

國立臺灣大學文學院圖書資訊學系

碩士論文

Department of Library and Information Science


College of Liberal Arts

National Taiwan University

Master Thesis

從志工管理議題探討都會公共圖書館志工之管理

An investigation of research-based practice of volunteer
management in metropolitan public libraries in Taiwan



張雅怡

Ya-Yi Chang

指導教授：林珊如 博士

Advisor: Shan-Ju L. Chang, Ph.D.

中華民國 102 年 3 月

March, 2013

誌謝

三月，學期進行到一半的時節。校園裡沒有期末匆匆忙忙趕著繳交論文的學生，亦沒有成群結隊的 K 書部隊，圖書館給人一種寧靜又溫柔的氣息。我在三月這一個圖書館的「淡季」裡完成人生中的碩士論文，跑著和其他研究生相同的畢業流程，心裡踏實得緊，又多了一份優雅的感覺：原來提早畢業是這麼一回事！

能夠順利完成碩士論文，首要感謝的是我的指導教授林珊如老師。在老師的身邊學習，不論是上課聽講、下課討論，還是一路到論文的 meeting，每次都有不同的收穫及新的體悟。老師總是最深入淺出的話語仔細地解釋，並且對我展現極大的耐心與關心，使我能夠掌握關鍵資訊，修改論文的不足之處。我也要感謝我的口試委員：陳雪華教授、宋雪芳教授，二位口試委員為我的駑鈍之作給予很多的提點與建議，使我能夠突破盲點，將論文修改到更好。三位老師除了在學術上的教導，在我的精神生活上亦發揮強大的鼓勵作用。我在論文撰寫期間適逢父喪，身心備感疲憊，三位老師如同母親一般給予最溫暖的關懷，是支撐我走完論文旅途最後一步的力量來源。我由衷感謝老師們對我的愛護！

另外，我想要感謝論文撰寫過程中幫助過我的所有圖書館、館員們，包括：台北市立圖書館的賴羿君小姐、高雄市立圖書館的吳惠真小姐、受訪的分館主任、分館館員，沒有你們的熱心協助與參與，這本關於圖書館志工管理的論文就不可能完成。我也要感謝我的研究所同學書萍、湘屏，謝謝你們工作之餘仍然協助我安排受訪事宜，為我省下許多時間與力氣！在我論文撰寫期間，為我加油打氣的同学：佩雯、欣潔、瀟瑩、嘉雯、鈞培，謝謝你們的一句話、一個微笑、一個 FB 訊息、一個讚，哈哈！

最後，我最要感謝我的家人一路上的支持，經濟與感情上的支持。我將這本碩士論獻給我在天上的父親，雖然很遺憾沒能讓你親眼見到女兒畢業的那一刻，不過，我會將畢業證書和論文帶回家，向您說一聲：「爸，我畢業了！」。





中文摘要

公共圖書館在經費與人力有限的情形下，透過圖書館志工的協助，公共圖書館得以借用志工長才、營造親民形象，最重要的是不會為圖書館的財政帶來沉重負擔。公共圖書館對於志工的需​​求隨著業務的增長，不斷地向上提升。志工數量的大幅增加的同時亦為公共圖書館帶來管理上的問題，因此，公共圖書館有重新檢視志工管理之必要。

本研究選擇臺北市立圖書館及高雄市立圖書館為研究場域，並以負責志工業務之志工督導為研究對象。以過往文獻對於志工管理之建議為基礎，建立問卷與訪談大綱，探求公共圖書館在志工管理之認同程度、採行程度、實際做法、實際做法與文獻建議之差異、遭遇困難，以及志工督導之建議等六項研究問題。

在研究方法與工具上，採用量化之問卷調查法及質性之半結構式訪談法。問卷調查為瞭解文獻建議之認同程度與採行程度；半結構式訪談則深入探求公共圖書館在志工管理上之實際做法、遭遇困難，並訪問志工督導之建議。問卷調查對象為都會公共圖書館之志工督導，共計 54 位；訪談對象共計有 20 位志工督導，北市圖與高市圖分別選擇 10 位督導人員。重要研究結果歸納如下：

一、文獻建議之認同程度

問卷調查認同程度的結果：以志工管理面向之「溝通」得到最高程度之認同，志工管理面向之「評鑑」得到最低度之認同。

二、文獻建議之採行程度

問卷調查採行程度的結果：以志工管理面向之「認同」得到最高的採行程度，志工管理面向之「評鑑」得到最低的採行程度。

三、訪談結果對於文獻之回應

訪談結果對於文獻之回應可分為三部份：回應志願服務問題之改善、回應志工管理要素之運用、回應志工管理研究之比較。透過志工管理措施的執行，可改善志工參與率偏低、流動率偏高、教育訓練與獎勵不足之問題。在志工管理要素的運用上，本研究建議公共圖書館可增加志工資訊紀錄之研究性用途；建立符合分館需求的實用志工遣退機制。

四、文獻建議與實際做法之差異

文獻建議與實際做法之差異可歸納為三種差異類型：以圖書館為中心的思考與質性差異、有條件式的部份執行差異、保守被動的執行差異。文獻建議與實際做法之差異隱含志工管理所遭遇之困難。

五、志工管理遭遇之困難

本研究發現志工管理遭遇之困難主要有四方面：經費不足、人力不足、仰賴志工程度高、擔心破壞工作氣氛。

六、志工督導之建議

受訪志工督導提出 15 項志工管理之建議，其中最多志工督導建議改善公共圖書館之教育訓練。其他的建議包含對於志工人力需求計畫、招募、工作紀錄、督導、認同、獎勵、溝通、評鑑等志工管理面向之具體意見。

關鍵字：公共圖書館、志工、志工督導、志工管理、志工管理面向

Abstract

Due to condition of limited budget and personnel, public libraries rely on voluntary service greatly. Using volunteers in public libraries demonstrate strengths such as developing skills and specialties of volunteers, building friendly image, last but not least, saving budget. The need of voluntary service in public libraries has been increased along with the expansion of library service itself. However, the great amount of library volunteers brings in not just help to the library, but also problems on volunteer management. Therefore, it is necessary for public libraries to review its volunteer management.

This study aims to explore the situation of volunteer management in two metropolitan public libraries in Taiwan: Taipei and Kaohsiung Public Library. Subjects for the research are choosed from volunteer supervisors of Taipei Public Library and Kaohsiung Public Library. Based on 37 research suggestions of related studies, later categorized into 11 volunteer management categories, a questionnaire and a semi-structured interview has been built to examine the following research questions: recognition and application of research suggestions, practice and difficulties of volunteer management, and opinion of volunteer supervisors.

The questionnaire receives 54 responses through Google Document online, and shows level of recognition and application of research suggestions. As for the interview, a total of 20 volunteer supervisors have been interviewed to indicate practice of the libraries. The results of this study can be summarized as follows:

- I. Recognition scores collected from questionnaire data shows Category Communication getting to the highest level, and Category Evaluation the lowest.
- II. Application scores collected from questionnaire data reveals Category Recognition receiving the highest level, and Category Evaluation the lowest.
- III. Difficulties on volunteer management have been concluded as four: insufficient budget, insufficient personnel, heavy dependence on volunteer, and concern of working atmosphere.
- IV. Volunteer supervisors list 15 suggestions which connect to volunteer management categories. According to the suggestions, Category Training has received most attention.

Keyword: public libraries, volunteers, volunteer supervisors, volunteer management, volunteer management categories.

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	7
第三節 研究範圍與限制	9
第四節 名詞解釋	9
第二章 文獻探討	11
第一節 志工與志願服務的內涵	11
第二節 志願服務的相關理論	12
第三節 志工管理	15
第四節 志願服務文獻之建議	38
第三章 研究設計與方法	43
第一節 研究方法	43
第二節 研究工具	43
第三節 研究場域與對象	44
第四節 研究流程	52
第四章 問卷結果分析	53
第一節 問卷填答者基本資料	55
第二節 志工人力需求計畫、招募與遴選	57
第三節 工作分配與教育訓練	61
第四節 工作紀錄與督導	66
第五節 認同與獎勵	69
第六節 溝通與評鑑	72
第五章 訪談結果分析	80
第一節 受訪者基本資料	80
第二節 志工人力需求計畫、招募與遴選	82
第三節 工作分配與教育訓練	90
第四節 工作紀錄與督導	99
第五節 認同與獎勵	104
第六節 溝通與評鑑	107
第七節 志工督導的建議	118

第六章 綜合討論	124
第一節 文獻與訪談結果	124
第二節 文獻建議與實際做法	133
第三節 本研究的意外發現	144
第七章 結論與建議	148
第一節 結論	148
第二節 建議	154
第三節 進一步研究建議	161
參考文獻	162
附錄一 訪談同意書	167
附錄二 訪談大綱	168
附錄三 問卷	178



表目錄

表 1.1 全國公共圖書館志工人數表.....	7
表 2.1 英文文獻之志工管理面向表.....	19
表 2.2 中文文獻之志工管理面向表.....	24
表 2.3 志工管理要素表.....	25
表 2.4 公部門志工管理困難表.....	34
表 2.5 志願服務相關文獻之建議表.....	39
表 3.1 臺北市立圖書館歷年志工人數表.....	45
表 3.2 100 年度北市圖志工服務年資與人數表.....	46
表 3.3 高雄市立圖書館 非都會區分館志工人數表.....	48
表 3.4 高雄市立圖書館 都會區分館志工人數表.....	49
表 3.5 高雄市立圖書館歷年志工人數表.....	50
表 3.6 100 年度高雄市立圖書館志工年資與人數表.....	51
表 4.1 問卷題項認同與採行程度表.....	53
表 4.2 問卷填答者身分表.....	56
表 4.3 問卷填答者承辦志工業務時間表.....	56
表 4.4 問卷填答者承辦志工業務性質表.....	57
表 4.5 志願服務活動規劃之認同程度與採行程度表.....	57
表 4.6 志工自行排班之認同程度與採行程度表.....	58
表 4.7 主動招募志工之認同程度與採行程度表.....	58
表 4.8 註明志工專長或背景需求之認同程度與採行程度表.....	59
表 4.9 以社區為志願服務網絡中心之認同程度與採行程度表.....	59
表 4.10 開發多元族群志工之認同程度與採行程度表.....	60
表 4.11 根據動機、經驗、興趣專長進行面談之認同程度與採行程度表.....	60
表 4.12 建立面談紀錄之認同程度與採行程度表.....	61
表 4.13 明訂工作範圍之認同程度與採行程度表.....	62
表 4.14 建立工作內容輪調制度之認同程度與採行程度表.....	62
表 4.15 根據專長進行工作分配之認同程度與採行程度表.....	63
表 4.16 定期調查教育訓練需求之認同程度與採行程度表.....	63
表 4.17 增加健康休閒類志工課程之認同程度與採行程度表.....	64
表 4.18 建立線上志工課程之認同程度與採行程度表.....	65
表 4.19 安排資深志工帶領之認同程度與採行程度表.....	65
表 4.20 鼓勵志工自我學習之認同程度與採行程度表.....	66
表 4.21 建置志工資料庫之認同程度與採行程度表.....	66
表 4.22 成立志工專職管理人員之認同程度與採行程度表.....	67
表 4.23 志工督導學習說話藝術之認同程度與採行程度表.....	67

表 4.24 志工督導接受管理培訓之認同程度與採行程度表.....	68
表 4.25 於志工和館員設置志工督導之認同程度與採行程度表.....	69
表 4.26 提供志工一個終身學習環境之認同程度與採行程度表.....	69
表 4.27 對志工展現關心及友善行為之認同程度與採行程度表.....	70
表 4.28 定期表揚志工之認同程度與採行程度表.....	70
表 4.29 獎勵物品應每年更換之認同程度與採行程度表.....	71
表 4.30 利用非財務性激勵報酬之認同程度與採行程度表.....	71
表 4.31 善用科技工具進行訊息傳播之認同程度與採行程度表.....	72
表 4.32 製造志工合作學習機會之認同程度與採行程度表.....	73
表 4.33 舉辦志工聯誼活動之認同程度與採行程度表.....	73
表 4.34 擴大館員與志工交流之認同程度與採行程度表.....	74
表 4.35 成立公共圖書館志工聯盟之認同程度與採行程度表.....	74
表 4.36 志工組織獨立自治化之認同程度與採行程度表.....	75
表 4.37 強化老年志工退場機制之認同程度與採行程度表.....	76
表 4.38 退場志工的關懷照護之認同程度與採行程度表.....	76
表 4.39 了解離職志工動機之認同程度與採行程度表.....	77
表 4.40 建立志工評鑑制度之認同程度與採行程度表.....	77
表 4.41 建立多元考核方式之認同程度與採行程度表.....	78
表 5.1 受訪者基本資料表.....	81
表 5.2 志工督導建議表.....	121
表 6.1 文獻建議、訪談內容與志願服務問題對應表.....	124
表 7.1 志願服務問題改善表.....	152

圖目錄

圖 2.1 博物館志工工作與管理活動圖.....	32
圖 3.1 研究流程圖.....	52



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、 圖書館中的志願服務與志工

圖書館與志願服務的連結是從圖書館之友(friends of library)開始，19 世紀時一些較早設立的公共圖書館如紐約市立圖書館常常接收到圖書館之友的經費捐贈。1900 年代大大小小的圖書館之友透過更多元豐富的形式來幫助圖書館，舉凡閱讀推廣、協助館員工作、宣傳圖書館活動、為圖書館募款等(Freund, 2005)。因此，即便圖書館之友並非真正的志工團體，在當時時空背景下所提供的服務可以說是圖書館志願服務的起源。

1971 年美國圖書館學會出版《圖書館運用志工原則》¹，倡導志願服務的好處，鼓勵並教導圖書館善用志工組織(ALA, 1971)。根據 Roy (1984)針對圖書館文獻所做的研究顯示，1964-1971 年間只有極少數的文獻提及公共圖書館的志願服務與志工，在此之前圖書館運用志工的情形非常稀少；但自 1971 年《圖書館運用志工原則》出版之後，在 1972-1975 年間的 60 篇圖書館文獻中就有 33 篇涉及此議題。該原則的出版可說是圖書館志工發展的一塊里程碑，自 1970 年代後美國圖書館開始吹起引進志願服務的風潮，志工人數也大幅增加(Nicol & Johnson, 2007)。圖書館開始打開心胸接納志工的加入，運用志工的情形逐漸普遍。

進入 21 世紀後，隨著科技的進步，人們的需求也隨之擴張。圖書館必須擴大服務的範圍，提供更多更完善的服務項目，對於人力資源的需求也逐步增加。圖書館是國家公共服務機構的一員，然其屬性更接近非營利組織，經費與人力配置也相對受到限制。從圖書館的館員與使用者的數量上來衡量，每位館員的工作負擔相對地重；館方在人力資源的運用及調度上時常處於相當吃緊的狀態。換句話說，圖書館普遍有人

¹ 原文：Guidelines for using volunteers in libraries

力資源不足的問題。

為了管理愈發龐雜的業務，也為了解決人力不足的問題，圖書館開始大量導入高科技的控制系統與平台，透過科技產品無遠弗屆的特性企圖彌補人力不足造成的服務缺口。然而，在圖書館的各項工作中，有些項目是無法完全依賴科技產品來達成的，譬如：整理書架、特殊讀者的協助、圖書館利用指導、社區關懷活動等。圖書館若能善用社會公民的力量，將可打造一個全民服務、終身學習的圖書館。在各方條件的配合下，圖書館對於志工的需求愈來愈大。

二、 圖書館志工的需求與優勢

圖書館對於志工的需求主要出於兩大因素：經費及人力。就經費的層面來說，志工不求物質性報酬的特質對於身為非營利機構的圖書館來說，無疑是一大助益。圖書館不需要另外規劃大筆經費來支應志工部門的薪資，只需要提供定額車馬費或表揚禮品之類的支出。運用志工能夠讓圖書館的經費得到更適切的使用，擁有更大的彈性，無形中得到擴張經費的效果。就人力層面來看，志工的出現可以填補正式館員的服務缺口(Freund, 2005)，分擔館員的工作負載。從上述兩個層面來說，志工之於圖書館是一種免費的、額外的幫助，之於圖書館與館員來說都是一種意外的驚喜。

運用志工的好處不只是在經費與人力方面，有國外學者提出志工的優勢如下(Ellis, 2010)：

1. 志工具有多元性
2. 志工具有不同專才
3. 志工身為社區一員的參與性
4. 志工易於慷慨捐款
5. 志工對機構具有忠誠度
6. 志工是最好的宣傳者
7. 志工敢於進言

綜而言之，志工對於圖書館來說具有多重的貢獻：一是志工不支領物質報酬的特質可免於經費的額外負擔；二是志工自發性服務的熱忱具有較優質的工作展現；三是運用志工對圖書館的形象大大的加分，且身為社區一員的志工可拉近館方與使用者的距離；四是可以借用志工在不同工作領域上的專才，彌補館員個人能力限制，協助圖書館提供多元化的服務；五是志工本身也是使用者，可以提供更貼近使用者角度的建議，更不會有職場上不敢進言的壓力。因此，志工在圖書館中所扮演的其實是一種「填充劑」與「潤滑劑」的角色。

三、 圖書館志願服務的工作內容與潛在問題

圖書館志工從事的工作內容可因志工種類有所不同，最為常見且人數最多的屬一般性志工，從事的任務有：流通服務、閱覽諮詢服務、書架瀏覽、書架整理、資料整理與輸入、活動支援、館舍環境維護等(McGown, 2007；曾淑賢，2003)。另一種是專業性志工，工作包含：視障服務、志工行政、林老師說故事、兒童讀書會帶領、劇團表演、英文說故事、英文讀書會帶領、英文閱讀指導等(曾淑賢，2003)。專業性志工通常是依照圖書館本身或社區的特殊需求而建立，例如臺北市立圖書館的啟明分館設有視聽志工，負責協助輔導視障讀者使用圖書館；外語志工提供外語教學指導、故事志工定期舉辦說故事活動、到府輔導志工提供老人或行動不便者的居家圖書閱讀指導、多元文化志工協助新移民或外籍勞工在生活上的適應等等(北市圖推廣課館員賴羿君，第一手訪談資料，2012年5月16日)。McCarthy (1996)在《Volunteers and technology: the new reality》一文中，提到圖書館志工可能的任務還包含：圖書館一般性社區服務、弱勢團體的社區服務、協助圖書館的搬遷以及當圖書館的擁護者。依據上述專家學者看法，可以將圖書館志工的工作內容依照性質分為三大類，並簡述其工作目的：

- (一) 一般庶務類：維持圖書館一般性服務的提供；
- (二) 學科專才類：協助特殊活動或服務的運行；
- (三) 社區連結類：協助履行圖書館社會責任及營造圖書館的優良形象。

推展志願服務對於圖書館來說，不論是在人力、實際業務或是形象營造上都大有幫助。圖書館志工通常相當熟悉圖書館的環境，因為時常接觸工作的細節，所以在面對第一線的讀者時，能夠協助解決讀者的問題(McGown, 2007)。然而，圖書館志工不支領物質性報酬的特質，使得圖書館對於志工來說並不具束縛力，因而形成了管理上的困難。林勝義在其撰寫的志願服務專書中舉出國內志願服務所面臨的四大問題(林勝義，2006)，以下就各項問題分述之：

1. 志工的參與率偏低；
2. 志工的流失率偏高；
3. 志工的教育訓練難以落實；
4. 志工的獎勵有待改善。

根據美國聯邦政府國家社區合作服務部門(Corporation for National and Community Service)的統計數據顯示，2011 年美國民眾在機構中擔任志工的人數為 6 千 4 百 30 萬，比例達 26.3%(Volunteering in America, 2013)。我國內政部同年公佈的數據中，志工人數為 16 萬，比例約僅有 5%(內政部統計處，2012)。從民眾擔任志工的比例來看，國人的志工參與率較低，服務時數也遠低於美國。

志工流失率偏高的問題普遍存在於各種文化機構或運用單位，多數志工的工作內容屬於瑣碎性的事務工作，在長期工作的情況下很容易產生工作倦怠或工作滿意度低落的現象。如果機構本身與志工督導沒有適當激勵志工，或是管理制度不完整，志工不容易獲得工作成就感，可能磨損服務熱忱與服務意願。志工對於工作的滿意度低落或成就感不足時，除了會影響志工所提供的服務品質外，更容易萌生離職念頭，致使志工流動率偏高。Jamison (2003)針對志工流動率偏高舉出許多數據，其中包括：4 成左右的電訪志工沒有完成所承諾的服務時間便離職；6 成左右協助愛滋病患的志工服務不滿 6 個月便中斷；近 1/4 的志工隊隊長每三年就必須重新尋找人選。國內學者調查公共圖書館、大學圖書館、博物館志工年資的結果，發現服務一年或一年以下的志

工人數為最多(石淑惠, 1997; 徐俊賢, 2005; 李麗美, 2011)。換句話說, 服務期間短暫或不穩定的「短期志工」的問題普遍存在。這不僅是圖書館的問題, 也是所有實施志願服務機構的共同困擾。除此之外, 人員的頻繁更動容易影響組織氣氛, 遑論圖書館每年還必須投入經費、時間與人力來訓練新的志工, 造成資源的重複和浪費。

志工教育訓練難落實的問題普遍存在於公共圖書館中, 根據李佩漪(2010)的研究顯示最大的原因是: 教育訓練課程辦理的時間與志工招募進用的時間無法完整配合。李佩漪訪談的 30 位志工當中, 有 5 位志工表示從未參加過圖書館所舉辦的教育訓練課程, 僅參與基礎教育訓練課程的有 9 位志工; 亦即有近半數的志工沒有完整接受到圖書館的教育訓練課程。即使時間上能夠配合, 還是有部分志工沒有意願參與課程, 根據林凱雯(2008)針對北市圖志工的教育訓練需求研究發現: 部分志工會因為課程需要繳費, 而降低參與意願; 又因不理解完成課程會對志工生活有何幫助, 而不太願意撥空參加。圖書館對於志工不具強制約束力, 加上教育訓練課程宣導不力, 課程時間難以配合, 部分課程須付費等多種因素, 導致志工的教育訓練課程難以徹底落實。

圖書館給予志工的獎勵包含交通費津貼、餐點供應、服務時數證明、志願服務卡、志願服務獎狀獎章、資深志工表揚等。某些圖書館會舉辦志工聯誼或自強活動, 也有部分圖書館礙於經費與時間因素, 沒有提供。對志工來說, 能夠獲得圖書館的獎勵固然很好, 然多數志工並不強求圖書館給予報酬。李佩漪(2010)訪談 30 位北市圖老年志工, 其中 23 位志工表示並不在意圖書館有沒有提報服務時數, 參加志工表揚大會與否亦不影響其服務意願; 但是志工重視象徵性的、有鼓勵作用的獎勵。曾添福(2008)認為圖書館對志工表達感激之心、平常對志工的關心、館員的友善等都可以達到激勵作用。圖書館不需要用津貼補助來吸引志工, 不一定要辦多少聯誼活動, 更不應侷限在一年一次的表揚大會; 而是在每一天志工服務的日子裡多多關心, 建立圖書館從上到下對志工的重視與感激之心。

四、 圖書館志工管理的重要

除了林勝義(2006)所提出之志願服務四大問題外，運用志願服務的單位亦遭遇其他問題，諸如：志工出缺席不佳、服務時間不穩定、缺乏工作成就感、缺乏機構認同、與正式員工關係不佳等。這些問題都可能直接與間接地造成志工的中途離職或是選擇退場，而影響志願服務的整體穩定度與持久性。關於志工離職傾向的研究結果發現個人因素影響最鉅，而其中影響最顯著的個人因素是時間(吳佳燕，2002；朱夏萍，2003；郭淑卿，2006)，因為生活中其他事務的優先順序高於志願服務，而使志工作出取捨。然而，除了個人因素外，機構的志工管理因素亦是重要關鍵。

1997年英國專門研究志工的 Institute of Volunteering Research(簡稱 IVR)進行一項志工管理的問卷調查²，該研究調查 1,486 位志工對於志願服務工作與志工管理的意見。研究結果顯示有 71% 的志工認為機構如果沒有善加組織和管理，會降低志工的服務意願(Davis Smith, 1998)。此項研究數據被後續多篇文章引用，表現出志工對於機構管理的重視(IVR, 2005)。

1998年 UPS 於美國 7 個都會區³進行一項電話調查研究，研究結果顯示：每 5 位志工就有 2 位會因為機構的志工管理不佳而離職(United Parcel Service, 1998)。其中，志工管理不佳包含「沒有好的管理政策」(26%)、「沒有善用志工服務時間」(23%)、「沒有善用志工專才」(18%)、「沒有善加說明工作任務內容」(16%)，以及「不被感謝」(9%)。研究結果也發現民眾對於有優良志工管理機制的機構較願意付出，特別是能夠善用志工的服務時間(58%)、善用志工專才(50%)，以及工作任務內容說明清楚(41%)。

從 UPS 與 IVR 的兩篇實證研究可以發現志工本身對於機構的管理相當重視，當志工願意為圖書館付出時間與精力的同時，志工也期待圖書館能夠提供一個有制度、有規劃的志工管理環境，給予志工收穫大於付出的感覺。因此，擁有好的志工管理非常重要，對機構來說可以在志願服務運作上更有效率，對志工本身也可增強信任感與成就感。

² The 1997 National Survey of Volunteering

³ 7 個都會區為：紐約、費城、華盛頓、芝加哥、亞特蘭大、達拉斯、舊金山。

Locke, Ellis, and Davis Smith (2003)分析有關志工離職傾向的近200篇摘要及80篇論文期刊，歸納其研究結果發現：機構給予志工的負面經驗是造成志工離職的一大因素。機構在缺乏良好志工管理的情況下，容易使志工產生不被重視或負擔過重的負面感受，導致志工萌生離職念頭。因此，Locke et al. (2003, p.87)建議志工運用機構在實施志工管理時應把握四個要點：明確性、發展性、支持性、讚賞性。如此一來，可提供志工一個較穩定、安心的志願服務環境，緩衝志工最嚴重的兩項問題：參與率低以及流失率高，進而提升志願服務整體的品質。

我國圖書館雖然已有志工管理的觀念與實際運用，然而志工管理依然有許多待解決的議題。特別是圖書館開始運用志工之後，志工人數一直居高不下。全國公共圖書館之志工人數自2008年首度突破8,000人後，連續四年都維持在8,000人以上的數量(表1.1)；其中以直轄市級公共圖書館於2011年志工人數來到5,212人最多(國立台中圖書館公共圖書館統計系統，2011)。公共圖書館志工的人數不斷增加，組織劃分趨於複雜，工作項目多元化，志工的問題也可能愈來愈多。在此情形下，公共圖書館更加需要有效率、有規劃的志工管理。因此，志工管理應受到學術界以及實務界更多的重視與討論，此亦為本研究之出發點。

表 1.1 全國公共圖書館志工人數表

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
志工人數	5,775	7,071	7,885	8,645	8,896	8,941	8,670

資料來源：101年7月20日擷取自國立臺中圖書館 公共圖書館統計系統

第二節 研究目的與問題

文獻中有關圖書館志願服務的研究有很多(石淑惠，1997；郭淑卿，2006；曾添福，2008；林凱雯，2008；李佩漪，2010；馮惠菁，2012)，多數研究是以志工為研究對象；換句話說，是從志願服務提供者的角度切入。本研究欲了解公共圖書館在志工管理方

面的現況與困難，選擇從志願服務管理者(以下稱志工督導)的立場來檢視圖書館的志工管理，以期能更深入了解管理實務。

另一方面，探討圖書館志願服務的研究提出了許多研究建議，希望圖書館能夠參考研究結果，提出管理政策或作法上的改變，以提升志願服務的品質。圖書館是否願意或能夠接受並採用這些研究建議，進而做出調整，亦是一個值得探索的議題。

本研究採用量化的問卷調查法及質化的半結構訪談法，以圖書館中運用志工最廣泛的公共圖書館為研究場域，從志工管理的面向出發，加入過往文獻之建議擬成問卷與訪談大綱。問卷為調查公共圖書館對於文獻建議之認同程度與採行程度；訪談大綱之內容則分為三部分：一是對於志願服務相關的研究所提出之文獻建議的認同與採行；二是採行文獻建議可能遭遇的困難；三是志工督導對於圖書館志工管理的建議。

本研究目的為調查以文獻為基礎的志工管理要素在實務中被認同與採行的程度，以了解文獻建議與實務管理之落差，進一步建構文獻與實務之橋梁，拉近理論與實務之距離。據此發展出下列研究目的之細項：

- (一) 調查志工督導對於文獻建議的認同程度；
- (二) 調查公共圖書館對於文獻建議的採行程度；
- (三) 了解公共圖書館在執行文獻建議的具體作法；
- (四) 探求公共圖書館在實際做法上與文獻建議的差異；
- (五) 探求公共圖書館在執行文獻建議的過程中可能遭遇之困難；
- (六) 探求志工督導對於志工管理所持之建議。

根據研究目的，本研究欲探討的研究問題臚列如下：

- (一) 志工督導對於文獻建議的認同程度為何？
- (二) 公共圖書館對於文獻建議的採行程度為何？

- (三) 公共圖書館採行文獻建議的實際做法為何?
- (四) 公共圖書館的實際做法與文獻建議有何差異?
- (五) 承上題，如有差異，原因為何?
- (六) 公共圖書館在執行文獻建議的過程中，可能遭遇的困難為何?
- (七) 志工督導對於志工管理的建議為何?

第三節 研究範圍與限制

- (一) 本研究之文獻回顧僅限於中文及英文文獻。
- (二) 本研究所整理的文獻建議來源包括國內碩士論文、期刊與書籍。
- (三) 限於時間與人力，本研究所選擇的場域為台北市立圖書館及高雄市立圖書館，各為台灣北部與南部較具規模的公共圖書館。
- (四) 高雄市立圖書館縣市合併後，分館範圍擴大至原高雄縣境內。本研究乃針對都會公共圖書館進行研究，因此原高雄縣內分館並不在本研究欲探討的範圍。高雄市立圖書館方面將以原本高雄市的 11 個行政區(前金區、新興區、苓雅區、鹽埕區、鼓山區、旗津區、前鎮區、三民區、楠梓區、左營區、小港區)中的 19 間分館作為研究範圍。

第四節 名詞解釋

一、 志工(Volunteer)

志工為志願服務工作者的簡稱。係指出於自發性，志願於參與服務工作的人。國內對於主動提供不求報酬之服務者，有時亦稱為義工。然考量到義工的義字含有「義務」的意思，較不能夠代表志工自發性服務的那一份美好。再者，為求與我國志願服務法法規名詞使用之統一，本研究所指之提供自發性、不計報酬的志願服務工作者稱

為「志工」。

二、 都會公共圖書館

根據我國行政院主計處(2012)的定義，都會區係指在同一區域內，由一個或一個以上之中心都市為核心，連結與此中心都市在社會、經濟上合為一體之市、鎮、鄉(稱為衛星市鎮)所共同組成之地區，且其區內人口總數達三十萬人以上。而在都會區中之中心都市必須為人口數達二十萬人以上；居民百分之七十以上居住在都市化地區內；以及就業居民百分之七十以上是在本市、鎮、鄉工作。

我國的三大都會區中最大的中心都市為臺北市、臺中市、高雄市。本研究欲探討都會區中心都市之公共圖書館的志工管理議題，擬以上述三大中心都市之臺北市立圖書館、國立臺中圖書館及高雄市立圖書館三所公共圖書館為研究場域。然因研究期間恰逢國立臺中圖書館總館搬遷，志工服務情形不穩定，無法提供正確志工統計資料，亦無法接受訪談。因此，本研究最終以臺北市立圖書館及高雄市立圖書館二所公共圖書館為研究場域，進行質化與量化之研究。

第二章 文獻探討

本章文獻探討共分為四小節，第一節為志工與志願服務的內涵，闡明志工與志願服務的定義；第二節為志願服務的相關理論，從志願服務的相關理論來探討人類提供志願服務的動機，並可用來解釋志工行為；第三節為志工管理，內容涵蓋志工管理的定義、志工管理面向、志工管理研究，以及志工督導的角色與功能；第四節為志願服務文獻之建議，說明本研究所納之文獻建議的搜尋過程、種類、歸納方式、用途，並以志願服務文獻建議表陳列之。分述如下：

第一節 志工與志願服務的內涵

根據我國志願服務法的定義，「志願服務」乃是民眾出於自由意志，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(內政部志願服務網，2001)；而「志工」的定義即是為社會提供志願服務者(內政部志願服務網，2001)。

根據社會工作辭典的定義，「志工」乃是在公共或志願性機關團體中，提供不計報酬的貢獻及服務，並參與各項社會福利活動者(社會工作辭典，1991)。

國際志工協會(International Association for Volunteer Effort, IAVE)、聯合國志願服務組織(United Nations Volunteers, UNV)、世界公民參與聯盟(CIVICUS World Alliance for Citizen Participation)等世界三大志工聯盟組織雖未對志工一詞作出明確定義，在其官方網站上都提到志工的特質是「不計報酬」(freely)、「對社會提供服務或貢獻」。

綜整上述定義，本文將志願服務定義為「一種自發性、不計報酬的輔助性社會服務，對社會及其服務單位有所貢獻」；而志工就是「提供志願服務的人」。根據此定義去發展對公共圖書館志工的解釋，應為：為公共圖書館提供自願性且不計報酬之服務者，即可稱為公共圖書館志工。

第二節 志願服務的相關理論

探討人類提供志願服務的相關理論有許多，歸納主要理論有：利他主義、期望理論、社會化理論、需求層次理論、三因子理論、激勵保健理論、增強理論、效用理論、交換理論、人力資本理論及目標設定理論等(石淑惠，1997；高以緯，2004；陳雅蘭，2007；李佩漪，2010)。這些理論又可區分為內容理論與過程理論兩類：內容理論探討的是激發志願服務的因素，屬於起始動機的理論；過程理論研究的是志願服務的整個歷程，包括維持、停止的選擇，屬於動機歷程的理論(郭枝南，2002)。以此分類法區分上述志願服務相關理論，將利他主義、社會化理論、需求層次理論歸為內容理論；期望理論、激勵保健理論、增強理論、人力資本理論及目標設定理論歸為過程理論，以下一一介紹之。

(一) 利他主義(Altruism)

一種完全無私的奉獻、付出與服務，以他人的幸福為幸福，被認為是一種至高的美德。依照志願服務的內涵來看，利他主義被視為是最能代表志願服務的理論之一。簡單來說，完全秉持利他主義來提供志願服務的志工，其動機純粹是希望見到他人因此感到快樂、滿足。然而，許多研究發現志工的動機並非單純的利他主義，其中也多少包含了利己主義的因素。

(二) 社會化理論(Socialization Theory)

認為人的一生脫離不了社會化的影響，包括自我角色、價值觀、行為模式、生活方式等都將受到社會或他人所影響，再透過自我內化而成。因著社會化理論而服務的志工，可能是受到社會風氣影響或身旁親友的說服，才來擔任志工。應用在志願服務研究上，可連結動機及其歷程是否受到社會化影響。

(三) 需求層次理論(Need-hierarchy Theory)

Maslow 的需求層次理論將人的需求以金字塔的方式呈現，由下而上分為生理

需求、安全需求、愛與歸屬感需求、自尊需求、自我實現需求等五階段性的需求層次。當低層次的需求被滿足以後，才可能追求更高層次的滿足。志願服務被視為是一種高層次的需求滿足，應屬於愛與歸屬感需求或更高層次的需求。亦即當人滿足了生理與安全需求後，有可能希望從擔任志工這件事情上得到愛與歸屬感需求的滿足，甚至是自尊的提升、自我價值的實現。

(四) 期望理論(Expectancy Theory)

Vroom 所提出的期望理論著重在人類採取的一切行為皆有所期望，採取行為後的結果與當初期望符合的程度，會影響激勵的效果。也就是說，在提供志願服務的過程中，若與志工當初期望相符合，甚至超越期望，則可能使其願意繼續服務；反之，則態度可能有所轉變而停止服務。比方說，志工期望在圖書館服務可以發揮人際溝通的專長，但是分配到的工作總是在書庫裡面整書，不然就是擦拭書架灰塵，與志工期望不符且落差太大，容易導致志工欠缺服務熱忱。

(五) 激勵保健理論(Motivational-hygiene Theory)

Herzberg 提出的激勵保健理論又稱為雙因子理論，將影響人類工作表現的因素分為兩類：激勵因子與保健因子。激勵因子是一種內在的影響因素，包含工作本身的性質、成就感、歸屬感、責任感、自我成長等；保健因子則為外在的影響因素，例如薪水報酬、工作安全、管理制度、公司政策、人際關係等。Herzberg 認為擁有好的保健因子並不一定能夠使人的工作表現良好，還必須配合好的激勵因子。但是，擁有優良的保健因子，能夠成為孕育優良激勵因子的優勢條件。保健因子中的管理制度、政策、人際關係等是志工相當重視的要素，圖書館若能制訂完善的志願服務政策、志工管理制度，並協助改善組織氣氛與人際合作關係，相信對志工來說會有相當程度的激勵效果。

(六) 增強理論(Reinforcement Theory)

Skinner 提出的增強理論強調正向、負向增強與懲罰對於人類行為的影響。正

向的增強會使人感到愉悅，並且希望再次擁有，因此引發人追求正向增強的行為；負向的增強則是撤除人不喜歡或不想要的事件來做為誘因，以引發人的某種行為；懲罰則是為了停止或減少人類的某種行為而做出的一切行動。對於志工來說，正向增強可以吸引他們提供優良且穩定的志願服務，圖書館應該多多利用。以志工出缺席的議題為例，用正向增強的方式可以是增加全勤志工的借書本數，或是延長借期；盡量減少使用負向增強或是懲罰的方式來對待志工。

(七) 人力資本理論(Human Capital Theory)

人力資本理論重視人力資本多過物質資本，認為對人的投資具有較高的經濟效益。人力資本包含對人進行教育訓練及一切投資活動，累積在人身上的知識、體力、素養、價值觀等都成為所謂的人力資本。志工在不支領報酬、自動自發提供服務的同時，也接收到圖書館所給予的人力資本投資，所累積的一切人力資本都將回饋到圖書館上，造就高經濟效益的循環。

人力資本理論認為人類需要三種工作上的激勵：一是產權激勵，也就是除了物質上的薪水報酬外，應該要有一定程度的權力掌握；二是地位激勵，也就是一個名份上的激勵；三是文化激勵，意即工作環境中的氣氛、文化與帶來的成就感、歸屬感、認同感的激勵。三種激勵方式當然都可能影響志願服務的品質與長度，但是，對志工來說，文化激勵的影響程度應該大於產權和地位激勵。

(八) 目標設定理論(Goal Setting Theory)

Locke 提出的目標設定理論認為目標本身具有激勵作用，人類會依據目標的難易程度以及自我效能的感受，影響行為中努力的程度及時間的長短。目標設定的愈明確，達成的結果就可能愈確實；反之，則可能無法達到預期效果。目標的瞭解與認同也會影響達成的結果。因此，在為志工設定工作目標時，應該盡量明確，並且確保他們清楚目標內容，使他們產生達成目標的慾望，提高達成目標的機率。

第三節 志工管理

機構決定引進志工制度的同時，應該規劃一套符合機構需求與督導風格的志工管理制度，才能發揮志願服務的最大優勢。Safrit and Schmiesing (2012)認為志工管理是透過系統化與組織化的工作程序，運用志工達成組織目標。江明修(2003，頁 2)提出一個更詳細的定義為：「決定非營利組織志工之使命和目標，促進組織資源之運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程」。由上述兩定義可以知道志工管理的目的是為有效運用志工，以達成組織之使命與目標。

志工雖因工作性質特殊，不能以一般雇員方式來思考對待，但是在人力資源管理的原則乃相同。志工管理是運用管理學的原則，來協助志願服務運用單位妥善運用志工人力資源，並進行服務的運作過程(林勝義，2006)。志願服務運用單位為了求得最佳的效率，達成組織使用與機構永續發展目標，一個良好的管理制度是不可或缺的(劉德勝，2001)。因此，若想要將志工這項龐大的人力資源發揮最高的效率，達成機構的使命與目標，就必須仰賴優良的志工管理。

(一) 志工管理的面向

圖書館界自 1970 年代開始導入志願服務，雖然志工管理的制度還不完整，但當時已有管理的概念以及部分措施實行。美國伊利諾州的 Chicago Public Library 在 1971 指派了第一位的志工督導主管，並且開始對志工資源使用進行研究；美國加州的 Los Angeles County Public Library 從 1978 年開始對志工的服務時數實行統計；至 1980 年代美國公共圖書館建立了穩固的志工管理制度(Detweiler, 1982)。志工管理制度既漸漸發展，有關志工管理的研究也愈受重視。本研究整理國外 11 篇文獻中對於志工管理面向的內容(表 2.1)，以下逐一探討。

1987 年 Fletcher (1987)匯集自身經驗與管理學理論，提出九項志工管理的成功要素：好的工作設計、員工承諾、完整的招募策略、謹慎的過濾、遴選、適當的教育訓練、良好的督導、志工紀錄，以及系統性的評鑑。然而，每間機構或組織的運作情形

不同，因此，這九項志工管理的要素是可以依據機構需求來調整，並非是固定的公式。

1990年 Ilsley (1990)提出志工管理的六大面向，分別為：招募、遴選、教育訓練、工作分配、溝通會晤、督導，並根據此六大面向進行訪談。Ilsley 實際訪談百名來自不同領域、不同機構的志工以及志願服務相關人員，訪談重點在於了解志工在機構中是如何被對待、志工所扮演的角色、志願服務的意義對志工的影響，以一種看似簡單但卻有效的方式來理解志工的經驗。

