

員工參與企業志工後的職能轉變與影響因素之研究

鄭瀛川 藍方璟

摘 要

過去許多研究顯示志願服務對個人有許多幫助與學習。企業爲了善盡企業對社會的責任，主動將員工組成志工團體，或提供服務機會，鼓勵員工參與志願服務，而形成的企業志工。目前企業志工研究文獻只談及企業參與志工服務對社會影響，以及企業志工參與後對企業的益處與效應。鮮少談及員工在參與企業志工後，員工自身獲得的學習與影響。所以，本研究從職能觀點，整理員工參與企業志工後，造成哪些職能改變？那些因素影響職能轉變？研究結果發現，企業志工在溝通能力、情緒管理、關係維繫、團隊合作、顧客導向、規劃協調及領導能力七項職能上有轉變。影響其職能轉變的因素包括 1. 個人因素：個人信念、自省能力、轉換角度和運用；2. 他人因素：楷模學習、貴人帶領及他人鼓勵；3. 環境因素：工作轉換及正向經驗。

關鍵詞：志願服務、企業志工、職能

鄭瀛川 銘傳大學諮商與工商心理學系

藍方璟 輔仁大學心理學系 (tony55112@yahoo.com.tw)

壹、緒論

隨著社會發展日趨多元化和民主社會參與的意識提升，我國近幾年來愈來愈多民眾積極投入志工行列，貢獻一己之力，服務社會。但在志工風氣日漸蓬勃發展的同時，我國的志工運動也從過去傳統的慈善個人付出或團體服務的方式，出現轉型現象，國外行之有年，由企業由上而下，號召員工參與的「企業志工」(Corporate Volunteering)模式，在台灣也成爲一種新的志工運動發展趨勢(邱貴玲、巫瑩慧、林佳儀、楊鏐評，2005)。童棟梁(2008)認爲由於在1995年日本阪神地震後，志工主動積極投入救災，且聯合國宣布2001年爲「國際志工年」，使志工服務漸漸成爲大家關注的議題。此外，研究更是指出，企業志工不僅不會降低企業生產力，還反而會提高工作效率(引自張英陣，2003)；蔡生平(2001)與吳承訓(2009)的研究也都有提及參加企業志工活動與其工作滿意度有關係；黃怡翔(2008)於「決戰CSR」一書中指出，參與「企業志工」可以提升員工的工作信心和人際互動技能，使員工從貢獻一己之力中得到喜悅、成就感、滿足感，更有助於發展個人更主動積極的生活觀。綜上，參與企業志工活動，能夠對員工自身、工作以及社會產生影響，然而是否能夠對員工工作績效上的知識、技巧、能力和其他特質，也就是職能產生影響，仍舊是需要進一步探討的，本研究透過訪談的方式，以從事企業志工服務的員工爲對象，試圖瞭解企業志工參與志願服務後職能之變化及其影響因素。因此，本研究的研究問題有二：

- 一、組織成員參與企業志工後，其職能產生那些變化？
- 二、組織成員參與企業志工後，影響其職能轉變的因素爲何？

貳、文獻探討

志願服務(voluntary service)是自願性，不講究報酬，發自個人意願；企業志工(corporate volunteering)是從職場上出發，由公司提供志工服務平台，或伴隨著相關福利誘因鼓勵員工參與志工服務。因此兩者角色在性質上有著不同態度或觀點。本研究先解釋企業志工的定義、形成來源，參與志願服務的影響，接著說明職能的意義與轉變。

一、志願服務與企業志工

(一) 志願服務之定義

志願服務是個人以自己意願進行利他人服務，非強制性、不支薪的提供服務(曾華源、曾騰光，2003)。根據Smith(1981)主張：志願服務是志工個人從事非關生物社會的需求(biosocially determined)(如飲食、睡覺)、非社會經濟需求(bioeconomically necessitated)(如有給薪工作、房子、補償)、社會政治的強制(sociopolitically compelled)(如稅賦、衣著)之行爲，其行爲本質之動機是期望獲得多樣的心理利益。

志願服務是基於社會公益責任而自願參與無報酬服務，不以特定利益作爲行爲目標，而是以奉獻立場關心社會或他人爲福祉的行爲。也可以是協助或加入某種組織進行社會公益的行爲表現(例如政府單位、社會機構、國家等)(陳泰元，2003；曾華源，2004)。

(二) 企業志工之形成

「企業志工(corporate volunteers)」是企業爲了善盡企業對社會的責任，由企業主動將員工組成志工團體，或提供服務機會，鼓勵員工參與志願服務(張英陣，1999；Seel,1955)。Cihlar(2004)指出，「企業志工」活動是一種有策劃、有管理的活動，主要在以公司正式的資源和領導下，推動和促使員工加入有效志願服務運動。動用和運用到的資源包括金錢、人力資源，公司慈善理念、行銷和公關等。由此觀

之，企業志工的認定包含幾個概念，首先企業雇主應認同志工理念，由上而下鼓勵並支持員工參與志工活動，且它是具有規劃及管理的活動形式，將企業的資源有計劃的投注於社區或第三部門的發展。雖然有不少在企業服務的就業人士從事志願服務工作，但企業志工不同的是由企業主主動將員工組織起來，為企業所在地的社區提供服務。

通常企業志工的形成主要有三個來源：1. 公司員工自行發起的志願服務活動；2. 公司贊助的志願服務活動；3. 第三部門社會團體主動接觸或自行提案，公司認可後提供員工和相關資源支援的志願服務活動。企業志工不僅不會降低企業的生產力，還反而會提高工作效率，志工方案也可成為員工教育訓練方案，形成企業、員工、和社會區三贏結果（張英陣，2003；Seel,1995）。江明修（2002）發現企業推行志願服務提供的誘因，對員工參與和永續經營也都有正向影響。

（三）參與志願服務的影響

Hauser 與 Schwart(1980)認為志願服務工作為個人生活經驗帶來正向影響，且提供個人自我成長與實驗自我機會。林美珠（1994）針對婦女志工研究中指出，投入志願工作後獲得自我成長，影響家庭生活。陳金英（2002）指出生命線婦女參與志願服務對家庭生活、社會環境有增進的關係。廖一儒（2004）研究發現參與志願服務過程會獲得自我肯定與自我實現，對自己價值感有較高評價，提高人際間歸屬感和滿足感。廖宮鳳（2004）與許良后（2006）認為投入志願服務在個人方面、生涯發展、社會化方面有實際收穫。杜明翰（2005）研究發現志願服務可培養各種核心能力，例如組織夥伴關係、創造力。郭淑卿（2006）統整志工參與在工作滿足研究中，顯示生活層面可獲得他人肯定、增進人際關係。葉淑敏（2006）認為志願服參與在個人專長、親職能力、知識學習、時間管理、健康養成都會成長。莊玉麗（2008）探究中輟生輔導志工，其服務經驗與

學習會影響家庭，家庭滿意度提高。周玉靜（2008）指出服務學習經驗對志工個人有內在成長和親子教養態度的調整。陳玫瑜（2009）提到參與志願服務在生活和心理層面皆有改變和影響。

綜合以上文獻可以歸納志工服務對於自我狀態、生活經驗、人際溝通有影響。自我狀態包含自我成長、自我實現、自我價值提升，進而增加自我認同與個體滿意度；生活經驗表現在個體決策、問題解決、時間管理能力增加，對環境與生活適應更加；溝通能力增長，促使個體在社交能力、人際關係處理得更為良好，與各種組織中的他人培養更互信與親近關係。

雖志願服務研究已累積不少文獻，但企業志工的研究則相對較少，大部分談及企業參與志工服務對社會影響，與企業志工參與後對企業的回饋與益處（許雅惠、張英陣，2015；陳至安、蔡佳蓉，2015；Plewa, Conduit, Quester, & Johnson, 2015）。相對較少談及員工在參與企業志工後，對自己與工作上的影響（高超俊、王裕宏、張美珍、朱耀明，2014）。

