

# 從充權的觀點談高齡人力資源開發運用

## －以高雄市長青人力資源中心為例

曾進勤

### 壹、前言

自然資源、資本、技術和人力是國家經濟成長所仰賴的四大要素。現代國家極度重視人力資源的累進、開發與運用，台灣地區在過去四十年中，隨著出生率與死亡率的轉變，諸如幼齡人口比率漸降、勞動力成長速度減緩、中高年齡人口大幅擴張以及老年人口相對增加等，年齡結構發生重大變化，對社會發展會產生顯著的影響，而高齡化社會的來臨，人口結構的改變勢必對經濟及社會福利制度產生衝擊，並面臨新的社會問題。生育率降低是高齡化社會形成的的主要原因，1966 年一位婦女平均生育 5.5 人，到 2001 只有 1.48 人，我們這一代是八人養一名老人，下一代為四人養一名老人（天下雜誌，民 91），少子高齡化產生了國家勞動力人口的減少與社會福利經費支出增加的現象，在國家經濟衰退的現在，為使國民生活品質安定發展，除應不斷地技術革新發展高生產力與國際競爭力的產業，以維持經濟的活力，在人力資源運用上，高齡群體的龐大人力資源，成為一個值得重視與開發的課題。

人力資源管理是把人力當作重要資

源，加以投資以發揮其價值潛能並以有系統的方式發展各種人力取得、運用和維護的管理活動（陳政智，民 88）。在高齡化社會中，不但要使高齡者能享受快樂生活，還要想如何活用他們長年的知識、經驗與技術來貢獻社會，讓他們感受生命的可貴，過著健康活力充滿的生活。以往將老人視為健康情形不佳、社會功能退化的依賴者，其實在醫藥進步及醫療品質提昇下，大部分老人身心仍是健康的，過時的老年觀念，不單是低估了老人的潛能，還是一種「老年歧視」。此外社會資源集中於少部分「問題老人」身上，忽略為廣大的長者提供發揮所長的機會，長遠而言是社會的損失；人們隨著年齡增長承受不必要的心理壓力，甚至不自覺地墮入社會預設的老年負面形象框架，養成了未老先衰的心理、虛度晚年，是個人和家庭的損失。所以除從社會、心理、經濟及醫療各方面去倡導「老權」，並讓大多數的健康老人肯定他們的生存價值外，進而用社會工作中「充權」（Empowerment）的概念，激發老人本身的力量，使其能根據自己的想法和意念採取行動，提高掌控自己生活和命運的程度，甚至成為有「社會產能」的人口

群，才能發揮「積極老年」的真正意涵。

「充權」是社會工作及社會福利中較新的觀點，但是屬於國外的研究結果，是否能轉移在國內的實務工作中，仍待檢視。以高雄市為例，高雄市的老人人口大致分布在 65 至 74 歲之間的初老期，約佔七成（陳正宗，民 87），但老人特質及社經地位迥異，有退伍軍人、有公教人員也有大量的勞工及從事農作的老人，其需求及價值觀全然不同，是否都能「充權」或都需要充權有待探討。筆者目前服務於高雄市政府社會局長青綜合服務中心，服務許許多多健康且有相當社會經驗的長輩，在為他們規劃文康休閒活動時，覺得這些被服務者是一個龐大且重要人力資源，也一直在思索，身為「中生代」的年輕族群（包括自己）在面對高齡化社會的「愛的負荷」下，該如何轉化這些人力，使退休後但身心健康之高齡人力樂於參與社會，與社會群體有良好的互動，豐富其生活內涵，進而參與社會服務並使老人服務機構增加服務效能？甚至我還企圖將其由老人福利產業的使用者，提昇其生命價值甚至轉變為服務提供者，使老人福利服務非純然消耗性支出，還有產能及效益出現。這些思索促使筆者在工作中致力規劃並實踐，並想藉由目前仍在執行的老人人力資源中心的方案作一對照。目前一般文獻著重探討高齡人力運用的重要性，鮮少探討其中管理、運用的策略及方法，本文將以實例介紹目前高雄市高齡人力運用及管理的方式，並嘗試運用「充權」的觀點探討所衍生的問題及因應策略。

## 貳、高齡人力的特性和重新界定

### 一、高齡人力的特色

由於國人平均壽命提高，醫學發達及資訊流通的結果，老人不僅身心健康且仍對社會參與有期待，但許多年輕老人屆齡退休後面臨未來數十年的生涯，產生無角色或社會角色喪失的恐懼。老年人在我們的社會中，向來被視為無生產力的依賴人口，一般對老人的印象不外是動作太慢、學習新技術（知識）能力低、意外事故多、健康欠佳、古板不會變通、難以溝通協調等，其實他們由於經濟條件的改善、終身學習觀念的建立及資訊社會的衝擊，許多高齡者也努力向年輕人學習，並學習第二專長及建立新的生涯觀，所存留及帶給社會的若干刻板印象已逐漸改變中。

在日本一項生產性本部對能力開發的研究中發現，中老年員工的長處為 1.勤勉、努力，2.知識及經驗豐富，3.很少遲到或缺席；但其短處則為 1.體力衰退、工作效率低，2.對新技術和新技能的適應力不高，3.沉醉於過去的經驗與知識，無法迎合時代的需求（黃英忠，民 79）。

