

志工團隊扶植培力執行成效之初探： 以新北市為例

石 泐

壹、前言

近年來投入志願服務已蔚為一種潮流，志願服務的參與率更可視為是公民社會的指標之一，主要即在於人們因關心公共事物而加入服務行列之中，不計個人酬勞，進而實踐對於社會的責任，尤其在已開發國家中，志願服務往往是個人做為公民參與的一種途徑。隨著民間團體蓬勃發展，各類型的民間團隊紛紛投入志願服務行列之中，許多新成立的志工團隊在推動志願服務工作上初始憑著一股服務熱忱，由志同道合的人組成志工隊，但在團隊的組織運作、行政管理或資源連結上則經驗略嫌不足，因而使志工隊未能發揮應有之功能，甚為可惜。

以新北市為例，自民國 100 年升格為直轄市後，志工隊數（包括非社會局所管轄的志工類別）從 823 隊逐年上升至 104 年底已有 1,060 隊，平均每年增加 30-40 隊。面對如此成長快速的志工隊，如何協助讓其組織運作順利，將有助於志願服務

工作的推展。為提升志願服務團隊素質，新北市政府自民國 95 年起實施「志工團隊輔導計畫」，邀請專家學者投入輔導的行列，對各志工團隊中所常見的問題進行探討。民國 98 年，志工團隊扶植培力輔導計畫由臺北縣志願服務暨婦女資源中心主辦，至民國 102 年改由新北市志願服務推廣中心辦理。志工團隊扶植培力計畫在這幾年雖歷經轉換承辦單位，但團隊扶植培力工作仍然繼續傳承下去，這其中除了有賴新北市政府社會局的大力支持外，許多新備案的志工團隊反映團隊扶植培力確實有助於志工隊快速上軌道、減少不必要的摸索和嘗試，這也是該計畫能繼續推動的主要原因。

筆者有幸在數年前即擔任新北市志工團隊扶植培力計畫外聘督導，看著新北市志工團隊的成長茁壯，深深體認到團隊扶植的重要性，也更希望藉由本文檢視這幾年的團隊扶植成果，期待能將此志工扶植成功經驗與其他先進共同分享。

貳、文獻探討

一、志工團隊的意涵及組成方式

所謂「志工團隊」係指基於奉獻、志趣、心願或回饋等動機而參與志願服務的朋友，爲了擴大服務層面，恢宏服務效果，依照政府相關規定，以助人利他、服務人群爲目的所結合的組織（陳武雄，2015）。對於志工團隊而言，一群人的集結如何從「團體」發展到「團隊」，實有賴於組織的健全運作，其應注意以下幾個重要的程序（Willins, 1991；陳金貴，2004；林勝義，2004）：

1. 確定團隊組織的目標。
2. 選取團隊組織的召集人。
3. 召集志工成立團隊。
4. 訂定團隊發展的重點。
5. 發展團隊成員的共識。
6. 志工團隊的改進或調整。

整體來說，一個良好的志工團隊應該要讓每一位成員能夠發揮所長，團隊成員有認同感和凝聚力，團隊組織能正常運作，共同創造美好的願景，如此才能讓服務的成效更能提升。

二、志工團隊運作上可能遭遇的問題

志工團隊既是一群有共同理念的人所集結在一起，就必須進行有計畫的管理，這套管理制度包括招募、甄選、訓練、任用、督導與管理、績效評估、留任以及獎勵或離隊等（龍紀萱、李依臻、施勝烽，2014），影響到志工團隊運作的因素包括領

導（管理）者的選任、志工本身的瞭解、教育訓練、激勵與考核評鑑、志工團隊的運作等，以下分別說明之。

志工團隊要能順利運作首先必須要有位領導者或管理者，一個好的管理者是志工團隊運作成功的關鍵因素（Edwards, 2008），Spearman（2011）認爲一個有效的志工領導者必須要能激勵、招募、留用和培訓志工成員，而且能參與、尊重不同的成員，同時具有連接社區資源、與他人合作的能力。Lockett & Boyd（2012）也認爲志工管理者要具備影響他人的能力，能感染其他的志工願意爲團隊和組織投入服務。

除此之外，志工本身的工作動機和心態的調整也很重要，尤其是要讓志工願意接受管理與領導，必須要先瞭解志工從事服務的動機（Taylor, 2010），Cordery、Mueller & Smith（1991）認爲若志工能瞭解組織的使命，且能自主管理，其服務的態度也會跟著提升。謝振裕、王春展、曾蓄霓、盧禹璵（2013）研究發現志工認同整個團隊組織並願意接受管理與訓練，是形成一個好的志工團隊的關鍵因素。林宜楨、牟鍾福、楊瑞蓮（2009）建議要讓志工在加入團隊之初，就對志願服務的使命與願景有完整的瞭解，如此才可讓志工及早體認組織的價值和意義

教育訓練是另一個重要因素，Jamison（2003）也認爲教育訓練可以減少志工的工作倦怠感（burnout），謝振裕、王春展、曾蓄霓、盧禹璵（2013）研究發現教育訓練有助於志工服務績效的提升，龍紀萱、

李依霽、陳琬茹、林佩瑩、林宜璇、施勝烽（2010）發現藉由教育訓練可以提升志工的能力與視野，對志工的服務能力有所幫助。

激勵對於志工有著重要的影響力，Jamison（2003）研究發現激勵會影響志工對於工作不滿意的感受，因而有效的激勵應該與工作條件相配合。謝振裕、王春展、曾薔霓、盧禹璵（2013）也認為激勵有助於提升志工的服務績效。

