

# 社工路、怎麼走？ 社會工作者的職業生涯與自我管理

黃源協

## 壹、前言

社會服務輸送是一項勞力密集的行業，它需要有行政、專業、半專業及志願服務人力的投入，其中，專業社會工作者（以下簡稱社工師或社工員）扮演著靈魂人物。在臺灣，社工專業開始在政策上受到重視，始於1965年《民生主義現階段社會政策》述及「……至於所需人才，則應盡量任用各大學有關社會工作學系畢業之學生。對現有工作人員，亦當隨時舉辦在職訓練，增加其專業知識，改進其工作方法」。社工專業實務的推動，則始於1973年臺灣省政府擇定少數縣市設置社工員，1974年開始遴派具有專業知能的社工員進駐鄉鎮，並運用社工專業技巧進行個案工作。然而，社會工作在邁向專業的歷程甚為艱辛（陳武雄，2003），慶幸在社工專業團體、實務界及學術界共同努力下，終於在1997年3月11日制定《社會工作師

法》，並於同年4月2日公布實施；翌年，內政部正式宣布每年的4月2日為「全國社會工作日」，臺灣社會工作專業體制正式邁入新的里程碑。

1990年代許多具現代化與社會正義意涵的福利法案陸續制定，開啟臺灣社會福利的第三個黃金十年，過去二、三十年，無論是法規的制定或修訂，皆為社工專業帶來新契機與新職責，卻也帶來沉重的工作負荷。儘管行政院於2000年核定《充實地方政府社工人力配置及進用計畫》，為公部門的第一線社工實務增添許多生力軍，再加上社會服務方案契約委外的盛行，皆為服務於公私部門的專業社工之職涯帶來新的可能。然而，政府或社會對社工服務之過度期待，再加上社工職場不友善事件時有所聞（例如，薪資回捐），致使社工從業者往往處於一種「高壓力／高案量、高工時、高流動率／高流失率及高風險（人身安全受到威脅）」以及「低薪

資、低士氣、低成就感／低認同感、低發展性」之「四高、四低」的工作環境脈絡裡（黃源協、莊俐昕，2020）。

社會工作的專業性是無庸置疑的，然而，「四高、四低」的現象若無法受到合理改善及友善對待，對政府部門、社工專業、社工組織及社會工作者的形象皆是一種傷害。不容否認地，無論是政府部門、民間社會服務組織或社工專業組織（例如，社工專協、社工師公會），過去一段時間致力於社工執業環境的改善與提升，已讓從業者有更多元的機會與發展。除了從社工的價值、信念與倫理呼籲從業者堅守其崗位外，如何讓從業者做好自我管理以降低耗竭，以及如何讓從業者有更好的職涯發展，以激發其對社工的承諾，將是讓這群經過辛苦專業養成的從業者能視社工為其「志業」的關鍵因素。

## 貳、職業生涯的抉擇

個人的工作動機往往不是單一的，也不是一層不變，它可能隨著個人的需求滿足或環境變化而調整或改變，而使得個人的工作遊走在「職業」、「事業」與「志業」之間。近些年，隨著社工專業體系的建置及各種社會福利法規的制定與推動，使得社會工作者的執業有更多元的選擇。底下將從Malsow的需求層級理論、工作定位及社會工作者的可能出路，分析社工

職涯的可能抉擇。

### 一、Malsow的需求層級理論

Malsow的需求層級論幾乎是每位社會工作者熟知的理論。Malsow認為，人類價值體系存在兩類不同的需求：一類是隨著生物譜繫上升方向而逐漸變弱的本能或衝動，稱之為低層次需求，另一類是隨生物進化而逐漸顯現的潛能或需求，稱之為高層級需求。Malsow相信人的需求是有層級的，這些層次按其重要的順序排列，最重要的排在最底層。當底層的需求獲得相當（而非完全）的滿足後，次一層級的需求才會出現，並影響一個人的行為。如圖1所示，他假定人有五種需求的層次，由最底層級至最高層級為生理、安全、歸屬、自尊及自我實現。

1. **生理需求 (physiological needs)**：係指人類最基本的需求，例如，食物、水、房子、性的滿足以及其他生理上的需求。這些需求多數是可以用金錢買得到的，只要提供足以維生的基本薪資水準，即可滿足員工的生理需求。
2. **安全需求 (safety needs)**：係指身體和情感免於受到傷害之安全需求，例如，安全感、穩定的環境、以及免於危險和恐懼。管理者應該提供安全穩定的工作環境，例如，安全的設施設備、員工健康保險、

