國立政治大學圖書資訊學數位碩士在職專班
碩士論文

Master's Thesis

E-learning Master Program of Library and Information Studies

National Chengchi University

公共圖書館志工招募訓練與管理之研究:

以臺中二所圖書館為例

A Study on the Recruitment Training and Management of Public Library Volunteers: A Case of Two Libraries in Taichung

指導教授：薛理桂 博士

Adviser: Dr. Li-Kuei Hsueh

研究生：王令惠 撰

Author: Ling-Hui Wang

中華民國 **108** 年 **1** 月

January, 2019

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

謝辭

這份延宕已久的論文終於完成，回首長長久久的心路歷程，實在難以用寸筆形容。從開始遭遇的各種困難：更換指導老師、更換研究主題、前導性研究失敗及同學陸續畢業留下孤單的自己。在不斷休學復學原地踏步下，終於能夠畢業並沒有帶來激情的喜悅也沒有如釋重負的輕鬆，而是對一直在背後鼓勵支持我的師長、系所及家人滿滿的感恩與謝意。

首先，感恩薛理桂老師能夠接納擔任我的指導教授。當時我處於休學、復學、換題目又換指導老師充滿挫折，因為薛老師的肯定與支持，讓我有勇氣再起研究論文的動念。老師對學業諄諄教誨，對論文提出修正與建議，關心包容我的遲鈍與懶散；若有進度不順，仍勉勵不斷，讓我安心寫作。感謝系所梅玲老師及巧敏老師在計畫書審查時提出章節架構的修改方向及建議；更在論文審查時，對研究問題結構上的矛盾提供寶貴的參考意見，讓這份研究更臻於成熟及達到研究目的。

同時要感謝系所明雯助教，每個學期初都要費時追蹤我休學復學狀態；熱心協助簽辦行政程序，讓我終於能在最後一學期畢業，完成論文研究，這份恩澤點滴在心頭。感謝學妹沅臻在論文審查當天幫忙事務性及記錄工作，及時的奧援讓我在口考當天無後顧之憂。

感謝國資圖的承辦人玲玲姐、聯絡人婉甄及市圖分館陳主任及承辦人琬婷、素美姐；在行政方面給了我很多實質上的幫助及意見；也感謝撥冗接受訪談的慶和、秀娟、文鈞、麗玉、明沼、珮淳、美華、碩彥、芳珍大哥大姐們，因為有你們寶貴的經驗分享，讓本次論文研究得以順利完成。

感謝在漫長修業期間，一直支持陪伴我的家人：先生明順、在台北的翌君及在日本的安黎。感謝你們包容我，因為找資料必須三餐外食或經常性滿地書本及文獻；謝謝翌君幫我長時間在北市圖借書，提供我做文獻參考；也謝謝大家海內外三地一起幫我繕打訪談逐字稿，這份研究是大家的努力完成。最後要謝謝老爸老媽，感謝你們能讓我在最後這幾個月請事假，不必定時去菜園陪伴你們。謝謝弟弟妹妹在我忙碌無法照顧爸媽時，能夠陪伴老人家。

最後謹將這份論文獻給我最親愛的家人，謝謝你們！

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

摘要

公共圖書館為因應新增業務及提昇推廣服務的質與量，普遍採用招募志工，施予圖書館知能訓練及良好的管理機制來協助館員推展工作。本研究旨在探討臺中地區公共圖書館志工招募、教育訓練及志工管理的需求評估，規畫設計及實施現況。

本研究採半結構性深度訪談，參考文獻後設計兩份不同的訪談綱要，以臺中地區兩所公共圖書館 5 名志工業務相關館員及 9 名志工進行 45-60 分鐘的訪談；訪談前對受訪者施予小型問卷取得其背景資料。訪談資料以逐字稿編碼分析做成結論。本研究結論如下：

一、志工招募：

(一)公共圖書館志工人力需求評估缺乏彈性及效能

(二)公共圖書館傾向以同心圓方式招募合適的潛在志工

二、志工教育訓練

(一)公共圖書館志工教育訓練規劃明確

(二)公共圖書館一般志工專業知能教育訓練不足

(三)公共圖書館偏重志工個人成長教育訓練

三、志工管理

(一)公共圖書館志工管理有待強化

(二)公共圖書館用心規劃替代性志工獎勵與福利措施

(三)公共圖書館志工退場機制容易產生爭議

根據研究結論，提出以下建議：（一）規劃縝密的志工招募機制。（二）走入社區共享志工人力資源。（三）設計多元專業知能課程。（四）鼓勵志工參與教育訓練。（五）建立健全志工管理制度。（六）評估檢視退場機制流程。

關鍵詞：公共圖書館、志工、志工教育訓練、志工管理

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

Abstract

To manage the increasing work loading and promote the quality and quantity of service, public libraries generally recruit volunteers, provide them with training about library knowledge, and administer them appropriately to enhance the staff. The purpose of this study was to explore the volunteer needs assessment, training design, and implementation status of two public libraries in Taichung.

After literature review, a semi-structured interview, with two different interview guides, was designed and conducted. Five librarians responsible for volunteer affairs and nine volunteers of two public libraries in Taichung were interviewed about 45-60 minutes. Before every interview, a small questionnaire was conducted to collect the interviewee's background information, and the data was transcribed and coded to formulate the conclusions.

The conclusions of the study as follows:

I. Volunteer recruitment in public libraries：

1. Volunteer needs assessment lacks of flexibility and efficacy.
2. Public libraries tend to use concentric recruitment to recruit appropriate volunteers.

II. Volunteer training design in public libraries：

1. The training design is explicit.
2. The general volunteers' professional training is insufficient.
3. The programs are focused on personal growth training.

III. Volunteer management in public libraries：

1. The volunteer management needs to be reinforced.
2. The alternative measures of rewards and benefits are active.
3. The volunteer withdrawal mechanism remains arguments easily.

Six suggestions refer to the conclusions: 1.designing deliberate recruitment plans 2.sharing volunteer human resources with local communities, 3.planning diversified professional programs, 4.encouraging volunteers to take training courses, 5.establishing a sound management system, and 6.evaluating the procedure of withdrawal mechanism.

Key Words: Public Library、Volunteer、Volunteer Training、Volunteer Management

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

目　次

第一章 緒論 1
第一節 研究背景及動機 1
第二節 研究目的與問題 4
第三節 研究範圍與限制 5
第四節 名詞解釋 5
第二章 文獻探討 7
第一節 志願服務與公共圖書館 7
第二節 公共圖書館志工招募與教育訓練 23
第三節 公共圖書館志工管理與評鑑 29
第三章 研究方法與步驟 37
第一節 研究方法 37
第二節 研究架構 37
第三節 研究對象 38
第四節 研究工具 41
第五節 研究實施步驟 42
第四章 訪談結果分析 43
第一節 受訪者基本資料分析 43
第二節 公共圖書館志工招募分析 47
第三節 公共圖書館志工教育訓練分析 57
第四節 公共圖書館志工管理分析 67
第五節　綜合討論 76
第五章 結論與建議 79
第一節 研究結論 79
第二節 建議 82
第三節 後續研究建議 83
參考文獻 85
附錄一 訪談同意書 92
附錄二 志工承辦人訪談綱要 93
附錄三 行政志工訪談綱要 96

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表目次

表 2-1 「志工」與「義工」的差異表 10

表 2-2 圖書志工支援圖書館員的工作應具備知能 15

表 2-3 100 年到 105 年全國公共圖書館志工人數概況表 17

表 2-4 105 年全國公共圖書館人力資源 18

表 2-5 我國公共圖書館運用志工學術論文研究概況 19

表 2-6 志工招募階段工作內容 24

表 2-7 招募志工運用技巧 24

表 2-8 志工績效指標 32

表 3-1 深度訪談受訪者背景資料 40

表 4-1 受訪志工隊基本資料分析 44

表 4-2 受訪館員基本資料分析表 45

表 4-3 受訪志工基本資料分析表 47

表 4-4 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館志工招募簡章與報名表分析 51

表 4-5 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館辦理志工招募差異分析表 56

表 4-6 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館辦理教育訓練類型分析表 66

表 4-7 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館志工排班分析表 71

表 4-8 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館志工獎勵辦法 74

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

圖目次

圖 2-1 The Volunteer Program Cycle 志工管理循環系統 29

圖 3-1 研究架構圖 38

圖 3-2 研究流程圖 42

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第一章　緒論

公共圖書館在社區中提供知識傳遞、文化保存、休憩場所、與親子共讀等功能。因時代潮流演進、科技媒體發展迅速，公共圖書館的服務內容在質與量方面均與日俱增；相對地，逐漸累積的工作量卻讓館員感到沉重負荷。為解決愈來愈繁重的業務，現階段公共圖書館普遍採用招募志工，施予圖書館知能訓練及良好的管理機制來協助館員推展圖書館業務，提升服務品質。本研究主要探討公共圖書館志工招募教育訓練及志工管理成效。第一章分為五節，第一節針對本研究背景與動機進行說明；第二節為研究目的與待答問題；第三節界定研究範圍與限制；第四節解釋相關的重要名詞。

第一節　研究背景及動機

本節說明公共圖書館事業濫觴、事業發展及推廣服務的演進，導致現有人力無法擔負日益增加的業務量；國內外圖書館志工支援公共圖書館推廣服務由來已久，對於服務品質提升皆有口碑。臺中市公共圖書館不論是國立公共資訊圖書館或臺中立市立圖書館近年都因組織架構變更，擴大服務範圍，需要更多人力來達成多樣貌的推廣服務活動。本研究希望瞭解臺中市公共圖書館運用志工現況與成效提供建議。

一、研究背景

(一)公共圖書館事業發展

我國公共圖書館於1910年(清宣統2年)頒布「京師及各省圖書館通行章程」後；圖書館正式有了法源依據。自民國初年興起到五四運動後，這段期間公共圖書館在成長速度、數量及規模等各方面發展迅速，奠定公共圖書館事業重要地位。臺灣光復後百廢待興，公共圖書館在政府與各界人士支持建設下，卓然有成。

宋建成(2014)將臺灣公共圖書館發展分為三個階段：第一階段於民國 38 至 41 年為重建期。此時臺灣省政府頒布「臺灣省各縣市立圖書館組織章程」，此為臺灣地區公共圖書館組織的依據；第二階段於民國 42 至 65 年為成長期。民國 58 年制定「臺灣省各鄉鎮(縣轄市)立圖書館組織規程」，明確規定各鄉鎮市圖書館的主管機關及人事編制，實質促進基層公共圖書館的發展；第三階段於民國 66 年以後為發展期。在這段期間公共圖書館營運在政策、制度、人才及科技的相互支持下，發展迅速有成。其中以民國 66 年十二項建設中的文化建設，(包含文化中心及鄉鎮圖書館的設立)、民國 70 年起圖書館自動化及網路建置、及 91 年起的圖書館空間改造計畫最有成效。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

公共圖書館事業發展是展現台灣競爭的軟實力；政府主管單位持續推動各項補助方案計畫，積極輔導公共圖書館營運。自民國 90 年起，陸續推動「圖書館事業發展 3 年計畫」、「公共圖書館強化計畫」、「強化公共圖書館資源與服務計畫」、「閱讀植根第一期 98~101」及「閱讀植根第二期 102~105」等。公共圖書館在計畫補助方案下，提供給讀者更完備及完善的服務品質(曾淑賢，2013)。

因數位科技與社會結構變革的影響，近年來臺灣公共圖書館事業，原紙本館藏流通與文獻參考服務，發展出多樣貌的推廣服務活動，服務內容不遑多讓於歐美先進國家。薛理桂及周旻邑參考歐美公共圖書館的服務特色，考量文化背景差異因素後，建議臺灣公共圖書館仍然可以在以下六個推廣服務方面做延伸：一、公共圖書館做為社區的樞紐；二、公共圖書館可以當樂齡人士的休憩所；三、公共圖書館與學校圖書館一起推廣閱讀；四、提供多元文化服務；五、公共圖書館提供資訊素養、中文及繼續教育相關課程；及六、提供課後輔導給社區學童(薛理桂、周旻邑，2016)。

然而，在館舍建築不斷擴充改建，服務項目隨科技與設施推陳出新，從清早 8:30 到晚上 9:00 長達 12 小時的開館時間，人力資源成了公共圖書館營運一直跟不上的環節。例如：國立公共資訊圖書館(含總館、黎明、中興分館)在 106 年入館總人數達 2,246,457 人次；每位館員服務的人口數」高達 18,086.5 人(公共圖書館統計系統，2018)。雖有完善及多樣的推廣服務，沉重的人力負荷勢必衝擊整體的服務品質。依據國內外的文獻的建議，除了編列人事經費增加員額之外，最妥適的解決方法就是招募志願服務人力來協助公共圖書館日益增加的業務量(許素梅，1992；曾淑賢，2005；林育瑩，2002； 何秀娟，2004；張雅怡，2013；De la Peña McCook, 2011)。

(二)圖書館與志工

美國運用志工歷史悠久、經驗成熟。法國歷史學家 Alexis de Tocqueville 曾在 1835 年評論美國的社區志工時提到：「美國公民不求報酬為社區解決問題及提供需求服務的義務性精神，代表美國民主的獨特性」(Karp, 1993)。因此，美國在 19 世紀開始成立公共圖書館時就有運用志工來協助處理圖書館業務的文獻；當時社會背景的因素，美國圖書館志工多數具有圖書館基金會或圖書館之友的背景，他們協助圖書館的模式，除了擔任一般圖書館志工，另必須參與圖書館募款活動(Freund, 2005)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

美國圖書館學會(American Library Association, ALA)在 1971 年提出「「圖書館運用志工指南」(Guidelines for Using Volunteers in Libraries)，建議圖書館管理志工原則及志工協助圖書館的工作項目(American Library Association, 1971)。臺灣省立臺中圖書館(國立公共資訊圖書館前身)在民國 69 年 1 月，為加強讀者服務，特擬定「臺灣省立臺中圖書館徵聘義務工作人員服務實施要點」，徵募第一批義務服務員(臺灣省立臺中圖書館志纂修委員會，1996)。民國 72 年，臺北市立圖書館招募義工(志工)來協助各項事務，解決館內人力不足的窘境(許素梅，1992)。當時志工們的工作包括：1. 圖書分編後續工作－分類、製卡、貼書標、書後卡袋、登錄、上架供閱、以及排卡片目錄；2. 閱覽服務－讀者借書証申請、借還書服務、圖書歸架整架、借還書人數及冊數統計、借書逾期查催；3. 兒童服務－兒童閱讀指導；及 4. 推廣活動服務－具專長志工每週週末辦理兒童說故事、唱遊、美勞、工藝等活動(黃奠孔，1990)。至今，隨時代科技及社會結構改變，臺北市立圖書館志工提供的服務內容更多樣化；若依專長、年齡、場域、服務對象等來區分，包含以下 10 類：1. 一般志工；2. 義務林老師；3. 啟明志工；4. 資訊志工；5. 愛書人；6. 讀書會帶領人；7. 英語志工；8. 走動式志工；9. 園藝志工 10.公共服務學生(曾淑賢，2005)。隨著民國 90 年志願服務法頒布，志願工作在國內發展愈臻成熟；全國公共圖書館運用志工的人數由 2006 年的 5,775 人到 2015 年的 10,777 人，在十年中增加將近兩倍的人力(張雅怡，2013)，可謂公共圖書館事業發展背後的得力推手。

二、研究動機

國立公共資訊圖書館於 102 年 1 月 1 日「國立公共資訊圖書館組織法」正式施行，不僅業務重點、週邊社區、空間面積、服務主題都和原國立臺中圖書館的定位有極大差異。國立公共資訊圖書館遷館後，未來發展期許能實現三個願景及推動四個策略來服務民眾。這三個願景是要成為：民眾探索知識的領航者、縮短數位落差的實踐者、及深耕全民閱讀的推動者。而推動四個策略有：嶄新的閱讀模式、獨特的探索途徑、多樣的休閒機能、及舒適的終身學習環境(呂春嬌，2012)。為了要達成願景及推動策略，國立公共資訊圖書館賡續原有的圖書事業，進一步開拓嶄新的圖書資訊推廣業務。為因應業務量，國立公共資訊圖書館志工人數由原 100 年的 239 名激增到 101 年 577 名 (公共圖書館統計系統，2011-2012) 。

臺中縣市於民國 99 年 12 月 25 日合併為直轄市，臺中市立公共圖書館組織架構重

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

整。並在 105 年 3 月納編原臺中市 2 個文化中心附屬的圖書股，另外成立臺中市立圖書館的 D 分館及 H 分館；其中 H 分館即為本研究的對象之一。H 分館在 105 年接收文化中心轉銜過來的志工，不足的部分，仍重新招募將近 40 名志工，才能讓分館業務正常運作。

作者於 105 年透過招募活動分別加入國立公共資訊圖書館(以下簡稱國資圖)及臺中市立圖書館 H 分館(以下簡稱 H 分館)擔任志工。兩個圖書館招募方式不同：國資圖利用網路及書面簡章做行銷公告；H 分館則是利用文化中心月例會做直接宣導；兩館志工來源因招募方式不同有明顯差異，因此，志工招募的規畫方式引起研究者的研究動機之一。作者於兩館順利完成文化局特殊訓練領取研習證明，正式成為圖書館志工。服務期間深感志工教育訓練對圖書館志工的重要性，因此於 106 年開始為臺中市立圖書館 H 分館辦理系列「志工成長營」活動，希望瞭解兩個圖書館教育訓練規畫實施現況，此為本研究的另一個動機；另外，建全的志工管理機制，是志工團隊協助圖書館工作的基礎，本研究第三個動機希望了解公共圖書館目前包含排班模式、激勵表揚、考核評鑑與退場機制等志工管理的現況。

第二節　研究目的與問題

公共圖書館邁入廿一世紀多樣貌的服務環境下，面臨人力資源失衡的難題。本研究以公共圖書館發展及志工管理相關文獻為基礎，以志工運用單位與志工本身的角度，同時探究圖書館招募志工、教育訓練、及志工管理等目的，並依研究目的提出研究問題，做為本次研究方法的依據。

一、研究目的

(一)探討公共圖書館志工招募的需求、方式及規畫。

(二)探討公共圖書館志工教育訓練的內涵、方式及規畫。

(三)探討公共圖書館志工管理現況。

二、研究問題

根據上述的研究目的，提出本研究的問題如下：

(一)公共圖書館如何評估志工人力需求?如何規劃志工招募，確保招募到合適的潛在志工?

(二)公共圖書館如何規劃教育訓練? 公共圖書館如何提升志工專業知能及個人成長?

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

(三)公共圖書館志工管理現況如何?公共圖書館如何激勵志工提高向心力?及如何做好志工退場機制?

第三節　研究範圍與限制

本研究以深度訪談方式進行質性研究探討，研究範圍與限制說明如下：

一、本研究限於人力與時間，僅以「國立公共資訊圖書館」及「臺中市立圖書館 H 分館」為研究場域範圍，不包括臺中市其他分館。

二、本研究之文獻回顧僅限於中文及英文的文獻。

三、本研究之文獻來源包括國內外學術論文、期刊、書籍、電子資料庫與網頁資料。

四、本研究的研究方法僅採用質性深度訪談，以客觀方式收集受訪者的想法及價值觀，因此結論無法完全推論至所有公共圖書館的管理模式。

第四節　名詞解釋

一、公共圖書館 (Public Library)

謝寶煖引述聯合國教科文組織公共圖書館宣言 Public Library Manifesto, UNESCO，認為「公共圖書館在做為繼續和終身學習過程是民主的具體展現」(王梅玲、謝寶煖，2014)。再者， 國際圖書館聯盟(International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA)中的「公共圖書館服務綱領」明示：「公共圖書館存在於全世界各個社會及文化中，各有不同發展階段。公共圖書館經費由地方政府、中央政府或其他社區機構編列、建立、支持及資助。提供給社區大眾近用知識、資訊及想像作品的資源及服務。公共圖書館的服務不受種族、國籍、年齡、性別、宗教信仰、語言、身心障礙、經濟及就業狀況與教育程度的限制，社區成員都享有相同的資源及服務。」(毛慶禎譯，2003)。

公共圖書館歸屬於地方政府或國家當局，有具體法源的規範，由國家和地方政府提供經費。我國「圖書館法第四條」中公共圖書館規範：「由各級主管機關、鄉(鎮、市)公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館。」此為我國公共圖書館的法源依據 (教育部圖書館法，2015) 。

公共圖書館提供免費資源給社區民眾使用；利用位置良好的圖書館建築、閱讀環境和學習設施、相關電腦技術和足夠的開放時間以方便使用者親自到館使用。另外，對於無法親自到訪圖書館的人，提供多樣性的推廣服務彌其不足。為維護全國圖書館

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

的協調與合作，因應網路科技普及化，公共圖書館必須訂定規範，商定服務的標準性來推動全國圖書館網絡 (IFLA/UNESCO, 1994) 。

二、志工 (Volunteer)

我國志願服務法對志願服務者(簡稱志工)的定義是「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉著誠心以知識、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。對社會提出志願服務者(內政部，2014)。」

其他學者研究指出，志願服務者是來自社會各階層的任何人，以自發性的動機與責任感為導向，志願奉獻自己的時間及精神，沒有責任約束，不求財物或其他形式報償，對個人或群體用具體的行為，參與各種有規劃的利他服務，來增進群己關係之融洽及促進人類社會之福祉(郭世琪，1991 年；曾琪淑 1993；陳武雄，1998；Darvill & Munday, 1984)。據此定義，本研究所指的志工，乃是指在公共圖書館場域服務的志工。

三、志工教育訓練(Volunteer Training)

運用單位利用志工訓練來教育不同階段性質的志工。先期做計畫性的需求評估、課程設計、講師遴選、經費預算等方法；考量認知、技能、與情意三個目標來設計課程內容；用多元的訓練方法，如專題講座、分組討論、參觀教學或閱讀書刊等方式。並以循序漸進的過程來達到教育志工的目的(林勝義，2017)。

四、志工管理 (Volunteer Management)

志工管理指志工運用單位，利用有系統的模式和志工共同實現一系列目標的過程。制定建全志工管理政策可以更加有效運用志工人力資源。中外學者針對志工管理模式有多種見解；Karp(1993)主張，為了成功地執行志工管理計畫，督導必須規劃一套完整的策略，期使志工成為組織單位有意願且專業的協助角色。這一套完整策略依序為：計劃、招募遴選、聘用、迎新與教育訓練、績效考核、認同表揚。而何秀娟(2004)認為志工管理應包括招募甄選、教育訓練、福利、考核、獎勵、館方與志工互動等部分。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第二章 文獻探討

本章共分三小節。第一節志願服務與公共圖書館探討志願服務涵義、特性及志工的定義；臺灣公共圖書館事業發展及公共圖書館運用志工的沿革。第二節探討公共圖書館志工招募與教育訓練的需求、規畫與實務；及第三節探討公共圖書館志工管理與評鑑的模式及影響。

第一節 志願服務與公共圖書館

隨著時代演替，社會變遷的速度加快；社會結構與社會關係解組或轉變；新的社會問題不斷滋生，新的福利服務需求卻不斷浮現。政府的職能及資源無法滿足或解決所有的福利服務需求；為了因應這種危機，志願工作服務的社會力量應運而生(梅高文，1994)。志願服務是社會進步與發展程度的重要指標，其關心民眾及社會公共的需求，同時也能採取實際行動，尋求改善或緩和社會問題。因此志願服務不僅在鞏固維繫社會的重要價值，也可以透過參與來建構良善的社會價值觀(曾華源，2005)。

歐美各國的志願服務工作發展，歷史悠久且成效卓越。根據美國國家社區志願與公民服務部(Volunteering and Civic Life in America Corporation for National and Community Service，2018)的數據，2015 年全美志工人數達 6,260 萬人，佔全美人口的 24.9%；服務時數達 80 億小時，等於貢獻將近 1,840 億美金的酬勞。而我國志願服務法於民國 90 年 1 月 20 日奉總統頒布施行至今已逾 14 年，國內志願服務工作日漸蓬勃發展，截至 104 年 12 月底志工人數達 94 萬 4,038 人；男性 30 萬 9,539 人(佔 33%）、女性 63 萬 4,499 人(佔 67%)，其中志工人數以教育類 38 萬 8,843 人最多，衛生福利 24 萬 3,935 人次之；志工年齡分層以 18-29 歲 23 萬 8 ,458 人最多(佔 25%）；65 歲以上志工 16 萬 5,263 人(佔 18%）；104 年總服務人次達 4 億 2,833 萬 1,051 人次，服務時數達 7,493 萬 2,277 小時，相當提供 3 萬 6,025 位專職人力(衛生福利部，2018)。

一、志願服務的涵義

志願服務沒有一致性的標準做法，因此不容易界定其涵義。中外文獻資料或實務工作上，有許多語意相近的用語；如中文的有志願服務、志願服務工作與志願服務人員、志願服務者、志願工作者、志工、義工等；英文則有 Volunteer、Volunteering、Volunteerism、Voluntary；德文 Freiwillig，法文為 Volontaire…，意思是「因自由意志而行事」(吳美慧、吳春勇、吳信賢，1999)。Ellis 認為：Voluntarism 是一個比較聚焦的的語詞，可以用來說明志願者與志願服務之間相關的任何事情；這種廣泛的定義包括志願者活動、管理

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

和非營利單位，同時也涵蓋政府機構和企業員工的志願服務(Ellis，2003)。志願服務通常涉及「時間的奉獻、屬自由意志或沒有報酬」；但僅用簡單化的定義去描述志願服務並未能達到詮釋的效果，最好的方式是依活動屬性來做定義(Bussell & Forbes, 2001；Angermann & Sittermann, 2010)。國內外組織機構給予志願服務的定義為：

(一)我國志願服務法第三條：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，2014)。

(二)中華民國志願服務協會：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，促進人已關係之融洽，增進人類社會之福祉(中華志願服務推廣中心，1993)。

(三)聯合國志工年宣言：志工服務一直是每一個文化與社會中的一環，被界定為非營利、不支酬和非專職的行動，個人廣泛的針對他的鄰人、社區、或社會從事的善行義舉，有很多表現的方式，從傳統習俗的互助到社區危機及時的處理，並且致力於解除痛苦、解決衝突與撲滅貧窮(賴兩陽，2011)。

志願服務就是一群志願奉獻自己的時間與能力的人，不求物質上的回報，參與各種公益慈善工作的人員，所提供的服務；簡而言之，志願服務就是：「自發意願」、「利他行為」、「不計酬勞」、「餘暇奉獻」與「敬業表現」(賴兩陽，2002)。基於個人自由意志，按照服務對象期望，不計私人財物報酬，自願提供增進社會福利的服務(陸光，1994)。梅高文轉述林昭文的看法指出，志願服務被視為建立「生命共同體」的實踐，其意指個人本著濟世的胸懷、助人利他的意念，不計報酬地依自我專長、意願、選擇「性之所近、興之所在」的服務項目，貢獻其知識、能力、經驗、技術、時間等，服務人群，關愛社會以增進社會公益。也就是個人本於服務的熱誠，主動積極地協助他人與改善社會，以追求公共利益的實現。進而要建立「公民意識」的教育與培養，促進基本的社會認同，來推廣志願服務的風氣，使服務的動力源源不絕，(梅高文，1994)。

