

# 社區高齡智者人力資源發展及其實施策略

朱芬郁

## 壹、前言

在全球化與在地化的相互辯證、激盪之下，「社區」實已扮演為最主要的槓桿角色。社區意識與社區行動構築了與全球化接軌的主要介面，以及回應的場域。而人力資源的素質之良窳、好壞，持恆的人力資源供給、培育，直接關乎到社區在接軌、互動過程中，回應的量和行動發展。

許多研究皆發現，在人力資源管理的政策、措施，甚或一般世俗的看法，率多著力於中、壯年的人力資源運用，鮮少重視高齡、退休人士人力資源的管理與開發，形成「老年歧視」的負面刻板印象，迫使高齡者成為邊陲族群。值得醒悟的是，戰後嬰兒潮世代即將在未來十年，先後步入六十五歲，成為最龐大的老人潮。他們雖然成長的環境艱辛，物質缺乏，但大都接受正規教育，擁有較佳的各項專業、技能、知識，又兼具傳統刻苦守本份的美德，在其邁入中老年後，將是社會龐大可用的人力資產。

從人力資源發展角度觀察，高齡者如果適應良好，具有豐富的人生閱歷，優質的專業知能，將是社區最重要的資產，能為社區凝聚穩定的力量，且能創新發展，

領導變革，實是社區的最佳「智慧資本」。因之，透過高齡人力資源管理與開發，做好「智慧管理」，當可營造一個智慧道德，永續發展的學習型社區。即如長庚「養生文化村」的方案，其規劃目的在於協助高齡者積極經營生活，而不是被動的接受養護，並能安度獨立自主的尊嚴生活。尤其是在文化傳承方面，希望讓高齡者體認自我價值，提供活到老，學到老；活到老，做到老的主導權。可謂將高齡者智慧的重視和社區總體營造工作，徹底結合與落實，至值關注。

本文以社區高齡智者人力資源發展為核心理念，首先闡述高齡智者的意義；其次著力於分析人力資源發展對社區的重要性，以及高齡智者與社區人力資源發展的關係；最後，依據研究發現，擬具建構社區本位高齡人力資源發展的實施策略，俾供參採。

## 貳、高齡智者的意涵

### 一、高齡者的界定

現今世界各國大多以六十五歲為退休年限（李少華，2003），而我國勞基法中明文規定年滿六十歲得強制退休，公務人員

退休法中並規定年滿六十五歲應命令退休。在老人福利法中，老人年齡標準已自七十歲降為六十五歲，與一般退休年齡銜接，以便予更多老人受到妥善照顧。據此，本文所謂「高齡者」的的年齡起點以六十五歲為標準，即係以年齡在六十五歲以上的老人為研究對象。

## 二、智慧的意義

許多人相當普遍的在使用智慧一詞，對於什麼叫做有智慧也有某種程度的概念。唯以緣於個別經驗的不同，以及社會、文化等因素的差異，智慧的界說，言人人殊，莫衷一是，綜合各家之說，約有下列數端：

(一)韋氏字典 (Webster's New Twentieth Century Dictionary of the English Language) 指出具有良好的判斷力、能辨別真假、對錯、以及是否適宜的人即是有智慧的人 (Mckechnie, 1983)。此說舉出了智慧應具的內涵。而在牛津英文字典 (The Oxford English Dictionary) 中，則從能力的角度詮釋，認為智慧是具有正確判斷人生問題與實際的能力之謂。從此兩本頗具代表性字典的解釋之中，可窺見智慧的內涵極其豐富而多樣化，智慧兼具多項因素，至為明顯。

(二)史坦柏格等 (Sternberg et al., 2000) 則從隱性知識的應用加以詮釋，認為智慧是存在於個體與某特定情境的互動之中，能將隱性知識轉化為顯性知識藉以達成團體共同利益的表現。此說強化了知識應用的操作，尤以在知識經濟時代，首重人力資源發展，其核心理念置於「智慧資本」，做好「智慧管理」並將隱性知識加以轉化，

