

## 高雄世運會志工參與經驗及志工 管理運作模式探討

周佳蓉 | 大仁科技大學餐旅管理系助理教授

高明瑞 | 文藻外語學院教授兼副校長

李伶娟 | 國立中山大學公共事務管理研究所碩士生

### 摘要

高雄市政府於 2009 年舉辦世界運動會(World Games)，為台灣首度舉辦國際大型綜合運動賽會。大型賽會是否順利成功需賴市民踴躍地參與此大型賽事活動，高雄世運賽會共有 4443 為志工投入實際賽會工作，為世運會舉辦成功之重要關鍵。本研究目的在瞭解世運會志工團運作管理模式及志工參與世運之動機、感受、參與態度及對志工管理之滿意度。透過文獻、深度訪談與賽會前後問卷調查可知，世運志工管理前期因缺乏經驗，無法有效維持志工。2008 年 9 月後成立「志工指揮中心」，統一招募、訓練、任務分派，有效運作世運志工。志工之主要參與動機為抓住此「一生一次的機會」，對世運志工管理達中度滿意，且經賽會後志工顯著提升其參與此次賽會之正向經驗與意義感，同時表達高度意願於未來擔任賽會或社會團體志工，有利未來高雄市志工精神的延續與推展。

關鍵字：志工管理、志工精神、重大事件、賽會志工、動機。

## Experiences of Volunteers Participation and Volunteers Corps Management in the World Games 2009 Kaohsiung

Chou Chia-Jung | Assistant Professor, Department of Hospitality Management, Tajen University

Kao Ming-Rea | Professor and Vice Principal, Wenzao Ursuline College of Language

Lee Ling-Chung | Master Student, Institute of Public Affairs, National Sun Yat-sen University

### Abstract

Kaohsiung city hosting the World Games 2009 was for the first time in Taiwan to hold a sport competition at a hallmark event scale. The value of volunteers in hallmark event has been emphasized. Totally 4443 volunteers participated in the World Games 2009, which was indispensable in terms of economic value and crucial to the success of the event. This study explored the volunteers' experiences in motives, feelings, attitude of participation and satisfaction, as well as the operation and management of volunteers corps in the World Game Kaohsiung. Through literature review, in-depth interviews and opinion surveys prior-after the event, we found the organizers, in the beginning, failed to retain the World Games volunteers due to lack of experiences of managing event volunteers. Afterward, "Volunteers Command Center", established in Sep. 2009, took chief charge of recruitment, training, placement, etc., which led to the successful supporting role at the World Games. The primary motive to volunteer at the World Games was "the chance of a lifetime". However, they were not highly satisfied with the management of Volunteers Corps. Most volunteers had positive feedback and experiences from involving in the mega event. These volunteers showed high intention to participating in future events or social services, which is a beneficial prospect for promoting volunteerism in Kaohsiung city.

Keywords: Sport volunteers, Mega-event, Motivation, Volunteers management, Volunteerism..

## 壹、前言

高雄市政府 2009 年舉辦世界運動會(World Games)，為台灣首度舉辦國際大型綜合運動賽會。大型運動賽會的舉辦，對主辦國家或城市而言，具有提振國家或市民榮耀，及促進團結的效果(Dolles & Söderman, 2008)；並可由社會力量與民眾參與的過程，作為活化城市發展的策略((Misener & Mason, 2008)；而市民參與的最佳體現則為參與投入擔任世運會志工(Reed & Selbee, 2001)。從奧運會舉辦經驗中可知，志工已成為奧運中很重要的成分。舉辦重大的國際活動，事務繁多且龐雜，主辦單位為正式工作人員編制外，志工的角色是不可或缺的，甚為影響活動舉辦成功與否(Cox, 1996; Fairley, Kellett & Green, 2007; Farrell, Johnston & Twynam, 1998; Slaughter & Home, 2005)。大型運動賽會中志工不僅提供服務，同時協助許多方面之工作，如醫療、管理與技術領域、國際關係、語言、行政庶務等，需要仰賴無須付薪的志工，以克服財務限制，突顯出志工的經濟價值(Preuss & Kebernik, 1999)。

大型賽會需求大量志工人數的經驗，上千人的志工不僅需要適當的管理，同時應有周全的訓練才足敷應付必要工作。賽會志工之招募、訓練、演練和督導均屬於人力資源規劃和管理(志工管理)；尤其個別重大事件如世運會，市民參與的程度，影響事件的成敗，第六屆(2001 年)在日本秋田縣及第七屆在德國杜易斯堡舉行之世運會中顯示，大量市民志願參與服務是成功舉辦世運的重要因素之一。Getz(1991)即指出一次性賽會的志工管理與例行性賽會的志工管理有絕大不同處。Getz 認為短期的賽會應更著重於志工招募的資源蒐集，創造及促進社區的支持，從地緣社區中鼓勵居民擔任志工工作。此外，「訓練」是賽會志工管理中最關鍵的部分(Karlis, 2003)；另瞭解志工參與大型事件動機之重大意義在於探索與建立動機與志工招募、管理與人員留任間的關係，將有利於組織或賽會的運作；因此，賽會管理者需要瞭解如何招募與維持志工(Fairley & Kellett, 2007; Farrell, Johnston & Twynam, 1998; Getz, 1991; Ghazali, 2003)。此外，志工的滿意度影響招募與留任，而此滿意度與志工的參與動機及歷經的志工管理工作有所關係；從瞭解志工先前的參與動機及經驗等得到良好的知識與應用(Farrell, Johnston & Twynam, 1998; Getz, 1991; Ghazali, 2003; Slaughter & Home, 2005; Fairley &

Kellett,2007 ; Williams, Dossa & Tompkins ,1995)。國內已注意到運動志工對舉辦大型賽會之重要性，並進而探討賽會志工管理（劉兼銘，2006；謝定中，2007）。

Cox(1996)指出類似奧運會、世運會等重大事件舉辦的動機與目的經常是多重的，不僅有經濟效益或衝擊，也會帶來環境與社會衝擊；且這些衝擊常可在事件發生前、到事件發生後皆帶來影響，也即此衝擊具「累積性」(cumulative)且多樣的影響。目前已有許多研究檢視志工參與大型賽會之動機，但是這些研究多僅在賽會後對志工進行調查，缺乏志工於賽前到賽事後的完整經驗之探討。因此，賽會前、後時間向度的掌握是本研究所強調的重點。

高雄世運會動員志工四千餘人，是世運順利舉辦的重要關鍵，透過此次世運會重大事件，亦有助於喚起高雄市民的志願服務精神(Volunteerism)，厚植志工精神此一社會資本。因此，本文之目的為瞭解高雄世運會志工團運作管理模式及其經驗探討；與探討世運志工參與世運之動機、感受、對志工團管理之滿意度及參與態度，並由此建立未來台灣舉辦大型賽會時志工經營運作參考。

