



老有所用 樂在服務～ 開發與運用高齡志工之我見

劉香梅

壹、前言

依我國老人福利法第 2 條規定：老人（即高齡者）係指年滿 65 歲以上之人。我國人口老化速度全球居冠，1993 年老人占全國總人口數 7%，正式邁入聯合國所定義的高齡化社會；2018 年老人占全國總人口數 14%，成為高齡社會。據國家發展委員會於 2015 年推估，我國老人人口將於 2025 年占全國總人口數 20%，邁入超高齡社會。

面對高齡人口不斷增加的趨勢，世界衛生組織 (WHO) 於 2002 年提出「活躍老化」(active aging) 的核心價值，建議高齡者擔任志工是持續社會、經濟、文化及公民事務很好的選擇。

行政院為提升老人之健康促進與社會參與，特於 2007 年 9 月 7 日核定跨部會的「友善關懷老人服務方案」第一期計畫，以「活力老化、友善老人、世代融合」為三大核心理念。又於 2013 年 12 月 9 日核定第二期計畫，揭槩達成「健康、在地、

智慧、活力、樂學」五大健康老化目標，規劃執行策略與工作項目，期盼藉由政府與民間共同合作，提升老人友善服務，落實在地老化之政策目標；並鼓勵高齡者參與志願服務，以善用其專業與經驗，成為推動社會公益最重要的人力資源之一（衛生福利部，2017a）。

另根據衛生福利部統計：截至 2017 年 12 月 31 日止，領取志願服務紀錄冊之志工共計 109 萬 7,786 人。其中 65 歲以上高齡志工計有 22 萬 3,845 人，約占志工總人數 20.39%，較 2016 年之 19 萬 1,998 人成長 16.59%，顯示高齡者參與志願服務有逐年增加的趨勢；又約占全國 65 歲以上總人口數 326 萬 8,013 人之 6.85%，更可看出高齡志工人數仍有極大的成長空間。因此，「高齡志工的開發與運用」已成為當前拓展志願服務的重點工作之一。

貳、運用高齡志工的好處

其實「老」並不可怕，因為人人都會

老；我們也常說：年齡不是問題，如何「成功老化」(successful aging)才是重點。所謂「高齡志工」係指年滿 65 歲以上參與志願服務之人；而志工團隊中高齡者比例占 50% 以上即為「高齡志工團隊」。由於健康和經濟條件的改善，從事志願服務的高齡者已漸漸增加，高齡者服務社會和高齡者服務高齡者的情形也越來越多(曾華源、曾騰光，2003)。就實務面來說，運用高齡志工對於高齡者個人、社會及政策層面而言都有好處(陳武雄，2012)。

一、就個人層面而言

鼓勵高齡者參與志願服務，可減緩退休的震盪與衝擊，讓高齡者在退休後，經由社會參與獲得生活上的充實與滿足；使高齡者具備積極、有效的自主管理能力，降低老而無用的負面印象，進而正向促進成功老化、活躍老化。

二、就社會層面而言

鼓勵高齡者依個人體能、興趣及需求投入志願服務行列，既可增強高齡者的自信心與價值感，達到「人盡其才、才盡其用、適才適所」的目的；且可彌補公私單位推動公共事務人力不足的困境。

三、就政策層面而言

鼓勵高齡者參與志願服務工作，不但可強化老人福利政策及立法的落實實施，尤可型塑無年齡歧視、公平參與的公民意識，蔚為崇老、敬老的善良風尚；營造悅齡親老的社會，讓老人享有活力、健康、尊嚴的老年生活。

