



המוסד לביטוח לאומי

האגף למחקר ותכנון



הכשרת

פנסיונרים מתנדבים

לעבודה קהילתית

המוסד לביטוח לאומי
האגף למחקר ותכנון

הכשרת פנסיונרים מתנדבים לעבודה קהילתית

ברנדה מורגנשטיין
פרלה ורנר

כסלו התשמ"ו
דצמבר 1985

הקדמה

הפרוייקט להכשרת מתנדבים פנסיונרים לעבודה קהילתית הינו ניסיון נוסף במסגרת העניפה שנעשת בשנים האחרונות בישראל, להגברת המודעות והנכונות להתנדב, ובמיוחד לניצול ניסיונם וכישוריהם של אנשים שפרשו ממעגל העבודה הרגיל.

קיימים כיום מספר ארגונים וולונטרים אשר מרכזים מתנדבים, צעירים ומבוגרים. גם למוסד לביטוח לאומי ניסיון רב בהפעלת מתנדבים במסגרת התחנות לזיעוץ לקשיש ולפנסיונר, אשר הפך עם השנים להיות שירות חשוב לצד תפקידיו הבסיסיים של המוסד כלפי המבוטחים שלו בישראל. בפרוייקט להכשרת מתנדבים נעשה ניסיון להעניק לפנסיונרים המעוניינים להתנדב ולעסוק בעבודה קהילתית במסגרת אירגוני רווחה, הכשרה אקדמאית אשר תגביר את יכולתם להיות חלק ולתרום לארגונים אלה. לכן, תוכנית ההכשרה הוכנה על ידי גוף אקדמאי בעל ניסיון רב בחינוך מבוגרים - בית הספר לעבודה סוציאלית של האוניברסיטה העברית בירושלים, אשר לאחר סיום הפרוייקט המשותף העביר מספר קורסים דומים במקומות שונים בארץ. שותפים נוספים בתכנון הפרוייקט היו בית הספר לתזונה בפקולטה לחקלאות ברחובות והמרכז לחינוך טכנולוגי בחולון.

תודה מיוחדת ניתנת למר י. רייפן, מנהל לשעבר של סניף הביטוח הלאומי ברחובות, אשר יזם את הפרוייקט, קשר את הקשר הראשון עם השותפים וליווה את הפרוייקט בכל שלביו. כן ניתנת תודתנו לגב' נ. נוי וגב' נ. קמינצקי מכית הספר לעבודה סוציאלית בירושלים, אשר עזרו בתכנון ובביצוע שני שלבי הפרוייקט. אנו רוצים גם להודות לגב' רחל רוני אשר החלה בעבודת ריכוז הפרוייקט ברחובות ולגב' דורית בליט, אשר ריכזה וליוותה את הפרוייקט ברוב שלביו, גם ברחובות וגם בחולון/בת-ים.

לבסוף, אין ספק שפרוייקט זה לא יכול היה להתבצע ללא העזרה והתמיכה שקיבלנו מאנשים רבים במוסד לביטוח לאומי, בבית הספר לעבודה סוציאלית, בבית הספר לתזונה בפקולטה לחקלאות, במרכז לחינוך טכנולוגי בחולון, ובמיוחד בארגונים החברתיים השונים שהיו מעורבים בקליטת המתנדבים. אנשי המקצוע בארגונים אלה שיתפו פעולה בכל בקשותינו במהלך הפרוייקט, כולל המעקב המחקרי. לצערינו, לא נוכל למנות את כולם, אך אנו מקווים שכל אחד מהם יקבל את תודתינו כתודה אישית.

נירה שמאי

סמנכ"ל מחקר ותכנון

תוכן העניינים

<u>עמוד</u>	הקדמה
1	.1 מבוא
2	.2 מטרת המפעל המיוחד ומבנהו
5	.3 הליווי המחקרי
6	.4 המתנדבים
	א. בחירת המשתתפים וגיוסם
	ב. אפיוני אוכלוסיית המשתתפים בתוכנית
	ג. אפיוני הנושרים
12	.5 קורס ההכשרה
	א. מבנה הקורס ותוכנו
	ב. תרומות הקורס
17	.6 מקומות העבודה של המתנדבים
	א. סוג הארגונים המעסיקים
	ב. תפקיד המתנדבים ואוכלוסיית היעד
20	.7 שילוב המתנדבים בעבודה: ציפיות המעסיקים ושביעות רצונם
27	.8 הדרכה ופיקוח
30	.9 שביעות רצון של המתנדבים
34	.10 המשך עבודתם של המתנדבים
36	.11 סיכום
40	.12 דיון ומסקנות
42	ביבליוגרפיה
	נספח א': השאלונים

רשימת הלוחות

- לוח מס. 1 : התפלגות המשתתפים, לפי גיל
- לוח מס. 2 : התפלגות המשתתפים, לפי רמת ההשכלה
- לוח מס. 3 : התפלגות המשתתפים, לפי עיסוקיהם בשכר בעבר
- לוח מס. 4 : הציפיות מהעבודה בהתנדבות, לפי שיעור המשתתפים שהעריכו את הציפייה כ"חשובה" או "חשובה מאוד".
- לוח מס. 5 : אפיוני הפנסיונרים שהשתלבו בעבודה ואפיוני הפנסיונרים שנשרו מהפרוייקט ברחובות
- לוח מס. 6 : השוואת הפנסיונרים ברחובות ובחולון/בת-ים, לפי תרומת הקורס במספר תחומים
- לוח מס. 7 : התפלגות המתנדבים ששולבו בעבודה, לפי סוג הארגון בו שולבו
- לוח מס. 8 : התפלגות המתנדבים ששולבו בעבודה, לפי אוכלוסיית היעד והתפקיד
- לוח מס. 9 : התפלגות המתנדבים ברחובות, לפי מידת העצמאות בעבודתם על פי דיווח המעסיקים לפני ואחרי שילובם בעבודה
- לוח מס. 10 : התפלגות המתנדבים ברחובות, לפי דעות המעסיקים לגבי תרומתם לארגון לפני ואחרי שילובם בעבודה
- לוח מס. 11 : התפלגות המתנדבים ברחובות, לפי דיווח המעסיקים לגבי תרומתם לאוכלוסיית היעד ולאספקת השירותים לפני ואחרי שילובם בעבודה
- לוח מס. 12 : התפלגות המתנדבים ברחובות, לפי דעות המעסיקים לגבי בעיות בעבודתם לפני ואחרי שילובם בעבודה
- לוח מס. 13 : התפלגות המתנדבים, לפי תפקיד העובד האחראי עליהם
- לוח מס. 14 : מתן הדרכה, לפי דיווחיהם של המעסיקים ושל המתנדבים ברחובות
- לוח מס. 15 : שביעות הרצון של המתנדבים ברחובות, לפי מין
- לוח מס. 16 : שיעור המתנדבים שהשיבו בחיוב למספר שאלות הקשורות לעבודת המתנדב, לפי שביעות רצון המתנדבים מעבודתם
- לוח מס. 17 : המשך עבודת המתנדבים ברחובות ובחולון/בת-ים בעת המעקב

בשנים האחרונות אנו עדים לעומס גדל והולך על שירותי הרווחה בארץ, בעיקר עקב הגידול באוכלוסיות הזקוקות לשירותים חברתיים תומכים, ועקב צמצום בתקציבים מסיבות כלכליות. כח האדם המקצועי העומד כיום לרשות המוסדות הציבוריים והפרטיים המטפלים בקהילה אינו מספיק להפעלת כל תוכניותיהם של אותם מוסדות, ואינו מסוגל לענות על צורכיהם המגוונים של המטופלים.

כיום, פורשים ממעגל עבודתם הרגיל רבים מוותיקי הארץ, שהם בעלי מקצועות רבים ומגוונים. הארגונים והמוסדות השונים עשויים אפוא להפיק תועלת מיוחדת מניסיונם העשיר של פנסיונרים מסוגם של אלה, אשר יעסקו בתחומי רווחה בהתנדבות כתוספת וכהשלמה לעובדים המקצועיים של הארגון.

בקרב ציבור הקשישים היהודיים בישראל רק כ-24% מהגברים וכ-6% מהנשים עובדים בשכר¹. מכאן, שקיימת קבוצה ניכרת של אנשים בעלי ניסיון בעבודה ובחיים, שאינם עובדים בשכר, ושעשויה לשמש מאגר חשוב להעסקת מתנדבים. בעת זבעונה אחת גוברות היום המודעות וההתעניינות בעבודה התנדבותית בקרב אנשים שפרשו ממעגל העבודה הרגיל, אך מעוניינים להמשיך להיות פעילים ולתרום מזמנם לקהילה. העידוד החברתי לעסוק בעבודה התנדבותית מדגיש לא רק את התרומה הפוטנציאלית לאוכלוסיות נזקקות, אלא גם את התועלת האישית שיכולים המתנדבים להפיק מעבודה מסוג כזה. ואומנם, בעת האחרונה גוברת המודעות לאפשרות של הרחבה מכוונת של גורם ההתנדבות במערך השירותים הקיים ולחשיבותו של המתנדב היכול להיות כח-עזר בשירותי הרווחה. למתנדבים, המסוגלים והמעוניינים לתרום מזמנם ומכישוריהם, ולעבוד במסגרת השירותים הקהילתיים ופעולות חברתיות, יש תפקיד חשוב בטיפוח רווחת הפרט והכלל בישראל.

1. שנתון סטטיסטי לישראל, 1985. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, לוח י"ב/3, עמ' 320.

2. מטרת המפעל המיוחד ומבנהו

מטרתו העיקרית של הפרוייקט להכשרת פנסיונרים לעבודה קהילתית התנדבותית היתה פיתוח מודל לניצול יעיל של מאגר ניכר של אנשים, שלא מזמן פרשו מעבודתם הסדירה, למען השמתם ושילובם בארגוני רווחה ציבוריים ופרטיים שונים, כ"מתנדבים סמך-מקצועיים". נקודת המוצא של הפרוייקט היתה שלאחר מתן הכשרה למתנדב, יצירת מקום ותנאי עבודה, ומעקב ראשוני שיבוצע על ידי מרכזת התוכנית, האחראית העיקרית להעסקת המתנדב תעבור למקום העבודה.

הספרות המקצועית² על הפעילות ההתנדבותית מלמדת, שהצלחת שילובם ותרומתם של המתנדבים תלויה רבות במחשבה, בתכנון, בהגדרת התפקיד ובהכנה מתאימה של מקומות העבודה. קביעת מדיניות ברורה מצד הארגונים הקולטים ביחס לתפקידיהם של המתנדבים, ובנוסף עליה הדרכה ופיקוח שוטף וצמוד, עשויים להגדיל את הסיכויים להצלחת שילובם של המתנדבים ואת תרומתם.

- לפיכך, בתכנון ובהפעלת הפרוייקט הושם דגש על מספר נקודות עיקריות:
- א. בחירת מתנדבים בעלי יכולת אישית גבוהה ועבר תעסוקתי מתאים לעבודה קהילתית במסגרת ארגוני רווחה,
 - ב. מתן הכשרה למתנדבים במסגרת קורס ברמה אקדמאית, בכדי להכינם לעבודה במסגרות שונות בקהילה,
 - ג. הכנה מדוקדקת של מקומות העבודה בקהילה המיועדים לקלוט את המתנדבים, על ידי סקירת צרכים כלליים, הגדרת תפקידים ספציפיים ויצירת תנאים מוקדמים לקליטת המתנדבים והפעלתם, הגדרת תוכן ודרכי ביצוע התפקידים, והגדרת מסגרות להדרכה ולפיקוח,
 - ד. ריכוז ומעקב אחר כל שלבי התוכנית על ידי מרכזת.

הפרוייקט נערך בשני מקומות - בשלב ראשון ברחובות, וזאת כניסיון לקראת השלב השני שנערך באיזור חולון/בת-ים. אם כי השלב השני, אשר הופעל כשנה אחר תום השלב הראשון, תוכנן כמתכונת דומה לזו שכרחובות, נעשו בו מספר שינויים ושולבו לקחים אשר הופקו מהניסיון שנרכש מהתוכנית ברחובות³.

2. ראה למשל: פרס, י. ור. ליס: ההתנדבות בישראל. המרכז לשירותי התנדבות, ללא תאריך.
3. לשינויים נתייחס בהמשך.

לתכנון ולארגון התוכנית היו מספר שותפים:

1. בית הספר לעבודה סוציאלית על שם פ. ברוואלד של האוניברסיטה העברית בירושלים, אשר הכין והעביר את הקורס למתנדבים בשני המקומות והיה שותף פעיל בכל שלבי התכנון והביצוע,
2. בית הספר לתזונה בפקולטה לחקלאות ברחובות, אשר השתתף בתכנון הפרוייקט והעמיד לרשותו כיתת לימוד וגם מרצים לקורס ברחובות,
3. המרכז לחינוך טכנולוגי בחולון, אשר העמיד לרשות התוכנית כיתת לימוד לקורס בחולון/בת-ים,
4. המוסד לביטוח לאומי, אשר מימן את שני הקורסים וכן את מרכזת הפרוייקט, וריכז את תכנון וביצוע כל שלבי הפרוייקט, כמקובל במפעלים המיוחדים של המוסד.

תפקיד המרכזת

למרכזת היה תפקיד מרכזי בארגון ובביצוע הפרוייקט בשני המקומות. היא היתה אחראית על כל שלבי ביצוע התוכנית, החל מראיון ומיון המתנדבים וכלה בהשמתם בארגונים ובמעקב אחר עבודתם.

חשיבות רבה יוחסה לעבודת המרכזת בתחום הגברת ההתעניינות והנכונות של הארגונים לקלוט מתנדבים כעובדים סמך-מקצועיים ובהכנתם לכניסת המתנדבים לחפקיד. מעבר למציאת מקומות עבודה מתאימים, היה על המרכזת ליצור תנאים מוקדמים אשר יגבירו את מעורבותם ואחריותם של הארגונים הקולטים.

במגעים שניהלה המרכזת עם הסוכנויות הקולטות הבהירה להם, כי חשוב ביותר שתהיה הגדרה ברורה של התפקידים, של המשימות והמטלות של המתנדב. כמו כן הדגישה את הצורך ביצירת תוכניות ברורות ושיטתיות של הדרכה ומעקב אחרי פעילות המתנדב, בכדי שעבודתו תהיה יעילה.

במטרה להדריך את אנשי המקצוע העובדים ישירות עם המתנדבים וכן את מנהלי השירותים, בהם מועסקים המתנדבים, נערך, הן ברחובות והן בחולון/בת-ים, יום עיון למוסדות הקולטים מתנדבים. יום עיון זה אורגן על ידי בית הספר לעבודה סוציאלית של

האוניברסיטה העברית ובמסגרתו הועלו סוגיות הקשורות להעסקת מתנדבים, הן ביחס לצורכי המערכת הקולטת והן ביחס לצורכי המתנדבים. נושאים מרכזיים נוספים שהועלו הם השמת המתנדב ושילובו ליד העובדים בשכר, סוג ואופי התפקיד שהמתנדב יכול למלא לצד העובד המקצועי (תפקיד משלים, תוספתי או שולי) ונקודות חיכוך אפשריות בין גורמים שונים במערכת לבין המתנדבים.

יש לציון, שהמרכזת השקיעה מאמץ רב בשכנוע ארגונים שונים באשר לתועלת ולכדאיות שבהעסקת מתנדבים. נמצא, שמספר אירגונים הביעו בתחילה הסתייגות מקבלת מתנדבים לעבודה, וזאת מסיבות שונות כגון חשש מאי-התמדה של המתנדבים בעבודתם, נשירה, הפרעות במהלך העבודה הרגיל כתוצאה מכניסת המתנדב, בעיות תחרות עם אנשי המקצוע ועוד. במספר מקרים נמצא, שאנשי מקצוע בארגונים שונים סברו שהשקעת הזמן הדרושה להדרכת המתנדב כבדה מדי בהשוואה לתועלת שניתן להפיק מהעסקתו.

כמו כן, תפקיד המרכזת היה להכיר היטב את המתנדבים, את יכולתם, את ניסיונם והעדפותיהם לעבוד בתחומים שונים, ולשמש כתובת לבעיות שעשויות להתעורר בקליטתם במקומות העבודה. כאמור, מרכזת הפרוייקט היתה אחראית גם על יצירה ופיתוח מערכת קשר שוטף בין המתנדבים למוסדות שבמסגרתם יועסקו, כולל דפוסי הדרכה ופיקוח. בתקופת הפרוייקט מתפקידה של המרכזת היה גם לעקוב מקרוב אחר עבודתם של המתנדבים, למרות הגישה העקרונית, שהאחריות למתנדב תעבור לידי הארגון הקולט לאחר שילובו בעבודה.

3. הליווי המחקרי

למחקר שלווה את הפרוייקט היו שתי מטרות עיקריות:

א. לבדוק את צורת שילובם וקליטתם של המתנדבים בארגונים, לרבות האם קליטת המתנדב נעשתה בהתאם לתנאים שהוסכמו מראש עם הארגונים - בעיקר מבחינת הדרכה ופיקוח.

ב. לבחון את תרומת עבודת המתנדבים לארגונים הקולטים ולמתנדבים עצמם. כמו כן, נעשה ניסיון להתייחס להערכת תוכן הקורס האקדמאי ומבנהו, התאמתו לציפיות המתנדבים ולרמתם ותרומותיו לעבודתם.

