是最基本，所以對他們講是他們的管理的部份，是他們比較著重的，我只能可以就的就是，他們中心有那些是要培育成為一個組長的，就是他們下面的主管同工，中心的主管同工，這倒是我常常會跟他們談的一件事。但是你也知道嘛.....每個主管有他的特質，他的任性.....呵呵呵...

任性...

他的任性，所以其實還有他的固著性，他自己的想法，所以你也不太能夠有一些的

部分啊！但是我常常跟其他區的主管談過，有的區的主管就覺得說，就把他放上去，他就會去做了……呵呵呵，他的意思就是把…哈哈

**把他放在那個位置上…就會去做了**

哈哈…對對…他就會去做了……那當然就是每個人的特質不一樣，我常常說放在那個位置上，他如果直接跟你說拜拜，那不就是死翹翹了嘛！真的真的……就像…到底我沒有勇氣就是把他直接放上去嘛！也不管其他的同工…對不對…當然他們會說我有做告知的義務啊！我可能在前一年就告訴他，你明年就要做到那個位置…對啊…這是每個人都不一樣

**所以在管…就是在人力資源管理上，只會做到一樣算是專業分工嗎？還是…嗯…**

因為我覺得是…你的職務…職務分工，就是他這個東西比較像他們應該做處理的。所以你要說○○有沒有針對這個部分去做，因為我…這個…他有點…難去把界線界的清楚，是因為每個位子他本身這些東西都在做，但是你又不能…呃…把自己從那高高的位置，然後往最…最一線的人去做那個管理，那你就不是強…在那個所謂組織的…的職務上面所該付的責任，就把他稀釋掉後或者把它拿走了……那不應該啊！所以我覺得這個問題為什麼跟你說應該是去問主任…這樣子

**請教區長這邊，就是你們這邊的…專案的核銷，是社工在處理專案的核銷嗎？還是就是會有另外的人員在協助這一塊？**

其實伊甸早期我們在執行業務的時候，不管是不是方案，我們在執行業務的時候，其實社工人員他們也要去辦理報帳的問題…也要辦理報帳這個業務，這是之前。但是後來慢慢…我們組織越來越龐大，專案越來越多的過程當中，如果社工還要去兼行政工作，其實對社工來講，他們沒有辦法專心去提供服務。所以後來為什麼在每個部門裡面都有一位行政人員。就是說這個行政人員他要幫忙，去Q這個部門有哪些專案，這些專案的工作期程，跟他的會計科目，跟預算有多少，然後他每個月要去幫忙，他幫這個社工幫忙一起去做控管，然後要告訴這個社工你的單據要用什麼單據？有的社工搞不清楚。會

計科目對社工來講，有看沒有懂啊！因為那個不是他每天都要碰的業務...那個行政人員就會成為社工的後盾，支持他把這個專案執行完畢。主管在督導的過程當中，要去教導行政跟社工的.....透過組長和主任，在帶行政跟社工的過程中，要讓他們兩者知道要怎麼做合作。否則有些時候喔...行政會欺負社工，社工也會不理行政，也會產生這種狀況啊。.....對，所以重點還是在團隊帶領，團隊帶領怎麼讓他們知道，你們兩個本來就是不一樣的人，但是你們兩個非常重要，你們兩個不合作，我們整個部門會有問題。你們倆合作，我們整個部門會發生什麼樣子很大的效益出來。」

**所以您認為在像這樣專業分工還蠻細緻的，會不會影響到人員的流動？**

其實組織越來越龐大，如果不做這樣一個分工...專業的時間會被切割.....欸...我們各自的專案...由各自的社工去找單據、黏貼憑證等等.....然後之後再送到會計室，我們的會計室會瘋掉。

呵呵...了解，謝謝區長...那最後的一個問題就是，你...專職...現在目前啊...基金會裡面的不管是就區長你了解的，就是不管是在區或是在其他的區處，就是專職人員他在流動的情況怎麼樣？然後就是...從你知道就是造成人員流動的因素有哪一些？你覺得哪一個面向其實是最值得被重視跟探討的？

就我所知.....行政人員的流動率大概30%... ..不少，那我們的...我們的直接服務的流動率...新進人員啊！...新進人員流動率大概20左右.....差不多.....我們區的人都一直算穩定的。我是覺得...就是一般都會認為薪資結構跟文化的組織...這兩個面向**組織文化嘛！**

對，這兩個面向是...比較會...一般人...一般人...專注的啦！嗯，但是我覺得有時候是你的主管，你主管的...的特質，就是你在...你剛講的流失的問題，是你的主管...的特質

**人員流動的部份有可能是因為主管特質的關係？**

特質的關係，所以組織文化跟薪資，通常有很多人都覺得是薪資，其實有一個老師問過我，那個薪資結構的問題，是不是因為薪資，然後就連面試他就不願來面試，那我就跟他說，他應該去問家扶中心，家扶中心的異動也很高，其實這講整個大環境，基本上我會稱整個大環境，還有我們對這些我們所謂的學生，專業在社工或是其他領域的 NPO 的人的養成裡面，養成的部分到底讓他們是學到什麼樣的一個...就是專業的素養。就比如像醫生、護理師他們都會有個宣示.....

**宣示...對**

宣示他們要成為這個行業的人是要有什麼樣的一個...一個.....。比如說他們醫生就是不管他怎樣就是救他

**不論他貧窮啊！貴賤啊.....都要救就對了**

對，就是你看到人...比如他是敵人或是怎樣...就是一個生命，就是他們都有一個專業上面的一個.....就是他們表...意向，就是他...他原來做這的工作...的精神，護士也是這樣

**所以其實跟...組織的使命或者是文化是有關的？**

嗯...有關啊！有些人是組織的文化跟使命有關啊！因為有些人會覺得說他的使命跟文化，跟我不契合，所以就會離職...

**他根本就不想來...然後...或者是就離開了...**

他就會覺得說跟當初講的不一樣，他就會離開。對.....而且這兩個嘛！一個是薪資，薪資當然有可能，他如果待了兩年他會離開

**待個兩年會離開？**

他會離開.....薪資當然是不是薪資...呃...不能這樣講，他待了幾年以後，他覺得薪資都沒有調整，他也可能離開。一個是組織文化，一個是薪資問題，另外個人主管的特質...主管的因素，我還要加一個就是生涯規劃。我常跟主管同工說，主管同仁講說，你

如果...你要知道一個人進來，他如果兩年了，他會想說他在下個階段他要學什麼，剛環扣你講的生涯規劃

嗯嗯...一般可能是... 如果你沒有...

我心裡面其實看也是這樣

如果你沒有給他一些他後面想要再往下，他可能就一直在那裡的話，他可能就...

就離開...

對，他可能覺得沒發展吧！

對對，所以異動也在這裡，所以我覺得那個異動是很必然的，兩年的異動它是很必然的

兩年喔？

對，他如果突破兩年，基本上來講的話，他會留下來的機率就非常高

所以是兩年是一個.....

門檻（台語）

門檻（台語）...呵呵

我基本上是這樣看過，因為我也是這樣子的人.....哈哈哈哈哈.....因為我會想說下階段我要在學什麼，我下個階段應該怎麼做，所以基本上我...我能夠理解

可是你沒遇過就是...就是只想待在那裡，可是就是...也不會想要異動啊！

所以這不在你的主題啊！因為你的異動裡面沒有...你說的是異動啊！你也沒有問說那不異動的原因是什麼？哈哈...

對，不異動...對...我是沒有提到這個啦！只想說你流動的部分，是怎麼樣是最被...哪一個比較被重視跟探討的？但現在目前看起來...

我比較重視嗎？

你比較重視應該是...

你會問...你問的是我嗎？還是以整個？

以整個來看的話，最值得被重視跟探討的就是...剛區長講的薪資結構、組織文化、個人的主管特質跟生涯規劃？還是你比較重視個人的...是生涯規劃的部份？

我比較重視是...異動通常比較重要的是..... 嗯..... 主管的特質

主管特質...覺得這個其實是比較...你目前在這個...感覺上是這個部分

對，如果說要這樣講...如果說你在面試的時候能夠...因為我在面試我會花很多時間，在講我的組織、組織文化，在講薪資結構，然後我會有告知的責任，就是說你在這裡會遇到這樣的東西...我會講得很清楚，我告知責任了，如果你選擇我了，你就會...你就要接受這兩個... 嗯... 這兩個... 在這個層面，所以我覺得這兩個不是問題。重要問題是他進來以後他會遇到什麼樣的主任，是我沒有辦法預測...是我沒有辦法預測。所以在這兩個當中，你就去看到就是...他們會接受，所以通常... 嗯... 在面試的時候，我講的時間比他們多，因為我要把整個組織文化跟薪資結構，讓他很清楚了解。因為組織文化有很多的不同，因為我們是一個信仰的單位，就像一個家庭一樣、不同模組習慣... 唉唷... 科層制的部份... 等等的，所以我覺得進來的他們基本都被打了預防針啦！

喔！對...區長是想說在先前就跟他講清楚，給他打個預防針，不要進來了才發現，跟實際上的...跟他想像中不同，反而容易造成他流動...然後離開

對對對...他就會很快的離開，其實基本上很多就是進來沒多久就離開的，那就是這兩個他沒有被告知的很清楚，就是可能認為...就是○○的招牌很大、很好，這是我即使這樣子，我可以在這邊... 我覺得最多的。但如果這兩個都不是的話，最重要的就是他對這個單位的主管不能... 說服他... 就他...他沒有辦法教他，我的主管沒有辦法教導我，我的主管沒有辦法給我更多的...讓我可以什麼...在專業上提升

喔...這也是個原因...

我覺得倒是這個部份，以致於他這個人就會思考...嗯...我還要繼續待嗎？基本上他有很多東西，比如說他的專業能力能不能夠給他，他的管理狀況有沒有辦法讓這個...剛來的人，可以很知道說...喔！原來這個是很重要的，這是對的，所以就快容易會產生異動。

**這樣聽起來主管特質很重要**

主管特質很重要，所以要能做一個主管不是一件容易的事。.....還有要問的嗎？  
沒有啊！我的問題...我剛已經說這是最後一個問題了！所以謝謝區長今天接受我的訪談。

有沒有都訪問到了呢？

有，該問都問了，謝謝區長。我...大概都有再確認過一次啦！那就是...想問一下，就是...就是在針對就是...呃...就是在人力資源管理上，在流...流...就是○○有沒有一些留任的...一些什麼策略或是辦法？

留任？什麼叫留任？

把人才留住啊？

人才留住喔！

會不會...組織會不會給他一些什麼承諾，譬如說...我...舉例我可能未來可能要升你當主管，然後你就會一直培育他，讓他人就是...在某個職位上一直陪著他，讓他就是往上成長，就是會先給他一個什麼承諾...什麼的，會有這種狀況嗎？

剛有說啊！就是生涯規劃嘛！所以你就跟他今年就規劃明年嘛！就譬如剛剛講的嘛...你想要他當主任...

就是承諾他明年...喔...

對對...所以今年的部分在 KPI 的考核的...再等等的，你要怎麼邁向這個部分嘛！

所以○○是用 KPI 來做...那個就是...工作績效的那個考核嘛！對不對？

對，KPI，剛講了嘛！那是質的嗎？...呃...那是量的嘛！再加上質的，個別的討論那個目標性，所以在那個所謂的...專業...專業能力啊！或者跟人的關係，或者是你的時間管理等等這樣子的一個喔...項度裡面去...針對他。所以其實留任的就是這樣，在這當中，我們就順道做了，然後能夠朝著那個目標往前，那個目標就是在那個地方。那其實剛你講到，就是會不會沒有那個位置，其實基本上那個位置是空的這樣子，已經空在那邊了，他也害怕上去，這樣就必須陪他一段時間。這有的...嗯...就是別的主管就會比較辛苦。

所以其實沒有制訂辦法，可是就是說...啊...實際上在執行上還是會有一些就是留任的一些策略

對...

謝謝今天...謝謝...非常謝謝區長願意接受我的訪談，那有機會再來拜訪您。

好，沒問題

## 附錄三 訪談逐字稿（二）

受訪者單位代號：A02

受訪者職稱：主任

訪談時間：2018/09/28，AM09:05-10:20

訪談地點：A02 會議室

---

謝謝主任願意接受我的訪談

那...我想請教的是就是您在那個社福型的非營利組織服務多久了？

我在○○今年到 11 月就 20 年了

哇！20 年，那是很資深的同工了

我目前在人資工作上負責大概已經滿三年多了

所以是從其他部門轉調過來這樣子...

我一開始是...我算是基層員工，從那個臺中縣的○○，然後一直到 98 年到澎湖去當主任，到 100 年再調到會本部這邊來，然後我在這邊一開始是做總務...總務組，然後之後做兩年去企劃組，然後企劃組之後再調到人資組，所以...呵呵

那你也跑很多單位...

只是總會 100 年之後都是在這個...

這個地方...

只是換不同的部門的工作...啊...就剛跟你說我本身是...我社工組的...呵呵呵...社工系...社工組

所以你應該對社工的服務很了解

嗯...對對對

這樣很好...其實對一些那個...在管理上應該很有幫助...

嗯...不錯啊...比較知道單位的...做的這一塊.....

需要...

對

那個主任知道你們目前你們貴會有多少位的專職人員嗎？

目前的人力這樣大概將近 1550 名，就全國這樣的話...加臺澎金馬加起來...大概 1550 名左右

有含國外的？

對都含...如果是國外的人士，就是他們當地在國外聘的,那就沒有，那不算

那不算...就是在台灣...

對對對...這就是我們台灣包括台灣派出去的那些人，那些都算是...大概 1550 名

因為我有做功課，想說你們有分國內跟國外，還有附屬機構這樣...

都含...含附屬機構

國外分事務所所有算嗎？就是派出去的

我們現在國外大概派兩到三個台灣人... 在那邊

只有算那些人？

只有算那些人

了解...了解...那那個○○這邊所制定的那些人事的一些規範啊...您覺得就是有沒有符合現在的實際狀況？

我們這邊大概先說明說喔！就是○○今年要進入第 68 年...68 年，所以我們其實算是一個...比較有點歷史的單位啦！所以早在政府的一些法令進場之前，我們就有參酌美國

的制度，包括員工的福利啊...薪資啊...甚至是勞基法啦...的一個概念上就架構起我們自己的○○的制度，所以像現在政府在週休二日，其實一有○○就週休二日，就比照國外的制度來講。勞基法實施之後，當然我們就要適用勞基法規範，包括說一開始國際法逐年呢...開放單位就是試用之外，到最近的勞基法一些修法的調整，其實我們都有針對政府的一些要求，來做我們一些內部的一個制度的調整，這個...這個是一定的，這是一定的。所以我只能說我們目前的狀況原則上，都還符合現行勞基法，或是說有一些性平法啦！或是有一些職場規定的相關法令，我們目前都朝著這方面的規範走，沒有太大的問題吧！

**所以就是其實這樣聽起來你是優於勞基法，就是因為它已經提早實施週休二日？**

有一部分是優於勞基法，但有一部分就是說至少會符合他最基本...法令的要求，就是符合它的要求。因為其實勞基法的適用上對 NGO 來講，有一點...他當然他的出發點是保障勞工最基本的權益，可是.....我可以抱怨...

可以...可以...

他應該要了解不同產業別的性質

**對...因為社福單位...**

營利單位跟非營利單位當然都是勞工的權利，但是他的...獲利的方式不同，但是他被要求的是一樣的角度。譬如說單位...單位如果你有賺錢你分紅利給員工，可是 NGO 你不能分...分.....把募款拿來分紅，但是我們被要求做同樣一件事情，是你對勞工有一些額外的工時上的要求的時候，你就要給他加班費或補休幹嘛的，其實這個部份在一些企業單位，如果他有獲利，雇主願意分配的狀況下，你只要按規定發加班費 1.34 或 1.67，我覺得沒問題。可是在非營利組織裡面有困難...有困難，但是你要想說我們服務的對象都是一些弱勢單親的家長，我們如果禮拜六禮拜天不出勤的話，那我們沒辦法提供服務啊！因為平常他要工作啊！我們...我不能用他工作時間來服務，我們只能用他休息他願

意出來的時間。就是當然對我們會有一點點適應上...會有一點...我們必須要適應啊！沒辦法

### **要調整**

否則會被罰錢啊！

### **對，會被罰錢啊！**

但我覺得只能說即便是我們有這些抱怨，但是我們還是得照做，就原則上我們員工若他選擇發加班費還是要給，他選擇補休我們還是要給，如果說他的補休在到職日前都還沒休完，我們還是要花錢啊！

### **就是按照勞基法規定去做執行**

這些規定原則上我們都願意配合，那當然在這個修法之前，我們會比較強調就是說，畢竟是非營利組織嘛！不是以謀利為單位的，所以有時候就是說我們有請員工多做一點加班工時以外的事情，會都盡量以補休為主啦！但我們這個訴求在一路來的勞檢裡面，它沒有被接納，所以我們只能...

### **對，勞檢對補休其實還蠻.....**

他就是加班就是發加班費，沒有第二句話，除非員工他們自己選擇要補休，所以我們也學乖了，我只好調整。

### **可是這樣不會造成.....負擔**

會啊！所以說.....嗯.....我不曉得這個反應對你的訪談有沒有幫助，反正就是聽聽我們的困擾

### **我覺得每個單位都是一樣的**

他這樣做其實他是照顧勞工，我們不反對，但是我們...我們不像賺錢的單位，我們可以說你加班多少我們就發多少，我們沒有辦法給那麼爽快，畢竟我們都是民眾的捐款，

一百兩百一千兩千捐累積起來的錢，但是一體適用的時候，真的是覺得說有點衝擊到我們那個組織的文化，因為我們訓練了很多的志工，我們也強調說員工應該要有一點.....我們不會太過於強調宗教的信仰，但是我會強調員工說你要有點付出，但合理的而不是說.....但是但是這樣的狀況下的話，員工的付出他常就是要轉換是一個代價的東西。這個跟其實長期以來還是會有一點點衝突，在 NGO 的部份。但是這部份我們只能說雖然我們有一點不同的想法，但是我們還是會盡量朝著勞基法的角度來配合處理這樣子，所以現在我們也有發給加班費啊！休不完的還是換現金給啊！當然會增加我們的負擔啊！

了解！那現在就是.....因為這裡是總部嘛！那其他區域單位的執行狀況，會跟總部這邊有什麼差異嗎？

原則上我們有.....因為最近那個勞檢都在看那個...工作規則，所以勞動部它有頒布工作規則的一個版本，那我們這個版本原則上...我們在這個版本之前有我們會內所謂人事管理規則，人事管理規則我們全國是一體適用的，就是 1550 名員工。那我們目前把這個工作規則修理完修正完了之後，我們有呈報我們那個就是我們立案單位的縣市政府，臺北市這邊核備，核備完了之後我們一樣.....原則上我們的規則就是一體適用。

嗯！沒有就是說區域會有另外一個？

沒有...沒有

○○這邊哪有沒有採用.....就是採用那些的招募的方式，然後就是在執行上遇到什麼困難？

我們先講招募方式好了，我們會在自己的會內站台會有...招生的專頁，攬才的那個專頁，這是第一個。再過來我們有透過 104，我還是有透過一些人力銀行公司來幫我們做人力招募。那除了這個之外，我們還會跟一些像相關系所的學校，東海、靜宜、東吳，然後我們會跟他們系上會定期把一些徵才的資訊放上去，或是說學校也.....我們也會主

動到校園去做這樣的一個徵才的一個安排。

所以是針對類似社工系？

我們會比較針對社工系，因為我們的員工裡面.....還有少部分的行政人員，大概三、四百位啊！

所以社工系是.....社工佔大多數？

對，社工為主，我們社工加起來大概三分之二的人力

有教保人力嗎？像什麼發展.....

