

# 激勵措施與志願服務的持續

張英陣

## 壹、前言

走訪各縣市推動祥和計畫過程中，與許多志工領導者論及志工管理的經驗，志工的流失率高是不少人的共同困擾。有些團隊或機構在志工招募之初，有上百人報名，經過教育訓練與實習，及一年半載的服務後，真正繼續留下來提供服務的志工甚至只有個位數。對志願服務團隊與機構來說，無疑地是一種人力與財力的浪費，也無法協助機構達成組織的使命。有些志工督導甚至很挫折的表示，「倒不如不要志工，乾脆自己來做」。面對逐漸流失及少數意興闌珊的志工，也往往讓不少志工督導不知所措，因為面對的畢竟是「志願來的志工」，要如何要求？如何管理呢？不像是支薪的工作人員，若真的績效不佳，迫不得已尚可解聘，但對志工又如何解聘？

當然，志願服務工作不是純然這麼悲觀，我們也看到許多資深的快樂志工，服務了一、二十年仍樂此不疲。她／他們經常保

持服務的熱忱，和志工督導關係良好，志工之間也建立深厚的情誼。為何會有如此的差異？本文將嘗試說明志工流失的因素、及如何維繫志工。當然，志工維繫是整體志工管理過程中隨時都必須注意的，但在本文的後半部分，會將焦點集中於激勵措施與志工維繫。首先將說明激勵的內容理論（content theories）與過程理論（process theories），接著才討論具體的激勵措施。

## 貳、影響志工流失的因素

與先進國家相比較，我國從事志願服務的人口比例仍很低。根據美國蓋洛普的調查顯示，在一九九一年當中美國十八歲以上人口有百分之五十一從事志願服務工作；義工投入的時間平均每週四點二小時，義工投入的時間轉換成貨幣價值則高達一千七百六十億美元（Dunn, 1995）。但就我國而言，根據行政院主計處「八十三年度台灣地區國民休閒生活調查」之資料顯示，十五歲以上國民從事志願服務者只有百分之七點六；民國八十三年「台灣

省省民對社會福利措施意向調查報告」的數據顯示，台灣省僅有近四分之一的民衆曾參加志願服務工作。雖然，我國從事志工的人口比例仍低，但從實務經驗中得知，願意擔任志工的人口正在增加中，而民間志願性部門在政治解嚴之後的快速成長，使得志工的需求量也相對增加。同時，政府部門面臨人力與財力緊縮的困境，各級政府與各部門政府機關也積極運用志工提供公共服務。

可見短期的未來，志工的需求量與供給量均相對增加，但是仍有許多志願性組織找不到志工或留不住志工。也許誠如McCurley (1991)所言，過去十餘年來，志工最大的改變是越來越多人傾向擔任「短期志工」(short-term volunteer)，也就是許多志工不願意做持續深入的投注於一個機構。這種短期志工的趨勢，可能一方面是現代人生活複雜，重視自己的生活與休閒，而不願意長時間投入志願服務。另一方面也可能志工領導者無法掌握變遷的需求，減低了志工投入的意願。事實上，志願性組織中仍有許多工作需要長期的志工，如何維繫志工仍是志工管理的重要課題。但是志工的維繫絕對是一個過程的問題，也就是我們在志工管理的任何階段（參閱圖一）都可能造成志工流失，也就是說我們應隨時注意如何維繫志工。

