

國軍退除役官兵輔導委員會 107 年度研究計畫

如何增進榮欣志工統合及協調能力

提升榮民(眷)服務成效

單位：屏東縣榮服處

研究人員：陳自強、葉桂蓮

目錄

摘要.....	1
前言.....	1
研討緣起.....	1
問題背景.....	2
現況分析.....	3
解決建議.....	8
結語.....	19

如何增進榮欣志工統合及協調能力，提升榮民(眷)服務成效

壹、摘要

隨著社會急遽的變遷，民眾被服務的需求日益增加；志願服務不但有漸受重視的趨勢，而且更發展成為有效推動公共事務不可或缺的一環。志願服務工作源於人類歸屬感、互助及利他的本性，並隨其文化發展與人類社會共存。倘若一個國家要靠其社會福利制度涵蓋一切社會福利事宜，這個國家之財政必定不足所需，換言之社會福利會耗損國家部份資源，所以才有人說有社會福利，無萬能政府，政府需要與民間之非營利服務組織共同合作相輔相成，才能將社會福利做好，而此種做法也是今日民主國家之趨勢。

貳、前言

一、研討緣起

志工制度的確立可追溯至二次大戰後福利主義抬頭，但志工本身的存在則自古以來已經存在，古時候的贈醫施藥可被視為志工的雛型。西方志工起源的重要概念建基於羅馬時代的博愛精神和基督教的宗教責任及救贖觀念，透過義務工作表現出人性的愛及弘揚宗教的善性。

而近年志工制度的確立，是為了彌補政府對社會支援的不足，結合政府、商界及民間的力量為社會上有需要的人士服務聯合國將公元 2001 年訂為「國際志工年」，明確宣示了志願服務的價值與意義，內政部於民國八十四年開始推動祥和計畫，並於 2001 年元月四日經立法院三讀通過「志願服務法」，以提昇民眾參與志願服務的意願，希望能為志工提供更多的助力與鼓舞；另一方面期盼藉志願服務工作做為個人參與學習的管道，增加個人參與志願服務工作的機會，並使志願服務工作之人力增加，有助於社會福利之推展。「志工社會」的來臨已是必然的趨勢，而致力推動全民志工運動，一起關懷台灣社會及照顧弱勢群體，透過志願服務工作的參與，志工們不僅於志願工作組織所提供的有形教育訓練課程中受益，更使志工們的人際關係及對生活的態度獲得改善。

根據美國社工協會針對於志願服務的解釋為：「他們是一群追求公眾利益，

本著自我意願與自由選擇而結合的團體，稱為志願團體，參與這類團體工作者稱為志願人員」。國內學者曾華源等(2003)曾指出：「志願服務是自動自發的社會活動，透過社會的參與學習，志願服務者在組織中與其他成員共同行動，以增進人際關係，降低本身社會疏離感」(引自：簡春安，2005)。

簡單而言，志工可以定義為三種類型：

- (一)助人的美德及福利活動，當中指志工沒有收取任何報酬，並以自由意志付出自己從事福利、心理健康及社區發展等方面的工作；
- (二)具組織性的利他行為，當中指是以幫助他人或對環境有益的活動，並能在各個領域直接幫助他人；
- (三)基於社會公益的參與行為，是回應社會責任及態度的一種行為，當中並不求回報。

台灣地區志願服務組織相當的多，型態也各有所不同，本研究將研究對象界定於屏東縣內實際加入榮欣計畫的志工為主，並於屏東縣榮民服務處登記有案之志工，欲探討屏東縣榮欣志工如何增進榮欣志工統合及協調能力以提升榮民(眷)服務成效。屏東縣榮欣志工是由屏東縣榮民服務處依據國軍退除役官兵輔導委員會頒之榮欣計畫與當地工作需要所遴聘的，志工本身都有各自的工作或是退休人員，而在公餘之暇或假期上奉獻自己的時間與心力，無條件地協助屏東縣榮民服務處從事服務性的工作。

志工投身在非營利組織，皆是從組織之使命、成立之宗旨或工作之項目而為之，考量到榮欣志工成員及工作內容較為單純，所服務的對象較為一致，均與榮民的關係甚為密切，也是台灣人文素養不可或缺的一環，故本研究決定以屏東縣的榮欣志工為研究範圍。

二、問題背景

傳統組織通常採取官僚體制的方式運作，其組織結構完整，指揮系統明確，個人傳統權責清楚，成員具有個別的專業能力，一切按照法規行事，使得組織得以在有計畫、有系統的情形下，促成管理的運行，使個人可發揮個人所長，有效執行組織所指派的工作，這是一種很有效的組織運作方式。然而當組織面對激烈

的競爭時，必須轉換為具有快速反應、重視品質、要求合作、彈性及發揮創造性的另一種典範的組織，因此傳統上以個人表現為主的導的組織方式，已經無法因應時代的需求，強調民主、合作和自我管理的團隊組織就要被大量引用。團隊可以集合眾人的力量和智慧，直接面對問題，迅速反應；或是集思廣益，提出好的意見；或是共同合作、彼此照顧，產生溫馨的團體活動歸屬感，提升工作士氣；或是提供每位團隊成員充分發揮能力，共同承受成敗的結果。由於團隊的運用，的確對傳統的組織帶來新的生命力，但是這種不同組織的運作，對於許多管理者和參與者也造成不良或操作不當的情形，因而排斥團隊運作方式。換言之，如果缺乏對團隊對整體運作的概念，可能會誤會團隊，導致無法有效呈現其作用，因此任何組織如果要改變現況，引進團隊運作的方式，必須深入瞭解團隊的相關概念，才能讓團隊發揮功能，達到預期的結果。

