



ניהול מתנדבים

בשירות המשלים למשפחות לילדים עם מוגבלות

מרכז למשפחה



ניהול מתנדבים

בשירות המשלים למשפחות
לילדים עם מוגבלות



מרכז למשפחה



המרכז למשפחה

למשפחות לילדים עם צרכים מיוחדים

נספח לתדריך 2017
כתבו: תמר ברגר יעקב, מירב לוי, ליאורה ארנון, רונית בר
עריכת לשון: ליאורה ארנון
עיצוב והפקת דפוס: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
מנהל הוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל
הדפסה: דפוס איילון, ירושלים

תדריך זה נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והוא מיועד לגברים ולנשים במידה שווה.

ירושלים, אלול תשע"ז - אוקטובר 2017

תוכן העניינים

7	 מבוא
8	 מה בחוברת?
9	 חלק א': תהליכי ניהול והפעלה של מתנדבים - הקדמה
9	 1. מהי התנדבות?
11	 2. ניהול והפעלה של מתנדבים לאורך "מעגל חיי המתנדב"
13	 3. כללים להצלחה בניהול והפעלת מתנדבים
15	 חלק ב': כלים מעשיים בניהול מתנדבים לאורך מעגל חיי המתנדב
15	 1. הכנת השירות לקליטת מתנדבים
16	 2. הערכת צרכים ויכולות - מיפוי
19	 3. הגדרת התפקיד והפרופיל של המתנדב
24	 4. גיוס מתנדבים
28	 5. מיון מתנדבים
32	 6. קליטת מתנדבים בשירות
37	 7. שימור מתנדבים
37	 8. תהליכי הדרכה וליווי מתנדבים
38	 9. הערכה ומשוב
40	 10. הוקרה ותגמול של מתנדבים
45	 11. תהליכי פרדה ממתנדבים בסיום הפעילות
46	 12. טכנולוגיות בהתנדבות: תרומת הרשתות החב' לתהליכי ניהול מתנדבים
46	 13. לסיכום - מעגל חייהם של מתנדבים בגילאים שונים
50	 14. הערך את עצמך - האם אני מוכן לשילוב מתנדבים ומשלב אותך נכון
53	 חלק ג': ניהול התנדבות חד פעמית
57	 חלק ד': התמודדות עם מתנדב מורכב
58	 1. מה באמת קורה? לטפל בבעיה ולא בסימפטום
59	 2. טיפוסים שונים של מתנדבים מורכבים
61	 חלק ה': ניהול התנדבות לקראת ובשעת חירום
63	 מקורות
65	 נספחים
65	 נספח א' - פירוט תוכניות התנדבות
68	 נספח ב' - טופס הגדרת תפקיד
73	 נספח ג' - הסכם התנדבות
74	 נספח ד' - תכנון תכנית הכשרה למתנדב
77	 נספח ה' - מניעים להתנדבות
78	 נספח ו' - מניעים להתנדבות

מבוא מדוע התנדבות בשירות המשלים למשפחות

התנדבות הינה ביטוי בסיסי לסולידריות חברתית ושותפות חברתית. היא אבן יסוד הכרחית ליצירת חברה משלבת והיא עוסקת בצורך של בני אדם לקחת חלק בקהילתם ולהרגיש שחיהם משמעותיים גם בעיני אחרים. להתנדבות תרומה משמעותית ועמוקה, בהשפעתה על הלכידות והסולידאריות החברתית ובתרומתה לתחושת השייכות לקהילה (Leigh, 2011).

ההתנדבות משלבת השתתפות ויוזמה ומספקת רשת של מערכות יחסים חברתיות שמחברות אנשים לקהילות שלהם- חיבור שהוא חיוני לבניית קהילות חזקות, בריאות ושמקימות את עצמן. להתנדבות גם תפקיד חשוב במלחמה בהדרה חברתית. עבור אנשים המתמודדים עם הדרה חברתית, ההתנדבות יכולה להועיל בדרכים שונות, ביניהן בנגישות לרשתות חברתיות ובהזדמנויות להעצמה (Kearney, 2003). באמצעות האחריות והמעורבות ההדדית, הבאות לידי ביטוי באקט ההתנדבותי, אנשים יכולים להתחבר בדרכים חדשות ולעיתים אף לא צפויות, לאנשים שבאים מרקע שונה משלהם או מחלקים אחרים של הקהילה (Morrow, 2001).

להתנדבות תועלות רבות, הן למתנדב, הן למקום והן למוטבים המקבלים את ההתנדבות. למתנדבים היא עונה על צרכים מגוונים בניהם חיברות, רכישת מיומנויות שונות, הכרות עם אוכלוסיות חדשות וקבלת הקרה על פועלתם. למקום ההתנדבות היא מאפשרת מתן מענים נוספים על ידי גיוס כוח אדם נוסף איכותי ומחויב, גיוון בכישורים ומתן פרספקטיבה חדשה ולמוטבים היא מאפשרת הכרות עם אדם שלא מחויב לך אך בוחר לסייע, מאפשר קשר עם דמות אפורמלית ועוד.

השירות המשלים למשפחות נוגע בתחומי עשייה מגוונים בחיי משפחות לילדים עם מוגבלות ומציף מכלול רחב של צרכים שונים שלא ניתן להם מענה עד כה. עיבוי כוח האדם במתנדבים מסייע לשירות לתת מענים נוספים למשפחות, מאפשר לאנשים עם כישורים נוספים ויכולות אחרות להצטרף לצוות ובכך להעשיר אותו, תורם לשינוי עמדות של המתנדבים ולחיבור בין המרכז לקהילה כולה.

בכדי שהמתנדבים ימלאו את ייעודם, יהיו משמעותיים, יניעו תהליכים ויישארו לאורך זמן בשירות ומתוך הבנה שמתנדבים דורשים השקעת זמן, משאבים וניהול נכון, הוחלט להשקיע בנושא המתנדבים ולתת אחוזי משרה לצורך ניהול המתנדבים, הכשרה לרכזי ההתנדבות שיבחרו ולפתח נספח ייעודי בתדריך לתחום.

חשוב לציין כי שיתוף מתנדבים בעשייה הקהילתית הינו נדבך משמעותי בפעילותן של המחלקות לשירותים חברתיים כבר שנים רבות. בחלק גדול מן הרשויות יש רכז התנדבות יישובי שתפקידו לשלב מתנדבים בשירותי המחלקה בפרט ובשירותי הרשות בכלל. למרות זאת, עד היום לא היו רכזי התנדבות בתוך השירותים עצמם של משרד

הרווחה ועל כן זוהי קפיצת דרך משמעותית בהכנסת תחום ההתנדבות באופן מקיף ומשמעותי לשירותי המשרד.

רכז המתנדבים בשירות המשלים למשפחות יעבוד בשיתוף פעולה מלא עם הרכז היישובי ויקבל ממנו הדרכה, ליווי וסיוע בתחום ההתנדבות.

מה בחוברת?

הפעלת מתנדבים במרכז דורשת מחויבות, נכונות ומשאבים. חוברת זו הוכנה במטרה לתת לכם כלים לייעול ולמקצע את תהליך הקליטה וההפעלה של מתנדבים בשירות. היא מגדירה את העקרונות המקצועיים המרכזיים של תהליכי ניהול והפעלה של מתנדבים. עקרונות אלה מהווים את הצעדים השונים בהפעלת מתנדבים בתקופת פעילותם.

החוברת כוללת חמישה חלקים:

1. **בחלק הראשון**, מוצגת הקדמה קצרה לגבי התנדבות וניהול התנדבות, השלבים בניהול מתנדבים לאורך "מעגל חיי המתנדב" ורשימת כללים להצלחה בהפעלת מתנדבים.
2. **בחלק השני**, מפורט כל אחד מהשלבים בניהול מתנדבים ומובאים ידע מעשי, כלים יישומיים וטפסים ייעודיים ל"שירות המשלים למשפחות לילדים עם מוגבלות" לכל אחד מהשלבים, כולל התייחסות לפרקטיקות הרלוונטיות ל"מתנדבים החדשים". חלק זה מסתיים בכלי לבדיקה-עצמית של השירות לגבי מידת המוכנות שלו לקליטה, ניהול והפעלת מתנדבים במסגרתו ומה צריך לעשות במידה ושדרושה עוד הכנה.
3. **בחלק השלישי**, מפורטים השלבים בניהול אירוע התנדבות חד פעמי (התנדבות אפיזודית).
4. **בחלק הרביעי**, מוצגות הדרכים להתמודדות עם מתנדבים מורכבים.
5. **בחלק החמישי**, מפורטים דגשים לניהול והכוונת מתנדבים לקראת שעת חירום.



לצד הכלים היישומיים והטפסים מופיע הסימן

קריאה נעימה

חלק א': תהליכי ניהול והפעלה של מתנדבים - הקדמה

1. מהי התנדבות?

התנדבות, היא תרומת זמן, שירות, מומחיות, ידע, יוקרה ו/או מערכת קשרים ע"י אדם הפועל למען הזולת והחברה, מתוך רצון חופשי, ללא קבלת תמורה כספית, לפחות למשך פרק הזמן לגביו התחייב המתנדב, באופן ישיר או עקיף, לאנשים מוכרים (למעט בני משפחה) ו/או בלתי-מוכרים, לארגונים, למוסדות ולתנועות, לקהילה ו/או לסביבה¹.

אי לכך, מתנדב הוא: **אדם הפועל למען הזולת והחברה מתוך רצון חופשי, וללא קבלת תמורה כלכלית עבור הפעולה ההתנדבותית.**

זכויות המתנדב

- הזכות שיתייחסו אליו כאל שותף, בעל דעה והשפעה, ולא רק כמגיש עזרה בחינם.
- הזכות לקבל תפקיד מתאים המתחשב בהעדפותיו, ניסיון חיים, השכלה, רקע מקצועי ואופי.
- הזכות לקבל מידע על הארגון שבמסגרתו הוא מתנדב- מדיניותו, אנשיו ותכניותיו.
- הזכות לעבור הכשרה לתפקיד שעליו למלא, השתלמויות והכשרה לתפקידים נושאי אחריות, ייעוץ והדרכה.
- הזכות להישלח למקום מסודר ומתאים לביצוע העבודה בכבוד ויעילות.
- הזכות להתנסות במגוון תפקידים.
- הזכות להביע דעה וביקורת, להעלות הצעות ולהשתתף בתכנון.
- הזכות לקבל הכרה המתבטאת בביטויי הערכה, אותות הוקרה וקידום.

חובות המתנדב

- החובה למחויבות ונאמנות לארגון
- החובה לפעול בהתאם למטרות הארגון
- החובה להגן על המוניטין של הארגון ולייצגו בכבוד
- החובה לכבד ולשמור על רכוש הארגון.
- החובה לשאוף ולהגיע למציאות ברמה המקצועית הנדרשת בכל תפקיד בו בחר.

1. ההגדרה מתוך אמנת ההתנדבות של המועצה הלאומית להתנדבות בישראל.

- החובה לשאוף להתמקצעות מתמדת תוך השתתפות בתוכניות ההכשרה וההדרכה של הארגון, ברמה האישית והצוותית.
- החובה לכבד את הלקוח ולנהוג כלפיו במסירות, באחריות, בסבלנות ובסובלנות, ללא הפליה או משוא פנים, תוך כיבוד השונות בין אנשים.
- החובה לשתף פעולה עם כל שאר המתנדבים בארגון, ועם אנשי צוות השכירים, ולנהוג כלפיהם בכבוד, בהגינות וללא משוא פנים.

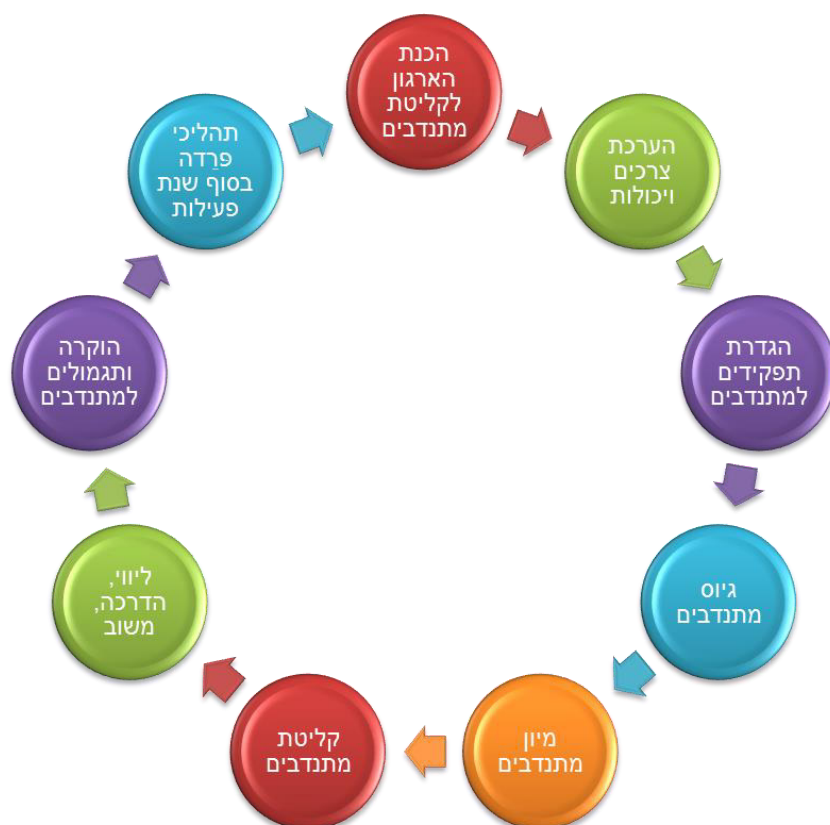
מתוך: אמנת ההתנדבות, המועצה הלאומית להתנדבות

2. ניהול והפעלה של מתנדבים לאורך "מעגל חיי המתנדב".

השתרשות התפיסה שתחום התנדבות הוא מקצוע אותו יש ללמוד ולהרחיב את גבולותיו גוררת עמה את ההכרה שיש להשקיע משאבים בפיתוחו וביישומו, שיש לשנות את החשיבה בנושא, וכי יש לנצל בצורה מיטבית את יכולת ההשפעה העצומה שמקבלים המתנדבים מהנתינה ומההשתייכות למקום ההתנדבות ולקהילה שעוטפת אותם ונעזרת בהם.

בחלק זה, נגדיר את העקרונות המקצועיים המרכזיים של תהליכי ניהול והפעלה של מתנדבים, המהווים את הצעדים השונים בהפעלת מתנדבים לאורך חיי המתנדב.

תהליכי ניהול המתנדבים מתחילים למעשה, עוד בטרם הגיע המתנדב בפעם הראשונה לשירות המשלים. תהליכים אלה כוללים מספר שלבים - מהכנת השירות לקליטת המתנדבים ועד לסיום פעילותם. על כל אחד מהתהליכים הללו נביא בהמשך החוברת פירוט וכלים מעשיים:



* כל אחד מהשלבים הללו מהווים חלק בשימור המתנדב ובהפיכתו למתנדב הממלא את מלוא הפוטנציאל שלו.

* על מנת להפיק את המיטב מכל אחד מהשלבים ולהיות רלוונטיים למתנדבים יש להיעזר בכלים טכנולוגיים מתאימים המאפשרים ייעול כל אחד מהשלבים וקשר גמיש יותר עם המתנדב.

פרקטיקות לניהול התנדבות- המותאמות למאה ה-21

החברה המערבית עברה ועוברת שינויים מרחיקי לכת בעשורים האחרונים: שינויים חברתיים, דמוגרפיים, פוליטיים וכלכליים רבים. המסקנה ההכרחית היא, כי אם העולם השתנה ועודנו משתנה אזי הכרחי להניח, כי גם ההתנדבות משתנה. ממחקרים שנערכו בשנים האחרונות, לצד עבודת שדה משמעותית מתקבל הרושם שאכן, השינויים והתמורות שחלו על החברה השפיעו גם על תהליכים רבים הרלוונטיים להתנדבות: האופן בו אנשים בוחרים להתנדב, הארגונים בהם הם בוחרים להשתלב, התפקידים אותם הם מעוניינים לבצע וסוג המחויבות שהם מוכנים ונכונים לקחת על עצמם.

התפתחות מסקרנת זו, מביאה עמה משמעות רבות לכל מי שעוסק בניהול התנדבות כיום, היות וקיים צורך לפענח את הדרכים האפקטיביות ביותר לעבוד, עם המתנדבים במאה ה-21.

במהלך חוברת זו, מעבר לכלים לניהול מתנדבים, נשזור פרקטיקות להתמודדות עם המתנדבים החדשים והמאפיינים שלהם. על מנת שפרקטיקות אלה יהיו בעלות משמעות, נספק הכרות קצרה עם המתנדבים החדשים.

המתנדבים החדשים:

כיום, יותר מתמיד, הופכת ההתנדבות לתהליך דו צדדי, של נתינה וקבלה, בין המתנדב לבין הארגון. תהליך זה כרוך במחויבות הנובעת מהצורך של הארגון במתנדב מתמיד, שמסוגל לספק שירות רציני ומשמעותי ובמתנדב, שזקוק לארגון שישקיע בו ויאפשר לו להתפתח ולצמוח בעודו מספק שירות ללקוחות הארגון. להלן מספר מאפיינים של המתנדבים החדשים:

המתנדבים החדשים זקוקים לגמישות - הם מבקשים שההתנדבות תשתלב באורח חייהם ותאפשר להם להתנדב כשנוח ומתאים להם.

המתנדבים החדשים מבקשים גיוון - הם מעוניינים באתגרים משתנים ובהזדמנויות שונות לבצע תפקידים שיקדמו שינוי חברתי משמעותי.

המתנדבים החדשים מעוניינים בתפקידים משמעותיים בעלי השפעה חברתית, ועל כן הם זקוקים לתפקידים המנוסחים על פי תוצאות ומצפים לתהליכי הערכה שישקפו להם את התקדמותם והאפקטיביות שלהם בתפקידם.

המתנדבים החדשים מעוניינים להביא לידי ביטוי את חזקותיהם ויכולותיהם בהתנדבות. הם אף מעוניינים לפתח מיומנויות חדשות שיאפשרו להם להגדיל את טווח המיומנויות הקיים שלהם.

המתנדבים החדשים מצפים לעצמאות תפקידית, ליכולת לחשוב "מחוץ לקופסה" וליישום שיטות חדשניות לפתרון הבעיות בהן הם נתקלים.

3. כללים להצלחה בניהול והפעלת מתנדבים

מקום הקולט מתנדבים, נדרש להיערך לכך. השלב הראשון והבסיסי ביותר בהערכות זו הוא מינוי רכז התנדבות שיהווה עבור המתנדבים כתובת אחת קבועה, אליה יוכלו לפנות בכל הנוגע להתנדבותם. **על כן בשירות המשלים קבענו תקן לרכז התנדבות.** רכז שנמצא במרכז למשפחה, תחת מנהל המרכז או כחלק מתפקיד המנהל, על פי גודל השירות המשלים.

תפקידי רכז ההתנדבות מגוונים, הוא אחראי, בליווי מנהל השירות, על כל ההתנדבות בשירות החל מבניית תכניות התנדבות, ליווי תהליך הגיוס והקליטה, הפעלת המתנדבים, לאורך שנת הפעילות ועד מישוב התוכניות ופרידה ממתנדבים.

על רכז המתנדבים לבצע מספר פעולות:

לקבוע תכניות התנדבות רלוונטיות - תכניות שיתנו מענה ייחודי לצורך של השירות וההורים וזאת בעקבות מיפוי מקיף עם מנהל המרכז, צוות המחלקה והורי המרכז ושיתאימו למתנדבים, כלומר תכניות שיאפשרו למתנדבים להיות משמעותיים ויהלמו את כישוריהם.

להגדיר תפקידים ברורים ומשימות ברורות למתנדבים ולגייס אותם בהתאם - המתנדבים זקוקים להכוונה מוגדרת ולשקיפות מרבית באשר לתפקידם. הם גם מעוניינים להחזיק בתפקיד משמעותי וכזה שתורם לארגון ולקהילה. ככל שהתפקיד שיוגדר להם יהיה משמעותי יותר וברור יותר, כך תגדל הסבירות שהם יחוו מחויבות ורצינות כלפיו. כאשר יש לנו הגדרת תפקיד ברורה קל לנו לדעת היכן נפנה על מנת לגייס את המתנדבים.

לקיים שיחה אישית עם כל מתנדב בטרם יתחיל בהתנדבות ולחתום איתו על הסכם התנדבות - על הרכז להכיר את המתנדב, את רצונותיו ואת הסיבות שבגללן בחר בארגון שלו כמקום התנדבות. עליו לוודא שהמתנדב מבין את התפקיד שהוגדר לו ואת הציפיות ממנו, וכן לאפשר לו להציג את ציפיותיו־הוא. זו גם הזדמנות לייצר עם המתנדב "חוזה פסיכולוגי" המעוגן ב"הסכם התנדבות" כתוב - להתחיל לייצר אצלו את המחויבות לתפקיד ולהדגים לו את התמיכה ואת הליווי שיקבל לאורך הדרך.

