

老人服務中心高齡志工管理策略探討



吳家慧 · 蘇景輝

壹、緒論

一、研究動機與目的

根據統計，至 2004 年，台灣老年人口比率已達 9.43%，台北市則高達 11.28%（內政部統計資訊服務網）。高齡化社會時代的來臨，相對的急需被重視的就是關於高齡者之各種服務。而其中一種服務即是設立老人服務中心，故目前台北市已有 14 家老人服務中心。

在老人服務的過程中，老人服務老人是很重要的做法。聯合國於 1991 年通過的「聯合國老人綱領」中即提到：老人應能尋找機會來服務社區與擔任適合自己興趣及能力之志工（聯合國，1991）。台北市政府 2004 年的施政報告資料中也提出：政府為面對全民志願服務世紀的來臨，加入老人服務老人的概

念，鼓勵高齡者踴躍加入志願服務行列（台北市政府社會局，2004）。

台北市 14 家老人服務中心中有 12 家有運用高齡志工，各家運用高齡志工的比例不一，有的高達 90.91%，最少的也有 11.11%，平均約 25%（來源為 2005 年為止 14 家老人中心高齡志工年齡統計資料）。

高齡志工比較會發生的狀況，例如較無法接受規範而喜歡依交情程度做事、較喜歡倚老賣老，認為志工管理者年輕而不願意聽取他們的意見、對於不適任的工作還是不願意放手等。這些都是困擾志工管理者的問題。有關志工管理的文獻與資料雖然很多，但特別針對高齡志工管理方面可供參考或學習的資料就顯得稀少，即便有，也大多是

一般志工管理或志願服務相關書籍中的一小章節。且多是理論上的建議，缺乏實證研究或實務工作者的親身體驗的智慧結晶。

二、研究目的

因此在肯定要開發及充分運用高齡志工人力的前提下，找出真正可為實務界所運用的高齡志工管理策略，已是目前大部分相關工作人員的共同期待。為了達成如此的期待，衍生出本研究之目的為以下三項：

1. 找出高齡志工對志工管理的看法與建議。
2. 找出志工管理者對第 1 點的看法、建議的回應觀點。
3. 整合提出有效的高齡志工管理策略。

貳、文獻探討

一、高齡志工

相關名詞定義：並無文獻直接定義「高齡志工」，故以下列出與高齡志工相關的三個名詞定義，分別為志願服務、志願服務工作者、高齡志工來加以說明。

「志願服務」，依照志願服務法第三條所指，係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。

「志願服務工作者」簡稱為志工，依志願服務法第三條定義，所謂志工即包含所有對社會提出志願服務的人。

「高齡志工」，結合老人福利法對老人的定義及志願服務法對志工的定義，本研究的高齡志工定義係指年滿 65 歲以上對社會從事志願服務的人。

二、志工管理意涵與要項

(一) 志工管理意涵：

江明修（2003）表示，志工管理即是組織如何良善管理志工的過程，易言之，志工管理可說是決定組織內志工群的使命和目標，促進組織內資源的運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程。曾華源、曾騰光（2003）認為志工長久以來一直是非營利組織人力的重要資源，因此志工管理也是非營利組織管理中重要的課題之一。

參考以上的論點，志工管理可說是管理者組織志工並引導志工共

同達成組織目標的一種人力資源管理的過程。

(二) 志工管理要項：

有許多人提出志工管理要項（范美翠，2004；Steve McCurley & Rick Lynch，1998；林淑容，2003；蘇孟秋，1999；曾華源，1998；林勝義，1997；簡秀昭，1996；陳金貴，1994）。依著以上對於志工管理要項的論點，研究者歸納出 8 項，作為本研究的志工管理要項，包括招募、面試甄選、訓練、安置分派、督導、激勵、獎勵表揚、績效評估等。以下逐一說明。

