



32-40 體育志工服務績效的評估

■楊志顯

志願服務 (voluntary services) 是社會發展的重要力量來源，愈是自由民主、經濟繁榮的國家，愈是鼓勵民眾從事志願服務活動，並提供各種參與的管道。許多西方國家的領導者均曾公開表示對志願服務工作者的重視。例如曾任加拿大總理的杜魯道即指出政府部門和營利組織的高度發展，使得非營利和志工團體的功能受到壓制，進而影響到社區意識的形成和凝聚，因此，志願服務工作的推動亟待積極的落實 (Morrison, 1986, 引自 Chelladurai, 1999)。此外，美國前總統布希在1997年費城高峰會議中，強調重建國家之路上，所需要的不僅是納稅人的錢，更重要的是民眾的時間 (Newsweek, 28 April 1997, 32)。而其繼任總統柯林頓也以倡議「面對世紀嚴苛的挑戰，端賴市民精神的展現」來相呼應 (Columbus Dispatch, 29 April 1997, 1A)。

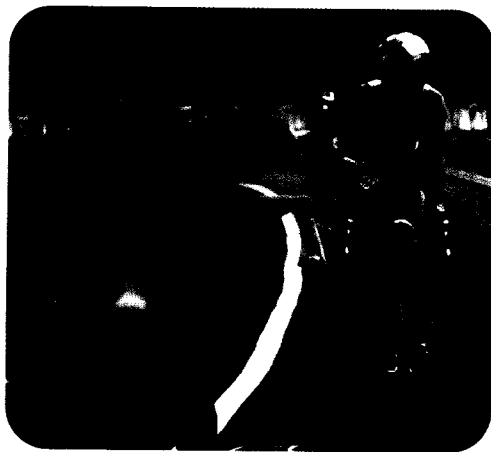
如西方國家志願主義的盛行，台灣地區近年來志願服務工作的推廣，也有日漸蓬勃、遂受重視之趨。其對社會、政治、經濟發展之影響深遠自然不在話下，（曾華源、曾騰光，民92），對於體育、運動或休閒等傳統上被視為較不具生產力的活動之推廣，同樣不容等閒視之。國外文獻資料顯示志工於運動和休閒方面的服務投注比例高達21%（Tedrick & Henderson, 1989），經學者進一步分析，確實的數據可能更高（Chelladurai, 1999）。台灣地區對於體育志工的需求，雖或因社會型態、運動風氣或國人志願服務態度的差異，無法等同於歐美國家之規模，然而自從行政院體育委員會成立以來，因應發展全民運動所推出的「陽光健身計畫」、「運動人口倍增計畫」等重大活動過程中，開發志願工作人力資源的必要性則一再地被提出（黃立賢，民92）。基於全民運動的理想運作方式應建構在「中央領航」、「由下而上」的理念上（行政院體育委員會，民92），有效的志工發展策略和做法，無疑將是各項計畫能否落實的關鍵。

■ 志願服務的功能與價值

傳統社會將志願服務視為政府社會福利措施的輔助機制，導致志願服務發展的廣度和深度均有所侷限。隨著志願服務概念的釐清，志願性組織的出現，志願服務可以發揮之角色功能擴大，儼然成為現代民主社會中的重要制度。有學者甚至稱志願服務部門為企業部門和政府部門外之第三部門（Filer, 1990）。其於當代社會中所扮演的角色，主要有：從實踐中檢視理念，引導社會變革；洞察社會脈動，促成社會態度之改變，建

立新秩序；反應並維護民主社會價值觀；提供多樣化的服務，補充政府功能的不足；以及，擴展社會網路，增進社會互動與和諧（黃蒂，民77；Kramer, 1981）。

此外，志願服務具有經濟和非經濟二個方面的時代意義。現代經濟的版圖超越工作職場上有給勞力、資本、企業或行政組織體系所能涵蓋，其範疇已經擴展至無償服務所涉及的生产力開發和資源分配活動（Beamish, 1985）。根據1996年美國統計摘要的資料，男性人口中參與志願服務工作的比例約為45%，女性人口則有52%，平均每人每週投入的服務時間約為4.2小時（U. S. Bureau of the Census, 1996）。如以基本工資換算，志願服務工作的經濟價值每年即超過1000億美元（Chelladurai, 1999），另一項研究（McCurley & Lynch, 2000）的估算則更高達1820億美元之多。若進一步依Tedrick & Henderson（1989）的評估計算，投注在運動休閒性的志願服務工作經濟價值超過150億美元。此外，由於志願服務工作者並不以財物之報酬為考量，與有給員工相較下，較能以客觀和認真的態度來評估