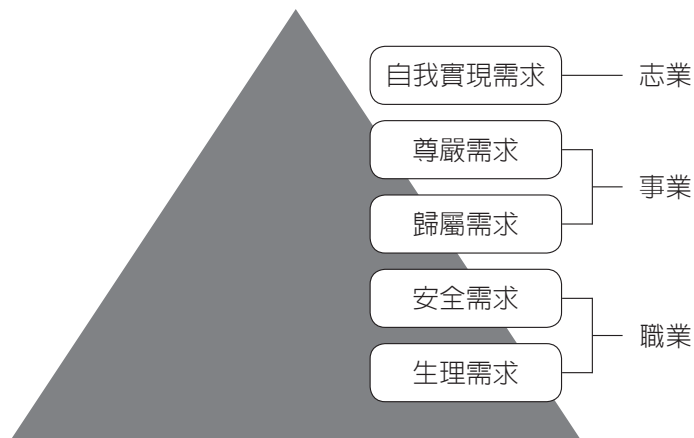


圖 1 Maslow 的需求層級與工作定位關係圖

退休撫卹制度等，來滿足員工的安全需求。

3. **歸屬需求 (belongingness needs) :** 歸屬需求涉及社會化過程，包括愛與感情的需求，以及被同儕接納（友誼）的需求，管理者在應提供員工合作與互動機會；例如，舉辦員工訓練、旅遊及聚餐等，藉由與同事互動而被接納，進而感受到自己是團體的一份子。
4. **尊嚴需求 (esteem needs) :** 尊嚴需求包括兩種不同的需求組合：  
（1）積極自我形象與自尊的需求（內在需求），例如，自信與成就等；  
（2）從他人身上獲得認同與尊重的需求（外在需求），例如，地位與認同等。管理者可透過公開表揚讓員工覺得自己獲得賞識，提供具有挑戰性的工作任務與機會，

讓員工感到有成就感；也可以給員工高階的職位頭銜，讓他們覺得自己很重要。

5. **自我實現需求 (self-actualization needs) :** 頂端的自我實現需求涉及實現個人持續成長與個人發展的潛力，包括開發自己最大的潛能，讓自己的潛力可以充分發揮。管理者在瞭解需求後，可以有機會讓員工參與決策與學習新事物、充分授權、以及員工自我管理。

Malsow的需求層級理論可謂「享樂主義派」，當個人的需求無法滿足時，這些需求會造成個人的緊張，促使個人去減低需求，以便達到內在的平衡。當該項需求獲得相當程度的滿足後，需求也就失去激勵的動力。因而，若要繼續激勵某些人，便需要去瞭解被激勵者現在所處的層次，並著重於滿足當前或更高層次的需求。

## 二、工作定位：職業、事業與志業

一個人對於工作動機或態度之定位可以有三種方式：職業（job）、事業（career）、與志業（calling）。**視工作為一種職業者**，傾向將工作當作是換取金錢維持生計或賺錢的「差事」，主要目的是為了支持工作以外的生活，對雇主沒有特別的忠誠，若可以找到更高的薪水與福利，便可能更換職業。**視工作為一種事業者**，除了追求更好的金錢或福利外，還包含更高的職位或權勢，期望「未來的我」能夠在自己所屬領域扮演更具影響力的位置；因而，若升遷無望，或是無法再獲得更高的成就感時，可能就會選擇轉換跑道。**視工作為一種志業者**，期盼獲得的不只是金錢、福利、職位或權勢，還認為目前的工作正在反映或表達自己信奉的價值，自己很幸運地能夠擁有這份工作，且願意以熱情和奉獻的態度投入工作，甚至有時並不在意自己獲得的報酬多寡或職位的高低，因為自己可以從工作中獲得自我滿足感或自我肯定。

若以Malsow的需求層級理論看待職業、事業及志業，職業約略等同於追求生理及安全的需求，偏向一種「為生活而工作」；事業約略等同於追求歸屬與尊嚴的需求，偏向一種「為榮耀而工作」；志業約略等同於追求自我實現的需求，偏向一種「為工作而生活」（如圖1）。當然，