הליווי המחקרי התבסס על מספר שאלונים שהוכנו לשם קבלת נתונים על המתנדבים ועל מעסיקיהם. חלק מהשאלונים שימשו רק בשלב הראשון של הפרוייקט. להלן רשימת השאלונים:

1. שאלון למועמדים לפרוייקט, בו רוכזו פרטיהם הדימוגראפים, רקע תעסוקתי, רקע התנדבותי ועוד (ראיון אישי).
2. שאלון למתנדבים שהתקבלו לפרוייקט. הפנסיונרים נשאלו אודות הגורמים שהניעו אותם להתנדב לעבודה בתחומי רווחה וכן ציפיותיהם מהקורס ומהעבודה בהתנדבות (מילוי עצמי).
3. טופס להערכת המתנדבים את ההרצאות שניתנו בקורס ההכשרה (מילוי עצמי).
4. שאלון למעסיקי המתנדבים. שאלון זה מולא על ידי מרכזת הפרוייקט לפני כניסת המתנדב לעבודה או בימי עבודתו הראשונים, ובו שאלות אודות הציפיות והדרישות מהמתנדב, סוג ותוכן העבודה בה ישולב ודפוסי ההדרכה והפיקוח המתוכננים (שאלון אישי).
5. שאלון למתנדבים אשר עבדו לפחות שלושה חודשים במסגרת התוכנית, שנועד לבדוק את ניסיונו של המתנדב בעבודה, את שביעות רצונו ובעיות שונות שהתעוררו במהלך העבודה. השאלון הועבר לאחר כשנה מתום הקורס (ראיון אישי).
6. שאלון למעסיקים אשר הועבר. במקביל לשאלון מס. 5, ובדק את ניסיונם של המעסיקים בהעסקת המתנדבים, שביעות רצונם ובעיות שונות שהתעוררו (רק ברחובות) (ראיון אישי).
7. שאלון מעקב למתנדבים לאחר כשנה מיום שילובם בעבודה, שנועד לבדוק את מצב המשך עבודתם (רק ברחובות) (מילוי עצמי).

4. המתנדבים

א. בחירת המשתתפים וגיוסם

על מנת להביא את הפרוייקט לידיעת הציבור הרחב של הפנסיונרים ולגייס משתתפים, פורסמה מודעה בעתון יומי ובעתונות המקומית. בחולון ובת-ים לא היתה היענות רבה למודעות אלו, ולכן המרכזת גם פנתה ישירות למועדוני הקשישים. כמו כן, נערכה בחולון פגישה של מורים ומנהלי בתי ספר בגמלאות, בכדי להציג בפניהם את מטרת הפרוייקט ולעניין אותם להשתתף בו.

תוך הכרה בחשיבות הרבה שיש לבחירת האנשים עבור הצלחת תוכנית כזו, ראיון הפונים ומיונם זכו לתשומת לב מיוחדת. המועמדים מוינו ורואינו על ידי עובדי המוסד לביטוח לאומי, שלהם ניסיון בראיון מתנדבים. הראיונות היו אישיים כדי שתהיה אפשרות להכיר את הפונים ביתר עומק. גם מרכזת הפרוייקט ישבה בראיונות כדי להתחיל להכיר את הפנסיונרים.

הקריטריונים העיקריים שהינחו את בחירת המתנדבים היו התרשמיות המראיין באשר ל:

- יכולת יצירת קשר משמעותי עם אנשים,
- נכונות ופתיחות לצורכי אנוש,
- נכונות ויכולת לרכוש השכלה פורמאלית,
- התחייבות להתנדבות במסגרת התוכנית לפחות 10 שעות בשבוע,
- נכונות לעבוד במקומות העבודה ובאותם עיסוקים שיאותרו במסגרת התוכנית,
- התייחסות חיובית לגיל הזיקנה ולזיקנה של עצמם.

ב. אפיוני אוכלוסיית המשתתפים בתוכנית

בעקבות המודעה שפורסמה ברחובות פנו ורואינו כ-90 פנסיונרים. 62 מהם התקבלו לפרוייקט על פי הקריטריונים שהוגדרו לעיל. בקורס השתתפו 51 איש ורק 40 סיימו אותו⁴.

בחולון פנו 46 אנשים בלבד, התקבלו 40, ו-37 התחילו את הקורס. לא היתה נשירה במשך הקורס.

נמצא כי קבוצות המשתתפים בשני המקומות היו דומות ביותר מבחינת אפיונים סוציו-דימוגרפיים. בשני המקומות כ-65% מהמשתתפים היו נשים, וכ-65% מתחת לגיל 70.

4. בלוחות הכלליים שאינם מתייחסים לעבודת המתנדבים מיוצגים כל 51 המתנדבים שהשתתפו בקורס ההכשרה ברחובות.

לוח מס. 1 : התפלגות המשתתפים, לפי גיל (במספרים מוחלטים)

מקום / גיל	סה"כ	עד 59	64-60	69-65	74-70	75+	לא ידוע
רחובות	51	11	8	17	11	2	2
חולון/בת-ים	37	5	11	8	9	4	-

רוב המשתתפים היו נשואים (77% ברחובות ו-81% בחולון). רובם היו וותיקים שעלו ארצה לפני קום המדינה ומוצאם בעיקר מאירופה. רמת ההשכלה היתה גבוהה למדי: להוציא שני פנסיונרים ברחובות, שהשכלתם הצטמצמה לבית ספר יסודי, לכולם היתה השכלה תיכונית לפחות - 35% מהמתנדבים ברחובות ו-65% בחולון היו בעלי השכלה גבוהה.

לוח מס. 2 : התפלגות המשתתפים, לפי רמת ההשכלה (במספרים מוחלטים)

מקום / רמת השכלה	סה"כ	השכלה יסודית	השכלה תיכונית	השכלה גבוהה	לא ידוע
רחובות	51	2	29	18	2
חולון/בת-ים	37	-	13	24	-

16% מהמשתתפים ברחובות ו-10% בחולון עבדו בשכר בעת פנייתם לפרוייקט, בדרך כלל במשרות חלקיות. באשר לעיסוקיהם בשכר בעבר נמצא, שקבוצה גדולה בשני המקומות עסקה בחינוך - בעיקר בהוראה ובניהול בתי ספר. קבוצה גדולה נוספת עסקה בפקידות ובמכירות - בעיקר בפקידות בכירה וכמנהלי מכירות. ברחובות 20% עסקו בחקלאות. כ-15% משתי הקבוצות עסקו במקצועות חופשיים, כמו רופא, אחות, מנהל חשבונות וכו'. רק 5 מתנדבים ברחובות ו-2 בחולון לא עבדו כלל בשכר בעבר.

לוח מס. 3: התפלגות המשתתפים, לפי עיסוקיהם בשכר בעבר (במספרים מוחלטים)

מקום /	עיסוקים בשכר	סה"כ	חקלאות	פקידות ומכירות	חינוך	רווחה	מקצועות חופשיים	לא עבדו	לא ידוע
רחובות	51	10	12	12	1	7	5	4	
חולון/בת-ים	37	-	11	18	-	6	2	-	

43% מן המשתתפים ברחובות ו-57% בחולון היו בעלי ניסיון בעבודה התנדבותית, בתפקידים ובהיקף שונים. בין הארגונים בהם התנדבו הפנסיונרים ניתן להזכיר: ארגוני נשים (נעמ"ת, יע"ל ועוד), מגן דוד אדום, איל"ן, עזרה לעוורים, הועד למען החייל, מועדוני קשישים, האגודה למלחמה בסרטן, מועדון רוטרי והמשמר האזרחי.

המתנדבים ברחובות⁵ התבקשו לפני תחילת הקורס לציין מהן הסיבות אשר הביאו אותם לעסוק בעבודה קהילתית בהתנדבות. נמצא, שאצל 96% מקרב 47 הפנסיונרים עבורם התקבל מידע, הסיבה העיקרית היתה לתרום את חלקם לחברה על ידי עיסוק בנושא חשוב. 81% ציינו, שהתעניינותם בעבודה התנדבותית נובעת מהרצון להשתמש בכישורים ובניסיון שרכשו במשך חיהם. רק כ-40% מהפנסיונרים ציינו, שעל ידי עבודה התנדבותית הם רוצים לזכות בהערכת בני משפחתם או החברה הסובבת אותם.

כמו כן, במטרה לבחון מה הם התגמולים, שהמתנדבים מצפים לקבל ממקום עבודתם בהתנדבות, הפונים נשאלו בשני המקומות לגבי ציפיותיהם ממקום העבודה ומהתפקיד בו ישולבו כמתנדבים. בלוח מס. 4 מוצגת רשימת הציפיות מהעבודה בהתנדבות ושיעור האנשים שהעריכו כל ציפיה כ"חשובה" או "חשובה מאוד".

5. שאלון זה לא הועבר למתנדבים בחולון/בת-ים.

לוח מס. 4: הציפיות מהעבודה בהתנדבות, לפי שיעור המשתתפים שהעריכו את הציפיה כ"חשובה" או "חשובה מאוד"

אחוז המעריכים את הציפיה כ"חשובה" או "חשובה מאוד"		האם חשוב לך:
חולון (N=37)	רחובות (N=51)	
37%	47%	1. לעסוק בפעילות הדומה לעבודתך בעבר
67%	77%	2. להשתתף בהקמת שירות חדש שאינו מפותח עדיין
33%	45%	3. להרגיש שאתה עדיין שייך למעגל העבודה
77%	64%	4. להיות במקום עבודה קרוב לביתך
87%	81%	5. לעבוד כך שישאר לך מספיק זמן לפעילויות אחרות
97%	96%	6. לקבל תפקיד המתאים לרצונך ולכישוריך
67%	85%	7. לקבל הדרכה צמודה מאדם מקצועי
53%	40%	8. לדעת שיש לך מקום ישיבה קבוע במקום העבודה, שסודר במיוחד בשבילך
73%	89%	9. לעסוק בעבודה חשובה ואחראית
47%	42%	10. לעבוד בצורה עצמאית, ללא פיקוח צמוד
13%	32%	11. להיות אחראי על אנשים אחרים, לפקח עליהם ולהדריכם
27%	45%	12. לעסוק במגוון של תפקידים ולא בדבר אחד בלבד
37%	38%	13. לדעת שקיימת אפשרות לקידום בתפקיד
77%	85%	14. להרגיש כחלק מהצוות ולקבל יחס שווה לזה של העובדים הרגילים
93%	83%	15. לדעת שהעובדים מעריכים את המאמצים שאתה משקיע בעבודתך כמתנדב
77%	94%	16. להיות מעורב ומעודכן בפעילות הכללית של הארגון, בו אתה עובד
67%	83%	17. להיות שותף בתכנון ובהחלטות הקשורות לתפקידך בעבודה
83%	94%	18. להיות בקשרי עבודה עם אנשי מקצוע ולהתייעץ אתם בשעת הצורך
77%	70%	19. להשתתף באירועים חברתיים למתנדבים במקום העבודה

דפוסים הציפיות היו דומים בשני המקומות:

א. במישור האישי הציפיה החשובה ביותר של הפנסיונרים היתה לקבל תפקיד המתאים לכישוריהם ולרצונם (96% ברחובות ו-97% בחולון). כמו כן נמצא, שחשוב להם שעבודת ההתנדבות תשאר להם מספיק זמן לפעילויות אחרות (81% ברחובות ו-87% בחולון). מעניין, שפנסיונרים מעטים, יחסית, ציפו לעסוק בתפקיד דומה לזה שהיה להם בעבודתם בעבר (47% ברחובות ו-37% בחולון) וזאת, למרות שרובם ציפו לקבל תפקיד שיתאים לכישוריהם. כמו כן בולטת העובדה שפנסיונרים מעטים, יחסית, ציפו לעסוק במגוון של תפקידים ולא בדבר אחד בלבד (45% ברחובות ו-27% בחולון).

ב. במישור המעשי נמצא, שלפנסיונרים חשובים יותר גורמים הקשורים לקשר עם אנשי המקצוע במקום העבודה מאשר קבלת תפקיד עצמאי או אפשרות להתקדם בעבודה. ואכן, הציפיות שדורגו כחשובות במיוחד במישור זה הן: להיות בקשרי עבודה עם אנשי מקצוע ולהתייעץ אתם (94% ברחובות ו-83% בחולון), לדעת שהעובדים מעריכים את המאמצים שמסקיעים בעבודת ההתנדבות (83% ברחובות ו-93% בחולון) ולהרגיש כחלק מהצוות ולקבל יחס שווה לזה של העובדים הרגילים (85% ברחובות ו-77% בחולון). לשיעור גבוה, יחסית, של פנסיונרים ברחובות היה חשוב להיות מעורב ומעודכן בפעילות הכללית של הארגון (94% לעומת 77% בחולון). בהשוואה לאנשים צעירים המחפשים עבודה בשכר נמצא, שציפיות הפנסיונרים נמוכות, יחסית, לגבי גורמים הקשורים להתקדמות ועצמאות בתפקיד כגון: להיות אחראי על אנשים אחרים, לפקח עליהם ולהדריך (32% ברחובות ו-13% בחולון), לדעת שקיימת אפשרות קידום בתפקיד (38% ברחובות ו-37% בחולון), או לדעת שיש להם מקום ישיבה קבוע ומסודר בעבודה (40% ברחובות ו-53% בחולון). כמו כן, מעניינת העובדה שרק 45% ברחובות ו-33% בחולון ציינו, שחשוב להם להרגיש שהם עדיין שייכים למעגל העבודה.

ג. אפיוני הנושרים

כאמור, מקרב 51 הפנסיונרים שפנו לתוכנית ברחובות, 11 נשרו במהלך העברת הקורס, בדרך כלל בשלבים מוקדמים ובשל סיבות בריאות וקשיים להשתלב בקבוצה מבחינה חברתית. 10 פנסיונרים נוספים, אשר סיימו את קורס ההכשרה, לא שולבו במקומות עבודה וגם הם הוגדרו לצורכי ההשוואה כנושרים.

השוואת הפנסיונרים שהתמידו והשתלבו במקומות עבודה לנושרים חשובה למרות המספרים הקטנים של הנמנים עם שתי הקבוצות. מטרת ההשוואה היא לבחון האם ניתן למיין טוב יותר את הפונים בשלב של ראיון וקבלה לתוכניות דומות בעתיד ולנסות לנבא בצורה סיסטמאטית את אפיוני הנושרים. באופן כללי נמצא, שקבוצת הנושרים היתה צעירה יותר מאשר קבוצת המשתלבים, ובעלת רמת השכלה נמוכה יותר, יחסית. בקבוצת הנושרים היה שיעור גבוה, יחסית, של יוצאי ארצות מזרח ושיעור נמוך יחסית, של ותיקים בארץ. מעניין, שלא נמצאו הבדלים באשר לגיסיון בעבר בהתנדבות ובמניעי ההתנדבות שהוזכרו בפנייה לפרוייקט.

לוח מס. 5: הפנסיונרים שהשתלבו בעבודה ואפיוני הפנסיונרים שנשרו מהפרוייקט ברחובות (באחוזים)

אפיונים	הפנסיונרים שהשתלבו בפרוייקט (N=30)	הפנסיונרים שנשרו מהפרוייקט (N=21)
מתחת לגיל 65	34%	50%
יוצאי ארצות מזרח	3%	14%
עלו ארצה לפני 1948	67%	47%
בעלי השכלה גבוהה	43%	26%

קשה כמובן לקבוע על פי ממצאים אלה, המתבססים על מספר קטן של נבדקים, האם הנושרים לא התאימו לפרוייקט או שמא הפרוייקט לא ענה על צורכיהם. ייתכן, למשל, שחלק מהאנשים הצעירים יותר מצאו תעסוקה אחרת בשכר, והדבר הביא אותם לעזוב את התוכנית, או שהפרוייקט לא התאים לתפיסתם של יוצאי ארצות המזרח ביחס לדפוסי התנדבות. מכל מקום, אין ספק ששילוב מתנדבים בפרוייקט מסוג זה חייב להיות אישי ביותר, תוך גיסיון להתאים במידה המקסימאלית את התוכנית ליכולתם ולצורכיהם של המתנדבים.

5. קורס ההכשרה

א. מבנה הקורס ותוכנו

כאמור, קורס ההכשרה למתנדבים נועד להכשיר פנסיונרים בעלי רקע מקצועי מגוון, לעבודה התנדבותית בתחום העבודה הקהילתית, במסגרות רווחה שונות, בכדי שיוכלו לעבוד לצדם של עובדים מקצועיים ולתרום הן לארגון והן לאוכלוסיות אותן הוא משרת.

בדיקת ציפיות הפנסיונרים מהקורס ברחובות מראה, שלמתנדבים חשוב ביותר לקבל ידע וכלים שיעזרו להם בעבודה לאחר הקורס, ללמוד דברים חדשים ולשמע הרצאות ברמה אקדמאית, וזאת מתוך עניין ללמוד וליישם את לימודיהם בעבודה.

במסגרת הקורס ברחובות התקיימו 17 פגישות ובחולון 9 פגישות. להלן רשימת ההרצאות בשני המקומות.

