國立政治大學社會工作研究所

碩士學位論文

社會工作人員與志工關係之探討：以慈濟基金會為例

The Relationship Between Social Workers and Volunteers-

A Case Study of Tzu Chi Foundation

指導教授：呂寶靜 博士

游美貴 博士

研究生：彭棋隆

中華民國一○九年七月

DOI:10.6814/NCCU202001305

謝辭

在政大社工所三年的時間，一路走來確實不容易，首先要感謝的是父母不斷鼓勵我就讀研究所，更要感謝昱銘哥哥在某個夜晚的提醒，讓我及時趕上研究所考試的報名截止日。謝謝家人的支持與陪伴，讓我能夠順利完成碩士論文。

感謝論文撰寫過程中，重要的兩位老師：寶靜老師與美貴老師。一開始尋找研究題目與指導教授的過程並不算順利，幸運的是，遇到寶靜老師回歸社工所，讓我遇到人生中的貴人，對於缺乏實務與研究經驗的我而言，謝謝老師給予紮實的指導，有幸接受寶靜老師的指導是我的福氣，因為每次聽完老師的建議，修改論文時都會有種豁然開朗的感受；而後，在寶靜老師生病休養的過程，也很幸運的能接受美貴老師的指導，讓我在資料分析、撰寫結論之過程有清晰的脈絡；最後，也要謝謝慈濟基金會同意讓我進行訪談提供協助，以及 12 位受訪者提供的寶貴經驗，使我的研究過程更加順利。

完成論文的路上，不可或缺的是非正式支持，研究所同儕的建議、與朋友的聚會，都成為我在撰寫論文不順時的重要推力，謝謝大家的支持鼓勵，現在終於可以和大家說：「我終於畢業了」。如今，學生生涯告一段落，我將邁向人生下個階段，更帶著所學知識貢獻於社會工作！

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

摘要

本研究旨在了解慈濟基金會的社工如何與志工工作的經驗。故研究目的為：(1)試圖探究社工在工作過程中有志工加入的情況下，對於社工角色和功能的設定；(2)瞭解社工與志工建立關係的過程與關係互動情形；(3)探討社工如何對於志工服務的促進和激勵，以提升對案主的服務品質；(4)依據研究結果提供相關建議，作為精進社工與志工互動之參考。

本研究採質性研究以了解社工與志工之關係，經慈濟基金會同意研究進行後，依照性別、過去工作經歷與在慈濟工作的年資作為選樣標準，共訪談 12 位社工。並針對社工和志工共同工作情形、社工與志工的關係、建立關係的過程、社工如何激勵志工、社工在關係中需要的能力及遭遇的困境等主題進行分析。

研究結果發現，社工在個案工作與方案工作陪伴志工、提供志工需要的協助，彼此是合作的夥伴關係，社工透過提升志工個人成長激勵志工，同時，慈濟的組織文化更是志工重要的內在激勵。由於多數受訪者進入慈濟前並未有和志工工作的經驗，故多是在實務中學習與志工工作，在工作過程雖會遭遇與志工的相處困境，社工仍選擇以溫和方式回應，而不與志工發生衝突。

最後，建議社工未來與志工工作時，應保持自身能力的精進，並協助志工對服務案主群有更多認識。另，慈濟基金會可多促進慈發處與宗教處合作，協助社工處理與志工的相處困境，也共思激勵志工之方針；此外，可增加社工人力，以降低社工的個案量，俾使社工有更多心力深化服務。雖然各志工用人單位之組織文化不同，但信任感是社工與志工建立夥伴關係的重要因素，而即便是重視夥伴關係，志工仍應接受適當管理，組織也應重視社工與志工的相處困境。

關鍵字：社會工作、志工管理、夥伴關係、慈濟基金會

DOI:10.6814/NCCU202001305

Abstract

This research aims to understand how social workers of Tzu Chi Foundation work with volunteers. The purposes of the research: (1) Try to explore the role and function of social workers when volunteers join in the work process. (2) Understand how social workers build relationship and interact with volunteers. (3) Discuss how social workers promote volunteer services to improve the quality of service to clients. (4) Based on the research results, provide relevant suggestions for social workers and organizations.

This research adopts qualitative research. As agreed by Tzu Chi Foundation, total 12 social workers were interviewed based on gender, past work experience and seniority of experience at Tzu Chi. The research result shows that social workers can accompany volunteers and provide assistance needed in social case work and project work. They are a cooperative partnership. Social workers also motivate volunteers by enhancing their personal growth. Since most participants didn't have experience working with volunteers before joining Tzu Chi, they mainly learned how to work with volunteers from practical work. Although social workers encountered difficulties with volunteers during the work process, social workers still chose to respond in a gentle way instead of having direct conflict with volunteers.

Finally, the suggestions are as follows: (1)Social workers should strengthen their own abilities to work with volunteers, and help volunteers have a better understanding of the client group. (2)Tzu Chi Foundation should increase the number of social workers, so that social workers have sufficient efforts (both mental and physical) to deepen their services. (3) For other organizations, trust is an important factor in establishing partnership with volunteers. However, volunteers should still get well managed, and organizations should also pay attention to the dilemma that social workers have when they work with volunteers.

Keyword: Social work, Volunteer management, Partnership, Tzu Chi

DOI:10.6814/NCCU202001305

目錄

第一章 緒論 8

第一節 研究背景 8
第二節 問題意識 15
第三節 研究目的 17

第二章 文獻探討 18

第一節 認識志願服務 18
第二節 志工管理的內涵 27
第三節 社工與志工之關係 38

第三章 研究設計 45

第一節 研究方法 45
第二節 研究對象 46
第三節 資料收集與分析 48
第四節 研究嚴謹度 51

第四章 研究結果與分析 54

第一節 社工和志工共同工作 54
第二節 社工與志工建立關係類型與互動情形 65
第三節 社工對於志工服務之促進與激勵情形 76
第四節 社工在夥伴關係中所需的能力與遭遇的困境 85

第五章 結論與建議 97

第一節 結論 97
第二節 討論與建議 105
第三節 研究限制與未來研究建議 111
第四節 研究者個人反思 113

參考文獻 115

附錄一 訪談大綱 123

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

表次

表 2-1-1 近六年國人參與志願服務人數 16

表 2-1-2 2016 年民眾參加志願服務年數 16

表 2-3-1 各理論觀點如何建立關係之比較 40

表 3-2-1 受訪者基本資料表 44

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

圖次

圖 1-1-1 慈濟基金會組織架構圖 11

圖 2-2-1 管理層級與應具備技能之對應關係圖 30

圖 5-1-1 社工在個案工作流程之功能 96

圖 5-1-2 社工在方案工作流程之功能 97

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第一章 緒論

第一節 研究背景

一、台灣志願服務與社會福利關係密切

現今許多組織依賴著志工的運用，且有越來越多的年輕人或已退休人士投入志工行列，使志工人數不斷成長（Weinbach& Taylor, 2011）；根據行政院衛生福利部統計，截至 106 年 12 月底止，中央各目的事業主管機關，含文化、教育、環保、醫療、衛生、財政、經濟、農業、體育、科學、國防、消防、警政、社會福利等各領域登記有案之志願服務團隊數已達 2 萬 7,062 隊，志工人數達 109 萬 7,786 人，其中以教育類 45 萬 702 人最多，衛生福利類 36 萬 290 人次之；而 106 年總服務人次達 6 億 4,331 萬 1,040 人次，服務時數達 9,514 萬 4,133 小時，相當提供 4 萬 5,742 位專職人力。

志願服務工作乃是依據志願服務法及「廣結志工拓展社會福利工作-祥和計畫」等相關規定辦理，目前從事社會福利服務工作之志願服務團隊，截至 106 年 12 月底計有 5,055 隊，志工人數達 30 萬 4,456 人，分別投入身心障礙福利、老人福利、婦女福利、兒童及青少年福利、諮商服務、家庭福利、社區福利等各類不同之服務領域，成員遍及家庭主婦、大專青年學生、勞工朋友、公教人員、退休人員及其他專門技術人員。106 年服務時數達 4,094 萬 539 小時，平均每人每週服務 2.59 小時，相當於提供 1 萬 9,683 位專職人力，從上述資料可知，社會福利領域對志工的需求甚大，而志工的投入對於提升社會福利服務品質頗有助益（衛生福利部，2018），也代表社會福利領域中社工與志工的關係日益密切，兩者如何相處、進而創造出最大的產能值得探討。

二、社會工作組織人力多元化的發展趨勢

隨著社會福利業務與需求快速增加，使社工組織中的人力朝向多元化的發展趨勢（彭懷真，2012），而 Weinbach&Taylor（2011）提出的六種社工組織常見的

DOI:10.6814/NCCU202001305

人力中，專業人員與志工便是其中兩種常見的人力，其中，專業人員因受過正式教育、具備專業知識、價值與技巧，且熟知專業倫理，因此專業人員之自主性較高，但是負責的工作難度也較高；而志工則是無酬的付出時間與服務，因此對社工組織而言，若能善加管理運用，不只可節省人事成本，更能透過志工提供密集、深入且持續的關懷。因此，在社工組織人力多元化的趨勢下，社會工作人員如何與志工培養關係、產生最大化的服務效益便是研究者想瞭解的議題。

三、為何社會福利服務組織需要志工

由於 1970 年代開始，福利國家開始產生財務危機與正當性危機，因此產生「福利多元主義」的概念，主張降低國家對於福利提供的主導角色，並增加工商企業、志願部門及非正式部門對於社會福利供給的主導角色。因此，志願服務與社會福利的關係密切，志工關懷弱勢，為其提供必要服務，就是一種廣義的社會福利工作（林勝義，2006），而 Weinbach&Taylor（2011）認為，志工可為組織帶來的效益如下：

(一) 志工的無酬性質為其最顯而易見的效益，即為在機構成本最小的情況下，在某些工作（如：行政庶務、支援服務或直接服務）中扮演重要的角色（蕭茲涵，2011），並可使員工有更多時間做其他工作。

(二) 增加組織在社區中的責信（credibility），志工可成為組織與社區間有效的連結。

(三) 志工可避免因組織的專業性而在服務中形成的障礙。

(四) 若志工屬於該社區居民，在提供服務的過程中也象徵著一種組織的合法性（legitimization）。

(五) 志工甚至能提供員工所無法提供的服務，如：有耐心地專注、一對一的關懷及提升社區在規劃的參與度。

隨著服務對象需求的轉變（如：新移民之語言學習、生活適應）、彌補政府

DOI:10.6814/NCCU202001305

服務輸送的缺失（因為服務輸送有一定程序，難免產生緩不濟急或鞭長莫及的狀況，因此必須就近取材）、維持組織競爭的優勢、緩和組織的成長壓力，因此組織必須開發社會資源，而志工即屬於社會資源中的「人力資源」，林勝義（2006）則進一步指出志工對社會工作具備以下四點的重要性：（1）由於社工人力有限，志工可補充社工人力不足的問題，增加社會工作介入的機會；（2）志工因為沒有專業的束縛，反而能提供更加人性化的服務；（3）志工能提供個別化的服務，而避免科層體制造成服務的僵化；（4）志願服務的時效性與開創性，可彌補社會工作制式化的缺點，故志願服務與社會工作的配合對於社會福利發展有正向意義。

四、若志工是一種人力就需要管理

上述志工的服務概況、志工對非營利組織的重要性，皆不能否認志工是一種人力資源，因此志工也需要管理；然而管理志工的態度若太強硬，志工就可能流失、某些工作有趣，志工願意做、有些工作辛苦，志工未必願意提供服務。此外，志工的角色也是多元的，但都需要職前訓練，以提供有品質的服務或完成工作事項（Weinbach& Taylor, 2011）。

從多數文獻中可發現，志工管理包含工作設計、招募、訓練、運用、激勵與督導，而志工的管理者則主要由社工員（師）擔任（林聖益，2006；曾華源、曾騰光，2003；張婉貞，2009；彭懷真，2012）。至於社工如何運用志工，從文獻中可發現社工的人群關係技能是與志工相處的重要技巧，此技能包含溝通、領導與激勵，因此能了解、激勵並與員工相處融洽，進而發揮最高的影響力（黃源協，2013）。又若以社會工作實務而言，機構或志工督導者對志工有一定程度的瞭解，分辨志工的類型，針對各類型的志工特色加以發揮，並對其限制、困難給予幫助，將有助於實務工作者更進一步掌握志工，減低志工的流失率，達到人力資源有效的管理與利用，以增加服務的品質（馬慧君，1996）。

社工除了要與志工保持良好關係，以發揮社工對志工的影響力外，現有文獻亦指出，志工的流失率偏高源自於服務工作單調或無正向回饋而缺乏成就感、與

DOI:10.6814/NCCU202001305

志工原先期待不符而缺乏滿足感、志工間沒有深入交往而缺乏歸屬感、機構員工與志工間的溝通欠佳而缺乏認同感、無法融入團體或缺乏他人讚美與關注而產生孤立感（林勝義，2006；曾華源、曾騰光，2003；Waikayi, Fearon, Morris, &McLaughlin, 2012）。因此，如何激勵志工，使其保持服務熱忱是志工管理的重要因素，從 Herzberg 提出的「雙因子激勵理論」中發現，志工需要的是激勵因子，如：成就感、獲得賞識、工作本身、責任、升遷與發展是提升員工工作滿意度，使員工發揮潛能、全心全力投入工作的重要因素（引自江明修，2003；黃源協，2013）。

此外，除了透過激勵方式使志工能持續投入志願服務外，曾華源與曾騰光（2003）指出，國內學者對志工管理的策略中的「家庭策略」，家庭策略指的是志工在機構的自主性高，工作內容亦是複雜度及專業性較高的工作，因此志工所面臨的挑戰較高，機構除了提供資源與資訊外，志工在工作上具有參與性、主動性與創造性，而機構會以情感因素來吸引志工持續投入，意即給予志工高度的關懷、情緒支持，人際關係親密融洽，將機構視為一大家庭，每個人都是大家庭中的一份子。

總結上述研究背景可了解，志工已成為社會工作組織中重要的人力資源，要管理志工也必須與志工有良好的關係，志工雖是組織中的一種人力，卻不能將志工以正式員工的方式管理，因此社工與志工之關係似乎成為志工管理中重要的一環，故本研究以慈濟基金會為例，從社工與志工間的關係了解社工如何管理志工。

五、以慈濟基金會做為案例分析

從文獻中可發現，志工可彌補人力不足、很多志工訓練有素、志工有高度意願和能力可完成多項事務及提供多方面的服務、擴張組織影響力與知名度等（彭懷真，2012；蕭茲涵，2011）。由此可見，志願服務與社會工作並非對立，志工也不是要挑戰社工，如果兩者搭配得宜，志願工作對於社會工作反而有促進的作

DOI:10.6814/NCCU202001305

用（林勝義，2006）。

慈濟基金會的使命為「為佛教，為眾生」，其希望達到的願景是「人心淨化、社會祥和、天下無災無難」，而為了達到這樣的願景，慈濟提出四個重點，作為推動的方向：

(一) 樹立以「宗教情懷」為核心的全球慈善系統。

(二) 樹立以「身體力行」為價值的永續發展模式。

(三) 樹立以「人人參與」為重點的慈善援助特色。

(四) 樹立以「啟發愛心」為目標的慈善循環結構。

而慈濟基金會的發展大致可分為四個階段（邱定彬，2000），**第一階段**(1966-1978)為慈濟「委員-會員體系組織」形成，此時的志工便稱為「慈濟委員」，當時慈濟委員由證嚴法師認可，並由委員負責募款與訪貧。

第二階段(1979-1985)為慈濟的「委員組」與「分會據點」形成，隨著慈善工作的擴展，全台委員人數越來越多，故由各地資深委員為組長帶領其他委員，而形成委員組，並統一慈濟委員的授證方式(需募款一定戶數，並經過長時間培訓)；此時期亦成立台北、台中、屏東分會，並加入有給職的工作人員處理分會的會計、文宣、社工、總務等事宜（邱定彬，2000）。

第三階段(1986-1990)為「現代事業組織」與「志業中心」的形成；此時期慈濟已跨足醫療與現代教育事業，也顯示慈濟的規模已擴張到需要專業人力來運作管理，故成立志業中心做為總管理中心，以整合龐大的志工體系（委員-會員體系）與專業的慈濟志業體組織（慈善、醫療、教育及人文）(邱定彬，2000)。

第四階段(1991-1996)為各地「功能組織」與「次文化族群團體」形成；慈濟開始舉辦大型活動，故需要更有效率的動員與分工，因此各地據點的「功能組[1]」

[1]時至今日，慈濟志工的功能組共分為：訪視、急難、環保、諮詢、精進、培育、公傳、人文真善美、骨捐關懷、慈警、活動、總務、視聽、交通、財務、人事、人醫會、教育團隊、人文團隊（慈濟基金會，2018）

DOI:10.6814/NCCU202001305

形成；此外，慈濟亦開始針對不同對象成立志工團體，如：慈濟大專青年聯誼會（學生）、慈誠隊（中年男性）、教師聯誼會（教師），使慈濟人文精神可深入到各個族群中，而讓更多人參與慈濟甚至成為慈濟委員（邱定彬，2000）。

值得注意的是，慈濟基金會在成長過程中，仍然保有其宗教理念與志願文化的精神，原因在於慈濟整體組織的基石在於「委員-會員體系」。這樣的特性使得慈濟整個組織體系是以一種網絡的、相互互動頻繁的方式在運作，在不同歷史階段發展出來的不同組織部門，並非「替代」之前的組織運作模式，而是在發展歷史上「堆疊」於之前的發展基礎，形成一種緊密整合的組織網絡（邱定彬，2000）。

現今，慈濟基金會依「社會福利業務財團法人設立許可及監督要點」之規定，由董事會監督基金會運作，做為組織治理的基礎。並設有執行長綜理、擬定短中長期慈善志業發展策略之責，以達到慈善志業永續之目標。另依業務性質區分為 9 個處室（如圖 1-1-1），而會務推動主事務所設於花蓮總會，並依地區設置分會，分別為：台北分會、桃園分會、台中分會、彰化分會、台南分會、高雄分會、屏東分會（慈濟基金會，2018）。

如今，要成為慈濟的授證志工（慈濟委員）須經過兩年的見習培訓，並接受證嚴法師授證。2017 年，台灣已有 81106 位已授證的慈濟志工，而慈濟基金會台灣社會救助服務概況可分為弱勢家庭扶助、獎助學金、長者關懷與社區營造（慈濟基金會，2017a），在證嚴法師的推動下，慈濟基金會運用大量的志工人力於慈善服務中，而訪視則為慈濟慈善志業的根基，每位慈濟委員都應該參與訪視，在慈濟成立之初，所有訪視更是由證嚴法師親自帶領志工們到貧窮人家進行關懷；以 2017 年為例，慈濟基金會的長期濟助與居家關懷分別有 12 萬與 14 萬多的案量（慈濟基金會，2017b），在龐大的案量下，以志工為慈善服務基礎的慈濟基金會也回應了，志願服務與社會工作並非對立，志工也不是要挑戰社工，如果兩者搭配得宜，志願工作對於社會工作反而有促進的作用（林勝義，2006）。

DOI:10.6814/NCCU202001305

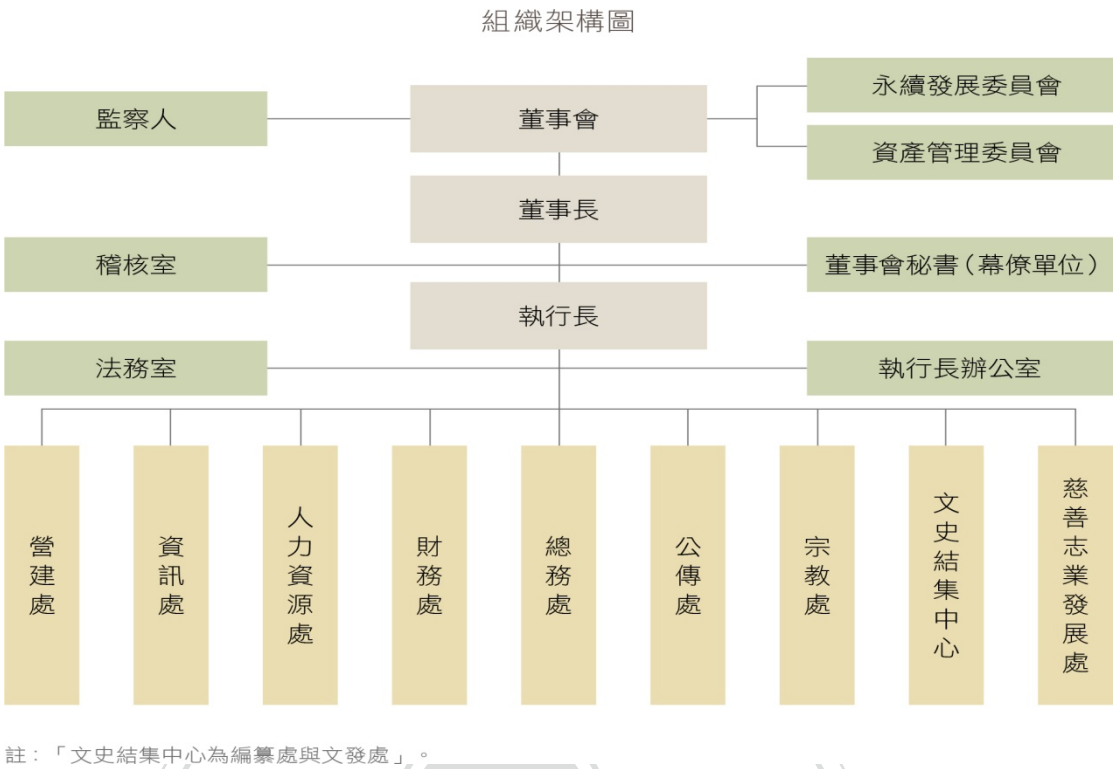


圖 1-1-1 慈濟基金會組織架構圖[2]

由於慈濟志工擁有較高的自主性，而慈濟基金會也透過大量志工人力提供服務，由此可見雇用正式的工作人員不一定是提供服務的唯一方式，而如何運用志工，使志工成為被服務者與管理過程中的一環，則是志願服務管理者的責任與管理效能之展現（曾華源、曾騰光，2003）。然而慈濟基金會以志工作為其慈善事業的主體，因此社工如何與志工建立關係使服務能順利輸送為一重要課題，因此也牽涉到社工對於志工的授權程度（何慧卿，2010），當社工與志工建立良好關係，使志工能為案主提供高品質服務時，則社工就能更加信任志工，而使志工獲得更大的授權，基於獨特的組織特性與志工的運用方式，研究者想進一步了解慈濟基金會的社工人員如何與志工合作。

[2]資料來源：慈濟基金會（2018）。2016-2017 永續報告書。取自 http://tw.tzuchi.org/CSR/

DOI:10.6814/NCCU202001305

第二節 問題意識

研究者本身曾於慈濟基金會中實習，發現志工確實參與許多似乎為社工的業務，如：個案訪視、個案研討會、發放活動等，而志工的高度參與也對當時的我產生莫大的衝擊，心中確實浮現對志工專業度的不信任，但是隨著實習時間的過去，研究者也發現社工與志工間有著一種默契與信任使彼此能順利的合作。在慈濟裡除了志工培訓的相關課程外，研究者沒有發現特別的志工管理系統，但是每位社工都會帶領幾位訪視志工，因此促使研究者想了解不同社工在帶領志工的風格上有甚麼差異，並了解社工的角色會不會因為志工的參與而被稀釋，或者社工又要如何在志工與案主間展現自己的專業性，故提出下列問題意識：

一、現有文獻缺乏了解社工與志工建立關係的動態過程

現有文獻之主題大多為志工管理（張婉貞，2009；蕭茲涵，2011；蔡進雄，2006）、志工訓練與志工的參與動機（蕭麗華，2008）等，領域則以醫療（蕭茲涵，2011）、學校（蔡進雄，2006）與公部門（黃靖雅，2012）為主；而針對慈濟志工所做的研究，主要分析面向是慈濟基金會志工動員能力（朱曉潔，2012；陳佳伶，2012）、志工參與動機（任芳滿，2014）、志工於志願服務的成長（李淑卿，2014；曾雅蘭，2016），而較少分析社會福利機構之志工運用模式。此外，多數組織將志工人力歸納於組織架構的最底層，並由社工或志工管理者進行訓練、管理、分配工作與監督績效，然而現有文獻提出的僅是管理志工的方法，也較屬於上對下的管理關係之討論（顏君玲，2004；蕭茲涵，2011），但是社工的工作也強調「關係建立」，廖真緻（2009）便認為慈濟的社工與志工屬於夥伴關係，然而關係的建立並非一蹴可及，因此在管理的同時，也應從社工與志工互動的微視層面出發，了解社工如與志工建立關係之歷程。而社工與志工間存在哪些關係類型，也是本研究試圖了解的問題。

DOI:10.6814/NCCU202001305

二、在志工高度參與社工業務的情形下，社工如何定位自己的專業角色

由於研究者自身的實習經驗，在實習過程中觀察到慈濟志工高度參與訪視，在個案研討會中積極參與討論、決策個案的扶助金額，也一同籌畫、主持發放活動。從研究者自身的觀察發現，慈濟的志工並非只負責執行社工交辦的事項，很多時候也參與了籌畫與決策（如：發放活動籌備、個案扶助金額決策等）的過程。因此，以志工為主體的服務是慈濟特殊的組織文化（廖真緻，2009），所以提供機會了解社工扮演何種培力志工的角色?或社工如何調適自身角色與適應志工的高度參與。

三、社工如何維持志工的服務熱忱與品質

目前國內運用志願服務之相關單位，針對志工績效評估之態度，大多採「除非志工觸犯重大過失，才解除其志工職務的方式」，否則大多以獎勵方式來鼓勵及肯定志工表現（黃一峰、何慧卿，2003）。若過於強調考核志工表現，可能也會造成志工的壓力、反彈甚至排斥（林勝義，2006）。在慈濟志工參與眾多社工業務的情形下，雖然多數志工秉持著佛教精神、慈濟的慈善理念及證嚴法師的教誨提供服務，然而社工如何有效處理不適任志工的行為，並提升志工服務品質以避免案主權益損害；此外，當志工有較高自主性的情形下，如何讓志工在自我奉獻中獲得自我認可和實現理想的滿足（曾華源、曾騰光，2003）。因此了解社工如何激勵志工，或管理志工服務品質則是重要的議題。

DOI:10.6814/NCCU202001305

第三節 研究目的

從前文中可了解，無論是理論內涵還是實務經驗，皆已指出志工已經成為非營利組織重要的人力資源。然而，社會工作人員與志工的互動，也造成了有礙社會工作專業發展的疑慮，不是對於志工的運用多所保留，就是志願部門本身缺乏管理志工與志願服務的規劃人材，以致於出現菜鳥社工督導鎮壓不了資深志工前輩的臨事場景，或是專業處遇的社工傲慢對比於經驗法則的志工偏見，若無將志工視為一種人力資源並加以進行管理，也會使志願服務與社會工作產生無法互為主體性的癥結（王順民，2017）。因此，參考黃源協（2013）、曾華源、曾騰光（2003）及何慧卿（2010）等學者針對志工管理所提出的觀點，本研究從微視層面了解社工與志工的互動與關係，故本研究之目的如下：

一、探究社工在工作過程中有志工加入的情況下，對於社工角色和功能的設定。

二、瞭解社工與志工建立關係的過程與關係互動情形。

三、探討社工對於志工服務促進和激勵，以提升對案主的服務品質。

四、依據研究結果提供相關建議，可提供精進社工與志工互動之參考。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第二章 文獻探討

第一節 認識志願服務

根據志願服務法第三條規定：「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務」；而此定義也類似聯合國志工團對於志工的定義：「志願服務不應該為得到財物而行動、志願服務是以個人自身的自由意志採取的志願行為、志願服務應有利於他人或社會」。簡單來說，志工是一群無酬地付出時間和服務的人，他們可能因為利他主義、打發時間、宗教信念等因素成為志工（Weinbach& Taylor, 2011），且隨著時間發展，志願服務已成為被國家乃至世界所重視的一群人。而在人群服務組織中，通常由社工負責管理志工的相關業務，故應認識志工這個人口群有何特性，因此可從台灣志願服務概況、參與志願服務的動機、志工的工作項目，及參與志願服務的收穫與困難，使志工管理者對於志工有更多元的認識。

壹、台灣志願服務概況

依據志願服務法規定，出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務的人稱為志工；而衛生福利部（2012-2017）統計，台灣民眾參與志願服務的人數整體呈現逐年攀升的趨勢，且人數主要集中在 18-29 歲（最多）、30-49 歲（次多）、55-64 歲與 65 歲以上之民眾。

