

運動賽會志工招募 與培訓之探討

洪啟成 國立體育大學體育推廣系研究生

前言

國際性的大型運動賽會往往可以吸引全球的目光，如同四年一度的奧林匹克運動會，而各國爭相申辦大規模的運動賽事，不外乎是因為其賽會多元的影響力。舉辦國際性運動賽會所帶來的影響以及效益非常廣泛，除了經濟上的影響外，對主辦國與主辦城市拓展國際外交的舞臺，及行銷主辦國城市多元文化都是重要的效益。

一場大型運動賽會需要龐大的人力資源投入服務工作，而志工更是支撐賽會的重要人力資源（甘業芋，2008），以 2008 年北京奧運會為例，整個賽會期間所投入的人

力，除 7 千餘名專職人員以外，主辦單位向全球招募了 7 萬 5 千多名志工，同時更動員了 40 萬名的城市志工，使得北京奧運在掌聲中圓滿落幕（葉公鼎，2009）。而 2012 年倫敦奧運也動用約七萬名志工。面對龐大的人力需求，一場成功的大型運動賽會無不仰賴良好人力資源管理，可見賽會志工確實是大型運動賽會不可或缺的人力，有效的整合以達到最佳的人力資源應用，使眾多的志工能全數投入賽會工作，不只有助於賽會賽事進行，節省賽會成本支出，亦能提升主辦單位的形象，利於未來爭取更多的大型運動賽會。

運動賽會志工人力資源

關於賽會人力資源可以簡單歸類為二，一為支薪的專職工作人員，依據組織架構內各部門的領導階層，皆為專職人員，最常被為使用的即是調用公務機關、主辦城市所屬機構之職員。二為不支薪的志工。賽會志工是特殊的人力資源，許多國際大型運動賽會均有數量龐大志工的的特色，例如夏、冬季奧運會志工數量均逐屆成長（葉公鼎，2010）。1984年洛杉磯奧運會後，奧運會的舉辦即開始大量仰賴志工的服務，數以萬計的賽會志工，支持著讓世人讚嘆的運動賽事，讓賽會得以順利進行，也突顯出志工的投入對運動賽會的重要性與地位。

McCurley 與 Lynch（2002）提出，志工可分為長期志工、短期志工兩類。長期志工，會長時間的投入或專責於某一賽會機構或使命，此類多屬於退休人員參與為主，且長期志工往往於運動賽會籌備的前置期即投入服務，協助辦理賽會相

關文書工作，或擔任志工幹部等等，而短期志工投入時間有限，絕大多數屬賽會進行中的服務志工，也是志工人力資源為數最多的一部分，因為投入服務時間有限，通常只投入專一領域，只學習與執行一項特定工作。而部分短期志工也會於賽會前或賽會後進行服務，因此短期志工屬於任務型的提供服務，例如賽前志工衣物分配，或賽後的結案物品搬遷協助等等。一般來說，投入服務時間越短，工作範圍越明確，也較容易招募到服務志工。短期志工的身分也較不受限，多以自己時間許可為考量因素，所以無論學生或上班族，經過受訓後皆可投入賽會服務。

而對於大型運動賽會來說，一般志工數量與選手數量的比例為 2：1，也就是說每位選手平均配有兩位志工服務，由此可知越大型的運動賽會，參賽選手越多隨之賽會志工也會相形增加。以 2009 年臺北聽奧來說，志工與選手的比例接近於 4：1，可見志工於運動賽會中絕對佔有

一席之地。

運動賽會志工的招募與培訓

葉公鼎於 2010 指出，運動賽會籌辦分成引介期、成長期、引爆期、賽後期等四階段的生命週期，可概分為三個階段，分別為運動賽會籌備期間、運動賽會舉辦期間、運動賽會結束期間。運動賽會花費甚鉅，對於賽會期間投入的服務人員，基於經濟考量，運動賽會籌辦單位傾向於招募志工的方式來節省支出（林瑞泰、黃秀鶯、何金樑，2006）。志工招募的主要目的，是找到適當的志工，以便配合運用單位的需要而提供服務，簡單的說就是「如何找對人，做對事」（林勝義，2010）。