進而達成共同的利益，追求永恆的福祉，乃是二十一世紀最首要的工作項目之一。

(三)另外亦有學者主張：智慧是經驗、反思、反射、直覺及同理心的總和，而這些特質會磨合幾年並融入人們對環境的互動 (林歐貴英、郭鐘隆譯, 2003)；是以辯証的方式，整合人類的情意、認知、動機與經驗 (Pascual-Leone, 1990)；而其中情意與認知的整合對於智慧是重要的 (Orwoll & perlmutter, 1990)。

從上引各種看法，對於智慧的意義仍是分歧的。然而，吾人亦可從各說中檢視出有相當高的共識，智慧的發生應在成年之後所逐漸形成的知識，兼具後形式運思的特徵，是隱性知識的表現，是一種專門性的知識系統且具實用性，同時，與個體的成熟度和不斷成長創造機會有關。

## 三、高齡智者的意涵

由於智慧需要認知發展及對隨著年齡而來的情感支配，在許多文化中，老年人因為他們多年的經驗而被尊敬，甚至被稱為「高齡智者」。然而，不是所有的老年人都能達到智慧或擁有智慧。換言之，雖然智慧可能與年齡增長有關，但是智慧並非全然是年長者的特權，其理甚明。

綜合前述學者對智慧的觀點並兼顧高齡者的特性，本文認為「高齡智者」係指涉：年齡達六十五歲以上，或從職場屆齡、志願退休者，他們擁有多年豐富的經驗和良好的判斷力、反思、同情心，能以辯証的方式，整合經驗、情意、認知和動機等已達人生智慧階段之謂。

## 參、社區與人力資源發展

### 一、社區的概念及其功能

#### (一)社區的概念

社區是一種常民生活組織的形式，有各種不同的名稱，並且普遍應用於哲學、宗教、社會學和政治學等範疇，它並沒有一個共同而清晰的定義。

韋氏新字典中從社區的條件加以定義，認為包含了人群、地域關係、人情關係，以及複雜的利益關係等條件 (Neufeldt & Guralnik, 1988)。徐震 (1986) 則從社區的屬性，區分為三種不同的概念：結構的概念 (如：地理疆界、服務設施)；互動的概念 (如：心理互動與利益關係)；行動的概念 (如：社會變遷、參與行動) 等。林振春 (1993, 1999) 指出社區概念包括：社區是一個地理位置 (村落、城鎮、都市、大都會區)；社區是一種心理互動的團體組織，可以沒有固定的地理疆界 (學術社區、宗教社區、文化社區)；社區是一個包含各單位功能的系統，可以是正式的團體 (社區理事會)，或非正式的團體 (社區守望相助)，也可以是組織 (學校、醫院)。可見，人際互動、組織關係，以及社會行動三者是社區概念的三要素 (張德永, 2002)。也從而呈現社區概念的多元性和複雜性。

值得注意的是，爰於網際網路、資訊科技的不斷的進步與應用，e-learning 成爲學習與溝通資訊的重要媒介，因之而形成的「虛擬社群」效應，正在快速且大量的滲入與擴散，此現象正賦予社區新的概念與發展方向。

