

MAGEN
DAVID
ADOM
IN ISRAEL



מגן דוד
אדום
בישראל

ניהול מתנדבים

תיאוריה ומעשה
בניהול מתנדבים במגן דוד אדום

מוטי נה

אלי יפה



ניהול מתנדבים - תיאוריה ומעשה בניהול מתנדבים במגן דוד אדום

כתיבה ועריכה: אלי יפה ומוטי נוה

עריכה לשונית: ד"ר עמירם אמיתי

אדר א', תשע"א

פברואר 2011

תודתנו נתונה לד"ר צבי ברק מנהל "מכללת גישות", למר ליאור כרמל מנהל חברת "השראה" ולסתו מוקע על הסיוע בהפקת הספר.

קובץ אימרות שנונות המוגש לכם באשר לחכמת הניהול והמנהל הינו מבית היוצר של ד"ר צבי ברק מומחה למדעי ההתנהגות שמזה שנים עוסק בניהול, ייעוץ, בהדרכת מנהלים ובפיתוחם.

© כל הזכויות שמורות למגן דוד אדום

אין ללשכפל, להעתיק ולצלם ללא אישור בכתב ממגן דוד אדום



הספר מוצג בלשון זכר, אבל מתייחס לשני המינים באופן שווה

תוכן העניינים:

5	דבר מנכ"ל	
7	דברי פתיחה	
9	מבוא	
15	מהי התנדבות?	פרק 1
51	תכנון פרויקטים ופעילויות למתנדבים	פרק 2
85	משאבי אנוש בארגון, איתור גיוס ומיון מתנדבים	פרק 3
141	השמת מתנדבים, תהליך קליטתם והגדרת תפקידים	פרק 4
167	בנייה, פיקוח והדרכה של תוכנית הכשרה למתנדבים	פרק 5
193	בקרה, תחזוקה וליוי מתנדבים בפעילות שוטפת	פרק 6
217	שמירה, טיפוח מערך המתנדבים ויצירת תקשורת בין אישית	פרק 7
233	פרישה וסיום התנדבות	פרק 8
247	מנהל תחום ההתנדבות	פרק 9
269	סוף דבר	
270	מקורות קריאה	
284	חוקה 1930	



רק במילון מופיעה המילה הצלחה לפני המילה עבודה,
(בחיים, צריך לעבוד קשה בכדי להצליח)
והמילה... תגמול, מופיעה תמיד בסוף.

מגן דוד אדום הוא ארגון ההתנדבות הגדול ביותר בישראל וארגון ההתנדבות היהודי הגדול ביותר בעולם. בעוד ארגונים רבים מימי הקמת המדינה שבדרך פסקו מלפעול, ממשיך מגן דוד אדום את משימותיו ופעילותו ומרחיב אותה משנה לשנה.

מהו סוד ההצלחה של מגן דוד אדום המאפשר לו את הצלחתו כארגון לא ממשלתי, פרטי וללא כוונות רווח. למתנדבים חלק חשוב בכך. הדברות במשימה והיצמדות לערך הנעלה של הצלת חיים היא הרוח החיה המאפשרת את ההתנדבות ובד בבד מקיימת את הארגון.

מגן דוד אדום חרת על דגלו את האמירה התלמודית "כל המקיים נפש אחת מישראל כאילו קיים עולם מלא". במשך כל שנות קיומו, למעלה משמונים שנה, מקיימת האגודה את המשימה שנטלה על עצמה - הצלת חיים. רק דבקוה של האגודה בערכיה והליכתה לאורם מאשרת לה לשמור על התנדבות כה ענפה. כמי שגדל במד"א כמתנדב נוער מן השורה, אחראי מתנדבים בסניף ולאחר מכן במרחב, כעובד זוטרי ועד לתפקידי כמנכ"ל מגן דוד אדום, אני רואה את ערך ההתנדבות להצלת חיים ככוח המניע את הארגון.

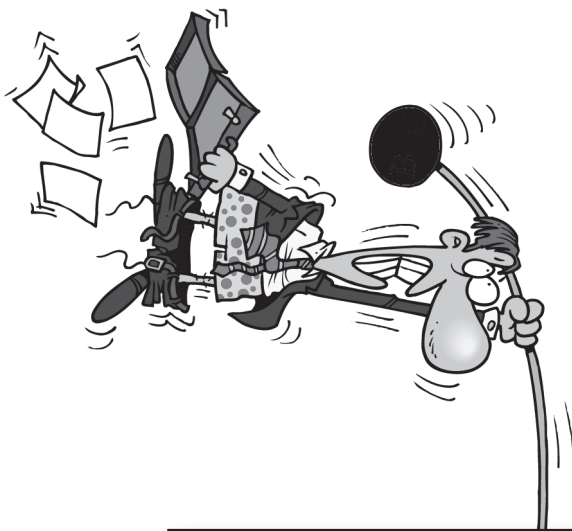
בתוך המערכת הארגונית תפקידו של רכז המתנדבים הוא תפקיד המאפשר את ההתנדבות ומחזק את המתנדבים. רכזי המתנדבים, רובם ככולם, מבצעים את תפקידם בהתנדבות ובכך ראויים אתם לכל תודה וברכה.

תפקיד של רכז מתנדבים אינו תחביב אלא מקצוע. התמקצעות בתחום ניהול המתנדבים של כל בעל תפקיד העוסק במשאב ההתנדבות, היא חיונית לארגון ולפעילותו. על רכז המתנדבים להכיר את עולם האישי של המתנדבים, מה מביא אותם לפעילות, מה משאיר אותם וכיצד ליצור את האווירה הטובה שתהפוך אותם לחלק ממשפחה אחת גדולה, משפחת מד"א. רכז המתנדבים המתייחס לכל מתנדב באופן אישי ודואג לקשור אותו לערך ההתנדבות להצלת חיים, מקדם בכל את הארגון כולו ותורם לחיוניותו.

חומר הלימוד המצורף בזה נועד לתת לך, רכז המתנדבים, את הכלים להצליח במשימה החשובה שנטלת על עצמך. אני מודה לך באופן אישי על תרומתך הרבה להתנדבות ולמגן דוד אדום.

אלי בין

מנכ"ל מד"א



מימוש הפוטנציאל משמעו - להיות במקום,
בזמן ובצורה, שאתה בחרת

דברי פתיחה

אחת התופעות המרתקות ביותר בעידן המודרני היא שילובם של המתנדבים במסגרות הארגוניות. ארגונים ומוסדות רבים משלבים מתנדבים במסגרת הפעילות המבוצעת בהם. בארגונים רבים מעורבותם ותרומתם של המתנדבים משפיעות על הארגון באופן משמעותי ולעיתים אף משנות את מבנהו היסודי.

משימת שילוב המתנדבים בארגון אינה מובנת מאליה, והיא נחשבת למשימה מורכבת הדורשת חשיבה מעמיקה והתייחסות ארגונית המותאמת לאופייה של עבודת המתנדבים. הצלחתן של תוכניות מתנדבים בארגונים השונים מותנית בגיבושה של מערכת עבודה מספקת, תמיכה ומחוייבות הארגון לפעילות המתנדבים, הכשרה ותגמול, אידיאולוגיה ברורה ויחסים הוגנים בין המתנדבים לבין צוות העובדים בשכר.

ארגון הצלב האדום הבינלאומי, הארגון ההומניטארי הגדול בעולם, קבע את ערך ההתנדבות כאחד מערכי הליבה של הארגון הפועל בלמעלה מ- 180 מדינות. הצלב האדום לקח על עצמו את האתגר לחנך את הציבור להתנדבות ולפעילות הומניטארית. מגן דוד אדום, ארגון הצלב האדום הישראלי, מגשים משימה זו הלכה למעשה ומהווה את ארגון ההתנדבות הלא ממשלתי הגדול בישראל.

הניסיון הרב והלקחים אשר הצטברו בהפעלת המתנדבים בארגונים שונים ובמגן דוד אדום, מצביעים על כך, שכאשר הנהלת הארגון מבטאת מחוייבות לפעילותם של המתנדבים ומציגה סדר וארגון, מושגת הצלחה גדולה בניהולם. מחוייבות זו באה לידי ביטוי בבניית מבנה פורמאלי, בניסוח תקנון, בהכנת הצוות השכיר ובהקדשת משאבי זמן של העובדים השכירים לעבודה עם מתנדבים.

בין המתנדב לארגון המפעיל ישנה מחוייבות הדדית. המתנדב מחוייב לפעילותו הארגונית ולא רק לעולמו האישי. הארגון המפעיל מחוייב למתנדבים, לעולמם ולצרכיהם הייחודיים כמתנדבים. שמירה על המחוייבות ההדדית מגבירה את שביעות רצונם של המתנדבים מהפעילות, דבר אשר יתרום ליעילות בהשגת מטרת הארגון.

מגן דוד אדום בישראל מהווה את ארגון המתנדבים הגדול בישראל. במגן דוד אדום בישראל פועלים כ- 14,000 מתנדבים, נוער ובוגרים, הפועלים בכ- 120 תחנות בכל רחבי המדינה. המתנדבים ופעילותם מנוהלים על ידי רכזי מתנדבים המבצעים את תפקידם בהתנדבות. בסניפי מגן דוד אדום בכל רחבי הארץ מתקיים הליך דמוקרטי של ניהול המתנדבים באמצעותו נבחר וועד סניף שתפקידו לגייס ולשבץ את המתנדבים בפעילות. במקביל, מתנהלת פעילות המתנדבים על ידי מנהל המרחב ומרכז פעולות המתנדבים במרחב.

הניהול המרחבי עוסק בפעילות המבצעית ובשיבוץ המתנדבים בפעילותם ואף הוא מבוצע על ידי בעלי תפקידים המבצעים את תפקידם ללא תמורה. מודל ייחודי זה, המשלב את הפן הדמוקרטי הנבחר עם הפן הבירוקרטי הניהולי, מאפשר מחד למתנדבים לבחור את מנהיגיהם ומאידך לשמור על מבנה ארגוני ניהולי יעיל בהיקף פעילות כה נרחב.

מתנדבי מגן דוד אדום מבצעים בשנה למעלה מ- 4 מליון שעות התנדבות. על מנת להפעיל מערכת כה גדולה של פעילות חיונית כזו לארגון ולנזקקים לשירותיו, יש צורך בנהלי עבודה סדורים. מאידך, יש לשמור על האופי ההתנדבותי של הארגון. לכן, הוספנו בסיומו של כל פרק את הנוהלים העיקריים של הפעלת המתנדבים הנוגעים לרציונל הניהולי והמנהיגותי בהפעלת המתנדבים. ספר זה נכתב במטרה לסייע בידי מנהלי תחום ההתנדבות ברמות השונות - הן הנבחרים והן הממונים, ליצור אקלים ארגוני תומך ולפתח את התרבות ההתנדבותית ולהרחיבה בשירותי הארגון.

הנושאים הנדונים בספר מצויים על ציר הזמן: מקבלת ההחלטה להפעיל מתנדבים, דרך ההצטרפות המתנדב, הכשרתו, הפעלתו, תגמולו וועד לפרישה הבלתי נמנעת. הספר עוסק בשילובם של מתנדבים במערכת הארגונית מתוך מגמה לראות את המתנדבים פועלים באופן מתמשך לטווח ארוך. הספר אינו עוסק בתחום המתנדבים "אד הוק", אלא המגויסים לפרק זמן קצר ולמשימות מוגדרות ותחומות במקום ובזמן.

איננו אלא "גמדים הנתלים על כתפי ענקים". הספר מבוסס על מקורות ספרות רבים ובכללם ספרי ניהול ופיתוח ההתנדבות של סוזן אליס, של סטיב מקקורלי וריק לינץ', של ברנדה נידל-שמעוני וכן עשרות רבות של מאמרים מחקרניים ומקצועיים. במטרה לאפשר קריאה שוטפת יותר נמנענו מלציין בכל מקום את המקור המדוייק והסתפקנו בהפנייה למקורות לקריאה מומלצת בסוף הספר.

המחקר המתואר בספר במקומות רבים נערך בדצמבר 2010 בקרב 2,000 מתנדבי מגן דוד אדום ונועד לשפוך אור על החלקים התצורתיים והמקצועיים של ניהול המתנדבים במגן דוד אדום.

אנו מקווים שספר זה יהיה לתועלת לחיזוק והרחבת פעילות ההתנדבות במגן דוד אדום.

אלי יפה ומוטי נוח

מבוא

ספר זה עוסק במתנדבים. מתנדב הוא אדם הפועל למען הזולת ולמען החברה מתוך רצון חופשי וללא קבלת תמורה כלכלית עבור הפעולה ההתנדבותית.

מהו ההבדל בין התנדבות לבין כל פעילות פנאי שאיננה במסגרת העבודה ומה ההבדל בין ההתנדבות אותה אנו מתארים בספר זה לבין כל פעילות התנדבותית אחרת במשמעותה הרחבה ביותר ?

התנדבות	אולי התנדבות - אבל לא בבית ספרנו
ללא שכר	קבלת שכר חומרי עבור הפעילות
בחירה חופשית	פעילות מטעם מקום העבודה
מבוצעת בארגון	עזרה לא פורמאלית בין חברים, שכנים או משפחה
לטובת הזולת	עזרה עצמית או תחביב בשעות הפנאי
מתמשכת	חד פעמית

מיהו מתנדב

כבר לפני שנים רבות עסק המחקר בנושא ההתנדבות בשאלת ההגדרה. המתנדב הקלאסי הוגדר כ- "פרט המעניק מזמנו סיוע לזולתו באופן ישיר". עם התפתחות המחקר התרחבו ההגדרות ומעבר להגדרה היוצא מנקודת מבטו של האדם הפועל (המתנדב), יש שמגדירים את ההתנדבות כ"רצון חופשי" ויש שמגדירים אותה ב"העדר חובה", יש שמגדירים אותה כפעולה מסוימת ויש שמדגישים את הזדקקותו של מקבל הפעולה. הגדרת ההתנדבות תלויה לא מעט במניעי ההתנדבות - האם המתנדב הוא הנותן או הנזקק הוא המקבל. ובכלל, האם המתנדב באמת לא מקבל ? האם הוא עושה הכל לשם שמים ? לכן, בהגדרת ההתנדבות יש לקחת בחשבון את רמת הרצון להתנדבות, הגמול מהפעילות ההתנדבותית, המסגרת בה מתבצעת ההתנדבות ואת הנהנים מהפעילות.

לצורך הדיון נגדיר את ההתנדבות כ"פעילות חברתית שבה הרצון האישי והבחירה החופשית הם גורמים מרכזיים בפעילות, היא מכוונת לתרום לזולת, לקבוצה או לקהילה ובאה לספק לפרט סיפוקים נפשיים בניגוד לתגמולים חומריים". ספר זה עוסק בהתנדבות פורמאלית במסגרת ארגונים. להתנדבות בארגון וולונטרי פנים רבות כמו: איסוף כספים למען חולי סרטן,

חונכות לילדים מוגבלים, סיוע לקשישים, טיפול בנפגעים ובחולים, סיוע משפטי, עזרה בקליטת עליה ועוד.

ארגון ההתנדבות – מגזר ממשלתי, מגזר פרטי ומגזר חברתי (המגזר השלישי)

פעילות התנדבותית מתקיימת בארגונים השייכים בעיקר למגזר השלישי, המגזר החברתי. במגזר זה קיימות עמותות או חברות לתועלת הציבור, המפעילות מתנדבים לצורך שיפור השירות. מתנדבים רבים פועלים גם במגזר הממשלתי דוגמת הביטוח הלאומי, המשמר האזרחי או הרשויות המקומיות. המגזר הפרטי תורם אף הוא לתחום ההתנדבות אולם לא במסגרת פעילות התנדבותית ללקוחותיו. פעילות משותפת של שלושת מגזרים אלה תגרום להגדלה מובהקת של המשאבים הלאומיים, המשאבים הכלכליים והמשאבים החברתיים.

רובד נוסף שבו תורמת ההתנדבות הוא חיזוק עוצמתה של הקהילה והחברה האזרחית. פעילות התנדבותית מביאה לתחושה של לכידות קהילתית ושל עוצמה קהילתית וכן לבניית הון חברתי אשר מורכב ממספר אלמנטים כגון אמון, הבנה הדדית, ערכים וכדומה. חיבורם של אלמנטים אלה ילכד בסופו של דבר את האנשים בקהילה לקבוצות אנושיות אשר יהפכו את הפעולה המשותפת לאפשרית. המגזר החברתי רואה בהתנדבות ערך בסיסי של החברה האזרחית ומוסדותיה ותופס את ההתנדבות כפעולה משמעותית בהעצמת התחושה החברתית והסולידאריות. במסגרת זו חשוב להזכיר כי ההתנדבות היא אחד ממרכיבי היסוד של הדמוקרטיה.

נהוג לחשוב כי הדמוקרטיה באה לידי ביטוי אך ורק באמצעות הקלפי, אולם הוגי הדעות העוסקים בדמוקרטיה ובתורת המדינה מציינים את הפעילות ההתנדבותית כתורמת אף היא לדמוקרטיה. התארגנות של קבוצות לשיפור פעילויות שהממשלה איננה מבצעת הן חלק בלתי נפרד מהחינוך לדמוקרטיה ומהפעילות הדמוקרטית ברמה הגבוהה שלה.

הון חברתי היוצא מדל"ת אמותיו ומסייע לנזקקים ולחלשים בחברה הוא הדבק המחזיק את מוסדות החברה כמקשה אחת, מסייע לחיזוק החברה ומוסיף תחושת ערך לאזרחים. מתוך כך רואה המדינה את ארגוני המגזר השלישי הפעילים בהתנדבות כגורמים המשלימים לשירותיה. לדוגמה, קנדה יזמה מהלך בין המגזרים בנושא התנדבות בשנת 2001. מהלך זה גרם לעלייה של כ- 50% בשיעור ההתנדבות וכן לעליה משמעותית בתחושת הלכידות הקהילתית. ללא ההתנדבות הרי "אדם לאדם זאב", בפרט במדינות שבהן הכל

נקנה בכסף מלא. דוגמה נוספת: בארה"ב מופעלת יוזמה לעידוד ההתנדבות ברמה הלאומית, מתוך הכרה כי זהו נושא שעשוי לסייע אף ליציאה מהמשבר הכלכלי הקשה שפוקד את המדינה בשנים האחרונות.

בקנדה, בשנת 2000 יצא לדרך voluntary sector initiative - מיזם חמש שנתי בעלות של 100 מיליון דולר, שמטרתו חיזוק המגזר השלישי ושיפור הקשר בינו לבין הממשלה. בנוסף, הוקם מרכז גדול אשר ממומן ע"י הממשלה. בעקבות המלצות מרכז זה הוקמו עוד שלושה מרכזים לאומיים: הראשון עוסק בתמיכה קהילתית, השני במידע ובניית יכולות ומודעות להתנדבות והשלישי עוסק בפיתוח ידע. המרכזים ממונים ע"י ממשלת קנדה ומופעלים ע"י ארגונים הרואים בפעילותם חשיבות חברתית.

הנתון המרשים ביותר הוא שכתוצאה ממהלכים אלה עלה שיעור המתנדבים בקנדה מ-31.4% בשנת 1997 לרמה של 46% בשנת 2007.

אוסטריה, הינה דוגמה למדינה אשר הכרזת האו"ם בדבר "יום המתנדב הבינ"ל" ושנת 2001 כשנת ההתנדבות הגבירו את המוטיבציה לקידום ופיתוח הנושא. ברוח זו השר לביטחון סוציאלי הקים מנגנונים מקצועיים ברמה האזורית והמקומית שתפקידם לקדם את ההכרה בעבודה ההתנדבותית ולשפר את התנאים הסביבתיים לעבודת המתנדב.

גם באנגליה, פועלת המדינה להרחיב את ההתנדבות. בשנת 1998 נחתמה אמנה בין ממשלת אנגליה לבין הסקטור הקהילתי התנדבותי, שבמסגרתם הוקמו מסגרות התנדבות שונות. מסגרות אלה מגדירות את גזרות הפעולה של כל צד והכרה של ממשלה יש תפקיד בקידום ההתנדבות ברמה הלאומית ובכלל ביטול חסמים להתנדבות. ישנה גם קרן לפיתוח התנדבות המשמשת כקרן כלכלית המקדמת הזדמנויות ואפשרויות התנדבות בעיקר בתחומי הבריאות ומעניקה הדרכות והשתלמויות מקצועיות.

קשה להשפיע ולשנות את מה שאנחנו
רואים אצל האחר,
קל יותר להשפיע ולשנות את מה
שהאחר רואה אצלנו



התנדבות בישראל

מצב ההתנדבות בישראל אינו ברור דיו. נתוני ההתנדבות בישראל אינם אחידים, יתירה מכך - הם מצביעים על מגמות סותרות. ההערכות כיום, נעות בין חצי מליון למיליון וחצי מתנדבים בישראל, אולם אין הסכמה באשר למגמה של שיעורי ההתנדבות. נתוני סקר מכון "דחף", שבוצע עבור "המועצה הלאומית להתנדבות" מצביעים על מגמת ירידה בשיעורי ההתנדבות. 26% בשנת 2000, 20% בשנת 2004, 16% בשנת 2006 ו- 15% בשנת 2008. מנגד, "המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי" באוניברסיטת בן-גוריון מציין כי חלה עלייה בשיעורי ההתנדבות מ- 1997 כ- 32% מתנדבים לעומת כ-44% בשנת 2006. לעומת שני אלה, מעיד הסקר החברתי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה על שיעורי התנדבות נמוכים יותר של כ- 15% בלבד בשנים 2003-2004.

ניתן לשייך פערים אלה לאופן הבחינה (סקר, מחקר אקדמאי), לאוכלוסיית ההתייחסות ולהגדרת ההתנדבות. ישנה חשיבות בהכרה כי נעדרים נתונים ברורים המציגים את תמונת ההתנדבות בישראל, וזאת על אף חשיבותה הכלכלית חברתית. כן, להתנדבות יש גם השלכות כלכליות על המדינה.

לפי נתוני "המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי", בשנים האחרונות ישנה עליה במספר שעות ההתנדבות. בשנת 1997 הקדיש/ה המתנדב/ת 160 שעות בשנה בממוצע במסגרות הפורמאליות. בשנת 2006 הוקדשו 247 שעות בממוצע. גם שעות ההתנדבות במסגרות לא פורמאליות עלה מ- 111 שעות בשנה בממוצע ל- 158 שעות.

בתרגום שעות התנדבות אלה לשעות עבודה ניתן לזהות כי בשנת 2006 היו בקירוב 400 מיליון שעות התנדבות. ערכה של ההתנדבות בתחשיב למשרות מלאות עמד על כ- 90 אלף משרות בארגונים וכ- 100 אלף משרות מלאות בהתנדבות הבלתי פורמאלית. בחישוב של ערך ההתנדבות לפי שכר מינימום נאמד ערכה הכספי של ההתנדבות בישראל בשנת 2006 בכ- 7.5 מיליארד שקלים.

סוגיה מרכזית הינה, האם גם למדינה עצמה יש משמעות או תפקיד בקידום נושא ההתנדבות. לדוגמה, ע"י החלטות ממשלה, הצהרות והתנהגויות של אנשי ציבור המבטאים את חשיבותה ואת תרומתה של ההתנדבות ומחזקת את ההזדהות החברתית עם הנושא. ניתן לראות את תרומת המדינה לעידוד

ההתנדבות בשלושה מימדים: מימד חוקי- חקיקה ותקנות בנושא ההתנדבות כגון: תקנות הביטוח הלאומי ותקנות מס הכנסה, מימד כלכלי- מתבטא בהקלות מס, מימון תוכניות המעודדות התנדבות ומימון ארגוני מתנדבים במסגרת התמיכות. מימד ארגוני- המתבטא ביצירת מנגנונים לעידוד התנדבות כגון "מנהלת השירות האזרחי לאומי" ובעיקר ע"י הקמת "המועצה הלאומית להתנדבות" בראשית שנות השבעים של המאה הקודמת. לאחרונה הקים ראש הממשלה "שולחן עגול" שתפקידו לקדם את תחום ההתנדבות באמצעות שיתוף פעולה בין הממשלה, ארגוני המגזר השלישי, ארגונים פרטיים וקרנות תומכות. המיזם "נתינה כדרך חיים" שהתקבל על ידי פורום הארגונים יפעל לקידום ההתנדבות בתקופה הקרובה.

יש להדגיש כי גם תאגידים לוקחים חלק בהפצת נושא ההתנדבות, החברות מסייעות באופן פעיל לעובדים לאתר את תחום ההתנדבות ומקומו המתאים ומעודדות אותם באמצעות הוקרה, העברת סיפורי ההתנדבות בתקשורת הפנים ארגונית ועוד.

בחלק מהחברות אף מוקצית לעובדים מכסת שעות עבודה המאפשרת לעובד להתנדב במסגרת שעות העבודה. בסופו של יום ארגוני המגזר השלישי אינם ארגונים ציבוריים, אלא ארגונים רב גוניים ומגוונים בתחומי פעילותם. ארגוני המגזר השלישי נותנים מעין תשתית יציבה אשר תעזור בעת הצורך לאוכלוסייה במצוקה.

פרק 1

מהי התנדבות?

התנדבות- "מעשה למען הזולת ללא קבלת תמורה". זוהי ההגדרה המקובלת, שכן מושג זה קשה להגדרה מפאת היותו כללי ומקיף תחומים רבים. מרבית ההגדרות מתייחסות לביצוע פעילות מתוך רצון חופשי ומנדיבות הלב. ההגדרות מבליטות לרוב את רעיון חירותו החופשית של המתנדב לבצע או לא לבצע את הפעילות.

מדובר במשמעות חיובית המרמזת על הנכונות לשרת מטרה ראויה או לפעול למען השגתה ללא תמורה חומרית וכלכלית. המתנדב הינו אדם המקדיש עצמו למען אידיאל, אדם בעל מצפון ורגש אחריות חזק לזולתו. אין המתנדב מבקש תמורה עבור פעילותו, ו"שכרו" בסיפוק הבא כתוצאה ממנה. עם השנים אנו עדים לתופעה מעניינת הולכת ומתרחבת, של שילוב מתנדבים בארגונים. יתירה מכך, בארגונים פורמאליים רבים, אף נוצרה תלות והזדקקות לתרומה של עבודת המתנדבים והיא הופכת למוערכת יותר ויותר.

דו"ח מחקר על דפוסי התנדבות של הציבור משנת 1999 מציין ששיעור המתנדבים במסגרות פורמאליות והלא פורמאליות הגיע לכדי 32% מכלל האוכלוסייה, מתוכם 13% במסגרת הפורמאלית.

תנאי זה מציב בפני הארגונים אתגרים ודרישות חדשות בניהול ארגונם כמו:
1. קביעת מדיניות ארגונית הרואה את ההתנדבות כחלק אינטגרלי מהמערך הארגוני.

2. עיצוב משימות מאתגרות למתנדבים.

3. שווק משימות אלה בקרב ציבור פוטנציאלי להתנדבות.

4. גיוס מתנדבים מתאימים וקליטתם.

5. הפעלת מתנדבים כנדרש ותחזוקם לאורך זמן.

6. הערכת תרומתם למטרות הארגון.

אחת התשובות הנגזרות מכך היא, שיש להרחיב ולמקצע את תחום ארגון וניהול עבודות ההתנדבות לתחום ניהולי רחב יותר, המשלב יחד עקרונות ניהול כלליים כגון: שיווק, מימון, משאבי אנוש לצד דגשים נוספים בהבנת תופעות ההתנדבות.

בנוסף, ככל שהארגון ישיכיל לעשות ולטפח את מתנדביו, האטרקטיביות שלו תעלה, דבר היכול להשפיע לטובה גם על מערך מתנדביו וגם על מתן שירותיו מחוץ, לקהילה.

שילוב אפקטיבי של מתנדבים בתוך ארגון חייב להיות מבוסס על הבנת מהות ההתנדבות ומניעיה.

סוגי התנדבות:

בספרות נמצא מספר קטגוריות לניתוח עבודת המתנדבים. אחת החלוקות החשובות לניתוח ארגוני מתנדבים נגזרת ממערך המחויבות של המתנדב לארגון ולפעולה שהוא מבצע - התנדבות חד פעמית לעומת פעילות התנדבותית מתמשכת.

התנדבות חד פעמית - יכולה להיות עזרה לעיוור לחצות את הכביש, טיפול בנפגע תאונת דרכים, סיוע לנהג להחליף גלגל וכד'. לרוב התנדבות חד פעמית הינה תגובה למתרחש מסביב, אירוע משמעותי המצריך התערבות מיידית, ללא המשכיות, יצירת קשר ומחויבות להמשך.

התנדבות מתמשכת - הינה התנדבות היוצרת זיקה בין מקבל הסיוע ו/או הארגון נותן השירות לבין המתנדב. למרות שבשני המקרים פועל המתנדב מתוך רצון חופשי וללא כפייה, בפעולת התנדבות חד פעמית ההחלטה להתנדב היא ספונטנית, משך זמן קבלת ההחלטה קצר יותר ורק לעיתים רחוקות מכיר המתנדב את מקבל העזרה.

בהתנדבות ממושכת קיימת בחירה שקולה להתנדב, בדרך כלל למתנדב יכולת לבחור בין אלטרנטיבות התנדבותיות שונות, הוא מקבל הכשרה מקצועית המסייעת לו בתפקידו ההתנדבותי והמשך פעילותו מונע ע"י מניעים משמרים. בנוסף לחלוקה הבסיסית להתנדבות חד פעמית לעומת התנדבות מתמשכת ישנם עוד מספר דוגמאות לדפוסי התנדבות:

התנדבות משפחות - התנדבות משותפת של בני זוג, סבים ונכדיהם, הורים וילדים. ישנם אנשים אשר רוצים לתת דוגמה חיובית לילדיהם ולחנכם להתנדב ולתרום לחברה מגיל צעיר. במגן דוד אדום מצאנו שקיימת זיקה ישירה בין התנדבות או עבודה בשכר של מבוגר בארגון להתנדבות ילדיו לנוער מד"א, תוך השתתפות רבה יותר בקורסים מתקדמים ובפעילות לטווח ארוך יותר, ממתנדבי נוער אחרים.

התנדבות וירטואלית - האינטרנט מאפשר לאנשים להתנדב גם "בשלט רחוק": בין אפשרויות ההתנדבות ניתן למצוא בניית אתרים, שיחה וירטואלית עם אנשים בעלי צרכים מיוחדים ועוד. במגן דוד אדום פועלים מתנדבים העוסקים בתרגום ובכתיבת סיפורי הצלת חיים. סיפורים מתורגמים אלה נשלחים לאגודות הידידים ולתורמי מד"א הזוכים לראות את תרומתם בפעולה.

התנדבות עסקים - התנדבות זו היא תוצר שיתוף פעולה בין חברות עסקיות וארגוני המגזר השלישי. שיתוף פעולה זה נוצר תוך מחשבה ששני הצדדים מרוויחים מפעילות ההתנדבות. החברה העסקית תיצור לעצמה שם טוב ודימוי חיובי בחברה, וארגוני המגזר השלישי מרוויחים מהרחבת בסיס מתנדבים בעלי מיומנויות חדשות מאלה הקיימות כבר בארגון. לדוגמא, מפעלים רבים שולחים עובדים ללמוד עזרה ראשונה על מנת לעמוד בתקני הבטיחות הנדרשים מהם. עובדים אלה הופכים בעידוד המדריכים למתנדבים פעילים במגן דוד אדום, בנוסף על היותם נאמני רפואת חירום במפעלים. בכך שומרים העובדים על מיומנותם המקצועית כחובשים במקום עבודתם, וגם תורמים לחברה באמצעות משמרות התנדבות במגן דוד אדום.

תאוריות העוסקות בגורמי מוטיבציה להתנדבות

תופעת ההתנדבות איננה חדשה ועל במת ההיסטוריה היהודית והכללית שמור לה מקום של כבוד - החל מבניית המשכן (שמות כ"ה 2) לפני ארבעת אלפים שנה וועד בניין הארץ במאה השנים האחרונות. במהלך חמשת העשורים האחרונים הוקדשו מחקרים רבים לבחינת המניעים המביאים את האדם לבצע פעילות וולונטרית ללא קבלת כל תמורה חומרית.

קיימים מספר שלבים המביאים את הפרט להצטרף לפעילות הוולונטרית שמקורם במודעות לצורך בסיוע ותחושת האחריות והיכולת לביצוע כפי שתופס אותה הפרט. לכן, מתנדבים לא מעטים מגיעים לפעילות במגן דוד אדום לאחר שנחשפו לאירוע וחשו שאינם יודעים מספיק על מנת לסייע לנפגע, ועליהם להשלים את הידע והמיומנות הנדרשת כחלק מאחריותם החברתית.

מחקרים הדנים במניעים לפעילות נשענים ברובם על תאוריות המוטיבציה ומנסים להשיב על השאלה המרכזית - מדוע יקום אדם יום אחד ויפתח בקריירה נוספת של התנדבות.

על מנת לטפח ולייעל את פעילות ההתנדבות והמתנדבים חשוב לדעת מה מניע את ההתנדבות ככלל ואת המתנדב כפרט. כשם שהמניעים להתנדבות מגוונים ומגיעים מכיוונים שונים כך גם המניעים של כל מתנדב ומתנדב. בכל מתנדב נמצא מגוון שלם של מניעים, חלקם דומיננטיים יותר וחלקם דומיננטיים פחות. מניעים אלה אף משתנים במהלך תקופת ההתנדבות.

מתנדב המגיע למגן דוד אדום בגלל שחבריו הזמינו אותו להצטרף לקורס עשוי למצוא דווקא את החלק המקצועי כמתגמל יותר מאשר אותם חברים איתם התחיל את הקורס ושפרשו זה מכבר. לכן יש צורך במגוון מניעים שישולבו במקביל. יש מקום לפעילות מבצעית, להכשרה מקצועית ואף לפעילות חברתית במקביל. כל מתנדב ימצא את מקומו וימלא את שאיפותיו באחת או יותר מהפעילויות. אין צורך לספק את כל המניעים בכל משמרת ובכל פעילות. מתנדב שכל שאיפתו להציל חיים עשוי למצוא אי נחת גדולה מפעילות השגרה שאיננה כה הירואית כפי שחשב בתחילה, אולי מקרה אחד של תאונה גדולה יכול להחזיק אותו בפעילות למשך שנה שלמה.

א) אלטרואיזם -

יש מי שלא יכול לראות בסבלו של הזולת ולעמוד מנגד. כבר בשנות הששים של המאה הקודמת הוגדרה תכונה זו, האלטרואיזם, כתכונה דומיננטית הגורמת להתנדבות. האלטרואיזם היא תכונת הזולתיות המצויה באדם ואשר מביאה אותו לתרום לזולתו שלא על מנת לזכות בתמורה חומרית. תאוריה זו היא התאוריה הראשונה העוסקת במניעי התנדבות ובמקורה התבססה על תורמי דם מתנדבים. האלטרואיזם (הזולתיות) מהווה את אחד הגורמים העיקריים המסבירים פעילות התנדבותית עד ימינו.

במחקר שנערך בישראל (שלו, 2003) נמצא כי המניע האלטרואיסטי בקרב תורמי הדם של מגן דוד אדום ובקרב מתנדבים בארגונים וולונטריים נוספים הוא דומיננטי בישראל בשנות האלפיים. גורם האלטרואיזם משמעותי לא רק בקרב מתנדבים המספקים שירות ללקוחות הארגונים אלא גם בקרב חברי ההנהלה המתנדבים, אותם מתנדבים הקובעים את מדיניות הארגונים, את התקציב ואת הפעילויות שיבצע הארגון.

מכוונות עצמית ומכוונות לזולת - בשנות הששים והשבעים היתה מגמה לחלק את המשתנים הגורמים לפעילות וולונטרית לשני חלקים עיקריים - משתני

אישיות וגורמים חברתיים. בשנים האחרונות מדובר יותר על מגוון משתנים הנעים על פני רצף של מכוונות כלפי ה"עצמי" לבין מכוונות כלפי הזולת והחברה. משמעות הדבר שהמניעים הזולתיים והחברתיים מצויים על ציר דו קוטבי (אברהמי ודר, 1995) ויש מי שסוברים שמתנדבים הינם בעת ובעונה אחת גם "אלטרואיסטים" וגם "אגואיסטים" והפעילות נובעת משילוב שתי תכונות אלה. כלומר, המתנדב מגיע להתנדבות כדי להציל חיים או מטרה נעלה אחרת, אולם, בנוסף, הוא מבקש על ידי כך להגשים גם את עצמו והדאגה לזולת והדאגה לעצמו רק מעצימים את ההתנדבות - ככל שיוכל להגשים את שתי המטרות גם יחד הרי שעוצמת ההתנדבות תיגבר.

ב) תאוריות פסיכולוגיות -

התאוריות הדומיננטיות העומדות בבסיס המחקרים בתחום ההתנדבות הן תיאוריות הצרכים- (Maslow, 1954. Herzberg, 1959. Alderfer, 1972) המסבירות את הפעילות הוולונטרית כצורך בסיסי פסיכולוגי/סוציולוגי פנימי של האדם. תאוריות אלה גורסות מדרג מסוים של צרכים שבבסיסם הצרכים הקיומיים של החיים דוגמת בריאות או בטחון אישי. רק משהושגו צרכים קיומיים, יעלה הצורך בהתייחסות מהזולת וצרכים חברתיים נוספים. בשלב הבא, לאחר שהושגו גם אלה קיים צורך בהגשמה אישית. על בסיס תאוריות אלה התפתחה סדרה שלמה של מחקרים בתחום הגורמים להתנדבות ולהתמדה בה. תאוריית הצרכים של מאסלו תסביר שהמתנדבים באופן כללי יהיו יציבים מבחינה כלכלית ומבחינה חברתית והצורך להתנדבות מגיע מהצורך בהגשמה אישית נוספת.

התאוריה של הרצברג מבחינה בין גורמים "הגיינים" לגורמים "מוטיבציוניים". הראשונים, "ההגיינים", הם הגורמים החיונים ליצירת התנדבותיות ויכולת להתנדב. לעומתם הגורמים "המוטיבציוניים" הם הגורמים המאפשרים לפרט להגשים את שאיפותיו ומאוויו. לדוגמא, ביטוח למתנדב הנפגע במהלך פעילותו הוא גורם "הגייני" הנועד רק לאפשר התנדבות והשאיפה לא לנצל כלל. במגן דוד אדום הפעילות מבוצעת במדים רשמיים של הארגון. למדים חשיבות רבה ביצירת תחושת השתייכות והערכה ציבורית אולם מתנדב שאין לו מדים לא יוכל להתנדב. הקביעה שאין להתנדב ללא מדים מייצרת גורם "הגייני" שעשוי לעכב התנדבות במקרים בהם אחראי המתנדבים אינו יכול לספק למתנדבים החדשים מדים במידות מתאימות.

בתאוריה דומה לתאוריות הצרכים אולם מנקודת מוצא חיצונית לאדם, נמצא (McClelland 1953) כי לאדם החי בחברה ובסביבה, יש צורך להישגים חיצוניים שמכתיבה לו באופן סמוי החברה.

תאוריה זו מניחה כי לאדם יש צרכים נדרשים בשלושה תחומים: הצורך בהישג, הצורך בהשתייכות והצורך בכוח. מניעי ההתמדה של המתנדבים נובעים מהצרכים החברתיים, הצרכים האישיים וצרכי עוצמה וכוח. על פי תאוריה זו נוכל אולי להבחין בין מתנדבים שיתבלטו יותר בפעילות המקצועית, בפעילות החברתית או דווקא בפעילות מינהלתית ויקחו על עצמם פעילויות של ריכוז פעילויות. מגן דוד אדום זקוק לשלושתם - גם מתנדבים המציבים את רמת המקצועיות בראש סדר החשיבות והופכים למדריכים או לאנשי מקצוע, גם למתנדבים המגבשים את הקבוצה ותומכים בחלק החברתי וגם מנהלי התנדבות שיקחו על עצמם את הנהגת ההתנדבות.

תאוריה חשובה נוספת העוסקת הן במוטיבציה והן בהתמדה היא תיאורית החליפין של (Blau 1967). התאוריה גורסת כי השקעת הפרט בעבודה היא פונקציה של מחיר. הפרט ישקיע בפעילות ככל שהמחיר שהוא משלם נמוך יותר והתגמולים שהוא מקבל גדולים יותר. מתאוריה זו נוכל ללמוד על הצורך בזמינות ונגישות ההתנדבות. מתנדב אשר נדרש להגיע למקום התנדבות מרוחק לא יתמיד כיוון שהמחיר שישלם עבור ההתנדבות הוא רב מהסיפוק שיקבל כתוצאה ממנה.

כמו כן, מתנדב הנדרש להפסיק ימי עבודה בשעות מוקדמות, להפסיד שעות משפחה, להפסיד פעילות חברתית חשובה ועוד, ישלם את המחיר רק עד רמה מסוימת. לכן, חשוב להכיר את המתנדב ואת צרכיו ולהתחשב בהם במידה המקסימלית, על מנת להפחית את המחיר שהוא משלם עבור ההתנדבות. לדוגמה, במגן דוד אדום, מתנדבים המבצעים פעילות של למעלה מ-50% משרה או הנדרשים לבצע פעילות התנדבותית שלא בתחנה בה הם פעילים יקבלו החזר הוצאות נסיעה, במטרה להפחית את המחיר אותו הם משלמים עבור התנדבותם.

תאוריה נוספת העומדת בבסיס התאוריות לפעילות וולונטרית היא תאוריית הציפיות של (Porter & Lawler 1968) המצביעה על גורמי מוטיבציה חיצוניים לאדם, הנובעים מהקשר עם החברה בה הוא חי. תיאורית הציפיה מסבירה כי האדם מונע על פי הציפיה להישג ולתגמול שיזכה בהם כתוצאה מפעילותו. תיאוריה זו מלמדת אותנו כי מילה טובה, הוקרה והערכה של פעילות, טלפון

מאחראי המתנדבים לאחר פעילות מיוחדת ועוד, כל אלה יתגמלו את המתנדב המצפה להישג ותגמול. בכל מקרה, אסור לראות את המתנדב כאילו תמיד היה כאן ותמיד ישאר. אין מציאות כזו. המתנדב ישאר ויתמיד כל עוד כדאי לו והוא מקבל ומגשים את הסיבה אשר לשמה הגיע.

כאשר אחד מהצרכים האישיים אינו מקבל מענה בתחומי הפעילות השוטפת קיימת מוטיבציה לחפש אחר מילוי הצורך החסר ואחת הדרכים זוהי התנדבות. באמצעות שימוש נכון בתאוריות המניעים האנושיים אנו יכולים לתעל את יכולות המתנדבים ורצונותיהם להופכם לטובים יותר, לדוגמא:

כאשר מתכננים תפקידים למתנדבים אפשר לקחת בחשבון מלכתחילה אלה צרכים תפקידים אלה יכולים לספק, אם נציע מגוון תפקידים שממלאים מגוון צרכים, יהיה לנו סיכוי רב יותר לאייש את התפקידים האלה ולמצוא את התפקיד הנכון לכל מתנדב פוטנציאלי. כאשר מגייסים מתנדבים יש לדבר לא רק על צרכי הארגון אלא על התועלת שהוא מציע למתנדבים ועל הצרכים שהתפקיד יכול לענות עליהם.

ג) גלישת המיומנויות –

תאוריית גלישת המיומנויות מסבירה שפעילות בתחום חיים אחד מועתקת על ידי הפרט גם לתחומי חיים אחרים. כישוריו של הפרט בתחום המשפחה, החברה, הפוליטיקה או העבודה משפיעים על פעילותו בארגון הוולונטרי.

תאוריה זו יכולה להסביר את פעילותו של המתנדב בהנהלת הארגון כתוצאה ממיומנויות ניהוליות מנהיגותיות שרכש לו במקום עבודתו או בארגונים וולונטריים אחרים, יכולתו של המתנדב לגבש קבוצת תומכים, ומיומנותו הפוליטית ביצירת קואליציות יסייעו לו להגיע להנהלת הארגון הוולונטרי.

תאוריית גלישת המיומנויות שימשה בסיס לתאור השפעת עולם העבודה והעולם האישי על הפעילות הוולונטרית בתחומים רבים. מתנדבים בעלי יכולת ומיומנות פיזית יוכלו לסייע בתחומים אלה לשפץ ולתחזק את הבניין של הארגון או את בתי הנזקקים.

מתנדבים בעלי מיומנויות ניהול יכולים לבצע מטלות ניהוליות ומבצעים חד פעמיים בתחום ההתנדבות. מתנדבים בעלי מקצוע דוגמת רופאים יוכלו לסייע בתחום המקצועי ובתחום ההדרכה ועוד.

ככל שהארגון פועל בזירה רחבה יותר, מקצועית יותר ובפעילויות מגוונות יותר הוא יסתמך פחות על הכשרה פנימית של המתנדבים לבצע את פעילויות הארגון ויאתר מתנדבים שהמיומנויות שלהם יכולות לספק את צרכי לקוחות הארגון. במגן דוד אדום הפעילות היא ייחודית וברמה מקצועית שאיננה דורשת מיומנויות קודמות. לכן, הרוב המכריע של המתנדבים מוכשר באמצעות מחלקת ההדרכה הפנימית של הארגון. ככל שהרמה המקצועית שתידרש תהיה גבוהה יותר, כן ידרשו מתנדבים בעלי מיומנויות קודמות דוגמת אחיות או פרמדיקים שאינם מקרב עובדי מד"א.

ד) עמדות -

עמדה חיובית על נושא חיי אדם, ערך הצלת חיים או התנדבות חיונית לקבלת החלטה לבוא ולפעול בהתנדבות, ואף לשלם על כך מחיר. השפעת העמדה על התנהגות הפרט מהווה את אחד הגורמים החזקים לפעילות כאשר לעמדה כללית על תחום מסוים ישנה השפעה על הפעילות באותו תחום כללי, ולעמדה ספציפית - השפעה על התנהגות ספציפית. על פי תאוריה זו קיימת אצל הפרט כוונה לביצוע פעילות אשר תמומש ברגע שהזמן והמקום יצרו הזדמנות



לביצוע פעילות זו. מתנדבים רבים "מחפשים" את התאונה וברגע שזו תתרחש הם יקפצו במהירות ויסייעו לנפגעים.

התאוריה מתארת שני גורמים הבאים במקביל - הכוונה לביצוע הפעולה והציפייה הנתפסת על ידי הפרט מצידו של האחר. משמעות הדבר שעמדה חיובית על נושא מסויים והתפיסה שמצפים מהפרט לבצע את הפעילות יובילו להתנהגות. מתנדב המזוהה עם מגן דוד אדום, מוכר בחברה כמתנדב מגן דוד אדום ובעל מיומנות מקצועית בעזרה ראשונה יהיה הראשון לטפל בנפגעי התאונה ולו רק בגלל שהחברה מצפה ממנו לעשות זאת.

עמדות נמצאו כגורמי פעילות בנושאים רבים: עבודה ומשפחה, עמדות אתניות, פעילות ספורט והשתתפות אקטיבית במאבק לזכויות האדם. השפעת העמדה על ההשתתפות הוולונטרית נבחנה בהקשר לתורמי דם מתנדבים והראתה כי העמדה והתפיסה שאחר מצפה מהפרט לתרום דם הביאה להתנדבות לתרום דם. עמדה כללית לנושא ההתנדבות יתכן שתשאיר את המתנדב בהתנדבות והעמדה כלפי הארגון תשאיר את המתנדב בפעילות בארגון ככל שהפרט תופס את הערכת החשיבות של הפעילות על ידי קרוביו והאנשים החשובים לו. לאחר שדנו בגורמי המוטיבציה, נראה איך אפשר לנצלה ולתעל אותה למקומות אשר יהיו טובים לארגון עצמו.

בדרך כלל המוטיבציה להתנדב הקיימת אצל האדם היא שילוב של רצון "לעשות טוב" ושל סיכוי למלא צורך כלשהו או להשיג תועלת או מטרה כלשהי. אם צורך זה מקבל מענה או שהתועלת מתקבלת, סביר להניח שהמתנדב יחווה חוויה חיובית אשר תגרום לביצוע איכותי יותר ולהישארות ארוכה יותר בתפקיד. כתוצאה מכך גם הארגון יזכה לאטרקטיביות בעיני מתנדבים.

התנדבות והשלכותיה על ארגון פורמאלי

נניח שעדיין אין מתנדבים בארגון. כיצד היינו רוצים לראות את הארגון עם המתנדבים וכיצד יכולים להשפיע המתנדבים על הארגון. לכן, לפני שנתחיל בהכנסת מערך ההתנדבות לארגון עלינו להעריך את צרכיו של הארגון במתנדבים. שאלת בסיס תיהיה כמה מתנדבים אנחנו צריכים ולאילו תפקידים. ומכיוון שעדיין אין לנו מתנדבים בארגון עלינו לבדוק את כל תחומי הארגון ולראות היכן המתנדבים עשויים לתרום לפרויקטים קיימים או לבדוק האם הם יכולים לעזור בהקמת פרויקטים חדשים. לאחר מכן חשוב להבין לא רק מה נחוץ שמתנדבים יעשו בארגון, אלא אילו מיומנויות וכישורים הם צריכים בכניסתם לארגון, ובכלל את מי אנו מחפשים. לצורך כך על אחראי המתנדבים לדעת היטב מהם הנושאים שבהם יעסקו המתנדבים בהווה אולם גם בעתיד, לפחות העתיד הקרוב, במשך השנים הקרובות.

מקומם של המתנדבים בארגון:

"המתנדבים לא מקצועיים", "מרבית תאונות העבודה ותאונות הדרכים בארגון מבוצעות על ידי המתנדבים" "הלקוחות רוצים לקבל שירות מהמקצועיים ולא ממתנדבים ובפרט לא מתנדבי נוער"... טענות מעין אלה נשמעות עדיין, אם כי הרבה פחות מבעבר.

מתנדבים יכולים להשתלב בצורות שונות במערכת ארגונית בלתי פורמאלית. ניתן למצוא את המתנדבים כמשתלבים בצוותים של עובדים שכירים או במסגרת יחידות עצמאיות (יחידות מתנדבים) דוגמת יחידת הכוננים המתנדבים או אמבולנסים המוצבים בישובים מרוחקים.

כתוצאה משילוב המתנדבים בצוותי שכירים הופך הארגון לא פעם למוקד גאווה משותפת והקשיים החברתיים בין המתנדבים לשכירים ויחסי המנהיגות הצומחים בתוך הארגונים משנים את הסטאטוס החברתי של הפעילים. גדולתו של מנהל, או של רכז מתנדבים, לדעת ליצור את האיזון המתאים בין פעילות המתנדבים ובין פעילות העובדים בשכר ואף להקצות לכך משאבים.

בין העולם האישי והעולם הארגוני

לאחר שהכרנו את עולמו האישי של המתנדב ראוי להתעכב מעט, ולהכיר על קצה המזלג את עולמם של ארגוני המתנדבים.

ארגונים אלה הוקמו על ידי "משוגעים לדבר" שראו צורך לבצע פעילות באופן וולונטרי לטובת נזקקים שאינם מקבלים מענה על ידי הממשלה או כל מקור אחר. מכאן, באופן פרדוקסלי, הארגון זקוק לנזקקים על מנת להתקיים כמו גם למשאבים למלא את מחסורם. כך הוקם גם מגן דוד אדום. קומץ מתנדבים החליטו בשנת 1930 להקים ארגון עזרה ראשונה מהירה בתל אביב - והשאר הסטוריה.

בקצרה, ניתן לעמוד על הבעיות המיוחדות האופייניות לארגוני מתנדבים אלה:

בעיות חוקתיות - בעיות בתחום זה כוללות את כל החוקים של הארגון, יכולת הישרדותו ואופיו. מהן מטרות הארגון? ולמי אכפת שהוא קיים? שתי שאלות אלה חיוניות לשימור הארגון ועשויות להשתנות עם השנים. שאלות אלה קשורות גם לבעיית מקור המשאבים של ארגונים וולונטריים ללא מטרות רווח.

בעיות ניהול - ניהול הינו המוקד העיקרי של בעיות בארגונים התנדבותיים. בארגונים כאלה הניהול מורכב מכמה בעלי תפקידים שונים זה מזה, הכוללים את חברי הדירקטוריון, ההנהלה השכירה, חבר הנאמנים, תורמים, עובדים בשכר, מתנדבים ועוד.

ניהול ארגוני - המבנה הבסיסי של ארגוני מתנדבים הוא מבנה דמוקרטי. אחת לתקופה בוחרים את מוסדות הארגון אשר ינהל את המדיניות והאסטרטגיה הארגונית. ככל שהארגון מבוסס התנדבות יותר, כך תהיה מעורבות הנבחרים בתהליכי הניהול רבה יותר. ככל שקיימת הנהלה שכירה קיים מתח מובנה



בינה לבין הדירקטוריון. גם לגבי הפעילות המבצעית של הארגון, קיים מתח האישי בין מתנדבים ועובדים. המתח הקיים בין הבירוקרטיה הניהולית לבין הדמוקרטיה הנבחרת, שתי ישויות המדברות בשפות שונות, עשוי להקשות על הניהול בארגונים אלה.

השינוי בארגון – הארגון זקוק לנזקקים ולמשאבים. כאשר ישנה תחרות על משאבים או על הנזקקים עלול ארגון התנדבותי למצוא עצמו קורס או משנה את ייעודו במהירות. אם לא עומדים מנהליו ומנהיגיו על המשמר ומתכננים שינויים בראייה לטווח ארוך, עלול הארגון להקלע לקשיים. שינויים אלה חיוניים בעיקר בתחום משאבי אנוש הן לגבי השכירים והן לגבי המתנדבים.

השלכות הכנסת מערך מתנדבים לארגון ומהו "ארגון חופף":
התהוותו של ארגון ההתנדבות מתחיל עם מספר מתנדבים קטן "משוגעים לדבר", ממשיך כארגון וולונטרי המושתת על מתנדבים ובהמשך, כאשר מספר המטלות גדל מצטרפים עובדים בשכר המשלימים את עבודת המתנדבים עד אשר הופכים המתנדבים עצמם למשלימים את העובדים בשכר.

למעשה ניתן לתאר שלושה שלבים עיקריים בהקמת ארגון וולונטרי המתארים מעבר בין "שלושת העולמות" – העולם האישי, העולם הארגוני והעולם הבירוקרטי.

מודל זה מתאר את המעבר מעולמו האישי של המתנדב והצטרפותו אל הארגון, הפיכתו של הארגון, אשר זוכה להצטרפותם של מתנדבים רבים ומתן שירותים לנזקקים רבים לארגון בירוקרטי, ואת יחסי הגומלין בין העולמות מזווית ראייתו של המתנדב.



כשהמוטיבציה להצלחה גבוהה לא מפריע השכר
כשהמוטיבציה להצלחה נמוכה לא עוזר השכר

לכל אחד מהשלושה ניתן לייחס כללי משחק מיוחדים אולם כל אדם באשר הוא מושפע משלושת העולמות במהלך חייו.

העולם האישי-

תחום גמיש המשתנה מאדם לאדם וכפי שראינו מורכב מצרכים רבים ומשאיפות רבות ושונות. העולם האישי הינו עולם גמיש המתמזג עם העולם הארגוני והבירוקרטי. בעיות העולם האישי נפתרות לרוב על ידי חברים, קרובים, משפחה ועוד. כשלא מושלמים מאווי הפרט בסביבה החברתית הרי שהוא מנסה להשלימים גם במעבר לפעילות התנדבותית. צורך זה יביא את הפרט לשינוי בהתנהגות ולהצטרפות לעולם הארגוני ולפעילות ההתנדבות.

העולם הארגוני-

התחום בין העולם האישי לעולם הארגוני נוצר כאשר קבוצת אנשים מפרידה עצמה מן הכלל לשם ביצוע משימה מסוימת. בתחום זה מושג ה"חברות" הינו מושג קריטי ואין שייכות לעולם הארגוני בלעדיו. הארגון אשר שם לו למטרה להיות ארגון פעיל עם מתנדבים חייב במיצוי מספר עקרונות:

- שם מזהה.
- בחירת גוף ניהולי אשר ינווט את הפעילות ויתאם בין החברים הפועלים להשגת מטרות. הגוף הניהולי אינו חייב להיות נפרד מהארגון. במקרים רבים אין הנהלת הארגון מכריזה על עצמה כעל גוף חיצוני לפעילי ארגון המתנדבים.
- קביעת מטרות ונוהלים- עם תחילת הפעילות יחוש הארגון כי עליו לפתח תקנון כלשהו אשר יגדיר את הנהלים, דרך בחירת החברים, תרחיק זרים ויצוין את החברים, ינהל משא ומתן עם הסביבה, תקבע תחומי אחריות ועוד.

העולם הבירוקרטי-

הבירוקרטיה, לצורך דיוננו, מוגדרת כמערכת אנשים עובדים המקבלים שכר ומחולקים בעבודתם באופן היררכי. בירוקרטיות קשורות זו בזו בצורה של "מפקדים" ו"פיקודים". המנהלים אינם נשלטים ע"י הנשלטים אלא ממונים ע"י סמכות גבוהה יותר בהיררכיה. שרשרת הפיקוד מהווה את אבן הפינה של הבירוקרטיה ועל פיה מתנהל הארגון הבירוקרטי.



חלק גדול מהארגונים ההתנדבותיים "נופל" באזורי חפיפה בין שלושת העולמות שהוזכרו- העולם האישי, העולם הארגוני והעולם הבירוקרטי. אזורי חפיפה אלה טומנים בחובם את הפתרון לבעיות העיקריות של הסקטור ההתנדבותי.

- בין העולם האישי לעולם הארגוני - תחום החפיפה הראשון מצוי בין העולם האישי לבין העולם הארגוני ומכונה בשם "קבוצות לא מאורגנות" - קבוצות אלה מייצגות את הצעד הראשון ביציאה מהעולם האישי אל העולם הארגוני. אלה הם שלבים ראשונים של ארגון. מגן דוד אדום נוסד לפחות עוד 3 פעמים לפני אותה ישיבה מפורסמת ב- 10.6.1930. אולם קבוצות אלה לא הבשילו לעבור לעולם ארגוני ועל כן לא שרדו. הקבוצות הלא מאורגנות עדיין לא שייכות לעולם הארגוני, כיוון שעדיין אין להן חוקה או זהות חוקית. קבוצות לא מאורגנות אינן אלא קומץ אנשים אשר התאספו יחדיו על מנת לפתור בעיה מסוימת, וועדיין מצויים בשלב של התהוות. כדי לפתור בעיה מסוימת על הצד הטוב ביותר הם יצטרכו לצאת מהמתחם ה"לא מאורגן" ולהתמזג עם העולם הארגוני - לפתוח עמותה, לבחור חברים נוספים, להגדיר היטב את המטרות והיעדים, לגייס נזקקים ומשאבים ועוד. מאידך, ניתן לומר שהקבוצות הלא מאורגנות משתייכות לעולם הארגוני, כיוון שיש לחברים בקבוצה מטרה משותפת אותה הם רוצים להשיג. כל פרט מחברי הקבוצה עובר תהליך של מעבר מעולמו האישי אל העולם הארגוני ולומד להשתייך לקבוצה, אשר יש לה הזדהות עם מטרה מעבר לעולם האישי.

- ארגון מתנדבים חופף - לאחר שהארגון מתבסס מבחינה ארגונית וכבר פועלים בו מתנדבים רבים, הוא הופך אט אט לארגון בירוקרטי עם נוהלים, מנהלים, בעלי תפקידים, חלוקת אחריות וסמכות ועוד. בתהליך זה נמצא תחום החפיפה השני המצוי בין העולם הארגוני לבין העולם הבירוקרטי. "ארגון מתנדבים חופף" הוא ארגון בו מתרחש תהליך של המעבר בין העולם הארגוני לעולם הבירוקרטי, תהליך העשוי להיות ארוך ולהמשך אף עשרות שנים. ארגון זה מעסיק עובדים בתשלום על מנת לבצע את הפעילות. נדגיש, ארגון מתנדבים אשר מעסיק עובדים ומתנדבים גם

יחד לצורך ביצוע הפעילויות מכונה בשם "ארגון חופף". חשוב להבהיר, בירוקרטיה איננה מילה גסה. ללא בירוקרטיה אין כל אפשרות להפעיל מערך יעיל של פעילות משמעותית לאורך זמן. מאידך למתנדבים חשובה מאוד הדמוקרטיה, השותפות בקבלת החלטות ובעיקר שמירה על אופיו וצביונו של הארגון המייצג את הנתינה ללקוחות ולא כארגון שכבר שכח עבור מי הוא פועל. המתנדבים רואים עצמם נציגי הנזקקים אשר עבורם הם באו לארגון ופועלים בו.



שלבי ההתפתחות של ארגון חופף הפועל עם מתנדבים ועובדים יחדיו:
ניתן להצביע על שישה מרכיבים המתהווים אחד אחרי השני בתהליך יצירתו של ארגון וולונטרי המגיע להיות ארגון חופף.

1. **השלב הא-פורמאלי** - בשלב זה הארגון עובר מארגון "לא מאורגן" לעולם הארגוני. יש מנהיג, וקבוצות משנה התומכות במנהיגות ומסייעות לה. ישנו פיקוד המבצע את מרבית הפעילות בכוחות עצמו ובשיתוף מספר מתנדבים נוספים.
2. **היווצרות תשתית ארגונית** - בשלב זה מצוי הארגון עדיין בשלב הארגוני ונקבעת היררכיה בין התפקידים השונים, בנוסף נקבע אופן הקידום ובחירת הנושאים בתפקידי המפתח. הכוונת הארגון וניהולו מבוצעים בצורה ממוסדת, ולא לפי החלטות של מנהיג בודד. החברות בארגון מקבלת מימד מאורגן ומסודר וישנם קריטריונים ברורים לחברות על בסיס כללי וממוסד.
3. **סגל קבע בשכר** - בשלב המעבר לארגון חופף קמה מנהיגות מאורגנת ומקצועית ברמות ניהוליות של הארגון. מתארגן סגל קבע, חלקו בשכר וחלקו בהתנדבות.
4. **הרחבת החברות בארגון** - בשלב זה הארגון מצוי בעומקו של תחום החפיפה. קמות קבוצות מסוימות המקיימות היררכיה מקבילה ביניהן.

בעזרת הקשר הנוצר בין הקבוצות נקבעים נוהלי החלטות לכלל הארגון. שלב זה יוצר התבססות מערכת פרלמנטארית ייצוגית, קביעת תקנון לגוף הנבחר, התרחקות המנהיגות מפעילות השטח וכדומה.

5. **מיסוד** - בשלב זה מתמסד הארגון הכולל. וחברי מועצת המנהלים וההנהלה מחדשים חוקה, כללי עבודה ופעילות. משלב זה מתחיל תהליך של התמקצעות בפעילות והקמת וועדות מיוחדות לעניינים שונים (כספים, ארגון ומנהל, חוקה ועוד).

6. **קבוצות אינטרס פנימיות** - בשלב זה המאופיין עדיין בדמוקרטיה מתחילות לקום קבוצות אינטרס פנימיות המורכבות מסניפים, שלא זכו לייצוג התואם את מעמדם ואת עוצמתם בארגון, וכן מתנדבים הקוראים תיגר על ההנהלות ועל נציגי סניפים בהתנהלות הארגון. החלטות על פעילות הארגון מתקבלות בכנסים, בוועדות, בוועדות וכדומה, ומאפשרות לאופוזיציה להביע את דעתה.

7. **היווצרות ריבוד פנימי** - החברות בארגון הופכת להיות פסיבית, תדירות מפגשי מועצת המנהלים פוחתת, כנס ועידה מתקיים אחת למספר שנים ואף הוא מאבד את חשיבותו ועוד. ככל שהשפעת הכנסים, הועידה, המועצה והוועדות הופכת להיות מוגבלת יותר ויותר, הרי ידה של ההנהלה הברוקרטית תהיה משמעותית יותר. בשלב זה שהוא טבעי ומתבקש, בארגון החופף מתחילה בעיית תקשורת בין הדרג הבכיר בארגון לבין בסיסי ההתנדבות. הסגל השכיר עשוי לנסות ולהרחיב את כוחו בהוספת עובדים שכירים שיפעילו את השירות במקום המתנדבים.

ארגונים אלה המעסיקים עובדים ומתנדבים לצורך ביצוע הפעילויות, "עומדים על מפתן הדלת" של הארגונים הברוקרטיים. מכאן, שקבוצות קטנות אשר מעסיקות עובד שכיר מפעם לפעם על מנת שינהל את חשבונותיהן או ינהל את ענייניהן אינן נחשבות לארגוני מתנדבים חופפים. מרגע שארגון מעסיק צוות שכיר על מנת שיבצע הלכה למעשה את הפעילות הארגונית להשגת המטרות הופך הוא להיות ארגון בירוקרטי. ארגון כזה ייקרא בשם "ארגון ללא מטרות רווח" לעומת "ארגון מתנדבים" שאף הוא אינו למטרות רווח אולם מפעיל באופן מסיבי מתנדבים לביצוע משימותיו.

