

# 臺北市立圖書館志工運用管理 之初探

## A Pilot-study of Volunteer Management in Taipei Public Library

石泐

Yang Shih

實踐大學社會工作學系

Department of Social Work,

Shih Chien University

E-mail : stoneshih2000@gmail.com

### 【摘要】

本文主要是針對臺北市立圖書館進行志工管理的研究。臺北市立圖書館現有 1,608 名志工，包括一般志工、義務林老師、英語志工、視障服務志工、閱讀推廣志工五種類型。本研究以臺北市立圖書館總館、各分館與民眾閱覽室志工業務管理（承辦）員為對象，於 2013 年 6 月進行問卷調查，發放 48 份問卷、共回收 39 份。研究結果顯示，志工管理員認為臺北市立圖書館的志工會因為性別、年齡和服務年資的不同，在服務績效與服務結果期待上有所差異。此外，志工管理員最需要的是對志願服務行政作業以及相關法令的認識。

### 【Abstract】

This pilot-study was focused on volunteer management in Metropolitan area—Taipei Public Library (TPL). There are 1,608 volunteers in TPL, including regular volunteers, storytelling volunteers, English-speaking volunteers, volunteers for the visually impaired, and volunteers for the promotion of reading. This study collected 39 questionnaires out of 48 volunteer managers currently work in main library and branches of TPL in June 2013. The results indicated that in managers' opinion, the

service performance and expectation of volunteers demonstrated by different gender, age and years of service. In addition, most volunteer managers showed desires for legislation trainings that promote volunteerism and strong needs to learn to computing the dollar value of volunteer time, work for long-range planning and implementation of volunteer recruitment and retention.

**關鍵詞：臺北市立圖書館、志願服務、人力資源管理**

**Keyword: Taipei Public Library (TPL), Volunteer Administrator, Human Resource Management**

## 壹、前言

志願服務的推展是一個國家文明進步的表徵，盱衡世界各國，愈是進步發達的國家，其政府愈致力於推動志願服務工作，而其參與志願服務的人數也愈多。我國自 2001 年實施《志願服務法》後，以社會服務類為例，參與地方政府志願服務的人數從 2001 年的 58,734 人開始逐年增加，至 2012 年參與志工人數已達 182,954 人（內政部統計處，2013），十年之內參與志工人數已成長 3 倍，足見志願服務在我國已日漸普及。

臺北市立圖書館（以下簡稱北市圖）運用志工，最早始於民國 67 年分館增建計畫，以每一行政區有一個分館為目標，到民國 72 年各區所增建的分館相繼落成，當時各館均改採開架式服務，由於媒體的報導和宣傳激起市民利用圖書館的興趣，圖書館館員的工作量急速增加、工作壓力沈重，當時永春分館首先張貼徵求志工的公告，立即獲得民眾熱烈的響應，從此開始了運用志工提供服務（黃奠孔，1990）。

目前北市圖的志工共可分為五大類，「一般志工」主要協助閱覽諮詢服務、資料整理、活動支援、館舍整理、環境綠化、志工行政及參訪導覽等業務，「義務林老師」帶領林老師說故事活動，「英語志工」帶領英語說故事、閱讀指導或讀書會等活動，「視障服務志工」協助啟明分館校讀、報讀、錄音及中文輸入等業務，「閱讀推廣志工」帶領讀書會或閱讀指導等活動。截至 2013 年 4 月底止北市圖共有 1,608 名志工，以 2013 年為例，1 至 4 月志工服務總時數累積就達 4

萬 8,343 小時（臺北市立圖書館，2013）。

過去對於志願服務的研究大多是以一般民眾或是志工為研究對象，較少有從志工督導或管理者的角度去探究志願服務的實施情形，特別是志工在運用與管理上可能遭遇的各種困境，因而本研究嘗試從志工管理者的角度出發，探討北市圖目前在運用志工過程中可能遭遇的問題，由於此方面的研究在國內仍屬初探性質，希冀藉由此研究提供給志工運用單位、志工管理者及學術先進參考。

## 貳、文獻探討

### 一、公共圖書館運用志工的原因

公共圖書館本身就具有社教功能（曾琪淑，1993），它不只是讓民眾可以閱讀、借閱書籍而已，還可以讓民眾參與圖書館的志願服務工作，達到雙向交流的目的。曾淑賢（2003）認為，公共圖書館運用志工的原因有四，包括解決人力不足的問題、引進特殊專長人才、增進民眾參與建立良好的社區關係、增進民眾對圖書館的瞭解與利用知能。林勝義（1990）認為，圖書館引進志工，可以彌補人力和經費的不足、促進圖書館與民眾的雙向溝通、擴大民眾的社會參與，同時還可以引進新的力量。Howlett（2002）的研究發現，圖書館會運用志工主要是為了延伸對民眾的服務範圍，Nicol 及 Johnson（2008）更指出，志工有助於圖書館與社區之間的連結。

換言之，在現今重視民眾需求、講求服務品質的時代，圖書館要尋求積極創新服務、提升服務品質，都少不了志工夥伴的協助，而且志工亦是圖書館的最忠誠顧客及最佳代言人（曾淑賢，2012）。公共圖書館運用志工不僅是一個必然的趨勢，更是一個必要的過程，運用志工可以讓圖書館、社區及志工本身創造三贏的局面。

### 二、公共圖書館運用志工的原則

Nicholson（1990）認為，公共圖書館運用志工應注意以下幾個原則：

- （一）不用志工來取代館員，亦不要因為有了志工使館員有推諉工作責任的機會。
- （二）提供適當且勝任的館員來督導並支持志工。

- (三) 儘可能對待志工與館員一視同仁，提供給志工與館員相等的福利。
- (四) 要求志工與其他館員一樣具有責任感。
- (五) 希望志工能帶給館內所需的特殊技能及趣味的服務。
- (六) 提供必要的資源來訓練與指導志工，如同培訓一般的館員一樣。

此外，劉德勝（2003）也認為，圖書館運用志工可以採取以下幾個策略：

- (一) 確立志工在圖書館中的定位。
- (二) 依常態性和短期、臨時性志工，分別訂定招募和運用的辦法。
- (三) 以人力派遣的型態來經營志工團隊。

陳聰明（1994）認為圖書館要運用志工，在制度規劃上可朝以下幾個方向進行：

- (一) 所需志工類型的界定。
- (二) 志工的遴選。
- (三) 實施職前講習。
- (四) 志工的考核。
- (五) 培養志工對機關的認同感。
- (六) 相關福利措施的推行。

曾琪淑（1993）認為志工實施的要訣有以下幾項：

- (一) 良好的工作規劃。
- (二) 妥善的徵募計畫。
- (三) 審慎的甄選。
- (四) 適當的訓練。
- (五) 完善的督導。
- (六) 整體的監察。
- (七) 有系統的考核評估。

對於公共圖書館設置，嚴鼎忠（1993）認為在設置前應先瞭解圖書館設置志工的目標、角色定位、需求調查，以決定圖書館是否需要設置志工。在招募階段，訂定資格、廣用宣傳媒體、初審和甄選講習才能找到適合的人選。職能訓練階段則須區分類別和階段，才能增加志工的工作知能。授證是志工的榮譽，也是雙方