台灣地區的志工過去都是以個人的熱情和時間，來提供各種的社會服務，由於志工是出於自願而且是非職業的工作，因此服務者多不計較其服務的水準，同時還要感謝他們的服務；志工運作單位也不敢對志工有太多要求，對其願意犧牲自己的時間進行社會服務，只有高度感謝，使得志工的工作成為各盡所能各行其事，缺乏協調及整合，不僅有浪費人力的可能，更造成服務品質的水準不一。尤其在九二一大地震後，數以萬計的志工投入災區從事救援工作，可是因為缺乏組織和訓練，使得志工的服務未能有效發揮力量，影響救災的時效，因此為了有效推動志願服務，在政府和立法委員的合作下，於九十一年通過「志願服務法」(陳金貴，民九十)，將志工的運用以法律規範之，要求各志工運用單位要辦理志工的基礎訓練以提升志工的素質，各志工團體位頒發志願服務紀錄冊，必須要配合辦理志工訓練，並將受訓過的志工加以組織化。同時志願服務法也規定志工的權利和義務，使得志工也不能像昔日自由來去，必須依照各種規定去執行服務工作，如此制度化的結果，造成志工逐漸失去其自主、熱情和彈性的志工精神，影響志工參與服務的動機。為了擺脫志工組織的官僚式運作，使志工工作能有更多的創造空間及彈性運用，以維持原有的志工精神，具有合作及自主管理的團隊運作，遂被引進志工組織。但是一般志工未受過完整的管理訓練，無法有效的將團隊觀念落實到志工工作中，因此本文分析志工組織型態及工作的性質，再說明團隊運作在志工組織的相關觀念及作法，使志工團隊能夠被充分瞭解及適當的運作，以

協助志工組織充分發揮其應有的功能。

參、現況分析

一、一直以來，國軍退除役官兵輔導委員會，都是扮演著輔導服務榮民或榮民眷屬的角色，但是為了加強服務的廣度與深度，所以輔導全國各地的榮民服務處成立榮欣志工隊，希望透過這樣的一個組織，讓基層的榮民榮眷團結起來，用榮民的力量幫助服務榮民，榮欣志工隊便是在這樣的情況下，由輔導會於民國八十四年成立。榮欣志工隊所招募的會員都從事服務性質的工作，服務的對象包括住院的榮民、獨居的老榮民，榮民子弟與退休軍官，或領有榮民證的榮民及二類官兵而這也都是榮欣志工的服務對象。

依據國軍退除役官兵輔導委員會榮欣計畫，招募志工的規定與參加志工資格說明如下：

(一)榮欣志工招募規定

1、志工招募對象年輕活潑化：

招募對象及條件以榮民、榮眷或大專院校以上學生及社會人士年滿十五歲以上為主；未具上述身份者為輔。(不超過總人數百分之十)

2、志工服務專業化：

招募的志工為運用餘暇參與服務工作，具服務熱忱、身心健康足以擔任各項服務工作者，提供的服務除一般性關懷、陪伴聊天、環境清潔外，應發掘具有美髮、木作、電工、泥作等專長者參與服務，視地區榮民(眷)需要，辦理義剪或居家環境及器具簡易修繕。

(二)服務項目

1、照顧列為特、較需照顧者，獨居年長榮民及榮民遺眷及年邁體弱、具身心障礙者。(有關電話問安、關懷訪視、家事協助、儀容修整、送餐服務、代辦事項、陪同就醫、緊急送醫、住院照顧、測量血壓、防杜詐騙、代作膳食等居家服務工作)。

- 2、高雄榮總屏東分院服務台服務。(有關病況關懷、休閒散步、代購物品、儀容修整、協助轉診、引導掛號就診、協助住院手續、櫃台諮詢、代收本處服務項目佐證文件等工作)。
- 3、屏東榮譽國民之家。(有關關懷晤談、簡易復健、休閒散步、儀容修整、陪同就醫、代辦事項、團康活動、日間照護等工作)
- 4、地區發生天然災害，本處成立「緊急應變小組」，處長擔任指揮官，動員榮欣志工主動參與天然災害救難工作：風災、水災、地震等天然或是不可抗拒之災害(屏東縣榮民服務處，2017，榮欣計畫)。

二、影響志工致力服務的因素

(一)推廣志願服務絕非單方面的期望與努力，務須；1、任用志工的單位，2、參與服務的志工，3、接受服務的對象三者之間良性互動及緊密配合，志願服務工作的推動使能達到預期的效果；否則，即使任用志工，不但對業務單位未必有所助益，而且對服務對象亦必無濟於事；一般而言，影響志工致力於服務的因素不外有：

