

105 年度自行研究成果報告

榮欣志工服務品質暨服務動能提昇之研究

年度：105 年度

單位：臺中市榮民服務處

研究人員：輔導員 馮湘雅

目 次

第一章 緒論.....	4
<u>第一節</u> 研究背景與動機.....	5
<u>第二節</u> 研究目的與問題.....	8
<u>第三節</u> 研究範圍與限制.....	9
<u>第四節</u> 名詞釋義.....	10
第二章 文獻探討.....	15
<u>第一節</u> 志願服務之意涵.....	15
<u>第二節</u> 志工參與志願服務之動機.....	17
<u>第三節</u> 激勵志工參與服務之相關文獻.....	30
<u>第四節</u> 激勵志工參與服務之方式.....	41
第三章 研究方法.....	41
<u>第一節</u> 研究方法.....	44
<u>第二節</u> 研究工具.....	44
<u>第三節</u> 本文研究場域.....	45
第四章 研究設計.....	51
<u>第一節</u> 臺中市榮欣志工服務效能.....	49
<u>第二節</u> 研究流程.....	57
<u>第三節</u> 訪談架構.....	57
<u>第四節</u> 訪談對象與提綱.....	61
<u>第五節</u> 訪談資料收整理.....	61
第五章 結論與建議.....	64
<u>第一節</u> 研究發現.....	64
<u>第二節</u> 結論.....	71
<u>第三節</u> 研究建議.....	71
參考書目.....	77
中文部份.....	79
附 錄.....	80
附錄一 訪談提綱.....	80

附錄二 研究參與者訪談同意書 81

表目次

表 2-1 志工參與動機表.....	16
表 2-2 國內學者隊志工參與動機之研究表.....	27
表 2-3 動機類型理論及研究發現表	28
表 2-4 激勵定義表.....	30
表 4-1 深入訪談樣本與編碼表	58
表 4-2 訪談架構與提綱.....	59

第一章 緒論

「我為人人、人人為我」、「人生以服務為目的」這些從小就深萌心中的服務理念隨著高齡時代來臨，志願服務團體已不再單純的將服務主義（voluntarism）視為參與志願服務工作的唯一原因，而是一項利己利他的學習途徑，藉由服務別人與自我心靈成長與提升並重的情境中，獲取學習與自我成長的機會。透過參與志願服務，可以使人感受到工作付出中獲得喜悅與實現自我價值，增進心靈的成長，最後產生反饋社會的資源，促進社會秩序穩定，與社會倫常之祥和，亦是現今溫情社會的支持力量。

「志願服務法」的訂定，象徵國內「志工社會」的來臨，在組織機構提供的培訓裡，提出社會服務層面需求、訓練專業服務照顧的志工，利用激勵理論的技巧，在無形互動中，透過學習以提升自己的服務品質，進而獲得自我修正學習，以落實「活到老，學到老」的終身學習理念，更是社會福利和社會公益責任的積極踐行參與作為。

本研究旨在探究志工團隊如何透過激勵理論與提升服務動能服務品質之現況與相關性，並進一步探討如何促進志工服務的主動性加強服務品質，藉由實務經驗的志工們深度訪談。希冀研究結果可以對服務機構的志工管理運用發展及未來相關研究有所建議。本章共分為四節，第一節研究背景與動機、第二節是研究目的與研究問題、第三節說明本研究之範圍與限制、第四節為名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

志願服務的由來已久，更是二十一世紀的重要思潮，志工服務是一種高超的情操表現，顯示民眾可以為社會、為他人，無私無我、熱誠主動的奉獻。在志工的服務中，幫助他人的同時也獲得了自我肯定，擁有成就感，並在提供相關的服務時，更積極學習相關的知能，從服務中創造學習的效果，在學習中展現服務的情操，是自我肯定的實踐，同時藉著激勵理論的推展，在服務途徑中、激發主動熱情因子使志願服務樂在其中。溫情社會、主動關懷的志工們在台灣社會中扮演舉足輕重的角色。尤其休閒觀念的轉變以及樂齡活動的推動，「志工」成為社會服務原動力的需求也會倍增。更可以經由志工的服務參與、互動過程，增進個人的能力、自信心與自我實現的成就感，以達成志工個人的學習目標。志願服務的途徑上應強調志願服務是學習成長，回歸到以服務對象需求為主的志願服務理念，所提供的內容也成為單位在服務照顧體系下不可缺乏之主力，同時服務機構的團隊所屬志工所提供的服務，尤其在服務機構的員工人力較不足的情況下，就必須仰賴志工來提供服務，在服務品質上就要和以往不同，不是單純服務民眾，志工可以透過與居民的互動接觸，獲得學習的機會，同時應該提供相關的研習課程，讓志工可以學習與服務並重，經

由專業知能的學習來提升自己的服務效能，以達到志工的質量均衡發展。雖然志工是個自願性的服務工作，但是若能相互學習激勵、有系統的提供相關的學習，以提高其服務品質。

由於研究者於民國八十四年即為學校社團社會服務之成員進入輔導會臺中市榮民服務處擔任志工承辦開辦志工培訓，專業特殊訓練、助人技巧、諮商輔導等課程，再經實務見學才能正式成為志工。為了提高志工的專業知能，每年的研習訓練投入相當多的人力、物力與經費，志工付出的時間與熱誠對單位運作而言產生相當大的影響力，在輔導會的體系中，志工是輔導員及社區服務組長最重要得助手，不斷流失志工亦或士氣不彰，造成排班困難與服務品質下降等現象均對單位造成莫大影響，因此如何提昇志工服務動能，應是值得探討之議題。

聯合國大會於一九九七年十一月正式宣告公元 2001 年為「國際志工年」(International Year of Volunteers 簡稱 IYV)，在邁入二十一世紀時，藉由「國際志工年」的訂定，以肯定志工的無私奉獻與非凡成就，並進而促進志願服務發展。邇來，台灣社會急遽變遷，社會多元繁榮，經濟均足富裕，學潮思想進步，休閒娛樂活動價值觀念增加，因此對生活品質更為重視，無形中也帶動對社會的關懷；為弘揚志願服務理念，鼓勵社會大眾參與志願服務工作，內政部已於八十四年七月訂頒「廣結志工拓展社會福利工作一祥和計畫」，並積極推動，以期於政策面加強志願服務制度的建立。

內政部並分別於八十五年度、八十六年度推展「擁抱志工情、弘揚天使心」及「弘揚志工熱、展現祥和樂」實施方案。此方案不但摒除過去傳統制式的實施方式，以創新務實的活動設計，將志願服務的理念、精神融入多采多姿的活動設計中，包括推廣、活動、制度、網路等四大篇，讓志願服務工作呈現更多樣的變化，以結合更多熱心社會福利的志工朋友，一起為社會福利工作盡力打拼。另外為擴大獎勵的範圍，亦首創「志願服務證明書」，凡參與服務工作滿一年，總服務時數達二百小時以上且成績優良者，均可向內政部社會司申請，填報表揚與獎勵。

綜觀目前社會高齡結構而言，生產者對於退休的規劃行然提早，其退休比例，由 93 年為 7.6 : 1 (7.6 人撫養 1 個老人)；115 年可能變成是 3.3 : 1；到 140 年則可能為 1.6 : 1 (行政院主計處，2004)。推動志工服務工時制度，讓老人幫忙照顧老人是時勢所趨 (中央社，2002，3 月 15 日)。衛福部為了配合高齡社會，現階段積極推動高齡志工、活化志工」，教育部、內政部、外交部、法務部、文化部、財政部、經濟部、勞動部、行政院環境保護署、國軍退除役官兵輔導委員會、交通部、原住民族委員會、客家委員會、行政院農業委員會暨志願服務計畫之中央目的事業主管機關，及各直轄市、縣 (市) 政府亦順應其趨勢：(一)推動高齡志工服務方案：各部會及地方政府積極推動高齡志工服務方案，加強各級政府經驗交流，擴大工作推動成效。(二)成立高齡志工服務團隊：地方政府輔導鄉鎮市區公所及民間運用單位成立高齡(長青)志工服務團隊。(三)開發多元高齡訓練教材及訓練型態：考量高齡者對接受教育訓練的意願較低，各級政府部門在教育訓練課程之設計上，輔導訓練單位鼓勵運用多元型態方式，如角色扮演、體驗課程、團體討論分享等辦

理訓練，以協助長者取得志願服務紀錄冊。(四)加強宣導及透過多元行銷，促進高齡者參與：運用多元行銷管道，如透過故事性及經驗分享，讚揚高齡志工服務等方式，進而鼓勵更多長者參與。記錄各服務領域志工服務感人事蹟製作宣導影片。(五)辦理高齡志工選拔活動：辦理高齡志工選拔活動，如辦理全國「耆」蹟達人選拔，並於志工日表揚活動予以表揚，以激勵更多高齡者投入志願服務。(六)推動志工人力銀行：鑑於老人照顧問題與需求日益迫切，衛福部補助財團法人弘道老人福利基金會積極推動「全國志願服務連線計畫」，整合服務資源，以互助方式聯合眾人力量共同推動老人關懷服務，建構互助連線服務網絡。

二、研究動機

從內政部社會局對志工職業的統計發現，參與志願服務工作的對象以工商界人士、家庭管理或退休人士居多，參與志願服務工作成為了他們另一個交誼的方式。參與過程中與他人的互動，不僅達到服務他人的效果，也間接增進了人際關係，拓展自己的視野。因此從親朋好友的響應起是其加入志工團隊的開始，再藉由服務他人的過程，產生服務的成就感及樂趣，因而願意持續支持志願服務工作的推行。參與志願服務工作往往也會伴隨一些無形的報酬，對工商界人士來說，除了建立良好的人際關係外，亦會提昇本身的形象與地位，以增進社會觀感，成就自我。

因此，投入志願服務的工作，雖然並非期待得到豐盈的薪資與升遷機會的動機，但許多研究顯示：志願服務者之付出往往也希望從服務工作中得到報償，志願服務者所期待的報償會因個人條件，生活背景，社會因素及生涯發展而有所不同，例如年輕人想增加人生閱歷，高齡人士則為社會回饋而參加志願服務工作(曾騰光, 1996)。從事志願服務工作不管是為了服務他人、空閒時間的運用、親朋好友的邀約介紹還是增進人際關係，或是自我成長、滿足等其他相關因素，可發現這些參與動機都說明了志願服務工作提供協助他人過更好生活的機會，幫助自己獲得身心靈的回饋。然而當所預期報償和實際收穫之差距會影響志工持續服務的意願，所以，由以上論述可知了解並滿足參與志願服務者的動機，應該會提升志工參與行為及持續服務的意願，為本研究動機之一。

人力資源管理是組織中所有與成員有關的資源，包括成員的能力、知識、技術、態度與激勵等。即組織內所有人力資源的取得、運用與維護，以及一切管理的過程和活動(何永福、楊國安, 1993)。而志工管理與一般機構管理最大的不同，在於它的對象是一群志願服務者，志願服務者提供服務的目標不是在追求績效(曾華源等人, 1998)，所以對於志願服務者的管理是不能以命令或要求的方式達到機構的目標，而是必須考慮如何運用適當的管理方式，以吸引他們持續參與並努力投入服務。因此，當志願服務者進入組織參與服務之後，接下來所考量的是他們是否願意繼續投入志願服務的工作並讓他們志願服務的工作更加完善。志工持續參與的假設是當志工在參與的過程中得到滿足，將會促成志工繼續留在機構參與付出。

如何引發志願服務者的動機，使其有效的完成工作，或者如何鼓舞志願服務者的士氣，凝聚成員力量，是志工管理的一件要事。Ashforth 和 Humphery(1995) 研

究顯示轉型領導須依賴領導者進行情緒的引發、表達和發動 (mobilization)。型領導的過程被解讀為領導者引發了部屬強烈的認同感和興奮的情緒 (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987)，且轉型領導者運用情緒來溝通其理念，以此引發部屬的反應 (Ashkanasy & Tse, 2000; Lewis, 2000)，使下屬產生正面思考，從而提升了對於工作的理想和激發新的工作點子；尤其，倘若領導者支持部屬，就越能使部屬產生樂觀情緒 (Ashkanasy & Tse, 2000)，因而讓他們的任务表現乎預期 (Bass, 1985a)。研究結果顯示越是轉型領導的領導者，能直接增加員工的樂觀情緒，且間接的增加工作表現；相反地，越不是轉型領導的領導者，則會直接提升員工的挫折情緒，再間接地影響到員工的工作表現 (McColl-Kennedy & Anderson, 2002)。志工組織是成員和組織之間沒有雇用關係的組織，呈現了可探討領導影響與組織承諾的有趣關聯。志工領導者比其他非營利組織如工會的領導者有更多的心理上的參與和致力於他們的組織。志工領導者在轉型領導和社會化的程度，相對高於其他非營利組織如工會的領導者。(Victor M. Catano, Morgan Pond, E. Kevin Kelloway, 2001)。

所以，由以上論述可知團隊中激勵、樂觀是影響志願服務者對組織承諾與參與行為的重要因素，越是正面能量鼓勵和鼓勵越能提升志願工作者的工作意願與服務精神，為本研究之動機。希望能藉由此研究，提供志工機構在管理與招募上的參考，使志工都能發揮最大效益。

第二節 研究目的與問題

從事研究皆需在研究目的和問題確立之後，試圖從事研究以探討問題之解答或解決方法及建議，以便處理現存問題。

一、研究目的

研究者大學時期參與服務性社團，目前更擔任臺中市榮民服務處榮欣志工承辦人，所以本研究欲以探討鼓勵民眾參與志工參與志願服務之方法。激發潛能、累積服務經驗、學習人際互動的技巧並拓展其視野。本研究希望能達成下列研究目的：

- 一、了解志工參與志願服務的動機。
- 二、了解吸引志工參與志願服務的誘因。
- 三、了解志工參與志願服務之激勵方式。

基於以上研究目的，本研究希望了解為何要參與志願服務？投入服務後的志工如何願意持續參與志願服務？激勵志願服務的方法有哪些？吸引其服務之誘因有哪些？未來可以策進努力的方向為何？

二、研究問題

從事研究皆需在發現問題確立後，試圖從事研究以探討問題之解答或解決方法

及建議，以便處理現存問題與實施困境。隨著服務掛帥時代來臨，希望透過人與人之間的互助關懷，以強化社群網絡之建構，落實榮民眷及弱勢團體及獨居老人生活照應及輔助。臺中市榮民服務處榮欣志工隊目前人數為 286 名，男性為 145 員，女性為 141 員，最長加入志工隊服務年限已將近 20 年載，對於榮欣志工隊的生態與管理組織樣貌已然多有許多不同的經歷與被管理者經驗，面對志工不斷新進與離去更迭服務的人力，本研究目的為探討志工激勵與工作投入之相關因素，並採用質性訪談研究法，針對社工及志工隊長、各區所轄志工、榮民眷等進行訪談式的資料收集，以台中市志工為研究對象，本研究同時亦希冀透過研究所得結果能更提昇精進本處服務品質，基於上述原因，本研究所欲探討之問題，具體分述於下：

- (一) 臺中市榮欣志工對組織如何？志工服務運作模式為何？
- (二) 臺中市榮欣志工隊的招募與活化動能情形？
- (三) 臺中市榮欣志工運作、網絡互助與志工隊實施效能為何？

第三節 研究範圍與限制

基於進行研究之時效與成效之考量有必要先設定研究的範圍，以避免漫無邊際而失掉研究焦點、力不從心；況且，各項研究總有其無法從事研究之處，遂形成限制。以下就研究範圍與限制說明之：

一、研究範圍

(一)就研究地區而言

臺中市轄區所屬範圍即臺中市東區、西區、南區、北區、中區、西屯區、南屯區、北屯區、太平區、大里區、霧峰區、烏日區、豐原區、后里區、潭子區、大雅區、神岡區、石岡區、東勢區、新社區、和平區、大肚區、沙鹿區、龍井區、梧棲區、清水區、大甲區、外埔區、大安區等 29 個行政區的志工與榮民眷為研究範疇。

(二)就研究對象而言

含括社會局社工、實務工作者、本處輔導員、志工隊大隊長、各志工作中隊長、志工、及受志工服務之榮民眷。

(三)就研究方法而言

(1)晤談：經與受志工服務之對象、瞭解其服務需求、藉以發現其隱藏的行為與想法。

- (2)質性訪談：志工成員服務感想及對組織期待，利用激勵行為改善團隊精神、向心力。
- (3)身心狀況調查：新進志工進行適性測驗、衡量服務對象種類，以利安排志工服務，符合本處規劃運用。

二、研究限制

(一)針對研究對象而言

本研究僅針對臺中市榮民服務處支榮欣志工、其服務網絡連結運用等，研究結果不一定能適用與推估到其他地區。

(二)針對研究方法而言

本研究係採質化訪談研究，採用訪談方式，可能因受訪者年齡或其他影響，導致個人知覺與感受有不同。另外，對訪談資料之內容瞭解程度不一，也可能造成問題核心的偏差情形。

第四節 名詞釋義

本節將先就重要概念名詞意義作界定，以釐清所列名詞的概念內涵，並對本研究所使用的名詞之概念內涵有初步瞭解，以便在下列章節中能深入瞭解本研究之意詞與內容。

一、激勵理論的類型

早期有關激勵制度理論相當多，如激勵理論 X、Y、Z 理論。當代激勵理論，由於觀點的不同，發展出兩種不同類型的理論：

(一)認知途徑(Cognitive approach)，又稱內容理論(content theory)及程序理論(process theory)認知途徑主張從內在的心理狀態來探討成員行為的原因，重點有二：第一是在探討引起行為的內容，故又稱為內容理論，其焦點係集中於何種激勵較能產生行為、指引行為和終止行為的原因，各激勵理論家又分別從內在屬性方面探討可驅策人的需要或動機，及從外在因素方面探討使人以特定方式行為的誘因。有馬斯洛的需求層次理論、赫茲伯格雙因素理論、阿爾德佛 ERG 理論等。第二是試圖詮釋成員如何選擇工作行為及其選擇過程，故又稱為程序理論，而在激勵程序理論中，可以瞭解成員為何選擇一種特殊的行為模式以達成工作目標，主要的程序理論有兩種，即期望理論(expectancy theory)與公平理論(equity theory)。

(二)行為途徑(Noncognitive approach)。

在行為途徑方面，認為行為的後果才是影響行為的主要原因，而不去討論個人

的認知過程，所以又稱之為行為改變途徑，主要是以增強理論為代表。

二、主要激勵理論概述

(一)X 理論(Theory X)

以傳統的科學管理學派為激勵理論代表，包括英國的歐文(Robert Owen)、吉文斯(William S. Jerns)、法國的費堯(Henri Fayol)、美國的泰勒(Frederick K. Taylor)等代表人物，倡導以科學管理為基礎，增進工作效率為中心，謀求組織的合理化、方法科學化、效益最大化，認為人必須經由經濟誘因而來刺激才會努力學習或工作，組織必須有效的掌握經濟誘因，以誘導成員朝著高效率的組織目標邁進，此種激勵理論認為人性是厭惡工作且想逃避工作的，強調懲罰及組織的嚴密控制。人們不會主動地與管理者合作，以追求最大利益，故管理者應採用懲罰的手段，此與我國荀子的性惡思想相近似。

(二)Y 理論(Theory Y)

此一理論代表人物為梅耶(Elton Mayi)、巴納德(Chester I. Barnard)、麥克里葛(Douglas McGregor)，其研究取向係以行為科學為基礎，以促進員工工作意願為中心，透過民主參與、需要滿足、觀念溝通、人群關係等理論與方法，提高員工的工作效率，達成組織目標。麥克里葛所倡導的Y理論內容：人並非天生厭惡工作、鼓勵比懲罰更重要、報酬並不僅限於物質、人會自動的去工作且是有想像力的。

(三)Z 理論(Theory Z)

此一時期的代表人物有卡斯特(Fremont F. Kast)、羅生威(James E. Rosenzweig)及歐屈(William Ouchi)，此一時期理論學說稱為Z型文化，歐屈從社會、經濟、心理的觀點認為：人存有極大的個別差異，對工作責任感的體會亦有所不同。一般人是為了追求自己需要的滿足而工作，因此主管與部屬之間必須建立在人性基礎上，創造制度化與和諧的工作環境，因應成員複雜的心理需求，施以因人而異的激勵措施，並視組織為有機體，以達成個人與組織之互相適應及融合，因此，Z理論指在組織與成員相互間存在的一種高度責任、忠誠及關切的信念，它可以導致高度的產出並改善組織的福祉。

(四)馬斯洛需求層次理論(Maslow's need hierarchy theory)

心理學大師馬斯洛在其需求層次理論中首先論及組織成員內心需求的五種狀態：生理需求、安全需求、社會需求、尊榮感的需求，以及自我實現的需求。這些需求的排列由低而高循序漸進，且每一需求只有次低層次的需求已獲合理滿足之後，才會變得活躍或刺激。因此，組織為了使員工發揮最高的工作績效，就必須滿足他們的這些需要。

激勵的過程是源起於未滿足的需求，因此一旦某一層次需求獲得滿足，則該項需求即不具有激勵效果，基於馬斯洛的需求層次理論，必須先了解員工所處的

需求狀態，順應個體，迎合其願望之滿足，從而誘導其行為以有效地達成組織目標，所以，組織必須提供有效的激勵辦法來激勵員工。甚至，由於每個員工的需求都不相同，因此特定無彈性的(自己不可選擇)激勵措施可能對某些員工有效，而對其他員工則否。

(五)赫茲伯格雙因素理論(Herzberg' s two-factor theory)

雙因素理論是由赫茲伯格所提出的，他經由研究發現，讓員工感覺工作滿足或不滿足的因素是不相同的。他進一步將工作中的相關因素區分為激勵因素與保健因素兩類。

(1)激勵因素(motivating factor)：赫茲伯格發現凡與職位本身有關之因素，如工作上的成就感、受到賞識、肯負責任、進步、成長、升遷等，對職位本身皆有「正面效果」，它能使產量增加，工作效率提高，因此，赫氏稱其為激勵因素，又因其能帶來職位上的滿足，亦稱為滿足因素。

(2)保健因素(hygiene factor)：赫氏發現，工作上有許多這樣的保健因素，如果欠缺或不滿意，將造成員工的不滿，例如金錢報酬、工作地位、工作保障、工作環境、督導方式、公司政策、人際關係等即屬此類。但此類因素本身並沒有激勵作用，只能預防組織成員的不滿而已，這些因素並不能使員工的產量增加，或是提高工作效率，但卻可以防止因工作自限產量所造成的績效損失，即防止負激勵的狀況發生。

(六)阿爾德佛 ERG 理論(Alderfer' s ERG theory)

耶魯大學的阿爾德佛(Clayton Alderfer)將馬斯洛的需求層次理論加以修訂，並將之簡化成三種類別：生存(Existence)、關係性(Relatedness)以及成長(Growth)，簡稱為 ERG 理論。

(1)E-生存的需要即所有各式各樣的生理及物質的慾望，可與馬斯洛的生理需要及某些安全需要相比

(2)R-關係性需要是分享思想及感情的慾望，此一需要類別與馬斯洛的安全、社會與某些自我尊榮需要相似

(3)G-成長需要是有關人的發展與自我實現，即一個人努力以求工作上有創造性的或個人成長方面的一切需要，這類需要之滿足得自個人所從事不但需充分應用其能力且需發展能力之任務。

阿爾德佛指出個體在發展的過程中，不僅有滿足 - 進展的方式，並且加入了挫折 - 退縮的因素，明白說明了在高層次的需求仍沒有滿足或遭到挫折時，則個體會對較低層次的需求，也將會更加的重視，並認為各種需求同時具有激勵作用。大體而言，ERG 理論較符合我們對於個別差異的認識，也同時提供了更可行的激勵方式。

(七)期望理論(expectancy theory)

期望理論是一種過程型的激勵理論，它是由認知理論(cognitive theory)與

決策理論(decision theory)所整合而成。認為人們的行為乃是一種理性的、有意識的選擇；且從各種可供選擇的決策方案之中，加以評估，並選擇其中一種最理想的行為付諸行動。選擇該項行為的原因，就是因為可以帶來良好的結果，因此期望理論認為行為乃是一種理性的決策思考程序。

