

# 探討影響醫院志工參與服務考核之 相關因素一 以嘉義基督教醫院為例

賴怡伶・龍紀萱・陳怡佩・夏惠瓊

## 壹、前言

2019 年屏東燈會締造史上最美麗燈會榮耀，13 天的展期共號召 6,000 名志工，從國中生到 80 歲民眾皆參與，縣長潘孟安將志工們譽為此次燈會成功的無名英雄（翁禎霞，2019）。由此可見，志願服務的參與成為民主國家發展的趨勢，舉凡國家盛事、縣市、社區、鄰里活動皆會招募、動員志工參與。根據衛生福利部志願服務資訊網統計（2017）全台目前有 109 萬餘名志願服務參與者，提供超過 9,514 萬小時的服務，相當於 45,742 名專職工作人力。如此龐大的志工數量，如何滿足組織及被服務者的期待則倚賴組織有系統的管理策略。

我國志願服務法第 7 條明定，志工運用單位應有明確的服務計畫，包括招募、訓練、管理、運用、輔導與考核（法規資料庫，2014）。實務上主管機關會定期評鑑志工運用單位之執行計畫，要求運用單位定期教育訓練、明訂管理辦法以保障志

工應有的權利。然而在志工的考核與輔導改善卻不易執行，主因乃志工並非支薪的員工，運用單位大多感念其『幫忙』、『慈善』的角度，故要同時兼具重視情感、制度建立及責任劃分，實務執行上是有困難的（陳政智，1999）。另外，針對志工進行考核時更擔心會有人力流失的風險、考核指標重量難重質、志工的抱怨及反彈等困境（郭春樂，2007）。因此，組織發展兼顧人本關懷以及管理的雙贏策略成為重要管理議題。

醫療體系志工之服務除了滿足患者及家屬的需求，尚有與醫療單位間互動合作、行政流程、新興發展等議題，管理者有義務協助志工精進專業技能，特別是醫療服務已發展成為另類的服務業，民眾對於志工服務的要求已從過去慈善公益轉為品質導向。本研究對象為嘉義基督教醫院（以下簡稱嘉基醫院）志工隊，該醫院為區域教學醫院層級，志工隊成立近 30 年，志工人數達 300 多名，每年總服務量達 6 萬人次，提供全年不間斷地服務。近年來

因著服務需求擴大、服務內容多元且複雜性高，為了提升志工服務品質，在管理上除了一般性的制度規範外，設計了進階考核方案，藉以評估志工服務知能能否有效滿足服務對象之需求。

嘉基醫院針對志工施行進階服務考核迄今已執行第 8 年，考核規範詳載於志工服務手冊並實際執行。鑑此，本研究希冀從志工的角度探討其對於組織考核之看法。研究目的如下：

一、探討醫院志工對於考核制度的看法。

二、探討影響志工接受服務考核之因素。

## 貳、文獻探討

### 一、醫院志工服務內容及特殊性

醫院志工隸屬在衛生福利部管轄，由醫院自行籌備經費，配合法規建立管理制度。服務項目分為八大類，分別為門診、病房探訪、急診、行政支援工作、圖書推車、社區、特殊及其他服務(秦燕，2001)。嘉基醫院根據醫療生態及民眾需求分別設立上述服務組別之外，另設有特殊服務內容，包括安寧、癌症病友、婦幼保健、開刀房、腎臟門診服務及器官捐贈宣導組等，服務多元且內容廣泛。

醫院志工服務內容隨著醫療科技、法規要求日新月異，志工需要不斷的精進服務技巧與知識。組織無法就單一服務內容進行訓練，而是必須時時給予新的知識、技巧訓練、甚至配合法規、評鑑制度的要求來強化志工服務。而就醫民眾對醫院服

務品質的要求早已將志工服務視為醫療體系一環，實務上志工遭申訴事件時有所聞。綜合以上，醫院志工面臨的服務挑戰及特殊性，說明如下。

(一) 工作場域風險：感染管控、醫療器械針扎、輪椅輔具的推送或病床使用等風險。

(二) 服務內容多樣化：新興醫療知識的認識與應用、服務病患之體力負荷以及滿足顧客要求。

(三) 多元學習以因應醫療生態：志工須具備法規、政策評鑑之認識與配合、醫療新知更新、顧客服務禮儀、醫療行政體系之流程熟悉、病患關懷陪伴、悲傷輔導技能等。

### 二、志工考核意涵

陳武雄(2015)指出志願服務運用單位應該定時舉辦評鑑或考核，透過制度性、公開嚴謹的態度、客觀的方式來進行志工服務評估以作為聘用、留任意志工的依據。考核可以幫助組織了解志工服務過程與服務期待的落差，以利更有目標且策略性地修正服務計畫、調整服務輸送過程、協助志工改善服務知能。

