

東海大學行政管理暨政策研究所碩士論文

指導教授：林淑馨 博士

以策略管理建構社福型非營利組織志工管理評估

-以老人福利機構為例

研究生：曾宇麟

中華民國一〇〇年一月十四日

目 錄

| | |
|----------------------------------|-----|
| 第一章 緒 論..... | 1 |
| 第一節 研究背景 | 1 |
| 第二節 研究動機與目的 | 5 |
| 第三節 研究問題 | 8 |
| 第四節 研究範圍與對象 | 9 |
| 第五節 研究方法與限制 | 11 |
| 第六節 研究流程與重要性 | 12 |
| 第二章 文獻分析與理論探討 | 15 |
| 第一節 文獻檢閱 | 15 |
| 第二節 非營利組織的定義與相關介紹 | 24 |
| 第三節 策略管理理論 | 30 |
| 第四節 志願服務相關理論 | 37 |
| 第五節 策略管理建構志工評估之架構 | 44 |
| 第三章 老人福利機構現況與研究個案之介紹 | 52 |
| 第一節 老人福利機構的現況發展與類型 | 52 |
| 第二節 研究個案之介紹 | 56 |
| 第四章 老人福利機構運用志工策略管理之實證分析與評估 | 69 |
| 第一節 組織使命目標與志工服務的連結 | 70 |
| 第二節 志工管理的內部分析 | 72 |
| 第三節 志工管理的外部分析 | 86 |
| 第四節 志工管理的執行 | 99 |
| 第五節 志工管理的評估與控制 | 116 |
| 第六節 志工管理的問題改善與組織高層態度 | 121 |
| 第七節 志工管理之分析與評估 | 127 |
| 第五章 結論與建議 | 149 |
| 第一節 研究發現 | 149 |
| 第二節 研究建議 | 158 |
| 第三節 後續研究建議 | 162 |
| 參考文獻 | 164 |

| | |
|---------------|-----|
| 附件一 訪談大綱..... | 169 |
| 附件二 訪談稿..... | 171 |

表 目 錄

| | |
|--------------------------------|-----|
| 表 2-1：策略管理定義分類表..... | 33 |
| 表 2-2：志工評估項目表 | 51 |
| 表 3-1：我國老人福利機構成立人數要求類別 | 53 |
| 表 3-2：至善老人安養中心志工策略管理項目表..... | 58 |
| 表 3-3：菩提仁愛之家志工策略管理項目表 | 61 |
| 表 3-4：愛如心老人養護中心志工策略管理項目表 | 62 |
| 表 3-5：高雄仁愛之家志工策略管理項目表 | 64 |
| 表 3-6：永安老人養護中心志工策略管理項目表..... | 65 |
| 表 3-7：竹林養護院志工策略管理項目表..... | 66 |
| 表 3-8：吉豐老人養護所志工策略管理項目表 | 67 |
| 表 4-1：方談機構與對象之分類表 | 69 |
| 表 4-2：內部分析評估表..... | 129 |
| 表 4-3：外部分析評估表..... | 133 |
| 表 4-4：策略執行的評估表 | 137 |
| 表 4-5：策略執行的評估表 | 142 |
| 表 4-6：志工策略管理評估表..... | 147 |

圖 目 錄

| | |
|---------------------|----|
| 圖 1-1：本研究研究流程..... | 13 |
| 圖 2-1：策略管理程序模型..... | 34 |
| 圖 2-2：研究架構..... | 44 |

第一章 緒 論

第一節 研究背景

人類社會隨著政治的開放與經濟的發展，使得社會型態逐漸趨向多元化社會，然而人類在面臨一個逐漸複雜與多變的社會情況下，開始出現許多個人能力所無法處理的社會問題，這些問題包括人口年齡的快速老化、全球經濟的不平均發展，以及在二次戰後多數國家處在戰後重建階段，因此使得人民生活困苦，必須完全交由政府來為國民提供社會服務，政府機關開始提供社會福利需求。不過，由於政府的供給能力有限，在財政與人力資源的條件上無法做出全部的供給，所以有愈來愈多的非政府部門為社會提供服務，這些組織也就是所謂的「非營利組織」(Non-Profit Organization)。

非營利組織的出現並非只因為官僚組織的無效率而產生，而是存在了許多因素，其中包含了「四大危機」與「兩大革命」(馮俊傑，2004：19-21)：首先為福利國家的危機由於二次戰後造成各國社會福利的急速擴張，但是卻因為能源危機引發全球性經濟不景氣，造成國家政府的負擔越來越沉重，國家財政赤字也逐漸攀升，此外由於國家機器運作的官僚化與制式化，導致政府機關服務的職能與效率並不理想，所以社會上的需求也開始出現需要由其他部門來做服務的聲浪；再者是發展的危機，造成此危機之原因為石油危機與戰後經濟重建因素導致當時剛接觸到民主自由的新興國家(也就是所謂的第三世界國家)，在經濟發展腳步上有明顯的落後，這些國家的政府機關並沒有能力與足夠的資源來提供國內改善經濟環境的情況，加上這些第三世界國家的政府機關也是呈現官僚化與政府施政的無效率，所以許多學者試圖提出解決的方法，也就是所謂的「參與者發展途徑」來協助這些國家改善國內經濟狀況，然而此途徑也適合由非營利組織來做傳播的媒介，因此也促進非營利組織的發展；其次為環境危機，由於先進國家為了追求經濟的發展而大肆地開發環境資源，在沒有環境保育的觀念下，任意開發自然環境資源，也使得原本的自然生態環境遭受破壞，尤其強權國家是以對第三世界國家的環境破壞來換取自身國內的經濟成長，因此出現了部分非營利組織來與這些強權國家作對抗；最後則是社會主義的危機，此危機主要是因為許多共產制度國家開始認知到共產體制的運作並不如預期能有效改善人民生活水準，反而造成社

會上的民眾在工作上呈現消極與被動的行為，導致社會經濟發展情形滯留不前，因此為許多學者所詬病，之後開始轉以引進市場機制的方式改變社會主義國家財富平均分配的制度，因為這兩項制度的調整所以產生了「公民社會」的概念，而在這樣的概念下，這些轉變中的國家反而促使社會福利機制的發展，也讓非營利組織在這樣的環境中具有更有利的發展空間。

另外促成非營利組織快速發展的原因則是「兩大革命」，第一是通訊革命，在七〇年代到八〇年代間因為科技的進步，電子產品與通訊技術迅速流通民間社會，讓世界上的訊息流通變得快速且無遠弗屆，尤其是電腦網路的發明使的全球政府與企業都能夠彼此快速流通訊息，當然非營利組織也不例外，也因為這波通訊技術的興起讓這些組織部門有更進一步的掌握全球資訊；最後是中產階級的革命，全球的經濟成長改變了過去社會貧富差距懸殊的現象，出現了一批新的階級就是中產階級，這些中產階級除了出現在歐美先進國家外，也出現在第三世界國家中，而這些中產階級們鑒於當時的政府服務能力有限，但為了維護自我的生活品質以及具有關懷社會與回饋社會理念，而開始從事許多公共事務和活動，便開始出現許多社區型的組織團體來服務，也造就了後來非營利組織的興起。

此外，在一九七〇年代早期，世界各國普遍經歷經濟衰退，而保守勢力的前英國首相柴契爾夫人與美國雷根總統在一九七〇年代末期上台主政，主張縮減政府的福利支出，試圖藉著反省政府廣泛干預社會福利的適當性以及所造成的有害結果，而對政府福利角色重新界定，並解決社會福利國家所面臨之經濟衰退的危機(鄭怡世，1997：319)。非營利組織由於受到上述的因素影響，使得它們快速的發展起來。但非營利組織開始發展初期的種類並不多樣化，多數是從事社會福利服務的工作與活動，配合各個國內的中產階級，先以社區上與地方上的需求來提供服務，服務社會上貧困民眾與弱勢族群。

而非營利組織為何多數會以從事社福工作為主，原因是為彌補政府職能的不足，在福利國家的危機當中提到，社會問題不斷的產生及造成政府負擔與財政赤字的擴大，要解決的問題也更為複雜，政府逐漸失去照顧社會弱勢群體的能力，服務的技術與品質也沒辦法達到真正的需求，所以多數的非營利組織都從這方面來著手協助社會，而社福活動成為非營利組織的一項代表服務項目；至今，非營利組織在社會上所提供的社福類服務非常多元，除了在早期，對社會的貧苦民眾做社會服務外，更將現在照護的層面擴大至老人照護、弱勢族群、身心障礙者等，隨著服務對象的範圍變廣，相對其服務內容與品質也因此跟著提升，尤其在許多已開發國家中，人口年齡層快速上升與人口老化的趨勢逐漸明顯。以台灣為例，老年人口的人數迅速攀升，根據中華民國行政院主計處資料顯示六十五歲以上老年人口(包含六五歲)從一九九一年到二〇〇八年已從1,029,551人飆升到1,935,745人¹。而六十五歲以上高齡人口占總人口比率將由二〇〇八年10.4%逐年增加，未來十年將增為14.7%，二〇五六年更將增為37.5%。其中，七十五歲以上高高齡人口在二〇〇八年所占比率是43.1%，到了二〇三六年將超過50%，二〇五六年約將近60%²。

由此可知，台灣未來的人口型態即將邁入高齡化社會，所以對於許多老人福利的非營利組織而言，其所面臨快速膨脹的服務對象，必須做好充足的準備，而首當其衝的部分將會是人力資源的充足疑慮。經費與人力都是非營利組織所追求且迫切需要的資源，尤其對於老人福利機構來說，充足的人力才能因應老人的照護工作，依目前人口老化快速的趨勢來看，這些機構必須開始積極從事人才招募與培育的工作。

非營利組織的主要人力資源由「董事會」、「職工」與「志工」所構成，董事會為組織的決策單位，主要工作是議決組織的年度計畫、發展方案、經費分配，並監督組織的運作，其人選來自於競選、遴聘或指派，董事會功能可否發揮是影響組織生存與茁壯的一個重要因素(張培新，2001：23)；職工就等同於一般企業裡支領薪水的員工，而其所領取的薪資可能較一般企業員工要低，非營利組織中的職工通常是以服務人群做為自我期許，可以說是非營利組織推動工作的中堅，提供自身的專業技能(李佩靜，2003：24；林淑馨，2008：144)；志工則是不領

¹ 資料來源：行政院主計處人口靜態統計。現住人口數按年齡分，2009年8月7日取自(行政院主計處)，網址：<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=15408&CtNode=4594>

² 資料來源：行政院經濟建設委員會(2008)，中華民國台灣97年至145年人口推計，2009年8月7日取自(行政院主計處)，網址：<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=15408&CtNode=4594>

薪資，自願為非營利組織提供心力，其所追求的可能是社會認同感，或是心靈層次的成就，而職工與志工最大的差異是前者仍是領取薪資以因應生活，而後者是追求社會責任或自我內心成就，所以對每個非營利組織來說，「志工」的角色在非營利組織發展上是非常具有潛力的一個區塊，一個組織內要是具有豐沛的志工人力，將會幫助組織節省許多人力成本的耗費，如何開發這些志工將對組織完成使命目標具有更大的幫助。非營利組織若在面臨人手缺乏、技術不足、資金缺少的困難時，常以向外募集、請求協助等方式來增加組織的資源以完成服務，而招募志工就是一種向外募集資源的方法，若適當地運用志工將能協助改善人員短缺的問題，所以招募志工在公部門與非營利組織中變成非常普遍的增加人員之作法。現今許多機構已非常仰賴志工的協助，而有些則是因應時代趨勢招募志工，並沒有認真考慮組織對志工的需求，而這樣的作法會導致志工運用不當的問題。志願服務不是有做就好，而應該要將它做到好，所以組織將志工招募進入後，真正困難的是後續領導志工的問題，所以組織必須實施志工管理，但現今志工管理卻逐漸趨於複雜，組織要面對競爭激烈的環境以及志願工作者複雜的動機，必須與其他機構競爭優良且已經投入人群服務的人員，彼此不斷提高福利與優惠來競爭，使得要吸引與留住志願工作者愈來愈困難(陳政智，1999：117)。因此，台灣在高齡化人口遽增的趨勢下，有關老人照護的非營利組織為了要能夠有效開發與運用志工人力服務，組織對於志工管理中每一環節都應非常重視，但這卻不是一項簡單的任務，畢竟志工們來自不同的背景環境，他們所抱持的參與動機呈現非常多元，組織內部很難進行歸類；加上大多數參與志工活動的人員，其觀念認為參與志工已是付出自身的時間與精力，所以不應該再加以限定工作時間與管理，因此易造成非營利組織在志工服務品質上出現瑕疵，無法提供受服務之老年人口所應有的品質。因為過去許多人認為志工只要是有做就好的錯誤觀念，導致非營利組織在志工管理上很難評估志工服務品質的問題。

志工服務的終極目標乃在於使受服務的對象得到最好的服務，因此機構所有之措施及志工本身認知需達成此一致目標與共識(潘中道，1997：50)。這表示非營利組織不但應該對旗下的志工進行管理，還應該要有適當的評估方法來檢驗志工的服務品質與內容，瞭解是否符合老年人之需求；但非營利組織志工評估在志工管理中是非常不容易被執行的任務，因為志工們的背景、動機與能力各有所不同，並且其並非為了獲取報酬而來，也沒有一項具體的業績數量，導致難以量化的方式來評估志工服務品質，所以若要改善志工所提供的服務品質以及評估志工的服務內容，組織要建立志工在服務上的共同目標及認知，使組織評估志工服務時，具有合理的基礎存在。

第二節 研究動機與目的

一、 研究動機

社會服務之提供是非營利組織最早所從事的社會工作活動，也是在已開發國家中不可或缺的重要一環。歐美先進國家在社會福利的區塊發展比台灣要來的早，其國內投入志工服務的人數比台灣的志工人數要來的多。美國早在一九七三年制定「志願服務法」，一九九八年美國境內在志願服務的人口比例占 55.5%，二〇〇一年美國每一位志工每周平均服務時數為 3.6 小時；而英國則是在一九七〇年代開始推出「志願服務政策」，在一九九七年國內志願服務人口占總人口比率為 48%，而每一位志工每周平均服務時數為 4.05 小時（林勝義，2006：386-394），並且對於志工的觀念、管理及訓練也都有比較完善的研究和運作方式，因此整體而言，歐美國家的志工管理與素質都相對優於台灣。

當然，我國也已經進入已開發國家的型態，對於社會福利的要求和品質也愈來愈嚴格，許多的非營利組織，開始從事志工人力的規劃、志工招募、志工教育訓練以及志工激勵，也嘗試以企業化的人事管理方式運用在非營利組織的志工管理中。而藉由企業人事管理的經驗，固然對管理志工有所幫助，像是志工工作的規劃、人才招募的吸引、志工技能的訓練等都可借助企業部門的經驗，但是在評估志工上卻很難用企業人事評估的方式轉運用於志工，因為企業部門的員工動機與特質跟非營利組織內的志工並不相同，評估的方式自然也有所不同。此外，志工服務是屬於自由意志的參與，沒辦法強迫或規定，在法源上也沒辦法強制要求志工的服務品質，故多數組織在服務品質上仍然存在許多困難必須去克服。非營利組織在台灣社會之數量是逐年增長，投入非營利組織的志工人數也跟著增加，然而動機的不同、背景的不同與能力的不同，這也產生志工品質參差不齊的情況。對於非營利組織而言，志工的服務品質是非常重要的，雖然志工服務是一種無私的奉獻，參與志工服務的人是希望能夠提供自己的力量貢獻給社會，但是志工的服務意願可能因為時間、工作環境與個人因素的改變而降低意願，使服務的品質變差，若是組織沒有對志工的服務進行察覺與要求將會造成志工人力的損耗，也造成組織服務品質的低落。因此以下為本研究之動機：

首先，雖然目前志工管理已發展出特定的程序，但是在評估志工服務的工作

上仍沒有完善標準可循。過去傳統社會中，台灣的民眾參與志願服務會認為志工只要具備一顆熱誠服務的心，以及抱持著服務理念就可以擔任志工。由於志工並非為了追求金錢與物質上的回報，因此志工與組織的管理者不被認為有主從關係存在，導致管理者不具有規範的權力，對志工服務品質的優劣無法追究責任。過去錯誤的認知認為，志工已付出服務的心並且不求酬勞，所以不應再多作要求，若以這種認知進行志願服務，則自願服務將不會被社會大眾所重視。在執行志願服務前，吾人必須回歸到志願工作服務的目的為何，即是希望能提供自我的力量回饋社會，追求內心層次的滿足，但是志工回饋給社會的服務，若是不到一定的品質時，提供的服務品質將會變差甚至造成傷害，所以一定要對志工的服務品質做評估，若無法對志工服務執行評估，志工的服務品質要如何提升？

再者，目前台灣社會的非營利組織發展愈來愈盛行與多元，參與志工的人數也與日劇增，也因為發展盛行與多元，所以造成組織在志工招募上激烈的競爭，尤其在社福型非營利組織中通常需要大量的志工人力來幫助這些服務對象，故組織會不斷的招募志工以增加服務人力，但是志工加入的多寡是否就表示服務品質的提升？特別是社會福利服務是具有專業性的，組織要如何兼顧充足的志工人力並提升服務品質？除了需從事志工服務的管理外，是否也需要對志工所提供之服務進行評估？以增進服務品質。

其次，台灣社會由於醫學科技的進步，民眾壽命的提升，相對地老年人口的比例因此而快速增加，加上台灣民眾傳統觀念的改變，三代同堂的觀念愈來愈少，獨居老年增加的問題開始演變成社會上的負擔。根據我國內政統計年報顯示，需關懷之獨居老人人數從二〇〇五年的 47,469 人，到二〇〇九年已增加為 49,399 人³，老人照護即將變成社福型非營利組織照顧的重要對象。目前台灣的老人福利機構即將面臨高齡化社會的到來，對於老年人口的照護，組織除了原有的職工與社工人員之外，將要如何運用志工以增進組織人力，並且對其進行管理？以及如何評估志工服務的內涵？以維護志工服務對老人福利機構有更高的貢獻度。

本文最後的研究動機為，是否可藉由策略管理的方式，以協助非營利組織在志工管理的使命目標不明確，以及評估志工服務的執行困難？在過去許多文獻中指出，策略管理之運用是協助組織明確找出使命目標，並且藉由研擬計畫與策略

³資料來源：內政部社會司內政統計年報。獨居老人人數及服務概況，2010年7月3日取自（內政部社會司），網址 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

後，適時的執行策略並且評估結果，針對問題缺失加以改善，讓組織達成使命及目標。而非營利組織長期以來對執行志工評估的困難在於組織未能明確指出志工的服務使命為何，承如本研究第一項動機所述，組織常因為志願服務的特質而遺忘了為何進行志工評估之目的，所以本研究欲以策略管理的執行來進行研究。

二、 研究目的

隨著台灣社會邁入高齡化社會，未來的老年人口比例將會快速增加，對於這些從事老人福利的非營利組織而言，人口老化現象將成為未來所要面臨的重大問題。台灣社會因為經濟的高度發展，家庭結構與觀念開始有所改變，由傳統家庭變成核心家庭，原本的家庭主婦變成投入就業市場，以及年輕子女大量外出就業工作，所以傳統家庭的照護能力因此而降低，對於老年人的照顧傾向由專門的老人福利機構來幫忙協助，加上台灣有健保制度的提供與醫療技術的進步，因此老年人口的存活機會大大提升，對於照護機構來說，勢必會面對更多的老年人口，組織所需要的人力資源也將更為迫切。在這種情況下對老人福利機構而言，若是招募職工、社工人員和照護人員等，在成本上的支出可能過於龐大，容易造成機構的負擔。換言之，老人福利機構若能有效的開發與善用志工人力，不但可增進組織內的人力資源，更能夠降低人事成本的開支。因此，老人福利機構在未來的發展上勢必需要重視志工管理的執行，以協助組織能夠妥善運用志工並增進服務品質，使組織在人力資源的運用上能夠獲得最大效益。

老年人的照顧是具專業性的工作，因為多數會住在老人照護中心的老人通常是行動不方便，以及家人沒時間或是沒能力照顧者，甚至有些老人則是具有特殊疾病需要交由專業的醫護人員來看顧。所以，除了這些專職人員外，組織內的服務志工乃是不可或缺的人力，但他們也必須接受相關的專業訓練才能為這些老人提供服務。因此，為因應高齡化社會所可能產生的老人照護問題，本研究在學術上的目的是為了能在志工管理的區塊上補足在志工評估的不足。過去文獻所談論的是有關志工管理的內容與流程，且著重在說明志工的動機、觀察工作表現以及對志工的服務表現來做獎懲，雖然會提及志工評估，但很少提出更具體的志工評估方式，也很難有明確的衡量指標。因此，本研究藉由策略管理的方式，明確的表示志工使命與目標，由此作為評估志工的基礎，希望能夠為志工管理建構有效的評估方法，以評估志工的服務品質，改善過去對志工管理評估內容的不足。

而實務上之目的是希望藉由志工管理評估的建構以改善老人機構的志工服務品質，讓志工管理者可從評估後的結果，調整志工管理的內容，使組織有明確的依據讓老人福利機構在志工人力運作上得以提升服務品質。當老人福利機構的志工能夠提供更多的服務與更佳品質時，將有助於分擔職工與社工人員的工作負擔，並且能夠降低組織在人事成本上的開支。

第三節 研究問題

台灣社會逐漸走向高齡化型態，除了老年人口增加之外，接受老人福利機構照顧的時間也漸漸變長。根據行政院主計處資料顯示，台灣老人福利機構(包括：長期照護機構、安養機構、養護機構)在二〇〇四年間為 886 間(其中有 862 間為非營利組織)，到二〇〇八年增加到 955 間(有 931 間為非營利組織)，進住人數從 30,251 人到 36,289 人，人口老化的速度變快，社會對於老人福利機構的需求在短時間內增加，導致機構的人力需求也跟著增加，但機構的經費有限，無法完全聘請專職的人員或社工提供全部的服務，所以更需要志工的協助，並且機構需要對志工服務有所要求，以提供優良的服務品質。為了能夠提供在老人福利機構內的老人們受到更完善的照顧，筆者將提出下列的研究問題，希望對從事老人福利服務的非營利組織，在評估志工管理的工作項目上能夠有所幫助，並以策略管理的管理方式來建構志工服務品質的評估指標。因此，本研究可分為主、次要問題如下：

主要研究問題：如何以策略管理建構志工管理過程之評估？

細目研究問題：

- 一、我國老人福利機構應如何以策略管理評估機構志工管理？
- 二、老人福利機構如何傳達組織使命目標給志工？
- 三、老人福利機構如何執行組織內部分析的志工需求、方案設計與工作規劃之評估？
- 四、老人福利機構如何執行組織外部分析的招募與面談之評估？
- 五、老人福利機構在志工迎新、訓練、督導和激勵的執行方式為何？以及機構如何對此四項工作執行評估？
- 六、老人福利機構對於志工服務工作的評估項目為何？以及如何評估志工的服務

品質？

七、機構運用策略管理所建構的評估後，對於組織的幫助以及評估結果的回饋為何？另外在執行過程中所產生的困難又是如何？組織應如何克服？

第四節 研究範圍與對象

一、研究範圍

老人福利機構的出現，主要是為了服務社會上的老年人因受到生理病痛、家庭照顧能力有限或者是獨居老人問題等情況，專門為這些老年人所成立的機構，然而在國內的老人福利機構名稱種類繁多，服務的功能也有所不同。我國於一九八〇年實施老福利政策後，對於老人福利機構的類別作出下列幾種分類，包括長期照護機構、安養機構以及其他老人福利機構等三種，其中長期照護機構又可再細分出三類，這部分筆者將於第三章作詳細介紹。另外，我國在內政部社會司的統計分類中，是將老人福利機構細分為長期照護機構、養護機構、安養機構、社區安養堂以及老人公寓，但是就國內目前文獻的討論以及內政部老人福利機構成立的統計數據來看，社區安養堂和老人公寓並非由非營利組織所成立。本研究為了能夠清楚明確的將研究範圍界定清楚，乃根據內政部社會司所統計分類的長期照護機構、養護機構與安養機構來作為本文之研究範圍。

二、研究對象

在瞭解上述的研究範圍後，本研究將更進一步的說明研究對象。本文中的研究對象是根據民國九十六年內政部社會司對老人福利機構評鑑結果的名單中，選取優等與次等的機構，並且這些機構必須是非營利組織的老人福利機構，若是由公部門所營運的機構將不在本研究選取對象當中。本研究依照立意取樣，確定為非營利組織後再分別依照台灣北部、中部、南部及東部地區來區分，並選取四區中獲得優等評鑑的老人福利機構來當作研究對象；此外，為了能夠比較優等機構與次等機構之間在志工評估內容上的差別，本研究將再對評比結果為丙等與丁等之機構⁴，在北部、中部、南部和東部做抽樣，並同樣抽出四間老人福利機構來

⁴ 根據內政部民國九十六年老人福利機構評鑑實施要點八之規定：「評鑑成績為丙等及丁等者，

做比較。

在北區的部分因為人口相當密集，所以老人福利機構在此區塊發展的數量就相對較多。以民國九十六年優等名單而言，北區獲得優等之老人福利機構就有十二間機構，因此在對象選取上，本研究是依據簡單隨機抽樣的方式從這十二所機構中抽出一間老人福利機構，而北區抽中的結果為「台北市至善老人安養護中心」。而至於次等機構的抽樣上，北區內共有五間機構被評比為次等老人機構，而抽中的機構為「眾生老人長期照護中心」。

至於在中區的部份由於中區獲得優等評鑑的機構只有三間，其中也只有位在台中的「菩提仁愛之家」是屬於非營利組織，其他兩間皆為公部門所直接成立與管理，因此無法將它們列入研究對象；而次等老人福利機構方面，中部地區有四間財團法人老人機構，因此皆可列為研究對象條件，而所抽選的機構為「愛如心老人養護中」。

再者，在南部地區獲得優等評鑑的機構主要有三間屬於本研究對象之條件，同樣的以簡單隨機抽樣的方式抽出其中一間為「高雄仁愛之家」；至於次等機構中，南部共有五間被評比為較差之機構，而被抽選出的機構為「永安老人養護中心」。

最後則是東部地區的優等評鑑機構，東部地區的兩間優等福利機構都在宜蘭地區，而在經過簡單隨機抽樣的結果後，是由「竹林養護院」；次等機構共有三間並都分屬在花蓮縣內，而隨機抽取的結果為「吉豐老人養護所」，來做為本研究在東部地區的兩個研究對象。

所以，在確定本研究中的八個主要對象後，筆者將會對「台北市至善老人安養護中心」、「眾生老人長期照護中心」、「菩提仁愛之家」、「愛如心老人養護中」、「高雄仁愛之家」、「永安老人養護中心」以及「竹林養護院」與「吉豐老人養護所」這八間機構進行質化的深入訪談研究，希望藉由這四間評鑑優良與五間評鑑次等機構之經驗與理論做結合，以探究志工管理評估的指標和方法。

由主管機關定期輔導改善，並得停止政府委辦業務或補助，至其改善為止」，以及丙等與丁等之機構共 19 間，數量上較優等機構少，因此將丙等與丁等機構合併以作為抽樣母體，並統一稱之為次等機構。

第五節 研究方法與限制

一、研究方法

本研究為了能夠達成上述研究目的，將對過去先行文獻做整理與統合，以策略管理的概念作為理論基礎，運用在志工評估建構上，之後選取台灣四個不同地域的老人福利機構作為研究對象，再輔以訪談對八個機構進行深度瞭解，最後希望能將理論與實務經驗的整合，以策略管理建構老人福利機構志工評估指標。以下為本研究所採用之研究方法：

(一) 文獻分析法：

文獻分析法是蒐集他人先前所做之相關研究，分析其研究結果與建議，作為自己研究的基礎。通常用於文獻分析的資料有三種：一為相關之科學研究報告、刊物、學位論文，二為類似的學說或理論，三為一般的論著、民間通俗典故、具創造性或思考性之文章(楊國樞，1989：51)。透過文獻的分析還可以整合與摘要該研究領域內已知的事物，並指出與前人研究的異同之處，如此便可以向他人學習並刺激產生新的觀念(W. Lawrence Neuman 著，朱若柔譯，2000：172-204)。本研究在運用文獻分析法上，主要是先說明策略管理與志工管理之意涵，再者是將策略管理運用到志工的管理當中，使本研究能夠藉由過去學者所建構的理論來發展本文所欲研究之主題。

(二) 深入訪談法：

深度訪談法為帶有目標對話的形式，研究者以各種深入探問及其他技巧，使研究對象回答深入性、探討及解釋等方面達到一定深度，透過此一互動建構關於社會情況的知識。深入訪談法主要使用描繪內容的問題與挖掘內容的問題引出廣度的議題和深度的內容(藍毓仁，2008：148-158)。本研究希望透過深入訪談的方式，藉由與八間老人福利機構的志工人力管理者或是重要幹部作深入訪談，瞭解其在志工的管理上有何策略之運用以及如何評估志工表現，來彌補文獻上對於志工評估探討的不足。

二、研究限制

本研究主要希望透過以策略管理的概念，先確認組織願景目標並瞭解志工的內、外在審視來執行策略計畫，藉由策略的實施後，才施以評估志工之管理內容並且加以改善；除了透過理論的探討外，還會透過訪談與老人福利機構的志工督導實務經驗與方法進行研究，將理論與實證加以比較。上述研究辦法雖然對本研究能夠提供許多幫助，但是仍可能有一些研究上的限制存在：

（一）志工評估之相關研究的限制：

由於早期認為志工本身是藉由服務的熱誠與愛心來為社會做服務，雖然能為服務的組織減少人力資源的成本，但由於不領薪資與不求物質回報，使得組織的管理者沒有權力去要求和限制志工的服務品質必須達到一定程度的標準，所以在過去在志工管理的相關文獻內容上，多半是探討志工的招募、面試、訓練與激勵等，很少探究志工評估辦法與作為，也較不重視志工的服務品質，因此目前國內在探討志工管理的領域中，通常會忽略評估的討論，所以筆者對於在文獻裡所蒐集到的志工評估方法就非常有限，必須從機構上實務執行的志工評估方法來加以蒐集，並比較各個不同機構的方式來建構合適的志工評估辦法。

（二）中部老人機構的訪談限制：

本研究另外一項限制為，由於所能訪談的中部地區優等老人福利機構中，只有「菩提仁愛之家」是屬於非營利組織，所以再選取訪談對象時，因為無法進行樣本上的選取，因此在中部地區的取樣對象上會比較不足，所以需藉由其他地區的訪談來彌補中部地區取樣對象不足之缺失。

第六節 研究流程與重要性

一、研究流程

本研究之流程將在第一章內介紹研究背景，並且闡述筆者研究的動機，再者是說明本文的研究目的，其次根據所欲研究的問題焦點列出本研究的主要及次要研究問題，以及設定出研究範圍與對象。之後，筆者將於第二章中，探討和分析與本文有關的先行回顧以及相關的理論，藉由文獻分析的方式建構出本文的理論架構。再來本研究將會在實務的調查上，以深入訪談的方式去探討老人福利機構在志工管理評估上的運作方式及成效。並且依比較研究法，來觀察獲得政府優等評比與次等評比的機構間志工管理評估方式的差異性，來呈現研究的發現以及回應本研究所欲討論的研究問題之答案，最後將對本研究之後所能夠衍生的相關議題給予建議，讓後續研究者可做研究之參考。以下為本研究之流程圖：

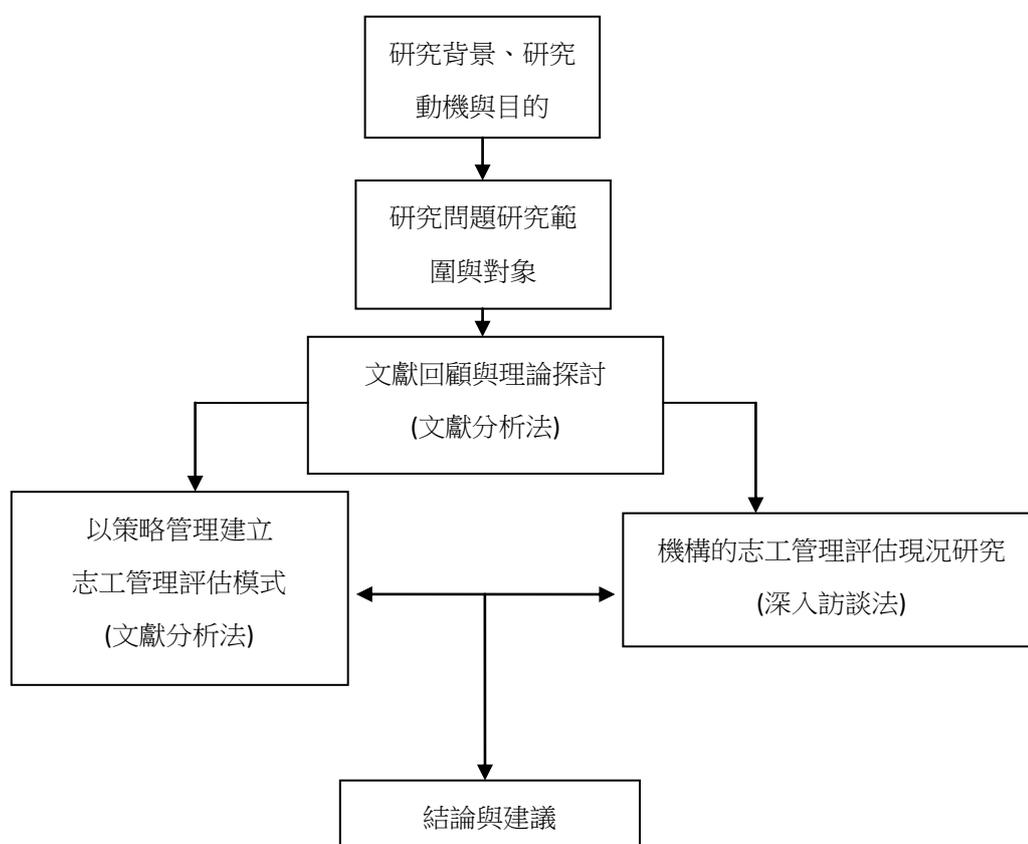


圖 1-1：本研究研究流程

資料來源：筆者自製

二、研究之重要性

台灣社會因為受到醫學科技的進步、家庭型態的改變與健保制度提供，人們

獲得更多的醫療資源照護，更增加了台灣民眾生存的機率。當人們的生存機率提高，也造就人口年齡層快速攀升，高齡化社會也因而正式來臨，未來將會有更多的老年人口需要接受社會福利機構與福利體制的照顧。對於非營利組織老人福利機構而言，將來可能住進老人福利機構的老年人會愈來愈多，在硬體設施上，如病床、無障礙設施、醫療設備等或許是短時間內可以進行快速的更新與供給的項目內容，不過人力上所提供老人的關愛與照顧技術，卻不是一時半刻就能夠培養而成，需要有計畫與有策略的規劃。非營利組織所招募到的職工通常會給付薪資，所以相對於志工來說，較能招募到具有專業技能的人員，但是並非每個非營利組織都有充足的資源去聘請專業職工，多數仍需要仰賴志工的輔助，因此組織若能做好志工管理將可增進機構的人力服務品質。現今，在志工管理的研究上以發展出許多詳細的管理內容，但卻缺乏評估志工管理的重要方法，當志工管理具有評估指標時，將能檢視組織內志工的運作情況，對其進行改善，也能夠協助組織在志工管理的區塊上再加以精進與突破，因此本研究的重點在於能夠制定出提升志工服務品質的評估指標，這些指標有助於對組織志工管理進行評估時，可讓老人福利機構的志工服務品質獲得提升，並且可再依據評估的結果來對服務缺失進行改善，例如志工服務的使命目標、招募、訓練以及品質等，都可以透過評估的結果來加以修正與改進，除了對志工管理的品質改善外，也增加過去文獻資料上對於志工評估上之不足。本文希望透過以策略管理的概念來建構志工評估指標，特別針對志工管理的過程進行評估指標的建立，才能使志工評估具有完整的規劃以及評估的基礎存在，解決過去對於志工評估執行上的缺失。

第二章 文獻分析與理論探討

第一節 文獻檢閱

志工管理在非營利組織內一直是重要的討論課題，由於非營利組織的資源有限，能夠支付職工的薪資額度有限，加上一個組織若沒有足夠的人力來協助組織執行任務，服務的品質與內容也難以趨於完善，因此非營利組織通常需要仰賴志工的熱心服務與幫助以維繫組織的運作。也因為如此，使得多數的非營利組織對於志工的要求不會太過嚴苛，管理過程上也容易出現較為鬆散的情形，所以易造成志工提供的服務品質不穩定，也很少達到一定效用。此外，在管理鬆散的情況下，志工服務的過程甚至可能造成組織的傷害，若是如此，將違背原本志願服務工作的本意，特別是在社福型非營利組織中，志工所要提供服務的對象通常是身心障礙者、行動不便者、或老年人口等，他們已經受限於身體上行動的不便，若志工沒有再善加對待，便很可能對他們造成傷害，因此組織在志工管理的過程上所要關注的層面就要更加詳細。筆者在對過去之文獻進行檢閱後，將會先說明與本研究最為相關的核心文獻，其次再將其它相關的文獻整理為三類，並分別說明如下：

一、非營利組織策略性志工管理之研究

盧俊澄(2000)以策略性志工管理模式來進行志工管理，並以慈濟功德會作實證研究，文中提出此模式架構分成組織使命、內部組織文化、外部志工市場、志工管理策略與志工管理作業，強調志工的管理應有策略規劃，必須先從確立組織使命讓志工瞭解參與服務的價值核心，而組織再根據內在組織文化特色來吸引外在志工人力，並且衡量評估社會服務之需求來建構組織的使命、文化以及社會責任，最後採用邊緣競爭策略之理論來說明慈濟在志工管理以及管理作業上要如何達成組織的使命與目的。在此篇研究中，已詳細的敘述有關志工的

策略管理之方法，以及所要注意的內容，從組織使命到志工管理作業的執行都提出了許多管理內容可作為志工管理的依據，幫助非營利組織更瞭解如何進行志工管理，但是對於整個志工管理內容，卻只對志工服務作績效評估，而缺乏對組織的志工管理進行評估，如此將難以分析出志工管理過程上的問題，若單從志工的績效評估著手，只能夠區分志工服務品質的好壞，無法看出志工是在招募、面談、訓練或監督等過程成中出現問題，因此本研究認為有必要從志工管理的評估來進行研究。

二、傳統志工管理研究

潘中道 (1997)指出許多的組織機構由於資金的不足與人力的缺乏，因此開始大量招攬志願服務人員的加入，加上台灣的民眾開始意識到志願服務的重要性，非常踴躍與熱心的參與志願服務。但是許多組織並沒有妥善的規劃與安排志工人員的工作內容，導致志工無法從服務中獲得心靈的滿足以及提供應有的服務品質，因此提出組織應對志工人力的發展做事先的計畫，包括招募、遴選、訓練、績效評估及輔導等，藉由完整的管理規劃，以促進服務品質的提升。

曾騰光 (1997)從人力資源管理的策略與管理重點運用在志工的管理上，強調組織承諾對志工的工作態度有很大的影響，志工的工作目的並非為了獲得物質上的利益，而是追求心靈的滿足，因此管理者要能夠讓志工瞭解其工作的價值。另外，組織機構需要針對工作性質的不同，採取不同之人力資源管理策略，因為志工也是需要追求工作的成就感，所以工作之內容要因人而異來分配，其中最不可忽視的是志工的社會性連結與自我成長兩種重要的需求，以持續志工之服務動力。

陳政智(1999)指出對於非營利組織的志工管理應該建立一套完善的制度，若只想以志願服務人力來節省人力成本，可能會產生更大的問題，志願人力的充分運用，不能只有結合愛心，最重要的是建構良好的管理模式，對於志工方案的設計，應該先瞭解組織目前的需求而非來者不拒，透過事前的人力需求規劃，可降低志工管理不善而產生的負面效果。

李聲吼、林品研、何景圖等人(2001)探討非營利組織志工人員的參與動機、工作滿意度與組織承諾之間的相互關係對於志願服務工作之影響程度，此研究以

成大醫院的志工作為研究樣本，以量化研究的方式對個人基本特質與上述三種變項進行討論，而這三種變項不但相互影響也會造成未來志工的去留與服務品質優劣的重要因素，因此提供非營利組織作為志工管理的關鍵因素。

朱賦妤、葉旭榮、黃俊英(2002)等人在研究中提到有關志工參與老人福利服務之意願的影響因素，三位學者以「計畫行為理論」為架構，並歸類出影響志工作為的概念為「態度信念」、「主觀規範」與「行為控制知覺」之間的交互影響，透過量化研究方式，分析志工參與動機的強度，並且比較尚未參與志工服務的民眾與已經參與的志工兩者之間，對於老人服務志工活動認知差異為何，最後藉由這些差異因素讓老人福利機構作為志工人員招募的參考策略。

林菁、李雪鳳(2003)以參與觀察的方式，透過與小學教學資源中心合作實際發展志工管制度之相關辦法，對過去志工管理相關文獻加以整合，分為招募、訓練、督導與獎勵等四個部分，以執行國小教學資源中心的志工制度，藉由長期與學校志工督導合作以及提供意見，長期觀察校園內志工制度的實施狀況並評估執行後的效果與缺失以作日後之改善。此研究突破以往志工管理單從理論著手，以長期實務研究提供執行上之經驗。

何秀娟與楊美華(2005)在志工管理的研究上主要是探討圖書館與博物館志工管理的比較，而兩位學者在志工管理的過程上除了以傳統的志工管理流程作為執行基礎外，更重要的是在文章內提出了較詳細的志工評估項目以及圖書館和博物館的志工評估應該要如何執行，才能有助於志工品質的提升，以深度訪談的方式了解志工評估的實際運作以及考核的指標為何。

洪秀雲、吳求淳(2006)的研究中對於目前醫院的志工管理與現況問題提出了一些看法，其認為目前醫院對於志工的運用並不適當，將志工當作可減少支出的勞力資源在使用，也認為法律上給予志工的回饋使得從事志願服務工作偏離原意，應有必要做修改，最後則是說明志工的招募應該根據機構的需求做評估後再進行，以及志工的職前與職後訓練之執行辦法，最重要的是其探討醫院志工績效評估的執行項目作簡單的說明與進行方式。

吳家慧、蘇景輝(2007)則是從老人服務中心內高齡志工之管理策略進行研究。在其研究中，主要以焦點團體訪談的方式對高齡志工們與志工管理督導進行訪談，透過與兩個團體的對談瞭解彼此的需求與認知差異，也從中發現高齡志工

由於他們的社會經驗與身體狀況不同於一般的志工們，所以不論是招募、訓練、工作配置與評估等，不能以理論上志工管理模式來實施管理，必須轉換管理方式並與他們多做溝通與鼓勵，建立高齡志工們服務的熱誠。

另外，國外學者研究方面，Gaston (1989) 在文章中專門針對志工的評估方法做了說明與解釋並且提出在評估時的注意事項，其認為志工評估首先必須要進行自我評估，自我評估(self evaluation)的內容包括：評估志工續留組織服務的意願、組織提供的服務訓練與溝通管道等項目，而組織的職責是負責指導志工們進行評估；再者是同儕評估(peer evaluation)，主要透過分組或一對一的方式來評論對方，並且將評論的內容記錄在評量表上，在評論與交談的過程要注意彼此的語氣；最後是投入客觀的要素(an objective element)，強調在評估的過程中可使用一些設備將評估的過程或內容紀錄來，確保能完整的呈現評估過程，還需要注意人們的情感因素之影響是很難去進行評估的。

Sherraden (2008)在研究中提出現在許多非營利組織走向國際化與全球化的發展，所以各個組織也開始積極執行國際志願服務的活動，並且認為國際志願服務的發展是可帶來需多的效益(例如組織間的合作、志工能力的提升、文化的交流及國際間的理解)，並且提出相關的概念模型來預測志工服務所產出的效益，而影響產出效益的因素包括：社會人口與組織程序的屬性、個人與組織的能力以及國際自願服務所進行的相關活動等。

三、老人福利機構績效管理之研究

宋冀寧、宋麗玉(2001)在研究中主要是探討老人福利機構的服務品質建立是否符合顧客群的真正需求，以Parasuraman, Zeithaml & Berry 等人所提出的「服務品質延伸模式」來分析機構與顧客間服務品質認知的落差程度為何，以及在提供服務輸送的過程中又包含哪些影響因素來影響服務品質結果的產出，兩位學者以量化研究方式從老人機構與被服務之老人們的角度，從問卷調查中先瞭解彼此對服務品質的認知後，再分析雙方的落差以及說明需要補足的部分。

楊培珊、吳玉琴(2003)兩位學者則是以焦點團體訪談的方式去研究目前的老人福利機構之運作情形，並且以組織整體的角度去觀看組織內各部分之缺乏或是需要改進的部分並提出改善的途徑。此外，也對目前的老人福利機構與政府互動

關係作說明，並提出政府對老人福利機構的補助辦法並無法使機構之效能獲得真正的改善，在福利政策的執行上仍不夠積極，也提及有關老人福利機構彼此之間應該以策略聯盟的方式來互相扶持，而非只有競爭關係存在。

陳燕禎(2004)提到過去的福利機構常以從事人道社會救助或服務為由，因此難以將服務的目標與內容作量化的分析，也無法對服務品質作論斷，只能憑愛心與耐心去提供服務，所以不需要也不能夠用管理學的概念來對組織進行管理，但是隨著時代的演變，社會壓力對公部門與非營利組織的「責信」要求愈來愈高，組織的績效評估也跟著受到社會大眾的重視，所以其將績效管理的概念運用在老人福利機構當中，並且透過訪談的方式來檢視台灣某一歷史悠久的老人福利機構在績效管理執行的成效，以及試圖從機構中的整體表現、老人表現、員工表現與家屬表現來建構績效評估的指標，以提供社會上的民眾來參考。

蔡翔傑(2007)在文獻中質疑政府的老人福利政策目標是「在地老化、小型化、社區化精神」，但是在老人福利機構評鑑的指標與內容卻與政府所預達成的目的相違背，其在研究中提出目前的評鑑內容有待改進，否則許多地方上的中小型老人福利機構將會逐漸消失，而被大型老人福利機構所取代，反而促使大型機構的發展，此外，評鑑結果的獎勵也只會變成發放給大型機構的例行公事，對於那些小型化、地方化以及社區化的老人福利機構而言並無法達到促進發展的效果，因此其認為老人福利機構評鑑內容應該做修改。

四、策略管理研究之運用

(一)組織整體策略管理

黃朝盟(2000)在研究中希望能夠將策略管理的概念運用至公部門與非營利組織在制定政策的模式當中，他採用 Nutt & Backoff 的概念，將策略管理的概念分為組織概念途徑、人物概念途徑與分析途徑，並且介紹這三種模式要如何適當的運用在公部門，也一再強調私部門與公部門因為組織結構與文化的不同，因此不能完全套用企業界所使用的策略管理方法，必須針對不同的情況來選擇模式，如在政策制定時要運用利害關係人模式，在目標制定的期程上也比企業來的短以及部門間的競爭應轉換成合作模式等，都必須依組織的內外情況作策略，以達成目標任務。

鍾京佑(2002)認為國家競爭力為衡量國家經濟發展的重要指標，因此為了提升國家競爭力，試圖採用策略管理模式分析台灣未來的發展方向與目標定位為何，根據這些目標方向來制定國家發展政策並採用 SWOT 分析將國內的發展政策之內外在狀況作說明；強調組織目標的達成是需要有長期的規劃與目標，尤其當目標定出後，國家更應該仔細思考發展的策略與評估政策的可行性，並認為國家在運用策略管理這項工具時，也應注意公部門與私部門間的差異性，才能夠使這項管理工作發揮真正效果。

李錫鑫、林錦郎(2005)提出近年來因為公部門所要負責的事務愈趨於複雜，為了能夠滿足民眾的需求，政府部門常以策略管理作為規劃政策的工具；而兩位學者又引用學者 Moore 的「V. S. C 三角策略管理」來分析國內公部門推動醫療專案的執行與評估可行性，藉由地方政府推動改善烈嶼鄉醫療專案作為研究解析的對象，根據不同階段時期來設定政策目標，再依據可行性來達成目標或重設目標，以滿足民眾的需求，並強調以「V. S. C 三角策略管理」的方式設定價值目標、尋求支持與探討可行性，以避免或減少政策失靈的發生。

Hafsi 與 Thomas (2005)在其研究中則強調非營利組織並不能單純地仰賴社會上少數企業對其捐助的資源來提供社會服務，這會使非營利組織過於依賴捐贈的利害關係人，也使得組織成為被利害關係企業所主導，其以 Centraide 這間慈善型非營利組織為例，說明此組織以策略管理的方式來面對內在因素及外在環境對組織的影響，說明了當組織能夠瞭解自身所處的發展環境時，便可以將原本組織對環境的依賴轉換成組織自我的發展實力。

(二) 人力資源策略管理

黃朝盟(1999)認為政府機關應該採取企業界策略管理的概念運用於公部門的人力資源管理的開發，為了因應現代多變的社會環境，公部門不能只以傳統考試辦法作為增進人力資源的唯一方式，應該先瞭解組織人力資源開發的內外環境影響因素為何？再依據這些影響因素來設計人力資源的發展策略，也就是針對策略議題來設計人力發展計畫，並且提出公共服務的專業化、團隊導向、多樣化、弱勢團體人力開發、人力資源發展功能的弱勢與分權化等為當前公務人力資源發展的重要策略議題，最後則以策略管理的概念提出未來公務人力所要執行的因應措施。

孫煒(2004)認為非營利組織在台灣的發展在短時間內迅速的提昇，不論組織的規模或是組織的數量都是如此，然而最值得注意的是非營利組織的人力資源管理及運用必須有不同的展現方式，探討其管理重心應該以結合策略規劃與管理實務，作為發展非營利組織人力資源管理的核心概念，目的是為了建構出一個完整的非營利組織人力資源策略管理之體系。因為非營利部門不論在志工或是職工上都是重要的人力資源，因此在管理上提出五項議題為確保管理、開發管理、績效管理、報償管理、維持管理再藉由這五項議題延伸出新的研究議題。此篇研究也是以初探性質的對非營利組織人力資源作概說，提供後續研究者可再作探討的議題。

林明煌、許南雄(2006)從人力資源策略管理的觀點說明政府與企業對於人力資源的運用應該要與傳統的人事管理做區隔，改變過去對人事運用的方法，除了要妥善的運用人才與培養良才，用人以「能力導向」外，更要注意「意願導向」，也就是人員的心理素質應要健全與穩定，才能具有工作績效；再者為比較公、私部門的人力資源管理策略應配合組織環境與文化的不同做說明，並描述公、私部門人員的競爭差異性何在，都需要進行改進；最後則提出現今人力資源策略管理必須配合全球化的浪潮來加以更進，突破以往傳統及本土化觀點，採用國際視野與多元的管理方式來實施。

五、小節

經由上述的文獻整理後得知，目前有關志工管理的相關研究可說非常繁多，不論是公部門或是非營利部門，都有不少的學者在探討有關志工人力運作之研究，而根據學者潘中道、曾騰光與陳政智等三人研究中可看出，其研究志工管理的背景屬於台灣社會正處在志願服務的初期發展階段，部分組織機構對於志願工作者的運用仍非常陌生，把志工當成節省組織成本的人力使用，所以必須建構與規劃正確的志工管理模式，來妥善的使用志工人力資源，因此重點著重在規劃整體的志工管理程序，先建構出志工管理的重要項目，但隨著非營利組織的多元發展以及服務需求逐漸複雜，志工的服務品質也愈來愈受到社會大眾的重視，然而目前仍沒有完善的評估方法；此外，三位學者們也提到志工人員常有專業性不足與離職率過高之問題，至今困擾著多數的非營利組織，雖然整體的管理流程讓各組織能有志工管理範例提供參考，可是在評估的過程上仍無較具體評估方法來改善志工的專業性與離職率等問題。

李聲吼與朱賦好等人的研究則是著重在提升志工參與意願與增進招募人數等因素之研究，其以量化研究的方式探討影響志工參與的因素為何，而兩篇研究中主要仍以增進志工人員招募之方法來進行討論，雖然開拓志工人力為所有非營利組織的重要目標，但卻不能忽略組織真正的志工需求以及如何安排這些志工人力。若組織無法安排適當的工作或是訓練給志工，不但會傷害到志工原本的服務心理，更增加志工的流失與訓練資源的浪費。因此筆者認為現階段仍需要加強志工服務的評估並且保留志工人力續留組織的意願，才能避免組織在志工訓練上的資源浪費。林菁、何秀娟以及洪秀雲等人之研究開始探討有關志工服務後的評估重要性，並且從實務的機構來進行觀察與改進，三位學者之研究對於志工評估的執行方法都進行了初步的說明，而筆者認為三份研究的機構皆為公立機構，其在招募與訓練志工的資源上較非營利組織來的充裕，因此所提出的評估方法是否適用於非營利組織的志工評估仍可以再做更深入的研究。吳家慧、蘇景輝的研究則針對志工群體中的高齡志工提出了不同的志工管理方法，對於不同類型的志工評估也應該以不同的方式進行，但是其研究仍屬於初探，也應再作進一步探討。而 Gaston 的研究則專門對於志工評估提出了三步驟與原則，包括自我評估、同儕評估以及客觀要素的投入，而面對現今的評估方式，能需要以更多元的方式來執行評估。Sherraden 的研究則是以其假設的模型架構來預測國際志工服務將能帶來效益，將焦點放在國際志工的招募上，可惜卻忽略了志工的服務是需要接受評估才能真正帶來實質的效益而非只有招募。

至於在老人福利機構績效管理方面，四篇研究皆是強調如何增進老人福利機構的服務品質以及檢視機構服務品質的方法，在宋冀寧和宋麗玉的研究提到影響老人福利機構服務品質一項重要因素是組織人員對老人的溝通能力，但文中卻無法再深入探究如何改善人員與老人能建立良好的溝通關係，也就是缺乏評估機制。楊培珊、吳玉琴兩人的研究同樣提出非營利組織在發展老人福利照護上也非常繁多，但多數機構都面臨到專業人員招募短缺的情況，許多機構目前皆是仰賴志工人員的幫助；而研究中卻缺乏有關老人福利機構志工管理的議題。陳燕禎認為績效評估或者是組織的「責信」是目前非營利組織的管理趨勢，透過對老人福利機構的整體、員工、老人與家屬等來評估老人福利機構。蔡祥傑的研究則不同於前面幾位學者，專門探討政府部門對於老人福利機構的評估重點出現與目標背道而馳的現象。這些研究都展現出老人福利機構之評估已愈來愈受重視，但是對於急需人力投入以及志工人員佔組織人力多數的老人福利機構而言，卻沒有相關之研究去探討志工人力管理與評估的重要性，多數針對

組織整體評估項目去做討論，使筆者認為有必要在老人福利機構的志工評估上作進一步之研究。

在策略管理的研究上，大部分的學者開始將策略管理這項管理工具引用至公部門與非營利部門當中，並且分別從組織整體管理與人力資源管理兩方面來討論，黃朝盟在其研究中將公部門中的策略管理分成三種方式來進行(組織概念途徑、人物概念途徑與分析途徑)；鍾京佑則是以提升國家進爭力為目標，為了達成此目標，政府的政策需根據內外環境作策略性的規劃；李錫鑫、林錦郎兩人的研究同樣認為策略管理有助於國家政策的達成，並且能夠依不同階段之目標來評估政策的可行性；Hafsi 與 Thomas 則是將非營利組織以策略管理執行組織的規劃與發展以完成組織的使命；另一方面，策略管理常與人力資源管理做結合，如黃朝盟在 1999 年的研究便提出政府部門人員招募應配合環境變遷來改善傳統的人力資源開發；而林明煌、許南雄與孫煒等人的研究更是不斷的強調人力資源的運用需要配合現今的社會環境來制定策略。從上述研究可得知策略管理目前多數被運用在公部門的政策較多，而且國內較少文獻將策略管理概念應用至非營利組織，但筆者認為策略管理的使用能有助於組織目標的達成，如同 Hafsi 與 Thomas 所研究的慈善機構能根據組織自我的目標與使命來規劃組織的募款策略，然而社福型非營利組織的工作也是為了彌補政府政策之不足，透過策略管理的方法協助非營利組織達成提供社會福利之任務，確實有其必要性；另外，目前有關研究人力資源策管理之研究者，已規劃出整體的人力資源管理策略，但對於評估之內容仍較缺乏琢磨，因此筆者認為有必要在這部分透過策略管理重視整體規劃與評估之要素，來對非營利組織志工人力評估建構上再作研究。

綜上所述，志工在社福型非營利組織中扮演著非常重要的角色，在面臨專職人員短缺的情況下，志工需要對組織所提供的服務便顯得更加重要，並且在要求「組織責信」與「服務品質」的社會環境之下，非營利組織對於志工的要求應更加重視，並且以提升志工服務品質作為目標以及規劃出志工評估的策略，協助完成老人福利機構志工管理評估之工作服務。

第二節 非營利組織的定義與相關介紹

一、非營利組織的定義

非營利組織是為了滿足社會上的需求以及政府職能的不足而產生，也因為它的出現與服務的提供為社會帶來許多的利益，不過在非營利組織誕生得初期有許多不同的說法包括：自願性組織、第三部門、慈善團體與非政府組織等，對於非營利組織的瞭解與定義有些不同，不過仍有學者們對於非營利組織做出了明確的界定，Hansmann(1980：838-837)認為非營利組織不得分配利潤和盈餘，強調非營利組織若有多出的盈餘，也不能給予董事會、組織成員以及受託者，應將這些盈餘運用在組織的服務內容之中，所以非營利組織並不表示它不可以對外賺錢，只是需要將盈餘用在合乎公益目的的方案上，而非如同營利部門將利潤非配給組織上下的員工或是股東；然而根據學者 Wolf(1990：6)對非營利組織所提出的觀點，其認為非營利組織是具有下列的特質：

- (一) 須具有為大眾服務的使命；
- (二) 須經政府合法立案，並接受相關法令規章管轄；
- (三) 須為非營利或慈善的機構；
- (四) 組織的財務利潤所得，不得分配給第三者，或運用在非組織設立目的之項目上；
- (五) 享有政府合法免稅身份；
- (六) 具有捐助者可以列入免稅範圍的合法地位；

另外一方面，Salamon & Anheier (1997：33-34)也提出類似的說法，認為非營利組織應該具備下列幾項特質：

- (一) **應是正式的組織(organized)**：它必須是具有一定程度的制度化，並非臨時性或暫時性組成的組織，也必須是獲得政府給予的法律制定上之認可，具有法人團體資格，而組織也會有正式的組織章程、定期會議以及會員幹部等，讓組織呈現正常之運作。
- (二) **必須是民間的組織(private)**：它必須與政府機關有所區隔，不屬於政府部門也不會由政府官員來直接管理或命令組織要務，但並不表示他們不能接受政府所給予的財源補助，重要的一點是，非營利組織必須具備民間私人的性質。
- (三) **不從事利益盈餘分配(non-profit-distributing)**：非營利組織本身並不是為了組織的領導者獲取利益，組織本身可以生產利潤，但是必須將組織的利潤使用在服務的對象與完成組織的使命上，也不得將組織的盈餘非配給工作人員，這也是非營利組織與營利組織最大的不同之處。
- (四) **自我管理(self-governing)**：非營利組織具有自主的管理控制能力，可以處理自身所擁有的工作業務，不受政府部門或贊助企業的外部因素所影響。
- (五) **為自願服務性質(voluntary)**：非營利組織在行動與管理業務上，是有義務性與自發性的志工參與，也就是說，組織內部的許多業務必須是自願工作者所從事，它們是自願奉獻和參與的，並非強迫加入。

在國內的學者對於非營利組織也作出許多的見解，官有垣(2000：82-83)認為台灣的非營利組織是指，依民法、人民團體法、各種特別法規及相關宗教法規所設立的「非營利性社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依各種特別法規所設立的財團法人」等，且向法院辦理登記完成，享有稅法上優惠的組織稱之，也包括「寺廟監督條例」規定登記為寺廟者。此定義排除公部門組織、中間性社團法人、非法人社團……等；此外，政府的法令也明確規定非營利組織必須遵守利潤不得分配的原則，亦即組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨的目的事業上。另外，陳金貴(1994)則認為非營利組織為一個具有正式結構的民間組織，並且由許多志願人員所組成的自我管理團體，組織之目的是為了社會公共利益，而非為自身之成員提供服務。江明修等人(1994；轉引述蕭盈潔，2001：9)將非營利組織定義為具有法人資格，以公共服務為使命，享有免

稅優待，不以營利為目的，且組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織。

因此，由上述多位學者的定義可明確的知道，非營利組織必須是具有為公共服務為目標使命的民間正式組織，不能是由政府部門來操作管理的，它必要有一定程度的會員參與和會務運作，並且需要受到國家法律的承認，其所進行的活動和服務應該是自發性的行為而非受到強迫與利誘的方式，最重要的是，其是不可分配盈餘的組織；它能享有許多政府的免稅優惠與社會上的捐款贊助，但是它不能將這些捐助和優惠分配給組織內的董事與人員，只能將這些捐款運用在社會服務或是其服務的對象上。

二、社福型非營利組織相關說明

近年來非營利組織在社會上的發展逐漸變得活躍與多元化，服務的內涵與對象也愈來愈細緻和專業化，主要是為了處理複雜的社會問題才會使非營利組織產生更多不同的類型，若是以組織所從事的服務工作來分類，可根據「國際非營利組織分類標準」分成：教育學術、醫療、社會福利、文化休閒、職業團體、住宅開發、國際事務、公民倡議、環境保護、慈善、宗教、其他等，都是為了滿足社會不同的需求者而產生。而非營利組織的興起可以遠溯於人類的互助與慈善行為，一方面反映出社會的需求，另一方面也代表著個人的社會價值可以透過群體來加以實現，社會福利服務輸送型非營利組織（簡稱「社福型非營利組織」）亦是如此(林淑馨，2008：47)。在此我國在社福型非營利組織所涵蓋的範圍與面相是最為廣泛的。

一九八〇年代初期，台灣社會由於經濟成長所帶來的社會與家庭結構的變遷，都市化及工業化社會的興起，衍生出貧苦家庭、老人、兒童、失業人口等照護需求，為因應家庭功能的解組，並滿足民眾福利需求、安養照顧與經濟安全的保障，一九九〇年代，台灣社會福利發展私有化的趨勢，政府部門不再是主要的福利服務提供者，民間的社福型非營利組織建趨向成熟，形成福利社區化的發展概念，提供區域性多元的社會福利服務，以增進人民的生活品質(徐莉婷，2005：16)。在台灣，社福型非營利組織近年來的發展也逐漸受到政府、企業及社會大眾的重視，組織的影響力量已不限於服務對象，甚至已擴及整個社會大眾及影響公共議題。尤其在福利輸送方面，我國政府由於在福利服務提供上遭受無效率的

批評，在一九九〇年代福利私有化行動的展開後，希望鼓勵社福型非營利組織參與政府所推動的社會福利方案，只不過這項措施並未成為普遍現象。到了一九九四年政府提出「社會福利政策綱領」，使福利民營化成為我國福利輸送的重要議題，而民營化的合作對象，自然以社會福利類型的非營利組織為主。因此政府與社會福利類型的非營利組織互動是較為密切的，政府依賴社福非營利組織輸送福利服務，而社福非營利組織在財源上則接受政府的獎勵與補助(黃毓婷，2005：1-2)。此外，社福型非營利組織的分類通常還會再依據服務提供的對象，作為不同類型的區分，如身心障礙者、兒童保護、老人照顧、罕見疾病與防止家暴等，不同類的社福型非營利組織。以下將對社福型非營利組織的角色與功能以及發展趨勢做介紹：

(一) 社福型非營利組織的角色與功能

國內學者林淑馨則依據Kramern所提的非營利組織角色功能為基礎，用以觀察社福型非營利組織在角色功能方面之變化情形，並且以「財團法人勵馨社會福利事業基金會」為例(2008：49-50)：

1. **開拓與創新的角色功能**：由於傳統非營利組織的角色功能，以消極的收容、救濟或醫療為主，而非營利組織(尤其以社會福利領域的機構組織)常可依據或透過組織本身實際參與的行動經驗，來察覺到相關問題之根源，進一步就非營利組織所關注之焦點予以突破，已改善增進服務品質或提出新的策略等，即為開拓與創新的角色功能，而對社福型非營利組織而言，在環境競爭之下，如何藉由開拓與創新的方法來創造利基，以服務更多對象或改善服務品質是值得思考的課題。以勵馨基金會來說，一九九五年八月十一日所通過的「兒童及少年性交易防制條例」，即是由該基金會導致公權力的正式介入來救援及保護未成年人被迫或被誘從事性交易，此即做到開拓與創新的功能。
2. **改革與倡導的社會功能**：由於組織的特殊性，社福型非營利組織在「影響立法與政策」、「促使政府改善服務的供給」、「獲取政府資金挹注」以及「為案主爭取特殊利益」等面向上皆可以發揮改革與倡導的社會功能。例如從一九九二年到一九九五年之間，勵馨基金會推動「反雛妓運動」與「立法倡導」工作，並結合終止童妓協會、婦女救援基金會與善牧基金會等四個同質性的非營利組織，以策略聯盟方式共同組成「兒少聯盟」來推動立法(兒童及

少年性交易防制條例)，可謂台灣社福型非營利組織扮演改革倡導角色最成功之範例。

3. **價值維護的角色功能**：價值維護是指非營利組織透過實際之運作以激勵民眾對社會事務的關懷，有助於各種正面價值觀之維護，甚或被期待去保護或推展某些社會價值；如勵馨基金會於一九八八年成立第一個中途之家——「勵馨園」，提供不幸少女溫馨的家庭關懷；以及一九九四年成立「蒲公英關懷輔導中心」去關心受到性侵害、性剝削的孩子，這些皆是站在關心不幸兒童、少年與婦女的立場上去進行價值的維護和推廣工作。
4. **服務提供的角色功能**：非營利組織可以彌補政府資源有限，無法充份保障社會中的所有民眾，並提供多元之服務之缺陷，尤其在社會服務、教育文化與醫療衛生等項目上皆發揮極大的功能；如勵馨基金會設立中途之家，提供不幸少女收容、安置的服務，並協助遭受婚姻暴力之婦女等。
5. **社會教育的角色功能**：社會教育功能實為前面四項的總和，透過議題倡導或付諸輿論傳媒等方式，促成社會改革，使推廣建立的價值概念能深入大眾的心裡，藉以教育並喚醒大眾對於特定議題之重視，此即為社會教育角色功能的意義所在；如勵馨基金會於一九九二年到一九九五年推動「反雛妓社會運動」，以及「兒童及少年性交易防制條例」的立法，進行社會教育、立法與倡導遊說，將社會原本認為雛妓問題是色情問題轉為兒少權益與保護議題，喚起社會大眾對此問題之重視。

(二) 我國社福型非營利組織的發展趨勢

在社福型非營利組織的角色與功能之描述中可得知，它能夠為社會提供多元性的幫助，而最直接也是最立即性的協助就是做為社會服務的輸送者及補充者，但是資源服務的輸送和補充也是需要具有相當程度的人力與資金才能運作，所以組織要如何為自己開拓新的資源便是社福型非營利組織所要面對的重要課題。由於現在全球性的經濟衰退及國內政經環境的變動與不安定影響，經濟不景氣，首當其衝的就是社會福利團體的募款困難，由於一般人民一定是行有餘力之下才會願意捐款，但在大環境的不景氣下，自身的收入也面臨縮減時，以往固定的捐款對象都在流失，更何況是開發新的募款對象，因此在歐美先進國家的諸多非營利

組織提出「社會事業化」⁵之聲浪。

「社會事業化」在許多社會福利制度完善的歐美國家中已發展一段時間，此模式可以提供我國社福型非營利組織做參考，為自我爭取更多的社會資源及開闢新事業。雖然社會事業化在歐美國家已行之有年，能夠為組織提高財務的穩定性、增加就業機會以及提升組織的服務品質、效率與管理功能，但是在國內目前的實行上仍有需要注意的面相，下列將對我國社福型非營利組織社會事業化之發展趨勢進行下列說明(黃毓婷，2005：108-111；蕭盈潔，2002：115-118)：

1. **動機**：在動機方面國內的業者首先是希望能夠藉由開創社會事業來自給自足，為自己開發穩定的財源，以及希望能提供就業機會給社會上的弱勢團體或服務案主，以兩像為主因。另外則是希望能藉由社會事業的開創，增加組織和社會接觸的管道，讓更多人瞭解及認識組織的使命、業務跟服務的案主群，有助於增進組織募款能力。
2. **內部管理**：就使命而言，國內組織對於事業化的發展認為是可幫助服務的案主增加更的福利資源及就業機會，並不會因為社會事業化導致與非營利組織使命的背離，不過在事業進行前確實需要對收益的使用做好規劃。在內部人員管理上，社會事業化對組織的人力型態會有重大轉變，因為開創新事業，相對就組織來說需要更多人力運用，組織將面臨到重新招募人才或是內部人才養成的問題，以及對於服務的案主因為提供了就業機會，服務案主將轉變成組織員工，可能會出現轉變過程上的過渡期或適應不良等問題需要克服。最重要的是，組織文化可能出現認知上的落差，是組織內所有的人員必須去面對與溝通的情況。最後在經費被分為個人捐贈與企業及其他非營利組織贈，而兩者的共同點都是並不會因社會事業化的開辦而減少捐款的情況，反而有助於企業這的贊助和捐款。

⁵ 非營利組織之所以開始追求事業化的行動，來自於組織外環境與組織內所造成的影響。在80年代，由於雷根政府的政策改變，對於社會福利的支出開始進行節制，人稱『福利的黑暗時代』。也因如此，政府期望非營利組織能夠『自我支持』(self-reliance)，所以制訂法律開始減少政府對於非營利組織主要運作部門的資助。政府的補助一向是非營利組織重要的收入來源之一，少了這項有利的收入，非營利組織自然需要尋找另一項資助來源，來彌補這項收入所造成的短缺。而非營利組織另一項主要收入來源，來自於私人慈善捐款，有很大部分是來自於基金會和私人公司。但由於美國非營利組織發展已久，基金會與私人公司的捐款對象都已經相當固定沒有彈性，所以非營利組織會希望開創新的收入來源(蕭盈潔，2002：23)。

3. 外部關係：在外部關行的互動上，主要有政府與企業兩者，跟政府的互動上並沒有因非營利組織的社會事業化而有所不同，與其他受政府委託的服務方案所為之監督並無不同，但政府對社會事業活動所為之審查，有時會過於頻繁，增加組織的行政成本。此外，由於尚未給予庇護職場明確的法律地位，所以常常會受到經濟主管機關來關心，所以目前編修中的『庇護工廠法』可以解決這樣『妾身未明』的困境。但是法令的內容必須符合目前實施的狀況，考慮多元的庇護職場類型，才具有可行性。在與企業互動上，大致會透過通路的提供、服務資源的釋放、專案外包以及提供就業安置等，協助社會事業化；而在競爭上確增加外部企業競爭的機會，包括服務、品質及價格等。

綜上所述，本節主要是介紹有關非營利組織的定義以及其所具備的條件，再者是對社福型非營利組織的意涵以及目前的發展趨勢作闡述，由於非營利組織發展至今已經出現各種多元型態的類型，因此對於各種不同的非營利組織時常會有服務範圍重疊的情形，再加上，台灣在法律上對於非營利組織的類型分類並未明確，因此時常會有混淆的情況，所以筆者在此特別強調社福型非營利組織在國內的發展特色與趨勢，分別以非營利組織之功能(開拓與創新的角色、改革與倡導社會、價值維護、服務提供、社會教育等角色功能)來解釋社福型非營利組織在社會的服務供給情形，並且瞭解到社福型非營利組織在社會事業發展趨勢是在必行的議題，也對於國內的發展情況做簡潔之說明。

第三節 策略管理理論

一、策略管理之起源

「策略」一詞源於孫子、拿破崙和其他軍事領導的軍事著作，而「strategic」源自於希臘文中的「strategos」，意思是「在戰爭中實行一套克敵制勝的戰略」。工商業界也利用這個軍事概念發展出自己的策略觀，人們將軍事上的鞏固和穩定地盤與工商業中的市場份額聯繫起來，用策略這個詞描述企業為達到目標而實施的各種方法(Nutt & Backoff, 1991:56)。美國傳統字典(The American Heritage Dictionary)對策略這個字的定義，反應出它的軍事字眼，這本字典將策略(strategy)定義為「應用於整體的規劃，以及主導大規模作戰行動的對指揮科學及藝術。」

而策略在大部分管理上的定義，規劃(planning)主題乃是主要成份，如哈佛的 Alfred Chandler 將策略定義為「企業的基本長期目標及標的決定，以及為實現這些標準所採取的一連串的行動和資源分配」，Alfred Chandler 的定義隱含著策略包括理性(rational)的規劃。而組織則被描述為：選擇組織的目標，找出最能使其達成先前選定的標準之行動方案或策略，並依據此而分配資源。而 James B. Quinn 將策略定義為「將組織的主要目標、政策及行動，順序的整合為一個整體性的型態或計劃。」持相似論點的還有 William F. Glueck，它將策略定義為：「確保企業的基本目標能夠達成所設計一種一致的、整體的、整合性的計畫。」⁶；而 Nutt 與 Backoff 認為(1991：61-64)：「策略除了是有效的計畫外，更是將策略解釋為可當作組織的謀略、方法、定位與觀念，組織藉由這些要素來整合組織的目標並且達成最終的組織目的」。此外 Rabin(2000：3)等人認為：「策略，特別是指管理者所努力作出的處理組織的生存和競爭威脅，以及利用各種機會與有效的戰略線索，最終使得組織增進財富和安全的方法。因此，策略關係到該組織的環境協調和預測方式。」由此可知，策略即是為了達成組織目標以理性的方式規劃組織的行動，並且這些行動為事先的計畫考量及擬定出各種方案，組織再從這些可行方案中選取對組織有最大效益的方案來執行，因此策略的重要性是幫助組織能對達成目標的可行性做先行的預測。

在管理學的演進過程中，一九〇〇年代預算控制的管理制度大行其道，強調的是差異或分歧現象的管理。在此制度之下，每個部門必須設定年度預算，如果績效與預算有所分歧時，就必須進行詳細的檢討，以謀求改正之道。而策略這個概念開始被運用是在一九五〇年代，著名的策略管理學家 H. I. Ansoff 發展出所為的「長期規劃」(long-range planning)的管理制度，其所強調的是「預期的成長」與複雜化的管理，並假設過去的趨勢亦將會延伸到未來。策劃的過程通常是利用過去的資料及經驗來預測未來的銷售、成本及科技等。時間的幅度並不限定在一年，可能為兩年、五年或十年不等。當然，長期規劃也包括「差異分析」在內。直到一九六〇年代，H. I. Ansoff 又提出「策略規劃」(strategic planning)的觀念，並認為延伸過去的趨勢來預測未來是不適當的。策略規劃所著重的不應該只在預測方面，還應該包括影響企業營運的市場環境，如競爭者及顧客方面(榮泰生，1992：4)。

雖然策略規劃能確認組織使命、審視環境、標示目標以及產生策略計畫，但

⁶黃營杉 譯 (1996)。策略管理(Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones 原著)。台北：華泰文化。頁：5。

是到了七〇年代策略規劃卻面臨分析的無能⁷，因此才在一九八〇年代出現了所謂的策略管理。而 Ansoff 簡單的將策略管理的演進做了不同階段的區分⁸：

- (一) 管制時期(Control)：在這個時期組織重視預算上的控制，管理預算實施的偏差與複雜化，並且重視過去的預算記錄，重複過去的紀錄做編列。
- (二) 長期規劃時期(long-range planning)：組織開始會預期未來的成長，並且會將過去的經驗來推測未來可能發生的狀況。
- (三) 策略規劃(strategic planning)：在這個時期便開始強調策略的推動，將會朝向新的趨勢，不會再持續以過去的經驗去來延用到未來。
- (四) 策略管理時期(Strategic Management)：在此時主要是開始轉換策略的推行以及強化策略的執行能力，重視組織對目標達成的預期能力，強調未來是能夠被預測的。

二、策略管理的意涵

一九五〇年代著名的策略理論家 H. I. Ansoff 在發展出所謂的「長期規劃」的管理制度，緊接於一九六〇年代提出策略規劃的概念後，又在一九八〇年代與 R. Ackoff 等人整合了系統理論的觀點，在策略規劃的模型中加入組織環境評估以及策略執行的概念，也就是將計劃意圖與對外環境狀況的評估連為一體，建立了更具系統化的管理控制系統，現代版的策略管理終於日漸成熟，策略管理一詞也開始被普通應用。而策略管理的具體誕生，則是 D. F. Schendel 和 C. Hofer 於一九七九年《策略管理》一書中，提出了策略管理理論的概念基礎和模式(張嵐婷，2005：25-27)。此後，開始有許多學者對策略管理做出不同定義，如表一：

⁷ Ansoff, H. I. Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York :Wiley & Sons. P.39-40.

⁸ Ansoff, H. I. (1980). *Strategic Issue Management*. *Strategic Management Journal*, 1(2) p.131-133.

表 2-1：策略管理定義分類表

| 學者 | 定義 |
|---|---|
| C. Greer(2001：9) | 其認為策略管理是一種將組織的資源做整合，並且選擇運用在對組織具有競爭優勢的作法，而策略管理的執行是具有指導、協調、制定決策以及資源配置的功能。 |
| G.Toft ⁹ | 認為策略管理是一種預先及一致性的策略思考，並且藉由這樣的思維去延伸與連結整個組織，包含了整個管理系統。 |
| J. Koteen(1997：20) | 認為策略管理在本質上是不斷的將整合策略規劃，並運用在管理系統上，而這個策略規劃是包含了外在方面、議題導向、機會尋求，它可建立起計畫和執行的連結。 |
| B.Bozeman & J.D.Straussman (1990：32-33) | 解釋策略管理是具有長期性與持續性的發展執行設計，為了實現目標，並且提供充足的資源來支持組織進行策略的執行；但在執行上卻不容易，要非常小心謹慎。 |
| P.Nutt & R.Backoff (1991：17-20) | 認為策略管理式的執行，必須「先瞭解組織的歷史脈絡再作現況分析(SWOT)，然後找出策略議題才能真對問題進行設計策略選項並選擇執行，再者分析執行策略所需的資源和利益關係人的支持，評估其可行性，最後則是執行策略」。 |
| J. L. McCaffery ¹⁰ | 認為策略管理是「一個包容性的概念，重視環境之間的動態互動，以及一種漸進性的方法論，允許對於環境的審視，以選擇能使所付出的努力產出最多利益的標的」。 |
| Shafritz & Russell ¹¹ | 策略管理是管理者有意識的政策選擇、發展能力、詮釋環境，以集中組織的努力，達成既定的目標。 |

資料來源：作者自行整理

上述為學者們對於策略管理所作之定義，而藉由這些義意可瞭解策略管理即是為了達成目標，組織將規劃一套達成目標之方法，並且分析可能影響此計畫的所有內外因素，最後選擇出當下最能夠達成目標的方案來執行，並在執行後進行評估。而策略管理有一個基本程序模式存在，此模式為組織設計達成目標的方案程序(如圖一)，並且對程序模型做說明(黃營杉 譯，1996：12-17；司徒賢達，2005：38-39；蘇哲仁、林家五 譯，1999：34-38；蔡泰生，1997：21-28)：

⁹ Rabin, J. Miller, G. J. & Hildreth, W. B. (2000). *Handbook of Strategic Management*. P.4.