與激勵相關的是志工服務成效的考核與評估，龍紀萱、李依臻、施勝烽（2014）認為志工經由評估可強化服務品質、控管服務表現，而評估項目則可以包括服務精神、遵守規範、服務成效以及人際關係等。

最後，在志工團隊的組織運作上，定期的集會或活動也有助於志工成員的凝聚力，林宜楨、牟鍾福、楊瑞蓮（2009）認為志工團隊可藉由志工大會或平常例會中，適時表揚績優志工，讓全體志工以加入這個團隊為榮，這也是凝聚向心力的一種方式。

三、評估志工團隊運作良窳的指標

志工團隊的運作情形必須透過評鑑考核來加以瞭解，但許多志願服務團隊在配合政府進行志願服務評鑑時，往往有不知從何準備的困擾（陳麗欣，魏希聖，王慧琦，2007），其主要原因即在於無法找到一個合宜的評量指標來衡量志工團隊的運作狀況，Safrit, Schmiesing, Gliem & Gliem（2005）提出了 PEP 模型，是較能完整檢視志工團隊運作的一個模型，該模型提供

了一個易於掌握志工管理（含個人與團隊）的概念架構。

在 PEP 模型中，良好的志工運作與管理應該包含志工個人的準備（personal Preparation）、志工的投入和參與（volunteer Engagement）、服務方案的延續（program Perpetuation）三大部分，分別說明如下：

（一）個人的準備（P）

包含個人和專業的發展、內部諮詢顧問、方案規劃，其主要是提升志工個人專業的發展。

（二）志工的參與（E）

包含志工的招募、選擇、任用和培訓、指導和監督。

（三）方案的永續經營（P）

包含久任志工的繼續認可、服務方案的評估和延續、方案的影響和責信，也就是組織團隊的正常運作。

Safrit & Schmiesing（2012）認為 PEP 模型與過去的理論最大的不同在於增加了服務方案維持、資源開發和服務方案倡導的觀點，這和過去僅從志工個人的觀點來評量志工團隊有更大的不同。其中，服務方案的維持主要從全人的觀點來看志工的績效，包括督導、績效評估和運用管理；資源開發除了預算編列、成本考量外，還包含了計畫的執行、人員配置；服務方案倡導則是要有能讓整個組織業務能永續經營下去的能力。

PEP 模型提供我們一個更完整審視志

工團隊運作的觀點，Safrit, Schmiesing, Gliem & Gliem (2005) 更依據這個模型發展出志工團隊管理者應具備的條件和能力，而 Schmiesing & Safrit (2007) 則認為此一模型確實能反映志工團隊管理的實際狀況。

四、我國志工運用單位之職責

根據我國志願服務法的規定，志工運用單位應有以下幾項職責：

1. 志工隊的申請及備案。
 2. 依志願服務計畫運用志工，包含招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務等項目。
 3. 辦理志工教育訓練：志願服務運用單位應對志工辦理基礎訓練及特殊訓練。
 4. 指定專人負責志願服務督導工作。
 5. 發給志工服務證及為其申請服務紀錄冊。
 6. 記錄志工服務時數，並至衛福部志願服務資訊整合系統登打志工服務時數。
 7. 為所屬志工辦理意外事故保險，必要時得補助交通、誤餐及特殊保險等經費。
 8. 定期考核志工個人及團隊之服務績效。
 9. 申請志願服務榮譽卡。
 10. 每年一月及七月定期繳交志願服務成果概況表。
 11. 提供志工必要之資訊，同時確保志工在符合安全及衛生之適當環境下進行服務。
 12. 其他相關行政作業。
- 由此觀之，一個志工隊運作要能上軌

道，除了要有專人管理外，對於許多文書作業的處理（例如志工領冊、保險、時數計算、榮譽卡申請）、團隊及個人的獎勵和激勵、定期的成果核報和組織的運作都必須面面兼顧，因而團隊在成立之初若能有適當的輔導和協助，將有助於志工團隊運作迅速上軌道。

參、新北市志工團隊扶植培力計畫簡介

為協助新備案團隊面對上述之挑戰，新北市政府社會局自民國 95 年開始邀請志願服務領域資深工作者及專業人員組成「志工團隊扶植小組」，藉由訪視支持、協助各運用單位建置志工團隊基礎的運作機制、發展問題解決策略和資源運用，進而升團隊素質，增進服務效能，以下就該計畫的相關內容說明於後。

一、計畫目標

1. 為使各新備案團隊運作順利，期藉由本計畫連結相關資源以輔導新成立之志工團隊，檢視其團隊管理機制，逐步協助團隊步上軌道、穩健發展。
2. 以團隊支援模式，提供輔導訪視及諮詢服務等，透過輔導員協助團隊建置完善資料並連結相關資源，增加團隊自我行銷能力，共同擴展服務範疇，宣揚志願服務之精神。
3. 連結新北市民間團體及開拓資源網絡，開發潛在志願服務團隊，促使新北市志願服務各團隊組成綿密的連繫網絡。

二、計畫執行流程

1.擬定年度志工團隊扶植培力計畫並組成扶植小組

由承辦的志願服務推廣中心擬定該年度的志工團隊扶植培力計畫，經由社會局核准後邀請新北市資深的志願服務工作者、民間單位專業社工員、府方志願服務業務相關承辦人員數人，組成志工團隊扶植小組，並邀請專家學者擔任本計畫之外聘督導，提供扶植成員專業諮詢及相關輔導建議，以利計畫推動。

