

志工「離場機制」實務之探討

蘇文彬

壹、前言

我國自西元 2001 年志願服務法立法以來，志願服務的倡議進入一個新的里程碑。公部門或非營利部門投入不少資源，鼓勵民眾投身公益當志工。至於，志工的資格要如何定義？為利於討論，作者將之分為三類：根據志願服務法，志工須接受「基礎訓練」、「特殊訓練」兩階段的課程後，方得以獲頒「志願服務記錄冊」，取得該法所「認可」的志工資格，此為「法定志工」(statutory volunteer)。而已在「志工運用單位」(以下簡稱「單位」)服務的志工，尚未取得「法定志工」資格者，稱為「顯性志工」(manifest volunteer)。至於，生活中發揮舉手之勞，不限於特定時間場域的利他行為，則稱為「隱性志工」(latent volunteer)。在概念的範疇上，「法定志工」最明確，「顯性志工」次之，而這兩者也是本文探討時所指涉的對象。

志願服務大力推廣一段時日之後，許多單位在志工管理實務上也陸續產生一些

問題或爭議。要言之，即是某些志工的表現，不合乎單位的期待，造成管理上的負擔，此類志工或被視為「不適任志工」。輔導志工從「不適任」到「適任」，是志工團隊經營管理的課題。至於，某些經溝通、輔導後，仍無法符合單位期待的志工，該如何處理？因而開始有「志工退場機制」之議(林勝義，2017)。至於「祥和計畫」曾針對功能不彰的祥和小隊提出的退場辦法(台南市志願服務推廣中心，2015)，其欲退場的對象是組織；而本文離場機制面對的則是志工個人。擬從實務觀點，檢視這些試圖讓不適任志工離(退)場的相關設計，及其面對的挑戰和因應之道。

貳、離場機制的意涵

一、「離場」字義寓有對志工的尊重與賦權

我們在口語上習用的「退場」(Withdrawal Mechanism / Exit Mechanism)一詞，對於「被退場」志工而言，隱有受

控、被辭退的、不得不的…的被動感受。固然，某些志工的表現或許不合乎單位的期待，但這有可能只是志工單純在此職務上的「不適任」，可能只要經溝通，調整心態或工作內容，即可解決。即便是志工最後基於某些理由離開了原單位，說不定換個單位後就如魚得水。因此，「不適任」的界定與討論，必須謹慎處理，最好止於當事人「擔任志工該角色的表現」，勿擴及推論其他的表現，以免造成了對個人的污名效應。

在此考量下，作者選用「離場機制」(Departure Mechanism)一詞，是顧及在使用習慣上，「離場」予人較為中性的感受，讓當事人覺得多了一份意願上的主導權，雖然是單位希望當事人不再續任志工，但顧及了當事人的尊嚴，設計一個「繳交應聘回函」的程序，讓當事人可以藉此聲明「是自己想走的」。當然，選用「離場」字義的見解非定於一尊，謹供參考，毋須陷入名義之爭。

二、「離場」也須對志工表達感謝與祝福

志工會離場，原因固然很多，林勝義(2017)歸結出自願、非自願、人力縮減、臨時任務結束後離開等四點情形。不論是何種情形，離場機制的設計，宜儘量讓志工「帶著祝福，有榮譽地」離開。本文側重「非自願」類型的離場處理，即使是如此，也應該「保有尊嚴地」離場或轉場，有助當事人釋懷。單位不要只聚焦在志工離場的結果，也須注意離場的後遺症。諸如對組織士氣、形象、服務品質…的影響。因此，營造出感恩氛圍，讓離場志工享有

「曾經，那美好一仗已打過」的榮光，讓續任志工懷有「未來的改變，在我們身上」的使命。

參、執行離場機制的前提

離場機制成敗與否，在於願否貫徹執行。務實而言，推動志願服務的業務，在許多單位並非重點工作。單位是否願意花時間、人力好好經營志工團隊，值得單位內部評估且形成共識。否則，再好的理念與規劃，若因為怕麻煩、怕得罪志工，因而昧於執行，自然無法改善問題。有三個問題須先確立單位願否花時間投入：