להעביר למתנדבים תכנית הכשרה - גם אם מדובר בתפקיד שלתפיסת הרכז לא דורש הכשרה מורכבת - חשוב לקיים תכנית הכשרה, גם אם קצרה. מטרת ההכשרה היא כפולה: הזדמנות לחשוף את המתנדב לשירות ולייצר אצלו תחושת שייכות אליו, ודרך להעניק לו כלים שיפתחו את יכולתו לבצע את העבודה שבה ישתלב.

להעניק למתנדבים מרחב לנטילת יזמה בפעילות ההתנדבותית - מתנדבים רבים הם יזמים באופיים, אקטיביסטים ומאמינים ביכולתם להוביל שינוי חברתי. מעצם זה, לעתים הם מגיעים עם רעיונות למכביר על תפקידים התנדבותיים שהם יוכלו להציע, לנהל ולבצע, ואף לרתום רבים אחרים לעשייה. על ידי הקשבה ומתן במה ליזמותיהם של המתנדבים, ירוויחו גם הם וגם השירות המשלים. על הרכז ליצור מסגרת זמן שמוקדשת

לשיחה חופשית בנושא יזמות ולנסות לאפשר אותה, כל עוד היא ברת ביצוע ועונה על צרכי המרכז וההורים.

לגרום למתנדבים להרגיש רצויים ושייכים - על הרכז לוודא שבהגעתם בפעמים הראשונות למקום ההתנדבות, המתנדבים מכירים את הנפשות הפועלות ומתמצאים במרחב השירות (למשל: היכן נמצאת פינת הקפה). עליו ליצור אווירה נעימה, שתספק למתנדבים תחושה שהם נחוצים ורצויים.

להעניק למתנדבים ליווי ותמיכה בתפקידם - חשוב לא רק להסתמך על שיחות בלתי פורמליות, אלא גם לקיים מערך ליווי ותמיכה מובנה שכולל שיחות קבוצתיות ואישיות אחת לתקופה. במהלך הליווי, חשוב לאפשר למתנדבים להציף דילמות והתלבטויות שבהן הם נתקלים במהלך פעילותם, לאפשר להם לפרוק תסכולים או קשיים, לעודד אותם לספר על הצלחות, על ההתפתחות ועל הצמיחה האישית שלהם במהלך ההתנדבות, לשתף אותם ולהתייעץ אתם.

להעניק למתנדבים הערכה ומשוב על פעילותם - כל מתנדב רוצה להרגיש שהוא מצליח ומשמעותי בתפקידו. הוא זקוק למשוב על פעילותו, כדי שידע אם הוא מבצע אותה על הצד הטוב ביותר ואם יש השפעה לפעולות שהוא מבצע. ככל שהמתנדב ירגיש שהוא צומח, מתקדם, משמעותי ותורם תרומה שיש לה השפעה, כך יגדל הסיכוי שיתמיד.

לוודא שהמתנדבים מתוגמלים על פעילותם - חשוב מאוד שלא לקחת את המתנדבים כמובנים מאליהם. חשוב שהמתנדב ירגיש שהוא מוערך וזוכה להכרה ולהוקרה על פעילותו. תגמולים לא חייבים להיות חומריים. לפעמים, שיחה אישית ומילה טובה מהוות תגמול משמעותי בפני עצמן. כל פעילות שתחזק את תחושת השייכות של המתנדב לפעילות, תחזק את המשמעות של העשייה שלו ותתרום לגיבושו עם שאר המתנדבים, עשויה להיות מתגמלת עבורו.

להעניק במה ופרסום לפעילות המתנדבים - חשוב שהרכז יפרסם במסגרות הראויות את דבר העשייה של המתנדבים, כך שיינתנו במה וביטוי לפעילותם, לתועלות שבשילובם ולהשפעתם על מימוש מטרות התכנית והארגון בהם הם פועלים. הפרסום והשיווק כשלעצמם יעניקו למתנדבים את ההוקרה ואת ההערכה שלהם הם ראויים בקרב קהלי יעד רחבים.

להיפרד באופן הנכון מהמתנדבים בתום פעילותם - כשם שנכון להשקיע במתנדבים כל עוד הם שם, נכון מאוד גם להיפרד מהם יפה כאשר ההתנדבות מגיעה לסיומה, או כאשר שנת הפעילות מסתיימת. תהליך פרידה שאינו מובנה ונכון יכול לפגום בטעם הטוב שנוצר במשך שנה שלמה. לכן, חשוב לתכנן תהליך פרידה שיכלול אירוע הוקרה למתנדבים, שיחת סיכום ומשוב.

חלק ב': כלים מעשיים בניהול מתנדבים לאורך מעגל חיי המתנדב

1. הכנת השירות לקליטת מתנדבים

יש חשיבות רבה לתכנון המקדים לשילובו של המתנדב בארגון. מטרתו של התכנון היא לכוון ולייעל את הפעילות ההתנדבותית, להעניק למתנדבים תחושה שהם משמעותיים ונחוצים, מצד אחד, ולאפשר לשירות לחוש בתועלת שלהם, מצד אחר. תהליך הכנת השירות מכיל כמה שלבים:



הגדרת איש צוות כרכז התנדבות - בשלב ראשון, על השירות למנות איש צוות שיהיה אחראי על ריכוז, ליווי והפעלת המתנדבים. איש הצוות יישם בפועל את השלבים שמפורטים בחוברת זו. חשוב לבחור לתפקיד זה איש צוות זמין, שנמצא בתדירות גבוהה יחסית בשטח, בעל ניסיון בניהול שותפויות, בעל שפה משותפת עם אנשים ממגוון גילאים ובעל היכרות עם תחום המוגבלות. על השירות לתגמל איש צוות זה על פועלו בתחום.

בניית תשתית ערכית - בתהליך התכנון, יש להבין מהי התשתית הערכית לשילובם של מתנדבים בפעילות. כלומר, יש להגדיר את הערך המוסף ואת התועלות שטמונות בהפעלת מתנדבים. הערך המוסף עשוי להיות הזרמת "דם חדש" למערכת, סיוע בתהליכי שינוי עמדות כלפי המוטבים (המשפחות) וערכים מוספים שקשורים למטרות השירות.

הכנת הצוות - הכנה ושיתוף הגורמים השונים בשירות וברווחה, כגון עובדות סוציאליות רלוונטיות וקבוצת הפעילים, יסייעו בשילוב מתנדבים חדשים. שיתוף הגורמים השונים עשוי לבוא לידי ביטוי בהערכת הצרכים שעליהם יוכלו לספק המתנדבים מענה. שיתוף זה יעניק לגיטימציה ויאפשר התמודדות עם התנגדויות, עם עומסים או עם כל מגבלה

ארגונית אחרת, וישקף לצוות כיצד רתימתו לנושא מניבה פירות משמעותיים.

בניית תקציב לשילוב מתנדבים בשירות - הפעלת מתנדבים כרוכה בעלויות ובמשאבים. תקציב נכון לניהול מתנדבים יכלול התייחסות לכוח אדם (לרבות שעות רכז), לעלויות גיוס מתנדבים, לעלויות הכשרה והעשרה, לנסיעות (אם קיים החזר נסיעות למתנדבים), לתגמולים ולאירועים, להערכת המתנדבים והתכנית, להוצאות לוגיסטיות וארגוניות ולכל הוצאה נוספת שכרוכה בניהול מתנדבים. התקציב יגיע מתקציבי השירות, תקציבי תחום ההתנדבות ברשות ותקציבי הרשות.



טופס בניית תקציב התנדבות שנתי				
סעיף	פירוט	עלות שנתית	גורם מממן	גורם מממן
גיוס המתנדבים	הוצאות שיווק, פרסום			
הכשרה והעשרה	מרצים, חומרים מקצועיים, סיורים מקצועיים, כיבוד, חדר			
נסיעות?	החזר נסיעות למתנדבים			
תגמולים ואירועים	מתנות, ימי הוקרה, תעודות הוקרה			
הערכה	הערכת עבודת המתנדבים ותוכנית ההתנדבות			
הוצאות לוגיסטיות וארגוניות	ציוד משרדי, מדים, ביטוח וכו'.			
הוצאות נוספות				

2. הערכת צרכים ויכולות - מיפוי

השלב הבא בתהליך הכנת השירות, הוא הערכת צרכים. תהליך זה באחריות הרכז אך צריך להתבצע יחד עם מנהל המרכז ועם רכז ההתנדבות הרשות. מטרת המיפוי היא לסייע להבין היכן ובאילו תפקידים אפשר לשלב מתנדבים בתכניות קיימות ובתכניות פוטנציאליות, ומהן היכולות והמגבלות למימוש תכנית ההתנדבות שעונה על צרכים אלה. על מנת לבצע איתור צרכים, יש לספק מענה למספר שאלות מהותיות.

הערכת הצרכים והיכולות של השירות לשילוב מתנדבים- שאלות שיש לשאול:

- מהם הצרכים של השירות להם יכולים המתנדבים לתת מענה? אילו צרכים מסופקים כיום אך היינו רוצים לתת להם מענים רחבים יותר? אילו מענים היינו רוצים לספק בנוסף למענים הקיימים היום בשירות?
- מהם הצרכים של משפחות לילדים עם מוגבלות, להם יכולים המתנדבים לתת מענה?
- מהם הצרכים של הקהילה בכלל, שאינם מקבלים מענה כיום, להם יכולים המתנדבים לתת מענה?
- מהם הצרכים של מתנדבים שהארגון יצטרך לספק?
- מהם היכולות והמשאבים שקיימים בשירות לקראת פיתוח ויישום תכנית לשילוב מתנדבים חדשים בשירות?
- מהן היכולות הארגוניות שנדרשות כדי להפעיל מערך אפקטיבי של מתנדבים בשירות?
- מהן המגבלות הארגוניות (לוגיסטיות, תקציביות, אנושיות) שבהן יש להתחשב בבניית מערך אפקטיבי של מתנדבים בשירות?
- מהן מגבלות השירות של המתנדבים - אילו תפקידים לא יוכלו המתנדבים למלא?

טבלה לתיעוד תהליך איתור צרכים

הטבלה שלהלן היא כלי עבודה נוח עבור רכז שמעוניין לרכז במקום אחד את המידע שעולה מתהליך איתור הצרכים, כך שיהווה עבורו בסיס לתהליך איתור הצרכים בהמשך.

צרכים	מענים	פערים בין מענים לצרכים	משאבים קיימים	מידת הדחיפות	
					שירות משלים:
					מחלקה/אגף/ תחום:
					משפחות השירות:
					הקהילה הרחבה:

במסגרת תהליך הערכת הצרכים והיכולות הארגוניות לשילוב מתנדבים, יש להתייחס גם להיבטים המשפטיים והביטוחיים בשילוב מתנדבים, וכן להתאים את הסביבה הארגונית והפיזית לשילוב המתנדבים, תוך התחשבות בצרכים מיוחדים אפשריים של המתנדבים.

לאחר מיפוי הצרכים והמענים יש לראות על מה מתנדבים של השירות המשלים יכולים לתת מענה ועל מה לא. **יש לזכור שהשירות בא לתת מענה קהילתי למשפחות לילדים עם מוגבלות ומתמקד בשישה תחומי פעילות:** קבוצות תמיכה וסדנאות, מידע והנגשתו, מנהיגות הורים ופעילים, פעילויות פנאי והפגה, הסברה ושינוי עמדות והשתלבות במערך החירום היישובי. על כן **נתמקד בתכניות שנותנות מענה קהילתי למשפחות ולא לילד עם המוגבלות, בתחומי המצוינים.**

כאשר עולים צרכים שאין ביכולת השירות לתת מענה חשוב לשקף אותם לגורמים נוספים ברשות, למצוא להם מענים דרך הרשות, ארגוני מגזר שלישי וכדומה (לפעמים בשיתוף השירות).

עקרונות לפיתוח תכניות התנדבות:

- התכנית נותנת מענה לצרכי השירות, צרכי המשפחות וצרכי המתנדבים ונעשתה על ידי מיפוי ושיח עם השותפים השונים.
- למתנדבים בתכנית יש ערך מוסף מלבד היותם כוח עבודה בחינם.
- המתנדבים בתכנית אינם מחליפים עובדים בשכר ואינם מחליפים אנשי מקצוע.
- התכנית עברה את אישור ו.ההיגוי הרשותית.
- התכנית מלווה בצורה ראויה כך שהמתנדבים מקבלים את ההכשרה והליווי המתאימים, התכנית מפוקחת לאורך הדרך והמתנדבים יכולים לתת מענה טוב בשטח.

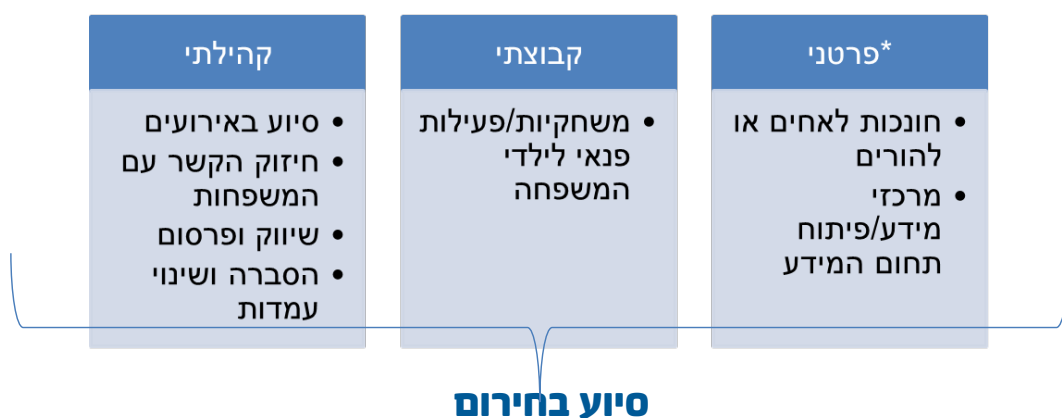
דוגמאות לתכניות אפשריות:

- פירוט התכניות מופיע בנספח א'
 - פורמט בניית תכנית מופיע בנספח ב'
- ההתייחסות פה היא לקבוצות התנדבות אבל כל תכנית יכולה לכלול גם יחידים.
- פיתוח תחום המידע - על ידי פתיחת מרכז מידע בשיתוף גוף נוסף מהרווחה או מתחום המידע, כגון שי"ל או קשר, אפשרות נוספת היא הקמת קבוצה העוסקת בחיזוק תחום המידע על ידי הרמת ערבי עיון ויצירת חוברות מידע.
- סיוע באירועים גדולים - קבוצה שתלווה את אירועי המרכז והמשפחות לאורך השנה, סביב חגים, טיולים ואירועים גדולים נוספים. הקבוצה תוכל להיות שותפה משלב תכנון האירוע, דרך הרמתו, השתתפות באירוע עצמו, סיומו והפקת הלקחים ממנו. הקבוצה יכולה להיות משויכת למשפחות ספציפיות או לצוות המרכז.
- חיזוק קשר עם משפחות - קבוצה שבה כל פרט לוקח על עצמו מספר משפחות מסוים ושומר איתם על קשר רציף במהלכו הוא מודיע להם על אירועים במרכז ומחבר אותו למרכז.

שיווק ופרסום המרכז - קבוצה שתקבל כלים שיווקים ותפרסם את השירות ברשתות החברתיות, בתקשורת, למשפחות המרכז ו/או בקבוצות התייחסות רלוונטיות כגון גני ילדים ייעודים.

הסברה ושינוי עמדות - קבוצה שתקבל כלים להעביר סדנאות בתחום התמודדות עם מוגבלות ותעביר את המידע הלאה.

משחקיות - קבוצה שתפעיל משחקיות לילדי המשפחות. משחקיות יכולות לתת מענה כאשר רוצים לאפשר פניות של ההורים בזמן פעילות להורים, יכולות להיות אמצעי לחיזוק הקשר של ילדים עם מוגבלות ואחיהם או של המשפחה הגרעינית כולה (ואז גם ההורים הינם חלק מהפעילות) או כפעילות פנאי לאחים.



3. הגדרת התפקיד והפרופיל של המתנדב

שלב משמעותי מאוד בתהליך העבודה עם מתנדבים, הוא שלב הגדרת התפקידים. לרוב, שלב זה ייעשה כחלק מתהליך עיצוב תכנית ההתנדבות - בין שהיא חדשה ובין שהיא מתמשכת.

תהליך הגדרת התפקיד הוא חיוני לביסוס תכנית ההתנדבות כולה, היות והוא משפיע על איכות עבודתו של המתנדב ועל סיכויו להמשיך לבצע את התפקיד. ארגונים שלא מספקים "תפקידים ראויים" למתנדבים מתקשים לגייס מתנדבים ולשמרם. המתנדבים של היום, מבקשים להשתלב בתפקידי התנדבות שמאפשרים השפעה משמעותית וגיוון משימתי. לכן, בתהליך עיצוב התפקידים למתנדב עלינו להבין וללמוד את נקודת מבטו של המתנדב - מה המתנדבים מחפשים באמת בעשייה ההתנדבותית.

המתנדבים של היום מצפים...

- לתפקידים אטרקטיביים ומאתגרים
- לתפקידים אשר מצביים מטרות מאתגרות אך בנות-ביצוע
- לתפקידים בעלי כוח מניע ומשמעותיים - הן לקהילה והן להם עצמם
- לתפקידים המעניקים להם אפשרות להשפיע ולייצר שינוי מהותי
- לתפקידים שיעניקו להם מידה של עצמאות בקבלת החלטות על דרכי הביצוע
- לתפקידים שיאפשרו להם לאמוד את התקדמותם והצלחתם, המוגדרים על פי יעדים קצרים ברי-השגה והמאפשרים יישום של הלמידה והפקה של לקחים
- לתפקידים שיכילו משימות מגוונות
- לתפקידים שיתאפיינו בגמישות ויותאמו לאורך החיים העמוס של המתנדב.

הגדרת התפקיד מבהירה למתנדב את מטרות התפקיד ואת דרישותיו, את ציפיות הארגון ממנו ואת מסגרת הפעילות ההתנדבותית. היא מניחה מסגרת התייחסות וגבולות ברורים לתפקיד, ומשאירה מקום למתנדב להביא עצמו לידי ביטוי בתוכם. על ההגדרה להיות גמישה ומאפשרת שינויים והתאמות בהתאם למתנדב שיגויס לביצוע התפקיד. תהליך הגדרת התפקיד הוא פונקציה של סוג התפקיד. לכן, הגדרות לתפקידים שונים עשויות להכיל רכיבים שונים - בהתאם למאפייני התפקיד והמתנדב הפוטנציאלי שמתאים לו.

הגדרת פרופיל המתנדב

הגדרת תפקיד מובנית תאפשר לרכז לנסח את פרופיל המתנדב הרצוי בהתאם לדרישות התפקיד שהגדיר. על הפרופיל לכלול כמה רכיבים: קבוצת גיל מתאימה לביצוע התפקיד; כישורים, מיומנויות ותכונות אישיות הכרחיות לביצוע התפקיד; ידע וניסיון הכרחיים (אם רלוונטי); מניעים אפשריים שיוכלו לקבל מענה בביצוע תפקיד זה.

טופס הגדרת תפקיד ריק מופיע בנספח ג'



הגדרת התפקיד כוללת את הרכיבים הבאים:

שם מעניין ואטרקטיבי לתפקיד ההתנדבותי	כותרת התפקיד ההתנדבותי
הגדרה ברורה של מטרות המתנדב בתפקידו מטרות מאתגרות אך בנות-ביצוע	מטרות התפקיד
פירוט המשימות שעל המתנדב יהיה לבצע כדי להשיג את מטרות התפקיד, תוך המלצות כלליות שמאפשרות לו להביא עצמו לידי ביטוי. משימות מאפשרות למתנדב לפרק תוצאות רחוקות ליעדים קצרים בני-השגה. משימות שמאפשרות ליישם למידה והפקת לקחים, ובכך להעריך את הצלחתו בתפקיד. משימות מגוונות	המשימות שנדרשות לצורך השגת מטרות אלה
הזמן שדרוש לביצוע המשימות (מספר שעות בשבוע או בתקופה אחרת, סך כל משך ההתנדבות). יש להביא לידי ביטוי את הגמישות בהפעלת המתנדב - האם הוא יוכל להשפיע על לוח הזמנים?	מסגרת הזמן
הגדרת כישורים, מיומנויות נדרשות ומאפיינים אישיים שחשובים לביצוע מיטבי של התפקיד.	תכונות וכישורים הכרחיים לביצוע התפקיד
הגדרת משך, תדירות ועומק תהליכי ההכשרה, ההדרכה והליווי שהמתנדב יקבל, וכן הדמות שתלווה אותו. יש להגדיר את תהליכי המשוב הפורמלי והבלתי פורמלי.	הדרכה ליווי ופיקוח
הגדרת מערך התגמולים האפשרי למתנדב שמבצע תפקיד זה, כגון הכשרה, ימי כיף, קורסים מקצועיים.	תגמולים
הגדרת מדדים ברורים להצלחה בתפקיד, שיאפשרו למתנדב ולרכז להעריך את התקדמות המתנדב אל עבר עמידה ביעדיו	הערכה



טופס דוגמא להגדרת תפקיד:

כותרת התפקיד ההתנדבותי

אח/ות בוגר/ת לאחים לילדים עם מוגבלות (התנדבות בזוגות)

מטרות התפקיד

תמיכה רגשית, חברתית ולימודית לאח לילד עם מוגבלות, מילוי שעות פנאי משמעותיות.

