

基于心理契约论的非营利组织志愿者管理

李燕平

(中国青年政治学院 社会工作学院,北京 100089)

【摘要】 志愿者是非营利组织重要的人力资源。志愿者的留存率直接影响组织的服务质量和可持续发展。在影响志愿者持续服务意愿的各种因素中,组织对契约责任的违背是导致志愿者流失的重要原因之一。根据志愿者对非营利组织契约责任的理解,可以实行基于社会责任契约、规范契约、人际契约和发展契约的志愿者管理,具体策略包括明确组织使命、坚持服务社会的初衷、及时评估并反馈服务成效、规范工作流程、提供适宜的工作条件、提供工作指导、表达尊重和认可、促进团队整合、将组织目标与个人成长相结合等。

【关键词】 志愿者管理 心理契约 非营利组织

非营利组织是不以营利为目的的、主要开展各种志愿性的、公益或互益活动的、非政府的社会组织。作为政府与市场失灵的弥补机制,非营利组织在社会和公共服务领域发挥着越来越重要的作用。服务范围涉及教育、环保、扶贫、救灾等多个方面。但是,随着我国非营利性组织的快速发展和服务范围的扩大,人力资源紧缺问题也日益突出。

在我国,草根的非营利组织一般规模较小,专职工作人员很少,因此,志愿者成为非营利组织开展各项公益服务和公益活动的主力军。他们不仅分担了专职工作人员繁重的工作任务,大大降低了组织的运作成本,缓解了资金短缺的矛盾,而且他们所具有的各种专业知识技能,也在一定程度上弥补了专职工作人员在专业技能上的不足。可以说,志愿者已经成为非营利组织中不可或缺的一种特殊的人力资源,如何留住这一重要的资源是非营利组织管理者必须思考的问题。

一、志愿者与志愿者流失问题

目前,不管在发达国家还是发展中国家,志愿者在人道主义援助、社会公益活动 and 大型体育赛事等各种活动中,都扮演着越来越重要的角色。我国有组织的志愿活动虽然开始得比较晚,但发展速度迅猛。截至2009年12月,我国按照《中国注册志愿者管理办法》进行规范注册的志愿者人数已达到3 047万^[1]。《2008北京奥运会、残奥会志愿者工作成果转化研究报告》指出,北京奥运会期间,各类志愿者累计服务时间超过2亿小时,共为奥运会节省开支42.75亿元。由此可见,志愿者正在社会的各个领域创造着巨大的社会价值和经济价值。

对非营利组织来说,招募到足够的志愿者固然重要,留住他们更是一个重要的议题。Stone和Nouroz提出,非营利组织专职工作人员的高流动性使得组织更多地依赖志愿者和兼职人员,

收稿日期:2013-12-10

作者简介:李燕平,中国青年政治学院社会工作学院副教授,博士,主要研究青少年发展与青少年社会工作。

志愿者的大量流失将直接影响机构的运作成本和公共服务项目的实施。如果没有足够的志愿者愿意留下来参加服务机构的核心计划,不仅会增加机构招募和培训志愿者的成本,而且会导致一些服务项目无法实施,降低机构的社会服务质量。在我国,由于各级组织在志愿者管理方面经验不足,导致目前我国志愿者流失严重。这已经成为制约我国非营利组织和志愿服务发展的重要因素之一。丁元竹的调查发现,只参加了一次志愿服务或“单位组织才参加”的志愿者占被调查人数的75.7%。北京惠泽人咨询服务中心2008年年报显示,该机构2007年志愿者流失率为60%,2008年的流失率为20%。2009年,共青团河南省委对河南省志愿服务工作现状的报告中指出,河南省“注册志愿者有192.3万人,但一些地区的志愿者流失率高达40%”^[2]。严重的志愿者流失现象迫使我们必须开拓志愿者管理的新思路。

二、非营利组织的心理契约责任

长期以来,公众和服务机构对志愿者一直存在一种误解:既然志愿者是自愿参加公益服务的,那么机构只要给他们提供服务的机会就可以了,志愿者对机构应该没什么要求,也不应该有要求。但事实并非如此。关婷等人对医院志愿者的研究发现,与生活或工作学习相冲突、学习和技能得不到发挥、对志愿服务团队没有归属感是志愿者流失的三个主要原因。Sherr也提出,影响志愿者持续服务的因素包括良好的交流、时间表和工作安排合理、服务的效能感、来自组织的支持和群体整合。显然,志愿者对非营利组织是有要求的。

社会交换理论认为,各种社会关系归根到底是一种交换关系,关系的双方都需要有一定的付出,也期待得到一定的收益。就志愿者而言,参加志愿活动的初衷并非为了交换,交换只是一种客观的存在:志愿者用加入服务组织及提供志愿服务为条件,换取表达自身价值和服务社会的机会;服务机构则通过为志愿者提供相应的服务平台,获取志愿者这一特殊的人力资源。志愿者与非营利组织之间的关系存续也直接受到交换结果的影响。责任是社会交换的基本要素,当相互的责任对等时,交换双方就可以维持一种长久、稳定和积极的关系,如果一方觉得自己的付出没有得到应有的回报,则必然会对相互关系造成消极的影响。在非营利组织中,志愿者与组织之间的契约责任通常会以两种形式存在:正式的服务契约,和非正式的、未公开说明的心理契约。前者是指,在志愿者选择进入一个非营利组织时,与机构签订的一种正式的服务协议,例如,未来一年内,每个月在历史博物馆担任一天的义务讲解员,是一种明确的、公开的正式契约^①。这类服务协议通常会比较明确地指出志愿者所要承担的责任,但较少涉及组织责任。不过,这并不意味着志愿者对服务组织没有相应的要求。通常,志愿者在参与志愿活动、与非营利组织互动的过程中都会逐渐形成一些对组织的要求,如提供有关服务对象的真实信息等。只是志愿者对组织责任的这些认识并不公开表达出来,而是以一种隐性的、心理契约的形式存在。

所谓心理契约,指的是一种存在于组织与雇员之间的“未书面化的契约”,是相互期望的总和,是产生于双方关系之前的一种内在的、未曾表述的期望^[3]。对营利组织员工调查发现,员工认为雇佣单位应该承担的心理契约责任包括:丰富性的工作、公平的报酬、成长的机会、晋升、充分的工具和资源、支持性的工作环境、有吸引力的福利;而员工应该承担的责任则有:对组织忠诚、加班工作、自愿做份外工作、接受工作调动、拒绝支持竞争对手、为组织保密、离职前提前告知等^[4]。上述这些契约内容尤其有关组织责任的部分虽未公开说明,但同样是决定员工行为的

^① 不过,孙婷指出,在北京地区只有55.5%的志愿组织会与志愿者签订正式的书面服务协议。参见孙婷《中国式“志愿失灵”表象剖析——以北京志愿服务为例》,载《中国青年研究》,2011年第10期。

重要因素。一旦员工感觉到组织没有能够完成其在心理契约中应该承担的一项或多项责任时即心理契约破坏,就会产生失望、愤怒等负面情绪,降低对组织的认同感和信任感,进而降低员工在组织内的工作绩效和公民行为,促使员工的离职意向^[5]。有关志愿者的调查也发现,志愿组织对心理契约的履行情况影响志愿者的服务满意度,高水平的契约履行能够为志愿者增权,进而提高志愿者持续服务的意愿。

笔者通过对我国草根非营利组织志愿者的深入访谈发现,志愿者认为非营利组织应该承担的契约责任有8项,包括提供有意义的社会服务内容的责任,创造相关工作条件的责任,实施公平的、规范化管理的责任,提供工作指导的责任,对志愿者表达尊重、认可的责任,主动联络志愿者推进双方关系的责任,提供群体活动机会促进志愿者群体整合的责任,以及提供学习成长机会的责任。根据上述8项契约涉及的责任内容,可以将其概括为4种类型:社会责任契约,规范契约,人际契约和发展契约。其中社会责任契约强调,非营利组织负有提供有意义的社会服务的责任,它反映了志愿者对非营利组织性质的理解和期待,即不以营利为目的,能够提供有价值的公共服务产品去帮助需要帮助的人或改善公共环境;规范契约则强调,非营利组织作为一个正式的组织,应当肩负为志愿者提供工作平台、实施公平的、规范化管理的责任;人际契约强调,非营利组织负有主动推进和维系与志愿者的关系、信赖和尊重志愿者、创造良好的工作氛围、为志愿者的服务活动提供必要的工作指导和情感支持的责任;发展契约则强调,非营利机构需要为志愿者的成长提供一定的支持和帮助,如学习机会、挑战性工作、参与决策、工作自主性、工作发挥其所长等。

三、基于志愿者心理契约的管理措施

(一) 基于社会责任契约的管理策略

社会责任契约是志愿者不同于普通组织成员的一种特殊心理契约,也是志愿者非常看重的一项组织契约责任。对志愿者而言,一个非营利机构首先应该做到,也必须做到的就是,不以营利为目的提供有益于社会的公共服务。为了满足这一心理契约,笔者认为,非营利组织的管理者不仅要让志愿者看到组织对社会责任的承担,而且要让志愿者看到组织所提供的社会服务产品是有价值的和有效的。具体管理建议如下。

1. 明确并清楚传达组织使命

志愿者参加志愿活动并不是出于物质方面的需求,而是基于对精神、自身价值的追求。在选择一个社会服务组织、一个服务项目时,志愿者最关心的是一个组织的服务宗旨和服务内容能否对自己关心的群体或事件有所帮助。如果一个服务机构能够通过宣传和培训,将自己秉持的服务理念和使命准确地传达到志愿者,点燃志愿者服务社会的激情,并且让志愿者感到自己可以作出贡献,那么就可以提升志愿者对机构的认同感和投身服务的意愿。

2. 坚持服务社会的初衷

如果说使命的传递是吸引志愿者加入一个非营利组织的第一步,那么能否保持其“纯粹的初衷”就是留住志愿者关键中的关键了。在志愿者看来,如果一个机构能够始终如一地、真心诚意地服务社会、服务特殊人群,避免机构管理者的个人欲望掺杂其中,那么它就是很好地履行了社会责任契约。这样的机构即使有一些不尽如人意的地方,也依然会对志愿者产生很强的吸引力,令他们愿意留下来。

3. 及时评估并反馈服务成效

尽管志愿者在选择一个服务项目时,主观上都是认可该项目的意义的,但他们仍需要来自

外部的、客观的评价,特别是来自服务对象的反馈,以便让他们看到自己服务的价值和成效。在这一点上,国外的志愿组织就做得比较好。例如,美国的“大哥哥大姐姐”项目,就通过定期对服务对象的行为进行评估,让志愿者明确地看到自己的付出如何改变了处境不利的青少年的生活,如更少吸毒、更少逃学等。这些评估结果让志愿者们看到了自身服务的价值,也让他们更有信心继续从事志愿服务。相比之下,国内很多的非营利组织虽然做了大量的社会服务,却一直缺少科学的、规范的成效评估。这样不仅不利于机构改进自身服务,而且也无法令志愿者看到自己的付出所带来的社会效益,不利于保持他们的服务热情。

(二) 基于规范契约的管理策略

尽管能够理解我国非营利组织目前的困难,如资金短缺、专职人员少等,但是对于多数志愿者来说,作为一个正式的组织,非营利组织仍然应该承担起组织的责任和义务。张楚香对香港志愿者的研究显示,志愿者继续服务的可能性与机构认同感、机构公正度之间存在正相关。机构在规范性和程序公正性上的欠缺,会导致志愿者对机构的认同感和信任度降低。

1. 规范招募和培训等工作流程

招募和岗前培训是志愿者与服务机构接触的第一步,一个规范的非营利组织应该有清楚的招募流程、基本的岗前培训。

非营利机构对志愿者的招募和甄选应该是有计划的,要明确组织需要哪种类型、具备哪些特殊技能的志愿者以及所需志愿者的人数,这样既能够让志愿者发挥自身优势,又可以避免盲目招募导致的人浮于事或招到的人不合适的问题。而基本的岗前培训则会影响志愿者对机构及服务的信心和满意度,毕竟不是所有的志愿者都对所从事的服务工作有着丰富的经验的。张网成的调查显示,对志愿者的培训能显著提高他们对志愿服务组织方的满意度。但是在他所调查的2063名志愿者中,有45.4%的志愿者从未接受过组织方的任何培训;其中最能提高志愿者满意度的专业服务技能培训,只有不到20%的志愿者曾接受过。

另外,非营利组织还应该与志愿者签订服务协议。这不仅是出于规范管理的要求,协议对志愿工作的任务、责任、时间安排、工作方式以及所需要的知识技能等问题的清楚陈述,也可以使志愿者明白组织希望他们做什么,增强志愿者的责任心和服务承诺,避免以后工作中出现服务不当的问题。但是,在张网成的调查中,有2/3的志愿者则从来没有与其所服务的组织签订过协议。孙婷也发现,45.5%的志愿组织没有与志愿者签订过服务协议。

2. 提供适宜的工作条件

根据赫兹伯格双因素理论的观点,适宜的工作条件对员工的工作积极性是一种保健因素。这类因素虽不能激发员工的工作热情,增加其对工作的投入程度,但可以保障员工的基本工作态度。否则将会导致员工对组织的不满情绪,进而降低其工作的积极性。这些工作条件包括安全保障(如安全的交通工具、提供食物、水和相应的人身保险)、健康的工作环境(如避免长时间工作)、必要的办公设备、提供工作所需的各类资讯信息(如服务场地的地图、服务对象的基本资料、基本工作流程和工作要求的说明、安全提示等)、搭建服务平台(让志愿者接触、认识服务对象,并在机构的担保下建立相互信任的服务关系,顺利开展服务)等。

(三) 基于人际契约的管理策略

志愿者不同于一般工作人员,他们与组织没有依附、隶属的关系,也不受经济奖惩和生涯发展的契约约束,有更大的自主性和独立性。当职员不想做某事的时候,组织可以强迫;但对志愿者就不能强迫,他们可以只做自己想做的事。Ellemers & Boezeman的研究证明,来自组织的任务支持和情感支持会影响志愿者的自豪感和被尊重感,进而提高志愿者对组织的心理投入和持续服务的意愿,并增加对非志愿者的组织吸引力。基于人际契约的管理建议有以下几条。

1. 提供有效的工作指导

作为非营利机构中重要的人力资源,志愿者确实可以无偿或低偿地协助机构完成很多工作,完成机构的使命。但是并不是所有的志愿者从一开始就具有很强的工作能力和丰富的工作经验,很多志愿者虽然有工作的意愿,对相关工作的内容、要求和方法却并不是很了解。因此,在基础培训之外,整个服务过程中的支持和指导尤为重要。以老年群体的服务为例,机构可以教授志愿者有关老年人心理、疾病的知识;提供服务指导手册,对不同服务阶段的常见问题给予解答和建议;在志愿者遇到困难和障碍的时候及时提供心理支持等等。这样不仅可以增强志愿者的服务效能,而且可以提升服务质量,实现服务目标。

2. 对志愿者表达尊重和认可

已有的研究发现,导致志愿者流失的一个重要因素是,志愿者感觉不被尊重和认可。Nichols & Ojala 对体育赛事志愿者的研究也发现,志愿者很重视来自组织者的感谢,而且对感谢的期待频率常常比组织者认为的要高。具体来说,非营利组织对志愿者的尊重和认可可以从两个方面表现出来。

一方面,在工作过程中表现出对志愿者的尊重。尽管志愿者是“自愿”参加服务活动的,但是他们依旧希望自己的付出能够得到“回报”。志愿者期望的这种“回报”并非基于物质利益,而是作为一个劳动者应该得到的起码的尊重和保障。“被当成打杂的”是导致许多志愿者最终离开服务机构的原因之一。但是我国的现实是,许多人对志愿者的性质和自愿精神理解还很不到位,甚至认为志愿者就是免费的劳动力,对志愿者的劳动缺乏基本的尊重,随意分派工作的情况时有发生。笔者认为,非营利组织在具体的工作安排中,应当充分考虑志愿者的个人特点和意愿,不能仅仅出于机构本身的需要,安排一些简单重复、与志愿者本身能力不匹配的工作任务。另外,应该在涉及志愿者的工作流程上计划周详,避免因考虑不周而让志愿者重复劳动,或者只需要 20 分钟的工作,却因程序安排不当让志愿者白白等一个小时。

另一方面,在与志愿者互动的过程中表达尊重和认可。对非营利组织来说,除了可以通过一些比较正式的答谢会和年度嘉奖来表达对志愿者的尊重和感谢之外,日常交往中的尊重信号也很重要。例如,主动跟志愿者打招呼,记住志愿者的名字,生日时短信问候,征求志愿者对服务项目和管理的意见等。总之,在志愿者管理的过程中,管理者需要对与志愿者的关系保持足够的敏感,并用心维持关系,关系的品质往往直接影响志愿者的服务意愿和对组织的投入程度。

3. 提供群体活动机会,促进志愿者团队整合

与其他性质的工作一样,志愿者在从事志愿服务的过程中,也会遇到各种困难、障碍、自我怀疑等问题,如不被周围人理解、与受助对象的互动遭遇困境、对自己是否真的能够帮到他人产生自我怀疑、欠缺相应的工作经验和技能、感觉疲倦想放弃等。来自志愿伙伴的交流和支持不仅可以为遇到困难的志愿者提供经验的借鉴,提高志愿者服务的成就感,更重要的是可以提供情感的支持,减少孤独感和消极感,增强志愿者的留职意愿。但是,由于志愿者和机构之间的关系比较松散,志愿者之间见面互动的机会也比较少,志愿者的归属感很难建立。因此,非营利组织应该主动联络志愿者,询问服务过程中可能遇到的问题,表达关心;定期开展一些团队建设活动,以培养志愿者之间和谐的人际关系和相互信赖的团队氛围;搭建交流平台,促进志愿者之间以及志愿者和机构之间的交流,例如,采用网站论坛或电子季刊等形式,通告机构的近期活动,交流志愿者服务心得。