一、運用志工是相當耗用單位人力成本

志工是人，不是機器。人有感受，會敏感到是否受到重視。依據志願服務法第11條「志願服務運用單位應提供志工必要之資訊，並指定專人負責志願服務之督導。」單位至少會有一名工作人力負責督導志工的工作實務(以下稱「志工督導」，實務上，可能不止一位同仁涉及志工的督導工作，但單位通常會指定特定人力擔任「志工督導」，負責志工相關業務)。須有「樂與志工為伍」的熱情，要習慣用志工的熟悉的話語，與志工對話、互動，除了對志工指派任務，也要令其理解任務背後意義，以及志工為此付出的意義何在，這些體會有助志工延續其服務行動。當然，經營一個志工團隊，志工督導花費的心神，也格外地多。單位有此體認？有適當的人力？準備好了嗎？

二、單位視經營志工團隊為追求品質與發展的要務

儘管政府大力倡導志願服務，但單位仍須評估當前的問題與需要，思考運用志工的必要性。若只是應付評鑑，找來志工執行一些低挑戰、低參與感的任務。久之，志工不易從中找到意義，容易缺乏成就感而離去。若想改善單位服務瓶頸，也須找到問題，對症下藥。例如有些單位忙碌不堪，直覺認為是人力不足，以為找來志工協助就可解決問題，殊不知導致忙碌的原因很多，可能是作業流程或動線設計不良，問題也可能源於工作者的習慣，或是領導者的風格…。定位好問題與發展任務，以及單位發展的願景，讓志工清楚投入的意義，有助於把事情做對、做好。

三、用對志工，比多用志工更重要

需要什麼條件的志工？是單位必須先思考與規劃的。在招募志工前，有些單位缺乏審慎的思考與規劃，不知安排志工做什麼事，因而導致志工的失望和流失（林勝義，2006）。而志工的參與動機和工作表現，若與單位的期待不符時，其持續服務的動力也會降低（曾騰光，1996；曾華源，2002）。因此，招募志工宜「因事求人」，根據任務需求來徵才，或可明列需求條件，如年齡、專長…。「因人設事」的原則（根據志工的特質專長來安排任務）固然可參考，但有可能面臨難以安排適當任務的窘境。透過志工招募說明會，說明單位邀聘志工的目的及工作內容、任務規範…等；再透過個別化的面談，更深度瞭解志工的參與動機，澄清彼此認知與期

待，以評估是否邀聘。宜避免「來者不拒」的招募方式，以免志工的條件和單位的需求落差過大，徒增經營管理的成本。

肆、離場機制的重要程序

根據上述前提，綜合實務觀點，作者提出離場機制，分別為明訂規範、鄭重邀聘、合議考核、明確溝通、尊嚴離場五大程序，要述如下：

一、明訂規範，邀募高認同志工

（一）單位先釐清與定位好志工的角色

多數單位定位志工為「輔助／服務」的角色，期待志工支援任務，讓例行性、庶務性的工作能順利運行。然而，現實上，許多志工可能比單位的志工督導有更豐富的資歷，所以須與志工溝通，提醒其能調整心態，能習慣年輕志工督導的指揮與派任，也要瞭解自己該扮演什麼角色才稱職。志工若把職場上或家庭內的角色帶到單位來，可能不自覺地冒犯了工作人員的行政／執行角色，甚至是主管的領導／倡議者角色，這種「缺乏角色自覺的熱情」，也會令單位困擾。所以，單位和志工有必要充分溝通，定位與確認志工的角色與功能，可避免許多誤會。

（二）訂定具體的管理規範

許多的誤會與嫌隙，往往源於溝通不良、不足。單位對志工的期待、任務及權責，宜清楚規範哪些該做，哪些不該做，一一列出工作守則，類同於職場中的「工

作規範」(job specification)或「工作說明書」(job description)。許多單位容易忽略此程序，若缺乏一套管理辦法做為評量志工的依據，則單位對志工所進行的任何處置，都會因為法源不明而徒生爭議。而這些規範都是在志工招募說明會時，即應該講述清楚。