互相的約定。任期可以使志工工作有階段性，館方與志工都有檢討、轉換的時機。工作分配則直接影響到志工才能是否可以充分發揮。督導與考核則是在瞭解運作實施狀況，確定志工制度的正常運作。福利與獎勵可以讓志工受到肯定，而聯誼可更使志工對圖書館產生認同。

郭世琪（1991）認為對於志工制度的管理，在訓練階段應將館內原則、活動宗旨、應遵循注意事項等編製成訓練手冊，使志工清楚瞭解。在管理階段應依志工能力和需求分派適當工作，而且對待志工就像對待館員一樣，無論是工作內容、福利、獎懲、態度都不可有高低之別，例如獎勵是很重要的一環，非物質的精神鼓勵更是如此。評鑑考核階段則應以從寬公平為原則，有功勞、苦勞者皆需表揚。

在圖書館對志工的教育與培訓上，謝鶯興（2003）認為圖書館的志工培訓，可以分為一般性培訓和專業性培訓兩部分，前者指對圖書館的環境與資源的認識、各組業務及工作的簡介、所需的專長或學科知識、圖書館招募志工的意義與價值、每週的服務時間等，主要是讓志工們對圖書館有初步的認識、知道圖書館的工作性質和類型。後者則包括共通性和個別性，共通性指的是圖書館典藏哪些類型的資料、放置於何處、有哪些工具書可供使用，個別性則是指各單位負責的業務中所需具備的專業知識。

由此觀之，公共圖書館在運用志工時，無論是在規劃、招募遴選、教育訓練、工作分派、督導考核、福利與獎勵，每一個環節都應注意圖書館與志工的需​​求，如此才能使每位志工都能適才適所、每個崗位都有足以勝任且適任的志工來服務。

### 三、志工在公共圖書館中的功能

志工在圖書館中確實可以發揮諸多的功能，以下從圖書館、社會及志工本身三個面向，說明公共圖書館運用志工所能產生的功能（林凱雯，2008；許素梅，1993；郭世琪，1991；施嬭娟，1984）。

#### （一）對圖書館而言

圖書館運用志工有助於節省經費，特別是人事費用的支出。另外，還可以增加圖書館的服務項目，圖書館志工除了可以提供一般事務性的業務和協助辦理各

項藝文活動外，還可以提供多樣的服務，包括編製盲人點字書、有聲書，以及提供學童課後輔導或說故事服務等。此外，由於志工大多來自當地的社區，圖書館運用志工更可加強與在地社區之間的雙向溝通，並且瞭解當地居民的需求。最後，志工對館員而言可產生激勵作用，帶來創新與改革，讓圖書館更有朝氣和活力。

## （二）對社會而言

圖書館運用志工，可以擴大民眾對社會事務的參與，特別是對於人力資源的轉移，補充圖書館人力之不足，以利社會整合，使社會資源得以有效利用。換言之，圖書館招募與運用志工，提供民眾可以為社會貢獻的機會，也帶動了更多人參與關懷社會事務的效果。

## （三）對志工而言

志工參與志願服務工作對其個人所帶來的好處，過去已有諸多的文獻證明，此方面的影響包括生理上、心理上、社會關係上及個人自我實現的成就感，對圖書館的志工而言，從事志願服務工作更能接觸不同年齡層的民眾，提供更多元的服務內容。

## 四、公共圖書館運用志工可能潛在的問題

公共圖書館運用志工已經是一個不可避免的趨勢，但運用志工仍可能潛在一些問題，沈寶環（1990）認為圖書館不用志工（或反對用志工）的理由，可以從圖書館和志工兩個部分來探討，在圖書館方面，包括找不到適合志工擔任的工作、缺乏人力指導、館員的反對、過去運用志工有不愉快的經驗、圖書館的負責人對志工制度缺乏信心；在志工本身方面，則有流動性大、對志工無約束力、志工常有遲到早退或缺席的狀況而無法約束、圖書館給志工的工作內容缺乏挑戰性，容易使志工感到無趣。

Roy（1987）認為，圖書館不願意運用志工的原因，包括沒有合適的工作、缺乏人力進行管理、館員的反對、管理者對志工缺乏信心。Howlett（2002）則認為圖書館不肯運用志工，主要的理由是因為缺乏時間去管理志工，但這通常是一個錯誤的認知，以為圖書館運用志工就必須要花很多的時間去管理才能駕馭志工。

志工究竟能否取代館員的職位，過去一直迭有爭議，Nicol 及 Johnson（2008）認為圖書館會反對運用志工，主要就是深怕工會降低了圖書館的專業性，威脅

到館員的工作機會，甚至減少公共預算的挹注。然而，Stine（2008）的研究發現，志工是無法取代館員的專業性，而運用志工也不會對館員的地位產生威脅。

圖書館在運用志工常會遭遇到一些困境，林育瑩（2002）認為這些困境包括志工的流動率大、工作年資短暫、與館員的工作時間重疊等。林勝義（1997）研究發現，志工執勤時會遲到早退，甚至不參加教育訓練，且喜歡計較待遇、公器私用，或越俎代庖，甚至有兼差營利的行為，這些都是運用志工時可能產生的風險。

曾淑賢（2005）認為圖書館在志工管理上的困境有三，包括人員管理的問題、組織管理的問題、活動管理的問題。嚴鼎忠（1993）認為圖書館與志工之間常存在認知的差異，在圖書館方面，其一開始進用志工的動機並不明確，加上對志工的不信任、對自己沒信心，以及志工與圖書館館員之間的工作劃分不明確，最後常會引起許多的紛爭。在志工方面，多數志工覺得工作不受尊重，或是懷疑圖書館館員的專業性、敬業精神，加上服務的無成就感、圖書館忽略志工專長、志工與館員間的從屬關係或是彼此之間的關係不受肯定、未有適當的培訓，這些常導致人員的流失，而與館員之間建立深厚的情誼則是維繫志工留任的最主要方法。

何秀娟、楊美華（2005）認為公共圖書館志工管理面臨最大的問題是經費不足，其次是志工排班的問題，例如假日志工不足及志工流動率高。此外，志工的連絡困難、如何加強資深志工持續服務熱忱及向心力、再次培訓資深志工使其更具專業性等，都是志工管理上常遭遇的問題。

志工對於圖書館而言是項重要的人力資源，但必須妥善的規劃與管理，才能讓這項人力資源發揮功效，這包括志工運用制度的建立和館員們的共識，而志工管理者（督導）如何管理志工亦會影響服務的成效，志工與一般的職工不同，在管理上亦不能完全套用人力資源管理的理論，因而對志工管理者而言，管理志工是件極具挑戰性的工作。

## 五、圖書館志工的相關研究

林勝義（1990）比較公共圖書館運用志工需求與現任志工的工作需求之後，發現公共圖書館運用志工的需求與志工本身需求間存在顯著的差異性，特別是在機構安排志工服務工作、組織志工自治團體、設計工作方案、舉辦聯誼活動、提

供志工集會場所、指派專人進行督導、為志工辦理保險和開創服務領域上，志工的需求通常高於機構的需求。也就是說，機構常覺得志工無此需求或需求程度不高，但事實上志工自己本身則是認為非常需要上述的這些需求。