2.邀請新備案團隊參與培力計畫

寄發志工團隊扶植培力計畫給新備案的志工團隊，邀請其參與本計畫，若有參與意願之團隊則請其填寫推動志願服務概況檢視表，以蒐集新備案團隊相關資訊，分析其所遭遇問題和輔導需求，以利後續扶植工作之推動。

3.扶植小組召開第一次工作協調會暨輔導員職前訓練

扶植小組成員召開第一次工作協調會，瞭解該年度新備案志工團隊現況，並針對各式表單建置及本年度扶植重點進行研討與確認，另外志願服務推廣中心會編製「志工團隊管理手冊」，提供給輔導員攜帶，外聘督導也藉由職前訓練提升輔導員訪視技巧及充實志願服務專業知能，促使輔導員瞭解該年度計畫目標及輔導重點。

4.初次實地訪視

在輔導員訓練完成後，扶植小組依責任區域分為不同小組，各自負責扶植 6-8 個新備案志工團隊。各組首先會與新備案

團隊接洽以建立合作與信任關係，小組成員並安排於每年 4-5 月進行第一次的實地訪視工作，以瞭解新備案志願服務團隊運作概況及困境，及時提供諮詢和必要的服務，並訂定下次訪視完成目標。

5.扶植小組召開第二次工作協調會

各組輔導員在初訪完成後填寫訪視評估表並繳回，外聘督導（專家學者）並針對各組初訪表進行統計分析，在協調會中除由各組分享初訪經驗外，外聘督導除針對第一次訪視統計結果提出後續執行建議外，並針對各組在訪視時所遭遇的問題提供諮詢協助。

6.第二次實地複訪／電話訪視

各組輔導員於當年 7-8 月進行複訪工作，訪視內容主要就初訪所訂定之協助目標確認團隊達成情形，並擬定後續追蹤及協助方針，若有些初訪得分較高之志工團隊，則可選擇以電話訪視方式進行複訪工作。

7.扶植小組第三次工作協調會暨檢討會

第三次工作協調會除各組輔導員除交換分享複訪的心得外，並就本年度扶植輔導計畫提出總結建議，外聘督導也會就成員在訪視上所遭遇到的問題進行討論，並依據初、複訪的訪視紀錄表做統計分析和報告，以檢視本年度扶植計畫執行成果，希望藉此提升輔導員專業知能，以作為下年度扶植培力推動之參考。

8.彙整成果報告

志願服務推廣中心彙整兩次新備案團隊扶植的相關資料，並分析製作年度工作

成果報告，以作為來年方案推動改進之參考。

依據上述計畫內容說明，新北市志工團隊扶植工作流程如圖 1 所示。

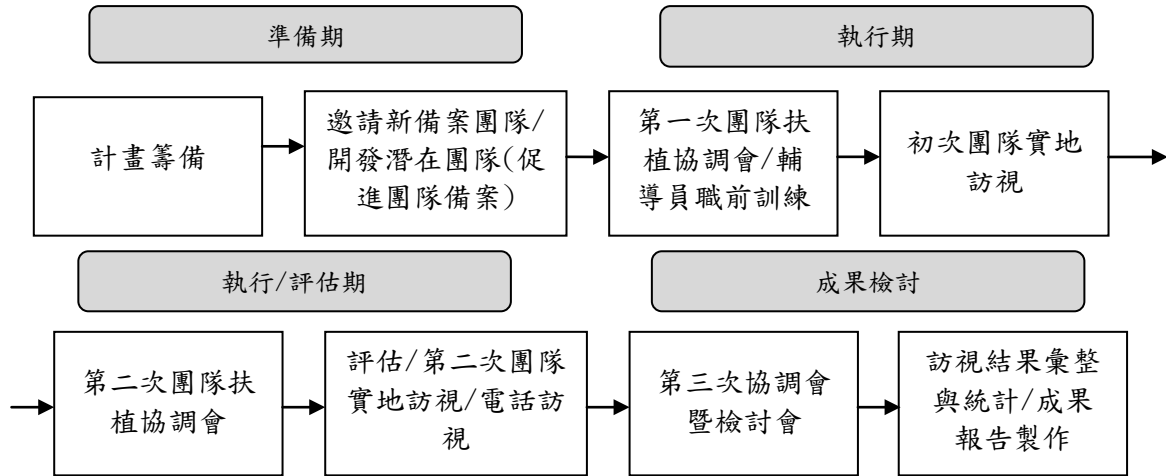


圖 1 新北市志工團隊扶植培力作業流程圖

三、預期效益

本計畫期能透過扶植團隊輔導與夥伴扶持模式，協助新備案團隊運作基礎建置，同時採用經驗交流和分享的方法，使新備案志工隊在組織運作、人力管理、資源運用、志工培力、教育推廣、督導獎勵及服務擴展等各面向上，能有實質的進步與提升，進而展現高品質之服務效率和效能。

肆、新北市志工團隊扶植培力成效分析

一、評估工具說明

依據前述 Safrit, Schmiesing, Gliem & Gliem 所提出了 PEP 模型中，良好的志工

運用與管理應該包含志工個人的準備、志工的投入和參與、服務方案的延續三大部分，因而本計畫在推動前即設計一份輔導成效訪視評估表，評估新備案團隊的實際運作情形及扶植成效。扶植小組在進行兩次的實地輔導訪視時，訪視人員會依據志工團隊運作現況填寫訪視評估表，因實地輔導訪視分為初訪和複訪，故每個接受輔導的團隊都會有兩份訪視評估表，本文即依據這兩次的訪視評估表進行執行成效分析。

