

志願工作者的組織承諾 與機構人力資源管理策略

曾騰光

一、運用志願工作者之潛在

價值與問題

(一) 志工是滿足社會需求的重要助力

任何組織的任務均要由人來執行和完成。透過組織的成員發揮團隊精神，彼此通力合作，並有效運用組織內的各種資源，才能達成組織的目標和任務。如果單靠物力資源分配給成員運用，而缺乏工作動機的激勵，很難保證成員得以完成組織所交付之任務，達成組織之期待和目標。尤其在當前日益競爭的社會中，組織要能獲得社會肯定，欲屹立不搖，不斷發展，則組織如何發展和利用人力資源，協助組織成員發揮潛能，是不可忽視的課題。

志工制度的盛行與民主社會的發展有密切相關（蔡漢賢，一九九五；陳武雄，一九九〇）。志工制度在台灣社會得以逐漸推行，除了社會富裕、教育普及，人們有較多餘時餘力可以奉獻給社會外，另一

方面，台灣社會變遷快速，社會問題與需求日漸複雜，而解決這種問題和需求不能只靠獨靠政府力量來處理，許多民間力量也需要投入，才能彌補政府科層組織在處理這些社會問題上的能力不足，以增加彈性、效率、公平性和可預測性（張英陣，一九九五）。現代多元福利主義的觀點即是反映政府在社會福利服務角色上的改變，接受民間與政府可以共同扮演福利服務提供者的角色。早期的社會福利組織均運用志工以提供服務，目前為能更加有效因應社會需要，政府不僅鼓勵民間有更多力量參加與社會福利有關之志願工作，而且也有越來越多的民間團體自行成立以志願工作為主體的服務組織。志願服務和非營利組織即成為推動社會福利服務中的第二部門（Weisbord, 1990）。

(二) 志工不是不要成本的人力

志願工作者係來自社會各階層並擁有各種才能之人力資源，對機構而言，志工之人力可說具有可以開發之無窮潛能。然而，運用志工提供服務也並非全是益處，林勝義（一九九〇）、李鍾元（一九九三）與林萬億（一九九三）之研究均指出志願服務工作的推展有正面價

值，但運用志願工作者上，也有許多問題有待解決。根據台灣省政府社會處自我評估志願工作時，運用志工有許多缺失存在（台灣省政府社會處，一九八四；一九八七；一九九四），諸如志工流動率高，訓用不合一，運用志工管道狹小，缺乏運用志工體制及工作項目過於廣泛。Nacy(1989)指出志工提供服務時，應該考慮到案主傷害以及受到傷害時的倫理問題。McNulty & Klatt(1989)研究指出，志工與機構受薪人員一樣，有許多令人不喜歡的行爲：諸如只說不做、容易洩密、抱怨工作和有工作倦怠感等行爲。

由此可知，僅僅憑著志工的愛心與熱心為機構向案主提供服務，並非一定是機構的資產。除此之外，許多研究（王麗容，一九九二；Gillespie & King，一九八五）指出志工不一定完全以服務他人為主，有許多人是為了從中學學習日後工作所需要的知識，或以自我滿足和成長為主要動力來源，因此，服務責信(accountability)的問題就必須特別重視。由於志工是相當有價值的人力資源，而且志工人力資源的數量並非無窮盡，同時，運用志工提供服務亦存有許多問題。因此，如何有效運用志工人力資源是值得關注的問題。

二、運用志願工作者趨勢： 專業管理

國內許多機構早已注意到志工人力資源的價值和潛在問題，並且著手開發和改進。例如「張老師」青少年輔導中心早在民國六十七年已制定「督導制度」、「義務張老師進階制度」來延續志工之服務年

資和提高工作素質。政府方面也訂頒各種相關法令辦法來鼓勵和規範志工，如民國七十三年台灣省政府訂頒「台灣省優秀志願服務人員獎勵規定事項」、民國七十六年訂頒「台灣省社會福利志願服務工作人員平安保險實施要點」之外，在民國七十八年內政部社會司訂頒「志願服務記錄證登錄使用要點」。另外台灣省出版「如何推動志願服務」，台北市志願服務協會出版「志願服務工作手冊」，以及辦理志工督導人員研習活動等等，凡此種種均希望能有效吸收社會資源妥善管理志願工作，才能使志願工作在現代社會福利體系下健全發展（白秀雄，一九八二；林啓鵬，一九八八）。

目前美國的志願工作之推動，不僅發展成為志願主義(volunteerism)，志願服務形成風潮，而且在推動志願工作管理上，最突出的趨勢則是「專業化(professionalization)」，對志工之管理，聘用專業的經理人，對志工做了很多與專業人員一樣的人事功能；諸如設計與定義志願工作，撰寫工作說明，甄選和面談志工，並且給予志工導向訓練、職前訓練、在職訓練、督導、評估和獎賞志工。這種志願工作的發展趨勢有下列幾點值得重視：

