

非營利組織中志願工作者之管理：

從人力資源管理觀點

陳政智

一、前言

非營利組織面臨人手缺乏、技術不足、資金缺少的困難時，常以向外募集資源、請求協助的方式，以增加機構的資源，追求任務的完成。所以志願工作者（以下簡稱志工）的運用是非常普遍的，有些機構甚至已經非常依賴志願工作者的協助，有些則在這幾年爲了迎合趨勢也開始運用志願工作者。但志願工作者的管理卻愈來愈複雜，這是因爲要面對競爭的環境及志願工作者複雜的動機，機構必須與其他機構競爭那些訓練良好且已經投入人群服務的人，彼此不斷提高福利與優惠來競爭，使得要吸引及留住志願工作者愈來愈困難。

當前的社會工作強調運用「能量觀點」(strengths perspective) 來看待所有的人 (Weinbach, 1998)。也就是每個人都內有內在能力與優點，可塑造成改變的潛能；當人們的正向能量受到支持時，他們的能量更可能發揮。所以，藉著將焦點放在人的資源、天賦、經驗及性情上，正向成長的可能性大增 (Weick, 1992)。這樣的觀點正好與人力資源管理模式不謀而合。所以，非營利組織若能以人力資源管理的基本原則，推行各種措施，以刺激人力資源的發展，將可達成運用志工人力的目的。

人力資源管理是把人力當作組織中最重要的資源，加以投資，發揮其價值與潛能，並以有系統的方式發展各種人力取得、運用

和維護的管理活動，目的在達成組織和個人的目標。人力資源管理重點在強調配合組織的需要，來提昇和運用人力，著重於長期性、策略性、整體性的方式，並以志工自我控制代替外在控制 (Beaumont, 1993; Cascio, 1992; Milkovich & Boudreau, 1994; 何永福、楊國安，民八十二；許世雨等譯，民八十六)。所以，人力資源管理的特色是將焦點放在如何運用志工本身尚未使用的資源，嘗試以一套更具積極性、活力性及策略性的人力規劃、晉用、培訓、激勵和維持的動態運作方式，期望創造一個環境讓所有成員可以貢獻他們最大極限的能量。

志工的運用目前雖然呈現兩極的看法，但已有愈來愈多的組織把志工視爲機構的資

源。志工人力資源已成為這些組織除了現金之外，最重要的資源之一。若把志工人力當作一種資源，就必須加以分析、規劃、設計、管理與投資，才能發揮其價值與潛能，以達成組織的目標。

對於志工的管理，機構中的志工管理者一般都認為一方面要強調情感，一方面也要重視制度的建立和責任的劃分，即所謂工作取向與情感取向並重。可是這在實際執行時是有困難的，因為管理制度本身是理性的產物，要把理性的制度與感性的互動整合在一起並非易事，難免顧此失彼，而且常會陷入何者為重的兩難抉擇中。訴諸情感常是隨興而為，所以志工管理者要把動之以情、說之以理的理念，有步驟性的運用，也就是從招募到納入組織體系內，要有一定的工作重點。志工管理的目的是為了達成組織的目標，並為案主提供更好的服務。管理不是一種選擇，而是必需品；我們只能選擇不要花太多時間在管理活動上（Weinbach, 1998）。機構對人力資源之規劃與運用，若能周詳計畫，必能達到預期之目標。所以，志願服務內容

必先講求制度化，即服務工作之管理必須有固定之步驟與程序，也就是將服務工作的內容正式化（formalization）。工作內容正式化與否是瞭解組織運作的重要指標之一，也可作為判斷專業水準的參考（蔡啟源，民八十四）。

若要達成人力資源管理的目標，所要採取的活動包括工作分析、人力資源計畫、招募、人員配置、人員維持、環境適應、訓練與發展、績效考核或評估、報酬、溝通、福利、激勵、參與決策等（Beaumont, 1993; Gscio, 1992; Milkovich & Boudreau, 1994; 何永福、楊國安，民八十二；許世雨等譯，民八十六）。本文擬以適用於志工管理的活動為探討之重點，包括人力資源規劃、招募與甄選、新進志工指導、訓練與發展、績效評估、獎勵與激勵、懲處與終止關係等，以瞭解志工人力資源管理的可行做法，拋磚引玉，期待引起更多的共鳴。