許素梅（1992）研究發現，圖書館志工的自主程度、機構認同、工作本身、社會參與、福利獎賞、服務年資、督導滿意、溝通滿意、環境滿意、才能發揮、同事情誼、工作特性等十二個變項與離職傾向呈負相關，也就是志工在自主程度等變項的感受或滿意度愈高，其離職傾向愈低；另外，志工的服務年資愈久，其離職傾向也愈低。而婚姻狀況亦會影響離職傾向，已婚者其離職傾向較低。最後，影響圖書館志工離職傾向的最佳預測因素包括機構認同、福利獎賞、服務年資與婚姻狀況。

石淑惠（1997）研究公共圖書館志工的參與動機與工作滿意結果發現，志工的工作滿意會因為性別、年齡、年資或離職意念不同而有所差異，但與婚姻狀況、教育程度、宗教信仰、職業別、志工經驗、交通年資等則無顯著差異。公共圖書館志工在求知識與技術的動機、社會責任動機、社會接觸動機、成就感動機、自我成長動機及圖書館吸引力誘因動機愈強烈，則其工作滿意度就愈高。志工參與服務的動機來源以個人內在價值觀、認為應對社會有所回饋、服務他人最高，而受朋友期望或影響、所學相關及學以致用最低。在工作滿意度的各層面比較上，人際關係滿意度最高，工作特性滿意度最低，顯示志工對人際關係所獲得的滿意度最高，對工作的變化性、自主性、重要性及挑戰性的滿意程度最低。

顏伽如（2002）以北市圖「林老師說故事」志工為研究對象，研究結果顯示，志工的參與動機有：喜歡小孩、自我興趣、公益服務、挑戰自我、同儕邀約、傳播媒體媒介及增強其他興趣的能力等八種。其持續參與最主要的原因有享受氣氛融入生活之外，參與活動年資固定、對活動有高度期待、需要他人支持、對生活（個人、家庭、工作）有正面回饋、克服參與障礙、印象深刻之經驗及對活動的期許也是持續參與的重要原因。在休閒利益分析而言，該研究發現有下列兩方面：

1. 在個人方面有：自我充實、自我實現、自我表現、個人重建（觀念個性改變、表達能力增強、心靈平靜充實、生活豐富愉快）、成就感、提昇自我形象、自我滿足及衍生個人其他興趣。
2. 在社會方面有社會吸引、集體創作、對團體維持及發展的貢獻。擔任志工雖然立基於利他的行為，但其仍以利己（self-interestedness）

為核心。

李珮漪（2009）研究老年參與圖書館志願服務，結果發現老年志工參與志願服務之初始動機以打發時間佔最多，此外還包括受到圖書館特質吸引、基於回饋心理、增加人際互動、學習知識技能、滿足個人內在需求、環境因素之地理位置。至於老年志工選擇公共圖書館為服務機構的原因則包含了機構因素、環境因素之地理位置、時間因素及個人因素。老年志工持續參與志願服務的原因依序包括服務及回饋心理、離家近、參與固定已成習慣、自己樂在其中、保持身體健康、契合自我興趣、打發時間、繼續學習成長、收獲很多、喜歡小孩、發揮專長、館員態度認真、做有意義的事情、喜歡機構環境。最後，其認為在人力規劃方面應建立老年人力資料庫、創造適合老年志工參與的方案；在志工管理方面宜針對不同類型志工進行職前訓練、增加調查志工服務狀況、積極安排老年志工之間的互動機會、擴大館員與老年志工之間的交流、提供老年志工獲得課程資訊的多元管道、強化老年志工的退場機制；在圖書館活動及服務方面則是增加與社區活動的聯繫、建立老年專區及增設老年特殊館藏、辦理圖書館利用及電腦教學課程。

林凱雯（2008）研究北市圖志工對教育訓練之需求，結果發現：1. 志工對於圖書資訊查找與網路資源運用之相關課程的需求最高；2. 多元化的課程有助於吸引志工參與教育訓練；3. 志工重視圖書館導覽工作；4. 英語志工對於教育訓練規劃人員之需求與其他類型志工有差異；5. 不同類型志工對於教育訓練辦理頻率需求有差異。其建議：1. 定期舉行志工教育訓練需求調查；2. 增加志工自我成長與發展相關教育訓練課程；3. 加強宣傳志工教育訓練課程；4. 建立志工教育訓練的參與獎勵制度。

李珮漪、林珊如（2011）研究發現老年人會選擇公共圖書館擔任志工的主要原因是認同圖書館，及地理位置方便。然而，影響其持續參與服務的原因則是服務他人及回饋的心理。對老年人而言，參加教育訓練最大的阻礙在於缺乏訊息、交通不便和場地座位不適，課程時間冗長也會影響其參與意願。

上述國內的研究，大多以志工為對象，較少以志工管理者為研究對象，國外文獻中，McDiarmid & Auster（2005）針對圖書館的志工管理員研究發現，多數的管理者都不相信志工會比館員好，除非他們缺乏適當的館員，否則圖書館絕對不會運用志工，研究顯示志工在圖書館裡常被錯置，作為人力補充的來源。

Wymer (2003) 針對圖書館的志工管理者進行研究，發現志工管理者是最能清楚看到志工服務樣貌的人，其建議志工管理者不應該將所有志工視為是相同的群體，因為個別之間還是存在著差異，特別是在服務動機上，因而必須針對志工的個別差異而有不同的管理方式。Waters & Bortree (2012) 進一步從志工管理者的角度來看圖書館志工服務的差異，發現男性志工與女性志工在服務投入程度上確有不同，男性較在乎是否獲得重要訊息、能否參與決策，女性較在乎是否被志工團隊所接納、能參加團隊的活動，這些都會影響志工服務的熱忱和離職的可能性。

由以上文獻可知，良好的志工運用其實包括了招募、訓練、運用管理、獎勵考核等不同的環節，一個志工在工作上的表現除了包括個人內在因素外，組織及管理者的外在因素也很重要。以北市圖為例，目前共有 1 所總館、43 所分館及 11 所民眾閱覽室，現行志工招募與訓練是由總館推廣課統一辦理，但志工的運用管理、獎勵考核則交由各分館自行作業，各分館的志工管理人員與志工接觸最密切，也最清楚志工的服務狀況，兩者之間的關係更會影響到志工服務的良窳。職是之故，藉由對志工管理人員的調查，更能清楚明瞭志工的服務情形，也更能瞭解北市圖在志工運用上可能潛在的問題，進而提出解決之道。

## 參、研究設計

本研究依據前述文獻探討及北市圖志工運用辦法的相關規定，由研究者設計出志工督導管理問卷，問卷內容包含志工服務現況、志工招募及面試遴選方式、行政支援協助需求和個人基本資料四部分，並依五大類型志工分別詢問志工管理者的看法，以下分別說明測量工具內容。

### 一、基本資料

包括受訪者的性別、年齡、承辦志工業務期間、單位現有志工人數四部分。

(一) 性別：分男性、女性兩類。

(二) 年齡：依受訪者年齡，區分 30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲、51-60 歲、61 歲以上四類。

(三) 承辦志工業務的年資：區分為 1 年以下、1-3 年（未滿）、3-5 年（未滿）、5 年以上四類。

(四) 單位現有志工人數：包括單位現有志工總人數，及各類型志工所佔的人數。

## 二、志工服務現況

志工服務現況乃是依據前述文獻，由研究者設計出 10 個題目，並依北市圖五大類型志工分別詢問，每一道題目並依志工的性別、年齡、服務年資來進行比較，性別包括男性志工及女性志工；年齡包括年長志工及年輕志工，前者係指 55 歲以上志工、後者則為未滿 55 歲的志工；服務年資區分為資深志工及新進志工，前者指服務超過 3 年以上的志工，後者指服務未滿 3 年的志工。志工服務現況的各題題目如下：

