



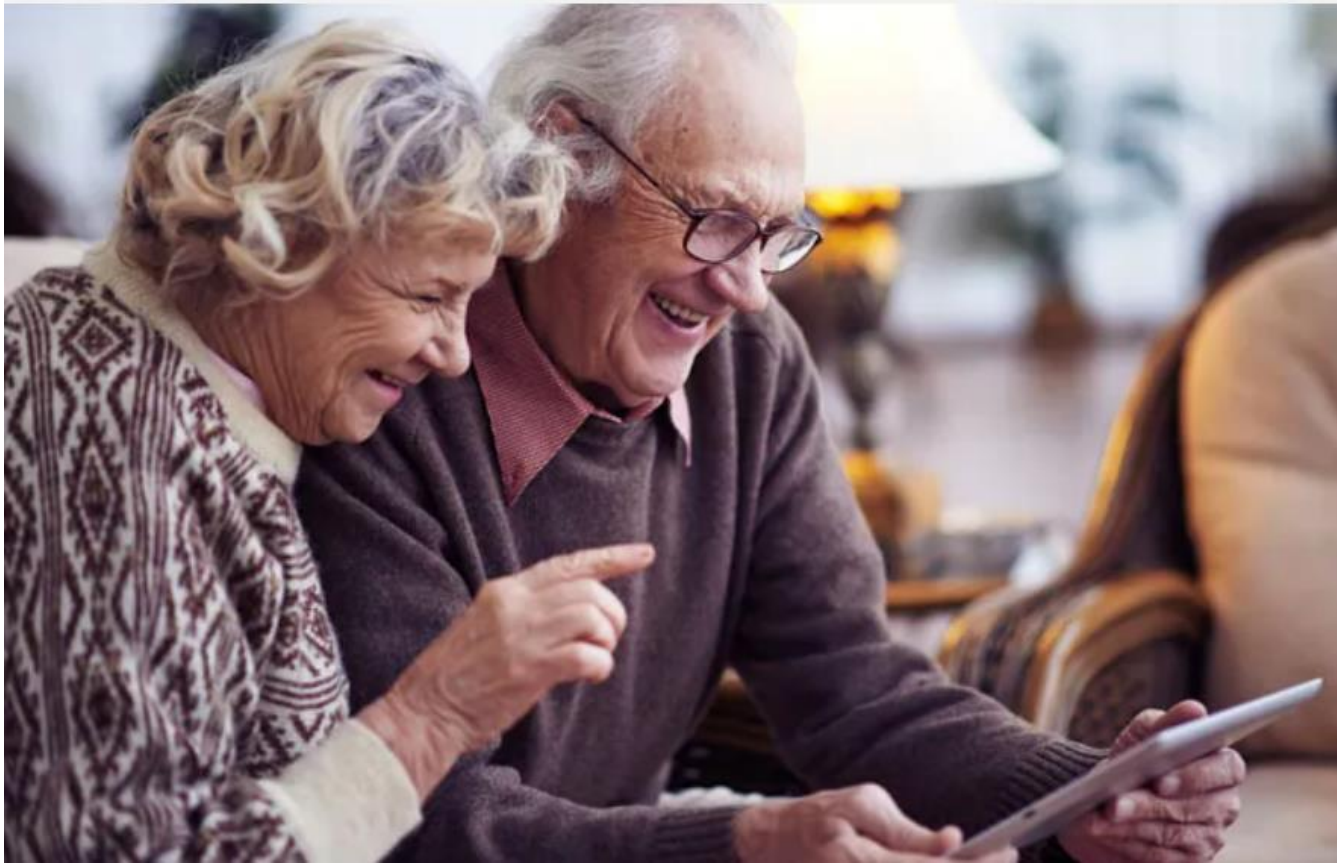
銀在高齡、快樂前行 食堂服務模式與志工運用管

蔡長穎 CY Tsai. Ph. D.