歸納中外學者組織單位對志願服務的定義：志願服務乃是社區民眾基於社區或社會福利需求，以組織單位為主體，用積極熱忱、自由意志且非責任義務的行動，奉獻時間、精神、經驗、技術、才能去服務人群，而不求財物等報償。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

二、志願服務的特性

陳武雄(2003)在社會福利類志工特殊訓練教材中說明志願服務的特性是：(一)出自奉獻的誠心，服務的意願，自動自發，毫無外力強迫的服務工作。(二)不計酬勞、不求名利，利他而不利己的行為。(三)必須由有組織的團隊來推動，才能獲致預期的目標。(四)必須講求助人的技巧、服務的方法，才能達到事半功倍的績效。(五)雖是一種「施人慎勿念」的奉獻，但仍以和諧群己關係，增進社會為最終目的。(六)所追求的是社會大眾的公共利益。

曾華源、曾騰光(2003)描述志願服務的特質是；(一)非謀求個人經濟利益為主的行為；(二)非外力強迫性的利他行為；(三)含有濃厚的社會公益色彩；(四)不是個人義務性行為；(五)可以滿足個人心理需求；(六)以組織型態提供服務；(七)貢獻餘時餘力的活動過程。

王秀燕為志願服務特質是：(一)自由意志；(二)對個人或組織給於服務的承諾；(三)犧牲個人時間、體力或生活無報酬的奉獻；(四)其服務亦帶給個人學習經驗和心理成就(王秀燕，2003)。

總結而言，志願服務具有以下特性：(一)自由意志自動自發，非外力強迫、非義務法律性的服務；(二)不求個人經濟利益及名聲，利他而不利己的行為；(三)貢獻餘時餘力的活動過程，讓自己成為社會資源；(四)有濃厚的社會公益色彩(五)以整合的組織團隊來推動服務，獲致預期的目標；(六)和諧群己關係，建立仁的關懷與愛的連鎖，增進社會為最終目的；(七)滿足個人的心理需求，帶給個人學習成長，帶來互惠的經驗；(八)講求助人技巧、服務方法，達到事半功倍的績效；(九)是個人或組織給於服務的承諾；(十)樂在其中，由互助落實於生活中(曾華源、曾騰光，2003；陳武雄，2003；王秀燕，2003；蔡漢賢，2004；Ilsley，1990)。

三、志工的定義

(一)志工的涵義

志工的定義很多，但並非放諸四海皆準；志工就是以社會責任的態度，不在乎金錢利潤自願去做的認同社會需求的行為；從志工的角度來看：為了某種需要或事業付出時間，精力和才能而不計金錢利潤報酬(Ellis,2010)。Cnann 等學者為定義「志工(Volunteer)」所進行的文獻內容分析，得到志工應具備的四個基本面向是：(一)自由意志(Free will)：是自由意願的服務，非義務或強迫；(二)報酬利潤

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

(Remuneration)：志工是無給職，(三)服務內容結構(Structure)：志工是屬於正式的服務；(四)受益者(Intended beneficiaries)：志工的服務對象是有需求的社會民眾(Cnaan, Handy& Wadsworth, 1996)。

美國社會工作師協會（National Association of Social Workers，NASW）認為：一群人追求公共利益、不計酬勞，本著自我意願與選擇而結合，稱之為志願團體；參與這類志願團體工作者，稱為志願服務員(陳武雄，2003)。所謂志工是指那些本著自願服務的精神，不計有形的報酬而實際付出時間、財務、勞力和知能來協助他人者。志願四個重要服務核心價值包括：不計物質報酬、追求公共利益、尊重自由意志及社會參與」(張英陣，2002)。

綜合中外學者的論點，志工是來自社會各階層的任何人，以自發性的動機與責任感為導向，志願奉獻自己的時間、精神與才能，沒有責任約束，不求財物或其他形式報償，對個人或群體用具體的行為，參與各種有規劃的利他服務，來增進群己關係之融洽及促進人類社會之福祉(郭世琪，1991；曾琪淑 1993；陳武雄，1998；Darvill & Munday, 1984；張英陣，2002)。

(二)志工與義工的歧異

社會上許多民眾對「志工」與「義工」兩種名稱容易產生誤用或誤解。陳武雄(2004)主張：志工是所「願為」、是「服務」；而義工是「當為」、是「責任」。其他學者專家亦提出不同主張來闡釋這兩個詞語的用法及定義。林勝義(2017)摘要整理相關主張文獻，歸納「志工」與「義工」在出發點、性質、報酬、範圍及考量等內容的差異性，請參考表 2-1。

表 2-1 「志工」與「義工」的差異表(林勝義，2017)

名稱	出發點	性質	報酬	範圍	考量
志工	自由意志	為所願為 道德範疇 隱於內 無約束力	可以有一些酬勞	無限寬廣	可做好事，也可做惡事，有「為邪」或「為惡」的顧慮。
義工	社會責任	為所應為 法的體系 形於外 有約束力	沒有任何酬勞	依法從事服務工作	正正當當的行為，沒有「為邪」或「為惡」的顧慮。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

社會上對於到底該使用「志工」或「義工」，各有擁戴者。主張使用「志工」的學者認為：「志工」參加志願服務是自主意識且是依據「志願服務法」實行。主張使用「義工」的學者則認為：「義工」的名稱承繼中華文化傳統；強調「義」字的精神內涵；沿襲習慣用法來突顯華人社會文化特質(郭靜晃，2001)。主張兩者並用的學者認為：兩個語詞實質意義相同；鼓勵互相包容，兩者都是奉獻自己，服務別人，因此「志工」、「義工」均可。主張兩者彈性使用的學者認為：順其自然，權宜尊重運用單位的自主性，待將來志工人口數比例增加時，再做統一。雖然民間仍然有社團使用「義工」的說法，然而學術界及社工界一般以使用「志工」為主流，也以「志工」來做名詞定義(陳金貴，2002；林勝義，2017)。

四、臺灣地區公共圖書館組織改造歷程

臺灣光復後，公共圖書館事業發展，在組織改造部分歷經：(一)縣市立圖書館時期(民國 34 至 65 年；西元 1945-1976)；民國 34-41 年為台灣公共圖書館開創時期。各省市縣市立圖書館多在此階段即已設置。期間歷經行政區域畫分及主管單位隸屬變更，截止 65 年，僅台中市及台南、台東 2 縣無縣市立圖書館外，公共圖書館計有國立 1 所、院轄市立及省立各 1 所、縣市立 17 所。(二)縣市文化中心時期(民國 66 至 87 年；西元 1977-1998)；本階段主要的變革在民國 66 年 9 月，政府接續推動十二項建設，其中第十二項是建立每一縣市文化中心，包括圖書館、博物館、音樂廳。並在教育部研訂「建立縣市文化中心計畫大綱」後陸續完成。目的在透過圖書館、音樂廳及博物館的興建，促進各縣市文化活動中心的形成。民國 72 年底，經營近 40 餘載的縣市立圖書館，除極少數尚存外（台南市立圖書館），均併入新興文化中心。(三)縣市政府文化局時期(民國 88 年迄今；西元 1999-)：文化中心既非屬縣市政府一級單位，也非縣市政府附屬機關，地位不明。各縣市文化中心乃要求升格為文化局；文化局設圖書資訊課等五課，原文化中心圖書館（組）均改為圖書資訊課，使得教育文化走向分立(宋建成，2007)。

國立公共資訊圖書館前身為日據時期「臺中州立圖書館」。光復後，民國 35 年一度改為「臺中縣立臺中圖書館」，同年 3 月 6 日改為「臺灣省立台中圖書館」，初隸於行政長官公署教育處。民國 36 年改隸「省政府教育廳」。民國 61 年 3 月遷館至原臺中市精武路舊址；並於民國 66 年新增黎明分館；民國 88 年精省後，改為「國立台中圖書館」；並於民國 102 年元旦改制為「國立公共資訊圖書館」；另外，原位於中興新村的臺灣省政府圖書館，也改隸屬「國立公共資訊圖書館」並改制為「國立公共資訊圖書館中興分館」(臺灣省立臺中圖書館志纂修委員會，1996；宋建成，2014)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

臺中市立公共圖書因民國99年12月25日臺中縣市合併成直轄市後組織單位改隸，原舊有的臺中縣市立公共圖書館進行體制改革；在期程內分兩階段由縣市獨立的鄉鎮區圖書館改為總館分館制(陳昭珍，2011)。臺中市立圖書館於民國 105 年 3 月 1 日正式成立；位於水湳經貿園區總館正籌劃興建中，初期進駐原北屯區四張犁圖書館，更名定位為市立圖書館總館，下設 8 個課室、43 個分館及精武圖書館，統籌全市各圖書分館業務，並訂定館藏發展政策、推動館務研究與創新。其中各分館多由原縣市的鄉鎮區公所館裡的圖書館改制；而原來大墩文化中心及葫蘆墩文化中心隸屬的圖書股亦分別成立大墩分館及葫蘆墩分館。

五、公共圖書館志工需求

Driggers & Dumas(2002)指出圖書館志工是來自社區服務的居民，自願奉獻時間、才能，同時對圖書館有共同的興趣。志工在公共圖書館扮演重要角色，國際圖書館協會聯盟在「公共圖書館服務綱領」(The Public Library Service: the IFLA/UNESCO Guidelines for Development)中建議：「圖書館運用社區人力擔任志工，協助圖書館員工時，需有書面政策指明志工的工作，及其與圖書館業務和員工的關係。志工不能視為有薪員工的替代人力」。其代表涵義：(一)志工是公共圖書館人力資源的重要一環；(二)運用社區人力，可以作為圖書館推廣業務及與社區溝通橋樑的最佳人選；(三)運用志工協助館員要有規畫完善的管理政策來指導志工熟悉服務的工作；(四)不能因為有志工的協助，而減編正式支薪的員工。

歐美公共圖書館運用志工的歷史可以追溯到美國 1833 年在新罕布夏州的彼得巴洛(Peterborbough, New Hampshire)成立的公共圖書館。早期在美國被稱為「圖書館之友」的志工，除了一般事務工作之外，必須肩負募款管理基金工作，因此衍生許多問題，對公共圖書館志工的角色有擁戴也有質疑聲浪；一直到 1971 年美國圖書館協會出版圖書館志工指南，對志工參與圖書館服務才有正式規範(王明生，1993)。1978 年後，志工在美國公共圖書館建立了穩固的地位，也開始有較多公有關共圖書館志工的文獻研究(郭世琪，1991)。

Roy 於 1983 年在伊利諾州針對 52 個公共圖書館做的調查中指出，雖然每個圖書館各有差異，一般志工的工作內容為(一)書籍修補、公共展品的策畫及參與圖書館的公共關係；(二)清潔維護活動的視聽設備及材料；(三)提供視殘障人士服務；及(四)流通臺或招募訓練其他志工等(Roy, 1984)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

沈寶環回顧美國對任用圖書館志工興起的文獻後，採用美國教育協會(National Education Association)所用的界說，認為「志工是沒有待遇而參與圖書館運作的人」(沈寶環，1990)。美國公共圖書館在 1990 年代急需密集的人力來維修存放已久的館藏；當時相關物料上漲稀有書籍和手稿館藏大量積壓，又逢上級單位裁減部門及館員，各州市政府無法維持所有圖書館營運，只好關閉分館，縮短服務時間。已經完工的新館因為缺乏資金，必須延後遷入。公共圖書館跟其他機構在類似情況下使用的方法一樣地採用志願工作者來解決人力資源的問題(Wyly, 1992)。然而，雖然圖書館志工需求普遍受到正面肯定，仍有文獻質疑地方政府以財政問題為藉口，裁減正式員工改由志工取代人力的方式(White, 1993)。

六、圖書館設置志工的目的與原因

志工是來自於社會各階層的充沛人力，具有專才，提供時間、熱誠及智慧。志工來自社區，運用志工的關係來了解各階層的民意。透過志工建立獲取新知的新環境，對志工施與教育訓練，讓他們回饋圖書館。同時，志工的投入能激勵館內人員；產生互動的朝氣與活力(劉德勝，1993)。志工資源可以為館方節省經費與人力，增加與民眾互動，建立良好的形象、帶來活力、增加新的服務，提高圖書館的使用率及提升服務品質等，達到行銷推廣的作用(何秀娟，2004；林育瑩，2001)。公共圖書館與其座落的社區息息相關，運用志工其意義在於：(一)彌補工作人員與經費之不足，以提昇服務品質；(二)開拓雙向溝通的管道，以提供符合民眾需求的服務；(三)擴大社會參與的機會，以帶動民眾自我成長；(四)引進新的推動力量，以增加機構的活力。

曾琪淑表示，圖書館設置志工制度的目的有三：(一)充分運用社會人力資源，擴大民眾參與層面，以利推展各項推廣活動，增進圖書館社教功用。(二)藉助志工工作，建立與民眾雙向溝通之管道，使民眾深切認識、了解、關懷圖書館，進而對圖書館事業產生激勵與革新作用。(三)藉著義務工作，啟發民眾學習意願，滿足民眾自我實現、自我肯定及社會回饋的動機，同時亦達到教育民眾的目的(曾琪淑，1993)。

隨著公共圖書館在社區角色的轉型，不再是被動等著讀者進館借閱館藏，而改為積極走入社區，開展多樣的推廣活動來服務隱藏性的讀者，志工在圖書館的功能也與往常不同。曾淑賢(2003)具體說明公共運用志願服務人力的原因有：(一)解決人力不足；(二)引進特殊專長人才；(三)增進民眾參與、建立良好社區關係；(四)增進民眾對圖書館的了解與利用知能。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

總結國內研究者對於公共圖書館運用志工的原因與目的，內容概括有：彌補經費與人力不足、提供機會讓民眾參與社會服務自我成長、開拓與社區雙向溝通管道、增進民眾對圖書館瞭解教育民眾、引進特殊人才增廣圖書館多元服務功能等。然而運用志工，必須講究制度，否則容易造成志工的失望與流失，甚至曝露機構缺失，妨礙民眾利用圖書館(林勝義，1990)。

七、圖書館志工的工作內涵及知能

(一)圖書館志工的工作內涵

美國圖書館學會(American Library Association, ALA)在 1971 年提出「「圖書館運用志工指南」(Guidelines for Using Volunteers in Libraries)，建議圖書館管理志工的原則及志工協助館內或館外的工作項目；其中建議志工可以協助的工作項目：跟兒童分享書籍、準備圖文教材、電影節目播放、製作識字說話書和錄音帶、遞送書籍給居家讀者、跟兒童說故事、識字班教學、開設討論課程、修補圖書館資料、安置歸還館藏、 製作圖書館宣傳資料、為圖書館策展、收集口述和檔案等歷史資料、協助剪輯材料、檢查並修理視聽設備、管理流通台、安排書車給在醫院或家中的長者、與社區合作計劃等(American Library Association，1971)。

臺北市立圖書館在民國 72 年就有運用志工的紀錄，在志工管理上有成不錯的績效，及健全的發展。依據曾淑賢(2005)的文獻紀錄，臺北市立圖書館的志工可分為十類：(一)一般志工：負責圖書流通、新書加工處理、修補圖書、圖書上架整架、展覽及活動支援。(二)義務林老師：在總館及各分館為小朋友說故事及舉辦節慶活動。(三)啟明志工：在啟明分館專門為視障朋友提供報讀、讀報、製作點字書、錄製 有聲書及中文輸入等服務。(四)資訊志工：提供電腦使用、網路查詢及資料庫檢索的指導服務，協助民眾解決資料檢索上的問題。(五)愛書人：撰寫參考工具書摘要。(六)讀書會帶領人：帶領兒童讀書會、成人讀書會 運作行政事務。(七)英語志工：以英語為兒童說故事、帶領讀書會、 閱讀指導及協助小小世界兒童外文圖書館。(八)走動式志工：在各個閱覽室內，指導民眾利用 各項服務及查詢資料。(九)園藝志工：協助圖書館進行綠化工作及花草維護。(十)公共服務學生：協助整理書籍、好書交換活動及處理圖書。

彭于萍、莊博淵等人將圖書館志工的工作大致分成五類：(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

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

圖書館正常開放，或協助館員編目作業或參考諮詢。(二)故事志工：在圖書館為小朋友說故事或介紹好書、協助新生兒閱讀計畫(Bookstart)、推動親子共讀、讀書會、親子信箱或社區閱讀植根計畫等。(三)導覽志工：展覽室輪值、接待導覽解說、展場與會場維護等。(四)推廣志工：協助推廣活動、場地佈置、美工製作、攝影、出版品校對、資料寄發等。(五)其他：編撰索引、翻譯、編輯刊物、自動化作業、社群網站維護、提供家庭服務等(彭于萍、莊博淵，2015)。

(二)圖書館志工具備知能

陳國裕(2008)以臺北市國小圖書館志工為研究對象，認為圖書志工應具備 33 項知能，來支援圖書館員的工作。這 33 項知能分屬三個面向，參考表 2-2：

表 2-2 圖書志工支援圖書館員的工作應具備知能(陳國裕，2008)

圖書志工具備知能面向		對應知能
圖書館服務相關知能	行政服務支援	1. 美工設計能力、 2. 規劃圖書館推廣活動能力、 3. 舉辦圖書館推廣活動能力、 4. 評鑑圖書館推廣活動能力。
	圖書館典藏服務	1.從事館藏流通能力、 2.圖書資料的裝訂、修補與維護能力、 3.圖書的歸架、讀架、移架與撤架能力、 4.良好的人際溝通能力、 5.參考工具書的使用能力。
	圖書館技術服務	1.選擇小學各年級讀物的能力、 2.圖書分類能力、 3.圖書編目加工能力、 4.非書資料上架、整架能力。
圖書資訊知能	基本素養	1.介紹圖書館類型與功能的能力、 2.指導閱讀心得報告撰寫的能力、 3.資料剪輯的能力。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

圖書志工具備知能面向		對應知能
圖書資訊知能	媒體素養	1.非書資料的使用能力、 2.校內各類教學媒體的使用能力、 3.媒體資料的內容批判能力。
	電腦素養	1.電腦基本操作與周邊硬體使用能力、 2.電腦文書能力、 3.電腦繪圖軟體的使用能力、 4.運用軟體設計製作圖書館網頁的能力、 5.使用自動化系統的能力、 6. 運用軟體建置教學平台的能力。
	網路素養	1.圖書查詢檢索系統(OPAC)使用能力、 2.電子資料庫使用能力、 3.網路資源運用能力、 4.指導網路倫理規範能力、 5.大六模式(BIG SIX)運用能力。
實施圖書館利用教育之教學能力	1.簡案撰寫與學習單設計能力。 2.運用各種教學法與教學策略於教學活動的能力。 3.班級經營能力。	

圖書館志工具備以上 33 項知能可以協助圖書館完成 11 項工作，包括：

1. 圖書館館舍環境布置、
2. 館藏資料的流通、
3. 圖書館技術服務、
4. 圖書館的典藏工作、
5. 圖書館參考諮詢服務、
6. 圖書館網頁製作、資料庫與教學平台建置、
7. 圖書館利用教育的實施、
8. 辦理圖書館推廣活動、
9. 協助教師製作教具與教材、
10. 協助教師出版研究刊物、
11. 協助教師成立班級圖書館(陳國裕，2008)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

陳國裕以國小圖書志工所需知能為背景，所需知能與公共圖書館志工仍有落差；莊博涵(2015)對公共圖書館志工則提出 11 項知能，來協助圖書館推廣服務，其中涵蓋知識、技能與態度三大層面，包括讀者群相關知識、故事素材知識、舉辦說故事活動技能、故事表達技能、兒童資源利用指導技能、資訊技術技能、溝通技能、志工團隊行政及管理技能、建立志工團隊公共關係技能、故事活動專業素養與發展，與個人態度及特質。

八、公共圖書館運用志工概況

志工管理在人力資源的學術研究屬於新的領域，民國 72 年臺北市立圖書館首先引入志工服務，在人力資源開闢一個活力的支援。民國 79 年林勝義調查全國公共圖書館實施義工制度概況，在 145 個公共圖書館中，實施志工制度的僅有 26 個，佔 29.55%。這份調查不僅為公共圖書館實施志工制度留下重要的數據資料，更以「運用義工，有助公共圖書館的營運：建立制度，有利於公共圖書館的發展」，做為對公共圖書館運用志工制度的期許(林勝義，1990)。

由表 2-3 數據，100 年到 105 年全國公共圖書館的志工人數雖然稍有下降，但是一直維持在一萬人以上;男性志工人數幾乎是女性志工的 1/4(公共圖書館統計系統, 2018)。由表 2-4 可以看出志工人力對於公共圖書館人力資源的意義。105 年全國公共圖書館計有編制內人員 1,301 人、約聘僱人員 333 人、臨時人員 1,611 人；另工讀生 184 人、志工 1 萬 509 人。以縣市志工人口比例來看，連江縣每一萬人有 7.94 位於圖書館擔任志工，最為踴躍，臺北市 5.86 位次之(鄭來長，2017)。

表 2-3：100 年到 105 年全國公共圖書館志工人數概況表

年度別	志工人數(男)		志工人數(女)		總數
100	1,572	18.1%	7,098	81.9%	8,670
101	2,228	22.1%	7,842	77.9%	10,070
102	2,186	21.0%	8,232	79.0%	10,418
103	1,807	18.1%	8,198	81.9%	10,005
104	2,055	19.1%	8,722	80.9%	10,777
105	2,048	19.5%	8,461	80.5%	10,509

資料來源：公共圖書館統計系統：圖書館人力結構。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表 2-4：105 年全國公共圖書館人力資源(鄭來長,2017)

隸屬層級 人力資源	國立 圖書館	直轄市立 圖書館	縣市立 圖書館	鄉鎮市區立 圖書館	合計
正式人力					
編制內人員	129	761	69	342	1301
約聘雇人員	22	176	76	59	333
臨時人員	16	1052	83	460	1611
小計	167	1989	228	861	3245
非正式人力					
工讀生	0	94	37	53	184
志工	895	6973	1015	1626	10509
其他	41	746	109	266	1162
小計	936	7813	1161	1945	11855

九、我國圖書館運用志工文獻回顧

劉德勝(2001)針對台灣地區文教機構運用志工的共 16 篇文獻逐一介紹，其中最早的資料是 1990 年林勝義對社教機構義工制度的研究，到 2000 年詹麗珊的國立科學工藝博物館義工工作滿意度的研究。這十年間僅有許素梅跟石淑惠針對圖書館義工工作環境及滿意度的研究。直到洪錦惠 (2013)才有以「公共圖書館與志工參與」選目為主題，介紹民國 90 年至 102 年發表之期刊論文 20 篇，其中與圖書館相關文獻 13 篇；其中學位論文 8 篇，學術期刊 5 篇。

本研究回顧 24 篇對國內圖書館運用志工探討的學術論文，參見表 2-3。從最早期 1991 年許素梅到近年 2015 年莊博涵的研究。研究對象的志工運用單位包含：臺北市立圖書館 9 篇、高雄市立圖書館 5 篇、臺中市地區公共圖書館(含國立台中圖書館)3 篇、國立中央圖書館臺灣分館 1 篇、南投縣立公共圖書館 1 篇、私立新榮圖書館 1 篇、臺北市立小學圖書館 3 篇、臺北縣立小學圖書館 1 篇、公立大專校院圖書館 1 篇、臺灣佛教圖書館 1 篇。大部分研究以北部公共圖書館為主，共有 9 篇；次為高雄地區有 5 篇；而臺中地區有 3 篇；南投地區 1 篇。其他研究雖然對象不是公共圖書館，但是組織單位質性相似，具有參考研究價值。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表 2-5 我國公共圖書館運用志工學術論文研究概況

編號	年代	研究者	研究對象單位	論文名稱	研究方法
1	1992	許素梅	台北地區公共圖書館	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	問卷調查法
2	1997	石淑惠	台北市立圖書館及分館 省立台中圖書館及分館 高雄市立圖書館及分館	公共圖書館義工個人特質、參與動機與工作滿意度之研究	問卷調查法
3	2001	曾雪娥	台北市立小學圖書館	國小家長參與圖書館志工的圖書資訊素養需求評估之研究	焦點訪談 問卷調查法
4	2001	李雪鳳	嘉義市東區某小學圖書館媒體中心	一個國小圖書館媒體中心推動志工制度之協同行動研究	行動研究法
5	2001	林育瑩	台中地區公共圖書館	公共圖書館運用義工資源之研究-以台中地區圖書館為例	文獻分析法 問卷調查法
6	2003	顏伽如	臺北市立圖書館	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	深度訪談法
7	2004	何秀娟	台北市立圖書館 國立歷史博物館 國立台中圖書館 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	公共圖書館與博物館志工管理比較研究	深度訪談法
8	2006	陳淑美	臺北市立小學圖書館	臺北市國小圖書館志工制度與工作滿意度之研究	問卷調查法
9	2006	郭淑卿	高雄市立圖書館	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	問卷調查法
10	2008	陳國裕	臺北市小學圖書館	臺北市小學圖書館志工訓練需求之研究	問卷調查法

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

編號	年代	研究者	研究對象單位	論文名稱	研究方法
11	2008	郭雅惠	臺北縣立小學圖書館	臺北縣國民小學圖書館志工參與動機與工作滿意度之研究	問卷調查法
12	2008	林凱雯	臺北市立圖書館	臺北市立圖書館志工之教育訓練需求研究	問卷調查法
13	2008	曾添福	國立中央圖書館臺灣分館	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	文獻分析法 實地觀察法 深度訪談法
14	2010	林淑卿	南投縣圖書館	南投縣圖書館志工參與動機、制控信念與工作滿足關係之研究	問卷調查法
15	2010	張玉慧	私立欣榮紀念圖書館	私立公共圖書館志工管理之研究－以欣榮紀念圖書館暨玉蘭文化會館為例	深度訪談法 參與觀察法
16	2010	李珮漪	臺北市立圖書館	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	深度訪談法 問卷調查法
17	2011	李麗美	公立大專校院圖書館	大學圖書館志工參與動機與工作滿意之研究	問卷調查法
18	2012	馮惠菁	臺灣佛教圖書館	臺灣佛教圖書館志工參與及管理之研究	問卷調查法 深度訪談法
19	2013	呂宜欣	國立公共圖書館 直轄市立公共圖書館	公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略之研究	深度訪談法
20	2013	洪慈芬	高雄市立圖書館	公共圖書館志工人口變項、相關經驗與教育需求之差異性研究－以高雄市立圖書館為例	問卷調查法
21	2013	張雅怡	臺北市立圖書館 高雄市立圖書館	從志工管理議題探討都會公共圖書館志工之管理	問卷調查法 半結構式訪談法
22	2013	黃佳慧	臺北市立圖書館	志工團體推廣閱讀活動之研究－以北市圖「林老師說故事團隊」的體驗行銷觀點為例	深度訪談法 田野調查法
23	2015	曾嫈茜	高雄市立圖書館 高雄市文化中心	從服務學習探討青少年志工之經驗與公共圖書館互動關係	個案研究法
24	2015	莊博涵	臺北市立圖書館	公共圖書館故事志工知能及教育訓練之研究 -以臺北市立圖書館林老師說故事團隊為例	深度訪談法

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

在 24 篇的研究方法採用問卷調查法有 15 篇、訪談法(含深度訪談、焦點訪談及半結構式訪談)有 11 篇、其他文獻分析法 2 篇、實地觀察法 1 篇、個案研究法 1 篇、田野調查法 1 篇。大部份文獻採用量性研究的問卷調查法與質性研究的訪談法為研究主軸。研究內涵分析如下：

