

## 「优质义务工作管理的措施」

### 义务工作发展局 总干事 钟媛梵女士

现今社会，义务工作的价值和贡献受到广泛认同，义工被视为社会的资本，是促进社会进步的力量。对于非牟利服务机构(下称机构)而言，义工的参与，既提供人力，又提供人才；可增强机构能力，扩大视野；有助改善、加强和拓展服务。义工来自社会各行各业，可反映社会民生的实况，使机构更掌握时代的脉搏，推展切合需要的服务。义工作为机构的一份子，可担当公关大使和桥梁的角色，将机构的理念和服务讯息向公众传达，树立机构在社会的鲜明形象。在机构内部，义工作为机构职员的合作伙伴，共同策动工作，从不同角度提供建设性意见，分担困难，寻求持续改善，引进更新创意，对员工的士气产生一定的激励作用。近年，义务工作的意识不断提高，市民参与率与日俱增，机构如何善用和管理义工资源，成为一个热门议题。

我们的经验所得，机构在管理义工方面经常出现的问题有：义工流失率高、义工参与性低、缺乏服务和资源的协调、员工对义工授权不足、未能有效分配义工工作、缺乏训练和督导的机会等。这些问题的存在，令部份机构对发展义工服务抱有保留的态度。从咨询过程中，发现问题的存在与任用义工的方法有着莫大的关连。其实，有效维系义工参与，最重要元素就是让义工体会到参与服务的价值和自己在机构内的角色能备受认同和重视。以下所论及义务工作管理的理念和措施，是处理上述问题的有效方法。

**义务工作管理(Volunteer Service Management)**，是义务工作发展局倡导的一套管理义工资源的系统和方法，务求发挥义工的才能，维系他们的参与，加强归属感，减少机构推行义务工作时遇到的种种问题，使义工乐意长期性地承担责任，与受薪职员合作无间，提供服务。这不但能为服务对象、义工和机构职员带来满足感及成就感，更为整体服务带来优质的保障。

优质义工管理的实施，需要从机构政策、人力资源、义工管理机制及服务指标四方面作整合。

## I. 机构政策支持

任何义工服务计划，应有良好的管理制度，但若服务机构缺乏明确政策，绝难获得成效。政策的厘订应有下列五个基本条件：-

- 一) 订立政策目标，确认机构任用义工的长远目标及策略；并将任用义工的政策在机构的组织内体现；
- 二) 在机构架构内，给予义工及义工服务部门明确的地位和角色；
- 三) 拨备充足的资源，使义工服务能有效运作及管理，包括委任全职的义工协调员等；
- 四) 在服务工作之策划与实施方面，义工协调员及义工应获得适当的授权、清晰职责及工作指引；
- 五) 协助义工服务部门订立有系统的管理制度，使义工能在有支持的环境下工作。

以上所提到的，机构须按本身实际情况及需要作详细考虑，来决定义工管理系统的措施。无论如何，一套完善的义务工作政策，能使机构义工服务有更清晰的定位和方向，以便全体贯彻执行；并有助各级员工与义工协调和沟通，共同迈向工作目标。

## II. 人力资源协作

首先，管理阶层须检核机构人力资源和管理，编订受薪职员与义工在工作上的协调及合作关系。机构的义工协调员须执行和监察机构所订立之政策和各项义工服务计划，包括协调义工招募、适当工作安排、工作辅导及训练、工作督导、服务纪录存盘、义工嘉许等。

至于其它任用义工的各部门职员，亦应明了义工计划的理念和目的，给予充份支持和合作。职员须为义工发掘工作机会、协助提供工作督导及训练、填报所需之

纪录及统计、检讨义工服务及系统的运作和给予义工适当的鼓励和嘉许等。同时，职员更须积极为服务提出意见和改善方法。

义工方面，首先应让义工明了机构服务宗旨及工作计划的目的，清晰自己的工作责任。义工须主动承担工作责任，参与筹划、管理及协调的工作；乐于接受训练及提出有建设性之意见。其间职员与义工应保持相向沟通，保持合作伙伴关系，一起承担和完成工作责任。

