

# 她們如何兼顧職場與家庭生涯？ ——社福型非營利組織女性主管的壓力 與支持

鄭亦真

中國文化大學社會福利研究所碩士

韓意慈<sup>1</sup>

中國文化大學社會福利學系助理教授

## 摘要

隨著非營利部門的崛起，創造了女性大量的工作機會，關於女性大量進入非營利組織工作的現象，文獻上的解釋是女性的特質與非營利組織所提供的職涯條件：如利他主義或彈性工時相符合；然而低薪、繁重的工作量及高度流動率也往往是非營利組織工作的現況，使得女性在非營利組織中的工作現況值得進一步深入探究。本文主要欲探討台灣非營利組織女性工作者在職場生涯中的壓力與支持因素，以在社會福利型非營利組織中的八位已婚女性主管為例，運用質化研究中的深度訪談方法，並進行歸納分析。研究結果顯示，受訪者認為壓力來自於多重身分；女性除了作為妻子、媽媽、媳婦以及工作者，在職進修的學生身分使女性在角色衝突上更為嚴重。受訪者認為支持因素中，非營利組織雖不以優厚薪資著稱，但是透過良好且完善的福利則能鼓勵女性員工長期留任。雖然家庭對於女性而言是很大的責任，但是藉由家人的支持，三代同堂對於職場女性也可能是助力。此外，在職進修以及對組織的認同理念，以協助女性達到生涯的自我實現，亦是其職涯能延續之重要因素。

關鍵字：非營利組織職場、非營利組織、女性職場壓力與支持、女性主管、雙薪家庭

---

<sup>1</sup> 本文之責任作者。



Research Papers

# How Do They Make It as A Working Female and A Mother?—The Stress and Support of Managers in A Nonprofit Organization.

Yi-chen Cheng

Department of Social Welfare  
Chinese Culture University

Yihsu Hahn

Department of Social Welfare  
Chinese Culture University

## Abstract

With the rise of nonprofit organizations, a large number of job opportunities are created for women. Limited research concerns female workers' working condition while nonprofit organizations are commonly viewed as low salary, heavy workload, and high turnover rates. This study is to understand the experiences of female managers in nonprofit organizations, especially the stressful and supportive factors. Qualitative research methods were applied in a nonprofit organization with 8 female workers who were managers and were also mothers at the same time. The results show workload and overtime-work were major stressful factors in their career, and care giving responsibilities in family was the other. Besides, they experienced severe roles conflicts in their on-the-job training. As to supportive factors, in addition to working benefit of the organizations, the female workers report that spouse, parents, or in-law parents were of important assistance. Meanwhile, their belief and identification on organizational mission and services were also valuable in helping their career. Implications for future practice and research are discussed.

**Key Words:** Nonprofit employment, Nonprofit organizations , Stress and support of career women, women as manager, Double-income families



## 一、前言

台灣的非營利組織、社福民間機構從 1980 年代開始蓬勃發展，致力於勞工福利、環境保護、婦女權益之團體逐漸轉變為可以和政府、企業相抗衡的第三部門。這些組織所提供的工作機會，也逐漸成為勞動市場重要的一環。根據內政部統計資料顯示，至 2012 年為止，台灣的非營利組織逐年擴大，其中社會團體有 40,316 家，各種工會、商會及職業公會等職業團體 10,860 家，政治團體有 274 家。（內政部全球資訊網，2013a）歷年來在眾多以公益為目的而立的非營利組織當中，又以社福類基金會成長最為快速（邱瑜謹，2009），自 2004 年至 2012 年 12 月為止，全國性社會服務及慈善團體已從 1,239 家增加至 2,411 家，成長近一倍。（內政部全球資訊網，2013a）根據官有垣、杜承嶸和康峰菁（2009）針對財團法人型非營利組織的統計資料顯示，從經費上來看，整體基金總額為新台幣 2,074 億元，年收入約為 849.6 億元，從人力上來看，基金會聘用人力有 41,200 人，志工有 632,000 人。凡此均顯示社會福利相關之非營利組織已成為重要的勞動職場，值得吾人進一步關切。

非營利部門的崛起與女性就業的關係近年來受到重視。從鉅視的觀點而言，Themudo（2009）便曾以美國及全球的次級資料比較分析，主張女性的就業率、志願行動和非營利部門的成長有正向且明顯的連帶關係，且由於女性的增權（empowerment），使非營利部門獲得更多的慈善捐款與志願人力，進一步提升了社會上其他女性的就學率、創造非營利組織的支薪工作，最終促成經濟成長等正向的循環。

女性為何較男性更容易投入非營利組織的工作？首先，Themudo（2009）歸納過去 20 年來來自 A.E. Preston、J.C. Conryc 和 J.E. McDonald、及 P.H. Mirvis 的觀點，整理出三種原因。首先為勞動的捐贈觀點，認為女性在有酬的工作中也具有利他主義，雖然非營利組織的工資往往低於企業及政府，但是透過在非營利組織工作等於是捐贈一般，可以換取做好事的机会。其次，非營利提供無私的、女性特質的工作，使得更多女性認為在非營利組織工作符合其內在價值或社會化過程。再者，非營利組織所給予的低薪或彈性工時的工作，使得作為次要養家者的女性有動機投入，女性雖然投入職場，但是仍有家庭需要照顧，因此彈性工時對她們來說能夠同時顧及工作及家庭。（Kosny & MacEachen, 2010）以加拿大的資料指出，在商業部門中女性勞動力雖低於一半，但卻佔非營利部門工作者的四分之三，在醫療與社福類別中更高達 80%。台灣的情況亦然，以社會工作領域為例，根據內政部統計，2012 年在民間部門任職的專職社工的有 6,411 人，其中女性社工員人數高達 5,336 人，佔了民間部門中的 83.2%。（內政部全球資訊網，2013b）

女性高度投入非營利組織工作的現象，引發研究者的興趣與疑問。非營利組織的工作固然與女性照顧的特質相符合，然而隨著社會的轉變，女性作為次要養



家者的狀況已經有所不同。首先，婚育比率降低，女性不再以婚姻為唯一的人生目標，單身女性之薪資需獨自負擔個人終生、甚至包含原生家庭父母之消費；其次，以核心家庭為主的雙薪家庭增加，除了對於家戶內養家者薪資的需求增加，對於家庭內無償照顧工作的需求也相形增加。那麼，究竟近年來在台灣社會中，女性的特質與生涯是否仍與非營利組織的工作性質相符合？

