

新北市政府 113 年度自行研究報告

緊急動員志工時可提升服務成效之
作為-以新北市政府 COVID-19 居家
照護關懷中心志工服務為例

研究機關：新北市政府社會局

研究人員：呂南青、石玉麗、曾碧玉、陳俞紋

研究期程：113.1.1~10.31

新北市政府 113 年度自行研究成果摘要表

計畫名稱	緊急動員志工時可提升服務成效之作為-以新北市政府 COVID-19 居家照護關懷中心志工服務為例
期程	1 1 3 . 1 . 1 ~ 1 0 . 3 1
經費	0
緣起與目的	台灣志願服務的推行已有數十年，政府部門平時即會結合志工人力來推動各項服務，遇重大災難時，政府需在最短時間內整合大量志願人力來協助各項服務，相關服務品質或成效值得探究。
方法與過程	一、為降低志工因值勤熟練度提高而影響研究結果，本研究以參與新北市 COVID-19 居家照護關懷中心第一週前來服務的志工 265 人為研究對象，採立意抽樣，以問卷調查方式進行資料蒐集與分析。 二、除問卷調查外，亦採用質性研究之焦點團體訪談，以立意抽樣方式，選取參與新北市 COVID-19 居家照護關懷中心服務之志願服務團隊代表為受訪對象，以半結構訪談大綱為藍本進行訪談，並進行資料分析。
研究發現及建議	一、現場督導人員的重要性：於大型動員志工時，現場需安排督導人員，有助於及時與就近性協助志工排除困難，值得相關動員時參考；惟現場督導人員對資訊的掌握及應變能力，直接影響服務輸送的順暢，需於安排人力時一併考量人員的適切性。 二、跨域合作的必要性：各項政策涉及公部門各局

	處、民間團隊，每日訊息的更迭與傳遞，也仰賴主管單位及時提供最新資訊，屏除本位主義，加強協調與合作，始能及時提供民眾最新最快的正確資訊，保障其健康安全與權益。 三、 研究紀錄的傳承性：志工每一次的參與服務及經驗，皆是建構大型志工動員的工作指導與模式的機會，應留下相關紀錄及研究，以因應緊急需求。 四、 團隊志工合作的優先性：為了確保緊急動員的效率，建議平時應儲備災防志工團隊，以利大型動員志工時，優先選擇與已有長期合作經驗的志工團隊合作，不僅能保證志工具具有培訓背景，還能減少重建人際關係的時間與成本。 五、 培養志工科技能力：現代社會和組織越來越依賴科技來提升工作效率，協助組織的志工亦需要透過科技能力的養成，增加服務效率、適應現代的工作模式，熟悉科技工具可以幫助志工快速找到問題的解決方法，例如使用網路搜索相關資料，同時志工掌握科技能力後，可以更輕鬆地應對新需求，提升自信心與服務滿足感。
備	註

緊急動員志工時可提升服務成效之作為
-以新北市政府 COVID-19 居家照護關懷中心志工服務為例

呂南青、石玉麗、曾碧玉、陳俞玟

摘要

台灣志願服務的推行已有數十年，政府部門平時即會結合志工人力推動各項服務，而在遭遇重大災難時，政府必須在最短時間內整合大量志願人力推動緊急任務，故類似服務案例的服務品質與成效，相當值得探究。

Covid-19 本土疫情爆發期間，大量無症狀或輕症病患留在家中，迫切需要關懷、諮詢、資訊提供與緊急事故協助等各項服務，新北市政府設置「新北市 COVID-19 居家照護關懷中心」，整合 13 個局處及龐大志工人力入駐。在大量志工投入服務前，提供職前訓練，並透過每日勤前說明及機動式的走動督導服務，加強志工服務知能與回應技巧。儘管中央疫情指揮中心隨著疫情變化，不斷調整各項政令規則，但志工仍成功地在短短一周內達到 65%(總完成率為 45.84%) 的電話回復率。基此，本研究希冀探討背後幫助志工發揮更好服務成效的實質因素。