有教保單！生服啦！會計啦！出納啦！資訊人員啊！都有...都有，也有治療師，沒有心理師，都有不同的.....

有不同的職種.....

它比較少

可是就是主要是社會工作人員。那我在網站上有看到就是它有一些招募流程，要先應徵報名、履歷初審、應徵考試、應徵結果到最後的報到任用...等等的

對，我們會將當月的職缺放在網站上，應徵報名有一定的期限，一定要先線上報名，經過由我們先進行履歷的過篩、初審，再將符合條件的資料送交徵才的單位。面試會在單位，單位面試完之後，他假設這次的社工員的職缺有 20 個人去，他要招 3 個人，他就會把他要的那三個人資料，就是包括當地還會考筆試、口試的成績，一併都整完了之後，把他們要的人選排序好，排序完了之後，再寄回總會這邊來，我們這邊要再做.....再做一次審查，因為...因為我們的面試過程裡面，到單位去的員工不會在總會面試，他是在單位面試的，所以他在單位面試的時候，我們要把單位的資料回.....再做一次 Double check 就對了，書面的審查、在實際面試中的審查，都沒有問題了，再把相關資料簽核完後再呈轉到我們的執行長那邊去。我們執行長簽准了，這個人事案就才成立這樣子。

不是單位任用就 OK，一定要到執行長？

對，一定要到執行長那邊

喔！我聽起來很嚴謹耶！

嘿.....其實會...原則是會...慎重一點啦！

所以不會就是你們可能急著要用人，然後因為要跑這些流程，會無法及時聘進來嗎？

其實換個角度就是說我們...我們的角色其實也是要避免這種狀況，因為有時候單位他會...就是職缺會比較久，但我們還是會審書面資料，好像有的成績太差了，或是他四年的大學他拖到六年才畢業，這樣的狀況我們都會跟單位直接溝通為什麼要用他，然後.....然後他真的是...就說真的是...沒得選擇下一定要.....我沒人了，我欠很久了，我一定要用人啥（台語），我們都還是會跟單位溝通啦！我們在人才的進用上，尤其在社工這一塊，我們其他的標準比較高，就你那個...必修科目被當掉又修過那種的，到畢業成績 70 分以下的，這種人通常都不會用...呵。

其實如果是這樣子，應該是可以過篩掉一些就是常常想離職...或流動

有，所以說我們的徵才系統上面，有個功能就是說，哪些人曾經來過我們單位，他的面試的資料、過程，我們大概都會有記載。如果這樣一個人力...我們不可諱言我們也會發生，就是說實在就是...怎麼投還是想投的這樣的人，那我們有時候也是有讓他去面試過，覺得真的是不適合到○○這樣一個系統來的，我們可能在那個徵才的登錄上，就會謝謝他，請他到別的地方去登記這樣子，我們系統是有這樣的設計啦！或是說，你進來...我們的對象是弱勢的兒童、婦女跟家庭，如果那個特質或是那種行為上，或是面談感覺就不適合（台語），譬如說有的人他來面試的時候，他就是酒味啊！他就是抽菸啊！

啊...真的喔！有遇過這樣的？

有啊！或他在等待面試的時候滿口的三字經，或是甚至有吃檳榔的都有，來面試這邊都有檳榔渣，這樣的特質我們.....不是說歧視，只是說就不適合跟我們的小孩在一塊

工作，因為有時候他們是會單獨在一塊的，那其實這些小孩子有時候看這些大哥大姐或是我們工作人員，他其實是個長輩，或是行為模仿的對象，這樣的話我們會覺得比較不適合。我們就會比較謝謝他，就是要跟他講得很白，就是這樣的型態比較不適合到○○來。

**了解！所以現在○○會有長期聘不到人力的狀況嗎？**

嗯，其實有，因為目前政府在實施那個...社會安全網制度這一塊，這一塊其實...當○○長期以來喔！我們的...在員工上的一個進用的起薪啊！其實是...還算不是...說最高，但是只能說大家普遍上還可以接受，所以大家其實有時候覺得政府的工作太累的時候，○○會是他們很希望來的單位。

**了解！**

但是現在政府在實施這個社會安全網，他.....補充了很多的人力之外，他用薪水比較高的一個誘因，來吸引這樣的人才。所以我們這半年啦！以前其實沒有那麼明顯，這半年觀察下來發現說，沒錯，當然有些人他會選擇先到政府單位去，因為他的薪水優於我們，那它在政府工作或許形象口碑比較好.....我在公家機關在做（台語）會比較好，然後所以我們目前在人力的招募上，來面試的人有受到一點影響，那我們內部的員工要跳槽這個狀況倒是有，但是沒有那麼明顯。嗯...我只能說...最近這半年

**薪資還是有一點點影響...**

有啦！但有的人.....當然應該這麼說，其實我自己評估是說社會新鮮人喔！其實說到政府或到這邊來，其實我們差距不大。或許以前我們是薪資跟政府差不多，可是我們的一些教育訓練啊！員工的一些照顧啦！福利啊！其實他比政府很有彈性，政府就很僵化，所以他們比較選擇到這邊來。但現在政府把薪資整個往上拉，他其實對一些工作有一點年資的人，反而比較有吸引力.....比較有吸引力。因為新的員工進來，其實差距不大啊！差個...一樣大家都是.....大都是三萬四、三萬伍，他頂多三萬六、三萬七，其實

差個一兩仟塊對社會新鮮人他的感覺，我覺得沒有那麼明顯。對有工作年資的人，他就會覺得說我在○○，我們的薪水調整比較慢，因為我們是捐款，我們不能跟著政府說，我今年 3%，我們跟著調，我們沒辦法。

### **應該一般 NPO 都這樣**

對，所以我們.....政府它是用納稅人的錢啊！它可以玩，我們沒辦法，所以我們沒辦法跟.....我們也不拿政府來比啊！但這樣的狀況會吸引掉一些原本想來我們這邊的人，原本我們可能是放在一，可是政府的福利抬高，薪水抬高之後，政府有可能會是一，但政府的就是說.....我們也不曉得這個政策會執行多久嘛！其實我們有○○以來，我們碰到這樣的狀況，大概就應該有算三次。

### **社會安全網這個嗎？**

類似這樣的模式的，就是政府也在大量的吸納社工人才的時候，因為前一波政府的薪資還是沒有優於我們，其實對我們影響不大，但這一波就擺明了就是他就是要抓那個有工作經驗、有工作年資的人，所以它直接把薪資就抬高了。

### **它應該是用那種加級的方式，例如高風險加多少那種？**

它就是一般性的、區域性的那種社福中心的話，一個月大概就將近 4 萬了，如果是做保護性的，那就更高了。

### **因為他有加給啊！**

對，他就會更高，這個是整個中央在推的啦！但是這個會影響...會影響到人家來選擇的那個排序，所以最近是有一點點影響，所以我們最近單位在徵才上，就會發現說往年一個職缺上去，可能一個禮拜就可以關了，因為你不關也會非常的多，現在就發現說還要放的時間要久一點，才會有人來，才会有那個量，我們才能進入面試的狀況這樣子。

### **這樣其實聽起來就是甄選適任的員工...其實剛剛主任都已經講了...**

嗯嗯.....是

我聽起來就是你們的招募到整個.....要進來甄選...其實就已經在甄選

是是...沒錯，所以我們其實對社工這一塊的，因為我們應該說.....我們非常在意啦！因為我們...我們基金會在臺灣在社工這個角色上，我們等於是在政府有規...規範社工員這個制度之前，我們就走在政府的前面，所以我們對社工員的制度這一塊的架構，包括怎麼進用、怎麼教育訓練，我們是非常嚴謹的。甚至我可以說是寧缺勿濫，水準不高也不需要你來這邊工作，大概是這樣的角度再看這個事情。

那...嗯...○○對目前的專職人員在工作績效的評估有哪一些的面向？有沒有訂什麼考核機制或是獎懲的機制這樣？

其實我們可以說從一個考核的管道，另外從一個福利的管道來看，原則上就是說我們的員工.....我們先講考核好了。我們一年會有兩次的考核，就是期中考核...就是一到六月，期末考核就是七到十二月，兩次的考核總平均就是他的年度考核成績。我們目前考核是採這個方式來進行，那員工在進行考核的第一關是他先自我評鑑...自我考核

自評嘛！

自評完了之後，由他帶領的督導做...做第一關的初審，再由...然後單位再由主管做最後確定這一塊，所以在這個設計有一個好處啦！就是說其實...若用一次的考核來看一整年，有時候萬一員工有表現的需要提升的地方，我們給他預留一點時間，譬如說我覺得你前半年有些地方哪裡還可以做的更好，他可以用後半年的時間去改善，其實他是有時間去拉起來的。所以其實在第一次的考核，

他有資格的話，就會晉升到資深

五到七年了才有可能晉升就對了？

對...因為人很多.....

我了解！我知道人很多...對...

他有可能晉升到...資深的...譬如說他進來是社工員，他有可能.....碩士可能快一點，

碩士有可能三、四年就晉升，然後如果大學就是五到七年，就會晉升到資深

**算督導嗎？**

不是，還不是督導，資深的話他在薪資上就會增加

**資深的社工員？**

對，薪資就會增加，然後社工員要...來資深晉升到督導可能還要...大概在五年吧！

**哇！十年...**

對，如果又晉升到督導的話，薪資又會在往上拉...往上拉，那督導上面還有主任，那主任就是二級主管，像我就是二級主管。我們比較快的主任，大概也要十年以上才有辦法做到主任。

**所以不會有那種就是從中間那種空降那一種？**

空降的攬才很少，在我們基金會很少。那十年內晉升到主任的員工，也不是沒有，也是有，譬如他可能做了.....最快應該七年吧！

**最快七年？**

當主任不是沒有，要看那個部門的屬性的狀況，對對.....然後主任在上面還有一級主管，我上面還有老闆，就是處長，像我是人資組，我們上面還有一個行政處的處長，那我們處長上面就是副執行長跟執行長，然後在上面就是董事會這樣子。這也就是說的晉升也是一個一個一個一個一個...方式啊！那我們的基金會員工就說他.....做滿.....你只要.....我們有算過那個離職率啊！大概工作不到三年的員工其實離職是比較多的，

**超過三年就比較.....**

三年之後他會比較認同，或許他想另謀高就，所以其實我們在三年內流動的員工是比較高，那我們算過以這幾年的離職率來說，大概是 14-15%，其實是還算穩定。

**對，應該是相對穩定**

整個全國平均起來算是穩定，所以我們一年大概有將近 200 位員工來來去去啊！就是離開補齊大概是這樣子...所以就是說，我們員工如果做到一定的年資，大概超過十年，十年的話我們大概會有幾個福利上的規劃，譬如說我們有一個久任獎金的設計。

**超過十年就會有一個久任獎金...**

超過十年才會有，另外我們基金會在員工教育訓練這一塊，是很確實的，我們...我們的訓練的規定，它擺明的我們必須從我們那個每年的結餘，我們要有千分之二拿來做員工教育訓練

**就是規定一定要**

對，一定要，所以我們其實○○一早在建立社工員制度的時候，就把培訓的制度也建立起來了。所以...所以...人家想到○○，就會想到你.....有的人可能已經忘記社工制度是我們建立的，但他們說...「喔！你們的訓練做很紮實」，就是這一塊。所以我們對員工訓練的這一塊是...就是說願意投入金錢啊！來做員工的基礎的或專精化的訓練。我們專精化訓練除了國內之外，還有國外，去...譬如說我們那個五年左右的員工，可以去香港，晉升到資深的員工的話，可以去美國。我目前香.....

**去那裡？**

我們目前香港的話就是去兩個禮拜，就是跟香港浸會大學合作，因為他們學校也有社工系

**類似參訪嗎？**

機構訪問、課程、講故事的課程

**類似教育訓練，派到香港去這樣？**

對對對...所以五年左右的員工大概有機會去香港，然後資深以上的員工的話就是可

以去美國，我們目前是跟紐約大學合作，就三個...三個禮拜這樣，然後在資深一點，我們還跟韓國有一些交流...韓國○○。

**韓國也有○○？**

我們之前是一個○○國際聯盟的單位，美國、韓國、日本、加拿大、丹麥...很多 因為就是說國際聯盟... 我們其實加入國際聯盟主要的目的是要進入聯合國，但是發現加入之後還是進不去。

**呵呵呵...**

呵呵...所以我們就退出來了走自己的路啊！我們就退出來了走自己...

**哈哈...了解，因為政治的關係**

也不...也不是政治，其實我們是希望就是說把.....因為台灣的○○最早是美國人幫助的，從大陸幫助到香港幫助到台灣，我們最早是做育幼院，育幼院就轉型了，所以剛有跟你報告說，面臨過三次的人力轉型這一塊。

**所以育幼院的轉型其實是自己走.....**

那一次的轉型是原本我們員工一開始領到的薪資都是美元、美金，包括我們給這些家庭的扶助金也是美金，所以那時候的認養人都是美國人啊！因為他也是透過教會的關係來捐助，在民國的 68.....66 到 72，那時候的美國就覺得台灣的經濟起飛，可以自己來了，所以美國人就把美國的資金都撤走。那時候的董事會擔心說美國人撤走台灣的○○撐不下去，所以就把很多育幼院轉手賣掉了。像那個惠明盲校.....

**那也是？喔！**

惠明盲校...南部也有啦！然後像現在光音育幼院

**向上那個嗎？**

向上基金會啊！

我才再想說名字一樣，可是不太清楚為什麼.....

其實那時候...這個是秘辛哪！因為我沒有參與到那一段！那一段其實很多那時候...一開始創立的一些...一些我們早期.....其實早期有很多員工都是有老師的背景的，因為那時候福利比老師還要好，所以他們都來這邊做社工員，那時候的社工就沒有強調要社工的背景，就想要你讀大學最好。那一次的轉型之後，很多的老師他就藉由教會的關係，他就回到學校去當老師了，或是移民去國外了。但是還有一部分的少部分的家文，他還是守住這一塊到現在。所以我們基金會有員工做到四十年退休的，到現在都還有喔！呵呵...

到現在還有四十年的？喔！天啊！

還有，到現在還有四十年的...呵呵

從年輕做到那個.....呵呵

就進來第一份工作做到退休（台語），都有，目前做到 30 幾年、35 年的都很正常。

很多嗎？

很普遍...

因為你們福利還不錯啊！哈哈...

哈哈.....只能這麼說是...是...就是說...因為我們其實平常看得到的工作的薪資啊！但在○○你可以看到，就是說有些對員工的一些照顧，你也可以當作是福利或是寶藏，因為這一套是早期 copy 美國人的制度過來的，所以...我們這一塊就.....那當然目前現在的狀況，要用現在的勞基法，我們也增加了很多成本，所以我們只能縮減一些福利事項，沒辦法，因為人多（台語），沒有辦法規劃像這樣給。像以前...以前週休二日的時候，哪有在算什麼加班費？你可以休 2 天，歡喜得不得了。你現在叫員工禮拜六禮拜天出來工作，他就會跟你要加班費啊！

對對對...

我不要休在週間啊！你要我禮拜六、禮拜天出來，我就是加班費啊？但這個是現在的型態了，我們不能說我們沒辦法，我們還是要調整。

**現在的新一批的新鮮人其實應該都是這樣**

是...是，所以我們自己在那個員工的部份，還有些福利制度啦！像我剛剛跟你報告的國外的訓練這些，所以是...就是有些人看到○○，其實外界也大概知道○○我們都行之多年，你○○就是有這些東西，這是我們在招募上的優勢 不同有時

**嗯...有類似獎勵的制度，啊！那有沒有懲罰？或什麼？**

有...有...原則上就是說我們懲戒的一個規範裡說，但還是要在勞基法的架構上。除非你是很嚴重的一個.....直接解聘的只有兩個理由，但那兩個理由我沒有背下來。如果有一些是缺失的，我們會內有所謂的人事委員會，譬如說單位的主管他就必須針對員工他所犯的一些狀況，把他提報懲處。提報懲處的部份就是會進到我們的人事委員會，那我們的人事委員會就是由執行長召集，一級主管 跟地方的主管組成，大概是 9 名，目前連執行長是 11 名，11 個人，他就會針對召開會議，針對這一個員工的狀況做討論，那看這個...有沒有達成...懲處的要件？或是說用考核上去反應也可以。因為員工也會有考核，我們考核還是會分等第嘛！優等、甲等、乙等、丙等...我們還是有考核，還是說要有一個 正式的懲處的一個結論出來，這個我們會在人事委員會做討論。那人事委員會討論的過程，我們會先蒐集一些資訊，那必要的時候，也會請這個員工的主管或當事人來人事委員做說明，然後再做一次確認，看是維持，或是說在怎樣的狀況的把他這個決議...就再回到人事委員會再做討論這樣子。

**大大小小的懲處都是這樣做？**

應該這樣講喔！如果是獎勵的案子...獎勵的案子...我們...我們獎勵的案子多過於懲處，很多，我們...我算過我們...我們大概從有建檔以來，大概從 92 年、93 年...大概有 700 多個獎懲案，但是大概裡面有 600-650 幾件都是獎勵案。

懲處的部份是很少的

處分的部分是.....

真的很嚴重的那種...

很嚴重，另外有的他回到考核去處理

直接反應在年度考核上

年度考核上...那有的員工考核連續乙乙丙，他大概也知道混不下去了，他就會提離職了。或是都吃丙，他覺得機會可能發展不下去，他就會離開了。那另外就是懲處，那懲處的部份其實就是會比較少啦！比較少...比較少有處分的案子，但有的話就...這跟你報告大概 4-50 件而已，就是從 92、93 年累積...

還是獎勵的比較多

獎勵居多啦！其實我們...這也跟我們 NGO 的性質有點像，就是幫助...幫助一些弱勢的家長，但有時我們也會給員工多一點機會，不像企業就是說「你看你做多少出來，你看人家做這樣出來，你做這樣，那樣你明天不用來了（台語）。」我們不會玩得那麼狠啦！我們會比較強調說你是一個與人工作的單位，你在助人，如果我們員工跟不上，我們也要助他啊！我們不是那種.....換個角度當然我們的績效沒辦法說，我投入十塊，就是要看你十二塊、十三塊那東西，因為我們的助人工作，通常要十年、二十年後才能看到成果。幫助這個孩子，他以後要去當很有名的人，或像林智勝、林慶台這個不是你現在就知道的...呵呵...

呵呵！對，沒錯...主任那邊我想問一下，剛有提到工作績效這樣...有分考核就是上下半年嗎？可是他在一些.....就是你們目標怎麼訂定？譬如說他有個人的目標、或者是部門的，還是你們怎麼去.....有沒有那一些的方式或面向？

原則上我們另外就是說我們工作方法，其實我們在社工直接服務的工作方法上 有很清楚架構，譬如說你今天去做...這個從來沒有服務過家庭的訪視，你回來之後你一個

禮拜內，你就要把他的訪視紀錄寫出來。另外，就是說這已經是你服務的家庭，你一年要至少用兩次的家庭訪問，然後為你還要在年底之後，你要更新他哪些資料哪些記錄，你都要按時間在訪視完一個月內把它寫出來。

**所以有先訂目標，然後要他做執行？**

對，那我們一個社工員，就是負責 65 戶的家庭，這都是很清楚的。如果你是負責經濟扶助工作，如果你是負責寄養工作，你可能.....但是負責不到 20 個家庭，因為它工作的複雜度不同。如果你負責的是兒保的，就是負責 25 個家庭。所以一個社工員他的工作量.....

