

计划志愿者时间表

在开始招募志愿者之前（请参考[如何招募志愿者](#)），您应该列出您需要志愿者来帮助的项目，并且制定一个时间表来囊括不同的志愿工作岗位。

1. 志愿者的任职期

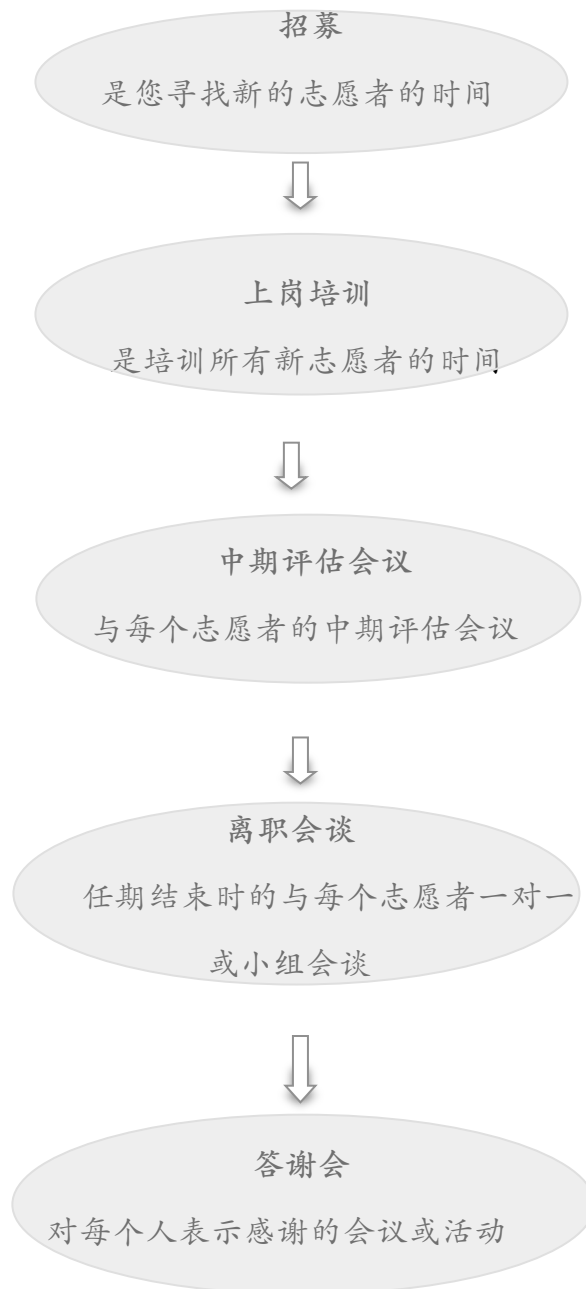
不同的组织对于自己的志愿者项目有不同的时间表。举例子来说，如果您的志愿者大多是学生，那么我们一般建议对学生志愿者都采用为4个月的任期。无论您的组织需要多长的时间段，最好都是要设立一个固定的任期，明确开始和结束的时间。

给志愿者设定任期有很多好处，包括：

- 让一群新志愿者共同开始和经历上岗培训是一个很好的情感培养过程；
- 如果某个志愿者因为某种原因不适合，比如，他可能不适合某个工作或者不能与他人和睦相处，您可以在任期结束后自然地终止这段关系；
- 如果一个志愿者不可靠，或者对于该团队其它成员有不好的影响，您可以有机会在任期结束之时自然而然的中止合作，而不用花时间来复杂化问题；
- 如果某个志愿者表现很好，您可以在任期结束后提升他的职位或者给他新的职责；
- 志愿者们知道，如果他们工作不开心，在任期结束后有机会换一个工作。这让志愿者更好的管理自己的投入。

2. 志愿者项目的流程

从整体上来看，一个志愿者的项目流程应该包括以下几个部分：



3.设计志愿者项目和时间表

志愿者时间表设计要点

- ✓ 清晰的目标，比如有的志愿活动对志愿者专业技能要求不高，但需要在短期内集中工作；
- ✓ 少量的活动需要更具挑战性的志愿者工作，需要更多与他人协调的责任；
- ✓ 要求志愿者签订协议，从事特定时间的职位，从而可以提前分派和计划工作。
- ✓ 每个志愿者的工作时段都要清晰明确，以便提前安排和分配好工作。

