

社工員教育訓練移轉影響因素之探究 ——以家扶基金會為例

王聖基、林揚崇、林祐誠、李宜芳、林珮琪、林佳宜

壹、緒論

「人力」是社福機構永續經營的重要元素，家扶基金會（以下簡稱本會）自開創家庭扶助業務後，於1964年建立社工員制度，為臺灣第一個在非營利組織中以「社工員」職稱賦予工作人員角色及任務，早期招募社工員，資格為大專畢業的基督徒，後來為提升專業服務水準，規定需大專社工及相關科系（所）畢業者始能應徵。而本會的人力規模從1998年約400人，成長迄今約1,600人，其中社工專業人力占約1,000人左右。

培育社會工作專業人才，一直是本會所重視的經營管理目標之一。本會自1969年，每年都會為社工人員舉辦在職訓練，此為教育訓練之濫觴。因為本會注重社工訓練，加上設立社工制度較政府早，所以，許多政府機關的社工訓練亦會委託本會協助承辦。

本會從事員工培訓工作已有51年的歷史，於1996年設置教育訓練組，為讓訓練的辦理更專精化並有效的結合人力資源，自2016年起由行政處人資組負責教育訓練工作，投入更多的資源訓練社會工作者，使其更有效地執行工作，為服務對象提供適切的服務，近5年來，每年至少有近60場次的自辦訓練，每年度的訓練人數超過2,000人次。

在本會訓練辦理的過程中，強調訓練的成果必須有效的運用到實務工作中，而在國內，關於社會工作專業教育訓練的研究，多著重在訓練課程設計方面的探討，且多與訓練設計的問題有關，例如：職前訓練無法回應個別化需求、在職教育訓練偏重個案研討和專家講授、課程主題無法適時的因應或切合社會變遷。

為進一步了解本會社工員訓練辦理之移轉狀況為何，本會以服務滿5年至10年的社工員為研究對象，透過參訓者個人特

質、訓練設計與工作環境特性等三個面向加以探討，並檢視本會訓練架構對應社工員職務核心能力、訓練設計與訓練移轉的影響為何，並據此提出關於社工員教育訓練之相關建議。

貳、家扶基金會教育訓練的發展與現況

本會自1969年起開始辦理員工教育訓練，從事員工培訓工作已有51年的歷史，於1996年設置教育訓練組，專責負責教育訓練工作；而本會的人力亦從本會自立（1977年）開始，從近百餘人的單位發展至1,600員工的組織，茲將本會社工員教育訓練及教育訓練部門的發展分述如下：

一、社工員教育訓練的發展

自1996年教育訓練組的設置開始，本會即規劃較具系統的訓練架構來安排本會的各項教育訓練。然而，隨著時間的前進，不論是社會變遷，或是本會自身的變化等，都影響著教育訓練的設計。若以訓練架構來看，本會的訓練架構經過幾次不同的調整，以因應各項內外變遷。透過本會文獻資料的回顧，我們整理了以下不同時間點的訓練架構（註1）：

（一）1998-2005年的訓練架構

1. 基本訓練：提供本會全面性服務應

具備的知識與技巧之訓練，設計為五階段訓練；之後曾調整為六階段。

2. 方案訓練：針對本會各服務方案發展需求所規劃之訓練。
3. 國外訓練：與香港、美國等國外大學合作，辦理專題觀摩訓練
4. 菁英訓練：針對主管及督導之訓練。

（二）2006-2013年的訓練架構

1. 引導訓練：新進員工訓練。
2. 基本訓練：提供本會全面性服務應具備的知識與技巧之訓練，此時之設計為三階段訓練，一年一次（一階段）。
3. 高階訓練：於完成基本訓練後參加，依自評選擇合適的訓練主題；如2006年度有四個主題。
4. 方案訓練：針對本會各服務方案發展需求所規劃之訓練；必要時，會將方案訓練再區分為基礎訓練與高階訓練辦理。
5. 專題訓練：因應社會變遷與發展或特殊需求，協助社工員學習創新之工作技能，例如：體驗教育等。
6. 國外訓練：與香港、美國等國外大學合作，辦理專題觀摩訓練。
7. 菁英訓練：針對主管及督導之訓練。