不僅如此，在社福型非營利組織中，勞動市場的普遍現象是人力不足、工作內容龐雜、工作量龐大，工作人員身處高度壓力，而薪資與福利卻是有限。(Kjeldstad & Nymoén, 2012)檢視挪威的勞動資料探討在不同類型的兼職工作中工作者特質與性別的關聯性，發現志願部門中長期的兼職工作大部分是由女性擔任。(Kosny & MacEachen, 2010; Stalker, Mandell, Frensch, Harvey, & Wright, 2007)指出以女性主要擔任社會服務部門中的工作者，其面對不斷的需要、高度的壓力與暴力風險，工作性質卻往往是不受重視的，工作者的健康與安全一直未受到關注。台灣近年來的研究亦有相似的發現。首先，根據官有垣、呂朝賢和鄭清霞(2008)針對2005年台灣第三部門的就業調查，在400個NPO中，有38.49%的非營利組織所聘雇的員工只有1-4人，13.33%的組織員工只有5-9人，10-49人的組織員工只有12.63%，50人以上不到1%，其中還有34.6%的組織是沒有專職人員，純粹利用志工來工作。其次，社會福利及社會工作相關領域的服務工作內容涵蓋甚廣，舉凡從主要核心使命發展出來的服務性工作，包括：個案工作、團體工作、社區工作及立法與倡導，例如：服務諮詢、帶領團體、遊說、參與公聽會…等；或者其他支援性工作，包括：方案規劃與評估、社會工作研究、社會工作管理以及會務行政，例如：撰寫方案內容、舉辦讀書會、進行督導工作、志工管理、參與相關會議、評鑑…等(陳玟蓀, 2010)均包含在內。黃帽楨(2008)歸納過去社福機構的薪酬相關研究發現，一般社福機構雖然可以達到最低工資的規定，但是在延長工時的計算上往往無法達到勞基法規定。此外，社福機構針對假日加班的給付或是假期的補給，並未能完全達到勞基法的要求。最後，員工之退休金、資遣費、職災補償方面也往往因機構經費有限而有所不足。

高度以女性為主要工作者的非營利組織內，女性的職場生涯現況為何？近年來由於社會福利民營化政策，公共服務的契約外包大幅改變了非營利組織的勞動過程。民營化的影響整體而言可能代表了預算刪減(資源銳減)，公共服務提供的責任從政府轉移到社區部門，再者，弱勢的服務使用者需要從片斷的服務中自尋資源(Cunningham, 2001)。此外，對於非營利組織而言，契約文化帶來強調績效邏輯的運作方式，著重勞動力的彈性(即不穩定)、績效管理和減少支出以避免浪費。對非營利組織中支薪的工作者而言，學者開始關注民營化政策下，高度女性化的非營利組織，女性工作者的職場條件是否每況愈下，使得工作者必須帶著深受社會期待的女性特質，如犧牲與奉獻，在勞動條件不佳的環境中工作，如職場的暴力(Baines, 2004; Baines & Cunningham, 2011)、低薪與低度升遷(Gibelman, 2000)等。



據此，本文的研究問題起源於：當今女性為何會選擇非營利組織作為其職涯發展場域？特別對於在社會福利型非營利組織中工作的女性，其職涯中有哪些壓力與支持因素？為探討此議題，在為數眾多的非營利組織女性工作者中，本研究選擇在社福型組織中、任職多年的女性主管為研究對象，並為了探究女性職業與家庭生涯間的張力，進一步聚焦於具有已婚身分及子女照顧負擔之女性工作者。簡而言之，本文的研究目的為探討非營利組織女性主管在職場與家庭生涯中的壓力來源，及其主觀感受之支持因素。

以下透過文獻探討來了解女性兼顧職場與家庭生涯的壓力及支持因素：在壓力因素方面包括傳統上對於性別與勞動不平等現象的理論性解釋，以及家務及照顧負擔為主。對於在非營利組織就業的女性工作者而言，組織更能支持相關的兩性工作平等措施，志願部門中更緊密的人際關係及個人對於工作使命的高度認同，也可能增進工作滿意度，形成對於女性兼顧職場與家庭生涯的支持因素。本文將進一步把文獻檢閱的結果，與本研究實地針對非營利組織中女性主管訪談之研究成果加以對照，並討論其相關意涵，於文末之結論中加以呈現。

## 二、文獻探討：女性兼顧職場與家庭生涯的壓力與支持因素

### （一）性別職業隔離現象

檢視職業婦女生涯處境，水平與垂直之性別職業隔離現象與女性就業息息相關，是影響女性職業生涯之因素，也是結果。不論從「人力資本理論」以及「雙元勞動市場論」的觀點，最終職業被分為由男性主導的職業、女性主導的職業、以及中性職業三類；同時也隱含著勞動市場的性別不平等，通常男性主導的職業會受到較多的青睞，享有較高的薪資給付、評價和社會地位的認可；相反的，女性為主的職業，則易被貶低，認為女性勞動力是較低技術性、低薪資等，且視女性為職業的產業後備軍（劉梅君，1999；楊瓊樺，2003）。根據這個觀點，大量女性就業的非營利組織，被歸屬於次級勞動市場，在非營利組織就業的女性其薪資待遇無法與一般職場相比。

關於垂直的性別職業隔離現象，張晉芬（2002）指出依據社會對於性別角色的期待，男性理性、獨立等特質被視為適合領導特質的角色，女性細心、耐心等特質則符合照顧或情緒支持的工作性質。從這個角度，無怪乎國內外數據顯示社福型非營利組織女性的工作者比例較男性高出許多。進一步而言，水平的性別職業隔離將逐步形成垂直的性別階層化現象，由於男性特質被認為與領導角色相符，高位階職務者多半為男性勞動者，而女性普遍處於低職務位階，久而久之就形成玻璃天花板效應。玻璃天花板效應是基於一些態度或組織中的偏差觀念所造成的人為障礙，使得具有資格的個人無法在組織中升遷至管理階層的職位（Dreher, 2003; 黃煥榮, 2007）。非營利組織成為大量女性投入的職場，亦存在性別階層化



現象或玻璃天花板效應。例如，社會福利相關基金會之執行長以男性居多，約六成(60.7%)、女性約近四成(39.3%)，男女性別比約為3:2(官有垣等人,2009)。

非營利組織的職場狀況由於上述性別隔離現象，可能造成女性主管的壓力因素；另一方面職場女性扮演的家庭照顧角色，以及隨之而來的家務負擔，也是影響職業婦女生涯及日常調適的因素之一。

## (二) 職場女性與家庭照顧

女性兼顧職場與家庭生涯時主觀感受的壓力因素，與其家庭照顧之負擔相關。研究指出隨著近年來女性在職場上的就業率大幅提升，在社會上逐漸成為不可或缺的勞動人口，因此加重了女性在「主外」經濟角色上的扮演，卻沒有因此改變女性在傳統家庭中「主內」的分工模式(蕭英玲,2005)，被期待成為家庭中主要照顧者的角色。一般而言，若家中有長輩同住，則女性通常會成為其主要照顧者，研究顯示老人照顧者的第一順位是配偶，其次是女兒或媳婦，再其次才為其他家人(吳瓊滿,1999)。從養育子女方面來看，母親是一種角色、功能，也是一種職務，包括撫育和照顧，使得女性的職業生涯往往因此中斷。從行政院主計總處2010年的資料顯示，15至64歲已婚女性曾因生育離職者便佔16.07%，調查曾因生育而離職之女性，其原因以「照顧小孩」最高，達75.80%，其次為「準備生育」之19.83%。