本研究以參與新北市居家照護關懷中心第一週前來服務的志工為研究對象，透過問卷方式進行資料蒐集與分析。經五分 Likert 量表及變異數分析，我們發現志工會因不同年齡別、教育程度、有無擔任電話關懷志工經驗等因素，影響志工訓練及督導的方式，故可針對志工基本特徵提供合適知訓練及督導方式，加速志工知能的提升，以應變緊急需求。另本研究也對於公部門動員大量志工之相關作為提出具體建議，可供大型災難事故動員時之應變參考。

關鍵字：COVID-19、志工、督導機制、緊急動員、訓練成效

壹、研究動機

在台灣志願服務的推行已有數十年，政府部門平時即會結合志工人力來推動各項服務，依衛福部 110 年的統計全國志工有 104 萬多人(衛生福利部，2022)，足見志願服務已深入民心，遑論重大災難時，基於人心本善，更多人會投入服務行列，但相關服務品質或成效，就較少有人關注或探討。惟近幾年雖天災較減，但人為大型災難或大型傳染性疾病，造成受害者眾，政府需在最短時間內整合大量志願人力來協助各項服務，以有效降低民眾危機及恐慌。

嚴重特殊傳染性肺炎(以下簡稱 COVID-19)疫情肆虐全球已邁入第 3 年，臺灣於 111 年隨著疫苗接種率(全國完成 2 劑達 8 成以上)的提高，防疫政策亦逐漸走向開放，接著放鬆邊境管制，縮減居家檢疫天數；然而到了 4 月初，本土疫情突然一夕多點爆發，疫情變化來得又快又猛，新北市人口數為全國的 6 分之 1，受影響民眾眾多，大量無症狀或輕症病患留在家中，迫切需要關懷、諮詢、資訊提供與緊急事故協助等各項服務。

為了不拖垮醫療量能，新北市全國首創推出「居家照護計畫」，特設置「新北市 COVID-19 居家照護關懷中心」，讓輕症或無症狀者在宅照護，由家照護關懷中心人員接聽市民諮詢電話，即時給予回覆或轉介，降低醫療體系負荷，把醫療量能保留給中、重症患者。

居家照護關懷中心開設期間需要大量人力支援，新北市政府除整合 13 個局處入駐外，過往合作密切的各志願服務團隊亦投入其中，有效彌補政府部門人力不足之窘境。居家照護關懷中心共開設 100 多席電話諮詢專線，接聽及回覆民眾諮詢電話及提供關懷服務。大量志工投入前提供職前訓練，並透過每日說明會及機動式的走動督導服務，加強服務知能及回應技巧。雖然中央疫情指揮中心隨著疫情，不斷在調整各項規則及作為，但志工在短短一周內達到 65%(總完成率為 45.84%)的電話回覆率，足見成效，故本研究將據以探討是何種訓練或協助方式在緊急動員的背景下，對志工受益最大，服務成效最好。

貳、 研究目的

- 一、 了解大規模志工動員時，何種訓練方式能有效展現服務效能。
- 二、 探討緊急且大型動員志工時，志工基本特性是否會影響訓練或督導方式。
- 三、 可提供緊急且大型志工動員時之訓練與督導模式之建議，以利服務輸送順暢。

參、 文獻探討

一、 志願服務

大眾對於志願服務的印象是無私奉獻、無償付出、積功德的一群人，為社會帶來無名的貢獻，我國志願服務法第3條將志願服務定義為「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體力、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務」。曾華源、曾騰光(2003)提出志願服務是自發性的社會活動，透過社會性的參與，志願服務者在組織中與其他成員互動、共同行動，以增進人際關係、降低社會疏離感；志願服務是一種助人的美德及福利活動、組織性的利他行為、基於社會公益責任的參與行為。

志願服務的功能中，其一為輔助或替代政府辦理公共服務運輸的功能，可以協助政府辦理相關的公共事務，除節省人力外，也能維持提供民眾服務的品質；同時，志願服務也包含公民參與，一方面收集民意，一方面轉達政府的作為，成為政府與民眾的橋樑(陳金貴, 2002)。陳武雄(1997)、張偉賢(2001)提出志願服務具多重功能，包含具有彌補政府業務未及的輔助性、具有展現關懷溫情的補充性、擴大服務範疇的實用性等。