רשימת ההרצאות בקורס ברחובות

- בחלק הראשון של הקורס

1. המבנה של סוכנויות הרווחה
2. המתנדב בתוך המערכת: היחסים בין המתנדב לבין העובדים המקצועיים
3. חוק הביטוח הלאומי
4. המתנדב בתוך המערכת
5. מערכת שירותי הרווחה בישראל
6. צרכים קהילתיים
7. יסודות התקשורת
8. הזיקנה ותהליך ההזדקנות
9. תמורות במבנה המשפחה בעידן החדש
10. יסודות התקשורת

- בחלק השני של הקורס

11. מושגים בסיסיים בעבודה קבוצתית
12. קבוצות חריגות

13. תפקידים בקבוצה
14. שלבים אופראטיבים בביצוע משימה
15. קבלת החלטות בקבוצות
16. הקשישים למען הקשישים: פעילות האגודה למען הקשיש
17. הקשיש למען הקשיש: גיל הפרישה ופעילות הרשות לפנסיונרים

רשימת ההרצאות בקורס בחולון/בת-ים

1. המבנה של סוכנויות הרווחה
2. המתנדב בתוך המערכת
3. המתנדב בתוך המערכת: הצד הלישומי
4. מערכת היחסים בין המתנדבים לבין העובדים המקצועיים
5. יסודות התקשורת
6. מושגים בסיסיים בעבודה קבוצתית
7. טכניקות לפתרון בעיות
8. צרכים קהילתיים
9. קבוצות חריגות

בהתאם לתכנון, בחלקו הראשון של הקורס ברחובות ההרצאות נשאו אופי יותר כללי, והתרכזו בעיקר בהוספת מידע אודות אירגוני הרווחה השונים, תחומי הפעילות שלהם, פעולות המוסד לביטוח לאומי, ועוד. ההרצאות בחלקו השני של הקורס נועדו להיות בעלות אופי מעשי יותר. מטרתן היתה לשים דגש על רכישת מיומנויות, גישות וכלים חדשים לעבודה עם אוכלוסיות נזקקות, וכן העמקת הבנת תפקידו של המתנדב במערכת שירותי הרווחה. אך מטרה זו לא הושגה במלואה, ולמעשה רק חלק מההרצאות היו מעשיות והתנהלו בהן קבוצות דיון ומשחקי תפקידים. שאר ההרצאות היו פרונטאליות ובעלות תוכן תיאורטי. שתי הרצאות הסיכום היו כלליות. על סמך ניסיון זה ולאחר שחלק ניכר מהמשתתפים ברחובות הביעו את רצונם לשמוע הרצאות מעשיות יותר, ההרצאות בחולון/בת-ים נשאו אופי לישומי יותר. כמו כן, למרות שחלקו השני של הקורס ברחובות היה אמור להינתן רק לאחר שילוב המתנדבים בתפקידיהם השונים וללוות אותם בתקופה הראשונה לעבודתם, למעשה עבר פרק זמן ארוך, יחסית, מהעברת הקורס ועד להשמת המתנדבים במקומות עבודה. עובדה זו נבעה בעיקר מקשיים שהתעוררו במציאת מקומות עבודה מתאימים ומנעה מהמתנדבים להפיק תועלת

מקסימאלית מהקורס ומהחומר שנלמד לגבי עבודתם הספציפית. לפיכך, לקראת ארגונו של הקורס בחולון הוחלט, שיעשה מאמץ רב לשלב את הפנסיונרים במקומות העבודה טרם תחילת הקורס או לכל המאוחר במהלכו. אך למרות המאמצים שהושקעו בהשגת מטרה זו, רק 17 מ-37 משתתפי הפרוייקט בחולון אכן שולבו בעבודה לפני או במהלך הקורס.

במטרה ללמוד מהניסיון ולהעריך את התאמתן של ההרצאות לדרישותיהם ורמתם של המשתתפים, אלה נתבקשו להעריך על ידי מספר שאלות את מידת העניין של ההרצאות בכלל ואת אפשרויות הישום שלהן בפרט. השוואת ממוצעי הציונים שניתנו על ידי המשתתפים מלמדת, שבאופן כללי לא היה הבדל משמעותי בהערכות המתנדבים באשר לתועלת המעשית של ההרצאות בשני חלקי הקורס, וזאת למרות שכוונת מתכנני הפרוייקט היתה, כאמור, שחלקו השני של הקורס יישא אופי יישומי ומעשי יותר. גם מבחינת העניין הכללי לא נמצאו הבדלים בממוצע הציונים של שני חלקי הקורס⁶.

ברחובות, שתי ההרצאות שזכו להערכה גבוהה יותר היו אלו שהתייחסו ליסודות התקשורת ולשלבים האופראטיביים בביצוע משימה, דבר המעיד על החשיבות הרבה שנתנו המתנדבים להרצאות שהדגישו תכנים מעשיים. רוב המשתתפים הביעו שביעות רצון גבוהה יותר מהרצאות בהן התקיימו קבוצות דיון מאשר מהרצאות פרונטאליות. כמו כן, רוב הפנסיונרים הביעו את רצונם לבקר במוסדות סעד, בתי חולים ובתי אבות. בחולון, שתי ההרצאות שזכו להערכה הגבוהה ביותר היו זו על מבנה סוכנויות הרווחה וזו על המתנדב בתוך המערכת, אשר התייחסה ליחסים שבין המתנדב לבין העובדים המקצועיים.

ראוי לציין, שכמחצית המתנדבים בחולון סברו שההרצאה האחרונה תרמה להם במידה בינונית או מועטה בלבד, וזאת למרות שהיא נוספה לתוכנית על סמך הניסיון ברחובות והיא נועדה לתת מידע מעשי וספציפי על קבוצות האוכלוסייה השונות איתן אמורים לעבוד המתנדבים. ייתכן כי החסר לכך הוא, שרוב המשתתפים עדיין לא עבדו עם תום הקורס.

6. יתר פירוט על הערכת ההרצאות ראה דו"ח כיננים על הפרוייקט, עמ' 8-11.

ב. תרומות הקורס

במטרה להסיק מסקנות ביחס לתועלת המופקת מהחלק העיוני של הפרוייקט, דהיינו הקורס האקדמאי, נתבקשו הפנסיונרים בשני המקומות, להעריך את תרומת הקורס לאחר כשנה מיום תחילת עבודתם. ההערכה התייחסה לארבעה תחומים עיקריים:

1. הבנת תפקיד הארגון
2. הבנת צרכי האוכלוסייה איתה עובד המתנדב
3. יישום דרכי עבודה חדשות
4. הבנת תפקיד המתנדב בארגון

באופן כללי נמצא, שבשני המקומות רוב המתנדבים הרגישו שהקורס לא תרם להם רבות, ורק חלק קטן סבר שקיבלו תרומה ממשית. בחינת דפוסי התרומות מראה, שהן ברחובות והן בחולון כ-50% מהמתנדבים דיווחו על קבלת תרומה בתחום המתייחס להבנה ולראייה ברורה יותר של תפקיד המתנדב. ברחובות התחום השני, לגביו דיווחו המשתתפים על קבלת תרומה, הוא התחום המתייחס להבנת תפקיד הארגון בו יעבדו כמתנדבים (53%), בעוד שבחולון התחום המתייחס להבנת צרכי האוכלוסייה, היה השני בחשיבותו (57%).

מעניין לציון, שלמרות שבחולון נעשה ניסיון להדגיש ולחזק את האספקטים המעשיים של הפעולה ההתנדבותית, רק 9% מהפנסיונרים דיווחו על קבלת תרומה בתחום השלישי שהתייחס לאספקטים אלה, וזאת בהשוואה ל-30% מן הפנסיונרים ברחובות (לוח מס. 6).

לוח מס. 6: השוואת הפנסיונרים ברחובות ובחולון/בת-ים לפי תרומת קורס ההכשרה במספר תחומים

	אחוז הפנסיונרים שדיווחו על קבלת תרומה		תחום התרומה
	רחובות (N=30)	חולון/בת-ים (N=23)	
1.	53%	39%	הבנת תפקיד הארגון
2.	33%	57%	הבנת צרכי האוכלוסייה
3.	30%	9%	יישום דרכי עבודה חדשות
4.	53%	52%	הבנת תפקיד המתנדב

ייתכן כי מימצאים אלה, המעידים על כך שתרומת הקורס בעיני המתנדבים היתה קטנה יותר מהצפוי, קשורים לעובדה שפרק הזמן שעבר מאז הקורס ועד להערכת המתנדבים את תרומתו היה ארוך יחסית, והשכיח את שביעות הרצון הגדולה שהביעו המתנדבים בשני המקומות במהלך הקורס, ואת מידת ההתעניינות הרבה שגילו בו - כפי שהעיד גם שיעור הנשירה הנמוך במהלכו. סיבה נוספת להערכתם הנמוכה של המתנדבים יכולה להיות העובדה, שרוב המתנדבים היו בעלי השכלה ורקע מקצועי רחב, דבר אשר יתכן שהיקשה עליהם להודות בחשיבות קורס כזה עבורם.

6. מקומות העבודה של המתנדבים

א. סוג הארגונים המעסיקים

אחת ממטרות הפרוייקט היתה לפזר את המתנדבים במספר ארגונים, כדי שתהיה אפשרות להפיק לקחים וללמוד מנסיונם של ארגונים בעלי צרכים, דרישות ומבנה שונים.

כאמור, המרכזת השקיעה עבודה רבה בבדיקת השירותים והצרכים הקהילתיים הקיימים באיזורים בהם בוצעה התוכנית. למעשה תהליך מציאת מקומות העבודה היה איטי וזרוך לעתים בהסבר, בעידוד ובשיכנוע הארגונים ליתרונות שיש בקבלת מתנדבים.

עד תום הליווי המחקרי הושלמו ההליכים לשילוב 30 מ-40 המתנדבים שסיימו את הקורס ברחובות ו-29 מ-37 המתנדבים בחולון. ברחובות המתנדבים שולבו ב-20 ארגונים ובחולון ב-11 ארגונים, ובשני המקומות רובם שולבו בארגונים ציבוריים - 60% ברחובות ו-76% בחולון (לוח מס. 7).

לוח מס. 7: התפלגות המתנדבים ששולבו בעבודה, לפי סוג הארגון בו שולבו
(במספרים מוחלטים)

סוג הארגון	רחובות	חולון/בת-ים
סך הכל	30	29
ארגונים ציבוריים	18	22
ארגונים ממשלתיים	12	2
ארגונים וולונטאריים	-	5

מחצית המתנדבים ברחובות שולבו בעבודה במחלקות הרווחה המקומיות, והיתר בארגונים אחרים, כגון: מרכזי קליטה, בית סוהר, מעונות לילדים מפגרים, שירות מכון למבוגר, מפת"ן ומתנ"ס. בחולון 6 מתנדבים שולבו במחלקות רווחה, והיתר במועדוני קשישים, בית ספר תהיל"ה, בית ספר לילדים חריגים, אגודה שומר אחי אנוכי, המועצה למניעת תאונות ועוד. למחצית הארגונים בהם שולבו המתנדבים ברחובות, לא היה ניסיון קודם בהעסקת מתנדבים, בעוד שבחולון רק לשני ארגונים לא היה ניסיון כזה.

ב. תפקידי המתנדבים ואוכלוסיית היעד

למרות שנעשה ניסיון להיענות לרצונם של המתנדבים ולשלבם בתחומי עבודה העדיפים להם, ניסיון זה היה כרוך בקושי רב. לעתים המרכזת נתקלה בצורך לשכנע את המתנדבים לקבל עבודה מסוימת, וזאת למרות העובדה שלפני קבלתם לתוכנית הובהר להם שיהיה עליהם להסכים לקבל כל עבודה שתוצע.

אחת המטרות של מתכנני התוכנית הייתה שאוכלוסיית היעד, אתה יעבדו המתנדבים, תהיה בעיקר אוכלוסיית קשישים. אך בפועל רק כמחצית המתנדבים בשני המקומות עבדו עם אוכלוסייה כזו, בעיקר בגלל הקושי למצוא מקומות עבודה מתאימים, ובגלל חוסר רצונם של חלק מהמתנדבים לעבוד עם אוכלוסייה זו. שאר המתנדבים עבדו עם קבוצות חריגות, עולים חדשים חסרי השכלה בסיסית, אסירים ומשפחות אסירים ועוד.

המתנדבים הועסקו במגוון של תפקידים: עזרה בליווי ובהשגחה על ילדים חריגים, חלוקת ארוחות חמות לקשישים, ארגון מועדוני קשישים, העברת קורסים למיניהם - כמו שירה בציבור ומלאכה - ריכוז סירת תיקונים לקשישים, ועוד.

ברחובות רק 4 מתנדבים שולבו בעבודה בתפקיד שלא היה קיים בארגון טרם בואם. לעומת זאת, בחולון יותר ממחצית הפנסיונרים (15) שולבו בתפקיד אשר איפשר פיתוח של שירות חדש במסגרת הארגון.

בלוח מס. 8 מוצגים המתנדבים ששולבו בעבודה, לפי אוכלוסיית היעד אתה עבדו ולפי התפקיד שמילאו.

לוח מס. 8: התפלגות המתנדבים ששולבו בעבודה, לפי אוכלוסיית היעד והתפקיד (במספרים מוחלטים)

התפקיד	מספר המתנדבים	אוכלוסיית היעד
א. רחובות (N=30)		
קשישים	12	קשישים
ארגון מועדוני קשישים, ביקור קשישים		
חלוקת ארוחות חמות	3	
ריכוז מתנדבים בתחנה לייעוץ לקשיש	1	
עזרה וליווי, למידה, עזרה בפיזיותראפיה	5	תלמידים חריגים
הקמת גן נוי בבית ספר	1	תלמידים והורים
העברת חוגי לימוד	4	אסירים
ביקורים ושיחות	1	משפחות אסירים
הוראה וטיפול במשפחות	3	עולים חדשים
ב. חולון (N=29)		
קשישים	15	קשישים
העברת חוגים שונים (מלאכה, שירה		
בציבור, לימוד עברית, אומנות שימושית,		
בטיחות בדרכים, סריגה), ניהול עניינים		
כספיים, ריכוז סירת תיקונים,		
ריכוז מתנדבים בתחנה לייעוץ לקשיש,		
ארגון מועדוני קשישים, ריפוי בעיסוק.		
השגחה על ילדים מפגרים	3	אוכלוסייה חריגה
מדריכת חינוך		
מרכזת ועדת חינוך		
ביקור בבתי עולים וטיפול בבעיותיהם	4	עולים חדשים
עזרה לתלמידים עולים		
העברת חוג למוסיקה, מרצה להיסטוריה	6	אוכלוסייה חסרת השכלה
ואקטואליה, ארגון ספריה, סיוע בהוראה		
עזרה בחדר לידה	1	שונים

7. שילוב המתנדבים בעבודה

הפעולה ההתנדבותית היא דו-סיטרית, ועל כן יש לבחון את הצלחת שילוב המתנדבים בעבודה משתי בחינות עיקריות:

א. מבחינת המעסיק: הערכת עבודת המתנדב ותרומתו לארגון ובדיקת מימוש ציפיות המעסיק מהמתנדב לאחר תקופת עבודה מסוימת.

ב. מבחינת המתנדב: הערכת עבודתו ובדיקת מימוש ציפיותיו ממנה.

א. ציפיות המעסיקים ושביעות רצונם

בהנחה ששביעות רצון תלויה במידה ניכרת במימוש הציפיות נתבקשו האנשים שקלטו את המתנדבים ברחובות להביע את דעתם לגבי ציפיותיהם מעבודת הפנסיונרים והתרומות הצפויות לארגון ולמקבלי השירות. כמו כן הם נתבקשו להעריך את עבודת המתנדבים לאחר שנת עבודה.

ראיון המעסיקים היה כרוך במספר בעיות אשר היו קשורות באופן כללי בסיבות הבאות:

1. תהליך שילוב המתנדבים היה מורכב וארוך. לעתים המרכזת ניהלה משא ומתן עם מספר ארגונים בהתייחס למתנדב מסוים ובסוף התהליך הוא התחיל לעבוד בארגון שונה לגמרי. כתוצאה מכך היה קושי טכני לראיין את הארגון שהוגדר כמעסיק בשלבים השונים של המעקב.

2. חלק מהארגונים העסיקו מספר מתנדבים מהפרוייקט והתקשו לענות על השאלונים עבור כל מתנדב בנפרד. תשובותיהם נטו להיות אחידות וסטנדרטיות לגבי כל המתנדבים.

3. מספר מתנדבים המשיכו לעבוד במסגרת אותו ארגון, בו עבדו לפני הפרוייקט, במגמה לקבל אחריות רבה יותר או תפקיד אחר, או לשפר את עבודתם. במצב כזה המעסיקים התקשו לענות על שאלות אשר התייחסו לשינוי הצפוי בעבודת המתנדבים.

4. למרות הניסיון להגדיר עובד מקצועי מסוים שילווה את עבודת המתנדב ויהיה אחראי עליו, לא היה תמיד ברור מיהו עובד זה. לעתים התחלפו העובדים ולא היה ברור את מי יש לראיין לגבי הציפיות מהמתנדב לפני העבודה והערכת עבודתו לאחר תקופה מסוימת.

בגלל קשיים אלו הוחלט לראיין את המעסיקים בחולון רק לפני כניסת המתנדבים לעבודה ולא לחזור על הראיון השני.

באופן כללי אפשר לומר, שלמרות עבודת ההכנה המאומצת והמקיפה שהושקעה על ידי המרכזת ולמרות שרוב הארגונים הביעו, בדרך כלל, התעניינות בהעסקת מתנדבים, היו לארגונים קשיים בהגדרת ציפיותיהם מהמתנדבים ובקליטתם הלכה למעשה. דבר זה מעניין לכשעצמו ובעיקר מעיד על חוסר וודאות מסוים מצד הארגונים לגבי תפקידם ותרומתם של המתנדבים, דרך שילובם בארגון והגדרת מסגרת הדרכה ופיקוח מתאימות.