1. 招募：

招募是找出志工的程序，也是鼓勵民眾參與志工行列的過程。

2. 面試甄選：

甄選是以確認報名者是否真正符合機構要求的條件。

3. 訓練：

訓練是提供相關的知識、技能與工作態度給志工。

4. 安置分派：

安置分派是指將志工安置在組織中的某部門，並分派相關的職務給志工。

5. 督導：

督導是指管理者要去監督與輔導志工，當志工在服勤過程中遭遇

問題困境時，管理者要隨時協助之。

6. 激勵：

激勵是指管理者要以各種方式去激發志工的內在動機，使其有持續投入服務的意願。

7. 獎勵表揚：

獎勵表揚是指表彰志工的一種程序，用以酬謝那些有貢獻的志工

8. 績效評估：

績效評估指的是針對志工某一期間的工作服務表現，利用所設立的評估標準或審核方式給予志工一份工作成績單。

參、相關實證研究發現

一、招募

有三位研究者認為有用的招募管道包含有同仁、熱心家長、朋友的介紹或是口耳相傳（劉秀珠，2004；林淑容，2003；許玉芹，2004），另也有研究者發現透過媒體發佈招募消息不失為一好方法（林淑容，2003）。

二、甄選

相關實証研究中呈現透過甄選來了解擔任志工者，其對志願服務的看法、對機構的認知情況，以及了解此人的觀念與意願。

三、訓練

共有三位研究者認為要依志工的能力與服務需求（專業需求），設計不同的訓練計畫，建立起一套標準作業程序（SOP），並記錄相關服務知識，以利志工自我訓練，以職前訓練以及在職訓練的形式來給予志工相關服務知識（范美翠，2004；劉秀珠，2004；林淑容，2003）。

四、安置分派

實証研究中，有提到需修正志工服務工作手冊，明確劃分彼此工作權責（陳明傑，2004）。

五、督導

有研究者提到有志工因兼具家長與志工身分即便踰越本身的分際也無法將其淘汰（劉秀珠，2004），這也牽涉到主管是否能支持督導的結果（陳佳利，2003）。另外是否有固定專職的志工業務承辦人，能建立完整的志工溝通管道（何秀娟，2004）都是督導工作中的重點。

六、激勵與獎勵表揚

有研究結論表示若經費拮据，沒有額外的編列相關經費時，如誤餐費、保險、車馬費等，就依其需

要提供服務時數卡、感謝狀（牌）或口頭的感謝或在留才的活動上，公開表揚等的方式為之（劉秀珠，2004；許玉芹，2004）。也有研究者發現給予志工最好的激勵方式就是讓志工增長知識，給予志工學習的空間，讓志工自覺能把活動辦的很好。福利方面，館方則提供服裝、保險、誤餐便當、硬體設備、以及自強活動旅遊等規劃（林淑容，2003）從各方面讓志工在激勵方面能感到滿足。

七、績效評估

有研究顯示對於志工的留任與離任方面，會對於不適任的志工，予以不續聘處理，並以 3 個月的試用期淘汰不適任者（林淑容，2003），但也有研究顯示有機構對於志工能來做服務就很感激的心態，一般而言，多不太強調評估工作。

綜合上列文獻，可歸納以下探討結果：

一、相關文獻及資料的充實度不及社會真實需求度。

二、高齡志工需要適合高齡者的管理策略。

三、有效的高齡志工管理策略有助於開發潛在高齡志工。

四、志願服務法促使高齡志工管理問題更浮出檯面。

肆、研究設計

本研究採取質化研究典範中的焦點團體法（focus group approach）為主要的研究方法。焦點團體法對同一研究目的所得的資料比深度訪談更適合用來提升調查研究的品質，並使研究資料更為豐富。由於訪談的主題涉及操作的方法，焦點團體提供互動、討論、和腦力激盪的機會，因而比個別的深度訪談更為適合。

因焦點團體成員的選擇是以最能提供有意義資料的人為標準（Axelrod, 1975）故以立意取樣為原則，以參與者的意願、表達能力、經驗深度、專業背景等要件來選擇適當成員。志工管理者焦點團體的成員，是以台北市 14 間老人中心中挑選跟研究者熟識，且願意參與研究的的志工管理者，計有 8 人（見表 2）本研究中的高齡志工焦點團體成員的選取，研究者係請各老人中心的志工管理者協助推薦，再由研究者挑選適合人選，計有 7 人。