綜合上述，志願服務的運用可協助政府推動相關業務，解決社會問題，同時給予民眾溫暖的關懷，呈現社會溫情與善意。

二、 新北市志願服務

新北市幅員遼闊、人口眾多，為配合當時省政府施政計畫，自民國 71 年起，結合社區資源組成志願服務隊，服務在地兒童、老人、街友、身心障礙者與低收入戶家庭等，迄今志願服務工作推動已屆滿 40 年。民國 91 年 3 月 28 日「佛教懷仁社會福利慈善事業基金會」申請備案通過，是本市第一個依法申請志工隊備案的民間單位；民國 100 年新北市志願服務隊為 823 隊，至 110 年已達 1,380 隊(衛生福利部，2022)，10 年來已增加 557 隊，為協助志工組織順利運作及工作推展，民國 93 年 6 月 28 日「臺北縣志願服務推廣中心」(現為「新北市志願服務推廣中心」)成立，實施「志工團隊輔導計畫」，邀請專家學者對各志工團隊中常見的問題進行探討(石決，2016)。透過不間斷的陪伴及扶植志工團隊，協助其發揮應有的功能，逐步成為新北市社福體系中重要的合作夥伴。

三、志工訓練

志工於服務過程中所展現的知能、技術及服務品質，與其所接受的訓練息息相關，民國 84 年頒布的「祥和計畫」，將志願服務工作進行制度化的推動，其中包含志工的認知、進階、成長及領導等訓練的參與對象與時數要求。志願服務法訂定後，第 9 條為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理教育訓練，在在顯示出志願服務工作需要相對應的訓練，以發揮事半功倍的果效。

志工訓練的課程內容多由志願服務運用單位規劃設計，並提供相關的知識、資訊，使志工對運用單位及工作內容有更深入的認識與了解，進而促進服務品質的提升。斐晉國(2016)提出臺灣推動志願服務訓練內容有下列 3 項基本特色：

- (一)基礎訓練與特殊訓練並重。
- (二)激發專業與資深志工影響力。
- (三)鼓勵由專業志工朝向專長志工發展。

如何使志工在服務中獲得運用單位的認可、自我成長、滿足服務動機，訓練是不可或缺的一環，同時也可讓運用單位減輕人力負擔，專業、

資深的志工對運用單位亦有穩定及提升工作效率的功能，足見志工訓練之必要性。

四、「新北市 COVID-19 居家照護關懷中心」之演進

(一)新北市居家檢疫關懷中心

為因應新型冠狀病毒肺炎防疫工作加強防疫相關機關縱向、橫向聯繫強化居家檢疫對象追蹤管理，新北市政府率先於 109 年 2 月於市府 9 樓設置「新北市居家檢疫關懷中心」，為臨時成立之任務編組，由新北市副秘書長兼任指揮官；分民政組(含各公所及教育局)、衛政組(含衛生所及消防局)、警政組、環保組及社會組等 5 組，主要任務包括：

1. 每日接收中央交下本市居家檢疫關懷名單，並與中央建立密切聯繫管道，確保防疫資訊流暢。
2. 隨時瞭解並掌握內政部及各任務編組居家檢疫防疫狀況，即時回報市府及相關單位。
3. 執行指揮官指示事項，並加強內政部及各任務編組居家檢疫防疫相關機關之縱向及橫向聯繫事宜(摘自「新北市居家檢疫關懷中心執行計畫」)。各機關均須派員輪值接聽相關諮詢電話，服務市民。

(二)新北市居家隔離關懷中心

110 年 5 月因疫情不斷高升加強防疫相關機關縱向、橫向聯繫除強化居家檢疫對象追蹤管理外，亦平均分配居家隔離民眾關懷量能，特將新北市居家檢疫關懷中心，擴大設置「新北市居家隔離關懷中心」。參與服務組從原有 5 組 7 個局擴增加交通組(防疫交通工具)、觀光組(防疫旅店)及勞工組(外籍移工居家檢疫處所及宿舍抽查等)至 8 組 10 個局處。主要任務除原有外，新增加衛生局有關專療專業外之行政事項，由本中心其他組別進行整合性處理。為擴大服務量能，本中心服務時間延長為 7 點至 23 點(摘自「新北市檢疫隔離關懷中心執行計畫」)。