二、職能的意義與職能的轉變

（一）職能的意義

McClelland(1973)認為高等教育不該僅以「智商」做為新生篩選標準，而是應用職能(competency)概念，更須注重實際影響學習績效的能力。Spencer 與 Spencer(1993)隨後發展工作能力評估法(Job Competence Assessment Method)，試圖改變以往重視工作分析、工作說明書情形，企圖從主管人員及績效工作者身上找出高績效的能力因素。Boyatzis 於 1982 年定義職能是促使個人能有效或產出卓越潛在特質，此個人特質包含動機、自我概念或社會角色及運用的知識、技巧。目前較多學者對於職能定義延伸自 Spencer & Spencer(1993)提出的「冰山模型」：說明職能是由一個人的外顯特質與潛在特質的總合，包括五種基本職能特質，即動機、特質、自我概念、知識以及技巧。Klein(1996)則提出職能是可觀察的行為，與多

數學者認為職能是隱藏於行為中不同，職能是由行為指標聚集形成，行為是隱藏於職能中的。歸納各學者對職能定義，1.職能是隱藏在成功工作績效的知識、技巧、能力和其他特質。2.職能是可觀察與衡量的。3.職能可區分一般與卓越績效者(Catano, 1998)。

Derouen 與 Kleiner(1994)將職能分為：專業性(technical)、人際性(people)、概念性(conceptual)三種類型。Byham & Moyer(1996)認為職能是一切與工作成敗有關的行為、動機和知識的總稱，因此進一步將職能區分：行為職能(behavioral competencies)、知識職能(knowledge competencies)、以及動機職能(motivational competency)三類。行為職能指會導致績效好壞的個人行為；知識職能為個人所瞭解的事實、技術、專業、程式、工作和組織等；而動機職能則為個人對工作、組織或地點的感受。企業組織普遍重視職能，洪昭榮(1997)將職能擴充六種工作能力：專業能力、管理能力、人際能力、價值觀、心智能力。

Noe(2002)指出，職能不一定是與生俱來的，可以經過瞭解、學習以及應用來強化。有的企業更依據其產業特性與工作需求建立其職能模型，並將職能歸於員工發展中，積極培育(Milkovich & Boudreau, 1997)，Seel(1995)更指出企業志工方案也是最好的員工教育訓練方案，將形成企業、員工、與社區三贏的策略。

綜上所述，職能可以透過學習與訓練而培養，因此，本研究將依 Spencer 與 Spencer(1993)所提出的職能定義，以及 Byham 與 Moyer(1996)對職能之分類，深入探討員工參與企業志工後職能如何產生變化。

職能模式發展乃造就企業優秀人才的過程，為企業持久經營與繼續成長的原動力(吳秉恩, 1984)。近年大幅推廣職能模式的觀念下，國內有關職能相關研究比以往更多，甚少探討志工的職能，特別是企業志工職能更是付之闕如。黃美珍與鄭瀛川(2008)針對義務張老師進行職能研究，建構張老師志工三種類別之核心職能：1. 自我概念價值：保持彈性、自

我期許、正向期待、富有熱誠、自我反思、自信心、自我了解；2. 人際管理能力：同理心、團隊合作、人際 EQ、培養他人、真誠一致、尊重接納、溝通表達、溫暖關懷；3. 工作管理能力：學習能力、專業知識、資訊蒐集、引導思考、決策判斷、專業技術。

從上述研究結果，以及 Spencer 與 Spencer(1993)提出的職能模型與各項職能的界定，我們可以發現，志工部分職能如同理心、人際 EQ、溝通表達等與洪昭榮(1997)所提職場中需要的人際能力相當類似；而志工所習得的團隊合作以及決策判斷等也是工作中的管理能力不可或缺的。若能從企業志工的學習與轉變，找到參與志願服務與職場工作相互為用的職能，對企業組織與企業志工都有相當重要意義，值得深入探討。

(二) 職能的轉變

職能並非一定與生俱來，也非一成不變，而是可以透過訓練以及學習來強化職能，員工參與教育訓練，會提高員工留任、職能與組織績效(林美密, 2010)。Wexley 與 Latham(1991)的研究，說明學習和學習後的成效移轉到工作場所會發生的機會只有在受訓者有能力且有動機想要獲取新知應用至工作場合上。該研究指出，員工對於訓練的認知視為一種福利時，會有更大的內在動機至學習，對職能有正向影響。主管給予員工參與訓練的決定權，或員工可依個人工作需求決定訓練課程，訓練課程就有助於訓練成效之職能提昇，甚至訓練方式、課程類別、經費補助與個人特質之人員類別都與職能提昇有顯著影響。

魏佳卿(2009)表示國內研究職能的相關文獻有兩個主要研究方向：1.針對各種職能建立職能模型及量表；2.探討職能模型與組織或個人績效的相關。換言之，國內欠缺職能轉變研究。企業志工參與志願服務接受助人技巧的訓練，更親自進入助人的實際情境，這些生命經驗接觸與體會能否促進相關職能的學習與轉變，是本研究關注的焦點。Bridges(2004)指出，

轉變(transition)不只是外在的改變(change)，而是內在的心理變化，是我們爲了適應生命中發生的外在變化所進行的心理調整。企業教育訓練主要根據 Spencer & Spencer(1993)提出「冰山模型」，進行短期中可改變的外顯特質。內在潛在特質難以用一般且短期訓練造成改變，因此企業志工長期參與志願服務是否促進潛在特質改變，也是本研究想進一步探討的議題。

貳、研究方法

一、研究取向的選擇

根據蕭瑞麟（2010）對質性研究解釋：使用歷程式邏輯了解變項 X 與變項 Y 不易察觀到的複雜過程；運用辯證式邏輯找出兩個以上對立觀點，透過衝突觀點的交互思辨提出另一種綜合式觀點。本研究旨在探討企業志工在自身職能改變歷程及過程中衝突的學習，故採取質化研究方式進行研究問題的探討。

受訪者在訪談前要先閱讀訪談稿，充分了解內容和架構後再開始敘述參與企業志工生涯 (Lieblich, Tuval-Mashiach, & Zilber, 1998)，訪談者再根據敘述過程提出相關問題釐清，然後

再使用敘述分析將文本重要議題挑出，並找到段落間的敘述關連；之後將不同敘說與理論文獻連結（丁興祥、張慈宜、曾寶瑩，2006）。

本研究爲了彙整企業志工參與服務後其職能轉變歷程，因此採用敘說研究與分析法，同時運用內容分析法探討企業志工參與服務後那些職能轉變。

二、研究對象

吳永安（2007）探究志工服務過程中，可以參考伴侶及家庭成員資料評估志願服務成效，故本研究也參考受訪者上司部屬同事爲研究樣本的資料蒐集。

本研究係透過研究問題想要探討從事企業志工後的職能轉變歷程，故篩選 4 位，參與志工活動超過一年，至今仍未中斷者，作爲研究個案（哈利、榮恩、妙麗、米奈娃），訪談對象以四位個案爲主，同時也訪問個案的主管、部屬或是一同參與企業志工之成員，試圖從不同的角度來了解案主。這些個案來自兩家公司，哈利、榮恩爲 T 公司、妙麗、米奈娃爲 I 公司，兩家公司的志工服務內容相近，皆爲至偏鄉小學教小朋友使用電腦。本研究 4 位個案之基本資料如表 1。

表 1

研究對象基本資料

代碼	H	R	G	M
匿名	哈利	榮恩	妙麗	米奈娃
性別	男	男	女	女
年次	44	52	38	58
訪談次數	2	2	2	2
工作職務	T 公司行銷股長	T 公司行銷班長	I 公司行政部管理師	I 公司工程課課長
教育程度	高商	專科	大學	專科
居住地	高雄市	高雄市	新北市	新北市
志工經驗	約 10 年	約 24 年	無	無
企業志工經驗	約 3 年	約 1 年	約 2 年	約 1 年半
內容	小朋友電腦教學幫災民行銷農產品		企業志工領導者	募集二手物資資助偏鄉