1991年《Volunteers in museums and heritage organisations: policy, planning and management》一書針對志工運用情形亦相當普遍的博物館，提出志工管理面向分為二大部份：政策計劃、政策實施。在政策實施中又包括：招募與認同、雇傭法與責任、工作關係三方面；其中招募與認同的管理要素最豐富，有工作設計與說明、面試與遴選、支持、教育訓練、監督與評鑑、獎勵、遣退機制等(Millar, 1991)。此書雖是以博物館為場域，然其對志工管理的論述相當有條理；且該書還進行英國、美國、義大利的跨國博物館志工實證研究，使其志工管理面向的整理更具參考價值。

1993年 Rashed S. Karp 於《Volunteers in libraries》一文中提出圖書館志工管理的六大面向，分別為：計畫、招募、遴選聘用、迎新與教育訓練、績效考核、認同表揚。Karp (1993)同時舉出志工能為圖書館帶來的優勢，以及志工可以負責的工作項目，鼓勵圖書館多多運用志工。此文件是當時少數針對圖書館志工管理撰寫的專文，因此格外受到重視。

2002年美國圖書館學會出版《Managing library volunteers: a practical toolkit》一書，為圖書館志工管理提出五大面向：招募、教育訓練與發展、獎勵與表揚、制度與規定、志工資訊紀錄。每個面向涵蓋許多志工管理的要素，如下所示(Driggers & Dumas, 2002)：

1. 招募：需求評估、宣傳、招募、面試、遴選、合約與解約；
2. 教育訓練與發展：迎新、志工技巧訓練、安全宣導、績效評核、工作設計與說明；

3. 獎勵與表揚：表揚政策、禮物、津貼；
4. 制度與規定：管理規定、志工行為矯正、志工遣退；
5. 志工資訊紀錄：個人檔案、行政紀錄。

Grossman and Furano (2002)認為要將志工的效益發揮至最大，就應該從遴選、迎新與教育訓練、支持與督導、溝通等四個管理面向著手。在遴選方面，除了挑選適合專長人才，應該特別注意志工的品性，以保障被服務對象的安全。在教育訓練方面，分為內容取向與過程取向的訓練，前者是教導志工如何執行一件工作(how to do)，後者是如何在特定環境下做好一件工作(how to do well)。在支持與督導方面，文中舉出1992年 Public/Private Ventures 的調查研究結果顯示：擁有頻繁的志工與督導互動者，可以建立較好的關係。在溝通方面，應同時重視志工內部溝通，以及志工與外部環境的溝通。

Hager and Brudney (2008)分析志工管理的相關文獻後整理出九大志工管理面向，包含：督導與溝通、志工保險與保障、志工數量與時數紀錄、遴選適任的志工、制定志工政策與工作描述、給予認同、每年調查志工所帶來的影響、志工進修與教育訓練的機會、教育雇員如何與志工合作。Hager 與 Brudney 認為不論是哪一項志工管理面向，其最終目的就是影響志工的留任(retention)。如果機構能夠把上述管理面向的每一項都徹底實施，就能提高志工的留任率。

Cheung and Ma (2010)以文獻分析法歸結出志工管理的五大面向：遴選、教育訓練、工作分配、監督。透過遴選、教育訓練、工作分配、監督的管理，可以確保志願服務的品質。最終能夠提升志工的工作效率，促進志願服務的績效表現，同時反應在使用者對服務的接受度上。

Ellis (2010)在《From the top down: the executive role in successful volunteer involvement》一書中對志工管理面向有詳盡的介紹，甚至在每個面向中列舉出身為行政主管應該注意的事項。該書提出了13個志工管理面向，分別為：計畫與資源分配、

工作職責規劃、招募與公共關係、面試與遴選、迎新與教育訓練、志工與雇員關係、監督與合作、工作協調、工作紀錄與報告、評鑑、認同表揚、志工的參與、志工的支持。所有管理面向中最為重要的是一開始的計畫與資源分配，在這個步驟中機構必須審慎評估招募志工的需求、志工的使命、支援志工的資源、教育志工的人員，以及教育訓練人員的準備工作等。另外，機構或正式人員時常會混淆「認同」與「感謝」兩者，以為辦了表揚或感謝大會就是給予志工認同；其實志工更需要的是一種肯定，一種使命感與願景的賦予。肯定志工的存在，肯定志工對於機構的貢獻，給予志工尊榮的使命感與策劃未來的共同願景，如此才能真正讓志工感受到被認同的感覺。

國內學者也有許多人提出對於志工管理的看法(表 2.2)，王精文(1998)提出義工人力管理制度應該包含五大面向：工作分析、人力招募與遴選、引導與訓練、績效考核、溝通制度。劉德勝(2001)則認為志工人力管理制度應該分成工作設計與招募、教育訓練、激勵與督導三方面。何秀娟、楊美華(2005)與林勝義(2006)皆將招募視為志工管理的第一步，前者還特別提出了福利制度，認為圖書館應該重視志工的額外福利，例如：增加借閱冊數、年終禮品、聯誼活動等。另外，有多位學者認為在進行志工的招募之前，應當先有良好的志工人力計畫，評估機構的現況、需求，進一步擬定志工工作內容、數量等(李淑珺譯，2000；曾添福，2008；黃振愷，2009；蕭茲涵，2011)。

從文獻對於志工管理面向或要素的討論，發現國內學者很少提及志工資訊紀錄的應用，以及志工的遣退機制。志工資訊紀錄的資料屬於圖書館內部資訊，且涉及個人隱私，因此除了志工人數、服務時數、年資之外，較少對外公布。國外學者 Fletcher (1987)認為志工資訊紀錄可以包含：志工個人資料、面談紀錄、工作時數、個人評鑑紀錄、離職原因紀錄等，可當作圖書館改進志工管理的參考。在國內，這些記錄下來的志工統計數據被應用在哪些方面，值得進一步探究。志工的遣退機制在國內時常被忽略，志工的遣退機制並非僅針對真正從圖書館志工退休的人，也包含了中途想離開圖書館的志工。圖書館應該重視這些中斷服務的志工，建立一個遣退的調查機制與照護機制，讓無法服務的志工在離開前對圖書館有另一層面的貢獻；而對於想要從圖書館退休的

志工能夠提供特別的照護，例如：享有優先參加圖書館活動的權利、邀請參加志工經驗分享會、重陽節志工禮品等。

表 2.1 英文文獻之志工管理面向表

年份	作者	書刊名	管理面向
1987	Kathleen Brown Fletcher	The 9 keys to successful volunteer programs	<ul style="list-style-type: none"> ● Job Design 工作設計 ● Staff Commitment 員工承諾 ● Recruitment 招募 ● Screening and selection 遴選 ● Training 教育訓練 ● Supervision 督導 ● Surveillance 記錄 ● Recognition and rewards 表揚與獎勵 ● Evaluation 評鑑
1990	Paul J. Ilesley	Enhancing the volunteer experience: new insights on strengthening volunteer participation, learning, and commitment	<ul style="list-style-type: none"> ● Recruitment 招募 ● Selection 遴選 ● Training 教育訓練 ● Assignment of tasks 工作分配 ● Meetings 溝通會晤 ● Supervision 督導

1991	Sue Millar	Volunteers in museums and heritage organisations: policy, planning and management	<ul style="list-style-type: none"> ● Policy planning 政策計畫 ● Recruitment 招募 ● Job design and job description 工作設計與說明 ● Interview and selection 面試與遴選 ● Recognition 認同表揚 ● Training 教育訓練 ● Monitoring, Appraisal and evaluation 監督與評鑑 ● Rewards 獎勵 ● Dismissal 遣退
1993	Rashelle S. Karp	Volunteers in libraries	<ul style="list-style-type: none"> ● Planning 計畫 ● Recruiting 招募 ● Making the decision to hire 遴選聘用 ● Orientation and Training 迎新與教育訓練 ● Evaluation 績效考核 ● Recognition 認同表揚
2002	Preston Driggers & Eileen	Managing library volunteers: a practical toolkit	<ul style="list-style-type: none"> ● Recruitment 招募 ● Training

	Dumas		<p>教育訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Awards and recognition 獎勵與表揚 ● Rules and discipline 制度與規定 ● Record keeping 志工資訊紀錄
2002	Jean Baldwin Grossman & Kathryn Furano	Making the most of volunteers	<ul style="list-style-type: none"> ● Screening 遴選 ● Orientation and training 迎新與教育訓練 ● Support and supervision 支持與督導 ● Communication 溝通
2002	Sarah Jane Rehnborg, Catherine K. Fallon, Benjamin J. Hinerfeld	Investing in volunteerism: the impact of service initiatives in selected Texas state agencies	<ul style="list-style-type: none"> ● Screening of volunteers and matching them to positions 遴選與工作分配 ● Training and orientation 迎新與教育訓練 ● Management and communication 管理與溝通 ● Recognition and evaluation 表揚與績效考核
2008	Dermot Muldowney	Volunteer management	<ul style="list-style-type: none"> ● Recruitment 招募 ● Training 教育訓練 ● Retention 留任
2008	Mark A.	Management capacity and	<ul style="list-style-type: none"> ● Regular supervision

<p>Hager & Jeffrey L. Brudney</p>	<p>retention of volunteers</p>	<p>and communication 督導與溝通</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liability coverage or insurance protection for volunteers 志工保險與保障 ● Regular collection of information on volunteer numbers and hours 志工數量與時數紀錄 ● Screening procedures to identify suitable volunteers 遴選適任的志工 ● Written policies and job descriptions for volunteer involvement 制定志工政策與工作描述 ● Recognition activities 給予表揚 ● Annual measurement of the impacts of volunteers 每年調查志工所帶來的影響 ● Training and professional development opportunities for volunteers 志工進修與教育訓練的機會 ● Training for paid staff in working with volunteers
---	--------------------------------	---

			教育雇員如何與志 工合作
2010	Chau-kiu Cheung & Stephen Kun Ma	How older residents benefit from the management of volunteer service	<ul style="list-style-type: none"> ● Screening 遴選 ● Training 教育訓練 ● Work assignment 工作分配 ● Monitoring 監督
2010	Susan J. Ellis	From the top down: the executive role in successful volunteer involvement	 <ul style="list-style-type: none"> ● Planning and resource allocation 計畫與資 源分配 ● Designing volunteer work 工作職責規劃 ● Recruitment and public relations 招募與公共關係 ● Screening and selection 面試與遴選 ● Orientation and training 迎新與教育訓練 ● Volunteer-employee relations 志工與雇員關係 ● Supervising and partnering with volunteers 督導與合作 ● Coordination 工作協調 ● Recordkeeping and reporting 工作紀錄與報告 ● Evaluation

			評鑑 ● Recognition 認同表揚 ● Volunteer input 志工的參與 ● Volunteers as supporters 志工的支持
--	--	--	--

資料來源：研究者自行整理

表 2.2 中文文獻之志工管理面向表

年份	作者	題目	管理面向
1998	王精文	義工人力資源管理制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作分析 ● 人力招募與遴選 ● 引導與訓練 ● 績效考核 ● 溝通制度
2000	Steve McCurely & Rick Lynch 著；李淑琚譯	志工實務手冊 (原書名：Volunteer management: mobilizing all the resources in the community)	<ul style="list-style-type: none"> ● 需求評估與方案計畫 ● 工作發展與設計 ● 志工招募 ● 面試與協調 ● 引導與激勵 ● 獎勵 ● 評估
2001	劉德勝	文化機構義工之研究—人力資源管理文獻摘要	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作設計與招募 ● 教育訓練 ● 督導與激勵
2005	何秀娟 楊美華	公共圖書館與博物館志工管理比較研究	<ul style="list-style-type: none"> ● 招募 ● 教育訓練 ● 福利制度 ● 考核 ● 獎勵與激勵 ● 館方與志工互動
2006	林勝義	志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者	<ul style="list-style-type: none"> ● 招募 ● 訓練 ● 管理 ● 運用 ● 輔導

			<ul style="list-style-type: none"> ● 考核 ● 說明志工任務
2008	曾添福	圖書館志工人力資源管理之研究—以國立中央圖書館臺灣分館為例	<ul style="list-style-type: none"> ● 志工人力服務規劃 ● 志工招募 ● 志工面談 ● 職前訓練 ● 實際服務 ● 在職訓練 ● 績效評估 ● 獎勵輔導
2009	黃振愷	非營利組織青年志工管理之探討—以救國團大專服務員為例	<ul style="list-style-type: none"> ● 人力資源規劃 ● 招募與甄選 ● 新進志工指導 ● 訓練與發展 ● 績效評估 ● 獎勵與激勵 ● 懲處與終止關係
2011	蕭茲涵	志工管理者之工作及與不符期待志工相處經驗初探	<ul style="list-style-type: none"> ● 志工計畫擬定 ● 志工招募 ● 志工分工與安置 ● 志工督導與訓練 ● 志工聘任制度

資料來源：研究者自行整理

本研究參考國內外志工管理文獻，歸納出 11 項志工管理面向，並於各面向列點陳述其要素。各志工管理要素與文獻之對照表如下(表 2.3)：

表 2.3 志工管理要素表

志工管理面向	志工管理要素	
志工人力需求計畫	Fletcher, 1987	志願服務目標設定、權責分配、學習資源規劃、時段規劃
	Millar, 1991	志願服務目標設定、管理制度建立、志工數量、志工來源、經費規劃、工作設計、學習資源規劃

	Brudney, 2012	志願服務目標設定、志工期待設定、正式員工參與、志工組織與機構的整合、志工領導職務設定、工作設計、管理制度建立
招募	Fletcher, 1987	招募方式、招募對象
	Millar, 1991	招募方式、申請表單(含個人技能、經驗、可服務時段、交通需求等)、面試、平等機會
遴選	Fletcher, 1987	應徵動機、個人經驗、預期貢獻、嗜好專長、服務承諾、時間安排
	Driggers and Dumas, 2002	個人背景、技能、時間安排、個人特質、組織文化、衍生問題
工作分配	Ilsley, 1990	考量志工興趣或專長來分配、盡量同時滿足志工與機構需求、公平分配工作量、輪調工作
教育訓練	Fletcher, 1987	認識環境、工作內容說明、工作體驗、學習管道、團體參與、實驗性學習活動
	Millar, 1991	迎新、新進志工課程、在職訓練、管理人員教育訓練
	Driggers and Dumas, 2002	迎新、認識環境、讀者資料保密、志願服務技巧、安全教育
工作紀錄	Fletcher, 1987	志工基本資料、面試資料、工作時數、定期評鑑紀錄、離職面談紀錄
督導	Fletcher, 1987	志工指導、明確期望、表達感激、面對志工問題、彈性處理
認同	Fletcher, 1987	說聲謝謝、提供優良工作環境、志工信箱、志工缺席時表達思念之意、確保志工知道組織最新發展、邀請志工參與館員會議、館員在職訓練，以及館員交誼活動、帶領志工共進餐點、邀請資深志工一同訓練新進志工、給予志工承擔更多責任的機會、諮詢志工意見、幫志工慶生、協助志工進修、不吝嗇稱讚志工

	Driggers and Dumas, 2002	口語讚美志工、感謝卡、邀請志工共進餐點、幫志工慶生、志工預算編列
獎勵	Fletcher, 1987	年度志工餐敘、達指定時數頒予徽章或證書、表揚證書、志工榮譽榜、資深志工獎勵、志工刊物、獎項提報
	Millar, 1991	表揚、免費停車、免費參觀其他文化機構
	Driggers and Dumas, 2002	證書、徽章、其他獎品、獎勵制度評鑑
溝通	Ilsley, 1990	志工有權參與會晤、聽取志工意見並納入決策考量、讓志工與正式員工有團隊合作完成工作的機會
	Ellis, 2010	善用中階主管做為溝通橋樑、透過工作的釋出建立團隊合作默契、確保志工能夠聯絡到協助處理志工問題的人員
評鑑	Millar, 1991	志工自我評鑑、志工組織評鑑(明確目標、順暢溝通、充分資源、權力分配、效率、團隊合作、道德品行、創新力、彈性調整、問題解決)
	Fletcher, 1987	定期個人志工表現評鑑(可靠性、人際關係、個人特質)、志工組織評鑑、志工自我評鑑、讀者評鑑、經濟貢獻評鑑
	Brudney and Nezhina, 2012	經濟貢獻評鑑、非經濟貢獻評鑑(志工服務對讀者、館員與圖書館工作人員、其他機構的價值)、志工自我評鑑、讀者評鑑、總結性評量

資料來源：研究者自行整理

1. 志工人力需求計畫：圖書館決定辦理志工活動前，應先擬定志工人力需求計畫。內容包含：志願服務目標設定、正式員工參與、管理制度建立、權責分配、學習資源規劃、經費規劃、時段規劃、志工組織與機構的整合、志工期待設定、志工領導職務設定、志工數量、志工來源、工作設計(Fletcher, 1987；

Millar, 1991 ; Brudney, 2012)

2. **招募**：為圖書館引進志工的首要手段，內容包含：招募方式、招募對象、申請表單(含個人技能、經驗、可服務時段、交通需求等)、面試、平等機會(Fletcher, 1987 ; Millar, 1991)。
3. **遴選**：圖書館從志工報名者中選取適合對象的過程，內容包含：個人特質、個人背景、個人經驗、應徵動機、嗜好專長、時間安排、服務承諾、組織文化、預期貢獻、衍生問題(Fletcher, 1987 ; Driggers and Dumas, 2002)。
4. **工作分配**：為志工進行工作任務的選擇與配置，內容包含：考量志工不同的個人特質、興趣、專長等來進行工作的指派，並且要在能同時滿足志工與圖書館雙邊需求的情況下進行工作分配、公平分配工作量、適時提供工作輪調(IIlsley, 1990)。
5. **教育訓練**：給予志工在配得職務上所需要的一切知識與技能，內容包含：迎新、認識環境、新進志工課程、工作內容說明、工作體驗、學習管道、團體參與、實驗性學習活動、在職訓練、管理人員教育訓練、讀者資料保密、志願服務技巧、安全教育(Fletcher, 1987 ; Millar, 1991 ; Driggers and Dumas, 2002)。
6. **工作紀錄**：為志工的志願服務歷程進行紀錄，提供志工本身與圖書館後續利用。內容包含：志工基本資料、面試資料、工作時數、定期評鑑紀錄、離職面談紀錄(Fletcher, 1987)。
7. **督導**：志工督導管理志工事務的過程。內容包含：志工指導、明確期望、表達感激、面對志工問題、彈性處理(Fletcher, 1987)。
8. **認同**：圖書館與全體人員給予志工的感謝與回饋。內容包含：說聲謝謝、提供優良工作環境、志工信箱、志工缺席時表達思念之意、確保志工知道組織最新發展、邀請志工參與館員會議與館員在職訓練，以及館員交誼活動、邀請資深志工一同訓練新進志工、給予志工承擔更多責任的機會、諮詢志工意見、幫志工慶生、協助志工進修、不吝稱讚志工、感謝卡、邀請志工共進

餐點、預算編列、溫暖的工作氛圍、社交活動(Fletcher, 1987；Millar, 1991；Driggers and Dumas, 2002)。

9. **獎勵**：圖書館所提供之取代金錢的其他性質報酬。內容包含：年度志工餐敘、達指定時數頒予徽章或證書、志工榮譽榜、資深志工獎勵、志工刊物、獎項提報、表揚、免費停車、免費參觀其他文化機構、其他獎品、獎勵制度評鑑(Fletcher, 1987；Millar, 1991；Driggers and Dumas, 2002)。
10. **溝通**：圖書館全體人員與志工，及志工與志工之間的人際關係交流。內容包含：善用中階主管做為溝通橋樑、確保志工能夠聯絡到協助處理志工問題的人員、邀請志工參與定期的館方會議、聽取志工意見並納入決策考量、透過工作的釋出，安排志工與館員的團隊合作，使兩者在工作的過程中了解對方的立場，學習互相包容(IIlsley,1990；Ellis,2010)。
11. **評鑑**：圖書館針對志工與志願服務所進行的評估活動，用來改善圖書館的志願服務，解決志工問題。內容包含：經濟貢獻評鑑、非經濟貢獻評鑑(志工服務對讀者、館員與圖書館工作人員、其他機構的價值)、志工自我評鑑、讀者評鑑、志工組織評鑑(明確目標、順暢溝通、充分資源、權力分配、效率、團隊合作、道德品行、創新力、彈性調整、問題解決)、定期個人志工表現評鑑(可靠性、人際關係、個人特質)、總結性評量(Fletcher, 1987；Millar, 1991；Brudney and Nezhina, 2012)。在整體評鑑活動結束後，應參考評鑑結果進行志工的續聘與遣退。因此，志工之續聘與遣退機制應包含於評鑑面向當中。

(二) 志工管理之研究

1991年英國國家藝術與圖書館辦公室(Office of Arts and Libraries)出版《Volunteers in museums and heritage organisations》一書，該書進行一項規模龐大的跨國性博物館志工管理研究，地域橫跨英國、美國與義大利，博物館屬性包含國家級、地區級、獨立博物館三種，並將研究結果融合過往文獻集結成書。當時相較博物館界的其他議題，關於志工管理的書籍和研究仍屬少數，因此，該書以跨國研究來探索博物館的志工管

理實屬意義重大。研究方法採用質性研究之觀察與訪談，研究面向分為三部分：一是志工在博物館中從事的任務，二是博物館在志工管理上的措施，三是志工與博物館間的服務承諾；並針對9間志工管理優良的博物館進行個案研究。

志工在博物館中所從事的任務有12項，分別為管理、領導、教育、導覽、檔案管理、保存、研究、資訊提供、募款、安管、書記、其他。在18間博物館當中，有15間博物館的志工被分派的任務為導覽，其次是檔案管理(10)、募款(10)、保存(9)以及資訊提供(9)(圖 2.1)。從這項調查結果可以得知多數博物館志工從事的是導覽與文書處理的工作，而管理與領導性質的工作較不會託付予志工。在志工管理的面向上：有13間博物館進行招募，14間博物館具備教育訓練，最少的是評鑑面向，僅有4間博物館實施。雖然文獻中沒有進一步探訪博物館未實施評鑑的原因，可以確定的是志工評鑑仍未獲得普遍性的實施與重視。

另外，在研究過程中發現英國的博物館普遍沒有設立專門的志工督導或是統籌志工活動的人員，因此在觀察訪談的過程中必須不斷的接觸服務中的志工才能獲取資訊；美國博物館則普遍指派正式雇員為志工督導，因此在溝通與組織志工上都相對容易 (Millar, 1991)。

Name of Museum/Gallery	Mersey Maritime	The Tate Gallery	Victoria and Albert	RAF	GAGM	Godalming	Peterborough
Volunteer Activity							
a) Management							
b) Curatorship							
c) Education						*	
d) Guiding	*	*	*	*	*		
e) Documentation		*		*		*	*
f) Conservation	*		*				*
g) Research				*			
h) Information	*		*			*	
i) Fund Raising	*		*	*			
j) Security						*	
k) Clerical							
l) Other							

Management Practices

a) Recruitment	*	*	*		*	*	
b) Induction	*			*		*	
c) Training	*	*	*	*	*	*	
d) Evaluation	*	*	*	*			

Time Commitment

a) Rota		*	*		*	*	*
b) Flexible		*	*	*	*	*	*

Vale and Downland	*									
Severn Valley	*									
American Bath		*								
National Tramway							*			
MSI					*					
Chiltern Open Air	*	*			*					
Beamish Open Air	*	*		*	*					
Ashmolean		*		*	*					
Whitworth		*			*					
Bodleian			*		*					
Horsham	*	*		*	*		*		*	*
	*	*	*		*		*	*	*	*
	*			*	*	*	*			
	*	*		*	*	*	*	*		*
	*	*	*		*		*	*	*	*
		*	*			*	*	*	*	*

圖 2.1 博物館志工工作與管理活動圖

資料來源：Millar(1991), p.74

Hager and Brudney (2008) 認為運用志願服務運用單位在理論上一直都知道督導、資料收集、教育訓練、給予志工認同的重要性；然而，真正重視並付諸行動的單位卻有限。因此，Hager and Brudney 特別選擇負責志願服務業務的志工管理者為研究對象，針對美國 1,354 家公益團體進行電話訪查，調查公益團體的管理者在志工管理的實踐程度。調查結果發現多數公益團體在「日常監督與志工溝通」(67%)上的實踐程度最高；「志工工作保險」(46%)、「志工數量與時數紀錄」(45%)、「遴選適合的志工」(45%)、

「撰寫管理政策及工作描述」(44%)次之；給予「志工教育訓練及專業進修機會」(25%)與「教育雇員與志工合作」(19%)兩方面的實踐程度最低。實踐程度最高的前五項都是從管理者的角度來進行實踐，對於機構來說是志工管理的基本業務。

前述文獻皆為國外對志工管理的研究，我國自民國 90 年公布志願服務法以來，志工運用愈來愈頻繁，國內對於志工管理的研究也開始受到關注。民國 90 年由行政院青輔會委託學者張英陣執行一項公部門運用志工現況的調查研究，研究場域為 81 個公部門單位，其中包含公立醫院、消防局、學校、博物館、國家公園管理處、監獄等，研究對象為志工督導或志工業務承辦人。問卷調查分為五部分：志工業務承辦人方面、單位運用志工情形、志工方案、單位評估運用志工成效、志工管理的困難(張英陣，2001)。研究結果發現：

1. 志工業務承辦人有 84%在承辦業務前，沒有受過志工管理訓練。
2. 志工業務承辦人有 64.2%為兼辦業務，志願服務與志工管理僅是其中一部份的業務。
3. 招募志工的管道以本機構員工或現有志工介紹為主，佔 79.7%，其次為宣傳海報徵募，佔 55.7%。
4. 對志工的獎勵方式以公開表揚為最多，有 72.5%，其次是給予獎章或獎狀，有 62.5%，以及贈送紀念品(61.3%)、口頭獎勵(51.3%)。
5. 志工不遵守相關規定時的處理方式以口頭訓誡為主，有 52.5%，其次為暫時停止服務，佔 36.3%。
6. 提供給志工的福利有車馬費(68.5%)、餐費(58.9%)、意外保險(43.8%)、訓練費用(41.4%)、志工服裝費(38.4%)等。

在志工管理的困難方面，張英陣(2001)歸納出志工管理困難(表 2.4)，包含：志工精神、志工招募、教育訓練、志工督導、服務品質、志工經費、志工維繫、資源整合、績效考核、高層支持，及志願服務法令。志工管理所遭遇的困難是由志工督導的角度來看，可惜該文獻在問卷的設計上僅用一個開放性問題來詢問，使受試者難以發揮。

表 2.4 公部門志工管理困難表

面向	困難點
志工精神	觀念上志工是回饋社會的大愛發揮，如發給相關的經費與待遇是否還稱作「志工」？
志工招募	地處偏遠，交通不便，招募志工不易。
	志工年齡過大，大部分為退休或家庭主婦，年輕志工外流。
	招募志工人數不多，報名不踴躍。
	擔心志工參與有不良的企圖，因此遴選條件上比較嚴格。
教育訓練	志工在職訓練的全員出席率不高，需分梯辦理又增加成本。
	給予志工督導的志工管理訓練的缺乏，許多事物只能靠觀摩及摸索。
	辦理訓練課程時的相關資源不足，例如：講師難尋、經費不足。
	志願服務協會每年提供受訓的名額過少，想參加的志工無法前往。
志工督導	屬兼辦性質，較難全力以赴。
	志工督導人力不足，無法了解每一位志工詳細的服勤情形。
	經驗不足，只能待實際接觸工作情形後上能有進一步的了解，發現困難後再去解決。
	志工業務發展過快，業務繁雜，難以應付。
	志工督導未受過專業志工管理訓練，使得志工管理事倍功半。

服務品質	志工請假、調班、代班頻繁，形成服務漏洞，帶來困擾。
	因社會結構與招募對象的關係，平日與假日可服勤的志工比例不對稱。
	志工專業知識缺乏，運用範圍受限，且因異動頻繁，較難長期培訓。
	志工提供的服勤時段與館方需要時段不合。
志工經費	志工教育訓練課程的經費不足，難以辦理。
	志工活動經費不足，又爭取不易(如自強活動、誤餐費)。
志工維繫	以學生志工為主，後因畢業就業或其他因素而流失。
	志工較無成就感，易流失。
	缺乏志工認證制度。
	提供志工福利之相關措施，如參加自強活動或保險，因為沒有相關法令之依據或有關單位的配合，與積極的共同認知，會有窒礙難行之憾。
資源整合	志工聯絡組織網尚未建立。
	志工與社區幹部意見相左。
	志工內部派系不同，容易產生紛爭。
	不知如何提升志工服務技能及相關資訊之整合。
績效考核	志工不適任者的處理困難。

	一般員工的績效考核制度不適用於志工，難以處理。
高層支持	志工運用單位首長未能了解正確運用志工的方向。
	因單位組織龐大，上級長官與志工的互動不足，偶有誤解。
志願服務 法令	志願服務法於民國 90 年公佈，但在實際做法上應該規劃更詳細，甚至提供案例，以供參考。

資料來源：研究者自行整理

林淑容(2003)針對高雄市立美術館的志工管理進行研究，藉由深度訪談發現到博物館志工管理面臨的最大問題是經費不足，預算逐年刪減，其次是志工本身或觀展民眾有違展品安全之行為，勸說困難。此研究結果與何秀娟、楊美華(2005)進行的一項圖書館與博物館志工管理的比較研究結果相似。該研究場域選擇臺北市立圖書館、國立歷史博物館、國立臺中圖書館、國立自然科學博物館、高雄市中正文化中心、高雄市立美術館六間場館，採用深度訪談法訪談 26 位志工業務承辦人與志工組織幹部。研究結果同樣發現圖書館與博物館在志工管理上面臨的最大困境是經費不足的問題，其次為志工服勤時間不穩定。

林凱雯(2008)針對志工管理中的教育訓練進行調查研究，選擇台北市立圖書館為例，調查志工人數為 227 位。問卷調查分為三部分：志工教育訓練辦理現況、志工教育訓練課程內容需求、志工教育訓練實施方式需求。研究結果發現志工對於「志願服務觀念認知」與「說故事活動培訓課程」兩項的需求程度最高。志工教育訓練實施方式偏好「邀請專家學者演講」與「舉辦研習班或研習營」，志工也希望可以有更多資深志工分享服務經驗，以增加課程學不到的知識技能。

馮惠菁(2012)透過問卷調查與訪談，發現佛教圖書館中的志工與志工管理人對於志工考核不甚贊同。訪談記錄提到志工本身對於評鑑與考核的印象不好，感覺是在打分數，藉此來判斷哪位志工表現不好。或許是考核字面上給人不舒服的感覺，然而不

論是評鑑或考核，真正目的並非測量高低，而是為了改善現況。

上述國內外文獻都肯定志工管理的重要，研究結果也顯示志工本身其實相當重視機構的管理與組織。然而，志工管理仍有許多問題待解決，例如有限經費的規劃、志工與館員的溝通、教育訓練課程的供需、評鑑制度的建立等等。在研究方法上，部分文獻使用量化研究法，有些採用質性研究法，搭配不同的研究目的，具有個別的研究貢獻。本研究希望透過量化問卷與質化訪談來進行志工管理執行情況與困難的探索，引導志工督導提供更豐富的陳述，挖掘志工管理實務上的真實情形。

(三) 志工管理者—志工督導

根據我國志願服務法第五條與第十一條規定，主管機關應設置專責人員辦理志願服務相關事宜。在志願服務運用單位裡負責志願服務相關事宜的人員稱為「志工督導」，是執行志工管理的第一線人員。志工督導負責機構與志工的居中協調任務，並確保志願服務順暢運行。志工督導並不直接接觸志願服務，而是透過督導工作來影響志工所提供的志願服務，進而提升志願服務的質量(Kadushin, 2002)。志工督導一方面需要滿足志工的需求，一方面也必須達成機構的期望目標，需要具備高超的人際關係處理技巧。

志工督導可以是機構聘請的專職人員，也可以是機構委託資深志工來擔任，或是由志工們自行選舉出來的人負責(林勝義，2006；Safrit & Schmiesing, 2012)。Kadushin (2002)提出志工督導的功能有三種：行政的功能、教育的功能、支持的功能。行政的功能意指能夠依照機構的管理辦法，去達成機構所設定的目標。志工督導在行政上的任務包含：招募與遴選、分配工作、工作規劃、評鑑考核、工作協調與溝通等。教育的功能就是教導志工於工作所需的一切知識技能，其中包含預備教育、在職教育、事後回饋。支持的功能是希望志工督導能夠幫助志工減緩或化解工作所帶來的負面情緒，例如壓力、倦怠、緊張等。綜而言之，行政與教育的督導是滿足志工的工具性需求(instrumental needs)；而支持的督導則是關心志工的表達性需求(expressive

needs)(Kadushin, 2002)。根據這些功能，林勝義(2006)提出志工督導的重點工作項目為：安排志工的服務工作、增強志工的服務動機、提供志工的服務諮詢、處理志工的服務問題、落實志工的服務評量、改善志工的服務品質。志工督導在志工管理業務上接觸最頻繁，亦是最了解圖書館內志工管理現況的人員。因此，本文欲探討公共圖書館在志工管理方面的實施現況與困難，以志工督導為研究對象進行調查應該可以得到寶貴的資訊。

第四節 志願服務文獻之建議

本研究觀察志願服務文獻的建議與研究結果，整理出文獻對於志願服務與志工管理的建議措施。在搜尋歷程上，首先，研究者至全國博碩士論文知識加值系統執行論文題目與關鍵字的搜尋，搜尋字詞包含：志工管理、志工動機、志願服務動機、志願服務、圖書館志工等。其中，以「志願服務」的搜尋筆項為最豐富，有 311 筆資料；以「志工管理」與「圖書館志工」的搜尋結果與本研究相關性較大。接著，研究者從上步驟尋得之碩士論文參考文獻中再進行滾雪球擴大文獻範圍，求得其他篇碩士論文與期刊、書籍資料。在取得書目資訊的途徑上，研究者透過全國博碩士知識加值系統、台大圖書館館藏目錄、台大電子期刊目錄、台大整合查詢系統、Google Scholar、全國文獻傳遞服務等六項搜尋系統取得電子文本與紙本館藏，再進行文獻分析。因此，本研究統整之文獻建議的文獻來源以碩士論文為主，期刊、書籍為輔。

文獻建議的來源係取自各文獻之研究建議章節，或研究結果討論、結語等段落。文獻建議的整理以研究者為分類單位，將不同研究者之建議按照文獻出處分開陳列，並依文獻年代排列呈現，共計 32 項。後加入志工管理的 11 面向進行彙整，將文獻建議依照管理性質歸入各面向之中並列表為表 2.5。為顧及志工管理研究的全面性，以及問題的脈絡順序，研究者於「志工人力需求計畫」、「遴選」、「評鑑」三項面向中補充建議，因此完整之文獻建議共計有 37 項。後為方便讀者建立脈絡，表格呈現方式改以志工管理面向為分類主軸，文獻建議列於其後，並標示建議之文獻出處。

本研究整理 12 篇志願服務相關文獻的研究建議，分別歸列在 11 個志工管理面向內；一方面可觀察文獻所提建議的關懷趨向，一方面可作為本研究問卷與訪談大綱設計之參考。文獻探討結果發現文獻建議較多落在下列志工管理面向：招募(4)、教育訓練(5)、督導(4)、獎勵(4)，以及溝通(5)；其他面向包含的文獻建議數量為：工作分配(3)、志工人力需求計畫(2)、認同(2)、評鑑(2)、工作紀錄(1)、遴選(0)。最多文獻支持的研究建議是「開發多元族群志工」，有 4 篇文獻都提到可以多招募男性志工、家庭志工、退休志工、學生志工等族群來增加圖書館志工的多元性；另外「建立工作彈性輪調制度」也有 4 篇文獻論及，認為工作輪調可以為志工帶來新鮮感，並且讓志工保有學習新事物的動力。其次是「提供志工一個終身學習的環境」，有 3 篇文獻支持，主張圖書館作為一個社區甚至是國家的知識庫，比起其他志工運用單位有著更大的優勢，讓志工在服務的同時也是一種學習，並且讓志工感覺圖書館是一所學校，也是一個溫暖的家。

表 2.5 志願服務相關文獻之建議表

志工管理面向		文獻建議
(一)	志工人力需求計畫	1. 調查志工人數需求、時數需求、工作需求、資源需求、配套措施等，依照調查結果進行志願服務活動的規劃(本研究建議)。
		2. 成立志工服務隊，配合圖書館需求自行排班，達到組織化與效率化的目標(曾添福，2008)。
(二)	招募	1. 圖書館主動出擊招募志工，而非被動等待志工上門應徵(何秀娟、楊美華，2005)。
		2. 在招募簡章上，註明對志工專長或背景的要求，以招募到適才適任的志工(林淑容，2003；何秀娟、楊美華，2005)。
		3. 以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工，凝聚社區與圖書館共識(郭淑卿，2006)。

		4. 開發多元族群的志工，例如男性志工、學生、家庭主婦、退休人士、家庭志工等(王良泰，2004；徐俊賢，2005；何秀娟、楊美華，2005；郭淑卿，2006)。
(三)	遴選	<p>1. 根據應徵者之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等方面，進行面談(本研究建議)。</p> <p>2. 建立面談紀錄，做為日後志工工作分配或志工遣退之參考(本研究建議)。</p>
(四)	工作分配	<p>1. 明訂志工工作範圍，並建立標準工作流程(曾添福，2008)。</p> <p>2. 建立工作彈性輪調制度，使機構在人力運用上更加便利，也可讓志工接觸不同工作，認識其他志工(何秀娟、楊美華，2005；徐俊賢，2005；曾添福，2008；馮惠菁，2012)。</p> <p>3. 根據志工專長進行工作分配，以提高志工工作成就感，提升工作效率(李麗美，2011)。</p>
(五)	教育訓練	<p>1. 定期調查志工教育訓練需求，增加專業訓練課程(林凱雯，2008；李麗美，2011)。</p> <p>2. 增加健康與休閒類的成長課程，以滿足志工中多數為中老年人的需求(曾添福，2008)。</p> <p>3. 建立線上志工學習課程，方便無法配合梯次課程之志工能以 e-learning 方式學習(何秀娟、楊美華，2005)。</p> <p>4. 安排資深志工帶領其他志工，以利經驗傳承，並增加資深志工成就感(何秀娟、楊美華，2005)。</p> <p>5. 鼓勵志工應用自我導向學習與團體學習，組成學習小組，進行資料的分享、討論(謝文亮，2002)。</p>

(六)	工作紀錄	1. 建置志工資料庫，完整記錄志工基本資料、執勤時數、教育訓練歷程、活動參與情形等，以便館方未來有效率地管理志工(何秀娟、楊美華，2005)。
(七)	督導	<p>1. 成立志工專職管理人員，節省志工管理時間，與志工培養良好信任感(林淑容，2003；何秀娟、楊美華，2005)。</p> <p>2. 志工督導學習說話的藝術，加強人際溝通技巧，避免傷害志工自尊，卻能達到改變志工不符期待行為的效果(蕭茲涵，2010)。</p> <p>3. 聘用專業管理人進行志工督導，或是讓志工督導接受企業管理的知識與技巧培訓(曾添福，2008；蕭茲涵，2010)。</p> <p>4. 可於志工和員工雙方皆設置志工督導，但應避免權責不清，利用志工管理志工(謝文亮，2002)。</p>
(八)	認同	<p>1. 將志工視為有效資產，而不是負擔，重視圖書館能提供給志工的終身學習環境，提供志工一個成長學習的空間(何秀娟、楊美華，2005；郭淑卿，2006；曾添福，2008)。</p> <p>2. 平日多關心志工，例如志工請假時打通電話關心，或是志工到館時給予友善的招呼(曾添福，2008)。</p>
(九)	獎勵	<p>1. 定期表揚志工，提升志工尊榮感(郭淑卿，2006)。</p> <p>2. 獎勵物品應每年更換，讓志工有所期待(何秀娟、楊美華，2005)。</p> <p>3. 多利用非財務性報酬的激勵措施，例如：製作專屬志工制服、於刊物上介紹館內志工等(郭淑卿，2006)。</p>
		<p>1. 善用科技工具如 Email、Facebook、留言板等，確保志工相關訊息能夠快速散播(何秀娟、楊美華，2005)。</p> <p>2. 製造志工在工作上合作學習的機會，增進夥伴工作默契與情感(謝文亮，2002)。</p>

(十)	溝通	<p>3. 成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動，活絡志工情誼(王良泰，2004；曾添福，2008)。</p> <p>4. 擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通，讓不同樓層服務的館員、志工彼此分享服務經驗(李麗美，2011)。</p> <p>5. 成立公共圖書館志工聯盟，建立公共圖書館志工管理者網站，讓志工運用單位互相分享、交流志工管理心得與經驗(何秀娟、楊美華，2005；曾添福，2008)。</p>
(十一)	評鑑	<p>1. 志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費(何秀娟、楊美華，2005)。</p> <p>2. 強化老年志工的退場機制，設定退場年齡，安排其他志工照顧曾經服務過圖書館的老年人(李佩漪，2010)。</p> <p>3. 提供退場志工的關懷照護，例如發放重陽節禮品、優先參加圖書館活動等(本研究建議)。</p> <p>4. 了解中途離職志工之動機，記錄其離職原因，定期檢視志工管理的問題(本研究建議)。</p> <p>5. 建立志工評量制度，一方面可激勵志工士氣，一方面可修正志工表現(曾添福，2008)。</p> <p>6. 不以志工時數為唯一考核標準，應建立多元考核方式並交叉應用，例如：志工自評、同儕評量、督導評量、服務對象評量等(徐俊賢，2005)。</p>