¹⁰ 林鍾沂、林文斌譯(1999)。公共管理新論(Hughes, O.E 原著)。頁215。

¹¹ 吳瓊恩(2001)。公部門的策略管理。收於吳瓊恩、李允傑、陳銘薰編著。公共管理。頁 207。

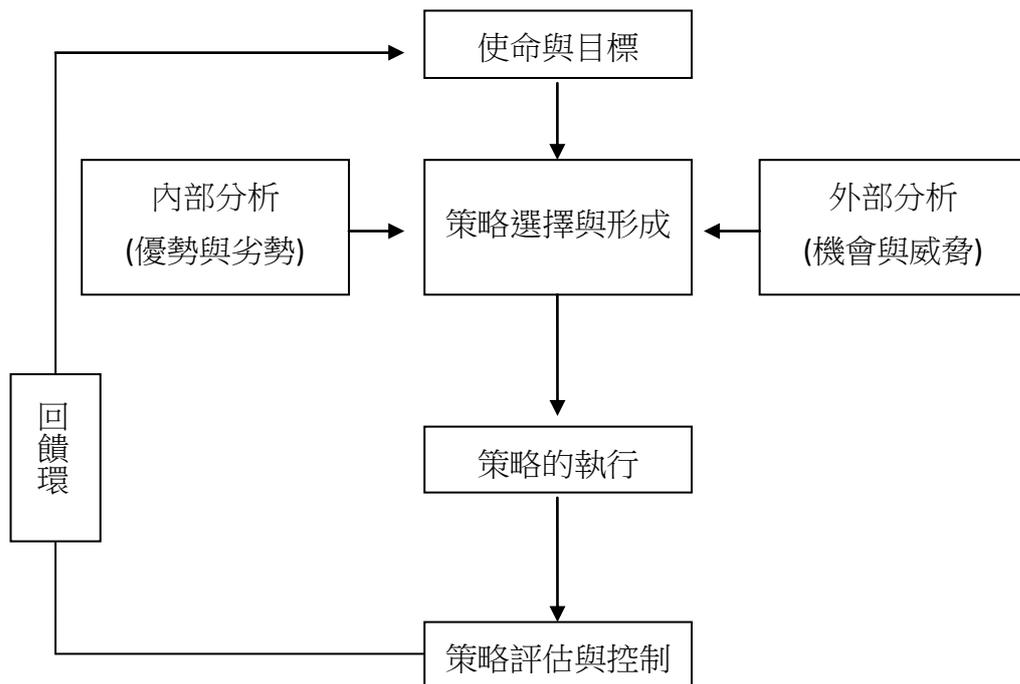


圖 2-1：策略管理程序模型

資料來源：黃營杉 譯，1996：10；

戴國良，2003：59-61；蘇哲仁、林家五 譯，1999：33。

- (一) **使命與目標**：組織的使命和主要目標的功能是提供一種情境，所謂組織使命是指機構存在的目的或所追求的理念，使命解釋了組織存在的理由，並且界定了其運作之範疇。而主要目標則是明確的指出，組織希望所能夠達成的中程和長程之目的，如「市場佔有率第一」或是「服務人次超越去年的三成」等，這些目標和使命決定後，組織各單位再依據自身情況制定策略、分配責任與資源。
- (二) **外部分析**：策略管理的第二個主要成分是組織的外部經營管理環境之分析，而外部分析就是要找出組織運作外在環境裡的機會與威脅。在這個階段必須瞭解三個相互相關的環境，分別為產業環境(也就是組織在產業競爭的競爭架構及競爭位子)、國內環境(組織在國內產業的情況)、總體環境(檢視整體的經濟、社會、法律與國際關係等因素)。
- (三) **內部分析**：內部分析是策略管理程序的三個主要成分，也就是要找出組織

的優缺點，這樣的分析包括辨識組織中可使用資源的質與量，除了資源外，組織內部分析還需注意到組織競爭力與潛能等在建構與維持公司競爭優勢中所扮演的角色；要建立及維持競爭優勢，則公司需要達到優良效率、品質、創新、客戶反應佳等環境。

(四) **策略選擇與形成**：策略的形成是指長期計畫的擬定，以便在瞭解本身的強處與弱點之後，能掌握環境中的機會，避免環境的威脅。即是在組織內部的優劣勢，以及外部的機會與威脅之下，產生一系列的策略方案。這種優勢、劣勢、機會、威脅的比較，通常稱為 SWOT 分析，要由這些 SWOT 分析所產生的方案中選出策略，則必須審慎的考量每一個方案。而策略方案的產生來源包括：功能層級策略、事業層級策略、企業層級策略與全球性策略¹²。

(五) **策略的執行**：指透過方案、預算及準則，將策略及政策加以落實的過程，這個過程可能涉及到整個企業文化、結構及管理制度的改變。除非涉及到重大的變革，否則策略的執行皆由中階及基層的管理者來負責，但是高階管理者仍必須加以評估及檢討。準此，在高階主管的指導下，事業單位及功能部門的經理必須擬定方案、預算及程序(行事準則)，以達成總公司的目標，同時這些經理也必須負責事業單位及功能部門的策略形成。此外策略的執行還可透過：設計組織的結構；設計控制系統；策略、結構和控制的配合；處理衝突、政治及變革¹³等四個面向來探討策略的執行成功。

¹²**功能層級策略**：是指競爭優勢主要來自於企業的能力，也就是能擁有較佳的效率、品質、創新及客戶反應能力等，也就是說，功能性策略是能增進公司內部功能用作的效果。

事業層級策略：雖然各層級皆可能形成策略，但最重要的策略形成之層級應是事業層級。只有在這個層級，企業之間會因顧客與營收而成為競爭對手。其包含了所有的競爭主題，亦即組織需要去選擇強調的種種策略，如市場上的自我定位，可得到競爭優勢的方法，在產業發展的不同階段，所用的各種不同的策略等。身處競爭環境中的事業，所追求的應該是一種既能吸引顧客、又能排除競爭對手的優勢。

企業層級策略：一個企業層級策略必須能夠回答：「我們應經營何種事業，使得企業之長期利益最大化？」而許多企業成功的建立了長期的競爭優勢，並且產生了更多資源，於是便從事多角化的經營。多角化經營是邁向其他事業領域的過程，這類的多角化策略強調顧客價值的重要性，以及新事業單位內的競爭優勢。

全球性策略：在全球化的市場及全球性競爭的環境中，公司要取得競爭優勢和快速的提升績效，需將其經營觸角伸向其母國以外的國家。尤其在面臨來自本土色彩濃厚之事業的挑戰同時，組織也必須與不同國度的社會、政治、文化及經濟制度搏鬥，因此在國際領域上的經營也必須有完整性之策略。

¹³**設計組織的結構**：也就是在組織內分配任務的責任及策略的權威，包括適切的將組織分成次單位，組織層面間的授權還有次單位間的調整等。

設計控制系統：除了選定一種組織結構，組織還需要建立一套適合的控制系統。它必須決定如何對次單位的行動控制及績效做最適切的評估，控制系統即為廣泛，包括市場和產出控制官

- (六) **策略評估與控制**：評估與控制分別是只針對公司的活動及績效加以瞭解及操縱的過程，以比較實際績效與預期績效的差異。各階層的管理者都必須利用資訊來對上述的差異採取矯正的行動，並解決問題。評估及控制是策略管理的重要步驟，它可以指出先前策略計畫執行的缺失，必要時必須重新進行整個策略管理的過程，欲進行有效的評估及控制，管理者必須從組織的下一個階層獲得清晰的、立即的、無偏差的回饋。而有些企業在操縱及評估廣泛的績效結果時，企業的高階主管通常會以主要的績效指標來評估(如投資報酬率、淨利淨銷售等)，並採取必要的行動。
- (七) **回饋環**：策略管理是一個持續性的過程，策略管理一旦執行，就需時間監控其策略性目標真正達成的進度，並將這些資訊經由回饋環傳遞回企業層級，而由企業層級依照這些訊息作下一波的策略形成和執行的依據，以決定要重申企業現有的目標與策略或是改變。在實務上，如果證明某個策略性目標太樂觀，下一回所要設定的目標將會保守一些；另外則是回饋環可能透露出策略性目標是可達成的，但是執行力卻不足，像這種情況則需要將下一回的策略管理將著重在執行。

上述策略管理的執程序，主要是為了能夠對組織未來的發展計畫與方向作一個預先的規劃，從確立組織使命與目標為基本要素，再來藉由檢視外部(機會與威脅)與內部(優勢與劣勢)的分析，來決定組織所需要執行的決策和計畫，當決定了組織的決策後就要開始具體的實行，並且在執行的過程中必須要與組織內各部門達成彼此的共識，避免在執行的過程中出現衝突以及資訊傳遞的落差，在此，策略執行後所獲得的結果將進行評估，瞭解策略執行的缺失與所要加強和改善的部分，最後則是進入回饋環的部分，吾人必須瞭解到，策略管理是一個具有循環性的特質，當一項策略執行結束並且評估成效後，必須回覆至組織的高層，來為將來組織的規劃在做新的規劃或打算。

僚式控制，以及透過組織文化的控制等。

策略、結構和控制的配合：一個公司若想成功，必須在它的策略、結構和控制間取得配合，因為不同的策略與環境配置不同的組織需求，其所帶的組織結構和控制系統也就不相同。

處理衝突、政治及變革：雖然在理論上，策略管理程序是以其理性的決策為其特點，但實際上，組織的“政治(politics)”卻扮演關鍵的角色。政治是組織固有的，組織內的各個次級團體都有自己關心的議題，這些彼此便是衝突，所以部門之間皆對有限的資源彼此競爭，這種衝突可能依各部門相對需要的理性評估，以及次級單位間的相對權力分配予以解決。而組織變革則會帶來權力的鬥爭，因為變革需要將組織內已建立好的權力布局，作重新的分配。

第四節 志願服務相關理論

聯合國將二〇〇一年定為國際志工年（International Year of Volunteers, IYV），就是強調二十一世紀主流價值將是以建構地球村成為公民社會最重要的基石-志願服務，志願服務（volunteer service）成為新世紀的一股重要潮流。志願服務活動在許多國家的公民社會中早已行之多年，並且許多的公民也是廣大且積極的參與服務活動，並且這股自願服務的力量也為社會服務帶來新的資源，特別是對於許多非營利組織而言，志願工作者的人力資源將是影響組織未來服務能力的重要關鍵，以下筆者將介紹關於志願服務的相關理論介紹與定義。

一、志願參與及志工的相關理論

非營利組織的運作過程中，因為不是以營利為目的，因此必須克服人力資源成本的問題，而人力資源管理的部分變成一種要課題。尤其非營利組織所從事的社會服務工作是屬於勞力密集產業，人力的來源變成為一項重要的資產；因此，若能夠妥善開發運用人力資源管理便可增加組織的服務品質與生產效率，為社會提供更優質的福利措施。也因如此，志工的角色在非營利組織當中具有相當重要的地位，但是不論何種非營利組織其志工參與都有不同的動機或因素存在，所以組織必須對內部志工的參與動機有所了解並且妥善管理，避免因為無適當的規劃與管理而導致志工流失。以下將從志工參與導向、志願服務參與的理論來進行說明。

（一）志願服務參與理論及動機類型

志願（volunteer）的名詞源自拉丁語“Velle”，意思是“Wish”或是“Will”，也重視「自由志願」的精神，在法語的“voluntaire”最初是指「義勇軍」、「志願兵」的人，但後來卻變成表示「喜歡、愛心」（volontaires）的意思。英國於一八六九年之工業革命後，於倫敦發起「慈善組織協會」運動（Charity Organization Society Movement，簡稱COS），但不久又發生「推動社區改造運動」，而把參加此次運動的人稱為「志願服務者」（volunteer）。

因此，英國至今所指的「志願服務」，不但包括社會福利領域，而且包括醫療保健、教育文化、消費生活、自然環境保護、國際活動等廣泛的領域(江亮演, 2001: 236-237)。本質上，志願服務是一種人際互動的過程，一方面志工要有參與的動力，另一方面也要運用單位招募志工的計畫，兩者相互結合志願服務使能成為事實。否則會是一種單純或偶發性的服務。一般志願服務產生之基礎理論有七種，下列將對志願服務參與理論進行探討(孫本初, 2007: 460-461; 林勝義, 2006: 160-163)：

1. **利他主義(altruism)**：利他主義長久以來就被認為是人們參加志願服務的重要因素之一，而傳統的觀念被認為利他主義就是無私的行為或對他人所作的犧牲奉獻。但是Smith(1981)認為世界上並沒有完全的利他主義，當人們說自己是基於利他主義的理由而參加志願服務時，指是不承認屬於利己的部分。因此，史密斯認為：利他行為旨在不期待回收報酬之情形下，志願幫助他人的行為，也就是從別人所獲得的滿足中，得到自己付出服務的滿足，也是志工可以持續服務的主要動機，利他主義指出只要對需要幫助的人具有同理心，人類就會有利他性的助人行為。
2. **期望理論(expectancy theory)**：期望理論和效用理論、人力資源理論、交換理論利基於「回報」的基礎之上，指一人的行為是基於對將來可能得到一種期望而有的產物；當志工從服務與付出當中所得到的回報，與原先的期待相符合，則比較願意投入並且將持續參與志工服務，通常志願服務人員的期望實際所從事的工作間之差距愈小時，其流動率也愈小。相對的如果志工服務之後所得到的效果不如預期，則其參與的動力也會隨之降低，可能此後不再參與，或轉而參與其所期待的服務項目。
3. **效用理論(utility theory)**：這是從經濟學中的效用引介而來，「最大化效用」為此一理論基礎，也就是一個人會將其它的資源放置在一個最有利的位置上。如果一個人從他所參與的志願服務之中，可以得到他心目中最大的滿足，它將會持續進行下去。效用理論比利他主義更具一般性，認為滿足的來源有很多種，志願服務的特色之一就是充分的自由選擇性，而參與志願服務工作往往會使人得到一些好處。
4. **人力資本理論(human capital theory)**：此理論是以經濟學中投資的概念而來，討論一個人的付出與獲得之間的相互關係。Becker(1964)對人力資源

的解釋為：藉著增進資源，以影響人們未來金錢或物質收入的活動。所以，人們投入志願服務的理由有可能是希望獲得知識、技術、健康、人脈等資源，因此加入服務的活動之中。

5. **交換理論(exchange theory)**：此理論是社會學家 Homans(1974)所提出的概念，認為「代價」的付出與「利益」的回收，是人們的主要行動考量因素。當報酬大於付出代價時，人們往往採取行動；行為是利益取向，而利益可能是金錢，也可能是非金錢的；一個機構是否招募到所需要的志願服務人員，是要看能否提供適當的回報，這些報酬可能成為人們的參與動機。
6. **社會化理論(socialization theory)**：其認為人在成長的過程中，個人的社會化主要是受到家庭及同儕團體的影響，當受到父母與朋友的價值影響後，將會形塑個人的行為，人們在受到這些社會機制的影響後，便知道如何扮演適當的社會角色。因此，當人們認為參與志願服務工作是個人的責任及人生的一個角色時，參與志願服務工作即成為自然而然的行為。
7. **需求滿足理論(need fulfillment theory)**：由心理學家 Maslow (1971)所提出，其表示人類的需求是一個金字塔型的分布，由下而上依序為：生理需求、安全需求、愛與被愛的需求、自尊與被尊重的需求、自我實現的需求。此理論解釋人們參與志願服務的動機通常是人們因為滿足生理與安全需求後，進而追求更高層次的滿足。

除了上述的七種志願服務參與理論的探討外，Ilsley (1990：19-20)又將志工服務的動機，再以另外五種類型來作解釋：1. 社會服務志工(social service volunteers)：這些志工的動機是直接被服務對象影響。2. 目標導向志工(cause-oriented volunteers)：這些志工特別關心社會議題，如人權、環保、家庭計畫等，試圖教育大眾上述議題以促成社會變遷。3. 自我表現志工(consummatory or self-expressive volunteers)：這類志工參加團隊的主要目的是為了個人樂趣及表現，如加入保齡球聯盟、城市美化團體及戲劇團體等。4. 聯業的／經濟的－自我利益志工(occupational/Economic self-interest volunteers)：這個族群的志工動機是加強他們的職業生涯、工作地位及經濟上的力量。5. 慈善的／提供資金的志工(philanthropic/funding volunteers)：這些志工奉獻金錢或為志願組織籌募基金，甚於提供直接的服務。

(二) 志工參與取向與角色

美國學者Schindler & Raiman分析志工參與志願服務的動力，認為一般志工參與動力，大致可分為三種導向(李鍾元，1999，轉引自徐淑靜，2006：25；林勝義，2006：158-159)：

1. **內在取向(inter-oriented)或自我導向(self-directed)**：這種導向的志工決定是否參與志願服務的主要考量，是基於個人的感覺、判斷和價值觀。在此志工參與志願服務的決定因素，是來自於個人的內在，在這種導向中參與志願服務的主要動力，大概包含：服務與責任、回饋社會、自我實現等三個層面。
2. **他人取向(other-oriented)或他人導向(other-directed)**：這種導向的志工決定是否參與志願服務，是來自其他人的影響。例如當周遭的親人或朋友鼓勵與讚賞這樣的行為時，或者是受過志願服務者幫忙時，便有可能參加志工服務工作。在這志工導向中參加志願服務的動力是立基於人際關係，以及其所屬團體、家庭、組織的認同和規範上，甚至是由於參加志願服務可以獲得親人、朋友的讚賞。
3. **情境取向(situation-oriented)或情境導向(situation-directed)**：這種導向的志工，其決定是否參與志願服務，是來自所處的社會情境，包括社會變遷的特殊因素，以及個人參與服務的機會等因素。在這種導向中，服務時間、地點、機會等情境因素的近便性，以及服務需求與自己意願的相互配合，是志工考量其參加與否的動力。

從志工的參與導向來看，可以瞭解到不同的志工可能因為不同的導向使他們願意投入社會服務，當然，對於這些投入的志工們，組織也因該瞭解他們的特性來做職務上的安排，讓組織能有更多元運用人力的空間。然而，學者Kumamoto & Cronin(1987：316-317)認為將志願工作者的角色，以組織賦予的功能可區分為：

1. **治理的志工**：服務於董事會或是諮詢委員會，他們是領導者，同時接受整個組織的責任去促使達成組織的法規、財務和方案的義務。

2. **服務的志工**：提供力量協助機構達成方案目標。他們是完成機構方案目標的主要人力來源。

3. **維護的志工**：提供運作或支持的服務給組織，他們努力工作以確保組織內部的健康，能夠支持他的方案活動，同時有能力去執行每天的例行功能。

(三) 志工管理的程序

管理志工決不是憑經驗或是訴求其感就可以勝任，而是要制定一套管理辦法，透過制度化的安排來執行（陳政智，1999：118）。因此在管理志工人力資源之前，並須先設計一套志工管理流程，包括：需求評定與方案設計、工作規劃、招募、面談與遴選、迎新與訓練、督導與激勵、績效評估，透過這樣的管理辦法才能夠維持志工的服務品質與發揮志工資源的效用。

1. **需求評估與方案設計**：機構必須確定有某些工作需要志工的投入，才決定錄用相當比例的志工人數，而非因為這是組織每年的例行工作就把人招募進後才因人設事，並且在招募志工之前要先進行志工工作分析，透過分析可以界定任務中每一項工作的必要性，並決定志工職位間的關係與任務，而且工作分析也是撰寫工作說明書的必要工具（陳政智，1999：119）。
2. **工作規劃**：所謂工作規劃，即是依所需服務的項目設計所需要的志工人數、工作項目、工作類別、工作內容，服務時數、福利報酬、獎懲及考核辦法等，將每一項職務的工作描述清楚並具體化與製做成志工管理手冊，以供依循和參考，志工的角色是輔助還是自主，要負擔哪些工作，先要明定，再依此來設定組織規模及運作方式（陳金貴，2003：12）。在完成上述工作之安排後，可以再進行經費的編列，志願服務計劃的規劃者可以針對執行的實際需要，參酌運用單位推展志工服務的預算額度，以及其他可能的經費來源，據以編列預算，包括：支出項目、活動項目、執行方案三個取向（林勝義，2006：216）。
3. **招募**：志工招募的主要目的是要找適當的志工，以便配合運用單位的需要而提供服務，也就是「如何找對的人做對的事」（林勝義，2006：223）。組織首先必須知道自己所需的志工在哪裡，亦即透過志工招募的途徑，尋找有意願從事志願服務工作並且符合組織所需要的志工。可分為：建立工作

服務網絡途徑、宣傳促銷途徑、大眾傳播媒體途徑、聯合招募志工的途徑¹⁴
(陳定銘, 1999: 131)

4. **面談與遴選**：面談遴選是面試者與應徵者雙方彼此的「第一印象」，就是僅有此一次、絕無僅有，也是無法重新在建立一次的，面談是遴選並篩選志工的前提及機會，是一種媒合的過程，組織對志工並不是照單全收、來者不拒的，面談的結果就是要使用技能研判，淘汰掉不適合的報名者(魏希聖譯, 2001: 116)。
5. **迎新與訓練**：在此階段，組織對於新加入的人員應該進行簡單的說明會，使他們了解組織的發展與作業，並了解未來工作之事宜等。訓練是為了要確保志工可以平順的進入工作情境，以及提供獲得成功服務經驗所需要的資訊、知識與資源，並使他們感覺自己是個有價值的人。換句話說，透過訓練可以激發志工潛能，使他們具備執行任務所必備的技巧與知識，提昇服務能力，促進服務動機與士氣，發揮服務效果；更可以避免志工的服務行為受個人價值觀、人格特質與工作經驗所影響，藉由訓練，志工對於可預測及重複性的情境可以用一種既定的方法來反應，所以當我們知道什麼是必須做的，且為了確保沒有人採超出常規的方法來做，這時提供訓練是非常適當的(陳政智, 1999: 122)。
6. **督導與激勵**：志工督導是以志工為對象的一種督導工作。依據社會工作較與學者托勒 (Towle) 的解釋，督導工作是透過行政程序來達成教育性目標的過程。換而言之，督導工作是訓練人員的方法之一，但其實施必須與行政工作相互配合。以此觀點來看志工督導，就是透過行政程序，對志工及團隊提供教育及支持的過程(林勝義, 2006)。不論是支薪工作人員或志工都需要給與激勵，而激勵措施就是表達感謝最好的方法。在組織中，要維繫志工應當先了解志工的需求，並在激勵的過程中以適當的激勵措施來激發志工的士氣。過去的研究指出，志願服務工作本身是否有意義、活動是

¹⁴工作服務網絡途徑：指與資訊科技相結合，將有熱誠且願意從事志願服務工作的應徵者，以電腦將其資料建立檔案。

宣傳促銷途徑：可以透過舉辦研討會、說明會、演講、製作公益海報等方法，並開放讓民眾參觀與訪問，加深民眾印象使其產生興趣。

大眾傳播媒體途徑：現代已進入資訊的時代，加上大眾媒體的力量愈來愈強大，因此可以透過電視、廣播或平面媒體等來吸引志工加入。

聯合招募志工的途徑：志願服務團體可以仿效聯合勸募的作法，透過志願服務協會定期舉辦博覽會的方式，不僅可以呈現志願團體的服務成果和宣導公益的理念，亦可以實施聯合招募志工的方案。

否有趣、能否從工作中得到快樂以及宗教因素都是維繫志工的重要考量(張陣英, 1997: 58)。

7. 績效評估：對於管理者而言，評估與考核是傳達組織目標的工具，它也提供一個管道可以評量志工的動機、委以重任的可能性及志工能否配合組織長期發展的需求等，以進行工作調整或安排教育訓練，使每個人可以適才適所。更重要的是，它提供管理者一個增強志工表現符合期望行為的方法。績效評估的目標在協助個人了解自己的表現是否符合組織的需要，也可作為獎懲的依據，更可作為人力需求推估的基礎。對志工之態度、動機、工作表現適時評估，以掌握志工表現，是為了避免重複訓練、減少人力資源浪費、確保服務品質。但評估最重要的不是要判定志工的好壞，而是反省組織的志工管理或志工服務方案的績效(陳政智, 1999: 123)。

志工管理的程序是為了方便志工督導或是管理者能更有效的掌握志工的工作情況以及讓參與志工能夠更快速的瞭解工作與提供服務給予案主，所以志工督導們必須先瞭解組織到底需要哪些志工以及需要多少志工人數，對這些工作項目作一個通盤的規劃，再來開始進行志工的招募，並且對這些有意參與志工服務的人員們進行訪談，組織應該透過與這些人員的訪談瞭解他們的動機和期望，這才能使組織更瞭解所要選擇的志工成員，此後對這些新進志工進行訓練增進志工們的服務技能此外督導或管理者仍需適時的對志工們作監督與激勵，目的是為了增進志工們的服務態度與品質，最後則是進行績效評估，也就是檢驗志工們所提供的服務品質是否合乎標準，但是評估志工的服務並非是為了責備志工服務的缺點，而是為了改善組織往後的服務品質。

第五節 策略管理建構志工評估之架構

一、志工評估要素

在瞭解上述有關策略管理與志工管理的概念後，筆者將於下列對兩個概念作結合，以建構非營利組織老人福利機構中志工評估的重要架構，但由於策略管理發展於私部門並且運用在組織各層面的管理上，若要完全運用到志工管理中則可能未必適用，因此本研究之架構對於策略管理的運用只有採取策略管理的流程架構，將此架構跟志工管理做整合。筆者將藉由策略管理的概念去執行志工管理，並且透過此架構來設置志工評估的面向，主要分為內部分析、外部分析、策略執行與策略評估控制四個部份的評估，建構模式與說明如下：

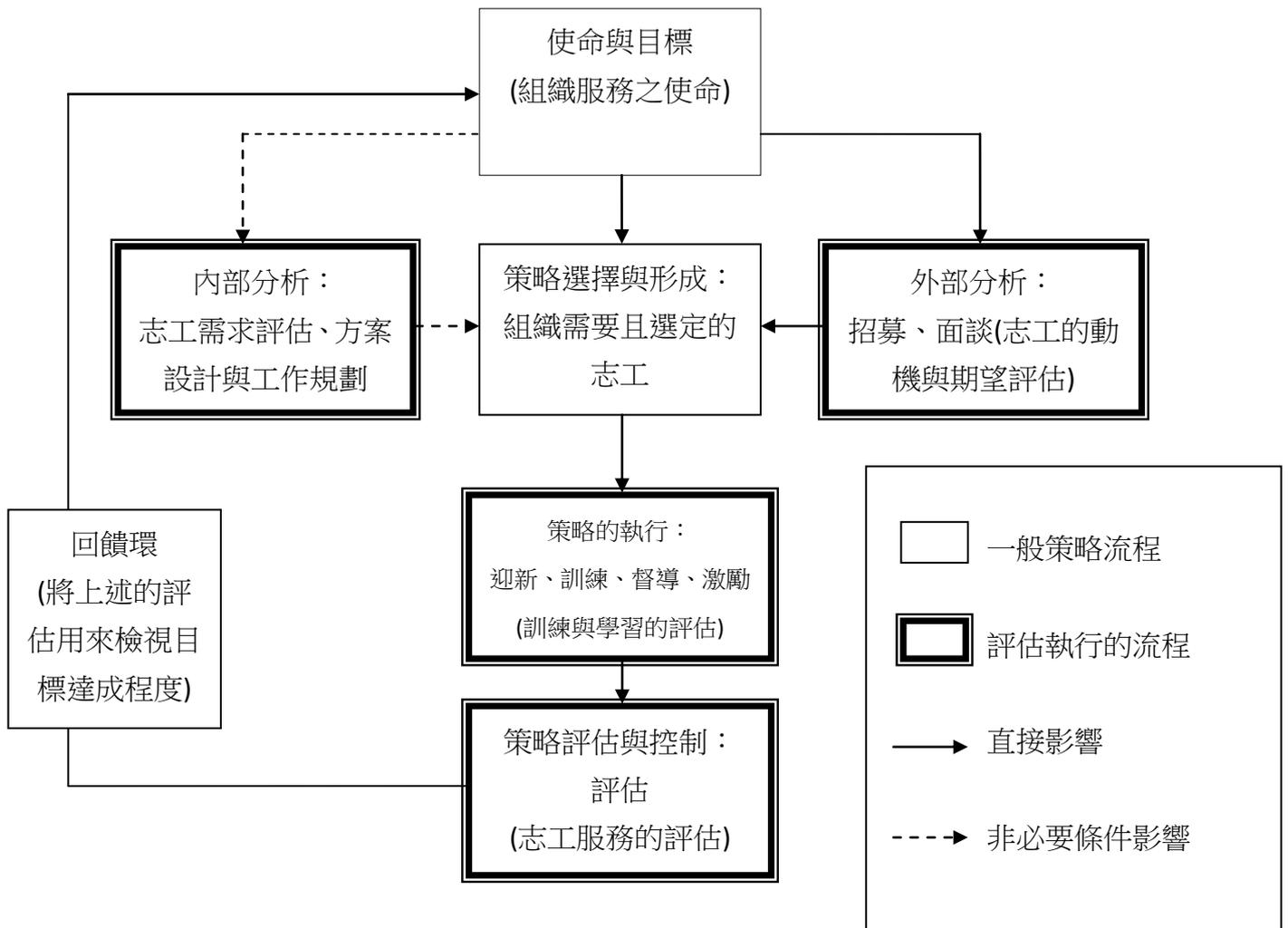


圖 2-2：研究架構

資料來源：筆者自繪

(一) **使命與目標**：使命目標是所有組織在執行任何工作任務的先決條件，有了使命目標組織才能決定方向。在志工的管理上也是如此，一樣必須先具備使命的存在與制定工作目標，才能使志工更清楚的瞭解服務的目。對志工而言，因為沒有物質或金錢利益的提供，而是藉由參與服務的精神與心靈層次的追求作為志工服務的動力。因此筆者認為，在使命目標的傳達就是組織對志工們進行使命的確立以及進行清楚地說明，讓志工與組織的使命目標具有一致性。

(二) **內部分析**：內部分析是志工評估的第一步驟，是為組織的優、劣勢作分析，透過志工需求評估、方案設計與工作規劃來分析組織所需要的志工與設計適合的工作，組織若是沒有進行內部分析，之後對於志工的管理與評估將難以執行，並且可能浪費組織的資源，因此筆者將對內部分析的志工管理評估作介紹：

1. **志工需求評估**：在此志工的評估上，需要先從組織內做評估需求，志工管理者應先瞭解組織的使命目標，並針對目前組織內所缺少的志工(也就是劣勢)來作為主要志工招募的對象，如志工的人數與角色。評估需求後，再來籌組所需要的志工計畫團隊，使組織的評估需求更完善。
2. **方案設計**：方案設計是組織人員為增加所缺乏之志工，而進行的工作配合之討論，在設計志工的工作上，要讓組織內的職工們參與及瞭解職工們對志工的需求，討論工作分配和合作的型式，並且讓職工們全程參與和達成共識。若要確保組織維持員工和諧，可加以調查員工的心態以及組織氣氛等，瞭解組織內員工的聲音。
3. **工作規劃**：工作規劃是為確立志工管理上的優勢，組織要能夠規劃出工作職掌的各項標準，所以這個階段中，工作的項目、類別、內容、時數、獎懲等都要有事先的規劃與協調，以確保未來的志工有工作依據可遵循，尤其是工作職掌說明中是否有訂出明確的工作評量標準和項目等；再者是工作職掌說明的更新與協調，工作內容可能因為環境與人事的改變而有所不同，因此工作說明也應該配合環境與人事不同進行改變，並定期的討論協調工作職掌內容。

不過，在上述相關的內部評工作項目中，並非所有的機構都會執行內部評估，也有可能直接從外部評估做起，所以此步驟對某些組織而言可能為非必要條件。

(三) **外部分析**：外部分析是探討志工管理的機會與威脅，招募是要發掘組織新的機會，也就是新志工人力；面談則是為了避免不適任的志工也就是可能對組織產生的威脅，而其所要注意的評估內容及項目在下列作介紹：

1. **招募**：在這個階段裡所要評估的部分為，非營利組織的招募工作執行情況，亦即組織以何種方式來招募志工，可採取的方式有目標招募、暖身招募、同心圓招募、團體招募、尋求專業機構招募，或是結合暖身與目標招募¹⁵(林淑珺 譯，2000：90-120)，可依照不同的志工招募類型作適當的選擇。之後則是探究機構招募的態度，如主動對外做宣傳，或是被動得請內部人員告知朋友等；招募訴求的設計包括是否有設計訴求的團隊、訴求的內容等，而內容可依據志願服務理論來規劃招募訴求吸引志工加入；這兩項工作是為了增加招募上的完善性。
2. **面談**：至於在面談部分，是指組織和有意願參與的志工們進行談話，藉此瞭解志工的參與動機和期望，若是動機與期望跟組織有太大落差，則應該淘汰或避免。在此階段先要決定面試者的選擇(是志工管理者、職工、志工或是專業的面試者等)，與進行面試前的準備(如面試問題、工作內容說明等)以確保面談過程具有一定的品質要求。此後可再進行背景查核(必須獲得志工同意，如工作經歷、個人資料、教育程度、身體狀況，以及有無犯罪紀錄等)，或者是進階志工面試(如對於特殊工作的志工進行更專業面試問題與面試者的選擇)等，以增進面談的多元性，如此才能有效對面試的志工進行評估，並篩選合適的人員(由於此階段組織所面臨的志工動機與期望並非組織所能掌握和控制的，所以視為外部分析)。

¹⁵**暖身招募**：特別適用於招募志工參與人人都可以從事工作，工作內容可能不需要特別技能，或者任何人都在短時間學會所需技能，也適合用於招募大量人員擔任短期的簡單工作。**目標招募**：是先確定哪種人會想做這些工作，然後直接去找他們，可以先調查現有志工的動機和背景，找出之間共同點，進而從這些人群中找到志工。**結合暖身與目標招募**：也就是結合上述兩種招募方式來獲得志工資源的方法。**同心圓招募**：是一種較簡易的招募法，可以確保隨時都有志工替換，這種招募法的理論就是找尋根機構已有關連的人，就是最好的招募目標。**團體招募**：團體招募法必須用於「封閉的系統」，也就是一個成員有高度認同的團體，這些成員彼此之間有很強的連結，例如：學校、公司、社區等。**專業機構招募**：是只機構可以尋求專門的志工人才機構來協助招募志工，如志工銀行、政府單位或是學校單位等。

(四) **策略選擇與形成**：志工督導或管理者以組織的使命目標為前提下，並經過內在分析與外在分析之後，也就是非營利組織所決定需要選用的標準與人數，以及面談後適合的志工人員，即將進入組織內進行服務(此階段不是評估階段，而是內部與外部分析進行結合後，所產生的結果；若無執行內部分析之機構，則是由外部分析後所產生)。

(五) **策略的執行**：策略執行上的評估包括迎新、訓練、督導與激勵四個部分，每個步驟都有不同的評估項目與方式，分述如下：

1. **迎新**：對於已選定的志工們，要讓他們先瞭解組織甄選其目的以及所要執行的工作項目為何，並且能夠瞭解組織的環境等，所以會進行迎新的說明會，而在迎新說明的部分首先介紹工作說明書，其內容包含使命介紹、制度介紹、環境介紹三類，但是並非所有組織都會舉辦迎新，所以基本的要求是說明工作說明書。若欲增進志工的士氣與氣氛，便可舉辦正式的迎新活動以增加志工鬥志。
2. **訓練**：在訓練上，此項評估中的基本要求是志工技能訓練與觀念訓練，以及記錄志工參與次數，而此三項都必須執行才算是到達合格水準。原因是技能與觀念的訓練是志工服務的根本條件，而志工參與訓練的次數是為確保能服務對象可以獲得應有的服務水準，所以在訓練評估上被要求為基本條件。至於訓練方式的分類，如正式訓練、一對一指導或諮詢顧問等，可以根據不同的志工角色進行選擇，另外還可藉由組織內的職工或督導，在訓練志工時觀察他們受訓的態度，瞭解志工受訓時的學習表現。
3. **督導**：對志工們進行督導的工作時，仍然有些需要注意的評估項目，最主要是設立檢查點¹⁶，志工管理者可設定志工服務的規則，以及工作定檢措施。若是組織對於志工的工作類別有更詳細的分類(社會服務志工、目標導向志工、…提供資金的志工等)，則可作督導志工的分類層及級，根據不同類型選擇不同授權方式，如第一級掌權、第二級掌權、第三集掌權或無權掌權等¹⁷，來決定工作監督和回報的時間點(林淑珺 譯，2000：179-184)；

¹⁶ **檢查點**：檢查點的功能為定期要求志工作進度報告，有三大優點，其中之一是讓志工知道主管很重視他的工作成果；再者是報告進度可以避免工作危機，或是到最後關頭才做補救工作；另外一項優點是主管可以及早發現問題進行改正。

¹⁷ **第一級掌權**：志工有權決定自己的工作內容；該做什麼，自己去進行，到此就算完成。**第二級掌權**：志工必須定時向主管報告工作進度，志工跟第一級掌權一樣，自行決定該作什麼，並自行進行，但進行一段時間後，要告知主管做了什麼工作。**第三級掌權**：指志工還是可以提出工作

或是建立正式的溝通管道，讓志工們能夠提出他們的心聲，傾聽其工作上的困難。

4. 激勵：不論在迎新、訓練或督導上，主管們都要給予志工們激勵回應，原因在於志工們所追求的回饋是心理層面的回饋，工作中給予志工鼓勵獲肯定，表示認同志工的工作表現，使志工獲得工作上的成就感，這也是他們所希望得到的回饋，若是組織沒有給予精神上的鼓勵與回饋，志工將會失去工作的動力，因此管理者在思考志工激勵時，可以先瞭解志工當初參與的取向，根據各自的取向來給予激勵跟回饋；而激勵的方式包括口頭激勵，或是由志工的夥伴給予激勵等，為非正式的激勵，若是舉辦公開表揚和定期表揚者就為較正式的激勵，方式由管理者做決定，而基本上至少要做到非正式激勵。

(六) 策略的評估與控制：在這個階段所評估的是志工的服務品質是否受到肯定，主要工作項目有評估與控制：

1. 評估：志工們在服務經過一段時間後，對於他們所提供的服務產出進行評估，但是在執行這項評估之前，組織應該先訂定出評量的制度與規則，並且在工作職掌說明時就明確的傳達給志工。有了制度與規則後，組織可根據情況選擇評估的方式，例如自我評估、同儕評估、客戶評估、主管評估、部屬評估，或是多主管與矩陣式的評估等¹⁸(黃一峰、何慧卿，2003：180-183)。組織可選擇單一或多元的評估方式，主要是依據志工在組織內所屬的工作型態(例如工作型態是採團體工作、個體工作、或是由上而下的命令，以及由下而上的傳達等)來做選擇，評估的方式沒有一定的好壞，但重點在於管理者如何去依照工作情況做選擇。

內容，但必須先獲得主管的同意，主管可以相當確定志工不會犯錯，因為主管對志工的決定都有事前的否決權。**無權掌權**：如果主管非常不放心志工表現，將不會給予志工掌控權力，這時候志工根本不必擔心該作什麼，只要做好主管交代的工作。

¹⁸ **自我評估**：讓志工針對自己於志願服務工作期間的表現是否發揮志願服務的目的，進行自我檢討與評分。**同儕評估**：是藉由同事互評的方式，來到績效評估的目的，這種方式是用於非獨立公作的志工；此未必僅限於一同服務的志工，亦可包含其他工作人員。**客戶評估**：受服務者能夠直接體會所有工作人員整體的表現和態度，故可由其來進行對志工的評量，可利用問卷調查或是訪談的方式來執行。**主管評估**：是指由機構內志工管理對者對志工的服務情況進行評量，項目包含志工出缺席情況、工作執行度、態度服務與配合度、服務成效等。**部屬評估**：是指由工作人員對於管理者所做的評估，亦稱「向上回饋」；事實上，志工績效管理並不僅限於針對志工及其服務本身，而是包含整個志工督導及制度等。**多主管、矩陣式的評估**：志工的服務範圍有時不會只有在同一單位，有時會以跨到其他服務範圍，因此邀請志工運用單位之領導者或管理者一同參與該項評估工作，以便瞭解志工對運用單位是否達到其應有知績效並可協助志工管理單位思考與運用單位合作之形成。

2. 控制：在評估後所做的控制，就是進行檢討，組織是否能將評估結果與志工們做有效的討論，讓志工們瞭解問題所在並且獲得進步；最後是評估組織對不適任志工之處理辦法，基本的要求是對志工提出檢討改進要求之事項；此外，除了直接解聘志工外，若有其他配套措施，如因應志工改變、加強監督、重新指派、重新訓練等，將增加志工服務的提供品質和改進。

(七) 回饋環：最後是透過上述外部分析、內部分析、策略的執行、策略的評估與控制，四個區塊評估的結果來回應組織所設定的使命與目標，管理者將此四個部分的志工評估結果加以整合，並且檢視對於達成組織的使命目標程度之貢獻，再作進一步的改善並且回覆給組織的高層主管，使其能對組織未來的規劃產生更佳的決策方向；回饋環最主要之目的是為了應變組織在執行策略後所面臨的問題，為了解決這些所無法預知的問題狀況，將結果回報給組織內部來對志工評估之情形做調整和改善，以達到最適用的管理評估模式。

二、評估架構之建立

在解釋完上述的評估要素說明後，筆者將對評估架構之建立進行說明。然而在四個評估架構的區塊上共有 11 項評估項目，每個項目都有許多的評估作業可作執行，而在本研究架構上認為，各個評估作業可以分成基礎任務與進階任務，但由於目前並沒有文獻針對志工管理的內容項目區分進階或基礎任務，因此筆者只能先依據多數文獻有共同提到的項目設定為基礎項目，其餘較少提出之項目作為協助組織能更深入管理的項目定為進階任務，如表 2-2，當組織在各項評估作業上有完成基礎任務與兩項進階任務可獲的 5 分；完成基礎任務與一項進階任務得 4 分；只完成基礎任務得 3 分；若未完成基礎任務卻完成進階任務(不論幾項進階任務)得 1 分；都未執行為 0 分。

而有些評估項目因為只有一項進階任務，所以當組織完成一項進階任務後即獲得滿分 5 分(分別為志工需求評估、迎新、激勵)。再者「面談」、「訓練」、「評估」上的基礎訓練必需都要完成才能給予 3 分，若是「面談」與「評估」的基礎訓練只完成一項只獲得 2 分，而「訓練」的基礎任務是一項 1 分。最後在「評估」與「控制」項目上，當基礎任務皆完成時，「評估」的進階任務(自我評估、同儕評估、部屬評估、多主管矩陣式的評估)只要執行兩項以下將獲得 4 分，三項以

上得 5 分¹⁹；而「控制」的進階任務(因應志工改變、加強監督、重新指派、重新訓練)也是執行兩項以下將獲得 4 分，三項以上得 5 分。

因此本研究的評估架構，將組織在志工管理上的評估分成 11 種項目作分類，可根據每個項目的評估指標的執行情況做評估分數，每項滿分為 5 分，共 11 項，總分為 55 分，而評估層級分為優等、中上等、中等、中下等及劣等，將 11 項之分數作總評可分為：優等的總評平均分數為 5-4.1 之間；中上等的平均分數位於 4-3.1 之間；中等的平均分數位於 3-2.1 之間；中下等的平均分數在 2-1.1 之間，而劣等的平均分數位於 1-0 之間。

¹⁹ 同樣的，若當「評估」的基礎任務只完成一項，在進階任務上完成兩項以下得 3 分，完成三項以上得 4 分。

表 2-2：志工評估項目表

| 配分 任務內容 | 5分 | 4分 | 3分 | 1分 | 0分 | 得分 |
|------------|----------|----------------------------|--|----|----|----|
| | 進階任務 | | 基礎任務 | | | |
| 內部分析 | | | | | | |
| 志工需求評估 | 籌組志工計畫團隊 | | 評估需求 | ◎ | X | |
| 方案設計 | 兩項皆執行 | 職工心態調查 ----- 組織氣維持 | 職工參與共識討論 | ◎ | X | |
| 工作規劃 | 兩項皆執行 | 定期內容更新 ----- 內容更新作協調 | 訂出工作說明標準 | ◎ | X | |
| 外部分析 | | | | | | |
| 招募 | 兩項皆執行 | 招募態度 ----- 招募訴求設計 | 招募方式的選擇 | ◎ | X | |
| 面談 | 兩項皆執行 | 進階面試 ----- 志工背景經歷查核 | 面試者的選擇 ----- 面試前的準備 | ◎ | X | |
| 策略的執行 | | | | | | |
| 迎新 | 正式迎新活動 | | 說明工作說明書 | ◎ | X | |
| 訓練 | 兩項皆執行 | 志工受訓態度 ----- 訓練方式分類 | 技能訓練 ----- 觀念訓練 ----- 志工參與次數 | ◎ | X | |
| 督導 | 兩項皆執行 | 權職執掌分類 ----- 建立溝通管道 | 檢查點 | ◎ | X | |
| 激勵 | 正式激勵 | | 非正式激勵 | ◎ | X | |
| 策略評估與控制 | | | | | | |
| 評估 | 三項評估以上 | 兩項評估以下 | 客戶評估 ----- 主管評估 | ◎ | X | |
| 控制 | 三項措施以上 | 兩項措施以下 | 提出志工檢討 ----- 改進事項 | ◎ | X | |

◎ 表示未完成基礎任務，而執行進階任務。 X 表示皆未執行。
 ----- 表示選擇執行。 ——— 表示必須執行。

資料來源：研究者自行整理

第三章 老人福利機構現況與研究個案之介紹

第一節 老人福利機構的現況發展與類型

一、老人福利機構之類型與照顧模式

我國老人福利政策的法源於一九七〇年總統台統義字第 0561 號令所公佈的「老人福利法」，在一九九七年作修訂，為我國的老人福利政策及福利產業化奠定一個較完整的法源依循架構，老人福利法第一條即開宗明義的為「老人福利法」之目的，作一明確定義為：「為弘揚敬老美德，維護老人健康、安定老人生活、保障老人權益，以增進老人福利，特制定本法」。所以政府在訂定老人福利機構相關法令時均不可抵觸本法之規定。在一九九〇年代我國未立案的私人安養護機構大量興起，二〇〇一年內政部「各地方政府未立案老人安養機構通報表」的統計資料顯示，自一九九九年六月十八日全國未立案之老人安養護機構為 714 家，收容人數為 13,866 人，非法機構比率為 137%（蔡麗華，2003：39-38）。非法營業的老人福利機構業者引發許多的社會問題與糾紛，加上政府並無法源可去管理非法立案的機構，使得合法立案的老人福利機構並未獲得應有的保障，許多老年人口面臨到照護安全的疑慮，直到一九九七年修法後，未立案的機構漸漸排除，截至二〇一〇年四月止²⁰，老人安養護機構只有 13 家機構未立案。

（一）我國老人福利機構的類型

根據老人福利法第三十四條規定，老人福利機構共可分為長期照顧機構、安養機構以及其他老人福利機構(包括：文康機構與服務機構等)，各類機構的定義如下：

1. 長期照顧機構可分為下列三種類型：

²⁰資料來源：內政部社會司老人福利。台灣地區未立案老人安養護機構現況，2010 年 5 月 25 日取自 (內政部社會司)，網址：<http://sowf.moi.gov.tw/04/12/9901season.htm>

- (1) 長期照護型：以罹患長期慢性病，且需要醫護服務之老人為照顧對象。
- (2) 養護型：以生活自理能力缺損需他人照顧之老人或需鼻胃管、導尿管護理服務需求之老人為照顧對象。
- (3) 失智照顧型：以神經科、精神科等專科醫師診斷為失智症中度以上、具行動能力，且需受照顧之老人為照顧對象。
2. **安養機構**：以需他人照顧或無扶養義務親屬或扶養義務親屬無扶養能力，且日常生活能自理之老人為照顧對象。
3. **其他老人福利機構**：提供老人其他福利服務，例如：文康機構是以舉辦老人休閒、康樂、文藝、技藝、進修及聯誼活動為目的；服務機構是以提供老人日間照顧、臨時照顧、就業資訊、志願服務、在宅服務、餐飲服務、短期保護及安置、退休準備服務、法律諮詢服務等綜合性服務為目的。

而我國長期照護機構、安養機構與其他老人福利機構這三類，依機構設置的老人數目與工作人員數目之規定標準，區分為下：

表 3-1：我國老人福利機構成立人數要求類別

| 類別 | | 政府及財團法人 設立人數要求 | 小型機構 人數要求 | 護理人員要求 | 社會工作人員要求 | 照顧服務員要求 |
|----------------|---------------|-------------------------|-----------------------|---|---|--|
| 長期 照護 機構 | 長期 照護 型 | 設立規模為收容老人五十人以上、二百人以下為限。 | 設立規模為收容老人五十人以上、未滿五十人。 | 隨時保持至少有一人值班；每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。設有日間照顧者，每提供二十人之服務量，應增置一人。 | 照顧未滿一百人者至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。 | 日間每照顧五人應置一人；未滿五人者，以五人計；夜間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。 |
| | 養 護 型 | 設立規模為收容老人五十人以上、二百人以下為限。 | | 隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人 | 照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專 | 日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間每照顧二十五人應置一 |

| | | | | | | |
|------|---------|-------------------------|----------------------|--------------------------------------|--|---|
| | 法人 | | | 計。 | 任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。 | 者，以二十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。 |
| | 小型機構 | | 設立規模為收容老人五人以上、未滿五十人。 | 隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計。 | | 日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間每照顧二十五人應置一人；未滿二十五人者，以二十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。 |
| | 失智照顧型 | 設立規模為收容老人五十人以上、二百人以下為限。 | 設立規模為收容老人五人以上、未滿五十人。 | 隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計。 | 照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。 | 日間每照顧三人應置一人；未滿三人者，以三人計；夜間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。夜間應置人力得與護理人員合併計算。 |
| 安養機構 | 政府及財團法人 | 設立規模為收容老人五十人以上、二百人以下為限。 | | 隨時保持至少有一人值班。 | 照顧未滿八十人者至少置一人；八十人以上者，每八十人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。 | 日間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計；夜間每照顧三十五人應置一人；未滿三十五人者，以三十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。 |

| | | | | | |
|----------|-------------------------|----------------------|--|--|--|
| 小型機構 | | 設立規模為收容老人五人以上、未滿五十人。 | 隨時保持至少有一人值班。 | | 日間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計；夜間每照顧三十五人應置一人；未滿三十五人者，以三十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算 |
| 其他老人福利機構 | 設立規模為收容老人五十人以上、二百人以下為限。 | 設立規模為收容老人五人以上、未滿五十人。 | 中華民國九十六年二月一日以前之文康機構及服務機構，至少應置下列人員其中一人：一、主任；二、社會工作人員；三、行政人員或服務人員。 | | |

資料來源：作者自行整理

(二) 老人安養照顧的服務模式

賴文茹(1995)與賴妙音(1997)提出老人安養照顧的服務模式，依其分類，可分家庭照顧、社區照顧及機構照顧模式(轉引至莊明德，2000：2-3，2-4)：

1. **家庭照顧(home care)**：家庭照顧是指案主居住在家中，照顧工作由非正式資源擔任。所謂的非正式資源包括家人、親戚、朋友以及鄰居，其中又以家庭成員為主要照顧者，此種照顧模式為目前最主要的照顧模式。
2. **社區照顧(community care)**：是指由社區居民、鄰里共同的力量來照顧無自我照顧能力者，並透過政府與社會福利機構之必要協助，使案主得以在其熟悉的環境中生活。社區照顧的方式主要是非機構的、非住宿的，並且是非隔離式的照顧方式，所提供的服務是由非正式資源、志願組織以及法定資源共同結合而成的綜合體²¹。

²¹ Bayley (1973)曾擴大「社區照顧」的意義，將之區分為「在社區中的照顧」(care in the community)及「由社區來照顧」(care by the community)，使得社區照顧的涵意上「具備有機構型式的」：「在社區中照顧」：指的是案主可在其居住的社區中接受各類服務，而不用遷往陌生的大型住宿院舍；可以在熟悉的社區中選擇自己喜歡的生活方式，較自由及有尊嚴地生活下去。這類服

3. **機構照顧(institutional care)**：是指案主居住在機構中，由機構負責其一切飲食起居，屬於封閉的環境。根據Walker(1982)看法，安養照顧服務可依組織結構面向區分為：

- (1) 正式的照顧(formally organized care)：主要由政府社會服務部門所提供的法定服務。
- (2) 準正式照顧(formal and quasi-formal care)：由志願組織所提供的服務。
- (3) 非正式照顧(informal care)是由親屬、朋友和鄰居所提供之照顧服務。

本節主要是說明社福型非營利組織中的老人福利機構的發展與類型。我國從老人福利法頒布以來，對於老人福利機構的分類與定義仍然沒有一套統一的標準，也造成社會出現許多非法立案的機構，卻無法對它們進行管制，直到一九九七年才有管制的法案出現，因此筆者從法規上對於老人福利機構的分類與定義作說明，以及在法規上關於各類型機構人數成立之要件作介紹，最後再由國內的學者所提出有關老人安養照顧的服務模式去說明台灣目前的照護安養型。

第二節 研究個案之介紹

志工在所有的非營利組織中扮演著非常重要的工作角色，他們協助非營利組織在提供服務的過程中能夠獲得更多的支持與幫忙，增加了組織在人力運用上的靈活性，以及降低組織在人員費用上的額外支出，甚至在服務的過程中使組織產生許多無形上的幫助，如擴大社會聲譽、增進社會資本、維繫組織向心力等，這些效益的產生都是難以去計算的，有此可知志工存在的重要性是不容被忽視的。但是水能載舟，亦能覆舟；志工雖然能為非營利組織帶來需多有形與無形的效益，不過組織若沒有對志工進以良善的管理將可能造成對組織的傷害，尤其多數

務多屬由政府提供或資助的正式照顧(formal care)，並由專業人士或有關工作人員提供服務，例如：社區中的小型機構或居家照顧。這項概念肯定社區生活的社會性治療功能，實際內容具備有機構形式的。

「由社區來照顧」：案主的生活需要，並不能單靠上述的正式照顧服務得以滿足，因此需要透過動員社區中的資源去協助他們，這是基於一種相互責任的道德假設，其實際內容指的是由家庭成員、朋友和鄰居所提供的照顧服務。

人認為志工是自發性的為社會提供服務，所以認為有做就好，不需要多做要求，然而志工對組織造成的傷害往往是在這樣不謹慎的法上所產生，因此對於志工管理的內容應該要更加著重於評估方面。除此之外，志工若要執行評估工作不能單只進行服務後的評估，因為志工的服務出發點與一般的員工不同，所以組織就必須從使命目標出發，由使命目標做為評估志工的基礎，並且在後續的管理過程中瞭解志工的需求與狀況，所以評估的過程應該是與管理一同進行。基於志工的評估需要與管理過程一同進行，因此本研究藉由策略管理從使命目標的確立、內外之分析、方案的決定、策略的執行，直到策略的評估與回饋都是具有一整體的規劃過程，使得組織對志工的評估工作能夠更完整與精確的執行。

目前有部分的老人福利機構，對於志工的運作，已有採取策略管理的方式來管理志工，不過多數的老人機構對於策略管理的運用仍只是片段性的使用，應此仍需再加以改善。本研究欲探討國內的非營利老人機構對於志工策略管理的運作情況，以民國九十六年內政部社會司的老人福利機構評鑑結果名單做為選取樣本的對像，並且將名單內之機構以立意取樣的方式選出非營利老人機構，區分成北部、中部、南部與東部地區，在根據各區的優等與次等機構作隨機抽樣，承第一章第四節所述。以下將對本研究的個案說明其組織發展介紹，以及介紹它們運用志工的策略管理內容。由於本節的資料來源是根據個案組織內的文獻與網路資料進行介紹與說明，所以在志工策略管理的項目上只能提出部分之介紹，對於未架設網站以及沒有出版相關刊物的機構在本節中將無法進行介紹(如眾生老人長期照護中心)，但會由第四章訪談所獲得的實證分析來說明各機構在志工策略管理上之運作內容。

一、北部地區

(一) 台北市至善老人安養護中心²²

1. **機構介紹**：台北市政府為推動優質之長者照護服務，並落實「就地安老」及「照護社區化」之政策，提供環境優美、設計完善的多層次安養護型式的至善長者安養護中心，委託民間經營，於二〇〇三年四月委託財團法人天主教耕莘醫院辦理，由永和分院執行。耕莘醫院暨永和分院基於在長期照護機構

²²財團法人天主教耕莘醫院承辦台北市至善老人安養護中心
(<http://zhishan01.myweb.hinet.net/>，檢閱日期 2010/8/21)

經營管理上的信心，及和台北市社會局及衛生局等機構有密切的合作往來之經驗，願意配合政府福利政策，並結合現有資源，接受台北市政府委託經營至善長者安養護中心(以下簡稱至善)，以貫徹本院設立之宗旨暨落實政府照顧長者及身心障礙者之福利政策，並且在二〇〇四年一月一日正式開始營運。

2. 志工的策略管理項目：

至善在使命目標的設立與傳達上強調以老有所養、老有所用、老有所醫、老有所學、老有所樂、老有所終做為照顧老人之理念，除了將這個理念作為社工照護的基礎外，也傳達給與志工，望有朝一日能達成亞洲老人安養護中心典範及長期照護機構教育示範中心。

在內部分析上，至善會根據內部老人的需要進行志工需求評估，如負責為老人剪髮的義剪志工，還陪伴老人聊天或外出購物的學生志工等，以及對於不同中教信仰的老人們，也會招募不同的宗教團體進來位長輩們做心靈的慰藉活動。

在志工的招募上雖然採取較被動的網路文宣招募，但是卻明確的在志工招募簡章中提出至善的招募訴求，並以「幸福就是這麼簡單 快樂其實垂手可得『至善快樂志工隊』歡迎想擁有幸福、快樂的您加入，心動不如馬上行動喔！」作為招募標語。另外則是提供大專院校社工相關科系之學生醫務社會工作之實習場域，接受相關學校科系參觀或見習，並配合中心內相關部門教育訓練課程安排，透過實習教育以增加學生志工的加入。

至於在執行部分上，至善在找招募簡章內容已強調志工必須遵守志工倫理守則及志工幹部的工作分配，以及接受志工基礎訓練及中心各項成長課程，希望藉機構所提供的課程以增強志工們的服務品質，位長輩們提供更多的服務。

表 3-2：至善老人安養中心志工策略管理項目表

| 策略指標 | 執行項目 | 內容說明 |
|-------|------|--|
| 使命與目標 | | 老有所養、老有所用、老有所醫、老有所學、老有所樂、老有所終，並希望成為亞洲老人安養護 |

| | | |
|-------|--------|---|
| | | 中心典範及長期照護機構教育示範中心。 |
| 內部分析 | 志工需求評估 | 會根據組織需求進行評估 |
| | 工作規劃 | 在志工的工作分配上也會進行規劃(類別有佛教志工團體、義剪志工及學生志工等)。 |
| 外部分析 | 招募 | 以網路方式招募志工並提出招募訴求與標語。與實習教育的結合來增進學生志工的加入。 |
| 策略的執行 | 訓練 | 強調志工必須遵守志工倫理守則及志工幹部的工作分配，以及接受志工基礎訓練及中心各項成長課程。 |

資料來源：筆者自行整理

二、中部地區

(一) 菩提仁愛之家²³

1. **機構介紹：**菩提仁愛之家由三位創辦人，李雪廬老居士、朱斐、黃雪銀，與于凌波、林進蘭、張慶祝等十數位居士及佛教四眾弟子的共同支持下，於一九六三年四月八日，先於台中市開設一小型門診部，為佛教界及台中市民服務，後應各方之希望與樂捐，在台中縣大里市現址購地一公頃餘，於一九六四年五月十九日立案為菩提救濟院，並於同年六月十三日召開第一屆董事會第一次會議，擬定發展之業務有醫院、安老所、施醫所、保嬰所及佛教善果林等事業，計劃逐步完成，此是佛教在台灣對社會大眾慈善事業之開端。

一九六六年醫療大樓及太虛紀念館先後竣工落成，太虛館落成，印順老法師親臨剪綵，創辦人雪公李老恩師啟鑰，演培法師為大殿釋迦佛像開光、報告捐建因緣並主持典禮，樂觀、默如二位法師開示。一九六七年八月五日，太虛紀念館樓上成立佛教善果林，專供蓮友早晚課誦、念佛及法會使用，實現了四大誓願之祈禱法會。一九六九年，李雪師傳於太虛館二樓，每週四晚上開講《佛法五講》，隨後續講《佛說四十二章經》、《佛說阿彌陀經》、《法華經普門品》、《無量壽經》、《字經》、《法句譬喻經》等。法筵盛極一時，直至一九七五年春天為止，後改至台中蓮社及慈光圖書館繼續講

²³財團法人台灣省私立菩提仁愛之家 (<http://www.bodhi.org.tw/?sid=1.1>，檢閱日期 2010/8/22)

經，一直到一九八六年往生才停止。

一九七〇年九月菩提仁家安老所第一棟建築物及功德堂落成。安老所規模為五十人，專收養貧苦無依老人，使其安享晚年。而後第二棟建物養心堂也相繼完成使用，使收容人數可高達百人。一九七一年寶松和尚紀念療養院落成，療養大樓係由星洲華僑郭真如優婆夷為紀念其先師寶松和尚暨其親人，鼎力發心捐建。一九七二年元月救濟院自費頤養耆德樓建築完成。一九七六年七月奉通令改為今名。

一九九七年一月十六日，本家新醫療大樓完工。一九九五年本家由內政部補助改建老人安養護大樓，於二〇〇一年落成使用，辦理老人安養護工作，安養護大樓計二～四樓收容養護院民、五～七樓收容安養院民，收容對象則包括公費、自費、以及自行收容等幾類，目前為本家最主要業務；除辦理老人安養護業務外，並另辦理冬令救助、輔具出借、長青學苑；曾辦理業務包括居家服務、送餐服務、弱勢戶就業服務等等；透過機構及相關社區工作，期能以佛教精神，為社會福利盡一分心力。

2. 志工的策略管理項目：

菩提仁愛之家在使命目標上茲為實踐其宗旨「發揚佛教慈悲平等精神」及李雪廬老居士訂定的四種誓願中之精神安慰、祈禱法會、助念往生及推動法務工作，有效運用志工力量，以發揚志願服務美德，促進社會祥和與進步。

在內部分析上較明確的提出對於志工的工作規劃之說明，分成：關懷組—安養護老人關懷與醫院床邊慰問病患；助念組—臨終關懷、助念；法會組—負責法器、維那、悅眾法會事務、廚房、餐廳等事務；接待組—接待訪客、諮詢服務，並且有發放工作說明手冊讓志工們清楚各自所要處理之業務。在外部分析上，目前只有透過網路提出招募對象的相關條件，主要必須是認同本家之理念者。

菩提仁愛之家對於策略的執行上有提出較為完整的說明，迎新的說明是透過工作手冊做介紹並配置工作證；在訓練上則規劃了基礎教育訓練、專業教育訓練、特殊教育訓練使志工增進服務水準與品質；而監督的執行項目非常完善，由各組織的志工組長來督促志工，並且加志工團隊分權給隊長、副

隊長、組長及副組長各職，達到志工自治的功能，以及在忘錄上提供志工們的討論區，讓彼此分享心得、交換意見和傳達訊息；另外，在年度的志工大會上也會對於認真負出的志工提供激勵與獎勵辦法。

最後在評估與控制上，主要由所屬組長就其出勤、服務狀況及服務態度做平時及年度考核。若有特殊事由，隊長需加註意見，行政中心必須不定時查視出勤服務情況。對於志工的控管上志願服務人員若有下列情形之一者，按其情節輕重，分別予以規勸、輔導，若未見改善，即予停止服務，收回或逕予註銷法務志願服務證及工作手冊。分述如下：品行不良、行為不檢，影響本家名譽，經查證屬實者；工作過失，情節重大，經本家行政中心規勸未見改善者；違反志工守則，藉志工之身分謀取私人利益或圖謀不法者。

表 3-3：菩提仁愛之家志工策略管理項目表

| 策略指標 | 執行項目 | 內容 |
|---------|------|---|
| 使命與目標 | | 發揚佛教慈悲平等精神；協助政府推行社會救助事業。施診施藥、精神安慰、祈禱法會、助念往生。 |
| 內部分析 | 工作規劃 | 有分成四種組別(關懷組、助念組、法會組、接待組)皆有各自的服務內容說明製發法務志工服務證及工作手冊。 |
| 外部分析 | 招募 | 說明招募之條件與透過網路招募。 |
| 策略的執行 | 迎新 | 新進的志工會製發法務志工服務證及工作手冊。 |
| | 訓練 | 志工需要接受基礎教育訓練、專業教育訓練、特殊教育訓練等。 |
| | 督導 | 在督導上由各志工組長來督促志工，並設立志工的留言板以及分派志工幹部職掌 |
| | 激勵 | 在激勵上則是定期辦理志願服務評鑑，考核法務志工之成績，並辦理公開獎勵。 |
| 策略評估與控制 | 評估 | 由所屬組長就其出勤、服務狀況及服務態度做平時及年度考核。若有特殊事由，隊長需加註意見，行政中心必須不定時查視出勤服務情況。 |
| | 控制 | 對於品行不良、工作過失及違反志工守則者將按其情節輕重，分別予以規勸、輔導，若未見改善，即 |

| | | |
|--|--|----------------------------|
| | | 予停止服務，收回或逕予註銷法務志願服務證及工作手冊。 |
|--|--|----------------------------|

資料來源：筆者自行整理

(二) 愛如心老人養護中心²⁴

1. **機構介紹：**財團法人彰化縣私立愛如心老人養護中心(以下簡稱愛如心)，起源於一九九五年間，由粘明隆發起，為響應政府推動社會福利之德政，經與社會熱心公益人士研商後，大家均認為現今社會工商業發達，一般老人乏人照顧，故一致贊成創立一個養護中心來照顧老人，讓其能安享晚年，便於一九九五年六月間成立本養護中心及董事會，並推舉韓幼慧女士為董事長，開始積極籌備工作，四處尋地，覓得位於八卦山上，環境清靜，空氣新鮮，便決定成立在此，於是邀請地理師、建築師提供寶貴意見，開始規劃工作，爰於一九九五年九月十八日向彰化縣政府申請財團法人彰化縣私立愛如心老人養護中心，並獲彰化縣政府於一九九五年十一月廿一日彰府社福字第二〇七三九六號函核准設立。

2. 志工的策略管理項目：

愛如心的使命目標是基於為響應政府推動社會福利之德政，本著愛心、耐心、恆心及關心，呵護無微不至的服務理念，照護每一位受顧之長者，讓每一位受照護的長輩過著有尊嚴、充實愉悅的晚年。另外，愛如心也會透過以網路的方式來招募志工人員的加入，但招募的方式較偏於被動的形式。另外對於策略的執行情況上也會建立網路訊息留言板做為資訊傳遞的平台，並且會於網站上公告各節慶活動邀請志工們參與。

表 3-4：愛如心老人養護中心志工策略管理項目表

| 策略指標 | 執行項目 | 內容 |
|-------|------|---|
| 使命與目標 | | 本著愛心、耐心、恆心及關心，呵護無微不至的服務理念，照護每一位受顧之長者，讓每一位受照護的長輩過著有尊嚴、充實愉悅的晚年。 |

²⁴財團法人彰化縣私立菩提仁愛之愛如心老人養護中心(<http://ars.myweb.hinet.net/>，檢閱日期 2010/8/22)

| | | |
|-------|----|---------------------------------|
| 外部分析 | 招募 | 以網路的方式招募志工。 |
| 策略的執行 | 督導 | 透過網路建立留言板，可提供志工做訊息的傳遞與交流。 |
| | 激勵 | 各個節慶活動都會張貼活動公告於網站上，讓志工一同參與節慶活動。 |

資料來源：筆者自行整理

三、南部地區

(一) 高雄仁愛之家²⁵

1. **機構介紹：**成立於一九二一年四月，原名「高雄慈惠院」，屬日據時代，其業務範圍為日據時期之高雄州，辦理收養救濟高雄、屏東縣市地區之失依鰥寡，孤獨事業。於一九二三年依法獲准財團法人登記，辦理院內院外救濟及施醫施藥巡迴診療、盲啞生教育、行旅病人及精神病者之受託收容等事項。光復後，由高雄市政府接管，更名為「高雄市救濟院」。一九七六年七月一日奉省政府令，和公私立救濟院更名為「台灣省私立高雄仁愛之家」。一九九〇年十月附設慈惠醫院開幕，並分別於一九九一年五月、一九九四年三月、一九九七年五月及二〇〇七年一月通過教學醫院評鑑。一九九七年附設慈愛老人養護中心於五月十五日開幕。並於一九九九年繼老人福利及殘障福利領域均有所成就之後，成立「二月初六書苑」青少年活動中心，延伸社會服務層面。

2. 志工的策略管理項目：

高雄仁愛之家的組織使命為發展社會福利救助事業，重視老人安養，殘障失智老人之養護及精神療養，提供精神病患醫療及復健醫療，關懷青少年服務，以及積極發展其他有關社會福利。至於在志工策略管理的項目上，網頁內容並沒有做太多的介紹，只有提及招募志工團對參與活動之情況。

²⁵財團法人台灣省私立高雄仁愛之家(<http://www.khja.org.tw/>，檢閱日期 2010/8/22)

表 3-5：高雄仁愛之家志工策略管理項目表

| 策略指標 | 執行項目 | 內容 |
|-------|------|---|
| 使命與目標 | | 主要是發展社會福利救助事業，重視老人安養，殘障失智老人之養護及精神療養，提供精神病患醫療及復健醫療，關懷青少年服務，以及積極發展其他有關社會福利。 |
| 外部分析 | 招募 | 招募不同團體參與組織的活動陪伴老人，主以社團志工與學校志工較多。 |

資料來源：筆者自行整理

(二) 永安老人養護中心²⁶

1. **機構介紹：**一九九五年間，永安老人養護中心者秉持著「老有所終」是大同世界的理想，及眼見逐漸老化的高齡社會環境中，高齡人口愈來愈多，老人生活的規劃也日趨重要。為使人們更能重視老人問題，高齡長輩們有快樂，尊嚴的晚年，更希望藉著拋磚引玉的精神，發起志同道合之善心人士，一起來加入永安的行列。高齡社會，也許是富裕社會的徵象，但在競爭激烈的工商社會家庭，往往忽略了老人的照顧，使得老人的照顧成為家庭中的大問題。經過多方的努力，不惜創立的艱辛，終於獲得社區的肯定及社會人士的支持與鼓勵，於一九九六年三月十二日向高雄縣政府提出申(以下簡稱永安)。

2. 志工的策略管理項目：

永安的使命目標為提升中心成為模範社會福利機構為終極目標，加強老人福利服務方面之提供，並規劃出近程、中程與長程目標分別如下：近程發展計劃—落實社區服務，結合社會資源運用；加強員工教育訓練，提昇服務品質；興建南區失智老人養護中心 48 床(第一期工程)。中程發展計劃—配合縣府資訊網路老人養護資訊中心；建立社區服務網路加強機構、社區資訊聯繫；興建南區失智老人養護中心 48 床(第二期工程)。遠程發展計劃—加強與學術、醫療機構等建教合作；承辦政府委託方案，承接公設民營機構，推展老人福利相關工作。

²⁶財團法人高雄縣私立永安老人養護中心(<http://yungan.shop2000.com.tw/>，檢閱日期 2010/8/22)

在外部分析上，曾於二〇〇一年四月十四日成立長青志工隊，共有成員76人。並結合社區，推動慈善業務，創造人與人之間的協合感，營造居家之幸福美滿，不過目前已終止長青志工隊，但是仍有透過網路進行志工招募。如同其他機構，永安也透過網路留言板的方式建立溝通管道，並將機構內活動訊息在網站上做公告，方便志工們或的組織訊與留言。

表 3-6：永安老人養護中心志工策略管理項目表

| 策略指標 | 執行項目 | 內容 |
|-------|------|---|
| 使命與目標 | | 秉持著老有所終的理念，希望為老年人口的生活做完善規劃。希望成為模範社會福利機構為終極目標。 |
| 外部分析 | 招募 | 過去有成立志工隊，但已終止，不過仍有餘網路進行志工招募。 |
| 策略的執行 | 督導 | 提供網路留言板與消息建立溝通管道，可供志工在此留言並傳遞訊息。 |

資料來源：筆者自行整理

四、東部地區

(一) 竹林養護院²⁷

1. **機構介紹：**竹林養護院草創於一九九一年，當時係以農村三合院的建式為生活照護空間。本院為宜蘭縣內第一所私立且具非營利組織性質的老人安養機構，因處礁溪桂竹林（舊地名），所以定名為「竹林安養院」（以下簡稱竹林）。民國八十四年七月，獲准成立財團法人。民國八十五年十二月，獲內政部社會司獎助，興建新大樓。使命以老吾老以及人之老，老有所養老有所終 視長如已視貧如親。而該機構之宗旨定為：「家，是我們夢想的實踐家，是我們營造共同生活的地方竹林---不僅僅是社會福利機構也是我們的家在這裡，我們不分彼此。」以此作為機構之使命。

²⁷財團法人宜蘭縣私立竹林養護院(http://www.juan-ilan.org.tw/julin_index.html，檢閱日期 2010/8/22)

2. 志工的策略管理項目：

竹林的主要使命目標認為老吾老以及人之老 老有所養老有所終 視長如已視貧如親，藉由這個概念來灌輸給於其下的志工人員。至於有關的內部分析執行有包含老人的生活方面與信仰方面，前者主要是會募招募義剪團隊進入機構協助老人理髮，後者則是幫助老人提供心靈上的慰藉。不過竹籬在招募上並沒有直接明確的告示，但從其志工活動內容中可以看出仍有外來志工團體一同參與協助長者之活動，通常是透過當地志工團隊與較熟識的志工團隊來一同進行協助。最後是在活動的過程中由組織的工作人員在旁協助督導與記錄，進行策略之行工作。

表 3-7：竹林養護院志工策略管理項目表

| 策略指標 | 執行項目 | 內容 |
|-------|--------|---|
| 使命與目標 | | 老吾老以及人之老 老有所養老有所終 視長如已視貧如親。 |
| 內部分析 | 志工需求評估 | 主要會針對老人的生活與宗教信仰方面做評估，需要的志工隊包含有義剪團隊、與基督教和佛教團體。 |
| 外部分析 | 招募 | 較無明確的招募行動，但仍會與社區志工團隊與宗教團隊做合作，協助老人生活與信仰方面的需求。 |
| 策略的執行 | 督導 | 每次的活動會有社工人員在旁觀察與進行活動紀錄，掌握活動情況。 |

資料來源：筆者自行整理

(二) 吉豐老人養護所²⁸

1. 機構介紹：有感於國內「老齡化社會」日益嚴重；導致高齡老人缺少適當之秘密生活及與社會群居能力，另因部份老人罹患長期慢性病致使發生中風、癱瘓、殘障或失去行動能力，導致個人及家庭照料不便，相對嚴重造成社會之困擾！也使老人在長期缺乏照顧下，失去生活尊嚴及人生樂趣。

²⁸財團法人花蓮縣私立吉豐老人養護所(<http://ji-fengl68.myweb.hinet.net/>，檢閱日期 2010/8/22)

吉豐老人養護所(以下簡稱吉豐)便是基於這樣的理念下創辦成立，希望提供給老人家一個舒適且有尊嚴的生活空間。秉持「老吾老以及人之老」之意念，建構一個以人為本、專業照護的養護機構，讓老人享受到尊重、溫馨、優質的照護環境，打造「專業、溫馨、高品質」的新樂園。

2. 志工的策略管理項目：

吉豐在組織的使命目標為秉持「老吾老以及人之老」之意念，建構一個以人為本、專業照護的養護機構，讓老人享受到尊重、溫馨、優質的照護環境，打造「專業、溫馨、高品質」的新樂園。此外，吉豐希冀能為社會貢獻多元的回饋，包括配合社會各公益團體，舉辦各種老人福利之休閒活動；提供最完善的復健設施，使得中風或行動不便的老人，能儘速的恢復健康；由受過嚴格專業訓練的社工人員，輔導老人能安然的面對因歲月已長所產生之各種老人心理問題；配合網路、媒體廣告之效能，提高社會大眾對養護所福利服務需求之滿足性；結合教會、寺廟等宗教團體，舉辦各型宗教講座、建立老人善良之宗教信仰；定時為老人辦理慶生、影片欣賞、卡拉 OK 歌唱等各式休閒活動。

在外部分析上，吉豐雖人友直接在網站首頁公告志工人才招募，但是仍屬於較被動的方式進行，不過在招募資料填寫表之內容的編輯上做的非常詳細，可使組織對於有意願參與志工的人員有深入的了解，並以「加入吉豐您的人生將與眾不同～ 您的視野將因此無限延伸～ 您將有更寬廣的學習與成長空間～ 讓我們一起攜手打造夢想的未來吧！ 歡迎有愛心、有責任的護理人員及志工人員加入我們的行列！」作為招募的標語。至於在策略的執行上，則實執行建構網路訊息留言板，提供志工們做訊息傳遞與交流的平台。

表 3-8：吉豐老人養護所志工策略管理項目表

| 策略指標 | 執行項目 | 內容 |
|-------|------|------------------------|
| 使命與目標 | | 秉持「老吾老以及人之老」之意念，建構一個以人 |

| | | |
|-------|----|---|
| | | 為本、專業照護的養護機構，讓老人享受到尊重、溫馨、優質的照護環境，打造「專業、溫馨、高品質」的新樂園。 |
| 外部分析 | 招募 | 於機構的網站首頁張貼志工人員公告，並提出友關志工招募的訴求與標語。 |
| 策略的執行 | 督導 | 於網站上建立溝通管道，提供志工們互相留言訊息，傳遞資訊。 |

資料來源：筆者自行整理

第四章 老人福利機構運用志工策略管理之實 證分析與評估

本章節主要是整理與分析經由對本研究所抽樣出之機構做深度訪談後得到的結果。在此，本章之安排將以本研究的研究架構分類做章節陳述，首先在第一節的部分主要是說明各組織的使命目標，瞭解各組織如何將其使命傳達給志工們，達成志工服務與組織使命的結合。在第二節的部分則是以內部分析所要執行的評估項目進行討論，包含志工的需求評估、方案設計、工作規劃三個項目進行分析。而第三節則是從外部分析之面向探究受訪組織對志工的招募與面談上所要評估的內容與執行情況。第四節的分析內容是探討各個老人機構在執行完內、外部分析後，對於志工會採取哪些策略的執行，包括迎新、訓練、督導與激勵，對執行的內容和項目加以說明。而第五節則是對於各個老人機構在志工評估工作上所採取的方式及措施進行分析，探討機構所實施的策略評估，以及在評估後如何對志工們施以控制與改善。最後，本章的第六節會對這些機構所執行的管理內容做最後的整理與比較，分析我國的老人福利機構在志工管理的評估上需要採行的改善措施及各級機構在志工管理評估之差異性何在。下表 4-1 為出本研究所訪談的機構、對象以及大概的志工人數：

表 4-1：訪談機構、對象與大略志工人數分類表

| 區域 | 老人福利機構 | 訪談日期 | 訪談對象職稱 | 訪談代碼 | 志工人數 |
|----|--------------|--------------|---------|------|---------------|
| 北部 | 台北市至善老人安養護中心 | 2010. 06. 11 | 志工督導 | N1 | 10~20 人 上下 |
| | 眾生老人長期照護中心 | 2010. 06. 03 | 志工督導 | N2 | 不固定 |
| 中部 | 菩提仁愛之家 | 2010. 05. 11 | 服務志工負責人 | C1-1 | 20 人以上 |
| | | 2010. 06. 18 | 法務志工督導 | C1-2 | 20 人以上 |
| | 愛如心老人養護中心 | 2010. 05. 12 | 社工 | C2 | 3~5 人 |
| 南部 | 高雄仁愛之家 | 2010. 07. 01 | 志工督導 | S1 | 11 人 |
| | 永安老人養護中心 | 2010. 07. 01 | 社工 | S2 | 3~5 人 |
| 東部 | 竹林養護院 | 2010. 07. 14 | 秘書 | E1 | 不固定 |
| | 吉豐老人養護所 | 2010. 07. 15 | 志工組長 | E2 | 20 人以上 |

資料來源：筆者自行整理

第一節 組織使命目標與志工服務的連結

使命與動機是非營利組織進行志工管理評估前必須先說明清楚的關鍵要素，若沒有將組織的使命目標清楚的傳達給志工，將難以完成志工服務的要求，所以本節所要討論的是組織傳遞使命目標的方式，整理如下：

一、在志工面談與志工迎新時，即進行使命目標的傳達

首先是有機構認為，使命目標傳達最快速的方式即是在一開始參與志願服務前就先作傳達，將組織的宗旨目標在志工面談或是迎新說明會的時候就告訴志工們，這樣的方式可讓志工們較快的瞭解使命目標，也能就迅速的進入工作狀況。

「其實像一般我們志工進來我們有包含志工的面談跟訪談，…。對，那我們機構的宗旨就是要視己由親，讓長者就是能有所長，…讓他自己可以發揮…增強他的自我照顧能力嘛，所以…我們都會事先跟我們的志工談論說我們機構的一些宗旨啊，跟我們的一些的服務的使命，那希望說志工能在進來前對我們這部份都有一些瞭解。最後來達到我們所謂的視己由親，然後使長者有所長的這個部份，那這就是我們目前的宗旨。」(E2)

二、正式的書面溝通，並透過舉辦會議方式傳達理念

其次，有部分機構表示可以在平時的工作中，以正式的書面資料告知志工們組織的使命目標，可確保每次活動的目標明確，並可針對特殊需求時加以運用，如邀請外來志工團體進來服務時；然而，最常運用的方式便是會議中的傳達，因為藉由開會的方式也較容易讓志工們瞭解組織服務精神何在。

「我們會以老人的需求為出發點去配套這些的志工人力的運用，所以在這裡面的一個中心點就是說我們以滿足老人家在機構內的生活需求為一個主要的主軸精神下去跟我們的志工朋友做一個溝通這樣子…第一個…我們會有一些的書面的溝通，就是類似小小的企劃書這樣子，那在來就是我們在活動前溝通的時候，我們也會把這樣的使命在傳達，那如果有的時候有一些長輩有特殊需求，…」(N2)

「還有定期我們會有志工會議，那在志工會議裡面的時候我們就會配合我們的一些活動，或者是說碰到一些案例然後來跟志工分享，告訴他們可能有關我們一些倫理和使命的部分」(S1)

「就是如果志工來的話，我們都是就會做一個 Meeting，會開一個召集志工的會議，那就是清楚的告訴他我們中心就是營運的目標，…那我們會用這個關愛的目標告訴志工說，就是整個服務的重點。對那就是說，也是說志工的精神，其實就是開會啦，用會議的方式。…也是有就是像是，陸續都會有，就是要用的時候我們會集中起來做管理做討論，會有不定期的會議。」(S2)

三、非正式的溝通與聊天

再者，非正式的溝通與聊天是以比較輕鬆的方式將組織的使命目標傳達給志工，讓志工們在平時不論是在工作或非工作的情境下，都能瞭解組織使命目標之意義，以自然而然的型態讓志工感受組織的使命目標。

「就是來的時候可能會有基本的面試，有的時候可能我們是朋友的關係，我們在輕鬆聊天的互動中。…就是從輕鬆聊天的互動中就傳達我們的理念，就是說不會這麼拘謹的方式。…我覺得是用行動來表現，用行動來表示，…」(C2)

「其實在組織使命的部分，我們一直也沒有很正式的跟他們介紹說我們到底是用一個怎麼樣子的目標做一個這樣子的服務、老人服務，只是就是時間久了我們就是以聊天的方式，然後甚至是跟我們互動的過程中我們就慢慢的把一些觀念就是跟他們做溝通，…他們覺的說他們既然是做一個志工服務他們是排再次要的，以我們的長輩的需求為最主要的。」(E1)

「……我們會定期辦一些相關的活動讓我們志工參加跟服務，那服務的過程中其實他們就可以瞭解到我們是怎麼用這樣子的使命，然後來提供服務。」(N1)

四、透過教育訓練與上課來傳達

最後，多數的機構在使命目標傳達則是採取教育訓練的模式，以上課的方式

傳達給組織的志工們，這種教育訓練的方式能夠直接瞭解組織的使命及學習到前人的經驗與分享，並且對於一些宗教性質較重的團體組織，更能結合教義的宣導與管念的灌輸，幫助組織快傳達使命目標。

「我們中心啊，他是一個天主教承辦的一個單位，…我們基本的使命，那主要就是愛主愛人，然後照護傳愛，那我們就是會在那個新進志工訓練的時候啊，其實我們會透過我們最高的那個院長，…就是歡迎我們的志工，然後把這樣子的理念推廣給我們志工」(N1)

「透過教育訓練。因為教育訓練每年他有一個志工大會，然後有時候會不定期的請老師來講課。…我們自己的師長，…因為聯社師長他們都是學問都是很寶貴的啦，…所以說那些他們對志工這塊的服務精神他們是能夠傳達，…」(C1-1)

「精神的話我們大部分都是用佛法來滋潤，…即使是社工組的他們安排得一些團體，也都是佛教的團體比較多，那我們這些法務組推動的早晚課也好，請老師來講經，或者是帶老人家念佛，那這個目標都是朝著這個往生極樂世界。」(C1-2)

「因為其實我們都有在定期的做一些教育訓練，那譬如說他們剛進來的時候就會做…。那個在他們剛進來的那個教育訓練就會提到。」(S1)

第二節 志工管理的內部分析

志工的內部分析內容主要是組織在招募志工前，要先對所需要的志工做評估，以及討論志工的工作內容，並且規劃未來志工的相關管理規定，主要包含了組織如何執行志工需求評估、方案設計以及工作規劃。以下將對受訪之機構的志工內部分析進行整理說明：

一、志工需求評估之情況

(一) 執行評估需求的情況

1. 有評估組織對志工的需求，並且能夠達到成效者

對於部分的機構而言都會先進行評估需求，以確保組織能夠獲得需要的人力，通常是根據老人生活上的食、衣、住、行、育、樂作為評估需求的主軸，評估組織長輩們的需要來決定招募哪些志工。有些機構除了評估組織志工需求外，還會評估志工的動機、興趣與專長安排志工們提適合提供哪些服務。若要在做更進一步的分析，有機構甚至認為還會配合老人的身體條件評估才能更有效的發揮志工人力資源。

「也是會有，其實我們這邊需求評估的部分啊，還是會以長輩的需求中心點為出發，原則上的話從食、衣、住、行、育、樂上面下去做設計跟供應，…對啊，就是我們這邊有需要，所以我們就招募志工進來就是做這樣子的工作。」(S2)

「我們一定都會評估一下志工的需求，…我們一定會先針對他的動機的部分，…然後再針對他的期望來安排他可以在機構內提供的服務…。那在我們機構內最主要有三個主要服務的大項，第一個就是我們服務台的部分，…那另外一個就是文書行政，…然後…就是關懷陪伴的活動。」(N1)

「…那我們志工需求的評估是這樣的，因為包含我們現在是會針對我們長者的一個能力來做一個需求評估，包含說像…ADL、IADL 以及 MMS 等。…那在志工…我們會先記錄他的個人資料檔，那我們會去分析說他的人格特質，他是適合文書型的，…活動型的…帶領型的，…那所以有不同的一種方式去配合說像我們長者的評估跟志工的評估兩個結合起來才會完整，而不是說單單針對志工評估就好，因為有的時候你評估完志工之後結果你發現說你在裡面沒有一個這樣的志工群組所需要的一個資源，對啊，就是這個資源跟你本身機構所需要的東西不一的時候，其實這樣子有時候沒有辦法讓這個資源或的妥善的運用。」(E2)

2. 有評估組織對志工的需求，但是認為難以達到一定成效

有較多的機構在志工需求評估的執行後，發現評估的結果較無法達到成效，最主要的原因在於志工的來源不穩定，導致評估需求後的成效不佳，即使有事先考慮需要那些類型的志工，但也可能因為招募不到而影響成效，或者是只針對單一活動的情況做需求評估，但評估的面相就比較淺薄，無法做長遠的需求考量。

「實際上因為我們的志工不太容易，所以如果我們真的要作，資料這方面的話我們會換個方式作。…就是說等於說我們真的找到志工了，我們會逆向操作才能夠推回去寫那個資

料。(問：等於說是先求有志工來，近來這邊作服務這樣子?)。對，因為真的很難找到志工，所以說變得有了志工才往前推…」(C2)

「志工的需求！可是我覺得通常都沒有辦法配合到，因為可能有的時候我們想要多少，可是有時候會招不到，而且有的時候他的那個穩定性比較不夠。我們都會跟業務單位。…譬如說他們一線的，…我們就會問說，你們最近的志工人數夠嗎？有沒有需要再增加。他們就會告訴我們，我們就會做定期的確認，但是在人力的規劃上我們還沒做到那麼精細，…」(S1)

「會，像我們以前曾經有規劃過就是要有陪伴的、餵食的，還有就是活動的部分，…我們也希望說如果有這樣子的年輕學子…寒、暑假有空來陪阿嬤聊個半個小時、一個小時，…也很好，所以就是這一兩年下來，學校會跟我們做一些生命教育的連結，我們就會這樣子跟學生反映，…通常學生的意願也不是很高啦。」(E1)