職業、事業與志業三者並非互斥，從事一份工作可能只是視其為可以餬口的職業，或可以讓自己獲得更好報酬、職位或聲望的「事業」，但也可能有人根本不在乎待遇或職位的高低，而是因為認同該份工作的意義與價值而熱愛它，並視之為一生欲奉獻的「志業」。

## 三、專業社會工作者的出路

隨著社會工作專業體制的建立及其獲得社會廣泛的認同，臺灣專業社會工作者的出路，已不在僅侷限於政府部門少數的社會行政職位，抑或是地方政府或民間社會福利機構的約聘僱社工職缺。就個人的觀察，專業社工的出路已有更寬廣或多元的選擇，從過去幾十年的發展，約略可區分為下列幾條路徑，包括：

1. **政府部門的社會行政**：以往，政府部門的社會行政職缺是許多有志於公職的社工人唯一路徑，隨著政府社會福利業務的擴張，每年高普考或地方特考都有一定的員額，且吸引許多社工相關科系畢業生報考，多數的考科也是社工正規教育開設的課程。然而，社會行政人員的報考資格是開放的，並未限定社工相關科系畢業者，再加上許多公職補習班有開設該類科的課程，而吸引許多非社工領域的報考者。一旦考取公職，便開啟正式公務人員的職

涯，儘管社政機關（構）的工作負荷並不輕鬆，但在收入和生活都是相對較為穩定的，且也有不錯的升遷發展機會

2. **政府部門的社工實務：**以往，政府部門社工直接服務的從業者絕大多數是約（聘）僱人員，隨著社工專業體系的建立與發展，以及為建構或強化較為完善的社會安全網，近些年，政府部門的社工人力已有顯著的成長，除了約聘僱人員之外，許多地方政府釋放或增加公職社工師職缺。對許多偏好直接服務的社工人而言，儘管公職社工師的工作負荷與壓力皆相當沉重，但不錯且穩定的待遇，再加上隨著年資及工作經驗的成長，也可讓自己的職涯充滿著許多的可能，因而，公職社工師是目前許多社工人的首選。然而，該職位的取得除了需要具備社工師資格外，也要能夠在競爭劇烈的公職考試中脫穎而出，不過，在各種競爭劇烈的公職考試中，公職社工師的錄取率是相對較高的。另外，政府部門的約聘僱社工在薪資待遇和職涯發展雖不如公職社工師，但相較於許多民間部門契約聘任的社工，薪資待遇相對比較優渥的，工作也是相對穩定的，也是很多社工人期待投入的領域。

3. **民間部門的社工實務：**儘管社工直接服務的從業者是相當辛苦的，或許是受到社工價值和精神的感召，仍有許多社工人將助人的直接服務工作視為一生的志業。以往，直接服務的職缺絕大多數是在社會服務相關的非營利組織（Non-Profit Organization, NPO）（例如：CCF、世展、勵馨……）或大型醫院，隨著社會服務契約委外的推動，許多中小型或社區型的組織隨之興起，也增加許多工作機會。一般而言，在中、大型的非營利組織或醫院收入雖較穩定，也有升遷的機會，但薪資待遇仍較政府部門低，且中高階的職位有限，職涯發展機會受限。至於新興的契約型NPOs，薪資普遍偏低，且常因契約委託的不穩定而面臨收入不穩，甚至可能因契約終止而工作不保，而如同游牧民族般，須經常轉換或尋覓工作。

4. **自行開業／創業：**以往，社工師僅能受聘於政府部門或NPOs，隨著社工專業獲得社會的重視，有愈來愈多經驗豐富的資深社工師，勇於自行開辦社工師事務所。自行開業當老闆自主性雖高，但經營管理的負荷亦隨之提升。或因社工專業服務的對象往往是弱勢族群，潛在的

服務使用者很少有能自行付費，因而，大多數社工師事務所的服務項目仍是以接受公部門或民間部門委託的業務為主，抑或接受委託從事社工相關的教育訓練、擔任外聘督導或指導方案計畫的撰寫等。儘管社工師事務所業務的開展短期較受到限制，但若能夠有更多的創新服務，前景仍是可期待的。另外，隨著社會企業和長照服務「特約」之市場／企業模式的興起，也有愈來愈多的社工人以創業之姿，加入以往社工領域較不熟悉的競爭市場中。不過，需要提醒的是，對走向市場／企業模式的社工人而言，跨域學習或合作是必備的要件。