民間相關調查也呈現出職涯婦女在兼顧家庭照顧方面，角色十分沉重。根據兒福聯盟在「2007年媽媽辛苦指數調查」指出，對照現代媽媽開始分擔「主外」的責任，爸爸們「主內」的角色卻未明顯增加。該調查分析近七年來家務分工的狀況，發現母親仍舊是孩子的主要照顧者(平均佔58%)，而且角色更為吃重；相較之下，台灣爸爸仍未在任何一項的子女照顧工作上擔任主要角色，反而稍微退步，平均只佔7%(兒童福利聯盟文教基金會,2007)。而根據1111人力銀行(2013)調查，媽媽們整體自評的壓力指數平均便有58分，其中職業婦女的壓力指數更有61分。這份調查指出，職涯婦女兼顧工作與家庭當中，最令她們感到辛苦的莫過於「下班還要做家事/家務」(66.67%)，其次為「長輩/另一半不支持自己工作」(21.11%)，而「小孩生病需請假照料」(20.37%)，則更令身兼數職的職業婦女感到為難。

由於家庭照顧者的角色很自然地延伸到更多的家務負擔，那麼台灣社會的家庭中，性別與家務負擔的狀況又是如何？行政院主計處2006年台灣地區社會發展趨勢調查顯示，家事分工方面，打掃、買菜、準備三餐、廚房清理、及清洗衣物都是由女性負責。根據2006年平均每日家事工作時間的統計顯示，一般家庭的家事分工時間女性為2.7小時，男性為0.98小時，而就業的職業女性每天平均處理家事時間為2.18小時，男性平均約1.01小時(行政院主計總處,2006)。



更新的資料顯示，15 至 64 歲已婚女性料理家務之時間，每日平均為 4.27 小時，其中時間最長的群體為 25 至 49 歲女性，每日平均要花 4.60 小時料理家務。這四個多小時當中，以做家事花費時間最多（2.70 小時）；其次為照顧小孩（1.37 小時）（行政院主計總處，2010）。

上述資料顯示，參與勞動市場的已婚婦女，在工作職場上要穩定工作，回到家庭依舊需要挑起家務的主要責任，往往陷入「蠟燭兩頭燒」的狀況，普遍面臨工作及家庭的衝突。研究指出，若能支持女性的家務及照顧工作，便能有效改善職業性別隔離所造成的不均等就業現象（陳月娥，2001）。本文關切非營利組織中的女性工作者，非營利組織雖提供女性大量、彈性的工作機會，但仍屬於正式的職場，這些女性工作者如何取得家庭與工作生涯的平衡？她們的經驗是否異於其他職業婦女的經驗？值得研究者關切。

### （三）非營利組織職場中的相關因素

非營利組織或志願部門提供女性就業的大量機會，對於女性的工作與生涯究竟會產生什麼影響？除了上述資源與人力不足的狀況，非營利組織對於女性工作者職涯的支持又有哪些可能性？

首先，非營利組織可能較一般政府或營利部門願意提供女性更多元的就業環境，不僅在彈性工時方面，對於育嬰、家庭照顧等友善措施及其對女性就業的重要性，可能更為了解並且願意提供，尤其以社會福利型非營利組織而言。例如，台灣社會於 2001 年通過、2008、2011 年修訂的性別工作平等法，過去即由民間婦女團體關切女性就業歧視等議題，相互串聯及倡議而來。法令中第六條即指出：「主管機關為婦女就業之需要應編列經費，辦理各類職業訓練、就業服務及再就業訓練，並於該期間提供或設置托兒、托老及相關福利設施，以促進性別工作平等」。最新一次的修法，依通過之第 15 條條文規定，未來受僱者經醫師診斷需安胎休養者，其治療、照護或休養期間，可依其身分適用之相關法令請假及計算薪資；而第 20 條條文則擴大解釋將所有受僱者納入可依法請 1 年 7 日之家庭照顧假（立法院國會圖書館，2011）。本研究所選擇的非營利組織職場，特別是辦理婦女福利的相關業務的組織，對於相關社會趨勢更為支持，將可能較一般職場提供女性工作者更佳的家庭照顧友善措施。

其次，為了解非營利組織中工作者相關的職涯支持因素，參閱有關非營利組織工作者工作滿意度的研究，本文認為非營利職場較一般職場，員工間的人際關係更有機會提供女性工作者社會支持。Haley-Lock 指出，過去針對職場人際關係的研究，其結論多偏向於工作者人際關係愈鬆散，代表個人工作表現愈佳，愈有利於個人升遷及薪水報酬；然而其以 21 個非營利組織作為研究場域，調查 466 名員工的社會網絡及其工作滿意度，研究發現非營利職場中，員工的人際網絡不



僅與工作滿意度呈正相關，與薪酬亦呈正相關（Haley-Lock, 2007）。顯示在高度女性化的非營利組織職場上，人際關係的良窳、團隊氣氛的經營，對於個人及組織的正面效果是值得進一步檢視的面向。

最後，在非營利組織工作者工作滿意度的研究中，亦有學者指出使命感與承諾是增加工作滿意度的主要因素。Stalker, Mandell, Frensch, Harvey 和 Wright (2007)以加拿大的相關研究進行文獻檢閱，為要了解在兒童福利與社工領域中，為何高度的工作滿意度和高度的情緒耗竭可以同時存在？透過系統的檢閱相關研究，作者們整理發現，工作者因幫助他人所感受的回饋、個人對於兒童福利或工作宗旨的承諾、及相信個人工作可造成社會的改變等信念都成為工作者的支持因素，使工作者在繁重甚至於造成高度情緒耗竭的工作環境中，得以持續留任，並且對個人的工作感到滿意。

### 三、研究方法

#### （一）研究方法與資料蒐集

由於本研究的目的是在探討任職於社會福利非營利組織當中的女性主管，其在工作職場和家庭生涯中主觀感受的壓力以及支持因素，故本研究採用質性研究方法：資料收集方式是運用半結構式深度訪談法，以了解受訪者的經驗及主觀看法，研究者準備的訪談大綱（如附件二）僅作為訪談時的參考，而所收集之資料並不以此為限。研究之分析方法則是參考紮根理論中的資料分析過程，由於研究時間及受訪人數的限制，本研究選擇運用歸納分析進行開放性譯碼及主軸性譯碼，將受訪內容經由概念化形成具有主題性質的訊息，以回應本研究的研究問題。