המשימות הנדרשות לצורך השגת המטרות:

- בילוי זמן אישי משמעותי עם האח
- פיתוח תקשורת אישית משמעותית עם הילד, כך שירגיש בנוח לשתף בקשיים ומצוקות
- משחק משותף, יציאה למקומות בילוי, טיולים משותפים יחד
- בניית מטרות להתקדמות עם הילד והגורם המפנה ועמידה בהם

מסגרת הזמן:

התנדבות למשך שנה לפחות, אחת לשבוע למשך שעתיים עד ארבע שעות. גמישות מלאה בבחירת הימים והשעות, אך לאחר שנבחרו עליהם להיות קבועים.

דרישות התפקיד:

תכונות אישיות: תקשורת בינאישית מפותחת, חברתיות, אמפתיה וחום, אחריות. יכולות: יכולת לספק תמיכה וסיוע לימודי, יכולת לספק אווירה תומכת ונעימה, זמינות ומחויבות גבוהה.

הדרכה, ליווי ופיקוח:

ליווי, הדרכה ופיקוח של צוות הארגון:

- הכשרה ראשונית של שני מפגשים בני 5 שעות
- אחת לחודש וחצי שיחה אישית עם כל מתנדב.
- אחת לחודשיים מפגש מתנדבים להעשרה, למידה ונטילציה.

תגמולים:

- השתתפות באירועים משותפים לכלל המתנדבים והחניכים בתכנית
- יצירת קשרים חברתיים ומקצועיים עם מתנדבים אחרים בתכנית
- קבלת ניסיון בעבודה עם ילדים
- קבלת ידע מגוון באמצעות הכשרות שונות בנושאי הפעלת לילדים
- מכתב המלצה לקורות החיים

הערכה:

מדדים להצלחה בתפקיד:

- שביעות רצון החניך
- שביעות רצון משפחת החניך
- שביעות רצון המתנדב
- שיפור במדדים חברתיים ולימודיים של החניך.

דגשים לעיצוב תפקידים למתנדבים החדשים פרקטיקות מותאמות למאה ה-21

גמישות: תפקיד גמיש מפיק את המקסימום ממה שהמתנדב יכול ומסוגל לתרום לארגון בהתאם לנסיבות חייו. למעשה מדובר בתפקידים אשר ניתן להתאים ו"לתפור" למתנדב, דבר דורש להתבונן בתפקיד הפנוי ולבחון אם וכיצד ניתן להגמישו.

שימוש בכלים טכנולוגיים: המתנדבים החדשים מצפים כי הארגון יעשה שימוש יעיל בזמנם. בעידן של היום, כלים טכנולוגיים מאפשרים תקשורת יעילה ואפקטיבית בין המתנדב לבין הארגון. על כן, בעיצוב התפקיד על מנהל ההתנדבות לחשוב, כיצד הוא יכול לשלב אלמנטים טכנולוגיים שיקלו על המתנדב לבצע את תפקידו: שילוב משימות שיוכל המתנדב לעשות מביתו, באופן וירטואלי, שימוש בכלים טכנולוגיים לקביעת זמני ההתנדבות, וכו'.

מדידת תוצאות, שיתוף בתוצאות והערכה: על התפקיד המעוצב להכיל הגדרה ברורה של מדדים להצלחה, תהליכי מדידה, תהליכי הערכה ושיטות לשיתוף בתוצאות ההערכה. המתנדבים החדשים מעוניינים בהשפעה חברתית ובאימפקט ולשם כך, הם זקוקים לכלים ברורים שיאפשרו להם לבחון אם הם משיגים את מטרותיהם. הגדרת כלים אלו, כבר בשלב עיצוב התפקיד ועיצוב תפקיד מוגדר תוצאות, יאפשרו למתנדב לבחון את התקדמותו, כבר מהיום הראשון ולחשוב שביעות רצון מהישגיו.

משימות שיתופיות (JOB SHARING): הרעיון שעומד מאחורי משימות שיתופיות הוא, שישנן משימות, או תפקידים, שיהיה קשה למתנדב לבצע לבדו, עקב מגבלות של זמן או זמינות. הרעיון הוא כי ניתן לעצב תפקיד- שמיועד בו זמנית למספר מתנדבים, שחולקים את המשימה ביניהם, גם אם זו משימה שבמקור חשבנו או ייעדנו למתנדב אחד בלבד.

איחוד משימות: במקביל לשיתוף משימות, ניתן גם לאחד מספר משימות מבודדות, לכדי תפקיד אחד- שינוהל על ידי צוות של מתנדבים. זהו תהליך דומה, המאפשר לאנשים הן להתנדב בצוות והן לקחת על עצמם משימות שהם מסוגלים לבצע במסגרת הזמינות שלהם, תוך לקיחת אחריות משותפת עם אנשים נוספים. ככלל, תפקידים המעוצבים כך שיכילו שייכות או שותפות בצוותי משימה, הם רלוונטיים מאד למתנדבים החדשים.

העלאת מרכיב האוטונומיה וקבלת החלטות בתפקיד: בעיצוב התפקיד למתנדב החדש, יש להקדיש מחשבה רבה למרכיבים בתפקיד, שיספקו למתנדב אפשרויות לעצמאות תפקידית, אוטונומיה וקבלת החלטות לגבי אופן ביצוע תפקידם. עצמאות תפקידית זו, מעודדת בתורה תרבות של לקיחת אחריות על התוצאות של התפקיד.

הגדרה ברורה של מיומנויות נדרשות לביצוע התפקיד: המתנדבים החדשים מעוניינים בתפקידים המביאים לידי ביטוי את החוזקות והיכולות שלהם, חשוב בשלב עיצוב

התפקיד להקדיש מחשבה למיומנויות הנדרשות לביצוע התפקיד ולמיומנויות שניתן לפתח באמצעותו. הגדרה ברורה של מרכיבים אלה, תסייע בגיוס המתנדב המתאים לביצוע המשימה ובשימור המוטיבציה שלו לאורך זמן.

הכשרות חוצות תפקיד (CROSS TRAINING): המתנדבים החדשים עשויים לצפות למגוון של משימות לביצוע. מגוון של משימות- דורש בתורו מגוון של מיומנויות. הרעיון שעומד מאחורי הכשרות חוצות תפקיד- הוא להציע במסגרת עיצוב התפקיד, מגוון של הכשרות נוספות שיוכל המתנדב לקחת בהן חלק, על מנת להרחיב את סט המיומנויות והכישורים שלו ולגוון, במידת האפשר, בתפקידו.

רוטציות תפקידיות ומסלולי קריירה: רוטציה רלוונטית מאד להכשרות חוצות תפקיד. בתהליך עיצוב התפקיד, יש כבר להקדיש מחשבה- לגבי תפקידים אפשריים נוספים שיוכל המתנדב למלא בעתיד, תוך שימוש בניסיון שצבר בתפקיד זה. בין אם מדובר בקידום רוחבי- הכולל הרחבת המשימות הקיימות שלו ובין אם מדובר בקידום אנכי- הכולל לקחת אחריות ניהולית, חשוב לצייר כבר בתהליך עיצוב התפקיד- אופקים תפקידיים ומסלולי קריירה אפשריים למתנדבים, שיספקו להם את הצורך בגיוון

4. גיוס מתנדבים

בהתאם לפרופיל המתנדבים, על הרכז לבצע תכנית גיוס מתנדבים שתאפשר להגיע אל המתנדבים המתאימים ביותר לביצוע התפקידים שהוגדרו. בבואנו לתכנן מערך לגיוס מתנדבים, עלינו לחשוב על ארבע השאלות הבאות:



תכנון מערך גיוס מתנדבים:

איפה? איפה אוכל למצוא אנשים המתאימים לפרופיל המתנדב שהגדרתי?

איך? באילו אמצעים כדאי ונכון לפנות לאנשים אלה?

מה? מהו המסר שברצוננו להעביר כאשר אנו פונים לגייס אנשים אלה להתנדבות?

מי? מי האדם שיבצע את הגיוס בפועל? מה הפרופיל המתאים לאדם שתפקידו לגייס?



אמצעים לגיוס מתנדבים

שיטת הגיוס	הסבר	אמצעים	יתרונות	חסרונות
המוני	שימוש באמצעי תקשורת המונית על מנת להגיע לקהלי יעד רחבים.	עיתונות קהילתית לוחות מודעות רשתות חברתיות אתרי אינטרנט קהילתיים.	אפקטיבי כאשר קיים צורך לאתר מספר רב של מתנדבים בזמן קצר יחסית.	אינו אפקטיבי בגיוס מתנדבים בעלי פרופיל ספציפי- קרי, כישורים ומיומנויות ייחודיים.
המוני-ממוקד	שימוש בשיטות גיוס המוני כפי שפורטו לעיל, אך תוך כיוונון ברור לקבוצת אוכלוסייה מסוימת.	פרסום בקבוצת פייסבוק של אנשים בעלי תחום עניין רלוונטי. דוכן באירועים קהילתיים מודעה בלוח מודעות של מועדון חברתי ששוהים בו אנשים עם רקע מסוים.	אפקטיבי כאשר קיים צורך לאתר מספר רב של מתנדבים בעלי פרופיל מעט יותר ספציפי, בזמן קצר יחסית.	דורש השקעת משאבי זמן במיון מספר רב של אנשים, שיש לוודא שאכן תואמים לפרופיל המבוקש.
אישי ממוקד	שימוש בשיטות גיוס הכרוכות בפניה אישית, ספציפית וממוקדת באנשים מסוימים הנמצאים מתאימים לפרופיל המתנדב המבוקש.	הרצאות בחוגים בקהילה שיחות טלפון אישיות לחברי קהילה שליחת דואר אלקטרוני לחברי קהילה רלוונטיים פגישה אישית עם חברי קהילה רלוונטיים.	מוודאת כי הפניה נעשית לאנשים המתאימים לפרופיל המבוקש ומאפשרת דיאלוג בין הפונה לבין המתנדב הפוטנציאלי.	דורש משאבי זמן משמעותיים והכרות טובה עם הקהילה.
דרך מעגלי השירות	שימוש בשיטות גיוס על בסיס "חבר מביא חבר" עידוד צוות, הורי ומתנדבי השירות לרתום מכרים וחברים להצטרף.	שליחת מכתב שיחת טלפון דואר אלקטרוני חוגי בית שיחה אישית "על כוס קפה".	מוודאת כי הפניה נעשית לאנשים המתאימים לפרופיל המבוקש והמוכרים כמתאימים. מאפשרת דיאלוג בין הפונה לבין המתנדב הפוטנציאלי.	הומוגניות ארגונית (כל האנשים בשירות מגיעים מרקע דומה) דורש משאבי זמן משמעותיים.

הדרך האפקטיבית ביותר לגיוס מתנדבים - היא פנייה ממוקדת, אישית ודו-כיוונית, שמאפשרת דיאלוג בין המתנדב הפוטנציאלי ובין המגייס, מאפשרת שאלת שאלות, התמודדות עם חששות אפשריים, הבהרת הציפיות ובחינת ההתאמה ההדדית עוד לפני שלב המיון. האפקטיביות הזו יוצרת גם היא, בתורה, תהליך מיון אפקטיבי, היות שלשלב המיון מגיעים רק מי שמתאימים לתפיסתם, לתפקיד ולדרישותיו הטכניות והמקצועיות. לכן פנייה למתנדבים באמצעות היכריות אישיות (למשל: באמצעות "חבר מביא חבר") מוכיחה את עצמה כיעילה ביותר.

לאחר בחירת אמצעי הגיוס המתאים ביותר, יש להחליט על המסר המתאים ביותר, אשר ישקף נאמנה את התפקיד המוצע למתנדב הפוטנציאלי ואשר בעל הסיכוי הגבוה ביותר לשכנע ולרתום את המועמד.

המסר יכול להיות מועבר בע"פ או בכתב, באריכות או בקצרה, בהתאם לשיטת הגיוס הנבחרת. ככל שהמסר המנוסח הוא ממוקד וחד, מבהיר היטב את הדרישות ואת הגדרת התפקיד, מבהיר את מידת הליווי, התגמול וההכשרה שיקבל המתנדב הפוטנציאלי ומזמין את מקבל המסר להתנדב באופן אישי, כך עולים סיכויי ההצלחה בתהליך הגיוס.

מסר טוב ומשכנע יכלול את המרכיבים הבאים:

מידע על השירות, על פעילותו, על התכנית: ועל התפקיד הספציפי המוצע למתנדב.

הדגשת הצורך - חיבור למטרה והמשמעות הערכית והחברתית שבפעילות והדרכים בהן המתנדב יוכל לסייע לקידום המטרות הללו.

הדגשת תועלות ההתנדבות - למתנדב ולקהילה, **מה יוצא לי מזה? במידה ומדובר בפניה אישית -** חשוב שהמסר יכלול הסבר מדוע האדם הספציפי אליו פנינו מתאים לפרופיל אותו אנחנו מחפשים.

גורמים אליהם ניתן לפנות לסיוע בגיוס:

רכז ההתנדבות הרשותי - במרבית הרשויות ישנה דמות היושבת בעירייה (ברוב הפעמים תחת מחלקת הרווחה) ואחראית על ניהול ההתנדבות ברשות, בדרך כלל יש לה מאגר של מתנדבים ומשאבים מסוימים לסיוע בפרסום.

רכז של"ם - "שירות לאומי למבוגר" - ארגון של החברה למתנ"סים אשר מחבר בן צרכים רשותיים **לאנשים בפנסיה** שרוצים להתנדב.

רכז התנדבות במרכזי צעירים - במרכזי הצעירים העירוניים יש פעמים רבות רכז התנדבות או מעורבות חברתית אשר יכול לחבר **צעירים** שמעוניינים להתנדב לשירות.

רכז התנדבות בחינוך - במרבית הרשויות, במחלקת הנוער או החינוך ישנה דמות אשר מסייעת לבתי הספר בחיזוק ועידוד התנדבות הנוער.

רכזי מעורבות חברתית במכללות ובאוניברסיטאות - רכז שתפקידו לחבר את הסטודנטים לעולם החברתית ולעודד אותם להיות מעוברים בחברה, פעילים או מתנדבים.

בנוסף ניתן לפרסם בעיתונות המקומית, ברשתות החברתיות, באתר האינטרנט של הרשות, ב"רוח טובה" ועוד

דגשים להתאמת המסרים לגיוס המתנדבים החדשים-

פרקטיקות מותאמות למאה ה-21

אחד המרכיבים החשובים ביותר במערך גיוס המתנדבים הוא עיצוב המסר. המסר שיעוצב יועבר במגוון של דרכים: בין אם בהודעה בפייסבוק, מודעה בלוח מודעות, שיחה קבוצתית באוניברסיטה או הרצאה במסגרת יום חשיפה. בכל מקרה, ישנה חשיבות רבה להתאים את המסר לצרכים ולמאפיינים של המתנדבים החדשים:

מסר קצר - בין אם הגיוס מתבצע ברשת ובן אם במגע ישיר, העולם של היום הוא הרבה יותר מהיר ומכיל כמויות מידע עצומות ובמקביל - לאנשים יש פחות סבלנות לקרוא או להקשיב - על כן, מסר קצר וברור יתקבל וייקלט טוב יותר אצל המתנדבים הפוטנציאליים.

על המסר להציג את **ההתנדבות כהזדמנות** -הזדמנות לעשות שינוי, הזדמנות להתפתח, הזדמנות ללמוד, הזדמנות לגיוון ושינוי.

חשוב שהמסר יציג את **המשימה וחשיבותה ואף את ההשפעה והתוצאה הצפויה** -המתנדבים החדשים נרתמים כאשר הם מרגישים משמעותיים בעשייתם, וכי השפעתם תימדד בדרך זו או אחרת. על המסר לספק מידע על הצורך החברתי שההתנדבות תספק ועל היכולת של המתנדבים הפוטנציאליים, לספק מענה לצורך זה.

המסר צריך להציג את **הגמישות והגיוון התפקיד** -במידה והדבר מתאפשר, חשוב להעביר למתנדבים החדשים את התחושה כי ניתן לתפור לכל מתנדב/ת חליפה שונה לפי הצרכים, תחומי העניין שלו/ה וזמנו/זמנה הפנוי וכי יש אופק גם לתפקידים חדשים והתפתחות בארגון.

חשוב שהמסר יכלול **מידע על שימושים טכנולוגיים** - למתנדבים החדשים חשובה מאד יעילות מחד ואווירה צעירה ועדכנית מאידך. מתן דגש על שימוש בטכנולוגיות, יסייע להעביר תחושות אלה למתנדבים.

המסר צריך לכלול את **הרווחים למתנדב** -אילו רווחים פסיכולוגיים/רגשיים/פרקטיים עשוי לקבל המתנדב/ת מההתנדבות: אלו תגמולים, איזו הכשרה או כלים חדשים יקבל,

האם יוכל ללמוד מיומנויות חדשות ולהעבירן לעולמו המקצועי (ניהול, ידע), האם יכיר אנשים מיוחדים ועוד.

מרכיב האוטונומיה וקבלת ההחלטות צריך לבוא לידי ביטוי במסר- יש לכלול במסר את מרכיבי עיצוב התפקיד שהזכרנו ברשומה הקודמת. למשל, האפשרות לעבוד לבד, לקחת אחריות ולהיות בעלי יוזמה ובמקביל, האפשרות לעבוד בצוות ובקבוצה.

על המסר לספק **הגדרה ברורה של מיומנויות נדרשות לביצוע התפקיד** - המתנדבים החדשים רוצים, כאמור, להביא את עצמם ואת המיומנויות והיכולות שלהם לידי ביטוי. על כן על המסר לכלול את רשימת היכולות, המיומנויות, התכונות והחוזקות הנדרשות למתנדב/ת ובמקביל, על המסר להזכיר את האפשרות לפתח מיומנויות חדשות במסגרת התפקיד.

על המסר להדגיש **אפשרויות להתנדבות אפיזודית** קרי, שמתנדבים המעוניינים להשתלב לתקופות זמן קצרות, יוכלו לעשות כן- בדרך אל מעורבות ארוכה ומשמעותית יותר.

5. מיון מתנדבים

מיון, הוא תהליך שבו הרכז בודק את מידת ההתאמה של המתנדב הפוטנציאלי לתפקיד והמתנדב עצמו בודק את מידת התאמת התפקיד והתכנית לצרכיו ולמניעיו. תהליך המיון בעבודה עם מתנדבים לרוב מתחיל בכך שהמתנדב המתעניין ממלא טופס רישום ולאחריו, מתקיים ראיון אישי, שמאפשר היכרות עם המתנדב הפוטנציאלי ואפשרות לייצר התאמה מיטבית בינו לבין התפקיד.

טופס הרישום למתנדב, מספק הזדמנות לאסוף אינפורמציה חיונית לגבי המתנדב, שעשויה להוות בסיס טוב לשיחת הראיון האישי. טופס הרישום אף חוסך זמן של איסוף אינפורמציה "יבשה" במהלך הראיון. ניתן לשלוח אותו מבעוד מועד למתנדב המתעניין, על מנת שיגיע לראיון עם טופס מלא, או לבקשו למלא אותו לפני תחילת הראיון.

* כדאי שטופס הרישום יהיה אינטרנטי - כך שלמתנדב יהיה נוח לענות עליו ולרכז יהיה נוח ופשוט לתעד אותו.



טופס רישום להתנדבות - דוגמה

פרטים אישיים:

שם פרטי: _____ שם משפחה: _____
תאריך לידה: _____ כתובת: _____
טלפון בבית: _____ טלפון נייד: _____
מצב משפחתי: _____ השכלה: _____
תעודת זהות: _____

עיסוק:

משלח-יד: _____
מקום עבודה נוכחי: _____ תפקיד: _____

פנאי:

תחביבים: _____
ניסיון עבר בהתנדבות: _____
השתתפות בחוגים: _____
כישרונות ייחודיים: _____

התעניינות בהתנדבות:

מדוע פנית להתנדב אצלנו? _____
מהן ציפיותיך מההתנדבות? _____
האם יש תחומי התנדבות שמעניינים אותך במיוחד? _____
בממוצע, לכמה שעות בשבוע אתה יכול להתחייב? _____
מהן השעות/הימים שעדיפים עליך להתנדבות? _____
לאיזו תקופת זמן חשבת להתנדב? _____

מוכנות להתנדבות בשעת חירום:

האם אתה מוכן להתנדב בשירות גם בשעת חירום? _____
באיזה תפקיד? _____
האם אתה נייד? _____

תודה על שיתוף הפעולה

מטרות הראיון האישי:

- לאפשר לבחון את התאמתו של המתנדב לתפקיד או למשימה, וכן את יכולתו ונכונותו להתחייב ולהתמיד בהם.
- להכיר את מניעי ההתנדבות של המתנדב, כמידע חיוני לשימורו בהמשך.
- לאפשר למתנדב להכיר לעומק את השירות ואת התפקיד.
- לערוך תיאום ציפיות בין המתנדב ובין המשימה. לספר למתנדב את כל המידע החיוני לגבי ביצוע התפקיד, הציפיות ממנו ומה יוכל לצפות מהשירות.
- לשדר רצינות, מקצועיות ואף יוקרה. הראיון אמור להבהיר שמדובר בשירות שבו חר את המועמדים ומתייחס לתפקידם ברצינות הראוייה.