綜合學者專家的研究，高齡者人力有下列正向特色：

(一)較重視工作倫理，年齡愈長者愈以工作為榮，且較重視從工作所取得的精神性報酬，如受重視、被尊敬、能力能發揮等。

(二)對工作的滿意度較高，並且較不計較報酬或升遷。

(三)在經驗及判斷能力的技能上，以年長者表現較佳，擅於綜合總結及沉穩的態度使其有較穩定的工作表現。

(四)工作態度與忠誠度，年長者較年輕

工作者有較多正向的傾向，並有較低的工作缺席率。

(五)資深高齡工作者可扮演耆老的角色，他們見證了公司的歷史，也像備忘錄一般，可以提醒新進人員或決策者避免重蹈覆轍，造成不必要的損失。

(六)時間充裕、較無家庭牽掛，且外務少，投入較專注。

## 二、高齡人力的重新界定

依學者楊孝滌（民 85）的看法，高齡人口應該重新劃分為初老（young-old）、中老（moderately-old）和老老（old-old）三個階段，其他文獻也大致持類似看法。我國老人福利法將老人年齡界定為 65 歲以上，勞工保險條例規定女性勞工請領老年給付的年齡為 55 歲，甚至許多教師滿 55 歲就退休，所以 55 歲至 64 歲這個階段可稱為中高齡，仍是勞動及就業市場的主力；65 歲至 74 歲的初老階段是退休後的重要時段，也是加強人力資源運用的黃金時段，可從第二專長或持續產能的生涯規劃方式使高齡人力與社會所需相結合，並進行經驗分享和專業技能傳承；75 歲至 84 歲屬中老階段，此階段體力略差，但智能及思考力仍有一定水準，可從事公益性或非經濟性服務工作；85 歲以上則屬休養的老老階段，社會應給一定的保護和尊敬。

人力資源的運用與體力無關、與工作場所無關，甚至於無固定場所和固定工作時數，完全與專業知識和技術、資訊掌握和服務效率有關，對於工作的觀念應徹底改變（楊孝滌，民 85）。也許高齡者對資訊的掌控度普遍而言不如年輕人，但如果能配合組織或工作的需要，以長期性、策略性、整體性的方式來提昇和運用，並以高

齡者較佳的自我控制代替外在控制，也許能使其貢獻最大的能量，對社會仍有貢獻。

## 參、高齡人力資源開發的重要性

工商業社會有所謂強迫退休制度，即不論當事人身體狀況、願意與否，只要當事人達到特定的年齡，就強制自原有的工作崗位中退休，其考量的重點乃從經濟利益為出發，甚至一些以勞力為主的企業為維持勞動經濟效益，而提前將員工資遣，強制將其自就業市場撤離，其主要原因並非該高齡勞動者不適任工作，雇主為逃避退休金或年資較長的勞動者較高的人事成本負擔，也是原因之一。強制退休帶有年齡歧視的味道，等於是繼續剝奪人民繼續工作的權利。據研究（薛承泰，民 89），高齡人口中有一半以上表示在 65 歲之後仍願繼續工作，這些人希望部分時間工作的比例略高於希望全日工作者。因此在現代社會，「退休」不再表示個人身體機能老化或能力退化的指標，而只是另一個生涯規劃的開始，為社會歷練的成熟期，尤其是目前有工作的中高齡者在 65 歲後仍應尊重其意願，給予適當之工作機會，或設計一適合該群人口之工作型態，無須強制退休，否則將浪費一群仍有「勞動力」與「勞動意願」的人口，高齡者人力開發與運用具有重要性及意義。

### 一、對高齡者而言

由於社會的變遷，老年人以往在農業社會中常扮演的「經驗傳遞者」的角色，似乎日漸式微，且老人不僅面臨生心理的改變，也需面對退休震盪（Retirement Shock），若能對其人力有所運用，對個人而言提供了下列功能：

(一)生涯再規劃：高齡者自原有工作角色撤離後，若能對生涯妥善規劃，對生活的滿意度較高。

(二)良好的角色統整及心理適應：據研究（吳坤良，民 87）指出，老人的社區參與程度愈高，退休後的生活適應愈好，也較不覺得有病痛感，人際關係的維繫較強，社會支持度亦較高。

(三)休閒時間的充分安排：高齡者退休後若無其他活動，整日窩在家中，加上若處都市人稠地狹之處，一定會有孤寂無聊之感，若能適度勞心勞力，可延遲老化的程度。

(四)價值感增強：「有事做」或「被需要」可使一個人自覺對他人有貢獻，因而提昇自我價值感。

(五)抒解經濟壓力：不可諱言，許多高齡者退休之後仍需面臨經濟生活的壓力，或是需有經濟自主能力，若能再投入社會且有收入，才能使老人有安全感並生活無慮。

## 二、對社會而言

(一)企業轉型與社會分工：以目前企業漸漸朝向服務業發展及技術導向的工業精密化程度而言，對於高科技的日益更新及人力之高度分工來看，高齡者人力資源的開發可透過持續的教育訓練實達到市場的要求，並能達到經驗智慧的傳承。

(二)降低社會成本：經濟依賴人口較少，對下一代的負擔也較少，且高齡者投入社會服務或再就業行列，可減低保險和醫療費用支出。

(三)具承先啓後的文化傳承意義：高齡者若能將經驗充分傳承，而年輕人能虛心收納上一代的智慧，不僅對社會有安定維

繫的作用，也能樹立敬老尊賢的典範。

(四)補足就業市場人力不足：在經濟繁榮及人力短缺期，運用高齡人力可即時補足部分人力。

## 三、對國家經濟發展而言

(一)避免資源浪費：國家整體發展是需要長期持續的策略擘劃，人力資源雖為生產投入要素之一，但與其他生產投入要素不同，人才需要長時間有計畫的培育和訓練，人力如不能運用是無法毀棄，反而會造成資源浪費或引發社會問題。

