

淺談公共圖書館志工人力資源管理

Human Resource Management for Volunteers in Public Libraries

彭于萍

Yu-Ping Peng

輔仁大學圖書資訊學系

Department of Information and Library Science, Fu Jen Catholic University

莊博涵

Bo-Han Chuang

輔仁大學圖書資訊學系

Department of Information and Library Science, Fu Jen Catholic University

【摘要】

近年世界各國政府均積極推展志願服務，臺灣亦於 2001 年通過「志願服務法」，參與志願服務人數逐年成長。公共圖書館亦因志工人力資源的加入，得以提供讀者更完善的服務。公共圖書館開發志工人力資源後，必須進行志工管理工作，包括招募、訓練、管理、運用、輔導及考核。文中陳述公共圖書館運用志工之理由、圖書館志工類型、志工管理制度涵蓋項目及內容、志工管理可能產生之問題，最後，提出結論以茲參考。

【Abstract】

In recent years, governments worldwide have been actively promoting volunteer services. Since promulgation of the 2001 Volunteer Service Act in Taiwan, the number of volunteers in Taiwan has increased annually, enabling public libraries to provide patrons with more satisfactory services. After

acquiring volunteers, public libraries must conduct volunteer management related to recruitment, training, supervision, deployment, counseling, and assessment. This study stated the reasons for public libraries to recruit volunteers, the types of library volunteers, the items and content involved in volunteer management systems, and possible problems arising from having to supervise volunteer. Finally, the conclusions of this study are presented to provide a reference for libraries implementing volunteer management programs.

關鍵詞：公共圖書館、人力資源管理、志工

Keywords: Public Library, Human Resource Management, Volunteer

壹、前言

人力資源管理係將人力當作組織中的重要資源，以有系統的方式發展各種人力取得、運用和維護的管理活動，目的在於發揮人力資源之潛能與價值，以達成組織發展及個人成長目標。對於社會福利單位與非營利組織來說，除了組織內一般員工之外，志工亦為其重要的人力資源之一。志工為志願服務工作者的簡稱，志工是指本著志願服務精神，不計有形報酬而實際付出時間、財物、勞力和知能來協助他人者（張英陣，2006）。內政部公布的志願服務法將志工定義為：「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，2001）。聯合國前秘書長 Kofi A. Annan 在 2000 年 11 月 28 日國際志願年開幕式中宣佈：「2001 為國際志願年」（International Year of Volunteers，簡稱 IYV），從此世界各國政府積極推展志願服務，臺灣亦於 2001 年 1 月通過「志願服務法」

(江綺雯、章坤儀, 2011)。根據內政部統計年報, 臺灣自 2001 年起, 有 1,041 個志工團隊, 參與志願服務總人數為 58,734 人, 最新資料統計至 2013 年止, 參與志願服務人數有 188,748 人, 服務人次高達 24,974,376 人, 且服務時數共計 14,529,654 小時(內政部, 2015), 多年來參與志願服務人數已成長 3 倍以上, 可見志願服務在我國已日漸普及。中華民國志願服務協會(2005)說明, 志願服務是個人本濟世胸懷, 以其有餘助人不足, 對社會提供精神或物質, 致力於改造或促進的服務, 它可以補救政府人力之不足, 促進人際關係之融洽, 增進人類社會之福祉。許多研究指出, 圖書館因志工加入得以提供讀者更多服務, 對圖書館產生重大影響。健全、完善與落實的志工管理計畫可與讀者發展友善關係, 更加強與當地社區之連結, 提昇和維護組織聲譽, 幫助圖書館發展出最佳的諮詢溝通模式, 從而提供更有效的公共服務(Buchanan, 2008; Cheung & Ma, 2010; Nicol & Johnson, 2008; Rawlings, 2012)。綜上所述, 顯見圖書館志工可視為圖書館重要的人力資源之一。在各種圖書館類型之中, 公共圖書館尤需志工人力資源之協助。