מאפיין נוסף חשוב של ארגוני מתנדבים חופפים היא החפיפה של חלק מהסטאטוסים בין שני העולמות המרכיבים עולם זה - הארגוני/דמוקרטי לעומת

הבירוקרטי. בין המאפיינים הפורמאליים של עולם הבירוקרטיה למאפיינים הלא פורמאליים של העולם הארגוני והאישי.

ניהול ארגונים חופפים קשה ומסובך יותר מאשר ניהול ארגונים עסקיים או ארגונים ממשלתיים. ניהול ארגון חפיפה דורש הבנה בעולם הבירוקרטי ובעולם הארגוני גם יחד. המנהיגים הנבחרים מחד, והמנהיגים הממונים מאידך, חייבים להכיר איש את עולמו ובד בבד להבין היטב את העולם של חברו. עליהם להבין כי ארגון בירוקרטי דורש יתר תשומת לב לסמכותיות, לאחריות, לדירוג מבצעי ההחלטות, לתנאי שירות ועוד נושאים רבים המבטאים את נבכי הבירוקרטיה. בנוסף, עליהם לזכור את שלושת המושגים ההכרחיים של העולם הארגוני:

א-פורמאליות דבקות במטרה ודמוקרטיה

האיזון בין דרישות הדמוקרטיה לבין דרישות הארגון ישקף, למעשה את שלב ההתפתחות של הארגון ואת איזון הכוחות בין הגורמים השונים השותפים בניהולו.

החפיפה בארגון באה לידי ביטוי בדרכים רבות שעיקרן הוא המתח השורר בין עולמות המשולבים בו-העולם הארגוני והעולם הבירוקרטי.



”הסובן מאליו” - האיוב הגדול של הניהול!

נכונותינו להשקיע ב”סובן מאליו” את שאנו משקיעים
ב”נדרש להשגה”, תגדיל סיכוינו להצלחה

המתח הקיים משפיע על כמה רבדים בארגון ובא לידי ביטוי בצורות שונות.

1. **הנהגה כריזמטית מול הנהגה שולטת**- למי יישמעו העובדים והמתנדבים המפעילים את השירות, האם ליו"ר כריזמטי או שמא למנהל השולט מכוחה של הבירוקרטיה אף אם הוא נטול כריזמה.

2. **התחייבות בלתי מרוסנת מול תנאי שירות**- הנהלה נבחרת ודמוקרטית מצפה כי העובדים אשר שכרה יפעלו במשך כל שעות היממה לממש את מטרות הארגון אשר לשמן באו. העובדים מצידם סוברים כי יש חיים אחרי העבודה ורואים את תפקידים בבחינת "מלאכת קודש" אך ורק בשעות העבודה.

3. **מתנדבים מול שכירים**- כפי שכבר דובר בתחילת הפרק, המתנדבים באים והולכים, שעות פעילותם הינן בתדירות נמוכה, הכשרתם המקצועית פחותה, אולם הם ממלאים את כל המוטל עליהם במסירות. השכירים פועלים בארגון באופן תדיר, מיומנים ומקצועיים, נשארים במקום העבודה שנים רבות. למרות זאת העובדים חשים כי המתנדבים מהווים איום על פרנסתם ואם ניתן להפעיל מתנדב אין סיבה להעסיק שכיר במקומו.

4. **הנהלה דמוקרטית מול הנהלה בירוקרטית**- ההנהלה הדמוקרטית היא הנהלה הנבחרת ע"י האסיפה הכללית של הארגון. ההנהלה הבירוקרטית ממונה ע"י ההנהלה הדמוקרטית וכפופה לה. אולם, ההנהלה הבירוקרטית צוברת עוצמה מפאת היותה מפעילה קבועה של המערכת על כל מגוון בעיותיה. ההנהלה הדמוקרטית מתאספת אחת לפרק זמן ושומעת סקירה מאת ההנהלה הבירוקרטית. ההנהלה הבירוקרטית מציבה מנהל על כל תחום פעילות. בנוסף מקימה וועדה למספר תחומים אשר תפקידה לקבוע מדיניות. ההנהלה הדמוקרטית דואגת למתנדבים שבחרו את חבריהם ומהם היא שואבת את מקור כוחה.



מבוגר - מי שיודע שלכל החלטה שלו יש מחיר.
בוגר - מי שמוכן לשאת במחיר החלטותיו.

מטרות הארגון והאידאל

המאחד את הארגון, הדבק המאפשר את הפעלתו, הן מטרות הארגון. מטרות אלה מבוססות על צרכי הנזקקים לשירותי הארגון והפעילות הנדרשת לאספקת השירותים לנזקקים אלה. אולם יש לזכור שהלקוחות אינן רק הנזקקים. המתנדבים הפועלים במסגרת הארגון, העובדים השכירים, ההנהלה הבירוקרטית, ההנהלה הדמוקרטית - כל אלה הם לקוחות הארגון ומבקשים להשלים את צרכיהם באמצעותו. מכאן שהמשיכה בין העולמות השונים מהווה חלק בלתי נפרד מהארגון החופף.

מתאוריה למעשה

כך הוקמו כל סניפי מגן דוד אדום בישראל. עד לקום המדינה פעלו 23 סניפים שכל אחד ואחד מהם היה מצוי בתהליך ארגוני כזה או אחר. היו סניפים גדולים בהם הועסקו שכירים ומתנדבים לצד סניפים קטנים בהם היה עובד אחד שניהל את ענייני האגודה ואילו המתנדבים הם אלה שביצעו את הפעילות והיו גם סניפים שנוהלו והופעלו אך ורק על ידי המתנדבים.

במגן דוד אדום נמצא את אותם מאפיינים אולם הם מאורגנים באופן שונה. קיימת הגדרה ברורה לגבי תחומי אחריותו של וועד הסניף הדמוקרטי הנבחר לתפקידו אחת לארבע שנים. בניגוד לארגונים רבים אחרים אין וועד הסניף ממונה על ההנהלה השכירה אלא על המתנדבים בלבד ובניגוד לארגונים רבים אחרים אין ההנהלה השכירה ממנה את וועד המתנדבים אלא המתנדבים עצמם. כך נשמרים יסודות הדמוקרטיה החיוניים למתנדבים עם עקרונות הבירוקרטיה החיוניים לפעילות. הן העובדים החפצים בכך והן המתנדבים יכולים לבחור את וועד הסניף אולם הוא יכול מתנדבים בלבד. ההנהלה השכירה היא זו שמנהלת את העובדים והיא זו שמנהלת את כלל הפעילות, ולצורך כך היא מנהלת גם את המתנדבים במהלך פעילותם.

שילוב זה של ארגון חופף הוא ייחודי ובמסגרתו ניתנת למתנדבים אוטונומיה מינהלית בפעילויות הקשורות לעולמו האישי של המתנדב ולעולם הארגוני והדמוקרטי שכה חשוב להם.

לכן וועד הסניף אחראי לקליטת המתנדב, לתגמולו, לנושאי משמעת ולשיבוץ מתנדבים בפעילות. וועד המתנדבים ממונה על המשאב הכל כך חיוני לביצוע הפעילות המנוהלת על ידי ההנהלה השכירה. באופן כזה נמנעות בעיות רבות המשותפות לארגונים חופפים רבים בשלבים שונים של חייהם, המשלבים עובדים ומתנדבים בפעילות משותפת.

מנהלי הארגון כמו גם המתנדבים הנבחרים לוועד הסניף חייבים להכיר זה את עולמו של זה ולשלב את יתרונותיהם יחדיו למען הארגון והנזקקים לשירותו.

העסקת המתנדבים בארגון

התנדבות איננה רק משאב כלכלי לארגוני המתנדבים או מצפן השומר על ערכי הארגון כמייצג את הנזקקים לשירותיו. ההתנדבות היא ערך בפני עצמו. לא בכדי משלב הצלב האדום הבינלאומי את ערך ההתנדבות כאחד מתוך שבעת ערכי התנועה.

עבור רוב הארגונים שישאלה מדוע אתם מעסיקים מתנדבים נמצא שהנימוק להעסקת מתנדבים יהיה שילוב של שלוש התשובות הבאות:

- "תמיד נהגנו כך"
- "הם תמיד היו פה"
- "כי אין לנו מספיק משאבים לשלם לעובדים".

כפי שסקרנו לעייל אכן "הם תמיד היו פה", הם אלה שבתחילה יסדו את הארגון וממשיכים לפעול במסגרתו. אולם האם נימוקים אלה הם מספקים. דומה שהבנת הצורך של הארגון להעסיק מתנדבים יוכל להביא את הארגון לנצל את המתנדבים באופן יעיל יותר והמתנדבים, מצידם, יתרמו יותר לארגון.

התנדבות וכלכלה

התנדבות היא ערך אולם מתנדבים הם גם משאב כלכלי. 4 מיליון שעות התנדבות בשנה משמעותו עשרות מיליוני ש"ח. בצלב האדום הבינלאומי מתנדבים שניים מכל אלף אנשים על פני כדור הארץ (סך הכל מעל 13 מיליון מתנדבים). מתוך כל המתנדבים ישנם מעט יותר נשים מגברים (54% לעומת 46% היחס בין עובדים למתנדבים הוא עובד 1 בשכר על כל 20 מתנדבים).

במחקר שביצע הצלב האדום הבינלאומי בשנת 2010, ניסה לעמוד התנדבות במספרים כלכליים ולא רק בתרומה לקהילה. המחקר גילה כי שילוב כלל שעות ההתנדבות של 2010 שווה ערך לתרומה לכל אדם על כדור הארץ של 90 סנט אמריקאים (קצת מעל 3 שקלים חדשים), ובסך הכל ל-6 מיליארד דולרים אמריקאים.

מהמחקר ניתן ללמוד כי למתנדבים מעבר לתרומתם לקהילה ולאנושות יש גם יחס ישיר להיקף פעילות של ארגון. ארגון כמו הצלב האדום הבינלאומי

שמתעסק בבריאות הציבור, במוכנות לאסון, בהגינה וסניטציה, בלוגיסטיקה בסדר גודל של שינוע בתי חולים מקצוות שונים של העולם ובתמיכה קהילתית ופסיכו סוציאלית היה מוריד פי 20 את תפוקתו ללא המתנדבים, וכדי להעלות את התרומה ולהגיע להישגים ולתרומה אליהם הוא מגיע היום הוא היה צריך להעלות את תקציבו בשנת 2010 ב-6 מיליארד דולרים.



לצערנו, בדרך כלל, קל יותר עם אלה שקיימת בהם מוטיבציית ה"אין ברירה"

סיבות נוספות מדוע להעסיק מתנדבים

1. **הרחבת המשאבים הקיימים ובכך גם את השירותים הניתנים ע"י הארגון-**
הרחבת השירותים חיונית לארגונים בעידן התחרות של הפוסט-מטריאליזם. הרחבה זו אפשרית ברוב המקרים רק על ידי העסקת מתנדבים. אפשרויות ההרחבה נותנות לארגון גמישות ויכולת התאמה רחבה המהווה סביבת עבודה נוחה אשר ממלאת את רוב צרכי הארגון ופעילותו. פעילויות רבות בארגונים מתחילות דווקא במבצעי התנדבות. לאחר שמתבסס הצורך, הוגדרו לקוחות חדשים ונמצאו משאבים נוספים הרי שהפעילות תורחב ממבצעים בודדים לפעילות קבע ויהיה צורך לגייס לשם כך מתנדבים נוספים מתאימים. על מנת לבצע שינוי או הוספה של פעילות הארגון יש צורך לבחון משאבים, לשכנע את וועד העובדים, לרתום את העובדים שיעברו את השינוי ועוד. לעומת זאת ארגון המפעיל מתנדבים יכול לרתום מתנדבים לשרות חדש ובכך לבחון את יעילות השרות ולשפרו טרם יגייס צוות שכיר להפעיל את השרות החדש באופן רציף.
2. **הוספת מגע אישי לא פורמאלי-** המתנדבים רואים ביתר קלות בלקוחות הארגון הגשמת שאיפה. מעבר לטיפול המקצועי הם יטו להקשיב להם יותר, לנחם אותם ולהזדהות עם סבלם. אין זה אומר כמובן שהעובדים מטפלים ללא התייחסות ראויה ללקוחות, אולם יש לזכור שהעובדים מבצעים זאת בכל יום ואילו המתנדבים מתאווררים בין משמרת למשמרת הרבה יותר מאשר העובדים. קיימים ארגונים שלא למטרות רווח המפעילים מתנדבים רק לצורך זה. לדוגמא, בבתי החולים נוכל למצוא מתנדבים רבים המשחקים עם ילדים חולים או מחלקים עיתונים, ארוחות לבני משפחה, שיחה וביקור חולים ועוד. פעילות זו מבוצעת במקביל לפעילות הרפואית המקצועית המבוצעת על ידי הרופאים והאחיות.
3. **לאפשר לצוות המקצועי להתרכז בתפקידו-** המתנדבים ממלאים תפקידי עזר ובכך מאפשרים לצוות המקצועי לעסוק בפעילויות אשר רק הוא יכול או מוסמך מבחינה חוקית לבצען. בכך הופך השירות ליעיל הרבה יותר במשאבים מצומצמים יותר. הדוגמא לכך היא האמבולנסים לטיפול נמרץ בהם בולט ההבדל הגדול ביכולת הטיפול ויעילותו כאשר יש מתנדבים נוספים בצוות המסייעים בנשיאת הציוד הרב, בתהליך הטיפולי הראשוני הדורש פעילות רבה בזמן קצר ובהעברת הנפגע מביתו לבית החולים.
4. **יחסי ציבור-** ארגון המבוסס על התנדבות מעסיק צוות שכיר מצומצם

ומתנדבים רבים. הארגונים הגדולים בישראל מפעילים אלפי מתנדבים עם צוות עובדים קטן. מתנדבים אלה עובדים במקומות עבודה שונים, מצויים בחברות שונות, לכולם משפחות וחברים ועוד. השימוש במתנדבים כשגרירים טובים בבחינת "שלה לחמך על פני המים", מאפשר לארגון נגישות למקורות ולמשאבים.

5. **עתודות כוח אדם** - אחד הקשיים העיקריים בפיתוח הארגון ובהתרחבותו הוא גיוס כוח אדם לביצוע משימות תוך זמן קצר. בעוד שאת חומר הגלם על כל ארגון לרכוש בטווח של שעות עד שבועות, הרי שאיתור כוח אדם, גיוסו, הכשרתו והתאמתו לתפקיד אינם נקנים "בשעה אחת". ארגון המעסיק מתנדבים שומר לעצמו עתודה קבועה של כוח אדם מיומן אשר בשעת הצורך יוכל לגייסו לשורותיו ללא תמורה. המתנדבים מהווים עתודה מיוחדת במינה, שכן הם לא רק מכירים את הארגון ואת פעילותו, אלא גם מזוהים עם מטרות הארגון וחפצים לפעול להגשמתן. מכאן שארגוני מתנדבים יכולים להיות גמישים יותר מארגונים ברוקרטים רגילים, ופעילות מתנדבים במסגרתם תורמת ליעילותם. במגן דוד אדום התבססות רבה על המתנדבים לשעת חירום ולמלחמה. באמצעותם ניתן להפעיל את כלל מערך הארגון בקלות רבה יותר. המלחמות האחרונות שנוהלו בזירה אחת, בצפון או בדרום, התנדבו מתנדבים ממרחבים שאינם בזירת המלחמה לבוא ולסייע למרחבים המותקפים. חלקם של המתנדבים בטיפול בנפגעי האינתיפדה השניה גדול אף הוא. בכל הפיגועים הגיעו עשרות כוננים לזירת האירוע בדקות הראשונות וסייעו לטפל בנפגעים ולפנותם במהירות וביעילות.

היתרונות שמפיק הארגון מהמתנדבים יסייעו לו גם בגיוס מתנדבים נוספים. תדמיתו של הארגון כארגון מתנדבים, שביעות הרצון של הלקוחות מפעילותם, המתנדבים המרוצים המספרים גם לאחרים, תחושת המשמעות של המתנדבים המבצעים פעילות מהותית בפעילות הארגון יחד עם אנשי המקצוע וכד' מהווים גם מוקד משיכה למועמדים נוספים להתנדבות.

ראינו את העולם האישי של כל מתנדב והכרנו את הצורך המביא אותו לפעילות. הכרנו את הארגון בשלבי התפתחותו השונים ואת חשיבות כל שלב בהפעלת המתנדבים באופן המתאים לו. בעזרת "תורת החפיפה" למדנו להכיר את מהות הקשר שבין המתנדבים לבין הארגון, קשר שממנו נוכל להבין את שורש היחסים המורכבים בין השכירים לבין המתנדבים, בין ההנהלה הדמוקרטית לבירוקרטית ועוד. כמו כן, תורת החפיפה מסייעת להבין מדוע בעיות כה אופייניות לארגוני המתנדבים. תורה זו מהווה את הבסיס לחזית האינסופית המרכיבה את הארגון, אשר בתוכו מתקיימות הנורמות הדמוקרטיות עם עקרונות הבירוקרטיה הקוטביים זה לזה. הבנת העולמות השונים חיונית לאפשר לכל מתנדב, עובד בשכר, מנהל או חבר דירקטוריון נבחר "ליהנות מכל העולמות".

כאשר המסונה עליך דורש -
 לעבין החשוב לדעתו, בניגוד לדעתך -
 כ- 10% מהאנרגיה שלך - בצע זאת!
 לא אחת זה התנאי לקבל באמצעותו
 את ה- 90% החשובים לך ...



בין מתנדבים לבין שכירים

על מנת ללמוד איך ליצור איזון יש להכיר תחילה את ההבדל הברור בין השכירים למתנדבים ואת הבעיות היכולות להתעורר מצירופם לעבודה משותפת:

- עובדים בשכר מקבלים תמורה כספית לעבודתם לעומת המתנדבים שאינם מתוגמלים בשכר.
- עובדים בשכר לרוב עובדים במשרות מוגדרות, מתנדבים עובדים לרוב ביחידות זמן קצרות, דבר היוצר עומס ניהולי על מערכת פעילה.
- מחויבותם של העובדים בשכר למקום עבודתם גבוהה יותר מאשר המתנדבים המחוייבים לא פחות ללקוחות הארגון ולאלה שכרם מובטח ממקומות עבודה אחרים.

לצורך הבנת שורש בעיית הפעלת המתנדבים בארגון ומהות הקשר בין הארגון והמתנדבים, בין העובדים השכירים לבין המתנדבים יש להכיר את בעיות ארגוני המתנדבים ואת המבנה הארגוני שלהם.

מנקודת ראות של הארגון, עבודת מתנדבים היא אטרקטיבית מאוד. לכאורה, עבודתם היא ללא שכר וישנה תועלת נראית לעין כמו הרחבה ושימור השירותים הקיימים גם במצב של צמצום משאבים כספיים. הפעלת מתנדבים תורמת תרומה חיובית ישירה לדימוי הארגון - דימוי של אמיונות ולגיטימציה חברתית אשר ניתן לתרגמה לתמיכה ציבורית, יכולת גיוס תרומות ועוד. ארגון המפעיל מתנדבים נתפס על ידי הציבור כארגון יעיל החוסך במשאבים עם מכוונות ללקוחות ולשיפור שירותים אולם בד בבד גם כארגון לא מקצועי. פעמים רבות ההיפך הוא הנכון.

במגן דוד אדום קורסי ההכשרה של המתנדבים זהים לאלה של העובדים ובקרב הבוגרים, במרבית המקרים, ההכשרה הבסיסית אף מורחבת יותר וכן הקורסים הבכירים. זאת, מאחר ומיומנות העובדים רבה יותר שכן חשיפתם למקרים ונסיונים האישי הרב תורם תרומה מכרעת למקצועיותם הרבה.

להחלטה על שילוב מתנדבים בארגון יש משמעות ארגונית בכל מה שקשור בהפעלת המתנדבים. קיים צורך במבנה ארגוני ברור של מערך גיוס המתנדבים ותפעולו.

לדוגמא: הבהרת זכויות וחובות הדדיות, הגדרת תפקידים ותפוקות מצופות,

תהליכי התחלת עבודה וסיומה או פרישה והכרה באחריות הארגון להכשרת המתנדב, הדרכתו ותגמולו.

תקנון מגן דוד אדום מגדיר נושאים אלה וקובע מי זכאי להיות מתנדב בארגון, מה חובתו המקצועית, האישית והארגונית. לדוגמא, על מנת להצטרף לארגון על המתנדב להוכיח את יכולותיו המקצועיות באמצעות השתתפות בקורס מקצועי ועמידה בהצלחה במבחן הסיום. נוהלי הארגון אף מרחיבים וקובעים את המשך ההכשרה של המתנדב ועל חובתו לשמור על מיומנותו בהשתלמויות שנתיות ועוד.

בנוסף, ארגוני מתנדבים המבקשים לשלב עובדים ומתנדבים במתן השירות חייבים להכין את צוות העובדים השכיר לעבודה עם מתנדבים ולהתמודד עם חששותיהם עם המתנדבים החדשים. על מנהל הארגון להשקיע בתיאום והסברה לעובדים השכירים על טיב מערכת היחסים בינם לבין המתנדבים.

למתחים בין עובדים שכירים למתנדבים אין גורם מסתורי. הגדרה ברורה של תפקיד המתנדב, מניעת כפילות בתפקידים של שכיר ומתנדב, הדרכה והכוונה לשכירים לגבי דרך העבודה עם מתנדבים, השקעת זמן רבה של השכירים בהכשרה והכוונת המתנדבים ומחויבות ההנהלה למתנדבים תורמים חלק נכבד בהפגת מתחים אלה.

כל אלה סיבות אשר ניתן להתמודד איתן ע"י אחריות ניהולית וההנהלה הבכירה היא שאחראית על שילוב נכון של מתנדבים בתוך הארגון. אחת הדרכים להתמודדות עם מערכת היחסים מורכבת זו היא בנייה מוצלחת של צוות הטרוגני הכולל צוות גם שכיר וגם מתנדבים תוך הקניית כלים לבניית קשרי עבודה תקינים.

מספר גורמים למתח המובנה בין עובדים בשכר למתנדבים:

- **נקודת מוצא שונה** - המתנדב זקוק יותר להפיק מעבודתו שביעות רצון ותחושת ערך בעוד שהעובד השכיר זקוק יותר ליציבות ולקידום בסטאטוס ומעמד. בנוסף, במקרים רבים מחויבותו של המתנדב לארגון מאופיינת בחופשיות גבוהה יותר מזו של עובד שכיר מכיוון שכפיפותו של השכיר להיררכיה הארגונית גדולה יותר - המתנדב אינו חלק מהבירוקרטיה הארגונית.
- **צרכים וציפיות** - הצורך אצל העובד השכיר מתעורר במעמד ובשכר ואילו אצל המתנדב הצורך הינו בשביעות רצון. הזהות הארגונית הנבדלת של

המתנדבים ושל עובדים בשכר מייצרת לעיתים פערים בצרכים ובציפיות. למתנדב שתפקידו האזרחי הוא בנקאי יש זהות ארגונית חזקה של הבנק גם כשמגיע להתנדבות. לעומתו, לעובד זהות ארגונית עם הארגון בו הוא עובד בשכר ולכן הוא מצפה לשמירה על מעמדו וזהותו הן מההנהלה והן מהמתנדבים. המתנדבים מצפים לשוויון זכויות אולם על ההנהלה מוטלת האחריות לבצע הפרדה בין שוויון הזכויות במהלך הפעילות לבין שוויון זכויות ארגוני, בו יש לעובדים בשכר עדיפות כבכול ארגון אחר.

- **נוחות של מצב קיים** - לא רק פרעה לא זכר את יוסף. ישנם ארגונים רבים שהחלו כארגוני מתנדבים ועם התגברות הפעילות החלו עובדים בשכר להצטרף לשורות לארגון. לפעמים עוברות כמה שנים עד שחוזרים שוב מתנדבים למעגל העבודה ולהרחבת הפעילות. הצוות עלול להיות חסר מוכנות ואף להתרעם על שיתופם החוזר של המתנדבים בארגון. הטענה השכיחה "רוצים להחזיר אותנו לתקופות בהם לא היה הארגון יעיל" היא ביטוי לחוסר הנוחות בשינוי. כל ארגון עובר שלבים שונים בחייו ורובם במחזוריות מסויימת ועל כן יהיו תקופות בהן יופעלו יותר מתנדבים ויהיו תקופות בהן הם יופעלו פחות. השינויים הארגוניים הם חלק בלתי נפרד מארגון, מכל ארגון, ובפרט בארגוני מתנדבים. אחד הנושאים החשובים הוא הרחבת השירותים. מתנדבים מרחיבים את שירותי הארגון ועל ידי כך מוגברת הפעילות. כשזו מוגברת מידי, שוב אין המתנדבים מסוגלים



להחזיק את כלל הפעילות ונכנסים עובדים שכירים להפעיל את השירות. ושוב חוזר חלילה - המתנדבים מרחיבים שירות נוסף עד שאינם מסוגלים עוד לעמוד בנטל ועובד שכיר תופס את מקומם עד אשר הוא לבדו אינו מסוגל לבצע את כלל הפעילות ונעזר במתנדבים לסייע לו. במגן דוד אדום פעלו אמבולנסים בישובים רבים רק על ידי מתנדבים. משרבו המקרים הדורשים אמבולנס לא יכלו המתנדבים לעמוד בכל הנטל, ועובד שכיר הוצב לבצע את הפעילות. בשנים הראשונות ביצע העובד השכיר את פעילותו בשעות הבוקר ואחה"צ ואילו המתנדבים ביצעו את הפעילות בשעות הלילה. חלק מהמתנדבים שפעלו בישוב פרשו מחוסר תעסוקה. לאחר תקופה, משרבו הנסיעות, הופעלו שוב המתנדבים בשעות הבוקר כגיבוי לנהג השכיר. בד בבד, ריבוי הנסיעות בשעות הערב והלילה הביא לכך שעוד משמרות בוצעו על ידי עובדים בשכר והמתנדבים שימשו רק כגיבוי. לאחר שנים אנו מוצאים את התחנות עם עובדים בשכר המבצעים את המשמרות הסדירות ומתנדבים רבים הפועלים במקביל אליהם בהרחבת השירות על ידי אמבולנסים נוספים.

- **תפיסת עבודתם של מתנדבים בארגון** - כאשר יש בארגון חוסר תכנון והערכות לקבלת מערך מתנדבים, העדר משאבים, וכשתפיסת העבודה של מתנדבים פחות חשובה, ישפיע הדבר על יחס השכירים למתנדבים ויביא להמעטה בחשיבותם. הצוות "קולט" את רמזי הארגון ומקבל רושם מוצדק שהארגון אינו מצפה מהמתנדבים להשקיע בהתנדבותם ומעריך אותם שלא באופן ראוי. לעומת זאת, כאשר ההנהלה הבכירה מעורבת בהטמעת ההתנדבות בכל שדרות הארגון ימצא עצמו העובד שותף בהנחלת ההתנדבות לפעילות.

- **חוסר מעורבות בתכנון**- שיתוף עובדים בקבלת החלטות הוכח בכל מקום כיעיל בתהליך של שינוי. הדבר נכון גם בשילוב מתנדבים בפעילות. כאשר "מנחיתים" על הצוות בפתאומיות מתנדבים מבלי שיהיו מעורבים בתהליך התכנון, הצוות חושש מעבודה עם המתנדבים. משימות המתנדבים עשויות לגזול מהצוות השכיר עבודה שהוא אוהב לעשות ומצליח בה ולהחליפה בעבודה שהעובדים אינם מעוניינים בה ולא מוכנים אליה, דבר שיכול ליצור תחושה שהמתנדבים "נתלים" על צווארם של העובדים. לדוגמה, מתנדבים המגיעים אחת בשבוע להתנדבות באבטחת משחקי כדורגל עשויים למצוא את עצמם "מתחרים" עם העובדים המוכנים גם הם לבצע את המשימה. הסברה ושיתוף העובדים בקבלת ההחלטה להפעיל מתנדבים למשימה

זו תהיה ההבדל בין הצלחה לכישלון בשילוב המתנדבים. התוצאה תהיה שילוב של עובדים ומתנדבים באבטחה בשיתוף פעולה פורה.

- **הכשרה בלתי מספקת**- הפעלת מתנדבים דורשת מיומנות וכישרון. לעיתים קרובות, כשמדובר במתנדבים, ממנה הנהלת הארגון לתפקידי הניהול לא את המוכשרים ביותר אלא כאלה שמוכנים לבצע את הפעילות או כאלה שצמחו מתוך המתנדבים. פעמים רבות מצפים מהצוות לפקח על עבודת המתנדבים בלי שעברו הכשרה מתאימה והבינו את הסוגיות הכרוכות בעבודה חשובה זו. בארגונים בהם אחראי המתנדבים קיבלו כלים מקצועיים להפעלת מתנדבים וכלל העובדים הפועלים עם מתנדבים קיבלו הנחיות נדרשות לצורך הפעלתם, התוצאות יהיו מרשימות.

- **משאבים בלתי מספקים**- כאשר צוות שכיר מתבקש לפקח על המתנדבים בנוסף למחויבויות הקיימות, ללא מתן זמן או גמול, הוא עשוי להתנגד. עובדים שנדרשו להתייחס לעבודת המתנדבים בארגון השמיעו טענות שבחלקן מוצדקות, לדוגמה "המתנדבים שואלים הרבה שאלות", "עד שאסביר לו עדיף כבר לעשות זאת בעצמי", "הם אינם בטוחים בעצמם", "המתנדבים מתחלפים חדשות לבקרים - כל הזמן באים חדשים וצריך ללמד אותם מחדש", "כל הזמן צריך להודות להם", "המתנדבים באים כשבא להם והולכים כשנמאס להם" - כל אלה הן טענות לגיטימיות המבהירות את הצורך של העובד במשאבים להפעלת המתנדבים שעמו בצוות, לוודא הגעתם, לוודא שיודעים את תפקידם, לעקוב אחריהם כאחראי על הצוות, לתגמל אותם, למשב את פעילותם ועוד. אכן, לצורך ניהול מתנדבים יש להקצות משאבים מתאימים. הפעלת מתנדבים יעילה תחזיר לפחות פי 10 את ההשקעה. כלומר, עובד אחד המפעיל מתנדבים יוכל לייצר תפוקה של 10 עובדים לפחות. אין הכוונה שהעובד יפעיל במשרה מלאה 10 מתנדבים אלא שהתפוקה שתתקבל מכלל המתנדבים שיפעיל העובד תהיה פי 10 מהמשאבים שהוא משקיע. לדוגמה, עובד במשרה מלאה יפעיל 100 מתנדבים שכל אחד מהם ישקיע עשירית משרה חודשית או 50 מתנדבים שישקיעו חמישית משרה חודשית.

- **איום על פרנסה**- עובדים בשכר חוששים לעיתים שהמתנדבים עלולים לתפוס את מקומם ורואים בכך סיכון למקור הפרנסה. תפקיד ההנהלה למצוא את האיזון בין הצורך בפעילות לבין היכולת לשלם שכר. על העובדים להבין כי כל פעילות היא פעילות שניתן לשלם עליה שכר, ומתנדבים באים על מנת

להוסיף שירותים או לשכלל שירותים קיימים. אולם בפעילות הליבה עליה העובדים מקבלים שכר יש אכן תחרות בין העובדים והמתנדבים. לכן יש להקפיד שהעובדים יוכלו לקבל את כל שעות העבודה אותן הם מבקשים, ורק לאחר מכן לשלב מתנדבים בפעילות עליה ניתן לשלם שכר. הבנה זו שמשותפת להנהלה ולוועד העובדים במגן דוד אדום, היא המאפשרת להפעיל את המתנדבים באופן יעיל.

אמנות המנהל באה לידי ביטוי ביכולתו להפעיל באופן תמידי ועיקבי את בקרת השכל הישר, תוך שהוא מעמיד כל שיקול והחלטה במבחן השכל הישר



בנוסף לכל הסיבות שיכולות לגרום מתיחות, עובד בשכר עלול לחוש כי עבודה עם מתנדבים מחייבת אותו להשקעה רגשית גבוהה, לתשומת לב, לסבלנות ולהתחשבות בהם. הרי המתנדב מגיע מתוך רצון לתרום ויש לשמור על המוטיבציה שלו להישאר בארגון. המתנדבים מצידם עלולים לחוש כי העובדים בשכר אינם מעריכים את ההשקעה והנתינה שלהם הנעשות ללא תמורה. בנוסף המתנדבים עלולים להרגיש כי הם בעמדת נחיתות מול העובדים השכירים, ושאינן הם מקשיבים להם או משתפים אותם בקבלת החלטות.

ישנם מספר עקרונות נוספים אשר יכולים לעודד בנייה של צוות הטרוגני של מתנדבים ושכירים:

- הגדרת תפקיד ברורה של המתנדבים. המתנדבים יכולים להרחיב שירותים קיימים, לבצע פעילויות ומבצעים שאינם מבוצעים על ידי העובדים בשכר, לסייע לעובדים בשכר במילוי תפקידים תוך שמירת מעמדם של העובדים כשכירים ומקצועיים ועוד.
- הכרות אישית - בעת קליטת עובד חדש יש להכיר לו את כל עובדי הצוות ואת תפקידיהם.
- הדגשת היתרון היחסי - הפקת תועלת מירבית הנוצרת מעבודה משותפת.
- שיתוף המתנדבים בישיבות צוות תוך מתן הזדמנות להשמיע את דעתם.
- שיתוף מתנדבים בתהליכי קבלת החלטות בעיקר בנושאים הנוגעים להם ולפעילותם.
- הכשרת העובדים בשכר לעבודה עם מתנדבים ומתן מענה לבעיות שעולות תוך כדי הפעילות.

הכנת הצוות ויצירת אקלים משותף

צוות העובדים בשכר על רבדיו השונים יפעל עם המתנדבים בהרמוניה רק אם יהיה שותף לתכנון ויבין את חשיבות הפעולה. באופן עקרוני ניתן להכליל את מרבית עובדי הארגונים ללא כוונות רווח כעובדים הרואים בפעילותם שליחות ומחוייבותם ללקוחות הארגונים גבוהה מאוד. העובדים שואפים להגדיל את תפוקתם ואת תפוקת הארגון ומעוניינים לשפר את השירות לנזקקים לשירותי הארגון. העובדים מבינים את החשיבות של הפעלת המתנדבים במסגרת המקצועית הנדרשת כמו גם בהקפי הפעילות היכולים להביא תועלת. שיתוף העובדים בתהליך קבלת ההחלטה להפעיל מתנדבים או לפתח עבורם תוכנית חדשה מיועדת לפיתוח גישה המבוססת על הבנה של מוטיבציה של המתנדבים והמחויבות לתוכנית תוך שיפור שירות ולא פגיעה בעובדים.

ביטול דעות קדומות

הניסיון מצביע על כך שבשלב ראשון, יש להתייחס אל אותם עמדות וסטריאוטיפים אשר משפיעים על גישת האדם להתנדבות ולמתנדבים. היחס להתנדבות אינו נייטרלי והוא נובע מגורמים שונים. על מנהל המתנדבים להיות מודע לחששות אלה של העובדים ולהבין אותם. עליו לנתבם לתחושה של בטחון ושל הבנה, שהמתנדב יהווה תוספת מועילה וייחודית לארגון, ולעובדים עצמם.

במגן דוד אדום נבדקו מספר דעות קדומות הקשורים במתנדבים כפי שעלו במהלך השנים. לדוגמא, "מרבית התאונות מבוצעות על ידי נהגים מתנדבים". כאשר התברר שהעובדה איננה נכונה בעליל וכי מרבית התאונות מבוצעות על ידי נהגים שכירים צעירים תוקנה הטענה. תוקנה, אך לא נעלמה. "ביחס להיקף הנסיעות המבוצעות על ידי נהגים מתנדבים, הם מבצעים יותר תאונות מאשר השכירים". גם לטענה זו לא נמצא ביסוס.

טענה נוספת שעלתה פעמים לא מעטות היא בעיית התדמית. הטענה "כיצד יתכן שהארגון מפעיל מתנדבי נוער כחלק בלתי נפרד מהצוות המקצועי המטפל בנפגעים וחולים, זה פוגע בתדמית הארגון". לצורך כך הועבר שאלון שביעות רצון בקרב מטופלים ובני משפחותיהם באמבולנסים שבהם פעלו מתנדבי נוער. השאלון כלל 9 שאלות ועסק במקצועיות הצוות, בזמני התגובה, ביחס אל החולה ועוד. אחת השאלות היתה העמדה לגבי הפעלת בני הנוער כחלק מצוות האמבולנס. הציין החיובי שהתקבל מהלקוחות היה מעל 90%.

טענה נוספת על "חוסר מקצועיותם של המתנדבים" נבדקה אף היא. הידע המקצועי העיוני נבחן באמצעות שאלון עזרה ראשונה שהועבר לנהגים שכירים, מתנדבים ומתנדבי נוער. למשיבים על השאלון נמסר שזהו שאלון ניסיוני לקראת החלפת השאלון לקורסי עזרה ראשונה לציבור הרחב, והם מתבקשים להשיב עליו על מנת לתקף אותו בטרם יועבר ללקוחות החיצוניים. הציונים הטובים ביותר היו של מתנדבי הנוער, אחריהם הנהגים השכירים ואחרונים היו הנהגים המתנדבים. ניתן לסייג את התוצאה לכך שמדובר במבחן אמריקאי כתוב ולנוער מיומנות גבוהה יותר להשיב עליו. בהשתלמויות כוננים בהם נבחנו נהגים וחובשים שכירים ומתנדבים באותו מבחן לא היה הבדל מובהק בין ציוני השכירים והמתנדבים. אולם כאן היו מספר העובדים נמוך מכדי להשוות השוואה מלאה שניתן להסיק ממנה מסקנות.

מכל אלה נראה כי הסטיגמות הקשורות במתנדבים אינן קשורות לעובדות אלא לתחושות ולצורך בשמירת מעמד יציב של העובדים בשכר מול מעמדם של המתנדבים. יש להכיר את המניעים העומדים אחרי הסטיגמות אולם אין צורך להתמודד עם כל טענה וטענה אלא לנסות להרחיב את שיתוף הפעולה. אולם, אחראי המתנדבים חייב לעמוד על המשמר ולא להניח לשמועות לא מבוססות להעכיר את אוירת ההתנדבות. מאידך עליו לשמור על מעמדם של השכירים להם ניסיון רב ומעמד עצמאי ובכיר.



סדנה: בירור עמדות של עובדים כלפי מתנדבים

מטרת הסדנה לבדוק מיתוסים וסטריאוטיפים של הצוות. בהקשר לניסיונם הקודם עם מתנדבים ופעולה לשינוי עמדות אלה במידת הצורך.

דרכים לבדיקת עמדות הצוות (מיתוסים וסטריאוטיפים) כלפי התנדבות ומתנדבים ע"י מפגש קבוצתי או אישי.

דרך א': תחילה נרצה לבקש מהמשתתף להעלות אסוציאציה בהקשר למילים או לצירופים התנדבות, מתנדבים ועבודה עם מתנדבים. ולאמת אותם עם המציאות.

דרך ב': לבקש מן המשתתפים לתאר ניסיון אישי שהיה להם עם מתנדב.

דרך ג': להשלים משפטים כגון:

לפעמים אני חושב שמתנדבים.....

עבודה של מתנדב שווה ל.....

אני יודע שהארגון שלנו מחפש מתנדבים על מנת ש.....

הסיכוי שמתנדב יצליח בעבודתו תלוי ב.....

המנחה יאסוף את עמדות המשתתפים וירשום אותן על גבי הלוח.

המנחה יבקש מהמשתתפים לחוות דעתם על הרשימה כולה.

מס'	מיתוסים קיימים ונפוצים	העובדות
1.		
2.		
3.		
4.		

דרך חשובה היא להתייחס לדומה ולשונה בין עבודת מתנדבים ועבודת שכירים. מתנדב מול שכיר.

הנושא	הדומה	השונה
כישורים		
התרומה ללקוח ולארגון		
מוטיבציה		
אתגר ועניין		
תפוקה		
מחויבות		
נאמנות לארגון		
אחר:		
אחר:		

מטרת הפעילות הינה להעלות מכנים משותפים במידה כזו שמפעילי המתנדבים יוכלו להיווכח בהיבטים המשותפים לעובד השכיר ולמתנדב, וזאת לצד המבדיל ביניהם, ומתוך מתן לגיטימציה לשוני בין עבודת השכיר מול המתנדב. (את התרגילים אנו ממליצים לקיים באופן תקופתי, במהלך העבודה וגם למתנדבים עצמם).

בתום שלב בירור עמדות כלליות כלפי התנדבות, ובהבהרת מציאות מול מיתוסים, יש צורך לבדוק עמדות קונקרטיות של עובדים כלפי המתנדבים בארגון, על מנת לעצב מערכת ציפיות מוסכמות לגבי התפקידים אשר יוצעו למתנדבים, ובניית מסגרת ארגונית תפעולית להפעלתם.

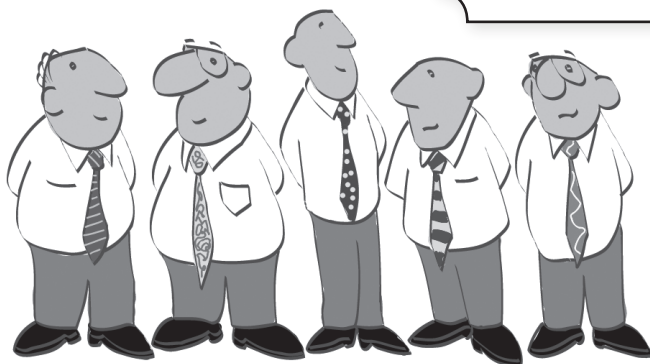
לשם כך, מוצע למנחה לבנות יחד עם המשתתפים מספר רשימות אשר תסייענה להגדיר בצוות העובדים אותן משימות שהנהלת הארגון והצוות מסכימים לאיושן ע"י המתנדבים. פעולה זו מאפשרת ליצור שותפות של הצוות בתכנון ובעיצוב המשימות של המתנדבים.

הפעלת מתנדבים בארגון חייבת לקחת בחשבון את צרכי המתנדב ואת צרכי הארגון גם יחד. בארגונים חופפים קיימת חשיבות רבה למעורבות ושותפות העובדים בהפעלת המתנדבים כמו גם אוטונומיה מוגבלת למתנדבים עצמם.

השגת מחויבות ונאמנות של המתנדב לארגון אינה ברורה מאליה. על כן, הארגון נדרש להשקיע במתנדב על מנת שיסכים להשקיע ממרצו ומזמנו לטווח ארוך עד כמה שאפשר. השגריר הטוב ביותר של הארגון ביצירת המחויבות הארגונית אינו דווקא מנהל המתנדבים אלא כל עובד ועובד. יחס טוב, שמירה על קשר אישי, התעניינות, משוב, השתתפות שווה במהלך הפעילות ועוד, יתרמו לשביעות הרצון של המתנדבים ולהגברת מחויבותם הארגונית.

הצורך של הארגון להשיג תקשורת מתמשכת מהמתנדב, נשען על בסיס הסכמה שונה מההתקשרות שבין ארגון לעובד שכיר. מכאן שנוצרים מורכבות ועומס על מנהל ההתנדבות ומפעילה, הנדרשים להשקיע זמן ומאמץ, לעיתים רב יותר מן המאמצים הנדרשים להניע עובד שכיר.

הערכת עובדים הינה
השוואת הרצוי - התפקידי,
למצוי - האנושי



פרק 2

תכנון פרויקטים ופעילויות למתנדבים

ניהול תוכנית עבודה עם מתנדבים:

פרק זה עוסק בתכנון פעילות בסיסית של מתנדבים כמו גם בפיתוח פרויקטים ומשימות ארוכות טווח בהן ישולבו מתנדבים. אין המדובר כמובן בפעילות למען המתנדבים ובשביל המתנדבים. טיול מתנדבים הוא פרויקט ראוי אולם מקומו בפרק הדין בפעילות תגמול ושימור מתנדבים. פרק זה יעסוק בפרויקטים ארגוניים למען לקוחות הארגון והנזקקים לשירותיו.

תוכנית עבודה כזו נגזרת ממטרות הארגון ומהאסטרטגיה שנקבעה ליישומן ומקומם של המתנדבים ביישום. תוכנית עבודה חייבת להיות מוגדרת ובעלת אפשרות לבחינת התוצאות שהושגו בכל תקופת זמן. אנו נעסוק בתכנון ובניית תוכניות כאשר בעיקרן תוכניות מתנדבים או שמתנדבים ישולבו בהם.

בכל פרויקט או פעילות שמתכננת ההנהלה חשוב שתעלה כבר בשלב התכנון שאלת מקומם של המתנדבים ושלובם. כפי שתארנו בפרק הראשון, ארגונים בתחילת דרכם יפתחו כל תוכנית כבנויה מראש על המתנדבים ובעתיד, כשתתבסס, אולי יעסיקו שכיר אחד או שנים בריכוז הפעילות.

ארגונים גדולים ומבוססים, גם אם מפעילים מתנדבים ואפילו בהיקף רחב, עשויים לתכנן פעילויות חשובות מאוד למען לקוחות הארגון אך לתכנן כאילו אין מתנדבים בזירה ורק לאחר זמן להזכר בקיומם של המתנדבים. אחת הדוגמאות הבולטות לכך היתה במגן דוד אדום כאשר הוכנסו לשירות הניידות לטיפול נמרץ. הקורסים וההשתלמויות למתנדבים היו נדירים ולמעשה הותרו אותם הרחק מאחור.

רק בשנים האחרונות החלה תנופה מסויימת באמצעות קורסי פראמדיק בשעות הערב והרחבה ניכרת של קורסי חובשים בכירים למתנדבים בוגרים, קורסי אט"ן והשתלמויות אט"ן למתנדבי נוער. שילוב המתנדבים חיוני עתה יותר מתמיד עקב הגדלה ניכרת של מספר האטני"ם הדורשים כל יד נוספת לסיוע.

הנחות יסוד לבניית תוכנית להפעלת מתנדבים:

1. תוכניות אינן פועלות מעצמן. הן תוצאה של עבודה מתוכננת, שיטתית ומערכתית.
2. תכנון הפעילות יקח בחשבון את יתרונות המתנדבים מחד ואת מגבלותיהם מאידך.
3. התכנון יקח בחשבון את מקומם של העובדים ואת הזיקה לפעילות המתנדבים תוך ראיית שילובם כשילוב מנצח.

בעיות רבות של ארגוני מתנדבים נובעות מעצם החיכוך המתמיד בין העולם והצרכים הבירוקרטיים לבין הצרכים הארגוניים השוטפים. החיכוך וההתנגשות בין הצרכים המנוגדים, לכאורה, אינו מסייע להשגת מטרות הארגון ואף לעיתים קרובות מפריע לו. חלק חשוב של תוכנית העבודה חייב לקחת בחשבון שהמשימה משותפת כמו גם חזון משותף לכלל בעלי התפקידים המשרתים בארגון יאחדו את השורות.

תוכנית להפעלת מתנדבים תיקח בחשבון את צרכיהם ואת צרכי הארגון:

1. הבנה כי שלארגון ישנו צורך במינימום מבנה פורמאלי ובירוקרטיה.
 2. הבנה כי למתנדבים יש צורך תמידי להרחיב את המבנים הבלתי פורמאליים.
 3. הבנה שיש מקום לתהליכים דמוקרטיים בקרב המתנדבים, שאינם מאיימים בהכרח על נושאי התפקידים הפורמליים.
- ניהול מתנדבים במסגרת ארגון כולל את הפיכת הארגון לממוסד, למאורגן ולאחראי, אך יחד עם זאת חייב לשמור על הרוח, על ההתלהבות הראשונית, שפעלה להקמתו. השאיפה לשמר את המתנדבים ואת פעילותם במסגרת הארגונית בד בבד עם קיום יסודות בירוקרטיים הכרחיים.

המוטיבציה של המתנדבים לפעול בארגון נובעת מההזדהות עם עקרונותיו של הארגון. המתנדבים שואפים לדבוק במטרה מבלי להזדקק לעיכובים בירוקרטיים מיותרים. הם הגיעו מתוך בחירה חופשית כאשר המניע האלטרואיסטי ומניעי התנדבות נוספים עומדים מעל הכול. פעמים רבות רואה המתנדב את הארגון ככלי שקוף במידה מסויימת המסייע לו לטפל בנזקקים. מכאן נובעת הדרישה התמימית לחזק את המבנה הא-פורמאלי בארגון. במבנה א-פורמאלי המטרות הן המרכיב העיקרי המניע את הארגון, ובעיקר את המשאב האנושי הפועל בו - המתנדב והשכיר כאחד. בארגון א-פורמלי קיים קשר ישיר בין כל חלקיו, ללא שימוש בהיררכיה שהיא יציר כפיו של העולם הבירוקרטי הפורמאלי.

עובד (ככל האדם) מאמין בעצמו כשמאמינים בו,
שיתוף במידע מביע אמון, והאמון יוצר הנעה.



חשוב להבין כי למתנדבים יש צורך להיות שותפים בקביעת המנהיגות המובילה אותם. ניהול המתנדבים יהיה על ידי מי שהם בחרו בו - המנהיג שהוא הכריזמטי בקרב הקבוצה, ואין צורך במנהל. הפעילות תתבצע מתוך שכנוע ולא מתוך הפעלת כוח צו ו/או פקודה מחייבת.

אוטונומיה ואחריות בתפקיד -

רוח ההתנדבות שהיא הבסיס לתוכנית הפעלת מתנדבים גורמת להתמדה והצלחה של התכנון. התמדת המתנדבים בפעילות נובעת מתחושת אפשרות לעצמאות בביצוע התפקיד ומכאן לשימור הרוח והאידיאל ומקומו החיוני בתוכנית הפעלת מתנדבים. בתחום התמדת המתנדבים, נמצא את העצמאות בקרב הגורמים המשמעותיים לשימור המתנדבים. ליווי מוגבר של איש צוות נתפס כפוגע באוטונומיה ומפריע להתמדה, לעומת האחריות הניתנת למתנדב כגורם המביא להתמדה. האצלת סמכויות בארגון המניעה את המתנדב לקבל החלטות בעצמו, מביאה למחויבות המתנדב לכלפי הארגון. תחושת האחריות משמעותית ביותר בהתמדת המתנדבים.

אחת הסיבות העיקריות להכשרת המתנדבים הבוגרים בקורס נהגי אמבולנס מיד עם כניסתם לתפקיד, נובעת מנושא העצמאות וחשיבותו. נהג אמבולנס, כראש צוות הבכיר, הוא בעל סמכות ועצמאות בניהול האירוע. בבדיקה שבוצעה לפני מספר שנים בקרב מאות מתנדבים בוגרים, חלקם חובשים מלווים וחלקם נהגי אמבולנס, נמצא שנהגי אמבולנס מתמידים בהתנדבותם למעלה מעשר שנים לעומת כחמש שנים בלבד בקרב חובשים מלווים.

ככל שמתעמקים בנושא ארגון המתנדבים וניהולם מגלים דמיון רב לשיטת ניהול משאבי אנוש. יצירת תשתית ארגונית נאותה המגדירה חובות, זכויות ומערכות יחסים בין גורמים שונים, תנאי קבלה וסיום מתוכנן, מיון, קליטה, הדרכה, פיקוח והערכה מהווים את היסוד לניהול נכון.

שלבי תכנון תוכנית עבודה ושילוב מתנדבים:

לעיתים, גם בארגון ותיק ועתיר ניסיון, כדאי לעצור ולחשוב מחדש על משימות הארגון ועל המשאבים המושקעים במשימה ויעילותה. בפרט נכון הדבר כאשר מבקשים להציע פעילויות נוספות או פרויקט חדשני. כפי שראינו לעיל, המתנדבים מעוניינים בפעילות בדגש על זו התורמת גם לשאיפותיהם האישיות ולמטרות שלשמן הגיעו. מבלי לקחת בחשבון את רוח ההתנדבות ואת המשמעות של המשימה, עשויים המתנדבים להצביע ברגליים ולקבור רעיון טוב שלא נמצא כתואם את מה שחיפשו בהתנדבות במסגרת הארגון.

לכן, קיימת חשיבות להכין "נייר מטה" לפרויקטים או משימות שיוקדש לו זמן ומחשבה לניסוחו וליבוננו יקחו בחשבון את הפרטים הבאים:

- **מטרה** - מהן הסיבות שהארגון מבקש לבצע את המשימה תוך הגדרת סדר חשיבות למטרות. לעיתים מטרה שנראית שולית בתחילה היא זו שתהפוך בעתיד למטרה העיקרית.
- **תיאור השיטה** - מהי הדרך לביצוע המשימה, מהי שיטת הביצוע ומה נדרש על מנת לבצעה.
- **הגדרות תפקידים לביצוע המשימה** - מה נדרש מבעל התפקיד שיבצע את המשימה. יש לשים דגש לחלק השכיר כמו גם להגדרת פרופיל המתנדב המתאים למשימה זה.
- **איתור מועמדים לביצוע המשימה** - בין אם מדובר בעובדים בשכר ובין אם מדובר במתנדבים, יש לאתרם ולמצא את המתאימים ביותר ללא כל פשרות. בארגון עתיר כוח אדם חשוב לנסות לאתר את המועמדים, העובדים והמתנדבים, מתוך הארגון. מתנדבים אלה מכירים את הארגון ויודעים טוב יותר כיצד לפתח את הפעילות. אולם, לעיתים לא ימצאו מתנדבים או שכירים המתאימים למשימה ואז יש לאתרם מחוץ לארגון ולתכנן את דרך גיוסם ושילובם.
- **איתור והשמה** - מציאת האדם הנכון בזמן הנכון לתפקיד הנכון, כרוכה בתהליך של מיון ובחירה, זיהוי המניעים המביאים את המועמד לתפקיד חדש זה ולשלבם במשימה.

- **הדרכה** - תוכנית הדרכה לוקחת בחשבון שכל משימה שסופה הצלחה, ראשיתה בהדרכה נכונה. הדרכה נכונה משמעותה בחינת כל ההיבטים המקצועיים הנדרשים לביצוע המשימה והפיכתם למערך לימוד והפנמה. הדרכה יכולה להתבצע באמצעים שונים ולאוו דווקא בקורס ייעודי. ההדרכה איננה מסתיימת עם כניסת המתנדב או השכיר לתפקידו אלא בליווי מתמיד בתהליך למידה מתמשך.

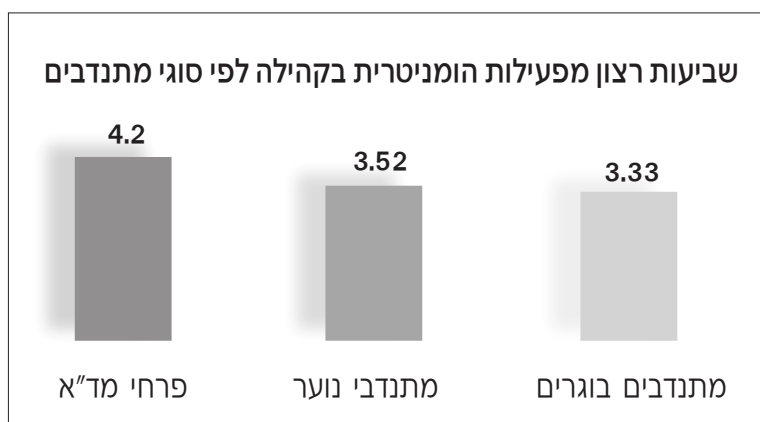
- **הערכת תוכניות ופעילויות** - פעילות התנדבותית, כמו כל פעילות ארגונית אחרת, דורשת משאבים שבאים על חשבון תוכניות או פעילויות אחרות. על מנת להעריך תוכניות התנדבותיות כמו כל פעילויות אחרות של הארגון יש צורך בביצוע הערכה מחודשת בכל תקופה תוך שאיפה לשיפור. את ההערכה יש לבצע באמצעים מדידים עד כמה שניתן, כדי לעמוד על מגמת שיפור, ובמידת הצורך לאתר את החסמים להצלחה ולטפל בהם ביעילות.

- **סיכום וסיום תוכנית או פרוייקט** - ישנן פעילויות שמרגע שהחלו ילוו את הארגון במהלך כל שנות פעילותו. פעילויות אלה הופכות לפעולות ליבה. ישנן פעילויות שילוו את הארגון אולם הן פעילויות שמטבען תחומות בזמן. לדוגמא, פרוייקט איסוף מזון לנזקקים לקראת חג הפסח יסתיים כמה ימים לפני ליל הסדר. אחרת, הנזקקים יחפשו אלטרנטיבה אחרת לאוכל

ככלל, נגיע לתוצאה טובה יותר עם אנשינו,
כאשר את האנרגיה שלנו נשקיע במתן אמון בהם
ולא ברכישת אמון בנו

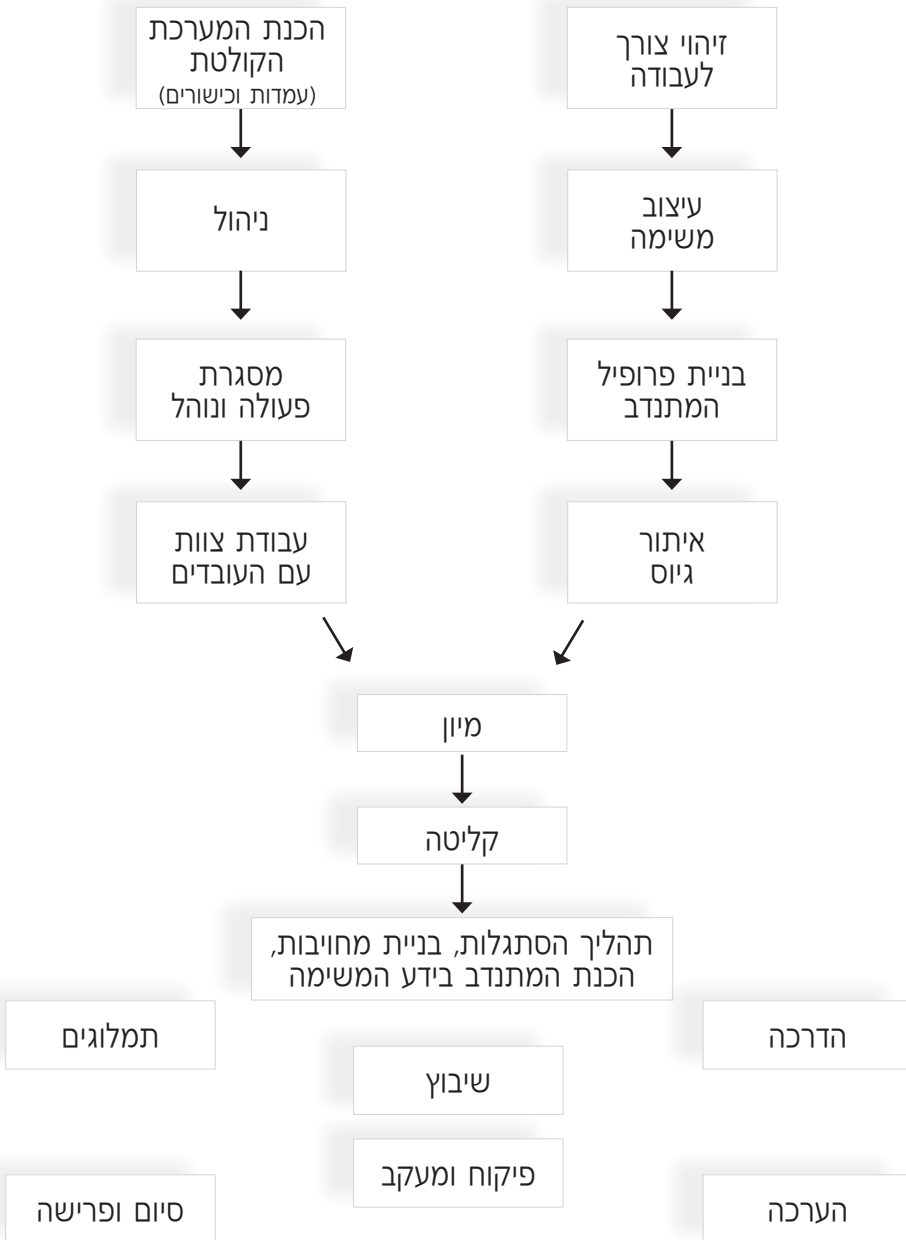


לחג כי הרי לא ימתינו עד הרגע האחרון ללא כל מוצא. קיימת חשיבות רבה לסכם ולהעריך כל פרוייקט וכל פעילות התנדבותית. סיכום זה חיוני להפקת לקחים ולביצוע משופר בפעמים הבאות, אולם לא פחות מכך גם לתגמול המתנדבים וכלל העוסקים במלאכה. סיכום התוכנית חייב להתייחס לתוצאה הסופית של התהליך ולמדדי הביצוע אולם גם לתהליך עצמו ולשילוב המתנדבים בו. לדוגמא, איסוף חבילות המזון לנזקקים לקראת חג הפסח יוערך בסופו של דבר במספר מנות המזון שנאספו וחולקו וכן למספר נזקקים שטופלו. אולם זוהי תוצאה אחת בלבד - הערכה לא פחות חשובה היא כמה מתנדבים לקחו חלק במבצע ומהי רמת שביעות הרצון של המתנדבים שלקחו חלק במבצע, ועד כמה יביעו נכונות להשתתף במבצעים דומים בעתיד.



שילוב המתנדבים בארגון:

תרשים:



בניית תשתית ארגונית לתוכנית עבודה ושילובם במתנדבים:

שילובם של מתנדבים בפעילות הארגון היא אמנות. אמנות משמעותה יציקת תוכן רוחני ורעיוני לתוך מסגרת נתונה. ניתן לגלף דמויות מעץ אולם כל אמן מגלף דמויות יחודיות לו. כך גם בהפעלת המתנדבים בארגון. מדובר לעיתים קרובות במצבים פרדוקסליים, סתירות בין רצון של מתנדב שכל מאוויו הם נתינה לבין מערכת בירוקרטית העוסקת בעולם הנהלים, היררכיה ועוד. מנהל מתנדבים חייב להיות יצירתי בעת שהוא משלב את האידיאולוגיה החינוכית של הארגון עם שאר הצרכים הארגוניים. המתנדבים מגיעים למען האידיאולוגיה אולם נשארים למרות הבירוקרטיה.

כמה מתנדבים אנו מעוניינים להפעיל במסגרת הארגון ? התשובה נעוצה בראש ובראשונה במשימות שניתנו למתנדבים לביצוע ובהקפן. ללא משימות ופעילויות לא ניתן יהיה להביא מתנדבים לפעילות ארוכת טווח. למשימות "אד הוק" ולפרוייקטים קצרי טווח שאינם דורשים מיומנויות מיוחדות קל לגייס מתנדבים. אולם פעילות שגרתית, ארוכת טווח, מקצועית ותובענית דורשת שיטת עבודה אחרת לגמרי. שיטת עבודה זו תביא את הארגון להשגים ולפיתוח אולם בד בבד היא דורשת משאבים ומחייבת את ההנהלה והארגון כולו.

הצהרת מחוייבות ההנהלה

התשתית הראשונה להפעלת מתנדבים כחלק אינטגרלי של הארגון היא מחוייבות ההנהלה. מחוייבות ההנהלה צריכה להיות מגובה בהצהרה שאחריה מעשים והשקעת משאבים. מקובל כיום לקבוע את מחוייבות הארגון וההנהלה במסמך המכיל קוד אתי דוגמת "הארגון רואה בחיוב...", "הנהלת הארגון תאפשר..." ועוד. משפטים חיוניים אלה מקבלים תוקף של החלטת הוועד המנהל, משוכפלים בעותקים רבים, נתלים על קירות הארגון במסגרת נאה ולעיתים אף יש מי שמציץ בהם ומחפש את התאריך לדעת מתי הם נכתבו.

מחוייבות ההנהלה לפעילות ההתנדבות איננה ניתנת לתליה על הקירות והיא דורשת פעילות יום יומית נמרצת לפחות בשנים הראשונות של שילוב המתנדבים בארגון. פעילות נמרצת מצד ההנהלה עשויה להיות: שיחות עם מתנדבים, שילוב מתנדבים בוועדות השונות של ההנהלה לצורך יצירת קשר קבוע עימם, לשמוע את דעתם המגיעה מהמצפן של הארגון והאידיאולוגיה שלו, ולהשתמש בכישוריהם השונים לתועלת הארגון.

פעילות נוספת של ההנהלה תהיה פגישות קבועות עם מתנדבים מכל המגזרים באופן שוטף. פגישות אלה נועדו לאוורר את המתנדבים ולשמע על הקשיים שלהם בביצוע הפעילויות ועוד. ההנהלה חייבת לדרוש דיווח על פעילות המתנדבים ועל המגמות לפיתוח פעילותם. דיווחים, שיחות ושותפות המתנדבים בפעילות ההנהלה נועדו לתת תמונת מצב טובה יותר על רמת ההתנדבות בארגון. אחת הבעיות הניהוליות בכלל ושל ניהול מתנדבים בפרט היא ההתייחסות לחריג. החריג היא תופעה של העצמת חלק כל שהוא של הפעילות דוגמת תלונה, כתבה לא מחמיאה, פגישה אקראית עם מתנדב מתוסכל ועוד.

