

## 第二章 文獻探討

本章共分為四個部分，第一部份為探討志願服務相關研究及志願工作者的定義、扮演角色、特質、需求、持續投入與離職動機之探討（第一至二節），第二部份為探討機關運用志願服務人員之相關理論與現況（第三節）。第三部分探討相關參與動機與工作滿意之文獻。（第四、五節），第四部份則探討「生命線」志願服務人員制度架構與志願服務人員的工作性質（第六節）。

## 第一節 志願服務相關研究之探討

我國的志願服務，可追溯到漢唐時期的宗教慈善救濟事業，以至南北宋之個人或慈善事業、明清之救濟性組織、民初的西方自願服務組織，經歷一連串融合與轉變，奠定了現代台灣的志願服務的基礎。

台灣的志願服務工作，一如西方國家的發展，由社團形式、自主性服務開始，進入公共部門則是晚近的事了。

國內近來對非營利組織的討論日益增加，許多學者對非營利組織的運作、人員管理、服務性質、經費探討增加許多，可見台灣對於從事志願服務的非營利組織發展潛力看好，但也為其組織上的健全問題，有更多更廣泛的討論。如黃世鑫（民78）對非營利組織的功能與課稅問題進行探討等等，另外也有許多學者將國外或相關的理論與管理經驗引入，如司徒達賢（民88）所著之非營利組織的經營管理，陳金貴（民83）美國非營利組織的人力資源管理等等。

國內也開始舉辦非營利組織的大型研討會，藉由更多研究力量，找出適合台灣本土特性的非營利組織經營模式，其中對其人力資源管理部分，有增加著墨之趨勢。

每個希望從事志願服務的組織與公部門單位，需要網羅合適的人才擔任志工，才能適切的發揮志願服務的功效，志願服務組織對志工人力之需求，需透過不同階段的訓練工作，包括招募、選擇、訓練、任用、留任，才能使志願服務不斷地持續。電話諮商方面，「生命線」志願服務人員的加入亦然，需經過重重的選擇步驟，才能夠留下真正對社會、個案有所幫助的人選。

在台灣，最早的志願服務熱潮為民國五十四年，政府提倡社區發展工作，到民國八十四年由內政部訂頒「廣結志工拓展社會福利工作

---祥和計畫」，並積極推動，以期於政策面加強志願服務制度的建立（內政部網站）。數十年間有許多國內的研究，注意到志願服務組織的運作與相關的活動，目前對志願服務相關研究文獻如表2-1：

表2-1 國內志願服務之博碩論文相關研究

分類	作者	研究內容
醫院	嚴幸文(民82)、簡瑜慧(民87)、 何淑華(民81)、郭芳汝(民86)、 郝溪明(民74)、蘇信如(民73)、 廖曉光(民74)、楊東震(民84)、 蔡佳瑩(民89)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 參與動機</li> <li>• 工作滿意</li> <li>• 組織運作方式</li> <li>• 選擇醫院之關鍵因素與決策市場區隔</li> </ul>
文化(包括美術館、博物館、圖書館、文化中心)	陳淑真(民87)、蘇孟秋(民87)、 曾信傑(民86)、林宛瑩(民83)、 劉欽河(民84)、黃慶源(民85)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生涯規劃</li> <li>• 志工管理與社會資源結合</li> <li>• 組織承諾及相關因素志工特質</li> </ul>
公共部門中行政單位(義警,公共圖書館、救國團義務張老師等)	<b>義警(消)</b> 李瑞珠(民87)、陳怡寧(民87)、 楊淑玲(民84)  <b>政府行政單位</b> 黃翠蓮(民87)、周佑民(民85)、 許釗涓(民83)、劉明翠(民80)  <b>救國團相關單位</b> 鐘任琴(民78)、趙珍妮(民78)、 黃明慧(民76)、施嬋娟(民73)、 胡愈寧(民73)、何振宇(民85)  <b>社教</b> 李澄如(民86)、江宗文(民85)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織承諾、義工組織建立之探討</li> <li>• 參與動機、領導形式、組織承諾、志工制度、高齡志工人力探討</li> <li>• 在職訓練方案評估、組織環境、工作滿足、工作動機、工作分析、專業倫理認知與困擾</li> <li>• 志工制度、教育訓練模式</li> </ul>
學校	吳春慧等(民84)、陳志福(民78)、 蘇葵玲(民86)、 詹秋薇(民85)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 參與動機</li> <li>• 參與現況與發展制度推展途徑</li> <li>• 理論與實施</li> </ul>

(續後頁)

表2-1 (續前頁)

分類	作者	研究內容
非營利組織	呂又慧(民83)、葉旭榮(民86)、 吳旻靜(民87)、簡宜君(民87)、 黃永明(民87)、張菁芬(民86)、 黃蒂(民77)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理與運用志工方案評估</li> <li>• 參與行為意向模式及志工人力資源招募的應用</li> <li>• 管理策略對組織承諾影響</li> <li>• 對低收入單親家庭之兒童服務影響</li> <li>• 選擇參與機構與工作滿足</li> <li>• 工作壓力</li> <li>• 工作價值</li> </ul>
社區服務	馬慧君(民87)、蕭秀玲(民74)、 張菊華(民87)、梁慧雯(民87)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 志工參與類型初探</li> <li>• 對社區服務工作之認知及滿足感之研究</li> <li>• 人力時間銀行制度之研究持續參與服務因素之探討</li> </ul>
國家公園	何淑媛(民86)、許嘉玲(民86)、 簡志文(民83)、吳淑鈺(民88)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 參與解說服務之探討</li> <li>• 義解學習及影響因素探討</li> <li>• 志願服務解說員制度建立之研究</li> <li>• 義務解說員參與動機與工作滿意之研究</li> </ul>