然而，實務上許多志工運用單位難以落實志工考核，主要認為志工已是無償的付出，其奉獻難能可貴。因此，擔心考核會帶給志工服務壓力影響留任意願。再者，志工服務內容五花八門，每位志工的能力也不相同，如何發展一套全員志工皆可適用的考核辦法實屬困難(溫信學，2017)。

搜尋由志工角度探討考核之文獻較關

如，其中龍紀萱、李依臻、施勝鋒(2014)研究中發現，志工普遍認為服務是需要被考核，且透過考核可強化服務品質、控管服務表現；另建議考核志工服務項目應包含：服務精神、遵行規範、服務成效以及人際關係。筆者參考上述文獻，探討志工對於考核制度的想法，期待從相關影響因素中提出未來志工考核制度設計之參考。

### 三、探討影響志工接受服務考核之因素

#### (一) 組織氛圍

志工組織在制度推動上，往往需要顧及成員感受，追求成員對組織的認同。組織認同指的是成員對於組織所產生的一種感受，此感受會影響成員對組織的認定，進而反映在工作態度、行為上(方瑗婷，2013)。組織文化與領導行為會影響成員對組織的認同，且組織文化和領導風格會互相影響，而產生不同結果(王正利，2004)。領導風格指領導者在管理組織時，所形塑出的氣氛及組織所產生的共同結果與文化價值(洪司航，2012)。領導風格會影響團體的核心目標與價值，並促使組織朝向目標前進，以求提升績效及達到組織目標(林明輝，2007)。領導者的處事風格是影響成員看待組織的關鍵之一，特別是在志願服務團體，關係的重要性有時候勝於制度管理。另外，組織文化可分為信任分享、開放和諧、創新學習、緊密合作四類，組織有責任提供成員和諧開放、互相分享、彼此信任的服務場域以及服務氛圍，幫助成員有緊密的合作關係，且有

創新學習的機會來滿足志工情感面的需求(洪司航，2012)。

筆者從本身實務經驗發現，志工對制度推行的支持程度會受管理者的領導風格以及組織所形塑的組織文化影響，特別是當領導者對於志工有較多的溝通與關懷時，組織成員更能理解其制度設計的目的，也就能支持制度的推動。因此，本研究在探討影響志工參與服務考核因素時，特別挑選組織文化與領導風格作為討論。

#### (二) 服務動機

影響個人參與志願服務動機十分多元。有的人追求的是利己行為，追求個人成就、自我滿足；有的人是為了滿足他人或社會期待；有的人是追求利他行為，為了回饋社會；有的人追求的是社會關係的滿足；有的人則是純粹打發時間。不論何種動機，都顯示志願服務參與可以滿足多重需求。

從社會交換論的觀點來看，志願服務的參與有助於滿足志工本身社會參與、自我成長、心理層面需求滿足等；對組織而言，志工參與可以提升組織企業形象，也提供服務輸送的人力。志願服務參與使得互為供需之雙方迎向雙贏(蕭茲涵，2011)。

從 Maslow 需求滿足理論提出人類有五種不同的需求層次，由低而高分為生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求、自我實現需求。人一旦滿足了基本的需求，就會轉化為一個人的內在動力，激發特定的行為以達到滿足需求的目的(黃源協，2014)。

從期望理論觀點探討服務動機，志工期待可以透過服務參與得到回饋，參與期望與現實差距越小，則有高投入程度且流動性小（徐宏奇，2009）。筆者臨床觀察志工對於考核的想法不盡相同，有的志工認為考核造成心理壓力，也有的志工從考核過程中得到成就感，特別是有些身心障礙或經濟較弱勢的志工，透過考核過程發現自己的優勢；另外，也有志工覺得考核前同儕彼此支持，讓其在關係需求上更緊密。本研究針對上述相關理論，將服務參與動機分為內在與外在動機。內在動機包括滿足個人價值、使命、自我成長、情感、挑戰等的內在需求；外在動機包括社會期待、榮耀、回饋等滿足外在賦予之需求。

### （三）組織制度設計 - 訓練、一般制度規範、激勵

『人』是組織中的核心資源、最大的資產（張緯良，2012），意即在志工團隊裡，『志工』便是組織中最重要的成員。因此，在志工運用過程中，系統性的訓練、有效的制度管理、以及人性化的激勵措施不可少。

訓練提供志工服務必要知能，幫助其完成某類型的服務。訓練重點包括工作技能以及服務角色、責任。因此，可以透過一對一學習模式將經驗、知識傳承，亦可以透過團體授課方式授予專業知能（李淑琚譯，2000）。因此，訓練除了專業技能的充實外，亦可以提供志工自我成長的機會。志工透過參與工作坊、會議交流，增進額外的知識，也成為造就個人生命裝備的資源。

