

# 论民办社会公益组织的志愿者管理

孙蔚 杭州市西湖区绿叶婚姻家庭服务指导中心

“志愿者”指的是在不针对任何物质报酬的情况下,为改进社会而贡献个人时间和精力的人。近几年,作为志愿服务主要载体的我国民办社会公益组织的数量和质量都得到飞速提升,这一方面源于志愿服务及其蕴涵的高尚精神得到越来越多的认同,另一方面也与相关组织对公益项目和对志愿者社会服务过程的有效管理密不可分。

社会公益组织,尤其是民办社会公益组织中从事社会公益服务的志愿者,以其自身的奉献精神,在很大程度上弥补了政府在社会服务投入方面的不足,为扩大社会服务的范畴,提升专业服务的品质,起到了一定的支持和推动作用。因此,重视对于志愿者的管理,特别是重视对于他们的服务管理,是民办社会公益组织必须做出的人力资源付出,也是逐步树立公益组织品牌形象的重要日常工作。

## 一、民办社会公益组织中的志愿者特征

1.具有较高的文化素养。现阶段的社会公益服务对志愿者的文化素质提出了更高的要求。一些政府购买项目往往要求志愿者不仅要具备特定的专业技能,还要求持证上岗。可喜的是,现在的多数志愿者不但在气质、情感、世界观和人生价值观等方面都具备了较好的个性品质,而且还具备渊博的基本文化素养和专业知

识。实践中,这类志愿者的数量常常要远多于实际的需要数量。这些社会专业人才在民办社会公益组织中的汇集,成为我国社会公益事业发展的骨干力量。

2.具有独立的专业技术操控技能。一些技术类公益项目的服务往往无法给出定量的质量评定标准。例如心理咨询项目的开展,就需要志愿者在工作进行的过程中充分发挥自己专业技术创新能力。这些公益劳动岗位不仅要求接受过系统完整的专业知识的学习,具有一定的学历,还需要志愿者接受一些成人继续教育,包括一些业内有针对性的技术培训,以及工作中不断积累的经验。在心理咨询项目的实践中我们发现,多数志愿者都能够能够在岗位上灵活运用自己的专业技术为服务对象尽职尽责地服务。他们这种一对一形式的创新式的脑力劳动,充分体现出当前大多数的志愿者都具备独立的专业技术操控技能。这是早年那些助残、敬老的公益劳动志愿者所不能比拟的。

3.具有很强的奉献精神。咨询类的社会公益项目的劳动过程往往是无形的,志愿者的精力付出远远超过表面上的几小时工作时间。很多志愿者把公益劳动的付出看作自己的兴趣所在,将工作成就看作自我价值的一种体现——尽管没有对应的金钱数量作为对价。项目实践发现,不少的志愿者为了按时参加公益活动,

常常要设法克服家庭临时出现的困难,还有些志愿者出席公益活动时每次要花掉不少的路途时间和费用。如果没有对社会的爱心,没有对社会的奉献精神,是不可日复一日地为不相识的陌生人尽职尽责服务的。

## 二、志愿者管理的若干原则

1.营造愉悦的组织氛围。人们从事各种体力和脑力的劳作,有的是为了获得劳动报酬,也有的是为了获得心理愉悦,或者获取社会的认可。志愿者之所以乐意参加没有报酬的社会公益活动,很大程度上是由于他们可以避开繁杂的日常工作岗位和人际关系,在自己满意的新型组织里通过自己的无偿付出,去获得除了劳动报酬之外的心情愉悦和社会认可。因此,民办社会公益组织应该充分理解志愿者的心理需求,尊重志愿者的劳动付出,注意营造和谐快乐的组织气氛,使每个志愿者能够在一个心情宽松、环境和谐、富有尊严、受到尊重的情形下,实施有挑战性的、创新性的公益劳动。对于志愿者来说,民办社会公益组织对他们没有传统的人事档案、社团关系和经济约束,这样的组织结构如果缺少更加有效的人力资源管理,不能营造愉悦的组织氛围,势必造成志愿者的背离。

2.打造专业学习的互助机能。正是由于当前的大多数志愿者具有较高的文化素养,他们对自己的终身学习一般都有较高的要求。实践表明,不少志愿者都希望从事与自己专业特长相关的社会公益劳动,而且还希望在社会公益活动中进一步提升自己的专业技能,即:一边工作,一边学习。其实,社会公益活动确实是一种继续学习、提高自身专业技能的机会。由于志愿者多为有实践经验的成年人,他们不但各有自己的一技之长,而且在同一专业内也各有千秋,这就为本组织内部成员的“互助学习”提供了可能。所谓“互助学习”,就是一个组织内部的成员间所开展的知识交流与知识共享。互助学习的过程往往采用讨论会、读书会和茶话会的形式进行。

3.提升志愿者的社会知名度。尽管多数的志愿者在参与社会公益活动时不为名利、不计报酬,但是作为一个重视人力资源管理的社会组织,应该适时地对表现优异的志愿者给予尽可能多的褒奖。这其中包括利用本组织的宣传资料文本和网页对志愿者进行介绍、通过公开媒体宣传优秀志愿者的事迹、向政府有关部门反映优秀志愿者的贡献、借助一些集会活动中的宣传展板提高志愿者的知名度等。必要时,可以借助组织的力量打造本组织中优秀志愿者的公益形象使者。这类激励手段不但符合马斯洛的需求理论,同时还可以提升组织的品牌形象和组织的凝聚力。HRM