על אף מגבלות אלו, נעשה ניסיון לסכם ולהשוות בין ציפיות המעסיקים מהמתנדבים לפני שילובם בעבודה לבין הערכת עבודתם לאחר כשלושה חודשים. הניתוח בחלק זה מתייחס רק לפרוייקט ברחובות ול-24 המתנדבים, עבורם מילאו המעסיקים שאלונים בשתי נקודות הזמן הרלבנטיות.

בדיקת מימוש הציפיות התרכזה בארבעה תחומים:

1. טיבה ואופיה של עבודת המתנדבים
2. תרומת המתנדב לארגון
3. תרומת המתנדב לאוכלוסיית היעד
4. בעיות בעבודת המתנדבים

1. מימוש ציפיות לגבי טיבה ואופיה של עבודת המתנדבים

לאחר תקופת עבודה בת שלושה חודשים בערך, נשאלו המעסיקים ברחובות על שביעות רצונם מעבודת המתנדבים. כל המעסיקים הביעו שביעות רצון במידה זו או אחרת מעבודת המתנדבים. מ-21 מתנדבים המעסיקים היו "מרוצים" עד "מרוצים מאוד" ומ-3 מתנדבים נוספים המעסיקים הביעו שביעות רצון אם כי בהסתייגות מסוימת.

כל המעסיקים הביעו את נכונותם להעסיק מתנדבים נוספים לאור ניסיונם עם מתנדבי הפרוייקט והדגישו את חשיבותה של העסקת מתנדבים לטובת הקהילה ולטובת המתנדבים עצמם. חמישה מעסיקים שאף הם הביעו את נכונותם, היתנו אותה בקביעת תנאים מוקדמים כגון, הגדרת משימות מוגדרות, בדיקת כישוריו של המתנדב טרם העסקתו, קביעת תקופת התנדבות מוגדרת, עריכת חוזה בין המתנדב לבין הארגון המעסיק אשר יאפשר הפסקת עבודת המתנדב ועוד, שכן באלה תלויה, לדעתם, הצלחת שילוב המתנדב בארגון. 4 מ-5 המתנדבים שהיו מועסקים בארגונים אלה הפסיקו את עבודתם לאחר תקופה מסוימת, ולכן יש להניח שההסתגלויות שלהם הן תוצאה של חוסר התאמה מסוים בין עבודת המתנדבים לבין דרישות המעסיקים.

אם כי רוב המעסיקים היו מוכנים לגלות גמישות ולבוא לקראת המתנדבים בנושאים כשינוי ימי העבודה, שינוי שעות העבודה ועוד, רובם ציפו מהמתנדבים לקחת על עצמם אותן חובות המוטלות על העובדים בשכר, כגון: דיוק, התמדה, השתתפות בישיבות צוות ועוד. רק לארגון אחד, אשר העסיק 2 מתנדבים, לא היו דרישות כלשהן מהמתנדבים.

נמצאה אי-התאמה מסוימת בין התפלגות ציפיות המעסיקים לבין התפלגות מימושן ביחס למידת העצמאות ולחופש הפעולה הניתנים למתנדבים. בעוד שלפני שילוב המתנדבים בעבודה המעסיקים ציפו לגבי 13% מהמתנדבים שיהיו צמודים כל הזמן לאנשי מקצוע, לאחר כשלושה חודשי עבודה המעסיקים דיווחו שאף אחד מהמתנדבים לא היה צמוד כל הזמן. מצד שני, לפני השילוב המעסיקים ציפו לגבי 23% מהמתנדבים שתינתן להם עצמאות מלאה בעבודתם, בעוד שלאחר שילובם רק לגבי 8% דיווחו המעסיקים שאכן ניתנה עצמאות כזו (ראה לוח מס. 9). ברוב המקרים היתנו הארגונים את עצמאות המתנדב במתן הדרכה מתאימה.

לוח מס. 9: התפלגות המתנדבים ברחובות לפי מידת העצמאות בעבודתם על פי דיווח המעסיקים לפני ואחרי שילובם בעבודה (באחוזים)

מידת העצמאות	לפני השילוב בעבודה (N =30)	אחרי השילוב בעבודה (N =24)
צמוד כל הזמן	13%	-
צמוד בהתחלה	23%	8%
עצמאי לפי יכולתו ונכונותו	-	33%
עצמאי עם הדרכה	30%	50%
עצמאות מלאה	23%	8%
לא ידוע	10%	-

ייתכן כי חוסר ההתאמה בהערכותיהם של המעסיקים לפני שילובם של המתנדבים ולאחריהם בדבר מידת העצמאות שתינתן למתנדבים, נובע מצד אחד מחוסר האפשרות לקבוע מה תהא מידת עצמאותם לפני שמכירים את כישוריהם, ניסיונם ויכולתם, ומצד שני מהניסיון המועט יחסית, שהיה לארגונים ברחובות בהעסקת מתנדבים⁷.

7. בפרוייקט בחולון/בת-ים, בו היה לארגונים הקולטים ניסיון רב יותר, ציפיותיהם לגבי מידת העצמאות שתינתן למתנדבים היו קטנות יותר: רק לגבי מתנדב אחד מן ה-29 ששולבו בעבודה ציפו המעסיקים שתינתן עצמאות מלאה.

2. מימוש ציפיות מתרומות המתנדב לארגון

הצלחת קליטתם של המתנדבים תלויה במידה ניכרת בציפיות שתולים המעסיקים בעבודתם ובמידת מימושן. בפרוייקט ברחובות, המעסיקים נשאלו לפני כניסת המתנדבים לעבודה, אודות תרומתם הצפויה של המתנדבים בשלושה תחומים: חיסכון בכסף, חיסכון בכוח אדם ואיזוש תפקידים שונים. נמצא, שציפיות המעסיקים היו גבוהות מאוד באשר לחיסכון בכוח אדם ובכסף, ונמוכות יחסית בתחום של איזוש תפקידים שונים. ייתכן, שבתחום זה ציפיות המעסיקים נמוכות, יחסית, עקב חששות של העובדים המקצועיים לגבי יכולתו של המתנדב לאיזוש תפקיד מקצועי ספציפי.

לאחר תקופת עבודה מסוימת, כאשר נשאלו המעסיקים על תרומת העבודה של המתנדבים באותם תחומים, נמצאה אי התאמה מסוימת: הציפיות הגבוהות שהיו למעסיקים בתחום החיסכון בכוח אדם לא באו לידי ביטוי בהתפלגות התרומות - רק לגבי 67% מהמתנדבים ציינו המעסיקים, שהמתנדבים אכן תרמו בתחום זה, וזאת בהשוואה ל-93% שמהם ציפו לקבל תרומה (ראה לוח מס. 10). יש להניח, שהמעסיקים ציפו, ששילוב המתנדבים יהווה תוספת לכוח האדם המועסק בשכר, אך הדבר לא היה כך. כמו כן, בעוד שהמעסיקים ציפו מ-73% מהמתנדבים, שעבודתם תתרום לחיסכון בכסף, לאחר כשלושה חודשי עבודה המעסיקים דיווחו על קבלת תרומה כזו רק מ-42% (ראה לוח מס. 10). ייתכן, שחוסר ההתאמה נובע מכך שקשה לאמוד את עבודת המתנדבים בכסף, ועל כן ציפיות המעסיקים לפני כניסתם של המתנדבים היו גבוהות מהתרומות בפועל⁸.

לוח מס. 10: התפלגות המתנדבים ברחובות, לפי דעות המעסיקים לגבי תרומתם לארגון לפני ואחרי שילובם בעבודה (באחוזים)

חיסכון בכסף		חיסכון בכוח אדם		איזוש תפקידים		תחום התרומה / האם יש תרומה
אחרי (N=24)	לפני (N=30)	אחרי (N=24)	לפני (N=30)	אחרי (N=24)	לפני (N=30)	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	סה"כ
42	73	67	93	46	47	כן
29	23	21	3	29	30	לא
29	3	12	3	25	23	לא ידוע

8. יצויין, שדפוס הציפיות של המעסיקים בחולון ביחס לתרומת המתנדבים לארגון היה שונה מהדפוס שניצפה ברחובות. כללית, ציפיותיהם של הארגונים הקולטים היו נמוכות, יחסית, מאשר ברחובות. כך למשל, המעסיקים בחולון ציפו מ-14% מהמתנדבים שעבודתם תתרום לחיסכון כספי (בהשוואה ל-73% מרחובות), ומ-59% ציפו לחיסכון בכוח אדם (בהשוואה ל-93% מרחובות). התחום היחיד, בו היו למעסיקים בחולון ציפיות גבוהות יותר מאשר ברחובות, היה התחום של איזוש תפקידים: המעסיקים בחולון ציפו מ-86% מהמתנדבים שעבודתם תתרום לאיזוש תפקידים (בהשוואה ל-47% מרחובות).

3. מימוש ציפיות מתרומת המתנדבים לאוכלוסיית היעד ולשיפור השירותים

גם בתחום זה, נמצא שציפיות המעסיקים ברחובות היו גבוהות בהשוואה לדיווחיהם על קבלת תרומות. לגבי רוב המתנדבים המעסיקים ציפו, שעבודתם תתרום להרחבת היקף השירותים ולשיפור איכותם - 93% ו-90%, בהתאמה. לאחר כשלושה חודשי עבודה המעסיקים דיווחו שרק 58% מהמתנדבים המועסקים אכן תרמו להרחבת היקף השירותים ו-67% תרמו לשיפור איכות השירותים (ראה לוח מס. 11). יש לקשור ממצאים אלה לבעייתיות שהתגלתה במתן הדרכה נכונה למתנדבים: ייתכן שאילו המעסיקים היו משקיעים זמן ומאמץ רבים יותר במתן הדרכה למתנדבים, עבודתם היתה יכולה להיות יעילה יותר⁹.

בעניין השפעת עבודת המתנדבים על היקף אוכלוסיית היעד, נמצאה התאמה בין הציפיות לבין הערכת התרומות (46% לעומת 40%). לעומת זאת, בעניין שיפור היחסים בין השירות לבין מקבלי השירותים הציפיות היו גבוהות, יחסית, מהתרומות: המעסיקים ציפו מ-80% מהמתנדבים שעבודתם תתרום ליחסים עם מקבלי השירותים, בעוד שלאחר כשנה דיווחו שרק 37% תרמו בתחום זה (ראה לוח מס. 11)¹⁰.

לוח מס. 11: התפלגות המתנדבים ברחובות, לפי דיווח המעסיקים לגבי תרומתם לאוכלוסיית היעד ולאספקת השירותים לפני ואחרי שילובם בעבודה (באחוזים)

תחום התרומה/האם יש תרומה	היקף השירות		איכות השירותים		היקף אוכלוסיית היעד		יחסים בין השירות לבין מקבלי השירותים	
	לפני (N=30)	אחרי (N=24)	לפני (N=30)	אחרי (N=24)	לפני (N=30)	אחרי (N=24)	לפני (N=30)	אחרי (N=24)
סה"כ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
כן	93	58	90	67	40	46	80	37
לא	-	25	3	21	43	29	-	42
לא ידוע	7	17	7	12	17	25	20	21

9. ראה פרק 8 על הדרכה ופיקוח.

10. גם בתחום זה ציפיותיהם של המעסיקים בחולון היו נמוכות בהשוואה לציפיותיהם של המעסיקים ברחובות: רק לגבי 48% מהמתנדבים ציפו המעסיקים בחולון שהם יתמו לאיכות השירותים (בהשוואה ל-90% ברחובות), ולגבי 10% בלבד ציפו שעבודתם תתרום להרחבת היקף השירותים (בהשוואה ל-93% ברחובות). עבור אחוז גבוה במקצת יותר (כ-70%) של מתנדבים בחולון ציפו המעסיקים, שעבודת המתנדבים תתרום לשיפור היחסים בין השירות לבין אוכלוסיית מקבלי השירותים, במיוחד בהיותם גורם לא מקצועי אתם יכולים הפונים להזדהות.

בסיכום אפשר לציון, שחוסר ההתאמה שנמצאה בין התפלגות ציפיות המעסיקים מעבודת המתנדבים לפני שילובם לעבודה לבין התפלגות התרומות כשלושה חודשים לאחר מכן, לא גרע משביעות רצונם הכללית של המעסיקים מעבודת המתנדבים. ייתכן שכאשר מדובר בארגונים בעלי ניסיון מועט, יחסית, כמו הארגונים הקולטים ברחובות, יש צורך בהסברה ובהדרכה טובה ונכונה של התפקיד והתרומה הצפויים מן המתנדבים.

4. בעיות בעבודת המתנדבים

כדי לזהות את התחומים הבעייתיים ביותר בעיני המעסיקים, אלה נתבקשו להביע, לפני שילובם של הפנסיונרים בעבודה את חששותיהם לגבי בעיות שעלולות להתעורר בעבודת המתנדבים, ולהעריך לאחר כשלושה חודשים האם אכן חששות אלו התאמתו. הבעיות התייחסו ל-3 תחומים: חששות לגבי חוסר מיומנות של המתנדב בעבודה, חששות לגבי עומס נפשי או פיזי על המתנדב וחששות לגבי אי-קבלת המתנדב על ידי אוכלוסיית היעד.

לפני שילוב המתנדבים בעבודה נמצא, שעבור רוב המתנדבים המעסיקים לא ציפו לבעיות מיוחדות בתחומים אלה. ציפיותיהם התאמתו, וגם לאחר שילובם עבור רוב המתנדבים המעסיקים לא דיווחו על בעיות (ראה לוח מס. 12). בהתייחס לבעיות הנובעות מעומס פיזי ונפשי על המתנדב נמצא, שחששות המעסיקים היו גדולות, יחסית, לתחומים האחרים (40%), אך לאחר שילובם הם דיווחו, שרק אצל 20% מהמתנדבים התעוררו בעיות אלו. רוב המתנדבים הנימנים עם 21%, שבהתייחס אליהם דיווחו המעסיקים על בעיות אי-קבלה על ידי אוכלוסיית היעד, התמודדו עם בעיות אלו רק בתחילת עבודתם. לאחר הסברה והצגה נכונות של תפקיד המתנדב על ידי אנשי הארגון או על ידי מרכזת הפרוייקט, המתנדבים זכו לשיתוף פעולה וליחס אוהד מצד אוכלוסיית היעד. נמצא, שכאשר מדובר במבוגרים, כגון: קשישים או אסירים, הקשיים לקבל את המתנדב היו גדולים יותר.

לוח מס. 12: התפלגות המתנדבים ברחובות, לפי דעות המעסיקים לגבי בעיות שהתעוררו בעבודתם לפני ואחרי שילובם בעבודה (באחוזים)

אי קבלת המתנדב על ידי אוכלוסיית היעד		עומס נפשי של המתנדב		חוסר מיומנות המתנדב		סוג הבעיה / האם יש בעיה
אחרי (N=24)	לפני (N=30)	אחרי (N=24)	לפני (N=30)	אחרי (N=24)	לפני (N=30)	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	סה"כ
21	17	21	40	17	20	כן
79	77	71	53	83	73	לא
-	6	8	7	-	7	לא ידוע

שלא כתחומים אלה נמצא, שהמעסיקים ברחובות סברו, שאצל רוב המתנדבים (63%) עשויות להתעורר בעיות נשירה. לשאלה זו נודעת חשיבות מרכזית להצלחת שילובם הקבועה של המתנדבים במסגרות ארגוניות, ובמיוחד בעבודה בה המשכיות הקשר עם אוכלוסיית היעד חשובה ביותר. חששות המעסיקים לא התאמתו. במשך התקופה הראשונה של עבודת המתנדבים לא היתה נשירה וזאת בעיקר בשל הקשר עם מרכזת הפרוייקט. לאחר סיום מעורבותה ובהמשך שנת העבודה, שיעור הנשירה עלה (ראה פרק 10).

8. הדרכה ופיקוח

מכיוון שמטרת הפרוייקט היתה להכשיר מתנדבים אשר ישתלבו בארגונים לא כהתנדבות חד-פעמית אלא באורח מתמשך, הושם דגש מיוחד על הצורך ליצור מערכת הדרכה ופיקוח אחר עבודת המתנדבים. כפי שצוין בספרות¹¹, מערכת זו מיועדת מצד אחד להגביר את יעילות עבודת המתנדבים ותרומתם לארגון, ומצד שני לתת למתנדבים הכשרה מתאימה שתאפשר להם לפעול ביעילות ולהתייעץ בתקופות משבר או אי-וודאות. אי לכך, במרוצת התכוננותם של הארגונים לקראת קליטת המתנדבים, המרכזת הדגישה את הצורך ליצור תוכניות ברורות ושיטתיות של הדרכה ומעקב אחרי פעילות המתנדבים. כמו כן, סוכם שהארגונים השונים ימנו עובד מקצועי מטעם הארגון, שיהיה אחראי על עבודת המתנדב וישמש מצד אחד, כאיש הקשר בין המתנדב לבין צרכיו ודרישותיו של הארגון, ומצד שני ככתובת לכל הבעיות, השאלות והבקשות שעשויות להתעורר במהלך עבודת המתנדב. ואכן נמצא בשני המקומות, שכל העובדים שהוגדרו כאחראים ישירות על עבודת המתנדבים היו אנשי מקצוע שהיו מעורבים בחלק הביצועי-מקצועי של השירות ולא בצד האדמיניסטרטיבי, כגון: עובדים סוציאליים, רכזי מתנדבים ועוד.