一般制度規範包括工作規劃與評估、團隊規範、契約，包括服務要求、出缺勤、相關權利義務、服務態度等。激勵是組織透過「刺激」與「鼓勵」，讓員工藉此滿足需求得到成就的喜悅，是一種自願達到組織目標的過程（林慧芝，2005）。其上述研究顯示，內在激勵的需求（工作特性類、工作夥伴類）以及外在激勵的需求（財務性、非財務性）滿意度高者，志工願意持續留任服務的意願高。另有研究指出，志工管理制度與志工留任意願有其相關性，其中亦包括支持志工措施與績效考核對於留任具有正相關（Guskelly, et al., 2006）。由此可知，激勵措施對於志願服務參與是有影響力，因此，筆者進一步研究對於激勵措施的滿意度是否會影響志工對於考核的接受度。

### 四、嘉基醫院現行考核制度

目前嘉基醫院推行的考核主要有二方向。（一）一般制度性考核；醫院在進行招募志工之初會明訂一套志工管理守則，其中包含規範、任務及職責，由志工督導向志工說明。除了出缺勤、服務時數要求外，針對在職服務的志工每年也規定在職訓練次數、服務組別轉換則要有一定次數的見習。一般性制度考核成為每年續聘條件。（二）特定組別服務考核；主要針對服務量較大、且服務訊息需要不斷更新的服務台組進階考核。考核目的主要希望服務台志工平常可以即時關注服務訊息、且善用服務工具、強化團隊合作以及交班默契，該方案取名為紅綠燈考核方案。每年進行 2-3 次的訊息考核，事前會先告知該

季服務重點，計分方式採取個人及團隊計分，個人考核通過則給予綠燈、未通過則給予紅燈，並於當次考核結束進行訊息加強。年度考核結束，針對全年度考核優異之組別進行團隊獎勵。

該方案透過個人及團隊合作，幫助志工在服務專業更加精進、提升訊息正確性，也在志工彼此打氣下達到見賢思齊的目的。當然，志工考核推行之初並不順利，此仰賴志工督導透過幹部傳達、一對一說明、各組教育訓練的時間，讓志工明白考

核的最終目的是提供患者更完善的服務。

## 參、研究方法

### 一、研究設計

本研究主要探討醫院現任志工對於現行考核方案的想法，根據研究目的與文獻探討，將「個人層面」、「組織氛圍」、「服務動機」、「制度設計」作為探討變項，如圖 3-1。

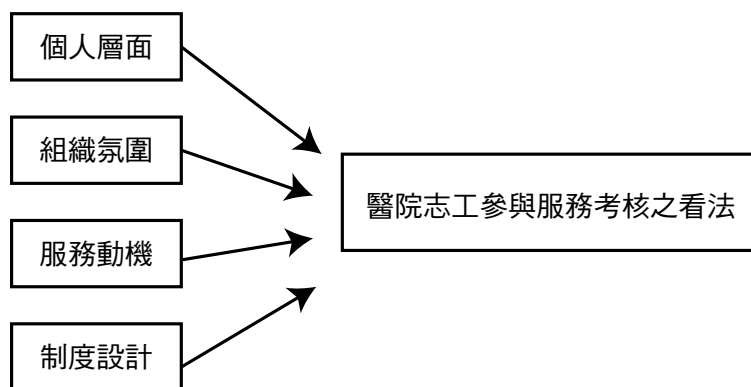


圖 3-1 研究架構

### 二、樣本來源

本研究為橫斷式量化研究，以研究醫院任職滿一年之志工為母全體，透過每日當班志工幹部協助發放問卷，填寫後並彌封由志工自行繳回給幹部或投入問卷回收處。共計發出 285 份問卷、回收有效問卷為 231 份，回收率 81%。本研究旨在探討志工對於考核制度之看法與影響之相關因素，而回收有效問卷中 187 份志工同時經歷組織一般性考核以及進階考核，占有效問卷之 80%，故以這 187 份進行分析。採

用 SPSS21.0 之統計軟體進行描述統計分析，並以推論統計分析影響醫院進行考核看法之相關因素。

### 三、問卷內容

本研究參考相關文獻並與實務工作者、專家學者共同討論設計自填式問卷。問卷主要分為五部分，一為個人層面，主要為志工人口學變項與志工服務資料；二至五部分則為態度量表，分別為組織氛圍，包含領導風格與組織文化，共計 10 題；

三是參與動機，包含內在與外在動機，共計 13 題；四是組織制度設計，包含教育訓練、激勵、以及一般制度規範，共有 17 題；最後為依變項，則是志工對於考核制度的想法，共計 12 題。

上述量表題目利用 Cronbach  $\alpha$  值進行分析，自變項構面信度分別為組織氛圍 0.965、服務動機 0.926、制度設計 0.917，依變項信度分析為 0.902。

