

東 海 大 學  
行 政 管 理 暨 政 策 學 系  
第 三 部 門 在 職 專 班  
碩 士 論 文

醫 院 志 工 人 力 資 源 管 理 模 式 之 研 究  
— 以 台 中 榮 民 總 醫 院 為 例

指 導 教 授：呂 朝 賢 博 士  
研 究 生：童 玉 瑤

中 華 民 國 1 0 1 年 1 0 月

東海大學行政管理暨政策學系  
第三部門碩士在職專班

研究生

童玉瑤

碩士學位論文

題目：醫院志工人力資源管理模式之研究—以台中榮  
民總醫院為例

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	呂朝賢	101年10月26日
審查教授：	丁馬浩	101年10月26日
審查教授：	陳永政	101年10月26日
所長：	柯永弘	101年10月26日

中華民國一〇一年十月

## 誌 謝

畢業，原是個遙不可及的夢想，現在終於要實現了。在這段不算短的日子裡，一邊工作、一邊上課，還要兼顧到家庭。回顧求學種種過程，尤其是冬天的夜晚，迎著東海的寒風上課，真不知自己是如何熬過來的。苦盡甘來的滋味，只有曾經經歷過的人，才能深切體悟。

在學習的過程中，受到許多師長、同事及家人的照顧與關懷，指導教授呂朝賢老師、陳秋政老師、林淑馨老師、蔡偉銑老師、汪志忠老師等的殷切指導，系辦韓助教的多方協助。尤其感謝呂朝賢老師，總是盡心盡力指導，並且不厭其煩一一註解，適時的給予鼓勵，讓學生得以完成論文。感謝論文口試委員王篤強老師及陳秋政老師，對於論文的建議與指導，讓論文更為完備。此外，也要感謝一位亦師亦友的貴人，在我想要放棄時扮演著推手的重責大任，時時關心進度，不吝給予指導與鼓勵。

在訪談的過程中，感謝台中榮民總醫院社工室游組長的大力幫忙，熱心的介紹社工員及志工接受訪談，並提供社工室的內部資料。社工師及志工特別抽空接受訪談，讓我可以順利完成訪談。而職場上的長官、同事、朋友的支持與關心，亦是支持我完成論文的動力。更要感謝我的父母與家人，父母為了體恤我的忙碌，對於未善盡為人子女責任的我，從來不曾抱怨過；先生全力的支持，為我分憂解勞，感恩您們對我的愛及付出，讓我無後顧之憂，完成研究所的學業。

畢業，完成了人生的一個目標，亦是下一個新目標的開始，期許自己不畏艱難，繼續為下一個目標努力。

童玉瑤 謹誌於 東海

2012年10月

# 醫院志工人力資源管理模式之研究 — 以台中榮民總醫院為例

## 論文摘要

近年來，醫院組織面臨經營環境日趨複雜與激烈變動，而志工管理越來愈成爲醫院經營管理的核心競爭力。本研究提出志工管理即爲志工人力資源管理的觀點，主要探討國內大型醫院組織有效志工人力資源管理模式。首先參考歷年相關文獻資料與各醫院的檔案資料，其次詳細分析上述次級資料，並對國內各主要教學醫院之志工管理實務做法進行比較分析，而歸納出醫院志工人力資源管理模式的主要活動，包括：招募與遴選、教育訓練、激勵、績效評估及福利等五項主要活動。因此，本研究所欲探討的問題有三：(一) 探討醫院組織的有效志工人力資源管理模式有何主要活動。(二) 探討醫院組織志工的招募遴選、教育訓練、激勵措施、績效評估與福利制度如何有效影響志工管理。(三) 探討現有醫院組織志工人力資源管理所面臨的困境，及醫院組織如何採取有效對策與回應。

本研究爲深入探討醫院組織有效志工人力資源管理模式，故以台中榮民總醫院單一個案醫院爲研究對象。資料蒐集係以質性訪談與檔案資料進行分析，並針對醫院的產業特性與所面對的醫療困境與管理問題，進行深入探討與詳細分析，獲得以下初步的研究結果。研究結果發現：(一) 台中榮民總醫院的招募制度完備，且有一定的公信力，容易吸引社會大眾加入志工行列。(二) 因應醫院評鑑需要，教育訓練課程必須與志工服務內容互相配合，且未來有逐年成長的趨勢，特別是組別訓練會更符合志工的需求。(三) 醫院組織須正視志工的福利，給予多重激勵的方式獎勵不同需求的志工，並以組織支持回饋志工的付出。(四) 建立志工完整的績效評估制度，詳細蒐集志工績效的相關資料，對於志工認知、態度與行爲有重要的影響。

# **Human Resource Management of Volunteer in Hospital: A Case Study in Taichung Veteran General Hospital**

## **Abstract**

Recently, with the increasing complexity and drastic change in hospital organization, volunteer management has become a core competitiveness of hospital management. This study, regarding volunteer management as human resource management of volunteer, explores an effective model of human resource management of hospital volunteers. According to the relevant journals in this field, and the analysis and synthesis of files in various hospitals, we conclude that the main activities of human resource management of hospital volunteers are recruitment and selection, educational training, encouragement, evaluation, and welfare. Therefore, this study is conducted to answer: (1) What are the main activities of effective human resource management of volunteer in hospital organization? (2) How do main activities of volunteer management affect volunteer management? (3) What difficulty does the volunteer management confront and what are possible solutions?

In order to deeply explore the model of human resource management of volunteer of hospital organization, this study chose Taichung Veteran General Hospital as a study case. This study adopted qualitative method, including interview and data analysis. The major findings of this study were summarized as follows. (1) With complete and convincing recruitment system, it is easy for Taichung Veteran General Hospital to attract people to join as a volunteer. (2) To meet the need of hospital evaluation, the coordination of educational training course and the volunteer service has become an inevitable trend. Besides, group training would specifically satisfy volunteer's need. (3) Hospital organization needs to take the welfare of volunteers more seriously, encourage volunteers with multiple rewards, and provide feedback with the organization support. (4) A complete establishment of performance evaluation system and a detailed information collection of volunteer performance have a great impact on volunteer's cognition, attitude and behavior.

# 目錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	3
第三節 章節安排.....	4
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>5</b>
第一節 人力資源管理.....	5
第二節 志願服務.....	9
第三節 志工人力資源管理.....	19
第四節 志工人力資源管理的困境.....	38
<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>41</b>
第一節 研究架構與研究問題.....	41
第二節 研究方法與研究設計.....	43
第三節 訪談流程.....	51
<b>第四章 研究分析</b> .....	<b>53</b>
第一節 台中榮民總醫院現況與發展.....	53
第二節 台中榮總志工人力資源管理概況.....	56
第三節 醫院組織志工人力資源管理問題與對策.....	66
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>75</b>
第一節 結論.....	75
第二節 建議.....	79
第三節 研究限制.....	81
<b>參考文獻</b> .....	<b>82</b>
<b>附錄一</b> .....	<b>85</b>
<b>附錄二</b> .....	<b>86</b>
<b>附錄三</b> .....	<b>89</b>
<b>附錄四</b> .....	<b>92</b>

## 表目次

表 1-1	推動志願服務業務成果統計表 .....	2
表 2-1	志工管理相關研究.....	22
表 2-2	探討研究問題之各大醫院作法分類表.....	35
表 3-1	志工管理者訪談題綱.....	45
表 3-2	志工訪談題綱.....	45
表 3-3	受訪對象名單.....	47
表 3-4	檔案資料來源表.....	48
表 4-1	歷年服務人數統計表.....	57
表 4-2	志工教育訓練類別及內容.....	59
表 4-3	年度課程預定排程.....	60
表 4-4	院內外表揚人次.....	61
表 4-5	歷年志工團隊得獎獎項.....	62

## 圖目次

圖 2-1	志工人力資源管理模式.....	25
圖 2-2	同心圓招募.....	27
圖 2-3	團體招募.....	28
圖 3-1	研究架構圖.....	42
圖 3-2	訪談流程圖.....	52
圖 4-1	台中榮總志願服務工作流程圖.....	55
圖 4-2	志工人力資源管理的有效對策模式.....	66



# 第一章緒論

## 第一節 研究背景與動機

志工是志願服務運用單位不可或缺的人力資源，而聯合國宣佈 2001 年為國際志工年，並呼籲各國政府、民間組織及個人共同響應，鼓勵志願服務成立志工中心，共同推動社會福利工作，將全球的志願服務理念推向最高峰。因此，推展志願服務已形成一種全球性的趨勢與潮流。

早期台灣的志願服務工作，普遍存在於宗親或社稷中，服務項目以濟貧、急難救助為主，服務對象限於宗族內的親戚，之後的宗教團體如基督教，為台灣社會的志願服務注入新的力量。台灣曾遭遇 921 大地震等天然災害，人民生命財產遭受威脅，許多志願服務團體的志工人員總是先一步政府的腳步，協助災民重建家園並撫慰災民受創的心靈，這些民間志願服務團體的動力，充份顯示台灣推動志願服務的豐碩成果。

我國自 2001 年由內政部公佈志願服務法，是世界上第二個由國家立法來推動志願服務工作的國家，志願服務工作正式邁入一個新的里程。其主要的內容為「為整合社會人力資源，使願意投入志願服務工作之民眾力量做最有效的運用，以發揚志願服務美德，促進社會各項建設及提昇民眾的生活素質」(內政部社會司，2001)，讓志工在法源的保護之下，推展志願服務。近年來因受全球化的影響及人民知識水準提升，社會問題日益增加，人民期待政府提供更完善的服務，然而政府正積極力行組織精減政策，人力與資源無法滿足社會的期待，必須藉由志工的人力資源來彌補政府失靈的窘境。尤其是非營利組織、社會福利機構是勞力密集的產業，更需要志工無怨無悔的付出，以達成組織使命。

依據內政部(2011)統計資料，我國志願服務隊數與人數逐年呈現成長，由表 1-1 推動志願服務業務成果統計，可以發現志工人數逐年增加，截至 2010 年計有 15,059 隊，723,414 人，其服務的類型包括經濟、社會、教育、文化、宗教、環保、醫療及政治活動等。面對越來越多的志工投入志願服務的工作，如何建構出一套完整的人力資源管理的架構，對於志工的人力作有效的運用，提昇志工服務品質，降低志工的流動率，皆為志工管理的重要議題。

表 1-1 推動志願服務業務成果統計表

年度	隊數	人數	男性	女性	總服務人次	總服務時數
96 年	115,44	496,276	180,415	315,861	89,274,347	43,184,433
97 年	13,863	489,825	179,113	310,712	180,306,822	50,652,350
98 年	15,233	592,033	220,011	372,022	153,523,715	55,388,335
99 年	15,059	723,414	266,443	456,971	160,140,099	59,251,965

資料來源：內政部社會司志願服務資訊網，2011

由於醫療技術的日新月異，國人的平均壽命愈來愈長，對於醫療的需求隨著年齡逐漸增加，現有之醫療人力資源可能無法負荷整體醫療服務品質，需要借助志工人力資源來彌補不足之處，因此，醫療志工在醫療體系中已是不可或缺的一環。我國醫院志工服務團隊，最早起源於 1981 年長庚醫院以及馬偕醫院成立之志工隊推行志工服務（黃秀雲、吳求淳，2006），志工在醫療團隊的專業療程中，除照顧好病患的身體外，更注重病人本身及家屬心靈的慰藉及提供一個身心靈的醫療服務（范美翠，2004）。醫院志工扮演醫療專業外的支援性、輔導性的工作，在面對病人的病痛及家屬內心的焦慮，需要志工無比的愛心與耐心來提供服務。醫院的志工需要具備符合病患需求的專業知識，因此，在招募與遴選、教育訓練、激勵措施、績效評估制度與福利上，組織必須有一套完整的、專業的管理模式，以提昇志工的人力資源。有效的運用志願服務工作及發展出良好的管理模式，不但可以提昇醫院的醫療服務品質，對志工本身及整體公民社會的形象亦有一定之助益（林慈惠，2009）。

醫院志工的人力資源，對組織來說佔有舉足輕重的地位，一般較具規模的醫院，在其社會工作室內都設有志願服務工作隊，提供病患及家屬各項服務工作。在新制醫院評鑑標準項目下，亦將志工的設置訂有明確之管理辦法及教育訓練，列入考核評分中。因此，志工管理者面對服務的項目及志工的人數日益增加，管理的問題也日趨複雜，由於志工的特殊屬性以致人員流動率高、對組織向心力薄弱、不易長期留在組織中，如何降低人員的流動率、減少一再招募與教育訓練等困境。本研究期望提供醫院組織，對於加強志工的專業素養，及提高服務效率與品質的方向。

## 第二節 研究問題與目的

基於上述研究動機，筆者希望透過文獻探討、質性訪談及蒐集相關資料，瞭解志工的招募與遴選、教育訓練、激勵措施、績效評估制度、福利及面臨的困境，藉由本研究結果發覺志工的管理模式，並作為未來醫療組織志工的管理提供參考。

台中榮民總醫院是中部唯一的公立醫學中心，為民眾提供了安全、高品質的醫療環境，獲得民眾的肯定與信任。1982年成立志工隊，在醫療機構僅次於1981年的長庚醫院及馬偕醫院，志工管理制度經過不斷的改進與修正，已建立一套完善的模式，並受到相關單位的肯定及成為醫療機構學習的標竿。因此，本研究將選擇台中榮民總醫院為研究對象，探討醫院組織志工人力資源管理的實務作法，作為本研究個案的有效依據。

本研究之目的如下：

- 一、了解台中榮民總醫院志願服務工作的現況及發展情況。
- 二、分析台中榮民總醫院有效管理志工的模式。
- 三、探討醫院志工人力資源管理面臨的挑戰。

本研究之問題如下：

- 一、探討醫院組織有效志工人力資源管理的模式為何？
- 二、探討醫院組織志工的招募與遴選、教育訓練、激勵措施、績效評估制度、福利情況為何？
- 三、探討醫院組織志工人力資源管理面臨的困境為何？如何採取有效對策回應？

### 第三節 章節安排

本研究章節架構分爲五章，各章節的內容說明如下：第一章爲「緒論」，本章節主要針對研究背景與動機作一探討，藉以界定研究目的、研究問題，最後，則是章節的安排。

第二章爲「文獻探討」，本章共分爲四節，第一節所探討的是人力資源管理，包括人力資源管理的定義、人力資源管理的功能及人力資源管理的活動，並對於本節的論述提出個人的觀點；第二節志願服務的相關文獻及理論，其內容包含：志願服務的發展與背景、志願服務的理論探討、台灣醫院志願服務的發展；第三節志工人力資源管理，其內容包含：志工管理的意涵、志工管理的文獻探討；志工人力資源管理的相關研究等議題作初步的研究與探討，本節的重點在於將志工的招募與遴選、教育訓練、激勵、績效評估制度、福利等研究問題，在理論的探討與實務的分析作對照；第四節是醫院志工人力資源管理的現況與困境的概述。

第三章爲「研究方法」，第一節爲本研究的研究架構與研究問題；第二節爲研究方法與研究設計，包括資料收集方法、研究工具、樣本描述、資料蒐集與分析及質性訪談；第三節訪談流程，內容包含向醫院提出申請過程、訪談名單的規劃、提供訪談題綱及安排訪談日期，最後進行訪談資料的整理。

第四章爲「研究分析」，本章節首先進行研究個案介紹現況與發展，包含個案的歷史背景和沿革；台中榮總志工管理概況，內容包括志工隊組織機制與幹部職責及服務流程的介紹；醫院志工人力資源管理的問題與對策，再者依據欲探討的研究問題將訪談資料逐一彙整與分析。

第五章爲「結論與建議」，針對醫院志工管理理論面與研究對象實務面作一對照、比較與分析，根據以上第四章之分析對本研究進行結論，並依此提出研究建議與研究限制，以供後續研究相關議題之參考。

## 第二章 文獻探討

本章節中，研究者先從本研究相關的人力資源管理起始，並對於國內學者對於志工的人力資源管理及醫院志工管理所作的研究加以檢視，並探討目前相關領域的研究發展概況。

### 第一節 人力資源管理

人力資源管理是把人力當作組織中最重要的資源，而志工則是組織不可或缺的人力資源，陳政智（2010）表示，志工管理就是所謂的人力資源管理，良好的志工管理是將適當的志工人力、數量和品質配置在適當的工作位置。因此，如何有效的運用志工人力資源管理，是重要的課題。

#### 一、 人力資源管理的定義

人力資源管理是針對組織內部所進行之吸引、培養、激勵和維持高績效員工等活動而做的管理，亦即所謂的人力資源管理是將組織內所有的人的資源，做最適當之確保、開發、維持與活用，為以上之作為而規劃以及執行的過程皆屬之，亦即以科學方法使企業的人與事做最適切的配合，發揮最有效的人力運用，促進企業的發展，以做到「人與事配合，事得其人，人盡其才」(何明成，2003)。

人力資源是一切管理的核心，更是組織寶貴的資產。人力資源管理係由人事管理轉變而來，其特色為具備較為強調回應環境變遷的長期規劃、自我控制的心理契約、成員高度信任的控制系統、重視員工發展的彈性管理，並將人力資源管理功能整合於組織決策之中，以達成人力效用極大化目標等諸多特徵(孫煒，2004)，因此，人力資源管理對於公部門、私部門、或非營利組織均是一門相當重要的課題。在本章節中，將引用人力資源管理的概念，運用於醫院組織志工的管理，藉由人力資源的相關定義及理論，來探討醫院志工的招募與遴選、教育訓練、激勵措施、績效評估制度與福利等相關議題。

「人力資源」指組織內部與員工相關的資源且有助於形成持久的競爭優勢，包含員工的能力、知識、技能、態度與激勵等(何永福與揚國安，1993)。「人力資源管理」指組織爲了取得、運用、發展、維持及確保所需人力資源所規劃和執行的相關措施與過程，透過遴選、運用、培育與留任人才(簡稱選用育留四大字系統)，以提升生產力、改善工作生活品質及符合勞動法規的目的(黃英忠，1993)。「策略性人力資源管理」是指組織內部人力資源管理活動需配合整體的競爭策略，有系統地相互配合規劃與執行，以提升組織的競爭力及達成整體的目標(何永福與揚國安，1993)。

傳統人事管理功能主要涵蓋員工的甄選、任用、考核、獎酬、福利與勞資關係等活動。近年來因應環境的快速變遷與經營策略的動態需求，傳統人事管理逐步轉型爲策略性人力資源管理的功能(吳秉恩，1999)，人力資源主管也由傳統的人事行政專家與員工代言人轉型爲高階經營團隊之策略夥伴和組織變革推手的新角色(Ulrich,1997)。

## 二、 人力資源管理功能

近百年來，人資活動的內涵隨著人力資源管理功能的演進有所不同。人力資源管理功能在十九世紀末以招募、甄選、薪酬與出勤管理等活動爲主，二十世紀初期受到科學管理學派的影響，陸續加入工作分析與工作設計活動，偏重生產力的提升，較少顧及員工的需要。霍桑研究與人群關係學派於 1930 年代興起後，將組織視爲一個心裡的社會系統，重視員工的士氣、行爲、互動及參與式溝通和領導等，因此員工激勵、溝通、衝突管理與勞資關係等人力資源活動應運而生。隨著 60 年代經濟起飛，企業晉用大量人員且面臨人力不足的壓力，人力資源管理功能的重心轉移到雇用系統、員工的生涯發展、教育訓練、工作與生活品質等活動以吸引及留任人才之上，而逐漸形成組織內部的勞動市場(張火燦，2000)。

全球市場進入 80 年代後期邁入全球化超速競爭，人力資源管理功能由行政幕僚轉型爲策略夥伴的角色，工作內涵更重視績效管理、促進組織變革、塑造企業文化、建立國際人力資源管理的架構與機制、改善作業流程與人力資源管理系統(HRIS)等活動(何永福與揚國安，1993；Ulrich，1997)。知識經濟時代的來臨，人力資源管理蘊含

組織智慧資本與競爭優勢，因此塑造知識分享的組織文化，有助於提升團隊合作、創新能力與人力資源管理系統 e 化等，人力資源管理活動逐漸獲得重視，如此可促進組織智慧資本增長。

綜合文獻發現，隨著人力資源管理功能的歷史演進，人力資源管理理論的發展亦整合諸多跨領域的研究。近百年來從科學管理學派的效率導向，進展到人群關係學派重視組織的人性面及照顧員工的需求，於 60 年代引用系統理論解釋各項人資活動的互賴關係與整合的綜效，並加入權變理論協助組織與個人回應不確定的環境，在 80 年代引用策略管理學的競爭策略理論以發展策略性人力資源的理論。人力資源管理理論從工業心理學與組織行為學的微觀出發，在演進的過程不斷地吸取組織學、社會學、政治學、經濟學、勞動經濟學、人類學、系統學、策略管理學及國際企業管理學等鉅觀理論，以跨領域的觀點整合員工個人的需求、組織的目標策略及環境的變遷，期使能兼顧「人與組織」的需求以達成雙贏的成果(張火燦，2000)。

### 三、 人力資源管理活動

國內外學者對於人資活動的看法相當接近(何永福與揚國安，1993；吳秉恩，1999；張火燦，2000)。綜合相關文獻，人力資源管理功能主要包含下列九類活動：

#### (一) 人力資源策略與規劃

組織分析外在與內在環境後，規劃人力資源長期目標與策略以結合企業的經營策略、訂定年度策略計畫與預算、預估組織人力的需求等。

#### (二) 招募甄選任用

規劃招募任用策略/政策/制度、工作分析、人才招募、面談甄選、任用核薪等。

#### (三) 績效管理

規劃績效管理策略/政策/制度、績效目標、績效考核、晉升獎懲、激勵制度。

#### (四) 獎酬

規劃薪酬策略/政策/制度、薪酬行政作業、薪酬調整制度、績效獎金制度、員工股票與分紅制度等。

#### (五) 福利與安全衛生

員工福利策略/政策/制度、退休金、休假作業、保險作業、職場安全檢查、勞動條件等。

(六) 訓練與發展

員工才能評鑑、訓練需求調查、執行訓練方案、評估訓練成效、生涯發展、工作輪調、發展管理人員等。

(七) 員工關係(勞資關係)

配合勞工法令規章、工會團體協商、勞資爭議處理、員工溝通、員工申訴等。

(八) 人力資源資訊系統

運用資訊系統便利員工立即取得人力資源的相關資訊，並簡化人力資源作業流程及降低成本，包含電子化人力資源管理(e-HR)、人力資源資訊系統(HRIS)等。

(九) 組織變革與塑造企業文化

近年來人力資源管理功能在組織變革過程扮演推手的角色，故包含組織結構再造、作業流程再造、領導風格再造、員工價值觀與行為再造等活動。

#### 四、小結

綜上所述，現今人力資源管理扮演決定組織生存、效能以及競爭力的重要角色，影響組織在產業中維持或增加市場占有率的能力，人力資源管理與組織息息相關，是一切管理的核心，更是組織寶貴的資產，人力資源的良窳，攸關整體組織的發展及形象。人力資源運作的成效是否能達到預期的效果，關鍵在於是否能滿足利害關係人的需求。人力資源管理的運用，其主要的目的是將適當的人力安置在適當的位置，並施予訓練以發揮最大的效用，故有效的人力資源管理有助於組織目標達成，促使組織成員滿意度、創新力、生產力提升，以增進組織績效極大化。

志工管理的理念雖然沿用人力資源管理的理論基礎，但是志工有其不支薪、非外力強迫、含有公益色彩及滿足需求等特殊性，**在若干管理作為上**有別於一般職工人力資源管理模式。在志工管理與規劃上需建立專屬於志工人力資源管理制度，有效的管理志工，以確保志願服務工作順利執行，使志工功能得以發揮，達成機構的目標。



## 第二節 志願服務

我國志願服務法將志願服務定義為：「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之服務」（內政部社會司，2001），對於社會提出志願服務者稱為志工，運用志工之機關、機構、學校、法人或經政府立案團體稱為志願服務運用單位。

中華民國志願服務協會對於志願服務的定義為：志願服務是個人本濟世胸懷，以其有餘助人不足，對社會提供精神或物質，致力於改造或促進的服務，其可以補助政府人力之不足，促進人己關係之融洽，增進人類社會之福祉（中華民國志願服務推廣中心，2010）。

美國全國社工人員協會：一群人為追求公共利益，本著自我意願與自由選擇結合而成的團體，稱之為志願團體。而參與此類團體的工作者稱為志願工作者(志工)，他的範疇很廣，舉凡經濟、社會、教育、宗教甚至政治活動均可包含於其中（陳定銘，1999；陳明傑，2004）。

本研究綜合上述志願服務的定義為：基於自由意志、自動自發的精神，為回饋社會及個人志趣，奉獻時間、金錢、勞力參與各項社會服務而不求回報即稱為志願服務。

### 一、志願服務的發展與背景

自古以來，存在於宗教、社稷中的志願服務團體，從里仁為美的觀念幫助鄉民、宗親服務，服務的項目為施茶、施米、施藥、施棺，以滿足鄉親飢有食、寒有衣、病有藥、死有以葬的需求（蔡漢賢，2008）。

台灣志願服務的發展過程，大致可以區分為四個階段（曾華源、曾騰光，2003；林勝義，2006）：

#### （一）萌芽階段：1960 至 1970 年

台灣沿襲日據時代「義勇團」的組織，成立義勇消防隊、義勇警察、義勇交通等，成為國內最早的公務機關使用志工的典範，也是國內使用志工最多的公部門。同時開

始運用社會熱心人士及大專學生參與社區發展。1960年地方法院所聘用的榮譽觀護人、1973年將大專學生納入擔任輔導員，是歷史較為悠久的志願工作團隊。這個階段，政府機關是推動志願服務的主體，民間的社會福利機構不多，其運用志工的人數也有限。