期望理論以佛洛姆(Victor H. Vroom)的理論最具代表性。其主要的概念包括：期望(expectancy)、價值(valence)、結果(outcome)、工具(instrumentality)、選擇(choice)。簡單地說，所謂激勵乃是期望值的總合乘以期望(激勵=期望值的總合×期望)，因此個人的激勵乃是在於完成某項目標，所實際獲得的報償或其自覺可能獲得報償的結果，而價值是一種基本的信念，認為某種特定行為的表現方式或事物的最終狀態。

但由於 Vroom 模式所考慮的變數太小，因此波特與羅勒爾另外提出一種期望模式，以努力(effort)、績效(performance)、酬賞(rewards)和滿足(satisfaction)四個變項，來解釋個體的激勵過程，並於 1973 年作了第二次修正，在新修正的期望理論模式中，加入了學習的因素。

在羅勒爾修正後的期望模式中，顯現了學習的重要性，認為努力獲致績效的期望和績效獲致結果期望的主觀機率受過去經驗的影響，並且強調情境變化對激勵的影響是其特色。

期望理論的最大特點在強調動機與報酬之間的關係，並認為增進生產力最好的方法，與其試著去改變個人，不如來調整整個組織的報酬系統，反而會有更大的成效，也因此使得組織中的領導階層重視激勵及獎勵制度。

第二章 文獻探討

本研究針對榮欣志工參與志願服務之動能與激勵方式進行探討，因此在文獻探討中，將整理關於志工參與志願服務的相關研究。然而許多與志願服務的系絡中進行，為顧及文獻蒐集的深度與廣度，本研究除了特別針對各類志工參與志願服務的相關文獻進行蒐集之外，也擴大檢視有關志工志願服務的文獻，包括志工參與志願服務的動機、激勵志工志願服務的方式、志工持續參與志願服務之原因、持續參與志願服務之誘因，激勵運用與志工管理等主題分別進行探討，希望更深入了解志工參與志願服務之動機。本章首先探討志願服務的內涵及其價值基礎；說明志願服務之意涵、參與動機、激勵方式、了解激勵理論相關文獻；釐清服務學習的概念；最後探討如何激勵志工參與志願工作樂在服務。

第一節 志願服務之意涵

本研究旨在研究志工之「志工服務品質」與「志工服務動能」情形，因此對於志工服務品質與服務動能之相關理論，進行回顧與討論。此外，對於「志願服務」此一概念，同樣進行相關之討論工作。本節將首先了解志願服務的概念，包括對志願服務之價值基礎和特性進行探討，其內容如下所述：

壹、志願服務的價值基礎

依據我國 2001 年公佈的志願服務法第三條第一項(詳見附件二)規定：「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各項輔助性服務」為志願服務。而志願服務其價值觀所強調的是：人的本質、人的責任、人的需要、人的權利與義務、社會的功能、社會的職責、及個人和社會之間的關係。據上所述，志願服務的價值觀主要有五點(林勝義，1993)：

- 一、志願服務是對生命價值的肯定。
- 二、志願服務是社會連帶的責任。
- 三、志願服務是人間真愛的表現。
- 四、志願服務是人性至善的發揚。
- 五、志願服務是自我理想的實現。

參與志願服務是社會責任之歸屬，自我價值的具體實現，以發揚人性至善的理念，踐行人間真愛

一、志願服務之特性

志願服務工作者付出之勞務並不以營利、賺取薪資為目的。「志願」一詞乃是相

對於「非志願」此一概念，所謂的「非志願」涉及的不僅僅是外力脅迫的面向，其亦涉及個人進入勞動市場賺取薪資以滿足個人基本生活所需之面向。因此，志願工作之最大特徵即在於，工作者之工作意願是出於其自由意志，自主性未受外力干擾。對志願服務工作者而言，其工作目的乃在於善於使用社會福利之資源與自我價值之肯定。

根據前段對於志願工作概念之敘述，我們可以發現志願服務工作其主要特性就在於：自願無給制、社會福利之增進與個人自我價值之增進等三項。

二、志願服務之功能

志願服務工作從消極層面而言，主要功能在解決社會體制下困境或問題，以減少、遏止相關社會問題的產生及繁衍。若從積極層面而言，志工服務工作則促進了人際間互動，提供志工正當且有意義的服務活動，達成終生學習、服務的理想，進而提供、滿足自我成長與自我實現的機會。根據鍾任琴（1990）的觀點，志願服務工作之功能可歸結為以下六點

（一）支援性的功能

儘管社會大眾已感受到福利社會的必要性，也習慣要求政府負責舉辦相關社會福利事業。然社會福利工作範圍甚廣，對於眾多之需求，國家機關也難以全數滿足。此時能透過相關志服團體來擔當，即可發揮支援的功能，使服務工作更為健全。

（二）補充性的功能

多數服務性質工作或許亟需專業人士來擔任，如心身治療或復健工作等。此時志工即可提供較無技術性的協助性服務，以彌補專業人士的不足。

（三）替代性的功能

志工若接受完整且計劃性的專業訓練，即可替代專業人員之不足。

（四）社會環境提昇的功能

志服團體除提供相關之直接性服務之外，對於某些議題同時可扮演倡導者的角色。例如就養、就業、就醫、社會資源連結及防騙等。榮欣志工團隊除了平常的關懷、慰問、送物資、協助處理事務外，也為相關單位宣導服務事項。因此，志服團體更可提供社會發展的理想與目標，進而提昇整體社會功能。

（五）實用性的功能

志願服務工作最基本的表現在於，提供簡易且直接的服務，以滿足案主需求。透過此種實際的協助工作，給與了最即時的服務。

（六）整體性的功能

從事社會服務工作的單位不僅有民間團體、私人企業，亦包含了公立機構與公立機關。儘管彼此組織特性有異，但服務社會的本質卻是相同的。彼此合作，不僅凝聚了個人與團體，也凝聚了整體社會。綜合上述，志願服務工作不僅提供了多樣的服務項目，而其功能的豐富性，更於社會內扮演了重要的角色。

貳、服務動能志工

Streer & Porter(1983)提到動機的三個主要成分；第一是產生能量(energizing)，是產生個體某些行為所需的內在力量和驅力；第二是引導方向(direction)，將行為引導到一個特別的方向；第三是持續力(maintenance)。一般人認為從事志願服務工作是行善為樂，具有犧牲奉獻服務精神；雖然志願服務是個人秉持自由意願參與投入，非外力所強迫，但是參與志工服務的人，可能各自抱著不同的動機、價值或理由才投入服務行列(嚴幸文，1993)，所以志工參與動機與其之所以會投入志願服務工作及為何持續參與服務等行為有重要的關係。因此，瞭解志工的動機，可以在組織招募新志工時派上用場，因為較容易說服他們來當志工，亦能使志工的能力發揮得淋漓盡致。

Fischer & Schaffer(1993)綜合各理論整理出八種志工的參與動機類型如下表：

志工參與動機表

意識型態的參與	志工有時會因為一些特殊因素、意識型態或價值觀，而有目的加入志願服務工作，而非僅侷限於利他的動機。
利己的參與	人們加入志願服務可能是因為要滿足自我的需求。例如處理內心的衝突或得到支持。
實質回饋的參與	實質回饋的動機包括了對自己或家人有益處，許多志工的投入是因為他們預期會得到實質的物質回饋。
資格取得的參與	志工希望得到專業的知識、技術、接觸或認知等原因，讓學生或成人願意參與志願服務的工作。
社會關係的參與	某些志工認為去接觸一些人、交朋友是參與志願服務的動機，顯示了友誼關係是一個支持志願服務工作的重要因素。
打發時間的參與	某些志工加入志願服務，是因為他們有空閒的時間，是一種打發時間的活動形式。
多重的動機	當人們被問及他們為什麼要加入志工組織時，人們傾向於多重的參與動機而且這些動機會隨著時間的改變，或因工參與特定的志願工作之後，而改變了原來的參與動機

資料來源：Fischer & Schaffer, 1993；引自蔡宜紋主編

一、工作滿意度

就志工而言，工作滿意度不僅影響志工對於志願性服務工作的態度與觀點，同時也涉及了志工個人的理想、目標，進而拓展至其自我實現的層面。對就志願服務團

體而言，工作滿意度可作為志願服務團體其運作順暢與否的重要指標。Hoppock(1935)認為工作滿意度是員工對於工作環境的主觀反應，包含生理與心理兩方面對環境因素的滿足感覺。Vroom(1964)指出工作滿足是個人對目前所扮演的角色所持的感受或情緒性反應，若為正向的態度，則表工作滿足，反之，則工作不滿足。Robbins(1998)認為工作滿意度是指員工對其工作所抱持的一般性態度，員工的工作滿意度愈高，即表示對他的工作抱持著正面的態度。由以上的幾個國內外學者的定義來看，工作滿意度可視為工作者對其工作及相關內外因素的主觀情緒、感受與看法，故將工作滿意度的面向定義為假期服務志工對自己從事志願服務工作所抱持的一般性態度。

二、工作滿足理論

關於工作滿足之相關理論甚多，基本上其可分為以下數種（鍾任琴，1990）：

（一）需求層次論（needs hierarchy theory）

代表人物主要有馬斯洛（A. H. Maslow）、麥克葛力格（D. McGregor）與阿德佛（C. P. Alderfer）等人。而此派之主要論點在於，人類是不斷追求需求的動物。當某種需求獲得滿足之後，他項需求也會繼之而起，人的行為受到各種需求控制。需求層次愈低者，其需求強度愈強。馬斯洛便認為，人類的的需求包括五大項：

1. 生理的需求（physiological needs）：即維持生命所必要的需求，這其中包括食、衣、住、行、育、樂等需求。而本項需求是一切需求的基礎。
2. 安全感的需求（safety needs）：包括身體安全、經濟安全及心理安全的需求等三方面。
3. 歸屬感與愛的需求（belongingness and love needs）：此即為個體對於情感上的需求，不僅是愛人的需求，也是要求被愛的需求。
4. 尊重的需求（esteem needs）：個體除了要求維持必要的自尊以外，尚需要被人所尊重的需求。
5. 自我實現的需求（self-actualization needs）：能成就個人獨特性自我慾望，期望達成自己理想，實現人生的目標。上述各階段之需求乃是層級式的排列，但彼此之間卻無明確且截然的分界。不過，滿足的順序確實是由下往上而發展。馬斯洛最大的貢獻便在於，他指出了人類都有必要的需求。不過於需求層次的滿足上，馬斯洛顯然過份重視個體的內在心理層次，卻忽略了外在的環境因素。

（二）成就需求理論（need achievement theory）

此派主要的代表人物有麥克里蘭（D. C. McClelland）與艾京森（J. W. Atkinson）。此派觀點認為，人們有許多觀點都是由文化中學習而來。而其中有三種需求與個人的工作態度有著密切的關係：

1. 成就需求：人們希望擁有成就感的慾望。個人對於認為重要或有價值的事情，會努力去達成解除內心驅力、獲得滿足。

2. 歸屬需求：個人企求與他人產生社會交互行為的慾望。處於此種需求的人，相當關切人際關係活動。
3. 權力需求：指個人企圖盡其所能去獲取以及運用權力與權威的需求。儘管成就需求理論非常適用於職場工作、教育訓練與幹部培訓等事項，但麥克里蘭強調人類較高層次需求的同時，卻忽略了基本的需求，使其整個理論架構未能圓滿。

(三)雙因子理論 (the two-factor theory)

代表人物為赫茲伯格 (F. Herzberg)，雙因子理論又稱為激勵保健理 (motivation-hygiene theory)。赫茲伯認為人類的需求是二元性的，一種是動物性需求，也就是避免痛苦、克服環境的需求；另一種則是人性的需求，亦即追求自我成長以促進自我實現的需求。

(四)公平理論 (the equity theory)

此派之主要代表人物為亞當斯 (J. S. Adams)。公平理論又稱為「社會比較理論 (social comparison theory)」。公平理論假設在個人的道德系統內，存在著一種報酬公平的基本信念。依此概念，個人會將其工作中所獲得的報酬或及結果與他人比較，以確定其酬賞的公平與否。亞當斯認為，工作投入與否乃決定於「本人工作所得與工作投入的比率」與「一個或多個參照人物 (comparison person) 的工作所得與工作投入之比率」相比較的結果。如果前者等於後者，則個人會覺得公平，會導致工作滿足。反之，如果比較結果不相等，則會感到不公平，進而導致不滿足。公平理論基本上著重於薪資酬勞作為基本的「結果」，而未能結合其他有關聯的「結果」，如工作興趣、成就感等。這算是公平理論較大的缺陷。

(五)期望理論 (the expectancy theory)

此派主要的代表人物為佛羅姆 (V. H. Vroom)。期望理論認為，人們因其所具有的期望而產生激勵，若無期望則無從激勵產生激勵。人們依其過去直接或間接的經驗，得知在何種情況下採取何種行為將會獲致何種結果。因此，為產生激勵，必須要使人們於心中先行建立有關現在的行為與未來的報償間的某種關聯。佛羅姆的理論事實上相當有相當的價值。而不論是在一般機構或是教育機構所研究的結果均證明了期望理論是測量工作滿足的良好指標。

三、志工的工作滿足

關於工作滿足的相關研究，多以企業界或行政組織專職員工為主要研究對象。不過，志願服務人員在參與志願服務工作的心態與動機上與專職人員之間各有不同的目標與期待，即使二者都從事同樣的服務性工作，但彼此之間仍有其差異存在。尤其志願服務人員與專職人員二者在工作滿足上最大的不同乃在非經濟性的需求，亦即志願服務人員不受財物誘因的影響。至於志工的「工作滿足」究竟應包含哪些內

容與層面，不同的學者與研究則得到不同的結論。

泰洛普 (Telep, 1986) 採用「期望理論」架構，研究美國威斯康辛大學的義工，而依其研究結果，志工的工作滿足為：

1. 知識與技能的滿足：指領導、決策、解決問題、組織、人際相處等知識技能的獲得與應用的滿足。
2. 自我尊重的滿足：透過服務工作使自己感覺到具有能力幫助他人，獲得自己價值肯定的滿足。
3. 社會化的滿足：指結交新朋友、發現新興趣、實現家庭的期望及社會的認同之滿足。
4. 生涯滿足：參與服務之後使自己經濟狀況，增加工作機會，有助於本職工作的執行等方面的滿足。
5. 家庭滿足：參與服務工作之後，促使個人家庭更和諧的滿足。

艾維斯 (Aves, 1969) 則認為志願服務人員奉獻自己的時間、精力、金錢，志工從志服工作的過程中所得到的滿足為：

1. 回饋的滿足：志工最大的滿足是工作的回饋，透過服務使自己感覺到自己是有用的人，能幫助不幸者，這種回饋作用是滿足主要來源。
2. 人際關係的滿足：透過參與服務工作認識更多的人，結交更多的朋友，擁有良好的人際關係。
3. 自我成長的滿足：透過服務使自己學習瞭解專長知能反省自己、面對人生，使自己更成熟。
4. 工作本身的滿足：工作內容具有變化，從工作中獲得更多的興趣。
6. 志願服務工作人員的工作滿足項目為：
 - (1) 組織氣氛的滿足：包括組織的物理環境、工作薪酬及福利，工作設備、工作份量、工作評估獎懲、聯誼互動等六方面的滿足。
 - (2) 工作特性的滿足：指工作本身所具有的變化性、自主性、重要性、專業性、完整性等工作特性所帶給工作者的滿足。
 - (3) 人際合作滿足：指志工之間的互動協助、支持的滿足。
 - (4) 督導滿足：指個人經過上級專業督導後，所獲得的滿足。
 - (5) 歸屬感的滿足：指個人經由對組織認同所產生的滿足感。
 - (6) 自我成長的滿足。

透過上述的討論，我們不難發現學者們所指出之工作滿足的內容，不外乎以下幾項：

1. 組織層面：工作福利、設備、工作份量等。
2. 人際互動：組織成員之間互動與合作的滿足。
3. 自我成長：自我目標的追求與滿足。
4. 他人肯定：組織伙伴對於自我肯定的滿足。

因此，本研究對於工作滿足的內容將其區分為自我肯定、他人肯定、伙伴互動與

機構福利。

參、志願服務之特性

志願服務具有以下幾點特性(吳美慧、吳春勇、吳信賢,1995):

- 一、志願服務是基於個人、團體或組織熱忱，出於自動自發，採自由結合而成，且只盡義務而不計較實質上的報酬。
- 二、透過個人意願和團體宗旨，使得志願服務得以在目標導向的規則下，達到服務的功能。
- 三、志願服務是一種業餘的，部分時間的奉獻。
- 四、志願服務為一種人人可參與、處處可展開的普遍性工作。
- 五、志願服務本身為提供服務者個人成長與發展的動態過程，所以服務過程即是施者與受者間「給與取」的雙向互動過程。

由以上所述志願服務的價值意義與分類可以知道志願服務是有很意義的活動，就如同德蕾莎修女所說的：「愛是在別人的需要上，看見自己的價值！」，人活在世上不是只有自己，還是社會的一份子，每一個人對社會均有一份責任感，可以自動自發的關心社會中需要幫助的他人，必要時可以提供一臂之力。志工種類繁多，在民主社會裡應提供人民參與社會活動之機會，以共同努力提高社會生活之品質，同時經由參與服務和提供協助，不只是利他，自己的收穫和體驗反而更多，不但可以促進個人的自我成長，還能充實生活的內涵、肯定生命的意義與價值。

肆、我國參與志願服務之相關調查研究

關於我國參與志願服務之相關調查研究，其研究報告，以下詳述之。

我國台灣地區國民參與志願服務經驗及生活狀況調查：

根據行政院主計處(2002)調查，國內參加過志願服務的國民認為其主要收穫主要有下列七項，以下從比例高到低闡釋：

- (一) 擴展人生經驗(25.34%)：志願服務不是正式的工作，人們可以在本職工作之餘，依自己的興趣或意願，選擇另外一、二項志願服務的工作，並且從實際參與服務的過程，體會各種不同的工作經驗。這些人生經驗，不但促使個人的人格更臻成熟，也可以增加其社會適應的能力。
- (二) 肯定自我價值(22.18%)：志願服務是一種服務弱勢者的工作，人們之所以參加志願服務，不僅是對於受助者的一種肯定，認為他是值得幫助的人，也是對於志工本身的一種肯定，相信自己有能力可以幫助別人。
- (三) 結交志同道合的朋友(占18.74%)：從事志願服務的人，有一些共同的特質。大致上，他們都具有愛心、熱心、耐心、好意及樂意，而且比較有親和力與活動力。能夠跟這樣人成為工作夥伴，一起從事志願服務，是令人欣喜的一件事。
- (四) 改善人際關係(占14.38%)：從事志願服務工作，必須與服務對象接觸，並且透過

對話溝通、協調，了解其需求，而提供適切的服務。在這種接觸過程，還必須易地而處，運用同理心傾聽、澄清、引導之類的技巧，以提高服務的效益。無形之中，學習及運用許多建立人際關係的技巧，對於改善自己與別人相處的關係，有一定程度的幫助。

- (五) 學習新技能(占8.55%)：依據志願服務法的規定，為了提高志願服務的效率，保障服務對象的權益，志願服務運用的單位必須為志工辦理基礎訓練及特殊訓練。從這些教育訓練的活動之中，志工有機會學習一些新的知識和技能，不斷地充實自己，成長自己。即使平常日，志工只要有心，也還可以「從做中學」(learning by doing)。
- (六) 發揮潛力與專長(占7.76%)：從事志願服務，是利用空閒時間，以自己所擁有的知識、體能、技術、經驗、勞力，去服務有需要的人。通常，透過不斷的服務，不斷的歷練，熟能生巧，自己原有的專長會更加精進，進而發揮出潛在的能力。有時候，志工參加志願服務相關訓練，也有機會學習到一些新的專長，例如，心肺復甦術、交通指揮、諮商輔導、表演藝術、利用廚餘製造有機肥、香皂等。
- (七) 獲得成就感(占1.03%)：從事志願服務，無論是協助運用單位推展公共事務，或者直接關懷弱勢，服務人群，凡是真誠付出，必然會產生正面的作用。例如，民眾來機構接洽公務，因為志工的引導而節省時間；低收入的獨居老人，因為志工的送餐服務而解決生活的基本問題；公園、綠地、地下道，因為志工定期維護而常保清新。在這些志願服務之中，志工有一種被需要的感覺，並且從服務的表現，獲得滿足感和成就感。

由上述可進一步歸納：擴展人生經驗、肯定自我價值、獲得成就感為「人生意義的追求」；結交志同道合的朋友、改善人際關係為「人際關係的建立」；學習新技能、發揮潛力與專長為「專業技能之培養」，都是擔任志工所獲得內外豐潤生活的經驗。(資料來源自行政院主計處，2002)

第二節 志工參與志願服務之動機

志工管理與一般機構管理最大的不同，在於它的對象是一群志願參與服務的人，志工提供服務的目標不是在追求績效(曾華源等人，1998)，所以對於志工的管理是不能以命令或要求的方式達到機構的目標，而是必須考慮如何運用適當激勵的措施，以吸引他們持續參與並努力投入服務。因此，當志工進入機構或組織參與服務之後，接下來所考量的是他們是否願意繼續投入志願服務的工作，是否願意讓他們志願服務的工作更加完善，這牽涉到激勵的策略和志工的工作滿足，也直接影響到志工的流動。志工持續參與的假設是當志

工在參與的過程中得到滿足，將會促成志工繼續留在機構參與付出。

對於志工而言，獲得工作滿足是影響持續參與的要件，而服務單位應提供志工不斷成長與完善的管理制度與環境，以激勵其持續參與服務。以下先探討國內外學者對志工參與服務之動機研究，再來探討志工參與志願服務動機相關研究。

壹、志願服務之定義

本研究歸納國內外學者對於志願服務之定義，茲整理如下：

一、國內學者對志願服務之相關定義

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各項輔助性服務」；中華民國志願服務協會指出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，它可以補救政府人力之不足，促進人己關係之融洽，增進人類社會之福祉(賴兩陽，2002)。其中，國內學者也針對志願服務提出定義，例如國內學者曾華源(2003)認為：「志願服務是自發性的社會活動，透過社會性的參與，志願服務者在組織中與其他成員互動、共同行動，以增進人際關係，降低社會疏離感」；國內學者林勝義(1993)認為：「志願服務是一種助人的工作，透過志願服務表現出尊重生命的價值、善盡社會責任、維護人類權益、發揮個人愛心、宏揚宗教善性與實現自我理想」；內政部統計處的內政統計名詞定義中(2002)將志願服務定義為：「秉持利他德操、濟世胸懷、以餘知、餘時、餘力、餘財所從事的一種不求報酬的服務」(轉引自鄭讚源，2005)。

國內學者江明修(2003)認為理想的志願服務乃是自發性的一種自我奉獻，以利他非營利的態度，促進個人、團體和社會福祉為目標。此外，志願服務也是一種承擔社會責任的表現，從事志願服務者大多具有理想主義的色彩，認為改善社會、解決弱勢團體生活困境是個人責無旁貸的義務。從事志願服務的這份社會責任感，有來自道德良知，也來自宗教的啟示，例如中國儒家之倫理觀念、佛教之慈悲心、基督教之濟弱扶貧，其中就有許多捨己為人的典故。德國哲學家康德曾說：「世界上有三種最美的事物，那就是天上的星星、地上的小花，以及人類心中的道德良知」，人類因為有道德良知而能散發出純粹的愛和關懷，不為一己之私利而為他人謀福利，為世界、為存活在這個世界的人盡一份心力(宇沙葉茶譯，1997)。因為這份道德良知與社會責任感的趨使，使許多人深深被吸引而加入志願服務的行列(轉引自江明修，2003)。

由上述可知志願服務是一種「自願性」的幫助他人，以「利他動機」為出發點去發揚每個人心裡的愛心，以自己有能力幫助他人而感到快樂，而不求金錢或物質報酬，而這個發揮愛心的道德良知有可能是因為宗教薰陶所致，當這個社會人人不是只有想到自己，只為自己謀福利，而是願意多多關心身邊的人，甚至需要幫助的人，能使這個社會更和諧美好。以利他主義為出發點去服務後可能獲得自我