(二)增加教育效益：高齡者已具有一定的工作能力，無須過多的訓練和教育即刻上手，減少適應期的成本耗損。

(三)具有經濟學上所謂的景氣「安定裝置」(stabilizer)的功效：根據許多的研究的分析結果，中高齡層勞工對現職的綜合滿意度最高，他們保有守分、敬業的精神，較少勞資糾紛，形成工作職場的一股安定力量。

若能以具意義的工作參與、能力再開發、職務再設計等方式，將可使高齡者再度燃起工作或服務熱誠，獻出正值巔峰狀態的人生經驗，對高齡者而言，不僅是一種有效的人力資源應用，也是更實質的敬老尊老。

## 肆、高齡人力資源運用的方式

### 一、高齡人力的一般運用方式

社會學家曾經歸納四種退休後基本生活型態的模式：閒晃度日型、繼續工作型、嗜好追求型及志願工作參與型（李瑞金，民 86），這也可反應高齡者人力運用的雛形，基本而言，目前高齡者的人力運用大致如下：

(一)投入家庭：協助家族企業工作、協助看店或幫忙帶兒孫。

(二)再就業或重新投入職場。

(三)打零工或是從事部分工時工作。

(四)從事簡單之全時性工作，如管理員或餐廳雜工。

(五)擔任相關專長之人民團體或社團的委員、講師或顧問，領些許津貼。

(六)擔任才藝教學、翻譯、寫作或其他個人化的工作。

(七)社會服務：從事志願服務工作，參加志願服務組織或至社會福利機構、醫院、寺廟、教會擔任志工。

以往對高齡者的人力運用大多鼓勵其擔任志願服務（社會服務）工作或再就業，相關研究也鼓勵高齡者投入社會服務（許圻妃，民 86；許釗涓，民 81）。據蔡美玉（民 90）對高齡志工的研究指出，高齡志工的服務學習收穫豐富，對個人、家庭及社會都有正面影響。但現今許多學子因升學原因或學校要求投入志願服務工作，導致機構對高齡志工運用的排他性，相關研究也指出（許釗涓，民 81）機構運用高齡志工之資格條件傾向於 55 至 65 歲，所以 65 歲以上的高齡者要擔任志願服務有實質上的困難，雖然學界近年開始倡導老人人力銀行的概念，但其推展以建立高齡人力資料庫最多，真正在運用及人力媒合上仍有相當困難。而再就業部分，李臨鳳（民 81）的研究指出，目前退休老人再就業尚未受到社會重視；老人再就業受限於老人本身技能不足，社會大眾刻板印象作祟、無適合工作職種等障礙；就業行政體制未確立致使相關措施與計劃未能有力執行；需加強各界觀念之溝通為老人再就業鋪路……等。加上目前就業市場景氣一片低

迷，年輕失業者眾，要談高齡者再就業何其容易。

## 二、以充權觀點做為高齡人力運用的再思考

因為目前高齡人力運用上仍有許多障礙待突破，人力資源管理也許可採借社會工作目前強調的「能量觀點」（strengths perspective）及「充權觀點」（empowerment perspective）來重新思考。充權是什麼？學者對於充權的看法很多，綜合各家的界定，筆者看待充權是一種改變策略與過程，假設人們改善生活的能力是取決於獲取個人、組織和社區的資源，即是將個人優勢和能力、自然協助體系（家庭親屬、朋友鄰居及互助團體等）以及積極的行為力，串結到社會政策和社會變遷上，減低負面標籤（如老年歧視）帶來的無力感，實踐充權的三組合涵括意識喚醒、知識增進和採取行動，讓弱勢人群從附屬（subjection）到自主（subjectivity）。在實踐過程中，專業者是弱勢人群的工作夥伴，共同發展願景、喚醒意識、採取行動、和投入行動和反思的實踐。學者也認為，每個人（當然包括高齡者）都有內在能力與優點，可塑造成改變的潛能，當人們的正向能量受到支持時，他們的能量就可發揮，所以藉著將焦點放在人的資源、天賦、經驗和性情上，正向成長的可能性大增（陳政智，民 88）。高齡者在社會中屬於相對弱勢，因此若將高齡人力當作一種資源，就必須加以分析高齡者本身的優勢和能力，了解其協助體系及資源為何，再規劃、設計、管理及再教育，才能真正發揮其價值及潛能。

社會服務和再就業也許是高齡人力資

源運用的方式，但絕非唯一，也並非對大多數高齡者適用，就有許多老人提到，雖然已存了老本，但仍希望有份工作，志願服務的庶務性質不適合他，因為不喜歡被年輕人「指使」去做無酬的事，但要找管理階層的工作又沒人願意僱用……；也有老人憂心忡忡自己空有縫紉的好手藝，卻沒年輕人願意學，他擔心後繼無人，但現在根本沒有洋裁補習班會找老人教學……；還有老人透露，他有嚴重的退休後無用感，覺得無法與年輕人共事，連要到醫院擔任志工都被拒絕，因為醫院擔心他被傳染疾病造成無謂困擾……。減少無力感（powerlessness）情形是充權觀點針對的焦點（趙善如，民 88），個體無力感產生有三個來源：個人方面如情緒、經濟的匱乏、資訊不足、批判能力不夠、負面的自我評價；社會環境方面為資源分配的不公平、階級歧視等；個人與環境交互方面則是因互動的不良經驗，如受到羞辱或不公平對待等。所以增加自我的效能、培養團體意識、有能力發展行動策略和尋求資源才能增強個人的力量，針對有才能但無「舞台」施展的高齡者而言，提供給他們伸展的空間及機會應是可行的第一步，若再透過增強及激勵提昇其自信、加強技巧的傳授和重視其參與，並建立同儕互助的網絡，也許才能真正提昇「社會產能」，創造高齡者「較優勢」的地位。筆者試以一個從事老人服務工作者的立場，就目前實務工作情形及行動策略對照上述的思考方式提出供參考。在文中儘量以「高齡人力」代替「老人人力」以避免閱讀者的刻板化印象，但某些部分因受限於文獻資料引用或目前實務上的稱呼，不得已仍須以「老人人力」或「長青人力」交互使用。