在經濟困難時期, 支薪員工可能會認為志工是來取代他們的位置, 但志工角色不應該被認為是支薪員工的替代品, 志工可輔助機構所提供的服務(Rawlings, 2012)。不過, 既然志願服務是一種不支薪、不追求經濟報酬並自行決定投入程度的行為, 故無法依照圖書館之人員管理辦法對志工進行規定與要求, 且由於每位志工的個人特質、能力、服務意願及社會化過程各有不同, 若圖書館期待志工表現能符合圖書館服務目標、宗旨及要求, 當圖書館開發志工資源之後, 需依循志工管理準則, 進行志工招募、訓練、管理、運用、輔導、考核工作, 使志工具備服務所需之知識、技能與態度, 方能有效運用志工人力資源。以下分述公共圖書館運用志工之理由、圖書館志工類型、志工管理制度涵蓋項目及內

容、志工管理可能產生之問題，最後，提出結論以茲參考。

貳、公共圖書館運用志工之理由與志工類型

多數機構運用志工之動機包含：（一）志工可彌補機構人力資源的不足；（二）志工可協助機構拓展服務範疇；（三）志工可協助機構提昇服務品質；（四）志工可向機構直接回應民眾的問題與需求；（五）志工可作為機構與民眾之間的溝通橋樑；（六）志工可協助機構處理一些非屬公權力行使的例行性工作；（七）志工可協助機構與民眾提供較個人化的服務；（八）志工可協助機構為民眾提供更多溫馨關懷的機會；（九）志工可作為機構業務宣導的最佳媒介；（十）志工可對機構專職員工產生激勵作用（陳武雄，2003）。以公共圖書館而言，近年運用志工支援服務的理由涵蓋：（一）解決人力資源不足問題；（二）緩解經費短缺問題，進而節省經費；（三）利用志工豐富經驗和良好工作紀錄，引進特殊長才（如：說故事活動）；（四）增加新服務項目；（五）加強公共關係；（六）增進民眾對圖書館的了解與利用知能；（七）提昇服務品質；（八）帶動單位士氣；（九）提供圖書館以外的服務等原因（林勝義，1998；曾淑賢，2005；Buchanan, 2008；Nicol & Johnson, 2008）。

美國圖書館志工服務歷經很長時期，卓有成效。志工在圖書館擔任的角色和責任十分多樣化（Nicol & Johnson, 2008），幾乎涵蓋館內每項服務，分析歸納、整理相關文獻（e.g., 郭世琪，1991；Nicol & Johnson, 2008）及國內公共圖書館網頁，志工類型及負責工作大致如下：（一）圖書志工：協助圖書資料加工、修補、流通、上架、整架、報紙裝訂、資料建檔等工作，及維持圖書館每天的正常開放，甚至可跨至專業館員

領域，例如有其專業學科背景，可應用於協助編目作業或參考諮詢。

(二) 故事志工：在圖書館說故事時間，為小朋友說故事（中、英文）及介紹好書、協助新生兒閱讀計畫（Bookstart）推動親子共讀活動、讀書會、親子博士信箱活動協助、社區閱讀植根計畫等兒童活動。(三) 導覽志工：展覽室檔期輪值、接待、導覽解說、展場維護及管理會場等工作。(四) 推廣志工：協助推廣活動之辦理，如場地佈置、美工製作、攝影、出版品刊物校對、資料寄發。(五) 其它：如編撰索引、翻譯、編輯刊物、自動化作業、社群網站維護、提供家庭服務。曾淑賢（2005）以臺北市立公共圖書館為例，將志工服務類型歸納為：（一）一般志工；（二）義務林老師；（三）啟明志工；（四）資訊志工；（五）愛書人；（六）讀書會帶領人；（七）英語志工；（八）走動式志工；（九）園藝志工；（十）公共服務學生。綜上可知，對於公共圖書館來說，志工類型相當多元，若能妥善周詳地規劃與運用志工人力資源，必有助於提升圖書館服務效能。