如果您的组织以前从来都没有过一个规范的志愿者项目，我们建议您设计一个志愿者工作时间表，包含1-2个每周工作项目，只需要为数不多的志愿者参与，也许一年几次。再加上一个工作聚会或公共活动（附录可见模板），可以邀请所有的志愿者和其它支持者参加。这些项目不需要很多的专业知识，一天就可以培训完。

能很好地完成基本任务的志愿者可以承担更多的责任或通过月度例会上积极发言，成为志愿者的领导者。在设计时间表的时候，请注意以下几点：

- 最少的投入时间，对于新的志愿者，不要让他们投入太多时间，一周不超过数小时。就算有些志愿者非常热情，希望一周为您的组织工作20或40个小时，但要让他首先在一周几小时的工作中适应环境，然后再给他增加工作时间或责任，设置一个清晰的时间投入量。您可以与志愿者讨论时间的投入，并鼓励他们现实地考虑，先给他较少的工作量来评估其工作效率和质量，然后再做出相应的调整；
- 帮助志愿者更容易获得成功，每个项目要有清晰的目标，这使得志愿者更容易获得成就感，避免让志愿者感到挫败，或者承受超出他们能力的责任；
- 为项目设定清晰的指引和步骤，这会帮助每个人跟上正在发生的活动以及清楚知道谁负责什么工作；

- 让志愿者循序渐进地承担更多的责任以及学习新的技能。让新的志愿者知道，他们有机会在组织内获得成长，并且承担更多的领导职责。那些经常来并且贡献良多的志愿者可以在以后的某个志愿者项目中成为带头人，或者得到特别培训和参加会议的机会。

在设计志愿者职位时，首先评估您在哪些领域需要帮助，每个领域需要哪些技能。这决定您需要招募什么样的人。例如，如果您要出版一本杂志，您可能需要人帮您策划、写文章、编辑、设计杂志、找图片、获得图片使用权，以及分发杂志。您可能需要文章写的好的人或者那些特别关注细节的人，另外一个项目可能涉及到走访有健康问题的女性，给予她们支持和帮助。对于这样的项目，您需要得有同情心、并对医药和当地医疗系统有一定了解的人，这样才能够帮助妇女获得所需要的医疗服务。

在设定志愿者职位时，请回答以下几个问题，然后根据您的回答，填写**模板|项目表**。附录中还包括了**模板|志愿者数据库**用以管理志愿者。

对每一个项目，您应该回答以下问题：

- ✓ 这是个什么项目，为什么要做？
- ✓ 完成这个项目需要那些步骤？（“首先我们需要做这个，然后我们需要做那个……”）
- ✓ 完成这个项目需要多少人，需要什么技能？
- ✓ 每人每周需要投入多少时间才能完成这个项目？
- ✓ 这个项目是否有结束日期？或这是一个长期服务？
- ✓ 您需要调查志愿者的背景吗？（例如，如果他们是和孩子一起工作，或者接触到钱）？
- ✓ 您需要为志愿者们提供交通服务吗？