#### 四、計分方式

測量變項為順序尺度，受訪者依照題目敘述圈選最適當的答案，量表以順序尺度分成五個向度，分別是「非常認同」表 5 分、「認同」表 4 分、「普通」表 3 分、「不認同」表 2 分、「非常不認同」表 1 分，分數越高越認同。

#### 五、研究倫理

本研究謹守研究倫理之保密及匿名原則，通過受訪醫院之人體試驗倫理委員會 (IRB) 倫理審查後始發放問卷，受訪志工有權利依照自我意願決定是否參與研究，且不會影響其日後考核結果與留任性。

### 肆、研究結果

#### 一、問卷基本資料分析

研究分析 187 份同時經歷志工隊一般制度性考核以及進階考核方案 (以下稱紅

綠燈考核) 之志工。受訪者以女性居多；主要年齡分布為 55-64 歲，其次為 65-74 歲；學歷分布為專科 / 大學、高中；職業主要為家管、商業 / 服務業為主；已退休及未退休人數比相當；志工隊年資 10 年以上占 52%。有 67% 受訪者認為志工隊應該要加強考核，留任意願調查中有 93% 志工表態仍願意留任。

筆者將不同個人層面變項與志工認為組織是否需要進行績效考核，進一步以卡方檢定結果如表 4-1。分析結果顯示：(一) 不同年齡層與是否需要考核達顯著差異 ( $P=.037$ )，認為需要考核者主要為 65-74 歲；(二) 目前有無工作與是否需要考核達顯著差異 ( $P=.038$ )；(三) 紅綠燈執行看法與是否考核達顯著差異 ( $P<.001$ )，認為應該持續執行紅綠燈方案者中，認同需考核者比例為不認同者的五倍；(四) 執行紅綠燈考核與否與是否需要考核達顯著差異 ( $P=.013$ )，認為需要考核者中，有 78% 受訪者認為紅綠燈方案不會影響留任意願；(五) 留任意願程度與是否需要考核達顯著差異 ( $P=.048$ )，認為需要考核者中留任意願 5 分者占 80.8%。綜合上述，個人層面對於志工認為是否需要績效考核，以年齡、是否工作、紅綠燈方案執行看法、留任影響、留任意願等有顯著差異。

本研究結果與龍紀萱等 (2014)、李秀貞 (2011) 相似，受訪志工大都認為績效考核有其必要性，且能提升服務品質。

表 4-1 個人層面與志工認為是否需要績效考核之卡方分析表

變項名稱		需要		不需要		<i>p</i>
		次數	%	次數	%	
性別	男	38	29.2	12	23.5	.44
	女	92	70.8	39	76.5	
年齡	34 歲及以下	6	5	1	2	.037
	35-44 歲	9	7.4	3	6.1	
	45-54 歲	26	21.5	15	30.6	
	55-64 歲	37	30.6	23	46.9	
	65-74 歲	40	33.1	5	10.2	
	75-84 歲	3	2.5	2	4.1	
教育程度	國小	7	5.5	3	5.9	.827
	國中 / 初中	10	7.9	5	9.8	
	高中	45	35.4	22	43.1	
	專科 / 大學	59	46.5	19	37.3	
	研究所 / 以上	6	4.7	2	3.9	
目前有無工作	有	55	42.6	31	59.6	.038
	無	74	57.4	21	40.4	
退休與否	已退休	52	40.9	16	30.8	.14
	未退休	52	40.9	27	51.9	
	已退休，仍有工作	16	12.6	3	5.8	
	其他	7	5.5	6	11.5	
職業	家管	42	33.1	18	36	.126
	軍公教	22	17.9	3	6	
	工業、製造業	10	7.9	8	16	
	商業、服務業	40	31.5	14	28	
	農漁牧	3	2.4	0	0	
	醫療相關產業	6	4.7	6	12	
	其他	4	3.1	1	2	
志工年資	1 年以下	5	3.9	2	3.8	.172
	1-5 年	27	21.1	4	17.2	
	6-10 年	26	20.3	17	23.9	
	11-15 年	30	23.4	15	25	
	16-20 年	26	20.3	11	20.6	
	21 年以上	14	10.9	3	9.4	

表 4-1 個人層面與志工認為是否需要績效考核之卡方分析表（接續上表）

變項名稱		需要		不需要		p
		次數	%	次數	%	
婚姻狀態	未婚	13	10	5	9.6	.337
	已婚	104	80	43	82.7	
	離婚 / 分居	5	3.8	0	0	
	喪偶	8	6.2	3	5.8	
	其他	0	0	1	1.9	
宗教信仰	無	31	24.8	13	25.5	.646
	基督教	11	8.8	1	2	
	天主教	3	2.4	1	2	
	佛教	55	44	26	51	
	道教	18	14.4	8	15.7	
	一貫道	4	3.2	2	3.9	
	其他	3	2.4	0	0	
擔任其他機構志工	是	59	45.7	28	53.8	.323
	否	57	54.3	24	46.2	
紅綠燈執行看法	應該持續	49	38.6	4	7.7	0
	不應該持續	10	7.9	10	19.2	
	都可以	68	53.5	38	73.1	
執行紅綠燈考核是否影響留任	是	26	21.5	20	40	.013
	否	95	78.5	30	60	
留任意願程度	1 分	1	0.8	2	4	.048
	2 分	2	1.6	2	4	
	3 分	8	6.4	8	16	
	4 分	13	10.4	9	18	
	5 分	101	80.8	29	58	

