

公部門之志工管理 (下)

孫本初
簡秀昭



陸、結語

Salamon的「第三造管理部門」(the third party government)理論，說明現代人民對政府的期望，乃在不擴大政府權力、不增加政府財力負擔的方式之下，提高政府公共服務的角色與功能。為調和「擴大權力」、「減少支出」與「提昇公共服務」三者並存的矛盾，政府公共政策的輸出，惟有透過許多非政府人員的參與方式來運作，而推動公部門志願服務工作，即在使這個理念的實現成為可預期的願景。

推展公部門的志願服務工作，為動員社會人力資源的方式之一，其與傳統行政最明顯的不同，在於這個政策的實施，不但讓政府服務品質與效率的提升變得可以預期，並使社會大眾不只是公共服務品質的承受

人，亦為服務品質的決定者；同時亦可使民眾藉由參與的過程，減少對政治與公共事務的疏離感。為了使這個策略得以運用成功，需有適當的管理制度來配合。

國內參與志願服務工作的人口正逐漸的成長，此一趨勢顯示社會上已有更多的人，已逐漸擺脫自我利益為中心的思想，願意貢獻一己的心力，以共同擔負社會責任，而結合民間資源以達到多元化效率化的政府目標，為現階段政府的政策，經由本研究得知，這個政策在文教機關、醫療機關及社會服務機關中，一直在努力的進行著，而完善的管理制度，為志願服務工作計畫成敗之主要因素，如何從實務上不斷改善，使公部門之志願服務工作之管理能更趨完善，並使志願服務工作之服務意願持續下去，實為今後政府部門的重要課題，在此擬就此方面提出幾點建議，作為今

後規範公部門志工管理上的參考。

一、工作意願的持續方面

多給予志工的肯定與贊賞：志工為滿懷服務熱忱、不計酬勞之人，因此精神上的鼓勵愈顯重要，除適當的獎勵外，來自服務機關、督導人員與服務對象之肯定等，與志工之組織承諾度呈顯正相關，尤其是督導人員的關懷與支持，對志工而言為正向的回饋。因此專責之督導人員、以及督導人員對志工的多方之溝通與鼓勵，為培養他們對機關的認同感、歸屬感的重要因素，這些均為維持其工作意願之主要方式。

二、落實評估制度

對志工的考核內容除服務時數外，應兼論服務品質與服務態度，以使志工之理念與實務相吻合。機構的獎勵辦法中，大都以服務時數作為考核與獎勵志工的
主要依據，這種方式的原始用意，本在於鼓勵志工之士氣，但卻易產生目標錯置，使志工重服務時數，而忽略了服務品質，致使志工失去投入此行列之初衷。

三、訓練方面

1. 重視經驗傳承：資深、績優的志工，為機關中的珍貴資源，由他們擔任新進志工的一部分訓練課程，可以鼓勵其榮譽感並可將其經驗與新進志工分享。

2. 規劃志工之生涯規劃：志工之工作倦怠感為管理上的另一困擾，除職前訓練、在職訓練外，成長訓練亦應納為其訓練計畫之一。

四、重視人力的再開發

依問卷調查及深度訪談之結果分析，六十歲以上參與志願服務工作之人口為數甚少，以現代醫藥衛生之進步，許多屆退或已退休者，不但身體狀況依然十分良好，且也有意在退休之後再對社會有所貢獻，因此從人力資源管理的角度而言，退休人力的再運用值得重視。

五、重視志工之管理者

1. 賦予管理人員應有的權限：由深度訪談及問卷資料顯示，公部門中雖有志願服務人員的管理者，但隨機關不同所賦予的權限也不一，鑑於管理人員與志工的工作意願息息相關

，因此，首長的肯定、支持並授予適度的權責，將使管理工作更為靈活。

2. 重視管理人員的訓練：公部門中雖有負責志願服務工作之管理人員，但並未給予專業管理方面之訓練，若能實施這方面的訓練與指導，管理工作應可更輕鬆與完善。因此規劃志願服務管理人員訓練，從理論與實務方面加強其在管理上必要之知能，應為值得考慮的問題。

六、機關之間聯合訓練制度的建立

「訓練」為人力資源管理的中心，為使訓練專業化及節省訓練經費，規劃性質類似機關之間的聯合訓練模式，委由專門機構辦理訓練：如台北市政府委由中華民國志願服務協會，代為訓練志願服務工作人員一樣，可作為日後規劃的參考。

七、建立支援性的志工制度

所謂支援性的志工，乃指那些無法於固定時間值勤、又期望奉獻一己心力為他人服務之志工，而由機關依其時間之配合度，規劃其服務方式，這類志工通

常在機關辦理臨時性、大型活動，需要大量志工時提供支援的人力。建立支援性志工制度最大的優點，在於可滿足因素或工作倦怠，而無法固定值勤之志工依然有參與服務的機會；同時也可使志工人力資源歸社會共有，讓許多需要志願服務人力之機關共享這批豐沛的人力，而同時又可補充本機關在臨時性、大型性活動時的人力不足。因此除了固定之志工之外，規劃支援性志願服務工作人員的制度，實值得列入公部門在推動志願服務工作策略時之參考（作者孫本初為國立政治大學教授簡秀昭為台灣省政府公務人力培訓處科員）。