第三章 研究設計與方法

本章分為研究方法、研究場域與對象、研究工具、研究流程四部分，說明本研究所採用之研究方法、研究工具、研究對象，以及形成研究之過程。

第一節 研究方法

本研究的研究對象為志工督導，欲探求公共圖書館在志工管理業務上的執行情形與遭遇困難，目的是希望得到第一線志工管理人員實務面的看法與體驗，而不求普遍原則的建立與推論。根據林淑馨(2010)對質性研究法的分析，認為質性研究中的訪談法可以透過與研究主題有關之人士的言語交談，進一步了解其觀點與深層看法，這樣的優勢是其他研究法所欠缺的。因此，本研究以質化研究的半結構訪談法為主要研究方法，在不脫離研究主軸的範圍內給予研究對象更多陳述意見的空間與自由；另一方面，本研究同時以問卷調查志工督導對文獻建議之認同程度與圖書館的採行程度，探討文獻建議與實務之間的異同之處。

第二節 研究工具

本研究之研究工具有二：一為量表型問卷，一為半結構式訪談大綱。問卷格式與題目設計參考張英陣(2001)及郭淑卿(2006)的研究問卷，問卷型式運用 Google Document 版面之線上問卷。問卷調查內容含三部分：一是志工督導與服務館別的基本資料，二是志工督導對於文獻建議的認同程度，三是文獻建議被圖書館採行的程度。第二與第三部份的題目內容相同，但在調查的選項上不同。問卷採用 Likert Scale 四點尺度量表，第二部份的選項由左至右為非常同意、同意、不同意、非常不同意；第三部份的選項由左至右為總是做到、經常做到、很少做到、不曾做到。第二與第三部份的題目各有 37 題，依照表 2.5 之順序進行題項排列，依序為志工人力需求計畫(2 題)、招募(4 題)、遴選(2 題)、工作分配(3 題)、教育訓練(5 題)、工作記錄(1 題)、督導(4 題)、認同(2 題)、獎勵(3 題)、溝通(5 題)、評鑑(6 題)。預估問卷填寫時間約為 15 分鐘。

訪談大綱亦分為三部分：文獻建議認同與採行、遭遇困難、其他建議，為顧及訪談流暢度與問題接續性，將文獻建議認同與採行、遭遇困難兩部分合併訪談。訪談大綱格式參考李佩漪(2010)研究中的附錄，訪談問題共計 38 題：其中，文獻建議認同與採行暨遭遇困難部分計 37 題，其他建議部分為 1 題。預計訪談時間為 60 至 90 分鐘，以志工督導方便的時段為主。訪談地點的選擇以服務分館為理想地點，方便志工督導或業務承辦人利用工作空檔接受訪談；訪談內容在徵得受訪者同意後，將全程錄音，以便日後資料分析之用。

第三節 研究場域與對象

一、研究場域

本研究的研究對象為志工督導，場域決定選擇志工運用情形較為頻繁的公共圖書館。考量地緣關係及公共圖書館發展規模後，選擇臺北市立圖書館與高雄市立圖書館作為研究場域。

(一) 臺北市立圖書館

臺北市立圖書館擁有 42 間分館、11 間民眾閱覽室、4 座智慧圖書館，1 間借還書工作站，以及 1 間借書站，共計 60 個服務據點。自民國 72 年起開始實施志工制度，並可依志工種類分為：一般志工、義務林老師、英語志工、視障志工、閱讀推廣志工等五大類。一般志工之工作內容以圖書館庶務工作為主，諸如：閱覽諮詢、流通業務、環境美化、活動支援、館舍整理、行政工作等；義務林老師及英語志工屬於說故事志工，工作內容為舉辦說故事活動、劇團表演等；視障志工為北市圖啟明分館所特有之志工團隊，工作內容為提供視障館藏之校讀、報讀、錄音、中文輸入等；閱讀推廣志工的工作內容是帶領各館的讀書會活動，以及其他閱讀推廣相關活動。除了前述五種志工之外，北市圖亦接受學生之公共服務申請，惟學生之公共服務不包含在正式志工範疇，因此不納入志工保險，亦不強制參加志工教育訓練課程。在志工的招募上，除了義務林老師與英語志工是由總館統一定期招募外，其餘志工種類的招募皆授權各分

館自行依照需求實施。在志工的教育訓練方面係由總館來進行統一的規劃與辦理，教育訓練課程可分為基礎訓練與特殊訓練二種，配合內政部規定採時數為認證標準。

北市圖的志工人數及總服務時數自開辦以來持續逐年成長(表 3.1)，從 97 年度統計數據來看，北市圖的志工人數為 1,225 人，總服務時數為 156,653 個小時；其中男女的比例約為 1:5，女生為明顯多數(臺北市立圖書館年刊，2009)。98 年度北市圖的志工人數成長為 1,325 人，以一般志工有 852 人，人數最多(臺北市立圖書館年刊，2010)。99 年度北市圖的志工總人數達到 1,412 人，一般志工人數亦成長為 894 人，英語志工與義務林老師的人數也同樣向上成長(臺北市立圖書館年刊，2011)。100 年度北市圖志工增加為 1,512 人，一般志工有 1,004 人，其中包含視障志工與閱讀推廣志工(臺北市立圖書館年刊，2012)。以 100 年度的統計數據來看，北市圖志工的服務年資以 1-3 年者為最多，約佔總人數的 27%，若含 1 年以下者更高達總人數的 44%；5-10 年與 10 年以上的資深志工佔總人數的 36%(表 3.2)。北市圖志工的人數雖多，但服務年資多在 1 年以下或不滿 3 年，顯示出北市圖的志工在組成上來看，以資淺志工為多數(北市圖推廣課館員賴羿君，電子郵件通訊內容，2012 年 11 月 13 日)。

表 3.1 臺北市立圖書館歷年志工人數表

	志工總人數	一般 志工	義務 林老師	英語 志工	志工總服務時數	志工每人平 均服務時數
96 年度	1,224	788	284	152	148,302	121
97 年度	1,225	789	284	152	156,653	128
98 年度	1,325	852	312	161	122,135	92

99 年度	1,412	894	341	177	133,723	95
100 年度	1,512	1,004	340	168	137,251	91

資料來源：研究者自行整理。

表 3.2 100 年度北市圖志工服務年資與人數表

服務年資	志工人數
1 年以下	279
1-3 年	420
3-5 年	311
5-10 年	402
10 年以上	172

資料來源：北市圖推廣課館員賴羿君，電子郵件通訊內容，2012 年 11 月 13 日。

為了有效率地推展志願服務，掌握志工這一項龐大的人力資源，圖書館設有管理志願服務業務的館員，稱為志工督導。志工督導的工作就是有效運用志工人力、控管志願服務的品質，以及協調志願服務的一切事務。運用志工最頻繁的圖書館屬公共圖書館，然而，礙於國內公共圖書館的館員人力有限，能夠作為志工督導的人員數量通常只有一到兩位。以臺北市立圖書館為例，100 年度全館志工人數有 1,512 人，編制員額只有 334 人(臺北市立圖書館年刊，2012)。規模最大的總館設有一位專職的志工督導，隸屬於推廣服務課，負責統籌總館志工事宜以及聯絡分館的志工督導；總館各課室與分館則採兼職方式，由一位至兩位館員兼任志工督導，稱為志工業務承辦人。分館志工業務承辦人負責平日志工的工作分配、溝通聯繫、工作紀錄、督導、評鑑等工作，分館主任則參與招募、遴選、評鑑等志工管理工作；至於志工的教育訓練課程統一由總館籌辦。

(二) 高雄市立圖書館

高雄市立圖書館於民國 43 年正式命名。民國 99 年縣市合併之後，高市圖的分館版圖擴展至原高雄縣範圍，共有 60 間分館，加上總館共 61 個服務據點。由於部分分館位於交通較不便區域，分館之間距離遠，招募志工較為困難，志工人數的分布落差亦較大。以文化中心分館來說，擁有 134 位志工為全館之冠；另有 21 間分館座落於偏遠地區，志工運用情形缺乏，志工數量為 0(如那瑪夏、桃源、甲仙、六龜分館等，詳細館別見表 3.3)。考量本研究以都會區之公共圖書館為研究對象，且高市圖志工數量為 0 的分館多位於原高雄縣之轄區。因此，在高市圖的分館選擇上排除原高雄縣之分館，僅以中心都市之楠梓區、左營區、鼓山區、三民區、苓雅區、新興區、前金區、鹽埕區、前鎮區、旗津區、小港區等 11 行政區中之 19 間分館為研究場域(表 3.4)。

高市圖的志工稱為書香推手志工團，分為一般圖書志工與活動志工兩大類。圖書志工的工作項目可略分為資訊管理、圖書資料加工、圖書資料流通、行政庶務、活動支援、視障館館務協助；活動志工又可分為兩類：一類是在各分館服務的故事志工，另一類是跟隨行動圖書館與故事媽媽列車巡迴的故事志工。活動志工的工作項目為說故事、帶領團康、圖書館利用指導。在志工的招募上，高市圖與北市圖相同，除了活動志工是由總館統一招募之外，其餘志工是由各分館依照需求自行辦理招募活動。

高市圖的志工人數逐年成長，特別是在民國 100 年度以近倍數成長的速度突破 1,000 人(表 3.5)，截至民國 101 年 7 月志工人數已達到 1,285 人，其中，本研究範圍內的 11 個行政區分館志工人數為 855 人，原高雄縣行政區分館志工人數為 430 人(高市圖推廣課館員吳惠真，電子郵件通訊內容，2012 年 8 月 17 日)。以志工種類來看，圖書志工有 785 人，活動志工有 487 人；高市圖的志工年資以服務 1-3 年者為最多，約佔總人數的 31%，若加上服務未滿 1 年者，約佔總人數的 43%，比例上與北市圖相當接近(高市圖推廣課館員吳惠真，電子郵件通訊內容，2012 年 8 月 17 日)。服務滿 5 年以上的資深志工佔總人數的 36%，與北市圖的資深志工比例相同(表 3.6)。從服務年資上來看，本研究之二間研究場域的志工組成相當接近，都是以服務未滿一年與 1-3 年的資淺志工為最大的主體，顯示出公共圖書館志工服務持續性的缺乏。

高市圖的志工督導同樣是總館與分館各別設置。總館志工督導為一位，負責統籌志工事務，以及活動志工的招募與其他管理工作；分館負責志工業務的人通常為分館主任，如果志工人數較多，才授權給其他館員承辦，負責分館內志工招募與管理工作。

表 3.3 高雄市立圖書館 非都會區分館志工人數表

館別	志工人數
岡山文化中心分館	67
岡山分館	31
鳳山曹公分館	55
湖內分館	7
鳳山二館	65
鳳山分館	8
路竹分館	32
橋頭分館	18
仁武分館	1
烏松分館	12
澄觀分館	21
林園分館	0
大社分館	10
大寮分館	1
永安分館	11
茄萣分館	8
大樹二館	9
梓官赤東分館	0
燕巢分館	0
彌陀公園分館	22
阿蓮分館	4
大樹分館	0
美濃分館	2
旗山分館	0
鳳山國父紀念分館	16

彌陀分館	0
林園二館	1
雲水一	11
雲水二	0
梓官分館	0
內門分館	7
杉林分館	3
六龜分館	0
田寮分館	0
大樹三館	0
甲仙分館	0
桃源分館	0
行動圖書館	8
內門木柵分館	0
茂林分館	0
內門溝坪分館	0
內門內埔分館	0
那瑪夏分館	0
捷運智慧型圖書館	0
調色板兒童玩具圖書館	0
大東藝術圖書館	0
總計志工人數	430

資料來源：吳惠真，電子郵件通訊內容，2012年8月17日

表 3.4 高雄市立圖書館 都會區分館志工人數表

館別	志工人數
左新分館	117
前鎮分館	60
寶珠分館	23
文化中心分館	134
楠仔坑分館	48
小港分館	59

左營分館	64
鼓山分館	44
右昌分館	30
三民分館	36
總館(含文學館)	39
陽明分館	40
翠屏分館	17
新興分館	25
旗津分館	12
新興民眾閱覽室	20
南鼓山分館	25
苓雅分館	12
鹽埕分館	50
總計志工人數	855

資料來源：吳惠真，電子郵件通訊內容，2012年8月17日

表 3.5 高雄市立圖書館歷年志工人數表

	志工總人數	志工總服務時數	志工每人平均服務 時數
96 年度	361	69,044	191
97 年度	431	168,541	391
98 年度	539	293,316	544
99 年度	670	301,544	450

100 年度	1,232	657,000	533
--------	-------	---------	-----

資料來源：研究者自行整理

表 3.6 100 年度高雄市立圖書館志工年資與人數表

服務年資	志工人數
1 年以下	141
1-3 年	381
3-5 年	259
5-10 年	321
10 年以上	122

資料來源：研究者自行整理

二、研究對象

研究對象設定為負責志工管理業務的志工督導(含志工業務承辦人與分館主任)，透過問卷調查及訪談了解志工管理業務實施情形與困境。臺北市立圖書館擁有 53 位志工督導；高雄市立圖書館有 19 位志工督導，共計 72 位志工督導。問卷部分透過 Google Document 設計填答頁面，寄送問卷網址至各館志工督導電子郵件信箱，採線上問卷方式填寫與回收，方便志工督導的作答。訪談部分則透過總館的推廣服務課與各分館主任推薦訪談對象：包含臺北市立圖書館 10 位，高雄市立圖書館 10 位，共計 20 位。

臺北市立圖書館總館推薦 10 個受訪單位為：總館推廣課、閱覽課、諮詢課、東湖分館、西湖分館、萬華分館、景新分館、天母分館、啟明分館、永春分館；前置研究的 3 間受訪單位則由研究者以地緣關係進行選取，分別為：景美分館、文山分館及道藩分館。

高雄市立圖書館方面則自原高雄市所屬 11 行政區中，依照志工人數及行政區位置，由研究者選擇 10 所受訪單位：右昌分館(楠梓區)、左新分館(左營區)、左營分館(左

營區)、鼓山分館(鼓山區)、三民分館(三民區)、文化中心分館(苓雅區)、新興分館(新興區)、總館(前金區)、鹽埕分館(鹽埕區)、前鎮分館(前鎮區)。

第四節 研究流程

本研究之形成係從研究者本身經驗及友人經驗開始，引發研究動機，進而透過文獻資料的蒐集與閱讀來確立研究主題與目的，進一步形成研究問題。透過縮小範圍的主題式文獻閱讀，修正研究目的與研究問題。根據研究目的與研究問題，擬定計畫書之訪談大綱與問卷，執行前置研究。依照前置研究所得回饋，修正問卷及訪談大綱；以此為本進行正式問卷與訪談研究，進行資料分析與詮釋，最終撰成研究結果與建議。

本研究之研究流程如圖 3.1 所示：

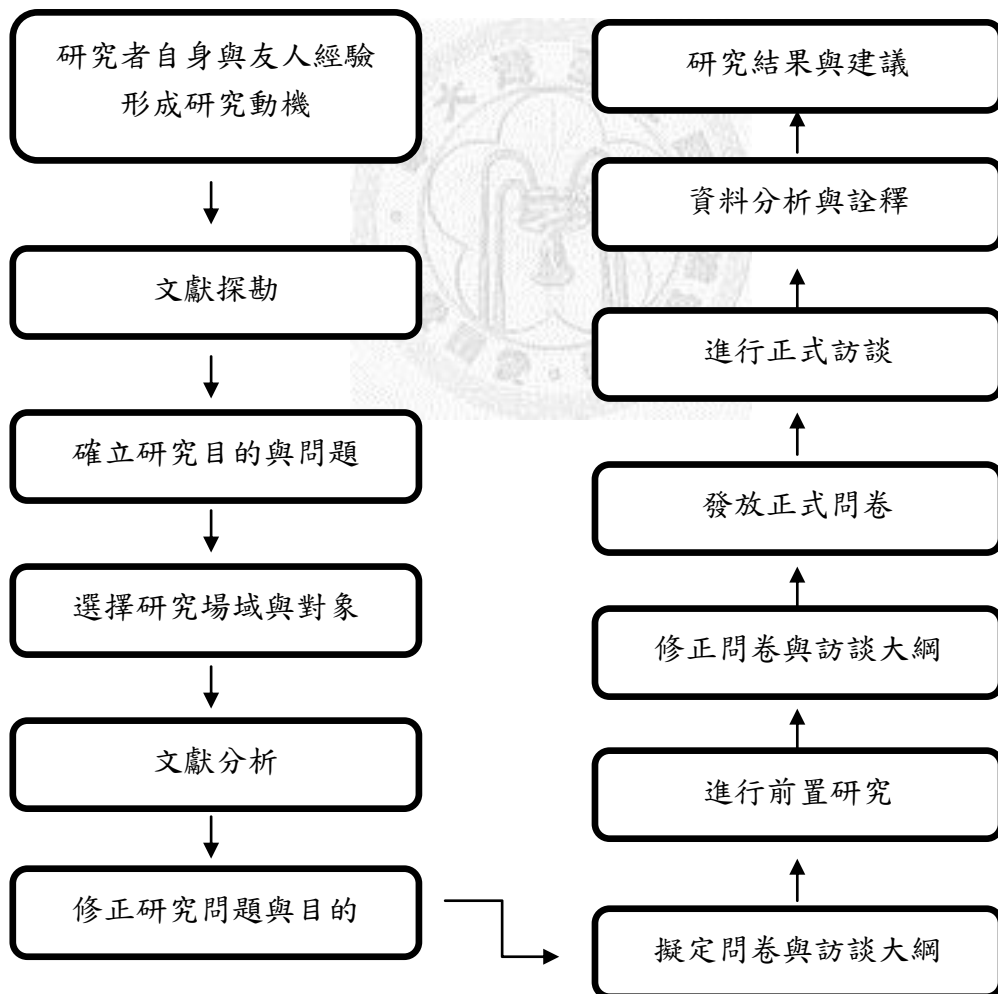


圖 3.1 研究流程圖

第四章 問卷結果分析

本章呈現問卷調查之結果與分析，共分為六小節，第一節介紹問卷填答者之基本資料，第二節至第六節依照志工管理面向分別呈現問項結果。問卷題項結果分為認同程度與採行程度(見表 4.1)，依序陳述資料並加以說明，以完整呈現問卷調查之結果，並回答研究問題(一)與(二)。

表 4.1 問卷題項認同與採行程度表

志工管理面向		問卷題項		認 同 百 分 比	採 行 百 分 比
(一)	志工人力需求計畫	1.	調查志工人數需求、時數需求、工作需求、資源需求、配套措施等，依照調查結果進行志願服務活動的規劃。	84%	63%
		2.	成立志工服務隊，配合圖書館需求自行排班，達到組織化與效率化的目標。	85%	67%
(二)	招募	3.	圖書館主動出擊招募志工，而非被動等待志工上門應徵。	83%	69%
		4.	在招募簡章上，註明對志工專長或背景的要求，以招募到適才適任的志工。	84%	63%
		5.	以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工，凝聚社區與圖書館共識。	94%	69%
		6.	開發多元族群的志工，例如男性志工、學生、家庭主婦、退休人士、全家庭志工等。	87%	76%
(三)	遴選	7.	根據應徵者之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等方面，進行面談。	93%	91%
		8.	建立面談紀錄，做為日後志工工作分配或志工遣退之參考。	85%	72%
(四)	工作分配	9.	明訂志工工作範圍，並建立標準工作流程。	80%	70%
		10.	建立工作內容的輪調制度，使機構在人力運用上更加便利，也可讓志工接觸不同工作，認識其他志工。	67%	70%

		11.	根據志工專長進行工作分配，以提高志工工作成就感，提升工作效率。	90 %	76 %
(五)	教育訓練	12.	定期調查志工教育訓練需求。	81 %	50 %
		13.	增加健康與休閒類的成長課程，以滿足志工中多數為中老年人的需求。	82 %	50 %
		14.	建立線上志工學習課程，方便無法配合梯次課程之志工能以 e-learning 方式學習。	85 %	67 %
		15.	安排資深志工帶領其他志工，以利經驗傳承。	89 %	78 %
		16.	鼓勵志工應用自我導向學習與團體學習，組成學習小組。	85 %	46 %
(六)	工作紀錄	17.	建置志工資料庫，完整記錄志工基本資料、執勤時數、教育訓練歷程、活動參與情形等，以便有效率地管理志工。	92 %	88 %
(七)	督導	18.	成立志工專職管理人員，節省志工管理時間，與志工培養良好信任感。	87 %	68 %
		19.	志工督導學習說話的藝術，加強人際溝通技巧。	83 %	67 %
		20.	讓志工督導接受志工管理的知識與技巧培訓。	85 %	61 %
		21.	於志工和館員雙方皆設置志工督導。	73 %	37 %
(八)	認同	22.	重視圖書館能提供給志工的終身學習環境，提供志工一個成長學習的空間。	85 %	80 %
		23.	平日對志工展現關心及友善行為。	96 %	96 %
(九)	獎勵	24.	定期表揚志工，提升志工尊榮感。	96 %	96 %
		25.	獎勵物品應每年更換，讓志工有所期待。	72 %	52 %
		26.	多利用非財務性報酬的激勵措施，例如：製作專屬志工制服、於刊物上介紹館內志工等。	80 %	69 %
(十)	溝通	27.	善用科技工具如 Email、Facebook、留言板等，確保志工相關訊息能夠快速散播。	87 %	78 %
		28.	製造志工在工作上合作學習的機會，增進夥伴工作默契與情感。	91 %	78 %

		29.	成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動，活絡志工情誼。	83 %	72 %
		30.	擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通。	95 %	80 %
		31.	成立公共圖書館志工聯盟，建立公共圖書館志工管理者網站，讓志工運用單位互相分享、交流志工管理心得與經驗。	77 %	32 %
(十一)	評鑑	32.	志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費。	65 %	28 %
		33.	強化老年志工的退場機制，設定退場年齡。	48 %	21 %
		34.	提供退場志工的關懷照護，例如發放重陽節禮品、優先參加圖書館活動等。	76 %	25 %
		35.	了解中途離職志工之動機，記錄其離職原因，定期檢視志工管理的問題。	83 %	74 %
		36.	建立志工評鑑制度，定期檢視志願服務與志工品質。	85 %	74 %
		37.	不以志工時數為唯一考核標準，建立多元考核方式並交叉應用，例如：志工自評、同儕評量、督導評量、讀者評量等。	65 %	42 %

第一節 問卷填答者基本資料

本研究問卷發放對象為台北市立圖書館及高雄市立圖書館之志工督導(含志工業務承辦人與分館主任)，北市圖志工督導為 53 人，高市圖志工督導有 19 人，共計 72 人。採用 Google Document 線上問卷進行作業，實際回收有效問卷 54 份；其中包含北市圖 42 份及高市圖 12 份問卷，北市圖問卷回收率為 79%，高市圖問卷回收率為 63%。

職務上，54 位志工督導包含於總館負責統籌志工業務之承辦人，於分館負責志工業務之承辦人、分館主任，以及部分分館聘請之委外人力。其中，10 位是單位主管(即總館課室主管或分館主任)占 19%，43 位為業務承辦人占 80%，1 位為委外人力(表 4.2)。

表 4.2 問卷填答者身分表

問卷填答者身分	人數	百分比
業務承辦人	43	80%
單位主管	10	19%
其他	1	1%

承辦志工業務的時間上，54 位志工督導當中有 26 人承辦志工業務的時間為一至三年(48%)，承辦志工業務不滿一年者有 10 人(19%)，承辦四至六年者有 11 人(20%)，六年以上者僅有 7 位(13%)(表 4.3)。如以四年為一個分界點，承辦志工業務不滿四年的人共計 36 人，占總人數的 67%；而承辦志工業務有四年經驗以上的人有 18 人，占總人數的 33%。從這樣的數據可以發現資淺的志工業務承辦人占多數，可能在三至四年，甚至更短的時間內就會被抽離志工業務，沒有辦法長久與志工培養感情，建立信任與默契。

表 4.3 問卷填答者承辦志工業務時間表

承辦業務時間	填答人數	百分比
不滿一年	10	19%
一至三年	26	48%
四至六年	11	20%
六年以上	7	13%

承辦志工業務的性質上，54 位問卷填答者當中有 40 人(74%)認為志工業務屬於兼辦業務，14 人(26%)回答專辦業務(表 4.4)。所謂兼辦業務意謂承辦人並非只負責志工業務，還需要兼辦其他圖書館業務，例如：圖書及多媒體的分類編目、自動化系統建檔維護、櫃台流通業務、行政工作，甚至管理職務等；而專辦業務指的是承辦人以專心辦理志工業務為主，其他工作為支援性質。超過七成的問卷填答者表示自己除了志工業務之外，還需要負責其他圖書館業務；在這樣的工作負重與壓力下，志工督導能夠花費在志工管理上的時間與體力相當有限，很多志工督導只能依循現有框架執行業

務，難以發掘出改善志工管理的可能作為。

表 4.4 問卷填答者承辦志工業務性質表

承辦業務性質	填答人數	百分比
兼辦業務	40	74%
專辦業務	14	26%
其他	0	0%

第二節 志工人力需求計畫、招募與遴選

本節呈現志工管理面向中的志工人力需求計畫、招募、遴選之問卷結果，範圍為問項一至六，依問項順序排列，問卷結果之圖表呈現分為認同程度及採行程度，結果如下：

問項一：調查志工人數需求、時數需求、工作需求、資源需求、配套措施等，依照調查結果進行志願服務活動的規劃。

表 4.5 志願服務活動規劃之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	3	6%
不同意	8	15%	很少做到	17	31%
同意	35	65%	經常做到	30	56%
非常同意	10	19%	總是做到	4	7%

在認同程度上，填答者對於在志願服務活動展開前先進行各方面需求的調查與規劃，選擇同意與非常同意的比例有 84%，顯示多數的志工督導同意這項研究建議。在採行程度上，有 63% 的人認為館方經常做到與總是做到，有 37% 的人則認為館方很少做到，甚至不曾做到。

問項二：成立志工服務隊，配合圖書館需求自行排班，達到組織化與效率化的目標。

表 4.6 志工自行排班之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	2	4%	不曾做到	4	7%
不同意	6	11%	很少做到	14	26%
同意	29	54%	經常做到	26	48%
非常同意	17	31%	總是做到	10	19%

在認同程度上，對於讓志工配合圖書館需求自行排班的研究建議，選擇同意與非常同意的比例占 85%，顯示多數的志工督導認同志工自行排班之建議。在採行程度上，表示館方經常做到與總是做到的比例有 67%，很少做到與不曾做到的比例為 33%，顯示超過六成以上的公共圖書館實行志工自行排班之作法。

問項三：圖書館主動出擊招募志工，而非被動等待志工上門應徵。

表 4.7 主動招募志工之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	2	3%
不同意	9	17%	很少做到	15	28%
同意	33	61%	經常做到	28	52%
非常同意	12	22%	總是做到	9	17%

在認同程度上，有 83% 的志工督導同意圖書館應該主動出擊招募志工，而非被動地等待志工應徵，顯示多數志工督導同意公共圖書館應該在招募上採取更積極的態度。在採行程度上，選擇經常做到與總是做到者占 69%，而認為館方很少做到與不曾做到者則有 31%，顯示將近七成的公共圖書館在志工招募上是採取較主動積極的作法。根據訪談指出主動的招募措施包含：辦理公開招募考試、張貼網路訊息、透過活動宣傳招募訊息等。不過，仍然有三成的公共圖書館採取的是一個比較被動的招募方式，例

如：等待讀者至館內詢問。

問項四：在招募簡章上，註明對志工專長或背景的要求，以招募到適才適任的志工。

表 4.8 註明志工專長或背景需求之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	1%	不曾做到	3	6%
不同意	8	15%	很少做到	17	31%
同意	30	56%	經常做到	25	46%
非常同意	15	28%	總是做到	9	17%

在認同程度上，84%的填答者選擇同意與非常同意，認同在招募簡章或是志工報名表上註明對專長、背景的要求。在採行程度上，僅有 63%的公共圖書館有做到這樣的需求載明，其餘 37%的圖書館則是很少做到與不曾做到。這樣的結果顯示出第一線的志工管理人員多數認為有必要註明對志工專長背景的要求，然而，卻沒有完整反映在圖書館所提供的簡章或是表格的設計上。

問項五：以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工，凝聚社區與圖書館共識。

表 4.9 以社區為志願服務網絡中心之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	4	7%
不同意	3	6%	很少做到	13	24%
同意	26	48%	經常做到	28	52%
非常同意	25	46%	總是做到	9	17%

在認同程度上，對於以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工以凝聚社區和圖書館共識的研究建議，選擇同意與非常同意的比例有 94%，僅有 3 位填答者選擇不同意。顯示九成以上的志工督導肯定公共圖書館在社區中的重要角色，同意公共圖書館應該以在地社區作為志願服務活動開展的中心點，向外拓展進行志工的招募。在採行程度上，選擇經常做到與總是做到者占 69%，認為館方很少做到與不曾做到者有 31%。雖然志工督導對此的認同程度非常高，實際上圖書館做到的程度卻不相符。

問項六：開發多元族群的志工，例如男性志工、學生、家庭主婦、退休人士、全家庭志工等。

表 4.10 開發多元族群志工之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	2	4%
不同意	7	13%	很少做到	11	20%
同意	27	50%	經常做到	34	63%
非常同意	20	37%	總是做到	7	13%

在認同程度上，選擇同意與非常同意開發多元族群志工的比例有 87%，顯示多數的志工督導認同公共圖書館的志工應該有各種不同身分、族群的人。在採行程度上，表示館方經常做到與總是做到者占 76%，很少做到與不曾做到者占 24%。

問項七：根據應徵者之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等方面，進行面談。

表 4.11 根據動機、經驗、興趣專長進行面談之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	1%	不曾做到	0	0%

不同意	3	6%	很少做到	5	9%
同意	29	54%	經常做到	31	58%
非常同意	21	39%	總是做到	18	33%

在認同程度上，有 93% 的志工督導選擇同意與非常同意根據志工之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等各方面的條件來進行面談，僅有 4 人選擇不同意與非常不同意。在採行程度上也相當高，選擇經常做到與總是做到的比例有 91%，僅有 5 位志工督導選擇很少做到。顯示出超過九成的志工督導不僅認同，也運用在志工的遴選策略上。

問項八：建立面談紀錄，做為日後志工工作分配或志工遣退之參考。

表 4.12 建立面談紀錄之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	3	6%
不同意	8	15%	很少做到	12	22%
同意	34	63%	經常做到	24	44%
非常同意	12	22%	總是做到	15	28%

在認同程度上，選擇同意與非常同意建立志工面談紀錄的比例占 85%，其餘 15% 的填答者選擇不同意，顯示多數的志工督導認為應該建立志工面談紀錄，以作為工作分配與遣退之參考，亦可作為歷史檔案方便職務的移交。在採行程度上，表示經常做到與總是做到的比例為 72%，選擇很少做到與不曾做到者有 28%。

第三節 工作分配與教育訓練

本節呈現志工管理面向中的工作分配、教育訓練之問卷結果，範圍為問項九至十六，依問項順序排列，問卷結果之圖表呈現分為認同程度及採行程度，結果如下：

問項九：明訂志工工作範圍，並建立標準工作流程。

表 4.13 明訂工作範圍之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	1%	不曾做到	0	0%
不同意	10	19%	很少做到	16	30%
同意	27	50%	經常做到	28	52%
非常同意	16	30%	總是做到	10	18%

在認同程度上，選擇同意與非常同意的填答比例為 80%，選擇不同意與非常不同意的填答比例為 20%，顯示多數的志工督導認同明定志工工作範圍，給予志工清楚的工作說明。在採行程度上，選擇經常做到與總是做到者有 70%，顯示七成的公共圖書館有針對志工的工作範圍訂出說明；然而，也有 30% 的公共圖書館很少做到，以口頭或親身示範的方式來教導志工。

問項十：建立工作內容的輪調制度，使機構在人力運用上更加便利，也可讓志工接觸不同工作，認識其他志工。

表 4.14 建立工作內容輪調制度之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	11	20%
不同意	17	31%	很少做到	27	50%
同意	29	54%	經常做到	15	28%
非常同意	7	13%	總是做到	1	2%

在認同程度上，僅有 67% 的志工督導選擇同意與非常同意建立志工的工作內容輪調制度，選擇不同意與非常不同意者為 33%，顯示有三成以上的志工督導並不認同志

工應該進行工作內容的輪調。在採行程度上，更可以明顯地發現很少做到與不曾做到工作內容輪調的公共圖書館比例高達 70%。換句話說，雖然有六成以上的志工督導同意此項研究建議，在實際執行上必有其困難，使得公共圖書館未採行或少部分採行的比例很高。

問項十一：根據志工專長進行工作分配，以提高志工工作成就感，提升工作效率。

表 4.15 根據專長進行工作分配之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	0	0%
不同意	5	10%	很少做到	13	24%
同意	38	70%	經常做到	34	63%
非常同意	11	20%	總是做到	7	13%

在認同程度上，對於根據志工專長進行工作分配的研究建議，選擇同意與非常同意的填答比例高達 90%，顯示絕大多數的志工督導認同這樣的工作分配策略。在採行程度上，表示經常做到與總是做到的填答比例有 76%，很少做到的公共圖書館比例為 24%。從採行程度的數據上來看，參考志工專長進行工作分配的執行率還算高，未根據志工專長進行工作分配者也許有其他的分配依據，例如：服勤時間、志工意願、人格特質等。

問項十二：定期調查志工教育訓練需求。

表 4.16 定期調查教育訓練需求之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	6	11%

不同意	10	19%	很少做到	21	39%
同意	33	61%	經常做到	23	43%
非常同意	11	20%	總是做到	4	7%

在認同程度上，同意與非常同意應該定期調查志工之教育訓練需求者的比例為 81%，顯示多數的志工督導同意館方有必要了解志工的教育訓練需求。然而，在採行程度上僅有五成的公共圖書館經常做到與總是做到。換句話說，志工督導雖認同調查志工教育訓練需求之重要性，卻有一半的公共圖書館沒有落實。

問項十三：增加健康與休閒類的成長課程，以滿足志工中多數為中老年人的需求。

表 4.17 增加健康休閒類志工課程之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	1%	不曾做到	5	9%
不同意	9	17%	很少做到	22	41%
同意	35	65%	經常做到	24	44%
非常同意	9	17%	總是做到	3	6%

在認同程度上，選擇同意與非常同意增加健康與休閒類之志工課程者有 44 人，占全數的 82%，顯示多數的志工督導認同館方應該增加這一類的課程，以配合志工年齡上升的趨勢，滿足中高年齡層志工之自我成長需求。然而，在採行程度上僅有 50% 的公共圖書館有為志工開設健康休閒類的教育訓練課程，其餘 50% 的圖書館則是很少做到或不曾做到。「調查志工教育訓練需求」與「增加健康休閒類志工課程」兩項有關於教育訓練的研究建議都獲得高度認同，卻沒有得到相當程度的採行，其可能的原因值得關心。

問項十四：建立線上志工學習課程，方便無法配合梯次課程之志工人能以 e-learning

方式學習。

表 4.18 建立線上志工課程之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	5	9%
不同意	7	13%	很少做到	13	24%
同意	29	54%	經常做到	27	50%
非常同意	17	31%	總是做到	9	17%

在認同程度上，同意與非常同意建立線上志工的學習課程的填答比例為 85%，顯示多數的志工督導認同公共圖書館應該開發線上的教育訓練資源，以利志工的自我學習。在採行程度上，表示經常做到與總是做到的比例只有 67%，顯示線上教育訓練課程在公共圖書館當中仍不普及。

問項十五：安排資深志工帶領其他志工，以利經驗傳承。

表 4.19 安排資深志工帶領之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	3	5%
不同意	6	11%	很少做到	9	17%
同意	31	57%	經常做到	35	65%
非常同意	17	32%	總是做到	7	13%

在認同程度上，同意與非常同意安排資深志工帶領其他志工的填答比例為 89%，顯示多數的志工督導肯定資深志工之貢獻，認同資深志工帶領其他志工之優勢。在採行程度上，表示經常做到與總是做到者占全數的 78%，比例與認同程度相當接近，顯示有接近八成的公共圖書館經常採取資深志工帶領其他志工的作法。

問項十六：鼓勵志工應用自我導向學習與團體學習，組成學習小組。

表 4.20 鼓勵志工自我學習之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	10	19%
不同意	8	15%	很少做到	19	35%
同意	35	65%	經常做到	21	39%
非常同意	11	20%	總是做到	4	7%

在認同程度上，有 85% 的填答者同意與非常同意公共圖書館應該鼓勵志工成立自我學習團體，豐富志工之學習歷程，例如：讀書會、課程小組等學習性團體，不含聯誼性組織。在採行程度上有 54% 的志工督導表示很少或不曾做到，顯示館內志工組成自我學習團體的情形並不普遍。

第四節 工作紀錄與督導

本節呈現志工管理面向中的工作紀錄、督導之問卷結果，範圍為問項十七至二十一，依問項順序排列，問卷結果之圖表呈現分為認同程度及採行程度，結果如下：

問項十七：建置志工資料庫，完整記錄志工基本資料、執勤時數、教育訓練歷程、活動參與情形等，以便有效率地管理志工。

表 4.21 建置志工資料庫之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	1	2%
不同意	3	6%	很少做到	8	15%
同意	32	59%	經常做到	27	50%

非常同意	18	33%	總是做到	18	33%
------	----	-----	------	----	-----

在認同程度上，志工督導對於建置志工資料庫以完整記錄志工資料的同意度高達 92%，僅有 8% 的填答者選擇不同意與非常不同意，顯示志工督導在該項研究建議上有普遍性的認同。在採行程度上亦相當高，表示經常做到與總是做到者占 88%，顯示多數的公共圖書館平常有紀錄志工資料的行為，並且透過資料庫的建置，方便館方管理。

問項十八：成立志工專職管理人員，節省志工管理時間，與志工培養良好信任感。

表 4.22 成立志工專職管理人員之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	6	12%
不同意	7	13%	很少做到	11	20%
同意	31	57%	經常做到	25	46%
非常同意	16	30%	總是做到	12	22%

在認同程度上，選擇同意與非常同意成立志工專職管理人員者占全數的 87%，顯示現任的志工督導中有超過八成的人是認同志工業務應是專辦專管。在採行程度上，表示經常做到與總是做到的比例為 68%，從數據上來看，有 32% 的公共圖書館沒有或是幾乎沒有設置專職的志工管理人員。

問項十九：志工督導學習說話的藝術，加強人際溝通技巧。

表 4.23 志工督導學習說話藝術之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	6	11%

不同意	8	15%	很少做到	12	22%
同意	32	59%	經常做到	29	54%
非常同意	13	24%	總是做到	7	13%

在認同程度上，同意與非常同意志工督導應學習說話藝術，加強人際溝通技巧的比例為 83%，顯示多數的志工督導重視說話藝術，認同良好的人際溝通能力對其工作上的正面助益。然而，在採行程度上僅有 67% 的志工督導表示自己在人際溝通技巧上多有學習，其餘 33% 的志工督導則認為自己很少做到與不曾做到。

問項二十：讓志工督導接受志工管理的知識與技巧培訓。

表 4.24 志工督導接受管理培訓之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	9	17%
不同意	7	13%	很少做到	12	22%
同意	32	59%	經常做到	23	43%
非常同意	14	26%	總是做到	10	18%

在認同程度上，選擇同意與非常同意志工督導接受志工管理之相關培訓的比例為 85%，顯示多數的志工督導認同志工管理相關知識與技巧對職務上之幫助，應該列入志工督導之教育訓練課程。在採行程度上僅有 61% 的公共圖書館經常性地提供志工管理的相關課程，顯示公共圖書館在為志工督導所預備的教育訓練課程中，志工管理的相關課程仍然有增加的空間。館方應該站在志工督導的立場去思考，並且規劃真正符合志工督導所需要之教育訓練課程。

問項二十一：於志工和館員雙方皆設置志工督導。

表 4.25 於志工和館員設置志工督導之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	16	30%
不同意	15	27%	很少做到	18	33%
同意	30	56%	經常做到	15	28%
非常同意	9	17%	總是做到	5	9%

在認同程度上，選擇同意與非常同意公共圖書館於志工和館員雙方皆設置志工督導的比例有 73%，顯示七成以上之志工督導認同志工方面亦設置志工督導之做法。然而，根據志工督導的填答該項做法在採行程度上頗低，僅有 37% 的志工督導表示館方經常做到與總是做到，其餘 63% 的公共圖書館幾乎沒有於志工方設置督導，仍然是以館員方面的志工督導為主。

第五節 認同與獎勵

本節呈現志工管理面向中的認同、獎勵之問卷結果，範圍為問項二十二至二十六，依問項順序排列，問卷結果之圖表呈現分為認同程度及採行程度，結果如下：

問項二十二：重視圖書館能提供給志工的終身學習環境，提供志工一個成長學習的空間。

表 4.26 提供志工一個終身學習環境之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	1	1%
不同意	8	15%	很少做到	10	19%
同意	34	63%	經常做到	35	65%