## 貳、文獻探討

本研究首先將針對 2009 世運會志工管理運作模式進行瞭解，隨後針對賽會志工之參與動機及參與滿意度之文獻探討。

### 一、高雄世運會志工管理與運作

#### (一) 志工管理運作模式

2004 年 10 月高雄世運志工計畫開始啟動，當時採社會局主導志工招募與訓練，並依各局處需求分發志工的的模式。招募計畫經由網路宣傳，即有 2000 人以上報名。2006 年世運暖身賽前，志工招募方式轉變為社會局招募，但由各局處訓練；暖身賽後甚而更轉變為各局處也可以自行招募，從而志工的招募、資格、訓練與管理等標準不一。分散式的志工招募與訓練模式，在各暖身賽時發現志工團難以運作，也存在缺乏志工人力資源統籌管理架構、確認志工職責範圍、需要進一步釐清需求能力與人力規劃、與瞭解人力需求運用數目等問題，面臨需得調整管理模式。2007 年 4 月高雄市府內召開「2009 世運組織委員會工作部門會議討論案」正視此問題；後經社會局與志工管理的社團顧問、外國專家討論後，決

定採用新模式。表 1 羅列相關高雄世運志工的各管理及運作情形。

2009 高雄世運會組織委員會基金會(KOC)於 2008 年 9 月以後正式將世運志工管理工作委託民間團體「社團法人台灣志願服務國際交流協會」(IAVE)執行，於 KOC 的後勤支援部成立「志工指揮中心」，改採用「中心化」概念。新的志工指揮中心在志工管理工作上同時考量與賽事管理及運動賽事實際比賽經驗之結合，以達到有效的賽事與志工間的網絡治理（管理運作架構見圖 1）。「中心化」概念另佈及培訓、招募、獎勵、福利職責名稱之中心化，以統一志工訓練、權利義務。但現實上也因應高雄世運 KOC 組織體制，使志工督導未納入志工管理中心化，而是由各局處的專業指導與督導業務。

志工協調與督導分工為較複雜的模式。鑑於先前暖身賽時運作志工的經驗與改進，2008 年 9 月後世運籌備期間，以 KOC 後勤支援部為中心（志工指揮中心）統籌進行志工的總事務管理，包括招募、核心訓練、編組、排班、獎勵授證等工作，並與各賽會主辦單位（學校）及各局處進行志工業務之溝通協調與規劃。而各相關局處則有專人擔任，稱之為「志工業務督導」，負責賽會前的志工專業訓練及與志工指揮中心的長期對口者，負責世運志工業務與事務協調。

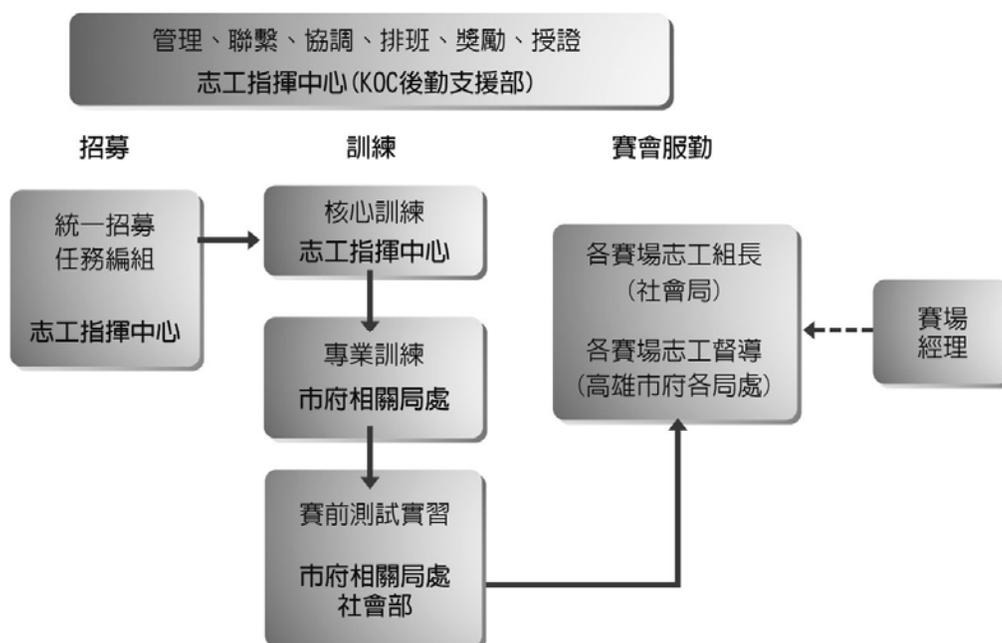


圖 1 高雄世運志工管理運作架構

賽會期間，一賽會場地的志工管理主由「志工組長」及「各組志工督導」共同協助督導；也即社會局安排 30 餘位「志工組長」負責各賽會場地的志工協調及管理（志工站組長或副組長），此專人皆由社會局的正式人員擔任；而各局處的「各組志工督導」負責局處業務（如頒獎、計時計分）的業務協助。

## （二）志工招募、訓練與參與情形

2008 年 9 月新的志工管理模式運作後，以能於賽會期間服勤七個工作天為準，再度招攬新人。由於先前志工培訓狀況導致能力不一，因而統一再次集訓，確立能力標準，並且細分志工專責職務為 22 類。新的志工招募方案主採用「團體管理」概念之團體招募制，外語、專業、外國人則採用另案處理。因應個別任務之語言能力要求，由團體招募窗口協助篩選志工條件。在志工招募行銷策略上，因為經費有限，無法於媒體上運用廣告等行銷策略，採行團體招募為突破此限制的途徑。團體招募兩大來源：學校志工，來全台之自大學院校 35 所及高雄地區的高中職學校；社會團體志工則包含數十個民間團體及市府志工團。

學生為本次志工的最重要來源，佔有近七成；因而，整體志工團的年齡層偏年輕化，但參與對象多元。另高雄世運志工 74% 為女性；志工並以來自高雄縣市為多 68%；另依據本研究所進行的樣本調查統計分析結果，參與服勤的世運志工加入時間以 2008 年 9 月以後加入者為多(66%)。賽會後 KOC 的統計指出，世運志工的服務時數為 60.83 小時，其中有 2,319 人服務超過五十小時，獲得世運志工獎章。社會局賽會後的統計指出賽會期間，志工總服務時數為 270,206 小時，以每小時工資 95 元計，世運志工提供服務折合經濟產值達 2566 萬 9570 元。