## (二) 倡導階段：1980年

當時的台灣省、台北市、高雄市相繼訂頒志願服務實施要點或原則，內政部訂頒「志願服務記錄證登錄暨使用要點」，積極倡導志願服務，藉以結合民間力量，推動社會福利工作。同時，為了配合十二項國家建設之需求，文化機構、國家公園、環保部門開始運用志工，協助辦理相關活動。

在民間方面由民間熱心人士組成「台北市志願服務協會」，並擴大結合熱愛志願服務的新秀，共同籌組「中華民國志願服務協會」，這是我國第一個全國性民間志願服務團體。對於志願服務理念的倡導，以及志工的培訓、獎勵，盡力頗多。這個階段，由於受到歐美福利多元主義的影響，台灣有一些非營利組織相繼成立，其運用志工的人數亦逐漸增加。

## (三) 擴展階段：1990年

台灣的志願服務由原先辦理的內政、警政、社政、營建、文化、環保等部門，逐步擴展到勞工、經濟（中小企業）、人事行政（公務志工）、青年輔導、學校教育服務等領域，並且成立全國性的志工組織，包括中華民國志願服務協會、全國志（義）工總會、一日志工協會、祥和志願服務聯盟，促使志願服務日趨熱絡。尤其，內政部在這個階段，訂頒「廣結務會議志工拓展社會福利－祥和計畫」，並舉辦第一次全國志願服務，帶動台灣地區各縣市全面推展志願服務，也為志願服務法制化預作準備，1996年行政院頒訂「行政院暨所屬各機關志願服務要點」，對於各機關實施志願服務，如何招募、遴選志工，及對志工管理上應如何訓練、督導、考核、獎勵表揚與福利保障均有明確規定，此一要點為政府機關推展志願服務工作之最高依據。

## (四) 建制階段：2000年之後

外部有聯合國推動國際志工年的風潮，內部有陳水扁總統宣示「志工台灣」的政策，並於總統就職週年當日，親自擔任社區清潔義工及洗車義工，以實際行動參與志願服務工作。接著，立法院於 2001 年三讀通過志願服務法，明定志願服務主管機關及運用單位的權責，以及志工的招募、訓練、權利、義務、獎勵、福利等規範，藉以建立志願服務制度。

該法之制定內容，對於：(1)志願服務的主管機關及事業主管機關之權責。(2)志願服務運用單位之職責。(3)志工的招募、甄選。(4)志工的教育訓練。(5)志工的權利及義務。(6)志工的獎勵表揚。(7)志工的福利、保障。(8)志工的倫理守則、志工的法律責任等，均有明文規定。自此開始，促使我國志願服務的推展付諸法律規範。

志願服務法公布實施之後，教育、衛生、外交等部門，先後訂頒志願服務獎勵辦法，總統府與行政院亦成立志願服務團隊。自此，公、私部門各層級與各領域有志願服務法作為依據，積極推展志願服務工作。然而，為因應志願服務的變化與需求，志願服務法的修正亦在蘊釀之中，其目的無非在促使台灣的志願服務更具制度，並能與國際發展接軌。

綜上所述，台灣志願服務的發展，在萌芽階段是由政府主導，主要的任務著重於社會安全的維護，於 1987 年解除戒嚴及人民團體法制化，民間團體及社會組織蓬勃發展，其發展的原因也受到九二一地震的影響，當人民意識到當發生災難時，相較於政府民間團體的救災力量更受到肯定，志願服務團體相繼於此時成立。再者，受到國際志工年的影響，並體認到志願服務是全球化的潮流與趨勢，志願服務法的制定展現了與全球同步發展志願服務的理念。

## 二、志願服務的理論探討

志願服務的理論相當多元，專家學者對於理論的見解也不盡相同，林勝義(2006)對於志願服務者參與志願服務的動機與理由，認為有利他主義、期望理論、效用理論、人力資本理論、交換理論、社會化理論、需求滿足理論、增強理論、目標設定理論所促成。曾華源、曾騰光(2003)認為對於志工的管理不能以命令或要求的方式達到機構的目標，而是必需考慮如何運用適當的激勵措施，以吸引他們持續參與並努力投入

服務。激勵理論可分為內容學派、過程學派、增強理論三大派別，如需求理論、ERG理論、激勵-保健理論、預期價值論、平衡理論等。由於各學者提出的理論不盡相同，研究者認為以利他主義、期望理論、社會化理論、需求滿足理論、激勵-保健理論最符合人們參與志願服務的理由。茲整理如下所述：

### (一) 利他主義(Altruism)

這是長久以來被認為是人們參與志願服務的主要理由之一，一般社會大眾對於志願服務最直接的認知就是「做好事」，也就是做一些有利於別人的事。不過，傳統觀念與現代觀念對於利他主義的解釋有些不同，傳統上認為利他主義是完全無私、無我、犧牲、奉獻，但是亞當·史密斯（Adam Smith，1981）認為並沒有完全的利他主義，當人們說自己是基於利他的理由而參與志願服務時，只是不承認屬於利己的部分。因此，史密斯認為：利他主義應該是個人在滿足別人的需求之時，也滿足了自己，但並不期望得到回報。

### (二) 期望理論（ Expectancy Theory ）

這是維克托·弗洛姆（Victor H Vroom）於1964年所提出的理論，其基本論點是「回報」。他認為一個人選擇或努力從事某項工作，通常是取決於這種工作能否達成他所預期的目標？或者能否獲得某種價值？就志願服務而言，當志工從服務中所得的回報，與原先的期待相符合，則比較願意投入，並且持續參與。這裡所謂的「期待」，包括從服務中得到心靈滿足、認識新朋友、學習新知識、對社會或社區有所貢獻。例如，一個人期待為獨居老人送餐可以改善老人的生活狀況，則他比較願意擔任送餐志工。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，可能從此以後不再參與，或者轉而參加他所期待的其他服務項目。

### (三) 社會化理論（ Socialization Theory ）

這是採借自社會學的理论，認為一個人的行為是受到社會化結果的影響所致。人自出生到死亡，不斷地進行社會化，以學習所處社會的價值觀念及行為模式，並內化成為自己生活的一部分。尤其，家庭、學校、同儕團體、大眾傳播，是個人社會化的重要機制，人們受到這些機制的影響，知道如何扮演適當的社會角色。就志願服務而

言，一個人對於志願服務的態度，大部分是來自其他人的影響。一個人選擇參加志願服務，有時是受到家人、師長、朋友的鼓勵，而不是純粹出於個人的意願。如果父母和師長一再強調幫助弱勢是一種社會責任，服務是一種榮譽，而且能以身作則，力行實踐，則其子弟對志願服務有正面態度，也比較有強烈的意願參與志願服務。

#### (四) 需求滿足理論 ( Need Fulfillment Theory )

這是美國心理學家亞伯拉罕·馬斯洛 ( Abraham Maslow ) 於 1971 年所提出的理論，他曾指出：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、自尊與被尊的需求、自我實現的需求。他認為需求滿足理論最足以解釋人們參加志願服務的動機，通常一個人在滿足生理需求與安全需求之後，會進一步追求更高層次的滿足，參加志願服務便是其中一種方式。雖然有些學者認為馬斯洛的理論是由假設推論出來而有所質疑，但無可否認，馬斯洛的需求滿足理論仍然是目前研究志工參與動機最常引用的理論之一。

#### (五) 激勵－保健理論 ( Motivation-Hygiene Theory )

由心理學家弗德瑞克·赫茲伯格 ( Frederick Herzberg ) 所發展出來的理論，激勵因素是指在某些工作條件存在時會讓員工感到滿足，若這些條件不存在，就會讓員工沒有滿足感。激勵因素包含成就感、肯定、工作本身、責任、晉升、以及個人成長等內在因素。保健因素指某些工作條件存在時，員工會感到沒有工作不滿足，若這些條件不存在，則會讓員工感到不滿足。保健因素包含公司政策與行政措施、監督、與上司的關係、工作環境、薪水、與同事關係等外在因素。

綜合上述，經由理論的探討可得知，參與志願服務的動機，除了自我成長外，尚包括幫助別人、做好事、犧牲、奉獻及追求心靈的滿足。因此，利他與利己均是志工從事志願服務的主要收穫。

### 三、台灣醫院志願服務的發展

長庚醫院 (1994) 調查國內 89 家醫院，其中 67 家 (75.3%) 設有志工服務團體，其成立時間最早從 1981 年馬偕紀念醫院及長庚醫院開始，1984 起國內醫院就平均以

5.5 家醫院成立志願服務團體的速度迅速成長（莫藜藜，2002）。台灣醫院志願服務的發展，依其成立的時間順序，分述如下：

#### （一）台大醫院

志願服務隊成立於 1959 年，由美軍第七艦隊的太太及夫人們發起，並號召醫師的夫人加入共同響應，主要的工作項目為折疊醫用紗布。至 1984 年，有感於門診病患增加，為加強為民服務工作，成立常德會，邀請醫院退休離職員工返院擔任志工，服務病患。1989 年護理部於門診掛號處等部科設立志工服務，以提升門診服務品質。1993 年成立服務台諮詢、糖尿病病友服務、開刀房、恢復室、護理支援、行政等各服務組等，提供人性化的服務，期能提昇醫院形象，達到便民服務。2001 年完成志工幹部選舉，藉由幹部群發揮凝聚志工向心力，暢通溝通管道、創新服務內容的功能。2003 年通過台大醫院志工發展與管理品質改善方案，實施志工菁英化，重整志工服務組別為：諮詢引領、關懷訪視、志工室值班及社區發展四大類型，減少志工人數、鼓勵跨組、跨班服務，以較少的人力創造更多的服務價值。2006 年志工招募改採隨到隨招的方式辦理，並請志工核心幹部加入志工招募面談的行列，以期有效的招募志工（台大醫院志願服務手冊，2010）。

台大醫院志工基本條件為：年滿 18 歲以上，65 歲以下，識字，通國、台語，具愛心、耐心，身心健康，一週能固定提供 3 至 4 小時服務，且能持續服務一年以上，並經面談錄取，全程參與職前共同教育訓練及通過檢測，以及完成 17 周實習訓練並通過評核者，得成為志工隊正式志工。招募作業流程分為登記、面談、繳交資料、職前教育訓練、實習、錄取正式志工六個階段（台大醫院志願服務手冊，2010）。

台大醫院為台灣醫療界的指標醫院，在志工招募條件及流程較為嚴格，尤其在招募簡章內明確規定，欲加入志工行列，在第一階段登記時必須繳交最近三個月內申請的警察刑事記錄證明及半年內胸部 X 光檢查報告，始能登記（台大醫院志工招募簡章，2012）。基於此，可瞭解台大醫院對於招募志工嚴謹的態度。

#### （二）馬偕紀念醫院

於 1964 年由羅慧夫院長夫人的帶動下成立，邀集當時醫師太太，學習美國婦女參與醫院服務的狀況，引進志願服務的理念，成立婦女贊助會，在院內提供病患及家屬諮詢服務、舉辦義賣活動、製作藥包等工作。是台灣醫療機構最早成立之志願服務團體。而為吸引更多有心人士投入志工行列，曾以「馬偕好鄰居贊助會」對外進行招募，並逐漸增加服務內容，後來為了配合醫院的急速發展，更有效的做人力資源的規劃與運用，於 1981 年重新改組，定名「馬偕紀念醫院贊助會」，並由社會服務室指派社工師，運用社會工作專業，負責贊助會之各項業務及督導志工（馬偕紀念醫院贊助會義工手冊，2009）。

馬偕醫院贊助會的服務範圍包含台北院區及淡水院區，台北院區的服務組別分為：老人服務組、櫃台服務組、住院服務組、兒童服務組、門診服務組、支援服務組與急診服務組；淡水院區的服務組別為：社區服務組、安寧服務組、住院服務組、門診服務組、支援服務組及急診服務組。義工入會條件年齡限制在 18 歲至 65 歲，要通國、台語。每週固定服務 3 小時，持續一年以上（馬偕紀念醫院贊助會義工手冊，2009）。

馬偕醫院為一所教會醫院，以基督救世的精神為宗旨，對於志願服務工作者稱為義工，係取自聖經中義人一詞，有義工、團體義工、寒暑假學生義工及短期義工四類。在義工手冊及內容說明與贊助會的會歌中，皆可顯現其帶有宗教色彩的特性。

### （三）長庚紀念醫院

志願服務工作隊成立於 1981 年，源自於王董事長永慶先生暨張昭雄校長，鑑於國外各大型醫院均有以學生為主體之志願服務制度，遂引進其觀念構想，在國內首創於醫院服務病患之志願服務工作隊。正式成立以大專志工為主軸，是國內首創於醫院服務病患之志願服務工作隊，於 1985 年進一步成立林口社會工作隊，1992 年成立基隆社會志工隊，1993 年成立台北社會工作隊，1995 年成立桃園分院志工隊及護理之家志工隊。共計有五大工作隊，人數約 900 人（長庚醫院志願服務須知手冊，2010）。

長庚紀念醫院體系分佈於全國各地區，在志願服務須知手冊中亦規範不同地區及不同組別志工的服務內容及注意事項，服務項目可分為服務台諮詢、病患關懷、公益

活動宣導、社區服務等。長庚醫院的服務特色分別為：志工櫃檯可近性服務：院區各轉角設立櫃檯；結合宗教外語志工以及英日語志工提供翻譯服務，招募越南籍志工，為新住民進行雙向翻譯；新住院病患關懷服務：志工每日主動探訪新住院病患，並贈送院長署名的慰問卡片，第一時間表達關懷與溫情；成立多元化志工團體：大專志工成立幸運草兒童劇團，社會志工成立合唱團及舞蹈社團，配合節慶至機關團體演出(林彥芬，2011)。

綜上所述，長庚醫院為台塑集團之非營利組織機構，在一般人的觀念裡會認為台塑為一財團法人且非宗教團體，會以賺錢為目的。經由探討長庚的志願服務概況，可顯示長庚醫院在醫療服務外，對於病患的關懷仍然相當重視，充份展現企業善盡社會責任的風範。

#### (四) 嘉義基督教醫院

志工服務始於 1985 年，由當時的院長及牧師發起，號召長老教會姐妹團契，從做棉球開始，繼而協助衣服、被單的製作。1988 年正式成立「志工服務團契」，擴展業務時，由於人力不足，由教會婦女團契加入，主要服務項目為協助製作開刀房需要的用品，幫助前來醫院就診的病患及家屬，以得到完整、親切的醫療服務等工作。1992 年改制為「志願服務隊」，為擴大社會人士參與，乃對外招募人才，期能發揮志願服務及基督博愛的基本精神，推動人間有愛的祥和社會。1996 年開始招募學生加入志工隊，為志工隊注入新的活力(范美翠，2004)。

嘉義基督教醫院「志工隊」共分為行政關懷組、服務諮詢組、病房圖書組、兒科病房組、急診組、安寧照顧組、門診輪椅組、放射線組、血壓保健組、癌症資訊組及婦幼保健組等，讓來院病患及家屬可以得到多樣化的服務，同時增進醫療品質。由社會工作室負責招募、訓練、值排班協調、整合服務需求、維持服務品質等各項業務。

嘉義基督教醫院志願服務工作項目中，較特殊的是有專為單親媽媽、受暴婦女、意圖自殺、尋求心靈依靠的民眾 8595 求救專線、居家服務送餐、發展遲緩兒童早期療育及福音關懷等(范美翠，2004)。由上述的服務項目可得知，服務範圍已擴展至院外的社區與民眾，探究其原因應係落實醫院「本著耶穌基督愛人如己的心，提供優質的全人關懷與醫療照護」的宗旨願景。



## （五）彰化基督教醫院

彰基志工的推展，自 1980 年起，由彰化教育學院老幼社派員至醫院服務開始，服務內容為說故事、開放書櫃、玩具、教導美勞、玩遊戲為主，此服務持續至 1985 年，1986 年因社工人力異動不足，服務暫停一段時間；1989 年重新再組織；1991 年正式成立彰基志工服務隊，通過義工服務隊組織章程；1992 年開始推動志工在急診室服務；1994 年建立幹部關懷網，落實義工的關懷事工；1995 年發展病友志工，至 2005 年志工約有 300 餘人（蔡維民，2008）。

彰化基督教醫院志工隊，部份義工來自於長老教會，仍然維持著基督教色彩，為效法耶穌基督為門徒洗腳的精神，結合教會與社會資源，運用志工的力量，協助醫護人員擴大對病患及家屬的服務，以達成醫療傳道事工為目的。義工的種類分為福音義工及一般義工，志工隊的特色在於員工義工的設置，院方規定每一員工一年至少需擔任 24 小時的義工服務，服務內容不能與原工作相同，期望員工能體會義務服務的精神，以提昇醫院服務品質與效率（蔡維民，2008）。

依據上述，彰化基督教醫院義工隊，最值得其他醫院學習之處是每位員工必需從事義工服務，讓職工去體會義工的服務精神與態度，讓員工感受施比受更有福的道理，藉由義務服務的熱忱協助醫院確保服務品質，有效促進職工與義工的和諧，亦有助於提昇員工對醫院的向心力。

秦燕（2001）根據 1999 年各醫院社工部門年報或詢問負責的社工員所提供 2000 年資料，將台大、林口長庚、馬偕、台北榮總、台中榮總、中國、成大、高醫、高雄榮總等 9 家大型醫學中心的志願服務情形作一整理，發現志工人數由 150-821 人均有。范美翠（2004）於 2004 年以電話詢問醫院的志工人數，其中屬於醫學中心醫院志工人數彙整入如下：高雄榮民總醫院 389 人、三軍總醫院 556 人、馬偕紀念醫院 666 人、台北市立萬芳醫院 218 人、國立台灣大學附設醫院 428 人、長庚紀念醫院 800 人、新光吳火獅紀念醫院 150 人。

研究者於 2010 年經由網路或電話詢問醫院的志工人數，整理如下：三軍總醫院約 571 人、馬偕紀念醫院約 1300 人、國立台灣大學附設醫院 1190 人、台北長庚醫院約 2500 人、嘉義基督教醫院 288 人、台北榮民總醫院 1226 人。

#### 四、小結：

台灣志願服務歷經萌芽、倡導、擴展、建置等階段發展，從萌芽階段由政府主導，著重於社會安全的維護。倡導階段，政府積極倡導志願服務，並結合民間力量，非營利組織相繼成立，志工人數亦逐漸增加。擴展階段，由政府部門擴展到民間各個領域，並且成立全國性志工組織。建置階段，國際志工年的風潮形成，且志願服務法三讀通過，為台灣志願服務團體組織發展開創新頁。

在醫院志願服務方面，首先志願服務隊由協防台灣的美軍與臺大醫師的夫人們組成，接著馬偕醫院院長夫人的帶動下組成婦女贊助會，並且有效的做人力資源的規劃與運用；而長庚紀念醫院則以大專志工為主，是國內首創於醫院服務病患之志願服務工作隊；嘉義基督教醫院由院長及牧師所發起，協助衣服、被單的製作。醫院志願服務演進至今，志願服務制度完善、志願服務組織蓬勃發展，並在國際社會占有一席之地，皆歸功於前人的努力奉獻，為今日志願服務團體的發展奠定良好之基礎。

綜觀上述，專家學者對志願服務的理論之見解，與台灣醫院志願服務的發展及做法，可得出志願服務者參與志願服務的動機與理由。志願服務之所以發展，除了受到全球化及社會變遷的影響，亦受到無私、無我、犧牲、奉獻的利他行為的影響，期望在服務過程中所得到的回報，如預期得到滿足進而追求更高層次的需求。因此，志願服務工作是現代社會發展的基石（曾華源、曾騰光，2003）。

台灣醫院志願服務的發展，初期的動機僅在於協助醫院勞務工作，以彌補醫院人力之不足，志願服務人力的來源以醫院員工家屬為主。隨著病患需求、服務項目增加，醫院開始大量運用志願服務人員從事志願服務工作，且設立專責單位負責管理，因此，醫院志願服務的發展，已逐漸發展出一套專業管理模式並受到醫院的重視。

### 第三節 志工人力資源管理

#### 一、 志工管理的意涵

志工長久以來是非營利組織人力資源(human resource)的重要來源，志工管理亦是非營利組織人力資源中重要課題之一。因此，志工管理一般被認為是非營利組織(non-profit organization)如何良善管理志工的過程；換言之，志工管理的定義為「決定非營利組織志工之使命和目標，促進組織資源之運作，並引導組織持續、維持、創造與發展的一種動態的歷程」(江明修，2003)。

林勝義(2006)表示，志工管理是運用管理的原理原則，以協助志工妥善進行服務運作的過程，對於管理的機制，一般區分為規劃、組織、任用、領導、控制等。對志工群的管理就是志工管理，志工是重要的人力資源，管理志工的工作實際上就是人力資源管理，其過程必須配合管理機能而規劃(曾華源、曾騰光，2003)。李淑珺譯(2000)表示志工管理的程序應包括：需求評估與方案計劃、工作發展與設計、志工招募、面試與協調、引導與激勵、獎勵、評估及員工參與，另何永福、楊國安(1993)認為，志工管理的機制可區分為，人力資源策略與規劃、招募甄選任用、績效管理、獎勵、福利與安全衛生、訓練與發展、員工關係及人力資源資訊系統。目前志工管理的主要問題已不再侷限於如何招募新志工，而是應該如何讓已在組織內的志工完成更有意義的工作(李淑珺譯，2000)，故志工管理重要關鍵是讓適合擔任的志工擔任其所適合的職位。

秦燕(2009)針對醫院志工管理的重要性，認為有效的管理比起招募眾多的志工更為重要，並強調如何發揮人員的最大效用，其歸納醫院志工服務的管理範疇包括：  
(1) 志工計劃的擬定。(2) 志工招募與安置。(3) 志工督導與激勵。(4) 志工督導者的自我調適。故良好的志工管理，有助於提升志工的服務熱忱，並增進組織的效能，然而志工皆來自不同專長與背景，所以為了避免「所用非人」、「用人不當」，組織須能對所需之人力資源，進行適當且長期的管理，如何使志工的經驗、專長與潛力加以有效的激發、整合，達到組織的目標，是目前志工管理最大挑戰。

志工管理成功要素為「帶人要帶心」，不僅要善待志工，也要瞭解志工的需求等面向的發展，要讓志工對組織具有使命感及承諾感，其主要成功在於澄清組織的意義與使命是最重要的關鍵所在(江明修，2003)，若志工管理者要有效管理志工，則需要有相當的管理方法與策略。

## 二、 志工管理的文獻探討

陳明傑(2004)，醫院志願服務督導管理之研究-以馬偕紀念醫院贊助會為例。以質化為主量化為輔的研究方式，探討醫院志願服務督導管理體制的現況，並提出建議如下：

(一) 對醫院管理階層的建議：(1) 塑造更多元開放的就醫環境。(2) 釐清院牧部與贊助會間的服務界限。(3) 強化贊助會小組的角色功能。(4) 調整贊助會的運作層級。(5) 重視義工的需求與感受。

(二) 對贊助會社工師的建議：(1) 明確劃分彼此工作權責。(2) 修正義工服務工作手冊。(3) 建構完善的義工人事資料庫。(4) 確實執行志工管理相關業務。

范美翠(2004)，志工管理-以財團法人嘉義基督教醫院為例。以個案醫院為研究對象，探討志工管理模式提出之建議如下：(1) 依志工的能力與服務需求，設計不同的訓練計劃。(2) 授權給志工幹部，讓志工管理志工，使督導成為志工幹部的顧問及尋求協助的指導教師，而非完全主導者。(3) 建立一套標準作業程序，並記錄相關服務知識，以利志工自我訓練。(4) 建立人力資料庫，減少流動，減低招募及訓練成本。

陳世鴻(2005)，志工管理：以國立自然科學博物館為例。探討志工角色功能、服務品質及助益、志工管理的優缺點，經研究發現：(1) 在年度結束前開始擬訂下年度人力需求。(2) 每年12月固定招募志工，每年5、6月補充招募。(3) 面談的目的除挑選人才外，也讓應徵者瞭解志工的角色扮演及科博館的環境和業務。(4) 規定志工在同一區域服務至少應服滿一年，有助於人力穩定和保持一定的服務品質。(5) 辦理志工職前訓練，建立共識。(6) 依據志工平日值勤狀況考核志工績效。(7) 每年年終辦理志工表揚。研究建議：(1) 機構運用志工應重視志工管理，讓志工有被接納及受尊重的感覺。(2) 建立志工管理制度化，落實志願服務的品質要求。

陳怡君（2006），環保類非營利組織的志工管理。以環保志工為研究對象，探討志工的招募與甄選、教育訓練、績效考核、激勵與維持等四大面向，經研究發現，提出如下建議：(1)環保類非營利組織應強化志工招募的前置策略規劃。(2)環保類非營利組織應以漸進的策略培訓組織志工。(3)環保類非營利組織可針對專案計畫培訓並儲備短期服務性質的志工。(4)環保類非營利組織可以嘗試建立幹部養成系統以協助培訓志工幹部。(5)因應時代需要及協助組織志工多元化發展，環保類非營利組織應積極培訓新興課題之師資或向外擴充師資來源。(6)環保類非營利組織應思考如何有效評估志工的方法，方能為組織與志工雙方帶來更大的助益。(7)環保類非營利組織應當落實並精緻化服務對象評估制度。(8)環保類非營利組織未來應該持續深耕與發展區域化之志工管理。

郭如瑩（2010），2009 高雄世界運動會志工管理之研究-策略人力資源管理觀點。分析世界運動會運用志工人力資源策略，經研究發現提出實質的建議：

- (一) 對政府部門建議：(1)重視志工專業訓練。(2)政府領航非營利組織志工策略人力資源管理。(3)人力資源策略應與組織策略核心競爭能力互相配合。(4)提升人事單位的策略性功能。
- (二) 對未來政府辦理大型國際活動的建議：(1)提高志工人力資源部門涉入組織策略規劃的程度。(2)建立國際選手村、有效人力運用派遣。(3)增加舉辦暖身賽次數、有效實務訓練。(4)考量志工專長分配任務適才適所。(5)提高溝通能力、強化志工外語專業賽事語言訓練。(6)提高組織士氣、尊重志工意願傾聽回應民意。