1、政策未明

(1)機構對於推廣志願服務缺乏明確的政策目標與完善的推行方案。

(2)機構沒有完整的工作架構配合運用志工的需求，致使志工未能在明朗的政策期望下，提供更多，更有意義的服務。

(3)機構的領導者對於運用志工的效能抱持質疑的態度，雖未反對，亦不表支持，完全採取可有可無的放任政策。

2、指令不清

(1)機構內部的督導架構繁複重複，對志工未能提出一致的要求。

(2)機構的督導體系多頭馬車，且又缺乏清楚的指示，志工不知如何是好。

(3)機構未能建立完整的督導體制，下達的指令出自多門，志工究應向誰負責。

3、任務模糊

(1)志工不清楚機構的期望、要求及標準。

(2)志工未了解其在機構服務職責範圍及工作權限。

(3)志工由於任務模糊不清，常會超越專職人員的職權，而造成誤會，影響志工與員工之間的互信。

4、互動欠佳

(1)機構員工懷疑志工參與服務的熱忱度與穩定性。

(2)機構員工質疑志工的能力是否足以因應工作要求。

(3)機構員工常因志工容易取悅服務對象，而造成其工作表現的壓力。

5、溝通不良

(1)機構員工對志工的表現，未能有效反映其任許之評價或改進之建議。

(2)志工對機構員工的態度，也同樣不便反映其溝通之不良或期待之不滿。

(3)機構缺乏溝通管道讓決策者與督導人員雙方仔細商討，提出加強運用志工的可行計畫。

6、督導不足

(1)志工督導由於專業知能不足，未能細心規劃，妥適安排志工的服務項目。

(2)志工督導傾向安排志工作一些較不重要或簡單的瑣碎工作，或更甚者，常將自己應該承擔的工作推給志工去執行。

(3) 志工督導對於分配志工所擔任的服務工作，未能給予適當的指引及充分的協調。

7、訓練不夠

(1) 機構未能提供志工參加教育訓練，充實服務知能的機會。

(2) 機構未能透過個案討論、工作座談或定期研習的方式，讓志工獲得增強學習、矯正錯誤的管道。

(3) 機構未能設法給予志工學習新技能或增加責任感的歷練時機。

8、激勵無方

(1) 志工督導很少利用業務上的互動機會支持志工的工作或給予志工適度的讚賞。

(2) 機構對志工表現之優劣，缺乏客觀、公正的獎懲標準，常使志工在是非不分的情況下，影響工作士氣。

(3) 機構或志工督導未能適時向有關單位爭取志工獎勵表揚的機會，即使爭取，亦常循私，偏袒感情較好的志工，致使激勵不公，造成負面作用。

(二) 志工團隊運作上可能遭遇的問題

1、 志工團隊既是一群有共同理念的人所集結在一起，就必須進行有計畫的管理，這套管理制度包括招募、甄選、訓練、任用、督導與管理、績效評估、留任以及獎勵或離隊等(龍紀萱、李依臻、施勝烽，2014)，影響到志工團隊運作的因素包括領導(管理)者的選任、志工本身的瞭解、教育訓練、激勵與考核評鑑、志工團隊的運作等，以下分別說明之。

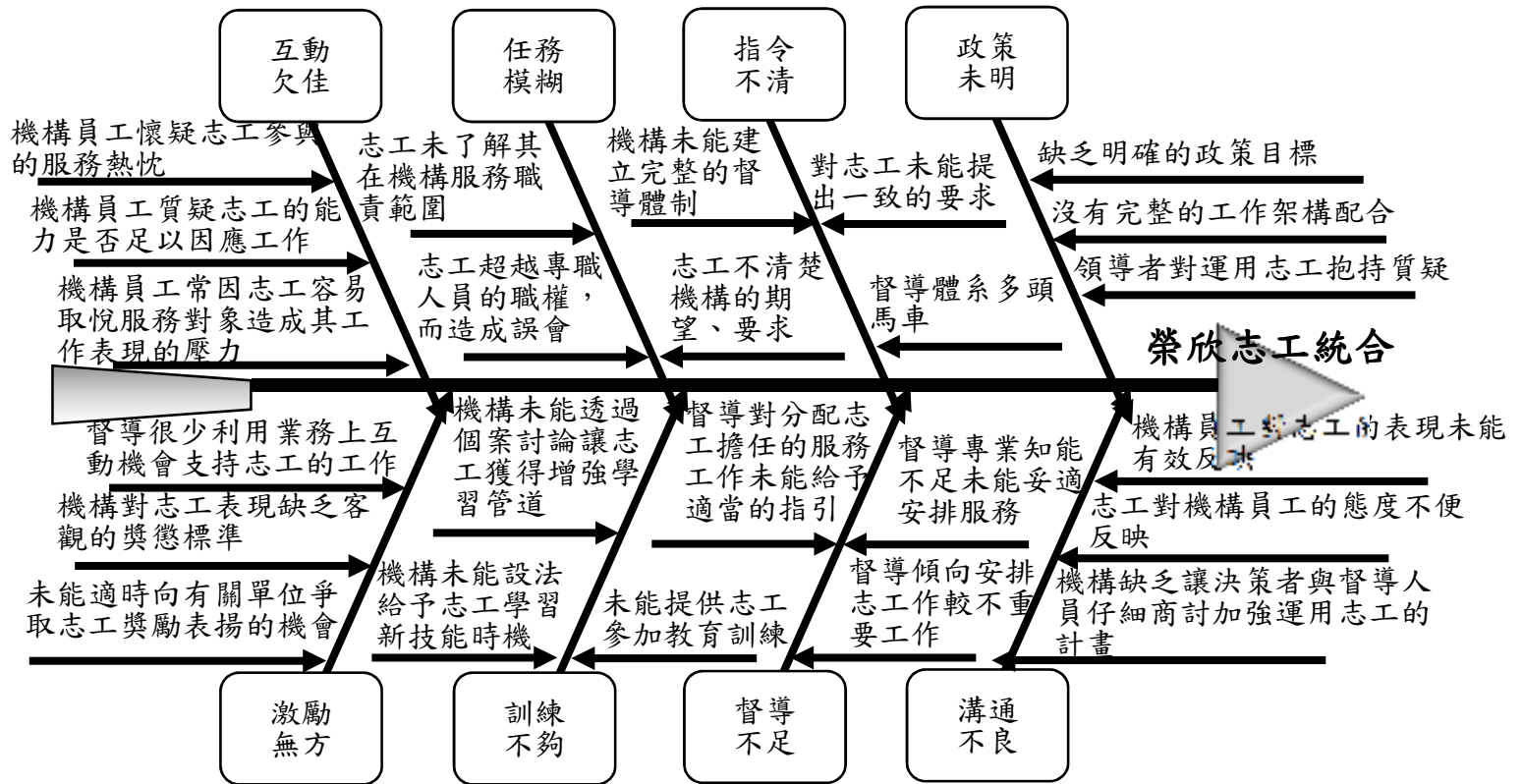
2、 志工團隊要能順利運作首先必須要有一位領導者或管理者，一個好的管理者是志工團隊運作成功的關鍵因素(Edwards, 2008)，

Spearman(2011)認為一個有效的志工領導者必須要能激勵、招募、留用和培訓志工成員，而且能參與、尊重不同的成員，同時具有連接社區資源、與他人合作的能力。Lockett & Boyd(2012)也認為志工管理者要具備影響他人的能力，能感染其他的志工願意為團隊和組織投入服務。