從 2008 年 9 月後採用三階段的訓練計畫，所有新舊世運志工須經過三項訓練：(1)核心訓練：內容包括世運賽會項目與發展歷史、世運基金會運作與規劃、志工團運作規劃、國際禮儀與接待技巧、賽事會場應變等。(2)專業訓練：內容以各志工任務編組之專業（如保險、賽場管理、語言、禮儀、媒體等），劃歸各相關局處各自訓練。(3)賽前測試訓練：各場館志工組長與業務督導帶領志工場地的賽前測試練習，發予志工因應手冊，實地瞭解賽會時可能發生狀況。當志工完成核心與專業訓練後，於賽前測試期間發予志工工作證。

表 1 高雄世運會志工管理情形一覽

賽會日期	7.16-26, 2009
招募啓動	2004.12
前期招募與管理狀況	2005-2008.8 社會局及市府其他局處個別招募，以個人招募為主，經營管理不易，志工流失；培訓人力暖身賽時運用狀況不佳
重新啓動	2008.9
管理組織組成	KOC 後勤支援部成立「志工指揮中心」 社會局為主負責單位 IAVE 國際志願者服務協會執行
新招募方式	原由市政府社會局招募，重新啓動後委由 IAVE 於 KOC 成立的「志工指揮中心」進行招募，以團體為主，多學校與社會團體
新培訓方式	核心訓練（KOC 執行）、專業訓練（各局處執行）、賽前測試訓練（各局處與賽場專責人員執行）、領導訓練（小組長、幹部等）
志工管理系統	KOC 志工指揮中心→志工組長、志工督導→志工小組長→志工
賽場管理與志工指揮架構	賽場經理（賽場實質總指揮、國中小校長擔任） 賽事經理（體育協會人士擔任） 志工組長（社會局人員、協助賽場志工事務） 志工督導（各局處負責人員，協助賽場志工事務）
招募人數與實際服勤數	招募 8389 人，取得志工認證資格 4653 (7/2009)，實際服勤 4443 人
年齡層比例	19 歲以下 9%；20-30 歲 63%；30-50 歲 12%；51 歲以上 15%
性別比例	女 74%；男 26%
學生比例	69%
團體志工來源	大專院校、高中職、社會團體、市府志工團
平均服務時數	60 小時
志工福利	制服、優惠賽會購票、服務證明書、保險、誤餐便當、參與選手之夜、閉幕式門票
志工獎勵	服務獎章、中英文榮譽狀、其他紀念品
志工懲罰	凡未參加一次訓練或服勤，則免除其資格
意見陳述管道	世運志工團專屬官網
志工聯繫	Email 或簡訊聯繫
激勵與表揚活動	2008 誓師大會、2008/11/29 志工運動會、高雄縣志工嘉年華會、6/2009 世運大專團隊志工合作備忘錄簽署、「擦亮主場館、志工挺世運」2009 志工誓師大會、2009 志工感恩晚會活動

資料來源：本研究整理

## 二、賽會志工參與動機

Recours & Souville(2004)指出動機是由內在(internal)心理(無意識或有意識的衝動)與外在(external)因素(社會之讚賞或認可)互動下之多樣性驅動力,並且會隨時間因素而有所演化、轉變。志工一般被認為是「不需付薪的工作」(unpaid work),志工對組織可帶來兩項利益:對其個人及對計畫或服務工作的利益(Pearce, 1993)。Barker(1993)將一般志工參與非營利組織的動機區分為三種要素:利他性的(altruistic)、工具性的(instrumental)及義務的(obligatory);且工具性動機的升高與志工求取外在利益間有緊密關係。

許多研究指出賽會事件型義工與一般服務性志工的參與動機有所不同;特殊處在於參與特別事件的榮耀感、成為事件的一部份及參與其行動、拓展外在接觸及團結性(Farrell, Johnston & Twynam, 1998; Kemp, 2002; Preuss & Kebernik, 1999; Slaughter & Home, 2005)。甚至世界級的賽會,如奧運,尚會引發海外志工具具有極強烈的參與動機足以克服旅行成本與阻礙(Fairley, Kellett, & Green, 2007)。在賽會事件志工的參與動機中,Strigas、Jackson & Ratliffe (2002)從擔任休閒運動事件的志工內,指認五面向的參與動機:實質的、休閒的、利己的、目的性的及外在性等。Kemp (2002)比較兩次奧運(冬與夏季)之參與志工之特質後指出,雖然志工參與社會服務的動機與擔任奧運志工的動機有所類似,但是在對國家或文化的光榮感、社會接觸與友誼、及渴求被社會需要的感覺等方面是志工參與運動賽會中獨特的動機。Slaughter & Home(2005)的研究調查指認事件志工六大參與動機要素:團結性、目的性、外在連結、實質報酬、個人成長獲益及貢獻。Fairley 等(2007)則指出參與奧運的海外志工之動機包括:重溫舊地、友誼與同袍情懷、與奧運沾上關係、及分享與認同專業。參與大型賽會的志工常會有「一生中僅有一次機會」的榮耀感,並具協助主辦城市的民眾團結凝聚使命感;而大型賽會的國際性也會促使志工從與外國人接觸、拓展生活或視野的角度衍生參與動機。文獻看法指出一般或長期性的組織志工之參與動機多強調內在的利他性、自我貢獻及社會融合等,而事件型志工則偏向外在動機之目的性、榮耀感與外在的連結機會特點。

## 二、賽會志工的參與滿意度

經常志工想要貢獻的便是導因於誘因，如參與一項偉大賽事，為一生中的重要經驗，值得付出(Preuss & Kebernik, 1999)；此也指出志工對服務工作的滿意度評價，將與其動機是否被滿足有關。賽會志工的滿意度會影響招募與留任，而此滿意度與其動機是否達成及歷經的志工管理工作有所關係。志工的招募、留任及再招募新人等管理工作，可以從瞭解志工先前的參與動機及經驗等得到良好的知識與應用(Farrell, Johnston & Twynam, 1998; Getz, 1991; Ghazali, 2003; Munro, 2001; Slaughter & Home, 2005; Fairley & Kellett, 2007)。賽會時間短，但須一次大量招募，並能有效率的動員，因此招募及維持志工的參與熱誠，更應瞭解志工願意投入賽會工作之動機(Getz, 1991)；同時對研擬策略使志工能持續留任極為重要(Munro, 2001)。Ghazali (2003)認為最感滿意的志工是其動機與獲得的獎勵相符者，其研究指出六種主要的志工滿意面向，將有助於志工投入事件型服務工作：工作性質、適時獎賞、良好督導、明確的操作程序、同事關係及有效溝通；這些滿意程度涵蓋工作設定及心理層次。滿意度不僅是心理反應，對於志工的行政管理，尤其招募與留任關係重大。而確認特定參與動機將有益於管理者針對志工作趣進行工作安排，讓志工感到更高的參與滿意度，進而持續投入。Farrell 等(1998)與 Preuss 與 Kebernik (1999)之研究結果亦同樣強調志工評價其參與是否誘因與付出成本得宜，與其本來對整體賽事之參與榮耀感之期待、賽會運作結果及志工在組織內所經歷的管理、認同等心理回饋層面呈現交互作用；同時也顯示出時間向度下，志工評價賽會與參與經驗將有心理的轉折。