在工作过程中，若要关顾各人的工作满足感和成就感，这是一门艺术。所以，为使管理阶层、各级职员和义工皆能各位其份、各取所需和各展所长，一套適切的人力资源策略，实是达到这完美效果的基本要素。

### III. 义工管理机制

机制的作用是指将各工作单位运作及措施妥善安排和部署，为实践定下准则，使行事上有所依归，以达到预期目标。一套完善的义工管理系统的运作，应包括以下十项元素：-

1. 目标的厘定

須按社會及服務需求來訂立長遠及短期的工作目標及發展策略

2. 人力组织

為義工設立明確的身份和職責範圍，善用義工專才及提供發揮與提升的機會

3. 资源及设备

應尋找適當資源以支援義工的需要，如提供安全舒適工作環境和設備、義工培訓、服務基本開支等

4. 招募及训练

善用有效宣傳及招募方法，進行挑選、任用及適切工作安排，並須為義工安排工作導向和實務技巧的培訓機會

5. 纪录及数据储存  
採用簡易的儲存方法，以方便填報、溝通、方析、紀錄和報告工作交待
6. 沟通及宣传  
可透過正式或非正式的交流，如會議、討論、面談、通告或其他資訊交流方式作互通資訊，以加強與義工的溝通和向外發放訊息
7. 工作监控  
應有清晰達成服務指標，以監察服務質量的成效和工作進度，力求改善
8. 义工督导  
並須積極聽取不同階層職員和義工的意見，並加強問責性以培養義工的領導才能
9. 义工支援及嘉许  
可採取不同渠道和方式向義工表示感謝和嘉許，並給予應有的工作津貼、保險或工作安全保障等禍福利
10. 服务评估和改进  
須按目標評核工作的成效，作恒常性的評估和檢定，更須訂立可靠的跟進機制和方法

上述各点，列出义工管理机制的准则和包含的重要部分。任用义工的机构，须依据其特殊情况和需要，订立适切的实施系统。

#### IV. 服务指标评估

为肯定义工参与的贡献和提升义工管理系统的效能，机构应厘定义工服务的指标，我们需要定期检视：(一)服务的需求和果效、(二)义工参与的动力和期望、(三)职员和义工的伙伴合作，从而作出改善。

### **(一) 服务的需求和果效**

基于资源紧绌，各机构积极开拓资源。但是义工服务仍多以短期项目方式进行，缺乏服务需求的检定，作为义务工作长远发展的基础。策划义工服务，我们需要因应整体社会及不同服务对象的需要，来清晰厘定义工服务的目标、范畴、服务类别、数量及质量、效能和效益等。

### **(二) 义工参与的动力和期望**

机构在厘定长远服务指标时，是需要关注义工的需要和期望，为义工创造更多服务机会，扩大其参与，充份发挥各界义工包括工商企业、专业人士、退休人士、妇女、亲子家庭和弱势群体等的力量。在评检义工资源短缺时，是需要检讨机构所提供的服务选择及参与途径是否足够；在投诉义工高流失率时，是需要探究机构不能维系义工的原因；在质疑义工的能力时，更需要反思有否给予义工充份的信任及给予他们发挥的机会。

### **(三) 职员和义工的伙伴合作**

从上述的管理模式中，可见义工在机构整体人力资源上担当着非常重要的角色，但往往未有得到机构应有的重视。如前所述，义工与受薪职员是一种「合作伙伴」和「相互信任」的关系。他们须有共同的理想使命、共同承担责任、互补工作之不足、相互支持鼓励，这种团队合作的精神，正是维系义工参与的窍门，也是优质义务工作的基础。