- 3、除此之外，志工本身的工作動機和心態的調整也很重要，尤其是要讓志工願意接受管理與領導，必須要先瞭解志工從事服務的動機(Taylor, 2010)，Cordery、Mueller & Smith(1991)認為若志工能瞭解組織的使命，且能自主管理，其服務的態度也會跟著提升。謝振裕、王春展、曾薔霓、盧禹璵(2013)研究發現志工認同整個團隊組織並願意接受管理與訓練，是形成一個好的志工團隊的關鍵因素。林宜楨、牟鍾福、楊瑞蓮(2009)建議要讓志工在加入團隊之初，就對志願服務的使命與願景有完整的瞭解，如此才可讓志工及早體認組織的價值和意義。
- 4、教育訓練是另一個重要因素，Jamison(2003)也認為教育訓練可以減少志工的工作倦怠感(burnout)，謝振裕、王春展、曾薔霓、盧禹璵(2013)研究發現教育訓練有助於志工服務績效的提升，龍紀萱、李依霖、陳琬茹、林佩瑩、林宜璇、施勝烽(2010)發現藉由教育訓練可以提升志工的能力與視野，對志工的服務能力有所幫助。
- 5、激勵對於志工有著重要的影響力，Jamison(2003)研究發現激勵會影響志工對於工作不滿意的感受，因而有效的激勵應該與工作條件相配合。謝振裕、王春展、曾薔霓、盧禹璵(2013)也認為激勵有助於提升志工的服務績效。
- 6、與激勵相關的是志工服務成效的考核與評估，龍紀萱、李依霖、施勝烽(2014)認為志工經由評估可強化服務品質、控管服務表現，而評估項目則可以包括服務精神、遵守規範、服務成效以及人際關係等。
- 7、最後，在志工團隊的組織運作上，定期的集會或活動也有助於志工

成員的凝聚力，林宜楨、牟鍾福、楊瑞蓮(2009)認為志工團隊可藉由志工大會或平常例會中，適時表揚績優志工，讓全體志工以加入這個團隊為榮，這也是凝聚向心力的一種方式。

向右魚骨圖



肆、解決建議

一、志工團隊建立的程序

團隊(team)是一種團體(group)，因此比一般團體更強調成員對團體更強調成員對整體的共識及效率(skidmore, 1995)。就志願服務而言，如果將許多志工集合在一起，充其量只能稱為「志工團體」，而必須在志工與志工之間，志工與團體之間，彼此相互溝通、相互扶持、相互影響、共同承擔成敗的責任，才可以稱為「志工團隊」。

因此志工團隊的組成，不是自然形成的，也不是找一些人來，就可以把志工組成一個團隊，而應該運用一套比較有制度的程序來建立志工團隊，以避免團隊

淪為少數人所把持的「小團體」，因而分散志工組織整體運作的能力(陳金貴，2004)。

綜合專家學者(Wellins, Byham, & Wilson, 1911；陳金貴，2004)的意見，建立志工團隊有幾個重要的程序，包括：

(一)確定團隊組織的目標：依據志工團隊組織所屬的類型，配合支援者或委託單位的需求，來決定團隊組織的目標，使團隊經營有清楚的定位，而團隊成員也有共同努力的方向。基本上，由政府機關(構)與非營利組織支援而成立的志工團隊，其目標不能脫離其所隸屬單位的總目標。至於獨立的志工團隊，不妨依其組織的宗旨或服務對象的需求，來決定團隊的目標。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，目標為有效運用轄內熱心公益榮民(眷)之人力資源，參與志願服務工作，以提升獨居榮民長輩之生活品質及增進全民福祉。

(二)選取團隊組織的召集人：為了達成團隊的目標，需要有一個人擔任團隊籌組工作的召集人，或者臨時組成一個任務小組，來籌劃團隊建立的相關事項。至於召集人或任務小組的人選，通常由運用單位在組織內部選取適當的人來擔任。如果一時找不到適當的人選，也可以先指定經驗的志工，在機構相關人員的指導下，進行籌備工作。有些機構就近洽請其他志工團隊的隊長或資深志工代為籌組團隊，或提供技術上的指導，也是一種不錯的點子。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，由處長擔任召集人，並由業管籌備及執行相關業務。

(三)召集志工成立團隊：當志工團隊的籌備工作告一段落，召集人即可參考人民團體成立的方式，召集全體志工，舉行志工團隊成立大會，通過志工團隊組織章程或設置要點。然後，依據組織章程或設置要點，實施內部分組，選舉團隊幹部，包括正副團(隊)長、各組正副組長及其他幹部。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，本處整合服務體系區域編組有 4 個隊，屏東市(第 1 隊)、屏北區(第 2 隊)、屏南區(第 3 隊)、屏東榮家(第 4 隊)，並因應任務須要設置大隊長 1 人、副大隊長 2 人、幹事 3 名、隊長 4 人、督導 19 人，大隊長由榮欣志工相互遴選，副大隊長由選出之大隊長指派擔任。任期 2 年，連選得連任，中途離職援上述方式補選之。

- (四)設定團隊發展的重點；志工團隊的組織成行之後，應即依照組織章程或設置要點之規定，召集幹部會議，訂定團隊的工作要點，使團隊成員有所依循，而不致於各自為政，缺乏聚焦。當然，為了發揮團隊精神，在訂定團隊工作要點的過程，如果能在事前廣泛徵求志工的意見，在事中舉辦說明會或公聽會，在事後將要點全文提到志工會議報告，必可增進團隊經營成效。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，志工依據處頒「榮欣志工大隊組織章程」執行工作，並於每月月底召集幹部會議以增進團隊經營成效。

- (五)發揮團隊成員的共識：一個新成立的志工團隊，可能無法立即運作，因為團隊成員彼此之間還不熟悉，隊於團隊的規範有待適應，對於工作要點獲分配任務也有待釐清。況且，團隊之中可能有人中途離開，也可能有新進志工中途加入，因此，志工團隊必須透過會議、聯誼或其他非正式活動，逐步發展共識。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，每月月底召開處務會報暨榮欣志工隊工作會議，榮欣志工隊工作會議由大(副)隊長主持，會中報告工作得失、協調業務、檢討隊務、反映問題、交換工作心得、研究創新方法及檢討新進及離開志工之檢討，以逐步發展共識。

