



## 如何有效運用 高齡志工之人力資源

站在人力資源 (human resource) 的觀點，志工與員工都是志願服務運用單位的重要人力。尤其，進入高齡社會之後，高齡志工更是運用單位不可忽視的一種人力資源。

相對於年輕志工，高齡志工具具有許多優勢。例如，多數高齡志工已從職場退休，家務已交給晚輩打理，也擁有一定的經濟基礎，沒有生活壓力，有比較充裕的時間可投入志願服務，服務的穩定性也比較高。而且，高齡志工在退休之前，曾經工作多年，具有實務智慧，也有寬廣人脈，可用以協助運用單位處理一些志工實務或者連結相關資源，為服務對象提供更佳的服務。

那麼，如何有效運用這些優勢的高齡志工資源？我們可從人力資源管理的三個主要目標加以探討：一是找到對的人，二是服務績效的極大化，三是維持有效的人力。

### 一、找到對的高齡志工

在志願服務領域，如何找到對的人 (right people)，來從事對的工作 (right job)？主要是透過招募和遴選的過程，找到運用單位所需的高齡志工，來從事運用單位想要推動的志願服務。在這方面，志工管理者的主要工作：

首先，進行需求評估與規劃。志工管理者必先確定本單位運用高齡志工的目的何在？例如，為了藉由初老服務中老和老老，以減輕長期照顧的壓力；為了增加高齡者社會參與的機會，以促進老人健康及延緩老化。同時，評估運用單位對於高齡志工的需求情況，以便訂定運用高齡志工的計畫。如果運用單位沒有經過仔細的評估及規劃，就倉促進行招募，可能招不到想要的高齡志工，也無法在招募之後，為高齡志工妥善安排服務工作。

其次，進行工作發展與設計。志工管理者必須清楚高齡志工進來之後，將協助運用單位做些什麼服務？例如，安排他們教導兒童說母語、擔任古蹟導覽解說工作、為民眾傳承民俗技藝、在服務臺值班。同時，志工管理者最好先對每一位高齡志工即將擔任的職位和職務，發展及設計一份志願服務工作說明書 (job description)。在工作說明書之中，列舉高齡志工的服務項目、服務時間、服務地點、基本知能的要求、必

要的教育訓練，以便量身打造，據以招募與遴選所需的高齡志工。

然後，進行志工招募與遴選。志工管理者必須了解潛在的高齡志工可能會出現在哪裡？以便進行志工招募的宣導。例如，他們可能出現在老人會所、公園、廟口、教會、社區活動中心、文化場館。同時，也要了解何種管道比較容易招募到高齡志工？例如，由現有志工邀請熟識的高齡者加入志工行列、由現有高齡志工透過 Line 群組相約來做志工、邀請高齡者來參觀或參加活動並當面歡迎他們一起來服務、在大型活動場合設攤招募，並以最簡便的方式，接受報名。至於報名之後的遴選工作，則是擇期進行面談，藉以了解準志工的需求與期待，也讓準志工了解運用單位預備安排的服務項目和服務時段是否適合，以便彼此相互媒合(matching)。當然，對於面談的安排，必須慎重行事，無論接待程序、環境整潔、面談氣氛，都不能忽略，讓高齡者感到備受尊重，留下良好印象，提高前來服務的意願。

簡言之，要找到所需要的高齡志工，必須因事擇人，而且尊重高齡者的需求和意願，而非運用單位單方面為了趕流行，或者為了衝高評鑑考核的績效，而刻意增加高齡志工的隊數及人數。

## 二、極大化高齡志工的服務績效

在志願服務領域，如何極大化工作績效(maximize proformance)？主要是透過教育訓練及督導的過程，以提升高齡志工服務的能量和品質，並符應志願服務法第九條之規定：為提升志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應為志工辦理基礎訓練與特殊訓練；以及第十一條之規定：志願服務運用單位應提供志工必要之資訊，並指定專人負責志願服務之督導。在這方面，運用單位志工管理者的主要工作：

首先，安排志工訓練課程。在招募高齡志工之後，志工管理者必須依據衛生福利部於2018年6月起更新的志願服務基礎訓練與特殊訓練之課程及時數，安排高齡志工參加志工訓練，取得志願服務紀錄冊，成為合格的志工。同時，在實施訓練之前，洽請授課教師考量高齡志工身心發展及成人學習的特質，盡量：以高齡者的經驗為出發點、鼓勵高齡者參與學習活動的設計、鼓勵高齡者對於學習進行自我評量及改進。並且，在教材設計上，盡量深入淺出，活潑有趣；在教學活動上，盡量採取案例說明、分組討論及經驗分享等方式，以增進成人學習的效果，進而確保往後服務有效率和效益。

其次，安置志工參與服務。在高齡志工完成訓練之後，志工管理者必須依據原先設計的志願服務工作說明書，安置志工，展開服務。不過，高齡志工不同於年輕志工，對於服務工作的安置必須有不同的考量。例如，在服務初期，先安排高齡志工與原有服務點的資深志工一起服務，由資深志工從旁陪伴和協助；在服務一段時間（約三個月）之

後，觀察高齡志工的服務表現或適任情況，進行服務工作調整或職務再設計。必要時，可配合運用單位的需求及高齡志工的特殊才能，鼓勵高齡志工創新服務項目，例如，整理地方文史文獻、編製母語／厘語繪本。