資料來源：本研究整理

表 2

訪談大綱

訪談大綱
1.請問您一開始參與企業志工的背景&原因為何？您希望從擔任企業志工中獲得什麼?到目前為止有符合您個人的期望嗎？
2.參與企業志工過程中，您遇過印象最深刻的事件為何？對您的影響為何？那些地方是到目前為止，都沒有產生任何影響的呢？
3.參與企業志工過程中，您覺得跟在公司上班過程有何不同？有那些仍然與平日上班一樣，並無改變地方？
4.參與企業志工過程中，您跟其他志工互動合作經驗跟在公司上班時與其他部門同事共事過程不同之處為何？
5.參與企業志工後，您覺得您有那些收穫或改變？對於工作上的表現影響為何？又，您覺得參與企業志工後，並未改變或失落的地方是什麼？對工作表現有哪些負面或是並沒有產生任何影響的地方？
6.請問您參與企業志工的持續動力為何（何種因素讓您願意熱情持續地投入企業志工行列）？
7.對你而言參與企業志工的意義為何？

資料來源：本研究整理

三、蒐集資料方法與訪談內容

本研究採取半結構式訪談，進而追蹤提問 (follow-up question)，以獲得足以回答研究問題的文本，訪談時間約 30~90 分鐘。訪談地點為安靜、舒適的公司會議室。初次訪談大綱如表 2。

四、資料分析方法與步驟

資料分析方法依據陳向明（2002）名提出的四個步驟進行，1.閱讀原始資料，並進行編碼；2.登錄；3.尋找「本土概念」；4.建立編碼和歸檔系統。

第一步，先替受訪者匿名，以「哈利波特」中的角色做為受訪者匿名的基礎，並給予一個英文字母作為代號。哈利(Harry)取其英文名字的第一個字母「H」；榮恩(Ronald)取其英文名字的第一個字母「R」；妙麗（原文全名：Hermione JeanGranger）因英文名字第一個字母與哈利相同，故取其姓的第一個字母「G」；米奈娃(Minerva)，取其英文名字的第一個字母「M」。舉例說明，若編碼為 H1-001，即說明該句子，代表受訪者「H」，第一次訪談文本「1」，

此句為本文本的第一句「001」。

如同在步驟三所提的「尋找本土概念」，依據研究問題而對文本內容作目的性抽樣。本研究主要探討的問題有三：1. 員工參與企業志工後，哪些職能有改變？ 2. 員工參與企業志工後，職能的轉變歷程為何？ 3. 員工參與企業志工後，影響轉變的因素有哪些？問題 1 與問題 3 主要期望從文本資料中，尋找出足以解釋說明員工參與企業志工後，哪些職能有改變，且受哪些因素的影響。面對這兩個問題皆是以分類的方式呈現，故採取類屬性的歸納方法。而問題 2 所要回答的問題是一個過程性、動態性的形式，故研究者以「事件」或「改變」來歸納。

本研究共做了三層的碼號，第一層根據受訪者陳述的內容「尋找本土概念」，以受訪者的用詞做簡述。接下來進行第二層，根據第一層的簡述，然後給予一個具體的概念，如：顧客導向。第三層則根據第二層的概念與研究問題做配對做歸納，如：能力等。請見表 3 所示。

表 3

文本編碼範例

內容	第一層	第二層	第三層
所以說你，可能從小就有這種觀念是說，我做任何事情要考慮對方的觀念，他什麼觀念他需要什麼，阿我們可以，不是說幫他啦，他想要的是什麼，阿可以盡量接近他所想要的，	從小就有"考慮對方"的觀念：對方的需要是什麼？想的是什麼？盡量接近對方的想法來做事。	顧客導向	能力

資料來源：本研究整理

五、研究結果的可信度與有效性

爲了確保研究結果的可靠性以及有效性，本研究參考 Riessman (1993；王勇智、鄧明宇譯，2003) 敘說分析可信度與有效性的方法進行，共可分爲四個向度：1. 說服力 (persuasiveness)；2. 符合度 (correspondence)；3. 連貫性 (coherence)；4. 實用性 (pragmaticuse)，說明如下：

1. 說服力：指敘說的內容或解釋是否有道理或能讓人感到信服。
2. 符合度：指研究者的再建構得以被認爲是適當的再呈現，也就是說，研究結果需與協同研究者的經驗相符合。
3. 連貫性：研究者得以透過敘說的方式達到整體的目的，同時達到敘說的內容主題間，彼此的連貫性。
4. 實用性：指研究結果可以成爲往後研究的基礎之程度。

在說服力方面，研究者運用深度訪談方法並輔以訪談大綱來蒐集資料。除了藉由個案回憶過去的工作生命外，同時也訪問個案的主管、部屬或是一同參與企業志工之成員，試圖從不同的角度來了解案主，經過整理後重新建構個案的故事，應具有一定的說服力。

符合度方面，爲了做好志工研究，利用半年的時間每週與研究對象接觸，一方面了解企業志工的相關經驗與生活，一方面建立訪談的良好與溫馨的關係，營造「互爲主體」之誠信

基礎，在研究過程能充分運用「研究參與者檢證」或「同儕稽核」之策略，以提高研究結果的可信賴性。研究者訪談後，所整理的個案故事會與受訪者再三確認，是否符合其的生命經驗，以此符合資料的真實性。

研究者將散落在訪談稿各處的事件，如同電腦系統的硬碟重新整理一般，將相同的事件整理在一起，並隨著案主的生命軸線一一建構回去。故事的主體皆是在了解不同階段的個案會遇到什麼樣的問題，以及尋求什麼樣的策略來適應、解決問題，透過深描 (thick description) 將情境與人物刻畫清楚，以此來符合故事的連貫性。

最後實用性上，透過本研究的深入探討，了解公司員工參與企業志工或相關志工服務活動後，這之間所發生的脈絡，包括他們在志工服務現場、職場所經歷的事件，以及他們在服務的過程中，職能如何轉變？而這樣的轉變對於職場工作會有什麼影響？如何帶給這位員工職場上的幫助？希望藉此對相關企業組織及人員有所助益。

參、研究結果

本研究將研究結果依上述研究問題，將其分爲職能的轉變類別以及影響職能轉變的因素二大部份：

一、職能的轉變

本研究整理文本內容，發現四位個案參與企業志工後，在 1. 溝通能力、2. 情緒管理、3. 關係維繫、4. 團隊合作、5. 顧客導向、6. 規劃協調及 7. 領導能力等職能有轉變的現象，分述如下。

(一) 溝通能力

哈利在表達上從口吃轉變為流利。透過哈利轉述，哈利的前主管 L 先生，告訴自己現在講話比以前流利很多。「就是他說我以前沒有像現在這樣子啦！……，我就是…不是說很流利地講話啦，那時候會結巴，阿…他說現在我講話已經很厲害了，訓練後成長地蠻多的。」

(L-018)

擔任企業志工過程中，從哈利身上學習待人處事以及服務熱誠，榮恩從過去木訥不容易笑轉變為主動與人聊天，學習用圓融方式與人相處，並且運用在社區及生活上。「我看到哈利他、很熱忱，然後、臉上掛著笑咪咪，然後…他…待人處事，都很 OK，而且很受長官的賞識，他願意…每個長官都願意提攜啊，我就在想說，為什麼？……其實……我會學得比較多我是跟哈利學得比較多，之前的主管他們教的都是經..都是技術的..技術的，然後之後跟了哈利以後，跟他學的大部分都是做人處事…你要…你要怎麼去圓融，大部分都是學做人處事……。」

(R1-176) (R1-211) (R2-245) (R2-081)
(R2-234)

透過榮恩轉述，太太告訴自己在溝通與過往不同，溝通時會開始考慮太太立場，從直接轉變為婉轉，不如從前犀利。「講話不會很犀利。不會像以前跟她溝通，就是…啊既然就結婚那麼多年了，就是…直接講，那直接講…可能是我之前跟她溝通，沒有考慮到她的心情，跟考慮到她的…立場。」(R2-111)(R2-113)(R2-117)