## 伍、高雄市高齡人力資源的運用狀況及初期困境

### 一、高雄市運用高齡人力先前狀況

近年來老人福利越來越受重視，但大多針對醫療、衛生及生活津貼等消費性福利支出上，高齡者仍被界定在依賴及保護層次上，其實政府部門應充分運用高齡人力資源此一雄厚的經濟潛力，以減輕福利支出的財政負荷。目前各縣市政府的老人福利服務項目似乎都包含有「長青人力資源中心」，但據筆者觀察及詢問承辦人員結果發現大多未積極運作，或僅提供志願服務而已，實際有針對高齡人力建檔運用並成立資源中心者有由台北市政府委託紅十字台灣省分會辦理的「台北市永樂老人人力資源中心」、高雄縣政府所屬老人活動中心辦理之「長青人力銀行」及高雄市政府社會局長青綜合服務中心設立之「長青人力資源中心」。台北市永樂老人人力資源中心將高齡者以「銀髮貴人」相稱，以志願服務為主；高雄縣的長青人力銀行將高齡者以「薪傳大使」相稱，以招募具民俗技藝、手工藝等才華之高齡者將其資料建檔為主，但運用情形則未見實質統計數據或具體成果；筆者任職的高雄市政府社會局長青綜合服務中心（以下簡稱長青中心）所設立的長青人力資源中心屬運作較久且提供多樣貌之服務，故以其為例介紹高齡者人力運用及管理情形。

為因應外在環境的變化、高齡人口的增加和老人福利的需求迫切，長青中心在原本提供的老人休閒、教育及保護等綜合性服務項目外，也著重老人人力資源的管理及發展，因此在八十六年即設立長青人力資源中心，並訂定成立宗旨為「加強長

青人力資源運用，鼓勵繼續貢獻所長服務社會，使專長得以傳承延續及能回饋社會之成就感」。分為再就業、志願服務及薪傳教學（到學校或社福機構從事傳統技藝教學），徵求高雄市年滿 55 歲以上之長輩，依需求及才能類別登入人力資源庫，再依長輩的專長及需求審核歸類後予以轉介及媒合。

## 二、運用高齡人力的初期困境

這項用意良善的措施因某些主客觀的因素，推展了近三年的時間成效仍未彰顯，長青人力資源庫在推動之初建立了一些老人的名冊，但未見具體的媒合與轉介，資料庫也未更新，最後還因系統毀損而使得資料庫無法再開啓。其三大推動的主軸也面臨以下困境：

（一）再就業部分：包括工作職場的年齡歧視，不願僱用高齡者；職類受限，大多為大廈管理員、推銷員或廚工等工作；長輩的心態無法調適，不能接受雜務性或需體力性工作；受經濟不景氣、產業結構改變影響，無工作可找；就業輔導單位連結協調不易，甚至排拒為高齡者服務……等因素，所以無法媒合。

（二）志願服務部分：長青中心雖然想推動「以老人服務老人」的理念運用高齡者擔任志工，但高齡志工的心態未調整，由於許多長輩退休前位居軍公教要職，服務時未能放下身段；高齡者兼具多重身分難以管理及要求，本身是提供服務者，亦是接受服務者，角色混淆不清，影響服務成效；較辛苦的工作，高齡者不願意擔任，服務輪調困難；欲推展機構外展服務，但長輩指喜歡待在設施設備完善的長青中心，不願意到其他社福機構、區公所或較

小型的單位外展服務；某些績效較佳的機構志工過多，不願意接受高齡者……。

（三）薪傳教學方面：因宣傳管道單一，僅象徵性地邀請學校（國中國小）代表舉辦過二次座談會，宣導傳承大使的性質，但學校配合意願低，前來座談者少，教師也不願意在固定課程再「自找麻煩」辦理其他教學活動，願意規劃者也應不諳行政程序，加上與學校行政單位協調不易而影響申請意願……，所以願意進用傳承大使的單位幾乎都是「再三拜託」之後的宣示性質，對實際的推展運用實為鳳毛麟角。

## 三、以薪傳教學或服務為主題

筆者在九十年六月到長青中心從事老人服務工作後，陸續聽到一些傳承大使抱怨「英雄無用武之地」、「未獲得社會尊重」、「不知道傳承大使要做什麼」、「與長青中心關係疏遠」、「沒有學校要聘請」……，有些傳承大使想到民間單位繼續擔任教職或想當志工，筆者卻使不上力，因為經過多方聯繫，都沒有單位願意進用，只好聽他們叨叨絮絮地說一、二小時的話或是被迫要看他們「秀」一段才藝……，那種無力感不僅是長輩的苦惱，也是空有「社會工作師」執照者心中的痛。筆者開始思索，既然再就業和志願服務有無法突破的困境，那麼薪傳教學呢？這些退休且身心健康之高齡人力大多尚屬「初老」階段，樂於參與社會，大多數都具有才藝，甚至是扯鈴、竹版快書、竹編等傳統技藝，但長輩擁有的傳統技藝卻面臨無法延續的尷尬情形……。所以筆者覺得可以將薪傳當作是老人人力資源運用的重要方式，但需再設計及規劃，工作者也要將高齡者當作工作夥伴的較平等地位，而非