二、志工人力資源管理活動

管理志工絕不是憑經驗或訴求情感就可以勝任，而是要制訂一套管理辦法，透過制度化的安排來執行。雖然很多社工人員在專業社會化的過程，對「管理」沒有好感，甚至認為管理違反了社會工作的專業價值與理念，寧願以人際取向的方式與志工互動。但在社會心理學中有一種觀點，即如果一個人為了達到目標，同意經歷困難或痛苦的過程，那麼這個目標將更具吸引力。因此，加入儀式愈艱難，參與者愈喜歡他所加入的團體；而為了加入團體所付出的辛勞愈多，也愈喜歡加入的團體。因為在這種情況下，人會產生失調，所以人們有足夠的動機來扭曲事實，會產生「為付出的努力辯護」的情況（Aronson & Mills, 1959; Gerard & Mathewson, 1966）。若以這種觀點來看，管理者建立一套明確、具體的制度，要求志工遵守，並不會引起抗拒，反而會使志工更認同組織。

以下將以人力資源管理的活動為基礎，考量對於志工的適用性及實務運作的可能性，剔除一些不適合的內容，如：待遇、工作生

涯發展等，然後依序說明：

(一) 志工人力資源規劃

爲了確保人力需求的適當性，執行志工人力資源規劃是必要的工作；志工人力資源規劃的重要性在於可以用有條理、有系統的方法來帶領新志工，使他們在機構的這段期間，可以發展成爲有效率且具有生產價值的人。如果沒有對志工的角色定位、職權及工作內容及早規劃，可能會導致服務不當、分工不清，反而干擾機構與專職人員的業務運作。而形成志工人力計畫的基礎是預估完成目標所需的人力，規劃者應先做現有人力狀況的評估，再考量組織未來的發展，完成人力需求的推估。

機構必須確定有某些工作需要志工的投入，才決定雇用相當比例的志工人數；而不是因爲這是每年年度的例行工作，把人招募進來後才因人設事。其實機構不必爲了追求潮流，認爲大部分機構普遍都在運用志工，所以也在還未充分評估及完整規劃之前，貿然雇用志工，如此產生的後果可能弊多於利。所以，在決定運用志工之前，機構應先考量

下列幾個問題（Weinbach, 1998）：機構中有工作讓志工參與嗎？這些工作容易定義嗎？志工容易招募嗎？志工能被正式的員工接納且共同工作嗎？有時間與能力做志工的訓練、發展、教育與督導嗎？機構能容忍志工帶來的服務不確定性與品質參差不齊？缺席或頻繁的人事變動會造成問題嗎？員工對於特質與動機差異性頗大的志工能容忍嗎？員工可以接納志工提出的意見與建議？員工可以爲了配合志工的雇用而改變做事方法嗎？

然後在招募志工之前，要先進行志工作分析（job analysis）。透過工作分析可以界定任務中每一項工作的必要性，並決定志工作位間的關係及明定職位的勝任資格（Schmidt et al., 1992, p. 31）。而且工作分析也是撰寫工作說明書的必要工具。

工作分析是透過一系列的過程，決定組織內每個志工作位的工作性質、任務、責任與所需具備的知識和技能（French, 1994）。工作分析應考慮到技術和人性兩個層面，同時也應確認執行者的需求和能力（陳金貴，民八十二）。志工在組織中要扮演何種角色，

及其他全時職員的角色，都要包含在工作分析內，這樣組織中的每個人都有機會貢獻一己之力，將來更願意與志工一起工作。

工作分析的程序包括針對不同職位，從各種不同來源收集、評估與記錄正確的、客觀的與完整的資訊，然後將任務條列化是必要的工作；其次界定要完成任務所需的方法、技術、知識與技巧及預期的結果，藉由這個程序產生的結果，就可以瞭解勝任這件工作的必要條件與期待。

工作分析時要注意志願工作的實際運作情形，與助人專業領域的標準管理是不同的，應考量志工人際互動與自我成長的需求，尤其重點是著重在期待志工達成的結果，也就是提供志工執行工作的說明；其次才是作爲監督和評估志工的工具。

