

TXXXXX

湖州市质量与标准化协会

T/XXXX XXX—2026

助残社会组织人力资源管理指南

(征求意见稿)

目 次

前言 II

引言 III

1 范围 4

2 规范性引用文件 4

3 术语和定义 4

4 总体原则 4

5 岗位设置与人员配置 5

6 招聘与录用 6

7 培训与发展 7

8 绩效管理 9

9 薪酬与福利管理 9

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由德清县残疾人联合会提出。

本文件由湖州市质量与标准化协会归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

引 言

为深入贯彻《中华人民共和国残疾人保障法》《志愿服务条例》等法律法规，落实国家、省、市关于加强助残服务人才队伍建设、促进助残社会组织高质量发展的工作要求，破解助残社会组织人力资源结构不合理、专业能力不足、人员流动性大、专职/兼职/志愿者分类管理不规范、跨组织人力共享机制缺失等痛点问题，本文件立足助残服务特殊性，兼顾残疾人专门协会联合秘书处人力共享模式的适配性，为助残社会组织建立科学、规范、高效的人力资源管理体系提供统一指引，夯实助残服务人才支撑，保障残疾人服务质量与合法权益。

助残社会组织人力资源管理指南

1 范围

本文件提供了助残社会组织人力资源管理的总体原则、岗位设置与人员配置、招聘与录用、培训与发展、绩效管理、薪酬与福利管理等内容指导。

本文件适用于残疾人专门协会、残疾人托养服务机构、残疾人康复服务机构等助残社会组织的人力资源管理。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 32625—2016 人力资源管理咨询服务规范
MZ/T 166 社会工作督导指南

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

助残社会组织

指依法登记或备案成立，以服务残疾人核心宗旨，开展残疾人康复、教育、就业、托养、权益维护、文化体育、社会融入等助残服务的社会团体、基金会和社会服务机构。

3.2

人力资源管理

运用科学的方法，在组织战略的指导下，以职位分析为基础，进行组织人员的获取与配置、培训与开发、考核与激励、规范与约束等，最终实现组织目标和人力价值的过程。

[来源：GB/T 32625—2016，2.1]

4 总体原则

4.1 残健共融

保障残疾人平等就业与发展权利，消除歧视，营造包容互助的工作氛围。

4.2 分类管理

针对专职人员、兼职人员、残疾人职工、志愿者等不同群体，制定差异化管理机制。

4.3 专业赋能

聚焦助残服务核心能力，开展系统化培训，提升人员专业素养与服务水平。

4.4 共建共享

支持多个助残社会组织通过联合共享运营实现人力资源统筹配置、人员共享、培训共办、成本共担，提升人力资源利用效率。

5 岗位设置与人员配置

5.1 基本内容

5.1.1 遵循按需设岗、权责清晰、人岗匹配、精简高效的原则，根据组织规模、服务对象类型、服务范围设置岗位，明确各岗位的岗位职责、任职资格、工作标准与晋升渠道。

5.1.2 人力资源薄弱的小型助残社会组织或残疾人专门协会，可采用联合共享运营方式设置联合秘书处，统筹多个组织的岗位设置与人员配置，减少冗余岗位，降低运营成本。

5.1.3 将残疾人就业纳入岗位设置规划，按相关政策要求预留一定比例岗位面向残疾人求职者开放。

5.1.4 建立岗位动态调整机制，根据组织发展阶段、服务需求变化定期评估并优化岗位设置。

5.2 核心岗位设置

5.2.1 管理岗位

5.2.1.1 宜由1名主要负责人和若干名副职负责人组成，对组织运营、服务质量、合规管理负主体责任。

5.2.1.2 管理层主动接受党组织的领导，配备不少于1名持有国家社会工作者职业水平证书，或具有2年以上助残服务实务经验的人员。

5.2.1.3 管理层需熟悉残疾人保障相关法律法规，掌握助残服务行业特点与管理要求，具备较强的组织管理、风险防控与资源整合能力。

5.2.2 专业技术岗

5.2.2.1 助残社工岗：根据组织服务规模、服务对象数量设置专职社工岗位，负责残疾人需求评估、服务方案制定、个案服务、小组活动、社区服务、项目执行等工作。

5.2.2.2 专项服务岗：根据服务类型可设置康复服务岗、无障碍服务岗、手语翻译岗、心理疏导岗、就业指导岗、托养照护岗等，配备具备对应专业资质与服务能力的人员。

5.2.2.3 督导岗：配备专职或兼职督导，内部督导人数不宜超过组织总人数的5%，督导人员资质符合MZ/T 166的要求，且具备3年以上助残服务相关经验。

5.2.3 灵活用工与志愿服务岗

设置行政综合岗、财务岗、人事岗、宣传岗、档案管理岗等，可实行“一岗多责、一人多岗”，联合秘书处可统筹设置综合支持岗位，为各成员单位提供共享服务。

5.3 岗位任职基本条件

5.3.1 专职社工岗位人员至少具备以下条件之一：

- 获得国家社会工作者职业水平证书，或高校社会工作、特殊教育、康复治疗等相关专业毕业生；
- 持有残疾人康复、心理咨询、手语翻译、养老护理等与助残服务相关的职业资格证书；
- 专科及以下学历的，需具有2年以上助残服务实务经验。