(一)志工個人特質方面：

公共圖書館的志工同質性極高(郭淑卿，2006；郭雅惠，2008)；女性顯著多於男性，職業以家庭管理居多。臺北市的研究年齡多分布在三十一到六十歲，而中部研究為在四十一到六十歲為主(石淑惠，1997；林育瑩，2001；陳淑美，2006；李麗美，2011)。然而，公立大專院校圖書館的志工來源則異質性較高(李麗美，2011)；國小圖書館志工則多數來自家長(曾雪娥，2001)。

(二)志工工作滿意度與離職傾向：

許素梅研究得到感受或滿意度愈高，其離職傾向愈低；且服務年資愈久，其離職傾向愈低。婚姻狀況呈顯著正相關，代表已婚者其離職傾向較低。影響離職傾向的最佳預測變項為：機構認同、福利獎賞、服務年資與婚姻狀況(許素梅，1992)；自我成長滿足對志工持續服務意願預測力最佳(郭淑卿，2006)；而石淑惠(1997)則認為圖書館志工人際關係的滿意度最高；性別、年齡、年資及離職意念與工作滿意度達顯著差異；婚姻狀況、教育程度、宗教信仰及職業等個人特質與工作滿意度無顯著差異存在。

(三)志工參與動機與工作滿意度：

志工的參與動機愈強其工作滿意度愈高(石淑惠，1997；郭雅惠，2008；李麗美，2011)。志工參與動機具有多面性，包含：喜歡小孩、自我興趣、公益服務、挑戰自我、閒暇時間、同儕邀約、傳播媒體媒介及增強其他興趣的能力等(顏伽如，2003；張玉慧，2010)。參與動機以社會責任動機最強(石淑惠，1997；林淑卿，2010)；參與動機與工作滿足、參與動機與持續服務意願以及工作滿足與持續服務意願之間均有顯著正相關(郭淑卿，2006；林淑卿，2010)。

(四)志工知能：

陳國裕(2008)發表國小圖書館志工應具備的知能，三個面向包括：(一)圖書館服務相關知能：1.行政服務支援、2.圖書館典藏服務、3.圖書館技術服務。(二)圖書資訊知能：1.基本素養、2.媒體素養、3.電腦素養、4.網路素養。(三)實施圖書館利用教育之教學能力：1.簡案撰寫與學習單設計能力、2.運用各種教學法與教學策略

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

於教學活動的能力、3.班級經營能力。莊博涵(2015)針對台北市立圖書館志工知能提出 11 點建議涵蓋：知識、技能與態度三大層面，包括讀者群相關知識、故事素材知識、舉辦說故事活動技能、故事表達技能、兒童資源利用指導技能、資訊技術技能、溝通技能、志工團隊行政及管理技能、建立志工團隊公共關係技能、故事活動專業素養與發展，與個人態度及特質(莊博涵，2015)。

(五)志工管理面向：

1. **志工督導的角色**：志工專職管理人(或稱督導；承辦人)擔任志工與圖書館之間的溝通管道，協助處理志工的一切行政業務；同時讓承辦人接受企業管理知識與技巧的培訓，發揮專業功能以達成組織目標。(何秀娟，2004；曾添福，2008)。
2. **值班工作內容**：建立標準工作流程、專長、範圍及彈性的排班制度，讓圖書館在運用人力方面更便利，也可以認識更多人(何秀娟，2004；陳淑美，2006；張玉慧，2010；馮惠菁，2012；張雅怡，2013)。
3. **認同與讚揚**：圖書館單位適時認同讚揚志工，定期表揚志工贈送獎狀或獎勵物品，提升志工尊榮感，志工離職率就不高(李雪鳳，2001；陳淑美，2006；郭淑卿，2006；林淑卿，2010；張玉慧，2010)。
4. **志工資料庫**：利用電腦建立志工的基本資料、專長知能、服勤狀態、教育訓練、活動參與等資訊，做為未來運用志工服務的參考依據(何秀娟，2004)。
5. **溝通聯誼**：成立聯誼會、辦理聯誼活動及舉辦例會，藉機會與志工溝通，宣導圖書館業務及增進館員與志工，志工與志工之間的情感(陳淑美，2006；曾添福，2008)。
6. **自治評鑑**：志工組織自治化，強化老年志工的退場機制，建立志工評量制度激勵士氣，及建立多元的評量機制，不完全以時數為考核標準，了解志工離職原因及動機，檢視管理缺失(何秀娟，2004；李珮漪，2010；曾添福，2008；張雅怡；2013)。

(六)志工招募面向：

招募調查表要規畫妥善，能方便整體招募與資料整理，招募管道宜多元化、服務內容與時間要清楚，圖書館館員經面試說明後篩選。工作說明採師徒制，由資深志工帶領新志工實習(李雪鳳，2001；陳淑美，2006；馮惠菁，2012)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

(七)教育訓練面向：

1. 教育訓練課程應完整規劃及定期實施；
2. 專業訓練課程內容:資訊素養、學習機會與人際溝通的課程、服務工作結合。多元化的課程及導覽新知對於說故事老師有實質幫助；
3. 培訓方式：延請專家教授或與鄰近大學建立合作關係。
4. 勿與志工檢討會同時間進行(曾雪娥，2001； 李雪鳳，2001；何秀娟，2004；陳國裕，2008；林凱雯，2008；曾添福，2008；李麗美，2011；馮惠菁，2012)。

第二節 公共圖書館志工招募與教育訓練

本節首先說明公共圖書館志工招募的原則、方式與特性；然後闡明教育訓練的內容、原則、目標及實施策略等。

一、公共圖書館志工招募

(一)招募原則探討

「招募」就是徵召志工加入機構的工作過程。在探討志工人力資源管理時，經常將志工招募安排在志工管理系統的章節中介紹。在這領域中文獻探討常聚焦在志工的安置、志工與工作人員之間的關係、志工督導及工作協調、如何設計志工的工作，資金募集、及招募與遴選志工等主題，而志工招募就是組織運用志工第一步(曾華源、曾騰光 2009)。

國外學者提到在招募志工時遭遇的相關困難 Baldwin 給志工招募的建議是「六要三不要」：(一)要清楚知道志工的特別需求，才能幫他們找到適合的工作；(二)要將整個機構的志工需求放入評估的考量中；(三)要詳細描述每個志工的工作內容；(四)要用圖片、多媒體來溝通志工的核心價值與好處；(五)要立即與志工直接面談；說明職缺及了解他們的興趣；(六)要所有志工完成申請書填答；(七)不要招募那些你無法提供給他們資源、時間及訓練的志工;(八)不要一個職缺給兩個以上的志工；(九)不要只用網頁做宣導而忽略最有效的社群(Baldwin, 2011)。Ilsley 特別強調，志工招募似乎只是在選擇使用甚麼媒介做宣傳，而忽略了內容的準備效果。不論是一般性的宣傳品或人際間的口語相傳，將招募需求誠實清楚地呈現出來，比選用甚麼工具或媒介來宣導重要(Ilsley，1990)。

劉德勝(2000)主張，為了確定志工的必要性，每年都應重新調查各區域的工作

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

內容，配置志工目的、工作回饋、具備的工作條件、需求人數和時段安排，並參酌過去志工在館內的適應和服勤狀況，確定每年的全館志工需求人數，再逐步展開徵募作業與遴選任用。招募工作三階段內容參見表 2-4：

表 2-6 志工招募階段工作內容(劉德勝,2000)

招募前階段	招募執行階段	遴選任用後階段
1. 需求調查與志工定位。 2. 組織單位溝通協調。 3. 確立計畫目標。 4. 志工工作分析。 5. 確定單位管理系統。 6. 擬定招募實施要點。 7. 擬定執行時間表。	1. 徵募與宣傳 (1) 印製簡章。 (2) 宣傳。 (3) 受理報名。 2. 甄選 (1) 面談技巧。 (2) 了解應徵者動機。 (3) 規定應徵條件。	工作安置 1. 依時間安排服勤。 2. 依動機安排服勤。 3. 依服務性向安排服勤。

陳武雄(2004)認為招募志工方式雖然多元，不論是個別接觸、志工朋友介紹、民間團體推薦，或經由大眾傳播媒體(報紙、廣播、電視)報導，總希望有志參與者能夠擁躍投入志工行列，協助機構完成任務。因此，希望在招募之前能做好萬全準備計畫，過程中能掌握甄選面談技巧，最後在遴選任用志工時，能考慮週全才能選對人，為組織單位盡力(參見表 2-5)。

表 2-7 招募志工運用技巧(陳武雄, 2004)

招募志工準備工作	甄選面談技巧	任用志工考慮因素
. 釐訂可行工作計畫。 . 辦理審慎面談甄選。 . 準備完善督導工作。 . 建構順暢溝通管道。 . 設計有效評估方法。 . 研訂適當獎勵原則。	. 讓應徵者感到自然。 . 讓應徵者有話可說。 . 讓應徵者答問題。 . 以友善態度來詢問。 . 以技巧方式突破靜默。 . 以互動關係決定選擇。	. 訂定明朗的政策。 . 辦理職前訓練。 . 妥切分配工作。 . 提供適切的督導。 . 精進專業知能。 . 建構管理系統。 . 實施評鑑獎勵。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

(二)志工招募流程

林勝義提供完整的志工招募流程及注意要點：

1. **辦理志工人力需求調查**：設計人力需求調查表， 分送組織內部各單位填寫；溝通及評估各單位所需志工後 統整各類志工招募人數。
2. **辦理志工招募計畫**：計畫中要清楚訂定目標、服務項目、時間及招募人數、報名資訊、面談、訓練的時間地點及其他相關事項。
3. **印製志工招募簡章及報名表**：簡章及報名內容應有志工服務項目、所需具備條件或資格限制、報名的方式、地點及截止時間。
4. **宣傳**：宣傳管道可利用大傳媒體報導、 在公共場所張貼海報或寄發簡章及報名表。
5. **受理報名**：報名方式可以現場報名、利用郵寄、傳真的方式報名或網路報名。
6. **面談**：面談方式可以了解個人基本資料、了解參加服務動機、溝通志願服務相關事項等。
7. **通知面談結果** ：通知內容應注意：在一定時間內通知面談結果、 告知錄取者職前訓練相關事項、 告知未錄取者表示名額有限，並歡迎有機會再來參加服務。(林勝義，2017)

(三)志工招募方式及特色

每個組織都會有不同的招募方法，不同的方式各有其優點及缺點。有些是隔一段時間定期進行招募，有些組織的招募工作則是一直沒有間斷。選擇最適合機構的方法、資源以及想要吸收對象的方法(陳武雄, 2004)。

志工招募方式可以分為暖身招募、目標招募、同心圓招募、團體招募、網路招募及尋求專人機構協助等。不同的招募方式有不同的宣傳管道及招募的對象。

1. **暖身招募**：是為了某一場活動的暖身活動而招募志工。例如，台灣曾經在辦理世界大學棒球賽時，招募一批具備外語能力的大專生擔任宣導及接待的志工。暖身招募短時間容易招到大量志工，大部分人透過簡易講習就能勝任服務工作；但是志願服務時間短暫，志工管理較難管控。

2. **目標招募**：先確定有哪些人會想做這方面的服務工作，然後直接針對這些人進行招募。例如，小學的導護志工可以跟家長來做招募。這種招募的優點是對象明確，事半功倍。志工的經驗背景與服務項目緊密結合。但是招募範圍

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

狹隘，有時候會遺漏原來對這類服務有興趣的人。

3. **同心圓招募**：由已經跟機構有聯繫的員工或志工，向外擴散，尋找所需要志同道合的志工人選。同心圓招募優點是原有員工或志工對機構有正面印象，請他們幫忙介紹會有說服力與可靠度。但是，若推薦未獲錄用，則機構對推薦人不好交代，另外，因為彼此都熟識，進入機構後容易形成非正式團體，志工管理較難掌控。

4. **團體招募**：就是在團體中創造一種「志工文化」，讓其成員相信擔任志工是非常有意義的事，一旦成員認同這種價值觀，就會尋求擔任志工的機會，來實踐這種志願服務的價值觀。例如國立自然科學博物館與台積電文教基金會簽訂團體志工服務協議書，由台積電以團體方式認養科博館「積體電路的世界」展館之導覽解說服務。這種招募方法的優點是招募成本降低，志工的認同感較高，會自動服務及自我管理。缺點是志工的風氣未開，能夠招募到的團體不多。

5. **志工媒合平台聯合招募**：目前部分縣市設置志工媒合平台，提供想當志工的民眾以及志工運用單位更優質、更便利的資訊整合平台。這種聯合招募的方式優點是單一窗口宣傳，效果極佳，整體的成本較低，民眾也不必到處尋求擔任志工的機會。用線上網站招募志工可接觸到龐大的人才庫，容易鎖定目標，使用的成本相較低廉且便利。然而，運用單位對於來應徵的對象，必需要花更多的心力來篩選，才能得到合適的志工。

6. **尋求專人機構協助**：聯絡以提供志工給社會服務團體為宗旨的組織，請其介紹志工前來服務，或者請其代為招募所需的志工。例如，在台灣，對於青少年志工的招募，可就近聯絡各地青年志工中心等協助。這種招募方法的優點是節省招募成本，缺點是此類專業機構管轄的地區遼闊，較難配合運用單位的需求介紹在地的志工。(林勝義，2017；彭懷真，2016)

公共圖書館招募志工希望適才適用，除了利用一般書面簡章或網路公告之外，希望以同心圓的招募方式，透過有聯繫的館員或志工介紹有服務意願，住在圖書館社區的民眾來報名，尤其要注意招募流程要完整，切勿因為熟人介紹而草率。否則，引進不適任志工，形成「請神容易，送神難」的局面，徒增困擾(吳美慧、吳春勇、吳信賢，1999)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

二、公共圖書館志工教育訓練

一旦志工經過招募遴選至運用單位服務，啟始為試用階段，必須在規定的實習志工期間，經過運用單位考評，並通過相關機構的基礎訓練及特殊訓練，取得訓練及格證明書，方才成為正式志工。我國志願服務法第九條：「為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理下列教育訓練：一、基礎訓練。二、特殊訓練。 前項第一款訓練課程，由中央主管機關定之。第二款訓練課程，由各目的事業主管機關或各志願服務運用單位依其個別需求自行訂定。」(內政部，2014)

(一)教育訓練的重要性

曾淑賢以臺北市立圖書館成功的經驗，告訴大家志工教育訓練的重要性，包括：1.增進志工對圖書館工作環境及業務的認識。2.增進志工對志願服務倫理及精神的了解。3.增進志工對組織的認同及加強與組織的聯繫。4.傳承資深志工的經驗及增加志工的聯誼(曾淑賢，2005)。一般而言，各縣市政府都能夠體認志工參加教育訓練的重要性，它不但可以增進志願服務的應具備的知能(陳國裕，2008；莊博涵，2013)，而且有助於提高志願服務品質，連帶的使受助的國民獲得更大的益處(林勝義，2001)。

(二)志工訓練的目標

教育目標經常分為認知(cognitive)、技能(psychomotor)和情意(affective)三種層面。因此，教育訓練應把握住以下三個目標：

1. 認知志願服務的內容：這部分是有關志願服務的認知層面，包括：了解志願服務的意義、服務機構成立的任務、服務機構的內部組織、志工的工作項目等。這部份目標在協助志工儘快認識服務的環境及早進入工作狀況。

2. 熟練志願服務的技巧：這部分是有關志願服務的技能層面，包括：熟練個別、團體、社區的服務方法，以及建立人際關係、運用社會資源、組織自治團隊、進行溝通協調等技巧，而此目標在協助志工充實服務所需的方法和技巧，以便提高服務品質增進服務的效益。

3. 啟發志願服務的精神：這部分是有關志願服務的情意層面，包括：體認志願服務的價值、養成正確的服務態度、信守志願服務的倫理、塑造志願服務文化等，而此目標在協助志工體會「為善最樂、服務最榮」的真諦，促其真心投入志願服務工作。(林勝義，2017)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

(三)志工教育訓練的策略與實施方法

劉德勝以臺北市立圖館志工教育訓練的成功案例，並參考曾淑賢 2003 年的研究，歸納出公共圖書館志工教育訓練的策略與實施方法：

1. **志工教育訓練的策略**：

教育訓練之實施必須從需求評估、訓練發展、評鑑、目標的檢討等四個階段，衡酌志工個人背景、志工的經驗習慣、訓練的宗旨目標、學習情境、志工參與投入程度等多方因素考慮，才能奏效。

(1) **首先確立志工在圖書館的定位**:志工的工作角色可分五種型態:直接服務、間接後勤支援、指揮管理、政策制定、理念宣導等，依其相異的角色定位施予不同的教育訓練。

(2) **分常態性和短期、臨時性志工**；服務性與特殊專長任務的志工，應該分別訂定徵募與訓用的操作制度，讓機構的資源發揮最經濟的效用。

(3) **以人力派遣的型態經營志工團隊**：透過徵募策略儲存不同的人力資源庫，依志工角色、任務類別安排不同時程的課程,提供深化或廣化的教育訓練。然後依圖書館的不定時需要加以徵用，隨時配合任務支援。

2. **志工教育訓練的實施方法**

(1) **多元的訓練方式**：適應不同時空、志工對象、和實務的需求，分成演講、講習、分區會議、參訪觀摩、研討會、網路教學、示範操作、國內外進修或參訪等。

(2) **訓練之主題內容**：

①**志願服務觀念的認知**：志願服務的內涵、志願服務發展趨勢、志願服務倫理、志願服務法規之認識、志願服務經驗分享等基礎課程。

②**圖書館及資訊知能**：包括圖書館方面如參考服務簡介、閱覽服務簡介、採編服務簡介等；資訊素養如電腦使用、文書處理、網際網路運用等。

③**特殊訓練**：對說故事志工、讀書會志工、劇團志工、資訊志工、啟明志工等各施以專屬特殊知能的培訓。(劉德勝, 2003)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第三節 公共圖書館志工管理與評鑑

一、志工管理模式

在 Driggers & Dumas (2002)的志工管理循環系統中(The Volunteer Program Cycle，參見圖 2-1)，將圖書館志工招募放在循環系統的第一站。成功的招募必須要有完善的人力需求評估及工作內容描述；經由志工督導將遴選上的志工依興趣及技能安排到合適的工作崗位；這時志工身分由外來者轉換成圖書館人力資源的內部人員，館員對志工輔導與訓練並觀察他們的工作狀況給予支持認同；志工的表現經過績效評估獲得獎勵和表揚；館員適時口語上的激勵，均讓志工有實現服務的感覺。一旦館員肯定志工的角色並願意提供更多的工作機會給志工，就會帶動社區對圖書館的支持及友善的態度，促成更多人願意來擔任志工，達到志工需求的目的。

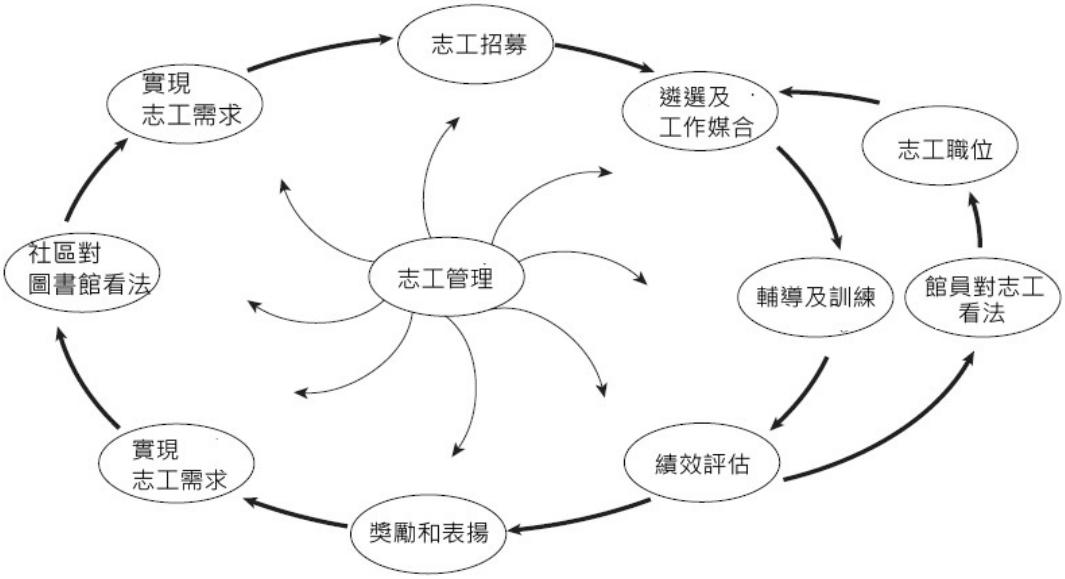

圖 2-1 The Volunteer Program Cycle 志工管理循環系統(Driggers & Dumas, 2002)

(一)志願服務的動機

行政院主計處在民國 89 年調查統計中，顯示在民國 88 年參與志願服務工作者的主要參與動機依次為：行善助人 36.52%；宗教信仰 22.64%；結交朋友 12.09%；學習新知與技能 7.93%；可發揮所長 6.78%；受朋友或家人影響 6.01%；受團體宣導影響 5.66%；打發時間 1.52%。這中間以利他主義的 36.52%最高，然而利己主義的宗教信仰、結交朋友、學習新知與技能等，也有一定比例。因此，志願服務不應該只被當作單向的犧牲奉獻，服務應該是一種雙向服務他人與自我成長的互惠行為(陳金貴，2002)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

志願服務的動機理論可歸納為內容理論與過程理論。內容理論探討激發志願服務的因素，屬於起始動機，包括利他主義、社會化理論及需求層次理論等。過程理論則是研究志願服務的整體過程，包含維持、停止的選擇，屬動機歷程的理論，包括期望理論、激勵保健理論、增強理論、人力成本理論及目標設定理論等(張雅怡，2013)。

(二)志願服務的激勵

志工投入志願服務行列，必須要透過誘因來導引他們的行為方向及持續性。運用單位必須明瞭志工參與的因素與過程理論，提出激勵措施鼓勵表揚志工，不僅可以增強志工維持服務的意願，也可以降低離職率。廖又生(1990)認為，圖書館志工的激勵問題主要乃圍繞在社會需求及心理需求。他主張運用 ERG 理論，重視「個別差異」法則，對圖書館志工的激勵甚為有用。因為志工階層涵蓋老、中、青、少各種社區人士，個別差異極大，ERG 理論的「滿足一進取」及「挫敗一退縮」剛好可用於志工激勵系統(廖又生，1990)。

組織的負責人應加強對志工的激勵，以提高志工的滿意度和組織承諾，也需要充實志工的管理人力，確保有足夠的人力來推動。在人力運用上應注重志工專長使其適才適所，其次應加強志工的教育訓練的多元與彈性，建立完善的考核制度，明確獎懲標準(彭懷真，2016)。

組織單位最常用的激勵措施包括**正式的**，如：1.辦理績優志工選拔獎勵、2.舉辦志工聯誼活動、3.提供志工福利措施、4.核發志願榮譽卡、及 5.核發志願服務績效證明；**非正式的**，如：1.關心志工的生活、2.提供適當的空間、3.器重志工的專長、4.關心志工的成長、及 5.體念志工的家人(林勝義，2017)。

二、志工評鑑

志願服務法第 19 條規定:「志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效。…主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑(內政部，2014)。」由文字敘述來看，志願服務考核評估的對象包括志工個人評量及運用志工單位的評鑑。

(一)志工個人評量

1. 評量目的

志工從事志願服務，服務成效如何？要從被服務對象的感受及提供的服務品

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

質優劣的角度去考量。志工服務品質的維持、提升與改進就是借由評估考核來達成。志工評量的目的在使志工人力做最有效的運用。林勝義綜合學者專家的看法，認為志工個人評量涵蓋六個目的：

(1) 增進自我了解。

(2) 強化志工信心。

(3) 改善服務缺失。

(4) 調整服務工作。

(5) 強化督導功能。

(6) 增進志工與機構的關係。(林勝義，2017)

2. 評量內容與績效指標

志工評鑑是志工督導向他人證明他所主持的計劃和推動的業務確實有效，要做到志工評鑑有各種不同的方法，同時需要業務承辦人加入自主性的判斷。這種評量計畫成效可以有 3 種內容：。

(1) **志工督導重視的評量項目**：身為志工督導，本身可能會想額外記錄一些項目，了解計畫運作是否良好。例如：志工平均服務年限；志工平均每週工作時數：新進志工的來源；志工執行的工作類別；過去一年志工流失率；或者參與三到四次活動的人數等

(2) **評量志工計畫提供的服務**：評量志工計畫效能的另一個方法是，對服務對象進行調查。進行調查時應包括三種主要的服務對象：志工、機構的服務對象、及員工。可針對上述族群調查他們與志工計畫的關係深淺，以及他們對志工計畫運作的滿意程度。

(3) **依外部標準評量志工計畫**：有些全國性的組織會提供一些運作標準，建議或規定分支機構的運作方式，供分支機構比較。其中有些標準是對計劃的整體評量 ，有些則注重評量志工參與的程度(李淑珺譯，2000)。

志工考核個人績效指標，依何慧卿(2013)的建議可以有三個途徑：特質途徑、行為途徑及結果途徑(參見表 2-8)。志工運用單位可以依自己單位需求設計評量表來評估志工的表現。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表 2-8 志工績效指標(何慧卿，2013)

指標途徑	指標內容
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。
行為途徑	笑口常開、配合度高、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。
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。

3. 志工評量實施方式：

志工工作評量的實施方式大多直接由志工承辦人和或督導擔任。每個運用單位不妨衡量自己狀況，選取適當的方法來實施。一般的實施狀況大概可以分為：

(1) **志工督導評量**：督導志工的人擔任評量工作。其優點是督導與志工的接觸機會較多，平日有機會觀察志工表現，拿評量指標互相驗證。缺點是督導兼評量會影響督導關係建立，對志工造成壓力。

(2) **志工自我評量**：由志工評量自己的工作表現。優點是可以協助志工自我檢討、自我成長，壓力較小。缺點是信度較低，評量結果不適宜作為獎勵依據。

(3) **相關小組評量**：由志工組織和運用單位的相關小組，例如志工隊內部的行政組、或由機構與志工隊推舉適當人選，組成任務小組負責評量工作。優點是一組人共同評量信度較高，缺點是勞師動眾。有些人對志工業務並不熟悉，無法掌握評量重點。

(4) **服務對象評量**：設計問卷或滿意度調查表，交由志工服務過的對象填答。其優點是「以客為尊」，可以促使志工重視顧客的滿意度，進而影造優質的服務文化。缺點是服務對象個人的好惡，以及是否用心填答，都可能影響評量結果。

(5) **志工夥伴互評**：由同儕志工互相評量。其優點是彼此接觸較多，對於服務工作互相了解，信度較高。缺點是被夥伴評量為表現欠佳的志工，往後對於團隊的凝聚力會因此降低。(林勝義，2017)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

4. 何慧卿(2013)指出志工績效評量有以下原則：

(1) 志工及其所屬機構與志願服務運用機構必須清楚明白所從事的工作。

(2) 評估必須是公平。

(3) 強調是對於工作績效的評估而非針對個人。

(4) 應在合作的前提下進行評估。

(5) 志工應擁有完成工作所需的工具、資訊和支持。

(6) 當服務過程出現錯誤時，志工與志工督導、承辦人或機構等應能指出錯誤。

(二) 志工組織團隊評鑑：

志工運用單位的績效評鑑重要性包括：可以檢視志工運用單位年度績效；向社會大眾說明志願服務的公共事務效能；發現志工服務問題協助改進；依評鑑標竿努力達成目標成為優秀團體模範；累積實務經驗，精益求精；建立招募、訓練、安置、督導、激勵等志工管理的制度。