從工作分析所獲得的資料，我們可以發展出一份摘要式、簡潔的工作說明書，並依此制訂志工服務手冊。在實際運作時，工作說明書與服務手冊應保持彈性，可以適時地修改。設計良好的志工手冊可以提供有用的資訊，例如：組織現況、歷史、福利、可運

用的資源等，這些資訊使志工有機會瞭解組織及工作環境之概況。好的志工手冊有助於志工產生安全感，因為手冊中涵蓋了各種不同的政策與工作規則，這些資訊使志工不會無所適從。

所以，志工服務手冊的內容應包含介紹性的內容、志工應知道的事項、福利、責任與應注意的安全程序等。例如：組織的發展歷史、志工隊隊務簡介（成立簡史、成立宗旨、隊務組織、組織體系圖）、工作說明、服務項目與服務內容說明、工作時間、服務期限（如：一年為一期）、工作流程圖、招訓工作、志工工作守則、志工值班須知、考核及福利、離隊須知、未來展望、機構各項設施與環境配置圖：等等。

(二) 招募與甄選

管理者已經瞭解工作條件與期待之後，下一步是規劃招募計畫。有效的招募需要運用策略，包括招募區域的選擇、志工人力供應狀況的考量、招募範圍內人們的意願、及機構可以投注的資源，解決這些問題對於志工招募成功與否影響重大。此外，若沒有把

組織的形象、工作本身的吸引力、組織的政策、可運用的成本等因素考慮進去，招募的成果將會大受影響。

對於志工人力資源的管理而言，慎選志工是志工管理成功的第一步，也就是要找到符合工作性質所需的人。因此，應選擇一個最適合的人（*best qualified*），而不是選擇一個完全符合資格的人（*fully qualified*）。後者代表只要符合某些認定的必要條件，而前者則是這些完全符合條件者再進一步排序，從中選出最符合職位需求與機構要求的人（*Weinbach, 1998*）。以志工而言，對於態度與價值觀的要求，可能與技巧是同樣重要的。

在此要特別強調的是，志願工作者的招募，已經無法再以高舉道德的旗幟，呼籲犧牲奉獻的方式來進行；而必須改以讓潛在志工知道機構可以滿足他的需求為主。所以，要招募志工，機構就先要瞭解潛在志工追求的是什麼。志工的動機通常是多元且混合的，而志工複雜的動機會限制他們可以做的及將會做的，管理者如果無法配合志工複雜的動

機，而只安排他們到機構需要的任務，將很難招募到新志工，而且維持志工也不容易。

所以，招募志願工作者的第一步就是瞭解他們。瞭解他們的方法可採用行銷研究的方式，包括（張在山譯，民八〇，頁四五〇—四五二）：

1. 區隔研究：按人口統計、動機及生活型態的特性，將現有志願工作者與非志願工作者分別出來。

2. 目標人選研究：爲了在新市場中找尋志願工作者，先研究潛在群體的價值觀及生活方式，尤其是媒體習慣和受人際關係影響的可能性，以便向他們招募。

3. 動機研究：發掘志願工作者及非志願工作者參與或不參與的理由。

4. 定位研究：用來瞭解機構在社區或社會中的形象及公共關係，還有與其他競爭機構比較的結果，以掌握其他機構及一般大眾對機構的感覺。

有了以上資料，機構就可以決定招募的目標人口及途徑。曾華源（民八十六）在探討志願工作者人力運用規劃時，曾針對志工

招募的途徑詳細說明，指出可透過機構現有志工的人際網絡推薦或邀請、宣傳促銷、開放機構參觀、郵寄宣傳單、以大眾傳播媒體傳送資訊及機構聯合招募等。而且強調機構的公共形象較佳者較易吸引志願工作者投入，所以，機構平時注重公共關係，塑造良好的機構形象更是重要的招募活動之一。

至於那一種途徑比較有效果，國內、外的研究都顯示出，媒體廣告仍然有其效果，如果針對特定的對象，在特定的報紙、雜誌、刊物上刊登，還是具有效果。但最有效的方式是由志工積極與其他人分享經驗，透過志工個人的接觸，每一位志工都把自己當成招募者。例如，Pearce (1993) 指出志工的招募主要透過朋友、同事及家庭成員（轉引自陳金貴，民八十三：一八〇）。另外，曾華源等（民八十七）針對參與祥和計畫的志工所做的調查研究，由志工填答參與志願服務工作的消息管道，高達四九．二％的受訪者是自「同事、同學、朋友」獲得；其次是「報章雜誌」，佔一四．五％；再其次為「海報、宣傳單」，佔一四％。

