

# 广东美术馆志愿者满意度研究

叶小青 摘要 志愿者团队不但是美术馆运营过程中的一种重要人力资源,也是实现美术馆教育功能的重要载体。志愿者满意度从微观的层面反映了团队运营的效果,揭示了团队的未来,值得馆方和管理者深思。

关键词 广东美术馆 志愿者 满意度

目前,中国的美术馆组织志愿者协助日常运营和对公众提供服务已经是普遍现象。随着实务工作的开展,近年来,美术馆界也有了一些针对美术馆志愿者管理工作的零散研究和讨论。但由于缺乏理论支持和经验积累,各馆在团队管理和运营方面仍在不断摸索中前行。

志愿者团队不但是美术馆运营过程中的一种重要人力资源,也是实现美术馆教育功能的重要载体。从教育功能角度看,他们既是美术馆教育资源的使用者和受教育者,也是协助馆员实现美术馆教育功能的教育者。从美术馆的运营角度看,他们除了协助馆方开展活动、维持秩序,更以高级观众群体的身份为馆方提供可靠的观众数据。鉴于这种双重性的存在,管理者若只将志愿者当做免费劳动力,必然无法发挥其全部潜能。

管理者在对美术馆志愿者队伍的状态进行评估时,需要从宏观和微观两个维度进行考察。在宏观的层面,要分析团队的服务质量,馆方和公众的满意度,以及志愿者活动产生的社会影响力等因素;在微观的层面,要关注志愿者的满意度,志愿者个人对团队和馆方的认可度等因素。前一层面目前已经得到了充分的重视和研究,但后一层面尚未得到足够的重视。

广东美术馆志愿者团队自建立以来,一直保持着高度的服务热情,通过实实在在的工作建立了较好的口碑。在过去的五年中,馆方尝试根据时代变化和美术馆的发展计划完善团队的定位和管理。馆方在2008年左右已经意识到,在根本上决定团队价值和运营效率的是志愿者的个人素质和满意度,而非人数、人员结构、活动频率这些因素。

对美术馆而言,培育高素质的志愿者能切实解决馆方在人力、资金不足方面的许多困难,也能更好地实现教育功能。但是,志愿者的满意度往往与他们的去留意愿有关联。馆方提供的培育活动、安排的工作项目、团队内部的氛围等因素决定了志愿者群体满意度的高低。从馆方的角度看,馆方为志愿者培育和管理投入了相当多的资源,若这些人因为满意度降低而流失,不但会浪费馆方的资源,也会增加管理的难度。

笔者在2009年底正式接手志愿者团队运营工作。为分析志愿者对馆方的满意度,笔者向在2009年至2013年期间参加过志愿服务工作的263位志愿者发出了调查问卷,计划了解他们对基本工作保障、自身工作状态、参与培育与晋级的意愿、对团队的认同感四个方面的看法。以下分析基于回收的105份

有效问卷。

## 一、基本工作保障与工作动力

在安排志愿者参加工作时,为其提供足够的基础保障,体现了馆方以人为本的立场和对志愿者的尊重。广东美术馆向志愿者提供工作餐、部分路费和通讯费报销两项基本工作保障,在大型活动期间还会为志愿者购买意外伤害保险。虽然馆方不会向志愿者支付酬金,但在餐费标准和路费补贴、报销标准上有严格的控制。与其他馆相比,广东美术馆在这两方面的支出并不算多。因此,馆方希望了解目前的基本保障会在多大程度上影响志愿者参加工作的意愿。

职业背景可能会影响志愿者的经济来源,进而影响他们对馆方提供资源的满意度。参与调查的105位志愿者在加入团队时有着不同的社会身份,其中,83人是学生,5人是失业人士,17人是在职人员。有36人表示自己当时有稳定的经济来源,69人表示没有。在这些样本中,有29人认为自行承担路费、通讯费会影响参加工作意愿,有76人认为不会影响。有50人认为自行承担工作餐费用会影响参加工作意愿,有55人认为不会受到影响。志愿者不太介意路费可能与羊城通乘车优惠政策有关。而他们更在意是否有工作餐安排则很可能与二沙岛上餐饮消费较高有关。结合样本的个人情况可发现,当报销工作餐和路费相比较的时候,能否安排免费的工作餐更能左右没有稳定经济来源的人的意愿。