此外，根據行政院衛生福利部每五年舉辦之志願服務調查研究中顯示，受訪者平均服務年數為 5.8 年，且平均服務年數隨年齡提高而遞增，而女性參與志願服務比例大於男性、若按教育程度觀察，則以大學、研究所及以上的比例較高，但是平均服務年數則隨教育程度的提高而遞減（衛生福利部，2017），顯示參與志願服務的民眾背景多元且不分階層的投入志願服務。

DOI:10.6814/NCCU202001305

表 2-1-1 近六年國人參與志願服務人數

年份	未滿 12 歲	12-17 歲	18-29 歲	30-49 歲	50-54 歲	55-64 歲	65 歲以上	總計
2017	4,008	65,319	242,626	232,474	108,538	220,976	223,845	1,097,786
2016	3,901	95,947	240,888	167,262	122,145	228,143	191,998	1,050,293
2015	3,212	84,963	238,530	149,714	104,619	202,323	165,756	949,117
2014	2,222	95,793	224,459	127,091	99,501	182,053	142,312	920,368
2013	6,546	55,025	321,637	163,054	109,612	172,342	127,055	1,002,920
2012	2,968	139,689	218,762	168,434	102,555	150,241	116,117	898,765

資料來源：衛生福利部志願服務資訊網。取自

https://vol.mohw.gov.tw/vol2/downdata/index.gsp

表 2-1-2　2016 年民眾參加志願服務年數

項目	總計		沒有參加	有參加	參加年數							
	實數	百分率			未滿1年	1~未滿2年	2~未滿5年	5-~未滿10年	10~未滿15年	15~未滿20年	20年以上	平均服務年數
總計	**4,479**	**100.0**	**77.2**	**22.8**	**4.0**	**3.5**	**6.0**	**4.3**	**2.5**	**1.0**	**1.5**	**5.8**
性別												
男	2,216	100.0	79.9	20.1	4.4	3.3	4.7	3.3	2.5	0.5	1.5	5.6
女	2,262	100.0	74.5	25.5	3.6	3.7	7.3	5.2	2.6	1.5	1.6	6.0
年齡												
15~未滿18歲	209	100.0	69.0	31.0	13.9	6.9	7.8	2.4	-	-	-	1.5
18~未滿30歲	798	100.0	75.6	24.4	8.7	6.2	6.1	3.2	0.2	-	-	2.0
30~未滿40歲	823	100.0	83.3	16.7	3.8	3.0	5.5	1.9	2.1	0.1	0.2	3.6
40~未滿50歲	808	100.0	82.1	17.9	2.7	2.7	5.2	3.6	1.3	1.5	0.8	5.7
50~未滿60歲	752	100.0	76.9	23.1	1.6	2.5	4.9	6.2	3.5	1.8	2.6	8.2
60~未滿65歲	408	100.0	72.0	28.0	2.0	3.3	6.1	6.7	5.3	1.4	3.1	8.1
65歲及以上	680	100.0	71.5	28.5	1.2	1.8	7.9	6.0	5.4	1.9	4.2	9.4
教育程度												
國小及以下	354	100.0	78.1	21.9	0.6	1.3	7.1	5.2	4.3	1.8	1.6	8.0
國（初）中	449	100.0	77.3	22.7	1.5	1.5	5.4	5.0	5.0	1.8	2.5	8.6
高中（職）	1,368	100.0	81.0	19.0	3.8	2.7	4.5	3.6	1.7	1.0	1.6	6.3
專科	637	100.0	80.0	20.0	3.2	1.8	5.7	4.9	1.9	1.2	1.4	6.3
大學	1,315	100.0	73.0	27.0	6.4	6.0	7.1	3.6	2.2	0.5	1.1	4.1
研究所及以上	355	100.0	71.4	28.6	4.3	4.5	7.7	6.5	3.1	0.8	1.6	5.5

資料來源：衛生福利部志願服務資訊網。

取自 https://vol.mohw.gov.tw/vol2/downdata/show/A5PPlv6

貳、志願服務參與動機

一般民眾志工參加志願服務的主要動機以「行善助人」最高，占 55.6%，「學習成長」有 40.4%居次；而有領冊志工，參加志願服務的主要動機則以「學習成

DOI:10.6814/NCCU202001305

長」66.5%為最高，「行善助人」居次，有 61.8%，顯見有領冊的志工在助人之餘也十分重視學習成長，以增強自我的服務知能（行政院，2017），然而參與志願服務的動機百百種，單靠統計資料難以涵括所有動機，因此以下從不同的理論角度瞭解民眾參與志願服務之動機。

(一)利他主義（altruism）

利他主義強調無私的行為，是一個人受同理心驅使而幫助他人，而非減輕自己的痛苦（Unger,1991）。從過去研究中可發現，助人為快樂之本、協助服務機構、看見社區的需要而自願走入社區等動機便呼應利他主義（林珊如、李珮漪，2013；丁居倫，2018）。

(二)期望理論（expectancy theory）

期望理論指出，一個人「預期」可獲得的內在或外在獎勵與其參與志願服務的動機有關，如：使用個人技能或知識以獲得他人關注（Miller & Pritchard,1992；引自 Allen, Lucero & Van Norman, 1997）。根據行政院衛生福利部（2017）統計指出，一般民眾參與志願服務之動機中，學習成長（40.4%）、提升人際關係（36.3%）、學校服務學習需要時數（15.7%）皆代表了民眾對志願服務之期望。而賴玫凰（2003）亦發現，家庭主婦參與志願服務的主要動機來自對復出後所期待的回報結果（如積陰德），因此驗證期望理論中的「預期回饋」是影響其投入志願服務的重要因子之一。

(三)社會交換理論

Homans（1974，引自林勝義，2006）提出社會交換理論，認為「代價」的付出與「利益」的回收是人們行動時的主要考量；因此，個人在參與志願服務時，會考量其付出的代價與回收利益之間的比例，作為其是否參加志願服務的標準。從衛生福利部（2017）統計中可發現，認識新朋友（49.7%）、獲得成就感（46.5%）是吸引民眾成為志工的主要原因，然而若考量時間成本則有 38.6%的民眾要因時間不足而中斷志願服務。可見若志工付出的代價與回收利益不成比例，則可能使

DOI:10.6814/NCCU202001305

志工退出志願服務的行列（林勝義，2006）。

(四)馬斯洛需求階層論

需求階層理論認為人類天生就有滿足某些需求的慾望，而這些需求是有層次的，並假設人有五種需求，由最底層至最高層分別為：生理需求、安全需求、歸屬需求、尊重需求及自我實現需求（黃源協，2013）。而透過參與志願服務團隊所獲得的歸屬感、表揚，及持續將個人能力貢獻於社會便是滿足個人需求的一種方式。

(五)文化資本、人力資本與社會資本

除理論觀點外，Wilson（2000）認為志願服務的參與動機是由個人每天的生活經驗所構成，因此可從個人文化資本、人力資本與社會資本了解民眾參與志願服務動機（引自呂寶靜，2015）。

在個人層次方面，第一種觀點聚焦在個人特質和動機的分析，主張人們從事志願服務是受到價值和信念之影響，而價值與信念則來自家庭與學校教育的影響，如行善助人、社會責任。此派觀點可用來探究從事志願服務對參與者的意義(Wilson, 2000；引自呂寶靜，2015)。

第二種則是主張志願服務是人們考量成本和效益的理性選擇後的行為表現結果，從此觀點出發，人力資本中的教育、工作和收入不同，志願服務參與的成本和效益也就有異。以教育而言，教育程度可提升自信與同理心，使其容易關心各類議題，並能發展公民技能（如：主持會議）；然而，教育的重要性仍要視志願服務的類型而定，如：與政策倡導相關的志工需具備識字能力，若擔任義消，教育程度就不是必備的條件。工作則可能因其為管理階層或專業度高而提升其參與志願服務的動機，因為他們更重視內在層面的滿足；此外，時間也會影響人們的參與動機，空閒時間較多或工作時間較彈性的人，其參與意願較高，否則將會提高其參與志願服務的成本（犧牲工作與收入）(Wilson, 2000；引自呂寶靜，2015)。

DOI:10.6814/NCCU202001305

第三種觀點則重視個人擁有的社會資源，其中以社會網絡與志願服務參與動機有關，由於社會連帶（social tie）能使人與人之間產生信任，進而使人們更願意付出自己的時間來幫助他人，故擁有越緊密的社會網絡，則投入志願服務的動機越高，且社會網絡成員中的社會連帶（socialtie）易產生信任關係，信任關係讓人們較勇敢付出時間，這也造成小團體比起大型組織在招募志工方面較為容易的情形(Wilson, 2000；引自呂寶靜，2015)。

(六)參與動機會因性別與年齡而有差異

而從文獻中可發現，參與動機也會因性別與年齡而異，如呂寶靜（2014）的研究顯示，女性認為「開拓視野、增廣見聞」、「行善助人」為主要參與動機的比例高於男性，且「行善助人」更達到統計上的顯著，可能反映出文化中對女性「有愛心」、「利他」的角色規範有關。劉弘煌（2008）則發現，女性認為參與志願服務是為了「讓日子有意義」，較強調「學習成長」及「與社會接觸」；男性參與志願服務除「讓日子有意義」外，較強調「利人利己」、「貢獻能力」與「發揮愛心」。因年輕人與老年人處於不同的生命階段，故有不同的任務。因此，在文獻中較常發現「年齡」是另一影響因素，如在 Van Willigen（2000）的研究中發現，60 歲以上志工之自評生活滿意度與健康狀況高於 60 歲以下者，而原因可能是比起待在家中，已退休的老年人更願意將時間投入於志願服務中。Okum 與 Schultz（2003）則發現，高齡志工之交朋友的參與動機顯著高於其他年齡層之志工，以維持退休後的社交網絡；反之，因為仍有給薪工作在身，故會降低參與志願服務之動機；但是，老年期遭遇到的生命事件，如：喪偶、照顧孫子女，以及承擔家庭照顧者角色的機會，兩性的生命經驗也不同，不僅會影響其開始從事志願服務的意願，也會影響其拒絕參與或中斷、停止志願服務（引自呂寶靜，2015）。

上述志願服務的參與動機，每個人皆帶著不一樣的動機來當志工，除了助人的慈善精神外，志工對於志願服務的期待也會成為動機之一，因此，研究者想瞭

DOI:10.6814/NCCU202001305

解的是，對於社工而言，志工多元的參與動機，會如何影響該社工與志工建立關係，進而發展出哪些相應的管理或互動策略。

參、志工的工作項目

由於志願服務的領域廣泛，而研究者身分為社會工作師，因此聚焦於「祥和計畫」所訂定的社會福利類志工的工作項目，而社會福利類志工又可依服務類型細分為：身心障礙福利服務、老人福利服務、婦女福利服務、青少年福利服務、兒童福利服務、諮商福利服務、家庭福利服務、社區福利服務與綜合福利服務，在此架構下回顧過去文獻可發現，志工的工作項目可分為以下幾類：

(一)諮詢服務

以「老朋友專線」為例，可讓老人透過電話諮詢社會福利、法律資訊、信函處理等（陳俊佑，2004）；若在醫院內，志工則可負責路線指引、協辦手續等服務（莫藜藜，1998）；其餘亦有須具備專業知識的諮詢服務，如：法院諮詢服務、文化解說導覽等（蕭麗華，2008）。

(二)關懷服務

以服務老人為例，透過志工的居家服務，如：關懷訪視、送餐、陪伴聊天、家務清潔、陪同購物或散步等方式將服務送到老人家中，或以電話問安、辦理社區據點的方式讓老人有被陪伴的感受（顏君玲，2004；謝依倫，2011）。

(三)社區活動/宣導

為社區民眾或機構標的案主群，透過大型活動的方式（如：園遊會）進行社會議題宣導活動（如：自殺防治、防災宣導等），以吸引社會關注和改善，或是宣傳機構本身服務宗旨、服務內容與募款活動等（蕭麗華，2008）。此外，隨著長照政策的推行，俗稱巷弄長照站的社區據點幾乎皆由志工進行服務，除了提供個別的諮詢與關懷外，亦以社區為單位舉辦健康促進活動、共餐服務等（謝聖哲，2018）。

DOI:10.6814/NCCU202001305

(四)行政工作

一般行政工作包含機構文書資料整理、櫃檯諮詢工作等（蕭麗華，2008）。而礙於機構經費與專業人員專長限制，因此具有特殊專長的志工正好可以執行如網頁管理的行政工作（陳俊佑，2004）。

(五)管理工作

依據主管機關或服務單位志工管理辦法擔任志工隊幹部，如：隊長、副隊長、總務等；並協助志工隊務運作，如：訓練、排班、請假、考核等，爲志工隊組織永續發展所必須建立之重要功能配合組織願景，訂定志工隊發展策略與目標，訂定年度業務計畫;並實際行動推動執行及檢討，以建立諮詢服務之責信爲主要目的（陳俊佑，2004）。

綜合上述志工工作項目可知志願服務的多元性，從協助機構的行政工作到面對個案的直接服務，或是隨著政策而發展出的社區服務，甚至因為志工團隊的人數眾多而需要由志工管理志工，透過志工中的領導者形成組織與志工間的橋樑；因此，需先瞭解志工所負責的工作項目為何，才能進一步探討，社工觀察到志工容易在工作中遭遇甚麼困難或發現哪些優勢?而社工如何排解志工的困境或進一步發揮志工所長?

肆、參與志願服務之收穫與影響因素

根據衛生福利部（2017）的統計，志工在參加志願服務的過程中的收穫，以「生活更加充實」72.3%最高，「認識更多的朋友」53.6%居次，「增加自我成長的機會」50.6%再次之，其餘依序是「更肯定自己對社會的貢獻」38.5%、「擴展人生的經驗」34.3%、「人際關係變得更好」33.4%、「增進自己的身心健康」33.2%，而「發揮自己的專長與潛能」20.9%、「提高自己的成就感/榮譽感」20.5%較低，只有 1.5%的志工表示沒有收穫。但可發現有形的收穫大於無形的收穫，如志工可因志願服務充實自己的生活、透過志願服務拓展人際關係、因提供服務肯定自己對社會的貢獻等；反之，發揮自身專長、獲得成就感等無形收穫較不是多數志

DOI:10.6814/NCCU202001305

工的收穫；但是，值得肯定的是從事志願服務或多或少都會有收穫。

志工的收穫也能帶回志工的日常生活中，如：在訪視過程中也學到待人處事的技巧，也提升了自己人際溝通的能力，將此技巧帶回家中，而與家人間的相處更加融洽；或因為需要寫紀錄、做評估而需注意到多元面向，因此無形間遇到事情也較能冷靜思考、面向也較廣泛（李淑卿，2013）。

但是回顧過去研究仍可發現志工於精神層面的收穫，針對勞工局志工的研究發現，志願服務的意義在於帶給志工人生經驗之啓發和省思，其中也包含有形的效益，如：學習到勞動法令的相關知識，而無形的效益;得到人生經驗的啓發、獲得成就和找回自信等收穫（黃靖雅，2012）。由於志工可能接觸到社會底層的族群，因此在服務過程中反而也有個性上的轉變，如因訪視工作需與案家直接接觸，因此志工親眼目睹案家的酸苦，就會更珍惜自己所擁有的，也降低了自己的物質慾望，轉而重視精神層面的生活（李淑卿，2013）。

此外，志工的獲益亦可能受到不同因素影響，李淑卿（2013）發現訪視志工將訪視時承擔的負面情緒帶回家中，而影響家庭生活，反而無法將參與志願的學習帶回家中、為了兼顧家庭或工作，志工負責的業務反而成為志工的負擔，而與原先充實生活的初衷有所違背、與服務對象互動不順利或缺乏信任關係而影響志工的成就感；在醫院中，某些工作需具備使用電腦能力，若志工無法操作電腦，且訓練成效不彰，除了導致工作延宕外，更會讓志工產生挫折感（蕭茲涵，2009）。

由於不同的生命週期階段，人們對志工會賦予不同的意義，這些意義會反映在志願服務所追求的目標上，而從志願服務中得到不同的結果（呂寶靜，2014）。因此，可知年齡是影響志願服務收穫的因素之一。Omoto, Snyder&Martino（2000）發現，與年輕志工相較之下，老年志工在志願服務中有更多正向收穫，如生活滿意度與自尊的提升。

性別也會是影響因素之一，如：女性志工較易受服務對象的處境和回饋所感動或影響，如會因服務對象的不好遭遇感到難過和不捨，或因其遭遇而反思自己

DOI:10.6814/NCCU202001305

的人生經歷進而產生知足，感恩的正面能量（黃靖雅，2012），此結果也呼應劉弘煌（2008）的調查，女性比男性獲得更多的「心靈安慰與心理快樂」，而男性的收穫則主要是「貢獻自身所學」、「增加自己的服務紀錄」、「結交朋友增廣人際關係」。

綜合上述，志工的收穫與影響收穫之因素可知，大部分志工皆能從志願服務中有所收穫，顯示參與志願服務不只能夠助人，亦能夠豐富志工的精神層面、人際關係、待人處事的技巧等；然而上述影響志工收穫之因素也不可忽視，若志工持續的付出卻無法獲益，將會影響其參與意願；因此，研究者試圖瞭解社工如何維持志工之服務熱忱或協助志工覺察自身收穫，且若要使志工願意留任，社工又會如何提高志工的獲益感。

伍、小結

志工是一群自願付出時間與勞力的人，在台灣，每年投入志願服務的民眾越來越多，其提供的服務從一般的行政工作至面對個案的關懷服務、舉辦社區活動，乃至負擔部分的志工管理工作等，皆顯示志願服務的多元與複雜性。因此，志工對於社會的重要性也日益增加。而進一步了解志工的參與動機可發現其動機是多元，並非只有付出、利他的動機，也希望從志願服務中獲得不同的滿足。雖然，志工投入社會服務是一件美事，但從文獻中仍可發現志工參與意願或收穫會受到一些因素的影響；因此，研究者從社工的角度瞭解不同參與動機、背景條件的志工在服務提供有甚麼樣的差異?瞭解志工的工作內容後，再進一步瞭解社工以何種策略，讓志工覺察甚至提高獲益感和維持留任的意願。

DOI:10.6814/NCCU202001305

第二節 志工管理的內涵

依照志願服務法第七條之規定，志願服務運用者應依志願服務計畫運用志願服務人員。其內容包括：志願服務人員之召募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目。根據現有文獻，發現志工管理的內涵包含志工的工作規劃、招募、訓練、任用、督導與激勵（江明修、2003；林勝義，2006；陳武雄，2004；曾華源、曾騰光、2003；Tracy, 2011）。而在人群服務組織中，志工管理又屬於社工的業務之一，故本節含括兩個部分：「用人單位志工管理」與「社工的志工管理能力」。

壹、用人單位志工管理

一、志工規劃

在招募志工前，組織應了解為何需要招募志工，故可討論志工計畫與組織的使命、願景有何關聯，如何扣緊志工服務與組織使命，且須考慮組織有何資源可支持此計畫，以訂定志工計畫的短期與長期計劃，在訂定目標後，組織可進一步思考志工可帶來效益為何、又會因志工產生甚麼樣的挑戰或阻礙（王麗容，1995；林勝義，2006）。

二、招募志工

說明志工招募的對象、類別、資格、人數、時間、地點、報名方式、遴選過程等（林勝義，2006）。招募方式則可分為大眾傳播與人際網絡兩大途徑，大眾傳播指透過宣傳單、廣告、演講及網路散布召募訊息；人際網絡則是透過現有志工的人際網絡招募新志工（李淑珺，2000；鄭家欣，2005）。

招募新志工可透過面試與志工詳談，瞭解志工的動機也確認和組織的目標是否相謀合，有效的志願服務人力資源管理應儘量滿足或激發志願服務者的工作成就動機，因此，督導於甄選志工時便須瞭解志工的動機和組織的目標是否互相謀合（黃靖雅，2012）。

DOI:10.6814/NCCU202001305

三、訓練志工

志工訓練的目標在於讓志工與其服務領域相關的專業知識，提升志工的助人方法與技巧（陳武雄，2004）。故提供志工訓練前應評估志工的需求，以確保提供的訓練內容符合志工所需，訓練的內容應循序漸進，並透過舉例讓志工瞭解實務上的操作，在訓練過程中可適時給志工回應的機會，以確定志工對訓練內容的掌握程度，甚至可透過角色扮演的方式讓志工有練習的機會（Tracy, 2011）。

黃源協（2012）則將訓練方法分為（一）職前訓練與（二）在職訓練；（三）職前訓練指建立志工的態度、認同組織文化與價值觀、讓志工有歸屬感，而從文獻中可發現，具有宗教背景的組織較希望志工能有相關的宗教認同，並帶著此精神進入志願服務（廖真緻，2009；黎蓉暄，2009）。而其他組織可能較重視與服務相關之能力養成，甚至會先進行志工能力的考核，以確定志工能提供有品質的服務（蔡旻真，2010；蔡佳雯，2002；蕭茲涵，2011）。在職訓練則較強調服務技能的精進，在志願服務中較常見的策略為師徒制與行為示範，透過資深志工帶領新進志工是實務上常見的做法，並示範整體作業流程與內容，使新進志工能更快掌握服務技巧（林曉君，2012；蔡旻真，2010）。

四、志工的任用

依據工作性質、工作內容與志工興趣意願而選擇服務工作，並事先規劃志工的服務內容，訂出服務原則或標準，亦可由資深志工進行說明，使志工能清楚知道該做甚麼，故在志工服務初期可稱為見習或實習訓練，可在這段時間觀察適合志工的工作內容，也可定期調整不同的工作內容，使志工可調節時間及參與更多服務項目的機會（陳金貴，2003）。

而如何任用也牽涉到社工對於志工的之信任程度，何慧卿（2010）便將此信任程度分為四級，第四級授權通常使用在新手志工，正在學習新服務技能的志工等。第四級授權又稱為零授權（信任度與託付度為 0%），也就是志工無法自己規劃服務內容，而必須依照志工督導的規定，按部就班的執行服務工作，但也因

DOI:10.6814/NCCU202001305

缺乏信任度，此時期亦是社工與志工的磨合期。第三級的授權中，志工督導對志工的信賴程度可能在 1～70％之間，基本上，志工督導會對志工的服務提出相關建議，志工仍可以自行規劃服務內容但必須與社工討論並獲得同意。第二級的信任度與託付度大約為 70～99％。基本上志工與社工已有相當高程度的信任與肯定，因此志工可以自己規劃服務內容，社工只需要追蹤志工服務狀況確認無危機即可。第一級的授權，對於志工的信任度與託付度是 100％，即志工與社工間已有極高程度的信任，故志工只要能提出成果即可，至於過程中服務的細節，包含工作項目、內容、方法、進度等，都不需要志工督導過問與了解，能給予志工很多的自由與發揮的空間。

五、志工的督導與激勵

(一) 志工的督導

有句話說：「志工為社會服務，督導為志工服務」，志願服務法第 11 條便規定志願服務運用單位須指定專人負責志願服務之督導，負責安排志工服務內容、增強志工服務動機、提供志工之服務諮詢、處理志工的服務問題、落實志工的服務評量、改善志工服務品質（林勝義，2006）。因此，如果志工人力未妥善規劃與督導時，志工對組織就不一定能充分發揮積極性貢獻（曾華源、曾騰光，2003）。從志工督導的工作中可知，督導工作旨在達成：1.對機構服務目標的完成；2.對志工專業訓練的加強；3.對社會專業投資的貢獻（陳武雄，2004）。

由於「督導」屬於專業訓練的方法之一，藉由傳授專業服務知識與技術，增進被督導者的專業技巧（黃源協，2012）。然而，考量受督導者為志工，故志工督導仍應有以下觀念：1.不應把志工視為專職人力的替代者，志工是扮演輔助性的角色，不應以專職人員的標準嚴格要求志工，但仍需有基本要求以達機構的服務責信，而非放任志工自由發揮；2.志願工作強調自發性的工作動機，因此督導應讓志工感受到被「尊重」與「重視」，以維持志工服務的熱忱（陳武雄，2004）。

瞭解志工督導之目的與先備觀念後，可從以下四種策略了解如何進行督導

DOI:10.6814/NCCU202001305

（鄭家欣，2005）：

1. 個別督導：可視情況由社工或志工主動約時間個督，而內容通常與服務內容有關，故屬於教育性與支持性功能。
2. 團體督導：通常透過會議、工作討論時進行，而非專門的團督時間，內容為個案討論、工作檢討、訊息布達等，故團體進行時較能發揮行政性與教育性功能。
3. 現場督導：較前兩種模式更非正式、也較輕鬆，可能是在活動結束後，在與志工聊天過程中，順便討論服務狀況，此種非正式的督導可使督導與志工聯絡感情，故支持性功能較高。
4. 同儕督導：由志工們自行組成，在服務過程、讀書會或活動聚餐時，志工們可彼此討論服務狀況、心得交流與提供情感支持等，故較能發揮教育性與支持性功能。

Douglas 與 Rollins（2007）則從志工督導對志工的態度，將督導類型分為以下兩種：

1. 消沉的督導：缺乏人際技巧，少與志工接觸，也無法與新進志工好好相處，此類督導反而造成志工的流失。
2. 受賞識的督導：與志工相處和諧，能使用平易近人的語言向志工說明其使命與工作，且懂得適時感謝志工，如此能讓志工感受自己對組織或社會的貢獻。

從上述志工督導的類型、策略與對待志工的態度中可發現，由於都是與志工互動，並在過程中給予支持與指導，因此，志工督導需具備：1.人際關係技巧，主要是與志工互動時所需要的技巧，包含：澄清、摘要、同理心、回饋等，以表達對志工的關心，並使溝通更順暢；2.工作技巧：工作技巧可分為兩種，一為行政管理技巧，如：訂定計畫、時間管理、主持會議與工作檢查等，另一為教學技

DOI:10.6814/NCCU202001305

巧，如：示範、角色扮演、個案研討等，以提升志工的服務能力（曾華源、曾騰光，2003）。

(二) 志工的激勵

由於非營利組織的經營與管理不是靠「利潤動機」的驅使，而是靠「使命」的凝聚和引導，透過激勵可使志工對組織的認同度愈高，則志工對組織的工作投入也愈高（廖見文，2012）；因此激勵是督導中的一大重點，激勵可滿足志工的動機、提高志工士氣，而減少志工流失，並增進服務績效。

正式的激勵策略為辦理績優志工選拔（如：根據志工服務時數給予徽章與證書）、志工聯誼活動、提供福利措施（如：保險、交通津貼、誤餐費、招待券等）等方式表達組織對志工付出的重視；而非正式激勵策略則為關心志工生活、提供適當空間予志工使用、看見志工的優勢、關心志工之成長等，透過「搏感情」的方式表達對志工的關心與感謝（林勝義，2006）。從上述的激勵策略可發現，志工的激勵可從 David McClelland 提出的三需求理論中，成就需求與關係需求著手，志工督導看見志工付出的心力而提供的獎勵等便是滿足其成就需求；而志工督導透過平時與志工建立的友善與合作的關係，使志工對組織產生歸屬感，進而提升其服務的承諾；因此，也能發現志工不如職工需要許多外在激勵（如：金錢、升遷等），而是需要有對社會做出貢獻的內在感受（如：成就感）（引自 Douglas & Rollins, 2007）。

激勵屬於志工督導的責任，但是輔導及處理不適任的志工亦是督導的其中一環，卻也是志工運用實務的挑戰。所謂的「不適任志工」，諸如與單位之間理念不合、倚老賣老難以約束、計較服務的附加福利、言行散漫卻屢勸不聽…等，不適任志工將成為組織的隱痛，不僅沒有帶來預期效益，反而增加單位的負擔（蘇文彬，2010）。除了情節嚴重違反組織規定可直接請志工離開外，志工督導常因孤掌難鳴、缺乏實權或資深志工抗拒改變，使其面對不適任志工時陷入困境。

六、團隊工作

DOI:10.6814/NCCU202001305

團隊工作指，藉著成員的努力，以創造正向綜效，且透過成員合作產生的績效，將比個人表現之績效更佳；因此，在工作團隊中強調成員間共同的目標，且因成員間的能力具互補性而能以合作方式達成目標（Robbins, 2005；林財丁、林瑞發譯，2006）。

Robbins（2005；林財丁、林瑞發譯，2006）提出四種常見的工作團隊：1.問題解決團隊，團隊成員約 5~12 人，透過每周定期見面，開會討論如何改善工作環境、提升品質與效率等相關問題；2.自我管理工作團隊，團隊成員約 10~15 人，此類型團隊可自行分配工作、監督工作品質，甚至可甄選團隊成員或評估成員之績效；3.跨功能團隊，團隊成員皆具備不同的能力，以交換資訊、激發創意、解決問題或協調複雜計畫，然而成員具有不同背景與經驗，故需要較多時間凝聚團隊精神。