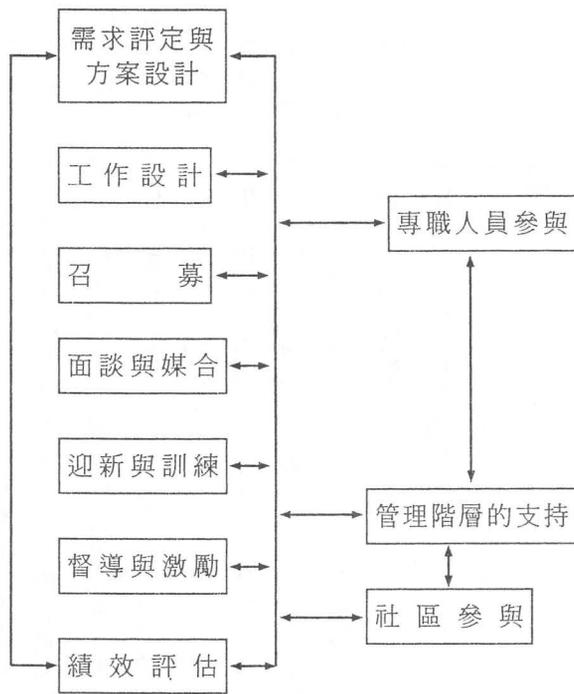
在需求評定與方案設計的階段，志工督導應先確定運用志工的目的，瞭解運用志工的好處與問題。對志工抱持不當的期待，或是事先未能瞭解運用志工的目的，將無法招募合適的志工、給

予適當的工作分配，在沒有仔細的規畫下將倉促招募志工，不免招募到不適任的志工而流失。

在工作設計的階段，志工督導應清楚將來志工到了機構後，每個志工該做些什麼工作。我們發現有些志工為何會流失，其中的原因之一是志工到了機構後，不知道要做什麼事，督導也不知道該給志工做什麼，總是找些枯燥的例行性工作給志工，一陣子之後志工勢必待不住。因此，工作職掌說明書(job description)仍是一個有效的工具(McCurley, 1994)，在說明書中事先規畫志工督導人選、志工的工作項目、工作時間、工作地點、基本技能要求、教育訓練內容，將有助於志工明確瞭解自己的工作內容。而透過定期的修改工作說明書，也可讓志工瞭解自己在從事工作當中的自我成長。很可惜的是，幾乎少有志願性組織運用志工作說明書來規畫志工的工作，即使有的話也是制式適用所有志工的說明書，未能依據志工的個別需求訂立不同的說明書。

在招募階段的訴求重點則會影響到是否能找到預期想要的志工，這好像在做市場區隔，對不同的志工對象會有不同的訴求。像是自助型組織，如離婚或喪偶團體，志工的對象若也是離婚或喪偶者，則訴求重點可能再協助他人走過同樣的失落經驗；對長青志工的訴求可能在於人際參與或人力再開發；對年輕的志工可能訴求的重點為吸收工作經驗等。因此，在招募階段應該可針對合適的志工對象設計吸引人的海報、廣告、或活動，並以最簡便的方式接受志工報名，以確保在招募階段找到合適的人及找到足

夠的人。



圖一 志工管理過程  
(McCurley, 1994)

雖然，招募志工面臨不少困難，但志工招募也不是來者不拒。有關志工篩選很重要的過程但往往被忽略的就是面談，其實面談就是一種媒合的過程。面談的目的在瞭解志工的需求與期待，以評估機構是否能滿足志工的需求與期待；同時在面談中，志工督導也向申請者說明志工的主要工作及機構的期待；另外面談的目的，是要評估申請者的技能、人格特質、動機，而決定申請者是不是適當人選(Wolf, 1990)。而申請者也藉此瞭解將來的工

與申請者都可在面談之後再作抉擇，免得雙方都投入一段時間後都覺得不適合才離開，可能彼此都造成傷害。而在第一次面談時，機構是否給申請者留下良好的第一印象，也影響到能否招募及維繫適當的志工。因此，面談的當天，機構所有人員，從接待、申請者的等候面談、至面談當時、機構的工作氣氛、環境清潔都可能影響申請者是否留在機構擔任志工的意願。

志工迎新說明會的目的在讓志工了解機構的背景及如何運作，讓志工能在一個熟悉、感覺輕鬆自在的環境下工作，讓志工更願意承諾於組織的工作。一般來說，迎新說明會中除了準備組織的相關資料、簡介、手冊，以及新志工必讀的書籍文件外，說明會的重點包括向新進志工說明(Wolf, 1990; McCurley, 1994)：

- 組織的歷史發展。
- 組織的服務方案與服務對象。
- 組織圖的說明。
- 參觀辦公室並和專職工作人員會面。
- 介紹參觀組織的各項設施。
- 介紹組織的各項政策與工作程序。
- 說明組織的志工管理體系。
- 分組討論、新舊志工彼此認識。

