



• 歷屆電子報

• 學術論述

• 感動服務

• 業務心得

• 好書好文共分享

• 本處近期活動花絮

學術論述

善用銀髮志工，創造社會資產



善用銀髮志工，創造社會資產 陳政智/高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系主任

一、前言

WHO在2000年首度公布「健康平均餘命」指標(Healthy Life Expectancy, HALE)，與傳統平均餘命不同，健康平均餘命對生命作「質」的估測，以原有平均餘命為基礎，扣除因不健康狀態損失之年數而調整的平均餘命，係預期可健康生活的年數。所以，我們要追求健康餘命，而不是平均餘命。老了之後要活得健康，法寶是多用腦、多運動、多增加人際互動，而參與志願服務剛好三者都有，因此，志願服務可以成為未來人們退休後生活安排的一部分。

二、退休公教志工的參與動機

對退休公教志工來說，服務過程中的團體歸屬感，以及與志工伙伴、運用單位人員的相處與分享，是我們參與服務的過程中，重要的支持力量。除此之外，志願服務彈性且自主安排的參與方式，有利於退休時間的規劃，亦是讓我們願意繼續參加的原因。而若將分析的角度轉向整體參與動機，其重要程度依序為：與志工夥伴相處融洽、與服務運用單位的工作人員相處融洽、覺得服務是有意義的、在服務中和他人互相協助，可以讓生活（生命）獲得希望和正面的能量、可以豐富生活、喜歡志願服務的服務內容、能夠因服務別人而感到快樂、願意透過志願服務的活動來為別人服務、喜歡運用單位的環境等因素。也就是相較於服務內容本身，或者個人的收穫成長，運用單位內人員的相處和諧才是持續參與的重要動機。

可見退休公教志工所重視的是人際情感取向。這樣的結果，符合Vroom (1964) 期望論所強調的組織環境對志工參與動機的影響，若志工在服務後能夠產生正向且可期待的回饋，如個人能力的提升、滿足服務他人的慾望等等各種不同的需求，才能更激發他們服務的精神，讓付出努力和正向結果形成循環，進而產生持續服務的動力。

另外，我們若從Yeung (2006) 八角模式的端點來分析，也可以展現動機的偏態。因此若從互動面的分數中，亦可得知退休公教志工參與動機的偏態。其端點的分布如下：

1. 「獲得—給予」端中，「給予端」的得分高於「獲得端」，可見退休公教志工服務付出的動機高於個人收穫，具有高服務熱忱。
2. 「連續—新奇」端中，則偏向了「新奇端」，顯示相較於過去生命經驗的影響，在未來能有自我挑戰、新的體驗等學習，反而是他們所重視的因素。顯示即使退休，公教志工仍有較高的學習渴望。
3. 「距離—鄰近」端中，動機偏向「鄰近端」，所展現的是人際情感取向的需求，在服務過程中結交到許多不同類型，且能真誠相待、相互支持、資訊分享的朋友，是他們參與志願服務的重要因素。
4. 「想法—行動」端中，動機偏向「行動端」，可見宗教信仰對參與志願服務活動的影響程度較低，退休公教志願投入服務是受到志願服務本質所吸引，以及填補其退休後之時間。

所以，退休公教志工的動機是偏向行動、鄰近、新奇和給予，而這些屬於外向型的動機。也就是說，退休志工的參與動機，有較多的外向—外顯的動機，如人際互動、付諸行動、新的學習

與挑戰等動機，非個人內在或是精神層次的思考因素。

但Yeung (2006) 認為動機會隨著時間或活動參與階段的不同而有改變。筆者從現在這個時間點來探討已在服務者的動機，也就是其持續參與的動機，會有許多因素是透過服務後而產生的，例如志工間關係和諧與同儕的互助合作是在參與過程中，很重要的持續參與因素。因此，志工與運用單位人員間相處關係之組織氣氛，以及讓志工感受到服務環境的和諧、友善等的人際取向，反而是能促使志工留住的要點所在。