參、公共圖書館志工管理制度涵蓋項目及內容

依據我國志願服務法第七條規定，志願服務計畫應包括：志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目。以上工作項目形成高品質志工管理制度組成要素，顯示志工管理為重要且具連續性之程序。與支薪員工相同的是，他們必須被招募、培訓、監督、評估，必要時應需進行解任（Hayden, 2012；Warner, Newland, & Green, 2011）。公共圖書館志工管理制度會因各館差異而有所不同，故應視館方本身資源條件訂定完善合理之志工管理制度。

以下歸納整理國內外相關文獻及資訊，說明公共圖書館志工管理制

度涵蓋項目及管理要點（何秀娟、楊美華，2005；李淑珺譯，2000；郭世琪，1991；曾淑賢，2003、2005；曾添福，2007；Buchanan, 2008；Childs & Bowers, 1997；Driggers, 2000；Hayden, 2012；Nicol & Johnson, 2008）：

一、招募：

圖書館可藉由宣傳志工計畫與成功的志願服務案例，來推廣志願服務。志願服務運用單位得自行或採聯合方式招募志工，招募時，應將志願服務計畫公告。一般志工宜由各單位自行辦理志工招募與面試，而特殊服務項目志工（如視障服務志工、說故事志工、英語志工）並非每所分館都需要，而面試人員亦需具備專業能力以進行篩選，故由總館統一辦理為宜。針對非營利組織而言，志工招募訊息除了傳達「助人為快樂之本」的宣言之外，亦應特別宣導志工的特殊體驗與挑戰性等「自我成長」的機會，藉以同時激發出個人內在的自利需求，以及悲天憫人的利他情懷（翁振益、林若慧、吳芳儀，2006）。

二、教育訓練：

為提昇志願服務工作品質，保障受服務者權益，志願服務運用單位應完整規劃並辦理多元化志工教育訓練，包括：基礎訓練、專業訓練。圖書館專業教育訓練課程，包含說故事技巧、英語課程、電腦研習、服務禮儀等。此外，亦應強調志願服務承諾的重要性，透過定期訓練活動與團體規範，或是經由社群之次文化的薰陶，以堅定其參與志工的恆久信念（翁振益等，2006）。

三、管理：

志工一旦被錄用，機構應該給予其明確方向、工作職責、工作時間和其它期望，志工透過熟悉環境、職稱描述和志工手冊，將有利於工作執行。

四、運用：

志工管理者應正確且合理分配志工任務，並依據機構不同需求，施以不同時間與課程的職前訓練，經實習後可協助館內工作，亦可將服務推廣到館外。

五、輔導：

組織需要與志工管理者有良好的溝通與聯繫，以確保員工可以給予志工支援，並可告知志工們組織需要他們給予什麼樣的協助。且在組織中，志工應該得到與員工同樣的尊重和關懷。

六、需求調查與評鑑：

各類教育訓練課程辦理成效及志工學習成效，由課程規劃單位實施測量，以為後續辦理及改進之參考，並作為志工錄用、續用及推薦評獎的參考。

七、績效評估：

績效評估應落實執行，一般是以「持續參與志願服務活動狀況」為最重要的指標之一，通常以參與服務的頻率及值勤服務的時數來判斷，其他的考核項目包括學習時數、服務態度、具特殊貢獻事項等。此外，江明修（2003）建構志工績效指標，涵蓋下列三種面向，可提供管理單位參考：

（一）特質途徑：服務熱心、具親和力、具責任感、不愛計較、

任勞任怨、忠誠度高（包含向心力）、頗具耐性、具創造力、積極進取。

（二）**行為途徑**：笑口常開、高配合度、高出席率、積極服務、高學習意願、高應變能力、善溝通協調、具團隊精神。

（三）**結果途徑**：工作達成率、配合度、滿意度、出席率、時效性、參與程度、情緒穩定度。

八、獎勵：

含公開表揚、贈感謝狀、贈送館內出版品、推薦接受外界表揚、薦送館外相關機構參加研習活動等。

肆、公共圖書館志工管理可能產生之問題

善用志工人力資源可解除公營機構單位人力不足之窘境，亦可提升服務品質，公共圖書館運用志工已是不可避免的趨勢，但在志工管理上可能面臨一些問題需妥善處理，以下分述（江明修，2003；李淑珺譯，2000；何秀娟、楊美華，2005；沈寶環，1990；林勝義，2006；郭世琪，1991；曾淑賢，2005；劉德勝，2008）：