ההנהלה שאיננה מעורבת בתהליך פעילות יום יומי עשויה לראות בחריג את התמונה הכוללת של הפעילות ולקבל על סמך הנושא החריג החלטות שעשויות להשפיע על הכלל כולו. פעילות שגרתית של הבנת ההתפתחות של התהליך ההתנדבותי בארגון תאפשר קבלת החלטות בריאה יותר ויעילה יותר בכל שלב ושלב של הטמעת ההתנדבות בארגון ובמהלך הפעילות כולה.

תחומי פעילות

בעת קביעת תחומי פעילות המתנדבים חייב הארגון לאזן מספר שיקולים, למרות שאינם עולים תמיד בקנה אחד עם הצרכים הארגוניים שלו: הצרכים הלאומיים והחברתיים, תחומי עניין של מרבית המתנדבים הפעילים בארגון, תחומי עניין של מועמדים פוטנציאליים להתנדבות, הפנאי והידע העומד לרשותם של המתנדבים, התחרות על הפעילות עם ארגונים אחרים מהמגזר השלישי, הממשלתי או הפרטי, עניין הממשלה בפעילות, יחסי הציבור הנלווים לפעילות, אפשרויות גיוס המשאבים לפעילות או לארגון כולו בגין הפעילות ועוד.

אחת הדילמות המתעוררות בעקבות שיקולים סותרים היא: האם להתמקד במשימה אחת לה יכול הארגון לתרום תרומה ניכרת, או לפזר את המאמצים והאמצעים לכיוונים שונים כדי להתאימם לתקציבי הממשלה או לטעמם של המתנדבים וכד'. המענה לשאלה זו אינו קל אולם ההנהלה צריכה לקחת בחשבון כי בכל פעילות יש לשלב מקסימום משתנים בעת ובעונה אחת.

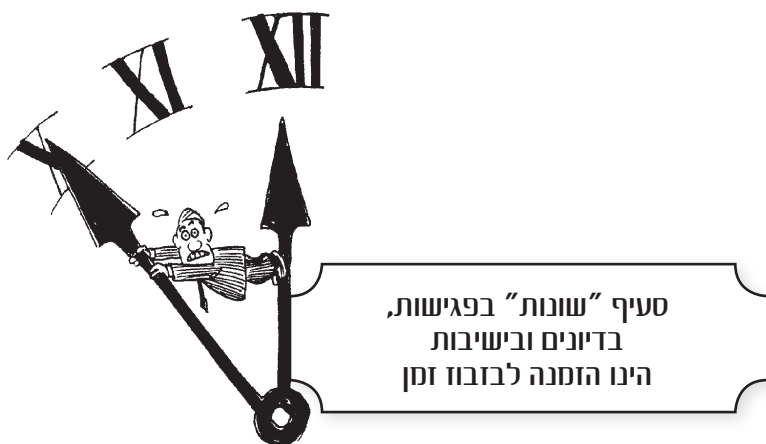
הפעילות האידאלית תהיה סיוע לנזקקים בתחום בו אין תחרות על משאבים עם ארגונים אחרים, והתורמים והממשלה רואים את הפעילות בראש סדר העדיפויות שלהם. בד בבד, הפעילות אטרקטיבית עד מאוד למתנדבים פוטנציאליים רבים והיא איננה דורשת משאבים רבים שהארגון אינו יכול לספק. התקשורת

עוקבת בעניין רב אחר הפעילות המבורכת והחשיפה הציבורית ממנה נהנה הארגון משפרת במידה רבה את יחסי הציבור שלו. פעילויות כאלה יש כמעט רק באגדות.

במרבית המקרים רק חלק ממאווי ההנהלה, המתנדבים, הציבור, הלקוחות, התורמים, הממשלה ועוד, יגיעו על סיפוקם בבת אחת. החיים והפעילויות המוענקות למגזר המתנדבים הם דינמיים הרבה יותר. אגב, אם יש אכן פעילות אידאלית כזו, הרי שהממשלה תקח אותה לעצמה וארגון פרטי כבר ימצא איך לעשות "ממנה" כסף. למתנדבים שמור מקום של כבוד באותן פעילויות שהממשלה לא מגיעה אליהן וככל הנראה גם אינן רווחיות יתר על המידה. פעילות שאיננה נוחה למתנדבים, מכל בחינה שלא תהיה, רצוי למעט בה ככל שניתן ולבצע אותה כמבצע חד פעמי. גם אם המבצע נערך מספר פעמים בשנה רצוי לקצר את תקופת המבצע בכל פעם למינימום הכרחי.

מבצעים קצרים משמעותיים יזכו גם לחשיפה תקשורתית שכן זו ממעטת לעסוק בנושאים תהליכיים ארוכי טווח שאין בהם עוד חדשות מסעירות. למבצעים ניתן לגייס תרומות באופן יעיל יותר מאשר לפעילויות שגרה ובכך ניתן לשלב את חוסר הנוחות של המתנדבים עם יתרונות אחרים של הפרוייקט הייחודי.

במידה והארגון נתקל בקשיים לבצע פעילות חיונית למען לקוחותיו על ידי המתנדבים הפעילים ואין הוא רואה טעם בפרוייקט חד פעמי, לעיתים לא יהיה מנוס אלא לאתר מתנדבים אחרים. מתנדבים אחרים אינם באים להחליף את המתנדבים הפעילים בארגון באופן תדיר אלא, לפתח תוכניות נוספות למתנדבים שמאפייניהם שונים.



חלוקת תפקידים

כל מתנדב מגיע לפעילות מתוך אידאלים וצרכים שונים. הארגון אינו מבוסס על מתנדב בודד ויש לקחת בחשבון את חלוקת נטל העומס על המתנדבים. תמיד יהיו מתנדבים שיבצעו את מרבית הפעילות ועוד מתנדבים רבים נוספים שיבצעו פעילות מסויימת.

הארגון חייב לקחת בחשבון את ההשקעה במתנדבים כולם ולא לטפח בעיקר את הבולטים ביותר המבצעים פעילות רבה באופן משמעותי יותר מאחרים. טיפוח כזה עשוי לגרור ציפיות יתר מהמתנדבים הבודדים שיזיקו בטווח הארוך.

קביעת תפקידים חייבת לקחת בחשבון הימנעות מעומס יתר על המתנדב הבודד. אחת הבעיות העיקריות של פעילות מתנדב הגורמת לנטישה, היא העובדה שכל שייטול המתנדב על עצמו משימות רבות יותר ויפעל שעות רבות יותר, סיכויי להפסקת הפעילות גדולים יותר. למתנדב המצוי בעולם הארגוני אין הגדרה ברורה לגבי חלקו במאמץ הכולל של הארגון. קביעת תחומי הגדרה ברורים לתפקיד המתנדב יהפכו את פעילותו לפעילות מנותבת ויעילה.

קביעת תקן המתנדבים יסייע להפחתת החיכוכים בין המתנדבים לבין בין השכירים בארגון, השכירים ידעו את הגדרת התפקיד של המתנדב ויחוו פחות מאוימים על משרתם. הדבר יאפשר לשמור על רמת השקעה ועל מעמד ההתנדבות (לא כל אחד יכול) באופן ברור ותימנע "הצפה" של הארגון במתנדבים.

בסניפי מד"א קיים תקן הפעלת מתנדבים אולם מדובר על תקן מינימום. על תקן זה יכול וועד הסניף או אחראי המתנדבים להוסיף מתנדבים נוספים בהתאם לצורך ולמשאבים הנדרשים. הצורך חייב להיות ריאלי ומותאם לפעילות ההתנדבותית. כאשר אין פעילות מספקת תהיה נשירה. מתנדבים לא יגיעו לפעילות סרק ובמידה ולא ימצאו את עצמם מסופקים מהפעילות הם יפרשו.

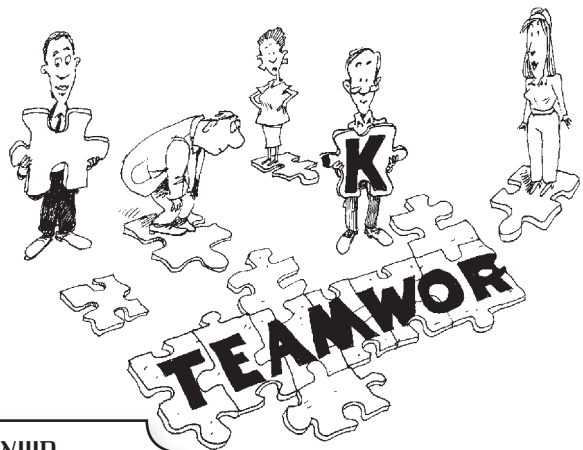
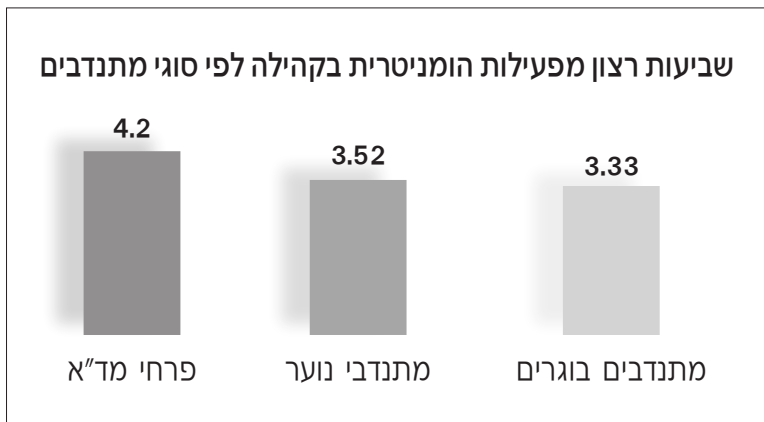
קשה מאוד לשמור על מתנדבים במקום בו הפעילות היא דלילה. לעיתים אין ברירה, דוגמת סניפים מרוחקים בהם כמעט ואין פעילות אמבולנסים או התרמות דם. אולם מתנדבים אלה חיוניים מאוד כיוון שבמרבית המקרים סניפים מרוחקים הם גם סניפים שזמן הפינוי שלהם לבית חולים ארוך במיוחד, התגבור על ידי סניפים שכנים מרוחק ועוד.

במקרים כאלה אין מנוס מלשמר את המתנדבים באמצעות פעילות מקצועית

דוגמת הדרכות, פעילות חברתית ואף בפעילות קהילתית שתשמר אותם גם לפעילויות חירום בעת הצורך.

הדרכה מתקדמת מהווה תמריץ לשביעות רצון של המתנדבים. שימוש בהדרכות מתקדמות יכול לסייע להתמדת המתנדבים גם בתחנות בהם הפעילות נמוכה.

ככל שרמת ההכשרה של המתנדב עולה, כך עולה רמת שביעות הרצון שלו מהפעילות במגן דוד אדום



משא ומתן זו האמנות
לתת את שזול עבורך
ולקבל בעבורו את שיקר עבורך

זכויות וחובות של המתנדב

הזכות הראשונה במעלה היא הזכות לפעול למען הנזקקים לשירותי הארגון. זכות זו מחייבת את הנהלת הארגון ואחראי המתנדבים להודות לכל מתנדב באופן אישי על פעילותו ונכונותו ואין העובדה שהמתנדב רואה בשירות לנזקקים זכות גדולה כדי לפתור אותם מהבעת תודה והוקרה בכל הזדמנות שרק ניתן. גם המתנדבים וגם ההנהלה מכירים בזכות לשרת את הלוקוחות כזכות חיונית להתנדבות.

בנוסף, המתנדב הפעיל בארגון נהנה מזכויות, ולו בעצם השתייכותו לארגון. ככל שהארגון יוקרתי יותר כך השתייכות אליו נחשבת למתגמלת יותר מבחינה חברתית. המתנדב נהנה מעצם השייכות ולכן לבישת מדים, תג שם, מדבקה לרכב ועוד סימני סטטוס זכויות המוקנות למתנדב ובמקביל גם משמרות אותו בארגון.

זכות נוספת נהוגה בארגונים רבים והיא ההכשרה המקצועית לה זוכים המתנדבים. במגן דוד אדום שווי ההדרכה המבוצעת למתנדבים בשנה עומדת על כ- 10 מ' שם והיא כוללת הכשרות יסוד, הכשרות מתקדמות, השתלמויות, תרגילים ועוד. אין בעובדה שההכשרה נדרשת לצורך ביצוע התפקיד, כדי להמעיט בחשיבותה כמתגמלת את המתנדבים.

במספר רב של סקרים שנעשו בקורסי המשך של מתנדבי נוער ומתנדבים בוגרים נמצא כי המתנדבים רואים את ההכשרה המקצועית כחלק חיוני במתן שירות טוב יותר לציבור אולם גם כתגמול על השקעתם בהתנדבות עד כה. לכן, חשוב שאחראי המתנדבים ידע להשתמש בכלי ההכשרה כזכות ולא כחובה ולהנחיל זאת לכל מתנדב.

זכות הפעילות, ההשתייכות וההכשרה אינן הזכויות היחידות המוענקות למתנדב. ישנן גם זכויות חוקיות והוגנות בסיסיות שבלעדיהן לא ניתן להפעיל מערך התנדבות. דוגמא לזכויות אלה הם החזר הוצאות לפעילות בתפקיד, ביטוח מתנדבים ושמירה על כללי בטיחות, בטחון ושאר חוקי הפעלת מתנדבים.

ביטוח המתנדבים מעוגן בחוק הביטוח הלאומי ומונה סוגי קריטריונים אשר רק במסגרתם יחשב המתנדב למבוטח.

להלן עקרונות לביטוח המתנדב על פי הביטוח הלאומי (כמובן שכל ארגון חייב לבדוק את הפרטים בעצמו בטרם יפעיל מתנדבים):

- כל הממלא חובת אבטחה עפ"י חוק.
- כל מי שהושיט עזרה לזולת עפ"י חוק.
- כל מי שמבצע "עבודות שרות" עפ"י החוק הפלילי.
- כל אדם אשר פעל להצלת חיים או רכוש של הזולת ופעולתו הוכרה ע"י שר העבודה, ולאחר מעשה אושרה ע"י המוסד לביטוח לאומי.
- מתנדב במד"א או בארגון אחר- כדוגמת ארגון לעזרה ראשונה לחולים שאינם יכולים לטפל בעצמם או בקבורה- ובלבד ששר העבודה אישר את הארגון עצמו.
- כבאי מתנדב.

מתנדב העומד באחד מן הקריטריונים שפורטו לעיל הופך ל "מבוטח" על פי חוק הביטוח הלאומי. ביטוח זה מקנה לו זכות לגימלה במקרה של "פגיעה", וזאת אם נפגע תוך כדי פעולת התנדבות, בדרך לפעולת התנדבות או בחזרה ממנה.

כל מתנדבי מד"א מבוטחים בביטוח לאומי ועל כן כל מתנדב הנפגע במהלך פעילותו נדרש לפתוח תיק בביטוח לאומי במקום מגוריו ולהגיש בקשה לפיצוי. על מנת לפנות לביטוח לאומי על מנהלו לפעול על פי נוהל מיוחד ולמלא טפסים נדרשים.

החזר הוצאות למתנדבים נועד להפחית את המחיר שמשלם המתנדב עבור פעילותו. תשלום זה הינו חובה ואינו זכות ועל הארגון להקפיד ולמצוא את הדרך להחזר הוצאות במינימום בירוקרטיה.

כאמור, במגן דוד אדום זכאים המתנדבים להחזר הוצאות בגין פעילות ייעודית המבוצעת מחוץ לסניף בו הם משרתים. כמו כן, זכאים המתנדבים המבצעים למעלה מ- 50% משרה להחזר הוצאות נסיעה לסניף בו הם פועלים. מידע זה חשוב שיהיה נגיש לכל המתנדבים למרות שרבים מאוד מהם בוחרים שלא לבקש את ההחזר, שכן, תמיד עשוי להיות מתנדב שמוותר על פעילות חיונית לארגון עקב הקשיים הכרוכים בהוצאות.

תחום נוסף בו הן הארגון והן המתנדב עצמו פועלים בו במקביל היא חובת

הזהירות והמחוייבות לשמירת הבריאות של המתנדב במהלך פעילותו. הארגון משקיע משאבי בטיחות ומטמיע את הצורך בזהירות בכל קורס והשתלמות אולם ללא שיתוף פעולה של המתנדב עצמו עלול כל המאמץ לרדת לטמיון. שמירה על בריאות ומניעת נזק ממתנדבים היא חיונית שלא רק בהיבט הכלכלי. מתנדבים משלמים מחיר מסויים על התנדבותם ואסור שמחיר זה יהפוך לגבוה מידי. מספיקה תאונה אחת מיותרת של מתנדב אשר תגרום לנזק עצום לארגון ותסכן את פעילות כל שאר המתנדבים והמשימות ההתנדבותיות בארגון.

זכויות אלה הם המאפשרות את ההתנדבות בארגון אולם חשוב להדגיש כי אין זכויות חנם. המתנדב חייב לתת את חלקו על מנת שיוכל להיות ראוי לזכויות אלה.

אחריות המתנדב - יש להסביר למתנדבים הפעילים ולמועמדים כי עליהם לתת את חלקם ההוגן בהשגת מטרות הארגון והפעילות ההתנדבותית. ההתנדבות חייבת להתבצע ועל כן התפקיד חייב להיות מאויש במתנדב. כל מתנדב אשר לא ייתן את חלקו היחסי בפעילות יגרום לכך שחבריו יאלצו לפעול במשך שעות רבות יותר.

הארגון חייב לקבוע שמתנדבים אשר אינם עומדים במכסת שעות ההתנדבות ללא סיבה מוצדקת, לא ימשיכו לפעול במסגרת ההתנדבותית של הארגון וינקטו נגדם אמצעים משמעותיים.



מקור הכח הפוטנציאלי של המנהל בא מכוח
המקצועי ומאישיותו.
הפעלת הכח הפוטנציאלי בהערכת מצב
מושכלת ובטקטיקה תואמת יוצרים את
ההשפעה הנדרשת

מדידה והערכה של תוכניות התנדבותיות

לאחר שסקרנו את שני הגורמים החשובים הראשונים ליצירת תשתית התנדבותית בארגון, מחוייבות ההנהלה ומערך הזכויות להם זכאי המתנדב, ניתן לעבור לבניית התוכניות לפעילות.

בדרך כלל נוטים לדון בשאלת ההערכה והמדידה של כל פעילות לאחר הדיון בפעילות עצמה על כל היבטיה. בחרנו לדון כבר בראשית הדרך במדידה וההערכה של פעילות ההתנדבות עקב המורכבות הרבה של המשימה. פעילות המבוצעת על ידי עובדים בשכר מוודדים ברמת הוצאות לעומת רמת השירות או ההכנסות. את פעילות המתנדבים יש למדוד בהשקעה הארגונית בהכשרה, בזמן העובדים המטפלים במתנדבים, בתדמית ובעוד גורמים חשובים שלא תמיד ניתן למדוד אותם ולהעריך בכלים המוכרים.

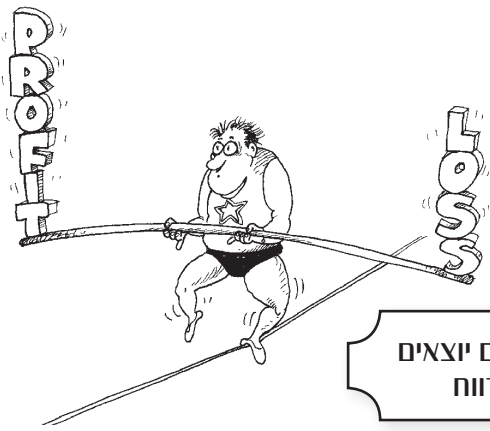
עיצוב תכנית להפעלת מתנדבים מחייבת לתת את המענה לצוות, להנהלה ולמתנדבים. שלושת מרכיבים אלה שותפים למדידה ולהערכה של הצלחת שילוב המתנדבים במערך הארגוני, שכן מבלי למדוד את ההצלחה לא ניתן יהיה לקבוע האם אנו עובדים בצורה הנכונה והיעילה ביותר.

מעורבות שלושת המרכיבים להערכת תוכניות ההתנדבויות עשויות להיות:

1. המתנדבים - מה רוצים המתנדבים לדעת על עצמם ועל התוכנית?
2. הצוות - מה צריך הצוות השכיר לדעת על מנת לקיים את הפעילות?
3. מה ההנהלה צריכה לדעת - לדוגמא, מי עושה שימוש במתנדבים? כמה השקעה של תוספת זמן, מהי מהות הפעילות וכו'.
4. מה מנהל המתנדבים צריך לדעת על המתנדבים? - כגון: מהיכן הם מגיעים? מה הגורמים המשפיעים על הגעתם? מהו שיעור התחלופה?

בטרם תפתח תוכנית הפעלת מתנדבים לכל פרויקט או שירות חדש יש לגבש את התכנון לאור המטרות. עם גיבוש ראשוני של התוכנית יש להעלות אותה על הכתב כאשר הרקע והצורך מודגשים בתחילת המסמך, לאחריהם המטרות אותם רוצים להשיג ורק לאחר מכן את השיטה להשגת המטרות שנקבעו.

בבניית תוכנית שתופעל על ידי המתנדבים חשוב להדגיש את האידיאולוגיה ואת הרקע שהביא לקביעת התוכנית. חלק זה חיוני לא פחות מאשר השיטה להשגת המטרות המקובלת במשימות או בניירות מטה בכל נושא אחר.



עסקה מתבצעת כששני הצדדים יוצאים מהעסקה עם תחושה של רווח

בסיום התכנון אין להתעלם גם מהמשמעויות הכלכליות של הפעילות אולם את אלה יש לציין תוך הצגת "ההכנסות" מהפעילות. "הכנסות" אלה עשויות לכלול פרטים כגון: כמה נהנים יהנו מהפרוייקט, מה ירוויח הארגון, כמה שעות התנדבות יבוצעו, כמה מתנדבים נוספים יגויסו ועוד.

תוכנית פעילות התנדבותית איננה מסתכמת בכסף ולעיתים רבות אם תיתקל בקשיים או תיצור ציפיות לא ניתן יהיה לתקן אותה באמצעות משאבים כספיים. ולכן, בטרם תצא התוכנית אל הפועל - מנהל המתנדבים חייב לעבור מספר שלבים שמטרתם גיבוש התוכנית ובחינת ההיתכנות שלה. שלבים אלה יכללו לפחות את התהליך הבא:

1. התייעצות עם עובד שכיר שאמור לפעול עם המתנדבים בפעילות.
2. התייעצות עם מספר מתנדבים שאמורים לבצע את הפעילות.
3. לוודא שהעובד השכיר מבין מהי המשימה עבור המתנדב.
4. לוודא שהמתנדב מבין את תאור המשימה המדויק.
5. לוודא שבתיאור התפקיד קיימת בהירות באשר לכישוריו של המתנדב, תאור המטרה ואופי הפעולה.
6. האם זיהינו כהלכה את הסביבה של המתנדבים ביחס לפיקוח, לאזורי פעילות וכו' ?
7. האם קיימות תכניות לאתר מועמדים לתפקידים ?
8. האם ידוע כיצד לפעול במקרה של מתנדב שאינו מתאים ?
9. האם יש תוכנית הכשרה למתנדב לא מתאים ?

המחקרים מראים כי מתנדבים יהיו מוכנים להקדיש מזמנם ומכישוריהם עבור מטרה אשר ניתנת להשגה, ושהיא בעלת משמעות עבור הנזקק או למען רעיון, כלומר:

- * מתנדב חייב להרגיש שע"י תרומתו משיגים דבר בעל ערך.
- * היעד צריך להיות בר השגה.

תכנון אסטרטגי למעורבות מתנדבים

אסטרטגיה ארגונית היא אחד המשאבים החשובים לכל ארגון ובפרט לארגון ללא כוונות רווח. האסטרטגיה הארגונית מציבה את היעדים ארוכי הטווח של הארגון ומסייעת לתכנן את כלל התהליכים הארגוניים להשגתה. באמצעות האסטרטגיה נבנות תוכניות העבודה הרב שנתיות, התוכניות השנתיות ובפרט אותן מטרות אותן ניתן למדוד והיעדים ברי ההשגה החשובים כל כך להפעלתם של המתנדבים.

בבניית תוכנית אסטרטגית המשלבת את המתנדבים בפעילות הארגונית יש להנהלה תפקיד מכריע וכן לאחראי המתנדבים. מן הראוי שמנהל תחום המתנדבים ישלב בתוך החזון הארגוני את העבודה ההתנדבותית ויפעל לשתף את כל גורמי הארגון הרלוונטיים בתוכנית. תכנון שכזה יתבטא ביצירת שיתוף, הסכמה, ביצירת מחויבות של חברי הנהלה, הדרגים הבכירים בהנהלה וצוותי העובדים על כל הדרגים.

חשוב לזכור כי בסופו של תהליך עם המתנדבים יפעלו העובדים בדרג הביניים, הדרג המקצועי, הניהולי והעובדים המעניקים שירותים ללקוחות הארגון שהם החלק הקריטי בהפעלת המתנדבים.

הסכמה על התוכנית האסטרטגית חייבת להיות מבוססת על מספר עקרונות:

1. הארגון מכיר בערך ובתרומת העבודה של מתנדבים. הצהרה על המחויבות האידאולוגיות והמעשיות.
2. הארגון עובר תהליך של למידה, הדרך לשילוב מתנדבים ודרכי העבודה עם מתנדבים ובכלל זה הכנת הארגון והצוות לקליטת המתנדבים.
3. קביעת אחראי לארגון וניהול מתנדבים.
4. שיתוף ויצירת דרכים לשיתוף פעולה - צוותי עובדים בשכר משתתפים ביצירה ובעיצוב משימות של הדרכה ושל פיקוח למתנדבים.
5. יצירת תהליך מוסכם המתייחס לפתרון בעיות וקונפליקטים. מערך התייחסות לסיכון שיכול להיגרם ללקוחות הארגון ולמתנדבים עצמם במהלך העבודה.

משמעות הדבר שהתכנון האסטרטגי מחייב שעבודת המתנדבים תהווה חלק אינטגרלי של הארגון וייעודו.

נהלים הקשורים לניהול תוכנית מתנדבים:

הפעלת מתנדבים – הנחיות כלליות

1. כללי

- 1.1 מגן דוד אדום מפעיל מתנדבים בתפקידים רבים ומגוונים, וזאת עפ"י תקנון מד"א. הטיפול במתנדבים ובהתנדבות חיוני לקיומו של הארגון ולשיפור השירות שניתן לציבור.
- 1.2 לפיכך נקבעו הנחיות לאיתור וגיוס מתנדבים, הכשרתם ובקרה על פעילותם, כמפורט בנוהל זה.

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט אופן הפעלת מתנדבים במד"א.

3. הגדרות

- 3.1 מתנדב נוער - מתנדב מד"א מגיל 15 עד 18 או עד סיום לימודיו התיכוניים (המאוחר שמביניהם) העונה לקריטריונים המופיעים בתקנון מד"א.
- 3.2 מתנדב פעיל - מתנדב מד"א מגיל 18 או מסיום לימודיו התיכוניים (המאוחר מביניהם) העונה לקריטריונים המופיעים בתקנון מד"א.
- 3.3 מתנדב "חבר כבוד" - מתנדב אשר זכה לתואר "חבר כבוד" על ידי נשיא מד"א כמפורט בתקנון מד"א.
- 3.4 מתנדב מסייע לוועד הסניף - מתנדב אשר מסייע לוועד הסניף והוכר כחבר וועדה מסייעת על ידי ועד הסניף.
- 3.5 מתנדב מייעץ - מתנדב אשר מייעץ לוועד הסניף והוכר כחבר מייעץ וועדה מייעצת על ידי ועד הסניף.



אמונה ביכולת, באה מהצלחות ולא מהתנסויות.
 התנסויות מביאות - נסיון.
 הצלחות יוצרות - בטחון.

- 3.6 תחנה - תחנת מד"א אשר פועלת לצורך מתן שירותי עזרה ראשונה ושירותי אמבולנסים ואשר מאוישת בעובדים ו/או מתנדבים, כמפורט בתקנון מד"א.
- 3.7 נקודת הזנקה - נקודה המשמשת להזנקת אמבולנסים שאינה תחנה, כמפורט בתקנון מד"א.
- 3.8 סניף - קבוצת מתנדבים פעילים אשר הוכרה כסניף על ידי הוועד הפועל. סניף שונה מתחנה וכל עניינו הפעלת המתנדבים. סניף יכול שיהיה במקום בו יש תחנה או נקודת הזנקה, כמפורט בתקנון מד"א.
- 3.9 וועד סניף - וועד של המתנדבים הפעילים בסניף, אשר יבחר לתפקידו על פי תקנון מד"א.

4. בעלי תפקידים בסניף

אחד התפקידים שנמצאים בסניף הוא:

- 4.1 מרכז מתנדבים
מרכז המתנדבים ימונה ע"י וועד הסניף לתקופה שלא תפחת מ- 6 חודשים ולא תעלה על 4 שנים.
המינוי יהיה בהתייעצות עם מנהל האזור.
- 4.2 מרכז המתנדבים אינו חייב להימנות על חברי וועד הסניף.
- 4.3 להלן יפורטו תפקידי מרכז המתנדבים בסניף:

- לפעול לפי מדיניות וועד הסניף והחלטותיו.
- לקבוע תורנויות למתנדבים ופיקוח על ביצוען בפועל.
- לקלוט מתנדבים חדשים, לעדכן תיקי מתנדבים ולקבוע חונכים למתנדבים בתהליך קליטה.
- להגיש דו"חות פעילות של המתנדבים לוועד הסניף ולמנהל האזור.
- ליזום ולקיים פעילויות חברה ותרבות למתנדבי הסניף הבוגרים והנוער.
- לפעול במישור המקומי לגיוס מתנדבים בוגרים ונוער עפ"י תקני המתנדבים בסניף.
- לשאוף ולאתר מתנדבים המתאימים לקורס נהגי אמבולנס מקרב הפטורים משירות הביטחון אשר יוכלו לשרת במד"א בשעת חירום.
- לבנות מערך כוננות מסודר אשר יכלול רשת קריאה מהירה, תאום עם בתי ספר ומקומות עבודה וועדכון שמות וכתובות של מתנדבים בתיאום עם מנהל האזור ואחראי חירום.
- לאתר מועמדים מקרב המתנדבים לגדוד הכוננים.
- לתפעל קורסים למועמדים להתנדבות ולציבור הרחב על ידי מדריכים מתנדבים.
- לקיים השתלמויות למתנדבים במסגרת הסניף.
- לאתר פוטנציאל של מועמדים מקרב המתנדבים הפעילים לקורסי המדריכים, מתירמי דם, נהגי אמבולנס ועוד.
- לפקח על המשמעת ונוהלי מד"א מטעם וועד הסניף ומנהל האזור.
- לרכז פעילות הנוער המתנדב בשיתוף עם מזכירות הנוער ולפקח על בחירתה.
- לפתור בעיות שוטפות הנוגעות למתנדבים.
- לרכז ולהשתתף בכנס רכזי מתנדבים אזורי עם מנהל האזור.
- לשתף פעולה עם מנהל האזור בכל הנוגע לפעילות המתנדבים וההתנדבות.

- לוודא חידוש חברות של המתנדבים בסניף. מתנדב אשר לא עמד בדרישות של התנדבות מינימאלית של 8 שעות במשך 4 חודשים רצופים ללא תיאום מראש ולא עבר השתלמות שנתית - רשאי וועד הסניף להפסיק התנדבותו לאחר בירור עניינו על ידי מרכז המתנדבים. הפסקת חברות טעונה בירור וועדת משמעת סניפית (ראה "נוהל מס' 05.01.12 - טיפול בתלונות - מתנדבים").

5. אחראי הדרכה

- 5.1 קורסים, השתלמויות ורענון הידע מעלים את יכולת המתנדב ובכך משפרים את השירות הניתן ע"י צוותי מד"א.
- 5.2 אחראי ההדרכה בסניף יכין תוכנית השתלמויות וקורסים לכלל המתנדבים בסניף עפ"י קריטריונים שיקבעו בהנהלה.
- 5.3 הכנת תוכנית ההדרכה תעשה בתיאום עם מערך ההדרכה של מד"א ועפ"י הנחיות "נוהל מס' 05.01.08 - הכשרת מתנדבים במד"א".

6. אחראי פעילות חברתית

- 6.1 אחראי פעילות חברתית יפעל להגברת זיקת המתנדבים לארגון ומטרוטיו, כמו גם להכרת הארץ, באמצעות הרצאות, כנסים, פעילות חברתית, טיולים וכיו"ב.
- 6.2 אחראי פעילות חברתית יפעל לגיבוש המתנדבים בתחנה.
- 6.3 א. פעילות חברתית יפעל כדי להנעת המתנדבים להגיע לתחנה מעבר לשעות המשמרת הקבועה שלהם.
א. פעילות חברתית יפעל בשיתוף פעולה עם מרכז המתנדבים, מזכירות הנוער, גזבר וכמובן המתנדבים עצמם.
- 6.5 א. פעילות חברתית יקשיב לרעיונות המועלים על ידי מתנדבים, יבדוק אותם ובמידה והיענותם משביעת רצון יוציאם אל הפועל, בהתאם לתקציב והאפשרויות העומדות לרשותו.
- 6.6 אחראי פעילות חברתית ידאג לתלות מודעות ברכה למתנדבים החדשים בסניף, וכן בתקופות של חופשות, חגים, סיום לימודים, תקופת מבחני בגרות וכיו"ב.

6.7 אחראי פעילות המתנדבים אחראי גם על ציון ימי הולדת. עליו לעדכן את קלסר ימי ההולדת מדי חודש, ואף לוודא באם ישנם מתנדבים המופיעים ברשימות והפסיקו את התנדבותם במד"א.

6.8 בימים מיוחדים (יום הזיכרון, יום השואה וכו') יארגן טקס או פעילות ייחודית ליום זה.

אחראי פעילות חברתית יפעל עפ"י הנחיות "נוהל מס' 05.01.09 - פעילות חברתית למתנדבים".



נקודת המוצא במשא ומתן תועלתית:
"כמה שווה האמור לצד השני
ולא כמה עולה לי"

1. כללי

- 1.1 מתנדבי מד"א מבוטחים בשתי דרכים עיקריות:
 - 1.1.1 דרך המוסד לביטוח לאומי בגין תאונות עבודה;
 - 1.1.2 דרך מד"א בגין רשלנות מקצועית וביטוח צד ג'.
- 1.2 הביטוח יחול כל עוד הפעילות מתבצעת במסגרת מד"א והוא כולל גם פעילות חברתית, טיולים והדרכות.
- 1.3 הנוהל בא לפרט אופן הטיפול במקרים ביטוחיים הנוגעים למתנדבי מד"א.

2. המטרה

מטרת הנוהל להגדיר הנחיות אחידות לביטוחי המתנדבים במד"א והטיפול במקרים ביטוחיים.

3. תאונות עבודה

- 3.1 ביטוח מתנדבי מד"א בגין תאונות עבודה, (לרבות פעולות איבה) כולל ריפוי, החלמה, שיקום רפואי ומקצועי, צרכי פגיעה, גמלת נכות ועוד.
- 3.2 הביטוח יחול כל עוד המתנדב עמד בדרישות מד"א, פעל במסגרת מד"א בעת פגיעתו ורשום כחבר מתנדב במד"א.
- 3.3 הטיפול במתנדב שנפגע בתאונות עבודה
 - 3.3.1 מנהלי האזורים יהיו האחראים על הטיפול במתנדבים שנפגעו במסגרת פעילותם במד"א ויפעלו עפ"י ההנחיות המפורטות בנוהל זה.
 - 3.3.2 כל מתנדב שנפגע בתאונות עבודה חייב לקבל טיפול רפואי. על מנהל האזור למלא עבורו הפניה על גבי טופס בל/250 ולשלוח את המתנדב עם הטופס לקבלת הטיפול הרפואי.

על גבי הטופס יש לציין את המספר 9310021044 שהוא מספר המפעל של מד"א במוסד לביטוח הלאומי. טיפולים רפואיים יינתנו למתנדב במסגרת קופות החולים בלבד, אך עזרה ראשונה דחופה יכולה להינתן במד"א, בביה"ח או על ידי רופא.

3.3.3 על מנהל האזור להודיע על התאונה לפרטיה למוקד הארצי, למדור ביטוח

למתאם פעולות התנדבות ולוועד הסניף.

3.3.4 יש לצייד את המתנדב בהקדם בטופס בל/211. לאחר מילוי פרטי מתנדב ופרטי התאונה יחתום מנהל האזור על הטופס וישאירו בידי המתנדב.

3.3.5 המתנדב ייגש לביטוח הלאומי הסמוך למקום מגוריו בהקדם האפשרי כשברשותו טופס בל/211 חתום, אישורים רפואיים, אישור על אי כושר עבודה, קבלות על הסעות באמבולנס או במונית וכו'.

3.3.6 לאחר קבלת אישור הזכאות מהמוסד לביטוח הלאומי, יעביר המתנדב למנהל האזור העתק האישור. מנהל האזור יעביר למדור הביטוח במרכז מד"א את אישורי הזכאות להמשך הטיפול על ידי חברת הביטוח של מד"א.

3.4 תאונת עבודה או תאונת דרכים בה נפגעו מתנדבים בעת התנדבותם או בנסיעה להתנדבות או ממנה, תדווח מיידית למנהל האזור, לרכז המתנדבים ולמוקד הארצי על ידי המוקד האזורי.

המוקד הארצי יעדכן את מתאם פעולות התנדבות על האירוע. 3.4.1 הטיפול הרפואי במתנדבים יתבצע באופן מידי, ובמידת הצורך יפנו על ידי אמבולנס לבית החולים.

נהג האמבולנס המפנה יישאר עם המתנדב בבית החולים עד להגעת נציג מד"א אחר או נציג המשפחה.

3.4.2 מנהל האזור ורכז המתנדבים יוודאו מצבם של המתנדבים שנפגעו ובמידת הצורך יגיעו ישירות לבית החולים.

3.4.3 הודעה על פציעה קשה או מות מתנדב בעת פעילותו, תימסר למשפחה מיידית על ידי מנהל האזור. ההודעה תימסר בעל פה (ולא טלפונית).

3.4.4 מד"א יסייע למשפחה בכל הדרוש עד למועד הלוויה.

יו"ר וועד הסניף יציב נציג מטעמו בבית המשפחה לצורך הסיוע.

3.5 במקרה של מות מתנדב שלא במהלך התנדבותו תפורסם על ידי מד"א מודעת אבל בעיתון ארצי. האזור יפיץ מודעות אבל ויוודא שאמבולנס עם 3 מתנדבים יתלוו ללוויה. מנהל האזור יעדכן מיידית את מתאם פעולות התנדבות על האירוע.

3.6 במקרה של פטירת קרוב משפחה של מתנדב מקרבה ראשונה, ישלח מתאם פעולות התנדבות מברק אבל לבית המתנדב. על מנהל האזור לדווח למפ"ה על פטירת קרוב המשפחה ולעדכן בכתובת למשלוח מברק.

4. מתנדב נפגע פעולות איבה

4.1 מתנדבי מד"א אשר נפגעו באירוע חבלני, יהיו זכאים לכל הזכויות לפי חוק התגמולים לנפגעי איבה - תש"ל (1970), בתנאי שהם אזרחים או תושבים של מדינת ישראל שנפגעו בישראל (או בשטחי יו"ש ועזה) או מחוצה לה.

4.2 אם פגיעתם, תהיה בעת מילוי תפקידם - תעמוד להם זכות הבחירה בין חוק הביטוח הלאומי (נפגעי עבודה) לבין חוק נפגעי פעולות איבה.

4.3 עפ"י החוק, התגמול לנכה פעולות איבה שווה לתגמול המשולם לנכה צה"ל לפי חוק הנכים (תגמולים ושיקום) והתגמול לאלמנות ולהורים שכולים של מי שנפלו עקב פעולות איבה שווה לזה המשולם לפי חוק משפחות החיילים שנספו במערכה.

4.4 חוק נפגעי פעולות איבה מקנה אותן הזכויות שבתחיקת השיקום של משרד הביטחון לנכי צה"ל ולמשפחות נספים.

4.5 הנחיות החוק - ראה נספח א'.



לעולם השירות צריך שיהיה תואם לנורמות השוק בסביבה המשתנה בה הוא ניתן

5. נזק לרכוש

- 5.1 מתנדב שרכושו ניזוק תוך כדי פעילות במד"א, יעביר למנהל האזור מכתב תביעה בו הוא תובע לתקן את הנזק.
- 5.2 מנהל האזור:
- 5.2.1 ימליץ על הטפול בתביעת המתנדב ויאשר את התביעה בחתימתו.
- 5.2.2 יעביר את התביעה למתאם פעולות ההתנדבות ויפעל על פי הנחייתו.
- הנחיות נוספות - ראה "נוהל מס' 03.04.09 - אובדן/נזק שנגרם לעובד".

6. ביטוח הסעת מתנדבים ובני משפחתם באמבולנס/נט"ן

- 6.1 מתנדבי מד"א ובני משפחותיהם זכאים להסעה באמבולנס/נט"ן עפ"י האמור ב"נוהל מס' 03.05.08 - קרן ביטוח הסעות עובדים/מתנדבים באמבולנס/נט"ן" וכמפורט להלן.
- 6.2 מתנדב אשר הוא או בני משפחתו נזקקו לשירותי אמבולנס או נט"ן של מד"א, יחתום על טופס התחייבות תוך שהוא מציין את קרבתו למטופל, מספר קבלת דמי החבר ותאריך התשלום, ויעבירה למנהל האזור.
- 6.3 במקרה והחולה אושפז, ישלם המתנדב את ההתחייבות למד"א ויפנה לקופ"ח לקבלת החזר התשלום.
- 6.4 כל מקרה שאינו העברה דחופה לבית חולים, מחייב אישור מרופא על הצורך בנסיעה באמבולנס. אישור זה יצורף להתחייבות.
- 6.4.1 החולה לא אושפז: מנהל האזור יודא כי המתנדב פעיל ושילם את דמי החבר השנתיים, יחתום על ההתחייבות ויעבירה למתאם פעולות התנדבות אשר יבטל את ההתחייבות לאחר שיוודא כי המתנדב פעיל וזכאי על פי הנהל להסעה באמבולנס ללא תשלום.
- 6.4.2 החולה אושפז: המתנדב ישלם את ההתחייבות ויקבל החזר מקופ"ח. יולדת שנסעה באמבולנס מעל 30 ק"מ תקבל החזר מביטוח לאומי.
- 6.5 מתנדב אשר הוא או בני משפחתו נזקקו לשירות נט"ן: ישלם

- המתנדב את התשלום למד"א ויפנה לקבל את החזר התשלום על פי חוק ביטוח בריאות ממלכתי.
- 6.6 במידה וקופ"ח לא החזירה למתנדב את מלוא התשלום:
- 6.6.1 יפנה המתנדב למנהל האזור בצירוף צילום הקבלה עבור התשלום ואישור החזר מקופ"ח, פרטי תשלום דמי החבר (מספר, קבלה, תאריך תשלום) וקרבתו למטופל.
- 6.6.2 מנהל האזור יעביר למתאם פעולות התנדבות את האישור בצירוף הוראת תשלום.
- 6.6.3 מתאם פעולות התנדבות יחזיר את הפרש המחיר למתנדב.
- 6.7 מתנדב אשר הוא או בני משפחתו נזקקו לשירות אמבולנס ביישובים:
- 6.7.1 יחתום המתנדב על ההתחייבות ליישוב ויעבירה למנהל האזור תוך ציון קרבתו למטופל, מספר קבלת דמי החבר ותאריך התשלום.
- 6.7.2 מנהל האזור יחתום על ההתחייבות לאחר שווידא שהמתנדב פעיל ושילם את דמי החבר ויעביר את ההתחייבות למתאם פעולות התנדבות.
- 6.7.3 מתאם פעולות ההתנדבות ישלם ליישוב את עלות הנסיעה.
- 6.7.4 במידה והחולה אושפז, ישלם המתנדב את מחיר הנסיעה ליישוב ויפנה לקופ"ח לקבלת החזר.

7. תחולה ותוקף

הנוהל חל על כל מתנדבי מד"א

8. אחריות

האחריות ליישום הנוהל חלה על וועדי הסניפים, מנהלי האזורים ומתאם פעולות התנדבות במרכז מד"א. הסעת מתנדבים/בני משפחותיהם באמבולנס/נט"ן

חוק התגמולים לנפגעי פעולות איבה

חוק התגמולים לנפגעי איבה תש"ל (1970) מקנה לנפגעים ולמשפחות הנספים בפעולות איבה זכויות לתגמולים, לשיקום, למענקים ולהטבות.

מי זכאי לתגמולים לנפגעי פעולות איבה?

אזרח או תושב ישראל, שנפגע בפעולות איבה בישראל ומחוצה לה; מי שנכנס לישראל כחוק ונפגע בפעולות איבה בישראל; תושב חוץ שנפגע בפעולות איבה בחו"ל תוך כדי ועקב עבודתו אצל מעביד ישראלי (שאושר לעניין זה).

"פגיעת איבה" - פגיעה עקב פעולות איבה של כוחות אויב, או פגיעה בשגגה מידי אדם עקב פעולות איבה של כוחות אויב או בנסיבות שהיה בהן חשש סביר לפעולות איבה, וכן פגיעה מנשק שהיה מיועד לפעולות איבה או מנשק שהיה מיועד נגד פעולות איבה - בתנאי שהרשות המאשרת המתמנה ע"י שר הביטחון אישרה שהפגיעה היא פגיעת איבה.



ב"מה ובצפוי" עוסק החוזה, ב"איך
ובבלתי צפוי", עוסק השירות



תגמולים כספיים

תגמול בזמן טיפול רפואי

נפגע פעולות איבה שנמנע ממנו לעבוד עקב קבלת טיפול רפואי, זכאי לתגמול מיוחד בזמן הטיפול הרפואי בתנאי שלא משולם לו שכר או פיצוי בפרק הזמן הזה.

תביעה לתגמול טיפול רפואי

יש להגיש טופס מיוחד לסניף המוסד לביטוח לאומי שבמקום המגורים בתוך 12 חודשים מיום הפגיעה.

תגמול נכות חודשי

לנכה פעולות איבה שנקבע לו דרגת נכות של 10% ומעלה. סכום התגמול נקבע לפי דרגת הנכות. נכה שדרגת נכותו 100% מקבל תגמול בשיעור 101.8% ממשכורת עובד מדינה בדרגת 17 בדירוג המינהלי. התגמול לנכה פעולות איבה שווה לתגמול המשולם לנכה צה"ל לפי חוק הנכים (תגמולים ושיקום).

למי שנקבעה דרגת נכות של 10% - 19% ישולם לו מענק נכות חד-פעמי.

תביעה לתגמול נכות חודשי

יש להגיש למוסד לביטוח לאומי בטופס מיוחד בתוך 12 חודשים מתום הזמן ששולם לנפגע תגמול טפול רפואי.

תגמולים מיוחדים

בשיעורים מוגדלים משולמים ל"נכה נצרך", ל"נכה קשיש" ול"נכה מחוסר פרנסה". נכה שפרש פרישה מוקדמת מן העבודה ומלאו לו 50 שנים ודרגת נכותו 50% ומעלה, זכאי בתנאים מסוימים לתוספת מיוחדת.

תגמול תלויים חודשי

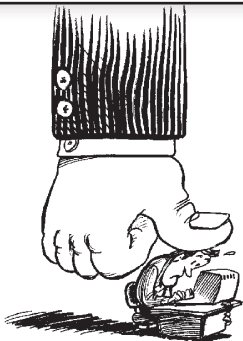
לאלמנות ולהורים שכולים של מי שנפטר עקב פעולות איבה. התגמול שווה לתגמול המשולם לפי חוק משפחות החיילים שנספו במערכה.

תביעה לתגמול יש להגיש בטופס מיוחד לסניף המוסד לביטוח לאומי הקרוב למקום המגורים של הנפטר בתוך 12 חודשים מיום הפטירה.

תגמולים לא כספיים והטבות מיוחדות

ריפוי, אשפוז, החלמה, מכשירים, שיקום מקצועי והטבות מיוחדות, כגון הלוואות ומענקים לדیור, סיוע ברכישת רכב ובהחזרתו החודשית, תשלום בעד שירותים אישיים, מענק הבראה ודמי ביגוד. שיקום מקצועי והטבות מיוחדות ניתנים גם לאלמנות, ליתומים ולהורים שכולים.

האחרון להתעייף
הוא הראשון לנצחון



החזר הוצאות בתפקיד למתנדבי מד"א

1. כללי

- 1.1 מתנדבים זכאים להחזר הוצאות עבור פעילות שביצעו בתפקיד במד"א.
- 1.2 הנוהל בא לפרט את התנאים לקבלת החזר ואופן ביצועו.

2. המטרה

מטרת הנוהל להגדיר תנאים להחזר הוצאות בתפקיד למתנדבי מד"א.

3. השיטה

- 3.1 מתנדבים הממלאים תקן של עובד שכיר בהיקף של 50% משרה ומעלה, יקבלו החזר נסיעות בדומה לעובדי מד"א.
- 3.2 על המתנדב להדפיס כרטיס נוכחות אישי עם פירוט המשימה שביצע בכל משמרת.
(דו"ח זה יופק מתוכנת כ"א - חילן, בשירות 21)
- 3.3 על המתנדב להגיש אישור מס כחוק.
- 3.4 בסוף כל חודש ימלא עבורו מנהל האזור פקודת תשלום, יצרפה לצילום כרטיס הנוכחות ולטופס הצהרת הק"מ ויעבירה למתאם פעולות התנדבות במרכז מד"א.
- 3.5 מתנדבים הממלאים תפקיד מנהלתי, מבצעי או הדרכה מחוץ לסניף לפי דרישת מנהל האזור/מחלקה, יהיו זכאים להחזר הוצאות נסיעה ואש"ל בהתאם לנוהלי מד"א ולאחר אישור בכתב של מתאם פעולות התנדבות.
- 3.6 לאחר ביצוע הפעילות ימלא המתנדב טופס "בקשה להחזר הוצאות בתפקיד" ויעבירה לאישור מנהל האזור.
- 3.7 מנהל האזור יאשר בחתימתו את בקשת החזר ההוצאה ויעביר את טופס הבקשה בצירוף פקודת תשלום חתומה למתאם פעולות התנדבות.

- 3.8 מתאם פעולות התנדבות יעביר את התשלום ישירות למתנדב.
- 3.9 חברי מועצת מד"א וחברי וועדות וועד הפועל של מד"א יקבלו החזר הוצאות לפי מחירי התחבורה הציבורית או לפי תעריף חשב להוצאות משתנות, וזאת לישיבות רשמיות בלבד. לשם כך, עליהם למלא טופס בקשה ולהעבירו למתאם פעולות התנדבות.
- 3.10 התנדבות בפעילות מחוץ לאזור הסניף דוגמת נוכחות, אבטחת אירוע או תרגיל למשך 8 שעות רצופות ומעלה תזכה בהחזר הוצאות אש"ל לפי התעריף המקובל במד"א.
- 3.11 החזר ההוצאות למתנדבים יחידים יהיה מקופה קטנה לפי אישור מתאם פעולות התנדבות.
- 3.12 בקבוצת מתנדבים יש להעביר את טופס הבקשה בצירוף פקודת תשלום בחתימת מנהל האזור/מחוז למתאם פעולות התנדבות לאחר האירוע.
- 3.13 בתרגיל ו/או אירוע יזום מנהל האזור יקבל אישור ממתאם פעולות התנדבות ארצי להחזר הוצאות מראש ובכתב. מתאם פעולות התנדבות יעביר מקדמה על חשבון למנהל האזור.
- 3.14 מתנדבים המתחילים או מסיימים את משמרתם בשעה 23:00 או בשבתות וחגים בשעות 15:00, 07:00 ואשר אין תחבורה ציבורית בתחומם בשעות הנ"ל, יוכלו לנסוע לביתם/לתחנה בהסעת שירות ע"י רכב מד"א, במידה ומשמרתם הייתה לא פחות משלוש שעות. הנסיעות כפופות לאישור מנהל האזור ולא יעלו על טווח של 20 ק"מ מהסניף. נסיעות השירות יתבצעו בעדיפות על ידי נהג מתנדב. אין להשאיר מתנדב נוער במקום חשוך או מבודד (כולל תחנת אוטובוס מבודדת/חשוכה). יש לתת דגש מיוחד להסעות באזורי קו התפר ובהסעת מתנדבים. כמו כן, חובה לוודא כי המתנדבים הגיעו לביתם בבטחה.
- 3.15 חניכים המשתתפים בקורס מתנדבים הנערך בשעות היום במשך שבע שעות רצופות ומעלה, יקבלו כלכלה בצורה מרוכזת בגובה של תעריף א' בנספח העלויות למתנדב ליום.

אישור לתקציב יקבל בכתב מנהל האזור/מחוז ממתאם פעולות
התנדבות לפני תחילת הקורס.
3.16 מתנדב שהוזעק לתחנה עקב אירוע מבצעי דחוף, יוחזר לביתו
על ידי אמבולנס מד"א בתום הפעילות.

4. אחריות

האחריות ליישום הנוהל חלה על וועדי הסניפים, מנהלי אזורים, מתאם פעולות
התנדבות וכל חבר באופן אישי.



חכמת המכירה, אינה נצחונו של המוכר,
כי אם,
תחושת הרווח של הקונה.
כי אם המוכר ניצח - סי הפסיד?

משאבי אנוש בארגון, איתור גיוס ומיון מתנדבים

מתנדבים הם בראש ובראשונה משאב אנושי וניהולם אינו שונה במהותו מניהול משאבי אנוש של שכירים. ניהול משאבי אנוש הינו תחום של ניהול המתייחס לכוח אדם הפועל בארגון כמשאב היוצר תפוקות החיוניות לפעילות הארגון. משאב זה הוא המסובך ביותר מכל משאבי הארגונים הקיימים ולכן ניהולו הוא אולי הפעילות המורכבת ביותר בניהול ארגונים המכילים יותר מאדם אחד. ניהול מתנדבים קשה שבעתיים.

בעוד שתחום ניהול משאבי האנוש שואף למצוא התייחסות המתאימה ביותר לכוח האדם בארגון על מנת שהארגון יוכל להפיק מהם את התועלת המרבית הרי שהמתנדבים אינם מגיעים לארגון מאינטרס של שכר מחיה אלא מאידיאל. לכן, ניהול מתנדבים הוא במידה רבה ניהול ערכים ואידאולוגיה ולא ניהול משאבי אנוש קלאסי.

היסטוריית משאבי האנוש המודרניים -

עם התפתחות המהפכה התעשייתית וירידת הפיאודליזם, צמח הקפיטליזם ואיתו מינהל העסקים. בתחילה, לא הכירה השיטה הקפיטליסטית בצורך של המנהלים להתייחס לעובדיהם מעבר להסכם הכלכלי הפשוט ביניהם, אשר מעמיד את יחסי העבודה כקנייה פשוטה בשוק החופשי של כוח אדם. יחס זה נוצר על רקע קיומם של פערי מעמדות קיצוניים שהעמידו המון פועלים חסרי כול בעלי תנאי מחייה קשים ביותר, אל מול מיעוט של בעלי הון שהעסיקו את הראשונים. בתפיסה הקפיטליסטית הפשוטה אין לשאוף לשפר את מצבם של העובדים מעבר למתן משכורת, ואדם שהגיע לרמת עובד פשוט הואשם בחוסר יכולת עקרונית להצליח במשק מעבר למצבו.

הנעת עובדים-

הנעת עובדים מחייבת התייחסות לניצולם הטוב ביותר של העובדים תוך התייחסות לגורמים המניעים אותם בעבודתם, וזאת על מנת ליצור מערכות אשר ישתמשו בגורמים אלה באופן הרווחי עבור הארגונים השונים. בסוף המאה ה-19 פותחה גישת יחסי אנוש בניהול הגורסת שעל מנת להשיג את היעילות המירבית מן העובדים יש להתייחס לתכונותיהם הנפשיות, ולא רק לתכונות הטכניות. בניגוד לגישה הקפיטליסטית הפשוטה, גישת יחסי האנוש בניהול הופכת את קניית כוח האדם לקנייה מורכבת הדורשת התייחסות

תואמת על מנת להפיק ממנה את הרווח המרבי.

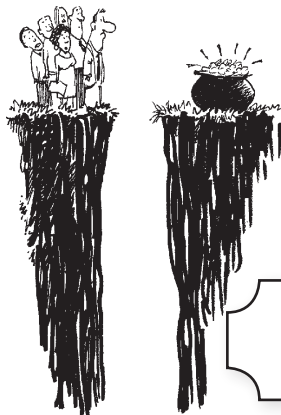
פיתוח גישה זו הביא לפיתוח ניהול כוח האדם, תחום שחדר לארגונים רבים בדמות מחלקות כוח אדם שהשפעתן הולכת וגדלה.

בסיס ההתייחסות למשאבי האנוש בארגון הוא בזיהוי מרכיבי היסוד שלהם:

- קיום מנהל כללי המייצג את הבעלות על הארגון ושאיפותיה ועובדים ברשות הארגון.
- האצלת סמכויות - מתן סמכות חלקית ממנהל למנהל משנה לקבוע חלק מהתנהלות המערכת ולתווך את הוראות המנהל לכפופיו מתוקף תפקידו. יסוד זה הוא המרכיב העיקרי של ההירארכיה הבירוקרטית.

ניהול משאבי האנוש בארגוני מתנדבים אינו שונה בהכרח במרכבי העבודה וניהול המשימות של עובדיו בהשוואה לארגונים נותני שכר, יחד עם זאת בכל תחום של עשייה יש לקחת בחשבון את האופי הייחודי של עבודת המתנדב מעצם היותו לא מקבל שכר.

בכל ארגון בעת חיפוש אחר עובד/ מתנדב חדש כלי המיון המרכזיים מנסים לחזות את סיכויי ההצלחה של המועמד בתפקיד. כישורים, ניסיון, השכלה, תכונות אישיות הם מדדים מובהקים לנבא סיכויי הצלחה. אך יחד עם זאת בארגוני מתנדבים התאמה ערכית לארגון והמוטיבציה להגשת מועמדות הם מנבאים לא פחות חשובים ולעיתים אף יותר.



יותר מאשר משפיע הדיבור
משפיעה ההקשבה
ביצירת מחויבות

מאפיינים אישיים של המתנדב המביאים להשתתפות וולונטרית

מלבד המודלים המנתחים את גורמי המוטיבציה להשתתפות וולונטרית, קיימים מאפיינים אישיים הנסקרים אף הם בספרות כמביאים לפעילות. על מנת לנסות ולאפיין את המתנדבים הרי שאחד הנושאים שיש לעמוד עליהם היא שאלת המאפיינים הסוציודמוגרפיים של המתנדבים או הגורמים האישיים. אמנם היו שטענו שלנתוני הרקע של המתנדבים חשיבות משנית בהשוואה למניעים הנפשיים, אולם מתברר כי למשתנים האישיים השפעה לא מעטה על הנטייה להתנדבות.

בעוד שחלק מהנתונים האישיים אינם בגדר בחירה (מין, גיל, מוצא) הרי שחלק מהנתונים האישיים ניתנים לשינוי והם:

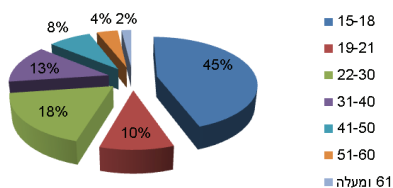
- ההון האנושי (השכלה, נכסים ובריאות).
- ההון החברתי (קשרים חברתיים, משפחה).
- ההון התרבותי (עמדות חברתיות, דת).

גיל -

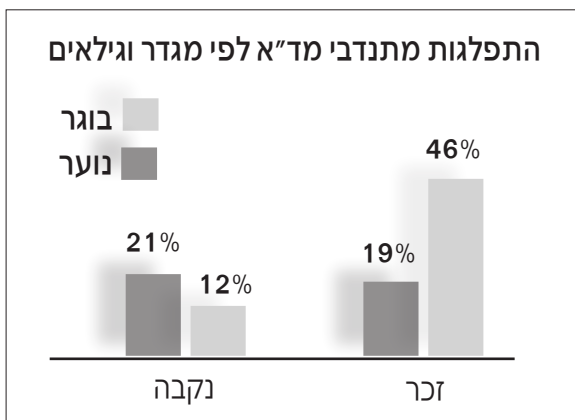
הקשר בין גיל להתנדבות הינו מורכב. מחקר מסכם של הנטייה להתנדבות והתנדבות פעילה בקרב גילאים שונים מראה כי בגילאים צעירים קיימת נטייה מוגברת להתנדבות מאשר בגילאים מבוגרים יותר. על פי המדגמים שאספה (שם) הרי שבני נוער בגילאי 14 - 18 פעילים מאוד בהתנדבות. הסיבות לכך שונות: בני הנוער משוחררים ממחויבויות כלכליות ומשפחתיות, הם שואפים להתנסות בחוויות מעשירות, להרחיב את הרשת החברתית שלהם ולתרום לחברה בה הם חיים. לבני הנוער שני סוגי מניעים משמעותיים, המניעים האישיים והמניעים החברתיים.

לאחר גיל 18 וועד שנות העשרים המאוחרות קיימת ירידה דרסטית בהתנדבות בעת הלימודים האקדמיים וההתבססות הכלכלית הראשונית ומציאת מסגרת הקבע למגורים ולחיי משפחה. לאחר גיל 30 קיימת עלייה הדרגתית בנטייה להתנדבות עד לגיל הפנסיה, אשר מהווה מעבר חד לפעילות וולונטרית אם לוקחים בחשבון את כמות הפעילות.

התפלגות גילאי מתנדבי מד"א באחוזים



מיגדר -



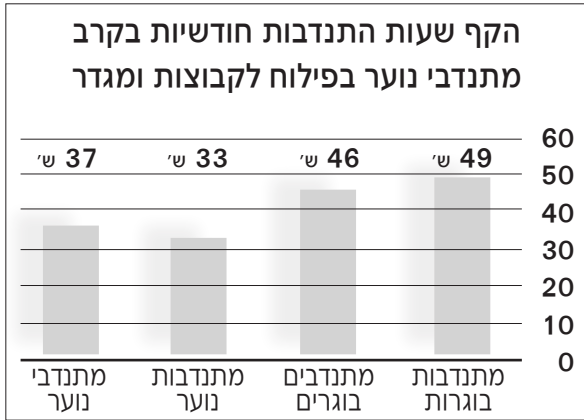
בעבר מצאו שנשים מתנדבות באופן מובהק יותר מאשר גברים בתחומים רבים ובמהלך השנים המבוגרות יותר. הסיבות לכך נעוצות בשינויים של מעמד האישה כעקרת בית,

עודפי זמן, רכישת ניסיון לפני הכניסה לעבודה בשכר ותהליכי תכנון המשפחה. בשנים האחרונות ניכר שינוי מסוים וקיימת עליה באחוז הגברים המתנדבים בעיקר לתחומי העבודה או הפנאי לעומת פעילות ההתנדבות של הנשים שעיקרה בתחומי החינוך או הבריאות. במחקר מקיף בישראל נמצא כי אין הבדל משמעותי בין התנדבות נשים (32%) להתנדבות גברים (33%) אולם כאשר מפלחים את כמות ההתנדבות הרי שיותר ממחצית הגברים התנדבו מעט לעומת פחות משליש הנשים.

מוצא -

מוצא קשור עם תרבות התנדבות. בישראל, מדינת הגירה שבה מרבית התושבים הינם דור שני או שלישי בלבד בארץ, השפעת תרבות ארץ המוצא על ההתנדבות רבה. בנושא זה בוצעו מספר מחקרים. גדרון (1997) מצא כי מי שעלו לארץ מתנדבים יותר מאשר ישראלים ילידי הארץ. הדבר נכון בעיקר לגבי עולים מארצות אירופה ואמריקה. נפתלי (1997) שבדק התנדבות בקרב עובדים סוציאליים מצא כי ילידי ישראל וילידי מזרח אירופה ממעטים להתנדב (30% מהמדגם) לעומת עמיתיהם ממוצא מערב אירופאי או צפון אפריקאי שהתנדבו הרבה יותר (50% מהמדגם). שי ואחרים (1999) מצאו כי מי שעלו לארץ מתנדבים מעט יותר מאשר ישראלים אולם מבחינת כמות ההתנדבות הרי שיוצאי המערב מתנדבים פי שנים יותר מאשר יוצאי ארצות המזרח ומעט יותר מאשר ישראלים.