實現等「自利」的額外收穫，使愈多人想投入服務之行列。

二、國外學者對志願服務之相關定義

聯合國認為，志願服務為「有組織、有目的、有方法地在調整與增進個人對環境的適應這樣的工作稱為社會服務」；全美社會工作百科全書(1987)則認為：「志願服務是指那些沒有報酬，自由奉獻志願服務組織的人們，從事各種類型的社會福利。包括家庭、兒童福利、教育、心理衛生、休閒娛樂、社區發展及住宅與都市更新等方面之工作」；英國志工中心年度調查報告指出：「志願服務是一種奉獻時間、不受報酬、以幫助他人，會對環境有義為目的的活動」(Billis & Harris, 1996)；另外，Eills & Noyes(1978)定義志願服務為「對被認識的需要採取行動，其本著一種社會責任而非關心金錢利益的態度，是超乎為個人物質生活所需而從事的活動」；Dunn(1995)認為志願服務是對於社會責任態度的行動方式，它不是一種義務、並且是付出不求回報的；Simth(1992)認為「志願工作者是指貢獻時間在各個領域直接幫助他人的人」；而美國社工協會對於志願服務的定義為：「是一群追求公益利益，本於自我意願與自由選擇而結合，稱之為志願團體，參與這類團體工作者稱為志願人員」(轉引自蔡漢賢，2000)。

總結以上所述，「志願服務」(volunteering or voluntary services)顧名思義，意指出於個人自願，不以獲取實質金錢或物質回饋為目的，發揮個人愛心幫助他人，對其他人或環境有所貢獻，從中可獲得非物質性回饋，像是快樂、增進人際關係、成就感、自我成長等，以達增進社會公益之目的。

貳、國外對於志工參與志願服務動機之研究

國外學者對於志工參與動機之研究成果相當豐富，包括Aves(1969)、Rainout Lippitt(1977)、Wiehe & Isenhour(1977)、Francies(1983)、Gillespie & King(1985)、Lammers(1991)、Suandi(1991)、Kolterr(1998)與Brooks(2002)都針對志工參與之動機進行深入之研究(轉引自張月芬，2003)。其中，Aves(1969)將義工參與的動機歸納為「利他主義」、「個人利益」、「興趣使然」、「享受人生的意義」及「社會接觸」等原因。而且在他的研究中還指出青年志工參與的動機是「獲取知識」、「獲得經驗」、「更成熟」，經過一段時間的服務，他們對於「利他」的動機觀點才會更加予以肯定(轉引自簡瑜慧，1998)。換句話說，Aves的研究打破了傳統認為志工基於「利他」參與志願服務工作的看法，指出「利己」的動機是擔任志工很重要的原因。

P. J. IIsley(1990)則將志工參與的動機分類如下：

- (一)社會服務志工：這些志工主要是直接幫助或服務他人，也常常受到直接服務對象的激勵。
- (二)目標取向志工：這些志工關心特定的社會議題，並透過教育大眾關心社會議題與催化社會變遷。
- (三)完美或自我表現志工：這些志工參加志願服務組織，主要目的是喜悅或個人表現，

例如：藝術團體以及音樂戲劇的團體。

(四)職業或經濟上自我利益志工：這些志工從事商業、專業協會或企業家的組織，其動機來自參與志願服務能加強他們的事業、工作地位或經濟權力。

(五)慈善或基金志工：這些志工著重在為志願服務組織捐款或募款，而非提供直接服務。

Marta, Guglielmetti, and Pozzi (2006)以志願功能量表(Voluntary Function Inventory, VFI)中包括價值、生涯、社交、知識、自我保護與自我發展等六項功能，發展出社會、生涯、保護與價值等四種主要動機，並針對義大利青年進行調查。該研究發現，可以將參與志願服務的青年分為四類，包括：價值取向的志工、偶然參與的志工、生涯導向的志工以及機會主義的志工。

綜言之，為因應社會的多元化發展，志工的參與動機也是多元的，並隨著受到環境、機構的要求與激勵，志工參與趨勢也會朝向多元化與專業化發展。

Drucker(1994)指出，美國志工的自願性參與之所以蔚為風氣，並不是因為老人多了，需要打發時間。這些志工主要為了追求社區溝通、團體歸屬感、人對人的責任與奉獻；大部分的志工都不是退休的老人，而多半是30歲到40歲的中年人，受過良好的教育、收入中上、夫妻忙於專業工作，這些志工認為從事非營利活動所得到的收穫，遠比他們付出的還要重要(轉引自傅振焜譯，1994)。

依據Schram(1985)之研究，對於志願服務活動參與的動機，除了心理學的各種需求理論、社會化理論之外，尚包括從經濟學及人力資源管理觀點出發之利他主義。表示以利他為目標，但也要滿足自利動機之出發點。利他主義(Altruism)源自於法文altruisme，利他主義是一種無私的為他人福利著想的行為，在道德判斷上，別人的幸福快樂比自己的來得重要。利他主義在許多思想和文化中是一種美德。

由上述可知國外學者認為參與志願服務有許多不同的動機，每位學者認為的動機都不盡相同，但大多不離：1. 利他主義，幫助他人；2. 自利主義，其中包含各式各樣的自利動機，例如自我成長、獲取經驗、獲得訓練與技能、滿足自我需求、提升社會地位等；3. 社會動機，例如人際關係滿足、社會接觸的需求、建立社交關係、追求社區溝通、團體歸屬感、認識朋友、社會責任、關心特定社會議題、為了改善社會環境等。

參、國內對於志工參與志願服務動機之研究

國內學者對志願服務參與動機的類型，隨著研究者的理論背景和研究取向之不同而有不同的分類方式。例如方祥明(1995)針對文教、醫院與企業三類機構志工調查，發現志工參與動機包括獲得社會經歷、結交朋友、增加知識、自我成長、服務他人、回饋社會等；林萬億(1993)認為參與志願服務的動機主要分獲得社會經驗與自我成長、服務他人與回饋社會；施嬋娟(1984)則提出求知識與技巧、成就感、自我成長、社會接觸、表達社會責任感等動機；陳儀珊(1989)將婦女參與志願服務的動機分為內在動機(包括社會責任感、回饋社會等屬社會責任動機)與外在動機(包括求取經驗、增進知識、自主互助、自我實現等屬利己動機)；黃永明(1999)發現大學

生參與少年福利志願服務的動機以求知識與技巧、自我成長與社會接觸為最；黃翠蓮(1999)亦發現公務機關志願工作人員，多元參與動機中以利他主義傾向最多、其次為社會主義、第三為利己主義；蘇信如(1985)將醫院志工參與動機分為情感需求、自我成長需求與利他三大類(轉引自陳雅蘭，2007)。

根據上述，大致可把志願服務動機歸類為：1. 自利動機，例如社會經歷、結交朋友、增加知識、自我成長、求知識與技巧、成就感、自我成長、社會接觸、求取經驗、增進知識、自主互助、自我實現、求知識與技巧、自我成長、社會接觸、獲得社會經驗與自我成長；2. 利他動機，例如服務他人；3. 社會責任，例如回饋社會、表達社會責任感等。

利他主義一直以來被認為是人們參與志願服務的唯一動機。亞當史密斯(Adam Smith)在1776年出版的「國富論」中，強調市場體系的運作主要為個人追求自身利益(Self-interest)的結果，他認為完全的利他是不可能存在的，因此利他主義可能是人們參與志願服務重要理由，但並非絕對理由。利他應是從別人所獲得的滿足之中，得到自己所付出服務的滿足，這也是一般人所認為志工可以持續其服務行為的主要動機(周佑民，1997)。

然而，在公益性的非營利組織中志工之間沒有功名利祿之爭，常見的志工參服務模式多屬主動樂意且心懷感恩回饋社會為主，其志工的參與動機大致區分為三大範疇，即利他主義(Altruism)、自利主義(Egoism)和社會義務(Social Obligation)，試分述如下：

- (一)利他型動機：利他主義意指給別人帶來利益的行為，卻不預期會有外在報償可得。換言之，利他主義隱含一種不自私為他人謀福利的精神(官有垣譯，2000)。有些心理學家認為，具有「利他主義」特質者由於是發自內心來捐款助人，因而一旦他們面對別人需要協助的情況時，不只能體會受助者的感受，也會為受助者感到難過，因此他們自己對別人的福祉有強烈的責任感，而且他們並不要求從受助者身上獲得回報。所謂利他主義的動機者，即是抱持增進他人的福祉為主要目標的志工參與者。林宛瑩(1998)發現人們之所以志願當志工乃是基於他們想要服務人群，這些志工指出如下的參與動機，如希望將自己專業上的技術貢獻給地方居民；對現實環境中的許多事情感到不滿；感到這個社會需要有新的點子或新的氣象；感受到這個社會需要更好的服務等。
- (二)自我型動機：相對於利他主義者，具有「自利主義」之人格特質者，其捐款行為就涉及到所謂「互惠性」的概念，捐款者與受助者之間形成一種施與受的關係，二者會在付出與報酬之間取得一個合理的均衡點。所謂自利主義，即是抱持增進個人利益為主要目標的志工參與者。根據林(1998)指出，持自利主義的志工作者，多半是因為想藉由義務工作的行為來提高個人的聲望，這些人有如下的志工參與動機：想當他人的好榜樣；擴展新的社交圈；以及各種實質上的利益往來等等。
- (三)社會型動機：所謂「社會義務」動機者，即是感到取之社會，用之社會而必須以實行行動來回饋社會的義工參與者。林宛瑩(1998)發現抱持社會義務動

機的義工，其理由是：在發現自己是個十分幸福的人之後，深感對這個社會必須有所回饋；常與一些對社會服務置於高度評價的人為伍；自己身邊的朋友正從事助人的義務工作；以及自己曾受義工的幫助等等。Weaver 在早先的研究報告中就曾指出：有些人是想透過擔任義工來表中一股強烈的道德社會義務的公民意識。

國內學者孫本初(2000)進一步歸納國內外志工參與志願服務的動機及原因，提出七項動機理論的基礎：

- (1) 期望理論：指一個人基於對將來可能獲得之報酬的期望下所產生的行為。對志願服務人員而言，這些期望可能包括從事志願服務工作所接受的訓練及由實務經驗中所習得的專業知識與技能，這些可以作為將來從事其他受薪工作之準備(Duncombe, 1986)。通常志願服務人員的期望與實際所從事的工作間之差距愈小時，其流動率也會愈小。
- (2) 交換理論：認為個人行為是利益取向的，這種利益可以是物質、金錢或精神的利益，當其獲得大於付出時，人們即會採取行動。所以是從成本效益的觀點，就個人行為的付出與獲得之間的比率，作為衡量其是否付出的標準。若基於此理論，一個機關能否吸引足夠的志願服務人員投入這個行列，與其是否能提供相當之回報予志願服務人員，兩者之間呈現正相關。
- (3) 人力資本理論：Becker 對此理論的解釋為：「藉增進資源以影響人們未來金錢或物質收入的活動」(謝秀芬, 1992)。運用投資的概念來強調付出與收穫之間的關係，就志願服務人員而言，付出服務的同時，也可經由機關所提供的訓練機會，獲得專業、半專業的知識與技巧，因而提高其人力資本的投資。
- (4) 社會參與理論：社會參與的方式有許多種，而志願服務工作則是最普遍的方法，藉參與志願服務工作的過程，可以滿足社會參與及實現社會責任。
- (5) 需求滿足理論：依Abraham H. Maslow (1970)的需求層級理論，人類的需求包括生理需求與心理需求，參與志願服務的人員通常在尋求自我實現、自我成長之滿足，亦即為心理需求的滿足。
- (6) 利他主義理論：長久以來，利他思想被認為是人們參與志願服務工作的主要理由。所謂利他即是從別人所獲得的滿足之中，得到自己所付出服務的滿足，這也是一般人所認為志工可以持續其服務行為的主要動機。
- (7) 社會化理論：社會化涵蓋人生各個階段的學習，包括正式或非正式、計畫或非計畫的過程。一般而言，社會化使某些價值觀、信仰與態度內化為個人思想行為的一部分。當人們認為參與志願服務工作是個人的責任及人生的角色之一時，參與即成為一種自然而然的行為，西方社會志願服務的普及，社會化也是原因之一。

根據上述孫本初提出七項動機理論的基礎，可將其歸納為1. 自利動機理論：期望理論、交換理論、人力資本理論、社會參與理論、需求滿足理論；2. 利他主義動機理論，其指出從別人獲得服務的滿足，得到自己付出的滿足是持續參與服務的主要原因；3. 社

會責任，其理論基礎即社會化理論，把參與服務，造福他人看成是自己對社會應盡的責任。

以上研究顯示志工參與志願服務並非單純只為服務他人，而是也會將個人自我成長、吸取知識等因素考慮在內。若動機是屬於個人性的，可以反映出一個人的興趣與需要，可能是利他，也可能是利己，但也可能兩者皆有(謝秀芬，1992)。

這些看法和國外的動機研究大致一樣，以下僅將國內學者對志工參與動機之研究整理如下：

國內學者對志工參與動機之研究表

項目	年代	研究者	研究對象	參與動機
研 究 內 容	1984	施嬋娟	義務張老師	1. 獲得知識與技巧；2. 表達社會責任；3. 和社會有所接觸；4. 反應他人期望；5. 求得社會認可；6. 求未來報酬(宗教動機，希望藉服務行善，將來有好的報應)；7. 成就感；8. 自我成長與發展。
	1985	蘇信如	醫院志工	1. 情感需求、2. 自我成長需求(以上屬利己)、3. 利他。
	1988	黃蒂	生命線志工	1. 回饋社會，幫助需要的人；2. 自我肯定；3. 自我成長、自我充實以協助他人；4. 生活技巧的提升。
	1993	林萬億	國內公務機關	1. 服務他人；2. 獲得社會經驗；3. 回饋社會；4. 自我成長。
	1995	林宛瑩	文化中心義工	1. 利他主義；2. 自利主義；3. 社會義務；4. 宗教心；5. 政治偏好。
	1997	周佑民	公務機關志工	1. 利他主義；2. 自利主義。
	1998	簡瑜慧	馬偕義工	1. 使人生更有意義；2. 利他動機；3. 學習及成長；4. 獲得經驗；5. 興趣；6. 社會認可與接觸。
	1999	黃永明	少年福利機構志願服務之大學生	1. 求知識與技巧；2. 表達社會責任感；3. 社會接觸；4. 反應他人期望、社會認可；5. 求未來報償；6. 成就感；7. 自我成長。
	1999	黃翠蓮	台北市政府志工	1. 利他主義；2. 社會主義；3. 利己主義；4. 政治傾向；5. 宗教心。
	1999	國內義工團體		1. 行善助人；2. 打發時間；3. 結交朋友；4. 充實生活；5. 學習新知；6. 朋友推薦；7. 宗教信仰；8. 社會風氣宣導；9. 家人影響。
2000	孫本初	國內外志工	1. 期望理論；2. 交換理論；3. 人力資本理論；4. 社會參與理論；5. 需求滿足理論；6. 利他主	

				義理論；7. 社會化理論。
2000	蔡佳瑩	安寧療護病房之志工		1. 社會參與理論；2. 需求滿足理論；3. 利他主義理

綜合上述理論與實證研究之結果，更能顯示出志工參與志願服務動機的全面性，茲將以上的實證研究中，國內外學者對志願服務參與動機研究之論述及研究，加以匯整後，對志願服務參與動機類型的分類，再次約略歸類列表如下：

動機類型理論及研究發現

一、自利動機	志工加入志願服務是要滿足自我的需求，處理內心的衝突或得到他人的支持。
二、利他動機	根據研究顯示，最平常的參與志願服務動機是「做好事」、「助人」、「具有社會責任感」。
三、意識型態動機	志工也是會因為一些特殊的因素、意識型態或價值觀，有目的地加入志願服務工作，而不只是侷限於利他的動機。
四、實質回饋動機	實質回饋動機包括了對自己或家人有益處。一些學者指出，許多志願工作者的投入是因為他們預期會得到實質的物質回饋。
五、社會關係動機	許多志工(雖然只是少數的研究顯示)認為，「去接觸一些人」、「交朋友」是參與志願服務的動機。這顯示了友誼關係是一個支持志願服務工作的重要因素。
六、資格取得動機	希望得到專業的知識、技巧、接觸、或認知等原因特別有可能促使學生、在工作年齡的成年人去參加志願服務工作。
七、打發時間動機	從事志願服務是一種打發時間的活動形式。一些志工表示，他們會加入志願服務是因為他們有空閒的時間。
八、個人成長動機學習	個人成長和心靈的發展也是投入志願服務工作的重要動機。人們在幫助他人、給予別人時可以體驗到「助人的喜悅」。絕大多數的志工相信，從付出當中，他們可以得到個人的及心靈的回饋。
九、多重動機	當人們被問到他們為什麼要加入志工時，傾向於多重的理由。而且這些原始的動機可能會隨著時間改變，隨著志工參與一特定的志願服務工作之後，這些原因或動機就可能不一樣了

(資料來源：陳雅蘭，2007：30)

從文獻歸納志工參與志願服務的動機有利他因素如：社會關懷、幫助他人、回饋社會等。除了利他，進一步來說也有自利的因素如：Maslow 說的社會需求，Alderfer 的關係

需求，想交志同道合的好朋友，增進人際關係，獲得讚美；自尊需求，想在別人的收穫身上找到自己的存在感，獲得他人的認可；Maslow的自我實現需求，Alderfer 的成長需求，在企劃設計活動等服務過程中激發自己的創意，持續的自我成長及實踐理想過程中獲得成就感。

第三節 激勵志工參與服務之相關文獻

國內學者林勝義(2006)指出激勵是一種管理活動，管理者規劃適當的工作環境，以誘導和激發員工產生工作熱忱，使他們能發揮個人潛能，而有效地達成組織目標。激勵和滿足是兩個相互關聯而又有區別的概念。如果激勵指的是某種目標或欲望得以實現，也就是取得某種結果的動力，那麼滿足就是獲得結果所體驗到的滿意感受。

以下探討激勵志工之相關文獻，包括激勵的具體作法，行銷、授權、讚美等，以及相關之激勵理論與服務學習概念，從相關激勵文獻中探究志工激勵之因素與方式。

壹、志工的定義

志願服務法將志工定義為：「對社會提出志願服務者」。國內學者司徒達賢(1999)認為近年我國志願服務有逐漸蓬勃發展的趨勢。未來志工將是非營利機構的生命力。志工人員即指以負責的態度，而非短視近利、金錢掛帥的利益來呈現個人所從事的服務行為，充分強調自由意志的內涵及助人的社會責任，亦即志願服務工作者簡稱為志工。

志工多半另有職業，其參與服務團隊主要是為了追求理想及其他方面的滿足。因此，他們並不重視物質報酬，但也不希望在此受到平日工作場所一樣的管理方式，較注重自我管理。志工在非營利組織中所追求的多半是社會需求、自尊需求以及自我實現的需求，而他們較基本的需求則經由其正式的工作職位獲得滿足，因此在領導志工時應格外重視他們的意見，並予以適當的尊重。而吸引志工的方法有明確而有意義的使命良好之組織與制度、資源豐厚，贊助者形象良好、領導者之人格與魅力(司徒達賢，1999)。

國內學者蔡漢賢(1990)曾將「志願工作」與「義務工作」的意涵作一比較：(轉引自曾士雄，2001)義務工作是所「當」為，是屬法的體系，縱使不願意亦必須為之；志願工作是所「願」為，是屬道德範疇，無拘束力，只要在合法的範圍內即可。義務是責任，有其限定，和權力是相等的概念，其關係是交換，本質上是消極的；志願為服務，其境界無窮，在服務的施與取關係上是不必對等的，本質上是積極的。義務應是奉獻，無薪酬；志願卻是可以有酬勞。

國內學者陳金貴(1994)認為所謂的志工即指以負責任的態度，而非以金錢的利益來呈現個人所從事的服務行為，強調自由意志的內涵及助人的社會責任，志工包括學

生、青年人、婦女、年長者、專業人員，甚至是所有人擔任公益服務的一個過程。

聯合國的定義：「志願工作者，是一種有組織、有目的、有方法，在調整與增進個人對環境的適應，其志趣相接近，不計酬勞的人，謂之」。我國2001年1月20日新公佈的志願服務法之定義乃是「對社會提出志願服務者」稱之為志工。志工(volunteer)即指出於自願，以負責積極的態度，不以獲取實質金錢或物質回饋為目的，發揮個人愛心幫助他人，對其他人或環境有所貢獻，追求社會需求、自尊需求以及自我實現等需求，實際從事志願服務之人員。

貳、激勵的定義

激勵(motivate)一詞緣起於拉丁字movere，原意為採取行動之意，關於激勵的定義相當多，劉彥伯(1993)將學者定義整理如下表：

激勵定義表

學者	激勵定義
M. R. Jones (1955)	行為是如何開始，是被推動、維持、引導、停止。當所有這些行為在進行時，組織內出現是什麼樣的主要反應。
Berelson & Steiner (1964)	「激勵」是所有一切被描述為希望、欲望的奮鬥情況，亦即一種刺激，引發的內在情況。
Herlinger (1973)	「激勵」是一種中介變項，它是一種無法直接觀察的內在心理過程。
Gibson & Ivancevich & Donnelly (1976)	「激勵」是一種有導向的程序，同時應該注意到選擇、方向與目標。
Dessler (1976)	視「激勵」為人們要求滿足某種需要的反應。
Stephen P. Robbins(1994)	係指個體欲達成某目標而付出之努力的強度、方向及持久度的整個過程
曾華源、曾騰光 (2003)	「激勵」是一種管理活動，管理者規劃適當的工作環境，以誘導和激發員工產生熱忱，使他們能發揮個人潛能，而有效的達成組織目標。

(資料來源：增修自劉彥伯，1993)

簡單而言，激勵可說是一種激發一個人行動的因素，管理者針對員工的需求和目標，採取某些激勵措施，營造出一個適當的工作環境，使能激發員工的工作意願，進而求得組織和員工個人目標的實現(劉彥伯，1993)。因此在NPO中對於志工的激勵有其必要性，主要理由包括(林勝義，2006)：可以滿足志工參與服務的動機、提高志工的士氣、減少志工的流失、增進服務的績效。總結以上所述，「激勵」顧名思義，意指管理者促使員工對工作產生更高的工作意願，從志願服務的角度，意指使志工參與服務的動機加深，對服務工作有更高的忠誠度與使命感，以增進服務績效，提升服務品質。

參、志工激勵之研究

志工犧牲閒暇時間，投入公益活動必定是想獲得一些收穫。國內學者司徒達賢

(1999)就指出，投入公益服務可能獲得的收穫，包括：理想的追求、同情心的表達、自我能力的肯定、更廣的社會交往、福澤的累積、因感恩而做的回報等。如果他想得到這些，又能在組織中獲得這些，他就會願意參加此一組織。如果他投入服務就可以獲得這些，他就會努力投入工作。所以非營利組織應該針對每位志工不同的心理需求，設計激勵方法，讓他們在投入組織工作的過程中，獲得他們所期望的滿足。具體做法如下(司徒達賢，1999)：針對追求理想型的志工—以內部行銷的方式，經常灌輸與組織使命有關的價值觀念，增加志工對團隊責任使命的認同，並且使志工感到加入此一組織是自我理想實現是值得的。

- 一、針對追求自我能力肯定的志工—提高授權與參與，讓志工在工作上有充分發揮的機會，並且當有所成就時，予以公開的表揚。
- 二、在志工提供服務的同時，特別強調宗教觀念，一方面可以提升服務情操，一方面也滿足了福澤累積的需求。
- 三、針對志工社交與成長的需求—創造機會，讓青年志工人能互相交流感情、觀念與資訊。

美國作家馬克吐溫說：「可以說人的不是，不可傷人的自尊；可以公開讚美，不要私下責備」。說明「讚美」是一種低成本卻有超高效益的員工激勵術，特別是用於不特別需要物質因素才能滿足的志工人員。李岳(2006)提出讚美是提高績效的好方法之觀點：領導的讚揚是屬下最需要的獎賞、讚美是理想的黏合劑、透過讚美提升領導力、公開的讚美最令人激動。所以若要使志工投入更多的心力在志願服務上就要滿足其成就感，而如何滿足則可以透過讚美、表揚，給予頭銜等方式。