1. 績效指標建構：評鑑指標分為志願服務的主管機關(縣市政府)及目的事業主管機關的各局處室等辦理志工運用組織。各單位依其服務內涵設計規畫評鑑指標。例如：志願服務的主管機關以台北市為例，其各局處推展志願服務業務績效的評鑑指標，包括法制面、訓練與宣導面、績效面與創新方案等 4 個面向。而目的事業主管機關的各局處室的評鑑指標，以台南市祥和計畫為對象的服務單位為例，包括：志工運用、團隊功能、管理制度、服務績效等 4 個面向。

2. 績效評鑑的實施方式

因為評鑑對象為組織團體，因此評鑑方式與志工個人評量方式不同。一般評鑑過程分為四階段：

(1) 受評單位自評：受評單位依據評鑑指標及規定準備受評資料，裝訂成冊，組成自評小組，先進行自我評鑑，填寫自評分數。

(2) 初評(書面評核)：通常先進行資格審查，由主辦評鑑單位就其送審標準先做審核，如果書面資料不符，可以要求補件再審。通過後再書面審查評分。

(3) 複評(實地訪查)：符合評鑑資格的受評單位，進入複評後，主辦單位會邀請評鑑委員到實地訪查。必要時，評鑑委員也會要求受訪單位在現場說明。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

(4) 決審：召開評鑑委員會議，就複評結果，評定成績。

不論是志工個人評量或運用單位評鑑機制主要功能在於落實志願服務法精神，促進志運用單位志工人力資源有效運用；主管機關可以瞭解各志願服務運用單推展教育志願服務業務概況，提供必要協助；同時激勵志工個人在服務工作上的向心力，提升志願服務的品質。

三、志工退場機制

林勝義認為志工退場大概有四種情況，包括：自願離職(申請退休、辭職)；非自願離職(考核欠佳、行為不端)即不適任而退場；管理、財務需要而離職(人力縮減)；及共同協議而離職(林勝義，2016)。志工退場機制涉及志工管理的層面極廣；其中自願離職、人力縮減與共同協議離職的因素單純，少有爭議。但是非自願離職往往產生組織與志工間的糾紛是非，造成極大困擾。蘇文彬指出，會造成這種非預期問題在於運用單位忽略運用志工須連帶的相關準備工作而衍生一連串的問題；最常見的疏忽有：(一)單位輕忽運用志工的前置作業。(二)單位未落實對志工督導考核。(三)單位缺乏讓「不適任志工」有效離場的機制。簡言之，運用單位缺乏一套「清楚約定、確實督考、圓滿辭退」的機制。蘇文彬設計一套志工離場機制，並歸結為前置準備、鄭重邀聘、合議考核、明確溝通、尊嚴離場五大程序，詳述如下：(蘇文彬，2010)

(一) **前置準備—規章書面化**：這是離場機制的基礎，本階段的重點在於評估運用志工的需求、定位志工的角色、釐清單位與志工彼此的權責。

(二) 鄭重邀聘—聘用契約化：本階段重點在於單位慎重地進行邀聘手續，展現出重視志工的參與承諾，並藉以提醒志工的敬業態度。

(三) **合議考核—考核客觀化**：本階段重點在於成立「合議制」的志工考核委員會，明訂質量並重的考核指標。考核資料的來源可以是差勤記錄、督導記錄…，也可以考慮納入志志工離場機制之探討志工的自評資料。考核委員會由單位主管、志工督導、相關業管同仁組成，得視單位屬性，考量是否納入志工幹部與會。合議措施旨在避免個人主觀判斷可能造成的偏私，同時也降低志工督導獨自承擔來自志工的反彈情緒與壓力。

(四) **明確溝通—回饋具體化**：本階段的重點在於明確回饋考核結果，並和志工進行雙向確認與溝通，減少怨言。

(五) **尊嚴離場—離退制度化**：本階段的重點在於維護離場志工的自尊，降低或避免

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

當事人的負面反應。運用單位基於善意，顧及志工個人的尊嚴，宜營造是當事人自己表達不再續任的意願，而非被辭退的。

林勝義運用管理模式開發一套明確科學的退場建構機制，提供給任用單位參考。這個管理機制涵蓋規劃、組織、任用、領導、及控制五大項，說明如下。

(一) **規劃**：運用單位可以規劃「確認不適任的基準及規章」做為考核依據。其中包含：績效考核、年齡、健康狀況、志工倫理及其他等層面；運用單位在各自需求做各項指標設計。組織單位做指標需求時務必考量設定的標準是否違反相關法規，以免產生更多爭議。如許多單位在高齡志工會做年齡上限，給予退場。但是，依據老人福利法第 28 條：主管機關應協調各目的事業主管機關鼓勵老人參與志願服務。

(二) **組織**：組成任務小組來推動輔導或協調勸退。建議由館方承辦人或督導來召集。

(三) **任用**：用民主票選方式產生小組成員，來運作退場工作。

(四) **領導**：要做好退場前的督導。可以針對目標志工加強督導；重新分派工作；重新訓練；休息等待復出；轉介；退休；最後如果沒有達到成效再給予解聘。

(五) **控制**：要讓退場圓滿落幕，必須有一定的處理原則：1.每一件事都留下紀錄。2.明確告知退場的原因。3.安排離職會談。4.對他人做好保密。5.做好物件回收工作。(林勝義，2016)

綜合兩位學者對志工退場機制的內容，運用單位在應分為兩階段做應對機制；一是在招募志工的前置作業要有規劃準備，謹慎挑選適合的志工，給與正式聘書以示慎重，平時要有合理考核機制並且明確的回饋，如必須辭退志工，則進入第二階段，運用管理模式來運作退場程序，讓志工有尊嚴有制度的離場。

四、運用圖書館志工管理的問題與困難

雖然圖書館運用志工來協助推廣各項事務，對圖書館助益不淺；但是，志工並非是「萬靈丹」。美國社區圖書館運用志工也並非完全受到社區人士或學術界的贊同。Hayes & Walter(1996)指出一般人認為志工是沒有報酬，但實際上，志工執勤時的時間換算成一般受薪職員的時間與人力，就會影響到圖書館的人力資源成本預算；2001 年約 85% 倫敦附近大大小小的公共書館都有運用志工的經驗，但是卻很少有圖書館會採用規畫完善的志工管理規則，館員認為志工是來爭奪他們的工作，因此，志工必須和館員相

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

處融洽，才能得到支持與學習的機會之間(Jordan & Lloyd，2002)。

運用志工會遭遇的困難與障礙是正常現象，志工除增加人力，對職員有激勵作用，能在社區中擔任公關角色，並具有清新的形象。然而，管理不當仍會產生制度上的困難：值班時間協調不易、提供資源以滿足志工的動機及需求、分配工作要依專業性調配、志工無法堅持運用組織的規定、及志工自主性強不受約束(劉德勝，1993)

臺北市立圖書館運用志工制度成果斐然，仍然有不少管理制度的問題與困難：包括經費不足、志工不足、志工流失、志工不適任、志工幹部不適任、志工溝通不良、志工抱怨無改善、志工督導鬆散、招募不到合適志工、教育訓練課程不適合、志工聯絡困難、志工排班問題、志工服務報酬不平均、維持志工服務熱情不易、館方所能提供的空間及資源有限等(曾淑賢，2005)。

因此，完善的志工管理與懇切的志工督導可以降低這些問題與困難。為了讓志工制度更臻完善，圖書館要注意以下原則：(一)絕不能用志工來取代館員；(二)提供適當且勝任的館員來督導及支持志工;(三)儘可能對待館員和志工一視同仁,給與同等福利；(四)提供必要資源來訓練和指導志工，如同培訓館員一樣；(五)希望志工能帶給館內特殊技能及去位的服務；(六)要求志工跟其他館員一樣有責任感(曾琪淑，1993；石泱，2013)。

要事先預防圖書館志工經營管理困難與問題，應從制度面做良好的規劃(陳聰民，1992；曾淑賢，2005)：

(一)所需類型志工的界定：圖書館工做整類繁多，如能針對個人變項加以歸類、遴選，發揮志工的功能。

(三)志工遴選：志工遴選前，公告的簡章及刊物，要詳盡告知服務內容及注意事項。

(四)實施職前講習：遴選結束，必須進行職前講習，讓志工明白工作環境、性質及如何參與服務工作。

(五)志工考核：志工要有適當的規範與考核，一方面做為獎勵依據，一方面對於不適任者，必要時可以家以淘汰。

(六)培養志工對機關的認同感：培養志工對機構的認同感，產生休戚與共的感覺，工作才會努力，不容易離職。

(七)相關福利措施的推行：1.相關經費編列支給，如車馬費及誤餐費；2.免費參加研習活動；3.義工公假爭取等

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第三章 研究方法與步驟

本研究採用深度訪談法(In-depth Interview)來探討公共圖書館辦理志工招募訓練及志工管理的成效。本章共分為五節：第一節研究方法、第二節研究對象、第三節研究架構、第四節研究設計及第五節研究實施步驟。

第一節　研究方法

深度訪談法屬於質性訪談，是質性研究中經常採用的資料收集方法之一。深度訪談是研究者與受訪者面對面重複談話的社會互動模式。目的在於用客觀角度來紀錄並取得受訪者的第一手資料或了解訪談對象的看法、態度與感受；將透過訪談獲得的重要因素加以分析解構，包括語意內涵、事實內幕、衝擊效應、過程發展及解決之道等(萬文隆，2004)。吳嘉苓引述 SteinarKvale（1996）對訪談的兩種隱喻：訪問者就像是採礦者，也像旅行者。當受訪者身懷著研究主題所需要的資訊時，訪問者就像是礦工一樣將這個寶物挖掘出來。訪問者也可能像是在一處空曠的行旅間漫遊，沒有目的性地和所遇到的人閒談，並在問答間寫下所見所聞的故事(吳嘉苓，2016：34)。

深度訪談法比一般訪談花費較多時間以取得不同層面「深度」與「廣度」的資料與理解。提問綱要是研究者準備好的半結構式(semi-structured interview)，甚至是無結構式(unstructured interview)的開放式問題，可以從訪談中獲取不同受訪者的想法、經驗及知識。

第二節　研究架構

本研究在了解臺中地區公共圖書館志工招募訓練與管理成效，依據研究問題，進行文獻探討分析。回顧與研究相關三個主題文獻：公共圖書館與志願服務、志工招募及教育訓練及志工管理與評鑑，得到理論與實務基礎，再以深度訪談方式，訪談國立公共資訊圖書館及臺中市立圖書館 H 分館的分館主任、志工承辦人及行政志工等 14 位受訪者，將訪談內容以逐字稿方式整理，摘錄重點得到結論與建議。本研究架構圖如圖 3-1 所示：

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

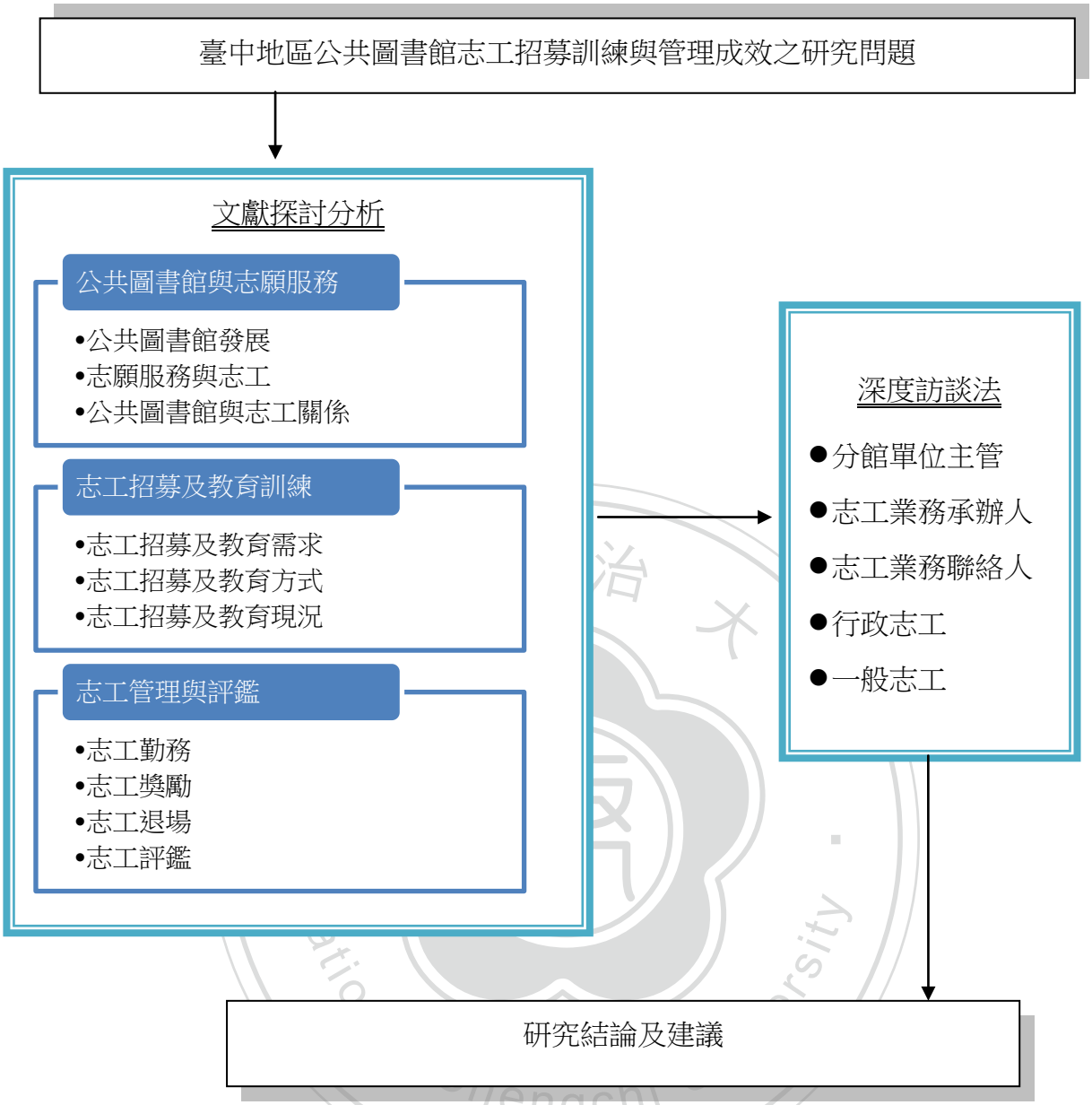

圖 3-1 研究架構圖

第三節　研究對象

臺中市公共圖書館包括兩個體系；一是國立公共資訊圖書館總館與黎明、中興 2 個分館；志工組織分為 13 組，約 497 人(統計至 107 年 3 月 16 日止)。另一體系為臺中市立圖書館總館及 45 個分館；目前志工總人數達 1,541 人(統計至 106 年 12 月 31 日止)。其中臺中市立圖書館 H 分館位於臺中市 H 區，志工組織分為 3 組約 80 人(統計至 107 年 3 月 16 日止)。兩個圖書館志工隊的背景沿革分別介紹如下：

一、 國立公共資訊圖書館志工隊

民國 69 年 1 月，臺灣省立臺中圖書館為加強讀者服務，因應人力之不足，

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

訂定「臺灣省立臺中圖書館徵聘義務工作人員服務實施要點」，徵募第一批義務服務員(臺灣省立臺中圖書館志纂修委員會, 1996)。民國 88 年配合精省後改隸將名稱改為「國立臺中圖書館義務服務隊」，民國 101 年國立公共資訊圖書館遷建新館，於第一次館務會議中通過「國立公共資訊圖書館志工隊章程」迄今。

截至 107 年 3 月志工人數約 497 人，以服務內容及分館規畫 13 個組做管理。組織設隊長一人，承圖書館交付之任務，綜理隊務；副隊長二人，襄助隊長處理隊務。依行政事務，設活動組、文宣組、總務組，各組置組長、副組長一人，掌理各業務。各服勤區置小組長一人，協助該服勤區志工之排班、溝通、聯繫及聯誼事宜。另視需要聘顧問若干人，為隊務諮詢服務(資料來源，國立公共資訊圖書館志工隊章程)。

國資館網站設有「志工園地」專區，提供志工隊設立背景沿革及行政電腦作業區；利用 LINE 社群媒體平台作即時隊務或服勤訊息溝通。

二、 臺中市立圖書館 H 分館志工隊

2010 年 12 月 25 日臺中縣市合併升格直轄市，原縣市文化中心改制，直屬臺中市政府文化局所轄。2016 年 3 月 1 日臺中市立圖書館成立，原文化中心所屬圖書館改制為臺中市立圖書館 H 分館。在組織章程方面，臺中市立圖書館設有「臺中市立圖書館志工管理要點」等相關要點；H 分館則另有「臺中市立圖書館 H 分館 10 8 年志工管理簡章」及「臺中市立圖書館 H 分館志工值班注意事項」作為運作志工隊的指導原則。H 分館志工大部分來自原文化中心志工隊，他們對於圖書館服勤業務有相當程度的熟悉，因此在接任工作方面沒有問題。

截至 107 年 3 月志工人數約 80 人，志工隊編列為 3 組，單純為求管理方便。設有隊長一名，副隊長一名，及圖書組、活動組及說故事組組長各一名。除了利用 LINE 社群媒體平台作即時隊務或服勤訊息溝通之外，另設有 Facebook 非公開社團做為活動宣導作用。

三、 受訪者背景介紹

為了解公共圖書館志工招募訓練及志工管理的現狀與成效，本研究採取立意抽樣方式來尋求 14 位訪談對象；包括國立公共資訊圖書館 7 位及臺中市立圖書館 H 分館 7 位。考慮訪談對象是否能提供本研究所欲探討之相關詳細資訊，故在研究對象的選取上，主要有五種身分背景如表 3-1 所示。受訪人擔任志工業務及工作簡略如下：

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

1. 分館主任：研擬志工業務工作計劃及各項章則，督導志工隊各項行政事務。
2. 志工承辦人：綜理志工隊行政事務，包括規畫志工服務項目內容、招募訓練、督導管理及考核研究等業務。
3. 志工聯絡人：圖書館科室館員，擔任圖書館與志工之間行政業務的直接聯繫，提供志工即時的行政回饋，同時也是科室志工考評者。
4. 行政志工：志工隊幹部。協助推展隊務，與志工承辦人或聯絡人溝通協調志工隊隊務並完成圖書館交代工作事項。
5. 一般志工：訪談時未擔任志工隊幹部。

表 3-1 深度訪談受訪者背景資料

代碼	受訪者單位	身分	性別	年齡	教育程度	職業	服務年資
AN1	國資圖	行政志工	男	60 以上	大(專)學	退休人員	6-10 年
AN2	國資圖	行政志工	女	50-59	高職	家庭主婦	16-20 年
AN3	國資圖	行政志工	男	60 以上	大(專)學	退休人員	6-10 年
AN4	國資圖	行政志工	女	60 以上	高職	家庭主婦	20 年以上
AT1	市圖 H 分館	行政志工	男	60 以上	研究所	工商企業	6-10 年
AT2	市圖 H 分館	行政志工	女	60 以上	大(專)學	自由業	16-20 年
AT3	市圖 H 分館	行政志工	女	60 以上	大(專)學	家庭主婦	16-20 年
GT1	市圖 H 分館	一般志工	男	60 以上	大(專)學	退休人員	11-15 年
GN1	國資圖	一般志工	女	60 以上	大(專)學	家庭主婦	0-5 年
CN1	國資圖	志工承辦人	女	60 以上	大(專)學	公務人員	20 年以上
RN1	國資圖	志工聯絡人	女	40-49	研究所	公務人員	16-20 年
DT1	市圖 H 分館	分館主任	男	50-59	大(專)學	公務人員	20 年以上
CT1	市圖 H 分館	志工承辦人	女	40-49	大(專)學	公務人員	11-15 年
RT1	市圖 H 分館	志工聯絡人	女	50-59	大(專)學	公務人員	16-20 年

四、 受訪者代碼說明

國立公共資訊圖書館的代碼為 N、臺中市立圖書館 H 分館的代碼為 T、行政志工的代碼為 A、一般志工的代碼為 G、分館主任的代碼為 D、承辦人的代碼為 C、而聯絡人的代碼為 R。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第四節　研究工具

本研究以深度訪談做為蒐集資料的方法。參考國內外志工招募教育訓練及志工管理相關文獻，再配合本研究問題，編製訪談綱要為主要研究工具。本研究針對志工業務承辦人與志工設計兩份訪談綱要。另訪談前，先以訪談同意書說明研究目的、訪談方式、訪談時間、資料處理方式及涉及相關事項。

一、 研究者

在質的研究中，研究者即是工具(the researcher is the instrument)。邱勝濱引述 Patton 的內容提到：質性研究的效度，大部分的關鍵在於實地工作者的技巧、能力和嚴謹地執行其工作。一般而言質性研究的程序是藉由各種方式，包括觀察、訪問或是書面紀錄來收集資料，透過分析的程序，對所得資料進行解析，以獲得研究結果(邱勝濱，2008；吳芝儀、李奉儒譯，2008)。訪談資料的品質大部分取決於訪談者。善用傾聽、技巧和技術與擁有資訊的人交談來獲得高品質的資訊，是促進訪談資料品質的方式；但同樣重要的是對於他人視角的真正興趣與關注。如果人們所要說的有關他們世界的是令人感到無趣厭煩，那麼決不會成為優秀的訪談者。 (吳芝儀、李奉儒譯，2008)。

本研究的研究者自 105 年參加公共圖書館志工迄今，曾經擔任志工幹部，規畫過教育訓練課程及實地了解志工管理模式。在訪談過程中，研究者運用了傾聽、技巧和技術及高度的關注與興趣來收集高品質的資料。利用對志工工作內容的熟悉，觀察與傾聽受訪者在回答中的內容，適時提問給予引導，同時技巧性的回應讓受訪者感受到互動積極度與關注。同時，訪談中保持中立共融的立場，讓受訪者能放心陳述自己的看法，並保證能保護受訪者隱私，資料不會外洩。

二、 訪談同意書(參見附錄一)

訪談同意書是基於研究倫理考量所使用的研究工具，其內容主要包括本研究的目的、研究者與受訪者彼此之間的權利與義務、尊重個人的意願確保個人隱私、訪談進行中的時間及技術性記錄方式、以及資料客觀分析及發表方式等。本次研究內容。本次研究同意書大多在訪談前取得受訪者同意，幾位受訪者先以電話聯繫後，同意於訪談當天先簽好同意書再進行訪談。

三、 訪談綱要(參見附錄二及附錄三)

本研究經研究目的及研究問題確定後，參閱相關前人研究文獻後擬定訪談綱要，並請指導教授修正確定後，修訂成半結構式訪談綱要。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

因兩組不同身分的訪談對象，本次訪談綱要內容區分為「志工承辦人訪談綱要」及「行政志工訪談綱要」，請參考附錄二及附錄三。訪談問題以研究目的為核心基準做設計，內容包括志工招募、志工教育訓練、及志工管理三大面向，其中志工承辦人訪談綱要 24 題，行政志工訪談綱要 26 題。同時，在兩份訪談綱要前設計簡易問卷，以便分析瞭解受訪者的個人基本背景；包含：性別、年齡、教育程度、職業、服務年資、個人專長；及參加圖書館志工的動機、收穫及繼續擔任圖書館志工的意願等。

在訪談過程中，為呈現受訪者真正情意及記錄需求，徵求受訪者同意在過程中以錄音筆等器材收錄訪談內容，以利核對日後資料分析，進行檢核之用。

四、 訪談逐字稿及編碼

將訪談過程所得到的錄音檔謄寫成逐字稿；閱讀數次後，將跟研究問題相關的部分畫線並關鍵字編碼，做為第四章訪談結果分析時編成文本。

第五節　研究實施步驟

本研究步驟流程圖如圖 3-2 所示

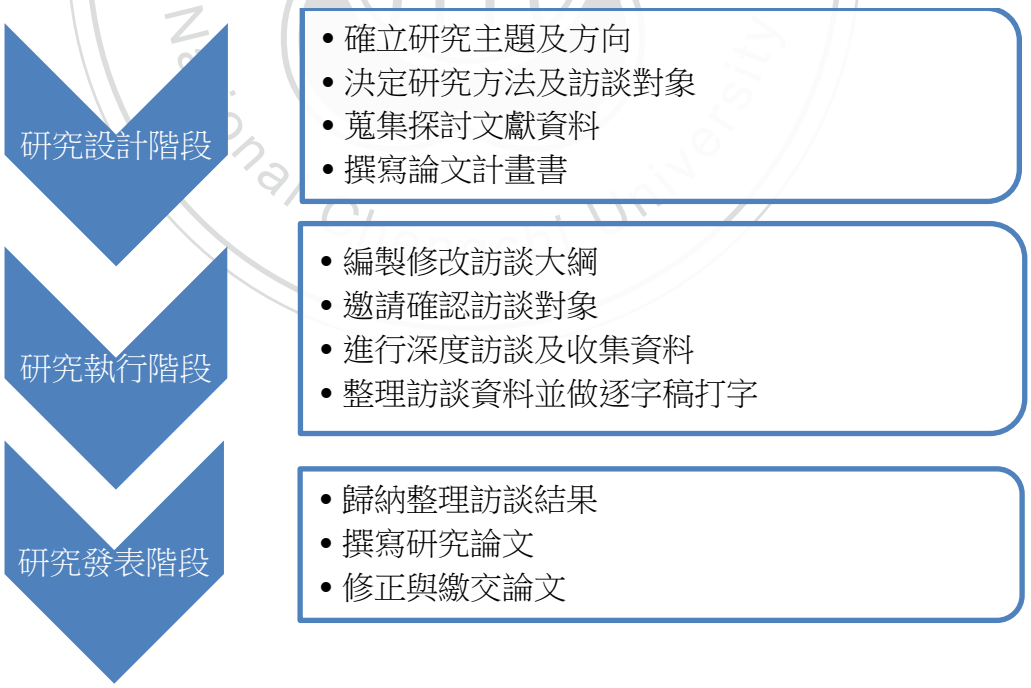

圖 3-2 研究流程圖

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第四章 訪談結果分析

本章依據研究目的，探討臺中地區公共圖書館在志工招募、志工教育訓練及志工管理相關議題方面，深度訪談後進行資料收集暨結果分析。本章共分五節，第一節為受訪者基本資料分析；第二節為公共圖書館志工招募分析；第三節為公共圖書館志工教育訓練分析；第四節為公共圖書館志工管理分析；第五節為綜合討論。

第一節　受訪者基本資料分析

為考量研究內容的廣度及深度，本研究受訪者共 14 位，分屬國立公共資訊圖書館(以下簡稱國資圖)及臺中市立圖書館 H 分館(以下簡稱 H 分館)的館員及志工。14 位受訪者包括 5 位館員、7 位行政志工及 2 位一般志工。在 5 位館員中有 1 位是分館主任、2 位志工承辦人、1 位志工聯絡人及 1 位一般館員。