#### (二)社區的功能

社區是一種生命共同體的具體表現，

由於有了社區的組織，人類才能透過群居、合作、公共的服務體系，而獲得共同的利益。社區的功能可概分爲一般與特殊功能 (林振春, 1998)：

1.社區的一般功能：包括經濟、政治、教育、社會、娛樂、宗教、衛生以及福利服務功能等，社區對境內的居民和團體，均能顯現其一般性的功能。

2.社區的特殊功能：包括社會化、社會控制、社會參與以及社區互助的功能等，這些功能的發揮須藉由社區組織的完善來加以達成。

鑑於社區的一般與特殊功能的發揮，以滿足各種情境需求，林振春 (2002) 提出下列五種功能的社區型態：

(1)福利救濟型的社區：是傳統封建式的保守社區，也是主流族群藉著救濟施恩來維持其優勢地位的手段。

(2)安全保險型的社區：是爲了維護個人努力所爭取到的財貨資源，能夠在個人自由意志下來享用、支配和安排。

(3)學習成長型的社區：是爲了回應終身學習的來臨，居民具有強烈的學習需求，社區內的學校、民間團體紛紛開設各種學習成長的班次，以應付居民的壓力。

(4)智慧道德型的社區：此類型社區是學習成生長型的轉化而來，在普遍關愛與自律自治的原則下，相互結合、相互行動以提升社區生活品質。

(5)永續發展型的社區：此類型社區是智慧道德型的更高層次目標的追求，不但關心社區內、外的居民，抑且關心生態環境的永續經營，以做爲後代子孫賴以生存的利基，實爲最終極的理想境界。

## 二、人力資源管理與人力資源發展

### (一)人力資源管理的意義與重要性

人力資源管理是提昇國家競爭力的重要一環，也是組織發展的重要因素之一。人力（manpower）係指一個國家的某些人到達工作年齡後參與經濟活動的人口，也稱為勞動力。人力資源（human resources）的涵義較諸人力則更為寬廣，除包括現在從事經濟活動的人口外，尚包括具有工作潛能且可能參與經濟活動的人口在內。經濟發展的基本要素包括：人力資源、自然資源以及資本資源等，其中人力資源實居於核心地位。無論是自然資源的開發利用，資本的累積與形成，均有賴人力資源的有效配合，而組織之中所有的活動，均需「人」來執行或管理，方能安定和穩固其組織，進而達成組織的功能與目標，足證人力資源不僅是組織的一項資產，且係最關鍵的「資源」，實具有一定的生產力。檢視人力資源管理的主要功能，實包括：人力規劃、任用、績效評估、薪酬、人力資源發展、勞資關係等，其管理對象主要是「人」，但是影響層面卻是整個組織（黃英忠等，1998）。社區高齡者的「生涯管理」即是人力資源管理的重要工作項目之一。

### (二)人力資源發展與智慧資本

#### 1.人力資源發展的意義

人力資源發展（Human Resource Development, HRD）是從人力資源管理所衍生出來的專業，是一個1980年代中期以後快速擴增興盛的專業領域，且愈來愈顯現其重要性。

2.人力資源發展的主要涵義，有從內涵去詮釋，亦有從活動的領域去探討，其

中較具代表性者，整理如下：

(1)納德勒等（Nadler et al., 1989）認為人力資源發展是：由雇主所提供有組織的學習經驗、在某一特定的時間內，產生績效改進或個人成長的可能性。此說將人力資源發展的內涵包含訓練、教育、發展等三部分。

(2)美國訓練暨發展協會（ASTD）：該協會人力資源發展的基本觀點，在於整合並運用訓練與發展、組織發展、生涯發展等三要素，以增進個人、群體與組織效率的作為（陳金貴，1999）。

(3)狄賽蒙和哈里斯（DeSimone & Harris, 1998）認為人力資源發展係組織設計的一套系統性和計畫性的活動，提供成員必要的知能，以迎合現在和未來的工作需求。

(4)江岷欽和莫永榮（2001）認為人力資源發展係指運用訓練、教育、發展等方式，進行有系統、有計畫地活動，以增進個人、群體與組織效率的作為。

綜合各說得知，人力資源發展係運用、整合以訓練、教育、發展等方式，設計與推動一套有系統、有計畫地活動，展現訓練與發展、組織發展以及生涯發展等功能，藉以增進個人、群體或組織效率的作為。

#### 2.智慧資本—人力資源發展的新資產

由於現今組織人力資源管理面臨著「人力資本」的挑戰，而在知識經濟時代中，係以「智慧資本」（intellectual capital）的概念，來衡量組織成員所擁有知識程度的種類多寡、層次高低及範圍大小。智慧資本仍係指涉一種知識、工作經驗、專業知能、資訊、顧問關係（公民關係）、（組

