

双案例视角下提升社工留职意愿策略探究 ——以广州手拉手与普爱为例

戴 浩, 龙江羽

广西科技大学人文艺术与设计学院, 广西 柳州

收稿日期: 2025年2月12日; 录用日期: 2025年3月20日; 发布日期: 2025年3月31日

摘 要

文章运用文献综述、案例分析与访谈法相结合的研究方法, 深入地探究了影响社会工作者留职意愿的核心要素。以广州市普爱社会工作服务社的成功实践为参照, 针对广州市手拉手社会工作服务中心提升社工留职意愿的需求, 提出具有针对性的策略建议。经研究发现, 普爱社工在品牌项目构建、专业研究支持、资源整合能力以及薪酬福利体系等方面表现卓越, 而手拉手社工在上述关键领域存在明显短板, 这直接导致其社工留职意愿相对较低。基于此, 本文通过对比分析, 从机构能力建设、职业发展支持、激励机制优化等维度出发, 提出一系列具有实践价值的建议, 旨在助力手拉手社会工作服务中心提升社工的留职意愿, 进而推动机构整体发展水平的提升。

关键词

社工留职意愿, 品牌项目, 专业研究, 资源整合, 薪酬福利

Exploring Strategies to Enhance Social Workers' Willingness to Stay on the Job from a Dual-Case Perspective

—A Study of Guangzhou Hand in Hand and Pu'ai

Hao Dai, Jiangyu Long

School of Humanities, Art and Design, Guangxi University of Science and Technology, Liuzhou Guangxi

Received: Feb. 12th, 2025; accepted: Mar. 20th, 2025; published: Mar. 31st, 2025

Abstract

This paper utilizes the research method combining literature review, case study and interview

method to explore in depth the core elements affecting the willingness of social workers to stay in their jobs. Taking the successful practice of Guangzhou Pu'ai Social Work Service Society as a reference, it puts forward targeted strategic suggestions to meet the needs of Guangzhou Hand-in-Hand Social Work Service Center to improve the willingness of social workers to stay in their jobs. It is found that PUAI social workers have excellent performance in the areas of brand program construction, professional research support, resource integration ability, and salary and welfare system, while Hand-in-Hand Social Work Service Center has obvious shortcomings in the above key areas, which directly leads to the relatively low willingness of social workers to stay in their jobs. Based on this, this paper puts forward a series of practical suggestions through comparative analysis from the dimensions of institutional capacity building, career development support, and optimization of incentive mechanism, aiming to help Hand-in-Hand Social Work Service Center to improve the willingness of social workers to stay in their jobs, and then promote the overall development level of the organization.

Keywords

Social Workers' Willingness to Stay, Brand Programs, Professional Research, Resource Integration, Compensation and Benefits

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

社会工作是伴随着现代社会的进一步发展、社会问题的不断出现, 和政府及社会解决社会问题的努力而产生的现代职业活动。社会工作以它真诚助人的专业价值观和科学助人的方法, 以及艺术化地动员和配置各种资源开展服务而著称[1]。然而, 当前社会工作行业面临人员流失率高的困境, 这一现象不仅削弱了服务的连续性和质量, 还增加了机构的运营成本, 尤其在人力招聘与培训方面。因此, 提升社会工作者的留职意愿成为社会工作机构亟待解决的关键问题。

目前, 关于社会工作者留职意愿的研究多采用定量方法, 通过问卷调查等方式收集大量数据, 以揭示影响留职意愿的普遍因素, 如薪资待遇、工作压力、职业发展机会等[2]-[5]。这些研究为理解社会工作者留职意愿提供了宏观视角, 但其普遍化的结论难以针对具体机构的特点提出精准建议。而案例分析作为一种定性研究方法, 能够深入剖析具体机构的实际情况, 揭示影响社工留职意愿的微观机制。通过对比不同机构的案例, 可以为相似机构提供具体的提升建议。基于此, 本研究采用案例分析方法, 对广州市手拉手社会工作服务中心与广州市普爱社会工作服务社进行深入剖析, 揭示影响社工留职意愿的微观机制, 为提出针对性策略建议提供有力支持。通过深入剖析影响社会工作者留职意愿的关键因素, 并基于研究结果提出针对性的策略建议, 旨在为社会工作行业的健康发展提供有益的理论与实践参考。