## 參、研究設計與架構

### 一、研究架構

根據上述想法，本研究進行高雄世運志工管理模式運作探討，瞭解志工參與動機與態度，及志工參與滿意度評價。除高雄世運會志工管理相關資料蒐集外，為比較賽會前後不同時期的認知變化及差異，採用縱貫取向的問卷調查研究方式，進行連續性的研究，於賽前、賽後，分別針對高雄世運志工各施測一次問卷調查。為深入瞭解志工管理方面的問題，深度訪談世運會志工相關業務人士。本研究架構與過程如下圖 2 所示：

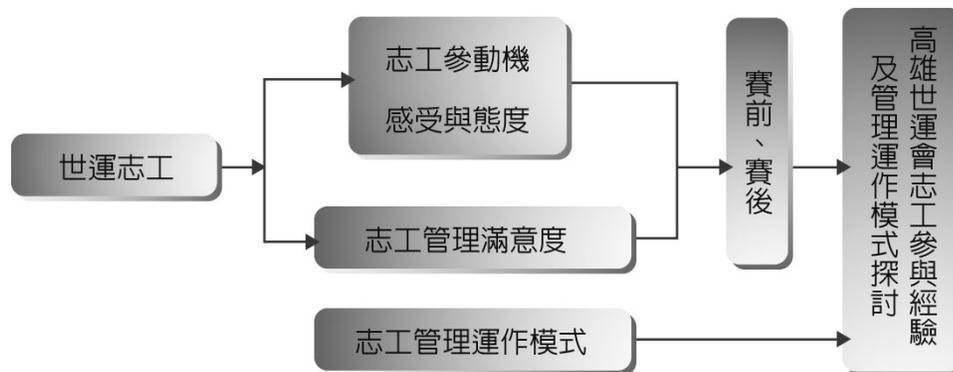


圖 2 高雄世運志工參與經驗與管理運作模式研究架構

## 二、問卷設計與調查

### (一)問卷內容設計：

分爲 (1)志工參與動機：運用期待理論檢證世運會志工之參與動機及其滿意度。以「事件型志工動機量表」(Farrel et al, 1998)針對志工之參與動機與實現度量測，分爲志工動機重要性與感受符合程度兩面向瞭解其實質與心理貢獻與回饋等動機，共 18 題項；採用 Likert 五點衡量尺度。動機與感受題項之 Cronbach's 可達 0.85 以上。(2)志工參與態度：分別瞭解志工未來擔任賽會志工的想法、擔任世運志工的認同感、意義感及志工的整體經驗滿意度，共五題項。Cronbach's 可達 0.81 以上(3)志工管理滿意度：由志工管理面向進行評價，志工招募、訓練、志工團理念、組織氣氛、任務編組、服勤督導、意見管道與回應等方面之滿意度。題項由 Farrel 等(1998)之志工整體經驗評價、本研究整理司徒達賢(1999)及陸宛蘋(2000)關於成功的志工管理要項，及本研究所蒐集之世運會志工團運作情形，共包括賽會前測 17 題、後測 21 題項。採用 Likert 五點衡量尺度。Cronbach's 可達 0.90 以上(4)志工背景：包括性別、年齡、教育程度、是否有相關志工參與經驗等。

### (二)問卷調查施測時間：

分爲賽會前與賽會後兩次。(1)賽會前之志工問卷內容，先經與 KOC 志工指揮中心管理人員討論，並由十數志工試測後修正，賽會前測時間爲 2009 年 6 月 27 日與 7 月 11 日兩日，採用世運志工集會現場目的樣本發放。共回收 645 份，有效份數 640 份。(2)賽會後測時間爲 2009 年 7 月 27 日至 8 月 5 日，採用網路平

台填答問卷，並經 email 告知志工以進行問卷回收，共回收有效問卷 619 份；網路問卷並調查開放性意見，共有 282 人填寫。另外，經由信件郵寄問卷方式予原前測之六十位志工，共回收有效問卷 44 份。總共後測問卷達 663 份。

### (三) 志工管理深度訪談：

本研究於高雄世運賽會後，於 2009 年 8 月深度訪談世運志工管理與規劃者二人、社會局志工場館組長二人、觀光局、新聞處、與社會局志工業務督導三人、世運志工等共十人，以蒐集世運志工團在運作、管理、協調、督導等相關業務之作法、問題與意見。