(三)新北市 Covid-19 居家照護關懷中心

因疫情再次升高，篩檢更多隱形傳播鏈，然而多數確診者為無症

狀及輕症，為加強防疫相關機關縱向、橫向聯繫除對於居家檢疫及居家隔離對象追蹤管理外，亦加強確診者居家照護的關懷量能，於111年4月特設置「新北市 Covid-19 居家照護關懷中心」，再增加農業局(居家檢疫與隔離者的寵物照顧服務)、經發局(民眾生活物資廠商平台協調及關懷箱配送)及資訊中心(新北 iCare 健康雲系統建置與維護)，共有13個局處(中心)參與服務(摘自「新北市 Covid-19 居家照護關懷中心執行計畫」)。最大的特色做為是因應確診人數訂定開設等級及專線服務數量¹。從強化二級開始，增加志工服務數量，100服務專線中，志工最高有協助41條專線，其餘才由各機關派員負責各專項業務。

五、「新北市 COVID-19 居家照護關懷中心」之志工訓練

新北市政府為因應大型的關懷中心運作，針對相關服務人力及志工進行教育訓練，尤其是志願服務人員的訓練，包含服務前的職前訓練及當日服務時的勤前訓練，透過訓練強化志工知能，提供受服務對象更切合需求的協助，訓練操作方式如下：

(一)參與服務前的職前教育：

考量志工電話接聽及應對內容主要為防疫政策現況、新北市防疫作為推動及民眾關懷撫慰等，另須讓志工了解新北市 COVID-19 居家照護關懷中心任務，故由社會局進行志工服務值勤、電話接聽等注意事項說明，另由衛生局、民政局分別說明全國防疫政策、新北市防疫執行作為及新北市 COVID-19 居家照護關懷中心設置目的與任務，讓志工對於即將面對的服務內容有基礎的概念。

除了訓練現場採取梅花座外，另開放線上課程，避免大量人群有群聚感染的風險。

(二)每日執勤前的勤前教育：

中央流行疫情指揮中心每日召開記者會說明當下最新的防疫政策

¹ 確診 3,000 人以下為二級開設，專線設置為 19-24 線；強化二級開設，若確診人數為 3,000-5,000 人，開設 50 線；5,000-15,000 人，開設 100 線。

及作為，因更新頻繁，各縣市政府因應不一，造成需接受居家照護的民眾茫然無助，為避免志工對於民眾詢問無法有效回應，每日上、下 8 午班志工執勤前，皆由衛生局、社會局、經發局、教育局等單位向志工說明最新的防疫政策與新北市因應作為，增加志工服務知能，更能妥適回應民眾或正確轉案至負責局處。

（三）志工團隊的內部訓練：

因每日更動防疫訊息即作為，部分志工團隊督導人員會將每日更新的勤前說明會內容，提供給隔日需上線值勤志工預覽，加強熟悉相關服務資訊，以利正確回應民眾。

六、「新北市 COVID-19 居家照護關懷中心」之督導志工方式

本次的服務內容涉及大量政府政策、制度的傳遞與更新，每日變動的政策資訊如何有效地傳遞給一線執行的志工顯得十分重要，因此在關懷中心運用志工的制度上，需要另一套督導機制，以快速回應志工需求，進而促使志工準確地回應民眾的問題。

（一）社會局人員機動式的走動督導服務：

面對大量資訊的不斷湧入，即便是執行防疫工作的一線人員也無法完全順暢地將防疫資訊有效表述，志工在接聽民眾資訊時，更容易感到焦慮與緊張，爰此社會局每日每班安排機動式的走動督導人員，主動走進志工服務區域，隨時提供志工支援與協助，並確認志工紀錄與到班情形，當志工無法順利回應民眾需求時，督導人員亦會協助應對或與相關局處溝通協調，減輕志工服務時之壓力，增加服務效能。