志愿者项目设计练习

举例：一个性工作者群体项目

针对这个项目，您可能需要考虑以下活动,每项活动需要不同的志愿者：

外展：一群志愿者每周一个晚上花大约 2-3 个小时在街头或他们的工作地点与性工作者聊天，分发避孕套和卫生与安全信息；

针对未成年人的活动夜：办公室开放给任何想带孩子来参加集体活动的人，父母可以在那里喝茶聊天，志愿者负责开放办公室、买点心、策划孩子的活动和协调活动；

月度例会：每月一次，组织所有的成员和支持者开会讨论在过去一个月中发生的事情，什么可以做的更多或不一样，下个月他们可以做什么；

纪念活动：每年一次，所有的志愿者聚在一起，点亮蜡烛，缅怀逝去的同事、亲人、社群成员和朋友们。

3. 职位说明书

对于以上提出的所有问题，都应该反映在职位说明书中，以帮助志愿者更清楚自己的职责。

职位名称

职位名称能够给与志愿者身份感，责任感和归属感。同时也会帮助其他团队成员了解其扮演的角色

职位目的

用不超过两句话描述这个职位的具体目的。

地点

描述具体的工作地点，办公室，在家，在学校？

主要职责

列出这个职位的主要职责。

任职资格

清楚地列出教育背景、经验、知识、技巧和年龄要求。并强调是否残疾人也能参加，或者鼓励特殊背景的人申请。

时间承诺

明确此项任务的时限。每周多少小时，或者其他时间上的要求。比如跨时区工作等。

培训或其他可以提供的支持

明确能够提供的针对工作所提供的通用和针对性的培训。并列出志愿者可以得到的资源及其他支持。

福利

列出志愿者可以得到的福利，比如午餐，免费T恤衫和其他发展机会。

志愿者管理人员的联系方式

列出会和志愿者直接打交道的管理者的联系方式。

练习：设计职位说明书

下面，请根据以下的提示，设计一个职位说明书。

- 为受到 ART 治疗的儿童提供依从性的咨询服务和支持；
- 每周为两个孤儿院之外的受到艾滋病影响的儿童家属进行家访；
- 每月为孤儿院之外的受到艾滋病影响的儿童和家属进行一次活动（艺术、营养、音乐等等）；
- 每周对一个孤儿院的受到艾滋病影响的孤儿进行活动（艺术、营养、音乐等等）；
- 在当地的学校与老师和家长举办三次反歧视的论坛；

假设以上五个活动都需要有志愿者的参与才能完成，请选择任意一个，为志愿者设计一个职位说明书。

在了解了志愿者项目设计之后，我们回到机构管理的核心问题：贯穿机构工作的始终，有一些很难回答的问题可能一直困扰着大家。

谁是“老板”？

理想状态下，您创建的是一个每个成员都感受到有权参与您工作的决策。但在实践中，有些人需要对项目的顺利完成负责。在创建初始的项目团队、招聘志愿者和其它团队建立合作关系时，至少要有一人作为关键联络人。

最重要的是，这个人需要把自己定位为“给志愿者提供支持”，而不仅仅是管理志愿者和发布命令。特别是对于志愿者，建立一个每个人都愿意参与的团队非常重要。协调人或团队领导需要保证每个志愿者都理解组织的使命，了解组织

对于他们作为志愿者的期望，并且拥有作为志愿者必须的技能 and 知识。如果一个志愿者遇到麻烦或者有疑虑，协调者或团队领导需要试图找到解决方法，使志愿者保持参与度，但不能过度消耗组织有限的资源。

志愿者协调人或团队领导需要是一个好的聆听者，有耐心、有条理、擅长及时完成工作、交流能力强。如果一个人没耐心，容易发脾气或与人起争执，经常丢失重要信息和忘记事情，那就不是一个合适的候选人。理想状态下，这个人还必须专心负责志愿者项目，而不会去做别的事情。一些较大的组织或正在建立较大志愿者基础的小组织，可能需要一个领取薪水的员工来做志愿者协调人（听上去很好，对吧？）。

另外，对于志愿者协调人来说，每个项目都需要一个不领薪水的志愿者作为团队领导，您知道这个人有比较丰富的经验，会比较可靠。这个人每次需要来得早做准备工作，每周还应该与志愿者协调人或组织负责人核对工作，让协调人或负责人了解工作进展以及所有志愿者的工作情况。如果某个志愿者证明自己工作可靠，那么这是个很好的提升他的机会。

我们应该给志愿者支付报酬吗？

这是一个很重要的决定，每个组织对此都有不同想法。支付志愿者报酬

在很多地方都被认为是正常的。但是，不支付报酬也有其理由：

- 如果一些人因为对组织的贡献获得报酬，而另一些人没有报酬，这在组织中会造成不公平感和不信任感；
- 给机构财务和筹资增加负荷；
- 如果成员们获得报酬，有人或许只对付钱的人负责，而不是机构所有人。

除了付给志愿者报酬之外，有一些其它的替代方式来给报答志愿者的工作：

- 在开会时提供食物；
- 为有孩子的志愿者提供免费的儿托服务，让父母们可以参加晚上的活动；
- 报销交通费用，让他们来参加活动不需要自己出钱等。

一些人可能对在非营利性组织找工作感兴趣。如果您认为他们对于团队很重要，您可以帮助他们在做志愿者时学习成为全职员工有用的技能，给他们机会接受额外的培训，并且一起去筹资，给他支付报酬。

您也可以建议这名志愿者去别处找一份有报酬的工作，并且把您知道的工作机会告诉他。这是否听起来有点对自己组织不利？事实上这是一种投资——短期来说，您失去了一名志愿者，但长期来说，您获得了一名有价值的同行和盟友，他对您的组织有好感，并且可能在其它很多方面帮助您的组织。一位前志愿者将来还会继续在他的新工作中给为您的组织做宣传，让人看到您的组织在该领域培养了一位聪明、能力强并且知识渊博的领导者。