三、運用單位在志工管理層面宜加強人際互動的培養與營造

隨著志工服務的時間拉長，在服務過程中，需求滿足會有不同的變化。人際情感取向是參與志願服務時常見的參與因素，但人際需求並不會因為服務後獲得滿足而降低，反而會更為突顯。所以，志工管理者應將志工視為志工服務方案的顧客，而非下屬，因此需要服務多於管理。運用單位不應只是強調如何運用志工來提升績效，更應該思考如何讓志工可以快樂的服務。在此特別針對運用單位提出建議：

1. 志工重視情感取向的需求，運用單位可以透過非正式團體的活動，舉辦聯誼與戶外活動，加強志工間的情感連結與凝聚力。
2. 運用單位應協助志工隊自主管理，自發性地舉辦非正式團體活動，聯繫志工間關係，亦有助於志工間情感的連結，培養默契與團隊凝聚力。
3. 志工是運用單位的一員，與員工的關係連結，不應只侷限於與志工管理者，建議運用單位凝聚員工參與志願服務工作的共識，加強員工與志工間的人際互動，增強運用單位整體凝聚力與向心力。
4. 快樂的服務，除了人際的營造外，管理上應了解志工不同的需求，特別是志工個人獲得性的動機，如自我成長、自我價值、自我實現等，可規劃各種活動、課程與獎勵的機制，讓志工在服務過程中，可以有更多元的學習，也讓生命更為豐富。

四、善用志工成為運用單位的社區代言人

「退休前就參與」的志工，其參與服務的單位數量，會明顯的多於「退休前就參與，但曾經中斷的志工」與「退休後才參與」的志工，可見較有恆心投入的志工，在參與頻率的表現上也會比較高。而「退休前就參與」的志工，其提供不同意見給運用單位參考的程度會明顯高於「退休後才參與」的志工。

運用單位應該重新定義志願服務工作的價值，志工不再只是服務的角色，而應與一般員工相同，藉由培訓讓他們在運用單位內學習成長，並了解運用單位的使命，如此將能夠提升志工對運用單位的向心力及投入程度。我們也能運用志工成為在外的代言人，幫我們宣傳，但這必須志工對運用單位的使命與目的有相當的了解。所以，志工是運用單位形象的表現，提升志工對於運用單位的認同與了解，不僅能成為運用單位最有力的宣傳，更能提升對運用單位的向心力與凝聚力。

運用單位應該重新定義志願服務工作的價值，志工不再只是外部人員的角色，若能讓志工對運用單位有認同感與歸屬感，而願意有更多主動地投入，相信在其動機的表現上，也會更會積極。志工具有幫組織形象宣傳的功能，因志工來自於各種不同的生活環境與背景，志工們透過其人際網絡，能將運用單位的形象廣泛的宣傳。在此提出幾點建議：

1. 在志工教育訓練時，應協助志工了解其工作的意義與角色的重要性，體會運用單位的目的與使命，以刺激志工產生對服務工作的責任感與使命感。
2. 志工的職務安排，建議應依照志工不同階段的學習或參與需求，定期做適當的調整，安排教育訓練，讓志工在運用單位內可以有更全面的個人發展與成長，展現對志工人力的重視，亦有利於志工對運用單位的投入和認同。

五、結語

志願服務是未來時髦的潮流，若能在退休前就接觸志願服務，退休後投入的可能性會更高。加入志工行列初期，可以先尋找志同道合的夥伴，相互分享與資訊交流，產生次團體的凝聚力，形成情感依附，將有助於對新環境的適應，讓自己順利融入新的環境中。

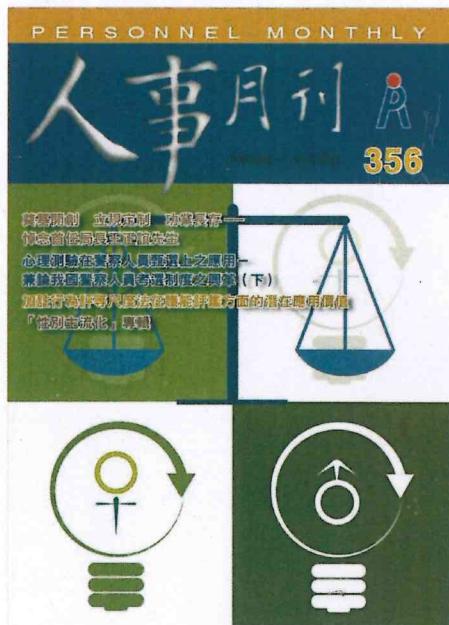
目前參與志工的退休公教人員多為女性且已婚的，然而志願服務非單一性別的義務或責任，雖然志願服務關懷、人際互動取向的特性，較符合女性的特質，但仍不應過度把志願服務女性化、神聖化、溫柔化。因此，在鼓勵男性退休公教人員投入志願服務時，應考慮性別的工作型態的差異，包括制度的設定、員工管理、工作方法等，協助男性退休公教志工達到目的取向的需求，設立個人的服務目標，激發服務的成就感。

