



國立科學工藝博物館志工領導風格 與樂齡志工工作投入之相關性研究

林慧娟 · 陳政智

壹、緒論

行政院 2015 年核定的高齡社會白皮書中強調在國家社會的延續性上，老年人是一項重要的資產，鼓勵高齡者投入志願服務，讓銀髮族之能量得以激發，以利帶領發動社會風氣中志願服務的精神。因為高齡者參與志願服務有其重要性，例如，透過投身志願服務是其與社會關係連結的一種形式 (Krause, 2006)，投入志工的時日愈多會有較高的生活滿意度 (Willigen, 2000)，參與志願服務能正面影響身心層面的發展 (Hustinx & Lammertyn, 2003)，參加志願服務和社區工作可以讓老年人重新覺得他們是有用的或是有意義的有效方法 (Duay & Bryan, 2003) 等。所以，因應高齡社會的趨勢，鼓勵高齡者參與志願服務是有其價值與意義的。諸多研究指出高齡者投身於志願服務行列，更容易達到生活滿意度、幸福感、成功老化、健壯老化及活躍老化的境地。

高齡者投身志願服務工作在個人及

社會層面有其正面積極的意義，故廣受政府與機構的支持推廣。依據衛生福利部 (2018) 資料統計得知，102 年度至 106 年度從事志願服務之樂齡志工 (55 歲以上) 人數占總志工人數比率分別為 29.85%、35.24%、38.78%、40% 及 40.52%，呈現出樂齡者投入志願服務行列的比率逐年攀升，可知樂齡者願意投身志願服務行列的意願及行動力已逐漸提升。不管是政府單位、民間機構或非營利組織等，因業務的拓展均重視及運用志工來協助業務推行以達成組織任務，志工已逐漸成為機構中不可或缺的人力資源，然而志工因工作、身體、家務及倦怠等因素，造成高流動性，易使服務效果不能持續影響業務的推動 (曾華源、曾騰光，2003；林勝義，2006)。如何有效運用樂齡者的人力資源，或使樂齡志工願意持續留任的動機增強，都是志工服務團隊值得關注的議題。

本研究以國立科學工藝博物館（以下簡稱科工館）為研究對象，科工館志工隊協助博物館的營運，服務品質與績效屢獲

外界肯定及好評，組長一職係依各個工作項目之需求及值勤時段之考量而設置，近年平均約 75 人；另加上研究者接任志工督導一職多年時間，仔細觀察團隊運作，志工隊組織的完整及組成人數量體大，同樣無法避免高齡趨勢。依據科工館填報之 103 年至 106 年部屬社教機構年度推動志願服務業務成果統計表得知，近年 55 歲以上志工人數占總志工人數的 76.38%、79.27%、74.93% 及 85.07%。據此，研究後所得應可提供其他志願服務運用單位管理樂齡志工之參考。所以，本研究之目的在於探討科工館志工領導風格與樂齡志工工作投入間的相關性，以提供未來各相關單位辦理志工幹部訓練及推薦志工幹部人選之參考，並透過研究分析，以提供未來政策推動、志工幹部訓練及志工管理上的建議。

貳、名詞定義

樂齡志工，教育部於 2008 年起以 55 歲以上國民為對象推動高齡教育，鼓勵高齡者的學習動機，增進健康的身心，並開創多元的終身學習管道，建置樂齡學習中心與開設樂齡大學，使「樂齡」變成我國推展高齡教育系統之通稱與相關政策的標誌。「樂齡」源自新加坡，與「Learning」字詞的音相近，希望高齡者快樂學習，忘記自己的年齡，忘記煩惱，達到成功老化，身心靈滿足的境界（魏惠娟，2012）。「快樂學習、樂而忘齡」以鼓勵養成活到老、學到老的終身學習精神。循上脈絡，本研究將樂齡志工界定為 55 歲以上之志工。

志工領導風格，領導意指影響團體達到組織目標的能力 (Robbins, 1998)。領導風格則是領導者的行為特色 (張慶勳，2004)。本研究所要探討的志工領導風格，係指志工團隊之領導者 (組長) 為了達成運用單位所交付的目標，發揮其影響力，所展現出來的個人領導行為、方式、特點及態度。並將領導風格分為任務取向及人際取向兩種型態。任務取向領導型態係指志工領導者帶領志工以工作目標與績效為原則，講求工作流程與任務分配，領導者扮演主要的決策角色。人際取向領導型態係指志工領導者帶領志工時以志工的士氣、需求、滿意度及情緒為主要考量點，鼓勵志工表達共同參與決定，一起分擔責任，領導者主要是諮詢的角色。