所以，個人接觸是擴展成員最好的方法，透過人際關係的管道比運用媒體的效果更好。也就是說，志工招募的最佳途徑其實是機構中現有的志工，可以請現有的成員從自己的朋友、同事、親戚中找有興趣的人，但要注意不使團體變成某種派系或某一群人的團體。當然，招募志工時，很少只以單一途徑管道來實施，但這可以提供實務工作者一個很重要的指引，即招募志工時不要以大眾傳播媒體為主要的工具，而捨棄了機構中最寶貴、最有效的資源。

(三) 環境介紹與新進志工指導 (orientation)

招募之後，緊接著要讓新志工完整地認識工作內容、工作場所與社區的環境。新任志工的指導牽涉到社會化，是一個適應的過程，新進者必須適應新環境，也要瞭解該做及不該做的工作。新的成員通常會經歷焦慮，應注意協助其放鬆，亦即需提供適當的資訊，以降低不確定性，並適當的運作焦慮激勵個人學習。所以，人力資源管理人員應發展一套方案以協助這些新進人員適應組織。

通常新人會選擇離開機構，是因為：(1) 工作環境欠佳；(2) 同儕間互助性欠缺；(3) 資深者故意刁難；(4) 只是做些雜務事，沒有被善用；(5) 工作內容與範圍未釐清，無法確定自己是否完成任務；(6) 工作量太大；(7) 管理者干涉太多，缺乏自主權（洪榮昭，民八十四）。所以，志工管理者可以採取一些協助活動，如：

1. 介紹給機構內相關的人認識，幫新進者製造良好的第一印象。
2. 說明工作內容與範圍，給予正確的工

3. 協助建立自信心，在志工開始工作之前，要先了解那些工作適合他們。然後，可以先安排簡單的工作，再逐漸分配較難的工作。但要小心，給予太簡單的工作，可能會被認為是侮辱。
4. 協助瞭解組織的文化，學習該做和不該做。

5. 運用資深志工傳承給資淺者，但要審慎選擇人選，不要帶來不良示範。

此時可以辦理志工迎新說明會，會中要

準備一些志工必讀的相關資料，例如志工服務手冊；另外，物理環境的介紹尤其重要，如廁所、茶水供應處的位置等，可以滿足志工基本的生理需求，使志工能在最短的時間內熟悉環境，然後自在、安全地提供各項服務。剛加入者或多或少都有陌生感，因此塑造一個很容易被接受的工作環境，是留住人力的重要步驟之一。

(四) 訓練與發展

(training and staff development)

督導、訓練與發展是爲了要確保志工可以平順的進入工作情境，以及提供獲得成功服務經驗所需要的資訊、知識與資源，並使他們感覺自己是個有價值的人。換句話說，督導與訓練是服務經驗之擴展，透過訓練可以激發志工潛能，使他們具備執行任務所必備的技巧與知識，提昇服務能力，促進服務動機與士氣，發揮服務效果；更可以避免志工的服務行爲受個人價值觀、人格特質與工作經驗所影響。

更重要的，訓練可以標準化志工的行爲，如果志工被期待擁有相同的價值及專注於共

同的目標，訓練是需要的。訓練使志工看起來或採取的行動更相似，特別是無法採直接督導時，訓練是有用的。經過良好的訓練之後，志工可以更自由或更主動地發揮功能，管理者透過訓練來標準化志工，就可以不用隨時需要督導，經過良好訓練的志工需要的現場督導較少。

訓練是一種控制的型式，而且是一種要花費很多金錢與時間的控制，沒有訓練所要付出的代價通常是更高的 (Weinbach, 1998)。但不幸的是在財政減縮的時代，訓練有時被看成奢侈品，它常是第一個被減少或縮減的活動。