訪視評估表在這三年略有調整，民國 102 年訪視評估表計有組織功能、團隊運作、教育推廣、行政管理、服務績效、資源連結共計六大面向 34 個子項目。民國 103 年的訪視評估表計有組織功能、人力管理、資源運用、志工培力、督導獎勵、

服務擴展，共計六大面向 35 個子項目。民國 104 年訪視評估表計有組織運作、人力管理、資源運用、志工培力、督導獎勵、服務擴展，共計六大面向 34 個子項目。評估面向的調整乃是視當年度輔導重點及團隊狀況而定，但仍不跳脫 PEP 模型中的幾個面向。

訪視評估表除了在評估面向和指標上有所調整外，回答的選項也因執行年度有所不同，102 年回答選項包括未進行、待改善、已完成三種選項，自 103 年開始，回答選項調整為未進行、規劃中、執行中、已完成四個選項。

本文以 102 年至 104 年志工團輔訪視評估表為原始資料進行執行成效評估，由於這三年的訪視評估表無論在評估面向或

是回答選項上均有所不同，故無法做跨年度的分析，以下分析僅針對個別年度進行執行成效比較。而在訪視成果的統計處理上，各子項目中「未進行」均給 0 分，其次依序給 1 至 3 分不等，並依初訪和複訪的得分進行比較。

二、扶植志工團隊概況

102 至 104 年扶植的志工隊數如表 1 所示，102 年共計扶植 44 個團隊、103 年扶植 33 個團隊、104 年扶植 40 個團隊，大多數的志工團隊為人民團體，其中也有社區發展協會和公部門的單位，歷年扶植資料顯示約有八成以上的志工團隊完成初訪和複訪，本文以下僅針對完整接受兩次訪視的志工團隊進行成效分析。

表 1 102 年至 104 年扶植團隊分析

團隊類型	102 年	103 年	104 年
	隊數(%)	隊數(%)	隊數(%)
人民團體	34 (77.3)	16 (59.3)	24 (60.0)
社區發展協會	8 (18.2)	7 (25.9)	6 (15.0)
公部門	2 (4.5)	4 (14.8)	10 (25.0)
總計	44 (100.0)	33 (100.0)	40 (100.0)
完成訪視隊數	43	27	33
完成輔導比率	97.7%	81.8%	82.5%

三、102 年扶植成效分析

102 年的團隊扶植成果中，初訪與複訪的各項目得分如表 2 所示。若比較初訪與複訪得分的差異，進步幅度較大的項目包括按時繳交半年報(0.55)、派訓志工參加

活水、源頭、磐石及相關成長訓練(0.50)、派訓參加內政部整合系統訓練(0.50)、自行辦理志工基礎或特殊訓練(0.43)、派訓志工參加基礎或特殊訓練(0.41)、配合政策推動參與相關公益活動(0.39)、了解志工服務紀錄冊之申請流程及管理辦法(0.34)、了解榮

譽卡之申請流程及使用管理辦法(0.34)、實際操作登入內政部整合系統登錄資料(0.32)、確實於志工服務紀錄冊內登入志工時數(0.32)、參加志願服務祈願，訂定時數目標(0.32)、推薦志工參與志願服務獎勵及

表揚(0.32)、善用資源、申請補助相關計畫經費(0.32)、運用策略、行銷志願服務團隊(0.32)、因應單位需求，定期辦理志工在職訓練(0.30)等，這些項目在統計檢定上均達到顯著的差異水準（詳如表 2）。

表 2 新北市 102 年志工團隊扶植成效分析

檢視面向	檢視指標	初訪	複訪	複訪-初訪	T 檢定	p-value
組織功能	1.設置專人督導管理志工隊運作	1.86	1.91	0.05	1.000	0.323
	2.訂定志工組織規定或管理辦法	1.36	1.57	0.20	2.285*	0.027
	3.定期參加目的事業主管機關各項會議、會報及活動	1.55	1.59	0.05	0.496	0.623
	4.制定志工手冊，以利新進志工熟悉相關服務業務	1.00	1.18	0.18	2.435*	0.019
團隊運作	1.擬定年度工作項目及進度	1.23	1.48	0.25	2.698**	0.010
	2.擬定志工招募計畫並進行招募面試篩選	1.11	1.36	0.25	2.698**	0.010
	3.志工隊工作執掌及分工明確	1.45	1.61	0.16	1.736	0.090
	4.定期召開全隊志工及幹部會議	1.50	1.57	0.07	1.138	0.262
	5.舉辦志工聯誼活動，促進團隊凝聚力	1.57	1.75	0.18	2.233*	0.031
教育推廣	1.派訓志工參加基礎或特殊訓練	1.32	1.73	0.41	3.740***	0.001
	2.派訓志工參加活水、源頭、磐石及相關成長訓練	0.66	1.16	0.50	4.535***	0.000
	3.派訓參加內政部整合系統訓練	0.66	1.16	0.50	4.350***	0.000
	4.自行辦理志工基礎或特殊訓練	0.80	1.23	0.43	3.934***	0.000
	5.因應單位需求，定期辦理志工在職訓練	1.25	1.55	0.30	3.102**	0.003
	6.紀錄並統計志工參與各項訓練相關資料	1.27	1.41	0.14	1.957	0.057
行政管理	1.確實建檔志工基本資料及定期更新	1.57	1.66	0.09	1.666	0.103
	2.落實志工服務證之使用管理	1.20	1.27	0.07	0.903	0.372
	3.了解志工服務紀錄冊之申請流程及管理辦法	1.48	1.82	0.34	3.506***	0.001
	4.了解榮譽卡之申請流程及使用管理辦法	1.16	1.50	0.34	3.720***	0.001
	5.志工服務確實簽到紀錄	1.73	1.82	0.09	1.666	0.103
	6.實際操作登入內政部整合系統登錄資料	0.73	1.05	0.32	3.130**	0.003
	7.確實於志工服務紀錄冊內登入志工時數	1.23	1.55	0.32	3.510***	0.001
	8.按時繳交半年報	1.05	1.59	0.55	4.413***	0.000
	9.每年替志工投保	1.25	1.52	0.27	3.325**	0.002
服務績效	1.能依服務計畫執行並彙整服務成果	1.27	1.50	0.23	2.668*	0.011
	2.能依業務推情形定期檢討志工服務與輔導措施	1.20	1.34	0.14	1.957	0.057