## 肆、研究結果與分析

### 一、世運志工參與動機、感受程度

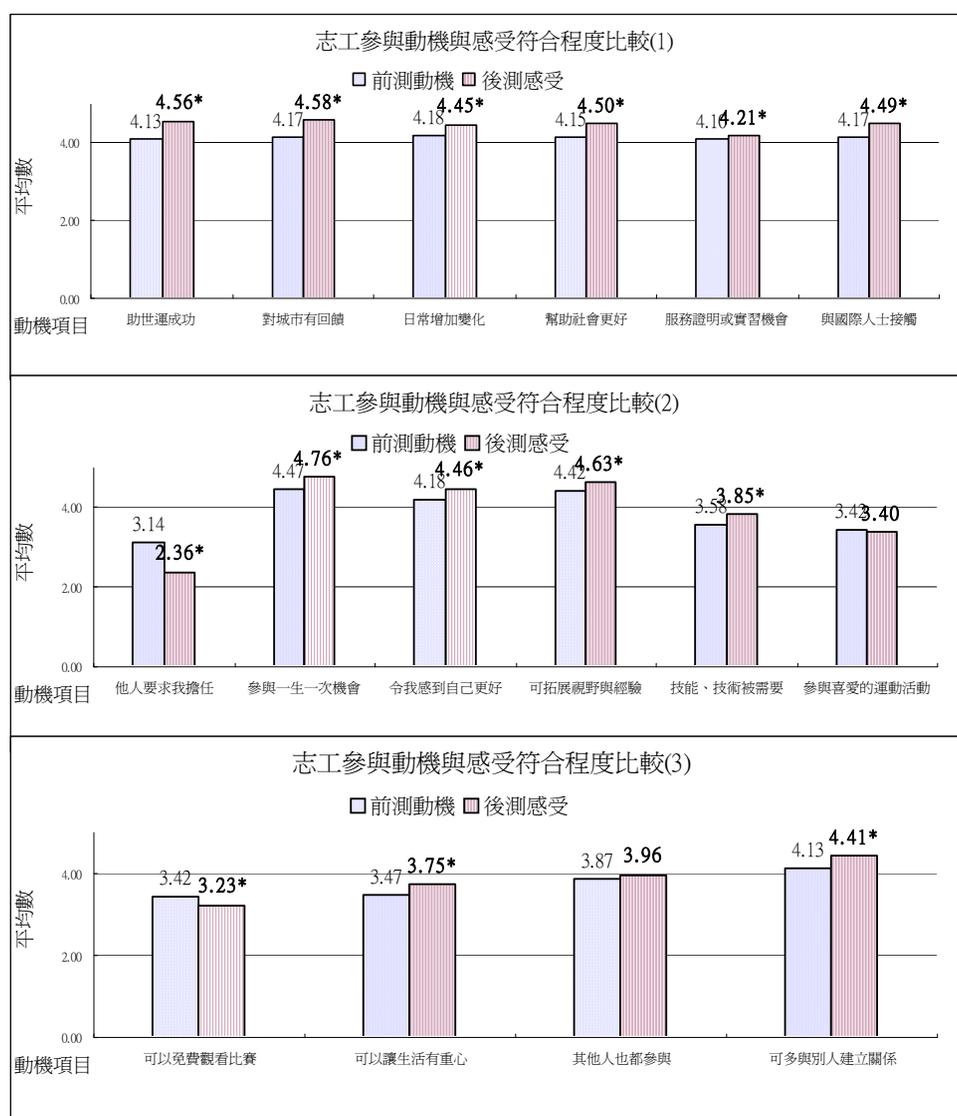
#### (一) 志工參與動機

此部分針對志工對於參與目的重要性進行其動機的衡量，並根據題項意義之賽會特殊性、個人質變、外在利益、社會關係、符合平常行為等五大構面探討。十八項目中，最高的五項依序為：「可參與這個一生一次的機會」（賽會特殊性）（平均 4.47，88.7% 認為重要）、「可拓展我的視野與經驗」（個人質變）（平均 4.42，90.2% 認為重要）、「可在日常生活中增加一些變化」（個人質變）（平均 4.18，80.7% 認為重要）、「可獲得一些教育或訓練經驗」（外在利益）（平均 4.18，80.7% 認為重要）及「擔任志工可以令我感到自己更好」（個人質變）（平均 4.18，80.7% 認為重要）。這些動機中，參與者以賽會特殊性為最高的動機因素，此外透過志工參與提升成內在成長的個人質變亦為極大的動機成分；如能透過參與志工獲得教育及訓練等外在利益也為一大誘因。

志工參與的最低三項動機分別為「組織或他人要求我擔任世運會志工」（社會關係）（平均 3.14，43.6% 認為重要）、「平時我即在擔任志工」（符合平常行為）（平均 3.41，48.1% 認為重要）及「可參與我平日就喜愛的運動活動」（符合平常行為）（平均 3.42，45.2% 認為重要）。最不重要的參與動機顯示多數的世運志工並不把此次投入視為延續平常活動的工作，且是具有自主性的選擇非受到組織或他人要求才擔任志工。

## (二) 參與動機與賽會後的感受符合程度比較

動機被實現的感受可視為參與滿意度的一項指標，本研究於前測時亦進行志工該時的感受程度，經獨立樣本 t 檢定結果顯示，志工所抱持的動機與當時能感受到程度有十一項具顯著的落差，顯示當時的滿意度並不高。但於賽會後，志工參與動機則幾全部能獲得顯著而且正面的反饋回應，見圖 3。另有兩項感受低降



\* 為 95%信心水準的顯著差異  
 註 數字尺度由非常不重視(1)到非常重視(5)

圖 3 志工參與動機與賽會後感受程度差異

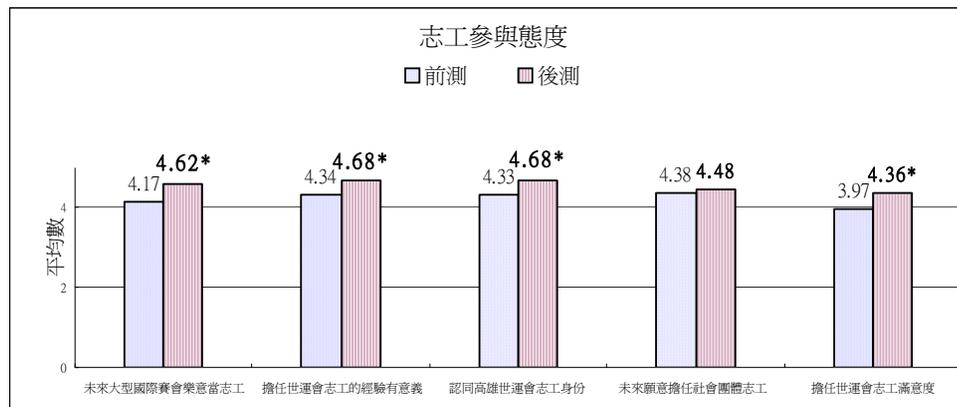
的有「組織或他人要求我擔任世運會志工」，顯示志工實際服勤後，對於該強制性的負面想法有所消滅。「擔任世運志工，可以免費觀看比賽」一項則未能達到志工參與預期的想法。由於高雄世運志工於招募時並未明列擔任志工可免費觀看比賽僅為票卷可優惠），推測志工參與時並未能正確清楚明瞭其福利，導致期待失落。

世運志工的參與動機以賽會的特殊性為最高，並且重視自我成長與視野開拓。年齡層較高、平時即擔任社會團體之志工較積極主動，參與此次世運志工團的時間較早、且重視能對社會與城市奉獻；而後加入的多為學生族群，偏重於獲得服務證明與實習機會、團體參與的影響力等外在因素或利益。多數志工顯著地在賽會服勤後從志願服務中獲得正面的意義與反饋。

## 二、志工參與態度

於賽會前三週、賽會後（立即）之時間點，本研究針對針對民眾擔任世運志工的經驗評價，進行參與態度調查，見圖 4，包括「未來大型的國際賽會活動，我會去當志工（樂意）」、「我覺得擔任高雄世運會志工的經驗，對我來說..（意義）」、「我對自己的高雄世運會志工身份（認同）」、「未來我還會有意願去擔任公益/社會團體的志工（願意）」、「我擔任高雄世運會志工的過程與經驗（滿意）」等五大項目。結果顯示世運志工無論於賽會前或賽會後皆有極高的參與態度（平均數多為 4 以上），志工們覺得自己在世運舉辦期間比以往更關心世運會的資訊，比起世運尚未舉辦之前，在世運會落幕之後，不僅覺得擔任世運志工的經驗很有意義，並且更認同自己世運志工的身分，甚至增加了在未來大型的國際賽會活動中去當志工的意願。整體而言，志工們在賽事結束後，對擔任高雄市世運會志工的過程與經驗，比起賽會前籌備期間更為滿意。