一、組織方面：（1）志工管理與教育訓練經費不足；（2）無法招募合適且足夠的志工；（3）圖書館對志工缺乏約束力；（4）志工督導鬆散；（5）館方所能提供的空間及資源有限；（6）志工幹部不適任。

二、志工方面：（1）值勤到班不穩定、出席狀況不佳；（2）流動

率高；（3）維持志工服務熱情不易；（4）傷害服務對象；（5）破壞團隊形象；（6）不接受志工督導意見；（7）志工與館方之間溝通不良；（8）抱怨未獲改善；（9）聯絡困難；（10）愛批評及告狀；（11）所託付之工作，對志工無挑戰性（如重覆性高或繁鎖的次要工作），易使志工感覺無意義、不被重視。

雖然志工可協助組織員工，但招聘，培訓，監督和評估志工，亦會使員工多增加其管理責任（Constance, 2012）。石泱（2013）指出，多數志工承辦人員對於現行志工管理相關作業流程與規範欠缺瞭解，對於志願服務相關法規也需加強。由於志工管理具有挑戰性，故亦會對負責督導的組織員工造成壓力，原因包括：強烈的時間和精力負荷、超載的工作量、志工人數不足、與志工間的緊張關係、被公眾監督等（Nichols & Ojala, 2009）。因此，圖書館亦需注意志工督導人員之教育訓練。再者，若志願服務部門與正式人力部門因立場及共識不足，缺乏良好的組織氣氛，易導致志工效率低落及流動率高（陳金貴，1994；魏希聖譯，2001）。

伍、結論

人力不見得可成為資源，但可經由教育訓練與發展過程，將人力真正轉化為組織可用的人力資源，而對於組織有直接或間接的貢獻，故完善的志工管理制度可讓志工成為組織有效人力資源，而大量志工的參與及投入，更可為志工運用單位節省大筆人事經費，顯示志工帶來的經濟效益。對公共圖書館來說，志工不僅直接服務讀者（如：啟明志工、資訊志工、英語志工、故事志工等），有時亦支援行政工作，甚至將服務推廣至社區（如：與當地國民小學合作，提供課後陪讀說故事活動），

因此讀者對圖書館服務品質的感受與滿意度，甚至可能有一部分是來自於志工所提供的服務內容，故如何招募參與動機強且願意持續服務留任的志工，並規劃及執行完整的教育訓練，使志工具備服務所需能力（包括服務知識、技能與態度），益顯重要。

公共圖書館與大部分使用志工之機構所運用的管理制度大致相同，不外乎包括招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目與獎勵等項目，但亦有其相異之處，故若各機構依其不同服務性質與需求訂定適切之管理制度與志工管理手冊，使志工管理者與志工雙方在執行相關服務時，均有據可循，更可便利其相關業務順利進行，或可更加提升志工管理效益。此外，各館志工業務承辦人員與志工之間關係密切，甚至可能影響志工服務品質及志工流動率及滿意度。因此，建議應辦理志工承辦人員教育訓練，安排志工管理作業流程、志願服務法規課程、志願服務之相關財務與保險資訊等課程，提供充足的行政支援（石決，2013；Childs & Bowers, 1997）。再者，若要執行良好的管理和有效的志工方案需要充足資源，故需編列管理成本，內容包括招募、推廣和宣傳計畫、針對特殊志工的啟發及訓練，以及必要且持續的培訓（Rawlings, 2012）。

總結來說，由於志願服務者的管理不同於受薪人員，唯有志願服務者與管理單位都感到滿意，否則關係不會持久（Jago & Deery, 2001），而張宗義（2007）認為提供彈性的志工服務時間與任務、增加交流與經驗分享機會，以及多元成長訓練課程是志工管理的成功關鍵因素，可見情境因素著實可能會對志工未來行為帶來影響。因此，公共圖書館瞭解並有效提升志願服務者的滿意度，亦是進行志工人力資源管理的重要課題之一。

參考文獻

Buchanan, W. E. (2008). Volunteerism in small and rural public libraries in pennsylvania. *Bookmobile & Outreach Services*, 11(2), 37-56.