גם אם הראיון אינו מממין והשירות קולט את כלל המתנדבים שמופנים אליו - עדיין קיימת חשיבות לראיון מקדים, שמאפשר היכרות מעמיקה עם המתנדב ומניעיו וכן תיאום ציפיות. מומלץ לקיים את הראיון במבנה השירות (במידה ויש מבנה פיזי) ולקיים ראיון חצי מובנה, בו למראיין מספר שאלות מוכנות מראש, שמספקות לו כיוון כללי לאיסוף המידע. בנוסף, חשוב להכין ולהביא את דף הגדרת התפקיד ולעבור עליו ביחד עם המתנדב.



שאלות מכוונות בתהליך הראיון	
היכרות כללית	• ספר לי על עצמך. • מה מביא אותך להתנדבות? • למה אתה רוצה להתנדב כאן? • מה הביא אותך לבחור בשירות הזה? בתכנית זו?
ניסיון קודם (אם רלוונטי)	• האם התנדבת בעבר? תאר אירוע משמעותי. • ספר לי על ניסיוןך כמתנדב. • ממה הכי נהנית בעבודתך כמתנדב בעבר?
שאלות לבדיקת עמדות	• מה יגרום לך לרצות להפסיק להתנדב? • עד כמה חשוב לך הקשר עם המוטבים? • מה אתה יודע על המוטבים שלנו? • האם אתה מכיר אנשים בסביבתך שמתנדבים? מה דעתך עליהם?

שאלות מכוונות בתהליך הריאיון	
• ספר לי על הצלחה שלך. • מהן הנקודות הטובות יותר והטובות פחות אצלך? • כיצד אתה רואה עצמך משתלב בעבודת צוות? מה יכול להקשות עליך? מה יכול להיות מספק בעבורך? • איך תתמודד עם מצבי לחץ? • עד כמה אתה נהנה מעצמאות בתפקיד? • איך תתמודד במקרה ש....? (סיטואציה מהעשייה ההתנדבותית)	שאלות לבדיקת התאמה לתפקיד (כישורים, מיומנויות, אופני פעולה)
• עד כמה חשוב לך לרכוש ידע והבנות חדשות במהלך ההתנדבות? • עד כמה ההתנדבות חשובה לך לצורך הקריירה שלך? • עד כמה ובאילו תחומים אתה מצפה להתקדם במסגרת ההתנדבות?	התפתחות ולמידה
• מהן ציפיותיך מההתנדבות? • מה יגרום לך להרגיש מסופק ומרוצה מההתנדבות? • כמה זמן אתה יכול להקדיש להתנדבות? אילו תקופות עמוסות יותר עבורך? • איך אפשר לתקשר אתך בין הפעילויות ההתנדבותיות?	תיאום ציפיות

דגשים למיון המתנדבים החדשים- פרקטיקות מותאמות למאה ה-21

- **מענה מהיר** - בראש ובראשונה, במיון הראשוני יש להגיב מהר. הציפייה של המתנדבים החדשים היא לארגון מקצועי ויעיל וכזה שמגיב באופן מידי לפניותיהם. גם אם תהליך המיון כרוך בשלבים, הציפייה היא שהפנייה תענה באופן מידי גם אם לא תטופל באופן מידי. כלומר, שמסגרת ההתנדבות תתייחס לפניה ותתאר את שלבי ההתקדמות ביעילות מקסימאלית.
- **קורות חיים** - על רקע הצורך בהתנדבות בארגון מקצועי הממייין את מועמדיו בקפידה, קיימת לגיטימיות לתהליך מיון משמעותי. על כן, מקובל יותר כיום לבקש קורות חיים ואף המלצות במסגרת תהליך המיון. יש להפעיל שיקול דעת בנוגע לבקשה זו, אל מול מורכבות התפקיד. קורות חיים והמלצות הם כלי מיון (לא בלעדי) לשילוב המתנדב הנכון בתפקיד הנכון, בהנחה שהתפקיד הוא בעל פרופיל שדורש זאת.
- **ראיון על תשתית אינטרנטית סקייפ/פייס-טיים** - הצורך בגמישות מחייב את ארגוני המתנדבים להתגמש למול אורח החיים העמוס של המתנדבים. על כן, ניתן להשתמש בתשתית אינטרנטית לראיון. הדבר הופך להיות לגיטימי בעולם העבודה ועשוי להקל על הנוגעים בדבר בניהול ההתנדבות.

- **דברו אליהם בתוצאות** - במסגרת תהליך המיון ניתן להעניק למועמדים מידע על חשיבות המתנדבים בארגון, על הערך המוסף שלהם ועל ההשפעה של המתנדבים בארגון. באמצעות מידע זה יועבר המסר על ארגון מקצועי שמפעיל את מתנדביו בתבונה ובמחשבה תחילה. מסר זה יתרום לשימורם של מתנדבים לאורך זמן.
- **מיון באמצעות התנדבות חד פעמית (אפיזודית)** - התנדבות אפיזודית הולכת ותופסת תאוצה, היא מהווה גם ביטוי לדרישה הולכת וגוברת של מתנדבים פוטנציאליים להיות מעורבים חברתית. חשוב לראות באירועי ההתנדבות החד פעמיים (אפיזודיים) כלי למיון הדדי - אפשרות של המתנדב להתנסות במסגרת ההתנדבות ושל הארגון להכיר את המתנדב, להיחשף לאיכותו ולתרומתו האפשרית לארגון.

6. קליטת מתנדבים בשירות

המתנדבים החדשים מתאפיינים בלוח זמנים עמוס. לפיכך, תהליך קליטת המתנדבים חייב להיות תהליך מקצועי שתוכנן בקפידה וכזה הלוקח בחשבון את המאפיינים של המתנדבים ועונה על צרכיהם ותפקידם בשירות.

תהליך הקליטה הוא השלב שבו המתנדב נחשף לשירות. תהליך סוציאליזציה נכון של מתנדב יאפשר לו לאמץ ולקבל את התרבות הארגונית, מטרות השירות ויבנה שייכות לו. ככל שתהליך הקליטה יהיה מוצלח יותר ומזמין יותר, כך המתנדב ירצה להתמיד ולהצליח בעשייה ההתנדבותית. מתפקידו של רכז המתנדבים להקפיד כי כל מתנדב שמשתלב בתכנית התנדבות, יעבור את התהליכים הבאים:



תיאום ציפיות

בתהליך תיאום הציפיות עם המתנדבים, על רכז המתנדבים להעניק למתנדב מידע רחב ככל הניתן על התפקיד, על הארגון, על המוטבים ועל התרומה של העשייה ההתנדבותית למוטבים. באופן דומה על המתנדב להבהיר את הציפיות שלו מההתנדבות, ולתת מידע מהימן על היכולת שלו להשתלב בשירות ולבצע את תפקידו. תיאום ציפיות אפקטיבי תורם רבות לשימור המתנדבים.

הכלי הבא יסייע בסיכום תוצאות תהליך תיאום הציפיות. על התהליך לכלול:

- תיאום ציפיות בין המתנדב, לבין ציפיותיו מהתפקיד ההתנדבותי
- תיאום ציפיות בין המתנדב, לבין הארגון ולהיפך
- תיאום ציפיות בין המתנדב, לבין רכז ההתנדבות ולהיפך

	המתנדב	רכז המתנדבים	הארגון
המתנדב			
הארגון			
רכז המתנדבים			

הסכם התנדבות

הסכם התנדבות הוא כלי ארגוני חיוני, המאפשר תיאום ציפיות בסיסי בין המתנדב ובין הארגון. מטרת ההסכם היא לתאר תמונה בהירה ואמינה לגבי הזכויות והמחויבויות ההדדיות בין הארגון לבין המתנדב. **בתקופה זו יש לבטח את המתנדבים בביטוח מתנדבים באמצעות רכז ההתנדבות הרשותי ולהוסיף ביטוחים נדרשים על פי התפקיד (כגון ביטוח צד ג' או ביטוח אחריות מקצועית)**

הסכם התנדבות למילוי מופיע בנספח ד'



הסכם ההתנדבות כולל:

ההסכם מתקיים בין הארגון: _____ ואיש הקשר: _____
למתנדב/ת: _____ ת"ז: _____

1. הוקרה והערכה למתנדב על תרומתו

2. הגדרת תפקיד ברורה

• עקרונות העבודה ההתנדבותית

1. תפיסת הארגון את המתנדבים

• פירוט זכויות המתנדב

1. הזכות לקבל הכשרה מתאימה לתפקיד

2. הזכות לייעוץ, הדרכה, ליווי וחניכה

3. הזכות להכרה, הוקרה וקידום

4. הזכות לקבל משוב והערכה על הפעילות ההתנדבותית

5. הזכות לביטוח

• פירוט חובות המתנדב

1. החובה לשמור על כללי השירות וחוקיו בכללם שמירה על סודיות

2. החובה לפעול בהתאם להנחיות רכז ההתנדבות

3. החובה להשתתף במפגשי הכשרה, הדרכה וליווי בהתאם לפירוט המפגשים

4. החובה להתחייב לתקופת ההתנדבות ולתדירות הפעילות ההתנדבותית - פירוט התקופה והתדירות

5. התחייבות להודיע מראש על היעדרות צפויה או על רצון לעזוב

• לפרט מה קורה במקרה של אי-עמידה בהתחייבויות או חריגה מכללי השירות

• להודות למתנדב שוב

• חתימה של הארגון וחתימה של המתנדב

היכרות עם השירות (אוריינטציה)

תכנית האוריינטציה למתנדב היא ההיכרות הראשונית שלו עם השירות. היא למעשה קבלת הפנים והגדרת מערכת היחסים. מטרתה ליצור מעורבות ושייכות של המתנדב ולחזק את המוטיבציה וההתלהבות שהביאו אותו לפעילות מלכתחילה.

האוריינטציה כוללת:

- תיאור המטרות והערכים של השירות והצגת החזון.
- תיאור מוטבי ו/או תחומי ההתנדבות שהשירות מסייע להם ותיאור היחסים בין השירות לבין ארגונים נוספים הקיימים בקהילה.
- היכרות עם בעלי תפקידים ועם אופן ניהול המתנדבים, תיאור הציפיות מהמתנדבים, כולל תיאור כללי שלהעבודה שיבצעו.
- הסבר על המדיניות והחוקים, לרבות חובות וזכויות המתנדבים.
- היכרות עם הסביבה הפיזית של השירות - המטבחון, השירותים, המזכירות וכיו"ב.

בבניית תכנית האוריינטציה, יש להביא בחשבון מספר רכיבים:

- מספר המשתתפים ומאפייניהם
- מקום לקיום ההיכרות
- התוכן שרוצים להעביר
- מי הגורם המעביר
- משך הזמן לכל תחום בהיכרות (למשל: חזון הארגון ומטרותיו, מאפייני המוטבים, חובות וזכויות של המתנדב)
- רתימת עובדים, הורים ומתנדבים ותיקים להעברת תכנים
- כיבוד

בניית תהליכי הכשרה

הכשרה לתפקיד היא תהליך של הקניית ידע, כלים ומיומנויות החשובים לביצוע התפקיד ההתנדבותי. להבדיל מהאוריינטציה, שהיא כללית יותר לארגון או לתכנית, ההכשרה צריכה להיות רלוונטית לתפקיד הספציפי שאותו יבצע המתנדב ועל כן עליה להיות יישומית וממוקדת. הכשרה תורמת רבות גם לחיזוק קבוצת המתנדבים.

בתכנון ההכשרה חשוב להתייחס לניסיון האישי אותו מגיע המתנדב ולהתאים את ההכשרה לקהל המתנדבים.

בעיצוב תכנית הכשרה על רכז ההתנדבות לתכנן כמה היבטים משמעותיים: הכשרה מקצועית לתפקיד, הכשרה חברתית - גיבוש קבוצה והכשרה מנהלית.



תכנון תכנית הכשרה למתנדב

הכשרה מקצועית לתפקיד - שיווק השירות					
תחום הידע	ידע/ יכולות של המתנדב	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב
מאפיינים של משפחות לילדים עם מוגבלות	חלקי	יש להקנות ידע גם לגבי המאפיינים הכלליים של המשפחות בכדי שנדע איך להגיע אליהם בפרסום ויש להקנות ידע לגבי ההתמודדות על משפחות אילו בכדי שנוכל לפרסם באופן מדויק את יתרונות השירות	מומחה מתחום השירות למשפחות לילדים עם מוגבלות ומומחה שיווק.	4 שעות	1,000 ₪ (עלות הרצאה של מומחה שיווק. הרצאה של מומחה בתחום המשפחה יגיע מהרשות בחינם)
הכשרה חברתית - גיבוש קבוצה					
תחום הידע	ידע/ יכולות של המתנדב	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב
הכרות מעמיקה	חלקי	יש לייצר הכרות מעמיקה יותר בין חברי קבוצת ההתנדבות	רכז המתנדבים	שעתיים	500 ₪
הכשרה מנהלתית - הכרות עם נהלי העבודה בארגון					
תחום הידע	ידע/ יכולות של המתנדב	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב
האסור והמוותר ברשתות החברתיות	אין	מלא.	דובר הרשות	שעה - התנסותי	0 ₪

דף תכנון ריק מופיע בנספח ה'

7. שימור מתנדבים

אחד האתגרים הגדולים של ארגון שרוצה להפעיל מתנדבים, הוא שימור המוטיבציה שלהם לאורך זמן. ההיגיון אומר שאם מתנדב מגיע לתרום מזמנו למען האחר, הוא יעשה כן במלוא המחויבות והרצינות כל עוד יידרש לכך. עם זאת, מתברר שהתמונה מורכבת הרבה יותר, היות שהסיבות שהביאו את המתנדב להצטרף להתנדבות הן לא בהכרח הסיבות שיגרמו לו להישאר בה. לארגון ולמנהל ההתנדבות יש השפעה מכרעת על התמדתו של המתנדב. כשמדברים על שימור חשוב לתכנן מראש לכמה זמן אנו מעוניינים שהמתנדבים יישארו, מה תחשב הצלחה בעינינו? האם אנחנו רוצים שהמתנדבים יתחלפו כל שנה, שלוש שנים וכדומה. יש תפקידים שתחלופה גבוהה בהם מביאה איתה גם יתרונות כגון רוח חדשה ורעיונות חדשים ויש תפקידים בהם תחלופה גבוהה לא מאפשרת את הצלחה בתפקיד.

שימור, הוא לא תהליך שעומד בפני עצמו במעגל של חיי המתנדב: שימור מתנדבים הוא תוצאה של ארגון שמנהל את מתנדביו היטב והוא מתחיל, למעשה, ביום הראשון שבו המתנדב פוגש את הארגון, באופן שבו הארגון נערך לקראתו ובאופן שבו הארגון מתנהל מולו עם הגעתו. אפשר לומר, שכל השלבים שמפורטים בחוברת זו הם חלק מתהליך השימור של המתנדב. עם זאת, יש שלבים במעגל חייהם של המתנדבים שחשוב מאוד לשמרם (ראו פירוט בסעיפים 8-10 בהמשך).

8. תהליכי הדרכה וליווי מתנדבים

אחד מתפקידי הליבה של רכז המתנדבים הוא לתמוך ופקח על עבודת המתנדבים בארגון. מטרת התמיכה והפיקוח לספק הזדמנות להעניק משוב אך גם לקבל משוב מהמתנדב, לבחון את התרומה של המתנדב לשירות ולוודא שעבודתו של המתנדב נגזרת מהיעדים שהוצבו לו.

מתנדבים זקוקים לטיפוח, לליווי, להדרכה ולתמיכה באופן שוטף. תהליך זה של ליווי המתנדבים אמור להתייחס למכלול התכנים שעולים בתפקיד, הן המקצועיים והן האישיים, ולספק להם חוויית התנדבות מעצימה ומצמיחה שבמסגרתה יוכלו ללמוד על תפקידם, על תפקודם, על עצמם ועל יכולותיהם.

תהליכי הליווי כוללים:



הדרכת המתנדבים

הדרכת המתנדבים, היא תהליך ליווי קבוצתי שבו רכז המתנדבים דן עם המתנדבים בתהליכים המקצועיים והאישיים שמתרחשים בפעילותם. ההדרכה מהווה המשך ישיר לתהליך ההכשרה וניתנת על ידי העמקה בידע, בכלים ובמיומנויות לביצוע תפקידם בהתאם לצרכים שעולים במהלך פעילותם. הדרכה מאפשרת למידה בין שווים, שיתוף בחוויות, בלבטים ובדילמות וחשיבה משותפת להתמודדות עמם.

העשרת המתנדבים

העשרת המתנדבים מרחיבה את הידע שלהם בתחום התנדבותם ו/או בתחומי ידע נוספים. היא עונה על צורכי המתנדבים בהתפתחות ובצמיחה אישית ומהווה דרך לתגמל אותם. העשרה יכולה לכלול מגוון הרצאות וסדנאות רלוונטיות לתחום ההתנדבות שמעניינות את המתנדבים. המפתח להצלחת תכנית ההעשרה הוא, שתותאם לצרכים של קבוצת המתנדבים ותעניק תחושה של השקעה ומקצוענות.

ליווי אישי למתנדבים

תהליך הליווי האישי מהווה השלמה לתהליכי ההדרכה וההעשרה למתנדבים. במסגרת הפרטנית ובשיחה האישית המתנדב יכול להביא את עצמו ולהעלות דילמות או קשיים שרלוונטיים לגביו והם לא מנת חלקה של קבוצת המתנדבים. השיחה האישית נועדה לקבל ממנו הערכת מצב על קצב התקדמותו, על תחושותיו ועל צרכיו ולהעניק לו משוב על התקדמותו בתפקיד. הליווי גם מאפשר למתנדב לעבור תהליך רפלקטיבי, שבמסגרתו הוא בוחן את התפתחותו האישית והמקצועית ואת מידת המענה שהוא מקבל לצרכיו האישיים. על תהליכי המשוב והרפלקציה יפורט בהמשך.

9. הערכה ומשוב

למתנדבים חשובה מאוד התחושה שהם משמעותיים בתפקידם, שיש ביכולתם להשתפר ולשפר, ושהם פועלים על סמך מדדים שמאפשרים להם לבחון את הצלחתם או את חוסר הצלחתם בפעילות. הערכה, כחלק מתהליך הליווי הכולל של המתנדבים, יכולה לבחון את תפקוד המתנדב ביחס לתפקיד שהוגדר לו. היא גם מהווה הזדמנות להערכה הדדית, שבמסגרתה המתנדב יכול להעלות את תחושותיו ואת מחשבותיו לגבי השירות, הצוות, ההורים או המתנדבים האחרים. תהליכי משוב והערכה מעבירים מסר של מקצועיות ומעניקים למתנדב תחושה שעשייתו חיונית ומשמעותית.

תהליכי הערכה נערכים לרוב במסגרת שיחות משוב אישיות. מומלץ לקיים שיחת משוב עם המתנדב, לפחות אחת לחצי שנה. אפשר לערוך את שיחת המשוב במסגרת מפגשי הליווי האישיים. עם זאת, חשוב ליידע את המתנדב שבמפגשי הליווי הקרוב יערך תהליך משוב, כדי שיוכל להכין את עצמו לכך.

כללים לשיחת משוב אפקטיבית

- על המשוב להיות ידידותי, חשוב לשמור על אווירה נעימה וידידותית, גם אם עולות נקודות לשיפור בתפקודו של המתנדב.
- על המשוב להיות הדדי תמיד. יש לאפשר למתנדב להעניק משוב לשירות ולמנחים שלו, ולא להסתפק במתן משוב על תפקודו.
- על המשוב להיות חיובי ובונה. חשוב שיאפשר למתנדב למידה משמעותית על הדברים שעליו לשפר ועל התקדמותו ליצירת משוב חיובי ובונה חשוב:
 1. להתייחס להתנהגות ולא להיבטים של האישיות, רצוי שלא לתייג את המתנדב בתכונות אישיות כאלה ואחרות, אלא להתמקד בהתנהגויות מסוימות שמשפיעות על תפקודו.
 2. לספק למתנדב דוגמאות קונקרטיות, בשיחת משוב, חשוב לא לדבר תאורטית - אלא להדגים כל נקודה לשימור או לשיפור באמצעות מקרים קונקרטיים מפעילות המתנדב.
 3. לוודא הסכמה על עובדות: סיטואציות מסוימות נתונות לפרשנות מגוונת. חשוב לוודא עם המתנדב שהוא מבין את כל הדוגמאות שהועלו בפניו ולאפשר לו לבטא את תחושותיו.

