

# 漫談高齡專業下之創新人才培育模式 ——以弘道為例

李若綺、廖燕秋

## 壹、前言

我國人口高齡化自1993年發展至今，雖然政府部門啟動多種策略因應高齡化，但老年人口仍自2011年起加速成長，2017年首度超過幼年人口，也在2018年進入高齡社會，根據國家發展委員會推估2025年臺灣將邁入超高齡社會，如何維護高齡人口的生活品質與尊嚴，因應老化社會所帶來的長期照顧需求，都是大家必須面對的課題。

依據人口成長推估，我國從高齡社會邁入超高齡社會所需時間僅約7年時間，這個數據顯示我國人口老化過於快速，不僅將對社會與經濟帶來衝擊，也將影響各行各業的服務型態，除政府之外，非營利組織身為最直接碰觸社會弱勢及具有高度照顧之需求者，更應預為因應，整體來說，非營利組織面對高齡人口服務將面臨健康、醫療、照護、生活、學習等面向的

多元需求、及服務量逐年攀升的挑戰，在有限的人力下，人才的孕育與運用至關重要。

## 貳、老人社會工作內涵及角色功能

老人社會工作為因應老年問題而產生的一種專業性服務活動，但老人社會工作內涵往往因為其負責的業務及所扮演的角色而有相當性的差異，難以單一方面界定，如實務的老人社會工作者大多被指派到不同的方案中，做為方案的規劃者、管理者、直接服務者、以及成果報告者，這些方案包括：居家照顧服務、居家喘息照顧、營養餐食服務、交通接送服務、家庭托顧、日間照顧中心、長青與社區教育、心理諮商或諮詢服務、獨居長者關懷與問安服務、生命連線／緊急救援服務、遠距照護、組織長期照護、老人虐待與保護、

失智症與預防走失、老人人力（志工）方案、中高齡、高齡者就業服務、社區照顧關懷據點、健康促進、文康休閒服務等等，顯示當前主要老人社會工作內涵與經與廣泛的長期照顧服務範疇相同，隨著政策長期照顧政策的發展迥異於傳統的弱勢老人社會工作，尤其長期照護體系相當強調跨專業合作能力（李瑞金、陳玲珠，2005）。

在實務工作中老人社會工作者的角色非常多元，除了個案服務外，尚須具備規劃、執行團體活動、連結社區資源、多專業合作、管理與領導、以及資源募集與合理分配等能力來增強服務的多樣化與提升組織的能見度（陳玲珠，2011）。

### 一、個案服務之基礎能力

在實務中老人社會工作者多元能力的綜合也經常在執行福利服務過程中被期待著，如個案服務外經常需要與家屬接觸、溝通，面對不同的家屬期待、背景條件等，社工往往被期待要有能力與家屬互動、溝通；個案之福利服務使用資格、生理、心理功能的基礎量測，進而連結相關福利與服務亦是必須具備之基礎照顧管理能力；而有關個案家屬之各種問題都可能影響著個案服務的成效，因此社工往往被期待能夠發展關聯之處遇、轉介、資源連結等能力；組織免不了經常需要為長者辦理各式各樣的社區、團體活動，社工往往

被期待要具備活潑大方的特質、執行連結社區資源的能力，也就是說從一個方案的規劃、經費申請、執行、過程控管到成果評估等過程，社工是最主要的負責人員，而這一個過程則須具備多元專業能力。

### 二、多專業合作的能力

在老人工作領域包括許多不同領域的專業人員，包括醫療護理、復健、照顧服務、社區預防照顧體系、營養、心理……等，在面對個案的長期照護需求或延緩老化的過程中，社工亦須具備多專業合作的能力，方能共同為個案的困難、需求尋找適合的解決方案。

### 三、跨域合作的能力

老的樣貌與狀態多元豐富，讓面對「變老」可以不只是醫學上的、社會福利上的或是政策規劃執行上的討論，社會裡每個人都在創造變老的意涵與價值，回到人的社會性、文化性、心理性需求來思考如何打造一個自在的老後、安老的家園，非單一學科或知識領域思考即可促成；因此，保有彈性與學習的態度，擁有跨領域思考與合作的能力，才能讓社會工作者在合作中不斷的學習、創造火花，走在變化的前端提前預備老後的各種需求。