參考書目

(一) 中文部分

Peter F. Drucker著，傅振焜譯（民83年），後資本主義社會，台北市：時報文化出版企業有限公司。

江岷欽（民81年），論組織結構之精簡，中國行政評論，第二卷第一期，頁43-52。

林勝義（民85年），如何塑造服務文化，健全志

願服務制度，迎向二十一世紀志願服務會議第四組分組引言報告(一)。

林萬億(民82年)，現行公務機關義工人力運用情形之探討，台北市：行政院研究發展考核委員會。

孫本初(民83年)，非營利性組織管理之研究，台北市政府研究發展考核委員會委託。

孫本初(民83年)，全面品質管理：理論與實務，行政學術與警政實務研討會論文專輯，國立政治大學行政研究所。

莊文生編著(民73年)，社會工作督導之原則與技術，中華民國社區發展研究訓練中心，社會工作員訓練叢書之十五。

陳庚金(民85年)，員額精簡政策之推動與運用志工參與公共事務之構想——民國八十四年十一月九日於行政院第二四五五次會議專案報告，人事月刊，第二十二卷第二期，頁6-11。

陳武宗(民85年)，如何激勵民眾參與，擴大志願服務範疇，迎向二十一世紀志願服務會議第一組分組引言報告(一)。

陳金貴著(民83年)，美國非營利組織的人力資源管理，台北市：瑞興圖書股份有限公司。

陳阿梅(民72年)，荷蘭的志願服務，台北市社會福利工作叢書之七十二。

萬育維(民85年)，如何激勵民眾參與，擴大志願服務範疇，迎向二十一世紀志願服務會議第一組分組引言報告(一)。

詹火生(民74年)，運用社會資源從事社會福利工作的途徑，社區發展，第三十號，頁42-45號。

廖榮利(民80年)，社會工作概要(含社會行政、勞工行政)，台北市：三民書局。

謝秀芬(民81年)，實驗社區婦女參與志願服務之研究，台北市：中華民國社區發展研究訓練中心。

(一)英文部份

Brudney, Jeffrey L. (1990) The Availability of volunteers: Implications for Local Governments. *Administration & Society*, 21(4), 413-424.

Brudney, Jeffrey L. (1993). volunteers in the Delivery of Public Services. *Public Productivity & Management Review*, xvi(3), 255-256.

- Brudney, Jeffrey L. (1995). The involvement of you Tell the Difference? Personnel Management, Volunteers in the Delivery of Services:Myth and 51.
- Management. Steven W. Hays and Richard C. Hammack, David C. (1995). Accountability and Kearney. 1995. Public Personnel Administration : Nonprofit Organizations : A Historical Perspective. Problems and Prospects, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall,Inc. Nonprofit Management & Leadership, 6(2), 127-139.
- Duncombe, Sydney (1986). Volunteers in City Kramer, Ralph M.(1973).future of The Voluntary Service Organization. Social Work, 18(6), 59-69.
- Government: Getting More Than Your Money's Worth. National Civic Review. 75(5),291-301. Lawry, Robert P. (1995). Accountability and Nonprofit Organizations: An Ethical Perspective.
- Duncombe William D. and Brudney, Jeffrey L. (Nonprofit Management & Leadership, 6(2), 171-180. 1995) . The Optimal mix of volunteer and Paid Staff Markwood, Sandra Reinsel. (1994). Volunteers in Local Governments : An Application to Municipal Management, 6-9. 76(4) in Local Government : Partners in Service. Public Management, 6-9. 76(4)
- fire Departments ,Public Finance Quarterly, 23(3), 356-384. Montjoy, Robert S. and Brudney, Jeffrey L. (Freeman, Vivian H. (1981). A Training course for 1991). Volunteers in the Delivery of Public Services: the Volunteer Case Aide. social Casework, 62(9),515-519. Hidden Costs---and Benefits. The American Review of Public Administration, 21(4), 327-343.
- French, Wendell L. (1993). Human Resources Pearce, Jone L. (1983). Job Attitude and Motivation Differences Between Volunteers and Management. New York: Figure Illustrations: Dartmouth Publishing, Inc. Employees From Comparable Organizations. Journal of Applied Psychology, 68(4), 646-652.
- Guest, David. (1989). Personnel and HRM: Can

Powell, Walter W. (1987). *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*. Yale University Press.

Salanom, Lester M. (1987). *Partners in Public Service : The Scope and Theory of Government - Nonprofit Relations*, in Walter W. Powell (eds). *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, New Haven : Yale University : 99-117.

Smith, David Horton. (1994). *Determinants of Voluntary Association Participation and Volunteering: A Literature Review*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(3), 243-263.

Smith, David Horton. (1995). *Some Challenges in Nonprofit and Voluntary Action Research*. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 24(2), 99-101.

Smith, David Horton and Shen Ce. (1996). *Factors Characterizing The Most Effective Nonprofits Managed By Volunteers*. *Nonprofit Management & Leadership*, 6(3), 271-289

Whitaker, Gordon P. (1980, May/June), *coproduction: citizen Participation in Service Delivery*, *Public Administration Review*, 40(3), 240-246.

Yarborough, Mary Helen. (1994). *Use Peer Review For Conflict Resolution*. *HR Focus*, 71(10), 21.

人事行政局參事林玉鬚近著

①「工作考核標準在目標管理上之運用」四一〇頁，訂價四百二十元。

②「紅樓木鐸——民國四十年代初期南師生涯」七一六頁，訂價六百元。

如蒙訂購，請洽清華管理科學圖書中心。

電話：〇二——三八一九八一六

郵政劃撥帳號：〇一二九〇八八號。