**是一樣的？**

要看他的內容啦！經扶的、寄養的、兒保的它工作量不同，但是因它複雜度不同，工作量不同，那個工作的方法跟那個 **LOADING**，跟它這個工作的步驟跟程序，其實是很清楚的。那我們可以從這個地方來看他的工作績效，譬如說我年底...譬如說你四個月要訪視一次，你可能第五個月就要把你的紀錄送出來。那我要看你紀錄裡面跟案家談了什麼，最基本就是沒有如期達成這個訪視。期限內你去談，談了那些東西，是否跟社工有關的，不是都聊一些跟社工無關的。有沒有帶一些物資去發放，那如果案家有反應問題，你有尋求哪些資源去協助，從紀錄上去看。每個社工員.....我們現在就是說八個社工員原則上會有一個督導來帶著他們。那...那如果說人數比較多的，就會有兩個。人數不足的，可能 4-5 個也是會有一個社工督導。那社工督導的角色，他就是要帶領員工，除了檢視紀錄、要求工作進度、分工之外，他就是...大概就是...在做考核之前，他要跟員工一對一的考核面談，聊聊看你這半年的狀況。聊完了之後，有些想法或有些提醒之後，我下他的期中考核報告...期中考核下去，大概是這個樣子。

**是社工嗎？那如果像...譬如說像行政處啊！資訊室啊！這種行政人員...**

我們這邊也會有喔！我們這邊其實就會...但我們這邊的工作要求更不一樣，因總會

的要求他是比較專案性質的，譬如說人資部門的話，我們員工他就會分不同的○○中心，他們就負責的……不同的要負責的。

**譬如說，我這個人我負責這幾個…**

北中南東…我們的區就分北中南東，那有的就要負責北部地區，到北北基桃，然後苗栗臺中彰化有一個專員在處理，我們會本部的工作樣貌跟單位就完全不一樣，我們就比較專案性。專案性就是看你的工作分工到……這一組的工作是什麼。那我們現在負責的就是單位的人事行政、人力招募、勞資議題，然後獎懲、敘薪這些，我們的工作就會分給不同的…不同的人在負責

**然後定目標嗎？**

原則上就是說也會定目標，他就是負責…原則上一定都要負責人事行政，這個員工他可能負責考核獎懲、這個員工負責勞資議題，那這個員工負責人事研究案，我們就會有每一年度的東西，最近我們就要來檢視這個。譬如說你今年我們年初訂的東西到年底執行的狀況怎麼樣？或是說在這一陣子勞資的議題上對單位的一個人事行政業務的掌握啦！人事的狀況啦！勞資狀況的掌握度。通常我們平常……如果是我的狀況，平常我就跟他們再談，因為…因為我的資訊就很多，我們通常就是單位的主管資訊會來，來的時候我就會跟專員 check 說，你有沒有掌握到這個資訊？呵呵

**了解，應該是他先掌握到回饋到……**

若他有掌握，我也有掌握，那就 match 看看，如果我掌握到，他沒掌握到，就會請他去了解，當然我會覺得說你怎麼沒有掌握到啊！因為我都一直要求我的員工，不是只有坐在辦公室，你必須針對這個單位他的離職率…我剛跟你報告過…我們是 14~15%離職率。如果這個單位的離職率超過三成，你要去了解為什麼他們離職率偏高？就會了解他的掌握度。

**了解！我懂！我懂……那問一下，主任這邊剛剛已經有提到一些就是專職人員一些訓練**

嗎？那因為○○的服務對象就是都是兒少、家庭嘛！所以他其實不會有其他延伸出的服務對象嗎？

嗯...應該說我們.....是以家庭為一個點，當然會涉及兒童、青少年、婦女、身障都會有，但是我們不會說.....當然也會有所謂的隔代教養議題，但我們還是會 focus.....應該這樣講好了，這個家庭如果沒有少年，可能就不會是我們主動要去工作的對象。

沒有少年...

沒有少年...如果家裡沒有 0 到 18 歲的孩子，假設有個長輩 70 歲來申請，說我生活過不下去了，我們就會問他，你跟誰生活，我自己，那我們就會請他到弘道啦或相關的。如果這個伯伯來說，我家裡還有三個孫子都是我在養，我們就會進場。當然我們 focus 在兒童，就 0 到 18 歲的族群，他如果有涉及到身障、老人，或是說一些相關的，就會.....如果有這些案主群，我們就會工作。

那這樣他們的一些教育訓練的安排會不會有點不同啊？

嗯！我們會...應該這麼說，我們教育訓練至少分為兩個部分，一個就是基礎訓練，就是你新進來的員工，或是你新接這個方案的員工，我們一開始就會給你有一些基礎上的訓練，這個訓練它是比較共通性的，譬如你紀錄上的撰寫啦！你會談上的技巧啦！但這些學校都有教過，所以我們強調在實務的臨場你要怎麼做...這塊，這是比較共通性的課程。那你比較專精化的課程，譬如說你會針對進階的，寄養進階的，經扶進階的，譬如說你已經工作一段時間了，譬如說兩年以上的，我們會比較規劃進階的課程，因為那時候你碰到的狀況會比較多，你比較知道自己在工作上有一些限制或議題，你可以在這個進階的課程提出來。

就是在考核的時候一併看...

對對對

政府的...呃...因為我不曉得○○有沒有跟政府有一些契約的關係？如果...政府的契約關

**係對你們的教育訓練有沒有什麼影響？有沒有執行上會遇到困...什麼困境？**

有，其實政府對教育訓練經費提撥這一塊，一個就是說...他有...應該是兩個層面，這裡面有兩個議題可以說。其實早期政府在這個方案委託上，它根本不給你這條錢的，給得很少啦！給得很少啦！其實你看我做了二十年了，我敢跟你說，一開始給得很少啦！幾乎都不給，那之後是我們一直在跟他說，你要...你要一個員工的薪水，不夠我們都自己貼了，加班費我們也自己貼，還要訓練，那個勞健保什麼我們還要自己來，其實現在有改善啊！現在政府它會給你一些勞健保基本的補助，會給你一部份的.....譬如寄養家庭，它會給你給家庭的訓練，它會給你社工員訓練。

**連家庭都有訓練？**

因為這個工作是我們幫政府做啊！你不能把全部的經費跟責任都壓在我們身上，像寄養家庭的證書，上面落款是林佳龍，他絕對不是那個單位的主管，因為它的主管單位叫做臺中市政府。所以我們就是用這個角度來跟他說，你有你的責任跟你必需要給我們的協助，像招募上你不能都只放給○○啊！所以林佳龍你要出來露露臉...哈哈...照顧弱勢孩子是大家的責任。這是你們的責任啊！我是替你們做（台語）。

**是啊！我們是替政府做啊！**

不然這幾年慢慢在合理費用的編列上有納進來，像勞健保...勞健保、像那個訓練費用...那一部份的人事費用補充都有進來，現在比較合理

**對訓練是有幫助的？**

有幫助，那是從費用的挹注上。像有一些兒少保的工作或像是安置服務，它有明文的規家，做這些工作的人，他一年有多少小時的訓練，你要去完成。

**就是按規定完成嘛！**

你要完成多少時數的訓練，所以因為這樣的部份...政府它...它有訓練時數的要求，它有經費的補助。但...都是這幾年喔！

**只有這幾年喔？**

不是一開始就有，其實這個就是大家交流的過程，就是我們執行單位覺得有需要，我們跟政府談，這個政策有時候是地方政府

**這幾年？是林佳龍上來的...**

不不...跟他沒關係！在他之前就有啦！只能說這近十年比較重視

**已經開始重視這一塊，所以就是會**

你看我們寄養服務已經走到三十年，然後做那個兒少保工作也超過二十多年，但只是一開始大都沒有...一大家委託給你，就全部都給你，不會去想到這些東西，但是這是些年下來，那其實我們○○的優勢就是說...其實講好聽一點啦！就是以前的兒童局或是現在的衛福部、保護司也好或社工司也好啦！還蠻重視我們的，因為我們畢竟是...能做那麼...有一點有一點小小的影響力啦！所以其實我們在中央可以有一點建議，請他們要去推，當然中央的東西，地方政府他不一定要買單，除非你中央給錢，地方才會買單，最好是全額補助。如果只是補貼一部份，那我們不一定會做啦！所以...我們當然就是地方有地方單位努力的，總會有總會 可以對口的，大家都一起來，慢慢才架構啦！像現在大家在談那個勞基法，現在我們想要再跟它倡議一條資遣費！

**資遣費由他們負擔？**

資遣費你不能由我們負擔，人要走要發資遣費也是你的規定啊！但是我今天來承攬你的契約，我能不能攬得到...

**因契約的關係產生的資遣費**

如果說你今天說好○○做的不好，我不給你標到，你沒標到，我就是要換別的單位做，那我這些人怎麼辦，那這些人的資遣費現在全部我們自己要出耶！但是今天能不能標到你的案子，不是我說了算啊！今天世展也來標，○○也來標，龍眼林也來標，搞不好他們更好啊！或是我們今年疏忽了沒標到，那這些人我們要自己處理啊！所以我們現

在可能會繼續跟他倡議這一款，這一款是勞基法裡面他擺明的，除非你去強調這是特定的...特定型的定期契約，或我們一來，擺明了你就是做一年或是做兩年，如果這個案子結束就結束了，但是不小心標到的時候，我們就要跟它強調這是特定型的，一年一標，雖然工作有延續，否則到時候我們要發資遣費啊！現在政府沒有給我們這一條...

**對，我知道，是要自己付的**

這幾年...這一兩年在談那個什麼加班費，政府才有給，否則之前都是你自己要去處理啊！1.34、1.67 都要自己看著辦，但是這個都要去談的啦！

**要去倡議啦！**

對啦！對啦！

那○○現在目前在薪酬的那個制度的規劃怎麼樣？然後它... 剛剛其實已經有提到一些福利規劃，對，然後...在員工的關係其實...剛也有稍微提到就是怎麼去做經營啦！

**對.....是想說規劃的部份就是.....？**

我們的薪資大概就是分為事務員級的薪水跟專員級的薪水，大概就這兩大架構。事務員級就譬如會計、出納、事務員，他是做一些比較庶務性的、操作性的。那專員級的就是要做像社工員，要做直接服務的或者是你要做政策規劃的...在這專員級的...原則上薪水就分為這兩個級距。

**它只分...不用很詳細啦！我的意思.....它就是它有分級距！有沒有分等級啊？就是.....**

那我們每年給員工的薪資上喔...就是說有那個三節獎金，中秋端午跟春節獎勵金，另外還有考核獎金，那我們目前獎金就這幾塊，我們算一算一年給員工的薪資大概是14.67 個月，這是進到員工口袋的，就是也沒有含什麼加班費、雜七雜八的，大概就是看你這個職務上的年資，平均算下來是這樣子啦！除此之外，我們目前會有...每年會有晉薪，但今年不多，500 元而已，不能太多。

每年都有？

每年每個人都有，所以說你考績只要是甲等以上，就可以晉薪 500 塊，這是制度性大概是這樣子。另外除非說你是職等提升了，才會調整比較高，但是不管像我，我一年也是 500 塊。

除了職等提升，其他就是每年只要有甲等以上就會有晉薪 500 塊，可是就是每年都有？

對，我們很多年沒有做制度性的...就是直接從底薪調 3%，很久沒這樣做了。

可是每年調，有的機構其實是沒有辦法做到的

我們.....換個角度就說，如果你的薪資都停滯不動的話，也沒辦法...

沒辦法留員工吧！

那...那...現在政府的制度...它的制度性調薪之外，它有時候還會調個 3% 幾%的，我們是沒有跟著政府這樣調啦！但我們這個制度也不是.....由來已久都是這樣，我們的薪資其實改了很多次。那那那.....也曾經發生就是都停止一年加一百塊。

可是就是其實還是維持每年都會加...加一點點這樣

就加一點點...加一點點

可是還有的是沒有加的，所以這個...你們是以整體來看嘛！不是說各部門的主管去給...提...？

是整體看，各部門主管就是決定他的考核，如果你是乙等，丙等就一毛都沒有給，乙等就是給一半，如果人家加 1 塊，你就是 0.5，那如果是甲等優等，那就是都一樣。

朝向整體一致性

這樣的負擔已經夠重了。

對，這樣很重，因為那麼多人，一個人 500 塊是不少。那...有沒有一些...我覺得教育訓練也算是福利的一種，那有沒有其他的...譬如說旅遊或健康檢查這類的？

那個...我們目前員工健康檢查算是優於勞基法，我們是兩年一檢，一次的話是給四個小時的公假，費用是四千塊。

**還給四個小時的公假喔！**

要啊！你不給他公假，他也是...自假去，也是要請假去啊！所以目前都有給公假去做這一塊。

**還給四千塊喔？**

四千塊就是去做健檢費用

**所以不是只有一般的，可以做比較精密的...**

沒有...沒有給到那麼好啦！沒有給到十幾千那種，我們就是說你的健檢費用就是四千塊，這個其實不是給員工的，是直接給健檢公司的。

**是一個人嗎？**

一個人四千塊...

**可是已經不少了耶！一個人四千塊...**

一開始我們是做一年一檢兩千塊，那覺得做得有點皮毛，做得不是...

**所以就變兩年...**

對，其實勞基法的規定話，它好像是 40 歲還是 45 歲以上才要五年一檢。

**勞基法的關係...**

整個成本都增加了啊！所以我們現在就是說...不管啦！主管也是兩次，基層員工也是兩次就這樣

**反正就是資料庫裡面你只能兩次，不管怎樣就是只能兩次**

那我們平常有編那個員工的聯誼費用

**就聚餐嗎？**

聚餐...聚餐費...聚餐費的話就一年大概一千二啦！就一個月一百塊的概念啊！哈哈...我們有個單位人很多的...六、七十個人

**尾牙那種呢？**

沒有

**你們沒有？**

我們基金會比較不談尾牙，我們都講.....我們都盡量辦在耶誕節，因為我們基金會最早就是基督教的背景喔

**愛宴對不對？**

類似啦！就是會在耶誕節前後啦！辦一個聖誕餐會這樣

**一起嗎？**

沒有，各地辦，因為一起辦人太多了，我們現在沒辦法辦那種全國性的，像總會就總會一起辦，總會一起辦...我們開放眷屬，辦下來都 2-300 人。單位的話他們就自己辦，單位他們就跟志工...志工隊一起辦，所以他們辦下來...跟扶幼委員會，那人就很多了，有的 4-500 人都有。

**有沒有...比較沒有那種全國的？**

辦不起來，我們如果要辦全國的，就不能有眷屬，因為借不到場地

**我知道太多人了**

全國如果出席率超過三分之二就一千人了，連住都是問題了。

**如果辦一天的...也很難對不對？**

一天的那就是那個交通的效益不符啦！你有的從花蓮來啊！金門、澎湖啊！你來.....一天就結束了。（台語）

那主任這邊.....你們現在目前在...或者是未來啊！在人力資源管理上有沒有想說怎麼樣再做規劃？有沒有遇到什麼困難？怎麼因應？

我們目前在人力上的話就是說，在...剛我跟你報告過在招募上我們會觀察這三年，會不會有一些招募比較困難的狀況？那我們招募的政策上也不會期待就是大幅的調整政策，我們比較期待就是說強調在○○工作的優勢，跟公部門的區隔，我們大概想走這個路線，看招募上會不會有點突破。目前在招募上是比較要緊，因為政府也在搶人  
**其他部分就都還好？**

其他部分是還好，因為勞基法的因應上，我是覺得我們應該是撐過那個過渡期了，因為我們其實前一兩年都還要地方開勞資會議啊！甚至有一些勞資調節案啊！我們大概都.....都...只能說找出我們的 NGO...○○的因應模式了，這一段時間 就感覺順一點、問題少一點

**所以其實你們在目前規劃上也是一樣，招募嘛！怎麼用嘛！教育訓練跟怎麼留住人？**

我們現在比較困難在人力招募上還有一個議題就是，現在大學訓練出來的學生，第一個他不大願意做社工

**社工系不願意做社工？**

社工系.....所以相對的能找的人就少，譬如說 10 個裡面只有 2 個要做社工.....呵呵.....有點傷腦筋，但你現在看滿街的社工系喔！每個學校幾乎都有喔！那個其實這是國家.....這又是題外話.....這是國家制度考試上的一個...財源，那也是學校它運作上覺得這科系好像還蠻需要的.....錢好賺...就開了。現在開得太多了，開了太多.....可是他開了太多又沒有投入職場，他就是個問題。太多可是你為什麼不來咧！

**他做其他工作啦！**

都做其他工作...只有 20%啊！願意投入這個領域太少，那就變成說現在的這個教育的人才，回不到市場上來，回到市場上來的你要篩選，會比較為難啊！我們比較強調來

○○工作的意義、優勢啊！你又不能跟政府去抬高薪水，不可能，我們只能朝向這方面來做。就是說學校訓練出來的學生願意做社工這一塊有落差，社工教育到社工職場這一段有很嚴重的落差，這是我們在招募上另外一個困擾。現在連學校老師都不想教大學生啊！

**可是他們不得不教大學生啊！**

對啊！它就變成說學校經營的困難，他就只能教啊！教的很.....

**對啊！現在他們招生也是...會很困難...**

現在是整個教育的系統.....這個我覺得是有把市場這個部份打亂... 你學校必須運作你必須要開這麼多系，可是訓練.....實際上只要學校活著，可是這些學生出來之後，他不做這件事情你不管，或是你訓練他的東西他不要你不管，現在是這個問題.....終究你還是要去面對為什麼少子化啊！你沒那麼多人唸，阿陸啊也不來(台語)，你沒辦法。

**整個大環境啊！**

對啊！就是學校的教育跟實務上的人力投入其實是有落差，訓練出來的也有落差，就總覺得現在的年青人他強調的跟我們那時候強調的不同，我覺得每個職業別都有會這種自動反應啊！大概是這樣的一些問題哪！

**現在目前就是專職人員流動情況，剛剛其實主任已經有提到 14-15%嘛！那造成人員在流動的因素，除了就是剛剛提到的那個.....就是薪資、政府的關係之外，有沒有其他部分是您覺得比較被重視跟應該要探討的？**

因為我覺得我們的 14 到 15% 大概有 70% 到 80% 是三年內的員工，我覺得這三年內的員工離職我算.....我們先講兩個合理...14%-15% 還算合理啊！那這些人若又 FOCUS 在資遣的人力上，我覺得也算合理，因為他有的就是一畢業的職場試探嘛！合就繼續做，不適合就走嘛！尤其是一年未滿的那個特別的高，所以這個狀況我還是可以，但以我們的立場，我們是要找到優秀的人，因為我們覺得我們.....有這樣的期許啦！因為我們早

期...早期在找就是東海、東吳、靜宜傳統社工大學的學生，那我們現在找的發展像那個朝陽啊...或是長榮、屏科大，就是技職大學的學生慢慢多了，其實我們自己會有點隱憂，這些好學生...傳統大學的，就是這些學生是不是都不想來我們這邊了，如果這些人還是都往公部門去了，所以我們希望說在這麼.....十個人裡面只有兩個要做社工，我們還是希望挑到好的人來，所以我們現在會把策略放在這個地方。就是比較強調你來○○工作的優勢，是會比政府好在哪裡，或比現在說好在哪裡，我們會強調這一塊，我們還是希望說.....我們不是學校排名，或是說...我自己也是實踐的，實踐現在都排不進去前十名。

**可是我覺得實務比較重要...**

對，就是說...願意認同這樣的工作的，又是那學校的訓練又是紮實的，我們希望在這兩者可以 match 這樣的人，我們想吸引這樣的人來。

**吸引優秀的人才...**

優秀的人才.....來做我們的工作，其實這是我們在...現在在又需要碰到政府在搶人，我們一定要把這個策略的部份推出來，我們才有辦法跟政府去搶，這是我們目前會希望要要要.....要推的一個方向。

**所以呢.....有沒有可能跟員工的關係，或者是某些主管的特質是...會跟流動有關？**

呃...其實我們○○應該在想喔！我們...我們的管理職的部分有管理職的一些現象，就像我剛跟你報告的，我們.....○○在那個...在 68、66 到 72 轉型，其實走了很多人，走很多人那時我們也收到了很多的育幼院，那時才改成現在的○○中心...現在這個樣子，所以那時候我們晉用了很多人，甚至有很多的年輕的優秀的人才，可能在○○兩年三年，他就當到主任了。

**喔！就在那個時間點**

那個年代、那個時間點，但是那個時間到現在這些都退休的差不多了

呵呵呵...差不多

呵呵呵...那些人就是早期幫我們在每一個縣市政府，每個縣市設○○的人

**嗯！就是把它建立起來的人**

就是幫我們從無到有建立起來就是這一群人，那這一群人慢慢的.....就是說早期一代.....就是我們這一輩撐的，早期一代的主管，可能 60...沒有到 60，70、80 那個時候就當主任的，當到現在也三十幾年了，也退得差不多了，現在大概剩下一、兩個人。因為我們現在管理職部份的要求，在招募上.....因為以前主管的派任是執行長說.....