如果沒有一個溫馨的迎新說明會，當志工對機構不夠瞭解就較難許下更深的承諾，或是感覺在一個陌生的環境下工作而不自在，甚至事事要依賴別人，則志工很可能無法長期提供服務。

志工訓練是讓志工有足夠技術與知識以提供服務，也是讓志工在提供有品質的服務過程中，滿足自己的需求。志工的訓練可分階段進行，但初級的認知訓練有關志工精神與倫理的教育，往往是維繫志工的重要基礎。有不少志工訓練方案跳過志工倫理與精神的認知教育，直接提供半專業的技能與知識訓練，常使志工「不知為何而戰」，不瞭解從事志願服務的意義，因此很快就打退堂鼓。後續的進階訓練，若無法提供充分的知識與技能讓志工有效提供服務，反而讓志工在服務的過程中遭受更多的服務失敗之挫折感，因而無法持續服務。因此，專職工作人員與資深志工依據志工服務需要擬定適當的教育訓練計畫，讓志工不斷有新的能源，是維繫志工不可或缺的過程。

專職工作人員的參與也是維繫志工的重要因素。不少機構因人力不足，專職工作人員工作負荷過重，甚且認為盡可能不要干預志工，所以任由志工「自生自滅」，可是這往往讓志工覺得機構不重視志工，因而一一離去。換個角度來說，專職工作人員與志工是非營利組織的主要勞動力組合，兩者之間建立起真正的伙伴關係有助於組織使命的達成。許多研究指出，專職人員與志工關係與志工的工作滿意度有密切的關係(McCurley, 1994)。因此，組織最好能訓練工作人員能與志工協同合作，若是由專職的工作人員擔任志工督導，此人最好是能直接參與組織決策的人，或起碼能與高階管理階層直接溝通的人。

志工督導需要能安排出時間與志工實際相處，協助志工尋找

資源、與志工訂立工作說明書、做志工績效評估、協助志工解決問題。總之，志工督導有如一般專業督導，是要提供志工有關服務、行政、與情感上的支持。缺乏投入的志工督導，將會使志工像是一群沒人關心的孤兒，最後演變成志工自我求發展。

除了與專職工作人員及督導的關係會影響志工的維繫外，管理階層是否支持亦相當重要。管理階層的支持表現在是否重視志工的價值、是否願意提供經費支持志工方案、是否給志工一個專用的工作空間等。我們可看見不少管理階層認為志工的目的在於降低組織成本，不願意投資於志工的教育與福利成本，或是無法給志工一個專屬的空間，讓志工老覺得是「居無定所、無家可歸」。缺乏高階管理階層的實質支持，往往讓熱心的志工與負責的督導感到心有餘而力不足。

雖然志願服務在闡揚利他的精神，但對於忠誠的志工，組織對志工的貢獻仍須表達謝意。雖然志工們並不追求實質上的報酬，但激勵措施是一種表達感謝的方式，也是激發士氣的手段，因此對志工應該有一些物質與精神上的回饋，我們將在第四節中再論述。若是志工沒有得到適當的激勵，也許志工不會斤斤計較一些物質上的好處，但從另一角度看，就是志工的服務沒有得到肯定，得不到肯定的服務怎可能長久持續下去？

志工的績效評估是要讓志工有機會檢討一下過去的服務成效，以作為下一個階段改進服務品質的參考，而在完成志工的績效評估之後，志工督導會更瞭解志工所缺乏的知識與技能為何，以

便作為教育訓練規畫的參考。可是多數的志工對於「評估」或「評鑑」都極為排斥，而不少志工督導也都「不敢」做志工績效評估，恐怕引起志工反感。事實上，應在教育訓練的過程中，讓志工瞭解績效評估的目的在改善服務品質與做計畫。如果不做績效評估，教育訓練規畫與服務品質提昇的基礎何在？倘若真有績效不佳的志工，沒經由績效評估為依據而加以調職甚或解聘，而讓其繼續留任，不僅影響其他志工的士氣，甚至使績優志工因不滿而離去。因此，績效評估雖是一件相當敏感的工作，但其正向意義確是維繫志工的重要管理過程。