退休公教人員受過高等的教育，有豐富的工作經驗與在職訓練，可以藉由自己完整的資歷以及生命的歷練，在志工團隊中擔任意見提供者、倡導者的角色，主動對志工團隊的管理及各項相關活動提出不同的建議，讓自己更主動的投入志願服務，具體付諸行動，讓自己成為運用單位的一份子，對服務產生更高的認同與熱忱。

*小編附註：感謝高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系系主任陳政智副教授提供撰文。您認識退休志工嗎？小編記得自己在文官學院受訓時，班上就有一位白髮斑斑總是靦腆微笑擔任副輔導員的大哥是退休志工喔！退而不休是銀髮族越活越年輕、越來越快樂的法寶，本篇分析了志願服務的動機、志工的心理需要、志工服務的價值等，提供公務機關在推行志願服務時參考，相信在重視「認知學徒制」的公務體系中，銀髮志工的經驗傳承，更是後輩所珍視的瑰寶。

行政院人事行政總處

人事月刊



政策與人力管理期刊

現在位置：義守大學 > 政策與人力管理 > 政策與人力管理

站內搜尋

重要公告

發布單位	日期
政策與人力管理	2014/07/15
政策與人力管理	2014/02/17
政策與人力管理	2013/11/05
政策與人力管理	2013/07/20
政策與人力管理	2013/07/17
政策與人力管理	2013/01/18
政策與人力管理	2013/01/10
政策與人力管理	2012/03/06
政策與人力管理	2012/02/26
政策與人力管理	2011/10/06
政策與人力管理	2011/07/31
政策與人力管理	2011/02/21
政策與人力管理	2010/12/24
政策與人力管理	2010/09/29

瀏覽人次：0



• 歷屆電子報

• 學術論述

• 感動服務

• 業務心得

• 好書好文共分享

• 本處近期活動花絮

感動服務

涓滴服務間 用心看社會

謝課員在民國100年來到本所社會課服務，轉眼間已將近5年。5年來在社會課裡戮力奉公、服務奉獻，每天總是要面對各式各樣的申請案件。市府在社會福利政策上有完善的規劃，期盼每項社會福利措施與救助都能幫助到需要的民眾，而身處第一線的人員，就是每件個案受理最初的起點，經常忙到不可開交應接不暇，但她仍甘之如飴。

謝課員說，在社會課的見聞，就像是一個具體而微的人生縮影，充滿了悲歡離合。猶記著一位申請人好端端的與她閒話家常的畫面，怎知兩三天後卻因意外事故撒手人寰；或是接到補助案，申請人家中窮困匱乏的程度遠超過一般普羅大眾所能想像，卻真實地發生在社會上的某個角落。

民眾向社會課申辦的各項福利措施，背後原因不盡相同，予人不同感受；因此在審查社會福利案件的過程中，她體會到酸甜苦辣的人生百態。例如小嬰兒呱呱落地、新手爸媽來申請育兒津貼，滿滿的喜悅可以感染在場每一個人；中低收入戶提出補助申請，是情勢所逼生活拮据下淡淡的酸楚；乃至年滿65歲長輩辦理高雄市敬老一卡通、費搭乘公車等社會福利，更能體會到市府營造銀髮宜居環境的用心與幸福。