一、志工招募

程紹同等（2011）提出，如何能落實賽會服務工作，才是關注的重點，並針對賽會服務工作綜併為五點，其中第一點即為服務人員分類暨志工招募與組訓。然而如何對外招募合適志工，則應訂定完善的志工招募計畫，一般會透過網路

宣傳、電視傳播廣告、辦理活動宣傳、團體洽談、電話洽詢、單位推薦及現場報名等等。葉公鼎（2010）提出，運動賽會籌備單位可成立志工專責單位或者附屬單位，負責志工的招募、編制管理等工作，並提供志工們交流的園地、重要培訓課程及相關賽會資訊等。

招募來源簡單劃分為團體志工與個人志工，團體志工大多都透過大型團體如大專院校、軍警團體等，或者不同領域財團法人或部分專業志工也會透過團體志工招募，全數投入一項服務（葉公鼎，2010）。例如 2009 年臺北聽奧 1 千多位的外語志工，多來自臺北各大專院校外語系學生，透過與學校洽談團體志工服務，透過專業需求整批投入運動賽會中（財團法人 2009 年臺北聽障奧林匹克運動會籌備委員會基金會，2009）。個人志工則來自於社會的每一個階層（如表 1）。該如何達到適才適所，就仰賴於報名表的設計，一旦大會服務人員的分類確立後，依據各項服務需求訂

定甄選資格，於報名表中清楚陳列，讓報名者可以了解有哪些服務項目與類別，也可讓報名者勾選屬於自己的專業部分，如此一來，賽

會籌備單位僅需透過報名表，即可初步挑選所需要的人員。並且隨時於志工專屬單位公佈志工名單，以利查詢。

表1 2009年聽奧志工報名人數及來源

志工來源類別	志工來源	人數（名）
個人志工	聽人、聽障	740
學校服務部 （臺北市教育局）	市立臺北教育大學 國立臺北教育大學 各大學外語系所	2509
國際志工	聽人、聽障	39
團體志工	扶輪社（社友）、聽障團體	1465
	大專院校（師大、輔大、文化等） 運動相關系所	5015
總計	9768	

資料來源：研究者整理修改自財團法人 2009 年臺北聽障奧林匹克運動會籌備委員會基金會，（2009）。無聲的力量。臺北市：作者，71。

二、志工培訓

當志工招募步入軌道後，接著勢必同步進行的賽會籌備工作，即是針對所有志工辦理相關的培訓課程，為了提升志工的服務品質，有計畫的志工訓練是不可或缺的一環（程紹同等，2011）。因為每項運動賽會均有其特殊性，在不同地

點舉辦，也會因當地的特殊背景與風土民情的不同而有所差異，因此就算經驗再豐富的工作人員，也要經過此賽會正確觀念的認知、相關案例的情意學習，以及實際操作等培訓，才能具備賽會所需的專業知能（葉公鼎，2010）。培訓目的在於讓眾志工們能瞭解自己的權利、義務與使命，及未來將服務的對象為

誰、將服務的工作為何，也可對賽會能有一定的認知，賦予志工正確的觀念與暢通的回饋管道。

以 2009 年高雄世運為例來說明，志工的培訓可分為三個階段進行，分別為核心訓練、專門訓練與場館實習，而志工幹部則需另外參與領導訓練（如表 2）。

（一）第一階段：核心訓練

課程並不分服務類別，所有的志工人員皆為相同課程，課程內容為志工基本介紹賽會的背景及參與成員，並讓其瞭解志工倫理使命與志工的相關福利及服務規定準則、罰則，熟練志願服務技巧，更重要的是，介紹基本禮儀應對與賽會期間常見問題的基本話術練習，還有相關緊急事故通報管道與做法等等，為期約 8 小時的培訓課程。

（二）第二階段：專門訓練

依賽會的服務人員分類進行培訓，但志工畢竟並非專責人員，培訓課程並不會太過專業艱深，主要在於深入介紹該類別主要服務場域、對象、工作，及建立團隊默契

與良好溝通管道等等，例如導覽志工的專業課程包含了導覽技巧、禮儀與話術、服務肢體語言等等，依據類別安排不同的專門課程方式進行培訓，為期約 4-30 小時不等的培訓課程。此階段也可能碰到志工朋友於課程中發現不符自己的專業或興趣，必須確實輔以轉換其他類別志工服務與培訓課程，或者予以捨棄服務機會。