樂齡志工工作投入，此工作投入意指個人心理認同工作或工作在自己形象中重要之程度，而其工作投入表現會受到其在工作上的表現及自尊心的影響 (Lodahl & Kejner, 1965)。本研究茲將樂齡志工工作投入定義為樂齡志工對於志願服務工作的認同，願意主動參與志願服務工作，透過志願服務過程中得到肯定並樂在其中，進而產生源源不絕發自內心的服務熱忱。特別將工作投入界定為工作認同、工作參與、工作樂趣、工作熱忱等四個構面。工作認同為樂齡志工認同志願服務的程度，並願意奉獻時間及精力於志願服務工作上的程度。工作參與為樂齡志工對志願服務工作主動積極參與及投入的程度。工作樂趣為樂齡志工喜歡志願服務工作，願意發揮專長，產生愉悅的感覺並樂在其中。工作熱忱為樂齡志工在志願服務的工作中，

自願為志願服務工作付出且不容易覺得疲憊，並且願意接受不同的挑戰在困境中能努力堅持不懈。

參、研究設計與方法

一、研究對象、研究工具與資料蒐集

本研究以目前擔任科工館之樂齡志工為研究對象，囿於志工出勤並非如同受薪員工有必須上班的約束力，易因個人、家庭及假日等因素而曠職、請假或暫停職務，對於他們出勤狀況無法完全掌握，要完全隨機抽樣有其困難度，而便利抽樣方法則為基於方便性考量，以獲得較容易得到的樣本以進行研究(姚惠忠, 2006; 邱皓政、林碧芳, 2014)。故本研究採取便利抽樣(convenience sampling)方法，以量化研究問卷調查方式進行研究。

本研究「志工領導風格」量表係參考相關文獻及參酌林麗珍(2008)、張淵智(2008)、阮素惠(2011)、劉輔政(2012)及梁汕禎(2015)編成，包含任務取向及人際取向二個構面。「樂齡志工工作投入」量表係參考相關文獻及參酌楊錦雲(2005)、劉子瑜(2006)、黃坤謨(2008)、翁招玉(2010)、阮素惠(2011)、林文士(2011)及陳玲媛(2011)編成，包含工作認同、工作參與、工作樂趣及工作熱忱四個構面。記分方式採用李克特尺度(Likert scale)五點量表，從「非常同意」至「非常不同意」，得分為5、4、3、2、1分。個人背景變項係參考相關文獻Rabinowitz與Hall(1977)的研究、參酌相關問卷及實務經驗編成，包含年齡、教育程度、婚姻狀況、

性別、服務年資、志工經驗、身分及宗教信仰等八個項目。

問卷發放方式委請行政志工室之志工協助發放予上下午班值勤刷進的志工，同時也放置於各個志工休息室委託志工承辦人幫忙發放，並提醒志工問卷填畢自行擲回行政志工室之問卷回收箱。發放時間2018年3月20日至2018年4月1日，期間發出739份問卷，回收問卷626份，回收率為84.71%，經篩選填答資料不完整、複選答案及受試者年齡不符55歲之無效問卷計90份，有效問卷計536份，有效率為85.62%。

二、專家內部效度、項目分析與信度分析

(一) 專家內部效度

專家效度問卷於2018年2月送請三位專家學者逐題檢視問卷之語意、文詞與修正意見，以建立預試問卷之內容效度，作為問卷修改之參考依據，編製成適合的預試問卷。

(二) 項目分析與信度分析

預試問卷之志工領導風格量表，「項目分析」除題號10決斷值為2.359之外，其餘各題項決斷值均介於4.792至9.987之間，且達顯著水準($p < .001$)。另外，除題號10與總分相關係數為.381外，其餘各題項與總分的相關係數均在.7以上，且達顯著水準($p < .001$)，呈現高度相關。「信度分析」任務取向及人際取向分量表的Cronbach α 值分別為.915