全然的福利享受者，並藉由發展共同願景、喚醒自助意識、採取行動、投入行動及反思的實踐過程達成充權。

## 陸、高雄市人力資源運用的再行動

### 一、行動的思考點：充權

既想以薪傳教學或服務的過程對高齡者「充權」，藉以運用人力及提昇其「產能」，筆者開始針對高雄市推動薪傳的唯一法源依據「推展長青人力資源運用—薪傳教學實施計畫」詳加閱讀，了解其價值基礎及立意為何，並與傳承大使建立夥伴關係，而純非指導性的「上對下」關係，雖然對他們以「老師」相稱，有著晚輩與長輩的倫常關係，但並不把他們當作要呵護或過度敬畏的「下對上」關係，而是以開放和合作的平等方式對待，因為他們也要與社會大眾（包括接受傳承者）如此相待。

薪傳教學實施計畫主要將薪傳的類別分為十大類，包括語文、藝文、運動保健及傳統技藝等類，高齡者前來登記後依興趣及專長予以轉介到社福機構、學校、社區或其他非營利性機構進行教學，通常是由傳承大使義務或由進用單位編列預算支應鐘點費，但這其中發生供需及資源連結的困難，所謂轉介應是由進用單位提出需求，但進用單位的需求是被激發的，激發的誘因在哪裡？社福機構普遍經費均不足，要他們支應鐘點費何其不易？就算有經費，他們也許寧願用年輕人進行教學，較能吸引學習者，高齡教學者的優勢在哪裡？有些傳承大使受限於交通及體力問題，無法到較遠的區域教學，且並非每一區都有一定數量或類別的傳承大使，該區

的相關單位若有意願進用如何尋得合適又能配合的師資？長青中心為倡導及鼓勵，對於未收費的進用單位有部分鐘點費補助，雖是美意一樁，但原先有意願義務教學的傳承大使就希望也能支領鐘點費，造成原為服務性質的薪傳變為報酬性教學，長輩開始「計算」鐘點費能領多少，哪個機構還能補貼多一些錢，這些問題和許多的兩難更使媒合困難重重。

### 二、界定問題

在與傳承大使加強互動聯繫的過程中，發覺長青中心雖在初期招募了九十三位傳承大使，但僅象徵性地辦理一次四小時訓練，他們對自己的角色和定位不清楚，對長青中心的期待及依賴也過深，他們以為可以到長青中心或長青學苑擔任教師，或是可以被「介紹」教學工作，所以沒有被媒合當然抱怨連連。此外，他們雖然有才藝，但大多為語文（英日語）及舞蹈（土風舞及社交舞），特殊性及傳承性不足且極易被取代，其專業度招募時並無評選機制，與社會所需有落差，當然對進用單位的吸引度不夠。而對於一些不適任的傳承大使（身體嚴重不佳、教學技巧不足或與外界互動困難），以往基於倡導及礙於情面都未能篩選，整個管理及運用也無一套準則和方式。

對問題作初步界定和研判（Definition and Assessment of Problem）後，筆者認為之間的問題雖然多重而複雜，有些兩難目前無法解決，但此過程對他們和長青中心而言都是很好的學習經驗。工作者需要與這些高齡者對話，並澄清他們要什麼，進而讓他們學習角色承擔（role taking），所以採取了以下的行動：



(一)修改「薪傳教學實施計畫」：檢視原本的實施計畫，發現將傳承大使的職責界定為教學，但並非每位長輩都適合教學（譬如聽力不佳或不善表達），但他們仍可展演或服務，因此將展演及服務列入補助範圍，並將計畫名稱修訂為「薪傳教學服務實施計畫」，也將原有十大類別整合為六項，使傳承大使便於識別自己的專長類別。

(二)定期辦理座談會及在職訓練：每年初辦理座談會，以建立工作關係、澄清需求、了解傳承大使的看法；每年底則辦理表揚及座談，藉此激勵及分享經驗；在職訓練是為了增加自我效能，提昇其教學及服務技巧。座談會紀錄寄給他們，除了資訊公開並以文字提醒他們在會中的相關約定。

(三)資源引入：因為到長青中心工作之前筆者係擔任社區發展工作，與協會的關係密切且互動不錯，到社區薪傳是一個很好的切入點，不論被傳授者是老人、婦女、青少年或兒童，接受度均高，因此除加強聯絡學校提昇進用意願外，還個別游說較有動力的社區發展協會開設技藝教學，使傳承大使能轉介到自己居住或鄰近社區，並於每年初發函至各社區發展協會及學校、社福機構宣導。

(四)增加對話的管道：除加強電話聯繫關心傳承大使的動向外，偶爾也至進用單位探訪他們，當他們主動到長青中心走動時，與他們說話雖然很費時，但儘量以接納的態度，用高齡者可以理解的語言，重視他們個別化的獨特情形傾聽。

(五)評估及篩選：這是最難的一項，因為篩選唯恐傷及自尊，若無淘汰的機制又使部分高齡者徒有傳承大使的稱呼，卻因體力、服務意願不高等因素無法運用，而

使整體形象無法提昇。在兩相權衡之下只好以填寫自我評估表的方式「暗示」其自我檢討，並以交體檢表的要求讓部分傳承大使知難而退自動請辭。整頓名冊資料的結果，傳承大使由原來 93 位降至 63 位，保障地位失去，整體士氣也進而提昇。此外還藉由聘任制（二年一聘），頒發證書及識別證，賦予他們責任感，並提醒其需自我成長以保持能量。