**誰去哪裡就去那裡？**

去哪就去了.....但他還是有挑啦！他不是說阿貓阿狗，他是觀察了一段時間。那時候去真的很辛苦啊...喔

**因為從無到有啊.....**

沒錢沒有人沒有房子，都是跟教會借場地，拜託請求來的。到現在很有制度了，所以我們現在在主管的聘任上就是說，一個比較.....我們的性質比較不會像...集權式、權威式的管理，我們比較強調是團隊帶領的方式。所以我們在主管的招募上，我們目前有初訓主管制度，因為我們是希望說，這個...我們先把我們想要的人才，我們先把找他找過來訓練，訓練完了之後，假設好那個台中中心的主任退休了，你就去那邊實習...半年，但他還不是主任喔！他只是去代理主任的工作，我們看你這半年帶得怎麼樣。然後有一個比較資深的主管帶著你做，如果說你有問題就請教他。然後做了半年之後，你在進到我們人事委員會這邊來，報告你這半年的工作績效，那我們人事部門也會去了解說，員工的反應啊、專業的表現啊、員工的帶領啊、資源的維繫啊、募款的狀況，一併做個了解，然後再回這邊來做一個測試。那測試之後如果都不錯，我們再把他晉升上去。我們目前在主管的派任上這是一個制度，另外我們自己有建了一個資料庫，就是因為我們...我們的督導目前大概 108 位左右，然後一二級的主管加起來 48 位，所以我們有針對督

導的管理職能，跟主管的管理職能有做所謂的管理職能量表，我們有做了一個量表的一個問卷，我們有把那個.....就是你現在要升任管理職了，你要給我填完問卷之後，我們去分析那個量表。

**他自己填嗎？**

他自己填，我們去看他這個...有一些潛在的議題啦！潛在的議題.....但因為這個樣本數還不是很多，像主管只有六十幾份，你要推論，那就是參考，但是我們有自己建立這個資料庫。以後有當督導的就去填，當主管的就去填，然後慢慢的把資料庫累積出來，建立我們○○主管的管理職類的資料庫。那到時候就看他那個數據出來的弱點做一個參考，不是絕對的依據，主要還是要看到實際的工作表現。那我們現在的執行長他一直強調就是說.....就是說不能說到一個職位之後，就...就可能.....工作的型態啦！或是比較穩定了，就失去了動力。所以我們這個執行長他比較強調調動。

**所以會輪調喔？**

會輪調，你沒看我 100 年來，我換了三個位置...呵呵

呵呵...我知道...所以不可能一個人一直在那裡

不可能像宥蓁做那麼久啦！所以我們未來的主管大概五年左右就要輪動一次。

**所以其實是內部制度就有規定？**

對...對...

**這樣其實就比較不會造成...主管有什麼一些.....，然後影響到下面的員工**

因為我們這個制度，其實我們現任的執行長他已經談了一段時間，因為他剛上任的時候是六年前，那時候還有大概五、六位啦！就是我跟你講的那種開疆闢土的那種主管。他已經好不容易把房子蓋好了，你又把他調走.....呵呵呵。我們的主管裡面有 10 年、20 年、30 年，甚至...沒有到 40 的都有，所以有時候就是說，但現在慢慢的退的差不多了，也溝通得差不多了。以後大概就五年一調五年一調這樣子。

所以那些人溝通完也是這樣調就對了？

ㄟ...如果快要退休的，就不會調他。快要退休的，不會調他啦！因為有的主管他落地.....幾乎都落地生根了，像我們那個在雲林的主管，他就跟我們在雲林買房子了。

**喔！就是因為已經在那裡服務啦！**

他是台中人...對啦！他在那裡工作二、三十年啊！以後的主管都是輪動就是會頻繁，避免就是有些關.....

**僵化嗎？**

僵化啦！或是說不同的人會有開創不同的局面嘛！或是會連結帶入不同的資源都有可能。

了解！好...那差不多了。

有幫上忙嗎？

有有有.....幫到很多的忙。對了，還有一個部分想問一下，○○會不會給一些員工做什麼樣的...在留住人才這一塊啦？會不會有一些什麼樣的承諾？譬如說我可能...剛有提到因為他都你們的制度的建立得很好，所以他就變成是到了多少個.....幾年了他才能晉升，或什麼的，會不會就是可能...之前都覺得這個人是不錯的，是有潛能的，就可能跟他就已經先談好，未來可能要你當什麼？

嗯！其實比較不會這樣，一樣就是說你晉升上，你還是要看那個年資... 還是要看年資，除非說有那種專案。譬如說我們就在開拓海外...海外工作，那如果說你想去海外工作的員工，你在○○做兩年，有意願的話，外語能力也可以，你可以去海外。海外當然我們也會讓你回來，除非他覺得那個地方不錯，他要多做，現在有在海外做到四、五年的都有。就他覺得那個地方他願意投入多一點時間，在海外能做的東西就非常的多。這個從單位的建構、制度的建構、人力的招募、經費的運用，甚至管設的採購，什麼都要做。那是一個很好學習磨練的地方。那現在很多年輕人都講說，我三十歲以前要出國，

出國遊學啊！出國打工啊！其實不用...你來○○的制度...你...現在我們有.....

### 派出去外面

○○有五個國外的點，你都可以直接到那邊去啊！而且我們去國外員工一個月都加一萬五啊！那又有吃住都補，一年 28 天的返台假啊！

### 其實這樣聽起來是不錯的

我們是鼓勵啦！鼓勵啊（台語）！因為我們自己退出國際聯盟之後，我們就自己走○○國際化的路線，那我們一定要有一些海外的拓點啊！跟一些國外 NGO 的互動，這樣才有辦法運作，走這一條路啊！比較不會說我一定三年後將你升.....

### 不會這樣講（台語）

我那聽到這種話，我主管會打屁股（台語）

### 哈哈.....

因為三年的時間畢竟太長了，我會覺得說比較踏實是逐年檢視，逐年檢視...譬如說你今年負責什麼專案，我們在看成效，然後...然後明年...因為我們現在強調說你不能只做一件事，我們就升他。像我們現在的員工要做的話，經扶、寄養、兒保你都要做過

### 就是各個方面都要了解

甚至說因為我們除了中心之外有服務處，我們也會看你有沒有去服務處服務過，你有沒有一個服務處的運作管理的能力，這些條件都有了，才有機會晉升到督導。我們比較不會就是說啊！你這個活動募款做得好，或怎麼樣，我們就這樣把你拉拔起來，因為這個畢竟他只是一個專案，我們會看你就是不同的服務的領域，或是說那你說要晉升管理職，要看你管理的能力、能耐這一塊。那我們現在要晉升的話，會比較看就是說有沒有社工師或者是研究所，但是二要擇一啊！

喔！不是師就是要研究所，所以若他只是大學生就比較.....

會鼓勵他去取得其中一個，其實我...兩者如果要排序，就是證照會優於學歷，因為畢業我們比較強調師。所以目前我們在取得證照的員工，如果對工作表現是有幫助的，我們也會有加薪，如果取得...取得學歷的也會有。很多像政府部門反而沒有...

好像.....他們現在其實有的有碩士加給...就我知道...

如果是高普考進去的...都沒有

高普考進去都沒有？

除非你是專案的，他要吸引你來，他就給你加一點.....但那個不知道可以走多久？

不知道，要看他們的預算.....好，謝謝主任...今天收穫良多...真的真的

後續如果有什麼不清楚，可以再跟我聯絡

好

## 附錄四 訪談逐字稿（三）

受訪者單位代號：A03

受訪者職稱：主任

訪談時間：2018/10/02，AM10:46-11:33

訪談地點：A03 會議室

---

謝謝主任願意接受我的訪談，那想請教您啊...你在那個社福型的非營利組織服務多久了？

25 年

在○○嗎？服務 25 年了嗎？

是

哇！那您很久了耶！是一開始...第一份工作嗎？

嗯...不是...不是...就是我們基金會在創立之初我就在這...

就是大概在 90 年嗎？

就是在 92 或 93 年...

所以您一過來就在做老人服務的部分...到現在

是

那...老人的部分應該是很熟悉。那目前啊...○○有多少位的專職的工作人員？就是不含志工、兼職的那種...大概有多少位？

應該是說專業人力大概有 5、60 位，但是我們還有 100 多位是照服員，所以有一部分照服員我們也聘為專職，所以大概至少 20 位的類似像這樣的專職

20 位再加上 200 位照顧服務員嗎？

嗯...我們的工作人員大概將近 60 位

不含照顧服務員？

嗯

那主要...主要...主要是在照顧服務這塊嗎？

不是，我們的工作人員分屬在台中市不同的部門，在做社會福利相關的老人跟婦女相關的福利方案

福利方案...所以不是偏在社工？

都是，我們都是，幾乎都是社工

了解，現在阿...目前○○訂的那些人事的相關規範，有沒有符合現在實際上在運作的狀況？

你指的有沒有符合是指別的單位，還是我們單位運作的？

你們單位運作的

我覺得是符合的，依照我們的工作屬性做分工、分層來做個人力管理。

做分層管理...

嗯

所以...嗯...目前○○只有在...我目前看是...它有分長青專線跟長照婦女組...主要都是在台中市嗎？

嗯

所以沒有跨縣市的服務？

沒有...沒有

所以其實就是一樣看基金會怎麼訂定，然後就怎麼去做執行...這樣子

嗯

那目前就是基金會它採用哪一種的人員的招募方式，那執行上有沒有遇到什麼樣的困難？

人員招募跟資金？您...資金是指？

人員招募的方式，有沒有執行上的困難

執行...呃...我們人員招募就是在公益網以及社工專協做人員招募，所以沒有什麼太大問題...我們也沒有用過 104 付費的...

真的喔...

嗯...

所以你們沒用過 104 或那種 1111 的喔！那這樣會不會遇到長期聘不到人力的狀況？

（搖頭）

不會喔！喔...呵呵...跟一般的比較不一樣，目前遇到的還蠻多的是聘不到，人力一直掛在那邊，可是聘不到人力

（搖頭）

都不會...好...哇！了解...呵呵呵.....所以如果說你們在聘用的時候啊...怎麼去選擇就是適合...就是適任的員工，怎麼去甄選適任的員工...除了招募的訊息之外...

應該就是面試啊！透過面試...

就只透過面試的部分然後去了解他，然後就...呃...覺得他資歷什麼都符合就...聘進來這樣...

對...對.....我覺得面試有...嗯...也可以分...我們基金會這一兩年也有做初試跟複試這樣子的模式，還有做...呃...實例的一個...呈顯...

演練嗎？

對，我覺得這個其實都可以在人員招募上面讓我們更清楚我們要招募的人力，跟來的人的能力，以及他的期待，我們才有一個...呃...一個聘...聘合的關係。

嗯...了解，所以會不會...因為你們比較不會遇到就是聘不到人力，應該不會有工作是壓在...譬如說因為聘不到人力的時候，壓在一個人身上？

應該是我們不是聘不到人，而是在某一些人力補助上面，我們覺得人力需求還沒有到達下一個門檻的時候，在這個中間成長的過程當中，一定會有其他人承載到，但不是因為該聘的沒有聘的懸缺而大家 share 出去，我覺得是不一樣的承載。

嗯！我了解...我懂懂...嗯...再問一下主任這邊滿目前啊！○○對專職人員的工作績效評估有哪一些的面向？

我們會有一個年度的一個內部考核，考核是由單位來做...嗯...單位評估，然後自己也可以做一個自評的部份，然後我們再跟...我們在運用個督跟團督的方式來做工作調整，所以我們的考核不會訂在哪個部分，包括出勤狀況、專業執行狀況、以個人的...嗯...生命展延的這一塊。我覺得其實都有兼顧到，因為畢竟我們是一個宗教型的基金會，所以我們靈性的這塊，其實對員工來說是非常重要的，所以我們在考核上面，我們也會很希望他們無論是自己的家庭的堅固，自己的生涯的一個發展...

規劃嘛.....

跟...包括你對專業投入的情形，或者可以在組間做移動，這個都是組裡面允許的，那也都是在考核之後的變動

所以會是譬如說是在考核的過程，經過團督、個督，然後由主管去幫他做規劃？

對

還是說他自己會有...

他也可以有這樣子的意願...主管

自己提出來嘛！

對，主管也會協助來評估這件事情，我們已經會有從照服員演變成現在在做社工的  
那也是要去...自己要有進修啦！對不對？

對，一邊也進修，一邊讓進修之外也是在職務上做一點點的調整，那其實也是在做自我裝備，因為唯有進到實務現場，你才有辦法...提升不是在你原來位置上，拼命說自己要提升就提升，而是你必須再另外的實務的場域裡面去鍛鍊，這個才會成為你的能力，不是用想像的。所以我們也可以在工作在整個職務上，我們也有這樣子的機制。

那目前有沒有訂定員工一些獎懲的機制？

我覺得一般...一般的人...人力聘用一定相對都有。怎麼樣可以補休？什麼樣子可以...呃...必須請假？那什麼時候呢...幾年之後我們會有... 呃...有一個像...我們其實... 呃...很多年才會執行一次，比如說滿五年、十年會有一個國外的旅遊補助，這個但是... 但是這不是常規，但對我們的工作流程來說，我們都是覺得...平常的這些什麼時候，甚至有一年也是。像我們有固定的年終，我覺得其實都是會有的，那至於懲...懲字的部分，我個人會覺得是一個以愛為本的團體，我會覺得大部分都是由單位主管先進行個督的部份來了解實際的運作，是不是碰到什麼困難是什麼樣子狀況，才...不會說做錯一個什麼事情，就什麼扣薪水一個月呀！或是說.....我們從未發生過這樣子的一個管理上的..... 真的喔！可是會不會有那種就是有辦法規定說他...譬如說他遲到多久啊？他就要記什麼警告啊！因為我知道有的是這樣...

沒有...

會訂定一個辦法...

沒有...我們也沒有打卡，也沒有.....我覺得有一點...自己的責任感  
是比較人性化、責任感...

對...對，當你說今天家裡孩子怎麼樣遲了來，只要進辦公室預先說一下，現在通訊軟體也都非常方便，你家裡要處理什麼事情，那就慢一點回家，自己把這工作...OK的...做完就好...

對，單位主管都是可以接納。但不是很離譜說無故失蹤半天，自己跑到墾丁，然後我們才在臉書上發現說.....那這樣就比較...沒有發生過這樣情形

所以比較不會有懲的部份...

沒有懲字...呃...如果你在行為上有比較如你所說常態性的出現什麼狀況，可能你的單位主管很快就會對你個督，就會討論，然後協助你評估是不是沒有碰到什麼困難，或者你在處理上的有什麼樣子需要協助的

了解，我透過個督的部分，然後讓他就做進...進行一些調整就對了

對

請教一下主任就是...他...呃...你聘用的人力進來到基金會之後啊...他的...怎麼去做安置，會是因為他...比如說你要聘進起來當社工，就直接安置在社工？還是說.....

就是用缺來聘任那一區

用區？

缺

缺？用缺來聘任...

那一定是聘進來本身就有一個位置，所以並不是三、五個缺，我們基金會甚少三、四個缺在那邊一起聘，然後讓你挑，其實沒有，我們現在很清楚知道你現在要應徵的就是某一區的社工。你現在要應徵的是某一區的社工，就很清楚，內容會不一樣。

就會依照進來的缺.....反正就是...。那請教一下主任這邊就是你們怎麼做進.....怎麼進行專職的專職人員的教育訓練？

我們每一個月都有在職訓練，但相對也會有會議

每個月都會有...

每個月都會有一次，那我們不定期會辦理一些共識營隊、成長營隊，讓整個團體有一些對組織的一些討論...發展性的討論。那也會有些靈性的課程，來幫助我們的員工做自我生命的一個探索跟提升。

所以是內部自己辦嗎？那會有.....

內部是固定的，也會不定期的請外部的老師來做帶領...團體帶領

那會有...就是員工...派員工出去外面受訓的狀況嗎？

也是會有...這也是組織的一個...主管會議的...決定，之後才會派出去，比如說參訪...國外的參訪學習，知道我們這次為了看什麼，像大部份人員都要遴選，地點也是遴選過的嘛...才會去參與這個團。

對...回來要回饋嘛...

那我想主要是誰帶，那我們...這個都要搞清楚之後，也會有這些。那也會有這邊的工作人員跟那邊的員工交換，來做觀摩跟實地...實地的培訓，這也是一種。

這也是一種.....所以...因為現在...呃...○○裡面服務對象也有不同嘛！教育訓練的安排也是.....

因為我們只有社.....應該是說我們做個案的多，做方案有共同，那還有一些是做健康老人的方案，所以...嗯...我說的並不是輪調，不是說把誰輪去哪裡，而是在職務的場域上面，大家有些一起合作的學習，也有意...就是換換場域的...短期的一個合作的學習

所以他會一般就是在做內部訓練的時候，會有...嗯...會分服務對象的不同，比如說老人的部份、婦女的部分會另外分不同的教育訓練嗎？

不會，我們基金會是婦女是一大塊，另外...是有點像 1/3 是婦女、2/3 都是老人，所以我們不會分業務，我們是分...呃...執行的能力的這一塊，我想應該是這樣，我們沒有辦法去做婦女跟婦女。婦女跟婦女本身它兩組就已經會做人員的流動，跟相互學習，這個已經不用再做組織安排了，這個主管就會，因為它是同一個主管，主管就已經會這樣安排了。

那...呃...貴會怎麼去培育就是...開發就是人員的潛能，或者是剛有提到就是幫他做職涯發展嘛！

我們基金會其實事實上偶爾也會寫一些不同的服務方案，比如說聯勸，比如說這些...雖然是一個人事補助的...其中一部分，但更重要是也正在延展我們組織裡面有沒有可以發展的其他的方向來做。那像我們最近也做了一個震旦企業不補助的一個，我們開始嘗試做數位教材、數位學習的平台，那這些東西...很多的原先在既有服務裡面，我們一定會再讓其他的成員有機會來參與這個，那我們也正在做組織發展，相對我們也做人...人才培育。

嗯，就是利用方案的部分來做...同步做人才培育

對

那...呃...主任問一下，就是現在目前因為...都...你們都是承接政府的方案，那政府的契約關係對你們在教育訓練上的安排有沒有什麼影響？

我覺得是加分啊！因為很多的方案都有...都有培訓啊！在職訓、培志工訓的、培專業人員的。那我們的專業人員，一邊執行...那你一邊其實可以受惠，而且方案的內容你要規劃怎麼樣的培訓，其實你們最清楚自己的服務對象需要，以及自己的需要，所以我覺得這個東西是相輔相成的，並不會綁住。我會覺得學習型組織，這個是一個我們...我覺得是我們組織一個還蠻重要的活水，那大家都願意學，那你在方案設計上面自然就會放入這樣子的元素。助人者本來也是需要被滋養，所以我覺得培訓的東西不會少啊！裡

裡外外你站著不同的身份，政府部門辦的，以及內部方案要執行的，我覺得根本就參加不完好不好，是有沒有那麼多時間可以去參加，那怎麼樣去找到自己能夠...勝任，增能自己的工作的，那這個當然主管都會協助做一個評估啊！

會不會就是那種契約關係裡面其實已經定死了？一定譬如說要幾個小時，就為了達到那個幾個小時，不斷的去找一些課程來受訓？不會這樣嗎？就是把它融入到本來的訓練裡面？

不會，因為我們一直都覺得.....