## 实例经验分享

义务工作发展局的使命是致力与社会各界建立伙伴关系，合力推动各机构、团体及个人的参与，促使提供增值及优质的义工服务。七十年代开始，本局已倡导义务工作管理的概念，与大学培训机构合作，提供义务工作管理的课程，并得到社会工作前线人员的积极响应。近年义务工作发展局更延伸有关概念至医院、学校、文化体育、甚至惩教机构，为任用义工人员提供培训和咨询服务，协助解决在推行服务上遇到的问题，并鼓励从实践中作反思，印证义工管理的效用。此外，本局与任用义工的机构保持紧密联系和合作，透过义工转介服务为机构寻找义工资源。本局更直接任用大量义工，为义工提供不同层面的义工服务机会，从策划、组织、执行到成效评估，善用义工的才能，发扬义务精神，贡献社会。下文将分享三个不同的义工管理模式，供大家参考。

### (一)义务职员计划

自一九八八年开始至今，义务工作发展局于机构内推行义务职员计划。首先，机构订立政策，将义工资源纳入本局的人事编制内，设立各级职位委任义务职员担任，与受薪职员并肩合作推展服务。义务职员须经部门主管严格挑选，由机构总干事委任，任期最少一年。本局与义工协议合适的工作时间表，安排工作设备。每星期的工作时间由四小时至十六小时或以上不等。义工拥有本局签发的职员证件，和工作有关的进修机会及福利等。这个计划的好处是确定义工与职员间的合作伙伴关系，给予义工们清晰工作责任和权利，能善用义工资源协助推展长期性的服务。另一方面，由于机构赋予义工信心和权力，令他们对工作有一份责任心和投入感，更能加强他们的参与和对机构的归属感。

### (二)义工小组 / 团队管理

义工团队是义务工作发展局实施的另一种义工管理模式，特点是以授权方式鼓励义工自行策划、管理、执行和评检团队的服务。本局的专才服务队如家居安全队、健康护理队和理发服务队等，还有摄影队、计算机网页小组、退休人士义工队和希望小学计

划义工小组等，都属这模式。其实，香港有不少机构普遍采纳以义工小组或团队方式鼓励义工积极参与，尤其是青年工作机构和制服团体，如香港红十字会制服小组、男女童军制服队伍、少年警讯、青年奖励计划等。

### **(三)大型义工服务的管理**

义务工作管理十分重视义工资源与服务需求的適切配对。大型义工服务计划的推行，能提供大量的服务机会予义工参与，义工可按其兴趣和能力选择不同的服务岗位。就本局与教育统筹局合作的「亲子义工计划」为例，计划透过三十间中学、小学和幼儿园，共招募一千五百多个家庭，以家庭为单位，一起接受义工训练和参与义工服务，在过程中共同分享亲子义工的乐趣。其间所需要的人力组织和协调工作，是需要一套完善的义工管理系统作支持配合。本局善用义工资源，委任六十名义工担任导师，以分组方式带领各义工家庭，协助促进沟通、消息传递、工作调控、督导监察和服务评估等工作。同时，本局更配备各项资源及设备、纪录及数据储存系统来支持导师与参与家庭的工作。

机构若要建立完善义工管理机制，其中需要考虑到加强现有职员对义工管理的认同；注入充足资源和设备来支持义工的工作，如培训、义工津贴、保险等。同时，为肯定义工参与的效能和效益，我们在服务的数量和质素方面亦须作出仔细的评估。

## **结语**

以上所论，祇能提纲挈领地勾划出义务工作管理的基本概念和实践经验作参考。义工有效的管理，是需要因应机构的服务理念和目标，来订定人力资源运用策略，更需要有周详的计划和有充足的时间作筹备，上下同心，不断实践、验证、探求和改善，才能建立一套切合机构所需要的优质义工管理系统。

(义务工作发展局总干事钟媛梵女士曾于二零零四年五月于北京志愿服务论坛中，就以上文章内容发表演讲，原文并于同年十月作出更新修订，以作参阅。)