伍、研究發現

研究者先將焦點團體進行過程中所有成員的表達整理成逐字稿，透過反覆閱讀與思考，並進行整理與分類，提出下列研究發現：

一、高齡志工對志工管理的看法與建議

（一）關於招募：

1. 透過朋友介紹就會有動機認識與了解該機構，進而願意報名參加。

2. 機構的工作環境要有所規劃、漂亮。

3. 機構要讓高齡志工知道可以有所學習。

4. 工作人員在接受報名時要以好的態度應對高齡者。

5. 在高齡者與工作人員接觸時，工作人員要給予鼓勵。

6. 機構要讓高齡者覺得這樣的工作內容是他們可以勝任的。

7. 機構所安排的服務對象是讓高齡者感到熟悉的。

8. 要強調機構離家近，高齡者能方便到機構的利多。

（二）關於甄選：

1. 認為志工管理者應該在面談時多做陳述或說明。

2. 在甄選的過程中，志工管理

者的態度會影響高齡志工的感受。

(三)關於訓練：

1.機構應安排有定時的志工訓練。

2.希望有長官利用擔任講師的機會參與高齡志工的訓練，了解高齡志工的看法與想法。

3.希望與其他相關老人機構有互相觀摩學習的機會。

4.希望有其他相關知識（例如遇到老人受虐事件時該怎麼協助）的課程。

5.可以參與其他單位（例如衛生所）辦理的訓練。

(四)安置分派：

1.覺得被分派到的工作項目，因與本來期待相差不多故都能接受。

2.有高齡志工認為自己沒有定期轉換工作項目的需要，因為在服務一段時間後，情感連結已深，故不希望轉換原本的服務項目。

3.有的人不排斥在原本工作外再承接新任務，也希望有新學習，但希望有適當安排。

4.希望志工管理者把該志工負責的事交還給志工團自己運作，團務交由志工自己負責處理，要相信志工是有能力的。

(五)關於督導：

1.對於「督導」一詞敏感，雖也不否認其重要性，但要求志工管理者在從事督導時要注意工作態度。

2.志工管理者於執行督導工作時態度的重要性，影響高齡志工是否願意接受督導。

3.覺得有互相學習的需要。

(六)關於激勵：

1.志工管理者要能注重高齡志工反應的問題、尊重其提出的意見。

2.看到所服務的老人得到幫助，就會有被激勵的感覺。

3.機構或志工管理者要在相關會議或公開場合讓高齡志工有發表服務事蹟的機會，如此會更激發出榮譽感。

4.志工管理者要有心去協助志工團運作，這樣志工才會有被激勵的感覺。

5.志工管理者對本身工作要有熱忱並認真投入，如此會讓高齡志工們覺得被激勵，才會覺得值得一起努力。

6.志工管理者應主動讓志工知道有相關消息，而不是被動的詢問，這樣志工才會覺得被重視，當然也才會有所激勵。

(七)關於獎勵表揚：

1.認同表揚會帶給被表揚者開心與肯定的感受。

2.認為應依不同需求，設計不同表揚方式。

3.認為應由機構的最高首長親自來頒獎，會更有被重視及表揚的榮譽感。

(八)關於績效評估方式：

1.對於績效評估不太理解。

2.可信的績效評估應是三個月以上的開放式評估。

二、志工管理者對以上高齡志工之觀點的回應

研究者將高齡志工焦點團體所表達的看法與建議帶進志工管理者的焦點團體中，團體討論的重點在請志工管理者們對高齡志工管理的實際看法與建議與以回應，並請跳脫現實限制討論出全體認為的有效管理方法，進行後將其看法整理如下：