林彥芬（2011），醫院志工管理機制之探討-以台大醫院與長庚醫院（林口院區）為例。為研究二家醫院的志工晉用與養成的現況及探討二家醫院的異同，提出對志工的建議為：

- (一) 對志工的建議：(1)應以最初發心，單純服務以及熱心助人的動機來服務民眾，不應有目的的要求回饋或報酬，也不應有計較與比較心態來服務。(2)提升志工出勤穩定度以及上課意願。(3)志工服務態度應由被動轉為主動。(4)積極構思服務新創意。(5)建立交班制度。
- (二) 對志工督導的建議：(1)志工幹部皆希望能採取定期招募模式，並且確實進行志工督導與志工幹部共同面談新進志工的招募流程。(2)台大醫院晉用志工條

件門檻過於嚴格，應該向長庚醫院效法，調查其服務的動機，並經過面談審查過即可參加志工行列。(3)教育訓練學習方式應該因人而異，對於高齡志工的教育訓練以面授課程為主；年輕的志工則可多鼓勵線上學習。(4)開放創意空間留言板或空間，讓志工的創意得以無限發揮。

- (三) 對醫院政策的建議：(1)充份授權志工幹部自主性管理。(2)志工不能替代正式人力。(3)要能尊重志工，時時以同理心對待。(4)廢止繳交良民證的制度。(5)提供可進性與可用性的軟硬體設備。(6)針對不同年齡層的志工教育訓練的方式，分別採取面授或電腦線上學習以增強其上課意願。(7)分隊上課優於全院性的上課。(8)積極參與政府主管機關所舉辦的績優志工選拔活動，以建立並增加志工凝聚力與榮譽感。(9)開放建言管道空間，並鼓勵志工自由發揮。

從上述志工管理的相關文獻探討，可以得到關於志工運用單位與服務項目多樣化及複雜性的結論，所探討的面向：(1)制度面。(2)發展歷程面。(3)人力資源管理面。(4)醫院志工管理、督導等面向探討。茲彙整國內志工管理相關文獻，如下表 2-1 所示。

表 2- 1 志工管理相關研究

學者	年代	相關研究內容
陳明傑	2004	以馬偕紀念醫院贊助會為例，加以探討有關醫院志願服務督導管理體制的現況、演變歷程與轉變後之成效等問題，採用訪談及問卷方式蒐集資料，呈現的結果較單一方式完整。
范美翠	2004	以財團法人嘉義基督教醫院為例，嘉義基督教醫院為研究對象，探討醫院志工的管理模式並提出建議，作為其它醫療機構志工運用的參考。
陳世鴻	2005	以國立自然科學博物館為例，探討志工角色功能、服務品質及助益、志工管理的優缺點。
陳怡君	2006	以環保類非營利組織之志工為對象，探討志工的招募與甄選、教育訓練、績效考核、激勵與維持等四大面向，以期建構完整的志工管理架構，協助環保類非營利組織更有效的管理志工。
郭如瑩	2010	2009 年高雄世界運動會志工管理之研究，以策略性人力資源管理觀點，經由策略性人力資源管理的理念，探討 2009 年高雄世界運動會的志工管理機制，以深度訪談研究志工的招募、組織訓練和運用、可能面臨的問題，以提供未來政府組織在辦理大型活動時志工人力資源管理的參考。
林彥芬	2011	以台大醫院與長庚醫院為例，探討醫院志工管理機制之探討，並以台大及長庚醫院為研究對象，檢視兩個案醫院的志工管理機制之現況及管理之異同，並提出建議改善方案。

資料來源：本研究整理

綜合上述，志工在各運用單位扮演著非常重要的角色，而運用機關在面對日益成長的志工人力，也需建構與規劃正確的志工管理模式以提升志工服務品質。由於志工人數及志工運用單位逐年增加，因此，志工管理已是不可避免的趨勢，有效的管理是推行志願服務工作重要的課題。

### 三、 志工人力資源管理的相關研究

志工管理的目的是為了達成組織的目標，且對於組織所服務的人口群提供更好、更完善的服務(曾華源，曾騰光，2003)。志工是志願服務者，工作屬性及理念均不同於其他職工。對於組織來說志工是不可獲缺的人力資源，如何將志工人力資源有效的運用是組織必須重視的議題。組織透過訓練來提昇志工能力與素質時，不可忽略訓練之組織發展和志工生涯發展的目標導向性，並從組織層面與個人層面提出志工人力資源發展的策略如下(陳定銘，2003)：

#### (一) 組織層面

- 1.強化志工認同非營利組織的使命與提昇組織的凝聚力：非營利組織必須結合志工生涯發展與組織發展的互動訓練，使志工能夠了解非營利組織的使命，提升志工對組織的向心力。
- 2.善用各種不同的志工人力資源策略：非營利組織必須針對志工工作性質的不同，採取不同的人力資源策略。
- 3.運用資訊網絡的志工謀合機制：非營利組織透過網站的設立，有效地招募所需的志工。
- 4.透過 e-learning 的訓練與發展：以節省志工訓練的成本，並達成非營利組織訓練與發展的預期效果，採取 e-learning 的訓練與發展，將是未來努力的方向。
- 5.建立非營利組織的志工團隊：重視個人化管理、強調溝通過程、鼓勵參與、互相學習與合作、凝聚使命，建立有效能的志工團隊。

#### (二) 個人層面

- 1.瞭解志工參與志願服務的動機：結合精神與物質的激勵策略，以提升志工服務的效能和志工的工作滿足感。
- 2.志工參與決策核心：讓志工有機會進入決策核心，不僅是重要的激勵方法，而且對組織的永續經營與志業傳承皆極為重要。
- 3.重視志工專業化的趨勢：透過志工人才培訓以及訓練發展，提昇志工的專業化程度與組織服務的績效，將可為組織帶來效能。
- 4.建立志工終身學習的生涯發展觀：志工參與志願服務必須體認到唯有不斷學習，才能使自己適應變遷的社會環境，且藉由學習提昇自己的知能與技巧，才能有效地達成組織目標與發展。

黃源協（1999）表示人力資源管理的範疇包含四項主要功能：人員的晉用、培訓與發展、激勵以及維持。李正剛、黃金印（2001）認為人力資源管理的範疇包括：(1)工作設計與分析。(2)人力資源規劃。(3)員工招募與遴選。(4)員工訓練與發展。(5)組織與生涯管理。(6)激勵士氣及發揮員工潛能。(7)員工工作績效評估。(8)薪資報酬與管理。(9)員工安全與衛生。(10)員工福利管理。Robbins(2010)歸納人力資源管理工作有七項，即選才、用才、訓才、評才、留才、展才、酬才。因此，志願服務是機構透過志工協助推展工作，故管理志工的工作事實上就是人力資源管理的功能。

綜上所述，人力資源管理的範疇包含多種面向，並非全部適用於志工管理，本研究僅對於與研究問題相關的面向作探討，以下將對志工人力資源的範疇做一概略的陳述，並配合本研究所探討之研究問題，以期對於志工人力資源管理有初步的瞭解。

另根據李淑珺(2000)書中介紹與本研究實地觀察、彙總而得出下列志工人力資源管理模式內容可簡化為志工招募、需求評估、工作發展與設計、志工招募、面試與協調、引導與激勵、獎勵、績效評估、福利等內容。因此，在志工人力資源的管理上，本研究考量醫院志工管理其特殊的屬性與背景，提出適合醫院志工人力資源管理的模式，說明如下 2-1 圖。



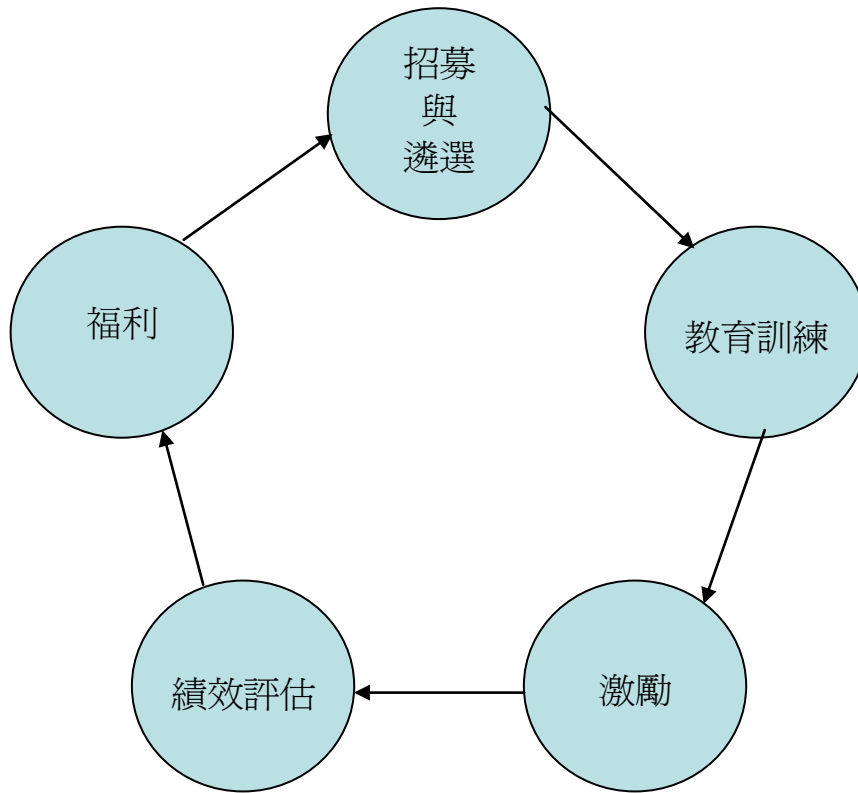


圖 2-1 志工人力資源管理模式  
資料來源：本研究整理

#### 四、志工人力資源管理理論與實務

根據以上志工人力資源管理的基本原則及模式，就是招募與遴選、教育訓練、激勵、績效評估，以及福利等，經綜合各專家學者的論述，並整理各公、私立醫院的作法說明如後 (秦燕，2001；李淑珺，2000；范美翠，2004；林勝義，2006；曾福添，2007；陳政智，2012；曾華源、曾騰光，2003)：

##### (一) 招募與遴選

在志工招募之前，須先評估確實有招募的必要，並擬訂招募計畫及工作規劃後再進行招募，茲分述如下：

##### 1. 擬訂招募計畫

志願服務運用計畫的擬訂過程包括：進行需求評估、擬訂方案計畫、考慮運作的策略、規劃具體的行動、確定評估的方式等步驟 (林勝義，2006；陳政智，2010)。

在組織決定招募之前，須先評估是否確定有需要進行志工的招募，澄清組織的目標，服務對象所需及工作的內容，依據志願服務法的規定，志願服務運用者應依據志願服務計畫運用志願服務人員，並應於運用前檢具志願服務計畫書，送主管機關備案，另亦於法規中規範，志願服務單位應將志願服務計畫公告，因此，招募前的計畫擬訂，除有法令規定外，在實務上也須有完整的規劃做為志工管理的依據。

志工管理者在擬訂計畫時，首重計畫必須有明顯有助於達成服務機構的使命。一份完整的志工計畫書，其內容應包含組織的使命和遠景、成立的目的、組織體系、服務職責、工作項目與內容、招募、教育訓練、福利、獎勵等規範。志願服務法第七條也明確規定：志願服務計畫書應包括服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目。志工計畫對志工招募的成功與否佔有舉足輕重的影響力，一個好的志工計畫，應要能善用機構外所有的資源與人力，以完成使命及其所需計畫內容的執行，且能避免不能的風險及不必要的困擾，是邁向招募成功的關鍵(范美翠，2004)。

## 2.工作規劃

工作規劃的目的是明確規範志工的工作職掌。工作職掌說明應該由志工管理人員和即將監督志工的人員一起規劃，內容要說明志工應執行的工作，也是監督評量志工的工。好的工作職掌說明包含職銜、目標、成果、建議從事的活動、評量方法、資格、時間表、地點等(李淑珺譯，2000)。

## 3.招募

招募就是徵召志工，加入機構工作的過程(李淑珺譯，2000)，志工招募的主要目的是找到適當的志工，以便配合運用單位的需要而提供服務，並非說服人們來做不想作的事，而是讓他們有機會可以參與符合自己需求及意願的事。招募的過程也是一門藝術，可以透過各種方式吸引社會大眾加入志工行列。招募到的志工需符合組織的需求，簡單的說，就是如何找對人、作對事(林勝義，2006、陳政智，2010)。招募志工的流程有六種，分述如下：

### (1) 暖身招募

暖身招募適用於招募志工參與人人都可從事的工作，工作內容可能不需特別技能或者任何人都能在短時間學會所需技能。暖身招募適合於短期且需大量人員擔任的簡單工作。招募時要注意的重點是散發消息，讓愈多人知道愈好，辦理暖身招募活動時可利用招募傳單或海報、公益廣告、或者對社區團體演講來招募志工。

## (2) 目標招募

先確定哪些人會想做這些服務工作，然後直接針對這些人進行招募，可先調查現有志工的動機與背景、教育或生活經驗、加入的團體，找出二者間的共同點。目標招募最適合用來找具特定技能的志工，也適合用來招募具特定心理特徵的人，例如：智障者家長總會招募志工，可以直接向各大專院校特殊教育學系或相關社團進行招募。醫院招募護生志工，協助病房護理工作，可以向護院學生、或有護理背景的人進行招募。其優點是招募對象明確、事半功倍，有助於提高服務意願及服務效果，缺點是志工類型受限於原來的招募方式，無法擴大志工的來源與類型。

## (3) 同心圓招募

由機構有關聯的志工或員工往外擴散，設法找到所需要的志工人選，就是由現有的志工或員工，邀請他的朋友或認識的人前來應徵志工，是一種懶人招募法。其優點是原有的志工或員工對機構已有正面的印象，說服力與可靠度較高，在宣傳時間及成本上都較為節省，是最有效率最簡單的招募法，但重點在於組織須有一定的知名度或年代久遠才具有說服力。例如：醫院的志工很多是醫院員工的親屬或朋友。

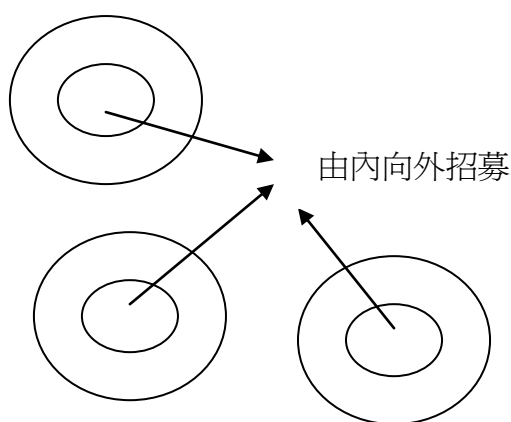


圖 2-2 同心圓招募 資料來源：陳政智，2010

#### (4) 團體招募法

所謂團體招募法就是在團體中創造一種志工文化，其必須用於封閉的系統，如學校、公司、鄰里社區等，就是成員有高度認同感的團體（陳政智，2010）。這些成員彼此間有很強的連結，讓團員相信擔任志工是該做的事，一旦成員接受擔任志工是這個團體認同的價值，就會尋求志工機會，實踐這項價值觀。進行團體招募法共有三個步驟：發展出鼓勵志工文化的價值觀，早期灌輸及持續支持。其優點是招募成本低，志工的認同度高，會自動服務及管理。

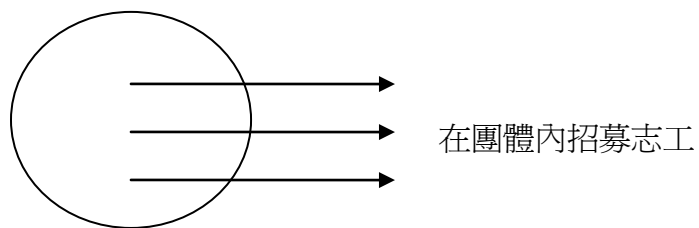


圖 2-3 團體招募 資料來源：陳政智，2010

#### (5) 尋求事業機構合作招募

連絡某些以提供志工給社會服務團體為宗旨的組織，如志工中心、扶輪社、兄弟會，請其介紹志工前來服務，或請其代為招募所需的志工。這種招募方法優點是節省招募成本，但醫療機構較少見。

醫院在招募一般志工前，不會特別去限定性別、學歷，只需具有服務熱忱的人，經過基本的訓練，大都可以從事一般性的服務工作，除非是為特定身分的人辦理的招募，如學生志工、護生志工才會有身份的限制。

#### 4. 面談

對於志工的遴選，最常使用的一種方法就是面談，其主要的目的，一方面是讓運用單位了解報名者是否適合擔任本機構的志工，以作為錄取與否的依據，另一方面讓報名者對機構作初步認識，及志工所須扮演的角色是否適合自己的興趣。經由雙方溝

通的過程，找出適合機構的志工。面談時不但要強調這份工作有趣與重要，也要評估志工是否適合這項工作，經由相互選擇的過程，讓機構的管理者及前來應徵的志工更清楚彼此的需要及意願。

面談志工的作業，也許不像甄選職工那麼嚴謹，但仍須在面談前，做好詳細的面談計畫，首先選擇合適的面談者，其背景最好是對機構的使命與願景熟知或認同的人。面談者在進行面談前，必須了解應徵者的個人基本資料、專長、興趣、志工經驗、參與志願服務的動機等，以避免招募到不適任的人，增加組織的困擾。在面談之前應先告知應徵者該機構的背景與使命、架構及規範、工作性質，讓應徵者可以評估是否應該擔任這項工作。

志工面談包含兩個重點，第一是探索，主要是詢問潛在志工的興趣，以便找出他可能有興趣從事的志工工作。再者是利用角色扮演，讓應徵者在自然的環境下顯露出志工的思考方式，解決問題的方式(李淑琿，2000)。讓面談者去評估應徵者的優點及哪些部分是需再訓練的，作為未來教育訓練課程安排的參考。

## 5. 迎新說明

所有志工在進入機構，開始進行工作之前，都應該先接受某種程度的訓練課程，迎新說明主要的用意是為了志工作好準備，建立與機構的明確關係，課程內容應包括有關機構的背景資料和訊息，同時讓志工明白如何幫助機構達成它的使命，迎新說明課程中應包含三個主題：機構的使命介紹、介紹志工管理制度、志工將接觸到的社交環境。

### (1) 使命介紹：

採取討論方式在於讓志工學習適應機構的基本價值觀，並能提供志工足夠的背景資訊，讓志工能夠在需要時正確的介紹機構，不會給予外界錯誤的資訊。志工管理者也可藉由討論，了解每位志工的價值觀是否跟機構的利益相容。

### (2) 介紹制度：

主要是介紹志工了解機構內的志工管理體系，其內容包括介紹機構的結構與計畫、機構的設備、志工的政策與規範、志工的報酬、活動時間表等。讓志工對機構有充分了解，進而讓外界了解機構存在的價值。

### (3) 介紹社交環境：

讓志工認識他們即將加入的社交群體，並開始建立人際關係，這部份有多種進行的方式，不論採取何種方法，都一定要確保所有新進志工獲得適當的迎新說明課程。如迎新晚會，志工私下會面、正式、非正式的方式進行，其目的在於讓志工認識他們的同事，並歡迎他們加入機構的社交圈。

長庚醫院更詳細的將其各分院的服務內容，及各個組別的服務須知規定於手冊中，而台中榮總在其志工手冊中，將該期的工作計畫與未來的目標，每個月份工作的主題及負責人列表呈現，除了讓新進的志工清楚瞭解未來的工作概況，並可讓欲進入組織服務的志工去判斷工作的內容是否符合自己的期待。

中國醫藥大學將志工分為一般志工、病友志工、專業志工三種。一般志工從事的事急診、門診、病房、護理之家一般性的工作。病友志工的條件是本身也是某項病患疾病的病友，服務對象是與該志工患有相同疾病的病患及家屬。專業志工的條件為本身具有特殊專業技能，如語言、藝術、衛教等，配合醫院各運用單位需求或方案執行，提供該項專業之志工服務。另外，亦成立行政組志工，除提供直接服務外，另兼任協助隊務工作（中國醫藥大學附設醫院志工手冊，2010）。

台大醫院將志工分為 56 個組別，每個組別的地點、服務時間、服務時段、每時段需要的志工人數、工作項目等均列於志工手冊中、有些組別更明確標示需有特殊專長或經訓練完成後始能參與（台大醫院志工手冊，2010）。彰化基督教醫院義工隊區分為行政體系的財務、文宣、聯絡、活動支援推廣組及服務體系的支援服務、住院服務、門診服務組（蔡維民，2008）。

志工依其服務時數可分為短期志工、長期志工，馬偕醫院除了長期志工外，還有臨時、暑期、團體志工，對於無法穩定提供服務者，可在特定時段加入臨時志工（馬偕紀念醫院贊助會義工手冊，2009）。

暑假志工是專為高中職以上的在學學生，在暑假期間每週服務 1~2 次，累積滿 24 小時。團體志工是由民間企業、學生團體組成，每週固定服務時段，採成員輪班方式提供服務。壠新醫院將志工分為成人志工，年齡 18 歲以上、70 歲以下，識字具熱忱且身心健康狀況良好者，暑期志工，高中以上學生於暑期服務，大都於每年 5 月份招募（壠新醫院志工手冊，2010）。台大醫院從 2006 年起志工招募改採隨到隨招的方式辦理（台大醫院志工手冊，2010）。

## （二）教育訓練

志願服務法第九條：「為提升志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務應用單位應對志工辦理下列教育訓練：一、基礎訓練、二、特殊訓練」（內政部社會司，2001）。除了提供基礎課程外，亦應協助志工了解相關的服務理念及運作過程，以凝聚共識提供正確的服務。教育是一種有計畫、有目標的活動，其目標通常可以區分為認知、技能和情意三個層面，要使志工能認識與接受其角色職責，認同機構組織目標。因此，志工教育訓練宜把握三個目標：認知志願服務內容、熟練志願服務的技巧、啟發志願服務的精神。機構為了避免志工變成無效人力，造成機構的困擾，積極辦理教育訓練讓志工有足夠的知識與技術提供有效的服務。志工訓練應該著重於啟發志工自我成長的動力，改善組織與志工的績效，以利做好志願服務工作，達成組織生存發展的終極目標（林勝義，2006）。

志工管理者在辦理教育訓練前，應加以規劃訓練的內容或方案，有一套完整的訓練步驟與方法，並循序辦理，提升教育訓練的品質。一般教育訓練的方法有：演講法、團體腦力激盪法、個案探討法及個案教學法等，志工教育訓練分為職前訓練、在職訓練，茲分述如下：

### 1. 職前訓練

對於新進志工在到職前所舉辦的訓練，內容包含始業訓練、機構的歷史沿革與一般情況等，以增進志工對機構的認識，並促使新進志工了解機構處理工作的原則、技術、程序和方法（曾華源、曾騰光，2003）。職前訓練一般以基礎的訓練為主，訓練的目的在於給予志工足夠的準備，以執行某項工作。其內容應該包含機構的背景、使命與願景、志工的職掌、內部環境介紹、志工扮演的角色、應盡的義務、志工的福利等。訓練課程包括演講、閱讀、討論、參觀、觀看影帶、座談會、示範、角色扮演、案例研究、模擬操作等（李淑珺譯，2000）。

## 2.在職訓練

爲了提升志工的服務品質及效率，激發志工的潛能，習得完整的技巧，志工運用單位應不定期的舉辦在職訓練，以加強志工執行任務必需的技巧與知識。曾華源、曾騰光（2003）表示志工的在職訓練依照性質的不同分爲補充學識技能訓練、儲備學識技能訓練、人際關係訓練、理念整合技能訓練。第 1、2 項指對所屬志工執行工作時應具備的技能中欠缺部份，經各項技能訓練課程等培訓活動予以改善，使其能勝任現職及增進效率，後二者之訓練，一是增進志工對人際關係的認識，促進志工間相互的合作；另一則是機構爲解決現存問題組織部份志工，激勵其高度運用智慧與思考，提出處理問題的策略、程序與方法，以協助管理者解決問題。

教育訓練是志工督導的重要部份，除了職前訓練以外，還須經常性的辦理在職訓練，有全部志工爲對象的普通性課程全員教育，例如「心肺復甦術」演練、「疾病知識」、了解「助人技巧」學習等，也有分組訓練，針對不同組別及不同類別志工的需要。

秀傳紀念醫院志工職前訓練，內容包含熟悉環境、了解服務內容及相關服務規定，不定期協助新進志工以口頭或親自帶領方式進行實務訓練，評估合格後開始安排服務班次（秀傳紀念醫院志工手冊，2007）。嘉義榮院的規定爲由資深志工帶領服務一個月，期滿後經評估符合標準後始成爲志工隊一員（嘉義榮民醫院志工手冊，2010）。馬偕紀念醫院職前訓練的內容則有馬偕醫院及贊助會簡介認識馬偕精神、同理心簡介、推床輪椅技巧、感染管制簡介、各組工作知能等。志工在加入贊助會前就必須參加（馬偕紀念醫院贊助會義工手冊，2010）。



中國醫藥大學附設醫院在職訓練的內容分為必修和選修課程，必修課程每年至少舉辦三次通識性課程，志工至少必須出席二次，每組管理人依服務特性舉辦各組必修課程，選修課程每年度不定期舉辦（中國醫藥大學附設醫院志工手冊，2010）。壙新醫院的志年至少參加一次在職訓練（壙新醫院志工手冊，2010）；台大醫院規定正式志工應持續性參加各類型志工教育訓練（台大醫院志工手冊，2010）；台北榮總將在職訓練分為特殊訓練、一般訓練，特殊訓練係因應服務組別個別需求舉辦之訓練，一般訓練每年依志工需求辦理各類主題之訓練（台北榮民總醫院志願服務管理辦法，2010）。嘉義基督教醫院的在職教育是配合醫院內部需求，課程內容包含志願服務的內涵、自我了解及自我肯定、志願服務倫理、志願服務法規之認識、志願服務發展趨勢、經驗分享等課程（范美翠，2004）。