▲體育志工的參與是各項運動賽會成功的關鍵。
（攝影/林嘉欣）



組織運作和成效，因此，志願服務工作的動機、品質及合法性往往較易贏得民衆的信賴 (Tedrick & Henderson, 1989)。

■ 體育志工服務績效的評估

為使體育志工能有效扮演其在全民運動各項促進計畫中的角色，以發揮應有之社會價值與功能，必須建立體育志工服務績效之評估機制。體育志工服務績效評估之進行所須考量的因素，至少應包含參與志願服務工作的動機、績效評估的目的、績效評估的內容、以及績效評估的執行等方面。茲說明如下：

一、志願服務的動機

一般而言，志工參與服務的動機可分為三類：功利主義、人際情感、和公民道德的規範 (Smith, 1981; Knoke & Prenskey, 1984)。志願服務行動雖排除了薪資或有價酬賞的直接給付，然而期許從志願工作經驗中獲得有利於己的回饋，卻屬人之常情，無可避免。追求知識技巧以

加強日後職場所需，即屬功利主義之一例。其次，從志願工作過程結識同好，尋求歸屬感，正是基於人際情感的需要。再者，本著實踐主流社會價值以孚衆望的心態，則是服膺公民道德的表徵。國內文獻則曾顯示國人參與志願服務工作常被視為「做善事」，具有濃厚的道德性和私利性 (丁人傑，民86；林萬億，民81；曾騰光，民83)。此外，根據內政部 (民90)「台灣地區國民生活狀況調查」報告顯示，國人志願服務項目以社會福利的意願較高，而環保、社區服務和教育則居其次。其中，希望從事社會福利和教育志願服務工作者以女性和年齡輕者較多。

由於參與志願服務工作者之動機不盡相同，希望從事的工作屬性也未必一致，其於工作上的表現也往往是負責監督輔導者所難以掌握的。研究結果進一步指出，志工參與服務之型態可包括「觀望猶豫型」、「保留謹慎型」、「配合投入型」、「協調指揮型」、以及「全力以赴型」等五種類型 (馬慧君，民86)。此五類參與型態可能受到個人心理因素、人際因素和情境因素的交互影響所致。具體而言，成就感是否得到滿足、是否受到重視和激賞、自我實現的欲求是否獲得回應、是否有重要他人或團體的支持、以及所處組織所做的配合等條件，往往決定了志願服務意願和表現的強度和持久性 (Schindler-Rainman & Lippit, 1975)。

此外，有關體育運動服務志願工作的一項研究 (牟鍾福，民87) 顯示，擔任體育志工的意願受到「組織與工作」、「內在動機」、和「外在誘因」的影響。其中，內在動機因素之內容由「增長知識技能」、「幫助別人」、「充實生活」、「結交朋友」、「獲得社會經驗」、「行善積德」、



▲體育志工做場地清潔維護之情景。
(攝影/陳俊合)



▲球迷對職棒賽的支持為國內掀起一股棒球熱。(攝影/陳俊合)

「對將來的工作有幫助」、以及「是否有重要人士的參與」等所構成。進一步就投入情形將體育志工區分為「高度涉入群」、「中度涉入群」、「低度涉入群」和「冷漠群」等四組，發現其於考量因素、人口統計資料、收入、居住地區、居住環境、距離、志工經驗、參與意願、以及推廣策略偏好等變項上均有顯著的差異存在（牟鍾福，民87）。