參、開發與運用高齡志工應有的具體做法

衛生福利部為執行行政院「友善關懷老人服務方案」，於 2016 年訂定「黃金歲月、志在樂活」—鼓勵高齡者參與志願服務計畫，積極辦理各項策進作為，包括：編製高齡志工多元服務手冊、基礎及社會福利類特殊訓練教材、拍攝宣導影片等；並請各部會、縣市政府及志願服務運用單位加強推動高齡者參與志願服務，且應規劃具體可行之服務方案。另自去(2017)年開始，衛生福利部也將「推動高齡者參與志願服務成效」列入中央對地方政府績效考核指標之一，一時之間，讓「高齡志工」成為志願服務界一項很夯的議題。

雖然衛生福利部立意甚佳，但是志願服務是一項永無止境的團隊工作，高齡志工的開發與運用，不應只是衛生福利部在唱獨腳戲。它的成功經營，有賴相關部門發揮團隊精神，共同努力，才能蓬勃發展、發揚光大，展現實質的效能。基此，開發與運用高齡志工的具體做法，端賴政府機關、運用單位、志工管理者及高齡志工本身均能各別善盡職責、重視支持，始能達到善用高齡志工人力資源的理想目標。

一、在政府機關方面

根據中華民國志願服務協會(2015)調查研究結果顯示：志願服務法對我國志願服務的推動有很大的幫助，也促進政府部門重視志願服務工作。志願服務法規定，志願服務的推展與政府機關相關的方面，包括主管機關及目的事業主管機關，且有

中央與地方之別。鼓勵高齡者參與志願服務，首先務必政府機關要有所作為，亦即中央主管機關（衛生福利部）必須要扮演領頭羊的角色，訂定明確且具體可行的政策。政策是執行行動的指引，是一套行動計畫；志願服務工作欲期有效的推展，首先要有明確的政策（劉香梅，1997），才能讓各目的事業主管機關及運用單位明白瞭解，中央主管機關對推動高齡者參與志願服務所要求的具體方向，俾使各相關單位充分知悉中央主管機關對推動高齡者參與志願服務的期望目標，共同朝向期望目標積極推展，努力經營。

惟在開發適合高齡志工的服務項目，政府積極度仍稍嫌不足（游麗裡，2015a）。且當前志願服務推展的最大困境，就是部分目的事業主管機關：推動政策不明確、重視程度不一致、聯繫輔導不積極。認為推動志願服務是中央主管機關的業務，志願服務工作的推展，僅是協助社會福利領域提供人力支援的最佳支柱，對其他相關公共事務的推動，根本毫無關聯，所以部分目的事業主管機關漠視志願服務的量能。事實上，當前各政府機關所推動的業務及福利工作，那一個單位沒有獲得志工的人力支援（陳武雄，2017）？因此，推動高齡者參與志願服務，除了中央主管機關應訂定明確具體的政策目標，讓各相關單位有所遵循，得以朝向既定的政策目標努力衝刺外，各中央目的事業主管機關更應有策進作為，才能帶動地方目的事業主管機關效法跟進，共同促使高齡志工能夠全方面永續發展。

二、在運用單位方面

志願服務的有效推動，應是協助運用單位完成既定使命及任務的最佳助力；可以說，運用單位與志工之間的關係最為密切。亦即運用單位應該重視志工存在的價值，善盡法定責任，完備志工服務管理機制，積極辦理對志工應辦的事項。

過去在推展志願服務工作時，並沒有特別強調高齡志工；因為部分志工長期在運用單位服務，隨著年齡增長，自然而然就成為高齡志工。所以，運用單位不必刻意為了配合衛生福利部政策，再另外成立高齡志工團隊；只需針對現有的高齡志工身心狀況，予以工作調整或服務項目再設計，協助高齡志工持續服務。將來如果因為業務需要，或回應服務對象需求，必須充實志工人力資源，則可考慮開發與運用高齡志工。因為高齡志工社會歷練豐富、服務穩定性高、服務時間充裕、珍惜服務機會；如能善用，必能成為運用單位一大助力。