（三）2014-2019年的訓練架構

1. 引導訓練：包括進新人員訓練，以

及晉升人員（晉升為資深社工、社工督導，以及主管儲備）訓練。

2. 社工人員三階段訓練：對應於入會第1至2年、3至4年以及5至6年，以專題方式辦理，培養本會社工人員應具備的基礎能力；部份主題設為必修，部份主題設為選修。
3. 方案訓練：針對方案發展需求設計；三大主要方案（經濟扶助、兒童保護、寄養服務）皆設計基礎訓練及進階訓練。
4. 子方案／專題訓練：針對方案中的子方案，或值得安排的專題規劃之訓練。
5. 國外訓練：與香港、美國等國外大學合作，辦理專題觀摩訓練。
6. 管理者訓練：針對主管及社工督導安排之訓練。此時亦開始將「自主學習」之精神融入訓練安排中。

（四）2019年起的訓練架構

1. 引導訓練：包括進新人員訓練，以及晉升人員（晉升為資深社工、社工督導，以及主管儲備）訓練。
2. 社工員初階訓練：以入會未滿五年之社工人員為對象，設計專題式課程，培養本會社工人員應具備之基礎能力。
3. 社工員進階訓練：以入會滿五年以上之社工人員為對象，強化同工值得加強之能力。以專題訓練之型式，每年安排不同的專題訓練，開放符合條件之同工選修參加。
4. 方案／子方案訓練：配合方案／子方案需求，每年例行辦理之訓練，持續加強方案執行同工所需之能力；各年度內之方案訓練，視狀況可區分為方案基礎訓練與進階訓練。



圖 1 家扶基金會員工培訓架構圖

5. 海外訓練：包括原本安排本會同工到香港、美國等進行學習的國外訓練，以及配合在海外家扶中心駐點代表、專員所需之訓練。
6. 管理者訓練：針對主管、社工督導安排之訓練。

二、教育訓練部門的發展

（一）第一階段：未有專責單位辦理 （1996年以前）

早在1960年代，本會即看見社會工作的服務品質，為專業人員的訓練。為提高工作水準，本會自1967年開始，每年均為本會輔助之育幼院、其他公私立育幼院之保育人員，以及各地家扶中心之社工員舉辦在職訓練，以提升從業人員之專業知識及服務技能。然而在此階段，人力組織與工作業務尚在起步階段，無專責負責培訓業務之單位及人員，當時主要視社工員之工作需求，不定時舉辦訓練。

直至1988年，才由當時計畫發展處的三個人力編制中的二人輪流辦理；並於同年辦理美國聖荷西大學專題訓練，是為本會國外訓練之濫觴。

（二）第二階段：培訓專責部門成立 （1996年8月至2016年8月）

1996年8月會本部於計畫發展處下設立教育訓練組，開始有專責人員擬定有系統的培訓計畫。1998年2月計畫發展處更

名為社會工作處，教育訓練組也更名為培訓組。同年4月在會本部落成教育訓練中心（教育訓練空間），讓各項的訓練計畫得以順利實施。

（三）第三階段：人力資源的視角辦理 （2016年9月迄今）

因2016年的組織調整，將原本在社會工作處的培訓組，與原本行政處的人事組合併為人力資源組，以完整人力資源統籌的角度來安排訓練事宜。

參、研究設計與方法

一、研究對象

考量在本會的社工專業人力中，服務滿五年至十年的員工，多數有完整操作一個（以上）方案的經驗，在專業工作技巧上將進入熟練的階段，在組織的人力運用上，也取得晉升為資深社工員／師之機會、或已晉升為資深社工員／師，在職涯規劃上，亦是組織須投入更多專精化的訓練，同時給予久任規劃之對象，是以此次研究，以在本會服務滿五年至十年之員工為研究對象。