（二）自有團隊督導：

本次動員志工方式為以團隊為主，各團隊負責一定數量的專線，由團隊志工自行排班輪值、出缺勤管理、人力遞補、資訊傳遞等工作。透過社會局督導人員每日同步傳送勤前教育資料，及以 Line 通訊軟體討論志工值班情形，加上值班初期，團隊志工督導皆會至關懷中心參與輪值，或於現場協助志工們解決問題，了解現場值勤狀況。故志工值勤時

遭遇的困難，除了可透過勤前教育、向社會局督導人員諮詢進行處理外，亦可向原屬團隊志工督導求助，再者，向熟悉的督導人員討論，可降低志工的不安感，達到獲取即時資訊、服務民眾的效果。

肆、研究方法

三、為降低志工因值勤熟練度提高而影響研究結果，本研究以參與新北市 COVID-19 居家照護關懷中心第一週前來服務的志工 265 人為研究對象，採立意抽樣，以問卷調查方式進行資料蒐集與分析。

四、除問卷調查外，亦採用質性研究之焦點團體訪談，以立意抽樣方式，選取參與新北市 COVID-19 居家照護關懷中心服務之志願服務團隊代表為受訪對象，以半結構訪談大綱為藍本進行訪談，並進行資料分析。

伍、研究結果

本研究透過 Google 線上問卷進行發放 265 份問卷，共回收 233 份問卷，有效問卷為 227 份，回收率為 85.6%。

依序以受訪志工「基本特徵」、「訓練及督導方式」之情形，以及兩者之相關程度進行分析討論。

一、基本特徵

本次受訪志工基本特徵整理情形如表 1 所列。

表 1 受訪志工基本特徵分析表

項目	類別	人數	百分比
教育程度	研究所以上	15	6.6%
	大學	50	22%
	專科	54	23.8%
	高中(職)	88	38.8%
	國中	11	4.8%

	國小	9	4%
族群身分	本國籍	223	98.3%
	原住民	3	1.3%
	新住民	1	0.4%
現在是否有工作	是	69	30.4%
	否-家庭主婦(夫)	58	25.6%
	否-退休	100	44%
職業	軍	0	0%
	公	11	6.5%
	教	13	7.7%
	自營	40	23.7%
	受雇私人企業	40	23.7%
	其他	65	38.4%
所屬志工團隊	慈濟功德會	109	48%
	法鼓山護法總會	19	8.4%
	中華民國紳士協會	24	10.6%
	社團法人中華民國天元慈善功德會	23	10.1%
	新北市樂活公益協進會	22	9.7%
	新北市社團領航員協會	30	13.2%
是否有擔任電話關懷	是	149	65.6%
志工服務的經驗	否	78	34.4%
總計		227	100%

本次受訪之志工年齡平均數為 62.53 歲，最小為 44 歲，最長為 82 歲；教育程度上，具高中(職)教育程度者最多(38.7%)，其次為專科(23.7%)、

大學(22%)，另有 6.6%為研究所以上；就族群身分而言，以本國籍為最多數，佔 98.3%，具原住民身分及新住民身分者各佔 1.3%、0.4%就工作狀況而言，以退休者居多(44%)，其次為有就業者(28.6%)。有就業者與退休且曾經就業者中的職業類別以其他為最多(28.6%)，自營業及受雇於私人企業次之，皆佔 17.6%，公務員所佔比例最低(4.8%)；問卷調查一週內，志工值勤天數平均為 1.59 天，最短為 0.5 天，最長為 5 天。

支援志工團隊中以慈濟功德會所佔人數最多(48%)，其次為新北市社團領航員協會(13.2%)；擔任志工年資平均數為 14.42 年，最短為 1 年，最長為 43 年；具電話關懷志工服務經驗者佔 65.6%；每人每週支援天數平均為 1.59 天，最短為 0.5 天，最長為 5 天。

二、訓練及督導方式

為了解訓練(職前訓練、勤前訓練)與督導方式(社會局人員機動式的走動督導服務、自有團隊督導)對志工回答民眾問題時的助益，問卷以五分 Likert 量表進行調查(詳見下表 2)。