是加分的.....

對啊！是相輔相成的...我覺得...我覺得其實非營利組織都一定都需要方案，那在做這個方案的同時，你必須...你必須理解你站在什麼樣子平台上，你想做什麼？你想服務的對象？他的需要是什麼？你想改變他什麼？我覺得一併的考量完，再來去想法而不是把方案拿來之後，此時就做做做...做完之後，就很厲害的有辦法把那個成效寫的漂亮漂亮漂亮。可事實上你做的好累，因為你在那個裡面，你得到的不是養分，你得到不是工作知能，你得到不是生命看見，你得到是的累。只是為了符合這個方案，然後去把它做完。

那我覺得那個沒有用...專業去評估過才會產生的，也有可能團體氛圍不是那樣，有可能是主管沒有這樣帶你，有可能新進的員工不知道怎麼做，以致於他就瞎忙。

嗯！這有可能，所以會造成後面的

嗯

那再請教一下那...嗯...所以現在聽起來啦！主任這邊覺得就是教育訓練的部分，其實你們應該還沒有遇到什麼樣的困難，對不對？

沒有啊！我們就是有什麼需要，就放什麼訓練，從來也沒有說沒錢，沒錢組織也是有...有這樣子的資源，方案裡面也可以做一些...其他的

**相輔相成的嘛！對不對？**

對

**那個目前就是○○在薪資的那個制度規劃上是大概是怎麼樣？**

有些不...有些方案會有一些固定的薪資的一個...門檻在那個地方...做的案子，的確組織裡面還是為整體做一些考量，畢竟有些核銷的問題，比如說這個案子，綁的就是這個錢，我們從來也沒要求員工回捐或是什麼，但是我們也會尋求一個一致的一個...比如說我們組織每一年其實都會調薪，如果案子進來本身起始點就高的，那可能調薪就會被...就會被凍起來，一直到符合了，所以會...這個其實進來的社工他們會很清楚，起始點就已經比別人高。如果你又有社工專業加給，或是你又有碩班的專業加給，妳相對就會比...這時候我們在做調薪，你就不會被動到。你可能會被...會被停住，到一個適合你的點的時候，你才會動。這個你就會很明白。

**那不會產生就是說因為...可能進來的明明知道你就是起始點是高的，或是新手...對...可能他進來也是新手，可是他其實起始點是高的，其他的工作也人員不會...**

但是這個職位的本來在方案上就是被綁住的，不然你願意來這個位子嗎？這個其實也是一個...這事你也可以思考的，那這樣的思考，其實是一定是工作內容不相同的，一定是不同的區域、不同的上班點...

**不同的專業吧！**

不同的內容，專業度也肯定...熟悉度，但專業大家都有，但是你熟悉的領域應該也有點不太一樣。你也可以在組內爭取說，讓我換到這個位置啊！我們也有過這樣子的經驗。

**喔！真的喔！有工作人員自己主動提這樣子？**

如果你看中的是薪資那一塊，為什麼我做這麼久是這個點，可是你一來就已經是這個點，我即使爬了三年才到這個點，可是你一來就是這個點...那我一定覺得...那這個...

這個部分就是...我覺得...我覺得這個... 我覺得這個沒有...生命裡面沒有...公不公平，可是你卻累了三年寶貴的經驗。這個會當你在面對其他的工作的應對上面，相對是更有能量的，也更輕省的。

**對，經歷的部份還蠻重要的**

我覺得是從不同的角度來...思考.....你不用...看...對

**只為了那個薪資.....呵呵呵...可是現在年輕人還蠻多...**

所以必須談...我覺得...我覺得有時候...薪資這件事情是...你值不值得那個薪資？我覺得你的工作能量值不值得，不是別人給你那個薪資，可你做不出那個能量，你有可能在那個位置上如坐針氈，你也很苦喔！

**對...對...沒錯...那請教一下主任這邊，那個有沒有其他的一些.....就是基金會有沒有其他的福利規劃是用來激勵員工的？**

激勵...

**對啊！譬如說剛剛有講的...加薪...是一個啦！**

加薪...加薪...其實比例不一樣啊！

**啊！比例不一樣喔！那是看人...人員的...不同**

應該是評...主管有個評估...

**是依工作考核嗎？**

嗯...一級、二級、三級...有一點點...有一點點，這個其實平常我們...呃...我們激勵比較是組的激勵，比較不會是個人...

**是指信仰的部分嗎？**

用小...小組分婦女組、長照組、長青組...，用一個組...組的一個激勵，比較不會是...單個人...

所以是...那個算是精神上的那個嗎？還是說.....

喔！不，比如說我們在月會有一些什麼...比如啦！我們也曾經有月會完有一些小小的一些競賽，競賽完了之後，修女給的是給組的激勵，比如說我們可以同時拿到一個禮券，可以同一小組的一起分享這樣子。那這個東西我們比較不會...對我來講比較好玩多的，不是為了拼出一個...，讓我覺得我們的工作氛圍.....比較是團隊，比較不會去...個人的收穫。當然你的特別表現，主管還是會提、還是會發現，你有可能在...啊...每一年的在調薪上面的幅度，可能比別人大，甚至有可能會擔任管理...中間管理人，這個都非常有可能。但不會是在平常表現你就是.....我也很難說...我覺得我...可能我覺得是團體氛圍的關係，我們不會去要求說，怎樣被激勵，我們就好好把自己事情做好，那個激勵就自然會被看見。

所以三節獎金就算是啦！

三節就是一個平常的，大家都有

對，那有沒有考核獎金？

沒有，我們沒有...

沒有？可是你們就是.....

但居服員就會有考核獎金，但對一般員工來說我們沒有有人在等著考核獎金，因為對我們來說，應該薪資水平大家就在這個地方啊！大家也不會...就覺得...汲汲營營在創造那個，ㄟ...這個時候又有一包什麼錢。我覺得大家.....

呵呵呵...不會這樣...

會拿到...又拿到一包柚子...喔啊啊...怎麼會有這個柚子，就也不會說怎麼會拿到一個，拿到這個大家很忐忑

為什麼拿到這一個？

我拿到你沒拿到我也很緊張，想說到底發生什麼事，我們組織不會出現這種東西，那個我覺得是氛圍

**對，應該是...氛圍的關係**

我們也沒有人會在等說...就是拿到一把荔枝，我們也說...啊...你有嗎？我怎麼...怎麼有一把？你要嗎？你要嗎？

哈哈...我了解，不會有人在等那個部份啦！所以像剛主任有提到的，五年十年這不一定的那種旅遊.....這種應該也是算吧！

不定期的旅遊...這個...但是到時候...你也...而且我們沒有定期，所以以致於當那一年來的時候...ㄟ...你有十年了，你可以只要付上三分之一就好，你只要付三千塊就可以去北海道...是喔！...大家也在想說怎麼今年排這個？怎麼今年...因為我們沒有人  
在.....

**沒有很...很多人在...其實在關心這個啦！覺得這個其實是.....**

對啦！有啦！當然偶爾我們開會就說.....有沒有啊...今年有沒有要去 Okinawa？就在主管會議大家會在那邊提一下，主管說沒有，我們也沒有說呢...怎麼...

**怎麼沒有...怎麼怎樣...**

我覺得那個.....

**團體氛圍的關係**

我覺得想望大家還是會有，但不是那個汲汲營營在每天眼巴巴的在等一個激勵，或等一個什麼？團體氛圍就是大家開心，我想最大的激勵，是來自你有一個愉快的上班環境，有一個大家共同努力的目標，然後看到受服務者因著我們這群人的投入而改變，我想那個才是還蠻大的激勵。你看到被服務的人，生命有那麼大的一個改變，我想那個團體的氛圍，自然動力就會拉起來。就說...真的你看...我們設計這個好棒，我們下次要不要來設計這個，我覺得那個激勵...呢

比實質上的還有用...

比物質上的更多，然後也更讓我們在工作上...找到動力，我覺得是這個...

這個比較實在.....好了解... 嗯...問一下主任就是員工...剛已經講到就是有一個快樂上班的環境，說你們員工關係的經營，就是平常就是互動的方式大概...就是...怎麼去做經營？

組間經營，然後組間再跟高層經營，我們偶爾有時候吃吃飯就會邀修女一起出門，然後我們組間...像我們這一組，最近的那個團體動力是用密室逃脫，完了再做討論。那我們...我就會帶著員工一起去密室逃脫，因為我們很多的工作其實是各司其職，在密室逃脫是擺脫了，可能我的數學能力比我們組員弱很多，可是這時候我就不是主任了，我可能就是一個...喔原來人家是...，因為我覺得我們已經跳脫了原來熟悉的工作場域，然後接下來我們在討論合作，跟每個人的特色，我覺得這也是一種共融，也是一種學習，也是一個重新...找到定位。我覺得歸零這件事也很重要。

**歸零？啊！重新在某個時間點歸零**

歸零...總是在不同的場域裡面請益，並不表示我資深，我每件事都懂，但我在工作情境裡面會讓我忘了我要去請益你什麼事，所以我們就會換場景來學習。

譬如像密室逃脫.....真的是很不錯氛圍，我覺得，很少遇到這樣。那請教一下主任，就是呢.....目前在基金會裡面的人力資源管理怎麼規劃的？

各組...我們沒有人力資源部，就各組.....

各組自己去做管理.....那...再問一下主任，你們這邊就是社工，核銷是主要在社工身上嘛？

主管一定要核示啊！

主管核示.....就是沒有另外...就是譬如行政或會計人員在協助？

有，有一些單據還是需要會計.....我們總會就有個會計

是行政組的那個嗎？

對...對...

就是協助單據這一塊嗎？

單據...社工主責，那...不足的單據在這裡...嗯，或者有統一採購你的單據不會在社工手上，這時候才跟總會拿。因為我們總會會有統一採購的，他不會個別拿的，比如說你買影印紙，我這個可能叫整批買，他一定不會拿到這個，因為你不會單買一個東西，這時候就要從總會拿，總會就會拆單給他...

喔...

這時候這樣的協力而已，但是重點還是在負責的社工跟主管身上，當然這些核完之後，主管看完之後，還會回到會計會再核一次，幫你再校對一次，然後才會回到高層，還要在核章我們才出門。 所以不會只有社工蓋完單位主管 OK 就出門...不會...因為裡面的核章的部分，也有會計章，我們的會計章不會在組裡面找一個會計來蓋，是要回到總會...

蓋完看完 OK，上面的主管要 OK，才能送出去公部門就對了.....所以其實目前沒有什麼規劃，就是遇到.....就在...在組裡面的規劃有沒有遇到什麼困難，就是就主任知道的

因為我們有自己的流程...就這樣

所以每個組其實是有點不一樣嗎？

每個組都一樣回到總會這裡來的，總會的會計會再看一次，大的總管會再看

指的是核銷的部分嘛！

對對對.....

我指的是說，剛主任有講說各組都會自己做...那個管理的部份嘛！所以其實每一個的管

**理應該...就是看組怎麼做安排囉！**

對對對...那我們組...各組的主任會來開主管會議，這個部份就可以做一些討論，也大概也可以對焦，因為我的發展不能脫離母會嘛...所以每一個組還是會有一個.....那我下面的人我做的方案我自己要負這個責，我要把它督導好啊.....那每個督導好之後，再回到總會這邊來開一個主管型的會議，主管跟各組的主管、督導都會進來，所以說不是只有一個人主管在黑白講，督導也會進來，所以這個討論是回來對焦組織

**一起的...**

一起什麼發展，有什麼哪個部分或者你剛好那個案子，我剛好那個案子，我們要不要一起合作，才不會大家在各自的田瞎忙，因為一個人一塊地嘛！我們組織有四塊，一人一塊田地嘛！不會自己在那邊瞎忙啊！對嘛...那應該是有一個共同的平台式會，我們大概兩個禮拜就會有一次

**兩個禮拜就一次.....那請教主任這邊...就是目前...嗯...剛其實應該也聽到了...專職人員流動情況？**

不高，除非他有生涯的一些.....生產啊！比如他考上公職社工師，我們也不能抱著人家不放，對不對，那或者是確也有一些人會覺得這份工作做得，他想要換別的工作，比如說我們組裡面曾經有過一個社工，他是做方案，做剛之後，他還是想做居家服務他自己想要跳到居家服務裡面嗎？

但我們目前居家服務沒有這個缺，所以他就跳走。

**喔！這樣其實是他自己的人生規劃...**

他的論文是寫居家服務，他一直覺得，碩班畢業一直都想說.....那論文都寫這個，他想要在居家服務這一塊，他想要了解更多，然後有一個經歷，那我們這邊是方案，他來我們.....他當時來我這一組是做方案。

**不一樣.....所以其實.....那主任這邊覺得...造成人員在流動的主要因素除了就是他自**

己的人生規劃，那還有沒有其他的因素或.....就...你這邊

我覺得...我覺得是.....我們這邊其實要做就做滿很久的人，其實也...

很多很資深就對了...呵呵

很資深.....可是你會看到資深的工作人員，不是只有單單只做原先.....比如說他做15年，他不會只有單單做15年前會做的事，然後現在一直做那份工作做15年，而是你會感覺我們員工是在某個層次上，他會不斷的自我裝備。比如說他再去接觸其他另外跨專業.....因為行有餘力...行有餘力，他就是兼著協助做另外一個部門，或者自己的學歷上面再做增長，在唸研究所

就是在職進修...

之類的，那你就會發現一個人會做得久，是他認同這個工作、認同這個組織、認同這件方案對人的影響，他也跟他的興趣接近.....以致於一直做

他就一直做...

所以其實對我來講我非常怕一個人做的很久，單做一件事做很久

都不動...

沒動...我的意思是有的人就那個做久，就變另外一種舒適圈，他很認同、他很投入，但是三、五年之後，如果你沒有在接觸新的業務，在這個位子上，那別人在做什麼新的業務，我也可以幫忙承擔這一塊，有一點跨領域，但是不是直接把你連根刨起，放到那一個滑板，你有連接其他都不同，這樣子的資深員工我認為比較有能量。如果說做很久，認同度很高，但是五年之後，我相信他就是在冷水煮青蛙了。

了解...呵呵

對我來講，我就一定會激勵這個人要動一下，你有沒有要去接觸這個，你要不要碰一下這個，你要不要來...因為你的東西熟悉了.....的話，照理講你會有工作空間出來，

但我並不是因為你有工作空間，我就叫你去接別的東西，而是不希望你的生命在同一個位置上停下來。我覺得這是我人力管理的一個.....體悟。

### **其實你會期待就是...大概五年左右就要動一下動一下這樣子**

你的動一下是可能你自己再去唸書，這也是一種動，因為你思考就在動了。你可能會帶新的能量回來在你原來的工作上。你不可以把讀書跟工作分開，我所謂的分開，時間要分開，但你不能在思考上分開。如果你去讀了一種書，跟工作上一點關係都沒有，那你讀這個書很有事。因為你讀完也沒用，你可能薪資上增加一千、二千，但兩年之後你會覺得當初為什麼我會去讀這個（台語），所以我在讀之前我會跟你聊好，說你確定你讀這個東西可以幫助你在這一份職務上面有新的思考，或者拉高層次，我覺得這才是人力資源管理。不是說穩定.....我覺得穩定這件事我很怕，當我不是希望不穩定的人一直在流動。我的穩定是你一棵樹啊！你要在原來的地方沒錯，但重點是你長根哪！你若不長根，就是颱風來第一個吹倒你的就是空心樹，你還會壓倒別人.....

### **對對對.....沒錯**

這個很恐怖，所以你越資深，做得越久，當你無論去延展一個新的工作接觸，你願意行有餘力多多聆聽一點。比如像現在有人我們這一組人有很多都是健康...做健康，他們都是高齡教育背景，我就告訴他們說現在長照 ABC 你要去了解，健康老人不需要了解長照 ABC 嘛！...要啊！人家在講長照 ABC，你必須理解人家是怎麼評估的，所以每一個每一個我都叫他們去上課。你可以不要當個管師，但你不能不了解，筆試...像今天就要去考筆試...下午，我的意思是這個就叫做...我就用上班時間讓你去也沒關係。但我很清楚知道你不能在原來的位在那邊做得很順手，很順手這件事情就很恐怖，開始很順手就叫做冷水煮青蛙，你就沒有警覺性。你都感覺順順啊！（台語）每天來這邊就坐下來弄報表，都弄好了我就可以回家，這種日子...我跟你講過一年，你整個那個鬥志都沒了。

### **對...不會想要再動**

你也不會想要生命更好，你就覺得每天都這樣，可是接下來你就會...再兩年你就會開始說你有職業倦怠。其實不是這個職業讓你倦怠，是你的心讓你倦怠，你沒在動你就倦怠了。你都不起身運動，對不對...你那運動就像，你這摸摸，那搖一搖，那裡滑滑你的腳，你就正在探索這個職涯裡面，你怎麼知道你不会跨足另外一個職涯。

**對呀！未來其實很難了解...對...OK...那...呃...所以流動的部分其實對主任來說覺得就是...**

我覺得是常態...OK...你如果真的留不住，我也不想留你，那真正的流動，我還是正向看待，如果你是一個想清楚...你可以去發展...OK...祝福。你想留下來在原職位發展...非常好

**可是如果他留在原職位，就像假設不動的話.....**

你很難在我們的組織在那邊不動，因為我們的組織有太多新的事物，會邀請你來探索，你的參與就是一個職涯探索。那組織內很多人就越來越感受到說，來這邊本來你沒有接觸數位，搞不好你做著做著...你怎麼知道兩年之後，你有沒有可能增加.....社工又增加數位能力的一個，這個...如果你想要累積，你就多來參與，這個東西其實我覺得不是職務我挖好一個洞，你來這個洞做下去，那你也很苦，你每天都在做數位你也很苦，一直沒有熟悉的...事

**開放性的讓大家想要學的就來...**

現在有些時候我就會...部份小邀請，讓你在實務上... 比如說我們現在社工協助我們做數位，他要來做...介紹...介紹長輩，比如說介紹門檻，就是社工來介紹。那我就跟他要.....借一個下午出來他拍攝，然後請他拍攝請他講，那慢慢怎麼樣做成影片，這個其實都.....我覺得都會有非常多的空間。

**其實這都是學習呀！學到就是...**

我是一個很推崇終身學習...啊...我覺得終身學習不是只有在教室學習、生活學習、

工作學習，我覺得當你保持這個態度，很多事情其實我們都會拿捏，那這個拿捏...就有的人就不喜歡接觸新的，那樣子個性的人，其實某些時刻你就發現三、五年之後，他的僵化度就比別人高很多。

**就會很難打破了...我知道**

所以就剛開始...特別我們年紀越來越拉高的時候，更不容易動，所以你不趁年輕就開始動著動著，把你東放放、西放放，我覺得這個其實是我認為是人力資源發展上面管理者應該要具備的一個思維，不是只有管人跟管檯面上的事。

**對對...沒錯...我受益良多...所以主任這邊有遇到曾經跟你提過職業倦怠那種？組...那個員工**

再跟他個督，如果真的真的他的倦怠是來自於，比如說他不喜歡做個案，或者他不想做方案，他想要做個案，這個就有...他通常到最後他就說他興趣想要去，那通常再...半年、八個月左右，我覺得...我就不會強留了。

**就是會在給他一段時間，然後如果他覺得自己還是不適合.....**

我覺得這個是一個...我扮演的.....我覺得主管在人力資源角色上，主管扮演的是一個觸發的角色，他除了被賦予原先的管理，既有的人事物之外，我覺得他必須是一個...一個觸發點。那這個觸發點就常常在我們個督跟團督的時候，你必須去點一下，就是那個養火...養火柴棒，你把它點亮，時間很短，但是點亮說其實我看到你本來沒看到的東西，但有可能點亮之後覺得這就是你原先了解的東西。那我不能不停止的...點...因為這個我覺得這是主管應該要讓你看到自我人力管理的部份。不是組織管理你啊！你要管理你自己，我覺得這是一個...嗯... 我覺得這是一個自己對自己的那個生命的渴望程度不一樣，有的人就覺得我來這個職務，不用你管理我，我好好做好，你也不用管理我，我也符合單位的要求。我該上班就上班，該下班... 你事我也沒落，這個就叫做.....對我來講這只有 60 分的員工。因為你沒有生命的反思，這種員工通常用了兩年三年就很

難用了。

那請教主任.....你覺得...呃...現在聽起來是譬如說薪酬制度...薪資的制度，或是像剛主任講的生涯規劃什麼等等的，你覺得哪一個部分是目前最值得被重視跟探討的？還有譬如說像主管的特質會不會影響...在流動的部分？

當然...