טופס משוב מהערכת מתנדב



שם המתנדב: _____ תקופת ההתנדבות: _____
תפקיד: _____ תאריך ההערכה: _____

מטרות התפקיד ומידת השגתן:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

יחסי עבודה:

יחסים עם מתנדבים אחרים: _____
יחסים עם צוות השירות: _____
יחסים עם מוטבי ההתנדבות: _____
עמידה בלוח הזמנים וסיום משימות בזמן: _____
יוזמה: _____ גמישות: _____

הערות רכז ההתנדבות ביחס לתחומים הנ"ל: _____

הערות המתנדב ביחס לתחומים הנ"ל: _____

ההישג הבולט בתקופת ההערכה: _____

התחום העיקרי הזקוק לשינוי, או הכשרה נוספת, עם המלצות לדרך פעולה מומלצת: _____

בסך הכל, מהי תחושת המתנדב לגבי הישגיו בתפקיד? איזה שינוי באופי האחריות המוטלת עליו או בנהלים ישפר את יכולת המתנדב לתרום לארגון?

מה הן המטרות העיקריות שרצוי שהמתנדב ישיג בתקופה שבין ההערכה הזו לבין ההערכה הבאה?

א. _____

ב. _____

ג. _____

התאריך המתוכנן להערכה הבאה: _____

חתימות:

רכז ההתנדבות: _____ תאריך: _____

מתנדב (בחירה): _____ תאריך: _____

על שיחת המשוב להתייחס להישגי המתנדב, למידת הסיפוק של המתנדב מתפקידו, למערכות יחסיו של המתנדב עם שאר המתנדבים ועם שאר האנשים אותם הוא פוגש, ולמידת יכולתו של המתנדב לקבל החלטות ולפעול באופן עצמאי.

10. הוקרה ותגמול של מתנדבים

תגמולים נועדו להעניק למתנדב את התחושה שמכירים בתרומתו ומוקירים אותה, וכן לספק מענה למניעים ולצרכים השונים שעמם הגיע להתנדבותו.

כדי להגיע ולשמר מתנדבים לאורך זמן, יש חשיבות רבה לזיהוי המניעים והצרכים שעומדים בבסיס בחירתם של המתנדבים להיות מעורבים בשירות. זיהוי זה יאפשר לספק מענה לצרכים אלה באמצעות מערכת תגמולים מגוונת ומותאמת לאורך כל שנת הפעילות. מענה זה יתרום, בתורו, לשביעות רצון המתנדבים ולשימורם לאורך זמן.

כיצד נזהה את מניעי המתנדבים ואת צורכיהם?

- אפשר לשאול את המתנדב במהלך הריאיון ובשיחת ההיכרות על הסיבות להצטרפותו.
- אפשר לנסות לזהות את הגורמים שמניעים את המתנדב במהלך פעילותו ההתנדבותית
- אפשר לשאול את המתנדב לגבי מניעיו גם בתהליך הליווי.
- אפשר להיעזר בשאלון לאיתור מניעי המתנדב.

שאלון לאיתור מניעי ההתנדבות מופיע כנספח ו'

חשוב לזכור כי תגמולים לא חייבים להיות חומריים. גם מילה טובה, הערכה על עשייה, או הרצאה מעניינת הם תגמולים משמעותיים. השאלה המרכזית שחשובה היא: מה המתנדב צריך? כאשר ישנו מענה לשאלה זו, קל יותר לחשוב על פתרון מתאים. למתנדב שזקוק לקשרים חברתיים- מסיבה תהיה מתגמלת. למתנדב שמבקש לשפר מיומנויות תעסוקתיות- הכשרה מקצועית ומשוב יהיו מתגמלים.

בניית מערך תגמולים שמותאם לצורכי המתנדב:

לאחר תהליך זיהוי צורכי המתנדב, יש לבנות מערך תגמולים שמותאם לצורכי המתנדבים ושמציע להם מענה. עליו להיות מגוון, כך שיתאים לשלל הצרכים והמניעים של מתנדבים שונים. בטבלה שלהלן מוצג מגוון מניעים אפשריים ותגמולים שיכולים לספק להם מענה. חשוב לשים לב שלא כל התגמולים הם חומריים, ורבים מהם הם למעשה תהליכי ניהול מתנדבים נכונים שצוינו לאורך חוברת זו. בנוסף יש לזכור שהמתנדבים הינם חלק ממערך המתנדבים הרשותי ויש לוודא שהם נהנים גם מהתגמולים הרשותיים הניתנים למתנדבים.

דוגמאות לתגמולים מתאימים	צרכים/מניעים אפשריים
- פרסום וחשיפה לפעילויות של המתנדבים ברשתות החברתיות ובתקשורת המקומית והארצית, כולל סרטונים ב-YouTube - מכתבי תודה בעקבות פעילות מסוימת, מבצע, לקראת חג או באופן שוטף (תוך כיתוב גורמים רלוונטיים) - קיום טקס הוקרה, חלוקת תעודות שנתית או פרס מיוחד - מכתב הערכה למעסיק	הצורך לזכות בכבוד, בהוקרה ובהכרה
- שיתוף המתנדבים בתהליכי קבלת החלטות עריכת שיחת משוב תקופתית שמאפשרת למתנדב לתת משוב לארגון - מתן הזדמנות ופלטפורמה להשפעה, ליצירתיות וליזמה של המתנדב	הצורך להרגיש בעל יכולת השפעה
- משוב תקופתי קבוצתי או אישי על הפעילות ותרומתה - חשיפה למידע לגבי תוצאות הארגון והישגיו - חשיפה לסיפורי הצלחה אישיים שהם תוצאה של התנדבות בארגון	- הצורך להרגיש משמעותי ומועיל - הצורך לסייע למוטבים עמם אני פועל - הצורך לפתור בעיות בקהילה שלי שמטרידות אותי
- פעילויות רפלקציה קבוצתיות או אישיות - פעילויות העשרה מגוונות למתנדבים: הרצאות, סדנאות, סיורים וכנסים - חלוקת מאמרים וכתבות למתנדבים על תחום עיסוקם	- הצורך ללמוד על עצמי - הצורך ללמוד על התחום שבו אני מתנדב

דוגמאות לתגמולים מתאימים	צרכים/מניעים אפשריים
• שיבוץ המתנדב בתפקיד שיאפשר לו לפתח את המיומנויות שחשובות לו • תהליכי משוב ורפלקציה שמשקפים למתנדב את הכישורים שפיתח • תהליכי הכשרה והדרכה שתומכים בפיתוח מיומנויות • מתן מכתבי המלצה ותעודות סיום קורס לשימוש בעתיד התעסוקתי	• הצורך לחזק כישורים ומיומנויות שיסייעו לי בהמשך
• פעולות גיבוש קבוצתיות (טיולים, מסיבות, בילוי משותף) • הקמת קבוצה של מתנדבי הארגון ברשת החברתית • מתן אפשרות להתנדב במסגרת קבוצתית ולא אישית	• הצורך לפגוש אנשים או להכיר חברים חדשים • הצורך להיות חלק מקבוצה של חברים שמתנדבים
• חלוקת שי סמלי (כגון ספר, חולצה, מחזיק מפתחות וכו') • התייחסות לימי הולדת ואירועים משפחתיים של המתנדבים • תהליך אוריינטציה שמשקף למתנדב את תפקידי הארגון ותכניותיו	• הצורך להרגיש שייכות לארגון



דגשים לשימור המתנדבים החדשים - פרקטיקות מותאמות למאה ה-21

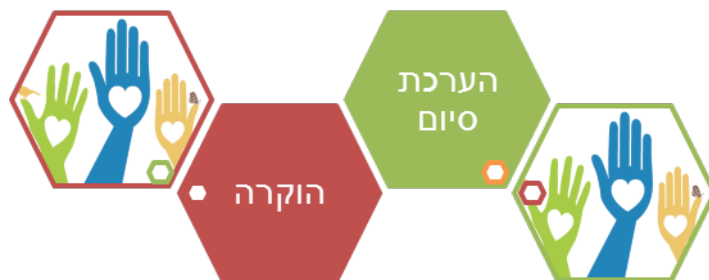
- המתנדבים החדשים מצפים לתהליכי **הכשרה, ליווי, הדרכה ופיקוח**. הם מצפים למקצועיות ולהתנדבות שתסייע להתפתחותם האישית. תהליכי ליווי שכאלה יתרמו מאד להישארותם בארגון ולתחושת המחויבות שלהם כלפיו.
- **משוב בלתי פורמאלי ופורמאלי ורפלקציה** - המתנדבים החדשים מצפים לקבל באופן שוטף משוב לא פורמאלי. הם זקוקים לדמות שתסייע להם להתבונן על התנדבותם, על עצמם ועל התהליך שהם עוברים ותשקף להם את תרומתם, את התקדמותם ואת צמיחתם האישית.
- **יצירת "דבק" חברתי** - המתנדבים החדשים מעוניינים להיות חלק מקהילייה מתנדבת. דבק חברתי יתרום רבות להישארותם בארגון, היות והם יחוו מחויבות לא רק כלפי התפקיד, אלא גם כלפי חבריהם שמבצעים אותו עמם.
- אחת הציפיות של המתנדבים החדשים היא **להתקדם ולגוון** - על כן חשוב שהארגון, בצמתים מרכזיים יציע **מסלולי קידום והתפתחות** ויחשוף את האפשרויות העומדות בפניהם להתקדם במסלול צמיחה והתפתחות פנים ארגוניים. כל אופק תפקידי, שיוסיף אתגר ומשמעות, יוסיף לתחושת המוטיבציה שלהם.
- לעיתים, **סימון מועד הסיום של תוכנית ההתנדבות**, תורם לשימור המתנדבים החדשים בקרב המתנדבים החדשים ישנם כאלה אשר חווים קושי להתחייב לאורך זמן והתחייבות שכזו עלולה להכביד עליהם. דווקא מתן הזדמנות לפעול במסגרת שהיא תחומה בזמן, תורמת לכך שהם נשארים, בתוך המסגרת ונותנים את כל כולם במסגרת הזו.
- התנדבות אשר **משתלבת באורח החיים של המתנדבים** היא אמצעי משמעותי לשימורם. אם יוצע למתנדבים לשלב בהתנדבות גם פעילויות שמערבות, למשל, את ילדיהם או את בני זוגם, או את הוריהם יכולים ליהנות. הם זקוקים לזמן איכות עם הילדים והתנדבות משפחות תספק עבורם מענה כפול: גם זמן איכות עם הילדים וגם הזדמנות להוות מודל לחיקוי לילדיהם.
- בקרב המתנדבים החדשים **המלצות, תעודות מקצועיות, הסמכות לקריירה** ותגמולים שעשויים לסייע בהתקדמות בעולם העבודה/לימודים, עשויים לתרום לשימורם לאורך זמן.
- **בעלות, השפעה, עצמאות, מעורבות** - המתנדבים החדשים ממעוניינים לקחת חלק בתהליכי קבלת החלטות משמעותיים בארגון, לכן, על הארגון לתת להם את התחושה כי יש להם היכולת להשפיע על מקבלי ההחלטות בארגון וכי רואים בהם חלק מהותי מההון האנושי הארגוני.

- המתנדבים החדשים מעדיפים לפעול בארגון שמעדכן אותם **בתוצאות תפקידם ובהישגיהם**. הם מצפים לשמוע מהארגון על תרומתם האישית ועל תרומת כלל המתנדבים ליצירת השפעה משמעותית על הקהילה ועל החברה. ארגון שישכיל למדוד ולחשוף זאת, יזכה במתנדבים בעלי מוטיבציה ומסירות גבוהים.

11. תהליכי פְּרָדָה ממתנדבים בסיום הפעילות

האופן שבו המתנדב עוזב את הארגון ישפיע רבות על עמדותיו ועל יחסו כלפי התנדבות בכלל וכלפי ההתנדבות בשירות הספציפי בפרט.

רכז המתנדבים צריך להתייחס לפרדה מכל מתנדב ומתנדב ולהשאיר למתנדב תחושה ועמדות חיוביות כלפי התנדבות בקהילה. בתכנון תהליך פְּרָדָה עליו לכלול שני רכיבים מרכזיים: הערכה והוקרה.



הערכת סיום פעילות

מטרת ההערכה בסיום הפעילות, היא להעניק למתנדב תמונת מבט על התהליך שעבר במהלך תקופת ההתנדבות. הערכה זו, ברוב המקרים היא הזדמנות לסייע למתנדב בתהליכים רפלקטיביים ולהמשיג את תהליך הלמידה הרחב שהוא עבר. כמו כן, זו הזדמנות חשובה ביותר לקבל משוב מהמתנדב עצמו: על התכנית, על ניהולה, על אופן הפעילות, על התפקיד שביצע, על השירות ועוד. משוב כזה יכול לספק מידע חשוב להמשך הפעילות ולתכנונים עתידיים.

הוקרה

היא הרכיב הנפוץ ביותר בתהליכי פְּרָדָה ממתנדבים. אם מדובר בתהליך פרדה קבוע מראש ממספר מתנדבים (למשל תקופת התנדבות של נוער בשנת לימודים או מלגאים בשנת לימודים) ההוקרה בתום הפעילות יכולה להתקיים במסגרת טקס או אירוע הוקרה. היא עשויה לכלול חלוקת תעודת הוקרה לסיום שנה או שי. אם מדובר בפרדה פרטנית ממתנדב רצוי להפוך אותה לטקסית במידת מה, לקיים שיחה אישית מסכמת, ולתת שי. יש לאפשר לקבוצת המתנדבים שהתנדב יחד עם המתנדב שעוזב להיפרד מהמתנדב במפגש משותף.

12. טכנולוגיות בהתנדבות: תרומת הרשתות החברתיות לתהליכי ניהול מתנדבים

לרשת החברתית עשויה להיות תרומה מגוונת לארגונים המנהלים מתנדבים. רשת האינטרנט היא זירה שבה אוכלוסיות מגוונות של צעירים ומבוגרים מרגישים מאוד בנוח לפעול ולתקשר והם מחוברים אליה בשעות היום והלילה. לכן, היא עשויה להפוך לאמצעי תקשורת יעיל. הרשתות החברתיות מאפשרות:

א. **גיוס מתנדבים** - היתרון הגדול של הרשתות החברתיות הוא בהיותן מנגנון שיווק שמפיץ תכנים במהירות רבה לאנשים רבים, בעיקר על פי שיטת "מפה לאוזן". חברי הארגון בדף המעריצים יוכלו לשתף מודעת גיוס מתנדבים שהארגון יפרסם ולהפיצה בין חבריהם, שיוכלו בתורם להפיצה לחברים שלהם. זו אפשרות להגיע למגוון רחב של אנשים בזמן קצר ובמאמץ מועט יחסית. במקביל, אפשר אף לפנות ולגייס מתנדבים באופן ממוקד בקבוצות ובדפי פייסבוק שעוסקים בתכנים ספציפיים.

ב. **שמירה על קשר עם המתנדבים הקיימים** - קבוצת פייסבוק, קבוצת ווטסאפ או כל פלטפורמה פופולארית אחרת, יוצרות עבור המתנדבים פלטפורמה חברתית וארגונית שתאפשר להתעדכן במתרחש וגם לשתף ולחלוק חוויות.

ג. **הוקרה והכרת מתנדבים** - הרשתות החברתיות מהוות פלטפורמה נוחה נוספת להוקרת מתנדבים, בין שבאופן פומבי (בדף המעריצים) ובין שבאופן פנים קבוצתי (בקבוצה סגורה). כל פרסום שמעלה על נס את פעולתו של מתנדב, בליווי תמונה או כיתוב קצר שמספר על תרומתו, עשוי להגביר מאוד את המוטיבציה שלו.

ד. **תיעוד הידע ושימורו** - תכנים שמועלים לרשת אינם נמחקים ואינם נעלמים. הם מהווים מקור נוח לתיעוד הפעילות, לשימור הידע ולחשיפת הפעילות.

ארגוני מתנדבים יכולים להציע למתנדבים, ולצעירים שבהם בפרט, תפקידי התנדבות נוספים שקשורים בניהול המדיה החברתית. היות שזהו מקום נוח מאוד לבני הנוער ולצעירים, לעתים רבות הם יכולים להביא את החידושים האחרונים ולהיות מחויבים לתפעולה השוטף של המדיה החברתית שבחר הארגון.

13. לסיכום- מעגל חייהם של מתנדבים בגילאים שונים

במציאות החברתית של היום, בה ההתפתחויות הטכנולוגיות והחברתיות הן כה מואצות, קיימים פערים גדולים בתפיסות, בשפה, בשיח, במאפיינים, במנטאליות ובקודים ההתנהגותיים של אנשים בגילאים שונים. במחקרים נמצא כי אנשים בקבוצות גיל שונות, מונעים על ידי מניעים שונים להתנדב והציפיות והצרכים שלהם מההתנדבות משתנים גם הם ומכאן, שהשיטות לנהל אותם בהתנדבות, ככל הנראה צריכות להיות שונות בהתאם.

בטבלה שלהלן, התייחסנו לשלוש קבוצות גיל מרכזיות: נוער וצעירים, מבוגרים וזקנים. עבור כל אחת מקבוצות אלה התייחסנו למניעים שלהם להתנדבות, לציפיות שלהם וכן לדגשים לגיוס ולשימור אוכלוסיות אלה. טבלה זו מתבססת על הידע שנכתב עד כה בחוברת זו, כך שתפקידה להדגיש ולהרחיב את שכבר נכתב.

מניעים להתנדבות	ציפיות מההתנדבות	דגשים ליגיוס	דגשים לשימור	מבגרים
התנדבות כאמצעי ליצירת שיתוף קהילתי וחברתי התנדבות כאמצעי לקידום קריירה בעתיד התנדבות כאמצעי להכיר אנשים חדשים התנדבות כאמצעי לעשות שימוש משמעותי בשעות הרבות של הגלישה ברשת	תפקידי התנדבות אטרקטיביים, מאתגרים, העונים על הצרכים האישיים שלהם ומעניקים סיפוק מידי גמישות, גיוון וחופש בחירה שילוב של טכנולוגיה בהתנדבות התנדבות אפיוזית, וירטואלית קידום מהיר ואפשרות לבצע כמה משימות בו זמנית חיבור למטרות ולמשימות ולא לארגון אינטראקציה חברתית משמעותית ההתנדבות צריכה לסייע להם לפתח מיומנויות ולהתפתח בעתיד המקצועי	דגש על גיוס באמצעות רשתות חברתיות: פייסבוק, טוויטר, סרטונים ב-Youtube על המסר לגיוס להתמקד: במסירה ולא בארגון בתרונות של ההתנדבות בקידום הענידי התעסוקתי/מקצועי באינטראקציות החברתיות שההתנדבות מספקת הגיוון, המגוון, האפשרויות לבצע מולטי-טאסקינג	תפקידים אטרקטיביים, משמעותיים, עם תוצאות מיידיות שימוש בכלים טכנולוגיים מסלולי התקדמות וקריירה בארגון- יכולת לקידום יחסית מהיר. יצירת "דבק" חברתי- קבוצת שווים חזקה עשויה למנוע נשירה. משוגב, פיקוח, רפלקציה- תהליכים המסייעים למתנדב להרגיש משמעותי ותורמים לצמיחתו האישית.	מבגרים
התנדבות כאמצעי חיבור לקהילה והרחבת הרישות הקהילתי התנדבות כאמצעי לקידום קריירה נוכחית ופיתוח מיומנויות חדשות התנדבות כאמצעי חינוכי כלפי הילדים (מודל לחיקוי) התנדבות ככלי לצמיחה והתפתחות אישית, הרחבת ידע ואופקים התנדבות ככלי לחיות על פי הערכים שאני מאמין בהם.	פעילות המוגדרת במונחים של התחלה-אמצע-סוף גמישות, גיוון וחופש בחירה תפקידי התנדבות המוגדרים על פי תוצאות ובעלי משמעות ואימפקט סגנונות התנדבות נוחים, שמשלבים באורח החיים העמוס שלהם (התנדבות משפחות, התנדבות עסקים) מקצועיות, יעילות התנדבות שססיועת לקידום הקריירה	גיוס דרך רשתות חברתיות, דואר אלקטרוני, דרך מקומות עבודה, מרכזים קהילתיים ומסגרות חינוכיות של הילדים (גנים ובתי ספר) על המסר לגיוס להתמקד ב: גמישות ונוחות ההתנדבות קשרים שניתן ליצור עם אנשי מפתח בקהילה חשיבות ההתנדבות כאקט חינוכי ומודל לחיקוי לילדיהם הצגת ההתנדבות כפעילות פגאי משמעותית	המלצות, תעודות מקצועיות, הסמכות גמישות תפקידית הכרה והוקרה בתרומה התפתחות אישית ומקצועית שותפות בקהילה אפשרות להתנדב עם בני המשפחה	מבגרים

דגשים לשימור	דגשים לגיוס	ציפיות מההנדבות	מניעים להתנדבות	זקנים
הכרה והוקרה על תרומת המתנדב "צירת תחושת שייכות לארגון תפקידים משמעותיים הכוללים עצמאות תפקידית מדידת הצלחות עקבית- דרכים לבחון האם ההתנדבות היא משמעותית, האם היא מייצרת שינוי אירועים חברתיים	גיוס באמצעות "חבר מביא חבר", מועדוני גמלאים, מרכזים קהילתיים, חוגים, עיתונות קהילתית על המסר לגיוס להתמקד ב: מטרות הארגון והאוכלוסייה לה הארגון מסייע- חיבור ישיר בין המשימה ההתנדבותית לבין המטרה של הארגון הדגשת ההזדמנות לייצר סביבה חברתית חדשה הדגשת תרומת ההתנדבות לחיזוק ובניית הקהילה.	תחושת משמעות בהתנדבות: הרגשה של "צירת אימפקט והשפעה עצמאות תפקידית יכולת לבטא את עצמם, את החזקות שלהם ואת המיומנויות שלהם מקצועיות ויעילות "ציבות בתפקיד ובארגון	התנדבות כאמצעי לקידום מטרות שחשובות לי ולעשות שינוי התנדבות כאמצעי "להחזיר לחברה" התנדבות כאמצעי להתחבר אל הקהילה התנדבות כאמצעי לשימור בריאות ואיכות חיים התנדבות כאמצעי לבילוי שעות פנאי איכותיות התנדבות כאמצעי להכיר אנשים חדשים ומעניינים	

14. הערך את עצמך-האם אני מוכן לשילוב מתנדבים ומשלב אותך נכון

פעילות	כן/לא	מה חסר
האם הגדרת מהם הערכים המוספים בהפעלת מתנדבים? לקהילה, למשפחות, למתנדבים?		
האם בנית תכנית התנדבות אשר עונה על צורך משמעותי?		
האם בנית את סעיפי התקציב השונים לטובת הפעלת מתנדבים? כגון - עלויות להכשרה, תגמולים		
האם הכנת את הצוות: מנהל המרכז, העובדים הסוציאליים ואנשים רלוונטיים נוספים לקראת שילוב המתנדבים?		
האם עיצבת תפקידים ברורים ומשמעתיים למתנדבים?		
האם בנית אסטרטגיה אפקטיבית לגיוס המתנדבים?		
האם שילבת טכנולוגיות בתהליך הגיוס?		
האם נעזרת במתנדבים בתהליכי גיוס מתנדבים נוספים?		
האם הגדרת את תהליכי ואמצעי המיון של המתנדבים?		
האם המראיינים שיובילו את תהליך המיון הוכשרו לתפקידם? האם יש להם את הכלים לראיין?		
האם ברורים לך מניעי המתנדבים הנקלטים בארגון?		
האם למתנדב ברור מה תפקידו ונערכו התאמות בהתאם למאפייניו ולכישוריו?		
האם בוצעה הכרות משמעותית עם השירות, מטרותיו וקהל היעד?		
האם בוצעה שיחת תיאום ציפיות עם המתנדב?		
האם בוצעה הכנה (הכשרה) הולמת לתפקיד?		
האם בנית תכנית אוריינטציה להכרות עם השירות ומטרותיו?		
האם בנית תהליך הכשרה המספק למתנדבים את הידע והכלים הנדרשים לביצוע המשימה?		