資料來源：本研究整理

國內志願服務之研究依黃舒玲(民83)對國內二十八篇碩士論文之歸納彙整，可包括以下幾個研究方向：

- 一、志願服務人員工作態度有關之研究：著眼於志工參與服務時的態度、感受等，例如工作滿足、動機、離職傾向或離職行為、組織承諾等。

二、對志工訓練或服務成效的評估研究：包括志工的工作分析、志工的訓練方案評估、志工服務的成效評估。

三、志願服務組織體系的文獻探討，以文獻探討等方式，試圖彙整出適合台灣志願服務組織的模式。

四、探討志願服務對志工的影響：冀求了解志工在參與志願服務後，對志工本身的收穫如何。

（以上黃舒玲研究所蒐集的二十八篇論文，共有十六篇係以從事協談服務的志工為研究對象。）

五、志工招募策略研究：如志工選擇參與機構的考量條件、符合機構所需要的志工招募策略。

六、志工學習動機與學習情形：義務解說員的學習與影響因素。

## 第二節 志願服務者的定義與特質

### 壹、志願工作者

Volunteer 通常稱為志願工作者或志願服務者，一般人對志願工作者（以下簡稱志工）的定義為任何從事工作不必付薪的人（Muehrcke, 1990），但是此一定義，目前已無法將志願工作定義清楚。比較有系統且完整的定義為Ellis & Noyes(1990)在By The People中提到的定義，認為志願工作者是以負社會責任的態度，而不是以對金錢利益的關心，來呈現個人需求所選擇的行動，此舉遠超過個人基本的義務（陳金貴，民87；陳定銘，民87）。

美國全國社工人員協會則定義一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇結合而成的團體，稱之為志願團體；而參與此團體的工作者稱為志願工作者（志工），它的範疇很廣，經濟、社會、教育、宗教甚至政治活動均可包含於其中（陳定銘，民87）。

### 貳、志願工作者的角色

#### 一、以組織功能來分

- （一）行政志工：服務於董事會或諮詢委員會，是領導者，同時接受整個組織的責任去促使達成組織的法規、財務和方案的義務。
- （二）服務的志工：提供力量協助機構達成方案目標。志工們準備餐點、建造房屋、諮商情緒低落者等，他們是完成機構方案目標的主要人力來源。
- （三）維護的志工：提供運作或支持的服務給組織，他們努力工作以確保組織內部的健康，能夠支持他的方案活動，同時

有能力去執行每天的例行功能，這些志工包括系統分析師、公共關係專家、圖書館管理員、人事專家、會計師和法律顧問等（Kumamoto & Cronin, 1987）。

## 二、志工的型態角色

Jacobson (1993) 指出志工有以下五種型態角色：

- (一) 直接服務角色：志工進行訪問家庭、教導童子軍急救術、蒐集鄰近地區及診療所的家庭治療紀錄等工作，直接與服務對象接觸。
- (二) 間接服務角色：志工們幫忙服務的對象，是不直接與他們接觸，例如捐款、在餐車上準備食物、為民眾油漆和修理房屋，這些都是間接服務的作法。
- (三) 行政管理角色：志工們的主要工作是擔任組織的授權、規劃、訓練、督導和評估。行政志工們計劃、組織和安排由董事會和其他領導部門所設定的政策執行。
- (四) 政策制定角色：志工們在組織中擔任董事或是規劃委員的工作，政策訂定包括問題和議題的分析，政策訂定以及對組織目標的了解，也包括機構和重要計劃的重新確定，內部建立要求的配合以及人事決策。
- (五) 倡導角色：志工們影響組織政策訂定、影響公共態度、刺激社會變遷、為影響其他人的服務或系統的變遷而工作，例如：要求適當的住處、社會福利的權利、監獄改革或老人服務的改進，這也可能包含為了較多的人事標準而奮戰、支持預算及涉入消費者的抱怨。

由以上可知，劃分志工角色與其願意擔任的工作性質，有相當大的關係，是依據工作服務內容作為區分的標準。

## 參、非營利組織志工之需要

### 一、持續投入服務的原因

- (一) 志工有成長的感覺，所提供的服務對機構、遊客或個人能有所貢獻。
- (二) 有被他人感激的感覺，受到他人的信任與重視。
- (三) 有自我實現的感覺，能在工作中不斷獲得新知，覺得生活更充實。
- (四) 受到他人，例如其它志工、親朋好友、管理處人員、遊客或報章媒體的支持。
- (五) 覺得機構重視其需求，會因為他們的建議對體制作一些改變（戴健樞等，民82）。

### 二、失望、不滿意導致減少或退出志願服務的原因

#### (一) 戴健樞等（民82）人指出：

1. 原本期望與事實有差距，例如工作類型、提供的設施等，會導致「動機休克」。
2. 情感上的支援不足，例如機構工作人員或服務對象給予精神上的回饋不足或缺乏。
3. 缺乏專職者的協助，職前及在職訓練不夠，或是協調者（coordinator）希望他們花更多的時間在志願服務，而志工有其它重要的事待做，導致精神上的壓力。
4. 其它人的不良評價。
5. 工作涉及爭議性的活動，或是工作條件的逐漸惡劣。

#### (二) 柯特勒（Kotler；張在山譯，民80）

把志願工作者找來後，還需把他們留住。近年來各方面都爭取這種免費人力，所以要把人留住相當困難。兩種技巧值得重視：



1. 研究已經離去的志願工作者，他們是什麼樣的人，他們和留下來的人有何不同處，他們離去的原因何在，用什麼樣的方法可以請他們重新回來。
2. 機構平時應對志願工作者定期舉行評估工作，看他們是否滿意。根據研究報告，不滿意的因素如下（何淑媛，民85）：
  - （1）志願工作的期望根本不能實現。這可能是徵召工作上發生錯誤。機構的徵召工作過度熱切，把和平工作團、參加政治運動、或為募捐總處工作說得太令人興奮，把志願工作者、工作時間、工作方式、以及工作成果等說得過分美好，其後因與事實不符而引其失望。
  - （2）志願工作者並未獲得服務對象及工作同仁的欣賞。
  - （3）缺乏適當的訓練及監督。
  - （4）和全時間工作人員相比，他們好像是次級人員。
  - （5）工作時間超過當初所應允者。
  - （6）缺少個人的成就感。

由以上文獻可知，志工的動機與需求，不再如以往大家所想像的，全部以利他性質為主，Gidron（1983）曾提過不同於一般人相信志工的相關作為，是純粹出於利他的動機。人們為志願工作也有自我導向和其他理由，想有一份值得做及有報酬性的工作。且會試著確定他們所選擇的工作，滿足他們的需求。另外志工願意持續投入的因素是其需求受到滿足，而選擇退出服務單位或不滿意的因素，則為期望與實際感受有差距。運用志願工作者的單位，滿足志願工作者，並使其能夠持續留任為組織服務的最佳方式為：了解志願工作者的動機，並設法滿足其動機與期望。