(一)關於志工招募：

1.社會局統一使用的網路招募方式，對招募高齡志工難見成效。

2.認為高齡志工的招募建議在某些部分很有趣但達成度不高，例如機構環境要漂亮，招募時要有長官蒞臨等之建議。

3.認為實際有效的招募方式包

含有：

(1)從與老人中心有關聯或有熟悉度的人士著力。

(2)主動在高齡長者會參與的相關活動或節目宣傳。

(3)依各組需求招募適才、適量的志工。

(二)關於甄選：

1.不剝奪面試機會，但找出其不適任的弱點讓其知難而退。

2.對於來報名者動機有所了解。

3.可以邀請原本的志工代表（團長）共同面試。

(三)關於訓練：

1.在機構觀摩部分因為長官的支持態度不明，導致管理者們無法如志工意願安排，最後才發展出搭便車的方式因應。

2.關於希望長官利用訓練機會和志工們互動交流的期待可行性不高。

3.對於其他相關領域的服務知識，督導認為給一些基本常識即可，最終傾向教志工如何轉介而不是教其如何處理。

4.認為結合其他單位辦的相關訓練的確可行。

5.利用討論案例的機會進行訓練。

(四)關於安置分派：

1.不論成功或失敗經驗，重點在於找出並運用高齡志工本身的長處。

2.安置分派的依據：

- (1)工作量。
- (2)依社工員對案子的了解。
- (3)預算的限制。

3.參考高齡志工的意見，管理者提出之看法：

(1)在志工認為該把志工事務交還志工團自己運行的部分，管理者認為需視志工團本身的成熟度而定。

(2)肯定志工希望開發新工作的想法，但互相溝通以決定是否合適承接是很重要的。

(3)若暫時沒有或無法開發適合的新工作，就用增加服務量來滿足志工。

(4)面對高齡長者希望發揮更多功能，但事實上又不敵年齡增長會有的退化，志工管理者需要有更大的包容心與智慧去協助安排工作。

(五)關於督導：

1.平常要運用不著痕跡的督導方式，但首重儘快處理。

2.利用研討會或團集會正式提出案例討論之方式來督導。

3.督導責任分層負責。

4.利用績效評估或法條背後的道德及長官壓力來增進督導效能，但不是對所有志工都有效。

5.發揮志工團內部互相制衡的功能，是可行的督導方式。

6.如果單一志工發生狀況，會避開公開場合，運用私下場合勸說。

7.高齡志工最在意的好態度，一直都是志工管理者也很小心的部分。

(六)關於激勵：

1.仔細閱讀服務紀錄並加眉批，以示重視。

2.在團集會或聚會中多說些鼓勵大家的話語。

3.及時性的讚美。

4.用貼心小卡片做激勵。

5.高齡志工希望督導對自己的工作要熱忱的部分雖感到有一些洩氣但會參考並溝通雙方對熱忱的不同認知。

6.高齡志工表示希望督導能主動告知相關問題訊息，雖然督導發現這不是所有高齡志工的需求，但也會顧及需求。

7.高齡志工希望督導重視其在工作中的發現，並讓志工知道處理狀況，督導也表示能滿足此部分需求。

(七)關於獎勵表揚：

- 1.利用辦理中心活動時順便公開表揚。
- 2.用感謝狀、志願服務榮譽卡等來協助表揚。
- 3.公布訊息讓高齡志工自己參與推薦表揚工作，再由主管單位公平遴選。
- 4.若有適當人選也會主動幫忙報名。
- 5.用先來後到的排隊方式表揚。
- 6.主動公告表揚訊息。
- 7.鼓勵高齡志工參與參加全國性之表揚，但會做適當提醒。

(八)關於績效評估：

- 1.都有進行績效評估，但幾乎無法發揮效用。
- 2.高齡志工對志願服務的定義有偏差，但已經難以調整，因而提高績效評估實行的困難度。

三、高齡工與志工管理者雙方觀點的比較分析

根據雙方在焦點團體中對志工管理看法的討論比較分析發現如下：

(一)招募：

雙方都認為透過朋友介紹，機構中要有高齡者熟悉的人事物，機

構呈現規劃良好狀態，工作人員的支持鼓勵都是有利招募的因素。但在高齡志工喜歡中心要有漂亮門面、長官能現身等方面，志工管理者卻認為難以配合。

(二)甄選：

雙方都認為在面試時要清楚說明所有規定，要把關參加者的動機，主持面試者要有好的態度等都是重點。

(三)訓練：

雙方都認為訓練是重要的，應該定期安排需要的訓練。雙方都認為可搭其他局處活動或訓練的便車，辦活動前可與志工團長先溝通都是有效的。但雙方在以下幾點意見相左：

1.高齡志工希望由長官來訓練並互動交流，但志工督導認為因長官很難配合，故達成率不高。

2.高齡志工對機構相互參觀非常期待，但公營中心的志工督導認為交通費用、安全問題難以解決，且公民營差異太大，觀後擔心後遺症故不認為是一好方法。

3.高齡志工覺得有需要多了解不同服務領域知識，但志工督導認為讓高齡志工知道如何轉介即可，認為以不同領域志工身分無法處理。

(四)安置分派：

雙方都認同想要學習或進步的心態。但在高齡志工提出自己可以多增加工作量，甚至可接受不同類型工作時，志工管理者只認為可視狀況增加工作量。因過去給予高齡志工轉換類型的工作經驗普遍不佳，因為結果可能還反過來增加工作人員的負擔，故不敢輕易嘗試如此做。