「我們沒有長期合作的志工隊，…可是比如說我們遇到節慶，或是老人家遇到那種需要比較多的關懷的時候，我們會去找比如說像是宗教團體，或是在地的社團組織，…我們有沒有評估，可能就是比較淺薄的就是，比如說我們今天一場活動我們需要二十個志工，我們會透過以往有的志工團體名單，我們去號召，…」(N2)

3. 未評估組織的志工需求

而另外一類型的機構則是不會進行需求評估，原因是認為志工只要有熱心與熱誠來做服務就應該給予他們機會來參加，當然在這樣的情況下，機構所給予志工的工作任務就不會太過於複雜，主要是負責與老人做關懷與陪伴的工作。

「目前的話因為它的服務志工的面向都是以老人家為主啦，所以說他只要對老人家的服務有這方面的興趣、熱誠都可以進來，那其他的像庶務、雜物的方面給志工作是太不太適合啦，因為它有一些牽涉到很專業的東西，所以說也沒辦法讓他們去做那些額外的工作，目前來講，對老人家的關懷啦、還是陪伴哪些工作都是比較常見。」(C1-1)

「其實我們是沒有考慮這些，只是說就是要辦什麼活動，我會跟你介紹這些都是定期的法會，例行性的活動，例行性的活動大概需要哪些志工也都差不多一定，…」(C1-2)

(二) 籌組志工計畫團隊

1. 未組成計畫團隊，主要由志工管理人負責籌劃

多數的老人福利機構雖然會對組織的志工作需求評估，但是並不會專門設置志工計畫團隊，主要都是由志工管理者負責先做規劃，再來與其他部門的人員做討論，若組織較大的機構，主要討論的對象為安養與養護方面的人員，或者是與第一線業務人員做討論；而組織較小的機構，可能直接與組織的董事做討論，請求董事幫忙尋求志工團體。

「呃，Team 應該是沒有，但可能的話就是我是主責的，那我會跟我們社工組的組長作討論，或是跟我們不同單位像是安養區、養護區不同區的主管然後針對他們的需求，來擬定我們所需要的一些志工服務，或者是要一些怎麼樣修正的一些計畫，但是一個比較正式的 Team 是沒有的。」(N1)

「沒有欸，沒有那麼複雜。…因為像我們志工就是有一位人在負責，那目前是我，那我就會跟業務單位做確認過後，然後在來考慮說要不要增加。」(S1)

「我們的話，原則上因為社工只有我一個，然後其他的是居家服務的業務部分，…就是就只有我跟董事長還有主任這樣子。(問：但是還是會做這樣子的小組討論?) 對，也是會有這樣的討論。」(S2)

「這個東西有，但是我們沒有特別把它獨立出來運作，因為基本上這個還是算是社工的業務範圍之一，…那我們這邊就是把我們這部分有需求，但是無法達到的部分，把消息是放出來，…讓這些我們機構的主管…或是老闆，他們去招募這些志工進來。(問：你們招募志工的這個團隊，算是一個比較機動性的性質，雖然說不是有專門成立?)對。」(N2)

2. 在特定或臨時性活動時，才會組成計畫小組進行討論

另外一種類型的志工計畫團隊則必須是當組織有要舉辦特定活動或是臨時性活動，才會跟活動的帶領人做討論，以及跟組織內的護理人員做溝通協調，確保參與活動長輩們的安全

「因為這個我們當初是跟社工員，還有我們的活動帶領員有共同討論過的，比如說我們哪個活動哪個時段需要多少志工，我們是有做這樣子的評估過。…就是活動帶領人還有哪個

護士、護理人員。」(E1)

「如果是活動的話可能就是公司方面，可能行政的團隊的工作人員全部都要到。」(C2)

3. 以長輩需求為導向來籌組志工計畫團隊

就籌組志工計畫團隊而言，只有一間機構目前是有執行籌組的，其團隊討論的面向以機構內的長者之需求為討論主軸，督導會定期開會瞭解計畫團對的內容，並交由志工組長跟其他組的成員作訊息的連結工作。

「志工計畫團隊！有，我們目前一直都在做，…我們就是要變成以長者為導向，…像我們目前就是會有一名志工督導，還有志工組長，那志工組長就是必須去做一個比如說協調跟在組員之間去把他們的一個能力去做連結起來，那督導這裡的話就必須要去跟組長和組員開會，…」(E2)

二、方案設計

(一) 職工參與共識討論之方式

1. 根據業務單位需求做調整

組織對於志工的工作安排主要有例行性的關懷陪伴，會視長輩的情況與需求做改變，並且根據各組的需求(如養護區)分配志工跟老人做關懷陪伴，或者討論志工的工作內容上是直接詢問業務單位，是否需要志工，或是透過開會的方式，瞭解哪些單位需要補強志工人員等方式，告訴機構內的志工管理者，幫助找尋適合的志工人力或是做人力的調派，志工人力的分配上由志工管理者負責作分配；另外也有機構說明他們採取業務上有問題就會提出來討論或開會的方式，以達成共識。

「會，因為其實譬如說像一般志工就是例行性的陪伴服務的志工，比如說養護區我們會針對最近情緒比較低落或者他有一些問題的長輩，固定做一些安排…。對，那就是針對他們的需求我們在適時的做調整，那如果說這個個案已經穩定了，那我們就是會再做調整換成其他的長輩，或者是看他的服務過程中再作其他的調整。(問：…那你們在討論這個志工的

工作內容的時候職工也會加入一起做討論這樣子?) 對對對對, 因為這樣子才能符合他們的需求。」(N1)

「有業務單位, 譬如說中心的護理長, 還有敬老所的工作人員, 因為他們可能有什麼需求他就會跟我們說, 那我們可能會跟他講說因為這個時段可能還需要人, 那我們就幫他們連結這些志工這樣子。」(S1)

「應該說我們會去像社工他會整合各單位的需求, 然後再去幫他們分配志工, 就是用這種方式, 我們每個月都會有院務會議, 我們會發佈各單位有什麼需求再告訴我們, 我們會做記錄然後去分配志工跟人力。…像社工啊、主任, 然後照顧服務員、外籍的勞工、護士, 就這樣。」(S2)

「我們會在正式的會議上做討論。…包括他的志工的一個, 怎麼講, 他的服務對象然後在加上他的那個, 我們自己機構本身各組需要志工服務的一個時段。」(E1)。

「他們會根據業務提出意見。…有遇到問題都會提出意見。(問: 那是就是有問題提出意見, 那彼此討論達成一個共識嗎?) 對對。」(C1-1)

2. 根據活動的情況做調整

由於有些機構的志工不屬於長期性的志工, 組織內也沒有專門成立的志工隊, 因此對於志工的工作內容討論必須要提前與志工團體進行溝通, 無法只有職工們的事前討論就完成活動, 所以在職工們做好活動工作計畫後, 要在活動前與志工們再做溝通配合, 分派活動的工作項目, 會事前與志工團體們先做溝通。

「會, …我們不是一個長期型的志工, …那我們現在的作法就是, 比如說我們十點開始的活動, 我可能會請志工九點半來, 那我們就會有一個類似行前說明會, 然後把一些該配搭的事情在當場就交代完, 那這樣子可以去彌補掉我們沒有銜接性的那一塊。…我們自己會在計畫書裡面就先寫好就是職工, 我們自己的員工哪些部份需要完成, 然後哪些部份是需要志工陪伴的, 或是哪些工作會是志工需要協助進來的。」(N2)

3. 由組織內職工負責帶領與指導志工

而有部分的機構重點不在於事前的工作討論, 而是直接透過活動進行過程的

方式來指導與帶領志工一同進行活動，因為職工們對於組織內的事務、環境與流程都比志工要來的熟悉，所以認為由職工來帶領比較容易使志工更快進入工作狀況，培養整體的團隊默契。

「就是說在活動上的搭配，職工就是要來協助志工更快進入狀況的。(問：是一邊做一邊引導這樣子讓他們進入狀況?)…當然一定都會有一個主要的領導者，他可能會下令一個訊息嘛，可能志工比較不瞭解，那職工因為大家有工作上的團隊默契，它可以更快的告訴志工答到那個效果。」(C2)

「其實在機構裡面啊，我們所有機構的人員就是一個 Team，沒有所謂就是有給薪跟無給薪就是完全的分開，我覺得這是一個不好的現象，反而是說我們現在是有給薪的人員更需要去帶領著這些志工們，對，因為有很多事情不一定所有的志工都會知道，那有很多狀況是我們這些在職的人員會比較清楚，有時我我們必須要去做搭配，…」(E2)

(二)組織氣氛維持

1. 以溝通協調的方式維持組織氣氛

在組織氣氛的維持上，多數的組織都是以溝通協調的方式來進行組織氣氛的維持，各部門說明彼此的需求後再討論分配的方式或是運用志工的目的地性。雖然大部分的機構是以溝通的方式來維持組織氣氛，但在形式上仍有所區別，大致可分成下述之類型：

(1) 正式會議的溝通方式：這類型的機構，通常會以正式開會的方式來討論志工人員運用的分配，提出問題或詢問各部門的需求來討論，並在討論的過程中盡量找出最適合的分配方式；而有些機構在志工人員的分配上主要是依據活動的迫切性來分配志工，有時可能因為志工人力比較吃緊，所以會彼此體諒並配合對方的活動迫切性，另外是透過多次的活動舉行來培養默契，使組織成員能在之後的活動中更快進入狀況，當有新的活動時，能立即知道自己的工作崗位。

「我們的氣氛就是，因為我們每天早上都會有一個晨間會議，所以我們在活動前我們必須要有一個預告，那所有的參與者、所有的工作人員都瞭解到說接下來是要面臨到的是一個什麼樣的活動或是什麼樣的一個方案，…由社工組跟志工組織這邊先擬訂好一個相關的計畫，…我們一起在晨間會議的時候做討論，那可能大家就會有些想法，哪裡可能需要作個

修正，哪裡可能怎麼做得更好，…我覺得在這個雙方磨合的過程中可以找出一條就是讓雙方都滿意，或讓長輩得到一個最大福祉的一個方案。」(E2)

「很好啊，很融洽。我們其實是固定的開會啦，所以我們就是會從我們的院務的細節開始討論起這樣，所以整個就是由我們主任去掌握這個氣氛。我們彼此會去體諒，因為其實我們現在志工數不穩定的情形，所以就是說我能夠做的話就盡量安排或分配，比如說哪一個樓層最具有急迫性跟需求性的會以優先為安排。(問：所以是根據狀況來安排。)嗯。」(S2)

「我會覺得這是一個演進，一開始的時候大家就是不是很瞭解，可以瞭解我的意思我的想法，那是需要不斷的可能做了幾次活動，然後大家的默契，大家的熟悉度之後，才有辦法就是到現在大家可能就，可能一起有個東西出來後大家就知道要做什麼了，還是活動一開始大家就知道，啊，每個人要扮演什麼角色。」(C2)

(2)非正式會議的溝通協調：另外一種溝通協調的方式上，則是以非正式開會的方式來溝通。有些職工在與志工合作的過程上，有時會誤認志工是來取代職工的工作業務，當有這類工作混淆的情況發生時，組織的人員可能不會完全以正式的開會方式，而是以彼此做好溝通的方式來做協調；有的機構是彼此都知道志工人員的來源不穩定，所以對於志工人員的協調上大家都有共識，不會強求要完全滿足自己的需求；而有的機構則是將需求告知志工管理人，讓志工管理人依活動性質來分配。

「…有的時候我們會發現說文書行政的志工，被叫來處理他們平時本來應該處理的文書行政，那就不對了，那他們主要的話是可以做一些協助跟幫忙不是取代你來做事。…其實這樣子是可以溝通的，…也不會影響到工作氣氛，對。…就是用澄清的部分，…他不是我們的工作人員，它是志工。…彼此用溝通更協調的方式來進行，而不是就是說拒絕你或者是就是怎麼樣之類的，對。」(N1)

「我們當初在做這樣子協調的時候，是各組先提出他們的需求來，因為我們有跟各組的部門講到就是說這只是我們提出來的需求，但是實際上會有多少志工的加入，甚至可能我們在活動帶領的志工比較多，但是在餵食的志工很少甚至再陪伴的志工是零，那在這部分可能你提出來的需求的時候我不見得能夠達到百分百的滿足，所以大家都可以達到這樣的共識，…」(E1)

「我們就是很簡單這樣子，沒有說很正式的組織或是開會，就是有時候在工作上，有時候

就用電話詢問啊，不一定要這樣坐著開會。…怎麼做分配喔，我們可能會以固定的活動優先，譬如說每一週他一定會唱歌，或者是賓果，…。(問：就以活動的性質來決定。)對對。」
(S1)

2. 以書面說明的方式

有的機構則是以書面的形式來做溝通，會以書面的方式是因為機構在尋求志工時，必須要由組織的董事去對外做溝通與尋求，所以對於志工的工作任務安排上必須清楚的告訴董事會人員，讓董事會夠瞭解志工的必要性也較能在對外溝通時清楚說明志工的工作內容。

我覺得算還不錯是因為，通常我們的工作方式就是我這邊計劃書出去之後，然後他們比較知道會什麼要去找，所以他們會覺得雖然這是工作外額外負擔，但是他們也會覺得說還是有這個需要，…等於說他們在看計劃書的時候就知道我們為什麼需要志工進來，那他們在跟對方溝通的時候也比較好溝通，… (N2)

3. 以宗教信仰的特性作為氣氛的維持

另外一類的機構則是因為本身具有宗教信仰的特質，所以組織內職工與志工彼此的氣氛維持都相當不錯。由於彼此都有一樣的信仰，也認為做這樣的服務是具有意義性質的，所以較容易達到組織氣氛的合諧。當然，有時也會配合教育訓練來維繫組織氣氛。

「氣氛都還不錯啊，對啊，因為大家覺得做這個事情都很有意義啊，因為有目標啊，也都不為名不為利啊，大家就是這樣做。」(C1-2)

「因為我們都有宗教信仰比較多，都是依照這方面的有加強一些宗教方面的，然後我們還有做一些職員上面的教育訓練，當然不一定包括宗教信仰的方面，其實還有很多很多方面都有做啦。」(C1-1)

(三)職工心態調查

1. 各機構的職工在討論志工的分配過程中通常已經能夠達成共識，所以認為在討論事項結束後沒有調查員工心態的必要。

絕大多數的受訪組織幾乎都表示職工們並不會在討論志工分配後去調查組織人員的心態，因為受訪者們認為在討論的過程中彼此有問題都會提出討論，發表個人或各組的意見，不會將問題留在會議後才提出，彼此也能達成共識，因此沒有再做會後調查的必要。另外有機構表示，在志工的分配上通常是由一人做決定，所以較少有討論的機會，也比較不會出現衝突情況。最後一間機構則是認為志工的職務通常只有單純的做協助性工作，所以比較不會討論到志工的工作問題，志工的運作上也很單純。

「這個部分確實是沒有比較沒有特別的討論過這個問題，但是他們對志工的服務內容上原則上都沒有意見啦，配合辦理的。」(N1)

「我們會有先前的計畫說做溝通，通常我們比較 ok 的是我們會把計劃書擬出來，就是先溝通後再擬計畫書，大致上已經有共識了這個部份還好。(問：…就是說先前的討論就已經 ok 了，所以這個地方就比較不太需要去執行是嗎?)…嗯，沒錯。」(N2)

「沒有啊，就是之前都提出問題來然後在會上討論，都就會有得到一個比較合理的結果。(問：那就是結束了就這樣子?) 答：嗯嗯。」(C1-1)

「是沒有這樣的調查喔，因為我們啊，我們這個是宗教的一種信仰的力量，大部分他發心來當志工，也都是他們自己樂意做，所以這個大家就是做完之後也不會想說要從中去得到什麼利益…。嘿，有那個心，就是大家有宗教信仰的力量，產生的那個服務的心，都義務的啊純粹義務的。」(C1-2)

「應該說是會討論，就是針對說想說，因為我們還滿開放的，如果你有什麼需要，你有什麼問題就提出來討論。(問：那是說不太需要做到這個調查步驟嗎?) 應該是不用啦。…就他如果需要，或者他有什麼就直接講，他們都會提出來講。」(C2)

「不會耶。…因為通常的話他們不太會有什麼意見。(問：您是指說跟業務單位討論這部分嗎?) 對。」(S1)

「基本上因為志工的部份我們比較多是由一個人在負責，算比較少再討論這塊。…但是有意見的話還是會提。(問：那也就是在彼此討論的過程就比較不會有什麼衝突。) 比較不會。」(S2)

「這個部份到是沒有特別做過調查，不過因為我們在職物的分配上，志工通常不會，通常是協助性的。…他沒有一個專屬的特別工作，他們有點像助理。」(E2)

2. 只有一間受訪機構表示有調查員工的心態，以彼此分享的方式來進行調查。

在所有的受訪機構中，只有一位受訪者表示他們會採取會後分享的方式來調查組織員工對於志工工作分配上的意見，各組的人員會在一次的分享與說明自身的需求，或是這樣的結果是否造成各組的困擾。

「會，我們就是之後會做一個分享，比如說某 A 在社工組，B 在護理然後 C 在哪裡，我們各組的人員就是坐下來再討論一下，他這樣子對於你們這樣子有沒有造成干擾或幫助。

(問：就是說還會在做一個員工的調查。) 對對。」(E1)

三、工作規劃

(一) 制定工作說明標準

根據受訪者的經驗表示，多數的機構都有制定工作說明標準讓志工瞭解服務的內涵、時數與服務的倫理，或者有的機構會對志工的工作範圍與權限劃分清楚，但是在制定工作說明標準的內容很少提出關於志工考核的項目，通常將工作說明的重點放在服務內容、時數與倫理，而根據一些受訪者表示，工作說明標準的內容中不會說明到考核的項目，是因為其認為志工到目前為止所提供之服務都非常良好，所以較不須做考核的說明；也有受訪者表示由於機構在志工的經費有限，所以考核結果的優劣並不會對志工做出額外的獎勵，導致考核辦法失去原本之意義，因此取消對於志工的考核。

「那可能就是那個服務的時數啊，然後還有那個服務的倫理啊，還有服務的內涵啊，可能要那個一些基本遵守的規定這樣。」(N1)

「喔，會。…就是大概要把他們要工作的範圍分類，比方說他來要是來義剪的，它來要來幫忙餵飯，…作這個分類，然後分完類再看他實際操作的過程，然後有一些可能比較年輕的志工我們可以跟他說你可以怎樣做會更好…。」(C2)

「有，因為我們這個部分的話，志工主要就是站在一個協助的角色，他絕對不能去侵領你的比如說書寫公文，…撰寫方案，它可以是一個活動 idea 的提出者，…他們就是…協助社工這邊如何去跟護理組那邊接洽，比如說要幫我們派送公文過去，…但是比較像是執行上得一些東西，比如說編列預算還是方案設計這樣，這可能都沒有辦法讓他們來做，…」(E2)

「其實現在的話我們的志工，目前比較有一個具體的話是我們勞役志工的部分，因為我們有跟地檢署那邊申請勞役志工，他們是來這邊執行時數的。」(S2)

「規定！你像說那些比較年長的長青志工，因為他們每年都會開幾次固定的會，所以說他們在那個會中他們就會傳達一些理念了，…」(C1-1)

「(問：那像這樣子得這種內容啊，這種志工手冊，因為您剛剛有提到說這裡面都有定一些標準了…) 這個喔，這個從成立開始到現在…」(C1-2)

「我們會做一個服務的說明，但是考核的部分沒有喔，考核的部分比較沒有想到這個部份，因為我們一直覺的就是能夠進來就很不錯了。」(E1)

「有。…就一些出勤、福利和考核這樣，還有教育訓練，大概諸如此類的。…我們之前有用這種考核表，可是問題是後來我覺得它的實用性沒有很大，所以後來我並沒有再用，…就是我們考核出來並沒有相對的給他一些獎勵。…因為金費的關係，我們目前沒有這個，」(S1)

(二) 定期內容更新

1. 工作標準的更新變動不大，主要是依工作情況而定

有部分的受訪機構對於志工規章的更新情形皆以視情況，有受訪機構表示目前尚未做過更新，而規章的內容也是延續母機構的志工規章，若志工真的有其需要會依需求做改變；也有機構認為服務的內容大致上皆已固定，變動不大，若有修改或更新的情況，還是依志工工作的情形做改變。

「嗯，因為其實啊，它是延用我們永和耕莘志工隊的規章，那我們後來會稍微修正成比較符合我們機構的情形，那除非就是說有一些反應或者是真的有一些執行上的困難那我們才

會做修正，那其實到現在沒有做過太重大的修改。…如果會有影響到他們的權益或者是造成他們工作不方便的地方的話我們是願意為他們做一些變動跟調整的。」(N1)

「嗯，應該大部分都是固定的，…(等於說是視情況而定，其實大致上那個內容是有一定的範圍?) 對對。」(C2)

「會啊，會啊…應該說它的內容的部分應該都是大同小異，其實在老人這部分服務的內容其實都是還滿固定的，…因為我們這邊比較是顧老人基本生活的需求，那最重要是這些，所以可能沒有辦法做得很活潑。(問：雖然說內容是固定的，那您剛剛跟我說內容會做更新，大概是多久做一次?) 不一定欸，要看狀況。」(S2)

2. 每年定期做更新

有受訪機構表示，會依據每年的任務與目標的不同年度的修改，更新的期間通常以一年為一期或者是一年兩期作更改，有的會將組織內工作目標、內容與方向在新的年度中製成新的志工手冊來告知志工人員，如職掌內容與工作進度等，亦或者是在年度志工大會上修正服務時數與服務方式等。

「基本上我們每年是要更新，…那只是說我們目前也在思考說我們接下來的志工也會面臨到一些問題，包括說我們志工要走出去，我們如何去社區做關懷，…這是我們接下來一年內的目標，那我們也會朝這個方向去編我們這個志工的目標啊、工作的進度啊、還有就是包含他們的一個工作的職掌，然後做成一個手冊。」(E2)

「定期修改，大概兩年一次吧，志工大會有時候會提出來啊，就是在修改一些內容啊，服務時段、服務的方式這樣。」(C1-1)

3. 工作標準依據活動的情況或業務單位的需求做調整，更新頻率較高

有一部份的組織在執行工作標準的更新上就比較頻繁，因為機構可能會依據每次活動的不同對工作標準做調整，比較沒有固定的型式，或者是在工作標準的制訂上是依據業務單位自己的需求作更新，由於業度單位有醫院、老人、精神病患等不同的業務單位，所以讓業務單位依據各自需求做決定。

「會視情況啦，因為像在活動陪伴的這個部份，因為我們活動常常在更新，每一場活動的

內容會因應內容的不同，他所陪伴的一個方向就會不同。」(E1)

「多久做一次更新，就更新就是各業務單位，他們成立的時候就會根據他們的部分來做更新，因為像我們這邊有醫院、有老人的、有精神病患的、還有青少年，那基本上都是以這個為主軸再去做修改。…對對，就是以這個為主軸再修改，…就是各別修正，就是看他們業務單位的性質跟需求來做修正。」(S1)

(三) 組織員工作協調

1. 以正式的會議討論後頒布所修改的內容

有些機構對於志工業務更新會採取正式會議的討論，甚至是以志工大會上提出提案做討論，在組織討論出確切的方案後，會對組織內的人員與志工宣佈，正式的公告更新內容。

「大致說他們提出一些意見整合之後他會在每年志工大會那邊會有提出來。(問：也是志工大會上提出來。)對志工大會上提出來。」(C1-1)

「比如說我們在服務過程，那可能針對某一個服務模式，可能達不到我們機構的一個標準的時候，那我們會整個經由我們的主管會議裡面提出相關得一些措施，那這個部份也會佈扎給志工這邊聊解。」(E2)

2. 組織內各組的成員彼此協調

另外有部分的機構表示，志工業務更新的協調彼此會作協調與討論，但是不會有正式的頒布動作，只是以各組人員或是業務單位根據需求討論後彼此達成共識做適當的更改，但是基本的工作內容不會有太大改變。相較於上述的機構而言，志工在此討論的參與程度較低。

「會適時的調整如果有必要的話。(問：那大概是怎麼樣的更新?)可能大部分就是服務時數的調整。」(N1)

「會呀、會啊。…可是滿模糊的，因為每一次我們會遇到的情況不一樣，比較常有的就志工態度這類的，還有一些服務過程要注意的。(問：就是職員討論志工態度跟服務過成這

個樣子，這個部份嗎？）嗯。」(N2)

「一樣是討論啦，如果有變動的話都還是會一起討論。」(C2)

「會啊，因為我們可能每一個時段，算是說階段好了，每一個階段所需要志工配合的地方不一樣的，但就是在我們志工要進來之前我們就會先做一個調查。」(E1)

「沒有。譬如說像醫院好了，他們會配合他們門診時間，可能是早上或下午，那我們二月初六像我們青少年那邊，他們時間就是服務時間就是下午一直到晚上九點，所以我們可能那個工作的時段啊還有內容都會不太一樣。(問：那其實可能主要是以自己各別的單位做為主這樣？) …對對對，但是他的主要得一些核心的部分是一樣的。」(S1)

3. 工作更新的協調通常是由志工主管人員負責做決定，較少有討論情況，即便有討論也屬非正式討論。

最後的類型以志工主管人員負責決定志工業務內容的更新，有受訪者說明即便組員有進行討論也只是非正式的方式，業務更新的決定權仍在主管人員手中，以不太會做到正式的討論會議。

「因為基本上就像剛才講的，評估志工的部分大致上是由主責的人在負責，那其他的部分的話我們可能就是做討論，那是屬於非正式的討論。…勞役的志工大概就是我們董事長他在負責，那他可能就是幫我們整理一些環境啊或是一些維修的部分。那學生志工大部份都是來這邊帶活動，對所以可能方向不太一樣。…都屬於非正式的。」(S2)

第三節 志工管理的外部分析

志工策略管理的外部分析之主要功能在於協助組織能有效的對外招募到志工新血，擴充組織的志工人力並尋求到適合組織運用的志工。而這部分的內容主要包括招募與面談兩項目。以下進行分述：

一、招募

(一) 招募方式選擇

1. 暖身招募：

在受訪的機構中，有部分的老人福利機構是以暖身招募為主，招募一般性的志工，工作內容主要是提供一些簡單的服務方式，通常這種的暖身招募會以網路或季刊等方式來招募志工。

「像目前我們的招募方式除了在我們的網站上面有刊登之外，就是還有我們的季刊，我們的季刊上面是每半年出刊一次，我們在季刊上面也是會有徵求志工，目前就是這兩種。」(E1)

「實我們這邊的方式上就是比較屬於活用的啦，因為第一部份我們目前就是有時候會有在網頁上會有招募志工的訊息，第二個就是我們會去 BBS 上面做一個招募，那地三個就是，我們會利用一個像是刊物，刊物我們每半年都有發季刊，那這也是一個招募的方式，」(E2)

「網路、然後面對面，可能跟家屬面對面，然後或者是季刊，……」(C2)

2. 目標招募：

在受訪機構中，只有一個受訪機構表示是以目標招募的方式來招募志工，主要透過電話連絡，尋求有意願的團體或是志工團體進入機構作協助，是屬於較為少數的招募型態。

「我們會用電話連繫，然後我發現因為現在老人福利機構越來越多，所以很多志工團體他們也會自己打電話過來說什麼時候他們願意過來陪伴老人家，或是來表演。…那我們說真的，我們在招募上我們比較被動，就是只要你願意來我們就把時間還有現場的人、事、時、地、物都排好給你，讓志工去進行表演或是問安，像有些基督教團體或佛教團體可能來不要帶活動，可是他們希望各別得去關懷，他們希望各別得去關懷長輩，讓這些長輩就是有被各別的關懷到。」(N2)

3. 同心圓招募：

同心圓招募是在所有受訪機構中，使用最為廣泛的方法，有些組織是以社區

的人員作為同心圓來對社區內人員進行招募；而有些是以組織裡的老人與親友們為同心圓，像彼此熟識的親友們去作招募，另外有機構表示組織的法務志工是跟負責處理機構內宗教事務有關的蓮社班員為對象，一樣是以同心圓的方式來招募這些志工。

「我們沒有很積極在招，就是靠網站，啊靠一些人，靠一些都是一些比較在，一個接一個這樣子吧。」(C1-1)

「…我們目前招募到的那些志工，主要的來源是我們中心裡的長輩或者是家屬，然後另外一個就是那個學生，…隨時一直在進行的。那其實台北市社會局的網站也有這種的志工招募的那個訊息，所以我們有一直定期的刊登在上面。」(N1)

「招募喔，招募因為的話我們有長青學苑，那這附近已經退休的人，他來報名我們長青學苑那他說不定就會變成我們的志工，啊我們也沒有很勉強的去招啦，因為我們蓮社的念佛班的班員，在我們這邊活動很多，大概有二、三百位，…我們就從他們當中來把他們分組變成志工，…或者是因為它的父母親來我們這邊住，住了之後跟我們認識了，啊也認同我們的理念，也發心來當志工，…啊參加長青學苑來聽了課之後他也要發心來當志工，也有這樣的。」(C1-2)

「我們大部分都是經過介紹，因為我們之前有用過海報啊、傳單啊，單我們發現效果並沒有說很好，反而就是因為我們這邊的志工就是社區的比較多，就是志工媽媽介紹，你們有沒有認識的，有沒有他常來當志工的，那或者他們有時候就會自己介紹進來這樣子，…嗯，最近三年內大概都沒有什麼變化。」(S1)

「…對認識的人。其實電話也有，但是電話比較少。」(C2)

4. 團體招募：

有另一部分的受訪機構表示會採取團體招募的方式來招募志工，而最好的團體招募對象就是各地區的學校。學校通常會有大量的學生志工團體或社團，所以非常適合提供各老人機構來最志工招募的對象，也能為組織帶來較大量的志工人力。

「…然後還有就是說我們也會針對當次大型的活動，會發通知單到各單位院校去，因為離

我們最近的是輔英科技大學，我們最常就是跟他們作合作，然後我們會把我們的志工需求列出來讓他們的老師做配合。」(S2)

「第四個是我們機構的人員親自到各個院校裡面的社團去做拜訪，大概是這四點。…到學校拜訪的我們差不多是以一個學期，差不多就是半年，因為新學期開始的時候會去校園裡面紮根，對，我覺得這個部份就是一直我們也在努力。」(E2)

「…因為我們在陽明山，其實它有一些交通上的限制，它畢竟跟那些依班的學校、社區、醫療單位、其實他有受到交通上的限制，然後再加上我們這區的地緣啊，…所以招募的部分其實我們有碰到一些瓶頸，那我們就是透過那個里長那邊，有做過那個招募的宣傳，那其實效果有限啦，…」(N1)

「那學生志工的話就是透過學校。」(C1-1)

5. 專業機構招募：

根據受訪機構表示，這種招募方式只有在少部分的機構執行，主要是透過公益團體的網站，如人人公益網、台灣資訊公益網等較大的網站作為媒介。另外一個機構則是以就業服務網來作為媒介招募志工。

「我們一直都在招募啊，可是一直沒有人來，其實在網路上啦。…像我們會 pro 在公益團體的網站上，網路的部分會比較多的線出去這樣子，…像那個人人公益網、還有台灣資訊公益網，就是像這個其實是一個蠻大的網站，所以我們在這部分如果說，像我們自己本身的網站也有 pro，可是這個的話我們沒有說固定多久要辦一次招募，我們就是一直長期在做。」(S2)

「…然後可能就是就業服務站，我們可能會跟那個小姐溝通聯絡。」(C2)

(二) 招募訴求

1. 以工作項目與內容作為招募文宣的主軸，並且設計簡易的招募標語

有少數的受訪機構表示，會在文宣上說明組織所需要的志工條件與工作內容，也會設計一些激發志工參與的標語，如有機構會以「有你真好」這類的標語

來做宣導，但是受訪者自己表示標語的效果可能不如預期，也沒有多大的實際要用。

「我們會寫什麼長期照護志工啊，然後需要的條件啊，什麼什麼的，還有連絡的對象等。
(問：有沒有去設想出用甚麼樣的標語去吸引人?)…有，不過我太久沒有上去了，就類似說是像什麼志工達人啦，會有一些話，可是我覺得效果還是不是很好。」(C2)

「就是比如說，…像我們辦大型的戶外活動譬如說我們要去辦購物訓練，帶長輩去家樂福好了，那我們就會把像上面的時間地點，然後他們要協助長輩做事情所以我們就是需要一對一的志工，把他的性別講進去，然後協助的工作就是協助購物，還有幫忙推送輪椅。…可能就是會有譬如說就是激發他們主動來關心長輩的用語而已，…」(S2)

「呃~會有這樣子的標語就是我們從一開始到現在就沒有去特別改過那個我們的主要標語就是「有你真好」然後就是歡迎他們加入，然後有沒有加強一些吸引力的部分這個部分可能比較沒有。」(N1)

2. 針對志工條件做訴求的文宣

而大多數的受訪機構則是會對所需要的志工條件做訴求，當然條件的設定不會太嚴格，重點在於有心服務或是認同組織的精神即可，不會做過多條件要求上的限制。或者組織是在舉辦活動時才會製作標語訴求。但有受訪機構表示，文宣訴求的內容可能會因為組織的性質而影響到志工招募的效果，若組織的服務對象越明確則較容易招募到志工人員。

「可能我們會有幾種，大至上是兩種，一種是我們的 DM 上面就會有我們的需要的志工人力，那如果你願意來成為我們的志工，我們就很樂意過來這樣子。…比如說像上個月的母親節，我們在四月中就會貼海報，那個海報裡面就會去陳述志工人力需要這件事情，…」(N2)

「招募文宣因為那是另外一個人在弄的，…文宣的話一般就是靠他們自己認識的人自己去發那再拿去這個樣子，到社區去，因為他們會找自己認識的人，不認識的人大概就比較不會，因為還要靠理念上的那個，因為理念上面如果不一樣的話，也不見的會來，…」(C1-1)

「沒有喔，通常我們不會在上面做一個很詳盡的說明，最主要是說只要他是不排斥長輩的

啦，只要他有時間進到機構來做服務，我們在來依照他的一個興趣或是他的專長來幫他…只要他有這份心、他不排斥長輩、他有時間進來做陪伴這樣就夠了。」(E1)

「沒有很清楚喔。…就是我們需要志工，然後是服務什麼的服務對象(問：就是把需要的志工跟服務對象內容做簡介，那有沒有做一些標與或是刺激激發人想來做的內容？那種標與之類的。)…沒有很多，其實我覺的海報的效果不大。…因為我是覺得像我們的業務單位是很多元，所以你不像說外面有些機構…對象就是很明確，…會比較是找到認同它那種，…服務對象就很明確的很鮮明去區隔出來的，我覺得他會比較容易去找到那種對它有認同的人來做。」(S1)

「這個通常都很隨機，因為我們可能是針對比較大型的活動的時候。」(E2)

二、面談

(一) 面試前的準備

1. 以志工的個人資料填寫為面試前的準備

有部分的受訪機構表示，面試前的事前準備主要就是志工個人的資料填寫，先瞭解志工的基本狀況後再進行面談，而面談主要就是要瞭解面試者當志工目的與動機，再來會根據其興趣與專長進行瞭解，並詢問能夠服務的時段等，所以在準備上也是針對這樣的問題提問。有受訪機構表示，過去遇過動機與目的特殊的志工，所以會在這方面嚴加把關。

「我們是在那個申請表上都會有，就會有讓他們那個寫出這些。…我們程序是這樣，就是先申請表寫完後，然後我們再跟他做面談，對。」(S1)

「會，我們有一個所謂的志工的面談，那他一定要寫好他的志工資料表，那我們會根據說他為什麼會想要來這裡的目的，那也就是再來看他的興趣以及他自己覺得說能夠為機構做些什麼，…因為我想說志工這個部份的話，其實他某些部份需要擔負得是責任，那如果說他自己對於志工這件事是定位得太輕鬆，…我們也是覺得這樣是不適合的，…志工是要必須去承擔一些責任或去面臨一些難題的時候，他有辦法去做一個解決跟克服，…」(E2)

「…我們的志工我們會有志工證，然後也要有一些個人資料表，那其實我們有碰過有一些志工的動機其實是一點奇怪的，…所以我們會先跟他聊一下，…他第一次的服務時間開始的時候我們才會給他填寫一些資料，給她一些志工基本的物品。…我們可能會去問一下它過去志工的經驗，對。但是測驗的部分會就是不太會。」(N1)

「面談的部分我們有設計，最主要就是說第一個就是他為什麼有這樣子的動機想要進到機構來，他的興趣專長在哪邊、那他可以服務的時段是在哪一個地方，這個我們都會先做一個初步，然後再來說…哪一個時段可以跟我們的才藝課程跟休閒時段能夠搭的上，…協助我們活動代理，或是…協助餵食。」(E1)

2. 根據組別的不同自行準備面試

有受訪機構的志工管理者表示不會介入面試的執行過程，對於面試的事前準備，是交由各組的組長去負責，志工的人力也大部份是由組長們尋找，所以基本上是信任各組組長，有分服務醫院的組長及社區服務的組長，各自執行。而在法務志工的部分則是交由與機構合作的宗教團體來做篩選。

「面試喔！…他那個在招募的時候有時候就透過一些比較熟悉的人，面試的話我們這邊就是專職人員比較少去面試他們。…他們也有一些小組的組長，大概都有小組的組長下去面試他們。…他們會有一些篩選，他們因為組別的性質不一樣，譬如說有的會在醫院啊，有的是在醫院作那個關懷的，啊有的是在社區做，有的是在這邊的啊，…。」(C1-1)

「…因為都是聯友介紹。…(問：就是說這個部份都是聯友介紹，所以就比較不會進行。) …比如說他就參加蓮社的唸佛班嘛，那加入蓮社念佛班蓮社那邊都有審核過了，所以他來這邊的話就等於說就是等於是自己人了。」(C1-2)

3. 針對勞役時數者進行的面試前準備

在所有的受訪機構中，有兩間受訪機構會面臨較特殊的情況，就是機構內的志工有一部分是來自勞役時數的人員，因為勞役時數的人員背景可能更為複雜所以在面試前都會相瞭解其背景狀況，若適合才會再進一步做訪談。

「我們會，…我們是罰勞役時數的單位，那我們有滿大的一個部份有這些的朋友來做我們的協助，那在這一塊我們才會做到我們所謂的面試，因為有幾次我們收到地方法院的公文

的時候，我們是拒絕的，因為可能他的情況是比較不適合在我們的機構內作協助，…」(N2)

「像勞務志工來的時候我們會第一個問他你的背景是什麼，目前的職業是什麼、你的興趣是什麼，當然適材適用是最好，如果你會煮飯那就幫忙煮飯，那如果你會修理東西，那很好我們就會幫你安排幫我們作機器的維修，類似這些東西。」(S2)

(二) 面試者的選擇

1. 由志工督導作負責

多數的受訪機構表示，在志工面試人員的選擇上因為志工督導是最直接負責志工業務的管理者，所以通常是由志工督導來負責對這些志工們執行面試與面談，機構的人員也會做好彼此的訊息流通，以便職務上的代替銜接志工面試的業務。而有的機構在志工面試員的部分還會要求接受組織的訓練，學習如何篩選志工人員。

「喔，面試志工的人員，因為就是我們的社工其實是由我跟我們的一些日常的行政分工，所以主要的志工，長期志工管理的部分是由我在負責，所以主要都還是由我這邊來做處理，那如果說中心有一些志工管理的相關的課程，我們的單位，我們的體系很大嘛，其實他會安排我們去上一些課程，然後來協助我們在日後志工面談評估的時候，我們要怎麼做篩選或怎麼帶領志工。」(N1)

「我們機構比較特別，我是兼任社工啦，可是比如說，像你打電話要找志工管理人員，它們就會把這個紀錄留下來給我，留下來給我之後我就會上班時間 follow 所以這些東西幾乎是我這邊處理的。」(N2)

「目前的話主要就是以志工督導做一個面談，那志工督導現在是由我們的秘書擔任，那志工組長是由我目前先兼任，那有時候若是志工督導不再就是由志工組長來做輔助。…我們可能會討論說，這個志工在一些人格特質啊，或者是興趣方面，或者是在我們這裡的一些表現上，做的怎麼樣，包含說我們發現在哪個方面的能力特別突出，那我們可會針對那個部份讓他做一個加強，如果有類似相關的課程就可以派他去參加。」(E2)

「我。(問：由您一個人嗎？還是有其他人？)對，由我一個人。」(S1)

2. 由各組組長自行面試

另外有受訪機構表示，他們的志工人員不是由志工的督導進行面試，通常是由各組負責的組長執行面試，因為各組的志工團隊所要負責的內容各有不同，所以在需求上也為因應各組織業務，讓其自行去篩選志工人員加入。

「…他們也有一些小組的組長，大概都有小組的組長下去面試他們。(問：小組的組長?是什麼組長?) 他們志工有分好幾個組，例如關懷組、助念組、還有社區的訪視組、他們有自己的組長。他們會有一些篩選，他們因為組別的性质不一樣，…因為不太一樣，他們的志工在各別組別的志工會考量他特性。…他們自己會先做篩選，當然也可以輪著作。」(C1-1)

3. 由機構董事長與業務專員執行

如同上面所提，志工面試的試前準備上，該機構因為董事長本身的個人經驗豐富，所以在志工的面試上，會讓組織的董事長來執行面試，以及有需求的各業務單位也會來進行面試，不過此部分只針對在勞務志工人員的部分，而學生志工方面則不會執行面試，因為學生所負責的事務不多，主要是協助幫忙的性质為主，因此不進行面試。

「是董事長跟我們的專員，就是管理這些勞務志工的專員。(問：只有勞務志工這部分會這樣做嗎?)然後在學生志工這部分的話就，原則上也不會經過面談，因為他們學生志工來就是幫忙活動的，他們平常比較不會來幫中心的忙。」(S2)

4. 由社工人員執行

還有少部分的受訪者表示，志工人員面試是交由社工人員來負責，並沒有特別去設定面試的人員及選擇，由於機構志工人員很少，所以就交由負責帶領志工的社工人員來負責面試，並無職稱的區別。

「我們主任，還有我。…就是說其實職代是，其實沒有另外的社工啦，一般職代是社工…就是責任制，對對對對，啊變的說如果我說真的休假的話，剛好有什麼志工可能就直接找主任了。」(C2)

「通常志工的面試在招募的部分都是我們社工組負責。(問：主要都是由社工來負責。)對

對。」(E1)

(三) 志工背景經歷查核

1. 以志工的動機與期待考量為主

有部分機構表示，組織主要考量還是以志工或志工團體的動機為優先考量指標。除了以動機為主要考量外，還會參考其它的指標，包括有機構會考量到志工的期待，避免志工進來後產生期望的落差；另外有機構則是表示會考慮到宗教信仰的問題，避免長輩的家人與宗教團體造成誤會。

「嗯，最主要是考量他的動機。對，因為動機其實他最主要的一個部份，還有他的期待，是不是，他如果真的很想擔任志工，可是如果中心的一些服務性質不符合他的期待的話，其實我們會跟他講得很清楚，不要讓她勉強進來這邊，因為其實這樣可能會扼殺了他志工服務的生涯，所以動機跟期待是我們最關注的一個部份。」(N1)

「…因為我們現在自己來的志工團體很多，但是他們都是不是常態性的，…我們只能就他們的團體性質來做一些提醒，…比如說你是藥廠，…我們可能就要提醒你說我們的情況是這樣，那我們歡迎你來，可是實際上我們不能讓你在這邊做宣傳。…宗教團體其實有一些也是很困擾的是因為，…有些教派他當場就直接受洗，…如果說老人家他們家裡面是拜拜的，然後他受洗完了，然後他家人可能會很不開心，那有的時候我們就要先跟基督團體或佛教團體溝通好這一塊，…」(N2)

「可能會考量到他們的，主要是看他有沒有來這邊自願服務的動機是不是很單純，如果說他有一些不單純的動機我會盡量捨棄。」(S1)

「那我們會根據說他為什麼會想要來這裡的目的，那也就是再來看他的興趣以及他自己覺得說能夠為機構做些什麼，…我們不會特意要去徵信，其實我覺得他是要來做志工我們是歡迎的，」(E2)

「最主要就是說第一個就是他為什麼有這樣子的動機想要進到機構來，他的興趣專長在哪邊…通常這個在於次要，我們最主要是他有沒有這份心，有沒有心的問題。…」(E1)

2. 背景考量以機構內人員找尋熟識的朋友擔任志工

受訪的機構中，除了以志工動機為考量外，還有些機構表示主要以熟識的人為志工的考量。有的機構會做志工的分組，讓各組組長自行去找，而各組組長通常會選擇熟識的人擔任志工，在法務組織部分還是以合作的宗教團體的班員做考量，來負責機構內法務的工作事務。

「學生志工沒差，學生志工學校的話就是會去幫我們篩選這塊，那長青志工的話他就是像我剛剛所講的，每一組都有一個組長他們自己會去篩選。」(C1-1)

「…要加入念佛班他有他的條件啊，要成為班員的話有他的條件。…比如說他要實行這個早晚課啊，那要開班會啊、要到蓮社聽經啊，念佛啊，班員往生的話要去幫忙祝念啊這些等等的。(問：那等於說蓮社那邊以已經幫這邊做一個篩選了，那如果是長青學苑呢?)他就對外開放了…。…有的是父母親往生了之後他才想要來擔任志工，也有這種狀況。…有的是父母親往生之後，因為他父母親來我們這邊住了好幾年已經比較熟了，啊父母親往生了來做志工，有發心啦。」(C1-2)

「(問：那再來就是背景，就是在面談過程中，可能在背景考量就是自己內部組織熟悉的人，是這樣嗎?) 嗯，是。」(C2)

3. 對勞務志工的背景考量

有一部分的受訪機構表示說，會接受法院分派的勞務志工執行勞役來扣抵時數，但是對於勞務志工的背景情形，各業務機構會仔細的進行考量與評估，因為勞務志工的背景身分複雜，素質也參差不齊，所以會以顧及機構內老人的安全為重，也只有對這個部分的志工背景會比較要求。

「嗯~~他們緩起訴就比如說法官判他們三百小時，它們就是要有我們機構認證的三百小時，可是這裡面我們可以拒絕這個志工過來的。」(N2)

「有啊，也會有，我們會做篩選。…一定要作篩選，因為其實我們長輩這邊啊，我們是希望說不要有什麼竊盜前科的，就是如果你本身品性不好的話，我們還是會把它退回去，會考慮到我們長輩的生命安全。…因為他們來的素質高低參差不齊，所以我們一定要作好這部分的把關。」(S2)

(四) 進階面試

1. 專業的照護服務無法由志工取代

多數的受訪機構皆表示老人的照護服務需要具備專業的照護技術，所以對於志工的要求不會太高，目前也不認為可以將老人的照護工作轉交給志工們來執行，所以仍然是由社工及照護員來負責執行，組織可能是將容易溝通與陪伴的老人讓志工們帶，而其他較需要照護的老人則是由專職人員處理。雖然志工沒辦法提供專業方面的照護，但是卻可提供關懷與陪伴，長輩們在這方面的需求有時大過於專業技術方面的需求。另外有機構認為組織內的社工與照服員有限，所以無法專門提供指導，也不認為接受機構的訓練就可以提供專業服務。

「喔，其實如果你從我們的組別來看，其實我們志工提供的服務都是很一般性的，而且像你剛剛提到的專業照護的部分，說實在那個其實包含就是像我們社工或是護理人員有的時候是沒有辦法互相取代的。…老人機構中他雖然有一定的專業照技巧，可是其實長輩他們最需要的可能是關懷跟陪伴，對。所以我們中心沒有所謂譬如說，有護理背景的志工，其實是沒有這樣子做區分的，因為其實護理背景的志工他們有些來他們反而願意提供些護理之外的服務，所以我們目前並沒有依照專業的技能來分類。」(N1)

「…如果他是一般性的關懷，那就是推推老人散散步啦，或是餵飯啦，這個一般就可以做了，那如果說有一些比較專業性的，有的時候志工我們不會讓他做，因為這個事有風險的，…所以這種比較專業性的是由照服員、職員來做，啊志工啊是比較一般性的，推推處去散散步啦、跟老人家聊聊天啊、老人很喜歡聊天啊、下象棋啊等等，…」(C1-2)

「專業部分現在因為事情沒有那麼多，你如果要把他們專業部分分出來讓他們去跟專業部分有點結合的話有點困難。(目前是因為這部分要處理的事務並沒有很多?) 嗯，並沒有很多，因為有一些真的是太專業了…，這個是比較單純的，…你太細的話，…比如說他去做的话有時候可能會其中有某些部份沒辦法達到或達不到標準，那你旁邊又要跟著一個人的話這樣無形中等於是那個人要陪著他，陪著志工那你自己的事情又沒辦法做沒辦法完成，…」(C1-1)

「我們的處理方式比較反過來，我們可能會把可以溝通的長輩讓志工去協助，就是他可以去陳述他的需求的，那可能志工朋友再協助的過程就比較不會造成困擾，…我們是反過來從已經篩選較好服務的對象，所以這樣子可以避免到很多的危險。」(N2)

「原則上沒有欸，其實那個專業的技術啊，其實真的要去外面專門的上課才能把長輩交給他們，因為其實長輩的一舉一動他們身體很脆弱，我們沒有辦法這麼信任的就是我們自己教志工，…長輩有的時候會有一些躁動的情形，如果說他今天看到陌生人他也不會讓你碰他，那如果你今天志工幫他服務換尿布的話，你可能會被他踢一腳，那其實也是會傷害到我們的志工，…」(S2)

2. 根據志工的專長做進階分類

有些受訪機構表示，不一定會舉辦進階面試，但是對於有特殊專業技術或背景的志工，機構會對他們做詢問與瞭解，讓其負責部分專門性工作，如有機構讓有丙級證照的志工負責協助機構內的廚房與烹飪課程；將具有護理背景的志工分配在藥物檢查與分配的工作，或是有志工是退休教授，則因以負責協助外籍勞工從事翻譯工作；當然，也有機構表示有做進階面試的規劃，但是目前還未遇到有專業背景的志工。

「會啊。…像會煮飯的，其實你說替代役算志工嗎？某個層面來看他也算是我們的志工，像他有丙級證照他會煮飯，他可能就會幫我協助，可能我們有設計日常活動的烹飪的課，這些活動他就可以協助我們，…」(C2)

「像這個部份的話我們會大略分啦，就是譬如說他我們志工裡面有一會是護理背景，我們就是請他協助分藥，因為我們的藥就是我們有醫生來這邊看診，然後醫生開藥後，…那就要把他們按他們的寢室啊，…那他就非常適任這個工作，因為它還可以確認一下那個藥物。…我們還有一位志工他是教授退休，那因為他的英文底子很好，那我們就會請他協助翻譯一些，因為我們有外勞，那我們那個工作守則就請它翻譯，有時候翻成英文。」(S1)

「當初有這樣子想過，萬一他們身有一個社工背景的、護理背景或是在心理諮商有這樣子的一個專業背景的時候那怎麼辦，我們是有這樣子想過，但是目前有這樣子專業背景的人員很少，幾乎還沒碰過。」(E1)

3. 會觀察組織內的志工是否適合發展進階志工

最後一位受訪機構則表示，會先對志工做長期的觀察，大約一至六個月的時間，觀察其在工作上適合哪個面向發展，會鼓勵去從事相關業務，並且提供相關

資訊，但是仍然尊重該志工的意願，這是該機構所執行的進階面試的方式。

「…我覺得說就像一到六個月的一開始的這個部份就是我們的一個觀察期，那我們也在這個時段去評斷說或評估說他在這個部分的能力是適合在哪一方面，就像你說的，真的有些人對老人家特別有耐心，那這個時候我們可以給他一些建議，他想走得是比較朝社會行政、社會工作方面的，還是他想要走得是生活照顧方面，那我們可以鼓勵他有一個這方面的訊息，那看他願不願意去做一個自我進修…，但是我們還是會尊重它自己的一個意願。…會有三方，就是包含我們的志工都導、組長跟組員，而且我們會在一個比較屬於封閉式的空間，因為針對他個人其實我們，雖然再封閉式的空間其實我們會比較輕鬆的方式。」(E2)

第四節 志工管理的執行

志工策略的執行重點在於組織對已招募進來的志工進行迎新說明，讓志工在進入組織時有初步的了解，再來是讓志工接受訓練，學習組織的業務工作，接下來是對志工們進行督導的工作，最後則要是十的進行激勵維持志工工作的動力。以下將對各機所執行的四個步驟做說明：

一、迎新

(一) 說明工作說明書

大部分的受訪機構表示，只有執行工作說明的任務，因為他們認為這個部分是比較重要的部分所以是主要必須執行的工作項目，尤其志工所面對的案主是老人，甚至是行動不便的老人，所以在工作內容的說明上會特別重視；也有機構表示會先對長輩們作介紹，降低老人的不安全。而針對學生志工的部分，通常都只進行工作說明，並交由校方執行；而也有機構表示他們在成立之初有作迎新明，但目前中途進來的志工很少，所以都是以個別說明的方式告知志工手冊的內容，沒有再舉辦正式的迎新會。另外有機構表示只會針對勞務志工作迎新說明，但雖然有執行迎新但並非以大會形式舉行，而是簡單介紹的方式，如以是慶生月會介紹志工。

「這個部分…我常提醒的是餵食這件事情，因為很多人他會看到的是這個長輩他想吃，但是他有一條鼻胃管，那就表示這個長輩他吞東西他會噎咳，可是很多志工會去給他吃飯或是喝水，然後後續就可能造成他肺部感染，他一堆問題出來所以我們都會去提醒志工朋友說，…那還有就是吃的部分，長輩吃的東西我們會自己準備比較軟的食物，…那還有另外一個部份，推輪椅怎麼推，我們大概會從簡單的開始講，…然後還有一個就是接下來我們要開始的正式活動的流程，我們大概的會先跑一次，讓之工朋友可以瞭解到說，那個時間的點問題、時間點的部分。」(N2)

「目前沒有喔，對。…通常像我們當初志工進來的時候…我們就是會事前對我們呢長輩做一個事前的說明，跟他講說我們在什麼時間或哪個時段會有一位不是我們的工作人員進來，…我們常常會有一些參訪團體進來我們都要事先廣播。…降低他的不安全感，…甚至是我們集合好以後，我們會跟我們的老師、活動老師或陪伴者，就是我們會再一個比較正式的場合跟他起介紹…」(E1)

「介紹他們跟阿公阿嬤說他們是哪個團隊，然後他們今天來的目的是什麼，然後如果有比較多的人的話，就是請他們依序的為阿公阿嬤自我介紹。」(C2)

「…學生志工的話就是到各個學校去做。(問：各個學校去做事指說招募的時候去他們的學校做說明。)對去說明，也沒有所謂迎新不迎新。」(C1-1)

「因為我那時候組織這個法務志工隊才三、四年，那剛開始是有，就是那個手冊，都有稍微介紹到介紹一下，我們有宗旨、有誓願，四條誓願和我們本家的沿革與歷史稍微介紹一下，然後才說明一下這些倫理守則，啊有一些這個服務的計畫，這個都有一些規定，這個在一開始創立的時候就有一些說明，啊如果說半路進來的那少數，少數的就是他要來服務的會我會一一的跟他講。」(C1-2)

「沒有，不會舉辦，因為有時候一次只有來一個。…就是各別說明。…說明就是…，我們工作的內容、要注意的事項，譬如說有時候你在推長背輪椅，那有一些細節你一定要注意，」(S1)

「勞務的就有，就是一開始的時候迎新就包括工作說明。(問：…包括在工作說明當中了，是合併的嘛。)對對對。」(S2)

「因為其實的話我們目前的志工報到就是比較零散，它可能就是一位、兩位這樣進來，…

那其實在這個迎新會上我們目前可能三個月我們會有所謂的員工慶生會上，那我們會在一次的做介紹，基本上我們每一次新進的志工進來，我們會在晨間會一做一的就是比較簡單的介紹，比如說介紹這位是誰，那介紹我們每位同工給他認識，…如果說要比較正式的話，我們可能包含說三個月或者是兩個月會有一次員工慶生會，…我們就會做一個比較正式性的一個介紹。」(E2)

(二)正式迎新活動

在受訪的過程中，少數的機構表示會對於剛來的志工進行工作說明外，還會舉辦正式的迎新活動，有的機構甚至是以大型活動的方式來歡迎新加入的志工朋友，會邀請組織內的高層人員到場說明與致謝，表示機構對志工們的重視，或將迎新說明活動併入志工大會上，讓所有志工們一起歡迎。

「會，就是迎新說明會上可能就是中心機構的介紹啊使命啊，還有一些組織架構啊，還有中心服務現況的說明，對，那主要就是因為我們覺得志工他們的服務是很珍貴的，所以我們一定會由中心最高得主任來歡迎他們，就是讓他們在一開始就是有被受到重視的感覺。(問：…你們這個志工迎新會算是一個很正式的一個會?)…對，甚至有的時候我們會安排我們不同組別的主管，然後讓他們來介紹不同的單位跟一些說明，對。」(N1)

「迎新說明會喔，基本上長青志工的迎新說明會是在就是年底志工大會在，…長青的那個算是每年年底的志工大會。」(C1-1)

二、 訓練

(一)志工訓練

1. 執行觀念的訓練

在訪談之中，有的機構受訪員表示會對組織內的志工進行觀念上的訓練，包含一些宗教理念的課程與擔任志工的原則、守則，除了上課外還會透過外出郊遊活動進行觀念訓練；在法務志工部分則是會舉行座談會與研習會來給予訓練，其訓練的內容比較偏向宗教上的觀念訓練；或者是有部分機構會對於跟長輩們互動上的口頭上簡單的說明。

「訓練課程？嗯，除了上課，一些宗教方面的課，一些專業方面的課，專業方面的課就是說志工的理念那些還有一些服務的手則、一些原則，然後會有舉辦那個志工的郊遊，藉由郊遊聯絡感情，然後在藉由當中還會有一些教育訓練。」(C1-1)

「有啊，剛有提到這個一年之內有一些座談啊、研習都有。」(C1-2)

「會啊，通常我們的訓練就是會比較，算是說明，就是口頭上的一個說明，還有在文字上看完之後，…我們可能就是說你什麼時候有空，你的那一天你來可以來三個小時，但是我們就是來之後的前半個小時，就是我們會先幫他做一個算是說簡單的說明。」(E1)

2. 執行觀念與技能的訓練

有少部分的受訪機構表示，除了對員工執行觀念訓練外，還會進行技能方面的訓練，在觀念上有的機構是重視心靈與情緒方面，有的則是強調志工的倫理守則，不同機構有不同的訓練重點，但是在技能訓練上，皆給予照護方面的技能訓練以服務長輩。雖然各機構都會執行技能訓練但都只是進行簡單的技術訓練，不會要求過高的水準，重點仍放在觀念訓練上。

「會做一些訓練，可是其實訓練的部分啊，我們比較在意的部分是他們心靈的部分，就是他們服務過程遇到的一些狀況，比較是那個情緒支持的部分，那至於就是那個專業和技能的部分其實我們反而不是那麼得注重，如果說有相關的課程，比如說照護的小技巧，我們也會安排他們去上。」(N1)

「我們這裡的話就是，因為像我們院內有舉辦一些比較屬於衛生啊、教育啊還有一些照顧技巧的課程，其實這些我們都會讓志工參加，因為基本上志工在機構裡面或去外面他們面對長者的時候還是需要面臨比如說一些技巧，我們也要教導他們是說一些倫理問題…」(E2)

3. 由機構外的志工課程來訓練志工

另外也有部份機構表示本身並沒有舉辦志工訓練，但是會透過外部機構所舉辦的志工訓練鼓勵志工參與，而主要會參加的外部志工訓練為政府所推行的祥和計畫，包括基礎訓練與進階訓練，以協助獲得政府所頒發的志工手冊。也有機構表示，除了參與政府所舉辦的志工訓練外，也會參與地區上自願推廣協會所舉辦

的訓練課程，鼓勵志工接受訓練。

「比較不會，我們可能就是委外，縣政府就會辦志工訓練。(問：…由縣政府辦的像那個祥和計畫那樣)對對對，是由他們去上就是會有那個志工証，然後我們再來蓋那個章。」

(C2)

「可能會六個月以內會安排他說去外面上志工基礎訓練，那六個月到的時候我們會在做一個二次簡介，那簡介包括說它在這個過程中他有沒有遇到什麼困難，那我們這些組員之間，包含行政組、護理組、社工組可以提供他什麼樣的協助，那這樣子的一個會議或是課程後，他也是一個可以保持在他的一個狀態下的話，我們會再安排他去外面上第二次的進階課程。」(E2)

「…我們都會盡力協助他們拿到志工手冊。對，因為像那個對他們本身權益影響很大，所以他們在這邊服務，如果沒有手冊就沒有辦法接受政府得一些表揚。…基礎、進階是一定要拿到志工證的時候，一定要上的，那他可能拿到志工手冊以後，政府會不定期的辦一些成長啊、領導訓練，那我們就會鼓勵他們去。」(S1)

「我們內部的話是沒有訓練的課程，可是我們會鼓勵他們去外面參加，如果有的話就去外面參加一些課程。…像什麼高雄縣自願推廣協會啦，然後可能會辦一些什麼，像一些就是有時候會辦一些定期的課程，就是團體氣氛凝聚力動力之類得一些活動，外面的課程比較多。」(S2)

(二) 志工參與訓練次數

1. 由機構給予志工訓練課程登記

部分的機構表示會對志工訓練參與次數進行登記，記錄志工們的訓練次數，但是參與訓練的方式大致上可分成兩種類型，第一類型為參與組織內部課程的訓練，就是由機構內決定相關的服務課程，當志工來機構接受訓練時便對志工做記錄。

「還是會，一定會記錄他們的時數。…如果有一些在職課程的話，會搭配讓他們一起參加做登入實數，…」(N1)

「嗯，會。…像如果說他們有一些志工會參加我們這邊的長青學院的話，還有一些學習我們會給他一些認證。」(C1-1)

「我們是志工手冊裡面只要他來服務包括受訓、開會一個小時就是蓋一格。…就等於說他來一務服務啦。」(C1-2)

「我們現在目前只有一個固定的義剪團隊，…我們都會是先對我們的工作人員作衛教，做完之後當志工進來到我們的院區的時候，因為他們志工大概一來都來十多個，就是各組的工作人員開始分配，你去負責這區域、你去跟設計師做溝通，(問：那就是說志工有可能會出現可能被分配到不同組的情況，所以說在這個事前的說明，這個部份會做記錄就對了。) …對對。」(E1)

2. 機構由政府提倡的基礎與進階訓練來記錄志工訓練次數

另外一種類型的訓練是採政府實行的基礎訓練與進階訓練登記，由於部分機構沒有舉辦內訓課程，所以直接透過政府所舉辦的訓練課程來登記志工參與訓練的次數，參加由政府所舉辦的訓練課程會獲得政府所認可的志工服務手冊，由此做記錄。

「對啊，可是他們有的因為大部份政府推那些志工手冊，所以他們自己來的時候都有受過一些訓練。(問：就是主要是依照政府那個祥和計畫的訓練為主) 嗯。」(C2)

「有，我們有。(問：…是指像政府的祥和計畫嗎?) …就是我們會直接在那個志工服務手冊上登記，就是我們沒有辦內訓。」(S1)

「有啊，這個部份到是有，有這個簽到簿，那我們會做每年的統計。…第一個是我們會安排他去上第一個由志願服務協會提供的基礎訓練，第二個是進階訓練。」(E2)

(三) 志工受訓態度

在訪問各受訪機構後，只有三間機構表示會對於志工的訓練過程進行評估，下列第一間機構表示，對於志工訓練的評估是配合他的實習過程一起做觀察，也就是施行的過程亦是訓練過程，會有三十六小時的時間作觀察，實習結束後會做面談以決定志工是否繼續或是調整工作。第二間機構則表示訓練態度由各組長評

估，如果志工在工作尚無法適應將會以組別調度的方式讓志工找到適合自己的組別工作。最後一間機構表示會透過志工在接受訓練的過程以了解其是否對於訓練出現排斥感，若有此情況將會在溝通與聯絡上發生阻礙，組織對於其適任性將會有所顧慮。至於其他部分的受訪機構的訓練因是以外部組織所舉辦的訓練為主，所以無法觀察到志工們的訓練過程與態度，而在此步驟的執行上會出現困難。

「會，就是他們在服務的時候我們一定會去觀察，包括我本人或是主管或者事小組長的部分，我們都一定會去觀察。（問：那訓練的過程中呢？）…包含它的服務態度啊，然後還有他的執行狀況之類的，我們都會做一個考評之類的，那在實習的期間啊，我們大概有三十六小時的時間，那實習結束之後我們會在做一次面談，就是跟他談一下這段期間的話你有遇到什麼情形，這樣的服務有沒有符合你的期待，或者是要不要作調整，或者是他要不要繼續這樣子。」(N1)

「小組長提報，小組長會有一個評估的那個，他們會評啦，評的話到是有時候在這個地方有時候也是進行第二次的篩選。…不適合的，可能會作轉組，嗯，因為組別可以轉，他不適合在這個組別的類型它屬性不一樣，轉到另外一組可能會比較好一點，會這樣子互相的調來調去。」(C1-1)

「這一定會的，因為如果說他進來的時候他對這些訓練是比較排拒的話，那我們就會考慮說它在這個機構的適用性，因為包含說如果你可能不願意去學習的話，這可能是一個滿大的致命傷，因為那表示說你可能對於很多事情是就有太自我的想法，…那這對於志工來講是一個比較不能有的部分，因為志工他常必須是要常有一個多方的協調，…那如果說他沒有辦法在各個組別做好一個良好的溝通聯繫的話，…他就失去了我們期許它應該方會的功能了。」(E2)

(四)訓練方式分類

有部分受訪人員表示，機構通常會有一些共同訓練的課程是所有志工必須參與的，如聆聽、舒壓或分享等，也有一些較為單向的服務課程，但是當志工分配到不同組別時，會根據組別的需求進行不同的訓練，如接受不同的訓練課程，或是交由各組組長與照護人員來訓練志工。

「會有一些不同的訓練課程，但有一些共同的訓練課程是可以一起參加的。…可能就是說像聆聽、舒壓、或分享之類的。那個別的話可能就是看有適合這個組別的，可能就是如果

她是活動關懷組，有一些活動帶領的技巧就會安排他參加。(問：那如果說針對不同組別的那大概有哪些訓練方法?)就是上課內容不同吧，但是如果說志工有意願參加其實他也可以自己來談一下。」(N1)

「目前志工的分類比較沒有那麼雜，滿單向的。…就是比較單純化，就是說大概都是統一的啦，因為他們志工的話有另外的有特殊的一些分組的話，會有小組長帶著訓練。」(C1-1)

「喔，那當然啊，不同的服務範圍對象齣，當然是要學習。…(問：那就是法務志工偏向走佛法。)那佛法本身也有分啊，就是有分會敲法器的啊，還有會煮飯煮菜的就香積組啊。」(C1-2)

「嗯~基礎跟進階課程是一定要的，那可能就是會根據他自己的，就是我們會讓他勾選他自己的興趣，那有的人喜歡文書處理那我們就會在有專人，然後在指導他說在機構的方面需要的技巧，或者是一些知識這樣子，那如果是照顧方面我們也是由照顧人員然後是那個領有證照的，而不是一般只有證書，是有證照的人員再給他們做加強的訓練。」(E2)

三、督導

(一)檢查點

1. 以定期的方式跟志工做訪談，監督與瞭解工作狀況

針對檢查點的項目，少數的受訪者表示，在監督方面是以定期的面談來瞭解志工的工作情況，詢問志工在工作上所遇到的困難以及能夠提為志工們供的協助。但是在監督者的部分，有機構是以職工為主要的監督者，再來由志工督導進行面談，而另一機構則是強調組織的監督者是以志工組長、組員及受服務的老人來監督，之後將訊息提供給志工督導來進行面談。

「會，就是其實每服務一段時間，或是每固定幾個小時我們都會跟他們談一下。對，那就是看看說他們有沒有更進一步的期待，然後在這個服務的過程中有沒有遇到什麼樣挫折，對。就是定期都跟他們督考一下。…我們一次服務是三個小時，那這三個小時的服務那我們都會觀察他…或者是說這一組的職工定期督考，就是他們可以反映他們的問題，或者是他們在服務的過程中遇到的困難這樣。」(N1)

「像我們志工的話目前是一個月要進行一次考核，那考核包含就是說就我可能組長、督導看到他平日的表現的一些狀況，那跟他做一個個別性的訪談，那訪談內容就是我們有一些考核的面向，那去跟他講說我們期許在哪些部份要提供他，…主要是督導，那組長這邊是提供一些比如說在平常觀察到的一些情形讓督導做一個參考而已。…還有組員，…譬如說我們所有的同工，或者是其他之間的志工意見，然後最重要的是我們決定這個志工它好或不好是由被服務的對象，包含這些阿公、阿嬤這些長者。」(E2)

2. 以非定期的方式對志工們進行督導

另外一種檢查點的執行方式就不是以定期的方式，在工作的過程中，如果發現任何問題，直接提出反應跟提醒。但對於不同組織的受訪者所提出的監督人員都各有不同，有的表示監督人員有組織職工、志工與受服務者；也有機構表示監督人員是社工與受服務者；或者是只有讓社工來執行監督。此外也有機構認為由業務單位和志工若遇到問題可自動向志工管理人提出；有的則是交由志工組長來負責，不同的組織有不同的方式，但是通常都是依工作的現況直接做反應。

「有幾個，我們雖然沒有做到那麼嚴格的監督啦，可是還是有一些的評估的部分，就比如說長輩的反映，那我們內部工作人員的反映，然後再來就是跟志工朋友在聊的時候的反映，大概就這三種。」(N2)

「就是一方面就是從我們跟志工的互動中去觀察，然後再來我們就是會看，就是我們觀察志工，然後我們跟阿公阿嬤的互動狀況。(問：那些阿公阿嬤會回應嗎？對哪些志工作回應？)會。」(C2)

「監督喔，沒有很具體欸。就是在監督部分的話啊，我們都會去像社工的部分我們都會去看他們跟長輩的互動其實是如何，再給他們做建議這樣子。(問：那大概就是你們內部的人員做觀看跟瞭解這樣，有需要改進的就口頭上醒他嗎？)對，就提醒他。」(S2)

「我們可能就是請他們有問題跟我們做討論，因為像我們有我們的工作，那我們沒有辦法跟在他們旁邊，所以我們沒有辦法看到他們工作的表現，那可能就是，一種就是他們碰到問題會反映給我們，然後還有一種就是業務單位他們在現場工作人員發現，會跟我們反映，那我們會在跟志工做討論。」(S1)

「監督交給小組長去作。因為那邊小組長算權力滿大的啦，從招募到考核都有他們自己的那個，就是完全給他們，那我們只是說從旁協助…」(C1-1)

「執行監督喔，我就相信各組的組長，各組組長比如說法會組組長，那麼他會去安排，啊他也會監督。」(C1-2)

「監督的工作通常我們是用那種算是互動的方式…像志工他們來之前會先電話跟我們說，那在這個活動結束服務之後我們就會做一個業務分享。…服務的過程當中我們都有業務的成辦人員會隨時去跟志工做一個互動。」(E1)

(二) 職權執掌分類

1. 第一級掌權

第一級掌權主要是讓志工獲得充分的權力，而各組織對於志工職權執掌的分配部分，只有少數的機構表示會給予志工完全的執掌權力，首先有機構表示之所以會給予志工們完全的權力是因為該組織的志工來源是外部的志工團體，通常都是自行安排活動所以機構表示不會進行干涉，並且會盡力配合志工團體的活動，當然，也不會對志工團體做出太多要求。而另一間機構則表示在工作分派完之後就信任志工讓他們自行處理，不會特別分派組長指揮，而是相信每位志工皆能做好指派的工作。

「就活動來說的話，它們的權力還滿大的，因為比如說，今天志工朋友跟我說他們想要安排一場活動，那我就會跟志工朋友說那你們期待怎麼進行，我們大概溝通完之後，通常我會去尊重志工朋友他們想要進行的方式，…我後來發現有些東西如果你太要求去細緻的改變，他們不見得配合得來，…」(N2)

「就像我剛剛講的，針對他們每個人的特性下去做工作。也就是我們開放給他們的一個選擇，就是比如說她在廚房那廚房的工作就交給它了。」(S2)

2. 第二級掌權

第二級掌權是指志工仍維持與第一級的權力相同，只是定期要向主管報告。採用第二級的機構，在所有受訪組織裡只有一間，並且是屬於法務志工的部分，

法務志工負責的是宗教事務上的工作，而他們主要是來至合作的宗教團體班員，所以在處理法務工作上就有較大的權力，而他其最高的管理者是總召集人，下面會分成隊長與副隊長等職務，並且還會分成各組長等，總召集人負責開會與發布訊息的瞭解各組織狀況。

「…我們那個法務志工在法會那邊他的這個運作你所謂的能力權力會比較大一點，…」
(C1-2)

「他們有副組長，還有一個隊長，上面一個隊長，下面分各組，有一個隊長一個副隊長，隊長旁邊有一個副隊長，然後再分組、分組長，各組、各組、各組這個樣子，…還有一個法務志工的他有一個專人管理的…應該不是較督導，應叫…比隊長高一點點的啦，他算是招集人吧，志工隊的招集人，他開會啦什麼的就是跟他們決定時間是什麼時候由他們去發佈。」(C1-1)

3. 第三級掌權

另外的受訪的機構中，有部分是以第三級掌權為主，表示志工人員的行為和行動仍需要向組織的管理者報告，管理者可以對志工的決定做否決。而有受訪機構者表示目前仍是第三級掌權，期望未來志工們能做好各組的資源連結，改變成第二級掌權並從旁做督導的工作。

「指派權責，就像您剛剛提到的，我們機構現在需要慢慢的將組長的這個職位交到志工的手上，因為我們也希望說站在督導的方向去看他們志工的運作，那由組長帶領著他們去把各組織間，或者對外的一些資源能夠連結得更好，那我們會慢慢的把它交接給一些比較嫻熟，甚至於說在機構裡面年資比較久的志工，做一個傳承下去。」(E2)

「我們希望有朝一日可以這樣子。我們是希望說有這樣子的一個志工可以獨當一面，甚至是有有一個時段是可以由他來主導，但是我們工作人員一樣會再旁邊協助啦，因為有一些還是要有我們的工作人員在旁邊，長輩才比較會有那種安全感。」(E1)

4. 無權掌權

另外有部分的組織認為志工的主要功能還是在於協助組織的工作，有許多的內部工作可能是志工沒辦法去瞭解或是接觸的，因此對於志工的權職分配上還是以給予指令的方式，其協助組織工作，不過有些機構也表示，志工的工作業務很

單純，即使有分派一位志工隊長，其功能也只是負責傳達訊息為主。另外法務志工雖然在法務工作上有較大的權利，但是在安養照護上仍然指示進行協助性的工作，不具有管理的權利。

「嗯，其實不太會欸，其實有些東西他們畢竟還不是那麼得清楚，那他們主要還是協助者的角色，所以不會特別提供他們一些權力或權責要他們去負責，對。」(N1)

「不會，這可能說這就變成他會介入機構了嘛，所以在沒有發展一個志工隊的話就沒有這樣做。」(C2)

「比較不會欸。因為我們這邊的志工並沒有分得很清楚，我們這邊只有一個志工隊長，那志工隊長可能就是做一些訊息的傳達，然後其實他們的那個，因為他們的那個志工業務量比較單純，所以並沒分到，沒有什麼權責。」(S1)

「我們那個法務志工在法會那邊他的這個運作你所謂的能力權力會比較大一點，啊如果在我們這個安養大樓這邊，因為這邊是比較專業性的，所以他在這就只能做一些事務性的，他沒有辦法在這個整個在運作、整個在管理、整個在領導。」(C1-2)

(三)建立溝通管道

1. 向工作人員反應與溝通

在經過訪談後，各機構對於建立溝通管道的方式都各有不同，其中以向工作人員反應的方式最為普遍，因為這樣的方式最直接也最迅速，或者是向志工服務的業務單位直接反應，則組織會對反應的問題進行瞭解，當然，有些組織會透過開會的形式傳達各單位志工的問題，有些可能以非正式訊息傳達，如私下與志工們做溝通和協調。

「…因為其實我們中心的志工，我們比較希望他們就是我們機構的朋友，…後來其實就會比較像是友伴關係，…所以他們其實有什麼狀況他們其實是會跟我們講的。…他們要抒發他們的管道，其實就是各單位，…或者是各單位的負責人他們也可以直接的跟他們講，…不同單位平常因為彼此都會固定的開會，所以隨時都可以做聯繫。」(N1)

「…有一些像義剪團隊的部分，他們主要窗口是在，他們每一次進來我們的社工組人員他們

就是要負責去做接待，然後帶領，然後到整個活動結束，所以說他們在這個活動的過程中有任何的意見、有任何的分享他就會在當下跟我們的工作人員做一個溝通協調，…討論到下一次他來的時間、他來的時段，…要做什麼樣的改變就可以馬上跟我們的社工組馬上做反應。」(E1)

「沒有很正式，我們都是非正式的就是他們會跟我們，有時會做一些抱怨或是什麼的，…那這個時候我們可能就是要去處理這個部份，想安撫他的情緒然後再瞭解是怎樣。」(S1)

「…原則上他們因為都是我們員工認識的朋友，所以他們會透過員工來傳達這個訊息，…或是面對面的方式，然後跟我們同事講，或者是直接跟我講，…」(C2)

2. 向組長反映溝通

另外有少數組織則是有分配組織的工作職務，指派組長來幫忙帶領與引導志工，而這些志工組長們除了帶領志工之外，還負責作為組織與志工溝通的連結點，當志工在工作上遇到情況或是發生衝突時，志工們都可向組長反應，組織也會透過組長反應來處理問題。

「一般的話他們都會跟小組長提嘛，那小組長會跟隊長提，隊長會在跟招集人提。…那他們自己大概也會私底下組跟組之間的那個平常在交流的時候…」(C1-1)

「管道都是由組長來反應。」(C1-2)

「其實我們這邊就是像說他們可以不定期的來找組長，然後做一個意見反映，或是申訴，包含說志工跟志工之間都會有衝突的產生，這都是無可避免的，那我們會去瞭解說整個事情的經過，那包還如果說是牽扯到住民身上，就是我們不會全部聚集在一起，我們就是單一單一去談，然後瞭解整個事情經過之後，我們去做一個整合，…」(E2)

3. 透過開會的方式進行溝通

另外，有部分的受訪組織表示是以開會的形式給予志工傳達訊息的管道，也就是志工可以參與會議的討論表達意見及提出工作的問題，有的機構是在工作開始前的晨間會議來進行討論，而有的機構則是在活動結束後舉辦檢討會議，讓志工有機會提出活動上的意見和問題。

「其實是隨時都可以啊，像早上的 Meeting 也是一個方式啊。…天早上來這邊簽到的時候，就有機會讓他們聚在一起，然後講今天工作要作什麼有沒有什麼問題，就是有這樣子的方式。…對，就是有這樣的機會，或是隨時我們工作人員都在，他們也可以來表達他們的意見。」

(S2)

「我們會，比如說我們在活動完後會有一個會後時間，再來就是，但會後是一定會有啦，…」

(N2)

4. 透過電話或 E-mail 的方式進行溝通

除了上述的溝通管道外，有些機構還會提供電話及電子信箱的溝通管道讓外部志工團體可以和機構聯絡或是討論合作的內容與釋放訊息。也有機構認為，透過電子郵件來傳達訊息，可保有志工的隱密性讓志工更願意發言，但為確保發言的真實性，機構會採保密原則，但志工必須對機構表明身分，否則機構無法處理這些問題。

「…但是有的時候有些比較大型的活動會去做一個 E-mail 或是電話跟他們的主要負責人連絡一下，說有什麼方式，那如果未來有需要合作或這邊要改善的可以聯絡，我這邊會釋放出訊息消息。」(N2)

「那另外一種還有就是我們也接受他用寫信的方式，或是 E-MAIL 的方式，對。但是我們都會很要求說你一定 E-MAIL 的時候我們會保密原則，我們不會把你的內容公開，但是你要指明不然我們不知道你是誰，我不能去處理你的問題。」(E2)

「喔，它們會留電話和通訊錄志工跟志工之間。…可能就是用電話或是 E-mail 的方式，…然後我們來檢討改善看要怎麼去更好。」(C2)

5. 其他溝通方式

上述的溝通管道建立之方式屬於較一般性也較常見的方法，有些機構除了使用上述的溝通管道外，還會藉由其他方式與志工做溝通，如透過年節活動或去跟志工們做拜訪與關懷，或是藉由志工們的郊遊活動來增強彼此的溝通交流，不一定要透過正式會議才能表達。

「其實他們每次服務的時候，我都會抽空去看他們一下，那其實我們還會透過一些年節還有活動的時候我們都會關懷他們一下，…」(N1)

「…像志工的郊遊的時候也都會提出來啦。平常就會做了啦，不是說等到開什麼會的時候才會去說。」(C1-1)

四、激勵

(一)非正式激勵

有少部分的機構表示並沒有正式的志工激勵方式，主要原因在於志工數量不固定，所以沒有辦法做到正式的激勵或獎賞，因此僅能以口頭上的鼓勵，或是在年節期間向志工送禮以給予激勵。另外有機構表示組織宗旨的終極目標達成就是激勵志工的**最大動力**。

「激勵的部分喔，如果說像具體的獎勵是沒有啦，…之前他們志工有固定的時候會，像你看到的志工表揚大會，就是因為有固定的志工來服務，那我們會把這種機會開放給他們，讓他們知道說你們表現得好我們會給你們獎勵和表揚，那現在的話已經不是那種志工了，所以像勞役或學生的部分的話我們都是口頭上鼓勵的方式，那他們知道說你們真的作得很好。」(S2)

「一般可能就是如果說阿公阿嬤他們是意思清楚的可以給反應的，那可能就是給予鼓勵。…對，然後例外的可能就是年節吧，可能送禮。」(C2)

「激勵志工，就是因為我們的這個終極目標，可能就是他們最大的原動力。」(C1-2)

(二)正式激勵

1. 舉辦年度尾牙或餐會活動慰勞志工朋友

多數的受訪機構表示，他們對於志工的激勵通常是透過年底所舉辦的年度尾牙活動，或者發放三節禮品已表達對志工的回饋，有機構還會藉由組織高層的主管在舉辦尾牙活動中對志工們給予精神上的鼓勵，或者是表揚具有一定年資的志

工。

「…就是志工時數的累積會有一些表揚，然後在三節的時候，像端午節快到了，我們會有贈一些節慶慰問品給他們，然後像包含我們有那個年度的尾牙活動的時後，我們都會邀請志工一起參與，把他們當作工作人員的一份子，就是包含生日、尾牙、摸彩和吃飯的時候他們都會一起來一起抽獎這個樣子，這個是比就有實質上的一些回饋啦，那如果說他們在實質上服務很好的時候，我們就是主管啊，或者是其他工作人員都會給他們一些鼓勵跟支持。」(N1)

「我們就是在年底的時候會邀請志工跟我們一起參加尾牙，甚至是我們的員工聚餐的時候我們也會邀請我們的志工一起參加，會用這樣子的方式啦，…」(E1)

「激勵志工我們就是有辦所謂的志工的聯歡會，對，或者是我們年底的時候都會有尾牙，我們都會邀請志工他們來參加，就是三大節跟尾牙，還有我們會去表揚具有一定年資的志工。」(E2)

「…還有一個就是志工的餐會，餐會也是兩次，大概在過年前跟，算是志工的尾牙啦，嘿。…因為他們會有志工的時數登記表，啊時數登記表到每年的話他會有統計時數的在志工大會有統計時數，會有一些激勵的譬如說一些頒獎啦，然後表揚啦。」(C1-1)

2. 對外部志工團體與累記時數志工頒發感謝狀

而另外一種激勵志工的方式是組織頒發感謝狀給志工們，此種方式適用於外來的志工團體，也有機構會記錄志工的服務時數，當到達一定時數後也會頒發感謝狀給這些志工。

「這個東西我在這個機構工作到現在，我都會去提醒我們的主管還有老闆就是，我們可能都會用感謝狀，…」(N2)

「有，我們就是會有主要就是以點數為主，像我們每一年都會頒志工的授證，就是除了那個發聘書以外，那我們還會針對他的時數頒感謝狀，就是針對個人跟團體。」(S1)

「…因為他們會有志工的時數登記表，啊時數登記表到每年的話他會有統計時數的在志工大會有統計時數，會有一些激勵的譬如說一些頒獎啦，然後表揚啦。」(C1-1)

