

公共危机背景下社会工作机构项目志愿者管理研究

刘智莹

北京建筑大学 北京 102200

摘要: 基于社会背景及热点事件,开展社会工作机构项目志愿者管理研究。志愿者是社会工作机构项目中的重要人力资源,有效的项目志愿者管理是社会工作机构必须要思考的内容。梳理机构项目志愿者管理现状,整理机构项目志愿者管理中的问题,分析其不足之处的原因有:志愿者审核时间长;志愿者激励方式少;志愿者对退出机制缺少了解。并根据以上原因提出相应的对策,如:完善志愿者激励机制;明确志愿者退出机制;建立专业化管理团队等。希望能够对社工机构项目志愿者管理的接续研究提供参考。

关键词: 社会工作机构; 志愿者; 志愿者管理

Research on Project Volunteer Management of Social Work Institutions under the Background of Public Crisis

Zhiying Liu

Beijing University of Architecture and Architecture Beijing 102200

Abstract: Based on the social background and hot events, we carry out the project volunteer management research of social work institutions. Volunteers are important human resources in the projects of social work organizations, and effective management of project volunteers is the content that social work organizations must consider. The management status of institutional project volunteers was sorted out, the problems in the management of institutional project volunteers were sorted out, and the reasons for their shortcomings were analyzed as follows: long audit time of volunteers; Few incentive methods for volunteers; The volunteers had little understanding of the exit mechanism. I hope to provide a reference for the continuous research of project volunteer management of social work institutions. And It puts forward the corresponding countermeasures according to the above reasons, such as improving the volunteer incentive mechanism; Clarifying the mechanism of volunteer withdrawal; Establishing a professional management team, and so on. It is hoped to provide a reference for continuing research on volunteer management in social work organizations.

Keywords: social work organization; volunteers; volunteer management

一、问题的提出

2020年以来,习近平总书记在讲话中强调:要发挥社会工作的专业优势,支持广大社工和志愿者开展情绪疏导与支持、生活保障与支持等服务。大量社会工作服务项目应运而生,其中,志愿者是社会工作机构中较为主要的伙伴和人力资源,如何对志愿者进行高效管理也成为需要探究的议题。

二、资料来源

本文以社会工作机构项目志愿者管理为研究对象,并以项目志愿者为实例,进行具体研究。以社会工作服务中心负责人、志愿者、志愿者管理成员以及志愿者督

导老师为访谈对象。研究采用半结构式访谈法进行调查,根据访谈对象不同,进行有差异的访谈。

三、社会工作机构项目志愿者管理现状

通过在机构参与实习、对机构负责人进行访谈,对当前项目志愿者管理现状有了初步了解。机构在管理志愿者时能遵循志愿者管理的基本流程分别有:在线报名、参与考核、签署协议,志愿注册、报名项目,登录平台和反馈工作,其中几个重要的环节的基本情况如下:

(一) 志愿者招募

通过与机构管理方面的老师进行访谈,了解到该项目志愿者面向全国招募,涉及审核资质、专家确认、签

订志愿服务协议等环节。机构负责老师提到：“招募的所有依据就是要符合我们的基本规范，经专家筛选，完成前置答题，分配岗位。”其中筛选标准要求：具有心理咨询师、心理医师执业资格及相应学科背景，并能够提供相关资质证明。

该项目是针对一个应激事件开展的服务，志愿者招募流程清晰，具有快速召集、批量审核、注重志愿者资质和意愿等特点，兼顾了传统招募流程和服务协议的签署。

（二）志愿者培训与督导

项目志愿者培训多通过线上形式开展，由服务管理员发布信息，志愿者自愿报名参加，以专业培训为主，侧重公共危机干预和平台操作培训。机构负责人对其进行了解读：“当团队成员增多、规模扩大，则安排指引性培训，如每周一课。”

志愿者参加培训和督导也以自愿为前提。在督导方面，机构重视个案督导和小组督导。机构要求督导老师们进行检查，通过相互反馈促进心理咨询师开展工作。督导组的负责老师：“从志愿者开始进入上线之后，我们对志愿者都及时给予个案督导、微信督导，根据咨询师遇到的问题，给予有针对性、主题清晰的培训。”

（三）项目志愿者激励情况

志愿者激励机制的完善是志愿者管理过程中必不可少的重要环节。当前，项目志愿者的激励方式分为两种，一种是物品激励，即对优秀的志愿者发放口罩和中国青年志愿者协会的定制围巾。“作为激励物资给志愿者，数量有限，定向发送给那些志愿服务时长较长的志愿者。”；二是在项目后期对志愿者进行表彰认证，发放志愿者证书。关于激励机制，在访谈中负责人做了重点介绍：“激励是一直都有。所有志愿者都会得到一个中英文证书，上面有其志愿服务时长。”

（四）项目志愿者评估

项目志愿者评估随着项目的实行和发展逐步开展。“心理咨询师评估体系逐步建立，项目把发展提升心理咨询师伦理、技能、素质作为主要管理工作，尊重每一位心理咨询师的个人意愿为目标。”评估方面，从督导老师角度讲，认为整体上对于志愿者的筛选除了前期资质审查、服务督导后的反馈，加上中期测试评估，能够形成一个较为完善的系统。“可以一边工作，一边评估，一边选择、一边淘汰，然后再上岗。成绩合格之后上岗、进行督导，工作结束之后，要有后测，观察志愿者参与前后的差别，观察其能力提升会比较系统和完整。”

四、项目志愿者管理中存在的问题

志愿者群体本身具有灵活性的特点，参与服务以自愿为主要前提，其时间受到本职工作和学习时间影响，二者冲突情况下，大部分志愿者无法保证服务时间带来较高的流动性。志愿者在咨询服务之余还会辅助志愿者管理人员开展行政工作。长此以往，形成志愿者流动性增高的现象。

五、项目志愿者管理问题的原因分析

在项目中志愿者流动性高的问题受多种因素的影响，下面将从招募、激励和退出机制几个环节进行简要的原因分析：

（一）志愿者招募

志愿者招募是志愿者管理的初始环节，严谨和系统化尤为重要，为开展志愿服务奠定了基础。以下两点容易引起志愿者流动。

其一，过程规范但忽视审核效率，审批时间过长，增加志愿者等待的时间，增加志愿者内心焦虑，降低志愿者期待，进而增加志愿者的流动；其二，在招募环节，志愿者审核通过后尚未进行排班，加之项目志愿者招募批次多、团队庞大，会出现任务分配不明确，随着机构多种活动扑面而来，促使志愿者对任务出现模糊认识，引起志愿者流动。

（二）志愿者激励

激励是管理的核心，开展有效的激励措施是激发志愿者持续开展服务的内生动力。多样化的激励方式既能增强志愿者团队凝聚力，也能帮助、刺激志愿者进步。通过访谈，发现志愿者期待“纪念品”、证书等激励，也发现受数量、物流等条件限制，激励还不能惠及到每一个志愿者。可见，当前的激励方式单一且不够普遍，存在增加志愿者流动的可能性。

（三）志愿者退出

当前对机构项目志愿者在服务期间提出的要求与规范较为宽泛，缺少实施的可行性。机构项目志愿者参与志愿服务，也受因主客观多重因素的影响，中途调岗/退出或是在服务结束后退出。因此，志愿者退出机制对保障志愿者提供服务的有序性和连续性极为必要。在机构项目中，不仅要有参加服务的流程规定，也应有完整的退出机制，否则志愿者在项目中随意的退出也会引起必然的流动。

六、提高项目志愿者管理水平的对策及建议

（一）整合志愿信息与资源，兼顾各类培训与督导

志愿者培训的按培训内容不同大体可分为基础内容

和技巧培训两类,基础内容主要包括:介绍机构情况、项目设计的背景与理念以及服务对象的特点等,技巧培训包括:如何与服务对象更好的沟通、遇到紧急和特殊情况该如何处理、与其他志愿者怎样开展合作等。相比于基础内容的培训,技巧培训对于提高志愿者服务质量更有帮助,也是志愿者在培训中更需要了解和提升的地方。