- (六)志工團隊的改進或調整：除了少數志工團隊是為了因應短期任務之需要而成立，例如長青運動會、單親園遊會、街友尾牙等類志工團隊，必須在完成任務之後解散之外，大部分志工團隊都希望能永續經營，持續發展。因而志工團隊必須配合實際需求，不斷地檢討改進，或者在結構上

和功能上適度地調整，藉以長保團隊的生機和活力。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，因應社會變遷，榮欣志工的服務對象由原本提供榮民及榮眷服務新增加第二類官兵之就學就業，已配合時代變遷在組織功能上作適度地調整，藉以長保團隊的生機和活力。

以上六個程序，可以提供我們在建立志工團隊時做比較有制度的思考。不過，每一個志工團隊的發展情況不盡相同，尚須針對本身的實際需求，彈性運用，而不是「十二點鐘，打十二下」，一板一眼，不知變通。例如，新近建立的志工團隊，不妨照單全收，依序實施；已經成熟的志工團隊，則可參考這些程序，檢視本身較弱的部分是在哪些程序，及時加以補強。

二、志工團隊經營的策略

志工團隊建立之後，要能有效經營，發揮團隊功能，提高服務效果，團隊才有存在之必要，也才有持續發展之可能。

通常，一個組織的經營管理可以區分為：規劃(planning)、組織(organizing)、用人(staffing)、領導(directing)及控制(controlling)等五個機制。而志工團隊特別強調組織的統合與協調，不妨參考這五個機制，靈活運用：

- (一)建立志工團隊的規章：就「規劃」而言，志工團隊在成立之初，即應規劃團隊將來要做些什麼?如何去做?其具體的措施，就是訂定志工隊的組織章程及相關規定。通常，志工團隊的組織章程或設置要點，其內容可以包括：名稱、目標、工作範圍或服務項目、團員來源及其權利義務、各組分工及任務、幹部產生方式及其職掌、會議種類及召開方式等。其中，團隊目標的設定，必須符合「SMART」的原則，也就是簡單(simple)、可測量(measurable)、可達成(achievable)、有資源(resourced)、可追蹤(trackable)，使團隊成員有明確而一致的努力方向。至於相關規定，則有志工服務要點、服務需知、倫理守則、獎勵辦法、幹部選舉辦法、志工隊基金管理辦法、志工訓練計畫、志工隊年度計畫、中長程計畫、行事曆等等。無論如何，團隊在運作上有所需要，

就應事前周詳規畫，並經過會議程序，建立書面文件，以便團隊經營時有所依循。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，每年均依照國軍退除役官兵輔導委員會頒發榮欣志願服務工作計畫修訂之屏東縣榮民服務處榮欣志願服務工作計畫執行志願服務工作，團隊目標符合「SMART」的原則，團隊成員有明確而一致的努力方向。

(二)依組織需要實施內部分組：就「組織」而言，志工團隊的經營是眾多志工的力量，透過分工合作的運作，共同完成團隊的任務，因此在組織內布實施分組，是必要的措施。然而，各個志工團隊的規模大小不一，其定位與服務項目也不盡相同，所以內部結構應該依其實際需要而分組。如果依據「祥和計畫」的做法，志願服務隊可以設至下列各組，分別辦理有關事宜：

- 1、訓練組：負責志工招募訓練、組織編隊及資料管理等有關事宜。
- 2、輔導組：負責志工之任務分配、輔導考核及團康聯誼等有關事宜。
- 3、行政組：負責隊本部文書、庶務、會計及出納等有關事宜。

也許，這只是最基本的分組方式，而且側重於團隊行政運作方面，其實任何志工團隊都可依其實際需要而調整，例如某老人養護中心志工隊就可以依據志工的服務項目分為：生活關懷、宗教靈性、休閒活動、往生關懷、居家服務、行政庶務等六組。必須注意的是，內部分組應該建立「分工」與「合作」的雙重關係，以突顯團隊工作的性質。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，訓練、輔導及行政部分都交由屏東縣榮民服務處負責，而榮欣志工部分負責有關電話問安、關懷訪視、家事協助、儀容修整、送餐服務、代辦事項、陪同就醫、緊急送醫、住院照顧、測量血壓、防杜詐騙、代作膳食等居家服務工作，榮服處與榮欣志工建立「分工」與「合作」的雙重關係，突顯團隊工作的性質。

(三)以民主方式推選幹部：就「用人」而言，志工團隊除了依據志工人力的

需求，在適當的時機招募到適當的志工之外，更重要的是如何選拔適當的幹部，作為經營團隊的主力。大致上，一個志工團隊主要幹部，包括：正團(隊)長、副團(隊)長，以及各分組的組長。有時候，組織規模較大的志工隊，也增加副隊長的人數，或者在各分組增設一個副組長。至於這些幹部的產生，通常採取民主方式，由全隊或全組的成員直接選舉。如此，被選上的幹部，具有民意基礎，比較容易獲得團隊成員的支持，而有利於團隊的經營。反之，如果僅由機構指定，或者以輪流方式擔任幹部，易因違背民主潮流而窒礙難行。另外，有一些志工團隊有一種不成文的慣例，凡擔任副隊長、副組長的幹部，除了襄助隊長、組長的候選人，還必須認真準備接班，在默契上優先被列為隊長、組長的候選人。同時，隊於卸任的隊長，則禮聘為志工團隊的榮譽隊長或顧問。這兩種非正式的運作策略，不僅有利於團隊經驗傳承，對於團隊內部的穩定、和諧也有幫助。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，本處整合服務體系區域編組有 4 個隊，屏東市(第 1 隊)、屏北區(第 2 隊)、屏南區(第 3 隊)、屏東榮家(第 4 隊)，並因應任務須要設置大隊長 1 人、副大隊長 2 人、幹事 3 名、隊長 4 人、督導 19 人，大隊長由榮欣志工相互遴選，副大隊長由選出之大隊長指派擔任。任期 2 年，連選得連任，中途離職援上述方式補選之。