(三) 讓志工瞭解「認同、配合單位」，是志工投入服務的前提

志工如果言行和單位不同調，誰該配合誰？不乏有志工和單位之間的摩擦，是基於種種認知不同而產生的。就事情的先後順序而言，多數情形是單位有任務與人力的需求，才會召募志工投入，因此應以單位為「優先」，志工的投入，應是基於「認同單位」前提下所選擇的志願行動。所以如果志工跟單位理念不合時，應該是志工配合單位，而非單位處處遷就志工。固然，理念的差異，往往沒有絕對的對跟錯。互相尊重之餘，志工也該認知，若不能認同，則該選擇離去，而非處處抵制，若妨害服務的品質，造成志工、單位與服務對象皆輸局面，是眾人不樂見的。

二、鄭重邀聘，應聘程序契約化

單位除了歡迎志工參與，但也必須展現出重視志工的投入承諾。所以必須讓志工感受到邀聘手續是慎重的，藉以提醒志工重視此自己的任務角色，以提升敬業態度。邀聘設計成兩道程序：

(一) 單位先發出邀聘函

經過一連串的面試甄選程序後，以及

適當的見習、實習後，當單位綜評志工的表現，決定聘用特定志工時，須先發出邀聘函，正式通知志工已通過甄選，除了表達歡迎，相關附件須載明志工的任務、任期、權利及義務，以及單位的嚴禁事項，並詳附志工工作守則、管理辦法等資料。並說明並非收到邀聘函即屬聘任，而是要提醒志工詳閱相關規定後，評估自己是否認同，能否配合單位期待的投入時間與各項要求，再決定要否接受邀聘。此步驟須讓受邀志工感受到「這是一件很慎重的事情」。當然，也可能在此程序會篩掉部份源於一時熱情，但缺乏承諾的候選志工。不過，這也是此設計的初衷。

(二) 志工同意後，須簽繳應聘回函

應聘回函連同邀聘函一起送給候選志工，回函上至少須載明任期，以及「本人願遵守單位相關規範，並同意單位對本人進行服務考核。擔任志工期間，若行為有違前述規範，願服從志工考核委員會依規範進行議處…」等字眼。當志工詳閱相關文件後，若決定應聘，須簽署應聘回函，表示認同。當志工具體簽署的應聘回函繳回到單位，才完成聘用新進志工的程序。

在臺灣，鄭重跟志工簽訂聘約的單位仍不普遍。其實，與志工訂聘約，可視為管理實務的一環，國外的志工手冊早已介紹 (McCurley & Lynch, 2000; Macduff, 2001)。單位對於志工的表現，多持接納和鼓勵態度。即便志工有某些爭議言行，也常是客氣且含蓄地「提醒」一下，鮮少鄭重以對。然而，若督導者對志工的回饋不具體，對於自我覺察力較低的志工，改

善往往有限，勢必衝擊單位的志工紀律。因此，透過鄭重地邀聘、應聘的契約程序，乃欲期發揮如下功能：

1. **志工簽署乃表達認同與承諾**：再確認意願，旨在篩除某些一時興起的志工。

2. **提升榮譽感**：徵詢、確認的雙重動作，旨在提醒志工敬業，也激發榮譽感。

3. **自動解職機制**：「一年一聘」的聘書，須載明任期，是離場機制的安全閥。若單位有志工不適任又缺乏明確處理時，任期屆滿視同自動解聘，設定停損。

4. **預防針效應**：離場機制言明在先，可降低未來志工不適任被辭退時的反彈。

三、合議考核，制度化客觀決策

「考核」難免予人負面觀感。但考核並非要為難志工個人，而是著眼於維持服務品質。志願服務法第十九條也明訂志工單位應定期考核志工個人服務績效。在此前提下，單位定期對於志工的服務進行「對事不對人」的檢討，予以肯定表揚或改善建議，讓志工知道自己的表現是否得當，以適當維持或調整服務方式，有利於精進服務品質。