מצב משפחתי -



המצב המשפחתי משפיע על ההתנדבות בפרט בהיבט הזמן הפנוי. מצאו כי אלמנים ואלמנות מתנדבים יותר מאשר רווקים ונשואים ונשואים מתנדבים יותר מאשר רווקים. מספר

הילדים מהווה מדד לזמן פנוי. ממצא מעניין מצא נפתלי (1997) בגידול בשיעור ההתנדבות עם הגידול במספר הילדים. נתון זה מוסבר על ידו באורינטציה הדתית שכנראה, משפיעה על שני המשתנים בהתאמה. חרדים מתנדבים הרבה יותר מאשר כל מגזר אחר, להם גם ילדים רבים. מי שמשפחתם עשויה להיות מתוגמלת יותר נוטים להתנדב יותר. המגורים וההתערות בקהילה משמעותיים להתנדבות ומי שגר באותו אזור מגורים מעל 10 שנים מתנדב יותר. ובכלל, טיפוסים משפחתיים יותר וחברתיים יותר יתנדבו יותר.

תעסוקה -

מימד התעסוקה משפיע על ההתנדבות בשני מישורים. המישור הראשון הוא המיומנויות הנרכשות והמישור השני הוא הזמן הפנוי. אנשים שלא עובדים רואים בהתנדבות אפשרות לרכישת ניסיון והתנסות בארגון ויצירת קשרים במטרה להגיע למקום עבודה בשכר.

מנהלים נוטים להתנדב משום שלעיתים קרובות מקום עבודתם "מחנך אותם" ומצפה מהם לכך. מומחים משתמשים בפעילות ההתנדבות כמנוף להגדלת הפרקטיקה שלהם ומתנדבים העוסקים בתעסוקות מקצועיות ומנהלים יתנדבו יותר.

הקשר בין התעסוקה לבין ההתנדבות קשור גם לתקופות בחיים. לדוגמא, עובדים סוציאליים יתנדבו יותר בשלבים מאוחרים של הקריירה ולקראת הפרישה יעסקו בעיקר בהתנדבות לא ישירה.

בעלי הכנסה גבוהה יטו להתנדב יותר מאשר בעלי הכנסה נמוכה ובינונית במגזר היהודי ובמגזר הערבי בישראל. עובדים מהשרות הציבורי יטו להתנדב יותר מאשר עצמאיים או עובדים במפעלים פרטיים.

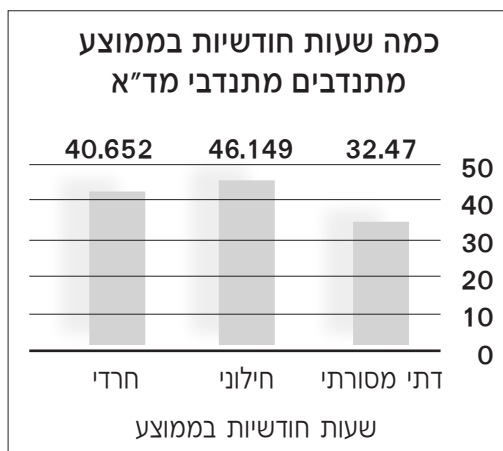
קיים קשר ישיר בין זמן פנוי לבין התנדבות. עובדים בתעסוקה מלאה פעילותם ההתנדבותית תהיה מעטה עקב חוסר זמן פנוי. במשתנה הזמן הפנוי קיימת חשיבות גם לזמן הפעילות במשך היממה.

השכלה -

קיים קשר מובהק בין השכלה לבין התנדבות. ככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר כך צפויה להיות התנדבות רבה יותר. מימד ההשכלה משפיע על הפעילות ההתנדבותית הן במישור הזמן הפנוי, במישור הציפיות למימוש עצמי והן ביכולת התרומה לארגון. ניתן למצוא קשר בין השכלה גבוהה למעמד כלכלי גבוה יותר ואבטחה של הכנסה ברמה מספקת, כך שאת זמנם החופשי הם יכולים למלא בפעילות התנדבותית. גם התרומה של מתנדב בעל השכלה לארגון יכולה להיות גדולה יותר בעיקר אם השכלתו יכולה לתרום לפעילות הארגונית הכוללת, דוגמת ראיית חשבון, מינהל, עריכת דין וכד'.

דתיות -

קיימת מובהקות בין רמת הדתיות לבין דפוסי ההתנדבות ושיעורי ההתנדבות בקרב יהודים בישראל. דתיים מאוד וחרדים מתנדבים הרבה יותר מאשר בעלי רמת דתיות נמוכה יותר. לעומת זאת, במגזר הערבי לא נמצא קשר בין רמת דתיות לבין התנדבות (שי ואחרים, 1999).



רמה סוציאקונומית -

קיים קשר בין רמה סוציאקונומית לבין התנדבות. בישראל, בעלי הכנסה נמוכה ובינונית מתנדבים ברמה דומה פחות או יותר (30% - 32%), לעומתם בעלי הכנסה גבוהה מתנדבים יותר (39%). ניסיון להסבר תופעה זו הוא בהשלמת הצרכים הפיסיים

והצורך בסיפוקים רוחניים בקרב בעלי הרמה הסוציאקונומית הגבוהה.

עמדה חיובית כלפי השתתפות אזרחית כמשלימה את שרותי המדינה מביאה גם היא להתנדבות. אגב, שירות ציבורי ניתן לקבל מהממשלה כמו גם מארגוני מתנדבים. מתברר כי מתנדבים סומכים יותר על ארגונים וולונטריים מאשר על המדינה בתחום אספקת שירותים. בכלל, נמצא כי רוב הציבור סובר שיש להתנדבות מעמד בפני עצמו גם כאשר המדינה ממלאת את המוטל עליה.

מניעי חוסר התנדבות:

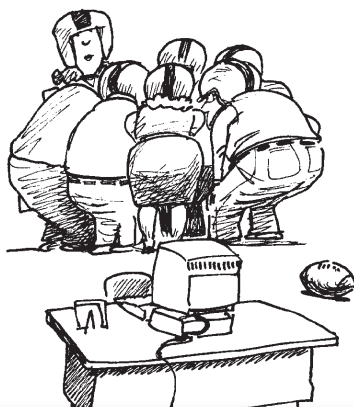
אם להתנדב זה אכן כל כך טוב, משלים מאוויים אישיים ומסיע לנזקקים ואפילו תורם לאריכות ימים ולאיכות חיים - אז למה לא כולם מתנדבים? חלק מהסיבות הן אובייקטיביות, אולם חשוב להדגיש כי בנוסף למניעי ההתנדבות שהוזכרו לעיל ישנן סיבות חשובות ל"אי התנדבות". אין הכוונה למניעים לפרישתם של המתנדבים משורות הארגון, אלא לאותן הסיבות המונעות מהם לקום ולהצטרף לשורותיו.

- "עסוק מידי" - חוסר זמן לעסוק בפעילות התנדבותית "זה ידרוש ממני יותר מדי זמן"
- שיקולי אי נוחות- העדר נגישות נוחה למקום ההתנדבות ושעות התנדבות שאינן תואמות את השעות הפנויות העומדות לרשות המועמד להתנדבות.
- עלות כספית אפשרית- תחושת אי נוחות מהדרישה לשלם עבור פעולות ההתנדבות.



חשיבה יצרנית תהא בארגון
בו ניתנת לגיטימציה לחשיבה, סחד גיסא
וליצירתיות, מאידך גיסא

- בפעילות התרמה - חוסר הרצון לבקש כסף מאחרים או להתרים ולגייס מתנדבים נוספים, ותחושת אי נוחות מהאפשרות שהכסף שנאסף לא ינוצל כראוי.
 - תחושת אי נוחות- לדוגמא לצאת החוצה בשעות הלילה.
 - חרדה ממעורבות יתר- חוסר רצון להזדהות עם סבל המטופל מחשש להשפעה שלילית אשר תדרוש ממועמד להתנדבות שעות פעילות רבות מעבר ליכולתו.
 - חרדה מניצול אפשרי- חשש מתחושת ניצול או חוסר הערכה מצד הארגון והלקוחות.
 - לא הטיפוס המתאים - כן, יש כאלה שחושבים שהם אינם מתאימים להיות מתנדבים.
 - "אף אחד לא ביקש"- חוסר יוזמה לפנייה אך מביע נכונות "לחשוב על זה".
- כל המניעים הללו, או לפחות חלקם הנכבד, ניתנים להשפעה על ידי הארגונים החפצים להפעיל מתנדבים באופן קבוע ויעיל.



לעולם זכור, המשא ומתן מתנהל עם האדם שמוכן
ולא עם ארגונו או עם מוצריו

תכנון אסטרטגי לגיוס מתנדבים

לאחר שבחנו את המאפיינים השונים של המתנדבים, על הארגון לקבוע לעצמו מהם המאפיינים האישיים הרצויים לו מקרב המועמדים. חלק בלתי נפרד מהגיוס יהיה אפיון הפעילות והתאמתה לפרופיל המתנדב האידיאלי לביצועה.

תהליך גיוס אסטרטגי של מתנדבים משול לתהליך משא ומתן בין מוכר לקונה של מוצר. על המוכר להיות בעל מיומנויות מכירה. על המוכר להיות משוכנע שהמוצר אותו הוא מציע לקונה הוא באמת הטוב ביותר, והמתאים ביותר לצורכי הקונה. התהליך האסטרטגי כולל 4 שלבים.

1. שלב ההכנה.
2. שלב הגדרת המוצר (המשימה).
3. שלב הגדרת הקונה (המתנדב).
4. שלב הגדרת המוכר (הארגון).

שלב ההכנה:

בשלב ההכנה על הארגון לענות על מספר שאלות:

- איזה משימה יש לבצע?
- אילו תפקידים יש במשימה?
- איזה תפקיד יכול לבצע מתנדב?
- לאילו מיומנויות השכלה וניסיון זקוק המתנדב כדי לבצע את התפקיד?
- היכן ישנו סיכוי גדול יותר למצוא את האדם המתאים?

תהליך הגיוס הינו מתמשך ועקבי. לרוב בתחום ההתנדבות יש צורך לגיוס מתמיד של מתנדבים עקב התחלופה הגדולה המתרחשת לעיתים. כאשר אנו מגייסים מתנדבים, אנו מציעים להם הזדמנויות למעורבות משמעותית למען מטרה שלמישהו אכפת ממנה, להתפתחות אישית או מקצועית, להשגת תועלת או לחיים בריאים ומלאים יותר.

מאמצי הגיוס מושפעים מגורמים רבים החל מעמדת תעסוקת הארגון בקהילה וועד לשביעות רצון של המתנדבים הנוכחים. ישנה חשיבות רבה לשביעות רצונם של מתנדבים קיימים, מכיוון שאם הם ימשיכו להיות מרוצים מהתנדבותם הם יישארו זמן רב וכתוצאה מכך יחסכו לארגון מאמצים בגיוס חדש של מתנדבים. בנוסף, מתנדבים אלה מפיצים מסרים חיוביים על הארגון, דבר המביא לעליה בפופולאריות בקרב הציבור, עובדה היכולה לעזור גם היא בגיוס מתנדבים.

בתהליך גיוס מתנדבים יש חשיבות גדולה למעורבות רחבה של מתנדבים פעילים בארגון. תהיה זו טעות מצידו של מנהל תחום מתנדבים לבצע את הגיוס ללא הגורמים שיעבדו עם המתנדב באופן ישיר ושוטף וללא הממונים - אנשי מקצוע וצוות עובדים.

במהלך שלב ההכנה על מנהל תחום מתנדבים לרתום ולהשיג מעורבות ושיתוף של אנשי מפתח בתהליך הגיוס, מכיוון שאם הארגון סובל ממלחמות פנימיות ומאי יציבות, עדיף תחילה לפתור אותן ולהגיע למצב של איזון בתוך המערכת הקיימת טרם נצא לגייס.

על פי מק'ארלי (McCurley, 1991) קיימות 3 אסטרטגיות מרכזיות לגיוס מתנדבים: גיוס המוני, גיוס ייעודי, וגיוס המבוסס על מעגלים קונצטריים. בנוסף, בתכנון אסטרטגיית הגיוס יש לבחון הקמה של "צוות", "קבוצת משימה", "וועדה" (מערכת תמיכה וסיוע) אשר תגדיר את אופן האיתור, הגיוס, המיון וקבלת המתנדבים בנהלים אחידים וברורים.

במגן דוד אדום קיים צוות אסטרטגי לתחום גיוס המתנדבים, זו "הוועדה העליונה לקבלת חברים" הנבחרת על ידי ועידת מד"א ומורכבת ממתנדבים צירי הוועדה. וועדה זו חשוב שתפעל בשיתוף פעולה עם בעלי התפקידים שמנהל תחום מתנדבים והנהלת הארגון רואים חשיבות במעורבותם.



הסבר לכישלון ניתן לשייך לסביבה,
האחריות להצלחה - ביחיד עצמו!

פיתוח תחום התנדבות חדש – הצעה למשימה

שלב הגדרת המוצר (המשימה):

שאלה לקבוצת העבודה – מהי הגדרת מוצר?

תן שם קצר וקולע למשימה (המוצר) שלך.
נסה לכלול בשם את התפוקות הצפויות ממנו ומרכזיותו במערכת מערכת.

תאר את המשימה ואת מאפייניה, מה היא כוללת? מהו ייחודה?
האם היא חלק ממערך כולל?

הגדר את סוג ההתנדבות: מתן שירות אישי, עבודה אדמיניסטרטיבית,
עמידה בראש ארגון?

אלה כישורים ומיומנויות נדרשים מהמתנדב?

שלב הגדרת הקונה (המתנדבים):

הקונה – מי המתנדבים הפוטנציאליים?

המתנדב הפוטנציאלי הוא היעד של מכירת התוכנית: רצונותיו, צרכיו, שאיפותיו, הם שיכתבו את מהלך "המכירה".
כדי להגדיל את סיכויי ההצלחה יש לנסות "להיכנס לנעליו", של מי? להבין מה עשויים להיות הגורמים שיעודדו את הצטרפותו לארגון כמתנדב? זיהוי 'קשת התועלת' אשר מעודדת אנשים להתגייס למילוי התפקיד.

שלב הגדרת המוכר:

המוכר – מי אנחנו ומה אנו מביאים איתנו?

הנכס החשוב ביותר במפגש הוא המגייס עצמו. על המגייס לעורר אמון ולהיות בטוח, שיש ביכולתו לעמוד בהבטחותיו.

האם אתה מוכן למפגש.....
האם אתה חש שיש לך את כל המידע על התוכנית? איזה מידע חסר לך?
הופעה חיצונית הרצויה- האם התאמת את לבושך לאופי המפגש?
אופן הדיבור- האם הכנת את עצמך לדבר בשפה המתאימה והמובנת לקונה?
שפת הגוף- האם חשבת על קצב הדיבור המתאים למתנדב?
התלהבות- האם אתה מתלהב מהתוכנית? האם אתה שמח לקראת הפגישה?
תכנון הסביבה- האחריות ליצירת אווירה נוחה של שיתוף פעולה מוטלת על המגייס.

עליו לתכנן מראש ועל-פי ידע מוקדם שיש ברשותו על "המתנדב" הפוטנציאלי.
היכן המפגש מתוכנן?
האם לדעתך המקום מתאים?
כמה זמן יוקדש לפגישה?
באילו עזרים אתה מעוניין להשתמש?

הצעה: בחר 3 תועלות מרכזיות,

הקשורות למתנדב הפוטנציאלי

והצג את המשימה תוך הדגשת התועלות שבחרת.

טיפול בהתנגדות מתנדבים פוטנציאליים:

חשוב לדעת מה יכולים להיות ה"מוקשים".
הסתייגות והתנגדות לא מלמדות על אי הצלחה אלא הן מהוות מקור ללמידה
ופיתוח.

כיצד להתמודד איתן? השיטה המקובלת היא הסכמה מיידית להתנגדות אולם
מיד להביע אי הסכמה באמצעות ניסוח מחדש.
שיטת הבומרנג - המועמד מתחיל לראיין אותך. מה אתה היית עושה?
בשלב הראשון הבלטת יתרונות התוכנית וחשיבותה הציבורית והערכית.

שיתוף מגייסים.

מנה לך 3 מועמדים לעזרה בגיוס מתנדבים
(אנשי צוות, מתנדבים בפועל, אנשי ציבור)

.....
חשוב על שני נושאים שהיית רוצה שהם ימלאו?

.....
אילו תפקידים היית רוצה שהם ימלאו?

.....
לאלה עזרים הם נדרשים?

.....
סיכום הביניים:

מה יש בדינינו? למה? איפה? מה אנו יכולים להציע? מהו הפרופיל של המתנדב?

גורמים סביבתיים המשפיעים על תהליך ה"מכירה":

שינויים בשדה ההתנדבות-

היצע בפעילויות להתנדבות הפך את המתנדבים לצרכנים בררנים.

הצגת הארגון לסביבה ובניית דימויו:

התמודדות עם דימויים וסטריאוטיפים של הארגון ושל תחום המתנדבים בארגון.

האם קיימות תוכניות התנדבות דומות
(בדיקות לאפשרות של כפילויות או תחרות)

מה היתרונות של התוכניות שלך עליהם?

מה החסרונות של התוכניות שלך לעומתם?

מידת האתגר, חדשנות.

מיפוי הסביבה: היכן נמצאים המתנדבים הפוטנציאליים, כיצד תשיג את תשומת לבם?

יצירת תדמית חיובית להתנדבות בכלל, ולמשימה בפרט, הינה קריטית בהנעת אנשים לתרום מזמנם למען הארגון. דימוי הארגון ודימוי המשימות מהווים מרכיבים משמעותיים מאוד בהחלטת אדם להתנדב. זו הסיבה העיקרית שזוהתה פעמים רבות בעת הנסיונות להעביר מתנדבי מד"א משירותי רפואת החירום לתחום שירותי הדם. אמנם אין זו הסיבה היחידה אולם היא עלתה ממשובים שהתקבלו ממתנדבים במשך מספר שנים.

אמצעי אחר לטיפול בנושא מבוסס על העובדה שלכל ארגון ולכל משימה התנדבותית יש יתרונות לצד חסרונות. ניתוח המשימות יעשה באופן אשר יאפשר למגייס להבליט את המאפיינים של חוזק ויתרון, שיש בהם כדי לתרום לדימוי החיובי של הארגון.

בחירת המגייס הישיר (המסביר, המשכנע) הפועל מול המתנדב הפוטנציאלי הינה חשובה מאוד. לעיתים הסטאטוס של המגייס (כגון: רופא המגייס מתנדבים במרפאה) יקבע את הנכונות להתנדב. בחירת המגייס האפקטיבי חשובה לא רק לצורך שכנוע המועמד, אלא תביא לחיזוק שיתוף הפעולה של צוות והנהלה בעשייה ההתנדבותית.

בשנים האחרונות מבצע חיל הרפואה ערבי הסברה יעודיים למתנדבי מד"א לקראת גיוסם לצה"ל. לפעילויות הסברה אלה מגיעים רופאים צבאיים ופראמדיקים צבאיים בנוסף על קציני המינהלה של חיל הרפואה. ההצלחה של ערבי הגיוס וההסברה מובטחת ככל שהמסביר מהווה מודל לחיקוי וזאת מעבר ליכולתו הרטורית להעביר את המסר ורמת האטרקטיביות של הפעילות אותה הוא מציע למועמדים.

הטבלה המצורפת מאפשרת קבלת מודל, אשר יסייע בתכנון הסברה וגיוס מתנדבים פוטנציאליים באופן המיטבי:

שם המשימה	פרופיל המתנדב	המגייס האידיאלי	היכן ניתן למצוא את המתנדבים?	באיזו דרך לפנות אליהם?

סיכום:

גיוס מתנדבים בדומה לגיוס עובדים, הינו תהליך מתמשך המושפע משינויים בסביבה או בתוך הארגון, לדוגמא: מטרות ותחומים כמו כן שיקוף המצב החברתי בקרב המתנדבים.

גיוס מתנדבים באופן פרטני נעשה באמצעים מגוונים - מודעה בעיתון, "חבר מביא חבר", גיוס מקרב לקוחות לשמש כמתנדבים, יריד מתנדבים וכו'. לכל אמצעי יש יתרונות וחסרונות. לדוגמא, מודעה בעיתון עשויה להביא פניות רבות, אבל גם יוצרת צורך בהשקעת זמן רב במיון.

גיוס לקוחות לשמש כמתנדבים, עשוי להביא לגיוס מתנדבים מתאימים אבל גם ליצור מחויבות של הארגון וקושי לפטרם במידת הצורך. "חבר מביא חבר" - מכלל האמצעים נמצא אמצעי זה כבטוח ואמין ביותר והוא מהווה אחד הגורמים החזקים לגיוס המתנדבים במד"א. אגב, לא רק מתנדב מביא מתנדב. לתהליך זה שותפים עובדים רבים המביאים מועמדים רבים להתנדבות ולעיתים רבות גם בני משפחה.

איתור מתנדבים וגיוסם – הלכה למעשה:

לאחר שתוכננה אסטרטגיית הגיוס והושלמה ההתארגנות הפנים-ארגונית כך שהארגון ערוך ומוכן לקליטת מתנדבים והפעלתם, ניתן לעבור לשלב המעשי, לשלב "היציאה לשטח" ולדרכים אשר באמצעותן ניתן לאתר מתנדבים פוטנציאליים ולגייסם.

תחילה נבדוק זאת בכמה רבדים: מה הארגון צריך? את מי הוא צריך? והיכן הם יכולים להימצא?

- מה הארגון צריך שהמתנדבים יעשו. צרכים אלה יש לתרגם לתפקידי התנדבות מעשיים. לפני שמבקשים ממישהו לעזור צריך לדעת מדוע פונים אליו ולחשוב בצורה מפורשת על כמה אלטרנטיבות למעורבות.
- מי מתאים להתנדב בארגון?

גיוס מתנדבים הינו השלב בתהליך שבו הארגון פונה לקהל הזמין להצטרף לשורותיו, שלב זה אינו חד פעמי אלא תהליך מתמשך הדורש בחינה, השקעת חשיבה, תכנון ודרכי מעקב רצופים.

מרבית הארגונים, אם לא כולם, בעת איתור וקבלה של עובדים לארגון בוחנים את סיכויי ההצלחה של המועמד בכלים שונים. נכונות להתנדבות איננה מהווה גורם יחיד למדד התאמת המתנדב לפעילות ההתנדבותית ולסיכויי ההצלחה בהשגת המטרות, מכיון שיעילותו של הארגון נמדדת לא פעם בהתמדת המתנדבים במשימותיהם לא פחות מאשר מספרם.

היכן יכולים להימצא אותם מתנדבים שהארגון צריך וכיצד נגיע אליהם? תמיד עלינו לחשוב היכן המתנדבים יימצאו לפי הצורך בתפקיד. לעולים חדשים כנראה שנוכל להגיע אם נלך למרכזי קליטה, גמלאים עשויים להמצא באגודות

גמלאים שונות ועוד. אם ברצוננו לגוון את אוכלוסיית המתנדבים עלינו לגוון את מקומות האיתור והגיוס.

ארגון המאופיין בעבודה מסודרת, מאורגנת ושיטתית של מתנדבים מרחיבה את המחויבות של המתנדב לארגון ולתפקיד אותו הוא מבצע, ואילו ארגון המאופיין בפעילות מקוטעת, לא מסודרת ולא שיטתית של מתנדבים מעורר תסכול, נטישת מתנדבים, נטישת לקוחות קבועים של הארגון ועוד.

כפי שכבר ראינו בפרקים הקודמים, לכל מתנדב יש סיבות שונות המניעות אותו לקום ולהצטרף לפעילות התנדבותית.

גורמים אלה מצטרפים לעובדה שלכל אדם אישיות שונה היכולה להתאפיין ביכולות למידה ובדרכי התמודדות שונות. גורמים שונים אלה בשילוב יכולתו האישית של המתנדב, מהווים את יסוד התאמתו לתפקיד, ומסייעים לממיין לנבא את סיכויי הצלחתו בתפקיד. התמדה בתפקיד המתנדב והתאמה של המתנדב לפעילות קשורים זה בזה, ומהווים את שני המשתנים העיקריים בתפקודו ובהשארותו בתפקיד.



האמנות לתת ללקוח בדרגה אחת
מעל מה שמתחייב מהחווה

ישנן שלוש דרכים מרכזיות לגיוס מתנדבים:

גיוס המוני: מבוסס על פרסום בכלי התקשורת ההמוניים כגון טלוויזיה, אינטרנט וכדומה. העיקרון אשר עומד מאחורי גיוס זה הוא החשיפה לקהלים רחבים, אך חסרונו הוא שבדרך זו קשה לפנות לקהל ממוקד.

- פרסום בעיתונות: מועיל כאשר המטרה היא בגיוס רב של אנשים לתפקידים כלליים. ישנן כמה נקודות אשר צריכות להיות בפרסום המודעה כגון: הכותרת צריכה להיות מזמינה ואטרקטיבית, מיקום המודעה בעיתון, עדיף לפרסם דרך כתבה על נושא ההתנדבות בגלל עלות פרסום גבוהה של מודעה בודדת.

- גיוס אינטרנטי: גיוס מתנדבים באמצעות הסברה באתר האינטרנט ואפשרות לשאול שאלות רלוונטיות ולרישום מועמדות. האינטרנט הופך לכלי חיוני גובר והולך בתחום גיוס המתנדבים כמו גם שמירה על קשר עם מתנדבים פעילים. גיוס באמצעות האינטרנט יכול להיות גיוס המוני אך גם פרטני. ארגון הזקוק למתנדבים בתחומים ספציפיים יכול לבצע זאת באמצעות רשתות חברתיות או קריאה להתנדבות למבצע או לבעלי מומחיות נדרשת. לדוגמא, במגן דוד אדום נעשה שימוש במתנדבים מתרגמים לשפות. חלק ממתנדבים אלה גוייס באמצעות האינטרנט המהווה גם את כלי התקשורת העיקרי עימם.

גיוס ייעודי וממוקד: מבוסס על איתור ממוקד של קהל היעד, ברוב המקרים לאחר הגדרתו הברורה ובהתאמה לתחום ההתנדבות. לאחר שהגדרנו את סוג קהל היעד נוכל לפנות לגורמים מרכזיים המחזיקים בידם מאגר ממוקד של אנשים עם מיומנויות הנדרשות לתפקיד.

לדוגמא, כאשר נדרשנו לגייס מתנדבים לתחום הדוברות פנינו לבתי ספר לתקשורת ולבעלי מקצוע בתחום. כך נעשה גם בעת הצורך לאתר צלמים ליחידת הצלמים באמצעות אתרי אינטרנט ופורומים בהם קיימת חשיפה רבה לתחום הצילום.

גיוס המבוסס על מעגלים חברתיים: גיוס זה מבוסס על ההנחה כי השגרירים הכי טובים של ההתנדבות הם האנשים שקשורים אליה.

מתנדבים, חברים של מתנדבים, צוות שכיר, תורמים וכדומה. יש מספר טקטיקות כמו "חבר מביא חבר", גיוס חברים או לקוחות בעזרת מתנדבים,

קשרי קהילה ועוד.

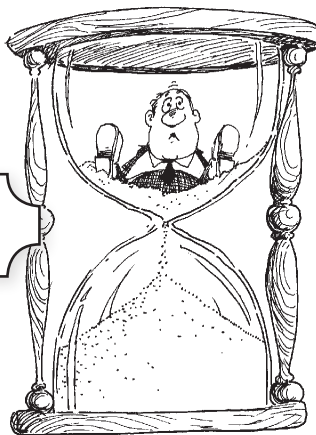
בנוסף לשיטות הגיוס שמוזכרות ישנם מספר גורמים אשר ניתן / כדאי לפנות אליהם בעזרה לגיוס מתנדבים:

- עירייה/ מועצה
- אגף הרווחה- מחלקת ההתנדבות
- אגף החינוך- בתי ספר, ארגוני מורים וכדומה.
- מוועדוני קשישים - קשישים אשר בזמנם הפנוי יירצו להתנדב.
- מנהלים קהילתיים.
- משרדי ממשלה, מפעלים ועסקים.
- אגודות וארגונים.

עלינו לזכור שתהליך הגיוס הינו תהליך מורכב. לעיתים ישנם אנשים אשר מונעים ע"י רצון עז להתנדב, אך יכולותיהם וכישוריהם אינם עומדים בסטנדרטים הארגוניים. חשוב שאנשים אשר עוסקים בגיוס המתנדבים יהיו מודעים לבעיות אלה וידעו להתמודד עימן. במקרים רבים עדיף לדחות מועמד להתנדבות מאשר לקבל אותו לתקופת נסיון ולהתמודד שנים אחר כך עם מתנדב בעייתי הפוגע בארגון וביחס לכלל המתנדבים.

אחת הדרכים הטובות ביותר לצרף מתנדבים חדשים היא פשוט לבקש מהם להתנדב. שלושה רבעים מן המתנדבים טוענים שהם אלה שיזמו את ההתנדבות שלהם. דמיינו מה יהיה שיעור ההצלחה אם יותר ארגונים ינקטו יוזמה ויזמינו אנשים להצטרף אליהם. מחקרים הראו שהיחס בין קבלת בקשה להתנדב לבין התנדבות בפועל הוא חיובי ומובהק בעליל.

תכנית שיקום - באין ברירה.
תכנית פיתוח - בבחירה

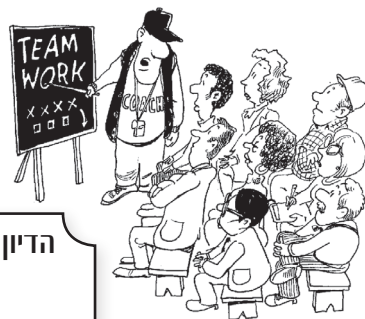


בנוסף, במהלך תהליך הגיוס ישנו מפגש בין צרכי המסגרת הקולטת לבין צרכי המתנדב. תהליך זה של תאום ציפיות חיוני להגדרת חובות וזכויות עקרוניים אותם על המועמד לדעת בטרם יחליט על הצטרפותו. הגורמים המרכזיים אותם יש לציין בפני המועד הם התהליכים שיתרחשו לאחר הראיון - מועד פתיחת הקורס ומיקומו, מה ילמד בקורס וכיצד נקבעים המסיימים בהצלחה, ומה תהליך הכניסה להתנדבות לאחר הקורס. בנוסף, יש להגדיר מראש את תחומי הביטוח והחזר ההוצאות.

- **ביטוח** - ביטוח מפני תקלות. על הארגון לדאוג לבטח את המתנדבים הפועלים במסגרתו בשלושה תחומים מרכזיים: ביטוח פגיעה אישית, ביטוח נזק לרכוש וביטוח אחריות מקצועית. ביטוח זה ייעשה ע"י חברת ביטוח חיצונית, ע"י הביטוח הלאומי או ע"י הארגון שיממן נזקים כאלה או אחרים.
- **החזר הוצאות** - אחת הבעיות הקשות עליהם מדווחים מתנדבים כמה שמפריע להם להתנדב הוא תחושת "הניצול" וחוסר הרצון לתרום בהתנדבות ולממן התנדבות זו מכיסם. מאידך, אין הארגון חפץ לממן פעילויות נוספות שאין הוא מסוגל למימנם. לפיכך יש נהלים ברורים לגבי החזר הוצאות למתנדב. נהלים אלה יקבעו באילו תפקידים ניתן לקבל החזר הוצאות. בכך ייתן הארגון תגמול למתנדבים במקצועות מיוחדים או בפעילויות מיוחדות להן הוא נזקק.

חשוב!!!

לפני היציאה לגיוס ההמונים עלינו לוודא שיש לארגוננו מערכת לטיפול בפניותיהם של המתנדבים הפוטנציאליים.



הדין הינו מכשיר להשגת המטרה או בהגדרה:
אמצעי לפעולה אחרת.
על כן השאלה החשובה תהא -
מה נועד להשיג דין זה?

את החלק הזה של הפרק בנושא מיון המועמדים להתנדבות נפתח תחילה בשאלה "מדוע למיין מתנדבים, שהרי המתנדב בא מזמנו ומרצונו החופשי, מדוע שנעמיד אותו במבחן ולא פשוט נגיד תודה וניתן לו תפקיד בארגונו?"

מחשבה זו יכולה להיות מכשול לארגונים ולמתנדבים כאחד. הרי ידוע שהגורם החשוב ביותר היא חוויית התנדבות חיובית ומספקת. ועל כן צריך להתאים את התפקיד למתנדב ולמצוא לו תפקיד העונה על צרכיו, יכולותיו וסגנון חייו. על מנת להשיג מצב זה חייבים לקיים תהליך של מיון והתאמה מסוג כלשהו.

מטרתו העיקרית של תהליך המיון הוא לנבא את סיכויי ההצלחה של המתנדב הפוטנציאלי בארגון ובתפקיד.

ראשית עלינו להעריך מהו הגורם אשר הביא את המועמד להציע את עצמו להתנדב. ככל שנדע יותר על מניעי ההתנדבות של המועמד כך נוכל להעריך טוב יותר את השתלבותו במערך ההתנדבות ואת ההצלחה בשילובו. ככל שהפעילות תהלום טוב יותר את שאיפותיו של המועמד כך הוא יצליח יותר, והצלחתו היא הצלחת אחראי המתנדבים והארגון כולו.

שאלת השתתפותם של אזרחים בפעילות הארגונים וולונטריים נחקרה רבות כבר לפני עשרות שנים וממשיכה להעסיק את החוקרים גם בימינו. מרבית המחקרים צרים מבחינת סוג המשתנים שהם בוחנים וכתוצאה מכך יורד כושר ההסבר שלהם.

המגוון הרחב של התאוריות והמחקרים שיוצגו להלן, מעיד על כך שהמחקר בתחום זה טרם הגיע אל המנוחה ואל הנחלה וכי עדיין אין בידנו מספיק ידע כדי, לקבוע באופן החלטי מהם הגורמים המביאים את הפרט להצטרף לפעילות וולונטרית.

מודלים אינטגרטיביים לבחינת מניעי ההתנדבות

ספרות המחקר מרחיבה את הדיון להיבטים שונים של המכוונות העצמית והמכוונות לזולת ומתארת את מניעי ההתנדבות במודלים הסוקרים מאות מחקרים קודמים.

מודלים אלו מסבירים את הגורמים המשפיעים על פעילות וולונטרית. המודלים העיקריים הם המודל המשלב, המודל הפסיכולוגי, מודל המטרות, מודל הצרכים ומודל רב המשתנים. מודלים אלו יסקרו להלן:

א. המודל המשלב -

נסיון לחלק את הגורמים להתנדבות למספר קבוצות:

משתנים סביבתיים -

הסביבה משפיעה על ההתנדבות. לגורמים המאפיינים את סביבת הפרט. המחקרים מגלים כי מאפייני הקהילה חשובים לפעילות הוולונטרית וכי במקומות קטנים ובעלי אופי כפרי קיימת התנדבות רחבה יותר מאשר בערים מרכזיות, מקומות עבודה קהילתיים גדולים הינם בעלי אוריינטציה התנדבותית ומנהלים בדרג ביניים העובדים בהם נוטים להתנדב יותר, תרומות הדם מסטודנטים היו רבות יותר באוניברסיטאות בהן הייתה גישה חיובית יותר לפעילות התנדבותית).

תמיכת הסביבה של הפרט בפעילות הוולונטרית שנוטל על עצמו מקטינה, למעשה, את המחיר שנדרש הפרט לשלם על פעילותו זו ומאפשרת לו את התנאים לביצועה. משפחה תומכת תאפשר יותר התנדבות. תמיכה חברתית מעלה את התגמול האישי שמקבל המתנדב באמצעות ההכרה וההערכה של חבריו ושל קרוביו לפעילותו ההתנדבותית. משפחה הנשכרת מהתנדבותו של בן המשפחה תתמוך יותר בפעילותו.

לכן, הענקת "פטור" מתשלום עבור שירותי הארגון לא רק למתנדב עצמו אלא גם לבני משפחתו מסייעת לשימור ותמיכה בהתנדבות לארגון.



מיצוי הפוטנציאל המירבי יתרחש במצב בו מנהל הצוות רואה עצמו כמנהיג הקבוצה, משמש, כמכוון פעילויות הגומלין הבין אישיות והקבוצתיות שבה וכמובילה למימוש יעדיה

משתנים חברתיים -

גורמים בעלי רקע חברתי של הפרט או במילים אחרות משתני הסטאטוס היוצר תנאי התנדבות.

דוגמאות למעמד דומיננטי כוללות בדרך כלל:

- זכר.
- גיל העמידה.
- נשוי ואב לילדים בני 5 עד 15.
- חברים השותפים בפעילות וולונטרית.
- בעלי בריאות טובה.
- בעלי מגורים לטווח ארוך.
- בעלי הכנסה גבוהה מהממוצע.
- בעלי עיסוק עם הערכה גבוהה.
- בעלי השכלה גבוהה.

נתונים אלה קלים למדידה ולבחינה באמצעות ראיון אישי בטרם ההתנדבות, ובכך ניתן לקלוט מתנדבים לטווח ארוך יותר ובעלי מחויבות רבה יותר ביעילות רבה יותר.

לצורך כך יש צורך בראיון מובנה, לפחות בחלק הדמוגרפי, וכן להדריך את המראיינים אילו נתונים עליהם לאתר בקרב המועמדים להתנדבות.

משתנים אישיותיים -

גורמים בעלי רקע אישי של הפרט. בין גורמים אלה ניתן למצוא משתנים דוגמת:

- אמפטיה.
- יציבות רגשית.
- הערכה עצמית.
- חוסן נפשי.
- שליטה פנימית
- ותרנות.
- חוסר דאגה.
- לקיחת סיכונים.

המתנדב יפעל לספק את הצרכים הנובעים מאישיותו. משתנים אישיותיים אלה מהווים את אחד מגורמי המפתח ליצירת המחויבות האישית לרווחתו של הזולת והתערבות לסייע לו במסגרת הפעילות ההתנדבותית.

משתני עמדה -

גורמים בעלי רקע אישי חיצוני של הפרט. גורמים אלה מושפעים באופן ברור מהתייחסות המתנדבים לאינטרס של הקבוצה. ההשתתפות של המתנדבים גדולה ככל שרואה את הפעילות כמספקת, מעניינת ובעלת פיצוי מעשי. משתנים אלה מחליפים את המשתנים הבסיסיים של האלטרואיזם הדוגלים בנתינה ולא במה המתנדב מקבל מההתנדבות.

בתחום זה קיימת חשיבות גדולה לתודעת מילוי התפקיד האזרחי, הקשר ליעילות פוליטית והשפעה מקומית וכן לערכים כמו: הגינות מוסרית, פטריוטיזם, דמוקרטיזם פוליטי, עזרה לזולת וקידמה לאומית. גם כאן, באמצעות הראיון האישי בטרם ההתנדבות ניתן לעמוד על המניעים ולאתר את המועמדים הרואים בפעילות במגן דוד אדום כפעילות היכולה לתגמל אותם ולספק את צרכיהם כמתנדבים.

משתני מצב -

אחד הגורמים המרכזיים לכך שהפרט אינו מתנדב היא הסיבה הפשוטה: "אף אחד לא ביקש ממני". גורמים העוסקים במצבו המידי של הפרט גם הם חשובים להפיכתו למתנדב. במשתנים אלה קבלת שרות מהארגון הינה בעלת משמעות רבה. גורם נוסף הינו הימצאות חברים משמעותיים בארגון. בנושא זה קיימת חשיבות לבקשת הארגון מהפרט להצטרף לפעילות ולעיתוי הפניה, עד כדי שכך שבקשה זו היתה אחד משני הגורמים העיקריים שזוהו כגורמים להצטרפות לפעילות.

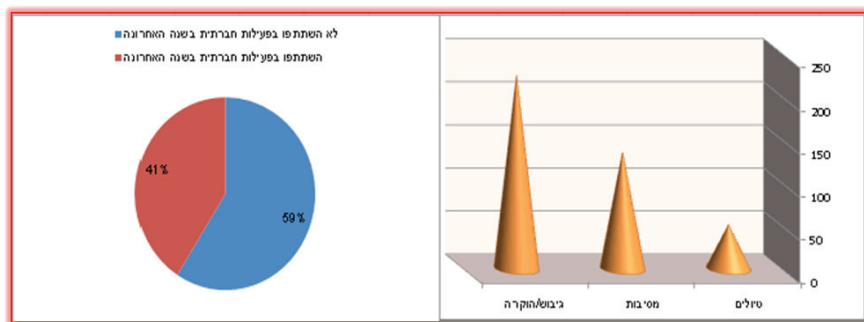
חשוב להבין כי המועמד שפנה היום בבקשה להתנדב עשוי למצוא תחליף ראוי מחר. לכן, אם אחראי המתנדבים אינו חוזר למועמד בתוך פרק זמן סביר הרי שהמועמד עשוי למצוא אלטרנטיבה אחרת. פניה להתנדבות במעמד קבלת שירות ממגן דוד אדום דוגמת התרמת דם או הדרכה תביא לנכונות אדירה להתנדבות. אולם אם לאחר הפניה לא יבוצע תהליך מהיר של קליטה הרי שתחושת המחויבות שחש המועמד תלך ותדעך.

השתתפות חברתית -

גורמים העוסקים בחלק שלוקח הפרט בפעילות החברתית. דוגמאות לפעילות החברתית יכולות להיות ידידות, פוליטיקה, חברויות, בית כנסת או כנסיה, יחסי שכנות, פעילות פנאי ותחביבים. פעילות זו מנבאת במיוחד השתתפות בקרב המבוגרים מעל גיל 60.

במספר מחקרים שבוצעו על מתנדבי הנוער במגן דוד אדום נמצא שהמניע החברתי היה שולי בכניסתם להתנדבות ואילו המניע המבצעי והמקצועי היו חזקים הרבה יותר. ממצאים אלה של העדפת החלק המקצועי והמבצעי על המניע החברתי נמצאו גם לאחר תקופה של שנת התנדבות אולם בהסתייגות שהשאלון הועבר לחניכי קורס תחנת אירוע רב נפגעים שממלא הגיעו לקורס על מנת להתקדם בחלקים המבצעיים והמקצועיים של התנדבותם.

השתתפות מתנדבי מד"א בפעילות חברתית ופילוח לסוגי הפעילויות



כפי שניתן לראות מן העוגה רוב המתנדבים שמגיעים למגן דוד אדום לא מגיעים עבור הפעילות החברתית בארגון. אלה שכן מגיעים לאירועים חברתיים יגיעו לערבי גיבוש תחנתיים/ מרחביים ולערבי הוקרה יותר מאשר למסיבות או טיולים.

ב. המודל הפסיכולוגי -

המודל מבוסס על הפסיכולוגיה של הפרט ויוצא מתאוריות המוטיבציה. מרבית תאוריות המוטיבציה מבוססות האחת על חברתה ובעיקרן גורסות כי הפעילות ההתנדבותית מקורה בתפיסת הפרט את ההזדמנויות שיכולה הפעילות ההתנדבותית לספק עבורו את צרכיו. מחקרים שונים שנערכו בשנים האחרונות מצאו קשר בין הפעילות של הפרט בעבודה לבין פעילותו הציבורית והתועלת מכך לפרט. המניעים שהוצעו הם:

התועלתניות -

הפרט משקיע משאבים בפעילות שתביא לתועלת האופטימאלית עבורו. ההחלטה להתנדב או להמשיך להתנדב טעונה הערכה של העלות והתועלת

של הפעילות. בשנים האחרונות לא נדיר למצא מתנדבים הרואים בפעילות ההתנדבותית קרש קפיצה לעבודה בשכר בתוך מגן דוד אדום או בארגונים אחרים או מתוך צורך לקבלת הכרה חברתית שתביא לפרט תועלת שאיננה קשורה ישירות לארגון.

ההון האנושי -

בדומה לתועלתניות, היחס לפעילות ההתנדבותית הוא היחס בין העלות לתועלת. בנושא זה קיימת חשיבות לקשר בין תחום הפעילות ההתנדבותית לבין הפעילות בעבודה. מבחינת העובדים ההתנדבות יכולה לספק הזדמנות לרכוש כישורים חדשים או לשפר כישורים אחרים שאינם במסגרת העבודה בשכר. ההתנדבות יוצרת הזדמנויות להיפגש עם אנשים ובכך לשפר את יכולת התעסוקה בעתיד.

החליפין -

הפרט מעריך את הפעילות ההתנדבותית כפעילות משמעותית אשר ביחס העלות/תועלת תיתן לו תגמול גבוה יותר מאשר השקעתו בפעילות. לכן, יש צורך לעקוב אחר מתנדב המחסיר או מאחר להתנדבות ולאחר את הסיבה שבמרבית המקרים תהיה שחיקה שמקורה ב"תחרות" על זמנו של המתנדב ומציאת פעילות אטרקטיבית אחרת. לעיתים מדובר בנושא זמני אך לעיתים הפעילות החדשה תהיה מרתקת יותר וכבר בשלב זה כדאי לחפש מתנדב אחר ולא לנסות ולשמר אותו בכל מחיר.

הציפיות -

הפרט מעריך את פעילות ההתנדבות על פי הגמול אשר צפוי לו בעתיד מפעילותו בהווה. גם כאן הבסיס התיאורטי הוא הקשר של עלות/תועלת. כל מערך ההדרכה של המתנדבים במגן דוד אדום בנוי על הציפיה לקידום. המתנדבים עוברים בשלב הראשון קורס בסיסי ורק לאחר תקופת התנדבות אם עוברים קורסים מתקדמים יותר. הציפיה לקידום המקצועי נמצאה כמגבירה את ההתמדה בקורסים הארוכים המקיימים בשעות הערב וגם מנבאת הצלחה במבחן הסיום והתמדה לאחר הקורס.

הצרכים -

על פי תאוריית הצרכים, האדם מונע לבצע פעילות על פי היכולת של פעילות זו לספק את הצרכים האישיים שלו כפי שסקרנו בהסברת התיאוריה. ההתנדבות מאפשרת סיפוק צרכים אישיים בעיקר בתחומים של מימוש עצמי והתפתחות ורק לעיתים נדירות גם בתחום הביטחון האישי או הכלכלי.

ג. מודל המטרות -

חלוקה נוספת של מניעים להתנדבות המחלקים את המניעים לשלש קטגוריות של מקורות לפעילות:

נורמטיביים -

אלה המניעים האלטרואיסטים הקלאסיים. הרצון להציל חיים כמו גם לתרום דם למען הזולת הם מניעים חיוניים שבלעדיהם לא ניתן להפעיל את המתנדבים. מניעים אלה הם הרצון לסייע לאחרים או לתרום למטרה חיונית עבור נזקקים. התגמולים הנורמטיביים אלה המחזקים את חשיבות הפעילות, וועד כמה חיונית פעילותו הוולונטרית של הפרט.

רציונאליים -

המניע הרציונאלי הוא הרצון לממש את המטרות האישיות של הפרט. התמריצים הרציונאליים הם סוג של תמריצים חומריים במידה מסויימת דוגמת קורסים, הכשרות ומיומנויות הנרכשות במסגרת התפקיד ההתנדבותי ואשר עשויות לסייע בקידום מקצועי, בקידום חברתי או מעמד.

התחברותיים -

המניע ההתחברותי הוא הרצון להשתייך לארגון ולקבוצה הפועלת בו וכן ליצור קשרים חברתיים. התמריצים לפעילות ההתחברותית הם תמריצים מסוג של פעילויות חברתיות וטקסים אולם לא רק. גם סימלי סטטוס דוגמת ביפר על החגורה או איפוד המונח באופן קבוע על המושב הקדמי של הרכב הם סימלי סטטוס חיוניים. ככל שהארגון אטרקטיבי יותר ונחשב יותר, כך לסימלי הסטטוס חשיבות רבה יותר בתגמול והפעלת המתנדבים.

ד. מודל הצרכים/פונקציות -

סיווג נוסף של מניעי ההתנדבות מסביר כי הפרט מגיע לפעילות התנדבותית על מנת לספק צרכים אישיים או חברתיים. מימוש המניע להתנדבות ישיג את מחויבות המתנדב לארגון ושביעות הרצון של המתנדבים מהפעילות. המניעים שאותרו הם:

ביטוי ומימוש ערכים זולתיים (אלטרואיסטיים) -

לפעול בשם ערכים ולסייע לזולת בדרך שהיא משמעותית וחשובה עבור הפרט, יצירת עניין אלטרואיסטי, או רצון למימוש תרומה לחברה. מתנדבים רבים במגן דוד אדום מציינים את הצלת החיים כגורם העיקרי והמשמעותי ביותר שהביא אותם להתנדבות.

רכישת ידע והבנה -

המניע עוסק בצרכי הלמידה וההבנה של הפרט. מטרתו בהגעה לפעילות התנדבותית כדי לרכוש ידע ומיומנות ולהשתמש בהם. לימוד עזרה ראשונה הוא גם מעניין וגם חשוב. מתנדבים רבים הגיעו למד"א רק בגלל שהגיעו לקורס עזרה ראשונה ומצאו לעצמם את הנושא כמרתק וכראוי להשקיע באימון והתנסות גם בהמשך באמצעות ההתנדבות.

קידום קריירה -

לימוד ומיומנויות יכולים לשפר את הסיכויים לקריירה, לרכוש ניסיון תעסוקתי משלים וליצור קשרים. להיות נהג האמבולנס של המפעל מעצים את הקשר שיש לפרט בארגון פורמלי ומאפשר לו להתחכך אם בעלי תפקידים שלא יכול היה להיחשף אליהם כעובד מן השורה.

הסתגלות חברתית -

להשתייך לקבוצת התייחסות חשובה ולזכות בעקבות כך להערכה חברתית. מניע זה משמעותי בעיקר כאשר מערכת הציפיות החברתיות מהסביבה המשמעותית של הפרט תומכת בה כפי שהוא חווה אותה.

מנגנון הגנה מתחושות ניכור ואשמה -

הפעילות הוולונטרית באה לענות על צרכים הנובעים מתחושות וחוויות של בידוד, ניכור ורגשי אשמה במגמה לפתור את בעיותיו האישיות של הפרט. אדם שחווה תאונת דרכים או שהיה עד לתאונה ולא יכול היה להושיט עזרה מרגיש צורך להתגונן ו"לכפר" על כך. כתוצאה מלימוד עזרה ראשונה והתנדבות הוא מקווה לשפר את הרגשתו ולהועיל לאחרים בעתיד.

הערכה עצמית ושיפור יוקרה -

סיפוק צרכים של חוויות ותחושות של ערך עצמי חיובי, בטחון עצמי והרחבת היכולות החברתיות. כאשר מתנדב מבצע פעילות באירוע הזוכה לפרסום ולהד תקשורת הרי שבכך הוא הופך לשותף לנושא מרתק מבחינה חברתית וכן גם שותף לפעילות משמעותית. אלה תורמים לשביעות רצונו וישמרו אותו בפעילות הוולונטרית. מתנדבי מגן דוד אדום שטיפלו בנפגעים באינתיפאדה השניה סיפרו על התעניינות רבה בקרב קרוביהם וחבריהם, וחשו שזכו באהדה על היותם שותפים לפעילות משמעותית בציבוריות הישראלית.

שאלון גורמי התנדבות (על פי Clary & Snyder)

המניע	הפריט
זולתיות	אכפת לי מאלה שהינם פחות ברי מזל ממני
	קבוצת האנשים שאני מסייעת/ להם בהתנדבותי חשובה לי
	אני חש/ה חמלה כלפי אנשים נזקקים
	אני חש/ה שחשוב לסייע לזולת
הבנה וידע	אני יכול/ה לעשות משהו למען מטרה שהיא חשובה בעיני
	באמצעות ההתנדבות אני יכול/ה ללמוד על הנושא שלמענו אני מתנדב
	ההתנדבות מאפשרת לי קבלת פרספקטיבה חדשה על נושאים שונים
	ההתנדבות מאפשרת לי ללמוד באמצעות התנסות בלתי אמצעית וישירה
קידום קריירה	במסגרת ובאמצעות ההתנדבות אני יכול/ה ללמוד כיצד להתמודד עם מיגוון רחב של אנשים
	באמצעות ההתנדבות אני יכול/ה לבחון את כוחותי וכישורי
	ההתנדבות עשויה לסייע לי בדריסת רגל במקום עבוד שבעתיד ארצה לעבוד בו
	באמצעות ההתנדבות אני יכול/ה לפתח קשרים חדשים שיסייעו לי בקריירה
חברתיות	ההתנדבות מאפשרת לי לבחון אפשרויות קריירה שונות
	ההתנדבות תסייע לי בהמשך הקריירה שלי
	התנסות התנדבותית תתרום לכרטיס הביקור המקצועי שלי
	אני מתנדב משום שחברים שלי מתנדבים
הערכה עצמית	אנשים שאני קרוב אליהם רוצים שאתנדב
	אנשים אותם אני מכיר/ה מגלים עניין בפעילות למען הקהילה
	אנשים קרובים לי מיחסים ערך רב לשרות למען הקהילה
	התנדבות הינה פעילות חשובה לאנשים שאני מכיר/ה היטב
הגנה	התנדבות מעניקה לי תחושת חשיבות
	ההתנדבות מעלה את ערך - העצמי שלי
	ההתנדבות נותנת לי תחושה שזקוקים לי
	ההתנדבות מסייעת לי לחשוב באופן חיובי יותר על עצמי
ההתנדבות הינה דרך להכרת חברים חדשים	ההתנדבות הינה דרך להכרת חברים חדשים
	בשעה שאני מרגיש/ה גרוע, ההתנדבות מסייעת לי להשיח את מצוקותי
	באמצעות ההתנדבות אני מרגיש/ה פחות בודד/ה
	אני מרגיש שבשל היותי בר מזל בחיי זה נכון שאתרום גם לאחרים
ההתנדבות מסייעת לי בהתמודדות עם בעיותי האישיות	ההתנדבות מסייעת לי בהתמודדות עם בעיותי האישיות
	ההתנדבות הינה מפלט טוב מבעיותי האישיות

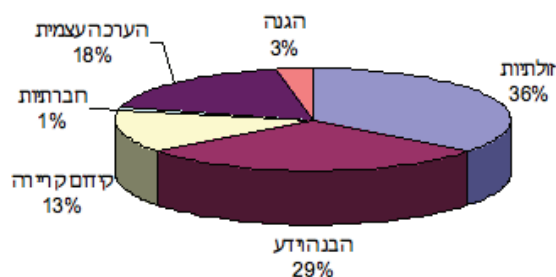
בשאלון מניעי ההתנדבות שהועבר למתנדבי נוער מד"א ולכוננים ניסינו לעמוד על הסיבות הדומיננטיות למוטיבציה של פעילות המתנדבים בארגון. מובן שכל מתנדב מונע ממניעים שונים בעת ובעונה אחת. כלומר, הוא מתנדב כי החברים שלו מתנדבים אבל הצורך לסייע לזולת חשוב גם הוא. לכן, התוצאות אינן מתייחסות למניע הספציפי של כל מתנדב אלא מהי עוצמתו של כל מניע על כלל המתנדבים שהשתתפו בסקר.

נמצא כי המניע האלטרואיסטי (זולתיות) מהווה למעלה משליש מהמוטיבציה של מתנדבי מד"א לפעול. הצורך לסייע לנפגעים וחולים הוא מהווה את אחד מאבני היסוד של הפעילות המבוצעת בארגון. המשתנה השני בחשיבותו הוא המשתנה המקצועי. המתנדבים רואים בחלק המקצועי של הפעילות מניע חיוני ואת הפעילות עצמה כמרתקת ומעניינת. הצורך לזהות מצב מסכן חיים ולתת את הטיפול המתאים הוא חלק בלתי נפרד מאופי הפעילות ועל כן מחייב גם את מערך ההכשרה העצום שמפעיל הארגון בהדרכת המתנדבים.

הגורם השלישי בחשיבותו לפעילות המתנדבים הוא ההערכה העצמית. ההתנדבות בתחום מקצועי ובארגון יוקרתי תורמת להערכה העצמית של המתנדבים. ההערכה העצמית מתחום ההתנדבות מסייעת לשימור המתנדבים.

מתנדבי הנוער מטפלים בחבריהם בבית הספר בעת שאין אחות והמתנדבים הבוגרים מוערכים על ידי מקום עבודתם כאשר מגלים תושיה ומסייעים בעת אירוע חירום רפואי. המניע הרביעי הוא קידום הקריירה. המתנדבים רואים בפעילותם בארגון כאפשרות לעסוק בעתיד במקצועות הרפואה. מניעי ההגנה והחברה הם מניעים זניחים אשר המתנדבים כמעט ואינם מחשיבים אותם כמניעים המביאים או משאירים אותם בהתנדבות בארגון.

התפלגות מניעי ההתנדבות באחוזים



ה. מודל רב המשתנים -

מתוך סקירת ספרות של מחקרים העוסקים במניעים להתנדבות אותרו רשימה של 28 משתנים עיקריים המניעים להתנדבות. מניעים אלה נבחנו באמצעות שאלונים שחולקו למתנדבים וללא מתנדבים, אשר נתבקשו לדרג אותם לפי דרגת החשיבות. הממצאים מראים שכל המניעים מהווים גורם סטטיסטי אחד ומציגים את המניעים להתנדבות כחד ערכיים בלי מובהקות כזו או אחרת למניע זה או אחר. המניעים שהוגדרו במחקר היו:

1. מימוש חובה דתית ורצון האל שבני אדם יסייעו זה לזה.
2. הסכמה והזדהות עם מטרות הארגון.
3. תחושה ש "אם לא אתנדב לא יהיה מי שיבצע את המשימה".
4. מילוי הזמן הפנוי.
5. התמודדות עם הבדידות.
6. היווצרות זמן חופשי.
7. רצון לרכוש ניסיון מעשי כהכנה לעבודה חדשה.
8. שאיפה להרחבת אופקים.
9. רצון להשתייך לארגון חברתי יוקרתי.
10. שיפור ההרגשה הכללית על ידי תרומה לאחרים.
11. רצון להשתתף בפעילות בעלת אתגר.
12. רצון ליצור חברה טובה יותר.
13. רצון לנהוג על פי נורמת התנדבות הקיימת בקהילה.
14. מילוי דרישת בית ספר/אוניברסיטה/מקום עבודה לפעילות וולונטרית.
15. שאיפה לתקן עוולות חברתיות.
16. אפשרות לפתח מערכת קשרים חברתית.
17. הזדמנות לעבוד עם מגזרי אוכלוסיה שונים וגילאים שונים.
18. הזדמנות לעשות משהו מועיל.
19. רצון לסייע לקרובי משפחה או לידידים בצרה.
20. חבר או קרוב שהיה או שהוא כרגע, חבר הארגון.
21. רצון לעסוק בפעילות שיש לפרט בו ניסיון קודם.
22. תחושת יכולת להקל על הנזקקים בגלל ניסיון עבר.
23. רצון לגוון את הפעילות היומיומית.
24. רצון לחסוך לארגון המתנדבים כסף על ידי סיוע ייחודי.
25. מסורת משפחתית של התנדבות.
26. התנדבות לארגון זה תחסוך לארגון הוצאות כספיות.
27. קבלת התנסות לימודית, חינוכית חיובית.
28. תחושה שמאוד זקוקים לי.

דרכים בדוקות לחיסול המוטיבציה של מתנדבים:
מה לא לעשות, ומה מרחיק אותם?

- כאשר אינכם שואלים לדעתם ולא משתפים אותם בשום תהליך קבלת החלטות.
- כאשר נותנים להם תפקידים שלא מתאימים ליכולתם ולרצונם.
- כאשר לא מציגים אותם לעובדי הארגון מתוך הנחה הם רק מתנדבים
- כאשר לא מודים להם על עבודתם מתוך הנחה שהם התנדבו לתפקיד.
- כאשר הם רואים שמתעסקים סביבם ברכילות ובאינטריגות.
- כאשר הם מרגישים שמתייחסים אליהם כמו "סתם עוד מתנדב".

על מנת לנסות ולנבא את סיכויי הצלחה של המועמד בתפקיד אליו אנו מבקשים לקבלו יש לקחת בחשבון מספר מדדים:

- מניע לתפקיד- מה יגרום למתנדב הפוטנציאלי לסיפוק (מניע גלוי ומניע סמוי).
- מיומנויות מתאימות לתפקיד.
- השכלה רלוונטית לתפקיד.
- ניסיון בתפקידים דומים.
- מבנה אישיות ותכונות המתאימות לתפקיד ולסביבה החברתית.
- מערכת ערכים- תואמת ארגון ותפקיד.
- מזל ?

תהליך המיון הינו השלב האחרון והמשמעותי לאחר הגיוס והאיתור - מיון נכון יבטיח מתנדב מתאים לתפקידו ולהפך. קליטת מתנדבים לא מתאימים יוצרת תסכול רב ופוגעת בהצלחת התוכניות. אנו ממליצים לבקש קורות חיים, המלצות כמו בראיון לעבודה.

בשלב המיון יש למנהל תחום המתנדבים שליטה ניהולית רבה יותר והשפעה גדולה יותר על יכולתו לממש מטרות ארגוניות באמצעות מתנדבים. בהמשך הדרך פוחתת יכולת השליטה של המנהל והשפעתו מורכבת יותר משום שקשה לו להפעיל מנגנוני פיקוח מובהקים.

- ישנם כמה קשיים אשר יכולים לעלות כבר בתהליך המיון:
- פער בין ההצהרות ליכולת- לדוגמא אדם אשר טוען שיש לו יכולת שליטה במחשב ולאחר התנסות מתגלה ששליטתו במחשב מועטה.
 - פערים בציפיות- ציפיות המתנדב מן ההתנדבות שונות מציפיות הארגון לגבי התפקיד.

העיקרון בשלב המיון הוא משא ומתן ובחינה בין הארגון למתנדב, בניסיון לברר האם קיימת התאמה בין צורך של ארגון והכישורים, יכולות ומהו הזמן העומד לרשותו של המתנדב הפוטנציאלי.

במהלך תהליך המיון יש להרחיב את האפשרויות להכרות הדדית, הגדרת ציפיות, הגדרת צרכי הארגון ובחינה של ציפיות המתנדב.

כדי לבדוק אם ישנה התאמה עלינו לקחת בחשבון פרמטרים נוספים ולהשתמש במספר כלים ומשאבים אשר יעזרו לנו למיין את המתנדבים ולהגיע לחיבור הטוב ביותר עם המועמדים:

אידיאולוגיה - האם המתנדב מאמין באידיאולוגיית הארגון, האם הוא מתחבר לעמדות החשובות של הארגון והאם הינו מאמין באסטרטגיה שנוקט הארגון על מנת להשיג מטרותיו.

אישיות - אישיות היא פרמטר חשוב בתהליך המיון. אנו צריכים לבדוק האם המתנדב הפוטנציאלי ישתלב בקרב המתנדבים ואנשי הצוות הנוכחים בארגון, שכן החיבור בין האנשים עוזר לייעל את עבודת הצוות ולהגיע לתוצאות טובות יותר בעבודת ההתנדבות.

תרבות הארגון - האם סגנון העבודה של המתנדב מתאים לסגנון העבודה של הארגון? האם הארגון משופע בטיפוסים נינוחים בשעה שהמתנדב החדש הוא טיפוס לחוץ ותזזיתי?

צרכים מייצרים מוטיבציה - כפי שראינו בפרקים הקודמים, להתנדבות מניעים רבים כמו גם סיבות שונות למוטיבציה. כאשר אנו ממיינים אדם לתפקיד, חשוב לנו לבדוק איזה צורך מקווה האדם לספק ע"י מעשה ההתנדבות. תפקיד שלא יענה על צרכיו של המתנדב לא יתאים לו ויגרום לתפקוד לוקה.

מיומנויות ויכולת לעשות את העבודה - יש לבחון האם יש לאדם לא רק ידע ומיומנויות, אלא גם את היכולת לדוגמא, האם הוא מספיק אמפתי, בעל יכולת הבעה מספקת וכדומה.

כלים ומשאבים העוזרים בתהליך המיון:

דף מידע על הארגון - מידע ראשוני על הארגון, על פעולותיו ועל מטרותיו. מטרתו של דף המידע היא לגייס אנשים פוטנציאליים, להעלות את רמת העניין בארגון ולסייע למתנדב להבין האם הארגון מעניין אותו. כיום את מקומו של דף המידע מחליף אתר האינטרנט הארגוני אשר דרכו ניתן ללמוד על מהות הארגון, פעילותו, תמונות מחיי הארגון ועוד.

קריטריונים למיון - מומלץ שכל מתנדב פוטנציאלי יקבל העתק של תיאור התפקיד ההתנדבותי שהוא מבקש למלא. כחלק מהגדרת התפקיד יש להבהיר אילו קריטריונים או כישורים הם החשובים ביותר. ניתן לכלול בהגדרה תעודות רשמיות, דרישות אידיאולוגיות או תכונות אישיות. הקריטריונים צריכים לכלול את המשמעות הנגזרת מהתפקיד, דוגמת יכולת להתמודד עם מראות קשים ועם פציעות מורכבות וכד'.