### （三）激勵

為了有效的吸引志工加入組織及留任組織，各個運用志願服務人力的單位，均會提供志工獎勵或福利制度，代表組織對志工的重視程度。而獎勵之作用在激勵士氣與工作，獎勵要講求公平性，必需依據實際績效或事蹟作為獎勵的標準。但是志工不喜歡被考評，所以如何建立公平的考核評估制度相當重要。

志工對機構所作的貢獻應該受到肯定與讚揚，激勵的方法包括正式與非正式的。正式的表揚制度包括獎項、證書、獎牌、胸章、表揚餐會，或對志工表達感謝的宴會等；許多機構會舉行一年一度的表揚典禮，讓每位志工的成就都受到公開肯定。非正式的肯定方法是在志工與機構的日常接觸中，只要員工能真誠的讚賞並感謝志工的付出，就是對志工的最有效的激勵（李淑珺譯，2000）。對於志工的獎勵要有計劃並持續的進行，不應流於形式，讓志工感受不到機構的真心，也要顧慮到不同類型志工的差異；將獎勵措施作適度的調整，才能使激勵對志工發揮大的效用。

各醫院的志工手冊中，均會將志工的獎勵辦法明列其中，秀傳紀念醫院以服務時數訂立獎勵辦法共分為 13 等級，以頒發獎章、獎座給予志工激勵（秀傳紀念醫院志工手冊，2007）。馬偕醫院有服務全勤、全勤獎、慰勞獎、精神獎、榮譽獎（馬偕紀念醫院贊助會義工手冊，2010）。台北榮總有全勤獎、資深獎、志工之友、院外獎勵獎項等（台北榮民總醫院志願服務管理辦法，2010）。壙新醫院有熱心服務獎、時數

獎、榮譽志工等獎項（壠新醫院志工手冊，2010）。嘉義基督教醫院獎勵辦法訂有院內表揚，獎項有全勤獎、精神獎、模範獎、新人獎、榮譽獎；專欄表揚係將服務時數排行榜及個人專欄張貼於院內及志工佈告欄；社會媒體為利用報紙或電台專訪優秀志工；口頭或小卡片隨時感謝志工；院外表揚會依據志工的特殊表現，提報院外機構接受表揚（范美翠，2004）。

#### （四）績效評估

志願服務工作雖然是沒有報酬，亦無強制性，但為服務品質及服務態度，宜建立公平客觀的考評與淘汰制度（曾福添，2007）。評估的目的是讓志工了解自己的優點與缺點，以作為日後維持或改進的參考，評估的重點在引導志工達成目標、修正缺失，讓機構可以正常運作，避免無效人力及重複訓練的困擾，確保服務品質。

機構必須要尋求且要訂定一套可信度高的績效評估標準，且其標準要與機構的目標相同，要清楚、易懂、方便、事前說明，避免相互比較，有了好的評量工具、標準與制度，對機構管理及學習有正面效果，志工是醫院免費的最佳宣傳工具（范美翠，2004）。因此，各個醫院的志工手冊，對於志工的考核均有一套標準模式，讓新進志工進入機構前就明確認知考核是必須的。

台北榮總針對志工在服務過程中是否危及病患安全，影響醫院程序及榮譽、服務態度不佳、到班情形不良予以考核，依情節輕重給予處置（台北榮民總醫院志願服務管理辦法，2010）。嘉義榮院會對於志工服務時數及服務品質、態度予以考核（嘉義榮民醫院志工手冊，2010）。長庚醫院的考核項目為服務證借予他人、值班率、遲到早退、服務過程中危及病人安全、服務態度、散播謠言、不認同醫院、未能保守秘密、從事商業行為、違反志願服務規定及志工倫理守則等（長庚紀念醫院志願服務須知手冊，2010）。嘉義基督教醫院由志工督導及志工幹部共同執行考核，考核範圍為志工出勤狀況、參與志工大會、在職訓練、活動支援和服務品質等，有重大過失者，經志工督導予以解聘離隊（范美翠，2004）。

#### （五）福利

志工福利和獎勵一樣，係對志工平日的辛勞與貢獻，給予實質的肯定與感謝，每個運用志願服務人力的機構，會依據組織的特質與屬性，給予志工福利。例如美術館會提供免費入館、購物優惠、免費停車等措施，醫院大都會提供看病優惠、停車或餐廳優惠等福利。

馬偕紀念醫院的志工享有餐點券、平安保險、購物、結婚禮金、住院禮金、補助旅遊、聚餐等福利（馬偕紀念醫院贊助會義工手冊，2010）。長庚醫院對於志工的福利有購物優惠、車餐費、慶生聯誼、保險、醫療補助等（長庚紀念醫院志願服務須知手冊，2010）。中國醫藥大學有保險、聯誼、商場禮券、就醫、停車優惠、施打流感疫苗、婚喪喜慶禮金、榮譽卡等福利（中國醫藥大學附設醫院志工手冊，2010）。壠新醫院有就醫、停車、保險、餐飲、服務時數滿 120 小時可免費體檢一次、歲末餐會、慶生會、年度旅遊等（壠新醫院志工手冊，2010）。彰化基督教醫院的義工享有用餐、停車、醫療、旅遊補助、健康檢查、院內設施及保險等（蔡維民，2008）。

茲將上述次級資料彙整，如表 2-2 所示。由下表可以看出各大醫院均非常重視招募、教育訓練、激勵、績效評估與福利等志工人力資源管理活動，如分為一般志工、病友志工及專業志工。教育訓練，職前訓練、在職訓練等持續性教育訓練。激勵，頒發獎章、獎座以茲鼓勵。績效評估，準點率、服務態度、志工服務規定及倫理守則之遵守程度等評估。

表 2-2 探討研究問題之各大醫院作法分類表

項次	醫院別	志工人力資源管理模式	備註
1	中國醫藥大學	志工招募：一般、病友、專業志工。 教育訓練：必修和選修課程。 福利：保險、聯誼、商場禮券、就醫、停車優惠、施打流感疫苗、婚喪喜慶禮金、榮譽卡。	
2	台大醫院	志工招募：志工分為 56 個組別，採隨到隨招募的方式辦理。例如，志工手冊中列有每個組別的地點、服務時間、	

		<p>服務時段、每時段需要的志工人數、工作項目等。</p> <p>教育訓練：持續性參加各類型志工教育訓練。</p>	
3	馬偕醫院	<p>志工招募：依其服務時數可分，短期、長期、臨時、暑期、團體志工，特定時段加入臨時志工。</p> <p>教育訓練：職前訓練，必須參加，內容有醫院及贊助會簡介認識馬偕精神、同理心簡介等。</p> <p>激勵：服務全勤、全勤獎、慰勞獎、精神獎、榮譽獎。</p> <p>福利：餐點券、平安保險、購物、結婚禮金、住院禮金、補助旅遊、聚餐等。</p>	
4	堰新醫院	<p>志工招募：志工分為成人志工、暑期志工，且身心健康狀況良好者。</p> <p>教育訓練：規定志工一年至少參加一次在職訓練。</p> <p>福利：就醫、停車、保險、餐飲、服務時數滿 120 小時可免費體檢一次、歲末餐會、慶生會、年度旅遊等。</p>	
5	秀傳紀念醫院	<p>教育訓練：職前訓練內容包含，熟悉環境、服務內容及規定，協助新進志工進行實務訓練，評估合格後開始安排服務班次。</p> <p>激勵：以服務時數訂立獎勵辦法共分為 13 等級，以頒發獎章、獎座給予志工激勵。</p>	
6	長庚醫院	<p>志工招募：將其各分院的服務內容，及各個組別的服務須知規定於手冊中。</p> <p>績效評估：值班率、遲到早退、服務過程、服務態度、散播謠言、違反志願服務規定及志工倫理守則等。</p> <p>福利：有購物優惠、車餐費、慶生聯誼、保險、醫療補助等。</p>	
7	彰化基督教醫院	<p>志工招募：區分為行政體系及服務體系，共計 7 組。</p> <p>福利：用餐、停車、醫療、旅遊補助、健康檢查、院內設施及保險。</p>	

8	嘉義基督教醫院	<p>教育訓練：在職訓練課程包含志願服務的內涵、自我了解及自我肯定、志願服務倫理、志願服務法規、發展趨勢及經驗分享。</p> <p>激勵：全勤獎、精神獎、模範獎、新人獎、榮譽獎。</p> <p>績效評估：出勤、志工大會、訓練、活動支援和服務品質。</p>	
---	---------	---	--

資料來源：本研究整理

## 五、小結

由本節的志工人力資源管理之文獻探討，可瞭解志工管理定義及其相關研究，志工人力資源管理理論應用，以及各醫院志工服務團體在實務面應用情況。志工人力資源是志工服務團體非常重要的資產，若將其有效管理可提高組織效能，因此有效志工管理需要做好，招募與遴選、教育訓練、激勵、績效評估和福利等五大構面。在管理過程中必須將組織使命、願景、價值觀與技能等傳達給志工，以利建構無法替代的組織核心能力。

## 第四節 志工人力資源管理的困境

非營利組織是屬於勞力密集的產業，志工常為配合組織的需求，工作負荷量大，由於是非正式員工，當產生倦怠感時，很容易就會離開，造成組織在管理上面臨困境，茲說明如下（江明修，1999；林淑馨，2008；林淑馨，2011）：

### 一、 志工流動率高

志工服務項目種類繁多，且多為女性，體力較難負荷，服務熱忱降低等因素，志工流動率偏高，服務效果不易持續。

### 二、 服務的重疊與資源的浪費

非營利組織所運用的資源普遍呈現「質的不當與量的不足」的狀況。我國志工服務網絡不完備，常造成許多服務的重疊與資源的浪費，加上參與管道與資訊的流通性不足，使許多有興趣參與志願服務的志工，增加參與時的困難性。

### 三、 志願服務與志工管理專業化之趨勢

志工願意協助非營利組織，除了充滿理想使命外，並不需要專業技術，即可擔任志工。但是單憑一股衝動與熱情來擔任志工，可能無法久留，故現今非營利組織必須不斷的訓練、考核及使用具有企業管理理念的志工，成為新志工的主流。

### 四、 志工與職工角色衝突之困境

志工有許多機會參與及協助志工管理的規劃、決策及執行，其自主性亦相當高。在組織內常發生職工人員與志工人員不同角色上的合作搭配與衝突矛盾，往往會影響兩者間的關係，進而影響志工管理制度的推展。

### 五、 專業化需求之困境

當非營利組織面臨同質性團體的競爭，及有限資源的爭取時，其必須以創新的內容，較好的服務品質及優質的管理能力來因應，因此工作人員必須要有超越傳統的經營方式，以專業經營的態度使組織有效運作。

### 六、 訓練不足之困境

以前，非營利組織很少有訓練的機會，現在由於政府及較大型組織的支持，提供許多訓練，然而因組織資訊不足或太忙等因素，錯失了學習成長的機會。

### 七、 無效人力處理之困境

在非營利組織中因管理者未能建立完整的人力資源制度，致人員缺乏工作專長與熱忱，有些員工不願進修成長，當工作需要調整時，便以不懂或不適任來逃避，組織若不作適當的處理，造成組織中缺乏工作意願或無法適應新工作型態的無效人力，不僅妨害工作的推展，亦會影響其他人員的工作情緒。

#### 八、志工缺乏挑戰性

志工的工作多為重複而經常性的工作，或繁瑣而次要的工作，對志工缺乏挑戰性，常使志願工作者覺得不受重視，對志工的角色定位認識不清。

#### 九、民眾認知不清

由於個人主義與自我保護作用的影響，阻礙了民眾對於志願服務的參與意願。又因宣導不夠，造成民眾對於志願服務的誤解。

#### 十、經費配合不足

非營利組織或政府部門經常面臨經費不足的窘境，致使志願服務無法順利推動。因應之道為政府部門於年度內編列預算，並結合民間資源以推廣志願服務工作。

#### 十一、機構主事者的偏差觀念

主事者對於志願服務的不熟悉，運用志工的動機，認為志願服務係基於愛心的社會服務，並期望推動志願服務工作以節省經費。

#### 十二、職業志願工作者的出現

部份志工為專心作好志願服務工作，而辭去專職工作，或於機構擔任長期志工熟悉機構的運作模式，容易發生志工事事干預職工工作的情況，忽視權責劃分與相互尊重工作倫理。

#### 十三、志工績效評估推展困難

組織對於志工績效評估能力不足或不願意去瞭解如何作評估，亦會擔心實施績效評估會對志工招募晉用有不良影響，不敢確實進行績效評估。

司徒達賢（1999）從專職人員與志工之間常存有潛在的矛盾加以探討，認為這些矛盾若未善加處理，對雙方的士氣及組織的運作會產生負面的影響，其矛盾的成因歸納如下：

一、志工有時對組織的營運，或事件先後的來龍去脈缺乏整體的了解，因此往往所提出的意見，有時會因不合實際而令專職人員難以接受。

- 二、許多志工在社會上可能已享有相當高的地位，學識上也有所專精，對組織中的業務雖然陌生，但難免存有高人一等且居於指導地位的心態。
- 三、志工參與組織所憑藉者就是一腔熱情，如果覺得在組織中未受到預期的尊重，很容易感到熱情落空，失望之餘，就自然逐漸淡出組織活動。

由以上的論述可知，志工人力資源管理，對於志工本身及志工運用機構，均是值得重視的因素，志願工作者雖然不是正式的員工，確也是不可忽視的工作夥伴，當組織的志工人數達到一定人數，仍必須正視志工人力資源管理的重要性，應建立一套完整的管理辦法，使志工功能得以發揮。在面對志工管理的困境時，志工管理者需積極面對並尋求適當的解決之道，以讓組織可以正常運作，達到組織的目標。



## 第三章 研究方法

### 第一節 研究架構與研究問題

本研究主要探討的是志工管理模式，志工管理亦即指志工人力資源的管理。人力資源管理包含：人員的晉用、培訓與發展、激勵、維持四項主要功能（曾華源、曾騰光，2003）。人力資源管理的面向，每位專家學者均有不同的見解，本研究參考文獻資料、各醫院的志工手冊及醫院志工管理的現況，認為醫院志工管理重要的面向為：招募與遴選、教育訓練、激勵、績效評估與福利。並將志工管理可能面臨的困境一併探討。由圖 3-1 的架構圖呈現出志工管理運作的模式及順序。

醫院組織的架構，隨組織的成長與分工、任務與規模會有不同的設置，其服務品質會因而受到許多不同的原因影響。Oster(1995)認為組織成長時，通常緊張升高而導致變遷，造成組織變遷的外部來源主要有經濟、政治、社會等三方面。然而危機就是轉機，外界變遷是大好良機，組織可藉之強迫自己改變行事規則，並嘗試多方去瞭解目標族群的真正需要(Drucker，1990)。

本研究架構將探討下列研究問題，包括：一、探討醫院組織有效志工人力資源管理的模式。二、探討醫院組織志工的招募遴選、教育訓練、激勵措施、績效評估制度、福利情況。三、探討醫院組織志工人力資源管理面臨的困境，及採取有效對策回應。其主要的重點說明如下：

- 一、本研究主要探討醫院組織有效志工人力資源管理模式的內容，參考李淑珺譯，（2000）的志工管理模式，考量醫院組織志工管理的屬性與背景，作為本研究主要分析醫院組織志工人力資源管理有效模式的依據。
- 二、探討醫院組織志工團體，在人力資源管理的實務方面，有哪些實務作法是適用於醫院組織特性，與一般組織志工人力資源管理的實務內容有很大的差異，故必須考慮醫院組織內部的情境因素與外部的環境因素，如此方能有效管理志工團體，因此，本研究將醫院組織志工團體的特性，探討專屬其志工人力資源管理有效模式的作法。

- 三、根據前述的研究問題，本研究將詳細分析與探討醫院組織志工的招募遴選、教育訓練、激勵措施、績效評估制度、福利等人力資源管理各項構面。在管理過程中如何透過上述醫院組織有效志工人力資源管理模式，將組織使命、願景、價值觀與專業技能傳達給志工，以提高醫院組織效能，建立競爭者無法替代的核心能力。
- 四、本研究認為在探討醫院組織志工人力資源管理模式的研究上，仍以單一醫院個案為宜，但須以質性訪談與檔案資料詳細蒐集，並針對專屬醫院組織的特性及管理問題與困境，進行深入探討與分析。故本研究傾向以單一醫院組織的志工人力資源管理模式為主軸，輔以其他公、私立醫院志工管理實務作法作為參考比較，以獲得具體的研究結果。

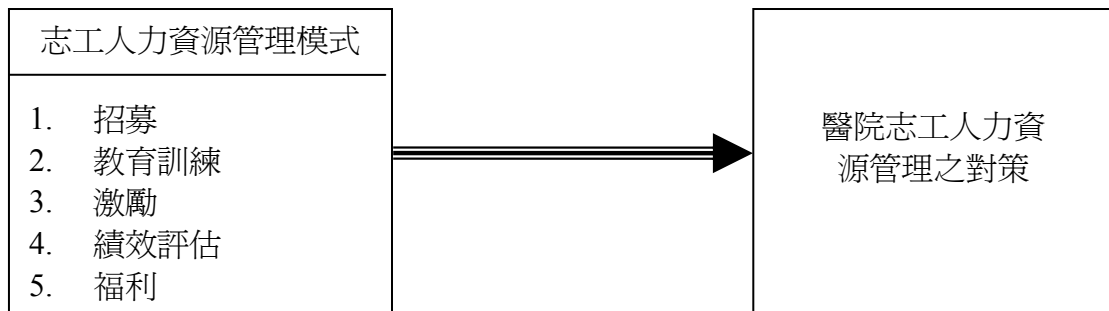


圖 3-1 研究架構圖  
資料來源：本研究整理

## 第二節 研究方法與研究設計

### 一、資料收集方法

社會科學的研究方法，普遍採用量化研究與質化研究兩種型態的研究。由於本研究探索的主題是醫院志工人力資源管理，研究過程中期待透過受訪者對於研究主題的認知與感受，藉由主觀的判斷與描述以獲取研究所需的重要資料，參考 Patton(1990)對研究典範選擇的觀點，就本研究之本質而言，研究者認為較適合採用質化研究方法進行。質化研究之目的在於發現，蒐集資料過程本身並非最終目的，而質化研究之最終活動是分析、詮釋與發現結果。質化研究的挑戰性在於要從大量的資料中尋找出意義，減少訊息的數量，辨別出對所研究之事物具有重大意義的組型，並為展現資料所揭示的實質內容建立出架構。但並沒有既成公式可以確定意義的重要性，沒有可直接對信度和效度做出檢驗的辦法。易言之，並沒有絕對的標準，所以研究者需照研究之目的，竭盡全部的智慧，以公正的運用資料來表達這些資料所揭示的實質內容。

因本研究為一探索性的研究，依據上述關於質化研究的評估，採用質化研究的方法進行資料的蒐集與分析較合適，因此本研究採質化研究方法。質化研究探討的現象是由環境與情境共同互動的結果(簡春安、周平儀，1998)，故質化研究重視社會現象的整體性和關聯性(陳向明，2006)，對於所發生的事情不僅是要了解事件本身，且要了解該事件發生時和變化時的社會文化背景，及與其他事件之間的關係，可以說，質化研究是進行整體的、關聯式的考察，對事件的理解不能脫離其環境，同時理解涉及整體中各個部份的互動關係，研究者試圖運用不同的研究方法深入現象，了解其中各社會行為的意義，如此具有「動態」和「意義」內涵(潘淑滿，2006)的方法，重視的是研究者與被研究者的互動，研究者本身就是一種研究工具(researcher as instrument)，在研究資料的收集和詮釋過程上，強調由當事人的立場與觀點出發，了解被研究者主觀的感受、進而理解這些研究現象之外顯或蘊含(manifest and latent meanings)的意義，因此研究者需要對自己的角色、身分、思想傾向以及與被研究者的關係加以反省。

本研究所選取之研究對象為台中榮民總醫院之志工管理者及志工，採個案式(idiographic)質化研究之理由，為台灣社會與經濟結構逐漸改變，對於醫療服務之品

質也隨之增長，並且台中榮民總醫院乃為一公部門組織，本研究對象台中榮民總醫院志工隊於 1982 年 12 月 6 日由社工室及東海大學社工系師生所創立，至 2011 年度計招募 36 期別，已有 9 組服務，全年提供服務超過 10 萬小時，服務超過百萬人次，在 2009 年 9 月更榮獲台中市衛生保健志願服務團隊「醫療院組」業務考核第一名之殊榮。個案研究為一質性研究的一個途徑，係以一個團體或一個組織研究對象，為了達成觀察社會的實際工作，研究者將所得到的資料作有系統地整理，以便研究某項特定行為或問題的一個方式，個案研究有助於研究者對個人、組織、社會和政治的現象深入了解，故個案研究重要的特性，乃在於提供研究者對真實生活情境作統整而意義深刻的探討。

故本研究範圍之界定，以台中榮民總醫院之志工管理者及志工為研究主體，包含志工輔導員、志工訓練員、志工隊幹部及資深志工，以訪談、實地觀察及分析所蒐集的資料等方式，以瞭解其對於志工管理模式的想法。本研究旨在探討志工人力資源之管理模式，在研究個案上，以醫院志工為選擇的對象，由於台中榮民總醫院成立於 1982 年，且為中部地區唯一的公立醫學中心，志工的人數也突破 400 人，在辦理招募、教育訓練方面，在醫療界有一定的知名度，並曾多次獲得衛生署、青輔會及台灣省、台中市等多項團體績優獎，成績斐然，故在個案選取上具有一定的代表性，因此，本研究以台中榮民總醫院為研究對象進行個案研究。

## 二、研究工具

訪談內容計畫初步研擬完成後，與教授群、學者、社工主管及志工督導等人加以研討，並依所提供之意見修改訪談題綱，再次經由指導教授確認無誤後，依據訪談問題著手訪問工作遂行。訪談大綱乃參考李淑珺譯「志工實務手冊」、魏希聖「志工招募實戰手冊」、國內碩士論文、平時與各組值班志工訪談所得及研究者至台中榮民總醫院閱讀院內保存之文獻所得的問題，並加以彙整以上資料所設計而成的訪談大綱，衡量訪談問題的結果是有效度的，研究者為使研究結果更具正確性及信服力，也為印證蒐集的資料能與質性研究方法所得資料相呼應，乃以設計訪談大綱進行測驗。

故本研究訪談內容係依據蒐集之文獻資料、實地觀察情形，選取與本研究問題相關的議題及針對訪談對象設計訪談題綱，如表 3-1 為志工管理者訪談題綱，計十題；表 3-2 為志工訪談題綱，計九題。在訪談前，事先告知受訪對象，引導受訪者不致偏離主題，以利訪談順利進行。

表 3-1 志工管理者訪談題綱

項次	訪談題綱
1.	請簡單介紹您在貴單位職稱、服務年資、工作性質。
2.	志工的招募管道為何？如何吸引志工加入？
3.	每次招募是否能如願招募到足夠的志工？若不足時如何因應？
4.	志工遴選的原則為何？
5.	如何對志工實施教育訓練？課程包含哪些方面？
6.	您認為教育訓練對於志工有哪些助益？
7.	如何激勵志工？對於志工留任是否有幫助？
8.	您認為志工的福利措施是否有不足之處？需加強哪些部份？
9.	志工的績效評估方式？對於不適任的志工如何處置？
10.	請問您在志工管理上遇到哪些困難？

資料來源：本研究整理

表 3-2 志工訪談題綱

項次	訪談題綱
1.	請簡單介紹您擔任醫院志工服務年資、工作性質。
2.	請問透過何種管道進入醫院擔任志工？
3.	請問加入志工行列的動機？
4.	請問教育訓練對於志工生涯有何助益？
5.	對於醫院提供的福利措施是否滿意？需加強哪些部份？
6.	請問激勵措施是否會提升志工的士氣？
7.	在服務的過程中遭遇哪些困難，如何解決？
8.	醫院對於志工的管理是否合理？是否有需要改進的地方？
9.	請問未來是否仍繼續擔任醫院志工？

資料來源：本研究整理

### 三、樣本描述

本研究採用「質化研究法」作為研究方法，抽樣方法參考簡春安、鄒平儀(1998)及 Patton(1990)所提之質化研究抽樣方法，採立意抽樣(**purposively sampling**)選取研究對象。立意抽樣之邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案(**information-rich cases**)作深度的研究。資訊豐富之個案，是指這些樣本中含有大量研究目的的至關重要問題的資訊。立意抽樣的目的是選擇資訊豐富的受訪者，以說明研究所關注的問題。而進行抽樣時使用立意抽樣中的深度抽樣(**intensity sampling**)方法。深度抽樣之樣本是由對研究現象表現出充分興趣的資訊豐富個案所構成。使用深度抽樣是尋求可典型或充分的代表研究現象之個案。深度抽樣包含一些事前的資訊和深思的判斷(Patton, 1990)。

質化研究之研究對象以所選取的對象提供豐富資訊(**rich information**)，以及研究者進出研究場域方便對象為優先考量。抽樣時考量屬性因素：(一)職位屬性：抽樣時分為社工師與社工督導—決策層、社工員—執行層分別抽樣，乃考量不同職務其所負責之日常業務有所差異，亦可能影響其對本研究訪談相關議題之認知。(二)學歷屬性：學歷高低對於受訪者對於研究議題之感知也會有所差異，因此抽樣將學歷國小、國中、專科、大學、研究所分別抽樣。(三)年資屬性：年資高低因經歷時間長短不同，在同一研究議題上的思考可能有所差異，故年資短至 4 年及長至 23 年皆有抽樣。但原則上一位資深志工的工作年資至少 4 年以上，而根據台中榮民總醫院之升遷制度，資深社工督導與社工師至少 9 年以上，資深員工對於台中榮民總醫院之發展有較深入之瞭解，可對於研究主題提供較為完整的資料，此也符合立意抽樣之樣本有「資訊豐富個案」所構成之原則。