此次世運志工超過半屬以上為學生，上述對志工參與的正面態度對於未來推展志工精神是令人雀躍的。而從先前志工參與背景得知，雖然學生志工賽會前可能受到他人動員或是對獲取服務證明動機較高，但是賽會後無論對自我成長、對社會回饋等方面皆有提升；也即這場世運志工，對青年學子是極正面的精神洗禮。賽會前後，除擔任社會團體志工之意願無更顯著差異外（前測為 4.38），其餘的態度皆更顯著地提升，尤其是志工的參與滿意度顯著提升從 3.97 至 4.36。



\* 為 95%信心水準的顯著差異。

圖 4 高雄世運志工賽會前後參與態度比較

### 三、志工管理滿意度

此部分進行賽會前與賽會後的問卷調查。高雄世運會賽會後志工對志工訓練與管理的整體滿意度為滿意佔 59.7%、不滿意為 12.1%及普通 28.2%。滿意度衡量尺度為非常不滿意(1)到非常滿意(5)，滿意平均數為 3.57。整體上，志工較為滿意志工團的精神理念等無形價值，但對實質管理項目滿意度僅為尚可。賽會前後世運志工對志工管理之各項評價，見表 2。

賽會前志工對於管理方面之評價，整體平均數並未有達到「非常滿意」(平均數 4 以上)之項目，而以「世運志工團的服務理念與精神」為最高(平均 3.90，67.5%滿意)；另相關於志工團的組織氣氛、凝聚力等的滿意度較高。前測結果顯示，志工對於志工團的理念精神與凝聚力等精神性的團體氛圍較表滿意，但對於實質的訓練、服勤方式、懲罰辦法、網站意見回應及意見陳述管道的滿意度不高。根據賽會前後 t 檢定數據比較可知，賽會後，志工在精神面向的凝聚力與認同感更有顯著的高漲；但是志工對實質管理部分的評價依然無多所改善，甚至下滑。

賽會前後志工管理項目之滿意度未達 50%者包括：「後勤支援部(KOC)進行的核心訓練課程」、「各局處進行的任務工作專業訓練」、「世運賽會前的場地實習/測試訓練」、「世運志工參與或工作之懲罰辦法」、「世運志工團專屬網站的內容或回應」、「世運志工意見的陳述管道」、「世運賽會前的場地實習/測試訓練」、「世運志工集會活動的安排(如誓師、授證大會等)」，以上多為實質的管理項目。

由於前測調查時為賽會前，志工依個人情況填報服勤時段，但各任務編組整體上仍須依實際需求調整，可能造成非志工第一優先時段考量導致志工未能如願。另「世運志工參與或工作之懲罰辦法」為強化志工的認同感與使命感，志工團採用缺席一次訓練或服勤即取消志工資格的懲罰辦法，可能讓某些志工感到過於嚴苛。

表 2 賽會前後世運志工對志工管理之滿意度

項目	賽會前		賽會後		顯著差異	
	平均	滿意%	平均	滿意%	t	p
後勤支援部(KOC)進行的核心訓練課程	3.47	47.5	3.40	47.4	1.36	.175
各局處進行的任務工作專業訓練	3.41	45.9	3.30	42.0	2.19	.029*
所獲得的訊息或資訊對整體世運會之瞭解	3.58	54.4	3.53	55.9	0.99	.323
所獲得的訊息或資訊對工作任務內容之瞭解	3.51	52.1	3.49	53.7	0.48	.633
與其他世運志工間的溝通及相處情形	3.55	50.2	4.03	80.4	-9.73	.000*
世運志工的服勤方式與安排	3.47	48.6	3.62	58.8	-2.79	.005*
世運志工團的服務理念與精神	3.90	67.5	4.14	83.5	-5.24	.000*
世運志工團的組織氣氛	3.76	61.4	4.02	77.7	-5.27	.000*
世運志工團的凝聚力	3.73	59.6	4.09	79.3	-7.29	.000*
世運志工之任務工作編組方式	3.52	51.2	3.57	56.0	-.88	.376
世運志工工作之鼓勵或獎賞辦法	3.52	52.4	3.67	58.8	-2.77	.006*
世運志工參與或工作之懲罰辦法	3.46	46.6	3.48	45.5	-0.38	.703
世運志工招募之程序與作法	3.51	50.2	3.46	51.4	1.03	.304
世運志工團專屬網站的內容或回應	3.51	48.7	3.48	49.7	0.47	.641
世運志工意見的陳述管道	3.56	47.2	3.23	38.4	3.84	.000*
管理單位對世運志工的人身安全保障	3.62	54.9	3.60	55.6	0.46	.642
對世運志友情誼聯繫之促進	3.60	52.8	3.83	67.6	-4.73	.000*
世運賽會前的場地實習/測試訓練			3.42	46.8		
世運賽會期間工作服勤時獲得的指導與督導			3.72	66.1		
世運志工集會活動的安排(如誓師、授證大會等)			3.38	46.7		
世運志工之相關福利(制服、交通、免費觀看等)			3.58	56.8		
世運賽會期間管理單位與志工的聯繫			3.45	50.9		
<b>對高雄世運會志工訓練與管理的整體滿意度</b>			<b>3.57</b>	<b>59.7</b>		

值得注意的是，三場志工必須參加的訓練課程之滿意度皆未達 50%，可能與志工認為核心訓練之基礎課程內容不夠豐富；而專業課程不夠深入，且後來未必能與實際服勤狀況銜接導致後測時有顯著的滿意低降；而賽前測試課程，依據訪談與開放性意見顯示，賽前模擬與服勤實務也多未能呼應。此外，統計數據顯示，反應志工意見的網站或陳述管道似乎未能有效或即時的回應志工的問題與需求；尤其賽會後調查中，陳述管道的滿意度有顯著的下降，滿意度從前測之 47.2% 陡降到 38.4%。可推測賽會期間志工服勤期間遇到之狀況多，但卻未能有適切的管道發聲。