טופס הרשמה למתנדב - טופס הרשמה הוא כלי חיוני מכיוון שהוא מאפשר לנו לבקש את המידע הרלוונטי מהמתנדב ומאפשר לראות אם מישהו עומד בקריטריונים לבחירה, מה מניע אותו להיכנס למעורבות בארגון ומה יחסו למטרת ארגון. בטופס ההרשמה רצוי לשאול שאלות סגורות של כן/לא המבקשות את העובדות הנחוצות והרלוונטיות וגם שאלות פתוחות המצריכות תשובות ארוכות יותר. את הרישום הראשוני ניתן לבצע באמצעות האינטרנט ובכך לחסוך הקלדה ולמנוע בעתיד טעויות. יתרון נוסף הוא האפשרות למיין במהירות את המועמדים הרלוונטיים מתוך פניות רבות, בפרט כאשר מדובר על קמפיין המוני לגיוס מתנדבים.

קורות חיים, ומכתבי המלצה - כלי יעיל המסייע בקבלת מידע על מועמד. רצוי לא להשתמש בו במקום טופס הרשמה, אלא כהשלמה בלבד. למרות זאת אנו יכולים ללמוד רבות מקריאה בין השורות של קורות החיים, מה שלא היינו יכולים ללמוד מטופס ההרשמה. לדוגמא: פער בין מקומות עבודה, תחלופה גבוהה מידי של מקומות עבודה, לימודים שונים, ידע בשפות ועוד. מכתבי המלצה יכולים לספק לנו תובנה על הכישרים ועל הכישרונות של אותו

אדם, אך לעיתים קרובות כדי להשלים מידע זה רצוי לערוך שיחה טלפונית עם הממליץ.

ראיון אישי - הראיון הוא החלק המכריע בתהליך המיון. שלא כמו טופס או התכתבות במייל הוא מאפשר לראות את האדם ולהתרשם ממנו באופן לא אמצעי. הוא נותן אפשרות לדון לעומק בנקודות העולות על "קצה המזלג" בטופס ההרשמה או בקורות החיים.

בעזרת כלל הכלים נוכל לברר בצורה הטובה ביותר את ה"מטען" שמביא עימו המועמד (אובייקטיביות: כישורים, סובייקטיביים: סגנונות, ציפיות ובאילו תנאים), ובתוך כך לנבא את סיכויי ההצלחה שלו בתפקיד בצורה הטובה ביותר.

התהליך נעשה בהתאמה לשלושה תחומים:

- מוכנות המתנדב לנתינה. (זמן, כישורים, יכולות)
- קבלת המתנדב (עיסוק, השתייכות, עשייה, עבודה, אחריות, מחויבות).
- העניקה של הארגון במסגרת עבודת ההתנדבות (משימה, עשייה, השתלבות בצוות, הכרה)

יש לשים לב להבדל בין מיון לשיבוץ, שכן לרוב עולה השאלה "האם אכניס כל אחד שמוכן להתנדב ואמצא לו תפקיד"? או "האם לשבץ אדם רק אם תפקיד זה מתאים לו לפי כל הפרמטרים"? התשובה לכך תלויה במטרות הארגון ובקשר למעורבות מתנדבים.



מנהל זכור, עובדים, בעלי "פוטנציאל הצקה" מפותח מאופיינים לא אחת במודעות גבוהה לזכויותיהם... ולחובותיהם...!

תהליך מיון לדוגמא:

1. הארגון בוחן את הצורך שלו במתנדבים ויוצר תיאורי תפקידים, ומגדיר קריטריונים ברורים
2. הארגון פונה לאוכלוסיית יעד ונותן להם מידע על תפקידים שעבורם דרושים מתנדבים.
3. מתנדב פוטנציאלי פונה לארגון.
4. הארגון מספק למתנדב הפוטנציאלי עלון של הארגון וטופס הרשמה.
5. המתנדב מחליט האם מתאים לו להתנדב בארגון זה.
6. אם הוא מעוניין ממלא את טופס ההרשמה ומוסר אותו במשרדי הארגון.
7. נציגי הארגון מעיינים בטפסי ההרשמה ומזמינים מתנדב פוטנציאלי לראיון אישי.
8. לאחר הראיון ייתכן שהמתנדב יתבקש לעבור שלבי מיון נוספים, כגון ראיון עם ראש הצוות, תרגילי סימולציה ועוד.
9. בסוף התהליך נציגי הארגון מתקשרים למתנדב הפוטנציאלי עם תשובה חיובית או דחייה מנומסת.
10. אם המתנדב מוזמן להצטרף לארגון ומסכים לכך, הוא חוזר לארגון ושוב מתאמים ציפיות ע"י מילוי חוזה או הסכם התנדבות.



רגישות המנהל באה לידי ביטוי ביכולתו לחוש את סביבתו האנושית והמצבית, תוך ביצוע הערכת מצב ריאלית ושימוש בטקטיקה התואמת את צרכי האדם, התפקיד, והארגון בסביבה המשתנה בה הם פועלים

לסיכום:

מרכיבים בתהליך המיזם:

- 1) קורות חיים
- 2) שאלון למילוי המועמד.
- 3) ראיון עומק
- 4) משימה לדוגמה מעין סימולציה אשר קשורה לתפקיד שהמועמד עומד למלא.
- 5) המלצות.
- 6) תקופת ניסיון.

חשוב: תהליך המיזם חייב להיעשות בזמן שהארגון מוכן לקליטה מהירה.

תהליך זה נעשה במשותף על ידי מנהל תחום ההתנדבות ומנהל היחידה בה מיוועד המתנדב לעבוד .

זמן ההמתנה לראיון והציפייה של המתנדב להשמה מהירה הם לגיטימיים ומחייבים לקרוא למתנדב בסמוך לפניה הראשונית אלינו, אחרת חלק מהמוטיבציה שלו עלולה לאבד. צריך להבין שהמתנדבים מעוניינים להיכנס למילוי התפקיד וככל שהזמן בין הפניה לבין הפעילות ארוך יותר כך המוטיבציה של המועמד תלך ותרד.

בתהליך מיזם של מתנדבים והשמתם לפעילות, יש מספר מאפיינים ייחודיים אשר חשובה הערנות של עורך הראיון לגביהם חשובה בעיקר כאשר מיזם של מתנדב והשמתו נערך ע"י עובד שכיר:

מתנדבים מצפים לתיאור קונקרטי של התפקיד כולל תיאור המשימה על מרכיביה, שעות עבודה ודרישות התפקיד. חשוב להיות מודעים לכך שהמתנדבים מעוניינים להיכנס מהר למילוי התפקיד.

הזמן העומד לרשות המתנדב להתאקלמות הינו קצר יותר מאשר של עובד שכיר.

לכן בהשמת המתנדב יש להכיר לו את התפקיד כולל התהליך השלם של ביצועו. תהליך זה צריך שיעשה באופן שייתן למתנדב שיקול דעת מסוים במהלך ביצוע התפקיד על מנת שירגיש מידה של שליטה ושל עצמאות.

ראיון מתנדבים:

כפי שהזכרנו בתחילת הפרק, פרק הראיון האישי הוא החלק המשמעותי ביותר בתהליך המיון. עלינו לקחת בחשבון ולתת את מלוא תשומת ליבנו לכך שראיון מתנדבים לארגון שונה משמעותית מראיון עבודה לאדם שמיועד לתפקיד בשכר. לשני הראיונות מאפיינים שונים ודומים.

תחילה, לפני שנדון בראיון עם המתנדבים נחדד את ההבדלים בין שני סוגי הראיונות ודרך הפרדיגמה ההשוואתית נוכל ל"זקק" את דרכי הראיון הראויים למתנדבים.

נושא	ראיון מועמד לתפקיד שכיר	ראיון מועמד לתפקיד התנדבות
המניע	הסטאטוס המקצועי, השכר המוצע ועוד	מה פתאום התנדבות? מה חשוב למועמד בהתנדבות? מה יגרום לו לסיפוק? מה יגרום לו לפרוש?
מסגרת שעות	מסגרת משרה	שעות והיקפים, תקופות בשנה
קשרים חברתיים בארגון	לא כ"כ רלוונטי.	האם יש למועמד חברים בארגון?
התאמה ערכית לארגון		
הכשרות פורמאליות רלוונטיות לתפקיד	האם ישנה הכשרה המתאימה לתפקיד? האם ישנה השכלת הסף	האם עוברים הכשרה על מנת שאוכל להיות יעיל בתפקיד?
ניסיון בעבודה בהתנדבות		האם מבין את ההיררכיה בין המתנדבים ואת המשמעויות
תפיסה לגבי עבודה עם שכירים		
מה חשוב לך בארגון? ומה שמעת עלינו?		

לפני כל ראיון על עורך הראיון לעשות הכנה בטרם ייגש לראיון את המועמד:
(א) עיון חוזר בהגדרת התפקיד ודרישותיו.
(ב) עיון בקורות החיים של המתנדב.
(ג) ראיון טלפוני
(ד) עיון בשאלון קצר/ טופס בקשה להתנדבות שמילא המועמד.

לפני כל ראיון עלינו לעיין שוב במידע שיש לנו על אותו המועמד-קורות חיים, מכתבי המלצה וכדומה. וכן ברשימת התכונות והמיומנויות שדרושות לתפקיד. רצוי להכין שאלות שהתשובות עליהן אינן נלמדות מטופס ההרשמה או מקורות החיים. רצוי לבחור סביבה נוחה לראיון, אפשר לשבת סביב שולחן או בכיסאות שפונים זה אל זה.

מי ראוי לראיין?

תהליך מיון כוח האדם המתנדב וקבלתו צריך להיות מוגדר באמצעות נהלים ברורים, שיבהירו את דרך הקבלה ואת הקריטריונים להתנדבות. ישנה חשיבות לאדם שנבחר להעביר את תהליך המיון והקבלה. רצוי שתהליך זה יתבסס על מתנדבים ותיקים, שיקבלו מתנדבים חדשים וישלבו אותם בפעילות בארגון.

בארגונים רבים נמצא כי ניסיון לכפות על המתנדבים צוות ניהול שכיר אשר יבצע את המיון ויחליט לגבי התאמת המועמדים נתקל בחשדנות ובחוסר אמון הן מצד המתנדבים הפעילים והן מצד המועמדים אשר יתהו על הסיבה לרצון השכיר בהתנדבותם. מכיוון שתפקיד וועד הסניף לקלוט את המתנדבים לארגון הרי שראוי שתקבע וועדה מטעם וועד הסניף שתבצע את הראיונות עבורו ותעביר לו את מסקנותיה. לצורך כך רצוי להעזר במתנדבים בעלי רקע בניהול והפעלת עובדים או מורים בעלי ותק וטביעת עין.

ראוי להשתמש באותן טכניקות של ראיונות כלליים, ועליהן יש להוסיף מספר מרכיבים מיוחדים:

- אם המתנדב צריך לעבור הכשרה על מנת להתנדב, יש לציין זאת בפניו עם כל הפרטים הרלוונטיים.
- מתנדב המעוניין במשימה תכליתית: חייב להיות ממוקד ותכליתי.
- לעיתים ניתן לערוך ראיון קבוצתי-במידה ומדובר בקליטת קבוצה, יש לראיון קבוצתי יתרון. (עלינו לקחת בחשבון שאחד מהמניעים להתנדבות הוא יצירת קבוצה).

ההשתייכות לקבוצה נותנת תחושת ביטחון, יוצרת תמורה הדדית, ושתייה חשובות במיוחד בהשתלבות בארגונים גדולים. לעיתים קרובות אנו מוצאים את יצירת הקבוצה בתוך הקורס הבסיסי כאחד הגורמים המשמעותיים ביותר בכניסה להתנדבות: מדריך הקבוצה ימצא בתוך מספר שיעורים קצר ביותר

את זוגות התרגול. זוגות אלה מתאמנים אחד על השני בביצוע הפעולות המעשיות של הקורס, ופעמים רבות ימצאו זוגות התרגול את עצמם בצוות אחד למשך שנים רבות במהלך ההתנדבות. על כן, מומלץ לאמץ את השיטה ולקבוע כי תורנויות ההתנסות עם חונך יבוצעו לזוג התרגול. בכך יהיה קל יותר למתנדב להקלט לארגון והתמדתו לאורך שנים עם בן זוג שרכש את אמונו יהיה יעיל למתנדבים ולארגון.

יש לזכור שבשונה מראיון שכירים ראיון מתנדבים מסורבל יותר, מכיוון שלא רק אנו המראיינים בודקים את המתנדב ואת התאמתו לתפקיד, אלא גם המתנדב בודק אותנו ואת התאמתנו והתאמת ארגוננו לחייו.

לראיון מתנדבים מספר חלקים חשובים:

- הצגת הנוכחים בראיון ומתן הסבר על תהליך המיון שלהם - בתחילת הראיון הציגו את עצמכם ואת תפקידכם בארגון ותארו בקצרה את תהליך המיון על מנת שהמועמד ידע למה לצפות בהמשך.
- הסבר על הארגון - ספרו בקצרה על הארגון וענו על שאלותיו של המועמד. דברו על ארגונכם בהתלהבות והדגישו את חשיבות תרומתם של המתנדבים. זכרו, במהלך הראיון מתרחש עדיין תהליך הגיוס, בזמן הראיון אנו יכולים להלהיב את המועמד להצטרף לשורותינו או להרתיע אותו מלהצטרף.
- השאלות שאנו שואלים - שאלו שאלות שלא מופיעות בטופס ההרשמה, נסו לכוון את השיחה ובעיקר להקשיב.
- לקראת סוף הראיון התעניינו האם יש למועמד שאלות נוספות על הארגון או על התפקיד.
- בסוף הראיון נחזור שוב על תהליך המיון ונאמר למראיין מתי יקבל תשובה. רצוי למנע מלתת תשובה מיידית אולם אין לדחות את התשובה יותר מיום או יומיים לכל היותר.

- נושאים חשובים שעל המראיין לבדוק בתחילת הראיון ובמהלכו:
1. מניעי ההתנדבות - יש להתייחס למניעי המתנדבים באופן יותר מעמיק מאשר למניעי העובדים בשכר.
 2. בדיקת הציפיות של המתנדב לגבי התפקיד.
 3. ניתוח מקרים של סיטואציה אפשרית. (להציג דוגמאות).
 4. העדפות של המתנדב, תחומי עניין.
 5. הדרך בה רואה המתנדב את ההשתלבות בהקשר הארגוני, לצוות וללקוחות.

חשוב לשים לב שהראיון יספק למתנדב מספיק מידע.
 בגמר הראיון על המתנדב לקבל את כל התשובות לשאלות כגון:

- מהו התפקיד הספציפי שיוטל עליי?
- מי הם הלקוחות?
- למי עליי לדווח? מה לדווח?
- כמה זמן עליי להקדיש למשימה?
- כמה שעות בשבוע/חודש אצטרך להקדיש לפעולה?
- האם אפשר לפעול בשעות גמישות?
- מדוע יש צורך בפעולה?
- מה עשיתם בנושא עד כה?

חשוב: להשאיר מקום לשאלות!



לטיפול חשיבה עצמאית דבר במושגי תפוקה ולא במושגי תשומה, בכדי שהאחר ידע מה התוצאות המצופות ולא רק מה ההשקעות הנדרשות

בעת מסירת המידע בזמן תהליך הגיוס, המיון והראיון, על הקולטים את המתנדבים לספק תשובות כנות ומציאותיות.

מלכודות הטמונות בראיון מתנדבים:

- הימנע משאלהת מביכות שנכנסות לפרטיות.
- הימנע מהחלטות בשלב מוקדם מדי.
- אל תסיים ראיון בעקבות לחץ של זמן - עדיף לא להתחיל.
- אל תיתן לדעות הקדומות שלך להפריע.
- אל תדבר יותר מדי, הקשב.
- אל תניח לשיחה לגלוש לנושאים אחרים שיגזלו זמן.
- מסור בשיחה מספיק מידע על התפקיד והארגון.
- אל תתמקד בשאלה הבאה שאתה רוצה לשאול במקום להקשיב בתשומת לב לתשובת המועמד.

חשוב ביותר:

- נהג עם המועמד בהגינות. אמור את האמת. אל תבטיח משהו שאתה לא יכול לממש. הראיון מייצג את התרבות של הארגון, מערכות היחסים הקיימות בתוך הצוות.
- אל תאפשר הפרעות בעת הראיון (טלפונים, אנשים אחרים נכנסים וכד').
- הקדש זמן ותנאים נאותים לראיון.

כיצד להתגבר על התנגדויות בראיונות לגיוס מתנדבים:

התנגדויות:	התגובה:
הבהר וכווד את ההתנגדויות	מיין את ההתנגדויות
לא רוצה להחליט	הדגש כמה חשוב לתת תשובה מייד
מעלה ספקנות, מבקש ערכות	ספק לו הוכחות, עובדות, אמור לו מהם הצרכים המידיים
מבקש עידוד	חזור על תרומתו, ועודד אותו
התנגדות על רקע דימוי וסטריאוטיפים	נסה לבדוק מה מפריע לו ומה עשוי לעזור לו

- אל תדחה ואל תדבר בצורה שלילית עם אדם שיש לו ביקורת צודקת על ארגונך.
- אל תהיה שיפוטי.
- השאר דלת פתוחה לעתיד.
- שים דגש על העזרה שתינתן לו כשיתנדב.
- ערוך סיכום של התנאים והתגמולים.
- קבע את הפגישה הבאה.
- לעולם אל תלחץ על מישהו לקבל את התפקיד.

חשוב:

אם נראה במהלך הראיון, שהמועמד אינו מתאים למשימה אליה התכוונו המראיינים, אולם קיימת התרשמות שהתנדבות בארגון רצויה, ניתן להציג בפניו רשימה של צרכי הארגון ולבדוק אתו מידת התאמתו למשימה אחרת או לחילופין להודות לו על שיתוף הפעולה ולהבטיח לו שבמהרה יחזרו אליו עם הצעה קונקרטית הנראית מתאימה לכישוריו.

טיפים לראיון מוצלח:

- על המראיין לשרר נינוחות, אמפטיה וקשב.
- זירת הראיון צריכה להיות נעימה, אינטימית ונגישה.
- יש ליצור דיאלוג ושיחה.
- יש להציג למועמד שאלות פתוחות ובלתי מכוונות אשר יעודדו אותו לדבר על עצמו.
- יש להמנע מהבעת התרשמות שלילית.
- על המראיין להיות ממוקד ותכליתי בקשר להגדרת התפקיד
- יש להביע תודה והערכה למראיין על הרצון לתרום.

ראיונות נוספים

פעמים רבות נמצא שהראיון הראשון שעבר המתנדב לפני שנים רבות היה הראיון היחיד שעבר במהלך כל התנדבותו רבת השנים והפעילויות בארגון. אחראי מתנדבים חייב להקדיש מזמנו לבצע ראיונות אישיים למתנדבים על בסיס העקרונות של הראיון הראשוני שתוארו לעיל. ראיונות אלה יכולים להתנהל אחת לתקופה אולם לא פחות מאחת למספר שנים. רצוי לכרוך את הראיון בסיבה ראויה על מנת שלא לגרום לתחושה לא נעימה אצל המתנדב הפעיל. לדוגמא, לפני אישור קורס מתקדם, כניסה לתפקיד חדש או שליחות מטעם הארגון ועוד.

יש לשמור את תיעוד הראיונות בתיקו האישי של המתנדב על מנת להשוות בעתיד עם הראיונות שבוצעו בעבר.



מי יתן לנו הכח והסבלנות להשקיע את שנדרש
כדי לברר אודות המועמד
טרם קליטתו לעבודה,
כמו שאנו לא אחת, נדרשים להשקיע, כדי לפלנו

נהלים הקשורים ל משאבי אנוש בארגון, איתור גיוס ומיון מתנדבים:

תקני מתנדבים במד"א

1. כללי

1.1 מד"א יפעיל מתנדבים בהתאם לצרכיו ומערך פעילותו.

1.2 לפיכך, קבלת מתנדבים לסניפי מד"א תעשה אך ורק עפ"י תקנון מד"א למילוי תקני המינימום המאושרים ע"י הנהלת האגודה

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט הנחיות לקביעת תקני מתנדבים בסניפי מד"א.

3. קביעת תקן מתנדבים בסניף

3.1 וועדת המתנדבים של הוועד הפועל תקבע את תקן המתנדבים בכל סניף מד"א.

3.2 קביעת התקן תתבצע בשיתוף וועד הסניף.

3.3 וועד הסניף יגייס ויפעיל מתנדבים על פי התקן שנקבע על ידי וועדת המתנדבים.

3.4 וועד הסניף ישאף לעמוד בדרישות התקן ויקלוט מתנדבים בהתאם.

3.5 תקן המתנדבים יעודכן אחת לארבע שנים בישיבתו השניה של וועד הסניף לאחר בחירתו או בהוראה אחרת של וועדת המתנדבים שע"י וועד הפועל.

3.6 התקן שיאושר בישיבת וועד הסניף יועבר לידיעת מתאם פעולות ההתנדבות ולאישור וועדת המתנדבים של הוועד הפועל.

3.7 הכשרת המועמדים להתנדבות והשתלמותם תהיה על בסיס תקן המתנדבים המינימלי שבסניף ותותאם למקצועות הנדרשים להשלמתו.

3.8 וועדת המתנדבים של הוועד הפועל תאשר שינויים בתקן המתנדבים המינימלי ותפקח על מצבת המתנדבים בסניפים בפועל.

4. קריטריונים לקביעת תקן מתנדבים בסניף

4.1 תקן מתנדבים בסניפי מד"א יתבסס על המשמרות המקובלות במד"א סביב השעון, לפי 7 ימים בשבוע. המתנדבים יבצעו משמרות מלאות או חלקי משמרות בהתאמה.

4.2 התקן מורכב מרמת פעילות הסניף וצרכיו ומותאם לאפשרויות המקצועיות העומדות בפני המתנדבים - פעילים ונוער.

4.3 התקן קובע מספר מינימלי של מתנדבים פעילים ונוער לפי התפקיד שיאויש בכל המשמרות (כל תפקיד יאויש בהתאם לצורך, אולם התקן ייקבע לכל שעות היממה):

4.3.1 נהג אמבולנס - תקן הפעלת אמבולנסים לבנים בתחנה.

4.3.2 מלווה אמבולנס - בכל אמבולנס יוצבו שני מגישי עזרה ראשונה וחובש מלווה.

4.3.3 עובד מוקד - בכל מוקד אזורי יוצב מוקדן מתנדב אחד ביום.

4.3.4 מטפל בחדר טיפולים - בכל תחנה בה פועל חדר טיפולים, יהיו שני מטפלים.

4.3.5 מסייע בנט"ן - בכל נט"ן/אט"ן יוצב חובש נט"ן/מלווה נט"ן/נהג נט"ן אחד.

4.3.6 מסייע להתרמות דם - שני מסייעים בכל התרמת דם בתחנה, מסייע לכל מתרים דם בהתרמות חוץ.

4.3.7 מתרים דם - בכל הפעלת התרמת דם בתחנה מתרימים לפי הצורך. מתרים להתרמות חוץ יהיה בהתאם לכמות המנות הצפויה.

4.3.8 חובש תאר"ן - 2 חובשי תאר"ן לכל אמבולנס שבתחנה.

4.3.9 מדריך עזרה ראשונה - מדריך נוער לכל 25 מתנדבי נוער ו- 6 מדריכים בוגרים בתחנה.

לדוגמא: בתחנה בה 27 משמרות אמבולנס רגיל בשבוע יהיה התקן 27 נהגי אמבולנס, כמספר הזה חובשים מלווים ופי 2 מגישי עזרה ראשונה. במקרה ויש מתנדבים המבצעים משמרות אחת לשבועיים, יוגדל התקן בתיאום עם וועדת המתנדבים.

5. אחריות

האחריות ליישום הנוהל חלה על וועדי הסניפים, מנהלי אזורים ומתאם פעולות התנדבות במד"א.

6. תחולה ותוקף

הנוהל חל על כל מתנדבי מד"א, והוא תקף מעת פרסומו

קבלת מתנדב למד"א

1. כללי
 - 1.1 תקנון מד"א קובע כי כל אדם הן מהארץ והן מחו"ל רשאי לבקש להצטרף לשורות מתנדבי מד"א, ובלבד שמלאו לו 15 שנה.
 - 1.2 הנוהל שלהלן בא לפרט אופן קבלת המתנדב למד"א וקליטתו בסניף.
2. המטרה

מטרת הנוהל להגדיר הנחיות אחידות לקבלת מתנדב (מהארץ ומחו"ל) למד"א.
3. הגדרות

ראה "נוהל מס' 05.01.01 - הפעלת מתנדבים - הנחיות כלליות".
4. מתנדב מהארץ
 - 4.1 הגשת בקשה לרישום חבר
 - 4.1.1 מועמד להתנדבות יגיש בקשה בכתב על גבי טופס "בקשה לרישום חבר מתנדב" ליו"ר וועד הסניף או לרכז המתנדבים שעל יד וועד הסניף.
 - 4.1.2 על יו"ר וועד הסניף לוודא כי טופסי "בקשה לרישום חבר מתנדב" יהיו זמינים וניתן יהיה להשיגם במשרדי התחנות, במוקדים האזוריים, במשרדי וועדי הסניפים ובמועדוני המתנדבים.
 - 4.1.3 עם הגשת הפניה לרכז המתנדבים בסניף, על המועמד להתנדבות להציג אישור רפואי על בריאות תקינה וכשירות להתנדב במד"א. אישור זה יישמר בתיק המתנדב בסניף ודינו ככל מסמך רפואי הדורש שמירה על סודיות רפואית.

במידה ולמתנדב ידוע כי הוא נשא של מחלה זיהומית -
יפעל כמפורט להלן.

4.1.4 מועמד הידוע כנשא של מחלה זיהומית

- א. מועמד להתנדבות הידוע כנשא של מחלה זיהומית, ידווח על כך בטופס הבקשה לרישום לחבר מתנדב.
- ב. ככלל, על פי הוראת משרד הבריאות, אין מניעה להעסיק עובד/מתנדב נשא מחלות זיהומיות ובלבד שינקוט בכל כללי הזהירות הנדרשים.
- ג. לשם כך, יופנה המועמד לאחות המפקחת, על מנת לקבל הנחיותיה והדרכה לעבודה זהירה ובטוחה.

4.1.5 מועמד להתנדבות במסגרת נוער מד"א יצטייד באישור הוריו או אפוטרופסיו המאשרים התנדבותו במד"א. אישור ההורים או האפוטרופוס יהיה על גבי טופס המסביר את משמעות ההתנדבות והתחייבויות המתנדב.

4.1.6 קורס עזרה ראשונה

- א. כל המעוניין להתנדב לשורות מד"א, חייב לעבור קורס עזרה ראשונה בסיסי.
- ב. בעת הגשת בקשה לרישום חבר מתנדב, יירשם המועמד לקורס עזרה ראשונה בסיסי.
- ג. המועמד ישלם עבור הקורס את הסכום הקבוע באותה עת במד"א.
- ד. בתחילת הקורס, יועבר טופס בקשה לרישום חבר מתנדב לשם הקלדה בתכנת כ"א (חילן).
- ה. הנפקת כרטיס מגנטי תתבסס אך ורק על רשימה שהופקה מתכנת כ"א (חילן), את הרשימה יש להעביר ישירות לחברת ייצור הכרטיסים לצורך הפקתם. הכרטיס יימסר למתנדב מיד בסיום הקורס.
- ו. חצי שנה מסיום הקורס ולאחר שווידיא כי המתנדב החל לפעול, יספק מפ"ה למתנדב באמצעות מנהלת ההתנדבות האזורית:

תעודת סיום קורס ע"ר; מדים למתנדב בוגר (לאחר חצי שנה); חלוק.
ז. שאר הליכי המיון והקליטה - ראה כמפורט בהמשך הנוהל.

4.2 התחייבות מועמד להתנדבות

4.2.1 על המועמד להתנדבות להתחייב לתקופת התנדבות של שנתיים. החתימה תתבצע על גבי טופס "בקשה לרישום חבר מתנדב".
במקרים בהם תקופת ההתנדבות תהיה קצרה מתקופה של שנתיים, יצוין הדבר על גבי טופס הבקשה ויועבר ליו"ר וועד הסניף, שיאשרה בחתימתו.

4.2.2 המתנדב יתחייב לפעילות מינימלית של 8 שעות חודשיות.

4.3 הסמכות לקבל מועמד להתנדבות

4.3.1 ליו"ר הוועד שנבחר על ידי וועד הסניף ולרכז המתנדבים שעל יד וועד הסניף, תהיה הסמכות לקבל מועמד להתנדבות או לדחות מועמדותו.

4.3.2 ליו"ר וועד הסניף, מנהל האזור ומתאם פעולות ההתנדבות הזכות לעכב קבלת מתנדב עד לדיון בוועד הסניף.

4.4 הגשת ערעור

4.4.1 מועמד שמועמדו להתנדבות נדחתה, יוכל להגיש ערעור בכתב לוועד הסניף תוך 30 יום מהיום שנמסרה לו הודעת הדחייה.

4.4.2 וועד הסניף ידון בערעור של מועמד להתנדבות שנדחה על ידי מרכז המתנדבים. תוך 30 יום מיום קבלת הערעור וייתן הזדמנות למועמד להשמיע את טענותיו.

4.4.3 ערעור על החלטת הוועד רשאי המועמד להגיש לוועדה

העליונה לקבלת חברים שתבחר על ידי ועידת מד"א
החלטת הוועדה תהיה סופית.

4.4.4 מועמד להתנדבות אשר עבר תקופת השתלמות ומועמדות של חצי שנה ונדחה על ידי מרכז המתנדבים, יוכל לערער על ההחלטה בפני יו"ר וועד הסניף. הערעור ידון בישיבת וועד הסניף תוך 30 יום מיום הערעור וההחלטה שתתקבל בישיבת וועד הסניף תהיה סופית ומחייבת, אלא אם הוועדה העליונה לקבלת חברים הורתה אחרת.

4.5 ראיין אישי למועמד להתנדבות

4.5.1 עם מתן האישור העקרוני לקבלת המועמד להתנדבות, יערוך רכז המתנדבים או מי שהוסמך לכך על ידי וועד הסניף ראיין אישי למועמד להתנדבות. בראיין לא ישתתפו יותר מ- 3 מראיינים.

4.5.2 בראיין האישי ייבדקו וידונו בנושאים הבאים:

- א. גיל - מעל 15 (וועד 65 לפעילות מבצעית).
- ב. מגורים - באזור אותו משרת הסניף.
- ג. הופעה - מסודרת, צנועה ונאותה.
- ד. התרשמות אישית.
- ה. הסבר על מטרות מד"א ותפקידיו, בשגרה ובחירום.
- ו. מעמדו של המתנדב בעת חירום (פטור גיוס, מרותק משרד העבודה, יתרת שירות חובה, מוועד גיוס וכד').
- ז. הסיבה שבגינה מעוניין להתנדב במד"א.
- ח. נכונות המתנדב לסייע לפעילות.
- ט. שעות הפעילות המוועדפות.
- י. כמה שעות חודשיות מוכן לתרום ולאיזה תחום התנדבות.
- יא. במה יוכל לתרום למד"א בנוסף על פעילותו המבצעית.

4.5.3 בסיום הראיין יש למלא טופס ראיין שייחתם על ידי המראיין.

4.5.4 טופס הראיון יישמר בתיקו האישי של המתנדב בסניף.
(דוגמת טופס ראיון ניתן למצוא בסוף הספר)

4.6 קליטת המתנדב בסניף

4.6.1 אופן קליטת המתנדב בסניף משפיעה על תפקודו לאורך תקופת הפעלתו.
לפיכך, נקבעו הנחיות מנהליות ותפעוליות לדרך קליטת המתנדב בסניף, כמפורט להלן.

4.6.2 עם השלמת תהליך הקליטה, על רכז המתנדבים לפתוח תיק למתנדב אשר יכיל את המסמכים הבאים:

- א. העתק טופס "בקשה לרישום חבר מתנדב" (שתי תמונות פספורט).
 - ב. אישור הורים/אפוטרופוס על הסכמה לפעילות התנדבות (למתנדבי נוער).
 - ג. אישור רפואי על בריאות תקינה המאשרת התנדבות (אין מניעה לקלוט מתנדב הידוע כנשא של מחלה זיהומית - ראה סעיף 4.1.4 לעיל).
 - ד. טופס חיסון נגד צהבת נגיפית (הפטיטיס B) או חתימה על ויתור.
 - ה. טופס סיכום ראיון אישי.
 - ו. בקשה לביטוח הסעות באמבולנסים.
 - ז. התחייבות לשמירה על סודיות רפואית.
- תיק המתנדב יישמר בסניף ויוגדר כשמור לעיון חברי וועד הסניף בלבד.

4.6.3 מרכז המתנדבים יקליד את פרטי המתנדב במערכת הממוחשבת ויטייק את הטופס. מרכז המתנדבים יודיע למנהל האזור על קליטת המועמדים להתנדבות על גבי דו"ח מרוכז שהופק מתכנת כ"א (חילן)

4.6.4 על המועמד להתחסן כנגד צהבת נגיפית (הפטיטיס B) או לחתום על ויתור אשר מסיר ממד"א אחריות במקרה

של היחשפות לנגיף. המועמד ישלים את חישובו בטרם תחודש חברתו במד"א לאחר שנת התנדבות.

4.6.5 החוק מחייב צוותי רפואה לשמור על סודיות רפואית ולכן חל איסור על המתנדב למסור מידע הקשור לעבודתו במד"א לשום גורם ללא אישור ממנהל האזור, מתאם פעולות התנדבות או דובר מד"א. המתנדב יחתום על טופס התחייבות לשמור על סודיות רפואית.

4.7 חונכות

4.7.1 עם קבלת מועמד להתנדבות, על מרכז המתנדבים לקבוע מתנדב בעל ניסיון אשר ישמש כחונך למועמד לתקופת ניסיון - שלושה חודשים למתנדב נוער ושישה חודשים למתנדב פעיל.

4.7.2 למועמד פעיל יוגדר חונך פעיל ולמועמד נוער יוגדר חונך מקרב הנוער.

קל יותר לאנשים לפעול כשמבהירים להם מה מצופה מהם, מאשר אומרים להם מה אין מצפים מהם



4.7.3 תפקידי המתנדב החונך יהיו:

- א. ללוות את המועמד בפעילותו ההתנדבותית.
- ב. להנחותו בנוהלי מד"א ונוהלי הפעלת המתנדבים.
- ג. להקל על קליטתו במד"א.
- ד. לשפר את מיומנויות המועמד ואת ידיעותיו המקצועיות.
- ה. להבהיר למועמד את הציפיות, הנהלים והנהגים המצופים מהמתנדבים.

4.7.4 על החונך ליצור אווירה של התמדה ונכונות להמשך התנדבותו של המועמד, הן מצד המועמד עצמו והן מצד סביבת הפעילות.

4.7.5 החונך ילווה את המועמד בחלק משעות פעילותו בפועל ויקבל חוות דעת על פעילות המתנדב ממתנדבים שהשתתפו עמו בפעילות.

4.7.6 וועד הסניף רשאי לדחות מתנדב שעבר תקופת חונכות מלהתנדב במד"א בכלל או להמליץ על התנדבותו בסניף אחר.

קבלה להתנדבות בסניף אחר תחייב אישור וועד הסניף החדש ותקופת ניסיון נוספת.



קל יותר להתאמץ ולעשות את שאוהבים,
סאשר להתאמץ ולאהוב את שעושים

4.8 תקופת ניסיון

4.8.1 תקופת הניסיון תחל בתאריך בו החל המתנדב לפעול בתפקידו במד"א. לא ניתן יהיה להאריך את תקופת הניסיון של המתנדב מעבר לזמן הקצוב בתקנון מד"א.

4.8.2 רכז המתנדבים רשאי לקצר את תקופת הניסיון של המתנדב על פי שיקול דעתו והמלצת החונך של המועמד.

4.8.3 בתום תקופת הניסיון, ימלא החונך את המלצתו על גבי טופס המלצה לפעילות התנדבות.

4.8.4 טופס "ההמלצה לפעילות התנדבות" יישמר בתיק המתנדב בסניף.

5. דמי חבר

5.1 מועמד להתנדבות פטור מתשלום דמי חבר בשנת הצטרפותו הקלנדרית במידה ושילם עבור ערכת קורס עזרה ראשונה שבו השתתף ועבר בהצלחה.

5.2 על גבי טופס "רישום חבר מתנדב" תרשם מספר התחייבות/קבלה וסכום התשלום עבור הקורס לשנה הראשונה.

5.3 מתנדב אשר שילם את התשלום לאחר ה - 1 באוקטובר, יהיו דמי החבר בתוקף עד ל- 31 לדצמבר בשנה שאחריה.

6. סייגים

6.1 מועמד להתנדבות יהיה בוגר קורס עזרה ראשונה יסודי. קורס עזרה ראשונה יסודי למועמדים להתנדבות במד"א יהיה בהיקף של 60 שעות לימוד ויחייב עמידה במבחן עיוני ומעשי. בוגר קורס חובשים בצה"ל, אח/ות, רופא או בוגר קורס 44 שעות במסגרת מד"א שנערך לציבור הרחב יחויב בהשלמה שתכלול את נוהלי מד"א ושימוש בציוד התקני במד"א.

6.2 לא יתקבל להתנדבות מועמד שעבר קורס בסיסי בעזרה ראשונה במסגרת חברה פרטית. מועמדותו של מתנדב העובד בחברת אמבולנסים או הדרכה פרטית, תקבע בישיבת וועד הסניף לאחר ברור מקיף ושיקול דעת שימנע פגיעה במד"א וניגוד אינטרסים בין עבודת המועמד להתנדבותו.

6.3 בנוסף על האמור בתקנון מד"א סעיף 33, לא יתקבלו להתנדבות בסניף:

6.3.1 מועמד שמקום מגוריו מחוץ לאזור הסניף ללא אישור וועד הסניף הסמוך למקום מגוריו.

6.3.2 מועמד שהתנדבותו במד"א הופסקה בסניף בו היה פעיל (יוכל להתנדב בסניף אחר רק באישור וועד הסניף שהרחיקו).

6.3.3 מועמד שהורשע בעבירה פלילית שיש עמה קלון עד לאחר 7 שנים ממתן פסק הדין.



חשוב מה אתה חושב וחשוב אף יותר מה אתה אומר.
חשוב מה האחר שומע וחשוב הרבה יותר, מה האחר מבין
(והחשוב מכל, מה הוא עושה...)

פרק 4

השמת מתנדבים, תהליך קליטתם והגדרת תפקידם

לאחר שעסקנו בסוגיית גיוס המתנדב והתאמתו ולמדנו את הדרך לקיים ראיון באופן מועיל יותר, נדון בנושא השמת המתנדבים, שכן פעולה זו היא נדבך חשוב נוסף בשרשרת מערך הפעלת המתנדבים.

פרק זה מחולק לשלושה נושאים עיקריים:

- השמת המתנדב.
- הגדרת תפקידו של המתנדב.
- קליטתו הראשונית בארגון.

גורמים להתמדת מתנדבים הקשורים בארגון

חלק חשוב ועיקרי בפעילותו של אחראי המתנדבים איננה בקליטת מתנדבים והכשרתם אלא גם בשימורם בארגון לאורך זמן. אולם אין זה תפקידו הבלעדי של אחראי המתנדבים אלא שכל הארגון כולו. ההתנדבות יונקת את מקורה במידה רבה מהדחף האנושי לסייע לזולת, ובאותו זמן מאפשרת למתנדב להגדיל את טווח מעורבותו. התנדבות אשר ממוסדת במסגרת ארגונית תומכת, תעניק למתנדב תחושת ביטחון מפני מעורבות יתר או ניצול טוב ליבו.

תפקוד לקוי של הארגון הוא כאשר אינו מתמיד לקיים קשר בין המטרות המוצהרות לבין הביצוע, תמיכה בלתי מספקת במתנדבים וחכיכוכים בין הצוות השכיר לצוות המתנדב. אלה סיבות אשר ייגרמו למתנדב להפסיק את פעילותו.

עד כה ראינו בעיקר את התחום האישי של המתנדב והכרנו את המניעים לפעילותו. על מנת להסביר ולהבין סוגיה זו ואת סוגיית ניהול המתנדבים בארגון עלינו לעבור מתחום ההתנדבות האישי אל התחום הארגוני.

השמה -

המתנדב מתמיד בפעילותו בארגון, כאשר האווירה בארגון כמקבל מתנדבים כחלק מהחזון שלו היא חיונית. מתנדב המעוניין בתחום האמבולנסים לא ניתן יהיה לשלב אותו בפעילות שירותי הדם או בפעילות הומניטארית למשך זמן. כמובן שמתנדב יתן יד למבצעים חד פעמיים גם אם תדירותם תהיה מספר פעמים בשנה אולם כל עוד המשמעות היא שאין פעילות זו באה על חשבון

הפעילות החשובה לו ואשר בה הוא חש שמגשים את ייעודו. במידה והפעילות תתרום לקידומו או לשכלול הפעילות העיקרית הרי שנכונותו לבצע את הפעילות המשנית תגדל. לכן, בסניפים בהם מתנים את פעילות המתנדבים באמבולנסים בהשתתפות בפעילות ההמוניטרית או במבצעי התרמות דם, זוכים לשיתוף פעולה רב יותר. אולם, כאמור, כל זמן שהמינון של הפעילות המשנית אינו רב ביחס לפעילות העיקרית שלשמה בה המתנדב לארגון.

ככלל, ככל שלארגון יהיו יותר תפקידים ומשימות כך ניתן יהיה להציב מתנדבים רבים יותר במשימות העונות על ציפיותיהם. המתנדב יתמיד יותר ככל שימצא את הפעילות הוולונטרית תואמת את האינטרסים שלו.

שיבוץ המתנדב בפעילות בארגון באופן שיענה על צרכיו ועל משאלות ליבו תוך התאמה זהירה ומקצועית בין המתנדב למקבל השרות, יתרמו להתמדת המתנדב.

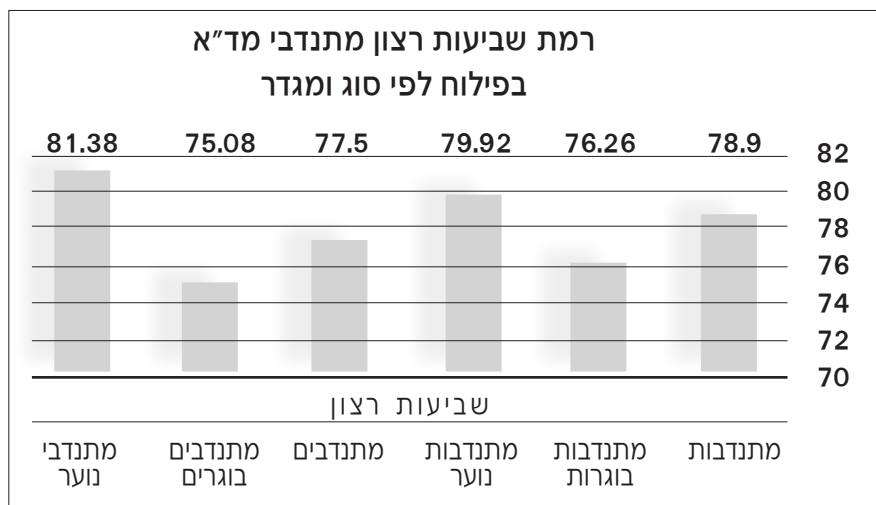
לכן, גם כאשר ישנם מתנדבים המבקשים לבצע פעילות אולם אינם מסוגלים לתת את השירות הנדרש ללקוחות הארגון, אין להרשות זאת. אחד הנושאים החשובים בהקשר זה הוא החלק המקצועי. מתנדב שאינו מסוגל לטפל באופן מקצועי בחולים לא יוכל לפעול במערך אמבולנסים גם אם זה מאוד מתאים לו ולשם כך הוא הגיע לארגון.

כל פשרה בהתאמה המקצועית תגרום בסופו של דבר נזק למקבל השירות, לארגון ולמתנדב עצמו. השמת מתנדבים בסוג עבודה מתאים הן מבחינת המתנדב, הן מבחינת הארגון והן מבחינת הלקוחות, חיונית להצלחתם בתפקיד ולהתמדתם.

קיימת הלימה בין שביעות רצון של המתנדב מפעילותו לבין פעילות הארגון למימוש המניעים והצרכים של המתנדב. כאשר מניעים אלה מתממשים, המתנדבים שבעי רצון מפעילותם, ולכן יתמידו בהתנדבות בארגון. קיימת חשיבות גדולה להשמת המתנדב בפעילות התואמת את השלמת מניעיו, ולכל מתנדב מניעים דומיננטיים משלו.

בנושא זה ניתן להזכיר כי גם חוזה בין הארגון למתנדב הדורש התנדבות לתקופת זמן מינימלית של שנה (Nathanson & Eggelton, 1993) או חצי שנה (Lammers, 1991) יתרמו להתמדת המתנדבים.

לצורך כך נקבע במגן דוד אדום מעין "חוזה" בין המתנדב לבין הארגון בו המתנדב מצהיר כי הוא מקבל על עצמו להתנדב במשך שנתיים לפחות. הצהרה זו, גם אם איננה נאכפת, יוצרת זיקה חשובה של התחייבות המתנדב לפרק זמן ארוך שיתרום להתמדתו בפעילות. במהלך תקופה זו נוצרת זהות של המתנדב עם הארגון ומעמדו החברתי והציבורי נקשר לארגון ויקשה עליו לעזוב את ההתנדבות.



השקעה בעובדי החברה לאורך זמן
תמנע את שקיעתה בבוא הזמן

מחויבות ארגונית -

מחויבות ארגונית היא "המידה שבה עובדים מעורבים בארגוניהם והעניין שיש להם להתמיד בעבודתם ולהישאר בהם". קיימת התאמה בין התמדת המתנדבים לבין הזדהותם עם הארגון ועם מטרותיו. ככל שהמתנדב חש הזדהות רבה יותר עם הארגון הוא יתמיד יותר.

מחויבות ארגונית נחשבת לגורם מרכזי בהשפעתו על משך ההתנדבות בארגון. למתנדבים מחויבות ארגונית גבוהה יותר. למחויבות הארגונית מספר מאפיינים:

- הזדהות, המוגדרת כאמונה חזקה, קבלה של מטרות וערכי הארגון והפנמתם.
- מעורבות, המוגדרת כרצון להשקיע מאמץ למען הארגון
- נאמנות, המוגדרת כרצון להמשיך להשתייך לארגון.

המחויבות לארגון מושפעת ממספר גורמים:

- ותק בארגון, ככל שהמתנדב פעיל שנים רבות יותר בארגון, המחויבות הארגונית שלו גוברת.
- תחושת התועלת של הפעילות לארגון, ככל שהמתנדב חש שהפעילות שהוא מבצע חיונית לארגון הוא יחוש מחויבות רבה יותר.
- קשרים חברתיים, ככל שלמתנדב מעורבות עם חברים אחרים בארגון הוא יהיה בעל מחויבות ארגונית רבה יותר.

המחויבות הארגונית באה לידי ביטוי לא רק בזמן ההתנדבות אלא גם בפעילויות הנוספות שמבצע המתנדב. אין שגרירים טובים יותר לארגון מאשר המתנדבים. במקום העבודה, בקרב חברים, עם המשפחה או בכל הזמנות אחרת יוכל המתנדב להגן על הארגון בחירוף נפש ממש. אולם כל זאת רק כאשר הוא חש את המחויבות הארגונית ומרגיש כחלק מהארגון. לכן, תפקידו של הארגון בכלל ושל אחראי המתנדבים בפרט לטפח את המחויבות הארגונית ולתמוך בקשרים החברתיים ובתחושת התועלת שחש כל מתנדב בפעילותו. מתנדב שבע רצון יהיה שגריר טוב.

השמת המתנדבים = שיבוץ

השמת המתנדב היא פעולה בה חייבים להתאים בין צרכי הארגון ובין צרכי המתנדב עצמו. ההנחה הינה כי השמת המתנדב לפעילות התואמת את מניעיו תביא לשיעור רצון גבוהה של המתנדב, ועלייה ברמת הסיכויים שלו להצליח ולהתמיד בתפקיד.

על מנת להבין את מניעי ההתנדבות חייב העובד העורך את ההשמה להבין את הרקע התרבותי, החברתי והאישי של המתנדבים. כמו כן ישנו הבדל בין

מתנדב אשר הגיע לארגון לתפקיד מסוים לבין מתנדב המגיע לארגון מתוך הזדהות עם ערכי הארגון ועם דרכי פעילותו, ומוכן להיקלט לתפקיד באופן גמיש יותר.

מתנדב אשר הגיע לארגון לצורך תפקיד מסוים, בד"כ גם יגיע אליו, מכיוון שזהו תחום התמחותו גם בעבודתו הרגילה ו/או הוא בעל עניין אישי בתפקיד. לעומת מתנדב שמגיע לארגון מתוך ערכים בהם הוא מאמין, לרוב פחות חשובים לו אופי ההתנדבות והדרך להתנדב ובאיזה תחום, וכל זאת בהנחה שהערכים בהם הוא מאמין מתקיימים.

לעיתים, קיימות בקרב מנהלי תחום ההתנדבות הנחות יסוד שגויות הגורסות שמתנדבים אינם צריכים לפתח צפיות גבוהות מידי בהקשר לפעילותם כיוון שאינם מקבלים שכר. ולכן אינם יכולים לבצע עבודה טובה ומקצועית כמו זאת של השכירים. לרוב, הנחות יסוד אלה מופרכות, ולפעמים אפילו ההיפך הוא הנכון.

הבעיה היא שלפעמים הנחות יסוד אלה יכולות להשפיע על מנהל תחום ולפגוע בשיקול דעתו בזמן שיבוץ המועמד להתנדבות.

בתהליך השיבוץ עלינו להיות קשובים למתנדבים אך גם להיות מודעים לנקודות הבאות:

1. ניסיון העבר (האישי) של המתנדב או של אדם אחר קרוב אליו.
2. הערך שמייחסת החברה ממנה מגיע המתנדב למניע זה. האם מותר לדבר במונחים של שליטה, השפעה, או רק במונחים של חמלה, של חסד וכו'?

בתהליך השמתו של המתנדב יוצגו/יוגדרו בפניו משימות הרלוונטיות לתפקיד. קיימת חשיבות רבה להצלחת המתנדב במילוי תפקידו להגדרת תפקידו של המתנדב, להצגת המשימות והתנאים הנדרשים לביצוע המשימות והתאמתם ליכולת משאבי הזמן, נודעת חשיבות רבה במילוי תפקידו. בתהליך ההשמה ישנה חשיבות רבה לזיהוי משימות ותפקידים למתנדבים במסגרת הארגונית- אחת מהדרכים המועילות ביותר היא לשלב את צוות העובדים בשכר. באופן זה ניתן להצליח לשתף את העובדים משלב מוקדם ביותר. הדבר יתרום לגישתם החיובית בהפעלת המתנדבים עצמם.

סדנת מיפוי צרכי הארגון
נערך מספר רשימות אשר יעזרו לנו למפות בצורה מסודרת ויעילה את צרכי הארגון, ולהעלות רעיונות למשימות שבהן הארגון זקוק למתנדבים.

רשימה מס' 1:

מיפוי - צילום מצב:

עיצוב משימות למתנדב החדש תוך הבנה תקפה/מעמיקה יותר של מציאות הארגון וסביבתו. תהליך עיצוב משימות דורש איסוף נתונים ומידע ממקורות שונים ומגוונים בתוך הארגון (צורך) ומחוצה לו (גם צורך וגם אוכלוסייה פוטנציאלית להתנדבות).

מקורות מידע:

צפייה וראיונות עם הצוות המנהל והמקצועי, לקוחות. חומר כתוב: מסמכי יסוד, תקנות, דוחות סטטיסטיקות. משימות מתנדבים שנעשות כיום בארגון. משימות חשובות לארגון שלא נעשות כיום. משימות שמתנדב יכול לעשות ואני כעובד לא יכול לעשות. (חידוד הבדלים)

מומלץ לערוך תהליך מקביל לצוות השכיר בבניית רשימה מס' 1, בעזרת מתנדבים ותיקים הפועלים בארגון. זאת, על מנת לאמת משימות שמוצעות על ידי הצוות עם משימות המומלצות על ידי מתנדבים ותיקים, וכן על מנת להגביר שותפות מתנדבים בתהליכי תכנון. תהליך זה אינו חד פעמי, אלא מכון ליצירת דיאלוג מתמשך בין העובדים למתנדבים ולחיזוק השותפות ביניהם.

רשימה 2:

המשימות שמתנדב אינו יכול לעשות ואני כעובד יכול לעשות.

רשימה 3:

משימות השירות וצרכי לקוחות שלא יתבצעו בארגון אם לא יהיו מתנדבים, ומשימות שעובדים מעדיפים לתת למתנדבים.



ביקורת במצב של מצוקה
יצירת שחיקה ולא תמיכה

סיכום:

המשימות שכדאי שהמתנדבים יבצעו בארגונינו לאור הרשימות הקודמות רשימה 4 למעשה מסכמת את הדעות המוסכמות לרוב האנשים. כמו כן כדאי לשאול שאלות אלה גם עובדים בדרגות שונות: דרג בכיר, ביניים וגם עובדים הנמצאים בקשר ישיר עם לקוחות הארגון. כמובן, מומלץ לשמוע יוזמות של מתנדבים.

לבסוף נגיע ל: "הגדרת תפקיד/משימה" שמהווה נקודת מפתח להגדרת התפקיד אל מול המתנדב. לאחר שערכנו מיפוי של צרכי הארגון נעבור להגדרת התפקיד והעברת המשימה למתנדב.

הגדרת תפקיד למתנדב:

כאשר מנהל תחום ההתנדבות בונה הגדרת תפקיד הוא צריך לצאת מנקודת הנחה שהמתנדבים שואפים לעשות עבודה טובה. הגדרת התפקיד חייבת להיות ברורה וממוקדת וצריכה לכלול מרכיבים של הנאה ושל חיוניות. בתפקידים מסוימים אפשר לתת למתנדב עצמו לעצב את תפקידו ביחד עם מנהל תחום ההתנדבות.

ניסוח הגדרת תפקיד:

- כותרת לתפקיד.
- דרישות התפקיד.
- מטרת יחידת העבודה.
- מטרת התפקיד.
- מספר ימי התנדבות ושעות התנדבות שבועיות.
- נסיעות.
- חופשות ארוכות וקצרות.
- תוכנית הכשרה הכנה ופיקוח.
- הדרכה שוטפת- דרישה מהמתנדב להשתתף בהדרכה כחלק בלתי נפרד ממילוי מחויבות לתפקיד.
- ישיבת צוות- חובת השתתפות בישיבות הצוות.
- תגמולים- תיאור התגמולים אותם עשוי המתנדב לקבל כתוצאה מפעילותו בארגון.
- הגבלות- במקרים בהם יש הגבלות פורמאליות על התפקיד כגון מסירת מידע גביית כספים וכדומה.
- משך זמן מילוי התפקיד- במידה ויש הגבלה על תקופת ההתנדבות.

המתנדבים בארגון פועלים במגוון תפקידים. חלק מהתפקידים מוגדרים למתנדבים בלבד, וחלקם מבוצעים במקביל גם ע"י שכירים. על הארגון להגדיר הגדרה ברורה לגבי כל תפקיד ותפקיד- מי אחראי על המתנדב העוסק בתפקיד, מה ביכולתו או בסמכותו של המתנדב לעשות במסגרת התפקיד, ומהן הפעולות אותן אין הוא רשאי לבצע.

הגדרת התפקידים תתחשב ביכולת המתנדבים לבצע פעולות שונות, תתייחס למגבלות חוקיות החלות על עובדים מקצועיים או על בני נוער, ותהיה מותאמת לנגישות המתנדבים לביצוע הפעילויות.



הלב מוביל להתייחס לכושלים,
אך השכל ואחריו אנחנו... נמשכים למצליחנים

תהליך קליטה ואוריינטציה למתנדב

תהליך קליטת מתנדב חדש בארגון הוא תהליך חיוני שייקבע במידה רבה את הצלחת שילובו בארגון. תהליך הקליטה חייב להיות מובנה ורצוי להציב מתנדבים קולטים אשר עברו לשם כך הכשרה מיוחדת. חשוב לזכור כי המתנדב החדש נדרש להסתגל למכלול רחב של פרטים הקשורים לארגון ולתפקיד החדש ולא פעם גם לסטאטוס ההתנדבות עצמו.

במהלך תהליך הקליטה ילווה המתנדב החדש על ידי מתנדב ותיק יותר העוסק באותו התפקיד אליו שובץ המתנדב החדש, או על ידי עובד שכיר אשר מתחייב לפנות זמן מספיק לצורך קליטת המתנדב. קיימים ארגונים בהם מקובל שרכז המתנדבים, מנהל היחידה בה יפעל המתנדב או השותף לתפקיד הם אלה, ואלה בלבד, הרשאים לקלוט מתנדב חדש לפעילות.

במגן דוד אדום ישנן תחנות בהן תהליך החונכות מובנה וברור ויש תחנות בהן הפעילות מבוצעת על ידי המתנדבים והשכירים בתהליך מזדמן. רצוי לקבוע מראש מי הם המוסמכים לקלוט מתנדבים חדשים ולוודא כי אין קולט אחד המטפל בקליטת יותר מארבע מתנדבים חדשים בעת ובעונה אחת.

באופן כללי, ניתן לקלוט מתנדבים בוגרים בודדים בעת ובעונה אחת בתחנה. תחנות הנדרשות לקלוט קורס שלם של מתנדבים בוגרים מוצאות את עצמן לא פעם לאחר מספר חודשים עם מספר מתנדבים בודדים שבסופו של דבר נקלטו. במרבית המקרים הסיבה היא הקליטה עצמה. עדיף לבצע קורס למספר תחנות סמוכות, כל פעם בתחנה אחרת, כאשר פרק הזמן בין קורס לקורס יעמוד על כשלושה חודשים. לכל קורס יקלטו מתנדבים מהתחנות הסמוכות על פי הצורך והתכנון של כמות המתנדבים הנדרשת. קורס למספר תחנות יחד יאפשר לכל תחנה לקלוט מספר מתנדבים בודדים בכל שלושה חודשים ולהשקיע את כל תשומת הלב בקליטתם.

בשלושת החודשים האלה רצוי שהמתנדבים שהגיעו זה עתה מהקורס ישולבו לפעילות בזוגות. זוגות אלה יבחרו על ידי המתנדבים עצמם ובדרך כלל החלוקה לזוגות תתחיל עוד במהלך הקורס עצמו. שילוב של שני מתנדבים בוגרים כזוג עם חונך שילווה את קליטתם, יועיל להתמדה ולקליטה עם מינימום קשיים.

החונך חייב לדעת שיש ללוות את המתנדב למקום הפעילות החדש, להכיר לו את נהלי העבודה, הוראות ועדכונים ואת השותפים בתחנת העבודה. יש להבהיר למתנדב גם את הנהלים וגם את הנורמות הנהוגות במקום ההתנדבות ואפילו, כן, את מקום השירותים והמטבח.

כניסה לתפקיד הינה מצב מעורר חששות, תפקיד החונך, כמו גם של מפעיל המתנדבים, מנהל היחידה ו/או המלווה מטעמו, לסייע למתנדב למצוא את מקומו.

הניסיון מראה כי מתנדבים מצפים למשוב כבר בתחילת עבודתם. יש לראות תהליך זה כחלק מהתחזוקה והתגמול המתמשך שהמתנדב זקוק להם על מנת לבדוק את תפקודו ולקבל אישור להצלחותיו.

חוזה

אחת הדרכים החשובות להצלחת הטמעתו של המתנדב בארגון הוא החוזה. חוזה יוצר התחייבות לתקופה מסויימת ולקודי התנהגות נדרשים ומצופים מהמתנדב. במגן דוד אדום חותם המתנדב על חוזה בבחינת בקשה להתנדבות. בטופס הבקשה להתקבל כחבר מתנדב במגן דוד אדום, מצהיר המתנדב על נכונותו להתנדבות לפרק זמן של שנתיים. הציפייה שכל מתנדב, לאחר תקופת התנדבות, ירגיש עצמו כחלק בלתי נפרד מהארגון וימשיך את התנדבותו גם ללא מחויבות חוזית.



חוזה התנדבות דומה במידה מסויימת לחוזה העסקה רגיל אולם קצר ממנו בהרבה. החוזה יתחיל בדרך כלל בהגדרת מטרות הארגון ומטרות הפעילות ההתנדבותית, ימשיך בהגדרת תפקידו של המתנדב, חובותיו וזכויותיו, ומסגרת התפקיד והפעילות שעל המתנדב לבצע במהלך פעילותו.

החוזה איננו חד צדדי, בבחינת המתנדב נותן והארגון מקבל. החוזה צריך להגדיר למתנדב גם את מה שהוא מצפה לקבל מהארגון - את הפעילות, המדים, הביטוח, אופן החזר ההוצאות וכד'. הארגון יצפה לקבל מהמתנדב שעות התנדבות מינימאליות, להבטיח שהמתנדב אכן עומד בדרישות התפקיד, בריאותו תקינה, אין לו מניעת פעילות עקב רישום פלילי ועוד.

קיימים ארגונים בהם ישנו "טקס" חתימה על החוזה, כאשר המתנדב ואחראי המתנדבים או המנהל חותמים על החוזה יחד עם המתנדב. במגן דוד אדום החוזה נמצא בטופס הבקשה להתנדבות ואחראי המתנדבים מטעם וועד הסניף, לאחר שקיבל את המתנדב מאשר את החוזה בעצם קבלת המתנדב באמצעים אלקטרוניים.

הכרות:

כניסת מתנדב לתפקיד ולארגון מלווה בחששות טבעיים מפני מקום חדש, אנשים חדשים, מעמד לא מוכר בעיקר למתנדב שזו הפעם הראשונה שמתחיל פעילות התנדבותית בארגון ועוד. הסטטוס של להיות מתנדב הוא סטטוס שונה מארגון לארגון ובודאי מאדם לאדם, ותלוי רבות בתפקיד ההתנדבותי ובנסיגונו של האדם במערכות ארגוניות.

מתנדב צעיר המגיע לארגון מכיר עד כה את בית הספר. לעומתו גימלאי שכל חייו עבד בארגונים ציבוריים יודע לעיתים את הדינמיקה הארגונית עוד בטרם נתחיל להסביר לו. לכן, חשוב שהחונך ינהל שיחה קצרה עם המתנדב באמצעות הטלפון או אפילו באינטרנט ויקבל ממנו פרטים ראשוניים, ובמקביל יעבור על טופס בקשת החברות בו מופיעים הפרטים האישיים של המתנדב.

בפגישת האוריינטציה קיימת חשיבות רבה להגיע לתוצאה בה מכיר המתנדב את מיקום ההתנדבות, את המצופה ממנו במהלך הפעילות, לכן יכיר את בעלי התפקידים העיקריים שיכולים להשפיע על פעילותו.

יש להבחין בין מתנדבים שיפעלו בתפקידים מסורתיים לבין מתנדבים שיפעלו בתפקידים חדשים. מתנדבים הפועלים בתפקידים מסורתיים ידרשו במידה מסויימת "לחקות" את קודמיהם בתפקיד או את המתנדבים הוותיקים הפועלים באותם תפקידים בארגון.

לעומת זאת, מתנדבים הפועלים בתפקידים חדשים ידרשו ליצוק תוכן חדש לתוך התפקיד והחונך המלווה אותם ילמד יחד איתם את מהות התפקיד, את אופי הפעילות ואת הנושאים הדורשים התייחסות מיוחדת שאיננה זהה לתפקידים האחרים בארגון. לכן, כאשר מפתחים תחום התנדבות חדש וקולטים מתנדבים שאינם מתוך הארגון, חשוב לתעד את תהליך הכנסת המתנדבים ואת הבעיות שהתעוררו בתחילת הדרך.

תהליך ההיכרות והקליטה צריך לכלול:

1. סיור במקום ההתנדבות.
2. הכרת בעלי התפקידים המשפיעים על המתנדב.
3. הכרת הצוות עמו המתנדב יפעל.
4. מפגש עם מתנדבים נוספים הפועלים בסביבת המתנדב.
5. מנהגי המקום.

בשלושת חודשי ההתנדבות הראשונים ילווה את המתנדב החונך שנקבע מראש. תפקידו העיקרי הינו ללמד את המתנדב כיצד לפעול מבחינה מקצועית אולם לא פחות מכך גם מבחינה ארגונית - כיצד רושמים את שעות הכניסה והיציאה, היכן ממתנינים לקבלת החולים, כיצד פונים אל הלקוחות, הכרות עם הצוות השכיר, צרכים פיזיים חיוניים ועוד.

אחת ההצלחות הגדולות בקליטת מתנדבים בסניפי מגן דוד אדום מושגת דווקא באמצעות החברים להתנדבות ולא רק החונך. מתנדבים הנקלטים בזוגות או בצוותים קטנים יחדיו מתמידים הרבה יותר. לכן, רצוי שתהליך ההיכרות והקליטה יהיה עם זוג המתנדבים יחדיו ולא רק עם המתנדב הבודד. לעיתים כדאי להמתין מספר ימים ולתאם את מפגש ההכרות לשני המתנדבים ולא לבצע מייד את התהליך לאחד מהם בלי חברו.