及 .958，但任務取向量表如刪除題號 10 後 α 值為 .936，總量表的 Cronbach α 值為 .955，故刪除題號 10，其餘 19 題予以保留作為正式問卷之題項。樂齡志工工作投入量表，「項目分析」各題項決斷值均介於 6.155 至 16.875 之間，且達顯著水準 ($p < .001$)。另外，各題項與總分的相關係數均在 .6 以上，且達顯著水準 ($p < .001$)，呈現高度相關。「信度分析」，工作認同、工作參與、工作樂趣及工作熱忱分量表的 Cronbach α 值分別為 .947、.913、.950 及 .939，總量表的 Cronbach α 值為 .977，故保留 28 題作為正式問卷之題項。

肆、結果與分析

一、受訪者基本特質

研究發現 536 位受訪者的「年齡」平均值為 65.567 歲，最大值 87 歲，最小值 55 歲。「教育程度」以大學最多，占整體的 32.8%；其次為高中職，占整體的 32.5%；再其次為專科，占整體的 22.2%。「婚姻狀況」以已婚最多，占整體的 84.1%；其次為喪偶，占整體的 6.7%；再其次為未婚，占整體的 6.2%。「性別」女性最多，占整體的 72%；男性占整體的 28%。「服務年資」平均為 11.021 年，最大值 21 年，最小值 0.2 年。「志工經驗」以現在有其他志工經驗最多，占整體的 47.8%；其次為沒有志工經驗，占整體

的 29.5%；再其次為以前有過志工經驗最少，占整體的 22.8%。「身分」以退休者最多，占整體的 59%；其次為家管，占整體的 29.9%；再其次為在職，占整體的 7.3%。「宗教信仰」以佛教最多，占整體的 40.5%；其次為一般民間信仰，占整體的 22.9%；再其次為無信仰者，占整體的 15.5%。

樂齡志工對整體志工領導風格總平均分數為 4.19，而二構面的平均分數依序為任務取向構面 4.20、人際取向構面 4.17，顯示樂齡志工在整體志工領導風格及二個構面的選項介於同意和非常同意之間。對整體樂齡志工工作投入總平均分數為 4.26，而各構面的平均分數依序為工作認同構面 4.34、工作樂趣構面 4.31、工作熱忱構面 4.22、工作參與構面 4.16，顯示樂齡志工在整體工作投入及四個構面的選項介於同意和非常同意之間。

二、不同背景變項之樂齡志工在工作投入之差異分析

由表 1 及表 2 分析結果發現，年齡與整體相關係數 0.085，達 0.05 顯著水準、年齡與工作參與構面相關係數 0.115，達 0.01 顯著水準。顯示年齡與整體工作投入及工作投入之工作參與構面有顯著正相關，亦即，年齡越高，其整體工作投入及工作投入工作參與構面的程度相對越高。惟年齡在工作認同、工作樂趣及工作熱忱三個構面上，皆未達顯著相關。

表 1 年齡與工作投入之積差相關表

基本資料	工作投入	
	Pearson 相關	顯著性
年齡	0.085*	0.049

* $p < .05$

表 2 年齡與工作投入四構面之積差相關表

構面	工作投入	
	Pearson 相關	顯著性
工作認同	0.063	0.148
工作參與	0.115**	0.008
工作樂趣	0.064	0.137
工作熱忱	0.074	0.087

** $p < .01$

現職志工年資以平均值為區分基準，分為 0-11.021 年及 11.022-21 年二組，由表 3 至表 6 結果顯示，樂齡志工不同年資對於整體工作投入之平均得分，0-11.021 年平均數為 4.218，11.022-21 年平均數為 4.298， t 值為 -1.970，達到 $p < .05$ 的顯著差異，表示樂齡志工年資在平均值之上的比年資在平均值之下的有較高的整體工作投入程度；惟不同年資在工作認同分構面上，並無顯著差異。然在工作參與分構面中，0-11.021 年平均數為 4.111，11.022-

21 年平均數為 4.204， t 值為 -2.185，達到 $p < .05$ 的顯著水準。在工作樂趣分構面中，0-11.021 年平均數為 4.266，11.022-21 年平均數為 4.355， t 值為 -2.011，達到 $p < .05$ 的顯著水準。在工作熱忱分構面中，0-11.021 年平均數為 4.182，11.022-21 年平均數為 4.277， t 值為 -2.104，達到 $p < .05$ 的顯著水準。上述統計結果顯示樂齡志工年資在平均值之上的比年資在平均值之下對於工作投入之工作參與、工作樂趣、工作熱忱等三構面上有較高的程度。