3. 舉辦志工旅遊

有些機構會為志工們舉辦志工旅遊或式自強活動，讓志工夥伴可一起去外地走走聯絡彼此感情。至於次數則不等，端看各機構的預算與安排，此方法也屬於較常見的激勵方式。

「還有就是旅遊啊，志工的旅遊啊。因為旅遊的話一年大概也兩次嘛，春季跟秋季各一次，…」

(C1-1)

「…平時的話我們就是年度會有一些的自強活動，那主要是連絡志工的感情。」(S1)

4. 其他類型的志工激勵方法

所有的受訪機構表示，上述的三種方式為較常運用的激勵方法，除了上述的方式外，有些機構還會對志工採用其他的激勵方式，包含：志工的親友若有需要入住老人福利機構，可獲得入住優惠與折扣之福利；或者是在每個月的慶生活動上給予小禮物與贈品；另外則有機構會讓志工舉辦的活動成效展現讓表演的志工們知道，讓長輩們對於志工表演的肯定傳達給志工，使他們獲得肯定。

「…就是說獎勵的部分比如說像志工的長輩或是他的家屬需要到機構來接受服務的話，我們一樣會去幫他做一個優免。…有可能是志工的媽媽…親屬等及會不一樣，我們會做一個五百、一千的優免，…」(E1)

「…還有比如說像每月的壽星啊，我們是不會辦慶生會但會致贈給他一個小禮物。」(E2)

「…那當然我們也會去提醒他們其實那個活動的效果跟長輩的反映，這個部份其實是種無形的鼓勵，就是說其實活動的效果會好，有的時候像我們的長輩退化的比較嚴重，兩眼無神的做在那邊，那志工朋友有在自 high 的時候，那長輩們就會比較快樂，…我們就會去把這些無形的東西，或誰照顧某個爺爺奶奶那這個東西，把這個無形的東西呈現出來。」(N2)

第五節 志工管理的評估與控制

在志工的評估與控制方面是組織對於志工在服務後的表現進行審核的工作及瞭解志工的服務結果，並對於不良的缺失進行改善。而在評估的過程中組織可採取不同的方式來對志工們進行評估，以及提供志工改善服務缺失的作法，使機構的服務品質獲的提升。以下將對國內機構的志工評估與控制情形加以說明與整理。

一、評估

(一) 主管評估

對於單一主管評估的執行上，只有一間機構表示他們會採取此評估方式，而該受訪機構表示，在主管評估的執行式是由志工督導來負責執行，而督導主要是評估志工與他人(包含職工與志工)的工作協调度，再者是對於志工的言語、態度及工作能力等面向進行評估。

「…第二個我們在督導的部分面項就包還他跟其他志工的協调度，那第二個他跟其他同工的協调度，那第三個是他在面臨這些不同人員的言語、對談、態度那跟他所謂自己的能力表現，…」(E2)

(二) 客戶評估

根據受訪機構表示，多數的機構對於志工評估的執行都會採取客戶評估的方式，也就是詢問機構裡受服務的老人，不過並非所有機構都會以此方式作為最主要的評估方式，只是輔助志工督導與管理者對志工的評估，會以較輕鬆非正式的口吻詢問長輩或是讓長輩自己反應。但有些機構則是以客戶評估當做主軸，雖然也會參考志工與職工們彼此的意見，但仍會以長輩為考量重視他們的意見。也有機構在客戶評估上是評估志工的顧客滿意度、服務態度的展現以及參與服務的完整性，希望志工能在工作上有所學習。

「…不會用直接詢問的，而是用試探性，或者是旁敲側擊，會問他說今天陪你的那個小姐

怎麼樣啊，覺得他服務得好不好親不親切啊之類的，對。」(N1)

「這個很難講，要評估的話，一般你是說用到評估工具的話一般比較少用到。…就是用時間卡，就是打那個時間卡，好像類似上班那樣打時間卡…詢問老人，有一些老人也會反應啦，反應給正式工作人員，正式工作人員在反應過來。」(C1-1)

「會從三個面向去談，就是我剛剛講的，第一個就是長輩自己的反映，那再來就是員工，那再來就是志工朋友本身，比如說或許這場活動下來長輩們會覺得很好啊，那我們就會是不是可以再去邀請，可是長輩覺得很好，但是我們的員工卻跟我們反映他們其實干擾到我們的生活作息很多，那我就發現其實這個需要去協調，就是讓員工去接受這種情況，因為我們還是以長輩服務為中心啦，…」(N2)

「我們進行評估的第一個動作是我們會問現場陪伴的這些工作人員，第二個我們會去問現場這些接受服務的老人們，…我們不大會去用一個正式的場合去跟他講說，專門去問，而是用聊天的方式，…那他自己就會講，他會講覺得誰也剪的很不錯啊，誰剪的就不好看，那藉由這自的聊天就可以知道次志工的服務品質到哪裡了…」(E1)

「哪些面向去做評估？第一個就包含他的服務滿意度，…第二個是服務態度會不會是溫和的，…那第三個會考量到的是說他在整個服務的過程中會不會是有頭有尾，…那我們希望說志工能夠在全程參予，那我們也希望說他在學習志工的過程中其實對社會工作跟生活照顧能有更多的了解，所以在第一個長者評估的部分我們包含這三個面向，…」(E2)

(三) 自我評估

在所有的受訪機構中只有一間受訪機構表示會採取讓志工們進行自我評估的工作，期望志工們設定與瞭解自我的成長目標，並且能夠藉由自我評估來突破自我，讓志工們獲得成長與進步。

「…那最後一項就是他自我的能力評斷，他自己覺得說他在機構做的怎麼樣，讓她自己去做一個評斷。…那其實我們在自己的那部分，希望看到說他能夠是他自己的成長，因為我覺得有很多自我成長是你自己要去設定目標，你自己要去突破自己讓你變得跟現在不一樣。」(E2)

(四) 多主管、矩陣式評估

根據受訪機構表示，因為志工在機構內的服務範圍可能相當廣泛，所以志工的工作評估通常不會是只有一位主管來執行評估，而是以多主管、矩陣式的評估方式代替。這些機構認為志工的工作有不同的分類，也有不同的業務單位在管理這些志工，志工督導不可能緊盯所有志工的工作情況，需要各業務單位或是各照護員來監督志工，因此在評估志工時會需要由他們一同協助評估，才能確保志工的服務能達到組織的標準。

「我們就是有一個考核的量表幫他打分數，那這個考核的量表不單是我一個人打，職工都會互相的打，因為他隸屬的單位不同，那其實有一些比較貼切的或更細微的不一定是我去的時候才看的到，因為我不一定比如說我這三個小時都一定會在現場，那比如說可能我們的照護組長、或小組長他們才可以針對這個部份來跟我們說，他們其實也一起加入考評的那個裡頭。」(N1)

「就是回到剛剛說的，就是用觀察的。然後，因為一般我們是在可遇而不可求的情況之下，所以你說要太要求是比較不會的。…這真的沒有這方面的工具。…我們會參酌看護的意見啦，如果看護在現場的話，就是照服員『照顧服務員』。」(C2)

「譬如一個就是他的那個出勤率嘛，是不是很穩定，然後再來就是他的服務的時候，會不會跟老人有一些的爭執或糾紛，然後還有就是說他服務時候的工作態度。(問：那這些部分是由誰在做負責的?) 由我…還有就是業務單位。」(S1)

「也是會啊，可是就是沒有說，應該說如果是在當樓層去協助長輩的那個志工會由當樓層的那個照服員去看他做的怎麼樣。…主要是由主需求的那個人去觀看，這樣才能知道他主要的需求有沒有滿足他，或者是解決掉他所面臨到的困難。」(S2)

二、控制

(一) 組織僅提出志工檢討事項之情況

根據訪談後的結果表示，有部分機構在評估後只會對志工們提出檢討，也就是與志工們進行溝通討論並提出需要改善的地方，對於志工有瑕疵的部分就婉轉的告知；或者是告知志工們在對長輩說話的內容上所要注意到的事情；另外有些

機構則會對於志工在工作上某些不良的行為進行道德勸說，勸戒志工們不可犯，若勸到無效則會先暫停該志工的職務，而有採用勞務志工的機構對於不守規矩的勞務志工會通報勞務志工所屬的地檢署，取消勞務時數的抵減。

「…他們義剪協會，會覺得他們把長輩的頭髮剪短一點，…那我們比較好照顧，…然後他們就把女性長輩的頭髮剪太短了，然後我們就去跟他們溝通，他們給我們的反映是說這一點他們會改善，…那他們可能有一些有技術上的困難，那我們就說是不是這樣的長輩群就不要給他們服務，我們就是跟他們溝通…」(N2)

「就是會反應啦，然後他們如果有什麼問題就是一樣開放式的說你有什麼問題或者是我們發現什麼問題，他會要求他稍微做個修正。…就是他們會陪伴老人家的時候會跟老人家聊天，或許那個老人家有一些談話內容或許會請他們注意一下，因為他們有一些會把老人家當朋友，然後或許講會會比較隨性一點，會提醒他說什麼事是最好避開這樣子。」(C2)

「就是委婉的跟他溝通。(問：…大概還是以溝通的方式來讓他去改進。)對啊對啊，等於說他能夠發心來這邊，義務的幫忙我們就很感謝，啊就是有一些小瑕疵的話就是比較委婉的方式跟她點一下。」(C1-2)

「…就是說之前我講的那個志工，我們是有請它暫停，因為像那個後來他是告訴我說，他其實有的時候會是長輩直接給他的、自己主動給他，…可是我們會覺得這樣子角色會容易混淆，我們就跟她說不然妳要不要暫停，或許你自己會分得很清楚，但是其他的長輩你不知道你這個時段的角色是什麼，…(問：…您之前就是有做一些道德勸說，是這樣子嗎?)有，我們都會先做道德勸說。」(S1)

「…除非勞役志工，不然的話其他是不會的…，那我們會先勸導，然後若勸導不聽就是把他們遣送回去，因為有些會來這邊喝酒的，就是我們這邊的規定是絕對不能在中心裡面抽菸喝酒，…但是有些志工已經喝了酒再來我們機構服務，…像這個的話我們會一次兩次的勸戒你，那如果你屢勸不聽，我們就是會通報地檢署告訴他這個情形，…」(S2)

(二) 組織提出檢討事項後，對志工們提出協助改進方法

另外一部分的受訪機構則表示，除了在志工評估執行過後會對志工提出檢討事項外，還會協助志工改善問題及需求。首先，有機構表示組織通常不是因為志工的行為出現問題做修正，而是對志工的態度與期望上進行修正，也就改善志工

們的觀念問題；其次，有機構表示對於志工行為的修正是採取服務對象重新指派，調換服務對象或是替換工作內容，讓志工可服務較適合其能力範圍內的長輩；再者，有機構認為組織是以加強現場的監督為主，如有出現問題會立即性處理，也較能避免問題的發生與擴大；最後則會因應志工的需求作職務上的改變，如有些學生志工只是為了學分而來，則會分派較簡單的任務給予執行，若志工非常具有服務熱誠則會在根據其能力進行工作的分配。

「一定是會啦，其實我們會看他的服務態度，如果一開始一有一些小狀況出現的時候，我們可能會先用提醒的，然後持續的觀察，然後如果他真的還是屢勸不聽不改的話，那真的就沒有辦法了。…嗯，有做修正的部分其實反而說不是他們危害長輩，反而是針對他們服務的態度跟期待的部分做修正，對，倒是沒有因為是利益關係或是影響機構的狀況。」(N1)

「還是會，要釐清他們為什麼會被反應，有時候可能不是說他的問題，有時候可能是他服務得這個老人家失智還是怎樣，兩邊都會瞭解。如果說覺得這樣有問題的話，可能就是讓他說換一個服務的對象，就是讓他的工作和別人的工作先替代過來，有的可能在這方面的能力比較強，有的能力比較沒那麼強，就是讓他服務對象掉調換一下。」(C1-1)

「…我們在口頭上一定會先講，…我們都會跟群學生志工先講，先跟他們說，但是當活動在進行的時候他們可能因為一些學生他們會比較好動，…因為我們有這樣子的一個學生團體進來的時候我們工作人員隨時都是在旁邊觀看，馬上，當他發現他在操作輪椅或是當他發現他在對待長輩的行為舉止是不對的時候，我們是立即性的制止，…我們當下會跟他講說停，…我們會馬上跟他說一個最好的一個說明，…」(E1)

「…目前大部分的狀況都是我們會跟志工懇談，說我們接下來想要做的一些事情，那如果說志工他也覺得說自己有困難的話，那我們會請他暫時休息一陣子，但是我們不等於說就是解聘他。…其實這個部份我們會去訪談，看他自己的意願在哪裡，如果說他今天進來他真的是為了學分的話，我們會安排一些比較簡單性的工作給他，讓她的壓力也比較不會這麼的大，但是如果他是很有熱誠進來，但是我們熱誠還要評估一種是有能力的熱誠跟沒有能力的熱誠，對因為如果他是有力量的熱誠我們很願意安排其他更多適合他的服務，那如果說她在能力上是稍嫌不足的，那我們可以把他的部分是發揮更多在關懷的部分。」(E2)

第六節 志工管理的問題改善與組織高層態度

瞭解老人福利機構對志工的策略管理項目後，本節將整理老人福利機構在管理上所可能遇到的問題以及各機構目前的改善方式。此外，將整理各個組織的高層對於其機構內的志工管理之態度和回應。

一、志工管理之問題與改善方式

(一) 志工招募上困難

根據部分受訪機構表示，志工管理上所經常遭遇的困難是志工的招募來源不足或是不穩定的問題，志工可能因為家庭、工作因素或是學生志工可能因為學期的結束等，中斷志工服務，導致組織在志工管理的招募過程非常艱困；另有機構表示，其所在的社區內多數為老弱婦孺，社區協會自身在招募狀況上都有困難，相對而言老人機構的招募情形也不樂觀。招募問題是多數機構所指出的情況，至於目前如何克服，有機構表示組織只能對外加強宣導，透過外展單位來傳達訊息；也有機構表示其工作同仁會盡力向親友宣傳訊息；或者是透過社區的村里長與慈善會等管道來幫忙宣傳，但這樣的方式通常只能獲得短暫的人員紓緩，無法長久的維持，要徹底改善必須與社區的居民做好長期的互動與關係的經營，把機構的理念讓社區民眾知道。

「…那我們比較想要增加或改善的話那就是我們志工招募的成效，因為其實我們的長期志工不是很多，大概十幾二十個而已，對，那其實有時候會因為學期的結束或者家庭的因素後來中止了這樣的狀況，…管理上還好欸。(問：嗯，就主要是招募的部分是不是?) 對，因為我覺得其實一開始的關係建立得好的話，其實後續一起工作的氣氛啊，或者是任何狀況都是很好處理的。…(問：…你們目前有沒有想到要用什麼方法去做改善或者是去做克服的?) 呃，我們只能加強宣導，或是透過我們的外展單位做宣導，就是如果說就是有一些週邊的會者有熱誠、有意願的、想來老人機構的，他們會來幫我們提供這樣的訊息。」(N1)

「招募上就是一個最大的困難。…我們可能還是持續的透過剛剛跟你講的那幾個窗口，然後我們自己同仁的家人，回家之後盡量的去傳達，藉由這樣的網絡然後去找，就是只能夠

這樣做。然後我覺得他是一種要長期經營的關係，他沒有辦法說然後來那麼的穩定，沒有。還有可能找了很久，找了兩三年，他才有可能願意說：「啊我有空了，我來了，因為我退休了，我來了。」(C2)

「…在社區裡面我們想要發展出社區裡面的志工，但是都老弱婦孺，當然他們自己的社區發展協會也難招募到志工啦，所以其實我們很難在這個社區說做這個長期的志工。…當然會請村里長來幫忙做宣傳啦，然後會請什麼慈善會啦，來幫我們的忙，但問題是這只是短暫性的不是長期性的，希望說如果是這個社區的住民或居民們大家有這個心的話，可以來貢獻一份心力，…目前的話礙於能力的關係，其實還在規劃的階段這樣子，我們希望說做一些地方上的社區營造啦，然後或者是社區的一些清潔打掃啦，多增加一些社區上的互動關係，讓他們知道說我們中心在做些什麼、需要什麼、你們可以幫忙什麼，把這個東西傳達給社區的人知道，那我覺得這需要長期性的經營，…但是就是需要時間。」(S2)

(二) 志工凝聚力的困難

對於志工管理過程中所經常遇到的另一個問題是志工人員的凝聚力不足，會造成這樣的原因各機構有不同的因素，有的機構認為是因為志工管理者自己沒辦法有較多的時間去管理這些志工，導致志工間的關係彼此較為疏離，即使志工還是願意為組織服務，但是仍屬於志工個人的自願性的奉獻與回饋，無法凝聚團體的向心力，對於目前的情況也未獲得改善。

「要再加強的喔，我覺得，可能一方面我是覺得說，對他們的那個啦，我覺得我分給他們的時間可能沒有辦法很多，然後我就覺的凝聚力上沒有哪麼夠。…就是在做志工管理的時間沒有說很多，那我會覺得在他們的向心力跟凝聚力上沒有辦法做到很好。…，是覺得，嗯~他們會覺得他們來志工可能就是他們自己個人想要有一些回饋，但是可能他們覺得對這個志工隊的向心力不是那麼高。(這樣子，這個部份，那部前您有沒有想說要用什麼部分去克服這一塊?) 嗯，還沒有想到。」(S1)

另外則是有機構表示過去組織內的志工有派系上的問題，所以志工們沒有凝聚力，但現在已獲得改善，而改善的方式主要是透過組織對志工的教育訓練，以及管理上的權責分派，過去只有一位志工管理者，導致志工的運作混亂，而現今已分類志工的組別分類與教育訓練，由各組組長或隊長來進行管理較能改善志工運作上的問題。

「現在沒有，以前會有一些志工比較分派別。(問：那你們以前有，現在比較沒有，那是用什麼方式去克服這個問題?)就是教育訓練啊，老實講以前的志工比較沒有那麼嚴密啦，比較亂，那時候志工就是一個人管，那這個人事情非常多，那他又要兼社工，又要兼志工的督導，那又要有一些行政作業要作，確實讓這些事情沒有辦法讓他分身太多，所以說那時候的志工是比較亂的，那現在就是又分了，分了一個那個召集人、一個隊長、一個組長、那志工又分成兩個部份，以前都是混在一起的，比較沒有辦法專人去作。其實基本上志工的管理是要人事要分好幾個下去管，你一個人去作的話是很難去，畢竟一個人還是有一些盲點的，你要參考別人的意見提供一些你看不到的方向，聽聽別人的意見這樣會比較好。」(C1-1)

(三) 其他可能出現的志工管理問題

1. 高齡化志工問題

在整理上述常見的志工管理問題後，也有受訪機構表示其在志工管理上仍會出現其他的問題，如有些機構內的志工群體普遍年齡偏高層，在體力上與精神上的負荷程度也較為衰弱，難以承擔過多的工作量，而目前要面對的課題是吸引年輕志工，但是受訪者也表示年輕志工組群比較嚮往較知名的佛教團體，所以也壓縮了該組織招募志工的空間，對於此問題目前也上會研擬出解決的辦法。

「哪些困難?…其實就是一直覺得說一年一年體力啦、精神啦都比較衰弱了，那你年紀也大了，所以要再怎麼樣來吸引年輕的來當志工，這個是我們現在最大的課題。…啊佛法你看又很多知見，啊大概有一些年輕的他喜歡跑實際啊，他喜歡跑法鼓山、喜歡佛光山、喜歡宗台的，變成說我們這個台中蓮社有一點慢慢好像在萎縮了，這是我們比較隱憂的地方。(問：那目前有沒有想過要用什麼方式去做改進跟克服?)有啊，台中蓮社目前也是一直都在想這個問題。」(C1-2)

2. 受權志工自我管理的急迫性，減少職工管理負擔

另外有受訪機構表示，目前的困難在於組織內的職工人員有限，除了本身要去照顧機構內的長輩之外，還要負責管理志工人員，造成職工員的工作業務量增加，而如何將志工管理的職權交棒給志工，變成現階段所要面對的問題，機構希望能夠把職權交給志工自行管理，而職工員轉變成監督和指導的角色，使其能夠盡快回復期原本的工作崗位，以照顧長輩們。而目前的克服方式為盡快尋找合適

的志工，並協助指導他們，讓志工們慢慢的管理自行的工作業務，達到職權的交棒。

「其實是像目前我們以一個機構來講，我們的志工人員的配置是相當的緊縮的，平均一個社工人員要管理一百個個案，就是一百個阿公、阿嬤，那其實說以我們目前社工員還要去做一個志工管理的話，其實是會比較吃緊啦，…我們目前的志工人數也是達到四、五十人那其實也是算中等的量，那我們當然期許每個志工都能夠有所突、有好的表現，但是我覺得難免都會有遺珠之憾，會有一些人比較沒有辦法常常被照顧到，這是我們目前覺得會有一些困境，那我們會想要克服的是說，我們期許能夠及早的建立一個完整的制度，讓所謂的志工親自來參與讓志工去管理志工，然後我們機構的部分是站在督導的角色，去協助他們…（問：這就是目前想克服的。）目前就是希望從社工員這裡找的一個合適的志工對象然後趕快交棒給他，然後讓我們的督導也是能很快的回到軌道上。因為我們最早的架構也是希望說由機構的社工去做志工督導，然後讓志工的組長去帶領著志工去做事情。」(E2)

3. 志工時間配合的問題

有機構則認為志工們因為組織與志工時常在時間上無法做配合導致組織的工作規劃必須先配合志工來運作，受訪者認為在工作上應該以組織為中心，由志工來配合機構，可是志工沒辦法完全配合組織的規劃，但組織卻需要志工的協助，反而變成組織必須配合志工的時間。而目前的改善方式強調組織自我先行付出，先配合志工的時段，盡力協助老人的服務。

「困難喔，可能就是時間上沒有辦法做好有效的排班管理。比如說我今天可能需要有五位志工，可是我今可能來一個而已，這就是所謂的時間上跟人員上沒有辦法配合，…對，所以說其實就是在設計上的話，我們變得說要以志工的需求作為優先的考量，而不是以中心的需求了，…。因為其實上最好是由機構發展出他自己的需要，讓志工來配合機構，其實是比較好，可是我們現在是反其道而行，而且我們又有需要，…所以說這部分的話就變成了我們的困難了。…其實他克服的話，就是我們還是要先付出，…」(S2)

二、高層的態度

(一) 組織高層對於志工管理的執行非常支持，並以提供經費的支助與獎勵協助組織的志工舉辦活動，積極提供關於志工的福利事項協助機構進行服務。

部分的受訪機構高層非常重視志工的管理，認為組織對待志工的態度，將會影響志工如何回饋組織，以及認為志工是無形的人力資源能夠幫助組織降低人事成本的負擔，因此高層很重視志工管理與志工福利，包含志工的訓練、保險與交通費等，並且對志工活動的經費願意提供支助，或者對於一些學生志工們的困難提供協助，額外提供假日工讀的機會。而有些組織高層人士除了願意提供志工經費支助外，還會協助機構找尋志工團體，由於組織高層在地區上具有一定的人脈，能夠協助尋找外部志工團體來機構進行協助與表演，幫助職工人員減少招募上的負擔。

「其實我們的院長是很重視我們的志工的，因為其實他有說過一句話：「水能載舟，亦能覆舟」我們的志工管理不好的話，其實對你的機構會有很重大的影響，那你的志工如果管理得好的話，那你可以推廣出你的機構，讓你的機構更好，所以他是非常重視志工管理，然後也非常重視志工的福利，那就是包含有時候其實，就真的變得很像一家人，…其實志工管理他還是需要一些經費的，那在志工福利的部分啊，其實那個我們的院長是很大方的，就是需要什麼獎盃、需要什麼獎牌、需要什麼慰問禮品都是統一跟員工一樣比照辦理的，…」(N1)

「其實我們機構的主管是相當肯定於志工所對我們這邊的服務，其實你也會了解到每個機構都有所謂人事管控的成本在，那所以相對於志工管理的部分就很重要，因為志工相當於就是一個無形的人力資源，他又不耗你的財力資源，至於說你要如何留住你的志工就是一個相當大的難題，我們目前的董事會跟我們的主任有都積極的在針對這部分，那包含說我們也會有一些志工的福利，包含志工的交通費啊、給予志工的團體保險啊、那還有志工訓練啊，這些都是我們的誘因，那還有最後就是像我們志工的話有時候真對一些困難的同學我們會提供他一些譬如說可以幫助他的方法，比如說可以讓他做一個假日工讀，這些部分。」(E2)

「我們老闆會認為說，其實志工朋友來他很歡迎，…有些志工朋友來的頻率滿高的，那我們是不是要給一些回饋，他也會接受，那我會覺得他算是支持我這邊的作法，…政府對我們的評鑑，他裡面這一塊是還會需要志工朋友的支持，就是我們機構有沒有運用志工人力，這個是需要被考核的，那我們就是因為這些法規還有就是實際的效果，所以老闆他就是還是很支持這一塊，…他就只要出志工的點心費之類的，那他就會覺得沒什麼困擾，…（問：就你們老闆除了對於點心費上的供應之外，有沒有其他比較大的改善或是一些幫助？）他其實人脈很廣，很多志工是透過他瞭解到我們這個單位，…所以其實他的人脈跟

他在外對這個地區當地的一些其他單位的協助，是給我們志工招募很大的方便。」(N2)

(二)高層對志工管理人員充分授權，讓主管便於執行機構業務上的運作，並分享經驗讓組織的人員們學習。

組織高層除了在志工福利上與經濟層面上提供支助外，有些受訪機構則表示組織的主管高層非常支持志工管理的運作，所給予的支持方式是採取對志工督導及志工管理者充分的授權，讓組織的志工管理者能夠在管理上能完全的行使職權，而且高層對於志工管理上所遭遇到的困難也會盡力協助解決以及給予經驗分享。相對而言，志工管理者在執行業務上較不會有所顧忌。有受訪機構表示組織在內部的想法與方向是具有一致性的，接下來所要面臨的問題仍屬於外部招募的困難。

「原則上董事會就是授給董事長嘛，那董事長就會把一些職權向內部的部份，可能就是授權給主任，那如果一般我們發現狀況需求，然後呈報給主任，主任認為是合可的話，然後認同支持的話，那一般推行上就沒什麼困難，所以還是回歸最大問題，我們沒有志工，就是來源的問題，其他部分都還好。」(C2)

「很支持啊，因為他們的回應態度是滿正面跟支持的。…就是可能給我們在經驗上的分享吧，因為其實他們長期在這個機構，對這個机构的特性比較瞭解，所以其實他們的建議就是我們最好的回饋。…對，就是最好的回饋。然後就是給我們很好的支持，比如說我們要做什麼事情，他們就會說「好，你做」，他們會給我們一些正向的支持，不要是說我們在做然後就是想辦法說：「這個不行，那個不行」，他們會想辦法幫我們解決那個問題，我們只要拋出問題，我們者長官會盡量的協助我們解決那問題。…雖然這東西比較沒有辦法具體的講，可是我覺得這個部份的支持就是一個很好的幫助了。」(S2)

(三)有部分的組織高層對於志工管理的回應認為感謝志工的加入與協助，但不強求一定要有志工的加入，而是以隨喜的心態，對於志工管理的態度屬於較被動的型態。

而另外一部份的機構則表示，組織高層對志工管理的態度與回應是持隨喜的心態，高層們都很感謝與歡迎志工們到組織裡面提供服務與幫忙，不會強求志工每次的服務一定要達到多少時數，不論多少時數的服務都會相當的感激。雖然這些機構的高層對於志工之服務相當感激，但是所採取回饋志工管理的做法確較為

被動，因為每個組織內部有各自的情況，所以其被動態度的原因各有不同，有機構表示，組織每年的預算幾乎是固定的，而志工的運作其實也會有成本上的支出，所以比較沒有多餘的預算運用到志工管理當中。另外則有機構提到，志工認為參與志工服務是一種修行與行善積德的行為，所以不會要求機構一定要有所回饋，認為高層給予的精神支持就是最大的回饋。

「志工管理的回應喔，其實並不是最重要的。…對，他們覺得志工是大概有也很好，而且也很感謝他們來，但是就是說並不是非常重要的一塊。(…主要高層他們還是認為說是要趨向找社工還是一些專職人員這樣子嗎?)沒有，他們會覺得志工很好，是可以分擔一些工作人員的，可是，問題是他們並沒有體認到其實使用志工其實也是要付出成本的，他們可能會覺得一切在比較經濟的原則下來使用。(問：那這樣子，他們對妳們有沒有做出一些比較實質的幫助?)沒有欸，因為我是覺得像目前大部分就是照著制度走，就是說譬如我們年度就會有編一些志工的預算，那可能就是做什麼什麼，但是比較少有比較大的變化，譬如說我沒有一下子可能得到雙倍的預算，每一年差不多就是這樣子。」(S1)

「像我們董事長、院長他們會用隨喜的態度，因為他覺得說能夠進來機構裡面作社會服務，能夠做一個志工服務的部分最主要是第一個不是強迫，第二個要隨喜，他很喜歡的、發自內心的是一個發心的一個動作，即使他就只有五分鐘、十分鐘甚至一整天或是甚至一個禮拜，不會就因為他就只有一個月只來一個小時或是他一個禮拜來了五天，我們就要對他特別的好，不會這樣子。…」(E1)

「就很支持。(問：那大概會做一些什麼樣的支持行動，或是說怎麼樣的幫忙?)因為喔，這個就是我們是比較不會在意這些有形的這些獎勵，啊這個我們就是屬於來這邊服務啊就是等於說自己也在修嘛，等於說在累積自己的功德，啊這個功德是看不到的，但是他們就是做的很乏喜、很精進的在做。(那就是組織高層對您法務志工這個部分也是很支持，但不前可能就是沒有做一些比較實質的幫助，是這樣子嗎?還是說比較不會干涉，還是說精神上這樣支持你們?)大概屬於第三種吧，第三種精神上的支持。」(C1-2)

第七節 志工管理之分析與評估

根據上述的訪談資料整理過後，本節將對訪談的資料進行分析，探究老人福利機構的志工策略管理之相關內容。筆者將以組織的使命目標、內部分析、外部

分析、策略執行、評估控制、問題的改善以及高層的態度加以分析說明，並且對機構在志工的策略管理執行狀況進行評估，將分析結果歸納如下：

一、使命目標與志工服務連結的方式

根據研究的受訪者表示，組織在使命目標的傳達上大致可分成四種方式來傳達，而筆者發現這些方式在執行上主要是受到志工的來源、志工人數的多寡與組織的性質所影響。以下分述之：

(一) 透過志工的訪談與迎新的階段立即告訴志工關於組織的使命目標。

採取此方式的機構，其志工來源主要是學生團體，由於學生志工仍以學校課業為主，所以服務的時間有限，因此組織要迅速的讓學生瞭解到使命目標，希望學生志工能在進入機構前就對組織有所認識，故有機構會採取在面試與迎新的階段對志工個別的傳達組織使命目標，這樣可使志工們對機構能快速的瞭解其目的，在服務的過程中更迅速的進入狀況。

(二) 對於組織使命目標的傳達上採取正式的書面溝通並且舉辦會議讓志工們參與並瞭解使命目標。

因為有些機構沒有固定的志工隊，也沒有足夠的資源培養自己的志工，所以有些機構志工來源是採邀請外來的志工團體，為了要在讓外來志工團體瞭解組織的使命目標，通常會在活動之前有正式的書面溝通或是行前的會議討論，告訴志工相關的服務重點內容與服務的倫理等，讓志工在進行服務前瞭解機構的精神。此方式的執行較適合用於外來志工團體的活動合作，透過正式的文書傳遞與開會才能文有所本，避免雙方有使命目標上的認知差異。

(三) 以非正式的溝通和聊天形式讓志工們瞭解在服務的過程中漸漸體認到組織的使命目標。

組織使命的傳達不一定要以太過拘束的方式才能傳達給志工，讓志工們在於機構內的人員聊天和服務互動的過程中，同樣可以幫助他們瞭解組織的使命目標。而會採取非正式溝通方式為主的機構，是因為機構的志工人力非常稀少，所

組織沒辦法執行更深入的管理步驟，所以讓志工以自然而然的融入組織的群體當中，透過活動的參與和互動而瞭解到組織的使命，比較不會對志工有過高的苛求。

(四) 部分機構在使命目標的傳達上通常會以志工教育訓練的過程及上課的方式進行。

以教育訓練來傳達組織使命目標為主的機構通常較具一定規模性，尤其對志工管理的內容有較深入的發展。透過志工的教育訓練與課程，不單只有使命目標的說明，更可以與組織內的人員作經驗的交流和分享，有助於新進志工體會使命目標，尤其此方式對於某些具有宗教性質的機構來說，更常以這類方式對志工傳達使命目標，讓志工瞭解組織的使命目標外，也能夠獲知關於宗教精神上的意涵。

二、志工管理的內部分析面向

表 4-2：內部分析評估表²⁹

| 評估項目 | | 機構 任務 | N1 | N2 | C1 | | C2 | S1 | S2 | E1 | E2 | |
|----------|----------|----------|----|----|--------|--------|----|----|----|----|----|------|
| | | | | | 1 | 2 | | | | | | |
| | | | | | 內部分析評估 | 志工需求評估 | | | | | | 評估需求 |
| 籌組志工計畫團隊 | | | | | | | ◎ | | | ◎ | ◎ | |
| 方案設計 | 職工參與共識討論 | ◎ | ◎ | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | |
| | 組織氣氛維持 | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | |
| | 職工心態調查 | | | | | | | | | ◎ | | |
| 工作規劃 | 制定工作說明標準 | ◎ | | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | |
| | 定期工作標準更新 | ◎ | | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | |
| | 標準更新之協調 | ◎ | ◎ | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | |
| 合計 | | | 12 | 8 | | 9 | 4 | 14 | 12 | 12 | 15 | 14 |

資料來源：作者自行整理

(一) 志工需求評估

1. 評估需求：

²⁹ 表格中有網底的項目為基礎任務以 3 分計算，其餘為進階任務，每項 1 分計算；若無執行基礎任務，但有執行進階任務皆只採計 1 分(不論幾項進階任務)，若進階訓練只有一項，完成者以 2 分計。

根據受訪機構表示，組織在招募志工前通常都會評估機構對志工的需求，並且認為評估需求對機構具有一定成效，但也有機構認為執行評估需求對組織的影響不大，甚至不會對去執行評估需求的任務分述如下：

首先是認為評估需求是具有成效的機構，會以老人在食衣住行的需求為招募的要點，可能還會評估志工的動機與專長來分配工作性質，甚至會配合長輩身體條件的程度不同做更細緻的評估，讓志工能夠真正為組織提供服務，避免造成志工進入機構後卻沒有適合工作困境；其次，則有機構表示會評估組織需要的志工人態，但評估後發現成效不如預期，主要原因在於這些機構在志工來源上都非常不穩定，所以即便組織有評估對志工的需求，仍無法克服志工不足的困境，也造成評估的效果不佳，只能先祈求有志工的加入再做分配；最後一種情況則是組織不會對志工需求評估，認為志工的加入已是一種服務熱誠與熱心的表現，機構都願意給予志工們機會，相對的，機構所給予這些志工們的工作也不會太過複雜，以簡單的關懷陪伴為主。就最後一類而言，筆者認為組織不會對志工需求加以評估，主要是受到宗教性質及高齡志工因素之影響，由於宗教性較強，因此對待志工們的方式仍屬於人際關係的情感聯繫，加上高齡志工較多，對於管理之內容便不會進行較嚴格的方式。

2. 籌組志工計畫團隊：

由表 4-1 可知，大部分的機構都會評估組織對志工的需求，但是並非所有機構會再進一步成立志工計畫團隊，主要以志工負責人或志工督導進行規劃，個別與組織的人員與單位討論後便決定需要的志工類型，由負責人執行，因此沒有成立志工團隊之必要性。此外，雖然有些機構會成立志工計畫團隊，但是由於志工來源的不固定，所以都是在有特定活動或臨時性活動的情況下才會籌組團隊，並非正式的志工計畫團隊。只有一間機構認為組織對志工的需求，因為要配合老人們的情況，所以會組成長期且穩定的計畫團隊，以長輩需求做主軸，討論所需要的志工類別，並且志工督導會與團隊討論做定期的瞭解。由此可知，我國多數老人福利機構對於志工需求評估還未完全發展成獨立的運作單位，仍以臨時性與活動性之需求做籌組，當然，會有這樣的情況主要也是受到志工來源的不穩定，組織認為沒有必要進行太複雜的業務分工。

(二) 方案設計

1. 職工參與共識討論之方式：

不同的機構對於參與共識討論的重點與方式各有不同，在整理受訪者的說明後，本研究依業務單位之需求做協調、組織活動情況做調整以及由職工帶領志工進行服務等三種情況進行分述：第一類主要是依老人的需求與業務單位進行開會討論，因為機構有不同的業務單位或組別在處理老人的照護工作，所以在工作內容討論上會瞭解業務單位之需求及長輩的需求。第二類是根據組織的活動情況討論工作內容，由於有些機構的志工來源不穩定，也沒有固定的志工團隊，所以志工的工作情況就必須在活動舉辦前做討論，組織內的職工在計畫完成後要開始與外來志工團體進行溝通。最後一類的方式則認為在服務的過程應由機構內的職員負責帶領與指導志工，雖然會進行事前的工作討論，但其認為志工進入組織後並不能馬上瞭解組織的情況，因此需要由職工來帶領志工進行服務會有較好的效果。儘管各機構會在志工招募前會討論志工的工作內容與分配，但是各機構可能依以往的經驗發現事前擬訂的工作計畫時常因為招募人數不足而改變，並且在招募人數不足的情況下，導致事前的工作討論容易流於形式，所以在各機構的認知上會強調視情況決定志工的工作。

2. 組織氣氛的維持方式：

討論完志工工作分配後，為了避免在工作討論過程中有所衝突，各機構通常會試圖維持組織的氣氛，本研究將其分成以溝通協調的方式來維持組織氣氛、以書面說明的方式來維持，以及宗教信仰的特質來維持。在這三種方式當中以溝通協調的方式最為普遍，又可分為正式會議的溝通與非正式討論，因為不同組織有不同的文化，所以方式上會有所不同，但重點都在於達到組織氣氛的和諧。其次是以書面訊息的方式來維持組織的氣氛，會採取這種方式是因為組織的志工是以委外的方式，因此當需要邀請志工團體到組織內進行服務活動時，志工管理者必須將需求告知其他單位，並將計畫以書面形式寫下來做完整說明，讓其他單位與董事會瞭解與配合。最後的類型則是因為機構本身就具有宗教性質存在，所以職員們在氣氛的維持就已經由宗教信仰的因素連接彼此的氣氛；而筆者認為，雖然宗教信仰可以加強組織成員彼此氣氛的連結，但不代表機構的成員都不會有意見衝突的情況，仍然需要成員間彼此溝通，只是該類型的組織有著共同的信念與目標所以在氣氛的維持會比其他機構要容易。

3. 職工的心態調查：

多數的受訪者經驗顯示，組織幾乎不需要執行到職工的心態調查，因為在上述的討論過程與氣氛維持上彼此就能做到良性的溝通，而有些機構是由志工負責人來決定志工的分配，或是讓志工負責較單純的業務活動，因此在工作討論上，業務單位或是職工彼此通常不會有太大的衝突或不滿，所以認為不需要執行到職工的心態調查。而只有一間機構表示會對職工做心態的調查，但筆者認為該機構的心態調查是以經驗分享的方式進行，並非做匿名的心態調查，所以仍偏向非正式的溝通協調方式，因此對於該步驟的執行上仍未徹底的執行。此外筆者認為執行職工心態調查的必要性並不高，原因是職工彼此在討論及分配志工工作項目時，在討論過程與氣氛的協調通常就能達成共識，不像理論所論述要層層的協商並且完全瞭解公的心態才能達成共識，協商方式若過度細分反而延誤組織的運作，故吾人認為職工心態調查應被視為討論協商出現嚴重問題時才要採取的手段。

(三) 工作規劃

1. 制定工作說明標準：

對於本研究受訪的機構來說，多數都會制定工作說明標準，各機構通常會制定有關於志工在服務過程中的工作內容、服務時數與服務倫理等相關的工作項目說明，但是卻很少說明到有關工作的評估或考核標準，皆把工作說明的重點放在服務內容的說明上，雖然這些機構在受訪中都表示有對志工的工作情況進行評估，但是組織若沒有在事前先對工作的評估內容說明清楚，可能會導致志工誤認機構沒有執行評估，或是對評估的項目與方法產生模糊不清的情況，將使評估的效果受到影響，因此各機構未來在考核項目的說明仍必須加以說明。

2. 定期內容更新：

除了制定工作說明標準外，組織也會對於這些工作說明標準做更新的工作。但是就受訪者的經驗表示，工作標準的更新情況可以分成三種類型：第一類為組織在工作標準的更新變動不大，會根據志工工作情況而定，因為機構內的志工服務內容大致上都相當固定，也已行之有年，所以在有固定服務內容的情況下更新變動情況不大。第二類則是每年都會對於組織工作的目標、內容與方向做修正，或者是在志工大會上提出討論，並將討論結果做公佈。第三類是因為組織的志工

服務活動內容皆有所不同，所以執行工作標準的更新上就比較頻繁，或者是在工作標準的制訂上是由業務單位依各自的需求作更新。而筆者認為，前兩類型的機構在志工工作內容上已發展較固定的內容，所以對於工作的更新變動不大或者是定期的做改善，志工比較能夠清楚工作的內容，反觀第三類的機構更新較為頻繁，志工可能要不斷的去適應，對志工而言會較為辛苦。

3. 工作說明更新之協調：

在工作更新過程中的協調主要也是一同在更新討論的過程上做協調，有些組織會以正式的開會或志工大會上提出討論並做協調，當結果出來後會正式的公告組織人員。其次是機構的業務單位或組員在協調的過程上不會有正式的頒布，而是彼此協調後做適當的修改，但是這類的協調不會在內容上有太大的改變，因為機構的工作標準基本上已有固定的模式在運行，所以變動的幅度相當有限；較特別的是有部分機構以委外方式邀請志工團體來服務，所以沒有制定固定的工作說明標準，也沒有特定做更新，不過卻表示會有更新的協調，但項目的討論較模糊不清，較常協調的項目為志工態度與服務內容。最後一類則由於更新的權利是在志工負責人手上，所以不太可能對工作標準進行討論，即便有討論也是非正式的討論，因此沒有協調上的問題。

三、志工管理的外部分析面向

表 4-3：外部分析評估表³⁰

| 評估項目 | | 機構 任務 | N1 | N2 | C1 | | C2 | S1 | S2 | E1 | E2 |
|--------|----------|----------|----|----|--------|----|----|----|----|----|----|
| | | | | | 1 | 2 | | | | | |
| | | | | | 外部分析評估 | 招募 | | | | | |
| 招募訴求設計 | ◎ | ◎ | ◎ | | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| 招募態度 | ◎ | | | | | | | | ◎ | | ◎ |
| 面談 | 面試前的準備 | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 面試者的選擇 | ◎ | ◎ | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 志工背景經歷查核 | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 進階面試 | | | | | | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ |
| 合計 | | | 9 | 8 | 8 | 6 | 7 | 9 | 9 | 9 | 10 |

資料來源：作者自行整理

³⁰ 在面談項目的基礎任務，只執行一項者給予 2 分，兩項執行才給予三分。

(一)招募

1. 招募方式的選擇：

在整理完所有的受訪機構在有關於招募方式的選擇後發現，大致上所有的招募方式都有被使用到，招募的方式可分成暖身招募、目標招募、同心圓招募、團體招募、專業招募五項，而機構在暖身招募的使用上主要是用以招募較一般性的志工來處理普通性質的工作，會透過網路與季刊等方式來招募志工；目標招募的使用非常適合沒有固定志工隊的機構，因為他們可根據老人的需求去編排活動，請外來的志工團體來機構內表演或問安，對機構來說也較能減少人事管理的問題；同心圓招募是最被多數機構廣泛使用的招募方式，原因在於老人福利機構內的志工多數是老人們的家屬或是社區裡的居民，會找尋認識的親友來擔任志工，有些具有宗教性質的老人機構更會招募合作的宗教團體人員擔任法務志工，這種招募方法就適合發展在具有宗教性質與人員情感聯繫較深的機構。另外，團體招募也是多數的機構會採用的方式，特別可用於招募校園裡的學生志工，透過與學校合作，讓學生團體來機構內做服務；最後則是專業機構招募，透過一些公益團體網站，如人人公益網或台灣資訊公益網，刊登志工招募資訊，但這樣的方式可能效果並不顯著。故筆者認為，我國的老人福利機構在招募的執行非常多元，針對不同志工類型選擇不同的招募方式，具有策略性的執行招募，不過在招募的積極度上還可以進步，不應該過度依賴同心圓招募，否則在招募的執行上容易流於形式，並且無法增加志工類型的多元性。

2. 招募訴求設計：

老人福利機構對於招募訴求的設計上可以分為兩種類型，一類是以工作內容與標語設計招募文宣，主要是在說明志工的工作內容，並設計可吸引志工加入的標語來吸引志工加入，但採取此方式的機構認為標語的設計對吸引志工加入的效果並不理想，只能讓志工們瞭解工作的內容，所以這方面的招募設計上就逐漸減少；另一類的訴求設計是直接點明所需要的志工條件，雖然在條件的要求不會過於嚴苛，但是強調的重點在於認同組織的精神與有心服務。兩種類型的使用者皆認為招募訴求的設計並不會對志工的招募有太大的幫助，訴求文宣的設計並不能帶給社會上潛在志工足夠的動力加入，但筆者認為，招募效果不佳的原因不在於招募訴求設計沒人理會，而是各機構的人員業務繁多，沒有多餘的時間進行招募文宣的設計，只是簡單明瞭的將工作內容陳述給潛在志工知道。

3. 招募的態度：

本研究在訪談中並沒有直接詢問受訪者在志工招募態度的積極與否，而是筆者根據機構在招募方式執行與招募訴求設計的過程上，判斷各機構的招募態度，並在表 4-3 中做評估。以下進行說明：

有機構在招募方式的執行上使用同心圓招募與團體招募兩種方式，主要以招募長輩的家屬和學生團體為主，也會透過對社區里長或社會局的宣傳，並於網站上公告志工招募的訴求和標語，雖然機構位於山區，受到地區位置的影響認為招募的效果有限，但因為透過多方管道進行招募，所以仍維持穩定的志工在機構內服務。而另有機構則是採取團體招募與專業機構招募，主要招募的對象以學生為主，會透過許多公益網站刊登志工招募的訊息，也在訴求設計上會詳盡說明志工的服務內容與條件激勵志工加入，在招募的態度上展現較積極。有機構在招募上採暖身招募與團體招募，主要針對學生志工為主，雖然在訴求的設計以活動為主無較固定的內容，但會在每個學期固定到地區各學校做招募，展現積極的招募行動，因此志工有較穩定的來源。至於多數的機構雖然同樣有做招募與訴求設計，但是在招募態度上就比較隨喜，在招募方式的選擇上只採取一種方式，分別以暖身招募、目標招募與同心圓招募為主，沒有其他方式，在文宣則是簡單描述工作內容，因此還可在內容上做加強。有機構雖然採取較多的招募方式，也會做訴求設計，但在執行上較偏向例行公事的執行，因此筆者認為還可再加強。

(二)面談

1. 面試前的準備：

在面試前的準備上，受訪機構所採取的方式跟理論所提的擬定面試的測驗並不相同，在實務經驗上，主要是讓志工填寫個人的相關資料，瞭解志工的基本狀況後再進行面試，用以瞭解志工的動機目的與服務時段等初步訊息，再根據這些資料去進行面試，以避免有特殊目的之志工。另外則是有機構將面試前的準備工作交由各組組長進行，因為各組的志工是由各組自行尋找，所以完全交由組長去處理而沒有統一的要求。之所以會採取這種的方式可能是因為該機構的志工來源通常與宗教上的信仰有關，在動機上較為單純，因此較不需要去考慮面試前的準備問題；此外則只會把面試前的準備用於勞務志工的部分，由於有些機構會與地

檢署合作讓勞務志工提供服務來抵免時數，所以在這方面的志工來源較複雜，因此機構為了確保長輩們的安全，所以會對這類的志工進行面試準備。

2. 面試者的選擇：

根據訪談者的經驗顯示，志工的面試人員通常可以分成四種類型，多數的機構在面試者的選擇以組織的志工督導為主要面試官，因為志工督導是負責志工方面的重要管理人，對於志工管理上的業務通常也由督導做決定，因此在面試志工方面，大部分的機構仍是由督導親自執行面試。有機構則表示若志工督導不在，會安排下一層的組長來執行，彼此會做好溝通聯繫。此外有些機構認為志工督導的面試能力需要接受訓練，會要求督導必須接受訓練。至於其他面試人員的選擇方式，其實仍然以負責處理志工業務者為主，不過有的機構以各組長自行面試，如同面試前的準備所述，這類型的組織因具有宗教性且情感聯繫較深，所以信任各組長自行面試；另一類型則是由於機構規模不大，因此是讓機構董事長與業務專員做面試，但是針對勞務志工部分，主要是為確保機構的安全與各業務的需求，所以有的兩者來進行；最後一類型的機構同樣屬於小規模機構，加上志工參與的人數更為少量，因此就由社工員負責進行面試，不會做太多的層級區分。由上述的說明可以瞭解組織對於志工之面試仍以志工管理者來負責(如志工督導或志工負責人)，很少會交由負責人以外的人員去執行，即便管理者無法執行也是交由次級的負責人進行，具有層級節制的特性。

3. 志工背景經歷查核：

在志工背景經歷查核的執行與理論上執行的原因較為不同，理論對於志工的背經查核是針對志工在過去所待的機構之服務情況進行調查，但在實際的情況下，機構並不會做調查，反而是多數機構比較在乎志工的動機目的，因為不論志工的背景為何，其動機目的才是影響機構是否錄取的主要因素。由於有機構主要以邀請外來志工團體到組織內服務，所以除了動機目的的瞭解外，都會對該團體的性質做簡單的瞭解，如果是藥品廠商或宗教團體等機構還是可以進行服務，但是禁止一切推銷行為或是宗教上的儀式(如基督教的受洗儀式等)，避免長輩家屬的不悅，這是在動機之外所會考慮到的志工背景問題。此外，有與地檢署合作的老人福利機構，只會針對勞務志工進行背景查核，因為勞務志工的背景可能較為複雜，因此會對他們進行背景的查核，認為不適任者將退回地檢署，以避免機構內長輩的安全受到危害。有些機構因為志工的來源通常都是熟識的朋友做介紹，

因此在背景的考核上不會有太大問題，而筆者認為這類型的機構主要以社區互動和人際互動的聯繫為招募基礎，所以範圍有限，若要招募到更多的志工就要增加更多元的管道。

4. 進階面試：

如表 4-3 表示，在志工進階面試方面，多數機構認為比較沒有實行的必要，原因是機構對志工的要求本身就不會太高，也不認為志工有能力接受這樣專業的任務，志工對長輩們的重要性不是在專業技術，而是給予長輩關懷與陪伴，在這方面的需求有時大過於專業技術方面的需求，機構也沒有足夠的人力去訓練這些志工，因此進階面試的可能性不大。雖然有受訪者表示會對於有特殊專長的志工作瞭解與詢問，但仍不算是進階面試的執行，只是分配他去做適合的工作，如有廚師執照的志工會分配去廚房負責，有護理背景的志工可指派做藥物分配。也有受訪者表示會對志工長期觀察，若發現該名志工適合往老人福利方面發展，才會進行進階面試。有此可知，目前老人福利機構對於志工管理上發展進階面試的執行度與認同度都不高，但筆者認為進階面試可在志工進行一段時間的服務後再執行，讓組織能夠觀察志工的能力與發展，並將重點放在關懷陪伴的能力上，培養更多的陪伴志工，讓具有專長的志工達到知人善任、適才適所的效果。

四、志工管理的執行面向

表 4-4：策略執行的評估表³¹

| 評估項目 | 機構 任務 | N1 | N2 | C1 | | C2 | S1 | S2 | E1 | E2 | |
|--------|----------|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|---------|
| | | | | 1 | 2 | | | | | | |
| | | | | 策略執行的評估 | 迎新 | | | | | | 說明工作說明書 |
| 正式迎新活動 | ◎ | | ◎ | | | | | | | | |
| 訓練 | 技能訓練 | ◎ | | | | | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ |
| | 觀念訓練 | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 志工參與次數 | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ |
| | 志工受訓態度 | ◎ | | | ◎ | | | | | | ◎ |
| | 訓練方式分類 | ◎ | | | ◎ | ◎ | | | | | ◎ |
| | 檢查點 | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |

³¹ 訓練項目中的三個基礎任務一項 1 分，三項皆完成才給予 3 分。

| | | | | | | | | | | | |
|----|----|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 督導 | 權職執掌說明 | | ◎ | ◎ | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 建立溝通管道 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 激勵 | 非正式激勵 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 正式激勵 | ◎ | ◎ | ◎ | | | ◎ | | ◎ | ◎ |
| 合計 | | | 19 | 13 | 18 | 14 | 13 | 15 | 12 | 15 | 18 |

資料來源：作者自行整理

(一) 迎新

根據許多受訪者經驗表示，機構在迎新活動的執行不會太過複雜，主要以說明機構內的相關服務項目與內容，因為機構認為志工要面對的服務對象是老年人或是行動不便的長者，因此需要對志工們說明清楚在服務過程中的相關注意事項，以及對長輩們介紹新來的志工夥伴，降低長輩的不安；另外對於學生志工的處理上是交由校方去做簡易的工作說明，所以在迎新活動上不會舉辦過於隆重的歡迎會形式，重點放在工作的說明。有少數的機構表示對於志工的迎新活動相當重視，會與機構的志工大會一同舉辦，並邀請機構的長官來說明與致謝以及說明服務事項，表示對於新進志工的重視。而筆者發現能夠辦理正式迎新的老人機構，通常會有較大型的組織或團體在支持老人機構的運作，通常是宗教體系的組織所承辦，也因為組織背景的關係所以可獲得較多的資源來舉辦較正式的迎新活動。

(二) 訓練

1. 志工訓練的模式

有關於志工訓練的執行情形，各組織在志工訓練可分成只對志工觀念訓練、對志工觀念與技能皆訓練，以及交由外部團體做訓練，此三種訓練模式為目前老人福利機構所採用的方式。採用第一種類型的機構認為志工所負責的服務是以關懷、陪伴或與長者聊天，所以比較重視有關志工觀念上的訓練，因此會有簡單的理念原則方面的課程或是口頭說明，不需要執行到技能的訓練。而採第二類型訓練方式的機構同樣也重視志工在服務過程上的觀念訓練，但與前者的差異在於會對志工們進行簡單的照護技術訓練，畢竟志工在機構內與老人接觸和服務，志工難免會遇到需要協助長輩或照服員的情況，因此會進行簡單訓練。最後一類型的志工訓練則受到組織資源與人力的因素影響，機構沒辦法自行舉辦志工的訓練，

而是讓志工接受外部的訓練活動或課程，而志工最常參與的外部訓練就屬政府的祥和計畫最為大宗，其包含了志工的基礎訓練與進階訓練，在訓練過程中也會對志工授予觀念與技能上的訓練。筆者認為對於許多資源有限的機構而言，外部訓練是可以採行的辦法，不過外部訓練的課程並非由機構決定，在適用性上是否符合組織需求這也是各機構所要克服的問題。

2. 志工訓練的參與次數

志工訓練的登記是組織為了確保志工的權益而執行的一項工作，而在這方面的執行上大致可分為兩種類型，一類為組織自行舉辦志工訓練並登記志工的參與次數，此方式對志工沒有正式的認證，但是可確保志工在老人陪伴與照護上可符合機構的基本需求，對機構的長輩增添服務之保障；另一類型便是由政府所舉辦的外部訓練，並發放志工手冊，志工根據所參與的課程獲得政府的認可，具有國家的認證，但是對機構而言不一定完全適合機構內的服務，只對志工個人有益。在此筆者認為，採取外部訓練的機構其實對於志工參與次數的記錄較難以掌控機構也較難要求每位志工都確實出席，因此對於機構內必要性訓練還是組織自行執行較為妥善，確保志工有基礎的認知與技術。

3. 志工受訓態度

從表 4-4 可發現機構對志工進行訓練態度調查的並不多，主要原因在於多數機構的志工是參與政府的外部訓練，因此組織只能記錄志工是否有參與訓練但是不能判斷志工訓練態度的優劣，故多數機構通常不會評估志工的訓練態度。不過對於有在機構內有舉辦志工訓練的組織就會做評估，機構通常會以各組的組長或機構內人員去觀察這些志工的學習態度，並在事後由志工督導對志工們進行溝通和瞭解，或者是由各組的組長進行評估，這將有助於志工確實的學習技能或觀念，提升整體的服務品質。

4. 訓練方式分類

雖然有些機構會依不同的志工類型執行不同的訓練方式，但是這些機構都表示基本的訓練是相同的，只有在分配到不同的組別時，才會依據不同的組別去對志工進行不同的訓練。雖然這些機構表示在志工分組之後會依各組的需求進以不同的訓練，但是在訓練模式當中可以發現組織對於志工的訓練不會要求過高，只

要志工能夠有基本的概念與瞭解簡單的技能就能符合組織的要求，所以即便訓練方式會因組別不同有所差異，但是對志工的學習上仍不會發生太大的問題。至於對訓練方式沒有分類的機構，主要是因為採取外部訓練的方式，機構在志工訓練的相關內容沒有進一步的發展。

(三) 督導

1. 檢查點

經由訪談整理可以將各機構在檢查點的執行模式上分成兩類，第一類為定期的對志工進行督導訪談，瞭解志工服務狀況，少部分的機構表示會在志工服務一段時間後對志工進行談話，瞭解志工在服務一段時間後的期望或問題，並在服務的期間會由機構的人員與長輩對他們的服務提供意見給督導做參考；另一類型的檢查點則不會定期對志工進行面談，主要是針對他在服務的過程中所出現的問題由組織的人員提出作立即性的修正，或者是志工有遇到困難自行跟督導報備，並不會定期的瞭解志工服務狀況。筆者認為採取前者的機構雖然名義上是只做定期的監督，但是透過定期的觀察與訪談比較能夠主動發現志工的服務狀況與內心感受，後者則雖然同樣可以改善服務情況，但是改善的情況可能只是針對該業務的處理，比較不容易察覺志工的內心感受。

2. 權職執掌分類

根據訪談的結果可得知，組織對志工分派職權的情況各有不同，有些機構授予志工業務上完全的權力，有些則沒有任何權責，其中權力分配的程度還可分成如下：

首先，給予第一級掌權的機構為志工來源屬於委外的志工團體，他們主要負責到機構進行表演，因此對於表演內容與表演的時間有完全的決定性，機構會配合其時間做協助，所以有完全的決定能力；或者是針對志工專長分配工作，如志工善於煮飯則廚房的事務就交由其負責。雖然這些機構表示會給予志工第一級掌權，但主要還是負責他們專長上的工作領域，對於老人的照護工作方面，就不會輕易讓志工負責。其次，給予第二級掌權的機構則表示只有對於法務志工的部份會有較大的權力，法務志工隊的組成主要是由宗教組織的成員進來負責老人機構內的佛法事務，因此在佛法事務的領域上這些班員有較大的權力，主要由法務志

工的召集人主責其下職分成隊長、副隊長，組長與副組長之職務，而在法務工作內容上由各組自行執行，定期向召集人做回報。再者則是有些受訪機構就表示他們目前對於志工的權責分配較低，仍必須由機構的主管來決定，志工主要是負責扮演協助性的角色，不過這些機構都期望未來的志工有能力去負責第二級掌權的工作，機構希望能夠找到可獨當一面的志工去負責管理志工的業務，而組織的人員只要做到從旁督導與協助的功能，因此也開始漸漸的釋放部份權力給予志工。最後則是多數機構目前所採取的方式，就是不對任何志工分配權責，由於志工可能對於機構內的情況不熟悉或者是處理的業務較為單純，所以也不會讓志工們去面對到機構內的權利與責任負擔之情況。

部分機構之所以不會對志工們分配權力，筆者認為是因為老人機構內的主要業務相當複雜，老人的照護技術本身就具有高度的專業性，老人機構不能冒風險讓志工輕易觸碰這些工作，另外除了老人的安全之外，機構還必須對長輩的家屬負責，因此會對志工的權責分配格外小心，雖然有些機構表示會給予第一級、第二級執掌等，不過並非負責處理老人照護上的業務，各機構對於照護方面的工作分配仍然非常明確與謹慎，志工較難以接觸。此外，部分志工管理者也開始意會到要培養志工們自我管理的能力，逐漸將管理權力釋放給志工。

3. 建立溝通管道

在溝通管道的建立上，大致可分成直接向機構內的人員反應、向各組長反應、在會議上反應、透過電話或 E-mail 反應以及其他方式做溝通，前四項為組織內較常見的溝通方式，原則上都是志工直接向機構內反應問題，不過筆者認為採取會議反應的方式可能會因為不具隱密性，造成志工溝通管道無法獲得應有的效果，志工也未必會對組織提出所看到的問題。而採 E-mail 與電話反應的機構，通常是有較多的年輕志工，對於年長志工較多的組織則會採取向組長反應的方式，或者在年節時期做拜訪與志工郊遊活動上做溝通，由於老人機構非常重視年節的習俗，因此使年節的活動提供機構另外的溝通管道，同樣的有志工的郊遊也是提供志工抒發情緒與溝通的另一項管道，這些方式都可讓年長的志工直接對組織提出問題的管道和機會。

(四) 激勵

多數機構通常都會執行正式的激勵方式來激勵志工，對於比較大型的老人機

構來說通常會舉辦尾牙餐會邀請志工一同加入，讓志工夥伴們參與機構的年度聚餐來慰勞志工夥伴，或是年節活動發放簡單的禮品；另外的方式是頒發感謝狀感謝志工對機構的服務，或者是舉辦志工旅遊，讓志工可以彼此聯絡情誼，這些方式對志工都是採取較實質的獎勵。而少數的機構在志工的激勵上並不會有較具體的措施，但是會有口頭上的鼓勵，或者是當被服務的長輩對志工表示謝意時對志工都是很大的幫助和鼓勵，而這些機構之所以沒有進行具體正式的激勵，有兩個原因，其一為志工來源的不穩定沒有固定的服務志工，因此沒有固定的對象也就沒有設計具體的激勵辦法；其二是受宗教因素的影響，法務志工因為服務內容有較濃厚的教義理念因素，強調施恩不望報，並認為內心的終極目標就是最大的激勵，應此就較少會執行物質上的激勵。

五、志工管理的評估與控制面向

表 4-5：策略執行的評估表³²

| 評估項目 | 機構 任務 | N1 | N2 | C1 | | C2 | S1 | S2 | E1 | E2 | |
|------------|----------|-----------|----|----|---|----|----|----|----|----|---|
| | | | | 1 | 2 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| 策略評估與控制之評估 | 評估 | 主管評估(多主管) | ◎ | | | | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ |
| | | 客戶評估 | ◎ | ◎ | ◎ | | | | | ◎ | ◎ |
| | | 自我評估 | | | | | | | | | ◎ |
| | 控制 | 提出檢討事項 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 因應志工改變 | | | | | | | | | ◎ |
| | | 加強監督 | | | | | | | | ◎ | |
| | | 重新指派 | | | ◎ | | | | | | |
| | | 重新訓練 | ◎ | | | | | | | | |
| | 合計 | | 7 | 5 | 6 | 3 | 5 | 5 | 5 | 6 | 8 |

資料來源：作者自行整理

(一) 評估

根據訪談的整理後，老人福利組織進行志工評估的方式通常會有主管評估、客戶評估、自我評估與多主管、矩陣式評估四種類型，而評估的方式不一定會只採取一種方式評估志工，有些機構就會對志工進行主管評估、客戶評估及自我評

³² 在評估與控制的進階任務計分方式上，執行兩項以下者給予 1 分，三項以上給予 2 分，但是並未有機構滿分的標準。

估，由志工督導負責，考核志工的工作協调度、言語態度與工作能力進行評估，再由受服務的長輩去評估志工的服務滿意度、服務態度及參與之情況；最後則是讓志工在服務的過程做自我期許與成長目標做評估，要讓機構內的志工能夠在每次的服務能有所學習。也有機構表示志工服務的範圍可能會有不同組別的組長在現場，因此對於志工的評估就會採多主管、矩陣式評估，這對於志工的評估較為公平，不會只有單面向的評比；另外也會客戶評估的方式去詢問長輩們對於志工看法與服務的情況。而其他的機構怎是比較採取單一的志工評估方式，主要還是以客戶評估及多主管評估來對志工進行考核。而筆者也發現到多數機構的志工由於服務的範圍廣泛，常有不同組別的組長對他們進行觀察，因此反而以多主管、矩陣式評估取代了主管評估，這也顯示出我國老人福利機構在志工工作的分配上仍不夠完善，志工必須廣泛的協助各業務單位；另一個原因則是各機構的志工人數明顯不足，因此在需求大於供給的情況下，志工所要協助的範圍就變得相當廣泛。

(二)控制

就志工服務問題的控制來說，部分的機構主要是給予志工口頭上的說明，彼此進行溝通後比較不會出現嚴重的問題，所以通常不會再做進一步的處理，若是有出現較嚴重的問題可能是採讓志工暫時停止業務的方式，或有些機構對勞務志工的處理則是直接送還地檢署處理。而另外一部分的機構除了對志工進行口頭勸說外，還會對志工再做輔助性的措施協助志工做行為修正，機構對志工的協助不一定是只有技術上的問題，比較常對志工服務的態度與期望上做修正；或者有的機構可透過志工職務掉換的方式，讓志工到適合他服務的位置，改變志工的服務對象，降低志工與服務對象發生衝突的可能；另外則是在服務的過程中加強監督，尤其針對學生志工，避免學生團體在服務當中對機構的長輩造成危險；最後是對志工的需求做改變，有些志工可能是為了學分而做服務，與其他志工的動機不同，所以在服務的熱誠上也可能會有落差，所以組織會對這些志工的需求去分配適合的工作，也幫助他們完成學業上的需求。各機構對於志工服務品質的改善與控制各有不同，但共通性是不輕易解聘志工，筆者認為主要的原因是機構賦予志工服務的業務，通常不易出現嚴重的過失問題，因此對於協助志工改善的辦法也較單一化，如表 4-5 顯示機構對於協助志工改善的辦法通常都只採單一措施，但志工的問題有時並非單一措施就可改善，各組織未來在控制面向上還可以在做加強，納入較多元的方法協助志工改善服務之問題。

六、志工管理問題與改善之面向

根據本研究的訪談整理顯示，各組織目前所遭遇到的志工管理問題主要可分為兩類。其一為志工招募的困難，有機構認為志工招募來源的不穩定是受到志工的家人、工作因素以及學生志工學校的因素，造成招募受到阻礙，或者是由於機構所在的社區內多數為老弱婦孺，因為身體狀況的影響，導致參與志工的可能性降低，對於招募上的問題，機構採取的克服方式為盡量對外加強宣導，透過外展單位來傳達訊息，或者是對工作同仁盡力向親友宣傳訊息參與志工活動，也會透過社區的村里長等管道來幫忙宣傳，雖然可以獲得短期的紓困，但仍不能解決真正問題，若要真正解決問題則必須做好社區的長期經營，與社區的居民經營好關係把機構的理念傳達給居民，讓他們願意加入，但需要較長的時間去改善。

其二則是志工的凝聚力上的困難，志工凝聚力出現困難的原因各有不同，有機構認為志工管理者所要處理的業務也相當繁忙，所以與志工的接觸和互動上並不多，導致志工彼此各做各自的服務，彼此團隊的氣氛較疏離，對此管理者也尚未無法解決；對此筆者認為組織對志工的相處與回應要採取主動形式，由於志工來自不同的背景及服務的時間也不一定相同，所以志工彼此的陌生程度會比較高，而志工也通常不會主動連結彼此之間的凝聚力，故對於志工團隊氣氛的維持應該由機構來帶領及營造，志工管理人應扮演志工橋梁的角色，或許機構內業務相當繁忙，但對於所招募到的志工還是要撥出時間給予關心並連結志工凝聚力，展現組織對志工的關心與重視。有機構則表示過去的志工管理上時常出現所謂派系上的問題，因為當時的志工管理並未做好工作業務的分配，全部由一位管理人負責管理，並未做好分組工作的執行，因此在管理上常出現混亂複雜的情形，而對於此的問題，該組織採取教育訓練以及做好組別分類來改善派系紛亂的情況，而自從以分組管理的方式後，志工派系問題已有相當多的改善。

另外在志工管理上可能出現的其他問題，包括志工的高齡化問題，高齡人口通常會參加宗教性較強的志工團隊，因此志工群體普遍年齡偏高層，在體力上與精神上的負荷程度就比一般的志工團體來的差，目前急需解決的問題是必須引入年輕族群的志工，但仍有待改進；對此筆者認為要降低高齡問題相當困難，由於機構合作的宗教團體具有其專業性，服務的項目也較難以招募到年輕志工加入，因此若要降低高齡問題，便必須從服務的內涵做修正，將適合年輕志工的工作先做列舉，再從各列舉項目去進行招募。而有些機構的問題在於機構的職工人員有

限，服務業務也非常繁忙，若不盡快將志工的管理事務交由志工們自行管理，將對職工們造成更多工作負擔，因此目前機構的改善方式是找尋適合的志工人員，並起漸漸下放權力給志工，讓他們自行負責，而職工只要進行從旁協助之工作。另外一項志工管理上的困難，在於志工的時間與組織的時間經常沒辦法做配合，一般而言，組織內的服務應該以機構的業務為主，運作上才會比較順利，但是志工的服務時段不固定，反而變成組織需要配合志工時段來進行業務，因此在時間的配合上就造成機構的不便；目前的處理方式，機構認為應該先做付出，先配合志工的時間來處理機構內的業務。

七、組織高層的態度回應

組織高層的態度對於志工管理的執行有相當大的影響，而在根據受訪者的表示，高層對於志工管理的態度在本研究中可以分成三種類型來說明：

第一類的態度是組織高層非常支持志工管理的運作，認為組織對志工的態度將會影響志工在老人服務的回饋，也認為志工是組織內無形的人力資源，妥善的管理這些無形資源可減少組織的人事成本，所以高層重視志工管理與志工福利，並且會提供經費支助志工活動的運作，或者幫忙機構找尋志工團體到組織內進行服務，藉由高層在地區上具有較廣的人脈，能夠幫助機構找尋志工團體，減少職員在志工招募上的負擔。筆者認為此類型的組織高層認為志工的參與能為組織提供許多幫助與服務，並且重視志工人力這項資源，因為高層認為志工是有助於減少組織人事方面的成本，應該要妥善經營志工區塊的發展，也強調志工服務的好壞決定於機構的對應態度，願意提供志工相關福利與經費的支持。

第二類的態度則是在志工管理的運作上，對志工管理者充分的授予管理權力，而筆者認為此類型與上類型之差異在於組織高層願意給予志工督導有自主的管理權力，而非在經濟上的提供，這樣的方式對志工管理者在管理的過程上必較不需要擔心會受到上級的阻礙，讓志工管理者能夠完全發揮執行權，除了權力授予管理者之外，組織的高層也會提供經驗的分享，協助管理者推動志工相關事務，若有遇到管理上的問題也會給於鼓勵與幫助，所以在此態度型態上，組織的內部管理協調較具有一致性。而這類機構通常都有心要發展志工管理，但是卻礙於機構的資源不足或地理位置不便導致招募困難，其所要面對的真正問題在於志工招募上的困境。

最後一類型的組織高層態度就比較保守與被動，此類型的組織高層並非不支持機構執行志工管理，而是認為志工的加入與否偏向隨喜的心態，高層感謝志工對於組織的服務與付出，但不強求組織內一定要有志工提供服務或要求志工每週固定達到多少時數，對於志工回饋精神都表示感謝。但對志工的態度之所以較為被動，原因是組織高層認為機構的運作有成本上的考量，由於每年的預算是固定的，各部門及單位有一定的成本必須支出，志工之部份也有必須支出的費用，而這類機構與第一類機構的差異在於志工管理並非主要發展的部份，因此發展的重點是老人的安養與照護，志工的預算額度上自然會受到限制；另外的原因則是認為志工的服務代表著宗教信仰上施恩不望報之精神，並且是個人福報的修持，因次該類機構會給予志工精神上的肯定與支持代替物質上的回饋。

表 4-6 為本研究對於非營利老人福利機構所進行的志工策略管理的評估量表，根據此量表的評估分數可發現，E2、N1、E1 三間機構的分數介於 5-4.1 之間，而 C1-1、C2、S1、S2、N2 等五間機的平均介於 4-3.1 之間，C1-2 的分數介於 2.1-3 之間，雖然本評估量表根據各機構執行的志工管理內容進行評估，但評估的結果可能會因為志工的人數與組織性質所影響，由於有些機構志工人數較少，所以不會進行評估量表中的管理項目，因此會影響到評估成績，如 C2、S1、S2 等機構，而 C1-2 則因為有較深的宗教性質，若執行過多的管理項目對志工們並不適宜，所以也影響評估的成績，以及 N2 則以委外式的志工，省略許多的管理項目，因此影響了評估成績，而這些因素都是未來在進行評估前所必須考量之因素。

在這份評估表當中，除了可以計算各組織志工管理評估的分數外，還可以發現到基礎任務(底色反黑的項目)與進階任務的執行情況在理論與實務執行上的差異性，如方案設計中的組織氣氛維持以及面談中的志工背景經歷查核(動機)，兩者雖然是進階任務，但有的機構沒有執行基礎任務反而執行進階任務，主要是因為老人福利機構較重視人員之間的情感連繫，所以都很關注組織氣氛的維持與志工背景經歷查核，不會像理論上所要求一定要進行基礎任務，組織有時反而認為基礎任務過於繁瑣且不適合。另外在技能訓練的執行上，有機構因為採取委外的志工團體所以不會進行訓練，也造成該機構沒有執行任何訓練項目的情況。而在評估的基礎訓練上，多數機構都只採取單一的評估方式，所以在評估的執行上與理論的要求也有所差異。此外，本評估量表也可發現到老人機構評鑑的優等機構與次等機構在志工管理的程度上並沒有成正比，也就是說在老人機構評鑑中被

評為優的機構，不表示在志工管理上就優於次等機構，志工管理的重點仍在於組織對管理過程上的執行與付出，為此才是改善志工管理品質的重要因素。

表 4-6：志工策略管理評估表

| 評估項目 | | 機構 任務 | N1 | N2 | C1 | | C2 | S1 | S2 | E1 | E2 | |
|----------|----------|----------|----|----|--------|------------|----|----|----|----|----|------|
| | | | | | 1 | 2 | | | | | | |
| | | | | | 內部分析評估 | 志工需求 評估 | | | | | | 評估需求 |
| 籌組志工計畫團隊 | | | | | | | | ◎ | | | ◎ | ◎ |
| 方案設計 | 職工參與共識討論 | ◎ | ◎ | ◎ | | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 組織氣氛維持 | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 職工心態調查 | | | | | | | | | | ◎ | |
| 工作規劃 | 訂出工作說明標準 | ◎ | | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 訂期內容更新 | ◎ | | | | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 組織員工協調 | ◎ | ◎ | | | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| 外部分析評估 | 招募 | 招募方式的選擇 | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 招募訴求設計 | ◎ | ◎ | | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 招募態度 | ◎ | | | | | | | ◎ | | ◎ |
| | 面談 | 面試前的準備 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 面試者的選擇 | ◎ | ◎ | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 志工背景經歷查核 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 進階面試 | | | | | | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ |
| 策略執行的評估 | 迎新 | 說明工作說明書 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | |
| | | 正式迎新活動 | ◎ | | | ◎ | | | | | | |
| | 訓練 | 技能訓練 | ◎ | | | | | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ |
| | | 觀念訓練 | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 志工參與次數 | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ |
| | | 志工受訓態度 | ◎ | | | ◎ | | | | | | ◎ |
| | | 訓練方式分類 | ◎ | | | ◎ | ◎ | | | | | ◎ |
| | 督導 | 檢查點 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 權職執掌說明 | | ◎ | ◎ | ◎ | | | | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 建立溝通管道 | ◎ | ◎ | ◎ | | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 激勵 | 非正式激勵 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 正式激勵 | ◎ | ◎ | ◎ | | | | ◎ | | ◎ | ◎ |

| | | | | | | | | | | | |
|------|----|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 策略評估 | 評估 | 主管評估(多主管) | ◎ | | | | ◎ | ◎ | ◎ | | ◎ |
| | | 客戶評估 | ◎ | ◎ | ◎ | | | | | ◎ | ◎ |
| | | 自我評估 | | | | | | | | | ◎ |
| | 控制 | 提出檢討事項 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| | | 因應志工改變 | | | | | | | | | ◎ |
| | | 加強監督 | | | | | | | | ◎ | |
| | | 重新指派 | | | ◎ | | | | | | |
| | | 重新訓練 | ◎ | | | | | | | | |
| | 合計 | | 47 | 34 | 41 | 27 | 40 | 41 | 38 | 45 | 50 |
| 平均值 | | 4.3 | 3.1 | 3.7 | 2.5 | 3.6 | 3.7 | 3.5 | 4.1 | 4.5 | |

資料來源：作者自行整理

第五章 結論與建議

本研究之目的主要是希冀先透過對策略管理與志工管理之文獻的整理歸納，再對我國老人機構福利機構目前的志工管理實務情況加以整合分析，以得到改善志工管理與服務品質的評估辦法。而本文在第一章先說明關於研究的背景和動機，並進一步闡述本研究所欲達成的目的，藉由動機與目的衍生出研究之問題、範圍與對象等相關內容進行解釋，並且對本研究所欲採取的研究方法及可能出現的研究限制加以說明。第二章則是針對非營利組織的相關概念及內容、策略管理之理論以及志工管理的流程與項目進行詳細的介紹，最後則嘗試將策略管理與志工管理之項目加以整合，建構出本文的研究架構以及志工管理評估量表，以探討志工管理評估的執行辦法。至於本文第三章的內容主要是先介紹我國在老人福利機構的現況發展與類型進行說明，以及整理出關於我國老人福利機構的規模條件之要求，並且對於本研究的受訪機構的起源及志工管理上的執行措施加以分類和介紹，陳列出各機構目前在志工部分執行了哪些可見的策略管理措施。第四章則是對研究對象的選取抽樣和訪談人員，先做簡單的說明，再來則是以本研究架構的內容做為訪談整理與分析之順序，最後則是對本研究的受訪機構所執行的志工管理情況來加以評估，以及對評估的結果進行分析。

透過上述各章節的整理與研究之後，本文在第五章的部分，則是依據前述的綜合分析及整理後歸納出本研究之結論，首先會對先行文獻與訪談內容的結果提出研究發現，對於各機構執行評估的情況加以分析；再者會對各機構在執行志工管理評估的問題與不足之處提出建議，期望能協助改善評估過程的問題；最後則是提出後續可再深入探究的部分，以期作為後續研究者之參考建議。

第一節 研究發現

一、組織使命目標的傳達方式受志工來源、志工多寡與組織性質影響

使命目標的傳達是所有機構對志工說明組織相關事務的首要步驟，組織必須

先對使命目標說明清楚才能使志工瞭解其服務的原因及目的，讓志工與組織有共同的目標為社會服務。而根據上一章節的分析可發現，組織對於傳遞使命目標的方式各有不同，主要是受到志工的來源、志工人數的多寡與組織的性質所影響，機構會根據這些因素選擇適合的方式進行傳達。以下進行分述：

（一）志工的來源影響

有些機構的志工來源主要是以學生為主，而學生志工的服務時間有限，且服務的時段不固定，所以機構通常會在面談或迎新的過程對志工進行使命目標的說明，要在第一時間內就讓學生瞭解並吸引加入，很少在招募進來後才對其做說明，避免學生的服務時間受到壓縮；另一類型機構由於其志工來源是委託外部志工團體進入組織做表演或服務，所以也必須先在計劃書內將使命目標說明清楚，讓外部的志工團體有所瞭解，因此這兩類機構之所以會在志工進來服務前就告知志工是受到志工來源的影響。

（二）志工人數多寡的影響

有些機構在志工招募的結果上時常無法達到預期的人數，也因此導致志工的後續管理不會做太精細的分類，在管理的結構上也不會過於拘謹與正式，所以在使命目標的傳達上不會像一些志工管理發展完善的機構有進行宣導解說的課程，而是以平時的互動或利用聊天時對志工做宣導，透過服務過程中的學習讓志工瞭解使命目標，有時反而令志工有更深刻之體會。

（三）組織的性質影響

有部分的組織因為組織的發展背景較長久具有一定的規模，所以在志工的發展上通常也有較深入且較久遠的發展，因此對於使命目標的傳達上通常已進階到教育訓練的方式，透過上課的說明與觀念的宣導讓志工接受完善的訓練使志工充分瞭解組織的使命目標，而這類方式也較常為宗教型的組織所執行，配合組織的以念一同傳達給志工。

二、內部分析項目之執行容易受到志工人數不足而必須改變

(一) 評估需求的效果可能因為組織招募的志工人數不足而失去意義，而宗教性組織因為具有信仰的因素，所以在評估需求的執行上則較為困難。

在理論上志工管理的評估需求強調組織要確定內部有工作需要志工的投入，並決定錄用適當比例的志工人員，而非當作是組織每年的例行工作，同樣的，根據訪談的結果可發現到多數機構通常會在招募志工前進行需求評估，不過需求評估的情況並不能完全符合預期，有些機構的志工來源較穩定可以根據組織的需求、長輩的需求等決定要招募哪些類型的志工，但有些機構就以往的經驗認為無法依據組織的需求順利招到志工，因此必須先招募到志工後才能對志工的工作進行分配，對於這些機構而言需求評估並不是主要的重點。此外，目前仍有機構的想法仍較為傳統，並不會評估組織的志工需求，這類機構並非招不到足夠志工，而是因為組織具有宗教性質及志工年齡偏高，所以組織在人際關係的情感聯繫上較強，宗教性質強調給予機會並且不排斥志工加入，加上高年齡層的志工人數較多，所以不會對其進行過多嚴格的篩選，只要有心參與皆願意提供機會。至於在籌組志工計畫團隊上，因為志工來源不穩定，且組織認為沒有必要進行太複雜的業務分工，而我國的老人福利機構偏向以志工管理者主導或是採臨時性籌組的情形較為常見，所以有關計劃團隊的發展情況尚未成為獨立運作的單位，多數只會進行需求評估。

(二) 方案設計也因為志工人數的不足而影響工作分配的調度，並且各組織在方案設計的討論過程中通常不會使用過於繁複的協調方式。

文獻指出，中方案設計是在需求評估後所要做的後續工作，而主要的執行項目可分為職工參與共識討論、組織氣氛維持與職工心態調查，而在訪談的結果中可發現，各機構的職工在參與共識討論上會根據組織內業務單位之需求與活動情況等內容做討論，但是職工的討論結果與評估需求一樣都面臨到招募志工的人數不足，因此許多的機構對於職工參與共識討論常流於形式，並沒有辦法為組織獲得實際上的效果，所以這些機構只能將工作討論的結果做為參考，仍然需要依志工招募的情況再做決定。在工作討論結束後，組織會對於討論過程中所產生的衝突或問題進行處理以維持組織氣氛，而處理的方式以員工彼此進行溝通協調為主，其內容包括會議溝通、書面溝通或組員間的非正式溝通，但有些具宗教性質的機構，因為組員間彼此有共同的信仰與信念，因此組織在維持員工彼此的氣氛會比其他機構要容易。至於組織執行職工心態調查的情況並不普遍，由於前述的步驟通常已可讓組員達成共識，因此職工心態調查的執行應在組織出現嚴重的協

調障礙時才會考慮進行。

(三) 各組織工作規劃上缺乏評估內容的說明，並且應盡量減少過度頻繁的工作內容更新。

先行文獻對於工作規劃的整理與說明為組織應該要以服務的內涵設計工作的內容、工作的類別、服務時數、福利報酬等各項規定辦法，也就是制定工作說明標準與更新，並且協調更新的內容，而在實際面向上組織編集志工的工作說明標準主要以說明服務內容、服務時數與服務倫理為主，但是皆缺乏評估的相關說明，因此對於工作說明書的內容編輯上仍不夠完善，也導致各機構目前在志工評估工作上的普遍缺失。而組織在志工工作更新的處理上，多數的機構都已經發展成固定的工作內容，所以在更新上都是微幅的調整或是固定一年做調整，但是仍有少數機構在志工的更新變動上過於頻繁，容易造成志工的適應困難，對於工作規劃的更新仍可盡力發展出較穩定的工作內容，使志工的服務品質維持穩定水準。