身為企業志工推動者，妙麗學習與各式各樣人溝通，在態度上從指責轉變為鼓勵的溝通方式，並且學習透過鼓勵更能增加溝通效果。「那過程當中真的讓我覺得是…其實讓、讓一

個人去改變，重點大家都不是罵他啦，就是用鼓勵他的方式人比較聽的進去。這個真的還滿重要的，就是罵基本上都不太有效。」

(G1-200) 從堅持轉變為退讓。因為員工與企業志工推動者的角色轉換，妙麗學習在溝通上不能一味堅持自己觀點，適時的退讓，更能使事情有圓滿結果。「像以前你會很堅持一個點：這本來就我對！……，可是你這樣去 run 完那個 leader 以後，你常常會發現說，很多的時候不是你講的對就一定有效，……，很多的時候是你要如何讓大家買單，甚至大家願意去做這件事情，……必要的時候你要退讓，必要的時候你退一步或…會讓事情更圓滿，那個過程當中你會學到這個技巧，對。」(G1-248)

過去米奈娃擔任公司管理職習慣用強勢作風處理溝通不良狀況，擔任志工後發現夥伴們的同理心，米奈娃學習遇到衝突時不必用生氣、爭執、強勢態度與他人溝通，轉變為運用同理心，心平氣和地與他人溝通。「但是當這個志工之後，我發現當大家都有那個同理心之後，然後你也不會再用爭執的方式跟大家溝通，你會發現自己脾氣變的好了，然後…也不愛生氣了，然後就覺得什麼事情就用講的就可以了阿，我不需要生氣，我不需要爭執，我也不需要大小聲。」(M1-093)

綜上所述，在「溝通能力」這項職能，主要是具有同理心，考慮他人立場，能透過多種方法清晰的傳達資訊或意見給他人，吸引對方並協助他們了解，讓事情圓滿。

(二) 情緒管理

哈利本身就樂觀進取的態度，在志工學習到正面思考，將正面思考也用在工作上，尋找工作中的學習快樂。「所以正面思考是正嚴法師說的，阿正面思考是兩個字而已，你要有一種觀念是在工作當中去尋找你的快樂包括學習當中去尋找你的快樂，你在學習成長嘛，阿內比較有辦法把事情作的好。」(H2-137)(H2-139)

在志工服務年限的累積，榮恩情緒不再受服務對象反應差異影響情緒起伏，取而代之的

是輕鬆愉快心情。「服務的對象對你的那個反應是不好的，他會起煩惱心，那像這個我做那麼久了我就會比較..比較怎麼樣..我會比較心情上不會像別人起伏那麼大，阿所以我在做這一份我就會輕鬆愉快這樣子。」(R1-068)

擔任企業志工工作面對無理取鬧的小朋友，妙麗學習更多的忍耐，將這份容忍運用到家庭狀況，妙麗從不耐煩的態度轉變為諒解。

「再加上我後來去做企業志工，你就會發現某些對於小朋友的無理取鬧你也要忍耐，然後那個過程當中我就慢慢發現說，我好像可以回過頭去…去對我媽媽的那個情況可以比較諒解，所以現在我的容忍度可能到她講到第六遍我才会跟她講：不要再唸了。」(G2-092)(G2-093)

面對服務對象的小朋友，當米奈娃耐性快被耗盡前，會先離開現場讓自己情緒冷卻，當氣憤緩和再與對方溝通。因此米奈娃逐漸學習可以控制自己情緒，消退負面情緒，轉為中性或正面情緒。「火氣要上來的時候，我那時候會覺得…噢，好…我就會跟他說：你先想一下。然後我會走出去喝個水，然後…那個氣氛可能會…緩和一點，然後他會覺得說，欸他想一想，他會覺得他有什麼東西可以來跟我講，然後我會聽他講完，講完之後會覺得…噢好像…我、我可以有些東西有不同的感覺。」(M2-045)(M2-046)(M2-047)(M2-049)

綜上所述，在「情緒管理」這項職能，主要是能以樂觀進取的態度，將正面思考運用在工作上，妥善控管自身情緒，面對挫折具有容忍與恢復的能力。

(三) 關係維繫

因為長時間的志工參與，遭受父母、太太的抱怨，哈利學習如何平衡家庭關係。藉由帶太太和孩子一起進行志工活動，讓家人明白自己服務內容，以及舉辦家庭活動，增加與家人相處的時間，也獲得其他志工家庭們更多信任。「八八水災莫拉克我去三趟還四趟，在林邊那邊，在茄東那邊，我也帶小朋友去，我也想給小孩子體驗說做志工的情況，……，你在服務

在做企業志工的當中，你要考慮家庭對你的觀感，這個部分處理不好，你這邊做得很愉快，但是到家裡可能小部分不愉快，算是說做一些事情就截長補短啦，是怎麼說，你這部分你處理不好你就很難做，像我是你去做，但是我太太不時給我抱怨，我怎麼做得下去，……，相對我就會辦這個全家庭的烤肉，……，阿讓你把來這邊服務的人也把家裡人帶來，你就帶出來，因為我們是自己知道，你也要想辦法是說，他來這邊做，他要來他家裡的人不會怕。」(H2-056)(H2-057)

透過企業志工接觸各式各樣的人，榮恩對人產生不同以往的好奇心與熱情。在大量與人接觸互動過程使得榮恩感覺人與人之間相處不再那麼生疏，而是順利與人愉快地相處。「以前我不會…不，覺得說，噢我對每個人好像都很好奇、很有趣，這樣，以前我不會。我以前就是你做你的我做我的，啊現在不一樣，現在我覺得說，噢、人好像沒有…沒有那麼…生疏，沒有那麼生疏的時候，我就覺得，噢人的接觸還不錯。接觸上的話，沒有、沒有……你、跟人接觸的話是會有一定的…某…一定的快樂程度在的，不會感覺說你做你的我做我的，跟我有什麼關係。比較不會那麼疏離感，這是對我、這是對我在做志工的，企業志工的影響大概是這樣。」(R2-223)(R2-225)

作為企業志工推動者與各式各樣人接觸，妙麗學習與他人建立關係，運用自己人際網絡，根據不同場合安排相對應的角色進行溝通，進而增進活動圓融性。「那當然有某些時候主管來就是像協理來、我就知道這個可能是主管，可是他講話的時候我就會知道，噢怎麼樣的方式…比較適合跟他去溝通，那必要的時候某些部分的話好比說可以請長官出面，我們在推這個活動的時候基本上你會比較…更順利更圓融。」(G1-013)

米奈娃從參加志工服務後，過去時常與先生吵架狀況變少，不再隨便將情緒遷怒於先生，與婆婆相處從過去冷漠轉變為關係建立，對婆婆釋懷態度轉變為主動關心。因為情緒調節改

善而影響家庭關係，米奈娃在工作上的人際關係也獲得改善，處理事情比過往圓滿。「所以我回家唯一可以面對的就是我的先生，我就會跟他發脾氣，甚至我可能就會做出很多很瘋狂的事情，可……這些就是家庭方面的，然後就是我之前因為我婆婆對我有一些，對我一些很不公平的事情，我甚至都不跟我婆婆講話，可是我做了這個志工之後，我發現我都可以放下，現在也可以好好的跟我的婆婆聊天，然後甚至會跟我老公講說，因為我婆婆住台南嘛，我會說你要不要回去看媽媽，……。工作上人際關係也變好了，主管也不會常常來講說，耶，脾氣要好一點，我覺得那是整個人是，自己把自己變成在看那段事情，變成，處理事情比較圓滿。」(M1-112) 由於知足態度建立，米奈娃從過去生氣同事爭資源行為轉為不計較心態，因此獲得工作上友好的人際關係。「那以前他的主管就是，會比較爭執一些利益上的關係，那以前我會很生氣，我已經做得很辛苦，那為什麼你還要來跟我爭，那我現在會覺得，好吧，你要就給你好了，反正我夠用就好了，……，可是我後來發現，我們以前喔，同部門以前很少講話，現在只要他的主管不在，他都可以來跟我聊天，我覺得好開心喔，那種感覺，也就是整個那種氣氛就改變了。」(M1-160)