החודש הראשון להתנדבות הוא החודש הקריטי מבחינת שילוב המתנדב בארגון, ולכן על החונך ואחראי המתנדבים לעמוד בקשר רצוף עם המתנדב לאחר כל משמרת או פעילות, לקבל מהם משוב ולתקנו בפעילות הקרובה עד כמה שידו משגת.

נהלים הקשורים להשמת מתנדבים תהליך קליטתם והגדרת תפקידם:

חברות מתנדבים במד"א

1. כללי

במד"א סוגים שונים של מתנדבים עפ"י סוגי חברותם וגילם, כמפורט בתקנון מד"א.

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט סוגי החברויות במד"א וחיידוש/סיום חברות מכל סיבה שהיא.

3. הגדרות

ראה "נוהל מס' 05.01.01 - הפעלת מתנדבים - הנחיות כלליות".

4. סוגי החברות במד"א

4.1 הזכות להיות חבר

4.1.1 תקנון מד"א קובע כי:

"כל אדם היושב בישראל רשאי להיות חבר האגודה לאחר שנתמלאו בו התנאים שנקבעו בתקנון זה".

4.1.2 לפיכך, כל אדם בוגר או צעיר (לא מתחת לגיל 15) רשאי להגיש בקשה להיות חבר במד"א כמתנדב או חבר עובד.



להחלטה שהתקבלה בשיתוף קל יותר לגייס את הסביבה למימוש

4.2.1 חבר פעיל רשאי להיות כל אדם מגיל 18 שנתקיימו בו תנאים אלה:

- א. הגיש בקשה להתקבל כחבר האגודה החתומה בידו, בהמלצת שני חברים פעילים של האגודה או בהמלצת שני תושבים המכירים אותו, שהם מהימנים על חברי וועד הסניף.
- ב. עבר בדיקת רופא ולא נמצא כי הוא חולה במחלה המונעת ממנו למלא תפקיד מתפקידי המתנדבים באגודה.
- ג. חתם על כתב התחייבות לתקופה של שנתיים לפחות למלא את תפקידו בהתאם להוראות הממונים עליו ובהתאם למטרות האגודה - באמונה, ביושר, בהתנדבות ושלא על מנת לקבל שכר.
- ד. עבר קורס לעזרה ראשונה, על פי קביעת מד"א, ועמד בבחינות הגמר, ו/או שהוא בעל הכשרה שהוכרה בידי מד"א ובתנאים שייקבעו.
- ה. עבר תקופת ניסיון של חצי שנה מיום קבלתו כמועמד לחברות פעילה.
- ו. השתתף באופן פעיל בעבודת האגודה בהתאם להוראות הממונים עליו.
- ז. שילם דמי חבר כפי שקבע הוועד הפועל של מד"א מזמן לזמן.

4.2.2 חבר פעיל אשר הפסיק זמנית את פעולתו פטור מלעמוד שנית בבחינת קורס עזרה ראשונה אם ההפסקה לא עלתה על שלוש שנים.

4.2.3 כחברים פעילים נחשבים גם חברי המועצה, חברי הוועדים בסניפים, חברי הוועדות המייעצות והוועדות המסייעות לוועדי הסניפים.

4.2.4 לחברים פעילים תינתן תעודת מתנדב מד"א.

4.2.5 מתנדב חייל בשירות סדיר יציג בפני וועד הסניף אישור התנדבות ממפקדיו.

4.4 חבר כבוד

4.4.1 חבר כבוד הינו מתנדב אשר נשיא מד"א העניק לו תואר זה.

4.4.2 חברי כבוד יחדשו חברותם במד"א אחת לשנה אך לא ישלמו דמי חבר כפי שייקבע הוועד הפועל מעת לעת. מתאם פעולות התנדבות יעדכן את חברי הכבוד בדבר חידוש החברות אחת לשנה.

4.4.3 יו"ר וועדת מתנדבים שעל יד הוועד הפועל ימנה וועדה אשר תמליץ על הענקת תואר חבר כבוד למתנדבים במד"א.

4.4.4 המלצות לוועדה יועברו על ידי וועדי המתנדבים בסניפים או על ידי וועדות וועד הפועל. החלטת הוועדה תועבר לאישור מליאת וועד הפועל.

4.4.5 הוועדה תקיים דיון שנתי לפני תחילת השנה העברית.

4.4.6 בערב ראש השנה יתקיים טקס הענקת חברות כבוד על ידי נשיא מד"א למועמדים שהומלצו ע"י הוועדה. לטקס יוזמנו כל חברי הכבוד של מד"א משנים עברו.

4.5 מתנדב ותיק

4.5.1 מתנדבים ותיקים הינם מתנדבים אשר התנדבו במד"א במשך למעלה מחמש עשרה שנים רצופות ואשר מסיבות בריאות או עקב גיל מתקדם אינם יכולים להמשיך בפעילותם.

4.5.2 תואר מתנדב ותיק יוענק למתנדב על פי החלטת וועד הסניף.

4.5.3 וועד הסניף יעביר למתאם פעולות התנדבות את שמות החברים הותיקים הקיימים בסניף בכל תחילת שנה.

4.5.4 מתנדבים ותיקים יחדשו חברותם אחת לשנה וישלמו דמי חבר כפי שיקבע הוועד הפועל מעת לעת. וועד הסניף אחראי להודיע למתנדבים הותיקים על חידוש החברות.

4.5.5 וועד הסניף ישאף לצרף את המתנדבים הותיקים לכל פעילות חברתית או פעילות הסברתית במידת האפשר.

4.6 מתנדב מסייע לוועד הסניף

4.6.1 מתנדב מסייע לוועד הסניף הינו מתנדב החבר בוועדה המסייעת לוועד הסניף.

4.6.2 וועד הסניף יקים וועדה מסייעת לפעילותו אשר תכלול תושבים מקרב הציבור באזור שמשרת הסניף.

4.6.3 בראשות הוועדה יעמוד יו"ר וועד הסניף, חברי הוועדה יסייעו לסניף בהיקף של 8 שעות פעילות בחודש.

4.6.4 וועד הסניף יעביר למתאם פעולות התנדבות את שמות החברים המסייעים הפעילים בסניף בכל תחילת שנה.

4.7 מתנדב מייעץ

4.7.1 מתנדב מייעץ לוועד הסניף הינו מתנדב החבר בוועדה המייעצת לוועד הסניף.

4.7.2 וועד הסניף יוכל לקיים וועדה מייעצת לפעילותו לצורך מיוחד ולזמן קצוב.

4.7.3 בראשות הוועדה המייעצת יעמוד רכז המתנדבים של הסניף.

4.7.4 וועד הסניף יעביר למתאם פעולות התנדבות את שמות החברים המייעצים הפעילים בסניף בכל תחילת שנה.

5. פקיעת חברות

חברותו של חבר פעיל או חבר נוער מד"א תפקע בקרות אחד או יותר, מהמקרים הבאים:

5.1 התפטר מחברותו בהודעה בכתב לוועד הסניף.

5.2 הפסיק לשלם דמי חבר לתקופה העולה על שנה, ולא חידש תשלומיו תוך 30 ימים מיום שנמסרה לו התראה בכתב.

5.3 הופסקה חברותו מכל סיבה אחרת, בהתאם לאמור בסעיף 7 להלן.

5.4 לא עמד בדרישות המחייבות חבר פעיל או חבר נוער מד"א, לפי העניין, וקיבל התראה על כך 30 ימים מראש, ולא תיקן המעוות לפי דעת וועד הסניף.

6. חידוש חברות

6.1 מתנדבי מד"א יחדשו חברותם השנתית באמצעות תשלום דמי חבר שנתיים.

6.2 הוועד הפועל של מד"א יקבע במהלך חודש ספטמבר את מחיר דמי החבר לשנה הקרובה.

6.3 מתאם פעולות התנדבות יעביר דרישה לחידוש חברות לסניפי מד"א החל מתאריך 1 לאוקטובר וועד ל- 31 בדצמבר.

6.4 מתנדבים אשר לא יחדשו את חברותם עד למועד המצוין לא יפעלו במסגרת הארגון עד לחידוש החברות.

מתנדבים חדשים ששילמו עבור הקורס היסודי ישמש התשלום כדמי חבר לאותה שנה.

מתנדבים חדשים ששילמו עבור הקורס היסודי בתאריכים 1/10-31/12 יהיו פטורים מתשלום דמי החבר למשך שנה ושלושה חודשים.

6.5 הסניף יוודא כי המתנדב המחדש את חברותו התמיד בפעילות מינימום של 8 שעות בחודש בתקופה של 4 חודשים לפני חידוש חברותו ועבר השתלמות שנתית כנדרש.

6.6 המתנדב ימלא טופס "חידוש/רישום חבר מתנדב" יחתום עליו וימסרו לוועד הסניף בצירוף מספר קבלת דמי החבר, סכום ותאריך התשלום. וועד הסניף יעביר יעדכן בתכנת ניהול כ"א (חילן) וייתייק הטפסים בסניף.

6.7 מנהל האזור יעביר למתאם פעולות התנדבות את טופסי הרישום של המתנדבים שחידשו חברותם. מתאם פעולות התנדבות יוודא שחידוש החברות בוצע למתנדבים שמילאו חובת מינימום התנדבות ועברו השתלמות שנתית ויעדכנם במחשב (טפסים ייעודים מופצים באמצעות דיסקט לכל הסניפים).

6.8 מתאם פעולות התנדבות יעביר למנהל האזור ולוועד הסניף דיווח מצבת המתנדבים שחידשו חברותם בהתפלגות לסוגי החברות ורמת ההכשרה.

6.9 מתנדב המבוטח בגין מתנדב אחר (שני אחים, אב ובן מתחת לגיל 18 וכד'), ישלם 50% מסכום דמי החבר כפי שייקבע על ידי הוועד הפועל.

6.10 מתנדב שחידש חברות, יקבל תעודת חבר. תוקף התעודה השנתית יפוג בתאריך 31/3 בשנה שלאחריה.

קבלת מתנדב לסניף

4.1 תקנים

קבלת מתנדב למד"א תעשה ע"י וועד הסניף, בהתאם לתקנון מד"א. וועד הסניף יעמוד בתקני המתנדבים, כמפורט ב"נוהל מס' 05.01.05 - תקני מתנדבים במד"א".

4.2 קליטת המתנדב

קליטת המתנדב בסניף תעשה עפ"י הנחיות "נוהל מס' 05.01.06 - קבלת מתנדבים למד"א".

4.3 חברות במד"א

4.3.1 כל מתנדב יהיה חייב להירשם כחבר במד"א ויידרש לחדש חברותו במועד מעת לעת.

4.3.2 לעניין זה, ראה "נוהל מס' 05.01.03 - חברות מתנדבים במד"א".

4.4 ביטוח

4.4.1 כל מתנדב מד"א מבוטח במוסד לביטוח לאומי (בגין תאונות עבודה) וכן בחברת הביטוח המבטחת את מד"א (בגין רשלנות מקצועית וכו'), כאמור ב"נוהל מס' 05.01.07 - ביטוח מתנדבי מד"א".

4.4.2 בקרות מקרה ביטוחי למתנדב, יש לפעול עפ"י "נוהל מס' 03.04.04 - תאונות עבודה" ו"נוהל מס' 03.04.09 - אובדן/נזק שנגרם לעובד".

מתנדבי מד"א – תפקידים

1. כללי
 - 1.1 מתנדבי מד"א פועלים כחלק מצוותי רפואת החירום, במתקני מד"א ובכל מקום אחר שיידרש, להגשת עזרה ראשונה לנפגעים ו/או חולים.
 - 1.2 בשל האופי המיוחד של הפעלת המתנדבים, הוגדרו תפקידיהם וזאת במגמה לשמור על אחידות ארגונית ותפעולית, כמפורט בנהל זה.
2. המטרה

מטרת הנהל לפרט תפקידי מתנדבים במד"א.
3. הנחיות כלליות
 - 3.1 כל מתנדב במד"א יעמוד בלוח הזמנים לתורנויות, שייקבע ע"י וועד הסניף.
 - 3.2 על המתנדב להשתתף בהשתלמויות ורענון בעזרה ראשונה על מנת לשמור על רמה מקצועית גבוהה. ההשתלמויות יבוצעו בתיאום עם מתאם פעולות התנדבות ומנהל האזור.
 - 3.3 על המתנדב להיות בכוננות לשעת חירום או לאירוע רב נפגעים על פי דרישות הסניף.
 - 3.4 המתנדבים הפעילים ישולבו בפעילויות נוספות לפי צרכי מד"א, דוגמת ליווי טיולים במסגרת מד"א, נוכחות באירועים, הסברה ושיווק ועוד, הכול לפי החלטת וועד הסניף.
 - 3.5 ככלל, על המתנדבים לפעול על פי הנחיות וועד הסניף, מנהל האזור, מתאם פעולות התנדבות והנהלת מד"א.

4.1 מלווה אמבולנס

4.1.1 מתנדב אשר תפקידו הוגדר כמלווה לצוות האמבולנס, יהיה בוגר קורס עזרה ראשונה בן 60 שעות לפחות.

4.1.2 האחריות לטיפול ופינוי הנפגע/חולה, חלה על איש הצוות הרפואי הבכיר.

4.1.3 לא יתלוו לצוות האמבולנס יותר משלושה מלווים.

4.1.4 למרות האמור בסעיף 4.1.3 לעיל, לכל נסיעת אמבולנס יצטרף מלווה אחד לפחות, הצטרפות מלווה שני, תהיה תלויה במצבת המתנדבים המלווים בסניף באותה משמרת.

4.1.5 המתנדב ישמע להוראות והנחיות נהג האמבולנס, וינהג עפ"י הנהלים וכללי המשמעת הנהוגים במד"א.

4.1.6 איסורים

המלווה לא יטפל בכספים, לרבות קבלת תשלום עבור הנסיעה;
אין למסור לחדר המיון טופס חולה/נפגע באמבולנס, שמילא המלווה ללא בדיקת נהג האמבולנס או איש הצוות הרפואי הבכיר.

4.2 מגישי עזרה ראשונה בחדרי טיפולים בנקודות ההזנקה

4.2.1 מגיש עזרה ראשונה בחדר טיפולים יהיה בוגר קורס עזרה ראשונה בן 60 שעות לפחות, אשר עבר בנוסף השתלמות לטיפול בטיפולי מרפאה.

4.2.2 בנקודות הזנקה/תחנות מד"א בהן קיימים חדרי טיפולים, יוצבו מתנדבים מגישי עזרה ראשונה, לצורך מתן טיפול לפונים.

4.2.3 מגיש ע"ר יופנה לטפל ע"י תורן המוקד בתחנות האזוריות ובתחנות ללא מוקד, ע"י נהג אמבולנס/פרמדיק (במידה ונמצאים בתחנה).

4.3 מדריכי עזרה ראשונה

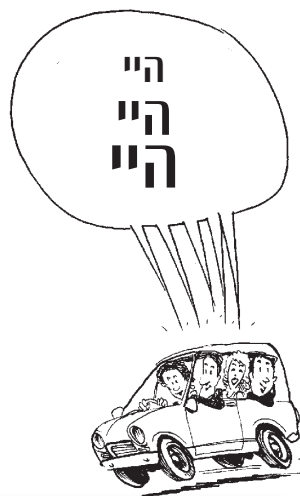
4.3.1 מדריך עזרה ראשונה מתנדב יהיה בוגר קורס מדריכי עזרה ראשונה שאושר להדריך על ידי מחלקת הדרכה של מד"א.

4.3.2 המדריכים המתנדבים יעבירו קורסים בסיסיים למועמדים להתנדבות וקורסים לציבור הרחב.

4.3.3 על פי החלטת מנהל מחלקת ההדרכה יוסמכו המדריכים המתנדבים לבחון ולהעביר קורסים מתקדמים.

4.3.4 מדריכי העזרה ראשונה בסניף יפעלו להעלות את הרמה המקצועית של המתנדבים על ידי השתלמויות ותרגילים.

4.3.5 מדריך נוער ידריך קורסים לבני נוער. ההדרכה למתנדבים פעילים ע"י מדריך נוער תהיה באישור יו"ר וועד הסניף.



שיתוף הפעולה בין חברי הצוות משפיע לחיוב
על רמת שביעות רצונם,
ומשפיע אף יותר על רמת שביעות רצון לקוחותיהם

4.4 חובשי תחנת עזרה ראשונה ניידת

4.4.1 חובש בתחנת עזרה ראשונה ניידת יהיה בוגר קורס תער"ן המשתתף ברוב ההשתלמויות והרענונים לחובשי התער"ן בסניף.

4.4.2 חובשי תער"ן ישמשו ככוננים לטיפול באירוע רב נפגעים והפעלת תער"ן.

4.4.3 וועד המתנדבים יקיים מערך הזנקה על פי רשת קשר מעודכנת ויוודא אחת לשלושה חודשים את תפקודה.

4.4.4 חובשי התער"ן ישתלבו במערך התער"ן האזורי.

4.5 נהגי אמבולנס

4.5.1 נהג אמבולנס מתנדב יהיה בוגר קורס נהגי אמבולנס שאושר על ידי קצין הבטיחות בתעבורה במד"א ומשרד התחבורה לשמש כנהג ברכב חירום מסוג אמבולנס ומחזיק ברשיון נהיגה תקף.

4.5.2 נהגי אמבולנס יפעלו בשגרה על פי סידור תורנויות ובעת אירוע רב נפגעים או עומס פעילות בהתאם לצרכים.

4.5.3 הנהגים יהיו מוכנים להיות מוזעקים עפ"י רשימת כוננות מוכנה מראש בתיאום עם מנהלי האזורים.

4.5.4 הנהגים המתנדבים יפעלו כנהגי נט"ן/אט"ן, יצאו לאירועים, אבטחות ונוכחויות אמבולנס בתיאום בין וועד הסניף למנהל האזור.

4.5.5 הנהג יהיה אחראי על תקינות האמבולנס, על כשירות הציוד ועל הפעלת אנשי הצוות המצטרפים לנסיעה.

4.5.6 הנהגים ישאפו ללמד את המתנדבים המצטרפים אליהם

את אופן השימוש בציוד שבאמבולנס וישלבו אותם במהלך הטיפול.

4.5.7 נהג אמבולנס מתנדב יצייד בפנקס קבלות לצורך גביית תשלום עבור השירות.

4.5.8 נהג שברשותו ציוד כוננות יופעל על ידי המוקד האזורי במקרים של הצלת חיים.
עם תום האירוע ידווח המוקד האזורי למוקד הארצי על פעילות הנהג.

4.5.9 כל האמבולנסים של מד"א מיועדים לשימוש הנהגים כך שיש לוודא שלכל נהג בתורנות יהיה אמבולנס שמיש. מרכז המתנדבים בסניף, אחראי על סידור תורנויות של הנהגים על האמבולנסים במשמרות. מנהל האזור או מי שמונה על ידו, אחראי על שמישות האמבולנסים וציודם.

4.5.10 הנחיות נוספות - ראה נוהלי מד"א בנושא רכב (פרק 04.05.00).

4.6 מתרימי דם

4.6.1 מתנדב מתרים דם יהיה בוגר קורס מתרימי דם ויאושר לתפקידו ע"י מנהל בנק הדם.

4.6.2 מתנדבים ישמשו כמתרימי דם בכפיפות תפעולית של הסניף וכפיפות מקצועית של אגף שירותי הדם.

4.6.3 וועד הסניף ישאף שכל מתרים דם יהיה נהג אמבולנס על מנת להפעילו במקרה חירום ועל מנת לאפשר ביצוע התרמות דם מחוץ לסניף.

4.6.4 מתרימי הדם יתרימו בבנק הדם שבסניף בשעות ובימים הקבועים וכן בכל הזדמנות נוספת על פי תיאום עם מנהל האזור.

4.6.5 מתירמי הדם ירכזו רשימת תורמי דם פוטנציאליים המביעים הסכמתם לתרומות נוספות ולתרומות מיוחדות ואשר אינם מאוגדים בהסכם תרומות קיבוצי.

4.6.6 מתרים הדם יזמין תורמים אלה לשעות התרמה מיוחדות על פי אפשרותו. ויסות התורמים ופתיחת התרמה ייערכו בתיאום עם מנהל האזור והנהלת בנק הדם.

4.6.7 המתירמים, בתיאום עם בנק הדם בסיוע וועד הסניף ומנהל האזור, ייזמו התרמות דם מרוכזות בתקופות בהן קיים מחסור בתרומות דם דוגמת תקופת החגים והחופשות.

4.6.8 מתירמי הדם יהיו מאורגנים במערך כוננות להתרמות דם דחופות.

4.6.9 מתירמי הדם יסבירו לתורמים על מערך ההתנדבות במד"א ויעודדו אותם להתנדב.

4.7 מסייעים להתרמות דם ונאמני התרמות דם

4.7.1 מתנדבים יסייעו למתירמי הדם בהתרמות.

4.7.2 וועד הסניף יודא שבכל התרמת דם יסייעו שני מסייעים לפחות בבנק הדם.

4.7.3 מסייעים בבנק הדם יהיו בעלי הכשרה בסיסית בנושאי תרומות הדם.

4.7.4 מתנדבים ישמשו כנאמני התרמות דם אשר תפקידם לגייס תורמים ולהגביר את המודעות והנכונות לתרומות הדם בישראל.

4.7.5 המסייעים בכוננות להתרמות דחופות כמו מתירמים.

4.8 חובשים מלווים (בנט"ן/אט"ן)

- 4.8.1 חובש מלווה בנט"ן יהיה מתנדב בוגר השתלמות נט"ן. עדיפות תינתן לבוגרי קורס תער"ן ו/או קורס נהגי אמבולנס.
- 4.8.2 המתנדבים יפעלו עפ"י הוראות הפרמדיק והרופא ולא יחרגו מסמכותם.
- 4.8.3 מתנדב לא יחדיר עירו או יזריק זריקה אלא אם הוסמך לכך בקורס ומצויה בידו תעודה בתוקף.
- 4.8.4 רכז המתנדבים בסניף יצוות בעדיפות נהגים מתנדבים בוגרי השתלמות נט"ן כחובשים מלווים/נהגים בנט"ן.

4.9 מוקדנים

- 4.9.1 תורן מוקד מתנדב יהיה בוגר השתלמות אזורית לתורני מוקד ויאושר על ידי מנהל האזור לסייע במוקד.
- 4.9.2 השתלמות אזורית לתורני מוקד תועבר בעדיפות לבוגרי קורס נהגי אמבולנס שעברו הכשרה כתורני מוקד.
- 4.9.3 מתנדבים יסייעו לתורני המוקד במוקדים האזוריים ויפעלו תחת אחריותו של קצין המשמרת האזורי.
- 4.9.4 בתחנות בהם אין מוקדים ישמשו מתנדבים כמוקדני משנה בתיאום בין וועד הסניף עם מנהל האזור.

ניהול המנהל נמדד עפ"י תוצרי העובדים,
כשם שחינוך ההורים נמדד
עפ"י מעשי הילדים.



פרק 5:

בנייה, פיקוח והדרכה של תוכנית הכשרה למתנדבים

בסניפי מגן דוד אדום שתי שיטות עיקריות לקליטת המתנדבים. יש סניפים בהם עוברים המתנדבים את שלבי המיון והראיון לפני הקורס ויש סניפים בהם עוברים את שלבי הראיון אחריו. במרבית הסניפים מתנדבי הנוער מאותרים טרם הקורס והמתנדבים הבוגרים לאחריו. יש יתרונות לכל שיטה אולם בעיקר הדבר תלוי בגודל הסניף ובמסורת קליטת המתנדבים בו.

בחרנו לדון בנושא הכשרת המתנדבים לאחר תהליך המיון גם מהסיבה שההכשרה לא תמה עם גיוסו של המתנדב ותחילת פעילותו, והיא ממשיכה גם במהלך ההתנדבות כחלק בלתי נפרד ממנה. על המתנדב חלה אחריות אישית להשלים את ידיעותיו האישיות ומיומנותיו באופן תדיר, על מנת לדעת היטב ברגע המבחן את תפקידו במערך הצלת החיים.

לאחר שלב איתור המתנדבים, גיוסם, מיונם, השמתם והגדרת תפקידם, נעבור להכנת תוכנית הכשרה, אשר תכין את המתנדבים לפעילותם בצורה הטובה ביותר ותגדיל את סיכויי הצלחתם. פרק זה יעסוק במספר שלבים הקשורים לפיתוח ולבנייה של תוכנית ההכשרה:

- מהי תוכנית ההכשרה ומאפייניה
- פיקוח ושיפור של תוכנית ההכשרה.
- הערכת התוכנית.

רקע כללי:

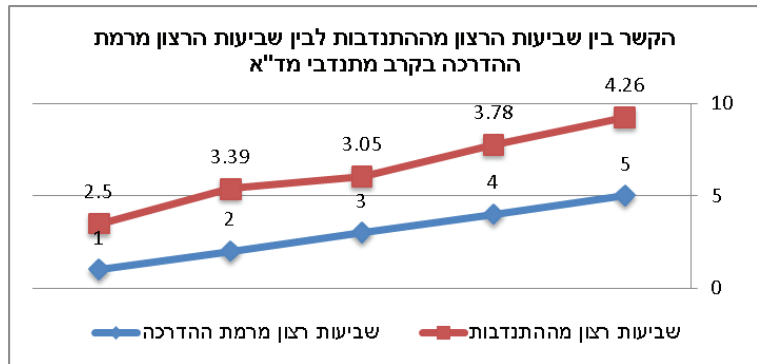
הדרכה והכנה טובה לתפקיד תורמות להתמדה בכך שהן מגבירות את הביטחון העצמי של המתנדב היודע כי הוכשר לתפקידו. חשוב להדריך את המתנדבים במקום בו הם מיועדים לפעול תוך הצגת הארגון ובעלי התפקידים עימם המתנדב יבוא במגע.

במחקרים שבוצעו על התמודדות המתנדבים במגן דוד אדום נמצא כי הקורסים אותם הם עוברים מכשירים אותם לבצע את פעילותם המקצועית, אולם לא פחות מאפשרים להם להתמודד נפשית עם אירועים קשים. מתנדבי נוער שנחשפו להחייאה, לנפטר או לנפגע קשה בתאונת דרכים דיווחו על רמת תגובות נפשיות דומה למתנדבים שלא נחשפו לאירועים אלה.

במחקר שבדק מתנדבים ולא מתנדבים שהשתתפו בקורס נהגי אמבולנס שאחריו יצאו לפעילות מבצעית לא נמצאו הבדלים בדיווח על תסמינים נפשיים בין שתי הקבוצות.

משמעות הממצאים היא שהקורס, ולא הנסיון הקודם, מחסן את המתנדבים בפני השפעות נפשיות בהתמודדות עם מראות קשים ובטיפול בנפגעים.

נמצא קשר בין מידת ההכשרה הניתנת למתנדבים לבין שביעות הרצון שלהם והיות הארגון מוקד משיכה למתנדבים פוטנציאליים.



במגן דוד אדום קורס ההכשרה הבסיסי למתנדבים בפעילות האמבולנסים מקיף 60 שעות לימוד ובשירותי הדם- 20 שעות לימוד. מערכת ההכשרה המורכבת מקורסים בסיסיים וקורסי המשך יוצרת ציפיה לקידום ומאפשרת שביעות רצון רבה יותר לאורך זמן שירות רב יותר.

בארגונים רבים ההכשרה כולה מבוצעת בתחילת ההתנדבות ולאחריה מתבצעים שימור ידע ורענונים בלבד. ככל שהמתנדב משכיל יותר ומעוניין להתנדב כך עולה חשיבותן של ההכשרות שנבנו לצרכי גיוס ושימור.

יורק (1998) מצא כי הכשרה מקיפה, שיטתית ומקצועית הביאה להתמדת מתנדבים בתחום קליטת עלייה. ציפי ווהפור (2004) שבחנה מתנדבים פורשים ומתנדבים פעילים במד"א, מצאה כי פיתוח החלק המקצועי (כחלק מתאוריית הציפייה שבה האמונה באפשרות לקידום) הינה גורם נוסף להתמדה בהתנדבות. עוד נמצא שהמדרג המקצועי והציפיה לאפשרות קידום מגבירות את הימצאות המתנדבים לאורך זמן.

תוכנית הכשרה:

אחד התפקידים החשובים ביותר של ההכשרה היא לסייע ולתרום לפעילותו היעילה של המתנדב. לכן, חשוב מאוד ליצור התאמה בין הנלמד בהכשרה לבין הפעילות אותה יבצע המתנדב במהלך פעילותו.

בשנים האחרונות בוצעו שינויים רבים בקורסי ההכשרה של מתנדבי מד"א ובעיקרם שילוב תכני הטיפול הנמרץ כבר בקורסי הבסיס, וכן שילוב של מידע על הצלב האדום הבינלאומי ועקרונותיו כחלק בלתי נפרד מקבלת מד"א לשורות הצלב האדום. תחום חשוב נוסף הוא המוכנות לרעידת אדמה, מוכנות שהפכה חלק בלתי נפרד מתפקידו של המתנדב כאיש צוות עצמאי לאחר רעידת אדמה חזקה.

ההכשרה נועדה לתת למתנדב את כל הכלים הדרושים להצליח בפעילותו כבר במשמרת הראשונה. לתחושת הצלחה והישגיות בפעילות הראשונה תהיה השלכה דרמטית על שילובו של המתנדב, על שביעות רצונו ועל התמדתו בעתיד. התחושה הראשונית של הצלחה ומשמעות היא אחד הכלים המשמעותיים ביותר שניתן באמצעותם לחזק את המתנדב ולגרום לו ל"התאהב" בפעילות ובארגון.

תהליך ההכשרה נועד לשלב את המתנדבים בהצלחה בפעילות. לכן, במהלך הקורס חשוב מאוד לספר ולתאר את מהלך הפעילות ולציין כיצד כל פרק בהכשרה המקצועית יוכל לסייע למתנדב בפעילותו. דוגמאות אלה חיוניות ונצרבנות היטב בזכרונם של החניכים בקורסים. סיפורי גבורה ו"מורשת קרב" של מתנדבים ואנשי צוות אחרים יתרמו לגאווה ולרצון להשתייך לקבוצה ולהצליח בה. יש כמובן להזהר ולספר על סיפורי הצלחה כמו גם על סיפורי כשלון אותם עשוי המתנדב לחוות במהלך הפעילות.

אסור ליצור מצב שהחניכים ירגישו כי כל פעילות שיבצעו תמיד תהיה מוצלחת כי לצערנו, החיים אינם כאלה ובוודאי שלא בארגונים העוסקים עם ציבור לקוחות נזקק וחולה.

גודל הקבוצה בתהליך ההכשרה חשוב אף הוא. ככל שהקבוצה גדולה יותר כך למדריך יהיה קשה יותר לנהל תהליך של חיברות. אולי חומר הלימוד יועבר בצורה מקצועית וטובה אולם החלק הלא פחות חשוב היא ההכרות האישית בין חברי הקבוצה והדינמיות של תהליך הכניסה להתנדבות.

ההכשרה איננה מסתיימת בתום הקורס. במהלך תוכנית ההכשרה וכחלק בלתי נפרד ממנה ילווה המתנדב החדש ע"י מתנדב ותיק, שתפקידו יהיה לסייע בקליטה המקצועית והחברתית של המתנדב במסגרת הארגון. לצורך זה, על הארגון לקבוע תקופת ניסיון מוגבלת שבמסגרתה יהיה מעמד המתנדב החדש "כמתנדב על תנאי", ורק לאחר המלצת המתנדב הוותיק שנקבע כמלווה יוכל המתנדב לעבור למעמד של מתנדב מן המניין.

עלינו לזכור כי ההתנדבות אינה מהווה את עיקר עיסוקו של המתנדב הטרוד בפרנסתו או בלימודיו, ועל כן מיומנותו פוחתת ככל שעובר הזמן מקורס ההכשרה הראשון.

הארגון צריך להמשיך ולעדכן את המתנדבים וכן לרענן את מיומנותם במשך כל תקופת הפעילות. ההכשרה תינתן בנפרד על-פי מקצועות ההתנדבות, ולפי קהל היעד- כוונים, בני נוער, פנסיונרים וכדומה.

ישנם ארגונים בהם הקורס הבסיסי מהווה את כל ההכשרה לה זוכה המתנדב בכל תקופת פעילותו. במגן דוד אדום, כחלק מתורת הציפיה, קיימת מערכת של פיתוח וקידום מקצועי מדורג. מתנדב יוכל לשאוף להתקדם ולפתח את יכולותיו המקצועית ככל שיתרום יותר למערכת. לכן, הכשרת המתנדבים איננה חד ממדית, אלא מדורגת.

כשם שפיתוח קריירה ופיתוח משאבי אנוש הינם מרכיב חיוני אצל השכירים כך גם אצל המתנדבים. מסלול ההכשרה של המתנדבים צריך להיות כרוך בפיתוח קריירה התנדבותית.

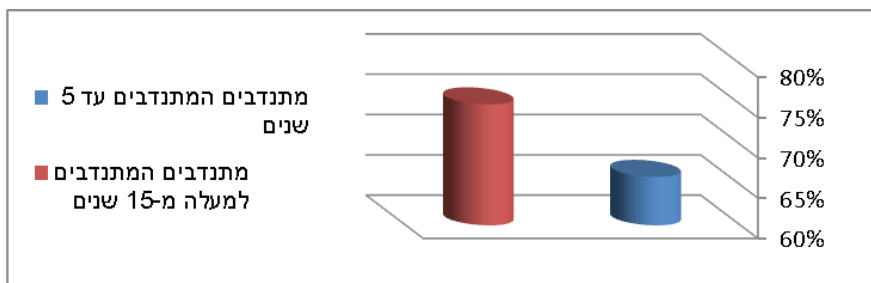
בבניית תוכניות ההכשרה למתנדבים חייב להיכלל מסלול פיתוח המתנדב והתקדמותו בארגון. מסלול ההתקדמות והפיתוח ייעשה באופן אישי לכל אחד מהמתנדבים, ויאפשר ל"טפס" לתפקידים בהם האתגר גדול יותר במסגרת השירות.

מגוון התפקידים בארגון ילווה בקורסים מתקדמים, המכשירים את המתנדבים לפעילות מתקדמת, אשר תזכה אותם בהכרה ובטיפוח מצד הנהלת הארגון.

המתנדבים חייבים לדעת, כי תפקידו של הארגון הוא להעמיד לרשותם את האפשרות לחינוך מקצועי, לרענן ולחידוש הידע הקיים והוספת נדבכים אחרים, אולם חובתו של המתנדב ואחריותו להצטרף להכשרות אלה ולנצל כל הזדמנות להעמיק את ידיעותיו ואת מיומנותו.

כיום עומדים לרשות המתנדבים משאבים ייעודיים להשתלמות והכשרה מקצועית באמצעות לימוד מקוון באינטרנט וספרות מקצועית. בכך יכול המתנדב להעלות את רמתו המקצועית בחסכון זמן ניכר ואף לשאול שאלות ותשובות מומחים בתחום הרפואה הדחופה ולזכות למענה מהיר.

שימוש בספרות מקצועית בקרב מתנדבים בוגרים לפי מספר שנות התנדבות.



בדיאגרמה זו ניתן לראות כי יש קשר בלתי נפרד בין מקצועיות והכשרה מקיפה לבין התמדת המתנדבים בארגון. אנו רואים שבקרב מתנדבים אשר מתנדבים למעלה מ-15 שנים בארגון יש רצון וצורך לשמור על המקצועיות שלהם וכי הם משתמשים בספרות מקצועית ב-10% יותר מאשר מתנדבים המתנדבים עד ל-5 שנים.



לעיתים, נדרשת אנרגיה גדולה יותר לבריחה מקבלת
ההחלטה, מאשר הארגיה הנדרשת לקבלתה

מאפייני תוכנית ההכשרה:

לתוכנית ההכשרה מאפיינים ייחודיים:

- במהלך בניית התוכנית עלינו לעשות הפרדה בין מה "שטוב לדעת" לבין מה "שחיוני לדעת". לרוב זמננו מוגבל וזמנו של המתנדב יקר ערך. יש לנסות לא לספק מידע רב מידי, שכן המתנדב עלול לאבד עניין וכתוצאה מכך יזכור מעט מאוד מידע. לאחר שהמתנדב החל את עבודתו רצוי להציע לו מפגשי העשרה שיעסקו בסוגיות שונות ביתר העמקה.
- ההכשרה לתפקיד מתאפיינת בהיותה החוליה הראשונה לביצוע יעיל של תפקיד במסגרת ארגונית כלשהי. היא נתפסת ע"י המשתתף ועל ידי הארגון כאמצעי להשגת יעילות במילוי התפקיד, העלאת סיכויי הצלחת המתנדב בתפקיד והתאמת כישורי המתנדב לעיסוקו הספציפי ולהכשרתו לתפקיד.
- הכשרה כההליך שיטתי לרכישת ידע, מיומנויות וגיבוש תפיסות ועמדות-פיתוח יכולות של המתנדב כאדם, כאיש צוות וכאיש הארגון. בתחום ההתנדבות יש להסתכל בראי של המשמעות האישית לעשייה התנדבותית כגורם מוטיבציוני. ההכשרה צריכה להיות אינטראקטיבית ככל האפשר. קיום דיונים, קבוצות עבודה קטנות, מקרים לדוגמא, משחקי תפקידים אשר מאפשרים להתאמן במיומנויות חדשות ועוד.
- מתנדבים בעלי רקע שונה מביאים עימם לעיתים קרובות ניסיון עשיר, כישורים בתחומים שונים, דפוסי פעולה שונים ולא אחידים. תוכנית ההכשרה מיועדות ליצור תשתית אחידה ומשותפת של ידע וכלים המאפשרים שיתוף פעולה בעבודה.
- קורס הכשרה מהווה מסלול "קליטה" ו"תחזוקה" נאות בארגון הן במישור האידיאולוגי- הזהות עם הרעיון, היעוד והערכים של ארגון, והן במישור המעשי- בעשייה של הארגון. מטרת התוכנית היא להפוך את המתנדבים לשותפי חזון של הארגון ושותפים אידיאולוגים לפעילותם, לקרב אותם כצעד ראשון ולשלב אותם בעשייה ע"י תחום פעילות מעשי (תפקיד).
- הכנה למציאות של הארגון- הן באופן הפורמאלי והן באופן הבלתי פורמאלי. הבנת המבנה, ההיררכיה, התרבות הארגונית, הנורמות, אשר מנחים את

העובדים בו. בזמן ההכשרה אל לנו לשכוח להתייחס למדיניות הארגון בנושא של סודיות, מי מורשה לחתום בשם הארגון, איזה מחשב הם מקבלים והיכן יוצאים תדפיסי המחשב. בנוסף ההכשרה תורמת ליצירת מערכות יחסים בין המתנדבים לבין העובדים בשכר.

- ההנחה הבסיסית היא שקיימת חשיבות רבה בפיתוח, בגיבוש, ובקידום מקצועי. הבהרות בתחומים אלה מקדמות לא רק את המתנדב עצמו, אלא גם את הקשורים אליו מקצועית וגם את המערכת כולה.
- הכנה קוגניטיבית לפעילות - המתנדב עשוי להיתקל במהלך פעילותו בחוויות קשות ולהתנסות באירועים קשים. על ההדרכה לתת למתנדב את כל הכלים הדרושים לו על מנת לעמוד בהצלחה עם האתגרים שמציב לו התפקיד. מתנדב מיומן ומקצועי יוכל להתמודד עם ארועים בהצלחה ובכך להשיג את תחושת שביעות הרצון שכה חשובה להתמדתו. לעומת זאת, תחושת כישלון נמצאה כאחד הגורמים העיקריים לעזיבת מתנדבים במחקרה של ציפי והפור (2004) שבוצע בקרב מתנדבי מד"א.

ניתן להבחין בין תוכניות הכשרה והדרכה שונות המיועדות למתנדבים בשלבים שונים של פעילותם:

- תוכנית אוריינטציה לארגון ולתחום.
- תוכניות הכשרה בכניסה לתפקיד.
- תוכניות הדרכה בתפקיד.
- תוכנית העשרה.

תכני ההכשרה:

קורס ההכשרה נע סביב שלושה אלמנטים בסיסיים: ידע, מיומנות ועמדות המשתתף.

תוכן ההכשרה מכוון על פי שלושה פרמטרים הקשורים ב:

1. מה שהמתנדב חייב לדעת על ארגון, על לקוחות ועל תפקיד.
2. ידע וכלים לביצוע המשימה.
3. עניין אישי- הגורמים המוטיביציוניים.

עיצוב תכני ההכשרה:

קווים מנחים לעיצוב תוכן תוכנית הכשרה למתנדבים:

1. מסגרת מכשירה חייבת לזהות את הגורמים המרכיבים את תיאור התפקיד, את תחומי הפעולה ואת הכישורים הנדרשים ממתנדבים או של העובדים איתם. תחומים אלה קובעים את מטרות התוכנית ואת יעדיה. עיצוב התוכנית, וניהול ההכשרה.
2. שימוש בעקרונות של למידת מבוגרים, שימת דגש על אווירה של כבוד, של אחריות ושל שיתוף הלומדים. התייחסות לניסיונם של הלומדים והתכוונות לצרכים ולתפקידים.
3. למידה יישומית: דגש על רלוונטיות לביצוע התפקיד. הכוונה ליצירת חיבור בין הלמידה למיומנויות השדה.
4. מעורבות ושיתוף: ניסיון לתת למעורבים מידה מקסימאלית של בעלות על תהליך הלמידה.
5. חדשנות: התוכנית חייבת להוסיף מידע, שיטות, או לחילופין הרחבת הידע העמקה בו והבנתו.

כמו כן, בתוכנית ההכשרה צריך להיות מידע מספק על נושאים בסיסיים, כגון:

1. התפקיד- המטלות.
2. המעורבים / שותפים- לקוחות השירותים הניתנים, צוות בשכר: זהותם, ותפקידם, צוות בהתנדבות: זהותם, ותפקידם,
3. המסגרת- תנאי העבודה.
4. התוכנית- מידע ספציפי.
5. הסביבה הקהילתית.
6. הארגון בכללותו- היסטוריה, מדיניות, מבנה, שירותים הניתנים ועוד.
7. הווייתו של המתנדב: חובות, זכויות, נהלים, דין וחשבון, הוצאות, ביטוח, נסיעות.
8. מסגרת הפעלה: הצוות המפעיל, סגנונות, תגמולים.
9. תגמול- התוכנית תחזק את המוטיבציה. הלמידה צריכה לתת מענה
10. לגורמים מוטיבציוניים פנימיים: העשרה, ידע, חיזוק המעמד. גורמים מוטיבציוניים חיצוניים: תגמול, תעודות והוקרה.
11. תוכניות קצרות וממוקדות- חשוב לזכור שהעניין המרכזי של המתנדבים
12. הוא מילוי התפקיד, והלמידה היא אמצעי ולא מטרה.
13. התייחסות להטרוגניות והבדלים אישיים- רקע תרבותי, השכלה, ניסיון קודם.
14. יצירת קבוצת עמיתים.

הדרכת המתנדבים בתוכנית ההכשרה:

האם הדרכה היא זכות או חובה:

מקובל לראות את ההדרכה כתהליך שיטתי, מתוכנן ומסודר של פיתוח כישורים ומיומנויות, לצד פיתוח רגישות ומודעות למצבים אישיים ובין אישיים. בדרך זו נוצרת אווירה בטוחה ותומכת שתאפשר תפקוד אפקטיבי יותר. ההדרכה נועדה לדאוג לשיפור המיומנויות המודרכות תוך שטובת מקבל השירות היא העיקר, ואיכות השירות היא המטרה העיקרית, שנוועדה לצמצם את הפער בין רמת הביצוע בפועל לבין רמת הביצוע הרצויה.

חשוב לראות בהדרכה:

- דרך להתמודד עם התחרות על מתנדבים חדשים.
- דרך להתאים את היכולת של המתנדבים הוותיקים ליעדים ולאתגרים חדשים.
- דרך להרחיב תוכניות חדשות ולפתחן.
- דרך לפיתוח תפקידים התנדבותיים מקצועיים כללים (כמו תוכנית הטוענים המשפטיים). מדובר בהכשרה של תהליך הסמכה המיוועד גם להשיג ידע וכלים, אך גם לפתח ולהעמיק חשיבה מקצועית.
- הכוונה לקריירה בהתנדבות: קידום, רוטציה, פרישה.
- פיתוח צוותי הוראה בתחום ההתנדבות.

לסיכום: יש להקנות למתנדבים (החל במנהיגות המתנדבת, בעלי תפקידים וכלה במתנדבים מן השורה) את הידע המקסימאלי, הכלים והמיומנויות הנדרשות למילוי המשימות שלקחו על עצמם ברמה נאותה, ועפ"י סטנדרטים מקובלים.

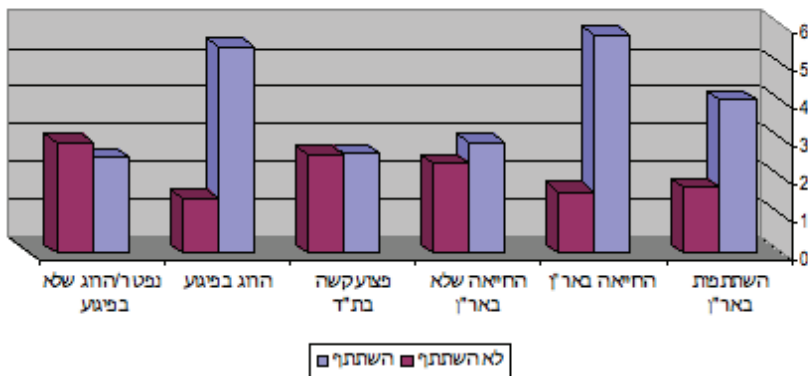


במגן דוד אדום נבדקה יכולתם של המתנדבים להתמודד עם אירועי השגרה ועם אירועים רבי נפגעים שמקורם בטרור. המתנדבים נשאלה על חשיפתם לאירועים קשים של החייה, חשיפה להרוג או טיפול בפצוע קשה בתאונת דרכים. אירועים אלה הינם אירועי שגרה והמתנדבים מוכשרים לטפל בהם בקורסי ההכשרה הבסיסיים והמתקדמים.

בנוסף, נשאלה המתנדבים על חשיפתם לאירועים רבי נפגעים, ביצוע החייה באירוע רב נפגעים או חשיפה להרוג באירוע שכזה. הממצאים מראים שמתנדבים שנחשפו לאירועי שגרה קשים לא דיווחו באופן שונה על סימפטומים נפשיים מאשר מתנדבים שלא נחשפו לאירועים אלה. לעומת זאת, באירועים רבי נפגעים נמצאו הבדלים גדולים בסימפטומים הנפשיים בין מתנדבים שנחשפו לאירועים לבין אלה שלא נחשפו אליהם.

מכאן, שההכשרה מאפשרת למתנדבים להתמודד היטב עם אירועי השגרה אולם ככל הנראה אירועים רבי נפגעים הם קשים להכלה וכל הכשרה איננה דומה למציאות הקשה עמה יש צורך להתמודד.

השפעת סוג החשיפה על רמת הסימפטומים



כאשר מתחילים את תוכנית ההכשרה יש לקבוע מדיניות ברורה לגבי מיקומן של ההכשרה ושל ההדרכה בתפקיד ההתנדבותי, ולהבהיר כי הן חלק בלתי נפרד ממנה.

על כן, כפי שכבר הזכרנו בעבר חייב להתקיים עם המתנדב החדש תהליך של תיאום ציפיות, הבנה והכרה שתוכניות ההכשרה הן חלק בלתי נפרד מהתפקיד ושיהיה עליו להקדיש זמן נוסף מעבר לשעות ההתנדבות להכשרות אלה.

בנוסף, יש ליצור תפיסה חשובה ויוקרתית להכשרה ולהדרכה ולהעביר אותן בצורה אטרקטיבית ומעניינת. חשוב להבהיר שמתנדב שלא יגיע באופן סדיר לפגישות ההכשרה לא יוכל להיות חלק מהקבוצה. על מנת להניע את המתנדבים להשתתף בהכשרה אפשר לתגמל את הקבוצה בפעילויות חברתיות לגיבוש הצוות תוך מתן דגש על בניית קשרים חברתיים, שיתוף בקשיים ובהצלחות ועוד.

כדאי לקבוע את ההדרכות בסמוך למקום המגורים או להעביר אותן ע"י למידה מרחוק דרך המחשב, כך מרגיש המתנדב את מאמץ הארגון להתחשב בצרכיו ולאפשר את השתתפותו תוך התחשבות וגמישות מקסימאלית.



לעולם יקפיד היחיד וישמור על איזון בין
השקעתו בעצמו,
לבין השקעתו בסביבה בה הוא נדרש לפעול.

פיקוח תוכנית ההכשרה

1. בפיקוח תוכנית הדרכה על הארגון ועל מנהל המתנדבים להסכים תחילה בשאלה עקרונית. האם תוכנית ההדרכה והפיקוח על עבודת המתנדבים שונה מתוכנית ההדרכה והפיקוח שמקיים הארגון עבור עובדיו השכירים? סוגיה זו חשובה על רקע המאפיינים הייחודיים של המתנדבים ומשימותיהם הייחודיות כפי שנקבעו על ידי הארגון.
במגן דוד אדום הושם דגש רב על פיתוח הדרכת המתנדבים ברמה גבוהה אף מזו המוענקת לעובדים. מתוך הבנה כי העובד השכיר ישלים את הרמה המקצועית במהלך הנסיון שצובר בפרק זמן סביר, הרי שהמתנדב אינו יכול לעשות זאת. לכן, קורס נהגי האמבולנסים למתנדבים ארוך יותר וכן קורס החובשים הבכירים. גם קורס הנוער אינו מסתיים כמעט תמיד במסגרת 60 שעות הלימוד הפורמליות ונוספות שעות רבות של תרגולים ואימונים לקראת הפעילות באמבולנסים.
2. האם מערכת היחסים בין המדריך - מנהל ההתנדבות לבין המתנדב שונה מהותית לעומת מערכת היחסים בין המנהל-מדריך לעובדיו?
במגן דוד אדום הקורסים למתנדבים מתקיימים ברמת התחנה ואילו קורסים בסיסיים ומתקדמים לעובדים מבוצעים במרבית המקרים באופן נפרד. בשנים האחרונות נעשו נסיונות רבים שברובם הצליחו מאוד, לשלב בקורסי המתנדבים, בפרט בקורסי החובשים הבכירים, גם עובדים בשכר. באופן דומה משולבים מתנדבים פראמדיקים בהשתלמויות העובדים ועל פי דיווחיהם הם מרגישים כחלק מהצוות וזוכים ליחס הוגן.
3. האם צרכי ההדרכה של עובד מיומן, ותיק ומנוסה שונים משל מתנדב מבוגר שעיסוקו העיקרי בעבודתו דומה לעיסוקו כמתנדב? והאם דומה לכך ההבדל בין מתנדב לא מנוסה לעובד חדש ולא מנוסה? במגן דוד אדום קליטת העובדים למערכת שונה מקליטת המתנדבים. לעיתים קרובות העובד שנקלט היה מתנדב בעברו כך שהוא יודע ומכיר את הארגון ואת הפעילות. אולם כאשר מדובר על מתנדב שזו רק תחילת דרכו יש לשים לב שבעתיים לקליטתו היעילה. עובד יישאר כי הוא זקוק למשכורת. מתנדב פשוט עשוי שלא להישאר.

4. האם התגמולים, רמת המחויבות של המתנדב, האפקטיביות של הסנקציות, שיכול הארגון להפעיל, די בהם כדי לשמר את המתנדב בארגון? במגן דוד אדום נדרשים המשתתפים בקורסים הבסיסיים לשלם מחיר סמלי על ההשתתפות בקורס. בחלק מהמקרים אף נדרשים המועמדים להפקיד צ'ק בטחון בגובה שכר הלימוד למשתתף חיצוני על מנת להבטיח את מחויבותו להתנדבות.

לעומת זאת, מתנדבים ותיקים המוכרים במערכת ואשר הומלצו על ידי הסניף להתקבל לקורסי המשך, אינם נדרשים לשלם. קורסים אלה נועדו לחזק אותם ולפתח את הקידום המקצועי שלהם לטובתם האישית ולטובת הארגון כולו. גם מתנדבים אלה מתחייבים בחוזה על המשך פעילותם בארגון לאחר סיום הקורסים לתקופה של שנה אחת לפחות.

5. שביעות הרצון של המתנדבים מתוכנית ההדרכה היא חלק מהותי וחשוב של הפיקוח וההערכה של התוכנית. מתנדבים לא מרוצים לא יתמידו בהדרכה וכתוצאה מכך לא יגיעו להתנדבות במקרה של קורס בסיסי או שלא יתפתחו מקצועית כשמדובר בקורס מתקדם. שביעות רצון של מתנדבים צריכה להבחן גם בנושאים הלוגיסטיים של הקורס דוגמת מוועדי הפתיחה, שעות הלימוד, תדירות המבחנים ואיכותם, זמן התרגול לעומת זמן הלימוד העיוני, חומר עזר ללימוד עצמי ועוד. לדוגמא, קורס למתנדבים בוגרים מתקיים בדרך כלל בשעות הערב במהלך חודשים ארוכים. פתיחת קורס כזה בתחילת הקיץ נועדה לכישלון. המתנדבים יוצאים לחופשות במהלך חודשי הקיץ ולא יוכלו להתמיד בהגעה לקורס כנדרש.

לעומת זאת, דווקא למתנדבי הנוער קורסים בסיסיים ומתקדמים בחודשי הקיץ הם הפתרון היעיל והטוב ביותר. לכן, תוכנית הדרכה והכשרה חייבת להתחשב בצרכי המתנדבים ולהפעילם לשביעות רצונם.

ההערכה של תוכניות ההכשרה:

קיימת חשיבות מרכזית לקיים הערכה לתוכנית ההכשרה- האם השיגה את מטרתה? פעמים רבות ההכשרה נראית כפתרון אפשרי להתמודדות עם בעיות אחרות, כגון: בעיות במבנה הארגון או בנהלים. הכשרה לא תמיד נותנת פתרון לבעיות ולקונפליקטים.

הצלחה של תוכנית חייבת להימדד:

1. השתלבות המתנדב בארגון ומידת המחויבות שלו.
2. הזדהות עם הארגון ועם מטרותיו.
3. הכנה אפקטיבית למילוי התפקיד.
4. תוצאת השתלבותם בארגון יחד עם העובדים בשכר והמתנדבים האחרים.

הדרכה, פיקוח והערכה הינם מרכיבים הכרחיים בחיי ארגון, שכן באמצעותם מסייע הארגון לעובדים במילוי תפקידם באפקטיביות, ומבטיח השגת מטרותיו.

עיקרון זה תקף, לגבי עובדים שכירים ומתנדבים כאחד.

מכאן נובע עיקרון נוסף המתייחס לחובות ולזכויות הזהות של ממלאי התפקיד בין אם הם דרג שכיר או דרג מתנדב. כל העקרונות והטכניקות של הדרכת עובדים תקפים להדרכת מתנדבים, ומכאן נובע עיקרון נוסף, המתייחס לחשיבות בהשקעת הארגון ובהקצאת משאבים להדרכה, לפיקוח ולהערכה של מתנדבים. מאפיינים ייחודיים בהדרכה, בפיקוח ובהערכת מתנדבים.

1. המשקל שניתן להדרכה כחלק מהתגמול הינו גדול יותר אצל מתנדבים, מכיוון שחסר המניע של התגמול החומרי.
2. הדרכה מוסיפה מימד של רצינות ושל אכפתיות כלפי המתנדב וכלפי עבודתו.
3. נושאים של סודיות ושל אתיקה מקצועית אינם מובנים מאליהם, והדבר דורש תשומת לב מיוחדת.
4. צורך ביותר נגישות וזמינות של מדריך למתנדב. נגישות חיונית גם במיקום הקורס. על הקורס להתקיים במיקום נוח למתנדבים על מנת שלא יאלצו לבזבז זמן וכסף על ההגעה לקורס. גם לכך נותן הלימוד המקוון יתרון גדול ומאפשר לקצר את פרקי הזמן המוקדשים לשיעורים עיוניים ולהתמקד בשיעורים בחלקים המעשיים של המיומנות הנדרשות מהמתנדב.
5. ניצול זמן. בעוד שהעובד המקבל שכר על שעות ההכשרה שמקבל בעבודה הרי שהמתנדב מבצע זאת ללא כל תמורה. המתנדבים מזהים במהירות חוסר ניצול זמן יעיל דוגמת איחורים, העדרויות או שיעורים שאינם רלוונטיים לתוכנית הלימוד ולצרכיהם.

לאחר שסקרנו את כל תהליך ההכשרה נדון בתוצרי הלוואי שלה:

- **הכשרה כפיתוח מתנדבים וחברים**- ההכשרה מספקת מתנדבים וחברים בעלי ידע ומיומנויות רלוונטיים לצורכי הארגון ויוצרת אצלם מחויבות רבה יותר לארגון.
 - **הכשרה כהטבה או תגמול**- בפרקים קודמים דנו בעובדה שישנם מתנדבים שהמוטיבציה שלהם נובעת מהצורך להתפתח מקצועית או אישית. ההכשרה יכולה לענות על צורכי המתנדבים בקשרים חברתיים.
 - **הכשרה כגיוס**- הכשרה טובה יכולה להיתפס כגמול, דבר היכול לשמש יתרון במשיכת מתנדבים איכותיים לארגון.
 - **הכשרה כגיבוש**- חוויית ההשתתפות ביחד במפגש הכשרה מקרבת בין החברים בקבוצה ובינם לבין גורמים אחרים בארגון אשר מעורבים בהכשרה. הגיבוש המושג בהכשרה הבסיסית הוא אחד המקורות החיוניים להצלחת שילוב המתנדבים בפעילות בהמשך.
 - **הכשרה כמיון**- יש ארגונים אשר מקבלים תחילה את כל המועמדים ומשתמשים בקורס ההכשרה על מנת לנפות מתנדבים שלא מתאימים. בנוסף לעיתים אפילו בתהליך מיון טוב ישנם מתנדבים אשר במהלך ההכשרה מתגלים כלא מתאימים לתפקיד שאליו יועדו. במקרה כזה יש לשוחח עם המועמד ולהעמיד בפניו ברגישות ובעדינות על חששותיו.
- בסקר שבוצע בקרב מתנדבי נוער ומתנדבים בוגרים במגן דוד אדום נמצא כי למעלה מ- 50% מקרב המתנדבים שהשיבו על השאלון רמת שביעות הרצון ממקצועיות ההדרכה הייתה 100% ובסה"כ כ- 85% היו מרוצים מעל 80% מרמת ההדרכה אותה קיבלו במסגרת הארגון. בהקשר זה נבחנה השאלה עד כמה רלוונטי הקורס לפעילות אותה מבצע המתנדב במהלך פעילותו בארגון. 75% מהמתנדבים השיבו כי הקורס מתאים לפעילות אותה הם מבצעים ברמה של למעלה מ- 80%.
- לגבי ספרות העזר לקורסים היא נמצאה משרתת למעלה מ- 50% מקרב המתנדבים ואילו באתר הלימוד המקוון השתמשו רק 25% מקרב המתנדבים. ברענון מקצועי במהלך השנה האחרונה השתתפו כ- 70% מהמתנדבים. נתון הדורש המשך טיפול ומעקב פרטני על רמתם המקצועית של המתנדבים.

נהלים הקשורים לבנייה, פיקוח והדרכה של תוכנית הכשרה למתנדבים:

1. תפקידי המתנדבים במד"א
 - 1.1 מתנדבי מד"א עוסקים במגוון פעילויות עפ"י כישוריהם המקצועיים, גילם, שעות התנדבות וכיו"ב.
 - 1.2 לעניין זה, ראה "נוהל מס' 05.01.04 - מתנדבי מד"א - תפקידים".
2. הכשרה
 - 2.1 פעיל/מתנדב נוער נדרשים מתוקף תפקידם, לעבור קורסים והשתלמויות להעלאת הרמה המקצועית, ורענון הידע הקודם וזאת במגמה לתת את הטיפול והשירות המיטביים לפונים לקבלת שירותי מד"א.
 - 2.2 לצורך כך, נקבעו מסלולי הכשרה והשתלמויות, כמפורט ב"נוהל מס' 05.01.08 - הכשרת מתנדבים במד"א".
3. שעות פעילות
 - 3.1 מתנדבי מד"א יקפידו על מסגרת משמרות מסודרת שתאפשר ניצול מיטבי של המשאבים בפעילות ההתנדבות.
 - 3.2 סידור העבודה יקבע ע"י וועד המתנדבים בתיאום עם מנהל האזור.
 - 3.3 תורנות לא תארך יותר מ- 12 שעות ברציפות.
 - 3.4 וועד הסניף ישאף לחלק את שעות הפעילות באופן שווה בין המתנדבים.

הכשרת מתנדבים

1. כללי
 - 1.1 מתנדבי מד"א חייבים בהכשרה מקצועית לצורך פעילותם במסגרת הארגון.
 - 1.2 לפיכך, נקבעו מסלולי הכשרה ברמה הארצית וברמה הסניפית, כמפורט בנוהל זה.
2. המטרה
מטרת הנוהל לפרט מסלולי הכשרה מקצועית והשתלמויות למתנדבי מד"א.
3. הגדרות
ראה "נוהל מס' 05.01.01 - הפעלת מתנדבים - הנחיות כלליות".
4. הנחיות כלליות
 - 4.1 מסלול הכשרה יהיה קבוע וישמור על רמת המתנדב וקידומו המקצועי.
 - 4.2 המסלול יקבע בהתאם לצורכי מד"א תוך התחשבות בצרכי המתנדב.
 - 4.3 מסלול ההכשרה יקבע תקופת התנדבות מינימלית בין קורס יסודי לקורס מתקדם ויחייב עמידה ברמה מקצועית בתקופת הביניים.
 - 4.4 קורסים ברמה אזורית או ארצית יחייבו בדיקה מדוקדקת לכל מועמד. ראיונות לקורסים כאלה יתקיימו ברמה אזורית בהם ישתתף נציג מפ"ה.
 - 4.5 מסלול הכשרה מורכב מחמישה קורסים מדורגים. כל קורס

מסמיך את המתנדב העובר אותו לפעילות נוספת לפעילויות להן הוסמך בקורסים הקודמים.

4.6 מסלול ההכשרה למתנדבים פעילים יופרד ממסלול ההכשרה למתנדבי נוער.

6. הכשרת מתנדבים פעילים במד"א

6.1 קורס עזרה ראשונה יסודי

6.1.1 מועמד להתנדבות יעבור קורס עזרה ראשונה יסודי בן 60 שעות.

6.1.2 תוכנית הקורס תוכן ע"י מח' ההדרכה של מד"א ותכלול את עקרונות העזרה הראשונה, שימוש בציוד והכרת נוהלי ההתנדבות.

6.1.3 הקורס יעבר ע"י מדריך מתנדב פעיל.

6.1.4 קורס עזרה ראשונה - 44 שעות

בוגר קורס עזרה ראשונה יסודי 44 שעות, חובשים בצה"ל, אח/ות, רופא או פראמדיק יעברו השתלמות שתכלול שימוש בציוד מד"א ובנוהלי מד"א.

6.2 קורס חובשי רפואת חירום/נהגי אמבולנס

6.2.1 מטרת הקורס להכשיר את המתנדב לפעילות ברמה מקצועית גבוהה ונהיגת רכב חירום מסוג אמבולנס.

6.2.2 לקורס יתקבלו מתנדבים פעילים במשך שנה במד"א ואשר יתחייבו להתנדב כחובשים מלווים/נהגי אמבולנס במשך שנתיים 16 שעות חודשיות לפחות מיום סיום הקורס ועומדים בתנאי הקבלה לקורס נהגים.

6.2.3 ראיונות לקורס נהגים מתנדבים יערכו במסגרת אזורית

על ידי רכז מתנדבים, בשיתוף מנהל האזור ונציג מתאם פעולות ההתנדבות.

6.2.4 קורס חובשי רפואת חירום/נהגי אמבולנס יתבצע במסגרת אזורית.

6.2.5 מועמדים חיצוניים

מועמדים חיצוניים לקורס חובשי רפואת חירום/נהגי אמבולנס יעברו קורס יסודי בעזרה ראשונה, יתנדבו במשך שלושה חודשים ולאחר מכן ימשיכו לפרק קורס הנהגים בכפוף להחלטת וועד הסניף, מנהל האזור ומתאם פעולות התנדבות.

6.2.6 תורני מוקד

קורס חובשי רפואת חירום/נהגי אמבולנס יכול לכלול במסגרתו השתלמות לתורני מוקד. השתלמות לתורני מוקד תתבצע בסניפים הרלוונטיים בלבד.

6.2.7 רישיון לנהיגת אמבולנס

רישיון נהיגת אמבולנס ותעודת סיום קורס יינתן למסיימי קורס חובשי רפואת חירום/נהגי אמבולנס. בכפוף לחתימת המתנדב על טופס ייפוי כוח בלתי חוזר שיחולט במקרה שמתנדב לא ימלא את התחייבותו להתנדבות במד"א ו/או יעסוק בתחום הרפואה הדחופה בשכר בטרם מילא מחויבותו זו.