5. **教育與學術研究：**以往，無論是社工碩士班或博士班的招生往往是僧多粥少，或許是受到博士滿街跑或學位無用論的影響，許多社工系所

的碩、博士班招生困難；但對社工領域而言，這種說法不見得正確。若從當前整體高等教育的情境觀之，少子化確實讓許多大學遭遇或面臨招生的困境，甚至有的大學以關閉系所或減少師資的聘任因應之。然而，在社工領域，我們看到的卻是愈來愈多的大學新增「社會工作學系」，或將相關學系更名為「社會工作學系」，甚至，迄今仍有些私立大學很少或沒有社工相關博士學位的師資。再加上，或因師資凍結、或因年金改革，許多公立大學或傳統私立大學的師資有嚴重老化的現象，故在可預見的未來（約5-10年），勢將有另一波社工教師屆齡退休潮，這意味著屆時將有許多社工教師職缺待補。因而，若有志於從事社工教育或研究者，或許現在正是接受博士訓練以為未

表 1 社工專業可能的職涯選擇

	門檻	穩定度	薪資待遇	升遷機會	自主性	流動率
政府部門社會行政	中	高	普通／佳	中／高	低	低
公職社工師	中／高	高	普通／佳	中／高	中	中／低
政府部門約聘僱	中	中	普通	低	低	中
民間部門社工師／員	中／低	中／低	普通／偏低	中／低	中／低	高
自行開業／創業	中／高	中／低	不確定	不確定	高	不確定
教育與學術研究	高	高	佳	佳	高	低

來學術生涯做準備的最佳時機，不過，有志者必須要有投資未來的觀念，且要有堅強的毅力，始可能適應漫長的博士養成路。

## 參、社工的職業生涯發展與管理

社會工作從業者的高流失率與低發展性息息相關，這可能是導因於民間社會服務機構的規模多數是中小型的，甚至有社區型的組織是一人機構；至於服務於公部門者，儘管政府組織的規模較大，職務或職位的流動機會也較高，但仍有不少經國家考試進入公務單位擔任公職社工師者，不斷尋找離開社工直接服務的機會。這些問題不只是社工從業者個人的問題，亦是組織經營管理及社工專業發展上的問題。為舒緩這些現象，如何協助社工從業者做好職涯發展的管理，是個人、組織及社工專業共同的責任與挑戰。美國社會工作者協會（National Association of Social Work, NASW）的倫理守則即提到：社會工作管理者和督導有責任安排員工繼續教育和員工發展的機會（Weinbach & Taylor, 2015）。某種程度上，這也即是在提醒，社工機構需要重視員工的職涯規劃與發展的管理。

### 一、職涯規劃與發展

從個人的角度而言，生涯（career）

是指人的一生要怎麼過，例如，畢業後我要從事社工行業嗎？是否要一輩子都從事社會工作？要積極準備考試進公部門嗎？我要幾歲結婚、生子或退休？這些都是生涯規劃要思考的。因此，廣義的生涯泛指個人整體的人生發展，與其一生中遭遇的一連串工作與角色轉換之經驗性的活動；狹義的生涯則是指個人職業相關的歷程。因而，職涯是個人生涯發展的一環。就組織人力資源管理而言，職涯規劃與發展係指員工進入組織、在組織中升遷與異動、直到離開組織所有相關活動的一連串過程；職涯發展管理則是指對這些相關活動的安排計畫（張緯良，2019）。一個組織的發展與其員工的職涯發展休戚與共，若組織能夠將員工在組織中的職涯發展納為其目標之一，無論是對組織目標或員工個人目標的達成，都可能帶來正向的效益。因而，員工的職涯規劃、發展與管理需考量組織的目標、外在環境的變化、以及個人的近程、中程與遠程目標三個層面的因素（如圖2）（林燦螢等，2013；張緯良，2019）：

1. 組織的目標：組織目標是組織未來發展的大方向，為配合組織大方向的需求，組織有責任依據員工的「個人發展計畫」（individual development program），提供機會讓員工歷練與成長；員工的責任則是在工作中累積經驗、認真學習與