对以上问题的分析初步证明了在物资的保障之外,志愿者们更在意自己付出的时间成本能否换回足够分量的非金钱回报。不在意路费的志愿者反而会在意往返路上所花费的时间。在回答“在路上耗费时间较长是否会影响您参加活动的意愿”时,有63人表示路程上花费的时间太长会影响他们到美术馆参加工作和活动的意愿,42人表示不会。对比他们的居住地所在区域可以发现,表示会有影响的人均居住在距离美术馆超过1小时路程或没有直达公交车的地方。实际上,他们在活跃期内参与活动的频率也相对较低。

## 二、工作状态与收获

从服务观众和美术馆运营的需求出发,馆方在过去五年内会让志愿者完成10种类型的工作,包括导览、图文、布展、维和、接待、内务、翻译、拍摄、校园推广及其他。数据显示,有38%的志愿者最期待参加布展,22%期待参加导览,约10%期待参加接待工作。在实际中,他们参加得最多的是导览、布展、维和这三种工作,63%的人认为他们的期待得到了满足。导览和维和是可以每天发生的日常工作,而布展和接待则要在大型活动期间才会发生,图文、翻译、拍摄、内务这些项目需要有指定的技能才能完成,校园项目则对志愿者的身份有所要求。因此,志愿者虽然对某种工作项目充满期待,也可能因时机不合而错过这些工作项目。

由于志愿者不及馆员那么了解美术馆的运作和观众的需求,因此在工作时往往得到馆员的指导。馆员与志愿者的合作

(2009-2013)

过程,会对志愿者参与工作的热情有所影响。数据显示,有92%的志愿者认为在工作中得到了馆员的指导。在对合作馆员进行评分的时候,62%人评最高分5分,32%人评4分,只有极少数人评3分或以下。

每个人在工作中都会有所期待,若期待无法在实际工作中得以实现,便会出现人员流失现象。普通职员参加工作的最大出发点是获得工资,志愿者并不祈求工资,所以他们会更在意其他方面的收获。志愿者实际参与的工作能否与他们期待的工作相匹配?他们对工作的满意度又如何?对比历年报名数据可以发现,人们申请参加广东美术馆志愿者工作的出发点常常是兴趣爱好、理想和好奇心。因此,他们会期待在实际工作中获得社会实践经验、艺术知识、人脉关系、满足感和成就感等非金钱可以衡量的东西。

在回答开放性问题“你认为参加志愿服务期间最大的收获是什么”的时候,有20个人提到了朋友、友谊、友情,12人提及态度、责任心,11人提及见闻、体验,9人提及分享、交流,9人提及学习、成长,7人提及快乐,7人提及满足感、价值实现。这些高频词可以说明,志愿者在参与工作的过程中得到了上述四种非金钱可以衡量的东西,普遍对自己的工作收获感到满意。

### 三、培育与个人增值

与普通志愿者比较,美术馆志愿者属于专业志愿者范畴。他们除了要掌握普通志愿者所需要的一些基本知识和技能(如急救知识、服务礼仪)之外,还需要了解艺术专业知识和具有某些特殊技能。

广东美术馆为志愿者提供知识、技能两种类型的培训活动。在样本数据中,有85人表示参加过馆方安排的培训活动,有20人表示没有参加。经过对比,笔者发现表示没有参加的20人主要由短期志愿者构成,他们的服务时间都不长,而且从事的主要是技术含量和知识含量都不太高的工作。

表示有参加培训活动的85个样本在给馆方安排的培训活动评分时,有25评最高分5分,50人评4分,9人评3分,1人评2分,0人评1分。经过分析发现,选择2分的志愿者为活跃度非常低的志愿者,在活跃期间也只是参加了1次维和工作及2次培训活动。因此,如果按3分为合格算,志愿者对馆方提供的培育活动整体评价是较高的。