表 3 現職志工年資與工作投入之獨立樣本 t 考驗分析摘要表

年資	工作投入				
	人數	平均數	標準差	t 值	顯著性
0-11.021(年)	287	4.218	0.444	-1.970*	0.049
11.022-21(年)	249	4.298	0.484		

* $p < .05$

表 4 現職志工年資與工作投入工作參與構面之獨立樣本 *t* 考驗分析摘要表

年資	工作投入				
	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值	顯著性
0-11.021(年)	287	4.111	0.470	-2.185*	0.029
11.022-21(年)	249	4.204	0.511		

* $p < .05$

表 5 現職志工年資與工作投入工作樂趣構面之獨立樣本 *t* 考驗分析摘要表

年資	工作投入				
	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值	顯著性
0-11.021(年)	287	4.266	0.510	-2.011*	0.045
11.022-21(年)	249	4.355	0.509		

* $p < .05$

表 6 現職志工年資與工作投入工作熱忱構面之獨立樣本 *t* 考驗分析摘要表

年資	工作投入				
	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值	顯著性
0-11.021(年)	287	4.182	0.489	-2.104*	0.036
11.022-21(年)	249	4.277	0.546		

* $p < .05$

其餘教育程度、婚姻狀況、性別、志工經驗、身分及宗教信仰等六項背景特徵的研究結果，整體工作投入程度或工作投入之工作認同、工作參與、工作樂趣及工作熱忱四個構面並無產生顯著差異的情況。

三、志工領導風格與樂齡志工工作投入之相關分析

積差相關中的相關係數絕對值 $|r|$ 的大小呈現出相關程度的高低，相關係數在 .20 以下代表非常低相關、相關係數在 .20 至 .40 之間代表低相關、相關係數在 .40 至 .60 之間代表中等相關、相關係

數在 .60 至 .80 之間代表高相關、相關係數在 .80 以上代表非常高相關(朱經明, 2007)。以下說明之。

整體而言，由表 7 結果顯示，整體領導風格與整體工作投入的相關係數為 0.526，達 $p < .001$ 顯著水準，相關係數介於 .40 至 .60 之間，顯示兩者有中等正相關存在。進一步比較整體領導風格及各構面與整體工作投入及各構面之關係，相關係數介於 0.448 至 0.526 之間，且全部達 $p < .001$ 顯著水準，皆屬中等正相關。

整體領導風格而言，工作投入四個構面與整體領導風格有中等正相關，且

相關係數達顯著水準，相關係數高低依序排列為工作參與 ($r=0.492$) 及工作樂趣 ($r=0.492$)、工作認同 ($r=0.480$)、工作熱忱 ($r=0.478$)。顯示樂齡志工工作投入各構面投入程度愈高，整體領導風格程度愈高。

整體工作投入而言，領導風格二個

構面與整體工作投入有中等正相關，且相關係數達顯著水準，相關係數高低依序排列為人際取向 ($r=0.511$) 及任務取向 ($r=0.488$)。顯示志工領導風格各構面程度愈高，整體工作投入程度愈高。

表 7 志工領導風格與樂齡志工工作投入之積差相關表

構面	工作認同	工作參與	工作樂趣	工作熱忱	整體工作投入
任務取向	0.453***	0.453***	0.448***	0.448***	0.488***
人際取向	0.459***	0.482***	0.484***	0.459***	0.511***
整體領導風格	0.480***	0.492***	0.492***	0.478***	0.526***

*** $p < .001$

四、樂齡志工個人背景變項與志工領導風格對工作投入之解釋力分析

此部分主要探討樂齡志工個人背景變項及志工領導風格對整體工作投入及其四構面的解釋情形，個人背景變項及志工領導風格為解釋變項、工作投入為依變項，樂齡志工背景變項包含年齡、教育程度、婚姻狀況、性別、現職志工年資、志工經驗、身分及宗教信仰；志工領導風格包含任務取向及人際取向。以線性迴歸進行統計分析，分述如下：

(一) 個人背景變項及領導風格對整體工作投入之解釋力分析

分析結果顯示整體解釋力 0.321，在考慮其他變項，年齡、大學學歷、女性、任務取向及人際取向與整體工作投入有顯著關係，年齡 $\beta=0.103$ ， $p<.05$ ，年齡愈大，整體工作投入程度愈高；大學學歷 $\beta=0.100$ ， $p<.05$ ，大學學歷較高中職