圖 2 員工職涯規劃概念圖

資料來源：林燦螢、鄭瀛川、金傳蓬（2013：246）。

表現，以提升職場的實力。

2. 外在大環境的變化：外在大環境可由兩個部分觀察之——景氣因素和行業對人才需求的動向；對企業而言，景氣因素只要是經濟的起伏，對社會服務而言，除經濟因素外，亦避免不了政治、政策或法規等因素的影響。行業的需求動向係指各行各業對人才需求的改變，行業人力需求的改變會受到產業或科技的影響。
3. 個人近程、中程與遠程目標：員工可循一般職涯發展模式，訂定據以作為行動指南的個人職涯發展計畫，朝著預設的近程、中程與遠程目標邁進，並於過程中依內、外環境及個人成長狀況進行調整。

## 二、職涯發展管理

職涯發展管理（career development management）係指考量組織目標與員工個人的興趣及能力等雙方需求後，為了達到最適化的人力配置，針對各個員工所設計與執行的職涯規劃。組織對員工職涯發展負有一定的責任，其任務在於鋪陳員工職涯發展的基礎，以及協助員工達成其生涯目標。對組織而言，組織職涯管理的主要工作包括（林燦螢等，2013；張緯良，2019）：（1）進行員工的職涯分析與定位；（2）建置事業發展的階梯與路徑；（3）幫助員工確立職涯目標；（4）協助員工實現職涯目標；（5）職涯規劃的評估與修正。對員工而言，職涯發展規劃的工作主要是建立生涯目標，以及找尋達成這個目標的途徑和方法，員工職涯管理的

主要工作包括（林燦螢等，2013；張緯良，2019）：

1. **認清自我能力與條件：**建立對自己的真實瞭解，包括能力、性向、興趣與價值等，以及瞭解事業生涯在整個生活中的重要程度。
2. **瞭解工作環境與未來的展望：**瞭解組織所提供的機會與限制，例如，產業未來的可能發展、組織成長的前景、未來的發展方向與重點等。
3. **檢視職涯發展機會：**配合本身條件與組織的發展，找出有哪些職涯發展的機會；例如專業／管理發展的管道、組織規模與專業或地理範圍等。
4. **建立事業職涯目標：**依據組織所提供的潛在機會，配合個人的興趣與價值觀，建立個人在職涯領域與組織層級上的目標。若相關條件不足或不適當，則宜考慮另行規劃安排。
5. **找尋達成事業職涯目標的途徑與方法：**依循可能的生涯路徑規劃出發展方向，瞭解每個職位上的資格與條件，訂定取得這些資格與條件的方法，以及在該職位上的停留時間。
6. **付諸執行並定期檢討：**依據所訂定的目標與程序著手進行，並定期加予檢視，是否需要加以修正，以求最後如願達成生涯目標。

## 肆、社會工作者的自我管理

### 一、何以社會工作者需要重視自我管理

社會工作確實是一門高壓力的助人行業，無論是工作的過程或結果，皆受到許多利害關係人的影響，例如，在進行案主評估階段，即可能感受到案主無助，及其對服務的焦慮與不安；在進行處遇設計時，可能碰到案主的需求與可供給資源之間的兩難；在執行處遇計畫時，亦可能碰到案主不切實際的期待或要求；即便是在組織裡，雖欲堅持社工的理念與價值，卻可能必須聽令於一位只在乎表象績效的主管。另外，民意代表及媒體的壓力，似乎也未曾少過。

案主不切實際的期待、不友善的職場環境、以及社工專業價值與倫理的訴求，這些交織著錯綜複雜的現象，或許正是「四高、四低」的肇因，若未能有效予以處理，除可能讓自己感受到不舒服外，嚴重的話，亦可能危及自己的身心健康與福祉。這種現象並非是臺灣獨有的，Hamer（2006: 52）在檢視英國的社工環境後即指出：

作為一名前線專業人士（社會工作人員），您可以在這項吃力的工作中生存下來，你可以完整地 and 真實地運作來保持你的心靈完美，但保持心靈完美的責任是在您身上。您需要照顧好自己的心靈和情緒，沒有人會為你做這件事，沒有人會注

意到或擔心你有沒有好好因應，直到為時已晚，你必須要自己承擔起這些責任（引自Thompson, 2016: 136）。

為此，除政府及組織必須要提出有效且務實的改善策略外，社工從業者也要能學習如何做好自我管理，來因應各種層出不窮的兩難、焦慮或壓力，這不僅關係到社會服務的品質，對自己的身心健康與生活福祉也有重要的影響。臺灣目前專業社工的轉職或離職現象，短期內不易獲得改善。如何透過有效的自我管理策略／技巧，舒緩社工的壓力，促進社工的身心健康與福祉，以期提升社工的留任意願，對臺灣社工專業的發展具有重要的意涵。