- (一) 志工參加（在職）教育訓練的意願。
- (二) 志工出勤狀況（不遲到早退）的穩定度。
- (三) 志工離職的可能性。
- (四) 志工對工作任務指派（如：排班）的配合程度。
- (五) 志工對服務對象（民眾）的服務熱忱度。
- (六) 志工對福利待遇（例如：服務代金）的重視程度。
- (七) 志工對獎勵表揚的重視程度。
- (八) 志工對聯誼活動的參與程度。
- (九) 志工對創新做法的接受程度。
- (十) 志工對服務工作的滿意程度。

## 三、志工招募及面試遴選方式

此部分主要在瞭解受訪者認為北市圖志工招募聘用作業較為恰當的做法，研究者依據北市圖的五大類型志工（一般志工、義務林老師、英語志工、視障服務志工、閱讀推廣志工），分別詢問受訪者認為該類型志工在招募及面試遴選上，究竟由總館推廣課統一作業為宜，還是由各分館自行辦理較佳，回答方式包括各單位自行辦理、推廣課統一辦理、都可以三項。

#### 四、行政支援協助需求

此部分主要在於瞭解受訪者在承辦志工業務時，其個人認為需要行政支援協助的部分為何，共有四個問題，回答方式包括非常不需要、不需要、普通、需要、非常需要及無意見，問卷題目如下：

- (一) 對志願服務相關法規的瞭解。
- (二) 對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解。
- (三) 有關組織人力資源管理的運作知識。
- (四) 提供不同分館承辦人員經驗分享與情緒支持。

本問卷以北市圖總館及各分館志工業務承辦人員為對象，進行全面性的普查工作，問卷於 2013 年 6 月共發出 48 份問卷，回收 39 份，回收率為 81.3%，問卷回收後即進行編碼及統計分析工作。由於本次研究樣本數過少，故無法進行統計檢定，因而在統計分析上僅做百分比及交叉分析。另外本次調查中，受訪者回答單位有視障服務志工的僅有 2 份、有閱讀推廣志工的僅有 5 份，因回答問卷數量過少，故在下節志工服務現況分析上僅以一般志工、義務林老師、英語志工三大類型為主。

### 肆、研究結果

#### 一、樣本特性

本次問卷共計回收 39 份，樣本基本資料如表 1 所示。在性別上男性佔 15.4%、女性佔 82.1%（其中 1 份未回答）；年齡上以 30 歲以下居多（33.3%），其次是 31-40 歲（25.6%）、51-60 歲（23.1%），61 歲以上最少（2.6%）。

受訪者承辦志工業務的年資以 1 年以上未滿 3 年佔最多（41.0%），其次是 1 年以下（35.9%）、5 年以上（15.4%）和 3 年以上未滿 5 年（7.7%）。

志工隊人數以 31 人以上佔最多（35.9%），其次是 1 至 10 人（25.6%）、11 至 20 人（25.6%），21 至 30 人最少（12.8%）。

表 1  
樣本特性分析

	變項名稱	次數	百分比
性別	男性	6	(15.4)
	女性	32	(82.1)
年齡	30 歲以下	13	(33.3)
	31-40 歲	10	(25.6)
	41-50 歲	6	(15.4)
	51-60 歲	9	(23.1)
	61 歲以上	1	(2.6)
承辦志工業務的 年資	1 年以下	14	(35.9)
	1-3 年(未滿)	16	(41.0)
	3-5 年(未滿)	3	(7.7)
	5 年以上	6	(15.4)
志工隊人數	1-10 人	10	(25.6)
	11-20 人	10	(25.6)
	21-30 人	5	(12.8)
	31 人以上	14	(35.9)

## 二、一般志工服務現況分析

在一般志工的服務現況分析上，若從性別上來比較，從表 2 中可以發現，受訪者認為女性較願意參加教育訓練、離職可能性較高、工作指派配合度較高、服務熱忱度也較高，其對福利待遇及獎勵表揚的重視程度、聯誼活動的參與度、創新作法的接受度以及服務工作的滿意程度均較男性高。

若從年齡上來看，從表 2 中可以發現，受訪者認為年長志工在出勤狀況穩定度、工作指派配合度、服務熱忱度、對獎勵表揚重視度和對服務工作滿意度得分較高。而年輕志工則是在參加教育訓練的意願上、離職的可能性、對福利待遇的重視程度、對聯誼活動的參與度、對創新做法的接受度得分都較高。

若從服務年資來看，受訪者認為資深志工在出勤狀況穩定度、服務熱忱度、對獎勵表揚的重視程度、對聯誼活動參與度、對服務工作滿意度等方面的得分較高。新進志工則是在參與教育訓練上、離職可能性、對福利待遇重視度、對創新做法接受度等面向上得分較高。

表 2  
一般志工服務現況分析

變項名稱	性別				年齡				服務年資			
	男性	女性	兩者皆是	兩者皆非	年長志工	年輕志工	兩者皆是	兩者皆非	資深志工	新進志工	兩者皆是	兩者皆非
1.參加教育訓練意願	2 (6.1)	20 (60.6)	9 (27.3)	2 (6.1)	6 (17.6)	15 (44.1)	11 (32.4)	2 (5.9)	5 (15.6)	15 (46.9)	10 (31.3)	2 (6.3)
2.出勤狀況穩定度	4 (11.4)	6 (17.1)	23 (65.7)	2 (5.7)	22 (61.1)		14 (38.9)		17 (47.2)	1 (2.8)	17 (47.2)	1 (2.8)
3.離職可能性	3 (13.6)	8 (36.4)	3 (13.6)	8 (36.4)	2 (5.9)	23 (67.6)	3 (8.8)	6 (17.6)	1 (3.0)	26 (78.8)	1 (3.0)	5 (15.2)
4.工作指派配合度	1 (3.0)	3 (9.1)	28 (84.8)	1 (3.0)	7 (20.0)	4 (11.4)	24 (68.6)		8 (22.9)	7 (20.0)	20 (57.1)	
5.服務熱忱度		8 (22.9)	27 (77.1)		6 (17.1)	2 (5.7)	27 (77.1)		9 (25.7)	1 (2.9)	24 (68.6)	1 (2.9)
6.對福利待遇重視度		12 (46.3)	7 (26.9)	7 (26.9)	3 (12.0)	7 (28.0)	6 (24.0)	9 (36.0)	5 (19.2)	6 (23.1)	5 (19.2)	10 (38.5)
7.對獎勵表揚重視度	3 (11.5)	12 (46.2)	9 (34.6)	2 (7.7)	10 (37.0)	4 (14.8)	10 (37.0)	3 (11.1)	10 (37.0)	3 (11.1)	11 (40.7)	3 (11.1)
8.對聯誼活動參與度	2 (6.9)	17 (58.6)	7 (24.1)	3 (10.3)	10 (33.3)	12 (40.0)	5 (16.7)	3 (10.0)	11 (36.7)	7 (23.3)	8 (26.7)	4 (13.3)
9.對創新做法接受度	2 (7.4)	8 (29.6)	13 (48.1)	4 (14.8)	2 (5.9)	22 (64.7)	9 (26.5)	1 (2.9)	3 (9.1)	20 (60.6)	9 (27.3)	1 (3.0)
10.對服務工作滿意度	3 (9.7)	6 (19.4)	21 (67.7)	1 (3.2)	7 (24.1)	4 (13.8)	18 (62.1)		7 (23.3)	2 (6.7)	20 (66.7)	1 (3.3)