學歷有較高的整體工作投入程度；女性 $\beta=0.091$ ， $p<.05$ ，女性比男性有較高的整體工作投入程度；任務取向 $\beta=0.233$ ， $p<.001$ ，任務取向得分愈高，整體工作投入程度愈好；人際取向 $\beta=0.320$ ， $p<.001$ ，人際取向得分愈高，整體工作投入程度愈好。

(二) 個人背景變項及領導風格對工作投入工作認同之解釋力分析

分析結果顯示整體解釋力 0.271，在考慮其他變項，任務取向及人際取向與工作投入工作認同有顯著關係，任務取向 $\beta=0.239$ ， $p<.001$ ，任務取向得分愈高，工作投入工作認同程度愈好；人際取向 $\beta=0.273$ ， $p<.001$ ，人際取向得分愈高，工作投入工作認同程度愈好。

(三) 個人背景變項及領導風格對工作投入工作參與之解釋力分析

分析結果顯示整體解釋力 0.294，在考慮其他變項，年齡、無信仰、道教信仰、任務取向及人際取向與工作投入工作參與有顯著關係，年齡 $\beta=0.111$ ， $p<.05$ ，年齡愈大，工作投入工作參與程度愈高；無信仰 $\beta=0.091$ ， $p<.05$ 、道教 $\beta=0.081$ ， $p<.05$ ，無信仰及道教比佛教有較高的工作投入工作參與程度；任務取向 $\beta=0.194$ ， $p<.01$ ，任務取向得分愈高，工作投入工作參與程度愈好；人際取向 $\beta=0.321$ ， $p<.001$ ，人際取向得分愈高，工作投入工作參與程度愈好。

(四) 個人背景變項及領導風格對工作投入工作樂趣之解釋力分析

分析結果顯示整體解釋力 0.290，在考慮其他變項，年齡、女性、無信仰、任務取向及人際取向與工作投入工作樂趣有顯著關係，年齡 $\beta=0.106$ ， $p<.05$ ，年齡愈大，工作投入工作樂趣程度愈高；女性 $\beta=0.112$ ， $p<.05$ ，女性比男性有較高的工作投入工作樂趣程度；無信仰 $\beta=0.086$ ， $p<.05$ ，無信仰比佛教有較高的工作投入工作樂趣程度；任務取向 $\beta=0.186$ ， $p<.01$ ，任務取向得分愈高，工作投入工作樂趣程度愈好；人際取向 $\beta=0.330$ ， $p<.001$ ，人際取向得分愈高，工作投入工作樂趣程度愈好。

(五) 個人背景變項及領導風格對工作投入工作熱忱之解釋力分析

分析結果顯示整體解釋力 0.281，在考慮其他變項，年齡、大學學歷、研究所及以上學歷、女性、任務取向及人際取

向與工作投入工作熱忱有顯著關係，年齡 $\beta=0.100$ ， $p<.05$ ，年齡愈大，工作投入工作熱忱程度愈高；大學學歷 $\beta=0.138$ ， $p<.01$ 、研究所及以上學歷 $\beta=0.098$ ， $p<.05$ ，大學和研究所及以上比高中職學歷有較高的工作投入工作熱忱程度；女性 $\beta=0.096$ ， $p<.05$ ，女性比男性有較高的工作投入工作熱忱程度；任務取向 $\beta=0.242$ ， $p<.001$ ，任務取向得分愈高，工作投入工作熱忱程度愈好；人際取向 $\beta=0.258$ ， $p<.001$ ，人際取向得分愈高，工作投入工作熱忱程度愈好。

伍、結論

一、年齡及現職志工年資在工作投入上有部分顯著差異

本研究發現年齡與整體工作投入及工作投入之工作參與構面有顯著正相關。年齡越高，其整體工作投入及工作投入之工作參與程度相對越高。探究原因可能是年齡層較高的志工，大都已從職場退休，或者是子女已長大成人，擁有更多自由時間，可奉獻較多心力於服務場域，因而與組織建立較深的情感，故對於工作投入的知覺程度顯著高於年齡層較低的志工。

另研究結果發現，現職志工年資 t 考驗結果達到顯著差異。年資在平均值以上者，其在整體工作投入及工作投入之工作參與、工作樂趣與工作熱忱三個構面上程度相對越高。做志工是否快樂？是一種心裡的感覺漸進的經驗，擁有快樂的經驗越來越多，便能從一、二天的快樂延長至一個月，甚至擔任志工的日子都是快樂的(林