	3.單位自行辦理志工激勵措施	1.45	1.68	0.23	2.493*	0.017
	4.參加志願服務祈願，訂定時數目標	0.45	0.77	0.32	3.304**	0.002
	5.推薦志工參與志願服務獎勵及表揚	0.52	0.84	0.32	3.760***	0.001
	6.發展單位特色、具創意之服務方案	1.30	1.55	0.25	3.107**	0.003
資源連結	1.加入本市其他服務方案，並確實參與服務	1.20	1.45	0.25	2.881**	0.006
	2.善用資源，申請補助相關計畫經費	1.32	1.64	0.32	3.304**	0.002
	3.運用策略，行銷志願服務團隊	1.05	1.36	0.32	3.304**	0.002
	4.配合政策推動，參與相關公益活動	1.00	1.39	0.39	3.718***	0.001
平均值		1.20	1.46	0.26		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

四、103 年扶植成效分析

103 年團隊扶植成效如表 3 所示，由表中可以看出，初訪與複訪前後差異達到統計上顯著水準的項目包括按時繳交相關

表報(0.70)、確實建檔志工基本資料及定期更新(0.37)、派訓志工參加活水、源頭、磐石或相關成長訓練(0.37)、配合市府政策推展服務方案並確實參與服務(0.37)、訂定志工隊工作執掌以明確分工(0.30)等。

表 3 新北市 103 年志工團隊扶植成效分析

檢視面向	檢視指標	初訪	複訪	複訪-初訪	T 檢定	p-value
組織運作	1.設置專人督導管理	2.59	2.74	0.15	1.280	0.212
	2.擬定志工招募流程並進行招募面試	1.19	1.41	0.22	1.803	0.083
	3.訂定志工隊組織規定或辦法	0.81	0.93	0.11	1.803	0.083
	4.制定志工手冊，以利新進志工熟悉服務	0.52	0.70	0.19	1.991	0.057
	5.訂定志工隊工作執掌以明確分工	1.26	1.56	0.30	2.530*	0.018
	6.擬定年度工作項目及進度	0.85	1.07	0.22	1.654	0.110
	7.定期召開志工相關會議並完成會議紀錄	0.52	0.81	0.30	1.870	0.073
	8.依服務計畫執行並彙整服務成果	1.19	1.30	0.11	1.000	0.327
人力管理	1.確實建檔志工基本資料及定期更新	1.41	1.78	0.37	2.178*	0.039
	2.落實志工服務證之使用管理	0.44	0.48	0.04	1.000	0.327
	3.瞭解志工服務紀錄冊之申請流程及管理辦法	1.41	1.56	0.15	1.280	0.212
	4.瞭解榮譽卡之申請流程及使用管理辦法	0.59	0.70	0.11	1.000	0.327
	5.志工依排班表確實簽到紀錄	1.56	1.85	0.30	1.870	0.073
	6.確實於志工服務紀錄冊內登錄志工時數	0.85	1.07	0.22	1.654	0.110
	7.紀錄並統計志工參與各項訓練相關資料	0.78	0.93	0.15	1.162	0.256

	8.按時繳交相關表報	0.67	1.37	0.70	2.890**	0.008
	9.每年志工投保人數達八成以上	0.89	0.96	0.07	1.442	0.161
資源運用	1.連結其他單位資源並辦理相關活動	1.52	1.67	0.15	0.941	0.355
	2.按時更新衛生福利部志願服務資訊整合系統	0.37	0.44	0.07	1.000	0.327
	3.參與志工銀行並建置系統資料	0.15	0.15	0.00	0.000	1.000
	4.參與志願服務祈願，訂定時數目標	0.07	0.19	0.11	1.000	0.327
	5.申請補助相關計畫經費擴展團隊服務	1.04	1.07	0.04	1.000	0.327
	6.參加目的事業主管機關各項會議、會報及活動	1.48	1.67	0.19	1.095	0.284
志工培力	1.提供志工在職訓練機會	0.63	0.93	0.30	1.986	0.058
	2.派訓志工參加基礎、特殊訓練	0.93	1.19	0.26	1.892	0.070
	3.派訓志工參加活水、源頭、磐石或相關成長訓練	0.52	0.89	0.37	2.078*	0.048
	4.派訓志工參加衛福部志願服務整合系統訓練	0.48	0.59	0.11	1.363	0.185
督導獎勵	1.制定志工獎勵措施並定期辦理	0.67	0.67	0.00	0.000	1.000
	2.推薦志工參與志願服務獎勵及表揚	0.41	0.44	0.04	1.000	0.327
	3.舉辦志工活動以提升團隊向心力	1.63	1.70	0.07	1.000	0.327
	4.定期檢視志工服務並適時輔導	0.74	0.67	-0.07	-1.000	0.327
服務擴展	1.自行辦理志工基礎、特殊訓練	0.89	1.00	0.11	1.000	0.327
	2.發展單位特色、具創意之服務方案	1.15	1.33	0.19	1.991	0.057
	3.參與救災人力系統	0.19	0.15	-0.04	-1.000	0.327
	4.配合市府政策推展服務方案並確實參與服務	0.81	1.19	0.37	2.078*	0.048
平均值		0.89	1.06	0.17		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