織技術及智慧財產等智慧材料，能夠用來創造財富、公益及競爭優勢的無形資產(江岷欽、莫永榮，2001)。

智慧資本形成人力資源發展上的關鍵性議題的原因是(Ulrich, 1998): (1)智慧資本是組織可觀的資本; (2)知識工作正在成長，而非降低; (3)具有最佳智慧資本的員工，將成為「志工」(volunteers); (4)許多管理者忽視或輕視智慧資本的重要性; (5)擁有最佳智慧資本的員工，常是最少受到賞識; (6)現今在智慧資本上的投資呈現焦點模糊狀態。在美國、歐洲等許多公司正開始設置知識執行長(chief knowledge officer)、組織學習長(organizational learning officer)、智慧資本總監(director interlectual capital)等頭銜。由此可知，智慧資本的重視已成為組織管理的新思維。同時，特別令人關注的是，智慧資本所指涉的內涵，以及成為新議題的背景，恰與本文所探討的社區高齡智者的特徵，有相當高度的接近性，實具有積極性的意義。

### 三、先進國家的社區高齡人力資源發展現況

組織構成的要素有三：即「人力」、「經營」、「制度」，而組織活動之維持主要持靠「人」來運作。現代國家無不注重人力資源的培育、開發與運用，減少人力閒置造成資源浪費。而人力資源強弱的標準不能以數量的多寡、年齡的大小或運用的時間的長短來論斷。故而，人力在本質上是活的、能動的資源，可以透過「執行力的加值循環」(李明譯，2003)，建構人力資源再生或再造。

環顧歐美各先進國家在高齡人力的開發與運用，長久以來就很重視與關心，並且結合社區行動，使得高齡人力得以有效、有計畫的規劃與利用。茲將其要者整理如下：

#### (一)美國

1964年訂頒經濟機會法案(Economic Opportunity ACT)，其中主要項之一的社區行動計畫(Community Action Programme)、開辦養父母計畫(Foster Grandparents)，僱用六十歲以上老人看護失依兒童。1971年退休資深義工計畫(The Retired Senior Volunteer Programme)，提供老年人於殘教養院、兒童中心服務。1975年訂定以志願服務充實退休後生活方案(Service & Enrich Retirement by Volunteer Experience)(李瑞金，1998)。另如，老人社區服務就業計畫(1975年)，該計畫規定在各社區中為合格老人創造新的工作機會，優先僱用合格老人擔任社區服務工作。由這些方案可看出，多係由政府提供經費，輔助公私立非營利事業機構，進行老人人力運用的安排。近年來，則將重點置於鼓勵受助老人接受社區部分工時的工作，產生極大的效益。

#### (二)日本

由於日本人民男女平均餘命皆在八十歲以上，因而政府部門相當重視，針對退休後尚有高達二十多年的退休生活，加以管理、規劃，並且配合民間團體，協助退休老人生涯發展。約有以下幾種類型(涂永泰，1993；李瑞金，1998)：

1.居家服務員：是從老人俱樂部的會員中選取合適者，在接受一定訓練後，成為居家服務員。採按件、按時計酬方式實

施，可為直接與社區人力運用相結合。

2.銀髮人力中心：是由一群退休人員所組成、經營，而由勞動省負責監督、管理。在人口每超過十萬人的城市，就設立一個銀髮人力中心，可直接供應工作機會給會員。這種做法，一方面因由官方監督、控管，在品質、制度管理上較佳，另一方面，係以人口數量作為設立的標準，正符應以社區生活圈為建構的理念。

3.老人社會服務團：此型態是一種老人志願服務團體，以市或町為單位組成。設立的目的主要在運用退休老人的專長或經驗，展開對社區之服務活動。這種類型非常接近以高齡智者為核心的社區高齡人力資源開發的理念。