Cheung, C. K., & Ma, S. K. (2010). How older residents benefit from the management of volunteer service. *Administration in Social Work*, 34, 241-258.

Childs, C. C., & Bowers, J. W. (1997). Introducing the Colorado libraries volunteer managers council. *Colorado Libraries*, summer, 36-39.

Constance, D. (2012). The preschool literacy and you (PLAY) room. *Children & Libraries*, 10(1), 11-15.

Driggers, P. F. (2000). Risk management for volunteer programs. *Colorado Libraries*, 26(1), 45-46.

Hayden, K. A. (2012). Volunteers need management, too. *ILA Reporter*, 30(6), 22-23.

Jago, L. K., & Deery, M. A. (2001). Managing volunteers. In S. Drummond & I. Yeoman (Eds.), *Quality issues in heritage visitor attractions* (pp. 194-217). London, England: Butterworth-Heinemann.

Nichols, G., & Ojala, E. (2009). Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory. *Voluntas*, 20, 369-387.

Nicol, E. A., & Johnson, C. M. (2008). Volunteers in libraries: Program structure, evaluation, and theoretical analysis. *Reference and User Services Quarterly*, 48(2), 154-163.

Rawlings, C. (2012). Effective management of trust volunteers. *Nursing Management*, 19(1), 16-20.

Warner, S., Newland, B. L., & Green, B. C. (2011). More than motivation: Reconsidering volunteer management tools. *Journal of Sport Management*, 25,

391-407.

中華民國志願服務協會（2005）。志願服務的基本概念，上網日期：2012 年 10 月 26 日，檢自：
<http://demo.easycom.com.tw/DOPE/sample/system6.html>

內政部（2001）。志願服務法，上網日期：2015 年 04 月 09 日，檢自：
<http://blog.lib.nchu.edu.tw/lifetype/gallery/116/116-3879.pdf>

內政部（2015）。內政統計年報，上網日期：2015 年 04 月 06 日，檢自：
<http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>

石泐（2013）。臺北市立圖書館志工運用管理之初探。臺北市立圖書館館訊，31（1），9-33。

江明修（2003）。志工管理。臺北市：智勝文化事業有限公司。

江綺雯、章坤儀（2011）。臺灣非政府組織的國際參與及其作為-以國際志願服務為例。正修學報，24，145-162。

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。

李淑珺（譯）（2000）。志工實務手冊（原作者：S. McMcCurley, & R. Lynch），臺北市：張老師文化。

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。

林勝義（1998）。公共圖書館義工資源的開發與訓練。臺北市立圖書館館訊，16（2），1-7。

林勝義（2006）。志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者。臺北市：五南。

翁振益、林若慧、吳芳儀（2006）。認真休閒者之動機、承諾與休閒結果關係之研究-以非營利組織志工為例。**戶外遊憩研究**，**9**（1），77-100。

張宗義（2007）。家長參與學校志工之研究：動機、影響因素與發展現況－以網溪國小志工為例。**學校行政雙月刊**，**52**，193-207。

張英陣（2006）。「志願服務的發展趨勢」。**研習論壇**，**63**，1-8。

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。

陳武雄（2003）。**志願服務理念與實務**。臺北市：揚智。

陳金貴（1994）。**美國非營利性組織的人力資源管理**。臺北市：瑞興出版公司。

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。**書苑季刊**，**55**，1-22。

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。

曾添福（2007）。**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**。國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。

劉德勝（2008）。**博物館的人力活泉：全方位的志工經營策略**。臺中市：舜程。

魏希聖（譯）（2001）。**志工招募實戰手冊**（原作者：N. Macduff），臺北市：張老師文化。