雙方都認同志工團應發揮本身該有的功能，管理者只是輔佐角色。志工管理者過去曾實際把團務回歸給志工團，但經驗不佳，故雖期待卻也還不敢再嘗試。

(五)督導：

雙方都認為督導工作是重要的。志工管理者也認為督導志工時要有好的態度是可行的，不過志工管理者還認為針對高齡志工的督導方式需要注意許多面向，不只是單一的對志工好即能解決。

雙方都認同督導能即時處理問題的優點，但高齡志工還會希望能有上級長官出面以示重視。不過志工管理者認為督導工作該是分層負責，不能老是要長官，出面解決所有大小事。

(六)激勵：

雙方都認同激勵能增進工作能

量。但高齡志工期待管理者的隨時主動的關心、肯定、主動告知等，這些激勵的方式對志工管理者來說卻是沉重負擔，因為他們的職務不是專責做志工管理，若要完全如此會心有餘力不足，無法周全。

(七)獎勵表揚：

雙方都認同獎勵表揚有其用處，且須視不同狀況給予不同程度的表揚。但對於高齡志工認為應由志工管理者全權協助處理表揚工作方式，志工管理者則認為要讓高齡志工參與較為適合，如此可減少爭議，證明不是志工管理者暗箱作業。

雙方都認為獎勵表揚方式可以有多種。另高齡志工建議將表揚運用在讓不適任志工榮譽退休的建議上，不過志工管理者認為已嘗試過，但效果反向，故暫不考慮運用。

(八)績效評估：

雙方都肯定績效評估的重要性，但高齡志工大多不知中心有績效評估制度，雖然志工管理者認為早在甄選或志工團集會時就已經提醒，但雙方認知還是有差距。

雙方認同可以嘗試一開始就白紙黑字明定相關規定的方式來提高評估效用，若有不適任者再以徵得

家屬認同的方式讓家屬一同協助執行績效評估結果。只是在評估方法方面，高齡志工希望用連續三個月的開放式紀錄來輔佐證明，但志工管理者們認為難以配合，因為再詳細的說明也不會被長官支持採納，發揮不了作用。因此志工管理者們都無心力按照高齡志工這樣的期待去實行評估。

陸、結論與建議

一、結論

參酌上節的研究發現，可提出有效的高齡志工管理策略。

(一)貼切感覺認知引出正確有效策略：

e 化時代的來臨，現在的志工招募工作幾乎都會運用網路為媒介，但高齡者較少使用電腦，所以這樣的方式就不會是一個有效的方法。亦即志工管理者要能了解高齡者的感覺、需要、行為模式。

而高齡者所提出能吸引高齡者注意招募訊息的成功因子，呈現的都是符合高齡者的需要及行為模式，例如朋友介紹等。

(二)重視面試徵選中高齡志工意見的參與：

對於志工管理者來說，有效的

面試甄選就是找出適任的志工。而所謂適不適任就與報名者來參與服務的動機有密切關聯，故一定需要在面試時去了解，進而篩選之，如果不適任就不予錄用。但高齡志工管理者就不能只注意此點，因為對於高齡者來說有效面試的意涵還包括要讓報名的高齡者理解與記得面試時管理者所傳達的訊息且要能讓其願意接受。

將志工團長納入面試工作行列，讓高齡志工了解不是管理者獨自黑箱作業等，為的就是讓高齡者能接受與了解，不要讓高齡者因無法參與服務而產生挫折，壞了當初希望能讓高齡者多與社會接觸的心意。

另外，甄選面試時所傳達的訊息包括機構簡介，相關規定說明等，是影響志工是否願意到機構服務的一大重點。

高齡者注重感覺，在面試甄選上也是一樣，如果要吸收到適任的高齡志工，面試的志工管理者要能給高齡者良好的印象。讓高齡志工們認為管理者有好的態度，要做到下列要項：包含有面試談話時要把尊重擺在前面，管理者講話要小心不能太直、要有好語氣，對高齡志工不能有從屬觀念，要有笑臉、要