南華大學生死系社工組助理教授

研究領域：老人與長照社會工作、醫療社會工作、臨
終關懷與安寧療護

高齡化社會之因應~



食堂共餐的意義與目的

- 「共餐」不僅是提供長輩們用餐，更重要的是透過餐飲活動，促進長輩們之間的social interaction (社交互動) 和社會參與。
- 透過共餐，可以增進長輩們的人際關係，減少孤獨感，提升心理健康。
- 共餐也能讓長輩們有機會接觸更多元的資訊，例如健康促進課程、預防延緩失能課程等，增加長輩們的健康識能。
- 共餐也提供一個平台，讓社區居民可以互相認識、互相照顧，建立社區互助網絡。

老人食堂志工的具體服務內容

- 餐飲服務
- 關懷訪視
- 活動帶領
- 環境維護
- 行政支援

志工業務費

- 補助單位辦理志工健康檢查、研習、觀摩...相關經費（其志工得每日支給誤餐費 60 元，核實補助。志工若另有請領其他誤餐費補助（如據點誤餐費...）時，請志工擇一補助，若核銷時發現重複申請補助，擇一繳回補助款），另本府長青食堂核定補助用餐之長輩不予補助志工誤餐費，用餐人數於 50 人以下者，每年補助新臺幣 1 萬元整，51 人至 130 人每年補助新臺幣 1 萬 5,000 元整，130 人以上每年補助新臺幣 2 萬元整，若成立祥和志工隊，每年額外再補助新臺幣 5,000 元整。

(雲林縣長青食堂服務計畫)

超高齡社會之因應

取向	作法
被動取向	即未積極干預人口老化的自然變化，而是透過制度及措施的創立、調整與配置，面對已發生 / 將發生的社會變遷事實，此取向亦是當前各國對人口老化現象最普遍的反應類型。
主動取向	此取向並不否認人口老化將帶來社會極大的負荷或壓力，但此取向著重於設計預防或保護性制度或措施，期待可減緩或延遲或縮短人口老化所帶來的社會衝擊（需要）的量、時間與嚴重程度，以利制度及措施的創立、調整與配置。

高齡志願服務的收獲與貢獻

大多數研究皆視老人志願服務不僅有益於老人本身，對社會亦有相當的貢獻

(O'Neil,2011) 大致為生理 / 心理家庭 / 社會 / 經濟效益(呂朝賢、蔡長穎，2021)。

台灣高齡志工現況

- 聯合國大會至1985年宣佈每年的12月5日為「國際志願服務日」，且至2001年首度宣佈「國際志工年」台灣自1995年開始推出「祥和計畫」，旨在拓展民眾的公共參與

- 根據衛生福利部 110 年統計，110 年全國志工團隊計2 萬473 隊，志工人數104 萬2,957 人。其中，女性73 萬6,853 人(占70.7%)、男性34 萬6,104 人(占29.3%)。
- 就服務領域分析，以衛生福利類志工42萬6,944 人最多(占40.9%)，教育類31 萬864 人次之(占29.8%)
- 年齡分層以65 歲以上志工31 萬7,349 人最多(占30.4%)；55-64 歲志工25 萬3,252 人次之(占24.3%)；總服務人次達3 億978 萬8,793 人次，服務時數達1 億2,780 萬8,881 小時，相當提供6 萬1,447 位專職人力。

一、生理與心理效益

- 參與志願服務可以提昇老人的**生理健康(physical health)**、**心理/心理社會健康(psychological/psychosocial)**、**心智健康(mental health)**，並有比較好的功能表現(Wu,2011; Anderson et al,2014; O'Neill et al, 2011; Cook et al., 2013; Morrow-Howell, 2010; Zedlewski & Butrica,2007)。
- 而各經驗研究中反映上揭各項志願服務效益的「健康指標」包括：**生活滿意(life satisfaction)**、**自覺健康(Perceived health)**、**較低憂鬱(depression)**、**幸福感(happiness)**、**自尊(self-esteem)**、**生活控制感(sense of control over life)**、**罹病率(morbidity)**、**死亡率(mortality)**、**社會支持(social support)**、**認知能力(cognitive ability)**、**生活品質(quality of life).....**等等。

二、社會與經濟效益

- 老人從事志願服務，除了如上的生理與心理效益外，亦是一種生產性 / 社會性活動(productive/social activity)，是可讓人持續學習、成長與社會參與的場域，個人能透過既有能力和新學習的技術來助人，這不僅擴大社會支持網絡，亦可讓生活型態更主動與正向(Narushima, 2005, Cook et al,2013:30-31)。
- 這意謂志願服務是一種轉型機制(transformative mechanism) (Narushima, 2005)，或者說是一個轉銜平台，參與其中的人可以在歷程中重新整理再出發。在評論式文獻回顧研究中所論及社會效益大致有 (Zedlewski & Butrica,2007; Wu,2011; O'Neill et al, 2011; Narushima,2005; Cook et al,2013:30-31; Morrow-Howell et al,2009; Komp,2012;Theodore,2013)