註：(1) 紅綠燈考核方案為研究醫院推行志工考核之名稱；

(2) 留任意願分數愈高表示留任意願愈強；

(3)\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

## 二、志工對於組織考核的想法

針對志工考核概念與感受性的調查發現 (表 4-2)，受訪者整體而言認同醫院應

該定期考核志工服務。試題 2.5.6.7 題針對實際考核感受有 70% 以上的志工認同志工考核幫助其認識自己的能力、且考核



結果能幫助組織規劃改善方向、也透過考核更多認識志工服務要求、檢視服務成效等。另外，試題第 3、4、8 題針對志工考核概念看法，其試題第 1 與 9 題甚至高達 80% 以上志工認為應該要定期考核，有助提升服務品質也是組織管理

必要項目之一。

當然，考核畢竟是一種對能力與自我的評核，對於有些志工而言，仍會有被監視的感覺。整體而言，受試者認同醫院定期考核志工。

表 4-2 醫院志工對於考核想法

(n=187)

題目	非常不認同 次數 %	不認同 次數 %	普通 次數 %	認同 次數 %	非常認同 次數 %	平均數 標準差
1. 醫院推行志工考核可以提升服務品質。	1 0.5%	7 3.7%	26 13.9%	119 63.6%	34 18.2%	3.97 0.721
2. 志工考核幫助我更認識自己的能力。	1 0.5%	5 2.7%	35 18.7%	112 59.9%	34 18.2%	3.93 0.722
3. 醫院有責任對志工進行服務考核。	1 0.5%	7 3.7%	36 19.3%	113 60.4%	30 16.0%	3.88 0.734
4. 志工隊應該要定期做志工考核。	1 0.5%	10 5.3%	45 24.1%	100 53.5%	31 16.6%	3.8 0.795
5. 考核結果能幫助志工隊規劃改善方案。	1 0.5%	9 4.8%	31 16.6%	114 61.0%	32 17.1%	3.89 0.754
6. 透過考核有助於我認識志工隊的服務要求。	1 0.5%	8 4.3%	35 18.7%	113 60.4%	30 16.0%	3.87 0.744
7. 考核可以檢視志工服務成效。	2 1.1%	10 5.3%	36 19.3%	112 59.9%	27 14.4%	3.81 0.784
8. 志工考核是志工管理中必要的項目。	2 1.1%	9 4.8%	43 23.0%	105 56.1%	28 15.0%	3.79 0.793
9. 志工有義務遵守醫院制訂的考核制度。	0 0.0%	5 2.7%	28 15.0%	115 61.5%	38 20.3%	4 0.683
10. 志工考核讓我有被監督的感覺。	3 1.6%	31 16.6%	65 34.8%	61 32.6%	25 13.4%	3.4 0.974
11. 當志工不應該有服務考核的要求。	8 4.3%	83 44.4%	52 27.8%	36 19.3%	7 3.7%	3.26 0.948
12. 整體而言，我認同醫院定期考核志工服務。	3 1.6%	5 2.7%	46 24.6%	105 56.1%	28 15.0%	3.8 0.782

資料來源：研究者自行整理

為了了解被考核志工的實際感受，筆者進一步調查志工對於紅綠燈考核方案的看法。獲得以下結果：85% 以上志工對於紅綠燈考核帶來的正面效益表達認同，包括考核有效達到幫助志工複習訊息的目的、提升服務準確度。另外，有 50% 以上的志工表示通過紅綠燈考核讓其擁有成就感、具有激勵團隊的作用、也促進團體爭

取榮耀、認為其有執行的必要。但結果也顯示考核的確會對志工造成壓力，特別未達考核標準者須被調離原先組別。綜合上述，雖然志工對於考核在心理層面感到壓力，但是仍舊認同組織應該有管理與考核的制度，鑑此，組織在設計考核制度時應該思考如何減輕志工心理壓力。

表 4-3 醫院志工對於紅綠燈考核方案之想法 (n=187)