綜上所述，在「關係維繫」這項職能，主要是能夠與各式各樣的人接觸，主動關心他人，具有圓融互動，獲得信任，並建立良好的人際關係。

(四) 團隊合作

爲了營造良好的團隊合作氛圍，哈利會舉辦活動增進彼此互動，並將志工服務經驗運用在公司，轉變爲服務同事客戶，透過各式機會整合不同意見企業志工。「把這個團體盡量把他帶上來。帶上來了以後，……你一定要有機會來，機會來了我就說：差不多三個月辦一次活動。譬如說一個……的活動，或是說年終有一個……的活動，就邀請民意代表、里長來。我想說試看看一個烤肉活動，烤肉活動可以小朋

友或一群小孩一起來，別說你去做志工，就你的親朋好友也一起來就對了。」(H1-021)

榮恩透過志工主管教導，改變過往待人處事方法，觀念轉變爲學習與他人團隊合作。也理解主管的支持才能發揮力量，團體上下一同齊心才能推動活動。「你、沒有他的支持，我也沒辦法做，我沒有辦法發揮力量，我想做也沒辦法做成，爲什麼？因為你這是要一條線下來都要支持的，我才有辦法說欸去做、去推動這個東西，嘿啊。」(R2-228)

妙麗在企業志工推動角色下，從過去擅於切割職權轉變爲退讓犧牲，共同爲團隊目標努力。爲了達到關係和諧，妙麗學習使用溝通技巧分配工作份量，或者截長補短平衡工作不均狀況。「就是以前的話可能做事就很容易 50:50 嘛，我就會覺得這就是你的義務、這是我的義務，這是你的權利、這是我的權利，會切分得很清楚，後來會發現說我真的是要為了讓這件事情成功，有的時候可能必要的是我要犧牲一點，可能我要做的再多一點，那，以前也許會有這種情況，你會、也會你要再做多一點你懂嗎？可是那種情況下可能是在比較不愉快的溝通情況下，那現在我的想法就是，反正你要讓它成功嘛，那必要的時候我可能…你可能只能做百分之十，我要做百分之九十，然後另外一件事情上你可能做百分之…例如他可能做百分之五十、我做百分之五十，但是、你會去用一個技巧，然後盡可能讓下一次我們再見面的時候不會不愉快」(G2-114)

在募集物資時，米奈娃發現公司許多人幫忙，這個企業志工經驗讓他察覺自己擁有人際上的資源。故而改變過去孤軍奮戰狀態，轉變爲需要幫忙，請求他人一起合作支持。「以前都覺得我可能都是一個人，現在都會發現我自己的資源很多，我不管比如說，好我們志工可能需要一些小禮品的時候，我告訴一個人，可能他就會跳出來幫我聯絡其他的人來，就會覺得…其實你的背後是很多人在支持你，以前從來不這麼認爲，以前都覺得什麼事都是自己來嘛，反正就是都要自己去弄自己去弄這樣子，

可是後來發現說，那個資源還蠻多的……」
(M1-217)

綜上所述，在「團隊合作」這項職能，主要是能夠整合不同意見，營造團隊良好互動氛圍，建立自己與他人或組織間的合作關係，截長補短，以利達成團隊目標。

(五) 顧客導向

哈利從工作與志工參與轉換間，發展自己服務概念，藉由服務導向工作態度帶動工作上的業績。「他想的是什麼，阿可以盡量接近他所想要的……比如說你是客戶對不對，你現在要買手機，我想說你要手機你預定要買五千，阿一定超過阿，阿 IPHONE 是比較，要來跟你說，阿不然你可能先買這個手機，我可以幫你服務什麼，阿相對我的客戶就是這個，這個介紹完還會介紹那個，等於說我服務做的好，那個業績成績就會賣得進來。」(H2-038)(H2-039)

在志工服務過程中，從剛開始幕後工作現象觀察，到進一步省思受益者的援助，榮恩認為志工服務應該依據對方需求而提供到位的服務，藉由思考立場轉換，轉變為形成自己的顧客導向思維。「一個副委員向 C 公司申請十幾台電腦..十五台，那是..就是舊的..舊的就是翻然後翻修翻了翻去那邊，也沒有辦法就是做企業行銷，然後就是丟給他們就算了，……阿後續說要教小孩子，有嗎？沒有，沒有啊..就丟在那..就丟著然後大家發完了，阿小孩也不會玩，那要做什麼？……我..我覺得是..這個是浪費……那是我長久以來就是在做志工，……我自己我會反省說ㄟㄚ我們在這種工作，對還是錯？我會有這種思維，這種思維出來的時候我就在想說，ㄟㄚ我們以後..這種..這種資源是越來越少，不可能越來越多，嘿..阿越來越少我們要怎麼樣去珍惜這些資源，達到最好的效果。」(R1-108)

在情緒起伏後，妙麗學習試著轉換立場，用體諒想法處理問題。透過顧客導向想法的轉換，妙麗的情緒起伏掌控得更好，可以體察對方需求，與對方建立更友好、愉快關係。「只是

我現在的方式就是很快情緒起伏以後…你會發現那個過去得很快，你馬上就會開始想說怎麼解決，趕快把它解決掉，那你會發現你越快想找出方法…必要的時候你可能體諒別人一點，多做一點，你會發現雙方的關係會很好，他愉快我也很愉快……」(G2-214)(G2-215)

米奈娃將志工服務經驗轉換到部門同事，運用顧客導向的柔性溝通方式，將部屬視為服務對象，讓同事們更能表達自己問題，營造部門內良好的溝通環境。進而將這個方法類推到其他工作領域。「就會想要把他們當成是我服務的對象，那我應該要用比較柔性的方式去跟他們溝通，而不適用強硬的方式……而且他們會更願意把他們的問題講出來。還有一個是我後來發現這樣的改變之後，我會慢慢的跟他們講說，我們可以用什麼樣的方式，可以朝那個方向慢慢去做，那其實我發現也有去影響到他們啦，他們在處理事情上，也慢慢覺得說什麼事情可以慢慢的講，所以現在變成說我在帶的這些人，我們在跟別的部門去做的時候，就沒有所謂的爭執，就變的說，我可以好好的講就好好的講，但是相對的我們到大陸那一塊，那也會覺得什麼事情都可以跟我好好的講，不用用那種公司規定那種，來做。」(M1-146)(M1-148)

綜上所述，在「顧客導向」這項職能，主要是能夠體察顧客需求，將顧客及其需求置於行動的主要焦點，提供到位的服務，並致力於發展、維持良好的顧客關係。

(六) 規劃協調

主導志工活動過程，哈利學習事前規劃再行動，將服務經驗運用在公司員工活動，為員工行動前周全的計畫，讓員工被妥善對待，進而帶給客戶優良服務。「要幫我的忙的員工先把他服務好，之後才有辦法來服務我的客戶，……。你一個人兩個人從高雄開一台車來到這你一個人兩個人從高雄開一台車來到這邊，這樣也是怪怪的。……，我叫他們共乘……我們就要先把他歸劃好，你如果沒歸劃好，如果

我星期一我自己開一台車來，阿我們四個每個人都開來，……，可是這麼多人，所以一次都開兩台車來就好了。所以你那些動作…就是說，我先把那些動作先要，譬如說，你什麼人要做什麼工作，先把他規劃好，引導給他進入這個領域過來。」(H1-105) 哈利將志工經驗帶到工作上，在過程中省思自己態度，分析自己劣勢，善用他人優勢分配自己劣勢的工作內容。「我的文書作業比如說簡報作業可能輸你，……，一個專案，幾個人幾個人講一講，他們就做好了，阿這我也有做，但是我沒那麼多時間作那麼多事情你知不知道，這個也做，那個也做這樣，這種的…但是我以前都是自己去做，但是現在沒辦法，因為那個量很大，那就要分出去。」(H2-054)

榮恩透過志工主管的時常提醒與觀察其工作行為，學習要保持一顆服務熱忱心態，遇到應付不來工作要請求幫忙協助，以及工作的分配與整合。「嘿~就是拜託人幫忙就是這樣，然後他也是這樣啊…我看他的做法也是這樣啊..他不是每一件事情…事情是攬著自己做，他也是說「這件事我可以處理就自己處理不可以處理我就拜託各單位配合也是這樣，那我只是把他給做…學他的然後去做整合……」(R1-229)