### 三、義務林老師服務現況分析

義務林老師的服務現況分析如表 3 所示，由表可以看出，就性別而言，受訪者認為女性在參加教育訓練意願、離職可能性、工作指派配合度、服務熱忱度、對福利待遇重視度、對獎勵表揚重視度、對聯誼活動參與度、對服務工作滿意度等方面較男性高，男性則是在出勤狀況穩定度上較高。

就年齡而言，年長志工在出勤狀況穩定度、服務熱忱度、對獎勵表揚重視程度較高，年輕志工在參加教育訓練、離職可能性、工作指派配合度、對福利待遇重視度、對創新做法接受度上較高。

就服務年資來看，資深志工在出勤狀況穩定度、服務熱忱度、對獎勵表揚重視度、對聯誼活動參與度上較高，新進志工則是在離職可能性、工作指派配合度、對創新做法接受度上較高。

表 3  
義務林老師服務現況分析

變項名稱	性別				年齡				服務年資			
	男性	女性	兩者皆是	兩者皆非	年長志工	年輕志工	兩者皆是	兩者皆非	資深志工	新進志工	兩者皆是	兩者皆非
1.參加教育訓練意願		6 (27.3)	16 (72.7)			3 (12.0)	22 (88.0)		3 (12.0)	4 (16.0)	18 (72.0)	
2.出勤狀況穩定度	4 (17.4)	2 (8.7)	16 (69.6)	1 (4.3)	10 (37.0)	1 (3.7)	15 (55.6)	1 (3.7)	9 (32.1)	1 (3.6)	17 (60.7)	1 (3.6)

3.離職可能性	1 (5.0)	9 (45.0)	1 (5.0)	9 (45.0)	1 (4.3)	12 (52.2)	1 (4.3)	9 (39.1)	3 (11.5)	14 (53.8)	1 (3.8)	8 (30.8)
4.工作指派配合度		5 (20.8)	19 (79.2)		1 (3.6)	4 (14.3)	23 (82.1)		1 (3.6)	5 (17.9)	22 (78.6)	
5.服務熱忱度	1 (4.2)	4 (16.7)	19 (79.2)		4 (14.3)	1 (3.6)	23 (82.1)		3 (10.7)			25 (89.3)
6.對福利待遇重視度	1 (7.1)	4 (28.6)	3 (21.4)	6 (42.9)	2 (11.8)	4 (23.5)	4 (23.5)	7 (41.2)	3 (18.8)	2 (12.5)	4 (25.0)	7 (43.8)
7.對獎勵表揚重視度	1 (7.1)	6 (42.9)	5 (35.7)	2 (14.3)	7 (43.8)	3 (18.8)	4 (25.0)	2 (12.5)	7 (43.8)	2 (12.5)	5 (31.3)	2 (12.5)
8.對聯誼活動參與度	1 (5.6)	9 (50.0)	7 (38.9)	1 (5.6)	5 (26.3)	6 (31.6)	7 (36.8)	1 (5.3)	6 (30.0)	3 (15.0)	10 (50.0)	1 (5.0)
9.對創新做法接受度	1 (4.2)	1 (4.2)	20 (83.3)	2 (8.3)		7 (25.0)	21 (75.0)		1 (3.6)	7 (25.0)	20 (71.4)	
10.對服務工作滿意度		2 (10.0)	18 (90.0)		2 (8.3)	1 (4.2)	21 (87.5)		1 (4.2)	1 (4.2)	22 (91.7)	

#### 四、英語志工服務現況分析

英語志工服務現況分析如表 4 所示。就性別而言，受訪者認為女性在服務的各個面向上的得分均較男性高。就年齡而言，受訪者認為年長志工在出勤狀況穩定度、服務熱忱度、對獎勵表揚重視度及對服務工作滿意度得分較高，年輕志工在離職可能性、工作指派配合度、對福利待遇重視度、對聯誼活動參與度、對創新做法接受度上的得分較高。就服務年資來看，受訪者認為新進志工在參加教育訓練意願、離職可能性、工作指派配合度、對福利待遇重視度上得分較高，資深志工則是在對聯誼活動參與度上的得分較高。

表 4

英語志工服務現況分析

變項名稱	性別				年齡				服務年資			
	男性	女性	兩者皆是	兩者皆非	年長志工	年輕志工	兩者皆是	兩者皆非	資深志工	新進志工	兩者皆是	兩者皆非
1.參加教育訓練意願	1 (6.3)	4 (25.0)	10 (62.5)	1 (6.3)	2 (10.0)	3 (15.0)	13 (65.0)	2 (10.0)	1 (5.0)	5 (25.0)	13 (65.0)	1 (5.0)
2.出勤狀況穩定度	1 (4.5)	5 (22.7)	14 (63.6)	2 (9.1)	8 (33.3)	4 (16.7)	11 (45.8)	1 (4.2)	7 (29.2)	5 (20.8)	11 (45.8)	1 (4.2)
3.離職可能性	1 (6.7)	5 (33.3)	2 (13.3)	7 (46.7)	1 (4.8)	13 (61.9)	1 (4.8)	6 (28.6)	1 (4.5)	13 (59.1)	1 (4.5)	7 (31.8)
4.工作指派配合度		6 (27.3)	15 (68.2)	1 (4.5)	1 (4.3)	5 (21.7)	16 (69.9)	1 (4.3)	2 (8.7)	5 (21.7)	15 (65.2)	1 (4.3)
5.服務熱忱度		4 (19.0)	17 (81.0)		3 (13.0)	1 (4.3)	19 (82.6)		2 (8.7)	2 (8.7)	19 (82.7)	
6.對福利待遇重視度	1 (7.1)	3 (21.4)	5 (35.7)	5 (35.7)	1 (6.3)	3 (18.8)	5 (31.3)	7 (43.8)	1 (6.3)	3 (18.8)	5 (31.3)	7 (43.8)
7.對獎勵表揚重視度	2 (14.3)	4 (28.6)	6 (42.9)	2 (14.3)	5 (29.4)	2 (11.8)	7 (41.2)	3 (17.6)	4 (26.7)	3 (20.0)	5 (33.3)	2 (20.0)
8.對聯誼活動參與度	1 (7.7)	8 (61.5)	4 (30.8)		5 (31.3)	7 (43.8)	3 (18.8)	1 (6.3)	6 (40.0)	3 (20.0)	5 (33.3)	1 (6.7)
9.對創新做法接受度	1 (4.8)	4 (19.0)	15 (71.4)	1 (4.8)	1 (4.3)	4 (17.4)	18 (78.3)		5 (21.7)		18 (78.3)	
10.對服務工作滿意度		2 (11.8)	15 (88.2)		4 (20.0)	1 (5.0)	15 (75.0)		3 (15.0)	1 (5.0)	16 (80.0)	

