

41-49

運動賽會志工的 訓練與管理

■呂謙

一般中小型基金會非營利社會福利基金會的組織特性、人口結構、成員職責認知程度以及運作規模上傾向於志工的運用，然而，就組織結構化程度的制式規模不如歐美等先進國家，必須有效使用人力資源規劃，並改變決策之參與模式（黃新福，民88）。大型運動賽會動用之人員、財務與組織相當多，人事費用支出在長期執行之下，各運動組織不勝負荷，在考量人事費用縮減之情況下，始參照引用非營利組織志工制度。志工服務是無給職的，除了要自願參加該組織之外，更要對所執行之任務抱著服務熱忱。



志工願意參與服務之動機與工作滿意度有關，選擇因素整體認知在服務性質、社會、同儕、機構及宗教團體等因素具差異，整體工作滿足以督導、工作夥伴、福利獎賞、訓練、工作本身、環境、工作意義及社會評價等認知程度較高（王子啓，民90；宋世雯，民89；黃永明，民88）。非營利組織招募志工以新聞媒體方式之效果最好，志工訓練方式包括職前訓練、在職訓練、專案訓練與一般教育訓練，績效評估標準愈具體愈好，訓練與發展管理包括「進行組織診斷」、「確定組織需求」、「決定訓練方法」、「發展上課的教材和內容設計」、「訓練的互動」與「評估」（黃皇凱，民86）。

志工的組織與訓練是推動大型運動賽事及社會公益慈善等事業成功順利的重大影響關鍵，運動賽會訓練人員之專業能力需求包括評估訓練之經濟效益、課程規劃分析、訂定目標、志工訓練需求與學習特性、分析組織內在環境、課程傳授、互動、評估學習成果與評估訓練對組織之績效（林盈助，民86）。因此，訓練及培養志工，滿足其工作任務分配及學習新的技巧，並評估學習效果及執行的績效，以作為改善訓練績效及溝通的管道，並讓志工服務能推廣及持續，已經成為現今舉辦運動賽會，甚至於國際大型活動或職業賽之趨勢。

以下根據筆者擔任1999年約翰走路 Johnny Walker 高爾夫菁英賽、2000年易利信盃 (APGA) 高爾夫球公開賽、2001年第34屆世界盃棒球錦標賽與2002年日本職棒例行賽在台北等國際賽事志工指導部分，提供運動賽會志工訓練與管理之方式。

運動賽會志工的訓練

從哲學、教育、體育運動、社會、心理、醫學、科學、管理或是人力資源管理中皆可以發現訓練之重要性，如果光是訓練卻沒有考量運動賽會的性質與需求，容易造成學非所用。非營利組織志工人力資源管理之策略分為招募、訓練、任用、督導、與評鑑等面向（蔡天生，民90），訓練是針對員工、新進職員、志工等人員執行工作



▲教導志工做CPR之情景。（圖/呂謙提供）

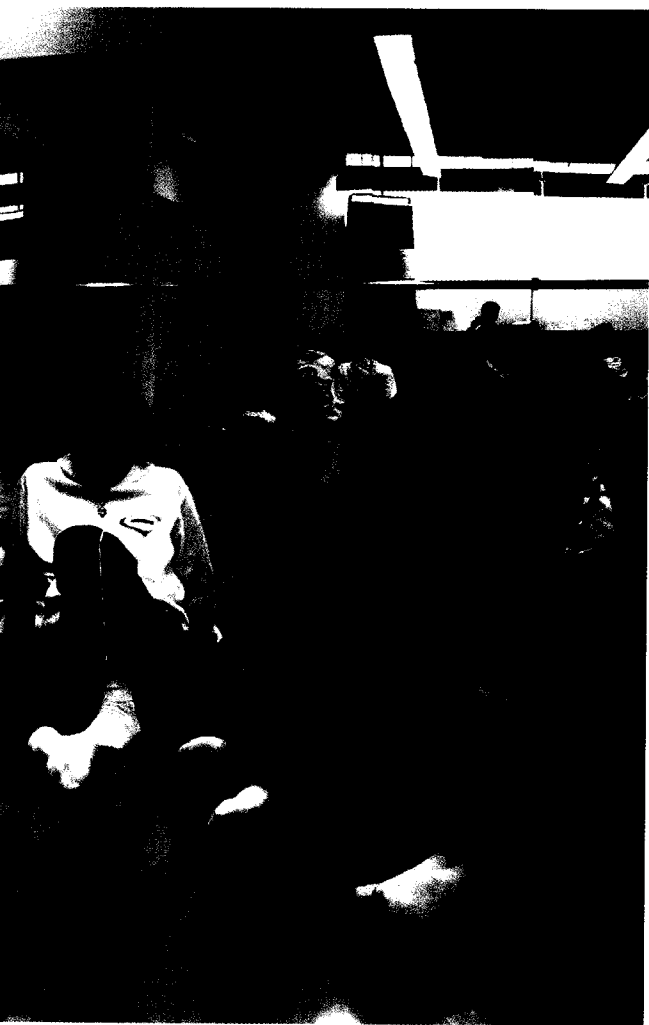
所需之技能加以設計有系統之學習程序，方法包括在職訓練、工作指導、影音、講授、模擬等訓練，在運動賽會主辦單位則是指導參與志工執行任務時，該如何應對進退之方法及執行程序。運動賽會志工訓練方式分析如下：