由於對企業志工熱誠逐漸增加，米奈娃必須開始評估志工服務時間，省思自己是否有能力平衡工作、家庭，進一步學習安排自己時間，並在過程中轉變成懂得判斷做事取捨與重要性。「甚至妳會去思考，妳自己還有多少能力可以、可以付出？……妳真的會很認真地去評估，妳生活中……我去做這件事情的時候、我家庭部分我會不會去影響到？那這個時候妳就會很認真地去評估每一次的活動啊、每次志工

的…的…出席啦…什麼，妳都會事先去安排好說，噢我不要去影響工作，不要去影響到…呃…生活，不要影響到別人。那無形之中妳就會覺得在這個中妳又學會，噢怎麼去安排自己，所有整個的流程，妳自己應該做什麼事情。」(M2-013)

綜上所述，在「規劃協調」這項職能，主要是能在行動前先做好妥善規畫，並懂得依事情的輕重緩急排定優先順序，擬定執行步驟、時程進度與應變方案，並協調整合所需資源，確保順利完成。

(七) 領導能力

哈利帶領志工過程中發展團體氣氛的營造，關心志工夥伴及他們家人，舉辦活動聯誼，藉由營造氣氛團結經驗轉換為自己領導經驗上的學習。「這個就是說相對的你要去關心他們啦，去關心他們比如說我幾個月就會辦一些活動，阿就有很多人要參與，阿這個是本身巡守隊的隊員啦，包括他的家人……，我不只是我自己參加巡守隊，我的家人也可以同時參與，也可以去旅遊交流的時候，親朋好友，阿隊員免費，阿家人自己付，讓他們感覺有一個向心力。」(H2-024)

綜上所述，在「領導能力」這項職能，主要是成為團隊中關鍵領導角色，主動關心成員，拉近彼此的向心力；引導組織成員參與，朝共同目標努力。

(八) 參與企業志工後轉變之職能

研究者依據對四位個案職能轉變的現象綜合整理如表4，發現其共同轉變的職能有五項，包括：1. 溝通能力、2. 情緒管理、3. 關係維繫、4. 團隊合作及 5. 顧客導向。

表 4

個案參與企業志工後轉變的職能

改變的職能	哈利	榮恩	妙麗	米奈娃
溝通能力	✓	✓	✓	✓
情緒管理	✓	✓	✓	✓
關係維繫	✓	✓	✓	✓
團隊合作	✓	✓	✓	✓
顧客導向	✓	✓	✓	✓
規劃協調	✓	✓		✓
領導能力	✓			

資料來源：本研究整理

二、影響職能轉變的因素

根據四位個案的文本分析，研究者發現影響個案職能轉變的因素包括 1. 個人因素：如個人信念、自省能力、轉換角度和運用；2. 他人因素：如楷模學習、貴人帶領及他人鼓勵；3. 環境因素：如工作轉換及正向經驗等（見表 5）。說明如下：

在個人因素方面，研究者發現個人信念，包括凡事盡力而為及不計較等對個案職能轉變有明顯的影響。因為凡事盡力而為，所以願意去嘗試過去不敢做的事，如榮恩為了指導小朋友而勇於上台，不斷練習口語表達技巧，使其溝通能力有了顯著的改變；因為不計較，所以願意去考慮他人、體諒他人。如妙麗所言：「對陌生的小朋友都可以忍耐，對同事為什麼不可以？於是用理性回推回去，將脾氣壓下來」，這樣的信念，無形中培養了自己的情緒管理能力；其次，在自省的部分，榮恩從事輔導志工時：「與他人比較後，發現自己的表達能力很差，需要加強練習」；而米奈娃在醫院服務時：「與其他病人相比，發現自己好幸福，不該再要求那麼多。」顯示他們能接受過去自己不好的部分，並檢視不好的部分做修正。在轉換角度的部分，從文本中研究者發現，四位個案都先轉換他人角度看事情，從企業志工中得以同理他人，轉換他人角度來看事情並且在工作上運用，內化成一種習慣；融入在自己的生活，運用在各種情境下。

在他人因素方面，分成模範、貴人帶領和他人鼓勵。從文本中研究者發現，哈利、榮恩和米奈娃分別在不同的人生階段都有模範對象的出現，他們也向模範模仿並學習，如榮恩本是木訥、不喜歡開口說話、不喜歡與人相處的個性，與哈利接觸後，發現哈利是一個非常優秀的主管，待人處事圓融、講話很流利且總是笑咪咪的；榮恩將自己與哈利比較，發現自己過去不喜歡與人相處也不喜歡開口說話，所以待人處事一直不太好；反省這個問題後，便觀察哈利待人處事的方式，進而以哈利為模範向哈利學習，漸漸的，榮恩覺得自己有所改變，喜歡與人相處。其次，貴人或他人的鼓勵也對其職能轉變有所影響，如哈利受到網球前輩的感召；榮恩受到哈利的提攜與指導；米奈娃的主管時時刻刻給他善意的提醒等，他們的人生中，有貴人的提攜，並因此而獲得成長與改變。最後，四位個案都有提到來自受益者的回饋就是最大的鼓勵和收穫，不僅是持續服務的主要動力，對其職能轉變的影響更深更遠，以米奈娃為例，她在參與企業志工前，米奈娃與人溝通有衝突時，會用激烈的手段來表達自身立場，有時候還會不接電話、用職位來壓迫對方妥協等；參與企業志工後，發現企業志工成員們討論發生衝突時，並不會以爭執的方式來應對，而是彼此會退讓一步，有問題就好好講明白。因此，米奈娃在企業志工活動中，嘗試以「好好講」的方式與他人溝通，也將此溝通方式帶入家庭與工作中。後來，米奈娃得到來自家人、

同仁和下屬們的回饋表示「其實妳人很好啊！」、「妳一點都不兇啊！」及「我們很久沒有吵架了。」由米奈娃的例子可知，她不只在企業志工活動中會使用學到的新溝通技巧，也會運用在工作和生活中，更由受益者的回饋，徹底改變與他人溝通的方式。如同 Lewin(1951)的觀點，個體有機會檢驗與他有重要關係的其他人是否接受和肯定新的態度。群體成員彼此強化新的態度和行爲，個人的新態度和新行爲可以保持更持久些。

在環境因素方面，研究者發現，哈利與榮恩原本都屬於技術單位的人員，先後轉到行銷單位後，由於工作性質轉爲經常與人相處，因此溝通能力變得很重要，他們都表示志工或企業志工有助於他們溝通能力的訓練和提升。而

榮恩轉到行銷單位後，更是從頭開始學習處理業務的相關技能，並將企業志工服務的範圍擴大到行銷層面，再加上升爲管理職，漸漸覺得自己某些知識似乎不太夠，因此決定重拾書本進修。這樣上進的想法，讓他自己也很震驚，如果沒有轉到行銷單位，可能自己一輩子都不會有改變。最後，研究者發現四位個案都有在志工或企業志工中得到正向經驗，如米奈娃以「好好講」的方式與他人溝通，得到來自家人、同仁和下屬們的正向回饋；榮恩運用企業志工學習到的待人處事技巧在工作和生活上，並獲得主管、同仁、同學、老師和家人的正向回饋等，這些正向經驗有助於新觀念或能力的持續出現。