#### （二）研究對象

為了瞭解同一組織內多名女性主管的生涯，本研究選擇一間大型的非營利組織，總部位於台北市，其主要服務對象為婦女與兒童。研究者之一曾擔任該組織的志工，後並透過滾雪球的方式，獲得其中八位女性主管的同意參與。本研究設定的女性主管意指所任職的職務必須為督導級以上職務，同時研究對象除具有已婚身分，並為了解具有照顧負擔的女性經驗，研究對象須育有一名以上的幼兒或與長輩同住。

基於研究倫理中匿名的需要，本研究之受訪者姓名依據研究訪談日期之先後，以英文字母代號呈現。受訪者之背景資料包括年齡、學歷、進入基金會工作時間、職稱、婚齡、子女數以及家庭居住安排方式，如附件一所列。由附件一可見本研究之受訪者年齡介於 30 至 42 歲之間，其教育程度在大學以上，並以碩士學歷居多。受訪對象在社福相關領域的工作年資介於 7 至 16 年，而擔任主管之資歷介於 2 至 10 年。婚齡介於 1 至 11 年，其中六位受訪者育有 1 至 2 名 6 歲以下的子



女，3 位受訪者與長輩同住，即受訪者之父母或公婆，2 位與長輩住在同一棟，同住家人包含受訪者之婆婆或媽媽其中一人，有 3 位受訪者為核心家庭。

### （三）分析過程、研究信效度

本研究採用半結構式訪談，是介於結構式訪談與非結構式訪談之間一種資料收集的方式，以引導方式進行訪談。訪談結束後，第一步將先進行訪談錄音的謄寫（資料轉錄），撰寫訪談內容的逐字稿，包括語言及非語言的反應，並逐字校稿進行整理。而研究者透過訪談的內容、觀察受訪者的反應、研究場域的氛圍、訪談日誌等，並重複閱讀逐字稿，找出有意義的內容，加以分解、解釋、比較、概念化和範疇化，依不同意義向度層次抓出各種不同層次的重點，再藉由所分析的條件、脈絡、行動及互動結果，把資料組合起來；將相同概念或屬性的資料整理歸類與連結，給予編碼；最後，解釋資料並評估研究發現，檢視質性研究信效度，確保一致性，及檢視可能造成的偏誤，以下為依據八份訪談逐字稿所整理出來之譯碼過程表。

表二顯示本研究的分析過程先由逐字稿中廣泛地為所獲得的資料加以初步概念化，即最左欄中之開放性譯碼階段。接著將這些概念加以歸類，形成不同的主軸，初步歸納為六項概念；最後，再將這六項概念區分為非營利組織女性主管主觀中負向的壓力因素和正向的支持因素，即表二中由左至右、由繁化簡的過程。

表二、訪談資料編碼過程表

| 開放性編碼 I  | 主軸性譯碼 I   | 主軸性譯碼 II |
|----------|-----------|----------|
| 工作內容繁雜   | 非營利組織職場特性 | 壓力來源     |
| 不定時加班    |           |          |
| 照顧責任     |           |          |
| 家務負擔     |           |          |
| 在職進修     |           |          |
| 基本福利     | 照顧的相關勞務   | 支持因素     |
| 教育訓練     | 加重的角色衝突   |          |
| 長輩幫忙照顧家庭 | 工作福利      |          |
| 先生支持     | 家庭的協助     |          |
| 回歸初衷     | 理念的認同     |          |

資料來源：本研究。



## 四、研究結果

### (一) 非營利組織女性主管的壓力因素

#### 1. 非營利組織職場特性

本文前言部分便指出在社福型非營利組織中，勞動市場的普遍現象是人力不足、工作內容龐雜、工作量龐大，工作人員身處高度壓力，而薪資與福利卻是有限；本研究之受訪對象係普遍指出「工作內容繁雜」及「不定時加班」兩項壓力因素。

#### (1) 工作內容繁雜：

社福類非營利組織所服務的內容相當廣泛且繁雜，包含了一般外部服務性的工作以及內部支援性的工作，而身為主管要負擔更多的責任，從督導的工作內容來看，主要負責所有方案的大小事務，對外要處理個案問題，對內除了基本行政工作之外，對於社工員要進行工作督導，給予社工專業的支持，從主管的工作來看，同時要負擔多個方案，對外要和其他相關單位合作或爭取方案，對組織內的長官要進行開會、討論工作情形以及所遇到的狀況，由此可以看到和一般社工員相比，女性主管的工作壓力更是繁重。

*在當督導這個層級的時候，尤其是在管理一個中心的時候，包含我要跟整棟社福大樓的人交涉，然後我們要開管委會，就是要整頓整個中心的管理，他又是個開放式的中心，然後我又要管我所有的社工，所以那個心力不是只放在我自己的工作上面。(B)*

*從家暴事件服務處開始，過去還有 113 專線，另外就是社區型的那個婦女保護的業務，接下來就開緊急短期庇護所，然後性侵害的方案，也有承接一個中、長期住宅方案，那我的部分就是這些方案，快三十個工作人員 (G)。*

從受訪者的回應知道擔任非營利組織主管的工作相當龐雜，需要涵蓋多重的面向，常常因為人力不足而導致工作量超載，也因著問題的變化而需要隨時應變，任職於非營利組織中的女性主管感受到工作量及隨之而來的壓力，並不容易解決或減少，僅能儘可能適應非營利職場的現況。



## (2)不定時加班

因為工作量大且組織內人力有限，受訪者提到會需要不定時的加班，利用下班後或是假日時間加班才能將工作完成，因此影響到女性主管的休假時間。

*擔任主任之後因為更忙，然後有時候禮拜六、禮拜天有需要活動，就是你必須要跟同工在一起，然後變成說我的先生這樣的狀況，事實上我們是一個假日夫妻，那有時候假日又需要出來的時候，就會覺得是有影響到一些家庭的生活。(D)*

從非營利組織就業現況來看，以女性為主的非營利組織，這些女性在工作中所面對的是工作量大、工作內容龐雜且工時往往超時且不固定，而非營利組織在缺乏實質薪資補償之下，其他相關的福利措施、組織與工作者間的相互協調、理解以及形成共識也就顯得更加重要。

## 2.照顧的相關勞務

雖然隨著時代的改變，對於勞動力的需求，讓女性的角色從家庭跨足到了工作，成為就業市場不可或缺的力量，分擔了傳統中屬於男性的經濟責任，然家庭中的照顧與勞務，主要仍由女性提供。根據本研究受訪對象的家庭狀況，有 5 位與長輩同住一戶或一棟。受訪者之長輩屬身體健康，生活起居不需要特別照顧，僅需提供經濟支持；反之照顧小孩的工作，普遍被認為是母親的責任，因此對受訪者而言，跟幼兒有關的照顧與家務勞動，等於是下班後的第二份工作。