2. 文献回溯

2.1. 品牌项目打造形象

社会工作机构持续发展与品牌项目建设紧密相连。成功机构常靠打造有广泛影响力的品牌项目, 提升专业形象与认可度。邢婷骊认为品牌建设是社会工作机构发展的核心, 涵盖品牌定位、形象和价值等方面。有效品牌建设能增强社会影响力、公信力, 提升服务质量和市场竞争力[6]。广州市普爱社会工作服务社通过打造“普爱复康巴士”“普爱小天使公益合唱团”“普工英”志愿服务、“晨曦计划”司法社

工服务、“暖心计划”失独项目等具华南地区特色的品牌项目,显著提升机构知名度和社会影响力,还为社会工作者提供实践机会,增强职业成就感与归属感。罗雯指出科学定位和广泛传播可推动社会工作机构快速走入大众视野。故社会工作机构应树立并保持积极正向品牌形象,这有助于提高品牌知名度、机构认可度,还能提升社会工作行业美誉度[7]。品牌项目成功实施体现机构专业服务与创新能力,还与组织管理、制度建设紧密相关。刘杰提出社会工作机构应从制度、组织和技术路径改革创新,包括完善管理制度、优化组织结构、建立人才队伍等,以实现可持续发展[8]。

2.2. 专业研究铸专业力

成功的社会工作机构通常重视专业研究,为社会工作者提供丰富资源与学习机会。普爱社会工作服务社理事长吴娟主编《助残社会工作实务手册》,在学术期刊、论坛发表多篇论文,参与《广州市社会工作条例》等文件起草制定,体现机构对专业人才培养的重视。罗炜凯在《社会工作协会运作能力研究——以S市社会工作者协会为例》中指出“S协会在人才培养能力方面有专业技能培训、评价考核体系、奖励表彰机制三个维度”[9]。通过系统培训、考核与激励机制,可提升社会工作者专业能力与职业素养,为行业输送高质量人才。专业研究与专业服务、创新能力关系密切。杨慧、厉丽指出:“社会工作机构在向社会企业转型过程中,需保持专业服务提供,通过创新服务模式和内容,满足社会需求,实现可持续发展”[10]。专业研究能提升机构专业力,为社会工作者提供持续学习与成长平台,吸引和留住优秀人才,提升机构整体服务水平。

2.3. 整合资源拓路径

优秀的社会工作机构通常具备强大的资源整合能力,能与外部机构深度合作,引入丰富资源,提升社工服务能力和项目质量。刘元圣等指出:“社会工作机构通过与商业机构协同合作,创建‘互惠式造血’模式,实现多方共赢,为筹集资金提供新思路”[11]。普爱社工与香港路德会社会服务处、香港社会服务发展研究中心签订合作协议,聘请香港资深专业人士组成督导队伍,对项目及服务进行督导。这种模式提升机构服务能力与项目质量,为社工提供接轨国际先进经验的机会,提升其专业水平与国际视野。杨慧、厉丽提到:“社会工作机构在向社会企业转型过程中,通过与企业、基金会等合作,拓宽资源渠道,增强资源整合能力,为机构发展提供有力支持”[10]。像S协会作为资源平台,发挥资源链接、信息共享、行业交流及教育管理作用。整合行业资源使社工机构实现资源共享与优势互补,提升服务能力与影响力。

2.4. 薪酬福利稳人心

社会工作机构通常需为社会工作者提供竞争力薪酬与全面福利,以增强其经济与生活保障。李娟、刘明轩认为,机构应建立试用、员工推荐及奖励晋升机制,吸引留住专业人才,提升队伍建设[12]。普爱社会工作服务社提供竞争力薪酬、晋升加薪机会及项目奖金等激励政策,给予社工经济与职业发展双重保障,还提供社保、公积金、免费体检等福利,提升社工经济收入、生活与职业稳定性。

简杜莹、陈虹霖基于双因素理论指出,机构应平衡激励与保健因素,提高员工满意度和绩效[13]。潘文杰提出,机构应制定灵活有效人力策略,包括合理薪酬体系、高效沟通机制、完善人力与绩效考核制度,增强员工成就感与工作吸引力,提升胜任力[14]。因此,社会工作机构要吸引留住人才、稳定队伍、奠定长期发展基础,提供竞争力薪酬与全面福利保障不可或缺。

2.5. 文献述评与展望

通过对社会工作机构在品牌建设、专业研究、资源整合和薪酬福利四领域的文献梳理,揭示其发展的关键要素及相互关系。品牌建设方面,现有研究认为品牌项目是提升社会影响力和公信力的核心策略。