## 五、志工招募與面試甄選方式分析

在志工的招募方面，有 88.9% 受訪者認為一般志工宜由各單位自行辦理志工招募、2.8% 贊同由推廣課統一辦理、8.3% 認為都可以；義務林老師則有 88.6% 贊同由推廣課統一辦理、8.6% 贊同由各單位自行辦理；英語志工有 91.2% 贊同由推廣課統一辦理、2.9% 贊同由各單位自行辦理；視障服務志工有 60.0% 贊同由推廣課統一辦理、30.0% 贊成由各單位自行辦理；閱讀推廣志工有 53.3% 贊同由推廣課統一辦理、30.0% 贊成由各單位自行辦理（詳如表 5）。

在志工的面試甄選方面，其結果與志工招募有一致的趨勢，一般志工有 94.4% 贊同由各單位自行辦理、2.8% 贊同由推廣課統一辦理；義務林老師有 82.9% 贊同由推廣課統一辦理、14.3% 贊同由各單位自行辦理；英語志工有 85.3% 贊同由推廣課統一辦理、11.8% 贊同由各單位自行辦理；視障服務志工有 56.7% 贊同由推廣課統一辦理、30.0% 贊同由各單位自行辦理；閱讀推廣志工有 50.0% 贊同由推廣課統一辦理、33.3% 贊同由各單位自行辦理（詳如表 5）。

由以上分析可知，多數受訪者認為除了一般志工較適合由各單位自行辦理招募及面試甄選工作外，其餘類型的志工則適合由總館推廣課統一進行招募和甄選作業。

表 5

志工招募與面試甄選方式分析

志工類型	招募方式			面試甄選		
	各單位自行辦理	推廣課統一辦理	都可以	各單位自行辦理	推廣課統一辦理	都可以
一般志工	32 (88.9)	1 (2.8)	3 (8.3)	34 (94.4)	1 (2.8)	1 (2.8)
義務林老師	3 (8.6)	31 (88.6)	1 (2.9)	5 (14.3)	29 (82.9)	1 (2.9)
英語志工	2 (5.9)	31 (91.2)	1 (2.9)	4 (11.8)	29 (85.3)	1 (2.9)
視障服務志工	9 (30.0)	18 (60.0)	3 (10.0)	9 (30.0)	17 (56.7)	4 (13.3)
閱讀推廣志工	9 (30.0)	16 (53.3)	5 (16.7)	10 (33.3)	15 (50.0)	5 (16.7)

## 六、行政支援協助需求分析

在受訪者認為所需的行政支援協助方面，統計結果如表 6 所示。若將「需要」和「非常需要」累加起來，則可以發現需求最強烈的為「對北市圖志工管理的相

關作業流程與規範的瞭解」，有此需求的受訪者佔 86.1%，其餘三項的比例則相同。此外，若從「非常需要」的所佔的百分比來看，以對志願服務相關法規的瞭解佔最多（25.0%），其次是不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持（22.2%）、最低則是對組織人力資源管理的運作知識（13.9%）。

表 6

行政支援協助需求分析

	需求項目	次數	百分比
1.對志願服務相關法規的瞭解	普通	9	(25.0)
	需要	17	(47.2)
	非常需要	9	(25.0)
	無意見	1	(2.8)
2.對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解	普通	5	(13.9)
	需要	19	(52.8)
	非常需要	12	(33.3)
3.對組織人力資源管理的運作知識	不需要	2	(5.6)
	普通	8	(22.2)
	需要	21	(58.3)
	非常需要	5	(13.9)
4.不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持	不需要	3	(8.3)
	普通	7	(19.4)
	需要	18	(50.0)
	非常需要	8	(22.2)

進一步以不同人口變項來看受訪者所需要的行政支援協助需求，分析結果如表 7 所示。由表 7 中可以看出，就性別而言，不論是男性或是女性受訪者，其最需要的行政支援都是「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」，其需求度分別為 83.3% 和 86.7%，而男性最不需要的支援為「對組織人力資源管理的運作知識」（50.0%），女性最不需要的行政支援為「不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持」（73.3%）。

就年齡來看，「對志願服務相關法規的瞭解」最需要的為 51-60 歲（100.0%），最不需要的為 41-50 歲（50.0%）；「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」最需要的為 30 歲以上（92.4%），最不需要的為 31-40 歲（77.8%），「對組織人力資源管理的運作知識」最需要的為 51-60 歲（87.5%），最不需要的為

31-40 歲及 41-50 歲（66.7%）；「不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持」最需要的為 51-60 歲（100.0%），最不需要的為 41-50 歲（50.0%）。若以各年齡層來看，30 歲以下最需要行政支援為「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」，31-40 歲最需要的行政支援為「對志願服務相關法規的瞭解」，41-50 歲最需要的行政支援則為「對志願服務相關法規的瞭解」和「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」，51-60 歲最需要的行政支援為「不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持」。

就承辦志工業務的年資而言，「對志願服務相關法規的瞭解」最需要的為年資 5 年以上（100.0%），最不需要的為年資 1 年以下和 3 年以上未滿 5 年（66.7%）；「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」最需要的為年資 5 年以上（100.0%），最不需要的為年資 3 年以上未滿 5 年（66.6%）；「對組織人力資源管理的運作知識」最需要的為年資 1 年以上未滿 3 年（100.0%），最不需要的為年資 3 年以上未滿 5 年（33.3%）；「不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持」最需要的為年資 1 年以上未滿 3 年和 5 年以上（100.0%），最不需要的為年資 3 年以上未滿 5 年（33.3%）。若以各個不同服務年資來看，年資 1 年以下最需要的行政支援為「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」，年資 1 年以上未滿 3 年最需要的為「不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持」，年資 3 年以上未滿 5 年最需要為「對志願服務相關法規的瞭解」，年資 5 年以上的受訪者對各方面的行政支援都非常需要。

就現有志工人數來看，「對志願服務相關法規的瞭解」最需要的為志工人數 1-10 人（88.9%），最不需要的為人數介於 11-20 人（50.0%）；「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」最需要的為志工人數 21-30 人（100.0%），最不需要的為人數 11-20 人（66.6%）；「對組織人力資源管理的運作知識」最需要的為志工人數 31 人以上（84.6%），最不需要的為人數 11-20 人（55.5%）；「不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持」最需要的為志工人數 31 人以上（84.7%），最不需要的為志工人數 11-20 人（55.5%）。若各組志工人數來看，1-10 人最需要的行政支援為「對志願服務相關法規的瞭解」和「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」，11-20 人最需要的行政支援為「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」和「不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持」，21-30

人和 31 人以上最需要的行政支援皆為「對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解」。

表 7

## 行政技援協助需求與人口變項交叉分析

## 一、對志願服務相關法規的瞭解

		不需要	普通	需要	非常需要	小計
性別	男性	N (%)	2 (33.3)	3 (50.0)	1 (16.7)	6 (17.1)
	女性	N (%)	7 (24.1)	14 (48.3)	8 (27.6)	29 (82.9)
年齡	30 歲以下	N (%)	4 (30.8)	6 (46.2)	3 (23.1)	13 (37.1)
	31-40 歲	N (%)	2 (25.0)	4 (50.0)	2 (25.0)	8 (22.9)
	41-50 歲	N (%)	3 (50.0)	2 (33.3)	1 (16.7)	6 (17.1)
	51-60 歲	N (%)		5 (62.5)	3 (37.5)	8 (22.9)
承辦志工業務的年資	1 年以下	N (%)	4 (33.3)	6 (50.0)	2 (16.7)	12 (34.3)
	1-3 年 (未滿)	N (%)	4 (26.7)	8 (53.3)	3 (20.0)	15 (42.9)
	3-5 年 (未滿)	N (%)	1 (33.3)	0 (0.0)	2 (66.7)	3 (8.6)
	5 年以上	N (%)		3 (60.0)	2 (40.0)	5 (14.3)
志工隊人數	1-10 人	N (%)	1 (11.1)	6 (66.7)	2 (22.2)	9 (25.7)
	11-20 人	N (%)	4 (50.0)	3 (37.5)	1 (12.5)	8 (22.9)
	21-30 人	N (%)	2 (40.0)	2 (40.0)	1 (20.0)	5 (14.3)
	31 人以上	N (%)	2 (15.4)	6 (46.2)	5 (38.5)	13 (37.1)