由以上統計分析數據推測，志工雖然對實質的管理部分並不是非常滿意，但是在賽會舉辦過程中，志工們同心協力、彈性應變，共同完成世運艱鉅的工作，並獲得輿論之高度讚賞，更加激發志工對志工團的認同感與內心的自我實現與滿足，而此種心理感受足敷掩蓋其對實質管理的不滿意。整體上，2008 年 9 月後的新志工對於高雄世運會志工訓練與管理有較高的滿意度；然而，2008 年 9 月前（舊志工）入團者對核心訓練課程、所獲得的訊息或資訊對整體世運會之瞭解等有較高的滿意度，這些參與者同時也較曾於其他社會團體擔任志工，早期加入的結果是對於世運志工團有較高的熟悉程度；且這些社會人士族群對於志工福利要求較高。相反地，20-29 歲之「大專」程度志工、同時也學生族群的主力，對於三類（核心、專業、場地測試）訓練課程的滿意度較低，但較為偏好世運志工團所塑造的意見陳述、志工情誼促進、凝聚力等氛圍、顯示出學生企圖從世運中學習的意願與心態，同時也樂於享受參與與他人共事的情境。而居住於高雄縣市的志工之滿意度較高，也顯出參與地方盛事的心態可能影響其對世運志工團管理的正面看法。

#### 四、世運志工管理經驗探討

此次高雄世運採用 KOC 志工指揮中心為總管理（由社會局統籌），而其他局處因較不熟悉志工業務，但適當配合以推展各局處之志工專業訓練與督導之模式，最終能發揮志工團管理編組效應，順利完成世運舉辦。本研究彙整志工問卷調查結果、志工開放性意見內容分析、訪談志工管理相關人士、志工意見及研究過程中相關案例檢視，得出以下高雄世運志工管理經驗進行探討。

### （一）志工人力規劃之招募與維持策略

高雄世運志工於 2004 年底啟動招募個人志工，雖招募數千人，但未能有效經營管理，導致志工大舉流失。此外，對於志工之人力需求也因賽會內容未能確定，預測人力編組內容與數量需求有所阻礙。雖然 2008 年 9 月後新的志工指揮中心有效達成此次世運志工任務，但最終以團體方式招募志工且以學生為多，志工的社會參與面向略閒狹隘；但大型賽會如不採用團體志工，而僅是個人志工也將極挑戰志工管理單位之經營能耐。綜合檢視其他賽會志工管理案例（如 2008 奧運香港馬術、2009 台北聽奧、2006 杜易斯堡世運），建議需有一志工管理專責單位，並能於賽會舉辦前兩年即妥善規劃志工人力需求與安排，於賽會舉辦兩年前首先(a)招募一般個人志工(約 30-35%之所有志工)進行志工管理事務培訓，預作賽會種子與組長志工，未來協助志工招募、培訓與其他活動宣傳、熱身賽志工、與賽會時的任務編組志工管理等工作；(b)招募特殊專業且需訓練之志工（15-20%，如特殊語言、隨隊、VIP、計時計分）等，進行深度培訓。再於賽會一年前開始招募賽會所需志工之半數，並以團體型為主，如學校、社團、企業、社區志工。如此可以增加志工參與的廣度與深度，同時達成志工保留管理及深化志工參與角色，使志工人能按部就班，進入賽會需求狀態，並成為真正的賽會工作夥伴。

### （二）簡化組織架構可避免溝通協調與執行無法一致

由於 KOC 後勤支援部所處之組織架構位置需要與其他高雄市府局處進行高度的橫向連結，因為此組織架構與溝通聯繫的複雜度，致使未能明確設定或統一執行一致的志工參與賽會事務的操作標準或流程，常使志工在訓練或服勤期間面對標準改變等而無所適從。此外，由 KOC 後勤支援部負責志工招募與認證，其他局處亦可能有無法有效掌握人力狀況與業務需求之情況，礙於此 KOC 組織架構，橫向溝通聯繫與有效反應殊為重要。建議未來賽會組織架構宜簡化為單一舉辦主體，所有溝通協調於此主體單位架構內進行，避免多頭馬車，協調困難，標準不一。

### （三）需增進參與志工業務之理念與態度

某些市府局處人員、賽會經理、各志工督導人員或 KOC 人員並不熟習志工的角色、或應如何對待志工，或對志工具刻板印象、或不重視志工業務，而致無

法以維護志工精神推展志工業務（如以金錢業務外包方式獲得志工），或面對志工時的心態與態度有所偏頗（不尊重或嚴厲使喚志工）。除需要加強市府人員對市民社會與志工精神的理念外；實務上賽會志工訓練與管理的標準宜一致與統一，有效執行，免生不公平感。賽會期間，此標準宜由全體參與的工作人員遵守與維護，避免特權。

#### **（四）志工訓練課程與服勤實務應能有效結合**

此次世運志工核心訓練課程雖基礎或感受不深，但有助於引領志工進入志工團，並熟悉志工團理念提升參與向心力，惟可再強化志工對彼此的認識，鞏固社會聯繫力，以提高志工的持續參與。但專業與現場測試等課程無法與服勤實務銜接，顯示主辦人員未能精確的掌握賽事狀況，宜深入瞭解賽會內容與預期狀況，事前加強現場情境模擬與實習。另外，各任務編組內容，志工亦需通過明確的考核標準，才發予認證，避免服勤表現不佳，引發整體對賽會與志工之不良觀感。

#### **（五）提升賽會服勤期間之聯繫方式與效率**

雖然賽會期間各賽會場地有明確之小隊長、站長、督導、組長等負責人，但職務與職權層次不清，致聯繫溝通有失效能與效率；且由於市府業務處督導人力不足，常致志工有問題卻無法聯繫上負責人。

#### **（六）重視及提升志工管理單位之回應性與溝通管理**

由於志工組織龐大但僅是任務編組，並無層級結構，因此平時或服勤時志工雖能從專屬網站上陳述意見與問題，但除此管道，並無其他有效方式可陳述意見。另外，志工認為網站回覆可更熱誠與即時，讓志工更有參與感。即使面對志工的小問題或抱怨，賽會舉辦領導者或志工管理者，仍應適時協助予以解釋或士氣鼓舞，提振志工向心力、志工參與態度。

#### **（七）需統一志工身份避免人力浪費與不公心理**

世運會中，某些任務單位採用「半償」之工作人員，但予以「志工」之稱號；或不信任志工指揮中心所訓練之志工，而外包採用自行認定之志工，此皆有違「志工」參與精神。實務上，易引發志工職務分配之人力浪費；心理上，易導致志工間不公平對待之感，及任務效率不佳、無成就感等不滿心態。賽會舉辦單位宜統一「志工」認定標準與稱號，排除高專業型人力為志工、代以有償方式招募，而

稱之為「工作人員」。事務負責單位如對志工有特定需求與標準，則宜即早提出，融入前期志工人力規劃方案，以取得充分時間招募人力與長期培訓。

## 伍、結論與建議

此次高雄世運志工最為成功的精神展現在於，讓高雄市及台灣民眾認知到志工的重要性與貢獻，同時也彰顯及被認知擔任志工是一項美好而有意義的任務，世運帶動一種新的運動風氣：「志工運動」。世運志工展現民眾投入協助完成城市榮耀之市民精神與公民理念，同時也豐富他們自身的生命經驗與意義；尤其學生族群眾多，為未來的志願服務培養極多的生力軍，有助提升青年學子關懷社會的理念與利他參與。高雄世運籌辦之初，便有極多的社會團體願意參與志工行列，是高雄市根本志工精神的展現。