表 2 訓練及督導方式五分量表

請問您是否認同以下說法：	非常有幫助	有點幫助	普通	不太有幫助	非常沒幫助	平均
職前訓練(4/22、4/29)讓我事先了解相關防疫資訊、規定及流程，有助於我回答民眾問題	144	68	10	4	0	4.56
勤前訓練(以每日上線服務前 20 分鐘，解說相關 QA 及最新資訊等)，有助於我回答問題	183	37	6	1	0	4.77

社會局工作人員(穿著紫背心)在會場的協助，讓我遇到問題時有人可以詢問，有助於我回答問題	200	25	2	0	0	4.87
工作人員走動式的來回巡視，方便我舉手發問，有助於我回答問題	193	30	3	1	0	4.83
我們自己的團隊督導(或窗口)提供的相關資訊，有助於我回答問題	188	34	2	3	0	4.79

整體而言，勤前訓練（4.77）、職前訓練（4.56）方式平均分數皆高於 4.5 分；督導方式按照平均數依序為社會局人員機動式的走動督導服務（4.83）、自有團隊督導（4.79）。我們可以發現，即時性和機動性對回答民眾問題工作頗有幫助，其次為自有志工團隊內部動力，相關訓練則以具時效性和應變性的勤前訓練為主。

三、基本特徵與訓練及督導方式之相關情形

接續以年齡別、教育程度、工作別、退休前職業、從事志工年資、擔任電話關懷志工經驗、支援天數等做為自變項，與職前訓練、勤前訓練、社會局人員機動式的走動督導服務及自有團隊督導等項目進行 t 檢定，顯著情形下述：

（一）年齡

有鑑於志工年齡大多偏長，且多為退休人員，故以 65 歲做為自變項，可發現在自有團隊督導達到顯著，P 值為 0.04，顯示 65 歲以上志工較習慣於傳統一對一之督導方式。

（二）教育程度

以教育程度是否在專科以上做為自變項，在自有團隊督導項目中，

未達專科者達到顯著，P 值為 0.05，顯示對於學歷未達專科者適合使用自有團隊個別督導方式，增加志工知能的學習。

(三)擔任電話關懷志工經驗

再來以擔任電話關懷志工經驗是否超過 10 年為自變項，結果顯示經驗超過 10 年者，以社會局人員協助之督導方式為顯著，P 值為 0.05。

(四)其他自變項(工作別、退休前職業、從事志工年資、支援天數)皆未達顯著差異。

我們可從上述自變項中發現，可依照志工的年齡、學歷、擔任電話關懷志工經驗等方向來採用較合適的督導方式，可有效提升在大型動員志工時的效能。

四、訓練及督導方式助益比較

各項訓練及督導方式之間進行變異數分析，分析情形如下表 3。

表 3 變異數分析表

項目	平均數	P 值	結果
1. 職前訓練	4.56	<0.001	1 小於 2、3、4
2. 勤前訓練	4.77		
3. 走動式巡迴	4.83		
4. 自有團隊督導	4.79		

我們發現各項訓練及督導方式之間達到顯著，P 值小於 0.001，結果為勤前訓練、社會局人員機動式的走動督導服務、自有團隊督導等皆大於職前訓練。由此可得知，勤前訓練、社會局人員走動式巡迴、自有團隊督導等方式在幫助志工獲取及增加知能上的效果皆大於職前訓練，而機動式的走動督導方法則更能提供志工及時的協助，讓志工即時回應民

眾需求，促使志工獲得服務成就。

五、焦點團體訪談分析

本研究訪談大綱內容主要分為志願服務團隊於服務期間遇到的困難及因應方式、對於新北市 COVID-19 居家照護關懷中心之督導志工方式（職前訓練、勤前訓練、走動式巡迴）的幫助性與建議、跨專業合作經驗對志工服務的影響，以及未來遇災害緊急動員時督導志工方式之建議，共計訪談 8 人，分別為 5 個志願服務團隊的志工督導人員，對於訪談大綱提供經驗與建議，分析情形如下：

