

「優質義務工作管理的措施」

義務工作發展局 總幹事 鍾媛梵女士

現今社會，義務工作的價值和貢獻受到廣泛認同，義工被視為社會的資本，是促進社會進步的力量。對於非牟利服務機構(下稱機構)而言，義工的參與，既提供人力，又提供人才；可增強機構能力，擴大視野；有助改善、加強和拓展服務。義工來自社會各行各業，可反映社會民生的實況，使機構更掌握時代的脈搏，推展切合需要的服務。義工作為機構的一份子，可擔當公關大使和橋樑的角色，將機構的理念和服務訊息向公眾傳達，樹立機構在社會的鮮明形象。在機構內部，義工作為機構職員的合作夥伴，共同策動工作，從不同角度提供建設性意見，分擔困難，尋求持續改善，引進更新創意，對員工的士氣產生一定的激勵作用。近年，義務工作的意識不斷提高，市民參與率與日俱增，機構如何善用和管理義工資源，成為一個熱門議題。

我們的經驗所得，機構在管理義工方面經常出現的問題有：義工流失率高、義工參與性低、缺乏服務和資源的協調、員工對義工授權不足、未能有效分配義工工作、缺乏訓練和督導的機會等。這些問題的存在，令部份機構對發展義工服務抱有保留的態度。從諮詢過程中，發現問題的存在與任用義工的方法有著莫大的關連。其實，有效維繫義工參與，最重要元素就是讓義工體會到參與服務的價值和自己在機構內的角色能備受認同和重視。以下所論及義務工作管理的理念和措施，是處理上述問題的有效方法。

義務工作管理(Volunteer Service Management)，是義務工作發展局倡導的一套管理義工資源的系統和方法，務求發揮義工的才能，維繫他們的參與，加強歸屬感，減少機構推行義務工作時遇到的種種問題，使義工樂意長期性地承擔責任，與受薪職員合作無間，提供服務。這不但能為服務對象、義工和機構職員帶來滿足感及成就感，更為整體服務帶來優質的保障。

優質義工管理的實施，需要從機構政策、人力資源、義工管理機制及服務指標四方面作整合。

I. 機構政策支持

任何義工服務計劃，應有良好的管理制度，但若服務機構缺乏明確政策，絕難獲得成效。政策的釐訂應有下列五個基本條件：-

- 一) 訂立政策目標，確認機構任用義工的長遠目標及策略；並將任用義工的政策在機構的組織內體現；
- 二) 在機構架構內，給予義工及義工服務部門明確的地位和角色；
- 三) 撥備充足的資源，使義工服務能有效運作及管理，包括委任全職的義工協調員等；
- 四) 在服務工作之策劃與實施方面，義工協調員及義工應獲得適當的授權、清晰職責及工作指引；
- 五) 協助義工服務部門訂立有系統的管理制度，使義工能在有支援的環境下工作。

以上所提到的，機構須按本身實際情況及需要作詳細考慮，來決定義工管理系統的措施。無論如何，一套完善的義務工作政策，能使機構義工服務有更清晰的定位和方向，以便全體貫徹執行；並有助各級員工與義工協調和溝通，共同邁向工作目標。

II. 人力資源協作

首先，管理階層須檢核機構人力資源和管理，編訂受薪職員與義工在工作上的協調及合作關係。機構的義工協調員須執行和監察機構所訂立之政策和各項義工服務計劃，包括協調義工招募、適當工作安排、工作輔導及訓練、工作督導、服務紀錄存檔、義工嘉許等。

至於其他任用義工的各部門職員，亦應明瞭義工計劃的理念和目的，給予充份支持和合作。職員須為義工發掘工作機會、協助提供工作督導及訓練、填報所需之紀錄及統計、檢討義工服務及系統的運作和給予義工適當的鼓勵和嘉許等。同時，職員更須積極為服務提出意見和改善方法。

義工方面，首先應讓義工明瞭機構服務宗旨及工作計劃的目的，清晰自己的工作責任。義工須主動承擔工作責任，參與籌劃、管理及協調的工作；樂於接受訓練及提出有建設性之意見。其間職員與義工應保持相向溝通，保持合作伙伴關係，一起承擔和完成工作責任。

在工作過程中，若要關顧各人的工作滿足感和成就感，這是一門藝術。所以，為使管理階層、各級職員和義工皆能各位其份、各取所需和各展所長，一套適切的人力資源策略，實是達到這完美效果的基本要素。

III. 義工管理機制

機制的作用是指將各工作單位運作及措施妥善安排和部署，為實踐定下準則，使行事上有所依歸，以達到預期目標。一套完善的義工管理系統的運作，應包括以下十項元素：-

1. 目標的釐定
2. 人力組織
3. 資源及設備
4. 招募及訓練
5. 紀錄及資料儲存
6. 溝通及宣傳
7. 工作監控
8. 義工督導

9. 義工支援及嘉許
10. 服務評估和改進

上述各點，列出義工管理機制的準則和包含的重要部分。任用義工的機構，須依據其特殊情況和需要，訂立適切的實施系統。

IV. 服務指標評估

為肯定義工參與的貢獻和提升義工管理系統的效能，機構應釐定義工服務的指標，我們需要定期檢視：(一)服務的需求和果效、(二)義工參與的動力和期望、(三)職員和義工的伙伴合作，從而作出改善。