## 二、對北市圖志工管理的相關作業流程與規範的瞭解

		不需要	普通	需要	非常需要	小計
性別	男性	N (%)	1 (16.7)	2 (33.3)	3 (50.0)	6 (16.7)
	女性	N (%)	4 (13.3)	17 (56.7)	9 (30.0)	30 (83.3)
年齡	30 歲以下	N (%)	1 (7.7)	6 (46.2)	6 (46.2)	13 (36.1)
	31-40 歲	N (%)	2 (22.2)	5 (55.6)	2 (22.2)	9 (25.0)
	41-50 歲	N (%)	1 (16.7)	4 (66.7)	1 (16.7)	6 (16.7)
	51-60 歲	N (%)	1 (12.5)	4 (50.0)	3 (37.5)	8 (22.2)

承辦志工業務的年資	1 年以下	N	3	6	4	13
		(%)	(23.1)	(46.2)	(30.8)	(36.1)
	1-3 年 (未滿)	N	1	9	5	15
		(%)	(6.7)	(60.0)	(33.3)	(41.7)
	3-5 年 (未滿)	N	1	1	1	3
	(%)	(33.3)	(33.3)	(33.3)	(8.3)	
	5 年以上	N		3	2	5
	(%)			(60.0)	(40.0)	(13.9)
志工隊人數	1-10 人	N	1	6	2	9
		(%)	(11.1)	(66.7)	(22.2)	(25.0)
	11-20 人	N	3	4	2	9
		(%)	(33.3)	(44.4)	(22.2)	(25.0)
	21-30 人	N		4	1	5
	(%)		(80.0)	(20.0)	(13.9)	
	31 人以上	N	1	5	7	13
	(%)	(7.7)	(38.5)	(53.8)	(36.1)	

### 三、對組織人力資源管理的運作知識

		不需要	普通	需要	非常需要	小計	
性別	男性	N	3	2	1	6	
		(%)	(50.0)	(33.3)	(16.7)	(16.7)	
	女性	N	5	19	4	30	
	(%)	(6.7)	(16.7)	(63.3)	(13.3)	(83.3)	
年齡	30 歲以下	N	4	8	1	13	
		(%)	(30.8)	(61.5)	(7.7)	(36.1)	
	31-40 歲	N	2	1	5	9	
		(%)	(22.2)	(11.1)	(55.6)	(11.1)	(25.0)
	41-50 歲	N		2	4	6	
	(%)		(33.3)	(66.7)		(16.7)	
	51-60 歲	N		1	4	3	
	(%)		(12.5)	(50.0)	(37.5)	(22.2)	
承辦志工業務的年資	1 年以下	N	1	6	6	13	
		(%)	(7.7)	(46.2)	(46.2)	(36.1)	
	1-3 年 (未滿)	N		0	13	2	
		(%)		(0.0)	(86.7)	(13.3)	(41.7)
	3-5 年 (未滿)	N	1	1		1	3
	(%)	(33.3)	(33.3)		(33.3)	(8.3)	
	5 年以上	N		1	2	2	5
	(%)		(20.0)	(40.0)	(40.0)	(13.9)	
志工隊人數	1-10 人	N		3	5	1	9
		(%)		(33.3)	(55.6)	(11.1)	(25.0)
	11-20 人	N	1	3	4	1	9
		(%)	(11.1)	(33.3)	(44.4)	(11.1)	(25.0)
	21-30 人	N	1		4		5
	(%)	(20.0)		(80.0)		(13.9)	
	31 人以上	N		2	8	3	13
	(%)		(15.4)	(61.5)	(23.1)	(36.1)	

### 四、不同單位承辦人員經驗分享與情緒支持

		不需要	普通	需要	非常需要	小計
性別	男性	N	2	2	2	6
		(%)	(33.3)	(33.3)	(33.3)	(16.7)
	女性	N	3	5	6	30
	(%)	(10.0)	(16.7)	(53.3)	(20.0)	(83.3)

年齡	30 歲以下	N		4	7	2	13
		(%)		(30.8)	(53.8)	(15.4)	(36.1)
	31-40 歲	N	2	1	4	2	9
		(%)	(22.2)	(11.1)	(44.4)	(22.2)	(25.0)
	41-50 歲	N	1	2	3		6
	(%)	(16.7)	(33.3)	(50.0)		(16.7)	
	51-60 歲	N			4	4	8
	(%)			(50.0)	(50.0)	(22.2)	
承辦志工業務的年資	1 年以下	N	3	5	4	1	13
		(%)	(23.1)	(38.5)	(30.8)	(7.7)	(100.0)
	1-3 年 (未滿)	N			11	4	15
		(%)			(73.3)	(26.7)	(100.0)
	3-5 年 (未滿)	N		2		1	3
	(%)		(66.7)		(33.3)	(100.0)	
	5 年以上	N			3	2	5
	(%)			(60.0)	(40.0)	(100.0)	
志工隊人數	1-10 人	N	1	1	7		9
		(%)	(11.1)	(11.1)	(77.8)		(25.0)
	11-20 人	N	2	2	3	2	9
		(%)	(22.2)	(22.2)	(33.3)	(22.2)	(25.0)
	21-30 人	N		2	2	1	5
	(%)		(40.0)	(40.0)	(20.0)	(13.9)	
	31 人以上	N		2	6	5	13
	(%)		(15.4)	(46.2)	(38.5)	(36.1)	

## 伍、結論

透過本研究，由北市圖各志工管理者的角度來看志工的服務狀況，我們可以發現受訪者認為，女性志工在各面向的重視程度大多高於男性志工，包括參加教育訓練、工作指派配合度、服務熱忱度、聯誼活動的參與度、創新作法的接受度、對服務工作的滿意度等；同樣的，其對福利待遇及獎勵表揚的重視程度及離職可能性也較高，顯示女性在志願服務上投入程度較高，相對地對於服務結果的期待也較高，因而對福利及獎勵較重視，但也容易因為服務投入與預期結果不符而發生離職的情況。

若從年齡上來看，受訪者認為年長志工在出勤狀況穩定度、服務熱忱度、對獎勵表揚重視度及對服務工作滿意度均較年輕志工來得好，顯示年長志工的服務狀況較持續且穩定，而年輕志工則是在參加教育訓練的意願、對聯誼活動的參與度及對創新做法的接受度上表現較佳，且其對福利待遇的重視程度較高，相對地其離職的可能性也較高。研究者認為這可能與不同世代間的價值觀與工作態度有關，年輕志工較有自己的想法和抱負，清楚知道自己從事志願服務的目標與需求，