## 肆、志願服務人員的特質

吳美慧、吳春勇、吳信賢（民84）指出，志願服務人員有以下共同的特質：

- 一、角色方面：是個人多重角色組合中的一部份，在不支薪的原則下，自由奉獻時間、心力。
- 二、專業教育訓練的背景和內在素養方面：從事服務前後的素養差異極大，由未具充分相關知能至接受專業教育訓練後，將會引發其求知慾望，增強對知識、技巧的再學習需求。
- 三、服務精神方面：是志願參與服務工作，因此多為主動積極、自動自發，重視自我價值之被認可、強調榮譽感、自我要求甚高。
- 四、心理需求方面：絕大多數志工已滿足生理與安全兩項基本的需求，期待從參與服務過程中，尋求三個層次的滿足。
- 五、參與服務的動機方面：分歧的參與動機，而其共同之處為參與服務的行為，往往是同時由數種內、外在的推力與拉力，交相影響而定的。此外其動機也可隨時間的移轉，以及其參與深度與廣度之變化而轉變。

### 第三節 志願服務的演進與現況

以往志願服務工作大多由地方政府主導，中央政府於民國九十年統一訂定「志願服務法」，以結合民間人力資源服務參與公共事務。作為各公務單位之依據，以期節省人力並提高行政效率，而各級政府則依其業務需求與目標，推行不同項目之志願服務。

就林萬億於(民82)針對公務機關推行志願服務之沿革與類別的報告分析如下：

一、自民五十四年，政府提倡社區發展工作以來，志願服務即被大量運用於協助社區發展之推動；另外警政部門亦將沿用日據時代之「義勇團」組織，於民國五十二年陸續成立「義勇消防隊」、「義勇警察」、「義勇交通」、「山地義勇警察」等。其他於民國五十九年地方法院開始聘用榮譽觀護人、於民國六十二年開始大專輔導員等，皆是歷史悠久之志願工作團隊。

二、民國七十年以後志願服務有了新的發展，台灣省於民國七十一年、七十三年、七十五年、七十六年頒訂與志願服務相關之服務實施要點、獎勵規定事項、加強方案、平安保險實施要點，使其志願服務工作進入有系統發展階段。台北市政府即於民國七十三年開始頒訂實施要點，使志願服務業務有正式依據。民國七十年以後陸續頒訂相關管理辦法，高雄市則於民國七十一年試辦，民國八十五年行政院訂定之「行政院暨所屬各機關實施志願服務服務要點」。

三、民國七十一年台北市圓山動物園組成義工隊，是文化與教育類之機構，最早使用志願工作者。另於民國七十五年間國立自然科學博物館、科學教育館、高雄市立文化中心及台灣省立美術館等文教機關，也相繼加入使用志工之行列。此外，觀光旅遊、休閒活動部門亦

於民國七十五年起由玉山國家公園首先聘用義務解說員，陽明山等國家公園亦陸續加入；環保部門也成立「環保媽媽」，大力推動社區環保工作（林萬億，民82）。

依據行政院研究發展考核委員會，委託林萬億教授研究「現行公務機關志工人力運用情形之探討」報告，對目前行政機關運用志工之特徵及情形分述如下（江宗文，民85；林萬億，民82；行政院人事主管會報會議資料，民85；李淑娟，民85）：

#### 四、目前行政機關運用志工之特徵

- （一）受訪機關中，使用志工最普遍的為公共安全機關，其次為社會服務機關，第三為教育文化機關，環保機關則較少使用志工。
- （二）據研究分析，各行政機關使用志工之原因首要是人力不足，其次是上級指示辦理。第三是為促進社會參與。觀光旅遊、文化教育、公共安全等三類機關係因人力不足而招募志工；社會服務與環保機關則較有促進社會參與之意圖。依上級交辦辦理者，則以公共安全機關為最明顯。
- （三）半數以上公務機關發給志工服務證或識別證，其次是發給聘書或聘函，發給志工證的較少。志工之敘獎贈品普遍之方式是給獎狀或獎章，其次是公開表揚，第三是送紀念品，第四是口頭嘉勉。很多機關是多重敘獎，也有少數機關發給獎金。志工之懲罰標準，洩密以口頭勸戒，撤銷資格或暫停服務予以處分，如傷害受服務對象則以撤銷資格、口頭勸誡以及暫停服務來處置。
- （四）目前大部分公務機關督導都是兼辦業務，僅有四分之一機關有專責人員承辦。因為少有專辦人員，所以機關之志工督導

者每週必須花六至二十小時來督導志工。

(五) 大部分公務機關提供車馬費給志工，且以每人每次五百元以內者居多；其次是餐費，通常是每人每次五十元至一百元間。另外，也有少數機關提供生活補助等額外津貼。除了現金之外，較常見之福利是平安保險、訓練、使用機關設備、購物折扣等。

(六) 志工之主要成本包括車馬費、餐費、活動費、服裝費、保險費、訓練費、津貼、其他支出，以及督導之人事費。平均每人每年要消耗六千八百八十一元之成本，約為專職員工年薪之四十八分之一（江宗文，民85）。生命線志願服務人員的招募、訓練、費用大部分由志願服務人員自行負擔，沒有車馬費、餐費等。

#### 五、目前行政機關運用志工執行上的問題

依據研究各顯示，任用機關依「志願服務法」自行推展運用志工成效頗佳，但是執行仍有以下問題：

(一) 調查結果顯示志工平均每人每年需花費新台幣七千元之經費，對於財務困難之地方三級以下行政機關而言，為一筆沉重的負擔。由於經費短絀致使志願服務制度無法健全，加以工作忙碌、住所遷移、成就感等因素，造成志工流動率高，促使機關需時常辦理招募、訓練，形成人力、財力重複浪費。再者，由於資深志工易產生依老賣老之心態，亦將其個人對機關主觀負面評價傳達給新志工，影響志工團體之凝聚力。進而影響服務工作之推動。

(二) 志工對組織有其正面效益，除可紓解本機關人員工作負荷外，並使民眾參與、了解政府之施政，同時協助政府宣導法

令、非例行性之簡單工作等，且對例假日或大型活動需要大量臨時性人力協助時，亦可獲得舒緩。因志工來自各個領域、志工不負法律責任、無拘束力，使機關仍需投入人力、經費辦理訓練及督導工作。另機關常因首長之更替而改變運用志工之措施，致使志工本身缺乏安全感而難於安心工作。至於是否可替代正式員工以節省人力方面，經調查顯示多數機關肯定志工之運用，可彌補正式人力之不足外，少數則反應志工僅係輔助角色，並不能完全取代專職人員之執掌功能。