五、104 年扶植成效分析

104 年團隊扶植成效如表 4 所示，比較初複訪的前後差異，可以發現進步幅度較大的包括設置專人管理志工隊(0.79)、推派志工參加活水、源頭、磐石或相關成長訓練(0.70)、參加目的事業主管機關各項會議、會報或活動(0.64)、編列志願服務相關經費預算及核銷紀錄(0.58)、推派志工參加基礎、特殊訓練(0.52)、訂定志工管理辦法或相關規定(0.48)、每半年統計相關表報並

依期限陳報主管機關(0.48)、舉辦志工活動提升團隊向心力(0.48)、依規定協助所屬志工申請志願服務紀錄冊(0.45)、提供志工在職訓練機會(0.45)、制定志工獎勵措施並定期辦理(0.45)、落實志工服務證使用及管理(0.39)、定期於志願服務紀錄冊登錄志工服務時數(0.39)、建置志工基本資料表且定期更新(0.36)、志工依排班或每次參與服務確實簽到並存檔(0.36)等，這些項目亦達到統計上的顯著差異水準（詳如表 4）。

表 4 新北市 104 年志工團隊扶植成效分析

檢視面向	檢視指標	初訪	複訪	複訪-初訪	T 檢定	p-value
組織運作	1.設置專人管理志工隊	2.03	2.82	0.79	5.280***	.000
	2.擬定志工招募流程並進行面談篩選	1.79	1.97	0.18	1.530	.136
	3.擬訂志工隊年度計畫並執行	1.61	1.91	0.30	1.769	.086
	4.編列志願服務相關經費預算及核銷紀錄	1.45	2.03	0.58	3.665***	.001
	5.訂定志工管理辦法或相關規定	1.55	2.03	0.48	3.076**	.004
	6.制定志工工作手冊以利新進志工熟悉服務	1.06	1.09	0.03	0.177	.861
	7.志工隊依服務所需進行任務分工	1.91	1.91	0.00	0.000	1.000
	8.定期召開志工會議並完成會議紀錄	1.55	1.79	0.24	1.245	.222
	9.依服務計畫執行完成後彙整服務成果	1.52	1.79	0.27	1.427	.163
人力管理	1.建置志工基本資料表且定期更新	2.00	2.36	0.36	2.540*	.016
	2.志工依排班或每次參與服務確實簽到並存檔	2.09	2.45	0.36	2.334*	.026
	3.落實志工服務證使用及管理	1.85	2.24	0.39	2.342*	.026
	4.定期於志願服務紀錄冊登錄志工服務時數	1.91	2.30	0.39	2.425*	.021
	5.按時建置衛生福利部志願服務資訊整合系統	1.45	1.67	0.21	1.191	.243
	6.記錄並統計志工參與各項訓練相關資料	1.52	1.85	0.33	1.727	.094
	7.按時辦理志工保險	1.85	2.12	0.27	1.955	.059
	8.依規定協助所屬志工申請志願服務紀錄冊	2.09	2.55	0.45	3.288**	.002
	9.依規定協助所屬志工申請志願服務榮譽卡	1.36	1.33	-0.03	-0.215	.831
	10.每半年統計相關表報並依期限陳報主管機關	1.82	2.30	0.48	2.617*	.013
資源運用	1.連結其他單位資源並辦理相關活動	1.33	1.52	0.18	0.882	.385
	2.參與志工銀行並建置系統資料	0.88	1.06	0.18	0.902	.374
	3.申請相關計畫補助經費擴展團隊服務	0.79	1.12	0.33	1.773	.086
	4.參加目的事業主管機關各項會議、會報或活動	1.76	2.39	0.64	4.084***	.000
志工培力	1.提供志工在職訓練機會	1.48	1.94	0.45	2.174*	.037
	2.推派志工參加基礎、特殊訓練	2.03	2.55	0.52	3.400**	.002
	3.推派志工參加衛福部志願服務資訊整合系統訓練	1.24	1.52	0.27	1.466	.152
	4.推派志工參加活水、源頭、磐石或相關成長訓練	0.97	1.67	0.70	3.001**	.005

督導獎勵	1.制定志工獎勵措施並定期辦理	1.33	1.79	0.45	2.330*	.026
	2.推薦志工參加志願服務獎勵及表揚	1.39	1.73	0.33	2.345*	.025
	3.舉辦志工活動提升團隊向心力	1.67	2.15	0.48	2.617*	.013
	4.定期檢視志工服務並適時給予輔導(如：志工考核、志工幹部會議)	1.24	1.48	0.24	1.350	.187
服務擴展	1.發展具有單位特色或有創意的服務方案	1.24	1.33	0.09	0.533	.598
	2.參加救災志工人力訓練	0.70	0.67	-0.03	-0.255	.801
	3.配合相關政策推展服務方案，並確實參加服務	1.21	1.27	0.06	0.466	.645
平均		1.52	1.84	0.32		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