三、受訪志工隊基本資料分析

本研究受訪者來自國資圖及 H 分館。兩個機構運用志工的背景及沿革分別敘述說明(表 4-1 受訪志工隊基本資料分析) 。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表 4-1 受訪志工隊基本資料分析表

單位 基本資料	國立公共資訊圖書館	臺中市立圖書館 H 分館
成立時間	民國 69 年	民國 105 年
志工隊名稱	國立公共資訊圖書館志工隊	臺中市立圖書館 H 分館志工隊
服務規則	國立公共資訊圖書館志工隊章程 國立公共資訊圖書館志工隊考核及獎勵要點 國立公共資訊圖書館志工隊服勤要點 國立公共資訊圖書館志工隊見習志工考核要點 國立公共資訊圖書館在職志工調換服勤區或兼任其他服勤區見習試辦方案	臺中市立圖書館志工管理要點 臺中市立圖書館 H 分館 10 8 年志工管理簡章 臺中市立圖書館葫蘆墩分館志工甄選制度 臺中市立圖書館 H 分館志工值班注意事項
志工人數	約 497 人	約 80 人
志工群組	依工作內容分 13 組	依管理需求均分 3 組
志工網站	志工專區	無
志工社群	LINE 社群	LINE 社群; Fccebook 社群

四、受訪者基本資料分析

(一)訪談者代碼

國立公共資訊圖書館的代碼為 N、臺中市立圖書館 H 分館的代碼為 T、行政志工的代碼為 A、一般志工的代碼為 G、分館主任的代碼為 D、承辦人的代碼為 C、而聯絡人的代碼為 R。

(二)受訪館員基本資料分析

受訪館員所屬單位及身分，以及其基本資料分述如下，並參見表 4-2。

1. 所屬單位及身分：受訪的 5 名館員中有 2 名屬於國資圖；3 名屬於 H 分館。工作職務有 2 位志工承辦人，負責圖書館的志工業務，包含組織章程計畫、招募、面試、考核、訓練及管理等；2 志工聯絡人，志工在服勤現場直接的對應窗口，解決志工服勤時工作問題及和館方訊息溝通的橋梁，在國資圖的聯絡人包含對志工年度的考

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

核；分館主任的性質傾向於志工督導，綜理督導志工協助 H 分館活動參與及決策。

2. 基本資料：

性別：男性 1 名；女性 4 名。

年齡：60 歲以上 1 名；50-59 歲 2 名；40-49 歲 2 名。

教育程度：研究所畢業 1 名；4 名大(專)學畢業。

圖書館人力資源：編制內人員 3 名；約聘僱人員 2 名。

服務年資：20 年以上 2 名；16-20 年 2 名；11-15 年 1 名。

表 4-2 受訪館員基本資料分析表

代碼	受訪者單位	身分	性別	年齡	教育程度	人力資源	服務年資
CN1	國資圖	志工承辦人	女	60 以上	大(專)學	編制內人員	20 年以上
RN1	國資圖	志工聯絡人	女	40-49	研究所	編制內人員	16-20 年
ET1	市圖 H 分館	分館主任	男	50-59	大(專)學	編制內人員	20 年以上
DT1	市圖 H 分館	志工承辦人	女	40-49	大(專)學	約聘僱人員	11-15 年
RT1	市圖 H 分館	志工聯絡人	女	50-59	大(專)學	約聘僱人員	16-20 年

(三)受訪志工基本資料分析

受訪志工所屬單位及身分，以及其基本資料分述如下，並參見表 4-3。

1. 所屬單位及身分：受訪的 9 名志工中有 5 名屬於國資圖；4 名屬於 H 分館。工作職務有 7 位擔任行政志工，包括隊長、組長或顧問等；2 名一般志工：國資圖 GN1 服勤區位於數位美術中心，協助外展單位展出主題性活動。H 分館 GT1 大部分服務於視聽室，協助民眾欣賞電影。

2. 基本資料分析：

性別：分布平均，男性 4 名；女性 5 名。

年齡：60 歲以上 8 名；50-59 歲 1 名。

教育程度：研究所畢業 1 名；大(專)學畢業 6 名；高中職畢業 2 名。

職業：家庭主婦 4 名；已退休人員 3 名；仍在工商企業界 1 名；自由業 1 名。

服務年資：20 年以上 1 名；16-20 年 3 名；11-15 年 1 名；6-10 年 3 名；0-5 年 1 名。

3. 擔任志工動機背景及收獲：

(1) 擔任志工動機背景：

H 分館的受訪者均是當年在文化中心附屬圖書組值勤的志工。當時，因為組織改

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

組，他(她)們接受 H 分館的口頭招募，進入分館繼續服務。GT1 提到當初愛烏及屋的想法：因為之前那些圖書館的人，很多工作都是志工隊(文化中心)在支援。所以，轉過去的時候，想說自己之前一直有在做，那就跟過去。而且當初想說他們剛開始可能，志工招新的志工進來，比較不熟。所以這邊的志工會那麼多去支援就是那樣(GT1, 1)。其中 4 位行政志工原先都在說故事組服勤，對於分館招募說故事志工，擔負使命的任務。如 AT2 回想：那時候是因為我們在文化中心嘛，那時候就有接故事劇啊，故事啊，所以它分開的時候，就很自然一定要過來(AT2, 4)。或者，像 GT1 在文化中心服勤時，工作內容是假日播放電影的視聽室，因為喜歡看電影的興趣，也跟著一起到分館來值班。因為像來到圖書館這邊我幾乎都是在視聽室值勤比較多啦，對啊，自己也喜歡看電影(GT1, 2)。

國資圖的受訪志工除 GN1 之外，多是在國立台中圖書館，甚至早在省立台中圖書館參加志工隊。他(她)們參加志工隊的動機各自不同；如 AN2 給自己一個機緣：我之前是在學校當愛媽，…在學校我們面對的是老師跟學生，比較單純。可是到這邊來，我們面對的人又不一樣了。人事物又不一樣，等於是給自己另一方面情緒啦，或者是說各方面的訓練(AN2, 1)。N1 跟 AN3 是跟隨著家人或朋友一起加入志工隊。GN1 則是想鼓勵退休的先生接觸更多人群。

總結受訪者參與志工的動機，

(2) 擔任志工收穫

在所有受訪者提到在擔任志工的收穫中，主要有就近利用圖書館資源、人際關係改善、及心靈知識成長這三部分：

就近利用圖書館資源：例如 GT1 提到：我是覺得像現在借書的部分，他是做得越來越好。…..更容易去查到有什麼書，很方便，書也比以前多很多(GT1, 1)。

人際關係改善：擔任志工最明顯的生活改變就是與人互動接觸頻繁，互動模式變得比較積極開朗。AT1 進一步善用這些人力資源來幫助圖書館的志工業務：從這個志工裡面發現說，哪些人是人才，哪些人他學有專長，那這個志工就是很優秀，因為發現這個資源，圖書館裡面有這些資源。然後善用這些人員。

心靈知識成長：藉由值勤服務，觀察體會人群間的差異性與價值觀。ATN2 最大的感受就是：在這裡可以看到人性這個部分。因為你會覺得說耶，大家一進來這個想法就是，你這裡是屬於國立的，相對的我就是...你就應該要....就是那種「應該」的心態比較多。….就是人性上，那種比較貪婪的想法(AN2, 1-2)。圖

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

書館提供的成長課程提升自我的能力與視野。已經為人祖母的AN4感恩的描述：

除了快樂之外，我有成長很多。….就覺得說欸，好像因為當了志工這一塊齁，我覺得說整個人就不一樣，成長了，視野也開闊了(AN4,3)。

表 4-3 受訪志工基本資料分析表

代碼	受訪者單位	身分	性別	年齡	教育程度	職業	服務年資
AN1	國資圖	行政志工	男	60 以上	大(專)學	退休人員	6-10 年
AN2	國資圖	行政志工	女	50-59	高中職	家庭主婦	16-20 年
AN3	國資圖	行政志工	男	60 以上	大(專)學	退休人員	6-10 年
AN4	國資圖	行政志工	女	60 以上	高中職	家庭主婦	20 年以上
AT1	市圖 H 分館	行政志工	男	60 以上	研究所	工商企業	6-10 年
AT2	市圖 H 分館	行政志工	女	60 以上	大(專)學	自由業	16-20 年
AT3	市圖 H 分館	行政志工	女	60 以上	大(專)學	家庭主婦	16-20 年
GT1	市圖 H 分館	一般志工	男	60 以上	大(專)學	退休人員	11-15 年
GN1	國資圖	一般志工	女	60 以上	大(專)學	家庭主婦	0-5 年

第二節　公共圖書館志工招募分析

本節整理志工招募的訪談結果；包含志工人力需求調查，志工招募簡章及報名表、面談流程、遴選結果及任用等內容，並在最後整理分析兩個圖書館辦理志工招募的異同點。

一、志工人力需求調查

人力需求調查是在志工招募流程中的第一個位置。先透過內部調查機制確認各類志工的需求人數後，撰寫招募計畫書呈報主管核可後，再進行後續各項招募工作。

(一)人力需求調查及招募方式

國資圖依據招募工作計畫書的年度期程，志工承辦人透過服勤區各區志工聯絡人(館員)在每年 10 月份進行志工考核及人員續聘同意調查，以俾人員缺額統計工作；俟統計階段結束，隨即進行招募等各項業務，並於新年度前聘入足額志工。

我們每年會有推廣科那邊統一調查各科室下個年度的志工需求。那我們在報志工人數的時候，會去依據我們現行科室裡面的一些工作，所需要的支援人力有多少，去評估說我這個時間要放多少人，然後整個年度總共多少個志工。那它一年會調查一次。(RN1,1)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

H 分館未訂定年度志工招募計畫或內部缺額調查表，亦沒有固定志工招募期程。依 H 分館 107 年 6 月份月例會提出「107 年志工服勤時數表」的需求表呈現志工缺班情況嚴重，雖然由成立初期約 60 名志工，目前陸續增加將近 80 名，仍無法解決缺班空班問題。造成缺班。情況大致分為：排班設計不良、志工值勤時數寬鬆、部分值勤區容易發生爭議及志工分工不明確等問題。

當然其實一開始的時候，我有點是在邊做邊看，就是說我看看說我們志工需求多少人，或是怎麼樣。那所以我們一開始才有 50 幾個人左右，現在變成到 82 個人。然後這個需求是因為譬如說我發現，哪個地方感覺志工人數太少了，那我可能就加強這方面的志工需求數這樣子。還有就是說，因為我們不斷有新的活動，那新的活動時候一定要有志工來協助，那這個就當作這個就是我在找尋志工的需求面。那個也是我要考慮到這個活動需不需要增加人這樣子(DT1,1)。

譬如說像三樓，有時候會有一個時段是沒有人啦，譬如說，到 5 點的那個時段，12 點到 3 點反而比較有人，但是如果 3 點到 5 點的區塊有時候還是會缺班(CT1,7)。

好像假日班(容易缺班)。因為大家假日都是家庭日，你看我們還曾經一度專程為假日班招募志工。有沒有？可是一段時間之後，還是一樣啊！還是一樣沒辦法，人家志工他還是要以家庭為重，家庭現在就是普遍就是六日就是家庭日(AT2,7)。

國資圖以服勤區聯絡人為填報志工缺額主要關係人，志工人力分工明確、服勤規則清楚且值班時段固定，年度缺額容易掌握。H 分館雖簡易分組，因實施分組不分工，部分值勤區或值勤時段容易缺班，分館常態或臨時性活動多，造成值班管理的混亂，根本無法精算出何時會缺班，到底缺多少班。

(二)招募方式

志工招募方式大致可以分為暖身招募、目標招募、結合目標招募與暖身招募、同心圓招募、團體招募、及透過網路平台的聯合招募模式目前非常盛行，各個運用機關團體將招募需求上傳至雲端，可以讓適合的潛在志工自行前網瀏覽。H 分館受訪者對原單位工作熟悉有感情，因此參加圖書館志工招募。國資圖則是透過網路或熟識親友的宣傳。

就是在成立為圖書館的時候，就在參加這個圖書館的志工，當時是文化中心還有嘛，圖書館也有嘛，我這邊也有保留嘛，那邊還存在嘛，我這邊就是兩邊嘛(AT1,5)。

那時候我太太在這裡，她那個時候已經先進來了(AN3,1)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

圖書館志工招募經常採用同心圓方式。由跟圖書館有關聯的志工或館員，由外擴散，設法找到所需要的志工人選。即使國資圖採用網路公告的暖身宣傳方式，仍然有很多民眾都是透過志工引介來報名。H 分館第一次招募志工採取目標招募方式，邀請文化中心的志工隊加入圖書館志工行列；後來幾次的小型招募均採用同心圓方式，圖書館希望透過熟人先了解來報名的民眾，免除遴選上的困擾。

二、志工招募簡章及報名表

志工招募簡章及報名表內容應該涵蓋：志工服務項目、所需具備條件或資格限制、及報名方式、地點及截止時間。比較「國立公共資訊圖書館 106 年度志工召募簡章」跟「臺中市立 H 分館 106 年假日志工招募簡章」後分析說明如下(如表 4-4)：

(一)宗旨/目的

圖書館招募志工的宗旨或目的在於協助該單位推動圖書館的業務進行，解決人力問題，及增加志工參與社會公益活動機會，同時提升自我成長，豐富人生內涵，兼具利我與利他效益。

(二)對象

為區隔學生志工，因此兩份簡章均載明需年滿 18 歲。具備熱忱有責任的人格特質，並能在時段內服勤達到一定標準。國資圖簡章中特別註明必須能參加職前講習者，避免遴選合格不能參加職前講習喪失資格。

(三)服務時間及地點

H 分館排班以「分組不分工」方式，讓志工有極大彈性選擇值班時間及地點，每個時段時數由 1 小時到 3 小時不等。雖然簡章中有指明是假日志工招募，但是，志工在服勤達一定規定後，仍可以自由簽班，不受假日班志工限制。

國資圖排班有固定時間及固定地點，因此由簡章中可以勾選自己適合的服勤區及時間，為避免多人爭搶同一缺額，報名時可以選填兩項志願。

(四)服務內容

國資圖的服務內容詳見於各值勤區招募人數與服勤時間。因各區服務內容不同，因此報名該值勤區獲得遴選後，除非申請跨區並接受實習 3 個月，否則不能任意簽其他值勤區的班，以維護服勤的品質。

H 分館的服勤內容廣泛記明借還書、維持秩序及整架。因此，每個志工的每次服勤時間跟地點不一定要一樣。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

(五) 招募步驟說明

H 分館於簡章附則中提到書面報名方式、面試日期時間、面試地點、面試注意事項、聯絡人及電話、公告面試結果及試用期程，經試用合格後錄取。

國資圖於簡章第四大項召募步驟中列明：1.報名方式含通訊報名、親自報名及網路報名。2.資格審查通過後以電話或電子郵件通知面談時間。3.面談日期及面談地點。4.一律以網路公布面談結果。5.入選人員參加職前講習時間及地點。6.依相關規定於一定期間內參加見習考核，考核通過者正式錄用。

(六) 報名表

H 分館報名表除個人基本資料外，配合衛服部填報表單，涵蓋職業類別及教育程度勾選，及是否受過志工相關訓練，領有服務記錄冊或志工榮譽卡等。另外，調查可輪值的時段做為參考。

國資圖報名表內容有個人基本資料、學歷、服務機關與職稱、使用網路習慣、專長或技能、希望服勤區及時段(至多兩個志願)、簡要自傳及同意個資法使用授權。

(七) 志工權責福利告知

兩館於簡章載明服務優良者可以公開表揚及報請上級單位獎勵及提供服勤期間的意外保險。國資圖亦說明提供志工訓練、聯誼、社團學習和各類活動。

對於擔任志工權責，於簡章中均提醒務必遵守相關法規，注意守時、禮節、服儀及配戴識別證等要點。

(八) 交通方式

因志工可能來自鄰近各區，國資圖提供清楚的交通路線圖報名民眾參考。

(九) 其他

國資圖志工招募公告於網路及提供紙本簡章索取。H 分館簡章未公開索取，未開放網路下載。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表 4-4：國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館志工招募簡章與報名表分析

簡章及報名表內容	國立公共資訊圖書館	臺中市立 H 分館
宗旨/目的	有	有
對象	有	有
服務時間及地點	臚列於報名表勾選時間與地點	臚列於報名表勾選時間
服務內容	臚列於報名表勾選	有
招募說明	有	有
報名表	有	有
個人資料填報	有	有
自傳	有	無
志工權責福利告知	有	有
交通方式	有	無

國資圖志工招募運作將近 28 年，作業模式與時俱進，因時代背景變遷逐年修正，簡章內容從諸多方面需求而設計。簡章設計嚴謹所得到的志工人選及服務效率也會提高。例如 CN1 提到報名表收集資料的心得：

> 簡章報名，就是，他可以 E-mail 過來，也可以書面過來，兩種都可以，當然我們希望是 E-mail，因為字會比較清楚。
>
> 我們今年就發生這個問題，比如說：瓊瑤的瓊，有的是比較複雜的…那當初她就寫不一樣，跟她的身份證不一樣，我是不小心發現的，你說怎麼辦？後來我說把身份證影印給我，那我就說這個會影響到我保險的時候，萬一出了事，到時候保險公司不承認，因為兩個字不一樣。後來我發覺每一次除了寫清楚之外，最好身份證來，我看一下，因為你身份證號碼也會填錯啊(CN1,2-3)。

三、面談流程

招募志工辦理面談甄選必須審慎，可以選擇既適合參與志趣，又能真正協助推展工作的優秀志工。而志工擔任面試者，通常會比圖書館員工擔任好，一方面他們要面試的人可能比較少，所以比較不會覺得疲累；而且志工通常比較容易跟潛在志

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

工建立起親近關係，因為他們彼此之間有很重要的共同點。

(一)「多對多」的面試型態

H 分館志工面試由分館主任與幹部群以「多對多」的面試型態進行。AT2 回想再進行面試的流程：

那時候我們是在簡報室，那就是大家先，我們當然的自我介紹，我們先自我介紹讓大家認識我們。然後，我們就是會跟大家聊一下，他們來的動機。再來就是我們要告訴他，我們圖書館要做些什麼事。我們有什麼規則。對，就是會這樣子互動了解。然後再來就是會辦教育訓練，讓他們了解說，耶！我們值班的時候應該做什麼要注意什麼。

當然，不要一開始就跟他講，我們圖書館....這樣他們才不會一開始害怕，好像是為了做事情而做事情。你就是要先聊一下吧，先聊了解一下，大家放下那一種尷尬，還有至少要聊天一下，就是了解一下動機。然後就是告訴他們，再來就是你們來圖書館我們很歡迎。那，我們在圖書館，大概會有哪一些工作，就是每一組每一組。後面的就是教育訓練(AT2,6)。

DT1 補充在志工面試時觀察到的面向，由言談中去了解潛在志工的人格特質及生活背景等等：

那個首先面試的話，像我們這從去年底到今年，都有面試的一個機制。他來面試的時候其實，其實我都會包括我還有包括我們的館員，跟包括甚至我們隊長什麼，我們都會...甚至在跟他交談，其實從跟他交談的反應的能力，應對的能力，幾乎大概就知道他的多少狀況怎樣。然後再加上他背景，比如說他是退休囉，或是他還沒退休，也許他有什麼規劃？或是說他退休前他有做過什麼樣子的什麼樣的職業啊或者是他在哪個地方做過職工，其實我們都會透過面談的方式，去了解他(DT1, 4)。

面談可以給面談者了解對方的：1.個人的基本資料。2.參加的服務動機。3. 溝通志願服務的相關事項。 國資圖RN1回饋的面談流程的重點包括：

1.面談的主要內容

面談的話，先是會問他說你為什麼會想來當志工，你的動機是什麼，然後再來就是，會跟他說明我們這邊需求志工要做的工作項目，然後還有時間，然後還有一些執勤的規則，還有一些我們這邊相關的福利、規定，會一併在面談的時候，和來參加面談的志工一併說明(RNT1,1)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

2. 針對不同面談對象給予不同的值勤區域的工作說明

因為其實我自己會去看，先去看這個人適合放在哪一區，那我大概會先加強說明那一個工作的項目是做什麼，然後看他有沒有意願做這個。再來最重要就是時間，他的時間是不是能配合，因為可能在面談的時候不是每個時段我都有確認，我可能在特定的時段確認，所以會看以他可以的時間，然後我可能那個時間點缺哪一類、哪個地方的志工，我也會兩個交叉評估(RN1,2)。

3.面談中對工作表達有困難，如何調整？

要看他的時間，因為假如說他只有那個時間可以，我那個時間就只缺這個，那就真的沒辦法了。或許可能之後會先，覺得這個志工態度不錯的話，或許會把他保留下來，看看其他科室是不是也有需求。那他或許在其他科室的工作，他可能覺得更喜歡，我會在彙整的時候把他留下來。就請別的科室再去跟他做一下聯繫(RN1,2)。

(二)「一對一」方式面談

國立公共資訊圖書館主要由各區聯絡人負責以一對一方式面談，以 106 年數位科值勤區需招募 15 名志工，當天聯絡人就必須和 15 個人以上面談，因此越到後面的準志工就沒辦法從容地談自己的想法。如 GN1 提到她的經驗：

我們很快，因為我們是最後的。他們的時間比較緊迫，所以他沒有之前，我看他們前面的，都問很久。啊到我們的時候，因為他可能就看，大概 OK 我們就這樣進來了。

四、遴選結果及任用

(一)遴選結果是否符合志趣或專長

圖書館志工大致上分為一般志工負責事務性工作，及任務志工接受圖書館需求的任務指派，如說故事，手作教學等。一般志工值勤內容較不具挑戰性，對於工作大多勝任無誤。反之，任務志工往往需要興趣與學習，服勤時要具備相當的專長知能。H 分館的說故事志工，以 101 年文化中心成立說故事組為班底，更在分館成立後，加入許多志同道合的新成員。此外，也加入許多能帶動圖書館推廣活動的手作志工。

其實齁，說故事就是你說故事一定要練習，一定要練習。那所以我們有一個故事讀書會，那故事讀書會一個月一次或兩次，不一定，我們就看每個月。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

其實我們一開始設定是一個月一次，然後來就是人比較多，素美她也希望大家有更多的機會，所以就一個月兩次。可是今年的後半年，又大家又很忙又沒辦法出席，所以又變成一個月一次，那我每次的故事讀書會，我們就會輪流導讀，那導讀就是帶一本故事，帶一本故事。所以，你看我們如果是一個月一次就好了，一年就 12 次。我們至少一年會讀 12 本故事書，就是這樣強迫你去讀你去帶。那大家輪流帶，讓大家都有機會。那再來就是一個萬花筒說故事，萬花筒說故事就是每個禮拜六下午 2 點到 3 點，那這一個時段就是要讓這一些說故事的志工，有這個機會可以來練習，就是練習說故事(AT2,7)。

志工跟志工裡面像玉鈴，很會做這些食品，包括月餅、或是說綠豆糕、或是說牛奶糖，他很會做啊(AT1,3)。

其實你說像明沼大哥，他跟鳳鳶姊兩個人真的很認真在學，那學了，他們有沒有進步？我相信他們一定有進步。他們進步在哪裡？我也可以看到他的孫子身上，就看到他們的進步(RT1,6)。

反之，一般志工關於勤務上面的專業知能相對比較容易。即便是圖書上架的分類書目或流通臺的借還書系統，在前 3 個月的實習階段，就能熟悉上手。這些勤務並不會困擾有熱誠的志工。

我是覺得那些在你值勤裡面的知能，並不一定你在招募的時候就一定要他會(GT1,6)。

其實我倒覺得不一定要有。我覺得要有熱誠是真的，因為你要有熱誠，所以我常常在講，人齁，你可以什麼都不會，但是你一定要有熱誠，你一定要很好相處。你只要有熱忱你肯學你不用怕你不懂，因為別人一定會教你。所以你自然就會，但是你一定要很好相處。如果說反之，你每一樣都會，很有才能，你懂得很多。但是，你很不好相處。你又沒有那個熱誠。人家要問你什麼東西你，就裝了一個臉。就會有排拒的心了。大家去都不會想要跟你相處(AT2,10)。

(二)來自社區的圖書館志工

來自社區的圖書館志工可以帶動社區對圖書館的支持及友善的態度，促成更多人願意來擔任志工，達到志工需求的目的。社區人士進入圖書館擔任志工，進而宣導圖書館個像推廣活動，可以先從走入社區社團開始。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

我其實我最先…我第一個志工並不是文化中心的志工。那我當文化中心志工的時候當時是因為富滿 認識嘛，然後那時候說要招新志工，然後再加上我本來是家庭教育中心的志工，然後搬到了海中去，所以我還…我目前還是啦，只是說那這樣就近，然後我那時候是很想要我妹妹跟我老公進來，所以我們就同年度一起進來。那進來的時候呢那時候就有說要把那個說故事那一組比較…把它強化一點(AT3,4)。

我是住在我們豐原附近,但是我倒不覺得一定做志工一定要什麼附近的社區。只要你對圖書館有熱誠，我覺得都應該不一定要社區啊。如果他是住在大雅台中，他願意就更好。那就把我們葫蘆墩圖書館推廣到那邊去。(AT2,6)。

(三)遴選結果通知

雖然面試結束，遴選了合適志工，也婉拒了不合適的報名者。但是在志工招募的最後一個步驟通知面談結果，卻是啓動下一次招募的另一個契機。因為志工是一種高度自願性工作，隨時都可能有人離去，隨時要做招募的準備。國資圖的遴選結果統一在特定時間公布於官方網站。H 分館遴選結果在特定時間公告在圖書館 Facebook 社群網站；兩個圖書館均不做書面或個別通知。

(四)志工試用期(實習)任用

國資圖與H分館辦理新進志工的職前訓練,同時也安排實習或者稱為試用期。讓錄取的志工先行服務一段時間，看看自己是否喜歡這份工作，再決定要不要繼續在圖書館服務 。這段期間，H 分館根據實習志工所簽的服勤區，安排該區原正式志工或幹部給予輔導；國資圖則是利用前三個月實際值勤，作為特殊訓練。這段期間是圖書館與志工互相觀察期，這中間如果在值勤方面有發生任何問題，可以提早發現盡早解決。

三個月的是實習，然後我們錄取以後，到實習以前，我們會有一個職前教育訓練，就是把整個圖書館的概況、還有我們的服勤概況，先跟新進志工報告(CN1,4)。在他們實習三個月的時候,邊做邊學。其實有的問題是你一直在做，因為問題不是隨時都會發生，那會發生的我們希望志工自己也願意學，不要就覺得說，沒關係，這個有人會來處理。當然他願意學的話，他自己也可以得到一些新的技能(RN1,4)。