邢婷骊在 2024 年指出: 品牌建设通过精准定位和价值传递增强机构社会认可度, 以特色化服务项目提升市场竞争力, 且与机构内部凝聚力相关, 能增强社会工作者的职业成就感和归属感[6]。但现有研究多集中于策略层面, 对不同地区和机构类型的具体实践路径探讨不足。例如学者刘宇指出: 通过对北京市社会工作机构的品牌建设实践进行研究, 发现品牌建设在不同地区和机构类型中存在显著差异, 需要因地制宜地制定品牌策略[15]。此外, 品牌建设还需要考虑社会文化因素和政策环境的影响。陈玉宇指出: 社会工作机构在品牌建设过程中应充分考虑当地社会文化特点, 以增强品牌的社会认同感[16]。

专业研究方面, 杨慧、厉丽在 2021 年指出: 专业研究是提升服务能力的重要支撑, 通过创新服务模式和内容满足社会需求, 为社会工作者提供持续学习平台, 以系统化培训和激励机制提升职业素养[10]。刘元圣等在 2024 年指出: 现有研究对专业研究与机构整体发展的关系探讨不足, 缺乏对不同发展阶段作用机制的深入分析。资源整合能力是机构可持续发展的关键要素, 通过与外部机构深度合作引入资源, 拓展服务边界, 提升服务能力和项目质量, 增强市场竞争力[11]。贺致远在 2023 指出: 通过对不同发展阶段的社会工作机构进行研究, 发现专业研究在机构发展初期、成长期和成熟期的作用机制存在显著差异。在发展初期, 专业研究主要集中在服务模式的探索和创新上; 在成长期, 专业研究逐渐转向服务质量和效率的提升; 在成熟期, 专业研究则更多关注机构的可持续发展和社会影响力[17]。

现有研究对资源整合过程中的资源依赖和合作风险关注不足, 缺乏长期影响的系统性分析。熊婉欣在研究中指出: 通过对社会工作机构资源整合过程中的合作风险进行研究, 发现资源整合过程中存在资源依赖过重、合作机制不完善等问题, 需要建立长期稳定的合作伙伴关系和风险管理体系[18]。李娟、刘明轩在 2023 年指出: 薪酬福利体系是吸引和留住人才的重要保障, 通过科学合理的激励机制和福利保障增强社会工作者的职业稳定性和工作满意度[12]。但当前研究多集中于薪酬福利的短期激励效果, 对其在机构长期发展中的作用机制和可持续性探讨不足。

综上所述, 现有研究为社会工作机构的发展提供了丰富的理论基础和实践路径, 但在品牌建设、专业研究、资源整合和薪酬福利四个领域的具体实践路径和长期影响方面仍存在不足。未来研究应进一步探讨这四个方面在不同机构中的具体实践路径, 以及其在机构长期发展中的作用机制, 为社会工作机构的高质量发展提供更具针对性的理论支持和实践指导。

3. 解读广州市普爱社会工作服务社成功经验

3.1. 机构概况

广州市普爱社会工作服务社成立于 2010 年, 作为广州市首家 5A 级社会组织, 其在工作领域的发展历程中取得了诸多显著成就。2014 年, 该机构荣获广州市最佳社工服务机构称号; 2015 年, 被评为全国百强社会工作服务机构。这些荣誉充分彰显了其在行业内的卓越地位和专业的实力[19]。普爱社会工作服务社的服务领域广泛, 涵盖长者服务、青少年服务、妇女婚姻家庭服务、残障人士服务、义工发展服务、司法矫正服务以及就业援助服务等社区综合服务, 致力于满足不同群体的多样化需求。机构的地理位置优越, 为其开展各项服务提供了诸多便利条件。这不仅便于与周边社区、企业和各类社会组织进行交流与合作, 还进一步拓展了服务范围和影响力。

3.2. 服务特色

3.2.1. 品牌项目

广州市普爱社会工作服务社成功打造了多个在华南地区具有广泛影响力的特色品牌项目。普爱复康巴士项目通过“巴士 + 社工 + 志愿者 + 康复师”的服务模式, 为残障人士和行动不便的长者提供购物、就诊、出游等“无障碍”出行支持; 普爱小天使公益合唱团项目借助音乐活动, 为儿童青少年搭建展示

自我、提升社交能力和自信心的平台;“普工英”志愿服务项目组织志愿者积极参与社区服务,有效增强社区凝聚力;“晨曦计划”司法矫正服务项目为社区矫正对象提供个案矫正、适应性帮扶、心理矫治等专业服务,有效降低再犯罪率;“暖心计划”失独项目聚焦失独家庭,通过心理慰藉、生活帮扶、社交支持等服务,帮助失独家庭走出心理阴影,重新融入社会生活[20]。