題目	非常不認同 次數 %	不認同 次數 %	普通 次數 %	認同 次數 %	非常認同 次數 %	平均數 標準差
1. 紅綠燈考核方案應該事先告知複習範圍及重點。	0 0%	7 3.70%	16 8.60%	106 56.70%	57 30.50%	4.15 0.724
2. 紅綠燈考核方案有達到協助志工複習的目的。	0 0%	3 1.60%	22 11.80%	112 59.90%	50 26.70%	4.12 0.662
3. 紅綠燈考核未達標準者，志工督導應該協助轉調其他組別。	11 5.90%	49 26.20%	53 28.30%	61 32.60%	11 5.90%	3.06 1.035
4. 紅綠燈考核方案提醒志工服務訊息準確度。	0 0%	5 2.70%	22 11.80%	118 63.10%	42 22.50%	4.05 0.67
5. 通過紅綠燈考核讓我有成就感。	1 0.50%	17 9.10%	59 31.60%	77 41.20%	32 17.10%	3.66 0.888
6. 紅綠燈考核方案有繼續執行的必要。	7 3.70%	18 9.60%	56 29.90%	81 43.30%	24 12.80%	3.52 0.965
7. 紅綠燈考核方案有激勵志工團隊的作用。	6 3.20%	21 11.40%	58 31.40%	79 42.70%	21 11.40%	3.48 0.95
8. 紅綠燈考核方案讓我有壓力。	1 0.50%	15 8%	67 35.80%	79 42.20%	24 12.80%	3.59 0.835
9. 紅綠燈考核方案的成績會造成志工服務上的競爭。	8 4.30%	50 26.70%	65 34.80%	53 28.30%	11 5.90%	3.05 0.98
10. 紅綠燈考核方案增進志工彼此合作。	4 2.10%	11 5.90%	57 30.50%	95 50.80%	20 10.70%	3.62 0.836
11. 紅綠燈考核方案可促進團體爭取榮耀。	5 2.70%	10 5.30%	63 33.70%	84 44.90%	24 12.80%	3.6 0.878

註：紅綠燈考核方案為研究醫院推行志工考核之名稱  
資料來源：研究者自行整理

### 三、團隊應加強考核之內容

187 位受訪者中，有 130 位認為志工團隊應該加強考核。加強考核重點最優先為工作態度，其次為服務倫理以及專業知能。顯示大部分受訪者認為服務態度才是組織應該強化志工精進的部分，特別組織資深志工較多，強化工作態度可以成為新

進志工的仿效標竿(如圖 4-1)。劉麗娟、汪明生、高瑞明、劉明宗、陳淑玲(2013)針對救國團職工與志工進行績效衡量之認知研究，其結果認為「學習與成長」是最重視，而研究醫院的志工是將「專業知能」排在第二順位須優先改善的。

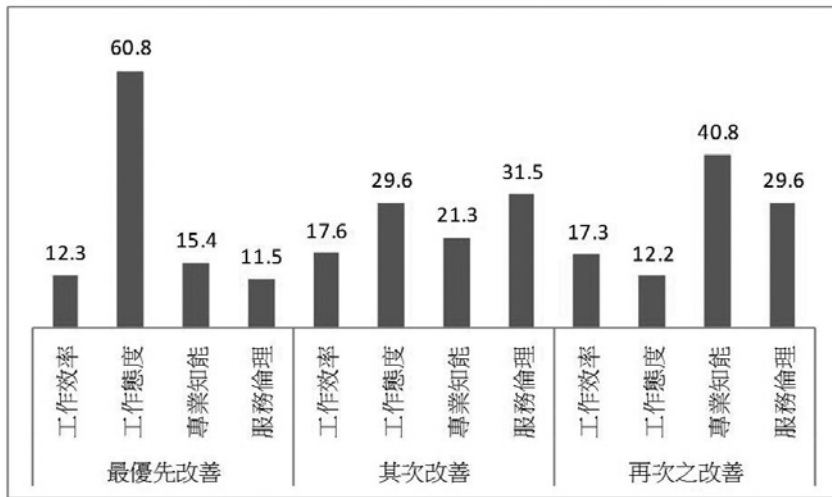


圖 4-1 志工認為團隊應加強考核之內容比例分析 (%)

資料來源：研究者自行整理

### 四、影響志工看待考核之因素探討

從表 4-4 迴歸模式摘要中顯示該模型有 72.1% 的解釋力可以解釋依變項，且達統計顯著性。表 4-5 多變項迴歸係數結果中，組織氛圍與制度設計兩個類自變項達顯著。其中組織氛圍之領導風格為正相關 ( $B \pm$  標準誤差為  $0.337 \pm 0.082$ ,  $P$  值  $< .001$ )，表示越認同醫院領導風格者，越認同組織考核，此與文獻洪司航(2012)提及領導風格會影響團體目標與價值相呼應。另外，制度設計之激勵 ( $B \pm$  標準誤差為  $0.134 \pm 0.053$ ,  $P$  值  $= .012$ ) 與一般制度 ( $B \pm$