其實職前訓練大家完全都一樣。因為我們上的課完全都是講志工這一塊，志工遵守的原則，志工的規定，都是一樣的。只是說另外到各個單位去，專業

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

就不一樣了，對不對?那我是會到秘書室之後，我上面有一個也是志工大姊她教我，教我說我要做什麼工作什麼工作這樣子(AN2,7)。

五、總結

綜合國資圖跟 H 分館辦理志工招募的差異性，分析如表 4-5。

表 4-5 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館辦理志工招募差異分析表

志工招募階段	差異性分析
志工人力需求調查	**相同點**：均經過人力需求評估。 **差異點**： 1.國資圖人力調查由基層單位往上填報。H 分館由主管會同幹部進行評估。 2.國資圖人力需求評估年度一次。H 分館人力需求因不當排班或分常態性推廣活動增加導致需求人力。
志工招募計畫	差異點：國資圖有招募計畫。H 分館沒有。
簡章與報名表內容	**相同點**：招募簡章及報名表。 **差異點**： 1. 國資圖招募簡章及報名表架構完整嚴謹。 2. H 分館招募簡章及報名表簡易。
面談過程	**差異點**： 1. 國資圖採用聯絡人 1 對 1 方式面談。內容多與值勤內容相關。 2. H 分館採用多對多方式面試。內容平易輕鬆，期望給準志工愉悅的心情。
遴選結果與通知	**相同點**：統一在網路公告。 **差異點**： 1. 國資圖公告於國資圖網站的志工園地。 2. H 分館公布在 FB 社群網站。
志工試用期	**相同點**：均有三個月的試用期或實習。 **差異點**： 1. 國資圖實習志工期間由聯絡人適時給予輔導。 2. H 分館則有資深志工或幹部給予輔導。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第三節　公共圖書館志工教育訓練分析

本節整理志工教育訓練訪談結果；包含教育訓練規劃，教育訓練的方式及教育訓練的類型等內容，並在最後用表格呈現兩個組織單位的實施內容。

一、 教育訓練規劃

志工教育訓練應該事先策劃，提出訓練計畫或方案，作為實施志工訓練的藍圖。有關志工訓練的策劃重點包括：訓練需求的評估、訓練課程的設計、授課教師的接洽等。

(一)教育訓練需求

國資圖透過聯絡人向志工彙整來年教育訓練課程內容需求、上課時段需求或上課方式需求、或直接推薦有專長背景志工名單給幹部群。幹部群依據各科室提供資訊，評選出課程名單及時間，列入來年行事曆公告。相對地，H 分館則是由館方與授課老師決定課程內容與時段，上課時間固定，這部分志工無法參與。

> 有時候是開在平日，有時候開在假日，有時候開在禮拜六，有時候開在禮拜天，有時候開在平日，因為就是考量有的志工他平日要上班的，假日有空，所以有考量到大家的時間所以有做這樣子的變動跟調整(AN2,13)。

課程時間如果讓假日可以出來的人參加，因為有的人他就是永遠都沒有辦法晚上時間出來。因此需求調查時，應該一併考量所有人能夠參加的時間，H 分館這部分無法符合多數志工需求。

> 禮拜六禮拜天的白天喔？可是禮拜天比較沒辦法。阿姐我真的要講一下，我們不用因為麼某些人，去做任何的時間上改變。因為我覺得，如果會想要做的人就是會想要來，他會排除一切萬難而來，所以我覺得我時候時間是我們在訂的，我們排什麼時間他願意來的話，他一定會排除一切萬難，來到我們這邊來上我們的課。(CT1,15)

(二)教育訓練師資

國資圖及 H 分館成長營的師資都一致館內的志工授課分享。一方面提供舞台讓志工發揮長才，互相成長。另一方面可以解決師資鐘點費困難。

> 我們今年 12 月 10 號要開會，那 12 月 3 號以前要把各科室能夠來上課的講師給我。然後我們在開會的時候，列出來大家去投票。因為不可能每位出來我們都，因為時間有限、場次有限，那我們就會提出來大家表決。(CN1,5)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

H 分館成長營的師資邀請所有志工來分享,所有志工都有機會輪到上臺拿麥克風的機會。然而，並不是所有志工都能夠放下，勇敢盡情的扮演自己的角色。

每個人都會(分享)，你會講話你就會講(分享)，對不對？你難道在家裡煮飯，你沒有一些手工藝嗎？那樣都是騙人的嘛？只是說怕,我不敢出來啊？不敢表現，怕說會被人家笑，哪有被人家笑？你把他當成遊戲就好啊！

(三)教育訓練課程設計

國資圖成長營每次 3 小時，由同一位講師講演同一個主題。相較之下，H 分館的成長營每次活動兩個小時，由 4 位志工輪流上台分享半小時，題材精彩，內容完全不相關。前半小時可能某志工大姊介紹做食材，下半小時由另一志工大哥介紹穴道按壓。若已經分享過的志工大哥大姊，就算想再上台分享，也必須等全部的人都分享過，才能再做第二輪分享。為的就是要讓大家都有舞臺經驗，提升自己的高度，增進自己的信心。

二、 教育訓練的方式

志工訓練的方法，必須配合訓練的目標、課程的特性、教材的內容、受訓志工的背景等因素選擇，選擇一種適當的方法，進行教學活動。國資圖的教育訓練因涉及經費及人數眾多，多採用講座方式進行。若有手作課程，也儘量以簡單教材為優先考量，科室自行安排的教育訓練比較多元;可以用參觀活動或搭配一人一道菜的半聯誼課程。H 分館以講座方式辦理說故事研習;「LV 伸展台」因參加人數不多,因此活動多樣精彩，包括手作、團康、作品欣賞、簡易食物分享等；另外每年度辦理兩天一夜的參訪活動。

對於新的網路平台教學或直播上課模式，並未獲得各位受訪者接受。一方面要製作平台課程需克服技術問題，而且有是否符合實際需求的疑問，另一方面，使用網路學習會降低志工們互動交流的機會，是最主要原因考量。

其實一開始像 LV 那個，我也有想要用直播的方式。但是我發現，但是我發現後來想一想直播，更多人就不會來現場了(DT1,9)。

直播是方便，但是我是覺得因為你 LV 有時候 ，我不知道你當初設定的時候是， 你希望說去不只是讓這些志工有一個互動的機會，或是說你希望說讓這個團體更越來越有參與感。對，看你當初設定的，那你如果說我只是為了傳達一些消息，一些知識，一些觀念。那當然就可以像現在上網又很方便，但是你如果真的是為了要讓這個團體的情感更融合，越來越茁壯的話，那可能就是以現場為主，有互動才會有感情。(GT1,6)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

三、 教育訓練的類型

教育訓練是推展志工業務的核心關鍵。對於新進志工一開始，運用單位必需要扮演好訓練者的角色，隨著時間的過去，逐漸減少訓練的角色而增加居中協調者及督導者的部分。但是在對新進志工的培訓時，也不要忘記其他志工學習的需求，必需要適時的定期的提供相關領域工作研習營過會議，來刺激他們的動機及持續的成長。

(一)職前訓練(志工引導)

志工職前訓練是對新工作的培訓及準備。依據 Edwards(2011)建議， 職前訓練的課程安排大致上包含:歡迎詞,自我介紹/破冰活動、運用單位的目標/任務/願景、運用單位的歷史淵源、服務對象、組織架構、志工行事曆、志工守則及權利、發放志工手冊、設備使用教導、未來教育訓練簡介、問答時間及茶點時間等。H 分館及國資圖在實施職前訓練的方式及內容以概略性介紹服勤內容及志工規範守則為主。

> 大概就是會讓他們先了解圖書館各個館室的功能。然後，像排書嘛、刷書要注意的，像那個電腦的操作啊，那個都要做。再來就是你每一組每一組的需要不一樣，因為每一組每組的需要的，可能像視聽室他的工作，跟我們那個在每個館室那個服務台刷書的功能就不一樣，還有故事組的，那說故事那個又不一樣啊！(AT2,7)

> 我們會有一個職前教育訓練，就是把整個圖書館的概況、還有我們的服勤概況，先跟新進志工報告(CN1,4)。志工職前訓練上的課完全都是講志工這一塊，志工遵守的原則，志工的規定，都是一樣的(AN2,8)。

(二)志工實習(在職訓練)

在職訓練能讓志工在實際執行任務中來學習其工作。每個人新進到一個組織，一定都會經歷到在職訓練的過程。在職訓練的主要目的是提供志工學習機會，能夠更增進服務工作所需要的知識與能力，改善工作技能，以便提升服務成效。邀請志工的單位，應檢視現有志工的服務狀況，從中觀察志工的受訓需求，並思考哪些知識與能力需要再加強，以規劃適宜的在職訓練課程。

H 分館在正式聘任志工前，會以志工實習(在職訓練)方式，提供新任志工 2 個月的試用期，新進志工依自己的時間簽班，由各組組長或副組長輔導他們值班現場的勤務，若幹部無法實際到場，可以請資深志工協助輔導。值班結束後在實習班表對應欄位簽名，迨值班場域全部實習完成，該實習班表會送給館方及隊長做

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

是否合格評估。

我們在面談當中，就會請他一段時間內就要做滿實習的工作。一定有，所以在實習的過程，我記得好像是今年寫說兩個月的樣子，兩個月你一定要實習大概幾個小時。然後有請我們各組各組的組長，去分批帶出來(DT1,4)。

新進志工必須要在三個組，就是你圖書組、活動組、及說故事組這三個組，必須要做一個就是說有組長或者是副組長做一個帶領，然後就是實際上的一個操作。那麼這個實習完，就會做一個簽名的動作，那麼這些人員呢，這個簽好以後，那就會送到承辦人這裡，還有隊長這裡。那我們就分析說，這個人研習你的態度，或者是說他對於圖書館的認識，這個我們都了解以後，這個人我們就會考慮說錄取。(AT1,9)

國資圖的新進志工有 3 個月的實習，由該值勤區的聯絡人做輔導，在他們實習三個月的時候，邊做邊學彼此磨合適應服勤的狀況，確認後才正式聘認。

有的問題是你一直在做的工作。因為問題不是隨時都會發生，那會發生的我們希望志工自己也願意學，不要就覺得說，沒關係，這個有人會來處理。當然他願意學的話，他自己也可以得到一些新的技能(RN1,4)。

(三)基礎訓練及特殊訓練

1. 基礎訓練

國資圖及 H 分館志工承辦人都積極輔導新進志工參加基礎訓練及特殊訓練。依據志願法規定，基礎訓練由中央主管機關訂定，並由「臺北 e 大」數位學習平台統一線上授課。對於不熟悉數位平台的志工，除了在登入課程時會有困擾，需要有人在旁輔導之外，目前註冊臺北 e 大學員，必須加入「臺北卡網路會員」才能選課。

基礎訓練的話，現在基礎訓練都是上我們網站臺北 e 大去做。因為他有點小複雜，所以之前我有做簡版這樣子說明，…有一些人可能對於電腦方面，他的操作可能不是那麼的流暢，可能要協助他去做這件事。有的志工我會說，你有空的話我們這裡有資訊檢索區，他在非執勤的時候來，我們可以帶他，教他怎麼做。反正可以用兩個半小時。兩個小時用一用之後，反正每天來聽，幾天就聽完了(RN1,4)。

2. 特殊訓練

新進志工需先取得「基礎訓練」課程時數證明後，參加由各目的事業主管機關或各志願服務運用單位依其個別需求辦理之特殊訓練課程，取得符合相關志工身

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

分的研習時數。

比較特別的是，國資圖在志工實習的三個月中，也一併實施特殊訓練。即在這三個月中，利用值勤區域的操作演練，養成圖書館服勤區所需要的知識與技能。

特殊訓練就是我們以實際的讓他實習三個月，很扎實的特殊教育訓練，就是個科室面對面的訓練(CN1,4)。

H 分館則必須等待總館或其他文教單位，針對文化志工開設的特殊訓練課程，然後將訊息提供給有需求的志工報名參加。

特殊訓練，因為我們這邊沒有辦，我們都是總館那邊會辦。因為一般來講都是總館那邊辦，然後我們才統一報名過去，給他們去上課。我們一年大概有兩次啦，一年大概兩次的特殊訓練(CT1,11)。

(四)專業及特殊知能訓練

1.圖書館專業知能

在訪談時，多位受訪者均表示，報名圖書館志工(Library Volunteer)招募時，不必然具備圖書館專業知能，只要有一顆熱誠的心即可。沒有受過正式專業知能培訓的志工在值勤中不斷操作下，圖書館技術服務與圖書館典藏服務二面向的知能，也可以有不錯的表現。但是志工本身若沒有具備圖書資訊專長，很難執行技術性較高的工作。因此，很多圖書志工都希望能參加電腦素養與網路素養方面的知能訓練。

國內公共圖書館並沒有針對圖書館志工開設任何圖書館利用教育課程，但是 H 分館曾針對志工辦理系列「數位我最行」的電腦網路素養研習，提升志工在電子書平台及數位資訊的能力與知識。另外，106 年起每兩個月辦理的志工成長活動「LV 伸展台」，也給予志工 30 分鐘的圖書館利用教育課程。

志工服務的心態應該已經不太一樣了。那要怎麼不一樣，或多或少我們要透過不同的教育訓練嘛。比如說透過像 LV，就讓增加他們對圖書館的一些知識性的一些東西。而且圖書館他不斷的有新的東西進來，譬如說像電子書啊，我只是說我們有一些新的服務，那跟文化中心是不是不太一樣？所以說，這邊的志工要能與時俱進。因為就我接觸我們所有圖書館的志工，其實坦白說有些志工，他來當我們圖書館志工是有壓力的。是真的有壓力的，為什麼？有些來當志工之前他沒有接觸過電腦，他就不敢在某個點服勤(DT,6)。

像圖書館，我們這裡就是禮拜五晚上，就是會有一個電腦的操作系統，這個也

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

要讓他會，因為你當志工的時候，你多學習這幾樣，如果這幾樣你都有興趣，你能夠安排時間來學習，代表你有心要當志工(AT1,9)。

國資圖對於圖書館專業知能的教育訓練由各科室辦理，課程內容只涵蓋志工服勤區的相關知能；志工沒有機會參加不同科室相關知能的教育訓練。例如RN1提到數位科的教育訓練內容：

我們自己科室會針對我們自己志工辦，每年都要想一下主題要跟大家上什麼，其實我們會想要上跟在這邊服勤比較相關的，像之前有上過數位資源。今年比較特別，今年上一下問題讀者(RN1,5)。

2.特殊專業知能

說故事是一項非常專業的服務工作，透過說故事不僅可以實施閱讀指導、語言教育，以及和兒童之間的互動，甚至請他們到圖書館、指導利用圖書館，都可以透過說故事活動來達成。尤其，圖書館推廣閱讀努力走入社區，當有一些服務是需要特殊專長的人來從事，可能館員沒有勇氣或不願意嘗試的時候，就必須引進一些特殊專長的人才。

H分館在推廣多樣化服務時引進各種志工的人才，善用她們不同的專才來發展圖書館，最重要的是，H分館努力培訓志工讓他們在這些領域的知能更精進。

我就說圖書館裡要有多樣化活動讓讀者進來，我早期剛開始發展那個親子故事屋的時候，我自己有一個想法，我就說，當然我們志工有人才，有人才我們一定要讓他再進步。不能只有停留在這裡。再進步的方式呢，我就是說我一定會有外聘老師，那我外聘老師進來的時候，我也會找多樣化。而且我在剛開始做的前一兩年，老實講我有用心，我真的很用心。我每一場一定會跟，一定會聽。那我剛開始我不知道哪裡找？我找團體。我找台中故事協會，當然還有大開劇團，大開劇團他們就會去找老師啊。可是他們每一個老師的差異性很大，那差異性很大的時候，我自己就會去看說，哪個老師我覺得OK，那到最後我會把我找團體的時間慢慢少，本來我一個月有一次大開，可能變成兩個月才找一次大開。可是呢我從大開這邊，我就抓個人進來了。我抓個人進來，故事協會我抓個人進來，那當然我也把故事協會我這個舞台還留給你，大開我這個舞台...只是我把時間變少了。我把人找進來，然後我要我們的志工呢，其實我當時規劃協助這個的用意，是要讓志工他們相互觀摩，他觀摩他觀摩別人是怎麼帶的，然後別人怎麼帶的時候，我自己有我的風格沒錯，但是在我觀摩的當中，我會

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

增加我不一樣的元素進來，我在這裡會進步。所以他只是來擺擺椅子啦，蓋蓋集點卡，可是他如果願意來的時候，其實她可以學，然後下一次的時候，他會把這個再帶給讀者，我覺得這個大家就會再進步！(RT1,1)

H 分館除了辦理外聘老師講座來訓練說故事老師，更利用「故事讀書會」及「萬花筒說故事」提供新進故事志工演練觀摩的機會。

說故事就是，…一定要練習。那所以我們有一個故事讀書會，…其實我們一開始設定是一個月一次，…那我每次的故事讀書會，我們就會輪流導讀，那導讀就是帶一本故事，帶一本故事。所以，你看我們如果是一個月一次就好了，一年就 12 次。我們至少一年會讀 12 本故事書，就是這樣強迫你去讀你去帶。那大家輪流帶，讓大家都有機會。那再來就是一個萬花筒說故事，萬花筒說故事就是每個禮拜六下午 2 點到 3 點，那這一個時段就是要讓這一些說故事的志工，有這個機會可以來練習，就是練習說故事(AT2,7)。

國資圖志工人數眾多，當中有來自國小教師或本身就是臺中市說故事協會的會員，館內說故事活動多由相關團體擔綱或有說故事專長的志工來帶領。若有外聘研習機會，也會公告邀請有興趣的志工參加。

因為我們志工裡面很多都是台中故事協會的，所以他們本身就有這個知能，所以他們會過來協助，而且很多都是像你一樣是學校，尤其是國小老師退休的，所以他們都很願意協助。他們每年都會辦這一方面的特殊教育訓練，都會給我們名額，那我們都會公告請大家去參加(CN1,4)。

3. 展區教育訓練

國資圖「數位美術中心」提供大專校院及國家實驗研究院展示空間，定期推出數位科技教育、休閒娛樂及資訊服務的功能等主題展。「數位美術中心」服勤志工隨著新主題策展，必須要接受與主題相關內容的教育研習，以便提供給參觀民眾即時的資訊。然而，部分主題內容深澳，對志工具有挑戰性，教育研習未考量志工需求提供講義，讓第一線志工可以參考。

因為每一個研習的方式都不一樣，因為有的是有投影片可以看，有的介紹的比較清楚，我們會做紀錄。有的大部分像這一次的內太空就現場直接...，我們也都做筆記啦。因為他沒有講義啦，其實我們更希望，他有一張，可是那一張裡面沒有說講得很清楚，我們是他邊姐說我們邊做記錄，還有他會讓我

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

們實習的人來發問。現在這個東西是怎麼來的(GN1,2)？

(五)成長教育訓練

訓練課程除了可確保志工的工作表現之外， 也可以當作是提供給志工的有形報酬。這類訓練課程包括：輔助技能訓練、事業和生涯發展訓練、與使命相關的訓練。國資圖志工幹部在每年10-11月，依各區聯絡人所推薦的成長營講座名單中，經過討論篩選出下年度成長營講座列入行事曆公告。國資圖依據「國立公共資訊圖書館志工隊考核及獎勵要點」的續聘條件，志工必須全年至少參加二次活動，包括例會及教育訓練課程。因此，每場教育訓練課程幾乎場場爆滿。

一般我們開課，我們就是先開幹部會議。然後是由組長或是連絡人就是說去了解一下，去評估一下。說哪些志工他們喜歡上什麼，….在開會的時候大家再提出來，還有就是我們會延續去年開的課程，….大家喜歡到什麼程度?那如果可以再把那個課程延續到今年來上。另外還有一個就是說，以現在(流行的主題)，就是像禪繞畫；….我知道說，耶我們的志工在教禪繞畫。….我們既然要上，就要跟著社會潮流在走，….有的時候開課要一些舊的，但你還是要參雜一些新的訊息，因為大家就是求知求新嘛，對不對？所以我們的開課就是以一個評估舊的課程比例，再來就是開一些新的課程，讓大家吸收一些現在社會流行什麼課程，就是雙管齊下，就評估之後再去開課(AN2,12)。

受限於場地與經費，國資圖的講座沒辦法實施需要過多材料費的手作課程，AN3提到辦理過程的插曲，反應實施手作課程的難處。

現在就是有說面臨到這個問題，因為你如果用手工藝來講的話，會牽涉到成本材料費。前兩次就有這種課，要做手工精油皂這種東西，就要志工自己就是主講者自己來負擔啦。他可以幫你代購材料，但是材料費的話需要志工自己來交，這又會增加麻煩聯絡人。他們要收錢，錢收了之後還要彙整過來，所以說這兩年盡可能不要花錢，我們有時候都會再做調整做變動(AN3,10)。

所以，所以這兩年也是慢慢，也在逐步調整，耶！大場次，志工自己裡面有人出來講說，盡可能不要花到材料費什麼的，現在慢慢是走向這個模式(AN3,11)。

戶外的參觀行程也受限於人數，由各科室服勤區自行規劃辦理。部分科室考量時間不容易安排，若使用禮拜一休館時間，有些人要上班；如果使用禮拜六禮拜天，志工沒有人支援或館員不在會造成困擾。

像多元(科)還有甚麼閱典(科)，他們都有戶外(參觀)啊。這個就是要想辦法去

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

克服。因為這個問題是每一個科室都會面臨的問題，不是只有你們那一科，對不對？其他也一樣，所以這個東西你可以分批，分批嘛。大家沒話講。一個假日一個非假日，大家就看著辦(AN4,19)。

H 分館的志工成長營有每兩個月一次的「LV 伸展台」及專款經費補助的「數位資訊我最行」。LV 伸展台每次 2 小時，前半小時為主題性的圖書館利用教育講座。後面邀請 3 位志工輪流上台分享半小時，主題不限。主要目的希望提供每位志工舞台，讓大家發現彼此長才與經驗分享。「數位資訊我最行」則是外聘電腦教師，對志工施予圖書館數位網路課程，提升志工的電腦網路素養。另外，H 分館每年辦理文教機構參觀活動，也受到志工們的歡迎。

我覺得我們的 LV 真的很棒…我們志工裡面，真的是都是人才，臥虎藏龍。反正讓大家都有機會輪流上去，我覺得這個真的很好，這樣就可以學會做明治蘿蔔，溏心蛋真的很好(AT2,9)。

(六)總結:由 14 位受訪者角度，國資圖與 H 分館辦理志工教育訓練受經費、志工人數及需求不同，表 4-6 對照出兩個單位再實施教育訓練類別的現狀。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表 4-6 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館辦理教育訓練類型分析表

教育訓練類型	國立公共資訊圖書館	臺中市立 H 分館
職前訓練	介紹館內整體勤務環境及志工守則。	介紹館內整體勤務及環境。
任用實習/在職訓練	3 個月併同特殊訓練實施。	原 3 個月，107 年改為 2 個月。
基礎訓練/特殊訓練	1. 基礎訓練 輔導志工透過臺北 e 大網路學習平台完成課程。 2. 特殊訓練 志工在實習時期期間，於服勤區由實際操作經驗中習得志工值勤相關的知識、技能與態度。實習期滿經聯絡人及承辦人考核通過，即可取得特殊訓練課程證明。	1. 基礎訓練 志工自行透過臺北 e 大網路學習平台完成課程。 2. 特殊訓練 輔導新進志工參加臺中市圖書館每年兩次的志工特殊訓練課程，取得特殊訓練課程證明。
專業及特殊知能訓練	1. 圖書館專業訓練 由各科室辦理服勤區需求知能課程研習。 2. 說故事培訓 輔導故事屋的志工參加故事社團或館外的說故事研習。 3. 展區教育訓練 志工參加值勤區展間主題研習，提供服勤時與民眾互動的即時資訊。	1. 圖書館專業訓練 (1) 每兩個月配合「LV 伸展台」成長教育訓練實施圖書館利用教育。 (2) 運用經費聘請外師教授電腦數位化課程。 2. 說故事培訓 (1) 館方有計畫性的邀請資深說故事團體或老師辦理講座。 (2) 成立故事讀書會，輔導志工練習說故事機會。
成長教育訓練	1. 各科室辦理專業知能課程研習。 2. 由各科室推薦講座志工人選，經幹部會議討論後決議，列入下年度行事曆公告。 3. 各科室自行規劃安排參觀活動。	1. 每兩個月配合「LV 伸展台」成長教育訓練實施圖書館利用教育及 3 位志工分享傳承專長、經驗或手作。 2. 非常態電腦數位化課程。 3. 館方辦理年度參觀活動。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第四節　公共圖書館志工管理分析

公共圖書館的志工管理面向包括志工招募甄選、教育訓練、福利、考核、獎勵、館方與志工之互動等部分，制定健全志工管理政策可以更加有效運用志工人力資源。本節就志工督導與自治、工志工福利、志工考核、志工獎勵、館方與志工之互動及志工退場機制來探討目前國資圖與 H 分館在志工管理上的現況。

(一)志工督導與自治：

1.志工督導

依據志願服務法第 11 條，志願服務運用單位應提供志工必要之資訊，並指定專人負責志願服務之督導。許多志工運用單位往往讓約聘雇的館員接任志工承辦人，往往人微言輕，志工業務相對不受到重視，甚為可惜。

> 我當然很希望志工的承辦人，他的職階可以高一點，讓單位可以重視這個志工（這樣子！），可是，往往很多單位的志工的承辦人，都草率找一個，然後，變成齁，你整個上面的人，就沒有去尊重這個人之後，那整個下面要拿到整體資源不太容易！因為，我自己以前在那個○○大學時候，也是一樣，那時候我們找的承辦人就找一個，是那個約聘就臨時人員，齁！那真的是不重視(AN1,7)！

國資圖承辦志願服務業務的專人分別為推廣科志工承辦人；又因國資圖志工人數多達 480 人，因此在每個科室增設一名志工聯絡人，角色比承辦人更貼近志工的服勤場域，是志工對應館方的直接窗口。H 分館主任的職責與角色近似「督導」，並設「志工承辦人」擔任分館的志願服務業務專人。

不論是督導、承辦人或聯絡人，他們主要工作在發揮行政、教育與支持三大功能。

(1)行政功能

圖書館志工承辦人的行政工作指導主要包含：志工招募與遴選；工作計畫、分派與授權；評估、檢查、審核工作執行狀況；其他部門間之協調；主管與志工的溝通橋梁；政策倡導與推廣；圖書館、讀者及志工間的緩衝；服務措施改善等

> 像這個志工需求人數，譬如說，哪個地方人需要多一點，那當然，一定會有一個譬如說，活動承辦人來告訴我說，可能這個志工人太少了。那當然這個地方就會加強啦。這樣子(DT1,1)。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

⑵教育功能

承辦人可以引導志工在圖書館服勤時給予教導、訓練、告知、澄清、引導、提議、經驗或知識分享，協助志工在工作場域能勝任愉快。

有的志工會覺得他也想學看看，可能之後假設遇到同樣的問題，他就可以幫忙解決，就不用再叫我們。其實我覺得那一區值班的志工都還不錯，有時候我們在處理的時候，他會跟著我們一起學(RN1,4)。

⑶支持功能

承辦人可以適時增強支持志工的自我信心；協助適應及處理因工作所帶來的挫折、不滿、失望、焦慮及罪惡感等各種情緒。關懷與支持使志工有安全感，欣賞工作成效，激發工作士氣，進而對圖書館產生認同與歸屬。

我們還有一個是關懷小組。所以我每次都跟聯絡人員講，不管好壞的事，都要跟我講。…就像上一次有一個就跟我講說，他來例會然後一件外套不見了，我就問他什麼顏色，過了半年，我突然發現在志工室的某個角落有一件類似的，我就問他是不是，因為人家放在那裡也沒跟我講。他說為什麼我還記得這件事。我說你有跟我講我就知道了(CN1,7)。