非常同意	12	22%	總是做到	8	15%
------	----	-----	------	---	-----

在認同程度上，認同重視圖館提供給志工的終身學習環境之研究建議的比例為 85%，54 位填答者中僅有 8 位選擇不同意。在採行程度上，有 80% 的公共圖書館重視志工的終身學習與自我成長，樂於提供館內資源與環境，建立志工的終身學習樂園。

問項二十三：平日對志工展現關心及友善行為。

表 4.27 對志工展現關心及友善行為之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	0	0%
不同意	1	2%	很少做到	2	4%
同意	19	35%	經常做到	30	56%
非常同意	33	61%	總是做到	22	40%

在認同程度上，同意與非常同意平日應對志工展現關心及友善行為的填答比例為 96%，顯示志工督導普遍對志工抱持善意，認同平日與志工情感關係之經營。在採行程度上，表示經常做到與總是做到者的比例與認同程度同樣是 96% 的填答比例，顯示志工督導樂於與志工接觸，並不吝嗇給予志工關懷。

問項二十四：定期表揚志工，提升志工尊榮感。

表 4.28 定期表揚志工之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	0	0%
不同意	1	2%	很少做到	2	4%
同意	27	50%	經常做到	30	56%

非常同意	25	46%	總是做到	22	40%
------	----	-----	------	----	-----

在認同程度上，同意與非常同意定期表揚志工，以提高志工尊榮感的填答比例為96%，顯示志工督導在對志工的表揚上具有普遍的認同，肯定表揚一途的正面力量。在採行程度上，亦有96%的志工督導表示公共圖書館目前有經常性的志工表揚做法，可見表揚在公共圖書館中已是普遍性的獎勵措施之一。

問項二十五：獎勵物品應每年更換，讓志工有所期待。

表 4.29 獎勵物品應每年更換之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	5	9%	不曾做到	8	15%
不同意	10	19%	很少做到	18	33%
同意	24	44%	經常做到	26	48%
非常同意	15	28%	總是做到	2	4%

在認同程度上，同意與非常同意給予志工之獎勵物品應每年更換的填答比例為72%，選擇不同意與非常不同意者占28%，顯示多數的志工督導在條件允許的情況下，願意更換獎勵品，給予志工期待。在採行程度上，僅有52%的公共圖書館能夠經常與總是做到獎勵品的常態性更換，高達48%的圖書館表示很少與不曾做到。由於獎勵品的製作需要經費的支出，推測公共圖書館無法每年更換獎勵品的原因應為經費不足。

問項二十六：多利用非財務性報酬的激勵措施，例如：製作專屬志工制服、於刊物上介紹館內志工等。

表 4.30 利用非財務性激勵報酬之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比

非常不同意	1	2%	不曾做到	4	7%
不同意	10	19%	很少做到	13	24%
同意	27	50%	經常做到	30	56%
非常同意	16	30%	總是做到	7	13%

在認同程度上，同意與非常同意利用非財務性激勵報酬的志工督導占全數的 80%，顯示多數志工督導認同非財務性激勵措施的成本效益。然而，在採行程度上表示經常做到與總是做到的填答比例僅有 69%，顯示公共圖書館在利用非財務性激勵報酬的做法上仍有很大的運用空間。公共圖書館的經費有限，能夠運用在志工身上的更是少量，圖書館應該積極運用館內現有的資源做為激勵志工的支援工具，例如：於刊物上或網頁上介紹志工，邀請志工參與圖書館會議等，都能為志工帶來成就感與尊重感。

第六節 溝通與評鑑

本節呈現志工管理面向中的溝通、評鑑之問卷結果，範圍為問項二十七至三十七，依問項順序排列，問卷結果之圖表呈現分為認同程度及採行程度，結果如下：

問項二十七：善用科技工具如 Email、Facebook、留言板等，確保志工相關訊息能夠快速散播。

表 4.31 善用科技工具進行訊息傳播之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	2	4%
不同意	6	11%	很少做到	10	19%
同意	35	65%	經常做到	33	61%
非常同意	12	22%	總是做到	9	17%

在認同程度上，選擇同意與非常同意運用科技工具向志工進行訊息傳播的填答比

例為 87%，顯示多數的志工督導認同科技工具作為傳播媒介的優勢。在採行程度上，表示經常做到與總是做到的填答比例有 78%，其餘的 23% 則很少與不曾利用科技工具與志工聯繫。

問項二十八：製造志工在工作上合作學習的機會，增進夥伴工作默契與情感。

表 4.32 製造志工合作學習機會之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	2	4%
不同意	5	9%	很少做到	10	18%
同意	33	61%	經常做到	35	65%
非常同意	16	30%	總是做到	7	13%

在認同程度上，同意與非常同意公共圖書館應該製造志工合作學習機會的比例達 91%，顯示多數的志工督導認同合作學習將為志工與圖書館帶來好處，例如：可以增進工作默契、夥伴情感、工作熟悉度等。在採行程度上，表示經常做到與總是做到者為全數的 78%，很少做到與不曾做到的比例是 22%。

問項二十九：成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動，活絡志工情誼。

表 4.33 舉辦志工聯誼活動之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	1	2%	不曾做到	3	6%
不同意	8	15%	很少做到	12	22%
同意	31	57%	經常做到	25	46%
非常同意	14	26%	總是做到	14	26%

在認同程度上，同意與非常同意公共圖書館為志工舉辦聯誼活動的比例為 83%，顯示多數的志工督導認同志工聯誼活動的必要性。在採行程度上，經常做到與總是做到的公共圖書館比例為全數的 72%，很少做到與不曾做到舉辦聯誼活動者為 28%。根據問卷數據，有近三成的公共圖書館沒有舉辦志工聯誼活動的慣例。

問項三十：擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通。

表 4.34 擴大館員與志工交流之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	0	0%	不曾做到	3	5%
不同意	3	5%	很少做到	8	15%
同意	35	65%	經常做到	33	61%
非常同意	16	30%	總是做到	10	19%

在認同程度上，對於擴大館員與志工交流之研究建議，選擇同意與非常同意的比例占 95%，僅僅 3 位填答者選擇不同意，顯示多數的志工督導認同公共圖書館應該重視工作夥伴之交流，強化不同層級的工作人員之互動。在採行程度上，八成的公共圖書館經常做到與總是做到館員和志工的交流活動，提供縱向與橫向溝通的橋樑。

問項三十一：成立公共圖書館志工聯盟，建立公共圖書館志工管理者網站，讓志工運用單位互相分享、交流志工管理心得與經驗。

表 4.35 成立公共圖書館志工聯盟之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	2	4%	不曾做到	19	35%
不同意	10	19%	很少做到	18	33%

同意	31	57%	經常做到	16	30%
非常同意	11	20%	總是做到	1	2%

在認同程度上，同意與非常同意成立公共圖書館志工聯盟的比例占 77%，選擇不同意與非常不同意者有 23%，顯示近八成的志工督導認同成立公共圖書館志工聯盟的構想。在採行程度上，經常做到與總是做到的填答比例為 32%，很少做到與不曾做到者占 68%。問卷結果顯示有近七成的公共圖書館目前幾乎沒有志工聯盟的組織，然而對於成立公共圖書館志工聯盟的想法抱持認同與期待。

問項三十二：志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費。

表 4.36 志工組織獨立自治化之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	2	4%	不曾做到	15	28%
不同意	17	31%	很少做到	24	44%
同意	31	58%	經常做到	13	24%
非常同意	4	7%	總是做到	2	4%

在認同程度上，同意與非常同意志工組織獨立自治化的比例為 65%，不同意與非常不同意的比例為 35%。此研究建議所獲得之認同比例相較其他研究建議來得低，有 19 位志工督導並不贊同志工組織的獨立自治。在採行程度上，表示經常做到與總是做到的比例只有 28%，很少做到與不曾做到的公共圖書館比例高達 72%，顯示多數的公共圖書館普遍沒有讓志工獨立自治之做法，仍然是由館方主導，志工配合為主。

問項三十三：強化老年志工的退場機制，設定退場年齡。

表 4.37 強化老年志工退場機制之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	3	6%	不曾做到	24	44%
不同意	25	46%	很少做到	19	35%
同意	16	30%	經常做到	10	19%
非常同意	10	18%	總是做到	1	2%

在認同程度上，填答者對於老年志工之退場機制所表達的不認同意見高於認同意見，選擇不同意與非常不同意的比例為52%，是所有研究建議中不被認同程度最高者。在採行程度上，呼應認同程度結果，很少做到與不曾做到的公共圖書館比例高達79%，不被採行程度亦為最高。換句話說，多數的志工督導不認同設置老年志工的退場機制，不認同以年齡作為老年志工的退場門檻；在實際的執行面上，亦沒有針對老年志工之年齡提出退場要求。

問項三十四：提供退場志工的關懷照護，例如發放重陽節禮品、優先參加圖書館活動等。

表 4.38 退場志工的關懷照護之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	4	7%	不曾做到	17	31%
不同意	9	17%	很少做到	24	44%
同意	29	54%	經常做到	12	23%
非常同意	12	22%	總是做到	1	2%

在認同程度上，選擇同意與非常同意提供退場志工之關懷照護的比例為76%，顯示多數的志工督導認同退場志工對公共圖書館的貢獻，館方應給予志工回饋。然而在採行程度上，表示經常做到與總是做到的公共圖書館僅有13所，很少做到與不曾做

到的公共圖書館有 41 所，占全部填答數的 75%。亦即是說，雖然多數的志工督導認同館方提供退場志工的關懷照護，但是，基於經費、人力、時間等種種可能考量，多數的公共圖書館並無此做法。

問項三十五：了解中途離職志工之動機，記錄其離職原因，定期檢視志工管理的問題。

表 4.39 了解離職志工動機之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	2	4%	不曾做到	1	2%
不同意	6	11%	很少做到	13	24%
同意	30	55%	經常做到	29	54%
非常同意	16	30%	總是做到	11	20%

在認同程度上，選擇同意與非常同意了解離職志工之動機，並加以記錄的比例為 83%，顯示多數的志工督導認同此項研究建議。在採行程度上，表示經常做到與總是做到的填答比例為 74%，顯示多數的志工督導會安排與離職志工的談話，或是透過其他方式去了解志工的離職動機。

問項三十六：建立志工評鑑制度，定期檢視志願服務與志工品質。

表 4.40 建立志工評鑑制度之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	2	4%	不曾做到	7	13%
不同意	7	13%	很少做到	7	13%
同意	34	63%	經常做到	25	46%
非常同意	11	20%	總是做到	15	28%

在認同程度上，同意與非常同意公共圖書館應建立志工評鑑制度之比例為 85%，顯示多數的志工督導認同志工評鑑制度的必要性，認同志願服務與志工之品質應受定期的檢視。在採行程度上，目前有實施經常性志工評鑑制度的公共圖書館占 74%，很少做到與不曾做到的公共圖書館比例為 26%。

問項三十七：不以志工時數為唯一考核標準，建立多元考核方式並交叉應用，例如：志工自評、同儕評量、督導評量、讀者評量等。

表 4.41 建立多元考核方式之認同程度與採行程度表

認同			採行		
程度	填答人數	百分比	程度	填答人數	百分比
非常不同意	2	4%	不曾做到	9	17%
不同意	17	31%	很少做到	22	41%
同意	26	48%	經常做到	21	38%
非常同意	9	17%	總是做到	2	4%

在認同程度上，同意與非常同意建立多元的志工評鑑方式的填答比例為 65%，顯示有六成以上的志工督導認為可以加入其他種類的評鑑，例如：讀者對志工的評鑑、同儕評鑑、志工的自我評鑑等等。在採行程度上，經常做到與總是做到多元評鑑方式的公共圖書館比例僅有 42%，其餘 58% 的公共圖書館則是很少做到與不曾做到，顯示志工的多元評鑑方式的採用並不普及於公共圖書館之中。

總結問卷調查的結果：將同意與非常同意合併計算為認同程度，認同程度最高的文獻建議為「平日對志工展現關心及友善行為」(96%)與「定期表揚志工，提升志工尊榮感」(96%)，其次為「擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通」(95%)；認同程度最低的文獻建議為「強化老年志工的退場機制，設定退場年齡」(48%)，其次為「志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費」(65%)與「不以志工時數為唯一考核標準，建立多元考核方式並

交叉應用」(65%)。

將經常做到與總是做到合併計算為採行程度，採行程度最高的文獻建議為「平日對志工展現關心及友善行為」(96%)與「定期表揚志工，提升志工尊榮感」(96%)，其次為「根據應徵者之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等方面，進行面談」(91%)。採行程度最低的文獻建議為「強化老年志工的退場機制，設定退場年齡」(21%)，其次為「提供退場志工的關懷照護」(25%)，而後為「志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費」(28%)、「建立工作內容的輪調制度」(30%)。

從認同程度與採行程度的最高與最低次序可以發現：

1. 「平日對志工展現關心及友善行為」與「定期表揚志工，提升志工尊榮感」二項文獻建議得到的認同程度最高，採行程度亦為最高。顯示此文獻建議為公共圖書館中志工督導之普遍共識。
2. 「強化老年志工的退場機制，設定退場年齡」得到的認同程度最低，採行程度亦是所有文獻建議中最低者。顯示此文獻建議沒有獲得志工督導之共識。

第五章 訪談結果分析

本章呈現針對台北市立圖書館與高雄市立圖書館之訪談結果與分析，共分七小節，第一節說明受訪者基本資料，第二節至第六節依照志工管理面向呈現相關訪談內容整理與分析，並回答研究問題(三)。第七節呈現內容為訪談大綱第 38 題：志工督導的其他建議，整理出志工督導對於公共圖書館之志工管理的意見，並回答研究問題(七)。

第一節 受訪者基本資料

受訪者的選擇以實際管理志工業務之志工督導為對象，承蒙北市圖總館推廣服務課與分館主任建議：研究對象的志工督導應不受限於志工業務承辦人，可納入分館主任，因分館主任在志工管理上有相當程度的參與。因此研究者依照分館情形，部份分館之問卷與訪談由分館主任參與回應。在受訪者的編碼上，依受訪者身分區分為總志工督導、單位主管，以及志工業務承辦人三種，分別以代號 S (supervisor)、D (Director)、L (Librarian) 表示。

20 位受訪對象中屬於總志工督導的有 2 位，分別給予代號 S1、S2；擔任單位主管者共有 6 位，代號為 D1、D2、D3、D4、D5、D6；負責志工業務的承辦人有 12 位，代號為 L1、L2、L3、L4、L5、L6、L7、L8、L9、L10、L11、L12。受訪對象之承辦志工業務資歷以 1 至 3 年者為最多，共計有 10 人；另外因為職務輪調的關係，承接志工業務不滿 1 年的有 4 人；比較資深的 4-6 年與 6 年以上的受訪對象各為 3 人。管理志工人數上最多的是北市圖與高市圖的總志工督導，分別管理了 1,512 人與 1,285 人；在分館部分，達到百人以上之志工人數的分館有 4 所，分別是 D3(175)、D6(195)、L9(616)、L10(190)所屬之圖書館。其中，又以 L9 所負責管理的人數最多，有 616 人，包含今年因應 12 年國教比序項目中的服務學習時數，開放國高中生進入圖書館的 450 位學生志工。其餘分館也多有學生志工的參與，少則幾十人，多則如 L9 之分館達到幾百人的情形。受訪分館基本資料如表 5.1 所示。由於學生志工的服務時間以寒暑假

為主，且不需要接受志工基礎教育，在圖書館內並不屬於正式志工的編列範圍；因此，學生志工雖然也需要接受志工督導的管理，卻不包含在圖書館的志工統計資料當中。

表 5.1 受訪者基本資料表

受訪者代號	性別	承辦志工業務時間	管理的志工人數
S1	女	1 至 3 年	1,512
S2	女	4 至 6 年	1,285
D1	女	6 年以上	80
D2	女	1 至 3 年	51
D3	女	6 年以上	175
D4	女	4 至 6 年	75
D5	女	1 至 3 年	46
D6	女	1 至 3 年	195
L1	女	4 至 6 年	82
L2	女	不滿 1 年	46
L3	女	6 年以上	64
L4	女	1 至 3 年	45
L5	女	1 至 3 年	57
L6	女	1 至 3 年	49
L7	女	1 至 3 年	76
L8	男	1 至 3 年	82
L9	女	1 至 3 年	616
L10	男	不滿 1 年	190

L11	女	不滿 1 年	44
L12	男	不滿 1 年	89

第二節 志工人力需求計畫、招募與遴選

本訪談係依照文獻建議之順序進行訪問。因此，在訪談結果的呈現上依照志工管理面向區分，並且按文獻建議之順序羅列。本章節將歸納受訪者意見，提出研究者之分析與建議。訪談結果整理分析如下：

文獻建議一：調查志工人數需求、時數需求、工作需求、資源需求、配套措施等，依照調查結果進行志願服務活動的規劃。受訪對象較常做到的是志工人數需求的設定，以志工種類來看，總館每年定期調查各分館對於中英文說故事志工的人數需求，並於次年統一分發志工至分館服務。分館方面則以工作時段為最主要的志工人力需求考量，如受訪者 D6 表示：「我們會比較 care 的是沒有志工的話怎麼辦，所以在志工需求上會以哪一個時段最缺人為主」。

當有額外舉辦的活動需要志工支援時，館方亦會針對需要的志工人數、時數、工作內容等等項目去進行規劃，如 L11 受訪者表示：「如果今天有一個額外的、新的活動要進行，那我可能需要多少人，這個一定要先預估我們需要的人數」。志工人力需求計畫對於部分志工督導與承辦人員來說，被認為是一項額外的工作負擔，必須要花費相當多的時間與體力，因此，執行的意願不高，如 L12 受訪者表示：「對我們來講都是額外的工作，那額外的工作原則上我們就比較不會有那麼大的熱情去支持它、去做它」；受訪者 L8 亦表示：「有時候事情一多就很難去做到這一塊」。

綜上所述，受訪對象在志工人力需求計畫的實施上可分為總館、分館、額外活動時的不同作法：總館針對志工人數進行調查；分館重視志工工作時段的調查；當有額外活動需要大量志工時，圖書館會針對需要的志工人數、時數、工作時段、工作內容等項目進行評估調查。因此，受訪對象雖沒有固定執行人力需求計畫的時間，然而志

工督導與承辦人傾向邊做邊調整的方式，依照公共圖書館的現況去進行當下的規劃，如受訪者 L4 表示：「當我們覺得有少人的時候，我們就會提出來。像英文志工今年離職率比較高，我們在總館調查今年需要多少人的時候，我們就會提報看要多少人」。

文獻建議二：**成立志工服務隊，配合圖書館需求自行排班，達到組織化與效率化的目標。**受訪對象在志工自行排班上並未強制規定做法，完全依照各分館的情形自行調配。多數分館的做法是先請志工填寫時段，之後固定由館方來排班，若有調班、請假等異動事項，志工需告知志工督導，由館方主導協調事務。如受訪者 L10 表示：「原則是依照志工的意願，他們先填好志願，我們就依照他填的時間去排班」；受訪者 L12 表示：「我會有一張排班表，志工會去填他們的服務時段，填好之後如果他們有事想請假的話，原則上我是都不會拒絕。」。

以志工種類來看，中英文說故事志工因為具有自治性幹部的組織設定、工作時段集中的特點，因此，較容易採取自行排班的做法。一般志工由於自治性幹部的組織性較弱，工作時段分散，分館之間志工的熟識程度較低，因此，先請志工自選時段，再由志工承辦人統籌排班的方式是較合適的做法，如受訪者 S1 表示：「我會覺得說除非他們已經是一個很成熟，或者是已經彼此很了解的志工團隊的話，像有些分館是讓林老師自己排班，他們就會很 ok，沒有狀況。可是他如果是剛成立的志工團，我還是會建議由館員排班」。

一般志工普遍由館員排班，然而，一般志工當中的樂齡志工情況較為特殊。樂齡志工的成員多半是退休人士，能夠留在圖書館的時間較長，成員彼此熟悉程度高；樂齡志工擁有獨立的工作空間、服務時間；樂齡志工設有自治性幹部管理樂齡事務。環境因素與樂齡志工的熟悉程度構成樂齡志工具備自行排班之條件。如受訪者 L3 表示：「我們自行排班的方式是在樂齡志工的部分，本身有一個類似班長吧！那個大哥的工作就是負責排班，排班是由他們自己調配。樂齡中心跟一般志工比較起來的話，他們是比較自動自發，因為老人家時間比較多嘛」。

總結來說，志工彼此之間的熟識度高，容易形成共識進而產生自治性幹部，形成自行排班之條件。因此，志工的自行排班需考量志工團隊內部的熟悉程度，以及是否具備自治性幹部組織；若無，則由館方排班較為合適。

文獻建議三：**圖書館主動出擊招募志工，而非被動等待志工上門應徵**。在招募態度上雖然有 83% 的志工督導認同圖書館應該主動出擊招募志工，然而，許多分館在招募長期志工時的做法仍屬被動，如受訪者 L4 表示：「現在的人都知道我們這種單位都需要志工，他們會來櫃台詢問」。在招募方式上，皆以張貼海報為主，其他輔助方式為網站宣傳、電子報訊息、活動訊息等，如受訪者 L12 表示：「原則上，主動部分就是我們會貼海報，其他部分就是被動地等志工有看到海報，或是接收到訊息的時候，或是像讀者來借還書的時候，他們覺得圖書館環境不錯想要來試試看，我們才會被動地接受」。如志工人數沒有嚴重缺乏，分館通常不傾向主動招募，亦不會到外部單位進行志工的招募活動。

針對某些特定種類的志工，例如：錄音志工、樂齡志工，分館會透過舉辦大型招募活動的方式來增加曝光率，甚至還有志工會考的制度，可以說是較為主動的一種志工招募方式，如受訪者 D3 表示：「錄音志工的部分我們每年都有進行招考。那招募的時候我們會請專業的老師出題目，就是如同我們在大學聯考或是其他考試一樣，就是非常正式。」；受訪者 D2 表示：「一開始的話就是辦活動，辦活動就會吸引人，那就跟樂齡志工釋放訊息，慢慢地就會一個拉一個」。

另外，透過圖書館免費課程對民眾的吸引力，藉機會招攬學生志工。透過這些主動的志工招募方式，可改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工參與率偏低。受訪者 L9 表示：「我們現在知識班的活動有分春夏秋冬，然後因為大部分招的都是學生…所以我們就會規定說你來上課就要幫我們服務。譬如說你來上 10 堂課，那你就每次要來做一小時的服務這樣子。…等於是拉攏他們進來一邊上課一邊當志工，於是就招攬志工」。

去年暑假開放國中生的志願服務工作，由於人數大量湧進圖書館，造成館方管理上的困擾。因此，部分分館特地將國中生與其他志工的招募在時間與條件上做區隔，避免志工種類的混淆，降低館方的管理負擔，如受訪者 L10 表示：「為了服務這些只需要 6 小時的人，所以我們把他區隔開來。我們在寒暑假定了一個時間，讓這些人只要在寒暑假來做志工就好，那其他的時間我們就是盡量招募長期志工」。

總結而言，公共圖書館在志工的招募上可分為三類：一是長期志工之招募，二是特殊種類志工之招募，三是公共服務。受訪對象在長期志工的招募上較少採取主動出擊的招募方式，以館內張貼海報、網站公告訊息為主；在特殊種類志工的招募上則較為主動積極，以活動、會考方式為主；公共服務因為通常帶有義務性質，即使公共圖書館不需釋出招募訊息，志工亦會主動應徵。

文獻建議四：**在招募簡章上，註明對志工專長或背景的要求，以招募到適才適任的志工。**北部受訪對象在官方網站上有提供志願服務人員報名表，填寫對象是一般志工的應徵者，除了基本資料以外，亦設有專長、擬服務項目、可服務時間、志工資歷、希望服務單位的欄位，如受訪者 L3 表示：「他們應徵志工的制式表格都會寫他們的專長」。對於一般志工並未提出專長或背景的要求，而是以自由填寫的方式載於報名表內，如受訪者 L11 表示：「可以的話會盡量問。因為有的志工不願意讓你知道，他可能會很謙虛，他不想讓你知道他的專長或背景」。自由填寫的優點是可以廣納志工，不侷限於某方面的專才。缺點是館方未必能夠藉由報名表一眼了解志工的專長與背景，必須透過朝夕相處來發現志工的長才，需要花費更多的時間，而且不一定符合圖書館的需求。

針對特殊種類的志工，受訪對象會額外列出招募的專長條件，以符合工作內容需求，如受訪者 D5 表示：「像說故事志工的話就是需要有講故事方面的經驗，也對這一塊活動有興趣。星光志工第一個要會打點字，另外一個就是咬字清楚，你要唸給視障者他們打」。

南部受訪對象亦設有志願服務人員報名表，調查志工的語言能力、特殊專長、服勤時間、服勤地區等資料。特殊專長的部分以圖書館業務為考量，明列項目供志工勾選：繪本製作、兒童繪書、讀書會帶領、美工設計、文書處理、展覽策畫、活動策畫、樂器演奏、中英文電腦輸入、攝影及其他，如受訪者 S2 表示：「報名表上有註明專長，這個就是我們的人才庫啊！我們有很多譬如說兒童讀書會帶領人、成人讀書會帶領人，我們會依照他的專長〔分配工作〕。如果剛好館內經費不是很足夠的話，他也許可以施展所學，志工其實也很樂意〔圖書館〕給他發揮的空間。我們是針對於圖書館比較需要的〔專長〕」。

總結而言，受訪對象雖有調查志工專長、背景、興趣等資料，但並非以專長為招募條件。然而，對於特殊種類志工的招募，便會加入專長、背景、興趣項目的考量。

文獻建議五：以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工，凝聚社區與圖書館共識。儘管多數的公共圖書館在地理位置上都與里民活動中心、社區大學、區域行政中心在鄰近的位置，然而，圖書館與這些社區機構的接觸及互動卻是相當少，在志工的招募上亦沒有聯合招募的做法。根據訪談，北部受訪對象很少走出館舍對外招募，或是與其他社區型的機構合作，如受訪者 L2 表示：「因為我們活動大部分都是總館發起，分館配合，所以不太會跟其他單位一起辦活動」。受訪對象傾向在館內進行志願招募活動，而不傾向到圖書館以外的地方進行招募，如受訪者 D2 表示：「我們會比較喜歡在圖書館招募耶，因為我們喜歡招募對圖書館比較熟的人來當志工，他會比較有 sense」。歸納公共圖書館未積極與社區其他機構共同合作辦理志工招募的原因有：

1. 所屬主管機構不同，在志工服務性質及方法有所不同，所考慮的面向也不同，要合辦志工的招募或教育訓練活動可能產生困難；
2. 社區機構中的民眾不一定熟悉圖書館，而圖書館理想中的志工是時常使用圖書館的民眾；
3. 沒有與圖書館以外的單位合辦志願服務活動的習慣。

南部受訪對象與社區中的學校、戶政事務所、財稅機關等單位的交流較多元，包含：一般業務的推廣宣傳、故事志工的向外推展活動(outreach)、學生志工的教育訓練、文化活動展演等，業務合作不侷限於原先志願服務之內容。如受訪者 D4 表示：「我們很多的志工不是只有在圖書館，他們在圖書館接受完訓練之後，我們也推薦他們到學校。由圖書館的故事媽媽去油廠國小講故事，固定每個禮拜三叫做晨光時間，去跟他們說故事」；受訪者 D5 表示：「像我們跟戶政事務所的話，有時候我們有活動，他們需要宣導一些戶政的東西；或是像我們有導讀福袋，我們都會找戶政事務所合作；像 9 樓是財稅機關，他們也會有一些租稅的有獎徵答，搭配我們的全國好書交換活動，我們也會幫他們宣傳，他們也覺得很好。所以我覺得這個是互利啦！」；受訪者 D6 表示：「今年暑假是有志願服務協會跟圖書館合作，可能是分館提出幾個名額，後來他們暑假就辦了一個暑期青少年博覽會吧，他們就給了那個平台，放消息出去。博覽會當天就有人看到消息，就打電話來問，有的人是看網站上的訊息，那一陣子就收了很多學生志工」。透過與社區其他單位的合作，圖書館能夠扮演社區知識中心與文化中心之角色，可以吸引更多民眾利用圖書館；圖書館也能將訓練有成之志工資源提供給有需求的單位，達到雙邊互利的效果。

總結來說，公共圖書館與社區的互動仍有加強的空間。建議公共圖書館可以嘗試與社區大學、里民活動中心合作，先從辦理閱讀或是樂齡中心的活動開始，吸引更多的社區民眾利用圖書館的服務，進而釋放出志工招募的訊息。如此，圖書館一方面可以提升社區居民的使用率，另一方面亦可募得熟悉社區型態及圖書館服務的民眾來擔任志工。待雙方熟悉合作模式後，再考慮舉辦志工聯合招募或其他志工活動。林勝義(2006)所提出志願服務四大問題包含：志工參與率偏低、志工流失率偏高、志工的教育訓練難落實、志工的獎勵不足，前述主動招募志工的作法可改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工參與率偏低。

文獻建議六：**開發多元族群的志工，例如男性志工、學生、家庭主婦、退休人士、全家庭志工等。**文獻建議中所提及之不同族群志工，皆對圖書館有不同的貢獻。例如：

男性志工可平衡性別比例，分擔粗重工作，協助夜間守衛工作等；學生志工可活化組織氣氛，帶來創新想法，貢獻學校所學等；家庭主婦志工可提供豐富社區訊息，成為圖書館的最佳宣傳大使等；退休人士志工可提供最彈性的服務時間，提供個人專長的協助等；全家庭志工可建立良好連動關係，增強志工服務動機，提供獨家訊息等。受訪者 L11 表示：「我覺得有這個〔全家庭志工〕的好處就是說：參與性，比較快可以融入這個文化。如果今天是一個陌生人教你，語氣、態度各方面，我的意思是說接受度上可能會比較沒有那麼好」。因此，開發不同族群的民眾來擔任志工，亦可改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工參與率偏低。

然而，受訪對象沒有針對某一個身分或族群的志工進行招募，如受訪者 L6 表示：「基本上我覺得是志工，然後可以跟我們配合的我都覺得 ok。我覺得就他們的身分，我是覺得還好，比較沒有特殊」。文獻建議中所列之男性、學生、家庭主婦、家庭志工雖在比例上較少，在分館中仍然可見；退休人士因為本身時間彈性較大，因此，即使圖書館並未特別招募退休人士，仍為志工之主要族群，如受訪者 L10 表示：「如果是成人的話是以家庭主婦、退休人員為居多」。

這些不同的志工族群雖能夠提供特殊貢獻，然而，也可能為圖書館帶來困擾。以學生志工為例，學生志工因為要兼顧課業，時常發生請假、曠職或遲到早退的情形，給人的印象不佳，造成圖書館的困擾，如受訪者 L1 表示：「他們的持續性比較不夠，可能是因為課業太忙的關係」。

另外，還有一種學生志工稱為公共服務，嚴格來說不能算是志工，因為學生公共服務因不需要接受志工教育訓練，因此在志工素質上難以掌握。在學生公共服務的部分，雖然館方沒有積極開發，但因應教育部之十二年國教政策，國中生提供公共服務時數可獲得加分，導致公共圖書館在學生志工上的數量明顯增加，如受訪者 L8 表示：「以前都是大學生跟高中生比較多，可是現在因為12 年國教推動，很多學校是〔規定學生提供公共〕服務 6 小時以上每學期就會加分。所以我們目前多了很多學生可以運用。平常的話都只有星期六、日，或者是他們放學之後，我們還有 1、2 個小時的

時間才會閉館，他們也會來」；受訪者 D5 也表示：「學生志工一般平常日跟寒暑假是比較多，現在 12 年國教，國中的學生也過來當志工。他們是希望透過志工時數去做推甄，就是他們的一個背景資料而已」。

學生公共服務的動機也異於志工，時常非出於學生自願，而是為了滿足學校的要求，導致服務品質不如預期，如受訪者 L10 表示：「那種被家長逼來的〔學生志工〕通常表現不好。…你如果不是自願來的不要冀望他的服務品質有多好」；受訪者 L9 亦表示：「我覺得他們來當志工的目的是被動的，不是主動樂於服務，他們後面都有另外一股不是自願的力量在推著他」。

學生志工在短時間內大量湧進圖書館的現象，為圖書館的志工管理帶來極大挑戰。因為圖書館本身館員人力不足，必須一次面對幾十人，甚至百人的學生志工，無疑是力不從心，如受訪者 L9 表示：「我感覺是增加我們的負擔。因為他們不知道，他來我每一次都要教，都要空下我手邊的工作，然後教導他、協助他」；受訪者 D6 表示：「因為館內也很缺人手，我們也很希望他們來。但是這樣長期下來，如果你的管理制度沒有建立好的話，就是會造成我們的困擾」。實施十二年國教的公共服務時數政策之時，教育部、文化部，甚至是市政府缺乏完善的配套措施及在職訓練，導致社會服務機構遭遇許多實務面之困難。特別是公共圖書館館員必須獨自去面對國中生志工這個新角色，館員在沒有足夠的觀念、時間、能力、體力的情形下，志願服務之成效易打折扣。

總結來說，受訪對象雖未積極開發多元志工，如：男性、家庭主婦、學生、全家庭志工、退休人員志工，然受國家政策與社會老年人口成長之影響，受訪單位中提供公共服務之學生志工及退休人員志工仍佔多數。其中，公共服務之學生志工人數眾多，原先預期可為公共圖書館帶來龐大的人力資源貢獻，卻因缺乏配套措施、圖書館館員人力不足等問題，為圖書館帶來更多困擾。

文獻建議七：**根據應徵者之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等方面，進行面談。**受訪對象在遴選志工時，會先進行一對一的面談，並請應徵者填寫報名表。

志工督導非常重視志工來服務的動機，並且視面談遴選為掌握志工品質的最重要關卡。面談的目的主要是了解服務動機，其次是服務時段、個人背景、身體狀況等，如受訪者 D5 表示：「我們大概問的問題都是動機，他為什麼會想來做？然後，他希望得到的是什麼？還是，他的時間上還是體力上能不能夠搭配？」。公共圖書館身為一個公家機關，亦是公眾場合，對於進到圖書館工作的人員必須特別注重其心理健康，如受訪者 S2 表示：「其實我們面談的重點就是說瞭解一下他的心理狀態 ok 不 ok，這個是比較重要的」。因此，在面談的過程中會特別觀察其談吐與應對。如果能夠在遴選時，錄取適當的人，可以避免如短期志工、不適任志工帶來的後續問題。

文獻建議八：**建立面談紀錄，做為日後志工工作分配或志工遣退之參考。**受訪對象在官方網站上有提供志願服務人員報名表，志工督導在與志工進行應徵面談時，會先請志工填寫此報名表。對志工督導而言，所謂的面談紀錄是重點式的紀錄，例如：工作時段、應徵的志工種類、志工經歷等等，並不會將面談的對話記錄詳實記載於表格中，如受訪者 L1 表示：「就是一個很簡單的表格，大概就是一些基本資料，姓名、地址、電話，可以服務的時間。談話的過程沒有作紀錄」；受訪者 D4 表示：「我自己只有做簡單的紀錄，譬如：這個人想要來應徵庭園志工，這個人是想要〔應徵〕圖書志工」；受訪者 D6 表示：「我們就是直接在申請表上做簡單的紀錄而已，比較著重的還是在他的排班時間，或是曾經做過志工的經驗」。志願服務人員報名表在面談之後，會個別存檔，並於志工離職後保存一年。

建議公共圖書館可以將報名表和面談紀錄分開設計，以確保面談紀錄的獨立性與實用性；但是可以一同歸檔，以保持志工檔案之完整性。另外，建立面談紀錄也可以幫助新任的志工業務承辦人或主任盡快熟悉志工，縮短新舊職務交接之適應期。

第三節 工作分配與教育訓練

本節呈現志工管理面向中的工作分配、教育訓練之訪談結果，範圍為文獻建議九至十六，依順序排列，訪談結果整理如下：

文獻建議九：明訂志工工作範圍，並建立標準工作流程。在訂定工作範圍的部分，北部受訪對象在官方網站上提供電子版的志願服務人員手冊，內容包含：志工倫理守則、隊呼隊歌、志工服務要領等，有需要的分館或志工可自行下載，如受訪者 S1 表示：「相關的文件都放在網路上，所以其實一般志工想要的話，其實都會從網路上印工作內容、範圍給他們」。然而，分館通常不會主動提供手冊內容給新進志工，而是採取言教或身教的方式向志工說明工作範圍與流程，如受訪者 L6 表示：「其實我們沒有很白紙黑字寫說你們要怎麼做，原則上就是帶領他們做一遍」。

南部受訪對象有部分分館會依需求製作書面的志工工作說明，型式有以備忘錄紙條的方式，也有製成一本計畫書的方式，也有利用 Powerpoint 進行職前教育的方式。內容包含介紹分館環境、工作項目、圖書館分類法，給予新進志工一個對圖書館的初步理解。志工正式服勤時，會搭配館員或資深志工的教導，以建立正確的工作方法。如受訪者 D4 表示：「我給志工看的部分是有用一個訓練計畫，那個訓練計畫是要他知道整個圖書館的工作，例如：圖書加工、圖書辦證、活動推廣、活動企劃、活動行銷」；又受訪者 D6 表示：「實習生幫我做了一部 6 分鐘的館員的一天的 Powerpoint，然後我現在也把它做成訓練的光碟片，我也放在 Youtube 上」；受訪者 L11 表示：「我們有一本新進人員的志工注意事項，…裡面可能包括我們館的基本簡介，再來就是他需要幫忙的事情，還有一些基本的圖書分類」；受訪者 L12 表示：「比較重要的事務的話我們會做成 memo，然後放在櫃檯那邊，遇到不知道的時候，他們就可以看 memo 操作」。

在標準工作流程的部分，受訪對象並沒有提供。沒有制定標準工作流程的原因是一般志工的工作內容相當隨機，是以分館當下的需求來分派工作；加上工作內容本身的複雜度低，志工督導認為沒有製作標準工作流程之必要，如受訪者 L4 表示：「因為他們工作的方式都很簡單，而且都是比較屬於機械性，比方說撕書標、上架，…這種應該並不需要一個什麼〔工作說明〕吧」。分館習慣採取口頭方式教導志工如何執行工作，配合館員或其他志工的示範來累積經驗，如受訪者 L9 表示：「我覺得應該沒有太大的必要耶！因為最重要的是要旁邊有人教導，問題是隨時不一樣的」；受訪者 L5

亦表示：「基本上我們館內是沒有基準的書面內容，會以口頭跟實際操作為主」。換句話說，分館比較偏向從做中學的帶領方式。這樣的方式是不是能夠適用於所有的志工，以及所有的工作內容，這是值得圖書館思考的問題。

建議公共圖書館可以列印公用的志願服務人員手冊，置於志工簽到處或櫃檯工作區供志工參考。一方面可節省紙張資源，另一方面可確保所有志工都有閱讀志願服務人員手冊之機會，而不會受限於個人電腦能力或數位環境之落差。

在標準流程制定上，可針對需要標準格式、分類、技術的工作內容，製作標準工作流程，如：流通業務、製作書標、整架等工作。其他較簡單的工作如：澆花、撕書標、協助簽到等，可不設立標準工作流程。標準工作流程可以提供所有志工一個參考的基準，不論是剛接觸或交接工作，都可以有所依據。館員或資深志工再帶領新進志工的時候，也可以減少個人差異化的教導，提供完整正確的工作知識。

文獻建議十：**建立工作內容的輪調制度，使機構在人力運用上更加便利，也可讓志工接觸不同工作，認識其他志工。**根據訪談內容，受訪之公共圖書館並沒有建立工作內容的輪調制度，又不同志工種類因工作性質差異，輪調制度更是不易實施，如受訪者 L2 表示：「資訊志工就是專門管電腦教室，那一般圖書志工就是上架、整架，然後說故事志工就是說故事。所以比較少輪調，幾乎沒有」。

同一志工種類雖在工作性質上相同，然而，工作內容上的調動仍依照個人需求與分館情況而定。如果志工想做做看不一樣的工作，分館又能夠為志工安排的話，這樣的工作內容輪調就可能實行，如受訪者 L4 表示：「有的時候志工會反應，可能他上書上很久，他可能覺得說這陣子看書標眼睛比較吃力，他會希望可不可以換一下其他的工作」；抑或是志工個人能力很強，圖書館希望訓練志工多方面的業務熟悉度，也可能透過工作輪調的方式來進行，如受訪者 L10 表示：「會去做輪調的志工基本上是以比較能幹的、能待久的人；如果能力比較差的，或年紀比較大的人有時候我們就讓他固定」。在這樣的情況下，如果志工沒有主動爭取，分館不會主動提出輪調的要求。

工作輪調制度的實行程度與分館規模大小有相當直接的關係。規模較大的分館在業務分項上通常較細，業務量也較大，因此，可以為志工實施分組工作制度，也構成工作輪調的潛在條件。然而，對規模小的分館來說，在工作內容上的分項本來就不多，每位志工都有可能做到各項工作，沒有實施輪調的必要性，如受訪者 L12 表示：「因為我們不像是那種很大的公司，有很多部門。圖書館就很單純，他們的工作內容、項目也不是很多，所以他們幾乎每一項該會的都會了」。