(一)許多志願工作機構和志願工作方案越來越大，為了能增進機構功能和工作效率，許多志工管理者已學到企管界所發展出來的管理知識和技巧。

(二)社會越來越關心志願工作所帶來的負面效果，已迫使機構加強管制由志工提供服務的方案。由於案主有可能被志工所傷害引起法律訴訟，因此，更加注意以志工背景為主的面談和安置程序。志願工作

機構覺知他們有責任仔細選擇、訓練與督導服務他人的志工，正如一個運動球隊的教練，或帶領熱線諮商員的督導一樣，訓練方案和督導應只是志工人力資源管理的一部分。

(三)志工在奉獻時間和知能給機構時，自己變得更會盤算。王麗容(一九九二)的研究顯示，婦女投入志願工作是自我滿足取向高於其他取向(other orientation)。志工傾向於在社區中積極參與活動，做一位忙碌而有貢獻的人，但當志工投入志願工作時，必會衡量每個活動給他們的成本和效益。人們有許多理由做志願服務，除了對社會公眾有益的理由外，志工也要知道對他們知能的提升、人際關係的拓展和生涯發展是否有幫助，如果一個志願工作機構對志工有一套完善的管理和發展制度，更能激勵志工之服務意願，而且能給志工更好專業化的形象。

(四)志願工作機構中之管理者已變得更專業化。許多主管均有公共行政，企業行政或非營利組織的管理等專業背景，這些經驗豐富的人已經將他們多年的行政經驗混合進入目前對志工管理的策略上。

三、探究對志工人力資源專業管理效能之必要性

不論志願工作機構的需求為何，對於志工而言，志工並非機構的受薪者，其有很高的自主性和自發性需要，希望受到尊重、支持和肯定其工作價值，管理工作必須要注意志工內心的感受，使其更願意投入。因此，Naylor(一九九二)強調對志工的管理要去掉冰冷的科

層式管理，必須是符合人性的管理。許多志願工作機構已逐漸瞭解到志工應被視為最有價值的工作人員，如紅十字會(Red Cross)之志願工作者權利法案(Bill of Rights for Volunteers)中，強調志工應被視為工作伙伴(co-worker)，要給予適當的工作，要使其瞭解機構和接受訓練，要給予足夠的督導，要有適當的場所工作，逐漸加重其適當之責任，為計畫團隊的一員，其努力要受到肯定等。

由此看來，志願工作機構所採取的人力資源管理方式，志工的看法和態度傾向很值得重視。志願工作機構必須了解志工對機構人力資源管理策略的感受，以及這種感受和其工作表現之關係。然而，國內相當缺乏對志工人力資源管理策略之研究。就目前所知，林萬億(一九九二)有一篇較廣泛的「公務機構運用志工的調查研究」，雖有助於對國內公務機構運用志工的情形有概括性瞭解，惜未能對如何有效運用志工提供整體性之意見和探討。另外其他研究之主題(黃明慧，一九八五；黃春長，一九八四)大都集中於志工之工作滿意度，或志工督導和工作滿意度關係，另外有些研究(施嬌娟；一九八五)是集中研究「張老師」、「少輔會」等機構運用志工及其工作滿意等方面影響因素之研究。

由於志工之工作滿意度可以降低流動率，但不一定會有工作效能，也不一定願意持續留在組織，為組織付出和奉獻。因此，有必要針對機構志工人力資源管理策略和志工對組織承諾之相關性進行研究。

四、志工人力資源管理策略

(一) 人力資源管理的意義

對於任何機構而言，機構中之器材設備資源與財務之運用，均仰賴機構中各個工作崗位上的人才，簡建忠（一九九四）就強調人之所以成為人力資源，除了本身學有所長之外，由於人具有統合物力、財力的能力，使得人力資源較一般資源更具價值。因此，人本身即為資源，其作用在統合其他資源，並創造更高的價值。而組織的效能即視組織中人員本身的知識、技巧的高低、工作是否負責認真，以及彼此之間能否相互協調配合等因素所左右，簡言之，人具有專業知識、技巧、態度、創造力等要素，因此，組織中的人力可視為富有潛力的資源。

何永福與楊國安（一九九三）將人力資源（Human resources）視為「組織中所有與成員有關的資源，包括成員的能力、知識、技術、態度與激勵等」。此一觀念對人性的假設較為中性，非絕對的性善與性惡，而是人與組織管理環境之互動，而產生不同的人性表現。因此，如何妥善而有效的開發人力資源，相當受到各種組織之重視，並已發展成為一門專業——即人力資源管理。