三、外部分析項目的進行可以在更加積極與簡化

(一) 多數機構招募的執行過於依賴單一模式，並且在態度上並無展現積極的行動，容易使招募的執行流於形式。

在前章節的整理與分析中發現，我國老人福利機構在志工招募方式的選擇上非常的多元，包含暖身招募、目標招募、同心圓招募、團體招募、專業招募等五項，各機構會選擇適合自己的方式來招募志工，但是目前普遍傾向以同心圓招募為主，原因是老人機構所服務的對象主要是年長的長輩，所以機構通常也會招募跟長輩有關的親人朋友與機構鄰近社區的居民到機構內擔任志工，或者對於宗教性質較強的機構也採取此方式招募信眾到老人機構服務，雖然透過同心圓招募可以快速的為組織找到志工來源，但是容易使組織的志工型態定型，無法再做有效的擴展，並且也容易讓組織的志工招募流於形式，只會找尋熟識的人做志工。而在招募訴求上大多數的機構因為業務繁忙，對於訴求不會花費太大的心力去設計，只是簡單的提出服務內容與項目，所以多數機構皆認為招募訴求無法達到預期效果。因此對於各機構在招募的態度上，多數的機構並沒有很積極的在招募志工，雖然可能會採取一種以上的招募方式，但是結果仍偏向依賴同心圓招募，後

續的招募工作便只是形式上去執行相關業務。

(二) 理論與實際的面談執行狀況有許多差異性，在實務上面談過程無法像理論做過度的規範與分類。

在面談的執行上，理論與實務的執行有許多的差異性存在。首先就面試前的準備而言，理論強調組織應在面談前準備面試的相關測驗內容詢問志工，但在實際上，組織的目的不是在測驗志工，而是讓志工填寫個人的相關資料，瞭解志工的基本狀況後再進行面試，要瞭解志工的動機目的與服務時段等初步訊息，面試的目的不在於考驗志工的能力，而在於瞭解志工的動機與心態，要防止特別的志工進入組織。其次是在志工背景經歷查核的差異，理論上是組織對志工過去所服務的單位做調查，瞭解志工過去的狀況有無不良記錄等因素，而在實際上的情況，組織則是比較重視志工的動機，對於背景的調查則是注意是否為特別的營利團體(如藥商)或是宗教團體，組織要避免商品推銷或宗教儀式的產生。最後則是關於進階面試執行的差異，理論上認為針對較具專業性的工作應該採取此方式招募專業技術的志工，但在實際情況上，各機構通常不會去執行進階面試因為組織認為志工的業務就是以基礎的服務項目為主，不會讓志工接觸到專業照護的部分，而組織也不能承擔這樣的風險，所以賦予志工的工作主要仍以簡單的服務與問安，執行進階面試的可能性便相當的低。

四、志工管理執行的四個項目各有不同的發現，特別以訓練及督導的執行狀況為迫切改善之項目

(一) 在迎新的執行上呈現兩極的狀況，並可從迎新的執行看出機構提供志工資源的能力。

我國老人福利機構對志工迎新的情況呈現兩極的情況，多數的機構由於組織的資源有限，對於志工迎新的舉辦主要以介紹機構的背景、環境、服務內容與人員介紹，以簡單的形式將工作的內容規範向志工說明清楚，但是對於一些較大型的老人機構，因為有大型的組織或團體在支持老人機構的運作，或是宗教體系組織所承辦，所以能夠為志工舉辦較盛大的迎新活動，由組織高層人員歡迎志工對志工表達歡迎與致謝，展現對新進志工的重視。雖然沒有形式上的好壞，但兩種型態呈現極大的反差，可以看出各機構於社會上所分配到的志工資源有明顯的不均。

(二) 外部團體訓練雖然能為機構減少人力不足的負擔，但是卻無法保證符合組織的服務需求；對於自行訓練的組織則以觀念訓練為主。

志工訓練的模式在理論上可分成觀念的訓練與技術的訓練，組織為確保志工具有一定的服務水準應兩者皆執行；但實務上組織對志工進行訓練的方式還包含了外部團體訓練，也就是讓志工參與由外部團體所舉辦的課程接受訓練，以政府舉辦的「祥和計畫」為最大宗，而目前多數的機構傾向讓志工參與政府所辦的志工訓練，因為多數的機構沒有足夠的時間與人力自行為機構內的志工進行訓練，所以就由外部的課程讓志工接受訓練，雖然外部團體志工訓練能為機構減少訓練上的負擔，但是無法確保訓練的內容符合機構的需求，志工只會接受概括式的訓練內容。此外，這樣的方式使組織對於志工的訓練參與次數以及受訓態度也難以進行管理規範，由於外部訓練的舉行並非在機構內舉辦，組織較難去時掌握志工有無參與訓練，也無法觀察志工在訓練過程中的表現，因此外部團體訓練的執行仍有許多問題必須克服。

至於由機構自行對志工進行訓練的組織則普遍認為觀念訓練較技術訓練來的重要，雖然理論上強調應該兩者兼具，但是礙於組織沒有足夠的時間與人力所以只能進行觀念訓練。對這些組織而言，志工的主要任務是與長輩們聊天與問安，所以比較重視觀念上的訓練，而非讓志工執行專業的照護工作，即使要對志工進行技術的訓練也只是以較為基礎簡易的訓練為主。

(三) 組織對於志工的督導應該還要包含對志工的關心，不能只有監督志工工作的情況。

組織進行督導的工作主要是為了瞭解志工在組織內的服務情況，也是表達機構對志工的關心，但是根據訪談的結果可發現到組織瞭解志工的工作情況可分為兩類，其一為組織讓志工工作一段時間後會定期與志工進行談話，瞭解志工的工作狀況並定期主動的關心志工，也能夠傾聽志工的感受和心得，這才能達到督導的效果。而另一類則是根據志工服務的問題狀況，當下對志工進行說明和指導，不過這種的方式只會改善當下的服務狀況，無法對志工有更深入的瞭解，組織與志工彼此的關係只有在服務的時段才會有所交集，較難凝聚兩者間的情感。

(四) 組織因為有責任上的考量，所以在專業照護上不會輕易授權給志工，只會

給予基本的服務工作，並希望志工能在此服務上做好自治管理。

而組織在權職的授予上，多數機構仍然不會給予志工們有太多的自主權力，特別是在老人照護方面的業務，由於組織對於老人照護方面的責任重大，不僅要顧慮機構內長輩的安全，還要向長輩的家屬負責，因此組織在此方面通常不會授權給志工管理，主要會受授權的業務內容乃是較為基本的工作項目，如櫃台服務、長輩問安或是志工們的表演活動等。雖然組織不會授予照護方面的權力，但是部分的志工管理者目前皆期許能夠讓志工在其服務的領域中能夠發展成自治管理，組織的職工與督導只負責從旁協助，職工人員可以全心全意的專注在原本的職務工作。

(五) 由於志工來源的不穩定，使機構無法提供正式激勵辦法，而在宗教團體機構則認為施恩不望報，不求實質上的激勵辦法。

組織對志工的激勵是為了使志工能夠持續的維持服務的熱誠與動力，因此必須對志工進行激勵措施，在研究中多數的機構都對志工進行激勵，但是有少部分的機構所給予的激勵只是非正式的口頭激勵，並不會有實質的激勵措施。主要的原因在於志工的來源不穩定，替換率過高沒有較固定的對象來進行實質的激勵辦法；另外的原因則是受到宗教因素的影響，此類型的機構較不重視實質的激勵，而是精神上的理念，認為施恩不望報，以內心的終極目標作為最大的激勵目標。

五、志工管理評估已由多主管取代單一主管評估，而志工的控制上仍需提供更多元的改善辦法

(一) 志工評估的執行傾向以多主管矩陣式評估代替主管評估。

就理論而言，組織對於志工評估的方式大致可分成主管評估、客戶評估、自我評估、多主管矩陣式評估、同儕評估與部屬評估六種，主要是針對志工在服務過程上所會接觸的人來作為評估志工的對象，而組織會選擇合適的方式。但是在訪談中發現，組織通常只會對志工實施多主管矩陣式評估與客戶評估兩種評估方式，很少進行其他的評估方式，主要仍由管理志工的督導與接受服務的長輩們對志工進行評估，所以評估的方式還是以傳統的上對下方式來評估志工的服務狀況。值得注意的是，由於許多的機構志工的數量有限，所以組織的志工時常需要配合各業務單位提供服務和協助，不一定有固定服務單位，因此會有不同單位的

主管來對志工服務狀況進行評估。故多數機構並非採取單一主管評估，而是以多主管矩陣式評估代替，這也顯示出我國老人機構的志工人力仍然相當缺乏，導致志工必須配合組織的需求以協助各單位的業務。

(二) 組織提供志工控制的辦法過少，未必適合全體志工。

在理論上志工評估結束後，所進行的控制主要是針對評估結果有出現不良情況的志工進行協助和改善，避免直接解聘志工的服務，組織要對志工提出檢討事項，並對志工進行協助方式，如因應志工改變、加強監督、重新指派及重新訓練等方式幫助志工做改善。而根據訪談的結果可以發現，大部分的機構在評估後的控制面向上，只有對志工提出檢討的事項，將問題告訴志工，讓其自行改善與調整，若是再犯，嚴重者可能便以暫停業務為由解除志工的職務，輕微者也只是一再提醒不會有後續的協助，雖然有少數的機構會協助志工改善服務的情況，如加強監督、重新指派及重新訓練等方式，但是這些機構仍偏向採取單一方法協助志工改善，由於志工可能發生的問題相當多元，組織應該提供更多的協助辦法讓志工改善服務上的問題，尤其在志工普遍不足的情況下，組織必須提供志工有更多元的改善措施。

六、多數機構志工管理的主要問題仍在於志工招募的困難與凝聚力的不足

(一) 組織必須先為社區進行服務以獲得民眾的認同，進而突破志工招募的困境。

根據訪談的結果可以發現，所有機構在志工管理過程中，最常見的問題在於志工招募的困難造成機構的志工人員的不足，這些機構認為由於志工的家人、工作因素、學生志工學校的課業以及社區人口老化等問題，導致組織對志工的招募並不順利，也因為如此，許多機構會認為志工的需求評估、工作分配、志工訓練與激勵等管理情況受到影響，必須視招募的情況才決定，雖然招募不順是組織目前在志工管理上的困境，但是有些機構目前是有計畫的將組織的目標與精神傳達給社區民眾，與社區經營好關係，先為社區提供服務和協助，讓民眾接受組織的精神以吸引社區居民加入。換言之，組織要先行付出獲取社區的認同，才能使社區的民眾願意參與志工的服務。

(二) 組織要克服志工凝聚力的問題，就必須主動的跟志工溝通與互動以增進彼

此的凝聚力。

從訪談結果可發現除了志工招募困難外，有部分機構所面臨的困難為凝聚力不足的問題，凝聚力不足包含了兩種狀況，第一是組織與志工之間的交集太淺，彼此各自執行業務，組織的人員因為業務繁忙較少有時間與志工進行溝通，而志工也只是抱持回饋社會的心態來機構提供服務，志工和機構的職員並沒有共同的默契，因此組織較無凝聚力。會產生這樣的情況主要是因為機構對於志工的關心與互動較不積極，志工與組織的交流應該由組織主動提起，讓彼此能有更多互動，不是只侷限在彼此的業務上才做交流。另一種狀況則是組織內的志工派系問題，會有這樣的情況，主要是志工的工作並沒有做好分門別類，而由一位管理者管理志工，但管理者所要負責的範圍過大，無法兼顧所有細部的業務，導致志工的運作狀況非常混亂，而對於這個問題，組織是採取教育訓練與組別分類此兩種方式，讓志工確立組織目標，減少志工之間的成見與派系問題。而凝聚力不足的問題主要是因為組織沒有對志工設定好共同的目標，導致志工與機構沒有共同的交集或是志工之間的派系問題，所以機構自身要積極的與志工做溝通，明確的將組織使命目標傳達給志工，串連組織志工的凝聚力。

七、組織高層對志工發展的態度兩極，主要是跟高層所欲發展的目的不同

本研究在訪談的整理中可發現到不同的組織高層對於志工是否能夠幫助組織減少人事費用有不同的認知，雖然每個機構都很歡迎志工來機構服務，但是對於志工發展的態度卻不相同，有些機構認為志工可以幫助組織減少人事成本，為組織提供更多的服務跟人力，但是有的機構卻認為特別去發展志工管理的區塊，組織勢必要再花費開銷讓志工管理能夠有效的運作，而對於雙方在志工管理發展認知上所產生的差異，筆者認為主要是跟機構所重視的發展內容有關，願意發展志工管理的組織認為機構內的人員因為有本身的工作業務需要處理，而陪伴長輩的時間相對有限，但是長輩最需要的往往就是關懷與陪伴，而志工能夠幫助組織分擔這方面的需求，所以組織會認為發展志工能夠減少人事成本的花費；但對於認為發展志工會產生更大開銷的機構而言，其組織發展的重點本身就在於老人的安養與照護上，並且機構內的職工人員也會對老人進行關心與陪伴，認為組織已為長輩們提供足夠的照護措施，所以沒有多餘的經費再去發展志工區塊，雖然也同樣歡迎志工的加入，但是仍然認為志工的發展會增加預算，因此礙於組織的預算有限所以不會特別進行發展。

八、老人機構的評鑑成績與志工管理評估結果未必成正比，並且評估結果必須考量志工管理是否受到其他因素的影響

本研究根據評估量表所計算的結果可以發現到各機構在志工管理上的評估結果並不會與組織的評鑑結果成正比，也就表示老人福利機構評鑑結果的好壞並不會影響到組織的志工管理，許多優等老人機構因為資金充足，可以提供完善的照務措施與設備，故在評鑑成績獲得較高評價，但本研究的評估量表上可發現優等的機構不一定能做好志工管理的運作，相反有些次等機構在志工管理的運作上優於評鑑優的機構。雖然本評估量表能夠顯示組織在志工管理運作的程度，但在進行志工管理評估前，必須注意到志工管理的評估可能受的組織的性質(如宗教性)與志工人數的多寡所影響，當機構具有特殊的性質或是志工人數未達到一定規模，評估的結果將會受到這些因素的影響。

第二節 研究建議

本節將依據本文的研究問題與研究發現之相關內容做回應，提供對於老人福利機構志工策略管理之問題以及對於受訪機構所談論的相關管理情況給予建議，希冀能協助各機構改善志工管理的執行狀況。

一、志工需求評估與工作討論的執行不只是為了達到志工管理的成效，更是為確保志工精神永在。

在研究發現中可以得知，有部分的老人福利機構認為需求評估的執行並無意義，因為組織的招募情況並沒有辦法和需求評估時的計畫相互配合，仍然要依招募的結果才能決定志工的工作安排與配置，所以需求評估的執行容易流於形式，甚至有些機構完全不會執行評估需求。但筆者認為需求評估的執行不只是為了使組織能夠達到管理上的成效，同時也是為了保護志工的服務精神與熱誠，志工的服務熱誠是有限的，倘若志工進入機構服務，而機構沒有提供較合適的工作或是讓志工在服務時段無所事事，可能會抹煞志工往後的服務熱誠。此外，進行招募前的需求評估有助於機構瞭解組織的志工狀況，針對需要補強的人力做招募，讓進來的志工能夠適才適所，即使志工的招募情況不如預期的充足，但是仍然可以

透過需求評估依序列出重要的服務項目，根據重要性的不同將志工人力妥善的分配，或是集中於重要的服務工作依序完成。

二、職工的心態調查應設定為方案設計的最後手段

雖然各機構皆表示不會在工作討論結束後去進行志工心態調查，但是仍然可以將此項目列為方案設計中的最後手段，由於職工必須根據業務的情況討論關於志工的相關工作內容與分配，在討論的過程中難免會有所衝突，即使各組織都表示會對於有衝突的議題彼此進行溝通協調，協調後都能夠獲得諒解與配合，所以不需要執行心態的調查，但是筆者認為組織若能夠一次就做好溝通協調當然是值得讚許的事情，不過若是發現組織的職工彼此仍有想法上的差異時，管理者就必須採取心態調查的方式瞭解各個職工之間的想法，解決職工之間的衝突，雖然目前各機構皆表示心態調查執行的可能性不高，但是仍必須列為最後的協調方式。

三、志工招募的選擇方式與招募訴求應該更加積極進行

根據研究發現的說明可以知道，老人福利機構多半偏向採取同心圓招募，透過組織內的人員與服務對象等熟識的人來進行志工招募。雖然同心圓招募可以最快的速度招募志工進來服務，但是志工的型態容易定型，無法從其他領域中獲得不同類型的志工，並且同心圓的招募範圍有限，只能針對機構內人員所認識的人進行招募，招募的範圍自然有限，因此筆者建議，各機構要突破過去所仰賴的同心圓招募，應採取更多元的招募方式，當組織採取的招募方式增加，多少可以吸收到不同領域的志工加入，志工人數也可能會增加，能使組織執行的評估需求達到預期的效果。至於在招募訴求的設計上，雖然許多組織認為訴求的效果影響不大，但其實是因為各機構並沒有針對志工訴求提出完善的構想，只有簡單的敘述工作內容所以不易吸引潛在志工的加入，組織在招募的訴求上應該要詳盡描述服務對象的需要，以老人而言，其渴望獲得他人的關懷與陪伴，不願意被社會大眾所冷落及遺忘等訴求，引發社會群體的重視，讓潛在志工人員願意參與志工服務。招募訴求多少都含有行銷的意味在，行銷做的好自然容易吸引志工的加入，再配合組織透過多元的招募方式來招募志工將有助於更容易被社會大眾所看見，也將吸引更多的人員加入，因此組織必須先增進關於志工的招募上面的積極度。

四、組織除了要求志工參與外部訓練也應該舉行基本的內部訓練以配合組織的服務內容，並且將內部訓練的重點放在關懷與陪伴的技能上。

目前我國許多的老人福利機構，因為組織的資源與人力有限，無法自行舉辦志工訓練的課程，通常都會配合政府的「祥和計畫」，由政府單位開課讓志工參與相關的課程，這對於資源較少的機構而言可以獲得幫助，但是吾人必須瞭解到政府所開的課程不一定適用所有的機構，組織若是希望志工能夠具有一定的服務品質，最好還是由機構安排訓練課程，因為只有機構本身才能瞭解自我所要提供的服務項目為何，在服務的過程中要注意哪些服務事項，這些是外部訓練所無法提供的訓練。再者，組織透過自我舉辦的訓練，可以確保志工是否有無參與服務訓練，也能夠從中觀察志工的訓練態度與表現，針對個別志工的疑問給予回應，這才有助於志工服務品質的提升。如果組織真的無法完全自行舉辦志工訓練，必須透過外部訓練來教育志工，應該由組織負責選擇參與的課程，並且由機構內的人員帶領志工一同參加，才能確保外部訓練的課程是符合組織的需求，以及可以觀察志工在訓練的參與態度等情況。

有許多的機構對於志工的訓練只會採取觀念上的訓練，比較不會執行有關老人照護技術方面的技能訓練，原因在於組織無法承擔志工在照護過程中發生過失的風險，所以會盡量安排志工從事長輩的問安與陪伴等相關的服務，在此筆者建議，組織除了提供一般的觀念訓練外，可以將專業照護訓練改成與老人溝通技巧的訓練，志工與老人的互動過程必須注意談話的內容與方式，志工要避免提到會讓長輩難過或激動的事，以及對待長輩的言語態度也應該表示尊敬，這些技巧組織應該重視，或許組織不能讓志工接觸到專業照護上的服務，但是卻可以發展志工陪伴與問安過程上的溝通技巧。

五、組織對於志工的督導應該主動關心，並且要逐漸釋放權力讓志工自行管理。

根據研究發現可得知，組織對於志工的督導皆會對志工的工作狀況做瞭解，與監督，但是目前有一部份的機構主要只會針對志工在工作上的問題提出回應與改善，比較少主動關心志工的想發與感受，筆者認為在志工管理中的督導比較不同於一般人事管理上的監督，而是要主動關懷志工的感受，瞭解志工在服務過程

上是否與預期有所落差，這些都必須由志工管理者主動的去溝通，避免志工的服務熱誠受到影響。至於在志工授權方面，組織的職工本身就由各自的業務要處理，對於志工運作上的相關業務應該要釋放權力給志工自行管理，職工們才能更專心於自身的業務，或許在老人照護方面機構不能授權給志工，但是對於一般的櫃檯志工、關懷與陪伴的志工等可以讓志工們自行管理，督導則是從旁的協助，盡量讓志工的權責可以提升至第二級掌權。

六、組織對於志工評估後的改善措施應增進協助志工改善的辦法，非只有採取單一做法。

各組織對於志工評估通常會給予建議與改善，告訴其服務上的問題與缺失，但是在協助志工服務的改善辦法上就較缺乏多元性，由於志工服務的狀況可能不只一種，所以組織若只提供單一的改善措施，對於志工的改善效果仍然有限，因此筆者會建議各機構在評估志工後，除了要告知志工服務上的問題與缺失外，還要針對志工的狀況提供改善的辦法，如有些志工的服務問題在於技能上的不足，可以透過加強訓練來進行改善，而有些志工可能是因為工作環境或服務內容的不適應，所以可以藉由職位的調動與調整，調派志工其他環境等方式，以更多元的改善措施協助志工提升服務上的能力，不但對志工有所幫助，更可以提升組織的服務品質。

七、志工管理的發展有助於減少組織的人員業務以外的負擔，並且能對組織內的老人提供更多的關懷。

在研究發現中可以知道不會積極發展志工管理的組織高層，其認為組織所要發展的是專業照護上的服務，並且也認為機構不一定需要志工的協助，所以不會有過多的資源用於發展志工管理，但是實際上志工比較能夠有時間跟長輩做關懷與陪伴的服務，這也是許多長輩最需要的服務，當志工能夠分擔組織人員部分的服務時，職工能夠更專注於各自的業務，所以志工管理的發展必須持續進行，或許有些機構目前沒有足夠的經費用在發展志工的區塊上，但是仍然可以先積極的招募志工加入，並且展現組織對志工的關心與感謝，使志工在服務的過程中感受到組織的重視，以此代替物質上的回饋，志工一樣願意為組織提供服務。

第三節 後續研究建議

在說明研究的發現與研究建議後，本節最後對有關志工管理評估的相關研究給予後續研究上的建議，希冀能拓展更深入的志工管理研究，以提供後續研究者在研究上有所幫助。茲將分述如下：

一、可根據各評估區塊的項目再進行細部的探討。

本研究主要是探討志工管理整體性的評估項目，以策略管理的架構將所要評估的部分分成內部分析、外部分析、策略執行與策略評估和控制，做一整體性的探究，並且先做初步的指標建構，以利後續研究者與組織的管理者可對志工管理進行評估。但是由於建構志工評估的議題目前仍屬於初步的研究，因此在後續的研究建議上可以針對本研究所分的四個區塊再加以細分可評估之項目並進行探討，用以建構較完善的志工管理內容。

二、對於不同型的非營利組織在志工招募之困境進行更深入的分析。

在本研究中可發現到，各個老人機構對於志工管理上所遭遇到的最大困難皆在於志工的招募情形非常不順，雖然筆者在訪談的分析中有提出各機構對於志工招募不順利的原因可能歸因於態度的不積極，但是對於一些態度積極的組織而言，也同樣會認為志工招募一直是志工管理上一大問題所在，我國的志願服務發展也已進行了一段時間，但老人福利機構在志工招募上之困境始終是難以突破的問題，因此筆者建議後續研究者可以試圖以量化研究的方式，針對不同類型的組織調查志工管理的招募情況，探討志工招募的問題是僅出現於老人福利機構還是普遍之情形，並且針對招募困難之問題加以解決。

三、擴大非營利組織的類型，以本研究的志工管理評估量表評估其他類型組織的志工管理並進行比較。

本研究透過先行文獻的整理建構出志工管理的評估量表，以此評估量表對老

人福利機構進行評估，瞭解目前老人機構志工管理的情況，但是運用志工的機構非常多，不單只有老人福利機構，因此筆者建議可以擴大研究其他類型的非營利組織志工管理之評估，並以此評估量表對各類型的組織進行志工管理的評估比較，以量化研究的方式探討各類型組織在志工管理上的情況，以本研究評估量表分成的內外部分析、策略的執行、策略的評估與控制四個部分進行比較，比較各類型的機構對志工管理上的優缺點，最後對其優缺點加以分析。

參考文獻

專書：

- 朱柔若 譯(2000)。社會研究方法—質化與量化取向(W. Lawrence Neuman 原著)。台北：揚智文化。
- 江明修 主編 (2003)。志工管理。台北：智勝。
- 吳瓊恩、李允傑、陳銘薰 編著 (2001)。公共管理。台北：智勝。
- 李淑珺 譯 (2000)。志工實務手冊(Steve McCurley & Rick Lynch 原著)。台北：張老師文化。
- 林淑馨 (2008)。非營利組織管理。台北：三民。
- 林勝義 (2006)。志願服務與志工管理：作快樂的志工及管理著。台北：五南。
- 林鍾沂、林文斌 譯 (1999)。公共管理新論(Hughes, O.E 原著)。台北：韋伯。
- 孫本初 (2007)。新公共管理。台北：一品。
- 張紹勳 (2000)。研究方法。台中：滄海書局。
- 陳金貴 (1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興。
- 黃營杉 譯 (1996)。策略管理(Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones 原著)。台北：華泰。
- 楊國樞 (1989)。社會及行為科學研究法。台北：台灣東華。
- 榮泰生 (1992)。策略管理學。台北：華泰。
- 戴國良 (2003)。策略管理-策略分析與本土個案實務。台北：鼎茂。
- 魏希聖 譯 (2001)。志工招募實戰手冊(Nancy Macduff 原著)。台北：張老師文化。
- 蘇哲仁、林家五 譯(1999)。策略管理(Alex Miller & Gregory G. Dess 原著)。台北：五南。

碩博士論文：

- 李佩靜 (2003)。社會福利相關基金會專職人員人力資源管理之研究。東海大學社會工作學系碩士學位論文，未出版，台中。
- 徐淑靜 (2006)。慈濟基金會社區志工管理之研究-以桃園地區為例。元智大學資訊社會學研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 徐莉婷 (2005)。社會福利非營利組織勞動性別現象。國立台北大學社會學系碩士學位論文，未出版，台北。
- 張培新 (2001)。非營利組織經營管理之研究-以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 張嵐婷 (2005)。公部門策略管理之研究-以限用塑膠袋政策為例。國立台北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文，未出版，台北。
- 莊明德 (2000)。老人安養機構服務品質與使用者滿意度之研究-以高雄縣老人公寓為例。國立中

- 山大學公共事務管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 馮俊傑 (2003)。以非營利組織之觀點探討其與政府間互動關係-以社會福利財團法人為例。東海大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台中。
- 黃毓婷 (2005)。非營利組織社會事業化之探討-以社會福利類型組織為例。東海大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台中。
- 蔡麗華 (2003)。老人福利機構治理機制及其績效之研究 -以老人養護機構為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 盧俊澄 (2000)。非營利組織策略性志工管理模式之研究-以慈濟功德會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 蕭盈潔 (2002)。非營利組織事業化-以社會福利機構為例。國立台北大學社會工作學系碩士學位論文，未出版，台北

中文期刊：

- 朱賦好、葉旭榮、黃俊英 (2002)。「志工參與行為意向模式」的建構及其在老人福利機構志工招募的應用。**管理學報**，第 19 卷第 3 期，475-505。
- 江亮演 (2001)。日本志願服務的現狀與特色。**社會發展季刊**，第 93 期，236-244。
- 何秀娟、楊美華 (2005)。公共圖書館與博物館志工管理比較研究。**臺灣圖書館管理季刊**，第 1 卷第 1 期，40-56。
- 吳家慧、蘇景輝 (2007)。老人服務中心高齡志工管理策略探討。**社區發展季刊**，第 118 期，279-294。
- 宋冀寧、宋麗玉 (2001)。社會福利機構服務品質相關因素探討之研究--以老人自費安養護機構為例。**社會政策與社會工作學刊**，第 5 卷第 2 期，175-222。
- 李錫鑫;林錦郎 (2005)。以策略三角對公部門推動醫療專案之分析與運用。**公共事務評論**，第 6 卷第 1 期，51-74。
- 官有垣 (2000)。非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範。**中國行政評論**，第 10 卷第 1 期，75-110。
- 林明煌、許南雄 (2006)。政府與企業人力資源策略管理之比較。**全球商管研究**，第 1 卷第 1 期，15-29
- 林淑馨 (2008)。社福型非營利組織與政府在服務輸送互動上之困境分析。**社區發展季刊**，第 122 期，47-61。
- 林菁、李雪鳳 (2003) 嘉義地區國小教學資源中心推動志工制度之協同行動研究。**國立臺北師範學院學報**，第 16 卷第 1 期，413-439。
- 孫煒 (2004)。非營利組織人力資源策略管理之體系建構。**中國行政評論**，第 13 卷

第 3 期，119-138。

- 張英陣 (1997)。激勵措施與志願服務的持續。**社區發展季刊**，第 78 期，54-64。
- 陳金貴 (2003)。志願服務工作的功能與推行。**人事月刊**，第 203 期，6-14。
- 陳政智 (1999)。非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點。**社會發展季刊**，第 85 期，117-127。
- 陳燕禎 (2004)。社會福利機構的績效管理--以老人福利機構為例。**玄奘管理學報**，第 1 卷第 2 期，87-122。
- 曾騰光 (1997)。願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略。**社區發展季刊**。第 78 期，頁 35-47。
- 黃秀雲、吳求淳 (2006)。醫院社會工作人員推行志工服務之經驗與反思-以某醫院為例。**華醫學報**，第 24 期，133-144
- 黃朝盟 (1999)。21 世紀公務人力資源發展之策略議題管理。**中國行政評論** 第 9 卷 第 1 期，75-101。
- 黃朝盟(2000)。公共策略管理之適當模式--哈佛企業政策、策略聯盟、競爭力分析... 還是其他。**中國行政評論**，第 9 卷第 4 期，1-34。
- 楊培珊、吳玉琴 (2003)。迎接高齡化社會來臨：老人學與老年研究資源初步調查。**圖書館學與資訊科學**，第 34 卷第 2 期，93-114。
- 潘中道 (1997)。志願服務人力的組織與運作。**社區發展季刊**，第 78 期，48-53。
- 蔡翔傑 (2007)。背道而馳？老人福利機構評鑑機制實行之初探性研究。**社區發展季刊**，第 119 期，347-370。
- 鄭怡世 (1999)。臺灣民間非營利社會福利機構參與社會福利服務探析。**社會發展季刊**，第 87 期，312-326。
- 鍾京佑 (2002)。國家競爭力與策略管理之探討。**中國行政評論**，第 12 卷第 1 期，165-194。

網路資料：

- 行政院主計處人口靜態統計 (2009)。現住人口數按年齡分，2009 年 8 月 7 日，取自：
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=15408&CtNode=4594>。
- 行政院經濟建設委員會 (2008)。中華民國台灣 97 年至 145 年人口推計，2009 年 8 月 7 日，取自：
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=15408&CtNode=4594>。
- 內政部社會司內正統計年報 (2010)。獨居老人人數及服務概況，2010 年 7 月 3 日，取自：
<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>。
- 財團法人天主教耕莘醫院承辦台北市至善老人安養護中心 (2010)。2010 年 8 月 21 日，取自：
<http://zhishan01.myweb.hinet.net/>。
- 財團法人台灣省私立菩提仁愛之家(2010)。2010 年 8 月 22 日，取自：
<http://www.bodhi.org.tw/?sid=1.1>。

財團法人彰化縣私立菩提仁愛之愛如心老人養護中心(2010)。2010年8月22日，取自：

<http://ars.myweb.hinet.net/>。

財團法人台灣省私立高雄仁愛之家(2010)。2010年8月22日，取自：<http://www.khja.org.tw/>。

財團法人高雄縣私立永安老人養護中心(2010)。2010年8月22日，取自：

<http://yungan.shop2000.com.tw/>。

財團法人宜蘭縣私立竹林養護院(2010)。2010年8月22日，取自：

http://www.juan-ilan.org.tw/julin_index.html。

財團法人花蓮縣私立吉豐老人養護所(2010)。2010年8月22日，取自：

<http://ji-feng168.myweb.hinet.net/>。

英文專書：

Ansoff, H. I. Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York :Wiley & Sons.

Bozeman, Barry & Straussman, D. Jeffrey. (1990). *Public Management Strategies Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Greer ,C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management A General Managerial Approach Second Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Ilsley, P.J. (1990). *Enhancing the Volunteer Experience : New Insights on Strengthening Volunteer Participation , Learning , and Commitment*. San Francisco : Jossey-Bass Inc.

Koteen, Jack. (1997). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organization: Managing Public Concerns in An Era of Limits*. Westport, Conn : Praeger, 2nd ed.

Kumamoto, A. & Cronin, J.(1987). *Volunteers' Nonprofits' Special, but not very Different, Personnel dimension*. In E. W. Anthes & J. Cornin (eds..). *Personnel Matters in the Nonprofit Organization* (pp.313-334). Hampton. Arkansas: Independent Community Consultant.

Nutt , P. C. & Backoff , R. W. (1991) . *Strategic Management Of Public and Third Sector Organizations :A Handbook for Leaders*. (1st ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Rabin, J. Miller, G. J. & Hildreth, W. B. (2000) . *Handbook of Strategic Management* . New York: Marcel Dekker.

Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1997) . *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester & New York: Manchester University Press.

Wolf, T. (1990) . *Managing a Nonprofit Organization* .New York: Simon & Schuster.

英文期刊：

- Ansoff, H. Igor. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1(2):131-148.
- Gaston, N. (1989). Easy does it: Initiating a performance evaluation process in a existing volunteer program. *Journal of Volunteer Administration*, 8(1):27-30.
- Hafsi, T & Thomas, H. (2005). Strategic Management and Change in High Dependency Environments: The Case of a Philanthropic Organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(4):329-351.
- Hansmann, Henry B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89 (5): 835-901.
- Sherraden, M.S. (2008). Effects of International Volunteering and Service: Individual and Institutional Predictors. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19:395-421.

附件一 訪談大綱

您好，

這是一份「以策略管理建構非營利組織志工管理評估-以老人福利機構為例」訪談大綱與，由於您在此領域具有專業性與代表性，您的寶貴意見將成為本研究之重要參考。本訪談內容主要為探討有關老人福利機構在志工管理評估上的相關內容，以求能夠協助非營利組織老人福利機構在志工服務品質上的提升，並且能夠開發更多的志工人力加入。

本研究僅作為學術論文研究之用，絕不單獨對外公開，感謝您的協助。

敬祝 研安

東海大學行政管理暨政策學系
指導教授：林淑馨 博士
研究生：曾宇麟 謹上

一、請問貴機構如何確立組織的使命目標，以及將志工服務精神傳達給志工？

二、志工管理內部分分析相關問題：

1. 貴機構如何執行志工需求的評估？是否有成立志工計畫團隊？
2. 在志工方案設計上如何與職工配合？
3. 參與團隊的成員有哪些成員？如何協調組織的氣氛？
4. 如何制定工作說明標準？多久進行內容更新以及如何更新？
5. 職員是否會對志工的工作說明標準更新彼此做協調？
6. 貴機構會如何讓組織內的職員參與志工的工作討論及達成共識？
7. 貴機構在組織人員討論志工工作後，如何調查員工心態能夠平衡？

三、志工管理外部分分析相關問題：

1. 貴機構在志工的招募上會採取哪些方式？多久舉辦一次招募？
2. 志工的來源為何？貴單位在招募文宣的內容之訴求及標語為何？
3. 在面談前，貴機構會先進行哪些準備工作？如何選擇志工面試人員？
4. 在面談過程中考量志工的哪些背景經歷？
5. 對於較專業的工作是否會採行不同的面試方式？由何人擔任？

四、志工管理策略執行相關問題：

1. 貴機構在志工迎新上舉辦哪些迎新說明，其說明的內容為何？
2. 安排哪些訓練課程？及是否會記錄志工參與志工訓練的次數？
3. 如何去評估志工參與訓練的態度？是否會根據志工角色或類型的不同將不同的訓練方式做分類？
4. 如何對志工執行監督？志工的指掌權責如何分配？提供志工哪些溝通道？
5. 貴單位採行激勵志工的方式為何？如何執行？

五、志工管理策略評估控制相關問題：

1. 貴機構在評估志工服務結果時，是採用何種方式去進行評估？執行評估的對象有哪些人？
2. 貴機構會如何改善志工的服務品質？對於可能被解聘的志工，會先做哪些預防措施或改正其行為？在何種情況下會解聘志工？
3. 貴機是否會對志工提出檢討改進事項？

六、貴機構在志工管理上曾遇過哪些困難？及如何克服？而組織高層對於志工管理的回應與態度如何？對於志工管理的改進有何幫助？

附件二 訪談稿

時間：2010/06/11 下午 2:00

地點：N1 老人福利機構

訪談代碼：N1

問：那我們可以開始了，首先從訪談大綱的第一題，我想請問一下貴機構如何確立你們的組織使命目標，然後你們是如何傳達給你們的志工？告訴他們你們的使命。

答：其實我們中心啊，他是一個天主教承辦的一個單位，所以就是我們有一些我們基本的使命，那主要就是愛主愛人，然後照護傳愛，那我們就是會在那個新進志工訓練的時候啊，其實我們會透過我們最高的那個院長，他一定會就是參加這樣的活動，就是歡迎我們的志工，然後把這樣子的理念推廣給我們志工，那其實就是在活動中因為其實我們有搭配很多的活動，那他們感受到我們用這樣子的工作來提供我們的服務。

問：就是說在剛開始新進活動這時候傳達的？

答：對對對。

問：那這樣，在後續的時候還有沒有再作一些這樣子的傳達的動作？

答：其實可能會透過一些活動，像我們的一些活動可能會有一點點宗教上的色彩，但不是很明顯，因為那個天主教的教義是比較符合中國人的思想，所以我們會定期辦一些相關的活動讓我們志工參加跟服務，那服務的過程中其實他們就可以瞭解到我們是怎麼用這樣子的使命，然後來提供服務。那其實我們有很多不同的機構，包含在萬華的□□□，其實它也是修女一開始成立的，那在那邊的志工就是知道這樣子的一個狀況，所以他們也願意就是來提供服務。

問：這樣子，OK，好，謝謝。那接著我就是想問一下志工內部管理的部分，貴機構是如何，會不會執行一個志工需求的評估，來招募志工？

答：我們一定都會評估一下志工的需求，那我們在初步做面談的時候，我們一定會先針對他的動機的部分，來瞭解他說為什麼要擔任志工，那為什麼會選擇我們機構，然後再針對他的期望來安排它可以在機構內提供的服務，對。那在我們機構內最主要有三個主要服務的大項，第一個就是我們服務台的部分，我們服務台其實有招募過我們假日的志工，他們可能就是擔任我們一些諮詢、或是服務、或是接電話的一些工作，那另外一個就是文書行政，那就是說有一些志工可能是比較內向的，那我們會針對他的屬性還有他的期望可能幫我們整理圖書館、或協助我們佈置中心的環境，然後另外一個大項就是說比較多人會想要參與的就是關懷陪伴的活動，那這個部分的話他們主要活動的部分就是，他們有提出說他們希望跟長輩接觸，然後想多認識安養機構內的長輩是怎麼樣，那我們就是會排一些適合的長輩，讓他們來提供服務，就是會依他們的動機跟期待。

問：嗯，那想請問一下，像這樣子的一個，你們會多久進行一次招募？

答：其實我們，因為我可能就是要先跟你講一下我們機構的屬性，因為我們在陽明山，其實它有一些交通上的限制，它畢竟跟那些一般的學校、社區、醫療單位、其實他有受到交通上的限制，然後再加上我們這區的地緣啊，其實它的地緣性很明顯不是住別墅很有錢的人家，就是一個很草根性的那種傳統的住民，所以招募的部分其實我們有碰到一些瓶頸，那我們就是透過那個里長那邊，有做過那個招募的宣傳，那其實效果有限啦，因為我們就是不是那麼的方便，不是說我今天到醫院去很快，或是說我今天到社區中心那就可以提供服務，所以我們目前招募到的那些志工，主要的來源是我們中心裡的長輩或者是家屬，然後另外一個就是那個學生，對。

問：那通常欸~ 想請問一下就是那你們會不會有一個時間，就是會有一個，大概多久會辦一次這樣子的招募，或者是說它是隨時一直在進行？

答：隨時一直在進行的。那其實台北市社會局的網站也有這種的志工招募的那個訊息，所以我們有一直定期的刊登在上面。

問：那我想請問一下就是你們這邊的志工大多數的來源是什麼？就是他是哪一方面，就是說是學生或是家屬，或是說他是哪一部分的來源？

答：現在主要目前第一個的就是其實是我們安養區的長輩，那第一個是學校週邊的社工系的同學，然後還有一個就是宗教的單位，因為其時我們中心算是天主教的機構，可是我們有接納像是基督教或是佛教團體的志工固定來中心辦理像團契啊，或者是那個佛教的讀經活動來帶長輩，那現在比較三大項的話，就是比較大的來源是這三個部份。

問：不好意思，請問一下您所謂的那個機構內的長輩是指？

答：就是因為我們安養區的長輩，我們中心還有分安養跟養護，那安養就是生活可以自己的長輩，比如說就是坐在那邊的那兩位長輩，那其實他們就是像在家一樣一個人一個房間，所以他們的自理能力是很不錯的，而且他們就是說如果有能力的話，他們其實願意提供服務，比如說可能就是像他們其實可以來做服務台，因為第一個他們很瞭解中心內服務的狀況，所以他們可以幫忙接電話跟作介紹，那或者是說他的口才跟應對沒有那麼好，那他也願意到養護區去陪伴養護區的長輩。

問：那想請問一下啊，在貴單位你們一些招募文宣的內容，你們會不會作一些招募文宣的內容訴求，就是說有沒有有一些像是標語，或者說有沒有有一些那個，對應該算標語，來盡可能的吸引志工，會不會設計這樣的東西？

答：呃~會有這樣子的標語就是我們從一開始到現在就沒有去特別改過那個我們的主要標語就是「有你真好」然後就是歡迎他們加入，然後有沒有加強一些吸引力的部分這個部分可能比較沒有。

問：可能就比較沒辦法做評估這樣子。

答：對對對。

問：那想請問一下，有沒有像這一類的文宣。

答：可能要找一下，因為有點久了。如果要我馬上提供給您可能沒辦法。

問：好的，沒關係。好那在來就是，想請問一下你們，剛剛你有提到說在招募志工進來後會作一些面談嘛，那想請問一下，再做面談之前貴機構會不會做一些什麼樣的準備工作？

答：其實因為志工的帶領主要是我們社工在負責，所以準備工作的話其實我們其它的單位或者是工作人員他們都會把這樣的資訊可能先留下，如果有人來申請的話，他們會先協助我們留下電話跟連絡方式，那後續的話還是由我們來主責，所以說沒有提供什麼樣特別的資訊，因為再跟他面談過我們也會評估他的適當性，然後才評估他適不適合擔任機構內的志工。對，因為其實當我們的志工我們會有志工證，然後也要有一些個人資料表，那其實我們有碰過有一些志工他的動機其實是有一點奇怪的，就是比如說他會問說，他第一天來看到新的環境他就會問說他每天來擔任志工他有沒有車馬費，或者一些什麼福利之類的，然後就是動機其實不是那麼的單純，或者是因為有某些目的才來的，所以我們會先跟他聊一下，然後大概知道他的狀況，然後讓他去想一下，我們也會很明白的去跟他講中心的服務跟福利，那他自己會去評估，那如果他有確定要的話，他第一次的服務時間開始的時候我們才會給他填寫一些資料，給他一些志工基本的物品。

問：這樣子，就我想請問一下，我剛剛所問的準備工作的部分，就是說您在面談的過程中，會不會用一些小測驗啊，或者是說一些那種是探性的問法，就是去瞭解一下這個志工，會不會做這樣

子的準備？

答：還是會欸，我們可能會去問一下他過去志工的經驗，對。但是測驗的部分就是不太會。其實面試多了你大概就是可以在一些言談過程中知道他的動機跟狀況，對，因為有些人可能是為了學分而來的，或者是有些人可能就是為了什麼時數而來的，不是因為他是對這樣子的服務是有熱誠的。

問：嗯，這樣子。那我想請問一下，如果對於這種比較沒有服務熱誠的，就你們從面談的時候發現他不是，他是有目的而來的，那這樣子就會影響你們不會錄取他嗎？

答：其實也不會，除非他真的是像我之前遇到的就是為了車馬費，或者是真得為了很特別的目的而來的，或者說他可能真的那個我們才會比較小心，因為你有的時候你面談的過程中是感覺得出來的，那如果你譬如說有的是學生、有的是志工學習的時數的話，其實我們會先讓他試試看，那我們會從讓他服務的過程中去觀察跟評估，那如果說他後來有心願意投入這樣的服務的話，其實我們會適時的藉一些機會在引導他一下，對。因為其實有時候他們是在服務過後才發現說這樣的服務其實對他們是很有成就感跟回饋的，對。

問：那我想再請問一下，就是在這個部份你們的志工面試人員大概是如何做選擇？

答：你是指面試志工的人員嗎？

問：對面試志工的人員。

答：喔，面試志工的人員，因為就是我們的社工其實是由我跟我們的一些日常的行政分工，所以主要的志工，長期志工管理的部分是由我在負責，所以主要都還是由我這邊來做處理，那如果說中心有一些志工管理的相關的課程，我們的單位，我們的體系很大嘛，其實他會安排我們去上一些課程，然後來協助我們在日後志工面談評估的時候，我們要怎麼做篩選或怎麼帶領志工。

問：想請問一下你們是跟哪些團體做這樣的學習？

答：呃，其實我們這個單位啊，是天主教□□醫院跟社會局承辦的，那像其實我們現在是隸屬於永和□□醫院，那永和□□醫院它自己本身也有一個組織很完整的志工隊，那像在□□路的□□老人公寓也是我們的體系，那還有聖若瑟失智老人基金會那邊也是我們的，所以我們體系間其實志工很多屬性不同但是至公館裡的部分就是會彼此做一些連繫跟交流，那還包含跟志工的訓練課程，也是會安排我們的志工去院外受訓這樣。

問：嗯，這樣子。那想再請問一下，在面談的過程中啊，會可考量到哪一些志工的背景，就您剛剛有提到說會考量他的志工經歷嘛，那您除了這個志工經歷外還會考量什麼？

答：嗯，最主要是考量他的動機。對，因為動機其實他最主要的一個部份，還有他的期待，是不是，他如果真的很想擔任志工，可是如果中心的一些服務性質不符合他的期待的話，其實我們會跟他講得很清楚，不要讓她勉強進來這邊，因為其實這樣可能會扼殺了他志工服務的生涯，所以動機跟期待是我們最關注的一個部份。

問：那我想請問一下，像老人照護它是滿專業的一個照護，那你們機構會不會因為老人照護是一個專業的照護就會不會在做一個志工的分層，就是有一些比較專業的技術，是交由那些有專業技術的志工？

答：喔，其實如果你從我們的組別來看，其實我們志工提供的服務都是很一般性的，而且像你剛剛提到的專業照護的部分，說實在那個其實包含就是像我們社工或是護理人員有的時候是沒有辦法互相取代的。那其實在我們機構中，它所需要的，老人機構中他雖然有一定的專業照護技巧，可是其實長輩他們最需要的是關懷跟陪伴，對。所以我們中心沒有所謂譬如說：有護理背景的志工，其實是沒有這樣子做區分的，因為其實護理背景的志工他們有些來他們反而願意提供些護理之外的服務，所以我們目前並沒有依照專業的技能來分類。

問：這樣子。那想請問一下有沒有規劃說要做，以後的話會不會做？

答：以後！應該是可以評估看看，因為有一些可能像居家護理啊，或者是飲食的部分，或者是復健的部分，在醫療上的部分，其實在老人機構中最重要的就是醫療跟關懷，那醫療的部分其實是可以試試看提供得，譬如說像之前有那種狗大使的志工服務，那個部分是可以再看看我們要怎麼樣把它安排進入我們的志工服務體系內。

問：那像您剛剛有提到說，在志工來講關懷和陪伴是很重要的，那想請問一下會不會針對這個東西，會不會在志工面試的時候特別關注這個部份的能力？

答：會，因為這個其實會依每個人的年齡啊、經歷啊、背景啊會有不同，因為像可能不同屬性或不同社會歷練跟背景的人，他們可以提供的服務就不一樣，對那可能學生的部分他們可能是可以做一些傾聽，比較單純的傾聽跟陪伴，可是如果說是比較年長的一些志工，可能有一些社會背景的志工或許他們在傾聽之外還可以做一些回饋跟分享，甚至有一些不同的見解之類的這樣子。

問：嗯，剛剛不好意思，因為我剛看漏了，我直接跳到第三大題去了，所以我們現在再回去前面問第二大題的部分，不好意思。剛剛就是有問到說你們會做志工的需求評估，那想請問一下你們是否有成立一個志工評估這樣子的一個計畫團隊？

答：嗯，計畫團隊？

問：就是說有一個小組，這個小組會來討論說我們這個組織這個機構，我們需要哪些志工，這樣子的一個 Team。

答：呃，Team 應該是沒有，但可能的話就是我是主責的，那我會跟我們社工組的組長作討論，或是跟我們不同單位像是安養區、養護區不同區的主管然後針對他們的需求，來你定我們所需要的一些志工服務，或者是要一些怎麼樣修正的一些計畫，但是一個比較正式的 Team 是沒有的。

問：嗯那就是說主要還是由您來做主導這樣子。

答：對。

問：那是您直接是，就是直接講我們的需求，還是跟大家一起討論一下這樣子？

答：就是大家一起討論，然後可能大家抓出不同的需求再來幫他們安排。

問：這樣子。那我想請問一下，在志工設計上面，就是志工的工作內容設計上面，會不會有在職工上一起做配合？

答：會，因為其實譬如說像一般志工就是例行性的陪伴服務的志工，比如說養護區我們會針對最近情緒比較低落或者他有一些問題的長輩，固定做一些安排那甚至這樣的安排日後我們的安排也可以觀察長輩的改變甚至說我們可以做一個個案研討的部分。對，那就是針對他們的需求我們在適時的做調整，那如果說這個個案已經穩定了，那我們就是會再做調整換成其他的長輩，或者是看它的服務過程中再作其他的調整。

問：就是說這個部分，你們還是會與職工作配合，那你們在討論這個志工的工作內容的時候職工也會加入一起做討論這樣子。

答：對對對對，因為這樣子才能符合他們的需求。

問：好，那想請問一下參與團隊的成員大概有哪些，除了您之外還會有哪一些？

答：其實還會有護理師、護理長，然後或者是照服員的組長，那大概就是這個樣子。

問：那你們就是在協調的過程中會不會遇到有一些的爭執或衝突之類的？

答：其實會有，因為其實志工他們是來提供服務的，但是就是說他們不是來做你本來就應該做的事的人，取代你本來職位的，所以我們會看他們安排的狀況適不適合。還是會啊，因為有的時候我們會發現說文書行政的志工，被叫來處理他們平時本來應該處理的文書行政，那就不對了，那他們主要的話是可以做一些協助跟幫忙不是取代你來做事。

問：那你們，如果說是這樣子的情形，那你覺得你們組織的氣氛融不融洽，您覺得你們的組織氣氛如何？

答：其實這樣子是可以溝通的，然後組織氣氛，也不會影響到工作氣氛，對。

問：那通常像這樣子的衝突，你們都是如何去解決？

答：就是用澄清的部分，對因為我們會跟他說志工的目的是什麼，他不是我們的工作人員，他是志工。

問：算是彼此協調嘛。

答：對，彼此用溝通更協調的方式來進行，而不是就是說拒絕你或者是就是怎麼樣之類的，對。

問：好，那想再請問一下，你們會不會在定一個工作說明標準？

答：工作說明標準喔？

問：就是例如說，幫志工們定一個像是手冊的東西，就是有一些工作的標準？

答：喔，我們有一些的工作規範跟標準。

問：有？那大概多久做一次更新？

答：嗯，因為其實啊，它是延用我們永和耕莘志工隊的規章，那我們後來會稍微修正成比較符合我們機構的情形，那除非就是說有一些反映或者是真的有一些執行上的困難那我們才會做修正，那其實大現在沒有做過太重大的修改。

問：那主要就是說有志工反應或者是遇到一些困難時才會做改變？

答：對，如果會有影響到他們的權益或者是造成他們工作不方便的地方的話我們是願意為他們做一些變動跟調整的。

問：那我想請問一下，職工們對於這樣子的修定的方式啊，應該說，這些內容是如何跟志工作協調？

答：嗯，其實我們是比較採取比較彈性的管理態度，那如果說志工有一些他們的反應或者是他們遇到的一些的困難的話，其實我們也會，其實如果是一個好的志工中心其實會職工他們是願意配合志工來作一些修正跟調整這樣子。

問：那在這個樣的過程中會不會產生一些衝突？

答：其實多多少少會。但是我們就是說還是採先盡量試試看，試了以後如果有問題我們再來討論。

問：就是說先照志工的方式？

答：如果說他提出的問題是確實有的，問題也是存在的話我們是願意做彈性的調整跟嘗試，那如果說嘗試之後結果還是不理想的話，我們會在修正，對。

問：那就是再來就是第四大題的部分，那我想請問一下，貴機構會不會去辦一些像迎新說明會之類的？

答：會，就是迎新說明會上可能就是中心機構的介紹啊使命啊，還有一些組織架構啊，還有中心服務現況的說明，對，那主要就是因為我們覺得志工他們的服務是很珍貴的，所以我們一定會由中心最高的主任來歡迎他們，就是讓他們在一開始就是有被受到重視的感覺。

問：那其實也就是說你們這個志工迎新會算是一個很正式的一個會？

答：對對對，甚至有的時候我們會安排我們不同組別的主管，然後讓他們來介紹不同的單位跟一些說明，對。

問：嗯，這樣子。那我想請問一下，會安排哪些，對志工會安排哪些訓練課程，會不會做一些訓練？

答：會做一些訓練，可是其實訓練的部分啊，我們比較在意的部分是他們心靈的部分，就是他們服務過程遇到的一些狀況，比較是那個情緒支持的部分，那至於就是那個專業和技能的部分其實我們反而不是那麼得注重，如果說有相關的課程，比如說照護的小技巧，我們也會安排他們去上。

問：就是說比較注重在他們的心靈與關懷的課程上？

答：或是說，其實不只是訓練他們關懷長輩的技能，我們同時也要關懷我們自己的志工，我們比較屬於就是支持團體，那真的是屬於支持團體，因為擔任志工久了，可能就會有一些壓力或者是情緒沒有辦法宣洩，或者是有一些疑慮的地方，我們比較注重的訓練課程反而比較是在這個部份。

問：就是除了他對於長輩外，還包括對於志工自己本身，那反而是技能的部分比較不會特別得去要求。

答：對，就比較不會特別得去要求。

問：好。那想再請問一下，就你們會如何去評估這個志工接受訓過程中的態度，會不會去做這樣子的評估？那例如哪些方式呢？

答：會，就是他們在服務的時候我們一定會去觀察，包括我本人或是主管或者是小組長的部分，我們都一定會去觀察。

問：那訓練的過程中呢？

答：對，包含他的服務態度啊，然後還有他的執行狀況之類的，我們都會做一個考評之類的，那在實習的期間啊，我們大概有三十六小時的時間，那實習結束之後我們會在做一次面談，就是跟他談一下這段期間的話你有遇到什麼情形，這樣的服務有沒有符合你的期待，或者是要不要作調整，或者是他要不要繼續這樣子。

問：嗯，想請問一下，你們的訓練方式的部分，剛剛是不是有提到說心靈還有包括支持的部分，還有一些簡單的技能這幾個部份？

答：對對對，有這些。

問：那想請問一下，請問一下你們會如何對志工執行督導，就是會不會去監督？

答：會，就是其實每服務一段時間，或是每固定幾個小時我們都會跟他們談一下。對，那就是看看說他們有沒有更進一步的期待，然後在這個服務的過程中有沒有遇到什麼樣挫折，對。就是定期都跟他們督考一下。

問：那大概是多久一次？

答：其實大概每季都會評核一下。

問：那您剛剛說的那個一兩個小時是？

答：那個是最初期的三十六個小時我們一定會做…

問：喔，不，我的意思是說大概志工服務的幾個小時你們會去做瞭解啊或是觀看這樣子。

答：嗯，我們一次服務是三個小時，那這三個小時的服務那我們都會觀察他，那我指的督考它可能是…

問：是整季？就是說服務滿幾個小時之後的那種督考。

答：對對，或者是說這一組的職工定期督考，就是他們可以反映他們的問題，或者是他們在服務的過程中遇到的困難這樣。

問：那就是你們在讓志工作服務的過程中，會不會就是釋放一些權力權責給這些志工？

答：嗯，其實不太會欸，其實有些東西他們畢竟還不是那麼得清楚，那他們主要還是協助者的角色，所以不會特別提供他們一些權力或權責要他們去負責，對。

問：那我想請問一下，您剛剛說你們機構有三大類的志工，一個是這邊的長輩、一個是學生、還有一個是一些團體，那就是在這個部份，你們的訓練方式也是一像嗎？

答：其實會有不太一樣，因為其實那個像最後一個那個屬性就是團體志工的話，其實他們本身就有自己的組織架構，所以那個部份我們到是不會特別做一些訓練，但是一些基本的新生訓練之類的課還是會安排他們參加。對，那其它的話，就是照他們的服務進度來做進行，那也不會做硬性的規定比如說，像那個佛教團體，其實像養護的長輩他是沒辦法久坐的，所以他們的服務我們不會一定一次要三小時，我們會依這個活動它的服務時間是多久就是多久，我們會這樣子的調整。

問：那就是說訓練的部分就是包括了長輩還有一些學生之類的志工，這部分會做一些訓練。

答：對對對。

問：那我想請問一下，您剛剛有提到說可能有在每一期讓這些志工們有做一個督考，督考後會跟他們做溝通，就是讓他們有一個發出聲音的管道，那除了這個之外，還會不會做什麼讓他們有一個溝通的平台之類的？

答：其實他們每次服務的時候，我都會抽空去看他們一下，那其實我們還會透過一些年節還有活動的時候我們都會關懷他們一下，其實不能只有說都等督考的時候才去關懷他們，其實也就是要從平常一些小細節裡去給他們一些支持。因為其實他們很有可能在某一次就會遇到瓶頸或挫折，所以其實這個是定期的，那這個部份我還滿注意的。

問：嗯嗯，就是平時要稍微留意一下了。那主要還是由您…

答：對，主要還是由我來做觀察和那個提供。

問：那這樣子，您在這方面的壓力會不會太大了？

答：嗯，其實還好，因為其實我們中心的志工，我們比較希望他們就是我們機構的朋友，所以其時後來就是我們也把他們當成機構的一份子，不會就是說很單純就是說跟我們來一次這樣子。所以後來其實就會比較像是友伴關係，或者是他們自己也會覺得自己是這裡的一份子，所以他們其實有什麼狀況他們其實是會跟我們講的。

問：就是向您報告這樣子。

答：對對對，可能像今天有一個長輩他可能怎麼了，他們就會馬上過來跟我講，然後馬上直接做反應。

問：那未來會不會有想說要再多些管道？

答：多一些管道啊！？因為，其實他們要抒發他們的管道，其實就是各單位，或者是各單位的負責人他們也可以直接得跟他們講，那因為我們彼此都會不同單位平常因為彼此都會固定的開會，所以隨時都可以做聯繫。

問：等於就是說，訊息流通算滿快的。

答：對，這樣子。

問：好那想請問一下，貴機構會採取哪些方式來激勵這些志工？會用甚麼樣的方式？

答：來激勵這些志工啊，就是志工時數的累積會有一些表揚，然後在三節的時候，像端午節快到了，我們會贈送一些節慶慰問品給他們，然後像包含我們有那個年度的尾牙活動得時候，我們都會邀請志工一起參與，把他們當作工作人員的一份子，就是包含生日、尾牙、摸彩和吃飯的時候他們都會一起來一起抽獎這個樣子，這個是比較有實質上的一些回饋啦，那如果說他們在實質上服務很好的時候，我們就是主管啊，或者是其他工作人員都會給他們一些鼓勵跟支持。

問：我想請問一下，因為我訪問了幾間機構，似乎老人福利機構是不是對於節慶的回饋好像特別重視？不管是說對於長者或者是外來團體。

答：對因為有可能是老人機構，老人屬性的關係，因為他們很重視傳統年節的節日，像端午、中秋、過年這幾個就是比較大的節日，所以一種就是有一些活動要邀請他們除了來當志工幫忙之外還要回饋他們一下，我覺得這應該就是老人家的屬性，他們注重節日。那在這樣的節日的時候啊，你做一些回饋也比較沒有話說，因為你像中秋節，我送你中秋月餅那個是很正常的，對。

問：就是說在這種節慶可能會辦一些小活動。

答：這種節日辦的都是比較大的活動，因為這是中國人很重視的一些節日，對。

問：好，謝謝。那在來就是說後面的兩個問題，那我想請問一下，貴機構在評估志工服務結果跟服務結束之後，會去採取哪些方式去做評估？

答：我們就是有一個考核的量表幫他打分數，那這個考核的量表不單是我一個人打，職工都會互相的打，因為他隸屬的單位不同，那其實有一些比較貼切的或更細微的不一定是我去的時候才看的到，因為我不一定比如說我這三個小時都一定會在現場，那比如說可能我們的照護組長、或小組長他們才可以針對這個部份來跟我們說，他們其實也一起加入考評的那個裡頭。

問：那可不可以跟我說大概會接觸到這個考量表的人會有哪些組別？

答：嗯，就是像服務台的話就是行政的部分，行政的組長會接觸到，然後像文書行政的部分就是其實要看他服務的單位，然後像關懷的部分比較落實的就是像安養區、養護區的主管會來做打分數，那甚至是活動參與的部分可能類似這次的活動主責規劃是其他的社工，他們也會一起加入。

問：喔，就是看他們活動的情況或是看他們活動的單位這樣子。

答：對對對。

問：那我想請問一下，嗯，這個地方已問過了，執行評估的對象是來自不同的組別。

答：嗯。

問：好，那我想再請問一下，就是說除了這個考核的量表之外，還會不會有其他的方式？員工跟員工之間，一般來說這種考量表示上對下的，那會不會有一些就同儕之間的評估？

答：比較沒有欸，因為其實這樣子的話，他們服務的時間不一定會一樣，所以說它不一定曉得你這一次的服務狀況怎麼樣，而且有的時候你這樣子互相打來打去的話，我打你，你打我，怕有的時候會發生一些衝突。

問：那會不會有詢問一下接觸他們的老人？是直接詢問嗎

答：會。但不會用直接詢問的，而是用試探性，或者是旁敲側擊，會問他說今天陪你的那個小姐怎麼樣啊，覺得他服務得好不好親不親切啊之類的，對。

問：好，那我想請問一下，貴機構目前會如何去改善目前志工服務品質的部分？

答：嗯，其實我覺得我們志工服務的品質目前都還滿穩定的，那我們比較想要增加或改善的話那就是我們志工招募的成效，因為其實我們的長期志工不是很多，大概十幾二十個而以，對，那其實有時候會因為學期的結束或者家庭的因素後來中止了這樣的狀況，但是服務品質的提升的話，我覺得不單是考評這樣就可以了，其實他們服務品質好不好跟機構提供給他們的是相對的，那我們怎麼對他們，他們就怎麼對我們，所以其實是互相的。因為其實志工有的時候會看到我們機構的盲點，那服務品質的部分就是靠彼此互相關來提升。

問：那我想請問一下，你們會不會對不適任的志工作解聘，就是說除了在一開始面試就把他擋下來，你們在服務的的過程中發生不適任的情況，你們會不會作到解聘的動作？

答：會，因為如果說有一些推銷，或者是一些利益關係，或者是為害到長輩的安全的部分的話，我們會立即作終止。

問：那有沒有類似的例子？

答：目前沒有欸，對。

問：但是會這樣做就是了。

答：一定會，因為這個老人機構裡我們不只是要為了老人家而已，還有他們的家屬，所以他如果說對長輩造成一些為害，我們對長輩的家屬所要負擔的責任是更大的，所以這個，我們不會隨便承擔這樣的風險，對。其實他除了對長輩造成不好的印象，其實對機構的聲譽也有很大的損害。

問：好，那如果說會做這樣子的一個解聘的動作的話，那想請問一下在做解聘之前會不會去做一些修該他的行為，就是改善他行為，讓他能夠去改善的這樣一個方式？

答：一定是會啦，其實我們會看他的服務態度，如果一開始一有一些小狀況出現的時候，我們可能會先用提醒的，然後持續的觀察，然後如果他真的還是屢勸不聽不改的話，那真的就沒有辦法了。

問：那目前就是有沒有發生這個樣子，然後幫助這些志工修正？

答：嗯，有做修正的部分其實反而說不是他們危害長輩，反而是針對他們服務的態度跟期待的部分做修正，對，倒是沒有因為是利益關係或是影響機構的狀況。

問：那像在這個地方，是用口頭的方式向他做說明嗎？還是其它的方式？

答：我們會用比較婉轉的口頭的方式，就是明示或暗示。

問：那除了口頭之外還有其它的嗎？

答：嗯，比較沒有，因為這樣子的話比較清楚啦。

問：嗯，那我想請問一下，貴機構在志工管理上，就目前遇到的哪些困難，就您剛剛講的，一個是招募的部分，那還有沒有什麼困難是目前覺得比較麻煩的一些困難？在志工管理上的。

答：管理上啊，管理上還好欸。

問：嗯，就主要是招募的部分是不是？

答：對，因為我覺得其實一開始的關係建立得好的話，其實後續一起工作的氣氛啊，或者是任何狀況都是很好處理的。

問：那目前就針對這個招募的部分，你們目前有沒有想到要用什麼方法去做改善或者是去作克服的？

答：呃，我們只能加強宣導，或是透過我們的外展單位做宣導，就是如果說就是有一些週邊的會者有熱誠、有意願的、想來老人機構的，他們會來幫我們提供這樣的訊息。

問：那我想再請問一下，就是貴機構的組織高層對於你們志工管理的回應和態度如何？

答：其實我們的院長是很重我們的志工的，因為其實他有說過一句話：「水能載舟，亦能覆舟」我們的志工管理不好的話，其實對你的機構會有很重大的影響，那你的志工如果管理得好的話，那你可以推廣出你的機構，讓你的機構更好，所以他是非常重視志工管理，然後也非常重視志工的福利，那就是包含有時候其實，就真的變得很像一家人，包含就是我們有一些志工伯伯家裡有一些喜事之類的，他也會邀請我們工作人員一起去參加。那我們的主管如果在適當可以的範圍內，他也都會盡量出席，那其實這就是一個很好的回饋。

問：那你們志工的組織的高層，有沒有做一些對你們來講是實質的幫助的一些行為之類的。

答：其實志工管理它還是需要一些經費的，那在志工福利的部分啊，其實那個我們的院長是很大方的，就是需要什麼獎盃、需要什麼獎牌、需要什麼慰問禮品都是統一跟員工一樣比照辦理的，或者是專門為他們辦活動都可以。

問：這樣，嗯，就這部分是他，你們的院長…

答：不會有太大的限制。

問：你們院長在這個部份是提供很多的。

答：對，那我們體系內如果有好的職員，大家也是會互相協助跟分享。

問：好，那我們訪談到這邊，非常謝謝你，耽誤您的時間。

答：不會不會，這樣你可以趕快整理你的資料。

(電話補訪問)

時間：2010/10/14 下午 3:20

地點：自家

訪談代碼：N1

問：就是我想請問一下，貴機構在組織人員討論志工工作後，如何調查員工心態能夠平衡？

答：這個部分確實是沒有比較沒有特別的討論過這個問題，但是他們對志工的服務內容上原則上都沒有意見啦，配合辦理的。

問：好，那想在請問一下就是貴機構會如何制定工作說明標準？您是跟我講說這些是有一些規範、規則，那這些規範規則大概有哪些？

答：那可能就是那個服務的時數啊，然後還有那個服務的倫理啊，還有服務的內涵啊，可能要那個一些基本遵守的規定這樣。

問：這樣子？

答：對。

問：那再來第三個就是說，你們組織的職員是否會對志工的工作說明標準的更新彼此作協調？

答：會適時的調整如果有必要的話。

問：那大概是怎麼樣的更新？

答：可能大部分就是服務時數的調整。

問：那就是職員之間也會作協調這樣子嗎？

答：會，嗯

問：那我想請問一下就是說，你們在對志工訓練的部分是否會記錄志工參與志工訓練的次數？

答：還是會，一定會記錄他們的時數。

問：那大概是怎麼樣子？是有訓練那請他們登記嗎？

答：如果有一些在職課程的話，會搭配讓他們一起參加做登入時數，那或者他有登入的就每次的服務時數，對。

問：好，在來最後一個問題就是說貴機構是否會根據志工角色或類型的不同將不同的訓練方式做分類？

答：會有一些不同的訓練課程，但有一些共同的訓練課程式可以一起參加的。

問：那他們共同的課程例如說像哪些。

答：可能就是說像聆聽、舒壓、或分享之類的。那個別的話可能就是看有適合這個組別的，可能就是如果他是活動關懷組，有一些活動帶領的技巧就會安排他參加。

問：那如果說針對不同組別的那大概有哪些訓練方法？

答：就是上課內容不同吧，但是如果說志工有意願參加其實他也可以自己來談一下。

問：好謝謝你喔，不好意思還這樣打擾你。

答：不會啦，掰掰。

時間：2010/ 06/ 03 下午 1:30

地點：麥當勞

訪談代碼：N2

問：那我們就開始問了

答：喔，好的

問：就是，首先想先請問一下，在志工管理上面，貴機構是如何將你們的組織使命和你們的志工服務精神傳達給志工？

答：可能我們會比較在於就是，因為我們是老人服務機構，所以我們會以老人的需求為出發點去配套這些的志工人力的運用，所以在這裡面的一個中心點就是說我們以滿足老人家在機構內的生活需求為一個主要的主軸精神下去跟我們的志工朋友做一個溝通這樣子，嗯對。

問：那這個是你們以確立老人生活服務為主嗎？這是你們的組織使命嗎

答：對。

問：那你們是如何傳遞這樣的精神給志工？這樣子的理念？

答：有幾種方式，第一個就是比如說我們會有一些的書面的溝通，就是類似小小的企劃書這樣子，那在來就是我們在活動前溝通的時候，我們也會把這樣的使命在傳達，那如果有的時候有一些長輩有特殊需求，那我們機構需要來滿足這些需求的時候，我們就會跟志工團體做更多的溝通，嗯，那在回到我們組織的使命跟目標的時候，其實那個東西會有點比較難去跟志工朋友說明的原因是在於，他們可能會覺得說我們組織是一個福利機構，所以他們不大瞭解，但是當我把這個語言轉化成：「唉，某某老人家他需要有一人陪他去看醫生，這種比較淺顯易懂的語言。」

問：具體的行動。

答：對，那在這種過程裡面的時候他們就比較會去感受到我們組織所需要的需求，比較會配合我們的運做這樣子。

問：那再來就是從第二大題開始。那就是我想請問一下貴機構在招募志工之前，會不會做一個組織內志工需求的評估？例如說我們可能需要哪一種類型的志工，或者說我們大概需要多少的志工，作一個評估。

答：我們機構比較不一樣的是，我們沒有長期合作的志工隊，所謂的沒有長期合作就是我們沒有那種每個禮拜一定都有事情的那種志工，可是比如說我們遇到節慶，或是老人家遇到那種需要比較多的關懷的時候，我們會去找比如說像是宗教團體，或是在地的社團組織，那把這些的東西結合運作起來去配搭，然後我們有沒有評估，可能就是比較淺薄的就是，比如說我們今天一場活動我們需要二十個志工，我們會透過以往有的志工團體名單，我們去號召，比較是單元似的，或者是長久的一個經營。

問：那就是說你們是根據一些節慶，或是有一些需求時才會在找一些志工過來？那根據這樣的一個活動，你們自己有沒有成立一個招募這些志工的一個計畫團隊？就是內部人員有沒有籌組一個

小組之類的？

答：這個東西有，但是我們沒有特別把它獨立出來運作，因為基本上這個還是算是社工的業務範圍之一，只是今天可能比如說我們機構的主管或是老闆他們在對於一些比較像扶輪社啊、或是意願團體的時候，他們比較有一些號召力的時候，他們也會進來協助，那我們這邊就是把我們這部分有需求但是無法達到的部分，把消息是放出來，那把消息是放出來之後，讓他們去，就是讓這些我們機構的主管、其他的主管或是老闆，他們去招募這些志工進來。

問：就是說，你們招募志工的這個團隊，算是一個比較機動性的性質，雖然說不是有專門成立，但是是有比較機動性質的。

答：對。

問：ok，那好，再來就是第二個，那就是說在志工方案設計上面，就是說你們在志工的工作設計上，會不會有需要與職工作配合的部分，志工和職工作配合的部分，會不會做一個討論？

答：會，可是我在這個機構，大概快兩年了，然後同樣一個狀況就是志工會認為他們來只是陪伴或表演，可是他們會比較忽略掉跟我們工作人員之間的互搭性的部分，當然這個就會回到我剛剛跟你講的一個部份就是，我們不是一個長期型的志工，所以這個部份對他們來說他們感受不到那個需求，那我們現在的作法就是，

比如說我們十點開始的活動，我可能會請志工九點半來，那我們就會有一個類似行前說明會，然後把一些該配搭的事情在當場就交代完，那這樣子可以去彌補掉我們沒有銜接性的那一塊。

問：就是說其實這個部份是，你們的配合上面要跟志工們之間先講就對了？

答：對沒錯

問：那自己會不會先做一個討論說大概志工跟職工作作一些什麼，然後再去跟這些志工說？

答：會，我們自己會在計畫書裡面就先寫好就是職工，我們自己的員工哪些部份需要完成，然後哪些部份是需要志工陪伴的，或是哪些工作會是志工需要協助進來的。

問：那我想請問一下，參與你們這樣子的，參與你們這個團隊…就是你們這個團隊…

答：員工的部分嗎？

問：對，員工的部分有哪些成員？大概，您剛剛好像有提到說社工…

答：我們的護理主管、行政主管然後還有我們的大老闆，就大概四個。我們通常在尋求志工人力就是我們四個在找。

問：那就是這個樣子，你自己覺得你們協調的方式，你們這幾個主管協調方式，你們的氣氛如何？

答：我覺得算還不錯是因為，通常我們的工作方式就是我這邊計畫書出去之後，然後他們比較知道會什麼要去找，所以他們會覺得雖然這是工作外額外負擔，但是他們也會覺得說還是有這個需要，所以說那個，等於說他們在看計畫書的時候就知道我們為什麼需要志工進來，那他們在跟對方溝通的時候也比較好溝通，所以蠻多東西可以很快就解決掉了。

問：那想要再請問一下，你們是如何定義一些工作說明的標準，就像您剛剛講說你們會在志工工作之前跟他們說明要做什麼內容，那你們這個標準或工作內容會不會有一個觀看他們工作情況的一個標準之類的？

答：這個我們比較少要求，然後可能這個部分也比較沒有，說真的也比較沒有處理到。

問：也比較沒有處理到，嗯嗯。那這樣子，那因為你們這個，你們是比較機動性的，所以說更新

內容也比較是視情況而定嗎？

答：嗯，我在社工手冊裡面是有這個東西，那依照我們的 SOP 的管理辦法的時候，我們其實是大概要半年要檢討一次，那可是這個東西有時候說真的會流於形式，因為你比較少去那個東西跟我們實際運作的情況一定會有一些落差的。

問：但是大概上，通常半年會檢討一次。

答：對。

問：那想請問一下就是說，你們是如何，就像你剛剛所講到的你們這個團隊，四人這個小組在討論的時候，你們會彼此怎麼作協調，像你剛剛說一個計畫書出去，那如果對方說有困難或有問題的話，那你們會做怎麼樣的協調？

答：我們比較常遇到的是志工的交通，就是比如說他們怎麼到火車站，那火車站之後他們怎麼樣去機構，那可能志工把這個問題丟回來的時候，我們就要考慮說，第一個就是我們有沒有辦法解決，比如說我們是不是可以找到那種家屬或自己員工是可以接送的，那如果這個是可以解決的，我們就會作員工內部的協調，那如果這個東西是沒有辦法解決的，可能我們就考慮換一組志工。對，那因為就是我們內部工作分配的時候還有分派，還有的時候就是有志工來，我們有遇過幾次就是老闆有事情，可是我這邊會希望他留下來頒發感謝狀，那可能就比如說他只能留五分鐘，那我們就去從活動設計中把這些協調好。然後還有一個比較，在我們安養護機構比較特殊的一點就是，很多志工都會認為他們可以協助長輩行動，比如說推輪椅，或吃飯啦，然後或什麼的，讓活動進行很順，可是我們常常發現志工對於長輩的身體情況的不瞭解，所以他們有的時候在餵長輩的時候會讓長輩噁到或嗆到，這個發生過幾次，所以我每次活動之前我都會去提醒我們的員工就是，如果長輩，所有的志工在協助進食時，我們都需要盯著看就對了，那如果我們有鼻胃管的長輩，那就是我們會自己解決，那就不請志工介入，那這是比較特別的。

問：嗯，那再來我們從第三個大題開始，貴機構在志工招募上會採取哪一些的形式？哪些方式來做志工招募。

答：我們會用電話連繫，然後我發現因為現在老人福利機構越來越多，所以很多志工團體他們也會自己打電話過來說什麼時候他們願意過來陪伴老人家，或是來表演。

問：您所謂的志工團體是指說像一些社區型的嗎

答：社區型的、還有宗教型態，然後還有些社區關懷據點他們也會有一些經費可以運用，所以他們很願意過來，那我們說真的，我們在招募上我們比較被動，就是只要你願意來我們就把時間還有現場的人、事、時、地、物都排好給你，讓志工去進行表演或是問安，像有些基督教團體或佛教團體可能來不要帶活動，可是他們希望各別得去關懷，他們希望各別得去關懷長輩，讓這些長輩就是有被各別的關懷到。

問：就是說招募上可能比較不會那麼的積極，但是可能就是會配合著一些活動這樣

答：對，沒錯。

問：那時間上呢？就是你們的時間性？

答：真的是彈性欸，因為我們現在反而是比較少主動得去找志工朋友，而都是志工朋友詢問我們有沒有這個需求。

問：嗯嗯。那好，想再請問一下你們這些志工的來源大概有，是哪些的人？

答：嗯~~宗教團體、獅子會、扶輪社，然後在地的一些宗親會或是一些社團，那還有有一些的像去年跟今年都有的國高中哪們的生命教育課，那老師就會安排過來，可是那個就比較單次的，就

不是常態性，那其實我到後來發現就是說，我們有很多組志工，可是我們如果保持連絡，就是比如說他們保持連絡，那我們有的時候提出我們的需求的時候，那他們也會很願意得過來，對，那其實十幾組志工在輪的時候那每個月都會有志工進來，雖然不是常態經營可是會有。

問：像你剛剛說的這十幾組不同的志工，那他們組要進來作的內容是？大概有些什麼內容？

答：個別問安啊，然後活動，所謂的活動就可能是他們來表演或是透過團體的活動去關懷長輩，然後我知道如果你去做資料搜尋你可能會搜尋到一塊是所謂的文書協助或是資料處理，那我們目前這一塊是目前完全沒有讓志工處理，因為這之前有溝通過，就是可能我們也不確定哪些資料放給志工做就是比較放心，所以我們這塊就……

問：還是一樣給職工自己來做。

答：對對對。

問：好，那想請問一下，你們說你們在招募志工的方式或許比較不那麼積極，但是你們會不會做一些文宣上的一些招募或是一些訴求之類的，除了電話之外？

答：可能我們會有幾種，大至上是兩種，一種是我們的 DM 上面就會有我們的需要的志工人力，那如果你願意來成為我們的志工，我們就很樂意過來這樣子。

那另外一個是我們這樣子，比如說像上個月的母親節，我們在四月中就會貼海報，那個海報裡面就會去陳述志工人力需要這件事情，然後家屬可能口耳相傳那他們一些朋友就會願意來參加。

問：那你說這樣子的方式，那想請問一下，你們機構有沒有一個機構內自己的志工，還是說都是像剛剛您所講的都是委外，類似有點像委外的那種志工。

答：機構內喔？

問：例如說就是像一些固定時間會來你們機構作志工的，大概是一個禮拜會來幾個小時這樣，做幾個小時時數固定的那種？

答：有，可是那個也是外部人員，就是，嗯~~在這以就是有一個叫做義剪協會，那他們大概就是每個月會來一次，那他們就會進來幫長輩剪頭髮，然後把一些事情做好，就是剪髮跟各別問安這樣子，然後那個是固定的，可能，如果我沒有聽錯你的意思是那種他只是純粹在我們這邊作協助，那種的目前沒有。

問：那就是想在請問一下，在你們有沒有做那個志工的面試，應該這樣講，你們會不會做一些志工的面試？

答：我們會，其實我們機構比較特別的一點是我們是○○縣地方法院的緩起訴，你知道緩起訴有分兩種，一種是罰錢，一種是罰勞役時數，我們是罰勞役時數的單位，那我們有滿大的一個部份有這些的朋友來做我們的協助，那在這一塊我們才會做到我們所謂的面試，因為有幾次我們收到地方法院的公文的時候，我們是拒絕的，因為可能他的情況是比較不適合在我們的機構內作協助，那還有一個就是，最近也發生一些情況有一些的廠商他們會希望進來當志工，可是有的就是那種司馬昭之心，那我們就是會透過電話或是他們來拜訪的時候，我們就會講清楚就是說我們歡迎你們來協助我們，可是這中間我們拒絕你推廣貴公司的產品，就是指能純粹的協助，那有些單位它們就會覺得就算了，這是我們…就是不要講面試或是一個很正式的情況的話，我覺得我們還是有做到一個程序「把關」，

問：那這方面你們會不會做一個事前的準備工作，就是要如何對這些人做面試，或是要準備哪些事前的資料，就是為這個把關作事前的準備，有沒有做一些瞭解？

答：什麼意思，對不起我聽不懂？

問：應該這樣講，因為你們的機構，剛剛其實說真的你們的機構的方式還滿特別的，那我這題的事前準備意思其實是在一般的機構他們在面試志工之前，他們可能會先瞭解這個志工的資料或是說組織內會去準備一些，為了這個面試而作一些準備，或者是做一些要去測試志工的一些小題目或是說一些方式之類的，這樣子，這是一般的情況，那我想請問一下你們機構有沒有作一個類似像這樣子的…

答：有啦，有這套東西可是其實實際運作上比較少用，因為就回到我在前面講的，志工其實它們會覺得他們來做善心所以一次活動完他們就走了，所以他就覺得我只要這場活動快樂平安就好了，他不會去很 **care** 這個很細節的東西，所以就會回到我剛剛跟你講的活動前的半個小時的那個溝通，就可能就會 **cover** 掉你在講的這塊，那反而我們沒有做到這麼得詳細。

問：那剛剛有提到說有考量志工的背景這是會做到的，但是這個地方是只針對說是緩起訴那部份要服役的志工，算是要補那個時數嘛，是這樣講嗎？

答：嗯~~他們緩起訴就比如說法官判他們三百小時，它們就是要有我們機構認證的三百小時，可是這裡面我們可以拒絕這個志工過來的。

問：那也是只有說只會針對那部份的人做這樣的考核。

答：嗯，對。然後還有的就是，因為我們現在自己來的志工團體很多，但是他們都不是常態性的，所以我們沒有辦法一一的去把關，可是我們只能就他們的團體性質來做一些提醒，就像我剛剛講的，比如說你是藥廠，那個部份我們可能就會提醒，所以我們就會覺得我們可能就要提醒你說我們的情況是這樣，那我們歡迎你來，可是實際上我們不能讓你在這邊做宣傳。

問：就是其實你們會先瞭解對方的機構，原本的機構是什麼，如果是一些宗親團體或是宗教團體的話…

答：宗教團體其實有一些也是很困擾的是因為，我自己是基督徒可是我有的時候也會遇到基督徒，然後有些教派他當場就直接受洗，然後我們就會覺得就是說，因為這個牽涉的層面就會很廣，就是如果說老人家他們家裡面是拜拜的，然後他受洗完了，然後他家人可能會很不開心，那有的時候我們就要先跟基督團體或佛教團體溝通好這一塊，所以其實不盡然，就是我們還是會有一些事先溝通啦。