לוח מס. 13: התפלגות המתנדבים, לפי תפקיד העובד האחראי עליהם
(במספרים מוחלטים)

המקום	תפקיד/האחראי	סך-הכל	עו"ס בית ספר, מנהל לשכה, מוסד או שירות	קצין מבחן וחנוך	מורה או מדריך מקצועי	רכז	פיזיוטראפיסט או אחות	לא ידוע
רחובות		30	13	7	5	2	1	-
חולון/בת-ים		29	3	11	-	3	1	1

למרות שלפני כניסת המתנדבים לעבודה, עבור רוב המתנדבים בשני המקומות (63% ברחובות ו-86% בחולון/בת-ים) סברו המעסיקים שלא יתעוררו בעיות כלשהן בהדרכה, במשך הפרוייקט היה נושא ההדרכה אחד האספקטים הבעייתיים ביותר. עבור 71% מהמתנדבים ברחובות סברו המעסיקים שקיימות בעיות בהדרכה, כאלה הקשורות למתנדב עצמו והן כאלה הקשורות לארגון. הבעיות הקשורות למתנדבים נבעו בעיקר בגלל הקושי של הפנסיונרים לקבל הדרכה מאנשי מקצוע, ובמיוחד כאשר המתנדב עסק בתחום דומה לעבודתו בשכר בעבר. הבעיות העיקריות מבחינת הארגון נבעו מתפיסת העובד המקצועי, אשר ראה לא פעם במתן הדרכה למתנדב מעמסה נוספת אשר לא הצדיקה את המאמץ.

11. ראה פרס, י. ור. ליס. ההתנדבות בישראל, המרכז לשירותי התנדבות. ללא תאריך.

כמו כן, לאחר כשלושה חודשי עבודה הושו תשובותיהם של המעסיקים לתשובותיהם של המתנדבים ברחובות ונמצא חוסר התאמה רב בנושא זה: בעוד שהמעסיקים דיווחו על מתן הדרכה ל-88% מן המתנדבים, 72% מהפנסיונרים עצמם דיווחו שלא קיבלו כלל הדרכה (ראה לוח מס. 14). גם בחולון נמצא דפוס דומה.

לוח מס. 14: מתן הדרכה, לפי דיווחיהם של המעסיקים ושל המתנדבים ברחובות (באחוזים)

קבלת הדרכה	לפי המעסיקים	לפי המתנדבים
סך הכל מספר המתנדבים	30	30
סך הכל באחוזים	100%	100%
ניתנה הדרכה	88	28
לא ניתנה הדרכה	8	72
לא ידוע	4	-

אפשר לייחס פער זה בדעות המעסיקים והמתנדבים, לשתי סיבות עיקריות:

1. מצד אחד ייתכן, שתכונותיהם האישיות של המתנדבים שהשתתפו בפרוייקט, ובעיקר השכלתם הגבוהה, השפיעו על החשיבות שייחסו להדרכה. במחקר של שפירו על מתנדבים קשישים נמצא, ש"ככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר, גבוה שיעורם של אלו המרגישים שאינם זקוקים לכל עצה והדרכה"¹². ואכן גם הערכת הפרוייקט ברחובות העלתה בדומה, ש-83% מהפנסיונרים חשו לאחר תקופת עבודה מסוימת, שאין הם זקוקים להדרכה נוספת לצורך ביצוע תפקידם.

2. מצד שני ייתכן, שתפיסת המעסיקים שונה מתפיסת המתנדבים לגבי מהי "הדרכה" ומה תרגומה המעשי. כתוצאה מכך, ובהיעדר תהליכי קומוניקציה ברורים, מה שהוגדר על ידי המעסיקים כמתן הדרכה, לא נתפס כך אצל המתנדבים. מכאן ניתן להסיק, שחשוב ביותר שהארגונים הקולטים לא רק יהיו מודעים לנושא הדרכת המתנדבים, אלא עליהם גם להכין תוכניות מעשיות המותאמות מבחינת תוכן ותדירות לתפקיד הספציפי של כל מתנדב בארגון

12. שפירו, ואחרים. מתנדבים קשישים מבקרים לקשישים הרחוקים לביתם - מחקר הערכה, המוסד לביטוח לאומי ואוניברסיטת תל-אביב, ירושלים, פברואר 1982, עמ' 61.

ולצרכיו האישיים. כמו כן, חשוב שתוכניות אלו ייעשו בשיתוף פעולה ישיר עם המתנדבים עצמם, בכדי שגם הם יבינו איזו תרומה הדרכה וייעוץ מתאימים יכולים לתרום למילוי התפקיד בכלל ולשביעות הרצון של שני הצדדים בפרט.

גם נושא הפיקוח והמעקב אחר עבודת המתנדב הינו מרכזי להצלחת הפעולה ההתנדבותית, וכפי שהוזכר בספרות: "למעשה מהווה הפיקוח השלמה חיונית להדרכה"¹³. לנושא הפיקוח תפקיד כפול. מצד אחד הוא נועד לספק היזון חוזר לארגון על עבודת המתנדבים וכלי לשלוט ולעקוב אחר פעולתם. מצד שני הפיקוח מספק היזון חוזר למתנדבים עצמם, שכן הוא מיועד לתת לגיטימציה והכרה לעבודתם.

באופן כללי ובדומה להדרכה, גם נושא הפיקוח התגלה כבעייתי בפרוייקט. היה פער גדול בין דיווחיהם של המעסיקים לבין דיווחיהם של המתנדבים בנושא זה, ובמיוחד ברחובות: 48% מהמתנדבים דיווחו שלא היה כלל פיקוח אחר עבודתם, וזאת בהשוואה ל-8% מהמעסיקים. כמו כן, היה הבדל גם בתפיסתם של המעסיקים ושל המתנדבים לגבי סוג ואופי הפיקוח: רוב המעסיקים דיווחו על פיקוח שוטף (לפני ו/או אחרי כל פעולה), בעוד שלפי דעתם של רוב המתנדבים, הפיקוח הצטמצם לשיחות טלפון, לביקורים מקריים, לבדיקת נוכחות ולהתעניינות כללית בלבד.

בסיכום, ייתכן שכמו בנושא ההדרכה, גם בנושא פיקוח ומעקב אחר עבודת המתנדבים יש צורך להקדיש מחשבה ותכנון עמוקים יותר, להגדיר דפוסים ברורים ומקובלים הן על הארגון והן על המתנדבים, וזאת במטרה לייעל את תרומתם של המתנדבים לארגון ולהגביר את שביעות רצונם שלהם עצמם.

13. פרס, י. ור. ליס. ההתנדבות בישראל. המרכז לשירותי התנדבות, ללא תאריך, עמ' 22.

9. שביעות רצון המתנדבים

גם שביעות הרצון של המתנדב מעבודתו משמשת אינדיקטור להצלחת שילובו בעבודה. כפי שגדרון מציין: "מאז המחקר החלוצי של מתנדבים של סילס (1957), הוכח שבכל פעילות התנדבותית ישנו גם מרכיב של תועלת אישית למתנדב, ויש בה שילוב של רצון לעזור לזולת (מוטיבציה אלטרואיסטית) ושל סיפוק מאוויים אישיים של המתנדב". כלומר, יש לראות בפעולת ההתנדבות "עיסקת חליפין בין המתנדב לבין מסגרת עבודתו"¹⁴. המתנדב לא רק נותן ותורם, אלא גם מצפה לקבל תגמולים. קבלת תגמולים והתמורה לה הוא מצפה משפיעים על שביעות רצונו, וזאת משפיעה על טיב עבודתו, דבר התורם בלי ספק לארגון המעסיק אותו.

בבדיקת שביעות רצונם של המתנדבים לאחר תקופת עבודה במסגרת הפרוייקט היינו מעוניינים ללמוד מהן הסיבות והגורמים המביאים לסיפוקם של המתנדבים ולהמשכת עבודתם. חלק זה של הדיון מתייחס לפרוייקט ברחובות בלבד, וזאת בגלל בעיות שנתגלו בהמשך עבודתם של המתנדבים בחולון¹⁵.

באופן כללי נמצא, ש-9 מ-30 המתנדבים ששולבו בעבודה ברחובות הביעו שביעות רצון מלאה מעבודתם, 14 הביעו שביעות רצון מסוימת, ו-7 אחרים לא היו שבעי רצון. רוב המתנדבים שלא היו מרוצים מעבודתם תלו זאת בגורמים הקשורים לפעילות הארגון המעסיק, כגון: חוסר סדר וארגון בעבודה. רק מתנדב אחד ציין בנוסף גם סיבה הקשורה לאופי העבודה עצמו. היא נראתה לו טכנית ובלתי מעניינת. נמצא שנשים נטו להביע שביעות רצון מלאה מהעבודה יותר מאשר גברים (ראה לוח מס. 15).

בדרך כלל, היתה התאמה יחסית גבוהה בין שביעות רצונם של המתנדבים לבין שביעות רצונם של המעסיקים לגבי עבודת המתנדבים: רק 4 מתנדבים לגביהם המעסיקים הביעו שביעות רצון מעבודתם, לא היו בעצמם מרוצים.

14. גדרון, ב. "מקורות לשביעות רצון של מתנדבים מעבודתם". חברה ורווחה, משרד העבודה והרווחה, אוקטובר 1983, כרך (3), עמ' 260.

15. ראה פרק 10: המשך עבודת המתנדבים.

לוח מס. 15: שביעות הרצון של המתנדבים ברחובות לפי מין
(במספרים מוחלטים)

מין / שביעות רצון	סה"כ	מרוצה במידה רבה	מרוצה במידה מסויימת	לא מרוצה
סה"כ	30	9	14	7
גברים	10	1	5	4
נשים	20	8	9	3

בעוד שנושא שביעות הרצון זכה להתייחסות רחבה במחקרים על עבודה בשכר, אין מחקרים רבים שניסו להבהיר נושא זה בהקשר של עבודה בהתנדבות¹⁶. בחינת הגורמים הקשורים לשביעות רצונם של המתנדבים עשויה לתרום להבנת המניעים המביאים להתנדבות ובכך לקליטה טובה יותר ולהגברת תרומותיו של המתנדב לארגון. למרות מגבלת מספרם הקטן של המתנדבים בפרוייקט, היינו מעוניינים לבדוק האם ניתן להצביע על הגורמים הקשורים לשביעות רצון והמאפיינים אוכלוסית מתנדבים קשישים. לצורך הבדיקה נבדקו תשובות המתנדבים לגבי מספר גורמים הקשורים לספוק בעבודה, ונעשתה הבחנה בין המתנדבים שדיווחו על שביעות רצון רב מעבודתם לבין יתר המתנדבים. הבחנה זו התבססה על הנחה, שקבוצת הפנסיונרים אשר הביעו שביעות רצון רב היא קבוצה הומוגנית יותר, הנבדלת מאלה שדיווחו על חוסר שביעות רצון או על שביעות רצון בסייגים מסויימים.

16. ראה למשל: גדרון, ב. "עבודת ההתנדבות ותגמולים ממנה". בטחון סוציאלי, 14-15 נובמבר, 1977, עמ' 51-63.

גדרון, וא. גריפל. תגמולים, שביעות רצון והתמדה בעבודת מתנדבים במרכזים קהילתיים. האוניברסיטה העברית, תוכנית שורץ להכשרת מנהלים למרכזים קהילתיים, 1981.

לוח מס. 16: שיעור המתנדבים שהשקבו בחיוב למספר שאלות הקשורות לעבודת המתנדב, לפי שביעות רצון המתנדבים מעבודתם
(N = 30)

שיעור המתנדבים שהשיבו בחיוב* בקרב המתנדבים שהביעו:		האם את/ה חושב/ת ש(את/ה):
חוסר שביעות רצון מהעבודה	שביעות רצון רבה מהעבודה	
48%	100%	1. התפקיד מתאים לכשרונותיך ורצונך
79%	70%	2. העבודה חשובה ואחראית
24%	44%	3. העבודה קרובה לביתך
62%	89%	4. העבודה מאפשרת ניצול הזמן בצורה מועילה
29%	78%	5. העבודה מוסיפה עניין בחיים
30%	11%	6. מרגיש כחלק מהצוות
83%	89%	7. מקבל הערכת העובד האחראי
74%	78%	8. עוסק במגוון של תפקידים
20%	-	9. מעורב ומעודכן בפעילות הכללית של הארגון
55%	89%	10. שותף בתכנון והחלטות
45%	56%	11. משתתף באירועים חברתיים
24%	67%	12. מקבל הערכה מצד חברים
14%	13%	13. מקבל הדרכה
14%	13%	14. הארגון מפקח על עבודתך

* האחוזים מתייחסים לשיעור המתנדבים שהשיבו "במידה רבה" לשאלות הללו.

הנתונים בלוח מס. 16 מעידים שההבדלים בין קבוצת המתנדבים שהביעו שביעות רצון לבין אלה שלא היו שבעי רצון היו בעיקר בגורמים האישיים הקשורים לעבודה המתבצעת ופחות בגורמים הקשורים לקשר עם העובד האחראי, לפעילות הכללית של הארגון או לקבלת הדרכה. כך למשל, כל המתנדבים שהיו שבעי רצון מעבודתם סברו שתפקידם מתאים לכשרונם ולרצונם, וזאת בהשוואה ל-48% מן המתנדבים שלא הביעו שביעות רצון. יש לציין, שלגורם זה יוחסה חשיבות רבה גם בציפיות המתנדבים מהעבודה (96% מהמתנדבים ציפו, שעבודתם אכן תתאים לכישורים ולרצון שלהם).

כמו כן נמצא, שכ-80% מקרב המתנדבים שהביעו שביעות רצון מעבודתם סברו, כי עבודתם מוסיפה להם עניין בחיים, וזאת בהשוואה לכ-30% בלבד מן המתנדבים שלא הביעו שביעות רצון. גורם קשור למשתנה זה, אשר גם הוא נבדל מבחינת מידת שביעות רצונם של המתנדבים היה ניצול הזמן בצורה מועילה: בעוד שכ-90% מקרב המתנדבים שהביעו שביעות רצון סברו שבעבודתם בהתנדבות הם מנצלים את זמנם בצורה מועילה, רק כ-60% מקרב המתנדבים שלא היו שבעי רצון סברו כך. מעניין לציון, שהערכת העובד האחראי לא היתה קשורה לשביעות רצונם של המתנדבים הפנסיונרים, אך בדיווח על קבלת הערכה מצד החברים כן היו הבדלים בין המתנדבים שהיו שבעי רצון לבין אלה שלא היו שבעי רצון: 67% מקרב המתנדבים שהיו שבעי רצון סברו שבעקבות עבודתם כמתנדבים הם זכו להערכת הסביבה הקרובה לה, וזאת בהשוואה ל-24% מקרב המתנדבים שלא היו שבעי רצון.

10. המשך עבודתם של המתנדבים

לאחר תום הפרוייקט ולאחר שמרכזת הפרוייקט הפסיקה באופן פורמאלי את מעורבותה(כשנה לאחר התחלת עבודת המתנדבים), המתנדבים נשאלו שוב על המשך עבודתם. מכיוון שבחולון הוחלט להעביר את האחריות על המתנדבים באופן מסודר לידי מרכזת המתנדבים בעירייה, עברה תקופה ארוכה, יחסית, עד לראיון המתנדבים.

ברחובות, לאחר בקשות רבות וחוזרות, התקבלו 24 שאלונים מ-30 המתנדבים ששולבו בעבודה. שאלונים אלה הועברו למתנדבים בדואר ומולאו על ידם באופן עצמאי. בחולון המתנדבים רואיניו בכתיהם, ובגלל סיבות שונות, כגון מצב בריאות המתנדב, רואיניו 23 מ-29 המתנדבים, שלגביהם התקבל מידע מהמרכזת כי שולבו.

הבטחת המשך עבודתם של המתנדבים היתה אחת המטרות המרכזיות של הפרוייקט. הציפיה היתה אפילו, שלאחר קבלת הכשרה תיאורטית מתאימה ותוך הדרכה ומעורבות מתאימים מצד הארגון האחראי, אפשר יהיה ליצור גרעין של מתנדבים, שבנוסף על עבודתם, יהוו בסיס להכשרת קבוצות מתנדבים נוספות. מימצאי המעקב מלמדים שבניגוד לצפוי, התעורר מספר לא מבוטל של בעיות בעניין מטרה זו.

ברחובות רק 13 מקרב 24 המתנדבים שענו לשאלון המשיכו לעבוד בזמן המעקב. 11 המתנדבים הנוספים הפסיקו את עבודתם במקומות בהם שולבו במסגרת הפרוייקט, אך 4 מתוכם דיווחו על עבודה במסגרות התנדבות שונות, שאינן קשורות לפרוייקט. בין הסיבות אשר הביאו להפסקת ההתנדבות ניתן להזכיר: סיבות בריאות (4 מתנדבים), סיבות אישיות, כגון החלפת עיר מגורים (2 מתנדבים) וחזרה לעבודה בשכר. שני מתנדבים הפסיקו את עבודתם כתוצאה מהתפרקות המסגרת ההתנדבותית, ומתנדב נוסף הצהיר שלא ראה תועלת בהמשך עבודתו בהתנדבות.