在此要注意的是，訓練與員工發展 (staff development) 是有分別的。訓練是一種社會化及活動的標準化，重點在可以現學現賣 (how to) 的知識與技巧。藉由訓練，志工對於可預測及重複性的情境可以用一種既定的方法來反應，所以當我們知道什麼是必須做的，且爲了確保沒有人探超出常軌的方法來做，這時提供訓練是非常適當的。但訓練後若無相關工作可安排，之後就會逐漸忘掉

了。至於員工發展則更具未來取向，若定位在員工發展則是爲了提高志工服務輸送的能，而引進與學習新的知識，內容是目前迫切需要的知識，課程必須配合現時的需要與機構的發展 (Weinbach, 1998)。

爲了促進志工的持續參與，除了指導、訓練與發展之外，工作的分配也是重點之一。工作分配後，可以針對志工不同的任務需求，給予進一步的再訓練。但工作分配時應注意，對於一些枯燥、容易倦怠的工作，應採搭配或輪值方式，不宜採工作輪調的方式。因爲志工具有高流失率的特質，採輪調方式，通常輪到單調的工作者容易流失，將使某些工作項目永遠欠缺人手。若採高成就感的工作必須搭配一項例行性工作，或某些固定性工作採值日方式，每個人一段時間才輪一次，自然可減少倦怠感。此外，對於熟悉機構運作程序的志工，也可以採取工作擴大法 (job enlargement) 增加工作的數目和種類，或以工作豐富法 (job enrichment) 增加更多高成就感的工作，提高志工的參與程度。

(五) 績效評估制度

績效評估是不被志工喜歡的，因為它常被志工看成一種侮辱。但評估提供所需要的回饋，可讓志工瞭解自己的優點與缺點，知道自己的工作情形，幫助志工瞭解問題所在和改進的方向，也可以激發他們的潛能。而且評估也可以讓志工瞭解組織的期待及應有的工作表現，使他們的行為符合要求，以保護志工免於違反機構規定而受到懲處。

對於管理者而言，評估與考核是傳達組織目標的工具，它也提供一個管道可以評量志工的動機、委以重任的可能性及志工能否配合組織長期發展的需求等，以進行工作調整或安排教育訓練，使每個人可以適才適所；更重要的是它提供管理者一個增強志工表現符合期望行為的方法。管理者的職位可以比志工更瞭解他們的行為是否威脅組織的任務或有助於目標的達成，因此，管理者必須採取一些控制的活動以確保志工的所做所為是有益於組織與案主，也就是要整合志工個人與組織的目標。但許多社會工作者不喜歡採取類似的活動，因為社會工作者已經被社會化成價值中立的，評估強調要以一些客觀的

標準來判斷一個人，它需要扮演一種類似「權威式」的角色，似乎是違反專業價值的（Weinbach, 1998）。然而站在維護專業與案主利益的立場，這卻是無法逃避的工作。

評估要以一種圓融的方式來進行，重點是在引導志工達成目標、修正缺失，不要反而使志工害怕去做好工作，尤其要減少績效評估的不公平、不公正之處，才能促進人力資源管理的品質。而評估難免會有情緒因素介入，所以要先建立績效評估的標準，這些標準應與組織的目標一致，且清楚、讓人容易瞭解、方便測量。另外，要遵守事前說明、避免比較、重視個別差異、合理的期待、主客觀的標準兼具、文字化等原則。

志工的評估一般是以「持續參與志願服務活動狀況」為最佳指標，Pinder (1985)認為可以從評估參與行為的表現著手；而參與行為之衡量，則以參與密度、參與頻率及參與時間之長短來研判。「參與密度」是指從事志願服務活動的程度及接觸工作人員的密集度；「參與頻率」是指從事志願服務活動的次數；而「參與時間」則是指從事志願

服務活動時間之長短（轉引自蔡啟源，民八十四：五五）。至於評估的方式，一般常見的有：督導者評估、自我評估、同儕評估、服務使用者評估等，最好不要使用單一的方式。

總而言之，績效評估的目標在協助個人了解自己的表現是否符合組織的需要，也可作為獎懲的依據，更可作為人力需求推估的基礎。對志工之態度、動機、工作表現適時評估，以掌握志工表現，是為了避免重複訓練、減少人力資源浪費、確保服務品質。但評估最重要的不是要判定志工的好壞，而是反省組織的志工管理或志工服務方案的績效。志工是機構的志工方案的服務使用者，評估制度的運作必須要使機構能系統化的瞭解志工對於管理制度之滿意程度，並且必須能以機構內部的改善作為考評的重點，而不是只為了評鑑志工表現的優劣。