## 二、自我管理的意涵與特性

自我管理（self-management）與自我覺察（self-awareness）的理念有密切相關，自我覺察主要有兩個面向，一方面是涉及到找尋對個人所處情境的影響，例如，我是否知道別人是如何看待我、回應我？另一方面是再看看該情境對個人有什麼影響？若我們能夠經由這兩項覺察，便可能瞭解到什麼樣的情境，讓自己感到舒服或不舒服，以便能夠採取較佳的因應方式（Thompson, 2016）。若我們無法覺察自己所處的情境，即可能會讓自己經常處於不舒服的狀態，甚至可能讓自己有遭受傷害的風險。

自我管理係指應用認知和行為的原

理，透過「善用自己」作為管理工具，來影響他人做出更多符合自己所期待的行為，並盡量減少自己所不期待的行為（Sarafion, 2018: 233）。若將它置於社工的環境脈絡，係指社工從業者依循著認知與行為的原理，以自身作為管理工具，來增進職場上他人做出自己所期待行為，以及降低自己不期待的行為；其目的除讓社工專業價值與理念得以實現外，亦可增進自己的身心健康與生活福祉。依此，自我管理具有下列幾項重要的特性（Thompson, 2016; 施智婷、陳旭耀、黃良志, 2011; 黃源協、莊俐昕, 2020）：

1. **善用自己（use of self）**：自我管理者要能夠確認自己脆弱的因素，包括：可能觸發某一特定問題的事情？若真的發生，有需要去處理焦慮和不安嗎？這種情境在自己生命經驗中曾發生過嗎？若要讓自己成為解決問題的最佳工具，就必須要能思考並回答這些問題。其實，「善用自己」早已被認為是社會工作的一項重要的工具。
2. **自我權利（self-right）**：自我管理者要能夠確認自己的權利有哪些？並將權利視為是一項重要的工具，例如，我們必須要仔細地檢視如何善用自己的時間和能量，珍惜並善用可掌握的寶貴資源，以避免讓自己深陷複雜且源源不斷的焦慮、不

安與兩難之中。

3. **自我照顧 (self-care)**：作為社會工作團隊成員的個體，每個人都有責任去確認有沒有過度消耗自己或危害自己。沒有社工人員就沒有社會工作，若無法確認自己的需求、情況或侷限，就可能因無法照顧自己而讓自己疲憊不堪，這對他人或案主也少有價值。
4. **自我承諾 (self-commitment)**：自我管理可能是一項令人卻步的挑戰，尤其是社工職涯早期的發展階段，因需要投入更多的時間和能量，來找尋自己的立足點及建立自己的信心、知識基礎和技巧；儘管如此，投入些必要的時間、能量和承諾去發展自我管理的技巧是必要的，短期內可能是要付出一些代價，長期而言，將可避免許多因為缺乏自我管理技巧，而導致服務過程、任務或成果變得更為不順或困難的事情。
5. **自我投資 (self-investment)**：自我投資係一種自發性的動機與行動，欲透過自我導向的學習方式，以提升個人的專業或管理職能，以因應更多元職涯發展上的需求。一般而言，在職涯的早期階段，約每三年就該有升遷機會，然而，許多社福機構升遷機會少，天花板偏

低，若非有強烈的使命感或提升技能的機會，否則就該選擇離職。為增廣及深化自己的職涯機會，應有自我投資的動機與行動，以為未來的職涯做準備；例如，利用閒暇時間進修或參與跨領域或跨專業的訓練。

### 三、自我管理的技巧

成功的職業生涯並不是規劃來的，而是靠管理來的，尤其是「自我管理」（齊若蘭譯，2009）。自我管理是社工領域疏忽的一環，然而，許多自我管理的技巧並非新創的，而是早已使用在案主的身上，只知運用專業技巧服務他人，卻疏忽用於自己身上，這是社會工作者要學習自我管理首須承認的事實。當然，若要實踐自我管理，組織也有責任營造友善的職場環境。一般而言，有效自我管理的技巧歸納如下（Harris & White, 2018; Thompson, 2016; 黃源協、莊俐昕，2020）：