*我老公是長子，他又是原住民，那在他們部落長子需要承擔比較大的責任，然後奶奶也還在，但是我們比較不用直接照顧，因為他們在屏東，但是就是經濟上的照顧要稍微多一點。(H)*

*小孩的話就要自己照顧啦！可是因為也會提到說自己在工作上面的時候，譬如說要加班或幹嘛的時候，他們（家中長輩）會有一些意見的，因為我加班就沒辦法去帶小孩了嘛。(B)*

*我很感謝我的公婆就是幫我實際上照顧我的孩子，然*



後我們又一起住，他們又照顧我們，可是事實上我剛剛說在母職的支持的部份是真的很缺乏，因為他們一直認定就是媽媽的角色就是這樣，而且其實還蠻傳統的，在我夫家的觀念裡面，就會覺得說小孩就是媽媽的責任，不見得是父親的責任。(B)

我覺得在孩子還小的大概前五年吧！孩子大概五歲之前我覺得這個部分很明顯，就是大家都會覺得說我明明就下班了，回家卻要上另一個班。(C)

根據本研究分析結果和文獻共同討論可以發現，不論時代的轉變，養育子女對於職場女性而言都會是很重要的責任，然而女性主管有提到，隨著小孩年齡的成長，照顧的責任會逐年下降，壓力也會降低。

從家務負擔來看，不論是文獻或是統計數據都顯示女性是家庭中家務工作的主要負責人，雖然男性對家務的協助比例有逐年增加，但是多數家務仍然由女性負責。

家務部分的話...我還是會要做呀！不管是什麼...不過洗衣服的部份比較多還是以我小家庭的格局來看，……，就是整個家裡包括客廳什麼，當然小朋友常常會把玩具亂丟，那個部份整理我會額外再整理。(B)

我們自己睡覺的空間、我們的衣服、小孩的衣服，那有時候小朋友衣服我們會一起洗，跟我姪子、姪女有時候他們會一起洗，那我就一起曬、一起晾之類的。(B)

雖然許多受訪者和家中長輩同住，但是長輩多數僅協助家庭當中較為公共環境的部份，對於家務勞動的部份多數仍然要由女性自己來處理。

### 3.加重的角色衝突

職場女性在社會上扮演了多重的角色，從研究中顯示，受訪者多數認為要同時扮演好多個角色是相當困難的，即使有長輩的幫忙，職場女性仍然會因為自我的壓力而產生愧疚感。從訪談方面也可以發現相同的情形，由於研究之非營利組織職場鼓勵在職進修，受訪者中有五位正在職就讀研究所。受訪對象多數需身兼



非營利組織的主管、研究所學生、家中媳婦、妻子、媽媽等角色，多重的角色使女性在工作及家庭方面時間無法調配、產生角色間的衝突、形成過多的壓力。

當我原本是一個工作者然後變成主管的角色，然後又有學生的角色，又有當人家太太的角色，又當人家媳婦的角色，然後這些角色會有一段衝突期，就是很混亂的時候，會讓自己就在那個角色還找不到一個定位，的確就是多方的角色會讓你在你自己如何安排自己上是很辛苦。(A)

因為我有母職的身份，然後我又有妻子的身份，然後我又有媳婦的身份，然後我又是學生，如果我要繼續當別人的主管，那我又是別人的下屬，我要怎麼樣去調整，這個部份我覺得事實上是很大的困擾。(B)

受訪者表示要解決問題最好的辦法，只能隨著時間將事情一一處理，例如：完成學業、小孩年齡長大，才可能降低女性自我的負擔及壓力，更重要的是需要自己本身心理的調適才能在多重角色中找到平衡的位置。

除上述角色令女性主管們感受角色衝突，在職進修更加重了角色衝突的負擔。進修對於女性主管在職業生涯方面有重要影響，主因藉由進修可以學習到新的專業知識，增加女性主管在就業職場上的競爭力。而該非營利組織亦採取諸多作法鼓勵員工繼續在職進修，例如：其提供員工於上班時間得以請假進修、機構長官協助員工分攤業務讓員工可以有時間進修。然而另一方面也因此使得女性主管因為進修而壓縮工作時間、甚至影響家庭生活，產生更大的角色衝突問題。

基金會這邊其實我用我自己的假去上課，那如果沒有假的話，就會跟我主管去討論調整上班這件事情，可能我就調整部分時數到假日或晚上去。(A)

基金會希望工作的同仁都可以去進修，可是沒有什麼樣的很直接的配套。(B)

因為基金會的精神、理念都有，它鼓勵、支持(學習、進修)，但是的確後續的配套在實務上又很難出來。(D)



對於女性主管而言，透過專業學習知識能夠帶來成長，服務亦能有所提升；受訪者在角色衝突中，期待非營利組織在鼓勵同工進修的同時，也能建立相關的配套措施，如此員工較可能在短時間內更有效的進修、學習，提升組織所提供的服務、對組織帶來正向的影響。

## (二) 非營利組織女性主管的支持因素

依照所蒐集的訪談資料，以下分別以職場和家庭兩個方向以及理念認同的方面進行探討，討論女性在工作職場及家庭所得到的支持因素為何。

### 1. 工作福利

根據本研究發現，受訪者了解非營利組織不以營利為目的的理念，所以對於組織所提供的薪資及福利的有限都能夠理解，因此薪資及福利並非他們考慮任職於非營利組織的唯一原因。亦有受訪者認為基金會所提供的薪資及福利具有相當的水準以及合理的制度，例如：調薪制度可以鼓勵工作者留任、以及旅遊津貼使各部門工作者有機會在上班時間內運用。受訪者提到攸關女性工作者的育嬰假以及哺乳時間，組織的作法也都能夠依法辦理。

*大學生畢業起薪兩萬\*千元，他會把比較多的薪水加薪部分福利是放在基層，就是你得要知道你在每年的一個考績有符合標準，每年就會有調薪的制度，…，然後調薪基本上一個人如果你可以達到考績之類的，調薪一次是\*\*元。(A)*

*非營利事業的福利好像都沒有辦法跟企業來比，然後我們基金會的福利……原則上就是員工旅遊，但是也沒有很多，大概一年一次就\*\*\*這樣子。(A)*

*我們有提供育嬰假，…，哺乳期的媽媽用上班時間擠母乳，我覺得這個都很OK啊。(C)*

此外，受訪者對於機構鼓勵教育訓練以及自由發揮的空間給予相當高的評價，讓員工能夠適時表達自己的意見，如此一來能夠讓員工更有效的參與工作，也可以有信心的表達自我。



社福團體很大的一個支持就是說對於社工人員他是可以有規劃一些教育訓練，就是每年我們都會有一個教育訓練，包括不同層級或者是不同對象，甚至不同主題的教育訓練。(A)