圓融不能圓滑等都是關鍵。

(三)訓練應掌握無壓力與聚焦之原則：

因顧慮高齡志工能夠承受的壓力有限（單純上課高齡志工很易分神與瞌睡），故將訓練安排夾雜在志工團集會或是輕鬆的聚會中，但可能因此容易模糊焦點，使得高齡志工不認為那就是訓練，對於志工督導要傳達的資訊也易忽略，故如何讓高齡志工在不曾感覺到壓力但又能吸收到相關訓練所要給予的知識就是我們所要知道的有效訓練，故本研究討論的結論是在制度面許可且高齡志工能夠接受並被吸引的方式來辦理訓練，包含有先和志工團長溝通取得同意以提高參與率；搭其他局處所辦活動或訓練的便車來辦理；以個案研討的方式（像說故事一樣容易吸收）來將服務的技巧融入其中辦理訓練；儘量邀請長官或別的單位的督導擔任講師（高齡志工對於長官的參與會覺得被重視因而更願意參與）等。

(四)用心體會為智慧安置分派之關鍵：

高齡志工的服務能力普遍因體能受限，但他們的人生智慧與服務熱忱往往又為其他年齡層的志工望塵莫及，因而高齡者常會希望能夠

有機會在志願服務的舞台上能再有所發揮。因著這樣的狀況，志工管理者在安置分配工作的時候就不是只觀察專長或是要求志工去負責甚麼。對於有心但能力已經式微的高齡志工，管理者還要努力用智慧去思考如何協助其發揮尚存的潛能，避免高齡志工因而失去生活重心，也避免其身體因而凋零。

另外志工團務本身的運作問題，原則上志工團務交由志工自己負責運作是正常的，但問題出在高齡志工雖有心也認為團務應該自己負責，但因為高齡志工人能發揮的功能有限，團務的工作又屬多元，故使得志工管理者無法也不敢將高齡志工團務交由高齡志工自己負責。

(五)以高齡志工認同的督導執行模式，發揮實際管理功能：

在高齡志工的認知裡，「督導」的字眼是敏感的，即便承認需要這樣的管理要項存在，高齡志工也非常介意督導的形式與態度。所以有效的督導方式，包含有不著痕跡的督導方式像是利用案例討論來提醒或矯正服務的方式；讓高齡志工覺得被尊重或被重視的即時處理；長官角色的運用（高齡者對長官身分的人會感信服，必要時可請出長官協助）；利用法條規定來使

其服氣等。而不論用的是哪一種督導方式，都不能忽略掉好的態度。

另外，將督導管理的責任回歸到高齡志工身上其實效果是非常不錯的，因為高齡志工常會不服或不能接受一個他認為比他閱歷少，年紀輕的人的督導，但若是其他高齡志工夥伴出面指正，高齡志工通常比較能接受或是比較能服氣。

(六)尊重、關切與被激勵之間影響之運用：

高齡志工團體討論中，高齡者談了許多自己認為能被激勵的方式，其中不論是希望督導能注意到其表現、尊重高齡志工的工作發現或意見、要督導關心志工團務運作、要把相關消息主動告知志工、要能有技巧的協助表揚等，其實重點都在於高齡志工把志工督導是否看重自己的表現，是否尊重自己的付出，而依著這樣的概念，志工督導們討論出如何有效達成激勵目標的可落實方法，例如詳細閱讀服務紀錄，但志工督導自己要注意回饋的方式需依自己的年齡資歷做調整、主動在團體活動或會議讚美鼓勵高齡志工、隨時隨地及時讚美、使用道具如小卡片，但是要有貼心的內容讓高齡志工覺得有被重視與了解的感覺等，以運用這些方式去

讓高齡志工感受到督導的重視。

(七)有效的獎勵表揚方式應包含開發整合表揚資源與激發榮譽感：

獎勵表揚的目的很簡單，就是要讓被表揚的人有被表揚到的感覺，這個概念在雙方的團體討論中都有提到並覺需要重視，而志工督導們也嚐試在中心或機構內利用相關活動機會製造表揚舞台，但還是未能滿足所有高齡志工這方面的需求，故志工督導就算不斷花心思但因為機構的限制依然是無法有太多變化。故依著這樣的概念後，志工督導們討論後認為的有效獎勵表揚重點應該不只是怎樣去製造表揚舞台，而是要把心思放在如何整合利用內外界相關表揚資源而後協助媒和把適合該項表揚的高齡志工推上被表揚的舞台。

(八)評估功能的發揮取決於志工與主管單位的支持：

現實狀況中高齡志工對績效評估的沒有概念，上級長官對於績效評估結果的不予支持，都使得績效評估難以施展其效果，雖然高齡志工們有討論出他們期待的評估方式是以連續 3 個月以上的文字敘述方式來呈現評鑑結果，而志工督導們也嚐試跳脫限制去思考出有效的績效評估方法，例如儘量在評估表上