二、研究架構

（一）參訓者特質

1. 基本特質：參訓者個人基本資料。
2. 自我效能：個人相信自己有能力成

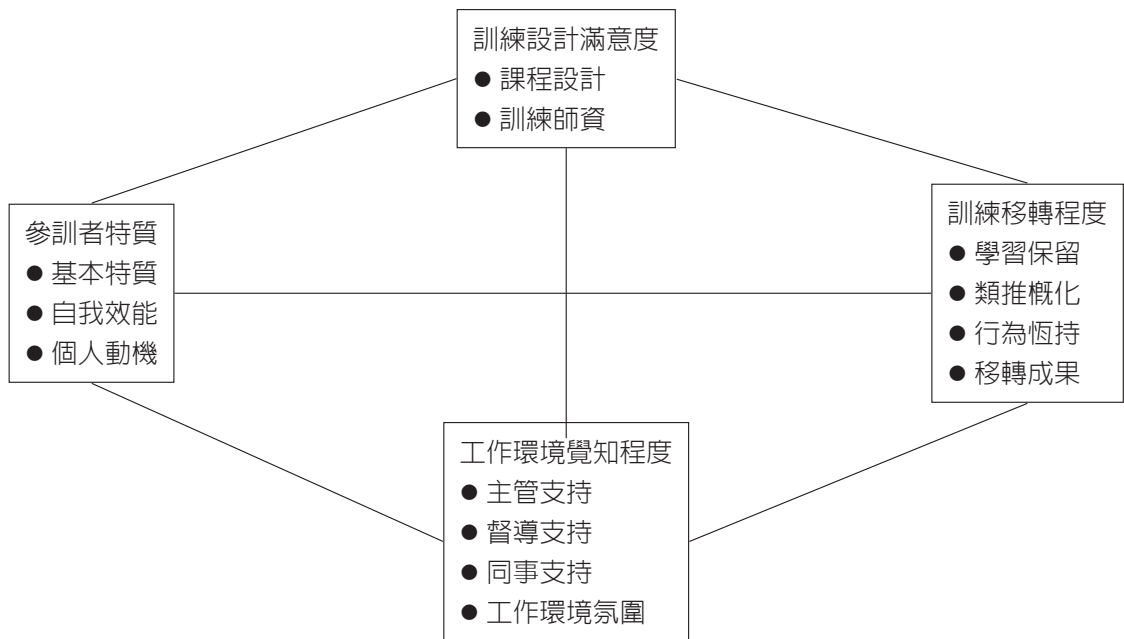


圖 2 研究架構

功完成特定任務的信念，包含任務達成、身心調控、替代經驗與口頭回饋。

3. 個人動機：包括學習動機、移轉動機、留任意願。

(二) 訓練設計滿意度：參訓者對於所參加的訓練課程設計、講師素質與訓練行政作業的感受程度，包含課程設計與訓練師資。

1. 課程設計：指參訓者對於整體訓練課程主題、內容、課堂練習與討論的感受程度。

2. 訓練師資：指參訓者對於整體訓練講師的專業知識程度、授課方式、表達能力與教學內容的感受程度

評價。

(三) 工作環境覺知程度：參訓者對於所處的工作環境之看法與感受，包括：主管支持、督導支持、同事支持、工作環境氛圍等。

1. 主管支持：指單位主管（如主任、院長或園長）對社工員所提供的支持，包含工具性支持、訊息性支持與情感性支持。

2. 督導支持：指督導對社工員所提供的支持，包含工具性支持、訊息性支持與情感性支持。

3. 同事支持：指組織內同事對社工員所提供的支持，包含工具性支持、訊息性支持與情感性支持。

4. 工作環境氛圍：指參訓者所處工作環境中，對於學習的共同的期待與重視，以及可使用訓練所習得知識、技能與態度之機會。

(四) 訓練移轉：指參訓者參加專業訓練課程，學習相關的知識、技巧與態度，回到工作環境中能學以致用，並對組織與個人產生良性之影響。包含學習保留、類推概化、行為恆持、移轉成果。

1. 學習保留：參訓者對於訓練課程內容有所了解、收穫。
2. 類推概化：參訓者能在相似／不同的情境中運用所學內容。
3. 行為恆持：參訓者訓後嘗試運用所學，並加以維持一段是間的行為恆持程度。
4. 移轉成果：參訓者使用訓練所習得之知識、技術、態度，對於工作績效所產生的影響。

三、研究方法

本研究期能以量化資料進行普遍性的瞭解，故採用電子郵件寄發問卷填寫之邀請函，以普查方式全面寄發問卷，以家扶基金會服務年資5至10年的社會工作者為對象進行施測調查，研究對象收到後，自行填寫。