而年長的志工則是承襲著默默耕耘的觀念，所以兩者在志願服務的表現上也有所不同。

就服務年資來看，受訪者認為資深志工在出勤狀況穩定度、服務熱忱度、對獎勵表揚重視度、對聯誼活動參與度、對服務工作滿意度上較高，新進志工則是在參加教育訓練上、離職可能性、工作指派配合度、對創新做法接受度上較高；顯示服務年資愈長，其服務的穩定性愈高，但對獎勵表揚的需求也愈強。而新進志工的工作配合度較好，學習意願較強，但離職的可能性也相對提高。

在志工的招募與面試甄選上，多數受訪者認為一般志工宜由各單位自行辦理志工招募與面試甄選作業，而義務林老師、英語志工、視障服務志工、閱讀推廣志工則由總館統一辦理為宜，主要是由於後者是較特殊的志工類型，每個分館並不一定會需要，故由總館辦理較恰當，而一般志工在多數分館中都會有存在的必要，若由各分館自行辦理招募作業，較能針對其業務特性尋找合適的志工夥伴。

在行政支援協助方面，經由本次調查我們發現北市圖多數志工承辦人員對於現行志工管理的相關作業流程與規範欠缺瞭解，因而需要此方面的行政協助，另外對於志願服務的相關法規也需要再加強，建議未來北市圖若針對志工承辦人員進行教育訓練，可以優先安排志工管理作業流程和志願服務法規相關的教育訓練課程。

北市圖現有 1,608 名志工，對於這批龐大的志工在運用管理上是件極具挑戰的工作，本文針對這些志工管理者進行初步的調查，以瞭解現行志工服務的狀況。雖然我國《志願服務法》中明訂：「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；但藉由本次的調查，我們發現志工在不同服務類型、不同屬性當中，其服務狀況和對服務結果的期待上還是存在差異，本文僅從志工的性別、年齡和服務年資上做初步的比較。研究結果發現，當志工對服務工作愈投入時，其對服務結果的期待就愈高，這些結果包括待遇、獎勵及表揚等，而當這些期待無法滿足志工時，其對服務工作的滿意度就會降低，相對地也較容易離職。另外，本研究也發現北市圖的志工管理者對於現行的法令與作業規範都還有待加強，由於志工有其特殊性，其運用管理方式不能採用對待一般員工的方式，因而志工管理者的素質與認知就會影響到單位運用志工的服務成效。

本研究因受限於樣本數的不足，無法做更進一步的統計分析，是為較可惜之處，再加上本研究僅以北市圖為主，期待未來有更多針對志工管理者的研究，以累積更豐富的志工管理知識。

## 參考書目

1. 內政部統計處 (2013)。內政統計年報：地方政府社會處（局）所轄志工。2013年5月30日，取自 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-22.xls>。
2. 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。*教育資料與圖書館學*，34(4)，422-450。
3. 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)，40-56。
4. 李珮漪 (2009)。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 (未出版碩士論文)。臺北市：臺灣大學圖書資訊學研究所。
5. 李珮漪、林珊如 (2011)。臺北市立圖書館老年人參與公共圖書館志願服務之研究。*教育資料與圖書館學*，49(1)，3-38。
6. 沈寶環 (1990)。義工制度與公共圖書館。*臺北市立圖書館館訊*，8(1)，2-5。
7. 林凱雯 (2008)。臺北市立圖書館志工之教育訓練需求研究 (未出版碩士論文)。新北市：輔仁大學圖書資訊學系。
8. 林勝義 (1990)。公共圖書館義工制度調查報告。*臺北市立圖書館館訊*，8(1)，6-9。
9. 林勝義 (1997)。運用志工資源之策略。*北縣社教輔導季刊*，6，22-25。
10. 施嬭娟 (1984)。志願服務人員工作動機與工作滿足之研究 (未出版碩士論文)。臺中市：東海大學社會學研究所。
11. 許素梅 (1992)。圖書館義工組織環境、工作滿意與離職傾向之研究：以臺北市立圖書館為例 (未出版碩士論文)。臺北市：中國文化大學史學研究所。
12. 許素梅 (1993)。圖書館義工組織環境、工作滿意與離職傾向之研究：以臺北市立圖書館為例。*書苑*，16，44-65。
13. 郭世琪 (1991)。義工制度在文化中心圖書館運作之研究。*社教資料雜誌*，

155, 10-16。

14. 陳聰民 (1994)。談圖書館義工制度的規劃。《社教資料雜誌》，196，1-2。
15. 曾淑賢 (2003)。公共圖書館之人力資源發展—以臺北市立圖書館員工與志工教育訓練為例。《書苑》，55，1-21。
16. 曾淑賢 (2005)。圖書館的志工運用、管理制度及教育訓練。《佛教圖書館館刊》，42，10-22。
17. 曾淑賢 (2012)。卓越・創新・活力團隊；幸福・快樂・學習城市：臺北市立圖書館 60 館慶之回顧與展望。《臺北市立圖書館館訊》，30(1)，15-36。
18. 曾琪淑 (1993)。圖書館義工工作之規劃。《書苑》，16，35-43。
19. 黃奠孔 (1990)。臺北市立圖書館義工制度的緣起及未來的發展。《臺北市立圖書館館訊》，8(1)，17-20。
20. 臺北市立圖書館 (2013)。《臺北市立圖書館業務執行成果》。2013 年 6 月 1 日，取自 <http://www.tpml.edu.tw/public/Attachment/35239431498.pdf>。
21. 劉德勝 (2003)。公共圖書館志工的教育訓練。《臺北市立圖書館館訊》，20(4)，24-32。
22. 謝鶯興 (2003)。論圖書館與志工的關係：從教育的角度談起。《國立中央圖書館臺灣分館館刊》，9(3)，36-43。
23. 顏伽如 (2002)。認真休閒之參與歷程與相關因素之研究：以臺北市立圖書館「林老師說故事」之志工為例 (未出版碩士論文)。新北市：國立體育學院體育研究所。
24. 嚴鼎忠 (1993)。公共圖書館設置義工業務探討。《書苑》，16，81-86。
25. 嚴鼎忠 (1993)。圖書館與義工服務。《國立中央圖書館館訊》，15(1)，5-9。
26. Nicholson, T. D. (1990)。美國自然史博物館的義工 (蔣中柱譯)。《博物館學季刊》，4(1)，35-41。
27. Howlett, S. (2002). Volunteering in libraries, museums and archives. *Cultural Trends*, 12(46), 39-66.
28. McDiarmid, M., Auster, E. (2005). Using volunteers in Ontario hospital libraries : views of library managers. *Journal of the Medical Library Association*, 93(2),

253-262.

29. Nicol, E. A., Johnson, C. M. (2008). Volunteers in libraries : program structure, evaluation, and theoretical analysis. *Reference & User Services Quarterly*, 48 (2), 154-163.
30. Roy, L. (1987). The use of volunteers in public libraries : a pilot study. *Public Library Quarterly*, 8(1), 127-145.
31. Stine, W. F. (2008). An empirical analysis of the effect of volunteer labor on public library employment. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 525-538.
32. Waters, R. D., Bortree, D. S. (2012). Improving volunteer retention efforts in public library systems: how communication and inclusion impact female and male volunteers differently. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(2), 92-107.
33. Wymer, W. W. Jr. (2003). Differentiating literacy volunteers : a segmentation analysis for target marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 267-285.