然後，進行必要的督導。雖然高齡志工已有豐富的工作經驗，但是對於志願服務並不一定熟悉，因而定期或不定期的督導，仍屬必要。如果沒有志工督導，等於告訴志工：你們的工作無關緊要。這樣，很容易失去良好的志工，也會消減服務的績效。況且，高齡志工自主性較高、自尊心較強，而體能可能較弱、思路也較僵化，更需要專人提供督導和協助。例如，以行政性督導 (administrative supervision) 協助他們檢視和評量服務績效；以教育性督導 (educative supervision) 協助他們持續充實服務所需的知識、技巧和態度；以支持性督導 (supportive supervision) 協助他們預防壓力、減少壓力、脫離壓力、適應壓力；以調解性督導 (mediatory supervision) 協助他們適應運用單位相關政策和程序的變革；以安全性督導 (safety supervision) 協助他們辨識和因應服務場所可能發生的風險。

簡言之，要極大化高齡志工的服務績效，必須從提供適合高齡志工的教育訓練、安置或調整適合高齡志工的服務項目、實施全方位的督導工作（尤其是安全的督導），多管齊下，始克有功。

### 三、維持有效的志工人力

在志願服務領域，如何維持有效的人力？主要是透過志工維繫及退場機制的實施，使志工團隊及其成員經常保持活力，持續提高服務績效。在這方面，運用單位志工管理者的主要工作：

首先，激勵志工的服務士氣。根據心理學家的研究，一般工廠與辦公室的員工，平均只用三分之一的能力於生產，但實施激勵措施的單位，其生產力可提高十倍。同樣的道理，志工的服務行為，如果能適時獲得激勵，必然可增強服務的效率和效益。尤其高齡志工，多半重視自尊，期待得到肯定。他們的熱誠付出，如果得不到應有的支持和肯定，可能變成意興闌珊，有不如歸去的感嘆。至於激勵的方式，除了獎勵資深績優志工、頒發志願服務榮譽卡及績效證明之外，還有非正式的激勵。例如，安排一個適當的空間，讓志工來值勤時，有地方可存放個人物品，休息時可以歇腳、喝水、聊天，感受到機構是一個有情有義的地方。對於高齡志工而言，隨時關心他們的服務情形，隨時表示肯定和感謝，通常比正式的激勵更有效用。因為一年一度的獎勵表揚，總不如一年三百六十五天的關心。

其次，提供禮遇志工的措施。志願服務是無酬的工作，多數志工只問付出，不求

回報。尤其高齡志工已有一定的經濟基礎，並不太計較福利或優惠的多寡，相對上比較在乎運用單位是否以禮相待。例如，辦理意外事故保險不要藉故對高年齡者設限（目前志工意外保險已無年齡限制）、獎勵表揚不要叫他們自己填報資料，至於其他優惠措施，比照一般志工辦理即可，不必特別強調高齡志工優先。通常，高齡志工需要的是相互尊重，平起平坐，而不喜歡有人背後說他們：「倚老賣老」或「享受特權」。因此，運用單位的管理者為了維繫高齡志工的服務績效，必須給予適當的禮遇，而非增加更多的福利。

最後，建立志工退場的機制。任何機構的員工，有進有退，這是一種正常的現象。同樣的道理，志工有進有退，新陳代謝，也有助於維持志工人力，活化志願服務績效。目前，有些運用單位已著手建立志工的退場機制，包括：在志願服務相關辦法中增列志工退場條文、在志工團隊組織中附設志工退場任務小組、由志工推選代表參與志工退場的審議、訂定志工退場的輔導措施、制定志工退場的標準化作業程序(SOP)。這套志工退場機制，同時適用於一般志工與高齡志工。換言之，運用單位不必為高齡志工另外建立退場機制，而且也不以年齡為退場的唯一基準。對於高齡志工而言，理想的做法是採取漸進式的退場方式，可以考量年滿六十五歲以上至未滿七十歲的志工，一年一聘；年滿七十歲以上至未滿七十五歲的志工，委婉告知可以申請退場；年滿七十五歲的志工，委婉勸退或轉換為間接服務（亦稱第二線工作）；年滿八十歲的志工，停止服務或轉換為榮譽志工。當然，高齡志工退場時，也要給予適當的禮遇。例如，舉辦志工榮退儀式、在重要活動邀請他們回來觀禮、在重要節日寄送賀卡，表達運用單位關心及懷念之意。這些做法，對於現職志工亦有啓示作用，對於維持志工人力也是一種利基。

簡言之，在高齡志工參與服務的過程，必須兼顧正式激勵與非正式激勵，具體提供禮遇措施，並且建立志工退場機制，協助高齡志工漸進式退出志願服務，藉此維持有效的志工人力，不斷提高志願服務績效。

歸結地說，高齡志工是重要人力資源，相信志願服務運用單位之所以運用高齡志工，應該是希望為機構增加一些人力資源，使服務工作的推展更有績效。然而，高齡志工能否成為一種資源，還要看運用單位能否招募到所需的高齡志工，來做運用單位想做的服務，並且透過訓練、安置、督導、激勵、禮遇、漸進式退場等管理機制，藉以極大化高齡志工的服務績效，有效維持志工的人力，達成志工人力資源管理的主要目標。