在慈濟基金會的永續報告書中提到，在慈濟的慈善工作中，志工是個案評估、關懷、補助的主力，志工過去的生命經驗或細膩的人格特質有助於對個案需求的敏感度（陳志明，2018），社工則承擔個案管理角色，除平日給予志工在個案評估與輔導專業的建議，協助志工特殊個案處理，提供志工資訊與連結資源、教育訓練，給予志工訪視行政上的協助，更要在志工遇到挫折、困惑時，適時提供不同的思考角度（慈濟基金會，2018）。從上述慈濟的描述中可發現，在慈善工作中，志工與社工各司其職，且志工組成背景多元，關懷時各有不同視角，而社工則可針對志工的服務提供給予建議，顯示社工與志工的能力具互補性，而為慈善工作付出則為社工與志工的共同目標。

貳、社工的志工管理能力

一、管理能力具備概況與受訓成效

組織應提供在職訓練，甚至可在社工正式開始服務前，先協助社工整理工作目標、探索面對志工的態度與感受，是第一線社工學習如何與志工工作重要的部

DOI:10.6814/NCCU202001305

分（Munday& Giles, 1984），對志工管理者而言，辦理志工管理的相關訓練課程，或是整理志工管理的相關理論與實務案例供志工管理者參考是有需要的（張雅怡，2013）。

社工應具備的管理能力可從 Mondy、Sharplin&Premeaux（1991；引自黃源協，2013）提出的概念性技能、技術性技能與人群關係技能中了解，社工員通常扮演基層管理者，而志工為直接服務的提供者，屬於第一線的工作人員，因此由圖 2-2-1 可知，在基層管理中較強調：（一）技術性技能：指訓練員工與監督日常的工作情形，且必要時要有能力做出指導；（二）人群關係技能：指瞭解、激勵及與他人相處的能力，若能相處融洽，則能使管理者發揮最高的影響力。

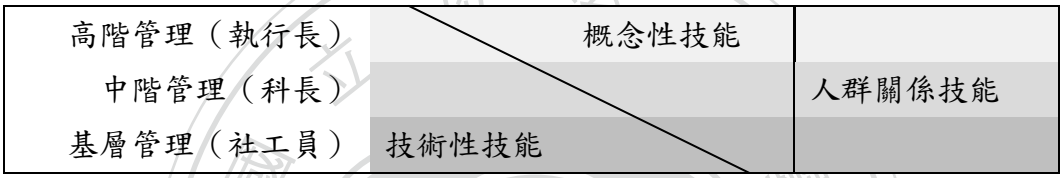


圖 2-2-1 管理層級與應具備技能之對應關係圖[3]

然而，從現有文獻中可知，多數志工管理者第一次承接志工業務前，並無志工管理的相關經驗，志工管理者也少有職前訓練，以至於缺乏志工管理的相關能力（郭瑋芸，2008；蕭茲涵，2009；鄭家欣，2005）。志工管理的問題包羅萬象，因此每位志工管理者的需求皆不相同，因此，獲取知識是一回事，而自己實際要面對的問題可能複雜了數倍（蕭茲涵，2009）。

文獻指出，由於機構未針對志工管理志工者提供職前訓練與在職訓練，因此志工管理者的管理技巧與能力，較多是靠志工管理者將之前的管理經驗運在於志工管理上或上任後的摸索學習（鄭家欣，2005）。即便如此，黃郁雯（2011）針對醫院志工業務承辦人的研究中發現，年齡、工作年資與其角色勝任能力呈正相關，顯示經驗的累積有助於提升自己管理的技巧。

雖有受過訓練，但仍有志工管理者在上過課受過訓後發現，課程與實務工作所面臨的問題有些差距，認為相關部門所開設的課程不是很符合需求，甚至專門

[3]資料來源：黃源協（2013）。*社會工作管理*。台北：雙葉。

DOI:10.6814/NCCU202001305

讓志工督導上的課程也不多。管理者表示，過去所上過的志工管理課程較為鬆散混亂，新進的志工管理者與資深的志工管理者的需求有所不同，且當志工與志工管理者一起受訓上課時，所產生的角色差異也往往令志工管理者不知所措（蕭茲涵，2009）。

上述現象也回應了國內大多數志願組織並不重視專業人員對志願服務者管理之技能，而習慣以經驗法則來反應社會需要和處理問題（曾華源，曾騰光，2003）。但是有提供相關訓練，卻也因訓練內容與方式導致成效不彰，使得社工員專業角色的發展中面臨對角色認知不清，也會漸漸無法堅持專業的原則與價值（林易沁，2008）。

二、社工如何培養志工管理能力

過去文獻已指出，管理才能與工作績效或部門績效皆呈現顯著正相關（吳佩芳，2003）。但是從上述文獻中可知，多數志工管理者缺乏相關經驗或訓練，故有些管理者是靠著上任後開始摸索、自身經驗累積，來提升自己與志工的管理/相處能力，然而社工與志工的關係日益密切，故志工管理能力仍需重視，而這些培養能力的策略可從下列（一）外顯知識與內隱知識的學習型態（SECI 模型）、（二）組織社會化觀點瞭解個人於組織中的能力培養過程。

(一) SECI 模型

外顯知識指可用語言或文字直接表達出來，且容易以書面資料傳遞的知識，如：維修手冊、訓練手冊等；內隱知識指無法以語言或文字直接表達，而是存在腦海中的主觀見解、直覺或預感等非制式的知識，如：如何使顧客滿意、如何讓顧客購買的「小訣竅」（黃源協，2013）。透過外顯知識與內隱知識的不斷轉換學習形成知識螺旋，使員工的工作技能進步，Nonaka&Konno（1998）提出的 SECI 模型則解釋了外顯知識與內隱知識的轉換方式（整理自 Nonaka &Konno，1998、黃源協，2013）：

1. 社會化（Socialization）：透過實際的討論、學習與觀察，長期下來便能使新

DOI:10.6814/NCCU202001305

人學習前輩的經驗，而將他人的內隱知識轉化為自己的內隱知識。

2. 外化（Externalization）：將內隱知識轉為外顯知識，故須以文字、圖片等語言傳達知識，且須讓員工快速且容易的了解，進而使個人技能符合團體要求並融入團體中。
3. 融合（Combination）：指將外顯知識轉化為更複雜的外顯知識，因此必須更廣泛收集相關資料，並集結成系統性的書面報告。
4. 內化（Internalization）：將前兩階段的外顯知識吸收、消化後，並以做中學的方式經過自己的思考，進而形成個人的內隱知識。

從前述文獻中可知，多數志工管理者透過實務經驗中累積管理志工的經驗，而缺乏實際的教育訓練，故仍較屬於社會化階段，而缺乏外化、融合與內化，但是慈濟基金會具備運用大量志工的經驗，故社工如何培養志工管理/相處能力、進而發展出自身的策略為研究者所試圖探索之處。

(二) 組織社會化

除了知識的學習過程外，從組織社會化觀點亦能了解社工的能力培養過程，組織社會化的意義為，人們進入新組織後，藉由他人（通常是前輩）協助使其社會化，而內容則包含角色、知識、必備的技能等（Louis, 1980），下述 Van Maanen（1978）提出的組織社會化之策略中，可具體瞭解員工如何融入組織、學習工作上所需的技能。

1. 正式/非正式策略：越正式的策略越強調新進員工與其他組織成員的隔離，如：辦理新進人員訓練給予新人一個明確的角色，且較能影響其態度與價值觀；反之，在一個非正式的氛圍中，則讓新進人員在與資深員工互動的過程中，透過反覆學習與嘗試以累積經驗，如：向同事蒐集因應主管對行政角色期待的方式（林易沁，2008）。

DOI:10.6814/NCCU202001305

2. 集體/個人策略：集體策略是讓一群新進員工組成一個團隊，他們可以分享彼此遭遇的問題與經驗，使其完成同一目標或有同一水平的表現；反之，個人策略則根據個別需求、問題，以最適合他的方式訓練之，故不強調訓練結果的同質性，較常見的方式為一對一的師徒制。
3. 授予/剝奪策略：組織不改變新進人員擁有的特質，反而會去利用它，並希望藉由其特質有益於組織，故較常見於高階管理人員的招募；反之，剝奪策略則希望去除新進人員原有的個人特質，以符合組織的需求。
4. 伴隨/分離策略：伴隨策略指由有經驗者帶領新進人員，使新進人員能適應即將擔任的角色，此策略可使組織長期確保人力品質的一致性；反之，分離策略則無前輩領導，使新人較有機會發揮創意。

以林易沁（2008）針對小型養護機構社工員之研究為例，所採用的組織社會化策略多為個體社會化策略，即是具有個體、非正式、非連續、多變與剝奪等特性的策略，多數社工員在機構內獨自進行非正式的學習，沒有資深人員帶領或可作為學習社工員角色的模範，機構沒有提供升遷的機會，也沒有針對社工員人力資本的發展訂定計畫，在機構內部沒有對於社工員的發展提供正式教育訓練的情況下，機構的外部訓練則成為培訓社工員的重要力量。

前述文獻提到，多數新進社工少有志工管關之職前訓練或經驗，故若有適當的組織社會化策略，將有助於工作者適應管理志工、發揮與志工相處時應有的功能，並釐清社工面對志工時應有的角色。

參、小結

本節回顧了志工管理的內涵與社會工作人員應具備之相關能力。志工任用、督導與激勵雖採用管理志工的概念，而形成督導與志工上對下的關係，但也呼應了「督導為志工服務」這句話，且非營利組織運用志工已是種常態，但是根據過

DOI:10.6814/NCCU202001305

去文獻可知，慈濟基金會的社工少參與規劃、招募與職前訓練的過程（廖真緻，2009）。亦即社工到職後便立即要與現有的志工一起工作，故研究者想瞭解社工要如何依據志工特性來發揮志工的效能，又會使用甚麼策略給予志工支持或督導。

由於研究者本身僅在學校中修習過社會工作管理，並曾經在非營利組織中擔任志工，但並未接受過志工管理相關的訓練課程，且從上述文獻中可知，多數社工是在進入職場後才開始摸索如何與志工相處（或管理志工），故研究者試圖瞭解社工過去曾接受的訓練對其管理志工的效益為何？因慈濟擁有大量的志工，社工必需與志工共同工作，而上述知識轉換過程與組織社會化策略雖提供了明確的步驟或策略，但是在實務上，社工認為哪些能力在與志工相處時是重要的，並採取哪些策略培養這些能力、如何進一步將其所學實際運用在與志工的相處皆是研究者試圖瞭解的部分。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第三節 社工與志工之關係

在日常生活中，我們常常在與不同的人建立關係，如：親子關係、朋友關係、師生關係、夫妻關係等，在社會工作中則存在著「專業關係」，除了與案主的專業關係外，從前文中可發現，志工對於人群服務組織的重要性日益增加，然而慈濟是以志工起家的組織，但是隨著組織的擴張，慈濟還是走上了需要專業化、制度化管理的階段，故專業主義與志願主義須不斷對話而形成合作的機制(邱定彬，2000)。因此，社工與志工的關係亦不容忽視，如何建立他人對社會工作者的認知（謝秀芬，2010），避免因對社工缺乏足夠認識，而對社工產生不正確的期待，故下述從過去文獻中整理社工與志工如何建立關係、產生哪些關係類型，而不同類型又有哪些優缺點。

壹、關係類型

整理過去文獻，可將志工與管理者關係中華文化的儒家精神不可分離，即會會注重人際間的「親屬遠近」與「長幼尊卑」（賴玫凰，2003）。故根據志工與管理者的關係遠近，可大致分為夥伴關係與督導關係兩種，以下說明之。

一、夥伴關係

黃源協（2012）認為，夥伴關係是基於志願且非強制性的結合，故成員間的非正式關係高與正式關係，彼此的互動建立在信任且互蒙其利的基礎上，且因為是自願的結合，所以夥伴關係較具持久性。

而從過去文獻中可發現實務上的夥伴關係為，社工與志工彼此配合與尊重，且沒有上對下或單方的指導關係，並非使用「權力」來命令志工，故社工與志工較能夠提出自己的意見，針對服務內容、品質等地方做討論，而無明顯誰應該聽誰的，最後得到雙方都同意的結果（廖真摯，2009；吳佩芳，2003）。而在此關係中，也強調由社工給予志工的情感支持，如：面對新移民志工時不能完全任務取向，應更重視關係的建立與陪伴的功能，透過關心日常生活的噓寒問暖，而與

DOI:10.6814/NCCU202001305

志工建立起夥伴關係（王翊涵，2018）。

夥伴關係的效益在於，若組織能給予尊重、情感支持、視為家人般真誠相待等情感性功能的發揮，讓志工感受到被接納與認同，則有助提升志工的組織承諾（賴玫凰，2003；蔡依倫，2001；呂寶靜，2014）。從上述可知，若管理者可呈現出開放、積極聆聽的態度，則能保持與志工平等、相互學習的關係，進而朝向共同的組織目標邁進。

在夥伴關係建立後，由於每個人的地位平等、有共同的目標，因此可形成團隊工作，團隊成員間具有互補性，以滿足服務使用者多元的需求，且成員間樂於以溝通和協調的方式參與團隊運作，因此團隊目標重於個人目標；然而，團隊工作卻可能因為缺乏信任、畏懼衝突、缺乏承諾或逃避責任的因素而影響工作成效（黃源協，2013）。

夥伴關係除了團隊工作的模式外，高明瑞（1999）提出共同生產的策略，特別是組織若提供的是「無形的理念或服務」時，應提高員工與志工合作的層級與比例，志工能參與的層級越高，則有助於提升志工對組織的認同感與使命感，但須注意的是，應發展良性互動的組織文化，否則容易產生志工個人或團體利益與權力的鬥爭。此外，若社工過於重視和諧關係，則易導致阻礙社工員的專業角色堅持（林易沁，2008）。

然而關係親近可能造成志工管理者與志工溝通的困擾，因為保持平等的夥伴關係會導致管理者失去管理的權威，在管理者負責的業務（管理服務品質、工作分派等）窒礙難行，甚至影響工作氣氛（蕭茲涵，2009）。

二、督導關係

指具專業背景的社工，以教育者或上對下的方式，指導志工如何完成工作之相關細節（廖真緻，2009）。或因管理者必須依照政策需要，調整志工服務內容，而志工只能配合服務單位（郭瑋芸，2010）。故在督導關係中，較不強調情感支持，而較著重對權威的尊重與權力的服從（賴玫凰，2003）。此外，在有關督導

DOI:10.6814/NCCU202001305

關係的文獻中發現，此類關係較強調對志工進行評鑑，內容包含：出缺勤時數、服務態度、團隊合作等等，但是評鑑結果僅供參考，若無重大違紀，仍會基於人情因素續聘志工，顯示即便是督導關係，對於不適任志工並無顯著的實質效用（張雅怡，2013）。故除了以威權影響志工外，若能以實際的行動，使自己成為爲志工的形象模範，更能加強志工服務的動力（黎蓉暄，2009）。

整體而言，受督導者在督導過程中知覺到的衝擊，大多正向或有助益，雖在初期與中期時，會短暫知覺疑惑、擔心、懷疑自己、焦慮，或是不好意思等感受或想法，但最終都能轉換為正面情緒或降低負面感受而覺得有助益（翁令珍、廖鳳池，2009）。

與志工建立、保持良好關係是基於對志工的尊重、接納，及對其能力的信任，指出與志工培養關係的重要性，才能夠和志工站在同一陣線，使志工自動自發，盡心盡力地付出和努力（黎蓉暄，2009），無論夥伴關係或督導關係，其重視志工的面向雖有差異，但是若不重視志工、不把志工當一回事，日後要管理、督導志工時則勢必會遭遇挑戰。本研究中，除探討社工與志工的關係類型與相處型態外，亦會瞭解哪些因素會改變社工與志工間關係。

貳、從理論觀點瞭解建立關係之策略

一、社會交換理論

社會交換理論的基本假設是，人際關係是基於主觀成本—收益分析形成的，因此，人們請向於重複過去可獲得獎勵的行為，得到獎勵的次數越多，則重複該行為的可能性越大（Homans, 1958）；且成功的交換可提升雙方的關係與吸引力（楊培珊、梅陳玉嬋，2010）。

社會交換理論具體的假設為（Emerson, 1981, 1972；引自吳盛、林東清、林杏子，2006）：（一）社會行為是一連串的交換；（二）個體均嘗試最大化他們的報酬及最小化他們的成本；（三）當個體從他人得到報酬時，他們會覺得有義務

DOI:10.6814/NCCU202001305

回報；並有三種交換型態：（一）談判或協商交易，雙方在有條件之下進行交換；（二）贈送禮物或某種利他行為；（三）合作型交換關係。

以不同知識領域的虛擬團隊成員在開發專案或合作解決問題為例，因時常需要技術上的整合，故知識的分享與交流是必然，若只有一方獲得知識，對開發專案的互動過程是沒有助益的，唯有雙方在知識分享的過程中相互貢獻，才能共同達到目的之合作型交換關係（吳盛、林東清、林杏子，2006）。因此，從上述志工參與志願服務的動機可發現，志工與社工的關係中，彼此都存在著「取與給」的關係，因為志工希望能從服務中獲得學習成長、成就感、人際關係等，故需要付出時間與精力提供服務，而社工則依賴志工幫助機構，因此須在其服務過程中提供其所需的知識、技巧、情感支持等，使志工能做好服務工作、提升服務品質（曾華源，1992；引自林勝義，2006）。

二、增強權能觀點

增權之目的在於使人們克服達成生命目標的障礙，並藉由讓人們參與決策與改變過程，以培養他們解決問題的能力（Payne, 2014）。故案主與社工建立一種平權關係或夥伴關係，亦即案主與社工皆是可用的資源，且社工應避免採取權威角色與賣弄專業知識的策略（Gutierrez, Parsons & Cox, 1998；引自鄭麗珍，2012）。進而使個人對自己的能力抱持肯定的態度，自覺能夠控制自己的生活，並且在需要時影響周遭的環境（宋麗玉，2006）。

Torre（1985，引自鄭麗珍，2012）認為在增強權能個人時，有三項相互關聯的實施模型可以作為實施增強權能社會工作取向的架構，說明如下：（一）一種由自我成長匯集成更廣大的社會改變之發展過程；（二）一種高度自尊，效能及自控感的心理狀態；（三）一種解放行動，由教育、政治參與、集體性行動，改變結構的社會運動。

宋麗玉（2006）則將增權分為三個層次：（一）個人層次，讓個人擁有自尊、自我效能及掌握感，能訂定目標、肯定自己的能力並採取具體行動，且能與所處

DOI:10.6814/NCCU202001305

的環境有良好的適配度;（二）人際層次，個人具備與人溝通的知識及技巧，與他人互動時能自我肯定，並與他人形成夥伴關係，自覺對他人有影響力，或得到他人的尊重，但是也能考慮別人的需求或自己的責任;（三）社會層面，認識自己應有的權利，肯定團結的重要性與集體行動可改變周遭環境，也願意為維持公義採取行動。

沈慶鴻（2015）針對婚暴社工督導之增強權能策略的研究，根據上述三個層面提出下列八種增權策略：

(一) 個人層次

1. 社工陷入困惑時，須「引導覺察、解構框架」。
2. 為提升社工能力時，會「教導示範、分享討論」。

(二) 人際層次

1. 為掌握社工狀況，得「密切觀察、主動關心」。
2. 社工無力挫折時，會「陪伴接納、鼓勵嘗試」。
3. 彰顯社工成就時，應「具體回饋、公開肯定」。
4. 強化團隊凝聚力，會「鼓勵夥伴支持、創造一體感」。

(三) 組織層次

1. 照顧社工的差異需求，會「爭取資源、促進成長」。
2. 面對結構問題時，應「去除環境障礙、增加控制感」。

在前述文章中曾提到：「志工為社會服務，督導為志工服務」，而在人群服務組織（如：醫院、非營利社福團體）中常見的志工督導，其身分背景即為社工（謝依倫，2011；黃郁雯，2011；張菡容，2014）。故以沈慶鴻（2015）提出增強權能策略而言，在個人層次中，社工可指導志工的服務技巧；在人際層次中，其策略是關心、接納、回饋與肯定，故可看出情感支持的重要性；同理，社工對於志工的支持也可視為增權，並在此過程中建立與志工的夥伴關係。此外，在人際層

DOI:10.6814/NCCU202001305

次中的強化團隊凝聚力，此部分與康乃爾大學研究所提出的人力資源管理策略類似（何永福、楊國安，1992；引自曾華源、曾騰光，2003）。其中，參與策略（involvement strategy）與增強權能觀點相關，其特質是下放決策權至低層，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，使問題能很快地被發現和解決，而員工有較大的滿足感避免工作單調。

而在組織層次中，由於增強權能觀點關注權力對人的壓迫，故強調平等的關係，因此志工管理者應擔任組織與志工間雙向溝通的橋梁，將志工的服務情況與意見反應給機構上層人員，以便在志願服務政策上作適當的調整;另一方面則將機構有關志願服務的訊息或政策傳遞給志工，以便齊一做法。因此，志工督導應該盡量避免個人成見，而能忠實地傳遞雙方的意見，扮演溝通者的角色(曾華源，1992；引自林勝義，2006)。

從表 2-3-2 可知，霍桑效應認為若給予足夠的關注則有助於增強工作表現、社會交換理論則是人際間的互動若有利於雙方則會促進雙方的交換、增強權能觀點則強調示範、支持與肯定，並與服務對象建立平等的夥伴關係，從上述可知，這三個理論皆強調人與人的關係，故社工與志工的關係亦是不可忽略的，若不重視彼此的關係，則可能造成管理上的阻礙，也可能成為服務品質的隱憂。

表 2-3-1 各理論觀點如何建立關係之比較

	理論內涵	建立關係之策略
社會交換理論	強調行動的成本與收益，欲進行交換的雙方，透過付出行動以換取自己所需的報酬	透過滿足志工的需求，以換取志工的服務提供
增強權能觀點	強調促進被管理者的參與程度，以培養自身的問題解決能力；而管理者可從個人、人際與組織層次為其增權	透過對志工的情感支持、提高志工參與決策的程度、擔任志工與組織間溝通的橋樑

（資料來源：作者自行整理）

DOI:10.6814/NCCU202001305

參、小結

本節從過去文獻中整理出志工管理者與志工的關係型態，發現可由管理者之情感支持功能、績效管理功能將關係分為夥伴關係與督導關係；再由理論觀點了解建立關係的重要性在於，管理者與志工間皆有彼此的需求，志工的需求多與前述之參與動機有關，再者，社工的需求在於人力，故透過增強權能可提升志工的服務能力，也促進志工的自信，進而維持志工的服務動機，並提高志工的參與程度。因此，根據本節內容，研究者試圖瞭解社會工作人員與志工保持甚麼的關係型態，又是採取甚麼策略與志工建立及維持關係；此外，亦根據增強權能觀點，瞭解社會工作人員觀察志工有何參與動機與服務時易遭遇的困境，進而探究社工如何從個人、人際與組織層次為志工增權。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第三章 研究設計

第一節 研究方法

量化研究在研究之初，變項就已經先被定義命名，研究目的在求不同變項之間的統計相關，但研究者只是透過科學方法加以客觀描述或解釋，即預設了一個機械式的世界觀，於是將現象孤立，分割為部分，再將部分連結為整體，但是卻脫離了脈絡的發現或解釋（畢恆達，1996）。而質性研究主張社會世界是由不斷變動的社會現象組成，這些現象往往會因為不同時空、文化與社會背景，而有不同的意義；因此，研究者必須在自然的情境下，透過與研究對象的互動過程中，對所研究的社會現象或行為，進行全面且深入的理解，並站在研究對象的立場，詮釋這些現象與經驗的意義（潘淑滿，2003）。此外，簡春安與鄒平儀（1998）提出質性研究的適用情境為：1.進入不熟悉的社會情境；2.研究情境較不具權威與控制性；3.研究的概念或理論仍處於初步建構的階段；4.強調被研究者的觀點對研究結果詮釋之重要性；5.為了界定新的概念或形成新的假設。

故根據上述，本研究旨在探究社工與志工的相處經驗，由於社工與志工的相處經驗是質性研究的表面對象，社工對此經驗的詮釋則是本研究的深層對象；此外，在回顧文獻時，多數研究者以志工的服務經驗作為研究對象，而較少有志工管理者對其管理經驗的詮釋，也較少研究以慈濟基金會作為研究場域，故本研究採取歸納邏輯的質性研究，並從詮釋取徑出發，透過蒐集被研究者的敘述或所提供的文本，使研究者可以理解其行動的意義（齊力，2005）。

DOI:10.6814/NCCU202001305

第二節 研究對象

一、選擇樣本的方法

由於質性研究的樣本必須能提供「有深度且具多元社會實狀之廣度」的資料（姚美華、胡幼慧，2008），故研究者採「立意抽樣」，由研究者判斷誰能提供達成研究目標的最佳資訊，並選擇願意分享的人成為受訪者（Robert，2011；李政賢譯，2014），而研究者一共訪談 12 位社會工作人員。

二、進入研究場域

本研究以慈濟基金會作為研究場域，而研究者畢業於慈濟大學社會工作學系，且曾於該機構中實習，因此對此場域不算陌生，但是要注意自己對研究場域的熟悉度是否降低了敏感度，故與指導教授的討論是不可或缺的。

本研究場域的性質並非公眾場域，因此需要獲得相關人士(守門人)的許可，故參考潘淑滿（2003）提出的「公開策略」進入研究場域，研究者在進行資料蒐集前，先透過研究者認識的慈濟基金會社工（中間人）介紹，事先向機構主管表明研究者的身分，並以學校名義正式發文至慈濟基金會，告知研究目的與可能的風險，獲得信任與許可後，根據研究者提供之受訪者條件，由慈濟基金會協助媒合受訪者。

三、研究對象的界定

本研究以目前在慈濟基金會中「慈善志業發展處」中「社會服務組」的社會工作人員作為研究對象，並根據前述文獻探討，考量下述因子以提升樣本的多元性：

(一) 社工的生理性別：男性、女性

(二) 過去工作經歷：是否曾有與志工工作的經驗

(三) 在慈濟工作的年資等條件：1~3 年（未滿）、3 年~5 年（未滿）、5 年以上

經與慈濟基金會聯繫後，由慈濟基金會協助媒合訪談對象，共計 12 位，女

DOI:10.6814/NCCU202001305

性 9 位、男性 3 位；服務區域分別為(依照慈濟基金會之分區 [4])，北區 3 位、中區 3 位、南區 3 位、東區 3 位；受訪者在慈濟服務的年資，1~3 年(未滿)4 位、3 年~5 年(未滿)4 位、5 年以上 4 位。

表 3-2-1 受訪者基本資料表

編號	生理性別	過去是否曾與志工工作	在慈濟工作的年資	工作區域
SW01	女	無	2.5 年	北區
SW02	女	無	3.5 年	中區
SW03	女	無	2 年	中區
SW04	女	無	10 年	中區
SW05	女	無	1.5 年	南區
SW06	女	無	4.5 年	南區
SW07	女	無	23 年	南區
SW08	男	無	12.5 年	北區
SW09	女	無	1.3 年	東區
SW10	女	無	4.5 年	東區
SW11	男	有	5 年	東區
SW12	男	無	4.5 年	北區

(資料來源：作者自行整理)

[4]慈濟基金會分為北、中、南、東，共四區；北區服務範圍：基隆市、台北市、新北市、桃園市新竹縣、苗栗縣、金門縣、澎湖縣，共 32 位社工(含組長)；中區服務範圍：苗栗縣、台中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣，共 43 位社工(含組長)；南區服務範圍：台南市、高雄市、屏東縣，共 26 位社工(含組長)；東區服務範圍：宜蘭縣、花蓮縣、台東縣，共 27 位社工(含組長)。

DOI:10.6814/NCCU202001305

第三節 資料收集與分析

一、資料蒐集方式

Robert（2011；李政賢譯，2014）提到質性研究的資料蒐集方式可分為：訪談、觀察、蒐集與感覺，而本研究旨在瞭解社工運用志工的經驗，故選擇以深度訪談來瞭解社工的行為與其詮釋。

選擇深度訪談是為，針對研究主題得到深入且紮實的了解(吳嘉苓，2012)，深度訪談中，受訪者被視為研究主題的資訊提供者，因此應把重點放在受訪者對他們生活事實的解釋(王仕圖、吳慧敏，2003)；因此，研究者也提醒自己把自身經驗與預設之知識框架置於一旁，並對受訪者的經驗保持高度興趣，讓受訪者有極大的彈性空間，將個人認為重要的經驗抒發出來(高淑清，2008)。

由於訪談所得到的故事永遠小於真實，因為故事是受訪者建構出來的，所以除了留意受訪者講了甚麼（what）外，也要注意是如何講（how）的，是哭或笑、是大方或不太願意，因此研究者要設法越過受訪者潤飾過的自我陳述，以尋找背後的真相（游美惠，2010）。