國內學者江明修(2003)認為從激勵的角度，志工在志願服務的過程中，雖能獲得心靈上的滿足外，但可能會遭受案主(受助者)刁難與不信任，造成無計可施的緊張與窘迫，這些困境往往讓志工退卻，甚至產生挫折而退縮；但這些挑戰也讓原本懷抱服務熱忱的志工有了自我反省精進的機會，將這些經驗類化成生命的成長體驗，增生生活的圓滿智慧。

綜合以上所述，了解每位志工加入組織服務之目標都有所不同企圖，若能滿足當初他所設定的目標，服務所得收穫是他要尋找的寶藏，他就會持續投入，一直快樂奉獻下去。針對不同志工設計運用不同激勵方法，例如針對追求自我理想實現的志工，增加志工對使命的認同；針對追求自我能力肯定的志工—提高授權與參與，並公開表揚；針對有宗教觀念之志工，強調其福澤之累積；對志工社交與成長的需求提供志工群體能互相交流感情的機會，培養服務革命情感。而平時在服務過程中有做好工作，即使是完成微小的事情應多給予讚美反饋，說好話、存好心、做好事，若能給予真誠讚美，適時嘉勉回報，成為能夠激勵士氣的好方法。

肆、激勵相關理論

以下列舉能激勵志工參與之相關理論，例如 Maslow 的需求層級理論、雙因子理論：激勵—保健理論、ERG 理論、三需求理論、目標設定理論、期望理論與公平理論。

一、Maslow的需求層級理論

Abraham Maslow (1954) 提出需求層級理論，假設每個人均有五個層級的需求，低階層次的需求獲得大致的滿足之後，高一層的需求就變成主要的支配力量。依此而論，個人在參與志願服務的假設上是不虞生理需求、安全需求滿足，而發展出一種對愛與隸屬、自尊及自我實現上的需求，而促使個人參與社會性服務(張春興，1993)。因此若想進一步激勵志工，要先瞭解他目前需求滿足的狀況，設法滿足該層級或以上層級的需求。五種需求分別為(轉引自Robbins，2004)：

- (一)生理需求(physiological needs)：人的最基本需求，如飢餓、口渴、性、蔽體及身體上的需求等。
- (二)安全需求(safety needs)：追求安全、躲避危險的需求亦即保障身心不受到傷害的需求。
- (三)社會需求(social needs)：如親情、友情、愛情、歸屬、被人接納、與人交往、友誼等需求。
- (四)自尊需求(esteem needs)：包括外在的尊嚴，如身分地位；以及內在的尊嚴，如自主權、成就感等需求。一方面自己感到自己的重要性，另一方面更需要他人的認可。
- (五)自我實現需求(self-actualization needs)：個體發揮潛力並且實現理想的需求，持續地自我成長等需求。勇於接受挑戰，希望能控制結局，僅以達成目標作為激勵，而不一定要以達成目標後所能獲得的報償為激勵。

在 Maslow 的需求層級理論下，去除生理需求及安全需求較低層次的需求後，志工參與志願服務是符合社會需求、自尊需求或是自我實現的需求還是綜合其中幾種呢？是後續研究所要探討的題目。

二、雙因子理論：激勵－保健理論

由心理學家 Frederick Herzberg(1968)提出的二因子理論亦稱為激勵－保健理論。他界定可消除工作不滿足的因素為保健因子(hygiene factors)。具備了這些因素，人們不會不滿足，但卻不一定能帶來激勵，其結果將是安撫的效果遠大於激勵的效果。像是NPO 政策與行政、監督、人際關係、工作條件。而要激勵員工努力工作，應強調那些能夠增加工作滿足感的「激勵因子(motivators)」，如成就感、他人的認同、服務工作本身、責任、升遷、個人成長(轉引自Robbins，2004)。

三、ERG 理論

Alderfer(1969)修訂Maslow 的層級需求理論，主張人類有三種類型的需求而提出ERG 理論，企圖對人類需求做更合理的解釋。ERG 理論是以內在需求滿足為基礎的理論，它將個人的需求分為生存需求(existence needs)、關係需求

(relatedness needs)以及成長需求(growth needs)，Alderfer 的理論即是由這三個詞的首字字母命名而來(轉引自李青芬等，2002)：

- (一)生存 (existence) 需求：維持生存的物質需求，大都從環境中得到滿足。
- (二)關係 (relatedness) 需求：人們想要維持重要人際關係的欲望。
- (三)成長 (growth) 需求：指個人追求成長與發展的需求。

上述三種需求不具先後關係，人可能同時有數種需求發生，每種需求也具有激勵效果，非Maslow 認為的單一需求而已。Alderfer 提出挫折—退化的看法，認為高層需求受挫時會退化強化低層需求滿足以替代之，而不像Maslow 需求理論只繼續停留在該需求。所以若要使青年志工投入更多的心力在NPO 上就要滿足其關係需求與成長需求。

四、三需求理論

David McClelland(1961)與研究夥伴所提出，認為高成就需求者通常喜歡其工作能提供個人責任感、回饋及適度風險等。其提出激勵員工工作的主要動力需求有下列三種(轉引自李青芬等，2002)：

- (一)成就感需求(Need for Achievement)：指完成某種任務、目標或超越別人的企圖心與驅動力。
- (二)權力需求(Need for Power)：指擁有控制他人，影響他人的需求與企圖心。
- (三)歸屬感需求(Need for Affiliation)：指追求合諧的人際關係與友誼的欲望。

所以若要使青年志工投入更多的心力在NPO上就要滿足其成就感與歸屬感需求。

五、目標設定理論

1960 年Edwin Locke 提出明確、富挑戰性、具回饋性的目標對於績效有顯著的影響，認為挑戰性的目標是激勵的來源，因此特定的目標會增進績效；困難的目標被接受時，會比容易的目標獲得更佳的績效。

魔術娛樂事業總裁 Grocki 說：「當你訂下目標，並做出些成果的時候，一定要把它寫下來。就是因為你一直專注在目標上，目標就能激發你，而行程源源不斷的動力。」他們訂有每週、每月、半年、年度及長期的目標。本研究認NPO 也可以針對每年預定做的活動訂定更細的每月每週應辦的活動，應達成的募款數額，這樣每一部門的青年志工都知道他們投入心力在NPO 上所獲得的成果是多少，距離總體目標的差距是多少，激勵他們在個體目標上更努力以達成NPO 總體目標。所以若要使青年志工投入更多的心力在NPO 上就要針對不同的青年志工設定不同的目標(轉引自李青芬等，2002)。

六、期望理論

1964年由Victor Vroom提出，以個人期望為著眼點。認為人之所以想採取某種行為的意願高低，取決於他認為行為後能得到某結果的期望強度，及該結果對他的吸引力。因此期望理論專注在三個關係式上(Robbins, 2004)：

- (一)努力-績效關聯性 (A)：指個人覺得自己努力投入後可以達到的某種績效的可能性高低。例如：假使我盡力了，我是否真的能達到組織認定的標準？
- (二)績效-報酬關聯性 (B)：個人相信當績效達到一定績效水準時，能獲得某種期望結果的程度。例如：如果我達到某特定績效，組織是否就給予報酬？
- (三)報酬-個體目標關聯性 (C)：個人認為組織給予的報酬能否滿足個人目標的程度，及這些潛在報酬對個人的吸引力有多高。例如：如果組織真的給了報酬，我會喜歡那些報酬嗎？

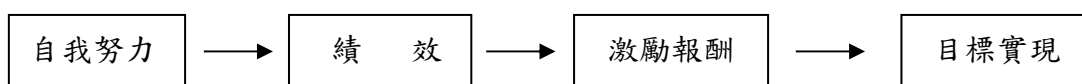


圖2- 4：期望理論

(資料來源：本研究整理)

因此，不論個體做何種的選擇，他的行為不僅受到他對這些結果的喜好影響，同時也受到他相信這些行為是可能達成的程度影響。所以若要使青年志工投入更多的心力在NPO上就要了解個體的努力、目標與績效的關聯性、績效與報酬的關聯性及報酬能否滿足個人目標。

七、公平理論(Equity Theory)

1965年學者Adams(Robbins, 2004)提出，認為人們如果感覺所得報酬數個體的努力個體的績效組織的報酬 個體的目標與其努力間有差距(discrepancy)將會設法減少其努力，而當差距愈大，人們將努力設法減少差距。此種差距可能只是主觀的感覺，也可能是客觀的事實。員工會拿自己對工作的付出和報償與其他員工之付出和報償做比較，並試圖修正其中不公平的狀態。當員工感到不公平時，可能會有幾種反應(林勝義, 2006)：改變自己對比率的計算、改變參考對象、增加或減少自己的投入、說服參考對象降低投入、說服機構改變產出量、增加缺席率或辭職不幹。這都是因為激勵過程的不公平所引起的，所以對志工的激勵要建立公平的制度。像在實施獎懲前先訂定辦法，在實施中透過督導澄清觀念，在實施後傾聽建言，接納申訴。所以要盡量避免不公平的現象，有健全的制度才能吸引志工持續留在NPO中參與服務。

伍、從激勵理論探究志工參與志願服務之激勵因素與方式

由上述可知，若要使志工人員樂於工作，而且維繫其繼續投入服務的熱忱，則必須從增加他的激勵因素著手。以下分別就激勵志工參與服務之因與正式、非正式激勵方式探討之：

一、激勵志工參與服務之因素

國內學者林勝義(2006)認為可正面激勵志工參與服務之因素如下：

- (一)成就感(achievement)：意指是否能看到自己的工作成果？因此對志工之激勵，應該要讓他成功地協助服務對象解決問題，讓他看到自己的服務有具體的成果，此外，參加一件完整的工作，比只做片段式的服務，容易獲得較高之成就感。
- (二)受賞識(recognition)：意指工作表現是否受到他人獎勵或重視？因此對志工之激勵，一方面要重視志工所提意見，另一方面對於志工的付出表示感謝，肯定其服務成果。
- (三)工作本身(work itself)：意指工作是否有意義？因此對志工之激勵，應該協助他體會志願服務的意義及價值，並且盡量按照志工的興趣和專長來安排服務工作，必要時實施志工輪調，讓志工有機會參與多樣的服務工作。
- (四)責任感(responsibility)：意指能否得到授權而為自己的工作承擔更多的責任？因此對志工之激勵，在分配服務工作之後，應該盡量讓志工有自主性，相信他一定能夠把事情做好，也願意為工作成敗負責。
- (五)成長的可能性(possibility of growth)：意指工作所需的知能是否有增進的可能？因此對於志工的激勵，應該規劃並鼓勵志工參加相關的訓練及活動，藉以增廣見聞、拓展視野、增進人際關係、洗滌純淨心靈，以實現自我理想。其實，志工在服務過程中就有許多成長的機會，例如關懷弱勢、辦理活動、推廣環保、導覽解說等，不但協助別人，也成長自己。

以上五個激勵因素，是針對一般情況而言。也許，不同的志工，對於這些激勵因素的需求程度並不相同。例如，有些志工喜歡找機會認識新朋友，拓展自己的人脈；有些志工滿腔熱血，希望對機構有所貢獻，能得到賞識；有些志工則希望能獲得工作經驗與成就感。所以，對於不同動機的志工，應該適用不同的激勵方式。

二、正式激勵志工參與服務之方式

從激勵理論中，我們知道要激勵志工，必須先了解促使志工工作滿足的因素，並且在激勵過程中以適當的措施來激發志工的工作士氣。基本上，面對多元的志工需求，必須規劃多元的激勵措施，包括正式的激勵方式與非正式的激勵方式。

在外國，常見的正式激勵方式，包括：舉辦餐會、茶會、平時的餐會、國際志工日慶典、機構的年度大會、工作人員與志工的聯誼餐會、平時的茶點時間(Macduff, 1993；張英陣, 1997)。

國內學者林勝義(2006)認為在台灣，依據志願服務法所提及的促進措施，包括：獎勵服務優良的志工、發給志願服務榮譽卡、發給服務績效證明書、優先服相關的兵役替代役。此外，志願服務運用單位為了感謝志工的協助，有時也提供

一些福利措施，如下所述：

- (一)辦理績優志工選拔獎勵：志願服務運用單位大都訂有志工獎勵表揚的實施辦法，每年定期辦理績優志工的選拔，並公開頒獎表揚。除了機構內部的獎勵之外，尚可由機構推薦參加相關單位的志工獎勵。目前全國性的志工獎勵，至少就有：金螢獎、金安獎、文化義工獎、環保義工獎、勞動志工獎、青年志工獎、志願服務獎章等，以及服務3000小時以上得申請內政部頒授的獎牌及得獎證書。另外，台北市的金鑽獎、高雄市的金暉獎，衛福部的金駝獎也都是正式激勵志工的獎項。
- (二)舉辦志工聯誼活動：為感謝志工的協助，運用單位通常會定數或不定期舉辦志工聯誼活動，包括：年終聚餐、慶生會、迎新茶會、自強活動、志工大會師等，另有志工社團的各種活動，這些對於志工都具有激勵志氣的作用。
- (三)提供志工福利措施：對於志工協助機構推展業務，大多數機構都會提供一些回饋的福利措施，包括：辦理意外保險、交通津貼、誤餐費、福利社購物折扣、出版品贈送、劇場招待券、停車免費、圖書館借書等。
- (四)核發志願服務榮譽卡：運用單位依據志願服務法第二十條之規定，對於志工服務滿三年，服務時數達三百小時以上，而申請志願服務榮譽卡者，向地方主管機關申請核發。志工憑志願服務榮譽卡，得以免費進入公立風區、未編定座次之康樂場所及文教設施。目前，此項措施已正式實施，是種積極的激勵方式。
- (五)核發志願服務績效證明：依據志願服務法第十七條之規定，運用單位對於參與服務成績良好之志工，因升學、進修、就業或其他原因需志願服務績效證明者，得發給服務績效證明書。此項證明書，對於在學青少年參加升學推薦甄選有加分作用，而對於一般志工也是一種肯定，都具有正面的激勵效果。

比較言之，國外機構對於志工的正式激勵，以志工聯誼的方式為主，國內則以績優志工的獎勵為主，聯誼活動及相關福利為輔。國內的機構通常透過各種志工獎勵的方式，包括：發給獎金、獎牌、獎章、獎狀等方式，並在年度的志工大會上，公開表揚志工的優良表現，肯定志工的奉獻。

三、非正式激勵志工參與服務之方式

除了正式的激勵方式之外，有些機構的主管、督導及其他職員在與志工的日常接觸中，隨時對志工的表示肯定，並感謝志工的協助，其實也可以滿足不同志工的多元需求。國內學者林勝義(2006)將一般非正式的激勵方式歸納為下列幾項：

- (一)關心志工的生活：例如，機構員工對於志工的背景有充分的了解，見面時，能立刻叫出志工的名字。有空的時候，員工願意停下腳步，跟志工聊一聊生活上的點點滴滴。

- (二)提供適當的空間：例如，為志工安排一個舒適的空間，讓他們來值勤的時候，可以存放個人的物品；休息的時候，有個地方歇腳、聊天。這樣，志工會覺得機構是把他們當作自家人，因而在服務上加倍努力。
 - (三)器重志工的專長：例如，邀請具有某方面專長的志工參加機構的相關會議，並且主動徵求他們的意見。
 - (四)關心志工的成長：例如，提供志工在職訓練，或者推薦志工參加其他機構所辦理的訓練或研習，讓志工不斷地充實及成長。
 - (五)體念志工的家人：例如在生日、結婚、生子、升官等特定日子，由機構首長寫一封信給志工的家屬，表示慶賀，並感謝志工對機構的貢獻。如果，志工參加服務，能夠獲得家人的「強有力的支持與肯定」，其服務參與士氣可能更高昂。
- 簡單的說，非正式的激勵，就是平常要跟志工「搏感情」，隨時對志工表示關心和感謝。這種平時、非正式的肯定，其效果有時並不亞於正式的激勵(張英陣，1997)。因為一年一度的獎勵，總不如一年三百六十五天的關心，隨時都可以對志工產生激勵作用。

由上述可知，激勵理論實際運用至激勵志工的因素與方式，使志工於服務中感受到受賞識，產生成就感，想把工作做好之責任感，以及有成長的可能性。正式激勵方式有辦理績優志工選拔獎勵，舉辦志工聯誼活動，提供志工福利措施，核發志願服務榮譽卡，核發志願服務績效證明，也可以學習國外經驗，舉辦志工團體間的交流聯誼。但這些獎勵與聯誼方法不可能天天使用，最好的鼓勵方式還是從日常生活做起，關心志工的生活，提供適當的空間，器重志工的專長，關心志工的成長，體念志工的家人，志工在所服務的機構有歸屬感，向在家一樣溫暖，他自然會想要持續待在機構裡服務。茲將正式激勵與非正式激勵志工參與服務之方式整理如下表：

服務學習最早的定義可以追溯到美國南區教育委員會，由 Sigmon 與 Ramsey 於 1967 年提出，當時將服務學習定義為發展學生的學習機會，而這些學習經驗與社區服務、社會發展和社會改變相關(Eyler & Giles, 1994)。Eyler 與 Giles(1999)表示個人的服務學習經驗是在非正式的學習情境中，包含四層面的學習，亦即接受異質多元性(Diversity)、個人發展(Personal Development)、人際發展(Interpersonal Development) 與社區連結(Community and CollegeConnections)。

張菁芬(2003)將服務學習定義為：「在課程中融合服務之概念，且同時強調服務與學習目標同等重要，希望藉由學校與社區之結合，讓學生在適當具教育意義的社區環境中，進行社區服務之工作，期望學生在此服務之過程能結合在校所學之知識及技能，滿足被服務者之需求，也達到自我之成長，並從中培養學生公民責任之觀念」。

總結以上所述，「服務學習」顧名思義，意指從「服務」中獲得「學習」，這些服務可以從鄰近的社區開始服務起，也可以跨大到國際上服務，使學習不只

是生活上或生活以外之學習，還有與人群產生互動，幫助他人，使服務的溫暖與所學專業服務技能，落實於社會中，進而達到自我成長、獲得實務經驗、增進人際關係等目的，多元的服務學習亦是提升志願服務品質與吸引志工參與服務的誘因之一。

第四節 激勵志工參與志願服務之方式

一、我國鼓勵志工參與志願服務之政策誘因

(一)政府的政策工具

根據丘昌泰教授(2004)之界定，「政策工具是將實質政策目標轉化為具體政策行動的機制」。依據Schneider & Ingram (1990)的分類，政策工具可區分為以下五種：

1. 權威(authorities)：利用政府權威來確保標的人口的順服。例如，警察運用強制力來逮捕罪犯。此種工具適用於涉及高度強制性的管制性政策。
2. 誘因(incentives)：利用經濟誘因而來鼓勵標的人口順服於政策目標。例如，政府提供補助給前往中南美洲投資之台商。此種工具適用於強制性低的經濟政策。
3. 能力建立(capacities building)：培養或建立標的人口的政策相關能力，藉以協助政策目標的達成。例如，政府指派專人到各個社區教導防範登革熱的方法。此種工具適用於社區發展或自我管制性政策。
4. 符號與勸勉(symbolic and hortatory)：以符號的操作或公共關係手段來改變民眾的認知，進而增進民眾的順服度。例如，頒發獎章給致力於污染防治的廠商。此種工具適用於符號性(symbolic)政策。
5. 學習(learning)：使政策制定者與民眾皆能在政策過程中進行學習，藉以增加政策規劃、設計與執行的能力。例如，公聽會、檢討會的舉辦。此種工具適用於培養政策利害相關人的政策相關知識擁有程度。

二、政府透過哪些政策鼓勵志工參與志願服務

從政策工具的觀點檢視我國志願服務工作之推動，可知政府針對鼓勵志工參與志願服務採誘因方式，補助加入市政府祥和計畫志工服務經費，舉辦比賽得獎者獲頒獎勵，以「交流學習」、「培養能力」、「績效獎金」和「公開表揚」等方式鼓勵志工為有效方式。

目前臺中市政府以打造臺中成為「希望城市—志工首都」為願景，希望在106年讓社會上更多人加入志工服務行列，透過大家互相幫忙讓臺中市成為一個大家都想來的宜居城市。此外臺中市政府積極推動社區關懷據點、志工團隊認養政策，大力投入志

工『培力工作』，利用非營利組織(NPO)培養更多社會企業團體加入志工行列，共同創造社會的和諧關係。

第三章 研究方法

第一節 研究方法與過程

壹、研究方法

經由長期的親身參與志工服務、研究者決定以臺中市榮服處之榮欣志工隊為研究個案，並進一步探討「志工隊發展組織、運作模式」、「志工隊招募與活化動」、「志工網絡互助與提昇服務效能」三點問題。

一、個案分析法

為瞭解臺中市榮民服務處志工隊的發展組織、運作模式，研究者依據近年內年度服務成效及成果報告書等，再訪談資深志工及志工隊長，以探究志工隊的變遷歷程及沿革。其次，參照國內文獻回顧成果，分別自「本處榮欣志工組織概況」、「運用與管理」、「志工招募」、「教育訓練辦理及服務成效」、「未來策進作為」五點分析志工隊目前的運作狀況。本研究不僅深入瞭解志工幹部以及一般志工的從事服務動機，更擴及志工對單位組織的影響情形，以明確掌握榮欣志工在服務體制上當中所扮演的角色，並整理出志工隊中各種角色的重要性與面臨的困難。

整合深入訪談成果後，本研究試圖兼顧志工隊的全貌性並深入瞭解當中的各種角色，綜合整理並分享臺中市榮欣志工隊的個案經驗。

二、訪談研究法

參照李藹慈對訪談研究法的說明，「訪談研究是透過訪談的形式，來達到對研究對象的認識與理解，特別是研究對象的經驗、行動以及背後的意義」（2013，p. 56）。研究者認為藉由訪談志工隊長、志工幹部和一般志工，可以發掘臺中市榮民服務處志工隊中不同角色成員的意見和感受，並且獲得志工隊運作情形的全貌。

考量本處志工隊情況，本研究以立意取樣方式分為志工隊長、志工幹部及基層志工三類，再依據不同的工作內容選出受訪者，務求完整訪談志工隊當中的各種角色。最後共有 13 位經驗豐富、能夠對研究提供重要資訊者受訪，每位平均進行約兩小時的深度訪談。選擇的受訪者及理由如下頁表 1 所示；另根據研究問題與文獻回顧結果，發展出訪談問題如附件錄一，再參考深度訪談的三段式原則 8，設計半結構式訪談大綱如附錄二。

Seidman 提出深度訪談三部曲包括：首部曲聚焦在志工從事服務歷史的經驗描述，著重請求受訪者重新建構早期經驗，以協助研究者瞭解對方的過去經驗及其歷史脈絡，並順勢談至目前情況。二部曲圍繞目前生活經驗及隊務運作的細節，由受訪者提供具體的事件、經歷與差別感受；三部曲則邀請受訪者反思對志工團隊認知與情感的連結，例如受訪者如何對服務經驗或是感想之陳述。（高淑清，2008）

在訪談完成後則進行資料分析，分為不同人員編碼，反覆歸納逐字稿內容，進行分析與詮釋。並將逐字稿交由受訪者本人檢閱，避免有誤解或偏頗之處。研究倫理方面，將於訪談前充分說明研究的性質與目的，並事先提供訪談大綱以利受訪者理解。訪談中尊重受訪者意願，不對其價值觀加以批評、也不因談話內容而介入研究場域，確知受訪者能夠隨時退出研究並拒絕他人取用資料。在訪談後的研究報告撰寫中，受訪者皆以匿名呈現，確保其隱私權。

參照個案研究的分類，本研究之目的在於對臺中市榮欣志工組織進行客觀性的陳述，提供資訊並揭示洞察，以凸顯個案重要性，屬於描述性個案研究。本文將探討臺中市榮欣志工隊之單一個案，資料來源包含年報、館員發表文獻及訪談不同角色之受訪者，研究架構設計如下圖：