### 四、管理與領導能力

面對人群服務，社工往往需兼具管

理與領導的能力，方能在大量運用人力的工作情境下，妥善運用人力資源創造方案效益，而另一方面也透過有效的領導措施「選訓用留」降低人力流動產生的服務中斷或低效益狀況。

## 五、新媒體運用能力

網路與手機等新科技媒體的出現，帶來意識形態與經驗方式的改變，在面對e化的環境與多樣化的個案，意味著服務與科技結合已然是種不可避免的趨勢，數位能力、應用力不論在照顧服務結合、組織行銷、理念行銷、募款、透過新媒體提供服務訊息與方案理念宣導等，都將被視為社工基礎能力。

## 參、社會工作人才培育模式

由上述的說明可知，我國老人社會工作內涵及社工角色以方案為導向，服務輸送以社區化、居家式長期照顧為主，而服務提供趨向多元化，社會工作者面對發展趨勢下概括式的社會工作教育已不足以應付，尚需跨專業合作、領導管理、運用新科技等能力，因此隨著社會問題的複雜化，未來老人福利社工人力所需的不在僅是量的提升，而是質的改變，在整體社會工作人才培育有賴學校教育端發展學用相符之教學與實作課程；在非營利組織端則有賴建構系統性與知識性相輔相成之人才

管理措施。

## 一、「作中學」學校教育知識累積模式改變

John Dewey的名言「經驗即生活，生活就是因應環境」，相信知識只是工具，幫助人們解決問題。為了解決問題，人們才會從事認知活動，知識多半是因為社會情境中的實際問題而產生；遇到疑慮和不安時，人們才會開始自覺探索解決問題的辦法。

社會工作學校教育面臨教學與實務高度層次上的落差，應思考實務與知識學習的落差平衡，在教育改變行動中以「作中學」、「實習」等措施增添生活感受，即是如John Dewey所言，當社會工作者由課本上的論點及知識觀點，到實務現場通過「自身的實際經驗」與「觀察他人的經驗」兩種工作學習模式，可見知識成熟程度的改變，許多社會工作知識不在只是僅停留在「名詞」裡，而是能轉化為真實故事與案例的知識系統，此一教育模式的改變，不僅儲備學生對未來知識的建構，更是在當下為未來備齊所需的經驗與反思能力（張貴傑，2006）。

## 二、非營利組織之育才、養才、留才

個人的學習成長是組織發展的基礎，組織用人重視取才、用才、養才與留才等途徑，而其中用才與養才，其主要意義

在增進工作知能、改善工作態度及激發潛能，工作知能是擔任工作職務的基礎條件，工作態度則是工作的動力，二者缺一不可，非營利組織透過組織文化、教育措施，鼓舞、激勵夥伴之熱忱，促使內心的自覺與自我發展，便成為養才的重點目標；組織透過提供個人相關學習措施，使組織與其成員在群體學習過程中，獲得組織發展與個人發展及促成組織變革，在人力訓練培育與人力發展等積極性人力措施下相輔相成以因應未來工作的挑戰（林明煌，2008）。

其次，夥伴任職之初雖然具有基礎工作知能，但在組織發展及任職遷調過程中，終會出現才位不相襯而影響工作效能，而進一步導致組織退化現象，因此「系統化」、「知識化」導向的夥伴訓練與發展為人才管理之必然趨勢。

所謂系統化導向係指非營利組織在人才發展需思考人力策略、教育延伸、訓練與學習，規劃具連貫效果的有效教育，增進夥伴的知能與潛能，而非為訓練而訓練；知識化導向，數位環境的變遷，夥伴能透過網際網路或組織內部網絡管道迅速獲取所需的資訊以應用於實務工作上，善用知識管理，及運用資訊、創造知識以改進組織發展、充實與激發組織夥伴的知識與潛能，長期的培植人才而時加改進，以達成人力運用與發展的實效。