所以，評估宜兼顧過程與結果，同時應區分機構績效、方案績效、志工績效三部分。而且績效評估的標準與程序應該在事前以書面方式說明清楚，考評資料之蒐集也應側重

在志工動機的滿足與否，而且當志工反映意見或瑕疵時，此一考評系統要能忠實地反應出可改進之處。

(六) 獎勵與激勵措施

(benefit and motivating system)

激勵是指希望促使每個人能努力去達成組織的目標，並藉努力所帶來的結果以滿足個人的需要。許多進入助人領域者都擁有強大的利他想法，這是動機的重要來源，使得他們願意在沒有太多實質獎勵的情況下提供服務，所以，管理者要常與志工討論他的理想，甚至創造一種組織氣氛是個人的理想可以作為動機。

機構提供獎勵或福利是為了吸引並留住志工，所以必須以對志工有意義、有價值的方式提供。其實，福利的激勵效果並不顯著，因為福利與績效之關係並不明顯；甚至，對於機構而言，福利意味經營成本的增加。然而，組織如果無法提供適當的福利，將會導致工作士氣低落。

獎勵措施對志工來說，意義大於實質的物品，代表了機構對志工的重視程度。所以

對志工的獎勵不要因為經費困難而太吝嗇，沒有價值感的獎勵，只會讓志工覺得付出與回饋不成比例。尤其重要的是不要只獎勵「結果」，而忽略「過程」的獎勵，如果任何獎勵都等到年度總績效統計後才表揚，這樣的效果通常不佳。因為正如眾所周知的，獎勵要適時才可以提振工作士氣與滿意度。因此，除了年度的表揚大會、聚餐之外，平時的聚餐、茶會、真誠的感謝、徵求志工的意見並傾聽、信任、志工生日時寄張生日卡、體諒志工的時間安排、提供較佳的工作設備、響亮的頭銜等都是獎勵的方法，甚至找機會和志工聊天、瞭解志工的背景並喊出他們的名字也可以激勵志工（張英陣，民八十六）。

激勵志工，惟有運用不同的方法，才能滿足志工不同的需求。因為某些人視為極佳的報酬，對另一些人可能毫無作用。所以必須要針對每一個人提出「適宜」的報酬才好。例如，對高技術工作的志工，可以從工作層面上給予激勵；而從事低技術工作的志工，則可從尊榮感、非財務報酬及自律性三方面著手。給予志工尊榮感與尊重，將會改變他們對工作的態度。拍拍背、一個微笑或給予更多責任等非財務報酬，則會傳達出管理者信賴他們。假如他們已受過訓練，可以讓他們自己管好自己，不要時時監督他們，將會提高志工的滿足感。也就是說，除了在實質的獎勵之外，來自於工作本身的內在報酬也要強調，如：更多的責任、更有趣的工作、個人成長的機會、參與決策、更多的自由裁量權、多樣化的活動等，而其內容則有賴管理者加以精心設計。

獎勵的運用要小心的是過多的物質性獎勵，會使獎勵的意義大於工作的意義，消除了個人的內在動機，使個人喪失實際行動的動力；甚至因為競爭獎勵而傷害志工彼此之間的感情。因此，獎勵時別忘了多強調志工內在的助人動機，及志願服務經驗對個人的幫助。獎勵或激勵措施都只是手段，追求人性中自助、互助的精神才是目的所在，絕對不要把手段當目的。

(七) 懲處與終止關係的程序

終止關係的政策與程序需要包含在管理制度中，常被許多人忽略掉。終止關係要建

立合法的理由、在過程中執行面談及完成一系列活動。例如，明確說明依據年終考評的結果，機構有權終止或暫停志工的服務行為；志工連續缺席一段時間就自動終止關係；志工主動離職要於幾週前提出，並繳回資料等。管理者也要對即將離職的志工進行面談，瞭解他離開的原因及對機構的建議，作為改善的參考；有些暫時無法提供服務的志工，也要鼓勵他們早日歸隊。