勝義，2006)。究其原因可能是志工對服務工作的付出主要是發自於內心的自由選擇，與受薪員工不同，著重的是個人的意願，因有著不同參與志願服務的動機，也較不易因為長期服務而出現倦怠感，而減損從服務中得到樂趣的動力，反而從長期的服務過程中，逐漸培養出認同感，也因經驗的累積肯定自我，增強服務的意願，如此善性的循環，提升工作投入的程度。

除上述年齡及現職志工年資之外，樂齡志工不會因為教育程度、婚姻狀況、性別、志工經驗、身分及宗教信仰等，而對整體工作投入情況或工作投入之工作認同、工作參與、工作樂趣及工作熱忱四個構面產生不同的投入情況，究其原因係志願服務是基於自由意識、不求酬勞回饋，端看是否有心加入服務工作的行列，只要具備服務的意願及助人為樂的心態，無須考慮背景特徵的差異，皆能在服務過程中盡興盡力的付出。

二、志工領導風格與樂齡志工工作投入有顯著相關

本研究發現整體領導風格與整體工作投入達顯著水準，顯示兩者有中等正相關存在。高領導風格之樂齡志工工作投入程度愈高。結果呈現出有效的領導建立在彼此尊重的基礎上，幹部能了解組織的制度規定及服務期待，完整宣達與充分授權，掌握志工的服務細節，並關注志工的需​​求，真心關懷工作情況，重視團隊的和諧氣氛，以身作則，表現出內外一致態度，方能在領導風格提升後，強化志工對工作投入的程度。

三、年齡、教育程度、性別及宗教信仰具部分解釋力，領導風格具解釋力

本研究結果整體工作投入方面：年齡、大學學歷、女性、任務取向及人際取向與整體工作投入有顯著關係，年齡愈大、大學學歷較高中職學歷、女性比男性有較高的整體工作投入程度。工作投入工作認同方面：任務取向及人際取向與工作投入工作認同有顯著關係。工作投入工作參與方面：年齡、無信仰、道教信仰、任務取向及人際取向與工作投入工作參與有顯著關係，年齡愈大、無信仰及道教比佛教有較高的工作投入工作參與程度。工作投入工作樂趣方面：年齡、女性、無信仰、任務取向及人際取向與工作投入工作樂趣有顯著關係，年齡愈大、女性比男性、無信仰比佛教有較高的工作投入工作樂趣程度。工作投入工作熱忱方面：年齡、大學學歷、研究所及以上學歷、女性、任務取向及人際取向與工作投入工作熱忱有顯著關係，年齡愈大、大學和研究所及以上比高中職學歷、女性比男性有較高的工作投入工作熱忱程度。

上述解釋力分析結果，個人背景特徵部分推究其原因年齡方面：年齡較長的志工，子女大都已成年，故而花費在照顧家庭成員的時間較少，可自由調配的時間相對彈性，換言之在服務工作的投入上，所付出的時間與心力相對較多。教育程度方面：志願服務工作，較不講求夥伴間的競爭，從衛福部及相關主管機關的獎勵標準大多以年資與服務時數為獲獎條件可窺知一二。教育程度較低者也許更能從服務工

作中得到滿足，而教育程度較高者或許更能理解組織所賦予的工作期待，因此教育程度中等者在面對困難挑戰時，較缺乏尋求解決之道與堅持不懈的態度，進而影響願意奉獻時間及精力的程度。性別方面：在多數家庭女性承擔著較多之養育、照顧及家務處理等勞動事項，扮演著為家務勞動付出愛心及善意的角色，產生女性勞動參與率低於男性情況(張晉芬，2013)。女性非家庭主要經濟來源，擁有較多餘裕時間從是志願服務工作，並可從服務過程中得到新知識新技能，助益自我成長，在感情上有所寄託(謝佩君，2015)。因為成長及歸屬而產生愉悅的感覺，激發源源不絕的服務熱忱，促成其持續不斷於志願服務上。宗教信仰方面：臺灣社會宗教與志願服務的發展關係密切，許多志願性服務團體擁有濃厚宗教與道德色彩，設定明顯的目標與約制的力量，要求志工發揮慈悲為懷的大愛精神，秉持行善義舉的理念，從事志願服務工作(林美志，2003)。由東西方志願服務的發展歷史觀之，西方社會的道德觀與我國的倫理思想，奠定其開始的基礎，而宗教信仰與教義之踐履，則催化志願服務行為的表現(蔡祈賢，2013)。宗教的薰陶，對周遭環境產生更多的關心，激起同胞愛與關懷，是志願服務在臺灣造成風潮的原因之一(簡春安，2002)。不同的宗教信仰及相異的教義，左右著人們服務奉獻的念頭及行為，另因對落實執行的意義解釋及認知或有不同，遂影響其志願服務履行之程度。