基金會他會一直不斷去思考到底他要訓練什麼樣的社工員或什麼樣的督導，會用這個觀點去設計訓練，透過討論或去確定我們服務的議題，或者是我們服務這些議題要怎麼樣去發展，我覺得這個部份的專業成長是一直都很注重的，就會在那裡面有很多的學習。(B)

有空間吧！有很多創造性，就是你對這個方案有什麼 idea 是很有空間可以提出來，當然主管或是有些人會認同跟不認同，但是我覺得還蠻有空間可以提出來。(H)

工作還蠻多元的，……除了當社工之外還可以當演員、演舞台劇；像我們的宣導也還蠻多的，例如：學校演講、專業人員場合、記者會，然後有時候會有一些社會運動或是辦一些充權的營隊，就覺得還蠻多……社工不是只做個案，其實有很多空間可以發揮，還可以錄電視、廣播，也可以拍海報啊！（H）

根據基金會和文獻資料相比來看，工作福利的部分並不如文獻所呈現的缺乏，反之則是提供員工相當的支持。但是受訪者仍指出其中有許多可以改進的地方，例如：教育制度的分層化、在職進修的配套措施…等，基金會可以藉由和員工的溝通，建立一套更為完善且符合員工需求的福利制度。

## 2. 家庭支持

職場女性能夠在工作職場以及家庭當中有良好的表現，最主要是因為有強力的後盾，受訪者皆表示家人多數都很支持女性就業，認為女性應該要有屬於自己的工作，家庭中的家人、長輩都會願意主動幫忙，提供支持、協助處理家務。

我婆婆本來就覺得女生結婚之後還是要工作，她覺得有小孩之後也要工作，因為她一直都是工作的，所以她還蠻能夠支持女生工作的這一塊。(H)



我覺得就是家人至少要能肯定或是支持這個工作，當然不只是先生，雖然我婆婆..... 譬如說：我們也會有出差的機會，不管是到中、南部去辦活動，或是我們有全國性的一些活動，那有時候除了我先生之外，我婆婆當然偶爾會幫忙。(C)

從受訪者陳述配偶的態度來看，受訪者的先生多數能肯定受訪者的職涯發展，除了給予女性精神上的支持之外，當女性有加班或是需要幫忙時，男性配偶能夠體諒並主動協助、分攤家務，也願意與受訪者分享工作經驗，提供個人意見並成為受訪者的支持因素。

(先生)他知道我喜歡這個工作的原因是因為我在這個工作上是可以得到很多，...，所以他會覺得說一個人如果可以做一個工作是自己喜歡的，是很幸福的事情，所以他就覺得說我做這個工作會比較站在支持的角度去支持我做這個工作。(A)

我的盟友就是我先生。那他只要願意..... 至少還有一個人可以幫我分攤跟孩子玩或者是幹嘛的，對我來說這個幫忙其實就很好了，或是當我需要加班的時候，我就是加班，然後我回到家再去面對這些事情。(B)

我有時候也會跟我先生分享我的工作，有時候聽聽看他的意見，因為我覺得我先生對我最大的幫忙就是他其實蠻會點醒人的地方，可以給不一樣的意見。(G)

文獻及統計數據指出台灣社會中，職涯女性仍普遍負擔多數的照顧及家務工作，甚至導致其放棄就業，或落入性別職業隔離及階層化的負面結果。由本研究受訪者的經驗，來自家庭中其他成員的支持有可能打破上述的惡性循環。八位投入非營利組織工作的女性主管皆表示，家庭中配偶的分擔及鼓勵是最主要的支持。甚至傳統上導致壓力來源的婆家人，若願意給予關鍵時對育兒與家務的協助，都可能提供重要的協助，減少女性主管的壓力、形成重要的支持因素。



### 3. 理念認同

非營利組織透過經營理念與使命，明確建立良好的形象，為組織爭取更多社會認同與募集資源，而員工則基於對組織在理念及目標上的認同，選擇在機構內工作、為有需要的人提供服務。

*我很清楚知道說為什麼我做這個工作的信念跟價值是什麼，然後我是認同這個基金會的一些宗旨的，…，我覺得在這個工作上是有許多挑戰，然後也會讓你不斷的去看見自己是為了什麼樣的信念跟價值去工作，我覺得那個遠景是很吸引人的。(A)*

*我想用專業去成為我的工作，我覺得這是上帝給我的使命，助人也要有一些特質，一來我也蠻樂於助人的，然後這個工作的本質又是這樣，我就覺得很棒啊！縱然可能不是我們單位，可能是任何一個非營利單位，那我覺得能作社工都是很值得的。(F)*

基金會的理念是以助人為原則，而受訪女性主管們藉由對於社會工作專業的認同，使她們在工作時能夠將專業跟自我理念結合，而有良好的表現。由於組織提供足夠的空間，讓女性主管在工作的時候，有足夠的發揮空間及自我表現的機會。由此可知，文獻和研究結果是相符合的，女性主管對於組織及所提供的服務，在信念上的認同對於職涯的發展是重要的支持因素。

## 五、結論與意涵

本文目的是探討非營利組織女性主管在職場與家庭生涯中的壓力來源，及其主觀感受之支持因素。本文關切非營利組織中的女性工作者，非營利組織雖提供女性大量、彈性的工作機會，但仍屬於正式的職場，這些女性工作者如何取得家庭與工作生涯的平衡？她們的經驗是否異於其他職涯女性的經驗？這是值得深入探究的研究議題。

本文回應此研究問題，初步透過單一非營利職場中八位受訪者的經驗，研究顯示女性主管身兼職涯與家庭工作的壓力因素，以非營利組織工作內容龐雜、以及不定時加班為最主要的因素，這兩個因素不僅造成女性在職場方面的壓力，連帶也會因為就業而影響到家庭層面。客觀上台灣社福型非營利組織的職場特性，有其政策與發展上的諸多原因，非本文的範疇，然作者並不認為這些條件是必然



的、或是不可改變的，非營利職場如同其他職場自然應朝向更友善的就業環境發展，本文係著重在現況中探討女性主管的主觀感受與經驗。

本研究中，受訪者曾因職涯及家庭生涯各方的角色衝突，而感受到相當的壓力；在女性主管進一步參與在職進修，欲實現個人的理想與提升專業的同時，壓力更為加重。從這些面向看來，本文受訪者所遇到的困境均與在一般職場就業之婦女相似，那麼，非營利組織究竟能否成為更適合女性投入的工作場所？從非營利組織女性主管經驗中感受到的支持因素又是哪些？

雖然文獻一直在探討非營利組織福利不足的問題，但是從本研究可以發現，該組織對於福利的提供相當多元，不論是從薪資方面上的基本福利、加給、保險等都有提供，同時也給予員工許多進修課程以及彈性工時等福利，讓員工可以不斷的充實自我的專業知能，也可以適時調配自己的時間，雖然福利當中有許多地方可以再討論、改進，但是可以看到組織對於員工在福利上的支持。然而本文選擇的非營利組織職場是為大型組織，因此在制度及資源上較可能相較於小型組織更為完備。