在受理民眾申請案過程中，有時也會碰到有資格不符規定的案件；申請的案件被擋，民眾的情緒難免起伏，即使只是認知上的誤會，偶爾也會造成火爆場面的發生。身為第一線工作人員的她，除了要安撫民眾的情緒外，也要試著向民眾解釋現行法制以及立法目的。有時若是遇上了較不講理的民眾，執意投訴到1999或是透過民代出面關心申請進度或結果，甚至還發生過出口威脅，表示要對承辦人員不利或揚言自殺的案例，謝課員均能平心靜氣的說明，來化解這些場面。其實來到所裡辦事的大部分民眾都是明理客氣又善良的，尤其是獨居列冊低收入戶的長輩，經常來電嘘寒問暖，無論是寒流來襲、熱浪侵襲、或是在高雄氣爆事件發生的當下等等，平常業務上接觸過的長輩們，都不約而同的頻頻來電關心。每次接到這些長輩的電話，除了心中漾起一股暖流外，也更堅信自己所從事的社福工作是一份良心事業。

有時她會提到，臺灣社會是很溫暖的。許許多多的慈善團體、善心人士，甚至公司行號的老闆，總會不定時捐助米糧、熱食、善款給地方上的弱勢家庭，或提供里民就業機會以協助脫貧，種種的義行善舉，都更堅定她對人性本善的信心。

謝課員說，在社會課服務不僅是份工作，更是一種修行的態度，因其和民眾的接觸之深、互動之廣，來來往往間，總會擦出溫暖的火花。每當看到民眾帶著感恩的眼神離去，自己也會跟著開心；如果申請人帶著無奈黯然離開，自己也會感到一絲無力感。她總是說，人生就是這樣，有開心有無奈，有順遂有困難。只能在接受下一個挑戰前，優先調適好自己的心情，不把個人的情緒或偏見帶入個案中，在工作時秉持著一個大原則，就是以「面笑、嘴甜、腰軟、手腳快」的積極態度去為民服務。對謝課員來說，她不僅僅是把工作上的個案當作是准駁與否的公式來處理而已，透過這些經手的案件，她體會到生命的無常與善變，學會感恩，更珍惜現在所擁有的。

*小編附註：感謝高雄市仁武區公局人事室蔡衍辛主任提供撰文。謝課員婉拒在文中具名，將寶貴的公務經驗與心情調適的方法分享給大家，無論是面對民眾或同仁，謝課員都能抱以一顆不求回報的服務心，是仁武區居民的福氣，也值得公務同仁的驕傲與喝采！



第023期 電子報

| 歷屆電子報

- 歷屆電子報
- 學術論述
- 感動服務
- 業務心得
- 好書好文共分享
- 本處近期活動花絮

業務心得

活化人力資源策略性措施 — 激勵與關懷

猶記甫從台北調至高雄、由社會行政轉任人事行政，轉眼之間，公務生涯已25年，擔任人事工作雖也近15年，由於人事法規多如牛毛、與社會行政迥然不同，經常戰戰兢兢，深怕影響同仁權益。

期間歷經機關、學校人事工作，業務性質各異其趣，過程亦經歷不少碰撞、挫折，幸而同仁彼此之間相互合作與協助，以及當時的主管經常給予教導、關懷，並期許、激勵我輩，只要持續精進，定能在人事專業領域上發揮所長。回首來時路，除了獲得專業知識以外，人際關係及待人接物的學習與成長更是獲益匪淺。

談到激勵與關懷，有效的激勵確實可以活化組織，而激勵的媒介可以是物質實體、也可以是精神層面；激勵機制也會因激勵對象的個人性格、需求、動機及運用時機點而不同，無法「放諸四海皆準」。如公務人員訓練進修，在不同的研習主題上，同仁有時會主動表現出強烈的學習意願，原因包括只是單純想吸收新知、工作充電或適時調整工作步調等，有時則必須增加學習的誘因，如結合陞遷訓用或福利獎勵制度，同仁才會提高參加的意願。

以我所任職之交通局為例，為了激勵同仁學習，即將幾項重要訓練研習活動中具優秀表現者，如參加市府、本局公務人員專書閱讀心得寫作及研究發展作品獲獎、參加薦任第八及第九職等培訓班合格結訓、中階公務人員職涯發展研習班結訓成績獲頒前三名者等等，列入本局公務人員陞任標準表個別選項中之發展潛能加分項目；此外並訂定數位學習獎勵計畫，來鼓勵同仁參與學習。每年本局年度訓練實施計畫，除人事本身辦理之研習活動外，亦會彙整各科室依據業務性質及個別需求所辦理相關專業訓練與活動，以建立多元學習途徑，提昇組織學習成效。