#### 六、志願服務志工的發展困境

陳定銘（民88）針對台灣志願服務志工的發展情形，將困境歸納為三點：

##### （一）志工流動率高，服務效果不易持續

目前台灣的志願服務組織內的志工，多數屬於短期的志工，加上志願服務項目的種類眾多，由於志工的能力、個別差異、或者工作一段時間後產生的倦怠感、以及服務熱忱降低等因素，造成流動率高，使得服務的效果不易持續。

##### （二）志工服務網絡的不完備

目前國內的志工服務網絡上尚未完備，因此，常常造成許多非營利組織服務工作重疊與資源的浪費；加上參與管道與資訊的流通性不足，使許多有興趣參與志願服務的志工，要加入時的困難性增加。

##### （三）志工組織與選舉問題

在台灣由於政黨深入地方，使許多地方性的志願服務組織蒙上政黨色彩。許多地區在規劃志願服務工作時，有其背後的

政治因素，期望在選舉時發揮「樁腳」功能，此種做法傷害志願服務的理念甚深，在志工徵募時應嚴加禁止。

由上述得知，志願服務的困境，最主要為志願服務網內志願服務的活動，有高度的多樣化工作項目，可以運用以議題導向的策略聯盟運作方式，不僅可以減輕組織業務上人力、宣傳經費等負擔，亦可擴大或加強社會的影響層面，且避免資源浪費與重複情況產生。以「生命線」部分而言，全國二十三個生命線可以由生命線全國總會統籌徵募志工，分地區做基本訓練，再依各個生命線的需求、志工的選擇服務地點意願及參與動機做相關的分配與整合，一方面可以減少職前訓練的重複浪費，二則可建立完整的資料庫，以作為各「生命線」人力需求支援的參考資料中心。

## 第四節 參與動機之定義與理論

### 壹、動機的定義

Keller (1983) 指出「動機可說是重要且直接的行為，換句話說，是當人面臨到獲得或避免某種經驗或目標時人們會做的選擇，是一種他們會運用做某些方面的努力程度。動機受無數的內在及外在特質所影響，人們會回應他們的環境在內在反射作用、衝擊、知覺及目標的基礎上，在可察覺和實際上的機會和強化於外在的環境上」。

張春興教授（民82）認為動機是引起個體活動，維持已引起的活動，並導使該種活動朝向某一目標進行的一種內在歷程。在此所謂的活動，自然指的是行為，所以動機一詞是心理學家們對個體行為的原因及其表現方式的一種推理性的解釋。動機本身是一種中間變項，不能直接觀察。

### 貳、動機的相關理論

#### 一、需要層次理論

美國心理學家馬斯洛 (Abraham H. Maslow) 於西元1943 年所發表的「需求層級理論」 (Need Hierarchy Theory)，指出人類有五個需求層次需依序滿足：第一層次－生理需求 (physiological)，第二層次－安全需求 (security)，第三層次－歸屬需求 (belongingness)，亦稱社交需要，第四層次－自尊需求 (esteem)，第五層次－自我實現需求 (self-actualization)，其需求強度由低層次到高層次，當低層次的需求達到某程度的滿足後，再逐步尋求高層次的需求。



志工在從事志願服務中所追求的多半是社會、歸屬需求、自尊需求以及自我實現的需求，而他們較基本的需求，如：生理與安全需求，則經由其正式的工作職位獲得滿足。由於志工擁有此種心態，因此在領導志工時應格外重視他們的意見，並予以適當的尊重（吳美慧，民84；司徒達賢，民88）。

## 二、ERG 需求論

ERG 需求論的核心構念是生存（existence）、關係（relatedness）、成長（growth）等三種個人需求（Alderfer，1969）。其中生存需求是指各種物質及生理上的慾望；關係需求是指與重要的他人建立關係的需求；成長需求是指個人在自身及環境上促成創新或豐富的結果。Alderfer 並以四項主要的理論，重點指出個體如何追求各層次的需求滿足，其理論重點歸納如下：

- （一）各層次需求愈不滿足，則可追求之慾望愈強。
- （二）較低層次滿足愈多，較高層次之需求愈強。
- （三）較高層次滿足愈少，較低層次之需求愈強。
- （四）最高層次的成長需求，個體則是愈滿足，需求也愈強。

另外，Alderfer 說明個人追求需求層次的滿足並非如 Maslow 所言，只是單向的由下而上，不易同時並存，其認為個體可同時追求兩種以上之需求滿足，也可因層次需求的滿足或挫折也可能形成相反的追求方向。

## 三、McClelland 的成就動機理論（Achievement and Power Motivation Theories）

此理論認為人類有三種需求，即成就、歸屬和權力的需求，是組織再了解員工激勵時，所應了解的三種需求。其中權力需求

是指個人希望能影響別人、控制別人並且維持上下階層關係的慾望；歸屬需求是指個人與別人交往、關心人際關係和能為別人所接受的慾望；成就需求是指個人制定適度的工作目標，承擔起責任，並且達到其目標的慾望。

McClelland 理論重心指出，大部分心理健康之成年人均有相當之經歷且均有穩定的需求及動機來引導之。文化相同，需求或動機項目雷同，但需求強度則異；至於不同之環境，則會導致不同動機，而透過學習可以獲得滿足，如在容易親近和交際的環境中，產生歸屬的需求等。

## 參、志工參與動機

早期探討志工的參與動機普遍認為志工秉持為善最樂的精神，願意犧牲奉獻，表現出「我為人人」的價值觀而擔任志願服務的工作，主要的便是「利他」的動機使然，之後由許多研究證明，並非全部志工的參與動機均是如此，以下整理各學者關於志工參與動機之相關研究，以了解志工的參與動機。