(六)再招募及甄選：為使薪傳才藝項目更多元及專精，九十一年底再招募新血加入，這次的招募為避免浮濫，除設計嚴謹的甄選評分表外，也聘請相關領域的學者專家擔任評審，要求參加者須經過試教或表演及會談的過程以確實評估其才藝的專精性和服務熱忱，共有四人通過。

(七)成果發表：每年中旬到學校或社區進行大型的成果發表會進行宣導，也讓傳承大使有動態的表演舞台，增加他們對自己的信心及成就感，並行銷其專長。

(八)宣導活動：九十一年九月起為使具靜態才藝的傳承大使有發揮的空間，在長青中心一樓試辦「薪傳小棧」展演活動，每週由不同的傳承大使提供專長之才藝展示或 DIY 教學，吸引鄰近國小及老人欣賞及學習，獲得極大迴響。九十二年四月，為加強宣導老人人力資源運用的重要性，辦理「低年級生的古早味－傳承與懷舊」活動，邀請民間具有特殊才藝的長輩（非現列冊的傳承大使）展現才藝，以吸引更多人加入，並向外界宣導運用長輩才能的重要性。

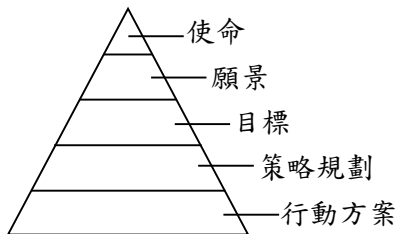
(九)共同研訂工作計畫：主要為進行目標設定，每年底除將長青中心推展情形記錄成工作報告外，並將他們當年的工作及服務狀況作成成果記錄，除使其自我檢視

及彼此激勵外，也了解長青中心是合作伙伴，要求傳承大使應積極參與，使他們不再是被動的服務接受者，而是主動的服務消費者。

### 柒、以充權概念作為高齡人力資源行動策略的檢討

#### 一、行動所持觀點

筆者將高齡人力資源運用定義為「再創銀髮志業的第二春」，也將其當作是自己現階段工作中的「志業」，有次參加研討會時，某位報告人提出「組織的策略規劃」的概念，將組織的使命（Mission）、願景（Vision）、目標（Objectives）、策略規劃（Strategy）、行動方案（Action Plan）列入金字塔式的階層中（如圖）。試將高齡老人人力資源運用與長青中心此一老人服務機構的關係套入這個架構中，也許對老人人力資源概念的釐清有益。



長青中心依老人福利法第九條規定屬於提供老人日間照顧、臨時照顧、就業資訊、志願服務、在宅服務、餐飲服務、短期保護及安置、退休準備服務、法律諮詢服務等綜合性服務為目的的大型機構，於八十六年設置，其使命是讓老人活得尊榮、快樂，若將高齡人力資源運用的概念納入，則其願景為讓長輩「老有所用」，目標則是「老人有產能，能服務社會或參與社會」，策略規劃為「老人人力資源運用」，

行動方案則是讓有傳統技藝的老人從事薪傳教學或服務，並在過程中予以充權，且進行人力資源管理。分析長青中心在推展薪傳業務以進行高齡人力資源管理的元素可細分如下：

(一)人力資源規劃、招募以及甄選：建立傳承大使人力資源庫，由專人進行人力資源管理，包含招募、訓練及聯繫事宜，並制定標準化表單格式讓進用單位便於填寫。

(二)人力資源發展：施予高齡者職前訓練及在職訓練，充實其能量，並試圖建立運用、管理的機制。

(三)報酬與福利：薪傳教學者給予鐘點費補助，參與志願服務者給予車馬費補助，並有不定期之表揚聯誼及成果發表活動。

(四)績效評估：包括制定自我評估表、傳承教學機構評估表、教學進度表及年終成果報告等，以兩年為一聘，服務或教學情形不佳者不予續聘。

(五)成員參與及關係：透過聯誼活動及不定期訪視加強與長輩之聯繫，建立友善親切的合作。

(六)安全與健康：給予參與志願服務之長輩保險，並要求至少二年需健康檢查一次，也避免進用單位對高齡者健康問題的疑慮。

(七)人力資源研究：以現有長青中心邀集學者專家成立之諮詢委員會進行老人人力資源研究。

#### 二、行動中的省思

筆者在工作過程中，除了嘗試用充權的概念構思外，也進行「自我省思的循環」，Morwenna Griffiths 曾提出行動研究的

循環的模式：「透過實際進行和嘗試錯誤，研究以一個包含規劃、行動、省思、規劃的自我省思螺旋來逐步推廣……」（引自吳美枝、何禮恩，民 91），筆者相當認同這個概念，所以行動策略也套用這個模式來思索，即發現問題→省思→規劃→行動→系統觀察或評估→省思→規劃→行動→……，當然過程中必須有機構的監督及長官的指示或介入行動，長輩的回饋及反應也包含於評估中。

老人人力資源運用以薪傳教學及服務為重點，並進行種種行動的一年半後，實務面仍有一些障礙待突破：

#### (一)政策及社會環境部分

1.民間單位接受度仍待提昇：受限於刻板印象或用人急迫，對高齡者興趣缺缺，也影響高齡人力資源媒合轉介的功能，需長期倡導及著力始見成效。

2.接受教學或服務者心態不正確：例如年輕人較難接受高齡者為其服務，甚至對其服務品質產生懷疑，尤其是語文及舞蹈方面更是如此。

3.對高齡者的服務仍以醫療照顧及經濟扶助為主，對於權益的倡導和能力的增進並不重視，在政策不明及一切尚待摸索下，工作模式仍待建立。

#### (二)高齡者本身

1.高齡者認知與實際差距：某些傳承大使仍處於所設想的理想情境中，「不食人間煙火」地未認清目前社會狀況，恃才傲物或自視甚高，對傳承場所或傳承對象多所要求，或因身體狀況或家庭因素不能配合進用單位要求，非訓練或再教育就可輕易改變。