（一）服務環境提供相關防疫作為的必要性：

大多數志工在接獲邀請擔任接線志工時，表現出積極的服務熱忱，然而同時面對高風險的疫情及密集的群體環境，志工對感染的擔憂顯著增加，尤其是志工本身的年齡偏高（平均年齡 62.53 歲），其家屬對於參與服務皆感擔憂，建立有效的防護措施顯得尤為重要。

受訪人員反饋表示，儘管有部分志工確實因服務過程而染疫，但他們依然堅持提供服務，並且得到家屬的支持與鼓勵。

我被感染到一次，我就跟中心建議那個背心不能這樣輪流穿，可能會造成相互感染，而我們當志工回到家裡後，家裡也是持續鼓勵我去提供服務。

(E-1)

當時我們動員不同區域的分會志工，其中有 1 位住基隆，他本身很怕感染，來的時候都很緊張，在座位要一直噴酒精，可是他還是滿懷熱誠，願意出來服務，而且他交通通勤，感染的機率很高啊！可是他還保持他的服務熱誠。(B-1)

（二）勤前訓練及走動式巡迴的督導方式，對於志工迅速掌握服務內容與民眾應對有明顯幫助：

在志工服務前雖已提供職前訓練，然防疫資訊不斷更新，且志工為每日更換不同人員服勤，甚或有時一名志工一週僅排班一次，職前訓練內容無法有效幫助志工提供服務，每日服勤提供的勤前訓練，雖

然時間不長，但可讓志工快速瞭解政策的變化及最新防疫作為，確實為一項重要的督導策略。

勤前訓練仍無法將民眾各式問題盡數羅列，志工對於民眾諮詢無法回應時，督導人員以走動式巡迴快速協助志工回應民眾，提供正確方向，除解決民眾問題外，也降低志工在服務中的壓力。

那剛開始的時候，每天都在更改的時候，現場沒有 1 個可以處理的人，我們也不能馬上就跟民眾說明，怕傳錯訊息，直到第 3 天、第 4 天，現場就有督導人員，可以馬上幫忙下決定，提供處理方向，對我們接線的志工來講，有很大的安撫及幫助，讓我們安心，更能安撫民眾的心，這一點我覺得還蠻好的。(E-2)

(三)走動式巡迴督導方式有效促進跨專業溝通與合作：

關懷中心內有 13 個局處駐點，志工在民眾迫切需回應的壓力下，無法一一與各局處協商討論，走動式巡迴督導方式協助志工及協助跨局處溝通，是非常重要的關鍵角色，不僅幫助志工解決民眾問題，也可作為跨局處協調的橋樑，也可使志工專注於提供民眾服務。

我覺得市府的作法還不錯，先讓我們了解，雖然防疫作為隨時在更新的，還是可以蠻快進行說明。這些志工在服務的過程當中，遇到不是他們的專業時，督導人員會駐點在那邊，然後進行協助。那也不可否認，有些局處的聯繫，也不是當場可以解決的，至少有 1 個方式可以讓志工將問題留下來，各局處後續把那些紅單接過去，之後再跟民眾聯絡時，會得到民眾的一些回饋，都很感謝說市府有開這個專線這樣，對於穩定民心有大的幫助。(C)

(四)大型災害時以團隊志工動員方式為優：

志願服務團隊接獲政府邀請提供大型災害社福協助時，志願服務團隊會依自身原有的動員機制進行志工調度及安排，亦有團隊督導人員作為與政府溝通的對口，可降低政府部門人力耗損。面對突發的災害，需有迅速的動員來做因應，為使志工順利調度及運用，減少過多的磨合，以團隊志工動員的方式較能因應大型災害的緊急動員需求。

應該以團隊為主，如果今天有缺班，我們馬上可以調度補班，但如果說自行從志願服務推廣中心去找人，很多時候會是散沙，公部門反而會很辛苦。(D-2)

(五)其他建議：強化資訊更新與數位能力

由於防疫資訊不斷變動，志工會面對信息不一致或延遲的情況，建議可提供更即時的資訊更新系統，此外，志工的平均年齡較高，對數位工具的熟悉度較低，因此在平時教育訓練或服務中，可加入增進科技知能的課程或練習。