## 肆、非營利組織人才管理策略——以弘道基金會為例

### 一、基金會發展概述

弘道基金會是一個典型的由志願性、慈善性組織發展到具專業性、回應未來社區需求之全國性組織。早期弘道透過聯合志願服務人力、培植在地草根性組織，發展老人社區照顧模式，並透過「弘揚孝道」、「社區照顧」、「不老夢想」三大核心價值，投入各地服務，除位於臺中的總會外，成立臺北、新北、臺中、彰化、嘉義、高雄、屏東等7個服務處，並在各地設有34個志工站，透過590多位工作夥伴及2800多位志工，串聯各地助老能量，服務8300位長者，幫助社會大眾懂老、迎老、不懼老。

弘道基金會成立至今邁向第25個年頭，能有目前的服務發展狀況，主要關鍵在面對快速到來的高齡社會，組織擁有認同使命、願意一起回應高齡社會需求的專業團隊，夥伴們懷抱活力、開放、勇敢、踏實的態度，發展以人為本，穩定且值得信賴的優質服務；同時發揮影響力，攜手各界共創高齡友善社會。

弘道自許成為幫助臺灣成功因應高齡社會的專業團隊，在面對高齡人口的種種需求，我們希望每位長者都能有自主與尊嚴，享有安心、精彩的老後生活，在「健康老化」、「優質照顧」、「自我實現」、



「經濟安全」、「友善環境」、「人才培育」六大面向規劃策略行動方向。

## 二、高齡專業人才培育

目前高齡社會工作內涵中我們可以

發現老人社會工作以方案為導向，所需的專業能力多有差異，而在弘道的服務主軸中除長照類的照顧服務、預防照顧類的長者、社區培力措施外，尚有多達32種關聯性的方案措施，諸如：

(一) 健康老化：促進長者身心健康與人力互動	
面向	方案名稱
生理健康	長者健康促進計畫、守護聽力計畫
心理健康	長者生命回顧、社區劇場、生命咖啡館
持續學習	百歲小學堂、銀髮愛玩課、不老樂團
(二) 優質照顧／攜手跨域合作，打造有尊嚴、符合長者需求的服務模式	
方案名稱	志工站在地關懷服務、互助連線、居家服務、日間照顧、失智據點、巷弄長照站（C據點）、家庭照顧者支持服務、居家修繕、寒冬助老關懷計畫、獨居弱勢長者餐食計畫
(三) 自我實現／關注長者想做的事，發展潛能及機會，重燃生活動力。	
方案名稱	不老棒球聯盟、夢想背包客
(四) 經濟安全／滿足弱勢長者之基本生活條件，發展中高齡就業模式。	
方案名稱	弱勢個案照顧服務、成年監護、中高齡就業
(五) 友善環境／推動高齡友善的環境。	
方案名稱	全國世代家庭表揚、彭祖體驗、仙角百老匯、不老騎士為愛千里、爺奶COLOR WALK、做伙來辦桌
(六) 人才培育／關注高齡趨勢，推動人才培育及團隊發展。	
方案名稱	社區培力、長照人才培育中心、金齡電影系列

面對老人多層次、多元化的需求，弘道基金會透過上述六大構面之行動策略發展出兼顧生理、心理、社會參與、自我實現與經濟安全、生活照顧等服務方案，方案之間依據個案需求而可多元、彈

性之運用，如接受居家服務之長輩可依其照顧目標、生活需求，導入居家運動、居家生命回顧或居家修繕……等，在此多重運用的情境下，我們重視夥伴的專業訓練及教育，強調多元人才之建構以符合高齡

社會人才所需，為不斷提升社工人員專業知能，弘道基金會在總會研發處、管理處透過分工合作，統籌規劃每年度全會性夥伴培育措施。研發處統籌專業發展教育訓練事宜、收集各專門方案夥伴對培訓之期待與建議，依據方案發展所需技能諮詢學者專家意見、分析工作內容，完成教育訓練內涵規劃；而另一方面管理處則以組織發展，規劃行政普及性教育、管理、領導能力培訓、未來能力儲備養成教育等，以建構各職級夥伴的核心能力及未來儲備能力。其中包括職前新人訓練、基礎、進階專業訓練、方案研習、領導力培訓、跨組學習、國外進修、帶職進修等項目。

（一）新人訓練：在夥伴初到職由主管規劃為期二個月之新人訓練，內容除基本行政、資訊能力、組織文化等內涵外，另包含職務專業訓練、關聯業務組別業務介紹、媒體行銷概念、資募、關係維護知能、長期照顧實務跟訪等，協助夥伴全面了解基金會各組業務內涵、及社工基礎職能外之相關職能在職學習。

（二）基礎、進階專業訓練：每年度依實施需求調查，依據所屬組別進行基礎與進階職能訓練，開放跨組、跨服務處進行專業學習，並依法辦理相關積分認證。

（三）方案研習：除主責職務外，鼓勵夥伴善用會內方案資源，依據個案所

需導入服務，每年依據方案目標規劃研習課程，協助運用資源之社工能發揮方案效益。

（四）領導力培訓：除全會性領導力培訓外、各服務處每年度亦規劃儲備主管培植訓練、透過為期2-3個月短期、多主題之培育設計，養成夥伴跨組合作、領導、管理與自我調適等能力，一方面為基金會儲備管理人才、二來協助員工自我探索與發掘潛藏能力。

（五）跨組學習：夥伴可依據職務內容相關或自我成長期待，每年安排跨組業務學習，提供夥伴多元學習管道，另根據職務需求，夥伴亦可提出職務轉調申請，以符合適才適性之多元人力發展。

（六）國外進修：基金會不定期因應業務發展國外進修、參訪等機會，提供夥伴國外交流之機會。

（七）帶職進修：鼓勵夥伴再學習，針對滿一定年資之夥伴，提供彈性假別修得學位。

總而言之，弘道基金會在高齡專業人才培育之理念，採多元、通才之方式，除主責業務之基礎職能每年度的在職培育外，透過多元方案的主題訓練及服務配搭、跨組合作等機制，在老人實務工作中培植第二、第三專長能力，另一方面從老人多元性需求建構各種專業的交流與培育

措施，鼓勵夥伴嘗試、跨越專業框架，不侷限於社會工作專業之學習、以更宏觀之角度，分析社會需求與處遇行動。

### 三、服務創新與人才彈性

非營利組織籌措財源多以政府補助、企業募款或是自籌等方式，倚靠政府補助雖可緩解服務經費之壓力，但長久之後，往往面臨契約、公部門之限制，消耗許多社工專業人力，影響服務提供與失去創新的彈性，組織的運作也逐漸走入僵化，弘道基金會深知老化過程需求是多方面的，每個階段：初老、中老、老老，著重點都不一樣，需要跨界、跨領域之思維與結盟方能走出框架，重新界定老後生活的價值，因此，我們整合內部跨組合作之機制，一個服務方案的產生除社工專業外，另從公關、媒體、資募、財務思考方案架構與價值、可行的工作模式，發展出方案的行銷、跨界合作機制、運用新媒體在分眾的時代訴說著服務故事……等，基金會以一種不怕失敗、鼓勵容錯的投資策略，鼓勵夥伴透過年度提案進行新方案的發想，提案通過後透過會內跨組方案分享、合作會議，促成組間跨專業合作，再進入方案實驗與創新，一方面給予時間驗證、一方面透過邀請外部專家的指導或異業結盟等方式更周延的讓創新服務持續擴大影響力，轉化為可普及性推廣之方案、在方案成熟後進而延伸至政策的倡議，這

段方案創新與發揮影響力歷程，在每一個階段中透過組織的支持、資源的導入，部門的合作，促使在其間的成員具有完整的歷程學習。

弘道這特有的鼓勵創新、給予彈性、鼓勵容錯的組織氛圍下，所產生的效益則是讓夥伴能看見行動背後的價值與意義，更直接鼓勵創新發展的行動；而在跨組夥伴合作、互動的設計下，也產生價值思辨的歷程，直接效益便是在方案規劃與執行的過程，社工所學習到的不在是同溫層的視角與工作方法，而有機會從不同專業的角度思考分眾對於服務價值與內涵的差異性觀點，進而以綜融途徑協助不同的個案因應個人與社會問題。