表 5

影響職能轉變的因素整理

影響因素	哈利	榮恩	妙麗	米奈娃	
個人因素	信念	服務爲本；不去占人便宜，也不被人占便宜；不論工作或生活都有它快樂的地方；凡事盡力而爲	凡事盡力而爲；願意嘗試過去不敢做的事，爲了指導小朋友而勇於上台，不斷練習口語表達技巧	凡事盡力而爲；在企業志工願意多做一點；對陌生的小朋友都可以忍耐，對同事爲什麼不可以？	凡事盡力而爲；任何一個角色裡面，我都要盡心盡力把那件事情做完
	自省能力	時時都會做自我檢視，不論工作或生活、志工或企業志工	從事輔導志工時與他人比較，發現自己的表達能力很差，需要加強練習。	發現自己眼界變得開闊，不能只聚焦自己觀點。	生病時，與其他病人相比，發現自己好幸福，不該再要求那麼多。
	轉換角度	不論生活、志工、企業志工或工作上，都以了解對方需求爲優先考量。	進行銷科且參與企業志工後，學會以了解對方需求來考量並同理對方的心情。	參與企業志工後，漸漸能試著以對方的立場來思考。	參與企業志工後，學會以對方的立場來思考，並同理對方的心情。
	運用	志工→工作/生活； 志工→企業志工； 工作→企業志工； 企業志工→工作	志工→企業志工； 企業志工→工作； 企業志工→生活	工作→企業志工； 書籍→企業志工； 企業志工→生活； 企業志工→工作	企業志工→工作； 企業志工→生活
他人因素	模範	父母	哈利	無	企業志工前輩
	貴人	網球協會前輩	哈利的提攜和指導	無	直屬主管
	他人鼓勵	公司高層主管、受益者的回饋	公司高層主管、受益者的回饋	受益者的回饋	受益者的回饋、同仁、下屬及家人
環境因素	工作轉換 正向經驗	技術單位轉行銷科 來自志工、企業志工、生活及工作	技術單位轉行銷科 來自企業志工及工作	無 來自企業志工	無 來自企業志工、生活及工作

資料來源：本研究整理

肆、結論與建議

本研究採用質化的方式訪談四位投入參與企業志工之職場員工，藉由其參與企業志工之經驗，探討企業志工職能之轉變及其轉變之影響因素。研究結果發現，四位個案參與企業志工後，在 1. 溝通能力、2. 情緒管理、3. 關係維繫、4. 團隊合作、5. 顧客導向、6. 規劃協調及 7. 領導能力等職能有轉變的現象，其中共同轉變的職能有五項，包括：1. 溝通能力、2. 情緒管理、3. 關係維繫、4. 團隊合作及 5. 顧客導向等，皆與人相關的能力；在影響個案職能轉變的因素則包括 1. 個人因素：個人信念、自省能力、轉換角度和運用；2. 他人因素：如楷模學習、貴人帶領及他人鼓勵；3. 環境因素：如工作轉換及正向經驗。

本研究將上述研究結果發現，進行綜合討論，並提出研究及實務建議，分述如下：

一、職能轉變的探討

研究者依據對四位個案職能轉變的現象綜合整理如表 3，發現其共同轉變的職能有五項，包括：1. 溝通能力、2. 情緒管理、3. 關係維繫、4. 團隊合作及 5. 顧客導向，這五項職能有一個共通性，都是與「人」相處有關的能力。除了情緒管理屬於自身控制的能力外，其餘四個都是有他人互動有關的能力。這四位企業志工從事的服務工作，需要時常與人互動與溝通，服務內容也需要依受益者的狀況作調整，所以都有顧客導向的行為出現，且不論授課或與其他企業志工委員討論課程內容，都會使溝通能力、團隊合作與人際關係有進步，最後，因為服務時，即使受益者有不當的情緒或行為出現，都要用耐心和包容心去對待受益者，因此個案們在情緒管理上都有顯著的進步。

本研究結果與參與志工服務的影響的相關文獻相對照可發現，過去的文獻指出志工服務對於自我狀態、生活經驗、人際溝通有影響。

自我狀態包含自我成長、自我實現、自我價值提升，進而增加自我認同與個體滿意度；生活經驗表現在個體決策、問題解決、時間管理能力增加，對環境與生活適應更加；溝通能力增長，促使個體在社交能力、人際關係處理得更為良好，與各種組織中的他人培養更互信與親近關係（杜明翰，2005；林美珠，1994；周玉靜，2008；陳金英，2002；陳玫瑜，2009；許良后，2006；莊玉麗，2008；郭淑卿，2006；葉淑敏，2006；廖一儒，2004；廖宮鳳，2004；Hauser & Schwart,1980）；然而，本研究著墨於參與企業志工對職能的影響，職能係指隱藏在成功工作績效的知識、技巧、能力和其他特質（Catano, 1998），故研究結果中的職能轉變僅與文獻中提及的志工服務會對人際溝通的影響有重疊之處，但其對於人際溝通等與人相關的影響，在本研究中透過職能轉變的探討有更深入的描繪；除此之外，也發現了其他的職能轉變。

二、影響企業志工職能轉變因素的探討

根據四位個案的文本分析，研究者發現影響個案職能轉變的因素包括 1. 個人因素：個人信念（如：凡事盡力而為及不計較）、自省能力、轉換角度和運用（如：學到同理他人的技巧，轉換他人角度來看事情）；2. 他人因素：如楷模學習、貴人帶領及他人鼓勵；3. 環境因素：如工作轉換及正向經驗等。

研究者發現，四位個案都有轉換他人角度來看事情，但是層次是不同的，哈利已內化成一種習慣，融入在自己的人生中；而榮恩與米奈娃接從企業志工中學到同理他人的技巧，並且能在工作上運用得很好；反觀妙麗，雖然她試著轉換他人角度來看事情，但並不是很熟練，也不太能運用在各種情境下。最後，雖然四位個案都有運用新觀念或能力，但也有層次的差別，從文本中研究者可發現，哈利運用的範圍是最廣的，且是不斷交錯的，榮恩與米奈娃也都能將在志工或企業志工學到的新觀念或能力運用在工作和生活，但妙麗雖然在企業志工中能將新觀念與能力發揮得不錯，但在運用到

工作和生活上並不頻繁也不太順利。綜上所述，參與企業志工雖然會發生職能轉變的現象，但是卻有深淺程度的差異，換言之，並不是所有參與企業志工的人，都能有顯著的職能改變效果，這個研究結果，可作為企業組織推動企業志工的參考，對於有意參與企業志工的人，也有啓示的作用。

至於，在關於職能轉變的影響因素相關文獻中指出，Wexley 與 Latham(1991)的研究，說明學習和學習後的成效移轉到工作場所會發生的機會只有在受訓者有能力且有動機想要獲取新知應用至工作場合上。此文獻與本研究的個人因素以及他人因素有相呼應之處，但本研究係針對參與企業志工的個案職能轉變因素做更深入的探討及彙整，在未來如何促進企業志工的職能轉變上有其參考價值。

三、建議

(一) 學術上的建議

1. 由於本研究四位個案企業志工的服務內容，都是以教學電腦為主，建議找從事其他服務活動的企業志工做研究對象，或者不同研究對象和背景來探討，是否有其他職能轉變的情況。
2. 研究的方法和取向眾多，本研究為了回應研究問題而採取半結構式訪談方式進行資料蒐集工作，而所收集到的文本內容可作為初步分析之用，建議未來以本研究結果為基礎，編制問卷，採取量化研究方式，以繼續探討職能轉變的相關問題，透過不同取向的研究，讓職能、企業志工與其職能轉變研究更為豐富。
3. 黃美珍與鄭瀛川（2008）針對義務張老師進行職能研究，整理三種類別之志工核心職能：自我概念價值、人際管理能力、工作管理能力。以自我概念價值為例，它是個體自身擁有的原始能力，還是透過學習而成為某部分職能？而相似的概念，本研究也發現，不計較的「個人信念」可能影響企業志工職

能轉變，但也有可能是投入志工習得的態度，或是吸引個案投入志工的動力，其中因果關係尚待釐清。員工參與企業志工後，各項職能是如何產生變化？轉變歷程為何？後續研究可作更深入的探討。

(二) 實務上的建議

研究分析，發現四位個案參與志工與企業志工後，都有職能轉變的情況。因此，為了加強企業競爭力，重視其核心職能的培養，建議可以成立企業志工，將之視為企業教育訓練平台，透過各類型活動的設計與規劃，不僅能做好企業公益形象，更可以提升員工職能，創造雙贏局面。