פעילות	כן/לא	מה חסר
האם הענקת למתנדבים את הכלים הראשוניים והכרחיים לביצוע התפקיד?		
האם ביררת עם המתנדבים עד כמה הם מרוצים מההתאקלמות שלהם בתכנית ההתנדבות?		
האם הגדרת תהליכי הדרכה וליווי למתנדבים לטובת הפיתוח המקצועי שלהם?		
האם חשבת על שיטות לתגמול, להוקיר ולהכיר את המתנדבים בהתאם למניעים שלהם?		
האם בנית תכנית לפעולות משמרות לאורך שנת הפעילות? (פעילויות חברתיות, הדרכות)		
האם פיתחת מדיניות ברורה בכל הנוגע לשימור המתנדבים ולהוקרתם?		
האם תכננת תהליך להערכה ומשוב למתנדבים ?		
האם בנית תהליך פרידה מהמתנדבים הכולל הוקרה ושמירה על דלת פתוחה?		
האם תכננת פעילות הוקרה לסיום שנת הפעילות/הפרויקט?		
האם תכננת את תהליך המשוב וההערכה לסיום הפעילות?		

חלק ג': ניהול התנדבות חד פעמית

מרבית התכניות שלנו מתמקדות בהתנדבות קבועה ומתמשכת. התנדבות חד-פעמית היא סגנון התנדבות שונה, שמתרחש כבר בחלק מהמרכזי השירות ומאפשר לשלב במסגרתו מספר גדול יחסית של מתנדבים לפרק זמן קצר לרוב סביב פרויקט ממוקד ומאפשר ליצור פעילויות גדולות למרות כוח האדם המועט שברשותנו. במקביל, היא עשויה לתרום להרחבת מעגלי המתנדבים הקבועים. ניהול נכון ואפקטיבי של אירוע חד-פעמי מאפשר למתנדבים חשיפה לפעילות השירות ולהתנדבות בכלל שעשויה לעורר מוטיבציה להתנדב בעתיד.

במקרים מסוימים, אפשר לשלב מתנדבים אפיזודיים גם בתכניות מתמשכות ולא רק סביב אירועים חד-פעמיים, בתכנית ההתנדבות לא דורשת מיומנויות מורכבות או הכשרה וניסיון (כמו אריזת מזון) או בתכניות שבנויות בהתאם כגון העברת הרצאות חד פעמיות או מפגשי פנאי בנושאי התמחות המתנדבים.

ניהול התנדבות חד-פעמית

תכנית ההתנדבות החד-פעמית אינה חלק נפרד מתכנית ההתנדבות הכללית של הארגון, אלא חלק מתכנית הוליסטית לשילוב סוגים שונים של מתנדבים בו. תכנית התנדבות ברורה ומוגדרת תסייע להשיג מתנדבים בעלי מוטיבציה ומחויבות גבוהות יותר. קיימים כמה שלבים בפיתוח תכנית התנדבות חד-פעמית ובניהולה. למעשה, התכנית להפעלת מתנדבים חד-פעמיים דומה לזו של הפעלת מתנדבים מתמשכים שמוצגת לאורך חוברת זו. ההבדלים הם בעומק המשימות ובהיקפן:

שלב ההטמעה	שלב התכנון	שלב הפיתוח
• הטמעת תהליך מיון המאפשר זיהוי מתנדבים המתאימים ביותר למשימות • בניית תכנית אוריינטציה והכשרה קצרת מועד למתנדבים • ניהול שוטף ופיקוח על המתנדבים • פעילויות הוקרה למתנדבים משוב	• כתיבת הגדרות תפקידים • פיתוח תכנית לגיוס, לקליטה ולהפעלה של המתנדבים • עיצוב מאגר מידע ואיסוף מידע על המתנדבים הכולל פרטים אישיים וזמינות • תכנון שימורם בשירות • זיהוי הסיכונים הניצבים בפני המתנדבים ומזעורם ויצירת ביטוח מתנדבים	• בחינת צורכי ההתנדבות • הגדרת תקציב לשילוב המתנדבים החד-פעמיים

בשלב הפיתוח, יש לבחון הגדרות תפקידים קיימות בפרויקטים ואירועים מתוכננים. מתוכם, יש לחלץ משימות שמתאימות למתנדבים אפיזודיים; יש לשים לב שעל המשימות להיות משמעותיות, נחוצות וברורות, כמו בכל התנדבות ואף יותר, מתנדב שירגיש עצמו לא נחוץ או משמעותי, שלא יבין האם הצליח במשימתו, לא ירצה להמשיך ולהתנדב בשירות ועלול להרגיש שזלזלו בזמנו. **בשלב התכנון** יש להגדיר סופית את המשימות שיבצעו המתנדבים החד-פעמיים, לתכנן את אופן גיוסם ולבנות שיטה לאיסוף מידע מהם במידה שנרצה לשמור עמם על קשר גם לאחר אירוע ההתנדבות. ניתן לגייס מתנדבים חד פעמיים דרך רכז המתנדבים הרשותי, רכז התנדבות הנוער, עסקים וארגונים שונים. ישנם ארגונים כמו ONE DAY שעוסקים בהתנדבות חד פעמים וישמחו לשתף פעולה או ארגונים כמו "רוח טובה" שמתאמים בין קבוצות לבין אירועים חד פעמיים. **בשלב ההטמעה**, נקלוט את המתנדבים במעמד האירוע ונקיים עמם תהליך הכשרה קצר (15-30 דקות) שבמסגרתו יוצג למתנדבים רקע על השירות ותתואר בפניהם המשימה. בתהליך זה, חשוב שיועבר המסר שכל המתנדבים נחוצים - בלי קשר למשך הזמן שבו הם מתנדבים. בדרך זו, מגבירים את המחויבות ואת הסיכוי לביצועים טובים של המשימות. התהליך יכול להיות מלווה במסמך הסבר קצר ופשוט. מתנדבים חד-פעמיים זקוקים למידע ברור וחד-משמעי של "עשה ואל תעשה" ולקבלו במהירות. בנוסף, חשוב מאוד שהארגון יקפיד להודות למתנדבים בתום האירוע, גם למתנדבים החד-פעמיים, שיאפשר להם לתת ולקבל משוב על פעילותם ושישתף את כלל בעלי העניין בתרומת המתנדבים האפיזודיים למימוש מטרות הארגון.

מומלץ לשלב בתהליכי פיתוח תכנית ההתנדבות האפיזודית ובניהולה השוטף מתנדבים המתנדבים בשירות דרך קבע.

פרויקט התנדבות אפיזודי רשימת תיוג (צ'ק ליסט) לאירוע התנדבות אפיזודי



לפני אירוע ההתנדבות

- הגע אל אתר ההתנדבות מבעוד מועד (לפחות שעה לפני האירוע), כדי להכינו.
- פגוש את האנשים ששותפים להובלת האירוע.
- סדר את המתחם לטובת האירוע: פרוק את הציוד וודא שהכול מוכן, קיים ובמקום.
- סדר שילוט - לפחות כזה שמכוון לאירוע ההתנדבות.
- קבל את פניהם של המתנדבים.
- בקש מהמתנדבים להירשם, למלא את הטפסים הנדרשים ולקחת תג שם.
- כנס את המתנדבים והודה להם על השתתפותם באירוע. הצג את עצמך ואת יתר מובילי הפרויקט.
- העבר אוריינטציה (היכרות) קצרה - הצג את השירות, את האירוע, את מטרותיו ואת חשיבותו, וספר כיצד אירוע ההתנדבות הנוכחי אמור לשרת את מטרות השירות.

- עבור עם המתנדבים האפיזודיים על האג'נדה של היום, על לוחות הזמנים ועל המשימות שנדרשות.
- עבור על נוהלי בטיחות.
- שבץ את המתנדבים לתפקידיהם. חבר אותם למובילי המשימה. ודא שלכל משימה באירוע יש את מספר המתנדבים הרצוי.
- **וחשוב מכול, ודא שכל מתנדב ששובץ מרגיש נוח עם התפקיד ושהוא ברור לו.**

במהלך אירוע ההתנדבות

- היה מאורגן, האצל סמכויות למתנדבים. ודא שהכול "מתוקתק" ובזמן.
- תיהנה מהעשייה! ודא שהמתנדבים נהנים מהעשייה.
- היה איש יחסי ציבור עם המתנדבים, עם אנשי הקשר בארגון ועם הקהילה בכלל.
- צלם, או לפחות דאג שיהיה צלם באירוע.
- עודד את המתנדבים ליצור קשר זה עם זה במהלך ההפסקות שלהם. חזק את קשריהם החברתיים עם אנשים שהם לא מכירים. נצל את זמן ההפסקה כדי לעדכן את המתנדבים בתמונת המצב ובהתקדמות.
- הודה למתנדבים על עשייתם.

לקראת סיום האירוע

- התחל בסידור מינורי של המתחם. חבר את המתנדבים לסייע בניקיון המתחם ובסידורו.
- הערך את האירוע, בקש מהמתנדבים לתת משוב, בכתב ובעל פה.
- העבר פעילות רפלקטיבית - פעילות או דיון עם המתנדבים כולם. עודד את המתנדבים לבחון את העשייה שלהם ואת מה שהיוותה עבורם ברמה אישית.
- הודה למתנדבים על עשייתם.
- נהל שיחת סיכום עם כל השותפים לאירוע ההתנדבות.
- סרוק את המקום לוודא שהכול טוב.

מיד אחרי האירוע

- קבע פגישת המשך עם מובילי האירוע/פרויקט לשבוע שלאחר מכן.
- הערך את העבודה שנעשתה. בחן דרכים לשיפור לפעם הבאה. הערך את התוצאות לאור המשוב של השותפים בפרויקט והמתנדבים האפיזודיים.
- אסוף ותעד חוויות מהאירוע - מהפעילות המסכמת, או כאלה שראית במהלך האירוע.
- ודא אם הצורך של הארגון קיבל מענה. אם היו צרכים שלא קיבלו מענה, חשוב על פתרונות לפעמים הבאות.
- **שמור על קשר עם המתנדבים:** שתף אותם בחוויות מהאירוע, שלח תמונות ומכתב תודה והצג בפניהם את ההשפעה של האירוע על המוטבים ועל הארגון.

חלק ד': התמודדות עם מתנדב מורכב

אחד האתגרים העומדים בפני רכז ההתנדבות, הוא ההתמודדות עם מתנדבים שאנו מגדירים כ"מורכבים". בד"כ, כאשר אנו מתייחסים למתנדבים מורכבים, הכוונה היא לאותם המתנדבים ששואבים מאתנו הרבה מאד אנרגיה. אין המדובר במתנדבים שהפרו כלל או נוהל ברור שמהווה עילה לפרידה מהם, אלא מדובר במתנדבים שהתנהגותם נופלת ב"שטח האפור": הם מורכבים, כי ההתנהגות שלהם מורכבת; היא גורמת לרכז ההתנדבות להשקיע בהם זמן, מחשבה, כוחות על מנת להתמודד עם התנהגותם הייחודית. פעמים רבות הם מאד רוצים להתנדב, רק שההתנדבות שלהם מגיעה עם התמודדויות רבות ונוספות.

התנהגותם של מתנדבים מורכבים תפריע לעיתים קרובות להתנהלותה של תכנית ההתנדבות: הם בוחנים גבולות, מאחרים, מתקשים לקבל סמכות, לעיתים ביקורתיים מאד, מייצרים אווירה בעייתית או לא משתלבים חברתית. ישנם טיפוסים שונים של מתנדבים מורכבים, עליהם נדבר בהמשך.

מגוון של סיבות לפגיעה בתפקוד של מתנדבים

פגיעה בתפקודם של מתנדבים יכולה להיווצר ממספר רב של גורמים. כחלק מתהליך הניתוח של המצב המורכב, חשוב לנסות ולזהות מהם הגורמים שהביאו להתנהגות המורכבת. להלן מספר סיבות אפשריות שעלולות להביא לפגיעה בתפקוד של מתנדב:

- למתנדב מלכתחילה לא הייתה מוטיבציה גבוהה לביצוע המשימה, או שהמוטיבציה ירדה לאורך הזמן
- המתנדב אינו מבין מה עליו לעשות או כיצד עליו לעשות את המשימה המוטלת עליו
- המתנדב אינו מבין או אינו מסכים עם הדרך בה הוחלט לבצע את המשימות המוטלות עליו
- המתנדב לא היה שותף בקביעת אופי המשימה מראש, עם קליטתו והוא כועס על כך
- אין תמריצים או תגמולים לביצוע המשימה ואין תוצאות שליליות כאשר המשימה אינה מבוצעת
- ישנם מכשולים אחרים או אנשים אחרים המונעים מהמתנדב לבצע את משימתו
- המתנדב שואב סוג מסוים של סיפוק מחוסר התפקוד שלו

האם המתנדב מורכב? או שניהול ההתנדבות מורכב?

מהגורמים שנכתבו להלן עולה, כי לפני שננסה לבדוק האם ההתנהגות היא פועל יוצא של מורכבות הנובעת מהמתנדב עצמו, חשוב לבחון האם המתנדב שינה את ההתנהגותו בגלל בעיות הנובעות מאופן ניהול ההתנדבות בתכנית. על רכז ההתנדבות לבחון את דרכי ניהול ההתנדבות על מנת לבחון האם הבעיה או המורכבות אינה נובעת מחוסר שביעות רצון של המתנדב או חוסר התאמה שלו לתפקידו. תהליכי ניהול נכונים יכולים למנוע בעיות רבות בהתנהלות המתנדבים. ניהול מתנדבים נכון, יתבצע באופן מובנה ומתוכנן, אך גם גמיש ומותאם, כפי שפורט לאורכה של חוברת זו.

1. מה באמת קורה? לטפל בבעיה ולא בסימפטום

בין אם תהליכי ניהול ההתנדבות מתבצעים כשורה ובין אם הם דורשים שיפור, אין זה אומר בוודאות שהמורכבות בהתנהגות המתנדב נובעת דווקא מסיבה זו. על כן יש להעמיק את הבדיקה ולבחון מהי הבעיה העומדת מאחורי ההתנהגות המורכבת. מומלץ לקיים פגישת בירור עם המתנדב ובמסגרתה להתייחס לסוגיות השונות על מנת להבין את המתרחש ולפעול בהתאם לתמונה המתגבשת.

כיצד לטפל בבעיה? ניהול פגישה לבירור התנהגות בעייתית

- תאם פגישה עם המתנדב.
- במהלך הפגישה הבא למתנדב דוגמאות ספציפיות של התנהגות בעייתית ובקש מהמתנדב הסבר להתנהגות.
- חשוב לבוא מעמדה של הקשבה פעילה ולא למהר לשפוט את המתנדב על הסבריו.
- יש לעודד את המתנדב לחלוק אם רכז התנדבות את תחושותיו.
- חשוב לברר עם המתנדב: האם משהו השתנה בחייו האישיים? האם קיבל מידע שגוי על התפקיד בארגון? האם הוא כועס על מקרה מסוים ולכן מגיב בתוקפנות? האם הוא שחוק מהפעילות?
- על המנהל לבקש מהמתנדב להיות שותף פעיל במציאת פתרון המתאים לבעיה הקיימת.
- על המנהל לקבוע בשיתוף עם המתנדב לוח זמנים ליישום הפתרון הנבחר.

2. טיפוסים שונים של מתנדבים מורכבים

בספרות המקצועית סווגו מספר טיפוסים ייחודיים של מתנדבים מורכבים. לכל אחד מהם מאפיינים משלו ואף דרכי ההתמודדות עמם שונות, זאת בהתאם לסיבות שבגללן התנהגותם מורכבת. להלן דוגמא לארבעה טיפוסים של מתנדבים מורכבים שזוהו וכן כמה הצעות להתמודדות עמם (חשוב לזכור כי אין פתרונות קסם...)