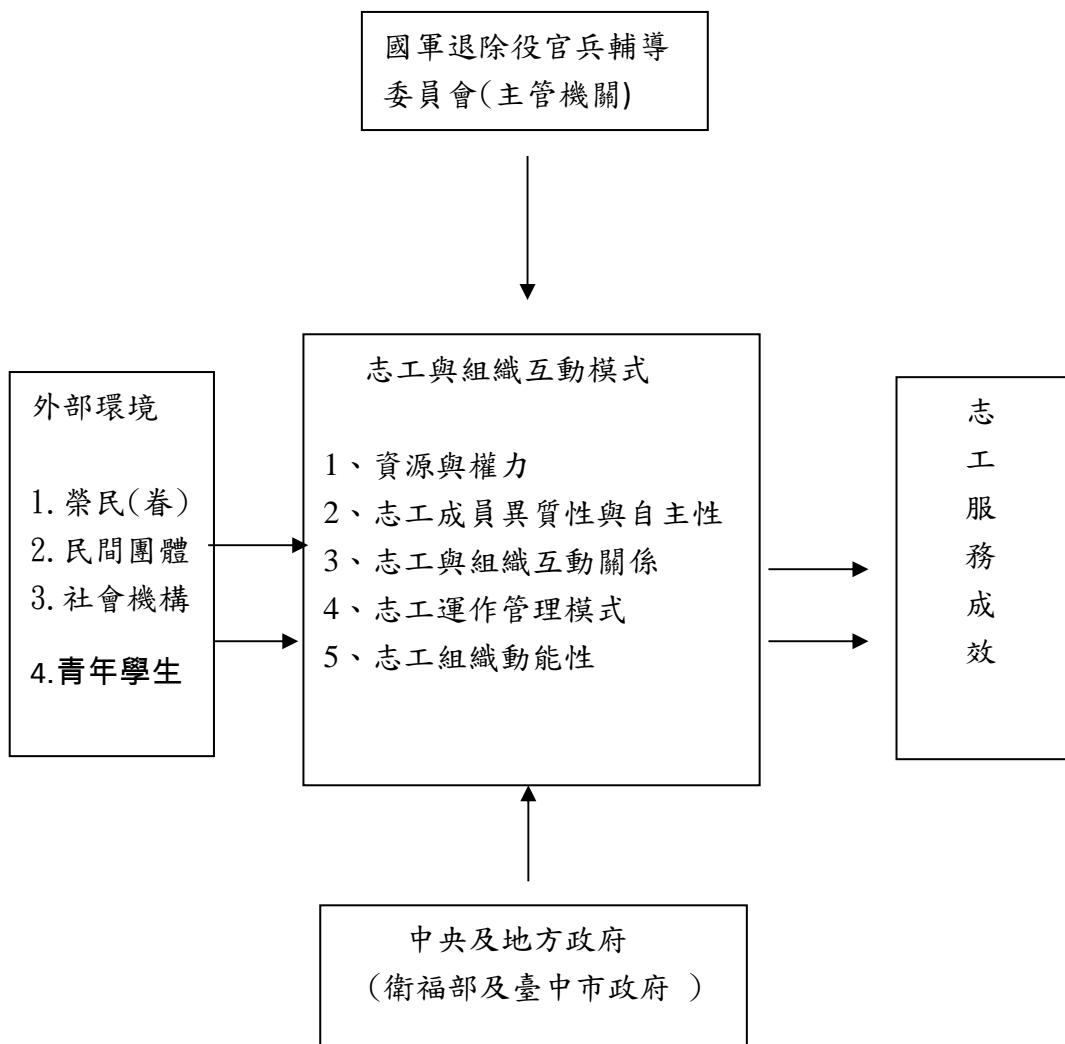


圖 3-1 本研究架構 研究者自繪

訪談資料表—由本處榮欣志工隊伍中選擇志工隊長及志工督導幹部受訪訪談後的研究報告撰寫中，受訪者皆以匿名呈現，確保其隱私權。

受訪者資料表角色	編號	性別	身分	訪談理由
服務機構	A1	女	前志工業務承辦人	承辦 3 年志工業務，經驗深厚
服務機構	A2	女	志工業務承辦人	2013 年初承辦至今，可分享面臨之狀況與未來規劃
志工幹部	B1	女	2014-2015 大雅志工隊隊長	連任 8 年志工隊長，並有多年志工及幹部經驗，管理經驗豐富
志工幹部	B2	女	2014-2015 北屯志工隊隊長	繼任志工隊長，並有多年志工及幹部經驗，管理經驗豐富
志工幹部	B3	女	2014-2015 豐原志工隊隊長	負責服務照顧工作安排及配何處內運作規劃
志工幹部	B4	女	2015 宜欣志工隊隊長	負責教育活動設計及執行
志工幹部	B5	男	2015 里仁志工隊隊長	負責榮總服務臺排班輪值及病房關懷及志工資料維護
志工幹部	B6	女	2014-2015 烏日志工隊隊長	結合社區關懷據點利用社福資源造福當地社區榮民眷
志工幹部	B7	女	2015 山城志工隊隊長	分享志工招募集訓練志工執勤狀況
志工幹部	B8	男	2014-2015 山城志工隊督導	可分享假日志工服務執勤狀況
志工幹部	B9	男	2014-2015 大雅志工隊督導	負責服務照顧工作安排及配何處內運作規劃

志工	C1	女	平日組服務志工	分享擔任志工感受與感動
志工	C2	女	假日組活動志工	分享擔任志工感受與感動

貳、研究工具

訪談及內容分析上分別使用到訪談大綱、錄音工具、訪談筆記、各志工隊近年來服務成效報告表分別說明如下。

一、訪談大綱

配合半結構式訪談，設計明確的訪談問題，但研究者仍可以視情況加以追問，或者就訪談中新發現的問題進行探討。訪談大綱內容分為聚焦生命史、重建經驗細節、反思經驗意義三階段進行，包含經驗、意見、感受、知識、感官、背景六大類問題，以求完整獲得受訪者對志工運作情形的認知。

二、錄音工具

單憑研究者本身勢必無法記憶完整的訪談話內容需要倚賴錄音工具和訪談筆記協助。錄音工具能保留詳盡的訪談細節，並轉騰錄為逐字稿，做為資料分析、詮釋和統整的基礎。研究者將在徵求受訪者同意後，以錄音方式記錄下訪談內容。

三、訪談筆記

訪談中尚有諸多錄音工具無法記錄的細節，例如受訪者情緒、行為、態度等，為了盡可能完整呈現訪談內容，研究者將以筆記記錄觀察心得與互動情形。

四、訪談內容對照

志工訪談內容對照，可檢視志工隊對隊務及處務推動的助益。

參、研究場域

臺中市榮民服務處創設之初，原定名「臺中市自謀生活退除役官兵聯絡中心」（時為民國五十一年八月十六日），專司無給退除役官兵服務照顧事宜，並以輔導退除役官兵就業為主要工作，編組簡單，任務單純；民國五十七年八月二十六日改組為「臺中市聯絡中心」，此期間，著重於退除役人員個人資料之建立與榮民個別輔導教育，為服務照顧工作奠立基石；至民國六十三年八月，為因應國內外情勢演變，退除役官兵對象更易，各項服務照顧需求日益殷切，為落實榮民榮譽服務照顧功能，其使命擴充至現行之諸般工作。民國七十六年八月十六日，為統籌辦理臺中市輔導榮民就業、就醫、就養、就學及服務照顧等各項工作，奉命改制為「臺中市榮民服務處」，相沿革創，遞傳更迭，而為現制。服民國 102 年 11 月 1 日配合行政院組織改造與原「行政院國軍退除役官兵輔導委員會臺中市豐原榮民服務處」整併為「國

軍退除役官兵輔導委員會臺中市榮民服務處。有鑒於服務對象逐年老邁~新屆退榮民服務多元化，志工隊致力於服務榮民眷工作上，截至 105 年 11 月 30 日已有 286 名志工隊成員，所轄範圍幅野廣泛。

肆、研究對象

臺中市榮欣志工隊成立服務已有多年歷史，組織規模已逾 286 人，是臺中市榮民服務處服務照顧榮民眷主要人力來源。其中大雅志工隊曾獲輔導會頒 102 年績優志工團隊獎及 104 年臺中市榮服處更獲頒績優志工運用單位、績優承辦人、績優志工隊等獎項，今年度新招募成軍里仁志工隊協助臺中榮民總醫院服務臺業務，宜欣志工隊負責老人安養機構音樂療癒及病房關懷慰訪。志工業務自成立至今以多元活潑方式帶領志工活動，每年除每季聯繫會報還有專業訓練，並有其他單位辦理志願服務訓練。各志工隊由責任區輔導員、社區服務組長，逐漸授權志工幹部分擔志工招募、訓練、輔導等工作，落實榮民眷生活關懷慰問與感動服務。

一、志工隊成立性質與特色

本處依各志工隊特色及人口聚集還有志工專長及特色，編列山城志工隊負責新社區和平區東勢區偏鄉貧脊之榮民眷照顧工作，大雅志工隊負責大雅神岡忠義里地區陸配及榮民眷服務照顧、里仁志工隊因處臺中榮總臨近，加上就診榮民數眾多，組成志工隊擔任服務台及病房關懷，隨時掌握榮民眷醫療及健康狀況，北屯志工隊負責支援處內活動如遺孤相見歡活動、百歲人瑞祝賀壽、年終圍爐活動帶領等，宜欣志工隊備有薩克斯風及肚皮舞團體，利用假日於安養中心、埔里榮院表演慰訪等工作…餘志工隊依責任區需求配合輔導員及榮民眷人口分佈，採認養制度綿密服務照顧網絡。

二、志工招募與培訓

早期的志工招募過程並未留下詳細資料，幸好受訪者 B2 分享了她加入的過程「因為先生是社區服務組長透過共同服務及協助發送物資等活動，所以我們就來當假日的志工……（訪談者：有經過專業的訓練嗎？）好像也沒有欸，就是從旁協助開始……大家都是好朋友互相吸引啦介紹啦，然後就正式加入囉，也參加過日後辦理的訓練阿，透過訓練程序讓新加入的志工更了解服務本質是必須的」（B2 口述）。

另一位受訪者 B1 在訪談中也提到 2007 年加入志工隊的經驗「那時候志工隊較沒有制度只看到有些人士較常到老榮民家裡，因為自己公公及先生都是榮民，所以想更近這個工作，擔任隊長後服務了忠義里的老長輩……我們對於新進志工先給予三個觀察期，看是不是適合加入服務行列、通過初核後才會送志工申請表並報名志工基礎訓練及專業訓練…現在大部份志工招募的流程都是依據這個模式」（B1 口述）。

「我記得我們成立志工隊時就是請原隊長於社區服務組長共同面試，山城地處偏……以前沒有志工的時候——我會擔心山上人口疏遠、醫療資源匱乏，應該要有更密集的關心和照顧，現在利用讀經班一些志工媽媽，山城志工隊已漸趨較具

規模，榮民眷對其感動服務也深獲肯定」（B8 口述）。

從三位受訪者的經驗中得知，新進志工除了本身有服務熱誠外更配合專業服技能的提升，本處目前有 286 名志工外，另與嶺東科技大學、中臺科技大學老人照顧系，明道中學等學生紛紛協助環境清理及關懷訪視工作，讓年滿 15 歲以上具愛心人士、甚至現在大推的老人服務老人高齡志工政策更廣泛將愛心散播各地。早期有關志工的訓練課程分為年度專業訓練、特殊訓練、基礎訓練三大類，進行方式則有授課、見學、實務見習等。年度志工成長課程計有基礎訓練、專業特殊訓練及聯繫會報時，也會有老人服務及失智照護等課程並安排前臺中市政府社會王秀燕局長講授最新老人社會福利資訊，給予我們許多新知對自己照顧家中年長長輩也很受用。

受訪者 B2 回憶 1996 年當時，每位志工都須接受處內安排的志工課程及戶外參訪：

「記得我們加入時，因為報名人數眾多，榮服處還安排到所屬社區上課，讓我們志工就近參加培訓課程，方便偏鄉及交通不便的地方有心從事志工服務工作的人，可以順利的上課取得專業證書。（研究者：所以你們尚未受訓與上完課程在服務領域上有差別？）對，我們都有把握機會報名、原本都不懂認為就是服務啊，有愛心啊，結果上完課後收穫良多」（C2 口述）。

「覺得很好玩啊，給我們上好多的課，那不僅室內上課還有團康活動；後來榮服處這邊還安排我們到臺中榮總埔里榮院去實地關懷訪視、也到山城偏鄉地方獨居榮民眷發送物資等愛心訪視」（B7）。

「每次參加專業訓練拿到的講義都很興奮與感動，除了專業社工師及臺中市對志工服務研究的專家學者、還有各志工隊的服務經驗分享，隊長們都很積極每次都很認真要求我們交資料交照片然後再聯繫會報或其他課程講座時分享」（B5 口述）。

受訪者 B3 認為，志工訓練課程主要的幫助在於建構志願服務的基礎知識、以及對志工工作的基本瞭解：

「我覺得對志願服務方面基礎知識的建構很重要，以前大家當志工的風氣還不是那麼盛，現在不一樣，到處都可比看到很多人有在別的地方當志工，也能利用電腦或其他服務單位的訓練課程來具備充分的相關知識。記得當初沒甚麼特別要求，除了本身專業知識外，較不會涉獵其他範疇」（B4 口述）。

在課程設計上，雖然是以老人服務技巧為題，但仍會含括其他的各項內容針對單身弱勢或獨居老人照顧課程等開課，因此具有一定的專業，也符合志工及高齡志工自身照護知能的需求（C2 口述）。

利用本處具社工師證照的社區服務組長專業新知，加上專業訓練活動像溪頭專業訓練、日月潭專業訓練、谷關專業訓練等透過多元化活潑有趣的課程與團隊遊戲，增進志工間情誼，讓大家感覺志願服務的路上不孤單。

「服務單位如何與志工互動提供訊息或活動資訊，（研究者：那志工間如何交流？）我們志工隊的活動消息來源大多由服務處以電子群組或公務郵件通知，也會要求

我們在幾個績優志工隊中學習觀摩。因為以前 Email 這些大家用得很少，所以也沒辦法用 Email 把錄音檔什麼傳給大家，都是透過參予志工訓練活動現場觀摩與分享」（B6 口述）。

通過訓練後，新進志工必須通過才得以成為正式志工，才能真正加入服務行列並且接受隊長的服務安排與關懷訪視工作：

「我們那時候其實沒什麼驗收考核啊，像我就選擇離家近，交通方便 ~沒想到一做做了好多年（研究者:考核對於志工隊成長有幫助嗎？）當然啊，能讓新加入的人更用心，（研究者：你自己本身有怎樣的改變？）我覺得那時候是這樣啦！沒有多大的要求，但視現在啊，看到新進的志工都很認真要趕快參服務，而且主動付出，我們怕考核後被淘汰所以比剛加入時更有責任感」（B6 口述）

從 B2 的訪談中可以看出，在以前並無考核汰除制度，然現今專業訓練後已經需要通過考核才能成為正式志工，在資格認定上較為嚴謹，也是由多位資深志工及隊長來評核透過這樣的機制來提昇志工能力（C2 口述）。

「以前大家真的都比較沒有經驗，所以剛開始都會比較生澀，也許是用自己的想法來做事、但是現在是以團隊服務為績效。利用考核方式也可以幫助志工本身做修正」（C2 口述）。

C2 回憶在當時是無考核制度，目前由資深義工協助考核，考核工作交由資深志工幹部及隊長處理。另一方面，C2 本人則認為由資深志工擔任考評工作，可以運用個人經驗來提醒新進志工—特別是在關懷與服務方式上，對於新進志工有所幫助，也比較合乎傳承性質。

三、工作情形

志工工作內容包含電話問安、到府探訪、送餐服務、環境整理、緊急送醫、病房慰訪...等。當時志工隊是依據志工個人興趣及時間分組，勤務上分配授權志工隊長規劃認養服務制度，像本處支援臺中 803 醫院及臺中榮總服務台服務目前是排定班表執行臨櫃志工業務。（研究者：加入後就有參與何種服務工作嗎？），那時候沒有分這麼清楚，因為一開始其實沒有所謂服務臺服務志工，那時候以臨近住家方便嘛，所以那時候我是選榮總服務臺志工，」（C2 口述）。

「應該說其實整個規則沒有那麼嚴謹，所以我們以前也沒有所謂的排班，就是看自己時間，也有志工是禮拜六來或都禮拜天過來。（研究者：有空就可以過來？）對，沒有很特定的排什麼班，因為視榮民及服務對象的狀況」（C1 口述）。

排定班表的現象，其實也反映目前志工工作情形，C1 認為這樣較有責任歸屬感。

「以前真的很自由耶，志工人不多、榮民數這麼多、大多團體去訪視行動，現在比較固定較有制度。」（C2 口述）。

「我覺得跟整個社會環境都有關係，大家對於服務與被服務有了不一樣的想法，現在會與社會資源做結合，慢慢整個志工氣氛就會活絡起來，（研究者：整個社會開始利用周邊社福資源）（研究者：可以援用的資源變多、當志工的人也變多了）對，是社會氛圍的轉變」（B3 口述）。

除了工作內容，當時志工組成和來源也和今日退休族群居多的情況有所不同「早

期志工的身分主要是榮民眷及社區服務組長之家屬，服勤時段以週末假日為主。當時大家尚有時間，支援導覽活動配合度高，但接著另謀出路還有含貽弄孫，導致志工夥伴多有流失」（A2 口述）。

由於每梯次志工招募的需求不同，相對衍生出不同的培訓課程及考核項目也不盡相同，而研究知識也可能與時俱進，應讓全體志工在基礎知識上具有相同水平，可以在每次培訓新志工同時，順勢增加新規定法規相關資料並向全體志工發佈、甚至要求志工參加部分新開培訓課程。

回顧整個過程，實習志工評核雖盡可能維持標準的一致，然而這項龐大的工作量勢必要由多位志工分擔，不同的管理方式、不同的背景環境，往往造成了不同的評核結果。「那時候其實刷掉滿多人的，留下的大都還是對志工隊有期待……我那時候就覺得要用激勵方式，現在承辦人很用心為了活化志工團隊情感安排多元活動讓大家嚮往每次的聚會」（B4 口述）。

有關志工們對於考核會有些許的心理壓力，承辦人 A2 認為應當協助志工建立健康的心態，將考核視為幫助服務進步的途徑、而不需感壓力：

「比較重要的是怎麼去帶領志工，讓他們建立比較健康的心理，就是覺得說督導考核只是一個門檻，那是幫助志工去瞭解、去熟悉，自己對志願服務的效能。如果有健康的激勵心態，就會有更正面的能量去思考志工努力的方向以致於提升自我期許與理想實踐」（A1 口述）。

擔任社區服務組長的服務者 B5，也對於如何降低志工在士氣低落時的不安有所思考。B5 的方式是在志工同意後，鼓勵志工一同參與讀書會、慶生會、年終圍爐餐敘等，藉由活動進行分享服務的愛與感動，拉進志工夥伴的距離，感謝志工對單位的協助。

回顧近年來志工招募趨勢，因應組織改造後二處合併、其志工人力需求增加，加上榮民服務項目日趨多元之故，志工招募。頻繁的招募工作增加了承辦人員的工作量，輔導會更提出廣大招募志工、提升服務動能、活化志工團隊等效應，而詳細的施行辦法也在承辦人與志工隊長的努力下逐漸建立，包含招募工作流程、實習志工培訓課程規劃、考核制度的設計等均日漸詳細而明確。

離隊後的志工也在本處辦理溫馨志工回娘家活動重新歸隊的現象，充分顯示出對夥伴隊單位及志工隊的認同。但這些回流的夥伴，仍必須經由正式的招募程序才得以加入，年資則由重新加入後開始累計。「可是回來同樣就是按照正常的招募程序，縱使他回來年資也是沒有接續的，更要參加每年辦理的專業訓練課程重新吸取新知，確實以該方式讓出走的志工找回當初服務的熱情與歸屬感」（B4 口述）。

年資重新計算的方式，是堅守志願服務法的精神；循正式招募程序重新加入的做法，則確保該志工仍符合單位的人力需求。經由正式的招募、實習、考核等流程，可以幫助志工複習過去的培訓經驗，同時更新現有知能，也能輔導志工重新適應當下的志工隊環境。

依據志願服務法實施要點規定，志工每年年底彙整服勤資料、完成志工考核並辦

理志工大會，會中並對各項考核表現優秀志工進行表揚。

「例如全勤獎——志工一整年的排班都沒有請假；或者是幹部——幹部大多本身也是志工，卻要額外花很多時間跟心力去協助志工隊運作。還有像衛福部及輔導會鼓勵或表揚、102 年級 104 年參加績優志工比賽得到了獎項，105 年更有 8 位志工獲衛福部叁等獎章表揚，這是我們當志工的肯定驕傲」（B1 口述）。

表揚的名單也依據性質，分為由幹部推薦、小組推薦、志工夥伴推薦三種，最後再由承辦人依據當年度的計畫考量，去做全盤考評。表揚的重點在於精神上的鼓勵、發揚志願服務的意涵。表揚的另一項意義則是提供交流的機會，凝聚志工之間、志工對志工隊、志工對服務單位及自我價值的認同。

「利用參訪、觀摩、獎狀或證書做公開性的表揚，重點在於精神方面的象徵性。不管是表揚或者是培訓，都是一種志工隊凝聚力的呈現，透過這些表揚、活動或者是培訓，其實可以讓志工去做不同面向的交流，也讓志工之間與團隊關係更緊密」（A2 口述）。

除了榮服處、輔導會公開表揚外，也會將優秀志工名單送交相關機構競逐獎項，擔任志工隊長、同時也是資深志工的 B2 分享他協助獎項角逐的經驗：

「志工隊要去對外比賽，那就是要把平常表現的服務事蹟，感人影片及感動服務等用最真實的情境表現出來。製作特輯為」（B2 口述，20140920/c5）。

B2 認為，評審除了審查志工的時數及年資等量化項目外，最重要的就是「感動的故事」。志工能否在備審資料中呈現出感人、讓評審印象深刻的感動服務事蹟，大大關係著獲獎的機率。而一份感人的備審資料，則必定要有整個團隊努力的心血。

「其實志工本身不會在意要這些獎，但是志願服務單位長期要做紀錄，組織系統要有人拍照、行政團隊慢慢收集資料。一旦報名時間到了，時數可以由平時鍵置的電腦資訊彙整出來，是對志工的鼓勵」（B2 口述）。

B2 指出，志工一般都不在意獎項、更不會蒐集自己的服勤資料，然而志工獲獎卻能大幅提升志工隊的向心力。因此，他認為應當積極協助志工爭取獎項，包含平日服勤的圖文紀錄、注意報名時程、協助整理備審資料等，這也是目前就該蒐集的心血。

歸納榮欣志工隊的考核制度，許多部分是鼓勵志工發展多元化的內容，由志工協助建立制度的具體實踐；而真正落實考核政策推動，隨著考核制度，憑藉表揚與激勵作用使志工隊有賞有檢討，並且學習別人優點改進自己缺點，力求服務品質。

在考核部分，承辦人除了藉由志工隊長及督導幹部協助了解志工服務態度以外，主要仍以服勤的時數為依歸；針對志工的懲處分為口頭勸戒、觀察期及離隊三種作法，獎勵主要是在年度志工大會上表揚，分別由幹部、小組及志工伙伴提報優良人選；另外也有志工希望參加外部獎項競逐時，能有更積極的表現。最後，研究者認為貫穿整個考核制度的關鍵，在於掌握志工正確的心態，客觀而公平的進行考核工作。

四、溝通協調

文獻中常見的志工組織溝通協調管道不外會議及活動兩大類，在臺中市榮欣志工會會議主要分為志工年終績優表揚大會、志工幹部會議以及聯繫會議。志工大會於每年年終舉辦，由輔導會主辦，全國榮欣志工大會師，志工精心安排節目演出以及績優志工表揚，也是志工間相互交流認識的好時機。幹部會議則每月定期舉行，由承辦人、隊長及志工幹部出席，會議中會就志工隊的各種狀況進行討論，會後紀錄於網路公告、並以 email 通知全體志工。聯繫會報於每季召開，多以外訪一日遊或二天一夜在鄰近中部地區青年活動中心辦理。

本處再利用辦理活動拉近館方與志工間的距離的規劃上，志工承辦人不遺餘力，包含處內長官亦熱情參與共襄盛舉。目前志工隊不定期會安排參訪行程，以促進與其他單位的經驗切磋，各志工隊監會自行辦理小型的出遊或健行等活動，聯繫志工間的內部情感外，也增加對志工夥伴的理解。