### 一、Lucy Rose Fischer & Kay Banister Schaffer (1993)

Fischer 和Schaffer 綜合各理論與研究得八種志工參與重要動機如表2-2：

表2-2 志工動機—理論與研究

動機	文獻	理論與研究
利他動機	Clary & Snyder, 1991 Francies, 1983 Grieshop, 1985 Gillespie & King, 1985 Independent Sector, 1988 J. C. Penny Company, 1988 Smith, 1982	最普通參與義工的理由是 1. 幫助他人。 2. 有社會責任。 3. 做好事。
意識型態動機	Clary & Snyder, 1991 Eisenberg, 1986 Grieshop, 1985 J. C. Penny Company, 1988 Smith, 1982 Wuthnow, 1990	擔任義工會因特殊情形意識型態 或價值等因素，目的性動機，包 括利他性動機。
自我動機	Clary & Snyder, 1991 Francies, 1983	是為滿足自我需求，如整合內在 衝突及獲得證明。
物質/報酬動機	Grieshop, 1985 Smith, 1982	物質動機包括自我、家庭利益大 大部分都是可接受的。
地位/報酬動機	Chapman, 1985 Clary & Snyder, 1991 Francies, 1983 Grieshop, 1985 Independent Sector, 1990 J. C. Penny Company, 1988	想要獲得專業知識、技術、契約 或承諾是學生或在職之成人多數 的動機。
社會關係動機	Clary & Snyder, 1991 Daniels, 1985 Francies, 1983 Gillespie & King, 1985 J. C. Penny Company, 1988 Smith, 1982	擔任義工的重要理由就是獲得友 誼（愛與歸屬）。
空閒時間動機	Gillespie & King, 1985 Henderson, 1984 J. C. Penny Company, 1988	有自由的時間，因為參與志工就 是一種自由時間活動的方式。

(續後頁)

表2-2 (續前頁)

動機	文獻	理論與研究
個人成長動機	Chapman, 1985	學習、個人成長，精神上的發展對志工參與是相當重要的。多數的志工是相信從給予中獲得個人及精神上的報酬。
	Isley, 1990	
	Lucks with Payne, 1991	
	Wuthnow, 1991	
多重動機	Clary & Orenstein, in press	當問及為何會擔任志工，人們傾向給多重理由。然而，動機也許時過境遷會改變，持續留下擔任志工也有可能轉變成其他的理由。
	Clary & Snyder, 1991a	
	Pitterman, 1973	
	Schram, 1985	
	Wutjnow, 1990	

資料來源：L. R. Fischer & K. B. Schaffer, *Older Volunteers: a Guide to Research and Practice*. (Newbury : Sage, 1993) (本研究整理)

## 二、Vineyard

Vineyard (1984) 研究指出44% 的人士因其配偶或公司同事的請求；29% 則是因為家庭中的成員或所愛的人參與志工活動而加入志工的行列 (簡瑜慧, 民87)。

## 三、Aves

Aves (1969) 歸納志工參與動機除「利他」因素外，尚包括「個人利益」、「興趣」、「享受人生意義」及「社會接觸」等原因 (簡瑜慧, 民87)。

## 四、Rainumun & Lippitt

Rainumun & Lippitt (1977) 認為參與志工工作的動機可以分為三層面：

### (一) 個人內在因素

強調個人內在導向的動機，重視自我的感覺。每個人著重的部分不相同，如著重有助學習、個人成長的自我實現機

會；著重服務、責任等。

## (二) 人際團體之因素

與相關他人所產生的趨力，強調外在因素導向，受到其他成員影響，重視家庭傳統的期許及所認同重要人物的支持。也有可能受團體的影響、義工活動的社會地位、未來社會關係網絡和工作的助益、是否會冒險和有無團體支持來決定。

## (三) 情境因素

針對政策或情境因素的反應行為，如政策的重視程度、便利的服務地點、服務時間與服務方式的安排因素（石淑惠，民86）。

## 五、Gillespie & King (1985)

其研究發現志工參與動機有幫助他人、貢獻社區、獲得訓練與技能、充實生活及社會認可等需求。

## 六、George Ray Frances (1983)

George Ray Frances 綜合各種心理需要、動機學說，認為從事志願服務的人員，有下列七種需要，希望能從志願服務中獲得滿足（施嬭娟，民73）：

(一) 獲取經驗的需求：即獲得不同的技巧，有新的學習經驗，處理異於日常工作的事物，或改善個人成長。

(二) 表達社會責任感的需求：關懷他人，注意社會問題，並希望投入之，以喚起他人去關懷別人，使別人生活更好。

(三) 社會接觸的需求：即認識朋友，追求歸屬感，避免孤獨。

(四) 反應他人期望的需求：受到親人、朋友、同輩團體等

的從事志願服務，或因學校、俱樂部等的需要而投入服務工作。

(五) 社會認可的需求：希望被感激、被欣賞，受人尊敬或被引以為傲。

(六) 求取未來報償的需求：即因社會變遷造成人們有此需求，以為個人的行為會受到回報，也許未來也會受別人幫助，因此現在幫助別人將來才會受到好的報應。

(七) 成就的需要：是目標取向的，希望在偶發事件的經驗完成、結束、回饋方面有某種權力感（The Sense of Power），在工作方面能表現或證明他個人的能力，及良好的工作技巧、勝任工作的能力。

#### 七、施嬋娟（民73）

提出「張老師」志願服務人員的工作動機有八類，為求知識與技巧動機、表達社會責任動機、社會接觸動機、反應他人期望動機、社會認可動機、求未來報酬動機（宗教動機，希望藉服務行善，將來有好的報應）、成就感動機、自我成長與發展動機。

#### 八、林萬億、林振春（民81）

針對國內公務機關義工人力運用之研究，發現志願工作者參與原因依序為：服務他人、獲得社會經驗、回饋社會、自我成長。

#### 九、嚴幸文（民82）

對醫院志工所做的研究顯示，參與動機依序為：做有意義的事、學習成長即獲得經驗、覺得服務工作有趣、回饋社會、享受志願服務工作、參與社團、結交朋友、接受訓練、打發時間、

個人宗教信仰、其他。

#### 十、簡志文（民83）

針對國家公園解說員以熱愛大自然、推動環境保護、增長知識技能、回饋社會為參與服務主要動機。

#### 十一、石淑惠（民86）

針對公共圖書館義工調查顯示參與動機依序為：社會責任、自我成長、社會接觸、求知識與技術、圖書館本身之吸引力、成就感、意願實現。

#### 十二、何淑媛（民86）

針對雪霸國家公園義務解說員的參與動機為「增加自然接觸的機會」等。

#### 十三、簡瑜慧（民87）

馬偕義工的參與動機依序為：使人生更有意義、利他動機、學習及成長、獲得經驗、興趣、社會認同與接觸。

#### 十四、黃翠蓮（民87）

公務機關義工的參與動機依序為利他主義、社會主義、利己主義、政治傾向、宗教心。

綜合上述，由簡志文與何淑媛的研究結果顯示義務解說員之參與動機以接觸、喜愛自然為第一考量要點，並非以服務他人為最主要的參與動機，此一情形與其他志願服務單位有較為顯著的差異。