三、解釋與質疑

- 志願服務對參與者之效益，可由不同理論及經驗研究來解釋之，由社會整合理論(Social integration theory)來說，可歸納成三項說法(Li & Ferraro,2005)：
- (一)志願服務提供參與者（更）新的生活意義與目的，透過活動而得到有意義的社會角色，取代或彌補角色的失去或變化。
- (二)志願服務活絡或新建參與者的社會支持與社會互動，可保護個人免於陷入失序混亂狀態。
- (三)志願服務可提供自我證驗或實踐的機會，於歷程中增加個人對生活的控制感及提高自尊。

- Thoits & Hewitt(2001)的研究結果顯示，個人的社會經濟條件（資源）、身體與心理資源愈佳者，越傾向參與志願服務，且參與志願服務所帶來的健康效益，亦會促使參與者更願意投入更多時間來從事志願服務。

高齡志願參與的障礙及因應

高齡者參與志願服務須面臨如下的障礙或挑戰：

- 健康程度不佳(Li & Ferraro, 2005)
- 缺乏輔助支持 (Cook et al,2013)、
- 服務機會缺乏或訊息不足 (Howgate,2008 ; Cook et al,2013) ;
- 從事的機會成本過大、「接觸困難、缺乏交通工具」、「工作內容、時間要求、工作彈性安排」與老年人不搭配(Howgate,2008 ; Cook et al,2013 ; Irvine, 2009) ;
- 語言與文化限制、過往不好的經驗、認為老人不適合做志願服務(Cook et al,2013 ; Irvine, 2009 ; 呂朝賢與鄭清霞，2005a)等等。

高齡志願服務工作設計

- 一、提供職涯延續與分享的志願工作：由於老年人受身體機能因素而限制其參與志願服務，因此可以設計適性的志願工作來符合其既有的身體機能限制。這個策略還可以細分成：延續工作生涯能力 / 專業技能的志願工作機會，例如：目前臺灣各級政府推動各局處的退休專業人員（如藥師 / 醫師 / 教師 / 公務人員），從事工作職相關的工作，不僅接軌退休生活，亦可將知識與技術貢獻社會

- 二、在地化志願服務工作的創造：為克服老年人移動工具與移動機會成本的限制，設計在地化的志願服務工作亦是可著想的策略，例如政府歷年來推動的社區關懷據點，就是具有老人自助助人、志願工作在地化特色的可近性志工機會

- **三、設計彈性志工工時、工作項目與方式：**一般會認為老年人的自由時間多、彈性高，因此可以在志工投入上不受限制。但事實上老年人因為身體及角色的關係，日常的約束時間並不會較一般人少，自由時間也沒有想像中那麼多。因此志願服務工作應契合老年人的時間與身心特性，如：短期 / 季節性工作 (Cook et al, 2013)、**虛擬志工**(virtual volunteering) (Baruch et al, 2016; Mukherjee, 2011)。
- 特別是後者，對於因身體健康、地理或其它因素限制而僅能在線上或在家提供志願服務者，更是一大良機。此項志願工作型態隨著現代科技發展，已漸漸多元，**例如：目前的線上群眾外包平台(online crowdsourcing platform)**，即可打破既有的組織框架限制創造可能，讓有志一同的老年人自己揪團，服務社會自我實踐。