（三）第三階段：場館實習

在志工具備了基礎與專業的素養後，安排實際的賽會相關場域進行觀摩、實際服務，透過案例分析與實作，讓志工能於賽會前熟悉場館環境、動線規劃與任務分工，實際投入賽會時能直接上手不必再摸索，達到最佳的服務表現，為期至少 4 小時的培訓課程。

另外位志工幹部開設領導訓練培訓課程，是為了提升其對團隊的經營、領導技巧、媒體應對技巧、任務分工訓練及危機處理應用等約 9 小時的培訓課程，期能有效的領導志工投入賽會服務達成目標。

表2 2009年高雄世運志工培訓課程

培訓階段	培訓課程	培訓時數
核心訓練	認識高雄世界運動會、場館介紹、 比賽項目說明 服務情境管理、志願服務與國際禮儀、 團隊激勵	約 8 小時
專門訓練	專業訓練、團隊凝聚	4-30 小時
場館實習	聽人、聽障	4 小時以上
領導訓練	團隊領導技巧、媒體應對技巧 任務分工訓練、危機處理機制及應用	約 9 小時

資料來源：研究者整理自財團法人 2009 年世界運動會組織委員會基金會（2009）。2009 世界運動會成果報告書。高雄市：作者。219。

依據上述志工培訓課程的階段，可說是一場成功的運動賽會最重要的階段之一，如果沒有透過專業的培訓課程，再多的志工也只是流於數字的呈現，因此透過良好的人力資源管理與培訓，使眾多的志工人能投入工作，助於賽會賽事進行，亦能提升主辦單位的形像帶來加分效果。

結 語

綜合前述章節各大型運動賽會案例與文獻來看，大型運動賽會的志工招募與應用，似乎並非艱深難懂，大型運動賽會的志工人力資

源的管理，可分為運動賽會籌備期間、運動賽會舉辦期間與運動賽會結束期間等三大時期。

主要志工人力資源於運動賽會籌備期間進行招募活動，並辦理各項志工培訓課程與實習，以達到運動賽會所需服務人力的養成，而部分重要志工於此期，協助運動賽會籌備單位進行各項賽會籌備工作與活動。運動賽會舉辦期間則為驗收運動賽會長期籌備的成果，包含了所有經過受訓的各類服務志工，實際投入運動賽會中服務，展現培訓時期的所學，全心投入與付出。而運動賽會結束期間所需的志工人力

資源大幅縮減，幾近為未籌備運動賽會時的程度，但仍然保留了少部分志工，協助運動賽會籌備單位，辦理各項運動賽會的結案工作或場館移轉等事宜。

透過本文研究整理，期許相關單位若欲籌備辦理一場運動賽會或是社團活動，能做為參考實施依據，進而能夠順利進行志工人力資源管理，達到完成一場運動賽會或社團活動的支援服務，達成籌辦目的。

延伸閱讀

高雄市世界運動會官方網站：<http://www.worldgames2009.tw/wg2009/cht/index.php>

臺北聽障奧林匹克運動會官方網站：
<http://www.2009deaflympics.org/bin/home.php/>

參考文獻

甘業芊（2008）。運動賽會志工招募之研究——以2009年臺北聽障奧林匹克運動會賽會志工運作為例。《輔仁大學體育學刊》，7，183-196。

李淑珺（譯）（2002）。《志工實務手冊》。臺北市。（Steve McCurley &

Rick Lynch）

林勝義（2010）。《志願服務與志工管理——做快樂的志工及管理者》。臺北市：五南圖書。

財團法人2009年世界運動會組織委員會基金會（2009）。《2009世界運動會成果報告書》。高雄市：作者。

財團法人2009年臺北聽障奧林匹克運動會籌備委員會基金會（2009）。《無聲的力量》。臺北市：作者。

程紹同、方信淵、范智明、林保源、廖俊儒、王慶堂、呂宏進（2011）。《運動賽會管理：理論與實務第二版》。臺北市：揚智文化。

葉公鼎（2009）。從北京奧運看臺灣大型運動賽會的籌辦。《國民體育季刊》，38，32-41。取自：
<http://www.sac.gov.tw/resource/annualreport/Quarterly160/p6.asp>

葉公鼎（2010）。《大型運動賽會經營管理》。臺北市：華都文化。