另外志工的參與動機可以作為設計與分配工作時的參考依據，可使志工原本對此份工作的期望與需求被滿足，增加其工作滿意度。

Wlodkowski（1985）（Fischer & Schaffer，1993）相信

下列六個動機觀點是在設計志工活動時有用的參考：

1. 態度影響行為：態度提供一個重要的關鍵，可以了解在某一情境中最好行為為何。
2. 需求促進慾望：需求是一導致目標成功的內在力，當目標被達到或放棄，需求將改變，已實現的需求將消失而被其他需求所取代。
3. 刺激維持注意力：刺激可以使人興奮、有興趣、驚奇甚至專心等，管理者需要學習如何刺激志工使其改善其興趣與涉入。
4. 情緒觸動行為：志工承諾的目的與深度影響他們的情緒。情緒指揮行為，所以動機管理者應該協助志工維持正面的情緒。
5. 能力建立自信：成功訓練成功，因為人們有一種勝任的慾望。這也是一種正面的影響力量。
6. 強化提昇學習：學習促進興趣、自我成長和喜悅。強化促進學習，也可以提供人們了解自己優缺點的機會。



## 第五節 工作滿意度之定義與重要性

### 壹、工作滿意的定義

有關工作滿意（job satisfaction）的定義相當多，綜合各家學者的看法，歸納如下：

#### 一、以系統觀點論

工作滿意係指組織成員之工作態度，及個人對其工作所持的一種總括性的看法，這種看法受到個人內在因素（如能力、興趣、對工作的態度、成就動機等），工作本身的因素（如薪水、安全、升遷）和社會參考架構（如價值觀）的影響，成為一種態度或感覺而表現於外在（鄭熙彥，民69）

#### 二、以功能觀點論

即工作滿意是個人在環境中受環境影響而產生的一種感覺，如Smith 等人認為工作滿意之感覺乃來自個人在其工作環境中，實際收穫與預期代價間之差距，Price 認為工作滿意是指工作者對於其工作組織中所扮演角色的感覺或情感性反應；McCormick 認為是個人從工作中所經驗到的需要滿足程度（彭駕駢，民68）。

由於每一個人需要的不同，追求的不同，賦於工作滿意的定義也不同，工作環境包含了工作中的軟體、硬體，也包含了工作中接觸的人、事、時、地、物等非獨立的，亦是個人與環境交互作用而產生的，可知工作滿意之特性如下：

（一）是一種態度或個人主觀的感覺，即個人對工作或工作環境內之因素所採取的態度之結果或主觀感覺，均可視為工作滿意。

（二）是個人與環境交互作用而產生的，即由個人內在因素與其

社會環境互動，造成工作滿意與否。

總而言之，工作滿意可視為工作者對其工作及相關因素（內在因素與工作特徵、參考架構）的感受或情感反應。

再將問題細分，利用標準化之結構式問卷行之，更能了解工作滿意之構面。1967年D. J. Weiss等人發展之「明尼蘇達滿意問卷」（The Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ）；Smith等人發展之「工作描述指標」（Job Description Index，簡稱JDI）及滿意差別理論而來之「需求滿意問卷」（Need Satisfaction Questionnaire，簡稱NSQ）等均是為能更為正確衡量工作滿意之指標。

## 貳、工作滿意的重要性

研究工作滿意問題，可以了解工作者的行為與態度間的關係。Staw（1990）指出工作滿意的重要性如下：

- 一、有越高的工作滿意的員工，有越好的心理及心理健康的紀錄。
- 二、工作滿意對於吸引及留任高工作能力的員工扮演重要的角色。
- 三、工作不滿意與員工的離職、缺席、工會組織的活動與抱怨等問題有關，上述問題會造成組織的成本提高和分裂（嚴幸文，民82）。

另外，以工作滿意的測量作為社會指標，具有以下三種任務與價值意義：

- 一、代表社會中一種有價值的產物，如所謂的「心理上的國民生產毛額」（psychological GNP）。
- 二、提供組織內早期警戒的指標，作為組織工作不當配置、政策或計劃缺失及組織緩慢改變的診斷，並採取應有的措施。

三、提供一理論與模式上的重要變項，並應用至社會政策與計劃形成。

總而言之，工作滿意對個人而言會影響個人的心理及生活；對組織而言是一種內部危訊警示的指標；對整個社會而言，更可提供社會政策與計劃擬定之參考，其重要性可見一斑。

Martha A. Shulman (1982) 認為實際上志工願意參與是想選擇參與他們喜愛、有成就感和個人成長感受的活動。其他的學者認為工作滿意是替代薪水的報酬付給志工的重要方式，所以管理者必須要了解志工的興趣和目標，且為每個志工可以接受的方法 (Naylor, 1985)。以上可見最佳的招募志工且使志工留任的最佳策略是提供有趣、有挑戰、有意義的工作、個人成長、與社會互動的活動給予志工參與。

## 第六節 「生命線」志願服務人員制度簡介

### 壹、「生命線」的沿革及現況

#### 一、「生命線」的緣起

「利用電話協助人」的歷史要追溯到西元一九六三年的英國；當時的英國倫敦首創了「撒瑪利亞電話」，以電話協談的方式來幫助心理有困擾的求助者。此一電話成立後，當地的自殺率大為降低，因而受當時英皇的肯定並予受勳，以電話協談的助人模式也就由此而起。

#### 二、「生命線」宣言

##### （一）我們相信：

天地間存有仁愛與公義，萬物有開始與結束。

冥冥之中有一種力量維持宇宙秩序，並賦予人生意義。

##### （二）我們相信：

四海之內皆兄弟，各人有彼此照顧的責任。

人人皆有與生俱來的價值權利，以實現自尊與真善美的人生。

##### （三）我們相信：

助人為快樂之本，並不計較報酬。

服務社會，必須群策群力。

仁愛是我們服務的出發點。

公義是我們服務的最終目標。

##### （四）因此我們誠心願意：

奉獻我們的時間與才能，服務社會，造福人群。

恪守生命線的精神與守則，主動負責，鞠躬盡瘁。（台北縣生命線，民 91）

### 三、「生命線」在臺灣

在國內馬偕紀念醫院於民國五十八年三月，因當時社會的需要，將原有的自殺防治中心擴充為「生命線」，正式將「生命線」引進臺灣。肇始電話協談及自殺防治的服務工作，透過電話輔導的方式陪伴每一顆受創的心靈，台北市「生命線」由第一年服務668人次，發展至今每年維持在一萬陸千人次，三十年來服務近三十萬人次(生命線網站民92/3/9)。