故受訪對象的選取在社工方面必須對服務機構的志工管理制度深入了解，並且實際參與志工管理業務，另志工人選則由社工人員推薦邀請或經由朋友引薦，並逐一進行一對一訪談。本研究為蒐集足夠之資料，共抽取九位受訪對象，受訪對象特性之基本資料，茲彙整如下表 3-3 所示。

表 3-3 受訪對象名單

代號	職稱	性別	年資	學歷
A1	社工師	女	9	大學
A2	社工師	男	23	研究所
A3	社工督導	女	22	研究所
B1	志工	女	20	國小
B2	志工	女	18	國中
B3	志工	女	10	專科
B4	志工	女	8	大學
B5	志工	女	4	大學
B6	志工	男	10	大學

資料來源：本研究整理

#### 四、資料蒐集與分析法

資料蒐集包括資料的範圍涵蓋及方法，資料的蒐集乃採用台中榮民總醫院內部保存的歷史檔案文獻資料，首先閱讀各項紀錄及史籍資料，以採文獻的彙整成各項資料，再行設計訪談大綱，以錄音方式並製作成文字，將訪談內容詳細整理並加以分析研討，擷取研究問題所需的相關資料，並能研究出台中榮民總醫院內外環境的優劣及未來發展改進方向，期能對台中榮民總醫院的志工管理提出有助益之建議及精進作為，可為其他醫院仿效之標竿。

本研究乃採用質化的研究，為使研究資料能夠更豐富，研究資料除以「檔案資料」作為基礎外，並透過對個案的「質性訪談」收集第一手資料，簡言之，本研究由以上資料為基礎，探討台中榮民總醫院的志工實務成效，細部的操作方法說明如下：

##### (一)檔案資料

有關研究資料的蒐集、彙整具豐富性及獨特性的既存檔案或次級資料等訊息，對於研究者來說，不僅可再作分析利用，並且能與目前資料進行比較分析(Corti, Witzel & Bishop, 2005)。研究者不但能經由相關既存檔案資料瞭解研究對象所處的研究背景與情境脈絡，並能從既有檔案或統計發現新問題，從而進行與研究概念相關研究問題之探討與比較分析。同時研究過程中，蒐集分析研究對象的相關檔案或特定事件檔案資料，亦有助於研究者進行質性訪談及實際觀察分析(Marshall & Rossman, 1999 ; Corti , Witzel & Bishop, 2005)。

本研究之研究方法乃採用對現有的志願服務與志工管理相關文獻做彙整，並以官方文獻(政府出版品之相關統計年鑑、研究報告、相關的政策及法制規範等)、國內外相關文獻及研究報告、書籍、期刊、雜誌、調查研究報告、學術論文、資料庫、網際網路等資料檢索蒐集。

故在檔案記錄文件的蒐集方面，本研究收集的文件包括：(1)中榮民總醫院的志工隊所保存的檔案、期刊、年度報告(2)台中榮民總醫院社工室的網頁資料及網際網路等資料(3)蒐集與研究論文相關的資訊。這些檔案文件資料，在研究分析的過程中，幫助研究者對照及補充質性訪談資料的不足，使得本研究在資料收集方面的正確性與豐富性更為具備，強化本研究之可信程度。本研究採用質性研究，其研究方法以「檔案資料」進行資料之分析，及對志工進行「質性訪談」、「實地觀察」。蒐集之檔案資料如下表 3-4 所示：

表 3-4 檔案資料來源表

項次	檔案資料來源
1	95-99 年台中榮民總醫院業務成果彙報
2	97-99 年績優志願團隊選拔評選報告
3	97 年社會工作室工作報告
4	第 107 期中榮醫訊
5	100 年志工通訊季刊
6	99-100 年志工手冊
7	101 年台中榮民總醫院特刊



8	溫馨台中志願服務季刊
9	社工室活動成果報告
10	志工隊教育訓練課程講義
11	幹部會議記錄及組務會議記錄
12	志工日常服務考核表
13	相關報章雜誌

資料來源：本研究整理

## (二)質性訪談法

### 1.質性訪談

本研究在蒐集資料的方法乃質性訪談，主要的目的是藉由口頭談話的方式，從被研究者那裡收集大量的資料，以補足文獻資料有所不足的部分，本研究之訪談採「主要資訊提供者訪談」(key informant interview)，主要資訊提供者指在組織中的特殊地位，知識及適應所屬社會文化類型者(黃惠雯，2007)。為了達到所收集的資料補足文獻不足之處的目的，在訪談的取樣選擇上重視受訪對象資歷較為豐富性之訪談者。

訪談是質性研究中相當重要的搜集資料的方法，陳向明(2003)將訪談分為三種類型：封閉型、開放型及半開放型。在封閉型訪談中，研究者對訪談走向和步驟起主導作用，按照事先自己設計好的具有固定結構的統一問卷進行訪談。開放型訪談沒有固定的訪談問題，由受訪者用自己的語言發表自己的看法。半開放型係由研究對訪談的結構具有一定的控制作用，也允許受訪者積極參與。

林淑馨(2010)認為訪談乃是研究者尋訪、詢問和研究主題相關的被研究者，並且與其進行面對面的交談和詢問或是透過電話溝通工具與被研究者進行對談的一種研究方法。訪談的目的在使研究者能夠進入受訪者的觀點，進行資料的解釋(潘淑滿，2003)。為了深入了解研究個案的立場與觀點，因此選擇以訪談法進行資料蒐集工作。本研究論文採用半開放式的訪談方式，由研究者設計訪談題綱，依據訪談題綱的內容與範圍，尋求適當的訪員進行訪談。

故為瞭解台中榮民總醫院志工管理運用的實際狀況，以及專職人員參與及領導者的支持情況，於醫院作實地訪談，至於受訪對象的選取在社工方面必須對服務機構的志工管理制度深入了解，因此在樣本的抽樣方面採立意抽樣，訪談的對象為台中榮民總醫院的社工室資深社工督導、資深社工老師、資深志工。並且實際參與志工管理業務，志工人選則由社工人員推薦邀請或經由朋友引薦，並逐一進行一對一訪談。研究者訪談過程全程錄音，之後再將錄音的內容整理，包含整個訪談過程中的細節，以便後續分析之用。

## 2.實地觀察法

觀察是質的研究中主要的搜集資料的方法之一，觀察是人類認識周圍世界的一個最基本的方法，也是從事科學的一個重要的手段（陳向明，2003）。

觀察法是透過目視耳聞所獲得的資料，具有直接性，亦被視為是一種蒐集社會初級訊息或原始資料的方法，另外觀察法能得到較真實的行為資料，研究者能對正在發生的現象做成記錄，更值得注意的是觀察法可蒐集無法直接得到的資料（袁方主編，2002，轉引自林淑馨，2010）。

本研究論文為更深入了解志工管理基本模式及運用，由研究者近距離觀察志工服務工作項目及內容，以期使研究之過程及結果和理論與實務相互配合，並彌補其他研究方法之不足，進而提出具體可行之建議。因此本研究資料分析法上是採用分析性比較的取同取異法(method of agreement & method of difference)，有關分析方法說明如下：

取同取異法(method of agreement & method of difference)，取同法使研究者的注意力集中在個案間的共同性，研究者建立起所有的個案都具有某個共同的結果，然後設法找出共同的原因。取異法是對取同法的一種重複應用，研究者首先找出在許多方面相似但在數個關鍵地方不同的個案，就某個結果或原因特徵指出在這些方面皆相似的個案，以及另外一組在這些都相異的個案，以負面個案來增加正面個案所提供的資訊（朱柔若譯，2000）。

故本研究在資料分析與解釋，採用上述取同取異法之特性，將集中在台中榮民總醫院個案資料之共同性，並找出共同的原因，以解釋本研究個案所提供的資訊。

### 第三節 訪談流程

根據本研究訪談流程，首先必須向本研究之研究個案，社工室提出研究計劃申請，並在通過人體試驗委員會核准後方可進行欲訪談對象之選定、給予訪談對象訪談題綱等步驟，並擬定訪談日期進行訪談以蒐集資料，蒐集訪談資料後，進行內容統整，去蕪存菁擷取本研究所需資料後，彙整分析成爲有用資訊，以便提出本研究結論與建議，茲將上述訪談流程，分爲七個步驟，如圖 3-2 所示並說明如下：

#### 一、提出研究申請

向台中榮民總醫院人體試驗委員會提出研究計劃申請，爲使計劃能順利執行遂請社工室組長擔任本研究案之計劃主持人，並向人體試驗委員會提出書面申請。

#### 二、委員會核准通過

凡涉及台中榮總內部資訊的研究計劃案，依規定需經過醫院人體試驗委員會核可後始可進行，經審核通過後進行後續研究（委員會核准文件，如附錄四）。

#### 三、社工室提供訪談名單

規劃受訪者名單，選定欲訪談的對象，經由社工室組長協助提供訪談名單。

#### 四、提供訪談題綱

在進行訪談前先提供訪談題綱予受訪者，以利訪談者瞭解訪談內容並預作準備。另與受訪者約定訪談日期與時間後進行訪談。

#### 五、擬定訪談日期進行訪談

依受訪者約定之日期、時間、地點進行一對一訪談，並向受訪者說明訪談的目的與動機，且向受訪者表示爲使資料完整記錄須進行錄音的程序，取得受訪者的同意。

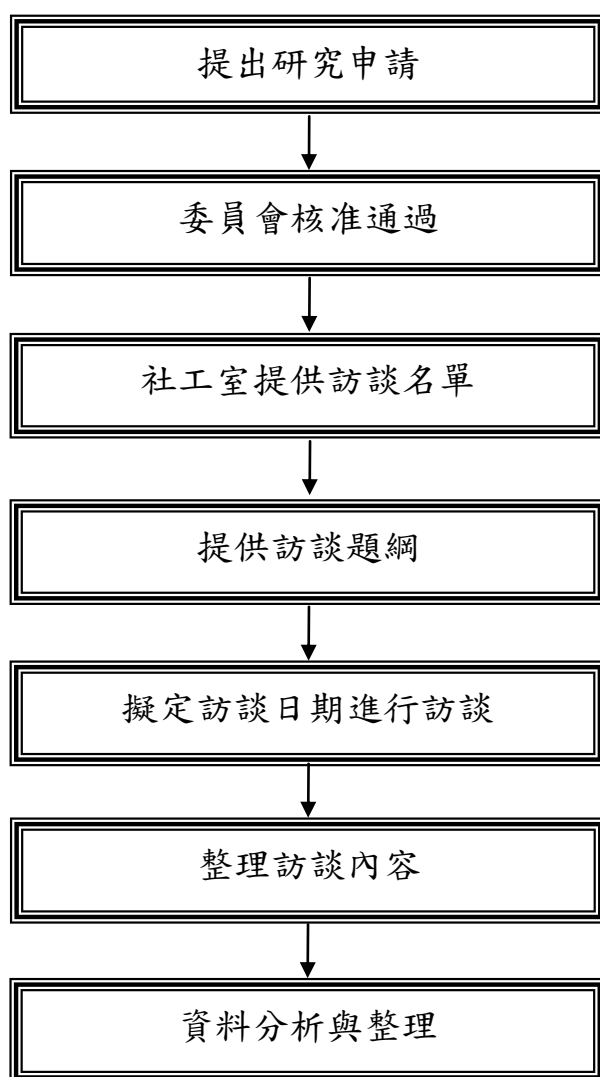
#### 六、整理訪談內容

進行選擇性編碼時，研究者將前一個步驟中的類屬再度分析其相關性及因果關係，將可以整合成爲一個主題的類屬歸納在一起，如此形成幾個概念互斥不會產生意義重疊的主題。登錄編碼的過程在此已告一段落，訪談內容及文書資料這些原始資料經過編碼過程，已經轉化成爲具備意義的主題，可以進一步予以詮釋與研究的相關意義。

#### 七、資料分析與整理

研究者依據登錄編碼過程所獲得之概念化資料，進一步詮釋其所歸納而得之主題的邏輯關聯性，回顧研究進行之初的研究目的，並檢視本研究所欲解答之研究問題是否獲致合理之回應。

此階段研究者著手研究論文之撰寫，根據研究完成之發現，與文獻探討中參考之相關理論進行對照比較，探討詮釋研究之發現，最後提出本研究之有關志工管理之結論與探討，作為後續研究之踏腳石。



## 第四章 研究分析

### 第一節 台中榮民總醫院現況與發展

#### 一、台中榮民總醫院簡介

行政院國軍退除役官兵輔導委員會為配合國家政策，考量中部地區榮民、榮眷及一般民眾的醫療服務與醫學教學、研究發展，前於 1982 年 7 月 1 日奉行政院核准成立「榮民總醫院台中分院」，9 月 16 日展開醫療作業，1988 年 7 月 11 日改制升格為「台中榮民總醫院」。建院以來在歷任院長及全體同仁的努力下，於 1984 年通過了醫院暨教學醫院評鑑，評定為「一級教學醫院」，1988 年評定為「準醫學中心」，後經五次評鑑均評為「醫學中心暨甲類教學醫院」，醫療品質技術獲得肯定，2007 年通過「新制醫院評鑑及教學醫院評鑑」。目前病床約 1,500 餘張，每日門診約 5,500 人次，住院以急重症為主，為民眾提供了安全、溫馨、高品質的醫療服務。使台中榮民總醫院成為中部地區全人照護的一流醫院，也積極的培育人才，呈現傑出的研究發展成績，堅定踏實的履行我們既定的任務使命，確實肩負起公立醫學中心「健康守護者」的社會責任（台中榮民總醫院特刊，2012）。

#### 二、台中榮總志願服務概況

##### (一) 志工隊組織機制

台中榮民總醫院志願服務業務隸屬社會工作室，志工隊自開院以來即成立，29 年來在第一線服務民眾無數。目前由二位社會工作師承辦業務擔任「志工訓練員」，負責招募、教育訓練、服務督導、溝通協調、對外聯繫、推薦表揚，以及志工行政全般業務。志工隊訂有幹部管理辦法，規範組織、選舉與工作職責，自 2011 年起幹部採二年一任，以穩健的組織，推動隊務的發展（志願服務工作隊業務評選報告，2007-2011）。

##### (二) 志工幹部服務職責

台中榮民總醫院訂有志工隊幹部管理辦法，幹部包括：志工輔導員、志工訓練員、志工隊隊長、志工隊副隊長、志工隊顧問、組長、副組長等負責全隊之督導管理工作。其職責如下：(1) 志工輔導員由社工組組長兼任，負責督導與推動志願服務工作計劃及年度預算執行，協調院內各單位意見與業務整合，志工特殊狀況之處理等。(2) 志工訓

練員由社工組社工師輪流兼任，「行政訓練員」綜理志願服務全般業務；規劃與執行志工隊年度工作計劃及年度預算；召開幹部會議；執行本院各單位之作業協調聯繫；辦理志工服務業務考核；隊內外之志工敘獎表揚獎懲等業務。督導志工隊各組業務之策劃、執行、評估；辦理志工之各項行政業務。「臨床訓練員」籌劃及執行志工隊之招募、訓練與輔導第一線服務等工作；志工排班與人員調用；關懷聯繫志工；協調志工及醫院各單位之作業聯繫等。(3)志工隊隊長協助志工訓練員策劃隊務發展方向；綜理隊務運作，參與幹部會議及重大業務協調；督導副隊長、各組長之工作策劃與執行；協調幹部橫向溝通，反應志工意見，提供具體建言；關懷聯繫志工；對外代表本隊參與活動。(4)志工隊副隊長輔佐隊長推動各項隊務運作；參與隊務細部規劃，協調幹部橫向溝通，督導執行；參與幹部會議及重大業務協調，反應志工意見，提供具體建言；關懷聯繫志工；接受指派代理隊長對外代表志工隊。(5)志工隊顧問、「服務顧問」輔佐隊長、副隊長推動隊務；協助志工政策措施之宣導與執行；參與幹部會議及重大業務協調，反應志工意見，提供具體建言；提供諮詢、分享經驗、協調爭議；關懷聯繫志工；志工幹部選舉投開票監票人。(6)組長、副組長推動全組組務，協助各據點之服務運作與志工人員調用；召集志工協助推動院內外各項志工隊務；建立或修正各組服務流程；收集與反應志工意見，提出改善辦法；關懷各組志工服務狀況，予以協助或規勸改善；辦理組內教育訓練，增進服務品質；辦理聯誼活動，關懷聯繫志工，增進組內凝聚力；參與幹部會議；召開組務會議，執行服務任務。(志願服務工作隊幹部管理辦法，2010)。

### (三) 服務工作流程

台中榮民總醫院志工隊，對於每一服務組別，均訂有工作流程，如圖 4-1，以增加志工的服務功能與效率。

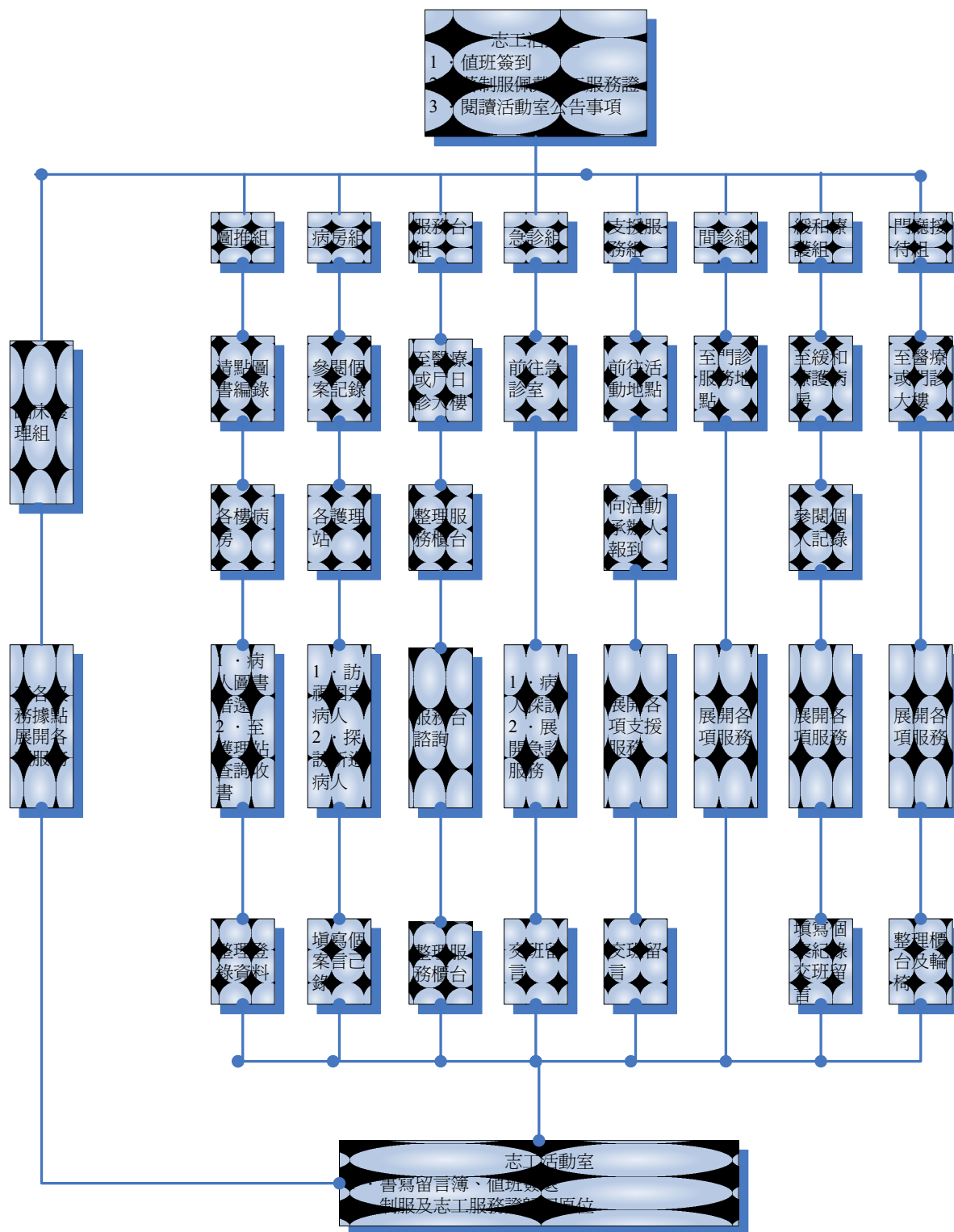


圖 4-1 台中榮總志願服務工作流程圖  
 資料來源：台中榮總第 36 期志工手冊

## 第二節 台中榮總志工人力資源管理概況

### 一、志工招募與遴選

台中榮民總醫院於每年 10 月進行志工招募，另於每年 5 月進行高中志工招募及每年 7 月由護理部自行公告招募護生志工，其他月份視服務需求進行個別招募。凡年滿 18 至 65 歲，國中以上教育程度，對志願服務有正確態度，具愛心、耐心、有責任感、服務熱忱、身心健康、無不良嗜好且每週可值班 4 小時，並可服務至少一年以上之人士均可加入志工行列。

在招募前需先對於現有人力需求作評估，志工訓練員會調查中途離隊人數及現任志工續留意願，藉此評估次年度人力需求，其次評估新增服務據點，若有新增據點會先安排資深志工進行服務狀況分析，預估需求人力，最後運用本院網頁公告，及張貼宣傳海報等方式，進行宣傳與招募，徵求民眾加入志工隊。

台中榮民總醫院志工招募來源，包含家屬、就醫民眾、社會熱心公益人士等，招募時間主要以定期招募為主，透過民眾索取報名表。

***就醫民眾或者是病患家屬，平常就會來服務台問，也***

***有打電話來問，在定期招募時就會有很多報名表 (A3)***

有意願報名者，於報名期間可至醫院門診服務台、社會工作室索取簡章及報名表，亦可以至醫院網站首頁最新消息之「志工招募」自行列印。報名表分為二頁，第一頁主要是讓欲報名者在報名前需了解的事項，如：團隊榮譽、志工倫理、注意維護自身健康、配合健康維護措施、服務時數規定、教育訓練規定及基礎訓練、特殊訓練日期。第二頁的內容需詳細填寫個人姓名、學經歷、個人興趣及專長、聯絡地址與電話，並對於家庭狀況、是否曾參與志願服務、個人健康狀況、可值班時間均需詳細說明。

在報名完成後由報名者電話預約面談時間，面談係由訓練員與報名者進行一對一面談，面談的內容包括：對志願服務的精神與態度、談話應對反應、閱讀書寫能力、體力狀況、參與時段等，以瞭解其動機與背景及雙方需求，並介紹志工隊之管理規定，經由雙向溝通後以安排適當組別的服務。



目前計有志工約 400 人，女性佔 78%、大專以上程度佔 52%、家務管理 48%居多，具有專業證照的志工有 36 位，服務年資在 3 年以上年資佔 71%，5 年以上年資佔 60%，10 以上年資佔 31%，15 年以上年資佔 11%。年齡在 18 歲至 29 歲者佔 4.5%，30 歲至 49 歲者佔 17.9%，在 50 歲至 64 歲者佔 58.7%；65 歲以上者佔 18.4%，70 歲以上者佔 7.5%。領有志願服務記錄冊者佔 85%。歷年志工服務人數與時數統計表，整理如表 4-1。

表 4-1 歷年服務人數統計表

	志工人數	服務人次	服務時數
2006 年	377	934056	91150
2007 年	387	943705	91981
2008 年	380	941455	95352
2009 年	378	1038194	100199
2010 年	396	1165528	106334

資料來源：本研究整理

經由服務人數統計表可得知，歷年招募志工人數有增有減，而志工人次、服務時數逐年增加，顯示有效的志工招募與遴選，能增加志工的服務績效，提昇服務人次、服務時數及服務品質。

## 二、志工之教育訓練

**醫院一年有二次，上下半年各一次舉辦教育訓練，主**

**要是提升服務品質。(B5)**

**課程聽講、戶外活動、體驗演練、醫學疾病認識、服務**

**注意事項、人際溝通、身心安頓、自我照顧都是訓練的**

**課程。(A3)**

**雖然來當志工的時間一星期只有半天，該上的教育訓練**

**還是要上，不然時數不足就不能繼續當志工。(B1)**

教育訓練的目的係為增進志工醫療衛生保健及服務工作之知能，志工隊將教育訓練列為志工隊年度重要工作計劃，以提昇志願服務品質。其教育訓練的目標分別為：

(一) 建立志願服務之基本知能：辦理新進志工之基礎訓練課程，以符合志願服務法規定。(二) 提供衛生保健志工之特殊訓練：配合各工作據點之服務需求，提供正確衛生保健衛教、防疫觀念，除可增進個人健康，亦能正確服務病患，提昇服務品質。(三) 強化志工對組織的認同與凝聚力：辦理激勵向上與凝聚團隊精神之課程，創造組織學習文化，激發服務意願，進而提高服務效能，發掘具有潛能之人才。(四) 提高幹部領導與行政能力：辦理領導知能之教育訓練，提昇志工管理幹部之統御，加強志工行政與協調溝通技巧，提升志工幹部管理能力。(五) 增進志工服務奉獻精神與服務態度：建立志工服務、關懷的核心價值，檢視服務的善意初衷，找回服務的動能，發揮服務精神。(六) 辦理自我成長與生命教育課程：提供洗滌心靈，壓力舒解，調整身心，自我觀照、生命教育等成長課程，以增進正向的價值觀，珍惜生命的可貴(績優志願服務團隊選拔評選報告，2011)。