問：其實這個部份是會作把關的。

答：對。

問：那想再請問一下，那這個部份，你在說把關的這個部份大概是由誰在負責？

答：我們機構比較特別，我是兼任社工啦，可是比如說，像你打電話要找志工管理人員，他們就會把這個紀錄留下來給我，留下來給我之後我就會上班時間 **follow** 所以這些東西幾乎是我這邊處理的。

問：那我想請問一下，像你剛剛有提到說餵飯或是推輪椅這個部分，那我們姑且認為這算是照顧老人的一個專業行為好了，那像在這個部份你們會不會作一些不一樣的面試，作一個分類的面試？對於這種比較專業的照護老人的技能會不會另外的分類，去面試哪些人是比較適合去做這樣子的工作的？

答：我們的處理方式比較反過來，我們可能會把可以溝通的長輩讓志工去協助，就是他可以去陳述他的需求的，那可能志工朋友在協助的過程就比較不會造成困擾，我舉一個例子來說好了，可能這個長輩他坐在輪椅上，可是怎麼講，其實坐輪椅在台灣大部分都是中風後側癱，那中風後側癱就可能發現他一隻腳掉在地板上，然後如果志工朋友沒有看到的時候，長輩就會自己提醒志工朋友，你幫我把我的腳放上來，可是我們現在很少讓志工朋友去照顧完全沒辦法溝通的，那我們也會跟長輩說如果你有什麼需求那跟他講，對，這樣子，我們是反過來從已經篩選好被服務的對

象，所以這樣子可以避免到很多的危險。

問：那像那些比較不適合被志工朋友照顧的老人呢？

答：那就我們自己照顧。

問：這個還滿特別的。

答：不會啊，因為就是你志工朋友真的是我們可以溝通的時間很少，所以我們只能做這樣子一個協調的部分，改變的模式。

問：你是說說跟那些志工朋友溝通的時候。

答：對。

問：那再來就是從第四個問題，您剛剛有講說會對這些志工會作一些迎新訓練，迎新的一些活動，就是迎新說明這些，那大概你可不可以跟我講一下你們的這些內容，或是說對於不同類型的活動會做哪一些說明，舉個例子一些之類的。

答：像比如說我們在，嗯~你這邊寫的是迎新？

問：其實迎新說明就比較像您剛剛所講得行前說明，

答：你說的是行前會這樣？

問：對。

答：ok 好，這個部分有一個還…我常提醒的是餵食這件事情，因為很多人他會看到的是這個長輩他想知道，但是他有一條鼻胃管，那就表示這個長輩他吞東西他會噎咳，可是很多志工會去給他吃飯或是喝水，然後後續就可能造成他肺部感染，他一堆問題出來所以我們都會去提醒志工朋友說，如果有鼻胃管的長輩請你不要餵食，我們自己會餵食，那還有就是吃的部分，長輩吃的東西我們會自己準備比較軟的食物，跟現場的家屬和志工朋友是不同的，所以這個東西就比較沒有辦法，就是我們會去作食物的部分，那還有另外一個部份，推輪椅怎麼推，我們大概會從簡單的開始講，那還有就是長輩坐在輪椅上那他的坐姿是不是正確，然後還有一個就是接下來我們要開始的正式活動的流程，我們大概的會先跑一次，讓志工朋友可以瞭解到說，那個時間的點問題、時間點的部分。

問：那在這個部份，你們會不會再去做一些專門的訓練課程，剛剛你所講的是行前的說明，還是說你們這個訓練是跟行前說明合併在一起的？

答：這個部份我們沒有做過，可是我們有被派去支援過算嗎？

問：您是說被派去支援其他的？

答：志工團體，它們的比如說有些宗親會或什麼的或是在地的社團它們覺得他們跑了這麼多家安養院，然後他們後來發現他們在照顧過程，在協助的過程中某些東西是他們常常發生的盲點，那他們就請我們去教他們或是跟他們分享這樣的東西，但是內部是沒有做過。

問：但是這個部份其實會比較跟你們有活動的時候，那就是會大概教一下那些志工這樣子。

答：嗯嗯。

問：好。那就是想請問一下你們會不會去評估一下，像這種行前說明會，會不會去評估一下哪些志工是比較 ok 的，就是說他們的學習態度上是比較 ok 的，或是訓練的過程是比較積極一點的，

然後回去做評估？

答：不大會喔，其實有一個東西就是，我要怎麼說，我的想法是說，這群志工朋友他願意犧牲他某一段時間出來作志工，那就表示他可能有心，那他有心的情況之下，可能是他，像有些婆婆媽媽他們沒有工作經驗，所以他表現出來就不是很積極，可是當他在聽你講課的時候不是很積極，可是當他在做的時候又很熱情，所以你說評估我只會做會後評估，活動後評估這群志工朋友的進來服務的模式是不是要有一些調整，而不會去做個別的評估啦。

問：那我想再請問一下，你們對於志工的執行監督，你們會如何監督，也不要說監督那麼嚴重啦，就你們會去瞭解說這些志工在執行工作的時候會如何去瞭解他們的工作狀況，事都會在旁邊觀看還是會透過什麼其它方式？

答：有幾個，我們雖然沒有做到那麼嚴格的監督啦，可是還是有一些的評估的部分，就比如說長輩的反應，那我們內部工作人員的反應，然後再來就是跟志工朋友在聊的時候的反應，大概就這三種。

問：那我想再請問一下你們會不會對志工就是授予他們一些權力，就是說他們可不可以決定說做什麼事情，或是決定要如何處理一些事情，或事要如何去安排一些老人，會不會？

答：就活動來說的話，他們的權力還滿大的，因為比如說，今天志工朋友跟我說他們想要安排一場活動，那我就會跟志工朋友說那你們期待怎麼進行，我們大概溝通完之後，通常我會去尊重志工朋友他們想要進行的方式，對，那這樣子就比較 ok，就比較不會有衝突，因為他們其實，他們志工朋友，我發現他們志工朋友也是跑單幫就是他們可能一套東西就表演很多家，所以對他們來說我們機構就是看他們這套東西，那我也覺得，我後來發現有些東西如果你太要求去細緻的改變，他們不見得配合得來，所以在這塊他們的那個，像我講一個實例好了，像我們的義剪他都是早上七點，七點到九點，然後這個跟我們機構的生活作息是很不搭的，可是我們這個地方會配合。

問：那想請問一下你們會不會作一些志工的溝通管道，例如說志工在執行工作的時候他有一些話想說，或者是說有一些訊息要表達的，你們會作什麼樣的溝通管道給他們？

答：我們會，比如說我們在活動完後會有一個會後時間，再來就是，但會後是一定會有啦，但是有的時候有些比較大型的活動會去做一個 E-m 問 或是電話跟他們的主要負責人連絡一下，說有什麼方式，那如果未來有需要合作或這邊要改善的可以聯絡，我這邊會釋放出訊息消息。

問：就是透過電話？

答：對，我會主動的聯繫，看他們志工團體的反應是如何。

問：不好意思，我想再回去問一個問題，剛在訓練的部分，在訓練方式上面，你們會不會採取一些不同的訓練方式，針對志工來講？

答：沒有欸。

問：沒有喔，可能就是行前一些交代什麼事情這樣？

答：嗯。

問：OK。那想請問一下，貴機構會不會去做一些激勵志工的方式？

答：這個東西我在這個機構工作到現在，我都會去提醒我們的主管還有老闆就是，我們可能都會用感謝狀，那還有就是比如說，之前有討論過是不是比如說，我們是不是要回饋一些的金額，可是後來發現我們不希望被扭曲成花錢買志工，所以我們後來就是只要來的志工朋友我們就會有點心是讓志工朋友可以帶回去的，那當然我們也會去提醒他們其實那個活動的效果跟長輩的反應，這個部份其實是種無形的鼓勵，就是說其實活動的效果會好，有的時候像我們的長輩退化的比較

嚴重，兩眼無神的坐在那邊，那志工朋友有在自 high 的時候，那長輩們就會比較快樂，那這個東西如果沒有現場這群志工的時候就會覺得很冷，冷情，所以這個情況之下其實我們就會去把這些無形的東西，或誰照顧某個爺爺奶奶那這個東西，把這個無形的東西呈現出來。

問：就是說你們激勵的方式包括一些感謝狀，或是一些點心這個部份，那還有包括在活動的過程中讓那些志工們是覺的說自己的表現…

答：對，然後會後也會。

問：那想在請問一下，貴機構在評估志工服務結果時，會採用哪些方式，就是你們可能做完一個服務做完一個活動，那你們會如何去評估這個服務或這個活動它的效果如何？或者是其他的方式。

答：會從三個面向去談，就是我剛剛講的，第一個就是長輩自己的反應，那在來就是員工，那在來就是志工朋友本身，比如說或許這場活動下來長輩們會覺得很好啊，那我們就會是不是可以再去邀請，可是長輩覺得很好，但是我們的員工卻跟我們反應他們其實干擾到我們的生活作息很多，那我就發現其實這個需要去協調，就是讓員工去接受這種情況，因為我們還是以長輩服務為中心啦，那在來就是我們的志工朋友會覺的說，我們的介入太少，或是他們還可以再更好，或是其實協調上怎麼樣，那這三方面其實，怎麼講，我覺得這是非量表性的評估啦，就是我們會用這樣的評估觀點下去看。

問：所以最主要還是以這三個面向去瞭解，那一樣，就執行評估的方式仍然是以長輩還有同儕，是同儕是志工之間嗎？

答：對啊。

問：那員工是指內部的員工？

答：對，內部員工。

問：那想再請問一下，貴機構要如何改善志工的服務品質，目前你們有沒有說要怎麼去改善？這個部分，先問目前有沒有遇到什麼問題好了？

答：對我來說，我們目前跟志工朋友的合作是一個平衡點，因為我們在內部的人力上也沒有多餘的人力去做志工管理這塊，那在來的二件事情就是，我們做過一個內部的討論，但那是非正式的討論，那就是說我們對於志工朋友的運用，還是停留在活動跟長輩的問安，這兩大區塊上，所以志工朋友介入太多的時候，我所謂的介入太多是他們越來越多的參與在其中的時候，可是我們機構沒有一個相對應的人力可以去主導或是領導他們的時候，其實有的時候會變成，大家覺得這裡面很像那個熱誠都模糊掉了，因為每次進來要做什麼事情都不曉得，那反而是現在的這個模式可能對我們來說是一個最好的平衡點。

問：那我想請問一下你們有沒有可能會遇到那種解聘志工的狀況？

答：會啊，有一些的志工團體他來過了一次之後，我們可能就不覺得他適合再來，或是說我剛剛講的緩起訴的部分，他可能公文到人也來了，可是我們現場評估完，我們可能就請他回去。因為，我必須講志工朋友都很熱心，不管他是什麼情況過來，那他過來可是熱誠有的時候沒有一些的專業的支持或是一些互相搭配的時候，我們也是必須犧牲掉這一塊。

問：那會不會除了解聘志工之外，那你們有沒有可能會作一些就是修改他們一些行為的做法，就是說，簡單講好了，像您剛剛講的緩起訴那個部份，他可能做一做，你們覺得不適合，你們可能會想要解聘他，可是在這之前會想說不如我再跟你講該怎麼做。

答：這個我們發生過，不過後來我們就請那個志工去擦玻璃，就是還是讓他把那個時數補滿，可是我們就把他留在公共區域，我們把他留在公共區域作一些跟長輩比較少接觸到的事情，

問：那除了這些被緩起訴的人之外，那還有沒有一些是比較以正式的志工的身分，而不是那種被派來的那種？

答：這個東西之前發生過一次小小的案例，就是他們義剪協會，會覺得他們把長輩的頭髮剪短一點，然後他們把長輩頭髮剪短一點，那我們比較好照顧，那他來的時間也不常，所以長輩下一次來的時候也不會太長，然後他們就把女性長輩的頭髮剪太短了，然後我們就去跟他們溝通，他們給我們的反應是說這一點他們會改善，因為他們都是用電推，那我們可能叫他們用剪的，那他們可能有一些有技術上的困難，那我們就說是不是這樣的長輩群就不要給他們服務，我們就是跟他們溝通，因為比如說你上次來剪了六十個，你這次來突然剪了十個或二十個，那你當然會覺得會什麼落差那麼大，那我們就要去跟他溝通說其實女性長輩跟他們的家屬是有在反應的。

問：其實就是說也還是會作一些，不是馬上就解聘，還是會作一些溝通

答：對，還是會。

問：那接著就是最後一個問題了，那想請問一下你們目前在志工管理上面會不會遇到哪些困難，那你們會是如何去克服？

答：其實這個部份我憑良心說比較少，因為志工是都我們自己連絡，我們也都是單次活動為主，那這個情況之下摩擦會少很多，那摩擦少很多之後，在很少摩擦的情況之下，大家對彼此的印象都還不錯，所以反而這一塊是還滿少的。

問：那就你目前觀察到現在，你有沒有覺的說有哪些地方是需要作改進的，就哪些問題跟志工之間的互動之間，然後覺得哪些地方可以做得更好的方式是？

答：有一些長輩他會對某一組志工團體很喜歡，當然你可想而知我們想喜歡這組志工團體，其他單位也會很喜歡，所以我們在跟志工團體溝通的時候，我們希望他們來的次數是可以比較規律的，那他們就會表示說這個部份可能比較沒有辦法，那我們就我現在的作法是我會回去跟長輩溝通，說他就是沒辦法，那只要長輩接受就比較 ok，那目前這個是我在管理上是比較會遇到的問題。

問：那是跟長輩溝通還是跟志工團體溝通？

答：是志工團體。因為他們時間上是敲好的，有些志工團體他們很厲害，有些他們年度表都出來了，就是每個月的行程是滿的，然後他們就是要巡迴一趟剛好就是一年這樣，所以你要他中途穿插，他們可能會跟你說可能我們明年在排的時候你記得提醒我們要多排個一次或兩次。

問：那想請問一下，就你們組織高層對於志工管理的回應和態度如何？

答：我們組織很小，大概就三層，我們老闆會認為說，其實志工朋友來他很歡迎，但就我也會去跟他說，有些志工朋友來的頻率滿高的，那我們是不是要給一些回饋，他也會接受，那我會覺得他算是支持我這邊的作法，因為這裡面有牽涉到一個東西叫做評鑑。

問：你所謂的評鑑是指政府對你們的評鑑嗎？

答：對，政府對我們的評鑑，他裡面這一塊是還會需要志工朋友的支持，就是我們機構有沒有運用志工人力，這個是需要被考核的，那我們就是因為這些法規還有就是實際的效果，所以老闆他就是還是很支持這一塊，那因為連繫上和處理上他都不用太擔心，所以他就只要出志工的點心費之類的，那他就會覺得沒什麼困擾，那我也會覺得，我們沒有自己的志工團隊，說真的我們少掉人事管理的部分，其實對我們來說也是一個正面的啦，那當然談到最後就是要講一個東西就是說，我們機構算是中小型機構，我們的床數也不算多，49 床之下的小型機構，那這個時候其實我們不上不下的我們的人力運用是卡的剛好。

問：沒關係，這個問題不是只有你們才有，我問到的其他機構也是有這樣的情況。

答：對，反而是說你要再做一個志工人力經營的時候，其實反而是一個成本負擔，所以基本上我們還是用外來志工。

問：就你們老闆除了對於點心費上的供應之外，那有沒有其他比較大的改善或是一些幫助？

答：他其實人脈很廣，很多志工是透過他瞭解到我們這個單位，到最後連絡是透過我這邊，所以其實他的人脈跟他在外對這個地區當地的一些其他單位的協助，是給我們志工招募很大的方便。

問：喔，這樣子。嗯那就這樣子，非常些謝您的訪談。

答：OK，不會。

(電話補訪問)

時間：2010/10/15 上午 11:20

地點：自家

訪談代碼：N2

問：就是貴機構在組織人員討論志工工作後，如何調查員工心理(態)能夠平衡？

答：你說的是回饋給志工嗎？

問：不是不是，一般來講你們都是請外來的團體嘛，那在這些志工團體在來組織做活動之前你們不是都會先討論，那就是在討論完之後你們會不會瞭解說這個你們的職員對這樣子的討論結果是滿意的，或是說他們覺得是可以接受的，不會就是說有覺得不適當可是沒有說出來，就是心態上可能會有點不太平衡之類的這種情況，會不會做這樣的調查？

答：你是說我們內部的工作人員嗎？

問：對。

答：我們會有先前的計畫說做溝通，通常我們比較 ok 的是我們會把計劃書擬出來，就是先溝通後再擬計畫書，大致上已經有共識了這個部份還好。

問：這樣子，就是說先前的討論就已經 ok 了，所以這個地方就比較不太需要去執行是嗎？

答：嗯，沒錯。

問：好，那第二個問題就是我想請問一下組織的職員是否會對志工的工作說明標準的更新彼此作協調？

答：會呀、會啊。

問：那可不可以大概跟我講一下是怎麼樣子？

答：可是蠻模糊的，因為每一次我們會遇到的情況不一樣，比較常有的就志工態度這類的，還有一些服務過程要注意的。

問：就是職員討論志工態度跟服務過程這個樣子，這個部份嗎？

答：嗯。

問：好，那再來第三個問題就是我想請問貴機構之前您有跟我說你們有對志工做訓練，可是到外面去做訓練就是去教導其他的團體這樣。

答：那個是比如說扶輪社或是說一些像獅子會，或是像一些在地的社團，他需要一些長期照護的知識或是概念的時候我們會去幫他做一些演講。

問：那如果說來你們機構內服務的志工你們會做類似的訓練嗎？

答：兩種情況，如果說他們只是很單純的來做表演那就不會，那如果是來做陪伴的我們會有一些提醒，像正式的落實教育。

問：那你們會不會做這樣子訓練次數的登記。

答：不會，因為大部分都是單次的比較多。

問：那如果說在類型上的話也就只有陪伴、關懷這類的志工，就是只有分出這類志工

答：對

時間：2010/05/11 上午 9:30

地點：C1 老人福利機構

訪談代碼：C1-1

問：那就是開始我想先請問您貴機構如何將組織的志工服務精神傳達給貴機構的志工？

答：透過教育訓練。因為教育訓練每年他有一個志工大會，然後有時候會不定期的請老師來講課。

問：老師？例如說是哪些老師？

答：我們自己的師長，我們自己因為是連體機構，它一些志工大部分都是佛教徒，所以說很多都是應用在這方面，所以說都是請聯社的師長比較多，因為聯社師長他們都是學問都是很寶貴的啦，有一些都有在學校擔任老師過，所以說那些他們對志工這塊的服務精神他們是能夠傳達，而且這一方面的話因為他們的成員有都多是跟台中聯社那邊是有重疊的，志工的重疊，那邊的話，他們自己台中市那邊，台中聯社那邊也是自己會舉辦一些志工的講習，所以他們那邊…我們這邊等於說他們那邊的訓練可以用到我們這邊來，嗯所以說我們這邊的講習會比較少。因為志工都是同一個同一批的地方，在兩個地方跑

問：那就是在志工的服務精神傳達上是透過教育訓練就是了。

答：嗯。

問：那在來就是一些內部分析的問題，就是貴機構在招募志工之前會不會作一個志工的評估，就是評估一下組織內大概需要哪些志工，這樣子的一個動作。

答：目前的話因為它的服務志工的面向都是以老人家為主啦，所以說他只要對老人家的服務有這方面的興趣、熱誠都可以進來，那其他的像庶務、雜物的方面給志工做是不太適合啦，因為它有一些牽涉到很專業的東西，所以說也沒辦法讓他們去做那些額外的工作，目前來講，對老人家的關懷啦、還是陪伴哪些工作都是比較常見。

問：那有沒有成立類似像這種招募志工的團隊？

答：嗯~~目前我們是在網站上，網站是有設立，那如果說~~嗯他們就是也沒有說很積極去招，就是一個傳一個，一個傳一個。

問：我是有看過你們的志工類似一個討論版這樣，我有上去大概瀏覽過這樣，那個就像類似你們的志工討論版。

答：那個討論版大概都是學生志工比較多，一些年長的長青志工就比較他們不會上電腦，那他們就是靠自己的在這邊服務過的經驗，然後口耳相傳這樣子，有一些可能是家庭的啦，有一些可能是朋友那邊連帶的進來這樣子。

問：那就是再請問一下，那你們的志工跟你們的社工人員或職工人員，在討論志工的工作是有在互相配合嗎？

答：他們的志工是有另外一個專人再去作，我只是說有幫他們登記時數那類的，他有另一個專人在做。

問：你是說職工的部分嗎？

答：不是，是志工的部分。

問：志工的部分還有另外一個專人？

答：嗯，他是屬於法務的，他是偏向宗教方面比較多啦，所以他們有成立一個宗教方面的一個志工大隊，都是偏向那邊，那我這邊的話都是純粹這些學生志工來來去去那類的，就是比較短期的。

問：也就是說那個部份的志工是另外一個人在用，那在配合上還有再跟內部的職工作配合嗎？就您所知。

答：職工配合，一般他們有固定的服務地點，都有配合。

問：那就您所知，在這個團隊裡面有哪些成員包括，其實這應該算是問過的，就是包括職工跟您說的那邊另外一個區塊，您說法務的那部份是有做結合的嗎？

答：嗯，有，他有結合。因為它每年它有幾個固定的大活動，必須要有職工下去，類似說…也不算是職工啦，就是說就是組織內部的一些行政人員，我們會開會跟他們討論哪些事情要做，這個會每年大概有一次兩次的大活動。

問：那像這些志工包括學生志工、內部組織人員的相處氣氛如何？

答：都很好，都很不錯。

問：那想請問你們會不會固定討論一些像這些志工他們工作的一些規定啊、標準？

答：規定，你像說那些比較年長的長青志工，因為他們每年都會開幾次固定的會，所以說他們在那個會中他們就會傳達一些理念了，那如果學生志工的話就是說我們會用在學生志工在招募的時候就是有一個職前教育，職前教育跟他們講，職前教育可能到學校去啊，還是用一些檔案傳給他們，用電子檔傳給他們，在有一些服務的精神啊、服務的重點在哪些地方，傳給他們看。學生志工比較沒有辦法集中在一起上課，也只能單獨這樣用另外一種方式，像這樣子用資料傳輸的方式來跟他們講。

問：學生志工是因為他固定聚集的時間不一定？

答：他不一定，但是學校，因為學生志工是學校邊跟我們這邊互相搭配，那學校那邊自己有一塊，

他自己有一個學生志工的管理人，他有一個管理的機制，他那邊都會有，啊他那邊對一些志工的服務精神，他們在學生來之前他們都已經上完課，所以說我們這邊大概就不會那個

問：等於說因為跟學校配合，他們也受過一些簡單的訓練。

答：對對，它們也受過一些訓練

問：所以來這邊就大致上可以配合。

答：對對。

問：那想請問一下，您剛剛說他們每年固定會開一個會議，那大概是多久一次？

答：年底。有一個志工大會。

問：年底有一個志工大會。就差不多是一年一次。

答：學生志工沒有在裡面啦，就是長青志工啦。學生的話，學校他們一年會有兩次，學生志工的那個，也不算是學生志工的什麼大會，就是他們志工管理人會開會，然後跟它配合的一些單位我們會到學校去，去對說我們在這段時間內學生志工他的服務精神有哪些要加強的、哪些服務的行為可以表揚的，可以說能夠繼續做合作的，就是在那個研討會上討論出來的，檢討會，算是檢討會啦。一年大概兩次。

問：那就是想請問一下，在這個部份，在討論志工的部分，那組織內部的職員們他們參加的人，和討論的內容是哪些？

答：不外乎是說，嗯~~在服務過程當中是不是有哪一些需要改進的啊，這大概都是這樣子吧，然後還有說哪一些是值得分享的一些事情啊，大概都是這樣子啦。

問：就是針對工作上，就是事先的先前的討論，有嗎？就是他們還沒進來之前他們的工作內容？

答：有，因為我們有志工手冊啦，志工手冊上面就有標著工作內容是什麼，而且上面都會有這些志工守則這些，那些都有。他們人一本，每人都會有一本那個。

問：那這本志工手冊它會不會定期做修改？

答：定期修改，大概兩年一次吧，志工大會有時候會提出來啊，就是在修改一些內容啊，服務時段、服務的方式這樣。

問：那接下來就想請問一下，你們在招募上面你們會採取哪些方式，就招募外面的志工？

答：我們沒有很積極在招，不過就是靠網站，啊靠一些人，靠一些都是一些比較在，一個接一個這樣子吧。

問：就是算是口頭上的傳達。嗯那通常招募是沒有定期的嗎，有沒有定期去做？

答：整年度啊，整年度我們都可以，任何時候就是了，沒有固定說是哪時候這樣。他就是因為，因為人手有限，如果要辦那個大型的志工招募的話，就是也是有點困難，因為有些年紀滿大的，也不太適合讓他們去外面作一些事情這樣，那學生志工的話就是透過學校。

問：學校例如說哪些學校？

答：像勤益、靜宜、弘光、修平、亞洲、朝陽，就這些。

問：那是跟他們的科系有關嗎，還是學校要求

答：他們學校有一個服務學習室。

問：那在這方面你們的志工來源通常是，我剛有聽到一個是長青組的，還有一部分是學生，那長青組的這些是哪方面的？

答：宗教性仰強烈的那批人，是因為宗教信仰的關係。

問：還有一部分是學生志工。

答：對，就這兩部分。

問：那待會我可以跟你們拿一些招募的文宣

答：招募的文宣喔？我這邊上次修訂了，舊的我還不知道放在哪裡。

問：沒關係、沒關係，就是說你們還是有做就是了

答：招募文宣因為那是另外一個人在弄的，所以我也不太曉得他放在什麼地方。因為每年他才會在拿出來。

問：那他今天有來嗎？

答：他今天沒來也沒有空喔。

問：那像這種招募文宣你們會張貼在網站上嗎？

答：網站喔~有時候比較說，嗯~有時候就是跑馬燈這樣子跑啦。有時候就是跑馬燈會跑掉。

問：就是定期的時候會放上去這樣子。

答：那文宣的話一般就是靠他們自己認識的人自己去發那再拿去這個樣子，到社區去，因為他們會找自己認識的人，不認識的人大概就比較不會，因為還要靠理念上的那個，因為理念上面如果不一樣的話，也不見的會來，他們大概自己會先篩選那個志工，等於說誰要進來，因為他這邊畢竟是有一定的做事方法，有一些理念不一樣的話，做事方法當然做起來就格格不入或產生一些摩擦都有可能，主要是他想來這邊的話它他必須要有一定的認識，比較嚴啦，算比較嚴啦。那學生志工就比較好，學生志工他就比較單純，就純粹就是說一些老人家，因為他們學校要作一些體驗活動，啊有一些服務時數他們要達成，所以說他們就是學生就是會有點半強迫過來，但是也有一些學生他會做長期的，不過人數並不多，大概只有一兩位。

問：那就是你們在招募這些志工進來的時候，貴機構會不會做一個事前的準備工作？例如說哪些呢？

答：會，職前的訓練，例如說給他們上課啦，跟他講說這個的服務內容是什麼，要注意到哪一些。

問：我的意思是說，在招募他們的時候，就是可能會不會對他們作面試之類的？

答：面試喔！就像我剛剛講的啊，他那個在招募的時候有時候就透過一些比較熟悉的人，面試的話我們這邊就是專職人員比較少去面試他們。

問：大概只是熟悉他們的人去了解他們。

答：我們說他們也有一些小組的組長，大概都有小組的組長下去面試他們。

問：小組的組長?是什麼組長？

答：他們志工有分好幾個組，例如關懷組、祝念祖、還有社區的訪視組、他們有自己的組長。

問：那就是這群志工的各組他們都有他們自己招募的方式嗎？

答：他們會有一些篩選，他們因為組別的性質不一樣，譬如說有的會在醫院啊，有的是在醫院作那個關懷的，啊有的是在社區做，有的是在這邊的啊，啊性質不太一樣，因為不太一樣，他們的志工在各別組別的志工會考量他特性。

問：等於說這個組別他們在招募他們的人的時候，以及他們自己會做篩選了？

答：嗯，他們自己會先做篩選，當然也可以輪著作。

問：那就是他們自己有做他們的準備工作，

答：就這個東西，準備工作像這個什麼都已經有點讓他們去做了，我們比較少插手。

問：那我想請問一下，您剛剛說這些組員這些小組的組長是學生還是長青志工？

答：是長青的志工。這些組的組員跟組長都是長青的，嗯，都是長青的。

問：等於說這些人負責帶一些學生？

答：學生他們沒有帶，我們會把學生志工跟長青志工分開來，學生志工是由我們樓上，因為學生志工只有服務這個樓層，那醫院那邊沒有讓他們去介入到醫院那邊，醫院的一些作業型態我們這邊算是獨立的單位，作業型態那邊的型態方式由他們那邊的長青志工組他們下去管理，那他們大概要招，他們學生應該會比較少，那學生都在這邊比較多，那學生這邊的話都是我在訓練他們，那我就讓他們工作到各個樓層，然後各個樓層他們有一個督導的人員，譬如說護士啊、或是還有一個樓層督導、由他們去就他們的工作去做細分，其實他們的工作也算滿簡單的，就是跟老人家的照顧有一些關係，其他的也不是說很重的工作，畢竟有一些牽涉到很專業的工作不適合他們做。

問：那就是說在招募這些志工的時候你們有沒有會考慮他們的一些背景？例如說他們有沒有一些專業的技能，或是說他們過去有沒有一些不好的習慣。

答：學生志工沒差，學生志工學校的話就是會去幫我們篩選這塊，那長青志工的話他就是像我剛剛所講的，每一組都有一個組長他們自己會去篩選。

問：那你們有沒有就是在針對比較專業的部分做分類？

答：專業部分現在因為事情沒有那麼多，你如果要把他們專業部分分出來讓他們去跟專業部分有點結合的話有點困難。

問：包括長青志工？

答：嗯，包括長青的。

問：目前是因為這部分要處理的事務並沒有很多。

答：嗯，並沒有很多，因為有一些真的是太專業了，

問：就一定要社工人員和專職人員。

答：嗯嗯，就一定要這麼做。

問：所以說這個目前就沒有再作細分。

答：這個不像是說圖書館那種的啊，譬如說這些志工可以說書集的整理書籍的歸類，這個是比較單純的，還是說什麼接電話那個，這邊都比較少有這種讓他們去碰到的機會，因為畢竟太細了，你太細的話，如果他比如說他去做的話有時候可能會其中有某些部份沒辦法達到或達不到標準，那你旁邊又要跟著一個人的話這樣無形中等於是那個人要陪著他，陪著志工那你自己的事情又沒辦法做沒辦法完成，那大概是這個樣子。

問：那就是再請問一下，剛剛有提到說你們會舉辦一個迎新說明會嗎？就是像事前的迎新說明內容，這樣子的活動。

答：迎新說明會喔，基本上長青志工的迎新說明會是在就是年底志工大會在，那學生志工的話就沒有，學生志工的話就是到各個學校去做。

問：各個學校去做事只說招募的時候去他們的學校做說明。

答：對去說明，也沒有所為迎新不迎新，

問：等於算是一個說明會。

答：對，一個說明會，沒有所謂的迎新會

問：學生的那個不算，長青的那個才是嗎？

答：長青的那個算是每年年底的志工大會。

問：那可不可以跟我講一下大概的內容，說明的內容大概有哪些？

答：說明內容喔，無非就是說他一些志工的精神嘛，一些服務的重點，然後介紹年度服務的績優志工，讓有一些頒獎活動，就是有一些激勵的活動，它有一些誘因讓能夠投入的時間會多一點，譬如說像志工證登入時數登入，那這邊的話以後他們年紀大了，如果說他們年紀大了要讓人家照顧的話也是有一些，類似一種服務的銀行，他的時數的登入

問：等於說是配合這個組織，他服務到達一定的時數他之後也能夠接受這邊的照顧，那這樣還滿不錯的。

答：現在很多會這樣子做。

問：那就是再請問說，志工的一些安排會安排哪些志工的訓練課程。

答：訓練課程？嗯，除了上課，一些宗教方面的課，一些專業方面的課，專業方面的課就是說志工的理念那些還有一些服務的守則、一些原則，然後會有舉辦那個志工的郊遊，藉由郊遊聯絡感情，然後在藉由當中還會有一些教育訓練。

問：就是我剛有說到是，你剛有提到一個是職前的訓練，那進來之後還有一個郊遊彼此傳達一些心得這樣子。

答：志工的郊遊，然後藉由那個所有的那個志工所有的組都參加，新的舊的都參加，然後就選一個地方，讓他們去三天兩夜，類似像訓練營這個樣子，但是比較輕鬆活潑沒有那麼緊張。

問：就是說可能在機構的一些精神跟宗旨還有他們需要用到的一些服務上需要用到的一些技能的部分都會做訓練就會了。那就是想再請問，你們是如何去評估他們的訓練，會不會對他們訓練過程的學習態度做評估？

答：小組長提報，小組長會有一個評估的那個，他們會評啦，評的話到是有時候在這個地方有時候也是進行第二次的篩選。

問：所謂第二次篩選，就是說不適合的就是可能…

答：嗯，不適合的，可能會作轉組，嗯，因為組別可以轉，他不適合在這個組別的類型它屬性不一樣，轉到另外一組可能會比較好一點，會這樣子互相的調來調去。

問：這部分也是包括學生或長青嗎？

答：沒有沒有，只有長青的

問：那想請問一下這個組別大概有哪些組別，可以跟我講一下嗎？

答：譬如說是宗教關懷的、然後是醫院的協助的、然後一個是祝念組、然後還有一個是社區的訪視組，因為他們有的人可能剛剛進來這個組，可能時間上、可能其他上不太適合可能想轉其它的組，那有兩個組長之間互相去說啊你這個人是否可以到你那邊去試試看啦，那觀察他的性向怎麼樣，如果說在服務當中他有比較適合另外一組就可以提報給其它的組。

問：那訓練方式就是像您剛剛講的宗教上的課程，精神的課程，還有一個是技能，服務技能的課程。

答：其實他們服務技能不會說很複雜，因為有一些技能比較專業的，大概都是說一些傾聽的方式吧。

問：傾聽老人嗎，教他們如何跟老人作互動嗎？聽聽老人這些課程嗎？

答：對對，比較注重在心靈關懷比較多啦。因為他們年紀也是不小啦，如果說請他們做一些日常生活的一些照顧的話就比較不適合，陪伴啦、心靈的關懷比較多。

問：那想請問一下你們會不會對志工做一些監督的工作？

答：監督交給小組長去做。因為那邊小組長算權力滿大的啦，從招募到考核都有他們自己的那個，就是完全給他們，那我們只是說從旁協助說協助他們志工認證那些，他們提報志工證的時候有時候要去受獎，提報他們，有時候去幫助他們登入時數，這個東西比較要用電腦作業，他們長青志工就是比較不熟悉這個，幫忙跟他們連絡看是說，在縣府那邊還是市府那邊，一些志工的那些，看是不是有特殊的訓練，讓他們去。

問：喔，政府那邊也一些特殊的志工教育訓練

答：由這些小組長再進修，提共他們資訊，然後有小組長把這個消息再發佈給他們就是在找個時間，同一個時間自己去的話都可以，報名的時候，這些報名的手續就是由我們幫他們弄。

問：那就是想再請問一下，對於管理些志工，會不會分配權責給他們？

答：他們有副組長，還有一個隊長，上面一個隊長，下面分各組，有一個隊長一個副隊長，隊長旁邊有一個副隊長，然後再分組、分組長，各組、各組、各組這個樣子，他們是法務志工隊嘛，法務志工隊有一個隊長一個副隊長，底下有分什麼組、什麼組、什麼組然後組裡面也有分組長跟副組長這樣子，

問：等於說長青的部分最重要的管理核心是法務志工隊的隊長。

答：還有一個法務志工的有一個專人管理的…應該不是較督導，應該叫……比隊長高一點點的

啦，他算是招集人吧，志工隊的招集人，他開會啦什麼的就是跟他們決定時間是什麼時候由他們去發佈。就是說我們這邊志工有分成兩部分，剛剛有跟你講過的，一個是學生一個是長青，那我比較負責是學生的部分，然後再協助他們那個法務志工隊他們的行政作業，因為有一些像我剛剛講的像文書作業，電腦作業他們並不是很熟悉，對他們講也是一個負擔啦，那跟那些公家機關連絡的話，就是透過我這邊去跟他們去做溝通。

問：那就是在這邊你們會不會提供一些什麼溝通的管道？

答：一般的話他們都會跟小組長提嘛，那小組長會跟隊長提，隊長會在跟招集人提。

問：就是目前是上對下這個管道。

答：對，那他們自己大概也會私底下組跟組之間的那個平常在交流的時候，像志工的郊遊的時候也都會提出來啦。平常就會做了啦，不是說等到開什麼會的時候才會去說。

問：那大概還有做哪些激勵的方式，像您剛剛講的辦志工大會這樣的激勵志工，還有例如說哪些激勵？

答：還有就是旅遊啊，志工的旅遊啊。因為旅遊的話一年大概也兩次嘛，春季跟秋季各一次，喔，還有一個就是志工的餐會，餐會也是兩次，大概在過年前跟，算是志工的尾牙啦，嘿。

問：那會不會發一些正式的證明啦，或是激勵的一些

答：喔，那個也有。

問：也是在志工大會上嗎？

答：因為他們會有志工的時數登記表，啊時數登記表到每年的話他會有統計時數的在志工大會會有統計時數，會有一些激勵的譬如說一些頒獎啦，然後表揚啦。

問：那接下來就是在評估的部分，貴機構在評估志工的服務結果上是採取什麼樣的方式，就是你們會如何評估志工的服務的品質之類的？

答：這個很難講，要評估的話，一般你是說用到評估工具的話一般比較少用到。

問：那沒有用評估工具的話，那你們是用什麼方法去判斷？

答：他就是用時間卡，就是打那個時間卡，好像類似上班那樣打時間卡

問：那就是說會不會問一些這些老人？

答：會。

問：那目前就這兩種嘛，一種是時間卡，一種是詢問老人？

答：對詢問老人，有一些老人也會反應啦，反應給正式工作人員，正式工作人員在反應過來。

問：那接受這些反應與督促這些時間卡的人員是？

答：時間卡的部分是我在做，那反應的部分是那個召集人下去，就是志工大隊的召集人。然後由機構的主管，就是機構的主任。

問：他們去瞭解老人的反應，那目前來講，你們會如何去改變機構志工的服務品質，有什麼打算從這個地方做改善？

答：目前他們因為時數的登記，他們都是用人力下去登記，想說以後看是不是用那個類似電子卡那類的，電子卡片，自動登錄。然後由電腦自動去登錄他們服務的時數。然後再來是做一些，看他們比較是不是能夠作得自己做的一些反應的管道，就是透過人之外啦，譬如說他們電腦不行的話，討論其實沒辦法做，看是不是有一個討論箱就直接反應啦，不必再透過人，反應箱就是在某一個特定的地點，讓他們去反應就好。

問：那就是再請問一下，有一些志工他們可能作的被反應不良，那可能在除了解聘這個作之外，那之前會不會作一些防止動作？

答：還是會，要釐清他們為什麼會被反應，有時候可能不是說他的問題，有時候可能是他服務得這個老人家失智還是怎樣，兩邊都會瞭解。如果說覺得這樣有問題的話，可能就是讓他說換一個服務的對象，就是讓他的工作和別人的工作先替代過來，有的可能在這方面的能力比較強，有的能力比較沒那麼強，就是讓他服務對象調換一下。

問：那就是在問一下，你們目前有解聘過志工嗎？

答：解聘喔？就我所知道好像沒有，他們都是因為自己有一些事情他們時間啦，大部分是時間啦，時間上的問題，不過他們偶而都還會過來，雖然時間已經沒那麼固定了。

問：但是，目前來講機構是不會主動去解聘志工嗎？

答：對啊，因為他們之前進來時，他們組長就有篩選過，理念上就會比較接近這邊啦。我們是說以理念比較接近這邊為考量啦。那事後的訓練那些都是可以再做的啦。那理念的話這是長期的，你沒辦法說理念是怎樣怎樣，他短時間內是沒辦發接受的。

問：那他們進入組織後你們還會不會對他們做一些理念上的宣導？

答：嗯，這常常做，就是配合在志工訓練上。

問：那在來是你們在志工管理上目前遭遇到那些比較嚴重的問題跟困難？

答：現在沒有，以前會有一些志工比較分派別。

問：那你們以前有，現在比較沒有，那是用什麼方式去克服這個問題？

答：就是教育訓練啊，老實講以前的志工比較沒有那麼嚴密啦，比較亂，那時候志工就是一個人管，那這個人事情非常多，那他又要兼社工，又要兼志工的督導，那又要有一些行政作業要做，確實讓這些事情沒有辦法讓他分身太多，所以說那時候的志工是比較亂的，那現在就是又分了，分了一個那個召集人、一個隊長、一個組長、那志工又分成兩個部份，以前都是混在一起的，比較沒有辦法專人去作。

問：那就是說之後就是把它分開，然後透過教育訓練大家彼此能夠溝通去克服這個問題。

答：其實基本上志工的管理是要人事要分好幾個下去管，你一個人去作的話是很難去，畢竟一個人還是有一些盲點的，你要參考別人的意見提供一些你看不到的方向，聽聽別人的意見這樣會比較好。

問：那就是在呈報這些志工管理的問題會不會像您剛剛說給志工的召集人？

答：因為像這種志工的話，年底的志工大會是所有的像包括主任啦，他們的董事長啦，還有志工的召集人、隊長這些都會參加，在這個時間點的話就是會針對下一年度的一些…就是今年度那一些需要比要加強的地方作為下一年度一個努力的重點。

問：那對於這些主任啊，這些召集人的回應態度，對於您每年呈報的一些問題，那他們的回應態度如何？對於你們的志工管理下一年度會不會有所幫助？

答：譬如說像是一些在裡面他所接受的機構的政策有一些改變，那志工覺得在服務的當中有哪一些好像有遇到阻礙的地方的時候，那在年底的時候就是會有一個宣導，哪些政策會改變，會想讓志工先瞭解，希望他們能夠朝哪個方向配合，一般來講的話這個志工大會不會有太多的爭執啦，都會滿順的。

問：那是說這些主任的影響力算是滿大的？

答：對，是滿大的，董事長那些都會來。

問：那真的非常謝謝您來幫我做這個訪談。

答：不會，謝謝謝謝。

(電話補訪問)

時間：2010/10/14 下午 5:00

地點：自家

訪談代碼：C1-1

問：我想請問一下貴機構會如何讓組織內的職員一同參與志工的工作討論及達成共識？就是你們那個行政人員的部分會不會一起討論志工的工作內容？

答：他們會根據業務上提出意見。

問：是誰提出意見？

答：有遇到問題都會提出意見。

問：是組織人員這個部分嗎？

答：對阿，

問：那是就是有問題提出意見，那彼此討論達成一個共識嗎？

答：對對。

問：那想再請問一下貴機構在組織人員討論志工工作後，如何調查員工心理能夠平衡？

答：沒有啊，就是之前都提出問題來然後在會上討論，都就會有得到一個比較合理的結果。

問：那就是結束了就這樣子？

答：嗯嗯。

問：那想在請問一下，之前我有問過您，你們的組織氣氛是不錯的，那想請問一下你們大概是怎麼樣去維持你們的組織氣氛？

答：因為我們都有宗教信仰比較多，都是依照這方面的有加強一些宗教方面的，然後我們還有做一些職員上面的教育訓練，當然不一定包括宗教信仰的方面，其實還有很多很多方面都有做啦。

問：這樣子，那想再請問一下你們會如何更新你們的工作說明標準？

答：工作說明標準，目前因為我們有一個員工手冊，員工手冊會大概會過一段時間都會討論。

問：嗯，就是我是針對志工這部分。

答：志工這部分喔？志工就是我們有志工守則那我們大概都會依照志工守則來做啦，志工的地方比較沒那麼多。

問：比較沒那麼多但是會定期做更新這樣？

答：大概更新的時間跟地點的話就是每年的志工大會，可能會討論一些事情吧。

問：那您指的這部分是指說學生跟一些服務類的志工嗎？

答：學生的話跟社區服務的有分開，我講的是社區這部分，因為他們學生的話他們學校有一些部份會自己說明，那跟學校之間的接觸會有一個聯絡人，那他們學校教官他們也會定期那個講解，隨機跟他們討論。

問：學生的部分是隨機的跟他們討論，那社區的部分就是一年這樣做個討論？

答：對，都有討論過。

問：好，那再就是說來組織的職員是否會對志工的工作說明標準得更新彼此作協調？

答：大致說他們提出一些意見整合之後他會在每年志工大會那邊會有提出來。

問：也是志工大會上提出來。

答：對志工大會上提出來。

問：好那想再請問一下，你們志工參與志工訓練的部分是否會記錄志工參與志工訓練的次數？

答：嗯，會。

問：那大概事項哪些訓練的部分

答：像如果說他們有一些志工會參加我們這邊的長青學院的話，還有一些學習我們會給他一些認證。

問：好，那最後一個問題，貴機構是否會根據志工角色或類型的不同將不同的訓練方式做分類？

答：目前志工的分類比較沒有那麼雜，滿單向的。

問：單向就是說社區服務這部分嗎？

答：對，就是比較單純化，就是說大概都是統一的啦，因為他們志工的話有另外的有特殊的一些分組的話，會有小組長帶著訓練。

問：這樣子，好非常謝謝您。

答：不會，謝謝。

逐字稿

時間：2010/06/18 下午 4:00

地點：C1 老人福利機構

訪談代碼：C1-2

問：已經訪問過那個胡先生，他有跟我講說其實你們，你是負責法務，那是做常青志工這個部分，所以說就是想請問您有關長青志工部分的管理。因為他是負責學生的部分

答：對它主要比較偏向於學生。

問：那您要不要稍微先看一下這樣子。

答：嗯，就是我們這個機構是那個跟在後火車站，有一所那個台中市□□蓮社，在民生路就的菸酒公賣局，他現在好像是什麼復興文化什麼的都有在活動，那台中市□□蓮社我們算是連體機構，那連體機構的話我們這邊也是等於佛教的一個機構，所以等於說信徒他就兩邊跑，那在修行方面，就是佛教念阿彌陀佛，我們現在在做晚課念阿彌陀佛，那修行的方面還是在蓮社，蓮社它就是一個道場一個修行的道場，啊都是在家居士，我們那個蓮社沒有出家師父都是在家居士，那我們這邊的話就是老人的機構，那所以蓮社的那些聯友，也都會過來支援我們這一塊，所以因為我以前是在那邊擔任主任，那來這邊就是負責推動法務，那這個法務不是法律的法，是佛法的法，就是推動佛法的一些活動，那在推動的當中就是有分為「解門」跟「行門」，解門的話就是開了一些佛法的課程，那延聘的老師也就是台中蓮社的師長。那行門的話我們就是來這邊有早晚課，然後我這邊有我們的家訓可以給你參考一下，這是我們最新一期的五十九期的，它裡面就是有一些這個我們各組的，比如說像法務組的工作的概況都在這邊，這邊第一項，比如說有這個定期的法會，每週日有念佛共修，每週二佛學講座，每週三佛經導讀，每週五倫與選講，我們這邊最重要的還是儒佛，儒的話就是中華文化，佛的話就是這些佛學佛經，這是解的方面，這是由請老師來講，那行的話就是有法會，每月農曆初七有報恩法會啦，十八有大悲善法會，二三到二五有金經念佛的這個法會，那這個等於說我們志工，大部分就是台中蓮社的聯友，那來這邊也來扶持我們這邊的法會，比如說這個法會它需要護持的，啊這個廚房啦，需要有人煮飯，啊餐廳需要有人來配菜啊、飯菜啊，然後在念佛當中要維持秩序啊，這個啊都有志工它們在負責維持個法會。

問：那可不可以請問一下，就是你們組織得這個使命目標是什麼？

答：使命，我們的使命就是大家將來都要在百年之後要一起到極樂世界，要往生到極樂世界去，這是我們最終宗教上的目標，因為我們剛剛有提到嘛，我們是佛教的機構，那我們的一個佛教的教義有它的一個終極的目標，那我們就是都朝著這個目標來做。

問：那請問一下，就是像服務老人機構之外，這個部分除了這個使命以外，那有沒有像服務給老人的精神傳達給志工？

答：精神的話我們大部分都是用佛法來滋潤，因為我們老人家啊，跟他往生的時間已經很近了，那來到這邊我們不管辦什麼活動我們都朝著這個終極的目標來做，即使是社工組的他們安排的一些團體，也都是佛教的團體比較多，那我們這些法務組推動的早晚可也好，請老師來講經，或者是帶老人家念佛，那這個目標都是朝著這個往生極樂世界。

問：那就是這個以這個佛法的精神做為你們就是傳遞給志工的。

答：對對對，所以就是，變的就是說你做什麼事情最後都會導歸到佛法，導歸到這個極樂世界，做什麼事情你都會導歸到極樂世界去，那目標是很明顯的，大家的心，一心都向著將來要到同生的極樂世界這個目標來做。

問：嗯，好。沒關係，那我依序得把我的問題來問一下，那就是想請問一下，你們在做志工招募

之前，你們長青組的志工會不會做一些需求的評估，就是會不會考量說我們需要哪些志工？

答：其實我們是沒有考慮這些，只是說就是要辦什麼活動，我會跟你介紹這些都是定期的法會，例行性的活動，例行性的活動大概需要哪些志工也都差不多一定，所以我們就會把志工有分成法會組的、香積組。

問：請問一下香積組是？

答：香積組就是廚房的，很香啊，香積嘛，這是佛法裡的一個名詞，在佛經裡面有一個香積，就是煮飯的煮得很香。那法器組的就是敲法器，像我們剛剛的這位老師就是敲者法器帶著大家念佛，這就是法器組，要會敲法器，那這個都會有那個蓮社那邊的老師在教，教怎麼敲法器，甚至於香積組的怎麼把飯菜煮得好吃，這個他們都有在研究，蓮社那邊都有在教，啊過來這邊的大概都是地區性的，比如說他是住這附近的，他就因為他也在這邊習慣了，所以他也就經常來我們這邊聽課與聽經，順便如果他身體好的話他也來我們這邊服務，啊那他服務的時候我們就登記啊，這個他就有事情他就來甚至有製作一個志工手冊，這個志工手冊你看一下，每次來我們得有志工的守則，啊這個志工的計畫、獎勵的辦法，然後分成哪些組這邊都有，這邊我剛剛我說的法會組，那它也包括香積的，那有關懷的，關懷的他的項目它可以關懷我們這邊大樓的老人，也可以關懷醫院病房的病人，那有的時候是我們的老人過去那邊住院也是算是我們的老人，啊這個祝念這一塊也很重要，祝念就是老人他要百年的時候、要往生的時候我們去幫忙他，平常就跟它關懷啦，啊去它放下啦能夠自在啊往生，我們在旁邊幫他念阿彌陀佛，祝他能夠到極樂世界去這是祝念組。啊這個是接待組，接待組是醫院那邊進門的地方我們就有那個服務的志工，有病患、有什麼問題健保卡要掛號它都可以服務，這都是還有諮詢的服務這都是接待組，啊我們現在的範圍就是這一棟安養中心，另外一棟就是醫院，啊還有一棟就是在裡面，建的很像廟的兩層樓，太虛紀念館，啊這個是共修的地方，啊這個是醫院，那我們這邊是安養，有這三大部分，啊這個是屬於長青志工他們服務的範圍，啊這個他管理這邊，我們董事會有這個法務委員會，現在是董事長兼志工隊的隊長，因為他本身就是志工，那行政中心就只有我一個人，在辦法務組只有一個，下面就是剛說的四個組。

問：那就是想請問您剛剛有提到說目前是沒有在作評估的這個部份，會不會說做一個計畫團隊，像您剛剛講的辦活動，那會不會在事前來想說要怎麼辦這個活動，需要哪些人？會不會做這樣子的一個安排？

答：人吼，我們這邊是人固定的，那只是偶爾會新進幾個，啊新進幾個我們這邊就是一個籌備會嘛，比如說農曆的七月有一個念佛超渡的法會，那我們大概就前兩個星期我們就開一個籌備會，啊籌備會當然就是法會組的啦，法器人員啦、香積組的啦、護持佛法的啦，啊這些人他們都會一起過來開會，啊開會大家討論，啊就是協調這樣。

問：等於說就是在活動前還是會做一個這樣的集合。

答：會啊，還是會是一個集合一個集會，大家互相討論一下，或者有什麼需要改善改進的地方，我們就會在那個集會來討論。

問：那想請問一下，對於那個志工的一些工作啊，在志工工作的討論上面會不會與像你們這些社工或職工作配合？會不會討論說志工和職工作配合？

答：這一塊倒是沒有，因為我法務組的工作，是比較特殊啦，跟社工組的不太一樣，社工組它是比較偏重在世間法，世間法比如說像老人的這些話啦，以及辦這些老人的活動，這都是社工組或者個案的記錄這些都是社工組在弄，那我在這邊喔，是比較注重在出世間法，出世間法就是說我辦了這些活動就是法會啦，不然就是講經啦、不然就是祝念啦、念佛啦，就是這些啦，比較不會說跟社工組還要再作什麼結合，比較少啦。

問：那就是說這個部份就是你們這個地方的志工自己來做就是了？

答：啊就是社工組他們那邊的志工他會安排，比如說學生志工或者是其他的志工啊他會安排，那如果是老人，我們這邊長青的志工的話，也有一些這裡有寫，他會關懷到我們本大樓的老人。啊

所以變成說到底是哪一個在關懷哪一個，因為關懷的志工比他被關懷的人還老啊，有這個狀況啊，比如說他八十歲了，他身體還很健康他來這邊當志工，結果他去關懷一個六十幾歲的中風啊也不太行，然後他去幫他餵飯，對啊，就是會有這種狀況，我們志工的年齡也都很大，長青的志工年齡都很大。

問：那長青的志工就是比較不會跟一些社工配合到嗎？

答：比較少，頂多就是在我們這個關懷老人這一塊是有一點重疊。

問：那想請問一下，就是您剛剛有講到一個事前的計畫團隊啊，呃，想請問一下參與的成員大概有哪些？

答：參與的喔？參與的就是因為我們志工分組都分好了，並且都行之多年啦，因為我們這個是老的到場嘛，所以這協成員都是老的成員。

問：是說就是像您剛剛講的分組的都是像那個樣子？

答：嗯嗯，都是像這個樣子，並且也有都有一個帶頭的我們稱為組長，比如說法會組有組長，關懷組也有組長，祝念組的組長，接待組的有組長。

問：那彼此有的時候在辦活動的時候，那你們在討論這個事前活動的時候，那協調度或者說你們的氣氛如何？

答：氣氛都還不錯啊，對啊，因為大家覺得做這個事情都很有意義啊，因為有目標啊，也都不為名不為利啊，大家就是這樣做。

問：那像這樣子得這種內容啊，這種志工手冊，因為您剛剛有提到說這裡面都有定一些標準了，那想請問一下，像這種內容大概多久會做一次更新，會不會做更新？

答：這個喔，這個從成立開始到現在，是沒有做過更新。因為我在這邊才五年多，我以前在台中蓮社，來這邊是五年多，啊五年多我推動這個也大概三四年了，三四年這個還滿新的。

問：那就是目前還滿完整的，目前沒有什麼需要作改變的部分？

答：對對對。

問：ok，好。那我想請問一下，你剛剛就是有提到說這個部份志工與職工是比較不會做配合的，就是因為你們有彼此自己的那個這樣子。

答：對對。

問：那我想請問一下，就是貴機構你們對於志工招募上面，有採取哪些方式？像長青組志工的部份。

答：招募喔，招募因為的話我們有長青學苑，那這附近已經退休的人，他來報名我們長青學苑那他說不定就會變成我們的志工，啊我們也沒有很勉強的去招啦，因為我們蓮社的念佛般的班員，在我們這邊活動很多，大概有二、三百位，那這二、三百位我們就從他們當中來把他們分組變成志工，頂多就是，或者是因為他的父母親來我們這邊住，住了之後跟我們認識了，啊也認同我們的理念，也發心來當志工，也有這種狀況，啊參加長青學苑來聽了課之後他也要發心來當志工，也有這樣的。

問：那就是大概有三種情況，一種是在蓮社的部份念佛般的班員知道這邊會有活動會來這邊擔任志工；還有一個是老人的家屬，來這邊也是認同理念所以來擔任志工；還有一個是您剛剛說的長青學苑，長青學苑的學員也有來這邊擔任，就這三類。那可能就是不會主動的做招募，但是會針

對這些成員做招募。

答：對，那因為我們這個佛法的修行的理念很多樣式，就是所謂的中國八大宗派，每個道場它所提倡的，有的禪宗、有的秘宗、有的淨土宗很多修行的方式。那我們台中蓮社它就是淨土宗，那淨土宗裡面又有分為石像念佛的、持名念佛的、觀享念佛、觀象念佛的，還有這四種念佛不一樣，每個道場提倡的不一樣，因為我們台中蓮社是持名念佛，持名念佛就是唸這阿彌陀佛，就是阿彌陀佛、阿彌陀佛唸這個，所以要贊同我們這個理念，佛法說是知見，那要有這個知見的我們才贊同，那他贊同我們才讓他來這邊擔任我們的志工，啊不然他來擔任我們這邊志工，他修禪宗、修密宗，優的跟我們不一樣的話，他也未跟我們格格不入啊，也會滿痛苦的因為知見不一樣，所以這個宗教性的比如說基督教、天主教、佛教，這個不同宗教的它這個是很容易就分別出來，但是這個佛教的，大家都說佛教徒，但是佛教徒裡面修的宗門派別都不一樣啊。

問：那像您剛剛說的除了信佛教之外，這邊住要是以持名念佛，那如果說他是佛教徒，但是他比較不偏向持名念佛的部份，那在這個地方擔任志工會不會有一些不適應，或者是說他會轉去到像社工組的這種情況？

答：嗯~這個轉去社工組的這種情況是不一定啦，那如果說有一些人他是這樣，他的個性就是喜歡跑道場，一會兒這個道場，一會兒那個道場，他覺得他很開心。

那也有好多重身份的，有法鼓山，又是慈濟、又是台中蓮社、又是佛光山，甚至連中台他也去，他也去插一腳，有這種的多重身份的志工，那當然我們是不會排斥啦，啊就是說他來到這裡，他頂多就是做事務性的服務的工作，那我們不能說他喜歡跑道場我們就不讓他來，不能這樣。不過就是說有緣來到我們這邊的，我們就是希望慢慢的讓他了解到持名念佛的好處。

問：那就是說還是會讓他慢慢的融入進來。

答：嗯，對對，讓他融入進來。

問：嗯，那想請問一下，那像這樣子的招募大概是一直持續的嗎？還是有定期舉辦？

答：定期舉辦的大概我們就是一年我們有一個年度的志工大會，那以前我來的時候有辦一個志工的研習，志工的研習會、研討會這些，那這個因為大家也都慢慢都熟了，所以大概也就一年辦個一次志工大會，啊志工大會就是針對他每次來一個小時就蓋一格，那我們這邊就有獎勵的辦法，比如說他蓋了三百格，那就有獎狀啦，獎品這些，那就利用志工大會的時候請董事長來頒發，順便有鼓勵的性質就對了。

問：那我想請問一下，剛剛有講到來源的部份，那想請問一下在招募上面，你們除了他們在進這個蓮社或長青學苑或家屬之外，你們平時會不會作那個志工招募的文宣，或是說，作一些什麼訴求之類的？

答：是沒有，可能社工組那邊有。

問：這樣子，好。那想請問一下，你們會不會對於這個部份的志工作一個面談，就是像是面試的感覺？

答：這個倒是還沒有做這個，因為都是聯友介紹。

問：就是說這個部份都是聯友介紹，所以就比較不會進行。

答：對對。

問：這樣子，那是聯友進來，所以比較不太需要作面談就對了。

答：對，比如說他就參加蓮社的念佛班嘛，那加入蓮社念佛班蓮社那邊都有審核過了，所以他來這邊的話就等於說就是等於是自己人了。

問：那請問一下蓮社那邊大概會做一個什麼樣的審核？

答：比如說要加入念佛班他有他的條件啊，要成為班員的話有他的條件。

問：是指說？

答：比如說他要實行這個早晚課啊，那要開班會啊、要到蓮社聽經啊，念佛啊，班員往生的話要去幫忙祝念啊這些等等的。

問：那等於說蓮社那邊以已經幫這邊做一個篩選了，那如果是長青學苑呢？

答：他就對外開放了，有對外開放了

問：喔，長青學苑有對外開放招募？

答：對啊、對啊。

問：那邊的招募大概是定期嗎？對社區的是嗎？

答：對，現在我們長青學苑就是開放附近的社區老人或者是說有一些人他沒有工作，他就來這邊進修，啊我們這邊學費也很便宜。

問：就是長青志工會對外的作一些招募的活動？

答：對啊，對啊。

問：那就是在蓮社那邊已經做過篩選與考量了，那長青學苑的部份會做這樣子的考量嗎？

答：長青學苑就比較不會，因為他是對外開放的就比較廣泛，你看我們開的課程也有樂器嘛，學那個樂器的，也有畫畫，國畫，山水畫都有，還有的打太極拳，圓寂舞的都有，動靜都有，不是只有佛學或者是儒學，不是只有這幾個。

問：那像還有一個是老人的家屬的部分，他們來擔任志工會不會做一些面試或是做一些瞭解？

答：一定他常常來，如果說他想要發心的話，當然就是…

問：就是可能常常來，熟了有接觸了才給他這樣子的機會。

答：對啊，但有的是父母親往生了之後他才想要來擔任志工，也有這種狀況。一般如果父母親還健在的話，他是比較不會來當志工啦，因為他要照顧他的父母親就差不多。有的是父母親往生之後，因為他父母親來我們這邊住了好幾年已經比較熟了，啊父母親往生了來做志工，有發心啦。

問：那想請問一下，對於老人照護它可能是屬於比較專業的技術，會不會有做這樣子一個這種技術分層的面試，或是將志工做這樣子的區分，就是志工它可能比較具有這個的專業能力。

答：有啊，比如說如果他是一般性的關懷，那就是推推老人散散步啦，或是餵飯啦，這個一般就可以做了，那如果說有一些比較專業性的，有的時候志工我們不會讓他做，因為這個是有風險的，比如說如果他讓老人家跌倒了，或者是說他不會弄噲到或噎到那就完蛋，所以這種比較專業性的是由照服員、職員來做，啊志工啊是比較一般性的，推推出去散散步啦、跟老人家聊聊天啊、老人很喜歡聊天啊、下象棋啊等等，啊頂多餵個飯這樣子，甚至於有一些也是來這邊等於說幫忙打掃啦，也有這種志工。

問：等於說志工是比較偏向跟老人聊聊天、推推輪椅這些一般性的。

答：對，專業性質的還是由職員來做。

問：就是想請問一下貴機構會不會對志工做一個，舉辦一個迎新說明會之類的活動？

答：因為我那時候組織這個法務志工隊才三、四年，那剛開始是有，就是那個手冊，都有稍微介紹到介紹一下，我們有宗旨、有誓願，四條誓願和我們本家的沿革與歷史稍微介紹一下，然後才說明一下這些倫理守則，啊有一些這個服務的計畫，這個都有一些規定，這個再一開始創立的時候就有一些說明，啊如果說半路進來的那少數，少數的就是他要來服務的會我會一一的跟他講。

問：就是說比較不會去做一個迎新說明會，但是就是您會個人口頭上跟他講？

答：對對對，我會口頭上的說明。

問：那書面的內容就是以這本手上的手冊為主嗎？

答：對對，以這本為主。

問：那想請問下，就是這部份的志工，您所負責的志工會不會再作一些訓練的課程？

答：有啊，剛有提到這個一年之內有一些座談啊、研習都有。

問：嗯，那想請問一下，像這種座談、研習你們會不會去評估這個志工在座談跟研習中的態度，會不會去評估這個部份？

答：這個是，嗯，因為我們這個都比較粗啦，沒做的那麼細。啊有的時候像長青學院的話也有一些志工他也會來報名、來參加他喜歡的課程，啊他報名的話，志工的話就比較有打折，嗯，我們長青學院有一些規定。

問：那像您剛剛講說他們來上這些課啊，那這個算是他們的一些訓練方式嗎？

答：嗯。

問：那想請問一下他們大概有哪些課程或者說你們是怎麼訓練你們的志工？

答：我們法務志工還是以知見為重，知見就是理念、觀念，這個觀念很重要，因為剛剛講的嘛，修禪的、修密的、修淨土的那個修的知見都不一樣，啊我們來到這邊我們就是要讓他統一，所以我們大概來這邊受訓上的課程也是要讓他知見統一。

問：這樣子。是指說是想您剛剛講說這邊是持名念佛，是以這個為主？

答：對對，以這個為主。

問：喔，這樣子。就是訓練方式還是希望依照持名念佛。

答：對，持名念佛，求生極樂，以這個為主。

問：那會不會對說老人照顧的一些訓練？

答：法務這個部份是比較少，而是比要由社工那邊來負責。

問：喔，這樣子。那想請問一下那對於法務這部份的志工會不會作一些執行監督的工作？

答：執行監督喔，我就相信各組的組長，各組組長比如說法會組組長，那麼他會去安排，啊他也会監督。

問：那這些志工他們會不會有分配到一些權利，就是說他們可以負責對於哪些活動，比如說法務組阿、什麼組、什麼組的，他們有沒有權力去控制或管理的？

答：現在就是以法會那邊，就是我們那個法務志工在法會那邊他的這個運作你所謂的能力權力會比較大一點，啊如果在我們這個安養大樓這邊，因為這邊是比較專業性的，所以他在這就只能做一些事務性的，他沒有辦法在這個整個在運作、整個在管理、整個在領導。啊如果法務那邊有一些就是台中蓮社的一些唸佛班的老班員，甚至有的班長啊，他這方面都很熟，整個法會的過程甚至敲法器他們都很熟。

問：就是這個地方他們的權力就比較大。

答：對這個地方他們就可以獨立運作，他們是可以去運作的。

問：那像這個法務志工的部份他們來這邊是來跟老人來做法會跟念佛法這個樣子的一個工作，是這個樣子嗎？

答：本來是因該這樣，但是這個因為我們太虛紀念館就是裡這邊大概一、兩百公尺，就是那個樓梯上去那裡，那個樓梯有的時候老人家要上去比較不方便，所以我們這邊的老人過去那邊參加的不多，本來因該是老人家要過去那邊參加才比較合乎我們的規劃，啊因為就是我們在這棟大樓辦的活動已經夠多了，他們大多已經沒有那個精神體力在過去那邊了，有啦，大概頂多一兩位啦，會過去隨行參加。

問：那大概就是法務工會來這邊辦一些活動，跟老人這樣互動。

答：對對。

問：那想請問一下，你們會不會提供一些像你們法務志工一些溝通管道就是讓彼此能夠對於說組織內部的一些問題或是說他們想紓發一些心理的想法這樣子的一個管道？

答：管道都是由組長來反應。

問：這樣子，目前都是以組長來反應。

答：對，沒有說用什麼刊物這樣。

問：那想請問一下你們會採取什麼樣的方式來激勵志工？

答：激勵志工，就是因為我們的這個終極目標，可能就是他們最大的原動力。

問：就是以這樣子的一個精神作為一個激勵這樣子。好那我想再請問一下，貴機構對於評估志工結果，你們會不會做一個評估志工他們服務結果的一個工作，法務的部份的話？

答：我們都是這個要舉辦活動之前要招開一個籌備會，那在辦理當中會有一些這個沒有辦法考慮到的，那個他們隨時都會反應，那就做為下一次改善的一個空間。

問：嗯，就是在過程中、活動過程，那活動結束之後呢？就是會不會評估這些志工他們的活動表現之類的？

答：表現之類的喔？

問：或者是說，就是覺得說除了志工個人之外，針對活動之外會不會做一個評估？

答：評估是沒有。

問：比較不會去評估一些志工這樣。

答：嗯，對。那但是各組組長他們都是很了解，對他們的組員。

問：就是說他們可能事後自己會再做一些改善，或者說一些檢討這樣子。

答：對，不過是有時候就是比較沒有辦法做到那麼細這大概辦完活動就散了。

問：大概就是要注意一下下次的活動。

答：對，下次籌備會的時候大家再提出來。

問：嗯，那想請問一下有沒有就是試著要想說要怎麼改善法務志工這部份的志工品質？

答：現在就是覺得年紀都大了，大家都七、八十歲了，所以我那個時候辦那個志工研習的時候，請了一位那位科博館他的整個的運作志工，他們科博館志工隊的一個組長，請他來講課，結果他準備了一大堆的資料，結果一到我們那邊一看，他說今天他所準備的資料他都用不上，他說他沒有想到我們的志工年齡都那麼大，他一看傻眼了，他準備的方向都不一樣，這是我們比較隱憂的。所以也用了很多的方式，也希望他的子孫能夠繼續來我們這邊當志工。

問：那在這個部份，就是在法務志工的這個部分，有沒有可能會做到解聘志工的動作？會不會執行解聘志工？

答：動作喔，呵，應該是比較不會啦。

問：那對於如果說像這部份的志工他們可能在服務上或工作上有一點，像是工作上有一點問題或是瑕疵，那是會怎麼去跟他們做改進？

答：就是委婉的跟他溝通。

問：喔，這樣子。大概還是以溝通的方式來讓他去改進。

答：對啊對啊，等於說他能夠發心來這邊，義務的幫忙我們就很感謝，啊就是有一些小瑕疵的話就是比較委婉的方式跟他點一下。

問：嗯。那想請問一下，您目前在法務志工的管理上面，有沒有遇到哪一些的問題或困難？您覺得的困難？

答：哪些困難？因為自己也沒有說很用心的去運作啦，所以這方面目前都還是一照著往例去這樣子辦，因循苟且，呵呵。

問：不會不會，不要這樣講。能做志工其實已經算是很厲害了。

答：其實就是一直覺得說一年一年體力啦、精神啦都比較衰弱了，那你年紀也大了，所以要在怎麼樣來吸引年輕的來當志工，這個是我們現在最大的課題。

問：所以現在最大課題是要怎麼樣來吸引年輕族群的志工，喔，這樣子。

答：是啊，因為這一塊又是佛法，啊佛法你看又很多知見，啊大概有一些年輕的他喜歡跑實際啊，他喜歡跑法鼓山、喜歡佛光山、喜歡宗台的，變成說我們這個台中蓮社有一點慢慢好像在萎縮了，這是我們比較隱憂的地方。

問：那目前有沒有想過要用什麼方式去做改進跟克服？

答：有啊，台中蓮社目前也是一直都在想這個問題。

問：嗯，這樣子，那這部份也是由台中蓮社在負責。

答：對對。

問：嗯，那我想請問一下，就是你們機構的組織高層對於你們法務志工的部分，對於你們法務志工的態度跟回應上是如何？

答：就很支持。

問：那大概會做一些什麼樣的支持行動，或是說怎麼樣的幫忙？

答：因為喔，這個就是我們是比較不會在意這些有形的這些獎勵，啊這個我們就是屬於來這邊服務阿就是等於說自己也在修嘛，等於說在累積自己的功德，啊這個功德是看不到的，但是他們就是做的很乏喜、很精進的在做。

問：也就是說這個是你們自己的精神、你們自己的目標？你們自己把這個放在你們志工團隊的目標。

答：對對，這個無形的力量很大，啊反而喔，你拿什麼東西給他，他不要。

問：那就是組織高層對您法務志工這個部分也是很支持，但不前可能就是沒有做一些比較實質的幫助，是這樣子嗎？還是說比較不會干涉，還是說精神上這樣支持你們？

答：大概屬於第三種吧，第三種精神上的支持。

問：那就這樣子，很謝謝您喔。

答：不會哪裡。

(電話補訪問)

時間：2010/10/14 下午 4:00

地點：自家

訪談代碼：C1-2

問：就是想請問一下，之前我們在討論有關貴機構在組織人員討論志工工作後，會如何調查員工心態能夠平衡？

答：是沒有這樣的調查喔，因為我們啊，我們這個是宗教的一種信仰的力量，大部分他發心來當志工，也都是他們自己樂意做，所以這個大家就是做完之後也不會想說要從中去得到什麼利益，嘿嘿。

問：所以是大家有那個心

答：嘿，有那個心，就是大家有宗教信仰的力量，產生的那個服務的心，都義務的啊純粹義務的。

問：那我想再請問一下，您之前有跟我說你們有做志工的工作手冊，那你們這個工作手冊大概是短期之內是沒有做更新的，因為大概都差不多是這樣子嗎，

答：對。

問：那在法務志工是這樣，那我想請問一下貴機構在學生志工跟長青志工會不會做更新？

答：他們那邊喔，大概服務項目都一樣，可能人難免都會變動。

問：就是說法務志工可比較能沒有。

答：嗯，就變動比較少

問：那另外一邊就可能作變動。

答：嗯，活動性比較高。

問：好那想再請問一下就是說你們組織的職員是否會對志工的工作說明標準得更新彼此作協調？

答：因為齣，也要讓你瞭解一下我們這邊大部分齣都是老太婆比較多，年就都比較長，所以這方面他們也比較沒什麼意見，那剛剛也提過，他們來也不是為這個，因為他有更高的一個目標，將來能夠往生極樂世界這個宗教的一個目標，所以她這邊純粹就是一種回饋，報答以前創辦人老恩師的恩嘛，因為李炳楠老居士對我們啊教導我們，這個他本身也是純粹犧牲奉獻啊。

問：所以說在這個部份大家都是以感恩老恩師這個樣子，那其實這個部分比較不會有太多意見。

答：是是是。

問：那就是想再請問您，就是有關你們志工在參與訓練的時候是否會記錄志工參與志工訓練的次數？

答：我們是志工手冊裡面只要他來服務包括受訓、開會一個小時就是蓋一格。

問：就是這個地方會作記錄。

答：對對對，就等於說他來義務服務啦。

問：那就是再請問一下，像貴機構是有分像是法務志工啊，會是像長青或是學生，那一些屬於社工組的部分，那貴機構是否會根據志工角色或類型的不同將不同的訓練方式做分類？

答：喔，那當然啊，不同的服務範圍對象齣，當然是要學習。

問：就是有分層。

答：對對，有分啊。

問：那就是法務志工偏向走佛法。

答：那佛法本身也有分啊，就是有分會敲法器的啊，還有會煮飯煮菜的就香積組啊。

問：那就是這個地方有做分層。

答：啊他那個什麼都不會的就在道場維持秩序。

問：好那非常謝謝你。

答：不會不會。有空過來。

時間：2010/05/12 上午 10:00
地點：C2 老人福利機構
訪談代碼：C2

問：那我們就，應該可以開始吧。

答：嗯，基本上因為我們啊，算是比較在彰化縣比較偏遠，然後又加上我們在芬園地方又偏山上，所以是偏遠加偏遠，所以我們在招募志工方面不是這麼容易。那就是一般的話，就是表演團體比較多，比方說是因為節慶類似像母親節，然後可能是教會的人來這邊唱詩歌，這種的話會比較偏多，都是那種來帶動唱的那種。

問：你是說像這種團體像是你們的志工？

答：會比較偏多。

問：那像一般的服務志工呢？

答：這個就比較難，因為你說像學生，像你們東海的學生要實習嘛，一般會找離家近的，那像這個地區的孩子他們可能會覺得說沒有什麼機構可以選擇，他們可能會選擇在他們自己研究的學校，

問：就是他們原本學校或生活的附近。

答：對對，變得說他們也比較不會考慮到自己的家鄉來實習，所以很自然而然的譬如說，要又志工訓練啊就比較沒有，除非我們是跟芬園的衛生所，他們自己就有志工隊，我們可能任何活動啦是在非大節慶的時候跟他們合作是比較有可能的，啊如果是說卡在那種像我們前幾年想要辦一個重陽節的活動，可是重陽節剛好那些媽媽的志工啊，他們需是要拜拜，需要什麼的那那天的時間就沒辦法執行，因為我們的志工是要結合其他人的志工隊，才能夠來做我們的計畫，所以一般如果像我們說是跟縣府結合，就是那種資源啊等等的，比方說我們帶阿公阿嬤去玩，然後我們結合縣府的復康巴士，然後我們要出動的話大部分的人力就是我們的家屬，就變的說那是那種已經退休的家屬，然後變成我們的一日志工。

問：就是說有在這邊接受照顧的老人，他們的家人他們才會來這邊擔任志工。

答：那像假日的話，他們就會固定時間，我們變成是一種合作夥伴的關係，固定時間假日來這邊看自己的家人順便就陪我們的阿公阿嬤聊天，順便就是唱歌給阿公阿嬤聽，因為老人家喜歡熱鬧，那比較簡單最簡單的團康活動就是唱卡拉 ok，那可能家屬比較可以上手的、比較不需要接受訓練的就是用唱個 的方式來讓阿公阿嬤認識這個志工。

問：那~沒關係我先為一下就是說，我們先從第一題開始，那我們就一題一題問，能夠回答的就答，那有困難的地方就稍微跟我講一下這個樣子。那先從第一題，因為說你們這邊，因為你也說是會有志工過來嗎，雖然說很少，那你們是用什麼方式來傳達你們的服務精神跟理念？

答：就是來的時候可能會有基本的面試，有的時候可能我們是朋友的關係，我們在輕鬆聊天的互動中。

問：就是說可能有認識的這個樣子。

答：就是從輕鬆聊天的互動中就傳達我們的理念，就是說不會這麼拘謹的方式。

問：大部分都是這樣子嘛，就是一些朋友或親人這樣子？

答：對對對，家屬這些。

問：那會不會大概跟他們講說來這邊要注意一些什麼你們這邊的服務精神，跟他們宣導些什麼傳遞這樣的理念。

答：我覺得是用行動來表現，用行動來表示，有的是可能像阿嬤他可能想要上廁所什麼的，我們比較常注意到他，或者是他咳嗽，可能那個志工拿東西給他吃，她是個好意，可是那個阿嬤沒有牙齒啊，那這個志工沒有注意到，那我們可能會換一個方式跟志工講。

問：就是說，那是原本組織內的一些人員本就會帶著那些志工來告訴，來教他們怎麼做這樣子？

答：對對對，協助志工來進行。

問：那就是這個地方你們會不會在招募志工之前就做一個評估，像剛剛您有提到要辦一些活動，那目前是以要辦那種活動，像那種團康活動，或是像那種文化節慶的活動才會做評估嗎，就是事前的考慮要請什麼樣的團體來，

答：嗯，我想一下，原則上對，可是實際上因為我們的志工不太容易，所以如果我們真的要作，資料這方面的話我們會換個方式作。

問：例如說是？

答：就是說等於說我們真的找到志工了，我們會逆向操作才能夠推回去寫那個資料。

問：等於說是先求有志工來，進來這邊作服務這樣子，

答：對，因為真的很難找到志工，所以說變得有了志工才往前推，這是真實面，你們是要聽這個嗎？

問：嗯~~對，我是想要瞭解實際的狀況，還有哪些地方是要注意的，所以我才會要在一間一間做訪談。沒關係，所以你們目前來講，可能沒辦法做事前的評估，但是可能會想辦法招募到，然後再做資料的蒐集這樣子。

答：對，像我們最近的一次跟教會的小孩子合作，他們是要作一個敦親睦鄰的活動，那閉幕式是一種陌生拜訪，那我們事先跟那邊的老師連絡，然後老師透露這個訊息給我們，我們大概有些一個計畫，一日的志工活動，那寫完之後跟老師討論，那就這樣定案，然後就這樣子過來的方式，就沒有辦法說一定要找誰，因為有時候我們有邀請像慈濟的，他們就會說我們現在有分區域性啊，我們認識是台中的，他說不行啊因為要分區域性，要找彰化的，那彰化的我們可能不熟，所以說那個過程可能不是這麼的方便。

問：那你們目前有沒有就是，有成立一個這種，像你是負責志工這個區塊，那您有沒有成立像一個這樣子的一個團隊？

答：志工隊喔？很難，有找資料，像那個縣府的祥和志工隊大家都知道，可是那個沒辦法。

問：嗯，我是說組織內有沒有去成立像兩三人、四五人的一個小組討論說要怎麼去招募一些志工？

答：一般，這就像是一個企劃，台灣的人的企劃都是一人企劃，對，國外都是團體的團隊的，可是不太一樣。

問：那你們在志工跟職工之間你們會不會設計一些志工跟職工他們一些有沒有配合？

答：就是說在活動上的搭配，職工就是要來協助志工更快進入狀況的。

問：就是說如果這邊有辦一些活動的話，那就是職工算是一邊引導，就是一邊做一邊引導這樣子讓他們進入狀況？

答：對，當然一定都會有一個主要的領導者，他可能會下令一個訊息嘛，可能志工比較不瞭解，那職工因為大家有工作上的團隊默契，他可以更快的告訴志工答到那個效果。

問：嗯、那在來是，那就是說你們目前也沒辦法成立一個計畫團隊，所以說目前那個成員也是一人，就是由您來作嗎？

答：如果是活動的話可能就是公司方面，可能行政的團隊的工作人員全部都要到。

問：就是如果有活動的話，那就是像你們這整個辦公室的人都要到就是了？那就是算是有目的性的時候才會組成這個樣子。

答：對對對，嗯，對。

問：那你們這樣子的一個團隊，你們覺得你們組織的氣氛如何？就是你們在探討一個活動的話，籌組一個算是一個小組，那你們在這個彼此討論過程的氣氛如何？

答：我會覺得這是一個演進，一開始的時候大家就是不是很瞭解，可以瞭解我的意思我的想法，那是需要不斷的可能做了幾次活動，然後大家的默契，大家的熟悉度之後，才有辦法就是到現在大家可能就，可能一起有個東西出來後，大家就知道要做什麼了，還是活動一開始大家就知道，啊，每個人要扮演什麼角色。

問：那您剛剛是說可能一開始，可能在討論的過程中默契就是沒辦法很配合，那現在是應該已經比較容易上手了是嗎？

答：對，我覺得那是個形成，是個過程。

問：那在來就是說，你們會不會制定一些工作上，就是對那個志工們制定一個他們的工作標準或是一些要求之類的？

答：喔，會。

問：那例如說是哪些？

答：就是大概要把他們要工作的範圍分類，比方說他來要是來要來義剪的，他來要來幫忙餵飯，或者是說協助一些事情陪伴老年人的、讀書閱報的、做這個分類，然後分完類再看他實際操作的過程，然後有一些可能比較年輕的志工我們可以跟他說你可以怎樣做會更好，啊年紀大的志工我們就比較沒有辦法。

問：就是說還是會先做一個分類。那像這樣子的內容是固定的嗎？還是會定期作一些更新，

答：嗯，應該大部份都是固定的，有些人的專長是剪頭髮，那當然他來的時候除了剪頭髮外還會陪伴老人家聊天，所以說他的服務變成是綜合型的。

問：等於說是視情況而定，其實大致上那個內容是有一定的範圍，差不多就是那個範圍就是了。

答：對對對。

問：那在這個過程中，你們職工和志工的部分會不會做什麼協調？就是說平常在討論這些志工作的這些工作之外，那你們職工上的工作會不會作一些協調之類的？

答：他們比較難介入我們所為的一般工作的流程裡面，像一般我們跟志工合作可能都是我們跟他們宣導說你可能幫我做什麼，類似操作性的動作，可能沒有說這個活動幫我們推輪椅什麼的，比較不會說介入到我們工作人員裡面自己的工作。

問：等於說是職工跟志工在工作方面是比較分開的進行，那你們這邊是比較給予指令似的去幫忙你們作一些事情這樣子。

答：對對。

問：再來就是第三個大題，對於招募上的一些問題，貴機構在志工的招募上會採取哪些的招募方式？

答：網路、然後面對面，可能跟家屬面對面，然後或者是季刊，然後可能就是就業服務站，我們可能會跟那個小姐溝通聯絡，

問：面對面是指說像認識的人？

答：對認識的人。其實電話也有，但是電話比較少。

問：那你們會不會像發一些傳單之類的，公開張貼一些什麼的文宣。

答：就是季刊，因為有時候要貼文宣也不曉得要貼哪裡，可能就是季刊看放在哪裡然後就順便看。

問：那像這樣子的一個招募上的活動是多久舉辦一次，或者是說你們舉辦得這個時間點是？

答：我覺得比較不定期喔。算是都長期的，因為一直都需要。

問：就是說一年四季都有做這樣子的工作，但也沒有說一定要特別要什麼時候，但是就是持續，能招募到就招募這樣子？

答：呵呵，對啊。

問：那就是再請問一下，通常會來這邊擔任志工的主要來源是？

答：學生，然後媽媽。

問：媽媽是？

答：嗯~可能是假日的時候，那些義工媽媽之類的，然後是我們認識的朋友，然後是當媽媽，假日時間上允許，可以願意過來的，然後還有我們自己員工的媽媽，就是員工自己的家屬。然後還有我們阿公阿嬤的家屬。