4.人力銀行：主要是以為退休老人人力的求職加以登錄、建檔，然後再委由一般的就業安定所，提供就業諮詢、安置就業等服務。顯然，人力銀行是在做人力資源管理的功能。

### (三)其他

英國由於提供老年年金、健保、國民救助的社會安全制度，有較佳的老人福利制度。法國則以設立「第三年紀大學」(University of the 3rd Age)協助老人身心平衡發展，並可做人力資源的開發、運用。瑞典被稱為「老人國」，國民年金、補助年金制度完善，政府特別提高退休年齡至六十七歲，且可在條件符合下延至七十歲，以避免人力資源浪費。同時，政府提供就業職種與訓練，鼓勵雇用中高齡人口，甚合高齡人力資源發展的作為。

從以上各國在高齡人力資源的實際措施觀察，可發現社區是最主要的介面。因之，就社區而言，社區居民的品質與能量

決定了社區的型態與發展。社區的人力資源發展即係以社區為對象，透過整合、運用、訓練、教育、發展等方式，進行有系統、有計畫地活動，藉以提昇社區居民品質或促進社區組織運作效率的作為。美國訓練與發展協會(ASTD)分析1997年及1997~2000年人力資源發展的趨勢，人力資源發展的焦點正由訓練轉變為成果(學習、知識、績效和智慧資本)，以及訓練需求與工作本質變化(電腦能力和團隊合作)的配合，而虛擬組織的崛起、新學習科技的擴散和全球性組織的增多，將是人力資源發展的新挑戰(李隆盛，2000)。這些發展新趨勢與挑戰，對社區的人力資源發展的啓示應是，必須從消極的管制，走向積極人力資源開發，從靜態的人力規劃，走向動態的人力調配、運用，不斷地提昇，從優秀到卓越，從而追求永續經營型的社區的理想。

## 肆、高齡智者與社區人力資源發展的關係

### 一、高齡人力資源開發是社區人力資源發展的工作要項

由於人類平均餘命持續的延長，以及戰後嬰兒潮世代高達7,700萬人口，即將在2010年前後達到六十五歲，高齡人口的遽增將為社區人口結構帶來前所未有的衝擊。而依據美國「人力雜誌」(Workforce Magazine)的分析，人們將為工作而生活，而非為生活而工作，以及人力資源的價值將是適才適所，已成為人力資源發展的重要趨勢(李隆盛，2000)。因而，在退休後仍有十五年以上的餘命，以及戰後嬰兒潮

世代擁有較佳的各項能力者，如何加以規劃、開發、運用高齡人力資源，已儼然成為社區人力資源發展工作上，急待推動的重要項目。

## 二、高齡智者是社區人力資源發展的重要資產而非負債

高齡智者由於擁有多年豐富的經驗和良好的判斷力、反思、同情心，且能以辯証的方式去整合經驗、情意、認知和動機，實是社區的瑰寶。從「智慧資本」角度觀察，高齡智者人力是未被充分整合運用的潛在資源，他們所擁有的智慧材料（工作經驗、專業知能、知識、智慧財產）能為社區創造公益，提昇競爭優勢。設若視社區高齡智者是社區的負債，那無疑是擁抱黃金還喊窮，不知高齡智者人力資源之可貴，高齡智者人力實是社區的重要資產，絕非負債。

## 三、實踐智慧是引導高齡智者參與社區工作的動力

實踐智慧是理智之德之一，其義為：「擅於審視、判斷對自己為善和有益之事，並透過實踐行動，使其實現可普遍化和共同善的生活」（沈清松，1997，1998），它是從自我認識為起點的道德實踐，且是指向社會甚至自然，求其普遍或共同善實現的一種可能。準此，高齡智者在擁有高齡智慧的前提下，從認識自己為起點，將其人力資源貢獻於社區，即如法哲盧梭（J. Rousseau）所言，年輕是追求獲取知識的年紀，而老年則是將知識付諸實際運用的年紀。實踐智慧之於高齡智者的深意，實是化被動為主動，從消極的擁有到積極的