### 四、「生命線」在做些什麼

- (一) 生活危機調適。
- (二) 自殺預防。
- (三) 婚姻家庭協談。
- (四) 人生信仰協談。
- (五) 精神心理協談。
- (六) 法律諮詢協談。
- (七) 青少年輔導。
- (八) 社會教育。
- (九) 輔導訓練。
- (十) 義務工作運動推行。
- (十一) 社會資源簡介。
- (十二) 研究報告出版。(台北縣生命線，民91)

### 五、「生命線」服務方式

- (一) 電話協談：提供全日二十四小時電話協談，包括自殺防治、危機處理、婚姻家庭協談、男女感情協談、法律或健康諮詢、人際關係協談、精神心理輔導等。
- (二) 面談服務：打電話預約，會有專業人員親切的為您服務。

- (三) 信件輔導：因不便使用電話而以信函投訴之個案，本會均由專業人員處理答覆。
- (四) 社會資源轉介：經過初步瞭解，超出本會的服務範圍時，即安排轉介到其他機構。
- (五) 舉辦社會教育活動：以座談、發表、演講等方式提供訊息，以增長現代生活之適應能力。
- (六) 輔導教育及學術研究：包括志工的職前、在職訓練及相關科系學生或機構人員實習輔導，並且出版季刊。  
(台北縣生命線，民91)

## 六、「生命線」展望

- (一) 「生命線」的志工將以最大的愛心，為求助者減少身心方面的壓力。危機急救及危機仲裁是「生命線」的服務重點；諮商服務及社會教育也是「生命線」的工作重心；「生命線」的服務是免費的，所有內容絕對保密。
- (二) 「生命線」的服務有待大家共同參與和關心。
- (三) 任何人均可成為「生命線」的一名參與者：  
    志工：凡高中（職）以上畢業。年滿二十三歲，具服務熱忱，願遵守「生命線」規章且接受訓練及甄試通過，並經宣誓後可加入志工行列。  
    會員：「生命線」經費來自社會大眾善心人士捐助與支援，我們期待您及親友們入會為會員，以經濟力量支持我們推展服務工作。
- (四) 志工是「生命線」服務的第一線，會員則是「生命線」最大的支柱，而行政中心是「生命線」的樞紐，唯有大家的參與和共識，「生命線」助人的理想才得以實現，也才能

使「生命線」服務助人的精神更發揚光大。（桃園縣生命線，民90）

目前台灣各縣市共計一個總會，二十三個分會。根據全國各縣市「生命線」協會求助個案的統計結果，於九十年度共接獲111,939人次的求助個案，從近五年的求助個案總數每年皆於十萬人次左右。（生命線網站）

## 貳、有關『一九九五（要救救我）專線』推廣

生命線提供二十四小時電話協談：包括自殺防治、危機處理、輔導夫妻關係、男女感情、人際關係、醫療健康、精神疾病等。

為發揮全國生命線服務的最大功能，使全國有需要的民眾在緊急求助時，能切記求助電話。總會自民國八十八年起，便極力推廣全國生命線簡撥專線『1995（要救救我）』。民國八十九年更將專線的推廣事務列為全年工作重點，因此規劃了多項推廣計劃，其執行結果簡述如下：

與福客多便利商店、悅氏礦泉水合作，共同推出『希望·不打烊』礦泉水，並邀請內政部長張博雅為此宣傳，藉此擴大宣傳『1995（要救救我）』專線。

自民國八十九年六月至九十年一月底於無線衛星電視台（TVBS）、東森電視台及三台播放『1995』專線廣告。

## 參、「生命線」網站與救命網站

隨著科技的發展，網際網路使用人數迅速增多，外加其有著無國界、傳播快速的特性，於是本會欲跟進世界的步伐，將輔導服務推向另一領域，但設立網站及本會全面電腦升級不僅所費不貲，且須電腦

專業人才規劃並執行，對於一個藉由各界捐款維持生計的社會福利機構而言是很沉重，且幾乎是不可能的任務，就在此際，一通願意義務為生命線設計網站的電話開啟了「生命線」網路及「生命線」協會內部區域網路架設的樂章，於民國八十六年七月本會藉由網路義工團的力量設立。（生命線網站）

「生命線網站」，於民國八十八年七月增設「救命網站」，至今瀏覽網站人次近五萬人，E-Mail信件逾千封，也由此更肯定本會網路服務的功能及其存在之必要性，為使網路服務更完善，廣徵網路義務及電腦專長者協助推動，使本會電腦化走的更穩更長。（生命線網站）

「生命線」網站與救命網站兩個網站之建立皆由義工完成其架設與經營，才得以維持，並發揮助人與提供資源之功效。他們雖未真正地在電話間服務案主，卻將心理健康之資訊藉由他們的專長，透過網路散播地更遠更廣亦將生命線關懷人群之助人精神發揮的淋漓盡致。

「生命線」為社會公益團體，經費來自民間捐款，經營不易，善用社會資源是生命線成立至今，堅持不變的原則，而「生命線」雖有運用協談義工三十年的經驗，不僅制度完善且頗具口碑，但網路義工運用之資歷僅六年多，且協談義工與網路義工之性質不同，相通性甚少，故網路義工之運用仍有待加強及學習。

從近年來持續十萬多人次的求助個案量可見，接受協談的需求是普遍存在的，而協談服務亦有其存在的必要性，因此「生命線」在已發展至全國各縣市皆有服務中心的此時，必須做更多深耕的努力，更增強志工的專業知能與協談品質，並期拉近協會間的距離、消弭彼此的差異。

從事「生命線」電話諮商服務的志願工作者是一團體而非個人，



團體需要制訂共同規範加以約束之，使之相互尊重，有共識，並持續給予訓練培養，以達到服務效果。

目前，各「生命線」因應其不同需求、地區情況，有其不同之甄選、訓練、服勤、督導、考核、獎勵等辦法，來管理生命線中擔任電話諮商服務之志願服務人員。

## 肆、「生命線」組織與制度

一、組織：目前，各「生命線」因應其不同需求、地區情況，有其不同之組織，均大同小異，大體分為理監事會有如公司的董事會，理事長有如公司的董事長，總幹事或主任有如公司的總經理，志工有如公司的職員，個案有如顧客；圖2-1為臺北縣生命線九十一年度組織系統表。