運用單位開發與運用高齡志工可參照推動流程如下：

（一）需求調查：

設計結構化的調查表，詳列各部門、各時段所需高齡志工人數、資格、服務項目及內容、所需知識及技能等。

（二）確認需求：

需求是訂定計畫的指標。志願服務的推動欲求達到對運用單位產生輔助、彌補及補充的效能，則有賴於對於各項業務的實際需求先做精細的評估（陳武雄，

2015)。確認該服務項目及內容是否係在符合安全及衛生之適當環境下進行服務？是否有考量到高齡者的體能等身心狀況？而後針對需求招募志工。

（三）工作分析：

精確的「工作分析」是高齡志工人力運用成敗與否的關鍵。應考慮的因素—6W1H：

1. Why：為何做—規劃該項服務工作的目的。

2. Who：誰來做—招募對象（高齡志工資格—相關條件或限制，如：教育程度、專長、經歷、服務時數或頻率等）。

3. Whom：為誰做—服務對象。

4. What：做什麼—服務項目及內容。適合高齡志工的服務項目，例如：服務台諮詢服務、電話或到宅關懷服務、高齡者餐食服務協助、導覽解說服務、語言通譯服務、民俗才藝教學、活動協助、文書整理、資料電腦建檔、環境美化綠化及資源回收等。

5. When：何時做—服務時間。

6. Where：何地做—服務地點。

7. How：如何做—該項服務工作所需的教育訓練內容。

（四）工作設計：

透過工作分析所得到的結果，可據以設計編製「工作手冊」或「工作職務說明書」，做為高齡志工服務之工具書，使其服務有方向感。

（五）計畫訂定：

計畫是達成目標的工作指標與具體做法；既然決定需要招募高齡志工，招募之前務必依照法令規定釐訂具體的招募計畫，明確指出：招募志工的目的、人數、條件、方式，志工的工作性質、服務項目、服務時間、服務守則，以及志工的訓練、管理、運用、輔導、考核、獎勵、福利、保障、權利、義務等。

（六）志工招募：

「招募規劃」是高齡志工人力運用的前奏，妥善的「招募規劃」亦是有助於高齡志工人力運用成功的因素。招募高齡志工的地點及方式如下（林勝義，2018）：

1. 招募地點：社區關懷據點、樂齡學習中心、老人服務中心、長青俱樂部、長照 2.0 各類社區服務據點、文教場館、社區活動中心、資源回收場、老人會、公園、廟口、教會、醫院、家裡、樹下、餐館、菜市場、運動場、健身房、遊樂場所、健康步道、養生講習會場等。

2. 招募方式：(1) 請高齡志工邀請熟悉的高齡者做志工；(2) 鼓勵運用單位退休員工或員工、志工之高齡眷屬一起做志工；(3) 請高齡者揪團來參加活動並當面邀請；(4) 在高齡者聚集的場所公開宣導；(5) 利用大型活動擺攤招募；(6) 請志願服務推廣中心及相關行業退休人員協會協助招募；(7) 其他：單張傳單、海報、網站、通訊軟體、廣播、電視、報紙、雜誌及車廂廣告等。

（七）面談甄選：

運用單位由主管及業務相關人員共

同組成 3 人甄選小組，針對應徵者一一實施面談，確認基本資料、評估參與動機、瞭解專長興趣、簡介運用單位及服務內容、告知服務規定及退場機制、提供發問機會、確認參與意願；以期經由面對面的互動情形，應用專業的判斷，召募適任及足量的高齡志工，而有助於業務的順利發展。對於未能錄取者，亦應委婉說明「謝謝前來面談，可惜名額有限，難免有遺珠之憾，將來如有名額，歡迎前來服務」（桃園市非營利組織發展中心，2018）。