本研究總計發出203份問卷，於2019年12月5日寄發，至2020年4月10日止共回

收148份，回收率為72.9%。

本研究於問卷回收後，進行資料編碼與登錄，再以SPSS統計軟體進行資料處理與分析。資料分析方法包括描述性統計、獨立樣本T檢定、變異數分析（ANOVA）、皮爾積差相關分析等。

肆、研究結果與分析

一、研究對象基本資料

參訓者年齡以「31-40歲」所占最多，教育程度以「學士」所占最多，服務年資以「6-8年」所占最多，職務以「社工員／師」所占最多。負責業務以「貧困兒童少年家庭服務」為最多，其次為「兒童少年保護服務（參見表1）。

二、參訓者特質、參訓者對「訓練設計的滿意程度」、參訓者對「工作環境的覺知程度」與「訓練移轉程度」之差異性分析

參訓者的特質包括學歷、職稱、職務與工作負荷量，在「訓練設計滿意度」、「工作環境覺知程度」與「訓練移轉程度」上，這些面向在社工員受訓過後，滿意程度是否會有所不同？根據獨立樣本T檢定與ANOVA分析資料（如下表2、表3、表4、表5），顯示除參訓者之特質對於各個面向皆沒有顯著差異。

意即參訓社工員對於「訓練設計滿

表 1 研究對象基本資料

	基本資料	人數	百分比 (%)
年齡	27-30歲	44	31.1
	31-40歲	93	65.5
	42-50歲	5	3.5
學歷	學士	126	88.7
	碩士	16	11.3
服務年資	5年	22	15.5
	6-8年	90	63.3
	9年	17	12
	10年	12	8.5
職稱	社工員／師	105	74.4
	資深社工員／師	36	25.6
負責業務	貧困兒童少年家庭服務	78	54.9
	兒童少年保護服務	31	21.8
	兒童少年家庭寄養服務 ／親屬安置服務	20	14.1
	早期療育服務	6	4.2
	機構安置服務	4	2.8

表 2 學歷與各研究變項之獨立樣本 T 檢定表

變項	學士	碩士	T值	差異比較
訓練設計滿意度	0.0211	-0.1662	0.705	
訓練移轉	0.0202	-0.1593	0.675	
工作環境覺知程度				
主管支持	-0.0195	0.1542	-0.654	
督導支持	-0.0305	0.2408	-1.023	
同事支持	-0.0211	0.1665	-0.706	
工作環境氛圍	0.0449	-0.3535	1.508	
自我效能	0.0356	-0.2803	1.192	

註1：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$

註2：以平均數來比較差異

表 3 職稱與各研究變項之獨立樣本 T 檢定表

變項	社工員／師	資深社工員／師	T值	差異比較
訓練設計滿意度	-0.0256	0.0727	-0.513	
訓練移轉	-0.0428	0.1214	-0.858	
工作環境覺知程度				
主管支持	-0.0171	0.0486	-0.343	
督導支持	-0.0169	0.0479	-0.338	
同事支持	0.0212	-0.0603	0.426	
工作環境氛圍	-0.1304	0.3702	-2.676	
自我效能	0.0104	-0.0297	0.209	

註1：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$

註2：以平均數來比較差異

表 4 不同職務之員工在訓練設計滿意度、訓練移轉、工作環境覺知程度及自我效能之變異數分析摘要表

變項	貧困兒童 少年家庭 服務	兒童少年 保護服務	早期療育 服務	兒童少年 家庭寄養 服務／ 親屬	機構安置 服務	其他	F值	Scheffe 多重比較
訓練設計滿意度	-0.0359	0.2233	-0.0914	-0.1943	-0.6021	0.5293	0.930	
訓練移轉	-0.0133	0.1757	0.0601	-0.2638	-0.3184	0.3671	0.638	
工作環境覺知程度								
主管支持	0.0349	-0.0982	-0.0076	-0.1405	0.4472	0.4589	0.438	
督導支持	0.0889	-0.0910	-0.2116	0.0325	-0.6275	-0.0404	0.591	
同事支持	0.0602	-0.0345	0.0067	-0.2142	0.0476	0.1177	0.253	
工作環境氛圍	-0.0101	0.1713	0.0309	-0.1929	-0.8163	0.4006	0.858	
自我效能	-0.773	0.0988	-0.1754	0.1792	0.1385	0.0044	0.323	