文獻建議十一：**根據志工專長進行工作分配，以提高志工工作成就感，提升工作效率。**受訪對象在為志工進行工作分配時，很少參考志願服務人員報名表之內容。以一般志工來說，工作內容十分固定，若無特殊需求，平時沒有特別需要個人專長的發揮。然而，在舉辦活動、社團、課程時，或是圖書館需要美化、空間改造時，志工的專長與背景就相當有用處，如受訪者 L1 表示：「像我們一樓有一位志工，他的字寫得非常漂亮…。那像過年過節發賀卡的時候，就會請他幫忙寫」；受訪者 S1 表示：「誰寫劇本故事，誰去帶美勞；甚至他們自己也會去做氣球、魔術，就是他們自己的背景」。換句話說，運用志工的專長與背景可以延伸志工的工作範圍，並提高志工的工作價值，將志工的功能最大化。

透過館員的細心觀察，從聊天對話當中尋找線索，能夠發現志工的長處，例如：字體美觀、手藝靈巧、資訊能力優越等能力。發現志工的專長並交付相關任務，一方面可提升志工的工作效率，並使其獲得顯著的成就感；另一方面可節省圖書館經費支出，可謂兩全其美。如受訪者 L9 表示：「我覺得針對專長的工作可以提高很多效率」；受訪者 L11 表示：「我覺得人〔若〕是被大家認定你的東西是可以放上檯面，是非常不錯的，他可能就會覺得如果可以的話，會更願意去付出」；受訪者 D5 亦表示：「因為現在的圖書館錢真的非常少，所以很多東西根本沒辦法請廠商製作，那其實都要靠志工來幫忙。我是覺得志工很享受他們在做的那個過程…，基本上我們主任跟他們一起做，一起去把東西弄好，他們也覺得說滿有成就感的」。由於志工可從專長工作中獲得成就感，因此，依據志工專長來分配工作亦可以改善林勝義(2006)所提出志工四

大問題中的志工流失率偏高。對館方與志工來說，根據志工專長進行工作分配是一項雙贏的管理手段。

綜而言之，參考志工專長進行工作分配可提升志工成就感、工作效率，並為圖書館節省成本。建議公共圖書館可參考志願服務人員報名表，並從平日與志工之相處細節觀察出專長與興趣，在適當時機發揮志工專長。

文獻建議十二：**定期調查志工教育訓練需求**。受訪對象沒有定期調查志工教育訓練需求之做法。受訪者同意調查教育訓練需求的原因是可以提高志工參與課程的意願，如受訪者 L9 表示：「畢竟調查之後大家才知道要上什麼課，才會提高他們的興趣」；不同意的原因則認為應該以圖書館的需求來開設課程，如受訪者 D6 表示：「其實志工對於自己的需求並不是很了解，原則上還是要由圖書館主動來規劃」；受訪者 L10 進一步表示：「培訓志工當然是希望能夠用在我們的工作上為主，所以我們所安排的受訓都是以圖書館需要的知識去做培訓，不太會去問志工想知道什麼」。

受訪對象提供給志工的課程分為基礎訓練及特殊訓練二種。基礎訓練包含志願服務法規、志願服務倫理，以及志願服務內涵與經驗分享。特殊訓練的課程較不固定，例如：為民服務的禮儀訓練、圖書修補等、讀書會帶領等課程。志工督導認為分館的一般志工在參與教育訓練課程上的意願不是很高，如受訪者 L2 表示：「我覺得志工他們上課意願好像都不是很高。大部分的志工通過基礎教育訓練之後，幾乎都沒有上課的紀錄」。第一個原因是課程舉辦時間多為假日，由於志工多是利用平日來服勤，因此假日正是志工想在家享受居家時光的時間。第二個原因是課程的內容多以圖書專業為主，例如：閱讀技巧、圖書修補等課程，內容上雖然與一般志工的工作具有相關性，但是實際應用程度不高，對志工的吸引力相對較小，如受訪者 L2 表示：「課程內容不是很吸引他們，可能就是比較制式的內容」；受訪者 L6 也表示：「館方這邊的課程主要就是針對圖書館的部分。所以他們就比較沒有那麼大的興趣」。

南部受訪對象為志工開設的特殊教育訓練課程較少，多是在館員的教育訓練課程

中保留部分名額給志工，如受訪者 D4 表示：「現在縣市合併的這一、兩年喔，資源還沒有辦法到位。只能說參考，然後去兼顧。館員的訓練計畫都沒有做得那麼多了，那你還顧到志工？所以就是兩個均衡、兩個一起，員工訓練的時候順便留一些名額給志工」。從訪談內容可以得知：南部受訪對象在館員與志工之間的教育訓練區隔不明顯，很少針對志工的需求為志工打造適合的特殊訓練課程。

建議公共圖書館能將志工與館員的教育訓練分開辦理，給予志工專屬的教育訓練課程，而非依附在館員的需求之下。更重要的是，公共圖書館應該提供符合志工實際工作需要的教育訓練課程，例如：圖書分類法的說明、圖書館空間規劃與維護、讀者心理探討等課程。鼓勵志工多多參與圖書館舉辦的講座活動，透過參加活動可集點或蓋章換贈品的方式，提高志工的出席率。一方面可讓志工多接觸圖書館，增加向心力；另一方面可以提供志工在圖書館業務以外的自我成長。透過調查志工的教育訓練需求，可改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工的教育訓練難以落實。

文獻建議十三：**增加健康與休閒類的成長課程，以滿足志工中多數為中老年人的需求。**志工督導認為志工其實對於健康休閒類的課程相當有興趣，因為這些議題與志工的日常生活關係密切，需求性相對較大，如受訪者 D1 表示：「因為老人家緊急的狀況很多，所以我們也會有健康服務中心的那種急救〔課程〕」；受訪者 L3 表示：「老人家最愛上那種課了，只要是健康的都很有興趣」。然而，受訪對象為志工提供的課程是以圖書館專業知能為主，健康休閒、生活服務方面的課程很少，如受訪者 L9 表示：「總館可能都只針對教學方面，有關什麼一些服務、生活上面的就比較少」；受訪者 L5 認為志工其實需要的不是只有圖書館的專業知能，其表示：「我覺得總館辦的課程比較偏專業一點，我們這邊的志工算是叔叔、伯伯、阿姨，他們不是那麼一定要知道那些知識類的東西」。

總結來說，受訪對象並未特別針對志工來設計健康休閒類的教育訓練或是自我成長課程。公共圖書館提供的健康休閒類的課程與講座，並非針對志工來設計與提供，任何人都可以報名參加，如受訪者 S1 表示：「其實這種講座很多，可是沒有專門給志

工」。健康休閒類講座的開辦多舉行於假日，志工在時間上較無意願參加，如受訪者 L7 表示：「我們這邊開的課程，像星期六、日開的一些課程志工也都可以來參加，可是他們參加的頻率都不高」。因此若想以此達到滿足中老年志工對健康休閒知識的需求，可能效果不明顯。

建議公共圖書館能夠增加部分較受歡迎的健康休閒類講座的場次，將舉辦時間變更為平日及假日皆有，方便志工參與。此外，在分館舉辦健康休閒類講座活動時，可保留部分名額給志工，讓志工可以在服勤之餘，還能夠就近參與課程，或可改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工的教育訓練難以落實。

文獻建議十四：**建立線上志工學習課程，方便無法配合梯次課程之志工能以 e-learning 方式學習**。北部受訪對象在官方網站上有提供志工的線上課程內容下載⁴，然而，許多志工督導誤以為館內沒有提供，在受訪時都沒有提及館內的這項資源。部分志工督導受訪時提及台北市政府的台北 e 大學習網及高雄市政府的港都 e 學苑，如受訪者 L11 表示：「像是志工的基礎訓練在台北 e 大有這樣的課程，總館會公告給我們」；受訪者 D4 表示：「我們市政府的官網上就有港都 e 學苑的課程」，這兩個學習網站是以提供公務人員之訓練課程為主，可以作為志工的輔助性學習資源，但不應該是主要的志工學習資源。

南部受訪對象在官方網站上並未提供任何有關志工教育訓練的線上自學課程的資源。推測原因有三：一是志工的教育訓練沒有專屬性的規劃；二是志工的資訊能力不足以使用線上自學資源，三是線上學習網站介面不符合志工的使用需求，如受訪者 D5 表示：「除非他電腦功力很好，你要他直接在網路上透過影檔這樣看，對他們來講因為那個字並不大，整個視訊品質也不好，所以對他們來講是滿吃力的。所以他們會比較喜歡面對面的那種講授，他們比較不喜歡這種線上的學習方式」；受訪者 S2 亦表示：「志工也要有這樣的設備，他才可以去觀賞」。

⁴ <http://www.tpml.edu.tw/np.asp?ctNode=36302&mp=104021>，路徑為首頁 > 推薦服務 > 線上影音 > 教育訓練。

總而言之，受訪對象對於志工線上自學課程的規畫不完整，使用率偏低。根據李佩漪(2010)的研究顯示，志工教育訓練參與程度低的最大原因為時間難配合。因此，更突顯了線上自學課程的重要性，且可改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工的教育訓練難以落實。本研究建議公共圖書館在進行線上自學課程的規劃之前，應先加強對志工的資訊能力培養，先以能夠操作一般電腦系統、文書軟體，及網頁瀏覽為目的。推薦志工利用圖書館網頁，以志工感興趣的課程主題為主，使其熟悉介面操作。

另外，線上自學課程的更新速度應該盡量及時，並且加強資源的推廣，讓志工能夠多加利用。內容呈現的方式盡量以字體大、頁面簡潔、操作容易的方向來設計，方便年紀較大的志工使用。

文獻建議十五：**安排資深志工帶領其他志工，以利經驗傳承**。根據訪談內容，志工督導安排資深志工帶領其他志工的原因歸納有四，一是出於時間因素，資深志工可分擔館員負擔，如受訪者 L5 表示：「大部分我們館內是由資深志工來帶比較多，因為館員沒有太多的時間可以去帶他們」；二是可以增進志工情誼，利於溝通，如受訪者 L6 表示：「他們都是志工的身分，我覺得他們可能更容易溝通，更容易去完成請他們幫忙的事項」；三則是看重資深志工的經驗，甚至可能比館員更加了解圖書館與讀者的狀況，如受訪者 S1 表示：「在實習跟試用的時候就會，會請舊志工帶著新志工，因為只有舊志工才知道在地館的狀況、小朋友的狀況」；四是提升資深志工成就感，如受訪者 D5 表示：「他們也覺得說帶著這些小朋友去認識環境、去找書，他們也覺得很有成就感」。

不安排資深志工帶領其他志工的原因主要有三，一是工作時段無法配合，如受訪者 L1 表示：「因為每一個志工來的時間點不一樣，所以實行上有困難」；二館員具備較完整、正確的圖書館相關知識，如受訪者 L1 表示：「我們館員來帶的話，教他的東西可能就是最新的，比較正確的方式。資深志工教他的話，有時候東西改過了，可是他可能漏掉了，他還是用他之前的認知帶下一位，可能就會有一些落差」；受訪者 L8

亦表示：「一些比較資深的志工喜歡用以前的方式去講現在的事情，所以有時候對我們來說，會是一種困擾」；三是館員的形象專業給予受訓志工的感受佳，如受訪者 L11 表示：「我覺得是志工的感受不一樣。因為有一些人來當志工可能會覺得說，為什麼不是請正式的館員來教，而是請資深志工？」。

建議新進志工的帶領先由館員負責。試用期過後，分館在各個時段都有 2 位以上的志工的情況下，應該可以適時地安排較為資深的志工帶領其他志工，可增加團隊合作默契與情感，並進行工作經驗傳承。

文獻建議十六：**鼓勵志工應用自我導向學習與團體學習，組成學習小組**。受訪對象沒有主動積極鼓勵或倡導志工組成自我成長或團體學習的小組，而是由志工自動自發的零星活動，如受訪者 D4 表示：「館方在這方面的角色喔，我覺得是中間，不是主動也不是被動。志工這邊主動先去發想，然後才刺激我主動去做一些事情」；受訪者 D3 表示：「他們自我學習譬如說可能幾個認識的，或是同一組，在同一個樓層服務的就會一起去行天宮作志工，然後他們會去上一些課程」。志工的自我學習內容多為相約到外部機構上課，或是一起參加旅遊活動等等，或是以討論學習為主的讀書會型學習組織，如受訪者 D4 表示：「當時南興讀書會跟樂活讀書會的成立就是我們的志工發起的，他們有那樣的學習需求跟理念，他們的生活也是以這個讀書會為主，這個讀書會是他們成長的一個重心」；受訪者 S2 表示：「有一些分館志工自己有定時開讀書會。那我們今年的團隊自發性地去邀請老師，他們找關係良好的，沒有透過我們館方，我們提供場地給他們上課，圖書館這邊就會頒一個感謝狀給老師」。

建議公共圖書館可以提供新書，作為志工自學或團體學習小組的學習資源，亦可應用在志工的服務上，如受訪者 L12 表示：「有一些志工是兼故事媽媽，每次新書來的時候他們就會先看一下有沒有新的童書或是橋樑書，有的話就先拿回去學一學，隔天就可以講新的故事給小朋友聽」。公共圖書館亦可以邀請閱讀推廣志工示範讀書會進行方式，分享讀書會樂趣與收穫，藉此來推廣新書讀書會的活動。鼓勵志工組成新書讀書會，統一向推廣組報名，並登記參與的志工資料及借閱新書資料。連結諮詢課

的新書書摘撰寫活動，讓讀書會志工得以發表對於新書的閱讀心得，並刊登在館刊或對外之出版品，提高志工成就感。

第四節 工作紀錄與督導

本節呈現志工管理面向中的工作紀錄、督導之訪談結果，範圍為文獻建議十七至二十一，依順序排列，訪談結果整理如下：

文獻建議十七：**建置志工資料庫，完整記錄志工基本資料、執勤時數、教育訓練歷程、活動參與情形等，以便有效率地管理志工。**北部受訪對象在志工資料的紀錄頗為完整，擁有自己的內部系統供館員登錄志工基本資料、服勤時數、工作年資、教育訓練時數、敘獎記錄等，另有志願服務冊記載志工的服勤時數、教育訓練時數、敘獎記錄。館員每年須將志願服務冊之內容登錄至館內的系統上，以求雙邊資料統一。此志工資料庫系統可以提供館員快速查詢需要之志工資料，例如：製作年刊、志工敘獎等。

南部受訪對象雖未開發屬於自己的志工資料庫系統，仍將志工資料登錄在內政部的志願服務資訊整合系統，如受訪者 S2 表示：「現在志工資料都要登到內政部的一個系統，我們現在都有固定把他的教育訓練、執勤時數，都登到那個網頁」。該系統所登錄的志工資料包含：基本資料、工作時數、得獎紀錄；系統中可登錄、查詢教育訓練課程及活動訊息，但是以機關為單位，並非以志工來建立個人歷程檔案。因此，高市圖無法從系統當中得知志工參加過什麼教育訓練或講座活動。

整體來說，受訪對象有記錄志工資料之做法。然而，未對志工參與的教育訓練課程及講座活動名稱進行記錄，只能從紙本的志願服務手冊上得到這方面的資訊。建議以志工個人的歷程檔案為建檔原則，增加教育訓練與講座活動項目，提供完整的志工學習歷程。

文獻建議十八：**成立志工專職管理人員，節省志工管理時間，與志工培養良好信**

任感。根據訪談，分館的志工督導為兼辦業務，除了志工管理業務外，還要身兼行政及櫃檯業務。光是櫃檯業務每人每天大約要輪值六小時左右，其餘時間才能辦理行政及志工業務，如受訪者 S1 表示：「在分館他們沒有專職志工一樣業務，可能還要做行政業務，還要做流通櫃台，還要書籍的編輯等等，可能就沒有辦法那麼地單一性。那你志工督導沒有辦法單一的話，其實你很難去了解每個志工的狀況，更何況去督導他們」。這樣的工作安排使得分館的志工業務承辦人難以專心投入在志工管理上，許多志工的活動例如：開會、聯誼等，沒有辦法參與。容易引發志工觀感不佳，或是承辦人與志工的感情疏離，如受訪者 D6 表示：「就是力不從心啊！我們只能說每天來就是跟志工打打招呼，但是就是沒有辦法花心思在其他更細節、更細微的地方」。

圖書館的館務發展愈來愈全面，提供的服務項目愈來愈多元化，但是人力配置上並未足額增加，人力編制不足是圖書館普遍存有的現象。圖書館沒有一位專職管理志工的承辦人，使得志工管理的品質不穩定，志工情緒也容易受影響。再者，受訪對象人員流動率高，分館的志工督導平均每一到兩年更換一次，對志工來說要重新適應管理者；對館員來說，也不熟悉志工管理業務，如受訪者 L2 表示：「因為我覺得志工的業務從第一位館員因為退休，又換第二個館員，然後今年換第三個館員，就是我接。志工來他們就會想說怎麼一直換人？然後有志工會搞不清楚承辦人是誰，或是有問題要找誰，可能會有點不太適應」。

建議公共圖書館盡量減少分館志工督導的行政及櫃檯工作量，讓志工督導將大部分的時間用在志工管理的業務上，專心規劃與參與志工管理活動。另外，每年定期召開志工管理業務會報，請主任與承辦人簡報分館志願服務發展及管理情形，成果分享及問題討論。如果志工業務承辦人能夠專心致力於志工管理上，為圖書館帶來的人力資源效益將遠遠大於節省一位正式員工的薪資。

文獻建議十九：**志工督導學習說話的藝術，加強人際溝通技巧**。志工督導在承接志工業務時，常會遭遇溝通困難的問題，如受訪者 L5 表示：「有時候我很想關心一下這位志工，可是我不知道怎麼去找話題」；受訪者 L2 表示：「一開始我接志工業務的

時候，其實我滿排斥的，因為我不知道要跟志工聊甚麼」。溝通不良的結果甚至會引發志工的負面情緒，影響服務品質，如受訪者 L9 表示：「我覺得有時候講話沒有講好，會造成志工很鬱卒」。

志工是來自各行各業的人，又包含各種年齡層的人，因此，志工督導非常需要加強人際溝通的技巧，如受訪者 L3 表示：「像義務林老師的年紀是比較年輕一點的老師，那一般志工的年齡層是屬於 40-50 歲。那我的樂齡志工是偏向銀髮族，55 歲以上，比較老一點的。但是因為 range 很大，所以有時候跟他們說話要不一樣啦，就是相處的方式也要不一樣啦」。如果公共圖書館能夠加強志工督導在人際溝通上的能力，提供豐富的溝通技巧課程，定可有所幫助，如受訪者 D5 表示：「如果說我們有比較好的溝通技巧，講話稍微繞個彎，他聽得懂，我們也沒有去傷害到他的話，我覺得那就是整個行為會改觀。所以我覺得如果他們有去做這樣的一個技巧的訓練，對我們來講會很有幫助」。

建議分館主任在指派志工督導人選時，應考量志工管理者的業務性質，觀察館員平日的工作習慣及人際關係，盡量以人際溝通技巧佳、交際手腕好、說話委婉者為優先。避免館員與志工之間產生誤會或不愉快，造成雙方的心理與生理壓力。

文獻建議二十：**讓志工督導接受志工管理的知識與技巧培訓**。在訪談的過程中，受訪對象表示總館並未提供任何志工管理的相關培訓。然而根據訪談，總館每年確實有辦理志工管理之相關課程，如受訪者 S1 表示：「前年我們就有請石陽老師來上志工督導的管理課程；我們今年有請到陳建松老師跟陳武雄老師，兩個都是志願服務界的大咖。武雄老師就會跟他們講說基礎訓練的部分，也會跟他們講說你要帶志工就是要請志工服從我們，畢竟我們是運用單位，要請他們遵守志工倫理守則。那建松老師因為他是花博的總督導，所以他會告訴我們一些法規上的知識」。總館與分館在說法上會有如此的落差，可能原因是多數的志工督導沒有報名，所以印象中認為根本沒有開設這類的課程。受訪者 S1 表示指出進一步的可能原因是：「可能在他們承辦人還沒有自我認知，沒有認知到他們也可以算是一個志工督導」，因此在面對志工管理與領導

的課程時，比較沒有留意。另一項可能的原因是分館承辦人是輪值上班制，時間上無法配合總館統一的課程，因此參與率很低，如受訪者 L10 表示：「要培訓這些人要花多少時間，而且大家又輪流、輪調調來調去的，很難統一地訓練」。

受訪對象所開設的管理課程數量為每年一至二堂，並非一系列的專門性教育訓練，如受訪者 L9 表示：「在職訓練兩天裡面可能會加入一些有關志工方面的〔課程〕；可是大概就只有一堂課，不是專門的」。然而，志工管理的相關課程對承辦人來說是有需要的，如受訪者 D5 表示：「比較少去做志工管理這一塊的教育訓練。我是覺得有需要啦，因為其實管理志工有時候真的需要靠技巧」；受訪者 L10 認為總館應該將志工管理的理論與實務案例整理出來，提供給志工督導參考，其表示：「應該用什麼觀念、方式去管理志工，也沒有這樣的訓練課程。這個就是志工管理的部分，你應該有哪些理論，或者是曾經有過哪些案例是成功或失敗的，我覺得應該要有人去整理，去做出來」。

建議公共圖書館除了對志工的教育訓練需求進行調查，也應該了解志工督導的管理需求，提高開課頻率，提升管理知識與技能之水準。在舉辦志工管理的館員訓練課程前，加強宣導的管道與頻率，請分館志工督導事先調好班，盡量來參加課程。或是利用休館日辦理課程，確保分館志工督導都能夠參加課程。

文獻建議二十一：**於志工和館員雙方皆設置志工督導**。北部受訪對象的一般圖書志工設有班長，但並非每個分館都有班長，端看志工意願而定，許多僅為掛名並無工作之實，如受訪者 S1 表示：「雖然說各分館大概都有小隊長，可是大概就是掛名的，做的可能都還是館員在做」。一般圖書志工的班長在工作內容上相較於說故事志工來說更加簡化，只負責訊息的傳達。館方的志工督導仍要負責大部分的志工管理工作，因此，一般圖書志工幾乎沒有志工督導的角色存在。

南部受訪對象的圖書志工與活動志工都有設立班長，負責的工作內容有：排班、聯繫志工、辦理聯誼等。分館的志工班長固定要參加總館的志工例會，除了負責訊息

傳達外，也代表分館表達意見，如受訪者 S2 表示：「我們每 2 個月會開一次幹部會議，幹部會議就是我們要宣導的一些事項可以透過這邊傳達出去，我們館長跟各組室的相關主管都會列席」；受訪者 D5 表示：「我們是有一個志工班長啦，他就是負責整個圖書館志工的排班，然後總館如果有一些需要宣達的東西，會請他去開會。然後他回來之後，會跟所有的志工做一個宣達」。

在志工規模較大的分館中，可見良好的志工督導志工的案例，使館方省時省力不少，如受訪者 L10 表示：「志工隊長會分擔我們很多的工作，只要是針對志工的部分。我再次強調原則上我們是讓志工自治的，所以從招募開始，到訓練，到真正上線，甚至去考核、淘汰，全部通通由志工來自己負責」；受訪者 D6 表示：「他們有建立整個幹部的名單，就會透過幹部發訊息。這個的運作就很有制度，他們會自己去做。像有時候交代說要做什麼事情，他們就會自己跑去開會，自己分配工作」。

在說故事志工方面，受訪對象在中英文的說故事志工組織中，設有大隊長、副隊長及各組組長。其工作內容是負責聯繫志工、組織及規劃說故事活動、辦理聯誼等。從林勝義(2006)提出志工督導的重點工作項目來看：安排志工的服務工作、增強志工的服務動機、提供志工的服務諮詢、處理志工的服務問題、落實志工的服務評量、改善志工的服務品質，受訪對象的大隊長、副隊長及各組組長並未完全符合志工督導的意涵，但仍執行部分工作重點。在志工的招募、教育訓練、評鑑、經費控管等工作上仍是由館方的志工督導來負責，如受訪者 L5 表示：「我們的說故事志工雖然也有一個團隊，可是主要是自行籌畫活動會比較多，如果像申請活動經費，還是要透過分館承辦人」。因此，可以說受訪對象的志工幹部算是未發展完全的志工督導角色。

綜而言之，說故事志工因設有類似志工督導之角色，館方的志工督導在管理及溝通上較為省時省力，志工也能擁有較多的自主空間。一般圖書志工雖亦有幹部，然執行工作重點較少，館方的志工督導必須花費較多的時間跟力氣進行溝通、宣導與調解，志工與志工之間亦較為陌生，少有合作學習機會，如受訪者 L12 表示：「故事媽媽他們自己可以決定誰來帶，內容是什麼，都是他們自己去決定的，不是我們決定的。排

班也是故事媽媽自己排。故事志工跟一般志工都有一個班長，〔但是〕一般志工的班長原則上沒有什麼工作內容」。

第五節 認同與獎勵

本節呈現志工管理面向中的認同、獎勵之訪談結果，範圍為文獻建議十七至二十一，依順序排列，訪談結果整理如下：

文獻建議二十二：重視圖書館能提供給志工的終身學習環境，提供志工一個成長學習的空間。分館透過志工交誼會的活動，除了讓志工能夠彼此互相交流，更充分運用分館的特色館藏，加入教育的元素，教導志工如何運用圖書館的資料庫，如受訪者 L5 表示：「那時候規劃的課程是可以讓志工知道線上的資料庫，可以做一下推廣。另外就是讓他們欣賞我們音樂特藏的影片，因為我們這邊特藏是音樂」。這樣的活動充分發揮圖書館的豐富學習資源，讓志工能夠從圖書館身上得到更多的收穫，而不僅僅是單純的聯誼。除此之外，圖書館提供最具吸引力的新書館藏作為志工的學習資源，不僅提升志工的自我成長，亦可作為志工運用在圖書館工作上的知識後盾，如受訪者 L11 表示：「像故事媽媽或是志工讀書會，因為他要說故事一定要書，就會運用我們館藏的書」；受訪者 D5 進一步表示：「我覺得對他們整個人生不管是在閱讀方面，或是在成長方面都是有幫助的。所以他們會覺得自己一直在向上提升的那種感覺，也會覺得自己有存在的價值」。

整體而言，公共圖書館典藏的豐富知識可提供志工自我成長與志願服務之後援。公共圖書館亦可為志工提供一個可發揮的舞台，讓志工有機會學習領導、人際溝通、活動規劃等知識技能，讓志工真正活到老學到老，如受訪者 L10 表示：「其實單位給了志工很多發揮的舞台，很多人平常在職場上沒有發揮的空間耶；可是他來到這邊，我們給他很多發揮的機會，只要你願意，我就給你當班長，可以領導很多人」。

文獻建議二十三：平日對志工展現關心及友善行為。志工為公共圖書館提供無償的付出，館方能夠給予的最大回饋就是平日對志工付出多一點的關心。從志工到館的

招呼，到記住志工的名字、定時請志工休息喝水、重視志工意見等小舉動，都能使志工備感尊重，如受訪者 D2 表示：「我會想記住他們的名字，…然後因為他們每次服務完，都要給我們蓋章，我就會偷看一下到底叫什麼名字，…他們被叫名字都還滿高興的」。志工通常不要求物質性的報酬，比較重視的是館方給予的尊重與認同，如受訪者 L3 表示：「大部分的人來這裡服務真的是希望得到一個認可啦，因為他就覺得說想貢獻自己，也想得到一個重視」。

總而言之，公共圖書館由於經費有限，無法提供優渥的志工福利；然而，透過館員與志工平日的微小互動，卻能夠展現出大大的力量來維繫館方與志工之間的情誼，如受訪者 D5 表示：「我覺得是透過很多的一個大家互相的幫忙，然後分享一些資源的方式，他們都會覺得在這個團體很有一個團隊力」。曾添福(2008)認為平日對志工的關心可達到激勵作用，換句話說，平日對志工展現友善與關懷之意可改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工的獎勵有待改善。

文獻建議二十四：**定期表揚志工，提升志工尊榮感**。公共圖書館提供許多志工表揚的獎項，有以時數為標準的服務績優獎，有以服務年資為標準的資深服務獎，亦有需要提出具體事蹟的特殊貢獻獎及服務熱忱獎等。除了公共圖書館內部的獎項以外，內政部也提供表揚及榮譽卡的福利。台北市政府社會局每年亦舉辦金鑽獎優良志工表揚大會；高雄市政府社會局每年也頒發金質獎、銀質獎、銅質獎獎徽以獎勵志工。

各單位的表揚獎項雖然不少，更重要的是表揚帶給志工的感覺，如受訪者 D3 表示：「我覺得志工都滿高興的，感覺他的服務市政府有看到，館方又很重視」。許多志工雖然口頭上表示不在意獎項，然而，透過表揚能使志工感覺到館方跟市府的重視，如受訪者 D6 表示：「雖然志工就是默默在奉獻，不要求什麼，可是當有人能夠主動去表揚的時候，心裡的一種甜蜜感就會產生」。

表揚志工能為志工帶來尊榮感與自我價值感，是受訪對象普遍存在之做法。透過表揚志工的活動，可改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工的獎勵有待改

善。

文獻建議二十五：**獎勵物品應每年更換，讓志工有所期待**。獎勵品代表的是圖書館感謝的心情，一份小小的心意。由於公共圖書館在獎勵品上能運用的經費不多，分館可以運用相關單位或合作夥伴的資源，提供志工獎勵，如受訪者 D6 表示：「以前文化局有出書，我們會送給志工出版品，或是我們自己開發的什麼產品，如果量夠多，我們就會發給志工」。許多分館的主任、館員甚至自掏腰包，採買獎勵品贈予志工，如受訪者 L7 表示：「主任在年底時候的尾牙，她也會提供一些獎品」；受訪者 L9 也表示：「自己掏的，所以我們都是一點小意思啦，至少代表我們的心意」。在分館主任與館員的能力範圍內，每年提供獎勵品，給予志工被重視的感覺。

志工是無給職的工作，對於獎勵品可能不會表達太多關切。然而，獎勵品的確有其必要。不論是將獎勵品做為吸引志工參加活動的誘因也好，或是單純表達圖書館的感激之情，獎勵品應該可以以任何形式發放。獎勵品不一定要一樣實體的物品，亦可以是一項可以為志工帶來歡欣的措施，安慰志工的精神層面，如受訪者 D4 表示：「他們最大的獎勵品就是參加這些活動跟講座，不管靜態的、動態的活動，這些精神的回饋還有圖書館技術上的支援」。獎勵物品的發放可回應至林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工的獎勵有待改善。

文獻建議二十六：**多利用非財務性報酬的激勵措施，例如：製作專屬志工制服、於刊物上介紹館內志工等**。公共圖書館的經費能夠運用在志工身上的相當有限，因此，如能多加利用非財務性的激勵措施來鼓勵志工，一來不會為圖書館的財政增加過多負擔，二來又可達到激勵志工之效果，改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題中的志工的獎勵有待改善。受訪者 L6 認為志工喜歡心靈上面的激勵，而非物質上的報酬，其表示：「非財務性的激勵報酬我是還滿認同這一點的，我覺得他們是比較需要這個，而非物質上的。我覺得他們比較喜歡心靈上面的〔激勵〕」。

館方透過製作志工制服、發放圖書禮卷、提供購書優惠、於刊物上表揚志工、於

臉書上介紹志工的各種非財務性激勵措施，表達對於志工的鼓勵與認同，如受訪者 D5 表示：「我們總館也有做志工制服，我是覺得效果不錯。尤其是我們需要經營一個比較大的、團體的形象出去的時候，有制服感覺上效果有加乘」；受訪者 S2 表示：「我們會把表現不錯的〔志工〕幫他登新聞稿；…之前我們是有提供圖書禮卷，但是就是志工必須要服務幾場以上，然後還有我們這邊購書有六折、七折的優惠」；受訪者 L12 表示：「我們有在 Facebook 上每隔一段時間介紹館內的志工專長」。

建議館方徵詢過志工同意之後，可於分館內進行每週或每月一志工的介紹活動，讓讀者更了解志工的工作，體會到志工的重要性。此舉除可激勵志工之外，亦有助於圖書館志工形象之建立與推廣。另一方面，期望讀者能發揮同理心，給予志工基本的尊重與諒解。

第六節 溝通與評鑑

本節呈現志工管理面向中的溝通、評鑑之訪談結果，範圍為文獻建議二十七至三十七，依順序排列，訪談結果整理如下：

文獻建議二十七：**善用科技工具如 Email、Facebook、留言板等，確保志工相關訊息能夠快速散播**。善用科技工具來傳播志工訊息的頻率依各館志工情形而定。以一般志工來說，使用 Email 或 Facebook 等溝通科技工具的機率較低，故事志工的使用比例則較高，如受訪者 L5 表示：「說故事志工他們都是用 Email 聯絡，一般志工的話都是用電話，或是直接告訴館員」；受訪者 S1 進一步說明：「像林老師、英語志工他們都有一個自己的專屬〔網路〕平台，只是英語志工跟林老師是由他們自己去做管理。那一般志工是由我這邊來做管理，我就是把得獎訊息公告、活動訊息公告，一些相關的資訊公告給他們」。

總結來說，影響志工使用科技工具作為溝通管道的因素為志工的年齡，一般志工的年齡層較說故事志工高，對科技工具如電腦、智慧型手機的熟悉度不足，因此，偏好使用口頭或電話聯繫。說故事志工由於年齡層較低，接觸科技工具較頻繁；且志工

內部活動頻繁，需要彼此聯繫的頻率很高。因此，利用 Email、Facebook、blog 等科技工具的機率也較高。

建議公共圖書館在面對志工時，可利用多元管道進行聯繫，綜合考量志工的種類、年齡層、使用習慣來選擇最適合的聯絡方式。同時，透過志工教導志工的方式，向沒有習慣使用科技工具的志工進行推廣，增加對科技工具的熟悉度，如受訪者 D6 表示：「其實現在志工來我們都盡量要求他們，如果沒有用的話也盡量輔導他」。除了可推廣 Email 的使用之外，亦可提高志工未來對於圖書館資訊系統與工具的接受度。

文獻建議二十八：**製造志工在工作上合作學習的機會，增進夥伴工作默契與情感。**相同種類的志工具具有較多的合作機會，工作默契與情感較為緊密，如受訪者 D1 表示：「我們的樂齡團隊裡面有一個資訊志工〔小組〕，那這一個小組全部都是由我們樂齡志工擔任的，他們會在我們樂齡開課的時候開電腦初階和進階的課程。…每一堂課要教什麼內容都是他們先規劃好，講義自己做，助教的部分支援」。

針對不同種類的志工，公共圖書館可以透過時段的安排、工作的分工、活動的舉辦，促使原本不熟識的志工擁有合作學習的機會，藉此培養工作默契與感情，如受訪者 D4 表示：「經過志工聯誼還有啦啦隊〔比賽〕以後，因為我們每個禮拜都要排練，練了三個月，感情就好到不行，而且圖書志工跟活動志工的互動變多了」；受訪者 D5 亦舉例：「有人要來參觀，我們就會去展現圖書館的成績，我們就會請志工去做一個東西來呈現；志工就會去討論，討論說我要怎麼樣把效果弄出來，…他們會去彼此合作學習」。透過館方有意的安排，志工對彼此的熟悉度可大為提升，更可增加工作的效率，改善工作氣氛，如受訪者 L4 表示：「因為原本不認識嘛，那經過這個大家認識了，當然〔工作氣氛〕就比較好」。

整體來說，不同種類的志工平常較少機會互相交流，建議公共圖書館可在說故事志工到館服務的日子安排一般志工從旁協助，給予志工彼此認識、合作的機會。抑或透過大型活動的舉辦，在分組上安排不同時段或種類的志工一同工作，可增進彼此的

熟悉度與工作默契。

文獻建議二十九：**成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動，活絡志工情誼。**受訪對象沒有成立志工聯誼會或類似組織來統籌全館志工的聚會，不過，總館每年的年底都會舉辦志工聯歡大會，邀請所有的志工回總館聚餐，如受訪者 D2 表示：「總館固定每一年 12 月會有歲末聯歡，全部分館的志工都會去那邊尾牙」。分館的部分則依分館情況辦理，舉辦聯誼的時間不定，有些分館固定每週舉行一次志工交誼，有些分館大約半年聚會一次，也有分館沒有固定的聚會時間。除了館方辦理活動的意願影響外，志工的時間與意願也是關鍵，如受訪者 L2 表示：「時間是一個比較大的困難。有些志工在其他地方也有當志工，就很忙。有些是家庭主婦，可能他晚上或假日就不太方便出來，要照顧家裡」。

舉辦志工聯誼活動主要目的是活絡志工情誼，強化志工與志工、志工與管員之間的關係，如受訪者 L6 表示：「我覺得自從辦過那一次〔聯誼〕之後，感覺好像〔志工〕跟我們更親近一點，我就覺得還不錯」。人員之間的關係愈緊密，愈能夠對圖書館產生認同與向心力，如受訪者 L11 表示：「這種東西對圖書館來說都會更有向心力」。

建議公共圖書館可盡量找出一個固定的時段舉行志工的聯誼會或交流會，並且讓志工瞭解聯誼活動之重要性。舉辦志工聯誼活動可提升志工認同感，或許可以減低志工的流動率，回應到林勝義(2006)所提出之志工四大問題之志工流失率偏高。

文獻建議三十：**擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通。**在縱向溝通上，服務於不同樓層之志工活動範圍相當固定，鮮少有機會認識其他樓層的志工與館員，在縱向溝通上較為薄弱，如受訪者 L1 表示：「不同樓層的承辦人跟志工彼此不認識」。志工督導除了志工業務之外，還要兼辦行政、流通櫃台等業務，難有多餘的時間可以和志工聯絡感情。

橫向溝通的部分，非負責志工業務之館員對於志工較為陌生。在志工人數較多的分館中，館員甚至連志工姓名也無法記住，如受訪者 L5 表示：「志工只有承辦人認得。」

然後館員可能知道他是志工，可是不知道他的名字」。另外，因館員業務繁忙，通常不會有太多時間跟志工聊天，如受訪者 L5 表示：「老實說不熟耶！為什麼呢，因為在櫃檯只知道要核章，核完章也沒時間跟志工哈拉」。這樣的情形可能會影響志工對公共圖書館與館員之印象，產生不被重視的感覺，弱化圖書館與志工之間的連結。

公共圖書館應該把握館員與志工的溝通時間，例如新進志工的介紹時間，以及定期召開的志工會議時間等等，如受訪者 L1 表示：「新來的志工我覺得比較重要，就是一來的時候，就帶他到各個樓層去跟館員介紹一下」；受訪者 D6 舉出分館的案例：「年初的時候都會開一次志工聯誼的座談會，我們就會請大家來，然後我們會分組，譬如說一樓志工是 A 組，二樓是 B，然後 A、B、C、D 這樣子；像今年做了一件事情就是分配責任區」。

建議公共圖書館可製作志工名冊放置櫃台，館員如果需要輪值櫃台業務，或是想認識非同班次之志工時，仍可利用空檔時間翻閱名冊。即使沒有時間可以和志工聊天，至少能夠記住志工的名字、長相、背景，給予志工基本的存在感。志工督導可以多介紹志工給主任、館員認識，製造志工與其他館員互動的機會，例如：遇到某方面不懂的問題，我可以帶妳一同去請教 XXX 館員，他在這方面很拿手。強化館員與志工的溝通管道，可以改善林勝義(2006)所提出之志工四大問題之志工流失率偏高。

文獻建議三十一：**成立公共圖書館志工聯盟，建立公共圖書館志工管理者網站，讓志工運用單位互相分享、交流志工管理心得與經驗。**公共圖書館志工聯盟的目的在於讓志工運用單位互相分享、交流志工管理之心得與經驗，提供問題解決的參考做法。受訪者皆肯定公共圖書館志工聯盟的用意良善，然而，實際執行上可能會遇到的問題歸納訪談結果有下列八項：

1. 圖書館內部系統不相符難整合，如受訪者 L1 表示：「因為我們自己有我們自己的一套系統，...如果說系統是不一樣的話，我們可能只能參考別人的作法」；
2. 志工運用情形不一難參考，如受訪者 L5 表示：「我們現在雖然說都是隸屬北市圖，但事實上一般志工是各自為政。我覺得最大的原因是各館的狀況也不太一樣」；

3. 圖書館缺乏共識，如受訪者 D6 表示：「基本條件是各分館自己的向心力要很夠」，又受訪者 S1 表示：「要組成聯盟的話必須公共圖書館都有這個共識，...每個地方的志工有不同的意見，那每一個地方的環境也不同」；
4. 志工參與意願低，如受訪者 L10 表示：「任何一個團體一定要有它的共同性，大家都有這個需求、興趣的時候，才有可能去參加。...第一個我覺得意願一定不高；第二個就是參加聯盟對志工有沒有什麼好處，沒有」；
5. 志工不善用電腦及網路工具，如受訪者 S1 表示：「你不可能是用電話來做這樣聯盟的工具，一定是透過網站，透過電腦；長者們都說我又不會用電腦」；
6. 沒有穩定的經費及人員支援，如受訪者 D3 表示：「可能要有一個專責圖書館來做這件事，可是專責圖書館要考量到有沒有足夠的人力、經費來處理這件事」；
7. 透過網際網路平台發言的隱密性，如受訪者 D2 表示：「如果承辦人在講志工壞話，然後被看到也很尷尬」，又受訪者 L3 表示：「承辦人大部分會想很多，大概不會願意上去，...對人的工作一定會有一些情緒」；
8. 透過網際網路平台來解決問題的時效性令人存疑，如受訪者 L9 表示：「因為有時候志工的事情比較急迫，想說趕快問一問；你上去網站未必會有人回應」。