(四)透過團隊會議形成決定：就「領導」而言，志工團隊是由志願參加服務的志工所組成，理論上比較適合採用參與式的領導(participative leadership)，而非專制式領導(autocratic leadership)或放任式領導(laissez-faire leadership)。所謂「參與式領導」，就是一種民主的領導(democratic leadership)，讓團隊成員有參與決定的機會。陳武雄(2004)曾指出：志工團隊的領導幹部務必深切體認「團隊的主權在志工」，對於志工應享有的權益，諸如幹部的選舉、活動的舉辦、計畫的訂定等，皆應絕對給予尊重，透過開會，以民主的方式集思廣益，取決於多數，而非將一切決定權均操於領導幹部手上。事實上，志工不是機構的專職人員，通常只有開會的場合，才有實際參與決定的機會，所以志

工團隊必須依組織章程的規定按時開會，必要時召開臨時會議，並且鼓勵與會成員踴躍參加討論，凝聚共識，做成決議，以利執行。假如志工團隊的成員有機會參與決策過程，將可提高其對整個團隊的目標和任務有更大的承諾，進而激發其服務動力，這對於團隊經營有其正面的促成功能。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，每月月底召開處務會報暨榮欣志工隊工作會議，榮欣志工隊工作會議由大(副)隊長主持，會中報告工作得失、協調業務、檢討隊務、反映問題、交換工作心得、研究創新方法及檢討新進及離開志工之檢討，以逐步發展共識，對於團隊經營有其正面的促成功能。

(五)考核及獎懲力求公正：就「控制」而言，志工團隊需要透過監督導考核、績效評量、激勵等過程，適時了解其服務績效與預期結果之間有無落差，並採取必要的補救措施，及時加以引導或匡正。然而，志工團隊強調成員之間的同心協力，分擔責任，因此對於志工的監控措施，務必公正客觀，勿枉勿縱。苟能如此，則賞罰分明，凡是得獎志工都是名至實歸，稱頌鄉里；而無心之過的志工也可以自我醒悟，加倍努力，這對於志工團隊的經營是減少阻力，增加助力。至於具體的策略，有些團隊係採取志工自我管理，由志工團隊以民主方式推選代表，實施自我評量，再依據評量結果，推薦績優志工接受獎勵，同時對於表現欠佳的志工予以記點存查，讓其有改過遷善的機會。再者，有些志工團隊還建立申訴管道，傾聽志工的心聲，尊重志工的意見，營造一個溫馨的組之氣氛。這些，都值得志工團隊推廣運用。

就屏東縣榮民服務處榮欣志工而言，每年六月、十二月辦理志工定期考評，每年十一月志工督導兼組長考評，並不定期辦理志願服務榮譽卡、輔導會績優榮欣志願服務表揚、衛生福利部志願服務獎勵、衛生福利部內政業務志願服務獎勵及屏東縣政府志願服務徽章獎勵。

綜言之，上述經營策略是將志工視為團隊的一種人力資源，而透過計畫、組織、用人、領導、控制等機制，結合眾多志工的努力，共同達成團隊組織的目

標。同時，在這些經營策略之中，我們分別提到一些團隊的經驗，作為志工團隊借鏡或參採之用，藉以縮短自我摸索或嘗試錯誤的時間。其實，面對快速變遷的環境，現代的志工團隊應如同美國學者彼得聖吉(Peter Senge, 1990)所倡導的「學習型組織」(organization learning)，快速學習來自環境的刺激，轉化為寶貴的經驗，建構一種「苟日新，日日新」的組織文化。

三、有效的志工團隊應具有下列的特色：

- (一) 團隊成員應了解和同意團隊的目標。
- (二) 團隊成員應共同分擔領導的角色。
- (三) 團隊成員的能力應被充分運用。
- (四) 團隊應有開放和參與的溝通方式。
- (五) 團隊應能有計劃的處理各種的衝突。
- (六) 團隊會議應成為解決問題的途徑。
- (七) 團隊成員應支持團隊的規範。
- (八) 團隊應鼓勵成員有創造性的意見和行動。
- (九) 團隊應有檢討和評估的功能和程序。
- (十) 團隊成員應有對本身角色、責任和權威限制的認知。

四、志工團隊運作的原則

志工團隊建立之後，並不代表志願服務就會成功，因為有些團隊缺乏整合，人心渙散，士氣低落；有些團隊的規範過於嚴苛，也容易引起志工反彈，中途流失。換言之，志工團隊的運作，必須在團隊與成員之間找到一個均衡點，否則，過與不及，都無助於提高志願服務的效能。

尤其，志工團隊的組成，目前面臨一個挑戰，就是經常被質疑：志工團隊強調整體性，可能妨礙志工的自主性。

為了使志工團隊的運作可以發揮集體的力量，而又能兼顧個別志工的自主空

間，真正把志工凝聚成一個團隊(team)，展現出機動、靈活和創造的團隊特質，許多專家學者(鄭錫鎧，2003；張英陣，2004)曾經提出團隊運作的一些基本原則。其中舉舉大者，包括：