其餘樂齡志工背景特徵婚姻狀況、不同現職年資、不同志工經驗及身分，對工

作投入的解釋力，無論是整體工作投入或工作投入之工作認同、工作參與、工作樂趣及工作熱忱四個構面皆無顯著關係。個人對於志願服務工作要付出多少時間與精力有很大的自主性，無論婚姻狀況、不同現職年資、不同志工經驗及身分，只要具備服務意願助人理念，皆能盡己力投入志願服務領域中。

另研究的結果領導風格之人際取向及任務取向二個變項，在整體工作投入、工作認同構面、工作參與構面、工作樂趣構面及工作熱忱構面，分析皆呈現出有顯著關係，任務取向得分愈高，整體工作投入及四個構面之程度愈好；人際取向得分愈高，整體工作投入及四個構面之程度愈好。人際取向之標準化迴歸係數於整體工作投入及四構面上均達 $p < .001$ 顯著相關，推究其原因大多數志工仍希望幹部藉由關懷與溝通的方式，共同營造良好工作氣氛，志工素質的提升，對自身服務的水平拿捏有一定知覺，適時的鼓勵與支持，是志工工作投入最好的原動力，幹部可透過人際關懷的領導風格，逐步增加志工對工作投入的影響力。

陸、建議

一、提供志願服務團隊領導者培訓機會

本研究結果發現領導風格與樂齡志工工作投入息息相關，觀之教育部推動的2018年度推動高齡自主學習團體終身學習活動試辦計畫，目標之一為培植高齡自主學習團體帶領人，培訓課程包含團體的領導方式與帶領技巧。志願服務團隊是一既

有存在的團體，若主管機關能規劃開設一系列的志工幹部訓練課程，由運用單位推派參訓，並頒予培訓合格證明書，定能在領導的專業上助益頗大，借助培訓，改正缺失，得以提升團隊服務量能。

二、舉辦主題性的教育訓練

本研究發現年齡與年資在工作投入上有顯著差異，年齡、教育程度、性別及宗教信仰對工作投入部分具有解釋力，因此，規劃教育訓練時應納入背景特徵為考量，並可思考具有專才的志工擔任講師授課，藉由教育訓練的過程披露所欲傳達的服務理念與工作期許，以符合服務的需要，同時亦可強化志工團隊的認同與歸屬感。

三、培訓人際與任務取向的領導風格

團隊的運作若輔以有效的領導，將達到事半功倍的效果，經由領導相關課程的研習，或者優良團隊的標竿學習活動，開

拓領導者的視野，培養兼具人際取向及任務取向的領導風格，以強化志工對工作投入的正向影響力。透過人際關懷了解志工工作及個人需求，以任務倡導展現推動服務的決心，彼此信任，攜手合作，俾利機構永續經營與發展。

四、製造志工間互動合作機會

研究結果發現志工的年齡與年資在工作投入上有顯著的差異，機構應重視服務經驗的傳承，製造志工間經驗分享與合作的機會，透過互動交流，促使志工了解其他志工對待志願服務的想法與態度，以影響其對組織的認同與服務工作的投入。

（本文作者：林慧娟為國立科學工藝博物館專員；陳政智為高雄醫學大學醫社系副教授）

關鍵詞：樂齡志工、志工領導風格、樂齡志工工作投入

📖 參考文獻

- 朱經明 (2007)。《教育及心理統計學》。臺北市，五南圖書出版股份有限公司。
- 阮素惠 (2011)。國民小學女性校長領導風格、教師參與決定與工作投入關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，屏東市。
- 林文士 (2010)。臺中市國民小學志工參與動機與工作投入關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，臺北市。
- 林美志 (2003)。衛生保健志工之人格特質對其工作投入及工作滿足相關性探討 - 以宜蘭縣立案社區衛生促進會為例。國立陽明大學社區護理研究所碩士論文，臺北市。
- 林勝義 (2006)。《志願服務與志工管理：做快樂的志工與管理者》。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 林麗珍 (2008)。高雄縣國民小學主任人格特質、知覺校長領導風格、學校組織文化與工作壓力關係之研究。國立臺南大學社會科教育學系教學研究所碩士論文，臺南市。