人力資源管理之概念與人事管理概念並不完全相同。Singer（一九九〇）認為人力資源管理是透過發展方案、政策和活動，使人的潛能適度發揮，以增進個人與組織需求目標和目的之滿足。何永福與楊國安（一九九二）則認為，組織內所有人力資源的取得，運用與維護，

以及一切管理的過程和活動，即為人力資源管理。綜言之，人力資源管理即統籌應用人的特質而獲得的作用。在人力資源規劃上，包括配合組織發展需要之人事安排、人力素質提昇、工作效率、福利規劃及考核等各方面工作。謝雨生（一九八五）則主張組織的人力資源管理是指經由一些必要性的功能和活動的進行，使得組織內的人力資源有效地被使用，進而使個人、組織和社會都受益。

由以上討論，可得知人力資源管理至少包含了下列幾個特性：

1. 透過組織所設計的活動來運用人力資源。
2. 該活動的內容不僅要考慮成員本身的成長，也要考慮機構組織的需要。

3. 人力資源管理最終目標是創造一個高品質的工作環境，提高組織的生產力。

人力資源管理之工作內容比傳統的人事管理工作更加豐富，不僅使組織中的人事管理單位從過去只是消極從事員工之招募訓練、薪資與福利等工作，躍升為對組織發展負有重責大任，且使人事管理單位更具有主動性、動態性和重要性，例如人力資源規劃要配合組織對社會發展趨向之反應，組織發展目標及社會競爭對手等因素的考慮；或人才之招募以何種性質為主，要如何培訓機構所需之人才，才能配合機構發展與競爭；或工作設計上則要考慮如何讓組織成員有自主性、滿足感，並達自我負責和工作激勵之目標等。由此看出，在面對競爭激烈與變遷急速的社會中，人力資源管理工作是任何組織中所不可或缺的一項工作。

(二)志工人力資源管理之策略

1. 人力資源管理策略之意義與重要性

人力資源管理的作業是依組織人力資源管理之策略衍化而來，所以影響組織經營的成效影響甚鉅。Thomas(1988)指策略是組織的活動與計畫，其目的在使組織目標與任務相互配合，經由適當的方式來達成。Borfer和Schendel(1978)則認為策略是將目前與未來的資源作妥善的安排，以及和環境互動之方式，用以指出組織將如何達成目標。由此看來，策略是指要達成某種目標而擬定的行動方案，其行動方針與重點，包括了組織任務的特質，目標的選擇，制度的訂定和方法的配合。

Quinn(1980)主張所謂的策略就是整合機構的主要目標、政策和活動，使之成為一體的組型或計畫。Jauch & Glueck則補充說明策略之所以被運用，是因其具有使機構的優勢與環境挑戰相關連，確保經由組織適當執行，而達成組織基本目標之功能(Jauch & Glueck, 1989)。因此，策略是透過對組織內外環境與任務的分析，並配合機構任務特質，訂定各種制度，選取適當之方式來實際執行。所以，人力資源管理策略是指針對組織之實際需要，以某種特殊方式選聘、任用與培育組織所需的人才，並塑造適當的組織環境，以求取人力資源得以在組織環境中充分發揮之一種作為。

依何永福與楊國安(一九九二)引用康乃爾大學研究結果，認為人力資源管理策略可分為三大類：

(1) 吸引策略 (inducement strategy)：其組織以中央集權為主，生產技巧複雜程度不高，透過高度分工和高度外在誘因如薪資、福利，來促使員工增加穩定性。組織不重視創新，也少對員工培訓和投資。勞力密集企業大都是如此。

(2) 投資策略 (Investment strategy)：重視創新性產品，生產技術複雜，聘用較多員工，著重員工的訓練和關係之維持，對員工工作保障高，非常重視員工能力之提升，以求取高度之創造和發展。

(3) 參與策略 (involvement strategy)：其特質是許多決策權下放至低層，使員工透過參與決策，以提高員工之積極性、主動性和創造性，使問題能很快的被發現和解決，並使員工有較大的滿足感，避免工作單調。

選擇管理策略必須要適合組織的內外環境，其中投資策略需要有穩定而高度專業化的員工，由於組織產品相當的複雜，在任何服務性行業之研發部門，或是工作相當專業的部門，才有可能採取此種策略。在社會服務行業中較可能採取的策略，則是吸引策略和參與策略。

2. 人力資源管理重點

人力資源管理策略是組織中一套運用組織人力資源的計畫。此計畫經由幾個作業系統相互配合而來，以期發揮組織的最大功能，不論組織的人力資源策略為何，學者們以為擬定組織人力資源管理策略，至少應考慮下列幾個管理重點(謝雨生，一九八五；何永福、楊國安，一九九三；張火燦，一九九四；Pearce & Robinson, 1988)：