最後，社區的參與也是維繫志工的重要過程。當一個好的服務方案獲得社區的認同，意味著志願服務獲得社區的肯定，同時將為方案帶來足夠的經費支持，以及社區中將有更多人力投入志願服務方案。當志工覺得自己的服務能得到社區的賞識與感謝時，更覺得自己對社會有貢獻，利他的精神得以具體的呈現，無疑是個很大的激勵。所以，志工督導應設法讓社區的社會大眾瞭解解組織的志願服務方案，就好像「霍桑效應」(Hawthorne effect)一樣，當志工知道越多人知道他們的作為，他們就做得越好。

以上的說明在於強調，志工的維繫在每個志工管理的過程當中都非常重要，不是單一個方式就能維繫志工。但是在此無法針對每一階段詳細討論，本文僅從激勵措施來說明如何維繫志工。

## 參、激勵理論

激勵(motivation)是一種促進、維繫、及引導個人行為的驅動力(Peach & Murrell, 1995)。激勵的結果可提高士氣，當士氣提高可以使個人目標與組織目標融合為一。根據心理學家的研究指出，一般工廠或辦公室中，員工平均只用三分之一的能力來生產，但實施激勵措施的組織，其生產力較一般工廠提高十位(黃英忠，一九九三)。我們若能瞭解志工從事志願服務的動機，並且適時對其動機有所回饋，當志工覺得其需求獲得相對回應，其行為得到加強可能較願意繼續從事志願服務。以下將介紹兩種類型的激勵理論：內容理論與過程理論。

### 一、激勵的內容理論

激勵的內容理論主要在探討是何因素使人們從事一項活動，也就是說一個人想經由一項行動來滿足需求(needs)。早期對需求理論有貢獻的人是Henry E. Murray。他發展出二十項需求，他相信可能同時有好幾項需求可激勵一個人的行為，所以他不認為有哪一項需求特別重要(引自Peach & Murrell, 1995)。

最常被提及的需求理論應屬Abraham H. Maslow的「需求階層」理論(hierarchy of needs)。此理論認為，人類的行為是為了要去滿足生活中的一些需求，而且這些需求是有層次高低之分。首先，我們得滿足食、衣、住、行的基本生理需求(physical needs

), 接著依序是安全的需求 (safety and security)、歸屬感的需  
求 (sense of belonging)、尊嚴的需求 (self-esteem)、及心理與  
個人成長 (mental and personal growth) 或自我實現的需求 (self-  
actualization)。Maslow認為會先滿足低層次的需求, 才會去追  
求更高層次的需求。做為一個志工督導, 我們應設法瞭解志工的  
需求, 並運用策略去滿足其需求 (McSweeney & Alexander, 1996;  
Peach & Murrell, 1995)。

繼Maslow之後, Frederick Herzberg發展出「雙因子理論」(two-factor theory)。他試著去找出影響工作滿意的因素 (satisfiers) 與不滿意的因素 (dissatisfiers), Herzberg分別稱之為激勵因素 (motivators) 與維持因素 (hygiene factors)。激勵因素可鼓舞一個人的行為, 當激勵因素增加時, 一個人的動機也提昇。維持因素並無法直接激勵一個人, 但是當沒有足夠的維持因素時, 會造成對工作的不滿意並減低工作動機。Herzberg又將激勵因素分為內在激勵因素 (intrinsic motivators) 與外在激勵因素 (extrinsic motivators), 內在激勵因素來自於個人, 而外在激勵因素來自於環境 (Peach & Murrell, 1995)。常見的激勵因素與維持因素如下 (黃英忠, 一九九三):

激勵因素: 1. 成就感、2. 認同感、3. 挑戰感、4. 責任感、5. 成長與發展、與 6. 工作本身。

維持因素: 1. 組織的政策與管理、2. 督導、3. 報酬、4. 人際關係、5. 工作條件、與 6. 地位與安全。

Herzberg的觀點提醒志工督導應如何加強志工的工作內涵, 例行性的摺信件、貼郵票、打字是否能滿足志工的需求? 雖然志工不求經濟報酬, 但是否可運用一些其他的維持因素?