在2010年至2013年期间,针对所有志愿者的培训活动包括志愿者大会、导览方法培训、服务礼仪培训、展览内容培训、20x20演讲工作坊。在评选“最有收获的培训活动类型”时,有48%的样本投票给展览内容培训,22%投票给20x20演讲工作坊,15%投票给导览方法培训。志愿者大会和服务礼仪培训的得票率非常低,超出了笔者的预料。从规模和操作方式上看,志愿者大会和服务礼仪培训都是参加者在100人以上的大型培训活动,而导览方法培训、展览内容培训和20x20演讲工作坊则为参加者在20~40人之间的小型培训活动。从培训目标上看,前者更基础,后者更有深度。这个现象既说明了美术馆志愿者群体具有较高的学习要求,也提醒管理者需要进一步关注志愿者的学习要求。

知识需要应用到实践中才会有意义。为鼓励志愿者积极参加工作,馆方为其量身定制了晋级制度,给志愿者设置了培训生、初级、中级、高级、资深五个级别,不同级别享受不同的福

利。105个样本按照志愿者的感兴趣程度对五项福利进行了评分,得分从高到低分别是外出考察学习、免费的纪念品和画册、免费的短信通知、优先参加活动的资格、借阅图书的权利、购买图书享有折扣优惠。

### 四、团队认同感

广东美术馆是较早建立志愿者队伍并对其建立系统化管理的美术馆。以2003年首次建立规范的管理制度为起点,广东美术馆志愿者团队从无到有,从零散化管理到系统化管理,从侧重宣传推广到侧重艺术教育,逐渐在业内和公众间建立起良好的口碑。回顾团队的每一次变化,都是为了更好地实现美术馆的教育和服务功能。虽然管理和运营模式不断改善,但团队的定位始终没变。

团队认同的建立首先与每位成员的感受直接相关。在谈论“广东美术馆志愿者团队给你的最大感受”时,最多人认为是活力、热情,这些词汇反映了团队成员的共有气质。同时,也有不少提及友爱、温暖、团结,这系列词汇反映了团队成员之间的关系。此外,还有很多人认为有趣、好玩,这说明了他们担任志愿者的感受。在谈及对团队未来的期待时,最多人希望团队能够更团结、专业和强大。此外,许多人希望团队可以变得更丰富、多元化、活跃和有影响力。

除此之外,外界认可也能促进志愿者对团队的认可。被服务人群的感谢和称赞、馆方的表彰、社会的宣传等会让志愿者感受到自我价值得以实现。馆方策划的“我们在现场”系列志愿者图文报道对建立团队品牌起到了非常积极的作用。在2013年,团队获得了全国美术馆联盟颁发的优秀志愿者称号,这一事件让志愿者成员感受到社会对自己工作的认同。

### 五、思考未来

运营得当的志愿者队伍可以实现与完善本馆教育、服务功能;引导广大市民接近艺术、了解艺术、享受艺术;向广大市民普及优秀的人文精神与价值理念,加强美术馆与社会各界的交流。本次问卷调查说明,广东美术馆志愿者的满意度较高,工作状态较好,团队也保持了团结和积极向上的氛围。对志愿者的尊重和理解,也许是团队保持良好状态的关键。这些好的方面需要保持。但随着时代的进步,馆方仍然需要根据时代的变化和团队的发展,及时调整管理制度和发展方向。在未来几年里,馆方不但要着眼于调整团队的人员构成,降低管理成本,提高工作效率,更要着力提高成员的个人素质和能力。随着志愿者素质和能力的提高,馆方在未来也可以考虑借鉴港澳地区和西方发达国家的经验,给予志愿者更多的自主性,让他们自主策划服务活动,以实现促进美术馆服务有针对性和多元化的目标。

(作者单位:广东美术馆)

编辑 王旭