考核的方式有許多種，本機制設計「合議制度」，旨在避免志工志工督導對考核志工時的主觀偏私，也降低其獨自承擔志工的反彈壓力。單位可以考慮成「志工考核委員會」，委員會成員得視單位屬性，由單位主管、志工督導、志工服務的相關部門的業管同仁共同組成。明訂確切的考核指標，以讓大家有所依循。考核資料來源可以是志工的差勤、日誌、督導記錄…，亦可納入志工的自評。至於，是

否納入志工幹部列席，得視各單位情形議訂之。當然，單位在執行考核前，即應明告志工有此考核程序。也應依單位法定程序，通過相關規章及委員會設置辦法，取得法源依據。至於，由單位組考核委員會，會否違反志願服務法立法時對志工「低度管理，高度自治」的期待，以及在我們國情下的可行性，亦值得累積更多實務經驗，再另行探討。

由於經驗與價值觀的差異，不同的人對志工的同一行為，可能有不同的關切重點，亦即人們品評同一件事時，因為在乎的指標不同，而有不同的評價。為避免考核流於自由心證，指標的表達與選定，至少反映在兩點：

（一）公開：

宜設計公告具體評量指標與表格，讓單位和志工有所依循，減少各自解讀所造成的爭議。

（二）具體化：

最好載明確切的標準，如具體時間、地點、衣著規定、配備…。以減少對同一指標在認知上的爭議。

四、明確溝通，具體且即時回饋

年度的考核結束後，須明確回饋考核結果，並和志工進行雙向確認與溝通。不論續聘與否，均應透過書面的考核通知函（最好掛號寄件），個別通知志工。並預留期限，提供志工申訴的機會，志工若不服考核結果，得於期限內提出申辯理由，再送考核委員會討論議決。

各單位得視情形決定是否再個別約談遭解聘的志工。如果要，不要期待這是個氣氛融洽的會談。先前的溝通若有效果，就不會發展至此了。建議考核委員會指派兩名委員結伴，以求徵信。和當事人個別見面，以維持其尊嚴，最好條列理由明確告知，定位這是一個告知的動作，而非討論或爭論。以感謝、祝福代替建議，建議可能引發澄清、反駁等進一步對話，更難結束，單位的代表適度承受負面情緒是可預期的，但須控制時間，避免沒完沒了。當然，當事人也有可能不想再見面。

五、尊嚴離場，當事人擁話語權

本程序堪稱是本離場機制的特色，重點在於維護離場志工的自尊。單位基於善意，為了顧及志工個人的尊嚴，宜營造出是當事人自己表達不再續任的意願，而非被辭退的。此舉須有配套同步進行，方能達效：

（一）同步寄出考核通知函

不論續聘與否，須同步對所有受考核的志工寄出通知函。目的是造成一股氛圍：「大家都收到邀聘函了」。通過考核得以續聘者，確實發邀聘函，進行下一年度的邀聘作業；未通過考核者，則不須進行邀聘，通知函內容以誠懇方式告知結果（最好條列敘述原因），並不忘感謝志工過去的付出。