二、績效評估的目的

體育志工服務績效評估的主要目的包括行政上和發展上二項需要。前者旨在檢視志工的服務成效是否符合事先所訂定之標準，或者瞭解不同志工間行為表現的優劣。所得結果可做為工作分派、晉升或訓練的依據（Belcourt, Sherman, Bohlander, & Snell, 1996）。後者則著重於回饋的提供，以培養後續服務所需技能，改善或強化服務成效。二者所欲達成之目標分述如下：

（一）行政需要

1. 提供志工回饋，使其瞭解自我表現是否與組織之預期相符，或相較於其他志工之表現為何。
2. 做為志工工作分派、晉升或訓練的參考，以及說明相關決策的依據。
3. 做為建議志工改善工作方式或態度的客觀資料。

（二）發展需要

1. 引導志工增進服務技巧、發揮潛能。
2. 協助志工了解其對組織之貢獻，和組織的未來性，進而提升其承諾程度。
3. 使志工在認同和支持的氣氛下獲得激勵。
4. 強化評估者與志工間的關係。
5. 診斷志工個人與團體間可能存有的問題。（Beer, 1987）

三、績效評估的內容

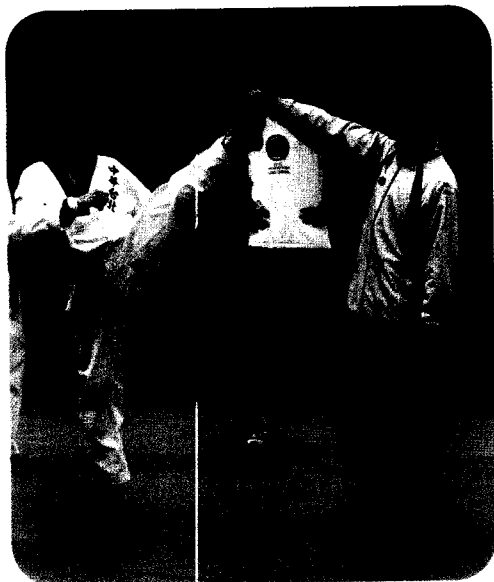
為使績效評估有效達成預期的目標，其評估



內容的擬定須能反應各該項志願服務工作所需 (Saal & Knight, 1995)。基本上，績效的評估應經由檢視具工作導向之表現、非工作導向之表現、以及組織公民行為來進行。

(一) 工作導向之表現

志願服務部門或運用志工之組織希望志工完成之工作事項所涉及的知能或技巧，構成了工作導向表現之要素。工作上常用之技能或知識有三類：文字和語言溝通的技巧、監督和領導的能力和管理和行政的能力。以「週末運動育樂營」的體育志工，負責活動規劃、學員報到、分組編配、運動技能指導、以及活動所需器具的準備之個案為例：屬於文字或語言溝通者包含活動構想的研商、企劃書的撰擬、引導學員參與各階段的活動、活動介紹、回答疑問等；與監督和領導有關的，有活動時間的掌控、學員參與態度的觀察和因應、或就所分配的工作在權責範圍內，決定進行的方式，並要求同儕的配合等；而行政與管



▲指導員陪選手練習之情形。(攝影/陳俊合)

理知能則有學員資料的統整、活動訊息的充分瞭解、教學資料或活動器具的使用、以及活動過程的記錄等。

(二) 非工作導向之表現

此類表現係指許多並未明文規範或口頭清楚交辦之事項，與志工個別所被分派工作的完成雖無直接關聯，但有利於組織任務的達成或績效的提升者。以上述「運動育樂營」為例，由各體育志工小組自行召開之非正式會議的參與，雖無強制性，然積極地配合，並提出建設性的方案或分享經驗，確有助於降低活動過程錯誤或疏忽出現的可能性，即可視為此類表現之一。非工作導向之表現主要有三項：努力程度、自律性、和助他行為。