二、研究工具

本研究雖採用深度訪談法了解受訪者之經驗，但是為了避免漫無目的的談話，研究者以半結構式訪談大綱(見附錄一)輔以訪談。半結構式訪談大綱代表研究者對研究結構有一定控制作用，但也允許受訪者積極參與，故研究者根據上述研究設計對受訪者提問，並事先準備一份訪談大綱，在訪談中，除由研究者提問，亦鼓勵受訪者提出自己的問題，並根據訪談內容對訪談程序和內容進行靈活調整(林淑馨，2010)

本研究於 2020 年 12 月至 2 月間訪談 12 位受訪者，個別訪談每位受訪者一次，每次訪談進行約 90 分鐘，由於所有受訪者皆願意於上班時間受訪，故訪談地點於受訪者所在靜思堂之空閒教室或會議室內進行。

DOI:10.6814/NCCU202001305

三、資料分析方法

本研究在訪談過程中全程錄音、以紙筆輔以記錄非語言訊息，再將語言與非語言資料轉謄為逐字稿，並選擇主題式分析作為分析方法，因為主題式分析為將質性資料的類別與主題的過程(Mahuire & Delahunt, 2017)，文本中的編碼為形成各個主題的基礎，再透過主題提供研究者報導其研究結果的架構(Clarke &Braun, 2017)。

高淑清(2008)針對主題分析法提出七個步驟，分別為：(一)敘說文本的逐字抄謄、(二)為文本的整體閱讀、(三)發現事件與視框的脈絡、(四)再次整體閱讀文本、(五)分析經驗結構與意義再建構、(六)確認共同主題與反思、(七)合作團隊的檢證與詮釋，以下分別說明：

(一)敘說文本的逐字抄謄

因本研究文本的產生來自深度訪談，故訪談資料轉換為逐字稿，且一字不漏地撰寫訪談內容，且完整的描述受訪者的口頭禪、發語詞、語調、停留秒數等。

(二)為文本的整體閱讀

完成述說文本後，緊接著便要閱讀文本內容，以宏觀整個生活經驗的大塊面，且研究者將懸置自己的原先對經驗的詮釋或先前具備的知識背景，方能完全進入受訪者的生活世界中，研究者亦會在閱讀過程中，隨筆紀錄對文本最初的理解，與初步省思。

(三)發現事件與視框的脈絡

對文本的總體意義有初步了解後，便要檢視受訪者所經歷事件的來龍去脈為何，及其脈絡視框的移轉與變化，故研究者會對文本中浮現的重要訊息，直觀的給加以標記、編碼與註解；此外，研究者亦會提醒自己忠於預感、相信直覺，使用貼切的關鍵字或詞命名受訪者的經驗。

(四)再次整體閱讀文本

再次閱讀文本能使研究者再回到受訪者的經驗世界，讓自己有機會對文本產

DOI:10.6814/NCCU202001305

生「新的理解」，故研究者會從原始資料中，再找回最能代表原始資料的整體結構。

(五)分析經驗結構與意義再建構

因再次閱讀文本後對於受訪者經驗產生新的認知，故可再次分析部分經驗，藉由解構與重建的過程加深到另一層次的理解，並從研究問題的角度檢視或新增新的意義單元，且可合併相關的意義單元形成子題，並逐漸產生初步的次主題，歸納出個別主題。

(六)確認共同主題與反思

由於主題分析的最終目的是，詔告共同主題以開展經驗描述的意義與本質，再產生子題、次主題與個別主題後，研究者將進行反思，省視主題間的關聯，反思共同主題是否回答研究問題。

(七)合作團隊的檢證與詮釋

考量研究嚴謹性，故研究者不斷與指導教授討論，確認研究者是否如實反映受訪者的原意。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第四節 研究嚴謹度

在質性研究中，研究者難以不受自身價值觀影響，既然無法將自己置外於理解過程，就應該將自己作為反省的對象，以對自己的詮釋負責（畢恆達，1996），研究者將從研究的信度、效度、研究倫理與研究者的前見（pre-understanding）討論研究嚴謹度：

一、研究信度與效度

Lincoln 與 Guba（1984；引自姚美華、胡幼慧，2008）提出三種方式控制質性研究的信度與效度：

(一) 確實性

即內在效度，指研究資料真實的程度，研究者真正觀察到希望觀察的，故本研究透過：1.控制研究情境，以降低干擾因素；2.在受訪者同意的情形下進行錄音以輔助資料蒐集；3.與指導教授及同儕針對訪談內容進行討論；4.將視需要與受訪者針對逐字稿與分析進行閱讀校正。

(二) 可轉換性

即外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效地做資料性的描述與轉換成文字陳述；因此，研究者透過「深厚描述」，將受訪者的陳述的情感與經驗，謹慎地將資料的脈絡、意圖、意義或行動轉換為轉換為文字資料。

(三) 可靠性

即內在信度，指研究如何取得可靠的資料，而研究者本身就是主要的研究工具，並輔以半結構性的訪談大綱蒐集資料，前述說明之研究過程與決策，亦可提供讀者判斷資料的可靠性。

(四) 可確認性

指研究的重心在於對研究倫理的重建，並從研究過程中獲得值得信賴的資料；故下述文章將就本研究可能引發的倫理議題進行反思，並寫下研究者的前見，除供讀者參考研究者個人的主觀價值外，也讓研究者在日後訪談時可自我提醒。

DOI:10.6814/NCCU202001305

二、研究倫理

在整個研究過程中，有許多因素可能影響研究資料的豐富性與研究品質，甚至是對被研究者產生傷害，這些因素包含：研究者本身的特質與偏好、研究使用的理論觀點、資料蒐集的方式等；因此，以下根據潘淑滿（2003）與畢恆達（1998）提出的研究倫理議題，分述本研究可能產生的倫理議題，並提出相應的策略：

(一) 告知後同意

指被研究者是否充分被告知參與研究的意義及相關訊息，並決定參與研究時，且簽署一份書面同意書。在本研究中，研究者告知預定訪問之受訪者研究目的、資料蒐集方向與分析方式，再請其決定是否參與本研究，若同意，便會請受訪者簽署同意書，以表達研究者對受訪者的尊重，且被研究者有權力在研究過程中隨時無條件退出研究。

(二) 隱私與保密

由於本研究將進入研究對象的生活世界中，故保障研究對象的隱私不被公開則是研究者的責任，而最根本的方就是保密，且受訪者來自慈濟基金會的各地分會中，若未確實保密，則很有可能讓有心人推測出真實的受訪者，故研究者在開始蒐集資料前，便會告知受訪者，任何有關人名、地名或其他可辨識的訊息都以匿名（代號）處理。

(三) 傷害與利益

所有社會科學研究都不應該造成研究對象生心理痛苦、對個人的羞辱或人與人間信任的失落，而在本研究中可能會讓受訪者談到與志工相處不愉快的經驗，故基於倫理考量，研究者仍會提供適度的支持，並讓受訪者在充分意願下自由表達個人的意見與想法。

三、研究者的前見（pre-understanding）

研究者本身曾於慈濟基金會中實習，發現志工確實參與許多似乎為社工的業務，如：個案訪視、個案研討會、發放活動等，而志工的高度參與也對當時的我

DOI:10.6814/NCCU202001305

產生莫大的衝擊，心中確實對志工的專業度感到不信任，但是隨著實習時間的過去，研究者也發現社工與志工間有著一種默契與信任使彼此能順利的合作。在慈濟裡除了志工培訓的相關課程外，研究者沒有發現特別的志工管理系統，但是每位社工都會帶領幾位訪視志工，有些社工受慈濟文化薰陶，因此在陪同志工訪視過程中，會不時引用證嚴法師的話與志工討論，有些社工則會就社工本身對案家的觀察與志工進行討論，並適時提醒志工忽略的細節。

因為研究者過去實習時的觀察，對內心產生了社工教育與實務現場的衝擊，過去在課本的所學的直接服務，提供服務的主角都由社工扮演，而少見志工的參與；因此，研究者所帶的社工專業主義是開啟本研究的契機，這是個危機也是個轉機，危機是研究者可能過度強調社工的主導性，而忽略志工可能帶來的貢獻；轉機是可讓研究者透過本研究，對社工如何與志工一起工作有更多的認識。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第四章 研究結果與分析

本章節根據訪談資料，針對慈濟基金會社工與志工的工作經驗進行分析，共分為四節，第一節為社工與志工共同工作的情形；第二節為瞭解社工與志工的關係為何；第三節再從社工的立場分析志工對社工的益處；第四節則分析社工與志工工作時的挑戰與因應策略。

第一節 社工和志工共同工作

在第一章提到，慈濟基金會本身已擁有大量的志工、所服務的個案量龐大，且經過證嚴法師授證的志工(慈濟稱為委員)亦有訪視的責任，而社工則是在慈濟基金會的發展中後來加入的專業角色；因此，社工與志工如何一起工作是本節討論的重點，下述分別從個案工作、方案工作及增權志工等方面探討。

壹、個案工作分工-社工主導志工穿梭服務

一、個案服務分派由社工主導

慈濟基金會的社工為接案的窗口，由於個案來自於其他單位轉介或民眾直接向慈濟基金會提報，故社工在接案初期會先做初步評估，收集案家基本資料(如：姓名、電話、居住地址等)，了解案家的基本需求後，由社工列出家訪單，再交由志工進行家訪。

> *慈濟接到提報的電話，就是有各單位轉介過來給我們的個案，我會先做初步的了解。(SW01-001)*
> *社工做開案動作，然後會把資料整理好，然後再把那個...我們那個叫家訪單，就是個案的概況跟一些基本資料給這個團隊，那團隊就依據這個單子的內容再去跟他們互動。(SW01-002)*

根據訪談了解，「和氣訪視幹事[5]」為社工派案時的主要窗口，並非由社工直接聯繫訪視志工，根據每個和氣團隊的習慣或個案的情形，與訪視幹事討論把

[5]在每個縣市地區依據當地志工人力，慈濟的志工皆有四合一架構，分別為合心、和氣、互愛、協力，以地理行政區一至二個鄰里為一個「協力」，一組約 10-20 人，三個協力組就成為一個「互愛」(30-60 人)，三個互愛成為一個「和氣」。合心的成員因參加慈濟較久因此負責「傳承」，和氣則設有各功能組的幹事，「和氣訪視幹事」便如同「訪視組」的組長，同時也是訪視組的聯繫窗口(林曉君，2008)；此外，根據訪談，訪視幹事是由志工內部自行推派決定人選，社工則無介入。

DOI:10.6814/NCCU202001305

此案交由哪個訪視團隊負責；此外，為避免志工對家訪無方向感，故在確認負責訪視的團隊後，社工也會針對個案需求，提點訪視團隊可收集的資料，以利後續志工評估。

那有時候如果說是案況比較複雜的，我們有一個是和氣訪視幹事，他就有點像是訪視的窗口，那我會先跟他討論，看看說這個案子要由哪一個團隊來關懷。(SW01-001)

因為我覺得新案畢竟師姑沒那麼熟，比較熟的是社工，這邊我就會期待我比較主導說明案況，說明這次訪視我希望可以收集到什麼資訊，希望自己可以影響那次訪視的方向，但是評估結果是什麼就尊重當天一起去的志工的決議。(SW09-006)

當志工給予經濟補助後，會請個案簽收，志工會再將收據交回給社工，社工再進行核銷，此行政工作便會由社工負責，志工只要負責進行訪視即可，「*如果說就是有給個案經濟上的協助的話，就會請他們簽收，那到時候這張收據就會回到社工這邊來做核銷（SW01-005）*」。因此，社工成為個案工作的開端，由社工負責分派和訪視重點給志工；再由志工進行訪視，蒐集服務所需的相關資料，並進行評估，其中亦包括經濟補助款的給予。最後完成後，再由社工核銷。

二、社工是對外窗口負責資源整合

社工與志工間存在一種默契是，社工負責聯繫個案的相關資源，且由社工擔任統一窗口對外聯繫，對於外單位而言較不會造成打擾，且社工也較期待由社工對口社工以較完整的蒐集資訊。

因為我們這一個團隊，其實他們會期待社工來做一些單位間的聯繫，以我很大一部分是在做單位間的溝通聯繫，那你溝通聯繫就是要建社工紀錄（SW01-009）

我們比較多會跟外單位的社工包括政府部門做很多訊息的確認，因為畢竟對機構社工對社工會比較能夠交流，畢竟我們的志工比較不能直接對公部門或其他單位的社工。(SW03-001)

由於並非每位個案都願意透露或清楚表達資源使用情形，因此由社工直接聯繫其他社福單位的重要性，在於志工無法收集到完整資料時，由社工直接對外聯

DOI:10.6814/NCCU202001305

繫，了解各單位的服務情形，方能掌握完整的個案資訊。

他們的話會就主要家訪的時候，他們如果發現個案會談上有不好聊，或者是他聊到一些關於福利資源，他們不清楚的地方，或者是他其實可能在口語表達上，不是那麼清楚，然後我們想要做進一步了解。（SW02-001）

我會跟相關的資源做討論，不管是社會局、家扶的社工我們也會去了解。(SW07-005）

有時候是不知道的，有時候是有訊息的就會直接去問這個有沒有立案，如果有遇到狀況的話，我就會去做盤點。(SW10-003）

社工除對個案的需求保持敏感度之外，對志工的評估標準也需保持敏感度；如社工評估此個案部會提供經濟扶助，但該名個案符合其他單位的開案標準，則會提醒志工將此訊息提供給個案參考，使個案仍可以獲得其他單位經濟補助服務的機會。

我可能在訪視的時候會問說，你家有沒有家扶，如果我知道這個志工不會給、不會提長期，但他們明明是單親隔代教養，那在其他單位也有開案的機會，我就先跟志工說他們其實可以申請家扶。(SW09-007）

盤點資源的重要性在於，避免資源過度重疊造成浪費，以學雜費為例，若社工單憑收據做為補助依據，而未於網絡間聯繫服務狀況，則可能遭有心人士濫用資源。

我的原則是資源不重複使用，他如果跟我們申請，我們全部補了，他就不能拿(學雜費)收據去跟其他單位申請。(SW10-006）

三、社工於志工服務過程確保案主權益

(一)保護個案的感受與隱私

有時志工在方案執行過程，可能會為活動環節而邀請個案上台分享自身經歷；然而，可能忽略個案的感受與隱私。所以，社工需再花時間了解志工邀請個案上台分享的用意，以確保是個案同意且符合倫理的狀況，而非迎合志工的期待而上台。

我們也會去跟他了解有什麼樣的安排、有什麼表演節目，因為像是有

DOI:10.6814/NCCU202001305

孩子要來表演，或是有什麼樣的活動，其實我們會了解，然後事前討論這個部分，我們活動帶來的意義，像是孩子上台分享，但是他要聊的訊息跟內容是什麼我們也會先做了解。(SW02-006)

由於直接接觸個案的是志工，但是社工仍要以個案為中心，因此會注意志工是否侵犯個案的隱私權或尊重個案的感受，避免志工只用「我」覺得的心態對待個案。因此，在志工規劃活動或服務個案的同時，社工也如同保險絲，確保服務過程中不會傷害到個案。

發放，在場的都是個案，我們不太希望在現場直接叫他們名字，可是師兄姐可能會覺得還好，我只是把東西叫他名字沒有問題。(SW11-002)
今天攝影的時候要打全名嗎，然後他要接受採訪的話要不要簽同意書，…，有時候會沒顧到個案的感受所以就要提醒他們。(SW11-002)

(二)注意志工是否遵守保密原則

由於訪視志工負責個案多以地理位置分配，故志工在訪視時可能會在無意間洩漏個案資訊，且因慈濟基金會補助金額彈性，而可能造成不同個案間的比較。因此，社工會更加注意志工在個案保密等倫理議題。

我會杜絕是因為，因為每個案家的補助都是針對不同案況去評估的，不要讓他們覺得為什麼會有五千、他們家可以拿八千，不要去比較而造成更多的紛爭。(SW10-007)

貳、擔任方案總召的社工

一、彙整志工想法形成方案雛形

前述提到，社工為個案管理者，而每位個案會有各自主責的志工，故社工在與許多志工工作時，便會聽到每位志工的想法，社工統整志工的想法後便可能成為方案的基礎，如：SW11 提到贈送冬被方案的契機便是，「*志工有提出來，那你就要聽到那些聲音，那個聲音可能只是一開始誰跟你講的，然後又誰跟你講他送什麼，然後你就想說好像到冬天的時候就要準備這些東西，那是不是我們可以來做什麼(SW11-006)*」，也由於社工會接收到許多來自志工的想法，且志工平時

DOI:10.6814/NCCU202001305

也有自身工作、其他志工業務，所以社工反而更適合作為方案的發想者。

我自己當然還是想做一個發想者，因為志工忙，我有什麼新的想法我就和他們分享，然後討論可行性。(SW11-007）

由於方案的規劃與執行需要志工的協助，因此當社工觀察到個案的需求可以方案進行，並發想方案的架構後，便會與志工一起討論可行性；而每年例行性的方案(如：新芽獎學金、冬令發放)，社工則負責規劃方案期程表，並提醒和召集志工一同籌備方案。

自己想有什麼可以讓個案多參與的活動，我們就會去發想，大部分以目前的情形來說，都是以社工發想後提出來一個方案的計畫再去跟志工討論。(SW07-001）

什麼時候開始進行這件事情就是我們這邊來做提醒。(SW11-008）

二、由社工和志工討論與規劃方案內容

每個方案的內容，都由社工提供主要流程(時間表)，再與志工團隊討論每個活動環節的細部內容，此時和氣訪視幹事仍是主要的社工與志工聯繫的窗口，社工與訪視幹事討論出活動安排後，再由訪視幹事招集志工人力執行方案。此外，討論過程也是想法的交換，社工的建議也有機會促進志工做出改變。如 SW11 提到「*以往他們表演手語好了，那明年他們想說今年要表演手語，可是台下就不喜歡，然後他們也覺得不太OK，那我就說師姑我們不要表演、用別的方式，然後就提供一些 idea 給他們（SW11-010）*」，由於手語表演並沒有對觀眾產生太大共鳴，此時志工有改變的意圖，便是社工提出新點子的好時機。此也透露出，由於規劃與執行皆由志工承擔，故方案內容也非社工說做甚麼就做甚麼。

我們只會給他大概流程是怎麼樣，然後因為慈濟的內容就有既定的東西，像是圍爐的話就會放去年的大藏經之類的，就是有些固定的東西會先填上去，其他的就是他們自己規劃。（SW05-001）

其實那個這個統籌都是社工，就是社工來做不管是印領清冊或是個案的彙整，或是整個活動的安排都是社工跟和氣訪視幹事討論，討論完之後，再請各和氣做認養，所以是我們先規劃大架構。(SW06-001）

DOI:10.6814/NCCU202001305

三、社工彙整成果作為志工規劃方案的依據

由於主要由志工規劃方案實際執行內容，故社工可統整規劃到執行的過程中的經驗，並做為來年辦理方案時與志工討論的基礎。這裡也能看見社工較擅長文書作業，且依據方案需求，志工分為不同功能組，而社工負責掌握整個方案的進度，因此也很適合記錄每年辦理方案的經驗。

社工的部分就是在行政的部分會掌握好方案的執行進度、很多行政資源，然後把每一年的執行經驗整理好，作為每年和志工討論怎麼可以更好的基礎。(SW08-004)

幫他們想到去年有遇到的狀況今年需要再討論的，就是有點類似提醒的功能。(SW01-006)

由於志工功能組的幹事會輪替，但經驗不一定會隨著人員更動而傳承；而SW11已在慈濟工作近五年，具備許多方案辦理經驗，因此若有新志工承擔幹事，社工能協助其熟悉其業務，將過去辦理經驗傳承給新任幹事。

志工會換人、窗口會不一樣，所以那個人不一定會傳承到這件事情，那今天你每個會議都參與到，你就會那些經驗就在你身上，你就把這些東西再傳給他們。(SW11-011)

參、志工也是社工的服務對象之一

一、確保志工免於訪視的風險

志工可能為服務的方便，而忽略設定界線的重要性。因此，社工也要適時提醒志工，在志工認真投入訪視之餘，也要注意志工和個案的界線，避免為志工遭受不必要的困擾。

大家要想清楚才能去做，包括我們都跟志工說最好不要留電話給案家，可是以目前的狀況很多志工還是會私底下留電話跟 LINE 給個案，那他們就要承擔案家後續有什麼事情就會騷擾你的風險，我們都會先跟他說。(SW07-004)

由於志工主要的服務方式是「家訪」，因此志工訪視時的人身安全是社工要注意的重點之一；但是風險的辨識則有賴社工的敏感度，也凸顯社工接案時的初

DOI:10.6814/NCCU202001305

步資料收集的重要性，甚至社工也會因此陪同志工進行家訪。

有些有精神病的、更生人比較有疑慮的，我會擔心他們的安危，我就會說我跟你們去訪視。(SW10-008)

因為我們有時候服務的個案他可能有一些比較反社會類型，那我們也會提醒他注意安全。(SW02-008)

二、保持志工基本服務品質之機制

(一) 追蹤志工對個案的處理進度

社工可透過電話了解志工目前的服務進度，並可在電話中與志工達成處遇共識，或是根據志工收集的資料判斷志工給予的補助是否合宜。

他就自己打電話來跟我說個案目前的...簡述一些狀況，然後要補多少、然後我就覺得 ok，但是他們資料回來完全沒有金額評估，就會覺得這樣也沒有辦法…就是連收支都沒有的話，怎麼會需要補助這些錢。(SW05-004)

此外，對於新接的個案，SW06 提到，新個案需在 100 天內有初步處理，故社工會定時向訪視幹事了解新案的處理進度，並提醒哪些新案尚未處理，請訪視幹事再提醒訪視志工。

我只是要告訴他你手頭上有這些新案、待處理的有這些個案，如果超過 100 天一定要問問組員怎麼處理，如果有需要的話可以跟我討論，我只是想要提醒他這件事情。(SW06-003)

(二) 了解志工訪視內容確認服務的適當性

由於社工並未參與每次的家訪，因此必須與志工討論以了解個案的情形，甚至對 SW03 而言，和志工討論個案的評估及處遇，是與志工互動過程中主要的互動內容。

有很大的一部分在個案的討論，我們會跟師兄師姐對個案處遇評估的討論，我覺得是…是…是在跟志工互動的過程中在很大的比例。(SW03-003)

DOI:10.6814/NCCU202001305

志工訪視後，不一定會立刻讓社工了解所有訪視情形，故 SW06 便會主動參加個案研討會以對志工訪視情形有較全面的掌握。此外，因為個案研討會是由志工進行個案報告，並在會議中決定是否通過該名個案之長期經濟扶助；因此在會議前，志工可先與社工討論報告內容，且社工可協助製作簡報檔，若無事前討論，則社工亦可於會議中，提醒志工可收集那些資料或建議連結甚麼資源。

因為新案有時候，他們有時候不會那麼快回覆他們，會看看，看覺得需要補助或是有一個處遇，才會打電話跟你說全部，但是如果你先去聽的話，就可能聽到他們初步訪視的內容，當下就可以提醒他們哪裡可以再去了解，或是跟他們說有什麼資源可以去找。（SW05-002）

我們就要做簡報說明案況、收支、他的社資跟主責的志工討論，如果提報長期要補助多少錢，那些資料是不是都收集到在會議上跟其他師兄姐報告。(SW09-003）

了解志工的訪視內容還有一大重要性為，確認服務提供的適當性。如：SW10 曾提醒個案福利依賴情形，「*我也看見這孩子開始有依賴的疑慮，然後跟他澄清資源不是不能給，而是要給的適當，可是這個孩子就與取予求的，他說要你就給他，就越給越多，所以後來就跟他澄清這個歷程，然後跟他說要再做一次資源盤點（SW10-005）*」，社工會根據服務紀錄觀察個案的行為表現。然而，志工不一定會注意到福利依賴現象，而無意間給予過多資源，故社工就如同志工的「煞車」，提醒志工適時盤點個案資源，再根據個案的需求給予相對應的補助，而非對個案有求必應。

(三) 對志工服務的基本要求

由於社工也無法以看待職員的標準對待志工，因此志工進行服務時，對於志工服務的深度或品質只能以最低標準要求，如：至少要穿著慈濟的制服、至少一個月進行一次訪視、紀錄按時繳交等。

他至少知道他要穿著慈濟制服，然後去案家要說什麼話、做什麼事（SW04-022）

一定要有進有退啦，就是看怎樣讓個案的權利不要受損，不要因為我

DOI:10.6814/NCCU202001305

們的討論而讓她受損，這是我最大的前提。(SW01-022)
最基本的就是個案能夠按時的去關懷，希望一個月至少一次，也希望紀錄能夠按時繳交。(SW12-020)

除了對志工個人行為的基本要求外，由於慈濟主要是協助個案的經濟需求，故在個案服務上，社工只對志工的基本要求為，是否對個案的經濟狀況有收集足夠資料。

因為我們單位主要是經濟扶助，所以收支經濟扶助這一塊有用的 ok，我覺得大致上就還好。(SW06-027)

針對個案的經濟需求做了適當的資料收集與評估，SW07 提到特別的經驗「*我就說師姑這是你募的款耶，我們是給真的需要的人，然後你這樣給你怎麼對的會員交代，你只是因為他要過年了你就給他一個慰問金，那跟初衷好像不太一樣(SW07-028)*」，由於志工也負責募款，因此社工若覺得補助給的不合理，則會提醒志工是否有把自己募來的錢用在刀口上、回應個案實際的經濟需求，而非僅作為年節的慰問金。

(四) 協助志工團隊達成處遇共識

在個案服務中，主要是訪視團隊達成處遇共識後才會與社工做最後討論；而在方案工作中，社工會以開會的形式，與志工一同討論方案內容，然而社工在會議中並非扮演決策者的角色，而是引導志工們的討論方向，當志工間提出許多想法而有摩擦產生時，社工要負責整理大家提出的想法，並分析這些想法的優缺點，但是並非在評價誰對誰錯，而是在協調、找到每個意見間的共通點，進而協助志工們達成共識。受訪者多提到方案規畫時的意見統整，社工的最終目標就是要讓方案執行，故協助志工間達成共識也是在讓自己(社工)的工作可以順利進行下去。

他們需要有人幫他們釐清或是給他們一條路，…，其實要討論的事情因為人多，討論下來都會有些問題，因為大家會摩擦，那社工就要幫

DOI:10.6814/NCCU202001305

忙把場面抓回來進度。(SW11-036)
當然每個人有自己的價值觀，想法經驗難免有時候討論上會有不同觀點，因為隨著年資、對組織的運作會有更多了解，其實我們就可以在裡頭做很多協調。(SW08-005)
比如怎麼觀察現在會議進行的氛圍、觀察我要怎麼介入、怎麼樣綜融大家的意見。(SW08-006)

肆、小結

一、社工與志工相互協助完成工作

由於個案量大，社工難以一人肩負所有個案的直接服務，且慈濟基金又強調以「委員(志工)」為基礎(邱定彬，2000)，個案工作的過程大致可分為接案、調查與收集資料、預估、確認個案問題與訂定目標、干預、評估與結案(謝秀芬，2010)。雖然慈濟基金會(2018)將社工視為個案管理者，但是本研究發現，社工與志工各自負責個案工作過程中的一部分。首先，由社工接案，初步確認個案需求符合慈濟服務類型後，再請志工前往家訪評估，當正式開案服務後，主要由志工直接服務個案，社工則要確認每位個案的被服務情形、確保個案在服務過程中不受傷害、需求也被滿足；因此，社工並未因志工的加入而消失於服務過程中，反而在過程中提供志工必要的協助與建議。此外，在面對多元需求的個案時，社工則可以盤點個案的資源或連結外部單位，而促進組織與組織間的互動，並確認各服務不相牴觸或連結個案所需資源(謝秀芬，2010)。

二、社工在個案的處遇中非扮演決策或命令角色

從上述資料中可發現，社工透過志工提供服務，但是社工並不會對志工有命令的口吻，而是在討論個案、開會的過程中，在不傷害個案、違反機構規定的前提下給予志工建議，但不強迫志工執行，因此志工的表現至少可維持在 60 分，若要做到更高分便看志工的意願。從社工與志工的分工中也可觀察，依照何慧卿(2010)提出的授權程度而言，慈濟基金會對志工的授權程度大約屬於第二級，志工與社工已有相當高程度的信任與肯定，因此志工可以自己規劃服務內容，社工

DOI:10.6814/NCCU202001305

只需要追蹤志工服務狀況確認無危機即可。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第二節 社工與志工建立關係類型與互動情形

前一節介紹社工與志工工作的樣態，既然社工要與志工一起工作，那麼社工也需要與志工建立關係。因此，本節首先分析為何社工需要與志工建立關係，再分析此關係的特性，最後再分析社工建立關係的策略及平時與志工的相處之道。