- (一)以團隊的使命凝聚人心：通常，能夠吸引志工積極投入而且無怨無悔的誘因，不是志工福利或獎勵表揚，而是對於團隊使命感的認同。因此，志工團隊的運作，必須使志工深刻了解團隊組織的目標，讓志工感受到他正在從事一項非常有意義的工作，而願意全心投入，甚至樂在其中。
- (二)培養互信的團隊文化：志工團隊是由志同道合的一群志工所組合而成，團隊的經營者對於任何重要決定，都應該抱持開放的胸襟，歡迎志工參與，並且相信志工會真誠對待，無論褒或貶，都是一番好意。此外，應該讓團隊成員有機會分擔領導者的角色，在「用人不疑」、「充分授權」的原則下，逐步養成一種互信的組織文化。
- (三)建立志工專長互補的關係：志工團隊的成員來自各種不同的領域，通常具有各種不同的專長及能力。志工的專長及能力，在團隊之中應該被充分運用，使其各展所長，為團隊做出貢獻。其具體的做法，可以配合志工的專長，賦予適當的角色，擔任適當的服務工作。但是，用其所長的目的在於互賴互補，仍應凝聚為團體行動，才有助於達成共同的任務，而避免各自為政，淪為個人表現。
- (四)強調成員的共同承受與分享：志工團隊是一體的，舉凡團隊的使命、計畫、決策的運作，都應由全體成員共同承受成敗的責任。當然，團隊所獲得的成就與榮譽，也是全體成員共同努力的結果，應該由大家共同分享。這樣，團隊榮辱與共，休戚相關，任何人不居功，也不諉過，才是真正的工作夥伴。
- (五)化解成員之間的差異性：本質上，在志工團隊之中，每一個志工都具有愛心，也會熱誠地付出，但是由於個性、價值觀、生活經驗不同，志工之間對於問題的看法，以及處理事情的方式，可能也有所不同。因而志工團隊的運作，不論開會、安排服務或活動，應該多溝通、多協調，以化解成員之間的差異性，使一些可能的衝突或阻力，轉變成助力，發揮

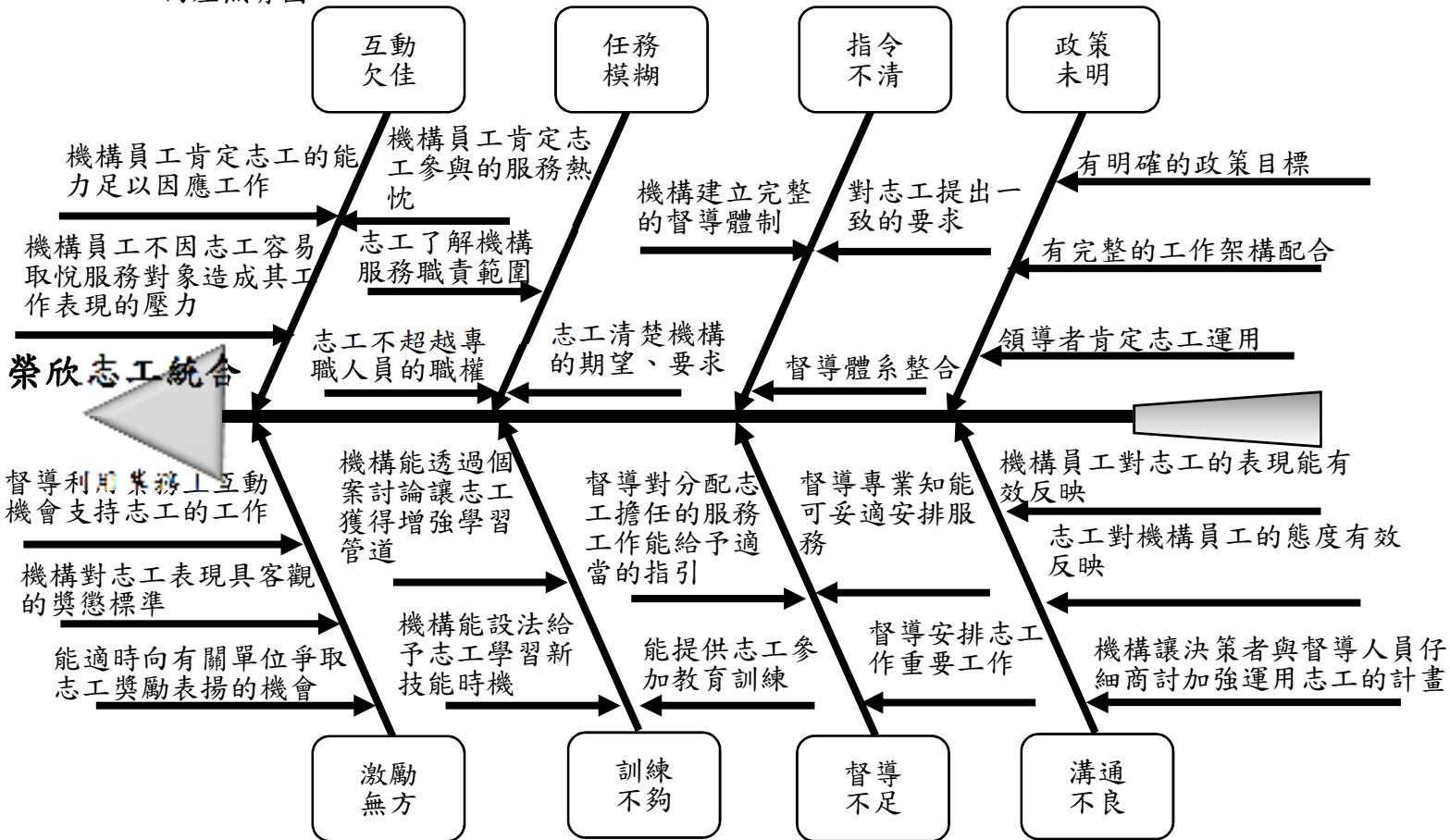
「一加一，大於二」的加乘效果。

(六)保持彈性的團隊作業方法：正因為志工團隊的成員之間存在著或大或小的差異性，所以團隊的作業方法應該保持彈性，以適應志工的個別情況。其實，方法本身並沒有所謂的「好」或「壞」，只有「適合」與「不適合」而以。只要團隊的目標一致，個人的角色明確，即使個別志工的作業方法稍有不同，仍然可以殊途同歸，共赴事功。如同中共領導人鄧小平生前所言：「不論黑貓、白貓，能夠抓到老鼠的，就是好貓。」況且，志工應該都是「好人」，相信他們都會盡心盡力把事情做好才是。