另外也受到Maslow影響的是Clayton P. Alderfer的ERG理論。此一理論將Maslow的五種需求分成生存 (Existence)、關係 (Relatedness)、與成長 (Growth) 三種需求, 生存的需求指的是生理與物質的基本需求, 有如Maslow的生理需求與安全需求; 關係的需求強調個人與社會之相互關係, 如Maslow的安全需求與歸屬感的需求; 成長的需求是求個人的成長, 有如Maslow的尊嚴的需求與自我實現的需求。Maslow的觀點是, 一個人滿足了較低層次的需求後, 再去追求較高層次的需求。Alderfer的ERG理論也持相同的看法, 但Alderfer進一步說明當一個人無法滿足較高層次的需求時, 會自動退縮去尋求較低層次的需求 (黃英忠, 一九九三)。

就Alderfer的觀點而言, 也許志工從事志願服務已不在於生存需求的滿足, 但志工督導是否能提供志工的滿足關係需求與成長需求的工作環境。此外, 多數的志工是為自我成長而從事志願服務, 但當自我成長的需求無法獲得滿足時, 志工督導是否能滿足志工的關係需求以維繫志工?

最後有關激勵的內容理論是David C. McClelland的成就動機理論 (achievement motivation theory)。McClelland將研究的重心集中於探討歸屬 (affiliation)、成就 (achievement)、與權

力(Power)三種需求。歸屬需求是希望和他人建立友誼關係，並受他人的愛戴；權力的需求是個人喜好控制他人與環境，好發號施令，希望他人順從。這兩種需求屬於次級需求，最重要還是成就需求，成就需求代表一個人完成任務或達成目標的願望，而在完成任務或目標後所得到的滿足，構成其行為的激勵的價值。McClelland認為成就需求包括：1.完成困難的事，操縱、支配、與管理物質、人類、及思想的需求；2.能迅速獨立處理事情的請求；3.克服障礙並維持高水準的需求；4.充實自己並超越別人的需求；5.發揮自己的能力並具有強烈自信心的需求（黃英忠，一九九三：Peach & Murrell, 1995）。

激勵的需求理論雖能瞭解志工從事志願服務的部分需求，但由於每位志工的需求有所不同，我們仍可從其他的理論觀點來瞭解志工的動機。

## 二、激勵的過程理論

激勵的內容理論強調的是激勵的各種內涵因素，而激勵的過程理論則強調，人們是如何被激勵的。在此將介紹公平理論(equity theory)與期望理論(expectancy theory)。

Stacy J. Adams的公平理論也可稱為是社會比較理論(social comparison theory)，此觀點認為個人會衡量其報酬與付出的比是否和他人一樣，其簡單的公式如下：