(1) 組織文化——是指機構中之成員所形成及共享的一些與機構組織

有關的內在化價值觀 (value) 和信念 (belief)。其形成的方式有三：一是機構所處的環境地位，尤其面臨同業競爭時；其次是機構的設立宗旨，創辦人、負責人以及員工，在加入機構後，將其原有的次文化也帶進組織中；最後則是機構成員共事時，因互動產生出來的。例如同事之間的處事態度是各自負責、相互競爭，或是彼此合作、相互支援的模式，將會塑造出不同的組織文化。Quinn (轉載自何永福、楊國安，一九九三) 依組織文化的特徵，將之分為四類：

①發展式文化 (developmental culture) — 強調創新與創業，組織較為鬆散，著重組織的成長與創新。

②市場式文化 (market culture) — 注重工作導向及目標的完成，機構重視的是如何達成機構工作目標。

③家族式文化 (clan culture) — 組織就如同一個大家庭，成員彼此幫忙，人際關係的維繫十分重要。

④官僚式文化 (bureaucratic culture) — 組織文化的特質就是機構所訂定的規章，此乃成員工作行事的準則。重視穩定和恆久，組織較為結構化、正式。

(2) 培訓 — 即所謂分析、設計、執行及評量組織所需要人員訓練的計畫。主要的目的在於增進員工的知識、技術和能力，進而提高員工的工作績效。在一般的組織中，Nadler (1970) 認為機構所辦理的培訓，應以目前的工作為著眼點。簡建忠 (一九九四) 就指出訓練的內容應以技能的學習為主，俾能馬上應用在工作上，以期增強工作表現或解決工作難題。

(3) 人力來源 — 組織要尋覓符合機構所需要的人才。而這類的人才是要從組織外的勞動市場公開徵求，抑或是從組織內現有的工作成員徵調，是組織在找尋人才時，需要考慮的重點。

(4) 工作說明 — 是組織向成員說明工作的項目、特性與內容。以幫助成員儘早了解工作並適應工作的整體運作狀況，並促進機構整體作業的效率。

(5) 酬薪 — 這是人力資源管理很重要的重點，因為它將影響組織與成員之間的工作關係。廣義來說，酬薪是指組織對成員因工作關係而提供的各類財務支出，例如薪金、福利、員工優惠等。對組織成員來說，酬薪代表組織對其所付出的時間和努力的報酬，也代表組織對個人工作表現的重視程度。因此，酬薪是具有激勵的成份，使成員對組織產生相當程度的歸屬感。除了酬薪之外，學者認為還應將組織的福利制度考慮進去，例如工作時的休息時間 (午休、飲茶時間、午飯時間、……)、非工作的休息時間 (年假、公定假期、事假、婚假、……)、保險、員工服務 (產品折扣、特惠商店、餐點、低利貸款、教育或進修補助) 等。

但也有學者以為，對組織成員來說，工作上的報酬並不能概括所有來自工作上所得到的酬薪，尤其以個人的角度來看，人除了自組織獲得有形的酬賞之外，應該尚有無形的酬賞所呈現出來的內在收穫，前者稱之為外在酬賞，後者則為內在酬賞。Katz & Van Maanan (1972) 將工作的收穫以工作酬賞稱之，將它分為：(1) 任務酬賞 (task reward)：指直接與做此一事情有關的內在酬賞，包括工作有趣、挑戰

性或變化性，可以自我引導和負責任、可以施展個人能力技巧之機會。

(2) 社會酬賞 (social reward)：工作中與他人互動所得之外在酬賞，其基礎是人際互動的關係價值，如友誼、協助、同伴的支持和督導。

(3) 組織酬賞 (organization reward)：組織所提供的外在酬賞，以催化和激勵工作表現，並與機構維持關係，如待遇、升遷、福利措施、安全、良好的工作條件等。

(三) 組織承諾之意義與實證研究

由於任何組織無法完全控制成員的行為，工作過程的動態性，組織是無法巨細靡遺地描述每一工作角色之內容，需要成員願意主動的負責才能達成組織目標。因此，如何讓成員能認同組織目標，自動自發的擔負角色職責，融入組織之中去關心組織的問題與需要，並願意主動採取行動處理，則為重要之管理課題，尤其是成員心理不一定喜歡，但是卻願意留在組織之中為組織奉獻，使組織克服外在困難並日有成長進步，這才是任何組織所期待的。因此，這二十多年來，組織承諾就取代工作滿足 (job satisfaction) 而成為重要之管理研究主題。

Keyton, Wilson & Geiger (1990) 認為組織承諾為組織認同的一個面向。Eisenberg, Monge & Miller (1983), Rusbult & Farrell (1983), Kessler (1971) 均認為，組織承諾在概念上包括：(1) 對組織目標和價值有強烈的信念和接受。(2) 願意相當努力地為組織獻心獻力。(3) 有相當強烈的意願做為組織的一員。由此看來，對組織的投入 (involvement) 愈深，則對組織之承諾愈多，意即個人透過對工