建議從單一圖書館開始執行內部的整合，待時機成熟後，再推展至跨館的志工聯盟。單一圖書館的整合可分為系統的整合與人的整合兩方面，系統的整合即是指志工管理系統；人的整合可分為志工督導與業務承辦人、志工的整合。

在系統的整合方面，參考受訪者 D1 的建議，其表示：「我覺得志工管理系統可以分為內部管理，還有外部呈現，應該可以是同一套系統」。公共圖書館可設置一個結合外部呈現與內部管理的志工管理系統，尤其是內部管理的系統需要能夠連結到個別志工的電子郵件信箱、分館信箱、志工子網頁等，一次訊息的發送可以迅速地傳播給所有的相關人員。另外，內部管理系統需強化對志工人員的資料管理，建置志工人才資料庫，紀錄志工特殊專長與背景，提供分館有需求時的運用。

「人的整合」目的是要塑造出對志願服務共同的價值觀，保有高度的向心力，並

且認同機構與追求進步，需要多方的配合與溝通才有可能實現。志工督導的整合可以透過館員活動及教育訓練來進行，例如：定期舉辦志工業務研討會、外部機構的參訪觀摩活動、志願服務法規的講習等。依照受訪對象現有的區域劃分概念分成東西南北四個志工管理區域，區域裡的分館定期協調舉辦區域志工業務會議，分享志工管理的心得與經驗，討論問題解決方法。在志工的整合部分，先從同種類的志工做起，因為同種類的志工擁有較為相近的工作價值觀，遇到的問題也可能重複。志工的整合必須仰賴各個分館以小單位的方式進行，分館主任需要重視志願服務活動，積極與志工培養團隊情誼。

文獻建議三十二：志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費。北部受訪對象的志工自治組織以中英文說故事志工為代表，亦即林老師志工與英語志工團隊。林老師志工與英語志工團隊皆設有大隊長一名，副隊長二名。根據受訪者 S1 的訪談內容，林老師志工依功能與區域劃分為功能組(活動、研發、編輯、資訊四組)及聯絡組(東西南北四區)。各區設區長一人，各分館再設小隊長一人，由各分館林老師志工推舉。英語志工亦劃有東西南北四區，各區設區長一人；功能組分為活動推廣、文書資訊、編輯、部落格版主四組。中英文說故事志工團隊享有的自治權力包含：幹部的推舉、課程內容的策畫、志工聯誼活動的舉辦、劇團的演出等。

值得注意的是，北部受訪對象開放志工自治的範圍並不包含經費的籌募與運用，如受訪者 S1 表示：「他們那邊是沒有任何經費的啦！那我們也不傾向讓他們去拉贊助，因為畢竟我們是公家機關，贊助的話會有一些相關問題在」。公共圖書館屬於公家機關，對於募款行為有諸多考量：需要依法提出申請，還要設立公帳戶專款專用，又涉及到志工幹部交接問題，相當複雜，如受訪者 D4 表示：「關係到採購、財政的部分，不可能說就讓志工去做了。所以是兩個顧慮，一個涉及到經費核銷的部分，一個關係到館方設備的尊重部分」。

如不論自募經費部分，北市圖在中英文說故事的獨立自治經營上給予相當多的發

揮空間，如受訪者 S1 表示：「他們需要教育訓練的部分，他們可以跟我們講，或是提供意見看需要什麼老師。基本上他們的活動規劃，或者是開會組織，有甚麼樣的情形他們都是必須要提計畫」。然而，一般志工卻無法做到。一般志工在整體志工人數上是數量最龐大的一群，但是礙於分散在為數眾多的分館中，活動範圍跟時段都相當不集中，很難串聯成一股力量進行團隊的自治。另外，一般志工的工作內容顯得較為零散與瑣碎，要成立獨立自治的組織有執行面上的困難。志工對於投身領導工作的意願也是因人而異，許多志工除了基本服勤時間，不願意主持自治事務，如受訪者 L9 表示：「他們的觀念就是時間到了就走，連叫他們選班長都不是意願很大，他們就是不想花時間再多做什麼」。

南部受訪對象的志工團隊稱為書香志工推手團，根據受訪者 S2 表示，團隊設有一位大隊長及副隊長，下面分組設組長，各分館設有一名活動志工班長及一名圖書志工班長。志工團隊每二個月召開一次志工例會，每一個分館的班長都必須出席，且總館館長與各處室主管皆會列席。會議內容為宣達總館政策、溝通志願服務訊息，各分館班長可代表分館表達意見。此做法可以培養志工身為幹部的責任心，並且確實帶回總館訊息與其他志工分享；由志工參與會議的方式，也著實減少館員在志工業務上的負擔，如受訪者 L10 表示：「因為我們的業務非常地忙，我們沒有多餘的時間去做督導志工或者是看看他們做得好或不好，…所以原則上志工是他們完全自治的」。

建議受訪對象可以參考彼此做法，在分館內推舉一位志工班長，負責傳遞訊息、紀錄簽到時數、安排聯誼活動等工作，工作量的多寡由分館自行調配。雖然無法稱為獨立自治，至少可以培養志工負責任的態度，重視志工之權利與義務，並建立團隊分工合作之精神。至於志工自募經費的研究建議，因為涉及公家機關財務以及交接事宜，因此，較不適合於公共圖書館實施。

文獻建議三十三：**強化老年志工的退場機制，設定退場年齡**。關於老年志工的退場機制，志工督導認為採用年齡作為退場的標準並不恰當，應同時考慮志工個人身體狀況，以及志工的工作情況，如受訪者 L5 表示：「不管是幾歲，好像還是要看工作內

容跟志工適任的情況，而且還有志工本身的意願」；受訪者 D1 亦表示：「我是覺得要設〔退場機制〕，但是應該不是就年齡來設，因為每一個人的生理狀況不一樣」。

根據訪談，有發生過志工因身體狀況不佳影響服勤案例的分館會傾向支持設立退場機制，一方面可以減少不必要的糾紛，另一方面顧及志工的人身安全，如受訪者 L3 表示：「曾經發生有一個志工他因為中風，…可是因為那時他還沒有滿 60 歲，他也很熱愛這份志工這份工作，…那可是我們的機制裡面是沒有這個〔退場〕的〔規定〕。可是他來服務的時候，因為考慮到他的身體狀況，你也不會去要求他做什麼，可是又覺得說這樣〔的身體狀況還來做志工〕對他來說其實是很危險的」。反之，沒有經驗過類似案例的分館傾向毋須設立退場機制，一方面可以透過工作內容的調配，減緩工作對身體的負荷，另一方面能讓老年志工有所歸依，予其存在的價值感，如受訪者 L9 表示：「他們可以做的工作還很多，你限制他們的話，反而讓他們覺得說無用武之地，就是年紀大沒有什麼用處，我覺得不要給他們這種感覺」。

受訪對象在志工的退場機制未完善建立，加上館方普遍的心態認為志工來幫忙是一項免費的贈予，因此即使面對不適任的志工並沒有退場的條件依據，礙於人情也難以開口。只有進場機制而缺乏退場機制的情形，造成圖書館及志工督導在管理上的困擾，演變成請神容易送神難的局面，如受訪者 D6 表示：「我們現在最頭痛的問題應該是不適任志工的退場。基於人情世故，不可能跟他說不要來了。…如果沒有一個退場機制給管理者作為依循，事實上是根本就沒辦法」；受訪者 L1 也點出管理上的困難：「我們有的志工是別的單位說他年紀太大，才過來我們這裡。他的熱忱我們是覺得很感動，但是他來這邊就是占了一個位置。我就想說我們就是沒有把這個〔退場機制〕訂出來，在我們管理上就會造成困擾。」。

為減低志工督導面對不適任志工的困擾，建議公共圖書館應該在志工進館時先將遊戲規則說清楚，例如：以現行北市圖對志工的出勤規定為基礎，「志工無故不到 3 次或 3 個月未到館服務者，取消其志工資格」。若有請假需求，可增加請假時間與次數的限制，例如：請假時間最長以一年為限，一人最多可累積請假次數 2 次，如有違

反情形，圖書館有權終止其志工資格。請假的原因亦可增列條文，如：因健康狀況不佳、住宅搬遷、經濟需求等因素，經圖書館考量情節重大者得辦理請假。

文獻建議三十四：**提供退場志工的關懷照護，例如發放重陽節禮品、優先參加圖書館活動等**。受訪對象對於退場志工並沒有提供額外的關懷照護或優惠措施，主要的原因在於經費不足，如受訪者 L10 表示不贊同：「不同意的最大原因還是沒錢。因為我們的錢每年都在砍，你突然之間多一筆錢說要給這些服務到一定年限的志工，絕對不會過關」；受訪者 L11 也表示：「這個比較沒有辦法啦，這個都是經費上的東西」。贊同的志工督導如受訪者 L4 表示：「畢竟他幫我們館內做了服務，我覺得應該的。這個人之常情，我覺得應該做的到。應該要分館主動來做這樣子的動作，我們可能可以提供一些關懷」；受訪者 L1 表示：「對他來講至少是一個鼓勵，至少覺得曾經在他的人生歷程當中，有做過我們的志工，這個單位還給他一些鼓勵、一些肯定」。

在圖書館經費有限的情形下，目前分館的做法是以電話或口頭表達關懷之意，如受訪者 L4 表示：「像之前有志工開刀，雖然他不來了，我還是打電話問他術後情形如何，還是會主動關心他們」。服務較久的退場志工與圖書館建立深厚情誼，圖書館雖然沒有額外提供福利，雙方的關係得以維持的關鍵在於人與人之間的交流，如受訪者 L12 表示：「其實這些志工最後都變成我們的朋友，其實跟他們很熟，私底下都還會聯絡」。因此，公共圖書館可以提供給退場志工的照護關懷絕對不侷限於物質上的福利，更重要的是在館方、館員、志工三方之間建立緊密的情感牽絆。

本研究建議公共圖書館可以設定一個標準來界定退場志工的照護門檻，例如：以服務年資來劃分，或以得獎紀錄來劃分，如受訪者 L2 表示：「譬如說你在圖書館服務滿多久，提供一些比較特殊的服務給他」。針對年資長久或得獎紀錄豐厚的退場志工建置資料庫，列入退場志工關懷對象。以不需要大筆經費的方式來表達對退場志工的關懷之意，例如：列印獎狀、感謝卡片、電話慰問等。亦可適時在大型公開場合如年終尾牙、年度志工業務會議時，邀請退場志工進行經驗分享，提升志工之榮譽感。總館的工作是建立統一標準，分館方面則著重在志工情感面的經營，增強退場志工與公

共圖書館之間的連繫。

文獻建議三十五：**了解中途離職志工之動機，記錄其離職原因，定期檢視志工管理的問題。**對於中途離職的志工，志工督導會以電話或口頭詢問其離職原因，並記錄在個人資料中，勾選不續聘後回文總館。根據訪談內容，多數志工離職的原因都是出自於個人因素，無法繼續配合服勤，例如：搬家、照顧長者、身體欠佳等。

然而，即便志工離職的真正原因是與圖書館管理制度或人員有關，也不會輕易地說出口，如受訪者 L9 表示：「一定會去問，可是他不會跟你講真正的原因」；受訪者 L12 亦表示：「就算他對圖書館的服務不滿意，他也不會講出來，他應該是用比較委婉的方式」。因此總結而言，要從志工離職原因來檢視志工管理的問題，實際執行的效果上不若研究建議所預期。

文獻建議三十六：**建立志工評鑑制度，定期檢視志願服務與志工品質。**北部受訪對象於每年 12 月會針對全體志工進行年度評鑑，評鑑的項目包含出缺勤時數、服務態度、團隊合作等等，最終做出續聘或不續聘的決定。以分館而言，通常先由志工督導進行初評，再交由主任覆核。然由於並未清楚規定不續聘之標準，因此，多數分館礙於志工招募不易及人情壓力，少有不續聘志工之情形，如受訪者 D2 表示：「不可能因此就把他解聘啊！因為他們是自願服務，所以好像也很難去跟他們說」；受訪者 D1 表示：「其實也都是落於書面的，…一般來講就是繼續〔聘用〕繼續〔聘用〕」。

南部受訪對象於每年年底亦對分館進行評鑑，然而，此評鑑並非針對志願服務活動或志工而做，而是整體分館的評等。總館對於志願服務活動的評鑑僅調查志工人數，並未對服務品質、管理政策、滿意度等各方面進行調查。受訪之志工督導當中，多數不贊成實行志工評鑑制度，原因如下：

1. 圖書館人力不足，如受訪者 D6 表示：「我認同，但是目前是沒做，也做不到。…我真的需要一個承辦人，我如果有一個承辦人，是公務體系下的承辦人，就會幫我去思考這些問題，可以做的比較專心」；

2. 容易影響志工情緒，如受訪者 D5 表示：「一旦有評鑑就會有成績的高低，那一旦有高低就會有所謂的比較心理，…用一個成績的方式去制定他們，我覺得對於人來講，心裡不會好過」，受訪者 L8 亦表示：「評鑑要怎麼做才不會傷了志工個人的感覺，也不會造成其他志工對他的反應，我覺得這部分也是要考量」；
3. 對不適任志工無實質效用，如受訪者 L12 表示：「就算評鑑了，你也不會做任何的處置。所以說評鑑對我來講就不是那麼急迫，而且對志工反而會是一種壓力」；
4. 志願服務屬於深耕事業不適宜短期的評鑑，如受訪者 D5 表示：「包括圖書館，包括教育，這些都是長遠的事業；不是說我現在做，看到數量增加就是你做得很好，其實不見得。這是深耕的事業，有時候需要時間才看的到」。

總結來說，志工督導認為志工評鑑表格很容易淪為書面化與形式化，對於有問題或不適任的志工並無顯著的實質效用。受訪者 D2 尤其對於不適任志工的問題感到相當憂心，其表示：「我覺得我們的退場機制真的都不是很好，我在想像：如果真的遇到很糟的志工，也不知道該怎麼辦」。受訪對象缺乏退場機制，評鑑制度又無法達到檢視志工管理問題，提升志工服務品質之目的，一方面造就過多的冗員志工，一方面為志工督導與承辦人在管理上帶來後續的困擾。

因此，本研究建議公共圖書館一方面應重新檢視志工評鑑制度之實用性，另一方面加強不適任志工之退場機制，清楚制定志工守則與違規處理方式。分館依照總館所制定之原則執行，仍可針對特殊情況給予彈性，保留分館權衡之最終決定權。

文獻建議三十七：**不以志工時數為唯一考核標準，建立多元考核方式並交叉應用**，例如：**志工自評、同儕評量、督導評量、讀者評量等**。北部受訪對象現行的評鑑方式是由志工督導來擔任評鑑者的單向評鑑。對於其他評鑑方式的態度整理如下：受訪之志工督導認為志工自評勉強可行；不贊同進行同儕評量，因為志工工作時段分散，對彼此的熟悉度不足以評鑑，如受訪者 L5 表示：「如果是同儕的話，因為時間因素他們有時候都碰不到面，碰到的都是同一時段的志工，所以我覺得很困難」。讀者評量如果應用在說故事志工上，成效可能會比較好。因為說故事志工與讀者常有近距離的接

觸，讀者能夠全程觀察其工作情形，較為適合引入讀者評量，如受訪者 L4 表示：「〔說故事志工的話〕可以試試看。因為你說一般志工可能讀者都不知道，可是老師就坐在那邊說故事了，〔讀者〕就比較知道這個人」。另外，說故事志工由於時常需要一起討論故事劇本、演出方式、道具製作等事宜，因此同儕之間的熟悉度較高，能夠實行同儕評量的機會也較大。

由於目前是採用單一評鑑方式，志工已經相當習慣被志工運用單位來評鑑。如果增加多元的評鑑方式，志工在沒有健全心理準備的情況下，可能會產生競爭性與比較心，影響團隊的工作氣氛與信任，如受訪者 L1 表示：「講到評鑑就覺得很傷感情，就好像會分一個高下。我的分數是幾分，你是幾分；我做多少事情，他做多少事情，會互相比較。在團隊來講的話，有了這種比較心之後，對團隊的和諧不是很好」。

綜而言之，受訪對象對於志工多元考核的實施仍抱持保留態度，除了志工自評可嘗試外，其餘評量方式都不適合運用在一般志工的評鑑。然而，由於說故事志工團隊與讀者的接觸較多，因此，可嘗試讀者評量。

本研究建議公共圖書館可先從導入志工自評方式開始，此種評量方式較不會引起同儕之間的競爭與比較心態，適合於初階段實施。志工自評亦能夠讓志工重新審視自己一年來的工作表現，培養志工對工作負責的正面態度。圖書館可於志工自評表中提供建議欄位，讓志工有機會表達對圖書館的建言，做一個雙向的溝通。待志工習慣評鑑制度之後，再視情況導入讀者評鑑，可先從故事志工與讀書會志工等活動型志工開始實施，給予志工更直接的服務回饋。同儕評鑑礙於容易造成志工之間的不信任感，影響志工團隊工作氣氛，較不適合於公共圖書館中執行。

第七節 志工督導的建議

本節根據受訪之 20 位志工督導對於公共圖書館之志工管理之意見，整理出 15 項志工管理的建議，其中部分建議由多位志工督導之意見整理而成，如下所示：

- (一) **建立志工督導之間的聯絡網，強化溝通與分享管道，提供問題解決方案參考。**
受訪者 L5 表示：「我比較希望分館承辦人之間可以告訴大家有什麼苦水，或是需要留意的地方，遇到問題可以告訴大家以後要怎麼處理」；受訪者 D6 表示：「各個分館要有一個管理人，管理人要有一個聚會，這個可能還是需要。圖書館總統籌的人應該定期或不定期跟各分館的管理者去做溝通，然後互相提供意見」。
- (二) **妥善保存志工管理資料，執行完善的交接工作，使歷史資料得以延續與被利用。**
受訪者 D6 表示：「如果能夠比較持續地建檔、規劃、管理、追蹤，就是等於有一系列、一套的可能會比較理想。…怎麼樣讓歷史資料能夠完整地留下來」。
- (三) **運用圖書館志工專業，結合學校教育以培育年輕的基層志工，強化志願服務風氣，解緩志工年齡老化的問題。**受訪者 D3 表示：「我比較想要的是我們錄音志工這樣的一個模式，能夠落實到學校，然後從國中、高中這樣去做。甚至可以請我們圖書館的志工老師，他也許可以免費也不一定啊，然後去做這樣的相關訓練。…然後讓我們志工服務的年齡層年輕化」
- (四) **調查志工的教育訓練需求，滿足志工對課程的期待。**受訪者 L1 表示：「課程大家一直覺得不足，看看到底是志工想上什麼課」；受訪者 L9 表示：「總館那邊可以做一份詳細的問卷，針對他們現在的情況、想上的課，就是他們的需求，讓我們知道志工的想法」；受訪者 D5 表示：「專屬志工的課程，而不是跟我們館員混在一起的教育訓練」。
- (五) **重視志工教育訓練內容之實用性，建立可重複性使用之志工教育訓練資源，避免資源的浪費。**受訪者 L10 表示：「一定要找真正有經驗，真正在線上做過的人才能講出真正的東西來。一定要設計一套完整教育志工的教材，變成錄影帶、光碟片或是怎麼樣，任何想當志工的人直接去看就好」。
- (六) **多多開設志願服務精神的課程，建立志工健康的志願服務觀念，以及正向的服務態度。**受訪者 L3 表示：「我覺得可以的話，多開一些精神方面的課程，振奮他們，給他們正向的鼓勵」。
- (七) **增加志工的工作專業，提升其工作知能。**受訪者 D4 表示：「如果志工的專業訓

練可以進一步的話，而不是只是借書、還書這些重複性的工作」。

- (八) **重點經營志工幹部，疏通志工溝通管道，提升志工管理效率。**受訪者 D1 表示：
「我會覺得志工的幹部很重要，…跟他們達成很良好的默契，要他們去領導這個團隊，我們只是把理念跟做法傳遞給他們，讓他們去執行」。
- (九) **研討志工請假的相關規定，訂定更適宜的請假法規，減低志工督導管理上的困擾。**受訪者 S1 表示：「志工在管理上就必須要分離職、請假、在職，請假的就要一直去追蹤他到底要不要回來。這一部分是強迫分館去關心志工沒有錯，可是一方面又覺得志工太濫用這個權力了」；受訪者 L8 表示：「志工要服務的事務，或是服務的時數，或是志工守則，請假規定，我覺得都可以訂的具體一點」。
- (十) **朝向專職志工督導的方向努力，減輕分館志工督導的行政負擔，有更多時間與心力去關心志工管理工作。**受訪者 S1 表示：「我會希望志工承辦人是專門專攻，你當然可以接一些行政的東西，…可是時間上可能不要那麼多負擔」。
- (十一) **提升一般圖書志工的向心力，加強公共圖書館對志工的吸引力。**受訪者 S1 表示：「一般志工你說要怎麼樣很努力地去經營，一方面也找不出什麼吸引人的地方，另一方面也是說他們分散太多地方。所以真的要做到一般志工的整體提升，是我們還要努力的部分。」
- (十二) **重視非財務性報酬的激勵措施，可於市圖之窗或其他館方刊物上報導志工的小故事。**受訪者 L6 表示：「盡可能做到非財務性的激勵方式，可能在我們的市圖之窗，或是一些刊物上面報導這些志工」。
- (十三) **重視志工福利措施，提升志工持續服務的動力，改善志工流動率過高的問題。**受訪者 D2 表示：「其實我在想到底要怎樣才能讓志工留久一點，因為他們流動率高，對我們館來說也是很麻煩」；受訪者 L7 表示：「圖書館都是仰賴這些志工，這幾年的財政比較緊縮，會把志工的一些誤餐費刪掉，我是覺得比較不應該」；受訪者 L12 表示：「我希望能提供志工的福利，…如果給他們一些福利的話，他們服務的持續力會比較強」。
- (十四) **制定完善且具實際效力之志工評鑑與退場制度，強化相關規定，有助於不適**

任志工之管理。受訪者 L2 表示：「志工規定是還可以，可是要實際去執行有一些困難，就是還是要顧慮到人情這一部分」。

(十五) 喚起圖書館對志工人力資源的重視，從單位主管到承辦人必須體認到志工是公部門未來人力運用上的趨勢，規劃短期、中期、長期的志工人力運用計畫。

受訪者 D1 表示：「志工的運用在公部門來講，未來是一個趨勢，會是愈來愈重要的一個部分」；受訪者 D4 表示：「其實應該要有短期、中期、長期的規劃，跟整個圖書館未來的發展是有很大的關係。…志工扮演的角色、志工的需求、志工的訓練，都是屬於總館的中長期規劃」。

觀察志工督導對於公共圖書館之志工管理的建議內容，有 6 位受訪者(L1；L3；L9；L10；D4；D5)建議改善志工的教育訓練；有 5 位受訪者(S1；L2；L8；D1；D4)希望改善志工的管理辦法與志工人力需求計畫。表 5.2 將志工督導提出之管理建議對應至志工管理的十一面向當中，結果發現教育訓練面向的建議亦為最多。由此可見，志工督導相當重視志工的教育訓練以及管理制度。就志工督導平日的觀察，志工參與教育訓練課程、講座的意願性不高；主要的原因是不符合志工需求。因此，志工督導建議公共圖書館應該積極調查志工的教育訓練需求，以提供真正符合志工需要之訓練課程，達到教育訓練之目的。

志工督導認為館方訂定之志工守則與管理辦法偏向大原則的規定，缺乏對實務層面的瞭解，容易造成分館執行上的困難。另外，分館之志工督導身兼數職的情形亦對志工業務帶來衝擊，志工督導沒有足夠的時間與體力與志工搏感情，可能影響志工與館員情誼，嚴重者甚至可能演變為志工的流失。因此，志工督導建議分館盡量不要給予志工督導過多的行政工作，確保志工督導能夠專心辦理志工業務，經營志工幹部關係，建立良好的信任與默契。

表 5.2 志工督導建議表

志工管理面向	志工督導之建議
--------	---------

人力計畫需求	喚起圖書館對志工人力資源的重視，從單位主管到承辦人必須體認到志工是公部門未來人力運用上的趨勢，規劃短期、中期、長期的志工人力運用計畫。
招募	運用圖書館志工專業，結合學校教育以培育年輕的基層志工，強化志願服務風氣，解緩志工年齡老化的問題。
教育訓練	調查志工的教育訓練需求，滿足志工對課程的期待。
	重視志工教育訓練內容之實用性，建立可重複性使用之志工教育訓練資源，避免資源的浪費。
	多多開設志願服務精神的課程，建立志工健康的志願服務觀念，以及正向的服務態度。
	增加志工的工作專業，提升其工作知能。
工作紀錄	妥善保存志工管理資料，執行完善的交接工作，使歷史資料得以延續與被利用。
督導	研討志工請假的相關規定，訂定更適宜的請假法規，減低志工督導管理上的困擾。
	朝向專職志工督導的方向努力，減輕分館志工督導的行政負擔，有更多時間與心力去關心志工管理工作。
認同	提升一般圖書志工的向心力，加強公共圖書館對志工的吸引力。
獎勵	重視非財務性報酬的激勵措施，可於市圖之窗或其他館方刊物上報導志工的小故事。
	重視志工福利措施，提升志工持續服務的動力，改善志工流動率過高的問題。
溝通	建立志工督導之間的聯絡網，強化溝通與分享管道，提供問題解決方案參考。
	重點經營志工幹部，疏通志工溝通管道，提升志工管理效率。

評鑑	制定完善且具實際效力之志工評鑑與退場制度，強化相關規定，有助於不適任志工之管理。
----	--



第六章 綜合討論

本章綜合討論分為三節，第一節針對志願服務管理問題，呈現訪談結果對於文獻建議之回應，第二節檢視文獻建議與公共圖書館實際做法之差異，第三節探討訪談分析的意外發現。

第一節 文獻與訪談結果


本節整理訪談結果對於文獻建議之回應，共分為三部分，第一部分回應國內志願服務面臨問題之改善；第二部分回應志工管理要素之應用；第三部分回應志工管理研究結果之比較。分述如下：


一、志願服務問題之改善


林勝義(2006)曾經整理出國內志願服務所面臨的四大問題：志工的參與率偏低、志工的流動率偏高、志工的教育訓練難以落實、志工的獎勵有待改善。從受訪者的回答可得出改善志願服務四大問題之線索，進一步將志願服務四大問題、文獻建議、訪談內容詳細對應如表 6.1。圖書館如面臨志願服務之相關問題，可參考之。


表 6.1 文獻建議、訪談內容與志願服務問題對應表

志願服務問題	文獻建議	訪談內容
志工的參與率偏低	圖書館主動出擊招募志工，而非被動等待志工上門應徵。	一開始的話就是辦活動，辦活動就會吸引人，那就跟他們釋放訊息，慢慢地就會一個拉一個(D2)。 ----- 我們是藉由活動，譬如說我們想要招募故事媽媽，那我們就是辦故事媽媽的認證培訓，那有興趣的人就會來上課，我們就順便刊登招募計畫(S2)。


		<p>-----</p> <p>有些志工因為已經很固定地來，他有一些親朋好友，如果我們有缺人，我們會把訊息釋放給他(L11)。</p>
	<p>以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工，凝聚社區與圖書館共識。</p> 	<p>可以剛好利用這附近的里民，然後共同參與圖書館事務的話，大家會比較有向心力，也會想要維護好圖書館的不管是整齊也好，整個環境，我覺得會對這個圖書館的成長比較好(L6)。</p> <p>-----</p> <p>我就把活動拉到學校去，學校有家長會、社區關係、學校的資源、學校的志工、學校的職員、學校的一些社區關係去做活動的行銷(D4)。</p> <p>-----</p> <p>我們跟戶政事務所的話，有時候我們有活動，他們需要宣導一些戶政的東西；或是像我們有導讀福袋，我們都會找戶政事務所合作(D5)。</p>
	<p>開發多元族群的志工，例如男性志工、學生、家庭主婦、退休人士、全家庭志工等。</p>	<p>兒童室那位志工是從小看他媽媽來當志工，當時他還太小不能當志工，他就很喜歡幫我們上書。然後他自己唸大學了，他就來當志工(L1)。</p> <p>-----</p> <p>我們就會規定說你來〔圖書館〕上課就要幫我們服務，譬如說你來上10堂課，那你就是每次要來做一小時的服務這樣子。…等於</p>

		<p>是拉攏學生進來一邊上課一邊當志工，等於是就招攬志工。久而久之他們習慣來當志工，就變成長期志工了(L9)。</p> <p>-----</p> <p>主要是他的太太好像前年吧，從台大圖書館退休，然後她先生也剛好退休，可是她先生是在民間的公司，然後後來她就帶著她先生一起來(D3)。</p> <p>-----</p> <p>他們還會把小孩子也帶過來，就一家三口這樣子來圖書館，小孩子就會幫我們整理書(D4)。</p> <p>-----</p> <p>現在 12 年國教，國中的學生也過來當志工。…有些人是從來沒踏進過〔圖書館〕的，他們透過這個志願服務，他們慢慢以後如果有需要的話也會來利用，我覺得這是一個加乘的效果(D5)。</p>
<p>志工的流動率偏高</p>	<p>根據志工專長進行工作分配，以提高志工工作成就感，提升工作效率。</p>	<p>我們都會先了解每一位志工的特性，然後一有事情下來，我們就會把工作派給他，他也很樂意就做啊！…其實他們來這邊當志工也是提高他們的成就感(L9)。</p> <p>-----</p> <p>我覺得人是被大家認定你的東西是可以放上檯面，是非常不錯的，他可能就會覺得如果可以的話，會更願意</p>

		<p>去付出(L11)。</p> <p>-----</p> <p>他是喜歡圖書館這個氛圍，所以想要來圖書館服務。所以我們就希望給他他能夠做到的業務，他就說在家裡對盆栽有興趣，我就請他做做看(L12)。</p> <p>-----</p> <p>我是覺得志工很享受他們在做的那個過程(D5)。</p>
	 <p>成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動，活絡志工情誼。</p>	<p>自從辦過那一次〔聯誼〕之後，感覺好像〔志工〕跟我們更親近一點，我就覺得還不錯(L6)。</p> <p>-----</p> <p>開會的時候其實就是聊聊天。因為他們感情好的話，流動率就有可能比較低(D2)。</p> <p>-----</p> <p>我們志工固定是禮拜三早上會在上面做一個交誼啦，…這邊的向心力就覺得很大(D3)。</p> <p>-----</p> <p>基本上我們這邊的志工大家都是處的非常好，所以他們都願意長期留下來。…透過這樣的交流就比較不會把那些事情放在心上，因為有時候他們在圖書館多多少少都會遇到委屈(D5)。</p>
	<p>擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通。</p>	<p>我們隨時在做一些雙向啦，或橫向、直向的一些聯繫，那他就把這裡當成是他</p>

		<p>的家，他的第二個家，每天都要來這裡報到，沒有來會覺得不舒服這樣子(D3)。</p> <p>-----</p> <p>我們有組成啦啦隊，是館員跟志工都一起參加的啦啦隊。…從那一次之後我就發現，真的，大家做任何事情就沒有分那麼細(D4)。</p> <p>-----</p> <p>他們感情都很好。…誰家庭裡面有一些什麼變故，那我們可以的話就是多抽空陪他，就是大家互相支持一起走過來(D5)。</p>
<p>志工的教育訓練難以落實</p>	 <p>定期調查志工教育訓練需求。</p>	<p>有些志工會去上社〔區〕大〔學〕的課，然後我看他們的課程的確就是很符合他們的需求；可是館方這邊的課程主要就是針對圖書館的部分，所以他們就比較沒有那麼大的興趣(L6)。</p> <p>-----</p> <p>這部分要看志工有沒有興趣，如果開的課程他們沒有興趣，他們也是不愛去上啊(L7)！</p> <p>-----</p> <p>我曾經跟其他類型志工接觸過，他們有表示過其實可以徵詢他們的意見，去規劃更屬於他們需求的課程(D1)。</p> <p>-----</p> <p>除非說總館有去做一個區分，這樣子的話大家才會真正得到自己想要的東西(D5)。</p>

	<p>增加健康與休閒類的成長課程，以滿足志工中多數為中老年人的需求。</p>	<p>我覺得總館辦的課程比較偏專業一點，我們這邊的志工算是叔叔、伯伯、阿姨，他們不是那麼一定要知道那些知識類的東西(L5)。</p> <p>-----</p> <p>怎麼樣增進健康，怎麼樣保養，還是什麼東西對身體比較好，對他們來講是滿有吸引力的(D5)。</p> <p>-----</p> <p>像是人際關係或是生活學習上面，像我們這邊有一些退休的人跟家庭主婦，就是可以帶給他們一些凝聚力啦(D6)。</p>
	<p>建立線上志工學習課程，方便無法配合梯次課程之志工能以 e-learning 方式學習。</p>	<p>透過網路學習就不限空間啊，那他又可以得到相同的〔收穫〕(L11)。</p>
<p>志工的獎勵有待改善</p>	<p>平日對志工展現關心及友善行為。</p>	<p>其實志工來這邊，你如果跟他打個招呼，或是噓寒問暖一下，他就覺得很溫暖(L1)。</p> <p>-----</p> <p>他就覺得說在這邊服務別人，他也覺得很快樂，他覺得最重要的就是別人去尊重他(L3)。</p> <p>-----</p> <p>覺得志工來幫忙，非常感謝他們。所以可以的話，也想要找不同的方式來回饋他們(L5)。</p>
	<p>定期表揚志工，提升志工尊榮感。</p>	<p>我覺得志工都滿高興的，感覺他的服務市政府有看到，館方又很重視(D3)。</p> <p>-----</p> <p>我覺得表揚志工是滿重要</p>

		<p>的啦，…他會感受到存在的價值(D5)。</p> <p>-----</p> <p>當有人能夠主動去表揚的時候，心裡的一種甜蜜感就會產生(D6)。</p>
	<p>獎勵物品應每年更換，讓志工有所期待。</p>	<p>主任在年底的時候的尾牙，她也會提供一些獎品。雖然金額都不是很大啦，但是志工都還滿高興的(L7)。</p> <p>-----</p> <p>過年過節我們會給一個小禮物，就是一個心意(L11)。</p>
	<p>多利用非財務性報酬的激勵措施，例如：製作專屬志工制服、於刊物上介紹館內志工等。</p> 	<p>非財務性的激勵報酬我是還滿認同這一點的，我覺得他們是比較需要這個，而非物質上的。我覺得他們比較喜歡心靈上面的〔激勵〕(L6)。</p> <p>-----</p> <p>我們也會把表現不錯的〔志工〕幫他登新聞稿，就幫他發稿到報社去。他們也是會覺得滿光榮的(S2)。</p>

二、 志工管理要素之運用

從文獻探討發現國內學者很少提及志工資訊紀錄的應用，以及志工的遣退機制。Fletcher(1987)認為志工資訊紀錄可作為改善圖書館志工管理之依據，然而，根據訪談結果，國內公共圖書館在志工資訊紀錄上的實際用途為敘獎時的參考依據，如受訪者L1表示：「最大的用處就是在報獎的時候吧！因為我們推薦志工去參加館外的競賽的時候，…他很重要的一個就是服務時數，還有之前有沒有得過什麼獎，還有他的受訓，在做評比的時候這些都是很重要的一個參考數據」。

在遣退機制方面，國內公共圖書館雖然針對志工的遣退機制有相關之規定，如：

「志工無故未到 3 次或 3 個月未到館，取消其志工資格」。然分館由於仰賴志工情形甚鉅，以及人情壓力所逼，很少嚴格執行規定將志工遣退，如受訪者 D2 表示：「通常他們不提，我們不太會說不續聘」；受訪者 S1 表示：「其實一些退場的規約我們都是有訂的，只是不會很制式的跟他們說。…分館有時候礙於人情，也久了，很難說出口」。由此可見，缺乏完善而實用的遣退機制將對公共圖書館的志工管理制度產生極大的阻力，不僅第一線的管理人員沒有依循的根據，志工本身也容易對機構產生懷疑。

針對公共圖書館志工資訊紀錄與志工遣退，本研究綜合文獻與實際訪談的結果，提出以下建議：

1. 建議公共圖書館之研究部門可以善用志工資訊紀錄，進行分析，導出志工與志願服務之問題，進而將研究結果應用在志工管理的改善。舉例而言，公共圖書館可透過分析志工參與教育訓練之數據，得知志工的教育訓練傾向，作為開設志工教育訓練課程之參考。
2. 建議公共圖書館應該在志工進館時先將遊戲規則說清楚，可以提供一份志工守則給新進志工，確保其閱讀完畢，以避免日後糾紛之產生。面對不適任志工可先調派不同工作，觀察其服務情形，若未見改善，則委婉告知。
3. 建議分館主任在志工遣退時，應主動擔任溝通者的角色，以主管身分進行協調與溝通，支援館員的需要。

三、 志工管理研究結果之比較

1991 年英國國家藝術與圖書館辦公室進行的一項博物館志工跨國研究，研究結果發現多數博物館志工從事的是導覽與文書處理的工作，而管理與領導性質的工作較不會託付予志工(Millar, 1991)。本研究訪談結果有部分呼應文獻之發現，但因志工種類之不同有所差異。相同的部分為國內公共圖書館之一般志工從事之工作多為圖書館庶務、臨時交辦事項，管理與領導性質工作較少擔任，呼應該文獻結果，如受訪者 L1

表示：「一般志工的工作項目就是比較多在書架的整理，還有新書的加工，或是破書的修補這一方面，還有一些就是臨時交代的事情」。相異之部分為圖書館活動志工方面相對活躍，擔任管理與領導職務之機會很多，擁有實際管理志工事務之權利，如受訪者 L8 表示：「圖書志工這一塊就沒有〔督導〕，可是故事志工就有班長，他會處理譬如說排班、人員的調配」；受訪者 L12 亦表示：「故事媽媽他們自己可以決定誰來帶，內容是什麼，都是他們自己去決定的，不是我們決定的。排班也是故事媽媽自己排。故事志工跟一般志工都有一個班長，但是一般志工的班長原則上沒有什麼工作內容」。

2003 年林淑容針對高雄市立美術館志工進行研究，發現志工管理面臨的最大問題是經費不足。本研究訪談結果支持文獻之發現，根據受訪志工督導表示，公共圖書館之業務與人力需求逐年擴增，然而經費編列卻沒有跟上腳步，如受訪者 S1 表示：「我們的經費從 92 年就固定，大概是 100 多萬。像我剛剛跟你說 92 到 97 年志工的人數是蓬勃成長，…92 年志工才 700 個人，97 年是 1,400 個人，等於是增加了一倍的人數，可是經費是完全沒有做任何的異動」。在經費不足的條件下，志工之福利被迫犧牲，相關教育訓練之辦理也受限。志工福利縮減如受訪者 S1 表示：「因為我們大部分的經費是用在交通代金上，那我們很可憐的是，我們的交通代金大概在五、六月的時候就用罄了。因為人多，可是這塊餅就是這麼大」。志工教育訓練之辦理受限如受訪者 D4 表示：「縣市合併的這一、兩年喔，資源還沒有辦法到位。…館員的訓練計畫都沒有做得那麼多了，哪裡還能顧到志工」。

2012 年馮惠菁透過問卷調查與訪談，發現佛教圖書館中的志工與志工督導對於志工評鑑不甚贊同。本研究針對志工評鑑之問卷調查結果雖然有 85% 的人表示認同，然而在訪談過程中仍有多位志工督導表達不認同志工評鑑之觀點，如受訪者 L2 表示：「其實也不用看評鑑，因為平常他來幫忙的時候就可以看得很清楚」；受訪者 L9 表示：「大家對於評鑑不是很喜歡，來當志工其實就是給他們一個獎勵就好。我覺得好像不是很贊成」；受訪者 L12 表示：「對志工反而會是一種壓力」；受訪者 D5 也表示：「一旦有

評鑑就會有成績的高低，那一旦有高低就會有所謂的比較心理。其實評鑑也不能說是完全公平」。

第二節 文獻建議與實際做法

本節透過檢視訪談結果對於研究問題(四)、(五)、(六)之回應，討論文獻建議與公共圖書館實際做法之差異。本節共分為二部分，第一部分檢視文獻建議與實際執行做法之差異，探討理論與實務之落差；第二部分整理公共圖書館在執行文獻建議時易遭遇之困難。

一、文獻建議與執行做法之差異

依照志工管理面向之劃分，探討公共圖書館實際做法與文獻建議之差異，分述如下：

(一) 志工人力需求計畫

文獻建議志工運用單位應該進行事先的調查，包含人數需求、時數需求、工作需求、資源需求、配套措施等，依照調查結果進行志願服務活動的規劃。**受訪之公共圖書館在實際做法上以調查人數需求、時數需求為普遍情形**，如受訪者 L7 表示：「正常來講應該至少服務台配一個，找書一個，然後上書、整書的再一個，正常應該要有 3 個。…然後像一天以 4 個小時算一班次，早上一班，下午一班」，其他需求調查則很少做到。文獻建議與實際做法有所差異的主要原因是人力不足，導致志工督導沒有足夠的時間進行需求規劃，如受訪者 D6 表示：「其實我是知道要這樣做，但是基本上是沒有時間」；受訪者 L8 表示：「有時候事情一多就很難去做到這一塊」；受訪者 L12 更進一步表示：「對我們來講都是額外的工作，那額外的工作原則上我們就比較不會有那麼大的熱情去支持它、去做它」。