$$\frac{\text{本人的報酬}}{\text{本人的付出}} = \frac{\text{他人的報酬}}{\text{他人的付出}}$$

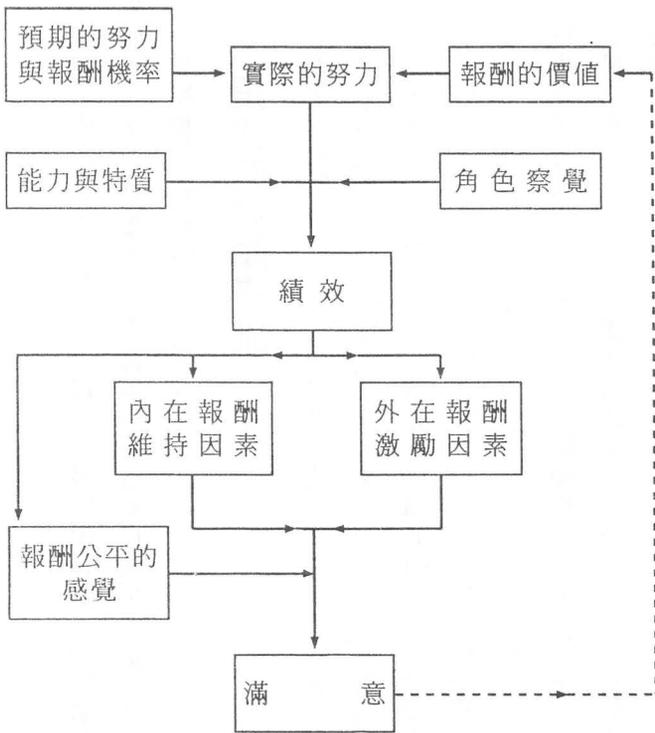
公平理論強調個人主觀上感覺報酬與付出的比應該和他人相等，也因強調一種知覺，所以很難有個客觀的標準衡量比率是否相等，每個人的感覺也可能不盡相同。此理論同時也強調，過度的報酬與報酬不足均會引起不公平的感覺。所以一個人一旦覺得不公平可能有下列的作為：減少付出、設法要求提高報酬、更換比較的對象、調整個人的感覺、或者離開此一工作環境(Peach & Murrell, 1995)。

在此次訪視的過程中，我們也發現有些縣市激勵表揚的公正性受到志工的質疑，而影響志工的士氣。雖然，表面上大家似乎都不在乎激勵表揚的結果，但一旦覺得不公平，或覺得有些志工平時不太熱心，但也得到相等或過多的報酬，心中不免憤憤不平。因此，就公平理論的觀點，公平、公正、公開的激勵表揚措施確實有必要，若激勵表揚淪為形式上的活動，則恐怕志工難長久維繫。

Victor H. Vroom的期望理論認為激發一個人努力完成任務的力量包含三個因素：期望(expectancy)、工具性(instrumentality)、與期望值(valence)。期望是相信我們付出會有所結果；工具性則相信完成某種結果應會得到報償；期望值意指一個人所付出的努力而成就某種任務會得到足夠的報酬。就此而言，可從三方面來看如何激發一個人從事活動。1.一個人需相信他有能力完成工作，若無此信心即使報酬再高也無濟於事；2.我們相信完成任

務後，掌握獎賞報酬系統的人會適時、適當給予報酬，若是有所懷疑或報酬與績效無法配合，則缺乏動機完成任務；3. 會選擇從事某一活動是預期該活動得到的報酬應比其他的活動所得到的報酬高(Peach & Murrell, 1995)。

Porter, Lawler, 與Hackman(1975)結合了需求理論與公平理論而擴大了期望理論，他們相信激勵並不直接影響工作績效，而是藉由能力的角色期待。一個人越是有能力完成工作，且和本來的角色期待相符合，則會有更強的動機從事工作。請參考圖二（引自Peach & Murrell, 1995）。



圖二：Porter, Lawler與Hackman的模型

從激勵的內容理論與過程理論而言，志工督導為了激勵志工的士氣與維繫志工，應去瞭解志工的動機與需求，並應瞭解如何激勵志工，下一節我們將討論具體的激勵措施。

## 肆、激勵措施

如前所述，要維繫志工應從招募就開始，但在這節中我們僅就激勵措施加以討論。不論是支薪的工作人員或志工都需要被感謝，而激勵措施就是表達感謝最好的方法。從激勵理論中，我們知道要維繫志工應當先瞭解志工的需求，並在激勵的過程中以適當的激勵措施來激發志工的士氣。過去的研究指出，志願服務工作本身是否有意義、活動是否有趣、能否從工作得到快樂、家屬與朋友是否有好處、以及宗教因素都是維繫志工的重要考量(Brudney, 1990)。

面對多元的志工需求，就應設計多元的激勵措施。基本上，激勵措施可以是精神層面的表揚(recognition)，也可以是具體的報酬(reward)。表揚是一種確認、獎勵、感謝的活動，就表揚的英文字意來說，re是一再重複的意思，cognition是思考的意思，合起來意即「一再思考」。所以表揚是讓接受表揚的對象一再地想到自己對組織的貢獻。表揚通常是經由非物質的獎勵以滿足一個人的自尊與社會需求。報酬則直接給予金錢或具有貨幣價值的東西，但是若缺乏表揚與感謝的本質，實質的報酬是沒有意義的(Schmidt and Finnigan, 1993)。一般而言，能激勵志工的方