註：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$

表 5 社工員之工作負荷量在訓練設計滿意度、訓練移轉、工作環境覺知程度及自我效能之變異數分析摘要表

變項	未覺繁重，沒有感受到任何壓力	有些繁重，但仍可應付	繁重，有點吃不消	非常繁重，無法應付	F值	Scheffe 多重比較
訓練設計滿意度	-0.4695	0.0396	-0.0427	0.1983	0.548	
訓練移轉	0.0355	0.0322	-0.0487	-0.5017	0.816	
工作環境覺知程度						
主管支持	-0.0663	-0.0342	0.1655	-0.8134	0.374	
督導支持	-0.1496	-0.0235	0.1200	-0.4278	0.740	
同事支持	-0.1104	0.0607	-0.1464	0.0827	0.747	
工作環境氛圍	-0.0946	0.0576	-0.1199	-0.1778	0.805	
自我效能	0.0115	0.0670	-0.1810	0.0115	0.652	

註：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$

意度」、「工作環境覺知程度」以及「訓練移轉程度」，不會因社工員的個人特質（含學歷、職稱、職務與工作負荷量）不同而有所差異。

三、參訓者特質、參訓者對「訓練設計」之滿意程度、參訓者對「工作環境」的覺知程度與訓練移轉狀況之相關分析：

從參訓者的特質一一分析，我們可以發現社工員年齡與訓練移轉程度（ $r=0.204$, $p<0.05$ ）呈現低度相關，即社工員的年齡越高，對於受訓後能將知識與技術應用在實務工作上的比例較年輕社工員高。而「督導支持」（ $r=0.325$, $p<0.01$ ）、

「同事支持」（ $r=0.253$, $p<0.01$ ）與「工作環境氛圍」對於「自我效能」均有低度至中度的相關性，表示工作環境的支持程度越高，將對社工員的自我效能有所助益。

訓練滿意度與「自我效能」（ $r=0.453$, $p<0.01$ ）、「訓練移轉」（ $r=0.727$, $p<0.01$ ）、「督導支持」（ $r=0.372$, $p<0.01$ ）、「同事支持」（ $r=0.350$, $p<0.01$ ）與「工作環境氛圍」（ $r=0.314$, $p<0.01$ ）均呈現中等以上的相關性，尤以訓練移轉程度為高度相關。換言之，社工員的訓練滿意度高，其能相信自己有能力運用的訓練所學，而回到單位後也可以獲得單位督導、同事的支持和建立學習的氛

表 6 社工員之個人特質、訓練設計滿意度、訓練移轉、工作環境覺知程度之相關分析摘要表

變項	年齡	服務年資	訓練設計滿意度	訓練移轉	主管支持	督導支持	同事支持	工作環境氛圍	自我效能
年齡	1	0.428**	0.042	0.204*	0.115	-0.019	-0.056	0.112	0.040
服務年資		1	-0.039	0.028	0.116	-0.092	-0.039	0.079	-0.114
訓練設計滿意度			1	0.727**	0.122	0.372**	0.350**	0.314**	0.453**
訓練移轉				1	0.096	0.377**	0.353**	0.315**	0.473**
主管支持					1	0.000	0.000	0.000	0.032
督導支持						1	0.000	0.000	0.325**
同事支持							1	0.000	0.253**
工作環境氛圍								1	0.271**
自我效能									1

註1：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$

註2：相關係數0.3以下為低相關，0.3~0.7為中等相關，0.7以上為高度相關。

圍，有助於其將受訓後的知識與技術好好的應用在實務工作上。

在訓練移轉上，與「督導支持」（ $r=0.377$, $p<0.01$ ）、「同事支持」（ $r=0.353$, $p<0.01$ ）、「工作環境氛圍」（ $r=0.315$, $p<0.01$ ）以及「自我效能」（ $r=0.473$, $p<0.01$ ）皆為中等相關。由此可知，社工員若能在工作上獲得督導與同事一定程度的支持，其自我效能也將隨之提高，且於良善、人性化的工作學習氛圍，對於其在訓練的態度（參訓、受訓、完訓的想法與意見）和完訓後是否能將知識技術運用在工作上是具有高度相關的。