文獻建議公共圖書館成立志工服務隊，讓志工配合圖書館需求自行排班。**受訪之公共圖書館實際做法上普遍由館方排班**，志工選擇時段後，仍交由館方人員進行排班

與人員調度，如受訪者 L10 表示：「原則是依照志工的意願，他們先填好志願，我們就依照他填的時間去排班」。根據訪談內容，文獻建議與實際做法有所差異的原因為避免志工紛爭，如受訪者 S1 表示：「有一些分館自行排班的時候是有小派系的，後來就可能有一些爭吵」。

(二) 招募

文獻建議圖書館主動出擊招募志工，而非被動等待志工上門應徵。受訪之公共圖書館在實際做法上雖有主動發出招募訊息之舉動，然而在態度上仍然偏向被動等待志工上門應徵，如受訪者 L12 表示：「主動部分就是我們會貼海報，其他部分就是被動地等志工有看到海報，或是接收到訊息的時候，或是像讀者來借還書的時候，他們覺得圖書館環境不錯想要來試試看，我們才會被動地接受」。根據訪談內容，文獻建議與實際做法有所差異的原因是人力不足，如受訪者 L12 表示：「主動招募志工是很好啊，還可以進行篩選。問題是這實在是一件很困難的事情，因為圖書館本身人力就不夠，才會去需要志工。那你說要去外面招志工的話，人力上根本就調配不出時間」。

文獻建議在招募簡章上，註明對志工專長或背景的要求，以招募到適才適任的志工。受訪之公共圖書館在實際做法上普遍沒有註明對志工專長、背景之要求，而是讓志工在報名表上自由填寫，如受訪者 L11 表示：「當然我們會留基本資料，還有他的專長，看他願不願意寫」。受訪之公共圖書館目前採取自由填寫的策略，難以深入了解志工背景、興趣及專長，容易發生大材小用情形，或錯失善用志工專才之機會。文獻建議與實際做法有所差異的原因推測館方對於志工專長與背景採取一種較為被動的態度，不傾向積極主動探求。

文獻建議以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工，凝聚社區與圖書館共識。受訪之公共圖書館所在位置通常鄰近社區型機構如：學校、社區活動中心、里長辦公室等，圖書館所招攬之志工確實為在地民眾，但普遍沒有和社區型機構有合作或交流行為。公共圖書館在實際做法上普遍趨於保守，以圖書館為活動範圍，很少主動和社區機構互動，如受訪者 L2 表示：「我們活動大部分都是總館發起，分館配合，

所以不太會跟其他單位一起辦活動」。

文獻建議公共圖書館應開發多元族群的志工，多多招募男性志工、學生、家庭主婦、退休人士、全家庭志工等種類之志工。受訪之公共圖書館在招募志工的實際做法上採取開放的態度與方式，並沒有特別針對某一種類之志工進行招募，如受訪者 L6 表示：「基本上我覺得是志工，然後可以跟我們配合的我都覺得 ok。我覺得就他們的身分，我是覺得還好，比較沒有特殊」。目前公共圖書館志工當中，學生志工的數量大增，也非館方積極招募之結果，而是政府實施 12 年國教政策之影響。文獻建議與實際做法有所差異的原因在於公共圖書館對於志工的需求量相當大，平日業務非常仰賴志工的協助；因此，對於志工招募的條件不希望設下太多限制。

(三) 遴選

文獻建議志工督導根據應徵者之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等方面，進行面談。受訪之公共圖書館在實際面談時確實會訪問上述項目，作為篩選應徵者之參考資料。其中，**志工督導特別重視應徵者之動機**，如受訪者 L6 表示：「我會想要知道他的動機，我覺得動機比較重要」。

文獻建議志工督導應建立志工面談紀錄，做為日後志工工作分配或志工遣退之參考。**受訪之公共圖書館在實際做法上普遍會在志工報名表上進行簡單的記錄**，包含工作時段、應徵種類、興趣、專長等項目，以利日後有需求時調閱。如受訪者 D6 表示：「我們就是直接在申請表上做簡單的紀錄而已，…我們就是申請表會留下來建檔，這牽涉到未來他如果要申請服務時數，我們就要調出來」。

(四) 工作分配

文獻建議明訂志工工作範圍，並建立標準工作流程。**受訪之公共圖書館在實際做法上有訂定志工之工作範圍與內容，但沒有建立標準工作流程**，如受訪者 D5 表示：「其實志工一般來講沒辦法用太強制的方式去講，不太可能說：『你就是要像我們上班一樣，工作流程就是要怎樣，都不能去動』，也就是所謂的 sop」。文獻建議與實際做法

有所差異的原因為志工的工作普遍複雜度都不高，如受訪者 S1 表示：「一般志工其實工作就很單純，所以很難去跟他們講說工作範疇在哪裡」。

文獻建議公共圖書館建立志工工作內容的輪調制度。受訪之公共圖書館在實際做法上普遍沒有工作內容的輪調制度，工作內容完全是依照當日圖書館之需要來分配，館方不會提出論調之要求，如受訪者 L7 表示：「沒有工作輪調，就是看人力的狀況，看有什麼工作可以讓他們做」。文獻建議與實際做法有所差異的原因在於分館能夠託付給志工的工作非常有限，不太具有輪調的空間，如受訪者 L12 表示：「圖書館就很單純，他們的工作內容、項目也不是很多，所以他們幾乎每一項該會的都會了」。

文獻建議公共圖書館根據志工專長進行工作分配，以提高志工工作成就感，提升工作效率。受訪之公共圖書館在實際做法上符合研究建議，志工督導會根據志工專長進行工作分配，如受訪者 S1 表示：「分館如果有活動需要協助，知道他有什麼背景可以幫忙的話，我們也都會透過志工」。

(五) 教育訓練

文獻建議公共圖書館定期調查志工教育訓練需求。受訪之公共圖書館在實際做法上普遍沒有定期調查志工教育訓練需求，而是以館方需求為開課依據，如受訪者 L9 表示：「其實是總館開什麼課，志工就上什麼〔課〕，很少會去調查」。

文獻建議增加健康與休閒類的成長課程，以滿足志工中多數為中老年人的需求。受訪之公共圖書館在實際做法上並不會特別針對志工開設健康與休閒類的成長課程，而是提供給所有讀者的健康與休閒類課程當中，歡迎志工報名，如受訪者 D4 表示：「規畫課程不會只針對志工，而是我規畫了課程，志工也可以參與」。

文獻建議公共圖書館能夠建立線上志工學習課程。受訪之公共圖書館在實際做法上有提供部分的線上學習課程，但是內容並不完整，在即時性與完整性上仍有待改善。另外，公共圖書館推薦志工使用市政府所建立之線上學習資源網站，網站內容包含部分志願服務課程，可補充公共圖書館線上學習資源之不足，如受訪者 L11 表示：「志

工的基礎訓練在台北 e 大有這樣的課程」。

文獻建議志工督導安排資深志工帶領其他志工。受訪之公共圖書館在實際做法上普遍符合研究建議，在時段與人力允許的情況下，安排資深志工帶領資淺志工，或由成人志工帶領學生志工。受訪者 L7 表示：「人力上有資深的〔成人志工〕可以教就教，如果沒有的話就請比較舊的學生志工帶他們新的這樣」。

文獻建議公共圖書館鼓勵志工應用自我導向學習與團體學習，組成學習小組。受訪之公共圖書館在實務上並沒有鼓勵志工組成學習小組之做法，而是由志工主動發起、召集，進而組成學習團體，並以讀書會型式居多，如受訪者 D4 表示：「館方在這方面的角色喔，我覺得是中間，不是主動也不是被動。志工這邊主動先去發想，…當時南興讀書會跟樂活讀書會的成立就是我們的志工發起的」。

(六) 工作紀錄

文獻建議公共圖書館建置志工資料庫，完整記錄志工基本資料、執勤時數、教育訓練歷程、活動參與情形。受訪之公共圖書館在實際做法上符合研究建議，記錄方式分為系統紀錄與紙本記錄。系統記錄範圍包含志工基本資料、執勤時數、教育訓練時數、敘獎歷程；紙本記錄範圍包含教育訓練與活動參與情形，如受訪者 L1 表示：「我們也有紙本資料，系統上也有。他的教育訓練跟受訓時數有一個紀錄冊，上面會記錄到服務時數、受訓跟得獎紀錄」。受訪的二所公共圖書館使用之記錄系統不同，北部受訪單位建有自己的志工資料庫，南部受訪單位則是使用內政部建置之志願服務資訊整合系統。

(七) 督導

文獻建議公共圖書館成立志工專職管理人員。受訪之公共圖書館在實際做法上只有總館的志工督導是專職志工業務，分館則沒有專職的志工管理人員，分館志工督導必須兼辦其他業務。由於志工督導除了志工業務外，還需撥空辦理其他圖書館業務，相對壓縮處理志工業務之時間與體力，如受訪者 S1 表示：「在分館他們沒有專職志工業務，可能還要做行政業務，還要做流通櫃台，還要書籍的編輯等等」。文獻建

議與實際做法有所差異的原因是人力編制不足，一間分館可能只有二位館員負責全部的館務，實務上來說很難設置專職之志工督導。

文獻建議志工督導學習說話的藝術，加強人際溝通技巧。**受訪之志工督導在實務工作上有相當明顯的溝通技巧需求，然而公共圖書館很少安排相關教育訓練，端看志工督導個人作為。**如受訪者 D5 表示：「我覺得如果有去做這樣的一個技巧的訓練，對我們來講會很有幫助」；受訪者 L7 表示：「我們好像都沒有上，就是看自己的人際關係。」。

文獻建議讓志工督導接受志工管理的知識與技巧培訓。**受訪之公共圖書館在實務上開設志工管理相關課程的數量為少數**，根據受訪對象 100 年度年刊資料顯示(臺北市立圖書館，2012)，一年內關於志工管理知識與技巧的課程只有一堂：志工督導原則與技巧，如受訪者 L9 表示：「在職訓練兩天裡面可能會加入一些有關志工方面的〔課程〕，可是大概就只有一堂課」；受訪者 S2 表示：「有時候我們會在在職進修的課程裡面穿插相關的」。由於公共圖書館開設志工管理課程的數量很少，為了增加志工督導在管理方面之能力，**總館鼓勵志工督導參加公訓中心或社會局舉辦之研習**，如受訪者 S2 表示：「其實我們這種志工業務的課程很少辦，大部分都是社會局那邊有開相關的課程，我們就是推派過去，也不見得每個人都有這個機會」。文獻建議與實際做法有所差異的原因在於圖書館的課程經費必須考量所有業務之需求，志工業務僅是公共圖書館的一部分，會產生經費的排擠效應。因此，**志工督導之課程會以行政作業為主**，如受訪者 D2 表示：「總館的課程比較主要是行政，因為志工的法規跟志工的表單都滿多的」。

文獻建議公共圖書館於志工和館員雙方皆設置志工督導。從林勝義(2006)提出志工督導的重點工作項目來看：安排志工的服務工作、增強志工的服務動機、提供志工的服務諮詢、處理志工的服務問題、落實志工的服務評量、改善志工的服務品質，**受訪之公共圖書館在實際做法上沒有符合定義之志工方的督導角色**。北市圖與高市圖雖然設有志工班長、隊長等名稱上含有管理意涵之人員，然實際執行工作情形並沒有達

到志工督導之定義，而是以志工的聯繫溝通、志工的排班等工作為主，如受訪者 L9 表示：「志工班長會幫我們聯繫，然後〔處理〕一些瑣碎的事情」。

(八) 認同

文獻建議重視圖書館能提供給志工的終身學習環境，提供志工一個成長學習的空間。受訪之公共圖書館在實際做法上符合研究建議，志工會運用圖書館空間與學習資源從事學習活動；透過圖書館的免費課程，志工可以學習到比別人更多的知識，如受訪者 L11 表示：「故事媽媽或是志工讀書會，因為他要說故事一定要書，就會運用我們館藏的書。…也會運用到這個空間」；受訪者 L5 亦表示：「規劃的課程是可以讓志工知道線上的資料庫，可以做一下推廣」。

文獻建議館方與志工督導平日對志工展現關心及友善行為。受訪之公共圖書館在實際做法上符合研究建議，對於志工懷抱感謝的心情，處處展露友善與關懷之意，如受訪者 L2 表示：「我們通常半小時就會提醒他們要休息一下、喝個水」；受訪者 L11 表示：「會去關心他的狀況；如果他最近沒有過來，那可能是家裡有事，就會去詢問」。

(九) 獎勵

文獻建議定期表揚志工，提升志工尊榮感。受訪之公共圖書館在實際做法上符合研究建議，通常在每年的年底表揚優秀志工，如受訪者 S1 表示：「我們年底有頒獎，除了一些政府機關的獎項以外，我們自己也有設計志工獎勵的部分」。

文獻建議志工之獎勵物品應每年更換，讓志工有所期待。受訪之公共圖書館在實際做法上普遍符合研究建議，以總館來說，發送的獎勵物品每年一定會更換；分館部分較無統一做法，由分館主任決定是否給予獎勵物品。如受訪者 S1 表示：「他們來的時候都會有紀念品。每年都會換」

文獻建議公共圖書館多利用非財務性報酬的激勵措施來激勵志工。受訪之公共圖書館在實際做法上以發放志工制服為普遍非財務性激勵措施，其他運用仍然有限。文獻建議與實際做法有所差異是因為非財務性激勵措施仍然需要經費與人力的支援才

有可能付諸實行，如受訪者 D6 表示：「其實我覺得有它的重要性，問題點是我們沒有經費」；受訪者 L11 表示：「因為這個都是需要成本。然後我們目前也沒有多餘的人力去經營，所以我們就不會特地去做這些」。

(十) 溝通

文獻建議公共圖書館善用科技工具如 Email、Facebook、留言板等，確保志工相關訊息能夠快速散播。受訪之公共圖書館在實際做法上部分符合研究建議，因志工使用習慣而有所調整。對於年齡層較低、慣用電腦之志工會以 Email 進行溝通，對於年紀較大、不擅長使用電腦的志工則以口頭、電話聯繫為主。如受訪者 L1 表示：「我覺得可能也跟年齡層有關，就是會不會用電腦。像比較年輕的啦，說故事志工大部分都是用 Email 跟他們聯絡；那像一般志工這邊呢，大部分都是用口頭或是電話聯繫」。

文獻建議公共圖書館製造志工在工作上合作學習的機會，增進夥伴工作默契與情感。受訪之公共圖書館在實際做法上會藉由大型活動的工作需要進行志工分組，增加志工之間的熟悉度，給予志工合作學習之機會，如受訪者 L8 表示：「譬如說那種大活動，像我們一年一度的好書交換日或是成果發表，或是像分館評鑑的時候需要大家分工，我們就會把工作寫出來，讓大家自己去分配」。

文獻建議公共圖書館成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動。受訪之公共圖書館在實際做法上並沒有志工聯誼會的組織，負責全館志工之聯誼活動。志工聯誼活動由分館各自依需求辦理，有的分館常常舉辦聯誼活動，有的分館礙於時間與經費因素，則完全沒有聯誼活動，如受訪者 L10 表示：「因為人數太多了，我們沒有辦法聯誼，挑不出時間聯誼。而且聯誼都要經費，沒有經費不可能聯誼」。

文獻建議公共圖書館擴大館員與志工間的交流。受訪之公共圖書館在實際做法上情形不一。以總館來說，一年一次的志工聯歡暨表揚大會是唯一聚集全館志工與館員之機會。以分館而言，有的分館固定每個月舉行志工會議，提供館員與志工溝通機會，如受訪者 D1 表示：「我們每個月都有跟樂齡志工開交流會，…所以每個月有一次交流

溝通的機會，會減少很多問題的產生」；有的分館館員與志工之間的交流機會很少，只有志工督導認識志工，其他館員可能連志工姓名都記不清楚，如受訪者 L5 表示：「老實說不熟耶，…志工只有承辦人認得，然後館員可能知道他是志工，可是不知道他的名字」。

文獻建議成立公共圖書館志工聯盟。受訪之志工督導表示目前沒有這樣的組織，亦即實際做法上沒有符合研究建議。如受訪者 D4 表示：「這是未來希望可以達成的目標啊，這很好啊，可是目前的現況是沒有的」。

(十一) 評鑑

文獻建議公共圖書館開放志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費。受訪之公共圖書館在實際做法上部分符合文獻建議，普遍給予活動志工的自治權力較多，一般圖書志工則較少，如受訪者 L6 表示：「林老師跟英語志工他們就做得很好，他們有一個林老師的小組，有時候他們東區有東區隊長，西區有西區的；可是一般志工就沒有」；受訪者 D1 亦表示：「館內就是林老師說故事跟英語志工，這兩個團隊會比較強大一點，人數比較多，所以都有自己的團隊在經營。因為他們都有選隊長，所以在運作上面應該都還滿獨立自主的」。不同於文獻建議之內容，受訪之公共圖書館實際給予的自治權力並不包含經費的籌募，如受訪者 S1 表示：「我們很希望志工組織能夠獨立自治化，他們可以去做很多的事情；可是在公部門的時候，會牽扯到經費的部分是真的會有點困難」。文獻研究建議與實際做法有所差異的原因在於公部門對於經費議題相當敏感，由館方來統籌管理經費會是較無爭議之做法。

文獻建議公共圖書館應強化老年志工的退場機制，設定退場年齡。受訪之公共圖書館在實際做法上並未設定老年志工的退場機制，亦沒有針對年齡設置退場規定，如受訪者 S1 表示：「有些中高齡的志工大概一段時間就會一部分的淘汰，就是他們會自己離場，我們沒有退場機制」。文獻建議與實際做法有所差異，歸納原因有二，一是

公共圖書館對於志工的需求很大，因此不希望對志工設下過多退場限制；二是老年志工依然能夠執行簡單的工作，圖書館可依照個人情況調配工作量，沒有執行強制退場。

文獻建議公共圖書館應提供退場志工的關懷照護。受訪之公共圖書館在實際做法上並未明文提供退場志工的關懷照護措施，而是由館員自動自發的關心行為，如受訪者 D4 表示：「針對退場的志工，我們基本上還沒有做到這個地步。志工的關懷部分，其實是有，但是實際上是要看各館主任」。文獻建議與實際做法有所差異的原因是經費與人力的不足，如受訪者 S1 表示：「這個如果有經費，我覺得會是一個很不錯的關懷」；受訪者 D1 表示：「在志工運用的經費上是可以支援的話，應該也是很好」。

文獻建議公共圖書館應了解中途離職志工之動機，記錄其離職原因，定期檢視志工管理的問題。受訪之公共圖書館在實際做法上皆會詢問離職原因，北市圖會在志工個人資料表上留下紀錄，如受訪者 L3 表示：「那如果他要離開的時候，會填一張表單，上面就會寫離開的原因」；高市圖則不會留下書面紀錄，僅以口頭詢問。

文獻建議公共圖書館應建立志工評鑑制度。北部受訪單位在實際做法上符合研究建議，建立志工評鑑制度，設定志工評鑑項目，一年執行一次志工評鑑。南部受訪單位雖沒有建立志工評鑑制度，但每年仍調查各館志工人數、志工流動率等統計數據。

文獻建議公共圖書館建立多元考核方式並交叉應用，例如：志工自評、同儕評量、督導評量、讀者評量等，受訪對象在實際做法上並未符合文獻建議。文獻建議與實際做法有所差異的原因在於其他評量方式並不合適，如志工自評需要提供非常精準之評量說明才有可能執行，而且會帶給志工不少壓力，如受訪者 L5 表示：「我要他們自評，我應該要提出一個評斷的標準或項目，那我自己很難提出這種東西，因為每個志工的狀況都不太一樣」。同儕評量可能影響志工間的工作氣氛，如受訪者 L1 表示：「我覺得評鑑本身就會有一種競爭性，對團隊的和諧不是很好」。讀者評量的公正性令人質疑，因為讀者對於志工通常不會給予過多關注，如受訪者 L2 表示：「其實像讀者的話，

他不太會去管你志工在做什麼，比較不會去注意到他」。基於以上種種考量，受訪之公共圖書館目前並沒有多元評量之做法。

綜合各項文獻建議與實務做法差異之分析，研究者將其歸納為三種差異性質：一是以圖書館為中心的思考與執行的差異，二是有條件式部分執行文獻建議的差異，三是保守被動執行的差異。以圖書館為中心的思考與執行的實務做法如：志工課程以圖書館工作需求為考量，毋須調查志工之教育訓練需求。有條件式部分執行的實務做法最普遍，如：由於沒有獨立設計之面談紀錄表，因此，志工督導是利用志工報名表或申請表來進行簡單的面談紀錄；保守被動執行的實務做法如：公共圖書館在招募上傾向在館內進行招募，透過海報張貼，等待志工上門應徵。詳細差異可參見以上對各項文獻建議與實務做法之分析內容。

二、執行文獻建議所遭遇之困難

根據訪談結果之整理與分析，歸納出公共圖書館執行文獻建議時所遭遇之困難，分述如下：

(一) 經費不足

公共圖書館之經費不足現象已是長期困擾圖書館界的問題之一。林瑞雯、宋棋超(2007)針對公共圖書館經費不足之問題撰文探討，歸納原因有二：一是公共圖書館之主管機關混沌不明，文化、教育機關二元化規範不清，影響經費之編列；二是地方政府財源拮据，無法為公共圖書館之發展寬列預算。在公共圖書館整體經費有限的情形下，多數的經費用作購置館藏資源，志工業務能夠分配到的預算少之又少。經費不足之問題導致志工與督導之教育訓練課程無法全面實施，志工福利無法擴增，包含：誤餐費、聯誼活動、獎勵品、額外之關懷照護等項目。

(二) 人力不足

為了因應現代社會之需求，公共圖書館的業務逐年擴展，服務以快速、便捷為優

先考量。然而，在業務項目快速增加的情況下，公共圖書館的人員編制卻沒有辦法因應龐大的工作量。訪談的過程中，研究者發現許多分館的正式館員只有二位，其中一位是主任，換句話說，二位圖書館人員必須負擔所有的分館業務。較大的分館雖然擁有較多的館員，但是因為服務人口多，開館時間長，館員必須輪班，人力一樣不夠。在工作負荷過大的情形下，館員必須先顧及日常館務之運作，志工管理的工作相對來說容易被忽略，如受訪者 D6 表示：「今天我是一個經營者，我應該要花心思在〔志工管理〕這一塊上面；可是因為我的工作讓一個經營者從政策面的管理變成實務、雜務，甚至於到換燈泡、修燈泡什麼都要自己做的情況下，你怎麼會有那個時間呢？」。人力不足的問題影響了志工的招募、志工督導無法專設專辦、館員與志工交流時間縮減等等。

(三) 仰賴志工程度高

公共圖書館對於志工的請求量大，仰賴志工程度高之情形源自公共圖書館人員編制不足之根本問題。公共圖書館運用志工人力可以緩解經費與人力不足之問題，然而過度依賴志工反而容易影響志工的管理，如：擔心招募不到志工，因此對於志工的遴選標準過於寬鬆、過度倚賴資深志工，容易養成其老鳥心態、退場機制不敢嚴格執行等等。其中，志工的遴選標準寬鬆更會造成後續志工管理之困難，不適任志工難以退場，形成請神容易送神難之局面。

(四) 擔心破壞工作氣氛

由於志工自願提供服務，具備無償付出之特性，志工督導對於志工之態度普遍相當友善，且心懷感恩。對志工之要求多半寬鬆以對，不強求工作品質與效率，擔心影響志工服務意願與破壞工作氣氛。然而，顧及人情世故及擔心破壞工作氣氛可能影響志工的管理，如：志工守則無法嚴格執行、志工評鑑難以實施等等。

第三節 本研究的意外發現

本研究透過半結構式的訪談，從受訪者的回答中意外得到有別於研究問題之外的發現。這些意外發現呈現出公共圖書館運用志工之重點策略，可作為其他圖書館與志工運用機構之參考，整理如下：

(一) 運用家庭或社區關係，擴大志工生活圈的影響力，吸引潛在志工加入圖書館。

透過志工邀請志工的親戚、街坊鄰居一同來到公共圖書館，除了可提高圖書館之使用率，耳濡目染之下也能優化圖書館志工形象，增強民眾對圖書館之認同感，進而提高民眾擔任志工之意願。如受訪者 D5 表示：「有一個人覺得不錯，再介紹另外一個人進來，所以他們對我們這個團隊就會比較認可」；受訪者 L11 進一步表示：「因為家庭上面會互相影響，有的人想當志工，但是不知從何去問，既然他的親戚朋友在這邊當志工，他也認同這邊，如果在兩邊的時段都允許的情況下，就比較可能來當志工。我覺得有這個好處就是說：參與性，比較快可以融入這個文化」。

(二) 重視志工的紮根與延續，開發學生志工，培養上班族志工。 藉由學生志工的開發與培育，可為圖書館帶來年輕與活力。學生志工從小接觸圖書館業務，更可提升對圖書館的了解與使用程度。畢業後繼續服務的意願增加而成為上班族志工，可舒緩圖書館於週末假日缺乏志工之問題。如受訪者 S1 表示：「我們家的上班族志工是從學生慢慢待到現在，…那礙於人情壓力待久了，就跑不掉了」。

(三) 開發志工的多元角色，重視志工的再利用。 台北市政府社會局委託弘道志工協會辦理之台北季志願服務推廣中心，提供「銀髮貴人服務」，借助銀髮族志工之專長，如：書法、翻譯、布偶製作，深入各級學校進行專長的傳授與推廣。公共圖書館志工除了提供館內的服務外，亦可走出圖書館，將志工服務的觸角擴展至有需求的單位。運用志工專業知能，作為培育國高中學生志工之免費輔導師資，例如：教導學生如何錄製有聲書、熟悉圖書分類法、使用圖書館資料庫系統等等。如受訪者 D4 表示：「我們很多的志工不是只有在圖書館，他們在圖書館接受完訓練之後，他們到學校去；學校的故事媽媽少，所以我們就認養，由圖書館的故事

媽媽去他們學校講故事」。

(四) **積極運用志工的專長技能，將志工的功能最大化。**公共圖書館善用志工專長與背景，建立適才適任之工作分配。例如：志工退休前為故宮圖書修繕人員，有修補古物方面之專長，圖書館可任其為修補圖書志工。志工在工作上得以發揮專長，一方面可提升工作效率，一方面增加志工之工作成就感，將志工的功能最大化。如受訪者 L9 表示：「我覺得針對專長的工作可以提高很多效率，至少出去的東西正確率比較高。我們都會先了解每一位志工的特性，然後一有事情下來，我們就會把工作派給他。…雖然沒有給他們什麼微薄的東西，至少就是成就感」。

(五) **妥善運用志工幹部，簡化與集中溝通管道，減輕志工管理負擔，提升志工管理效率。**公共圖書館妥善運用志工幹部，建立層層管理之組織，下放部分管理權，如：分配工作內容、檢視出缺勤紀錄等，使志工幹部能代替館方管理志工，減輕志工督導之工作負擔。志工督導進行志工業務的溝通時，僅需與志工幹部會面，毋需一一與志工聯繫，有效提升溝通效率。如受訪者 L10 管理的志工人數超過百人，其表示：「每一班會有一個班長來帶領他們，所以一天會有 3 個班長；然後所有班長再統籌由一個隊長來負責督導他們，再由我這個業務承辦人來督導志工隊長。志工隊長會分擔我們很多的工作」。

(六) **志工團隊關懷弱勢，營造圖書館優質形象。**公共圖書館之志工團隊提供弱勢族群協助，一方面可以延伸志願服務之貢獻，另一方面可營造志工團隊與圖書館的優質形象，創造公共圖書館關懷社區、親土親人之正面評價，符合 McCarthy (1996) 在《Volunteers and technology: the new reality》一文中提及志工可協助履行圖書館社會責任及營造圖書館的優良形象。如受訪者 S2 表示：「我們的志工還會去災區，譬如說莫拉克風災的時候，我們就去安置中心說故事；然後他們也主動發起救災捐款，就是寄到紅十字會那邊」。

(七) **研究過程活化志工督導的想法，提供志工管理上的靈感與做法。**志工督導在接

受本問卷調查與訪談時，對於本研究所提出之志工管理建議感到興趣，產生新的想法與靈感。志工督導在參與研究中受到啟發，願意在分館能力所及範圍內付諸行動，達到學術研究與實務工作之互利。如受訪者 D4 表示：「你的論文真的幫助也很大，某些真的以後可以派得上用場。…其實有些問題自己也都有想過，可是像你這樣子在論文上的架構安排，還有思考的部分，很多是我沒有想到的。…有些東西確實還是要透過這樣的訪談、交流，才比較會去碰觸到比較細微的部分」；受訪者 L6 表示：「之前我都一直不想填那份問卷，所以就一直沒去填。可是填了之後，就愈填愈有興趣。像裡面很多東西我以前都沒有想過可以這樣做，現在我就會覺得有些其實我們自己就可以做了。所以我覺得你做這個研究很有幫助，至少給我一些新的想法」。



第七章 結論與建議

強調與社區、文化、族群的融合是現代圖書館工作的重點目標，志工能夠協助圖書館提供持續性的多元服務，且不斷擴張社區之教育性、娛樂性的文化服務與計畫(王嵩山，1998)。國內公共圖書館運用志工人力資源之情形普及，對於志工的掌握與管理也應該同步重視。傾聽志工督導之意見，瞭解志工管理之實境，對於志工之掌握與管理有所助益。本章就實徵研究結果，歸納為下列結論，針對國內都會公共圖書館之志工管理提出建議，並給予後續研究者進一步的建議。

第一節 結論

本研究為探求國內都會公共圖書館志工管理之實情，選擇臺北市立圖書館及高雄市立圖書館為研究場域，並針對 20 位志工督導進行問卷調查與深度訪談；問卷結果可探求公共圖書館之實務工作者對於學術界所提之文獻建議的認同程度、採行程度，訪談結果可發現志工管理實際做法與遭遇困難。詳細問卷結果、訪談結果與綜合分析已前述於各章節之中，本節彙整研究結果，將重要結論整理如下：

一、文獻建議之認同程度

公共圖書館對於文獻建議之認同程度採問卷調查法探求而得，問卷共有 37 題問項，以調查 37 項志工管理之文獻建議的認同程度。針對認同程度之重要結論如下所述：

1. 對志工的溝通認同程度最高

在 37 項文獻建議當中，認同程度超過 90% 的高度認同文獻建議落在「溝通」面向為最多，包含：「製造志工在工作上合作學習的機會，增進夥伴工作默契與情感」(91%)、「擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通」(95%)二項建議。顯示志工督導最肯定溝通面向之文獻建議的價值。

2. 對志工的評鑑認同程度最低

在 37 項文獻建議當中，認同程度低於 70% 的低度認同文獻建議落在「評鑑」面向為最多，包含：「強化老年志工的退場機制，設定退場年齡」(48%)、「志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費」(65%)、「不以志工時數為唯一考核標準，建立多元考核方式並交叉應用」(65%) 三項建議。顯示志工督導最不贊同於公共圖書館內實施評鑑面向的文獻建議。

二、文獻建議之採行程度

公共圖書館對於文獻建議之採行程度由問卷調查法探求而得，問卷共有 37 題問項，以調查 37 項志工管理之文獻建議的採行程度。針對採行程度之重要結論如下所述：

1. 對志工的認同採行程度最高

在 37 項文獻建議當中，採行程度超過 80% 的高度採行文獻建議落在「認同」面向為最多，包含：「重視圖書館能提供給志工的終身學習環境，提供志工一個成長學習的空間」(80%)、「平日對志工展現關心及友善行為」(96%) 二項建議。顯示給予志工認同是公共圖書館普遍採行之面向。

2. 對志工的評鑑採行程度最低

在 37 項文獻建議當中，採行程度低於 60% 的低度採行文獻建議落在「評鑑」面向為最多，包含：「強化老年志工的退場機制，設定退場年齡」(21%)、「提供退場志工的關懷照護」(25%)、「志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費」(28%)、「不以志工時數為唯一考核標準，建立多元考核方式並交叉應用」(48%) 四項建議。顯示對志工實施評鑑是公共圖書館最不普遍採行之面向。

整合文獻建議的認同程度與採行程度結果，研究發現志工督導對於「評鑑」面向

的認同程度及採行程度皆為十一項志工管理面向中最低。顯示國內都會公共圖書館對於志願服務活動及志工的評鑑及退場機制上，不具備高度共識，保有相當大的討論空間。

三、訪談結果對於文獻之回應

訪談結果對於文獻之回應可分為三部分：國內志願服務問題之改善、志工要素之運用、志工管理文獻之比較。以下就重點分述之：

(一) 國內志願服務問題之改善

林勝義提出之國內志願服務四大問題，包含：志工參與率偏低、志工流失率偏高、志工的教育訓練難落實、志工的獎勵不足。本研究結果指出，透過文獻建議的志工管理措施可改善志願服務的四大問題，如表 7.1 所示：

表 7.1 志願服務問題改善表

	志願服務問題	受訪單位志工管理措施
1	志工參與率偏低	主動招募志工、建立與社區機構之凝聚力、開發多元族群志工
2	志工流失率偏高	根據志工專長分配工作、舉辦志工聯誼活動、擴大館員與志工交流機會
3	志工的教育訓練難落實	調查志工的教育訓練需求、增加中老年志工需要的健康休閒類課程、提供線上自學課程內容
4	志工的獎勵不足	對志工展現關心及友善行為、表揚志工、獎勵物品更換、多利用非財務性報酬的激勵措施

(二) 志工管理要素之運用

國內公共圖書館相關文獻中，較少提及志工資訊紀錄的用途，以及志工遣退機制的運用情形。因此，本研究特別針對這二項志工管理要素整合受訪者回答，並加入研究者觀點，提出二點運用上的建議：

1. 分析志工資訊紀錄，增加管理及研究用途

國內公共圖書館對於志工資訊紀錄的主要用途在於敘獎依據，除此之外，無其他利用。本研究建議圖書館的研究單位可分析志工資訊紀錄，進行志工管理的行動研究，應用在志工管理政策的制定及管理措施的調整，例如：分析志工參與教育訓練之資訊，以瞭解志工教育訓練需求與傾向。

2. 加強志工遣退機制的實用性，單位主管協調溝通

國內公共圖書館在志工的遣退機制上一直難以嚴格執行，一方面因為遣退機制的設計不符合分館情況，另一方面考量人情壓力，館員難以採取行動。本研究建議公共圖書館重新檢視分館需求，聽取分館志工督導意見，建立實用之志工遣退機制。另外，單位主管應主動擔任協調溝通之角色，支援館員進行必要之志工遣退，以維持良好志願服務品質及志工管理規範。

(三) 志工管理文獻之比較

本研究結果與志工管理文獻結果進行比較，可分為相同及相異二部分：

1. 相同

本研究發現志工管理的最大困難是經費上的不足，此結果呼應林淑容(2003)針對美術館志工所進行的研究結果。馮惠菁(2012)對佛教圖書館志工所進行的調查研究發現志工與志工督導不贊同志工評鑑，此結果與本研究受訪者的回答亦相呼應。

2. 相異

Millar(1991)對博物館志工所進行的研究結果指出志工被交付的任務多屬於一般

庶務及臨時交辦事項，較少擔任管理與領導職務的工作。此結果與本研究之發現相異，根據本研究受訪者的回答，活動志工在管理與領導領域相當活躍，擔任管理職務的機會多，且擁有自主決定活動內容之空間。

四、文獻建議與實際做法之差異

根據受訪者回答之公共圖書館實際做法，進行文獻建議與實際做法差異之分析，研究者歸納有三種差異類型：

1. 以圖書館為中心的思考與執行

受訪對象以館方需求為主要的管理考量，例如：志工教育訓練課程之開設以圖書館業務需求為主，而沒有調查志工的教育訓練需求。

2. 有條件式部份執行

公共圖書館依照不同的分館條件採取不同之志工管理措施，分館條件包含：分館規模、志工種類、人力配置等。例如：規模較大之分館具備較細之工作分工，可適當安排工作輪調，給予志工多元的學習機會。然而，在規模較小的分館，因工作分工單純，難落實工作輪調制度。

3. 保守被動執行

公共圖書館在部份文獻建議上的執行態度較為保守，執行方式傾向被動。例如：志工的招募傾向在館內進行，未主動與社區機構合作；招募方式以海報張貼為主，等待有意應徵者到館詢問。

五、志工管理遭遇之困難

從志工督導的訪談內容中，研究者歸納出國內公共圖書館在執行志工管理時容易遭遇之困難為：經費不足、人力不足、仰賴志工程度高、擔心破壞工作氣氛。本研究結果部分呼應林勝義(2006)提出的志願服務四大問題：志工參與率偏低、志工流動率

偏高、志工的教育訓練不足、志工的獎勵有待改善。其中，志工流動率偏高除個人因素外，在管理面上可歸因為人力不足之問題；志工的教育訓練不足、志工的獎勵有待改善二大問題則源於經費不足。唯志工參與率偏低之問題在本研究結果中並未發現。

1. 經費不足

經費不足之問題導致志工與督導之教育訓練課程無法全面實施，造成了志工管理在教育訓練上的不足。經費不足之困境亦限制了志工的獎勵，志工福利無法擴增，包含：志工誤餐費、志工聯誼活動、志工獎勵品、志工的額外關懷照護。

2. 人力不足

人力不足的問題造成志工督導無法專設專辦、招募人手不足、館員與志工交流時間縮減等等，間接影響志工的留任率降低，志工的流動率提高。

3. 仰賴志工程度高

公共圖書館過度依賴志工影響志工的管理，如：擔心召募不到志工，因此對於志工的遴選標準過於寬鬆、過度倚賴資深志工，容易養成其老大心態、退場機制不敢嚴格執行等等。

4. 擔心破壞工作氣氛

公共圖書館顧及人情世故及擔心破壞工作氣氛亦會影響志工的管理，如：志工守則無法嚴格執行、志工評鑑難以實施等等。

六、志工督導之建議

針對志工督導所進行的深度訪談除了瞭解實務面之志工管理情形外，亦可探求志工督導對於現階段志工管理之建議。受訪的 20 位志工督導共提出 15 項建議，連結至志工管理十一面向(詳見第五章第七節)，其中屬「教育訓練」面向之建議最多。顯示志工督導對於志工的教育訓練相當關切，認為公共圖書館在教育訓練面向應該做到下

列建議：

1. 調查教育訓練需求；
2. 增加教育訓練數量；
3. 加強教育訓練實用性；
4. 培養志工多方面的專業知能。

七、研究的意外發現

訪談的過程中，研究者根據受訪者回答，得到有別於研究問題之外有意義的發現，包括：

1. 運用家庭或社區關係，擴大志工生活圈的影響力，吸引潛在志工加入圖書館；
2. 重視志工的紮根與延續，開發學生志工，培養上班族志工；
3. 開發志工的多元角色，重視志工的再利用；
4. 積極運用志工的專長技能，將志工的功能最大化；
5. 妥善運用志工幹部，簡化與集中溝通管道，減輕志工管理負擔，提升志工管理效率；
6. 志工團隊關懷弱勢，營造圖書館優質形象；
7. 研究過程活化志工督導的想法，提供志工管理上的靈感與做法。

第二節 建議

本研究分析志願服務相關文獻之建議，整理出志工管理的十一面向，並以文獻建議為本發展出問卷與訪談大綱。透過調查志工督導對於文獻建議之認同與採行，以及訪談志工督導，瞭解文獻建議在公共圖書館實行之情況與遭遇之困難。根據臺北市立

圖書館及高雄市立圖書館之實務，提供較可行之志工管理建議，並依照志工管理面向分述如下：

(一) 志工人力需求計畫

1. 定期調查分館志工運用需求

總館應依照志工種類之不同特性，定期調查各分館之志工運用需求，包含人力需求、時數需求、工作需求、教育訓練需求、配套資源需求等。由總館進行統籌之調查，可使總館確實掌握分館運用志工情況，並整合年度志工評鑑結果，給予分館改善志工管理之建議。

(二) 招募

1. 配合社區機構舉辦志工招募活動

公共圖書館位址時常鄰近社區型機構，如：里民活動中心、社區大學，圖書館可嘗試與社區機構合作，結合圖書館與社區機構之業務，辦理活動以吸引社區民眾參加。趁活動機會宣傳圖書館志工之招募，增加圖書館志願服務之曝光，提高招募的成功率。

2. 走進學校培養學生志工

公共圖書館可嘗試與鄰近學校接觸，透過學校教務處、圖書室之協助，宣傳公共圖書館服務與志工招募訊息。公共圖書館可以邀請館內志工協助活動之舉辦，包含志工工作介紹、志工的福利介紹，節省館員人力，又可增加志工成就感。此舉可增加學生擔任圖書館志工之機率，填補公共圖書館假日業務繁忙之空缺，培育學生志願服務之精神，進而提高日後擔任成人志工之機會。

(三) 遴選

1. 建立志工面談紀錄表

將志工報名表與面試紀錄表分開設計，志工面談記錄表可提供志工督導於面談時的彈性運用，完整保存志工應徵動機、預期貢獻、服務承諾等資料，並與志工報名表一同歸檔，建立志工個人檔案。志工面談紀錄表可應用在兩階段的遴選，第一階段的應徵面談主要為紀錄志工基本資料及預期工作內容、貢獻。志工錄取後可擇期進行第二階段的面談，建議由單位主管邀約志工進行茶敘，進一步了解志工的背景、興趣、專長。綜而言之，建立志工面談紀錄表一方面可保存完整的志工歷史資料，減緩職務移交所產生之工作斷層；另一方面可幫助志工督導在遴選志工時，更深入的了解志工背景與經歷，有利於後續館務需要之協助。