也會？主管的特質也會？

主管的管理方式、主管的特質一定會影響到員工，因為大家不是說嘛...磁場合不合，這...看...看似...嗯好像形而上，可是其實相對是來自於...因為...表達方式不同，思考好像有的主管思考很快，就啪啦啪啦一直想很多事，下面的就完全應接不暇，就像是一個發球機一樣，就從天花板一直掉球下來，工作人員每天就是接接，不只接你還要跑來跑去，你不知道球從哪個方向來。那我覺得這個員工.....這個主管必須跟員工談，要不然.....員工應該很快就會走。如果他是一個很安靜型，他喜歡安份守己，這個接球對他來說太累了.....那我覺得主管的特質，也要尋找到一個.....我覺得要...我覺得主管也要修練跟練習，不是你坐上那個位子就...演你自己，我覺得應該是要演或者是扮演好組織賦予你的那個職務。

**那個角色**

對，不是演你自己，比如說我講話很快，我管你們習不習慣，我就是講話很快，這樣懂意思嗎？這個叫自己，那你...你在你的佈達裡面不清楚，你的員工接收不到全部的訊息，那你也不到位，主管不到位，不能演自己，我的意思不能單純只呈現自己

**你要演的那個角色...不是演自己...**

你要彰顯的是組織賦予你這個主管。當然我認為主管一定要學，不是誰生來就會當主管，也不是生來就會跟員工個別談話。然後也不是生來就一定要很溫暖，有可能我跟你個別談話完，我把你臭罵了 20 分鐘。對不對？那我想說我想這個主管是需要被培訓

的，我覺得當你成為一個主管，中階高階也好，必須不斷地去外面，找到可以幫助你擔任主管的良師，正式非正式你都要有這個覺醒。

**所以主管特質也是一個影響的部分.....可是這是主要嗎？**

激勵因子也是一個，激勵因子我認為是團隊的氛圍，那像我是在組織內現在被定為所謂的中階主管，因為我上面還有一階。中階主管扮演就是把下面的小羊顧好，那氛圍這個主管要覺察得到。也有一些主管是傾向不跟員工太靠近，這才有事情的佈達的一個專業性。那我覺得就這個主管自己可以拿捏。第三個部分是我覺得影響到員工很重要的是學習型的氛圍，你能不能把能量帶給員工，讓員工在工作上可以應用、在回家可以增能。

**嗯！是同步都可以，讓他有獲得...**

有很多的觀點，跟生活的能量，可以應用是工作，一定也可以帶回家，你的家，你的家庭的生命的...那個厚度...那個溫度，一定也可以帶回工作。所以我覺得教育訓練內容的排定也很重要。

**所以其實薪資制度應該對... 目前看起來聽起來對○○其實.....**

我覺得薪資制度是一個合理的.....

**沒有必要的**

應該是說不是沒必要，是應該是說我這個組織氛圍，我的起薪、我的每一年調薪就是這個幅度，那你可以接受，你就會靠近。不能接受可能在很多過程，你就已經在這過程就離開了。我覺得...我們不能通則別人家，但我覺得這個氛圍，每個單位有每個單位的組織氛圍，那我覺得這個氛圍，一直有在這樣子的微調，這個氛圍也在調整，適合的進來自然就會進來。它不會不重要啦！因為畢竟我是說工作也是為了生活，生活需要工作，但我說生活的能量絕對會影響到工作的品質，工作的專業也會影響到你生活的溫度了。

那應該不是唯一的，就是進來○○的...的人員，應該不是對薪資應該不是唯一的被重視的？

當然...在面談...我們一定會講好這一份薪資，一進來是多少起薪，也是你可以接受你才停留在這個點嘛！但也有可能因此你就停下，找著找著你也覺得還好，有可能你停下這裡發現別人的誰更高，那你會因為薪資而離開，那麼這個時候的你離開就不停留在這個氛圍內啊！

好...那差不多了...謝謝主任今天接受我的訪談.....

謝謝

你在那個人力資源上的那個...其實蠻有你的見解.....從我的角度啦！我個人的角度...其實對我來說也是受益良多。

## 附錄五 訪談逐字稿（四）

受訪者單位代號：A04

受訪者職稱：主任

訪談時間：2018/10/04，AM13:27-14:07

訪談地點：A04 住家

---

謝謝主任今天願意接受我的訪談，那想請教那個主任這邊...你在社福型的非營利組織服務多久了？

15 年了

15 年了...是在目前這個機構嗎？

喔...目前在這個機構 5 年多

所以在前面有其他的...就是...呃...經歷就對了...

對

那你知道目前就是○○有多少位的專職的工作人員嗎？是不含志工那種的

我印象中應該有 300 多位...

目前有 300 多位... ..那...嗯...您知道主要的職類是什麼嗎？是社工，還是類似...

嗯...因為我們兩年前有做組織再造，所以現在的組織層級裡面有執行長、然後副執行長、然後各區的區主任，然後各單位的主任，然後下來我知道也有些單位有副主任，然後可能也有組長...社工組長，然後再來有社工員、生服組長、生服員

所以主要會是社工，還是在生服那一塊？

主要是社工，只是會像我們有婦保的安置機構，跟少女的安置機構會有生服員

再請教一下主任，你現在...嗯...○○所制定的那些人事的相關規範啊.....你覺得有

沒有符合就是現在的實際上的狀況？那因為你們有分區嘛！那區的執行狀況會跟整個就是... 整個機...總會的部分會有點不一樣的地方？

嗯...我們其實有所謂的人事的規章，然後也有員工手冊跟工作手冊，那所以其實以工作手冊來說，其實有相關人事的規範上面其實都有訂定的，但因為之後那個勞基法有修法，所以其實我們針對工時的部分，也有好長一段時間的討論。那...過去...嗯...沒有所謂的線上打卡.....對.....都是那個刷卡機，或者是紙本

### 紙本簽到

簽到...對...那可是因為勞基法修法之後有規定，就是你一定要能...你一定要有那個打卡，而且要能記...記錄到分鐘...對...後來，也因為因應勞基法，然後再加上我 102 年 5 月到○○之後，那我覺得...嗯...在於我...我看到...簽... 簽到的方式打上下班，我覺得很奇怪。嗯...所以那時候呢！我就要求「不可以自己簽上班下班，要有打卡鐘」，因為那時候我們還沒有人事系統。那...後來我們就用打卡鐘上下班，然後...嗯...假設如果你有一些譬如說要休假的情況，在另外由主管去做一些休假的控管。那我記得前年吧！這是勞基法修法之後 我們就要求總會，要幫我們庇護機構，就是我們也要線上打卡。對...我覺得...嗯...線上的人士的規章應該要有一套的系統，來去做控管，而不是由各單位主管去做控管，因為人事的部分應該是要一個統籌，在總會有一個統籌，來做一個協助各單位的主管，在因應人事上的...不管是招募，或者是留任，或者是員工要離職，我覺得這個都是人事上需要協助各單位主管做的事情。 那時候呢！嗯...我們家...在○○是第一家線上打卡的婦保的安置機構。

所以本來是都沒有嗎？

都沒有

全部都是用簽到的方式？

對...對...

全部...的○○嗎？

簽到嗎？...我不確定是不是全部的都是用簽到，但我知道有些單位其實他們...呃...除了簽到，還是我相信還是有用手簽到的部分，那有些單位還是保留用打卡鐘，但有些單位其實他們已經線上打卡了。

所以其實應該是說沒有一致性的作法

我認為並沒有一致性的做法，那我覺得在這一塊.....總會也沒有做到監督...的責任。

那請教主任這邊就是，那目前○○...就你知道的...就是有...有哪一些就是人才招募的方式？那在執行上有沒有遇到什麼樣的困難？

目前我們都是透過 ...104 啊，還有所謂的單位內的輪調...

單位內的輪調...內部輪調？

對，內部輪調的方式來招募...招募人事的

那你覺得有沒有遇到什麼困難？就是譬如會長期聘用不到你要人力？

如果以我們單位.....因為我們是做婦保的安置機構，那因為我們是 24 小時輪班的工作，那一樣嘛！因應勞基法，其實我們縮短的工時，之後把所有的夜間的上班時間都納入工時，那所以我們就訂了三班制，因為現在的時代跟大環境的變遷，你已經不能拿以前的薪資，來去找你現在要找的人了，我認為現在的人都注重生活品質，我也認為尤其是做一份這麼困難，然後風險又高，而且 24 小時輪班的工作，你說以一個有家庭有小孩的...女性的工作者，他要怎麼樣能兼顧工作跟家庭，我...我認為第一個最起碼就是薪資待遇一定要能有一些調整。對...但是我覺得在薪資上...是比較低的，所以我覺得遇到的困難，我覺得是...沒有去應對我這份工作的特殊性，跟他的工作性質，而有差別的薪資待遇，而講求是一致性的.....

齊頭式平等

對，齊頭式平等...

了解，所以會...你有遇過就是...譬如說單位在招人，可是聘不到人的狀況嗎？

我一直都面臨這個問題

就是一直在缺人就對了...

我從進到...102年進到○○的庇護所之後，我長期都在找人，我沒有一刻是人力滿的時候，只有短暫的一個月...一個月，我人力是齊的，就只有一個月，其他的時候，這五年多來，無無時無刻我都是在找社工、找生服...對...

那...你這邊就是...呃...這樣的狀況會造成就是現有的人員...就是在裡面的人員的負擔會變重，還是就是...不管怎樣就是大家互相 cover 過去就好？

我覺得會耶！多多少少會，因為你看人員一直流動，即使不是對主管是一個負荷，因為你要不斷的訓練，那...而且有些帶人的工作，你一定多少會 share 給目前還在工作的這些員工，一個部分也是給他們成長一個機會，因為同時你在帶人的時候，也是在驗證自己的能力有沒有被提升。所以我覺得那個其實多多少少都會有一些互相影響的部份。

那請教主任就是...那就妳的部分啊... 呃...你在招募的時候，你怎麼去甄選你覺得是適任的員工進來？

嗯，我通常會透...我的面試題目都會有設計過，那我的履歷我一定是先看過，我不是有履歷、有人，我就用。那我會先看一下他履歷.....他是不是知道他是為了什麼而來？那你今天來到這邊要面試這一個機構，是對我們機構的價值理念清楚？然後再來我會問他是為何來？然後我會問他為什麼會想來到婦保的庇護所工作？這麼困難，有很多的工作你可以選擇，為什麼你會想要做這份工作？所以我很多的面試題目，我主要想要問的是他的...價值信念，你認為助人的工作什麼是最重要的核心。然後我會從這個過程當中去聽我想要找的人，跟我的理念，因為我覺得理念沒有對或錯，但我要找到可以

跟我相同的理念，還有這個人來對我的團隊的工作是有幫助的。

那.....嗯...

然後再來如果我認為他是一個很合適的人選，在薪資結構上面我就會建議...會內應該要給這樣子的人...嗯...有更好的待遇

所以其實是有管道可以提送上去就是說，像譬如說特別優秀的人是可以提出來...就是主管有建議權... 但最後的決定權在...在...

在執行長嗎？

對，不在我們手上，但是我覺得，畢竟還是有所謂的薪資結構，所以我覺得多數建議權歸建議權，當你要跟那個制度抗衡的時候，其實我覺得往往很難。

了解...那...再請教主任就是...你...目前○○對專職人員的那個工作績效，有沒有 做評估...類似考核的部分。然後，有沒有訂定員工的獎懲機制？

嗯！我們一年要做兩次考核，總會那邊...一次期中一次期末...對

那個考核的面向裡面啊！有沒有就是...有分部門或是個人的部分，就是怎麼... 你們在譬如打分數怎麼打？因為有可能有人是看個人目標，個人的部分他設定目標給他去做達成，有的是部門整體就有個目標，然後要達成的那個，不曉得就是說...基金會這邊...

我們之前啊...的績效考核的...有那個表格，那表格裡面會設定幾個...五...五大方向，那比如說的第一大方向，它可能問的是，在工作的執行上面你有沒有○○的核心精神？然後有三個小項自由你自己去填，自己去寫。

呃呃...自評就對了...

自評...對，然後一到五分，然後有分員工自評跟主管評分。然後也有針對比如說團隊合作，還有所謂的...○○的價值信念，你怎麼樣運用在你的工作裡面。用這樣的方式去做自評的。但我們今年在績效考核上有做些調整...嗯... 就是...他是比較...他的那個

題目已經是寫好的，像以前是個別填，有大題目，裡面的小項是自己填。那今年做了個調整就是，每個人都一致性，每個人的績效考核的內容都是一樣，沒有分各單位.....工作內容跟工作性質的差異，都是一樣的，這是我們今年有做的調整。

所以他就變得沒辦法訂定每個單位.....因為每個單位服務狀況不一樣...就沒有辦法

對呀！我也是今年第一次做這樣的嘗試，其實在做的時候我也似懂非懂（呵呵），要怎麼做而且並沒有告訴.....

他們有一個辦法嗎？

沒有，並沒有告訴一線主管說，針對這個新的，要怎麼填，然後比如剛剛您所問到的，就是那各單位的工作內容不一樣，那這樣子全部都一樣到底要怎麼評？對，其實我也做得很納悶，但是.....就說試試.....試新版...試試上半年就先這樣試做看看嘛！對，但是完之後其實我們有在會議當中去提出我們的想法，我們認為在推出一項制度之前，應該要舉辦個說明會吧！來讓一線主管知道說要怎麼做，一線主管才能帶著他的員工去做.....對。

那它現在就是○○裡面有沒有...辦法...是訂定員工的獎懲機制？

其實沒有

人事規章裡面沒有訂定？

沒有...沒有...

沒有.....所以有訂定人事辦法嗎？

有人事辦法

有人事辦法，可是沒有訂到這一塊

嗯

了解，所以如果說有...某些...員工有比較犯比較大的錯誤的時候，就不是...就不會有什

麼懲處或什麼呢？

沒有...

了解，那沒關係！主任...我們繼續往下.....那請教一下主任，就是目前 ...○○怎麼對專職人員進行教育訓練？那像你們服務對象其實也有不同嘛！那怎麼安排，或者就你所知道的。

嗯...我們... 每三個月會有一次主管會議，在主管會議裡面我們會有一些討論，就是針對○○其實有 40 家單位，然後服務的內涵不一樣，然後要怎麼樣去對員工的部份去進行教育訓練，那後來的一些討論呢？認為其實要給員工訓練之前，主管要能先有機會被培訓，所以我們先從主管的教育訓練開始，然後再由... 嗯...再去分為主管，然後培訓主管，以及一般員工，然後去設計一些各單位需要的訓練的內容。

所以你們沒有就是訂定什麼教育訓練的辦法嘛？對不對？

沒有

那像.....你們有跟政府有什麼像方案承接或是這種委託案嗎？

有

那它在委託案裡面...不是...會有訂定要在職訓練的課程，那那個部分怎麼去進行？

就是我剛說的那個是正在會內的就是組織進行教育訓練的那個部分，那各單位就是會由各單位主管去針對他那個方案所需要的配備，去為他的專職人力去做一下安排。以我們的單位來說，因為我們是跟...政府單位是...啊...之前是用方案委託的方式，應該是說從今年開始到明年，就是變成是公辦民營的契約的模式，那...所以再加上因應政策的要求，衛福部其實也要求從事保護性的工作的人員，他有分督導，他有分一年以上跟一年以下，必須要接受那些就是專業的職能訓練，而且他那個訓練內容都有制定的。

所以就是按照他的那個自訂的部分就去做安排嘛！

對

那就主任這邊哪...你針對.....因為你們一直在缺人的狀態嘛！所以想問一下如果說有比較合適的人選，你怎麼去幫他做什麼，譬如說他自己個人，或是您主管的部分，從主管的角度去幫他做職涯的...發展，或是覺得能不能培育怎麼樣的...開發他怎麼樣的潛能啊！有這個部分嗎？還是就是.....純粹就他自己個人去做自己想要的職涯？你們會有這種討論就是...針對員工的部份，然後希望他怎麼樣發展嗎？譬如說你現在是主管嘛！然後他是組員嘛！...那一天可能中間有個組長，覺得他不錯，可以培育到做組長這個角色，有沒有什麼樣的？

我們...我們有，就是說我們針對比較資深的員工，然後如果覺得他是適合被培育的，是有培育主管的這個訓練，跟這個模式。其實我們有組長職.....那目前比較多我看起來的...被激勵員工的部分，好像比較多是從一般的...比如說社工，然後資深社工、然後再來是組長，然後再來是往主管的層級去做發展的，比較模糊我只看到的是這樣。

那...嗯...就目前啊！就是剛有提到就是政府契約關係，你們的委託案裡面的教育訓練，你覺得實際上執行上會不會有遇到什麼困境？因為可能有的...有的覺得這個是個幫助，有的可能會覺得這是個...會影響到他們自己...排擠他們自己原本的訓練。嗯...你覺得是加分，還是...

我覺得...我覺得...也要看主管，就是說當然政府有政府的要求，就是你一定要去上什麼樣的課，但我覺得...一樣...課程的內容不是重點或是課程的主題，而是來上課的人...講師...就是你所聘請的那個講師，是不是跟你們的那個工作的價值信念...是不是相同的。還有，就是他是不是真的知道你們的工作在做什麼的？然後呢！他針對你們這個主題，其實是可以設計一些對人的工作，有幫助的內容來授課，而不是只是因為...我今年被規定我要上 32 個小時，所以我就要去把 32 個小時上完。如果以我的風格，我不會這樣，而且我會去看說，當如果有個案工作優先的話，你一定先是以個案為主，不會說，為了要符合那個時數，然後大家都去上課，而且上課可能那些內容不是員工吃得下去的，

我覺得去那邊只是浪費時間而已.....對我來說啊！

那請教主任...嗯目前○○在薪資的制度上怎麼做規劃？那有沒有一些其他的福利措施什麼...來激勵員工？就是譬如.....其實大概講一下就是.....呢.....他的...你們有分級去給，還是說.....

我們是...我們是大學應屆畢業生...不分北中南，不分工作內容...一律起薪是一致性的，然後再來假設他有工作經驗，兩三年的工作經驗，可能可以再加 2000 元，依經歷、年資等以 2000 元往上不等加層。

所以其實就是會因為不同的那個學歷...經歷...年資而不同

對...