志願服務發展的條件

◎ 一個志願服務蓬勃發展的社會，大都具有：

- 充滿活力的民間組織
- 有基本的民主精神
- 有素質不錯的民眾
- 對社會弱勢者具有愛心

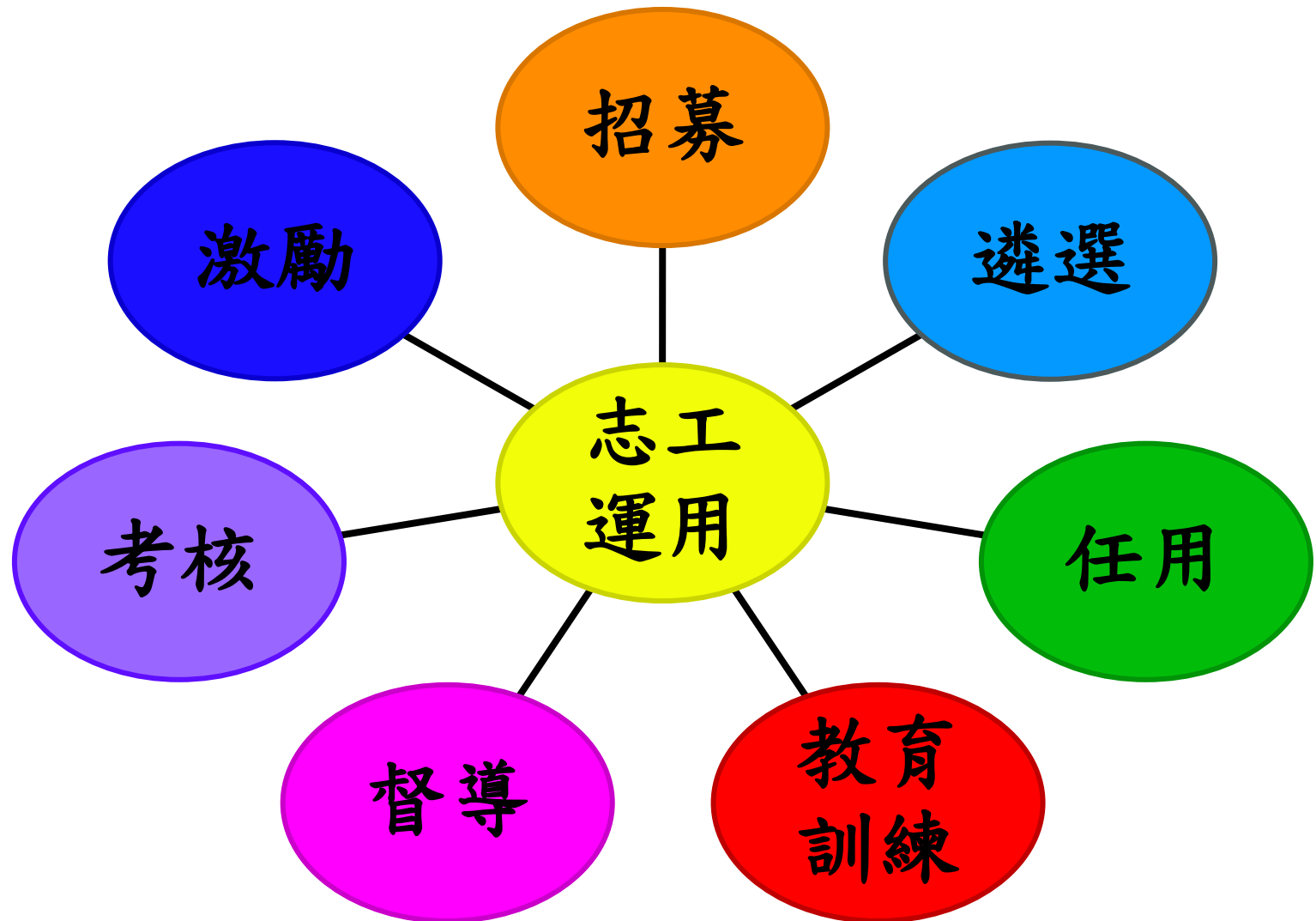
◎ 台灣社會的條件是.....

台灣社會少了愛心的原因

- 道德價值淪亡 82%
- 年輕一輩對別人漠不關心 79%
- 物質主義盛行 76%
- 傳媒的負面影響 76%
- 公眾人物的負面影響 68%

資料來源：天下雜誌 342期（2006.3）

高齡志工運用



志工管理SOFT原則

Smile

Open Mind

Free

Time

從熟悉開始

- 迅速熟記姓名與臉孔開始
- 志工幹部之認識
- 應對態度之養成(老人家的喜好)

態度溫暖 身段柔軟 立場堅定

志願服務需求盤點

1. 運用志工要達成目標是什麼？
2. 要運用志工的理由
3. 訂出一份職務說明表(志工組別名稱. 工作時間. 所需監督. 工作內容. 資歷要求)