標準誤差為  $0.401 \pm 0.078$ ,  $P$  值  $< .001$ ) 為正相關，顯示志工對於組織的激勵措施以及目前規範制度越認同者，也越認同醫院推行志工考核。除此，組織氛圍之組織文化為負相關 ( $B \pm$  標準誤差為  $-0.276 \pm 0.097$ ,  $P$  值  $= .005$ )，顯示越認同組織文化者，越不希望推行考核制度。洪司航(2012)文獻提及組織有責任滿足成員情感需求，且將組織文化分為信任分享、開放和諧、創新學習與緊密合作四類。然而實務上執行考核的過程可能對志工產生壓力與挫折等負面感受，因此推論越認同組織文化為信任

分享、開放和諧等類型，則越不希望組織進行考核。

醫院推行志工績效考核雖僅是項制度，而本研究結果顯示組織文化亦為重要影響因素，從蕭伊珊、林哲瑩、周翰維、鄭晏甄（2019）與褚麗絹、李承霖（2009）的研究亦有類似的發現；也如同高明瑞、

楊東震（2009）的研界結果一般，志工之組織承諾與績效表現相關、且與醫院對志工的管理方式相關。因此，醫院若期待順利推行志工績效考核，除了制度完善之外，亦不可忽略營造適宜的組織文化，並建置適宜領導志工的風格。

表 4-4 迴歸模式摘要

模 式	R	R 平方	調過後 估計的 平方	標準誤 差	變更統計量				顯著性 F 改變
					R 平方 改變量	F 改變	df1	df2	
1	.857a	.735	.721	.311	.735	54.708	8	158	.000

表 4-5 影響志工對考核制度看法之迴歸分析

模式		未標準化係數		標準化係數		t	顯著性
		B 之估計值	標準誤差	Beta	分配		
(常數)		-.315	.237			-1.331	.185
組織氛圍	領導風格	.337	.082	.375		4.103	.000
	組織文化	-.276	.097	-.262		-2.831	.005
服務動機	內在動機	.051	.114	.040		.447	.655
	外在動機	.080	.116	.070		.690	.491
制度設計	教育訓練	.063	.050	.068		1.265	.208
	激勵	.134	.053	.150		2.549	.012
	一般制度	.401	.078	.331		5.114	.000

註：\*p<.05，\*\*p<.01，\*\*\*p<.001

資料來源：研究者自行整理

## 伍、結論

醫院志工普遍認同組織推行考核方案，與過去相關研究結果相吻合（李秀貞，2011；高明瑞、楊東震，2002；龍紀萱等，2014），且結果顯示醫院志工認為服務態度應列為優先考核要件、其次為專業倫理

與知能；此與志工認為慈善應該有慈善的美好樣態有關，若有些志工將服務視為打發時間或者社交活動，則可能忽略志工服務的初心。另外，考核制度推行會受到領導風格、組織文化、激勵措施及制度設計影響；因此，身為志工管理者需留意相關之影響因素。

## 陸、建議

從研究者實務經驗發現，多數醫院均設定基本考核或續任機制，以作為評核志工適任與否之憑據。然研究個案醫院推行紅綠燈考核方案，其目的作為志工續任與否之考量外，更期待藉此精進其服務專業以受惠病患。整體而言，志工普遍認同考核制度帶來的效益，此將歸功於方案推行前、中、後不同階段的溝通與修正。根據研究結果提出三項建議以供未來規劃志工考核之醫院組織參考。

### 一、方案規劃期

(一) 邀請團隊中具有代表性的志工共同商討，特別將考核的價值充分取得團隊認同。

(二) 開放志工與組織雙向溝通平台，以利溝通與修正制度。志工可以公開討論對考核的想法，並且投入考核規劃與執行，一同修正適合組織的考核內容。

(三) 建立一個公開、關懷與互助互信的服務氛圍。平時與志工建立親近的互動關係十分重要，領導者所帶出來的共同文化與價值會影響志工對於組織管理制度推動的認同與否(王正利，2004)。

### 二、方案執行期

(一) 正式執行考核前應有完整之公告。公告包含考核制度與內容、進行方式，並幫助團體中每位志工明瞭考核目的及如何達成目標。

(二) 制度推行時採循序漸進方式，並增加緩衝期。醫院志工來自社會各個階

層，對於達到既定目標的能力不盡相同，考核制度推行需讓志工理解並熟悉，以利順利推行。

(三) 強調正向激勵優於負向懲罰，搭配輔導機制。醫院志工畢竟並非支薪的員工，如何讓其經過考核提升服務專業性與能力使為真正目的，特別針對具服務熱忱但能力仍有待加強者宜給予輔導，協助其改善與提升。