世運志工管理系統因於 KOC 組織架構複雜，志工管理需高度的市府局處間之橫向協調，導致訊息傳遞、工作標準之不一致。志工對於訓練課程與管理單位之回應性滿意度較低等，是未來可茲改善的重點。基於擴大社會參與觀點，本研究建議未來賽會志工宜提早於至少賽會兩年前即設置志工管理專責單位與人事組成，完成周全志工人力需求與規劃，投入志工經營，融合採用個人（一般任務與專業任務）及團體志工（企業、社區、民間團體、學校）等多元方式招募志工。根據任務工作內容之專業知識程度，分期培訓志工；亦建議透過種子志工參與招募、宣傳、培訓與管理等活動深化志工參與的角色與工作內容，使志工能成為真正的工作夥伴。

志工成功地完成其在世運賽會的任務，且帶動民眾對志工的高度認同；同時世運志工也渴望有更多可以服務社會的機會；綜觀目前相關社會環境對投入社會公益服務日漸成熟，延續世運志工經驗傳承，積極推展志工精神，為首波要務。本研究建議，最為可行者乃配合教育部鼓勵服務學習課程的開設，設立高雄市的相關服務學系政策，協助各級學校開設服務學習課程，讓學生走出校園與社會志願服務結合。市政府教育局或社會局也應積極推展，促使政府及社會機構預作準備，有助此機制之運作。

基於已有國際賽會舉辦經驗、市民對大型活動的支持，本研究建議未來宜積

極活絡市府與其他民間部門之關係，訂定其他部門參與市政機會的政策導向，培育社區、民間團體之能力，強化其未來參與城市活動與建設之準備。同時從小型活動做起給予機會與資源，多元結合民間團體、社區、企業、學校之能力；以城市發展促進志工參與及精神，採用城市活動促進與延續正式與非正式志工之民眾參與，積極塑造民眾親身參與市政與公共事務的機會，結合民眾深度參與城市發展軌跡，讓民眾與政府攜手共創城市光榮。

此外，公部門運用經營志工的經驗及志工精神理念與教育皆可再加強，建議從公部門先行擬訂相關志工參與政策、志工運用計畫及推動志工教育為服務創新課程之重要部分，使公務體系人員熟悉志工與瞭解如何經營志工。另一方面，政府宜提出相關支持性方案與諮詢協助系統，鼓勵社會其他部門之志工精神推展計畫，如企業、社區、學校等；也應鼓勵相關志工管理人才培育計畫。除了傳統的社會機構、社會團體、社區志工外，開發企業志工參與城市活動，為新的方向，可促進地方企業與城市發展的網絡關係。

## 參考文獻 |

- [1] 司徒達賢 (1999)，非營利組織的經營管理，台北：天下遠見。
- [2] 周學雯 (2002)，大學生參與運動志工之動機與意願研究，碩士論文，國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所，台北市。
- [3] 陸宛蘋 (2000)，非營利組織的人力資源規劃與管理，在蕭新煌編之非營利部門：組織與運作，頁 205-225，台北：巨流。
- [4] 劉兼銘 (2006)，2009 年臺北聽障奧林匹克運動會志工管理資訊系統之規劃研究，碩士論文，國立體育學院休閒產業經營學系碩士班，桃園縣。
- [5] 謝定中 (2007)，非營利組織志工人力資源管理之研究—以 2009 高雄世運會招募志工為例，碩士論文，國立中山大學企業管理學系高階經營碩士學程在職專班，高雄市。
- [6] Barker, D. G. (1993). Values and volunteering, in J. D. Smith (Ed.). *Volunteering in Europe* (2nd series, 2, 10-31), London: Voluntary Action Research..

- [7] Cox, G. (1996). Showing off or showing up the city? (reprinted). *Social Impact Assessment Newsletter*, 5-11.
- [8] Dolles, H., & Söderman, S. (2008). Mega-sporting events in Asia- Impacts on society, business and management: An introduction. *Asian Business & Management*, 7, 147-162
- [9] Fairley, S., Kellett, P., & Green, B. C. (2007). Volunteering abroad: Motives for travel to volunteer at the Athens Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 21, 41-57.
- [10] Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12, 4, 288 - 300.
- [11] Getz, D. (1991). *Festivals, special events, and tourism*. NY: Van Nostrand Reinhold.
- [12] Ghazali, R. M. (2003). *Motivational factors of volunteerism: A case study of Warrens Cranberry Festival 2002*. Unpublished Master Thesis of Graduate College of Hospitality and Tourism, University of Wisconsin-Stout.
- [13] Karlis, G. (2003). Volunteerism and multiculturalism: A linkage for future Olympics. *The Sports Journal*, 6, 3. (Online paper)
- [14] Kemp, S. (2002). The hidden workforce: Volunteers' learning in the Olympics. *Journal of European Industrial Training*, 26, 109-116.
- [15] Misener, L., & Mason, D. S. (2008). Regimes and the sporting events agenda: A cross-national comparison of civic development strategies. *Journal of Sport Management*, 22, 603-627.
- [16] Pearce, J. L. (1993). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. London: Routledge.
- [17] Preuss, H. & Kebernik, B. (1999). Social structure, recruitment and opinions of volunteers about Nagano'98. *Paper of the symposium on Volunteers, Global Society and the Olympic Movement*, held Lausanne, 24-26, Nov. 1999.
- [18] Recours, R. A., & Souville, M. (2004). Expressed motives for informal and club / association-based sports participation. *Journal of Leisure Research*, 36, 1, 1-22.
- [19] Reed, P. B., & Selbee, L. K. (2001). The civic core in Canada: Disproportionality in charitable giving, volunteering, and civic participation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30, 4, 761-780.
- [20] Slaughter, L., & Home, R. (2005). *Motivations of long term volunteers: Human services vs. events*. Published : 2005.02.22. 2007. 09.12. Retrieved from <http://www.yjg-hotel.com/en/NewsInfo.asp?id=48>.
- [21] Strigas, A., Jackson, E. N., & Ratliffe, T. (2002). Investigation of the demographic profile and the development of a model of motivational factors for volunteers in recreational sport events. Poster presented in 2002 AAHPERD National Convention and Exposition, San Diego, CA (April 9-13, 2002)
- [22] Williams, P., Dossa, K., Tompkins, L. (1995). Volunteerism and special event management: A case study of Whistler's Men's World Cup of Skiing. *Festival Management and Event Tourism*, 3, 83-95.