教育訓練種類分為新進志工職前訓練、在職訓練、其他訓練，茲分述如下(第35期志工手冊，2010)：

為讓新進志工學習志願服務基本概念，及在醫院服務應注意事項，新進志工須參加職前基礎暨特殊訓練，包括課程及見實習，以增進服務品質。志工應有基礎訓練12小時，課程包括志願服務的內涵、志願服務倫理、自我了解及自我肯定、志願服務經驗分享、志願服務法規之認識、志願服務發展趨勢等。訓練過程中若有事需請假者，需經志工訓練員同意。未參加職前訓練課程之新進志工，應增加見、實習時數。見、實習志工應接受資深志工之指導，每次見、實習結束應填寫「志工見實習考核表」，交資深志工考核，考核表由資深志工評語後，交志工訓練員彙整。新進志工應參加志工大會之宣誓及授證典禮。

為加強志工服務的技能，台中榮民總醫院志工隊每年定期舉辦兩次志工在職含特殊訓練，依照志工需求辦理各類主題之訓練，以健康照護、疾病預防、醫療知識或生活講座為主題，或因應服務組別個別需求舉辦之訓練，志工應參加訓練，增進服務知能，提升工作效能(志願服務工作隊服務成果彙報，2007)。當期二次在職訓練出席一次以上，且前一年志工大會均全程出席者，為當年全勤獎資格之必要條件之一。參與院內外教育訓練，時數均可登錄於志願服務記錄冊。

其他訓練可分為(1)志工大會：每年年底辦理志工大會，於會中辦理相關規定宣達及當年度之服務表揚與頒獎，並進行下期服務之宣誓，全體志工均須參加，並列入服務時數。(2)台中市政府志工訓練：台中市政府辦理志工之認知訓練、進階訓練、領導訓練等。辦理時間不定，屆時依台中市政府來文公告，徵選資深志工參與訓練。志工公派參與訓練之時數，得登錄於本隊教育訓練時數。(3)各組組訓活動：各組別將依個別需要，設計提升服務知能之課程，供組員參與訓練，列為志工教育訓練時數。續留考核認定之「各組組務訓練課程」為：時數至少 3 小時、事先與訓練員討論並經訓練員簽案獲醫院核准者。(4.)院內其他訓練：依醫院規定辦理之必要課程，如感染控制訓練、禮儀訓練等課程。不定期公告各項院內、外訓練活動（志願服務工作隊業務評選報告，2011）。上述關於台中榮民總醫院志工各項教育訓練類別及內容，如表 4-2 所示。

經由表 4-2 所列之教育訓練課程，基礎訓練課程適用於新進志工職前訓練，特殊訓練、各組組務訓練、其他訓練適用於現任志工在職訓練，督導訓練適用於志工幹部。參與院內外教育訓練時數均得登錄於志工個人之志願服務記錄冊，公派參與教育訓練亦予以登錄時數認證。

表 4-2 志工教育訓練類別及內容

類別	主題內容
基礎訓練（學生志工）	志願服務倫理、志願服務經驗分享、實地操作
基礎訓練	志願服務倫理、發展趨勢、內涵、經驗分享、自我瞭解與自我肯定等
特殊訓練（一）	肝病防治、光亮志願服務的心
特殊訓練（二）	冬季養身之道、生命樂章、乳房自我檢查
督導訓練	溝通-自我察覺的起點、領導者的角色、快樂的秘訣
各組組務訓練	基本救命術、重症病患轉送風險評估、自我探索、從互動中學習溝通技巧
其他訓練	案例討論、角色扮演、感染管制控制、洗手教育等共 26 場

資料來源：志願服務工作隊服務成果彙報，2007

台中榮民總醫院對於教育訓練的課程，於年度開始前即擬訂時程表及設定目標，依排訂時程辦理各項訓練，其課程表及排程如表 4-3

表 4-3 年度課程預定排程

項目	時數	預定排程	目標
志工幹部訓練	4-8	1 月	行政、管理、溝通技巧等
服務台組、門診組、 支援組志工訓練	4	3 月	服務技巧、禮貌與服務態度等
第一次志工在職訓練	4	4 月	衛教新知、自我成長、志工隊服務 事項宣導等
急診組、圖推組、門 廳組志工訓練	4	5 月	服務技巧、志工隊服務事項宣導等
緩和組、病房組、護 理組志工訓練	4	6 月	關懷與溝通技巧、心理調適、志工 隊服務事項宣導等
高中志工職前訓練	8	6 月	環境與服務方法介紹、感控與自我 保護等
高中志工結業訓練	4	8 月	經驗體察、服務回饋與意見反應等
志工職前訓練	12	11 月	志願服務基本概念、環境與服務方 法介紹、感控與自我保護等
第二次志工在職訓練	4	11 月	衛教新知、自我成長、志工隊服務 事項宣導等

資料來源：台中榮總 36 期志工手冊

經由上述表 4-2、4-3 內容的呈現，台中榮民總醫院對於教育訓練課程安排及計劃，以及預訂達到的目標均經過精心的設計與安排，其目的在使志工經過訓練後能夠勝任其服務的工作，提昇服務的品質。而醫院志工隊為善盡社會責任，開放資源共享，於 2010 年開始開放中區其他衛生保健團隊參與基礎教育訓練課程，深受好評。

### 三、志工激勵

*提報院內、院外、地方政府、中央政府各類志願服務獎項，  
依各項服務事蹟予以表揚，並在志工通訊刊登或張貼海報  
公告。(A3)*

*當然會提升志工的士氣，志工也是需要鼓勵的。(B4)*

### 病人說聲「謝謝」，就是最好的激勵方式。(B2)

台中榮民總醫院會依志工各項志工服務的表現績效予以公開表揚，或推薦院外表揚，包括志工出勤時間或其他特殊貢獻事蹟均予以表揚，獎勵方式與項目分述如下：

獎勵方式包括：(1)優先續任本院下期志工。(2)由本院公開表揚並頒感謝狀。(3)服務 3000 小時以上之志工，頒獎表揚，並列名於本院「志工榮譽榜」。(4)視需要函請所屬學校或服務機關，予以表揚或獎勵（台中榮總志工手冊 36 期，2011）。以上獎勵方式對於志工的士氣提昇，有其短期激勵效果。

台中榮民總醫院為了有效激勵志工，每年定期舉辦一次志工大會，表揚服務績優的志工，獎勵志工的項目包括有：(1)時數獎：凡服務確具績效，且服務時數累計一定時數者，分為 300、500、1000、1500、2000 小時獎及 3000 小時榮譽志工獎，頒發時數獎章一枚，3000 小時以上，每滿 1000 小時，於志工大會中特予表揚。(2)全勤獎：全期值班未請假，未有遲到早退情形，確實有效提供服務；在職訓練出席一次以上，且前一年志工大會均全程出席者，予以公開表揚並頒此獎。(3)熱心服務獎：參與服務事項確有特殊績效、具團隊精神，且服務品質良好者，依具體事蹟推薦，由幹部提出建議名單於幹部會議中討論並由志工輔導員核定。(4)團隊服務獎：擔任志工幹部，發揮團隊精神，且服務確具績效者，由志工輔導員核定。(5)院外各項志工獎勵獎項：依相關單位通知或來函之表揚活動，推薦本隊服務績優志工，參加各級政府與民間團體辦理之志工表揚遴選獎勵活動。(6)暑期學生志工服務表現優異者，函請所屬學校予以表揚或獎勵（台中榮總志工手冊 35 期，2010）。

上述關於台中榮民總醫院志工團隊院內外表揚人次與歷年得獎獎項，整理如表 4-4、4-5 所示。

表 4-4 院內外表揚人次

項目/年度	院內表揚	院外表揚
2006	192	35
2007	211	44
2008	183	39
2009	214	47
2010	215	52

資料來源：台中榮總績優志願團隊選拔評選報告 2007-2011

表 4-5 歷年志工團隊得獎獎項

獎項類別	年度
台灣省績優志願服務團體獎	81
台中市吳尊賢愛心獎	86
台灣省績優志願服務團體獎	87
台中市績優志願服務團體獎	87
台中市績優志願服務團體獎	88
行政院績優志願服務團體獎	88
台中市志願服務團體績效訪查特優獎	90
行政院績優志工團隊獎	93
內政部全國績優志工團隊獎	94
台中市績優志願服務團體獎	94
台中市志願服務業務考評第一名	94
台中市志願服務業務考評醫療院組第一名	97
台中市志願服務業務考評醫療院組第一名	98
內政部全國志工啦啦隊比賽表現卓越	98

資料來源：台中榮總績優志願團隊選拔評選報告 2007-2011

激勵制度的訂定，是醫院對於志工的肯定與讚揚，代表醫院對志工的重視程度，經由表 4-4、4-5 的表揚人次及得獎獎項，可知醫院志工團隊已受到相關單位的推崇，志工個人之表現亦備受肯定，成為醫療院所志工團體的學習標竿。

#### 四、 績效評估

台中榮總對於志工的管理有一套完整的考核制度，並詳細規範於志工手冊中，針對志工的出勤狀況、工作記錄狀況、服務精神、團隊精神、特殊事蹟等，由志工督導及志工幹部共同執行考核。

*我們會對運用單位工作人員作滿意度調查。依情節輕重*

*予以減班、限班、調整服務據點或離隊。(A3)*

*醫院對於志工管理應該是合理的。(B4)*

平時與社工督導人員有密切的互動，並能虛心接納督導

人員意見，做到檢討服務績效並作改進。(B5)

合乎人情事理，管理方面都很好，沒話講，很尊重志工。(B6)

台中榮民總醫院對志工的考核包括職前訓練之見實習考核、現職志工之期中考核與現職志工之年度考核三大方向。

當新進志工於見實習期間，由帶領之資深志工及訓練員針對其在臨床服務之主動性、理解能力、耐性、反應能力、學習能力、服務態度等面向予以評量。其次現職志工的期中考核作法是當志工如遇有被投訴時與違反服務規定，將由訓練員與志工會談瞭解狀況，提出口頭規勸，必要時填寫「志工日常服務考核（處理）表」，其他日常狀況則每三個月，由組長及訓練員進行出勤及服務狀況之追蹤與關懷。對現職志工考核的項目為出勤狀況、工作記錄狀況、服務精神、團隊精神及特殊事項的考核。於每年 9 月辦理續留考核，其必要條件為：1 月至 9 月服務時數（不含教育訓練時數）未達 80 小時者，不予續留，期中加入或請長假者，另行考核；當年度之在職訓練應至少全程參與一次（台中榮總志工手冊 36 期，2011）。

為維護志工團隊的紀律，志工在執行服務過程中，若有違反下列情形者得通知離隊（一）缺班：未請假未到班或缺班三個月以上，經催班通知未回覆者，由訓練員、輔導員通知離隊。（二）請假：請假次數超過應服務時數之四分之一者，經會談後得請離隊。（三）違規：服務期間違反志工服務倫理、服務規章、言行失當等有重大過失者，經會談後得請離隊。（四）未經授權行為：志工非經授權或事前向訓練員報備核可，擅自以志工隊之名義參加院外其他活動，影響隊譽或違反規定者，經查屬實得請離隊並追究相關責任。志工如有違反以上違規事項，經評估停止服務離隊前，需向志工隊訓練員辦理離隊手續，繳還志工服務證、感應卡與汽車停車證，並領回志願服務記錄冊（台中榮總志工手冊 36 期，2011）。

台中榮民總醫院所實施的績效評估制度，是志工管理者對志工獎懲的依據，亦是管理上重要的指標。良好的志工績效評估制度，不但可以讓志工知道自己工作的成效，激發其工作的動力並願意為機構做出更大的貢獻。在績效評估的過程中，可發掘志工的優點，並分析志工的潛力，藉此可以培養機構中未來重要的領導幹部。

## 五、 志工福利

台中榮民總醫院在志工福利方面，向為各級醫院的表帥，主要實施對象以正式志工為主，其內容包括：(一) 保險：每年編列預算為志工投保意外險，為 24 小時全時保險，保費由醫院支付。(二) 車餐費補助：車餐費每小時 20 元，每月依時數統計表自動轉入個人帳戶。(三) 志工背心：志工隊提供繡有個人姓名之志工服務背心，供志工每日更換，由醫院洗衣部統一清洗消毒。(四) 代辦志工各項文件證明：為符合條件之志工申辦志願服務記錄冊、換發志工榮譽證、提供志願服務績效證明。(五) 醫療與健康管理：掛號費優免、健檢費用比照員工收費、每年胸部 X 光檢查、優先施打流感疫苗。每年服務滿 100 小時之志工，可獲得次年 12 次門診就醫掛號費半價優待，領有志工服務記錄冊之志工可獲免費流感疫苗注射。(六) 旅遊：服務滿 90 小時以上者，當年可獲得 2000 元旅遊補助。(七) 禮金或補助金：志工本人之婚喪住院，補助一仟元，每年每人以一次為限。(八) 游泳池使用：收費比照員工。(九) 年度感謝餐費：每年一次聚餐活動，感謝志工一年辛勞。(十) 停車優惠：汽車停放員工停車區免費，院區內每次收費 50 元（台中榮總志工手冊 35 期，2011）。

*志願服務是本著自我的熱忱，為他人提供能力可及  
的服務，所以不求回報，因此不需建議加強福利措  
施。(B5)*

台中榮民總醫院所提供的福利措施，比任何民間醫院都來的完善，也是醫院留住志工的主要手段，但志工往往本著志願服務的熱忱，不求醫院回報。為感謝志工對醫院付出的努力與奉獻，醫院提供多項的福利措施，對於志工來說是莫大的精神鼓舞，進而提昇志工對於醫院的滿意度，樂於真心誠懇的付出心力為醫院病患提供服務。

經由訪談資料及檔案資料的分析，顯示台中榮民總醫院的志工管理模式，除了符合志願服務法的規定外，在招募與遴選、教育訓練、激勵、績效評估制度及福利等面向，均已發展出標準作業模式。尤其在教育訓練面向，皆經過精心的設計與安排，有助於志工服務品質及效益的提昇，增進志工的專業知識與技能，成為其他醫療機構學習的標竿。福利方面，不吝提供各種福利措施感謝志工的付出，讓志工感受到醫院的關懷優於其他機構，使志工願意付出心力，為醫院病患及家屬提供優質的服務。台中



榮民總醫院對於志工人力資源管理重視程度不亞於其他醫院同業，甚至是醫院組織中的模範，志工管理的制度與管理績效，皆優於其他同業組織，是制度健全管理績優的志工團體。

### 第三節 醫院組織志工人力資源管理問題與對策

一個優秀的志工人力資源管理模式，必須涵蓋志工招募、甄選、面談與媒合、與教育訓練、獎勵、績效評估、福利、志工與職工關係等的妥善配合。綜觀上述章節，本研究將志工管理程序繪製如下圖 4-2 所示，主要步驟包含志工招募、教育訓練、激勵、績效評估、福利，本研究在前一節已有分析討論，本節將針對醫院組織志工人力資源管理的有效對策予以回應，在這過程中若有問題與困境須隨時回饋與改進，以建立有效志工人力資源管理。

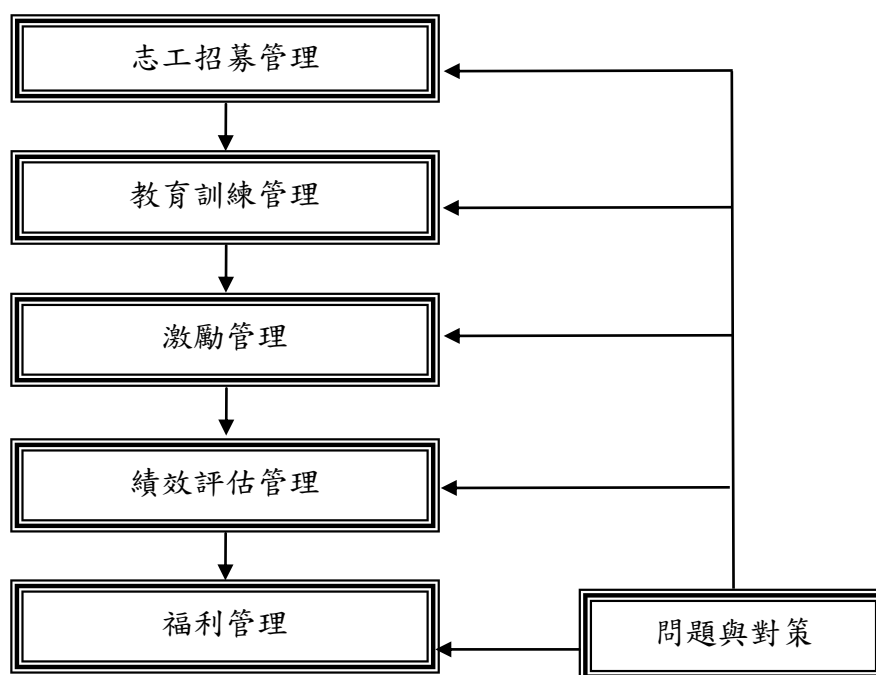


圖 4-2 醫院組織志工人力資源管理模式

資料來源：本研究整理

#### 一、志工招募管理、問題與對策

徵召志工，加入機構工作的過程，招募到的志工需符合機構的需求，而機構也需滿足志工的需求。遴選的目的在評估志工的能力與興趣，以安排合適的工作。選擇合適的人，安置在合適的位置，是招募、遴選重要的關鍵。

台中榮民總醫院志工招募方式，以定期招募為主，輔以不定期招募，對外招募是利用網路公告、刊登於中榮醫訊、志工通訊、張貼海報為主要的招募管道，其流程較符合暖身招募及同心圓招募方式。至於對內招募則是推動具服務熱忱之在職員工於非上班時間參與服務。如台中榮民總醫院採「網路消息、醫院通訊刊物、志工介紹」(A1)、

「早期會至各大專院校張貼海報或至學校擺攤，市政府舉辦活動時也會去擺攤，去社團、社區大樓、工會張貼公告，也會請志工去發傳單，後來由於網路資訊發達，就以網路公告為主」(A2) 與「在報紙上看到醫院在徵求志工，就來報名」(B2)。

台中榮民總醫院志工來源為病患家屬、退休公務員、志工的親朋好友、本院退休員工或是具服務熱忱的社會人士；以女性、大專程度、家務管理佔多數。「本身為醫院退休員工，直接去社工室找社工師報名，社工師就會幫忙安排」(B4)、「醫院每年年底都會舉辦招募志工公告，我是透過現場報名，接受為期2天的志工職前教育訓練，成為正式的志工人員」(B5) 與「我的先生是榮民，陪他住院時看到很多榮民沒有人照顧，而護理人員也很忙無法兼顧，覺得榮民很可憐，即立下心願不論未來先生能否痊癒，有生之年要來醫院擔任志工」(B1)。外部招募，可以招募到不同階層的志工，內部招募，已熟知服務環境，使志工快速進入狀態，節省教育訓練成本。

根據訪談結果顯示，加入志工行列的動機多為回饋社會國家、個人生涯規劃與感謝醫院的栽培。「當志工的動機本是退休生涯規劃中的一部份，選擇開刀房當志工是感恩的想回饋原來服務的單位，又可以和以前的同事一起工作，凡事不需計較，只是很單純的付出，服務的很愉快與快樂」(B5)、「因上班時接觸過許多病患及家屬，知道他們的需求甚多，既然熟悉這種環境，舉手之勞何樂不為」(B4)、「軍人退休，領有終身俸，受國家栽培，想回饋國家，退休後沒事做，沒有寄託，不想作三等人：等吃、等睡、等死」(B6)。可使志工達到馬斯洛需求滿足理論的最高層次或心理之昇華，以擔任志工回饋社會。

志工招募常見的問題如下：志工招募常有不足之狀況，或於服務期間離隊造成服務人數不足，台中榮民總醫院具體解決對策為：志工管理者需有變通辦法來補足人力缺口，例如，「每梯次招募約50人，每次招募的人力仍然不足，人力不夠時社工幹部會拜託現有志工暫時多排一班次，以補足各組人力，在定期招募期外，仍會有人來報名，這些人經資深志工簡單訓練後，就可以補足欠缺的人力」(A2)。如此有彈性的招募可因應變化快速的環境，使志工人力不至於短缺並進而提昇服務品質與效益。

台中榮民總醫院志工遴選方式，主要透過詳細面談，了解志工的動機與背景，以遴選出優質的志工為病患及家屬服務。「了解志工的動機、抗壓性、人格特質是否具有彈性、包容與耐心及對志工倫理的認同」(A1)。在選用志工不僅須重視基本能力，更需要重視志工的人格特質與服務動機，以降低流動率。

綜合上述，本研究比較台中榮民總醫院與各醫院的作法，可得出志工人力資源管

理模式中在招募與遴選活動上，中國醫藥大學志工來源為一般、病友及專業志工，台大醫院將志工分為 56 組，且採隨到隨招方式，馬偕醫院將志工依其服務時數分為 6 種類別，台中榮民總醫院採內、外部招募方式，內外部招募皆非常重要且各有優缺點，如內部招募，可減少訓練成本，而外部招募可增加人員多樣性。依招募志工來源，招募方式也有所不同，如報紙、網路、院內刊物與親友介紹等。在招募與遴選時須重視志工的人格特質與服務動機，以降低流動率並減少志工短缺之風險。

## 二、志工教育訓練管理、問題與對策

教育訓練是提供志工必要的工作技能，讓志工在充份準備下執行工作，以提昇志工的效率與效能，達成組織的目標。機構在規劃教育訓練課程時，需確認哪些訓練是志工最需要的項目，強調學習活動與服務內容的相關性。

台中榮民總醫院為訓練志工熟悉服務流程，訂有教育訓練實施計劃，並擬訂教育訓練目標。教育訓練除了基礎訓練、特殊訓練外，醫院會針對需求辦理各種在職訓練，如：組別在職訓練、大隊在職訓練、情境演練等，並且會作問卷調查志工需要的訓練課程，以滿足志工的需求，提昇服務知能。「可增進許多知識，不但對自己受益甚多，更可以幫助病患」(B4)、「有大隊在職訓練、組別在職訓練、情境演練訓練讓志工有臨場感，才知如何去服務，也會作問卷調查志工需要安排哪些課程」(A1)、「每年各小組有 2 次訓練，因每組性質不同，可依據特性自行辦理以凝聚共識，醫院每年會補助小組 2000 元」(A2)。教育訓練方式有許多，醫院須找出符合志工需求之教育訓練，才可有效地提高訓練效果。

台中榮民總醫院極為重視志工教育訓練，為加強專業訓練素養，對於一些較特殊的訓練安排也不遺餘力，如：安寧療護訓練、幹部訓練，醫院會鼓勵並補助志工訓練費用參與院外教育訓練。「院外的訓練如內政部或台中市政府辦的也會派人去參加，作為儲備幹部人力」(A2)、「安寧病房志工訓練更多，若需參訓可申請惠康基金會安寧專戶補助交通、訓練費用」(A2)。志工教育訓練時，須多著重專業能力培養，也可增加職外訓練，如增加縱向工作項目，使工作豐富化。

教育訓練的目的是提供志工專業知識，增進志工的工作能力，發展專業志工服務，更貼近病患及家屬的需求。「可增進許多知識，不但對自己受益甚多，更可以幫助病患」(B4)、「有一些特殊教育訓練，例如安寧療護，自覺訓練不足，會自費參加其他機構辦的訓練，專業知識越強，才能在服務過程中提升工作能力」(B6)、「訓練

的目的主要是提升服務品質」(A2)。教育訓練之目的為提升志工專業知識，如此才能提高服務品質，滿足病患之需求。

根據上述訪談結果可知，台中榮民總醫院教育訓練常見問題主要為：無法有效符合志工需求之教育訓練課程，與服務病患及家屬專業知識的訓練課程等，就服務品質績效而言，透過志工人力資源的發展與培訓，期望能留住志工，有效訓練志工的服務品質，以幫助醫院達成服務品質的目標。台中榮民總醫院具有完整的志工學習發展制度，未來除了面對面的訓練方式，也可透過虛擬數位學習科技，與 e 化學習方式，以不同的學習管道，即時滿足志工的需求，傳遞給志工所需的知識及技能，每位志工透過上述實體與虛擬課程，配合台中榮民總醫院的志工團體榮譽與服務倫理精神，進一步昇華志工人力資源的發展與專業培訓。

綜合上述，本研究分析台中榮民總醫院與各醫院的作法，可得出志工人力資源管理模式中，有關教育訓練活動上，中國醫藥大學分為必修和選修課程、馬偕醫院將馬偕精神及同理心簡介等併入職前教育訓練中、壠新醫院規定志工每年至少參加一次在職訓練、秀傳紀念醫院辦理職前訓練，協助志工進行實務訓練。因此醫院須找出符合志工需求之教育訓練，並且重視志工專業能力培養，也可增加職外訓練，如增加縱向工作項目，使工作豐富化，最終達到提升志工專業知識與能力，如此才能提高服務品質，滿足病患之需求。

### 三、志工激勵管理、問題與對策

志工對機構的貢獻應該受到贊揚與肯定，在志工服務的過程中可以得到正式或非正式的激勵，是他們努力投入工作的動力，組織應多給予志工掌聲，感謝他們對機構的奉獻，並鼓勵他們繼續參與志願服務工作。

台中榮民總醫院其激勵方式，主要分為院內與院外二種方式，其中院內每年會舉辦志工的獎勵活動，以激勵志工的年度貢獻，至於院外的激勵方式主要透過政府與中央機構，如行政院退輔會頒發績優服務團體獎。例如，「**每年會辦志工表揚大會，由院部長官頒發，激勵志工想要繼續做下去的動力，有特殊事蹟會刊登於志工通訊並廣為宣傳**」(A1) 或「**由訓練員提報並開會討論，依據事蹟、服務時數評選出受獎志工**」(A2)。有效地激勵可轉化成為投入工作之動能，並間接提高志工績效。

因為志工在服務的過程中，能得到各級單位的獎勵，內心會得到自我肯定的成就感，例如訪談志工 B3 與 B1 就提到「**受獎，很有榮譽、很高興**」，訪談志工 B6 「**內心**