問：那就是我想在請問一下，你們有沒又在季刊上或是網路上作什麼訴求，以可以吸引他們過來？

答：我們會寫什麼長期照護志工啊，然後需要的條件啊，什麼什麼的，還有連絡的對象等。

問：就是把條件先列出來，有沒有去設想出用甚麼樣的標語去吸引人？

答：有，不過我太久沒有上去了，就類似說是像什麼志工達人啦，會有一些話，可是我覺得效果還是不是很好。

問：沒關係，我是要瞭解到有沒有做一些這種作法。

答：嗯。

問：那一樣就是您剛剛說會做到面談嘛，會做一些簡單的面試。

答：那這個是要往前推才能做的，那可能是你一開始跟他建立關係的時候，可能要聊說：「你有空嗎？」要不要到我們機構跟老年人們聊天嗎，先這個過程，那他真的來的時候才算是志工，就是說有來這做活動的才能來寫這個東西。

問：那你們在做這個面談的時候會不會作一些事前的準備工作，還是說他們來就直接談？

答：不會。

問：所以說這個準備工作也比較沒有辦法進行，是這個樣子的嗎？

答：有時候他可能不是在這個地方面談，他有的時候可能是在外面，那可能就會在跟他面談的時候就是跟他聊天互動會談的時候就可以進行到所謂的面談。

問：那可能說就是今他可能沒有必要執行到這樣的一個面談，可能就是今天有瞭解到一個誰誰誰，他 ok 雙訪彼此這樣談一談這樣子？

答：對對對。我的需求你可以馬上滿足我那你就趕快過來。

問：那您們這邊負責面試志工的人除了您以外還有就是哪位？

答：我們主任，還有我。

問：那還有其他人嗎？

答：就是說其實職代是，其實沒有另外的社工啦，一般職代是社工

問：那請問一下您的職代是？

答：就是責任制，對對對對，啊變的說如果我說真的休假的話，剛好有什麼志工可能就直接找主任了，

問：那大就是你們兩位啦。那再來就是背景，就是在面談過程中，可能在背景考量就是自己內部組織熟悉的人，是這樣嗎？

答：嗯，是。

問：那想再請問一下第五題，就是說一樣第三大題的第五題，那個你們這邊會不會將志工作分類，專業的那種分類？

答：會啊

問：那例如說是哪些的分類，

答：像會煮飯的，其實你說替代役算志工嗎？某個層面來看他也算是我們的志工，像他有丙級證照他會煮飯，他可能就會幫我協助，可能我們有設計日常活動的烹飪的課，這些活動他就可以協助我們，那一般就是像剪頭髮的，或者是可能像有些老人基金會我們有合作，就是說可能他自己本身也是有些老人家，就老人家的一些互動上會比較了解，未來我們希望說我們可以多互動，不是說只是幫我們活動推輪椅這個樣子。

問：就是說其實，那就是進來的時候還是可能問他們一些專長這個樣子，例如說像剪頭髮這樣，或者說會煮飯這樣。

答：對，會會。

問：那這個部份就是了解他們專業技術也是由您跟你們主任就是來做判斷這樣？

答：對。

問：好那再來就是第四大題，你們會不會做一些迎新的活動？

答：人數沒有那麼多，那一般可能就是年節送東西而已，

問：就是說可能就是，等於說是沒有辦一個正式的，但是他們進來的時候就是會辦一個簡單的說明？

答：嗯，就是會把他們簡單的介紹給阿公阿嬤認識。

問：那大概會跟他們將一些什麼樣的內容，像例如假設說他們今天來做的話那大概是跟他們講些什麼？

答：介紹他們跟阿公阿嬤說他們是哪個團隊，然後他們今天來的目的是什麼，然後如果有比較多的人的話，就是請他們依序的為阿公阿嬤自我介紹。

問：主要是先跟他們做自我的介紹，那會不會跟他們講他大概要做些什麼、要注意些什麼？

答：你是說在工作上面嗎，會，事先活動前就會互相溝通。

問：是還沒來之前嗎？

答：對，還沒來之前。

問：那你們這邊會不會做一些訓練？對於志工會不會做一些訓練。

答：比較不會，我們可能就是委外，縣政府就會辦志工訓練。

問：喔，是由縣政府辦的像那個祥和計畫那樣。

答：對對對，是由他們去上就是會有那個志工證，然後我們再來蓋那個章。

問：主要是讓他們來這邊，服務那你們有蓋那個章。

答：對，像我們這邊也比較沒有場地可以訓練阿。

問：那像這些過來這邊做志工的人員，那你們會不會去衡量依下，評估一下他們作業上的態度這樣，它們參與的態度會不會做一些什麼？

答：會，會觀察，然後活動後就是可能會跟他們協調一下，會從運作上去評估他適不適合繼續，還是說他可能因為時間的關係他可能現在景氣比較好了，他可能假日比較不能來，他要開始工作了，那像這個因素可能要考量然後就結束志工服務這樣子。

問：那我想請問一下，你們在這邊的志工他的流動量是不是會比較大一點？

答：對，恩。

問：那有沒有比較長期或固定會來這邊的志工

答：有有，目前可能就是像剪頭髮的志工，因為他在山腳下他比較近，他就比較固定。然後像家屬的，阿公阿嬤還在這邊的話，就比較固定會來，像這個比較固定。

問：那像這些比較固定的志工們，有次有打算說再讓他們做一些讓他們技能往上提升的訓練？有沒有打算這樣。

答：一般的話他們就是會去縣政府參加那個計畫作訓練，我知道那個訓練訓練本來就有分初級跟進階的部份，所以就是說都是由那個訓練來幫他們完成。

問：可是就我了解，我自己也曾參加過那個活動，那好像是初級的參加一次那進階的訓練還有再分。

答：對，會還有分老人阿，什麼什麼的，嗯。

問：嗯，那所以說還會在他們的執行工作態度上再做一些評估這樣子？

答：嗯。

問：那就請問一下你們是怎麼去評估他們的工作態度是組織的人員去觀察他們跟老人互動，還是說會回報？

答：就是一方面就是從我們跟志工的互動中去觀察，然後再來我們就是會看，就是我們觀察志工，然後我們跟阿公阿嬤的互動狀況。

問：那些阿公阿嬤會回應嗎？對哪些志工作回應？

答：會。

問：那想請問一下就是說你們這邊是由誰，如何對志工進行督導？

答：一般還是就是社工，機構有社工的話還是由社工擔任。

問：由社工來作，那你們會回會給予一些志工上在權力的分配，就是說他們有沒有權力去決定說他們該怎麼做，怎麼做的一些權力？

答：不會，這可能說這就變成他會介入機構了嘛，所以在沒有發展一個志工隊的話就沒有這樣做。

問：所以說基本上他們還是以接受命令的方式，接受指令這樣？

答：嗯~這個詞，講命令好像太嚴重了，可能就是活動上的配合。

問：那再來就是你們會不會提供一些你們志工的溝通管道？就是你們職工跟志工的溝通管道？

答：喔，他們會留電話和通訊錄志工跟志工之間。

問：嗯，那如果當他們工作上有什麼困難和問題的話，你們有沒有一個管道可提供他們像是我的工作遇到哪些困難啊，跟你們志工作一些討論的？

答：原則上他們因為都是我們員工認識的朋友，所以他們會透過員工來傳達這個訊息，可能就是用電話或是 e-mail 的方式，或是面對面的方式，然後跟我們同事講，或者是直接跟我講，然後我們來檢討改善看要怎麼去更好。

問：喔，其實就是比較直接的回應。

答：嗯，對。

問：那就是想再請問一下，貴機構會不會對志工作一些什麼激勵的方式，一些激勵的動作？

答：所謂的激勵是？

問：像有一些是來剪頭髮，有些蠻常來這邊服務，會不會做什麼表揚會啊，或是一些讚美或讚許的激勵方式？

答：一般可能就是如果說阿公阿嬤他們是意思清楚的可以給反應的，那可能就是給予鼓勵。

問：當場的給予獎勵？

答：對，然後例外的可能就是年節吧，可能送禮。

問：那你們會不會對志工去做一些評估，去對他進行評估，評估他做的好或不好服務怎麼樣，這樣子的動作？

答：就是回到剛剛說的，就是用觀察的。然後，因為一般我們是在可遇而不可求的情況之下，所以你說要太要求是比較不會的。

問：嗯，那目前來講的話，還是像剛剛講的還是在服務跟訓練上還是做一些觀察嗎？透過觀察的方式來評估他們？

答：這真的沒有這方面的工具。

問：嗯，那執行評估上是由您跟貴機構的主任是嗎？還是說還會有其他人？

答：我們會參酌看護的意見啦，如果看護在現場的話，就是照服員「照顧服務員」。

問：那如果是老年人呢？會包括嗎？

答：會，會包括。

問：那就是說你們透過觀察還有你們的照服員的觀察，那你們目前有沒有什麼去改善你們志工服務品質的方法？就是說如果他們哪裡做不下，那你們有沒有試圖用什麼方法去改善？

答：改善？應該說是提升的意思。目前喔，有再想，想要作一個結合，結合某個基金會的計畫，可能就是說因為老人家大部分都是還在機構裡面，希望說透過那個方案計畫讓阿公阿嬤可以走入社區，是有再進行中。

問：就是說結合那個基金會？

答：對，外面的基金會，也是朋友的基金會

問：來讓阿公阿嬤，是那他們可以去社區走走？

答：因為那個基金會他是做社區工作的，那希望說像他們都會作一些預防醫學的工作，那假設他今天來到這邊的時候，我們可以讓阿公阿嬤可能到下面的廣場啊，廟會的廣場，就在那邊，那假如說他們在做預防醫學的時候，那我們也順便讓阿公阿嬤接受這樣子的知識教育，那我是覺得這個還不錯，只是這是我們初步在談的一個狀況。

問：就是說目前如果要改善一個這樣子的服務品質，就是希望透過外面的基金會一起來幫忙這樣

子嗎？

答：嗯？我好像偏離你的問題了？不好意思。

問：沒關係，我是想說志工的服務品質，你們有沒有試圖去做提升？就是可能說去提升它他們一些照護的技能之類的？

答：可能就是提供他們什麼地方的照服員訓練阿，或者是說像剛剛那個什麼縣府的在進階訓練等，提供他們這個訊息這個時間，他們如果有空的話鼓勵他們參與。

問：嗯，那再來就是說，有沒有可能面臨到志工如果服務態度不是很好，如果服務態度沒有達到你們的要求的話，就是說你們有沒有遇過需要被解聘的志工，

答：應該是沒有，因為已經可遇不可求了怎麼可能還解聘。

問：嗯嗯，這樣子啊。嗯，那接下來就從第六個問題吧，目前貴機構在志工管理上你們會遇到哪些困難，您覺得？

答：招募上就是一個最大的困難。

問：那目前有要怎麼樣去做克服，有要往哪個方向去進行？

答：我們可能還是持續的透過剛剛跟你講的那幾個窗口，然後我們自己同仁的家人，回家之後盡量的去傳達，藉由這樣的網絡然後去找，就是只能夠這樣做。

然後我覺得他是一種要長期經營的關係，他沒有辦法說然後來那麼的穩定，沒有。還有可能找了很久，找了兩三年，他才有可能願意說：「阿我有空了，我來了，因為我退休了，我來了。」

問：嗯，那想請問一下，貴機構是一個財團法人，那你們組織的高層啊，對於你們志工管理的態度，就是你們這邊志工的態度，他對於你們志工幫助的意願是有做什麼一些幫助嗎？還是說就交給你們自己去處理？

答：原則上董事會就是授給董事長嘛，那董事長就會把一些職權像部的部份，可能就是授權給主任，那如果一般我們發現狀況需求，然後呈報給主任，主任認為是合可的話，然後認同支持的話，那一般推行上就沒什麼困難，所以還是回歸最大問題，我們沒有志工，就是來源的問題，其他部分都還好。

問：那這個部份的話，董事會也沒辦法提供你們資源？

答：這個可能也是有難度。

問：那也就是說，認可你們的想法的話，那對於你們志工管理的改進，其實你們最大的問題來講還是在招募的問題。所以要探討到志工管理上，那可能是下一個層次的問題。

答：對。變的我們志工來源是比較零散，所以你說我們的志工通常是比較臨時性、義務性的。

問：所以說目前還比較沒有辦法規劃到一個長遠性的管理。

答：嗯，對

問：嗯，那非常謝謝妳幫我這個忙。

答：不會，謝謝。

(電話補訪問)

時間：2010/10/15 上午 11:40

地點：自家

訪談代碼：C2

問：那想請問一下貴機構在組織人員討論志工工作後，會如何調查員工心態能夠平衡？

答：應該說是會討論，就是針對說想說，因為我們還蠻開放的，如果你有什麼需要，你有什麼問題就提出來討論。

問：那是說不太需要做到這個調查步驟嗎？

答：應該是不用啦。

問：就是大家討論的時候就可以 ok 這樣。

答：對啊，就他如果需要，或者他有什麼就直接講，他們都會提出來講。

問：好，那再來第二個問題就是你們在討論志工工作說明標準的更新時，志工可能再進來工作前都會有一些說明的事項，那再這些做這些事項做更新的時候你們組織的職員會不會彼此作協調？

答：一樣是討論啦，如果有變動的話都還是會一起討論。

問：那我想請問一下貴機構是否有做一些志工的訓練？

答：是比較沒有那麼要求，對啊，如果他願意，當然志工進來的話每個人的那個，算是說會的東西不一樣的話，我們會針對他們會的東西去分配。

問：喔，那就是說可能你們主要就是看志工他們有什麼，依照他們的能力來分配，那訓練這部份呢？

答：不會要求到，像他們有那個志工手冊那些，不會去要求他們要有那個志工手冊。

問：那就是說可能就是不會有說要登記志工訓練的次數這方面的東西？

答：對啊，可是他們有的因為大部份政府推那些志工手冊，所以他們自己來的時候都有受過一些訓練。

問：就是主要是依照政府那個祥和計畫的訓練為主

答：嗯。

問：OK 好，那請問一下貴機構有沒有去評估他們去外面受訓練時的態度，針對訓練這部分會不會評估他們的態度？

答：因為我們比較沒有想那麼多。

問：好，沒有關係。那你們會不會根據志工角色或類型的不同將不同的訓練方式做分類？

答：也不會，因為他們如果來我們會先問他們目的，他們為什麼會想要來做志工，針對他們想要服務的內容做調配。

問：好那最後一個問題，貴機對於志工的評估過後，是否會對志工提出檢討改進事項？

答：就是會反應啦，然後他們如果有什麼問題就是一樣開放式的說你有什麼問題或者是我們發現什麼問題，他會要求他稍微做個修正。

問：那可不可以跟我舉個例大概有哪些情況這個樣子？

答：就是他們會陪伴老人家的時候會跟老人家聊天，或許那個老人家有一些談話內容或許會請他們注意一下，因為他們有一些會把老人家當朋友，然後或許講會會比較隨性一點，會提醒他說什麼事是最好避開這個樣子。

問：好那我的問題大概就到這邊非常謝謝你。

答：不會。

時間：2010/ 07/ 01 下午 2:30

地點：S1 老人福利機構

訪談代碼：S1

答：那我們就可以開始好了。

問：好，我想請問一下就第一題的部分，就是貴機構你們是如何確立你們的使命目標以及將這樣子的使命目標，將你們志工服務的精神傳達給貴機構的志工？

答：組織的使命跟目標喔？譬如說，因為我們是財團法人那在成立的時候就有他的宗旨，那我們其實我們在做的時候沒有特別針對這個設定，大部分就是配合我們那個組織的宗旨這樣子，因為我們已經五六十年了，所以他那個時候的組織跟使命目標可能就是比較早期的時候他們就設定了。

問：那想請問一下就你們的使命和目標很早期就設定了，那你們是怎麼將他運用在你們志工服務精神上面？以及你們會怎麼傳達給你們的志工？

答：因為其實我們都有在定期的做一些教育訓練，那譬如說他們剛進來的時候就會做，還有定期我們會有志工會議，那在志工會議裡面的時候我們就會配合我們的一些活動，或者是說碰到一些案例然後來跟志工分享，告訴他們可能有關我們一些倫理和使命的部分，其實是這樣，沒有說很特別啦，跟其他的配合在一起。

問：就是說可能在一開始他們進來的時候就先跟他們講一下組織的東西這樣子，在一開始的會議上會這樣講，是嗎？

答：對，而且我覺得像一般的財團法人，像我們是一般的社會福利機構，一般他都會有固定的對社會的使命，那志工他們會來的話就是大部分他們都會比較認同我們的服務的一些內容，

問：他們一開始就會有像這樣子的基礎了，就是要願意為社會付出的基礎嗎？

答：對，可是這個我想你做這個應該很清楚，他們會參加志工的動機有些不太一樣，像有的是人生規劃，有的可能就是退休後他就想要來做一些事情，那有的可能就是宗教因素，可能他們教會會要求他們有一些社會服務，啊有的可能是一些許願，可能他有許願那他來要還願的我們這邊也有，那其實他的動機比較複雜、比較多元，所以你說他們也先是不是原先就會有這種，不一定，因為像我們這個有一個就是她生完小孩後來我們這邊當志工，然後他跟我們講說他有許願要來這邊做志工作三年。

問：那他們除了自己原先動機之外，你們會不會跟他們講說一些你們組織對於志工的期許或是說希望 志工能夠做到什麼樣的…精神？

答：喔，有有有，那個在他們剛進來的那個教育訓練就會提到。

問：就是透過一開始的教育訓練來傳達，這樣子？

答：對。

問：那接下來是第二大題的部分，那想請問一下你們在招募志工之前會不會做一個志工需求的評估？

答：志工的需求！可是我覺得通常都沒有辦法配合到，因為可能有的時候我們想要多少，可是有的時候會招不到，而且有的時候他的那個穩定性比較不夠。

問：那是會這部分是會做例如像你們大概會評估像哪些類型的志工嗎？會這樣子做嗎？

答：我們都會跟業務單位。

問：業務單位是指？

答：譬如說他們一線的，實際在運用的單位。

問：你們機構那些一線的在照顧老人的單位嗎？

答：對譬如說我們有安養跟養護，那可能養護的話我們就會問說，你們最近的志工人數夠嗎？有沒有需要再增加。那他們就會告訴我們，譬如可能洗完澡後可能需要有一些人力來幫忙吹頭髮，那有的需要一些志工來幫忙帶一些卡拉 OK 活動，他們就會告訴我們，我們就會做定期的確認，但是在人力的規劃上我們還沒做到那麼精細，我們沒有做到說什麼項目，譬如說需要多少、教育程度需要多少，沒有。

問：但是在這個部份也是會做一個需求評估嘛。

答：對就是比較簡單的。

問：沒關係啊，簡單也是有做，難免剛開始可能都是這個樣子。那你們在做這個需求評估的同時會成立一個小組嗎？像您剛剛有講說在第一線有安養跟養護。

答：沒有欸，沒有那麼複雜。

問：那可以大概跟我們講一下你們的運作情況是怎麼樣嗎？

答：因為像我們志工就是有一位人在負責，那目前是我，那我就會跟業務單位做確認過後，然後在來考慮說要不要增加。那有時候他們會來告訴我說他們有社會役，所以那段期間可能需求量就會比較少，那就暫時維持這樣子的人力，但有的時候他們業務量可能會增加，那就是可能還要再找這樣。

問：那他們大概是多久跟您做一次連絡或溝通？

答：沒有固定喔。

問：那是您會主動去詢問？

答：對我會主動去詢問，不過很少啦，因為我們業務都是還滿穩定的，不會說突然的增加。

問：嗯，那想請問一下貴機構目前也是有一些志工在幫忙這些業務嘛，那在這個幫忙業務上面，

你們會不會去分配他們一些工作的內容，可能像推車或餵食等？

答：喔，那個很清楚，可能就是不需要告訴他們那麼複雜，因為像譬如我們這邊就有分，有的就是很清楚會幫他們，就是他們時段來就是剛好幫他們吹頭髮，那有的就是協助物理治療師幫老人做復健，那有的就是譬如帶卡拉 OK，啊有的就是負責協助團康活動譬如說像賓果，有的可能就是協助帶一些團體，啊他們的工作內容就是滿清楚的，比較少會跨好幾種。

問：那像這些工作人員是你們一開始就幫他們分好了嗎？

答：可能我們會參考他的意見，然後剛好譬如說有這個需要我們就問他說，那你對做這個內容，你有沒有什麼意見，它如果沒有反對那我們就幫他安排這個工作。對，因為你說叫他們挑，沒有剛好說因為我們那個工作不會說輪調或什麼的，就是剛好這個活動有出缺少人的時候，那剛好譬如說，剛好有新來的招募到一個，那我們會問你說你對這個有沒有興趣，但是有一些會有他不喜歡那個工作，那我們就不勉強，像有一些會我們要推長輩去曬太陽，那有些志工可能會覺的那個活動他不喜歡，那我們就不勉強這樣子。

問：那也就是說，在這個志工的工作上面你們事先是大概有一些固定的模式，然後是志工來，那詢問意見，讓他們來看他們願不願意這樣？

答：對因為他們來的時候我們就會有一個請他們寫一個表格，然後跟他們作面談的時候會特別再去詢問一下，譬如說他們自己來的時候，我們有一些選項，有大概七八種，那他們大概自己覺得有興趣的可以勾選，對。

問：那像這些工作你們會不會跟一些社工或職工人員做配合？他們的工作上。

答：做配合？你是說，譬如說呢？

問：就是像有些是負責帶團康啊，有些是可能是哪些工作是社工，就如果說是同一個活動的話，社工跟志工他們之間的工作的內容會不會做區分或者是說有一個比較確定的工作內容？

答：這個沒有灰色地帶，這個很清楚。

問：那這個是在他們工作前就已經訂好了嗎？

答：對像我們就會在他們開始之前，就會很清楚告訴他我們需要他們協助的內容是什麼，那譬如說像帶健康操的志工，他就是，他有學過就是他主帶，那我們工作人員就變成副手的性質，就是可能幫他們準備樂器啦或音響這樣子，就很明確。

問：這個部分是非常明確的。

答：對對對。

問：嗯，好。哪想請問一下就是你們在參與團隊的成員的上面，剛剛有講到說，您會去詢問一下想護和安養的部分，那在這個部份你們有哪些成員，就是你們會討論在志工工作內容上有哪些成員，應該說，這樣講好了，您剛剛說有些志工他是帶團康，或是說帶老人去曬太陽，那你們事前在討論這些工作內容的時候應該會跟你們自己社工人員做一個討論，那這些討論的過程大概有哪些成員？除了您以外。

答：還有業務單位，譬如說中心的護理長，還有敬老所的工作人員，因為他們可能有什麼需求他就會跟我們說，那我們可能會跟他講說因為這個時段可能還需要人，那我們就幫他們連結這些志工這樣子。

問：那你們彼此在這個工作上面探討、協調上面，你們的協調度和氣氛如何？

答：我覺得好像太嚴肅了，沒有啦！我們就是很簡單這樣子，沒有說很正式的組織或是開會，就是有時候在工作上，有時候就用電話詢問啊，不一定要這樣坐著開會。

問：那如果說兩邊都需要志工的話，那可能加上你們這邊志工招募人數不夠，沒那麼充足，那你們會怎麼做分配？

答：怎麼做分配喔，我們可能會以固定的活動優先，譬如說每一週他一定會唱歌，或者是賓果，那每一週都會的就先，那如過像洗頭髮、吹頭髮那種的話，就可能沒有那麼迫切。

問：就以活動的性質來決定。

答：對對。

問：嗯，好。那想請問一下，你們會不會制定一個志工工作的說明標準？準則之類的。

答：有。

問：那大概內容是哪些？

答：就一些出勤、福利和考核這樣，還有教育訓練，大概諸如此類的。

問：那有那個項目表嗎？可供我做參考嗎？

答：有，那可以借你看，但我不能給你。

問：好沒關係，那您稍微借我看一下。

答：大概就是這樣子。

問：那請問一下您這本，它的考核的部分大概是在哪裡？

答：考核的部分其實我這邊比較少具有。像譬如說我們這邊會有一些考核跟獎勵啦，其實主要是以他的時數，譬如說，我們之前有用這種考核表，可是問題是後來我覺得它的實用性沒有很大，所以後來我並沒有在用，

問：哦，這樣子，那您說實用性不大是指？

答：就是我們考核出來並沒有相對的給他一些獎勵。

問：就是說考核出來結果，然後沒有給獎勵。

答：對譬如說，你考核你一定要配合獎賞啊，那如果說考核你可能譬如說年度表現最優的前三名有什麼獎賞，但是我們目前沒有，因為經費的關係，我們目前沒有這個，所以我覺得說這樣子做就…

問：就變的說這個考核變的就算分出來了好或壞，對他們好像也沒有什麼激勵的效果。

答：對對，是這樣，所以我們後來就是只有用那個時是給他一些獎勵。

問：那我想請問一下，這本的內容主要是由您這邊做負責、編寫的嗎？

答：喔，沒有，沒有，這個是在之前，我不是跟你說我們已經很久了，那這個是那個之前在 2002 年那時候就已經編了。

問：那像你們這個志工服務手冊大概多久會做一次更新？或是說在大概在什麼情況下會做更新？

答：多久做一次更新，就更新就是各業務單位，他們成立的時候就會根據他們的部分來做更新，因為像我們這邊有醫院、有老人的、有精神病患的、還有青少年，那基本上都是以這個為主軸再去做修改。

問：是這本為主軸？

答：對對，就是以這個為主軸再修改，譬如說像在醫院的話就會做病友，但是可能我們這邊就是老人，還有就是服務內容他就會有門診去，就是以這個為主軸再去做部分的修正，但是在獎勵的部分是一樣的。

問：那這本在做修正您剛剛講說像醫院啊或中心那邊一起做配合修正這樣嗎？

答：沒有，沒有，就是各別修正，就是看他們業務單位的性質跟需求來做修正。

問：那彼此在修正的時候是需不需要就是要作個協調的…

答：喔，沒有，沒有。譬如說像醫院好了，他們會配合他們門診時間，可能是早上或下午，那我們二月初六像我們青少年那邊，他們時間就是服務時間就是下午一直到晚上九點，所以我們可能那個工作的時段啊還有內容都會不太一樣。

問：那其實可能主要是以自己各別的單位做為主這樣？

答：對對對，但是他的主要得一些核心的部分是一樣的。

問：就是說還是以那份為主。

答：對，譬如說你服務守則就是一定有一些服務倫理啊，那是一樣的，還有考核獎勵那是一樣的。

問：那就是想請問一下，從的三大題的部分開始，你們大概在志工招募上面帶蓋會採取哪些方式？

答：我們大部分都是經過介紹，因為我們之前有用過海報啊、傳單啊，但我們發現效果並沒有說很好，反而就是因為我們這邊的志工就是社區的比較多，就是志工媽媽介紹，你們有沒有認識的，有沒有他常來當志工的，那或者他們有時候就會自己介紹進來這樣子，

問：就是都是靠介紹的部分。

答：對就是志工他們自己介紹這樣子。

問：那有是說那種定期舉辦呢？還是長期的就是一直的招募？

答：喔，沒有，沒有。其實我們這邊的志工，在老人部分的志工，它穩定性還算高。

問：就是說都還是那固定幾位志工媽媽這樣？

答：對對對。嗯，最近三年內大概都沒有什麼變化。

問：喔，這樣子，大概就是同一批人這樣子。

答：對，所以我們也沒有再重新招。

問：沒有再重新招，那也是就是說可能就是如果有介紹有認識的，就讓他在進來這樣子，有意願來做這樣。

答：沒有很積極的去招。

問：那想請問一下，您剛剛講說這些志工，那它的來源，你們主要的來源是哪些人？

答：你是說他們的背景嗎？背景喔還滿多元的，有家庭主婦占了一半，啊有一些是退休人員，然後還有的是譬如說服務業，像保險的或者是像自己有開店的。

問：就是它背景滿多元的，那主要是家庭主婦比較多。

答：對，家庭主婦差不多有大概一半。

問：也都是這附近社區的？

答：家庭主婦這附近社區的比較多，但是如果是那個也自由業的啊，他們的活動範圍就會比較廣，就住比較遠。

問：那您之前有提到說，您之前有用一些文宣或海報，那你們有沒有在一些文宣或海報上面做一些訴求？

答：沒有很清楚喔。

問：那大概是講哪些？

答：就是我們需要志工，然後是服務什麼的服務對象

問：就是把需要的志工跟服務對象內容做簡介，那有沒有做一些標語或是刺激激發人想來做的內容？那種標語之類的。

答：沒有很多，其實我覺的海報的效果不大。

問：嗯，其實要看，因為國外的部分來講的話好像他們這個地方還滿重視的。

答：因為我是覺得像我們的業務單位是很多元，所以你不像說外面有些機構啊，譬如說像勵馨啊、或者像伊甸他們的對象就是很明確，或者是喜憨兒那種，它就會比較是找到認同它那種，但是人家一聽到仁愛之家，他可能不太清楚說仁愛之家的是什麼，但是如果說你是那種很明確的，服務對象就很明確的很鮮明去區隔出來的，我覺得他會比較容易去找到那種對它有認同的人來做。

問：仁愛之家不是大概主要是做老人嗎？

答：哦，沒有。我剛剛有跟你講過有青少年、精神病患、還有醫院。

問：喔，其實仁愛之家的部分是滿廣泛的。

答：對。

問：好，那想再請問一下，您剛剛有講說會做一些簡單的面談，那你們在做這個面談之前會不會做一些什麼準備工作？例如說我可能要跟他面談，要詢問他一些背景或者說他有沒有一些專業技能，或是說他有什麼興趣或才華，會不會準備一些這樣子的題目來問他？

答：我們是在那個申請表上都會有，就會有讓他們那個寫出這些。

問：那是只看他們申請表嗎？還是會再跟他們做面談，溝通瞭解一下？

答：我們程序是這樣，就是先申請表寫完後，然後我們再跟他做面談，對。

問：那這個面談的人員是由誰來做負責？

答：我。

問：由您一個人嗎？還是有其他人？

答：對，由我一個人。

問：那想請問一下在這個面談過程中你會考量他們的什麼背景嗎？

答：我可能會考量到他們的，主要是看他有沒有來這邊自願服務的動機是不是很單純，如果說他有一些不單純的動機我會盡量捨棄。

問：例如是？遇過的。

答：遇過的譬如，很千奇百怪有的就是他說他想要來我們的護理站實習啊，然後就是協助排班啊什麼的，因為他們本身也是一個護理人員，那有時候我就跟他講說我們志工的服務內容是有一定的，不是什麼都可以，有一些還是要由專業人員來做，下一這部份我們就沒有辦法，然後後來經過瞭解我們才發現他自己想要開一間養護中心，然後就是想要以志工的身分先來學，那我們是無意間知道那當然就被我們回絕掉了，對。

問：那想請問一下，這這個面談的過程中，你們會不會針對像您剛剛也講說有些是有醫療背景的、當過護士的，你會不會在志工面談做一個分層，就是說他有這樣子的背景，讓他做一個可以更深的照顧老人的一些工作的志工？

答：像這個部份的話我們會大略分啦，就是譬如說他我們志工裡面有一會是護理背景，我們就是請他協助分藥，因為我們的藥就是我們有醫生來這邊看診，然後醫生開藥後，當天就會把藥送來，那就要把他們按他們的寢室啊，還要分成三餐這樣分類分好，那他就非常適任這個工作，因為他還可以確認一下那個藥物。

問：那除了這個個案之外，還沒有其他是有在稍微做一些分類？

答：譬如說我們還有一位志工他是教授退休，那因為他的英文底子很好，那我們就會請他協助翻譯一些，因為我們有外勞，那我們那個工作守則就請它翻譯，有時候翻成英文。

問：就是說在這個部分是有在做一些區分的。

答：對，會就他們得一些背景才能這樣子。

問：那這個部分就是做這個算進階面試的部分，

答：這個算進階嗎，哈哈，沒有沒有，我們都沒有那麼精細。

問：沒關係，沒關係，其實做跟理論上當然不一樣。

答：我們沒有到進階。

問：喔，我懂你意思，因為有時候其實你瞭解他背景的時候，就是會你就知道他可以試試看這個工作，那在書上理論上面就是他們會一步一步照那個程序，大家可能是第一批瞭解這群志工後，然後瞭解哪一些還有專業才能的，那就再做第二次面試，問說你們沒有意願再試著去做一些專業的工作啊，這個是第二階段。

答：喔沒有，沒有，我們沒有做到那麼複雜。

問：沒關係，因為這個部分我問了很多機構，真的也沒有做到這樣。

答：因為除非可能要志工數量很多的。

問：嗯，對，沒關係，這我也只是要了解一下這樣子。那想請問一下的四大題的部分，請問一下你們會不會變一個像迎新說明之類的活動？

答：沒有，不會舉辦，因為有時候一次只有來一個。

問：那大概就是以說明的方式各別這樣說明。

答：嗯就是各別說明。

問：那大概說明的內容大概是？

答：說明就是我剛剛講過嘛，我們工作的內容、要注意的事項，譬如說有時候你在推長輩輪椅，那有一些細節你一定要注意，有時候他的手會吊在這邊，那你就要把他放到這，有的時候你輪椅在行進中會被絞進去，會者是你行進中，或者可能你腳沒有放在踏板上，腳磨差地面可能會磨破皮，像有一些這些，還有一些志工的倫理，就會給他做這些的那個。

問：喔，這樣子，這個是你們一開始大概的工作說明內容。那想請問一下，你們會不會做一些訓練上的安排？

答：訓練上的安排喔，沒有特別，對。

問：那大概是有哪些訓練？

答：訓練的話我們就會，譬如說定期的志工會議，還有就是配合我們內部的一些訓練課程要志工參加，但是沒有特別針對志工辦訓練，因為成本上比較不合，因為我們目前志工十一個，那如果你還要請講師，那個不是說成本不是那麼合。

問：那對外的呢，像是有沒有介紹一些鼓勵他們參加政府辦的訓練？

答：喔，我們都會盡力協助他們拿到志工手冊。對，因為像那個對他們本身權益影響很大，所以他們在這邊服務，如果沒有手冊就沒有辦法接受政府的一些表揚。

問：這樣子。那因為你們比較沒有辦法做訓練的部分，所以應該也沒辦法去評估志工受訓去評估志工受訓的態度這部分吧？

答：對對對，幾乎沒有辦法，因為我們沒有辦這種課程，我們頂多就是配合政府他們有開一些領導課程，什麼進階訓練。

問：基礎訓練跟進階訓練？

答：基礎、進階是一定要拿到志工證的時候，一定要上的，那他可能拿到志工手冊以後，政府會不定期的辦一些成長啊、領導訓練，那我們就會鼓勵他們去。

問：那訓練部分主要還是透過外面政府辦的，那鼓勵他們去。

答：對。

問：那接下來是志工他們在工作的過程中，你們是如何監督他們，去執行監督？

答：我們可能就是請他們有問題跟我們做討論，因為像我們有我們的工作，那我們沒有辦法跟在他們旁邊，所以我們沒有辦法看到他們工作的表現，那可能就是，一種就是他們碰到問題會反應給我們，然後還有一種就是業務單位他們在現場工作人員發現，會跟我們反應，那我們會在跟志工做討論。

問：大概就是兩種嘛，一種就是他們自己主動反應，還有一個就是業務單位他們對志工工作做一個監督是這個部分。

答：對。

問：那我想請問一下，除了監督他們會不會分配一些權責給他們，

答：比較不會欸。因為我們這邊的志工並沒有分得很清楚，我們這邊只有一個志工隊長，那志工隊長可能就是做一些訊息的傳達，然後其實他們的那個，因為他們的那個志工業務量比較單純，所以並沒分到，沒有什麼權責。

問：大概是就是你們機構已經分好的那些工作他們負責叫他們來做這樣子。

答：對就是已經有一個蘿蔔一個坑這樣子，就是說這個時段…

問：就是說比較不需要他們去有指派或是權責。

答：對，因為不像說，有的我知道有的志工，一個機構會有七八十個志工他們就會自己去分組，譬如說文宣組或活動組，那什麼財務組，那我們這邊沒有。

問：嗯，好。那我想要請問一下，像志工他們有時候在工作過程中，難免會遇到一些問題或困難，那你們有沒有做一個可以讓他們表達這些問題得一個管道，有沒有設一個這樣子的機制，讓他們有一個這樣子發出聲音的管道？(34:33)

答：沒有很正式，我們都是非正式的就是他們會跟我們，有時會做一些抱怨或是什麼的，譬如說我們志工在協助縫補衣服的，然後他本身很會那個，就是我們會請他到洗衣房幫我們補衣服，他有時候就跟我們抱怨說：「那個誰誰誰，都會把那個弄得亂七八糟，每次被他用過裁縫車都不能用，怎樣怎樣」那這個時候我們可能就是要去處理這個部份，想安撫他的情緒然後在瞭解他是怎樣。

問：那就是主要還是由，就是跟您做溝通嗎？

答：對，因為我們這邊就是說，就是找那個志工的負責人去處理。

問：算是一個比較非正式的管道。

答：對，是一個比較非正式的管道。

問：那想請問一下你們會不會採取一些什麼方式去對志工進行激勵

答：有，我們就是會有主要就是以點數為主，像我們每一年都會頒志工的授證，就是除了那個發聘書以外，那我們還會針對他的時數頒感謝狀，就是針對個人跟團體。

問：這是一年一次的嗎？

答：對一年一次的。

問：那平時的時候會不會做一些…

答：平時的話我們就是年度會有一些的自強活動，那主要是連絡志工的感情。

問：像聯誼會那樣？

答：對對，就是像那些自強活動，讓他們出去玩這樣。

問：那接下來就是想請問您一下，因為我有看到您那個評估表，那貴機構是在評估志工服務結果時，會採取除了剛剛的評估表之外，還會有那些評估方式，會怎麼去評估這些志工？

答：譬如一個就是他的那個出勤率嘛，是不是很穩定，然後再來就是他的服務的時候，會不會跟老人有一些的爭執或糾紛，然後還有就是說他服務時候的工作態度。

問：那這些部分是由誰在做負責的？上述您剛剛所講的那些內容？

答：由我。

問：全部都由您？那還有…

答：還有就是業務單位。

問：那也是像剛剛那個表來打嗎？

答：沒有，沒有，就沒那麼結構化，因為我不是說嗎，這個表我現在已經沒有再用了，但就是說我們會，評估的話就會比較那個，沒有那麼正式。因為譬如說舉一個例吧，我們之前會請志工協助帶長輩去看醫生，然後後來就會有別的長輩會說，那個志工好像有跟他們收費，然後有的就是沒有付錢，他好像就沒有那麼樂意，後來我們就要去處理，這就很嚴重得一些那個，像這樣子的話，我就要去瞭解一下到底是怎麼樣，所以其實沒有完全照那個，但是可能就是在工作倫理裡面的一個部份。

問：就是說，其實是有在執行，只是沒有那麼結構式會是說那麼制度化做這樣子。

答：對。

問：好的，那就是您剛剛有講到說執行這部份是由您跟業務單位這兩個部份，那志工彼此之間會做提醒嗎？就是說像您剛剛講的，洗衣房那邊說給誰用過之後，像那種抱怨，志工彼此之間會不會提醒你們或告訴你們哪些人哪些志工行為不太好這部分？

答：會啊，會啊，不，你是說哪一些人？

問：志工之間。

答：志工之間喔，有一些會，但是比較少，因為我們志工工作他們重複的時段比較少說一個時段好幾個志工一起，所以說會比較少一起。

問：嗯，那想請問一下，就是貴機構目前有沒有你們認為覺得說，志工的服務品質上面在哪裡是最需要作改善的？

答：志工的服務品質喔，我覺得可能是那個吧，他的潛力的開發跟再提升，因為我們會覺得說，可能他們做的這個部份就會很固定，但是我會希望說會有一些的變化。

問：您的意思是說他們因為長久以來，大概就那個內容太固定了，所以…

答：我也會希望說他們能夠再提升。

問：就是自己再提升，再進階一些？

答：對對，可是有的時候志工他會怕怕的，譬如說我有位志工他是在那個協助復健，後來我就有帶一個讀報的團體，那我有想說想要請那位志工協助來帶，那我想說這是一個不一樣的工作內容，也想說他可以試著看看，可是後來他就跟我講說他覺得壓力很大，可能他會覺得他對這方面他會有困難，那我也覺得有一點點挫折，因為其實我一直覺得他能力滿不錯的，應該可以作一點不一樣的，可以做更進階的東西。

問：就是志工進階，算是提升的部份可能是需要再作改進的，那除了這個之外，你們有沒有，遇過可能要解聘志工的情況？

答：沒有到那麼嚴重欸，但是就是說之前我講的那個志工，我們是有請他暫停，因為像那個後來他是告訴我說，他其實有的時候會是長輩直接給他的、自己主動給他，那他就那個時段不算志工，他就變成類似兼職這樣子，可是我們會覺得這樣子角色會容易混淆，我們就跟他說不然你要不要暫停，或許你自己會分得很清楚，但是其他的長輩他不知道你這個時段的角色是什麼，他看到就是有人拿錢給你，對，但是他不知道你這個時候不是志工，不多啦，我手上只有他那個事情，其他都沒有。

問：那在這個部分除了，在他在您之前就是有做一些道德勸說，是這樣子嗎？

答：有，我們都會先做道德勸說，

問：喔，就是先做道德勸說，那如果不 ok 的話就是麻煩他先卸下這個職務。目前所採取的方式跟流程是這個樣子？

答：對。

問：好。那想再請問一下，就是說您在志工管理上面目前遇到的困難，除了剛剛您講的志工自我提升上面來講，因為那個可能是志工服務品質上需要改進的部分，那您自己在接手這個志工管理的過程中，您覺得在這個管理過程中，哪些地方是您覺得哪裡還要再加強的？

答：還要再加強的喔，我覺得，可能一方面我是覺得說，對他們的那個啦，我覺得我分給他們的時間可能沒有辦法很多，然後我就覺的凝聚力上沒有那麼夠。

問：分給他們的時間是指什麼？

答：就是在做志工管理的時間沒有說很多，那我會覺得在他們的向心力跟凝聚力上沒有辦法作到很好。

問：沒有辦法去結合和整合這樣的感覺嗎？

答：不是沒有辦法整合，是覺得，嗯~他們會覺得他們來志工可能就是他們自己個人想要有一些回饋，但是可能他們覺得對這個志工隊的向心力不是那麼高。

問：這樣子，這個部份，那目前您有沒有想說要用什麼部分去克服這一塊？

答：嗯，還沒有想到。

問：嗯，那沒有關係。那想請問一下，你們組織的高層對於你們志工管理的回應態度是如何？

答：志工管理的回應喔，其實並不是最重要的。

問：組織高層在這一塊覺得並不是最重要的？

答：對，他們覺得志工是大概有也很好，而且也很感謝他們來，但是就是說並不是非常重要的一塊。

問：那主要你們這個組織它，主要高層他們還是認為說是要趨向找社工還是一些專職人員這樣子嗎？

答：沒有，他們會覺得志工很好，是可以分擔一些工作人員的，可是，問題是他們並沒有體認到其實使用志工其實也是要付出成本的，他們可能會覺得一切在比較經濟的原則下來使用。

問：那這樣子，他們對你們有沒有做出一些比較實質的幫助？目前來講的話。

答：沒有欸，因為我是覺得像目前大部分就是照著制度走，就是說譬如我們年度就會有編一些志工的預算，那可能就是做什麼什麼，但是比較少有比較大的變化，譬如說我沒有一下子可能得到雙倍的預算，每一年差不多就是這樣子。

問：這樣子喔，嗯，好的，謝謝您，耽誤到您的時間。

答：還好啦。

問：真的很感謝您。

(電話補訪問)

時間：2010/10/15 上午 11:50

地點：自家

訪談代碼：S1

問：第一題我想請問一下就是，貴機構在組織人員討論志工工作後，如何調查員工心態能夠平衡，會不會做這樣的動作？

答：有，我們在就是我們會有志工會議，那我們都會邀請業務單位的人員一起進來，那在這過程中他們就會有一些溝通，譬如說志工在工作過程他們有一些什麼問題他們會提出來。

問：不，我的意思是說針對職員的部分。

答：那職員他們有什麼看法也是在會議裡面提出來。

問：會在會議提出來？

答：對。

問：就是說比較不會去調查心態？就是在會議討論的過程就會講出來嗎？

答：你說心態是什麼？

問：就是討論完一件事情後，或許他並沒有說出他的對於這個結果的不滿或是他覺得這個結果不適當，那你們會不會再去做個調查？

答：嗯，你再重來一便好嗎？

問：好，這地方是比較複雜，就是說志工在還沒進來之前組織人員通常都會討論志工的工作項目，

那可能組織的職員已經討論出一個工作結果之後，那可能會有些職員對於這個結果可能不是那麼滿意，或者說他們覺得這個不適當，可是他不一定會講出來，那你們組織會不會在去對職員這個部份作心態調查？

答：你是說就工作的表現還是業務的內容？

問：這算是業務的內容。

答：你是說這個員工可能會對業務的安排會有一些他的看法？

問：對對，會不會做這個調查？

答：不會耶。

問：就是說大概只說他們討論完大部分就 OK 了，然後就這樣繼續進行這樣做。

答：因為通常的話他們不太會有什麼意見。

問：您是指說跟業務單位討論這部分嗎？

答：對。

問：這樣子，好。那再來第二個問題就是，你們組織的職員會不會對志工的工作說明標準的更新彼此作協調？

答：沒有。

問：還是說，說業務單位他們自己會做更新新？

答：沒有，這個是我們在做。

問：可是之前的訪談不是說各業務單位不是都有一些他們自己的一些事項嗎？

答：沒有，就是我們會跟他們討論說你們需要哪些，哪些工作是需要志工的，那我們可能就會把那個項目列出來，那如果說他們有新的需要他們會反應給我們。

問：就是說只要這些工作的標準是由妳們在做，那他們是呈報需求這樣子。

答：對對，他們就是會告訴我們，可能什麼工作會需要有志工進來幫忙。

問：嗯嗯，好，那最後兩個問題，就是我想請問一下，貴機構是否會記錄志工參與志工訓練的次數？

答：有，我們有。

問：那你所指的這個訓練是指像政府的祥和計畫嗎？

答：就是我們會直接在那個志工服務手冊上登記，就是我們沒有辦內訓。

問：沒有內訓，好，那最後一個問題就是因為志工的類型有所不同，那你們是否會根據志工類型的不同做不同的訓練方式？

答：比較不會耶，因為我們的話人數就沒有很多，然後他的工作多樣性也沒有說那麼多，所以其實這個部份非常的少。

問：這樣子，好那非常謝謝您

答：不會。

時間：2010/ 07/ 01 上午 10:00

地點：S2 老人福利機構

訪談代碼：S2

問：那我們可以開始了，首先就是第一題的部分，請問一下貴機構是如何將你們志工的服務精神傳達給你們的志工，對你們組織的志工服務精神傳達給你們的志工？

答：就是如果志工來的話，我們都是就會做一個 Meeting，會開一個召集志工的會議，那就是清楚的告訴他我們中心就是營運的目標，像我們主要是服務老人，那所以說我們會將老人的需求，包括會到後面的話留到志工職守這部分，我們就是會告他為什麼老人家需要志工的一個原因，像譬如說老人家需要很多的刺激讓他們去知道說：「喔，原來老人家我們可以幫他帶領活動，希望人家多關心他」那包括說我們這邊很多老人家是低收入戶、身心障礙的，那他更需要你們提供更多的一些關心跟關懷，那我們會用這個關愛的目標告訴志工說，就是整個服務的重點。對那就是說，也是說志工的精神，其實就是開會啦，用會議的方式。

問：您剛剛說是說一開始是在志工進來的時候會開會，那這是一開始。

答：說明就是一些我們的宗旨、目標、服務的工作項目內容。

問：那是一開始的會議，那後續還有一些？

答：也是就是像是，陸續都會有，就是要用的時候我們會集中起來做管理做討論，會有不定期的會議。

問：不定期的什麼？

答：不定期的會議。

問：主要就是透過用會議的方式。

答：對啊對啊。

問：那就是想請問一下第二題的部分，就是想請問一下你們在做志工招募之前會不會做一個志工需求的評估？

答：也是會有，其實我們這邊需求評估的部分啊，還是會以長輩的需求中心點為出發，原則上的話從食、衣、住、行、育、樂上面下去做設計跟供應，那食的部分包括就是餵食，飲食的方案、配餐、送餐的需求，然後依附的話就是他們服裝儀容的整齊，居住的環境清潔，然後行就是他的，就是像是幫他們推送到外面，比如說他們行動不便的話就輔助他行走及防止他跌倒，然後到外面的社區陪他們去散步這樣子，像娛樂的部分也是有帶他們團康的活動。

問：是有針對志工的需求，那……

答：對啊，就是我們這邊有需要得所以我們就招募志工進來就是做這樣子的工作。

問：那有沒有就是因為這樣子而成立一個，就是針對招募志工的一個團隊，就是組織內部，像社

工們組織一個 Team，然後來討論這樣子？

答：我們的話，原則上因為社工只有我一個，然後其他的是居家服務的業務部分，那我們其實過去有成立志工隊，那因為就是一直沒有去，應該說經營比較沒有這麼的…比較困難去維持，有招募但是要維持下去，去持續經營的話是比較困難的，所以我們的志工來來去去，所以一直無法固定，有計畫想要凝聚啦。

問：就是說你們是想成立一個志工隊，不過現在可能說人數比較沒有那麼固定，

答：嗯，來來去去的。

問：那我的意思是說，您說雖然說社工只有你一個，那事實上其實組織內會不會，因為討論這個食衣住行應該不是只有你一個人？

答：對啊，就是就只有我跟董事長還有主任這樣子。

問：就是大部分就只有你們三個人做討論

答：對，原則是這樣。

問：但是，也沒有說到一個團隊這麼的大就是了，

答：目前是沒有辦法做這麼大。

問：但是還是會做這樣子的小組討論。

答：對，也是會有這樣的討論。

問：嗯好，那想請問一下你們在志工的工作設計上面，會如何跟職工作配合，因為您剛剛有提到說食衣住行，那這食衣住行的工作，志工除了這食衣住行外會不會讓職工就是像社工和員工們參與或討論？

答：其實怎麼講，應該說我們會去像社工他會整合各單位的需求，然後再去幫他們分配志工，就是用這種方式，我們每個月都會有院務會議，我們會發佈各單位有什麼需求再告訴我們，我們會做記錄然後去分配志工跟人力。

問：是自己組織內先做一個討論，然後再根據需求配志工下去做？

答：嗯對。

問：那想請問一下，參與這些討論的過程，就是您說的這些院會，每個月的院會…

答：就我們全體的員工，

問：全體員工？那可不可以告訴我你們這些員工大概有負責哪些業務？

答：像社工啊、主任，然後照顧服務員、外籍的勞工、護士，就這樣。

問：那你們在彼此協調這些工作的時候，彼此的氣氛如何？

答：很好啊，很融洽。我們其實是固定的開會啦，所以我們就是會從我們的院務的細節開始討論起這樣，所以整個就是由我們主任去掌握這個氣氛。

問：那有的時候可能各部區域都需要志工，那彼此在討論的時候彼此的需求會，就是可能大家會

有需要，如果是這樣子的話會？

答：我們彼此會去體諒，因為其實我們現在志工數不穩定的情形，所以就是說我能夠做的話就盡量安排或分配，比如說哪一個樓層最具有急迫性跟需求性的會以優先為安排。

問：所以是根據狀況來安排。

答：嗯嗯。

問：那想請問一下你們會不會為志工做一個工作說明的標準，就是說讓他瞭解來這邊的工作內容，或者說他要遵守哪些規則，或者說一些注意事項？

答：其實現在的話我們的志工，目前比較有一個具體的話是我們勞役志工的部分，因為我們有跟地檢署那邊申請勞役志工，他們是來這邊執行時數的。

問：是跟哪一個單位？

答：地檢署。就是那種酒駕啊，或者說有一些行為偏差的，就給你做勞役的時數。他們的話，只要是他們這一組一批來的人員，之前都會來個行前會議，那行前會議的話我們就會說明了這些工作標準、守則，還有我們這邊的工作內容是什麼，就會定期做更新。

問：針對勞役志工這部份才有，那其他地方呢？

答：嗯嗯，因為他們有共同的 Meeting，啊我們這邊其實一般來的志工的話其實比較沒有做這部分的說明。對，因為人數也不多。

問：這樣，好。那大概你們會跟這些勞役志工說一些什麼東西？

答：就剛剛第三點講的分析，就是我們在會議上會討論說各單位需要的工作，比如說有的需要幫忙做環境清潔，那可能就派個志工去，可能需要幫忙協助就醫，那就跟一些人講要怎樣安排。

問：那像這樣子的內容會不會就是定期做個更新？

答：會啊，會啊。

問：就是除了勞役志工包括一般性的志工會嗎？

答：應該說它的內容的部分應該都是大同小異，其實在老人這部分服務的內容其實都是還滿固定的，因為我們這邊不像是兒童或青少年有需要很活潑或者是有很多很多的方案之類的，因為我們這邊比較是顧老人基本生活的需求，那最重要是這些，所以可能沒有辦法做得很活潑。

問：雖然說內容是固定的，那您剛剛跟我說內容會做更新，大概是多久做一次？

答：不一定欸，要看狀況。

問：就是看有需求的話在再做更新

答：對啊，不然的話其實我們這邊的工作真的非常得滿固定的，像我們照服員也是，他們的工作就是這些。

問：ok，好。那想請問一下就是在你們職工協調的相關內容上面，就是說…

答：我們一樣在院務會議裡面討論。

問：這個東西就是跟像上面提的一樣並在院務會議討論？

答：對啊，其實就是第二、三、五是比較類似的。

問：只是在理論上面他的程序是不太一樣的。那好接下來就是從第三大題開始來問。

答：招募嗎？我們一直都在招募啊，可是一直沒有人來，其實在網路上啦。

問：有哪些方式？

答：像我們會 pro 在公益團體的網站上，網路的部分會比較多的線出去這樣子，

問：那譬如說大概有哪些公益團體？

答：像那個人人公益網、還有台灣資訊公益網，就是像這個其實是一個滿大的網站，所以我們在這部分如果說，像我們自己本身的網站也有 po，可是這個的話我們沒有說固定多久要辦一次招募，我們就是一直長期在做。

問：就是一直在網站上。

答：對。

問：那目前就是採取的方式就是以網路為主，那還有其他的嗎？

答：然後還有就是說我們也會針對當次大型的活動，會發通知單到各單位院校去，因為離我們最近的是輔英科技大學，我們最常就是跟他們做合作，然後我們會把我們的志工需求列出來讓他們的老師做配合。

問：這樣子，好。那時間的話是一直持續性的吧，那如果有大型活動就是跟學校單位合作。

答：對啊，對啊。

問：好，那想請問一下你們這邊志工主要的來源是哪些？

答：那目前的話比較穩定的是兩種，一個是學生，一個就是勞役的志工，比較穩定的是這兩個來源。

問：好，那請問一下，您剛剛有說在活動中會發一些文宣，那您可否告訴我你們活動文宣的訴求有哪些？

答：就是比如說，像我們要辦，但是現在還沒有舉辦啦，像我們辦大型的戶外活動譬如說我們要去辦購物訓練，帶長輩去家樂福好了，那我們就會把像上面的時間地點，然後他們要協助長輩做事情所以我們就是需要一對一的志工，把他的性別講進去，然後協助的工作就是協助購物，還有幫忙推送輪椅。

問：你這個部份的標語就是說真對需求來講，那會不會做一些像是比較激勵的標語或是做一些讓人覺得說想嘗試看看那種標語？

答：可能就是會有譬如說就是激發他們主動來關心長輩的用語而已，可是可能激勵的部分，我在想這個活動的文宣我到沒有什麼激勵的想法，只希望他們來參與，吸引他們來參與。

問：其實是很直接表明的方式。

答：對啊，表明我們就是需要這個，那你們有誰可以來幫我的忙，我們是個號召的力量。

問：好，那想請問一下，你們會不會做志工的面談，

答：志工的面談喔，這部分我們比較沒有在做，因為我們這邊就需要志工，志工來的話我們會照他的特質去幫他分配工作，但是我們不會跟他一個一個特地的去跟他面談，我們可能會從他工作當中或從他來的時候，我會先問他的能力啊，或者是問他的興趣在哪裡，幫他做好適當的分配，像勞務志工來的時候我們會第一個問他你的背景是什麼，目前的職業是什麼、你的興趣是什麼，當然適才適用是最好，如果你會煮飯那就幫忙煮飯，那如果你會修理東西，那很好我們就會幫你安排幫我們作機器的維修，類似這些東西。

問：這樣子，那其實這樣子也算有點像是面談。

答：對啊，可是因為我們沒有一對一，就是我們只是一個大團體得一個瞭解。

問：算是團體式的一個這樣子。

答：對，我們一來是問他，因為一早來就是我們的董事長或是他們的專員，就是要集合他們要簽到，然後第一天來的會先問他們或是第一次來的就問他們你們的專長是什麼這樣子。

問：那就假設一個這樣子的活動叫面談，那在這個部分的執行上你們會不會做依些什麼樣得準備工作，像您剛剛有講說要瞭解他的背景啊什麼的，那會不會做一些，就是已經擬好的什麼問題這樣？

答：我們沒有把他列一個很詳細的單下來，我們就是像董事長的話是照過去的經驗，本身他自己的經歷就是很豐富，所以他就有那經驗去問他。那他會自己去做一個員工特質的那個，他會自己去記錄下來這樣子。

問：那主要面談這些志工的人是您的董事長嗎？

答：是董事長跟我們的專員，就是管理這些勞務志工的專員。

問：只有勞務志工這部分會這樣做嗎？

答：然後在學生志工這部分的話就，原則上也不會經過面談，因為他們學生志工來就是幫忙活動的，他們平常比較不會來幫中心的忙。

問：那想請問一下你們對於這個勞務志工的部分，會不會因為覺得他的背景不太適合，然後有擋下來這樣？

答：有啊，也會有，我們會做篩選。

問：這個部份就會做篩選？

答：一定要作篩選，因為其實我們長輩這邊啊，我們是希望說不要有什麼竊盜前科的，就是如果你本身品性不好的話，我們還是會把他退回去，會考慮到我們長輩的生命安全。

問：嗯，對。

答：因為他們來的素質高低參差不齊，所以我們一定要作好這部分的把關。

問：那就是說在這個勞務志工的部分，也是會看他這個背景經歷的部分。

答：嗯，對。

問：那想請問一下，因為老人機構裡面有一些比較專業的技術，服務照護的技術，哪想請問一下

你們會不會將比較具有專業技術的志工去做分類，就是再做一個分層的面試？

答：原則上沒有欸，其實那個專業的技術啊，其實真的要去外面專門的上課才能把長輩交給他們，因為其實長輩的一舉一動他們身體很脆弱，我們沒有辦法這麼信任的就是我們自己教志工，然後讓志工來幫我們服務長輩，這是比較危險得一個動作，包括長輩有的時候會有一些躁動的情形，如果說他今天看到陌生人他也不會讓你碰他，那如果你今天志工幫他服務換尿布的話，你可能會被他踢一腳，那其實也是會傷害到我們的志工，有時候我們技術面的部分是不會讓志工參與。

問：技術方面還是由你們的照服員來做？

答：對技術上面的還是由我們有證照的照服員救下去做執行。

問：ok。那想請問一下你們第四大題的部分，想請問一下你們會不會舉辦一個迎新說明會之類的？

答：勞務的就有，就是一開始的時候迎新就包括工作說明。

問：就包括在工作說明當中了，是合併的嘛。

答：對對對。

問：那說明的內容跟剛剛所講的是？

答：是一樣的。

問：那想請問一下，會不會安排哪些訓練，對志工而言？

答：我們內部的話是沒有訓練的課程，可是我們會鼓勵他們去外面參加，如果有的話就去外面參加一些課程。

問：例如說哪些呢？

答：像什麼高雄縣自願推廣協會啦，然後可能會辦一些什麼，像一些就是有時候會辦一些定期的課程，就是團體氣氛凝聚力動力之類的一些活動，外面的課程比較多。

問：那是由你們介紹他們或引介他們去嗎？

答：他們也可以自己上網去看，因為現在資訊都很發達，那如果說有公文來的會我們會給志工他們知道這樣子的訊息。

問：就是說訓練的過程主要是外面的比較多？

答：對外面得比較多。

問：那請問一下你們會去如何評估這個志工參與訓練的態度？

答：怎麼去評估喔？

問：你們內部是沒有做訓練，那如果說他參與外面的活動，那他應該參加可是沒有去參加那你們會怎麼去瞭解？

答：因為我們內部沒有做訓練，所以這部分就沒有辦法。那其實參不参加應該看志工個人啦，因為像這種東西是要自我提升的部分，我們會鼓勵他，但是如果他不願意去的話我們也沒有辦法強迫他去啊。對啊，所以這部分也不是我們能夠去掌握的。

問：好，沒有關係。那想請問一下，除了這個外部訓練外，那還有沒有哪些訓練方式？

答：訓練方式喔，我們會鼓勵志工幫我們長輩帶活動啦，像訓練我們志工大哥帶長輩，我們每天下午兩點到五點或四點，會有我們團康的活動，那我們都會訓練志工去跟我們長輩互動，帶動唱也好，他們很喜歡唱老歌啊，就有些志工他們會彈鋼琴的就自彈自唱，或一邊彈一邊讓他們唱，這些都是可以訓練他們的。那之前也是有請志工幫忙協助看診。

問：看診？

答：因為我們的長輩一樓的是我們的看護在看，那有時候看診的時候是需要兩個人作協助，那我們司機大哥他是一個人的那我們就還需要一個人力，那我們就特地搭一個志工，找一個比較細心的出來，然後跟著大哥送長輩到醫院去看診，然後幫他辦理出院的手續，怎麼樣教辦一些事情，其實這些志工是可以幫忙的。

問：就是說一些照護需要人手的部分會麻煩他們還有就是團康的部分。

答：對，就是訓練他們來帶，還有跟長輩互動。

問：那大概有三種，一種是跟長輩互動的訓練、團康還有就診，還有一個是對外的，大概是這幾種訓練方式。

答：對。

問：那想請問一下，你們會如何去對這些志工來對他們做監督？

答：監督喔，沒有很具體欸。就是在監督部分的話啊，我們都會去像社工的部分我們都會去看他們跟長輩的互動其實是如何，再給他們做建議這樣子。

問：那大概就是你們內部的人員做觀看跟瞭解這樣，有需要改進得就口頭上醒他嗎？

答：對，就提醒他。

問：那你們會不會分配一些權責給志工們？

答：就像我剛剛講的，針對他們每個人的特性下去做工作。也就是我們開放給他們的一個選擇，就是比如說她在廚房那廚房的工作就交給他了。就是沒有說會分配什麼組長，或什麼小組，就是沒有像什麼頭頭的感覺，對。

問：但是就是你負責哪一個區塊這區塊就交給妳了。

答：就大家各施其職這樣子，對。

問：那想請問一下，你們會不會提供志工們一個溝通的管道，像是例如說像寫什麼本子，讓他們在工作上有什麼困難可以表達出來的一個這樣子的？

答：其實是隨時都可以啊，像早上的 Meeting 也是一個方式啊。

問：是每天早上嗎？

答：每天早上來這邊簽到的時候，就會有機會讓他們聚在一起，然後講今天工作要作什麼有沒有什麼問題，就是有這樣子的方式。

問：就是早上的那個 Meeting，一開始就可以表達。

答：對，就是有這樣的機會，或是隨時我們工作人員都在，他們也可以來表達他們的意見。

問：那像你們現在這樣的作法，他們的表達狀況如何？

答：也會啊，像我們辦公室究在這邊，像之前有志工就會說有外勞態度不好就會下來跟直接跟我們講，希望我們改進，那他也不會直接跟他起衝突，而是向來跟我們說，要我們幫他們解決。那其實是我們覺得是我們給他一個很好的觀念，這邊樓下我們可以支援他們，對。

問：喔，那其實是隨時的。

答：對，隨時都可以。

問：那想再請問一下，你們會採取哪些方式來激勵你們的志工？

答：激勵的部分喔，如果說像具體的獎勵是沒有啦，可是如果說像…我要想一下，之前的話會，之前他們志工有固定的時候會，像你看到的志工表揚大會，就是因為有固定的志工來服務，那我們會把這種機會開放給他們，讓他們知道說你們表現得好我們會給你們獎勵和表揚，那現在的話已經不是那種志工作了，所以像勞役或學生的部分的話我們都是口頭上鼓勵的方式，那他們知道說你們真的作得很好。

問：您剛剛說之前是指？

答：就是之前有長青志工對那段時間的時候，所以就是會找幾個服務特別好的來表揚。

問：你們那時候有長青志工隊，那現在是因為大家來的時間不一定。

答：對，所以志工對不太好維持，尤其像我們這邊每天做的工作就還滿類似的。

問：那當初這個長青志工隊他解散的主要原因是因為個人因素嗎？

答：個人因素有，還有因為我們住這附近，週邊的資源比較少，比如說我們要帶長輩外出好了，交通就是一個問題了，那其實很多會被侷限在中心裡面，那如過說出去散步，附近也沒什麼，窮鄉僻野的，對啊。然後他們志工有自己的事情。

問：一個是個人因素，還有一個是環境，還有地域性的問題？

答：對啊，個人因素，環境上也沒什麼，地域性的話真的是沒什麼，資源上也比較貧乏一點，是一定要開車子帶老人家出去，所以這兩點啦，還有就是比較缺乏專門的管理。專門的管理也是很重，可是後來因為有人員流動的問題，所以就那些志工向心力，凝聚力就慢慢得遞減這樣子，所以就慢慢的瓦解掉。

問：那激勵的部分就是剛剛有提到就是說大概是口頭上的激勵，那以前因為有志工對的時候或許有些大會的時候，會讓他們上去接受表揚。

答：那現在要從新招募的話也是很困難啦，雖然說我們想要招募社區的志工，可是我們去評估了社區的環境，以前啦，這邊除了老人就是婦孺。

問：老弱婦孺？

答：對，然後學生的話一定有，但都是假日，所以一直沒有辦法維持成一個長久的志工隊，比較難。

問：那接下來第五題的部份，想請問一下就是貴機構在評估志工服務結果的時候，會採取哪些方

式進行評估？就是你們會不會去評估這些志工他們服務的內容？

答：就是看的出來的品質我們會去，像譬如說其實一般不會特別的去評估啦，那像如果說樓上他們在團康的時候，那我們會有去看，看長輩他們愉快的指數有沒有提升，他們就是剛開始的時候，剛開始參與的時候不是那麼得熟絡，但是因為有志工的加入的之後，或是他們帶領了之後，開始臉上的笑容會變得比較多，逐漸互動變得比較多，那代表說志工這個真的很適合，非常適合他們去做。

問：那其實像您剛剛講說大概像食衣住行的部份，餵食啊，或者是著衣，或者是說他的推動老人到處散步走走，那這些志工的工作內容部份你們會不會去做評估？

答：也是會啊，可是就是沒有說，應該說如果是在當樓層去協助長輩的那個志工會由當樓層的那個照服員去看他做的怎麼樣。

問：主要是由該樓層的照服員去觀看？

答：主要是由需求的那個人去觀看，這樣才能知道他主要的需求有沒有滿足他，或者是解決掉他所面臨到的困難。

問：那大至就是由照服員來做執行的評估這樣子？

答：有需求的人員，不一定是照服員，例如說廚房啊、司機大哥，就是有需求的人他們會去執行那個評估。

問：照服員、主任或是司機大哥就是大家內部人員看到哪裡需要改進就看這樣子嗎？

答：嗯，對。

問：那想請問一下你們，會如何要改善這個志工的服務品質？目前來講有沒有哪些地方式需要去改善的？志工服務品質上來講。

答：嗯，其實真的要改善的話，還是真的要加強一些訓練，可是我們目前又沒有辦法辦一個人工訓練，所以也只能用 Meeting 的方式去解決，對。

問：請問一下您剛剛說要加強訓練，那這個訓練大概主要是偏向哪一個訓練？

答：其實這個部份我們沒辦法講，但我是說最好是能這樣，比如說他們志工就是協助就醫就診，或是協助長輩食衣住行的話，其實他也可以加入我們，我們都有辦理在職訓練，可是要他們志工來參加通常都很困難，我們是有辦這樣的訓練啊，可是志工要來聽得也不多，像我們都是學生或者是勞役嘛，他們也是要來受刑的，或者是來上課的，那其實最好的方法是來上可這樣子，可惜他們就是沒有辦法來配合我們沒有辦法再幫他們另外開一個課程，所以其實在改善的部份我們只能用 Meeting 去跟他們溝通。

問：就是說在他們來的時候，在那個，雖然說時間比較短，但是就時由那個短暫時間來跟他們做溝通。

答：嗯，對。

問：嗯，那請問一下你們有沒有可能會做解聘志工的動作？

答：就像剛剛講的除非勞役志工，不然的話其他是不會的。

問：那在做這個解聘之前，您剛剛有講說要不要錄用這樣的勞役志工是看他們的背景，那如果有

沒有可能是說錄取了，然後在工作上發現他可能有些問題？

答：也是有啦，那我們會先勸導，然後若勸導不聽就是把他們遣送回去，因為有些會來這邊喝酒的，就是我們這邊的規定是絕對不能在中心裡面抽菸喝酒，這是我們的鐵律，但是有些志工已經喝了酒再來我們機構服務，就會有點茫茫的，那這樣脾氣就會不好，像這個的話我們會一次兩次的勸戒你，那如果你屢勸不聽，我們就是會通報地檢署告訴他這個情形，那如果他又不來那就是我們就沒辦法了。

問：那主要要改善他的行為，在解聘前的動作就是以勸導？

答：對我們會先勸導，然後會跟他說我們這邊的，就是會慢慢跟他講說我們這邊的重點是什麼，為什麼會要強制你們不能夠做這些事情的原因，會靜量跟他做說明。

問：勸導跟你們的說明這樣子？

答：對我們一定會跟他講，我們可能是長輩的安全，或者是說影響長輩的一些生活的秩序啊。

問：ok，我知道了。那您剛剛講的除了說他喝酒啊破壞你們這個秩序的情況，那還有沒有什麼情況下你們會解聘的？

答：偷竊，或者是說敗壞我們這個中心名譽的事情，像他們常常在這個附近會活動，那我們希望說志工你出去就代表我們中心的形象，如果說你在這個社區做壞事的話，當然是我們比較不願意看到的，所以說，當然我們鄰居也會幫我們看看說，這個人我沒看過，那這個人在這邊出入那是不是要多注意一下，如果我們鄰居有反應的話我們也是會馬上做處理。那原則是還好沒有發生什麼事情，志工在這個社區上是還 ok 的，因為我們都有進力在做社區的整潔或維護幫他們做一些社區的清潔啦打掃啦這樣子。

問：嗯。那想請問一下你目前在志工管理的這個上面，目前有遇過的是哪些困難？

答：困難喔，可能就事時間上沒有辦法做好有效的排班管理。比如說我今天可能需要有五位志工，可是我今可能來一個而已，這就是所謂的時間上跟人員上沒有辦法配合，這會造成我們工作上的不方便，不好做工作的規劃跟計畫，對。那在學生的部分也只能夠利用假日，那假日的話就變成說平日沒有學生志工來服務，對，所以說其實就是在設計上的話，我們變得說要以志工的需求作為優先的考量，而不是以中心的需求了，因為我們要迎合志工了。因為其實上最好是由機構發展出他自己的需要，讓志工來配合機構，其實是比較好，可是我們現在是反其道而行，而且我們又有需要，所以就變的說我們就必須要遷就志工，對，那就反過來了，所以說這部分的話就變成了我們的困難了。然後是說照護上的不易，就像我剛剛跟你講的，在社區裡面我們想要發展出社區裡面的志工，但是都老弱婦孺，當然他們自己的社區發展協會也難招募到志工啦，所以其實我們很難在這個社區說做這個長期的志工。

問：你們志工招募的方式是？

答：當然會請村里長來幫忙做宣傳啦，然後會請什麼慈善會啦，來幫我們的忙，但問題是這只是短暫性的不是長期性的，希望說如果是這個攝取得住民或居民們大家有這個心的話，可以來貢獻一份心力，但是呢這個部分還沒有感染出去，對。

問：嗯，對，這個剛開始比較困難點。

答：比較沒有辦法感染出去，所以他們也沒有給我們比較多的回饋。不過沒關係這就是這樣子慢慢的做，對啊。

問：那目前在這部分有沒有就是，像您剛剛講的招募的部分就是多做一些活動，然後社區的打掃這樣子，去克服這個志工找目的困難？

答：其實他克服的話，就是我們還是要先付出，因為其實這東西還是要去規劃啦，目前的話礙於能力的關係，其實還在規劃的階段這樣子，我們希望說做一些地方上的社區營造啦，然後或者是社區的一些清潔打掃啦，多增加一些社區上的互動關係，讓他們知道說我們中心在做些甚麼、需要什麼、你們可以幫忙什麼，把這個東西傳達給社區的人知道，那我覺得這需要長期性的經營，可能我們目前的話還在規劃，有預計是要克服，但是就是需要時間。

問：那想請問一下，在你們組織高層對你們志工管理回應的態度呢？就志工這個部份。

答：很支持啊，因為他們的回應態度是滿正面跟支持的。

問：那他們有沒有做出什麼的實質的幫助，對你們的志工管理有什麼樣的幫忙？

答：就是可能給我們在經驗上的分享吧，因為其實他們長期在這個機構，對這個機的特性比較瞭解，所以其實他們的建議就是我們最好的回饋。

問：他們給你的建議和指導這些東西？

答：對，就是最好的回饋。然後就是給我們很好的支持，比如說我們要做什麼事情，他們就會說「好，你做」，他們會給我們一些正向的支持，不要是說我們在做然後就是想辦法說：「這個不行，那個不行」，他們會想辦法幫我們解決那個問題，我們只要拋出問題，我們的長官會盡量的協助我們解決那問題。

問：嗯，這樣子，那是一個非常大的幫忙。

答：對，這真的是一個很好的幫忙，雖然這東西比較沒有辦法具體的講，可是我覺得這個部份的支持就是一個很好的幫助了。

問：ok，這樣子，那就真的非常謝謝您，耽誤您的時間。

答：不會不會。

(電話補訪問)

時間：2010/10/14 下午 4:40

地點：自家

訪談代碼：S2

問：那我們開始吧，就是我想請問一下貴機構在組織人員討論志工工作後，如何調查員工心態能夠平衡？

答：基本上因為志工的部份我們比較多是由一個人在負責，算比較少在討論這塊。

問：就是說，組織的人員比較少會討論這個部份，通常都是一個人在負責。

答：但是有意見的話還是會提。

問：那也就是在彼此討論的過程就比較不會有什麼衝突。

答：比較不會。

問：那就是大家在彼此心態上是還可以。

答：嗯。

問：那再想請問一下第二個就是說組織的職員是否會對志工的工作說明標準的更新彼此作協調？

答：你可以舉個例子嗎？

問：就是說像志工要進來之前，可能組織都會先訂一個志工的工作標準，那這個標準可能會隨者時間或環境或人事而變，那在更新的過程中組織會不會就是職員們一起協調更新的內容，或者他們要怎麼評估這些志工？

答：因為基本上就像剛才講的，評估志工的部分大致上是由主責的人在負責，那其他的部分的話我們可能就是做討論，那是屬於非正式的討論。

問：那在這個主責的部分是由您在負責嗎？

答：目前是我，可是因為我們目前的志工人力比較沒那麼充足。

問：嗯我知道。

答：然後我們有另外一個服勞動役的志工，那我不清楚你指的是哪一塊？

問：我知道，你們一個是學生跟勞役，那就是說在這個標準上面你們會有所不同嗎？

答：比較不一樣，勞役的志工大概就是我們董事長他在負責，那他可能就是幫我們整理一些環境啊或是一些維修的部分。那學生志工大部份都是來這邊帶活動，對所以可能方向不太一樣。

問：那您負責學生這部分，在更新的時候你們會作協調嗎？

答：你是說真對他們每一次的做調整嗎？

問：對。

答：基本上就是會看他們的部分來做調整。

問：就是你們機構內的職員都會做協調嗎？

答：基本上都屬於非正式的。

問：可能就是在活動之前可能這樣講一講嗎？

答：對，但是不會有一個正式討論的時候。

問：那如果說是勞役志工那個部份，還是全部都由董事長在負責？

答：對那邊大部份都是由他們在負責，我們比較不會去管那邊。

問：那就您所知他們會不會作協調，還是就由董事長來決定？

答：董事長在決定比較多。

問：好，那在來就是想請問第三個問題，你們是否會記錄志工參與志工訓練的次數？

答：目前是沒有耶。

問：這樣子啊，那可能就是盡量鼓勵他們來，可是不會做登記。

答：目前是這樣。

問：好，那最後一個問題，就是我想請問一下，你們機構大概有分學生志工跟勞役志工，那會不

會對這些志工類型的不同將不同的訓練方式做分類？

答：基本上要求就比較不一樣，因為學生志工的話我個人就會比較傾向雙向的學習，當然他們就是教他們想要做的活動，然後包含他們方案的部分，然後我這邊也會給予他們回饋，那當然如果對勞役志工他們其實只是來服勞動役要求不會那麼高，只要他們有準時來報到，然後叫他們去工作他們有去就可以。

問：這樣子，就是學生的話就是互動上面，那勞役志工的話就是他有來不要太離普這樣子？

答：對，基本上他們有被規定什麼時間然後實數只要達到基本上就不太會去要求，他們要做什麼，對就是幫我們工作就可以了。

問：那你們這個部分是有在做訓練嗎？

答：勞動役的部份他們就是地檢署規定他們的時數是四百，那他來我們機構就是四百個小時，所以他只要來，來這邊開始工作我們就算時間。

問：那學生志工的部分會對他做一些訓練嗎？

答：目前的話是他們來我都會去跟他們討論這次的活動辦理，對，那目前就是訓練的部分可能是比較少的。

問：這樣子，好，謝謝你，不好意思打擾你。

答：不會。

時間：2010/ 07/ 14 下午 3:00

地點：E1 老人福利機構

訪談代碼：E1

問：好那就從第一題開始了，那就是我想請問一下，貴機構是如何去立你們組織的使命目標，然後是將這個使命目標傳達給志工們，在他們這個服務精神上面？

答：因為從以前到現在我們的志工其實是很少、很少、很少的，因為一般的長期的志工他就曾經跟我們反應過，比如說像慈濟、像佛光山、法鼓山，或是社區一般的志工媽媽們，他們就在講說因為我們本身就是硬體設備很漂亮，所以他覺得我們應該很有錢，所以根本不需要他們的志工人力進來，只要我們有錢我們可以聘請工作人員就好，根本不需要於志工的加入，所以我們長期請來就只有一個肯幫義剪團隊，肯幫義剪團隊大概是在四年前，他們是個偶然的機會，算是我們的家屬啦，他就會覺得說：「唉，你們的長輩頭髮到底是怎麼修剪的」，我就會說：「從我們一開始由我們工作人員或是老闆自己操刀幫長輩剪頭髮」，「那你們會不會介意由我們專業團隊進來幫你們做修剪」，我說：「不會啊，試試看，說不定長輩也還滿喜歡你們的新髮型，你們所設計的新髮型」，所以就是從一開始長輩會懷疑怎麼有那麼好的事情發生，就是連我們自己工作人員都會覺得說，所我們八十年營運到九十年、九十幾年，從來沒有一個那種志願團體願意進來幫我們做服務，所以我們一開始自己也很懷疑說，我們何德何能有這樣的一個團隊進來，結果長輩從一開始懷疑到後來接納，到我們跟設計師不管是工作人員或是長輩，都跟設計師變成像家人這樣子，其實我們整個機構裡面的服務使命來講，一直就是要營造一個像家的感覺，所以我們也是一直在跟我們的志工團隊，也就是跟幫義剪團隊跟他們伙伴在聊的時候，他們也說：「真的，進來就像家的感覺，雖然我們進來的時候沒有像那種進到醫院、進到一個機構一樣很制式化，而且也是那種他可以跟我們閒聊，可以知道說這個阿嬤還好不好，阿嬤上次去住院，這次回來狀況好不好，可以跟我們的長輩，跟我們的阿公互聊，甚至還可以跟他講說：「阿嬤你今天要剪什麼髮型，阿公你要剃什麼樣的頭」，就是像家人可以很親近很隨性的聊天，也因為這樣子的一個機緣，讓他可以持續下來，到目前為止也一樣他們每個月都會來，是因為這樣子的一個還滿特別的機緣來。

問：那除了這個剪團隊之外，那還有沒有其他的團隊？

答：沒有喔。

問：目前就是這個義剪團隊？

答：目前都沒有，對。

問：那你們是怎麼跟他們做你們做組織使命的精神，那跟他們做溝通？

答：其實在組織使命的部分，我們一直也沒有很正式的跟他們介紹說我們到底是用一個怎麼樣子的目標做一個這樣子的服務、老人服務，只是就是時間久了我們就是以聊天的方式，然後甚至是跟我們互動的過程中我們就慢慢的把一些觀念就是跟他們做溝通，就像他們會覺得他們去其他一般的單位做服務的時候，他們其他的機構會跟他講說：「設計師麻煩你幫我們的長輩，阿公通通理小平頭，然後阿嬤頭髮剪越短越好」，但是在這裡我們可能會跟他做個建議就是說：「設計師要麻煩你，我們的阿嬤頭髮不要剪太短，我們阿公給他留一個像西裝頭這樣子啊」，設計師反而會說：「你們家跟其他的機構的那個好像不一樣，人家工作人員會絕得說剪的越短越好，好整理，然後洗澡、洗頭髮都很方便啊，那你們家怎麼不大一樣，這樣子剪有一點點長度，你洗好還要吹可能還要幫他做造型」，我說：「但是，我們都希望我們的長輩都像在家那種感覺，然後在家的阿公不可能每一個通通都理小平頭吧，每一個阿嬤都剪很短像小男生吧，她也有可能想要燙頭髮啊，總是變一個新髮型，不能因為我們工作人員的方便性，就犧牲了他們對美美的那種需求」，所以他們就會覺得我們家的跟別人家的那種感覺跟那種需求是不一樣的，因為通常像他們這個團隊最主要是，他們是用同一家的一個算是產品，髮型設計的產品，不管它是洗髮乳或是造型液，或是說護髮或燙髮的產品，通通同一家總公司的產品，然後總公司他們是一直希望說只要是用他們總公司的產品的髮廊一定要作社會回饋，所以他要求每一個髮廊在每個月通通要挑出一天，不見得說一定要幾月幾號，但是就是我這個區域，當區域裡的區長他們自己去協調，就是說你們自己調說是那一天，你們自己去安排自己去跟機構講一下說你們大概是排在什麼時候，像他們這樣子下來，他們也很瞭解我們的作業行程，他們也知道說我們的長輩剪完頭髮後就是要洗澡，就是他們也能夠說不見得是他們有空的時段進來，他會先跟我們討論他們什麼時段進來，能夠配合我們的作息，能夠去不要影響到長輩的作息這樣子是對我們是最好的，影響到他們的用餐時間，影響到他們的休息時間，他們覺的說他們既然是做一個志工服務他們是排再次要的，以我們的長輩的需求為最主要的。