3.2.2. 专业研究

理事长吴娟凭借其深厚的专业素养和丰富的实践经验,主编了《助残社会工作实务手册》一书。该书总结了本土一线助残社工服务的实操经验,梳理了相关政策和指引文件,于2016年12月由广东人民出版社出版[21]。而且该机构在学术期刊和论坛上发表的多篇论文,展示了其在工作理论研究和实践探索方面的成果。同时,机构还积极参与了《广州市社会工作条例》等社会工作发展性文件的起草和制定工作[22]。

3.2.3. 资源整合

广州市普爱社会工作服务社注重资源整合,通过与香港路德会社会服务处、香港社会服务发展研究中心签署战略发展合作协议,引入香港前沿的社会工作理念、专业技能与管理经验。而且机构还特邀香港资深社会工作专业人士组建督导团队,对普爱社工的项目及服务开展专业督导[23]。

3.3. 普爱社工留职内因分析

3.3.1. 品牌项目

普爱社会工作服务社打造多个品牌项目,如耗时8年的康复巴士项目、6年的普爱小天使公益合唱团项目和“普工英”志愿服务项目、4年的“晨曦计划”司法矫正项目,自启动便系统规划布局,提升机构公信力,增强知名度与社会影响力,为社工提供多元化实践平台,提升其职业成就感与归属感[24]。广州市普爱社会工作服务社的品牌项目成功背后,有着深厚的运作机制和深层原因。以“普爱康复巴士”项目为例,该项目通过“巴士+社工+志愿者+康复师”的服务模式,为残障人士和行动不便的长者提供购物、就诊、出游等“无障碍”出行支持。这一模式不仅解决了特殊群体的实际需求,还通过社工和志愿者的参与,增强了社区的凝聚力和服务的可持续性。项目启动以来,累计服务超过10万人次,获得了广泛的社会认可和赞誉。正如一位社工在访谈中提到的:“参与康复巴士项目让我感到非常有成就感,看到残障人士和行动不便的长者因为我们的帮助能够更方便地出行,我觉得自己的工作非常有意义。”这种通过品牌项目带来的职业成就感,是社工留职的重要因素之一。

3.3.2. 专业研究

机构在专业研究上所取得的成就,得益于其对专业人才培养的重视和对学术研究的持续投入。理事长吴娟主编的《助残社会工作实务手册》不仅总结了本土一线助残社工服务的实操经验,还梳理了相关政策和指引文件,为社工提供了重要的参考和指导。还发表多篇论文如《失独家庭社会工作服务模式探究——以“暖心计划——广州市番禺区支持失独家庭服务”项目为例》[21]。一位社工在访谈中表示:“《助残社会工作实务手册》对我们日常工作帮助很大,里面的实操经验和政策梳理非常实用。”此外,机构还积极参与《广州市社会工作条例》等社会工作发展性文件的起草和制定工作,展示了其在工作理论研究和实践探索方面的成果。并配备强大督导团队和培训资源,为社工提供全方位督导与培训支持。有社工提到:“机构的督导团队非常专业,他们不仅在理论上给予我们指导,还会在实际工作中提供很多实用的建议。”这些专业研究和培训资源,为社工的职业发展提供了有力支持,增强了其归属感和忠诚度。

3.3.3. 资源整合

普爱社会工作服务社积极与外部机构深度合作,引入丰富资源提升服务能力与项目质量。其与香港

路德会社会服务处、香港社会服务发展研究中心等外部机构的深度合作。通过引入香港前沿的社会工作理念、专业技能与管理经验,机构不仅提升了自身的服务能力,还为社工提供了接轨国际先进经验的机会。例如社工依服务对象情况整合社区资源,为其链接价值三千多元现金及物资[25];复康巴士项目通过“自我造血”方式筹资运营,联合香港商会举办“为爱出行”公益徒步活动筹资并获香港何金容基金会支持[26]。一位社工在访谈中表示:“与香港机构的合作让我们接触到了很多先进的社工理念和方法,这些都对我们的工作有很大帮助。”这种资源整合能力,不仅提升了机构的服务质量,也为社工提供了更广阔的发展空间,增强了其对机构的认同感和留职意愿。