因為有些年紀越長的志工，電腦操作不會很好很快，所以下午 4 點多，要結束服勤時，很多承辦人員都會到關懷中心來提供我們電腦的協助。

(E-1)

陸、 結論與建議

從本次研究來看，志工會因不同年齡別、教育程度、有無擔任電話關懷志工經驗等因素，影響志工訓練及督導的方式，可針對志工基本特徵提供合適知訓練及督導方式，加速志工知能的提升，以應變緊急需求。

機動式的走動督導服務是因應本次居家照護關懷中心志工動員，由公部門所提供的新型督導方式，從研究結果來看，對於志工實有直接且快速的協助效果，讓志工得以安心服務民眾。

另外，透過本次研究，我們提出以下幾項建議，供未來需動員大量志工時參考運用：

六、現場督導人員的重要性：

於大型動員志工時，現場需安排督導人員，有助於及時與就近性協助志工排除困難，值得相關動員時參考；惟現場督導人員對資訊的掌握及應變能力，直接影響服務輸送的順暢，需於安排人力時一併考量人員的適切性。

七、跨域合作的必要性：

各項政策涉及公部門各局處、民間團隊，每日訊息的更迭與傳遞，也仰賴主管單位及時提供最新資訊，屏除本位主義，加強協調與合作，始能及時提供民眾最新最快的正確資訊，保障其健康安全與權益。

八、研究紀錄的傳承性：

志工每一次的參與服務及經驗，皆是建構大型志工動員的工作指導與模式的機會，應留下相關紀錄及研究，以因應緊急需求。

九、團隊志工合作的優先性：

為了確保緊急動員的效率，建議平時應儲備災防志工團隊，以利大型動員志工時，優先選擇與已有長期合作經驗的志工團隊合作，不僅能保證志工作具有培訓背景，還能減少重建人際關係的時間與成本。

十、培養志工科技能力：

現代社會和組織越來越依賴科技來提升工作效率，協助組織的志工亦需要透過科技能力的養成，增加服務效率、適應現代的工作模式，熟悉科技工具可以幫助志工快速找到問題的解決方法，例如使用網路搜索相關資料，同時志工掌握科技能力後，可以更輕鬆地應對新需求，提升自信心與服務滿足感。

現今政府面對大型災難事故，多伴隨志工運用的方式來進行人力支援與協助，在緊急情況下，讓龐大的志工人力能迅速掌握與事故相關之服務知能時數重要，以達到事倍功半的效果。疫情應變政策皆由公部門出發，志工不論是資訊取得或更新，公部門需站在主導位置，同時與民間志願服務團隊合作，降低民間志願服務團隊自行尋找資訊的窘境，也才能將正確的防疫資訊透過志工協助傳達給民眾，真正達到減緩民眾焦慮與不安的服務功效。

參考文獻

1. 衛生福利部(2022)。110 年度直轄市、縣(市)推展志願服務志工人數及服務成果。<https://vol.mohw.gov.tw/vol2/statistical/show/jrbbpnZ>
2. 石泐(2016)。志工團隊扶植培力執行成效之初探：以新北市為例。社區發展季刊，155，303-317。
<https://cdj.sfaa.gov.tw/journal/Content?gno=6535>
3. 衛生福利部(2022)。110 年志願服務調查研究報告。
<https://vol.mohw.gov.tw/vol2/downdata/show/dgwwEaL>
4. 曾華源、曾騰光(2003)。志願服務概論。揚智。
5. 陳金貴(2002)。志願服務工作的功能與推行。人事月刊，35(1)，9-11。
<https://www.dgpa.gov.tw/Uploads/public/Attachment/661615265133.pdf>
6. 陳武雄(1997)。我國志願服務工作推展之回顧與前瞻-從祥和計畫之推廣談起。社區發展季刊，78，5-13。
<https://cdj.sfaa.gov.tw/journal/Content?gno=10770>
7. 張偉賢(2001)。志工對地方政府推動志願服務團隊績效評價之研究-以新竹市為例。國立政治大學行政管理碩士。
8. 斐晉國(2016)。志願服務者訓練課程規劃與初探。理論與政策(復刊號)，1，95-104。