5.3.2 人事、财务等非直接服务岗位，宜在本专业基础上，优先录取具有社会工作、助残服务、公益慈善相关工作背景的人员。

5.3.3 从事精神残疾人、智力残疾人、重度残疾人照护服务的人员，需经过专项培训并考核合格，具备对应的照护技能、应急处置能力与职业伦理素养。

5.3.4 志愿服务者需具备与所参加的助残志愿服务项目、岗位相适应的基本技能与身体条件，无危害残疾人身心健康的违法犯罪记录。

6 招聘与录用

6.1 方案制定

6.1.1 招聘前应开展人力资源需求分析，结合组织发展规划、岗位空缺、服务需求制定招聘方案，明确需求岗位清单、岗位说明书、招聘流程、招聘周期、招聘渠道、预算明细及人员分工。

6.1.2 岗位说明书需明确岗位名称、所属部门、岗位职责、工作内容、任职资格、薪酬范围、晋升渠道、助残服务特殊要求等核心内容。

6.1.3 联合秘书处可统筹成员单位的招聘需求，开展统一招聘、联合招聘，实现人才资源共享。

6.2 招聘实施

6.2.1 招聘渠道可采用内部推荐和公开招聘相结合的方式，包括社会组织推荐、校园招聘、社会招聘、实训基地选拔、网络媒体招聘等，优先面向残疾人群体开展定向招聘。

6.2.2 采用笔试、面试相结合的方式开展招聘，可根据岗位需求增设以下考核环节：

- 采用场景模拟、角色扮演等方式，考察应聘人员助残服务实务技巧、应急处置能力、无障碍沟通能力；
- 采用无领导小组讨论等方式，考察应聘人员综合分析、问题解决与团队协作能力；
- 采用心理测评等方式，评估应聘人员心理健康水平、职业适配度与伦理素养。

6.2.3 为残疾人应聘者提供无障碍支持，包括盲文试卷、手语翻译、无障碍面试环境、合理便利的考核方式等，保障残疾人平等就业权利。

6.2.4 招聘过程中主动告知应聘人员助残服务的岗位特性、伦理要求、服务风险与注意事项，不得虚假宣传、承诺。

6.3 录用管理

6.3.1 对应聘人员开展背景核查，重点核查从业资质、工作经历、违法犯罪记录等，对从事未成年人、精神残疾人、智力残疾人服务的人员，需开展严格的背景审查。

6.3.2 入职人员在入职之日起30日内依法签订劳动合同，明确劳动合同期限、工作内容、劳动报酬、社会保险、劳动保护、工作纪律、合同解除等核心条款，严禁不签合同、违规用工。

6.3.3 兼职人员宜签订书面聘用协议，明确工作内容、服务时长、劳务报酬、双方权责、保密义务、考核标准、协议终止等条款，明确非劳动关系的权责边界。

6.3.4 建立试用期管理制度，试用期时长符合法律法规要求，试用期内应对新入职人员开展岗前培训与试用期考核，考核不合格的，依法解除劳动合同或聘用协议。

7 培训与发展

7.1 培训体系建设

7.1.1 根据组织类型、岗位特性、助残服务需求，编制年度培训计划与培训大纲，明确培训目标、培训需求、时间安排、培训内容、培训方式、考核评价等内容。

7.1.2 培训对象覆盖专职人员、兼职人员、督导人员、志愿服务者，实行分层分类培训，联合秘书处可统筹成员单位培训资源，开展统一培训、联合培训，实现培训资源共享。

7.1.3 建立培训档案，完整记录人员培训情况、考核结果，培训情况作为人员绩效考核、岗位调整、职级晋升的重要依据。

7.2 分层分类培训内容

7.2.1 从业人员分阶段培训内容

阶段培训内容见表1。

表1 阶段培训内容

培训内容	1年以内新入职人员	1~3年从业人员	3年以上从业人员
机构基本情况、使命愿景与规章制度	√	√	√
岗位工作职责、操作规范与工作流程	√	√	√
残疾人保障相关法律法规、政策标准	√	√	√
助残服务伦理与职业道德规范	√	√	√
残疾人心理特点、无障碍沟通技巧	√	√	√
社会工作理论与助残服务实务技能	√	√	√
助残服务突发事件应急处置	√	√	√
服务案例分析与实务研讨		√	√
项目管理与资源整合能力		√	√
团队管理与督导能力			√
行业发展趋势与服务创新			√