壹、社工何以需要與志工建立關係？

一、社工在業務推動需要人力資源

(一)需要充足人力服務龐大個案量

多位受訪者提到，由於個案量大(根據訪談，多數受訪者負擔的案量在200~300 案)，在顧及服務品質的前提下，藉由大量的志工人力進行關懷訪視，也可以幫社工了解個案的近況，便於社工追蹤個案服務情形。

因為一個社工那麼多個案也真的沒辦法每一件都自己去看。（SW05-009）

因為現在一個社工的 loading 大概有 200 到 300，多的還有超過 300，所以實際上就我們來說，真的不太可能由社工直接來服務。(SW04-001）

到這邊這麼大的量，沒有他們真的很恐怖，這是後來有意識到，以他們的標準3 個月至少訪一次，我們不可能沒辦法所有的個案都處理完。（SW10-017）

我們是靠志工在幫我們看個案，因為慈濟的方式就是這樣，目前我們一個社工的案量新個案和手上的個案，每個月都 100 多件，不可能靠自己去跑。(SW07-022）

(二)需分工合作始能完成方案

辦理服務方案時，志工亦是不可或缺的人力，因為要促成一個大型方案的執行，需要不同功能組(如：香積、交通、活動、人文真善美等)的志工，有志工人力的挹注，使得社工得以順利完成方案辦理。

每個年度有幾個大型方案的執行，這個都要動員幾百位的師兄師姐一起來協助，所以這個不太可能社工單獨去完成。(SW03-007）

二、慈濟基金會對志工的期待

DOI:10.6814/NCCU202001305

在慈濟基金會中，受訪者皆能體會到慈濟將志工做為主體，也能了解到慈濟金會希望志工們能進行訪視，並在志願服務的過程中體會教富濟貧、濟貧教富的理念，因此受訪者必須了解自己的工作不是只有完成個案服務而已，也要在慈濟的特有文化下讓志工有發揮的空間，以達到基金會對志工的期待。

以整個基金會來說志工才是，變成說我們是去輔導他們，關係上彼此越接近越好，當他們需要支援和專業性的時候給予一些指導（SW12-012）

慈濟基本上，志工委員培訓，看個案是基本的工作。(SW07-023）

在基金會裡面，我們談誠正信實，然後我們談教富濟貧、濟貧教富，就是我們有一些上人所期待做慈善的時候要有一些概念（SW04-006）

貳、社工與志工的關係：夥伴關係

一、社工與志工亦師亦友

對新進的社工而言，許多志工的年紀都和自己父母的年紀相仿，因此在相處上會覺得在志工面前就像小孩，但根據研究者在訪談中的觀察，並非是志工倚老賣老，年紀反而讓社工與志工拉近關係，包含對彼此的關心、新進社工可學習志工在訪視工作上的經驗。

就夥伴吧、或是長輩，年紀大一點的師姑會覺得我們是小朋友剛畢業、剛出社會對我們的包容度比較大，就像他的小孩的感覺（SW09-010）

有時候很像合作夥伴，有時候又很像亦師亦友，因為其實我們志工群的年齡範圍有很年輕的，其實也有像是長輩年紀有像爸爸媽媽的年紀，那其實他們在關心還有訪視這個部分，他們本身有自己的生活歷練跟經驗。(SW02-014）

二、社工與志工彼此分工

此外，站在社工的立場，是透過社會工作三大方法中的「個案工作」在服務個案，志工則是單純的在關懷弱勢並在過程中體會與實踐佛法，兩者在完成各自的工作時有了交集，社工可以因為志工去家訪而獲得個案工作所需的資料，同時也可以和志工討論個案，使服務更為周延，在這樣相輔相成的狀態下，使彼此形成夥伴關係。

DOI:10.6814/NCCU202001305

像工作夥伴，我覺得就是分工合作，因為一個社工那麼多個案也真的沒辦法每一件都自己去看。（SW05-009）
我們和志工的關係就是夥伴關係、相輔相成。(SW08-013）
我覺得是工作夥伴，因為他會協助個案工作，對我們來說是個案工作啦，對志工來說就是訪視、他們去關懷個案。(SW09-011）

三、個案處遇方式之決定權是共享的

多數社工會將自己和志工的關係定位在夥伴關係，進一步追問原因則可發現，以個案工作而言，社工和志工在工作中的權力是共享的，並非由社工主導個案的處遇方式，而是如 SW10 與 SW01 所言：「*比較平衡一點、討論比較多，就是互相尊重啊，但是共識決還是以共識為主我也沒辦法完全的裁決。(SW10-012）*」、「*他們也有一部分的決定金額的額度的都是他們共識、討論出來的，那合理我也就是尊重。(SW01-023）*」，社工與志工就像工作上的同事，共同決定如何提供個案的服務，而這樣的工作模式也讓社工與志工形成了夥伴關係。

從訪談中可觀察，對於資深社工而言，夥伴關係已經不只是工作上的分工，而是更懂得如何讓志工有發揮空間，因此社工與志工的相處便不會過於強勢，而是選擇將身段放軟，也可感受到，社工懂得在夥伴關係中維持權力、地位的平等，所以會主動多聽志工的想法。

我覺得夥伴關係裡頭很重要的是，我們要稍微放下專業背景的角色，但這不是否定自己，而是可以謙卑一點稍微放下，我可以多聽聽志工的角度怎麼說（SW08-018）

志工對新進社工而言是學習對象，因此社工不會以太強勢的的態度與志工相處，反而會保持謙虛，對 SW08 而言，稍微放下社工的身分，可以讓他更加親近志工，也使志工有機會也更願意說明自己的想法；此外，SW11 表示即使隨著年資漸長，仍會保持與志工互相學習的心態，畢竟志工的年歲較長，許多生活經驗確實多於社工，且 SW11 也從這樣的方式中學習到處事方法，因此在訪談中可感

DOI:10.6814/NCCU202001305

受到 SW11 對於志工經驗的肯定。

我覺得夥伴關係裡頭很重要的是，我們要稍微放下專業背景的角色，但這不是否定自己，而是可以謙卑一點稍微放下，我可以多聽聽志工的角度怎麼說。(SW08-030)

就是到現在我也會尊重他們的經驗，因為他們真的也活得比我們多，你可能覺得這只是小事，可是到後面要處理很多事情，志工就會提醒你不要這樣做，可以換個方式做。(SW11-019)

參、社工與志工建立關係與相處的策略

一、建立夥伴關係的策略

(一) 主動融入志工

1. 將志工作為自己的學習對象

從訪談中可發現，年資較淺的社工在進入慈濟工作時，對於志工較保持尊敬的態度，由於志工長較會注意人情世故等社交技巧，且長年投入於訪視工作中，故對新進社工而言，志工的說話技巧、社交技巧反而是社工可學習的地方。

我也在他們身上學到很多說話的技巧，他們可能...比如說補助的金額可能不如個案的期待，那他們可能會用比較婉轉或者是比較智慧啦，或是比較智慧的說法比較個案可以接受的（SW01-026）。

可能我年紀比較輕吧，因為我覺得我們跟志工的工作關係、工作範圍本來就是教學相長，然後相輔相成，所以我會覺得也需要在他們身上多多跟他們學習（SW06-013）

2. 把握機會與志工拉近距離

為了和志工們有更多認識，新進社工初任職時，會在原社工引介下認識志工，或是主動與志工表示可一同家訪，藉此拉近與志工的距離；此外，某些接觸志工的機會則是可遇不可求，如：SW09 表示「*有些志工會...可能是手機加成好友，我就透過手機知道這個志工和我玩同一個遊戲。(SW09-015)*」，若有這種機會反而能製造社工與志工間的共同話題，而成為認識彼此的契機。

剛開始是原本的社工帶我們一起去訪視，如果沒有這樣的機會，那就透過訪新案就先和師姑自我介紹我是新進來的社工（SW09-014）

我剛到職的時候，有先去每一個社區跟大家介紹我是新來的社工，然

DOI:10.6814/NCCU202001305

後他們可能就會知道，以後有問題就要找這個社工，…，就是去參加他們的個案研討會，讓社區的志工知道我是負責這一區的（SW05-012）

3. 瞭解志工的個性和習慣

新進社工在到職時，除了認識個案外，認識志工也是一大重點，SW09 在回顧過去經驗便提到「*督導就會教我，你在和其他社工交接的時候，那一本案本師姑的特性是什麼、你需要注意什麼，我覺得這是交接很棒的重要事項（SW09-012）*」，在與志工正式接觸前，可透過同事、督導的經驗分享，了解該名志工的個性、習慣，且俗話說知己知彼、百戰百勝，社工的事前情蒐也有益於拉近與志工的關係。

還要了解師姑師伯的案況，就是知道師姑生了幾個小孩家裡面狀況是什麼，閒聊的時候也可以提下師姑最近家裡面怎麼樣，會拉近和志工之間的關係（SW09-013）

(二) 澄清志工對社工的誤會

和志工一起工作是受訪者時常提到的事，然而社工對志工而言仍是基金會的職工，難免有受監督的感覺，因此 SW10 選擇的處理方式是主動澄清，社工的主動澄清降低了職工與志工間的權力不平等，也主動對志工釋出善意，因此亦有助於拉近與志工的關係。

我一直說我不是主管，因為有的志工比較資深會覺得這是基金會派來的主管，他就覺得好像是基金會派來監督他們的，但我都會澄清說我們是一起來工作的。（SW10-020）

(三) 提供協助以獲得志工信任

1. 提供資訊給志工

由於志工負責直接面對個案，社工則需時常負責提供資訊，使服務可以順利進行下去，故社工會協助志工收集個案正在接受的服務（如前述提到的盤點資源），讓志工可以有較完整的資料進行個案需求的評估。

他們會想要多了解一些政府的資源、外部單位如果有提供服務他想要

DOI:10.6814/NCCU202001305

了解、他們提供什麼類型的服務，或是現在一些政策的規定，或是政府的服務有哪一些，那甚至外單位他有在幫忙的話，他們也想了解他們提供哪些服務、有沒有什麼訊息是他們已經有給案家、什麼樣的資源他們也會想多了解（SW02-019）

2. 由社工出面向個案說明處遇方向

某些時刻若交由社工出面，也可降低志工與案家的關係傷害，如SW09提到：「*要減扶的時候、補助款要調整的時候，…師姑不想做所謂的黑臉，那就社工來做黑臉，因為社工不用常常和個案互動。(SW09-005)*」，由社工向個案說明減少扶助金額的做法，也像體諒志工的與個案的關係深厚，故社工選擇承擔減扶的壓力，社工的身分較志工正式，或有詳細內容須說明，則志工會期待直接由社工與案主說明；此外，不可避免的，並非每位個案都容易接受減扶，或是志工過於溫和，因此，由社工出面可確保減扶的處遇方向不變。

哪些志工屬於比較溫和說不贏個案，因為有些個案比較強勢，我就覺得我需要陪志工一起去（SW09-022）

3. 提供建議給志工

在社工與志工的日常相處中，並非平白無故就可獲得志工的信任，由於許多志工皆深耕於訪視工作多年，所以社工需要在工作過程中，透過建議的給予，擴展志工提供服務的視野、實際的幫志工解決問題後，才會逐漸累積志工對社工的信任，如同 SW11 在辦理方案時，發現靜思堂的場地並不適合年邁的志工，「*真的換了場地、合適的場地給他們，就減少他們的勞動力，但活動還是一樣順（SW11-030）*」，實際的解決志工的困擾，便會使志工願意信任社工。

我們和志工的互動當中，志工也會感覺到這個社工可以給我們的建議，真的有帶著我們看到不同的東西、超越他們的視野，他對於這個社工的信任感就會增加（SW08-033）

當你做到一個程度志工開始信任你，他覺得你提的注意事項都很重要的時候，他就會開始再問你的想法，那時候就可以提你的想法（SW11-029）

你要想辦法讓他們認為你的經驗是 ok 的、要讓他相信我，那你自己要

DOI:10.6814/NCCU202001305

把這些東西做好，到了一個程度的時候，有點像朋友的感覺，比較像合作完成事情的對象（SW11-031）

因為志工與個案的接觸較頻繁，若社工沒有獲得志工信任、與志工建立良好關係，則可能無法聽到志工真實的想法，反而造成服務的盲點；因此，若社工可對志工展現接納的態度，則志工才願意敞開心胸而不需擔心「社工怎麼看我」，進而與志工討論個案的服務狀況。

他有什麼想法、這個想法無論是對、也許不見得適切，但是他還是願意告訴你真實的感受，那我覺得他願意說，我們才有辦法從這裡頭和師兄師姐做一些討論（SW08-032）

二、在夥伴關係中的相處方式

(一) 和志工的對話是討論而非命令

和志工的對話要點在於「以理服人」，而不是以命令的口氣和志工說話，而且實際上，社工也沒有權力可以用強勢的態度與志工對話，因此，社工會提出志工服務個案的盲點，如 SW06 提醒志工：「*補了之後會不會造成福利依賴，其實這樣子對他來講也是一種無形中的傷害。(SW06-019)*」，雖滿足個案需求卻可能造成個案脫貧的阻礙，讓志工在服務過程中得以反思，也讓對話變成討論而非單方面的命令。

我覺得是跟他們一起工作，因為他會知道其實你說的這些都有道理在而不是只是說說、就只是下指令的感覺，我覺得在跟他們談的時候，除了要說怎麼做之外，也要給他技巧的方法，而不是跟他說這個不可以、哪個不可以，而是跟他說怎麼做、要用哪些方式然後再試試看這樣，也不是用很強勢的目標取向的方式在跟他們工作，我覺得這樣會比較有辦法跟他們工作。(SW02-017)

就是會想辦法溝通，可是不是說我覺得是這樣子，你就照著我說的話，我指使你做什麼，是沒有，我只是要把他們兩邊遇到的狀況釐清，然後找出一條合適的路，不像完全介入，而是提醒他們怎麼做比較好，但你們可以調整下。(SW11-037)

(二) 給予志工夥伴情感支持

DOI:10.6814/NCCU202001305

其實維持與志工密切關係的關鍵就在於，平時花時間關心志工，SW10 便提到自己在工作中的真實感受：「*我要先花更多時間和你(志工)工作，我才可以真正和案家工作。(SW10-001)*」；此外，社工平時也要增加自己的曝光度，即使志工的服務沒有狀況，若能陪伴志工一同訪視，也能在志工心中建立起同甘共苦的形象，就如 SW02 在陪同訪視中體會到志工的辛勞：「*理解他們這個時間去訪視，其實是因為他們有自己的家庭跟工作，好不容易才安排了這個時間可以出來，就對他們本身的生活也會有了解。(SW02-021)*」，這也讓研究者感受到夥伴就是要互相支持著彼此的精神。

> *有一部分是社工自己要求去的，…，可能師兄師姐都沒有什麼狀況，但是我們就一起去參與，我覺得主要就是讓訪員知道說，社工對於這一塊是有在重視的，其實就是陪伴他們，不是只是坐在辦公室裡面做個案的討論。(SW03-011)*

此外，亦有受訪者提到志工與志工間的相處議題，此時，「傾聽」就是一種關心策略，但不要介入其中，以免陷入志工間的紛爭，但是做為夥伴仍可聽聽志工訴苦、多為志工打氣。

> *我會聽他們講、聽他們訴苦，必要的時候給他一些安慰，可是我不太會介入，就我也不曉得那個事件是怎樣，可是我會就他…如果我有跟他相處過的話，我會就和他相處的感覺跟他分享，反正就盡量不要講一些負面的。(SW06-022)*

除了工作上的交流外，若社工願意利用閒暇時間關心志工、與志工閒聊，也有助於讓彼此有多一些認識，也呼應前述提及，社工在夥伴關係中仍會主動認識志工，而且這麼做也是為了社工未來與志工工作時可更加順暢。

> *我們也會關心他也會跟他噓寒問暖，或是他最近在忙什麼，就可以去關心他、理解他，我覺得說如果彼此多了解，其實在溝通上跟合作上都是有幫助的(SW02-024)。*

(三) 尊重志工的想法

DOI:10.6814/NCCU202001305

有時志工的決定並不完全符合社工的期待，但是社工為了與志工保持良好關係，仍會選擇尊重志工的決定；根據研究者觀察(如下述 SW01、SW06、SW09 的經驗)，社工對志工的尊重有時是一種妥協，在不傷害個案的原則下，達成「雖不完美但可接受」的共識，因為社工也擔心過於強勢的態度可能造成訪視志工的流失，或日後相處上的疙瘩，畢竟社工在工作上也是處處需要志工的付出。

如果說他最後還是堅持他的想法，就是我還是尊重，就是有一方一定要…一定要有進有退啦，就是看怎樣讓個案的權利不要受損，不要因為我們的討論而讓她受損，這是我最大的前提。(SW01-022）

如果我講了這麼多他們的決定還是這樣，那其實我會尊重就還是這種他們，因為我是覺得在這邊工作還是要跟志工一起。(SW06-020）

可能就是主責師姑比較堅持自己的想法，也許是社工這邊沒辦法達成共識，但是我們還是會傾向尊重師姑，…，因為我們也不會想要和志工破壞關係，所以當下就是好。(SW09-021）

上述雖提到受訪者在訪談間透露出與志工妥協的意涵，但也有受訪者認為，基於尊重長輩的觀念，且許多志工在慈濟服務的資歷也比社工久，故在與志工相處時，就要給予一定的尊重。以開放的態度接納志工，如此也能拉近與志工的關係，SW08 的此番話也透露出，職員的身分可能讓志工覺得社工有高高在上的感覺，因此在平時在與志工對話時就要更注意是否給予夠多的尊重，避免因此讓彼此的關係疏遠。

因為從人際關係來說，他們本來就比我們年長、也很資深，而且他們在慈濟的付出也很多，我覺得本來就要給他們很多的尊重。(SW08-017）

這樣和志工的相處會更有幫助是因為他會覺得，你對他們是有尊重的、很客氣的願意聽他們說說什麼的，也覺得比較平易近人，這樣就很有助於我們關係建立（SW08-034）

(四) 保持誠懇的態度

由於志工的年紀多數比社工年長，人生歷練自然也比社工豐厚，因此在面志工時 SW11 認為一定要保持誠懇的態度，因為志工也觀察的出來社工待人處事的態度為何，且前述提到多數志工熱衷於參與慈濟，因此當志工帶著熱切的態度做

DOI:10.6814/NCCU202001305

事時，社工更不可以敷衍了事的態度面對志工，SW11 也因為帶著誠懇的態度而在實務中獲得正向經驗：「*跟志工的討論，我覺得只要很誠懇跟他們討論基本上都沒什麼問題。(SW11-035)*」。

> *我覺得最重要的還是對人處事的態度，因為其實跟志工聊天你就想成阿公阿嬤，他們今天可能很嘮叨，你今天你跟他講話不誠懇、油條，他一看就知道。(SW11-034)*

肆、小結

一、工作需求與組織特性，使社工與志工形成夥伴關係

慈濟基金會的願景為「人心淨化、社會祥和、天下無災無難」，故以「身體力行」與「人人參與」做為達成願景的推動方向，也因此在慈善服務中，主角並非只有社工，志工亦是重要的參與角色，且志工人力是由「宗教處」協調支援(張培新，2006)，而社工與志工正好在個案工作與方案工作有了交集，社工可透過志工輸送服務，並在志工的服務過程中給予相關建議，而非是社工管理志工；此外，訪談中也聽到受訪者表示慈濟基金會是以志工為主體。邱定彬(2000)便提到慈濟委員(經培訓與證嚴上人受證的志工)是慈濟的「組織代理人」，而 Netting, Nelson, Borders & Huber(2004) 則提到與志工工作時不可忽略組織文化對志工的期待，根據訪談資料可發現，受訪者也能體會慈濟的組織文化，因此讓專業主義和志願主義開始合作與對話，故在組織文化與實務需求的因素下，促使社工與志工形成夥伴關係。

二、看見社工與志工為夥伴關係的特性

一般而言，夥伴關係的特性主要是讓志工感受到被接納與認同、地位平等與有共同的目標、團隊成員間有互補性、無形的理念(黃源協，2013)。而慈濟基金會所服務的個案量龐大，社工的專業與志工豐沛的人力，兩者結合便能提供充足的服務，也確實能看到社工與志工因助人的共同目標而形成穩定的夥伴關係。

過去文獻較少討論到夥伴關係中的「平等」議題，而本研究發現，社工不會

DOI:10.6814/NCCU202001305

因為自己是職員或受過社工專業教育的身分而感到自滿或驕傲，反而是保持學習態度有助於使社工與志工的權力關係趨於平等，而讓無給、自願投入的志工覺得社工是來監督他工作的角色，因此，若社工願意將志工視為學習對象，則有助於建立夥伴關係。

此外，由於慈濟特有的志工文化，社工不須另外招募志工，兩者是因為助人而結合，因此社工與志工間沒有從屬關係，也因為與志工保持夥伴關係能讓工作順利進行，過去文獻也提到，與志工相處的正向經驗會使社工對志工更加信任，並認為志工確實可以成為有用的資源，因此更傾向於與他們合作(Caduri& Weiss-Gal, 2015)。

三、社工與志工的相處不帶有管理味道

從過去文獻中可發現，社工與社區志工建立關係應先從建立信任感開始(謝依倫，2011)。在本研究中亦發現，慈濟基金會的社工在與志工建立關係的初期，會以建立信任感開始，前述提到以志工為主體是慈濟特有的文化，因此建立信感的媒介更強調是排除志工於服務中的阻礙。陳志明(2018)針對慈濟基金會的研究中，以太陽形容志工、以鑽石形容社工，而在本研究中，研究者認為，由於志工經常扮演直接服務者，故解決志工的問題、使志工能順利服務，更能彰顯社工於夥伴關係中的功能。此外，若社工與志工可共同營造正向積極的氣氛，使雙方可共同達成組織的使命，則能取代所謂的「管理」(張婉貞，2009)。根據上述資料可發現，在夥伴關係中，社工並不以管理者的角色與志工相處，取而代之的是接納志工的想法，透過討論溝通讓志工有更多參與的空間。

DOI:10.6814/NCCU202001305

第三節 社工對於志工服務之促進與激勵情形

從文獻中可知，激勵的主要目的在於促進志工投入志願服務的動機、提高志工士氣，並減少志工流失，在慈濟基金會中，志工是社工的重要工作夥伴。故本節分析社工如何激勵志工，以提升志工的服務品質。同時，也根據社工的觀察，分析志工本身的內在動力，如何激勵自己投入於志願服務中，而使社工可不用再為志工多做其他層面的激勵。

壹、促進志工個人成長的激勵

一、個人層面-肯定志工的付出

(一) 讓志工看見自己對志願服務的貢獻

由於慈濟的志工眾多，因此志工間的相處也會產生摩擦，多位受訪者皆提到，志工間的相處摩擦不是社工要介入的事，但是可以當志工的傾聽者，同時讓志工看到訪視工作中的努力，避免志工因深陷和他人相處不愉快的情緒中，甚至影響志工對訪視的持續和投入意願。

> *你就是給他們看到…給他們肯定，然後看到他們好的、讓他們看到好的那一面。(SW01-036)*
> *人和人之間的動力關係真的聽就好了，然後一些支持，我知道你們很累了他們說說我就聽聽。(SW10-011)*

(二) 降低志工的挫折感

除志工間的相處摩擦外，志工在訪視的受挫，也是社工要注意的部分。志工可能將個案無改變的原因，歸咎於自己做不好，認為個案有改變，才是達成訪視使命。然而，個案改變非一朝一夕可成，故社工可協助志工放慢腳步，看見和反思志工為個案提供的服務，藉以降低志工的挫折感。

> *案家沒有改變，是不是他自己哪裡沒有做好他自己很自責，然後會用比較負面的情緒否定自己，然後我覺得他們可能會因為這樣，對於這部分好像有一個缺憾，會覺得他好像沒有達到我們的使命，那我覺得能夠讓他們理解，然後把事情分清楚，這樣對他自己的生活跟生命才會有幫助。(SW02-007)*
> *有時候在這個過程中志工會受挫，因為有時候其實案主會成為案主有*

DOI:10.6814/NCCU202001305

背後的原因，他並沒有像我們想像的說，我幫你想一條路，你這樣做就會改善，可是他會裹足不前，我們也要給志工…因為就是這樣，我們有時候也要慢下腳步來等個案跟上我們的腳步。(SW07-003)

二、服務層面-讓志工把服務做得更好

(一) 釐清志工價值觀對其服務的影響

當志工決定給予案家補助後，會與社工進行討論，討論的過程中，社工便會適時點出志工的盲點，避免志工因個人價值觀，而失去提供經濟協助的客觀性，SW06 便曾問志工為何給予補助，志工回答「*會覺得她這麼孝順又這麼可憐，就感覺是比較情緒上在看個案（SW06-004）*」。此案例顯示，志工的補助標準類似獎勵個案的孝順，而非回應個案的需求，故社工可提醒志工的評估方向。

(二) 提醒志工注意案家的需求

提供經濟協助的標準應考量個案的需求，而非覺得個案可憐，或生活品質不夠好，就給予補助。故社工在與志工閱讀個案紀錄和討論案況時，社工需與志工討論個案的需求為何？此外，慈濟雖可提供經濟協助，但若個案符合其他社會福利身分時，社工亦須提醒志工告知個案相關資訊。

我會盡量讓他知道我們做的事情是為什麼，我們是想要做服務個案、個案的需求很重要，有些志工一開始沒辦法理解這件事。(SW011-004)
師姑師伯其實年齡都比他大，就覺得說在這個年紀是不是要對於自己的…不論是生活就是要去衝刺、要去打拼，這樣的人照理說對個社會要有貢獻，但是其實我們會提醒志工，就是他現在是生病的狀態，也讓他們知道說其實他現在的生理狀態，確實也沒辦法工作。(SW02-005)
會提醒師兄師姐師，你知道他已經 65 歲了嗎，那他有沒有去辦什麼老人的福利、政府補助有沒有下來之類的，會做一些提醒。(SW03-002)

由於慈濟除解決個案生活所需的經濟議題外，就學中的孩子亦是社工的關注重點；當社工觀察到此家庭脫貧希望在孩子身上時，就會提醒志工不可忽略對就學議題的關注，也應當協助家庭讓孩子能穩定就學。此外，志工可能會因為個案的不好的一面(如：抽菸、喝酒)，而影響提供經濟協助的意願。因此，協助志工

DOI:10.6814/NCCU202001305

看見案家的其他需求便是社工的重要職責。從訪談中也可以發現，慈濟基金會重視人力資本的培養是未來家庭脫貧的關鍵，所以社工也會特別重視孩子的就學議題，希望不要因為貧困而影響求學機會。

我們在訪視這一塊，都會特別跟訪員說這個家庭，如果有就學的孩子，希望師兄師姐不要只跟大人互動，要能夠關心這個家庭的孩子，因為孩子的可塑性比爸爸媽媽還要大，因為孩子其實未來唸書求學進入社會，其實是比較有機會持續翻轉家庭的重要的人。(SW03-004)

會覺得這個家庭雖然看起來沒有太大問題，可是這個家庭有孩子在唸書，師兄師姐怎麼沒想說我們可以陪伴孩子就學、未來會不會有學費的問題。(SW03-005)

比如說是因為他們可能是侷限在喝酒抽煙這一塊，那其實就會讓他們看到生活面啊，他就是有孩子，孩子就是那麼小，他需要你、他需要經濟。(SW01-025)。

(三) 給予志工個案處遇建議

當志工能看見案家的需求，但是尚未想到合適的處遇策略時，則社工處遇建議作為志工參考。例如 SW01 便會建議，若擔心個案把補助款拿去買菸買酒，則可將現金補助改為實物補助。

如果他們在談個案的時候有一些爭議、有一些不知道該怎麼做的方向那我就會提供意見。(SW06-002)

如果擔心他會把補助款用在喝酒抽煙身上，那我們是不是可以用另外一個方式，比如說我們就用物資，或是說我們就用補助款幫他去買物資。(SW01-025)

社工提供不同處遇建議的重要性，在於志工可因此突破自身因價值觀產生的限制，學習站在個案的角度思考問題，則有助於志工將個案服務做得更加深入。當 SW04 提到「*今天社工可以站在不同的角度、不同思維提供他不同建議，那師兄師姐如果他是接受的，那我覺得他在慈善工作他就可以做得比較深入(SW04-002)*」。SW08 則舉例，透過就學貸款雖可解決學雜費問題，但會使孩子畢業後，便背債務而影響其對家庭的協助能力，因此提供就學補助也是在促進案家脫貧的可能。

DOI:10.6814/NCCU202001305

也許師兄師姐看到的只是我的孩子也可以用這樣的經驗完成學業，可是他可能沒想到，原來我們想的是在另外一個層次，就是他的脫貧、他的負債就會影響到這個家庭的脫貧。(SW08-008)

社工與志工討論個案時，便可了解志工的評估觀點，有時志工會將自己的生命經驗化作對個案的期待；因此，社工會先同理志工的生命經驗，也軟化志工的堅持，與志工討論其評估是否受到自身經驗的影響，再提醒志工是否能從個案的角度思考為何他有這樣的需求。