一、**招募**：主要工作在於讓有興趣擔任志工之伙伴知道運動賽會何時要舉辦，並且徵募志工同仁以共襄盛舉。方法包括公告、海報、上網、廣播電台、報紙與電視等，運用各項傳播媒體以使

招募志工之消息散播。目前在運動賽會方面普遍之作法是請設有運動管理相關系所之學校推薦特定名額之教師與學生協助工作之進行，或是請不同學校的師生進行相關工作之推展，但是仍舊保留一些名額給有興趣參與協助之人員。

二、**分組**：舉辦單位前置工作在訂定比賽日期、項目與地點等相關事宜之後，就招募志工之申請表或特定人員資料取得後，通知賽會進程序與需要協助之工作性質，調查參與人員，進行組別之區分與工作分配。事實上，國外以US Open（美國網球公開賽）與Nasdaq-100 Open（原稱 Lipton立普頓網球公開賽）以及國內高中籃球聯賽為例，在志工方面均需要經過甄選之階段，包括願意擔任之工作性質、個人操守行為等、與運動賽會特性相近之知識。以接待組為例，擔任志工須具駕照，同時車款與年份經認定許可之車輛，尤其當舉辦日期較長時，有工作者則需要請假，並同時配合選手抵達機場之時間。對於此項之建議，舉辦單位主動行文至志工之工作或就學之單位，以利公差假之申請。

三、**課程設計與訓練**：任務與績效分析是訓練需求的主要方法，實證結果亦指出受訓者接受訓練課程之後自評訓練成效的結果相當良好（林奕如，民89；Dessler, 2000），當志工招募與分組均就緒之後，舉辦或委託訓練單位必須事前就擬定訓練計畫，尤其是要精確測量或計時之部分要特別說明清楚。課程設計必須針對志工所要服務之內容說明清楚，將一切可能發生的狀況舉例解說，才能使志工學到更多應變處理能力，以提高賽會執行績效。無法達到任務分組工作要求水準之志工，訓練人員或指導單位要能夠及早在賽





▲志工是推廣活動的第一線人員。(圖/呂謙提供)

會前協助輔導，更要找出原因加以分析檢討，並要通知所屬學校之負責老師，以作為未來賽會志工服務之參考。

四、實習：即使志工已經學習運動賽會相關事項之技能，也經過口頭詢問事情處理過程，但是最恰當操作方式就是至少實際執行一次以上。呂謙等（民91）指出志工在接受賽前講習通知，訓練課程愈詳細，工作訓練周詳，也愈能根據所教導的技巧與分配去執行任務，而且瞭解工作執行必須達到的要求，則愈徹底執行各種不同工作任務。實習有優點也有一些隱憂，從研究中也顯示企業組織受訓員工所學運用在工作的訓練移轉，各組織機構共同障礙是「高階主管不重視」、「直屬主管的支持與強化程度不夠」、「教

學與工作情境差距太大」及「受訓人員心態（動機不足）」，承辦人員則面臨的障礙則包括「訓練效果難以衡量」、「缺乏衡量訓練移轉的工具」、「對成效追蹤的專業認知與意願不足」、「主管工作太忙」、「主管缺乏工作教導」及「訓練人員的位階低級看法狹隘」（柯全恆，民87）。因此，相關訓練單位主管必須做好聯絡溝通之事宜，排除上述可能發生之情況，以使志工所學能有實習與操作練習之實際體驗。

五、工作執行：器材設施屬於既定之設備，從志工服務態度、語調、肢體語言、專業知識等工作執行方面，必須注重服務品質（包括內部、軟體、即時、無形、整體、異質與消逝）（Juran, 1974, 1986; Sasser, Olsen, & Wyckoff,