本局規劃以激勵學習措施扣合陞遷制度，其出發點正與人事行政總處近期巡迴宣導的「新人事措施」概念不謀而合；新人事措施包括推動學習地圖、推廣循證化決策歷程等，正是當代人事應具備積極、前瞻性作為的具體實踐，在人事行政中融入「策略性人力資源管理」的觀念，從人員招募與遴選、訓練與發展、績效管理與福利制度的制度設計與行動，均要考量到組織未來所需的策略性目標。

曾有從事人力資源資深工作者，提及HR（人力資源）應具備：人際關懷、彈性、獨立性、策略性思考及創新等重要特質，其中尤以「人際關懷」最重要。「人際關懷」就是學習傾聽他人的聲音、懂得尊重、關懷別人、勿輕易下論斷等，與「人事人員服務守則」中藉以強化人事服務品質、建立和諧人事服務倫理的理念不謀而合；「關懷」更是考試院頒布之五大文官核心價值「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」其中之一，是人事行政傳統在轉型過程中，一項經得起時間考驗的重要資產。

隨著現今社會環境改變及發展，人事服務內涵亦日趨多元，傳統的人事行政已不敷組織所需，必須從人事傳統行政管理轉型至人力資源策略性管理，其中有必須與時俱進的層次，也有歷久不衰的基準。雖然轉型期間會經歷陣痛期，不經一番寒徹骨、焉得梅花撲鼻香，期與大家一起共勉。

*小編附註：本次張副人事長帶領總處團隊到訪高雄舉辦新人事措施巡迴高屏澎區座談會，會中闡釋新穎觀念並宣導總處未來計畫，獲得與會同仁熱烈迴響，感謝高雄市政府交通局人事室何股長麗芳結合業務經驗所提供的心得分享。





第023期 電子報

歷屆電子報

• 歷屆電子報

• 學術論述

• 感動服務

• 業務心得

• 好書好文共分享

• 本處近期活動花絮

好書好文共分享

好書好文共分享：流浪到哈佛



* 書名：流浪到哈佛：從街頭流浪兒到哈佛高材生

Learning Joy from Dogs Without Collars : A Memoir

* 作者：麗拉利·夏(Lauralee Summer)作，王敏玲譯

* 出版社：時報出版

* 出版日期：2004年4月26日

* 分享人：高雄市那瑪夏區公所人事室曾天鴻主任

* 分享內容：

書中的女主角蘿拉莉生長在美國，從小跟著單親媽媽成為遊民，在街頭與收容所間輾轉討生活，由於染上了偷竊的惡習，導致與母親間的衝突頻繁，甚至多次逃家，雖然從小就沒有受到良好的教育，但是在一次偶然的機會中，她發現到閱讀可以讓她暫時脫離現實的痛苦，從此愛上了看書。

高中時她遇到了生命中的貴人—麥克先生，在她感覺人生無望時，輔導老師麥克先生拉了她一把，不僅發覺蘿拉莉的學習欲望與潛能，循循善誘要她用功讀書，更鼓勵她參加摔角活動；在麥克先生慧眼識英雄之下，蘿拉莉成為高中摔角隊的第一女選手，進而還獲得哈佛大學的入學許可，人生從此脫胎換骨。

「人生要如何過？」蘿拉莉在其自序中提到，小時候她和媽媽還是遊民身分時，那時的心境是：「貧窮就像地心引力，不斷地拉著你往下墜」，完全不懂得自己該怎樣努力去爭取過更好的人生。現在的她，比喻自己的人生是：「擁有一座自己的花園」，坦然面對自己，拔除雜草後，重新耕耘的一片心田，開心的在上面施肥灌溉，規劃出各式的亭台樓閣，栽種各類希望之花，要打造出世界上獨一無二的「蘿拉莉花園」。

書中除了具體描述出作者對人生的樂觀與希望，也提及美國社會救濟資源的豐富與教育的多元化，藉由本書作者親身經驗的闡釋後，讓人對「流浪兒也能進哈佛」的美國夢，有了更深一層的認識。反思現在我國的教育與社會現狀，是否能給弱勢者出人頭地的機會呢？