2.志工自治

國資圖及 H 分館均依相關章則設立志工隊。

依據「國立公共資訊圖書館志工隊章程」第三點，組織置隊長一人，承辦圖書館交付之任務，綜理隊務；副隊長二人，襄助隊長處理隊務。另依行政事務，設活動組、文宣組、總務組，各組置組長、副組長一人，掌理各組業務。各服勤區置小組長一人，協助該服勤區志工之排班、溝通、聯繫及聯誼事宜，服勤區。視需要聘顧問若干人，為隊務諮詢服務。

依據「臺中市立圖書館 H 分館 108 年志工館理簡章」第參點，志工編制設隊長一名，副隊長一名，各組組長三名。隊長綜理各項志工業務；副隊長協助隊長及志工招募；組長分屬活動組、圖書組及說故事組。

(二)志工排班：

國資圖與 H 分館的志工排班模式差異性極大。

1. 排班方式

兩個圖書館都採用電腦差勤管理；國資圖由承辦人在年度前將班表鍵入電腦提供志工做差勤管理動作。H 分館配合兩個月一次的例會，請出席參加人員填寫未

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

來兩個月的希望值班的班次，加上已有固定班的班表，於會後鍵入電腦；班表上仍有的空班，隨時均可上電腦簽班。

2. 排班時段

國資圖不論值班場域，將全天分為 3 時段，每時段 3 小時。即 9:00-12:00；14:00-17:00；18:00-21:00。每個人的值班時數不論在哪裡都是 3 小時。

H 分館值勤區的班時段差異極大。例如館室全天分為分為 4 時段，每時段 2-3 小時 9:00-12:00；12:00-15:00；17:00-19:00；19:00-21:00。說故事組因配合活動時間，每時段 12 小時。圖書巡迴車配合車程時間，上下午時段不同。早上 4 小時，下午 3.5 小時。

3. 簽退班/請假機制

國資圖志工請假需在事前一天上電腦取消排班。當天無法取消。H 分館同樣無法當天取消排班。另若需請假，除在電腦取消排班，並需在 LINE 群組公開貼文，請求其他志工支援代班。部分志工會請幹部協助處理取消或排班的工作。

4. 補班機制

國資圖對於請假志工提供補班機制，但是避免因工作差異太大，不熟悉勤務，補班僅限於同一服勤區。H 分館大部分志工無固定排班，因此請假與補班沒有相關性，只要確認有空班即可簽班值勤。

5. 值班出勤率

國資圖以年度算出每位志工應出席多少時數，只要在年度中達到百分之八十的時數即可。H 分館則是以出席次數當作依據，每個月只要出席三個場次即可。

6. 優缺點

國資圖的排班模式經驗成熟，促使值班志工具有一定專業態度，加上與館員間的合作配合，不僅管理容易，缺班情況少，而且時數統計較少爭議。然而，因為值班固定，僅同時段同場域的志工較常往來，因此 AN1 隊長曾建議讓志工有條件的換場輪值。

> 我就覺得可以，甚至於 3 小時可以把那個空間齁，做半個小時或一個小時的移動(就是更彈性一點！)，對，而且這樣的話，可以給志工可以作互動，要不然看過去就只有那些(5 個人！)，

H 分館一開始的值班方式以文化中心的方法，採「分組不分工」且不強制固定班方式，又因值班場域不同時段皆不相同，導致要用很多行政措施去配合這樣的排

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

班方式。館方與幹部群無法掌握值班表的一致性與穩定性，部分場域因為要面對民眾，因此容易缺班。又因值班位置不一定，志工態度不容易專業與敬業參見表4-7。

其實我覺得會缺班的原因，其實我們包括我們志工幹部會議，或是說我們內部的討論，其實我們不斷的在討論這個事情，那討論這個事情我們就想到說是，是不是我們哪個點他真的就可能是大家不想來的。那不想來我們就會想說是不是因為可能面對民眾太複雜，或是說怎麼樣怎麼樣？其實，我們都有去考量啦。(DT,5)

其實我們也不是說沒有固定班。有些人他也希望有固定班。要固定班他可能事先告訴我們。有些假如說，有些點一直在缺班的，坦白說對我們來說當然也是要考量，要考量看看能不能再增加人手，還是怎麼樣，但是坦白說即使增加人手，那個點還是很有可能是缺。因為那個可能，那個點很有可能就是大家覺得說不喜歡的。假如真的那個地方，其實對我們來說當然也是個困擾。(DT,5)

雖然大部分志工以無私利他態度與價值觀來服務民眾，難免還是會產生值勤時數爭議問題，造成館方及幹部的困擾。

我們幹部都已經開會，說故事就是3個小時，我們都知道他要練習，要找書，我們都知道。因為不是只有你在說故事，那我們給的時間都是3小時，那你說好你，去外面多給他一個小時車程，我們ok，好就4個小時，已經多一個小時了，現在又寫5個小時，….(AT2,19)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表 4-7 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館志工排班分析表

志工排班模式	國立公共資訊圖書館	臺中市立 H 分館
排班方式	全部固定排班	部分固定排班；未設固定排班區，任何志工均可簽班。
排班時段	全天分為 3 時段，每時段 3 小時。即 9:00-12:00；14:00-17:00；18:00-21:00	因工作場域或性質差異，每個班次時間不一
簽退班/請假機制	志工自行電腦差勤管理	志工自行電腦差勤管理，並需在 LINE 群組貼文請假。必要時幹部協助電腦簽班。
補班機制	避免因工作差異太大，不熟悉勤務，補班僅限於同一服勤區。	任何服勤區皆可以簽班。
值班出勤率	全年總時數 80%	每個月三個場次
優點	管理容易，缺班情況少。 時數統計較少爭議。	志工可以依自己時間及喜好簽班。
缺點	1. 沒有彈性。 2. 志工彼此間交流少。	1. 值班情況管理困難，無法掌握實際值班人員。 2. 部分值班位置容易缺班。 3. 浪費行政人力。 4. 值勤缺乏專業態度。

(三)館方與志工之互動

志工承辦人要和志工創造聯繫感。如果圖書館跟志工之間有認同感和聯繫感，則管理上工作效率跟態度都會好很多。一般而言 跟有共同經驗，有私人關係的人共事，效率都會提高。國資圖跟 H 分館的承辦人或聯絡人，都能以真心對待志工，彼此之間建立良好關係。而現在互動關係除了面對面溝通，免不了會採用行動科技和數位網路。國資圖聯絡人在聯絡志工方面採用 email 為主，LINE 群組為輔。LINE 群組雖然有立即效果，但是因為缺乏管理，容易造成訊息洗板流失，另一方面貼文者的文字表達過於輕率，容易造成誤解。

> line 我們有群組，你看我們光 line 群組就有幾個。對不對？然後也有 Emial。我們有一個隊務的 LINE 有八十人，不講那些囉唆的內容，啊你怕吵可以加入這個。(CN1,8)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

H 分館聯絡志工一律採用 LINE 群組。H 分館公共事務群組有專人管理，不相干的問候貼圖及分享訊息不能出現在群組中，因此消息能即時傳達。然而，仍然要考慮如何透過幹部傳達訊息給沒有使用 LINE 習慣的志工。

我現在都用 LINE，每個人都用 LINE，每個人都用 LINELINE 我。拜託現在 LINE 很方便呢！(CT1,15)

他要排班其實就 LINE 跟組長先講一下，就直接排上去，就排上去就好了。(CT1,16)

像那個秋麗姐他說他沒有 LINE，然後我們有 20 號跟 21 號要去玩，然後他沒有 LINE，他就說他不知道要去玩。這個應該要有組長他們去掌控一下。(CT1,16)

(四)志工考核/退場機制：

國資圖的退場機制有明確的考核與獎勵，需具備以下四點才能續聘的原則，包含：

1. 全年工作考評，包括勤惰狀況、服務態度、工作績效、配合情形四項成績合計達 80 分以上。
2. 全年出勤率達 80%以上。
3. 全年至少參加二次活動，包括例會及教育訓練課程。
4. 未滿八十歲者。.

國資圖志工服勤區的考核由服勤區的聯絡人負責。

我們每年都會幫志工打.....也不能說打成績，就類似評比，評估說這個志工你還要不要再續任他，其實這是在聯絡人的權責，實際去做評估，這個志工你明年還要不要續聘他。那原則上，只要不是太誇張的話，通常都還是會續任。因為我們其實現在，退場機制做得最徹底的應該就是時數。你時數不足的話，明年大概就沒辦法續任。不適任的話，我們只能非常微婉的告訴他。你假如說真的有執勤上的困難，是不是要休息一段時間，就先不要來了。就是我們也不能很直白地告訴他。真的很不行的話，我也真的難以啟齒的話，也是一樣，我也是去找別人幫我去做一下溝通。對，因為有時候是他真的不太適合。有的志工的心態，真的到久了之後，他的心態都變了。(RN1,9-10)。

國資圖這幾年開始以 80 歲以下做為續聘得原則。一方面考量老人家身體及行動力，主要原因是無法幫他投保意外險。

現在 80 歲，其實也不是說我們單位就不要，是因為沒有保險(AN4,31)。

H 分館在志工管理簡章第柒條有關志工解聘，說明符合以下內容給予解聘：

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

1. 因故不克擔任本館志工者。

2. 志工評量未通過者。

3. 違法犯紀行為不良有損本館及本隊聲譽者。

4. 凡有以上各款情事經志工幹部會議評量提報本館辦理。

但是以上文字敘述過於抽象，對不適任志工行為沒有明定基準，館方僅能消極地從招募方面做管控。H 分館以同心員招募方式，透過熟人介紹潛在對象來應徵志工，避免招來不適合的對象。主要原因在於退場機制不容易運作，甚至要運用繁複的方式來篩選有問題的應徵對象。

> 這個我們就用篩選的方式。但是篩選的方式就是透過所謂專業，他有沒有專長？他有專長我們當然是先挑選。比如說，他會電腦嗎?電腦的能力啊?或者是說講故事的能力啊?那當然我們先篩選。假如說比如說某人他一直想要進來，但是我們看一下也許他可能目前還不符合我們現有的需求的話，那當然我們就可能會請他那個....(DT1, 4)

(五)志工獎勵福利

1. 志工獎勵

國資圖與 H 分館均規劃獎勵辦法來鼓勵嘉勉志工的辛勤付出，如表 4-8。圖書館因為受限於經費，獎勵措施均參照中央或主管單位實施辦法。此外，H 分館會致贈小禮物給獲獎志工，分享榮耀。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

表 4-8 國立公共資訊圖書館與臺中市立 H 分館志工獎勵辦法

國立公共資訊圖書館	**獎勵方式：** 1. 於志工例會中公開表揚並頒發感謝狀或榮譽獎獎牌。 2. 向各級相關單位推薦予以公開表揚。 3. 優先續任本隊下年度志工。 **考核及獎勵標準：** 1. 優勤獎：依服勤要點年度服勤時數達百分之百(含)以上，服務確具績效者。 2. 榮譽獎：分七級頒授，標準如下： 三等榮譽獎：服務滿三年且達 600 小時者。 二等榮譽獎：服務滿五年且達 1000 小時者。 一等榮譽獎：服務滿八年且達 1500 小時者。 金　質　獎：服務滿十年且達 1800 小時者。 金　鑽　獎：服務滿二十年且達 3500 小時者。 績優服務獎：有特殊貢獻者。 服務優良獎：年度服勤時數達 300 小時以上者。
臺中市立 H 分館	**獎勵方式：** 提報臺中市立圖書館審核並於授證當天頒發。 **考核及獎勵標準：** 1. 服務優良獎：服勤時數達100小時者 2. 績優銅牌獎：服勤時數達600小時者。 3. 績優銀牌獎：服勤時數達1,200小時者。 4. 績優金牌獎：服勤時數達1,800小時者。 5. 故事達人獎：講故事次數達12次 6. 勵學獎：教育訓練時數達50小時者 7. 特殊貢獻獎：態度主動、積極、有具體優良事蹟者。

2. 志工福利

圖書館給予志工的福利有限，但是如果能體會志工的辛勤與貢獻，在不花費金錢、不違反法規、不影響公平正義的情況下，嘉惠圖書館志工的措施，會讓志工點滴在心裡，凝聚向心力。何秀娟(2004)整理出文教機構提供的志工福利包括：保險、折扣優惠、教育訓練課程、可借閱書籍上限、聯誼活動、午餐津貼、贈閱書籍、年終紀念品、慶生蛋糕等。令人值得欣慰的是，國資圖及 H 分館都會提供志工夥伴們些許福利，來慰勉她們對圖書館的服務。這些措施大致有：

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

國資圖：保險、教育訓練課程、聯誼活動、例會午餐津貼、年曆記事本、值班時段免費停車、紀念品、慶生蛋糕、及值班背心等。

H 分館：保險、教育訓練課程、聯誼活動、參觀旅遊、值班午餐津貼、授證獎勵贈品、慶生蛋糕、及值班背心等。另 H 分館主任大力支持每兩個月「LV 伸展台」的志工成長營，努力挪出經費，讓參加活動志工能有餐點及手作材料費的支應。

其實，像 LV 這種東西，在總館的角度是一年只有 800 元。 800 元是花在志工的文康活動， 所以像 LV 的花費我們是以外去籌措的，不是原本用在志工的錢。是多的。但是就我的角度來看齁，這是非常的值得啦。這增加向心力非常好的方法。這個費用對我們來說其實還好(DT1,11)。

兩個圖書館的志工背心設計出眾，讓志工們穿在身上與有榮焉。

穿上了，大家都很喜歡。而且他的顏色蠻中性的，男女都適合。後來我們去看(挑選)，就覺得說這一件不錯。而且他有一點日式風的味道，就他的顏色啊，都有一點日式風，我們的字體也寫得不錯(CT1,20)。

然而，也有人抱著疑慮，擔心因為人性貪心不足，出現比較心態，糟蹋圖書館美意，造成反效果。

大家會覺得說，好像沒有幫助志工爭取什麼福利，「我來圖書館值班，我沒有受到什麼福利。」其實是有，而是說，就像我剛剛講的，…我們自己志工本身的想法，「我當志工你(圖書館)應該要做什麼。你(圖書館)應該要怎樣。」對不對，「應該」這兩個字，就是所以讓我們的志工，…她沒辦法感受到，就會有一種比較心，…「人家那個單位給志工什麼福利，為什麼國資圖的福利這麼少？」其實是有，但是她忘記考量一件事情：是經費的問題。你要福利，你相對的要有錢嘛！ (AN2,14)

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第五節　綜合討論

本節將依據本章研究發現，彙整分析與討論。以下就受訪人員背景、公共圖書館志工招募、公共圖書館教育訓練、及公共圖書館志工管理進行主要發現及討論。

一、受訪人員背景

為了解本次研究問題的現況，受訪人員包含圖書館館員及志工。

(一)圖書館館員

參與本研究的公共圖書館 5 名受訪館員在圖書館的資歷均在 15 年以上，對圖書館的工作業務非常嫻熟，其中還包含 2 名圖書館本科系畢業的編制內人員。國資圖的承辦人及聯絡人均為正式編制館員，相對地 H 分館的志工聯絡人與承辦人均是約聘僱人員。

(二)圖書館志工

參與本研究的公共圖書館志工共 9 名。包括，男性 4 名跟女性 5 名，男女比例相近。這 9 名志工分屬國資圖與 H 分館，其中 5 名是現任志工隊幹部、2 名曾擔任過志工隊隊長，1 名曾擔任 3 屆隊長的現任志工隊顧問，這些志工菁英對於圖書館業務及及志工隊勤務相當了解。另外 1 名一般志工，責任區在數位科的美術中心，因為勤務需求，必須要接受知能講習。

(三)擔任志工動機及收獲

1. 擔任志工動機背景

H 分館的受訪者均是當年在文化中心附屬圖書組值勤的志工。其中 4 位行政志工原先在說故事組服勤，對於分館招募說故事志工，認為應當加入以擔負使命的任務。另外，GT1 在文化中心服勤時，工作責任區是假日播放電影的視聽室，因為喜歡看電影的興趣，也跟著一起到分館來值班。

國資圖的受訪志工除 GN1 之外，都曾在國立台中圖書館服務過，甚至有人早在省立台中圖書館年代就參加志工隊。因此，對於國資圖志工對歷年來的沿革發展非常清楚。他(她)們參加志工隊的動機各自不同，有跟隨家人或朋友一起加入志工隊或是想鼓勵退休的先生接觸更多人群。

2. 擔任志工收穫

在所有受訪者提到在擔任志工的收穫中，主要有就近利用圖書館資源、人際關係改善、及心靈知識成長這三部分。H 分館中的圖書資源及國資圖中各項便利設施都讓志工覺得收穫滿滿；而擔任志工另一個明顯的好處就是與人

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

群互動頻繁，可以增進人際關係；此外，各項的活動與訓練課程可以讓心靈與知識成長。

二、公共圖書館志工招募結果分析

國資圖與 H 分館招募志工之前均經過人力需求評估。國資圖的需求評估是經過現場連絡人以實際缺班人數評估後，匯報給承辦人統整，作為招募人數依據。H 分館人力需求由分館主任及幹部做觀察，針對經常缺班的值勤區及填補非常態性推廣活動的人力，是招募人力主要的考量。國資圖的人力需求調查一年只做一次；H 分館只要有需求必要，即做招募工作。

三、公共圖書館教育訓練結果分析

國資圖透過聯絡人彙整來年教育訓練課程內容需求、上課時段需求或上課方式需求、或直接推薦有專長志工名單給幹部群做討論。幹部群評選出最終課程名單及時間，列入來年行事曆公告。相對地，H 分館則是由館方與授課老師決定課程內容與上課時段，因此部分志工提出，要求成長營時間要彈性調整。

國資圖的教育訓練因涉及經費及人數眾多，大都採用講座方式進行。若有手作課程，也儘量以簡單教材為優先考量；各科室自行安排的教育訓練比較多元，可以用參觀活動或搭配一人一道菜的半聯誼課程。H 分館以講座方式辦理外聘資深講師幫說故事志工上課；「LV 伸展台」成長營活動多樣精彩，包括手作、團康、作品欣賞、簡易食物分享等；另外圖書館每年度辦理兩天一夜的參訪活動頗受歡迎。

對於新的網路平台教學或直播上課模式，並未獲得各位受訪者接受。一方面要製作平台課程需克服技術問題，而且有是否符合實際需求的疑問，另一方面，使用網路學習會降低志工們互動交流的機會，是最主要原因考量。

四、公共圖書館志工管理結果分析

國資圖承辦志願服務業務的專人為推廣科志工承辦人；而在各科室的志工聯絡人，角色比承辦人更貼近志工的服勤場域，是志工對應館方的直接窗口。H 分館主任的職責與角色近似「督導」，並設「志工承辦人」擔任分館的志願服務業務專人。不論是督導、承辦人或聯絡人，他們主要工作在發揮行政、教育與支持三大功能。

國資圖這幾年開始以 80 歲以下做為續聘得原則。一方面考量老人家身體及行動力，主要原因是無法幫他投保意外險。H 分館以同心員招募方式，透過熟人介紹潛在對象來應徵志工，避免招來不適合的對象。主要原因在於退場機制不容易運作，甚至要運用繁複的方式來篩選有問題的應徵對象。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

國資圖與 H 分館均規劃獎勵辦法來鼓勵嘉勉志工的辛勤付出，圖書館因為受限於經費，獎勵措施均參照中央或主管單位實施辦法。

國資圖及 H 分館都會提供志工夥伴們些許福利，來慰勉她們對圖書館的服務。這些措施大致有：保險、教育訓練課程、聯誼活動、參觀旅遊、例會午餐津貼、年曆記事本、值班時段免費停車、紀念品、慶生蛋糕、及設計出眾的志工背心，讓志工們穿在身上與有榮焉。另 H 分館主任大力支持每兩個月「LV 伸展台」的志工成長營，努力挪出經費，讓參加活動志工能有餐點及手作材料費的支應。

然而，也有人抱著疑慮，擔心因為人性貪心不足，出現比較心態，糟蹋圖書館美意，造成反效果。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第五章 結論與建議

本研究為探討公共圖書館志工招募、教育訓練、及志工管理之現況，依據目的與問題進行文獻探討後，設計深度訪談大綱，以國立公共資訊圖書館及臺中市立圖書館H分館的5名承辦志工業務館員與9名志工作為訪談對象。從公共圖書館志工招募、教育訓練、及志工管理三個面向約30道題目逐一訪談，並以小型問卷得到研究對象的基本資料，做為與訪談結果互補。本章第一節彙整研究結論，第二節提出建議，第三節後續研究建議。

第一節 研究結論

本節彙整第四章訪談後得到以下結論，包含公共圖書館志工人力需求評估及方式，利用縝密的志工招募合適的志工；公共圖書館志工教育訓練規畫，專業知能教育訓練，及個人成長教育訓練；最後是公共圖書館志工管理現況，志工獎勵與福利與志工退場機制。

一、公共圖書館志工招募

(一)公共圖書館志工人力需求評估缺乏彈性及效能

依據訪談結果，國資圖每年度依照志工招募計畫於10月開始進行人力需求評估調查，國資圖人力不足有以下三個原因：1.服勤區業務增加；2.新進志工實習階段對服勤內容或服勤時段不適應離職；3.個人因素離職。各區聯絡人填寫調查評估表後由承辦人彙整。H分館志工人力經常不足因素有三：1.志工達值勤標準時數要求偏低，志工值勤達標容易，人力明顯單薄不足。2.志工可以依自由意願簽班，需面對民眾處理問題的班表及假日班表經常空班；雖然曾針對假日時段招募志工，但因管理不當，沒有約束力，假日依舊嚴重空班。3.圖書館經常在假期推出許多親子活動，需要一般志工與特殊專長志工支援。H分館並無志工招募計畫，當館方有人力需求時，即開放志工申請或邀請熟悉的志工參加志工隊。

國資圖志工人力需求評估每年才實施一次，期間無其他志工人力招聘方案，因此，當志工人力缺乏時無法立即解決問題；相對地，H分館對志工人力需求評估缺少制度與規範，無法善用現有志工人力。

(二)公共圖書館傾向以同心圓方式招募合適的潛在志工

依據訪談結果，圖書館志工經常透過熟人介紹來報名參加招募活動。即使國資圖依照程序公告簡章及報名活動，仍有許多人是透過館內志工或館員介紹來報

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

名應徵。這種同心圓的招募方式，往往可以找到對圖書館有興趣的潛在志工，同時又可以事先篩選令人困擾的對象。另外，由訪談中也得到印證，報名圖書館志工招募的民眾大都因為對圖書館舉辦的活動、說故事、閱讀或設施資源有興趣。應徵者透過設計完整嚴謹的簡章與報名表，可以清楚知道自己服勤內容跟時段；另一方面館方也由報名表蒐集到報名者的相關資歷做成人事檔案。再者，圖書館利用資訊科技報名，傳送報名表格數位檔，有建立資料庫資訊跟避免繕寫資料誤差的優點。但是，因為聯絡人面談對象太多，造成後面應徵者無法得到充分資訊；最後，公告入選均採用網路公告，不再採取書面或電話通知。

二、公共圖書館志工教育訓練

(一)公共圖書館志工教育訓練規劃明確

公共圖書館志工教育訓練規畫主要有三個區塊：1.是職前訓練與實習，讓新進志工瞭解圖書館整體概念、清楚相關法規及熟悉服勤工作內容。2.配合志願服務法，輔導新進志工取得基礎訓練及特殊訓練資格。3.是針對特殊才能志工的專長訓練與一般志工的成長課程。

國資圖教育訓練規劃以志工意願調查為考量，H 分館則是由館方決定開設課程及時間，彈性低。國資圖教育訓練課程排定分為全館與各科室並行。活動組組長於每年 11-12 月間向各科室詢問，推薦來年教育訓練講座的主題及人選。並於幹部會議中提出討論做成決議，列入來年行事曆中公告。各科室針對該科室服勤志工施予相關知能研習、聯誼活動、或參觀教學等。H 分館活動行程並無年度行事曆，由館方主導的教育訓練行程，均在 2 個月一次的例會公布說明。

(二)公共圖書館一般志工專業知能教育訓練不足

圖書館志工可分為一般志工與特殊專長志工；特殊專長志工如說故事或手作志工。具特殊專長志工在招募應徵時已經有明確的服務目標；圖書館為了要強化推廣服務效能，多會定期延請相關資深老師給予這些志工培訓特殊專業知能。相對地，其他圖書館志工及館員大多認為不需具備圖書館知能即可應徵圖書館一般志工，只要有一顆熱誠及學習的心，就能勝任愉快。圖書館組織也不曾為圖書館志工開設任何圖書資訊利用教育，因此志工在專業知能的學習管道無形中被窄化。

(三)公共圖書館偏重志工個人成長教育訓練

圖書館志工認為圖書館是個讓人成長學習的園地。除去要達到教育時數目標

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

的因素，圖書館開設的成長課程，受到志工們的肯定。只要公告報名時間一到，網路報名立刻額滿。另一方面，H 分館的推廣服務均由志工擔任帶領老師，包含說故事、手作、團康桌遊、及簡易烹飪，這些志工也樂於在 LV 伸展台的志工成長營中，分享經驗與教學；圖書館志工的學養高凝聚力強從這裡可以得到印證。

三、公共圖書館志工管理

(一)公共圖書館志工管理有待強化

國資圖具有高度成熟的志工管理策略：包括歷年修改的章程與辦法；年度因循的業務與活動；處理事務 SOP 流程；關心照顧志工的承辦人；因此志工隊有必然的工作效能產生。從訪談者中可以看出身為圖書館志工的向心力與榮耀感。然而，新成立的圖書館志工隊仍不斷在錯誤中修練；一個管理上的迷思，會給團體帶來阻力，影響整體運作。例如，因為排班結構的紊亂，管理者無法掌控實際值班人員，因為值班人員經常更迭，會造成志工缺乏專業態度。公共圖書館成功的志工管理經驗應該透過圖書館體系的評鑑模式給予其他志工隊參考學習。

(二)公共圖書館用心規劃替代性志工獎勵與福利措施

圖書館志工的向心力與凝聚力往往跟圖書館給予的獎勵與福利成正相關。雖然研究指出，擔任志工者多出於利他的價值觀，但是，多的獎勵與福利會讓這個組織裡的志工更樂於付出。宥於經費短絀，公共圖書館對於志工隊的福利與獎勵往往勉力而為。訪談者表示，其實館方不必編列高額經費來討好志工，只要用心經營即可帶動向心力。如國資圖與 H 分館的志工背心製作剪裁優雅顏色出眾，穿在身上特別感到榮耀。另，H 分館利用些許經費，分贈每個志工小盆栽，刻意留在圖書館內照顧，定期追蹤報導這個話題，將志工們的關注力留在圖書館中。

(三)公共圖書館志工退場機制容易產生爭議

志工的退場機制包含許多面向，牽涉層面極廣。公共圖書館面對志工退場離隊，經常帶著消極保守，不得罪人的心態。國資圖沒有爭議的退場機制包含滿 80 歲、個人因素離隊及沒有達續聘標準的志工。面對因行為態度不合適的志工，而這樣的志工常常態度囂張無法自省，做為第一現場評分的聯絡人卻沒有強制性的做法請他們離隊，而幹部群討論後也常常沒有定論。同樣地，H 分館的相關規章模糊抽象沒有規範，他們寧可採用同心員的招募方式，就是擔心招到無法讓他離隊的麻煩志工。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