其實我們在討論的時候，他也會揭露自己的價值觀和他自己的生命經驗，這些東西我們可以在討論個案之餘，也可以適時的把焦點放在志工身上，運用同理、運用對他生命經驗的接納，可以給他正向的feedback，…，要去同理跟站在他們處境思考，也慢慢引導那如果我站在個案面的部分，那我們可不可以用什麼角度來思考。(SW08-009)

(四) 提升志工的服務技巧

1. 提升訪視技巧

前述提到社工可協助志工的服務更加深化，主要就是從實務討論中，讓志工了解哪些服務可以做得更好。如 SW04 便曾建議志工「*師姑你下次可不可以打電話給這個孩子，告訴這個孩子他有得獎，然後跟孩子再聊一聊（SW04-003）*」，讓獎學金代表的不只是經濟協助，而是讓孩子清楚為何得獎，藉以增強孩子的好表現，也希望志工下次遇到相同情形時，可將服務做得更深入。

服務技巧的進步，仍需要經驗的累積。有些剛開始訪視的志工，社工仍會陪同家訪。如在家訪過程中，SW12 提到「*有些志工不敢問，覺得這是他們的隱私，不好意思去問這麼多（SW12-005）*」，故社工的陪同訪視，也能夠直接示範，讓志工了解評估需要哪些資料，因此哪些訊息或提問是必須的。

我覺得家訪這種東西是要經驗累積，有些可能剛開始不熟練、不知道怎麼去家訪我就會陪伴。(SW06-005)

2. 提升個案工作所需的評估技巧

DOI:10.6814/NCCU202001305

除訓練志工的訪視能力外，由於訪視幹事主要負責與訪視志工討論訪視情形，社工也要提升訪視幹事的能力。如 SW12 特別提到這是類似督導般指導訪視幹事，使訪視幹事了解經濟評估的重點，以利訪視幹事與訪視志工討論個案。

我覺得還是一樣變成一個督導的角色，可以跟幹事做討論或經驗交流，他(訪視幹事)可能專業性不足，提供一些專業性的補充，讓他們做到更好。(SW12-004)

3. 提升紀錄撰寫能力

除訓練志工面對個案的技巧外，紀錄撰寫的能力也是社工提到的重點之一。主要也是透過社工先示範，如 SW06 會再修改紀錄後請志工對照一次前後差異，並讓志工練習，反覆幾次之後，志工便能體會要記錄的重點為何；尤其慈濟主要提供經濟扶助，在紀錄中一定要呈現補助的原因，SW05 就會特別注意志工是否在紀錄中清楚表達補助原由。這些訓練都需要經過社工反覆提醒，以及與志工反覆練習，才能增加志工撰寫紀錄的完整性。

我會自己先作業請他們再回傳資料，我會有這樣的動作是要讓他們知道，這件事情這樣做是不可以的，然後你應該要怎麼做，就是你再寄一個正確的，就是加深他的印象。(SW06-006)

如果亂七八糟我就會自己再整理一次，然後回傳給他，請他比對一下你寫的跟我寫的這樣對不對、這樣的感覺，然後再打電話跟他講一下下次紀錄可以怎麼寫、怎麼敘述就跟他講。(SW06-007)

應該主要是說要有一個…要有一個為什麼，要告訴我為什麼需要補助這些錢，而不是突然跟我說哪一件個案，然後評估要補助多少，但是我完全不知道為什麼，…，就是不能這樣不能沒有內容，就像最近他們有跟我討論一個，然後就直接傳這樣子，我覺得他們也是被我叼出來的。(SW05-003)

貳、社工不需過於激勵志工的原因

上述訪談主要討論社工如何從服務能力的面向激勵志工，社工少從服務面向以外的部分激勵志工，且在訪談過程中，亦有受訪者表示自己少有激勵志工的行為，激勵似乎不是社工的主要工作重心，故以下將分析其原因。

DOI:10.6814/NCCU202001305

一、志工對證嚴法師的高度承諾與對佛教的虔誠

在訪談中討論到社工如何激勵志工、維持志工的服務熱忱時，多位社工提及不需要特別激勵志工，因為志工本身便對證嚴上人有很高的忠誠度，也如同前述所說，證嚴上人期待志工們在慈濟是藉由服務而修行。即使志工不如社工接受過社會工作的教育，但是在認同證嚴上人的理念情況下，志工會主動積極的投入於慈善訪視中，而這也降低了志工流失的風險，且志工的服務熱忱反而不是社工需要擔心的部分。

> *我覺得那來自於使命，他們愛上人、愛慈濟，我覺得他們這一塊是比我們強很多、心臟強很多，…，我進來的初心就是我愛上人、我愛慈濟，所以他們就繼續做下去。(SW01-030）*
> *他比較多其實是自己對上人的承諾。(SW10-024）*
> *每個人都有每個人想做的事情才會來到這邊，這邊就提供一個機會讓大家來做好事。(SW11-021）*

此外，SW03 更提到，「*慈濟他本身最早就是由志工組成的，是組織發展大了才需要行政同仁，所以才需要社工，所以他會一直待在訪視著一塊，絕對不是因為社工很厲害或是社工跟他們鼓勵了什麼，而是他們對於上人或是這個團體的認同，他們才願意去做這一塊。(SW03-015）*」，在組織的發展歷史中，社工是後來加入的成員。因此，志工願意投入在訪視工作中，是因為志工對慈濟或證嚴上人的認同，而不是有誰「拜託」他們投入志願服務中，因此社工並非激勵志工的主要角色。

> *就是上人的理念就是人心淨化、社會祥和、天下無災難，那其實他們在做關懷訪視就是依照著這些裡面…然後在投入，也為了這些目標在走進社區走進案家。(SW02-022）*

由於慈濟基金會的志工實際上也是證嚴上人的弟子，因此在服務過程中，也要學習消化從個案身上接受到的負面情緒，進一步在過程中體會個案經歷的困境。也因為志工有佛法作為支持，也在訪視中看見佛經上所說的「苦」，故社工不須太過擔心志工在服務過程中可能受到的次級創傷。

DOI:10.6814/NCCU202001305

我覺得在這裡比較好的是，因為畢竟其實大家都在這裡修行，所以大家對很多的情緒，或是負面的事情，其實大家是知道怎麼消化的，我覺得這個外面職場比較不一樣。(SW03-016)

以佛學來說我就是有很恭敬的心在幫你服務，因為他們有這樣的信仰在支持他們比較不會焦慮害怕。(SW08-026)

上人的理念是希望他們來修行，藉由不同的工作、藉由服務工作、不同人相處其實這都是在修行，包括我們在做慈善工作，你深入這些弱勢家庭、他們遭遇的苦境你才有辦法對應佛經上面說的苦。(SW08-025)

二、志工的經驗已能應付基本工作

根據社工的觀察，無論是訪視工作或方案工作，對於志工來說皆已行之有年；基本上，志工已經知道自己該做甚麼工作，因此社工不需一再提醒志工該做甚麼事，而是針對志工在服務過程中給予提醒與建議，讓志工的服務技巧可不斷進步。

看他們的經驗怎麼做其實會發現，雖然沒有專業性，可是他們的經驗是很足夠的，能夠去彌補他們專業不足的部分。(SW12-029)

慈濟的分工很細，所以其實就會有各個的組別，本來就有在運作了，因為慈濟不止這些活動，所以其實他們運作起來也都…而且也都運作很多次，所以他們大致上都知道要怎麼去 re，…，就是說他們自己可能就是很固定在接這個功能組的就是很熟悉他的工作。(SW01-017)

獎學金因為行之有年已經 10 年了，所以大家都知道要怎麼做這件事情，現在大家都知道自己的功能要做什麼，至於他們要怎麼知道，就是一開始都有 run 過一遍。(SW11-013)

隨著志工的訪視經驗累積，他們在評估上也會有所進步，且志工會先達成處遇共識後再與社工討論，且志工可根據過去的服務經驗給予合適的補助，訪談中，社工也能肯定志工的評估能力。因此，對社工而言，每件個案已有初步處理，才會再回到社工手上，社工不須每件個案都從 0 開始，故在志工的協助下，甚至可適度減輕社工的工作負擔，也因此社工可信任志工。

因為其實他們的經驗還蠻豐富的，所以他們其實有一把尺，那大部分也都是看完之後大家會彼此討論說共識是多少錢，所以其實評估上面大致上都沒有問題，我覺得都還算合理。(SW01-029)

DOI:10.6814/NCCU202001305

訪員他們在訪視這一塊都有他們的經驗，他們有自己的經驗去做評估判斷，就像我講的，其實有些訪員資深到看個案二十幾年，他其實都比我們還要厲害，所以我們就是相信他對個案的評估，除非有些個案的狀況真的比較特殊，除非是問題個案又重複被提報，那我們就說師兄可以就哪些面向去做了解。(SW03-014）

參、小結

一、社工為志工的增權者

在研究者整理訪談資料的過程中發現，若以宋麗玉(2006)與沈慶鴻(2015)提出增權的角度而言，社工為志工做的主要是個人與人際層次的增權，個人層次的增權。就如受訪者提到的，社工透過與志工討論個案的過程，給予志工不同角度的思維，釐清志工個人的價值觀對其評估的影響，藉以提升志工的服務技巧。

而人際層次的增權，則是社工主動對志工的關心、注意志工訪視時的人身安全。在訪談中，研究者也感受到增權志工的重要性，前述提到慈濟基金會以志工作為組織的人力基礎。因此讓志工「會做」或是「做得更好」便是重要的事，且志工如何提供服務，也會直接影響慈濟的形象，社工時常在注意志工的行為恰不恰當，補助給的合不合理，顯示出社工不是直接服務個案的主角，卻是承擔機構責信的重要人物，也在和志工不斷的討論過程中，讓志工有更周延的服務表現。

若我們從 Herzberg 提出的雙因子理論(motivation-hygiene theory)，保健因子可降低員工的不滿足、激勵因子可促進工作滿足感與工作表現(引自黃源協，2013)。從上述訪談中也可發現，社工對志工的情感支持與服務技巧的提升，其實也屬於激勵因子中的個人成長。因此，社工除了讓志工做的更好之外，更希望志工可因為看見自己的進步，降低訪視工作中的挫折感，進而維持其投入於訪視工作的意願。

二、志工有宗教力量的激勵

陳怡君(2007)和黃淑惠(2009)都提及，投入佛教團體的志工，基於對佛教的

DOI:10.6814/NCCU202001305

忠誠，也會連帶提升志工持續投入的意願。而根據上述研究結果亦發現，志工對於證嚴法師或對於慈濟的熱愛，便是促進其願意持續投入的最大動力。如同在前一節提到的，志工能認同慈濟的理念，更強化志工不求回報的利他主義，而志工也在服務過程中藉事練心，透過服務修習佛法。Douglas &Rollings(2007)提到志工需要的是對社會作出貢獻的內在激勵，而非外在激勵(如：金錢、升遷等)，而慈濟基金會的宗教因素正好增強了志工內心的利他主義，使志工更願意投入於志願服務中。

在本章第二節提到，社工與志工屬於夥伴關係，彼此因個案工作與方案工作的業務而有交集，志工並不屬於社工管轄，且志工在慈濟的服務經驗也很豐厚，再加上對慈濟或對證嚴法師的承諾度高，讓社工也能夠信任志工，只要志工能把該做的事情做好，則社工不用花太多心力激勵志工，且在慈濟基金會中，並不是社工在管理志工，所以激勵志工的主要責任也不會落在社工身上。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第四節 社工在夥伴關係中所需的能力與遭遇的困境

由於在慈濟基金會中，社工與志工的關係密不可分，且多數社工在進入慈濟基金會前並無與志工工作的經驗；因此，本節分析社工須要具備那些能力可有助與志工的相處，社工又要如何培養這些能力，然而即便有這些能力與志工相處，社工在夥伴關係中仍會遭遇到哪些困境，社工又如何因應之。

壹、社工與志工相處所需的能力

一、社工與志工相處須具備的能力

(一)溝通能力-與志工保持對話

前述提到，在個案工作或方案工作中皆須要大量的志工協助，因此，受訪者認為在慈濟工作一定要具備溝通協調的能力，若是自己蒙著頭做，便會如前述提到的，社工難以面對龐大的個案量，一人無法承擔起方案中需要的各功能組別，更不用說會和慈濟這個團體顯得格格不入。

> *溝通協調的能力要有，還要婉轉一點，我覺得不要太強勢、太主導，因為其實這裡的工作很多人，所以做這件事情是大家一起完成，所以溝通的能力跟人際 social 的能力其實要很有，然後你做事情要比較圓融不要太絕。(SW06-023)*

(二)接納-保持對志工的尊重

SW07 直接的表示「*因為志工不是我們管理的，我們只是使用志工，他們組隊給我們什麼志工，我們就是跟他合作，我們沒有挑志工的權利(SW07-021)*」，由於招募志工並不是由社工負責，或是新進社工就是要和當地社區的志工合作，因此社工只能選擇接納志工。

社工不只要接納現有志工，還要接納志工的能力，因為志工畢竟是出於自身意願、不求回報投入自願服務，志工本身並沒有義務做這些事情，故社工會選擇接納志工已經付出的努力，也肯定志工在工作忙碌、照顧家庭的閒暇之餘仍願意不求回報的投入志願服務，當看見志工的付出後，社工也願意體諒志工的辛勞，

DOI:10.6814/NCCU202001305

透過多傾聽和配合志工作息方式，與志工一同工作。

我覺得也不要太要求的什麼事情都要跟我們職員一樣，就是一定要要求到什麼樣的程度，其實他們能夠做、有那個心我就覺得還蠻不錯。（SW06-024）

我自己也會比較知道他們沒有應該要幫我完成這些事情，這是我們工作時這份內的事，他們是在協助我們，會把他們當作助力。(SW10-022）

他同時要有自己的家庭跟工作，然後在訪視上他需要撥時間，加上活動的話他其實也會很忙碌，所以我覺得也要理解他自己在平常在溝通，就是理解他溝通的習慣，然後還有時間上跟他談這樣會比較好跟他合作。(SW02-018）

（三)以慈濟文化作為與志工工作的媒介

擔任社工除具備社工的專業知識外，認識慈濟的文化，也有助於社工與志工相處。因為 SW08 提到，在慈濟中「*師兄師姐不是只是來做志工，對上人來說他們是弟子，他們是來追隨上人修行的人，只是在現在的時代背景我們運用 NPO 的方式來運作，讓他們透過行善各種服務工作的參與，來達到修行的目標。（SW08-024）*」，因此慈濟也期待志工都能投入訪視工作，「*慈濟基本上，志工委員培訓，看個案是基本的工作，所以他只要想看我們不能說你不能看。（SW07-023）*」、「*我覺得對慈濟的大環境、慈善的理念是你要滿清楚的。（SW07-018）*」。

從上述訪談內容可以觀察到，慈濟的文化影響社工與志工的關係，故社工需先瞭解組織文化對志工的期待，才能理解自己為何要與志工建立夥伴關係，讓志工有機會透過行善來修行。除認識組織文化外，實際認識證嚴上人說的法，如 SW04 透過證嚴上人教導志工誠正信實、教富濟貧、濟貧教富的理念，讓志工了解為何而服務個案，也透過證嚴上人的形象影響志工在慈濟的志願服務。

我覺得另外需要的是所謂上人的法，就是在基金會裡面，我們談誠正信實，然後我們談教富濟貧、濟貧教富，就是我們有一些上人所期待做慈善的時候要有一些概念。(SW04-006）

此外，慈濟畢竟是佛教團體，因此，學習基本佛教禮儀、參與慈濟的活動，

DOI:10.6814/NCCU202001305

透過宗教讓社工與志工有共同的語言；透過證嚴上人的理念反而能促進與志工的溝通，但無論是從哪個面向認識慈濟文化，對於社工在實務上與志工相處都會是有幫助的。

你要學會禮佛問訊、有歲末祝福你要參加、有慈濟浴佛你也要參加之類的，要認識慈濟各個面向做的事情等等。(SW03-012)

其實志工本身會做很多慈濟人文的共修，對社工來講也一定要，所以我們每天中午都會看上人的人間菩提，自己也有自己的讀書會，就會跟志工之間有這些語言。(SW03-020)

(四)資源連結/盤點能力

由於慈濟基金會主要提供個案經濟協助，在上一節中也提到資源盤點的重要性，因此與志工相處時，社工對各類資源的熟悉度很重要，如此才能適時提供資訊或回答志工的問題，故對於年資較淺的社工，如：SW09 提到：「*我覺得我還在培養中，因為剛來這邊的時候對於社會資源的熟悉度沒那麼熟。(SW09-026)*」。此外，當社工可以回答志工問題時，也才能增加志工對社工的信任感，畢竟社工在志工間仍是少數，且志工也在從事個案服務，若要發揮社工的功能，則在志工提出問題時，社工必須回答得出來已提供志工在服務上必要的資訊。

自己在專業上面的加強，當師兄師姐問到一個問題你不會，當下你要想辦法去回應他，不是讓他覺得怎麼問社工問題竟然回答不出來，就是我覺得我們對志工有所信任，但是你自己怎麼讓志工覺得你是可以被信任的社工。(SW03-021)

我覺得自己對資源，不管是政府或是民間資源你自己要很清楚這個部分，我覺得最起碼志工會來諮詢你這個部分。(SW07-017)

對於不同個案類型的了解或是資源的了解，例如像我們的志工比較不了解精神個案，可能就會跟他們講有這個疾病的人他們會怎麼樣怎麼樣，就是讓他們知道。(SW05-021)

二、如何培養與志工的相處能力

(一)從實務中累積經驗

有些社工在進入慈濟以前曾有其他單位的服務經歷，在其他單位累積的直接

DOI:10.6814/NCCU202001305

服務經驗則成為進入慈濟工作後的基礎，因為有直接服務經驗，故在與志工溝通時能有服務個案的經驗分享。受訪者皆表示，過去沒有和志工一同工作的經驗。但SW11提到前份工作的經驗，也讓他在慈濟面對志工時受益，從勸募的經驗中，SW11 在籌備方案時，更善於和志工說明為何需要辦這個方案，激起志工投入於方案中。

> *其實我覺得大學雖然是相關科系，我的實習是在家扶，後來在醫院，醫院那兩年我覺得算是打底。(SW07-024)*
> *我在華山雖然不是面對志工，面對的是我要做勸募的對象、募集資金的對象，那些人要知道我在做什麼，我要去跟他們溝通，有時候甚至是幾百人的茶會要跟他們說明，那些東西久了你就知道要怎麼跟人應對。(SW11-033)*

進入慈濟工作後，不斷與志工工作的過程中，也讓社工培養了與志工相處的技巧，如 SW07 在慈濟已有超過十年的社工經驗，因此對他而言「年資」有助於與志工的工作，透過過去的經驗談；但是對於初入慈濟的社工而言，便需要督導或同事領進門。如 SW08 便提到：「*要藉著督導或其他同仁給我意見，我再自己嘗試處理看看，從處理當中累積經驗就慢慢的知道，我可以怎麼做得更好。(SW08-023)*」。因此，前人的經驗對於新進社工具有參考價值，讓社工可先從模仿開始，SW11 則表示：「*討論的狀況或是方向是越後面才越知道這麼和他們溝通 (SW11-032)*」，有實際經驗後再摸索出屬於自己與志工的工作方式。

然而，根據研究者於訪談的觀察中發現，大多數社工仍是直接在實務中學習如何與志工一同工作，而無人提及曾受過「如何與志工工作」的相關訓練。

> *可能一方面是因為我也很資深了，所以當志工在跟我討論上，我的經驗可能比他豐富，所以我再跟他互動和溝通變成有時候也是…他們就會比較願意有時候聽我的建議、要做修正或是多了解。(SW07-025)*

(二)自我調適以適應慈濟的工作文化

前述提到證嚴上人期待志工可以藉由訪視來修行，因此社工在進入慈濟後也需要調整自己面對志工的態度，要讓志工有發揮空間，前述提及，志工在個案工

DOI:10.6814/NCCU202001305

作或方案工作中皆負責大量工作，證嚴上人也期許志工可多投入於訪視關懷的工作中，調適自己面對志工的態度，習慣不由社工主導一切服務進行，而是協助志工能完成慈善服務。

其實最終我們都希望志工可以回歸到他可以自主獨立運作。（SW08-007）

他們有他們的使命、他們有把自己的事情做好，那我們社工同仁都希望這些個案都是我們該協助、該服務的，我們也希望他們可以得到最好的服務品質。(SW08-016）

為使工作順利進行、與志工相處愉快，社工不能以自己為中心。如 SW06 初入慈濟時，曾試圖規範志工的行為、要求志工每月定時回報新案服務進度，後來才體會到志工無法達成社工的要求，工作也沒有比較順利，故只能調整工作方式，由社工整理個案名單再請志工回報進度。這樣的調適就如同 SW04 以四攝法的舉例，在慈濟裡，無論社工或志工皆無法靠自己完成慈善服務，因此對彼此的協助與陪伴才是工作是否能順利進行下去的關鍵。而這兩位受訪者能有如此體會，也是隨著工作經驗的累積後，再從中調整自己面對志工的態度，而非單打獨鬥或是以命令的態度要求志工，而是與志工站在同一陣線、適時提供協助使工作順利進行。

之後我就想一想好像他們也沒有義務一定要這樣，因為畢竟他們也是志工，其實對他們來講也增加他們很大的困擾，…，我自己提供他們每個月新案的名單清冊這樣就好，後來就達成這樣的共識。(SW06-021）

布施、愛語、利行、同事，布施就是手心向下，然後就行善這個…就是我們在做的事情，然後愛語就是對志工講話，就是很真誠的跟他們互動，然後對於他們做的事情給他們肯定，然後讓他們覺得我做這件事情有價值，然後力行就是因為我們的協助，其實因為志工要單獨完成一些事是不可能的，要社工去單獨完成一些事也不可能，可是因為我們之間的互助跟陪伴，所以我們可以彼此之間都走得很順暢，然後同事就是一起都在行善。(SW04-007）

貳、社工在夥伴關係中的相處困境

一、社工無法即時掌握志工經濟援助服務

DOI:10.6814/NCCU202001305

在訪談過程中，受訪者提到慈濟的經濟援助強調即時性，而志工的家訪也提升了服務的可接近性，但是有時候也會因此讓社工不容易掌握到單次性補助，較常見的是為服務及時性而先斬後奏，志工給予補助後，社工才知情；如「*像有的很好的團隊，他們評估得很精確，評估條件也看得很準，相關資料都收集的很好，確實是有這樣的需求，有些團隊是憑個人的感覺，容易被案家牽著走（SW12-019）*」。SW12 說到，雖然金額一萬元以下的補助，志工可自行決定，但讓社工擔心的是志工的評估準確性，然而社工與志工僅屬於夥伴關係，志工對於「急難救助」又有一定的裁量權，當社工事後發現評估有何疏漏時，也只能尊重志工當下的評估，而不能因此責備志工。

> *因為我們很強調及時，所以我們…他也可能錢已經給出去了(急難救助)，那你也只是只能核銷，你不可能讓志工去付這個錢。(SW01-032）*

二、社工可能會需要遷就志工

(一) 志工發聲大過社工

任何關係的相處中都會有意見不同的時候，因此也有受訪者提到因為和志工意見分歧，導致相處的不愉快產生，從 SW06 的經驗中可發現，意見分歧多是志工較堅持己見、不願接受社工建議，而意見分歧的原因則是是否要提供個案經濟補助，其實也能感受到社工與志工都是專注在如處遇的，只是彼此關注的焦點不同導致意見分歧。此外，由於志工是以三到五人組成訪視團隊進行個案工作，就如 SW03 說到「*有些態度很強硬，這個我就直接要結案，完全沒有第二句話、完全沒有討論的空間，也會有這種狀況。(SW03-018）*」。當團隊已達成處遇共識時，社工的聲音有時會顯得勢單力薄，在訪談中，也感受到社工往往是妥協的一方，妥協的原因也不是社工與志工誰對誰錯的問題，而是在慈濟基金會、在夥伴關係中，並不是以「管理」的方式對待志工，因此志工們也並不是一定要接受社工的建議，但是此現象卻讓社工感受到工作沒有做到盡善盡美的程度。

> *跟他們有些組別又有另外一種意見，而且他們有意見之後就會不太聽，也不是說不討論，就是說我講出我的想法他們不一定會接受，然後他*

DOI:10.6814/NCCU202001305

們就會自己做自己的，所以我會覺得他們有時候真的主導性比較強以外，還會比較不能接受社工的想法，有時候啦。(SW06-014）

「*後來就有跟督導提到這件事，然後因為我們會跟志工開會，每個月都會開會，那個志工剛好有來，所以督導跟我有一起面對面去討論這件事(SW05-015）*」。SW05 的經驗透露，在社工與志工的相處中，督導是社工在工作上重要的支持來源，當意見分歧又難與志工溝通時，甚至需要請督導出面幫忙溝通調解。「*那如果跟我差異比較大，或是他有一些訊息並沒有這麼清楚的去做釐清，那他就是想要補，那他又很堅持那我也真的只能尊重（SW01-031）*」。而 SW01 的經驗就不如 SW05 順利了，當志工意見強烈又能獲得其他志工同意時，社工也只好尊重志工，這也顯示出，基於夥伴關係的原則，社工也只是服務該名個案的其中一個成員，而非領導者的角色，因此社工意見並不代表絕對的權力，因此也有可能無法獲得多數志工的認同，而導致社工只能尊重多數人的意見，但根據SW01的描述，這樣的「尊重」其實也代表著社工的無奈。

(二) 無法改變志工的習氣

在社工與志工的相處中，無法改變現狀也會讓社工在工作中感到無力，SW12 曾試著改變志工的做事習慣，希望志工能達到他的期待，「*變成說你教他們很累，他們也會很累，因為可能達不到你想要的（SW12-022）*」。當志工未因為社工的建議有所改變時，反而讓社工感受到這樣的溝通只會讓雙方感到疲憊，更讓社工在工作上受到挫折，最後選擇對志工睜一隻眼閉一隻眼，當志工不想改變時或未覺察到改變的重要性時，社工只能以基本標準要求志工，希望志工做得開心就好，而不會以對待職工的標準來要求志工。

從一開始會想要試圖的去改變他，到最後會是有點放棄，覺得算了就這樣吧，不要出什麼問題就好，他做的歡心就好，盡量幫他圓滿後面。（SW12-021）

(三) 社工有時無法改變志工的意見

DOI:10.6814/NCCU202001305

在第一節已提到社工與志工共同工作的情形，可發現社工與志工有明確的分工，第二節則說到社工與志工屬於權力平等的夥伴關係，但在少數情況下仍有其缺點，第三節曾提及社工可激勵志工的服務技巧，但是並非每位志工都願意將服務做到「好還要更好」的程度，「*有些志工覺得我做這樣就好、每個月一訪就好了，那你也只能接受他每個月去一訪，那有時候你可能想要那個，但是他覺得他都這樣他就不用了（SW07-013）*」。由於社工與志工屬於夥伴關係，故社工並無權力要求志工一定要遵照社工的指示，當志工不願將服務品質再往上提升時，社工也只好尊重志工的意願，也如同在第一節提到的，社工只能維持基本的服務品質。

> *有時候我們會希望師兄師姐再去做努力一點、再去一次、再多深入了解，可是有些訪員態度就很…我已經了解這樣子了，為什麼還要再去，你就會覺得你自己要耐著性子好好的再去跟他溝通。（SW03-017）*
> *我們基本上還是基於尊重訪員的基礎，當他決定這個案子要結案，我們也沒辦法硬是跟他說不可以結。（SW03-026）*
> *我們每年都會上課給培訓跟新委，可是他不來上我們也沒辦法，他不來上要去看個案我們也沒辦法。（SW07-015）*

(四) 避免志工人力流失，以穩定服務輸送

由於個案工作與方案工作對志工的人力的需要，受訪者在訪談中表示，與志工建立關係的重要性，否則當志工人力流失，影響的是社工本身工作，甚至在某些地區會因人手不足而降低服務的可及性，SW12 更提及「*我們現在遇到訪視團隊的短缺，很擔心他們如果真的不看了，沒有人接手怎麼辦（SW12-013）*」，顯示在某些地區，志工人力不足已是社工正在面臨的難題。考量服務輸送的穩定性，志工人力不足或流失會造成社工的焦慮，因此前一節提到與志工的相處技巧，其目的除了與志工建立夥伴關係外，維持志工人力對於社工而言更是重要的事，就如同本節提到社工與志工的相處困境，某些時候，社工選擇退讓並不是因為彼此是工作夥伴，而是為了避免志工不願再投入訪視工作中。