作的認同而產生情感上的依附 (attachment)。因此，可以經由探求個人對組織價值的認同，留在組織意向等方面，來瞭解個人對組織的承諾。

許多學者均認定個人對組織的承諾是一個過程，個人在進入組織之後，會去評估組織的結構環境和個人的表現與可能的結果，是否符合自己的想法、價值和期待，以決定是否值得繼續留在此組織工作 (Fishbein & Ajzen, 1975)。在許多理論中，預期價值論 (Expectancy-value theory) 著重分析決定個人行為表現之各種因素，強調個人行為決定於預期是否能獲得工作酬賞與工作價值的滿足 (Mottaz, 1988)。自我認同論 (Self-identity theory) 強調個人行為為何有一致性的原因，個人如何確認自我價值，以及維持自我認同的價值。如果個人認為違反自我認同價值時，將使個人付出代價，而將堅持行為表現 (Styker & Sheldon, 1982; Bruke & Reitzes 1991)。而歸因理論 (Attribution theory) 認為如果違反個人目前之認同價值將獲得較大的酬賞，而表現不堅持自己的認同時，將會產生認知失調，那麼個人態度上將會合理化那些行為並持續 (Kiesler, 1971)，如此一來，下注理論 (Side-bet theory) 認為個人在組織的時間越長，則個人會合理化其處境或改變態度，而越對組織有承諾 (Becker, 1964)。故以上各理論著重點雖有不同，但似乎不全然對立。

截至目前為止，對於志願工作者組織承諾之研究並不多。因此，整理摘要與本研究相關之實證研究結果，臚列如下。

1. 國外部分

Miller, Katerberg & Hulin (1979) 檢驗一些研究發現，其中態度因素（如工作滿足和組織承諾），以及個人或情境因素（如其他可能之工作機會，或社區聯結等）為影響個人是否會留在機構從事志願工作的原因。Miller (1985) 指出時間的方便性和被安排做什麼樣的工作與組織承諾有關。Miller, Powell 和 Seltzer (1990) 研究發現，志工的工作滿足和組織承諾會影響志工的離職意願和離職行為，而工作滿足和人際關係有關。Gidron (1985) 研究發現，工作成就、人際關係及工作內容而非工作滿足，才是造成在組織留與不留的差異。

2. 國內部分

目前國內針對工作滿足相關因素或影響因素的研究比較多。黃春長（一九八四）研究志願工作者機構認同之主要影響因素為同工關係、機構專業取向和志工在機構服務年數。與工作滿足有關的因素為同工關係、專業進修、工作負荷量、性別、津貼有無、專業訓練有無等。鍾任琴（一九九〇）研究救國團義務工作幹部工作滿足之影響因素，結果在組織氣候中，關懷導向因素最為關鍵的因素，其他因素如人情支持、工作標準、獎賞公平、服務年資和研習訓練等因素雖然有顯著影響，但所佔比例不高。施麗娟（一九八四）研究義務「張老師」工作滿足中，發現自我成長和社會接觸的工作動機和工作滿足有顯著相關。上述研究中同工關係、社會接觸、或關懷導向均屬於社會連結的性質，其餘大都是個人成長和跟工作有關的條件。

嚴幸文（一九九三）發現醫院志工參與動機不是影響工作滿足之主要因素，而是心理自我概念（個人對其價值與能力之評價）和各外傾人格特質（要注意環境中的人和事物及客觀現象）是主要影響因素。其中社會興趣因素（關心他人，願意與他人合作共同追求美好未來），與工作滿足無關，也與參與動機無關。王麗容（一九九二）在婦女參與志願服務之行爲動力分析研究中，影響志願服務者持續參與之動力來自自主性、成就感、勝任感和自尊感外，而人性取向的人際互動環境與環境支持亦相當重要。謝秀芬（一九九二）研究發現婦女參與志願服務者以時間和普遍之方便性為主，參與項目以自己有興趣，能充實自己、增進知能、有意義的利用時間為主，其中自我導向為影響參與動機之主要因素，而家庭和社區關係擴展並非主要影響因素，故機構的管理策略對志工參與意願有很大的影響。以上三項研究均認為個人成長或自我價值的追求是參與動機或工作滿足之重要因素。

Mowday, Porter & Steers (1982) 指出工作投入與組織承諾存有相關，但林啓鵬與陳宇嘉（一九八四）研究台中義務「張老師」工作投入與工作滿足的關係上，結果卻發現工作角色是否適當與工作滿足有關，但工作投入與工作滿足無關。曾騰光（一九九五）針對志願工作者所做的組織承諾研究中，顯示支持性組織文化、自我效能是組織承諾主要的影響因素，而親和性督導關係、工作自主性和年齡也達顯著影響，其中服務工作專業性程度高的「張老師」志工之主要影響因素依序是親和性督導關係、自我效能和支持性組織文化，而縣市救