טיפוס המתנדב המורכב	מאפייניו	מה עושים?
המתנדב ההיפר-ביקורתי	הוא מבקר כמעט כל צעד שלך או של הקבוצה או של הארגון באופן כללי, נותן תחושה שלא משנה מה אתה עושה, זה אף פעם לא מספיק טוב ויש תחושה אמתית שהוא נהנה מתשומת הלב שהוא מקבל בעקבות השמעת דברי הביקורת שלו. כמעט בכל קבוצה יש מתנדב שבוחר לקחת את תפקיד המבקר. לעיתים משמיע מתנדב זה דברי טעם, אך במקרים אחרים, הוא מעביר ביקורת רק לשם העברתה ומפריע בכך לאווירה ולהתנהלות.	1. וודא מהי הסיבה לביקורת: האם הביקורת אכן מוצדקת, האם זה התפקיד שהמתנדב מבקש לקחת לעצמו או שמא מדובר בקושי אחר שמתבטא בביקורתיות. 2. וודא כי אתה משיג את כל המידע ההכרחי על מנת לבחון אם יש טעם בדברי הביקורת שמשמיע המתנדב. 3. תן לגיטימציה לתחושות המתנדב - המתנדב חייב להרגיש שמקשיבים לו ושיש לו מקום לבטא את תחושותיו. אפשר להתווכח עם התוכן, לא עם הרצון להשמיעו. 4. הצע למתנדב תפקיד עם אחריות ומשמעות שייתן לו אפשרות לתקן את מה שלדעתו דורש תיקון. הצע למתנדב לעבוד יחד לפתרון הבעיה. 5. הודה בטעויות אם עשית כאלה 6. שתף את המתנדב כי ההתנהלות פוגעת בתפקוד הקבוצה.
המתנדב שבוחן גבולות	הוא מפר באופן מינורי את החוזה, התקנון או הנהלים שקבעתם הנכונים לפעילות בארגון, הוא מתקשה לשמור על גבולות בקשר עם המוטבים או עם המתנדבים האחרים או עם העובדים.	1. ברר מהו המקור לבחינת הגבולות: האם מדובר באי הבנתם, אי הסכמה עמם או סיבה שאינה קשורה ישירות אליהם. 2. וודא כי הגבולות ברורים 3. הסבר את ההיגיון מאחורי הנהלים 4. וודא כי אתה מגיב על כל חציית גבולות, כך ששאר המתנדבים ידעו כי יש לכך מחיר 5. וודא כי המתנדב מבין מדוע מה שהוא עשה הוא בעייתי וכי הוא מתחייב לא לעשות כן שוב

מה עושים?	מאפייניו	טיפוס המתנדב המורכב
1. בדוק גם עם המתנדב וגם עם הקבוצה ממה נובעת הסיטואציה: האם מדובר במשהו שנוצר במסגרת ההתנדבות או במשהו חיצוני? האם הרקע אישי או אישיותי? 2. דבר עם המתנדב על הבעיה- באופן ישיר ורגיש. 3. בדוק האם ניתן להשתמש בהתנהגות ה"מעצבנת" כיתרון? 4. בחן אילו תפקידים ימזערו את ההשפעה של ההתנהגות המפריעה? איזה רכז מתאים לעבוד עם מתנדב כזה? 5. בעתיד: וודא שתהליך מיון המתנדבים מתייחס גם להתאמה לקבוצה וגם לצרכים החברתיים	הוא עושה את עבודתו ההתנדבותית נאמנה והוא יכול להיות אכפתי וחביב, אבל בקבוצת המתנדבים ו/או השכירים לא מסתדרים אתו ולא רוצים חיבור אליו. מצד שני, הוא גם יכול להיות מתנדב לא נעים, לא נחמד ואולי אף אגרסיבי וגם במקרה זה, הקבוצה מתקשה להכיל אותו.	המתנדב שמתקשה להשתלב חברתית
1. וודא כי הבעיה היא אכן שחיקה ולא נובעת מדבר מה אחר 2. נסה להניע את המתנדב על ידי חיבורו מחדש למוטבים, למטרת הארגון ולמהות הפעילות 3. הצע למתנדב להתקדם או לנייד תפקיד באמצעות מסלולי התקדמות, צמיחה ושינוי למתנדבים 4. ייצר פעילות חברתית המחזקת את תחושת השייכות והקשר והמחויבות בין המתנדבים 5. הצע למתנדב לקחת "פסק זמן" או "איוורור" במידה והוא זקוק לכך. אם הוא מחויב- הוא יחזור. 6. וודא כי אתה מעניק למתנדב פלטפורמה ולגיטימציה לבטא קשיים, בעיות ותסכולים בתפקידו.	פעם הוא היה אחד המתנדבים הכי מחויבים, היום הרבה פחות. הוא מראה סימנים של שחיקה: הוא עייף פיזית, מתייחס להתנדבות כאל מטלה לא רצויה, הוא מראה סימנים של נשירה סמויה: הוא מגיע/לא מגיע, מאחר באופן עקבי, אינו עומד במחויבויות הוא מתבונן על הארגון באור שלילי ואף עלול להפיץ אווירה שלילית בקרב המתנדבים	המתנדב השחוק

כפי שניתן לראות בטבלה, אין פתרונות פשוטים או קלים לסיטואציות שהן מורכבות. למעשה, בכל מקרה של מתנדב מורכב יש לבצע תהליך מובנה במסגרתו ירד רכז ההתנדבות לשורש הבעיה, יקיים בירור עם המתנדב ויחשוב יחד איתו על תהליך מובנה של התמודדות, המכיל בתוכו לוחות זמנים מוגדרים ותוצרים מתאימים אליהם ישאפו שניהם להגיע בסוף התהליך.

חלק ה'

ניהול התנדבות לקראת ובשעת חירום

משפחות השירות מתמודדות לעיתים קרובות עם אתגרים מורכבים מהלך גידול ילדם. אתגרים אלה באים לידי ביטוי ביתר עוצמה בעתות חרום. חלק ממסגרות הבוקר של החינוך המיוחד אינן פעילות או פעילות בחלקן. מערך ההסעות לבתי ספר האזוריים נפגע או מתבטל וההורים נאלצים לשהות בביתם ולהתמודד עם צרכי המיוחדים של הילד במשך כל שעות היום.

חלק מהקשיים נובעים ממאפייני המוגבלות עצמם, חלק מההורים נאלצים להעביר את ילדם המרותק לכיסא גלגלים או את אלו הזקוקים לאביזרי שיקום אחרים, למרחבים מוגנים שחלקם לא מותאמים לצרכיהם המיוחדים. זאת בנוסף לעייפות המצטברת עקב הטיפול "ללא הפוגה" בצרכיהם הפיזיים והרגשיים של ילדם.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים רואה בשירות תשתית ארגונית מסייעת בשעת חירום בהיותם שרות משלים ורחב עבור כלל המשפחות לילדים עם מוגבלות ומהווה כתובת משמעותית למשפחות אלו. בנוסף המרכזים מהווים תשתית ארגונית מתאימה ויעילה שניתן להיעזר בה בשעת חרום - הצוות המלווה את הפעילות כולל, בדרך כלל, נציגים ממחלקות שונות ברשות (חינוך, רווחה, בריאות) וכן עמותות דומיננטיות בתחום מוגבלות ונציגות הורים פעילים. מסיבה זו, המרכז יכול להוות גורם מסייע ברשות בטיפול באוכלוסיית אנשים עם מוגבלות ובני משפחותיהם בעתות חירום.

מתנדבי המרכז, אם הם זמינים בשעת חירום ומוכנים להמשיך ולהתנדב, אם הם יודעים איזה תפקיד מצפה מהם והם נערכו לתפקיד יהוו כוח סיוע משמעותי במיוחד לשירות ולמשפחותיו.

צרכי המשפחות בשגרה ובחירום

בזמן חירום הפער בין הצרכים למענים מתרחב. מבדיקה שנערכה, עלו מספר צרכים רלוונטיים לשעת שגרה וחירום:

מידע זמין ונגיש - מידע הוא אבן יסוד בזמן שגרה בהכרות והבנת המערכות, הזכויות והקשר עם אנשי שירותים. בזמן חירום המידע הופך להיות הכרחי יותר, וחשוב שיהיה ממוקד, פשוט קל להבנה, ומותאם לצרכים הייחודיים של המשפחות.

עזרה פיזית - בזמן שגרה, המערכת המשפחתית מהווה גורם מכריע בכל ההתנהלות הפיזית של הילד עם המוגבלות. בזמן חירום, כאשר כל בני המשפחה זקוקים לטיפול במיוחד במצבים שהמסגרות החינוכיות אינן פועלות כסדרן, מוגבלות הילד מקשה

מאוד על ההתארגנות בפעילויות כגון: ירידה למקלטים, הפעלת הילדים במשך שעות ממושכות ועוד.

ליווי רגשי - ההתמודדות של הורים לילדים עם מוגבלות מהווה כידוע אתגר מורכב בימי שגרה. ההורים מנסים למצוא את האיזון במכלול הקשיים היומיומיים. בזמן חירום הלחץ החיצוני (מלחמה, אירוע רב נפגעים, אסון וכו') מתווסף ללחצים הנוספים שההורים מתמודדים איתם.

הפגה ופנאי - למשפחות בהן ילד עם מוגבלות, קיים צורך לבילוי משותף כמשפחה וליציאה מה"שגרה" התובענית, זאת באמצעות יציאה לפעילויות פנאי להורים, אחים ולכל המשפחה. בזמן חירום הצורך בפנאי והפגה מתגבר, אם זה בשל הימצאות כל בני המשפחה במרחב הביתי המצומצם ואם בשל החרדות והלחצים החיצוניים

הכנות המתנדבים לקראת שעת חירום:

- איתור מתנדבים פוטנציאליים לחירום מתוך מתנדבי השירות בזמן ראיון קבלת המתנדב לשירות ומילוי טופס קבלתו לשירות.
- רישום ותיעוד מערך המתנדבים המוכנים להתנדב בשעת חירום.
- בניית נהלי עבודה מול הגורמים הרלוונטיים ברשות.
- בניית תיק התנדבות בשעת חירום.
- בניית תפקידי התנדבות למתנדבים בחירום על סמך המיפוי שנעשה ומפורט בתדריך (באחריות מנהל השירות) ועל סמך הצרכים שמופיעים לעי"ל. (יצירת קשר עם המשפחות ואיסוף צרכים, סיוע למשפחות ספציפיות, ניהול פורטל ידע, סיוע בפעילויות הפגה ופנאי...)
- מתן תפקיד ספציפי לכל מתנדב שמעוניין להתנדב בחירום.
- בניית הכשרות למתנדבים על פי התפקידים שלהם ביחד עם רכז המתנדבים הרשותי ועם הגורמים הרלוונטיים ברשות.
- העברת הכשרות רלוונטיות אחת לחצי שנה.

בשעת חירום:

- וידוא שהמתנדבים זמינים ושהם יודעים מה המשימות שלהם.
- העברת הפרטים של המתנדבים והאחריות עליהם לרכז ההתנדבות הרשותי.
- מיפוי צרכים יומי על בסיס המנגנון שנקבע בשירות לשעת חירום.
- שמירה על קשר על בסיס יומי עם המתנדבים, וידוא שהם מרוצים ופתרון בעיות במידה ויש.

מקורות

חוברת זו נכתבה על בסיס ידע שנדלה מהספרים הבאים:

גרומב, מ', מגן, צ', סטויצקי, ר', ארנון, ל' ודרי-דרור, ע' (2011) **מישהו להתנדב איתו**. כפר סבא: נדב ספרים.

נידל-שמעוני, ב' (2007). **עידוד מעורבות והתנדבות של אזרחים - מדריך לניהול מתנדבים בעמותות המגזר השלישי ובמסגרות התנדבות בישראל**. ירושלים: שתיל. http://www.shatil.org.il/files/mitnadvim_0.pdf

פרידמן-גמליאל, ס' (2008). **ניהול מתנדבים הלכה למעשה**. ירושלים: יד שרה, מכון לר לניהול התנדבות. (361.37 נהו). <http://www.hitnadvut.org/wp-content/uploads/2010/06/nihul-mitnadvim-book.pdf>

Ellis, S. J. (1996). From the top down: The executive role in volunteer program success. Philadelphia: Energize.

Ellis, S. J. (2002). The Volunteer Recruitment Book. Energize, 3rd edition., paperback edition only: ISBN 0-940576-25-2

McCurley, S., & Lynch, R. (2005). Keeping Volunteers: A Guide to Retention. Fat Cat Publications, e-book edition only.

McCurlry, S. & Lynch, R. (2006). Volunteer management- Mobilizing all the resources of the community. Kemptville, Ont: Johnstone Training and Consultation.

McCurley, S., & Vineyard, S. (1998). Handling Problem Volunteers: Real Solutions. Heritage Arts Publishing/VMSystems, e-book and paperback edition: ISBN 0-911029-47-8

נספח א' - רעיונות לתכניות התנדבות



סיירת אירועים

מאור התכנית:

קבוצה שתלווה את אירועי המרכז והמשפחות לאורך השנה, סביב חגים, טיולים ואירועים גדולים נוספים. הקבוצה תוכל להיות שותפה משלב תכנון האירוע, דרך הרמתו, השתתפות באירוע עצמו, סיומו והפקת הלקחים ממנו. הקבוצה יכולה להיות משויכת למשפחות ספציפיות כך שלכל מתנדבים יש כמה משפחות אותם הוא מלווה, להם הוא מודיע על האירוע, להם הוא עוזר באירוע עצמו וכדומה או קבוצה שמסייעת לצוות המרכז בכלליות וכל מתנדב בוחר את התחום בו הוא רוצה לעזור יותר, לפני האירוע ובמהלכו.

יתרונות התכנית:

מחזק את הקשר של המרכז עם משפחותיו, מאפשר לקיים יותר אירועים גדולים בקלות ובעלות מופחתת, מאפשר התנדבות קבוצתית, מאפשר התנדבות גמישה יחסית (לא משהו קבוע בכל שבוע)

מתנדבים אפשריים:

נוער, סטודנטים

שיתופי פעולה נדרשים:

רכז התנדבות רשות, רכז התנדבות נוער, רכז מעורבות חברתית במחלקת הצעירים ברשות ובמכללות ובאוניברסיטאות

משאבים נדרשים:

ידע : הכשרה בבניית אירועים, הכשרה ביצירת קשר עם המשפחות.
תקציב: בעיקר להוקרה

מיומנויות שמפתחים במסגרת ההתנדבות:

מיומנויות בבניה והפקה של אירועים, מיומנויות עבודה בצוות, מיומנויות עבודה עם קהל והכרות עם משפחות לילדים עם מוגבלות.



שיווק ופרסום

תאור התכנית:

קבוצה שתקבל כלים שונים בשיווק, כגון כתיבה שיווקית, צילום, הפצה אינטרנטית ורשתות אינטרנטיות ותפרסם את השירות ברשתות החברתיות, בתקשורת הכתובה, למשפחות המרכז / או בקבוצות התייחסות רלוונטיות כגון גני ילדים ייעודים.

יתרונות התכנית:

תאפשר לקהלי היעד של השירות לשמוע על השירות ולקחת בו חלק, התנדבו שמתחברת לקהלי התנדבות רבים ומאוד "עכשוית", מאפשר התנדבות גמישה, רובה יכולה לעשות לאורך כל שעות היום/הלילה בהתאמה לרצון ויכולת המתנדב. אפשרויות לצמיחה והתרחבות ההתנדבות להוצאת ניוזלטרים או לפינה קבועה במקומון/באתר הרשות.

מתנדבים אפשריים:

נוער, סטודנטים, צעירים, פנסיונרים, אחים מהשירות –עדיפות למתנדבים בעלי רקע בתחום התקשורת

שיתופי פעולה נדרשים:

קשר רציף עם הדוברות לאישור הפרסומים וכיוונום, רכו התנדבות רשות, רכו התנדבות נוער, רכו מעורבות חברתית במחלקת הצעירים ברשות ובמכללות ובאוניברסיטאות, רכו של"ם. כדאי לבדוק אפשרות לליווי הקבוצה על ידי מלגאי מתחום התקשורת או על ידי נציג מצוות הדוברות הרשות

משאבים נדרשים:

ידע : הכשרה בתחומי תקשורת מגוונים הכוללים הכשרה בצילום, כתיבה, פרסום אינטרנטי תקציב: להכשרה הרחבה, לציד מקצועי במידת הצורך, לפרסום בתשלום ולהוקרה

מיומנויות שמפתחים במסגרת ההתנדבות:

מיומנויות בתקשורת: בכתיבה, צילום, יצירת סרטונים, בפרסום במדיות השונות וכדומה, הכרת מערך הפרסום הרשותי והכרות עם משפחות לילדים עם מוגבלות.



משחקיה

תאור התכנית:

קבוצה שתפעיל משחקיות לילדי משפחות המרכז. המשחקיות יכולות לתת מענה למגוון רחב של צרכים ומענים: הן יכולות לתת מענה כאשר רוצים לאפשר פניות של ההורים בזמן פעילות הורית, יכולות להיות אמצעי לחיזוק הקשר של ילדים עם מוגבלות ואחיהם או של המשפחה הגרעינית כולה (ואז גם ההורים הינם חלק מהפעילות) או כפעילות פנאי לאחים. המשחקיות יכולות להיות בעלות אופי לימודי או חברתי, על פי צרכי השירות

יתרונות התכנית:

מאפשר פעילות פנאי רציפה למשפחות השירות, נותנת מענה לאחד הצרכים המרכזיים של המשפחות, מאפשר התנדבות קבוצתית, מאפשר מגוון של התנדבויות בתוך המשחקיה: "אח בוגר", מפעיל קבוצתי, מלווה לימודי ועוד. מאפשר גם התנדבות חד פעמית.

מתנדבים אפשריים:

נוער, סטודנטים, גימלאים. ניתן לשלב מלגאים שמגיעים מתחום החינוך לליווי צמוד

שיתופי פעולה נדרשים:

רכז התנדבות רשות, רכז התנדבות נוער, רכז מעורבות חברתית במחלקת הצעירים ברשות ובמכללות ובאוניברסיטאות, רכז שלם.

משאבים נדרשים:

ציוד: מקום למשחקיה, ציוד ואבזור המבנה
ידע : הכשרה בהפעלת ילדים/משפחות, בלימוד ילדים, בהתפתחות הילד ודגשים חינוכיים.
תקציב: להכשרות, לתחזוק המבנה, לציוד ולהוקרה

מיומנויות שמפתחים במסגרת ההתנדבות:

מיומנויות בהפעלת ילדים, משפחות וקבוצות, מיומנויות עבודה בצוות, מיומנויות עבודה עם קהל והכרות עם משפחות לילדים עם מוגבלות.

נספח ב' - טופס בניית תכנית התנדבות

שם התכנית: _____

תיאור הצורך:

מטרות - מהם המטרות של התנדבות?

1. _____

2. _____

מהם יעדי התכנית:

1. _____

2. _____

3. _____

הגדרות התפקידים של המתנדבים:

פרופיל המתנדב:

אוכלוסיית היעד:

מאפייני ההתנדבות (מקום ההתנדבות, כמות המתנדבים, תדירות ההתנדבות וכדומה):

הכשרה (כולל אוריינטציה, הכנה לתפקיד, ליווי וחונכות אישית):

תגמולים:

תהליך גיוס ומיון

היכן יעשה הגיוס? מה הם האמצעים בהם יעשה הגיוס?

מהם תהליכי המיון שיתקיימו?

תהליך קליטה הכשרה וליווי הקבוצה
מה מטרות ההכשרה?

מה מבנה ההכשרה: (שעות הכשרה, כמה מפגשים, תעודה, ליווי נוסף וכו')?

התכנים / נושאי ההכשרה:

עלות הכשרה?

איזה סוג של ליווי המתנדבים יצטרכו? (בתקופה הראשונה וכאשר הוא כבר מתנדב ותיק):

איך תתבצע הקליטה?

צרכים להפעלת התנדבות:

ציוד:

ליווי והעשרה:

תגמולים:

טבלה רבעונית לתהליך השימור וליווי הקבוצה

רבעון ראשון ינואר-מרץ	רבעון שני אפריל-יוני	רבעון שלישי יולי-ספטמבר	רבעון רביעי אוקטובר-דצמבר	
				מפגש ליווי והכשרה
				שמירה על קשר
				הערכה ומשוב
				פעולות משמרות
				פעולות מתגמלות והוקרה

נספח ג' - טופס הגדרת תפקיד

הגדרת תפקיד:

כותרת התפקיד ההתנדבותי

מטרות התפקיד

המשימות הנדרשות לצורך השגת המטרות:

מסגרת הזמן:

דרישות התפקיד:

הדרכה, ליווי ופיקוח:

תגמולים:

הערכה ומדדי הצלחה בתפקיד:

נספח ד' - הסכם התנדבות

הסכם התנדבות למתנדב/ת בשירות המשלים למשפחות לילדים עם מוגבלות

בין המתנדב/ת מר/גב' _____
לבין _____

מתנדב/ת יקר/ה,

**אנו שמחים לקבל את עזרתך כמתנדב/ת ומברכים אותך בברכת "ברוך הבא".
לקראת כניסתך לתפקידך כמתנדב/ת הריני להביא לידיעתך עקרונות מנחים
לעבודתך:**

עבודת המתנדב/ת נעשית ללא תשלום ולמען השירות המשלים ומשפחות לילדים עם מוגבלות,

הננו רואים בך כשותף/ה לצוות השירות וכמסייע/ת לציבור הפונה.

זכויות:

יש לך הזכות להביע דעה וביקורת, להעלות הצעות ולהשתתף בתכנון פעילות בתכנית בה את/ה מתנדב/ת.

כמתנדב/ת הנך זכאי/ת לקבל הכשרה מתאימה לתפקיד אותו תמלא/י, ותקבל/י ייעוץ, הדרכה והעשרה באופן קבוע.

יש לך הזכות לקבל הכרה המתבטאת בביטויי הערכה, אותות הוקרה וקידום.

כמתנדב/ת הנך מבוטח/ת כנגד נזקי גוף במסגרת ההתנדבות עפ"י הוראת חוק הביטוח הלאומי, בדומה לנפגעי עבודה ועל פי חוק וכללי הביטוח הלאומי.

חובות:

ככל אנשי הצוות, עליך לשמור על כללי האתיקה המקצועית ולשמור בסודיות כל מידע הקשור לאוכלוסיית היעד המגיע אליך במהלך עבודתך. עליך לחתום על טופס התחייבות לשמירת סודיות.

בנוסף, הנך מתחייב/ת שלא למסור מידע ו/או להתראיין לכל אמצעי תקשורת בנוגע לשירות או לפעילותך בו, ללא אישור העמותה מראש ובכתב.

הנך מתחייב/ת לפעול בהתאם להנחיות רכז/ת המתנדבים וכן לדווח ללא דיחוי על כל אירוע יוצא דופן בו נתקלת במהלך פעילותך.

כעל יתר העובדים חלה עליך חובת הודעה מוקדמת על היעדרות צפויה, על חופשה או על הפסקת ההתנדבות.

חשוב לדעת כי אם מעל/ה המתנדב/ת באמון הממונים עליו/ה או התנהג/ה באופן שאינו מאפשר המשך התנדבות, רשאי/ת רכז/ת המתנדבים להפסיק את התנדבותו/ה לאלתר.

אנו מוקירים את נכונותך להעניק מזמנך, ממרצך וממקצועיותך לשירות שלנו.