对于理论基础部分的培训,作为公共危机项目,志愿者普遍对项目背景有深入的了解和亲身体会,但对机构为志愿者何时提供,会提供怎样的培训,有怎样的激励措施,志愿者在项目中何时调岗\退出等进程方面缺少了解。培训方式上可以考虑如:研讨、角色扮演、经验分享等,根据志愿者们需求及时调整,适当增加朋辈支持类培训和朋辈督导,搭建交流平台。建议设立回放模块,方便感兴趣但时间不允许的志愿者及时回看培训内容。

(二) 结合需求和评估结果,完善志愿者激励机制

开展志愿者激励工作贯穿志愿者管理始终,侧重提供较为丰富精神奖励和适当有纪念意义的物质奖励,在整个志愿服务过程中不断激发志愿者的服务热情、提升志愿者的服务质量。

注重给予必要的物质激励。形式应多样,不仅针对服务时长较多的志愿者,也应普及到每一位志愿者、可以选优秀志愿者个人或团队等授予荣誉称号进行表彰;其次要重视志愿者团队建设。加强机构志愿者管理员与志愿者、志愿者与志愿者之间双向互动交流,让志愿者感受到被尊重、拥有朋辈支持,始终保持参与志愿服务的热情,收获难忘经历;还要加强对志愿者优秀事迹的宣传。社会公众和服务对象对志愿者的正面评价是增强志愿者信心、提供持续服务动力。

(三) 明确志愿者参与流程,完善志愿者退出机制

机构在项目志愿者退出方面进行明确规定,给予志愿者因特殊情况无法提供服务而选择退出的自由,既是对志愿者的尊重也是保持机构项目平稳运行的措施。

机构当前需要进一步持续完善志愿者退出机制,保障志愿者加入到项目之际就能第一时间了解机构对与彼此关系的建立提供的保障措施,维护机构与志愿者、志愿者与志愿服务之间的和谐关系。同时通过自愿调岗/退出机制还能够发掘一些有能力、有兴趣、有热情的优秀

志愿者,尤其是那些或因客观因素限制即使调岗也要继续奉献的志愿者,建立稳定的联系,促进长效管理。

(四) 项目管理团队专业化,能稳定跟进项目进展

项目志愿者进行管理应根据项目的策划和机构的整体理念来实施,建议机构应该在项目伊始建立专业、稳定的工作团队,选用长期参与项目的机构员工,推进项目策划、执行以及评估。一来有助于提高机构工作团队的专业化水平,保证工作人员稳定、心理专项志愿者问询有道;二来能够使项目的开展有连续性和连贯性。

七、结论

当前论文仅研究一家社会工作机构,想要以此来概括所有社会工作机构项目志愿者管理还过于片面,当前的研究仍存在局限性。但笔者仍希望,通过此次研究,能够通过对中心项目志愿者管理的反思,为其他社工机构提供参考,对社工机构项目志愿者管理的接续研究提供素材,期待未来有学者能够进行更为全面的研究,总结出更加有效、实用的志愿者管理经验运用到社会工作中,为社会工作发展带来更好机遇。让符合社会发展潮流的社工服务与志愿服务,茁壮成长,不畏内外环境赋予的挑战,迎难而上。

参考文献:

- [1]“十八大”报告.中国社会组织[J].2013(第3期): 28.
- [2]中华人民共和国民政部.《关于进一步加快推进推进民办社会工作服务机构发展的意见》[J], 2014.
- [3]共青团中央青年志愿者行动指导中心、中国青年志愿者协会秘书处.《中国注册志愿者管理办法》[J].2018.
- [4]石惠冉.当前志愿者管理的社会工作分析[D].南京师范大学.2018: 5-6.
- [5]杨静.社会工作机构的志愿者管理研究[D].云南大学.2016.
- [6]吴长剑.整体治理视角下我国NGO志愿者管理机制问题研究[J].行政论坛, 2017(6): 115 - 1220.
- [7]杜青云.社会工作机构的志愿者管理研究[D].沈阳化工大学.2019.
- [8]张悦.社会工作机构的志愿者管理研究[D].安徽大学.2019.