問：好。那想請問一下，貴機構會不會做一個志工需求的評估，就是在招募志工之前會不會做一個，我需要什麼志工啊，那我先評估一下組織內需要什麼志工，那事先規劃評估一下？

答：會，像我們以前曾經有規劃過就是要有陪伴的、餵食的，還有就是活動的部分，因為陪伴的部分主要是長輩進到一個機構來，他最主要就是希望有人可以陪他聊聊天，但是我們最主要的是照顧一個團體，工作人員大家都有自己份內的事情要作，工作人員很少可以這個阿公陪他聊個五分鐘，那個阿嬤陪他聊個十分鐘，我們這樣子可以一對一的聊天的頻率很低，所以我們都希望說比如說志工媽媽或是說一些團體進來，能夠每天或是說每週不一定的時間進來陪長輩聊天半個小時這樣也是 ok 這是我們的目標，然後另外一個就是說餵食的部分，因為長輩大部分進到我們機構來，大部分基本上都是身體機能方面都已經在退化，其實他進來，他有很多在進食方面是需要人家去協助的，雖然我們也一直希望鼓勵長輩自己來，自己來的過程中他會製造長輩的挫折感，在加上我們比較沒辦法就是說，尤其是在冬天，可能這個長輩他自己獨立進食他需要到一個小時才能夠把它吃完，但是如果旁邊有人可以做協助的話，可能他半個小時四十分鐘就可以用完，這樣子對他與他的進食方面可能會更好一點，我們希望說有這樣子的志工能夠進來協助餵食，然後有人可以陪伴陪他聊天，然後甚至就是說因為我們在這裡我們重視的是長輩的休閒活動，在這活動的過程中因為最主要是我們機構所照顧的長輩健康的長者很少，大部份都是中風失能的長輩比較多，所以他在活動過程中旁邊都一定要有人做協助甚至是他是失智的長輩，他有可能做個五分鐘他就自己自動離席了，會是說他這個時候情緒很躁他沒辦法去融入這個團體的時候，必須要有有人陪伴在旁邊跟他安撫一下，甚至就是陪他一起完成作品，共同一起唱完一首歌，所以我們當初有針對這三個部分去做設計，但是就我剛剛所講到的，志工好像都不願一來我們家，他說我們家真的太漂亮了，那像現在就是我們有像一些學校團體它們都會進來做參訪，最主要都是生命教育的部分，我就會從國小、國中、高中的部分，甚至是大學部的我都會跟他們講說，我們不排次他們

利用寒、暑假的時候進來，其實就是每天只有一個小時都是 ok 的，因為我們長輩其實需要陪伴的時間不是很長，但是他希望的就是說有人可以除了我們工作之外有人可以來做一個陪伴。

問：多關心他們這樣子。

答：對，多關心他們一下，因為我們現在低收入戶就是所謂的沒有家屬的部分族年增高，那在這個部份像我們在假日的時候，通常有家屬的長輩他們的家屬會在假日的時候出現，我們也盡量不要在假日的時候安排一些休閒活動，最主要就是讓家屬能夠進來做探視，但是相對的，對於那些沒有家屬的長輩們，他們就不大願意去度過禮拜六、禮拜天，他們會覺得別人的兒子、女兒、媳婦都來看他，為什麼我沒有，他們反而情緒會不好，所以我們也希望說如果有這樣子的年輕學子、小朋友他們寒、暑假有空來陪阿嬤聊個半個小時、一個小時，來陪阿公出去公園散步一下這樣也很好，所以就是這一兩年下來，學校會跟我們做一些生命教育的連結，我們就會這樣子跟學生反應，就是說看看學生有沒有這樣子的意願，通常學生的意願也不是很高啦。

問：因為可能暑假的時候他們也有他們自己的事情要做。

答：對，一般的話學期中又更不可能了，因為他們有功課壓力啊，對，那我們是希望說真的啦，如果能夠有這樣子的團體進來對長輩是真的比較好啦。

問：就滿大的幫助這樣。

答：對對。

問：那想請問一下您剛剛是有提到說會做一個評估，那會不會針對這個評估的時候而成立一個團隊，就是說一起有一群人來討論說我們到底需要哪些什麼樣的志工？

答：因為這個我們當初是跟社工員，還有我們的活動帶領員有共同討論過的，比如說我們哪個活動哪個時段需要多少志工，我們是有做這樣子的評估過。

問：就是說會組成個團隊來做一個討論，那除了社工員之外還有哪些？

答：就是活動帶領人還有哪個護士、護理人員。

問：那想請問一下，在這個志工的工作設計上面會不會跟職工做配合，就是說可能在一個活動需要哪些志工，那這個志工的工作會跟職工做配合，或者是說他的工作是需要更職工事前做討論的？

答：會，會有部分會有這樣子的一個工作。

問：那大概會是做一個什麼樣子的討論呢？

答：最主要就是說，比如說，在事前討論的時候就是，比如說會用到剪刀的部分，當然這個就是請求志工做協助，或是一些比較屬於危險性的動作啊，因為會用到蠟燭啊、用到火啊或是尖銳的物品的時候這個就是要請志工做協助，或是說他是需要站起來的、或是說他是要移動的，我們可能就是說要請志工協助把長輩推動輪椅，甚至式攙扶他到某一個定點去。

問：那想請問一下就是說，就是在參與這個討論志工工作的團隊裡面，這些成員彼此在協調的過程中，彼此的氣氛如何？因為可能志工每一組人馬都需要運用到，那彼此可能會討論到說運用上的問題，那彼此的協調度這部分如何？

答：我們當初在做這樣子協調的時候，是各組先提出他們的需求來，因為我們有跟各組的不們講到就是說這只是我們提出來的需求，但是實際上會有多少志工的加入，甚至可能我們在活動帶領的志工比較多，但是在餵食的志工很少甚至在陪伴的志工是零，那在這部分可能你提出來的需求的時候我不見得能夠達到百分百的滿足，所以大家都可以達到這樣的共識，就像現在我們都沒有

志工，那如果有志工進來那算是我們這個團體賺到了，如果沒有等於是說我們盡可能是運用到我們內部人員的調動，這時候可能是我調動我們的行政人員、調動的是我們護理人員先進來做一個這個時段的協助。

問：是義剪人員是嗎？

答：對，義剪也有。

問：那想請問一下你們會不會制定一個工作說明標準，大概就是要跟他講一下工作上的內容、工作的注意事項或者是說你要跟他講說我們在這個工作上會做哪些考核和評估這樣子的一個工作？

答：我們會做一個服務的說明，但是考核的部分沒有喔，考核的部分比較沒有想到這個部份，因為我們一直覺的就是能夠進來就很不錯了，

問：那這種內容會多久做一次更新，還是會視情況而定？

答：會視情況啦，因為像在活動陪伴的這個部份，因為我們活動常常在更新，每一場活動的內容會因應內容的不同，他所陪伴的一個方向就會不同。

問：那我想請問一下，就是你們這個活動的工作說明表、活動的內容，你們會如何跟你們內部的職工與人員作協調？

答：像這個部份我們當初有，像比如說像義剪團隊來講的話，當我們知道義剪團隊要進來的時候，我們就會在一個正式的會議上面就提出來，比如說這個義剪團隊進來是做什麼樣的服務，那他當下進來的時候是多少人次，我們要怎麼去分區讓他們去帶領還是說我們要集中在一區，我們是在一個正式會議上面提出來，但是在這個之前我們主管都先做討論了，我們會先去討論到底是要分區去做一個這樣的活動還是說整個大家集合在一起來做會比較好，我們主管本身都有一個概念了、我們主管本身都有一個藍圖在了，再來跟大家一起做溝通協調的時候，至少主管可以跟他們就近的一個組員去做說明，那讓他們更能夠接受一個這樣的志工體進來，他不會去影響到我們的工作他反而是在幫助我們。

問：大家就是已經事先先討論好了，那就變的說這個義剪團隊進來的話他變成是一個助力這樣。

答：對對對。

問：那我想請問一下，就是在招募上面目前會採取哪些方式來進行志工的招募？

答：項目前我們的招募方式除了在我們的網站上面有刊登之外，就是還有我們的季刊，我們的季刊上面是每半年出刊一次，我們在季刊上面也是會有徵求志工，目前就是這兩種。

問：一個是網路，一個是季刊這樣。那這樣的招募式一直持續進行的嗎？

答：對，是一直持續的。

問：那您那個季刊是否方便可以給我一份？

答：好，我待會找我們社工拿一下。

問：那想請問一下貴機構目前的志工來源主要大概是哪些？

答：就是我剛所講的義剪團隊。

問：那想請問一下，您剛所講的招募文宣一個是網路一個是季刊，會不會做一些甚麼樣的訴求，

就是招募志工上面會不會做一些能夠刺激或激勵外部的人人進來做志工的一些標語？或是說你們會做一個什麼樣的內容來招募志工？

答：沒有喔，通常我們不會在上面做一個很詳盡的說明，最主要是說只要他是不排斥長輩的啦，只要他有時間進到機構來做服務，我們在來依照他的一個興趣或是他的專長來幫他，甚至為了這個志工幫他營造這一個小團體，這個也是我們的另外一個目標，我們也希望這個志工進來就像有一些佛教團體或是基督教然後天主教他們的團體志工最主要，他們的志工為什麼那麼多，最主要就是因為他們有一個宗教信仰，然後他們有很多是唱聖歌、唱詩歌的或者是他們是讀經班的，或是他們本身是有折紙的、有才藝表演的可以帶動這群長輩可以學習到力外一個算是興趣吧，所以我們也沒有去設定進來的志工他一定是要怎麼樣的，只要他有這份心、他不排斥長輩、他有時間進來做陪伴這樣就夠了。

問：那想請問一下貴機構會不會對志工做一個面談？

答：面談的部分我們有設計，最主要就是說第一個就是他為什麼有這樣子的動機想要進到機構來，他的興趣專長在哪邊、那他可以服務的時段是在哪一個地方，這個我們都會先做一個初步，然後再來說如果他禮拜天可以，是不是說禮拜天可以安排哪幾個長輩他可以去陪伴哪幾個長輩或是說他禮拜一到禮拜五的工作時間是哪一個時段可以跟我們的才藝課程跟休閒時段能夠搭的上，那就是請他那個時段可以協助我們活動代理，或是說他是在用餐的時段來協助餵食。

問：那像這個面談的，就像您剛剛有講這面談的內容當中，你們在事前會不會做一個什麼工作準備之類的？就是一些準備工作，例如說可能要問這位志工他有哪些，像您剛剛有講到一個是問動機，會不會做一些小題目去測試他，就是去詢問這個志工？

答：沒有喔，嗯。

問：沒有，嗯，好。那想請問一下貴機構會如何選擇志工的面試人員？

答：通常志工的面試再招募的部分都是我們社工組負責。

問：主要都是由社工來負責。

答：對對。

問：那想請問一下在面談的過程中，會考量到志工的哪一種經歷背景這個部份

答：通常這個在於次要，我們最主要是他有沒有這份心，有沒有心的問題。如果說他有這份心即使他以前是做農的，或是他是一個大學生或是博士，是一個高成就的一個退休人員，這個對於我們來講都是在於其次，因為你進來的時候要讓長輩感覺到就是說，你的陪伴你的加入對他們來講、對工作人員來講是不會造成彼此的一個負擔。

問：那通常你們在做溝通的時候你們是如何認定他有這份心願意這樣子？

答：我們就是可以跟他聊天，比如說像我們之前有一個是外丹功老師，他就是一個退休的老師，他是一個退休的國小老師，因為他自己本身對外丹功很有興趣，因為他也是我們家屬介紹的，我們就跟老師談到說，因為他是住頭城，他當初就是每天早上會自己搭公車然後到我們的礁溪我們再去接他，我們就說：「老師你這樣子會不會很辛苦？你早上亦早午六點的時候要在頭城的工員帶領你們的社區長輩一起參加活動，那你九點還要趕我們的活動代理會不會很辛苦。」老師說：「不會啊，這就是興趣啊，我也會老啊」因為老師那時候已經七十歲了，他就再講說：「我也希望我如果以後住在機構裡也能夠有人來陪伴。」他就這樣子除了下雨天、颱風天他不來，其他的時間他一定會到，然後如果他臨時要改時間他也一定會事先打電話跟我們請假，就像跟我們家裡的長輩一樣，有時候我們時間比較來不及去接他的時候我們還對打電話跟他講：「老師我們可能會遲到幾分鐘可能要晚一點去接他」，老師會說：「沒關係啦，你們慢慢來，開車別開太快喔」，他反而會提醒我們慢一點沒關係，像他從來不跟我們收鐘點費，我們就只有員工聚餐的時候，還

有年終尾牙的時候我們會請他跟我們一起同樂，教師節的時候我們一定會準備禮物送給他，因為他不跟我們收講師費嘛，所以我們就是逢年過節我們就會準備一些小禮物，由我們的長輩親手送給他。

問：就是從跟他互動的過程中來感覺出他其實是非常有心的這樣子。

答：對對，他大概跟我們互動了有四五年有，然後就是直到他在台北發生車禍，變成是說他自己的行動能力也不好了，他就搬去跟他的兒子住，變的說他自己沒辦法單獨住在頭城，就沒辦法在過來，他還打電話過來說：「對不起喔，我現在沒辦法過去了，你要跟那邊的阿公、阿嬤講一下」，就是變成是從不熟到變成是家人，到後來他自己沒有辦法提供這樣子的志願服務的時候他覺得對我們是不好意思的，當初我們也沒有特別去設定說老師你一定要幫我們帶到什麼樣的程度，長輩也聽不懂什麼叫外丹功，工作人員也聽不懂，但是我們後來覺的長輩們從不懂到後來慢慢接受，到後來樂在其中，甚至長輩會不由自主的站起來，在國的過程中本來是坐輪椅的，他會慢慢自己嘗試站起來，那種成就感老師都會看在心裡，而且結束之後老師會跟我們工作人員分享，會跟我們的長輩鼓勵、會跟她加油，說：「阿公你今天做得不錯喔，阿嬤你今天氣色比較差喔，等一下我就護士幫你看一下」，就變成是我們的半個家人了，雖然說他們的禮拜在我們機構只停留兩個小時，但是他對我們機構的一舉一動，上至他把我們的長輩看成是他的家人。

問：就是說那個互動是非常深的、非常緊密的。那想再請問一下對於老人福利機構上面一些比較專業的技術，因為老人福利它可能有一些技術上的層面，那會不會針對這個部份來做一個分層的志工面談，就是說有的志工它比較有專業的技術或是說有些一般志工覺得他可以再做一些更細膩的專業工作，這去做一個分層面試？

答：當初有這樣子想過，萬一他們本身有一個社工背景的、護理背景或是在心理諮商有這樣子的一個專業背景的時候那怎麼辦，我們是有這樣子想過，但是目前有這樣子專業背景的人員很少，幾乎還沒碰過。

問：嗯，好的。那想請問一下貴機構會不會對志工舉辦一個迎新說明或的活動？

答：目前沒有喔，對。

問：那想請問一下，你剛有講說義剪人員和活動參與的志工，那你們大概會怎麼樣跟他們作介紹及怎麼樣歡迎他們？

答：通常像我們當初志工進來的時候或是我們活動的那位外丹功老師，我們就是會事前對我們呢長輩做一個事前的說明，跟他講說我們在什麼時間或哪個時段會有一位不是我們的工作人員進來，因為通常我們這些阿公阿嬤有一些是失能、有一些是失智的長輩，但是對於不是我們的工作人員進來的話，他們也是會很懷疑，就像我們常常會有一些參訪團體進來我們都要事先廣播，說：「阿公、阿嬤燈一下會有遊覽車會進來喔，或是我們把參訪團體帶到他旁邊的時候就是要跟他宣導一下「阿嬤這是台中來的，這是台北來的這是談不來的，就是要跟他講一下，降低他的不安全感，因為在這裡他已經就像在家的感覺，就像我們在家裡突然有陌生人進來一樣，他也會有不安的情緒，所以我們會先跟長輩講一下，甚至是我們集合好以後，我們會跟我們的老師、活動老師或陪伴者，就是我們會在一個比較正式的場合跟他起介紹說：「阿嬤這是哪裡來的老師，他以後每個禮拜的什麼時段一定會來陪伴我們」，像義剪團對我們也會跟他們講：「這裡都是設計師喔」，他們一開始還會質疑，後來從不好意思到後來跟他們互動很好的時候，他們自己知道等一下設計師要進來剪頭髮了，他們會跟工作人員講說：「我等一下要給哪一個剪頭髮」，他們會自己去挑選設計師了，然後我們就會覺得說不會覺得他是在挑剔，我們會覺得說他慢慢有自己的表達了，不在是一個被動式的接受。

問：嗯，他會表達出他有一種歸屬的感覺了。

答：對，他們也會自己去評斷，就是整個義剪下來之後，他們會覺得說：「你這次髮型剪的不錯喔，是哪一個設計師剪的，那下一次他幫我剪或是說他這次幫我剪太短，那我下一次換一個」，他們自己會去選，後來他們自己會提出他們的擔心點，他們的需求面，我們會覺得這樣也很好，

然後甚至因為他們的需求面我們可以去跟全部的設計師做溝通協調。

問：那除了跟這些老人團隊作介紹外，會不會跟這些活動志工及義剪團隊做介紹，會做些甚麼樣的介紹？

答：我們會跟他們做介紹的部分就是說，他們所面對的是一個什麼樣的長輩，是失能、失智還是一個什麼樣狀況的一個長輩，因為我們有一些長輩他是屬於在我們工作人員面前他是表現很好，但是在他們面前的時候就會跟他們講說：「我跟你講哦，等一下你能不能出去幫我買一包菸」，「我跟你說喔，我兒子都沒來看我，我身上都沒錢，你等一下能不能給我五十、一百」，也有一些長輩會有一些這樣子很莫名其妙的行為，那我們會去這個事先跟我們的團隊講一下，因為我們有一些長輩，這進來的長輩他們幾乎是屬於失能、失智的，上至他們某一部份是屬於獨居或是他們的十思考邏輯是比較不一樣的，我們會先跟他們做衛教，他們當下也不會跟他們做回絕，但他們當下就會找時間來跟我們工作人員做回應，「剛剛那個阿嬤他叫我幫她買什麼東西可不可以」，因為有一些長輩他本身是疾病問題的，他的飲食是被我們控管的，比如說他是不能吃甜食的東西，他不能吃比較油炸的東西，但是他可能會跟我們的團隊他知道說他下個月什麼時候會來，就跟他講說：「小姐你下次要來的時候你幫我帶什麼」，通常我們會覺得說：「好啊，沒問題」但是我們會忘記了他有一個疾病的存在，那我們這個都會事先跟這個團體做溝通。

問：那想請問一下你們會不會對志工做一些訓練的課程，目前有沒有這樣子的規劃或執行？

答：目前沒有喔。

問：目前沒有，是因為目前這些團體比較是外來的所以比較沒有辦法做一些訓練嗎？

答：嗯，對對對。

問：那想請問一下，像這些義剪團隊是比較常過來的嘛？

答：對，他是定期。

問：那您剛說他們好像也會做一些關心陪伴的部分是嗎？

答：他是等於說在做剪頭髮的過程就跟他做一個溝通了，然後甚至會跟他講說：「阿嬤，你今天的頭髮已經很短了，我們稍微修剪一下就好了」，那有的阿嬤會認為說：「別人來剪頭髮，沒讓他剪很不好意思」，那有的是他甚至是一定要塞錢給人家，因為他覺得說我不能做那種，別人那麼辛苦我卻沒給錢，那設計時有的時候就會僵持在那裡，然後我們就會跟設計師講說你就收起來，我們會看長輩的一個狀況，我們通常收了之後我們會回歸到會計那邊有一個脫手款，脫手款他是每一個長輩都有一個帳戶，就是有一些家屬他會委託一些現金在這裡，它可以在長輩他們想要吃什麼的時候，或是當長輩有需要可移去買鞋子買衣服的時候有這筆金錢去做支付，所以我們當下可能收下來之後就會再寄到長輩他的個人帳戶去，那長輩他第一個，他很安心去剪頭髮，但是事後我們一定會找時間跟他說：「這個設計師沒跟你拿錢」，不然他會跟其他人說有，那有人就會說為什麼你要交錢，而我不用交錢。對，我們之後還是有跟長輩們做這樣子的一個分享。

問：那下這樣子，他們在剪頭髮的過程中會彼此做溝通、關心跟陪伴，那在這部份你們會不會給設計師們建議說要給他們一些心靈的輔導？

答：會，像他們結束之後還會在機構內停留個一段時間，甚至他們每半年或一年的時候會跟我們借我們的場所做他們整年度計劃他們一個期程的檢討會，會在我們機構舉行，那我們從以前就是一直跟他講說如果你當下有發現什麼樣的狀況，在活動結束你們要離開機構之前你們一定要跟我們做回應，說不定是因為我們沒有看到這個長輩的異常狀況，甚至說不要讓我們的義剪志工不要帶著疑問、帶著懷疑、帶著一個疑惑離開這個機構，是要帶著我們盡可能的要能夠幫他們消除掉疑惑再讓他出去，甚至他會跟我們提出一些建議，也有可能啊，像我們就會講說阿公他不要剪個小平頭，至少要留個五分頭，但是他們也會跟我們回應說：「你們不是說大家都有決定權嗎？他就自己說要理光頭啊，那為什麼不讓他剪？一般民眾去到髮廊他們也會跟我們說他心情不好想理

光頭」，但是我們就會跟他作協調就是說理光頭我們不排斥，但是他的家屬來的話可能會不高興。

問：嗯，要顧慮家屬。

答：對，我們要顧慮到家屬我們就會跟他作分享，就是說這個阿公他的家屬本身希望他剪什麼樣的頭髮，像我們通常剛進來的長輩，我們會跟他講說我們這裡會有義剪團隊，像有一些家屬他會說：「那我們是不是每個月要來帶我媽媽去剪頭髮」，甚至他就要求我們機構每個禮拜或每一個月都要帶他出去燙頭髮、去剪頭髮甚至去洗頭，我們就會跟他這樣說我們有一個這樣的團體志工進來喔，他們會幫我們作義剪，那你們有沒有要讓你們的長輩留什麼要的髮型，我們會先跟家屬做一下溝通，有一些家屬會說：「我爸不可以理光頭」，那有的會說：「我媽過年的時候一定要把頭髮留長，一定要燙頭髮，過年前你一定要在尾牙以前帶他去燙頭髮」，那這個部份我們就會先跟我們的志工先做一個這樣子的需求，會跟講說這個阿嬤注意，頭髮不要給她剪太短，那這個阿公他很喜歡理光頭，但是不要給他理的那麼光，還是要給他留一點點，那我們就會在旁邊說：「阿公你這樣的髮型已經很好看了，不要在短了，不然等一下吹冷氣吹下來會太涼快」

問：就是有點鼓勵的感覺。

答：對對對，就是轉移他的注意力。

問：這樣子，好。那想請問一下，就是您剛將說志工因為也是外來的，所以可能沒辦法做技術上的訓練，那想請問一下你們會不會對志工執行監督的工作？

答：監督的工作通常我們是用那種算是互動的方式，比如說像他們剛進來的時候，有一些學生志工他們是來半天，他們不是長期的也不是定期的，他們只是因為學校安排生命教育的課程可能要機構裡面。

問：那像你們機構內這幾位學生是？

答：他是我們的社工實習生，我們今年暑假有四個，破紀錄了。

問：他們也是地區大學的大學生嗎？

答：沒有喔，兩個慈濟、一個實踐、然後一個是南部的，有的是學校老師建議他們來我們這邊實習。

問：嗯，那就是想請問一下你們志工他們會不會分配一些權力、權責這樣子？

答：志工權責？什麼意思？

問：就是說像你們有一些活動志工，就是給予這些志工們適當的權力，讓他們說可能這個活動就交給你來辦了，什麼東西就是由你來決定、由你來操刀？

答：我們希望有朝一日可以這樣子。我們是希望說有這樣子的一個志工可以獨當一面，甚至是一個時段是可以由他來主導，但是我們工作人員一樣會在旁邊協助啦，因為有一些還是要有我們的工作人員在旁邊，長輩才比較會有那種安全感。

問：這樣子，那大概還是需要有人員做配合。那想請問一下你們會不會提供一個志工的溝通管道，讓他可以表達在工作上的一些困難或問題？

答：有的。

問：那例如說像什麼？

答：比如說像他們有一些像義剪團隊的部分，他們主要窗口是在，他們每一次進來我們的社工組

人員他們就是要負責去做接待，然後帶領，然後到整個活動結束，所以說他們在這個活動的過程中有任何的意見、有任何的分享他就會在當下跟我們的工作人員做一個溝通協調，甚至他就會跟我們討論到下一次他來的時間、他來的時段，然後他想說要做什麼樣的改變就可以馬上跟我們的社工組馬上做反應。

問：就是說可能就是直接的溝通這個樣子？

答：對。

問：ok，好。那想再請問一下貴機構會採取哪些方式來激勵志工？

答：哪些方式喔！怎麼說？

問：像例如說是口頭的鼓勵，或是像有些機構他們是在年底的時候在志工大會上做一些獎狀的頒發獲表揚這樣子，那貴機構大概會採取哪些方式？

答：我們就是在年底的時候會邀請志工跟我們一起參加尾牙，甚至是我們的員工聚餐的時候我們也會邀請我們的志工一起參加，會用這樣子的方式啦，就是說獎勵的部分比如說像志工的長輩或是他的家屬需要到機構來接受服務的話，我們一樣會去幫他做一個優免。

問：優免是指？

答：比如說我們的費用是兩萬七，住進來的一整個費用是兩萬七，那他的話有可能是志工的媽媽、姑姑或是阿公，可能他的親屬等級會不一樣，我們會做一個五百、一千的優免，就形同是我們工作人員啊，像我們工作人員也是這樣子，對。

問：那大概就是一個是如果有在這邊入住的老人，那他的親戚朋友可能以優免的方式，那一班是以員工聚餐或年終尾牙這樣子。

答：對對對，就是把他形同是我們的工作人員。

問：那我想請問一下貴機構會如何去評估志工的服務結果？就是會如何去評估志工他可能在一次的活動結束後去評估他的服務結果？

答：我們進行評估的第一個動作是我們會問現場陪伴的這些工作人員，第二個我們會去問現場這些接受服務的老人們，像我就會問：「阿公你們覺得這次剪的頭髮好不好啊？」，或是說：「阿嬤你覺得這次的設計師好嗎？」因為我們不大會去用一個正式的場合去跟他講說，專門去問，而是用聊天的方式，他就會很喜歡說：「你覺得我這樣剪好看嗎？」那他自己就會講，他會講覺的誰也剪的很不錯啊，誰剪的就不好看，那藉由這次的聊天就可以知道這次志工的服務品質到哪裡了，然後甚至我們也可以先去跟志工講一下，像一開始他們有一些想要幫長輩們剪一些比較流行的髮型，像之前就是流行一些不對稱的髮型，他們就想說試試看，但是長輩他們沒辦法接受，有的長輩覺得還不錯，然後有一些長輩就覺得沒有辦法，那我就問他：「真的有那麼醜嗎」，那他就自己坐在鏡子前面說：「真的，我覺得不好看」，我說：「阿公，那我在叫小姐幫你剪好了」，就變成是說我們工作人員再幫他去做補強的動作，他就會覺得說：「這樣比較好看」，那我會跟她說：「這個是現在所流行的髮型喔」，他就會說：「我老了啊，我都七八十歲了，我不需要這個樣子啊」那我們就會知道這個長輩就是比較不喜歡走流行路線的，那我們就會跟工作人員講說如果設計師還要幫他剪，下次還要剪比較流行的，那我們就要注意這個阿公不要，我們就會用這樣子慢慢去磨合，因為可能他今天自己情緒很好，他就會跟設計師講說他要什麼髮型。

問：那主要就是透過一個是現場的工作人員，還有就是你們會去用聊天的方式詢問長輩這樣子，好，那想請問一下貴機構目前會要如何改善志工的服務品質這個部份？

答：目前我們是志工的這個部份到目前為止還不錯，尤其是我們這個義剪團隊他進來，他一直從因為我們每一次都有在做溝通協調，所以他就等於說是我們另外一個工作的一份子，所我們覺得

也沒有特別需要特地為他們安排做什麼，甚至就是說天氣很熱我們會幫他準備飲料，或煮咖啡給他們，他們就會說：「不用，我們進來就是不要造成你們的負擔」，那我說：「這是我們員工基金支付的，因為我們員工有一個自己籌組的基金，他們說：「那可不可以打個商量我們易起愛護地球，我們不要訂飲料，但是就是你們有一份這樣固定的心意，那我們接收，你可不可以把它折現，我們存到我們自己的團隊基金帳戶裡面去」，因為他們長期除了是說在做一個志工服務之外，他們還會針對一些，比如說是低收入戶或是一些弱勢團體，他們會用一些捐贈的方式，那我說：「這樣很好啊，一兼二顧」，我們是說除了他們可能自備開水、自備飲料之外，我們可以把要請他們喝的錢又回饋到他們的基金裡面去，他們再去服務別人，我們就覺得這樣子很好，所以我們本來是每一次要去花個三百塊的一個費用，但是因為他們有一個這樣子的動機所以我們把金額自動提高了，每一次來我們就是給他六百塊讓它們到基金去，除了服務我們機構之外，可以去造福其他的機構。

問：那目前來講您剛剛有提到說目前的志工服務品質是不錯的，那有沒有遇過就是要解聘志工人員的情況？

答：因為我們沒有所謂的長期志工，比較沒有，那比較長期的就是那間義剪團隊，一直就他們，所以我們也沒遇到說要解聘志工的狀況。

問：那像這樣子的話，那有沒有有一些志工團隊在服務過程上，難免會有一些疏失或錯誤，那在這個部分貴機構是如何幫他們做修正？

答：有我們就是有像遇到說國中、高中生他們會進來作生命教育，那學生他們第一個本來就比較好動，第二個就是長輩的一個安全，不管他是會走路或是坐輪椅的，必須要去注意到不要讓他去跌倒，不要讓他有任何的撞傷或者是任何的意外發生，所以我們在口頭上一定會先講，因為像學生在上生命教育的時候我們除了做機構的一個簡介之外，還要讓他知道說我們所服務的族群是一個什麼樣的族群，那等一下所要面對的是甚麼樣的長輩，他的注意事項在哪裡，他如何去推送他們輪椅的使用，以及他們在攙扶長輩的時候要注意到哪些，哪些是長輩他們可能剛好遇到失智狀況的時候長輩可能會大叫，或者是甚至就是一直拉者他的手，把這個學生當成是他的孫子或者是他的女兒的時候怎麼辦，我們都會跟這群學生志工先講，先跟他們說，但是當活動在進行的時候他們可能因為一些學生他們會比較好動，因為我們隨時啊，因為我們有這樣子的一個學生團體進來的時候我們工作人員隨時都是在旁邊觀看，馬上，當他發現他在操作輪椅或是當他發現他在對待長輩的行為舉止是不對的時候，我們是立即性的制止，不會說式等他已經發生了在來跟他說，我們當下會跟他講說停，先要怎麼做會最好的，我們會馬上跟他說一個最好的一個說明，會馬上做。

問：那就是目前來講的話沒有解聘志工，但是如果有問題的話一定會做修正這樣。

答：對對對。

問：哪想請問一下，貴機構目前在志工管理上面，目前遇到最困難的問題是什麼？在志工管理的這個區塊上？

答：志工管理上，嗯，好像目前還沒有哪一個很困難的點在哪一個部分，像我們都希望學生能夠進來多做一下志工服務，不是說讓他們對整個機構來帶動多少的一個好處，只是我覺得說我們機構有這樣子的社會責任啦，要讓我們的青年學子能夠知道說老化是一個正常的現象，也希望他能夠回家的時候多去跟他的阿公、阿嬤去跟他相處一下，讓他知道說家裡面的長輩是很可愛的像我們長期下來都跟一個鄉里的國中，這所國中裡的學生他們都是二年級，國二的學生，就是在一學期裡面，他們二年級的學生一定要有半天的時間到機構來做生命教育，然後當我在跟他們作分享的時候，他們有的一些學生在要離開的時候，他們就會跟我分享說，謝謝老師，我好久沒跟我阿公撒嬌了，我好久沒有陪我阿嬤吃飯了，我說：「那你記得喔，趕快打電話給阿嬤哦」，或是說你不要對阿公那麼兇，像他們就會跟我說：「我阿公很囉唆他會一直唸，一直唸」，那因為我們在跟他作介紹的時候、在跟他互動的時候，我們無形之中會跟他說明老化的這個部分，失智的症狀這個部分，甚至他是高血壓、糖尿病他的飲食要注意到哪些，我們都會在跟他聊天的過程中無形的

灌輸他一個健康概念給學生，像我這學期就有一個學生跟我分享說：「那我阿公真的有失智喔，因為我阿公每天都跟我講同樣的話，然後都念同樣的事」，然後我就問他說：「那妳要不要叫爸爸帶他去看一下醫生」，對我們就會是說讓他們進來只接觸到我們的長輩，是可以讓他回頭來關心他身邊週遭的阿公、阿嬤甚至他未來的爸媽老了之後如何去面對，甚至像現在少子化，我也會跟學生作分享：「未來台灣的命運就掌握在你們手上，第一你們一定要結婚，第二你們一定要生小孩。你們知道老人為什麼越來越多嗎？老年人口一直上升嗎？」他們說：「因為少子化啊」，那我就說：「對啊，那你們要不要生小孩呢？」，就用這種引導的方式，就讓他無形之中可以讓他們去接受他自己本身是有社會責任的，就像我們也一直在講說其實以後的小孩是很辛苦的，他們可能兩個年輕人結婚的時候，不是照顧兩個老人，是照顧四到八個老人，因為現在都是一胎化，都是獨生子、獨生女，萬一是一個讀生子娶了一個獨生女那相對的，他們兩個結合的話就是二對四，那現在又因為醫療進步那年齡又會拉長，那很可能很不幸的他的阿公、阿嬤還在，萬一還有更高齡的長輩那這兩個年輕人他可能是要負擔八個老人，如果他又要生兩個小孩那他們的薪水就要支付到十個人。

問：應該算十二人，因為還包含自己。

答：對，所以他們會問我說：「怎麼辦」，我就告訴他們：「所以你們現在就要把你們的爸爸媽媽照顧好讓他們健康，這樣子以後就不會造成你的負擔」，我就是這樣跟他們反觀過來，他們自己就會去加總，然後我就說：「那你現在的阿公、阿嬤是不是爸媽或叔伯在照顧，那他們的健康狀況好不好，如果不好了，那是不是要請大家一起幫阿公阿嬤的健康照顧好，不要造成爸媽的負擔也不要造成你們日後的負擔，有可能阿公、阿嬤活到九十幾歲了還要由你們來照顧」，他們就會警覺到，所以現在要對阿公、阿嬤好一點，因為他們也知道醫療照護品質越來越好那在來因為小朋友第一個抗壓力沒有哪麼大，第二個他會覺得說我幹嘛要去照顧。

問：其實他們可能沒想那麼遠。

答：對啊，他們沒想那麼遠啊，就像有一些學生進來他就說：「老還很久，幹嘛要教我來認識老人，我就說不是要你認識老人，是要你去規劃你以後的生活」，那他們就會覺得說還滿好玩的。

問：那想請問一下啊，就我剛剛訪談下來，貴機構在招募的部分，你們認為在招募的部分是不是你們目前最主要的問題，還是說你們認為目前其實組織的人力是不夠的？那招募的部分是認為說有是沒錯，但是到不是那麼的迫切？

答：對，其實從我們以前到現在，其實我們志工不是把他納入到主要的志工人力，我們最主要是他是來做一個陪伴，做一個陪伴的部分，當然我們目前的人力是構的，但是在陪伴的部分再多也不嫌多，因為長輩他隨時都希望說有更多的人來陪他，所以我們總是希望說有各式各樣的族群能夠進來做陪伴而不是進來降低我們本身作人員的一個業務。

問：嗯，所以你們的重心是放在更關心老人，而不是減少你們工作人員的業務。

答：對對，不是這樣子的一個發展。

問：嗯，那在來就是最後一個問題，那就是想請問一下你們組織的高層對於你們在志工管理的態度上，是持什麼樣子的態度跟對待？

答：像我們董事長、院長他們會用隨喜的態度，因為他覺得說能夠進來機構裡面作社會服務，能夠做一個志工服務的部分最主要是第一個不是強迫，第二個要隨喜，他很喜歡的、發自內心的是一個發心的一個動作，即使他就只有五分鐘、十分鐘甚至一整天或是甚至一個禮拜，不會就因為他就只有一個月只來一個小時或是他一個禮拜來了五天，我們就要對他特別的好，不會這樣子。

問：那你們的組織高層有沒有對你們做出一些什麼樣的幫忙或協助？

答：像我們的董事長從以前就一個觀念，他們就覺得說，他們目前有能力可以去服務別人他們就不會強求別人一定要有這樣的回饋心，是因為這幾年，看我們機構好像很漂亮，我們其實因為最

近經濟一直在衰退，變成說我們的低收入戶逐年再增加我們公費安置的個案已經突破我們得百分之十，現在已經升高到百分之五十幾了，比我們的自費各案還多，但是他有權力可以跟縣政府講說你不要在進來了，我們已經超收了，我們對社會回饋的這個部份已經超過了我們的預算，但是我們的董事長就會認為他就是有這方面的需求，如果不收他們要去哪，那我們就說：「我們的床都被低收入戶的用去了，萬一有自費的個案要進來怎麼辦」。

問：那就是最後一個問題，您剛有提到說貴機構其實已經算超支，那你們的董事高層一直是保持什麼樣的態度？

答：他會覺得說我們還有能力去服務，而且像我們當主管的會比較理智一點，我們會跟他講說我們是不是把床位留給自費的，留給我們長輩至少他入住的時候有床可以住進來，但是我們的董事長他就會覺得說：「不過目前自費的阿公阿嬤他們沒有進來啊，那我們現在有床位那我們是不是先服務那些有需要的人」，因為他們當初要服務長輩他們當初不是為了要賺錢，他們就是在跟我們分享就是說真的在賺錢的時候是在草創期，等到他們變成是一棟大樓的時候，他們營造更好的環境給我們的阿公阿嬤的時候，他們就發現說他們的社會責任就越來越重了，像我們每次員工聚餐或尾牙的時候，他們那群長官就要開始搖頭，原來我們機構需要背負的責任那麼大，我們要照顧這麼多長輩之外，我們還要照顧這麼多工作人員的家庭，他們會慢慢的覺得取而代之的不是為了要賺錢，他們除了是要給長輩住的舒服之外，他還要提供一個很好的福利給我們的工作人員，像我們的工作人員是可以帶小朋友來上班的，他不會說小朋友都給我到到到，他會覺得說小朋友就是要進來，第一個爸媽在這裡上班會安心，他們同樣的工作職場，第一個我們這裡的安全管控都很好，也不會有什麼傳染病的問題，第二個他也會讓我們的小朋友或下一帶有這樣子的觀念，認識阿公阿嬤、認識身心障礙者，像我們就是從四年前，我們就一直在鼓勵我們的下一代能夠走長期照護的相關領域的會有獎學金喔。

問：那其實就是說，你們機構的董事和高層，不論是社工或職工，給予你們最大的幫助就是說，在社會責任的傳達上。

答：對對對。他會覺得說在這個部份是我們機構經營十幾年下來的一個更重要的社會責任。因為在這個部份，我們機構已經連續三次得評鑑優等了，我們宜蘭的話幾乎都是排在七月份，我早上才接到內政部的電話，我們已經排出來是八月初，然後我就說：「怎麼那麼快」，因為大家都希望說我們能在九月都評完，然後十月就可以頒獎了，優等，然後頒發獎金，像我們機構拿到獎金不是入到我們的一個業務收入，我們的獎金拿到是全部編出來給我們員工去安排自強活動，然後全部都是用在員工的身上，董事長是覺得說機構拿到優等，拿到最高榮譽，如果沒有這群工作人員機構不可能拿的到，所以他覺得這是額外的，因為機構的收入最主要是靠著長輩入住，但是在獎金的這個部份就因為工作人員的一個辛苦付出、一個團隊的展現，如果沒有他們這筆錢根本拿不到，所以說他就會覺得拿到就是給全部的工作人員，我們歷年來都是這樣子做，就是這樣子去帶動。

問：好，謝謝哦，今天這樣耽誤您的時間。

答：沒有啦，不會、不會。

(電話補訪問)

時間：2010/10/14 下午 4:20

地點：自家

訪談代碼： E1

問：就是我想請問一下，貴機構會如何讓組織內的職員一同參與志工的工作討論及達成共識？

答：我們會在正式的會議上做討論。

問：正式的會議上，那就是事前會先開一個正式的會議這樣子 ok，那大概討論的內容有哪些？

答：包括他的志工的一個，怎麼講，他的服務對象然後在加上他的那個，我們自己機構本身各組需要志工服務的一個時段。

問：這樣子，好。那在來就是第二個問題，請問一下貴機構在組織人員討論志工工作後，如何調查員工心態能夠平衡？

答：會，我們就是之後會做一個分享，比如說某 A 在社工組，B 在護理然後 C 在哪裡，我們各組的人員就是坐下來再討論一下，他這樣子對於你們這樣子有沒有造成干擾或幫助。

問：就是說還會在做一個員工的調查。

答：對對。

問：好，那在請問一下就是說你們組織的職員是否會對志工的工作說明標準得更新(修改)彼此作協調？

答：會啊，因為我們可能每一個時段，算是說階段好了，每一個階段所需要志工配合的地方式不一樣的，但就是在我們志工要進來之前我們就會先做一個調查。

問：這樣子，那就是說可能在工作說明標準的更新上，你們彼此還會在做一個協調討論。

答：對。

問：好，那在請問一下就是說你們在志工訓練上面，你們是否會記錄志工參與志工訓練的次數？

答：會啊，通常我們的訓練就是會比較，算是說明，就是口頭上的一個說明，還有在文字上看完之後，不大會說說你們某年某月的某一天哪一個時段，你要先來上完課，我們可能就是說你什麼時候有空，你的那一天你來可以來三個小時，但是我們就是來之後的前半個小時，就是我們會先幫他做一個算是說簡單的說明。

問：可是像這樣子的話，可能因為你們志工的，就是他不是那麼固定，那這樣子會不會就出現說他的訓練次數就只有一次？

答：不會，因為每一次來可能協助的就不大一樣，因為像我那時候有跟你分享我們現在目前只有一個固定的義剪團隊，因為我們之前可能每一個長輩他們的表達方式就是會造成設計師的一個茫然，就是說誒，長輩就是說他要理小平頭啊，為什麼機構說不行，那之後可能會造成他們矛盾，所以我們每一次可能誒，他在這一次的過程中，我們都會是先對我們的工作人員作衛教，做完之後當志工進來到我們的院區的時候，因為他們志工大概一來都來十多個，就是各組的工作人員開始分配，你去負責這區域、你去跟設計師做溝通，你知道你哪一個長輩他常常會因為他是失智或是說他本身就是喜歡理光頭的、或是他自主性很高的不大願意配合、不想剪頭髮的，那我們就要事先跟我們的志工做溝通，免得造成他們的一個無助在加上他們的挫折感，有可能已經排隊排好了，或是說還沒有輪到這個阿公，結果阿公坐在旁邊三字經就在開罵了，這個就是我們隨時要跟志工在做分享。

問：那就是說志工會有可能會出現可能被分配到不同組的情況，所以說在這個是前的說明，這個部份會做記錄就對了。

答：對對。

問：好，那想在請問一下，貴機構是否會根據志工角類型的不同將不同的訓練方式做分類？

答：會呀，比如說他是高學歷的，或是他是一般的家庭主婦，或者是他是一個退休的長輩，我們

會針對他的學經歷或文化背景的不一樣，因為我們做主要就是要讓志工來做服務，不是造成他們的挫折感。

問：就是說這個部份是有規劃的，那就是在請問一下，貴機構會如何去監督你們的志工？

答：像志工他們來之前會先電話跟我們說，那在這個活動結束服務之後我們就會做一個業務分享。

問：那服務的過程當中呢？

答：服務的過程當中我們都有業務的成辦人員會隨時去跟志工做一個互動。

問：就是說在活動現場做觀察，然後在活動結束後再做一個分享

答：嗯。

問：好，那非常謝謝你。

答：不會，不會，掰掰。

時間：2010/ 07/ 15 下午 3:00

地點：E2 老人福利機構

訪談代碼：E2

問：那我們就開始了，哪想請問一下貴機構是如何確立你們組織的使命目標，然後將這個使命目標融入到你們的志工服務精神並傳達給你們的志工？

答：其實像一般我們志工進來我們有包含志工的面談跟訪談，那第二個是要瞭解到他們本身的興趣跟專長。對，那我們機構的宗旨就是要視己由親，讓長者就是能有所長，對。讓他自己可以發揮他自己就是在那個所謂他自己生活能力還可以做的部分，增強他的自我照顧能力嘛，所以在各個部份的時候我們都會事先跟我們的志工談論說我們機構的一些宗旨啊，跟我們的一些的服務的使命，那希望說志工能在進來前對我們這部份都有一些瞭解。第二個就是說我們會去瞭解說他個人的人格特質，還有他們身在學校裡所學的專長，那運用他的專長的話去發揮在志工服務這塊，貢獻他自己能力的這部分，對。像我們目前有跟東華、慈濟還有台灣觀光學院的志工合作，那以目前東華來講的話，我們就是說跟一些社工系的同學合作，讓他們在就是比如說老人這裡的話就是帶領著我們的長者，一起做這個懷舊團體，包含說我們會有懷舊電影欣賞啊，或者是說會有一些懷舊團體活動，對，同學他們就會很細心做一些童玩的東西，那讓他們就是老人家可以去藉由一個整個的這個懷舊物品，然後去勾起他以前的生活的一些經驗，對，就是把他以前的一些回憶啊再找回來，那其實這個部份對他在自我肯定還有成就感是種相當幫助的，那第二個部份包含說我們跟慈濟的話還有跟慈青社火者是東華的慈青社合作，那這個部分不會是慈濟他們那個科系，他們每天年會有所謂的同學過來機構做參訪，那一個部份就是包含說像幫阿公、阿嬤餵食點心的部分，第二個是幫阿公、阿嬤擦拭乳液，然後還有就是做人文關懷的部分，那這個部份其實也就是發揮到他們在慈濟的精神，那跟我們這個整個機構的宗旨做一個結合的話就是變成說在增強老人家他們的心理的這個部份是相當重要的，因為給予他們一些慰藉跟關懷，對。那第三個部份就是我們跟台灣觀光學院的合作就是說，像同學有時候會來幫我們帶教阿公、阿嬤做餐點這部分，因為主要我們主要合作的對象也都是餐飲系，那餐飲系的同學有時候滿熱心的，就是帶阿公、阿嬤動手做一些吃的啊，讓他們在這個手的運用還有跟人際關係的建立，因為你在在做的時候你一定要跟別人互動，那互動的過程中就會有一個人際關係的增長，所以說在這三個學校我們分別有在這個生理、心理、社會的部分，建構各自的一個目標，最後來達到我們所謂的視己由親，然後使長者有所長的這個部份，那這就是我們目前的宗旨。

問：就是用這三個面向跟你們的志工，傳達給你們的志工？

答：對對對。

問：那就是想再請問一下就是說，第二大題的部分，想請問一下你們再做一個志工的招募之前會不會做一個志工需求評估？

答：是，那我們志工需求的評估是這樣的，因為包含我們現在是會針對我們長者的一個能力來做一個需求評估，包含說像他的問 DL、I 問 DL 以及 MMS 等。

問：請問說那個是？

答：問 DL 就是所謂的他的一個日常活動能力的評估，那另外一個就是他的工具型，譬如說像打電話、作家是這些功能的評估，那所為日常活動能力就是比如說他有沒有辦法自己下床走路啊，上樓梯下樓梯啊就是這一些部份的評估加上有沒有辦法進階的去使用一些工具，譬如說打電話或者是他可以去洗衣服，這些東西的評估，那最後再來就是去衡量他有沒有一些失智傾向，因為其實失智並不可怕，那重點在於說你在這失智的過程中，你要如何去延緩他的退化，那包含像說已失智長者來講的話我們必須要更活用他還記的一些部分，對所以說我們會鼓勵一些雖然是失智長者可是他還記得他在廚房得一些經驗，比如說他懂得如何去切菜、如何去洗菜那我們就會去活用這個部份，對，那所以在這個部份的評估，我們透過像這三個評估之外，我們還有我們社工的評估、有憂鬱的量表評估看他最近優不憂鬱，那第二個再來是說我們還有所為的他的也是像適應評估，或者是說他有沒有一些失智的評估，那在志工這個部份的話我們會先記錄他的人資料檔，那我們會去分析說他的人格特質，他是適合文書型的，有的人是不擅於跟他人作接觸，那我們這樣子的志工他就比較適合來做文書型的。那有的人喜歡跟長者互動，那我們就需要他來做活動型的，對。那在來就是有的人他適合去做一些手工藝，那他就適合去作帶領型的，對對對，那所以有不同的一種方式去配合說像我們長者的評估跟志工的評估兩個結合起來才會完整，而不是說單單針對志工評估就好，因為有的時候你評估完志工之後結果你發現說你在裡面沒有一個這樣的志工群組所需要的一個資源，對啊，就是這個資源跟你本身機構所需要的東西不一的時候，其實這樣子有時候沒有辦法讓這個資源或的妥善的運用。

問：那像您剛剛有提到說，有像你們會評估說老人的生活狀況，依照他的生活狀況還有志工他適合哪一種類型的工作，那想請問一下你們會不會在評估這些狀況的情況下成立一個志工的計畫團隊？

答：志工計畫團隊！有，我們目前一直都在做，因為我們目前就是像我剛剛提到我們針對這個，就是以長者，因為我們很多的像志工啊，還是我們的服務跟活動都是從我們長者的身上去推估到我們的需求，因為畢竟志工進來的目的就是希望能服務到這些長者的需求，那機構也是為了長者所存在的，所以說我們就是要變成以長者為導向，那這個部份的時候，我們就要去考量到我們的長者需要什麼，包含我們的生理、心理、靈性跟社會的部分，所謂的靈性就是說，我們其實也是一直在積極規劃的部分，那就是在他的信仰跟面臨一些生死的時候，是不是有可以藉由像一些志工團隊的力量然後來幫他導向一個比較積極正面的人生觀，然後比較一個對於人生的起承轉合，對，生老病死的一個坦然的態度，大概的狀況是這樣子。

問：就是說會成立一個團隊，那您剛剛有講說一個這樣子的一個團隊大概，那你們機構大概有分成哪些組會參加這個志工團對嗎？

答：志工計畫團隊，像我們目前就是會有一名志工督導，還有志工組長，那志工組長就是必須去做一個比如說協調跟在組員之間去把他們的一個能力去做連結起來，那督導這裡的話就必須要去跟組長和組員開會，包括說跟他們說目前遇到的一些問題點，跟目前他們想要去推動得一些方案啊，或者是一些活動，那在過程中需要去考量什麼，那督導是一個比較從側面的部分提供一些訊息或者是機構需要得一些資源給他們，那志工這裡就是負責去我們想要的這些東西，譬如說我們如何去生成，那第二個就是說如何去執行這個部份，那最後一個比如說我們會有一個像是統合的會議就是最後的檢討會，前面都是會有籌備、準備，那最後就是會有一個檢討，這次的活動我們得到了什麼，那我們有可以把像次的活動做的更好。

問：這樣子，那想請問一下在這些志工的工作設計上面，方案設計上面，你們會不會跟你們的職工就是一些社工做一些配合，就是一起加進來做討論，大家哪些做配合？

答：其實在機構裡面啊，我們所有機構的人員就是一個 Team，沒有所謂就是有給薪跟無給薪就是完全的分開，我覺得這是一個不好的現象，反而是說我們現在是有給職的人員更需要去帶領著這些志工們，對，因為有很多事情不一定所有的志工都會知道，那有很多狀況是我們這些在職的人員會比較清楚，有時我們必須要去做搭配，比如說像我剛剛也有提到說志工裡面我們也有分文書組、活動組跟就是一些比較代理的人，那一方面來講的話文書組主要就是幫我們做聯繫，橫向的一個聯繫，比如說在這些不同的單位比如說我們有行政組啊、有護理人員組啊、照護人員組、有社工組，在這個橫向聯繫上他如何去幫我們做聯繫起來，比如說我可能發一個文出來，我需要給護理組，或者說給行政組的人知道，那志工就可以幫我們做橫向聯繫去傳達這個訊息，那包含說溝通這個部份。那第二個是他們也是資源的連結者，包含說其實我們在機構裡面的人，我們雖然也知道外面有些資源，可是或許志工本身就是這些資源的中介者，那所以譬如說我們要舉辦像慈濟的活動，可是我們的志工就有慈濟的同學在的話，我們就可以透過他去幫我們建立一個更深的橋梁，或者是一個更好的連結度。

問：這樣子，那就是想請問一下，你可不可以再詳細的跟我說你們這個團隊，你們參與這個團隊的成員大概有哪些，你剛剛有提到大概做連結的這個部份是有社工、有照護人員還有你們行政組的部分，那這個對你可不可以再跟我講一下，除了我講的這三個還有哪些？

答：一般說起來我們的活動就是有好幾個組別，第一個就是包含一定是我們最上面的總督導，一定是主任負責，再來我們還有副督導，副督導就是我們機構本身有秘書，那秘書也是負責協調各組織間的事務，那下來就是會有社工、護理、行政三組，這三組之間都是相當有關係的，因為行政主要都是負責包含我們各項的文書建立，以及我們對外的新聞稿的發佈，那社工的部分就是跟我們的長者、家屬、志工建立一個良好的關係，包含對整個活動的一個籌劃、準備及到最後的一個檢討，那護理人員這邊的話就包含我們這邊的護士跟照顧人員的話就是需要把反應他們這邊照顧長者一些生活情形啊，還有注意事項都把他一一列出來，在整個活動過程中她必須要幫我們擔任一個隨時的急救，或者是就護的一個角色，因為我們不能保證任何一個活動都沒有意外發生。

問：那你們在彼此可能在辦一個活動的時候，那你們彼此做這些工作的協調上，或者說志工配合運用上，你們彼此討論的氣份如何？

答：我們的氣氛就是，因為我們每天早上都會有一個晨間會議，所以我們在活動前我們必須要有一個預告，那所有的參與者、所有的工作人員都瞭解到說接下來是要面臨到的是一個什麼樣的活動或是什麼樣的一個方案，那我們先提出來一些這個方案的，我們必須要先想好，由社工組跟志工組織邊先你擬訂好一個相關的計畫，那在行政跟護理還有所謂的社工三方，然後加上志工四方然後我們一起在晨間會一的時候做討論，那可能大家就會有些想法，哪裡可能需要作個修正，哪裡可能怎麼做更好，或許有的時候其實以志工跟社工的角度來看，或許照顧的那個部份，又有不同的面項，或者是一個角度去看的時候，我覺得在這個雙方磨合的過程中可以找出一條就是讓雙方都滿意，或讓長輩得到一個最大福祉的一個方案。

問：那彼此就是協調氣氛上就是彼此要先提出自己得一些需求？

答：一定你要文有所本，我覺得在目前現在機構來講的話，其實我們都希望比較能夠用建設性的方式，對，那因為如果你一個方案提出來，但是你本身是用一個批判性、比較破壞性的意見的話，其實在很多資源得一些建設會變的說是比較不容易的，因為如果你一個方案是不斷的招到各方的批判話，那很容易形成這個方案會受到壓縮，那可能就會越做越小，那我覺得說以目前機構來講我是希望機構能夠成立很多方面的，譬如說日間照顧嘛，那我們希望在將來得很多方案上是把它做大一點，不僅僅是機構裡面的人，連外面的這些社區，甚至於不同機構的人都可以憶起進來參與，所以我們會希望說所有參與的人都能夠自己心裡面先對這個方案先有一些瞭解之後再提出一些想法，那如果說您提出來的意見都屬於比較負面性的話，那我們可能也是需要說去構思，如何讓他去做得更好，而不是只聽到說這個不好，因為我覺得不好的部分是一定會有的，但是我們要

提出來的是我們知道不好，但是我們要怎麼讓他變好就是要朝那個好的地方去做。

問：那想請問一下就是說，你們在制定好這個志工工作內容之後，你們會不會制定一個志工的工作說明標準，就是例如說你必須跟志工講說他職掌要做些什麼，然後大概要作到哪樣的程度，一個這樣子的工作說明標準？

答：有，因為我們這個部份的話，志工主要就是站在一個協助的角色，他絕對不能去侵領你的比如說書寫公文，比如說是像撰寫方案，他可以是一個活動 ide 問的提出者，但是在這整個活動的過程中他沒有辦法去考慮到很多比較細微的，比如說跟各組織間的連結，所以像這個方案還有比如說像資源的連結啊他們都沒有辦法直接去執行，他們就是協助比如說協助社工這邊如何去跟護理組那邊接洽，比如說要幫我們派送公文過去，然後匯錢給這個單位，然後告訴他有這件事情，那可能護理組那邊會有一些反應或者是有一些建議給我們，那他就是幫我們再把這個建議單再傳回來這樣，對，那可能就是幫忙像佈置啊，把阿公阿嬤就是從樓上帶下來啊，對對對，但為這個部份，但是比較像是執行上的一些東西，比如說編列預算還是方案設計這樣，這可能都沒有辦法讓他們來做，對，因為他可能就是比較需要一些專業的面向。

問：可能就是志工的部分可能就是比較沒有辦法去做一些設計或是規劃整個活動的行動。

答：或者是評估這個部份，設計、計畫、評估這個部份他比較沒有辦法做。

問：他們就是以配合為主這樣。

答：對對，或者是以他們發揮才能這個部份，比如說在活動帶領上他們就可以站在一個相當重要的角色，因為有很多活動不見得社工帶得很厲害、不見得護士、照顧人員帶的很厲害，反而這些志工因為他們有這方面的專長他們可以讓這方面的活動更加的豐富，而且就是更有家的感覺多樣性。

問：那像您貴機構一個這樣子的工作說明的標準，那它有點類似像那種志工手冊，那他會不會做一個更新，定期的做一個內容的更新？

答：基本上我們每年是要更新，那因為今年度就是有遇到這個評鑑的關係，我們今年度還沒有做一個更新，那只是說我們目前也在思考說我們接下了的志工也會面臨到一些問題，包括說我們志工要走出去，我們如何去社區做關懷，然後深入到每一個家庭對每一個長者包含他們的生理健康以及對社會健康的這部分，然後做一個更深入的比如說關切或關心，這是我們接下來一年內的目標，那我們也會朝這個方向去編我們這個志工的目標啊、工作的進度啊、還有就是幫忙他們的一個工作的職掌，然後做成一個手冊。

問：那這樣子想請問一下，你們會像這樣子你說未來的一年度可能要做志工它們的目標和志工他們一些工作的方案設計上面，那你們會不會就是在這方面計畫要跟職工他們一起做配合？

答：這一定要的，因為我剛剛一直在強調說志工只是所為我們資源的連結，因為我們在整個角色的定位上，我們就是幫他定位成我們資源的連結者，因為包含說我們社工可能去幫他們爭取一些資源來，但是在這資源如何去運用，他們就很重要，因為包含說我們雖然申請了政府的經費進來，但是我們沒有這些志工來協助我們，孤掌也是難鳴，因為一個社工人員沒有辦法把一個活動就是帶得盡善盡美，那一定需要這些志工他們一起來協助，那甚至於說比較幫忙做這個比較關懷性的部分，就像這個慈濟基金會我覺得他們也是一個這樣的精神，因為他不可能慈濟功德會裡面每一個社工員都去親臨這個現場，所以說它必須要靠志工很多的師兄師姐去幫忙說做一個訪談，那去做一個關懷，把這個狀況告訴給社工，由社工去做一個會整相關的評估跟分析。

問：那你們就是在這個部份你們的職工會如何跟他做一些協調？

答：協調的話我們通成就是透過一些籌備會議跟準備會議，而且在每一次的檢討會議之中我們可以瞭解到說，是不是有哪一個部門或是組別之間有哪些問題產生了，那我們透過這樣子的一個會議去反應說在下次如何在這一個部份做解決。

問：就是用會議這樣。

答：對對對，用會議的方式。

問：好，那就是想請問一下在第三大題的部分，就是貴機構會採取哪些方式來招募志工？

答：其實我們這邊的方式上就是比較屬於活用的啦，因為第一部份我們目前就是有時候會有在網頁上會有招募志工的訊息，第二個就是我們會去答答 S 上面做一個招募，那地三個就是，我們會利用一個像是刊物，刊物我們每半年都有發季刊，那這也是一個招募的方式，第四個是我們機構的人員親自到各個院校裡面的社團去做拜訪，大概是這四點。

問：這樣子，那就是那你們的方式的舉辦的時間大概就是網路的部分是一直在做宣傳，那刊物的部分就是以半年為一期，那像那個到學校拜訪的這個是？

答：到學校拜訪的我們差不多是以一個學期，差不多就是半年，因為新學期開始的時候會去校園裡面紮根，對，我覺得這個部份就是一直我們也在努力。

問：嗯，那想請問一下貴機構目前的志工主要來源大概都是哪些？

答：嗯，目前的話我們有人數分配啦，那就是說我們目前的主要來源大部分還是以學生為主，當然還有一部份是以社會人士，那比例的話大概是九比一，目前還是以學生的為大宗。那我們招募文宣主要的訴求是在讓我們的活動內容可以更多樣性，那也是協助長者讓他們的生命可以發揮得更有價值，那能夠讓他在所謂私人的部分更有所增長。

問：那想請問一下您有這個招募的文宣可以給我做參考嗎？

答：招募的文宣，嗯~我要去找一下。

問：沒關係，那有沒有電子檔

答：電子檔，好那我待會再寄給你。

問：嗯，謝謝。那想請問一下，你們這些學生志工的部分，他是你們機構裡比較大宗的，可是他有的時候因為上課的關係。

答：對，所以他的量是需要非常大的，而且我們不能鎖死在一個特定族群，比如說我們不能把它全部挹注於東華大學，或是全部挹注在慈濟大學，我們就是多很多個學校，而且要不同的科系因為這樣才會讓你的志工他的興趣跟人力是多樣性的，這樣你隨時再找哪一方面的資源才不會有問題，如果說你指僅限於說餐飲科的，萬一餐飲科都不能來，完了，這個活動掛了。

問：那他們的時間配合上？

答：時間的配合上其實都是相當高的，因為一方面我們機構也會跟他協調說我們在什麼樣的活動是需要他們幫助，比如說一般比較小型的，我們自己帶的活動團體，就可能我們自己機構的人員加上幾個一般常來的志工那就可以做一個，但是比較大型的一個團體的時候，有時候是比較需要大量的志工人員加入的時候，我們就需要去做跟學校比如說社團老師啊、學校學輔處老師啊一個溝通協調怎麼樣把這個資源引進來。

問：那想請問一下，你們在做志工面談時，貴機構會不會做一個面談前的準備工作？

答：會，我們有一個所謂的志工的面談，那他一定要寫好他的志工資料表，那我們會根據說他為什麼會想要來這裡的目的，那也就是再來看他的興趣以及他自己覺得說能夠為機構做些什麼，因

為我們想聽的是說，不是他把覺得很美好的事情講出來，而是他覺得在跟人的互動上自己有沒有自信，因為我想說志工這個部份的話，其實他某些部份需要擔負的是責任，那如果說他自己對於志工這件事是定位的太輕鬆，我可能講得比較直接啦，就是太隨便的話其實我們也是覺得這樣是不適合的，因為我們覺的志工是要必須去承擔一些責任或去面臨一些難題的時候，他有辦法去做一個解決跟克服，而不是說僅僅只是說沒有自己的想法，就是人家怎麼講就怎麼做，就是「盲從」。

問：就是太過理想化了。

答：對對。

問：那想請問一下在你們在做這個準備工作上面，大概就是先主要就是看他事先寫好的申請表。

答：第一個就看他的自我履歷的部分，然後第二個就是我們會有面試，那接下來的話我們包含就是會給予訓練，我們會去建議他去參加花蓮志願服務協會，或者是花蓮縣政府都有定期舉辦一個志願服務的課程，包含有機處訓練跟進階訓練的部分，那進階的部分我們就會建議滿六個月以上的去參加，因為現階段來講，未滿六個月我們會覺得說他可能還沒有一個比較成熟性的思考或是在服務上還沒有一個太多的方向跟想法，那我們不建議馬上就去參加進階。

問：那想請問一下，您剛剛提到說面試的部分，那貴機構面談的人員會是如何做選擇，就是主要你們會是以哪些人？

答：目前的話主要就是以志工督導做一個面談，那志工督導現在是由我們的秘書擔任，那志工組長是由我目前先兼任，那有時候若是志工督導不在就是由志工組長來做輔助。

問：那就是由您跟另外一位志工都導兩位一起做配合。

答：對對對，我們可能會討論說，這個志工在一些人格特質啊，或者是興趣方面，或者是在我們這裡的一些表現上，做的怎麼樣，包含說我們發現在在哪個方面的能力特別突出，那我們可會針對那個部份讓他做一個加強，如果有類似相關的課程就可以派他去參加。

問：那想請問一下，在面談的過程中你們會不會考量到志工他過去的背景經歷？

答：類似什麼樣的經歷？

問：就是例如說像我目前訪過一些機構他們是對於說有些志工他們可能有些不良的紀錄，可能他在過去其他的機構擔任志工有一些過錯或不良紀錄，那~

答：喔，我以為您講的是過去生活的一些經驗，那如果是講不良紀錄的部分其實我覺得我們不會特意要去徵信，其實我覺得他是要來做志工我們是歡迎的，但是如果說就像您講的，我們真的有發現不良的紀錄，我們還是會考量說，以現在目前居住在這裡的長者的福祉為由先，那假設他在金錢方面有這些不良的紀錄，那我們就會可慮到不要讓他牽扯到跟金錢有關的，就是讓他的工作比較單純化，避免有這樣的事情發生。

問：那想請問一下，我覺得老人照護是一個比較專業一點的照護的技術它具有一些專業技術，那想請問一下你們會不會對他們做一個志工的分層？就例如說你們認為有些志工他們的能力不錯，那可以更進階做一些較專業的工作，那做一個面談上的分層？

答：其實就像我覺得您剛剛提到的問題非常的好，我覺得說就像一到六個月的一開始的這個部份就是我們的一個觀察期，那我們也在這個時段去評斷說或評估說他在這個部分的能力是適合在哪一方面，就像你說的，真的有些人對勞人家特別有耐心，那這個時候我們可以給他一些建議，他想走得是比較朝社會行政、社會工作方面的，還是他想要走的是生活照顧方面，那我們可以鼓勵他有一個這方面的訊息，那看他願不願意去做一個自我進修或者是對於他自己在將來的部分有沒有這樣子的考量，那這一方面的資訊我們會提供給他，但是我們還是會尊重他自己的一個意願。

問：就是說在這六個月的觀察，你們覺得哪些志工他適合你們會在進階的提供他一些訊息，那就是詢問他是否有意願在做自我進修，但是可能就是以提供訊息為主讓他自己做決定這樣子。

答：對，因為如果說是我們強迫他去，我覺得是不好啦，第二個部份是說我們尊重當事人的意願，因為他來做志工就是主要他是來犧牲奉獻，那能夠得到歡樂，得到就是他在這個部份就是幫助人的成就感跟喜悅，那我覺的說如果說他自己也願意在這個部份長期耕耘的話，那我們當然很願意協助他在這個部份做自我加強，那只是說如過說他目前現階段就是保持這樣子的話，那我們也會尊重他的意願。

問：那就是這樣子的一個溝通會採一般式的溝通還是採一個面談的方式？

答：其實我們就是會透過平日的觀察，比如說有時候會先做是探性的詢問，比如說就是在工作上的時候，好像覺得照顧老人家是很有趣的事情，是不是你將來也有想要走這方面的行業，對那如果說他自己私下，那我們就會包含說給他一些生涯的一些面談跟規劃，或者是諮詢，那如果說他真的只是覺得來這裡就是一個，有的人我們也無可否認來志願服務就是為了學校學分壓力，對當然我們也是盡可能在合理範圍內盡量讓他得到這個學分，畢竟我覺得學校都規定你來了，你還是要作一些，我們不至於說會叫他去做一些打掃的事，那只是我覺得說還是要讓他有學到一些東西再離開，不論是在文書處理上、活動帶領上或是跟長輩的互動上，我覺得哪怕是他只有學到一個觀念，或者是一個技能那我覺得那都是值得的。

問：那像您剛剛有提到說可能會發現有些適合的，那在進行這個面談的時候可能是由誰來負責？

答：會有三方，就是包含我們的志工都導、組長跟組員，而且我們會在一個比較屬於封閉式的空間，因為針對他個人其實我們，雖然在封閉式的空間其實我們會比較輕鬆的方式。

問：就有點像面談的方式？

答：對對對，就很輕鬆像聊天這樣子。

問：那接下來就想再請問你在第四大題的部分，就是你們會不會舉辦一個志工的迎新說明會？

答：因為其實的話我們目前的志工報到就是比較零散，他可能就是一、兩為這樣進來，比較不是，目前還沒有遇到集體一大群進來，那其實在這個迎新會上我們目前可能三個月我們會有所謂的員工慶生會上，那我們會在一次的做介紹，基本上我們每一次新進的志工進來，我們會在晨間會一做一的就是比較簡單的介紹，比如說介紹這位是誰，那介紹我們每位同工給他認識，但是如果說要比較正式的話，我們可能包含說三個月或者是兩個月會有一次員工慶生會，我們可能會去外面會有一個卡拉 OK 聯誼啊，或者是一個什麼樣的聯誼的時候，我們就會做一個比較正式性的一個介紹。

問：那像您剛剛說除了介紹組織內的一些員工，那還會不會在介紹有關組織的內容，會是說組織工作的方向？

答：其實我們會介紹說各個組員，包含說各個組員我們接下來就是評估他可能在那一部分可以協助哪一組，那我們會有會有這一組的人員就介紹這組給他，當然其他組還是會介紹給他，包含說可能我們有會計人員啊、還有出那人員，可能有相關什麼問題就要找這個人，那第二個部份是說如果他對生活照顧的部份特別有這個興趣，那我們就需要照顧人員做一個更精闢的介紹，因為要讓他知道說這些生活照顧大概平常都在做什麼事情，包含他們的工作流程、他們的工作人員以及他們可以運用哪些資源，那這些做完一個介紹之後，他才可以瞭解到說他接下來要作的是什麼。

問：就是說一個是晨間的會議，以及定期的員工聯誼這兩部份做介紹這樣子。

答：對對對。

問：好。那想請問一下貴機構會不會做一個志工的訓練課程？

答：我們這裡的話就是，因為像我們院內有舉辦一些比較屬於衛生啊、教育啊還有一些照顧技巧的課程，其實這些我們都會讓志工參加，因為基本上志工在機構裡面或去外面他們面對長者的時候還是需要面臨比如說一些技巧，我們也要教導他們是說一些倫理問題譬如說哪些是你在沒有這個專業的身份之前你是絕對不可以去碰觸的，包含說有很多志工他會很熱心的來，他會很想要去攙扶阿公、阿嬤床上下來，我們會告訴她說這個是不行的，因為這牽扯到說你不是這個照顧人員的身分，其實你去做這個如果發生意外是相當危險的，不僅僅是個人可能會遭受到家屬的一個法律追就，那另外一個是你在這個志工的倫理上你已超過了界越的部分，是這樣子的狀況。

問：那想請問一下您剛剛有提到說這些員工在接受那些訓練課程當中，您會不會去評估他們在接受訓練過程中的態度？

答：這一定會的，因為如果說他進來的時候他對這些訓練是比較排斥的話，那我們就會考慮說他在這個機構的適用性，因為包含說如果你可能不願意去學習的話，這可能是一個滿大的致命傷，因為那表示說你可能對於很多是事情是就有太自我的想法，那如果說你沒有辦法去容忍別人的意見的時候，那這對於志工來講是一個比較不能有的不能有的部分，因為志工他常必須是要常有一個多方的協調，就像我剛講的他是一個資源的協調者，那如果說他沒有辦法在各個組別做好一個良好的溝通聯繫的話，那其實相對來講，他就失去了我們期許他應該要會的功能了。

問：那像這個您剛所講的組織給予內部課程的安排上，那你們的訓練是用上課的方式呢？還是你們的訓練大概有哪些？

答：我們會分成幾個部份，包含第一個我們志工進來的話會有志工的訓練，前訓練，志工前訓練，那第二個部份就是說會在他上課完的一個時間的時候，可能會六個月以內會安排他說去外面上志工基礎訓練，那六個月到的時候我們在做一個二次簡介，那簡介包括說它在這個過程中他有沒有遇到什麼困難，那我們這些組員之間，包含行政組、護理組、社工組可以提供他什麼樣的協助，那這樣子的一個會議或是課程後，他也是一個可以保持在他的一個狀態下的話，我們會在安排他去外面上第二次的進階課程。

問：想請問一下您剛剛有提到那個前訓練大概是？

答：就是進來前我們一定要介紹他認識機構宗旨、機構使命，然後還有一個機構服務的對象，那如果他都不瞭解的話，那他冒然進來我也不曉得他要作什麼。

問：那想再請問一下，你們會如何對志工進行監督這部分？

答：像我們志工的話目前是一個月要進行一次考核，那考核包含就是說就我可能組長、督導看到他平日的表現的一些狀況，那跟他做一個個別性的訪談，那訪談內容就是我們有一些考核的面向，那去跟他講說我們期許在哪些部份要提供他，比如說要在職訓練，或者是哪些資源我們提供一些訊息給他，但是我們在這樣的考核中會有一次兩次三次，如果說他同樣一個錯誤他一直再不斷的發生，如果情節重大那我們會考慮說先停止他在志工的這個部份。

問：那主要的部分時由組長跟督導的部分去進行考核？

答：主要是都導，那組長這邊是提供一些比如說在平常觀察到的一些情形讓督導做一個參考而已。

問：那在監督的部分就是由組長，那組長之外還會有其他人嗎？

答：還有組員，另外我們還會加入說譬如說我們所有的同工，或者是其他之間的志工意見，然後最重要的是我們決定這個志工他好或不好是由被服務的對象，包含這些阿公、阿嬤這些長者。

問：那就是想再請問一下，你們會不會就是給予這些志工一定的權力，指派權責給志工

答：指派權責，就像您剛剛提到的，我們機構現在需要慢慢的將組長的個職位交到志工的手上，

因為我們也希望說站在都導的方向去看他們志工的運作，那由組長帶領著他們去把各組織間，或者是對外的一些資源能夠連結得更好，那我們會慢慢的把他交接給一些比較嫻熟，甚至於說在機構裡面年資比較久的志工，做一個傳承下去。

問：那想請問一下，有的時候志工他們會在工作上遇到一些困難跟問題，那你們會不會提供他們一個溝通管道？

答：就是紓解的管道？

問：對，紓解的管道。

答：其實我們這邊就是像說他們可以不定期的來找組長，然後做一個意見反應，或是申訴，包含說志工跟志工之間都會有衝突的產生，這都是無可避免的，那我們會去瞭解說整個事情的經過，那包含如果說是牽扯到住民身上，就是我們不會全部聚集在一起，我們就是單一單一去談，然後瞭解整個事情經過之後，我們去做一個整合，因為有的時候可能是大家聚在一起談反而是會談不清楚的。

問：那就是透過你們會讓這些志工可以跟你們的志工組長做一個直接的面談？

答：那另外一種還有就是我們也接受他用寫信的方式，或是 E-M 問 IL 的方式，對。但是我們都會很要求說你一定 E-M 問 IL 的時候我們會保密原則，我們不會把你的內容公開，但是你要指明不然我們不知道你是誰，我不能去處理你的問題。

問：好，那想再請問一下，你們會採取什麼樣的方式來激勵志工？

答：激勵志工我們就是有辦所謂的志工的聯歡會，對，或者是我們年底的時候都會有尾牙，我們都會邀請志工他們來參加，就是三大節跟尾牙，還有我們會去表揚具有一定年資的志工。

問：那就是以一個是年節，還有就是年度的尾牙在這樣子的方式來執行。

答：還有比如說像每月的壽星啊，我們是不會辦慶生會但會致贈給他一個小禮物。

問：就是配合活動讓他們來接受表揚。

答：對對對，比如說剛好我們八月有一個活動，接下來就是說還會有一個志工的表揚大會，那我們就是同樣是八月生日的志工，很感謝他為機構的付出。

問：好。那麻煩就是第二頁的部分，那想再請問一下，您剛剛有提到說志工考核的部分，就是在我這部分是評估，那就是一個是有提到說，對你們來說最重要的就是接受服務的老人他們對於志工的評估，還有一個是督導的評估，那還有哪些人會去做評估？

答：哪些面向去做評估？第一個就包含他的服務滿意度，這些被服務的人他們覺得滿不滿意，也要包含說，覺得他的行為會不會太粗魯，第二個是服務態度會不會是溫和的，還是說比較屬於傲慢型的或者是不甘願這樣子，那第三個會考量到的是說他在整個服務的過程中會不會是有頭有尾，就是說是不是很順序的、有條理性的，因為我們希望是志工不是只能在做前頭的部分沒辦法善尾，因為這樣子的狀況就會變得說志工來只是來湊湊場面，那湊完場面場面就走了，那我們希望說志工能夠在全程參予，那我們也希望說他在學習志工的過程中其實對社會工作跟生活照顧能有更多的了解，所以在第一個長者評估的部分我們包含這三個面向，第二個我們在督導的部分面項就包含他跟其他志工的協調度，那第二個他跟其他同工的協調度，那第三個是他在面臨這些不同人員的言語、對談、態度那跟他所謂自己的能力表現，那最後一項就是他自我的能力評斷，他自己覺得說他在機構做的怎麼樣，讓他自己去做一個評斷。

問：那就是主要你們有三個，就執行評估的有三個，第一個就是志工督導，一個是受服務的老人們，還有一個就他自己。

答：那其實我們在自己的那部分，希望看到說他能夠是他自己的成長，因為我覺得有很多自我成長是你自己要去設定目標，你自己要去突破自己讓你變得跟現在不一樣。

問：是，那想再請問一下，貴機構目前會想要如何來改善志工服務品質的部分？

答：因為我們在志工的服務品質上，我們其實是有一定的管控程度，那對於素行不良的我們會比較建議他說可以到一些比較社區型的機構去服務，那可能因為在機構裡面的一個環境比較不是那麼的適合，或者是我們會轉介回學校那邊，反應給學校，那如果是社會人士那我們可能會還是會跟他說抱歉，可能就是幾個的精神跟方式可能跟他還是不是那麼的符合，對。

問：那貴機構目前有沒有就是說要去解聘志工的情況？

答：目前是沒有解聘啦，不過目前大部分的狀況都是我們會跟志工懇談，說我們接下來想要做的一些事情，那如果說志工他也覺得說自己有困難的話，那我們會請他暫時休息一陣子，但是我們不等於說就是解聘他。

問：就是說這個活動他暫時是沒辦法參與這個樣子？

答：對對，就是有所謂的暫時先休息這樣。

問：那那如果說是在服務上面可能沒有那麼的積極，或者說在這個情況之下那會不會去跟他做一個改善，就是說給他做一個…

答：是，其實這個部份我們會去訪談，看他自己的意願在哪裡，如果說他今天進來他真的是為了學分的話，我們會安排一些比較簡單性的工作給他，讓他的壓力也比較不會這麼的大，但是如果他是很有熱誠進來，但是我們熱誠還要評估一種是有能力的熱誠跟沒有能力的熱誠，對因為如果他是能力的熱誠我們很願意安排其他更多適合他的服務，那如果說他在能力上是稍嫌不足的，那我們可以把他的部分是發揮更多在關懷的部分。

問：那就是目前是沒有解聘的部分，但是對於他的行為會做一些修正或預防的…

答：就是他做一個暫時性的停止這樣子，對。

問：那對於他一些技能上的不足，也會做一些訓練這樣子，透過面談的方式。

答：面談或者是我們安排外面的課程，或是我們外面聘請講師給他們進來進行訓練。

問：好。那想再請問一下，貴機構目前在志工管理上，您目前的困難處，您目前遇到的是怎麼樣的困難？

答：其實是像目前我們以一個機構來講，我們的志工人員的配置是相當的緊縮的，平均一個社工人員要管理一百個個案，就是一百個阿公、阿嬤，那其實說以我們目前社工員還要去做一個志工管理的話，其實是會比較吃緊啦，可是像我們現階段來講我們目前的志工人數也是達到四、五十人那其實也是算中等的量，那我們當然期許每個志工都能夠有所突破、有好的表現，但是我覺得難免都會有遺珠之憾，會有一些人比較沒有辦法常常被照顧到，這是我們目前覺得會有一些困境，那我們會想要克服的是說，我們期許能夠及早的建立一個完整的制度，讓所謂的志工親自來參與讓志工去管理志工，然我我們機構的部分是站在督導的角色，去協助他們，對對對。

問：這就是目前想克服的。

答：目前就是希望從社工員這裡找的一個合適的志工對象然後趕快交棒給他，然後讓我們的督導也是能很快的回到軌道上。因為我們最早的架構也是希望說由機構的社工去做志工督導，然後讓志工的組長去帶領著志工去做事情。

問：那想再請問一下就是說，請問一下，貴機構組織高層對你們志工管理回應的態度是？

答：其實我們機構的組管是相當肯定於志工所對我們這邊的服務，其實你也會了解到每個機構都有所謂人事管控的成本在，那所以相對於志工管理的部分就很重要，因為志工相當於就是一個無形的人力資源，他又不耗你的財力資源，至於說你要如何留住你的志工就是一個相當大的難題，我們目前的董事會跟我們的主任有都積極的在針對這部分，那包含說我們也會有一些志工的福利，包含志工的交通費啊、給予志工的團體保險啊、那還有志工訓練啊，這些都是我們的誘因，那還有最後就是像我們志工的話有時候針對一些困難的同學我們會提供他一些譬如說可以幫助他的方法，比如說可以讓他做一個假日工讀，這些部分。

問：那他們有沒有對你們志工管理做一些比較實質的幫助，像您剛剛有提到一個說是假日工讀，提供這樣一個機會，那還有哪些？

答：另外還有一個部份就是像他們需要說，看哪一方面的幫助比如說像有的人他們會覺得說他家裡經濟有困難，那我們當然就是工讀，那有的人會覺得學業部分有困難的話，我們就可以介紹說哪裡的師資或是資源，或者是說不同學校做資源的聯結，譬如說東華的同學可以教台灣觀光的同學語文的部分，對啊这样子。

問：那其實貴機構在你們住部分的肯定算滿多的。好，那非常謝謝您，耽誤您的時間。

答：不會不會。

(電話補訪問)

時間：2010/10/14 下午 4:50

地點：自家

訪談代碼： E2

問：我想請問一下就是貴機構在組織人員討論志工工作後，你們如何調查員工心態能夠平衡？這個部份會不會做調查？

答：這個部份到是沒有特別做過調查，不過因為我們在職務的分配上，志工通常不會，通常是協助性的。

問：所以說這個部分大概比較不會跟職員…

答：他沒有一個專屬的特別工作，他們有點像助理。

問：这样子，好那想再請問一下就是，你們組織的職員是否會對志工的工作說明標準的更新彼此作協調？那大概是會做哪些的，例如哪些更新是像你們是會做討論的？

答：比如說我們在服務過程，那可能針對某一個服務模式，可能達不到我們機構的一個標準的時候，那我們會整個經由我們的主管會議裡面提出相關得一些措施，那這個部份也會佈扎給志工這邊了解。

問：就是彼此職員們還是會做一個協調的。

答：對對對。

問：好，那想再請問一下就是之前我請問您有關貴機構招募的訴求及標語，那你們大概有哪些的招募訴求？

答：這個部份的話因為我們一直在報縣政府那邊的核案，可是因為還沒有下來所以我們也沒辦法跟你講。

問：那你們會不會就是張貼一些海報，那上面是有一些話語去吸引志工來的？

答：這個通常都很隨機，因為我們可能是真對比較大型的活動的時候，因為我們目前還沒有辦法成立成志工隊。

問：這樣子啊。

答：對對。

問：那想再請問一下就是說是否會記錄志工參與志工訓練的次數這部分？

答：有啊，這個部份到是有，有這個簽到簿，那我們會做每年的統計。

問：這樣子那好，想再請問一下你們大概有哪些的訓練是會讓他們做這樣子的簽到？

答：第一個是我們會安排他去上第一個由志願服務協會提供的基礎訓練，第二個是進階訓練。

問：這個部份就是會做記錄這樣子。

答：對對對。

問：哪想再請問一下就是貴機構如何評估志工受訓過程的態度？

答：態度！我們每個月有那個考核，那每次的考核裡面就會跟他溝通說在這個月我們觀察到包含說同仁對他得一些想法。

問：就是說在訓練過程中組織同仁對他的想法？

答：也有一些他對組織機構得一些想法，然後甚至於說他在協助的部份我們看到的是他的成效如何。

問：這樣子，好。那最後一個問題，就是貴機構是否會根據志工類型的不同然後採取不同的訓練方式？

答：嗯~基礎跟進階課程是一定要的，那可能就是會根據他自己的，就是我們會讓他勾選他自己的興趣，那有的人喜歡文書處理那我們就會在有專人，然後在指導他說在機構的方面需要的技巧，或者是一些知識這樣子，那如果是照顧方面我們也是由照顧人員然後是那個領有證照的，而不是一般只有證書，是有證照的人員再給他們做加強的訓練。

問：這樣子，那就是說因為你們有分組，所以會對這些不同的組別採取不同的訓練。

答：就是針對他們後來又分出來的興趣再做加強。

問：好，那非常謝謝你，耽誤您的時間。

答：不會、不會。