式大都是精神層面的表揚，物質上的報酬較有限，即使如此仍須考慮多元化的激勵措施。通常多元的激勵措施可包括正式與非正式的激勵措施(Macduff, 1993)。

## 一、正式的激勵措施

大部分的組織都有為志工舉辦正式的授證表揚大會與餐會等。但是這種表揚方式仍須細心規畫，免得一年一度的表揚大會流於形式，便喪失了激勵作用。首先，組織必須先訂定獎勵表揚的體系或辦法，有些獎項是表揚資深志工、有些是表揚服務時間短但績優的志工、有些依據不同類型的志工人類表揚，如長青志工與學生志工人類表揚，或行政志工與輔導志工人類表揚。任何表揚的標準應該具體明確，讓所有的志工都清楚這些表揚的標準，也讓每個志工都有相同被提名的機會。提名之後，應由資深志工、組織的工作人員、學者專家共同組成評審委員會，依據表揚標準選出適當人選。常見的正式表揚措施可用下列方式來做(Macduff, 1993)：

- 舉辦餐會
- 茶會
- 平時的聚餐
- 國際志工人日慶典
- 組織的年度大會
- 工作人員與志工的聯誼餐會

### • 平時的茶點時間

正式的表揚所給予的獎勵，不論是獎金、獎牌或獎狀，不要因經費困難而太吝嗇，沒有價值感的獎勵，讓志工覺得付出與回饋不成比例。就好像Vroom所提出的期望理論，一個人付出的努力若能得到足夠的報酬，會增強其動機。而這個報酬不必然是實質的貨幣價值，對志工而言是一種主觀的期望價值，相同的論點也在Porter, Lawler與Hackman的模型中可看得到。例如美國化工界的知名企業Rohm & Haas公司設有社會投資部門，鼓勵員工從事志願服務，每年公司頒給績優志工一張價值一千美金的支票，該支票以績優志工的姓名捐給公益慈善組織，而且由該名志工決定捐給哪一個機構。雖然志工沒有實際獲得一千美金，但志工覺得這是一項極有價值的鼓勵(Forward, 1994)。

而表揚過程中一再強調的公開、公平、公正的原則，就如Adams公平理論的觀點，志工並不期待在表揚大會上大家通通有獎，而是希望真正的付出者得到公平的獎勵，讓接受表揚者真的可成爲志工楷模。另外，對於資深志工或有特別貢獻的志工，不該五年或十年才表揚一次，這種作法容易產生延宕獎勵的作用而失去激勵效果。事實上，一個志工接受表揚代表著別人對他的肯定，對其本身而言也意味著激勵內容理論中成就感這項需求的滿足。而在激勵的內容理論中常被提及的自我實現需求、雙因子理論的成長與發展、ERG理論的成長也常在激勵的過程當中被忽略。我們都知道自我成長是從事志願服務的最主要原因，但志工往往在服務

過程中自我成長，卻沒得到鼓舞。因為，許多人在考慮表揚標準時並沒有考慮到這一點。所以，自我成長就理論與實務而言都如此重要，將來在表揚標準或表揚項目上應值得考慮。

## 二、非正式的激勵措施

近來有研究指出，在激勵效果上，非正式的激勵措施比正式的激勵措施還重要。而許多非正式的激勵措施也可滿足不同志工的多元需求，常見的非正式激勵措施有(Macduff, 1993)：

- 瞭解志工的背景並能喊出她們的名字
- 真誠的感謝
- 徵求志工的意見並傾聽
- 將組織的訊息與志工分享
- 相信志工能將事情做好
- 和志工一起喝杯咖啡或茶
- 志工生日時寄張生日卡片
- 辦公室缺人手時打電話請志工協助
- 邀請志工參加工作人員的正式會議
- 當志工做好一件工作時，即時表達感謝
- 給志工機會請她們修改或編寫正式的書面文件
- 送花表達致謝
- 真誠關心體諒志工的時間安排
- 找機會和志工聊天