3.3.4. 薪酬福利

根据 2025 年 1 月 2 日的统计,普爱社会工作服务社的平均工资为 4000 元/月,其中 100%的工资收入位于区间 4000~5000 元/月[27]。被录用后,员工将签订正式《劳动合同》,并依据国家规定享受七险一金(养老、医疗、生育、失业、工伤、职工补充医疗保险、职工重大疾病医疗补助、住房公积金)。此外,机构还提供团建支持、健康体检、节日慰问金、生日贺金、餐费补贴、高温补贴(每年 6~10 月)、带薪年假(随工作年限递增)、季度全勤奖(每季半天)、年度全勤奖(全年 2 天)、红白事礼金、伤病慰问金、国家法定节假日、公假、产假/陪产假、婚假,部分项目还提供舒适的员工宿舍。薪酬调整基于项目运营状况及员工工作绩效,每年均有调薪机会[28]。一位社工在访谈中表示:“机构的薪酬福利待遇非常有竞争力,而且每年都有调薪机会,这让我们感到很安心。”这种完善的薪酬福利体系,不仅满足了社工的基本生活需求,还为其提供了职业发展的保障,增强了其对机构的满意度和忠诚度。

4. 广州市手拉手社会工作服务中心特色与留职现状

4.1. 机构概括

广州市手拉手社会工作服务中心(以下简称“手拉手”)成立于 2011 年 12 月 7 日。手拉手秉持“为政府分忧、为居民提供专业服务”的宗旨,践行“助人自助”的社会工作专业理念,致力于促进社区和谐发展与社会工作服务的推进。作为广州市 5A 级社会组织,手拉手在多个领域开展了多元化的服务项目,包括沙园街家庭综合服务中心、滨江街家庭综合服务中心、沙园街居家养老服务中心、广州市精神康复及家属支持服务、番禺区困境未成年人社会保护与支持服务、官洲社区家庭综合服务中心、妇女之家、工会工作站等。这些项目覆盖长者服务、家庭服务、社区发展等多个领域,通过创新服务模式与专业社会工作方法,为社区居民提供全面的支持与协助。

4.2. 服务特色

4.2.1. 长者服务

沙园街作为机构所在地,人口老龄化问题突出,常住人口 6.3 万人中,60 岁以上长者达 15,364 人,占比 24.39%,其中 80 岁以上长者 2382 人,占长者总数的 15.5% [29]。因此,手拉手以“齐为老爱分享”为主题,设置长者、家庭、青少年及社区发展四大服务领域,重点帮扶困难个体与家庭,提升其应对困境的能力,并构建以老年服务为核心、社区互助为支撑的服务体系。在海珠区沙园街道,手拉手推行“五分钟,一公里”网格化智能社区养老模式,通过搭建社区服务网络,借助现代智能化信息技术平台,实现功能分级与有效衔接,打造社工服务五分钟内响应、长者出行一公里半径内的社区居家服务新模式[30]。

4.2.2. 家庭服务

机构以岭南文化“包容”理念为引导,构建社区家庭互助网络,注重亲子关系与亲子教育,促进家庭成员间的互动与交流[29]。通过举办亲子活动、家庭教育讲座等,助力家庭成员提升沟通能力与相互理

解, 营造和谐有爱的家庭氛围。

4.2.3. 社区发展

在“爱在沙园”项目中, 手拉手引导社区居民参与社区建设, 通过挖掘、整理和呈现社区文化资源, 提升居民对社区文化的认知, 增强其参与社区事务的积极性。例如, 定期举办社区文化节、社区历史展览等活动, 以激发居民对社区的认同感与归属感[29]。

4.3. 留职意愿低迷探因

4.3.1. 品牌项目

手拉手虽在长者服务、家庭服务、社区发展等领域设有多个项目, 但缺乏具有广泛影响力的品牌项目, 其缺失的主要源于机构在项目策划和执行过程中的战略规划不足。手拉手虽然在多个领域设有项目, 但缺乏对项目进行系统化、品牌化的长远规划。执行过程中机构在项目设计阶段未能充分考虑项目的独特性和可持续性, 导致项目在实施过程中难以形成鲜明的特色和影响力。此外, 机构在品牌建设方面的投入不足, 缺乏专业的品牌建设人才和资金支持, 使得品牌项目的推广和传播受到限制。例如, 机构在品牌传播途径上较为单一, 主要依赖传统的宣传方式, 未能充分利用新媒体和数字化平台进行品牌推广, 导致品牌知名度和影响力有限。有社工在访谈中提到: “我们做了很多项目, 但感觉都没有形成特别有影响力的品牌, 这可能和机构在品牌建设方面的投入不足有关。”

4.3.2. 专业研究

该机构在专业研究方面投入相对不足机构未能建立完善的专业研究机制, 缺乏系统的学术研究和论文发表, 缺乏对社工服务过程中的问题进行深入研究和总结, 这限制了社工的专业成长机会。此外, 机构在专业培训和继续教育方面的投入不足, 由此导致社工在工作中难以获得持续的知识更新和技能提升, 进而影响其职业发展和工作积极性。一位社工在访谈中表示: “机构在专业研究方面的投入确实不够, 我们很少有机会参与学术研究或者发表论文, 这对我们的专业成长有一定影响。”另一位社工提到: “专业培训的机会也比较少, 感觉自己的知识和技能更新有些跟不上。”

