

《社會工作管理》

試題評析	本次考試申論題難度不高，屬於基本概念。第一題可先敘述 Herzberg 激勵雙因子理論內容，再就各個因子思考獎勵制度。員工訓練方面，則可利用 Goldstein 的「教學系統設計模式」進行撰寫；第二題建議可結合福利服務輸送觀點的內容，論述依地區設立服務據點的優點，或利用人事時地物的基本架構進行闡述，組織結構方面，可先論述機械型和有機型組織的內容，再就該內容說明變動大的環境下何者較為合適。
考點命中	1.「高點社·高上社會工作管理上課講義」，龍老師編撰，第一章：激勵理論及第四章員工訓練相關內容。 2.「高點社·高上社會工作管理上課講義」，龍老師編撰，第三章：有關組織相關內容。

甲：申論題

一、管理者透過激勵 (motivation) 與支持員工成長 (staff growth) 以打造一個具生產力的工作環境是其職責所在，試回答下列問題：

(一)如果你是一位社會福利機構或團體的管理者，試依據 Herzberg 的激勵雙因子理論，針對社會工作專業人員提出一套有效的獎勵制度。(15 分)

(二)試概述社會福利服務機構可如何辦理「新進人員職前訓練」與「員工在職訓練」。(10 分)

【擬答】

(一)管理者透過激勵(motivation)與支持員工成長(staff growth)，提升員工的工作士氣，凝聚組織的向心力，以打造一個具生產力的工作環境是其職責所在，茲試以 Herzberg 的激勵雙因子理論說明如何建構一套社會工作專業人員有效的獎勵制度：

1. Herzberg 提出的激勵雙因子理論包括：

(1)激勵因子

為內在因素，與工作滿足感相關，係指某些情境出現時，有助於提高工作績效，然不存在時並不會導致員工反彈。簡而言之，激勵因子可以不存在，但是有的話最好，因可增加滿足，其意義在增加滿足。這種因子例如：成就感、工作成長性意義、獲得器重。

(2)保健因子

為外在因素，與工作不滿足相關，係指某些情境的出現，並無助於提高工作績效，然不存在時，卻會導致員工反彈與不滿足，亦即保健因子是較具基本需求意義，不可不存在，但存在卻又不會造成滿足，其意義著重於消除不滿足。這種因素力例如：組織政策、工作的保障性、工作情境與人際關係、職工福利。

2. 有效的獎勵制度：

社會工作專業人員之工作，多半基於助人理念，負擔沉重，然回饋較少。另一方面，多數解決案主所遭遇到的問題及情緒，易導致累積工作壓力，產生專業倦怠(burn out)，因此，有效的獎勵制度應如下：

(1)維持保健因子的恆定

對社會工作專業人員，應保障其工作環境良好、工時固定、工資合理，並可利用願景領導或公僕領導方式，凝聚機構內各成員，維持良好的人際關係，並適時協助降低社工員因工作產生的心理壓力，透過社會工作督導或在職訓練的方式，提升專業知能，支持工作動力。

(2)提升激勵因子的運作

可利用口頭讚美、獎酬制度及個案研討等措施，提升社會工作專業人員的工作滿足感。對一般性事務能在期程內完成或表現良好者予以不時的口頭讚美；對有重大成果或績效者給與獎金、加薪或升職等獎勵；對某些特殊個案有完善處遇過程者，利用個案研討會請其分享處遇過程，以增加正向工作回饋及成就感。

(二)在社會福利機構辦理「新進人員職前訓練」與「員工在職訓練」部分，若以高斯坦 (Goldstein) 的「教學系統設計模式」(Instructional System Design Model)，茲可敘述如下：

1. 訓練需求分析

所謂訓練需求分析是指組織決定訓練是否為必要措施的過程，包括了組織分析、職務分析與人員分析三部

分。

組織分析是爲了探究目前組織的情境是否有利於訓練的實施。職務分析在於決定工作職務中哪些重要的知識技能必須被納入訓練課程，也就是訓練課程內容的決定。人員分析則是爲了瞭解員工績效不佳的原因，確定訓練是否爲一解決方法、有哪些員工需要接受訓練？因此在「新進人員職前訓練」與「員工在職訓練」部分，首先要能促使組織重視員工訓練，再就所需訓練的內容進行安排，如對新進員工，著重於組織政策、服務項目等概括性的介紹，而對在職訓練的員工，則應以工作上所遇之問題爲重點。