1978)。滿意度是針對產品使用前後自我判斷之差異比較，服務滿意度是針對顧客服務，從有形產品包括產品測試、紀錄、加工、運輸、工程、顧問，以及無形產品包括規劃、持續廣告、維修、付款、服務人員訓練等項目持續改善流程及步驟，達到滿意的程度（Jones, George, & Hill, 2000; Rue & Byars, 1998）。同樣工作之執行可以很草率，亦可精細，尤其運動賽會志工在執行任務是屬於運動管理之範圍，不同的選手與到場觀賞者使用相同的設備器材設施，或是面對志工提供入場指示等服務也可能有不同的評價，這些是必須在執行方面加以考量，以達到執行要求之設定標準。

六、建立長期合作關係：有志參加志工服務之人員或在學學生自願參與運動賽會服務，除了與工作環境有關之外，也希望從中獲得一些助益



▲志工是推廣社區活動的推手。（圖/呂謙提供）

或是完成工作的成就感，這些服務學習的經驗也可應證所學。有些運動賽會常常更換舉辦地點，因此建議相關單位收錄曾經參加運動賽會之志工或是裁判等人員聯絡名單，以建立聯絡網與未來長期合作之關係。

■ 志工之管理

從管理的理論當中可得知管理工作是對人員施行既定的政策與實際之執行，包括訓練、績效考核、溝通等項目（Dessler, 2000；Fry, Stoner, & Hattwick, 2001; Jones, George, & Hill, 2000）。志工在受過運動賽會相關工作訓練與實習後，接下來之任務即是在正式運動賽會節慶當中擔任實際工作執行。如果未加以評估與考核，則不知志工執行是否正確，服務態度與服務品質是否合乎整體賽會規劃。訓練績效是評估員工、新進職員、志工等人員執行工作之效率及成果，組織作業管理之方式有許多種，以下就運動賽會志工管理分析如下：

一、人員管理：志工集合與工作執行時段，必須根據運動賽會項目舉行之時間表操作，除了各志工均有時間表與工作執行說明書外，最基本之管理方式即是分組組長根據名單核對，提前通知並互留行動電話聯絡號碼，以免誤時誤事。

二、管理發展：期望志工未來均能獨當一面，因此，根據志工在賽會組織管理當中，就所發生問題，提出討論與分析，做為執行之改進。例如工作小組出現怠惰、遲到、缺席、精神散漫等問題，即是組織問題發生之指標。2002年第34屆世棒賽以職棒比賽模式執行，未受過長期專業訓練的志工實際執行卻有相當大的差異，並未如預



▲大型活動中常可見到志工默默付出的身影。(圖/呂謙提供)

期理想，除了當時報章雜誌報導之外，研究結果顯示志工對訓練績效達滿意的程度，志工遵守規定執行任務，但是這些工作學會之後，卻使志工在賽會期間執行時感到無聊而覺得未符合工作需求且沒學到新事務（呂謙，民91）。

三、執行力：執行是領導、策略、紀律、與競爭之行動力，除了運動賽會舉辦單位相關主管根據賽程執行運動項目，各組別必須因應天候、時間、交通、人員、運動員、器材、場地、突發狀況加以應變，志工訓練與排定的指導方式息息相關，訓練人員除了要實際帶領操作，將志工分成不同的組別，根據任務調動少數人員，每個任務執行以2至3天為限。則熟手帶領新手，接觸到每個不同任務，使志工有領導有學習有執行有交流，收穫更多。

四、成果與激勵：志工經過培養及訓練後，實際執行運動賽會任務，對工作所獲得的成就感，例如做不同事情的機會、受認同、與主辦單位產生互動、讚許、應證所學等事項，對工作環境諸如自願參與、學習新事務、挑戰性、自主性、管

理方式。激勵有許多不同的定義，最主要是「推動」，並與激發行為、導引朝向特定目標以及持續有關（Rue & Byars, 2000）。當志工工作士氣低落時，必須加以激勵，士氣高昂時需要加以讚許。同時，訓練人員需與志工溝通及維持良好互動，以提升工作氣氛與工作成效，這些都值得未來國際賽事志工管理之借鏡。