國團志工之主要影響因素是支持性組織文化，而親和性督導關係和我效能因素影響程度相對的較低。顯示志工工作內容有差異，其人力資源之管理應有不同的策略。

總括上述之研究結果，影響組織承諾之因素可以歸為個人特質因素和組織特質因素兩類，其中組織特質因素可再分為結構特質因素及個人工作經驗因素，前者如獎懲公平、參與決策、角色明確、責任分派、組織承諾等因素，後者如自我表現、符合期望、自我效能、工作滿意度、組織的可信賴度、組織對工作人員的關心等。對志工而言，參與志願服務之目的不在獲取具體有形的實利，可能在於組織中之親和需求之滿足，自我表現效能和獲得個人價值之肯定。因此，組織的工作制度、文化氣氛及提供參與機會等，都將影響志工是否覺得個人有志難伸，組織氣候和壓力過大而想離職，而這些因素可歸納為組織人力管理內容是否適當，能否讓志工之間有良好的人際關係網絡，產生內在酬賞，符合價值觀，感覺和預期個人能在組織中有所表現，並獲得成就感，這些在影響組織承諾上相當重要。

(四)志工人力資源管理策略取向

企業組織之型態與志願工作組織型態有差異存在，雖然，同樣都要求效率與效能，但是，企業組織效能之衡量標準常以盈餘利潤之多寡來定，而志願工作組織效能與效率之評估指標，則是要多元共存的。

由於許多研究指出，志工來機構服務，其誘因是來自內在的滿足而非外在個人利益的誘因（黃春長，一九八四；黃明慧，一九八七）。

因此，在管理工作上必須重視志工的主觀感受和認知，組織要能創造吸引志願工作者願意努力任事的文化。在人力資源管理作業上，必須要有有效的傳達訊息，模塑成員的行為，以影響志工的信念和認知，以達到管理的要求。因此，志工在組織的社會化是組織運作成功的重要因素，志工在組織的社會化除了要培養其工作知能外，更重要的是要內化組織文化，以形成適當的態度和行為。在社會心理學的研究領域中，已有許多關於態度形成與態度改變之研究，諸如認知失調論（Cognitive dissonance theory）、預期價值論（Expectancy-value theory）、自我覺知論（Self-awareness theory）等。不論如何，組織的人力資源管理內容與方式，在志工進入組織之後，會逐漸接受社會化，而形成對組織的接受或拒絕之態度，會因表現認同而繼續留任，或拒絕而離職。

對於志工之管理策略，適合吸引策略的組織必須是其交付志工執行的工作，能化約為較簡單的形式，或任務本身即不複雜。因此，工作上所面臨的問題比較少，志工不需要有較高的專業知識和技巧。許多志願工作機構的志工只是重複單純的工作，如醫院的餐飲推車服務、掛號服務台等。由於志工對此類工作不容易有工作成就感，如果要留住志工，則必須依賴親密的人際網路和感情。參與策略則適合分派志工負責較複雜的任務，其任務執行之動態性較大，且要彼此相互配合的。因此，團隊可從中獲得的濃厚感情，工作有較高的自主性，解決問題的成就感也較高。對於複雜度高之工作，機構著重在職訓練和建

表1-1 人力資源管理策略與人力資源管理重點之關係

策 略 重 點	家 庭 式	投 資 式	吸 引 式	科 層 式
組織文化	承諾與投入 人際和諧(網狀關係) 強調一體	學習成長 認同承諾 自主發展	人際和諧 親密	依規定辦理 放射性人際網路 階層分明
人力培訓	兼顧感情和知能 價值和組織認同	能力提升	組織認同 工作價值	基本技巧
工作設計	參與與執行 團隊合作	參與與執行	執行	執行
人力來源	固本與穩定	穩定	固本	流動與對外招募
工作描述	團隊合作 原則規定	制度化 (描述清楚)	制度化	制度化
獎 勵	內在酬賞 自我負責	內在酬賞	外在酬賞	外在酬賞 結果導向
評 估	團隊導向 過程導向	自我評估	外在評估 團隊導向	外在評估 個人導向
福 利	年資與人緣 全面性	實質性	實質性	數字績效 表面性