從家庭方面來看，家人的支持和子女年齡的增長是降低女性角色衝突最有效的兩個因素。雖然女性在工作職場上扮演重要的角色、有良好的表現，但是回歸到家庭層面，女性對於家務責任在主觀及客觀上仍扮演重要角色，依舊要負擔家務工作以及照顧子女的責任，而女性因為家庭方面所帶來的壓力，會連帶影響到工作時間、升遷等機會，甚至會改變其在職涯方面的安排。文獻及統計數據顯示平均而言台灣男性在家庭中較少從事家務勞動，然而本研究則發現本研究中受訪者的配偶普遍能提供支持。這是否來自於受訪者長期工作的非營利組織，其屬性是服務婦女與兒童，因此受訪者之配偶長期「耳濡目染」性別議題？若是如此，則受訪者與配偶間十分協調的家務及照顧分工經驗，在台灣社會中應屬特殊，值得再檢視。

此外，受訪對象經驗到家庭中的支持因素與長輩的同住及互動有關。從研究中發現長輩（尤其是媽媽或婆婆）能提供受訪之女性主管實質的幫助，並令受訪者感受到支持。過去對於三代同堂的性別研究指出不少衝突的面向，然而本研究發現當今三代同堂也可能是女性兼顧職涯與家庭的一種具支持效果的安排。這可能與醫療的進步促進了長輩的生理健康及生活品質有關，也可能代表鼓吹支持女性就業以實現自我的性別意識已經普遍被社會大眾所接受，進而改變了兩代間對於女性就業的態度。

本研究發現該非營利組織鼓勵在職進修，在組織有限的資源與既定的工作福利中，受到員工的重視。即使經歷加重的角色衝突，研究發現多數受訪者參與在職進修並對於組織能提出更多支持方案寄予深切期待。黃煥榮、方凱弘、蔡志恒（2011）指出台灣女性公務人員在培育訓練上居於劣勢的原因之一，即為爭取培訓機會的弱勢，由於長官並不偏好推薦女性公務人員參與培訓，使得女性缺乏



透過培訓以利於升遷的優勢。因此，非營利組織若能強調在職訓練並輔以相關的工作福利，便能成為非營利職場的特性，給予女性工作者自我成長與實現的機會，值得非營利組織管理者借鏡。最後，本研究發現也回應了文獻中關於非營利組織職場中，理念認同的重要性。因為女性主管對於社會工作助人的專業或是為服務人群有著相同的信念，當理念和工作能夠互相關連，足以形成克服工作壓力之支持因素，進而影響女性的職涯發展。

台灣的非營利部門有著關注性別與人權的傳統，因此本文主張非營利組織的管理者應關切女性工作者兼顧職涯與家庭的壓力因素，並應盡可能提供支持的條件，使得女性職涯因家庭照顧責任中斷的狀況，在以女性為多數工作者的非營利部門中發生率較公部門或營利部門為低。首先，非營利組織的管理者可以加強對於在職進修的重視，本研究發現女性工作者也透過在職進修、獲得學位，來獲得自我的實現，並強化對於社會服務專業工作的認同。因此，完整的在職進修辦法及優厚的福利支持制度，應被視為是有益於組織服務成果的正向投資，而非組織資源的消耗。此外，非營利組織的管理制度及措施，也應朝向於鼓勵女性員工建立有益於專業的人際關係；因為個人在非營利組織中人際關係的緊密，可能牽涉到其工作滿意度、甚至是工作表現。如：提供在職進修者福利，促使其將所學在組織分享實現、或者是協助建立職涯婦女間分享互動、彼此支援的小團體，都不僅能達到經驗交流，對於身兼數職的職涯婦女也將形成具體的支持因素，是促使女性得以長期留任、晉升主管，並將其理想抱負在非營利組織中付諸實現的最好機會。

最後，在研究限制部分，本研究礙於研究資源的有限，僅以單一非營利組織為研究範圍，對象僅以 8 位女性工作者為研究對象，是本文的研究限制。例如，客觀上不同非營利組織的職場環境與條件對於工作者感受的影響，便是本研究未能觸及的課題。為探討非營利組織與女性工作者的議題，建議未來研究者可以將研究的範圍擴大，例如，於多所非營利組織進行研究、於非營利組織與公部門、或非營利組織與營利部門進行研究，都能增加研究的廣度。在性別議題的探討上，不僅針對女性工作者，若能同時以男性工作者為研究對象，了解相關經驗與差異性，則有益於進一步探究職場中不同性別的職涯經驗。



## 附件一、研究對象基本資料

| 對象 | 年齡 | 工作<br>年資 | 主管<br>年資 | 婚齡  | 子女數目             | 教育程度        | 家庭居住安排                             | 訪談<br>日期   |
|----|----|----------|----------|-----|------------------|-------------|------------------------------------|------------|
| A  | 30 | 8        | 4        | 1   | 無                | 研究所就<br>讀中  | 與父母同住<br>(家中成員共四<br>名)             | 2010/11/25 |
| B  | 34 | 7        | 3.5      | 4.5 | 一位(學齡前<br>期)     | 研究所就<br>讀中  | 親戚之間同棟不<br>同戶(家中成員<br>共十名)         | 2010/11/26 |
| C  | 41 | 10.5     | 8        | 8.5 | 一位(學齡期)          | 研究所畢<br>業   | 三代同堂(家中<br>成員共四名,與<br>婆婆同住)        | 2010/11/29 |
| D  | 39 | 12       | 8        | 11  | 兩位(學齡期)          | 研究所畢<br>業   | 核心家庭(家中<br>成員共三名,先<br>生假日才會回<br>家) | 2010/12/29 |
| E  | 37 | 12       | 10       | 5   | 兩位(皆學齡<br>前期)    | 研究所就<br>讀中  | 核心家庭(家中<br>成員共四名)                  | 2011/01/14 |
| F  | 40 | 11       | 10       | 11  | 兩位(學齡<br>期、學齡前期) | 大學畢業        | 親戚之間同棟不<br>同戶(家中成員<br>約十名)         | 2011/01/14 |
| G  | 42 | 16       | 8        | 10  | 兩位(學齡<br>期、學齡前期) | 研究所就<br>讀中  | 三代同堂(家中<br>成員共五位,跟<br>婆婆同住)        | 2011/01/17 |
| H  | 28 | 7        | 2        | 2.5 | 無                | 研究所即<br>將入學 | 核心家庭(家中<br>成員共兩位)                  | 2011/01/25 |