收稿日期：106.1.07

通過刊登日期：106.10.23

參考文獻

中文文獻

- 丁興祥、張慈宜、曾寶瑩譯（2006）。**質性心理學：研究方法的實務指南**。台北：遠流出版社。Jonathan A. Smith (2007). *Qualitative psychology : a practical guide to research methods*(1st ed.).
- 王勇智、鄧明宇譯（2003）。**敘說分析**。台北：五南。 Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*.
- 江明修、王俊元（2002）。**台灣企業基金會公共服務功能初探**。「變遷中台灣的基金會」學術研討會。2002年06月06日。
- 吳秉恩（1984）。**管理才能發展方案實施與成效關係研究**。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北。

本論文係輔仁大學心理學研究所藍方璟碩士論文的部分內容，在鄭瀛川教授指導下完成。

- 吳承訓 (2009)。企業志工與非企業志工之工作滿意度、組織承諾與組織公民行為之比較研究。國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳永安 (2007)。志工參與動機與持續服務動力之研究—宜蘭縣榮欣志工團體個案分析。佛光大學公共事務學系碩士論文，未出版，宜蘭。
- 杜明翰 (2005)。非營利，非熱情不可。30 雜誌，12，72-73。
- 林美珠 (1994)。家庭主婦參與志願服務對家庭關係之影響。東海大學社會工作學系碩士論文，未出版，台中。
- 林美密 (2010)。訓練制度對職能提昇與組織績效關聯性研究—以某區域教學醫院為例。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班，未出版，彰化。
- 周玉靜 (2008)。四位生命線志工服務學習經驗之敘說研究。南華大學生死學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 邱貴玲、巫瑩慧、林佳儀、楊鏐評 (2005)。企業志工發展趨勢研究—各國比較及國內、外志工個案探討。行政院青年輔導委員會研究報告。
- 洪昭榮 (1997)。能力轉換：滾石生苔否？。就業與訓練雜誌，14(2)，59-62。
- 高超俊、王裕宏、張美珍、朱耀明 (2014)。企業員工參與志願解說服務之動機、滿足感與組織認同研究。工業科技教育學刊，7，1-15。
- 莊玉麗 (2008)。中輟生輔導志工之服務經驗探究。國立嘉義大學家庭教育與諮商研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳金英 (2002)。生命線婦女志願服務之經驗探究。社區發展季刊，100，380-406。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南出版。
- 陳泰元 (2003)。國人參與志願服務之決定性因素。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳玫瑜 (2009)。一位國小特殊教育教師參與志願服務歷程之自我敘說。國立嘉義大學特殊教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳至安、蔡佳蓉 (2015)。企業型基金會推動企業社會責任運作模式之成效研究。通識論叢，18，81-108。
- 許良后 (2006)。助念團志工參與動機及其成長之研究—以西方蓮社為例。國立高雄師範大學成人教育研究所，未出版，高雄。
- 許雅惠、張英陣 (2015)。企業推動志願服務模式：拓凱實業的行動分析，社區發展，152，125-139。
- 郭淑卿 (2006)。文化機構志工參與動機、工作滿足與持續服務意願關係之研究—以高雄市立圖書館為例。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 曾華源、曾騰光 (2003)。志願服務概論。台北：揚智。
- 曾華源 (2004)。志願服務的方法及技巧。載於王燕琴、劉春梅主編。社會福利類志工成長訓練教材。台北：內政部，6-25。
- 張英陣 (1999)。企業與非營利組織的夥伴關係。社區發展季刊，85，62-69。
- 張英陣 (2003)。世界各主要國家志願服務推展現況與策略之研究。行政院，內政部委託報告，台北：行政院內政部。
- 童棟樑 (2008)。企業志工參與及永續參與策略規劃之研究—以台電公司為例 (未出版之碩士論文)。實踐大學家庭研究與兒童發展學系碩士班，臺北市。
- 黃怡翔 (2008)。決戰 CSR—改變世界的企業社會責任力。台北：鳴嵐出版社。
- 黃美珍、鄭瀛川 (2008)。校外機構線上諮商工作者之核心職能初探研究—以張老師基金會某分事務所為例。輔導與諮商學報，30 (1)，61-87。

- 廖一儒 (2004)。婦女參與志願服務對家庭關係之影響。《網路社會學通訊期刊》，39。2010年3月23日，取自 <http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/39/30-31.htm>。
- 廖宮鳳 (2004)。婦女志工服務學習經驗之研究。國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文，未出版，嘉義。
- 葉淑敏 (2006)。喜樂保育院志工的參與動機、照護經驗與生命價值觀之研究。國立臺中教育大學社會科教育學系碩士班，未出版，台中。
- 蔡生平 (2001)。企業志工服務動機、價值觀與工作滿意之研究—以台灣中小企業榮譽指導員為例。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所，未出版，台北市。
- 蕭瑞麟 (2010)。不用數字的研究。台北：培生教育出版。
- 魏佳卿 (2009)。職能理論探討：人力資源客戶經理職能之個案研究。國立交通大學管理學院碩士在職專班管理科學組，未出版，新竹。

英文部分

- Boyatzis R. (1982). The competent manager: a model for effective performance. New York: NY, Wiley Interscience.
- Bridges, W. (2004). Transitions: Making Sense of Life's Changes, Da Capo Press.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). *Using competencies to build a successful organization*. New York: Development Dimensions International, Inc.
- Catano, V. M. (1998). Appendix 1: Competencies: A review of the literature and bibliography, Canadian Council of Human Resources Associations. Retrieved from <http://www.chrccanada.com/en/phaseIreport/appendix.asp>
- Cihlar, C. (2004). The State of Knowledge Surrounding Employee Volunteering in the United States. Washington D. C., US: Points of Light Foundation.
- Derouen, C., & Kleiner, B. H. (1994). New developments in employee training. *Work Study*, 43(2), 13-16.
- Haeuser, A., & Schwartz, S. (1980). Developing social work skills for work with volunteers. *Social Casework-Journal of Contemporary Social Work*, 61(10), 595-601.
- Klein, A. L. (1996). Validity and Reliability for Competency-based System: Reducing Litigation Risks. *Compensation and Benefits Review*, 28(4), 31-37.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*, Cartwright, D.(Ed.), Selected theoretical papers, New York Harper & Row.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1997). *Personnel/human resource management: A diagnostic approach* (8th ed.). Homewood, IL: Richard Irwin, Inc.
- Noe, A.R. (2002). *Employee training & development*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Plewa, C., Conduit, J., Quester, P., & Johnson, C. (2015). The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 643-659. Doi: 10.1007/s10551-014-2066-2
- Smith, D. H. (1981). Altruism, volunteer, and volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, 10(1), 21-36.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Seel, K. (1995). Managing Corporate and employee volunteer programs. In T. D. Connors (Ed.), *The volunteer management handbook*. New York: John Wiley & Sons.

Wexley, K.N., and Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations, 2nd ed.* New York: Harper Collins.

The Research on the Change in Competency after Participation of Employees in Corporate Voluntary Service and the Influencing Factors

Cheng, Yen-Chuan Lan, Fang-Jing

Abstract

Many studies have shown that participating in voluntary services are beneficial learning experience to the individual. In order for corporates to uphold their social responsibility, corporates organize their employees into volunteer groups or provide volunteering opportunities, encouraging employees to join volunteer services, thus creating corporate volunteers. Current literature on corporate volunteers only cover the effects on society and the benefits to the corporate itself. Seldom do they discuss the learnings and influences on the employees themselves after participation in corporate volunteering. From the competency viewpoint, this research organizes the different changes in competency and the factors that contribute to the changes after employees participate in corporate volunteering. This research shows that there are changes in seven categories in competence, communication skills, emotional management, relation maintenance, team work, customer orientation, organizational planning and leadership. Factors influencing competence changes include: 1. Personal: personal convictions, self-reflection, change of perspective and application; 2. Important others: learning from role models, guidance from benefactors and the encouragement of others; 3: Environmental: work conversion and positive experience.

Keywords: voluntary service, corporate volunteers, competency

Cheng, Yen-Chuan Department of Counseling and Industrial/Organizational Psychology, Ming Chuan University (tony55112@yahoo.com.tw)

Lan, Fang-Jing Department of Psychology, Fu Jen Catholic University