2.高齡者資訊掌握度較弱：反應較慢及鄉音過重，常影響與進用單位或其服務

對象的溝通；而一再重複或抱怨的言語也常使對方不耐，雖然一直想使其自覺，但改變何其容易。

#### (三)執行面部分

1.高齡者才能難以認定：許多高齡者自覺所持才能具特殊性，但才能之特殊性難以認定，以往對於技能又缺乏檢定制度，更無學歷或經歷認證，人力資源的「資產」欠缺說服性，也是進用者意願不高的原因之一。

2.難以吸引特殊人才：特殊人才大多在自己行業或特定單位繼續付出，向長青中心登記者少，某些老民間藝人不喜拋頭露面，也不願受管理，要發掘還要投入相當心力。

3.高齡者兼具多重身分難以管理及要求：部分傳承大使為長青志工，又是高齡者，本身是提供服務者，亦是接受服務者，角色混淆不清，影響服務成效，在管理上無法符合理想。

#### 三、省思後的再規劃及行動

針對困境再次行動乃是身為社會工作者需有的傻勁，在近期的工作內容中仍有下列充權方式來達成高齡者社會產能的提昇：

(一)精選數位具行動力的傳承大使進行示範並繼續倡導：將傳承大使的成功經驗，累積成文字不定期向媒體宣導，並將案例提供給其他傳承大使經由模仿學習而有較佳的自我行銷技巧。

(二)設立長期性展示空間：將長青中心一樓原老人日用品展示中心轉型所留之閒置空間規劃為老人福利產業空間—「長青古早風味舖」，將傳承大使的手工藝品小型化及精緻化以推動福利產業，並規劃才藝

DIY 區、古早味茶點區及老行業服務區，使傳承大使有更多發揮的「舞台」及薪傳空間，並吸引年輕一代來此懷舊。

(三)持續發掘人才：結合長青學苑、退輔會或政府人事單位，發掘屆臨退休之人才，並參考先進國家老人福利措施及本市所需人力類別與培訓方式，以建立在地化高齡者之人力培訓計畫，並持續發掘真正有才能的高齡者。

(四)推展團隊化服務：成立「長青薪傳社區服務團」，將傳承大使團隊化，並以自助互助的精神加強橫向聯繫，為避免單打獨鬥，傳承大使依興趣分組，由組長經過團體討論自行規劃在社區中教授技藝與從事服務的方式。

(五)加強資訊化行銷：將傳承大使專長才藝資料網路化，架設高齡人力資源網站，並編印更精美之宣傳手冊，提昇其專業服務形象。

(六)創新成果發表的型態：改變在年中進行的成果發表會由傳承大使獨自表演才藝的型態，以家庭日方式由其帶領家中大小成員共同演出或學習，不僅較別出心裁也能使大眾重視傳承的重要。

(七)新技巧或新技能之訓練：除由長青中心規劃系統化之在職進修課程外，發給學習及服務護照，登錄傳承大使自行參加相關技能研習或服務情形，並經由各組的團體討論，進行團隊學習以刺激新的思考模式。

#### 四、充權歷程中高齡者的改變

在筆者一連串密集的行動中，高齡者究竟有何「增能」？是否真正達到了充權？因為進行再次行動未達一年，尚未有客觀的評估標準及結果，但依據筆者與高齡者

及進用單位的接觸中，觀察到以下現象：

(一)團體認同感產生：傳承大使與長青中心的互動更形頻繁，以電話聯繫而言，由以往每月不到十通，變成現在幾乎每天都有傳承大使打電話與筆者聯繫目前教學或服務情形，覺得長青中心比以前更關心他們，也以擁有傳承大使聘書為榮。

(二)解決問題的能力增強：對薪傳的意見及想法變多，遇到問題願意找尋資源協助，溝通表達及自我行銷的能力也在一次次的展演活動磨練下更精進。

(三)自信自尊感增強：進用的滿意度提昇，大多持續進用，就算長青中心沒有再補助鐘點費，進用單位仍願由學員繳交學費持續聘用，傳承大使也常提到學生對他們表達的尊師行為。

(四)社會關注度提昇：媒體報導率增加，某些傳承大使甚至成為報紙的寵兒，為他們撰寫人物報導，傳承大使很開心地向筆者要求蒐集剪報資料，也有機構因為看到新聞報導而打電話詢問如何安排傳承大使參加展演。

(五)支持網絡的建立：高齡者逐漸形成互助的小團體，包括外界訊息的提供、資料的蒐集，傳承大使之間也增加互相聯繫的機會。

其實在充權過程中，提昇高齡者的自我價值感是相當重要的目的，讓他們覺得自己「有用」，獲得社會的肯定及認同，對晚年的生活適應有很大的幫助。當然，其中仍有一些價值觀待澄清，例如是否高齡者一定要參與社會活動或有所貢獻，才有「價值」？能擔任傳承大使者具有某種程度的社經地位，既然視其有一定能力，還給與薪傳教學的鐘點費補助是否符合社會正義？加強高齡人力運用究竟是解決社會

