

志願服務人力的組織與運作

潘中道

壹、前言

近年來國家經濟快速成長，國民平均年所得逐年提高，物質生活上可謂已近富裕，對於生活品質的要求亦更加重視；因此，民衆開始安排自己的空暇時間參與各種休閒旅遊、藝術文化、或知性進修等活動，甚至結合自我專長、興趣投身各項社會服務工作，使忙碌的生活能得到些許自我沉澱的機會，亦能使生活甚至生命得到另一種領悟或昇華。

根據行政院主計處於民國七十七年所公布的「臺灣地區國民休閒生活調查報告」顯示：我國十五歲以上國民在此一年中曾參與志願性服務工作者僅佔百分之五點五。然而社會大學文教基金會於民國八十二年所做的調查卻顯示：臺灣地區二十歲以上的成年人

有百分之十六曾經擔任過志工，其中有百分之九的人仍持續從事志願服務工作（社會大學文教基金會，一九九三）。亦即臺灣地區二十歲以上的成年人中約有兩百萬會曾經擔任志工，且有一百多萬人仍持續參與服務，这其中尚不包括二十歲以下的青年學生。同年內政部統計處所公布的「臺灣地區國民生活狀況調查報告」中亦顯示：有百分之四十一的成年人在接受調查時之近一年內曾參與社會公益活動（內政部，一九九三）。由以上可知，民衆對於參與社會志願服務工作的逐年增加，亦表示民間蘊藏豐厚的人力、物力、財力資源可待開發。

正由於民衆參與社會服務工作風氣日漸興起，使得政府與民間各類社會團體愈來愈重視志願工作人力資源，紛紛招募志願服務

人員協助工作推展，目前志願工作者經常投入的服務範圍包括：警政、社會福利、醫療保健、文化教育、環境保護、觀光旅遊等等。不僅增加各項工作之服務人力，更促使民衆積極參與公共事務，關心社會，促進社會整合。

從陸光所做之研究發現，目前社會福利服務機構在服務工作成效上並不彰顯，其中有七二％的機構感到人力不足，且半數以上的機構均曾經運用志願工作人員，以補人力不足之憾（陸光，一九九一：一〇三—一〇四）。另外林萬億的研究中也發現，各政府機關使用志工的原因最主要的是人力不足（五〇％）；其次是上級交辦（二五％）；第三是促進社會大眾參與。由以上可知，不論政府部門亦或公、私立社會福利機構，運用

志願服務工作人員的目的大多均在解決單位人力不足之問題，然而，機構大量運用志願工作者是否表示就此必能解決機構人力不足之情形，是否能保證志願工作者必能勝任不足人力所必須擔任之工作，或以志願工作者來取代專職人員之專業展現，甚至提昇服務效率或品質；且機構是否亦應考量志願服務工作者之需求、參與動機，而非僅從機構立場來設計，以上問題均值得深思。因此，機構如何建立正確的志願服務理念，配合完善而正確的志願服務人力的組織與運作，依此運用安置志願工作人員來協助機構推展服務工作，才能達到有效運用志願服務人員之目的。

貳、志願服務之意義與

運作的基本理念

志願服務並非現今社會的產物，早期社會中民間自發性的互助行為或是宗教性的慈善行為均被視為志願服務，然而志願服務之意涵及其應有的基本理念為何將探討如下：

一、志願服務之意涵：

美國長堤社會福利局認為：「志願工作人員為一群關心人類福利，不吝自己的時間與精力，將個人才能與志趣分享於眾人，而造福社會者稱之」（蔡漢賢，一九八二：一）。美國全國社工人員協會稱「一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合，稱之為志願團體，參與這類團體工作者稱為志願人員。它的範疇很廣，經濟、社會、教育、宗教，甚至政治活動均可包含其中」（蔡漢賢，一九九〇：一九一）。Ellis & Noyes他們認為志願工作者是本著社會責任，非以金錢利益為出發，是超越個人生活所需所從事的活動（Ellis & Noyes, 1990:4）。由以上說明可知志願服務之重要意涵包括：