1. 努力程度：所負責的工作是否能順利達成，有時受到體育志工個人以外因素的影響。例如育樂營中，學員行為或學習動機的偏差可能導致學習效果低落，此即體育志工無法全然掌控者。此時，體育志工所付出的努力可能更應是評估的重點。
2. 自律性：至於自律行為的評估，旨在強調自律的個人較能遵守組織規範的要求，間接顯示出提供更高服務品質的條件，故也應納入評估中。例如，運動育樂營隊並無禁止志工吸煙的規定，然體育志工吸煙的行為，卻可能是運動育樂營學員模仿的對象，也可能受到家長的質疑而破壞了活動主辦單位的形象。有學者甚至建議員工自律行為應被視為工作導向的一種表現 (Campbell, 1993)。
3. 利他行為：確實完成份內之工作，建立起志願服務之模範，使其他志工有例可循，以引導出正面積極的志願服務工作態度。必要時，主動

提供協助，使其他的任務也能順利推動。就志願服務工作而言，此類行為更屬可貴。

(三)組織公民行為

所謂組織公民行為係指個人自由意願下，所表現出未直接或公開地受到組織正式體制的獎勵，但整體上卻有助於組織效能發揮的行為 (Organ, 1988)。此類行為可減少組織中部門或人員工作上的磨擦，並有助於資源的互通和人際關係的協調 (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997)。例如熱心助人、光明磊落、不拘小節、待人以禮、關心別人、平和處世、及樂觀豁達等均屬之 (Organ, 1988)。

1. 熱心助人：份外地協助同事處理組織的工作或問題。
2. 正直磊落：不論是準時到班、工作投注或是遵守組織規定等，均以高標準來要求自己。
3. 不拘小節：不會因工作環境不甚理想，或工作上所遭遇的小問題，而四處抱怨，仍然謹守崗位。
4. 待人以禮：重視同事們工作上的感受，不製造困擾，並求工作能順利進行。
5. 關心別人：透過親自參與及工作分擔的方式來表達對組織和同事的關懷。
6. 平和處世：努力維持和樂的工作氣氛，並委婉地化解衝突。
7. 樂觀豁達：時常讚美別人，並鼓勵他人追求進步。(Organ, 1988)

四、績效評估的執行

有關績效評估的執行，可進一步就評估的時機、評估的執行者、評估的盲點、以及可能的困擾等方面加以說明。

(一)績效評估的時機



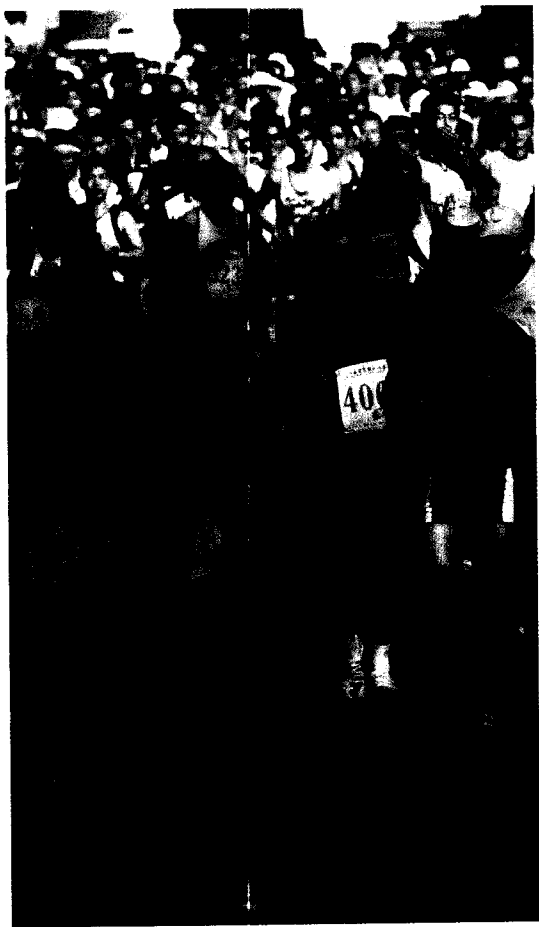
▲志工為受傷的運動員從事後送醫護之情景。
(攝影/陳俊合)

績效評估的時機取決於所想要達成的是行政上或發展上的目的。如係為了協助志工成長，則可就個別的需求或經驗彈性實施。針對資歷較淺、經驗較為不足的志工而言，引導式的意見或提醒可適時地提出。資歷較豐之志工則以定期實施行政目的之評估為主，以確立志願服務工作之推動與組織發展的方向一致無虞。