發揮，是一種追求生命意義、價值、永恆善的實踐過程。因之，實踐智慧對高齡者願意參與社區工作，貢獻其智慧、經驗、智能，是重要的。

## 四、社區是高齡智者再投入社會服務行列的主要場域

高齡者由於在流質智力的逐漸衰退，以社區為範圍的生活圈形成。在社區之中，有他們熟習的物景，多年建立的人際網絡，以及社區支持系統，高齡者可同時獲得地利、人和的條件，如果有意願繼續參與部分工作，或經濟無虞、身體康健且熱心公益者，若能妥加規劃，促其重新投入適當職場或參與志願性服務，協助其再貢獻專長於社會，例如在訓練、教育等方面，培育新的人力資源，增進社區整體的品質與生活環境。至是，獲致「天時」的條件，使得天時、地利、人和兼備。故而以社區為中心作為高齡智者再參與社區服務的場域，實為最佳、最宜的場域。

## 五、社區人力資源發展的提昇有賴高齡智者的激發

社區人力資源發展的範圍甚廣，舉凡與社區有關之訓練發展、組織發展、生涯發展、行政管理系統、人力資源規劃、勞工關係等皆係其工作項目，甚為繁雜。然而，社區乃是人們常住的區域，有其歷史文化、生態環境的承襲和適應，如何改善將社區視為福利救濟、安全保險等刻板印象，進而提昇至學習成長、智慧道德型的社區型態，追求永續經營的理想。實有賴高齡智者發揮其洞識力、理解力、反思與批判、溝通、協調以及審美和創造力，在

社區人力資源發展上提出質疑與進路建議，甚至獻身說法，凝聚共識，匯為進步發展的風氣與社區文化。高齡智者的參與和激發，確實對提昇社區人力資源與社區發展，有極佳的助益。

#### 六、社區服務是促進高齡智者成功老化的主要途徑之一

老人在脫離工作上的社會連結之後，可藉由參與部分時間或志願服務的工作，繼續發揮生命的光與熱，例如：社區義工、社區人力時間銀行等，藉由社區服務活動，一方面扮演著一替代性、有意義的社會角色，建立新的人際關係，以滿足社會互動的需求，增進老年人的社會歸屬感，自我價值與自尊心；另一方面，透過服務人群，將其智慧、經驗貢獻社會，實現「參與服務」的理念，減少老人人力資源的浪費，展現老人亦是社區共同生產的夥伴，滿足其成就感。由於透過社會參與的行動，亦同時調適高齡者在心理、情緒、生理方面的健康，使得高齡智者較易達到成功老化。

#### 伍、社區本位高齡人力資源發展的實施策略

高齡者所面臨的最適化問題是如何在生命預算的限制下，極大化其生命效用函數。亦即在生命餘命的晚年，以個人的成功老化為圓心，不斷地向社區、社會，甚至人類、宇宙，綻放友善、慈愛、智慧的光與熱，形成同心圓效應，藉以追求生命的意義與永恆的價值。

這種立足社區，放眼天下願景的達成，有賴一套目標顯明，行動有據，具體

可行的方案或行動策略，方可克盡其功。林振春（2002，2003）特別統整縷析前述不同功能的社區類型，綜合聚焦於「學習型社區」的願景，明確提出推動的目標、策略。茲以「學習型社區」為社區本位高齡人力資源發展的核心價值，擬具實施策略如下：

##### 一、策略目標—學習型社區

以學習型社區的實現作為策略推動的總體目標，藉以明確推展高齡人力資源發展的具體作為。

##### 二、分項目標—造景、造產、造人

(一)造景的目標：建構一個適合高齡者終身學習的社區環境為主。透過學習機會的普及、學習資訊的普及、學習資源整合等目標之達成，期使社區高齡者擁有更舒適、方便、有利的物質環境。