6.3 קורס מדריכי עזרה ראשונה

6.3.1 מטרת הקורס להכשיר את המתנדבים כמדריכי עזרה ראשונה לקורסים היסודיים ולהשתלמויות עזרה ראשונה בסניפים.

6.3.2 לקורס יתקבלו מתנדבים פעילים שנה לפחות, בוגרי קורס יסודי ואשר מגלים ידע נרחב בעזרה ראשונה ובהמלצת הסניף.

6.3.3 בקבלה לקורס תינתן עדיפות לבוגרי קורסים מתקדמים.

6.3.4 המיון והקבלה לקורס המדריכים יתבצע במסגרת ארצית ויכלול בחינה בעזרה ראשונה וראיון אישי.

6.3.5 המתנדבים יתחייבו להעביר ארבעה קורסי 60 שעות או קורסים קצרים יותר במספר שעות בהתאמה במשך שנתיים מיום סיום הקורס, ובנוסף, השתלמויות למתנדבי הסניף.

6.4 קורס חובשים בכירים

6.4.1 מטרת הקורס להכשיר את המתנדב כחובש בכיר בצוות אט"ן/נט"ן.

6.4.2 לקורס יתקבלו מתנדבים פעילים שנתיים לפחות, בוגרי קורס נהגי אמבולנס או קורסים מתקדמים אחרים. תינתן עדיפות למועמדים פטורי גיוס הזמינים לפעילות בשעת חירום.

6.4.3 המיון לקורס יתקיים במסגרת ארצית או אזורית ויכלול בחינה בעזרה ראשונה וראיון אישי.

6.4.4 המתנדבים יתחייבו להתנדב על אט"ן/נט"ן 16 שעות חודשיות במשך שנתיים.

6.5 קורס מתירמי דם

6.5.1 מטרת הקורס להכשיר את המתנדבים כאנשי צוות התרמת דם.

6.5.2 לקורס יתקבלו מתנדבים פעילים שנה לפחות אשר יביעו נכונות להתרים כ- 20 שעות חודשיות במשך שנתיים מתום הקורס.

6.5.3 קורס מתירמי דם מתנדבים יתקיים במסגרת בנק הדם ובעדיפות בשעות הערב.

7. קורסים במסגרת סניפית

7.1 פתיחת קורס

7.1.1 וועד המתנדבים ומנהל האזור ישאפו לפתוח קורסים במסגרת הסניף במטרה לקלוט מתנדבים נוספים ובכדי לעמוד בתקן המתנדבים לפי מקצועותיהם. פתיחת הקורסים מותנית באישורו של מתאם פעולות התנדבות.



לשמירה על יתרון יחסי - סביבתי לאורך זמן,
לעולם הקפד במקביל לטיפוח החוליה החלשה, לחזק החוליה החזקה

7.1.2 מנהל האזור/וועד הסניף יגישו בקשה למתאם פעולות התנדבות על כל פתיחת קורס למתנדבים וכן פתיחת קורס על ידי מדריך מתנדב גם אם הקורס אינו מיועד למתנדבים ויבקש את אישורו.

7.1.3 וועד הסניף ידווח על גבי טופס "הודעה בדבר פתיחת קורס במסגרת סניפית" למתאם פעולות התנדבות את סוג הקורס, שמות המדריכים, מספר החניכים, תאריכי הקורס ומקום ההדרכה.

7.2 תשלום בעד הקורס

7.2.1 מועמד להתנדבות העובר קורס למתנדבים, ישלם עבור השתתפות בקורס לפי התעריף הנהוג באותה עת. לאחר סיום הקורס יזכה מתשלום דמי חבר עד לסיום השנה הקלנדרית בה שילם (מספר ההתחייבות עבור הקורס יירשם בטופס "בקשה לרישום המתנדב").

7.2.2 מתנדב אשר שילם את התשלום לאחר ה- 1 באוקטובר יהיו דמי החבר בתוקף עד ל- 31.12 בשנה שאחריה.

7.2.3 דמי ההשתתפות בקורס כוללים גם ספר ע"ר וחלוק למתנדב. באחריות מנהל האזור לנפקם למתנדבים.

7.2.4 גביית התשלום עבור הקורס תהיה באמצעות ובאחריות מנהל האזור או מי שימונה על ידו ולא באמצעות המדריך המתנדב.

7.3 ניהול הקורסים

7.3.1 מספר החניכים בכיתה לא יעלה על 25 מתנדבים בקורס נוער ולא יפחת מ- 26 מתנדבים בקורס בוגרים.

7.3.2 מנהל האזור יוודא שחדר ההדרכה מסודר ומאורגן להדרכת הקורס:

- א. בחדר ההדרכה יהיו אמצעי המחשה ותרגול תקינים (כגון: מטול שקפים, בובת החייאה וכד').
- ב. כיסאות ההדרכה יהיו לפי מספר החניכים.

7.3.3 ציוד

- א. ציוד התרגול יאוחסן בארון סגור ונעול בחדר ההדרכה. מפתח לארון יהיה אצל אחראי הדרכת המתנדבים או מרכז המתנדבים בסניף.
- ב. המדריך יוודא מראש הימצאות הציוד הדרוש לכל שיעור ובתום השיעור יוודא החזרתו לשימוש.

7.3.4 חומר הדרכתי

על מדריך הקורס להכין מבעוד מועד את כל החומר ההדרכתי הדרוש לשיעור, לרבות טופסי רישום, שאלהני שינון ועוד.

7.3.5 מוועדי השיעורים

- א. המדריך יתאם עם החניכים את מוועדי הקורס שבוע לפחות לפני כל מפגש.
- ב. מוועד השיעורים יועבר לידיעת מנהל האזור או למי שמונה על ידו לטפל בנושא ההדרכה.

7.3.6 סדר ומשמעת

לכל שיעור בקורס נוער, ימונה אחראי מטעם רכז המתנדבים לשמור על הסדר והמשמעת ולסייע למדריך ככל אשר יידרש.

7.4.1 בסיום הקורס תיערך בחינת סיום, גיליון הציונים יישלח למפ"ה. וכן תינתן תעודה למתנדב המעידה כי עבר את הקורס בהצלחה (ראה סעיף 7.4.5 להלן).

7.4.2 מתאם פעולות התנדבות יעדכן את מח' ההדרכה של מד"א על מועד פתיחת הקורס וסימו.

7.4.3 גיליונות הבחינה יועברו למח' ההדרכה של מד"א לצורך ניפוק תעודות.

7.4.4 מח' ההדרכה תעביר את התעודות למתאם פעולות התנדבות אשר יעדכן נתוני הקורס ויעבירן למנהל האזור.

7.4.5 תעודת הקורס תישאר בסניף ובתום שנת ההתנדבות הראשונה תוענק על ידי וועד הסניף למתנדב. תעודת קורסים מתקדמים תוענק לאחר מילוי מחצית תקופת המחויבות לאותו קורס.

7.4.6 תעודת קורס מדריכים תהיה תעודה זמנית ותחודש אחת לשנה במידה והמדריך הדריך קורס אחד לפחות במהלך השנה.

7.4.7 מועמד שלא התמיד בהתנדבותו במשך שנה, יכול לקבל את תעודתו תמורת השלמת מחיר "קורס 44 שעות למשתתף יחיד" לפי תעריף מד"א ביום התשלום.



העובד - נדרש לעשות נכון את הדברים (יעילות).
המנהל - נדרש (בנוסף) לעשות את הדברים הנכונים (תועלתיות)

8. השתלמויות מתנדבים במסגרת הסניף

- 8.1 על מנת לשמור על רמתם המקצועית של מתנדבי מד"א יערכו השתלמויות מקצועיות במסגרת הסניפים וברמה הארצית.
- 8.2 השתלמות שנתית בסניף תהיה בהיקף של 10-12 שעות בקבוצות של 12 מתנדבים. ההשתלמות תועבר על ידי מדריכים מתנדבים ופראמדיקים ותחולק לפי מקצועות המתנדבים.
- 8.3 בתחילת ההשתלמות ובסיומה, יתקיים מבחן שמטרתו עמידה על השיפור שחל ברמתם המקצועית של המתנדבים בעקבות ההשתלמות.
- 8.4 וועד הסניף יודיע למתאם פעולות התנדבות על פתיחת ההשתלמות במסגרת סניפית על גבי טופס "בקשה לפתיחת קורס במסגרת סניפית".
- 8.5 הנושאים להשתלמות שנתית יהיו:
- 8.5.1 החייאה בסיסית והחייאה בעזרת מכשירים.
- 8.5.2 לוחות שדרה, צווארונים וחילוץ נפגעים.
- 8.5.3 נפגעי טראומה והטיפול בהם.
- 8.5.4 מצבי חוסר הכרה.
- 8.5.5 חידושים וועדכונים בנושאים שונים לפי הצורך ובהתאם למקצועות אותם ממלאים המתנדבים המשתתפים בהשתלמות.
- 8.6 בתום ההשתלמות ידווח מרכז המתנדבים למנהל האזור ולמתאם פעולות התנדבות על סיום ההשתלמות ושמות המתנדבים שעברו את ההשתלמות.

8.7 מתנדבי הסניף ישתתפו בתרגילים סניפיים ואזוריים כפי שייקבע.

9. אחריות

האחריות ליישום הנוהל חלה על וועדי הסניפים, מנהלי האזורים, מתאם פעולות התנדבות וכל חבר באופן אישי.

10. תחולה ותוקף

הנוהל חל על כל מתנדבי מד"א, והוא תקף מעת פרסומו.



אמנות המנהל - בהגדרת הבעיה
סיומנות הצוות - במציאת הפתרון.

פרק 6

בקרה, תחזוקה וליווי מתנדבים בפעילות שוטפת

בפרק זה נעסוק בחלק של העבודה השוטפת עם המתנדבים, נדון בדרך לליווי המתנדב בתקופת התנדבותו, ובדרך לניהול ולפיקוח בצורה הטובה ביותר על הנעשה במערך המתנדבים מבלי לפגוע בו. נושא זה הוא עדין ולעיתים אף מורכב.

נעסוק בשלש סוגיות מרכזיות:

- שביעות הרצון של המתנדבים.
- הדרך לניהול מערך יעיל של פיקוח ובקרה.
- הדרך לניהול ולהדרכה של המתנדבים במהלך תפקידם בפעילות שוטפת.

החלק הראשון והחשוב ביותר בתחזוקת המתנדבים יעסוק בשביעות הרצון שלהם מהפעילות. שביעות רצון זו, היא שתביא את המתנדב להתמיד בפעילותו לאורך זמן ותניע את המתנדב לגייס את מלא עוצמתו למלא את תפקידו ההתנדבותי.

בסקר ארצי שבוצע בקרב המתנדבים במגן דוד אדום נמצא כי 88% מהמתנדבים מרוצים מהתנדבותם בארגון כאשר רמת שביעות הרצון של 40% מכלל המתנדבים עומדת על 100% שביעות רצון ועוד 30% מכלל המתנדבים דיווחו על רמת שביעות רצון של 80%.

הגורמים העיקריים שהשפיעו על שביעות הרצון של המתנדבים היו רמת הפעילות, יחס הצוותים, ההדרכה וההכשרה ויחס וועד הסניף אליהם. לעומת זאת, רמת שביעות הרצון מהביגוד ומהפעילות החברתית נמוכים מאוד.

אם המתנדב מרגיש חיוני והוא מצליח בפעילותו הוולונטרית, הוא יתמיד יותר בפעילותו. שביעות רצון ותחושת הישג, הם גורמים חשובים ביותר למתנדבים בארגונים. מידת שביעות הרצון של המתנדב תלויה במידה רבה באופי היחסים של המתנדב כפרט עם הארגון.

קיימת חשיבות גדולה למידת ההלימה בין צרכי המתנדב ומניעיו להתמיד בהתנדבות לבין פעילותו.

הצרכים החברתיים, הצרכים ההישגיים והצרכים לעוצמה, כגורמי התמדה

אישיים חיוניים ובהמשך לתאוריה של McClelland (1953) מצביעים על כך שאצל המתנדב קיימים מספר גורמי התמדה אישיים המשמשים בערבוביה. השגת היעד, דימוי התפקיד והקשרים החברתיים הם המשמעותיים ביצירת שביעות רצון אצל המתנדבים.

תפקידים המהווים אתגר ומעניינים ואשר מאפשרים ללמוד מיומנויות נוספות מביאים לשביעות רצון. גדרון (1984) מצא כי הישגים של פעילות ההתנדבות הם המביאים להתמדה, ורק ברמה פחותה יותר התנאים הסביבתיים. בקרב הנושרים מההתנדבות מצא גדרון (שם) כי התנאים הסביבתיים היו משמעותיים יותר. נוחיות בהתנדבות חיונית להתמדה ונגישות למקום ההתנדבות והזמן הדרוש להגיע אליה הם גורמים שיפסיקו התנדבות.

חשיבות מרכזיות התפקיד לארגון ותחושת המתנדב כמבצע פעילות משמעותית הינן מנבא חשוב לשביעות רצון ולהתמדה. קיים קשר בין מידת ההשקעה (המחיר) אותה תופס המתנדב את התנדבותו לבין רמת שביעות הרצון. כפי שכבר ציינו לעייל, ככל שהמתנדב חש שהמחיר שהוא משלם עבור התנדבותו נמוך יותר ושביעות הרצון שלו גבוהה יותר הרי שיתמיד יותר בפעילות.

גם אם הישיבה נראית בסיסמה
כיעילה ביותר,
אך אינה מביא לתוצאות -
היא תחשב לכישלון.



ניהול פיקוח ובקרה יעילים:

נהלים אשר יסייעו בניהול הפיקוח והבקרה:

תחילה, על המתנדב להכיר את הארגון על כל נהליו והמחויבויות הכרוכות בפעילות שבמסגרתו. הנחת היסוד הראשונית חייבת להיות, כי על המתנדב חלה חובה ליישם את חוקי הארגון במלואם, כפי שנקבעו על ידי הנהלת הארגון. אם המתנדב אינו מסכים עם חוק זה הנוגע לפעילות המתנדבים, הוא יכול לפעול לשינויו במסגרת הנהגת ההתנדבות או לערער עליו בוועדות הארגון השונות אולם כל זמן שהנהלים לא עודכנו עליו לפעול על פיהם.

1) הקפדה על הופעה והתנהגות בזמן ההתנדבות

ההופעה תכלול לבוש הולם הכולל את מדי הארגון וכן שעות פעילות מסודרות. התנהגות המתנדבים בעת פעילות משפיעה על רמת השירות שנותן הארגון ללקוחותיו, על כן ישנה חשיבות עליונה להגדרת קווים מנחים להתנהגות בזמן זה. על פי החוק, כל העוסק במקצוע רפואי חייב בתג שמי בכל מהלך פעילותו. במגן דוד אדום פועלים המתנדבים עם מדים הזיהים למדי העובדים מתוך הבנה כי אין כל הבדל בין המתנדב לבין העובד במתן השירות ללקוחות הארגון.

יחד עם זאת, למתנדבים תג מיוחד המציין את התנדבותם על השרוול. לכל מתנדב, בדומה לעובד, מנופקת חולצת מדים על פי רמתו המקצועית. מתנדב נוער או מתנדב בפרויקט חו"ל ילבש חולצת מדים עם פס בצבע אדום, מתנדב נהג אמבולנס עם פס בצבע אפור בלבד, מתנדב חובש בכיר עם פס בצבע כחול, מתנדב פרמדיק עם פס בצבע כתום ומדריך ילבש חולצה עם פס בצבע ירוק. בנוסף, למתנדבים הכוננים מנופקים אפודי זיהוי המיועדים לפעילותם ככוננים.

2) משמעת

על כל הפעילים לקבל מרות ומשמעת כפי שנקבע ע"י המנהל. בנושא משמעת אין הארגון מבדיל בין עובד שכיר למתנדב. ביטויי משמעת זו הם שמירה על סדרי עבודה, דרכי דיווח, קבלת החלטות וכפיפות של כל עובד ומתנדב. כאשר מופרת המשמעת מופעלות סנקציות על העובד/מתנדב ומגיעות עד כדי פיטורי עובד או הרחקת מתנדב. למתנדבים יש זכויות המוקנות להם בתקנון מד"א בנושא המשמעת. וועדת משמעת סניפית תדון בהוצאתם מהאגודה או בעונשים שיוטלו עליהם במידה ולא יעמדו בחובות האגודה או שיהיו מעורבים בבעיות משמעת.

3) סמכויות, זכויות וחובות

לכל מתנדב נקבעות סמכויות הניתנות לו עפ"י מיקומו בהיררכיה הארגונית ושיבוצו במסגרת הבירוקרטית. בהתאם לסמכויות אלה מוקנות לעובד זכויות מסוימות המותאמות לצורך קבלת ההחלטות הדרושות לו לביצוע מטלות. זכויות אלה מוגבלות וכל חריגה מהסמכות דורשת אישור מהממונים עליו. בנושא זה יש לקבוע בצורה ברורה ביותר את תפקידו של מנהל תחום המתנדבים ואת סמכותו כלפי המתנדבים. יש להגדיר גם למנהל תחום המתנדבים עצמו את הממונה עליו, תפקידו וסמכויותיו.

4) ארגון תקין של העבודה

על הארגון לבצע חלוקת תפקידים ולתאם בין מבצעי התפקידים השונים. לכל מתנדב יש תפקיד אותו הוא מחויב לבצע. תפקיד זה ממלא משבצת אחת במכלול פעילויות הארגון, לשם השגת מטרותיו. לעיתים נאלץ המנהל לתאם בין המתנדב לבין המשימות, ולעיתים נאלץ העובד לבצע משימות בניגוד לרצונו.

בנושא זה המתנדבים אינם שונים מהעובדים. מתנדב הממלא תפקיד בארגון חייב לבצע את המטלה שהוטלה עליו במסגרת התפקיד בצורה מלאה, ולא יפגום בפעילות הכוללת של הארגון. לכן, אין לקבל או להתחשב במתנדב המסרב לבצע פעילות במהלך התורנות. לעומת זאת, יש להתחשב במתנדב שסיים את משמרתו ועדיין לא סיים את הפעילות. במקרה של פעילויות המשך מעבר לשעות התורנות שקבע לעצמו המתנדב, לא ניתן להפעיל עליו סנקציות אם הוא מסרב להמשיך את הפעילות על חשבון משימות אחרות.

5) עיקרון השוויון

בארגון קיימת חשיבות לשמירה על עיקרון השוויון בין העובדים. שוויון זה בא לידי ביטוי בהתייחסות הממונים לעובדים. התייחסות זו משמשת כאחד האמצעים ליצירת אוירה של צוות ושל שיתוף פעולה. שוויון זה בקבוצת מקבלי השכר אינו בא לידי ביטוי רק בקריטריונים לקבלת השכר, אלא גם בתנאי העבודה, בפירוט הפעילויות ובביצוען. בקבוצת המתנדבים השוויון בא לידי ביטוי בקריטריונים לקבלת גמול מתנדבים. כגון: החזר הוצאות, השתתפות בקורסי העשרה וכדומה. לא תיתכן פעילות צוות עובדים ומתנדבים כאשר ישנה איפה ואיפה בתנאים פיסיים או בביצוע מטלות מסוימות. הנטייה לאפשר למתנדבים לבצע מטלות "נעימות" ואת ה"לא נעימות" להטיל על הצוות השכיר, אשר מחויב יותר, אינה תורמת לאווירת הפעילות המשותפת ומזיקה לטווח ארוך.

הנהלת הארגון יכולה לתת העדפה מסוימת למתנדבים בעיקר בתנאים פסיים במקום ההתנדבות, אולם לצורך זה עליה להגדיר מראש ובצורה מדויקת ביותר מה תפקידים של המתנדבים, ולדאוג שהעובדים בשכר יידעו את זכויות המתנדבים במדויק על מנת למנוע מתיחויות שמקורן באי הבנה.

6) יחסי גומלין בין הארגון לסביבה

הארגון כמערכת פתוחה קשור בקשר הדוק לסביבת פעילותו, על כן עליו לדאוג לשיפור מתמיד בתפקודו ובמעמדו במערכת הציבורית הרחבה. לשם השגת מטרה זו הארגון מפתח פעילויות רבות אשר מטרתן השגת יחס אוהד של הציבור הרחב. המתנדבים חייבים ליטול חלק בפעילויות אלה ולהיות שותפים מזהים עם הארגון, למרות שאינם מקבלים ממנו את שכרם. המתנדבים חייבים לשמור על כבוד ועל מעמד הארגון בציבור, וכן לשמור על סודיות מקצועית (בפרט בארגונים העוסקים ברפואה).

הארגון מצפה מהמתנדב, שיהיה איש מערכת ולא "אורח". הארגון חייב לקיים תהליך הסברה ועבודת הכנה לקליטת מתנדבים בקרב סגל העובדים בשכר, על מנת שקבלתם לארגון תתבצע ללא מכשולים.



כמו במכירות 20% המוצר ו- 80% המוכר
כך בהצלחה 20% הכישרון ו- 80% המיומנות

בקרה:

העדר תמורה ממוסדת לפעילות ההתנדבותית מקשה על השליטה בתחום הבקרה ועל הפיקוח עליה.

בפרקים קודמים ראינו שקיימים מניעים רבים להתנדבות, נתון המביא לתובנה, שעלינו להתייחס לכל מתנדב כאל פרט בעל אופי מסוים, מניעים וציפיות משלו. כך גם המערכת הממסדית המורכבת מאנשים בעלי אופי שונה ומניעים שונים, עובדה הנלקחת בחשבון בעת שיבוץ העובד לעבודה בארגון.

הארגון חייב לבצע פיקוח רציף ובקרה מתמדת על הפעילות המתבצעת בו. המתנדבים חייבים להיות חלק אינטגרלי מזרימת המידע בארגון, על מנת שיוכלו להצטרף לפעילות בתיאום ובהרמוניה. מכאן נובעת החשיבות שהממסד יעביר למתנדבים את המידע על פעילותם, והמתנדבים ידווחו ויתעדו את פעילותם, ובכך יהיו שותפים מלאים למערכת התקשורת בארגון. על מנת לפקח ולערוך בקרה על הארגון, יש לקבוע נורמות התנהגות בסיסיות.

לאחר הדיון במספר נהלים שסייעו למערך הפיקוח והבקרה ישנם מספר קשיים בעבודה השוטפת עם מערך המתנדבים בארגון.

על-פי רוב, ארגון גדול נתון להליכי בירוקרטיה ארוכים ומסורבלים, כתוצאה מכך ההנהגה המתנדבת איננה מסוגלת לבצע את תפקידיה הרבים ללא מנגנון פקידותי אשר יעזור לה בפיקוח על תהליכי הבירוקרטיה והבקרה. מנגנון פקידותי זה מהווה מתווך בין ציבור המתנדבים לבין ההנהגה. לרוב, אנשי המנגנון הפקידותי אינם מתנדבים ועובדים תמורת שכר. הדבר יכול לעיתים לפגוע בפעילות המתנדבים. המנגנון הפקידותי לרוב מוגבל בסמכויותיו וביכולת קידום של נושאים לעמדת הכרעה.

הארגון נוטה להימנע מסבך המתיחויות הכרוך בפיקוח אמיתי על יעילות פעילותם של המתנדבים הפועלים במסגרתו, במיוחד כאשר לפעמים פיקוח כזה דורש משאבים שאינם תמיד זמינים.

על מנת לקבל מידע אמיתי על הנעשה בתחום המתנדבים תוך השקעת משאבים מינימאלית, יש צורך בנתונים מדויקים במספר תחומים שונים ובהצלבת המידע המתקבל מנתונים אלה.

לצורך בחינת מגמה זו ניתן לבחון את הפעילות בתחומים הבאים:

א. חסכון בעלויות שכר ישירות בגין פעילות מתנדבים- אחת הבעיות העיקריות המקשות על הפיקוח ועל הבקרה של המתנדבים היא העדר תמורה ממוסדת לפעילות ההתנדבותית. אצל העובדים בשכר ישנה אפשרות לדעת במדויק בכל חודש, האם בוצעו שעות עבודה נוספות לביצוע המטלות וכמה, היכן ועל ידי מי. אך, אצל המתנדבים, שאינם מקבלים שכר, המעקב אחר שעות פעילותם מסובך הרבה יותר.

לכן, אחת האפשרויות לבחון את התפוקה של המתנדבים על ידי הארגון היא לבדוק את הגדלת התפוקה של סניף מסוים או של פעילות מיוחדת ללא תוספת של עלויות השכר שהיו נדרשות מפעילות זו. סניף המשכיל לנצל מתנדבים יוכל להעלות את התפוקה ולהשביח את השרות באמצעות שימוש נרחב יותר במתנדבים, ובכך ליצור חיסכון ניכר בהוצאות השכר. עובד המקבל את שכרו ללא חשש שהמתנדבים יוכלו לנגוס בפרנסתו יהיה מוכן לשתף עימם פעולה, להסתייע בהם ולסייע להם. לעומת זאת, עובד אשר יאלץ להפעיל מתנדבים שיימנעו ממנו להרוויח את שכרו לא ישתף פעולה, ואף עתיד להשתדל לצמצם את פעילות ההתנדבות.

ב. מספר המתנדבים המשתתפים בקורסים ובהכשרות מתקדמות- אחד הגורמים המשמרים החשובים ביותר בהנעת מתנדבים הינו הקורסים המקצועיים. מעקב אחר מספר המתנדבים המשתתפים בקורסים מתקדמים, בהשתלמויות התקופתיות ובהכשרות המקצועיות שמבצע הארגון למתנדביו, יאפשר לגלות שני מדדים חשובים:

1. **מידת המוטיבציה של המתנדבים להשתתף בהכשרות**- מידע זה חיוני להערכת טיב המתנדבים ואיכותם. מתנדב איכותי שואף להרחיב את ידיעותיו ולהשתלם ובכך משפר את מיומנותו. מתנדב שלא בטוח בידיעותיו יישאר מאחור ולא ירחק היום והוא יפרוש מפעילותו.

2. **תחומי העניין של המתנדב בפעילות הארגון**- אחת האפשרויות אשר יכולות לסייע לנו בגילוי תחומי עניין המתנדבים בארגון היא פתיחת קורס המכשיר לפעילות מוגבלת של הארגון. הענות מוגברת לקורס יכולה ללמד את ראשי הארגון אילו כיוונים ניתן

לפתח בקלות ולקבל לכך סיוע מאסיבי של המתנדבים. לדוגמה, קורסים הקשורים בפעילות שירותי הדם דוגמת קורס מסייעי התרמות או מתשאלים. הצעת קורסים אלה למתנדבים ורמת ההיענות אליהם יכולות לתת תמונת מצב לגבי העניין שרואים המתנדבים בפעילות מעיין זו.

ג. רישום היקף ההתנדבות בארגון - לצורך הערכת היקף ההתנדבות על הארגון ליצור מצב בו תקבל הנהלת הארגון דיווח מהימן על פעילות המתנדבים ועל השתתפותם בפעילות המגוונת ובהכשרות המקצועיות. מידע זה יגיע בראש ובראשונה מכל מתנדב אשר מגיע לפעילות וירשום את שעות הפעילות שלו במקום מיוחד. רישומים אלה יאספו על ידי הנהלת הסניף וידווחו להנהלה המרכזית. בכך יוכל הארגון לפקח על פעילויות חריגות של העדר פעילות או פעילות יתר של המתנדבים.

קבלת נתונים אלה תוכל להעיד בעתיד על מגמות השימוש והתפוקה של פעילות ההתנדבות בארגון. השקעת משאבים באיסוף נתונים אלה איננה "בזבז", אלה מסייעת בהפקת לקחים ותובנות אשר ישפיעו בסוף לטובת ניהול המתנדבים בארגון. לצורך ניהול היקף ההתנדבות יש לנצל את האמצעים הטכנולוגיים הקיימים ומתפתחים חדשות לבקרים. ניתן להשתמש בשיחת טלפון או בהודעת מסרון על הגעה ועזיבה של התורנות, ניתן להשתמש בכרטיס מגנטי ושעון נוכחות, ניתן להשתמש באינטרנט לצורך דיווח פעילות ועוד.

חשוב לפלח את הנתונים הכמותיים של ההתנדבות לפי כל מתנדב בפני עצמו, ימי התנדבות או שעות התנדבות במטרה לעמוד על תקופות בעייתיות וכן בתחומי התנדבות שונים.

ליווי והדרכה שוטפת למלווי מתנדבים:

באחריות הארגון לעשות כל אשר לעיל ידו על-מנת להגדיל את סיכויי ההצלחה של המתנדב בתפקידו בכל רגע נתון. על מנת להצליח, על הארגון להגדיר למתנדב את מדי ההצלחה והציפיות מתפקידו מחד. ומאידך, להקצות משאבים להדרכה, לליווי, למשוב ולהערכה על ביצועיו.

על מנת להגיע לתוצאות רצויות בניהול יעיל של ההתנדבות יש להגדיר מראש כי מלווה מתנדבים או ראש צוות מתנדבים לא יפעיל תחתיו יותר מאשר 30 מתנדבים פעילים. הנסיון מראה כי ככל שלאחראי המתנדבים יש יותר מתנדבים בהם הוא צריך לטפל, בסופו של דבר הוא מתעלם מחלק ניכר מהם ומטפח קבוצת מיעוט מתוכם.

קבוצת המיעוט כוללת את המתנדבים הבולטים ואשר מבצעים פעילות התנדבותית רבה יותר ובעיקר בשעות ובימים בהם יש לאחראי הצוות יותר דרישה לפעילות.

בנוסף, אחראי הצוות חייב להכיר היטב את הארגון, את העובדים, את בעלי התפקידים בתחום ההתנדבות ואת בעלי התפקידים בתחומים המשיקים לפעילותו.

במגן דוד אדום, בסניפים בהם פועלים ראשי הצוותים, הם מבצעים את פעילותם על בסיס גיאוגרפי המאפשר יתר נגישות למתנדבים הפעילים. ראשי הצוותים מכירים את המתנדבים באופן אישי, דואגים לפעילותם ולכלל הזכויות המגיעות להם מהארגון. בד בבד, דואגים ראשי הצוותים לדרוש מהמתנדבים את החלק שלהם בנטל הפעילות.

הדרכות וליווי מתנדבים תוך כדי פעילותם מצריכות הכשרה ייחודית. פרק זה יעסוק בעיקר, באופן בו יש להכשיר את ראשי הצוותים ואחראי המתנדבים בסניפים בפעילותם ובהגדרת תפקידם.

נקודות מרכזיות הנוגעות להפעלת מתנדבים:

- הגדרת ציפיות וממדי הצלחה.
- הכשרה נושאית עם רלוונטיות לממדי הצלחה.
- משוב קבוע.
- בניית פלטפורמה של למידת עמיתים.
- חוזה ההדרכה.

הדרכה לראש צוות מתנדבים:

מהן הציפיות ממפעילי התנדבות ?

צוות העובדים או המתנדבים המשמשים כראשי צוותים או כאחראי מתנדבים נועדו ללוות ולהדריך את המתנדבים במהלך פעילותם זקוק להדרכה על הליווי שהוא עצמו נותן למתנדביו.

בתהליך ההדרכה נלמד את ראש הצוות את מניעי ההתנדבות, שיטות הדרכה, נחשוף אותו לסוגים שונים של סגנונות מתנדבים אשר יכולים להגיע להתנדבות והדרך לגשת לשיחה עם מתנדב. כמו כן נערוך עם הצוות המלווה מפגשי התייעצות בנושאים שמתעוררים במהלך הדרכת המתנדבים בעת הפעילות כאשר החשיבה הקבוצתית עשויה לשפר את תפקודו ואת ביטחונו כמדריך.

על ידי מי תינתן ההדרכה לצוות המלווה מתנדבים ? ע"י מנהל ההתנדבות או גורם מקצועי חיצוני ?

התשובה לשאלה זו טמונה בניסיון ובידע המקצועי של מנהל ההתנדבות. מומלץ שמנהל ההתנדבות יעסוק בפיתוח ההתנדבות על כל היבטיה כולל הנחיית מפעילי ההתנדבות ביחידות אשר עליהם מוטלת מלאכת תפעול והדרכת המתנדבים. הוא יכול לשמש כסנגור אם נגרם אי צדק כלפי המתנדב, שידע להציג נושא ולהגדיר גבולות. כמובן, לאורך כל הדרך אין להימנע מליווי מקצועי ומהכשרה בשכר של מנהל ההתנדבות וראשי הצוותים שמנחים מתנדבים.

מהי תוכנית הדרכה לראשי צוותים:

תוכנית הדרכה היא אמצעי לגישור על פערים, על בעיות, על שאלהת, על טענות אשר עולות למתנדבים תוך כדי פעילותם ואחריה. בתוכנית ההדרכה נכין את ראשי הצוותים הן במישור ההדרכתי - הדרכת המתנדב מבחינה מקצועית, כדי לשפר עד כמה שיותר את סיכויי ההצלחה בתפקיד. והן במישור הבין-אישי, התמודדות עם שאלהת ובעיות אשר מעלה המתנדב במהלך פעילותו. אחת המטרות הבולטות בהכנה נכונה של הצוות המדריך היא השגת סטנדרטים של שירות הלקוח והגעה לתפוקות המצופות אותם אמור להשיג המודרך.

בתחילת תהליך העברת תוכנית ההדרכה מלווה המתנדבים צריך לשאול כמה שאלות:

1. מהן המיומנויות והידע של המתנדבים בהווה ?
2. מהו סטנדרט השרות המצופה מהמתנדב ?
3. איזו תפוקה מצופה על מנת להגיע לסטנדרט ?
4. מהו הידע, הנורמות ודרכי הפעולה, שצריך להקנות למתנדב על מנת להשיג את התפוקה ולהגיע לסטנדרט המתאים ?

חלק חשוב של התמחותו של ראש הצוות הוא לבנות את הקבוצה, את הצוות, ולהניע אותו לפעילות. הצוות הנמצא באזור גיאוגרפי יכול ליזום פעילויות נוספות מעבר להתנדבות במשמרות בתחנה. פעילויות אלה חייבות לקבל את האישור המוקדם של ההנהלה אולם ככל שתינתן יד חופשית ליזמות ולמקוריות כך ניתן יהיה לקבל תוצאות טובות יותר מפעילות הצוותים.

חלק בלתי נפרד מפעילות ראש הצוות היא לדאוג לפעילות כלל חברי הצוות במשמרות. רצוי שגם פעילות זו תבוצע על ידי הצוות כצוות. משמעות הדבר שמספר מתנדבים מהצוות יוצאים לתורנות יחדיו. בכך מתגבש הצוות, נחסכות עלויות והוצאות, הפעילות יעילה יותר שכן המתנדבים מכירים איש את רעהו ויודעים לעבוד כצוות.

חשיבות של הפעילות בקבוצות מתוך הצוות תהיה גם לשימור המתנדבים לעתיד. קבוצה מגובשת המגיעה יחדיו לפעילות תיצור לעצמה הווי, תשמר את חבריה לאורך זמן ותבצע פעילות עם מוטיבציה ומתוך חברות.

תוכנית ליווי המתנדבים צריכה לכלול:

- ידע מקצועי.
- סוציאליזציה של תרבות הארגון.
- הכרת חובותיהם וזכויותיהם של המתנדבים.
- הכרת עבודת השטח/פעילותם של המתנדבים.
- הכרת הצד המשפטי הכרוך בהפעלת מתנדב בארגון.

כפי שצוין בתחילת הפרק, אחד מתפקידיו של ראש הצוות המלווה מתנדבים, הוא להעביר הדרכות לימודיות בנושא ההתנדבות, על מנת להגדיל את סיכויי ההצלחה של המתנדב בתפקיד. מומלץ ליצור מסגרות הדרכה מגוונות, שיאפשרו למתנדבים למצוא את הדרך המתאימה להם, בהתחשב בהטרונגניות של המתנדבים, רמת המדריכים, מספר המתנדבים והנורמות הקיימות בארגון.

הדרכות לימודיות אלה יכולות להתבצע בכמה אופנים:

הדרכה פרטנית:

יתרונותיה הם שהיא נעשית באינטימיות המאפשרת יצירת יחסי אמון ויצירת ומחויבות על בסיס אישי, תוך התייחסות לצרכים האינדיבידואליים של המתנדב. חסרונותיה הם בתלות ההדדית הנוצרת לעיתים ובעלות הגבוהה יחסית.

הדרכה קבוצתית:

להדרכה קבוצתית מספר יתרונות: ניסיון של הפרט בעבודת צוות תוך מתן הגנה לפרט להתמודד עם קשייו ולבטא אותם- הסתייעות בחבריו מאפשרת לו לבחון את עצמו ביחס לעמיתיו. התהליך הקבוצתי מסייע לפרט להרחיב את הרפרטואר האישי ואת המודעות העצמית שלו. מערכת היחסים בין המדריך לפרט בקבוצה היא שוויונית יותר.

סמכותו וזמנו של המדריך מתחלפים בין אנשי הקבוצה, כך שהתלות בין המדריך למודרך קטנה והמחויבות של הפרט לקבוצה עשויה להתחזק. חסרונותיה של ההדרכה הקבוצתית הם, שלעיתים מתנדב אשר מתקשה ואין ביכולת המדריך לעזור לו, מפני שהוא מחוייב למספר מודרכים בו זמנית. במקרה כזה עשוי מתנדב שכזה ל"התפספס" ולא לצלוח את שלב ההדרכה. לכן, גם בהדרכה קבוצתית יש לשים לב לחוליות הרופפות בצוות ולחזק אותם אישית.

התייעצות עם מומחה:

ראש צוות, מלווה ומדריך המתנדבים יכולים לעיתים להעזר בהתייעצות עם מומחה בתחום העבודה של המתנדב על מנת לקבל ידע או חוות דעת מקצועית. התייעצות זו ניתן לבצע במסגרת יום עיון, הרצאה, פגישת יעוץ על בסיס פרטני או קבוצתי.

קבוצת עמיתים:

קבוצת עמיתים הינה קבוצה של מתנדבים הפועלים תחת כותרת דומה, מתנדבים בתחום התרבות, מתנדבים עם קשר אישי לחולים המאושפזים במחלקות, מתנדבים המסייעים לנכים ועוד.

הקמת קבוצת עמיתים שבחרת מתוכה יו"ר או מנחה ומפתחת נושאים שבתחום החברתי והמקצועי כאחד, עשויה לחזק הן צרכי ידע והן דרכים בתמיכה חברתית ולכידות חברתית אשר יתרמו לחיזוק מחויבותו של המתנדב לארגון.

מאידך, קיימת חשיבות רבה לתפקיד יושב הראש או המנחה שהוא אחד מהמתנדבים בכל הקשור להצלחת תהליך זה.

על מנת שקבוצה כזו לא תהפוך לזירת תחרות בין חברים או לחילופין לקבוצה הנמנעת מלתת משוב אמיתי עקב הצורך בשמירת האווירה החברתית, חייב מנהל ההתנדבות או מפעיל מתנדבים ליצור מפגשי הדרכה פרטניים עם יושב הראש המתנדב ולהיות קשוב לרחשי הקבוצה.

לעיתים הנחיות, הוראות ונהלים כתובים וברורים הנם טכניקה של הדרכה.

הסגנון האישי של המודרך (המתנדב) ומשמעותו:

התנהגותם של מתנדבים במצבים שונים נגזרת בין השאר מסגנונם האישי. הכרת הסגנונות תסייע לאפקטיביות ולטיפול בשינוי ובהתנגדות.

לצורך ניתוח הסגנון האישי ישנם כמה כלים שיסייעו למדריך המתנדבים, אנו בחרנו במודל של גרוס וגולטון (המגדיר כמה סגנונות אפשריים):

- הטיפוס האינטלקטואלי.
- הטיפוס האינטואיטיבי.
- הטיפוס האמפטי.

הטיפוס האינטלקטואלי:

טיפוס זה נוטה לגלות עניין בהסבר תיאורטי למצבים ולתופעות. הוא ניחן ביכולת ניתוח אנליטית, שומר על "חזות" אובייקטיבית ונאמן לעובדות החיים. מתקשה ליצור קשרים בין אישיים ואינו נוטה לגלות חמימות, רגישות והבנה.

חשיפה רגשית עלולה להתפרש על ידו כאיום, לפיכך יש לגשת אליו בשפתו. בתחילה רצוי לנתח מצבים ולעודד את המתנדב לתאר את מצבו של מי שנותן לו שירות, עמיתו, ואחרים הרלוונטיים, לעיתים תוך שימוש במשחק תפקידים.

אמצעי זה עשוי לחזק את תחושת מחייבות המודרך לזולת. בנוסף חשוב לעודד כל ביטוי של רגש שיתפתח במהלך ההדרכה.

הטיפוס האינטואיטיבי/רגשי:

מתנדב זה יפגין יכולת גבוהה ליצירת קשר, יסתמך על תחושותיו ועל רגשותיו כמצפן בעשייתו, יפגין רצון לסיוע לזולת, אכפתיות ואהבת האדם.

מתנדב זה יתקשה ליצור מערכת יחסים מקצועית. וילחץ על אחרים (עמיתיו, אלה הנותן להם שירות, מנהליו) לפרוש את בעיותיהם בלא שיהיה מודע למשמעות החשיפה, השלכותיה והקשיים שמגלים אחרים בחשיפת עצמם. מתנדב זה יתקשה להבין את התהליך שביצירת קשר הדרגתי ויזלזל "בתהליך מקצועי שיטתי".

על המדריך לעודד את המתנדב בכל הקשור לנטייתו, לשדר אכפתיות, להעניק חום ותשומת לב, ובמקביל חשוב מאוד לחשוף אותו לידע תיאורטי ולמידע שיחשוף אותו לקשר שבין תופעות וחשיבה לוגית.

הטיפוס האמפטי:

ניחן ביכולת תקשורת, הפגנת רגשות, חמימות ואכפתיות. מפגין יכולת אבחנה והתבוננות. דווקא בגלל יכולת ההתבוננות, האבחנה, ההזדהות והמעורבות עלול מתנדב זה לפתח תסכול, שהינו תוצאה של פער בין מגבלות הנובעות מהיקף תפקידו בסיטואציה.

על המדריך לשמש למתנדב זה מקור לחיזוק ולתמיכה ע"י הפגת הכעסים והתסכול, קבלת המציאות הכוללת תוך חיזוק המשמעת של עשיית המתנדב.

אומנות הדיבור - בכסף שוויה
אומנות ההקשבה - בזהב ערכה



חזרה ההדרכה:

חזרה ההדרכה נועד לחזק את מעורבות המתנדב. על החזרה לכלול מספר מרכיבים:

1. **מטרות:** מהי רמת הביצוע הרצויה שאליה הארגון שואף להגיע?
2. **אמצעים:** באיזו דרך תתבצע ההדרכה? אילו משימות יוטלו על המתנדב במהלך עבודתו?
3. **אתיקה מקצועית:** אילו נושאים ישמרו בסוד בין המדריך למתנדב ואילו מהם ניתן להפיץ?
4. **אילו נושאים ישמרו בסוד** ע"י המתנדב על מהלך עבודתו ועל אילו נושאים מותר לדבר בפומבי?
5. **מסגרת:** היכן נפגשים ובאיזו תדירות?
6. **הערכה:** איך נעריך את התקדמות המתנדב בביצוע עבודתו? האם החזרה הנערך כמסמך כתוב הנו בעל ערך ערכי רב יותר.
7. **פגישות הדרכה:** זמן, מקום, משך, תיעוד.

פגישות עבודה מקצועיות:

פגישות עבודה פרטניות וקבוצתיות הנן בעלות סיכוי רב יותר להצליח אם יערכו בסביבה המאפשרת הקשבה ודין עד כמה שניתן.
פגישות העבודה יכללו מספר שלבים - לדוגמא:

1. שיחות "חימום": על נושאים כללים להפשרת האווירה.
2. הפגת לחצים: התמקדות בנושאים "בוערים" המטרידים את המתנדב על מנת לשחרר לחצים ולהפנות את הקשב שלו לנושאים אחרים.
3. בחירת הנושאים שידונו במפגש.
4. סקירה על ביצוע העבודה ותוצאותיה מאז המפגש הקודם.
5. דיון בנושאים שנבחרו לדיון.
6. סיכום המפגש כולל הוקרה והערכה על הביצוע.
7. תכנון המפגש הבא.

הערכה ופיקוח של המתנדב:

נושא ההערכה והפיקוח כולל מספר מרכיבים:
הערכת ביצוע המתנדב את תפקידו והערכת תוכנית ההדרכה.
ככלל ההערכה תהייה אפקטיבית יותר, ככול שתעשה באופן מתמיד, ותוך דיאלוג בין ראש הצוות למתנדב. ההערכה המתייחסת לחובות ולמחויבות של המתנדב ואיכות פעילותו, תהייה אפקטיבית יותר.

להלן מרכיבי ההערכה המוצעים:

יכולת המתנדב לקיים קשר משמעותי עם מקבל השירות:

- יחס כבוד, עניין לעזור
- יכולת בהבנת דרכי הלקוחות
- יכולת ליצור אמון בקרב הלקוחות

ידע ומיומנות מקצועית:

- הכנת התפקיד
- ביצוע התפקיד ע"פ הסטנדרטים המקצועיים
- המשך רענון ידע ושמירה על רמה מקצועית גבוהה.

עבודה מנהלית:

- עמידה בלוחות זמנים.
- רישום ותיעוד פעילות בהתאם לנדרש.
- עמידה במצבי לחץ בעבודה.

תפקוד בחלק מהארגון:

- התמצאות במדיניות ובנהלים.
- קבלת המחויבות, זכויות וחובות.

יחסים בצוות:

- תרומה לתפקוד הצוות.
- פיתוח עזרה ההדדית.

התנהגות עצמית:

- יכולת להערכה עצמית באופן מציאותי.
- גילויי גמישות, התלהבות ויוזמה.

טופס הערכת ראש הצוות את תפקוד המתנדב רצוי שיכלול לפחות את הפרטים הבאים:

	הבנת התפקיד
	ידע
	קבלת החלטות ופתרון בעיות
	חריצות
	איכות עבודה
	מוטיבציה
	הספק
	עבודת צוות
	שביעות רצון מההתנדבות
	הערכת ממונים ישירים
	בעיות עיקריות שהועלו ותפרונן המוצע

הערכה תקופתית של הארגון את התפוקות של כלל נושא המתנדבים ומידת השגת המטרות מתחילה מלמטה, מכל מתנדב ומתנדב. פעילות ראשי הצוותים כחוליה המקשרת בין מנהל תחום ההתנדבות ומנהל התחנה או המרחב היא קריטית.

בארגון בו פועלים אלפי מתנדבי נוער ואלפי מתנדבים בוגרים יש צורך בטיפול ההתנדבות כולה אולם מבלי לפגוע ביחס האישי והטיפול במתנדב הבודד. אלפי מתנדבים אינם רק כמות אלא בראש ובראשונה איכות וכל מתנדב הוא עולם ומלואו.

לכן, על הארגון המעוניין לשפר את ההתנדבות חייב, בד בבד עם הטיפול ברמה הלאומית, לטפל ולטפח כל מתנדב ברמה האישית וזאת באמצעות צוותים קטנים מספיק שיוכלו לאפשר את הגישה האישית והטיפול הפרטני.

נהלים הקשורים לבקרה, לתחזוקה ולליווי מתנדבים בפעילות שוטפת:

9. הופעה והתנהגות

9.1 כללי ההופעה וההתנהגות החלים על עובדי מד"א חלים גם על המתנדבים בו (ראה "נוהל מס' 03.07.01 - משמעת בעבודה, התנהגות והופעת עובדים").

9.2 לפיכך, על המתנדב להגיע לעבודתו נקי ומגולח (למעט בעלי זקנים) בהופעה צנועה ונאותה ולבוש במדים או בחלוק/אפוד שסופקו לו.
כמו כן, יש להופיע עם נעליים סגורות ומכנסיים ארוכים או חצאית ארוכה לבנות.

10. החזר הוצאות בתפקיד

10.1 מתנדבים הממלאים תקן של עובד שכיר בהיקף משרה של 50% ומעלה - יקבלו החזר נסיעות בדומה לעובדי מד"א.

10.2 בסוף כל חודש ימלא מנהל האזור הוראת תשלום, יצרפה לדו"ח הנוכחות ויעבירה למתאם פעולות התנדבות במרכז מד"א, לביצוע התשלום.

10.3 להנחיות נוספות - ראה "נוהל מס' 05.01.10 - החזר הוצאות בתפקיד למתנדבי מד"א".

11. ציוד מתנדבים

11.1 ציוד המתנדבים מתחלק לציוד סניפי וציוד אישי.

11.2 לעניין זה, ראה "נוהל מס' 05.01.11 - ציוד מתנדבים".

12. פעילות חברתית

12.1 כחלק ממתן תחושת הצוות והשייכות למד"א, מתקיימות פעילויות

חברתיות במסגרת הסניף, כגון הרצאות, טיולים וכו'.

12.2 לעניין זה, ראה "נוהל מס' 05.01.09 - פעילות חברתית למתנדבים".

13. בקרה ודיווח

13.1 וועד הסניף בשיתוף מנהל האזור ידווחו לוועדת המתנדבים של הוועד הפועל באמצעות מתאם פעולות התנדבות על פעילות המתנדבים בסניפים באמצעות דו"ח מתכנת כ"א (חילן).

13.2 הדיווח יכלול:

13.2.1 שעות פעילות חודשיות של החברים הפעילים לפי תפקידיהם.

13.2.2 שעות נהיגת אמבולנס כתגבור ומשמרות בתקן.

13.2.3 קורסי עזרה ראשונה, רענונים והשתלמויות.

13.2.4 אירועים מיוחדים בהם השתתפו המתנדבים.

13.2.5 הכנסות בגין פעילות מתנדבים - אירועים, הדרכות וכד'.

13.2.6 פרוטוקול ישיבת וועד המתנדבים והחלטותיו.

13.2.7 פרוטוקול ישיבת וועדת משמעת סניפית והחלטותיה.

13.2.8 דיווח פעילות כוננים.

13.2.8 דיווח כ"א ממוחשב של מצטרפים ונגרעים.
הדיווח יועבר עד ה- 15 לחודש עבור החודש שעבר.

13.3 מתאם פעולות התנדבות יכין דיווח פעילות שנתי לכל סניף. דיווח זה יועבר ליו"ר וועד הסניף ולמנהל האזור כחודש לפני האסיפה הכללית השנתית.

14. אחריות

האחריות ליישום נוהל זה חלה על מתאם פעולות מתנדבים במרכז מד"א, וועדי הסניפים ומנהלי האזורים.

15. תחולה ותוקף

נוהל זה חל על כל מתנדבי מד"א, ותוקפו מעת פרסומו.

ציוד מתנדבים

1. כללי

ציוד למתנדבים יכול ציוד סניפי לכלל מתנדבי הסניף וציוד אישי, כמפורט בנהל זה.

2. המטרה

מטרת הנהל לקבוע תקני ציוד למתנדבים, אופן קבלת הציוד ואחריות המתנדב לגבי הציוד שברשותו.

3. מועדון מתנדבים

3.1 בסניף יהיה חדר מתנדבים אשר ישמש להמתנה בין הפעילויות בעת ההתנדבות.

3.2 בחדר המתנדבים יהיו מושבי מנוחה, שולחן עבודה, ארון סגור, טלוויזיה, משחקים ושתייה חמה.

3.3 מתאם פעולות התנדבות בשיתוף וועד המתנדבים ומנהל האזור ידאגו לציוד נוסף בהתאם לאפשרויות הקיימות.

3.4 וועד המתנדבים ומנהל האזור יודאו שהתחנה וחדר המתנדבים יהיו פתוחים בכל עת שיהיו מתנדבים בתחנה.

3.5 וועד הסניף ימנה אחראי תחנה על שמירת תקינות הציוד במועדון המתנדבים וניקיונו. המועדון ינוקה על ידי חברת הניקיון המנקה את תחנת מד"א לפחות 3 פעמים בשבוע.

3.6 טלפון לשימוש המתנדבים

3.6.1 שלוחת טלפון תועמד לרשות המתנדבים.

3.6.2 השלוחה תהיה חסומה לשיחות בין עירוניות.

3.6.3 לצורך פעילותם יוכלו חברי וועד הסניף להשתמש בטלפון לשיחות בינעירוניות ולשיחות ארוכות יותר.

4. ציוד אישי למתנדבים

4.1 למתנדבי מד"א ינופק ציוד אישי ומדים בהתאם לתפקיד המתנדב ולפי הצורך.

4.2 הציוד יינתן למתנדב או יימכר למתנדב תמורת תשלום מסובסד.

4.3 המתנדב יתחייב להחזיר את הציוד וסמלי מד"א עם הפסקת פעילות התנדבותו או בכל עת שיידרש לכך על ידי וועד הסניף.

4.4 מוועד קבלת ציוד למתנדבים

4.4.1 ביגוד

א. חלוק מתנדב - עם סיום קורס בסיסי בהצלחה.	בתשלום של 50% מעלותו. כלול במחיר ערכת קורס בסיסי.
ב. אפוד מד"א - למתנדב כונן עם הצטרפות ליחידת הכוננים.	ללא תשלום
ג. מעיל מד"א משופר - לאחר שנת התנדבות	בהשתתפות של המתנדבים של 50% מעלותו.
ד. חולצת מדריך - עם סיום קורס מדריכים	(ללא תשלום).
ה. מדים למתנדבים בוגרים - 6 חודשים לאחר ההצטרפות	ללא תשלום. (סט יוחלף כפונקציה של בלאי באותם תנאים ובאופן קבוע לאחר שלוש שנים.

איתורית תוענק למתנדב המשמש כאחראי כוננות מתנדבים בסניף ווי"ר וועד הסניף איתוריות נוספות יינתנו בהתאם לאפשרויות מד"א ולתרומות שיושגו על ידי הסניף.

טלפונים ניידים (vpm) יושאלה לבעלי תפקידים בסניף ובאזור לפי שיקול דעתו של מפ"ה.

4.5 אופן הנפקת ציוד למתנדבים

4.5.1 הציוד יוזמן על ידי וועד הסניף/מנהל האזור ממתאם פעולות התנדבות תוך פירוט שמות המתנדבים והציוד הדרוש לניפוק. אישורו של מתאם פעולות ההתנדבות יועבר למנהל האזור ולוועד הסניף.

4.5.2 מתאם פעולות התנדבות יעביר דרישה למחסן המרכזי, המחסן ינפק את הציוד למנהל האזור אשר ינפק את הציוד למתנדבים.

רכז המתנדבים ירשום את הציוד שנופק למתנדב בתיק המתנדב שבסניף.

ניפוק מדים

בתחילת שנה תועבר לרשות רכז ההתנדבות האזורי, הכמות המיועדת להחלפת בלאי ביגוד למתנדבים פעילים וכן לקליטת מתנדבים חדשים (נוער ובוגרים) במשך כל השנה. הכמות נקבעת מנתוני המתנדבים בתכנת כ"א (חילן) וכן עפ"י תכנית ההדרכה השנתית.

פריטי מכירה: חלוק ומעיל. יימצאו במחסן האזורי ויימסרו למתנדב תמורת תשלום בהתחייבות מתנדבים. זיכוי המחסן האזורי מול המחסן המרכזי כנגד מספרי ההתחייבויות. כל ניפוק מדים למתנדב אם במסירה ואם במכירה, יירשם בתכנת כ"א (חילן) באירוע המתאים.

5. אחריות

האחריות ליישום הנוהל חלה על וועדי הסניפים, מנהלי אזורים, מנהלות התנדבות אזוריות, מתאם פעולות התנדבות וכל חבר באופן אישי.

6. תחולה ותוקף

הנוהל חל על כל מתנדבי מד"א, והוא תקף מעת פרסומו.



זכותו של המנהל/היזם לקבוע את יעדיו.
שיתוף האחרים, לגבי הדרך בלבד

פרק 7

שמירה, טיפוח מערך המתנדבים ויצירת תקשורת בין אישית

כפי שראינו עד כה, קיימת חשיבות לטיפוח המתנדבים ולצורך כך לבנות את המערך התומך. המערך התומך בנוי מראשי צוותים ואחראי מתנדבים המוכשרים לתפקידים ומקבלים תמיכה מקצועית ממנהלי תחום ההתנדבות ברמה המרחבית והארצית. אחד הנושאים החשובים ביותר בהפעלת מתנדבים הוא נושא השמירה והטיפוח של מתנדבים. פרק זה יעסוק בדרכים בביצוע משימה זו בצורה הטובה ביותר ובדרך ליצירת מחויבות לארגון אצל המתנדבים.

טיפוח וקיפוח

במשך למעלה מחמש עשרה שנה התנדבה תמר במשרדי הארגון. הארגון, אחד הידועים והחשובים בארץ בהפעלת מתנדביו. תמר היתה פעילה במחלקת משאבי אנוש והגיעה להתנדבות ארבע ימי עבודה מלאים בכל שבוע. פניות עובדים ומתנדבים היו עוברים דרכה ומקבלים מענה מהיר ויעיל. היא ארגנה ימי הדרכה לרכזי מתנדבים והשתתפה השתתפות פעילה בכל פעילות שבוצעה במחלקה. תמר לא בחלה בשום פעילות והיתה הראשונה שהשיבה לטלפון מצלצל, פותחת את המכתבים ומעבירה אותם לטיפול ולעיתים קרובות אף היתה מטפלת בפניה בעצמה והעבירה אותה רק לידיעה לבעלי התפקידים העסוקים. בישיבות המחלקה היתה תמר תמיד רצויה והיא הרגישה חלק בלתי נפרד מהארגון.

בתחילת החודש שעבר הגיע במפתיע יו"ר הארגון לביקור במחלקה. המנהלת הזעיקה את כל העובדים לישיבה דחופה איתו בחדר הישיבות. "תמר, את תעני בבקשה לטלפונים עד שנחזור", ביקשה המנהלת מתמר המסורה שכמובן, כמו תמיד לא סירבה.

היה זה היום האחרון של תמר במשרד. היא לא חזרה לשם יותר וניתקה כל מגע עם מי שהיו חבריה ובמידה מסויימת אפילו אולי קצת משפחה, במהלך חמש עשרה השנים האחרונות.

מפתיע ? אולי לא ממש. אם תמר היא חלק מהמחלקה עליה להשתתף בפגישה החשובה והדחופה עם היו"ר. האם זה לא ברור מאליו ? נכון, המחלקה חייבת להמשיך לפעול. אי אפשר להפסיק את העבודה. חשוב לתת מענה לפונים. איפה פה הטעות ? מדוע הפסיד הארגון מתנדבת כה מסורה בתוך פחות מדקה ?

תגמולים -

גורם חיוני הקשור בהתמדת מתנדבים הוא התגמול אותו מקבל המתנדב מהארגון. המתנדבים מצפים לתגמולים הקשורים בהתייחסות אישית אליהם ואל עבודתם. מתנדב אשר עבודתו תזכה להוקרה ישפר את פעילותו. קיימות שתי קבוצות תגמולים שהניעו מתנדבות ב"קו החם לנשים מוכות":

תגמולים אישיים: הסיפוק האישי שחשה המתנדבת בעקבות הנתירה, תרומת ההתנדבות להתפתחות האישית והכרת תודה ממושאי העזרה.

תגמולים ארגוניים: השתייכות לקבוצה, הדרכה, נוחות העבודה והאנונימיות. שני המשתנים האחרונים הם ספציפיים לאופי הפעילות ההתנדבותית שנבחנה. התגמולים שנתפסו על ידי המתנדבים הישירים העוסקים בקליטת עלייה כללו הרגשה חיובית לגבי התרומה לארגון, פתרון בעיות המציקות למתנדב ועובדת ההתנדבות משרתת את האינטרסים שלו, יוקרה ומעמד חברתי, השפעה פוליטית, יצירת קשרים חברתיים, שירות המטרות המקצועיות, שירות מועיל לקהילה ותגמולים חומריים.

הכרה בתרומת המתנדבים ניתנת לביטוי בדרכים מגוונות, אולם הבעת הערכה מצד הצוות או הקליינטים חשובה במיוחד. אחראי מתנדבים יעיל לא יוותר על מילה טובה למתנדב. כיום, בעידן העברת המידע המהיר, הזמין והזול - אין לכך תחליף.

אם בעבר על מנת להוקיר פעילות מתנדב בפני חבריו היה צורך להביא את כולם לאירוע משותף או לתלות על לוח המודעות - הרי שהיום הכל זמין ומהיר. לכל מתנדב מייל, כל המתנדבים נמצאים במייל קבוצתי ולכולם אפילו טלפון סלולרי שניתן לאתר כל מתנדב מייד. מייל קבוצתי של מילה טובה למתנדב שביצע פעילות מיוחדת, ברכת יום הולדת, ברכה על קידום בתפקיד, לא עולה כסף אך שווה זהב. אולם אחראי מתנדבים טוב לא יסתפק בפעילות ממוחשבת. שיחת טלפון אישית גם היא זמינה ואיננה דורשת מאמץ. וכמובן, אין תחליף לשיחה או פגישה אישית.

אמנם זו האחרונה דורשת משאבים רבים אולם טוב יעשה אחראי מתנדבים אם יקבע לעצמו כלל להיפגש אישית עם לפחות מתנדב אחד ביום ולדבר בטלפון עם חמישה נוספים. שיחות אלה אינן כוללות נאום בפני עשרות מתנדבים או משלוח מייל ציבורי. למרות חשיבותם אין הם מהווים תחליף להרגשה האישית של מתנדב המתקבלת משיחה אישית עם האחראי הנותן

משוב על פעילותו או לפחות שומע את דעתו. לעיתים ישנה אכזבה של המתנדב כאשר הוא חש שמתנדבים אחרים או עובדים בשכר המשקיעים מאמץ בדומה לו, זוכים לתגמולים בעלי ערך רב יותר בעיניו. שאלה מרכזית בכל נושא הפעלת מתנדבים היא: "מהם המניעים הגורמים לאנשים להתגייס לעבודה שאין תגמול כלכלי בצידה?"

בין הגורמים המניעים, כפי שתואר כבר בפרקים קודמים, אנו כוללים את הרצון להגשמה עצמית, צורך בהערכה ובהכרה חברתית, צורך בתחושת משמעות הנובעת מעשייה למען הזולת, צרכים חברתיים הנובעים מבדידות, וחיפוש אחר הרחבת הקשרים החברתיים, רצון ללמוד ולהתפתח, מחויבות לקבוצה או לקהילה אליה משתייך המתנדב, השקעה בהווה מתוך תקווה להשגת תפקיד כשכיר בעתיד.

השאלה העיקרית היא "כיצד משפיעים אותם גורמים מוטיבציוניים???"

המפתח לכך קשור במילה: "תגמולים". התמדה בהתנדבות אשר כרוכה ביציאה מהשגרה, בקבלת סטאטוס חברתי, בסיפוק אישי, ועוד. כל אלה מתקבלים אצל המתנדב בטווח זמן קצר בעיני המתנדב. ערכם הולך ויורד.

לעומת ערכם ההולך ופוחת של הגורמים להתנדבות, גדל הארגון ומתפתח, והמשימות בו הולכות ומתרבות. במצב זה המתנדב אינו חש הקלה בעומס העבודה, באחריות המוטלת על כתפיו או בקשיים נוספים הכרוכים בפעילות ההתנדבותית. הדבר עלול לגרום לאורך זמן להפסקת ההתנדבות.

אי לכך, כדי להשאיר את המתנדב במקום ההתנדבות, יש לטפח ולהעשיר את תפקידו. הדרכה והערכה מחזקים את הכוחות המניעים את המתנדב להתמיד ולהכפיל את מאמציו למען הארגון.

על מנת לשמור על מתנדביו, מחובתו של הארגון לפתח מערכת תגמולים ולבטא באמצעותה הערכה והוקרה מתמשכים כלפי המתנדב.

1) פעילות מבצעית -

המטרה הראשונית אשר לשמה מגיע המתנדב היא ביצוע הפעילות והשגת המטרה של סיוע לזולת. לצורך מטרה זו המתנדב חוצה את עולמו האישי ועובר לעולם הארגוני ואחריו לעולם הבירוקרטי, ומוכן לקבל על עצמו את המגבלות הכרוכות במעבר זה תמורת הזכות לפעול. הסיפוק העצמי מהפעילות מהווה גורם מוטיבציה לכשעצמו.