4.3.3. 资源整合

从手拉手秉持的理念来看, 其在资源整合方面存在明显不足, 机构在资源整合过程中未能充分利用社会资源, 缺乏与企业、高校、社会组织等外部机构的合作, 导致资源获取模式单一, 难以满足服务对象多样化的复杂需求。主要依赖政府和社会有限的资源, 缺乏与外部机构的深度合作。这种资源获取模式导致社工在开展服务时, 可能面临资源不足的困境, 难以满足服务对象多样化的复杂需求。此外, 机构在资源整合过程中缺乏有效的资源整合策略和机制, 未能对资源进行有效的管理和分配, 导致资源利用效率低下, 影响了服务质量和社工的职业成就感。一位社工在访谈中提到: “我们在资源整合方面确实做得不够好, 很多时候只能依赖政府的资源, 这限制了我们的服务范围和质量。”另一位社工表示: “资源利用效率也不高, 有时候资源分配不合理, 影响了我们的工作效率。”长此以往, 不仅会影响服务质量和社工的职业成就感, 还可能降低其留职意愿。

4.3.4. 薪酬待遇

据职友集平台最新数据, 广州市手拉手社会工作服务中心社工薪酬整体处于 3000~6000 元区间, 其中 50%的岗位薪资为 3000~4500 元[31]。这一薪酬水平在行业内竞争力较弱, 尤其在广州这类生活成本较高的大城市, 较低的薪酬难以满足社工的生活需求与发展期望, 易引发人才流失。薪酬待遇低主要源于机构在经济实力和薪酬体系设计方面的不足。机构在经济实力方面相对薄弱, 缺乏足够的资金支持,

导致无法提供更高的薪酬待遇。此外,机构在薪酬体系设计方面缺乏科学性和合理性,未能充分考虑社工的工作强度、专业技能和职业发展需求,导致薪酬待遇与社工的期望值存在较大差距,进一步影响了社工的留职意愿。一位社工在访谈中表示:“薪酬待遇确实不高,尤其是在广州这样的大城市,生活成本很高,这点工资很难满足我们的生活需求。”另一位社工提到:“薪酬体系设计也不够合理,没有充分考虑我们的工作强度和专业技能,这让我们感到有些失望。”

5. 对比分析与策略建议

5.1. 加强品牌项目打造

5.1.1. 对比分析

普爱社会工作服务社在华南地区成功打造多个具广泛影响力的特色品牌项目,如普爱复康巴士项目、普爱小天使公益合唱团项目等,提升机构知名度与影响力,为社工提供丰富实践机会,增强其职业成就感与归属感。相较之下,手拉手社工虽在长者服务、家庭服务、社区发展等领域有多个项目,但缺乏广泛影响力的品牌项目,项目专业性与创新性不足,在市场竞争中难以形成独特竞争优势,影响优秀人才吸引与留存。

5.1.2. 策略建议

手拉手社工应每季度组织项目创新研讨会,激励社工结合社区需求提出创新服务理念与方法,设计创新性服务项目,每半年至少开发2个针对社区特殊群体的专属服务项目,提供个性化关怀与支持。利用社交媒体、社区活动、媒体报道等多元化渠道广泛宣传品牌项目,每年至少组织4次社区活动,争取每半年至少1次媒体报道,提升社会认知度与影响力。建立项目评估机制,每季度评估品牌项目,收集服务对象和社区居民反馈意见,依据反馈持续优化项目内容与服务质量,确保项目持续有效满足社区居民需求。

5.2. 重视专业研究支持

5.2.1. 对比分析

普爱社会工作服务社在专业研究领域表现突出,理事长吴娟主编《助残社会工作实务手册》,并在学术期刊、论坛发表多篇论文,展示机构在社会工作理论研究与实践探索方面的成果,为社工提供丰富专业研究资源与学习机会。相比之下,手拉手社工在专业研究方面投入不足,缺乏系统学术研究与论文发表,限制社工专业成长机会,影响其工作中知识更新与技能提升,进而影响职业发展和工作积极性。

5.2.2. 策略建议

为解决专业研究投入不足问题,手拉手社工机构应设立专业研究基金,明确基金申请流程与评审标准,为社工提供研究经费支持,激励其开展学术研究和发表专业论文;每年初发布年度研究课题指南,社工需在规定时间内提交研究项目申请书,经专家评审后对优秀项目给予资金支持,激发社工研究积极性;每季度至少组织一次学术交流活动,邀请专家学者和行业精英开展讲座和培训,为社工提供学习与交流平台;每半年与高校、科研机构合作举办一次学术研讨会,分享最新研究成果和实践经验,提升社工专业素养;每年至少开展一项联合研究项目,通过与高校、科研机构建立合作关系,引入更多专业资源和研究方法,推动机构专业发展。

5.3. 提升资源整合能力

5.3.1. 对比分析

普爱社会工作服务社重视资源整合,与香港路德会社会服务处、香港社会服务发展研究中心签订战

略协议, 引入香港先进理念、技术和管理经验, 聘请香港资深督导。手拉手社工资源整合弱, 依赖有限政府和社会资源, 缺乏外部合作, 服务资源有限, 易致服务受限, 影响留职意愿。

5.3.2. 策略建议

为优化资源配置与提升服务质量, 手拉手社工机构在维持现有资源基础上, 应与企业合作公益项目, 每年至少与 2 家企业达成合作, 争取资金与资源投入, 同时与高校合作建立实习基地, 每年提供不少于 50 个实习岗位, 吸引专业人才。建立资源信息平台, 整合资源信息, 提升利用效率, 平台需在半年内上线并覆盖 80% 以上的合作资源。聘请外部专家和资深社工组成督导团队, 每季度至少组织一次督导会议, 指导反馈工作, 解决社工问题, 提高服务质量。

5.4. 完善薪酬福利体系

5.4.1. 对比分析

普爱社会工作服务社薪酬福利体系完善, 平均工资 4000 元/月, 100% 工资收入位于 4000~5000 元/月区间, 入职后依规购买七险一金, 提供团建支持、健康体检、节日慰问金等福利。手拉手社工基础薪酬每月 3800~5500 元(含个人部分社保公积金), 虽有绩效奖金和年终奖, 但整体薪酬在行业内竞争力不足。

5.4.2. 策略建议

为优化手拉手社工的薪酬福利体系, 机构应根据工作年限、专业资质、项目贡献等因素建立薪酬等级制度, 每半年进行一次薪酬调整, 调整幅度根据绩效评估结果确定, 绩效评估采用定量与定性相结合的方式, 包括服务对象满意度、项目完成情况、专业技能提升等指标, 激励社工提升工作积极性。同时, 借鉴普爱社工福利制度, 增加住房补贴、交通补贴、健康体检、带薪年假等福利项目, 住房补贴根据社工工作年限和绩效评估结果分档次发放, 交通补贴按实际出勤天数计算, 健康体检每年组织一次, 带薪年假根据工作年限确定天数, 提高社工生活保障水平, 增强归属感和满意度。定期开展薪酬福利满意度调查, 根据调查结果及时调整优化薪酬福利政策。

6. 结论

在对广州市手拉手社会工作服务中心与广州市普爱社会工作服务社进行深入对比分析后, 本文明确了影响社工留职意愿的几个关键因素, 包括品牌项目的影响力、专业研究的支持力度、资源整合的广度与深度以及薪酬福利体系的完善程度。普爱社工在这些方面的成功实践, 为手拉手社工提供了宝贵的参考经验。手拉手社工若能充分借鉴普爱社工的经验, 从创新服务项目、加强学术研究、拓展合作资源到优化薪酬福利等多方面入手, 将有望显著提升社工的留职意愿, 推动机构整体发展, 最终为社会工作行业的持续进步贡献力量。

基金项目

广西高校中青年教师科研基础能力提升项目“广西乡镇社会工作者留职意愿的提升路径研究”(项目编号: 2024KY0340)。

参考文献

- [1] 彭秀良. 一次读懂社会工作[M]. 北京: 北京大学出版社, 2014.
- [2] 高靓怡. 社会工作人才流失成因及应对方案探析[J]. 就业与保障, 2022(12): 166-168.
- [3] 黄国英, 叶福怡, 吴嘉恒. 工作自主性和医疗体系的工作支持度: 医务社会工作者留职意愿的影响因素研究[J]. 社会工作与管理, 2024, 24(2): 52-59.