第二節 建議

一、規劃縝密的志工招募機制

志工人力需求與志工管理機制互為因果。透過縝密規劃的招募活動，能夠招到優質專業的志工團隊，便可降低志工流失率；若沒有完善的管理機制，也無法定義志工人力缺失問題所在。公共圖書館傾向熟人介紹的同心圓招募方式，不能為了情份，疏於把關讓不適任的人員進來。面談設計要能清楚簡單讓雙方達到所要需求的資訊，儘量讓每一名應徵者維持一定面談時間，避免內容傳遞有落差；最後，公告入選名單應慎重，應避免於社群網站公告以免資訊流失；並應於簡章或報名表件附上公告位置或網址。

二、走入社區共享志工人力資源

臺灣公共圖書館設置功能越趨多元，內容與地區社團組織功能越來越相近，服務對象重疊性極高。圖書館志工擁有特殊專長背景或具有高度服務社群的熱誠，可以走進社區各個社團；也歡迎社區志工能加入公共圖書館，共享志工人力資源。

三、設計多元專業知能課程

公共圖書館志工教育訓練實施模式，傾向迎合志工興趣或受限於行政因素，多以講座的成長營方式辦理，缺乏圖書館利用教育的專業知能教育訓練。一般志工結束實習訓練之後，幾乎很少有機會再接受專業知能教育課程。若能結合圖書館現有資源與經費，一方面將開設給民眾專業知能課程提供相當名額給志工；另一方面規劃圖書館組織可以由淺易入門，整理現有的圖書資訊利用教育數位課程及網路資訊，透過教學平台、志工社群媒介或志工園地連結，提高學習的可及性，讓志工們在潛移默化中習得圖書館專業知能。

四、鼓勵志工參與教育訓練

為了達到圖書館服務品質，提升志工自我成長的理念，圖書館適時利用獎勵或以章則來鼓勵要求志工參與教育訓練。然而，每個圖書館體制不一，明訂志工教育訓練考核標準應審慎合理；更進一步，設計優質符合志工興趣、時間及職能的訓練課程來吸引志工們參與。

五、建立健全志工管理制度

志工管理人在成立志工隊前應依圖書館志工服務內涵草擬志工章程及相關管

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

理辦法；依規畫做招募聘請志工流程；因人安排合適的服勤工作並給予實習或訓練；任用中給予教育訓練、考核評鑑機力與獎勵等。志工管理人擔任圖書館與志工之間的聯絡人，職階不能太低，否則志工業務常因人微言輕被忽略。另外，圖書館勤務內容要明確地和其他文化機構做區隔，要經常強調勤務重點，避免也在其他文化機構服務的志工們混淆；例如，圖書館志工不需要當一直坐在服務台看顧展品的工作人員。最後，排班模式要能制度化。班表上值班人員沒有固定的值班時間，且經常出現沒有人值勤的空班，造成志工幹部疲於調班與排班，不但志工缺乏專業態度，也影響服務品質低落。

六、評估檢視退場機制流程

圖書館應比照招募志工模式，規畫「志工退場機制」，成立「志工退場審議小組」成員來輔導個案，解決在第一線必須扮黑臉的聯絡人。退場機制原本是志工管理任用的程序問題。然而，往往因為個案衍生團隊中嚴肅面對的問題。對於高齡 80 歲因保險的個人權益問題應否退場，需要顧及當事人對志工隊的情感，給予高度的致意與敬意。對於因各種不適任因素必須退場人員，則透過審議小組評估，以審慎周延的方法給予告知與處理退場方式，儘量讓志工本人理解館方的做法，不起爭議。

第三節　後續研究建議

本研究受限於時間及人力關係，僅選定臺中市兩所公立圖書館進行研究。採用樣本不足以涵蓋其他地區域的公共圖書館。因此，建議未來研究者，可以進行以下建議之研究：

一、探討鄉鎮區域公共圖書館之志工招募、志工教育訓練及志工管理

一般研究圖書館志工的文獻除林淑卿(2010)研究南投縣公立圖書館外，大多以北中南都會區的公共圖書館為研究對象。臺灣公共圖書館發展迅速，各項建設資源挹注之下，數位資源城鄉差距越來越小，推廣服務的迫切性比例增加，圖書館志工對於人力資源的注入，對鄉鎮區域公共圖書館是否有實際幫助，值得關注。

二、採用量化的問卷調查，全面性瞭解公共圖書館志工招募、志工教育訓練及志工管理的現況。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

公共圖書館志工管理模式並非一體適用。每個圖書館有自己的發展背景及需求。因此，問卷調查方式可以獲得多數志工對於志工招募、志工教育訓練及志工管理辦法的想法。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

參考文獻

中華志願服務推廣中心(1993)。志願服務的基本概念。上網日期 2018 年 4 月 23 日。檢自：http://www.vol.org.tw/law/law7.htm

內政部(2014)。志願服務法。資料取得日期 2018 年 4 月 30 日。檢自：http://vol.mohw.gov.tw/vol2/lawtask/download/268435458

公共圖書館區域資源中心網頁。http://rrc.ncl.edu.tw/publiclib/tw/index.jsp

公共圖書館統計系統。圖書館人力結構。上網日期：2017 年 10 月 8 日，檢自：https://publibstat.nlpi.edu.tw/Frontend/Definition/ManpowerStructure#tw

公共圖書館統計系統舊版。統計資料組合查詢 2011-2013 年。上網日期：2017 年 4 月 30 日，檢自：https://publibstat.nlpi.edu.tw/Frontend/Definition/ReportSearch#tw

毛慶禎譯(2003)。**公共圖書館服務綱領：國際圖書館協會聯盟/聯合國教科文組織發展指南。**臺北市：中國圖書館學會。

王秀燕(2003)。志工管理者之經營管理理念與組織間合作意向相關性研究。未出版之碩士論文，東海大學社會工作學系，臺中市。

王明生 (1993)。公共圖書館義工經驗談。 臺北市: **書苑季刊**，16，28-34。

王梅玲、謝寶煖(2014)。 **圖書資訊學導論**。 臺北市：五南。

石泱(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。

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，淡江大學教育資料科學研究所碩士論文，臺北縣。

何秀娟(2004)。公共圖書館與博物館志工管理比較研究。未出版之碩士論文，國立政治大學圖書資訊研究所，臺北市。

何慧卿(2010) 。**志願服務與管理**。臺北市：華都文化。

吳美慧、吳春勇、吳信賢(1999)。**義工制度的理論與實施**。臺北市：心理。

吳嘉苓（2016）。訪談法。**社會及行為科學研究法：質性研究法**。瞿海元、畢達恆等主編，臺北市：臺灣東華，33-62。

呂宜欣(2013) 。公共圖書館使用非典型勞動力的影響與策略之研究。未出版之碩士論文，，輔仁大學圖書資訊學研究所，新北市。

呂春嬌(2012)。承先啟後、繼往開來—國立公共資訊圖書館的成長與蛻變。**走過榮耀歲月 迎向嶄新未來：國立臺中圖書館新館開幕紀念專輯**。臺中市：臺中圖書館，

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

166-189。

宋建成(2007)。台灣公共圖書館史。臺灣百年圖書館史-數位圖書館先導計畫。資料取得日期 2018 年 5 月 31 日。檢自：http://tlh.lias.nccu.edu.tw/dspace/handle/lias/601

宋建成(2014)。公共圖書館事業發展。**公共圖書館**。陳雪玉等主編，臺北市：五南，3-43。

吳芝儀、李奉儒譯(2008)。Michanel Q. Patton 原著。**質性研究與評鑑**。嘉義：濤石文化出版社。

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，臺灣大學圖書資訊學研究所，臺北市。

李淑珺譯(2008)。Steve McCurley & Rick Lynch 原著。**志工實務手冊**， 台北：張老師文化事業公司。

李雪鳳(2001)。一個國小圖書館媒體中心推動志工制度之協同行動研究。未出版之碩士論文，國立嘉義大學國民教育研究所，嘉義縣。

李麗美(2011)。大學圖書館志工參與動機與工作滿意之研究。未出版之碩士論文，中興大學圖書資訊學研究所，臺中市。

林育瑩(2002)。公共圖書館運用義工資源之研究-以台中地區圖書館為例。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。

林淑卿(2010)。南投縣圖書館志工參與動機、制控信念與工作滿足關係之研究。未出版之碩士論文，逢甲大學公共政策所，臺中市。

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系，新北市。

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。

林勝義(2001)。國內志願服務教育訓練之評鑑。**社區發展季刊**，(93)，211-215。

林勝義(2016)。如何建構志工退場機制。**新北市志工季刊**，25， 1-3。

林勝義(2017)。**志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者**。 臺北市：五南。

邱勝濱(2008)。質性研究方法在教育上的應用。**網路社會學通訊**，(75)。資料取得日期：2019 年 1 月 20 日。檢自：http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/75/75-09.htm 。

洪慈芬(南華 2013)。公共圖書館志工人口變項，相關經驗與教育需求之差異性研究-以高雄市立圖書館為例。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。

洪錦惠(2013)。公共圖書館與志工參與選目。**臺北市立圖書館館訊**， 31(1), 72-74。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

張玉慧(2009)。私立公共圖書館志工管理之研究-以欣榮紀念圖書館暨玉蘭文化會館為例。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。

張英陣(2002)。志願服務法規之認識。**志願服務基礎訓練教材**。臺北市：內政部，151-175。

張雅怡(2013)。從志工管理議題探討都會公共圖書館志工之管理。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。

教育部(2015)。圖書館法。資料取得日期 2018 年 4 月 23 日。檢自：全國法規資料庫， 網址：http://law.moj.gov.tw/Index.aspx

梅高文(1994)。公民意識與志願服務。**社區發展季刊**，65，57-60。

莊博涵(2015)。 公共圖書館故事志工知能及教育訓練之研究：以臺北市立圖書館林老師說故事團隊為例。未出版之碩士論文，輔仁大學圖書資訊學研究所，新北市。

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。未出版之碩士論文，文化大學史學研究所，臺北市。

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。

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，高雄市。

郭雅惠(2007)。臺北縣國民小學圖書館志工參與動機與工作滿意度之研究。未出版之碩士論文，臺灣師範大學社會教育與文化行政碩士學位在職專班，臺北市。

郭靜晃(2001)。香港志願服務現況與特色。**社區發展季刊**，93，282-288。

陳武雄(1998)。**志願服務理念與實務**。台北市：中華民國志願服務協會

陳武雄(2003)。社會資源及志願服務。**社會福利類志工特殊訓練教材**。臺北市：內政部，49-60。

陳武雄(2004)。**志願服務理念與實務**。台北市：揚智文化。

陳金貴(2002)。志願服務的內涵。**志願服務基礎訓練教材**。臺北市：內政部，27-44。

陳昭珍(2011)。五都公共圖書館體制。**中華民國一百年圖書館年鑑**（國家圖書館輔導組編，3)。臺北市：國家圖書館。

陳國裕(2008)。臺北市小學圖書館志工訓練需求之研究。未出版之碩士論文，淡江大學教育科技學系碩士在職專班，臺北縣。

陳淑美(2006)。臺北市國小圖書館志工制度與工作滿意度之研究。未出版之碩士論文，臺北市立教育大學課程與教學研究所，臺北市。

陳聰民(1992)。談圖書館義工制度的規劃。**社教資料雜誌**，196，1-2。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

陸光(1994)。我國志願服務推展之過去、 現在及未來。**社區發展季刊**，65，4-10。

彭于萍、莊博涵(2015)。淺談公共圖書館志工人力資源管理。**臺北市立圖書館館訊**，32(3)，1-13。

彭懷真(2016)。**志願服務與志工管理**。新北市：揚智文化。

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)，1-21。

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。

曾淑賢(2013)。各國圖書館發展政策及補助計畫之探討（下）。**國家圖書館館刊**，102(2)，173-209。

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。

曾雪娥(2001)。國小家長參與圖書館志工的圖書資訊素養需求評估之研究。未出版之碩士論文，國立中正大學成人及繼續教育學系，嘉義縣。

曾琪淑(1993)。圖書館義工工作之規劃。**書苑季刊**，16，35-43。

曾華源(2005)。我國志願服務法未來修訂方向的幾個建議。**社區發展季刊**，111，207-214。

曾華源、曾騰光(2003)。**志願服務概論**。台北市：揚智文化。

曾婺茜(2015)。從服務學習探討青少年志工之經驗與公共圖書館互動關係。未出版之碩士論文，中興大學圖書資訊學研究所，臺中市。

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系碩士班，新北市。

黃佳慧(2013)。志工團體推廣閱讀活動之研究：以北市圖「林老師說故事團隊」的體驗行銷觀點為例。未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理學系碩士在職專班，臺北市。

黃奠孔(1990)。台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。

萬文隆（2004）。深度訪談在質性研究中的應用。**生活科技教育月刊**，37（4），17-23。

廖又生(1990)。ERG 理論與圖書館義工之激勵制度。**臺北市立圖書館館訊**，8(1)， 10-14。

臺北 E 大數位學習平臺。https://elearning.taipei/mpage/

臺灣省立臺中圖書館志纂修委員會(1996)。**臺灣省立臺中圖書館志**，台中市：省立臺中圖書館。

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

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。

劉德勝(1993)。圖書館與義工制度對話錄。 **書苑季刊**，16， 66-73。

劉德勝(2000)。**如何建立義工制度**。 臺北市：文建會。

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)，25-32。

蔡漢賢(2004)。**志願服務十二講**。臺北市：中華社會行政學會。

衛生福利部 (2018)。我國推展志願服務的具體成效。資料取得日期：2018 年 6 月 1 日。檢自：https://vol.mohw.gov.tw/vol2/content/unit3。

鄭來長(2017)。公共圖書館。。**中華民國一０六年圖書館年鑑**（國家圖書館輔導組編，81-156)。臺北市：國家圖書館。

賴兩陽(2002)。志願服務的內涵。**志願服務基礎訓練教材**。臺北市：內政部，7-26。

賴兩陽(2011)。志願服務、 時間銀行與服務學習之比較。**社區發展季刊**，(134)，428-440。

薛理桂、周旻邑(2016)。公共圖書館服務新貌。**臺北市立圖書館館訊**，33(4)，19-34。

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。未出版之碩士論文，國立體育學院體育研究所，桃園縣。

蘇文彬 (2010) 。志工離場機制之探討。**長榮大學學報**，14(2)，79-90。

American Library Association. (1971). Guidelines for using volunteers in libraries. *American libraries*, 2(4), 407-408.

Angermann, A., & Sittermann, B. (2010). Volunteering in the European Union–An Overview. *Frankfurt on the Main*, 15(*10)*. Retrieved on Apr. 12, 2018 from

Baldwin, G.(2011).Volunteer Recruitment. Heyman, D. R. (Ed.) *Nonprofit management 101: A complete and practical guide for leaders and professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, *7*(3), 244-257.

Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, *25*(3), 364-383.

Corporation for National and Community Service(2013). Volunteering and Civic Life in America. Retrieved on Jun. 1, 2018 from https://www.nationalservice.gov/

 DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

Darvill, G., & Munday, B. (1984). *Volunteers in the personal social services*. London and New York: Tavistock Publications Ltd.

De la Peña McCook, K., & Bossaller, J. S. (2011). *Introduction to public librarianship*. Second Edition. New York : Neal-Schuman Publishers.

Driggers, P. F., & Dumas, E. (2002). *Managing library volunteers: a practical toolkit*. American Library Association.

Edwards, H. C. (2011). Orientation: Welcoming New Volunteers into the Organization. *The volunteer management handbook: Leadership strategies for success*, 227-235. New Jersey: John Wiley & Sons.

Ellis, S. (2003), Volunt/ar/eer/ism: What's the Difference? Retrieved on May 30, 2018 from https://www.energizeinc.com/tips/voluntareerism-whats-difference

Ellis, S. (2010). How We Define" Volunteer" for Energize... and What Is Not Volunteering to Us. Retrieved on Apr. 30, 2018 from https://www.energizeinc.com/a-z/article-internal/49

Freund, D. (2005). Do volunteers belong in the library? *Rural libraries*, 25(1), 19-41.

Hayes, R. M., & Walter, V. A. (1996). Strategic Management for Public Libraries: A Handbook. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
http://www.beobachtungsstelle-gesellschaftspolitik.de/veroeffentlichungen.html.

IFLA/ UNESCO(1994). Public Library Manifesto. Retrieved on Apr. 23, 2018 from https://www.ifla.org/publications/ifla-unesco-public-library-manifesto-1994

Ilsley, P. J. (1990). *Enhancing the volunteer experience: New insights on strengthening volunteer participation, learning, and commitment*. San Francisco:Jossey-Bass.

Jordan, P., & Lloyd, C. (2002). *Staff management in library and information work*. Farnham: Taylor & Francis.

Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). Supervision in social work. Columbia University Press. Retrieved on Nov. 23, 2018 from http://portal.igpublish.com.autorpa.lib.nccu.edu.tw/iglibrary/search/COLB0000543.html?0

Karp, R. S. (1993). Volunteers in Libraries. *Small Libraries Publications No. 20*. Chicago: American Library Association, 1993. (Out of print, available on web archive and Retrieved on Apr. 23, 2018 from http://www.ala.org/lama/slp/karp.html)

Lee, J. F., Catagnus, J. M., & Ellis, S. J. (1999). What we learned (the hard way) about supervising volunteers. Philadelphia: Energize.

 DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

Roy, L. (1984). Volunteers in public libraries: Issues and viewpoints. *Public library quarterly*, *5*(4), 29-40.

White, H. S. (1993). The double-edged sword of library volunteerism. *Library Journal*, *118*(7), 66-67.

Wyly, M. (1992). Uncommon human resources: the Newberry Library volunteer program. *Library Trends, 41 (2)*, 316-329.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

附錄一 訪談同意書

各位志工督導、業務承辦人及志工朋友您好：

首先感謝您給研究者這個機會。本次訪談是為了解臺中地區公共圖書館志工招募、教育訓練及志工管理的現況及所遭遇之困難。期盼由您對志工業務的熟悉與經驗，幫助本研究探索公共圖書館志工招募、教育訓練及志工管理的發展。為確保您個人權益，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45至60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，您有權要求閱讀錄音資料所謄寫之逐字稿。
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!

政治大學圖書資訊學數位碩士在職專班

指導教授：薛理桂博士

研究生：王令惠

中華民國107年10月

研究者：_____

受訪者：_____

民國　　年　　月　　日

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

附錄二館員訪談綱要

「臺中地區公共圖書館志工招募、訓練與管理成效之研究」訪談大綱_館員

敬愛的志工業務承辦人，您好：

我是政治大學圖書資訊學數位碩士在職專班研究生，感謝您對本研究的支持!本研究主要在了解公共圖書館對志工招募、志工教育訓練、及志工管理的現況及所遭遇之困難，作為未來其他公共圖書館運用志工資源時之參考。訪談時間約 45-60 分鐘；過程中將全程錄音以便進行資料蒐集。受訪過程若有不恰當的感覺，可以隨時中斷訪談。本研究結果將以匿名方式呈現，並遵守保密原則；內容僅做學術研究，不做其他用途，請您放心。

感謝您對本研究的協助！

敬祝

平安如意

政治大學圖書資訊學數位碩士在職專班

指導教授：薛理桂博士

研究生：王令惠

中華民國 107 年 10 月

一、個人基本資料：

1. 性別：

□(1)男 □(2)女

2. 年齡：

□(1)20-29 歲 □(2)30-39 歲 □(3)40-49 歲

□(4)50-59 歲 □(5)60 歲以上

3. 教育程度：

□(1)國小及以下 □(2)國（初）中 □(3)高中（職）

□(4)大（專）學 □(5)研究所以上

4. 服務年資：

□(1)0-5 年 □(2)6-10 年 □(3)11-15 年

□(4)16-20 年 □(5)20 年以上

二、志工招募

5. 請問圖書館如何調查志工需求？評估依據為何?是否有固定表單?多久時間進行調

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

查?是否有週期性?您在調查志工需求時扮演甚麼角色?

6. 請問圖書館如何規劃志工招募?請您簡單說明一下招募的活動計畫?
7. 請您簡單描述志工招募簡章上的內容。
8. 請問您如何進行志工招募面談?請您簡單說明面談當天的流程?及跟應徵的志工面談內容有哪些?
9. 請問您在面談結束後，如何遴選適當的志工?依據志工的動機、經驗、興趣、專長、時間、預期貢獻?原因是甚麼?
10. 請問您如何通知面試通過及未通過的志工?
11. 請問您有發現圖書館在招募志工之後，單位人力支援仍然不平衡現象嗎?原因可能是甚麼?
12. 請問您覺得圖書館在招募遴選志工時還需要改進的建議是甚麼?

三、教育訓練

13. 請問您覺得圖書館志工需要具有的圖書館知能嗎?圖書館志工需要具有的圖書館知能是甚麼?為什麼?圖書館如何培養發展志工相關方面的知能?
14. 請問您圖書館如何辦理志工職前訓練?對擔任圖書館工作有幫助嗎?
15. 請問您圖書館如何協助志工取得基礎訓練及特殊訓練的資格?
16. 請問您圖書館如何辦理年度一系列教育訓練?如何評估開課的課程或主題?
17. 請問志工想參加教育訓練的動機是甚麼?圖書館如何鼓勵志工參與教育訓練?教育訓練結束後是否填寫回饋單做為活動評估依據?
18. 請問您知道圖書館志工期盼的教育訓練類型、方式及時段是甚麼?
19. 請問您覺得圖書館在辦理教育訓練時還需要改進的建議是甚麼?

四、志工管理

20. 請問您圖書館承辦人提供志工什麼服務?承辦人與志工的聯繫管道是甚麼嗎?請說明承辦人與志工的人際關係如何?
21. 請問您同意或不同意圖書館明訂志工工作範圍、標準流程及固定排班，同意或不同意原因為何?
22. 請問簡單描述您對於圖書館志工在不同單位間的工作適應情況?如何改善?
23. 請問您對圖書館的排班方式有任何建議嗎?要如何解決缺班的問題?
24. 請問您圖書館運用哪些無形或有形的方式來表揚激勵志工?
25. 請問您圖書館的溝通管道有哪些?您覺得用電子科技(簡訊、郵件或社群網站)傳遞

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

訊息的優缺點是甚麼?

26.請問您同意或不同意老年志工的退場機制?原因是甚麼?方法是甚麼?

27.請問您同意或不同意圖書館設定不適任志工退場機制?方法是甚麼?

28.請問您覺得圖書館在志工管理還需要改進的建議是甚麼?

五、其他建議

29.對於圖書館志工招募、教育訓練及志工管理，請問您還有其他寶貴建議要補充嗎?

訪談結束! 再次謝謝您今天的協助!

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

附錄三　志工訪談綱要

「臺中地區公共圖書館志工招募、訓練與管理成效之研究」訪談大綱_志工

敬愛的志工朋友，您好：

感謝您對圖書館的服務奉獻，向您致上崇高的敬意!

本研究主要在了解您參與公共圖書館志工時，對圖書館規劃之招募方式、教育訓練、及志工管理的經驗與想法，作為未來其他公共圖書館運用志工資源時之參考。訪談時間約 45-60 分鐘；過程中將全程錄音以便進行資料蒐集。受訪過程若有不恰當的感覺，可以隨時中斷訪談。本研究結果將以匿名方式呈現，並遵守保密原則；內容僅做學術研究，不做其他用途，請您放心。

感謝您對本研究的協助！

敬祝

平安如意

政治大學圖書資訊學數位碩士在職專班

指導教授：薛理桂博士

研究生：王令惠

中華民國 107 年 10 月

一、個人基本資料：

1. 性別：

□(1)男 □(2)女

2. 年齡：

□(1)20-29 歲 □(2)30-39 歲 □(3)40-49 歲

□(4)50-59 歲 □(5)60 歲以上

3. 教育程度：

□(1)國小及以下 □(2)國（初）中 □(3)高中（職）

□(4)大（專）學 □(5)研究所以上

4. 職業：

□(1)公務人員 □(2)教師 □(3)工商企業 □(4)家庭主婦

□(5)學生 □(6)退休人員 □(7)自由業 □(8)其他_____

5. 服務年資：

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

□(1)0-5 年 □(2)6-10 年 □(3)11-15 年

□(4)16-20 年 □(5)20 年以上

6. 個人專長?_____

7. 請問您加入圖書館志工的動機是甚麼?

8. 請問您在擔任志工期間，得到的收穫是甚麼?

9. 請問您是否想繼續擔任圖書館志工?原因是甚麼?

二、志工招募

10.請問您是透過甚麼管道知道圖書館在招募志工？

11.請問您是否依據志工招募上的需求專長或背景來應徵?目前擔任的工作是否依據您當初應徵的專長或背景?

12.請問您是否居住在附近社區?使用何種交通方式到館值班?通勤時間需要多久?

13.請問您報名參加後，圖書館採取甚麼方式通知您面試及相關事項?

14.請您簡單說明面試當天的流程?你想要知道跟值勤有關的哪些訊息?

15.請問您圖書館工作分配是否符合您的動機、經驗、興趣、專長、時間、預期貢獻?如果沒有，原因可能是甚麼?

16.您有發現圖書館單位之間人力支援不平衡的現象嗎?原因可能是甚麼?

17.請問您覺得圖書館在招募遴選志工時還需要改進的建議是甚麼?

四、教育訓練

18.請問您有參加圖書館的職前訓練嗎?對您擔任圖書館工作有幫助嗎?

19.請問您圖書館曾向您說明志工基礎訓練及特殊訓練的內涵?或如何協助您取得的資格?

20.請問您覺得圖書館志工應有的知能是甚麼?為什麼?圖書館如何培養發展志工相關方面的知能?

21.請問會讓您想參加教育訓練的動機是甚麼?您參加過哪些圖書館舉辦的教育訓練?

22.請問您圖書館辦理的志工訓練讓你喜歡或不喜歡的原因是甚麼?

23.請問您知道圖書館志工期盼的教育訓練類型、方式及時段是甚麼?

24.請問您覺得圖書館在辦理教育訓練時還需要改進的建議是甚麼?

五、志工管理

25.請問您知道圖書館的志工承辦人是誰嗎?平時承辦人提供志工什麼服務?承辦人與志工的聯繫緊密嗎?請說明承辦人與志工的人際關係如何?

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01

26.請問您知道圖書館志工幹部的工作職責有哪些嗎?志工幹部如何協助圖書館志工管理?

27.請問您同意或不同意圖書館明訂志工工作範圍及標準流程，同意或不同意原因為何?

28.請問您參與圖書館哪些工作?如何適應館內不同單位性質不同的工作?

29.請問您對圖書館的值班方式有任何建議嗎?要如何解決值班志工對工作不熟悉及缺班的問題?

30.請問您描述與其他館員的關係?

31.請問您圖書館有哪些福利、獎勵物品及表揚?您會在意這些福利、獎勵物品跟表揚嗎?為什麼?

32.請問您圖書館的溝通管道有哪些?您覺得用電子科技(簡訊、郵件或社群網站)傳遞訊息的優缺點是甚麼?

33.請問您同意或不同意老年志工的退場機制?原因是甚麼?

34.請問您同意或不同意圖書館設定不適任志工退場機制?原因是甚麼?

35.請問您覺得圖書館在志工管理還需要改進的建議是甚麼?

六、其他建議

36.對於圖書館志工招募、教育訓練及志工管理，請問您還有其他寶貴建議要補充嗎?

訪談結束! 再次謝謝您今天的協助!

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.ELIS.004.2019.A01