- 邱皓政、林碧芳 (2014)。《統計學：原理與應用》。臺北市，五南圖書出版股份有限公司。
- 姚惠忠 (2006)。《公共關係學：原理與實務》。臺北市，五南圖書出版股份有限公司。
- 翁招玉 (2010)。成人教育志工工作價值、工作投入、工作滿足與組織承諾關係之研究。國立中正大學成人及繼續教育所博士論文，嘉義縣。
- 國立科學工藝博物館 (2014)。部屬社教機構 103 年度推動志願服務業務成果統計表。未出版之原始資料。
- 國立科學工藝博物館 (2015)。部屬社教機構 104 年度推動志願服務業務成果統計表。未出版之原始資料。
- 國立科學工藝博物館 (2016)。部屬社教機構 105 年度推動志願服務業務成果統計表。未出版之原始資料。
- 國立科學工藝博物館 (2017)。部屬社教機構 106 年度推動志願服務業務成果統計表。未出版之原始資料。
- 張晉芬 (2013)。《勞動社會學 (增訂版)》。臺北市，政大出版社。
- 張淵智 (2008)。國民小學校長領導風格、衝突管理策略與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系研究所碩士論文，高雄市。
- 張慶勳 (2004)。國小校長領導風格與行為之研究。《屏東師院學報》，20，1-38。
- 教育部 (2018)。107 年度推動高齡自主學習團體終身學習活動試辦計畫手冊。取自：
<https://moe.senioredu.moe.gov.tw/UploadFiles/20180515014952626.pdf>
- 教育部樂齡學習網 (2017)。何謂樂齡學習。取自：
<http://moe.senioredu.moe.gov.tw/Home/About>
- 梁汕禎 (2015)。中部地區社會工作督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之相關性研究。東海大學社會工作學系研究所碩士論文，臺中市。
- 陳玲媛 (2011)。博物館志工工作投入與生活滿意度之比較研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，高雄市。
- 曾華源、曾騰光 (2003)。《志願服務概論》。臺北市：揚智文化事業股份有限公司。
- 黃坤謨 (2008)。國民小學校長多元智能領導、教師工作投入與學校效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，臺北市。
- 楊錦雲 (2005)。國民小學學校志工人員角色知覺與校務參與、工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育學系研究所碩士論文，高雄市。
- 劉子瑜 (2006)。高雄市成人志願服務工作者之工作投入與終身學習素養關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，高雄市。
- 劉輔政 (2012)。企業員工組織文化與領導風格知覺對工作投入影響之研究。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，高雄市。
- 蔡祈賢 (2013)。從志願服務論加強公教志工之運用。《人事月刊》，329，4-13。

- 衛生福利部志願服務資訊網 (2018)。志願服務智庫統計資料。取自：
<http://vol.mohw.gov.tw/vol2/statistical/index.gsp>
- 衛生福利部社會及家庭署 (2015)。高齡社會白皮書 (行政院於 104 年 10 月核定)。取自：
http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/File/Attach/4681/File_165233.pdf
- 謝佩君 (2015)。組織認同對工作投入與服務態度影響之研究 - 以醫院志工服務為例。世新大學企業管理研究所碩士論文，臺北市。
- 簡春安 (2002)。新世紀中對志願服務的省思與展望。2002 兩岸四地社會福利學術研討會發表之論文，169-177。
- 魏惠娟編著 (2012)。臺灣樂齡學習。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
- Duay, D. L., & Bryan, V. C. (2006). Senior adults' perceptions of successful aging. *Educational Gerontology*, 32, 423-445.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167-187.
- Krause, N. (2006). Social relationships in late life. *Handbook of aging and the social sciences 6th ed*, Boston : Academic Press.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265-288.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications 8th ed*. New Jersey: Prentice Hall.
- Willigen, V. M. (2000). Differential benefits of volunteering across the life course. *The Journals of Gerontology*, 55(5), 308-318.