חתימת המתנדב/ת _____

חתימת רכז/ת המתנדבים/מנהל/ת _____

תאריך _____

התחייבות לשמירת סודיות

אני הח"מ _____
נושא/ת ת.ז. _____

מודע/ת לכך כי במסגרת פעילותי בשירות ייחשף בפני, בין במישרין ובין בעקיפין, בין השאר גם מידע הנוגע לצנעת הפרט של מקבלי/ות השירות (להלן: "המידע האישי"). כמו כן ייתכן וייחשף בפני גם מידע רגיש לשירות בדבר פיתוח פרויקטים ייחודיים, רעיונות ויוזמות, דרכי שיווק, דרכי גיוס ופיתוח משאבים (להלן: "המידע הרגיש").

אני מתחייב/ת בזה בחתימתי ומרצוני החופשי, לשמור על סודיות ביחס למידע האישי ולמידע הרגיש שיגיעו אלי בכל דרך ואופן שהם עקב פעילותי במסגרת ו/או עבור השירות, וכן לא לעשות בהם שימוש שלא במסגרת הפעילות.

התחייבותי זו תחול גם אם המידע נמסר לי על ידי המשפחות בשירות עצמן. ההתחייבות על מסמך זה תמשיך לחול גם לאחר סיום התנדבותי בשירות. ידוע לי כי חתימתי על התחייבות זו הינה תנאי מוקדם להסכמת השירות לפעילות כלשהי מצדי במסגרת השירות.

תאריך _____
שם ומשפחה _____ חתימה _____

נספח ה' - תכנון תכנית הכשרה למתנדב

תכנון תכנית הכשרה למתנדב					
הכשרה מקצועית לתפקיד - שיווק השירות					
תחום הידע	ידע/ יכולות של המתנדב	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב
הכשרה חברתית - גיבוש קבוצה					
תחום הידע	ידע/ יכולות של המתנדב	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב
הכשרה מנהלתית - הכרות עם נהלי העבודה בארגון					
תחום הידע	ידע/ יכולות של המתנדב	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב

נספח ו' - מניעים להתנדבות

המניעים להתנדבות הפכו לאורך השנים לנושא המרתק הן חוקרים והן רכזי התנדבות. הבנת המניעים הנסתרים והגלויים של מתנדבים הפך לתמה מרכזית המופיעה בספרות מחקרית רבה. מה בפועל מניע אנשים להתנדב- היא שאלה מורכבת. הבנת המניעים להתנדבות יכולה לסייע באופן משמעותי ביותר לארגונים בגיוס, השמת ושימור מתנדבים לאורך זמן.

ארגונים יכולים להשתמש במידע אודות המניעים להתנדבות כאמצעי לגיוס מתנדבים פוטנציאליים, בכך שהמסרים לגיוס מתנדבים יותאמו למניעים האפשריים של המתנדבים. בהערכת מניעיהם של מתנדבים חדשים, ארגונים יכולים גם להבטיח את ההשמה האפקטיבית של "המתנדב הנכון בתפקיד הנכון": תפקידים שיתנו מענה לצרכים ולמניעים של המתנדב. כמו כן, הבנת המניעים להתנדבות מסייעת לארגונים לבחור שיטות שימור מותאמות: סיפוק צרכיהם ומניעיהם של המתנדבים, יסייע בשמירה על מוטיבציה גבוהה והישארותם בארגון לאורך זמן.

בעבודת מחקר שביצעו CLAN WA Inc ונוהלה על ידי Judy Esmond, M.D, חוקרת ראשית, ו-Patrick Dunlop, פיתחו החוקרים שאלון דיווח-עצמי למניעים להתנדבות. מטרת השאלון היא לסייע לרכז ההתנדבות לזהות את הגורמים העיקריים שתורמו להנעת המתנדבים לקחת חלק בפעילותם ההתנדבותית.

השאלון שפותח במסגרת המחקר מורכב מ- 44 היגדים קצרים, עליהם מתבקשים המתנדבים להשיב בסולם Likert מ-1 (לא מסכים בכלל) ועד 5 (מסכים מאד). השאלון הסופי מזהה 10 קטגוריות מניעים מרכזיות. 6 מהקטגוריות זוהו בעבר על ידי Clary, Snyder, & Ridge (1992) והארבע הנוספות לא נחקרו לפני עבודת מחקר זו.

קטגוריות אלה כוללות:

ערכים - המתנדב מונע מהאפשרות להיות מסוגל לפעול לטובת אמונות בהן הינו דבק, ואשר לפיהן חשוב לעזור לאחרים

הכרה - המתנדב נהנה מההכרה שההתנדבות מספקת לו. הם נהנים מההכרה במיומנויות ובתרומה שלהם, וזוהי המוטיבציה שלהם להתנדב.

אינטראקציה חברתית - המתנדב נהנה במיוחד מהאווירה החברתית שבהתנדבות. הם נהנים מההזדמנות לבנות רשתות חברתיות ולבצע אינטראקציה עם אנשים אחרים.

הדדיות - המתנדב נהנה מההתנדבות ומחשיב אותה כחילופין חשובים ביותר. המתנדב מאמין כי בתהליך בו הוא "עושה טוב" מען אחרים, פעילותו תיצור גם דברים טובים עבורו עצמו

ריאקטיביות - המתנדב עושה כן מתוך צורך לרפא או למצוא מענה לעניינים אישיים שלו

מהעבר. ציונים גבוהים במדרג זה מלמדים כי הצורך "לתקן עוול" בחייהם, מניע אותם לבצע את עבודת ההתנדבות.

הערכה עצמית - המתנדב מבקש לשפר את ההערכה העצמית או הרגשותיו בנוגע לערך העצמי שלו, באמצעות התנדבות.

חברתי - המתנדב מבקש להתאים עצמו להשפעות נורמטיביות של אנשים החשובים לו (כגון חברים או בני משפחה)

פיתוח קריירה - המתנדב מונע להתנדב מפאת הסיכוי של רכישת ניסיון ומיומנויות בענף אשר עשוי לסייע לו למצוא תעסוקה.

הבנה - המתנדב מעוניין במיוחד בשיפור הבנתו את עצמו או את האנשים להם הינו מסייע ו/או הארגון בו הינו מתנדב.

מגוון - המתנדב עושה כן כאמצעי לברוח מרגשות שליליים אודות עצמו.

השאלון המלא מכיל :

44 היגדים

מדריך לקידוד תוצאות השאלון

הסבר מפורט על משמעות התוצאות

להלן השאלון.

מצאי מוטיבציית מתנדבים (VMI)*

הוראות

שאלון זה כולל רשימה של אמירות לגבי הניסיון שלך כמתנדב. נא הקף בעיגול את המספר המתאים, אשר לדעתך הינו הקרוב ביותר לתשובתך לכל אמירה, תוך שימוש במדרג להלן, כאשר 1 הינו "מתנגד ביותר" ו-5 הינו "מסכים ביותר". אין תשובות נכונות או שגויות, אך נא מלא תשובה אחת בלבד לכל אמירה, ונא ענה על כל האמירות. אם ברצונך לשנות תשובה, סמן "X" על הטעות ואז הקף את התשובה הנכונה שלך.

5	4	3	2	1
מסכים ביותר	מסכים	לא החלטתי	מתנגד	מתנגד ביותר

5	4	3	2	1	1	אני מתנדב כי אני דואג לאחרים שיש להם פחות מזל ממני.
5	4	3	2	1	2	הערכה מצד הארגון שלי חשובה לי.
5	4	3	2	1	3	אני מתנדב כי אני מצפה לאירועים החברתיים שההתנדבות מספקת לי.
5	4	3	2	1	4	אני מתנדב כי אני מאמין שאתה מקבל את מה שאתה תורם לעולם.
5	4	3	2	1	5	אני אוהב לעזור לאנשים, מכיוון שהייתי במצבים קשים בעצמי.
5	4	3	2	1	6	אני מתנדב כי אני מרגיש שההתנדבות היא התנסות שמעניקה הרגשה טובה.
5	4	3	2	1	7	אני מתנדב כי החברים שלי מתנדבים.
5	4	3	2	1	8	אני מתנדב כי אני מרגיש שאני יוצר קשרי עבודה חשובים באמצעות ההתנדבות.
5	4	3	2	1	9	אני מתנדב כי אני יכול ללמוד יותר על המטרה שעבורה אני פועל.
5	4	3	2	1	10	אני מתנדב כי ביצוע הפעילות ההתנדבותית שלי משחרר אותי מחלק מהאשמה מכך שיש לי יותר מזל מאחרים.
5	4	3	2	1	11	אני מתנדב כי אני דואג בכנות לקבוצה המסוימת אותה אני משרת.
5	4	3	2	1	12	כבוד מצד הצוות השכיר והמתנדבים בארגון, אינו חשוב לי.
5	4	3	2	1	13	ההזדמנויות החברתיות שארגון המתנדבים מספק חשובות עבורי.
5	4	3	2	1	14	ההתנדבות מספקת לי הזדמנות לנסות להבטיח כי אנשים לא יצטרכו לעבור את מה שאני עברתי.
5	4	3	2	1	15	אני מתנדב כי ההתנדבות גורמת לי להרגיש שאני אדם טוב.

16	אני מתנדב כי אנשים שאני קרוב אליהם מתנדבים.	1	2	3	4	5
17	אין לי תוכניות למצוא תעסוקה באמצעות התנדבות.	1	2	3	4	5
18	אני מתנדב כי התנדבות מאפשרת לי לקבל פרספקטיבה חדשה על דברים.	1	2	3	4	5
19	אני מתנדב כי התנדבות מסייעת לי להתמודד עם הבעיות האישיות שלי.	1	2	3	4	5
20	אני מתנדב כי אני מרגיש חמלה כלפי אנשים נזקקים.	1	2	3	4	5
21	אין לי צורך במשוב אודות עבודת ההתנדבות שלי.	1	2	3	4	5
22	אני מתנדב כי אני מרגיש שהתנדבות היא דרך לבנות רשתות חברתיות.	1	2	3	4	5
23	לעיתים קרובות, אני מקשר בין ההתנסות שלי בהתנדבות לבין חיי האישיים.	1	2	3	4	5
24	אני מתנדב כי התנדבות גורמת לי להרגיש חשוב.	1	2	3	4	5
25	אני מתנדב כי אנשים שאני מכיר חולקים עניין בפעילות למען הקהילה.	1	2	3	4	5
26	אני מתנדב כי אני מרגיש שהתנדבות תסייע לי ליצור הזדמנויות תעסוקתיות.	1	2	3	4	5
27	אני מתנדב כי התנדבות מאפשרת לי ללמוד באמצעות ניסיון מעשי.	1	2	3	4	5
28	אני מתנדב כי התנדבות היא בריחה טובה מהצרות שלי.	1	2	3	4	5
29	אני מתנדב כי אני מרגיש שחשוב לעזור לאחרים.	1	2	3	4	5
30	אני אוהב לפעול בארגון מתנדבים שמתייחס באופן דומה למתנדבים ולצוות השכיר שלו.	1	2	3	4	5
31	אני מתנדב כי התנדבות מספקת עבורי דרך למצוא חברים חדשים.	1	2	3	4	5
32	התנדבות מסייעת לי להתמודד עם הבעיות שלי.	1	2	3	4	5
33	אני מתנדב כי התנדבות הופכת אותי למועיל.	1	2	3	4	5

34	אני מתנדב כי אחרים אשר אני קרוב אליהם, מייחסים ערך רב לשירות קהילתי.	1	2	3	4	5
35	אני מתנדב כי התנדבות מספקת לי הזדמנות לשפר מיומנויות שונות שיכולות לסייע לי גם בעולם התעסוקה.	1	2	3	4	5
36	אני מתנדב כי אני יכול ללמוד כיצד להתמודד עם מגוון של אנשים.	1	2	3	4	5
37	אני מתנדב כי התנדבות גורמת לי לשכוח כמה רע אני מרגיש.	1	2	3	4	5
38	אני מתנדב כי אני יכול לעשות משהו למען מטרה החשובה לי.	1	2	3	4	5
39	אני מרגיש שחשוב לקבל הכרה עבור עבודת ההתנדבות שלי.	1	2	3	4	5
40	אני מתנדב כי אני מאמין שהגלגל מסתובב לו.	1	2	3	4	5
41	אני מתנדב כי התנדבות גורמת לי להיות עסוק.	1	2	3	4	5
42	אני מתנדב כי התנדבות היא פעילות חשובה עבור האנשים שאני מכיר.	1	2	3	4	5
43	אני מתנדב כי אני יכול לגלות מהן נקודות החוזק שלי.	1	2	3	4	5
44	אני מתנדב כי באמצעות התנדבות אני מרגיש פחות בודד.	1	2	3	4	5

מדריך לניקוד

בסה"כ							מספר השאלות שנענו	ציון ממוצע
Va	1	11	20	29	38		5/	
Rn	2	*12	21	30	39		5/	
SI	3	13	22	31			4/	
Rp	4				40		2/	
Rc	5	14	23	32			4/	
SE	6	15	24	33	41		5/	
So	7	16	25	34	42		5/	
CD	8	*17	26	35			4/	
Un	9	18	27	36	43		5/	
Pr	10	19	28	37	44		5/	

הוראות ניקוד

מצאי מוטיבציית מתנדבים (VMI) זה, מורכב מארבעים וארבע סיבות שייתכן ויהיו להתנדבות, והמשתתפים מתבקשים לציין, במדרג שמאחת עד חמש, את המידה בה הם מסכימים או לא מסכימים לכל סיבה כפי שהיא חלה עליהם.

עבור כל אדם, מחושבות עשר תוצאות שמקבילות לעשר המוטיבציות השונות להתנדב, אשר מוערכות לפי מצאי זה. ציון המדרג הגבוה ביותר, משקף את המוטיבציה בעלת הערך הגבוה ביותר למשתתף, ואילו הציון הנמוך ביותר משקף את המוטיבציה בעלת החשיבות הנמוכה ביותר.

כאשר מושגים ציוני המדרג הללו, רכז מתנדבים יוכל לזהות ולדרג את סדר המוטיבציות החשובות ביותר עבור המתנדב המסוים.

צעד 1. הכנס את התשובות כמספרים, לפי הסדר, במורד העמודות (מספרי השאלות רשומים בטקסט קטן לשם הדרכה). נותר מקום לתיקונים בכל תיבה. במקום בו לא ניתנת תשובה לשאלה, השאר את התיבה ריקה.

צעד 2. חובה לקודד מחדש את שאלות 12, 17 ו-21, המסומנות בכוכבית (*). על מנת לקודד מחדש את השאלות הללו, שנה את כל תשובות ה-1 לתשובות 5, תשובות ה-2 ל-4, תשובות ה-4 ל-2, ותשובות 5 ל-1. הקפד למחוק את התשובה המקורית, והותר רק את התשובה המקודדת מחדש.

צעד 3. הוסף את המספרים במעלה השורות המתאימות שלהם, ורשום את התוצאה הכוללת בעמודת "בסה"כ". בעמודת "מספר השאלות שנענו", כתוב את מספר השאלות שלהן תשובה בכל עמודה. ברוב המקרים, המספר יהא שווה למספר המרבי של תשובות אשר מצוין בעמודות.

צעד 4. חלק את המספר בעמודת "בסה"כ", במספר שבעמודת "מספר השאלות שנענו", וכתוב מספר זה בעמודת "ציון ממוצע". חזור על סדר פעולות זה עבור כל עמודה.

תיאור התוצאות

ערכים (Va) - מתארת מצב בו המתנדב מונע מהאפשרות להיות מסוגל לפעול לטובת אמונות בהן הינו דבק, ואשר לפיהן חשוב לעזור לאחרים. ציונים גבוהים במדרג זה מלמדים כי המתנדב הינו בעל מוטיבציה לעזור לאחרים לשם עזרה ולהפך (Clary, Snyder and Ridge, 1992).

הכרה (Rn) - מתארת מצב בו מתנדב נהנה מההכרה שההתנדבות מספקת לו. הם נהנים מההכרה במיומנויות ובתרומה שלהם, וזוהי המוטיבציה שלהם להתנדב. ציונים גבוהים מלמדים על רצון חזק להכרה רשמית עבור עבודתם, בעוד ציונים נמוכים מלמדים על רמה נמוכה יותר של עניין בהכרה רשמית עבור עבודת ההתנדבות שלהם.

אינטראקציה חברתית (SI) - מתארת מצב בו מתנדב נהנה במיוחד מהאווירה החברתית שבהתנדבות. הם נהנים מההזדמנות לבנות רשתות חברתיות ולבצע אינטראקציה עם אנשים אחרים. ציונים גבוהים מלמדים על רצון עז לפגוש אנשים חדשים וליצור חברויות חדשות באמצעות התנדבות. ציונים נמוכים מלמדים כי הסיכוי לפגוש אנשים אינו סיבה חשובה עבורם להתנדב.

הדדיות (Rp) - מתארת מצב בו מתנדב נהנה מהתנדבות ומחשיב אותה כחילופין חשובים ביותר. למתנדב יש הבנה חזקה אודות "הטוב העליון". ציונים גבוהים במדרג

זה מלמדים, כי המתנדב מונע מהסיכוי כי התנדבות על ידו תגרום לדברים טובים בעתיד. ציונים נמוכים מלמדים כי הסיכוי כי עבודת ההתנדבות שלהם תביא לדברים טובים בעתיד, אינו כה חשוב עבורם.

הפעלה מחדש (Rc) - מתארת מצב בו המתנדב עושה כן מתוך צורך לרפא או למצוא מענה לעניינים אישיים שלו מהעבר. ציונים גבוהים במדרג זה מלמדים כי הצורך "לתקן עוול" בחייהם, מניע אותם לבצע את עבודת ההתנדבות. ציונים נמוכים מלמדים, כי קיים צורך מועט עבור המתנדב לקבל מענה לעניינים אישיים שלו מהעבר באמצעות התנדבות.

הערכה עצמית (SE) - מתארת מצב בו מתנדב מבקש לשפר את ההערכה העצמית או הרגשותיו בנוגע לערך העצמי שלו, באמצעות התנדבות. ציונים גבוהים במדרג זה מלמדים כי המתנדב עושה כן מתוך מוטיבציה להרגיש טוב יותר אודות עצמו באמצעות התנדבות. ציונים נמוכים מלמדים כי המתנדב אינו מתייחס להתנדבות כאמצעי לשפר את ההערכה העצמית שלו.

חברתי (So) - מתארת מצב בו מתנדב מבקש להתאים עצמו להשפעות נורמטיביות של אנשים החשובים לו (כגון חברים או בני משפחה). ציונים גבוהים במדרג זה מלמדים כי ייתכן שהמתנדב עושה כן מכיוון שיש לו הרבה חברים או בני משפחה שגם הם מתנדבים, וברצונו "ללכת בעקבותיהם". ציונים נמוכים עשויים ללמד כי למתנדב אין הרבה חברים או בני משפחה אשר מתנדבים (Clary, Snyder and Ridge, 1992).

פיתוח קריירה (CD) - מתארת מצב בו מתנדב מונע להתנדב מפאת הסיכוי של רכישת ניסיון ומיומנויות בענף אשר עשוי לסייע לו למצוא תעסוקה. ציונים גבוהים במדרג זה מלמדים על רצון עז לרכוש ניסיון שהינו בר-ערך עבור סיכויי תעסוקה בעתיד ו/או ליצור קשרי עבודה. ציונים נמוכים במדרג זה מלמדים על עניין נמוך יותר ברכישת ניסיון לתעסוקה בעתיד או ביצירת קשרי עבודה.

הבנה (Un) - מתארת מצב בו מתנדב מעוניין במיוחד בשיפור הבנתו את עצמו או את האנשים להם הינו מסייע ו/או הארגון בו הינו מתנדב. ציונים גבוהים במדרג זה מלמדים על רצון עז ללמוד מחוויית ההתנדבות. ציונים נמוכים במדרג זה מלמדים על רצון פחות יותר להתנדב על מנת לשפר את ההבנה על דרך חוויית ההתנדבות (Clary, Snyder and Ridge, 1992).

מגונן (Pr) - מתארת מצב בו המתנדב עושה כן כאמצעי לברוח מרגשות שליליים אודות עצמו. ציונים גבוהים מלמדים כי ייתכן שהמתנדב עושה כן על מנת שהדבר יסייע בידו לברוח או לשכוח רגשות שליליים אודות עצמו. ציונים נמוכים מלמדים כי המתנדב לא עושה שימוש בהתנדבות כאמצעי להימנע מרגשות שליליים אודות עצמו, (Clary, Snyder and Ridge, 1992).

המצאי נלקח מ: פיתוח מצאי מוטיבציית מתנדבים על מנת להגיע להנעות המהוות מוטיבציה למתנדבים באוסטרליה המערבית - Developing the Volunteer Motivation Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers Lotterywest Social in Western Australia - פרויקט מחקר שמומן על-ידי CLAN WA Inc. Research Grant ובוצע על ידי CLAN WA Inc.

נוהלה על ידי Judy Esmond, M.D., חוקרת ראשית, ו-Patrick Dunlop.

משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים



המרכז למשפחה

למשפחות לילדים עם צרכים מיוחדים

ג'וינט ישראל אשלים
יחד בעשייה חברתית למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון