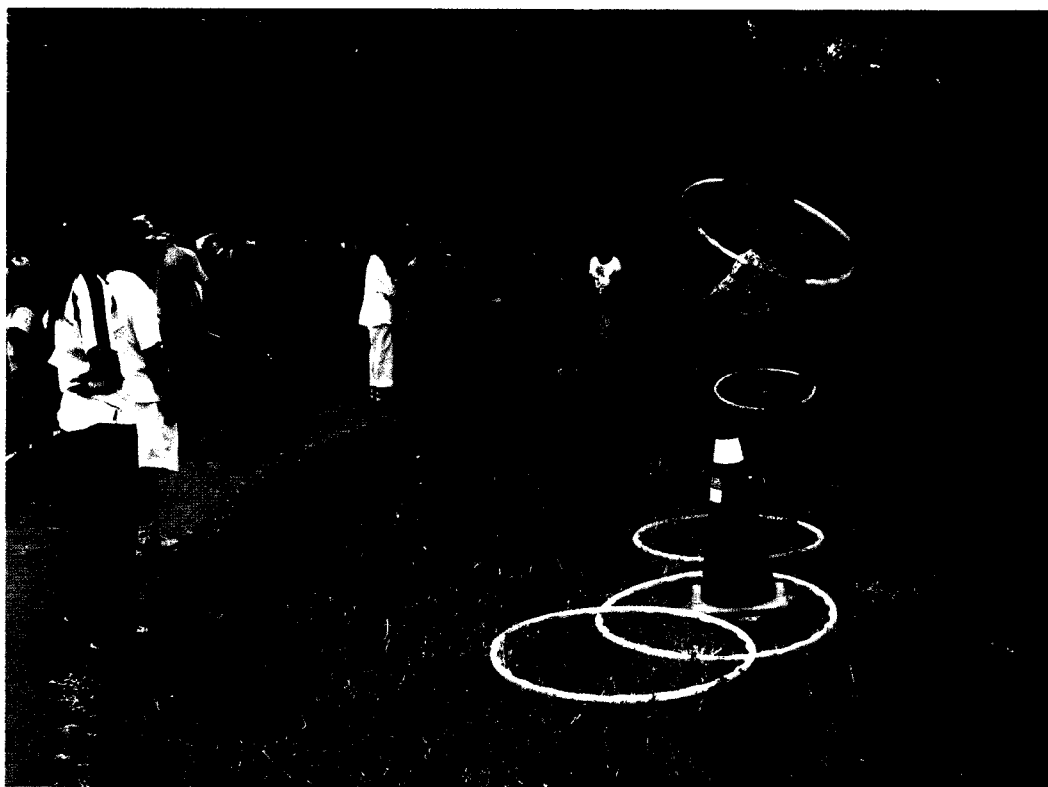
五、評估：評估是設定工作績效標準，考核被評估的人、事、物等績效。評估者包括主管、同事、員工、新進職員、志工、委員會、自我、下屬等。管理成效評估包括反應、學習、行為與成果，績效評估的方法包括圖形評分表、交替排序法、配對比較法、強迫配分法、重要事件法、敘述式表格、加註行為評分表法、目標管理、混用不同的方法等（丁逸豪，民83；張添洲，民88；簡建忠，民84）。評估訓練績效不但要從學習意願及態度進行，更要了解志工服務時，是否遵守規定及確實執行任務。為加強及轉移訓練成效，績效考核應增加受訓者能否應用所學，此可做為未來大型國際賽會參考與依據。

■ 結論與建議

非營利組織與大學服務性社團推展社會服務合作模式包括：利他、人力資源、理念、策略、服務宣導及成本節省。服務性社團尋求合作之原因包括：利他、資源、理念及凝聚力。合作助益則視雙方態度、運作與能力、價值觀及合作經驗，而服務理念最常被提及。阻力因素則包括有些價值觀之認定、彼此應對互動之態度、組織之運作與能力。而「承諾無法做到」、「人力不足」、「時間無法配合」及「傳承問題」最常發生（黃慧玲，民90）。志工是發自內心意願自動自發參加各項社會公益或賽會活動，不求回報的

奉獻。願意參加活動之志工要調整心態，只要參與賽會或各項活動時，要從內心建立願意服務之心態，服務才有意義。無論是自願參加或因為學校指派參與賽會或任何活動，代表的不僅是自己，也關係到就讀的系所及學校的聲譽，不能因為與任何因素如訓練課程、訓練人員、主辦單位或校方等而影響服務品質，以下提供幾點建議：

一、既然是志工也就不需要計較主辦單位提供的福利，一味爭取要與服務相對等的待遇也就失去志工的意義。用心去學習體會志工服務無形的收穫，參與賽會服務或是社會公益活動都會有相對的收穫，從工作服務人員的角度可以學會賽會舉辦流程，服務動線，公共關係，服務態度等實務操作，更可適應社會情況。



▲大專院校學生是社區運動推廣活動的生力軍。（圖/呂謙提供）



二、國內大都聘用大專院校之學生為主，必須解決學生課業之問題，例如大會在賽程編排上，避開期中考或期末考的時段，利用週末假日或晚上舉行，盡可能以不影響學生課業為原則。同時要與各校系所建立公共關係，除公文往返之外，也要有相互之間的交流，使在校學生瞭解志工服務之重要性。

三、訓練課程除口頭講授外，更要加以編寫書面或執行手冊以達到視聽讀的加倍效果。在大型國際賽會中，志工除了接受所訓練之課程並執行之外，接觸最多的就是「人」，包括訓練人員之督導、來賓與現場觀眾、志工之間的聯繫。在溝通及人際關係無法在短短的訓練中強化，除了

訓練單位要加以說明外，志工更要能如此去做。

四、建議賽事舉辦等相關單位善用人力資源，延伸至學校資源，相互結合大學院校運動相關系所，更能發揮功能。同時更建議訂定志工服務証照，各運動管理相關領域系所訂定畢業所需運動相關項目服務時數，培養專業人才投入賽會，提昇運動賽會服務品質建立服務滿意度。以榮譽、責任、服務為導向，有系統、有條理推行至各大學院校或合作單位，建立志工服務之制度。

五、對訓練課程的考核要從講師及志工雙方面評估，以確定雙方對訓練課程認知之異同點，以做日後改善之參考。志工訓練績效評估除了由



▲對體育志工的付出應給予讚許與支持。（攝影/林嘉欣）

志工本身可執行之外，各地區或各大學院校的負責老師、賽會訓練指導老師均可針對志工之服務給予評估以求服務品質之提昇。最後進行賽後檢討，除主辦單位主動召開檢討會外，亦建議提供服務志工之學校於賽會後召開，以利學生學習改進及獎勵。

以上結果可提供管理單位志工服務課程設計參考依據，同時提供管理領域、運動競賽主辦單位、運動行銷、運動管理等單位主管人員提升課程訓練與管理績效，以提高服務品質。（作者為金門技術學院副教授）

參考文獻

- ❶ 丁逸豪(民83)：企業人事管理。台北市：五南。
- ❷ 王子啓(民89)：影響非營利組織志願工作者工作士氣因素之研究：以基金會為例。雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
- ❸ 呂謙(民91)：志工作滿意度與訓練績效之研究：以第34屆世棒賽為例。論文發表於銘傳大學「e世紀的挑戰」國際學術研討會，台北市：銘傳大學。
- ❹ 呂謙、呂銀益、徐揚、王瑞麟(民91)：賽會志工服務品質與服務滿意度研究—以2001年第34屆世界盃棒球錦標賽為例。論文發表於朝陽科技大學第3屆管理學域學術研討會，台中縣：朝陽科技大學。
- ❺ 宋世雯(民89)：成人參與志願服務之工作投入與滿足之相關研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- ❻ 柯全恆(民87)：企業訓練移轉規劃之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- ❼ 林奕如(民89)：變革管理課程」訓練成效之評估及影響訓練成效因素之探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- ❽ 林盈助(民86)：企業教育訓練人員發展基本專業能力之需求評估研究。淡江大學教育資料科學學系碩士論文。
- ❾ 黃永明(民88)：大學生參與少年福利志願服務機構之選擇作滿足之研究：以台北縣、市為例。暨南國際大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。
- ❿ 黃皇凱(民86)：非營利組織人力資源管理個案研究：以高雄市文教基金會為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- ⓫ 黃新福(民88)：非營利社福基金會治理活動之研究。國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- ⓬ 黃慧玲(民90)：非營利組織與大學服務性社團推展社會服務合作模式之探討。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班。
- ⓭ 張添洲(民88)：人力資源：組織、管理、發展。台北市：五南。
- ⓮ 蔡天生(民90)：非營利組織志工人力資源管理之研究：以管理滿意度與組織承諾為例。國立中山大學中山學術研究所碩士論文。
- ⓯ 簡建忠(民84)：人力資源發展。台北市：五南。
- ⓰ Dessler, G. (2000). Human resource management. Champaign, NJ: Prentice- Hall.
- ⓱ Fry, F. L., Stoner, C. R., & Hattwick, R. E. (2001). Business: An integrative approach (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- ⓲ Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. L. (2000). Contemporary management (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- ⓳ Juran, J. M. (1974). Quality control handbook. New York: McGraw-Hill.
- ⓴ Juran, J. M. (1986). The quality trilogy. Quality Progress, Aug, 19-24.
- ⓵ Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). Management: Skill and application (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- ⓶ Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). Management of service operations: Text and cases. Boston: Allyn & Bacon.