問題亦或增進老人福利？要站在保護弱勢的角度或是真正給予平等對待？高齡者中處於經濟弱勢或社經地位低下的弱勢中的弱勢群體，連基本生活需求滿足都有問題，又如何充權？高齡者的充權究竟能到何種程度……等，但筆者相信，將高齡者當作是一個「人」，而非毫無生產力的依賴者，並面對其有個別差異的事實，依不同的需求和狀況給予能力增強的機會，仍是必須的。

## 捌、代結論

### 一 老人服務工作者面對高齡人力資源運用的想法

過去政府習慣將老人福利的政策定位為「照顧」老人的政策，將高齡者界定為單純的服務接受者，近年在民間機構的倡議下，已較以前注意「老有所為」、「老有所用」的思考觀點，但高齡者作為社會寶貴人力資源的概念，仍未能充分發揮，更未有足夠的投資。高齡者並非必然只是依賴者的角色，倘若運用得宜，他們仍然可為經濟和社會作出貢獻，故此期待政府在整體人力規劃、就業及培訓政策、以及退休制度上多花點心思，多作些投入，以達到高齡者和社會都雙贏的局面。

在人口漸趨老化的過程中，65 歲以上高齡人口在人口比例中所占比日益提高，為提高人力素質，未來人力發展政策重點，應重視終身學習的推行，從經濟的觀點觀之，人力資源積極開發及充分運用，成本效益實足以回收其消耗之成本；以教育的角度視之，重視高齡者在學習意願及社會參與機會的均等，始能實踐社會教育的理想。在高齡化的社會裡，人力的再利

用及教育的再規劃將是先進國家在迎接這一人口問題，除了福利措施的政策外更需關心的問題。

高齡者雖為老人服務機構的服務對象，但若要將其視為「有社會產能者」，並發揮其價值與潛能以達成組織的目標，服務內容必先講求制度化，即服務工作之管理必須有固定的程序和步驟。若訂定了實施計畫，但執行上寬鬆不一，對不同人有不同的標準，或過分情感取向，將會失去工作方向，也會將高齡者視為受保護者或弱勢者的不對等關係。高齡人力不是免費的人力資源，機構要花督導和管理的時間，也要支付一些運作的費用，雖不必要把高齡者當作案主，但仍要將其視為服務方案的顧客或外展服務的消費者，所以服務仍將多於管理，也要讓高齡者滿意。此外，組織（機構）在運用高齡人力資源的過程中，自身也應「充權」，善用再造工程，提昇經營效率；運用資訊科技，推展知識管理；重視顧客導向，進行組織轉型；運用網路教學，加速人才培育；重視文化資本，走向永續經營；培養團隊人才，擴展服務版圖，使老人福利服務產能化。

筆者身為高雄市老人人力資源運用的推動者，所作所為雖不能代表長青中心的成效，但有倡導及促進「高齡人力資源運用」的使命感。在工作中不斷協助高齡者尋求資源，並透過各種方式提供其在服務或教學時所需要的知識和技巧，也藉著一些措施進行「改變」，雖然在工作中告訴自己要重視高齡者的優點和長處，但受限於某些無法改變的限制，有時仍不免有無力感，所以老人服務的工作者也要常常自我「充權」。無論如何，嘗試以充權的觀點切入，想提昇老人服務效益並藉以提昇高齡

者自身的自助能力，這個方向應是正確的，所構想的各項方案及行動策略其成效仍待實施一段時間後進一步評估，但我深信只要有心規劃及設想，高齡者一樣能有

具經濟力及生產力的黃金歲月，並扮演好社會資深人的角色

（本文作者現任高雄市政府社會局長青綜合服務中心課員）

## 參考文獻：

- 天下雜誌（民 91）。養不起的未來Ⅱ，2002。
- 王金利（民 81）。台灣地區老人人力運用之研究。文化大學勞工研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 王淑芳（民 87）。老人人力資源運用之經驗。社工實務，111-113。
- 朱韻如（民 87）。中高齡者人力資源應用——台灣與日本之比較研究。淡江大學日本研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 李瑞金（民 86）。退休老人人力—社會潛存資源再運用。社會建設，97，73-82。
- 吳美枝、何禮恩譯（民 91）。行動研究—生活實踐家的研究錦囊。嘉義市：濤石。
- 林淑娟（民 84）。老人的人力開發。載於蔡培村（主編），老人學習與生涯發展，215-226。高雄市：麗文文化公司。
- 陳正宗（民 87）。高雄市老人福利政策研究，高雄市政府社會局長青綜合服務中心委託研究。
- 陳志樺（民 83）。談中老年人力資源開發之必要性。勞工行政，72，35-40。
- 陳政智（民 88）。非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點。社區發展季刊，85，117-127。
- 許玗妃（民 85）。高齡者社會參與動機、參與行為及參與滿意度之研究—以高雄市老人活動場所為例。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版，台中縣。
- 許昭涓（民 81）。高雄市社會服務機構運用高齡志願服務人力之探討。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版，台中縣。
- 曾中明（民 82）。老年人的社區參與—志願服務。社區發展季刊，64，94。
- 張菊華（民 88）。建立老人居家服務志工人力時間銀行制度之研究。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 楊孝滌（民 85）。老人人力規畫與老人人力銀行。社區發展季刊，74，79-86。
- 翁慧敏（民 81）。老人人力資源運用與其問題之探討。研考雙月刊，16：5，48-54。
- 趙善如（民 88）。「增強力量」觀點之社會工作實務要素與處遇策略。台大社工學刊，1，231-262。
- 劉梅君（民 82）。退休研究對中高齡人力資源運用的意義。政大勞動學報，3，169-195。
- 劉弘煌（民 85）。老人志願工作之運用與社區發展。社區發展季刊，74，87-97。