בחולון, היתה אי-התאמה מסוימת בין המידע שנמסר בעל פה על ידי מרכזת המתנדבים בעירייה לבין המידע שנמסר על ידי המתנדבים. בעוד שהמרכזת מסרה על מספר גדול יותר של מתנדבים אשר ממשיכים בעבודתם ושנשארו בקשר אתה, רק 10 מ-23 המתנדבים שרואיניו עבדו במסגרת הפרוייקט 3 חודשים או יותר. לדברי 11 מתנדבים נוספים הם לא שולבו כלל בעבודה כלשהי במסגרת הפרוייקט, אם כי 7 מהם דיווחו על עבודתם במסגרות התנדבות שונות. ייתכן, כי עבודה זו סודרה על ידי מרכזת המתנדבים בעיריית חולון, אך לא נתפסה בעיני המתנדבים כהשתלבות במסגרת הפרוייקט, ודבר זה גרם לאי-ההתאמה במידע שסופק על ידי המרכזת ועל ידי המתנדבים.

שני מתנדבים נוספים עבדו פחות מ-3 חודשים במסגרת התוכנית והפסיקו בגלל בעיות הקשורות בארגון, כגון אי-שיתוף פעולה, והם מתנדבים במסגרות אחרות. 3 מ-10 המתנדבים שעבדו 3 חודשים ויותר הפסיקו את עבודתם לאחר תקופה מסוימת, שניים בגלל סיבות הקשורות בארגון, כגון התפרקות המסגרת ההתנדבותית והפסקת הפעלת התפקיד שמילא המתנדב, ומתנדבת אחת בגלל סיבות בריאות (ראה לוח מס. 17).

למרות ש-18 מ-23 המתנדבים בחולון דיווחו שהיה להם קשר בזמן האחרון עם מרכזת המתנדבים בעיריית חולון, רק 7 דיווחו שנעזרו בה בתחום כלשהו: 4 קיבלו עזרה מסוימת בעדוד ובמעקב אחר עבודתם, ו-3 נוספים קיבלו עזרה במציאת מקום עבודה. יש לציין, שמרכזת המתנדבים בחולון לא היתה אחראית על המתנדבים שהשתתפו בפרוייקט אך התגוררו בבת-ים.

לוח מס. 17: המשך עבודתם של המתנדבים ברחובות ובחולון בעת המעקב
(במספרים מוחלטים)

המשך עבודת המתנדבים	רחובות	חולון
סה"כ	24	23
המשיכו לעבוד	13	7
לא שולבו כלל במסגרת הפרוייקט	-	11
מהם: מתנדבים במסגרות שונות	-	7
הפסיקו את עבודתם בפרוייקט	11	5
מהם: מתנדבים במסגרות שונות	4	5

באופן כללי ניתן לציין, שהמשך עבודתם של המתנדבים נתקלה גם ברחובות וגם בחולון בבעיות מסוימת. סיום הפרוייקט באופן פורמאלי, כולל עזיבתה של מרכזת התוכנית אשר שמרה על ריכוז ועל קשר בין הגורמים השונים, גרמו לנשירה רבה ולניתוק קשר בין המתנדבים לבין הארגונים האחראים עליהם. אף בחולון, שם התמנה איש מקצוע למילוי תפקידה של מרכזת הפרוייקט בשמירת קשר עם הארגונים, בארגון וברכזת המתנדבים במסגרת פורמאלית, בייעוץ ובהדרכה, חלק ניכר של המתנדבים הפסיקו את עבודתם ודאגו למציאת מקומות עבודה בהתנדבות בעצמם.

11. ס ל כ ו ם

הפרוייקט להכשרת פנסיונרים כמתנדבים נועד להכשיר אנשים שלא מכבר פרשו ממעגל העבודה הסדיר, בכדי שימשו ככוח עזר לעובדים מקצועיים בארגוני רווחה שונים בקהילה.

לפי המתוכנן הודגשו בפרוייקט שלושה אספקטים עיקריים, כאשר ההנחה היתה שבשילובם המתאים, תלויה הצלחת קליטתו של המתנדב. האספקטים הם:

א. העברת קורס ברמה אקדמאית שיתן לפנסיונרים בעלי רקע מקצועי מגוון את ההכשרה התיאורטית הדרושה לעבודה התנדבותית במסגרות רווחה שונות, לצידם של עובדים מקצועיים;

ב. מציאת מקומות עבודה מגוונים בארגוני רווחה שונים, והגדרה משותפת עם ארגונים אלה, של תפקידים ומקומם של המתנדבים, על פי צורכי הארגון וצורכי אוכלוסיות היעד של הארגון;

ג. הכנת מקומות העבודה האמורים לקלוט את המתנדבים, על ידי הנחיית העובדים המקצועיים באשר לצורך ביצירת תנאים מוקדמים לקליטתם והפעלתם של המתנדבים, כגון: הגדרת תפקידים ספציפיים למתנדבים והגדרת מסגרות הדרכה ופיקוח אחרי עבודתם.

הפרוייקט נערך בשני מקומות, כאשר השלב הראשון - ברחובות - שימש להפקת לקחים וצבירת ניסיון לארגונו וביצועו של השלב השני, שנערך בחולון/כת-ים כשנה וחצי לאחר מכן.

האחריות לביצוע וליווי הפרוייקט בשלבי השונים, היו בידי מרכזת מיוחדת אשר ניהלה את כל עבודת חיפוש מקומות עבודה, הכנת הארגון לקליטת המתנדב, מעקב אחר בעיות בעבודה ויצירת אוירה של קבוצה בקרב מתנדבי הפרוייקט. לפי המתוכנן, לאחר שילוב המתנדבים בארגונים השונים, הקשר עם מרכזת הפרוייקט היה אמור להפסק והמתנדבים היו אמורים להפוך לחלק של הארגון.

הפרוייקט לווה בשני המקומות במעקב הערכה שנועד בעיקרו לבדוק את צורת שילובם וקליטתם של המתנדבים בארגוני הרווחה וגם לבחון את תרומתה של עבודת ההתנדבות לארגונים הקולטים ולמתנדבים עצמם. הליווי התבסס על מספר שאלונים שנועדו לאסוף מידע על אפיוני הפנסיונרים שהשתתפו בקורס, על שילובם במקומות העבודה, על אפיוני הארגונים הקולטים, על מערכות ההדרכה והפיקוח אחר עבודת המתנדבים, שביעות רצונם ועוד.

ברחובות התחילו את הקורס 51 פנסיונרים ובחולון/בת-ים 37. קבוצת הפנסיונרים בשני המקומות היו דומות ביותר מבחינת אפיוניהם הסוציו-דמוגרפיים: רוב המשתתפים היו נשים, מתחת לגיל 70, נשואים, וותיקים שעלו לארץ לפני קום המדינה. להוציא שני פנסיונרים ברחובות, לכל המשתתפים בשני המקומות היתה השכלה תיכונית לפחות. מבחינת עיסוקיהם בשכר בעבר נמצא, שקבוצה גדולה בשני המקומות עסקה בחינוך וקבוצה נוספת בפקידות ומכירות. 43% מהמשתתפים ברחובות ו-57% בחולון היו בעלי ניסיון בעבודה התנדבותית, בתפקידים ובהיקף שונים. השוואת אפיוני הפנסיונרים שהשתלבו בסופו של דבר במקומות עבודה לאלה של הפנסיונרים אשר הוגדרו כנושרים כי לא סיימו את הקורס האקדמאי או שלאחריו לא שולבו בארגונים הראתה, שהפנסיונרים בקבוצת הנושרים היו צעירים יותר, ובעלי רמת השכלה נמוכה יותר. ליצוגם של יוצאי ארצות המזרח היה גדול יותר בקבוצת הנושרים ושיעור הותיקים בארץ היה נמוך יחסית. לא נמצאו הבדלים באשר לניסיון ההתנדבותי.

בהתייחס לציפיות הפנסיונרים ממקום העבודה ומהתפקיד בו ישולבו נמצא, שבמישור האישי הציפיה החשובה ביותר של הפנסיונרים היתה לקבל תפקיד המתאים לכישורים שלהם. כמו כן, בהשוואה לעובדים בשכר, המתנדבים ציננו, שלהיות בקשר עם אנשי המקצוע במקום העבודה, להתייעץ אתם ולזכות בהערכתם, חשובים יותר מאשר לקבל תפקיד עצמאי או האפשרות להתקדם בעבודה.

על אף הקשיים, חלקם לא צפויים, במציאת מקומות התנדבות מתאימים ובהתאמה בין אפשרויות העבודה לבין עדיפויות המתנדבים, ההצלחה העיקרית של הפרוייקט היתה בשילוב רוב המתנדבים בעבודה, במשך הפעלת הפרוייקט, במסגרת מגוון רחב מאוד של ארגוני רווחה. עד תום תקופת הליווי המחקרי, הושלמו ההליכים לשילוב 30 מ-40 המתנדבים שסיימו את הקורס ברחובות ו-29 מ-37 המתנדבים בחולון. ברחובות שולבו המתנדבים ב-20 ארגונים ובחולון ב-11. בשני המקומות, רובם שולבו בארגונים ציבוריים, כגון: מחלקות רווחה מקומיות, מרכזי קליטה, בית סוהר, מעונות לילדים מפגרים, שירות מכחן למבוגר, מפת"ן, מתנ"ס, מועדוני קשישים, בית ספר תהיל"ה, המועצה למניעת תאונות ועוד. למחצית הארגונים בהם שולבו המתנדבים ברחובות לא היה ניסיון קודם בהעסקת מתנדבים, בעוד שבחולון רק לשני ארגונים לא היה ניסיון כזה. כל המעסיקים הביעו שביעות רצון מעבודת המתנדבים ואת נכונותם להעסיק מתנדבים נוספים לאור ניסיונם בפרוייקט, ורובם הדגישו את החשיבות בהעסקת מתנדבים לטובת הקהילה.

צד חשוב של הפרוייקט להכשרת מתנדבים היה להעריך את תרומתו של הקורס האקדמאי לשילובם של הפנסיונרים במקומות העבודה. כאשר נשאלו הפנסיונרים באופן ישיר, אודות תרומות הקורס, רוב המתנדבים בשני המקומות הרגישו שהקורס לא תרם להם רבות. ממצא זה היה מעניין לאור העובדה שבמהלך הקורס בשני המקומות, שביעות רצונם של הפנסיונרים היתה גבוהה ומעטים הם אלה אשר נשרו ממנו. ייתכן שפרק הזמן שעבר מתום הקורס ועד לשילובם של הפנסיונרים בארגונים, שהיה ארוך מהמתוכנן, החליש את תחושת המתנדבים ביחס לתרומות שהפיקו מהחלק העיוני של הפרוייקט, והקשר שלו עם העבודה בפועל.

אחת הנקודות המעניינות של הפרוייקט היתה הפערים שנמצאו בין תוכניות וציפיות המעסיקים מעבודת המתנדבים - שהיו מוגזמות מאוד, לבין דיווחם לגבי התרומות לאחר כניסתם לעבודה. פערים אלה נמצאו במספר תחומים שנבדקו, כגון החיסכון הצפוי בכוח אדם ובכסף, ההשפעה הצפויה על אוכלוסיית היעד ובמיוחד במידת העצמאות שציפו המעסיקים לתת למתנדבים. כך למשל, בעוד שלפני כניסת המתנדבים לעבודה, המעסיקים ציפו שכרבע מהפנסיונרים יקבלו עצמאות מלאה בעבודתם, לאחר כשלושה חודשי עבודה, רק 8% מהפנסיונרים היו עצמאיים. אומנם חוסר התאמה זה, לא גרע משביעות רצונם הכללית של המעסיקים, אך יש להניח שהגדרת ציפיות ברורות יותר ומותאמות יותר למציאות, עשויה היתה להבטיח הפקת תועלת גדולה יותר מעבודת המתנדבים. כמו כן, חשוב לציין שבעוד שציפיות המעסיקים מהמתנדבים היו גבוהות מדי, גם חששותיהם לגבי בעיות שעשויות להתעורר עם כניסתו של המתנדב, היו גבוהות מדי. תקופה מסוימת לאחר כניסתם של הפנסיונרים כמתנדבים לארגונים השונים נמצא, שחלק מחששותיהם של המעסיקים לא אומתו כמו החשש על עומס נפשי על המתנדב והחשש לנשירה מהירה. ברחובות, למשל, בתקופה הראשונה אחרי שילובם של המתנדבים בעבודה וכל עוד נשמר הקשר בין מרכזת הפרוייקט לבין הארגונים השונים והמתנדבים עצמם, לא היתה נשירה כלל. עם זאת, לאחר סיומו הפורמאלי של הפרוייקט והפסקת עבודתה של המרכזת, שיעור הנשירה עלה. בחולון, שיעור הנשירה היה גבוה יותר.

כאמור, אספקט מרכזי נוסף בפרוייקט להכשרת פנסיונרים מתנדבים לעבודה קהילתית היה הכנת הארגונים הקולטים לקראת כניסתם של המתנדבים ובמיוחד הניסיון ליצור מערכת הדרכה ופיקוח אחר עבודתם. למרות הדגש המיוחד שניתן על ידי מארגני התוכנית, ובפרט על ידי המרכזת, במגעים המוקדמים עם אנשי השירותים, בפרוייקט נמצא שנושא זה היה

בעייתי ביותר. היתה מידה רבה של חוסר התאמה בין דיווחיהם של המעסיקים לבין דיווחיהם של הפנסיונרים בהתייחס לנושא זה: בעוד שהמעסיקים דיווחו אחרי תקופת עבודה מסוימת שלרוב המתנדבים ניתנה הדרכה ונערך פיקוח אחר עבודתם, רוב הפנסיונרים סברו שלא קבלו הדרכה כלל ושלא היה כלל פיקוח אחר עבודתם. יש להניח שחוסר התאמה זה נובע במידה רבה מתפיסתם השונה של שני הצדדים לגבי מהם הדרכה ופיקוח, תפיסות אשר לא זכו לבירור, הגדרה והסכמה בין הצדדים. אין לראות את בעיית ההדרכה כבעייה של הארגונים בלבד, אלא שהיא גם בחלקה בעייה של המתנדבים. כך למשל, בעוד שלפני הפרוייקט המעסיקים סברו שעבור 63% מהמתנדבים ברחובות ועבור 86% מהמתנדבים בחולון/בת-ים לא יתעוררו בעיות בהדרכה, לאחר תקופת ניסיון מסוימת הוזכרו בעיות הדרכה עבור 71% מהמתנדבים ברחובות. אנשי הארגונים סברו שהקשיים נבעו בעיקר בגלל הקושי של המתנדבים לקבל הדרכה מאנשי מקצוע, ובמיוחד כאשר המתנדב עסק בתחום דומה לעבודתו בשכר בעבר. גם תפיסת העובד המקצועי, אשר ראה לא פעם, במתן הדרכה מעמסה מיותרת, הקשה על דפוסי והרגלי ההדרכה שניתנו. אומנם בעיות אלו בהגדרת דפוסי ההדרכה, לא גרעו משביעות רצונם הן של המעסיקים והן של המתנדבים אשר הביעו ברובם שביעות רצון במידה זו או אחרת. יתרה מכך, בבדיקת הגורמים הקשורים לשביעות רצונם של המתנדבים נמצא, שקבלת הדרכה ופיקוח הארגון אחר עבודת המתנדב לא היו גורמים אשר הבחינו בין הפנסיונרים שהביעו שביעות רצון מעבודתם לבין אלה שלא היו שבעי רצון ממנה. מצד שני, הגורמים שנמצאו קשורים לשביעות רצונם של המתנדבים היו גורמים אישיים המתייחסים לעבודה המתבצעת כגון, הרגשת המתנדב שקיבל תפקיד המתאים לכישוריו. אך יש להניח שעל ידי פיתוח תהליכי קומוניקציה שוטפים וברורים ועל ידי הגדרת תכני הדרכה ופיקוח מוגדרים ומותאמים לצרכים האישיים של הפנסיונרים, היה אפשר למנוע תפיסות שונות וכך לייעל את עבודת המתנדבים ולהגביר את תרומתם לארגון ואת שביעות רצונם.

אחת המטרות המרכזיות של הפרוייקט היתה להבטיח את המשך עבודתם של המתנדבים, תוך העברת האחריות והריכוז לארגונים הקולטים השונים, כך שהמתנדבים יהפכו להיות חלק אינטגרלי של צוות העובדים. לפי כך במעקב השני נבדק, האם המתנדבים המשיכו לעבוד. באופן כללי נמצא, שלמרות הצלחת הפרוייקט בשילוב המתנדבים בארגוני רווחה שונים, המשך עבודתם נתקל גם ברחובות וגם בחולון/בת-ים בבעייתיות מסוימת. סיומו הפורמאלי של הפרוייקט, שהתבטא בעיקר בהפסקת הקשר השוטף של המרכזת עם הארגונים ועם המתנדבים, גרם לנשירה רבה ממקומות העבודה בהם שולבו המתנדבים במסגרת הפרוייקט. אפילו בחולון, בה הועברה האחריות על קבוצת המתנדבים שהשתתפו בתוכנית, לידי מרכזת המתנדבים בעירייה, נמצא, שמעטים היו הפנסיונרים אשר המשיכו במקומות העבודה בהם שולבו בפרוייקט. יחד עם זאת יודגש, שרוב המתנדבים שהוכשרו במסגרת הפרוייקט ובמיוחד בחולון, המשיכו להתנדב במקומות אחרים.