立比吸引策略嚴密的控制與督導，機構相當強調機構之哲學精神，工作原則與知能，並鼓勵工作上的自主性、參與性、創造性，彼此要相互合作，就像一家人一樣。

五、結語

由於台灣社會教育的普及，經濟的進步，社會的繁榮，使社會中有更多有錢、有閒、有專業知能的人可以投入志願工作的行列。對於社會工作專業而言，運用志工是處在兩難的立場上，一方面不能不運用專業知能不足之志工，擔心過多志工的參與會影響專業權威之形象，另一方面志工之參與社會福利工作，的確是有助於服務層面的擴大，但是許多福利機構考慮財力不足無法投入大量人力，並且對福利素質要求也不高的情況下，才考量運用志工（陳金貴，一九九四；林萬億，一九九二）。

依作者的看法，志工在專業發展上，要能獲得社會工作之專業知能，並非一蹴可及，如果能讓更多志工參與志願服務工作，一方面可以充分運用社會資源，另一方面透過志工實際服務經驗和教育訓練，可以讓他們體會到服務品質與專業訓練有密切關係。因此，如何有效的運用志工之人力資源，是當前推展社會福利工作的主要課題。依照本文探究相關文獻與研究結果，志願工作機構需要針對志工工作性質的不同，而採取不同之人力資源管理策略，其中最不可忽視的是志工的社會性連結與自我成長兩種重要的需求，以持續志工之服務動力。

（本文作者現任朝陽技術學校校長）

參考書目

- 行政院主計處 國民休閒生活調查報告 台北 行政院主計處 一九九二
- 何永福、楊國安 人力資源策略管理 台北 三民書局 一九九三
- 李芳銘 志願工作者對督導認知及其滿意程度之研究 東海大學社會工作研究所碩士論文 東海大學 一九八九
- 李鍾元 建立文化機構義工制度的研究 臺北 行政院文化建設委員會 一九九三
- 吳秀照 台灣省各縣市社政單位組織特性與社政人員組織融入之研究 東海大學碩士論文 東海大學 一九八六
- 林萬億 現行公務機關志(義)工人力運用情形之探討 台北 行政院研考會 一九九二
- 施嬭娟 志願服務人員工作動機與工作滿足之研究 東海大學社會學研究所社會工作組碩士論文 東海大學 一九八四
- 林勝義 建立社教機構義工制度之研究 臺北 教育部社教司 一九九〇
- 林勝義 如何塑造志願服務文化 社區發展季刊 六十三期 一九九三 頁五十五至五十八
- 莫正義 志願人力資源推廣之困難突破與展望 省政府社會處志願服務分區座談會手冊 一九八四
- 陳武雄 志願服務應有的認識與做法 台北市志願服務協會印行 一九八七
- 黃明慧 志願服務機構組織環境與志願工作者工作滿足之研究 東海大學社會工作研究所碩士論文 東海大學 一九八七
- 黃春長 志願工作者機構認同和工作滿足之研究 東海大學社會學研究所社會工作組碩士論文 東海大學 一九八四
- 張英陣 第三部門與社會福利分析 社會福利政策策略原則分析研討會 一九九五
- 曾華源 督導志願工作者的原則與技巧 臺北 臺北市志願服務協會 一九九一
- 曾騰光 志願工作機構人力資源管理策略對志願工作者組織承諾影響之研究——以救國團為例 台北 張老師文化事業公司 一九九六
- 楊極東 犧牲享受、享受犧牲——談救國團的義務幹部制度 台北 幼獅文化事業公司印行 一九八三
- 臺灣省政府社會處編 民國七十六年志願服務工作分區座談會手冊 南投 臺灣省政府社會處 一九七八
- 臺灣省政府社會處編 民國八十三年志願服務工作分區座談會手冊 南投 臺灣省政府社會處 一九九四
- 蔡漢賢 如何推展志願服務，由來、範疇與原則 志願服務論見彙集 台北 內政部社會司 一九九〇
- 謝秀芬 實驗社區婦女參與志願服務之研究 台北 中華民國社會發展研究訓練中心 一九九二
- 簡建忠 臺灣企業人力資源發展 勞資關係論叢 一一九四 頁一〇九—一三〇

嚴幸文 醫院志願服務人員人格特質和工作滿意度之研究 東海大學
社會工作研究所碩士論文 東海大學 一九九三

Eisenberg, E.M., Monge, P.R., & Miller K. I. (1983).

Involvement in communication net works as predictor of
organizational commitment. *Human Communication Research*,
10(2), 179-201.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention,
and Behavior: An Introduction to Theory and Research Reading.
M A: Addison-Wesley.

Gidron, B. (1985). Prediction of retention and turnover among
service volunteer workers. *Journal of Social Service
Research*, 8(12)1-16.

Gillespie, D. F., King, A. O. (1985). Demographic understanding
of volunteerism. *Journal of Sociology and Social Welfare*,
12 (4), 798-816.

Hofer, C. & Schendel, D. (1978). Strategy Formulation:
Analytical Concepts. Minnesota: West Publishers.

Jauch, L. & Glueck, W.(1989). Strategic Management and Business
Policy(3rd de.). New York: McGraw-Hill.