滿足比獎勵重要」。「前年有受獎，是輔導會頒發的，老實說會覺得很驕傲，很有榮譽」(B3)、「前幾年得了很多獎，很高興」(B1)、「內心滿足比獎勵重要，口頭上的獎勵勝過實質上的獎勵」(B6)。志工管理者不僅需要注重志工物質上的激勵，更要注重心理層次上的提升，促使真正有效地滿足志工對於激勵之需求。

志工激勵管理常見問題如下：志工的獎勵方式僅停留在外在的報酬，並未直接滿足其內在的報酬，例如：上述訪談中多位志工表示受到表揚很高興，但內心滿足比獎勵重要。從赫茲伯格的激勵-保健理論可知，造成工作不滿足的因素為保健因素，造成工作滿足的原因是激勵因素，其中激勵因素就是指尊重與自我實現及成就感等需要。因此，台中榮民總醫院過去常見的表揚志工方式，無論是院內與院外表揚，皆屬於保健因素而非給予志工的激勵因素。未來台中榮民總醫院應積極創造團隊合作與服務至上的環境，以有效激勵志工，創造志工團體提昇服務品質的績效，志工透過達成服務病患的任務，提昇自我實現的成就感，以滿足志工在服務病患及家屬的過程中，進一步達成組織的服務目標。如此透過內在報酬的激勵管理制度，使得台中榮民總醫院與志工個人的目標皆能有效達成。

綜合上述，本研究比較台中榮民總醫院與各醫院的作法可得出志工人力資源管理模式中，關於激勵活動上，馬偕醫院以服務的態度來核訂激勵志工、秀傳紀念醫院以服務時數來訂立獎勵辦法，將對志工的激勵轉化為投入對於病患服務之動能，並且激勵方式不只要滿足志工物質上需求，更須注重心理層面地滿足，如此才可有效地提高志工績效。

#### 四、志工績效評估管理、問題與對策

績效評估的目的係為建立制度，有效管理志工並評量志工是否達成工作目標，志工管理者應事先告知志工評估的項目與標準，讓志工有依循的方向，而在訂定評估管理制度時，需簡單易行、人性化及不違背志願服務法為原則。

根據黃英宗等（1998）認為績效管理能確保人員的活動，及績效表現與組織目標一致。因此，台中榮民總醫院對於志工的績效評估，必需能整合醫院組織的目標與志工的活動表現，本研究根據訪談資料，將台中榮民總醫院志工績效評估分為二大類，(1.)現有志工的績效評估，(2.)新進志工的績效評估，首先在現有志工績效評估方面，最主要的留任指標包括志工出勤狀況與工作記錄等指標，對於志工在服務病患的績效表現確有其必要性，符合醫院組織能夠回應病患與家屬消費意識抬頭並能有效回饋病

患需求。「每年 8、9 月時會作績效考核，針對服務時數、服務態度作調查或運用單位工作人員滿意度調查，若被病患投訴情節重大就會請志工離隊或減班、限班、調整服務據點」(A1)。

其次對於新進志工的績效評估作法更為嚴謹。例如：「新進志工會由資深志工帶領並對其評估考核 8 次，檢視是否適合擔任志工，或視情況調整到適合他的組別」(A2)。故本研究認為新進志工績效評估目的在評估志工目前之能力與狀態，提供給管理者作為調整與改進之用，可促使績效增進。

根據訪談結果，本研究認為志工的績效管理主要問題為：績效評估的制度是由上而下的考核制度，由志工管理者對志工進行單向的評估，但是，就現代的人力資源管理制度而言，雙向或更多元的評估方式，能蒐集更多不同層面的志工表現的績效，例如：病患與病患家屬是一個重要蒐集資訊來源。透過多元角度的蒐集訊息，以評估志工績效表現，並提供訊息給志工回饋參考，以強化志工自我成長的動力來源。甚至台中榮民總醫院可進行 360 度回饋評估制度，將可增進志工團體的互相信賴及尊重成長，團隊成員間的合作更加緊密，進一步提昇服務品質。

綜上所述，本研究分析台中榮民總醫院與各醫院的作法，可得出志工人力資源管理模式中，長庚醫院的作法為以志工的值班情況、服務過程、態度及倫理守則來評估志工績效，績效評估是制度的建立及責任的劃分，讓志工管理者透過評估，瞭解志工的表現並作為獎勵的依據，另一方面則是讓志工了解績效評估的目的，是在改善服務品質，以達成組織的目標。

## 五、志工福利管理、問題與對策

為提昇志工工作的士氣，感謝志工的協助，機構會提供回饋的福利措施，雖然志工並非為福利的多寡而參與志願服務，但是機構提供的福利卻可以讓志工感受到機構的用心，並因此滿足志工多元的需求，發揮服務的效能。

醫院提供的福利措施，並非擔任志工的考量因素。「不在意福利，福利是醫院對志工的厚愛，不該奢求，對醫院很滿意，其他機關比不上」(B6)、「我也有在衛生所服務，這邊好多了，沒有其他要求」(B2)、「有很多志工很可愛，車餐費都不拿就直接轉到醫院惠康基金會」(A2)，如訪談者說：「我在醫院服務 20 年，年紀達 76 歲，醫院規定 75 歲以上就不能投保，會感覺到醫院比較重視年輕志工，另外員工看病有優待，志工沒有」(B1)。根據上述訪談結果得知，醫院志工並不在意台中榮民總醫院所

提供的各種福利措施，而是為他人提供服務與志願服務熱忱。因此，志工管理者需強調志工心理的滿足感，而不是僅在物質上滿足志工，尤其在服務領導的層面必需講究有步驟的管理方法，以增進志工的的心理滿足感。

醫院對於志工的福利比其他機關優渥，沒有不足或需加強的地方。例如，受訪者：**「實質上的獎勵、優待、保障已相對完備，但仍需創造更好的服務環境，要留的住人」(A1)**、**「自己心甘情願來服務病患，不會在意福利的好壞，會將醫院給的車餐費捐給家扶中心」(B3)**、**「非常滿意，年年都在進步中」(B4)**。福利是醫院留住志工的基本方式，但並非只要有好的福利，就能夠留住志工，要留住志工須創造友善服務環境。

經由訪談結果顯示，台中榮民總醫院的志工福利制度已優於其他醫院，但未來如能提供志工有選擇性的福利，使志工能根據志工的需求挑選不同的福利，更能留住志工。這也是現代人力資源管理裡制度中彈性福利計劃的概念，以回應不同志工的不同需求與生活型態方式。如此將更能吸引志工與留住志工人才，提昇志工的向心力。

綜合上述，本研究比較台中榮民總醫院與各醫院的作法，可得出志工人力資源管理模式中，有關福利活動上，各個醫院均提供就醫、保險、聚餐等實質上的福利，志工需求單位不僅須注重生理或物質之福利，尚須注重志工心理之福利，管理者要有效管理志工並留住志工，就要創造友善服務環境，提高志工忠誠度。

## 六、醫院組織志工管理的困境與對策

在訪談中，受訪者提出以下困境，可分為二類訪談對象，一為志工管理者，另一為志工。

志工管理者認為，在管理過程中面臨最大的困擾，是志工幹部的徵詢與遴選。**「志工幹部的遴選經常需要許多時間徵詢、勸說，運用志工單位期待或認知等溝通問題」(A1)**。因此，如何有效甄選符合組織的志工幹部是非常重要之事。

志工認為，在服務過程中最常碰到的困難，是病人或家屬的情緒反應，尤其是不知道病人需要什麼服務，造成溝通上的困難。**「最常碰到的是被病人家屬罵」(B1)**、**「病人或家屬遇到各種不如意的事，都要來罵志工」(B2)**、**「對老榮民的服務比較困擾，溝通上很困難，講話要看臉色，要特別用心，常常給予的服務不是病人要的，多問病人需要什麼服務，受挫折後變成經驗，才會成長」(B6)**。員工在服務過程常會遇到困難與挫折，故志工管理者需多注重志工心靈輔導，以化解志工工作上的問題，如此也



可降低離職率。

台中榮民總醫院每年都會編列志願服務業務預算及志工訓練費用，並簽報院部長官核准，以作為志工隊的常態性支出，但是在業務經費的申請與核撥時，志工管理者認為審核機制太過繁瑣。「**有時在申報經費時，會計單位常會提出質疑並且要求出具志工簽名名單，讓志工覺得不是很滿意，沒有人情味**」(A2)。經費申請之流程過於僵化，無法有效配合實際需求做彈性調整。

志工手冊訂有志工值班規定，明確規範簽到退應確實，不遲到、不早退，但是代簽情形時有發生， 志工簽到、簽退管理辦法有必要再作改進。「**代簽到的情形時有發生，曾經發現一星期沒有值班卻有簽到**」(A2)、「**志工簽到簿每半年要更新一次，志工的簽名、期別都要重貼、重作，每年要作 2 次是一個大工程**」(A2)。志工可能因臨時有事，而請別人代為簽到，如此可能使績效評估之準點率失真，志工管理者須找出有效簽到簿管理方式，以符合實際情況。

對年紀大的資深志工仍要持續關懷，讓志工心理不致於產生被忽視的感覺。「**我在醫院服務 20 年，年紀達 76 歲，醫院規定 75 歲以上就不能投保，會感覺到醫院比較重視年輕志工**」(B1)。「**由於沒有退場機制，對於資深又年紀大的志工，不能強迫他退出志工隊**」(A2)。「**年紀大的志工，儘可能不要排班**」(A1)。志工對醫院的付出，要心存感激，即使年紀大的志工也應受到尊重。

本研究認為醫院組織志工管理面臨著下列問題與困境：志工流動率高、服務重疊與資源浪費、志工專業化、志工與職工角色衝突、訓練不足及無效人力處理等困境。本研究經由相關文獻探討與深度訪談個案醫院，再比較各個公、私立醫院組織不同人力資源管理模式實務作法後，研究結果發現不盡相同，經分析其原因，可能是不同屬性的機構及不同的管理模式，面對的困境亦會有差異。因此，志工管理者需依機構的特殊屬性，發展出專屬於醫院組織志工管理模式。但是共同有效的對策為志工服務的人性化作法與觀念，對志工充份的尊重與信任並能持續的關懷，使志工認同機構組織文化，在服務過程中發揮動力，及產生高度的滿足感，則服務品質必然能達到組織的目標。

## 七、小結

綜合上述討論，本研究可歸納出如圖 4-2 架構中，一個有效醫院組織志工人力資源管理模式內容：包含(1)招募(2)教育訓練(3)激勵(4)績效評估(5)福利與第 6 項醫院組織志工管理的困境與對策。因此，醫院組織志工管理部門與管理人員，在志工管理的任務非常重要，且需有效率與效能，除了扮演傳統的管理角色外，同時也發揮服務的角色。志工管理部門負責統籌志工人員的招募遴選、教育訓練、績效評估、福利管理等，也要扮演志工人員與醫院行政部門、病患及家屬之間溝通的橋樑，以及激勵與領導志工人員的協調角色。

志工管理者應重視及規劃多元的激勵措施，以符合志工多元的需求，激發志工的工作士氣並達到內心的滿足。其次要留住好的志工，除了健全的管理制度外，不要忽略提供志工優質的福利方案，以表達醫院對志工的關懷與感謝，福利的多寡並非重點，若能提供彈性的福利，供志工對實際收到的福利擁有選擇權，將會使福利措施發揮更大的效用。在志工服務過程常會遇到挫折，因而管理者需有效溝通，以調節志工在服務過程中產生之問題。經費申請要有彈性，不致於使須辦理事項延宕，而績效評估項目與衡量，須有效符合實際情況。故解決以上面臨困境可提高志工服務績效與品質，降低離職率，提高忠誠度。

## 第五章 結論與建議

本研究的目的是在於探討志工人力資源管理模式，透過對研究個案相關的次級資料之整理，一對一訪談與實地觀察等資料之蒐集，以補充文獻資料、檔案資料不足之部份，經彙整分析後，提出結論與建議。本章分為三節，第一節為結論，第二節為建議，第三節為研究限制，分述如下：

### 第一節 結論

在本節中，研究者將藉由質性訪談資料及檔案分析資料，並對照本研究之研究問題，整理本研究結論，首先是志工人力資源管理模式，其次是志工管理之困境。以下分別說明之：

#### 一、志工人力資源管理模式

以本研究志工管理模式之五個面向：**招募與遴選**、教育訓練、激勵、績效評估、福利，依據研究問題與研究分析之結果，歸結出下述結論。

##### (一) 招募與遴選

1. 台中榮總的招募制度完備，且醫院有一定的公信力，吸引社會大眾加入志工行列。

經由文獻資料可得知，志工的招募方式分為暖身招募、目標招募、同心圓招募、團體招募、尋求事業機構合作招募，經檢視台中榮民總醫院的志工招募方式由最初的張貼海報、刊登公益廣告，其次是至大專院校擺攤位或者由志工介紹朋有或親屬，最後採用網路公告方式，其間歷經暖身招募、目標招募及同心圓招募。

台中榮總成立志工隊已屆 30 年，其成立時間僅次於長庚、馬偕醫院，在醫療界有一定的口碑，雖然志工的人數相較於其他大型醫院不算多，每年招募的志工均成穩定的成長，志工的素質亦逐年提昇，目前大專程度佔 52%，招募的方式經由不斷的修正與改進，發展出一套完備的招募制度，也因其為中部地區唯一的公立醫學中心，是大眾心目中理想的醫院，因此，在選擇服務機構時，台中榮總是其主要目標。

2. 醫院的退休員工回饋醫院栽培的最佳選擇。

台中榮民總醫院成立於 1982 年，目前員工人數超過三千人，很多員工在醫院開院之初就進入醫院服務，最近十年每年均有為數不少的員工辦理退休，這些退休員工

對於醫院的目標、願景有一定的認同，對於醫院的政策瞭若指掌，更擁有專業的知識可回饋予醫院。

經由訪談發現，台中榮總員工退休後很樂於擔任志工，目前亦有不少退休員工在醫院擔任志工，將其在醫院所學之專業知識，運用於志工服務上，退休員工熟悉醫院運作方式，可減輕醫院訓練的負擔，在服務病人上駕輕就熟，提升病人滿意度。

## （二）教育訓練

### 1.因應醫院評鑑，教育訓練課程逐年成長

對於一個從事醫療服務的機構，除了重視醫療技術外更要注重醫療品質的提昇，醫院的評鑑制度即是評鑑醫院醫療品質的指標，且隨著醫療技術的進步，評鑑的指標越趨嚴格。依據新制醫院評審標準1.7.1.4：「醫院有志工之設置，並有明確之管理辦法及教育訓練」，醫院為因應評鑑制度，開設給員工之多元教育訓練課程，如感染控制、資訊安全，公共安全、法制教育、環境教育等，亦同時開放志工參與學習，並給予時數認證，擴大志工學習範圍，以提升志工服務知能。醫院組織雖然無法滿足志工的生理需求，但運用教育訓練加強志工的專業素養，足以提昇志工精神及心理層面的需求。

### 2.組別訓練較符合志工的需求

經由訪談及次級資料顯示，志工的教育訓練除了志願服務法規定的基礎訓練、特殊訓練外，志工管理單位亦會辦理志工的職前訓練、在職訓練以提升志工服務的知識與技術，台中榮民總醫院志工隊共分為：支援服務組、緩和療護組、服務台組、門診組、急診組、病房組、圖書推車組、門廳接待組及臨床護理組等九組，每組各有其工作項目，每組在服務的過程中遇到的狀況亦有所不同。

為配合各工作據點之服務需求，辦理之組別特殊訓練，除了由資深志工帶領參與訓練外，為加強臨場經驗，亦辦理模擬情境演練，訓練志工面對各種狀況的解決之道，經由此訓練除凝聚組員的團隊精神外，亦能體會病患的情緒，以同理心更正確的服務病患。

## （三）福利與激勵

### 1.志工對於醫院提供的福利多數給予肯定

志工的福利與激勵，係醫院對於志工平日的辛勞與貢獻，給予肯定與感謝，經檢視台中榮民總醫院的福利項目，發覺醫療與健康管理項目，對於大多數為中高齡的志工來說是最實質的福利。

經由訪談發現多數的志工對於醫院提供的福利感到滿意，並表示福利優於其他機關。另有志工表示福利的多寡，並不影響志工想從事服務的意願，只問付出多少，不求任何回報。

## 2.在服務的過程中若能得獎，可提昇志工內心的滿足。

依據 Maslow 的需求滿足理論，人類的需求是以金字塔形狀分布，當最低層次的需求滿足後，就會產生動機以追求更高層次的滿足。司徒達賢（1999）認為，志工追求的多半是社會性需求、自尊需求以及自我實現的需求，基本需求則由其他正式的工作職位獲得滿足。經由本研究的探討顯示，志工重視的是精神層面及內在心靈的豐富，當志工與醫院組織的理念一致時，就能達到較高層次的滿足。因此，本研究認為 Maslow 的需求滿足理論較符合人們參與志願服務的理由。

志工對於醫院所作的貢獻，應該受到正式與非正式的肯定與讚揚，醫院每年會辦理志工表揚大會，感謝志工對於醫院的付出，並對於符合獎勵項目規定的志工均會頒獎表揚，對於有特殊貢獻的志工亦會提報參與院外表揚活動，以實質的獎勵方式感謝志工的付出。

無論是口頭或實質的激勵，都是使志工能夠持續服務的動力，實質的激勵受限於人數及事蹟的限制，無法人人有獎，而志工管理者或院部長官若能適時給予口頭激勵，亦能提昇志工內心的滿足，達到Maslow需求滿足理論的愛與被愛、自尊與被尊的需求。

### （四）績效評估

#### 1.績效評估制度是建立及規範志工的行為準則。

績效評估必須有一套評估標準，依據此標準評量志工實際的表現，以讓志工瞭解自己的優點與缺點，作為改進的參考。 志工係非編制內、不支薪的員工，理當不受醫院制度之規範，但志工人數日益增加，且在醫院內從事服務，因此在管理上仍需建立一套完整的評估制度，讓志工管理者及志工在此規範下從事管理或服務。

台中榮民總醫院的績效評估方式有見實習考核，期中考核、年度考核三項，由志工督導及志工幹部共同執行，經比較其他醫院的績效評估制度，認為研究個案的績效評估制度可達到建立及規範志工行為的準則。

## 2. 績效評估在志工人力管理上扮演重要的角色。

在志工管理上並無專屬的績效評估辦法，一般認為績效評估對於志工管理並無施行的必要，但為確保醫院與志工理念及目標的一致性，有必要運用績效評估來檢視志工的行為與工作成果，是否與醫院的期望相符並作為獎懲的依據。

經由資料分析，個案醫院對於志工進行評估的項目，著重於出勤狀況、工作記錄狀況、服務精神、團隊精神及特殊事項上，對於情節重大的志工，經評估後得停止服務並離隊。

## 二、志工人力資源管理之困境

依據訪談資料與研究分析之結果，本研究得出以下結論：

### （一）專業與專職的不足

經由對志工管理者的訪談內容可瞭解，在志工幹部遴選上面臨困境，志工隊訂有幹部管理辦法，規範組織、選舉與工作職責，任期為二年，幹部的主要職責除了協助推動志工隊業務外，對於服務人力的調配、出席會議、籌辦活動、參與訓練、關懷志工等工作，均需全面參與，亦是志工與志工輔導員、訓練員之間的溝通橋樑，其付出的時間與心力倍增於一般志工。

志工管理者在推薦幹部候選名單時，需考量的重點在於服務熱忱、領導能力及行政經驗，由於志工並非專職員工，服務的時間有限，因此在遴選的過程中需耗費許多時間去徵詢、勸說，在任期中亦會因種種因素而離隊，造成志工管理者的困擾。

### （二）團隊紀律有待加強

志工管理已成為醫院管理重要的一環，並朝向專業化、制度化管理。志工團隊必須遵守紀律才能運作，經由訪談資料分析可得知志工常會有延遲上班、脫班而請別人代為簽到的情形，亦有利用值班時間至診間看病的狀況，已違反志工服務規則「值班時，謹守崗位，提供服務，不讓私人事務影響服務」的規定。

志工雖然不是正式員工，但係代表醫院在執行服務病患的工作，團隊紀律不佳，會影響到醫院的服務品質，志工管理者應加強督導工作以維護團隊紀律。

## 第二節 建議

本節將依據本研究之研究問題之相關議題，及參照本研究架構做回應，以提供醫院對於志工管理上的參考。

### 一、創新招募方式，吸引年輕族群加入志工行列。

醫院招募志工的方式大多採用暖身招募或同心圓招募，此二種招募方式雖然可以快速的招募到志工，但是以此方式招募來的志工性別以女性居多，年齡層以50歲以上家庭主婦占多數，較不易招募到年輕族群，筆者認為醫院是照護病人的地方且以年長者居多，況且有部份的服務如：推病床、協助行動不便病人上下車，這些工作仍需有相當體力才能做到，因此若有更多年輕族群加入志工行列，一來可讓周遭環境變的較有生氣，再者可多負擔出力的工作讓服務更加順暢。

台中榮總周圍有三所大學又緊臨中部科學園區，這些均是年輕族群最多的地方，若能採用更多元、創新的招募方式吸引他們加入志工隊，讓台中榮總的志工隊更年輕、活力。

### 二、鼓勵退休員工回醫院擔任志工，從事較專業的服務工作。

醫院的退休員工大多在醫院服務超過十年，對於醫院的環境、服務理念及目標瞭若指掌，且本身均受有醫護專業訓練，退休後領有退休金生活無虞，為回饋醫院栽培多數願意再回來擔任志工。對於醫院來說，愈多具有醫護專業知識的志工愈能提昇醫院形象，減輕醫院再教育的負擔，對於退休員工來說在熟悉的環境裡更能自在的提供服務，而病人及家屬也能更安心的接受服務，志工雖然是輔助性的人力，也不能取代職工的工作，但在職工人力日漸不足的情況下，由退休員工回到原任職單位，以其專業擔任輔佐的工作，創造出醫院、退休員工、病人三贏的格局。

基於上述，醫院應加強退休員工的聯繫，鼓勵其返回醫院擔任志工。

### 三、教育訓練課程與志工服務內容互相配合。

志工的教育訓練課程，除了志願服務法第9條規定的基礎訓練與特殊訓練外，醫院會自辦在職訓練及針對組別不同而辦理的組別訓練，另為因應醫院評鑑辦理院內員工教育訓練亦開放予志工參加，綜觀志工教育訓練課程種類繁多，對於高齡志工來說較為吃力，又志工來醫院服務的時間有限，實無法配合教育訓練課程。

因此，建議志工管理者可以針對組別需要挑選合適的課程，或是將教育訓練課程製作成光碟或置於志工專屬網站，讓無法參與教育訓練的志工有機會吸收新的資訊。

#### 四、組別訓練流程標準化設計

志工隊依服務性質、地點之不同共計分為九組，每組各有其服務項目及特性，新進志工分發至各組別服務前，大多參與過簡單的職前訓練，實際參與服務時會由資深志工來帶領，雖然資深志工服務經驗豐富，但每位資深志工的作法或有不同，有可能讓新進志工產生困惑。

台中榮總是個重視服務品質的機構，對於每單位作業流程均有詳盡的規畫，並製作工作說明書，2010年榮獲行政院頒發之「第二屆政府服務品質獎」，近年更通過ISO認證，志工隊各組流程應可比照院內模式建立標準化設計，以提昇志工服務品質。

#### 五、重視志工的福利、不吝給予獎勵，感謝志工的付出。

許多志工之所以樂於從事志願服務，係擁有強烈的利他想法，及藉由助人提昇自己內心的滿足，即使沒有太多實質的福利也願意提供服務。志工管理者需體認並肯定志工們的奉獻是志工管理的基本態度，因此不管在心理上或實質上給予肯定與鼓勵，讓志工感受到醫院的誠意，樂於繼續為醫院付出。

#### 六、比照員工上下班電腦打卡，建立志工完整的人力管理制度。

經由訪談的結果可發現，在志工管理的過程中，最困擾的問題是志工的簽到、簽退制度，現今的制度是請志工至志工隊辦公室簽名，但是時常發生代為簽到的情形，使得簽到制度流於形式，且志工的流動性高，書面製作的簽到本常常需更換，徒增志工管理者的困擾。

隨著志工人數逐年增加，流動率也會增加，醫院組織志工管者需要建立一套有效的管理機制，為節省人力成本，建議可採用電腦打卡來取代人工簽到、簽退，以解決代簽名的困擾。



### 第三節 研究限制

回顧本研究過程，受限於內、外部因素無法有效控制，故本研究限制因素茲分別敘述如下：

#### 一、研究對象

本研究的訪談主要對象為針對台中榮民總醫院，由於醫院位於台中，訪談對象的來源可能因地理區域、生活水平等因素不同，而回答有所差異。對本研究志工人力資源管理模式的認知與看法也會有所差異，故此為本研究限制之一。

#### 二、研究樣本

本研究基於人力、時間及成本等因素限制，只能以台中榮民總醫院為研究範圍，無法詳細以全台灣地區醫院為對象，研究結果可能無法適用於全台灣的醫院，因而在此方面可能與實際情形會有所差異。若樣本數可以再增加，使得本研究之結果將更具代表性，建議未來對此議題有興趣的研究者，可擴大樣本繼續進行研究。

#### 三、研究者本身

研究對象機構為研究者所服務的機構，對於本研究個案組織之人事物有一定的熟悉度，在進行訪談過程中，可能會有主觀意識介入等狀況，此為本研究限制之一。

#### 四、研究方法的限制：

本研究採用質性研究，以訪談及檔案資料進行資料的蒐集與分析，經由實際進行訪談發現，受訪者對於訪談題綱中較敏感的問題有所保留，以致於蒐集到的資料並不完整。檔案資料的蒐集，受限於提供單位的意願，無法全面的提供，使得探討的層面受限。故本研究結果是否可推論到其他醫院為本研究限制之一。