(二)造產的目標：主要在創造社區高齡者更多的社區服務、或從事再就業、部分時間工作的空間。藉由訓練、教育的方式，給予中、高齡者提升能力素質的教育，同時提高社區產業競爭力，以創造更多高齡者再參與社區的機會。

(三)造人的目標：係以培養社區高齡者成為「退而不休、老有所為」的終身學習且擁有智慧、能力的老人。一方面導引高齡智者自動自發的從事社區服務，展現高齡人力的能量，另一方面營造永續經營的社區文化，由高齡智者以豐富的經驗、知能、技術貢獻社區居民，全面提昇社區人力資源與素質，使之成為做事有品質、生活有品味、行為有品德的三品特質有能力、有教養的居民。

### 三、實施範圍

為達充分發展高齡人力資源，可依其個人的興趣、專長、技能，並衡酌身體健康條件，概分以下工作範圍：

(一)專門技能的工作：以智慧性、經驗性、創造性、發展性的工作為主，例如：社區發展、專業教師、社區文化發展等。這類工作即是社區高齡智者的主要投入場域，亦是社區最大能量的無形資財，其重要性不言可喻。

(二)半勞力性的工作：此類工作主要是以隨機性的彌足年輕勞動力的缺口，藉以調節人力資源的供給。例如：顧問性、諮詢性、決策性等工作，屬於酌予給薪的範疇。

(三)一般性的服務工作：係以志願、義務為原則。高齡者評估自身體力狀況條件後，所採取的社區服務、參與的行動。

### 四、實施原則

(一)確保高齡者尊嚴自主的原則，積極開發其專長與潛能。

(二)遵重高齡者的志願，以其合適的時間、地點、工作項目，協調社區相關機構的需求，加以作最妥適的調配。

(三)嚴予管控工作場域的妥善性，必要時應重新設計工作流程，以利高齡者操作便利。

(四)審慎處理高齡人力停用、不續聘、解聘的相關事宜，避免造成身心無法調適的後果。

(五)中齡社區居民亦可彈性納入，藉以擴大人力資源的量能。

(六)弱勢族群人力資源應受到更多的關

注，從而縮短人力資源發展的落差。

(七)高齡人力資源發展應與績效管理相結合，以追求社區的永續發展。

### 五、具體作為

具體策略作為係依照人力資源發展的三大內涵：訓練、教育、發展等項目為依據，體察世界人力資源發展的趨勢，以及高齡人力的特質，抓緊社區性質的蛻變實況，試擬如下：

#### (一)訓練方面的作為

1.設立退休老人及屆退人士職訓中心。

2.設立社區第二生活服務網，提供中、高齡者多樣化的課程。

3.提供再訓練課程（retraining classes），負責訓練發展第二專長。

4.開設知識執行長種子學員班，培訓社區高素質人力資源。

5.開設高齡生活發展研習班，藉以習得生命覺知、生命任務相關知識與技能。

#### (二)教育方面的作為

1.設立類似法國第三年紀大學的社區大學。

2.架設社區有線電視學習圈。

3.架設社區學習資訊網站。

4.定期出版社區通訊。

5.整合社區內各種辦學機構與場所。

6.整合社區內各出資辦學的單位。

7.設立社區學習電話 24 小時諮詢服務。

8.推動社區讀書會。

#### (三)發展方面的作為

1.成立社區人力銀行。

2.辦理社區老年企業（支薪/提高生活

水平/身心健康)。

3. 建立退休人力資料庫。
4. 與社區內企業、民間組織建立夥伴關係。
5. 籌組社區企業的策略聯盟。
6. 推動社區之間人力資源交流網絡。

### 陸、結語

面對老年世代的來臨，如何促進高齡者健康快樂以及如何善用高齡者的人力，進而對社區整體的發展有所助益，實已成為最重要的課題。

經由本文的研究發現，高齡者智慧確是社區的一項重要資產、資源以及智慧資本。透過人力資源發展理念的落實，以學習型社區為導向，在教育、訓練、發展等項目的具體作為，針對沒有智慧的老人，擬具合理有效的方案設計，將其提昇為有