(一) 服務的需求和果效

基於資源緊絀，各機構積極開拓資源。但是義工服務仍多以短期項目方式進行，缺乏服務需求的檢定，作為義務工作長遠發展的基礎。策劃義工服務，我們需要因應整體社會及不同服務對象的需要，來清晰釐定義工服務的目標、範疇、服務類別、數量及質量、效能和效益等。

(二) 義工參與的動力和期望

機構在釐定長遠服務指標時，是需要關注義工的需要和期望，為義工創造更多服務機會，擴大其參與，充份發揮各界義工包括工商企業、專業人士、退休人士、婦女、親子家庭和弱勢群體等的力量。在評檢義工資源短缺時，是需要檢討機構所提供的服務選擇及參與途徑是否足夠；在投訴義工高流失率時，是需要探究機構不能維繫義工的原因；在質疑義工的能力時，更需要反思有否給予義工充份的信任及給予他們發揮的機會。

(三) 職員和義工的伙伴合作

從上述的管理模式中，可見義工在機構整體人力資源上擔當著非常重要的角色，但往往未有得到機構應有的重視。如前所述，義工與受薪職員是一種「合作伙伴」和「相互信任」的關係。他們須有共同的理想使命、共同承擔責任、互補工作之不足、相互支持鼓勵，這種團隊合作的精神，正是維繫義工參與的竅門，也是優質義務工作的基礎。

實例經驗分享

義務工作發展局的使命是致力與社會各界建立伙伴關係，合力推動各機構、團體及個人的參與，促使提供增值及優質的義工服務。七十年代開始，本局已倡導義務工作管理的概念，與大學培訓機構合作，提供義務工作管理的課程，並得到社會工作前線人員的積極回應。近年義務工作發展局更延伸有關概念至醫院、學校、文化體育、甚至懲教機構，為任用義工人員提供培訓和諮詢服務，協助解決在推行服務上遇到的問題，並鼓勵從實踐中作反思，印證義工管理的效用。此外，本局與任用義工的機構保持緊密聯繫和合作，透過義工轉介服務為機構尋找義工資源。本局更直接任用大量義工，為義工提供不同層面的義工服務機會，從策劃、組織、執行到成效評估，善用義工的才能，發揚義務精神，貢獻社會。下文將分享三個不同的義工管理模式，供大家參考。

(一) 義務職員計劃

自一九八八年開始至今，義務工作發展局於機構內推行義務職員計劃。首先，機構訂立政策，將義工資源納入本局的人事編制內，設立各級職位委任義務職員擔任，與受薪職員並肩合作推展服務。義務職員須經部門主管嚴格挑選，由機構總幹事委任，任期最少一年。本局與義工協定合適的工作時間表，安排工作設備。每星期的工作時間由四小時至十六小時或以上不等。義工擁有本局簽發的職員證件，和工作有關的進修機會及福利等。這個計劃的好處是確定義工與職員間的合作伙伴關係，給予義工們清

晰工作責任和權利，能善用義工資源協助推展長期性的服務。另一方面，由於機構賦予義工信心和權力，令他們對工作有一份責任心和投入感，更能加強他們的參與和對機構的歸屬感。

(二)義工小組／團隊管理

義工團隊是義務工作發展局實施的另一種義工管理模式，特點是以授權方式鼓勵義工自行策劃、管理、執行和評檢團隊的服務。本局的專才服務隊如家居安全隊、健康護理隊和理髮服務隊等，還有攝影隊、電腦網頁小組、退休人士義工隊和希望小學計劃義工小組等，都屬這模式。其實，香港有不少機構普遍採納以義工小組或團隊方式鼓勵義工積極參與，尤其是青年工作機構和制服團體，如香港紅十字會制服小組、男女童軍制服隊伍、少年警訊、青年獎勵計劃等。

(三)大型義工服務的管理

義務工作管理十分重視義工資源與服務需求的適切配對。大型義工服務計劃的推行，能提供大量的服務機會予義工參與，義工可按其興趣和能力選擇不同的服務崗位。就本局與教育統籌局合作的「親子義工計劃」為例，計劃透過三十間中學、小學和幼稚園，共招募一千五百多個家庭，以家庭為單位，一起接受義工訓練和參與義工服務，在過程中共同分享親子義工的樂趣。其間所需要的人力組織和協調工作，是需要一套完善的義工管理系統作支援配合。本局善用義工資源，委任六十名義工擔任導師，以分組方式帶領各義工家庭，協助促進溝通、消息傳遞、工作調控、督導監察和服務評估等工作。同時，本局更配備各項資源及設備、紀錄及資料儲存系統來支援導師與參與家庭的工作。

機構若要建立完善義工管理機制，其中需要考慮到加強現有職員對義工管理的認同；注入充足資源和設備來支援義工的工作，如培訓、義工津貼、保險等。同時，為肯定義工參與的效能和效益，我們在服務的數量和質素方面亦須作出仔細的評估。

結語

以上所論，祇能提綱挈領地勾劃出義務工作管理的基本概念和實踐經驗作參考。義工有效的管理，是需要因應機構的服務理念和目標，來訂定人力資源運用策略，更需要有周詳的計劃和有充足的時間作籌備，上下同心，不斷實踐、驗證、探求和改善，才能建立一套切合機構所需要的優質義工管理系統。

(義務工作發展局總幹事鍾媛梵女士曾於二零零四年五月於北京志願服務論壇中，就以上文章內容發表演講，原文並於同年十月作出更新修訂，以作參閱。)