工作時程的長短也是選擇評估時機的考量因素之一，如志願服務工作係屬短期專案性質，則評估時間範圍較不具彈性，次數亦較少，盡可能於工作結束近期內實施完整的評估作業；而屬長時間性的工作則可選擇定期（分期）於不同階段檢視不同屬性表現的方式進行。

(二)績效評估的執行者

傳統職場上的工作評量，多半由員工之督導者（部門主管）來實施。其考量點主要有二：其一為主管對其部門整體任務瞭解較深，也較能全面性地檢討個別員工對組織的貢獻。其二則是透過評量的過程，主管得以進一步對所屬員工的工作或個人特質加以檢視，有助於日後人力資源的



▲我國全民運動的各項計畫要想有所斬獲，也得借助於志願服務工作者的努力不可。（攝影/陳俊合）

重新規劃和發展。近來對於工作評量的概念則有所調整，目標管理、員工成長的強調、參與式的管理……等等理念的推陳出新，逐漸讓企業感受到員工是重要資本，員工的參與未必是一項威脅，參考員工自我評量結果的做法也頗能被接受。

對志願服務工作者而言，多一分尊重是絕對必要的。因此，讓志工參與績效評估的過程，並採用多元評估的方式，包括自我評量、同儕間互相評量、與服務對象的評量等，可能要比以督導者給分的做法更為可行，也較沒有上級考核的意

味。

（三）績效評估的盲點

所有工作相關的行為或作為都應該進行評估，以免以偏蓋全，失之公允，或未能找出確須改善的工作表現（Saa1 & Knight, 1995）。相對地，與工作達成無關的事項不應出現於評量中或影響評估的結果，否則不易掌握確實的績效，而形成評量偏差。至於須藉由受評志工以外人員協助，或容易受到外在環境因素左右的工作表現，於評估時必須保有彈性，或考慮增加非工作導向行為的權重，亦即將「結果取向」調整為「行為取向」可能更為合適（Courneya & Chelladurai, 1991）。

（四）執行上的可能困擾

對志願工作者的服務績效進行評估，讓許多需要志工人力資源之單位頗感為難而裹足不前。一來唯恐志工出走，組織任務停擺；其二則是無法具體擬定評估的方案，貿然施行，將徒增困擾。再者，需用志工人力之部門本就人簡事繁，任務達成已屬萬幸，恐已無暇規劃志工服務表現之評估。

然而，志工的運用既是人力資源開發的重要工作，制度化的管理就勢在必行。強調人性化的接觸與情感的融合，並務實地提供志工成長與發展的願景，相信應是管理過程中值得採用的策略（曾華源、曾騰光，民92）。

■ 結 語

據估計，2000年雪梨奧林匹克運動會籌備委員會成功地招募了47000體育志工，經過系統化的講習後，投入服務工作的行列中。同時，也號

召了14000位志工，為殘障奧運會盡心盡力，這些志願服務工作者都曾用心地參與了特別規劃的訓練課程。另外，約有12500位志工擔任奧運會開、閉幕典禮的演出或後台工作人員（Walker & Gleeson, 2001）。隨著國際賽會規模的擴大，投入其間的資源直令人嘆為觀止。財力物力的需求有媒體和大型企業的鼎力相助，而人力的開發則不斷地挑戰主辦單位的智慧。所幸，體育志工的有效運用，確保歷屆重要賽會的盡善盡美。

善用志工是現代人力資源開發的重要策略，我國全民運動的各項計畫要想有所斬獲，也非得借助於志願服務工作者的努力不可。惟志工招募

者必須認清的是，志願服務不等於慈善救助；無償的付出不表示不求回饋。體育志工的動機、態度、需求與成長都應是志工招募計畫的重點，和招募者用心以對的考量。誠如於2000年雪梨奧林匹克運動會後出版之「志工（The Volunteers）」一書作者Walker & Gleeson（2001）所言：「澳洲辦了一次成功的雪梨奧運會！我們的領導者爭取到奧運的主辦權，以及世界一流選手到此相互較勁，其努力值得肯定。然而到頭來，讓夢想成真的功勞，要歸給民衆。」在要求志工服務績效的同時，應該以誠相待並心存感念。（作者為輔仁大學體育系教授兼系主任）