（二）讓離場志工自己發聲

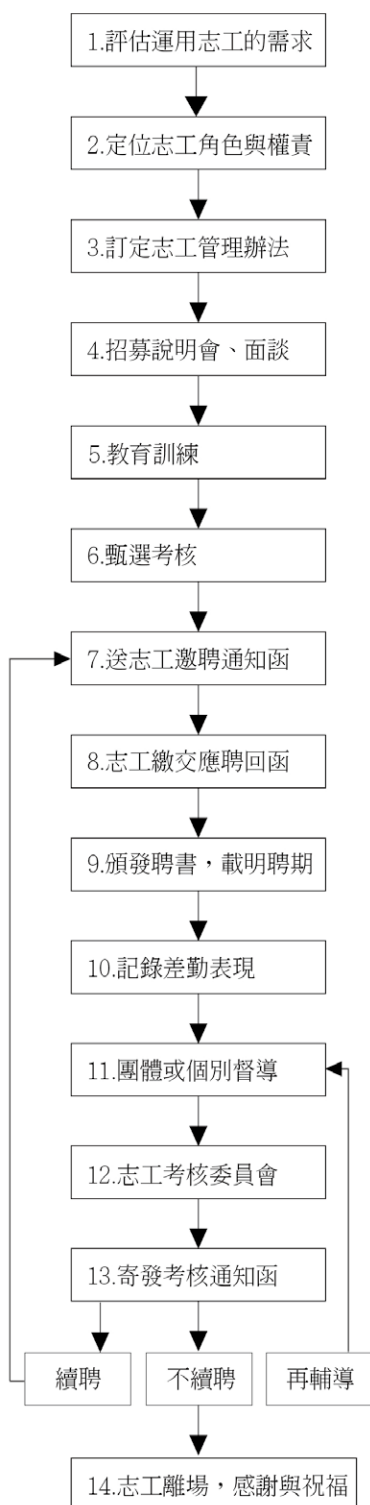
讓續任志工以為所有志工都收到續聘的邀聘函（其實未通過考核者並沒有收到）。

過一陣子才知道有部份志工表達不再接受續聘。此舉是創造一個機會，讓被動離場的志工，得以向其他志工聲稱是自己不願續任，以維持其顏面，降低怨懟。因此，在給考核不通過志工的通知函內，建議加註諸如「本單位特別要感謝您歷年來的協助與付出。我們並承諾本函內容與您在本單位的個人資料絕對予以保密，敬請放心。對於未能在下年度繼續擔任本單位志工的朋友，本單位面對志工同儕或其他單位的詢問，將一律回應『當事人是基於個人意願，未便再擔任本單位志工』，希望此舉能降低閣下的困擾。再次表達我們竭誠的謝意，並獻上深深祝福」這類的字句。

伍、結語

一、離場機制猶如循環代謝系統，反映單位的免疫功能是否良好

離場機制猶如單位的循環代謝系統，整個運作方式，實則是單位志工管理制度的縮影（如圖1）。並非為了讓特定志工離場，才啟動此機制，它實則就是一套例行運作的志工經營管理制度。單位若無法有效處理不適任志工離場，猶如其循環代謝系統出了問題，甚至可能反映出整個單位的免疫系統出了狀況。換言之，單位搞得定志工，某種程度亦表示組織運作良好。若無法具體提出志工不適任之處，也反映單位的內部管理可能鬆散，以致許多基本的工作記錄未能持恆執行，意味著單位的運作或制度化程度尚有改善空間。



- 1-1 招募志工確能改善單位目前問題嗎？
- 1-2 需要何種條件的志工？
- 2-1 界定志工任務與責任、描述工作細項。
- 2-2 釐清彼此對「志工」角色認知與期待。
- 3-1 單位依適當程序產生書面文件。
- 3-2 載明對志工參與服務的相關規範。
- 4-1 對有興趣的民眾辦理，多場次的。
- 4-2 提供彼此瞭解與選擇的開放機會。
- 5-1 內容呼應任務的需求而設計。
- 5-2 建立適切的服務觀念及操作知能。
- 6-1 呼應任務之需，而非志工參與的需要。
- 6-2 建議重質不重量，寧缺勿濫。
- 7-1 發函邀請通過甄選的「準志工」。
- 7-2 載明任期，並詳附志工管理辦法。
- 8-1 獲邀聘者詳閱資料，同意遵行才應聘。
- 8-2 簽署應聘回函代表慎重與承諾。
- 9-1 針對應聘者才發給志工聘書。
- 9-2 載明聘期係啟動離場機制的安全閥。
- 10-1 記錄差勤數據，及描述表現的文字。
- 10-2 此部份是考核的重要依據，勿輕忽。
- 11-1 例行的團體督導、特定的個別督導。
- 11-2 督導須記錄與簽到，做為考核依據。
- 12-1 主管、督導、相關同仁…共組。
- 12-2 合議避免主觀，志工幹部得參與。
- 13-1 書面明載考核結果，通知同時寄發。
- 13-2 再輔導、不續聘理由務須具體。
- 13-3 續聘則循環回到流程 7 之作業。
- 13-4 再輔導則回流 11，個別督導溝通。
- 13-5 不續聘則寄發通知函、感謝函。