- 運用志工做些什麼

1. 這是很值得深思的議題
2. 志工絕不可以完全代替工作人力
3. 志工服務誰負責任？
4. 運用志工與稍後所談的如何運用志工有相當的關聯性

志工招募

- 提供具體的工作性質和要求,尋找和吸引合格的應徵者
- 發送管道：利用機構資源、社區資源、傳媒、刊物、網頁、聯合志工招募活動...等刊登招募訊息。
- 服務類型：短期志工、長期志工。
- 條件：提供工作具體的性質和要求，尋找和吸引合格的應徵者。

-- 找對志工比找到志工更為重要

關於高齡志工招募

- 透過朋友介紹就會有動機認識與了解該機構，進而願意報名參加。
- 機構的工作環境要有所規劃、漂亮。
- 機構要讓高齡志工知道可以有所學習。
- 工作人員在接受報名時要以好的態度應對高齡者。
- 在高齡者與工作人員接觸時，工作人員要給予鼓勵。
- 機構要讓高齡者覺得這樣的工作內容是他們可以勝任的。
- 機構所安排的服務對象是讓高齡者感到熟悉的。
- 要強調機構離家近，高齡者能方便到機構的利多。

志工甄選的方法

- 提供組織的志工手冊
- 填寫甄選資料表格
- 初步篩選
- 有效的面談
- **(面談紀錄表)**

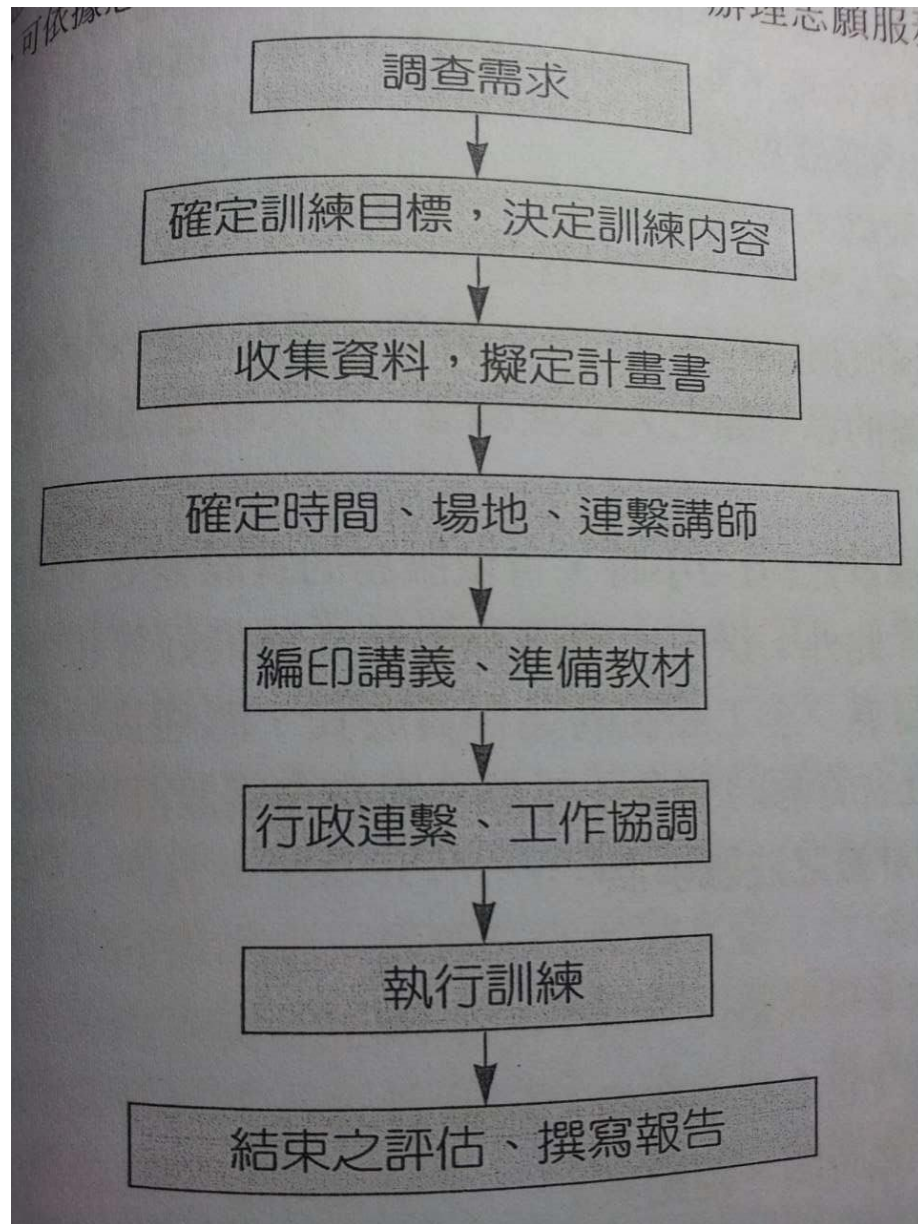
關於高齡志工的甄選

- 認為志工管理者應該在面談時多做陳述或說明。
- 在甄選的過程中，志工管理者的態度會影響高齡志工的感受。

培訓與教育訓練

- 法定教育訓練課程
- 志工服務實習
- 職前教育訓練、在職教育訓練

志願服務訓練



關於高齡志工的訓練

- 機構應安排有定時的志工訓練。
- 主管前來利用擔任講師的機會參與高齡志工的訓練，親近高齡志工的看法與想法。
- 希望與其他相關老人機構有互相觀摩學習的機會。
- 有其他相關知識（例如遇到老人受虐事件時該怎麼協助）的課程。

關於高齡志工的任用

- 能勝任分派到的工作項目。
- 不希望太常轉換工作項目，因為在服務一段時間後，情感連結已深。
- 希望志工管理者把該志工負責的事交還給志工團自己運作，團務交由志工自己負責處理，要相信志工是有能力的。

關於高齡志工的督導

- 志工管理者在從事督導時可能得注意工作態度。
- 志工管理者於執行督導工作時態度的重要性，影響高齡志工是否願意接受督導。
- 覺得有互相學習的需要。

高齡志工激勵

- 灌輸與組織使命有關的價值觀念。
- 提高授權與參與，讓志工在工作上有充分發揮的機會。