### 三、方案檢討與調整

(一) 重視個別志工需求。

協助志工認識考核目的與價值。特別是制度規劃應考量年長志工的需求，提供配套輔助方式。例如：健全的服務工具書，幫助志工於考核前時時可以複習服務重點；建立年輕志工與年長志工互相配搭機制，以利降低考核時心理壓力；或者考核內容針對志工屬性有不同變化，如體力、知識、禮儀等不同內容以平衡志工個別特色。

(二) 方案考核進行應該循序漸進，幫助志工逐步適應服務考核。

內容應為普及式題目，幫助志工熟悉考核進行、服務預備方向，減少焦慮與不安。透過鼓勵與輔導，幫助志工更有信心完成服務任務、將考核視為正向激勵服務參與動機之一。

(本文作者：賴怡伶、陳怡佩、夏惠瓊為戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院社工師；龍紀萱為國立金門大學社會工作學系副教授)

**關鍵詞：**醫院志工、組織氛圍、服務動機、考核制度設計、志工考核

## 參考文獻

- 方媛婷（2013）。人力資源措施、組織認同、情緒勞務、一線員工工作滿意度、知覺主管支持之研究：以餐飲業一線員工為研究對象。國立成功大學企業管理學系研究所未出版碩士論文，台南。頁 13-19。
- 王正立（2004）。非營利組織領導行為與組織文化對於志工領導效能影響。義守大學管理科學研究所未出版碩士論文，高雄。頁 17-22。
- 李秀貞（2011）。探討醫院志工參與動機對績效考核態度與感受之影響－以中部某醫學中心為例。中國醫藥大學醫務管理研究所未出版碩士論文，台中。頁 36-38。
- 李淑珺譯（2000）。志工實務手冊。譯自 Volunteer Management。Steve McCurley & Rick Lynch 原著。台北：張老師。頁 159-175、255-276。
- 沈介文、陳銘嘉、徐明儀（2004）。當代人力資源管理。台北：三民。
- 林慧芝（2005）。激勵制度對留任意願影響之探討－以內部稽核人員為例。國立中央大學人力資源管理所碩士論文，桃園。頁 13-20。
- 洪司航（2012）。領導風格、組織文化與組織創新關係之研究－以台灣科技產業為例。逢甲大學經營管理研究所未出版碩士論文，台中市。頁 5-13。
- 高明瑞、楊東震（2002）。比較宗教與非宗教教學醫院志工組織認同與組織承諾之研究－以五家醫院為例。醫務管理期刊，3(2)，頁 49-60。
- 徐宏奇（2009）。志工管理對志工關係參與關係的研究－以台南縣西港鄉關懷中心為例。國立中山大學政治學研究所在職專班未發表論文，高雄。頁 48-59。
- 秦燕（2001）。醫院中的志願服務工作。社區發展季刊，93，頁 171-181。
- 陳武雄（2015）。志願服務－理論與實務。新北市：揚智。
- 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，頁 117-127。
- 郭春樂（2007）。生命線協談志工人力資源管理之探討。東吳大學社會工作研究所未出版碩士論文，台北。頁 91。
- 翁禎霞（2019）。「史上最美燈會」志工是成功關鍵。聯合報。2019 年 3 月 14 日摘自 [https://udn.com/news/story/7266/3675735?from=udn-referralnews\\_ch2artbottom](https://udn.com/news/story/7266/3675735?from=udn-referralnews_ch2artbottom)
- 黃源協（2014）。社會工作管理（三版）。台北：雙葉。
- 溫信學（2017）。醫務社會工作（四版）。台北：洪葉。頁 407-408。
- 褚麗絹、李承霖（2009）。探討醫院組織文化對於員工工作滿足之影響。管理科學研究，6（1）：頁 1-22。
- 劉麗娟、汪明生、高瑞明、劉明宗、陳淑玲（2013）。非營利組織職工對組織目標與績

- 效衡量之認知研究－以救國團為例。管理實務與理論研究，7(2)，頁 44-74。
- 蕭茲涵（2011）。志工管理者之工作及與不符期待志工相處經驗初探。國立台灣師範大學社會工作學研究所未發表碩士論文，台北。頁 19-23。
- 蕭伊珊、林哲瑩、周翰維、鄭晏甄（2019）。醫院志願服務者人格特質與組織承諾之關係研究。社會發展研究學刊，23：頁 137-159。
- 龍紀萱、李依臻、施勝烽（2014）。探討影響醫院推行志工服務績效評估之相關因素－以志工觀點為例。社會發展研究學刊，15：頁 71-92。
- 衛生福利部志願服務資訊網（2017）。106 年志願服務重要業務統計。2019 年 3 月 12 日 摘自 <https://vol.mohw.gov.tw/vol2/>。
- 全國法規資料庫(2014)。志願服務法。2019 年 3 月 14 日 摘自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=D0050131>
- Guskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. *Sport Management Review*. 9, 141-163.