(七)集思廣益發揮創造力：一個志工團隊由初期稍具團隊雛形，逐漸發展成為較為成熟的團隊，其成員對於團隊目標的認同增強，對於團隊的發展也開始有所期待。此時，志工團隊的運作應盡量開放機會，鼓勵成員參與決定，以便集思廣益，提升團隊績效。尤其，志工團隊不斷地追求成長的過程，更需要志工經常提出具有造性的意見和行動，使團隊有新的構想，新的資源，產生新的能量。當然，志工的個人創意，還需形成團隊共識，所以團隊的聚會不可免。不論例行會議或非正式聚會，有時不妨採取較輕鬆的方式進行，多開放討論，藉由腦力激盪，發揮團隊的創造力。

除了上述原則之外，志工團隊要有效率地運作，尚應把握其他原則，例如，有計畫地處理各種衝突、鼓勵成員遵守團隊的規範、協助成員認知本身的角色及責任、具有檢討和評估的功能和程序(陳金貴，2004)。這些原則，都是促成志工團隊不斷發展的重要因素。

向左魚骨圖



五、高齡志工運用

高齡志工運用的SWOT分析	
優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
1. 知識、經驗、技能豐富 2. 具有較多時間、服務機動性高 3. 具有高度承諾 4. 人際互動較圓滑，對於團體有潤滑效果	1. 身體機能與能力下降，服務內容受限 2. 新知識學習與運用不易，需要較多特殊的培訓，如電腦運用 3. 服務產能較不如以往
威脅(Threats)	機會(Opportunities)
1. 須配合家庭作息：如接送孫子女 2. 以管理立場，高齡志工在人力運用上缺乏彈性，可發揮的任務較少 3. 組織工作內容與環境有時不適合高齡志工	1. 呼應政府鼓勵高齡志工社會參與、以利活躍老化的政策 2. 高齡志工參與社會活動，具有鼓舞社會的正面能量

高齡志工需不需要退休，研究者認為這議題會牽涉到組織如何看待高齡志工的價值。「活到老做到老」反而不是對長輩最友善的態度，因為若沒有好的制度保護，當高齡志工面臨工作挑戰、安全性、品質要求，持續服務反而是一種壓力。退休並非代表高齡者無用、沒有價值，反而是尊榮的象徵，如同聖經上一句話：「白髮是榮耀的冠冕」（箴言：16章：31節）。天下無不散的筵席，高齡志工最終仍舊會面臨離開組織的一天，倘若組織能正視高齡志工運用的限制，當其無法勝任服務時可以風光退休，又何嘗不是高齡友善的作為。再者，退休制度也是一種約束組織必須正視高齡志工關懷的措施，管理者不可因個人喜好、時間因素而減少對退休志工關懷的程度。透過制度化讓高齡志工退休後的生活是受到關懷，且與組織有更多正式的連結，如此不僅照顧高齡志工的心理健康，也解決了組織運

用高齡志工的困境。

針對本研究結果，提供想推行高齡志工退休制度的組織一些建議：

(一)組織應該塑造信任、和諧與關懷的管理氣氛

組織平時管理的方式以及組織文化所營造出來的氣氛會影響制度推行的順利與否。給予志工更多尊重、信任以及協助志工成長的志願服務團體會更容易推行高齡志工退休制度。

(二)制度推行前需與志工有較長期的溝通與制度宣導

讓志工明白退休制度的目的、意涵、制度相關措施，透過溝通與宣導幫助高齡志工做退休預備。

(三)制度內容應邀請志工代表一同討論、協商雙方共識

制度的推行最擔心造成高齡者社會剝奪與情感失落。因此，制度內容應該透過雙方協商共同制定、並且有正式溝通管道以利後續制度的推廣。

(四)組織高層的支持

組織需要認清志工運用並非無成本支出，志工管理過程中皆需要有形無形資源的注入。在高齡志工退休制度的規畫中，可能會涉及退休後相關福利措施的制定，此部分需要組織高層主管大力支持。(本文作者：賴怡伶為嘉義基督教醫院社會工作室社工師；鄭讚源為國立中正大學社會福利學系副教授)

關鍵詞：高齡志工、退休制度

伍、結語

早期的志願服務，志工可以各盡所能，默默行善；現代的志願服務，講究團隊合作，群策群力，共同完成志願服務的使命。

其實，透過團隊運作以提供志願服務，無論對於志工或團隊，都有好處。就志工本身而言，至少可以從團隊之中獲得經驗分享與情緒支持，使其服務工作更有動力和效率。就志工團隊而言，至少可以結合眾多志工的愛心、智慧和能力，使更多的人得到更有效的服務。

然而，一個有效的志工團隊，不只是一群有愛心、有智慧、有能力的志工聚集在一起，而是要用心去建立與經營。本文首先強調在建立志工團隊之前，必須找到合理的定位，然後依循一定的程序，逐步建立志工團隊，再透過計畫、組織、用人、領導、控制等五個機制，掌握管理的焦點，使團隊經營更加有效率、有效益。最後，提出志工團隊運作的原則，期待志工團隊能夠兼顧團隊本身與個別志工的雙重要求，獲得「雙贏」的結果，而且不斷成長。

一言以蔽之，志工需要組成團隊，團隊經營更需要志工參與，兩者相互統合，協力並進，志願服務將可望逐步邁入佳境。

參考書目：

林勝義(2006)。志願服務與志工管理：做個快樂的志工及管理者。臺北：五南出版社。

陳武雄(1998)。志願服務：務實與理念。中華民國志願服務協會。

石泐(2016)。志工團隊扶植培力執行成效之初探：以新北市為例。社區發展季刊 155 期。

賴怡伶·鄭讚源(2016)。醫院高齡志工退休可乎？。社區發展季刊 153 期。

吳永安(2007)。志工參與動機與持續服務動力之研究—宜蘭縣榮欣志工團體個案分析。

陳金貴(2008)。志工團隊的統合及協調。內政部志願資訊服務網

https://vol.mohw.gov.tw/vol/home.jsp?mserno=200805210003&serno=200805210005&menudata=VolMenu&contlink=ap/article_view.jsp&dataserno=200807150059&login type=null。