- [4] 高海虹, 林益立. 情绪劳动视域下社会工作者离职意愿研究——基于 CSWLS 数据分析[J]. 社会工作与管理, 2024, 24(3): 29-39.
- [5] 秦海波, 李玉昆, 赵燕燕, 等. 提升薪资能否留住社会工作者?——工作自主权的调节作用[J]. 社会工作与管理, 2022, 22(4): 31-40+61.
- [6] 邢婷骊. 公共关系视域下社会工作机构中的品牌建设研究[J]. 国际公关, 2024(5): 116-118.
- [7] 罗雯. 社会工作机构品牌建设路径研究[J]. 营销界, 2020(24): 23-24.
- [8] 刘杰. 第二曲线视域下社会工作机构发展研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广州大学, 2023.
- [9] 罗炜凯. 社会工作协会运作能力研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 上海师范大学, 2023.
- [10] 杨慧, 厉丽. 非营利组织商业化: 社会工作机构的社会企业化发展研究[J]. 社会工作与管理, 2021, 21(5): 14-24.
- [11] 刘元圣, 王斌, 李棋, 等. 互惠式造血: 社会组织筹集资金路径研究——基于北京市 A 社会工作机构的分析[J]. 宜宾学院学报, 2024, 24(10): 75-82.
- [12] 李娟, 刘明轩. 基于双因素理论对社会工作机构招聘困境的研究——以 H 市 Y 社会工作机构为例[J]. 内蒙古大学学报(哲学社会科学版), 2023, 55(4): 105-112.
- [13] 简杜莹, 陈虹霖. 社会工作机构的激励机制的困境及优化路径分析——基于双因素理论的视角[J]. 长治学院学报, 2020, 37(5): 64-70.
- [14] 潘文杰. 社会工作机构人力资源管理问题研究[D]: [硕士学位论文]. 呼和浩特: 内蒙古大学, 2023.
- [15] 刘宇. 品牌与营销结合的社会工作服务机构市场化发展路径研究[J]. 电子商务评论, 2024, 13(4): 1292-1298.
- [16] 陈玉宇. 广州市社会工作服务机构品牌建设研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广东工业大学, 2019.
- [17] 贺致远. 社会工作服务机构参与广州市品牌社会组织建设研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广东工业大学, 2023.
- [18] 熊婉欣. 三圈理论框架下社会工作机构品牌价值提升研究——基于江西省 X 机构 L 项目为例[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 南昌大学, 2023.
- [19] 尚黎阳, 钱明雅. 广州市普爱社会工作服务社: 以专业打造值得信赖的社会服务机构[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/689779984_100116740, 2023-06-23.
- [20] 吴娟. 广州品牌社会组织面对面访谈录——让普天之下皆有爱, 广州市普爱社会工作服务社绽放品牌之花[EB/OL]. <https://static.nfapp.southcn.com/content/202006/04/c3605886.html>, 2020-06-04.
- [21] 广州市民政局. 广州市普爱社会工作服务社理事长吴娟荣获“2020 年度中国十大社工人物”[EB/OL]. https://mzj.gz.gov.cn/dt/mzdt/content/post_7156007.html, 2021-03-25.
- [22] 吴娟. 务实创新, 以爱筑梦[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/324760484_806491, 2019-07-03.
- [23] 普爱社会工作服务社. 关于普爱[EB/OL]. <https://www.gzpoai.com/aboutUs.html>, 2024-09-05.
- [24] 广州市社会组织联合会. 广州品牌社会组织面对面访谈录——让普天之下皆有爱, 广州市普爱社会工作服务社绽放品牌之花[EB/OL]. <https://static.nfapp.southcn.com/content/202006/04/c3605886.html>, 2020-06-04.
- [25] 谢紫妍. 用“爱”的微光, 点亮残障青少年家庭未来之路|社工案例计划[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/550932029_491282, 2022-05-25.
- [26] 陈敏玲. 以奖代补项目巡礼|普爱康复巴士: 美誉度直接影响捐赠方的意愿[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/197016373_748115, 2017-10-09.
- [27] 职朋职业圈. 广州市普爱社会工作服务社工资待遇怎么样[EB/OL]. <https://www.job592.com/pay/comxc16258355.html>, 2025-01-11.
- [28] 广州市普爱社会工作服务社. 广州市普爱社会工作服务社招聘启事[EB/OL]. <http://family.swchina.org/job/2021/0525/39033.shtml>, 2021-05-25.
- [29] 广州市手拉手社会工作服务中心. “社区安养, 幸福直达”多重喘息缓解养老照顾压力[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/209389932_100011590, 2017-12-08.
- [30] 广州市手拉手社会工作服务中心. 招聘|广州市手拉手社会工作服务中心最新招聘信息[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/203224392_100011590, 2017-11-08.
- [31] 招聘网站. 广州市手拉手社会工作服务中心相关信息[EB/OL]. <https://www.jobui.com/company/14606213/>, 2025-01-16.