（一）志願服務是一種個人主動志願貢獻其時間與精力的一種服務活動；

（二）參與志願服務的個人非以金錢利益為出發，是超越個人生活所需所從事的活動；

（三）志願服務可運用之範圍很廣，因此亦產生志願服務工作內容之多樣化特性。

二、運用志願服務基本理念：

志願服務工作本立基於尊重生命價值、善盡社會責任、維護人類權利、發揮個人愛心、宏揚宗教善性與實現自我理想等價值理念之上（林勝義，一九九三：三〇—三三），因此，從志願服務價值理念中可看出志願服務之理想性、利他性、協調性、教育性與自由性，且無過多機構科層的限制，因此較能展現其理想，機構自當尊重志願服務人員之意願，志願服務人員亦應遵守機構之規範。然而，過分強調志願服務的道德性、神聖性或著墨於概念性的探討，並無助於志願服務人力的有效運用，且徒增機構對志願服務人員的不實期待與志願服務人員本身不必要的壓力或自我膨脹，因此，建立正確運用志願服務的基本理念才能有效發揮志願服務之成效。茲說明如下：

（一）由於志願服務人員服務時間具有機動性、及非絕對持續性，因此機構必須審慎評估志願服務人員參與的服務工作內涵、及服務目標，並在不傷及志願服務人員之「自願性」及考量其複雜動機後篩選出符合機構之志願服務人員；透過完整的制度設計結合片段、機動的人力，形成完整的力量。但相對

的，若志願服務工作未經適當的組織運作將無法發揮其整體的功能，充其量只不過是孤立、零星、偶發式的奉獻而已，反而造成機構管理困擾。

(二)志願服務人員參與服務工作時並非以經濟因素作為考量，但並不表示機構不能提供津貼獎勵志工參與服務，津貼的有無及多寡並非判斷是否為志願服務的單一標準，機構自當衡量其組織特性、運用志工之政策、工作內容及志願服務之價值觀來作綜合考量。

(三)由於志工服務的機動性、自主性及非絕對持續性，機構經常提供較庶務性、較不涉及法律責任的工作交與志工處理，但並不表示志工無法處理專業事務或志工本身不具專業能力，亦並非志工所從事之工作不需制度化。在美國對志工之管理已發展成提供其訓練和支援，協助志工做好工作，使他們成為組織中最佳的不支薪員工（彼得·杜拉克，一九九四：二〇五）。

(四)志願服務工作的終極目標乃在使受服務的對象得到最好的服務，因此機構所有之措施及志工本身之認知須達成此一致之目標及共識。

經過適當組織訓練之志願工作者，確能促使機構擴展服務層面，提高工作士氣，減輕機構工作人員之壓力，增加機構與民衆之互動，提昇機構服務之可近性（accessibility），進而完成組織目標。

參、機構運用志願服務

人員所遭遇之問題

正由於志願服務工作是出於民衆利用其餘時、餘資及餘力自願來從事服務工作，因此，機構如何在尊重個人意願又能將個人片斷的有餘結合而成全面的貢獻，經常遭遇志工個人或機構本身的困難，大致可歸納如下（詹火生譯，一九八七：一四一—一四五；林萬億，一九九三：二二三—二二五）：

一、如何在不傷及志願服務人員之「自願性」及考量其複雜動機後篩選出符合機構之志願服務人員；

二、機構經常未能提供志願服務人員確實且符合其工作內容之訓練課程；

三、志願服務工作的回饋經常來自於與案主接觸間所得之人際報酬，因此較不願處

理一些行政庶務性之工作；

四、很多機構並不具備有組織與運作志工之知識，一直缺乏規範及管理準則且頗為紊亂；

五、有些機構對志願服務人員之態度不明確或不正確，因而無法運作志工；

六、志願服務工作未必能在迫切需要之際提供適時的服務；

七、多數的機構對志願服務工作並未實施有效的督導及評估制度；

八、機構運用志工之計畫，經常未與機構所有同仁充分溝通，以致形成理念態度不同，造成志工與部分同仁之衝突。

由以上所列機構運用志願服務人員所常遭遇之問題可知，唯有妥善擬定志願服務人力運用計畫，做好充分溝通，慎選志願服務人員，建立完整的行政制度及支援，如此才能妥善運用志工，則志願服務人力也才能成為機構的社會資源，反之，則將為本已繁重的工作帶來更多的負擔。