### 四、創造願意傾聽、改變、穩定的組織氛圍

夥伴因為認同組織使命而加入，在個案服務、行銷宣傳、募款等各個面向努力，但根據調查許多非營利組織夥伴卻也因為工作負荷重、薪酬條件……等諸多於原因而離開（曾華源等，2010），這樣人才高度流動的情形，往往也造成服務低效能、人才無法扎根培植的困境，弘道也面臨人才流動、人才養成的困境，但透過組織的變革離職率呈現逐年降低的現象，這樣的改變深深鼓舞我們走在對的改變路上。

弘道作了什麼變革？首先從薪資策略上，長照2.0上路新的給付制度大幅改

變的照顧服務員的薪資結構、社工薪資在政策引導下逐步被檢討，我們率先在政策發展前透過內部意見調查，重新調整基金會薪資結構，並透過主管與夥伴的逐一說明，促使夥伴充分掌握薪資結構設計內涵及未來薪酬變化；其次，傾聽夥伴的聲音，調整評核指標、方式，讓夥伴充分可透過指標呈現基礎能力、進階能力與自我成長規劃，從而在努力過程中獲得實質鼓勵；另一策略則是建立「向上回饋機制」，每半年實施一次，夥伴可向主管的主管表達主管帶領風格、能力、支持程度、業務發展等相關建言，進而協助主管作出改變，促進團隊內之凝聚力。再者，各服務處、中心均設立勞資溝通會議，鼓勵夥伴提出組織改變建言，會議中決議事項由基金會主管會議通過後實施。

上述種種措施，其關鍵則係提供夥伴一種安全可在合理條件下自由表達感受與建言的管道，讓夥伴感受基金會對其之重視。

## 伍、結語

面對高齡社會的衝擊及老人多重性需求，有必要建構專業成長的學習環境與體

系，除了學科教育外，社工的繼續教育是協助現職社工人員掌握新的社會問題內涵與問題解決的有效方法，除政策制度面須仰賴政府正視繼續教育之重要性予以法制化外，非營利組織應規劃合理的人力資源管理制度、鼓勵創新服務發展，消彌服務框架、依循著環境趨勢發展出異業、跨領域、多平臺之合作機制，另一方面應著重社會工作經驗傳承，以累積老人照顧工作之實務經驗，以滿足個案多元性需求及提升、活絡社會工作之發展遠景。

弘道一直深信補充式、給予式的服務已非現代老人迫切所需之模式，從老人想要什麼、可以做什麼為立基，進而延伸服務措施與未來人才的培育想像，方能共同創造老後新價值的服務模式，而這些端賴具有靈活思考、善用各項資源及資通訊科技、在跨域合作中發揮影響力的社會工作服務團隊。

（本文作者：李若綺為財團法人弘道老人福利基金會執行長；廖燕秋為財團法人弘道老人福利基金會專員）

**關鍵詞：**人才培育、職涯規劃、服務整合、溝通、跨域人才

## 📖 參考文獻

李瑞金、陳伶珠（2005）。〈我國老人社會工作教育初探〉，載於李宗派主編。《國際社會工作教育研討會論文集》。頁147-164。臺北：實踐大學。



林明煌（2008）。〈員工訓練與人力發展的新趨勢〉，《萬能商學學報》13。頁1-15。

Doi:10.29678/VCJ.200807.0001

張貴傑（2006）。〈「做中學」運用於社會工作實務教學策略的行動再思：以「社區工作」課程為例〉。「建立臺灣社會福利工作人才養成模式實驗計畫總結研討會」。2006/11。

陳玲珠（2011）。〈老人社會工作人員專業能力建構之探究〉，《台灣高齡服務管理學刊》1（2）。頁33-53。

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。頁76-94。