（八）辦理訓練：

依據志願服務法第 9 條規定：為提升志願服務工作品質，保障受服務者權益，運用單位應對志工辦理教育訓練。透過基礎及特殊訓練與相關成長訓練、研習，讓高齡志工想做、能做、會做、肯做。訓練講義或教材內容以實用性、淺白易懂、案例說明為宜，減少理論性、避免冗長；字體儘量放大，圖文並茂。訓練方式除了講座授課、影片欣賞外，應有互動交流時間，以期寓教於樂；每節上課 50 分鐘，休息 10 分鐘，每天上課時數以不超過 8 小時為原則。如此，才能激發高齡者學習意願，達到精進專業知能的目的。

（九）協調分配：

依各部門需求及高齡志工的興趣、專長、體能、可配合服務時間妥切予以分配，以達適才適所。服務初期可先安排資深志工與高齡志工共同值班，建立其信心；等服務穩定之後，再安排獨立值班。

（十）引導激勵：

在高齡志工正式開始服務後，提供其工作手冊或工作職務說明書及應遵守的規章內容，以導引志工服務方向，讓志工有規可循。並指定專人負責督導，為其辦理意外事故保險；另實施激勵措施，目的在於：肯定服務表現、振奮服務士氣、提升服務品質、增強服務信心、提高服務樂趣。激勵措施包括：1. 正式的：辦理績優志工選拔獎勵、推薦參加其他單位績優志工選拔獎勵、核發志願服務績效證明書、向地方主管機關申請志願服務榮譽卡、舉辦聯誼活動（餐會、茶會、慶生、旅遊、觀摩、研習等）、提供志工福利（購物、用餐、就醫優惠等）；2. 非正式的：真誠的感謝、口頭的讚賞、關心與體諒、徵詢意見並傾聽、提供合適的服務工作與友善的服務環境、推薦參加其他單位的活動。

（十一）績效考評：

依據志願服務法第 19 條第 1 項規定：志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效。因此，績效考評：1. 對運用單位而言：可檢視志工對運用單位目標配合與完成情形；2. 對服務對象而言：可確保服務品質與權益；3. 對志工個人而言：可獲得學習與改善的機會，發揮潛能，增加對運用單位認同與參與。其目的在於「獎優汰劣」，提升服務效益，確保服務績效。考評項目包括：服務態度、服務績效、參與學習（活動、訓練及集會等）等三大項目。又因為高齡志工年齡較長，因此退場機制要合理，不應僅以年齡為單一指標，而應涵蓋：志工體能狀況、心理穩

定狀況、值勤出席率、訓練及會議參與率及服務倫理等，並應顧及志工尊嚴，充分溝通，達成共識，審慎處理。

（十二）獎勵表揚：

志工參與服務絕對不是為了獲得獎勵表揚，但為了維繫、強化與擴大服務成效，適當的獎勵表揚仍是必要的（劉香梅，2004）。它有助於提振志工士氣，彰顯服務績效。獎勵應該透過公正客觀、感情中立的考評機制據以實施，其獎勵的效果才不致產生負面的效應。但如果做法未能達到審慎、謹嚴的原則，則表揚的結束常是負面效果的開始（劉香梅，2001）。實施獎勵表揚達到實至名歸，應把握的原則：1. 標準明確化：服務年資、服務時數、績優事蹟；2. 內涵多元化：頒發獎狀、榮譽狀、感謝狀、評定證書、獎品等；3. 考核公平化：設置考核小組，成員包括運用單位主管、志工督導、承辦人及志工代表；4. 表揚公開化：舉辦表揚大會；5. 呈現圖（影）像化：編輯專輯或刊物，並刊登服務照片或拍攝服務影片。

三、在志工管理者方面

「志工管理者」泛指志願服務運用單位的負責人、業務主管、志工督導及承辦人。這些人絕對不是志工的長官，而志工也不是運用單位僱用的「夥計」；志工管理者與志工是「夥伴」關係，這一點是志工管理者務須明確釐清的角色分際；管理（督導）工作的本質是一種經由行政性程序來達成支持性及教育性目標的過程。具體而言，透過這個過程，期使志工能夠經