## 附件二、「非營利組織已婚女性主管職場生涯之研究」訪談大綱

## 一、 受訪者基本資料

1. 學歷 國中以下 高中（職） 專科 大學 研究所
2. 年齡 \_\_\_\_\_ 歲
3. 婚齡 \_\_\_\_\_ 年
4. 子女數 \_\_\_\_\_ 個
5. 家庭居住安排 三代同堂 核心家庭 其他\_\_\_\_\_
6. 進入此基金會工作時間 \_\_\_\_\_ 年
7. 任職主管職位 \_\_\_\_\_ 年

## 二、 訪談大綱

## （一）工作部分：

1. 請問您為何會選擇進入這份工作？您目前工作職位為何？工作的現況如何（年資、管理的人數、主要服務業務）？
2. 目前工作為您就業後的第幾份工作？可否說明畢業後的工作歷程狀況？會選擇進入此一機構和升遷管理職位的原因及過程？
3. 在工作中，和上司（或同事）之間的互動狀況為何？下屬是否會服從你的領導方式？有無遭遇到任何困難？
4. 在工作的場合中，和男性社工或主管共同工作的經驗為何？在工作方面是否有性別不平等的狀況發生，例如：同工不同酬、玻璃天花板等情況？
5. 機構對於你在工作的過程中，給予哪些支持（例如：福利、教育訓練），讓你願意繼續留在這邊工作？

## （二）家庭部分：

6. 請問您是否育有小孩？家中是否有長輩需要照顧？這些照顧負擔對您造成的壓力為何？
7. 您的家人、親友及同儕對於您從事主管這個職位的看法及態度（支持或反對）原因為何？
8. 這份工作所給予家庭的支持、影響或阻礙為何？同時家庭給予這份工作的支持、影響或阻礙為何？

## （三）職涯規劃部分：

9. 在目前的工作生涯中，除了上述原因之外，是否有其他相關因素，影響你持續任職於這份工作？
10. 從事這個工作是否為自己原本的職涯規畫？未來的職涯規畫是什麼？是否會繼續在社工領域工作？原因為何？



## 參考文獻

- 1111 人力銀行 (2013)。有「薪」媽咪累、無「薪」娘叫苦——母親辛苦指數調查 <新聞稿>。2013 年 7 月 30 日取自網際網路。  
<http://www.1111.com.tw/news/headline.asp?no=2494>。
- 內政部全球資訊網 (2013a)。102 年第 18 週內政統計通報 (101 年底人民團體概況)。2013 年 7 月 18 日取自網際網路。  
[http://www.moi.gov.tw/stat/news\\_content.aspx?sn=7356](http://www.moi.gov.tw/stat/news_content.aspx?sn=7356)。
- 內政部全球資訊網 (2013b)。社會工作專職人員數。2013 年 7 月 18 日取自網際網路。  
<http://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx>。
- 立法院國會圖書館 (2011)。性別工作平等法。2013 年 7 月 30 日取自立法院法律系統。  
<http://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lglaw>。
- 行政院主計總處 (2006)。社會發展趨勢調查。2011 年 05 月 16 日取自網際網路。  
<http://win.dgbas.gov.tw/dgbas03/ca/society/index.html>。
- 行政院主計總處 (2010)。婦女婚育與就業調查。2013 年 7 月 30 日取自網際網路。  
<http://www.dgbas.gov.tw/np.asp?ctNode=2841&mp=1>。
- 吳瓊滿 (1999)。居家照顧者的負荷。美和專校學報，17，1-14。
- 兒童福利聯盟文教基金會 (2007)。2007 年媽媽辛苦指數調查。2011 年 5 月 16 日取自網際網路。  
<http://aecer.org/modules/news/article.php?storyid=585>。
- 官有垣、呂朝賢、鄭清霞 (2008)。臺灣第三部門的就業：2005 年調查研究資料的分析。臺大社會工作學刊，16，45-86。
- 官有垣、杜承燦、康峰菁 (2009)。非營利組織執行長的薪酬探討：以臺灣社會福利相關類型的基金會為例。公共行政學報，30，63-103。
- 邱瑜瑾 (2009)。非營利組織與社會福利服務。見蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (合編)，非營利部門：組織與運作 (第二版) (頁 319-342)。臺北市：巨流。
- 張晉芬 (2002)。找回文化：勞動市場中制度與結構的性別化過程。臺灣社會學刊，29，97-125。
- 陳月娥 (2001)。職業性別隔離影響因素之研究。社會政策與社會工作學刊，5:1，5-53。
- 陳玟蓓 (2010)。臺灣民間社會福利組織社會工作人員工作內容之探究。東海大



- 學社會工作學系碩士論文。
- 黃媚楨 (2009)。社工員之薪酬制度、勞動條件與工作滿足對組織承諾影響之研究—以台中縣市為例。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- 黃煥榮 (2007)。突破玻璃天花板—女性行政菁英事業生涯發展的問題與展望。國家菁英，3:4，85-107。
- 黃煥榮、方凱弘、蔡志恒 (2011)。公務人力資源管理之性別議題與對策：組織建築模式之分析。文官制度季刊，3:2，49-80。
- 楊瓊樺 (2003)。性別職業隔離的轉變：以彩妝師為例。南華大學社會學研究所碩士論文。
- 劉梅君 (1999)。「兩性工作平等法」與「母性保護」之關連—淺談「育嬰假」、「家庭照顧假」等「促進工作平等」措施的立法理由。律師雜誌，242，34-41。
- 蕭英玲 (2005)。臺灣的家務分工：經濟依賴及性別的影響。臺灣社會學刊，34，115-145。
- Baines D (2004). Women's occupational health in social services: stress, violence, and workload. Canadian Woman Studies, 23(3), 157-64.
- Baines, D. & Cunningham, I. (2011). 'White knuckle care work': violence, gender and new public management in the voluntary sector. Work Employment and Society, 25(4), 760-776.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: the effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. Human Relations, 56(5), 541-562.
- Gibelman M (2000). The nonprofit sector and gender discrimination: a preliminary investigation into the glass ceiling. Nonprofit Management and Leadership, 10(3), 251-69.
- Haley-Lock, A. (2007). Up close and personal: Employee networks and job satisfaction in a human service context. Social Service Review, 81(4), 683-707.
- Kjeldstad, R., & Nymoen, E. H. (2012). Part-time work and gender: Worker versus job explanations. International Labour Review, 151(1-2), 85-107.
- Kosny, A., & MacEachen, E. (2010). Gendered, Invisible Work in Non-profit Social Service Organizations: Implications for Worker Health and Safety. Gender Work and Organization, 17(4), 359-380.
- Stalker, C. A., Mandell, D., Frensch, K. A., Harvey, C., & Wright, M. (2007).



她們如何兼顧職場與家庭生涯？——社福型非營利組織女性主管的壓力與支持

Children welfare workers who are exhausted yet satisfied with their jobs: how do they do it? Child & Family Social Work, 12(2), 182-191.

Themudo, Nuno S. (2009). Gender and the Nonprofit Sector. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38(4), 663-683.