各隊志工幹部安排妥當後公布於志工服勤網上，志工可依個人狀況辦理請假或代班。當志工人力不足需要支援時，承辦人可以將缺額公告於志工服勤網，由志工自行登記支援，承辦人也能再以 e-mail 通告志工成員請求支援，或主動邀請符合資格之志工參與。

鑒於龐大的志工隊每天都需要面對眾多繁雜的事務，訊息的傳遞是一大考驗，本處志工隊除了一般的面對面溝通、電話連絡、或是年度志工大會、以及每月的幹部會議外，特別善用以下網際網路的力量：

A. 電子郵件或簡訊：傳達即時訊息

無論是發布訊息、或是處內大型活動徵求志工支援，隊員或志工幹部都會以電子郵件通知全體志工，志工也能以電子郵件回應，是最頻繁運用的聯繫方式。

研究者認為志工隊編制的變化，主因即是由於環境變遷，包括團隊結構型態。而志工人數不斷成長、以及志工業務持續增加，透過更人性化管理及激勵正向能量的影響力下，以期更有效的運用志工資源。

志工們因此參與各項制度的建立，無論是招募作業、教育訓練、督導考核甚至溝通協調系統，處處可以看到志工們紛紛積極投入。

本研究將目前志工隊的運作整理為「志工招募」、「教育訓練」、「督導考核」、「管理運作」四大項。在志工招募作業中，各隊秉持著謹慎的態度辦理面試，從擬訂招募計畫、甄選過程、實習階段以及實習考核，全程都以服務榮民的需求為依歸。104 年志工本處志工還創立幾項創舉包含：由大雅志工隊以在地特色編纂眷村菜為主的紀念書籍、與中臺科技大學老人照顧系建立實習合作之關係、編纂榮民口述歷史彩繪兒童讀本。

在教育訓練方面，志工培訓課程以專業老人服務技能培訓為主。受限於經費預算不足，培訓課程時有場次不足、有些尚有工作的志工尤其難以參加。課程內容除了老人服務的福利、技巧性的訓練，對志工的服務品質及投入程度造成增強的能量。為了激勵志工服務效能，本處也與臺中市廠商建立特約專案，優惠領有志工證和榮譽卡志工均能購物優惠，亦是促進志工繼續服務的動力之一。

關於考核機制，研究者區分為工作服務出勤及志工考核兩項。由於工作量超出承辦人負擔，目前工作考核是由各志工隊長於年終時依參與意願、出勤狀況等項目評核，各隊隊長評核標準不一的問題，偶會出現志工未具足經驗便隨同出勤情況，而易遇挫折。另外因為鼓勵志工各自發展獨特的專長特色，對單位所提供得貢獻也使得難判定。志工考核方面則以時數為主，堅守志願服務法的精神，也有不少志工在辦理志工回娘家等回動後重新歸隊。

其次善用電腦工具進行溝通協調則是當前各志工隊的一大特點。除了每年舉行的志工大會、每月辦理的幹部會議及不定期會議，志工隊日常運作透過電子郵件、志工服勤網、志工交流網及 facebook 社團，分別處理即時訊息傳達、排班請假事宜、培訓課程公告、情感交流等功能。

而在工作角色上，志工隊體現了自我管理的精神。運用部落格及賴群組小組的聯繫機制，由隊長及組長分別掌理業務推動及服勤事宜，在統整規劃運作，形成完整的自我管理系統。訪談中發現志工們都對榮服處的服務團隊具有極高的認同，並且在高度的分工合作下，主動積極的解決榮民各項問題。

最後，研究者整理受訪者們的個人動機，證實了志工都是為了服務動機而來，並渴望滿足學習、社交及自我實踐的需求。

第四章 研究設計

本研究的研究結果分析與研究價值將透過本章之研究設計來呈現，本章分為六節，第一節說明現況服務效能，第二節敘述研究方法與流程，第三節探討研究對象與工具，第四節為研究歷程。

第一節 臺中市榮欣志工志願服務效能

本章結合訪談及文獻分析成果，第一節臺中市榮民服務處志工隊組織概況，第二節則由訪談中歸納出志工隊現今的運作情形，第三節整理受訪者們在志工隊運作中所扮演的角色、以及擔任臺中市榮民服務處志工的動機，最後於第四節小結。

一、臺中市榮民服務處志工隊組織概況

民國 102 年 11 月 1 日配合行政院組織改造與原「行政院國軍退除役官兵輔導委員會臺中市豐原榮民服務處」整併為「國軍退除役官兵輔導委員會臺中市榮民服務處」，按既定服務項目、內容、志工招募、訓練與考核，落實結合地區資源聯繫運用工作，發揮整合服務效能，達妥善服務轄區榮民眷目的。

(一)為確實並有效推展榮欣志工各項業務，發揮榮欣志工服務效能，本處依照會頒榮欣志願計畫並將原有合格完訓之志工整併為一個大隊，下轄 7 個服務隊，現有完

成基礎及專業訓練合格之榮欣志工 225 人、青年志工 40 人，合計共 265 人。依規定建立服務紀錄冊，並按個人出勤服務工作項目及時數完整紀錄備查，均領有服務紀錄冊，領冊率達 100%。自 103 年 8 月 1 日至 104 年 7 月 31 日合計服務 15,744 次，服務時數計 12,276 小時，平均每位榮欣志工年度服務 116.34 人次、服務 75.97 小時。(實際出勤人數及服務時數)

- (二)依年度計畫期程，協調聯繫有關單位完成榮欣志工基礎、特殊訓練、領導訓練等共計 5 場次，完訓志工 375 人次，均能達成計畫訂定目標，致力提升志工服務效能。
- (三)每季檢討志工出勤、服務績效及個人情形，落實評核工作，審慎汰換不適任之成員，配合定期與專案志工訓練，適時替補新血增進服務效能。志願服務工作按年度計畫配合重大活動、就業服務、轄區服務照顧任務承辦人共同參與，執行迄今均能圓滿完成任務，並達預定成效。

二、榮欣志工年度計畫與執行成效

為凝聚榮欣志工力量，激發志工服務熱誠，依輔導會 97 年 3 月 5 日輔壹字第 0970002533 號函；訂頒本處年度「榮欣志工實施計畫」，按既定服務目、內容、志工召募、訓練與考核，落實結合地區資源聯繫運用工作，發揮整合服務效能，達妥善服務轄區榮民眷目的。

(一)目標達成情形：

- (1)服務照顧：自 103 年 1 月 1 日至 105 年 11 月 30 日止，計「關懷探訪服務」轄區單身、獨居、特較(需)榮民(眷)計 35,208 人次，服務時數計 39,780 小時；「家事協助服務」計 3,210 人次，服務時數計 6,890 小時；「居家環境改善服務」計 726 人次，服務時數計 420 小時；「陪同就醫、代購務品、防騙宣導等其他服務」計 142 人次，服務時數計 271 小時；「社福資源結合運用」計 789 人次，服務時數計 125 小時；「綜合福利服務」計 3,997 人次，服務時數計 160 小時；「社區據點及榮總櫃臺服務」計 4,094 人次，服務時數計 2,212 小時；「提升品質服務」計 212 人次，服務時數計 36 小時。合計服務 16,405 人次，服務時數計 10,712 小時，均達成計畫訂定目標。
- (2)依年度計畫期程，協調聯繫有關單位完成榮欣志工基礎、特殊訓練、領導訓練等共計 6 場次，完訓志工 230 人次，聯繫會報共計 12 次出席人樹共計 3,350 人均能達成計畫訂定目標，致力提升志工服務效能。
- (3)每季檢討志工出勤、服務績效及個人情形，落實評核工作，審慎汰換不適任成員，配合定期與專案志工訓練，適時替補新血增進服務效能。

(二)經費執行情形與缺失：

- (1)本處榮欣志工經費執行，依年度工作經費支用計畫表，均依規完成結報作業。
- (2)年度榮欣計畫經費新台幣 46 萬元，業已按計畫進度完成報核作業；各項經費執行

順暢，進行專業特殊訓練及志工交通費支給尚無窒礙缺失情形發生，均如期完成年度預算執行及結報。

三、榮欣志工運用與管理

(一) 設置專責人員推展工作：

為確實並有效推展榮欣志工各項業務，發揮榮欣志工服務效能，本處除指派輔導員專責承辦，並由替代役輔助辦理相關行政事宜，配合年度重大活動、就業服務、轄區服務照顧任務承辦人共同參與，執行迄今均能圓滿完成任務，並達預定成效。

(二) 服務紀錄登錄與志願服務資訊整合系統管理：

1. 本處現有完成基礎及專業訓練合格之榮欣志工 246 人、青年志工 40 人，合計共 286 人。依規定建立服務紀錄冊，並按個人出勤服務工作項目及時數完整紀錄備查，均領有服務紀錄冊，領冊率達 100%。
2. 每月月初 3 日前，將榮欣志工服務時數、服務工作項目，均詳實登入服務紀錄冊，及登載內政部資訊整合系統。依累積服務時數，推薦接受各類表揚，來提振士氣外，並維護志工服務權益。

(三) 工作（聯繫）會報辦理成效與志工（團隊）考評：

1. 每季志工幹部聯繫會報：均依規定召開，會中宣導輔導會政策指示、重要規定、相關應注意事項及單位內部主要活動須配合事宜等，俾順利推展年度計畫工作，有效提升志工教育訓練。
2. 103 年 12 月 4 日協調榮家辦理本處 104 年榮欣志工年終工作研討會暨觀摩參訪活動，處長與榮欣幹部及志工 43 人，實施年度榮欣工作執行檢討與策進，並瞭解榮家經營理念及宣達入住榮家之意。
3. 103 年 7 月 27 日假本處 3 樓戶外廣場辦理「本處榮欣志工聯繫會報及服務資源檢討會」，會中臺中市退伍軍人協會陳天汶理事長及直轄市退伍軍人協會林崑田理事長蒞臨指導，並致贈加菜金為志工加油。
4. 103 年 10 月 21 日假臺中市谷關龍谷飯店辦理第三季聯繫會報，由王昌杰組長分享「生命的喜悅~水知道」演講，並辦理慶生會，泡湯登山之行。
5. 103 年 12 月 25 日辦理志工聖誕餐敘聯繫情感。
6. 104 年 4 月於南投縣溪頭辦理志工專業訓練及埔里榮院實務見習。
7. 104 年 7 月於卓蘭香草植物園辦理志工聯繫會報及老人失智照護講座。
8. 104 年 9 月於臺中市谷關飯店辦理志工聯繫會報。
9. 104 年 12 月 30 日辦理志工年終圍爐慶功宴。
10. 105 年 3 月辦理聯繫會報~志工春酒及回娘家活動。
11. 105 年 6 月辦理志工聯繫會報東豐鐵馬道烤肉趣。
12. 105 年 9 月辦理聯繫會報回顧眷村味~陸光七村聯誼餐敘。

13. 完成各年度志工續留陳核、服務考核作業。

除不定期舉辦有趣及多元活動，諸如慶生會、讀書會..等促進志工情感彼此學習交流。服務績效由各隊隊長每月定期將隊員時數表報處外，並以各項服務活動的參與配合度（服務紀錄簽到表）為評核依據。本處並訂定志工實施作業規定，詳列考核標準（包括：工作會議出席、參加訓練、服務時數、服務態度、召募志工、主動參與及配合度、特殊優良事蹟等考核項目）。

（四）表報填報時效與錯漏情形：

1. 依年度擬定計畫，完成志工相關表冊製作及建檔，並依執行計畫內容，均能依時填報，貫徹會頒要求。
2. 志工小隊每月均能按時填報繳送資料，經詳加審核，對有錯漏之處，能適時教導後予以補正，以提升靜態資料處理品質。

（五）文書資料建立與更新：

1. 依訂定年度計畫推展各項工作，相關表報及志工名冊依各隊建檔，資料適時更新，服務紀錄均詳實登載。
2. 依服務紀錄表、時數造冊，審核嚴謹，詳細登載各志工帳戶。
3. 志工服務成效依規定按月、季報會，並將服務成效內容登入新系統。

四、志工招募

- 一、依輔導會 103 年 07 月 24 日輔服字第 1030052889 號函修正「國軍退除役官兵輔導委員會榮欣志願服務實施要點」辦理。
- 二、為強化榮欣志工召募成效，各榮服處應以「開拓志工人力資源，活化服務能量，分享服務心得，展現榮欣志工服務真義」為原則，並依下列原則加強辦理召募作業：

（一）運用網絡及相關資源擴大召募成效

利用網路資源（志願服務資訊網、臺灣公益資訊中心或各縣市志願服務推廣中心等網站），刊登志工召募訊息，擴大召募成效。

（二）縝密建立連繫管道、分享服務心得，提升服務意願

建立連繫拜會退伍軍人社團，邀請渠等參加榮欣志工服務或活動。另可配合渠等社團辦理相關活動（如社會服務、運動聯誼等），鼓勵榮欣志工共襄盛舉，分享服務心得，增加社團成員加入榮欣志工服務意願。

（三）主動參與臺中市政府「祥和計畫」，擴大服務面向

瞭解臺中市政府社會局「祥和計畫」運作方式，依地方特性評估榮欣志工加入祥和計畫之可行性，鼓勵榮欣志工加入市政府志工隊，藉由共同服務將市政府志

願服務資源引進榮欣志工隊，擴大榮欣志工服務面向。定期向市政府申請志願服務獎勵，提升志工榮譽感，增加服務意願。

(四) 妥適運用服務時機辦理研習活動，活化志工團體動能

榮欣志工非僅以個案訪視服務為唯一活動，應利用服務時機或假日，配合其他外部志工活動或自行規劃辦理相關志工聚會研習活動，增進榮欣志工情誼，活化團體動能，亦可藉由參與活動吸引新進人員加入榮欣志工行列。

(五) 運用媒體及網路社群力量，提升服務照顧正面形象

辦理相關志工活動時，除著榮欣志工背心以彰顯志工服務成果外，並主動投稿媒體、網路新聞或退伍軍人社團網路社群，運用網路力量，提升服務照顧正面形象。

(六) 榮欣志工招募成效

- 一、本處榮欣志工 103 年編組 1 大隊、7 分隊，成員 245 人。期間離退計 10 人，年終針對較未能配合參加志工服務活動、服務熱誠不足等不適任志工，考核汰除 11 人，迄 12 月 31 日止志工人數為 224 人。
- 二、經各項積極招募措施，至 105 年 11 月 30 日止，總計榮欣志工人員招募計新增成員 62 人，本處榮欣志工現有編組 1 大隊、10 分隊，286 人。

(七) 志工招募措施：本處依輔導會規定

一、運用網路資訊網站張貼招募公告

本處業已於公益資訊網站、全球資訊網公告「欣心向榮」志工招募簡章及志工服務照顧活動照片，賡續更新志工服務短片及錄製志工招募訊息短片於網頁上更新並鼓勵有志服務民眾加入榮欣志工行列。

二、辦理多元聯誼活動，熱絡志工情誼

本處每季依規定辦理聯席會報及聯誼餐敘等-103 年度除定期會報及訓練外，另有「志工回娘家」、「志工資源運用檢討會」、「年終聖誕溫馨餐會」等活動，並邀集退伍軍人社團陸軍官校校友會人員蒞臨與會。分享志工感動服務外，更增進團隊向心力及彼此情誼。

三、聯結地方政府及社會志工資源

結合地方政府民政課社區關懷協會及各鄰里辦公室愛心志工隊資源互享、相互支援關懷照顧老人服務活動。本處現有烏日志工隊、北屯志工隊，強力連結臺中市社區關懷及發展協會志工，辦理各項講座及老人關懷活動，提供榮民眷更多元的服務與學習。

四、藉辦理就業媒合及技訓班始（結）業式，辦理志工招募宣導

結合就業媒合活動及技訓課程辦理志工招募宣導事宜，掌握新退榮民名冊及利用就業辦理講座或媒合活動之際，宣導與展示志工服務作為成效，推廣志工計畫，鼓勵參與服務行列。

五、志工團隊研習及聚會慶生活動

本處每月辦理志工慶生會，聯誼餐敘等活動凝聚團隊共識及聯絡情誼。目前積極規劃辦理讀書會及志工隊個案服務案例探討課程，以精進服務品質。

六、利用電子資訊及臉書系統即時分享服務成果

各志工隊將訪視服務及關懷慰問，環境清潔、送餐..等感動服務照片，主動提供媒體與網路即時分享，傳達志工愛與關懷。

第二章第三條則列舉義工隊之任務為「一、協助推展各種教育活動。二、協助並推廣本館辦理各項展覽活動及研習班等活動。三、舉辦其他各項推廣活動」（隗振瑜，2003）。

第二節 研究方法

Guba & Lincoln 因此認為所謂訪談是指「有目的的對話」(conversation with a purpose) (轉引自劉世閔，2006)。

本研究在探究「臺中市榮欣志工活化動能提升服務成效上所呈現出來的合作經驗」，因各個網絡人員者有其不同的專業背景，各自參與的實施方式多元且具個別差異，所以在一般官方資料上僅呈現數據量化 複雜度等諸多因素致難盡興表達，因此對於未盡之資料蒐集，研究者輔以半結構式的深度訪談法來豐厚資料，讓研究參與者有極大的彈性空間敘述他們對合作經驗的主觀感受。

訪談前研究者要先了解受訪者之實務場域相對於所結合的各專業網絡單位，在網絡服務的合作經驗為何？是否碰到困境？而對於困境整個團隊因應之策進作為如何等觀點看法，藉以作為今後志工服務方式及運作模式建議。研究者與相關網絡單位人員及個案案主分別實施深度訪談探討研究內容，由研究者對受訪者採一對一互動訪談，透過訪談內容使網絡成員對議題的看法與提供切身資料；透過深度訪談研究者在對於執行合作模式的經驗，以及藉由前導性研究了解是否產生新的研究問題後，再實施 個案訪談，從個案及網絡成員訪談過程中，獲得更多的服務之輸出與反饋經驗，進而豐厚本研究方案所需之資料。

訪談者為談話設定出概括的方向，並追蹤受訪者所引發的特定主題，而受訪者可自行決定對答的框架與結構暢所欲言互動狀況或階段當中所經歷到的實際情形與問題。真正傾聽受訪者的談話內容。然而深入訪談也有它的限制，例如受訪者可能不安、不願意或誤解了訪談者所引導的問題，因此可能難如訪談者所願，可以得到受訪者所需之資訊，本研究實施深度訪談時由研究者針對本研究設計適切的訪談主題，在研究者與受訪者已先前電話聯繫與拜訪，彼此已有相當之互信基礎下，培養訪談情境，一方面化解受訪者不安之

情緒；另一方面受訪者者以預設定之訪問內容在經過深度訪談後，讓受訪者提供更多元的資訊、提供更實質之建議。

第三節 研究流程

為使研究能有一系統性、科學性及明確性之方向，流程設計往往能幫助研究者規劃出研究構面與方向，進而導引出研究真正的主體意識，故本研究所採取之流程步驟如圖 1-1 所示。包括研究背景與動機、確立研究目的與問題、再以實際觀察、理論探討與文獻整合分析、建立研究架構、擬定訪談大綱、進行深度訪談、質化資料分析、提出研究發現及建議。

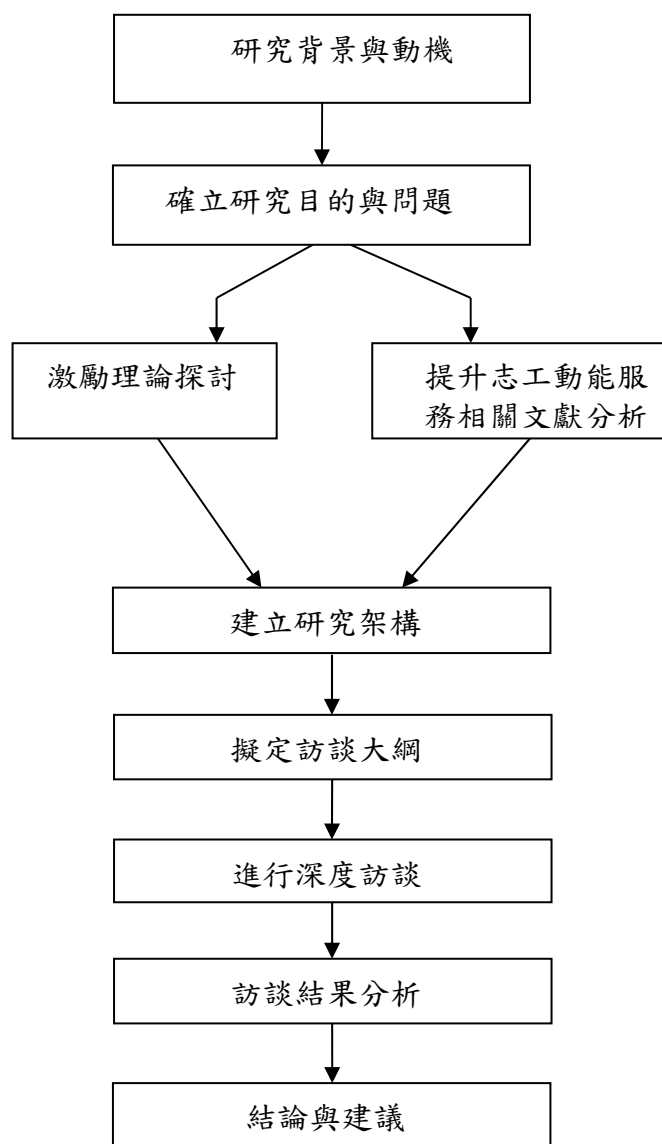


圖 4- 1 研究 流 程 圖

資料來源:本研究繪製

一、訪談對象

本研究訪談對象係針對本處承辦志工業務人員、資深志工隊長及新進志工隊長、志工督導、長年服務志工等，本研究以臺中市榮服處志工人員為主。

二、深度訪談的研究參與者

研究者在邀集各研究參與者進行深度訪談的對象均為臺中市榮服處參與志願服務工作者，有社區服務組長，資深志工隊長、志工督導幹部、新進志工等。此外，除了深度訪談對象外，研究者更多元彙集利用激勵理論組織活化之策進作為等資料豐厚研究所需之內容。

三、研究工具

質性研究中，研究者必須「涉入」，親身進入研究場域，才能在理論與資料中找到洞見，提供令人滿意的詮釋，因此研究者即為研究的最主要工具（陳向明，2002；蕭瑞麟，2006）；研究者就如同一個學習者，學習者的觀點會引導自己反映研究流程和研究發現，不斷地從研究參與者身上學習新知（Glesne, 2005）。一個質性研究，研究者在其中扮演非常重要的角色，常被要求要有敏銳的觀察力，高度的親和力與理論的敏感度，還要有邏輯思考和組織能力，甚至也要具備良好的寫作能力（范麗娟，2004）。

四、訪談同意書

為順利完成資料收集，降低研究參與者之疑慮，故設計研究參與者訪談同意書，並向研究參與者明白揭示訪談過程中錄音之必要，資料的呈現方式，雙方的權利與義務等，以尊重研究參與者的權益。

五、訪談紀錄

在深度訪談結束後即進行逐字稿撰寫工作，以求記憶清晰讓撰寫過程更精確；在撰寫過程中若有疑問即與研究參與者聯繫，以釐清疑問還原真實。由與實務網絡工作者實施深度訪談，從深度訪談過程中，獲得更多的主觀經驗，進而充實本研究方案所需之資料。另一方面，在實施深度訪談前，研究者也透過閱讀相關文獻，與指導老師討論欲設問之相關問題，討論訪談大綱內容，並瞭解掌握臺中市目前對家庭暴力防治服務網絡模式之運作方式與實務執行之困境，以期本研究能提供更具體之建議與新興觀點。

六、錄音及照相設備等

於訪談進行過程中即全程進行錄音及照相。深度訪談因為是研究者與受訪者一對一訪談，需要在一不受干擾的環境中進行，而研究者對於受訪者之非口語動作行為或表情，透過札記之記錄即可完整呈現，故進行深度訪談時僅錄音而未照相。