肆、志願服務人力的

組織與運作

志願服務人力的組織與運作其主要是進行志願服務人力資源管理，也就是將機構所需求之志願服務人力其取得、運用、和維護等均能透過適當的管理，以加強機構服務能量，完成機構整體之目標。

一、志願服務人力資源管理

的意義與重點：

機構以往經常面對志工可貴的「自願性」時不知如何選擇適合機構之志工，因此無法要求工作品質，花費許多人力物力辦理各種訓練卻事倍功半，志工服務最後只能達到機構社會教育、擴大社會參與及宣傳的目的，並無法提昇機構服務品質完成機構目標。

志願服務人力雖非機構正式編制人員，機構若抱此心態則將無法順利運用此珍貴資源。當機構決定要招募志工參與服務的同時，志願服務人力即須納入機構整體人力資源發展計畫中一併考慮。

(一)目前人力資源的評估：

首先須根據組織服務目標、服務方案內容、服務對象及其需求、目前工作同仁的工作內容分析等，檢討現有人力負荷及未達成之工作目標。

再思考可否透過工作流程重新設計、職務調整、或新聘工作同仁來解決問題，亦或可使用志願服務人員完成工作。

經過組織政策、經費、行政等考量決定是否進行志工人力開發內運用。

(二)基礎工作之建立：

確定志工參與服務後，必先進行組織內部之宣導建立共識，使同仁均能建立志願服務正確之理念及認知。其次須進行志工人力市場調查，確定志工在那裏，以利志工人力資源之開發，並與服務對象說明機構未來新增的服務人員及服務方式。

(三)發展志工服務計畫：

最後依據服務目標、工作內容等編列相關預算，擬定服務計畫、評估方式、督導制度、相關配合措施等。

二、志願服務人力組織與運作

之模式：

(一)志工人力服務的規劃：

澄清機構目標、政策、服務對象所需及工作內容等，決定是否確實適合志工參與服務。再依據預估志工所需服務人數、志工作內容類別、志工流失率、機構能力、預算等等來規劃所需志工人數、組織架構及整體服務方案等，並將其製作成志工工作手冊。

(二)志工招募：

首先機構必須知道自己所要的志工在哪裏？也就是根據工作內容尋找符合工作所需的志工。接下來可透過說明會、參觀、成果展覽、學校社團合作等集體招募的方式，另外亦可透過傳播媒體、志工推薦、發函等方式進行個別招募。當然過程中將服務方式、內容、時間、規定、獎勵等清楚的說明自為必要，或直接編印成志工工作手冊。

(三)志工遴選：

為使機構能招募到最符合機構所需之志工，機構可透過詳細資料表格的填寫、面談、撰寫自傳等方式選擇足以完成服務對象所需及工作要求之志工。並非前來報名的志工為不傷及其「自願性」即應照單全收，最重要

的還是服務對象權益的維護。

(四)職前訓練：

經過招募及適當遴選後，對於志工應施以職前訓練，將機構內部組織、使命、目標、志工執行的工作內容、及與其他部門之關係與配合等等均須作詳細說明。過程可透過講解、演練、示範、討論、指定閱讀等方式來進行。

(五)志工安置：

應依工作性質、工作內容與志工興趣意願分別妥適安排。並可透過見習、資深志工帶領、督導之協助，使志工能順利參與服務。在此見習過程中若無法勝任則可再進行篩選。

(六)實際服務：

實際服務過程中可透過職務輪調減低志工倦怠感，並應建立完整的督導制度，由專人負責志工管理關心志工的服務情形，使其能得到行政、情緒支持、教育等支援，並做為志工與機構間溝通之橋樑。