(四) 基于发展契约的管理策略

在现实生活中,多数志愿者在服务他人的过程中,也会期待自身会有所收获,“纯利他”的志愿服务动机只是一种理想。对于多数志愿者来说,能够在实现利他理想的同时,自我成长、自

我提升也是很重要的,会增强其持续服务的动力^[6]。闫树妹等人对大学生体育赛事志愿者的动机调查发现,有83.3%的人期望通过奉献社会得到某种个人的回报或是寻找某种体验。新加坡志愿者服务中心的研究也发现,志愿者停止服务的4个主要原因之一就是缺少发展^[7]。因此笔者建议,志愿机构在招募和使用志愿人员时,要注意将组织目标与志愿者个人成长相结合,提供适合他们的工作任务,令志愿者能够在提供服务的同时发展自我。例如,适当加大志愿者的责任,让志愿者单独负责一项有独立意义的、有挑战性的任务,如邀请志愿者负责编辑机构年刊;扩大志愿者的授权范围,增强志愿者工作的自主控制能力;为骨干志愿者提供进一步培训的机会,提高服务技能和带领新志愿者的能力,促进个人成长。

四、结 语

在社会服务迅速发展的今天,志愿者为非营利组织提供了大量的、低偿或无偿的人力资源,保障了很多社会服务项目的顺利进行。保证志愿者队伍的稳定是我国志愿服务发展迫切需要解决的问题。非营利组织的管理者需要认识到志愿者虽是自愿投身志愿服务,但并不表示他们可以任由机构安置和使用,他们对自身角色和机构责任有着自己的理解。从已有的研究来看,志愿者和非营利组织在有关志愿者责任方面的认识具有比较高的一致性,即遵守机构的规定,完成服务承诺。但是,二者对机构责任的认识存在比较大的出入^①。一些组织根本没有认识到志愿者对非营利组织也是有所要求的,或者不认可这些要求。还有一些组织虽然意识到自身负有的责任(例如,促进志愿群体整合的责任),却因人员或资金缺乏感到有心无力,无法很好地履行责任义务。这种对组织责任理解的差异,可能会导致志愿者对服务机构的不满意。李原等的研究就发现,员工和组织对组织责任的认知差距越大,员工的满意度越低。不过,Turnley等人指出,如果组织能够以一种尊重的、有礼貌的方式告知员工组织责任履行的困难,或者正在采取一系列的补救或补偿措施,那么员工就不太可能采取消极的反应方式,如离开^[8]。笔者在访谈中也发现,骨干志愿者的流失通常不是突然发生的,他们在离开之前往往会采取一些建设性的方式,如申述、提意见等,来提醒机构对契约履行的重视。如果机构对此没有做出积极反应,他们才会选择离开。因此笔者认为,非营利组织的管理者和工作人员应该了解并正视志愿者的心理契约,在检讨自身对责任履行情况的同时,注意增进与志愿者的沟通和交流,减少双方在组织责任上的认知差异,提高志愿者对机构的认同感和满意度,进而减少志愿者的流失。

[参 考 文 献]

- [1] 《我国注册志愿者人数突破3000万》,http://www.wenming.cn
- [2] 《河南部分地区志愿者流失四成,资金匮乏骨干不足》,http://hn.cnr.cn/zby/yw/200912/t20091207_505720274.html
- [3] Schalk R & Roe R E, Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 2007, (2).
- [4] Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 1994, (37).
- [5] [8] Turnley W H & Feldman D C., A discrepancy model of psychological contract violations. [*Human Resource Management Review*]. 1999, (3).
- [6] 高金金 《2008北京奥运会大学生志愿者志愿动机研究》,载《中国健康心理学杂志》,2009年第12期。
- [7] McCueley S & Lynch R., keeping volunteers: a guide to retention. *Directory of Social Change*, 2007, (4).

(责任编辑:王俊华)

① 参见李燕平《长期志愿服务者留职意愿的心理契约分析》,北京大学、香港理工大学2010年硕士论文。