12. דיון ומסקנות

אוכלוסיית הקשישים הינה מאגר של כוח אדם מתנדב פוטנציאלי. במיוחד בתקופה של צימצום תקציבים וכוח אדם, יש חשיבות רבה לעבודת המתנדבים שישתלבו ככוח עזר סמך-מקצועי ליד העובדים המקצועיים בארגונים שונים בקהילה. למרות חשיבות זו והתרומה הרבה שאפשר להפיק מנסיונם של אנשים בעלי רקע מקצועי נרחב שלא מכבר פרשו מעבודתם, מודעות הארגונים לתפקידם בקליטת מתנדבים, לא ברורה. אומנם באופן תיאורטי מרבית הארגונים מעוניינים ומוכנים לקלוט מתנדבים ואף מביעים רצון בתגבור עבודת המתנדבים, אך הלכה למעשה נראה שאין להם בדרך כלל, מספיק ידיעה לגבי ההשקעה הנדרשת מצידם כדי שכניסתם של המתנדבים תהיה מועילה ושימושית. השקעתם והכנתם של הארגונים הקולטים מתחילה עוד לפני כניסתו של המתנדב, עם בחירת והגדרת תפקיד שיהיה מתאים לכישוריו. בחירת התפקיד בו ישולב המתנדב דורשת הגדרה ברורה של המשימות והמטלות הכרוכות במילוי התפקיד ושל מקומו של המתנדב במערכת הארגונית ובמיוחד, ביחס לעובדים המקצועיים אתם יעבוד. חשוב למשל, להבהיר אם המתנדב יעסוק בתחומים הדומים לתחום עבודתו של העובד המקצועי, אם הוא ישלים את עבודתו או ימלא תפקידים חדשים שלא היה אפשרות לבצעם לפני כניסת המתנדב.

כמו כן, חשוב ביותר להכין את המתנדב עצמו לקראת כניסתו לארגון. הכנה זו קשורה בליבון ציפיות המתנדב מהתפקיד והתאמת ציפיות אלו למציאות הקיימת, ובמתן הכשרה והדרכה מתאימה, אשר עשויה לחזק את הבטחון העצמי של המתנדב ולהגביר את התועלת שהארגון עשוי להפיק ממנו. הניסיון בפרוייקט להכשרת פנסיונרים כמתנדבים מלמד, שלא תמיד העובדים המקצועיים בשירותי הרווחה השונים, ערים לעבודת ההכנה והמעקב הנדרשים מצידם בקליטת מתנדבים. עבודה זו דורשת הן השקעה של זמן ושל מאמץ, והן נכונות ורצון טוב להכשיר ולהדריך את המתנדבים במילוי משימתם. הדרכת המתנדבים חשובה לא רק עם כניסתו של המתנדב לארגון, אלא לכל אורך תקופת עבודתו. על העובדים המקצועיים להיות זמינים להתייעצות בבעיות בהן עשוי המתנדב להתקל במהלך עבודתו. קביעת פגישות סדירות, אינדיבידואליות ו/או קבוצתיות, יכולה להיות אחת הדרכים למתן הדרכה ולפתרון בעיות שוטפות.

גם ליצירת מסגרות פיקוח יש חשיבות בתהליך קליטת מתנדבים. בעוד שתפקידו וחשיבותו של הפיקוח ברורים ביחס לעובדים בשכר, בפרוייקט נמצא, שלא הוגדרו תכנים ברורים ומוגדרים לפיקוח אחר עבודת המתנדבים. יש לראות בפיקוח השלמה הכרחית להדרכה וצד חשוב להגברת יעילות עבודתם של המתנדבים ולהבטחת שביעות רצונם של שני הצדדים. הפיקוח וההדרכה יכולים לשמש היזון חוזר למתנדב על עבודתו ותרומתו לארגון ולאוכלוסיית היעד, ולהגביר את תחושת ההשתייכות לארגון. בדומה להדרכה, פיקוח שוטף ומוסכם על שני הצדדים יכול ליעל את עבודת המתנדב ולהנחות אותו למילוי אופטימאלי של תפקידו.

כפי שנעשה בפרוייקט, יש חשיבות רבה להכנת המתנדבים עצמם, הן מבחינה עיונית והן מבחינה ציפיותיהם כמתנדבים. במיוחד כאשר מדובר במתנדבים בעלי רמה גבוהה, יחסית, בעלי מוטיבציה ורצון לתרום, יש מקום להבהיר להם את מקומם ולהתאים את ציפיותיהם למציאות. אין ספק ששילוב המתנדבים חייב להיות אישי, תוך ניסיון להביא להתאמה מקסימאלית בין מקום העבודה לבין רצונו וכישוריו של המתנדב. אך הניסיון ברחובות ובחולון/בת-ים מראה, שיש מקום להכין את המתנדב להיות מוכן להתפשר ולקבל עליו התחייבויות מוגדרות. הצלחת פעולת ההתנדבות תלויה במידה רבה במציאת איזון מתאים בין הצרכים והדרישות של הארגון מצד אחד, לבין הצרכים והדרישות של המתנדב מצד שני. רק הגדרה ברורה בין שני הצדדים, ביחס למקומו וחובותיו של המתנדב יכולה למנוע אכזבות מיותרות הנובעות מציפיות לא מציאותיות.

הקורס האקדמאי שהתקיים במסגרת הפרוייקט, הוא אחת הדרכים להעברת מידע עיוני על תפקידו של המתנדב ומקומו במסגרות הארגוניות השונות. אך כפי שהניסיון מלמד, כדי שהמתנדבים יהיו מסוגלים להפיק תועלת מירבית מקורס כזה, יש צורך שתהיה סמיכות בינו לבין שילובם של המתנדבים במקומות העבודה השונים. כמו כן, יש צורך לחזק ולהדגיש את האספקטים היישומיים בקורס מסוג זה, ולנסות לקשור את התכנים העיוניים לעבודה ולדוגמאות ממשיות. כמו כן, אחרי שילובם של המתנדבים במקומות עבודה שונים, יש חשיבות לשמור על מסגרות חברתיות בהן יוכלו המתנדבים להפגש עם מתנדבים נוספים ולשמור על מסגרת קבוצתית שתאפשר הזדהות וחלוקת חוויות הן בינם לבין עצמם, והן בין המתנדבים לבין אנשי המקצוע בארגונים הקולטים. מסגרות כאלו מיועדות לתת למתנדבים הרגשה של "שייכות" ואכפתיות מצד הארגונים ועשויות להעיר את תשומת לבם של אנשי המקצוע ביחס לבעיות משותפות איתן מתמודדים המתנדבים.

ביבליוגרפיה

1. גדרון, בנימין. "מקורות לשביעות רצון של מתנדבים מעבודתם". חברה ורווחה, משרד העבודה והרווחה, אוקטובר 1983, כרך 3, עמ' 259-270.
2. _____ "עבודת התנדבות ותגמולים ממנה". בטחון סוציאלי, המוסד לביטוח לאומי, כרך 14-15, נובמבר 1977, עמ' 51-63.
3. גדרון, בנימין ואניטה גריפל. "תגמולים, שביעות רצון והתמדה בעבודת מתנדבים במרכזים קהילתיים". האוניברסיטה העברית, תוכנית שורץ להכשרת מנהלים למרכזים קהילתיים, 1981.
4. פרס, יונתן ורות ליס. ההתנדבות בישראל. המרכז לשירותי התנדבות, ללא תאריך.
5. שפירו, שמעון; דיאן וינוקור - קפלן; שמעון ברגמן ואורה ציבולסקי. "מתנדבים קשישים כמבקרים לקשישים הרתוקים לביתם - מחקר הערכה". אוניברסיטת תל-אביב, בית הספר לעבודה סוציאלית והמוסד לביטוח לאומי, סקר מס. 34, פברואר 1982.

נספח א' : השאלונים

שאלון למועמד לקורס הכשרה לפנסיונרים לעבודה קהילתית

שם : _____

טלפון : _____

כתובת : _____

1. שנת לידה : _____

2. ארץ לידה : _____

3. שנת עליה : _____

4. מצב משפחתי : (1 נשוי/נשואה

(2 אלמן/ה

(3 נפרד/ת, גרוש/ה, רווק/ה

5. מספר שנות לימוד : _____

6. האם את/ה עובד/ת כיום (בשכר)?

(1 לא (עבור לשאלה 9)

(2 כן

7. היכן את/ה עובד/ת? _____

8. מהו תפקידך בעבודה? (מה את/ה עושה?) _____

9. האם את/ה עוסק/ת כיום בעבודה התנדבותית?

(1 לא (עבור לשאלה 12)

(2 כן

10. באיזו מסגרת את/ה עוסק/ת בעבודה ההתנדבותית? _____

11. מהו תפקידך במסגרת זו? _____

12. ברצוננו לדעת על עיסוקיך בעבר ובהווה, בשכר ובהתנדבות:

ב ש כ ר

מקום עבודה	ת פ ק י ד	כמה זמן עבדת במקום זה

בהתנדבות

מקום עבודה	ת פ ק י ד	כמה זמן עבדת במקום זה

ה ע ר ו ת :

שאלון למתנדב/ת שהתקבל לפרוייקט
(חלק א')

שם: _____ מס. ת.ז. _____ תאריך: _____

מטרת שאלון זה היא ללמוד על הגורמים המביאים אנשים להתנדב לפעילות בתחומי רווחה ועל הציפיות מעבודתם בשטח ומהקורס המכין. לפניך רשימה של גורמים שונים הקשורים למניעים להתנדבות ולציפיות שונות. אנו מבקשים לדעת מה מידת החשיבות שאת/ה מייחס/ת לכל אחד מהגורמים על פי הסולם הבא:

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
כלל לא חשוב	מעט חשוב	חשוב	חשוב מאוד

האם חשוב לך להתנדב ולהשתתף בקורס המכין כדי:

מידת החשיבות

1. למלא ולנצל זמן פנוי?
2. לצאת מהבית למספר שעות בשבוע?
3. לפגוש אנשים חדשים וליצור קשרים חברתיים חדשים?
4. לצאת מהשיגרה, לעסוק בדבר המוסיף עניין לחיים?
5. להוסיף לעיסוקים שלך תחום נוסף?
6. לתרום חלקך לחברה על-ידי עיסוק בנושא חשוב לחברה?
7. להשתמש בניסיון ובכישורים שרכשת משך שנות עבודתך?
8. לזכות בהערכת בני משפחתך?
9. לזכות בהערכת חברים ושכנים?
10. ללמוד דברים חדשים?
11. לקבל ידע משלים בתחומים בהם עסקת בצורה כלשהיא בעבר?
12. לשמוע הרצאות ברמה אוניברסיטאית?
13. לקבל תעודה על השתתפות בקורס מסוג זה?
14. לשוחח ולהחליף דעות עם אנשים בעלי התעניינות דומה?
15. לקבל ידע וכלים מעשיים שיעזרו לך בעבודה לאחר הקורס?
16. האם יש סיבה נוספת להשתתפותך בקורס?

פרט

שאלון למתנדב/ת שהתקבל לפרוייקט
(חלק ב')

שם: _____ מס. ת.ז. _____ תאריך: _____

היינו רוצים ללמוד על ציפיותיך מעצם העובדה שתעבוד בהתנדבות ועל ציפיותיך מהמקום בו תעבוד.

לפניך רשימה של גורמים הקשורים לציפיות שונות מהעבודה בהתנדבות. אנו מבקשים לדעת מהי מידת החשיבות שאת/ה מייחס/ת לכל אחד מהגורמים הבאים על פי הסולם הבא:

4 חשוב מאוד	3 חשוב	2 מעט חשוב	1 כלל לא חשוב
----------------	-----------	---------------	------------------

באיזו מידה חשוב לך שהעבודה בהתנדבות תאפשר לך:

מידת החשיבות

1. לעסוק בפעילות הדומה לעבודתך בעבר?
2. להשתתף בהקמת שירות חדש שאינו מפותח עדיין?
3. לעסוק בפעילות הדומה לעבודה בשכר, להרגיש שאת/ה עדיין שייך למעגל העבודה?
4. להיות במקום עבודה קרוב לביתך?
5. לעבוד כך שישאר לך מספיק זמן לפעילויותיך האחרות?

באיזו מידה חשוב לך שבמקום העבודה תוכל/י:

6. לקבל תפקיד המתאים לרצונך ולכישוריך?
7. לקבל הדרכה צמודה מאדם מקצועי?
8. לדעת שיש לך מקום ישיבה קבוע במקום העבודה, שסודר במיוחד בשבילך?
9. לעסוק בעבודה חשובה ואחראית?
10. לעבוד בצורה עצמאית, ללא פיקוח צמוד?
11. להיות אחראי על אנשים אחרים, לפקח עליהם ולהדריכם?
12. לעסוק במגוון של תפקידים ולא בדבר אחד בלבד?
13. לדעת שקיימת אפשרות לקידום בתפקיד?
14. להרגיש כחלק מהצוות ולקבל יחס שווה לזה של העובדים הרגילים?
15. לדעת שהעובדים מעריכים את המאמצים שאת/ה משקיע/ה בעבודתך כמתנדב?
16. להיות מעורב ומעודכן בפעילות הכללית של הארגון בו את/ה עובד/ת?
17. להיות שותף בתיכנון ובהחלטות הקשורות לתפקידך בעבודה?
18. להיות בקשרי עבודה עם אנשי מקצוע ולהתייעץ אתם בשעת הצורך?
19. להשתתף באירועים חברתיים למתנדבים במקום העבודה?
20. האם ישנם גורמים נוספים החשובים לך במסגרת העבודה?

פרט

שאלון הערכת הרצאות הקורס

שם ההרצאה _____

תאריך : _____

מתנדב/ת נכבד/ה,

בסוף כל שיעור היינו מעוניינים לקבל ממך חוות דעת לגבי נושאי הלימוד, אופן הלימוד, תרומתם לעבודתך וכו'. הערכתך תסייע לנו בתכנון תוכניות לימוד נוספות. בשאלות הבאות הנך מתבקש/ת לחוות דעתך לפי סולם בן חמש דרגות: ציון 5 הוא הגבוה ביותר וציון 1 הוא הנמוך ביותר. רשום/י הערכתך, לפי הסולם, במשבצת המתאימה ליד כל שאלה.

להלן הסולם:

1	2	3	4	5
מועטה ביותר	מועטה	בינונית	רבה	רבה ביותר
<u>הערות</u>	<u>דרוג</u>			<u>שאלות</u>
_____	_____			1. באיזו מידה היה נושא הלימוד חשוב עבורך, כמתנדב?
_____	_____			2. באיזו מידה עניין אותך השיעור?
_____	_____			3. באיזו מידה השיעור היה מובן?
_____	_____			4. באיזו מידה הקנה לך השיעור ידע חדש?
_____	_____			5. באיזו מידה הקנה לך השיעור חומר לחשיבה?
_____	_____			6. באיזו מידה למדת דרכי עבודה חדשות?
_____	_____			7. באיזו מידה נראה לך שתוכל/י ליישם את מה שלמדת בעבודתך?
_____	_____			8. באיזו מידה נראית לך צורת העברת הקורס כמתאימה (הרצאה, דיון, שקפים וכו')?
_____	_____			9. באיזו מידה היה המרצה בקיא בחומר?
_____	_____			10. באיזו מידה שותפו משתתפי הקורס באופן פעיל במהלך השיעור?
_____	_____			11. באיזו מידה אפשר המרצה למשתתפים לפתח רעיונותיהם וגישותיהם לחומר הנלמד?
_____	_____			12. מהי הערכתך הכללית לשיעור?

תאריך _____

שם המתנדב _____

שאלון למעסיק מתנדבים (לפני התחלת ההתנדבות)

א. סוג הארגון, ההדרכה והפיקוח על המתנדב

(1) שם הארגון בו יעבוד המתנדב: _____

(2) סוג הארגון: (1) וולנטרי (התנדבותי) (2) ציבורי (3) ממשלתי (4) פרטי.

(3) האם עובדים כבר מתנדבים אחרים בארגון זה?

1. כן

2. לא

(4) נא לתאר במפורט את תפקידו של העובד המקצועי העוסק כיום בשירות בו ישתלם המתנדב

(5) נא לתאר במפורט את התפקיד אשר ימלא המתנדב במסגרת השירותים המסופקים לאוכלוסייה שאתה יעבוד _____

(6) האם התפקיד אותו ימלא המתנדב כבר ניתן בפועל במסגרת הארגון, או שזה סוג שירות חדש שעומד לקום?

1. השירות כבר ניתן בפועל במסגרת הארגון והמתנדב יעזור בהפעלתו.

2. השירות ניתן בצורה מצומצמת בלבד והמתנדב ירחיב אותו.

3. השירות שינתן ע"י המתנדב הינו שירות חדש.

(7) מי יתן הדרכה למתנדב? (נא פרט את השם והתפקיד) _____

8) האם אנשים נוספים יחיו מעורבים בהדרכת המתנדב?

1. לא

2. כן, (נא פרט מי הם) :

9) איזה סוג של הדרכה ינתן למתנדב (פרט תוכן ההדרכה) ?

10) כל כמה זמן תנתן ההדרכה? (נא פרט) :

11) האם יהיה פיקוח על ביצוע עבודת המתנדב?

1. לא

2. כן, (נא פרט ע"י מי יעשה הפיקוח)

שם פרטי _____ שם משפחה _____

תפקיד בארגון _____

כל כמה זמן יתבצע הפיקוח? _____

באיזה צורה יתבצע הפיקוח (ביקור בשטח, שיחת טלפון וכו') _____

ב. ציפיות השירות מעבודת המתנדב ושילובו בעבודה

12) מהי לדעתך התרומה/ות העיקרית/ות שהמתנדב עשוי לתרום לארגון? (נא פרט) :

13) מהן לדעתך התרומות העיקריות שהמתנדב עשוי לתרום לאוכלוסיית היעד? (נא פרט) :

14) כיצד לדעתך יוכל המתנדב לשפר את איכות השירותים הניתנים כיום על ידי הארגון לאוכלוסיית היעד ?