六、各面向綜合分析

由於三年的訪視評估表中，因各面向略有不同，且各子題也有所差異，再加上三年的訪視回答選項也略有不同，故無法進行跨年的比較分析，以下僅就各年度的訪視結果進行當年度各面向的前後分析。

102 年的訪視輔導成果上，經過扶植小組輔導後，進步較多的為行政管理面(2.39)和教育推廣面(2.27)，進步較少的為組織功能面(0.48)。經由統計檢定發現，六大面向在初複訪後都達到統計上顯著的差異水準（詳如表 5）。

表 5 102 年各面向分析

面向	初訪		複訪		複訪-初訪	T 值	p-value
	平均得分	標準化分數	平均得分	標準化分數			
組織功能面	5.77	1.44	6.25	1.56	0.48	2.307*	0.026
團隊運作面	6.86	1.37	7.77	1.55	0.91	3.091**	0.003
教育推廣面	5.95	0.99	8.23	1.37	2.27	6.076***	0.000
行政管理面	11.39	1.27	13.77	1.53	2.39	6.694***	0.000
服務績效面	6.20	1.03	7.68	1.28	1.48	3.947***	0.000
資源連結面	4.57	1.14	5.84	1.46	1.27	4.030***	0.000

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

103 年的各面向比較上，初複訪進步最多的是人力管理面(2.11)，其次是組織運作面(1.59)，進步較少的是督導獎勵面

(0.04)。經由統計檢定顯示，在組織運作、人力管理、志工培力和服務擴展面向上均達到顯著的差異水準（詳如表 6）。

表 6 103 年各面向分析

面向	初訪		複訪		複訪-初訪	T 值	p-value
	平均得分	標準化分數	平均得分	標準化分數			
組織運作面	8.93	1.12	10.52	1.32	1.59	3.373**	0.002
人力管理面	8.59	0.95	10.70	1.19	2.11	3.561***	0.001
資源運用面	4.63	0.77	5.19	0.87	0.56	1.890	0.070
志工培力面	2.56	0.64	3.59	0.90	1.04	3.849***	0.001
督導獎勵面	3.44	0.86	3.48	0.87	0.04	1.000	0.327
服務擴展面	3.04	0.76	3.67	0.92	0.63	2.080*	0.047

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

104 年的訪視中，若以兩次的訪視進步分數來看，進步分數最多的為人力管理面(3.24)和組織運作面(2.88)，服務擴展面

的進步分數(0.12)則較少。經由統計檢定顯示，除了服務擴展面外，其餘各面向均達到顯著的差異水準（詳如表 7）。

表 7 104 年各面向分析

面向	初訪		複訪		複訪-初訪	T 值	p-value
	平均得分	標準化分數	平均得分	標準化分數			
組織運作面	14.45	1.61	17.33	1.93	2.88	3.372**	0.002
人力管理面	17.94	1.79	21.18	2.12	3.24	3.485***	0.001
資源運用面	4.76	1.19	6.09	1.52	1.33	2.448*	0.020
志工培力面	5.73	1.43	7.67	1.92	1.94	3.480***	0.001
督導獎勵面	5.64	1.41	7.15	1.79	1.52	2.685*	0.011
服務擴展面	3.15	1.05	3.27	1.09	0.12	0.421	0.677

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

伍、結論與建議

一、結論

我國志願服務法中僅強調志工個人應如何執行服務工作，對於志工團隊的組織

運作則甚少提及，但志工隊運作良窳卻影響著志工個人的表現。然而，志工隊是一個自主管理的團體，許多的行政管理和業務推展常因人治事，志工隊領導幹部的改朝換代更可能影響整個組織的興衰，因而在志工隊的運作上經驗傳承就變得十分重

要。

從前面分析可以看出，新備案的志工團隊在行政作業和文書處理上最需要協助，而扶植小組的成員多是經驗豐富的志工隊幹部，藉由個人經驗的分享、行政上的指導，更能讓負責志工隊務的承辦人員能更快速進入狀況，減少不必要的摸索和錯誤。

本文採用 PEP 模型作為評估志工團隊的概念架構，即希望能兼顧志工個人、組織運作與資源連結。研究結果顯示，若從不同的服務面向來看，在經由團隊扶植後，進步幅度較大的包括組織運作、人力管理和教育推廣等面向，顯示行政文書作業和人力資源管理雖然是許多新備案團隊一開始較容易完成的工作，但也還有許多進步的空間，而扶植小組的功能即在於幫助這些新備案團隊在這些面向上更加完善。此外，三年的資料顯示志工培力與服務擴展（外部資源連結）上也都有顯著的進步，證明扶植小組在人員管理或社會資源連結上確實能提供必要的協助，這也是一個剛成立的志工隊最欠缺的地方。尤其是扶植小組的成員多半是資深的志工，擅長於連結新北市在地的資源，兩次的團輔過程中更能將許多資源與資訊無私的分享新備案的志工團隊，加上小組成員過去多為志工幹部，深諳志工隊運作中許多人事處理的技巧，在扶植過程中藉由經驗的分享，對新備案志工隊的人力運作上更可提供莫大的助益。

二、建議

新北市的志工團隊扶植培力計畫已經執行多年，期間也經歷過多次的修正和調整，從前面的分析中，我們發現志工團隊的扶植培力的確對新備案志工隊有所幫助，但過去的經驗中也顯示，在執行培力計畫時，應該注意以下幾個部分：