第四節 訪談對象與提綱

本研究的研究歷程分為前導性研究、本研究將使用到的工具包括：

一、訪談對象

本研究對於訪談對象的抽樣，將區分為志工業務承辦人、志工隊隊長及志工幹部督導、基礎志工等三大類，並先由各志工隊遴選出可受訪者名單，進行抽樣及進入場域進行深度訪談，後再以延展尋求其他志工受訪者，俾以提高訪談資料代表性。本研究訪談人數計 13 名，分別為臺中市榮欣志工前承辦 2 人；臺中市榮欣志工隊長及幹部 9 人；臺中市榮欣志工 2 人。

編碼方式，第一碼依單位機構、志工幹部、從事志工服務工作人員、等順序分別以單位機構 A、志工幹部為 B、志工人員為 C 英文字母編排。第二碼為受訪者回答問題的題號，例如受訪者 C1 回答第 4 個問題，該編碼則為 C1-4；受訪者 B2 回答第 6 個問題，該編碼則為 B2-6，以此類推。第三碼為受訪者回答問題時，如果受訪者回答的語意不明，則由訪談者再追問，例如受訪者 A1 回答第 2 個問題語意不明，而訪談者認為有追問的必要，於追問時，為追問題回答內容，則該編碼為 A1-2-2，並以此類推。訪談對象內容清單詳如表。

表 4- 1 深入訪談樣本與編碼

訪談類別	訪談對象	編碼
單位機構	前志工業務承辦人	A1
	志工業務承辦人	A2
志工隊長	大雅志工隊隊長	B1
	北屯志工隊隊長	B2
	豐原志工隊隊長	B3
	宜欣志工隊隊長	B4
	里仁志工隊隊長	B5
	烏日志工隊隊長	B6
	山城志工隊隊長	B7

志工幹部	山城志工隊督導	B8
	大雅志工隊督導	B9
志 工	平日組服務志工	C1
	假日組活動志工	C2

資料來源：本研究繪製

二、訪談提綱

本節訪談提綱的設計主要是依據前述網絡連結度與研究架構中多數影響網絡連結之因素要項來設定訪談提綱，探討臺中市榮欣志工員網絡合作運用模式在「志工間互動關係」及「志工隊運作模式」、「志工夥伴間合作機制」、「志工團隊動態」等之志工服務執行面向，並透過「資源」、「夥伴特質」..等構面，於深入訪談前設計一份訪談提綱。各構面主要問題之訪談提綱如表：

表 4 2 訪談架構與提綱

影響構面	變數因素	概念化定義	訪談提綱	預計訪問人
資源	權力與資源落差	指各志工隊現有的執行狀況與運用資源	1. 您的志工組織在志願服務行列上具有何權力與社會資源？	B1 B3
	參與動機	各志工隊中其志工參與服務志願服務工作之動機	2. 您對志願服務工作的認知？具有何種意義與重要性？	C1 C2
夥伴特質	異質性	志工成員之組成與屬性	3. 志工、責任區、服務處等網絡屬性為何？	A1 A2
	參與程度	志工間彼此對網絡服務工作投入程度	4. 志工間主動性為何？網絡成員具何影響力？	B3 B4 B5
	自主性	志工隊成員對於組織合作出於自願	5. 志工夥伴間互動關係為何？志工隊成員具有自主能力？	A2 B1
夥伴關係	共識	志工對服務理念與單位政策執行之認同性	6. 志工與單位間對於該共同性目標的執行如何？	B4 B5
	信任互惠	志工個體間之共同服務信念且基於義務的感知，願意	7. 志工群組彼此間的互動依賴關係為何？制度規	A1

建立		相互信任。	範的約制，對於志工與單位之合作與信任有何影響？	B7 C1
	衝突對話	志工隊運作過程中所面臨之工作執行困境與衝突	8. 您在合作的過程中遭遇過那些衝突與執行困境？	A2 B1 B2
夥伴關係運作	領導	夥伴關係的領導需要建立良好人際關係、愉悅有效的協調模式	9. 領導人員對於志工組織間的整合機制與單位會有什麼影響？	A2 B5
	治理	透過共同的規範程序，志工間自我組織的過程	10. 您所知服務志工團隊中成員是否願意自我約制及相互監督？	C1 C4
	行政管理	透過共同制定的規則支配志工間的關係	11. 您的服務過程中有無因管理問題或志工無法合作而退出？	B2 C2
	效率性	最佳化夥伴參與情形，角色與責任分配及夥伴資源善用程度	12. 志工間的業務聯繫與合作型態與關係為何？	B6 B7 C1
	制度設計	指督促、落實各項政策的執行以及進行業務評鑑	13. 您對現行榮欣志工服務成效之評鑑有何看法與建議？	A2 B1 B2
外部環境	社會環境	社會外部及環境因素影響志工團隊運作功能	14. 志工運作模式有那些？目前有那些外部資源運用？	B1 B5
	公共組織政策	志工團隊內發生之互動過程會受外部系統或組織間之影響	15. 您所處的志工團隊組織之結構性為何？	A1 B6 C2

第五節 訪談資料收整理

一、資料如何蒐集

深度訪談的內容是本研究資料蒐集的最主要來源，為了能詳實記錄研究參與者的受訪資料，研究者在實施深度訪談時應使用錄音設備，深度訪談為取得受訪者的內心想法與對議題之真實感受，所以除了研究參與者之口語資料外，一些非口語的訊息如聲音動作表情，由研究參與者以研究札記記錄即足。而在深度訪談時，因為是研究者

與研究參與者一對一的訪談，為了避免造成研究參與者過多的心理壓力，亦僅使用錄音設備分置不同方向位置，並盡量在研究參與者的視線之外。總之，研究者盡可能做到讓研究參與者在充分安心的狀態下接受訪談；另一方面，研究者除了依賴錄音設備來蒐集資料外，清新的記憶與訪談筆記也是不可或缺的。

二、資料如何整理

(一)訪談內容轉譯成逐字稿

實施深度訪談過後的一個禮拜內，研究者會親自將訪談內容轉譯成逐字稿，藉由研究者親自轉譯確保研究參與者的隱私，也藉由轉譯的過程增進對訪談內容的熟悉度，真實訪談紀錄之書寫更順利。訪談對象與訪談內容轉譯成逐字稿使用的代碼以英文代表之。

(二)資料分析與詮釋

深度訪談所討論的議題依據研究目的而生，而資料分析當然也要回歸研究目的。然而深度訪談資料分析和資料蒐集是同時進行，分析時研究者所把握的原則會如同Greenbaum所指，以每一次的訪談所得之整體資料為主，而非僅著重在個人資料，以中立客觀之角度，避免個人偏見，依網絡角色不同訪談議題也呈現不同之資料內涵，利用逐字稿、錄音帶、筆記等，將各專業之脈絡情境融入資料的分析過程中，以獲得更具體之資料。

第六節 研究倫理

「研究倫理」是指研究者在整個研究過程，遵守對研究行為的規範與要求，而所謂的論理規範主要是在說明合法或不合法的研究行為有哪些，以提供研究者行動之判斷參考（Neuman, 1997），倫理因此是在設計社會研究時非常重要的考量因素。本研究徵求受訪者同意、保護受訪者、互惠等諸多倫理要求，因此本研究確實遵循下列的倫理議題：

一、告知後同意之處理

Weppner 認為「告知後同意」原則是任何「以人為主體的研究」最基本、也最重要之原則（引自潘淑滿，2003）。基於此原則，研究者在進行本研究前確實讓研究參與者充分瞭解他們將提供何種資訊，將接受什麼樣的訪談，本研究的內容、目的與研究要義為何，對現行志工服務工作者而言爾後精進作為，資料處理過程嚴守保密措施，並在徵得受訪者同意後簽署同意書。本研究中所有的資料來源均是在受訪者同意下取得，或接受訪談後不同意其陳述內容被呈現出來，研究者都一併予以尊重。另外對於未能於訪談中得到之資料與結果等亦運用了其他會議或座談會機制甚至對志工服務工作參與者們也做了數次的電話訪談以作為研究資料之補充。

二、權力是否對等之情形

研究者在研究過程中會時刻保持高度敏感，無論是在與相關執行志工服務工作人員實施深度訪談時，但研究者仍特別注意到訪談與資訊蒐集時避免於深度訪談中的從眾效應，以免影響到豐厚、多元資料的蒐集。

三、隱私、匿名和秘密

在有關研究參與者相關權利的討論中，隱私通常是非常重要的考量（Glesne, 2005）。在訪談中如有提及個案情形，基於專業倫理考量，應以代號稱之，並對討論議題之看法與建言採保密原則。因此，文本中接受訪談者之、職稱、姓名採匿名方式處理，以確實符合保密原則。

四、研究互惠

志願服務工作在實務界各個單位及社福機構因為人力關係，不斷招募及吸納新血輪但儘管如此在實務管理、運作、督導方面，希望在每個志工網絡的連結上基於激勵理論的手法，使因此實務界出現了採行激勵理論提昇活化動能的方式或廣泛使用激勵表揚機制拓展志工信心與參與感。而透過本研究也得知志工成員與機構合作模式，因為結合的資源不同，歷程經驗不同，遭遇的困境必然也不同，亟需有相互討論，經驗分享志工的領導機制與提高服務合作意願，捨棄本位主義，以揖注彼此協力情感，透過聯席會議方式，提供各領域經驗交流，進而更落實精進服務工作上的成效。

訪談的過程其實也是一種互惠機會之提供，研究者藉由受訪者所提供之訊息，深入訪談機會，了解理論驗證與政策執行層面在實務推行上之困難。讓各重要志工成員藉由本次訪談所提之問題對自我重新定位與認知。使其對志工與服務單位之間互動模式與合作關係有更深入了解的機會。另一方面各志工隊間現行狀況則有窒礙難行之處積極加以改進也更圓滿了本研究之意義與價值。

第五章 結論與建議

第一節 研究發現

激勵管理乃機關組織之領導人員，對於所屬人員從事各項激勵行為，設法經由各種方式激勵部屬的工作意願，提高工作士氣，進而完成組織的特定目標。將激勵管理的原理有效地運用在志工經營管理模式上，以促進志工對單位組織的向心力及提升榮民眷服務照顧品質。

總之，激勵不只是某一項物質刺激措施，或某一種宣傳鼓動方式，或某一種管理制度，它與組織全面管理工作有關，並且受到環境的多種因素影響，運用全面性激勵管理，除了溝通正確觀念、獎賞適切合宜、建立隊長幹部任期制度、兼顧服務目標與志工倫理本質、改善形式的考核制度、鼓勵同仁員工眷屬參與志願服務工作，透過公開表揚等機制、認同志工辛勞與精神，以提高同仁的工作士氣，共同為提高服務效能而努力。

激勵管理一詞，係指組織中的管理者，將激勵的理論，運用在實務管理中，事先採取縝密的計畫，安排適當的工作環境，對組織中的成員，予以有效的刺激、引導與鼓勵，引發組織成員內部的心理變化或動機，使之產生管理者預期的行為反應，而達成組織目標的一種歷程。

一、激勵管理的根本基礎

早期的激勵管理理論，均建立在對人性論的哲學探討上，我國的人性論，因具有濃厚主觀道德判斷，研究何種激勵會引發行為的動機因素，該理論認為個體的行為不會無緣無故產生，團隊成員之所以願意持續不斷的賣力工作，一定有其原因，該理論主要即是找出這些原因。整合各種激勵理論的理念、因素和關係，以該理論為基礎，另涵蓋了需求層次理論、激勵保健理論、增強理論、公平理論。

二、激勵管理的運用原則

激勵乃針對組織成員的各項需求，藉著各種生理上或心理上的獎賞，誘導組織成員呈現積極性或建設性的行為，因此，要激勵組織成員，不能不了解人類行為的動機和工作的意願，故除了遵循前述的激勵管理理論外，為了有跡可尋，尚需遵守下列激勵管理的原則（李華民，1994；吳宗立，1998；張儷馨，2003）。

（一）激勵要有明確的目標

在此所謂的目標，就是服務機構或志工團隊間所期望達成的努力方向，這些努力方向可能明定在工作準則中，也可能是單位的臨時任務工作指派上，無論如何，一定要讓志工團隊成員了解行為目的，同時擬定一個合理的工作標準並以公平、公正、公開的方式考核之，以作為獎賞的標準。

(二) 激勵必須形成風氣

人們的行為常受制於團體的約束，為了附和群體的意見而必須放棄個人主張與成見，在志工服務的領域中更是常見，因此，團體同儕的約束力運用在志工團隊管理上相當有效。管理者應隨時利用時機，讓團隊成員有集體參與工作計畫的機會，充分表達意見，形成團隊群體內各份子願意遵守的結論，以激發積極的團體意識，形成有利於工作效率的合作風氣。

(三) 激勵必須要有有效的溝通

組織成員對於組織內的事務，常會因為個人認知的不同，或是文化、環境、背景、情緒的差異，而有見仁見智的看法，激勵必須建立在有效的溝通上，用字宜求明顯，態度懇切，使單位傳遞訊息及傳達任務均能通暢無阻，在溝通上較為明確，在感覺上志工受到應有的尊重，也容易使志工團隊親切祥和。

(四) 激勵必須立即明快

時間是激勵的重要因素，組織成員對於眼前或較近的獎賞反應較佳，對遙遠的或預期的利益往往容易失去興趣。領導者必須掌握此一原則，任何的激勵要能即時採取行動，切不可遲緩，所謂「獎不逾時」，遵行即知即行道理。

(五) 激勵必須針對個人的需求

管理的最高法則，在於調和組織與個人利益的一致，領導者一方面不能忽略人類行為的基本動機，另一方面也不能違背組織目標的達成，如何將兩者相互調和，使個人與組織的利益相結合，讓組織成員認知自己與組織合則兩利、分則兩害，實是領導者與部屬均應深思的課題，兩者的調和正是激勵的焦點。

(六) 激勵必須伴隨有達成激勵目標的

條件工欲善其事，必先利其器，任何工作人員從事各項工作時均應了解工作的方法，並且擁有適當的資源或設備。領導者欲激勵志工，應該依志工服務的特性，強調志工有被激勵的條件，平常更要訓導和教導志工，使之有勝任工作的能力，分派工作或任務時，更應顧及此條件，方能有效達成激勵的效果。

(七) 激勵必須符合民主精神

隨著世界潮流及社會變遷，民主已是一道抵擋不住的洪流，組織中的領導者，必須了解志工團隊及個人的需求，配合服務機構發展的需要，以民主的方式領導，善用正式及非正式管理與激勵獎賞的力量，讓志工團隊的意見能夠充分被討論，志工成員的人格能夠充分被尊重，以發揮志工在服務體系中活化多元的最大效能。

(八) 激勵必須符合個別差異

每個人都有需求，但隨著時空的改變，每個人的需求也有很大的個別差異，有的人喜歡物質面的報酬、有的人偏愛精神性的鼓勵、更有人熱衷社會性的參與，領導者必須隨時留意組織成員的需求和目標，適應個別差異，方能發揮激勵的最大效果。

三、當前志工激勵管理的現況與檢討

目前本處志工自主性與專業性都相當的高，探究志工團隊中激勵管理的缺乏，呈現良莠不齊，志工領導幹部對本身志工隊的認知扮演舉足輕重的角色，若無深入了解志工隊之帶領困境，面對潛藏於箇中的問題，它將永遠且無法獲得改善。因此，正視問題的存在，積極努力地檢討，使激勵更能激發志工夥伴的心坎，實是一項刻不容緩的課題，以下就針對一般常見的激勵缺失，敘述如下（張鳳嬌，1996；梁坤茂，1999；張慶勳，2001）：

（一）獎賞方面

當志工努力的成果，得到該有的獎賞時，更能激勵其為服務工作奉獻的精神；相反的，如果在工作上的付出，未能得到鼓舞，久而久之，其服務熱忱也會漸漸消弱。若是獎賞不明、獎賞因人而異、獎賞常重此失彼，造成獎賞的對象不清楚，對於認真堅守志工崗位默默為工作服務奉獻卻少有激勵的志工而言，顯失公允。

（二）考核方面

現行榮欣志工隊考核辦法，新進志工的考核，無論在內容及程序上，均有相當清楚的規定，按教學、訓導、服務、品德及處理行政之記錄來評定考核成績，按理來說，應該相當公平、公正，考核機制的設定主要是，鼓勵主動奉獻付出的服務者，若是相同的獎勵，通通有獎，已經明顯背離激勵管理的本質。以服務品質及效能評定服務的成果，除良性競爭與自我檢討修正，促進志願服務良性發展。

（三）幹部遴選方面

隨著志願服務法實施、志工管理的技巧和難度並非如坊間企業管理般制度明確，志工隊只能遴選有服務熱誠、有多年良好服務經驗的資深志工，安排參加志工領導幹部受訓，鼓勵多元學習領導管理課程，方能管理自願性之團體，任期制及績效考核制度如果沒有建立，實在很難有效解決團隊領導的問題。

（四）溝通方面

志工團隊與服務機構的溝通，較重上下溝通，而忽視橫向聯繫；注重上情下達，較忽略向上溝通；單向業務工作的宣達也較雙向溝通頻繁，故常形成聽話做事的組織，在團隊運作，可以透過更好的橋樑建立溝通管道。

（五）參與志工服務方面

因應各轄區年長榮民與日俱增，廣大招募設立志工隊，其自主管理決策的機會意日

漸增加，但在參加志工服務的過程中，通常是女性比男性較有參與機會，尤其是中年婦女在無職業約束比男性有更多暇餘時間參加服務工作。

四、本處運用激勵管理的可行策略

探討激勵管理的目的，在了解激勵管理的原理及有效運用的原則，並將這些激勵因素具體地融入志工團隊經營中，以激發志工夥伴對工作的熱愛及單位的認同，可行之道如下（鄭彩鳳，1998；林婉琪，1990；黃英凡，2004）：

（一）溝通正確觀念

激勵可以說是整個組織行為的動力，關係服務效能的達成，志工人員也如一般人，需要別人的肯定與激勵，尤其是志工團隊經營者，更應將激勵建立在人性化、個別化、明確化、民主化、公平化的觀點上，建構共同責任認知，建立良性的志工精神文化，以為激勵管理奠定良好基礎。

（二）獎賞適切合宜

對於志工成員激勵的比例，應視同仁的工作成果而定，也就是給予合於成果的獎賞，唯有如此，此種獎賞行為對當事人及其他成員而言，才能達到鼓勵的作用，過與不及，都可能造成反效果，對團隊和諧更是一大傷害。

（三）建立完善任期制度

任期制度可以促使組織新陳代謝，永保志工組織的活力與衝勁，無限期任期，則阻礙了人才良性更迭，應擬定一套公平的任期制度，讓志工團隊每一位才能優異、經驗豐富並有貢獻的志工夥伴，對領導工作都有所期待、希望，如此志工服務領域內才能充滿活力，每位夥伴自然願意竭盡心力，貢獻所能。

（四）活化團隊機能

兼顧服務目標與個人目標的達成徒法不足以自行，要充分發揮志工服務的效能，就得兼顧團隊目標與個人目標，個人的需要若不能適當的滿足，則可能消極頹廢，士氣低落，因而降低工作績效；但也不能只顧個人目標而忽略了團隊目標的達成，兩者最好能夠結合，使每一個志工均有發揮才能的機會與意願，藉由和諧合作的關係提高團隊活化機能。

（五）改善形式的考核制度

年終考核制度，容易形成徒具形式的例行工作，由各志工隊長，但問題是當有同仁不符考核時候的處置，所以建立平實且具體的考核制度是相當重要的，甚至可以設計由隊長初核，遇有狀況隨時通知當事人要求其改進，以改善形式的考核制度。

（六）鼓勵志工參與隊務

所謂參與，是指讓志工夥伴，對隊務上的行政或自己的工作等諸多問題，貢獻自己的意見。當志工夥伴願意積極參與服務時遭遇問題的解決時，就會使他的成就感獲得較高的滿足，並且獲得較多被激勵的機會，從處務會議、服務工作會報、聯繫會報、及其他非正式的組織或個人，鼓勵志工參與各項服務，提出革新改進的建言及分擔責任的權利與機會，使各項制度更趨完善，以利志工效能的發揮。

(七) 適切的讚賞與關懷

讚賞可以滿足人性的自尊與需求，是一種有效的激勵工具，一般分為口頭獎勵及書面獎勵，出自於真誠的讚美與肯定，加上實質的精神表揚。此外，適切的關懷也是相當重要的，平常要多站在同理心的立場著想，關心志工的問題，並且誠心誠意地想辦法解決問題，使他能夠感覺到受重視，進而激發其奉獻精神。

(八) 重視幕後人員

每個績優團隊都需要幕後英雄，志工雖然是小小螺絲釘，但是這些幕後英雄的表現，是不容被忽視小覷。領導者應用心去肯並與認同這群幕後英雄的表現，等待適當的時機，公開獎勵他們，並且明確地讓其付出成為別人學習的標竿。

(九) 其他配合措施

志工是個隨性自在且自由的團體構成性質，單位的運用與管理會影響志工效能的發揮，現行的施政政策、環境的發展、社會價值觀的影響，都牽動志工服務的心志意念。適當的福利調整、改善休閒環境、建立完善服務管理制度，均是現階段各志工團體必須努力的方向，激勵管理的妥善運用更是當務之急。

五. 未來精進策進作為

(一) 強化據點功能促進活動的辦理

Green and Kreuter (1991) 定義健康促進是結合教育、環境、支持等影響健康因素，以幫助健康生活的活動，其目的在於使人們對自己的健康能獲得更好的控制；社區據點每月平均舉辦健康促進活動場次越多，對其服務對象老人健康發展、鏈結在地資源結合、促進團體活動的機會、使榮服處關懷訪視及電話問安工作利用據點的集結與功能，提供志工良好的服務場域，進而提昇服務品質。

老年人參與以社區為導向的健康促進計劃後，對健康的態度有正向的改變，負起更多個人的健康責任，增進對相關健康知識的認知，以及朝向建設性的行為改變以從事更健康的生活型態（引自劉劍華，2001）；就據點而言，廣義的健康促進活動的辦理，不管是講座、檢測、身體活動等，包括場地、人力、技術、經費等方面的資源實有必要，缺一不可，當前據點常常是不知健康促進如何辦理，也不知如何將它做為吸引長輩參與的誘因，志工適時介入，運用相關專業人力、技術，憑藉據點資源讓長輩走入社區，生活更趨多元、健康。本處烏日志工隊目前與臺中市政府在其

烏日成功社區活動中心設有社區關懷據點，其中志工隊長更是社區發展協會成員。常辦理健康講座、老人歌唱競賽、踩街活動、健走活動，藉以讓長輩在健康行為上形成良好的習慣，也在活動過程中走向人群。長時間觀察長者能感受到志工所帶給身心健康的正面影響。

「先用活動帶動整個老人的這個參與感，然後讓他對這據點有認同，才有機會可以有文康休閒服務這樣子的狀況，除了據點日以外的時間，他會習慣到這個據點來…現在我們縣內在加強的是盡量讓健康促進活動可以多樣化，趣味化，讓老人喜歡來這裡。」(B6 口述)

因此，要建置與提高此一據點辦理健康促進活動的機制，就當前據點經營現況之下，研究者認為志工隊應多聯繫各式政府區公所並妥善將健康促進活動視為據點活動辦理的主體，訪視與問安為輔，一方面善用據點能將有限的工作人力、資源、一方面志工更有多元服務對象，或可讓參與者因對據點之認同，習慣志工隊的運作與關。黃源協(2001)表示在社區照顧下，志工也能建立與培養良好的服務關係。

「我們社區據點，固定幫長輩量血壓，禮拜一禮拜二，然後星期四是歌唱班，遇有特殊節日活動志工就會全部大動員…」(B6 口述)

「我們社區的志工一個月兩次，第一個禮拜跟第四個禮拜的星期天早上，專門量血壓，量血糖」(B5 口述)

至於據點所需要的結合社區場地等，透過公部門結合衛生所、運動團體、學校、長青中心傳承大使、社區大學、退休護理人員等，甚至社區居民中之相關志工人才，均為可行之道，目前本處里仁志工隊在社區發展的推行還參加臺中市政府社區營造協會評鑑績優。