- 公開表揚志工的成就。
- 創造機會讓志工能互相交流感情、觀念與資訊。

關於高齡志工的留任

- 志工管理者要能注重高齡志 工反應的問題 尊重其提出的意見。
- 看到所服務的對象得到幫助，就會有被激勵的感覺。
- 機構或志工管理者要在相關 會議或公開場合讓高齡志 工有發表 服務事蹟的機會，如此會更激發出 榮譽感。
- 志工管理者要有心去協助志 工團運作，這樣志工才會有被激勵 的感覺。
- 志工管理者對本身工作要有 熱忱並認真投入，如此會讓高齡志 工們覺得被激勵，才會覺得值得一 起努力。

關於高齡志工的獎勵

- 認同表揚會帶給被表揚者開心與肯定的感受。
- 認為應依不同需求，設計不同表揚方式。
- 認為應由機構的最高首長親自來頒獎，會更有被重視及表揚的榮譽感。

志工考核

- 工作取向與情感取向並重。

- 台灣志願服務法規定：

第七條、志工運用單位應提供志工考核計畫。

第十九條、志工運用單位應定期考核志工的個人服務績效。

- 考核制度無法落實之原因

-觀念問題

-能力問題

關於高齡志工的考核

- 高齡志工大多不知中心有績效評估制度，雖然志工管理者認為早在甄選或志工團集會時就已經常提醒，但雙方認知還是有差距。
- 雙方認同可以嘗試一開始就白紙黑字明定相關規定的方式來提高評估效用

志工督導應有正確認知

- 1.不可把志工當作無所事事的悠閒者。
- 2.不可把志工視為減輕專業人員工作負擔的助手。
- 3.不可把志工專業人員的替代者。
- 4.不可把志工當作專業人員的跟隨者。
- 5.不應因志工不計酬勞而質疑其參與感與責任心。
- 6.不應把志工不求回饋認為造成志工高流動率或高流失率的主因。
- 7.不可對志工過分放任與苛求。

優良志工表揚/票選

- 每年統計在職教育訓練出席率最高前十名志工，於志工尾牙中給予表揚獎勵。
- 每年統計出席聯繫會議全勤之志工，於志工尾牙中給予表揚獎勵。
- 服務獎章。
- 院外表揚或支持活動。

志工內部溝通及凝聚力

建置志工組內橫向聯繫機制

- 慶生聯誼活動。
- 志工聯誼餐聚、志工尾牙活動。
- 志工旅遊。
- 志工年會。
- 志工聯繫會議傳查重要資訊及議案。

社工專業與志工服務關聯及醒思

- 組織期待的醒思
 - 志工常備醫院管理階層視為最佳的人力補充庫。
- 社工人員要具備管理知能
- 要能激發志工服務動機
 - 隱藏式道德契約
- 不適任志工的退場作法
 - 透過書面化的約定及聘用程式、督導與輔導