由熟悉運用單位的行政程序，並訓練服務技巧，充實專業知能，增進自我了解，培養自我肯定；進而能夠面對受服務對象的急切需求，有效提供高品質的服務作為。

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，這些都是困擾志工管理者的問題（吳家慧、蘇景輝，2007）。志工管理者在面對一群比自己年長的高齡志工，在管理上面，雖然要考量高齡者的需求，但不用太明顯、太刻意，到底要讓他變成一般志工？還是要在他身上貼上標籤？這是志工管理者要拿捏好的；否則高齡者會覺得說，雖然你像是尊重我，可是我會覺得我好像被歧視，因為我被這樣貼上標籤（游麗裡，2015b）。志工管理者要能激發其參與感和向心力、確實協助其處理困難和解決問題、深入瞭解和積極發展服務內容和進度、評估其服務成效和發現應予改進的方向，使其能完成運用單位任務，亦可從管理工作中發掘並培養志工領導人才。

但志工管理者未必都由經過專業教育訓練的人員擔任，且部分志工管理者：法令規章不熟悉、異動頻繁不穩定、職務交接不清楚。因此，志工管理者務必要熟悉志願服務相關法規、充實督導專業知能技巧、落實執行服務品質管控；展現專業，堅定管理立場，引導、指導、帶領高齡志工在服務中成長，在快樂中學習。如發現有不適任之高齡志工，先予以輔導及協助；倘狀況仍無法改善，則在雙方充分溝通、

取得共識情況下，採漸進式退場，並擇期辦理榮退儀式，肯定其服務貢獻，將來另邀請其參與運用單位相關志工聯誼活動。

四、在高齡志工本身方面

高齡者參與志願服務的好處包括：促進身心健康、肯定生命價值、拓展人際關係、增進社會互動、提升生活品質、施比受更有福、可以回饋社會、豐富生活內涵、獲得自我成長及善用節餘時間等。參與志願服務的步驟如下：

（一）先考慮 5W：

Why 服務動機、Whom 服務對象、When 服務時間（量力而為）、Where 服務地點（以就近服務為宜）、What 服務項目（參酌個人興趣及體能）。

（二）查詢招募訊息：

透過 1. 網站：各志願服務運用單位及各縣市志願服務推廣中心；2. 傳播媒體：報紙、廣播、電視、雜誌；3. 親友介紹；4. 通訊軟體；5. 車廂廣告。

（三）電話洽詢單位：

瞭解志工招募資格（如：年齡、教育程度、服務時數或頻率及其他條件等）。

（四）接受面談甄選：

告知運用單位個人參與動機、興趣與專長，並確認運用單位服務內容與規定。

（五）參加教育訓練：

為熟悉服務內容、提升志願服務工作

品質、保障受服務者權益，必須參加運用單位安排之基礎訓練 6 小時及特殊（專長）訓練。

（六）正式開始服務：

由運用單位發給志願服務證及志願服務紀錄冊。

志工樂、樂無窮。要以「快樂志工」自許：凡事從好處想、不要倚老賣老、不要患得患失、不要強人所難、盡其在我做好每一件該做的事、坦然面對人生的一切（劉香梅，2002）。更要：建立正確的服務觀念、展現誠懇的服務態度、放下身段重新學習、力求充實服務的技能、嚴謹而負責地承擔工作崗位的責任、尊重志工管理者的專業指導、遵守運用單位訂定的規章、謹遵志工倫理守則、維護服務對象的隱私、以同理心為服務對象著想、尊重服務對象的個別差異、和諧志工團（隊）員間的關係。

高齡志工隨著年齡增長，倘若發現自己的體力、視力、聽力、腳力或記憶力，已無法勝任服務工作，則坦誠告知運用單位，功成身退；快快樂樂的離開，留下一些快樂的往事可以回憶（林勝義，2006）。這也是對志願服務工作負責任的表現，畢竟那美好的仗已經打過了；千萬不要礙於情面硬撐，以免造成運用單位管理上的困擾，進而影響服務品質。