培训内容	1年以内新入职人员	1~3年从业人员	3年以上从业人员
领导力与组织发展			√

7.2.2 督导人员培训

督导培训内容包括督导理论与模型、助残服务督导技巧与方法、督导伦理与规范、个案督导与团体督导实务、服务风险防控、行业政策与标准等。

7.2.3 兼职人员培训

兼职人员培训包括岗前基础培训与岗位专项培训，岗前培训内容涵盖助残服务法律法规、伦理规范、服务流程、安全须知、残疾人隐私保护；专项培训内容根据岗位服务要求，针对性开展服务技能、操作规范、应急处置等培训。

7.2.4 志愿者培训

志愿者培训分为通用培训与专项培训：

- 通用培训：包括志愿服务相关法律法规、助残服务伦理、残疾人权益保护、志愿服务纪律、安全防护、残疾人基本沟通技巧等内容；
- 专项培训：根据志愿服务岗位要求，针对性开展手语基础、康复护理、应急救援、活动组织、特殊残疾人群体服务技巧等专业内容培训，未经岗前培训的志愿服务者不得安排上岗服务。

7.3 培训学时要求

不同类型人员年度培训学时建议如下表，联合秘书处统筹开展的培训，学时可累计计入。

表2 不同类型人员年度培训学时要求

人员类型	年度最低培训学时
1年以内新入职人员	≥50学时
1~3年从业人员	≥60学时
3年以上从业人员	≥70学时
督导人员	≥90学时
兼职人员	≥24学时
志愿服务者	通用培训≥8学时，专项培训按岗位要求执行

7.4 培训方式与评价

7.4.1 培训方式可采用集中授课、线上教学、主题讲座、实务案例研讨、场景模拟、经验分享、外出参访学习等多种形式，兼顾理论学习与实务实操。

7.4.2 建立培训全流程评价机制，通过学员意见反馈、笔试、实操考核、访谈等方式，开展课程质量评价与培训效果考核，考核不合格的进行补训。

7.4.3 每年宜开展不少于4次团队建设活动，包括思想团建、业务团建、生活团建，凝聚团队共识，提升团队协作能力。

7.5 职业发展

7.5.1 为从业人员制定职业生涯发展规划，明确管理序列、专业序列双通道晋升机制，畅通职业发展路径。

7.5.2 建立职级与薪酬挂钩机制，根据从业人员的专业资质、工作年限、服务绩效、培训考核结果，动态调整岗位职级与薪酬水平。

7.5.3 支持从业人员参加专业资质考试、继续教育、行业交流等活动，为其职业发展提供资源支持与经费保障。

8 绩效管理

8.1 绩效评价管理体系可包括绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效评价考核和绩效目标提升4个方面。

8.2 绩效评价考核主要包括以下内容：

——考核指标分为目标和能力（态度）绩效考核2类；

——目标绩效考核根据实际工作项目制定；

——能力（态度）绩效考核包括知识和技能、沟通协调能力、工作积极性、工作责任感、工作纪律5个方面；

——考核频率根据实际情况开展，一般分为半年度考核和年度考核。

8.3 若员工对绩效评价有异议的，可向机构人力资源管理部门提交申诉申请，说明申诉理由和依据。

8.4 人力资源负责人或部门负责人通过调查、访谈等方式核实，若确实评分不合理的，组织重新评分。

8.5 绩效评价结束后，对相关资料进行整理、分析、归档，同时制定下一管理周期绩效目标提升方案。

8.6 绩效评价考核的结果作为员工薪酬分配、薪资调整、岗位变动和培训发展等的依据。

9 薪酬与福利管理

9.1 薪酬管理体系

9.1.1 建立科学规范、公平合理的薪酬福利管理机制，明确岗位职级与薪酬等级、薪酬调整、成本核算、发放管理等内容，薪酬水平与岗位职责、专业能力、工作绩效、行业水平相匹配。

9.1.2 宜采用结构薪资制，专职人员薪酬由固定薪资和绩效薪资组成，可根据岗位特性设置助残服务特岗补贴、加班补贴、交通补贴、通讯补贴、住房补贴等。

9.1.3 专职人员薪酬宜根据社会经济发展水平、行业薪酬水平、组织经营情况适时调整，不低于上一年度湖州市城镇居民人均可支配收入。

9.2 福利保障

9.2.1 为专职人员依法足额缴纳社会保险、住房公积金，鼓励为从业人员购买补充商业保险、意外伤害保险；为兼职人员、志愿服务者在开展服务期间购买意外伤害保险，防范服务风险。

9.2.2 落实带薪年假、免费体检、生日福利、节日福利、困难帮扶等福利，针对从事重度残疾人照护、精神残疾人服务等高风险岗位的人员，增设专项福利与定期心理疏导支持。

为残疾人从业人员提供无障碍工作环境、合理便利的工作条件与就业支持，保障其平等享受薪酬福利与职业发展权利。