需要跟他們好好的建立關係，對、對、對，如果你跟他們的關係不好，

DOI:10.6814/NCCU202001305

其實你後面要工作就很難很難（SW01-021）。
我覺得比較消極的想法是怕志工不接個案、不接案本，如果志工覺得社工什麼都擋我，那我不要看個案了，社工去看就好了。(SW09-016）
我們沒有辦法強迫他去做，對他來說很困難，又擔心他不做了，那地方人很少，我們反而更沒有記錄，我們會更為難。(SW12-028）

三、社工因應相處困境的策略

(一)運用志工間的團體動力

適時運用眾多志工的團體動力，或許是從眾效應、也可能是志工們之間的人情壓力，由社工帶領討論議題的風向，當多數志工認同社工想法時，便能藉力使力而有機會影響少數志工。

有些人是比較難溝通的還是有那時候就要用動力的部分，有時候不一定是社工要發聲，有些師姑師伯有很多想法，你只要再提醒他們你可能會遇到什麼狀況再拿出來討論。(SW11-023）
還是要靠組隊的力量一起來跟他討論，我們今天做這樣子，那大家現場對就做這樣，那時候就被影響了。(SW11-024）

(二)找到志工的重要他人影響志工

前述提到志工對佛教、對慈濟的虔誠，SW09 便曾有過無法降低志工挫折感的經驗，但是透過師父從佛法的角度開導志工，使志工可透過宗教力量獲得支持。

我覺得師父回的還不錯就說個案畢竟有他的習氣在，師父也鼓勵薰法香，真的要多聽點佛法跟個案互動的時候，自己才不會因為個案的狀況而挫折。(SW09-024）

訪視幹事帶領訪視志工，其對每位訪視志工的認識甚至會多於社工對志工的認識，當社工發現某些志工的特質不適合做訪視時，便會聯合訪視幹事，由於訪視幹事通常較訪視志工資深，他說的話在志工間也更有份量與影響力；此外，尋找講師辦理訓練課程也有類似的效果，「*雖然課程的內容跟我們平常溝通的內容是一樣的，可是會發現有講跟沒講是一樣的，可是老師講的好像是一時頓悟的感覺。(SW12-024）*」，可見當有「老師」的身分出現時，便容易獲得志工的尊敬，

DOI:10.6814/NCCU202001305

與社工相比，老師說的話更能獲得志工的認同。

可能他比較不適合做訪視，我們就會跟訪視幹事談，因為訪視幹事也知道每個志工的狀況。(SW07-019)

(三)以社會工作倫理守則作為底線

基於每位個案的複雜程度不同，對於沒有急迫需求或特殊狀況的個案，志工可能會延遲紀錄的繳交，出於體諒志工的辛勞，社工會主動詢問志工以更新個案近況，至於是否要求志工準時繳交紀錄，「*只能在遇到狀況的時候再跟志工做調整。(SW12-026)*」，在太平盛世時，社工或許可以睜一隻眼閉一隻眼，就如 SW12 所說，當個案有特殊需求時，基於社會工作倫理守則，社工仍會要求志工完成其應盡的責任。

長期關懷的個案，平常也都沒什麼狀況，志工記錄寫不出來，就變成睜一隻眼閉一隻眼，我們就定期問他，幫他建檔記錄。(SW12-025)

參、小結

一、將個案服務技巧運用在與志工相處上

根據上述訪談資料，可發現慈濟基金會的社工與志工工作的情形是透過，實際與督導或同事討論，參考他人工作經驗並內化為自己的工作方式。研究者也發現從 Nonaka&Konno(1998)提出的 SECI 模型，並無法完整解釋社工學習如何與志工工作的知識；在訪談中，僅「社會化」與「內化」較為明顯，而沒有明確的工作手冊或其他書面資料可教導「如何與志工工作」，此有可能是因為與志工工作的技巧本就屬於默會知識，而難以用言語表達，所以新進社工多會學習督導與同事過去的經驗，並透過「做中學」內化成自己與志工的相處方式，這樣的方式也類似 Van Maanen（1978）提出的組織社會化中的「非正式策略」。由於受訪者多由與督導及同事的互動過程中，透過反覆嘗試累積與志工工作的經驗，一切在非正式的氛圍中進行。

此外，本研究發現，比起學習如何與志工相處，在組織中發揮社工所學更為

DOI:10.6814/NCCU202001305

實用，因為社工在慈濟的工作並非要管理志工，且社工與志工共同在服務個案，且志工又直接接觸個案，故社工會在服務過程中回答志工問題、點出志工服務的盲點、對個案接受資源的掌握，如此讓社工與志工在夥伴關係中能各有功能發揮。

與志工工作畢竟屬於和「人」的工作，在個案工作與方案工作有一定的人力需求，因此「人群關係技能」(Mondy, Sharplin&Premeaux，1991；引自黃源協，2013)，仍是不可或缺的能力。前述提到社工和志工相處技巧，而從訪談內容中亦發現，受訪者多使用「討論」一詞來描述社工如何與志工經營夥伴關係，為的就是與志工相處融洽使工作得以順利進行，若社工缺乏此人群關係技能，要在慈濟工作便會難上加難。

二、工作經歷與年資有益與志工的相處能力

在所有受訪對象中，有受訪者曾在其他單位工作的經驗，而本研究發現，在外單位所累積的直接服務經驗，能使社工在慈濟基金會更具體的與志工討論個案，也增加了新進社工在面對資深志工時的信心；較特別的是 SW11 過去的勸募經驗，使其在與志工相處時，不只懂得如何「搏感情」，更懂得凸顯舉辦方案的重要性，進而獲得志工的認同、凝聚籌備方案的共識。

本研究的受訪者在慈濟工作的年資深淺不一，觀察資淺的受訪者，如 SW03 進入慈濟兩年，就表達尚在熟悉慈濟文化，而 SW06 則是花時間探索如何與志工一同工作；SW03 與 SW09 也擔心自己年資淺、經驗少而無法回答志工的問題，或是針對個案服務提供充足的資訊與建議。但可發現，當社工初入慈濟工作時，較擔心自己的社工專業無法發揮，因此社工會將重心置於熟悉業務內容、工作所需的社福資訊，以確保自己有充足資訊可用於個案服務，並藉由發揮專業能力獲得志工的信任。

資深社工對於經營夥伴關係則有不同的策略，SW08(12 年經歷)經過多年經驗累積後，較能充分體會社工的角色是促進志工提供案主所需要的服務，

DOI:10.6814/NCCU202001305

SW04(10 年經歷)亦不忘證嚴法師說過的話，透過「四攝法」的精神讓社工與志工一同合作。由上可知，資深社工比資淺社工更加融入慈濟中，特別是對志工的接納度更高，在體會了證嚴法師對志工的期待後，資深社工更懂得讓志工有更多參與的機會，因此資深社工與志工的相處會以證嚴法師對志工的期待為基礎，在日常的相處中使志工也能越做越好，讓社工與志工能夠並肩助人。

三、社工面臨有與志工相處的困境

蕭茲涵(2011)與張菡容(2014)針對醫院的志工管理者研究發現，與志工相處不愉快是很普遍的事，且多是因為志工違反規定、對於志工管理者有不合理的福利要求。但是本研究發現，受訪者多是因為與志工對於個案的處遇看法不同而有摩擦，也代表在慈濟基金會特有的組織文化下，社工與志工以夥伴關係開啟了社工專業與志願服務的合作與對話，但是也讓社工與志工間沒有清楚的權力界限，當無法順利合作或對話時，便容易形成社工與志工間的角力，造成「誰的態度較強硬」就容易迫使另一方妥協，而前述提到社工的案量高，所以社工還要考量訪視工作所需的人力問題；因此，為了避免因為相處不愉快造成的人力流失，社工也往往是主動讓步的一方，當然，表達期待與有效工作之所需並非不可以，然而「提出要求或指正」與「情感維繫」，這兩件事情要如何取捨是不容易的，也有可能是社工對自己本身沒有信心(曾華源、曾騰光，2003)。

但本研究亦發現，社工們目前較有效應對困境的方法是「找出志工的重要他人」，諸如慈濟的師父、訪視幹事或外部講師等，從該重要他人的角度提供不同的想法，甚至與社工想傳達的內容類似，因為這些他們的身分可能受志工尊敬，自然而然對志工也有較高的影響力；此外，社工雖然無法突破所有困境，但是對專業倫理依然有所堅持，故社工仍以個案為中心，只要志工不觸碰到社工的底線，則社工就不一定要處理所有遭遇的困境。

DOI:10.6814/NCCU202001305

第五章 結論與建議

藉由慈濟基金會的社工，使本研究可從社工的觀點了解其與志工日常相處，及社工與志工的關係。本章第一節將彙整研究結果為結論；第二節根據結論提出建議；第三節說明研究限制並提出未來研究建議；最後，第四節則為研究者的個人反思。

第一節 結論

本節根據研究結果彙整為結論，分別聚焦於社工與志工的夥伴關係、社工在工作中的角色、如何激勵志工及如何學習與志工工作。

壹、社工與志工是合作的夥伴關係

一、形成夥伴關係的原因

(一) 社工與志工屬於不同單位

本研究發現，在慈濟基金會裡，社工會因為工作需求運用志工，並在工作過程中與志工一同發想與討論而使工作完成。研究結果發現，社工未擔任志工管理者有很大的因素是慈濟特有的組織文化，在慈濟基金會，社工屬於慈發處、志工屬於宗教處，因此在組織架構中，社工與志工的所屬單位便是平行單位故無上下之分，也是社工與志工的關係變的平等，此因素也巧好是形成夥伴關係的基本要素。

(二) 社工能信任志工能力

對於多數社工而言，早在他們進入慈濟工作前，許多志工就已投入於訪視工作中，由此可知志工並不是社工招募而來，社工反而才是後來加入者，且從第四章可知，社工的加入可彌補志工在專業上的不足，而龐大的志工體系則提供豐沛的人力，增加服務可及性並提高服務頻率，在彼此功能互補的情況下，形成社工與志工一同工作的現象。

研究者也發現社工在夥伴關係中的相處技巧，不只是正視志工對於助人工作的貢獻，更是尊重志工在服務過程中根據自身觀察、自己的生活經驗所提出的想

DOI:10.6814/NCCU202001305

法，並且在大部分情況下，社工在夥伴關係中與志工相處良好，因而加強了社工對志工的信任，更讓社工願意與志工建立起夥伴關係。

信任感也是夥伴關係中重要的因素，社工能信任志工在服務個案、規劃與執行方案的能力，故雙方能以信任為基礎建立夥伴關係。

二、年資不同的社工對夥伴關係有不同的詮釋

(一) 志工是資淺社工的學習對象之一

由於社工與志工是一起工作，彼此之間沒有上對下的管理或督導關係，對於社工而言，雖不是以同事稱呼，但是志工就如同工作夥伴，彼此相輔相成，且兩者都以助人為目標，因此，本研究將社工與志工的關係定義為夥伴關係。

前述提到慈濟特有的志工文化，社工進入慈濟基金會工作也要適應這樣的文化，研究者發現，受訪者們皆能夠接受此文化，其中，年資的差異也讓社工對夥伴關係有不同的詮釋，年資五年以下的社工，因為工作上的人力需求及自身經驗較淺，故對資淺社工而言，已投入訪視工作多年的志工是值得社工學習的對象，因而在初入慈濟基金會與志工建立關係時，會避免以強勢、彷彿為上司的角色對志工說話，並且會帶著教學相長的態度與志工相處，也透過志工的經驗幫助自己熟悉工作業務。

(二) 資深社工能自信表現與志工的相處

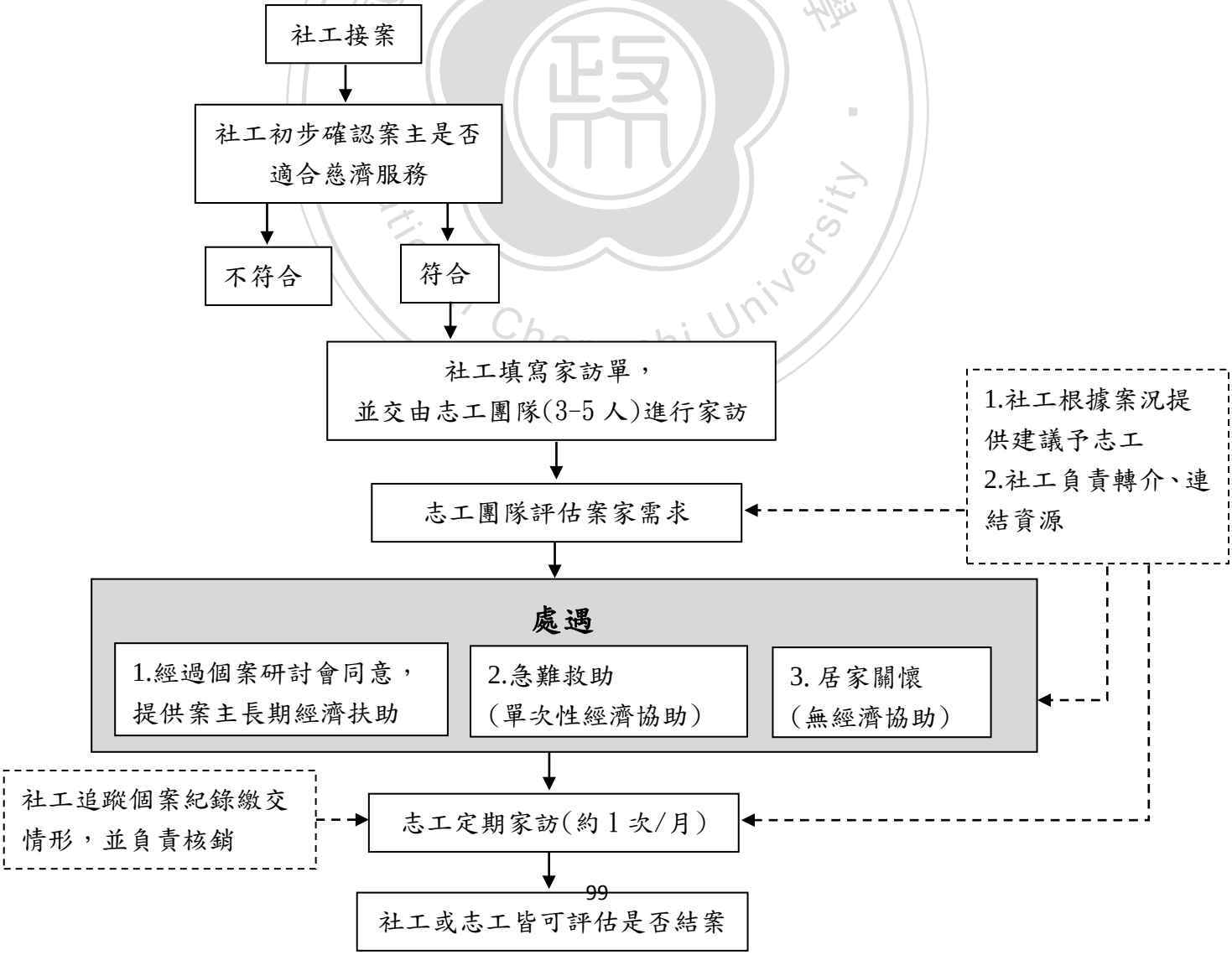
資深社工則因為在慈濟基金會中累積較久的經驗，對於慈濟文化也有一定程度的認識與認同，相較於資淺的社工，資深社工在資深志工的面前顯得更有自信的給予建議、引導志工思考與解決志工在服務中遭遇的問題，比起新進社工尚在熟悉工作，隨著資歷經驗的累積，資深社工會更懂得如何讓志工做的更好，在不剝奪志工發揮空間的同時，也增加自己在眾多志工間的重要性。

貳、社工在慈濟基金會的工作情形

DOI:10.6814/NCCU202001305

一、社工保持機動性以協助志工

慈濟基金會雖運用大量志工提供個案服務，但是社工的工作仍聚焦於個案工作與方案工作，而不是志工管理者，但是社工也確實因為志工的加入，在工作中有不同樣貌的呈現。個案工作中，一名社工肩負數百件個案，因此社工的角色就不是第一線的服務者，而是由志工主要負責家訪、蒐集資料等直接服務個案的工作，且志工們也根據自己的觀察進行評估，並由志工團隊共同決定如何處遇。由於案量龐大，社工會視不同個案的情形，自行決定是否需要陪同志工進行訪視，否則可透過志工蒐集而來的資料與評估，再次評估個案是否接受到適當的服務。此外，志工在每次家訪後也會提供訪視紀錄，社工也會在服務過程中與志工討論個案服務情形並給予建議。因此，社工並未因志工可提供服務而在個案工作的過程中缺席，研究者亦將社工於個案工作的功能繪製成圖 5-1-1。



DOI:10.6814/NCCU202001305

圖 5-1-1 社工在個案工作流程之功能

至於在方案工作方面，由於方案牽涉的層面廣，諸如策畫活動內容、準備餐食、交通動線、攝影紀錄等工作，更需要人力的協助，而慈濟的志工體系本就有規劃各個功能組。因此，社工只需要布達舉辦方案的訊息，志工們就會依據各自的組別開始籌備，而社工在方案的規劃到執行過程中了解志工的工作進度，並適時解決志工在方案中遭遇的困難，在方案執行時檢視實際狀況，可見社工也參與了方案工作從開始到結束的過程，過程中更是確保方案能順利執行，研究者亦將社工於方案工作的功能繪製成圖 5-1-2。

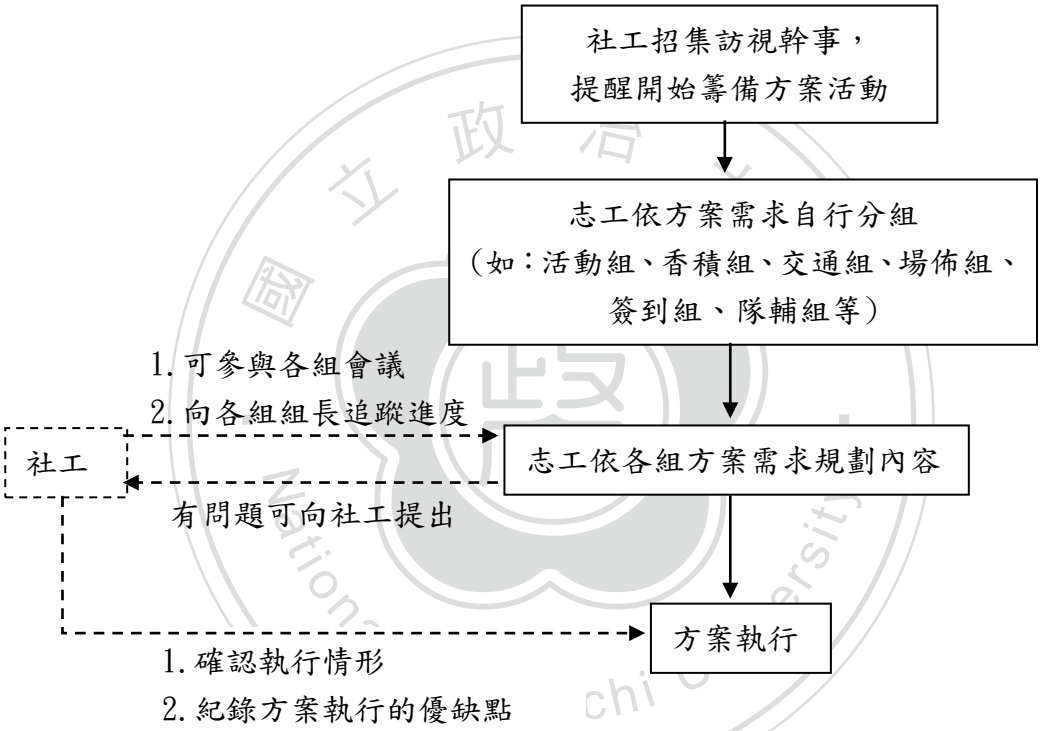


圖 5-1-2 社工在方案工作流程之功能

從上述社工在個案工作與方案工作的工作內容可知，社工在慈濟基金會雖然不是主要的直接服務者，但是也能透過志工提供服務，在他們的服務過程中提供建議，使志工能將工作完成。

DOI:10.6814/NCCU202001305

二、社工透過個案管理維持志工服務品質

由於慈濟基金會肩負大量的經濟扶助個案，在訪談過程中，雖無聽見受訪者表示經扶個案服務的急迫性或危險性，但龐大的個案量仍需要人力定期追蹤與關懷，而多數個案的非急迫性與低危險性也成為志工進場服務的好時機。因此，社工也成為個案管理者，並透過個案管理了解志工的服務情形。當社工是管理個案的服務品質，而非志工的服務行為，社工是從個案管理的角度提升志工的服務，而非在督導志工；在夥伴關係中，社工與志工的對話多是討論而非指導或命令，尊重志工的想法並保持開放的態度。故在本研究中，社工不會自稱是在監督志工的服務品質，而是在夥伴關係中，社工負責管理每位個案的服務狀況，並針對每位個案的需求與志工進行討論，只要個案能獲得適當的服務，則社工也不需干涉志工的服務品質。

參、社工藉由提升個人成長與成就感激勵志工

一、提升志工的服務意願與服務能力

(一) 肯定志工的付出

本研究發現，社工與志工一起工作的過程中，社工對於志工的重要性在於，激勵志工把服務做得更好，首先，基於志工的無酬性與自發性的參與，社工就會給予很大的肯定，且志工確實也是社工重要的工作夥伴。

(二) 提供志工不同的處遇觀點

由於大部分的服務是透過志工輸送，故讓志工的服務技巧有所成長也能提升服務品質，且有別於志工是站在第一線面對個案，社工可根據志工提供的紀錄、評估，或社工自行進行資源盤點等資料了解個案。因此，較能以第三者的角度觀察志工的服務情形與案主的實際需求，同時指陳出志工在服務中可能受到自身價值觀的影響，而做出「是自己想做」的處遇卻不是合理甚至可能浪費資源。

DOI:10.6814/NCCU202001305

(三) 引導志工將服務做得更深入

為使服務不是僅單純的提供經濟資源，社工也會激勵志工將服務做的更深入，而建議志工可著重在案家脫貧的能力培養。例如，社工也會建議志工除了頒發獎學金外，更可對個案的子女傳達獎學金代表的內涵，讓其子女了解現階段給予獎學金是為了減輕就學的經濟負擔，不因貧窮影響就學，未來學成後方能反哺其家庭，如此使獎學金不只有金錢上的意義，更是培養此家庭未來脫貧的能力。

最後，仍要記得重點是：在夥伴關係下，激勵志工的前提仍是以建議的方式進行，社工們明白自己不是志工督導，而是志工的工作夥伴，因此在激勵志工上仍會尊重志工的意願，而不會強求志工一定要達到社工的期望。

二、慈濟組織文化成為社工的助力

由於慈濟早年是由志工進行服務，而後才引入社工，研究結果發現，社工多表示志工的服務經驗累積多年甚至數十年，且志工對於工作內容相當熟悉，故社工也能信任志工的能力，而能讓志工有更多空間發揮，甚至對於新進社工而言，志工的經驗亦有助於社工更快的熟悉工作內容。

此外，慈濟基金會是一佛教團體，志工從事志願服務是修習佛法的過程，也是在實踐慈濟的宗旨，故社工大可以放心的讓志工參與各項事務，甚至不須擔心志工是否因此受到替代性創傷，故慈濟基金會建立已久的志工體系成為社工工作時的助力，而宗教的力量則成為維持志工服務熱忱的重要因素之一，社工也因為慈濟對志工傳達的理念而減輕了激勵志工的負擔。

肆、社工在慈濟基金會首要學習如何與志工工作

一、社工在實務中學習如何與志工工作

本研究發現，多數社工在進入慈濟基金會工作前，並無與志工工作的相關經

DOI:10.6814/NCCU202001305

驗，多是在進入慈濟後開始學習與志工工作的方法，以下分為三項說明：

(一) 學習如何與志工溝通

在建立關係的過程中，又以溝通、接納與了解慈濟文化最為重要，社會工作是與人工作，而社工又花許多時間與志工相處，因此溝通能力是不可忽視的，尤其在慈濟中強調團隊而非個人，故社工必須學習如何與團隊成員(志工)溝通。

(二) 學習接納志工

由於志工是自發性參與，但是在慈善服務中卻也扮演重要角色，但多數志工來自各行各業，而不是受過專業訓練的助人者，且社工也不負責招募志工。因此，只要是願意承擔訪視工作的志工，社工就需要與他們合作，故接納志工的不足，並針對其不足給予建議，更能凸顯社工對於志工的重要性。

(三) 認識慈濟文化

認識慈濟文化則有助於關係的潤滑，透過使用慈濟的語言(如：感恩)、證嚴法師說過的話、慈濟創立的精神等，向志工表達自己(社工)是願意融入慈濟中，而獲得志工的認同、更拉近與志工的距離，也讓本就屬於少數的社工在眾多志工面前不會顯得格格不入。

上述的三種技巧說明了社工在慈濟基金會所需的人際關係能力，與志工的關係融洽有助於讓社工在眾多志工中發揮影響力；又或者說社工讓自己以更圓融的方式與志工相處，而使工作得以順利進行。

二、社工溫柔回應其面對的相處困境

(一) 社工無法及時掌握志工服務

由於慈濟基金會強調服務的即時性，因此志工在給予一次性的補助也有一定額度的裁量權，然在夥伴關係中，社工並沒有管轄志工的權力，當志工於服務當下已決定給予補助後，社工只能尊重志工的決定，至於評估的準確性是否合宜只

DOI:10.6814/NCCU202001305

能於事後再討論，而社工也只能做到提醒，但難以預防類似情形再次發生。

(二) 權衡服務品質與志工流失

雖然在大多數的時候，社工與志工是相處愉快的，但由於志工屬於自願性質，並沒有一定要成為訪視志工的責任，因此當社工與志工討論服務情形時，若志工認為不需要、或無法配合社工的建議時，則社工也得尊重志工的意願，否則社工與志工的意見不合導致關係破裂，很可能造成志工人力的流失，另社工也仰賴志工人力與時間的投入個案或方案的服務，故社工也需考量在工作量龐大的情況下，需要做出適度的讓步，以避免因志工人力流失導致服務中斷。

由於在夥伴關係中，社工與志工權力平等，故社工在面對上述困境時，在志工不違反社會工作倫理的前提下，社工會適時運用志工與志工間的關係，透過訪視幹事的柔性勸導，或在志工聚會時運用團體動力，先凝聚多數志工的共識，再進一步影響少數改變意願較低的志工，而非強勢的要求志工要服從社工的指令。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第二節 討論與建議

壹、討論

一、社工的角色不容易被看見但仍有重要性

慈濟基金會多由志工第一線面對案主，但是志工在提供服務的過程需要社工的陪伴，社工也根據志工的訪視紀錄、評估報告等資料與志工討論個案，並適時提供建議(如：處遇、評估面向、志工安全等)；由於慈濟主要提供經濟扶助與關懷，除了個案的經濟需求外，案主的多元需求(如：托育、長照等)則有賴於社工的敏感度，因此必要時還需要社工規劃方案、轉介或連結資源，方能增加家庭脫貧的機會，或是讓其他家庭成員的未來發展不因貧窮受限，所以社工也要讓志工了解貧窮家庭的需求，再配合社工提供的處遇建議，以提升服務品質。

此外，社工也是扮演串起慈濟基金會、志工與個案的角色，讓志工可以透過服務修習佛法、並達成慈濟基金會慈善援助的使命，更確保每位個案的需求有被適當的滿足，或許一般社會大眾從慈濟基金會的外部不容易看到社工發揮的功能，但是社工仍是重要的工作人員。

二、志工管理知識並非無用武之地

本研究發現社工與志工為夥伴關係，因此社工並不是在管理志工，而是與志工一起工作，然而回顧過去文獻可發現，在慈濟基金會，志工管理也有其適用之處，確實社工並未參與招募志工的過程，但是對志工仍有發揮激勵的作用，由於社工與志工的相處時間長，因此社工能看見志工對志願服務的付出，進而肯定志工、使志工獲得成就感，更重要的是，社工也能夠幫助志工越做越好，當志工具備越多的服務技巧或相關知識，或許能讓志工更清楚自己在做甚麼、為何而做，而維持志工承擔訪視工作的意願。

除了社工激勵志工外，志工的宗教背景也成為其內在激勵因子，在許多文獻中強調志工的激勵以避免志工的流失，但是在慈濟基金會中，志工不僅是證嚴法

DOI:10.6814/NCCU202001305

師的弟子，也是虔誠的佛教徒，從事志願服務是志工的修行途徑之一，志工更願意達成慈濟的使命；因此，除了以福利制度的外在措施獎勵志工外，本研究發現宗教信仰亦可激勵志工的利他行為，社工反而不需過於花心思思考如何促使志工留任，此為慈濟基金會特有的組織文化為社工帶來的益處。