1. לא צפוי שיפור באיכות השירותים.

2. כן. יהיה שיפור (נא פרט) : _____

15) האם לדעתך צפוי שיפור ביחסים בין השירות ומקבלי השירותים בעקבות עבודת המתנדב?

1. לא צפוי שיפור ביחסים ביניהם.

2. כן צפוי שיפור (נא פרט) : _____

ברצוננו לדעת כיצד נראית לך עבודת המתנדב

16) האם תנתן למתנדב עצמאות בעבודתו ?

1. לא יהיה עצמאי, צמוד כל הזמן להנחיות ולפיקוח.

2. יהיה צמוד בהתחלה לצורך לימוד ופיקוח ויקבל עצמאות באופן הדרגתי בהתאם ליכולת ולנכונות המתנדב.

3. תהיה עצמאות בפעילות יחד עם הדרכה, דיווח ומעקב.

4. תהיה עצמאות מלאה.

17) כמה ימים בשבוע יצטרך לדעתך המתנדב להשקיע בעבודתו בשירות ? _____

18) כמה שעות בשבוע יצטרך לדעתך המתנדב להשקיע בעבודתו בשירות ? _____

19) האם לדעתך המתנדב צריך לקבל על עצמו חובות המוטלים על העובדים הרגילים בשכר, כמו דיוק, התמדה וכו' ?

1. לא

2. כן (נא פרט איזה חובות) _____

20) האם לדעתך רצוי שהמתנדב, במסגרת העבודה, יוכל ליזום פעולות בקשר לאוכלוסיית היעד?

1. לא

2. כן (נא פרט איזה פעולות יוכל ליזום)

ברצוננו לדעת כיצד יתבטא שילוב המתנדב בצוות העובדים

21) האם המתנדב יוכל להשתתף בהחלטות הקשורות לאוכלוסייה איתח יעבוד ?

1. לא, בגלל המבנה של הארגון.

2. לא, בגלל נסיבות שמקשות על ההשתתפות של המתנדב בקבלת החלטות.

3. לא, בגלל שיקולים מקצועיים.

4. כן, בנושאים שקשורים לעבודתו בלבד.

5. כן, בכל החלטה שקשורה בפעילות הארגון בו הוא עובד.

22) מהם לדעתך התגמולים שיקבל המתנדב מעבודתו? (נא פרט) :

ג. בעיות

ברצוננו לדעת האם לדעתך עלולות להתעורר בעיות בקליטת המתנדבים בתחומים שונים.

23) בעיות בתחום היחסים בין העובדים בשכר והמתנדב ?

1. לא

2. כן (נא פרט) :

24) בעיות בחדרכת המתנדב ?

1. לא

2. כן (נא פרט) :

25) בעיות בתחום הפיקוח על עבודת המתנדב ?

1. לא

2. כן (נא פרט) :

26) חוסר מיומנות של המתנדב ?

1. לא

2. כן (נא פרט) :

27) אי-קבלת המתנדב ע"י אוכלוסיית היעד ?

1. לא

2. כן (נא פרט) :

28) עומס פיזי על המתנדב ?

1. לא

2. כן (נא פרט) :

29) עומס נפשי על המתנדב ?

1. לא

2. כן (נא פרט) :

30) בעיות מבחינת נשירה של מתנדבים ?

1. לא

2. כן (נא פרט) :

31) בעיות מסוג אחר ? (נא פרט) :

שם המראיין: _____

תאריך לאיור: _____

שאלון למתנדב (לאחר שלושה חודשי עבודת המתנדב)

4	3	2	1
בכלל לא	במידה מועטה	במידה מסוימת	במידה רבה

1. באיזה מידה הנך מרוצה מהעבודה בה אתה עוסק כיום בהתנדבות?
 1 2 3 4 פרט: _____
2. האם התפקיד שקיבלת מתאים לרצונך ולכישוריך?
 1 2 3 4 פרט: _____
3. האם זו לדעתך עבודה חשובה ואחראית?
 1 2 3 4
4. תאר את התפקיד העיקרי שאותו אתה ממלא בעבודתך כמתנדב?
 פרט: _____
5. האם אתה עוסק במגוון של תפקידים ולא בדבר אחד בלבד?
 פרט: _____
6. האם היו שינויים בעבודתך מאז שהתחלת לעבוד בארגון?
 1 2 3 4
7. אם היו שינויים, ביוזמת מי היו?
 א. ביוזמתי בלבד
 ב. ביוזמת איש המקצוע בלבד
 ג. ביוזמתי אך רק לאחר תאום עם איש המקצוע
 ד. ביוזמתי וביוזמת איש המקצוע יחדיו
8. האם החלפת עבודה במסגרת השתתפותך בפרוייקט, אם כן מדוע?
 א. לא החלפתי עבודה, עושה כל הזמן אותו דבר באותו מקום
 ב. החלפתי עבודה (תפקיד) אך נשארתי באותו ארגון, פרט מדוע: _____
9. החלפתי עבודה ועברתי לעבוד בארגון אחר. פרט מדוע: _____
9. האם הנך מקבל (קיבלת) הדרכה וכל כמה זמן?
 1 2 3 4 פרט: _____
10. האם לדעתך אתה זקוק להדרכה נוספת?
 1 2 3 4

11. אם אתה זקוק להדרכה נוספת, פרט באיזה תחומים: _____
-
12. באיזו מידה מפקח הארגון על מעשיך בעבודה? פרט את צורת הפיקוח
- | | | | | |
|---|---|---|---|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | פרט: |
|---|---|---|---|------|
-
13. האם הנך מרגיש כחלק מהצוות ומקבל יחס שווה לזה של העובדים המקצועיים?
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
-
14. האם העובד האחראי עליך בארגון מעריך את המאמצים שאתה משקיע בעבודתך כמתנדב?
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
-
15. האם יכולת להתייעץ עם העובד המקצועי בשעת הצורך, אם לא פרט מדוע?
- | | | | | |
|---|---|---|---|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | פרט: |
|---|---|---|---|------|
-
16. האם הנך מעורב ומעודכן בפעילות הכללית של הארגון בו אתה עובד? אם לא פרט מדוע?
- | | | | | |
|---|---|---|---|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | פרט: |
|---|---|---|---|------|
-
17. האם הנך שותף בתיכנון והחלטות הקשורות לתפקידך בעבודה? אם לא פרט מדוע?
- | | | | | |
|---|---|---|---|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | פרט: |
|---|---|---|---|------|
-
18. האם השתתפת בארועים חברתיים והחלטות הקשורות לתפקידך בעבודה?
- א. לא היו ארועים כאלה
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
19. האם הנך עובד קרוב לביתך?
- א. כן, קרוב מאוד לביתי
ב. כן, קרוב לביתי
ג. לא, רחוק מביתי
ד. לא, רחוק מאוד מביתי
20. למרות עבודתך כמתנדב, האם נשאר לך זמן לפעילויותיך האחרות?
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
21. האם לדעתך בעבודת ההתנדבות הזו הנך מנצל את זמנך בצורה מועילה?
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
22. האם יצרת קשרים חברתיים חדשים כתוצאה מעבודתך בהתנדבות?
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
23. האם הנך מרגיש כי העבודה הזו מוסיפה לך עניין בחיים?
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
24. האם בעקבות עבודתך כמתנדב אתה זכית בהערכה מצד הסביבה הקרובה שלך? (בני משפחה, חברים, שכנים וכו')?
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

25. מהי לדעתך התרומה העיקרית שלך לאוכלוסייה איתה אתה עובד? פרט: _____

26. מהי לדעתך התרומה העיקרית שלך לארגון בו אתה עובד? פרט: _____

27. מה תורמת לך עבודתך כמתנדב? פרט: _____

28. באיזו מידה הקשר עם מרכזת הפרוייקט היה נחוץ לך לבצוע עבודתך? פרט: _____

29. האם היו בעיות מיוחדות עליהן אתה יכול להצביע? פרט: _____

שאלון למעסיקים (לאחר שלושה חודשי עבודת המתנדב)

שם הארגון: _____
שם המתנדב: _____
תאריך מילוי השאלון: _____

נבקשך למלא שאלון נפרד עבור כל מתנדב. בכל שאלה אנא סמן בעגול את תשובתך ופרט בהתאם לנדרש בשאלון.

1. בראייה כוללת, באיזו מידה היית מרוצה מעבודת המתנדב?

- א. הייתי מרוצה מאוד
- ב. הייתי מרוצה
- ג. לא כל כך מרוצה
- ד. כלל לא מרוצה

2. נא לתאר במפורט את התפקידים שממלא המתנדב בארגונך _____

3. האם לדעתך המתנדב מבצע את התפקיד שיועד לו מלכתחילה? אם חלו שינויים בתפקיד, פרט את הסיבות לכך:

א. כן, מבצע את התפקיד שיועד לו מלכתחילה

ב. חלו שינויים בתפקיד בשל סיבות הקשורות למתנדב: _____

ג. חלו שינויים בתפקיד בשל סיבות הקשורות לארגון: _____

4. איך היית מתאר את עבודת המתנדב ביחס לאיש המקצוע האחראי עליו?

א. הייתה חפיפה (כלומר המתנדב עסק באותם תפקידים בהם עסק איש המקצוע)

ב. הייתה השלמה (כלומר המתנדב עסק בעבודה מקצועית שהאחראי עליו לא התפנה לה)

ג. המתנדב עסק בתחומים שאיש המקצוע אינו עוסק בהם כלל.

5. האם התעוררו בעיות בין המתנדב לאיש המקצוע, אם כן פרט מה סוג הבעיות

א. לא היו בעיות בין המתנדב לאיש המקצוע

ב. היו בעיות, פרט: _____

6. האם העסקת המתנדב השפיעה על האוכלוסייה בה טיפל מהבחינות הבאות? (נא לפרט)

א. מבחינת היקף השירותים לאוכלוסייה: כן _____
לא _____

ב. מבחינת איכות השירותים: כן _____
לא _____

ג. מבחינת יחסים בין השירות למקבלי השירותים: כן _____
לא _____

ד. מבחינת היקף אוכלוסיית היעד: כן _____
לא _____

7. מה לדעתך היתה התרומה העיקרית של המתנדב לאוכלוסייה בה טיפל ולארגון בו עבד? (פרט)
לאוכלוסייה _____

לארגון _____

8. האם המתנדב תרם לארגון מבחינת:

א. חסכון: כן _____
לא _____

ב. איוש תפקידים שונים: כן _____
לא _____

ג. כוח אדם: כן _____
לא _____

9. האם למתנדב היה חופש להיות פעיל בעבודתו באופן כללי כמו: ליזום פעולות, להביע רעיונות חדשים וכו'?

א. כן, היה לו חופש מוחלט מבחינת רעיונות חדשים ופעולות

ב. כן, היה לו חופש להביע רעיונות וליזום פעולות אך קודם היה עליו להתייעץ בצוות

ג. לא היה לו כלל חופש להביע רעיונות וליזום פעולות

10. מהי מידת העצמאות שניתנה למתנדב בארגון בו עבד?

א. לא היה עצמאי כלל, היה צמוד כל הזמן לפיקוח ומעקב

ב. בתחילת עבודתו לא היה עצמאי והיה מפוקח, אח"כ בהדרגה ניתנה לו עצמאות

ג. היה עצמאי בהתאם ליכולתו של המתנדב ונכונותו

ד. עצמאי בפעילות אך הייתה גם הדרכה ופיקוח

ה. עצמאות מלאה

11. מהו מספר השעות בשבוע שהמתנדב עבד בארגון?

שעות בשבוע _____

12. האם לדעתך זה הספיק לביצוע התפקיד?

א. כן

ב. לא, היה צורך ביותר שעות.

13. כיצד התבצע הלכה למעשה, הפיקוח על עבודת המתנדב?

א. לא היה פיקוח באופן מיוחד

ב. המתנדב התבקש לדווח ישירות לפני או אחרי כל יום עבודה

ג. מדי פעם נערך ביקור כדי לבדוק את עצם עבודת המתנדב

ד. אחר _____

14. האם התעוררו בעיות בפיקוח על עבודת המתנדב? (פרט)

א. לא התעוררו בעיות

ב. התעוררו בעיות כמו: _____

15. האם התעוררו בעיות מבחינת חוסר מיומנות של המתנדב? (פרט)

א. לא התעוררו בעיות

ב. התעוררו בעיות, פרט _____

16. האם התעוררו בעיות מבחינת אי-קבלת המתנדב ע"י אוכלוסיית היעד? (פרט)

א. לא התעוררו בעיות

ב. התעוררו בעיות, פרט _____

17. האם התעוררו בעיות מבחינת עומס נפשי או סיבות אישיות של המתנדב? (פרט)

א. לא התעוררו בעיות

ב. התעוררו בעיות, פרט _____

18. האם התעוררו בעיות מבחינת עומס פיזי על המתנדב? (פרט)

א. לא התעוררו בעיות

ב. התעוררו בעיות, פרט _____

19. האם המתנדב קיבל הדרכה ע"י העובד המקצועי? אם כן פרט את מידת ההדרכה.

א. לא קיבל הדרכה

ב. קיבל פעם בשבוע

ג. פעמים בחודש

ד. פעם בחודש

ה. בצורה לא סדירה

ו. לפני כל פעולה חדשה שביצע המתנדב

ז. קיבל הדרכה רק בתחילת עבודתו כמתנדב

20. האם המתנדב קיבל הדרכה מגורמים אחרים בנוסף להדרכה הרגילה? אם כן פרט מי הם הגורמים?

א. לא קיבל הדרכה נוספת

ב. קיבל הדרכה נוספת מ: _____

21. האם לדעתך היה צורך ביותר הדרכה מאשר קיבל המתנדב ואם כן איזה סוג של הדרכה היית מציע?

א. לא היה צורך בהדרכה נוספת

ב. היה צורך בהדרכה נוספת, פרט איזה סוג: _____

22. האם היו בעיות מיוחדות בהדרכת המתנדב? אם כן פרט:

א. בעיות מבחינת המתנדב _____

ב. בעיות מבחינת הארגון _____

23. האם בעקבות נסיונך עם מתנדבים אלה היית מעסיק בעתיד מתנדבים נוספים בארגונך? (פרט)

24. מה היית מציע לשנות בשילוב מתנדב בסוכנויות רווחה?

א. לא הייתי מציע לשנות דבר

ב. הייתי מציע לשנות, פרט _____

25. לאחר השלב הראשון של קבלת המתנדב לעבודה, האם הקשר בינך לבין מרכזת הפרוייקט

מביטוח לאומי, היה נחוץ להמשך עבודתו של המתנדב, נא לפרט תשובתך

א. מאוד נחוץ

ב. נחוץ

ג. לא הכרחי

ד. לא נחוץ

שאלון מעקב למתנדבים

נבקשך לסמן בעיגול תשובה אחת לכל שאלה, לענות בפרוט על כל אחת מהשאלות בשאלון. השאלות מתייחסות לעבודתך בארגונים שהתחלת במסגרת הפרוייקט של הביטוח הלאומי.

שם המתנדב _____ תאריך _____

1. ברצוננו לדעת האם את/ה עדיין ממשיך בעבודתך ההתנדבותית בה עסקת בהיותך שייך למסגרת הפרוייקט של הביטוח הלאומי?

1. לא (פרט מדוע הפסקת) _____

2. כן (פרט שם הארגון בו אתה עובד) _____

2. תאר בפרוט את תוכן עבודתך בארגון : _____

3. אם אתה לא עובד באותו פרויקט, האם אתה עובד בהתנדבות במסגרת אחרת?

1. כן 2. לא

4. היינו מעוניינים לדעת האם חלו שינויים בתפקידך בארגון בו הנך עובד:

1. האם חל שינוי במספר השעות בשבוע שאתה מתנדב?

א. לא חל שינוי

ב. אני עובד היום יותר שעות בהתנדבות מאשר עבדתי בפרוייקט

ג. אני עובד היום פחות שעות בהתנדבות מאשר עבדתי בפרוייקט

2. האם חל שינוי במה שאתה עושה בארגון? 1. כן 2. לא (נא פרט)

3. האם לדעתך יש לך היום יותר או פחות סמכויות בארגון מאשר בעבר?

א. יש לי אותן הסמכויות, לא חל שינוי

ב. יש לי יותר סמכויות מבעבר (פרט) _____

ג. יש לי פחות סמכויות מבעבר (פרט) _____

5. מי האחראי הישיר על עבודתך בארגון כיום? (שם ותפקיד) _____

6. האם הנך מקבל הדרכה בארגון?

1. במידה רבה

2. במידה מסוימת

3. במידה מועטת

4. בכלל לא

7. כל כמה זמן אתה מקבל הדרכה?

8. האם לדעתך אתה זקוק כיום להדרכה נוספת?

1. במידה רבה

2. במידה מסוימת

3. במידה מועטת

4. בכלל לא

9. במידה שאתה מרגיש צורך לשוחח או להתייעץ עם מישהו בנושא עבודתך, למי אתה פונה?

1. אין לי למי לפנות

2. אני פונה לאחראי עלי

3. אני פונה לאדם אחר, פרט למי

10. היינו מעוניינים לדעת, מהן לדעתך התרומות העיקריות שלך לאוכלוסייה איתה אתה עובד?

11. האם לדעתך נוצרו בעיות בעבודתך כתוצאה מהפסקת הקשר עם מרכזת הפרוייקט?

1. לא

2. כן (פרט איזה בעיות נוצרו)

הערות נוספות