志工領導者之角色

所謂「徒善不足以為政，徒法不足以為行」，有了目標和使命，還要能發揮好的領導功能。

良善的志工領導者應具有何種特質和角色呢？

一、展現活力及耐力

- 活力和耐力並不是指身體一定要很強壯，例如小羅斯福總統患有心臟病，艾森豪總統患有小兒麻痺症，但他們永遠以最有活力的一面，展現在民眾面前。對一個非營利組織的志工領導者而言，活力和耐力是非常重要的。

二、付諸行動

- 成功的志工領導者常常是行動重於思考，但其行動並非「盲動」，因為他能在行動中不斷地思考，故決斷力和付諸行動的能力是很重要的。許多非營利組織之所以績效不彰，則是因為想得太多而做得太少之故。

三、承擔責任

- 有些人是無法承擔責任的，而志工領導者之所以會獲得信賴，就是因為他能主動負起責任。勇於承認錯誤及承擔責任，不但不會影響權威，反而更能凝聚志工及職工之向心力。

四、嫻熟工作

- 無論組織中任何層級，志工領導者對所有工作項目不但要熟悉，並且要有一定的專業精神，唯有尊重專業的領導者才能得到志工的信任。

五、瞭解志工

- 一般而言，志工領導者必須了解志工參與志願服務的動機，充分滿足他們的需要，人性化的管理作風，將更能維持志工持續地參與。

六、實現夢想

- 美國總統林肯曾經談到：「對一個天才來說而言，最重要的不在於熟悉目前已有的領域，而是要去開發一個新的處女地。」
- 夢想可以幫助志工開拓新的眼界，沒有夢想必然了無生趣，所謂「有夢最美，希望相隨」

七、激勵志工

- 對志工而言，激勵是很重要的，尤其在志工因志願服務過程中受挫而失去自信心的時候，其領導者若能適時地予以激勵，將可使志工重拾自信，並得到歸屬感。

八、勇往直前

- 我們可以從史實得知，一些真正偉大的**志工領導者只要認為事情值得付出，就會勇往直前去做**。例如，南丁格爾即使不被家人、朋友諒解，仍能基於使命感和宗教情操，獨自跑到克理米亞從事醫療工作，其勇氣不但實現了夢想，也贏得了全世界的敬重。

九、贏得信任

- 信任並非口惠，而是要真正做出一些事情讓志工信服，故言行合一是成功的關鍵。而信任的建立與維持，當可化解一些不必要的敵意。

十、管理技能

- 領導者必須具備管理技能才能熟悉作業流程，否則空有高度使命感與夢想，而無法去推動及實際掌握工作，終將趨向混亂及失敗。因此，領導者應具有設定事情優先次序的能力。

十一、展現自信

- 志工領導者必須展現自信的特質，否則志工的意志容易隨之動搖。志工領導者之意志若時常動搖、浮移，則志工很容易動搖對志工領導者的信心，而使工作的推動倍增困難，因此志工領導者自信心的展現是很重要的。

十二、彈性適應

- 志工領導者之所以成功，往往起因於不會墨守成規、蕭規曹隨。事實上，理想與現實間會有落差，有時規劃的事情與實際未必一致，所以應多準備幾套辦法，即使遇到阻遏，仍有替代方案可備用。因此社會適應力和行動的彈性，對領導者來說是相當重要的。

十三、公關技能

- 對志工領導者而言，好的公關（人際）技巧除有助於其業務的推動，也易成為志工標竿學習的對象。

其他事項

- 都是義務來幫忙的，不能採用一般的管理方式。
- 多肯定、多讚美，建立合作默契與工作信賴。
- 對於不敬業的志工，不必正面規勸，讓對方自己發覺問題並選擇要融入團隊還是自動離開。
- 在團隊裡營造溫馨的互動、良好的溝通是很重要。
- 學習放下身段，善意、婉轉的態度，和諧相處，共存共融。
- 提供成員學習與成長的機會，如演講與專業課程。
- 每個志工都是全方位的，可以勝任不同的工作。

感 謝 聆 聽
敬 請 指 教