一般而言，懲處的程序為口頭警告、口頭申誠、書面申誠、調動職務、終止關係會談、離職會談（Weinbach, 1998）。管理者對於不合要求的行為應先予以口頭警告，希望志工留意改善。當口頭警告失效時，必須採口頭申誠，指出其犯錯的地方，同時要作記錄存案。如果口頭的申誠也無效時，便要發出書面的申誠，在上面明列犯錯之經過、口頭警告及口頭申誠的內容和日期，以及下一步準備如何處理，並要求在一定期限內改善。這一份書面的申誠最好請當事人簽署，並影印一份存查。在此要注意的是無論作任何形式的處分，都要作記錄，列明犯錯之日

期、時間、所犯過錯內容及對工作之影響等，以供日後參考之用。而且最重要的是制度建立後一定要確實執行，以免破壞制度的完整性。

終止關係如果是志工主動離開，產生的困擾通常比較少；如果是因為對於志工的工表現不滿意，比較難以執行。可是若能根據一系列的努力去修正志工的缺失，而這些努力包括經過許多績效評鑑、口頭與書面的申誠及調職、重新安排工作等，甚至包括一段察看期讓他改善表現以符合某些明確的標準，都失敗之後，自然可以提出終止關係。而終止關係的會談，要直截了當的說出目的，並簡略說明原因。不需要給予任何忠告，這只會白費唇舌。留意傾聽和接納當事人所說的一切，但不需要作任何辯護，以避免引發爭辯。

在實際運作時，如果管理者考量可能造成的不良反應，無法鐵腕式的辭去志工，McCurley & Lynch（1989）建議可以使用以下幾個方案：(1)重新督導志工；(2)重新訓練志工；(3)重新激勵志工；(4)重新分配工作；

(5)推薦到別的機構；(6)請他光榮的「退休」（轉引自陳金貴，民八十三：二〇一）。另外，也可縮短工作時間；或採明昇暗降的方式，安排位高權輕的虛位，如：顧問、榮譽隊員、××之友等，減少他們參與的機會。但不論是請他離開，或請他光榮「退休」，或請他暫時休息一段時間，都應舉辦一個歡送會，以表達對於志工的重視。

管理志願工作者不是一件容易的事，除了要折衝志工與正式員工間的衝突，還要整合管理時理性與感性的抉擇。一般而言，必須由機構中資深或有相當實務經驗的人來擔任管理者。但在現實的環境中，常因為人力不足或異動頻繁，常常是由資淺的社工人員，甚至是新進的人擔任管理者。有時在一些機構中形成資淺的工作人員管理資深志工的情形，使得志工人力資源管理更為複雜。

所以，管理制度的規劃宜簡單易行、保持彈性、讓人覺得舒服，尤其不要違背人性及作業習慣，盡量以政策取代規定，也就是允許例外存在。例如：「不能接受服務對象任何重大金錢價值的饋贈」，這政策明確地

表示不鼓勵志工接受案主的饋贈，但所謂「重大金錢價值」則有一些討論的空間。但執行時也要注意程序的完備及講究合法性，不要因為彼此熟悉而省略一些手續，破壞制度的完整性。尤其從「為付出的努力辯護」的觀點，一些儀式或程序的完成，可以增加志工對機構的認同感，最好不要隨意省略。

在實務上，有些管理活動執行時會顧慮較多。例如：要告訴志工，如果機構對他們的工作不滿意，要請他離開或改派其他工作，這一點通常很難執行，因為志工的管理注重情感，所以沒有人願意啓口而破壞關係。但這些其實是制度能否貫徹執行的關鍵所在，如果不合格者能依懲處與終止關係的程序請他離開，將可以使其他人瞭解管理者對於達成任務的重視程度。

志工人力資源的性質與專職人力之間是有差異存在，管理方法上也會有所不同，身為管理者應該要加以區別。對於志工的管理，在機構的角度必須加以「管理」，但志工管理者宜把志工當成案主或服務使用者，是志願服務方案的顧客，是組織外展服務的消費

者，而不是視為下屬，所以「服務」多於「管理」，要讓顧客滿意，才能把組織經營得有聲有色。

三、結 論

志工人力不是免費的人力資源。運用志願服務人力，機構需要花費督導的時間；也要支付一些運作的費用，如車馬費、誤餐費等；而且還要透過正式的場合來獎勵他們，如餐會、晚會，再加上其他「特殊禮遇」，這些都是相當花錢的。所以機構決定運用志願服務人力時，必須說服別人利益將大於所付出的成本。若想以志願服務人力來節省人力成本，有時可能產生更大的問題。