圖 1 志工運用與離場機制（作者自行整理）

二、考核有助提升續任志工的榮譽與認同

考核是為了維持與提升志工的服務品質，而非為難個人。儘管多數人在理性上知道這個道理，面對不適任志工的離場議題時，仍不乏有志工督導或單位主管，基於情份，不忍、不捨「狠心地逼退」志工。若因珍惜情份而壞了原則，可能得不償失，McCurley and Lynch(2000)認為，如果放任志工的所作所為而不實施任何考核，似乎意味著志工們做的事無足輕重，反而會讓志工覺得沒有價值與成就感。作者在實務上也發現，通過考核而續任的志工，其對單位的認同感較高，也有較強的榮譽感以及服務的滿意度。

三、離場機制有助改善服務品質，關鍵在於單位願否落實

離場機制旨在使服務理念差異大的志工尊嚴離場，也令志工間的組織氣候產生微妙變化，續任志工會發展新的共識和組織文化，往往也應是單位比較樂見的志

工文化。然後，根據志工的同心圓招募 (Concentric Circles Recruitment) 觀點，如同物以類聚的道理，會吸納更多志工道合的新志工加入；而研究也顯示，組織氣候會對組織效能產生正向的影響 (黃庭鍾，2009)。功能健全的離場機制，有助建立正向的志工文化，自然也有利於單位的服務品質。

最後，本文所提離場機制，係由許多的例行程序所組成，而任何的管理與考核作為，堪稱組織的「必要之惡」。透過實施志工管理、離場機制的歷程，實則也在檢視單位各項運作是否正常。而讓不適任志工有尊嚴地離場，方得使單位有機會提供更高品質的服務，對個人或組織應該都具有建設性。當然，道理人人懂，惟有願意去行動實踐，才有改變的契機，並且讓組織的發展獲得更多的良性循環。

(本文作者為長榮大學社會工作學系助理教授)

關鍵詞：不適任志工、志工離場機制、志工管理

📖 參考文獻

- 林勝義 (2006)。志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者。台北市：五南圖書。
- 林勝義 (2017)。如何建構志工退場機制。新北市志工季刊，25。2018年6月29日，取自：<http://vtc.org.tw/ch/modules/magbook/page.php?tbdsn=812>
- 黃庭鍾 (2009)。非營利組織成員之參與動機、組織氣候與組織承諾對組織效能影響—以我國義勇消防隊為例。明新學報，35(2)，61-77。
- 曾華源 (2002)。台灣志願服務工作參與行為動力之探討。2002年兩岸四地社會福利學術研討會論文集，23-31。

曾騰光 (1996)。志願工作機構人力資源管理策略對志願工作者組織承諾影響之研究—以救國團為例。台北：張老師文化。

臺南市志願服務推廣中心 (2015)。「104 年度臺南市社福類志願服務小隊第一次聯繫會報」會議紀錄。2018 年 6 月 30 日，取自：

<http://vt.tainan.gov.tw/page.asp?id=%7B0565233E-9678-4F5A-BD42-FD45C89BBD75%7D>
/ 臺南市祥和計畫志願服務隊退場機制計畫 .doc

Macduff, N. (2001)。志工招募實戰手冊 (Volunteer Recruiting & Retention)(魏希聖譯)。台北市：張老師文化。(原書 1996 年出版)

McCurley, S. & Lynch, R. (2000)。志工實務手冊 (Volunteer Management: mobilizing all the resources in the community)(李淑珺譯)。臺北市：張老師文化。(原書 1996 年出版)