貳、給社會工作者的建議

一、精進直接服務能力

本研究發現，由於社工的工作以個案工作與方案工作為主，志工時常第一線面對案主，若社工具備個案工作的經驗技巧(如：家訪經驗、會談技巧、評估的面向與個案紀錄撰寫等)，則能示範給志工看或是討論個案時提供建議給志工參考；然而許多大學畢業的社會新鮮人還未累積豐富的實務經驗，訪談中有一位慈濟基金會在慈濟大學的社工培育生[6]，該名受訪者認為能在大學時期就認識慈濟文化、運作方式有助於就業後更快熟悉工作，因此，學校的專業訓練便顯得重要，除了修習與直接服務相關的課程外，實習經驗亦能幫助學生未來投入社工職場時前預做準備。

相較於非專業訓練的志工而言，社工的經驗分享將有助於志工提供的服務，故社工的直接服務經驗也影響了社工與志工的關係，若社工有足夠經驗可供志工參考，則在夥伴關係中，可提升社工在眾多志工間的重要性。

二、社工可進行研究分析使新進社工與志工對貧窮有更多認識

慈濟基金會服務的個案量龐大，社工的不可取代性應該不只是向志工提供建議，個量龐大的好處是應該有充足的樣本數，所以可針對慈濟目前服務的個案及其家庭進行分析，如：貧窮的類型、致貧的原因、處遇的評估等，也從中了解志

[6]由慈濟基金會甄選慈濟大學社工系學生，提供學雜費與生活費，並提供額外訓練與實習機會，使培育生可在大學時期便熟悉慈濟基金會的文化、工作內容，培育生大學畢業後依合約內容於慈濟基金會中工作。

DOI:10.6814/NCCU202001305

工提供的服務對於個案的貧窮改善效益為何，研究者肯定志工對於個案的勞心勞力，如此亦能避免慈善服務的效能僅有服務人次、救助金額的呈現，但是社工也可以透過研究分析提升社工在慈濟基金會的重要性，同時在夥伴關係中，做為志工強而有力的後盾，且能因為社工的加入有助於個案的貧窮問題改善。

三、促進與外部單位聯繫以充分發揮個案管理功能

慈濟基金會是以救助貧窮起家，時至今日，也累積了許多社會救助的經驗，本研究發現，許多時候由志工直接面對案主，因此社工在擔任資源盤點/連結窗口的同時，應該多與外部單位交換意見、瞭解彼此的功能，讓關係到個案的政府部門、民間單位都能夠瞭解該名個案的處遇方向，研究者認為，面對貧窮議題需要的不只是經濟補助，應該從不同層面協助案主解決問題，從個案管理的角度偕同其他組織，由社工與社工對話建立網絡間的合作，也能對案主的需求有更完整的評估，使處遇更能依案主需求隨時調整。

參、給慈濟基金會的建議

一、促進跨單位的溝通與合作

從文獻中可發現，專業主義雖有助於提升志工的服務品質，但是，在慈濟基金會，志工並不由社工管理，志工的管理單位屬於宗教處，慈發處是偕同志工工作的單位，宗教處與慈發處應對管理志工服務品質有更多合作，更有制度的維持志工服務品質，否則社工在考量工作上的人力需求與慈濟對志工的期待時，也會讓社工顯得為難。

本研究發現，慈濟基金會多以激勵志工為主要的志工管理策略，志工穿上慈濟委員制服就代表一種責任與使命，或許每位志工在成為志工前已經過重重考驗，但是在成為慈濟基金會的人力資源後仍應受到一定監督，若能在志工投入慈善服務時，透過有明確標準的考核機制，考核機制的目的並不是為了要淘汰志工，而

DOI:10.6814/NCCU202001305

是讓組織可評估志工的工作表現，以篩選出不符考核標準的志工進行輔導，進而使所有志工的服務品質更加一致。

二、尋找激勵志工的新模式

在訪談中可發現志工對於證嚴法師或慈濟的熱愛，但是熱愛證嚴法師不見得等同於熱愛慈濟基金會，志工要保持助人工作的熱忱是不容易的事。回顧慈濟的發展歷史，已從只有志工人力到引進專業工作者，未來組織也將繼續成長；證嚴法師現已高齡 83 歲，未來如何讓證嚴法師的理念能夠持續激勵志工是值得思考的議題，若缺乏證嚴法師做為志工的內在激勵，則社工或慈濟基金會需要思考未來要如何激勵志工，否則社工已負擔龐大個案量，若慈善服務的志工人力流失或志工品質下降，夥伴關係與服務品質也勢必會受到影響。

三、增加社工員額，才能使社工將服務深化

本研究發現，社工的個案量有 200 至 300 件個案，龐大的個案量不只需要大量人力投入直接服務，也伴隨著繁雜的行政工作(如：個案紀錄整理、核銷等)，雖然目前由志工為主要接觸個案的角色，社工提供建議及處理後續行政工作，然而志工本身所受的訓練、能提供的關懷仍有其極限，協助個案脫離貧窮並非只要定期的經濟補助或物資發放，貧窮仍伴隨著許多議題，如：托育(老)、人力資本的培養、就業輔導、老年經濟安全等議題，這些都需要社工花心思建立完整處遇計畫、進行資源連結、轉介與個案管理，但是社工若將大部分的心力放在行政工作，注意志工有沒有定期家訪、繳交個案紀錄等規定，則難以將注意力放在協助個案脫貧，且經濟扶助如同雙面刃，一方面減少個案經濟壓力，一方面也可能造成個案的福利依賴，這些應該都是社工進行處遇時需考量的面向。

依目前每位社工的個案量，或許沒有結案的壓力，卻有完成行政工作的時間限制，實在不易將個案服務做的足夠細緻使個案有脫貧的機會，當然，社工的繼

DOI:10.6814/NCCU202001305

續教育也是不可忽略的部分，但是先降低社工的個案量，才有機會讓社工有多餘心力在個案的處遇內容。

肆、給其他組織之建議

一、夥伴關係有其優點，但不可因此忽略志工管理

因為社會服務機關（構）團體之人力資源多元，含：專業人員、半專業人員、行政人員、及志工等，各有其職責及功能，社工人員提供專業服務，志工是補充人力，不可能替代社工。為顧及服務品質，志工當然需要管理，但是在慈濟，因業務分組管理之責落在宗教處人員身上，所採取的管理策略是證嚴法師與佛法對志工的影響力，而社工與志工都是團隊的成員，為他們彼此需要合作，建立夥伴關係，但是夥伴關係首先需要的是社工與志工對彼此的信任，故另設志工管理單位或人員可避免第一線社工還要負責擔任志工的督導，但是組織也要訓練志工的服務能力，當志工本身已具備足夠能力時，才能增加社工對志工的信任，方有助於夥伴關係的建立。

即使組織由社工負責志工管理，兩者之間的關係從督導關係發展成夥伴關係，本研究發現，社工可信任志工的能力，志工的身分較不會造成案主的壓力，在社工負擔龐大案量的情況下，志工又可以提供較密集的關懷。因此，夥伴關係的好處在於，可促進志工的參與、緩解服務所需的人力負擔，故夥伴關係仍可作為組織的參考。但是如何掌握志工的服務品質、如何輔導不適任志工，及案主的權益是否受損等，仍是組織應留意之議題。

二、組織應重視社工在第一線與志工工作的困境

在台灣仍有許多志工用人單位，其中，醫院是常見的志工用人單位，醫院與慈濟基金會類似的是，醫院的志工人數也遠多於社工，而志工管理業務則是由單一社工負責，然而醫務社工雖扮演著志工管理者的角色，在實務上仍會遭遇到困

DOI:10.6814/NCCU202001305

境，但是無論是管理關係或夥伴關係，皆常見初入職場的社工無法改變資深志工，然而在面對自願參與、不求回報的志工時，社工多會選擇尊重志工的想法或意願，研究者認為，組織所提供的志工訓練不能只有增強志工的服務能力，也要讓著重經驗法則的志工學習接納與尊重社工，更要看到社工在第一線與志工工作的困境，減少社工在與志工相處時無法解決的困境。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第三節 研究限制與未來研究建議

壹、研究限制

一、未針對受訪者背景變項做進一步分析比較

考量受訪者皆為在職身分，若過於細述其年資與分享的經驗，可能導致受訪者曝光，故僅以年資分析社工與志工的關係。此外，本研究為社工與志工關係之初探，且受限於研究時間與能力，並未針對各地區志工特性做深入分析，而未比較各地區夥伴關係的差異。

二、未實際觀察社工與志工的互動

由於研究資源與時間限制，僅能透過訪談方式了解社工與志工的互動情形，而未能透過實地觀察社工所謂的夥伴關係是如何存在其與志工的互動中。

三、樣本推論性有限

由於本研究以慈濟基金會的社工作為個案分析，但是社工作領域廣泛、組織文化亦不同，社工與志工的分工皆有所差異，故社工在不同場域工作，其與志工工作的樣態應該也會不同，故本研究之結果可能無法完全推論至其他領域、機構之社工。

貳、對未來研究建議

一、以學校名義發公文向慈濟基金會提出研究申請

基於研究倫理，進入任何機構或田野皆應獲得守門人的同意，故建議未來研究者若想以慈濟基金會為研究場域，可請系所辦公室協助以學校名義發送公文至慈濟基金會，以研究對象所在單位為受文者，公文內容則可簡要說明研究目的、研究對象、研究方式與研究者聯絡方式，並附上研究計畫書摘要供慈濟基金會參考。

DOI:10.6814/NCCU202001305

二、透過田野觀察了解社工與志工的實際互動

在訪談過程中，受訪者提到許多社工與志工共同出現的場合，如：個案研討會、方案籌備會議、活動現場等，因此未來研究可觀察社工於不同活動場合之行為表現，進而分析社工與志工的關係會因場合不同而有甚麼差異。

三、從志工角度了解社工對其重要性

雖然本研究從社工的角度，發現社工與志工間存在夥伴關係，但無法得知社工的付出對志工的意義為何，亦不曉得志工如何看待與社工間的關係，故可從志工的角度瞭解社工對於志工的重要性為何、志工與社工間又存在甚麼關係，除可豐富「社工與志工的關係」之觀點，亦能了解雙方的觀點存在著甚麼差異。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

第四節 研究者個人反思

研究者在就讀研究所與擔任學校社工師期間，曾聽見同儕或同事提到慈濟基金會，但是大家似乎對慈濟的志工印象多於社工，研究者收看大愛電視台時，出現的也幾乎都是志工，但是研究者大學時期曾於慈濟基金會實習，在實習時觀察到社工平時忙於陪同志工家訪、協助志工舉辦方案活動，並與志工討論個案或方案的狀況，再利用空檔時間整理個案紀錄與核銷，顯示社工在工作中需要花許多時間與志工相處，因此覺得社工與志工的關係是密不可分，如今有機會藉由研究更深入了解社工與志工的關係為何，在進入研究場域—慈濟基金會時，原本擔心萬一遭拒絕，研究便無法進行，幸運的是，慈濟基金會在收到公文後，同意讓我訪談基金會的社工，並尊重我想研究的內容；另，受訪者們也願意對自己的工作經驗侃侃而談，讓我的研究得以順利進行。在此，研究者非常感恩慈濟基金會所有的協助。

研究者在撰寫論文時，回顧了許多慈濟的出版品(如：慈濟年鑑、永續報告書)，常看到慈濟基金會運用大量志工的訊息而少見報導社工，由於不容易看見社工的表現，所以容易低估社工在慈濟的重要性，但仔細檢視個案服務與方案工作的過程便可發現，社工的所學、具備的專業知識，能提供志工不同的觀點，有助於志工投入志願服務時，因為社工而增廣見聞、更能看見案主的需求，可見社工並沒有在服務過程中缺席仍能在慈濟基金會發揮自己的專業能力。

過去文獻的觀點多是社工從事志工管理，但是慈濟基金會的社工並不管理志工，反而是為了讓志工能多參與服務過程，社工要學習如何拿捏介入志工服務的程度，相較於研究者在第三章的前見提到自己對志工的能力存疑，從訪談中發現，慈濟的志工通常擁有豐富的服務經驗，此一優勢讓社工能信任志工，且絕大部分的志工也保持尊重的態度，讓社工願意與志工建立起夥伴關係。

社工需要組織給予的支持，畢竟每位社工經過大學教育的訓練，甚至考取證照，但是在工作的同時也要接納志工，與志工建立夥伴關係，且又非每位志工都

DOI:10.6814/NCCU202001305

好相處，故工作遭遇的困境仍需組織給予支持，然而本研究發現，目前社工主要透過與訪視幹事的「關係」來處理困境，也顯示訪視幹事是社工與志工間的橋樑，但是並沒有發現組織中有何正式的手段、規則等方式可協助社工，並以社會工作倫理作為最後一道防線，但是在此之前，社工必須自己想辦法處理困境，也讓研究者在過程中感受到，慈濟基金會給予志工許多發揮空間，開創了專業主義和志願主義對話的平台，但是也應該看見社工面臨某些困境，需要給予適足的支持。

總結上述，慈濟基金會的社工曝光度雖雖不如志工高，但是隨著蒐集資料、研究分析的過程，發現社工也費了一番心思將社工會作直接服務方法與志工結合，使社工與志工形成夥伴關係，讓彼此能以合作的方式共同提供服務。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

參考文獻

中文部分

丁居倫（2018）。中高齡退休者的服務學習經驗之探究。*福祉科技與服務管理學刊*，*6*（1），55-71。

王仕圖、吳慧敏(2003)。深度訪談與案例演練。載於齊力、林本炫編，*質性研究方法與資料分析*（95-113）。嘉義縣：南華教社所。

王順民（2017）。*人間、社工、浮世繪：兼論非營利組織的批判性思考*。台北市：洪葉。

王翊涵（2018）。與姐妹志工一起工作：新住民家庭服務中心支持性志願服務初探。*社區發展季刊*，*22*（2），49-94。

王麗容（1995）。*婦女與社會政策*。台北市：巨流。

江明修（2003）。*志工管理*。台北市：智勝。

任芳滿（2014）。志工參與動機、幸福感對其持續涉入之影響-以靈性安適為調節變項。淡江大學企業管理學系碩士在職專班，新北市。

林易沁（2008）。小型養護機構社工員專業角色發展歷程之初探。國立政治大學社會學研究所碩士論文，台北市。

林雨潔（2014）。回首來時路，願做點燈人—失能老人照顧者擔任電話關懷問安志工之經驗初探。國立政治大學社會工作研究所碩士論文，台北市。

林財丁、林瑞發（譯）（2006）。*組織行為*（原作者：S. P. Robbins）。台中市：滄海。（原著出版年：2005）

林珊如、李珮漪（2013）。銀髮族參與公共圖書館志願服務：動機、影響因素與招募策略。*臺北市立圖書館館訊*，*31*（1），34-51。

林淑馨（2010）。*質性研究理論與實務*。高雄市：巨流。

林勝義（2006）。*志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者*。台北市：五南。

林曉君（2008）。非營利組織領導者領導歷程與轉化學習之研究—以慈濟基金會為例。國立高雄師範大學成人教育研究所博士論文，高雄市。

朱曉潔（2012）。探討非營利組織動員能力的根源：以慈濟為例。國立清華大學服務科學研究所碩士論文，新竹市。

吳盛、林東清、林杏子（2006）。以社會交換理論觀點探討影響虛擬團隊成員知識分享行為因素。*資訊管理學報*，*13*（1），193-219。

吳嘉苓（2012）。訪談法。載於楊國樞、瞿海源、畢恆達，*社會及行為科學研究法第二版*（33-60）。台北市：東華。

DOI:10.6814/NCCU202001305

何慧卿（2010）。*志願服務與管理*。台北市：華都。

李政賢（譯）（2014）。*質性研究：從開始到完成*（原作者：Robert K. Yin）。台北：五南。（原著出版年：2011）

李淑珺（2000）。*志工實務手冊*。台北市：張老師。

李淑卿（2013）。慈濟居家關懷與長期照顧訪視志工服務學習之研究。國立中正大學成人及繼續教育學系碩士論文，嘉義縣。

宋麗玉（2006）。增強權能量表之發展與驗證。*社會政策與社會工作學刊，10*（2），49-86。

呂寶靜（2014）。老人志工服務經驗與福祉分析。行政院國家科學委員會專題研究成果報告。

呂寶靜（2015）。性別、老年與志願服務。*社區發展季刊，149*，230-241。

沈慶鴻（2015）。社會工作者的去權及增強權能督導策略之研究：以婚暴社工督導為例。*社會政策與社會工作學刊，19*（1），139-185。

邱定彬（2000）。慈濟的組織運作模式：歷史階段與模式類型的分析。載於官有垣，*非營利組織與社會福利：台灣本土的個案分析*（372-405）。台北市：亞太圖書。

吳庭葦（2019）。我是誰、我在哪：資深醫務社工專業承諾的追尋與堅持。國立臺灣示範大學社會工作學研究所碩士論文，台北市。

高明瑞（1999）。台灣地區非營利組織管理之研究（II）-志工參與非營利機構共同生產導向對其組織績效影響之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告。

高淑清（2008）。*質性研究的18堂課：首航初探之旅*。高雄市：麗文文化。

畢恆達（1996）。詮釋學與質性研究。載於胡幼慧（主編），*質性研究：理論、方法及本土女性研究實例*（27-44）。台北市：東大。

畢恆達（1998）。社會研究的研究者與倫理。載於嚴祥鸞（主編），*危險與秘密—研究倫理*（31-83）。台北市：三民。

馬慧君（1996）。志願服務工作者參與類型之初探--以埔里五個團體的志工為例。國立暨南大學社會政策與社會工作研究所碩士論文，南投縣。

郭瑋芸（2002）。女性老人志工的志願服務參與經驗—以台北市內湖區公所志工隊為例。國立政治大學社會工作研究所碩士論文，台北市。

鄒川雄（2003）。生活世界與默會知識：詮釋學觀點的質性研究。載於齊力、林本炫（主編），*質性研究方法與資料分析*（19-53）。嘉義縣：南華教社所。

彭懷真（2012）。人力組合與志工管理，*社工管理學*（114-140）。台北市：雙葉。

DOI:10.6814/NCCU202001305

陳佳伶（2012）。慈濟基金會志工動員之研究：資源動員之觀點，淡江大學公共行政學系公共政策碩士班碩士論文，新北市。

陳志明（2018）。佛教非營利組織訪視志工傳承之研究—以佛教慈濟基金會為例。輔仁大學非營利組織管理碩士學位學程在職專班碩士論文，新北市。

陳怡君(2007)。法鼓山社會福利慈善事業基金會志工組織承諾之研究。國立臺灣大學社會工作學系碩士論文，台北市。

陳武雄（2004）。*志願服務理念與實務*。新北市：揚智。

陳俊佑（2004）。老人諮詢志工角色與功能。*護理雜誌*，*51*（3），19-23。

游美惠（2010）。見人說人話，見鬼說鬼話？—跟研究新手談「訪談法」技巧。載於周平、林昱瑄（主編），*質性／別研究*（113-145）。台北市：巨流。

曾雅蘭（2016）。從莫拉克風災看志願服務者的災後成長-以慈濟基金會屏東志工為例，屏東科技大學社會工作系碩士論文，屏東縣。

莫藜藜（1998）。*醫務社會工作*。新北市：桂冠。

翁令珍、廖鳳池（2009）。督導介入對受督導者之衝擊－以區辨模式爲架構之歷程分析。*教育心理學報*，*39*（2），241-261。

曾華源、曾騰光（2003）。*志願服務概論*。新北市：揚智。

黃一峰、何慧卿（2003）。志工之績效管理。載於江明修（主編），*志工管理*（173-189）。台北市：智勝。

黃源協（2012）。從「巧語」到「現實」-伙伴關係與專業團隊運作模式之建構。行政院國家科學委員會專題研究成果報告。

黃源協（2013）。*社會工作管理*。台北市：雙葉。

黃郁雯（2011）。醫院志工業務承辦人角色勝任能力、人際關係與續職意向之相關性研究。東海大學社會工作學系碩士論文，台中市。

黃淑惠(2009)。影響志工參與原因-以福智佛教團體為例。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，台中市。

黃瓊恩（2015）。以人力資源觀點論運動志工之管理模式。*嘉大體育健康休閒期刊*，*14*（1），246-254。

張培新（2006）。台灣宗教組織運作的社會資本考察：以慈濟功德會為例。*中山人文社會科學期刊*，*14（1）*，125-163。

張婉貞（2009）。志願服務管理者專業管理技巧之研究。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文，南投縣。

張雅怡（2013）。從志工管理議題探討都會公共圖書館志工之管理。國立台灣大學圖書資訊管理學系碩士論文，新北市。

DOI:10.6814/NCCU202001305

張菡容（2014）。醫院志工督導所面臨之人情困境與因應模式。東海大學社會工作學系碩士論文，台中市。

齊力（2005）。質性研究方法概論。載於齊力、林本炫（主編），*質性研究方法與資料分析*。嘉義縣：南華教社所。

鄭家欣（2005）。志工管理者管理工作現況之探討—以花蓮地區為例。慈濟大學社會工作研究所碩士論文，花蓮縣。

鄭麗珍（2012）。增強權能觀點。載於宋麗玉（主編），社*會工作理論：處遇模式與案例分析*（427-455），台北市：洪葉。

廖見文（2012）。非營利組織志工的組織認同與工作投入關係之研究。*多國籍企業管理評論，6*（2），1-21。

廖真緻（2009）。慈濟志工訪視關懷之社工專業探討。東海大學社會工作學系碩士論文，台中市。

蔡依倫（2001）。宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究--與非宗教醫院志工作比較。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，高雄市。

蔡旻真（2010）。永不止助！五位老人醫院志工之生命故事。國立政治大學社會工作研究所碩士論文，台北市。

蔡進雄（2006）。社會資源的運用－桃竹苗地區國民中學學校志工管理之研究，*教師之友，47*（5），102-113。

蔡佳雯（2002）。非營利組織中的女性志工--以勵馨社會福利事業基金會為例。國立政治大學社會學系碩士論文，台北市。

黎蓉暄（2009）。願力化為行動—三位志工管理者之生命敘說。靜宜大學社會工作學與兒童少年福利學系碩士論文，台中市。

潘淑滿（2003）。*質性研究：理論與應用*。台北市：心理。

賴玫凰（2003）。家庭主婦志工參與動機.督導關係與組織承諾之相關研究。東海大學社會工作學系碩士論文，台中市。

蕭茲涵（2011）。志工管理者之工作與不符期待志工相處經驗初探。國立臺灣師範大學社會工作學研究所碩士論文，台北市。

蕭麗華（2008）。社會福利機構對高齡志工運用模式~以苗栗縣為例。亞洲大學社會工作學系碩士論文，台中市。

劉弘煌（2008）。志願服務者之參與特質—以北部五縣市參與志願服務基礎訓練之學員為例。*社區發展季刊，122*，112-135。

謝依倫（2011）。一個社工員看社區志工管理的自我對話–我在「不老協會」之經驗與反思。長榮大學社會工作學系碩士論文，台南市。

DOI:10.6814/NCCU202001305

謝秀芬（2010）。*社會個案工作：理論與技巧*。台北市：雙葉。

謝聖哲（2018）。從社區照顧關懷據點到巷弄長照站：挑戰與困境。*台灣社區工作與社區研究學刊*，*8*（1），1-34。

顏君玲（2004）。老人福利服務志工運用之探討-以中華民國弘道志工協會為例。國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，新北市。

蘇文彬（2010）。志工離場機制之探討。*長榮大學學報*，*14*（2），79-91。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

英文部分

Allen, R. E., Lucero, M. A., & Van Norman, K.L. (1997).An examination of the individual's decision to participate in an employee involvementprogram.*Group& Organization Management, 22*(1), 117-143.

Clarke, V., & Braun, V.(2017).Thematic analysis.*The Journal of Positive Psychology, 12*(3), 297-298.

Caduri, A., & Weiss-Gal, I. (2015). Social Workers Who Work With and Without Volunteers: Comparison of Perceptions, Organisational Culture, Training and Experience. *British Journal of Social Work, 45*(8), 2458–2475.

Douglas, C, & Rollins, R. (2007).Motivations, training and supervision of volunteers in conservation. *Environments, 35*(1), 79-89.

Homans, G. (1958). Social behavior as exchange.*AmericanJournal of Sociology, 63*(6), 597-606.

Kadushin, A., & Harkness, D. (2002). *Supervision in Social Work*. NewYork, NY: Columbia University Press.

Waikayi, L.,Fearon, C., Morris, L., &McLaughlin, H. (2012). Volunteer management: anexploratory case study within the British Red Cross. *ManagementDecision, 50*(3), 349-367.

Louis, M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*(2), 226-251.

Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical , step-by-step guide for learning and teaching scholars. *The All Ireland Journal of Teaching & Learning in Higher Education. 9*(3), 3351-33514.

Munday, B, &Darvill, G. (1984). *Volunteers in the Personal Social Services*.London, England: Tavistock Publications.

Netting, E., Nelson, W., Borders, K., Huber, R. (2004). Volunteer and Paid Staff Relationships Implications for Social Work Administration. *Administration in social work, 28*(3-4), 69-89.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review, 69* (6), 96-104.

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review, 40*(3), 40-54.

DOI:10.6814/NCCU202001305

Omoto, A., Snyder, M., & Martino, S. (2000). Volunteerism and the life course: Investigating age-related agendas for action. *Basic and Applied Social Psychology, 22*(3), 181-197.

Okun, M. A., & Schultz, A. (2003). Age and motives for volunteering: Testing hypotheses derived from socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging, 18*(2), 231-239.

Payne, M. (2014). *Modern social work theory*, (4th ed.).Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.

Weinbach, R. W., &Taylor, L. M. (2011).*The Social Worker as Manager: APractical Guide to Success.* Boston, MA: Allyn & Bacon.

Unger, L. (1991). Altruism as a motivation to volunteer. *Journal of Economic Psychology, 12*(1), 71-100.

Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizationalsocialization. *Organizational Dynamics, 7*(1), 19-36.

Van Willigen, M. (2000).Differential benefits of volunteering across the life course.*Gerontology, 55*(5), 308-318.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology, 26*, 215-240.

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

網路部分

慈濟基金會（2017a）。106 年度收支暨成果報告。

取自 http://tw.tzuchi.org/financial/2017financial/pdf/106-1.pdf

慈濟基金會（2017b）。2017 慈濟年鑑。326-327。

取自 http://www.tzuchi.org.tw/ebook/almanac/2017almanac/326-327/#zoom=z

慈濟基金會（2018）。2016-2017 永續報告書。

取自 http://tw.tzuchi.org/CSR/

慈濟基金會（2019）。財團法人佛教慈濟慈善事業基金會沿革。

取自 https://reurl.cc/A10W8e

衛生福利部志願服務資訊網（2017）。105 年志願服務調查研究報告。

取自 https://vol.mohw.gov.tw/vol2/downdata/show/A5PPlv6

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305

附錄一 訪談大綱

暖身

1. 請問你的年齡、教育程度、過去工作經驗、現職的年資?
2. 在決定進入慈濟工作前，你對於慈濟的第一印象為何?此印象對進入慈濟工作的影響為何?

主題一：慈濟基金會的社工為志工扮演甚麼角色?

1. 現在跟你工作的志工，所負責的工作為何?

   Probe1：工作項目（關懷訪視、參與方案、行政...）

   Probe2：工作流程

2. 試以一個案工作或辦理方案的經驗，說明你與志工協同工作的實際狀況

   Probe1：志工做甚麼事情?社工做甚麼事情?

   Probe2：印象深刻的經驗為何?

主題二：社工與志工的關係為何?

1. 你覺得你和志工現在的關係像甚麼?特質為何?
2. 面對不同背景的志工，你們的關係差異為何?

   Probe1：志工經驗、個人特質、服務技巧、組織文化

   Probe2：對待志工的方式有甚麼差異?

3. 你使用哪些策略建立與維持關係?

   Probe:增強權能觀點（個人層次、人際層次、組織層次）

4. 你剛進慈濟當社工時，與志工的關係與現在的差異為何?

   Probe1：甚麼因素使你與志工的關係產生改變?

   Probe2：使用甚麼策略使關係更好、更能夠發揮服務量能?

DOI:10.6814/NCCU202001305

主題三：社工對於志工的重要性為何?

1. 與志工工作的過程中，你發揮甚麼功能?

   Probe1：如何使志工覺察獲益、提升獲益感?

   Probe2：提供哪些面向的協助?（情感支持、教育功能、行政功能）

   Probe3：根據你的觀察，協助效果為何?

   Probe4：如何維持志工的服務熱忱?

   Probe5：曾經遭遇過甚麼困難或挑戰，又如何應對?

2. 為使社工對志工產生影響力，社工需要甚麼技能?

   Probe1：技能的內涵（概念性技能、技術性技能、人群關係技能）

   Probe2：如何培養上述能力?（學校正規教育、職場內訓練、職場外訓練）

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001305