#### 五、理論基礎觀點的限制：

本研究經由整理各學者對志工管理理論的探討，並列出個人認為最足以說明志工參與志願服務的理論，如：利他主義、期望理論、社會化理論、需求滿足理論。但限於人力物力與時間的限制，無法將相關學者提出的理論基礎，對應到本研究的實證分析資料上，致使資料分析深度有限，無法呈現完整的詮釋與結果。

## 參考文獻

### 一、中文部份

#### (一)中文書籍

1. 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下文化。
2. 江明修等 (2003)。志工管理。台北：智勝。
3. 何明成 (2003)。人力資源管理。台北：智勝。
4. 李淑珺譯 (2000)。Steve Mc Curley & Rick Lynch著，**志工實務手冊**。初版，台北：張老師文化事業股份有限公司。
5. 李正剛、黃金印 (2001)。人力資源管理。台北：前程。
6. 呂朝賢 (2009)。非營利組織與志願服務，載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主 (編)，**非營利部門：組織與運作**。(152-169 頁)。台北：巨流。
7. 吳芝儀、李奉儒譯 (1995)。質的評鑑與研究，桂冠出版社，台灣台北。原著：Patton, M.Q.(1990) *Qualitative evaluation and research methods*. London : Sage Publications.
8. 吳秉恩 (1999)。分享式人力資源管理：理念、程序與實務。台北：翰蘆圖書出版。
9. 余佩珊 譯(1994)。非營利機構的經營之道。台北：遠流。原著：Drucker, P.(1990)。*Managing the Non-Profit Organization*.
10. 何永福與楊國安 (1993)。人力資源管理策略。台北：三民書局。
11. 林勝義 (2006)。志願服務與志工管理。台北：五南。
12. 林淑馨 (2008)。非營利組織管理。台北：三民。
13. 林淑馨 (2010)。質的研究：理論與實務。台北：巨流。
14. 林淑馨 (2011)。非營利組織概論。台北：巨流。
15. 秦燕 (2009)。醫務社會工作。台北：巨流。
16. 莫藜藜 (2002)。醫務社會工作。台北：桂冠。
17. 陳政智 (2012)。非營利組織管理。台北：華都。
18. 黃英忠 (1993)。現代人力資源管理。台北：華泰圖書。
19. 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞 (1998)。人力資源管理。台北：華泰書局。
20. 黃源協 (1999)。社會工作管理。台北：揚智。
21. 黃惠雯等譯 (2007)。最新質性方法與研究。韋伯：台北。
22. 張火燦 (2000)。策略性人力資源管理。第二版，台北：揚智文化。

23. 曾華源、曾騰光 (2003)。志願服務概論。台北：揚智
24. 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。台北，心理出版。
25. 魏希聖 譯 (2001)。志工招募實戰手冊。台北：張老師文化。
26. 簡春安、譚平儀 (1999)。社會工作研究法。台北：巨流圖書公司。

## (二)中文期刊

1. 林勝義 (2009)。台灣開拓志願服務人力的策略、理論與實務。社區發展季刊，第126期，1-7。
2. 林慈惠 (2009)。醫院志工激勵與工作投入之研究—以屏東縣三家醫院為例，社區發展季刊，第124期，1-17。
3. 秦燕 (2001)。醫院中的志願服務工作，社區發展季刊，第93期，171-181。
4. 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。
5. 陳定銘 (2003)。志工之人力發展，收錄於江明修主編，志工管理，293-321，台北：智勝。
6. 蔡維民 (2008)。基督教長老教會醫院醫療義工之規劃與管理-以馬偕醫院、彰化基督教醫院以及新樓醫院為例，真理大學人文學報，第6期，85-114。

## (三)碩、博士論文

1. 林彥芬 (2011)。醫院志工管理機制之探討-以台大醫院與長庚醫院為例。臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
2. 范美翠 (2004)。志工管理：以財團法人嘉義基督教醫院為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
3. 高昭美 (2007)。公部門志願服務人力資源運用與管理之研究-以台北市政府社會局為例。國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
4. 陳明傑 (2004)。醫院志願服務督導管理之研究-以馬偕紀念醫院贊助會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
5. 陳世鴻 (2005)。志工管理：以國立自然科學博物館為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
6. 陳怡君 (2006)。環保類非營利組織的志工管理。私立東海大學公共行政研究所碩士論文。
7. 曾添福 (2007)。圖書館志工人力資源管理之研究—以國立中央圖書館臺灣分館

為例。國立台灣海洋大學航運管理研究所碩士論文。

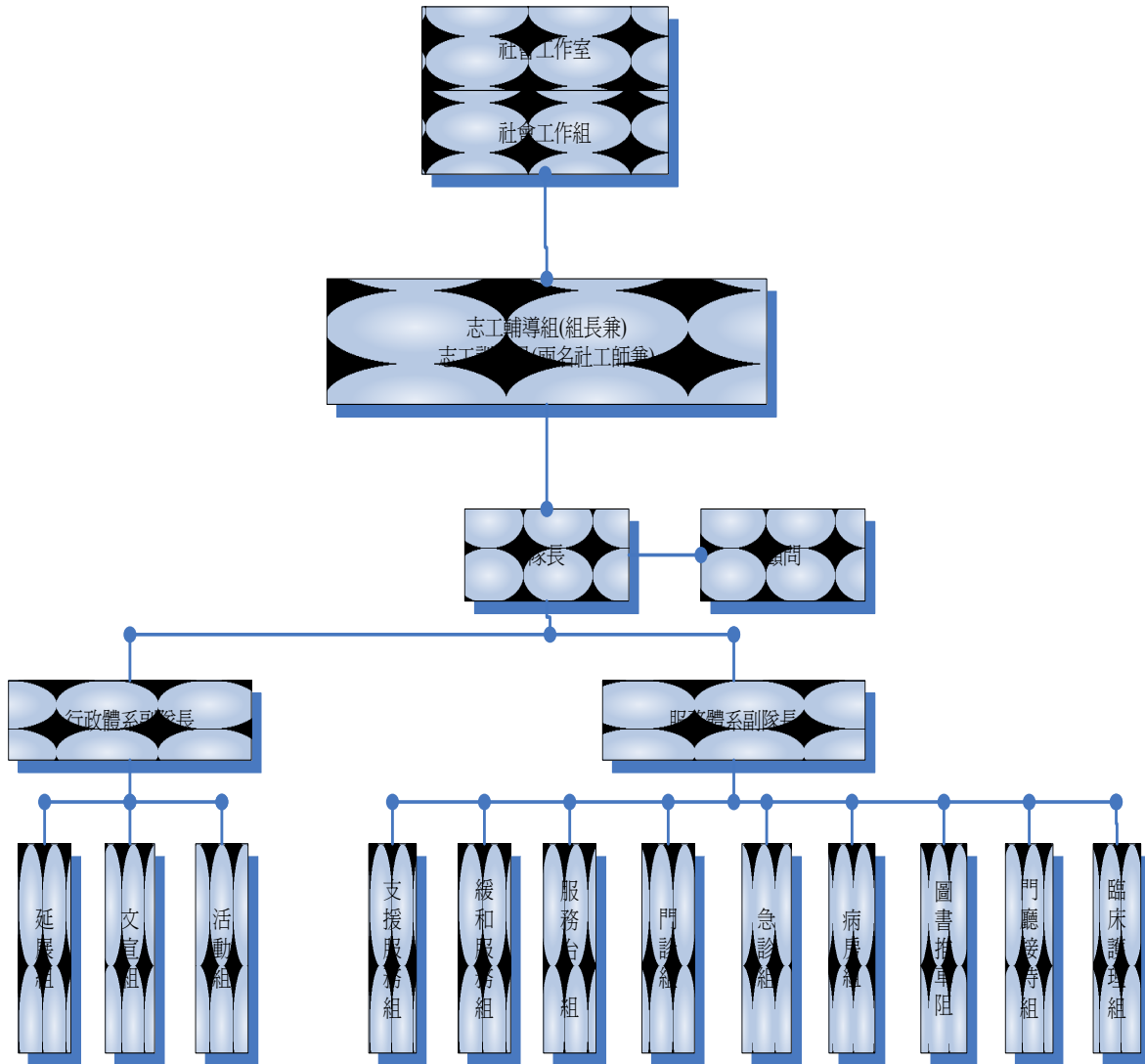
(四)網路資源

1. 內政部社會司志願服務資訊網：<http://www.moi.gov.tw>。2011/06/01
2. 中國醫藥大學附設醫院：<http://ims.cmuh.org.tw>。2011/08/05
3. 台灣大學附設醫院：<http://www.ntuh.gov.tw>。2011/08/22
4. 台中榮民總醫院：<http://www.vghtc.gov.tw>。2011/08/09
5. 台北榮民總醫院：<http://www.vghtpe.gov.tw/>。2011/12/1
6. 長庚醫院：<http://www1.cgmh.org.tw>。2011/09/15
7. 秀傳紀念醫院：<http://www.show.org.tw/>。2011/09/16
8. 馬偕紀念醫院：<http://www.mmh.org.tw>。2011/08/31
9. 嘉義基督教醫院：<http://www.cych.org.tw>。2012/05/02
10. 壠新醫院：<http://www.landseedhospital.com.tw>。2011/09/27

二、英文部分

1. Corti, L., Witzel, A., Bishop, L. (2005). On the potentials and problems of secondary analysis. An Introduction to the FQS Special Issue on Secondary Analysis of Qualitative Data. Forum: *Qualitative Social Research*, 6(1), Art.49.
2. Marshall, C., Rossman, G. B. (Eds.). (1999). Designing qualitative research (3 ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
3. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champion, Boston, MA: Harvard Business School Press.

# 附錄一



台中榮總志願服務組織架構圖

資料來源：台中榮總第 36 期志工手冊

## 附錄二

### 志願服務組別及工作項目

組別	工作項目
支援服務組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 支援社區健康服務諮詢、癌症篩檢等活動。</li> <li>2. 支援院內外服務活動。</li> <li>3. 支援其他各組及各項臨時性活動。</li> <li>4. 志工訓練員交辦之其他工作事項。</li> </ol>
緩和療護組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 直接照顧病患：身體照顧、情緒支持、居家服務、臨終服務等。</li> <li>2. 安寧病患居家服務：與居家小組醫護團隊至案家家訪，協助照顧工作。</li> <li>3. 行政庶務：整理環境、文書處理、一般庶務、勸募活動、協助辦理各項安寧療護活動。</li> <li>4. 志工訓練員交辦之其他工作事宜。</li> </ol>
服務台組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 服務台業務               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 諮詢：於門診大樓、第一醫療大樓、第二醫療大樓大廳之服務台，提供一般詢問服務，電話諮詢、查詢住院病患床號、查詢預約掛號號碼等。</li> <li>(2) 協助民眾環境方位指引。</li> <li>(3) 兌換零錢：提供壹元、伍元、拾元硬幣兌換，方便家屬及病人打電話。</li> <li>(4) 協助病人填寫住院基本資料或初診單。</li> <li>(5) 協助行動不便之看診患者做檢查、領藥、繳費等。（第二醫療服務台志工另需提供病患輪椅借用）</li> <li>(6) 走動服務：輪流排班於門診候診區之間，對所遇民眾提出之問題予以解答或方位指引等。</li> <li>(7) 健保 IC 卡更新服務。</li> </ol> </li> <li>2. 客服（初診）中心：協助初診病患測量身高體重、血壓，填寫初診單、抽取號碼單、提供指引服務，以及協助轉診病患辦理掛號手續。</li> <li>3. 藥局外候診區：協助門診病患投遞「慢性處方箋」，提供領藥及指引服務。</li> <li>4. 顧客意見處理中心：受理民眾電話及親臨之意見反應。(98年5月起)。</li> <li>5. 放射線部外候診區：於「電腦斷層」(98年起)及「高階影像醫學中心」(99年11月起)檢查報到櫃台外候診區，為民眾指引服務。</li> <li>6. 門診 B1 診間外候診區：候診區及現場民眾指引服務。(99年3月起)</li> </ol>

	<p>7. 胃鏡室外民眾候診區：候診區及現場民眾指引服務 (99 年 7 月起)。</p> <p>8. 志工訓練員交辦之其他工作事宜。</p>
門診組	<p>1. 診間服務：</p> <p>(1) 協助體檢流程：於家庭醫學科門診指引與協助民眾進行體檢流程。</p> <p>(2) 診前服務：於腎臟科、過敏免疫風溼科、新陳代謝科、兒醫部、婦產部等門診，協助測量身高、體重、血壓與腰圍等。</p> <p>(3) 特診流程之指引：眼科、復健科（復健科自 99 年 11 月起增加週一至週五上午志工提供指引及諮詢服務）、兒童發展評估門診（99 年 12 月起兒童發展評估門診志工提供服務，協助填寫資料及引導看診服務等）。</p> <p>(4) 癌症病患就醫服務：一般外科門診；腫瘤科辦公室協助資料整理與電話追蹤關懷病患。</p> <p>(5) 協助衛教病患就診：糖尿病衛教中心、營養指導室（98 年起）等。</p> <p>2. 檢驗部候診區：位於門診大樓二樓，為等候檢驗民眾之抽號及諮詢指引等服務。</p> <p>3. 住院服務(醫療諮詢)中心：引導前來辦理住院病患至各醫療檢查站進行前置檢查 (98 年起) 。</p> <p>4. 麻醉病患服務中心：志工協助民眾填寫開刀前之麻醉問卷資料，引導就醫等服務。</p> <p>5. 化學治療室：協助病人報到、收取藥物與注射單等；「病友志工」安撫病患情緒、關懷探訪服務等。</p> <p>6. 志工訓練員交辦之其他工作事宜。</p>
急診組	<p>1. 協助引導急診病人入診間就診。</p> <p>2. 必要時協助救護車上病人之接送。</p> <p>3. 解答病人及家屬之諮詢及指引方向。</p> <p>4. 協助無家屬或不識字之病人辦理掛號手續與填寫住院資料。</p> <p>5. 協助指引病人做各項檢查之批價、記帳、繳費等手續。</p> <p>6. 協助帶領無家屬之病人做各項檢查。</p> <p>7. 於醫護人員指導下協助推運送非重症病患至相關病房單位。</p> <p>8. 協助單身榮民或無家屬之病人購物及餐點餵食等。</p> <p>9. 協助不能活動之病人打電話等聯絡事項。</p> <p>10. 協助無家屬照顧之病人給予心理上之支持、安慰。</p> <p>11. 協助病人入廁。</p> <p>12. 協助及帶領非急診病人至門診掛號候診。</p> <p>13. 協助運用電腦查詢急診或住院患者動向。</p> <p>14. 於急診區域內巡迴主動服務。</p> <p>15. 協助支援大量傷患緊急醫療。</p> <p>16. 志工訓練員交辦之其他工作事宜。</p>

病房組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 住院病患探訪：給予關懷，並了解其對醫院、病房的適應狀況及其需要。以單身榮民患者為優先探訪對象。</li> <li>2. 特殊需要的病人服務：提供陪伴關懷，例如：陪伴做復健、寫信、購物、住院兒童課業輔導、悲傷家屬關懷等服務。</li> <li>3. 兒童病房遊戲室活動服務。</li> <li>4. 「開懷志工」以乳癌患者為主要探訪對象。</li> <li>5. 志工訓練員交辦之其他工作事宜。</li> </ol>
圖書推車組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 募集並編排各類書報、雜誌等刊物。</li> <li>2. 利用推車方式直接至各病房，提供住院病人及陪伴家屬之書刊免費借閱服務。</li> <li>3. 於院內部份排定之病患及家屬候診區書櫃，提供圖書與期刊之更換與整理。</li> <li>4. 回收並定期利用紫消燈消毒借出之圖書，以及消毒圖書推車室。</li> <li>5. 整理舊書。</li> <li>6. 志工訓練員交辦之其他工作事宜。</li> </ol>
門廳接待組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 於門診大樓及第一醫療大樓入口處，協助病人進出與上下車。</li> <li>2. 提供輪椅借用。</li> <li>3. 接待下車(含候車)尚待等候親友之病人。</li> <li>4. 諮詢及指引方向。</li> <li>5. 定期做輪椅消毒、清潔、維修。</li> <li>6. 志工訓練員交辦之其他工作事項。</li> </ol>
臨床護理組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 直接照顧病患：於洗腎室、手術室、緩和療護病房、精神科病房、乳房醫學中心(99/8 起) 等處，提供照顧、情緒支持等。</li> <li>2. 社區營造：協助家訪、收集社區健康評估資料，協助社區營造活動的進行與協助文宣資料的製作及發出。</li> <li>3. 衛教宣導：協助宣導正確的健康照顧知能，推動預立選擇安寧緩和醫療意願書簽署活動等</li> <li>4. 行政庶務：協助一般庶務、文書處理等各項護理行政活動。</li> <li>5. 志工訓練員交辦之其他工作事宜。</li> </ol>

資料來源：台中榮總第 36 期志工手冊



### 附錄三

訪談內容彙整表

項目	訪談內容
一 招募 與 遴選	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「網路消息、醫院通訊刊物、志工介紹」(A1)</li> <li>2. 「早期會至各大專院校張貼海報或至學校擺攤，市政府舉辦活動時也會去擺攤，去社團、社區大樓、工會張貼公告，也會請志工去發傳單，後來由於網路資訊發達，就以網路公告為主」(A2)</li> <li>3. 「在報紙上看到醫院在徵求志工，就來報名」(B2)</li> <li>4. 「本身為醫院退休員工，直接去社工室找社工師報名，社工師就會幫忙安排」(B4)</li> <li>5. 「醫院每年年底都會舉辦招募志工公告，我是透過現場報名，接受為期 2 天的志工職前教育訓練，成為正式的志工人員」(B5)</li> <li>6. 「我的先生是榮民，陪他住院時看到很多榮民沒有人照顧，而護理人員也很忙無法兼顧，覺得榮民很可憐，即立下心願不論未來先生能否痊癒，有生之年要來醫院擔任志工」(B1)</li> <li>7. 「當志工的動機本是退休生涯規劃中的一部份，選擇開刀房當志工是感恩的想回饋原來服務的單位，又可以和以前的同事一起工作，凡事不需計較，只是很單純的付出，服務的很愉快與快樂」(B5)</li> <li>8. 「因上班時接觸過許多病患及家屬，知道他們的需求甚多，既然熟悉這種環境，舉手之勞何樂不為」(B4)</li> <li>9. 「軍人退休，領有終身俸，受國家栽培，想回饋國家，退休後沒事做，沒有寄託，不想作三等人：等吃、等睡、等死」(B6)</li> <li>10. 「每梯次招募約 50 人，每次招募的人力仍然不足，人力不夠時社工幹部會拜託現有志工暫時多排一班次，以補足各組人力，在定期招募期外，仍會有人來報名，這些人經資深志工簡單訓練後，就可以補足欠缺的人力。」(A2)</li> <li>11. 「了解志工的動機、抗壓性、人格特質是否具有彈性、包容與耐心及對志工倫理的認同」(A1)</li> </ol>

二	教育訓練	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「可增進許多知識，不但對自己受益甚多，更可以幫助病患」(B4)</li> <li>2. 「有一些特殊教育訓練，例如安寧療護，自覺訓練不足，會自費參加其他機構辦的訓練，專業知識越強，才能在服務過程中提升工作能力」(B6)</li> <li>3. 「訓練的目的主要是提升服務品質」(A2)</li> <li>4. 「院外的訓練如內政部或台中市政府辦的也會派人去參加，作為儲備幹部人力」(A2)</li> <li>5. 「安寧病方志工訓練更多，若需參訓可申請惠康基金會安寧專戶補助交通、訓練費用」(A2)</li> <li>6. 「可增進許多知識，不但對自己受益甚多，更可以幫助病患」(B4)</li> <li>7. 「有大隊在職訓練、組別在職訓練、情境演練訓練讓志工有臨場感，才知如何去服務，也會作問卷調查志工需要安排哪些課程」(A1)</li> <li>8. 「每年各小組有 2 次訓練，因每組性質不同，可依據特性自行辦理以凝聚共識，醫院每年會補助小組 2000 元」(A2)</li> </ol>
三	激勵	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「每年會辦志工表揚大會，由院部長官頒發，激勵志工想要繼續做下去的動力，有特殊事蹟會刊登於志工通訊並廣為宣傳」(A1)</li> <li>2. 「由訓練員提報並開會討論，依據事蹟、服務時數評選出受獎志工」(A2)</li> <li>3. 「前年有受獎，是輔導會頒發的，老實說會覺得很驕傲，很有榮譽」(B3)</li> <li>4. 「前幾年得了很多獎，很高興」(B1)</li> <li>5. 「內心滿足比獎勵重要，口頭上的獎勵勝過實質上的獎勵」(B6)</li> </ol>

四	績效評估	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「每年 8、9 月時會作績效考核，針對服務時數、服務態度作調查或運用單位工作人員滿意度調查，若被病患投訴情節重大就會請志工離隊或減班、限班、調整服務據點」(A1)</li> <li>2. 「新進志工會由資深志工帶領並對其評估考核 8 次，檢視是否適合擔任志工，或視情況調整到適合他的組別」(A2)</li> </ol>
五	福利	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「不在意福利，福利是醫院對志工的厚愛，不該奢求，對醫院很滿意，其他機關比不上」(B6)</li> <li>2. 「我也有在衛生所服務，這邊好多了，沒有其他要求」(B2)</li> <li>3. 「有很多志工很可愛，車餐費都不拿就直接轉到醫院惠康基金會」(A2)</li> <li>4. 「我在醫院服務 20 年，年紀達 76 歲，醫院規定 75 歲以上就不能投保，會感覺到醫院比較重視年輕志工，另外員工看病有優待，志工沒有」(B1)</li> <li>5. 「實質上的獎勵、優待、保障已相對完備，但仍需創造更好的服務環境，要留的住人」(A1)</li> <li>6. 「自己心甘情願來服務病患，不會在意福利的好壞，會將醫院給的車餐費捐給家扶中心」(B3)</li> <li>7. 「非常滿意，年年都在進步中」(B4)</li> </ol>
六	問題與對策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「志工幹部的遴選經常需要許多時間徵詢、勸說，運用志工單位期待或認知等溝通問題」(A1)</li> <li>2. 「最常碰到的是被病人家屬罵」(B1)</li> <li>3. 「病人或家屬遇到各種不如意的事，都要來罵志工」(B2)</li> <li>4. 「對老榮民的服務比較困擾，溝通上很困難，講話要看臉色，要特別用心，常常給予的服務不是病人要的，多問病人需要什麼服務，受挫折後變成經驗，才會成長」(B6)</li> <li>5. 「有時在申報經費時，會計單位常會提出質疑並且要出具志工簽名名單，讓志工覺得不是很滿意，沒有人情味」(A2)</li> <li>6. 「代簽到的情形時有發生，曾經發現一星期沒有值班卻有簽到」(A2)</li> <li>7. 「志工簽到簿每半年要更新一次，志工的名條、期別都要重貼、重作，每年要作 2 次是一個大工程」(A2)</li> </ol>

資料來源：本研究整理

# 附錄四



## 台中榮民總醫院人體試驗委員會

The Institutional Review Board of Taichung Veterans General Hospital

40705 台中市西屯區台中港路三段 160 號

Taichung Veterans General Hospital, Taichung, Taiwan 40705, ROC

TEL:886-4-23592525-4006 FAX:886-4-23592525-4408

E-mail: irbtc@vghtc.gov.tw

### 人體試驗研究計畫許可書

開立日期：西元 2012 年 01 月 17 日

計畫名稱：醫院志工人力資源管理模式-以台中榮民總醫院為例

試驗編號/本會編號：CE11277

計畫主持人：社會工作室游育蕙社工組長

計畫書版本/日期：2011/11/22

受試者同意書版本/日期：Version：2 / Date：20120104

通過會期：第 131 次會議

有效期間：自西元 2012 年 01 月 17 日至 2013 年 01 月 16 日止

- \* 依照赫爾辛基宣言及 ICH-GCP 規定，臨床試驗每屆滿一年，人體試驗委員會必須定期重新審查臨床試驗後方可繼續進行。請於有效期限到期二個月前繳交期中報告以利本會進行審查。
- \* 受試者於試驗期間發生嚴重不良事件及疑似未預期之嚴重藥物不良反應，主持人應依衛生署法規於期限內通報主管機構及審查之人體試驗委員會。
- \* 計畫展延應於許可書期限截止前二個月提出申請。
- \* 結案報告應於許可書期限截止後三個月內繳交。
- \* 本會有暫停/終止本研究計畫及撤銷本執行許可書之權責。

主任委員 許正園



### Certificate of Approval

**Protocol Title :** The Management Model of the Human Resources of Volunteer in a Hospital - Take Taichung Veteran General Hospital for an Example.

**Protocol No/IRB TCVGH No :** CE11277

**Principal Investigator :** Yu-Hwei You

**Protocol Version/Date :** 2011/11/22

**Informed Consent Form Version/Date :** Version : 2 / Date : 20120104

**Board Meeting :** 131<sup>st</sup> Board Meeting

**Approval Effective Period :** From 17 January 2012 to 16 January 2013

- \* In accordance with Declaration of Helsinki and ICH-GCP guidelines, PI is responsible to submit a progress report to IRB two months prior to the expiration date for an annual review.
- \* Serious Adverse events and SUSAR involving risk to participants must be reported to DOH and IRB according to current regulation.
- \* Extension of the protocol should be submitted to IRB 2 months before the expired date of the Certificate of Approval.
- \* Closing study report should be submitted to IRB within 3 months after the expired date of the Certificate of Approval.
- \* The IRB has authorization to suspend/terminate the protocol and to withdraw the Certificate of Approval.

Jeng-Yuan Hsu, MD

Chairman, Institutional Review Board, TCVGH

本會組織與執行皆符合國際醫藥法規協會之藥品優良臨床試驗規範

The committee is organized and operates according to ICH-GCP and the applicable laws and regulations