2.訓練目標訂定

根據訓練需求分析的結果，可以瞭解組織策略對訓練的意義、組織的遷移氣候、確認誰需要接受訓練，及訓練應提供的內容，並進一步訂定出訓練課程的目標。在新進人員部分，則是要學員瞭解該組織的主要內容架構，而在在職訓練的部分，則期待透過訓練能提升其專業能力，以提供更高品質的服務。

3.訓練課程設計與執行

決定好訓練目標之後，訓練人員可著手設計課程內容。而一個良好的訓練課程必須包括：

- (1)運用合適的學習原則，幫助學員有效學習。
- (2)選擇合適的遷移原則，以協助學員將訓練學得的知識技能運用於工作上。
- (3)選擇合適的訓練方法。

4.訓練評估

所謂訓練評估是指蒐集資訊以判斷組織與學員從訓練獲得多少利益的過程，通常組織對訓練是否有效有以下三種解讀方式：

- (1)學員是否達到訓練目標？只要學員能達成訓練目標，則視訓練爲有效。
- (2)學員知識技能的改變是否起因於訓練？若學員的改變確實是因爲訓練所造成，則訓練是有效。
- (3)訓練課程是否適用於其他人或其他場合？也就是訓練的效果是否具有類推性。

綜合上述有效激勵員工，適時辦理訓練，均是有效提升工作士氣、維持專業知能及確保服務品質的方式。

二、我們常用正式組織圖（formal organizational chart）來瞭解一個社會服務機構的結構（organizational structure），試回答下列問題：

- (一)日前臺灣有一些大型的社會服務機構會依地區設置辦公處所，試分析此種依地區分部化（departmentalization by geographic area）的組織設計，其優點為何？（10分）
- (二)有學者將組織結構分類為機械型結構（mechanistic structure）與有機型結構（organic structure），你認為在變動、高度不確定的環境下運作的社會服務機構，何種類型的組織設計較為合適？為什麼？試說明之。（15分）

【擬答】

(一)我們常用正式組織圖(formal organizational chart)來瞭解一個社會福利機構的結構(organizational structure)，臺灣目前有一些大型的社會福利機構會依地區設置辦公處所，此種依地區分布化(departmentalization by geographic area)的組織設計，其優點試以福利輸送的 AAAQ 指標分析如下：

- 1.Acceptable(可接受性)：係指福利資源、活動方案或服務內容案主所能接受的程度，而不會產生抗拒協助的問題，依地區設置辦公處所，較能貼近當地需求，以增加居民的可接受性。
- 2.Accessible(可近性)：係指福利資源、活動方案或服務內容能讓案主很容易接觸、使用，包括時間、地點與形式上之便利性，依地區設置辦公處所，降低居民使用服務之距離，增加可近性。
- 3.Accountable(有責性)：係指社工員或其他服務人員之基本專業素養、工作態度及與案主建立信任專業關係之能力。包括專業服務之知能和技術、對案主專業態度及尊重、並能與案主作有效之溝通，藉以保障案主之最佳利益。依地區設置辦公處所，易獲取當地居民之認同，以增加服務之有責性。
- 4.Quality(品質)：社工的商品就是無形的服務本身，可能涵蓋其他有形資源，然品質不易量化，因此常用服務滿意度調查、投入產出評估來作為評鑑之指標。依地區設置辦公處所，易讓服務因地制宜，而能提升服務品質。

(二)機械型結構（mechanistic structure）與有機型結構（organic structure）係爲學者 Burns 和 Stalker 提出，其內容試述如下：

1.機械型結構（mechanistic structure）

此種組織在穩定，風險低，不確定性小的環境中較有可能發展。其特點在於組織內部層級多，決策集權化，

傾向首長制，為一種垂直組織，基層職員必須恪遵長官命令。此種組織就如同科層組織一般，絕對的規則化、標準化，利用各種的作業程序要求組織員工。

2. 有機型結構 (organic structure)

相對於機械型結構，此種組織在不穩定、風險高及不確定性大的環境中較有可能發展，其特點在於組織扁平化，平行部門多，決策分權化，以加速決策時間，因應變動性高的環境。因此，此種組織中強調適才適所，知人善任，重視創新、專業等能力。

綜合上述，在變動、高度不確定的環境下運作的社會服務機構，我認為有機型結構較為合適，因其效率高、彈性大、反應時間快，較易因應變動性高的環境。

高
點
・
高
上