伍、研究結論與限制

一、研究結論

如何達成訓練移轉？透過本次研究的相關性分析，建議可從以下方面著手：

- （一）在「訓練設計」方面，須由辦訓人員有效地從訓練相關的利害關係人（stakeholder，包括預計參訓員工、參訓員工的管理者等）蒐集相關資訊與意見、分析個人與組織期許之訓練需求，並與課程講師進行課程規劃討論，盡力完成合適的訓練規劃等。即辦理訓練者不能把自己只定位為「處理訓練相關行政事宜」

的行政人員，需要積極地以學習與發展（Learning & Development）的角度，以「訓練規劃師」之定位，為參訓者打造出合宜之訓練設計，提升其學習移轉的成效。

（二）在「營造具支持性的工作環境」方面，依本次研究調查，同儕與督導的支持，以及工作氛圍皆能為學習成效移轉帶出正面的影響；主管可能因職務角色之故，未帶出直接的影響。但主管的支持仍是支持性環境營造的重要因素。即透過從同儕、督導，甚至到主管共同支持、共同營造的學習成長工作氛圍，將可營造出有利於社工員達成訓練成效移轉的情境。

（三）承上，在「營造支持性工作環境」部份，「督導支持」這部份中正相關係數最高者。因此，在督導相關的教育訓練中，亦可從「提升學習移轉效益及自我效能提升」的角度，進行督導支持功能相關的訓練課程。

（四）另外，關於個人因素方面，因分析中發現「訓練移轉」與「年齡」有正相關，卻與「年資」無關。未來在應徵新社工時，可留意歲數較多的應徵者，其成長潛力不一定低於比他們年紀輕者。例如在本會社工人員中，有幾位先有從事其他行業

工作的經驗，後來才決定轉任社工。他們可能較晚才取得社工相關學位，卻因為有較多的社會經驗與人生歷練，其學習成長能力與工作表現確實令人印象深刻。

二、研究限制

（一）年資：本研究是以在本會服務年資5至10年的社工員為對象進行施測調查；針對不同階段的社工員及訓練安排，建議另行進行調查了解。

（二）研究方法：本次研究方法採量化研究，以統計數據的方式去分析社工員參訓後將知識技術的應用在實務工作上的情形。日後相關研究可於量化數據之外添加質性方法，例如透過訪談或是焦點團體訪談的方式蒐集相關的意見並分析，相信在研究成果分析上會更加完整豐富。

（三）不同單位的各別性差異：本次調查樣本來自全臺（含離島）不同的家扶中心，然而各家扶中心也會因地域性、城鄉差距、教育訓練投入經費等因素，在學習氛圍上帶出不同的影響。在不同單位間彼此的差異，並無法在本次研究中呈現。

（本文作者：王聖基為台灣兒童暨家庭扶助基金會行政處處長；林揚崇為台灣兒童暨家庭扶助基金會行政處人資組主任；林

祐誠為台灣兒童暨家庭扶助基金會行政處人資組高級專員；李宜芳為台灣兒童暨家庭扶助基金會行政處人資組專員；林珮琪為台灣兒童暨家庭扶助基金會行政處人資

組專員；林佳宜為台灣兒童暨家庭扶助基金會北台中分事務所社工師)

關鍵詞：社工員、訓練移轉、自我效能、訓練滿意度、工作環境

註 釋

註1：在培訓組成立後，對於會內全體同工皆有訓練規劃。本文因集中探討關於社工的訓練，故省略關於行政人員訓練的相關敘述，以及關於協助各家扶中心自辦訓練的部份。

參考文獻

- 中華兒童福利基金會（1998）。〈財團法人中華兒童福利基金會社會工作處培訓組簡介〉。臺中：財團法人中華兒童福利基金會。
- 台灣兒童暨家庭扶助基金會（2006）。〈培訓簡介〉。未出版。
- 台灣兒童暨家庭扶助基金會（2010）。〈兒童福利的實踐者：家扶基金會六十週年行腳〉。臺中：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會。
- 台灣兒童暨家庭扶助基金會（2013）。〈103年家扶基金會員工訓練結構變革提案〉。未出版。
- 台灣兒童暨家庭扶助基金會（2019）。〈訓練架構調整之規劃〉。未出版。
- 官有垣（1999）。〈中華兒童福利基金會的組織與方案評估：過去服務的歷史、目前經營的現況，與未來發展的藍圖〉。臺中：財團法人中華兒童福利基金會。