1. **聆聽自己 (listening-self)**：聆聽係指社工員／社工師要有能力去聽取，並正確地理解服務使用者在不同情境或情緒下的陳述。社工員／社工師是一位從業的專業工作者，我們並不只是一位聽令於上位者的工作人員，很多時間，我們必須要審視局勢，仔細聆聽服務使用者的聲音後，就我們的專業知識採取最

好的行動。同樣的邏輯也適用於善用自己，我們必須要聆聽自己的擔心、焦慮或情緒，並適時採取必要的舒緩措施，以避免自己情緒過度耗損。

2. **管理同理心與同情心 (managing empathy and sympathy) :**

同理心係指我們必須站在他人的立場，去感受他人的感受，並適切地予以回應和關心，但我們不會受到那些情緒的影響——感受到他人的感受，並適切予以回應，但不必然會以任何直接的方式分享這些感受。同情心是與他人分享感受，並感受到他人的悲傷，這是社會工作所無法承受的。因而，社工從業者要能夠善用同理心，避免因過度的同情心而讓自己陷入過度負荷或耗竭的困境。

3. **管理期望 (managing expectation) :**

社會工作實務的利害關係人相當多元，案主、主管、政府、民意代表、捐款人、媒體……等，每個人對社工員／社工師的期待並不一致，特別是有些期待是不務實或不適當的，若對期待沒有明確的瞭解，即可能會衍生出相當大的混淆和不確定性，進而為自己和一起工作的同事帶來負荷、焦慮和壓力，甚至衍生出需要付出更多代價的不確定性和信任問題，尤其是缺乏信

任可能即須付出更多的代價。針對過度的期望，必須要能夠透過相關技巧來協商期望，例如：衝突管理、溝通與協調等技巧。

4. **管理界線 (managing boundary) :**

社會工作常被認為是一種無所不包的工程，甚至出現被期望去收拾其它公共服務不能夠處理的事，為避免層出不窮之收爛攤子現象 (collecting mess phenomenon) 的發生，社工員／社工師雖須謙卑予以面對，但也要清楚自己的侷限，不要對自己過度不務實的期待，也必須要避免別人對自己有不務實的期待。為此，社工員／社工師在清楚瞭解自己的角色和職責後，明確設定出什麼是我們能做的，或是不能做的底線與界線。

5. **管理壓力與時間 (managing stress and time) :**

壓力是在人們認為重要的機會或威脅出現時，因擔心可能無法有效處理而產生的感受。社會工作是一門無法避免壓力的專業，許多的壓力與時間運用息息相關，我們必須要能務實，並認知到潛在的壓力是一直存在著，除了組織須營造友善的職場環境外，一位有效能的社工員／社工師也會設法管理好自己的壓力和時間，以避免因過度負荷或焦慮導致情緒耗竭，

這對自己或案主都是不利的。

#### 6. 管理工作量 (managing workload) :

「只有更忙，沒有最忙」是社工實務的常態，工作量分配是否會成為一個大問題，往往與職場的文化有關，有的職場是充滿支持性的，有的則是冷漠無情的，缺乏效能的主管會強壓工作量給員工，但強壓途徑反而可能讓事情變得更加複雜。無論是主管或員工，皆要能積極且正向態度來面對問題，透過工作量管理之優先次序原則來處理，也可善用「肯定技巧」，清楚並明確表達自己需要的是什麼，能夠的負荷有多少，以預防因高度工作負荷和壓力，而讓自己的情緒遭到勒索。

#### 7. 區隔化 (compartmentalization) :

區隔化即是能夠明確區辨家庭生活和工作生活的界線，不讓兩者相互干擾，以追求工作-生活平衡。人們有時在工作時會煩惱家庭的事，卻因為在工作，所以什麼事都不能做；反之，也可能在家，卻在煩惱工作上的事；解決方法即是若是在家，就好好解決家的問題，反之，若是在職場上，就好好解決工作上的問題。儘管這可能是一件「知易行難」的事，我們還是要認真地嘗試，讓他變成一種習慣。

## 伍、結論——社工路、怎麼走

當社工專業逐漸獲得社會的肯定之際，也給社工人的職涯發展帶來更多的機會與選擇，面對多元的選擇，我們如何超越只是將社工視為一種「職業」或「差事」，而朝向兼顧「事業」與「志業」方向邁進，以成就我們對「歸屬」、「尊嚴」與「自我實現」的需求，這需要社工自身、雇主、專業組織和政府共同的努力。為讓社工這條路能夠走得遠、走得穩健，社會工作者的職涯發展及自我管理上可以選擇的路徑，建議如下：