* 小編註解：感謝高雄市那瑪夏區公所人事室曾天鴻主任提供的好書分享，小編幫大家查過了，2004年出版的「流浪到哈佛」目前市面上已經絕版，但是高雄市立圖書總館跟左新分館都還典藏著本書喔！正如天鴻主任所說，本書闡述了一個美國夢，更難能可貴的是書中也記錄著作者從社會底層轉瞬成為他人眼中的「人生勝利組」時，所看見的各種階級隔閡及不安，讓此書不單單是一部勵志向上的故事，更有閱讀社會發人省思的價值，直到今日都還非常深刻雋永，十分推薦！



第023期 電子報

歷屆電子報

■ 歷屆電子報

■ 學術論述

■ 感動服務

■ 業務心得

■ 好書好文共分享

■ 本處近期活動花絮

本處近期活動花絮

新人事措施巡迴座談會，認識人事服務的創新與蛻變！



人事行政總處張副人事長念中開場致詞

為使地方政府人事人員瞭解政府重大人事政策施政方向，並推廣人事政策及措施之革新做法與創新思維、增進人事服務品質與效能，本處協辦「行政院人事行政總處新人事措施巡迴座談會」，會中邀集本府、屏東縣、澎湖縣政府，及本市、澎湖縣議會人事人員齊聚一堂，由張副人事長念中率領總處團隊，帶領所有與會人員一同通達人事革新方向。

座談會上第一個主題為「建構以核心能力為基礎之公務人員學習地圖」，培訓考用處陳副處長明忠表示，未來將致力於結合組織目標與個人生涯發展，推行公務人力培訓發展系統，依循證化歷程建構公務人員共通、管理及專業三種核心能力，並據以規畫學習地圖與學習臉譜，使機關得全觀式培育人才，進而達到激勵團隊士氣以及提升機關整體施政效能之終極目標。



總處團隊及與會同仁進行意見回饋與交流

第二個主題為「循證化公務人力，提升人力決策品質」，循證化人事決策係跳脫經驗或直覺，經由正確地蒐集數據、選擇合適的統計方法予以分析，透過人力資源專業知識詮釋，據以訂定及評估人事政策，即「根據循證，做最適決策」。人事資訊處曾專門委員宜君以馬可夫鏈產製各職等變動率及預測模型為例，比較不同職等陞遷趨勢與幅度，不僅針對升等率提出適當解釋，更作為各官等員額配置之參考。



主題：循證化人事決策

本座談會為傳統人事業務注入創新活力，以前瞻性的觀點，將靜態的人事管理轉型為動態的策略性人力資源管理，讓人事專業不僅侷限於考銓制度，更包含資訊整合及整體規劃能力。

傳承智慧、學習當責 新進人事人員座談會

為增進本府暨所屬機關學校新進人事人員對公務環境及作業流程之熟稔、瞭解新進同仁適應狀況，開啟同儕經驗交流與心得分享之契機、進而凝聚人事夥伴間的向心力，本處於104年4月22日辦理「本處暨所屬人事機構104年公務人員考試人事行政類科新進人事人員座談會」。會中主題包括：

「薪火相傳－從負責到當責」，由本處城處長忠志分享由真實社會事件改編電影－「不能沒有你」，探討公務員在法規森嚴與主動服務間的矛盾關係，並進一步倡導當責理念；

「夢想從新開始」，由本處李專門委員玉秀就本處暨所屬人



城處長勉勵新進人事人員，並祝福每位同仁未來都能有一個美好的公務生涯。



全體新進人事同仁與本處長官歡喜大合照

事機構人事人員陞遷原則進行專案分享，俾使新進人員對未來陞遷藍圖有進一步之瞭解與規劃；「人事傳家寶－人事榮光，耀眼高雄」，邀請企劃科同仁就本府參加行政院第13屆推動性別主流化金馨獎獲「團體獎」及「特別事蹟獎」雙重肯定進行經驗分享，以樹立新進人事人員標竿學習典範。期望透過本次座談會過程讓新進人事人員能盡速融入工作環境，提供並落實當責、專業、關懷、尊重的人事服務措施。

【榮耀分享】

恭喜本處所屬公務人力
發展中心林組長靜如，
榮獲高雄市政府104年
模範公務人員殊榮！
人事處全體同仁同賀

瀏覽人次：0

▲回到頁首