肆、結語

「老有所用、樂在服務」。年齡真的只是一個數字而已，加強推動高齡者參與

志願服務，將有助於營造健康、成功與活躍老化的社會，讓高齡者越老活得越好、活得有尊嚴。而打造有利於高齡者志願服務的友善環境，發展高齡者五合一（服務、健康、休閒、樂活、心靈）之新型志願服務模式，更可以提升高齡者參與志願服務之量能，提高其自我價值，建立互助關懷的社會（衛生福利部，2017b）。

衛生福利部也已將「活化高齡志工、創造高齡友善社會」納入政策白皮書。惟對於高齡志工的維繫，除了加強服務方法

與技巧外，激勵及管理機制的建構，更是保持高齡志工人力資源的有效方法。期盼在政府機關的倡導、運用單位的配合、志工管理者的督導及高齡志工的響應下，為「高齡臺灣」擘劃一幅「健康、幸福、活力、友善」的亮麗藍圖。

（本文作者現任中華民國志願服務協會顧問，曾任秘書長）

關鍵詞：高齡志工、志願服務、活躍老化、高齡者、志工管理者。

參考文獻

- 吳家慧、蘇景輝（2007）。老人服務中心高齡志工管理策略探討。社區發展季刊第 118 期，頁 279 至 294。臺北市：內政部社區發展雜誌社。
- 林勝義（2006）。志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者。臺北市：五南圖書公司。
- 林勝義（2018）。高齡志工的發掘與運用。北部地區志願服務聯繫會報會議手冊，頁 4 至 5。臺北市：臺北市志願服務協會。
- 陳武雄（2012）。高齡志工管理機制之建構。101 年全國志願服務管理者研討會會議手冊，頁 4 至 5。林口長庚紀念醫院、中華民國志願服務協會。
- 陳武雄（2015）。志願服務 - 理論與實務。臺北市：揚智文化公司。
- 陳武雄（2017）。優化志願服務的具體做法。106 年優化志願服務研習營會議手冊，頁 4 至 7。林口長庚紀念醫院、中華民國志願服務協會。
- 曾華源、曾騰光（2003）志願服務概論。臺北市：揚智文化公司。
- 游麗裡（2015a）。臺灣高齡志工的現況。兩岸社會福利論壇論文集，頁 229 至 240。臺北市：中華救助總會。
- 游麗裡（2015b）。高齡志工社會參與。2015「新北市活躍樂齡論壇」論壇實錄，頁 39 至 44。新北市：新北市政府。
- 劉香梅（1997）。推展志願服務的困境與展望。社區發展季刊第 78 期，頁 73 至 77。臺北市：內政部社區發展雜誌社。
- 劉香梅（2001）。志願服務獎勵表揚之我見。社區發展季刊第 93 期，頁 200 至 205。臺北市：內政部社區發展雜誌社。

劉香梅（2002）。快樂志工就是我。志願服務基礎訓練教材，頁 107 至 128。臺北市：內政部、中華民國志願服務協會。

劉香梅（2004）。落實實施志願服務法之我見。志工北縣季刊第 5 期，頁 1 至 6。臺北縣：臺北縣政府社會局。

中華民國志願服務協會（2015）。志願服務效益評估計畫—志願服務法制化之探討結案報告。臺北市：中華民國志願服務協會。

桃園市非營利組織發展中心（2018）。桃園市高齡志工運用手冊。桃園市：桃園市非營利組織發展中心。

衛生福利部（2017a）。「～活躍樂齡～高齡志工展『耆』蹟 綻放銀色光芒」新聞稿。臺北市：衛生福利部。

衛生福利部（2017b）。行政院第 3570 次會議「志工深化 榮耀臺灣—全國志願服務推動成效與展望」報告。臺北市：衛生福利部。