多一些文字敘述支持評鑑結果的方式調整，（因為志工督導覺得高齡志工所建議的評估方式不可能辦的到），但若沒有配搭上級單位的支持，恐怕有效性還是難以呈現。

二、未來研究建議

因研究時間及成本限制無法找更多的團體來參與研究，且為顧及成員及場地時間有其限制，使得討論在擔心深度部分受到壓縮，只能集結被研究者共同的時間來進行焦點團體，為此次研究中挑戰性極高的一個狀況，因為大家有空許可的時間各異，研究者光媒和大家共同的時間就花了許多力氣，雖然到最後靠著被研究者的幫忙，研究順利完成，但還是因為討論的時間不夠充裕而未能充分討論。

此次的研究兩個團體各進行兩次焦點團體討論，每一次的團體討論都十分踴躍，被研究者離題的狀況不多，大多能在控制中聚焦討論研究重點，但因為時間緊迫，研究者有時間壓力必須控制進度，始終擔心不能在時間內完成要探討的要項，故對於引導被研究者跳出藩籬與限制往理想層面去做探討的動作

就只好忽略，而被研究者亦同，因為知道沒辦法在媒和出下一次的討論時間，故有些想發表的意見可能因此收回未發表，這些因時間不夠充裕而產生的限制都是此次研究極為可惜的現象，建議未來有類似研究需注意之。

此次來參與研究的高齡志工皆為女性，缺乏男性高齡志工的聲音，因為焦點團體的進行模式需要符合團體進行條件的被研究者，故研究者以立意取樣的方式請志工督導協助推薦適合的被研究者來參與研究，可能是因為老人中心的高齡志工中女性本來就占較多數，也可能是因為巧合，來參加研究的高齡志工都是女性志工，最後研究者為了尊重志工督導的推薦，故還是決定請被推薦的高齡志工們參與研究而沒有再去考慮缺乏男性高齡志工意見的狀況，故在高齡志工團體中所討論出來的意見或許會有一些不夠周全的現象，針對此點建議未來相關的研究可參酌改善之。

（本文作者：吳家慧現為明新科技大學老人服務事業管理系兼任講師；蘇景輝現為輔仁大學社會工作系副教授）

📖 參考文獻

- 江明修（2003）志工管理，台北：智勝。
- 何秀娟（2004）公共圖書館與博物館志工管理比較研究，政大圖書資訊與檔案學研究所碩士論文。
- 林淑容（2003）志工管理：以高雄市立美術館為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 林東龍、范麗娟（1998）高齡志工壓力之初探，社區發展季刊，83，146～156。
- 范美翠（2004）志工管理：以財團法人嘉義基督教醫院為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 許玉芹（2004）我國文教基金會志工管理現況之研究，世新大學行政管理學系研究所碩士論文。
- 陳明傑（2004）醫院志願服務督導管理之研究——以馬偕紀念醫院贊助為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 陳佳利（2003）台北市青少年福利機構志工制度之探討——志工督導之觀點。東吳大學社會工作研究所碩士論文。
- 陳金貴（1994）美國非營利組織的人力資源管理，台北：瑞典圖書公司。
- 陳政智（1999）非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點，社區發展季刊，85，117～127。
- 曾華源、曾騰光（2003）志願服務概論，台北：揚智。
- 曾騰光、曾華源（2001）我國志願服務潛在問題與應有的走向——兼論新通過知志願服務法，社區發展，93，6～16。
- 劉秀珠（2004）我國特殊教育學校志工管理之研究——以國立桃園啟智學校為例，世新大學行政管理學系碩士論文。
- Axelrod, Myril D. (1975) "Ten Essentials for Dood Qualitative Research." *Marketing New*.8: 6～7
- 內政部統計資訊服務網社會司：<http://www.moi.gov.tw/w3/stat>
- 內政部社會司：志願服務資訊網、老人福利資訊網 http://vol.moi.gov.tw/vol/moi_law.htm

奇摩新聞網 <http://tw.new.yahoo.com/leisure/>

中華民國志願服務推廣中心網 <http://www.vol.org.tw/>

全國碩博士資訊網 <http://datas.ncl.edu.tw/theabs/1/>

台北縣、直轄市、縣（市）辦理老人福利服務成果表。

內政部加強老人安養服務方案執行情形季報表。