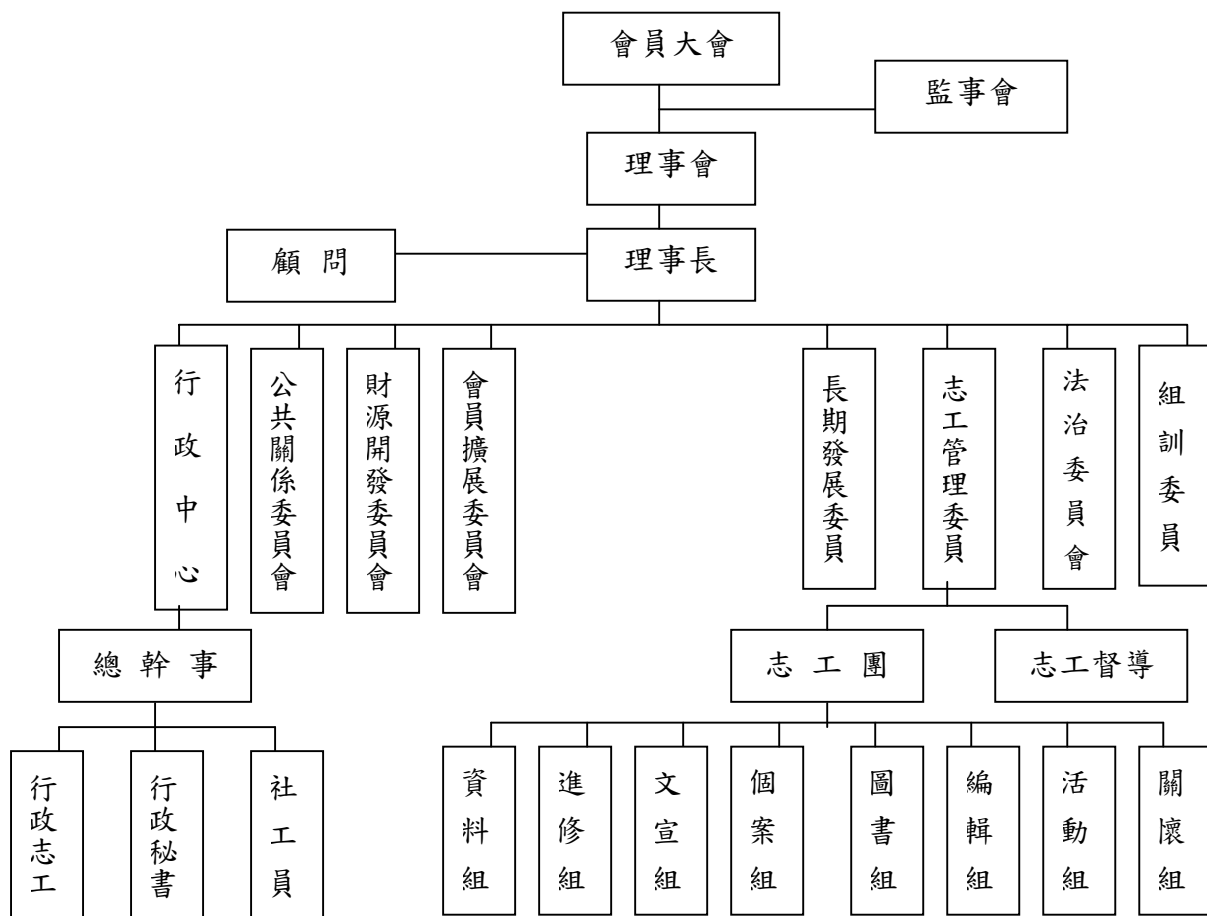


圖2-1臺北縣生命線九十一年度組織系統表（台北縣生命線，民91；各「生命線」

組織系統大同小異）

二、制度：以下根據國內「生命線」現行志願服務人員制度，包括甄募、組訓、權利義務、考核等四部份，予以歸納整理（臺北縣國際生命線協會，民90；臺北市國際生命線協會，民92）：

### （一）甄募

#### 1. 目的

- （1）推廣心理衛生觀念，增進輔導知能。
- （2）加強「生命線」服務品質，提昇專業水率。
- （3）增進個人自我了解、自殺探索之能力，進而促進自我成長。

## 2. 條件

(1) 年滿二十三歲, 高中(職)以上程度之男女。

(2) 思想成熟, 身心健康, 品性良好, 對社會服務工作有熱忱者。

(3) 第一、二階段受訓期間, 請假未超過六分之一者, 頒發結業證書。

(4) 經評鑑錄取後, 能參與值班、訓練及活動並能不定期值大夜班者, 得為本會義工。

### (二) 組訓

1. 組織：「生命線」志願工作者, 設有義工團組織, 協助「生命線」, 進行志願工作者照顧及管理事項。

2. 訓練：分為職前及在職訓練, 職前訓練課程大多以密集課程為主, 分四個階段各為二個月, 第一、二階段：輔導通識課程；第三、四階段：輔導見習與實習並定期同理心訓練及個案研討方面的課程。在職訓練以提昇電話諮商技巧層次的目的, 應視為服務素質改善的重要課題, 目前多為諮商技巧、諮商理論為主要的訓練課程。

### (三) 權利義務

1. 義務：志工在從事電話諮商服務時, 對外代表「生命線」, 因此各「生命線」會訂定相關服勤規則以資約束, 如台北縣「生命線」在志工員手冊中明訂志工的執勤須知。

2. 權利：雖然是義務服務工作, 但各「生命線」的志工在服務之餘也享有一定的福利, 如借閱會所之圖書資料、獲贈出版品、志工之平安保險、參與義工團辦理之訓練、聯誼活動, 於正式取得志工資格後, 偶而發給制服。另外, 志工員為無給職, 沒有交通、食宿、服勤津貼。服務優良者, 可接受表揚。

#### (四) 考核

1. 服勤時數限制：「生命線」志工義務服務本非正職，無法多所要求，對於服勤時數要求不多，但仍訂有最低執勤次數，如台北縣「生命線」未滿一年志工目前需每週執勤一次三小時，在一年內值勤一百四十四小時；滿一年志工，在一年內值勤一百二十小時；滿三年志工，在一年內值勤一百〇八小時；滿五年志工，在一年內值勤九十六小時；滿七年志工，在一年內值勤八十四小時；滿十年志工，在一年內值勤七十二小時；另需參加在職教育、活動、受督各六小時。

2. 獎勵：台北縣「生命線」每月均有值班，在一年內值勤一百四十四小時，且參加在職教育、活動、受督各六小時者；頒給全勤獎。每月均有值班，在一年內值勤二百小時且參加在職教育、活動、受督各六小時者，頒給熱心獎。