那有沒有就是.....譬如說他會去到比較偏遠嗎？你們比較偏遠的地方嗎？

有，花東地區的

有給什麼加給什麼的嗎？

沒有耶！

沒有...就是一律剛主任講的齊頭式平等...

對，齊頭式平等

那有沒有一些什麼其他的福利規劃？譬如說健康檢查、三節獎金啊...考核獎金類似這樣

我們有健康檢查，然後我們有...端午禮金，然後我們有員工旅遊一天、尾牙...

有考核獎金嗎？

沒有，我們沒有考核獎金

沒有...所以你們的考核只是就是評估你們整個的工作狀態而已。啊！這個部分是要...只是為了在工作上做改善嗎？就你知道的.....

工作上做改善嗎？

因為有的考核會跟他那個...呃...他的績效綁在一起，他就會因為這個來作發放考核獎金什麼類似的...可是你們是完全沒有發放考核獎金這一個

對呀！只是因為人事規章裡面提到一年要做兩次

了解，好，人事制度上規定的。好.....那請教一下主任就是...你目前待的單位裡面你的員工關係怎麼去做經營？

嗯...嗯...我覺得...我...把我每一位的員工，就是不管是社工，還是生服...對...我在帶他們的模式，就是我...我自己先以身作則，我先做示範，然後讓他們感受到說我是怎麼對他們的，比如說尊重，或者是再跟他們討論一些事情，都是去呈現一個對...對人最基本的關懷，用這樣的模式讓他們知道，我們做人的工作也是一樣，不論是我們協助的對象是不是個案，由他們雖然是個案他們也是人，只是他們在他們的人生歷程當中遭遇到了家暴的事件，所以他們今天進到了庇護所，需要被幫忙，但是他們也是人，只是說因受到長期在創傷的環境裡面，其實他們可能已經對於人不信任，然後會有很多的防衛。所以其實要跟這一群人建立關係是非常不容易的，要非常大的耐性跟包容心，而且因他會不斷不斷的測試工作人員是不是真心的關懷他們的。所以我對待員工方式，我覺得就是一個不放棄，然後，當然我會告訴他們說哪些態度上是不對的，那就應該要改善。可是我不會因為說他這件事情做錯，就一直在那件事情上面，不給他機會，我們的工作我是允許他們可以做中學跟錯中學的，然後有事情我們一起討論，遇到困難我們一起面對，但是工作上我們還是有分工跟分職權。我也要讓他們學習去承擔犯錯後要負責，而且怎麼樣去學習，嗯...不在同一件事上犯同樣的錯誤。所以我...的團督是由我自己帶，像我知道說有些單位他們的團督是請外聘督導，但我也沒有說這樣子是不好的，而是這是我自己...我自己的認為，就是團督一定是主管他比較清楚他自己員工的狀況，那團督我們做的就是凝聚力，就是我要把我們這一個單位的成員，尤其我們又有社工跟生服，我覺得有時候角色跟立場其實不太一樣的，那有時候社會不太能清楚說生服到底能做

什麼，那生服會不太能知道說到底社工在做什麼，所以我覺得常常就是他們沒有一個...  
可以平等對話的平台，那我的團督就是創造一個機會，讓他們可以有一個對話的平台。

### 就算彼此了解

對，我覺得在工作上有事情我們對事不對人，你就是要能講出來，但是我們不是去惡意去評斷你責備你抨擊你。我覺得我也在示範一個人是有尊嚴的，我們可以一起討論事情，但你的態度不要差，那透過一次又一次的方式，而且我也比較能明白說每個成員他的狀況是什麼，當他在團隊裡面發言相較比較弱小的時候，我可以協助他。那有些人其實相較他可能也沒有惡意，可是可能稍微的...太過的時候，我也需要提醒他...嗯。我覺得主管是這個領頭羊，你必須要能認識你每一個員工的差異性，然後能再給他們...不同的督導的方式，然後讓他們可以去看到他們在工作中可以發揮的事情，然後他們可以做得開心。我覺一份工作要做的開心，不是只是...我希望讓他們知道說你們來工作是為了什麼而做，當然一個部分的人一定最基本的...是一份薪水，那除了這份薪水之外，有沒有在這份工作當中看到的你的成就。

### 只要聽起來是因材施教...呵呵

對，但...不太敢講得那麼厲害啦！但是我覺得是做我能做的啦！

請教一下主任啊！就是...剛有提到一些就是○○在人力資源管理上的一些些的規劃嘛，目前我聽到就是現在在修...有調整過人事...人事的規章，那你覺得就您知道的，在這個調整的過程，或是從以前到現在...你覺得在...總會可能在規劃過程有沒有遇到什麼困難？或者是剛好聽到說您有去打卡的部分啊...會有點像...在會內倡議一定要做那個...線上打卡嘛！那像這個部分...在做人事的部分規章在改的時候，有沒有...你會有什麼想法會覺得...他們在規劃上會不會有.....？

我覺得就是人力不足

目前現在是人力不足

我想或許有很多事情，人事上也希望在我們各單位主管協助我們做一些什麼，但是我覺得...嗯...以一個總會，兩個人事，然後要負責 40 個單位的所有的人事，我想對他們來說是真的很吃力

所以會覺得是人事的那個單位人力不足，所以沒辦法做整體規劃。

對對對...我認為人事上本身就是人力不足，所以呢！你說還要再做一些人資的規劃，我覺得會有困難，根本其實沒辦法做到

我了解，可能就只是純粹在人事管理啦！可能沒有辦法做到...資源的部分可能會被在運用在各個單位

各個單位...沒錯...沒錯

再請教一下那個主任這邊，那如果你覺得若是這樣，他們有人力聘足了，你覺得會期待他們是能建立一套較完善的制度，來幫助就是各區的主管？

我覺得第一個當然，一定要足夠的人，然後呢！這個人呢！也很重要，就是他能不能真的去了解這 40 個單位，他們在人事管理上招募上所遇到的困難，然後去建立一套完整的人...人力資源的管理。然後能協助各區的主任，不管是在招募、培育、訓練上都能協助。

現在聽起來是...都是在各個單位主管，所以其實是壓在你們身上。

對

了解，那請教主任...就是目前啊...你們○○的專職人員，就你了解的流動的情況怎麼樣？那...啊你覺得造成人員流動因素有哪一些？你覺得哪一項是最值得您重視跟探討？

流動情況.....我想... 以我的單位來說，其實...一直都有人員流動情況

會不會是因為業務性質的關係啊？

我覺得第一個是工作內容，他真的太貼近人性了，就是一份工作來說，你應該要很

有助人熱忱的。我相信每個人工作的人都非常的有助人熱忱，但是當你一進到底護所之後，映入你眼前...其實...會讓你不知道你是為了什麼而幫助他們。因為你看到的就是他們的生活百態啊！人性的最黑暗最醜陋的一面就在裡面發生啊！嗯...那又怎麼樣去撇開這些都不看，只去跟他們談暴力，我真的覺得這太.....困難了...

太不容易了...

對，真的太不容易了，所以除了要有好的配備，好的福利制度，還有激勵、獎勵，這些健全的制度之外呀！主管的帶領，也是非常重要的，我想這是需要相輔相成缺一不可的，即使你主管很有心要帶，但是你沒有足夠的配備跟足夠的支持資源，我想還是很難留住人的。

所以你覺得...從你的角度你覺得那一個部份是.....你覺得最值得被探討的？譬如人員流動.....是薪資影響比較大，還是有可能是主管，還是都有？還是...還有沒有其他的因素？

如果我覺得最值得被重視的是用人

怎麼用人，是不是？把人放在那裡？

對，人...什麼樣的人適合什麼樣的位置，那假設...因為我認為每一個職權一個職位會需要分權，一定有他必須要承擔的責任，那這個人就非常的重要。假設你在那個位子，你就必須要負起那個位置要承擔的責任跟風險。然後呢！在上位者我認為要能協助你下面的員工也好，或者是你下面的第一線的主管也好，支持他們單位的...就是需要被幫忙的事情，可能有反應一些困境，那我知道說，制度要被改變，不是一朝.....

不是一朝一夕的...

我相信只要你有在嘗試的做一些改變，而這些改變是可以讓你的主管們或單位的夥伴們看到說，是真的有為最基層的員工在著想他們最基本的生理需求的時候，我覺得這個就是一個最直接的看見。所以我覺得用...用人...人是最重要，人對了，就能好好的管

理跟好好的帶領人。

這些都還是...要...主管的部分是比較重要的？ 主管的特質？

嗯！還有價值信念吧！

為了什麼而進來這個機構的價值信念嗎？還是他個人？

就是在這份工作上所需要的價值信念，因為這個也是你能留住人，然後你可以做到知行合一，然後來讓你的員工看到了，什麼是裡面，什麼是信念，就是這個不是一個口號，是你真的要能做出來。

那主任這邊有覺得薪資的部份會影響到人員的流動嗎？

當然也會啊！因為人是有選擇的

因為他進來的時候其實就會告訴他大概他的薪資在哪裡，變成是他選擇

對，可是我認為當初他的選擇沒有錯，可能一開始的薪資並沒有到...達他可以很滿意，可是他就是因為認同你這個信念，認同你這個主管的價值信念，所以他願意進來。如果他進來之後，這個員工他願意好好做，而且他工作認真又負責，在薪資上他也可以有被調整的機會啊！那如果一直都沒有，我認為這個員工也可以有更好的選擇。因為他的能力這麼好，所以怎麼樣可以把員工給留住？我覺得除了那些激勵之外，也是在薪資上能不能讓他看見有沒有被調整，那個其實是一個希望。

對，是希望跟想望。所以○○目前沒有做就是每年或怎樣全面調薪？

沒有

那請教主任最後一個問題，就是目前在○○裡面應該會有對政府的核銷案，那他在核銷上的處理是主要是在社工，還是你們有沒有其他的行政人員在處理這一塊，還是全部都是社工來做？

我們是對政府方案的那些核銷回到社工，就是由各單位的社工在做。然後當然如果

說有些單位的人力不足，就是主管兼著做。

所以主管要懂核銷的很多東西

對，因為你要帶人嘛！所以大部分其實主管一定都是需要知道是怎麼做的，當社工還在培育的時候，可能社工很新，其實主管是要兼帶人然後兼做核銷的

哇！那很辛苦，很不容易

很不容易，對...

那今天謝謝主任啊！我差不多該了解的都有了解到了，謝謝！真是謝謝你接受訪談。

## 附錄六 訪談逐字稿（五）

受訪者單位代號：A05

受訪者職稱：主任

訪談時間：2018/10/09，AM10:05-10:50

訪談地點：A05 辦公室

---

首先謝謝主任願意接受我的訪談

呵呵...對

那請教一下主任，您在社福型的非營利組織服務多久了？

服務多久？我在○○15年

在○○15年，所以其實...不只在這裡，還有其他地方？

在○○15年

那很久了耶！

不會啊！

不會喔？呵呵...15年不會很久？

是我們主管裡的小菜鳥之一

真的嗎？

我們主管有三分之二都比我年資深

二、三十年都有就對了...

有二十幾年啊！我們園長就二十幾了.....特休都最高三十天了

對，特休最高三十天...對對對...沒錯。那現在目前啊...基金會這邊有多少位的專職的工作人員？

專職工作人員，大概三百八左右吧！

三百八...不含那個就是志工那種？

不含庇護就業

不含庇護就業？但現在庇護就業不是.....

就是不含...應該說不含兼職的啦！就是那種部份工時的，你問我是全職的嘛！

對對對

如果含那些下去，破四百

如果含兼職的，就破四百？

（點頭）

那目前基金會這邊有制訂人事規範嗎？

有

那就您了解的部分，你覺得它有沒有符合現在實際上的狀況？

有啊！

所以你們都是按著基金會制定出來的規範去執行

我們還依勞基法定

呵呵...我知道，因勞基法修法就跟著動

對，修法我們就修

那...那個因為○○這邊也有很多的服務各個點，然後他目前就是...其他就...就主任你知道的，其他區域執行的狀況在人事這方面，有沒有跟就是在基金會有沒有差異？

沒有差

就是一樣，不會有分...

我們原則是一樣的

不會因為區域不同？

不因為區域，不因為專案，不因為...契約情形

就是都一致就對了？

對

請教一下主任就是，目前就是基金會這邊啊！採用哪一些人員的招募方式？那在執行上有沒有遇到什麼困難？

招募就上網啊！就...我們會上 104

你們會上 104？

對，然後其他就是像 NGO 的那些公開的非營利

公益網嗎？

嗯！公益網，然後看你是哪個專業，如果是社工，還會再上專協。如果是治療師，還會上各工會，就是依不同哪一個領域去 PO，104 基本是必 PO，跟我們自己的官網。官網我是有看到你們有一個徵才的網頁，然後就是.....只會把職缺放在上面，你們有沒有就是長期聘用不到人的狀況？因為我昨天有稍微看一下官網，它要徵的人力大概...不到...兩三個而已，就是人力.....不會有長期聘不到的人的狀況？

長期？最多 ON 了半年，就被罵死了。

半年喔？

最高吧！我看過，極少數就是 ON 到半年內

所以半年內原則上都會聘到人？

看職類啦！因為大夜大部份比較不好聘，大夜教保不好聘，因為大家都知道業界都

一樣，夜間的教保都不好聘

那這邊就是...主任您怎麼去甄選適任的員工？若就妳在...進行

我們基本上會先刷履歷，履歷基本上要合格

就是要符合資格...

就是要符合資格，這是第一關嘛！資格不符一定是先刷掉的，那再來就是我們會先做面試，第一關的面試，然後第二階段就會先做志工服務的見習，至少讓他喜歡身障者

所以是先做面試，然後在做志工...等於就是來有點像...

職場體驗

職場體驗.....大概體驗多久啊？

三天吧！是有些人從來沒見過這麼多身障者

會害怕

起碼要進教學現場，要先能不害怕

了解

不能說到喜歡，至少要不

所以有遇過那種...會害怕的喔？

有遇過一天...一天就走了

就跟您說不要來了

嗯

可能真的是沒遇過

因為...就是說從來這輩子沒見過這麼多身障者

他自己表達的喔？真的喔！

我就說這沒關係，這不是你的問題，事實上那只有在這個領域才會一口氣遇這麼多，不然其他各領域都不會。你要不怕...我們都說跟員工面試，你要先不怕

**你要不怕才有辦法繼續服務啊！**

你要不怕，才有辦法繼續，你要怕了，我們都說你趁早走，我也開心，你也開心。也不用做了一個多月，做的很痛苦。

**也是啊！**

我們大概都會透過見習，然後讓員工看一下自己到底喜不喜歡

**也讓他自己評估看看...**

對對對...讓他自己知道說，不是這樣的現實流程。二階完之後再進來，還是會啦！進真正工作，有的還是蘋果嗎？沒辦法遇到壓力

**進來後其實沒多久就.....**

也有進來三天啦！不過那都算極少

**就是實習完就進來了，三天後他要走了**

也會有.....我們大概遇過一、兩個

嗯嗯...可是那變成是在面談的時候，是沒辦法去看不出來啊？

看不出來！

**那他來實習...就是來職場體驗的時候，會讓他實作嗎？**

也還沒辦法...

**就是看了而已嘛！**

對

**那請教一下主任就是...基金會這邊啊...對專職人員的工作績效評估有哪一些面項？然**

後有沒有訂定那個員工的獎懲機制？

我們基本上有年度考核

一次嗎？

半年一次，我們有考核指標，有 KPI 在

有訂定 KPI，每一個人員.....

每一個職種

用職種來分？

職種、職級來分

所以會有個人自己的 KPI 嗎？

個人 KPI 的細則是督導跟他在訂的

另外有訂定員工的獎懲機制嗎？

獎懲.....什麼樣的獎懲？

例如獎的部份譬如說工作績效是不錯的，他可能有考核獎金...

考核跟年終一起

考核跟年終一起發放...這樣子

那懲.....如果你做了大事，當然就是該 Fire 就 Fire

所以它有辦法嗎？就是說...它...

就是明訂公告的

所以是像公部門那種...記什麼警告那種的嗎？

我們是不至於到記警告啦！但是你考核其實大概就會知道了...你的考核就不會是太好，我們是不至於.....早期有啦！現在沒有警告不警告了

就是沒有什麼細則，你如果觸犯哪一條啊！就要怎麼樣

因為只有基本管...你不可以 K 學生嘛！你不可以 K 學生，這些是基本的。然後有業務過失啊！業務過失如果哪些該賠錢的、該賠款的，這個都有訂，我們員工守則這些都有寫。

那在請教主任這邊.....人力如果進來了，或是考核過後，你們人力有可能會做調動或異動嗎？或是人力怎麼運用？

還是會啊！

會因為考核嗎？

不是因為考核，是因為業務需要

因業務需要做調動，那也要他有符合那個資格嘛！對不對？

嗯！因為有時候會縮邊，有時候是擴邊啊！所以會調人啊！

所以是因為政府方案嗎？

不一定，都有，有的是員工自願要調的

所以就是也有可以自提我要轉調？

也可以自提，畢竟也有好幾個園區...

那請教主任這邊就是.....基金會這邊怎麼進行專職人員的教育訓練？那因為服.....○○的服務對象也很多嘛！不同很多元，那他教育訓練的安排有沒有什麼不同？

我們教育訓練分兩塊嘛！...三塊啦！.....新進人員有全會一起做

全會一起做？

對，新進人員全會有 20 小時，還是 20 幾，我已經很久不當新人了...依法我們都有明訂，反正那是基金會會去辦。新人反正有一定要受訓，然後再來是基本身障機構，每年都要上消防啊！要上感染管控啊！這些有的沒有的

就譬如說園區內全部都要上...

全都會上，全會都會上。全會會上的教育訓練，就是基金會辦的。基金會會直接明訂，直接安排。再來就是各園區、各機構自己依自己的業務在排。

各園區、各機構.....自己去安排

日托有日托的需求，我們全日型有全日型的需求，扣除基金會之外，自己還會在排，全會的教育訓練，就是各部門的。各部門再排更細的...更細的現場實務以社工就會再另外排社工。

所以也會有外面的訓練就對了...也會有派出去外面？

也會，對...

那...嗯...因為○○這邊應該也有跟政府委託的方案嘛！那政府的那個契約跟你們的契約關係會不會影響到.....就是跟你們教育訓練會不會影響到？

不太會

不太會，啊！不是...一般契約規定都要有固定的要...在職訓練的時數

對啊！我們只會多啊！

只會多過於它，所以安排的時候就會一起安排進去了嘛！這樣子

就是大家排，因為有些課可以開放嘛！有些課不能開嘛！那基本上我們教育訓練平均時數都會超過 60 嘛！30-60，要去看嘛！有的要求要 30 啊！平均我們應該內外派大概加起來都將近 60 到 100，就看需求

看需求...那

對，法令好像規定是 20，還是 30，看不同的契約...

好像要看不同的契約，好像有不一樣的時數...

還有契約到 80 啊！

對，會不會有的是要努力去把它上完時數，因為規定...

不至於...不至於要在假日的時間要去上啦！上班時間應該就可以把它上完

可是他不是還要在線上執行嘛！那會不會影響到服務啊？

應該大家都會稍微錯開...如果是以像教學現場的，基本上都有教學準備週排的課，就夠整年.....就夠法規要的

喔！所以就不需要再另外想其他的...

就像社工如果要繼續教育積分，我們應該上班的...我們所有研習大概都夠，不用自己在花時間...私人時間，跟著機構排的課，就可以了。

請教一下主任就是...你們怎麼做人員的培育啦？除了教育訓練之外，怎麼去開發他的潛能或是針對他的職涯發展會不會有什麼規畫？

其實應該是看各部門的督導吧！因為我們的教育訓練有分主管嘛！一級主管、二級主管的，其實主管只要在現場，其實還是比較屬於師徒制吧！

師徒制...