智慧的老人；針對有智慧的高齡者，則藉諸妥適的方案設計，強化其在社區發展上所扮演的角色與功能。準此，實已緊密扣合對高齡者健康生活滿意的促進，以及充分運用高齡人力的目的，寓成功老化深意於其中矣。

高齡者將在社區人力資源發展上綻放更絢爛璀璨的光芒。而社區本位高齡智者人力資源發展，若能兼及學校本位、家庭本位的思考，依循高齡者條件而彈性規劃，將更能務實有效地推動社區發展的相關工作，打造一個兼具造人、造景、造產的理想社區。

(本文作者現任崇右技術學院專任講師暨學生諮商中心主任)

### 參考書目

- 江岷欽、莫永榮(2001)。知識經濟時代公務人力資源發展之探究。行政暨政策學報，33，1~24。
- 沈清松(1997)。情緒智商與實踐智慧。哲學雜誌，19，4~15。
- 沈清松(1998)。情意發展與實踐智慧。通識教育季刊，5(1)，65~84。
- 李明譯(2003)。執行力(Larry Bossidy & Ram Charan 原著)。臺北：天下文化。
- 李少華(2003)。從志工制度談公教退休人力資源利用之研究。南華大學非營利事業管理所碩士論文。
- 李瑞金(1998)。退休老人人力—社會潛存資源再運用。社會建設，78，73~82。李隆盛(2000)。美國人力資源發展趨勢。人力培訓專刊，元月號，19~23。
- 林振春(1993)。社會工作。臺北：師大書苑。
- 林振春(1998)。社區小百科。臺北：師大書苑。
- 林振春(1999)。臺灣社區教育發展之研究。臺北：師大書苑。
- 林振春(2002)。學習型社區的願景與系統動力營造策略。載於中華民國社區教育學會主編：社區教育理論與實踐。臺北：師大書苑。

林振春 (2003)。社區生活服務產業之營造。載於中華民國社區教育學會主編：社區學習文化。臺北：師大書苑。

涂永泰 (1993)。臺灣地區老人人力運用之研究。中國文化大學勞工研究所碩士論文。

徐震 (1986)。社區一詞的用法及其演進。載於蔡漢賢主編：社區發展的回顧與展望。臺北：中華民國社區發展研究訓練中心。

黃英忠等 (1998)。人力資源管理。臺北：華泰。

陳金貴 (1999)。人力資源發展的新趨向：公務人員職能的提昇。公務人員月刊，40，6～14。

張德永 (2002)。未完成的旅程？檢視社區的概念、議題與運動。載於中華民國社區教育學會主編：社區教育的突破與創新。臺北：師大書苑。

英文部分

DeSimone, R.L. & Harris, D.M. (1998). Human Resource Development. Harcourt Brace College publishers.

McKechnie, J.L. (1983). Webster's New Twentieth Century Dictionary of the English Language (Ed.). New York: Prentice-Hall Prss.

Nadler, Leonard & Zeace Nadler (1989). Developing Human Resources, 3rd ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.

Neufeldt, V & Guralnik, D.B. (1988). Webster's new world dictionary. N.Y.: Simon & Schuster Inc.

Orwoll, L., & Perlmutter, M. (1990). The study of wise persons: integrating a personality perspective. In R.J. Sternberg (Ed.), Wisdom: Its nature, origins, and development (pp.160-177). New York: Cambridge University Press.

Pascual-Leone, J. (1990). An essay on wisdom: toward organismic processes that make it possible. In R.J. Sternberg (Ed.), Wisdom: Its nature, origins, and development (pp.244-278). New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R.J., Forsythe, G.B., & Hedlund, J. (2000). Practical intelligence in everyday life. New York: Cambridge University Press.

Ulrich, Dave (1998). "Intellectual Capital = Competence × Commitment" Slogn Management Review, Winter, pp.15-26.