(七)在職訓練：

為使服務能持續進行、志工能不斷成長，機構應依工作所需之相關知能及志工發展，

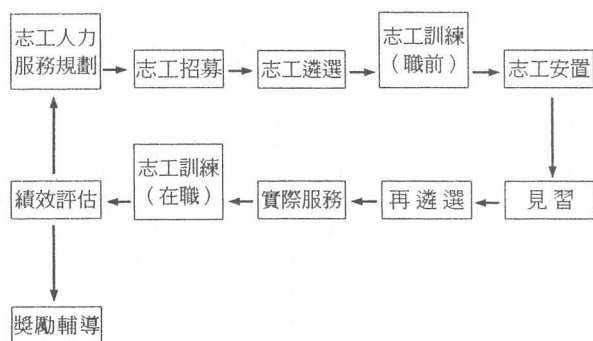
規畫制度性、階段性之在職訓練課程，並制作品訓練成效卡，作為績效考核之一部分。

(八)績效評估：

績效評估可分為對個別志工、服務對象的滿意度、機構同仁對志工計畫的成效、及機構對志願服務成效的綜合評鑑，並以此作為獎勵志工及修改志工計畫之參考。

(九)獎勵輔導：

可依年資、服務績效等分類分級敘獎，使志工具有被肯定重視之感覺。



伍、結論

以往國內學者對志願服務工作之探討均較偏向理念性及概念性之探討，對志願服務還是較從道德、慈善、利他、宗教等方向思考，形成機構在運用管理志工時經常無法找到適當的著力點及平衡點，以致志願服務人力無法完全發揮其應有的功能，並造成機構之困擾。事實上機構運用志工之終極目標乃在促進服務品質的提昇、讓服務對象能得到最好的服務，若能依此原則，並考量志願服務的價值與特性，必能適當管理運用志願服務人力資源，不僅能滿足志願服務人員自身之需求，又能完成組織目標，使其發揮最大效能。

(本文作者為台大社研所碩士)

參考文獻

1. 行政院主計處 臺灣地區國民休閒生活調查報告 查報查 一九八八
2. 社會大學文教基金會 全國義工(志工)調查 一九九三
3. 內政部 臺灣地區國民生活狀況調查報告 一九九三

4. 陸光 我國社會福利服務業現況與發展之研究 行政院青年輔導委員會 一九九一

5. 林萬億 現行公務機關義工人力運用情形之探討 行政院研考會 一九九三

6. 蔡漢賢 志願服務的理論與實務 中華民國社區發展研究訓練中心 一九八二
社會工作辭典 中華民國社區發展研究訓練中心 一九九〇

7. 林勝義 社會福利 三〇期 頁三〇—三三一 一九九三

8. 彼得·杜拉克著 余佩珊譯 非營利機構的經營之道 遠流出版 一九九四

9. 詹火生譯 社會政策要論 巨流 一九八七

10. 陳金貴 美國非營利組織的人力資源管理 瑞興圖書出版 一九九四

11. Ellis, S.J. & Noyes, K.K. By the people: A history of American as volunteers (revised ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.

◎志願服務「志工守則」

- 一、我願誠心奉獻，持之以恆，不無疾而終。
- 二、我願付出所餘，助人不足，不貪求名利。
- 三、我願專心服務，實事求是，不享受特權。
- 四、我願客觀超然，堅守立場，不感情用事。
- 五、我願耐心建言，尊重意見，不越俎代庖。
- 六、我願學習成長，汲取新知，不故步自封。
- 七、我願忠心職守，認真負責，不敷衍應付。
- 八、我願配合機構，遵守規則，不喧賓奪主。
- 九、我願熱心待人，調和關係，不惹事生非。
- 十、我願肯定自我，實現理想，不好高騖遠。

◎志願服務「志工誓詞」

我願本自發意志，奉獻精神，誓以「助人最樂、服務最榮」之信念，恪遵志工暨機構守則，以己之有餘，助人之不足，不因私利而有偏頗，不因艱難而萌退志，默默耕耘，持續參與，共同為促進社會之安和樂利而努力以赴，信守不渝，謹誓。

宣誓人：

(簽章)

監督人：

(簽章)

中華民國 年 月 日