· 寫信給志工的家屬或上司感謝志工對組織的貢獻

· 表達對志工的想法

· 給志工一個舒適的工作空間

從上述這些常用的非正式激勵措施中，我們可看到不同的方法是在滿足志工的某些需求。例如，瞭解志工的背景並能喊出志工的名字、和志工聊天喝茶、寄生日卡、表達對志工的思念、傾聽志工的心聲等，這些可滿足志工的歸屬感需求，也是Herzberg的認同感激勵因素，與督導與人際關係的維持因素，或ERG理論的「關係」。而向志工徵求意見、請志工協助、邀請志工參加工作會議則可滿足志工的尊嚴需求，也是雙因子理論中的挑戰感與責任感等激勵因素。對志工完成工作後的感謝與肯定可滿足志工的成長與自我實現需求。另外，督導的參與與給予專有的工作空間都是雙因子理論中的維持因素。

不論是使用正式或非正式激勵時，千萬不要只獎勵「結果」而忽略獎勵過程，特別是社會服務過程與結果都一樣重要。而也應盡可能避免延宕獎賞，不要任何獎勵都要等到年終或年度表揚大會，有效果的激勵掌握時間即時激勵，尤其是督導應主動找機會激勵志工。當然，要能主動激勵就必須十分清楚獎勵制度及掌握獎勵資源，至少應清楚獎勵標準及有多少經費預算可用來獎勵志工。

## 伍、結語

志工的流失率高是許多志願性組織普遍存在的現象，而志工的流失可能發生在志工管理過程當中的任何一個階段。從需求評定與方案設計不當、招募過程有瑕疵、教育訓練不符合需要、缺乏激勵措施、工作績效評估未確立等都可能造成志工流失，本文中僅討論與志工維繫最直接的激勵措施。

激勵的內容理論與過程理論是探討激勵的兩類主要理論，激勵的內容理論是在說明一個人從事志願服務是想要滿足些什麼需求，激勵的過程理論則強調志工是如何被激勵。志工督導爲了鼓舞志工士氣與維繫志工，皆可運用這兩種類型的理論，去瞭解志工的需求與動機，以及如何激勵志工。

爲滿足志工的多元性需求，一般通常並用正式與非正式激勵措施。國內的志願性組織有關正式的激勵措施運用得較好，但是非正式的激勵措施使用得較有限，而正式的表揚又往往流於形式，且公正性有時也受到質疑。因此，如何善加利用正式與非正式的激勵措施以維繫志工仍是志工督導努力的課題。

(本文作者現任東吳大學社會工作學系副教授)

#### 參考書目：

- 黃英忠 (一九九三) 現代人力資源管理 台北 華泰
- Brudney, J.L. (1990). *Fostering volunteer programs in the public sector*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dunn, P.C. (1995). *Volunteer management*. In R.L. Edwards (Ed.) *Encyclopedia of social work*, (pp.2483-2490). Washington, D.C.:

NASW.

Forward, D.C. (1994). *Heroes after hours*. San Francisco: Jossey-Bass.

Macduff, N.L. (1993). *Volunteer recruiting and retention: A marketing approach*. Walla Walla, WA: MBA Publishing.

McCurley, S. (1991). *Recruiting volunteers for difficult or long-term assignments*. Downers Grove, IL: VMSystems.

McCurley, S. (1994). *Recruiting and retaining volunteers*. In R.D. Ilerman and Associates. (Eds.). *the Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership management*. (pp. 511-534). San Francisco: Jossey-Bass.

McSweeney, F., and Alexander, D. (1996). *Managing volunteers effectively*. Aldershot: Arena.

Peach, E.B., and Murrell, K.L. (1995). *Reward and recognition system for volunteers*. In T.D. Connors (Ed.). *the volunteer management handbook*. (pp. 222-243). New York: John Wiley & Sons.

Schmidt, W.H., and Finnigan, J.P. (1993). *TQMManager*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wolf, T. (1990). *Managing a nonprofit organization*. New York: Fireside.