(二)開發與結合多樣化的據點外在資源

臺中市除里辦公室設立社區據點外更有其他社福團體志工，例如弘道老人基金會、創世基金會、老吾老基金會等，強化在地資源結合的理念，對據點經營而言，多元化的資源可以供應據點在人力、經費、場地、物品等之需要，據點能開發各式種類的課程且志工相互結合達到資源共享。

從外在資源提供的資源內涵發現，據點「人力」資源主要來自里辦公處、一般社區人士、衛生所、社區發展協會、醫院診所或安養中心等，顯見據點在獲取人力資源之管道為數較多，而所需人力以專業、社區在地組織與居民為主，前者提供活動辦理必要的教導來源，後者則提供了活動辦理所需的人脈支援；據點「場地」資源方面，主要來自宗教團體、里辦公處、區公所及學校等，多為社區在地資源，各志工隊利用地利之便及志工人力組成，引進其他社福資源，規劃辦理多元活動，對志工隊之成長服務效能均能有正面提昇效果。

同時，據點「經費」資源方面，主要來自社會局、內政部及區公所等，公部門仍是重要的支持者，目前志工隊尚礙於經費難以發展；個人認為可比建立良好管道與其他社福單位協力合作，形成資源連結與提升服務品質之良性合作模式。

(三)落實激勵志工管理

志工服務組織的志工工作常出現重複性或經常性或繁瑣次要工作，在資源無法妥善規劃下會讓志工覺得不受重視；美國最近調查進一步亦發現志工高流動率原因依次是：非營利事業組織管理不善、未善用志工時間、未善用志工才華、未妥善界定志工任務等（劉淑瓊，2002）。從社區照顧關懷據點之現況中也可發現，據點因業務繁多與志工人力有限，「有時志工會參與好幾個工作，志工人力相當有限~。」（B2 口述），「有些臨時有事或家庭狀況可能比較沒有辦法如期遵行排班表來…一個志工都要負責很多事情，像是關懷訪視，照顧長輩。」（C1 口述），志工往往身兼多職，分組之規定多流於形式，長久而來，使志工對於業務之熟悉、認同感及工作效率等都將有所影響，甚至引發志工間對工作分配的糾紛，但若分組執行的好，將增進志工間的感情，並讓事情的完成更有效率。

「平時我們是各自認養榮民，有重要活動會將自己時間行程空下來，隊長會督促志工去負責自己的工作。」（B2 口述）

「是我們每一小組都會找一個組長，那他們要做志工，例如每天在公園打掃，要拔草，他們自己互相聯絡，他們請假也會自行調班，自己調整。」（B1 口述）

激勵志工亦為發展志工管理重要的一環，徐淑靜(2005)提及應讓志工有機會進入決策核心，考慮設計志工的升遷制度，讓資深優秀而貢獻卓越的志工，可以循序漸進進入決策核心，不僅可為志工群帶來激勵，也可將志工的觀念與思考注入決策核心；Drucker (1994)亦認為人們加入非營利事業組織，是因為他們與機構的理念相通，期望藉由組織來盡一份公民的責任，然其需要有個人收穫和為人服務的充實感，否則他們就會變得越來越疏離；而種子志工的設計，即是讓資深或較有投入者，一方面能接受較專業的訓練，以協助據點發展健康或訪視問安等工作，另一方面，也提升其成就感，在當前據點多為中年女性為主的志工特色中；考量中年女性志工之參與動機，包括表達社會責任、接觸社會、他人肯定、貢獻自身能力（林秀英，2003）之因素，據點可在訓練課程中，可多安排自我成長、社會參與議題等相關課程，增進中年女性志工之參與動機，另據點配套的獎勵與頭銜之給予亦提供其在家庭場域之外，發展屬於其個人之重要價值，引導其對據點理念的認同與更投入。

第二節 結論

因應社會型態變遷，推展志願服務能帶動社會正向發展，並具有改變社會的影響力，而企業志工更能為社會發展及改造創造多元價值。現今當前政策著重在推動高齡志工及集合中央目的事業主管機關、地方政府結合企業資源共同配合推動推動企業志工多元領域服務事宜。其中以激勵強化機構服務志工團隊、志工管理、完善獎勵制度等分別述明：

壹、強化機構特質以提升志工的服務動機

充分瞭解服務對象的意見，才能正確地落實滿足被服務者的需求；而強化服務機構的功能，增加志工彼此間的信任使其更加有歸屬感與認同度。志工是一種義務服務團隊的展現，提供專才供社會服務之用。

人生以服務為目的，志工服務是情操高度的展現，因此，必須強化服務機構特質以提升整體志工服務動機，如此方能真正落實服務民眾各項事務、推廣各項社會公益活動、促進民眾融合、團結互助，增進社會福利。

從研究結果來看，志工的服務動機首重強化機構特質以提升志工整體服務動機，才能發揮志工最高功能，利用關懷服務之途徑，幫助社會弱勢與張顯社會公益，如此才能達成志工服務的最佳目標。

貳、加強職務專業知能之培訓以提昇志工工作品質

積極引進志工資源，讓志工有效協助服務處的運作，給予適當的專業訓練，提昇專業服務績效，達到協助榮民眷解決問題與提供福利或服務之目的。加強志工職務專業知能之培訓以增進志工工作投入，透過訓練亦可達到協助志工們提振士氣，保持激勵的狀態，並激發志工們內在潛能與旺盛企圖心，進而培養出責任感、榮譽感及齊手打拚的革命情感。

志工更應體認在時代環境變遷的要求下，其自我的角色變得更多元化，必須要促使自己在專業上有所成長，對於志工專業成長才是增進民意代表與個人專業的提升，方能真正擴展服務、產生不斷地努力去改善社會服務的熱能。

參、建立完善的福利與激勵制度以提高服務動機及工作滿意度

在現今競爭激烈及人事成本高的時代，利用薪資報酬已不是吸引人才主要手段了，更何況是無給職的志工，建立完善的福利與激勵制度方能提高服務動機及滿意度。激勵是指透過誘因使人們採取行動的過程，成員之所以努力，是因經由努力可以滿足個人的某些需求；而領導則指影響團體成員達成組織目標的能力，領導者提供適當的誘因，以激勵部屬努力，追求組織目標的達成，激勵其士氣進而追求組織目標的達成，如何方能留住優秀人才。成功的組織對於激勵員工相當的重視；並且認為激勵員工與組織目標達成與否息息相關。此外也需注意所提供的必須是員工滿意的福利，才能正確地運用誘因激勵志工達成目標，使志工發揮最佳實力及增加對組織的向心力。

肆、提供志工終身學習及自我成長諮詢與協助

面對創新時代來臨，社會正經歷大幅度的變遷，志工服務的本質亦不能脫離外部世界的趨勢變革，因此提供志工終身學習及自我成長諮詢與協助是必要的工作，在其追求服務專業知能的同時，其服務的技巧品質也與時俱進，志工應以「自我創新」與「自我提升」為期許，鼓勵自我「競爭」及「修正」，必能提昇志工服務品質。

伍、建立制度化經驗傳承以加強志工工作傳承

志工傳承是志工團隊最擅長實施。以資深經驗豐富者當師資來作傳承教育的培植，

延續志工服務發展。因為服務工作傳承在同儕間相互的作為所成之，如此可以作傳承的不只僅在於教育而已。諸多知識與經驗的傳承，可以經由傳承來作直接修正服務工作經驗，對未來創造於更大的成長空間，快速經驗知識累積以及智慧的提昇。服務志工因為有了經驗傳承，可由學習成長來作統合，藉由前人傳承經驗減少耗費自己的摸索時間，透過年資長者本身的智慧分享，把初進者再造提昇經驗累積的成果找一個捷徑。

陸、定期舉辦獎勵與表揚

對於熱心服務工作志士氣低瀾無心參與時，需要全體志工的熱情參與與影響，才會有繼續留在服務工作場域中。如何鼓勵高齡志工的投入，以積極參與服務的工作，職前與在職進修與研習課程定能提升其專業能力，裨益豐富志工服務的內涵，並且能於服務奉獻之後，受到肯定激勵表揚，一旦士氣被提振之後，他們將成為典範，並能提攜志工組織成員，促進志工團隊成長與目標達成。

柒、強化志工人員之學習成長

志工的自我肯定、他人肯定、伙伴互動都與工作投入、工作滿意度有顯著相關。因此，建立志工人員之學習成長機制以整體提升參與感與滿意度，激發學習型志工團隊組織的潛能，其重點在於：包括資源的提供、輔導的措施。團隊學習乃匯集眾人智慧，透過理性的溝通與對話相互學習分享，其效益自是較個人智慧周延完善，團隊共同學習成長，如此志工團隊在隊長領導下方能共同參與勾勒發展理想的未來，建立團隊目標與使命，凝聚隊員向心力、認同並主動為達成服務共同目標與願景戮力以赴。

捌、暢通進修學習管道

增進以初期與長期之工作投入及滿意度新進志工當然需要訓練，但其他志工每年也都重新回訓。當隨環境改變，服務人力自然需要以新的能力來面對他們，有時志工團隊為了將來能提供創新的服務項目，人力也需要及早接受訓練，如此組織才能不斷改善運作的方式，服務的能力自然提昇。設法暢通進修與學習管道，以增進志工的知能及實踐專業知識的能力，規劃與建立適合時宜的獎勵制度，鼓勵志工不斷從事進修學習、創新服務及與分享服務經驗的甜美果實。

玖、制度化與標準化新進志工職務學習課程

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；也可以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。新進志工訓練尤為重要，志工訓練的規劃與執行方式，可能為了讓志工熟悉團隊、熟悉工作性質、熟悉不斷增加的職責，或者是為了個人成長與豐富而學習等不同需求，而有不同的訓練內涵。所以，要先整合訓練需求，除基礎技能的訓練外，其他特殊的項目，則應視志工的個別訓練需求而提供。而在設計課程

時，則要根據志工服務發展的需求，尋求最適合的訓練或學習方式。

總之，標準化新進志工職務學習課程，從事有系統的規劃與執行，將可提高志工的服務績效，達到志工人力資源提升的目標。經過良好的訓練之後，志工可以更自由或更主動地發揮功能，管理者亦可透過訓練來規範志工工作範疇。

拾、建立整體性知能學習機制及獎勵措施

強化服務動機及工作投入以有效提升滿意度建立整體性知能學習機制及獎勵措施，能支持成員的學習活動，亦能繼續的創新與成長，最終目的在使志工與團隊組織同時進步與發展。志工團隊的潛能有效加以激發，每個人的潛能才能充分發展，願景才可能實現。鼓勵的方式包括資源的提供、輔導的措施及認證的設計，獎勵個人學習的準則、表揚發展的學習安排措施、發展長期的學習組織及活動，以及保障及鼓勵每個人教育機會，方能強化服務動機及制工其工作投入進而有效提升滿意度。

第三節 研究建議

一、激勵理論落實

本處志工服務種類多元、組織來源多樣，有社區型志工、有活動長才型的團隊、無論在服務的宣導或福利輸送的運用上，一向是榮服處的重要服務主立與推手。各縣市均已成立「志願服務推廣中心」，更聚集社福機構成立祥和隊伍。現除了加強服務宣導促進民眾參與，更積極辦理志工分類分階訓練。結合培訓種子志工團隊、祥和志工隊利用國際志工日系列活動，倡導並扶植團隊健全組織管理，強化志工團隊管理知能、落實服務工作。更著重志工服務清新形象致力各社福資源機構投入服務工作的社會風氣，逐步推展祈願活動，鼓勵志工與團隊自行訂定服務目標，以目標管理的方式讓志工實現自我承諾，讓志工從被動配合到主動參與服務，志工投入服務工作從「歡喜做~甘願受」，積極參與服務及落實服務至上理念的實踐。

二、本處未來策進作為

(一) 賡續增設志工招募點

如國軍臺中總醫院與臺中榮總服務臺提高加入榮欣志願服務意願。

(二) 動態廣告活潑創新招募訊息

賡續更新志工服務短片及志工感動服務照片隨時臉書分享並積極錄製志工招募訊息短片於網頁上，以吸納更多熱誠夥伴，提昇招募成效。

(三) 志工招募擴大廣告宣導

利用大型活動擺設招募旗幟，廣設招募定點以便利民眾加入志工及報名事宜。

(四) 積極規劃成立讀書會與定期個案研討會

利用志工服務照顧個案研討及老人照顧等知能探討與學習，訓練種子成員，落

實於志工隊中，以提昇更優質照顧服務。

(五)更多優惠福利措施及保險

目前臺中市名店協會提供 60 家商店提供具有志工證、志工榮譽卡之志工更多購物折扣優惠措施，例如宜蘭藝文傳統中心、南投縣溪頭風景區...。除了服務他人也能享有優惠，利己利人。另外注重其人身保險，尊重其安全

我國志願服務法自民國90年1月20日施行迄今已逾15年，隨著社會發展日趨多元化和民主社會參與的意識提升，社會大眾多能積極投入志工行列，貢獻一己之力，服務社會。但在志願服務日漸蓬勃發展的同時，我國的志願服務也從過去傳統的慈善個人付出或團體服務的方式，出現轉型現象，國外行之有年，由企業由上而下，號召員工參與的「企業志工」(Corporate Volunteering) 模式，在臺灣也成為一種新的志工運動發展趨勢。企業志工風氣已行之有年，公益活動主軸明確而多樣，透過社會公益及服務藉以提升企業形象。

為鼓勵企業推動志願服務，創造企業社會責任落實社會參與之管道，衛生福利部於衛生福利政策白皮書已將提升志工量能，強化服務效能做為志工深化榮耀台灣之目標及策略，並期透過各級政府及民間組織推動家庭志工、企業志工、兒少志工等多元志工提供老人照顧、關懷等服務，鼓勵企業投入志願服務，創造祥和互助社會。

目前部分地方政府與民間組織透過倡議企業志工日(月)、推動企業團體響應企業志工體驗日等，鼓勵企業推動志願服務，由企業志工協助執行各類型公益團體規劃之公益計畫，或透過辦理座談會介紹企業參與社會公益活動的途徑、模式及服務項目、倡導企業員工投入志願服務之價值，分享推動企業志工的經驗、訂定企業志工推動流程及企業投入志工服務需求調查機制、協助媒合及參與；另並透過舉辦企業志工選拔暨表揚活動行銷及推廣企業志工理念，號召更多企業組織共同投入志願服務行列，實踐企業社會責任。

企業鼓勵員工投入志願服務，於個人可收教育成長、潛能開發、人際關係促進之效；於企業則可提升生產力、凝聚力與員工忠誠度；於社會除獲致人力與專業資源外，更有強化信任、豐厚社會資本的效益，實屬三贏策略。鑑於政府於推展企業志工具具有重要的推動力量，包括協助企業制定企業志工服務主軸及推廣目標，透過表揚機制，鼓勵更多企業發起企業志工，透過企業志工行銷宣導，鼓勵企業投入社會關懷及服務等，俾提供服務對象享有多元服務管道，係政府未來倡導推動企業志工的重點工作：

一、透過企業志工行銷宣導

鼓勵企業與在地社區或非營利組織共同策畫相關服務方案，投入社會關懷及服務，增進資源共享及合作，實踐社會企業責任。

二、透過企業志工團隊選拔及表揚

擴大宣導企業志工理念，號召更多企業組織投入志願服務行列，實踐社會公益使命。

三、計畫實施期程：105 年 7 月 1 日至 109 年 12 月 31 日止。

短程：105 年 7 月 1 日至 106 年 12 月 31 日止。

中程：107 年 1 月 1 日至 109 年 12 月 31 日，持續規劃辦理。

四、辦理單位與推動機制：

一、辦理單位：

(1) 中央主管機關：衛生福利部。

(2) 中央目的事業主管機關：教育部、內政部、外交部、法務部、文化部、財政部、

經濟部、勞動部、行政院環境保護署、國軍退除役官兵輔導委員會、交通部、原民族委員會、客家委員會、行政院農業委員會等推動志願服務之中央目的事業主管機關。

(3) 直轄市、縣（市）政府。

二、推動機制：中央主管及目的事業主管機關、地方政府依據本計畫積極推動。

伍、實施對象：機關、機構、學校、經政府立案團體及運用志工之企業法人。

陸、推動方案及分工

一、推動企業志工社會關懷及服務方案：

(一) 辦理提案說明會：邀請各類型公益慈善團體規劃社會關懷及服務提案說明。

(二) 企業志工媒合策略：連結各縣市志願服務推廣中心或民間組織媒合地區各工商企業合作服務行動。

(三) 政府與民間組織透過倡議企業志工日、推動企業、團體響應企業志工體驗日，鼓勵企業依據志願服務法推動志願服務，由企業志工協助執行各類型公益慈善團體規劃之社會關懷及服務計畫，以善盡社會責任。

(四) 盤點老人機構、社區發展協會等運用志工現況及需求，結合企業志工提供所需之服務需求項目。

二、加強宣導及透過多元行銷，促進企業志工參與

(一) 運用多元行銷管道，如透過辦理企業志工經驗分享交流之研討座談，分享企業推動經驗及服務模式，進而鼓勵更多企業參與。

(二) 拍攝企業志工服務紀錄短片，做為未來推行企業志工之宣導。

三、辦理全國企業志工團隊選拔及表揚

透過企業志工團隊選拔及表揚，擴大宣導企業志工理念，號召更多企業組織投入志願服務行列，實踐社會公益使命。

柒、督考機制

一、衛生福利部就地方政府推動本計畫之績效，定期納入相關績效考核或評鑑。

二、衛生福利部每年定期召開會議，檢討計畫執行成效，並進行評估、修正。

服務的路途漫長久遠，一個人孤獨疲憊，在服務團隊的帶領下有了專業的知能及完善管理制度，更在辛苦付出的背後受到激勵肯定與讚許，服務的隊伍行列中大家共同學習、齊頭並進，心手相攜，繼續前行~~

參考資料

中文部分

中華民國志願服務協會（2002）。志願服務基礎訓練教材。臺北市。

王啟祥（2004）。志工人力資源之運用－國立科學工藝博物館的制度與經驗。生涯快遞季刊，13，30-34。

王啟祥（2006）。博物館志願服務人力之運用－國立科學工藝博物館的實踐經驗與意涵。社教雙月刊，134，33-43。

王啟祥（2007）。國內博物館志工運用的問題與對策。博物館學季刊，21（3），39-52。

王啟祥主編（2000）。國立社教機構永續發展業務研習會之五：志工運用管理研習會手冊。高雄：國立科學工藝博物館。

王精文（1996）。文化機構義工人力資源管理工作手冊。行政院文化建設委員會。

吳亦真（2010）。博物館志工持續參與志願服務因素之探討－以鶯歌陶瓷博物館志工為例（未出版之碩士論文）。元智大學，桃園縣。

吳嘉玲（2006）。非營利組織中志工的工作動機對工作表現的影響－以北美館與故宮博物院為例（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園縣。

李鍾元（1993）。建立文化機構義工制度之研究。行政院文化建設委員會委託之專題研究成果報告。臺北市：行政院文化建設委員會。

李鍾元（1999）。我國文化義工制度之評估與展望。行政院文化建設委員會委託專題報告。臺北市：行政院文化建設委員會。

林宜秋（2001）。美術館義工的角色與功能－以高雄市立美術館為例。博物館學季刊，15（1），33-40。

林宜秋（2012）。博物館志工：高美館導覽志工簡介與專業養成。博物館簡訊，62，27-32。

林居逸（2008）。建構自然中心志工之培訓模式（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

林明洲（2003）。公部門志願服務人力資源運用之探討－以國史館臺灣文獻館為例（未出

版之碩士論文)。東海大學，臺中市。

林芙美(2007)。博物館志願服務管理系統規畫研究-以國立臺灣博物館為例。國立臺灣博物館學刊，60：2，29-60。

林芙美、陳信鈞(2008)。臺博館志工值勤管理系統建置與實施。臺灣博物，27(3總號99)，100-105。106

林政弘、張沛華(1995)。我國博物館經營管理之探討。教育部委託專題報告。臺北市：教育部。

林淑容(2003)。志工管理-以高雄市立美術館為例(未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。

林勝義(1990)。建立社教機構義工制度之研究。教育部委託專題報告。臺北市：教育部。

林萬億(1993)。現行公務機關義工人力運用情形之探討。行政院研考會委託專題報告。臺北市：行政院研考會。

李藹慈(2013)。訪談研究法。載於蔡清田(主編)，社會科學研究方法新論(55-84頁)。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

屏師國教所研究會主編(2002)。教育名詞彙編五版。高雄：復文圖書。

柳智文(2007)。博物館導覽志工工作特性、角色扮演與工作滿足之研究--以高雄市立美術館為例(未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。

徐俊賢(2005)。博物館志工參與動機與工作滿意度之研究：以臺北市立天文科學教育館為例(未出版之碩士論文)。國立臺南藝術藝術大學，臺南縣。

高淑清(2008)。質性研究的18堂課—首航初探之旅。臺北市：麗文文化。

張家銘(2001a)。由「義工的領導」談義工團隊的經營。博物館學季刊，15(1)，15-24。

張家銘(2001b)。博物館全方位經營管理關鍵與挑戰。臺東市：國立臺灣史前文化博物館。

張菁玲(2010)。高雄市文化志工角色知覺、自我效能與組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

張穎華(2009)。博物館志工推廣幼兒教育活動之轉化學習研究—以國立臺灣博物館為例

- (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 許珍瑋(2009)。國立臺灣博物館導覽志工學習經驗與脈絡之研究(未出版之碩士論文)。
臺北藝術大學，臺北市。
- 陳世鴻(2004)。志工管理：以國立自然科學博物館為例(未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- 陳其南、戴寶村、王志弘、黃士娟、陳碧琳、林崇熙(2008)。世紀臺博·近代臺灣。臺北市：國立臺灣博物館。
- 陳金貴(2000)。臺灣地區文化志工的管理。行政院文化建設委員會委託專題報告。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 陳金貴(2002)。志願服務的內涵。載於中華民國志願服務協會(主編)，志願服務基礎訓練教材。臺北市：中華民國內政部。
- 陳信鈞(2011)。國立臺灣博物館志工服務隊志工年報·九十九年度。臺北市：國立臺灣博物館。
- 陳信鈞(2012)。國立臺灣博物館志工服務隊志工年報·一〇一年度。臺北市：107

質性訪談提綱

- 一、您的志工組織在志願服務行列上具有何權力與社會資源？
- 二、您對志願服務工作的認知？具有何種意義與重要性？
- 三、志工、責任區、服務處等網絡屬性為何？彼此間的互動依賴關係為何？
- 四、志工間主動性為何？網絡成員具何影響力？
- 五、志工夥伴間互動關係為何？志工隊成員具有自主能力？
- 六、志工與單位間對於該共同性目標的執行如何？
- 七、網絡彼此間的互動依賴關係為何？制度規範的約制，對於網絡組織之合作與信任有何影響？
- 八、您在合作的過程中遭遇過那些衝突與執行困境？
- 九、以信任、激勵為鑲嵌基礎的關係，對於志工團隊間的整合機制有何影響？
- 十、您所知服務志工團隊中成員是否願意自我約制及相互激勵？
- 十一、您所知服務網絡中成員是否願意自我約制及相互監督？
- 十二、您的服務過程中有無因管理問題或志工無法合作而退出？
- 十三、志工間的業務聯繫與合作型態與關係為何？
- 十四、您對現行榮欣志工服務成效之評鑑有何看法與建議？
- 十五、志工運作模式有那些？目前有那些外部資源運用？

附錄二 研究參與者訪談同意書

本人同意擔任「榮欣志工服務品質暨服務動能提昇之研究」的研究參與者，與研究者進行個人經驗的訪談，以供學術研究之用。在訪談的過程中將會進行錄音，且內容將會謄寫為文字稿，供研究者彙整分析。

我同意研究者將我的訪談內容引用於研究報告中，基於隱私權保障原則，所有足資辨識個人身分的資料將被隱匿，研究結果必須經過我的檢核與同意後，方得列入報告之中。

倘若在訪談過程中發生令我感到不適的狀況，我有權要求退出此研究；且在研究過程中，若對本研究有任何疑義，我有權要求研究者向我作詳盡的說明，以讓我更能了解研究過程與參與研究的權利與義務。

研究參與者： _____（簽名）

時間：中華民國 _____ 年 _____ 月 _____ 日