(四) 工作分配

1. 針對複雜度高的工作提供詳細工作說明

依照志工工作內容之複雜程度，製作工作說明手冊，提供有需要之志工參考。複雜程度較高之工作應建立詳細的工作流程，複雜程度較低之工作亦應給予基本指導說明。此工作說明手冊並非用來要求志工之行為，而是提供志工工作時的參考依據。

(五) 教育訓練

1. 設計專屬於志工之教育訓練課程

建議公共圖書館將館員與志工之教育訓練分開規劃，提供志工專屬之教育訓練課程，一方面較能符合志工之工作與成長需求，一方面展現館方重視志工之誠意。

2. 提供符合志工需求之教育訓練課程

建議公共圖書館調查志工之教育訓練需求，可分為定期調查與課後調查二種：定期調查為一年一次的需求總調查，以大方向的課程需求為原則；課後調查則偏向即時性的調查，提供館方在課程主題、內容、講者風格、實用性等方面之回饋。根據調查結果可規劃出更符合志工需求之教育訓練課程，提高志工參與課程之意願。

3. 提供課程優先名額

總館能夠增加部分較受歡迎的健康休閒類講座的場次，將舉辦時間變更為平日及假日皆有，方便志工參與。另外，在分館舉辦市民生活講座活動時，可提供志工優先名額，讓志工可以在服勤之餘，還能夠就近參與課程，提高志工參與課程之意願。

4. 推廣線上自學資源之使用

推廣線上自學資源一方面可避免資源的重複與浪費，另一方面可培養志工自我學習與科技使用之能力。公共圖書館可將志工教育訓練內容數位化，上傳至圖書館網頁，提供志工多元化的學習。線上自學課程的更新速度應該盡量及時，內容呈現的方式可以參考台北 e 大，盡量以字體大、頁面簡潔、操作容易的方向來設計，方便年紀較大的志工使用。總館可透過活動集點方式鼓勵志工上網學習，分館可配合講座或工作坊邀請志工體驗線上學習魅力，以達成推廣志工進行線上自學之目的。

5. 鼓勵志工應用館藏資源

公共圖書館可善用新書資源，做為吸引志工自我學習之誘因。邀請閱讀推廣志工示範讀書會進行方式，分享讀書會樂趣與收穫，藉此來推廣新書讀書會的活動。鼓勵志工組成新書讀書會，統一向總館推廣組報名，並登記參與的志工資料及借閱新書資料。總館可辦理新書書摘撰寫活動，讓讀書會志工得以發表對於新書的閱讀心得，並刊登在館刊或對外之出版品，提高志工成就感。

(六) 工作記錄

1. 記錄志工教育訓練與活動參與情形

建議公共圖書館以志工個人的歷程檔案為建檔原則，增加教育訓練與活動參與情形之記錄，提供完整的志工學習歷程。此記錄可做為日後辦理教育訓練調查及課程集點活動之參考依據。

(七) 督導

1. 減少志工督導之行政與櫃檯工作量

公共圖書館由於人員編制吃緊，成立專職之志工管理人員的可行性極低。雖然如此，公共圖書館可以盡量減少志工督導的行政及櫃檯工作量，讓志工督導有更多的時間執行志工管理業務，專心規劃與參與志工管理活動。如志工督導能夠有效執行志工管理作業，便可節省館內更多不必要的工作，反而可以提升整體人力運用之效率。

2. 依據人格特質與人際關係任命志工督導人選

分館的志工督導通常是由主任指派，分館主任可觀察館員平日的人格特質、人際關係、工作習慣，盡量以人際溝通技巧佳、交際手腕好、說話委婉者為優先考量。降低志工督導與志工之間產生誤會或不愉快之機會。

3. 調查志工督導之教育訓練需求

建議總館除了對志工的教育訓練需求進行調查，也應該了解志工督導的業務需求，配合開設相關課程，如志工管理與領導技巧課程、溝通技巧課程、志願服務法規課程等。

(八) 獎勵

1. 增加獎勵志工之管道

除了志工表揚大會上獎勵志工外，公共圖書館還有許多可運用的管道，例如：徵詢志工同意之後，便可於分館進行每週或每月一志工的介紹活動，讓讀者更了解志工的工作，體會到志工的重要性。總館部分也可透過年刊、每月活動等刊物，闢建一個志工園地單元，介紹公共圖書館志工的工作環境、工作內容、工作表現、志工福利等等。除了激勵志工外，日後讀者要應徵志工，便能對志工的工作有所了解；另一方面在志工工作的同時，讀者亦能發揮同理心，給予志工基本的尊重與諒解。

(九) 溝通

1. 運用多元管道進行志工聯繫

志工督導在面對不同志工時，可利用多元管道進行聯繫，針對不同志工選擇最適合的方式。同時，透過志工教導志工的方式，向沒有習慣使用科技工具的志工進行推廣，增加對科技工具的熟悉度。好處除了可推廣 Email 的使用之外，亦可提高志工未來對於圖書館資訊系統與工具的接受度。

2. 製造志工合作互動之機會

不同種類的志工平常較少機會互相交流，公共圖書館可在說故事志工到館服務的日子安排一般志工從旁協助，給予志工彼此認識、合作的機會。亦可透過大型活動的舉辦，在分組上安排不同時段或種類的志工一同工作，可增進彼此的熟悉度與工作默契。

3. 保留固定的志工交流時間

考量公共圖書館經費有限，無法常常舉辦志工聯誼活動；建議可由召開志工會議或志工交流時間取代，固定在一個月舉行一次左右的頻率，給予志工彼此溝通、互動、活絡情誼之機會。若志工人數較多，亦可依照工作性質採取分組方式，由各小組自行決定交流時間。

4. 製作志願服務人員手冊供館員閱覽

為增加館員與志工之熟悉程度，公共圖書館可製作一份功用的志願服務人員手冊，放置於流通櫃台以供參考。館員即使在輪值櫃檯時，仍可趁空檔翻閱，熟悉館內志工姓名與長相，加強館員與志工之交流。

5. 整合內部管理及外部呈現之志工管理系統

建議公共圖書館設置一個可以結合外部呈現與內部管理的志工管理系統。內部管理的系統需要能夠連結到個別志工的電子郵件信箱、分館信箱、志工子網頁等，一次訊息的發送可以迅速地傳播給所有的相關人員，以提高管理效率。另外，內部管理系統需強化對志工人員的資料管理，配合志工人才資料庫，紀錄志工特殊專長與背景，

提供公共圖書館必要之運用。

6. 增加志工督導之溝通機會

公共圖書館可以透過館員活動及教育訓練來增加志工督導之間的溝通機會，例如：定期舉辦志工業務研討會、外部機構的參訪觀摩活動、志願服務法規的講習等。依照分館坐落位置劃分志工管理區域，區域裡的分館定期協調舉辦區域志工業務會議，分享志工管理的心得與經驗，討論問題解決方法。

(十) 評鑑

1. 規劃完整實用之志工遣退機制

為減少分館面對不適任志工的困擾，建議總館重新檢視志工遣退機制，徵詢分館志工督導意見，修改退場制度之規定。分館應於志工進館時先將遊戲規則說清楚，提供志工書面之退場規定，建立館方與志工之默契，避免日後退場時的不必要紛爭。

2. 增強退場志工與圖書館之聯繫

建議公共圖書館可以設定一個標準來界定退場志工的照護門檻，例如：以服務年資來劃分，或以得獎紀錄來劃分。針對年資長久或得獎紀錄豐厚的退場志工建置資料庫，列入退場志工關懷對象。以不需要大筆經費的方式來表達對退場志工的關懷之意，例如：列印獎狀、感謝卡片、電話慰問等。亦可適時在大型公開場合如年終尾牙、年度志工業務會議時，邀請退場志工進行經驗分享，提升志工之榮譽感。

3. 導入志工自我評鑑

建議公共圖書館在進行多元評量方式之前，可先從導入志工自評方式開始，此種評量方式較不會引起同儕之間的競爭與比較心態，適合於初階段實施。志工自評亦能夠讓志工重新審視自己一年來的工作表現，培養志工對工作負責的正面態度。圖書館可於志工自評表中提供建議欄位，讓志工有機會表達對圖書館的建言，做一個雙向的溝通。

第三節 進一步研究建議

本研究受限於時間與人力因素，僅針對國內北部與南部二所志工運用上較具規模之都會區公共圖書館進行調查與訪談研究。然而，志願服務的發展及志工的管理應更具全面性，在此提出未來研究者可努力之方向：

一、探討其他類型圖書館之志工管理

本研究設定都會公共圖書館為研究場域，係因都會公共圖書館最早開展志願服務，在志願服務的應用頻繁，志工數量上亦較多。然而，其他類型圖書館亦具備志願服務活動，因應不同圖書館的性質在志工管理上亦可能產生不同做法。建議後續研究者可選擇其他類型圖書館為研究場域，包含：學術圖書館、鄉鎮圖書館，談討其志工管理制度與實務做法。

二、提倡檢驗學術研究與實務工作之研究取徑

本研究所採用之研究方法可檢驗學術研究與實際做法之距離，產生之研究結果一方面可以檢驗特定領域的研究成果對實務的影響程度，另一方面提供以資料為基礎的研究發現，對實務面更具參考價值。又因透過文獻建議之整理，可幫助受訪者瞭解相關領域與議題之發展，增進受訪者專業知識。建議未來其他實務管理面向之議題，亦可參考此研究取徑。

參考文獻

- ALA. (1971, 9 July 2012). Guidelines for using volunteers in libraries, from <http://wikis.ala.org/professionaltips/images/d/dc/1971LADLLAMAGuidelinesforUsingVolunteersinLibraries.pdf>
- Brudney, J. L. (2012). Preparing the organization for volunteers. In T. D. Connors (Ed.), *The volunteer management handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brudney, J. L., & Nezhina, T. G. (2012). Evaluating the volunteer program: contexts and models. In T. D. Connors (Ed.), *The volunteer management handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cheung, C. K., & Ma, S. K. (2010). How older residents benefit from the management of volunteer service. *Administration in Social Work, 34*(3), 241-258.
- Davis Smith, J. (1998). The 1997 national survey of volunteering in the UK. London: Institute for Volunteering Research.
- Detweiler, M. J. (1982). Volunteers in public libraries: the costs and benefits. *Public Libraries, 21*(3), 80-82.
- Driggers, P., & Dumas, E. (2002). *Managing library volunteers: a practical toolkit*. Chicago: American Library Association.
- Ellis, S. J. (2010). *From the top down: the executive role in succesful volunteer involment*. Philadelphia: Energize.
- Fletcher, K. B. (1987). *The 9 keys to successful volunteer programs*. Washington, D. C.: The Taft Group.
- Freund, D. (2005). Do volunteers belong in the library? *Rural Libraries, 25*(1), 19-41.
- Grossman, J. B., & Furano, K. (2002). Making the most of volunteers. Retrieved from http://www.ppv.org/ppv/publications/assets/152_publication.pdf
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2008). Management capacity and retention of volunteers. In M. Liao-Troth (Ed.), *Challenges in Volunteer Management* (pp. 9-27). North Carolina: Information Age Publishing.
- Illesley, P. J. (1990). *Enhancing the volunteer experience: new insights on strengthening volunteer participation, learning, and commitment*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- IVR. (2005). Volunteers in museums: key findings and issues from the literature. London: Institute for Volunteering Research.
- Jamison, I. B. (2003). Turnover and retention among volunteers in human service agencies. *Review of Public Personnel Administration, 23*(2), 114-132.
- Kadushin, A. (2002). Supervision in social work
- Karp, R. S. (1993) Volunteers in libraries. *Small Libraries Publication*. Chicago American Library Association.

- Locke, M., Ellis, A., & Davis Smith, J. (2003). Hold on to what you've got: the volunteer retention literature. *Voluntary Action*, 5(3), 81-99.
- McCarthy, C. A. (1996). Volunteers and technology: the new reality. *American Libraries*, 27(6), 67-71.
- McGown, S. W. (2007). Valuable volunteers: how to find, use, and keep them. *Library Media Connection*, 26(2), 10-13.
- Millar, S. (1991). *Volunteers in museums and heritage organisations: policy, planning and management*. London: HMSO.
- Muldowney, D. (2008). Volunteer management. In J. McCann & M. Curran (Eds.), *Managing with heart: studying community and voluntary services* (pp. 92-102). Dublin: Veritas Publications.
- Nicol, E. A., & Johnson, C. M. (2007). Volunteers in libraries: program structure, evaluation, and theoretical analysis. *Reference & User Services Quarterly*, 48(2), 154-163.
- Rehnborg, S. J., Fallon, C. K., & Hinerfeld, B. J. (2002). Investing in volunteerism: the impact of service initiatives in selected texas state agencies: LBJ School of Public Affairs, The University of Texas at Austin.
- Roy, L. (1984). Volunteers in public library: issues and viewpoints. *Public Library Quarterly*, 5(4), 29-40.
- Safrit, R. D., & Schmiesing, R. (2012). Volunteer models and management. In T. D. Connors (Ed.), *The volunteer management handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Corporation for National and Community Service (2013). Volunteering and Civic Life in America. Retrieved from: <http://www.volunteeringinamerica.gov/research.cfm>
- United Parcel Service, U. P. S. (1998). Managing volunteers.

內政部志願服務資訊網(2001)。志願服務法，2010年04月04日擷取自：

<http://vol.moi.gov.tw/uploaddowndoc?file=/pubvol/law/200807311110530.pdf&flag=doc>

內政部統計處(2012)。內政統計年報-志願服務隊員，2012年03月20日擷取自：

<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

行政院主計處(2012)。統計地區標準分類，2012年10月01日擷取自：

<http://eng.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=955&ctNode=3115>

王良泰(2004)。服務志工留任因素之研究—以國立自然科學博物館為例。未出版之碩士論文，逢甲大學公共政策研究所，台中市。

王嵩山(1998)。社會生活與義工。文化視窗，4，頁24-30。

- 王精文(1998)。義工人力資源管理制度。文化視窗，4，頁 4-8。
- 石淑惠(1997)。公共圖書館義工個人特質、參與動機與工作滿意度之研究。未出版之碩士論文，淡江大學教育科技學研究所，臺北縣。
- 朱夏萍(2003)。中部四縣市環保義工參與動機、工作滿意度與持續服務意願之研究。未出版之碩士論文，國立台中教育大學環境教育研究所，臺中市。
- 江明修(2003)。志工管理之理念。江明修主編，志工管理(頁 2)。臺北：智勝。
- 何秀娟、楊美華(2005)。公共圖書館與博物館志工管理比較研究。臺灣圖書館管理季刊，1(1)，頁 40-56。
- 吳佳燕(2002)。國家公園志工解說員離職因素之探討。未出版之碩士論文，中國文化大學觀光事業研究所，臺北市。
- 李珮漪(2010)。老年人參與公共圖書館志願服務之研究：以臺北市立圖書館為例。未出版之碩士論文，國立臺灣大學圖書資訊學研究所，臺北市。
- 李淑珺譯，S. McCurley & R. Lynch 原著 (2003)。志工實務手冊。臺北：張老師文化。
- 李麗美(2011)。大學圖書館志工參與動機與工作滿意研究。未出版之碩士論文，國立中興大學圖書資訊學研究所，臺中市。
- 林淑容(2003)。志工管理—以高雄市立美術館為例。未出版之碩士論文，南華大學非營利事業管理研究所，嘉義縣。
- 林淑馨(2010)。質性研究：理論與實務。臺北：巨流。
- 林凱雯(2008)。臺北市立圖書館志工之教育訓練需求研究。未出版之碩士論文，輔仁大學圖書資訊學研究所，新北市。
- 林勝義(2006)。志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者。臺北：五南。
- 林瑞雯、宋棋超(2007)。公共圖書館之組織定位與經費編列：從圖書館改制文化服務所事件談起。臺灣圖書館管理季刊，3(3)，頁 17-30。
- 徐俊賢(2005)。博物館志工參與動機與工作滿足之研究—以臺北市立天文科學教育館為例。未出版之碩士論文，國立臺南藝術大學博物館學研究所，臺南縣。
- 高以緯(2004)。臺北縣市高中生參與志願服務動機與滿足感相關之研究。未出版之碩

士論文，中國文化大學青少年兒童福利研究所，臺北市。

國立臺中圖書館公共圖書館統計系統(2011)。彙整結果瀏覽，2012年07月20日擷取

自：http://publibstat.ntl.gov.tw/index.php?do=statistic_2011

張英陣(2001)。公部門運用志工之現況研究報告。台北：行政院青年輔導委員會。

郭枝南(2002)。高雄市環保局清潔隊員工作動機與工作滿意度之相關研究。未出版之

碩士論文，國立高雄師範大學工業科技教育學研究所，高雄市。

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。未出版之碩士論文，國立中山大學教育研究所，高雄縣。

陳雅蘭(2007)。志工參與動機之 Q 方法論研究：以金門縣為例。未出版之碩士論文，銘

傳大學公共事務學系碩士在職專班，臺北市。

曾淑賢(2003)。公共圖書館之人力資源發展—以台北市立圖書館員工與志工教育訓練

為例。書苑季刊，55，頁 1-21。

曾添福(2008)。圖書館志工人力資源管理之研究—以國立中央圖書館臺灣分館為例。未

出版之碩士論文，國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。

馮惠菁(2012)。臺灣佛教圖書館志工參與及管理之研究。未出版之碩士論文，淡江大

學資訊與圖書館學研究所，新北市。

黃振愷(2009)。非營利組織青年志工管理之探討—以救國團大專服務員為例。未出版之

碩士論文，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班，臺北市。

臺北市立圖書館年刊(2009)。臺北市立圖書館，2010年06月20日擷取自：

<http://www.tpml.edu.tw/public/Attachment/0411525876.pdf>

臺北市立圖書館年刊(2010)。臺北市立圖書館，2010年06月20日擷取自：

<http://www.tpml.edu.tw/public/Attachment/09317283750.pdf>

臺北市立圖書館年刊(2011)。臺北市立圖書館，2010年06月20日擷取自：

<http://www.tpml.edu.tw/public/Attachment/161416224817.pdf>

臺北市立圖書館年刊(2012)。臺北市立圖書館，2010年06月20日擷取自：

<http://www.tpml.edu.tw/public/Attachment/262211181070.pdf>

劉德勝(1990)。國立自然科學博物館的義工制度。博物館學季刊，4(1)，頁 43-48。

劉德勝(2001)。文教機構義工之研究—人力資源管理文獻摘要。博物館學季刊，15(1)，
頁 25-32。

蔡漢賢(1991)。社會工作辭典。臺北：中華民國社區發展研究訓練中心。

蕭茲涵(2010)。志工管理者之工作及與不符期待志工相處經驗初探。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學社會工作學研究所，臺北市。

謝文亮(2002)。志工教育訓練與工作投入關係之研究。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班，高雄縣。



附錄一 訪談同意書

各位志工督導及業務承辦人您好：

此訪談係為了解志工管理人員對志願服務相關文獻所提出之研究建議的意見，以及在志工管理上所遭遇之困難。誠摯地邀請您參與本研究之訪談，希望透過您對志工管理業務的熟悉與理解，幫助本研究探索公共圖書館在志工管理上的發展。為確保個人權益，本訪談之進行方式說明如下：

1. 本研究將採面對面方式進行，訪談時間為 60 至 90 分鐘，訪談地點以您的需求與方便為優先考量。
2. 為確保訪談內容無誤，以及訪談資料分析便利，訪談過程將全程錄音。
3. 訪談資料將以匿名或代號方式呈現，訪談內容絕對保密，以確保您的隱私。
4. 訪談結果僅供本研究之學術用途，絕不作他用。
5. 本研究成果屬於所有研究參與者，如您有興趣，研究者會將研究複印予您，以感謝您的熱情參與。

最後，為保障您的權益，研究者與您於下方簽名，表示了解以上說明，並同意參與研究訪談。再次感謝您的熱情分享！

國立台灣大學圖書資訊學研究所
張雅怡 敬上

研究者：_____

受訪者：_____

民國 年 月 日

附錄二 訪談大綱

【訪談前說明】

此訪談係為了解 貴館對志願服務相關文獻所提出之研究建議的認同情形、採行情形，以及在志工管理上遭遇之困難。希望透過各位志工督導對志工管理業務的熟悉與理解，幫助本研究探討都會公共圖書館在志工管理上的發展；提供圖書館學術與實務界的互相了解，也讓圖書館更掌握志工管理的關鍵。

訪談問題	研究問題	志工管理 面向	訪談問題內容
Q1*Q37	研究建議認同 與採行/ 遭遇困難	志工人力 需求計畫	<p>Q1-a：請問您同意/不同意圖書館在開展志工業務之前，先行調查志工人數、時數、工作內容、學習資源、配套措施等需求的原因為何？</p> <p>Q1-b：關於志工人力需求調查的計畫，您認為： 如果有，是否可以說明實施情形？ 如果沒有，可能的原因為何？</p>
			<p>Q2-a:請問您同意/不同意志工組織配合圖書館需求自行排班的原因為何？</p> <p>Q2-b:關於志工自行排班，您認為： 如果有，運作的情形如何？是否出現可能的問題？ 如果沒有，可能的困難為何？</p>
		招募	<p>Q3-a:請問您同意/不同意圖書館在招募策略上主動出擊的原因為何？</p> <p>Q3-b:關於主動招募，您認為： 如果有，可否舉例？透過什麼方式與管道？招募成效如何？ 如果沒有，可能的困難為何？</p>

			<p>Q4-a:請問您同意/不同意在招募簡章上註明志工需求專長或背景的原因為何?</p> <p>Q4-b:關於註明志工需求專長或背景,您認為: 如果有,由誰提出需求?實施成效如何? 如果沒有,可能的困難為何?是否有其他的方式來調查志工專長或背景?</p> <p>Q5-a:請問您同意/不同意以社區為志願服務網絡中心,招攬在地民眾的原因為何?</p> <p>Q5-b:關於以社區為志願服務網絡中心進行招募,您認為: 如果有,運作的情形如何?成效如何?是否出現可能的問題? 如果沒有,可能的困難為何?</p> <p>Q6-a:請問您同意/不同意圖書館招募多元族群志工的原因為何?</p> <p>Q6-b:關於招募多元志工,您認為: 如果有,如何招募?招募成效如何?實際運用結果如何? 如果沒有,可能的困難為何?</p>
		遴選	<p>Q7-a:請問您同意/不同意根據應徵者之動機、經驗、興趣、專長、時間、預期貢獻來進行面談的原因為何?</p> <p>Q7-b:關於根據上述資訊進行面談,您認為: 如果有,蒐集資訊的方式為何?可否描述面談的過程? 如果沒有,可能的困難為何?</p>

			<p>Q8-a: 請問您同意/不同意建立面談紀錄的原因為何?</p> <p>Q8-b: 關於面談紀錄, 您認為: 如果有, 紀錄項目有哪些? 檔案應用範圍為何? 如果沒有, 您認為有無建立必要? 可能的原因為何?</p>
		工作分配	<p>Q9-a: 請問您同意/不同意明訂志工工作範圍及標準流程的原因為何?</p> <p>Q9-b: 關於明訂工作範圍與標準流程, 您認為: 如果有, 是否有手冊供參考? 內容如何制定? 志工反應如何? 如果沒有, 可能的困難為何? 志工是否表達過類似需求?</p> <p>Q10-a: 請問您同意/不同意建立志工內容輪調制度的原因為何?</p> <p>Q10-b: 關於志工工作內容輪調, 您認為: 如果有, 運作的情形如何? 志工的反應如何? 如果沒有, 可能的困難為何?</p> <p>Q11-a: 請問您同意/不同意依照志工專長或興趣進行工作分配的原因為何?</p> <p>Q11-b: 關於依照志工專長或興趣分配工作, 您認為: 如果有, 運作的情形如何? 是否出現可能的問題? 如果沒有, 可能的困難為何?</p>
		教育訓練	<p>Q12-a: 請問您同意/不同意定期調查志工教育訓練需求的原因為何?</p> <p>Q12-b: 關於定期調查志工教育訓練需</p>

			<p>求，您認為：</p> <p>如果有，多久調查一次？調查方式為何？調查結果如何運用？</p> <p>如果沒有，可能的困難為何？</p>
			<p>Q13-a: 請問您同意/不同意圖書館多提供健康與休閒類課程予志工的原因為何？</p> <p>Q13-b: 關於提供健康與休閒類課程，您認為：</p> <p>如果有，是那些課程內容？志工參與情形如何？</p> <p>如果沒有，可能的困難為何？</p>
			<p>Q14-a: 請問您同意/不同意圖書館建立線上志工學習課程的原因為何？</p> <p>Q14-b: 關於線上志工學習課程，您認為：</p> <p>如果有，使用情形如何？內容為何？提供單位為何？</p> <p>如果沒有，可能的困難為何？</p>
			<p>Q15-a: 請問您同意/不同意安排資深志工帶領新進志工的原因為何？</p> <p>Q15-b: 關於由資深志工帶領新進志工，您認為：</p> <p>如果有，運作的情形如何？是否出現可能的問題？</p> <p>如果沒有，可能的困難為何？</p>
			<p>Q16-a: 請問您同意/不同意圖書館協助志工組成學習小組或讀書會的原因為何？</p> <p>Q16-b: 關於圖書館協助志工組成學習小組或讀書會，您認為：</p> <p>如果有，可否舉例？圖書館提供的協助為何？</p>

			<p>如果沒有，可能的困難為何?</p>
		工作紀錄	<p>Q17-a: 請問您同意/不同意圖書館建置完整志工資料庫的原因為何?</p> <p>Q17-b: 關於建置完整志工資料庫，您認為： 如果有，資料庫記錄的資料有哪些？資料蒐集方式為何？多久更新一次資料庫？資料庫的用途為何？ 如果沒有，可能的困難為何?</p>
		督導	<p>Q18-a: 請問您同意/不同意圖書館建立專職志工管理人員的原因為何?</p> <p>Q18-b: 關於建立專職志工管理人員，您認為： 如果有，您認為目前人數與設置方式是否合宜？有何改善空間？ 如果沒有，可能的困難為何?</p> <p>Q19-a: 請問您同意/不同意志工督導學習說話藝術，加強人際溝通技巧的原因為何?</p> <p>Q19-b: 關於學習說話藝術，加強人際溝通技巧，您認為： 如果有，能夠如何幫助志工管理工作？ 如果沒有，希望圖書館提供什麼樣的協助嗎?</p> <p>Q20-a: 請問您同意/不同意圖書館提供志工管理相關的教育訓練課程的原因為何?</p> <p>Q20-b: 關於志工管理相關的教育訓練課程，您認為： 如果有，內容為何？是否滿足您的需求？您希望能受到哪方面的教育訓練？ 如果沒有，可能的困難為何？就您個人而言，有無其他管道以獲取相關知</p>

			識?
			<p>Q21-a: 請問您同意/不同意於志工與館方雙邊皆設置志工督導的原因為何?</p> <p>Q21-b: 關於志工與館方雙邊皆設置志工督導, 您認為: 如果有, 志工方面的督導如何產生? 權責如何分配? 是否出現可能的問題? 如果沒有, 可能的困難為何?</p>
		認同	<p>Q22-a: 請問您同意/不同意圖書館應該提供志工一個終身學習環境的原因為何?</p> <p>Q22-b: 關於圖書館成為志工的終身學習環境, 您認為: 如果有, 圖書館能為志工做什麼? 志工與圖書館的互動為何? 如果沒有, 可能的困難為何?</p> <p>Q23-a: 請問您同意/不同意平日應對志工展現關心與友善行為的原因為何?</p> <p>Q23-b: 關於平日對志工展現關心與友善行為, 您認為: 如果有, 您本身會如何做? 您的同事們會如何做? 假設今天志工請假或遲到, 您會怎麼做? 如果沒有, 可能的原因為何?</p>

		<p>獎勵</p>	<p>Q24-a: 請問您同意/不同意定期表揚志工的原因為何?</p> <p>Q24-b: 關於定期表揚志工, 您認為: 如果有, 如何進行表揚? 如何挑選表揚志工? 沒有接受表揚的志工會有甚麼反應嗎? 如果沒有, 可能的困難為何?</p> <p>Q25-a: 請問您同意/不同意志工獎勵物品每年更換的原因為何?</p> <p>Q25-b: 關於獎勵物品每年更換, 您認為: 如果有, 可否舉例說明? 獎勵物品的來源? 志工反應如何? 如果沒有, 可能的困難為何?</p> <p>Q26-a: 請問您同意/不同意利用非財務性報酬來激勵志工的原因為何?</p> <p>Q26-b: 關於利用非財務性報酬的激勵措施, 您認為: 如果有, 可否舉例說明? 那些志工可以得到? 志工反應如何? 如果沒有, 可能的困難為何?</p>
		<p>溝通</p>	<p>Q27-a: 請問您同意/不同意善用科技工具以快速傳播志工訊息的原因為何?</p> <p>Q27-b: 關於善用科技工具傳播志工訊息, 您認為: 如果有, 使用那些科技工具? 志工參與使用的情形如何? 由誰發布與維護訊息? 是否出現可能的問題? 如果沒有, 可能的困難為何?</p> <p>Q28-a: 請問您同意/不同意圖書館應製造志工合作學習機會的原因為何?</p> <p>Q28-b: 關於製造志工合作學習機會,</p>

		<p>您認為：</p> <p>如果有，圖書館的作法如何？志工的參與情形如何？</p> <p>如果沒有，可能的困難為何？</p> <hr/> <p>Q29-a: 請問您同意/不同意成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動的原因為何？</p> <p>Q29-b: 關於成立志工聯誼會，您認為：如果有，運作的情形如何？隸屬在哪個單位？多久舉辦一次聯誼？聯誼的形式為何？志工參與情形如何？您本身會一起參加嗎，為什麼？</p> <p>如果沒有，可能的困難為何？</p> <hr/> <p>Q30-a: 請問您同意/不同意擴大圖書館主管、館員與志工之間交流的原因為何？</p> <p>Q30-b: 關於擴大圖書館主管、館員與志工之間交流，您認為：</p> <p>如果有，圖書館的做法如何？您認為成效如何？您認為這對於志工管理有何幫助？</p> <p>如果沒有，可能的困難為何？</p> <hr/> <p>Q31-a: 請問您同意/不同意成立公共圖書館志工聯盟，建立經驗分享與交流的原因為何？</p> <p>Q31-b: 關於成立公共圖書館志工聯盟，您認為：</p> <p>如果有，以那些圖書館為成員？運作情形如何？您個人有與其他志工督導交流過的經驗嗎？</p> <p>如果沒有，可能的困難為何？您個人會期待這樣的平台產生嗎？</p>
--	--	--

		評鑑	<p>Q32-a: 請問您同意/不同意志工組織獨立自治化的原因為何?</p> <p>Q32-b: 關於志工組織獨立自治化, 您認為: 如果有, 那些志工擁有自治化的組織? 運作情形為何? 您與志工組織的互動情形為何? 如果沒有, 可能的困難為何?</p> <p>Q33-a: 請問您同意/不同意強化老年志工的退場機制, 並設定退場年齡的原因為何?</p> <p>Q33-b: 關於強化老年志工的退場機制, 您認為: 如果有, 運作的情形為何? 如何界定退場? 老年志工的反應為何? 如果沒有, 可能的困難為何?</p> <p>Q34-a: 請問您同意/不同意由圖書館提供退場志工之關懷照護的原因為何?</p> <p>Q34-b: 關於圖書館提供退場志工之關懷照護, 您認為: 如果有, 圖書館的作法為何? 退場志工反應如何? 如果沒有, 可能的困難為何?</p> <p>Q35-a: 請問您同意/不同意記錄中途離職志工動機的原因為何?</p> <p>Q35-b: 關於記錄中途離職志工動機, 您認為: 如果有, 如何得知其動機? 有哪些動機? 是否有任何形式的紀錄? 後續採取的行動為何? 如果沒有, 可能的困難為何?</p>
--	--	----	---

		<p>Q36-a:請問您同意/不同意建立志工評鑑制度的原因為何?</p> <p>Q36-b:關於建立志工評鑑制度,您認為:</p> <p>如果有,評鑑的種類有哪些?評鑑的標準有哪些?評鑑的時間為何?評鑑的用途為何?志工的反應為何?</p> <p>如果沒有,可能的困難為何?</p> <p>Q37-a:請問您同意/不同意建立多元志工評核方式的原因為何?</p> <p>Q37-b:關於建立多元志工評核方式,您認為:</p> <p>如果有,如何進行?評鑑分數比例如何分配?您認為目前的多元評核方式足夠嗎?</p> <p>如果沒有,可能的困難為何?</p>
Q38	其他建議	<p>Q38:對於圖書館的志工管理,您身為督導/業務承辦人有何建議?</p>
訪談結束	關於今天的訪談問題,有任何需要補充的嗎?	

附錄三 問卷

「從志工管理議題探討都會公共圖書館志工之管理」研究問卷

各位志工督導與志工業務承辦人 您好：

吾人為國立台灣大學圖書資訊學研究所的研究生，刻正進行「從志工管理議題探討都會公共圖書館志工之管理」研究，研究目的是為了解公共圖書館對志願服務相關文獻之研究建議的認同與採納情形，以及在志工管理上所遭遇之困難。研究結果希望對國內圖書館志工管理之實務有所幫助。

您的填答將對本研究的價值做出重要貢獻。本問卷為調查志工管理者對研究建議的認同程度，以及，您認為 貴館在這些研究建議上的採行程度。
問卷之填答資料僅供學術研究，並且保密處理，絕不作其他用途，敬請您安心填答。業務繁忙之際，仍請您撥空填答問卷，誠心感謝!

敬祝

身體健康 事事順心

國立台灣大學圖書資訊學研究所

指導教授：林珊如 博士

研究生：張雅怡 敬上

Email: r98126010@ntu.edu.tw

連絡電話: 0921-861571

第一部分：基本資料

【填答說明：請依據您的個人及單位狀況填答，資料保密，敬請安心填答!遇□請以√作答，請勿遺漏任何題項，謝謝您!】

1. 請問您目前服務的單位是：

(1)臺北市立圖書館 (2)高雄市立圖書館

2. 請問您目前服務的分館或單位是：_____

3. 請問您的身分是：

(1)單位主管 (2)業務承辦人 (3)其他：_____

4. 請問您承辦志工業務的時間為：
 (1)不滿一年 (2)一至三年 (3)四至六年 (4)六年以上
5. 請問您目前承辦志工業務的職務性質為：
 (1)專辦業務 (2)兼辦業務 (3)其他(請說明)：_____
6. 請問目前館內一般志工人數為：_____人
 說故事志工為：_____人
 其餘種類(請註明)志工為：_____人

第二部分：研究建議認同程度

【填答說明：下列題項來源為志願服務相關文獻所提之研究建議，請您依據個人認同程度，不代表單位態度，於內勾選一項最符合您意見的選項，謝謝您!】

題號	研究建議	非常同意	同意	不同意	非常不同意
1.	調查志工人數需求、時數需求、工作需求、資源需求、配套措施等，依照調查結果進行志願服務活動的規劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	成立志工服務隊，配合圖書館需求自行排班，達到組織化與效率化的目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	圖書館主動出擊招募志工，而非被動等待志工上門應徵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	在招募簡章上，註明對志工專長或背景的要求，以招募到適才適任的志工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工，凝聚社區與圖書館共識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	開發多元族群的志工，例如男性志工、學生、家庭主婦、退休人士、全家庭志工等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	根據應徵者之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等方面，進行面談。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題號	研究建議	非常同意	同意	不同意	非常不同意
8.	建立面談紀錄，做為日後志工工作分配或志工遣退之參考。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	明訂志工工作範圍，並建立標準工作流程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	建立工作內容的輪調制度，使機構在人力運用上更加便利，也可讓志工接觸不同工作，認識其他志工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	根據志工專長進行工作分配，以提高志工工作成就感，提升工作效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	定期調查志工教育訓練需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	增加健康與休閒類的成長課程，以滿足志工中多數為中老年人的需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	建立線上志工學習課程，方便無法配合梯次課程之志工人能以 e-learning 方式學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	安排資深志工帶領其他志工，以利經驗傳承。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	鼓勵志工應用自我導向學習與團體學習，組成學習小組。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	建置志工資料庫，完整記錄志工基本資料、執勤時數、教育訓練歷程、活動參與情形等，以便有效率地管理志工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	成立志工專職管理人員，節省志工管理時間，與志工培養良好信任感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	志工督導學習說話的藝術，加強人際溝通技巧。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	讓志工督導接受志工管理的知識與技巧培訓。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	於志工和館員雙方皆設置志工督導。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	重視圖書館能提供給志工的終身學習環境，提供志工一個成長學習的空間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	平日對志工展現關心及友善行為。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	定期表揚志工，提升志工尊榮感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	獎勵物品應每年更換，讓志工有所期待。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題號	研究建議	非常同意	同意	不同意	非常不同意
26.	多利用非財務性報酬的激勵措施，例如：製作專屬志工制服、於刊物上介紹館內志工等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	善用科技工具如 Email、Facebook、留言板等，確保志工相關訊息能夠快速散播。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	製造志工在工作上合作學習的機會，增進夥伴工作默契與情感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動，活絡志工情誼。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	成立公共圖書館志工聯盟，建立公共圖書館志工管理者網站，讓志工運用單位互相分享、交流志工管理心得與經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	強化老年志工的退場機制，設定退場年齡。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	提供退場志工的關懷照護，例如發放重陽節禮品、優先參加圖書館活動等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	了解中途離職志工之動機，記錄其離職原因，定期檢視志工管理的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	建立志工評鑑制度，定期檢視志願服務與志工品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	不以志工時數為唯一考核標準，建立多元考核方式並交叉應用，例如：志工自評、同儕評量、督導評量、讀者評量等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：研究建議採行程度

【填答說明：下列題項之研究建議與第二部分相同，請您考量服務館別採行的程度作答，於□內勾選一項最符合的選項，謝謝您!】

題號	研究建議	總是做到	經常做到	很少做到	不曾做到
1.	調查志工人數需求、時數需求、工作需求、資源需求、配套措施等，依照調查結果進行志願服務活動的規劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	成立志工服務隊，配合圖書館需求自行排班，達到組織化與效率化的目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	圖書館主動出擊招募志工，而非被動等待志工上門應徵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	在招募簡章上，註明對志工專長或背景的要求，以招募到適才適任的志工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	以社區為志願服務網絡中心，招攬在地民眾擔任志工，凝聚社區與圖書館共識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	開發多元族群的志工，例如男性志工、學生、家庭主婦、退休人士、全家庭志工等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	根據應徵者之動機、經驗、興趣專長、時間、預期貢獻等方面，進行面談。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	建立面談紀錄，做為日後志工工作分配或志工遣退之參考。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	明訂志工工作範圍，並建立標準工作流程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	建立工作內容的輪調制度，使機構在人力運用上更加便利，也可讓志工接觸不同工作，認識其他志工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	根據志工專長進行工作分配，以提高志工工作成就感，提升工作效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	定期調查志工教育訓練需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	增加健康與休閒類的成長課程，以滿足志工中多數為中老年人的需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	建立線上志工學習課程，方便無法配合梯次課程之志工能以 e-learning 方式學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	安排資深志工帶領其他志工，以利經驗傳承。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	鼓勵志工應用自我導向學習與團體學習，組成學習小組。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題號	研究建議	總是做到	經常做到	很少做到	不曾做到
17.	建置志工資料庫，完整記錄志工基本資料、執勤時數、教育訓練歷程、活動參與情形等，以便有效率地管理志工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	成立志工專職管理人員，節省志工管理時間，與志工培養良好信任感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	志工督導學習說話的藝術，加強人際溝通技巧。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	讓志工督導接受志工管理的知識與技巧培訓。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	於志工和館員雙方皆設置志工督導。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	重視圖書館能提供給志工的終身學習環境，提供志工一個成長學習的空間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	平日對志工展現關心及友善行為。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	定期表揚志工，提升志工尊榮感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	獎勵物品應每年更換，讓志工有所期待。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	多利用非財務性報酬的激勵措施，例如：製作專屬志工制服、於刊物上介紹館內志工等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	善用科技工具如 Email、Facebook、留言板等，確保志工相關訊息能夠快速散播。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	製造志工在工作上合作學習的機會，增進夥伴工作默契與情感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	成立志工聯誼會，舉辦志工聯誼活動，活絡志工情誼。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	擴大館員與志工間的交流，重視橫向溝通與縱向溝通。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	成立公共圖書館志工聯盟，建立公共圖書館志工管理者網站，讓志工運用單位互相分享、交流志工管理心得與經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	志工組織獨立自治化，讓志工組織擁有更多自主決定的權利，發揮創意，甚至可以自募志工經費。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	強化老年志工的退場機制，設定退場年齡。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題號	研究建議	總是做到	經常做到	很少做到	不曾做到
34.	提供退場志工的關懷照護，例如發放重陽節禮品、優先參加圖書館活動等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	了解中途離職志工之動機，記錄其離職原因，定期檢視志工管理的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	建立志工評鑑制度，定期檢視志願服務與志工品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	不以志工時數為唯一考核標準，建立多元考核方式並交叉應用，例如：志工自評、同儕評量、督導評量、讀者評量等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問卷到此結束，非常感謝您的填答!!