志願人力的充分運用，不能只靠愛心的結合，最重要的是建立一套良好的管理模式，而管理模式建立時應考慮環境的變化、機構的結構、志工的特質、混合的動機與需求等。一般來說，有成就感、勝任愉快、有生產力的志工，是那些知道自己的工作目標與工作內容的人，而且機構以此來安排適當的訓練，還有管理者會定期地給予支持、讚賞及回饋。

對於管理制度的建立，有人認為在小組組織中，不像規模大的組織有充分的資源，常是管理者一個人要處理所有事務，所以沒有條件可以實施這些管理制度。其實，小組組織也同樣需要人力資源管理，只是實施的規模比較小。因為不論規模的大小，營運的良窳，關鍵都在於人力資源的運用。而且，換一個角度來看，組織小反而佔了一些優勢，小組的拘束較少，不需要有官僚組織模式，因此較能彈性的運作，反而更能符合實際的需求。

最後，筆者建議想運用志願工作者的機構，可以參考 Weinbach (1998) 的看法，先實驗性的引進一個或兩個經過仔細挑選的志工（通常兩個比較好，可以相互支持），安排在成功的可能性較高的位置，再以這個成功的經驗，擴大志工人力資源的運用計畫。也就是說，志工方案的設計，不要一下子引進大量的志工，而是先分析機構所需的人力之後，逐漸擴大志工人力規模。如此，將可降低志工管理不善衍生的負面效果，使志工成為非營利組織中一項寶貴的資源，而不是

負擔。

【本文成稿期間承蒙蔡啟源教授悉心指導，實務界先進提供寶貴經驗，特此致謝。】

(本文作者為東海大學社會工作研究所博士班研究生)

參考書目：

何永福、楊國安 人力資源策略管理 台北

三民 民八十二

洪榮昭 人力資源管理 台北 哈佛企管

民八十四

張在山(譯) 非營利事業的策略性行銷

台北 授學 民八〇

張英陣 激勵措施與志願服務的持續 社區

發展季刊 七十八期 民八十六 頁五

四一六四

許世雨、張瓊玲、蔡秀涓、李長晏(合譯)

人力資源管理 (D. A. De Cenzo, & S.

P. Robbins 原著, Human resource

management: concepts and practices)

台北 五南 民八十六

陳金貴 美國非營利組織的人力資源管理

台北 瑞興 民八十三

曾華源 非營利組織志願工作者人力運用規

劃之探究 社區發展季刊 七十八期

民八十六 頁二八一—三四

曾華源、鄭讚源、陳政智 志願服務工作發

展趨向：以祥和計畫志願服務之推動為

基礎 台北 內政部 民八十七

蔡啟源 台灣地區高齡志工及協助高齡者工

作模式之研究 台北 雙葉 民八十四

Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect

of severity of initiation on liking

for a group. Journal of Abnormal and

Social Psychology, (59), 177-181.

Beaumont, P. B. (1993). Human resource

management: key concepts and skills.

London: SAGE Publications.

Cascio, W. F. (1992). Managing human

resources: productivity, quality of

work life, profits (3rd ed.). New York:

McGraw-Hill.

French, W. L. (1994). Human resources

management (3rd ed.). Boston:

Houghton Mifflin Company.

Gerard, H. B., & Mathewson, G. C.

(1966). The effects of severity of

initiation on liking for a group: A

Replication. Journal of experimental

social psychology, (2), 278-287.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W.

(1994). Human resource management

(7th ed.). Boston: Richard D. Irwin.

Schmidt, M. J., Riggart, T. F., Crimando,

W., & Bordieri, J. E. (1992). Staffing

for success. Newbury Park, CA: Sage.

Weick, A. (1992). Building a Strengths

perspective for social work. In D.

Saleebey (eds.), The strengths

perspective in social work practice

(pp. 18-26). New York: Longman.

Weinbach, R. W. (1998). The social worker

as manager: A practical guide to

success (3rd ed.). Boston: Allyn and

Bacon.