#### 1. 社會工作者的職涯發展：能有兼顧

「事業」與「志業」的職涯發展，相信是多數社工人的期待，在現行的體制與現實環境的考量下，公職社工師不僅可從事助人實務，亦可保有不錯的薪資待遇與職涯發展，這條路當可作為剛畢業的學生，抑或是在民間機構升遷且待遇皆已達天花板者選擇的路徑。對於在公私部門久經歷練豐富的社工人，若擁有社工師執業資格，抑或願意接受競爭市場考驗者，自行開業／創業當可為個人帶來更多的機會與挑戰。至於教育與學術研究之路，無論是國內外博士學位的取得，皆需要抱持著投資的觀點，若期待在博士學位訓練期間能夠工作-家庭-

生活-課業平衡，是不大可能的，它是一條漫漫長路與長夜，一定要先有「難捨能捨」、「有捨始能有得」的認知與準備，否則不僅浪費生命，也浪費寶貴的教育資源。

2. **社會工作者的自我管理：**對許多社工的實務工作者而言，可能經常處於「工作—生活」及「主管—案主」之間的兩難或糾結中，若不思議解決之道，老是抱持著「認命」或「認份」的態度，將可能一生的職涯皆在「認命」與「認份」的埋怨中度過，相信這不是您我想要的生活。為此，社會工作者要能夠做好自我管理，除了可以避免自身的耗竭外，亦可讓自己更樂觀、更坦然的熱愛這份助人的行業。因而，適時且妥善地將前述的自我管理的技巧運用於實務中，是當前每位社工人都該有的修練。七項自我管理技巧中，實務工作者可以先從「聆聽自己」與「管理時間／壓力」著手，好好整理自己的思緒及情緒，並培養自己的能力與勇氣，才有可能進一步藉由運用其它的技巧，以讓自己逐步脫離可能的兩難與

困境。

培養一位兼顧「志業」與「事業」的社會工作者，絕非社工人個人的承諾或努力即可達成，這是社工體制利害關係人共同的責任與義務。為此，NPO或政府部門的雇主們，除了要能夠提供社工合理的工作條件外，也要能夠營造一種有希望和有前途的職涯發展路徑，以讓優秀的社工人員願意留任。專業組織除要能夠持續為打造更棒的社工職場發聲外，也要能夠為社工的職涯發展開創更多的機會。政府相關單位除了要能夠繼續督促社工的執業環境外，也要能夠為提升社工友善的執業環境，而進行必要的政策規劃與法規的制定、修改及實施。若各方利害關係人都能夠善盡自己的本分與職責，將可為社工專業及職涯的發展創造更多的可能，也可為社工服務的人群創造更多的福祉，進而實現許多社工人視社工為「志業」的承諾。

（本文作者為國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系特聘教授兼長期照顧在職碩士學位學程主任）

**關鍵詞：**職涯發展、自我管理、社會工作者

## 參考文獻

林燦螢、鄭瀛川、金傳蓬（2013）。《人力資源管理：理論與實務》。臺北：雙葉。

- 施智婷、陳旭耀、黃良志（2011）。〈主管管理職能提升：自我導向學習與知覺組織支持的交互效果〉，《臺大管理論叢》22（1）。頁135-164。
- 張緯良（2019）。《人力資源管理（五版）》。臺北：雙葉。
- 陳武雄（2003）。《社會立法析論》。臺北：揚智。
- 黃源協、莊俐昕（2020）。《社會工作管理（四版）》。臺北：雙葉。
- Harris, J., & White, V. (2018). *Oxford Dictionary of Social Work and Social Care (2ed)*. Oxford: Oxford University Press.
- Sarafino, E. P. (2018). Self-management. In S. C. Hayes & S. G. Hofmann eds., *Process-based CBT: The science and core clinical competencies of cognitive behavioral therapy*, pp.233-244. New Harbinger Publications.
- Thompson, N. (2016). *The Professional Social Worker: Meeting the Challenge (2ed)*. London: Palgrave.
- Weinbach, R. W., & Taylor, L. M. (2015). *The Social Worker as Manager: A Practical Guide to Success (7ed)*. New York: Pearson.