就是手把手帶，因為大概都是小組的組長、督導或資深老師其實是負責帶下面的上來...會比較，除了教育訓練之外，我們比較重視的就是這個東西。

那主管會不會就是...比如說你有覺得哪一位...身邊的員工啊！就是覺得他是個...說他可能是有潛力的，會不會特別另外去帶他或怎麼樣？

多多少少...你會有個督的時間啊！

安排個督裡面去進行這樣子，然後去了解他想要的發展？

對啊！

那會鼓勵...鼓勵員工去進修嗎？

鼓勵員工去進修...看你的職種，跟你個人的生涯規劃，有的人你逼死他、想打死他

不唸就是不唸啊！你覺得他應該去唸，他就是不唸，你也沒輒啊！有的人想唸，可是他目前的工作狀況就不適合唸啊！所以我覺得可以去談吶！我們其實教育訓練這些...培育機制是有的，但是也是要談跟你的工作屬性跟你工作.....的 level，跟你自己現在目前的能力跟你整個.....因為你要帶職帶薪去進修，你一定會影響到工作。

**沒錯！**

看你現在目前有沒有辦法，然後整個團隊都要成全你

**呵呵呵...基金會這邊有訂定教育訓練的辦法嗎？**

我們有...

**也有嘛！那就主任這邊知道的，就是你...現在目前執行上啊！在教育訓練這個面向，有沒有遇到什麼困境？**

應該是說要找到有趣的課比較難吧！哈哈哈哈哈

**找到有趣的課...那可以自己辦啊！哈哈噲**

沒有...我們都自己辦啊！但是常常每年都要換花樣，這比較累啦！

**呵呵呵...所有要有創新，要有創意**

要有創新，要有創意，因為同樣的講師，我的習慣又不喜歡邀第三次以上。

**真的喔！你其實在對講師的安排是會.....**

但是這樣子這個領域能上的人，其實就差不多就這些人...有趣的人

**也是啦！對對對**

所以就會有點小小痛苦...所以痛苦是痛苦在這，老師有時候就會覺得，之前有哪些議題，你覺得很重要但是不見得同仁覺得重要，或是他們想聽的議題，又要符合法規，所以這個比較難。

**又要符合法規？指的是.....？**

政府會有一些要求，你該上哪些課程...這些東西

喔！了解了解

有些東西上起來確實是很無聊...

呵呵...也是啦！可是不會有另外課程就是安排比較.....呃...輕鬆的...

輕鬆愉快的課不能太多啊！對啊！...

會除了政府之外的，會另外安排嗎？

我們偶爾還是會...

還是會嘛！

只是說要想一下嘛！因為人多，level 多

要大家都可以？

對啊！比較難，真的...得想一下，要發一下事前調查表

你們會做到事前調查啊？什麼樣的課程啊？

有時候會耶！想不出來就要來發調查表

是看看大家有沒有什麼想法、看到什麼課程啊！

或是更多的講師推薦

所以不是只有主管想要做什麼就做什麼，也是會徵詢員工的意見嘛！對不對？

也是會問一下大家啦！

那請教一下主任啊...在那個薪酬的制度上...的規劃是怎麼樣？然後...有沒有一些其他的福利規劃是用來激勵員工的？

薪水...我們...應該還好吧？反正就基本上就.....社工的起跳就有 32 啊！

所以有分職種嗎？然後職級什麼的去做...有一個標準嘛！

我們...不同的職級、不同的職種、有不同的待遇，不同的學歷，也有不同的待遇。

不同學歷...就譬如大學、碩士也會不同？

對

所以其實是你們會有一些加給，譬如說社工師有證照加給嘛！

對

所以教保的也會有...那個

教保的...你初級班、進階班、督導班你上完也都會有

了解！

不同類有不同的證照

反正就是符合他的工作需要的就會有加給

那行政有行政的加給

啊！行政也有加給喔！

行政證照的

行政證照有什麼？

沒有啊！你像資訊有一定的資訊證照，如果有些譬如消防或什麼.....管理員

這都會有加給喔？

都有加給

所以只要跟他的業務相關，需要取得的證照，都會有加給。

總務如果是有電匠...乙級電匠或甲級電匠一樣會有加給，有些是你基本你已經本來就必備的...

應該要必備的

丙級是妳必備的，丙級就不會加，可是基本...基本之後又在...組織也有培訓，或是你自己也有在進修，然後再往上考...就會有。

那會有一些什麼交通津貼什麼的嘛？

交通津貼...我們只有偏鄉

編鄉的部分會有，也會有加給嗎？

偏鄉才會有起來.....偏鄉或離島

偏鄉或離島.....對...我有看到離島服務.....那有沒有一些福利的規劃？.....如健康檢查

健康檢查有福利委員會啊！員工福利委員會啊！

喔！你們有福利委員會？

對，所以福委會會去辦員工福利的事情

所以是全部他們主要在處理這個業務喔！那健康檢查也是喔？

健康檢查.....基金會會排，福委會會供餐，會補助餐點

我有看到就是什麼...家庭日活動

對啊！這也是他們辦的

這也是福委會辦的

員工旅遊也是他們要辦的

也有員工旅遊，員工家庭日那種一天的.....那種...

一天...Family...

這麼多全部一起辦喔？

對啊！就很熱鬧...很熱鬧

**300 多個一起辦，真的喔？**

大家時間.....看時間哪！不見得大家時間都能那麼的恰好，我們大部份都會分梯次啦！

**不會一次辦嘛！就是分.....**

因為我們有全日型的，全日型不可能全出來，顧及員工權利像旅遊也都是會分兩梯次到三梯次。因為讓不同工作時間點的人才能參加，要不然會被罵，他們永遠參加不了。

**對...對...有...其實有顧慮到其他的不同性質的員工**

對，大概都有顧慮到，那是他們自己組成的，他們自己會知道，因為福委員是員工的啊。

**所以大概會有.....**

每中心都有代表啊！

**每中心各自...自己派代表出來這樣！譬如說像愛心家園就一個這樣嗎？**

不止

**不止？就是看...**

我們是各中心.....我自己管的業務部門就一個，那我們不同生活服務中心、早療、就業都各自有一個，福委會還蠻大的。

**真的喔！哈哈**

尾牙也他們要辦的啊！

**尾牙也他們要辦？**

他們要辦.....活動組還滿忙的

**福委會的活動組還蠻忙的就對了**

對，但是搞得不好會被自己的同仁罵

那一定的啊！剛主任有提到有年終獎金跟那個考核一併嘛！有其他的...節日的獎金嗎？

端午、中秋

有啊！端午節、中秋節吧！那另外的福利就我們買自製品有九折

自製品.....要出示員工證或什麼嗎？還是不用？

出示同工證除非是到商店，到市政商店，那個庇護學生不會認得你，那個才要。如果在園區買大概可以知道。

不然在這裡都知道.....喔！直接就 9 折，譬如說定價 20，賣外面是 20 塊，我們就可以變 18 塊.....可以 9 折優惠

除非是學生賣，他真的不認得，你就跟他講一下，我是老師。因為新老師有時候學生確實是不認得，他們沒那麼厲害，我們自己都不認得你是新員工了，怎麼可能叫學生認得。

對啊！沒錯.....主任這邊想問一下，你覺得員工關係要怎麼去做經營？就你的部門...的話

員工關係要怎麼去經營？其實應該是說...看大家各主管們...我覺得同仁間也都是，應該說同儕之間大家的合作跟支持，就變成應該說是你們的團隊文化啦！應該這樣講。團隊文化如果是比較包容、比較支持、比較不是以...不是以互相那種...除了工作上的...努力之外.....就是那種私下的競爭。我覺得基本上整體的工作氛圍都還好。因為會進 NPO，本來就有一定的特質。然後你如果主管的特質都差不多，你在應徵進來，也差不多差不多...不會太離譜。那個會是組織的文化啦！

組織的文化...嗯

就不至於太離譜，如你遇到很怪的...因為很怪的人幾乎在那個組織沒辦法活啊！

嗯...那你們就是會透過個督...個督了解一下跟員工啊...做一些互動什麼的？

會啊！就半年會考核...半年考核...不知道...至少像我們業務部門至少他們每一季都要跟員工談。

每一季都要跟員工談？

聊一下最近工作，聊一下最近生活

這是規定一定要的嗎？還是.....？

我大概都會建議督導們要這樣做

所以其實是也要看各個主管就對了。是不是要這樣做，就是每一季談一下、聊一下

但是最基本一定半年有一次，考核前一定會談，那不然考核很難寫啊！你的期待跟他的期待不一樣。

那所以.....剛回到考核的部份問一下主任，你們是會...員工自己先做自評嗎？然後再做主管在做複評的部分？

嗯...所以考核前要先討論，不然兩個人的落差會很大，會有很有趣的分數

呵呵呵.....對對.....他有他的想法，自己覺得很好

自我感覺良好，非常良好，你就感覺還好，沒很特別，因為這些是基本應該做的.....有些七、八年級生會

現在的好像都比較會，比較年經的.....那在請教一下主任這邊，就是...嗯...基金會在人力資源管理上，它的規劃是怎麼樣？你知道嗎？

什麼意思？你要問...哪個部份？

就是...它在做整體規劃的時候，會不會有找就是主管會進來討論？或是.....

我們有人力組啊！

我有看到...那是在行政管理裡面的嗎？

行政管理中心.....但如果要調薪，有薪資小組啊！我們都有...應該是我們有很多任務中心組，就是跨部門的、跨業務的，因為要討論什麼東西，我們家執行長會邀跨業務的來，不會只有你那個部門...來開。我們是舉證啦！

所以如果說是人事的、人力的管理要做調整，會一起做討論，再去訂定嗎？

我們會幾個主任討論完，再提大型主管會議。

所以剛主任講的那個人...人資組嗎？

嗯，人資組

人資組是在那個什麼行政中心裡面的...

是，基本上我們人資...基金會的人資應該只有 1 個吧！還是 2 個人而已啊！可是要決策的時候就不會是他們決策。

喔！會一起討論

對，會開會，老闆會找人來開會，之後他們只是負責做，規劃不在他們

喔！所以那整體的那個規劃其實不在他們囉！啊...就是比較上面的主管一起討論之後才訂定出來的。那...在那個基金會網站上，我有看到就是它有一會做職能的核心，還有就是年度調薪的部分？這個部分現在年度調薪每年都會有嗎？

沒有，年度調薪是每年按年資微調啊！

按年資微調？

對呀！

不是每個人就對了？

每個人啊！每個人都按年資啊！

呵呵...所以一進來新進的...

對啊！你只要滿一年、滿多少就一定會調啊！那是基本人事.....

所以這個也是有辦法

對

就是滿多久就是調一次

你看得到，可以自己算

真的喔！.....看不到啊！

我是說我們啦！我們自己內部的內網

啊啊.....就可以自己算

他們都可以自己算啊！所有的員工都可以自己算啊！

哦！了解了解...

算你的核薪是怎麼核出來的

喔！一般都會啊！

每個人都可以看得到，別人的薪水大概也可以抓得到啦！

呵呵...就差不多那樣啦！

差不多那樣啦！

那主任就你知道的，就是你們在規劃過程中，因為是主管嘛...會不會...規劃的時候遇到什麼困難？怎麼去做因應？

大家理念不合而已啊！最多就是這樣...

吵架嗎？

吵架就是看看是誰退一步嘛！就這樣，或是再討論。

可是不會就少數服從多數這樣去做表決啊？

基本上是，但是如果你的據理的事由，是比較 OK 的，你蒐集到的資料是比較多的，也可以說服別人。

**還是要舉證，還是要舉證就對了**

對，你就可以說服其他的人，倒戈回來支持你.....哈哈哈哈哈

哈哈哈哈哈.....

如果你為了要說服別人，就要想辦法努力去找到對你有利的證據。

所以不會只開一次，是一段時間就是會召開一次這樣？

對呀！

**所以這樣常常只要因應勞基法...變，就得召開啦！**

看情況啊！看勞基法有哪些，因為有些不用討論就是一定要改啊！

嗯！對，一定規定一定要改的。

對呀！有些一定要改的，那些都不用討論啊！那個人事部門的大主管，自己就知道一定就是這樣做。一定要做沒有，沒有第二個選擇。

所以如果是這樣，是他們直接去修嗎？還是會...

他們就會直接修，然後在主管會議討論。沒有...主任會議...主任會議就會討論。就會直接上主任會議直接就說明。

**OK 就過了...**

不會先開事前會，任務小組是事前會，主任會議之前，我們會先開事前小組會議，先討論。不然太大群了，很難討論。

嗯...對...會很吵

我們還沒有你們主任多呢！你們主任更多，你們如果全國兜在一起很恐怖耶！

不太可能啊！不太可能全國兜在一起

所以一定是各區區長啊！你們一定是區長會議，去決定很多事情啊！

對，就是分開，然後分職級去開會。請教主任這邊就是，你目前知道的就是專職人員...

基金會的專職人員流動情況如何？然後，造成人員流動的因素有哪一些？

我們的流動率全會平均大概在 2 成吧！

**2 成...其實好像還好**

還好，我們只有特定的部門，流動率會稍微快。像我們行政部門，基本上都不太流動。

一般好像大部分都這樣啊！

然後社工，像我們社工大概也差不多 2%...20%，大概就是專案組的、社區型的比較容易流動。

**社區型的比較容易流動？**

對，因為社區型的比較累嘛！然後大概都會因為結婚...因為幹嘛而流動。

**機構的規劃...**

因為機構組比較沒有很多外務啊！所以你有小孩子之後，還不至於太影響。社區型的你還很多假日活動，很多 lilikoko

**都是在假日辦活動.....沒錯**

大部份會是因為生涯規劃比較多，真的做到很不適合的，大概就是前一兩個月，但是我們大概也都知道那個中心，不容易留人啊！因為就難.....就服務對象本來就難搞，或是大夜的，本來就不好請.....大概特定的部門，可是因為其他部門不流動嘛！所以合併到全會起來，整體就還好。

其實就是特定對象的部分

特定對象的部份，還有普遍化、身障圈，那都很難搞。成人的自閉症的那組就很難搞。那個不管走到哪裡，幾乎沒有一個機構.....只要搞那個的老師，要嘛就一直待下來，要嘛會動就是一直動。因為就不適應嘛！就我們講新老師很難找到很喜歡成人，然後難搞的自閉症。

其實不容易，成人很多都已經定型了，你又... 不是從小孩子.....可以改變

小齡的.....兒童的最好找老師嘛！比較不會有空很久的，最難找的一定是成人，然後又是很難搞的重度組。那個一定是最難找的，因為女生小小隻，服務對象.....

大大隻.....呵呵呵

情緒不好，老師都快閃跑.....哈哈.....都會怕死

不會請一些剛好是男的...老師？

不太可能啦！

男老師不願意對不對？

薪資待遇，教保界的待遇不會高啦！

我知道教保的部份是.....

教保的待遇不會高啦！

所以主任這邊覺得就是生涯的規劃跟某些特定的服務對象會造成流動，就是目前看到。

嗯...有沒有因為一些人格特質或是什麼？

極少...

極少...那你覺得哪一個面向是最值得被重視跟探討？

人格特質...

人格特質喔？所以雖然這個東西是極少，可是這個...值得被探討？

就是你進來有時候他的隱藏沒有注意到，可是有些的特質，譬如說他跟家長的溝通很重要，怎麼樣就是不對，可能你那個人格特質就不會是適合你的.....你的中心部門。

那有可能是.....主管的部份有可能嗎？主管的帶領的方式或什麼？

主管喔！...目前...應該這幾年...好像還沒看到...就主管因為身體還是幹嘛！...健康因素掉下來，雖然基本上我記得主任應該還沒有流動過。

真的嗎？

十年...哈哈哈哈哈...十年...

連動都沒有動，表示很穩定啊！

只有新加入.....只有新的中心、新的業務部門主任要進來

其他人是原本既有的就沒有動.....

所以才說我的年資沒有很深，因為他們都比我深...呵呵呵

15年已經很久了耶！...真的...呵呵

我們教學現場的主任都比我深

因為○○是教保的部份，當然.....對呀！

對呀！對呀！很多人的年資都比我深

因為我有查一下年報啊！教保跟生服就佔你們蠻大...

對呀！我們教保很多

快 40%，所以是.....也順便請教一下主任這邊，目前這邊是兒童的.....服務的對象應該是兒童到成人的身障嘛！就是到大概幾歲？

六十五

六十五歲以下的都服務

最小的應該是六個月，最大大概五十幾...

我有看到一個技術、技佐的，有佔了 20% 的人力，那是什麼？

我們有庇護清潔...那些都是

這是庇護清潔的部分.....

他們都有技輔員啊！有工作隊啊！就跟你們一樣清潔公司...那些都屬於技職體系的。

所以庇護的都算？

庇護...庇護就算是庇護員工啊！技職的那個是算帶的老師啊！

帶的老師？.....那其實這樣也佔很大的部份耶！我一直以為.....

工作隊不少人

我一直以為就是...就是因為...嗯...常常聽到輔具，都會一直以為醫療部份其實佔蠻大的部份。

我們技師不多，我們技師才兩個。如果是醫療的啦！輔具的技師才兩個還四個.....三個還四個...忘了

對，不多，因為看起來真的不多，反而是管理行政還比那個醫療的還要多，社工其實也還好，所以這邊.....

我們社工不多喔！相對教保來說不多

所以是教保很多嘛！

我們教保很多，因為我們主要是日托跟全日型跟住宿啊！...跟日間哪.....我們日間愛心家園就兩百多個服務對象是日間待在等... 1 比 4 嘛！1 個老師帶 4 個學生，你兩百多個，你就知道要多少老師

五十？

不只啦！50 多，一定會再多啊！

不然沒辦法替啊！

對啊！這是這個園區，還不要講其他的，我們霧峰也一百多個學生啊！但是他們是三班

喔！三班制

三班制...所以要有三班的人力比，double 加成

這裡人也很多了

我們這個園區大概一百多啦！大概一百初啦！就跟學生有關的...專案的都不算

啊！專案的都不算？.....那專案的都算進去呢？

就更多

所以剛主任跟我說的 380 那個含專案的嗎？

那個含專案

那在請教一下主任，就是你們如果專案結束後，就是會有一些什麼留任的政策會讓他.....一般專案結束，不是有的.....專案結束就結束了？

因為我們走的是全會的，我們並不是走專案的...我們不是走固定契約嘛！我們走不定期契約！

所以他進來再看...安排適合的位置

我們只有新進人員，就是試用期才簽訂定期契約，跟育嬰職代才會是.....育嬰假的那個定期，其他基本上都是不定期契約。

最後在請教主任這邊，就是你們這邊的...專案的核銷，不是都會有.....是社工在處理專

案的核銷嗎？還是就是會有另外的人員在協助這一塊？

我們各部門有各部門的行政，像我社資就有社資的行政。但是行政...因為我們一個行政 PK 四家嘛！四個社資，所以他只管人事，核銷是社工貼，行政會 check、行政是幫大家做複審的。

哦！所以主要還是社工要處理好，再給那個.....

對，社工自己要輪

所以你們的會計室...呃...因為核銷完，他一定有要入到基金會裡面的帳嘛！那這部份是行政在做，還是會計在做？

會計在做啊！後面後續就會計了

所以是複核完後就是會計在做了.....所以各中心那這樣也好多個行政耶！...一個中心處理四個部門.....那應該還好

就還好，我們一個行政大概 PK 三到四個部門，看部門的區

會在同一個地點，還是.....？

在同一個地點

不會是他可能在.....譬如說他在霧峰，他還要處理這裡的？

不會

他就會在當地就對了

對（點頭）

那今天謝謝主任接受我的訪談，我蒐集到我要的資料了，謝謝。