（一）宜選擇合適的人員擔任扶植小組的成員

組成一個有效能的扶植小組是團輔計畫成功的第一步，因此宜慎選扶植小組的成員，本計畫在一開始時就尋找新北市民間單位有經驗的志工幹部，即是希望藉由他們的經驗來帶領其他新進的志工團隊，且由於其是民間單位，更能以過來人的身分提供諸多的經驗，而經過了這些年的努力，扶植小組成員彼此都已經培養出相當的默契和革命情感，對於如何輔導新備案的志工隊也更能得心應手，因而使得扶植培力工作更能順利推動。

（二）明確訂定出輔導的重點，並提供必要的協助和資源

根據以往扶植經驗，新備案的志工隊大多在行政文書作業、組織運作管理和資源連結上較為薄弱，因而扶植小組成員清楚新備案志工隊可能遭遇的問題，同時瞭解自己的角色和功能，更清知道可以提供哪些的協助，若是屬於志工隊本身的內部問題，則需要志工隊自己去克服和面對。

（三）減少新備案團隊的抗拒和防衛心理

在實地訪視輔導的過程中，難免會遭

遇到新備案志工團隊的抗拒與防衛，這都可視為是正常的現象，因為新備案的志工團隊常誤解或害怕，以為實地訪視是要接受評鑑考核，唯有透過不斷的溝通和釋出善意，才能讓新備案志工隊感受到扶植小組的用心。

(四) 扶植計畫中執行和支持兩者角色缺一不可

新北市志工團隊扶植培力計畫在近年之所以能夠持續不斷推動下去，除了仰賴承辦的新北市志願服務推廣中心（以及之前的臺北縣志願服務暨婦女資源中心）執行此計畫外，新北市政府社會局的大力支持亦是重要的關鍵因素。新北市志願服務推廣中心在整個計畫中負責行政協調工作，並且編製「志工團隊管理手冊」更是輔導員很重要的參考資料。此外，新北市政府社會局願意促成此一計畫的延續，讓許多新備案的志工團隊能得到資深過來人的經驗分享，這更是難能可貴的機會。

新北市志工團隊扶植培力計畫已經推

動數年，其最初的發想就是希望藉由資深的志工隊幹部，發揮母雞帶小雞的精神，把自己過去寶貴的服務經驗與新備案的志工隊一起分享。回顧這幾年的扶植工作，我們發現一個新備案的志工團隊，除了要有人（志工）、有組織（團隊）、有心（服務熱忱）之外，團隊本身願意去學習、能接受扶植小組的建議，則是進步的最大動力。在扶植的過程中，輔導員可能會遭遇到新備案團隊的拒絕或誤解的情況，這些都可能讓扶植成員感到挫折，但也顯示團隊扶植培力是雙方面的工作，單憑扶植小組一廂情願是不夠的。當然，在扶植過程中也有許多新備案的志工隊視扶植小組為重要的資源，看著這些新備案團隊愈來愈成長茁壯，也是扶植小組這幾年最大的收穫。

（本文作者為實踐大學社會工作學系專任助理教授）

關鍵詞：志願服務、志工團隊、扶植培力、PEP 模型

📖 參考文獻

- 林宜楨、牟鍾福、楊瑞蓮（2009）。以人力資本觀點探討學校運動志工團隊之運作。98年度大專體育學術專刊，302-309。
- 林勝義（2006）。志願服務與志工管理：做個快樂的志工及管理者。臺北：五南出版社。
- 陳武雄（2015）。志願服務：理論與實務。臺北：揚智文化。
- 陳金貴（2004）。志工團隊的統合及協調。志願服務基礎訓練教材。臺北：內政部。
- 陳麗欣，魏希聖，王慧琦（2007）。運用德菲法建構臺中市志願服務評鑑指標。朝陽學報，12，333-350。
- 龍紀萱、李依臻、施勝烽（2014）。探討影響醫院推行志工服務績效評估之相關因素：以

- 志工觀點為例。社會發展研究學刊，15，71-92。
- 龍紀萱、李依霏、陳琬茹、林佩瑩、林宜璇、施勝烽（2010）。醫院志工服務動機與志工教育方式適當性之研究。社會發展研究學刊，(7)，79-94。
- 謝振裕、王春展、曾蕃寬、盧禹璵（2013）。社區照顧關懷據點之志願服務人員運用管理探討：以原臺南縣為例。嘉南學報，39，380-396。
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 464-476.
- Edwards, H. C. (2008). Volunteers in leadership roles: Successfully engaging advisory councils. *The International Journal of Volunteer Administration*, XXV, 2, 1-16.
- Jamison, I. B. (2003). Turnover and retention among volunteers in human service agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 114-132.
- Lockett, L. L., & Boyd, B. (2012). Enhancing Leadership Skills in Volunteers. *Journal of Leadership Education*, 11(1), 233-244.
- Safrit, R. D., & Schmiesing, R. (2012). Volunteer models and management. *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success, Second Edition*, 1-30.
- Safrit, R. D., Schmiesing, R. J., Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2005). Competencies for contemporary volunteer administration: An empirical model bridging theory with professional best practice. *Journal of Volunteer Administration*, 23(3), 5-15.
- Schmiesing, R., & Safrit, R. (2007). 4-H youth development professionals' perceptions of the importance of and their current level of competence with selected volunteer management competencies. *Journal of Extension*, 45(3).
- Spearman, T. J. (2011). *Characteristics and Motivational Factors of Effective Extension Advisory Leaders*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Taylor, T. M. (2010). *Analyzing the Motivational Needs of Volunteerism Among Virginia Adult 4-H Volunteers* (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Wellins, R. S. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. Jossey-Bass Inc.