▲釜山亞運中華啦啦隊。（攝影/李天助）

參考文獻

- 丁人傑（民86）：社會脈絡中的助人行為：台灣慈濟功德會個案研究。台北市：聯經。
- 內政部（民90）：台灣地區國民生活狀況調查報告。台北市：內政部。
- 行政院體育委員會（民92）：九十二年度運動人口倍增計畫實務手冊。台北市：行政院體育委員會。
- 牟鍾福（民87）：體育場潛在志工市場區隔與其考量因素之研究。輯於鄭志富等著：運動管理學論文選



- 輯(一)(193-214頁)。台北市：師大書苑。
- ✧ 林萬億(民81)：台灣地區社會意向調查。中央研究院中山人文社會科學研究所。
 - ✧ 曾華源、曾騰光(民92)：志願服務概論。台北市：揚智。
 - ✧ 曾騰光(民83)：大學生對志願工作特質的認知和參與意願之研究。東海學報，35期，151-172頁。
 - ✧ 黃立賢(民92)：運動新北縣健康好生活-台北縣推動運動人口倍增計畫之執行策略。國民體育季刊，32卷2期，17-21頁。
 - ✧ 黃蒂(民77)：生命線志願工作人員工作價值與工作滿足之研究。東海大學社會工作研究所碩士論文。
 - ✧ 馬慧君(民86)：志願服務工作者參與類型之初探-以埔里五個團體的志工為例。國立暨南國際大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。
 - ✧ Beamish, R. (1985). Sport executives and voluntary associations: A review of literature and introduction to some theoretical issues. *Sociology of Sport Journal*, 2, 218-232.
 - ✧ Beer, M. (1987). Performance appraisal. In J. W. Lorsh (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 286-290). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 - ✧ Belcourt, M., Sherman, A. W., Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (1996). *Managing human resources: Canadian edition*. Toronto: Nelson Canada.
 - ✧ Campbell, J. P. (1993). A theory of performance. In Schmitt et al. (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
 - ✧ Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
 - ✧ Courneya, K. S., & Chelladurai, P. (1991). A model of performance measures in baseball. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 16-25.
 - ✧ Filer, J. M. (1990). The Filer commission report. In D. L. Gies et al. (Eds.), *The nonprofit organization: Essential readings* (pp. 77-88). Belmont, CA: Wadsworth.
 - ✧ Knoke, D., & Prensky, D. (1984). What relevance do organization theories have for voluntary associations? *Social Science Quarterly*, 65(1), 3-20.
 - ✧ Kramer, R. M. (1981). The roles of voluntary social service organizations of four European states: Policies and trends in England, the Netherlands, Italy and Norway. In S. Kuhnle & P. Selle (eds.), *Government and voluntary organizations* (pp. 87-107). England: Cedric Chivers.
 - ✧ McCurley, S., & Lynch, R. (2000). *Volunteer management: Mobilizing all the resources of the community*.
 - ✧ Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
 - ✧ Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quality and quantity of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
 - ✧ Saal, F. E., & Knight, P. A. (1995). *Industrial/organizational psychology: Science and practice* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
 - ✧ Schindler-Rainman, E., & Lippit, R. (1975). *The volunteer community: Creative use of human resources*. California: University Associates.
 - ✧ Smith, D. H. (1981). Altruism, volunteers, and volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, 10(1), 21-36.
 - ✧ Tedrick, T., & Henderson, K. (1989). *Volunteers in leisure*. Reston, VA: American Alliance for Health, Physical Education, Recreation, and Dance.
 - ✧ U. S. Bureau of the Census. (1996). *Statistical abstract of the United States* (116th ed.). Washington, DC: U. S. Bureau of the Census.
 - ✧ Walker, M., & Gleeson, G. (2001). *The volunteers*. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.