Katz, R. & Van Maanan, J. The loci of work satisfaction: Job
interaction, and policy. *Human Relations*, 30(6), 469-486.

Keyton, J., Wilson, G. L. & Geiger, C. (1990). Improving volunteer

commitment to organization. *The Journal of Volunteer
Administration*, 7-14.

Kiesler, C.A. (1971). *The Psychology of Commitment*. New York:
Academic Press.

McNulty, G. & Klatt, S.(1989). Volunteer and volunteer coordinator:
Working together and linking it. *The Journal of Volunteer
Administration*, 7(3), 52-54.

Miller, L. E. (1985). Understanding the motivation of volunteers:
An examination of personality differences and characteristics
of volunteers' paid employment. *Journal of Voluntary Action
Research*, 14, 112-122.

Miller, L. E. Powell, G. N. & Seltzer, A. J. (1990). Determinants
of turnover among volunteers. *Human Relations*, 43(9), 901-9
17.

Miller, H. E., Katerberg, R. & Hulin, C. L. (1979). Evaluation
of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of
employee's turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64, 50
9-517.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982).
Employee Organization Linkages: the Psychology of Commitment,
Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press.

Nadler, T. (1970). *Developing Human Resources*. Texas:

Gulf publishing Co.

Naylor, H. H. (1992). Beyond managing volunteers. The Journal of Volunteer Administration, 9(1), 2-4.

Pearce, J. & Robinson, R. (1988). Formulation and Implementation of Competitive Strategy, Burr Ridge, Ill: Irwin Inc.

Quinn, J. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism. Ill: Irwin Press.

Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in reward, cost, alternatives and investments. Journal of Applied Psychology, 68, 429-438.

Singer, M. G. (1990). Human Resource Management. Boston: PWS-KENT Publishing Company.

Thomas, J. (1988). Strategies Management: Concepts, Practice, and Cases. New York: Harper & Row.

Weisbord, B. A. (1990). Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy. In D.L. Gies, J. S. Ott, & J. M. Shafritz, (eds.). The Nonprofit Organization. Belmont, California: Brook/Cole Publishing Company, 23-40.

志 願 服 務 歌

F調 2/4

Allegretto

王公樸 作詞

李中和 作曲

5̣. 6̣	5̣. 4̣	3̣. 4̣	5̣	1̣. 7̣	1̣. 2̣	3̣.	0̣	2̣. 3̣	2̣. 1̣	
爲了理想	與信念	我們在一	起。	自動自發						
7̣. 1̣	2̣. 0̣	3̣. 3̣	2̣	1̣.	6̣	5̣.	0̣	5̣.	0̣	
來服務。	歡天	又喜	地。							
5̣. 6̣	5̣. 4̣	3̣. 2̣	1̣	1̣. 2̣	1̣. 7̣	6̣.	0̣	2̣. 3̣	2̣. 1̣	
志願服務	是奉獻。	不求名和	利。	施的受的						
7̣. 6̣	5̣. 0̣	5̣. 5̣	4̣	3̣. 4̣	2̣	1̣.	0̣	1̣.	0̣	
都有福。	大家	皆歡	喜！							
6̣	6̣	6̣	4̣	5̣. 5̣	5̣. 3̣	4̣. 4̣	4̣. 2̣	3̣. 3̣	2̣	
志願	服務	樂無比。	樂無比。	助人						
4̣	4̣	3̣. 3̣	3̣. 1̣	2̣. 2̣	2̣. 7̣	1̣. 1̣	7̣	4̣	2̣	
1̣	6̣	5̣.	0̣	4̣.	4̣	4̣	2̣	2̣	7̣	
又榮	己。	7̣.	0̣	2̣.	2̣	2̣	7̣	5̣. 5̣. 0̣		
6̣	1̣	7̣.	0̣	2̣.	2̣	5̣. 5̣. 0̣				
3̣. 3̣	3̣. 1̣	2̣. 2̣	2̣. 7̣	1̣. 1̣	2̣	7̣	6̣	5̣. 5̣. 0̣		
皆快樂。	皆快樂。	人人	6̣. 6̣	5̣.						
1̣. 1̣	1̣. 6̣	7̣. 7̣	7̣. 5̣	6̣. 6̣	5̣.					
志願服務。	志願服務。	人生服務	爲目的。	確實有意						
3̣.	0̣	4̣. 4̣	4̣. 2̣	3̣. 3̣	3̣. 1̣	2̣. 3̣	2̣. 1̣	7̣. 6̣	5̣. 0̣	
義。	志願服務。	志願服務。	人生服務	爲目的。						
5̣. 5̣	4̣	3̣. 4̣	2̣	1̣.	1̣.	1̣.	0̣	1̣.	0̣	
確實	有意	義。								

(78080717)