בעת חלוקת התפקידים בין המתנדבים צריך הארגון להתחשב בכך, שלכל מתנדב תהיה תעסוקה מספקת, על מנת לשמר את פעילותו ההתנדבותית. להן דוגמאות לסיפוק זה ברובדי האוכלוסייה:

- **נוער** - ההתנדבות בקרב בני נוער נותנת להם הזדמנות למלא תפקידים אחראיים, לספק את סקרנותם בתחום חדש ולא מוכר, להרחיב את אופקיהם ולהוכיח עצמם כחלק מתהליך ההתבגרות. בנוסף, נוער מתנדב רואה את פעילותו כבחירה לקריירה אפשרית בתחום התעניינותו.
- **פנסיונרים** - אנשים אשר יצאו לגמלאות רואים בפעילות התנדבותית קבועה תחליף לעבודה בשכר, הנותנת להם אפשרות להילחם בהרגשות התלות והבדידות המתלוות לעיתים לתהליך ההתנתקות ממעגל העבודה. ע"י הפעילות ההתנדבותית מוכיח הפנסיונר לעצמו ולסביבתו כי הינו גם תורם ולא רק מקבל.
- **עקרות בית** - עקרות בית אשר ילידהן גדלו נוטות לעסוק בפעילות ההתנדבותית לצורך מציאת ביטוי עצמי.
- **מקבלי שירות או פציינטים לשעבר** - אסירים שהשתקמו, חולים שהבריאו, עולים ותיקים. יתרונם של מתנדבים אלה הוא שהם יכולים להשתמש בחוויותיהם האישיות כבסיס לעזרה.
- **מתנדבים בוגרים** - מתנדבים אלה רואים בתפקידם ההתנדבותי השלמה לעבודתם תמורת שכר. לרוב, הם חשים חוסר סיפוק בעבודתם ולכן הם מחפשים פעילות מעניינת ומרתקת אשר תפצה על היעדר העניין בעבודה. אצל מתנדבים אלה פעילות מועטה ללא תחושת סיפוק המתלווה לעשייה ההתנדבותית תגרום לעזיבתם המהירה.

2) מסלול קידום והכשרה -

המתנדב מחפש עניין ואתגר בפעילותו ההתנדבותית כהשלמה לתפקודו במערכות הנוספות שהוא פועל בהם. במסגרת זו המתנדב מחפש את פיתוח הפוטנציאל האישי הטמון בו, קידום בתפקיד, השתלמויות מקצועיות ועוד. כשם שהעובד בשכר מצפה וזוכה לתגמול ולקידום, המתנדב גם הוא רוצה להתקדם ולזכות ב"עליה בדרגה". אם לא בשכר חומרי אז בהרגשת קידום בפעילותו ובמשימות המוטלות עליו. הוא מצפה לביקורת ולבקרה הבאים לידי ביטוי בהדרכה.

וכן בפיקוח ובבקרה אשר בעקבותיהם מתקיים היזון חוזר. מטרות אלה מושגות בבניית מערך הדרכה והשתלמויות, שבהם "מטפס" המתנדב במעלה ההיררכיה המקצועית וזוכה להכרה ולהערכה בתחום המקצועי.

3) פעילות חברתית ותחושת שייכות -

חלק חשוב מתגמול המתנדבים מהווה תחושת ההשתייכות לארגון. לתחושה זו שני צדדים: צד פורמאלי וצד לא פורמאלי.

הראשון, שייכות לארגון, כארגון ציבורי התנדבותי והשני, השתייכות לקבוצת הפעילים (עובדים ומתנדבים). השתייכות הפורמאלית היא בעיקר לתחום הביורוקראטי של הארגון. שייכות זו באה לידי ביטוי בפעילות המבצעית, בזכות לייצג את הארגון בפני לקוחותינו, בזכות לענוד את הסמל הרשמי של הארגון, ללבוש מדים ועוד.

השייכות הלא פורמאלית או החברתית חשובה גם היא לאחזקת המתנדבים בארגון. אחד המניעים החשובים ליציאת המתנדב לפעילות התנדבותית, הוא הצורך להרחיב את המעגל החברתי מעבר לסביבה המשפחתית או סביבת מקום העבודה. יש לזכור שגם אם המתנדב פועל במסגרת שרות ממוסד ואין הוא מרגיש השתייכות לצוות או לחברת העובדים. מעטים הם המתנדבים המגיעים לכדי קשרים אישיים עם העובדים השכירים.

המתנדב מצפה מהארגון שהוא פועל במסגרתו, שיעניק לו את התחושה של השתייכות חברתית, אולם לעיתים מזומנות הוא חש שהארגון מבודד אותו. נחמה רבה בתחום החברתי מוצא המתנדב בחבריו לפעילות ההתנדבותית עמם הוא מוצא קשר שמתחיל כבר בקורס היסודי (בהנחה שהקורס לא מתקיים לקבוצה מגובשת המגיעה להתנדבות מהכרות קודמת) ונמשך במשך כל תקופת ההתנדבות. על הארגון לזכור כי תדירות הפעילות של המתנדבים

נמוכה מזו של העובדים בשכר, ובמרבית המקרים אין הם נפגשים במהלך הפעילות, ולכן הקשר החברתי, החיוני לאחזקת המתנדבים, נפגע כתוצאה מתדירות נמוכה זו.

על הארגון להשקיע בפעילות החברתית של המתנדבים ולכנסם אחת למספר חודשים למפגש חברתי או למפגש מקצועי שיהיה בו זמן והתייחסות לצורך החברתי של המתנדבים. פעילות חברתית זו לא תוכל להיות כפויה על-ידי הגורמים הברוקרטים בארגון, ואם הסניף חפץ להפעיל לחץ על המתנדבים שיצטרפו לאירוע החברתי, עליו לעשות זאת באמצעות המנגנון ההתנדבותי-ארגוני שנתפס אצל המתנדבים כלגיטימי להפעיל לחץ מסוג זה. המנהל הברוקראטי יוכל לעודד את קיום המפגשים ואת הצטרפות המתנדבים רק באמצעות שכנוע, דוגמא אישית וכדומה - שהם סממנים ארגוניים דמוקרטיים.

הארגון יוכל לעודד מפגשים מעין אלה על-ידי מימון הפעילות, וליצור אצל המתנדבים את התחושה שהם חשובים ופעילותם משמעותית מחד ומאיך לאפשר במה חברתית רחבה גם לפעילות חברתית וגם להשמיע ולשמוע. מובן שמי שנעדר ממפגשים מסוג זה מאבד במידה מסוימת את הלגיטימציה לבוא בטענות.

מעבר לפעילויות חברתיות יזומות אחת למספר חודשים יש לדאוג למוועדון או למקום התכנסות קבוע במהלך הפעילות. מוועדון זה ישמש את המתנדבים, ובו יוכלו לנוח במהלך הפעילות ולהיפגש בפגישות חברתיות. ארגונים רבים מתלבטים בשאלת קיום מוועדון צוות משותף לעובדים ולמתנדבים או לשמר מוועדון למתנדבים בפני עצמם. לדעתנו, יש לאפשר למתנדבים באותו סניף להחליט על מדיניות פנימית בנושא זה בפרט שבנושאים דומים אחרים הם מופלים לרעה (דוגמת מקום חניה בחניון המוסד, חדרי מנוחה, מטבח ועוד).

ישנם שני סוגי תגמולים:

הראשון, **תגמולים פנימיים** הכוללים פיתוח אישי, למידה של דברים חדשים במסגרת העבודה, מימוש כישורים אישיים, גילוי עניין וסיפוק מהעבודה, אתגר ועוד.

השני, תגמולים חיצוניים הכוללים סמלי סטאטוס, מקורבות לבעלי השפעה בארגון, יצירת קשר מיוחד עם מוטבי ההתנדבות, טיפוח קשרי עבודה וקשרים חברתיים עם עובדים שכירים ועוד. במסגרת התגמולים החיצוניים ניתן גם למנות את התגמולים הארגונים שהם בד"כ תגמולים חומריים יותר כגון: טיולים, הרצאות, מסיבות ועוד.

מספר דרכים אשר יעזרו לנו להכיר תודה למערך המתנדבים של הארגון:

- טקסים חיצוניים ופומביים.
- פרסום באמצעי התקשורת.
- תעודות הוקרה.
- טקסים במסגרת פנימית: בתפקיד עצמו.

אסטרטגיות בסיסיות לבניית מחויבות ושמירתה אצל מתנדבים:

1. גיוס מתנדבים היכולים להיות מעורבים רגשית במטרות ובערכים ארגוניים.
2. מתן הערכה בצרכים אישיים, שטחי התעניינות וכישורים באמצעות שיבוץ מתנדבים במקומות המתאימים.
3. מתן משוב חיובי למילוי התפקיד בצורה נאותה.
4. מתן הערכה על עבודה טובה הן בצורה רשמית והן בצורה לא רשמית.
5. מתן מענה זמין ונגיש על מנת לאפשר מענה מהיר ורגישות למרבית שאלות המתנדבים, דאגותיהם והמשוב שלהם.
6. עידוד יצירת שיתוף בין המתנדבים לצוות העובדים בשכר.
7. סיוע מעשי למתנדבים בביצוע משימה תוך הבנת הקשיים וחיפוש אחר מתן פתרונות.
8. יש להזכיר לצוות להפגין הערכה על העזרה ההתנדבותית לעיתים תכופות.
9. חיזוק היכולות של המתנדבים באמצעות הכנה: אוריינטציה, הכשרה ותמיכה מקדמת.
10. בנייה ועיצוב תפקידים מחדש, אם יש צורך, על מנת שיהיו מאתגרים ומספקים עד כמה שאפשר.

11. שיתוף המתנדבים במשוב חיובי ובמידע מעניין על חיי הארגון, כדי שירגישו עצמם שותפים בעשייה.

12. לעורר התלהבות באופן מתמיד ובעקביות, על ידי חזרה על ערכים ארגוניים, ועל הישגים של תוכניות ועל משמעותה של תרומת המתנדב.

התלהבות היא מרכיב חיוני בכל אשר אנו עושים. (מגיוס, דרך קליטה, הכשרה, תמיכה ומתן תגמול). המודעות שתהיה אצל כל המעורבים בכל שלב טוביל לחזון המשותף המניע את מאמצינו ולתוצאות המושגות. דבר זה קל יחסית לביצוע ברגע שאנו משוכנעים בחשיבותו.

כל אחת מהאסטרטגיות שצינו מעבירה למתנדב מסר שמעריכים אותו כאדם שעושה משהו חשוב וגורם לשינוי במובן היותר רחב. התוצאה היא מחויבות להמשיך ולבצע את העבודה בצורה הטובה ביותר, אם במפורש ואם לא במפורש, וזהו היעד המכריע.

הקשר בין המעשה לאידיאולוגיה

ככלל, לחברה ולתרבות השפעה ניכרת על העצמת ההתנדבות על סוגיה השונים. מתנדבים בעלי עמדות של אוריינטציה קהילתית יהיו נכונים להתנדבות רבה יותר ולתמיכה בארגוני מתנדבים.

המתנדבים המתמידים ביותר הם המתנדבים המזדהים עם האידיאולוגיה של הארגון או במילים אחרות, ככל שהמתנדב מזדהה יותר עם האידיאולוגיה של הארגון, הוא יתמיד יותר בפעילותו. לעמדת המתנדב כלפי הערך של אחריות לאספקת השרות קשר להצטרפות ולהתמדה בפעילות הוולונטרית.

האם אחראי המתנדבים יכול להשפיע על עמדתם של המתנדבים? בהחלט כן והוא גם מחויב להשקיע לכך משאבים. שינוי בעמדה מתחיל בראש ובראשונה במידע. הנחלת מידע על פעילות הארגון בכלל ובתחום בו עוסק המתנדב בפרט יוכל לשנות את עמדת המתנדב בתחומים אלה.

לדוגמא, מתנדב שאינו מבין מדוע יש צורך בקיומו של מבצע מסויים שאותו רוצה אחראי המתנדבים לבצע. עד שלא ידע יהיה בין המתנגדים הפוטנציאליים למבצע או לפחות לא ישתתף בו.

העברת מידע על מטרות המבצע ובעיקר התרומה החשובה של המבצע

ללקוחות הארגון עשויה במרבית המקרים לשנות לחלוטין את התייחסותו של המתנדב ולשנות את עמדו מהקצה אל הקצה.

במגן דוד אדום מתנדבים רבים לא ראו את הצורך במבצעי איסוף מזון לפני החגים בטענה שהארגון הוא ארגון הצלת חיים ולא סיוע הומניטארי. גם ההסבר על הצורך של הארגון, כארגון צלב אדום של מדינת ישראל, לבצע פעילות הומניטארית לא הועילו.

כאשר היכה גל הצונאמי במזרח אסיה והרג מאות אלפים ומתנדבי מגן דוד אדום גייסו למעלה מאה טון מזון בתוך פחות מ- 48 שעות, בשיחת הסיכום של המבצע נמצא כי רק האימון הקבוע של המתנדבים באיסוף מזון כעין תרגיל לשעת חירום הוא זה שהביא את התוצאה המרשימה. מתנדבים רבים שהיו ספקנים לגבי איסוף המזון שינו את דעתם והפכו לשותפים במבצעים הבאים לקראת החגים.

הקשר בין האידיאולוגיה והמשמעות של הפעילות היא קריטית בניהול מתנדבים. המתנדבים מגיעים לפעילות ומחפשים את המשמעות של מעשיהם בהתנדבות כקשורה למשמעות הארגון. במגן דוד אדום המשמעות היא הצלת חיים.

ארגון מתנדבים החפץ לשכנע מועמדים להתנדב באמצעותו צריך להשפיע בראש ובראשונה על העמדה החיובית שלהם על מושא ההתנדבות. שמתם לב לניסוח התמוה "להתנדב באמצעותנו" ועמדה חיובית כלפי "מושא ההתנדבות" ולא לארגון עצמו. זו אכן הכוונה ואין בכך כל טעות. המתנדב אינו מתנדב במגן דוד אדום אלא מתנדב למען האידאל של הצלת חיים. מבחינת המתנדבים מגן דוד אדום אינו אלא כלי המכשיר את המתנדב ומאפשר את ההתנדבות למען האידאל. באמצעות מגן דוד אדום המתנדב מבצע את פעילות הצלת החיים והיא הגורם המביא אותו להתנדבות.

כל פעילות המבוצעת בארגון על ידי מתנדבים חייבת להיות קשורה לאידאל אותו הם מבקשים להגשים. ככל שהפעילות תהיה רחוקה יותר מהאידאל כך היא תבוצע בחוסר חשק מופגן מצד המתנדב או לא תבוצע כלל.

במקרים של סכנת חיים משגר המוקד המבצעי של מגן דוד אדום ניידת לטיפול נמרץ היכולה להעניק טיפול רפואי מתקדם כולל תרופות, מכת חשמל, קוצב לב ואפילו פרוצדורות ניתוחיות שיאפשרו לחולה להגיע חי לבית

החולים. במידה ויש אמבולנס רגיל זמין יותר היכול לבצע פעולות בסיסיות עד שתגיע הניידת לטיפול נמרץ הוא ישלח במקביל על מנת לחסוך זמן יקר. כאשר הגיע האמבולנס אל בית החולה התבקש אחד המתנדבים להישאר ליד האמבולנס ולא לעלות לבית החולה ולסייע בטיפול. כיצד חש המתנדב? אכזבה, יאוש, תסכול?

אולם, אם נאמר למתנדב להמתין ליד האמבולנס על מנת שיוכל לכוון את הצוות הרפואי של הניידת לטיפול נמרץ שתגיע בתוך מספר דקות לבית החולה על מנת לקצר עוד יותר את זמן ההגעה אל החולה, כיצד אז תהיה הרגשתו? יותר מכך, האמבולנס כמו גם הניידת לטיפול נמרץ הם רכבים אשר מגיעים לבית החולה וזקוקים למקום חנייה. אם נאמר למתנדב כי עליו לעמוד ליד האמבולנס ולשמור מקום חניה לניידת לטיפול נמרץ הוא יעשה זאת בשמחה. גם אם נהגים אחרים ירצו לחנות במקום החניה השמור לניידת לטיפול נמרץ שטרם הגיעה, הוא יעמוד על המשמר בכל תוקף.

מה ההבדל בין המקרים, הרי בכולם המתנדב נשאר ליד האמבולנס. במקרה הראשון הוא נאלץ להמתין ליד האמבולנס, ואילו ציגים אינם חיוביים כאשר מדובר על מתנדבים. במקרה השני המתנדב עשה זאת בשמחה כאשר הבין שהוא מבצע חלק חשוב מהאידיאל עבורו הוא הגיע להתנדבות, הצלת חיי אדם. במקרה השלישי שהבין את חשיבות המעשה ואת המחיר שהחולה עשוי לשלם אם לא יעמוד על המשמר יהיה המתנדב מוכן לפעול אף במחיר עימות עם נהגים אחרים.

למעשה הכל נובע ממקור אחד. המתנדב הגיע להתנדבות הספציפית כיוון שהוא חש אמפטיה ובעל עמדה חיובית לגביה. המתנדב הוא אידיאליסט למושג ההתנדבות. אם הוא מבין שהמעשה מחובר ישירות לערך עבורו הוא מתנדב הוא יהיה מוכן להלחם על ביצועו ללא כל פשרות.

כפי שראינו, המתנדבים מגיעים לארגון עם מניעים אישיים אשר אט אט מושפעים מהפעילות אותה הם מבצעים והארגון בו הם חברים. מנהלי תחום המתנדבים צריכים לזכור תמיד שבמשך תקופת ההתנדבות עשויים להיות שינויים במניעי המתנדב, ועליהם להיות ערניים לשינויים אלה ולהגיב בהתאם על מנת לא להחמיץ את יכולות המתנדב.

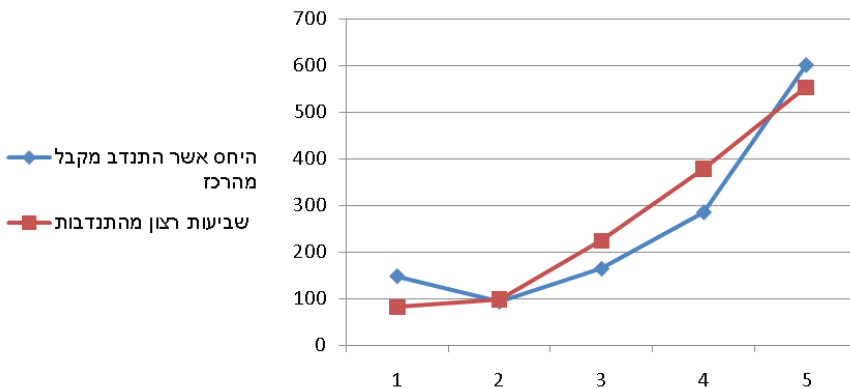
מתנדבים מצפים לתחושה של הכרה מצד מושא ההתנדבות ומצד הארגון המפעיל

סיבות ודרכים למתן גמול:

- העניין שמראה המתנדב.
- זריזותו, יעילותו ותרומתו לארגון.
- יוזמה שמגלה במהלך תפקידו.
- איכות עבודתו והתמדתו.
- מתן שירות יוצא דופן.
- שביעות רצון ממקבלי השירות, עמיתים וממונים.

לעיתים, מנהל תחום ההתנדבות עלול לראות בתגמול סוג של פיצוי על עבודת המתנדב. תפיסה זו יכולה לגרום להחלשת מעמדו של מנהל תחום ההתנדבות. שכן מנהל הנותן גמול מתוך חשש שהמתנדב יעזוב עלול לחוש תסכול וכעס, דבר היכול לבוא לידי ביטוי בהקשר אחר ולפגוע במערכת היחסים שלו עם המתנדב.

הקשר בין שביעות רצון של המתנדב ליחס אשר הוא מקבל מרכז המתנדבים.



ממדגם בו נשאלה 1403 מתנדבים (נוער ובוגרים) מכל רחבי הארץ הושוּו בגרף זה התשובות לשאלה "מ- 1 - 5 דרג עד כמה הינך שבע רצון מהיותך מתנדב במד"א" והשאלה "מ- 1 - 5 דרג את היחס שאתה מקבל כמתנדב מרכז המתנדבים" (כאשר 5 הוא הגבוה ביותר ו- 1 הוא הנמוך ביותר) כפי שאפשר לראות ככל שמתנדב מרגיש שהרכז בתחנה מעריך אותו כך הוא יותר שבע רצון מהיותו מתנדב.

בחירת תגמול למתנדב חייב להיות בהתאמה בין אישיותו למניעי ההתנדבות שלו.

דרכים נפוצות ביותר לתגמול מתנדבים:

1. לקשור בין כל משימה לבין האידיאולוגיה והמשמעות של הארגון.
2. לשבח מתנדבים באופן אישי.
3. לשלוח מכתב הוקרה ותודה.
4. לערב את המתנדב בקבלת החלטות.
5. לתת סמל זיהוי כך שיוכר כחלק מהצוות- סיכת עובד, מדים וכו'.
6. כתבה בעיתון.
7. מתן משימה מורכבת יותר.
8. עריכת ימי מתנדב לכלל המתנדבים.
9. שי לחג או לאירוע מיוחד אותו חוגג המתנדב.
10. קידום המתנדב לתפקיד אחראי "וחשוב" יותר.
11. הענקת אות שירות או תעודת הוקרה.
12. הקפדה על ברכה למתנדב כשנפגשים איתו, והתעניינות בעשייתו.
13. גיוס מתנדבים למשימות גיוס מתנדבים אחרים.
14. פרסום הערה פומבית על לוחות המודעות .
15. יזום תוכנית מתנדב החודש.
16. ארגון בילויים משותפים מחוץ לשעות העבודה לקבוצות מתנדבים.

גורמי התמדת התנדבות הקשורים ביחסים חברתיים

יחסים עם מתנדבים -

המתנדבים מצפים לקשרים אישיים עם מתנדבים אחרים. יחסים אלה תורמים גם לשיעור הרצון של המתנדבים. הצורך החברתי מהווה גורם התמדה חיוני. המחקרים מאששים קשרים חברתיים אלה כמסייעים להתמדה. מתנדבים אשר התערו חברתית בארגון ורכשו חברים המשרתים בו, נוטים להקדיש זמן רב יותר לפעילות במסגרתו.

ארגונים פועלים לשמירה על התמדת המתנדבים באמצעות אירועים חברתיים. כמו כן, ארגונים קטנים בנויים יותר על קשרים אישיים. מתנדבים שקשרו קשרים חברתיים רבים יותר, גילו נטייה להיות מרוצים יותר ולפעול ביעילות עם מוטיבציה גבוהה יותר.

במגן דוד אדום נמצא שהקשר החברתי תומך גם בהתמודדות עם אירועים קשים. מתנדבים שנחשפו לפיגועים התבקשו למלא שאלון גורמי התנדבות במטרה לבדוק האם יש קשר בין סיבת פעילות המתנדב לבין רמת תגובות נפשיות בעקבות פיגועים. נמצא כי מתנדבים שצינו את הגורם החברתי כגורם המשמעותי לפעילותם דיווחו על פחות תגובות נפשיות באופן מובהק מאשר כל המתנדבים האחרים שהצביעו על מניעים אחרים לפעילות.

יחסים עם עובדים בשכר -

במגן דוד אדום מתקיים במשך שנים רבות שיתוף פעולה בין וועד העובדים ובין ההנהלה ובפרט עם ניהול המתנדבים. שיתוף הפעולה בא לידי ביטוי בכך שלמתנדבים לא ניתן לבצע פעילויות החוסכות בעלויות בטרם קיבלו העובדים את הזכות לבצע ראשונים פעילויות אלה. רק כאשר כלל העובדים קיבלו את כל המשמרות והפעילויות הנוספות ובעיקר זכו להיות הראשונים להחליט האם הם מקבלים את הפעילות על עצמם יגיע תורם של המתנדבים. פעילות זו לא כללה את ההכשרה המקצועית. ההכשרה המקצועית בוצעה ברמה זהה ולעיתים אף גבוהה יותר למתנדבים הנחשפים להרבה פחות אירועים לעומת העובדים הקבועים בעלי הניסיון הרב.

בסקר שבוצע בקרב מתנדבים בוגרים ומתנדבי נוער נמצא כי למעלה משני שליש של המתנדבים מציינים לחיוב את היחס של הצוות השכיר אליהם בתחנה בה הם פועלים. עדיין שליש מהמתנדבים אינם חשים אווירה חיובית מצד העובדים בשכר. לגבי היחס של אחראי המתנדבים כמעט מחצית מקרב המתנדבים מציינים בחיוב ברמה של 100% את אחראי המתנדבים אליהם ובעוד שיחסו של וועד הסניף רק 30% מעניקים ליחסם אליהם את הציון 100%.

תקשורת בין אישית:

אחד המפתחות החשובים לשמירה וטיפול המתנדבים הוא התקשורת הבין אישית. תקשורת זורמת וחיובית, יוצרת העצמה אצל מתנדבים ומעבירה אליהם אחריות להצלחת המשימה תוך מתן כוח והעלאת הערך העצמי. תקשורת חוסמת ושלילית מעוררת התנגדויות ופוגעת במתנדב ובעבודתו.

צורת ביטוי חיובית יוצרת אצל המתנדב נכונות להיפתח, להקשיב, לקבל ביקורת ולהשתפר. חשוב לדעת להעביר גישה עניינית ברורה ואסרטיבית, אך בנימה חיובית תוך הפגנת התעניינות ואכפתיות כלפי המתנדב.

תקשורת זו חייבת להתבצע בראש ובראשונה על ידי ראש הצוות, אחראי המתנדבים ומנהל התחנה בו המתנדב פעיל. אולם גם מנהלים בדרגות גבוהות יותר חשוב שיפנו זמן לצורך תקשורת בין אישית עם מתנדבים פעילים, אולי הבולטים והמייצגים שבהם.

התקשורת הבין אישית איננה רק בין בעלי התפקידים בארגון לבין המתנדבים אלא גם בין המתנדבים לבין עצמם ובין המתנדבים לבין השכירים. כפי שתיארנו הרי שהמתנדבים רואים בחיוב קשרים אלה והם תורמים להתמתדם ולשביעות רצונם. מרבית הקשרים הבין אישיים החשובים למתנדבים קשורים דווקא לפעילות עצמה ולא לפעילות החברתית. מתברר כי למרות ההשקעה באירועים חברתיים למעלה ממחצית המתנדבים אינם משתתפים בהם כלל.

בסקר שבוצע בקרב המתנדבים במגן דוד אדום נמצא כי המתנדבים שכן משתתפים בפעילות חברתית עושים זאת במסיבות (26%), טיולים (10%) ואירוע גיבוש/ערב הוקרה (39%). היקף ההשתתפות בפעילות החברתית אינו גבוה אולם יש לזכור כי המתנדבים דיווחו על המניע החברתי כמניע לפעילות במסגרת הארגון רק בהיקף של 1% מכלל מניעי ההתנדבות. והם אכן מגשימים זאת ומצביעים ברגליים.

נהלים הקשורים בשמירה, בטיפוח מערך המתנדבים וביצירת תקשורת בין אישית:

פעילות חברתית למתנדבים

1. כללי

- 1.1 הנהלת מד"א פועלת להעמקת הקשר בין המתנדבים בינם לבין עצמם, תוך הדגשת הזיקה למד"א, למדינת ישראל, החשיבות במתן עזרה הדדית ותחושת חברות.
- 1.2 לצורך כך, מתקיימות פעילויות חברתיות במסגרת הסניף והאזור, כגון: טיולים, ערבי הווי ומסיבות.
- 1.3 הנוהל בא לפרט הנחיות לארגון, תקציב, ביטחון ובטיחות וכיו"ב בכל הנוגע לפעילות החברתית המבוצעות במסגרת מד"א למען המתנדבים.

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט הנחיות לצורך ארגון פעילות חברתית למתנדבים.

3. פעילות חברתית במסגרת הסניף

3.1 אחריות

פעילות חברתית לנוער מד"א המבוצעת במסגרת מד"א תהיה באחריות מבוגר מעל גיל 18.

3.2 מסגרת הפעילות - תכנים

3.2.1 פעילות חברתית במסגרת הסניף תכלול: -

ערבי הווי, מסיבות, הרצאות, כנסים, מפגשים חברתיים, טקסי זיכרון ועוד.

3.2.2 הפעילות השוטפת במשך השנה תכווין כך שתתייחס לחגים (ראש השנה, חנוכה, פורים ופסח), מסיבת גיוס וסיום הלימודים.

3.2.3 כנס ארצי למתנדבים מצטיינים יתקיים במועד שיקבע מעת לעת ובמהלכו יוענקו תעודות הוקרה למתנדבים בחלוקה ארצית ואזורית.

3.2.4 לחברי כבוד יתקיים כנס ארצי, אליו יוזמנו כל חברי הכבוד של מד"א. בכנס יעניק נשיא מד"א חברות כבוד למתנדבים.

3.2.5 ימי עיון והשתלמויות

מתאם פעולות התנדבות יקיים ימי עיון והשתלמויות לחברי וועדי הסניפים ומרכזי המתנדבים, לצורך עדכון בנושאים שונים וליצירת קשרים חברתיים בין הסניפים.

3.4 כוננות

3.4.1 פעילות חברתית בהשתתפותם של 10 מתנדבים ומעלה מחייבת הודעה מוקדמת ע"י וועד הסניף למוקד האזור.

3.4.2 פעילות חברתית בהשתתפותם של יותר מ-100 מתנדבים מחייבת הודעה ע"י המוקד האזורי למוקד הארצי.

5. אחריות

האחריות ליישום הנוהל חלה על וועדי סניפים, מנהלי האזורים ומתאם פעולות התנדבות במד"א.

6. תחולה ותוקף

הנוהל חל על כל מתנדבי מד"א, והוא תקף מעת פרסומו.

פרק 8

פרישה וסיום התנדבות

פרישת מתנדבים היא נושא שהוחל לשים לב אליו רק בשנים האחרונות. במרבית המקרים אין מדובר על פרישה מתוכננת אלא על עזיבת פעילות ההתנדבות ובמרבית המקרים אף לא בטריקת דלת. בחלק מן המקרים פרישת המתנדב מתרחשת עקב שינויים בחייו האישיים ללא קשר למקום ההתנדבות. גיוס לצה"ל, לימודים באוניברסיטה, מעבר דירה וגורמים דומים מעלים את מחיר ההתנדבות מול האלטרנטיבה וגורמים לנטישת ההתנדבות.

למעשה, נטישת ההתנדבות נתפסת על ידי החברה כלא לגיטימית אם אין סיבה טובה לנטישה זו. ולכן, נדיר ביותר יהיה למצא טקס פרישת מתנדבים בדומה לטקס פרישה של עובדים בשכר.

הסיבות לעזיבת ההתנדבות שאינם עקב שינויים בחייו האישיים של המתנדב קשורים קשר הדוק עם מכלול הגורמים שנדונו הפרקים הקודמים. הגורמים שהביאו את הפרט להתנדבות כבר כהו, שוב אין הוא מתעניין במקרים החדשים להם הוא נחשף, החברים עמם התנדב במהלך השנים האחרונות עזבו זה מכבר ועוד. תהליך שחיקה זה איננו מתרחש בתוך יום וקיימים מספר סימנים מקדימים שאחראי המתנדבים יכול לשים לב אליהם מבעוד מועד ולעיתים למנוע את השחיקה.

אולם חשוב לדעת, מתנדב שחוק וחסר מוטיבציה לא יהיה יעיל אם ישמרו אותו בכוח כפעיל. לכל היותר לא יפרוש עכשיו אך למעשה הוא רק נמצא פיזית אולם רוחו כבר פרשה וכל בעיה קטנה עשויה לגורם לפרישתו הסופית. לעיתים, כדאי יותר לוותר על מתנדב, טוב ככל שיהיה, ולאחר מתנדבים חדשים במקומו.

מאידך, ניסיון רב שנים של מתנדב הוא משאב חיוני לארגון ולעיתים רבות אף מודל לחיקוי למתנדבים רבים אחרים. לכן, יש לשקול בכל מקרה לגופו של עניין עד כמה כדאי ורצוי להיאבק על המשך פעילות לא אפקטיבית לעומת המתנדב כסמל.

נושא חיוני חשוב שיש לקחת בחשבון הוא עולמו האישי של המתנדב. מתנדב פעיל שנתן את מיטב שנותיו לארגון ועתה אינו יעיל יותר, מתנדב זה עשוי

לאבד הרבה יותר מאשר סתם התנדבות. כתוצאה מפרישתו מההתנדבות, יתחולל מהפך בחייו שכן פעילות זו היא הנותנת לו פתרון לשעות פנאי, למשמעות בחיים, חברה ועוד. מאידך, יש לארגון לקוחות ותוצאות אותם הוא אמור להשיג ואינו יכול להקצות משאבים לטיפול במתנדבים שאינם יעילים עוד, אם כל הצער.

קיימות וריאציות שונות של הפסקת התנדבות - הפסקה ביוזמת המתנדב או הפסקה ביוזמת הארגון, הפסקה ברצון או הפסקה כפויה דוגמת עקב מחלה או שינויים בחיים האישיים, הפסקה עקב שינויים בתפקיד ועוד.

סיום תפקיד ההתנדבות / פרישה:

כאשר מתעוררת בעיה כלשהי עם המתנדב הבאה לידי ביטוי באיחורים, חיסורים, חוסר רצון לקחת על עצמו מטלות ועוד, ידעו זאת בראש ובראשונה המתנדבים והעובדים הפועלים עם המתנדב. רצוי לנסות לברר מה הסיבה לבעיה ולנסות לטפל בה במידה וניתן. בכל מקרה שהבעיה קשורה לארגון חשוב לערב את ראש הצוות או אחראי המתנדבים בבעיה ולנסות להקל על המתנדב.

כמה סיבות אשר יכולות לגרום לבעיות בתפקוד מתנדבים העשויות להגיע מאוחר יותר לנטישת ההתנדבות:

- **אי הבנה** - יתכן והמתנדב איננו מבין את תפקידו. הוא לא הפנים את ההדרכה שעבר, אולי הוא לא הבין את ההשלכות והתוצאות של מספר נהלים בארגון. יש לנסות וללמד את המתנדבים שוב, אולי בדרך קצת שונה, ולהסביר את הרציונל מאחורי החלטות או נהלים.
- **יכולת תפקוד משתנה** - קיימים מתנדבים הפועלים בארגונים במשך עשרות שנים. גם הארגון משתנה, הטכנולוגיה משתנה, הפעילות עשויה להתרחב לכיוונים שונים מאשר היו בתחילת הדרך ועוד. השינוי יכול להתחולל במתנדב עצמו דוגמת עקב היותו מבוגר יותר, בעקבות מחלה או שלקה במוגבלות כלשהי. שינויים יכולים להיות גם בארגון ובמשימות אליהם המתנדב אינו מעוניין להתרגל. מכיוון שלרוב מדובר במתנדבים שתרמו לארגון במשך שנים רבות, רצוי למצוא עבורם חלופה הולמת יותר בתוך הארגון. רצוי לקיים פגישה אישית עם המתנדב ולשוחח בפתחות על המצב ולהציע לו להאט את הקצב ולעבור לתפקיד דומה עם משימות מיוחדות. יש לזכור להמשיך ולהזמין אנשים אלה לאירועי הארגון.

- **שחיקה** - שחיקה והיעדר מוטיבציה יכולים לנבוע מהעובדה שהתפקיד כבר לא מתאים לאותו מתנדב והגורם המוטיבציוני שגרם לפעילות כבר איננו רלוונטי. ראוי להגיע לתאום ציפיות עם המתנדב על משימה אחרת שיכולה להיות יותר מאתגרת ומעניינת ולעיתים קרובות גם הארגון וגם המתנדב ירוויחו כתוצאה מהשינוי.

- **קצרים בין אישיים** - כפי שכבר ראינו, לקשרים הבין אישיים עם מתנדבים אחרים, עם עובדים בשכר, ראש הצוות ועוד שותפים לפעילות הם חשובים לשימור המתנדבים. לעיתים, מתנדב אינו מסתדר עם איש צוות אחד או יותר מסיבות שונות. קצר בין אישי שכזה יכול להעיב על המשך הפעילות המהנה ולהעלות באופן דרמטי את המחיר האישי שהמתנדב מוכן לשלם עבור התנדבותו. רצוי להתערב בשלב מוקדם ככל שניתן בסכסוכים או בבעיות בין אישיות שכאלה. אפשר לנסות ולעבוד עם שני הצדדים עד שתושג הבנה כדי לשפר את עבודתם יחד, אך אם לא ניתן רצוי לנסות ולהעביר את המתנדב לעבוד עם איש צוות אחר או בתפקיד חדש. לעיתים אפילו בתפקיד שידרוש ממנו פחות אינטראקציה בין אישית.

לאחר שניסינו לפתור את כל הבעיות בדרכים שונות, אולם משימתנו לא צלחה והוחלט או על ידנו או על ידי המתנדב לעזוב את הארגון, יש באחריותנו כמנהלי תחום מתנדבים ונציגי הארגון לדאוג שתהליך העזיבה יהיה ראוי ומכובד עם הוקרת תודה על תרומתו לארגון ולחברה.

בפרקים הקודמים הדגשנו את הדומה ואת השונה בין עבודה שכירה לעבודה התנדבותית מבחינת החובות, הזכויות, הציפיות, התפוקות, התגמולים, ההערכה וראיית המתנדב כחלק אינטגרלי של יחידת העבודה.

שלב סיום התפקיד והפסקתו מהווה אחת מהנקודות בה המקור להבדלים בין פרישה מעבודה שכירה לבין עבודה התנדבותית נעוץ במידה רבה במניעי התגייסותו של האדם לעבודה שכירה או לעבודה התנדבותית.

קיים הבדל בין סיום תפקיד ההתנדבות מרצון לבין הפסקה יזומה של הפעילות ההתנדבותית מצד הארגון. לרוב, הפסקה יזומה של הפעילות ההתנדבותית הינה קשה יותר מסיום תפקיד אשר מגיע מצד המתנדב. לרוב אקט זה רווי תסכול מצד מנהל תחום ההתנדבות, בייחוד כאשר מדובר במתנדב ותיק, לעיתים ותיק יותר בארגון מאשר מנהל המתנדבים עצמו, מתנדב אשר מזדקן בארגון ואיכות עבודתו מדרדרת באופן ניכר.

במסגרת העבודה השכירה מקובל להגדיר פרישה מתוכננת ופרישה מוקדמת. פרישה מתוכננת מתייחסת בד"כ לרצון של העובד, פרישה כחלק ממדיניות של הארגון או כפתרון לבעיות כלכליות של הארגון ופרישה הנכפית על העובד כתוצאה מאירוע המתייחס לאופן תפקודו ולמידת שביעות הרצון מעבודתו.

פרישה מוקדמת מעבודה שכירה מלווה בד"כ במצבים של אי ודאות המלווים בפחד מפני העתיד כמו בסיטואציה של אבטלה, באובדן של מעמד תעסוקתי, אובדן תפקוד מפרנס, אובדן כבוד והערכה עצמית ואובדן של קשרים חברתיים.

כפי שפרישה מוקדמת מעבודה שכירה פירושה לעיתים קרובות כניסה מוקדמת יותר לתפקיד גמלאי, יוצרת קשר בין זקנה ביולוגית וחברתית. כך לעיתים גם פרישה מוקדמת/הפסקת התנדבות יזומה מתפקיד התנדבותי יכולה להשאיר את האדם המתנדב בלי שום "ייעוד" בחיים, מכיוון שלרוב זה הדבר היחיד המעסיק אותו בחייו הגמלאים. מניעי התגייסות לעבודה התנדבותית מתייחסת לצרכים מתקדמים יותר: חברתיות, הכרה, הגשמה עצמית ולכן חיוניים לאותם מתנדבים שאין להם אלטרנטיבה.

סיום התנדבות כהליך ארגוני

המציאות והמחקרים מראים כי בעבודה שכירה, כמו בעבודה התנדבותית מידת ההסתגלות לפרישה, מידת שביעות הרצון ותפיסת הפרישה כחוויה חיובית או שלילית, תלויה בנכונות מתוכננת ונעשית ברצון - במקרים בהם הוגדר מראש משך ההתנדבות או סיום פרויקט ההתנדבות תגבר חווית שביעות הרצון. מאידך, במקרים בהם מוועד הפרישה לא היה מתוכנן - מקרים בהם לא הוגדר מראש משך זמן ההתנדבות, פרישה במהלך ביצוע הפרויקט, פרישה כתוצאה מתפקוד לא תקין או שביעות רצון נמוכה של המעסיק - במקרים אלה חווית הפרישה הינה קשה, הן עבור המתנדב והן עבור המעסיק.

לכן על הארגון או על מנהל המתנדבים לבנות את תהליך פרישת מתנדבים ברמה הארגונית, דבר אשר יקל על ההתמודדות עם תהליך הפרישה. לדוגמה, מספר מנהלי סניפים ורכזי שירות ניסו להתמודד עם הדילמות הקשות אשר קדמו לפרישת המתנדבים שתפקודם לקוי. המנהלים חוו ניגודי אינטרסים. האם לגלות נאמנות למתנדב ולאפשר לו להמשיך את פעילותו כדי לא לפגוע בו, תוך כדי אספקת רשת תמיכה חברתית, או לגלות נאמנות לארגון ובשם המקצועיות ואיכות השירות לקדם את פרישתו.

קיים צורך לשמור על כבוד המתנדב הפורש ועל מוטיבציה ויחסי עבודה תקינים בקרב המתנדבים הנשארים. עקב הדילמות הרבות בהן ניצבו מנהלי ההתנדבות הם התחילו בחשיבה ובבניית תהליך פרישה מסודר, אשר ינחה את מנהלי המתנדבים בצורה היעילה ביותר. סיום פרק התנדבות מתוכננת הנעשה מרצון הינו קל יחסית לביצוע ומחייב תהליך אשר מתבטא במפגש הוקרה, בטקס בחלוקת תעודה, בשיחת סיכום או במכתב הערכה.

דרכים להתמודד עם משבר הפרישה המוקדמת, הלא מתוכננת:

אחראי מתנדבים ניצבים בפני קושי מיוחד בהתמודדותם עם תהליך המחייב להתעמת עם פרישה לא מתוכננת של מתנדבים שבאחריותם, ובעיקר כאשר הפרישה נובעת מתפקוד לא תקין של מתנדב אשר מניעי התנדבותו היו אלטרואיסטיים ולא מלווים בתגמול חומרי.

ביטוי כמו: "אם אפטר את המתנדב לא יישאר לו עוד דבר בחייו" הינו שכיח וגורם לקושי, לתחושה של אי צדק ושל חוסר אונים מצד מנהל תחום המתנדבים. הבסיס להתמודדות עם קושי זה נעוץ כבר באי תכנון הפרישה. בתחילת תהליך העבודה - בשלב הבהרת מניעי ההתנדבות, הגדרת חוזה ההתנדבות, ההתקשרות, ההגדרה הברורה של הציפיות לסטנדרטים ולתפוקות.

ככל שתהליכי הגיוס, השיבוץ, ההדרכה וההערכה התקופתית יהיו בהירים ומוסכמים, כך תגדל תובנת המתנדב במצבים של סטייה משמעותית בין תפקודו הנוכחי לבין ציפיות הארגון וצרכיו.

חיזוק התובנה של המתנדב לציפיות ממנו לצד שמירה על כבודו כאדם הינו המפתח להתמודדות עם משבר הפרישה הלא מתוכננת. חיזוק התובנה לפערים בין ציפיות לביצוע בפועל יקלו גם על קבלת המעשה על ידי מתנדבים.

עמיתים ועובדי הארגון.

ניוד מתנדב ממטלה אחת למטלה אחרת שאיתה יוכל להתמודד בהצלחה הינו כלי עזר נוסף.

במקרה שבפני הארגון עומדת אפשרות הבחירה שבין פגיעה משמעותית בשורות ובהשגת המטרות והשארית מתנדב שלא מתפקד כראוי, לבין החלטה על פרישה מוקדמת או פיטורים, הרי שהחלטה על פרישה מוקדמת צריכה להיות שזורה בתהליך שיסיים את פרק ההתנדבות בצורה מכובדת: טקס, מפגש סיכום, שי או תעודת הוקרה.

במקביל יש לקיים מפגשים עם המתנדבים הנשארים בארגון. הדבר יאפשר להם לקבל מידע על הסיבות שהביאו את הארגון להחלטה הקשה. בנוסף יתאפשר להם לבטא חרדות, כעסים ותסכול. הדבר יבהיר בשנית את חוזה ההתנדבות בינם לבין הארגון.

כבוד כלפי מתנדב יתבטא באמצעות סיוע שינתן לו לצאת ממעגל עשייה שכביכול היה נמצא בו, נטול יכולת תרומה ממשית. על מנת שיוכל להתמודד עם סוגיה כ"כ טעונה, על הארגון לספק למנהלי המתנדבים כלים נחוצים כדי לסייע למתנדבים לסיים את עבודתם. יש להתחשב גם בסוגיה האתית הכרוכה בפרישת מתנדבים.

על מנת להתמודד עם הסוגיה האתית שבפרישה מוקדמת, יש צורך בגיבוש תהליך ארגוני הכולל שלושה שלבים:

- העלאת הבעיה האתית - האם ניתן לקדם פרישתם של המתנדבים שלנו? דיון כזה ייערך באמצעות דיאלוג מתמשך ששותפים לו מנהלים מדרגים שונים באמצעות סמינרים ובימות דיון. לדוגמא: ב"ד שרה" טופלה סוגיה זו בחלקה באופן בלתי ישיר באמצעות הסקר, וכן גובשה טרמינולוגיה הולמת לתרבות הארגונית כמו "סיום העבודה ההתנדבותית".
- יש לספק לכל מנהלי המתנדבים העובדים עם מתנדבים, כלים לגיבוש תהליך שניתן להתאימו באופן פרטני לכל מתנדב.
- פיתוח דרכים בהן ניתן לשמור על הקשר עם המתנדבים הפורשים, וכן להחליט מהן ההטבות שהם זכאים להן.

- המודעות שהעשייה ההתנדבותית אינה משימת חיים ממנה ישחרר רק המוות חייבת להיות משותפת לכל המתנדבים חדשים כותיקים. כמו כן יש לבנות מנגנונים כמו: גיוס אנשים כדי שיספקו תמיכה למנהלי המתנדבים הנדרשים לטפל במתנדבים שאינם מסוגלים לבצע תפקידים שלשמן גיוסו.
- שלשות השלבים הנ"ל הם תשתית לגיבוש תהליך התמודדות עם הבעיה המורכבת. אין להטיל אותה על מנהל המתנדבים בלבד.

לסיכום:

ברוב המקרים הסיבות לפרישה מוקדמת:

1. פרישה עקב מצב בריאות. (הזדקנות, מחלה).
2. פיטורים מתפקיד מתנדב.
3. פרישה עקב יחסי עבודה עכורים.

חשוב שכמנהלי תחום מתנדבים, נדאג למתנדבים שלנו ונעשה ככל שבאפשרותנו לשמור עליהם בארגון, תוך ניסיון למציאת פתרונות יעילים ומועילים לבעיותיהם העולות בתקופה ההתנדבות.

אם אנו לא מצליחים לשמור אותם איתנו עלינו לדאוג שעזיבתם תהיה ראויה ומכובדת.

נהלים הקשורים לפרישה ולסיום התנדבות:

7. הפסקת חברות מטעמי משמעת

- 7.1 חברות של חבר פעיל תופסק לפי החלטה של וועדת המשמעת, אשר נבחרה בידי האסיפה הכללית של החברים באותו סניף. לא תופסק חברותו של חבר כאמור, אלא אם כן ניתנה לו הזדמנות לדעת מה נטען נגדו ולהתגונן בפני טענות אלה.
- 7.2 חבר שחברותו הופסקה לפי סעיף 7.1 לעיל, רשאי לערער על ההפסקה תוך 45 ימים בפני וועד הסניף.
- 7.3 על החלטת וועד הסניף לפי סעיף 7.2 לעיל, יהא החבר רשאי לערער בפני וועדת משמעת עליונה, אשר תיבחר בידי הוועידה כאמור לעיל בתקנון מד"א. הערעור יוגש לוועדת המשמעת העליונה תוך 45 יום ממועד מסירת החלטת הוועדה לחבר.
- 7.4 בנוסף לאמור לעיל בסעיף זה, רשאים מנהל אזור, מפ"ה, מנכ"ל מד"א וועדת הביקורת שמונתה בידי הוועידה וכל חבר מחברי הוועד הפועל, ליזום הוצאתו של חבר מטעמי משמעת, בדרך המפורטת לעיל בסעיף זה, עד לקיום וועדת משמעת כמצוין.
- 7.5 במקרה שננקט כלפי חבר פעיל הליך משמעתי לפי סעיף זה וההליך בפני וועדת המשמעת בסניף לא נסתיים בהפסקת חברותו - יהא זכאי מי שיזם את התהליך לערער על החלטת וועדת המשמעת האמורה, והאמור לעיל בסעיפים 7.1-7.3 יחול, בשינויים המתחייבים.
- 7.6 חבר שחברותו הופסקה לפי סעיף זה, לא יהיה רשאי להתקבל כחבר בסניף אחר בפרק הזמן שבו הופסקה חברותו.
- 7.7 הפסקת חברות יכול שתהיה לצמיתות או לפרק זמן מוגבל, כפי שייקבע בהליך המשמעתי הנזכר לעיל.

7.8 הנחיות בדבר הגשת תלונה, דיון בה, ערעורים וסולמות ענישה
- ראה "נוהל מס' 05.01.12 - דיון בתלונות מתנדבים".

הטיפול בתלונות מתנדבים

1. כללי

1.1 הגשת תלונה כנגד חבר גוזרת תהליכי טיפול שנועדו להגיע לשורש האמת מבלי לגרום למפח נפש הן למתלונן והן לנילון.

1.2 לפיכך, נקבעו הנחיות אחידות לאופן הטיפול בהגשת תלונה, דיון בה, ערעור על פסקי דין וסולמות ענישה, כמפורט בנוהל זה.

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט הנחיות לאופן הטיפול בתלונות מתנדבים.

3. וועדת משמעת

3.1 וועדת משמעת סניפית תיבחר ע"י חברי הסניף אחת ל- 4 שנים, באסיפה הכללית.

3.2 במקרה ובסניף אין וועדת משמעת, מכל סיבה שהיא, וכן במקרה שמי מחבריה הוועדה נוגע בדבר, תמונה במקרה הצורך וועדה מטעם וועדת המשמעת העליונה שתדון בתלונה.

3.4 החלפת וועדת משמעת סניפית

נוכחה וועדת המשמעת העליונה כי וועדת משמעת סניפית אינה פעילה, תורה וועדת המשמעת העליונה על קיום בחירות לוועדה חדשה באותו סניף במועד שייקבע על ידה.

- 4.1 תלונה נגד חבר (להלן - נילון), תוגש ליו"ר וועדת משמעת בסניף בו הוא חבר (להלן - הוועדה) בשני עותקים בצירוף כל מסמך רלוונטי.
- 4.2 במקרים חריגים רשאים מספר בעלי תפקידים וביניהם מנהל האזור, יו"ר וועד הסניף ומפ"ה להשעות זמנית, לפרק זמן שלא יעלה על 14 יום מתנדב שהוגשה נגדו תלונה לוועדת משמעת.
- 4.2 עם קבלת התלונה, יקבע יו"ר הוועדה מועד לדיון בתלונה תוך 21 יום מיום הגשתה.
- 4.3 יו"ר הוועדה ישלח מיד עותק התלונה עם המסמכים שנלוו לה לנילון יחד עם הודעה על מועד הדיון.
- 4.4 יו"ר הוועדה ישלח הודעה למתלונן על מועד הדיון.
- 4.5 המתלונן והנילון יתייצבו לדיון בתלונה. במידה ולא הופיע אחד הצדדים, תחליט הוועדה לפי שיקול דעתה אם לקיים דיון - ללא נוכחות אותו צד או לדחות את הדיון.
- 4.6 נילון שהוגשה נגדו תלונה, רשאי לבקש מוועדת המשמעת להיות מיוצג על ידי חבר באגודה. נילון שהינו מתנדב נוער, ייוצג ע"י בן משפחתו או חבר באגודה (בוגר).
- 4.7 בתחילת הדיון ישמיע המתלונן את טענותיו, וישיב להן הנילון.
- 4.8 הנילון רשאי להגיש תשובה בכתב קודם הדיון, ובלבד שעותק מתשובתו יומצא על ידו למתלונן.
- 4.9 לאחר שמיעת טענות הצדדים, רשאי המתלונן להביא עדים מטעמו. לאחר שמיעת עדי המתלונן, יובאו עדי הנילון.
- 4.10 כל צד רשאי לחקור את עדי הצד שכנגד.

4.1.1 לאחר שמיעת העדים, רשאים הצדדים להוסיף לטענות שהושמעו על ידם בתחילת הדיון.

4.1.2 לאחר שמיעת הצדדים, רשאית הוועדה לזמן עדים מטעמה או לבדוק מסמכים ובלבד שחקירת העדים תעשה בנוכחות הצדדים ותינתן להם אפשרות לחקורם.

4.1.3 לאחר תום הדיון, תחליט הוועדה אם לזכות את הנילון או להרשיעו. החלטת הוועדה תינתן תוך שבוע ימים מיום הדיון במעמד הצדדים או תישלח להם ע"י שליח או בדואר רשום.

4.1.4 החליטה הוועדה להרשיע את הנילון, תינתן לו הזדמנות להעלות את טענותיו קודם פסיקת העונש.

4.1.5 הדיון בוועדה יתקיים בדלתיים סגורות.

4.1.6 הוועדה לפי שיקול דעתה תחליט באם לפרסם את פסק דינה אם לאו.

4.1.7 לפי בקשת כל צד מהצדדים, תינתן להם אפשרות להעתיק את פרוטוקול הדיון.

4.1.8 הוועדה רשאית לעכב את ביצוע פסק דינה לפי בקשת הנילון עד לשמיעת ערעורו.

5. סולם ענישה

5.1 הוועדה רשאית להטיל על חבר את אחד העונשים המפורטים להלן: -

א. התראה.

ב. נזיפה.

ג. השעיה לתקופה קצובה.

ד. הוצאה מחברות באגודה לצמיתות.

- 5.2 השעיה יכולה להיות השעיה מפעילות מסוימת או מסניף מסוים.
- 5.3 הוועדה רשאית להורות כי ההשעיה תהיה על תנאי לתקופה קצובה או כחלק מהשעיה לתקופה קצובה.
- 5.4 הוועדה רשאית להסתפק בהרשעה שתירשם בתיקו האישי של החבר ללא הטלת עונש נוסף.
- 5.5 הודעה על הוצאת חבר מהאגודה לצמיתות תובא לידיעת יו"ר וועדת מתנדבים שליד הוועד הפועל ומתאם פעולות התנדבות.
- 5.6 באם נמשך דיון בוועדה מעבר לדיון אחד, רשאי המתלונן לעתור להשעיה זמנית של הנילון.
- הוועדה רשאית לאחר שמיעת הנילון להחליט על השעיה זמנית של הנילון ובלבד שתקופת השעיה זו לא תהיה לתקופה מעבר ל- 30 יום, ותוך אותה תקופה יתקיים הדיון השני.
- לא תהיה יותר מהשעיה זמנית אחת.

6. הגשת ערעורים לוועד הסניף

- 6.1 ערעור יוגש בכתב ליו"ר וועד הסניף בשני עותקים.
- 6.2 יו"ר וועד הסניף יודיע ליו"ר וועדת משמעת סניפית על הגשת הערעור, וזה ימציא לו את תיק הדיון בוועדה.
- 6.3 עם קבלת הערעור יקבע יו"ר הוועד דיון בערעור תוך 14 יום מיום קבלת הערעור, ויזמן לדיון את המתלונן ואת הנילון.
- 6.4 לאחר שמיעת טענות המערער, יושמעו טענות המשיב ולאחר מכן ישיב לו המערער.
- 6.5 עם סיום הטענות, יחליט וועד הסניף בערעור.
- 6.6 וועד הסניף רשאי לקבל את הערעור על פסק הדין ולבטלו כולו, או להקל בעונש או להחמיר בו. כמו כן, הינו רשאי להחזיר את

העניין לדיון מחודש בוועדה אם נוכח לדעת כי לא ניתנה לצד
מהצדדים להשמיע את טענותיו או להביא ראיות.

6.7 פסק דינו של וועד הסניף ישמע במעמד הצדדים או יומצא להם
בדואר רשום.

7. הגשת ערעורים לוועדת משמעת עליונה

7.1 ערעור יוגש לוועדת משמעת ב- 6 עותקים, כאשר יצורפו אל
כל עותק של הערעור עותק התלונה ופסקי הדין שניתנו על ידי
וועדת המשמעת הסניפית ווועד הסניף.

7.2 וועד הסניף ימציא ליו"ר הוועדה את תיק הדין בסניף.

7.3 יו"ר הוועדה יקבע דיון אליו יוזמנו הצדדים.

7.4 יו"ר הוועדה רשאי לזמן לדיון את יו"ר וועדת המתנדבים שליד
הוועד הפועל ואת מתאם פעולות התנדבות אם המדובר בשאלה
עקרונית הנוגעת לכל המתנדבים.

7.5 לאחר שמיעת טיעונים, תחליט הוועדה ועותק מהחלטתה יישלח
לצדדים בדואר רשום.

7.6 ראתה הוועדה כי מדובר בעניין עקרוני, רשאית היא להחליט על
פרסום החלטתה בסניפי האגודה.

7.7 חבר הוועדה שהינו חבר וועד סניף ושישב בעת דיון בערעור
בוועד הסניף, לא ישב כחבר בוועדה בעת הדיון בערעור ולאותה
ישיבה יוזמן מממלא מקומו.

8. צעדים זמניים

וועדת משמעת סניפית רשאית להשעות חבר על פי בקשה במעמד
צד אחד. תוקף השעיה זו לא יעלה על 30 יום או על מועד הדיון
הראשון בוועדה, המוועד המוקדם שביניהם.

9. דיווח

9.1 עותק החלטת וועדת המשמעת הסניפית וכן החלטות בערעורים תועברנה למתאם פעולות התנדבות ומנהל האזור.

9.2 נוכחה וועדת המשמעת כי נעברה עבירה פלילית על ידי חבר, תדווח על כך מיד למתאם פעולות ההתנדבות והיועץ המשפטי של האגודה.

10. אחריות

האחריות ליישום הנוהל חלה על חברי וועדת משמעת עליונה ווועדת משמעת סניפית.

11. תחולה ותוקף

הנוהל חל על כל מתנדבי מד"א, והוא תקף מעת פרסומו.

פרק 9

מנהל תחום ההתנדבות

בחלק זה נעסוק בשאלות הבאות:

- מי הוא מנהל תחום ההתנדבות?
- כיצד מתבצעת עבודתו?
- מה הם תחומי אחריות?

במגן דוד אדום קיימים מנהלים רבים של תחום ההתנדבות ואין תחנה אחת דומה לחברתה. ישנם מקרים בהם אחראי המתנדבים הוא מתנדב חבר וועד הסניף, ישנם מקרים בהם הוא אחד מעובדי התחנה, לעיתים חברי וועד הסניף הם עצמם אחראים על המתנדבים, ולעיתים מנהל התחנה הוא זה שמנהל את המתנדבים.

מגוון זה אינו בהכרח שלילי כל זמן שנועד לצורך הרחבת פעילות ההתנדבות. המבחן העיקרי יהיה תמיד הצלחת שילוב והפעלת המתנדבים ברמה המקומית.

מהו ניהול ומהם תפקידיו של מנהל ?

ניהול מוגדר כשינוי ארגוני המתבצע פעמים רבות באמצעות הכנסת שיטה ניהולית וארגונית חדשה המשנה את "כללי המשחק" הישנים ויוצרת מבנה, תהליכים ותרבות חדשים.

תחילתו של כל תהליך ניהולי בקביעת אסטרטגיה להשגת מטרות. המטרות יכולות להיות מוגדרות על ידי המנהל עצמו אולם ייתכן שיהיו מוכתבות על ידי הדירקטוריון או על ידי מנהל בכיר יותר.

על מנת להשיג את המטרות בארגון, על המנהל לגבש את האסטרטגיה כיצד ניתן להשיגן תוך בחינה מתמדת ושיטתית של סביבת הארגון ושל יכולותיו.

לרוב, מטרת תהליך זה היא לקבוע מידי תקופה את המדיניות, את דרכי הפעולה, ואת הקצעת המקורות אשר יעזרו בהשגת יעדי הארגון.

האסטרטגיה חייבת לקחת בחשבון את העוצמות והחולשות של הארגון מחד ומאידך את ההזדמנויות העומדות בפניו, כמו גם האיזומים עליו מהסביבה החיצונית.

על המנהל המרכיב תוכנית אסטרטגית להתבסס על נתונים רבים ככל שניתן על הלקוחות וצרכיהם, על המשאבים המצויים תחת ידו והיכולת לתת מענה לצרכים עם משאבים אלה, האם יש לו מתחרים ועוד. לאחר איסוף המידע וניתוחו ניתן לבנות תוכנית שתשלב את יתרונות הארגון וההזדמנויות העומדות בפניו ותחזק אותו מול האיומים ומול קשיים העשויים להתעורר.

תפקידי המנהל וכישוריו:

בניהול ישנן שתי גישות מרכזיות: האחת היא הגישה הקלאסית, אשר רואה את הארגון כמערכת מכאנית ואת העובד כאדם המונע ממניעים חומריים בלבד. ולעומתה הגישה המודרנית, אשר מתמקדת יותר בתפקידו של המנהל בתחום הפיתוח הארגוני כאשר הארגון מתנהל באופן שגרתי בעילות.



נקודת המוצא למימוש הפוטנציאל האישי בשאיפה למצוינות
תתחיל במוכנותו של היחיד, ברצונו ובהשקעתו

קיימים 14 עקרונות ניהול אוניברסאליים המקובלים כתפקידים עיקריים של מנהל:

- **חלוקת עבודה** - תפקידה לחלק את הנטל בין העובדים, לייעל את התהליכים וליצור התמקצעות של בעלי התפקידים.
- **אחידות הפעילות** - כל פעילות המבוצעת בארגון תהיה כפופה למנהל אחד.
- **סמכות** - לכל מנהל סמכות להורות לכפופים לבצע את פעילותם. הסמכות חייבת לנבוע מהאחריות המוטלת על המנהל לביצוע המטלה.
- **אחידות הפיקוד** - הסמכויות יחולקו באופן היררכי ומסודר בכל שדרות הארגון.
- **ריכוז בקבלת החלטות** - ההחלטות יתקבלו באופן מסוכנן בין בעלי התפקידים על פי רמת ההיררכיה.
- **אחידות הפיקוד** - כל עובד מקבל הנחיות ממנהל ממונה אחד בלבד.
- **משמעת** - העובדים מחוייבים לשמור על הכללים ועל הנוהלים בארגון.
- **כפיפות לאינטרס הארגוני** - העובד לא יעדיף את שיקוליו האישיים על שיקולי הארגון.
- **תגמול** - העובדים יתוגמלו באופן הוגן עבור פעילותם.
- **סדר** - כלל המשאבים יעמדו לרשות הארגון בזמן הנכון ובמקום הנכון.
- **שיוויון** - לא תהיה אפליה בין עובד לעובד וכלל המנהלים ינהגו בעובדיהם על פי נוהלים ברורים וידועים.
- **יציבות** - העובדים יתמידו ככל שניתן בפעילותם בארגון.
- **יזומה** - לעובדים תתאפשר יצירתיות, חגשנות ופיתוח תוכניות לקידום הפעילות הארגונית.
- **רוח צוות** - המנהל יפתח רוח צוות בקרב הכפופים לצורך הגברת שיתוף הפעולה והסיוע ההדדי.

גישת הניהול המודרנית מדגישה את תפקיד המנהל דווקא בכל תחום הקשור לשינוי. המנהל נתפס כבעל כוח ביצוע ויכולת עשייה בתוך הארגון תוך שהוא משתמש במספר טקטיקות המסייעות לו לממש את התפקיד:

יכולת אבחון -

יכולת הבנה של הנחות היסוד של הארגון, הבנת המגזר בו הארגון פועל, אבחון זמן לשינוי במערך הארגון, ראייה לטווח ארוך של כוחות אשר בולמים את התקדמותו של הארגון ועוד. מנהל המתנדבים חייב להבין היטב את בסיסה של ההתנדבות, להכיר לעומק את עולמם של המתנדבים הפועלים עמו ולדעת לזהות בעיות במערך ההתנדבות מבעוד מועד ולפתור את בעיות היסוד.

ניהול דיאלוג -

ניהול דיאלוג "בגובה העיניים" עם העובדים הן ברמה הבינאישית והן ברמה הקבוצתית. דיאלוג זה חיוני על מנת לאתר בעיות יסוד ולהציע דרכים לפתרונן, כמו גם להעביר את המסר של התוכנית האסטרטגית והיעדים הנדרשים לביצועה. הקשר הבינאישי בין המנהל ובין המתנדב חשוב ביותר למתנדבים. חשוב שיהיה קשר טוב ופתוח, שהמתנדב ירגיש ש"דלתו של מנהלו תמיד פתוחה", ושהוא יכול תמיד להגיד את אשר על ליבו.

ניצול כלל המשאבים למען המטרה המשותפת -

לצורך זה נדרשת מטרה משותפת שכלל העובדים והמתנדבים מכירים אותה, מזדהים איתה ויודעים בדיוק כיצד הם יכולים להגשים אותה. במערך התנדבותי ישנם בדרך כלל מתנדבים מגוונים ביותר: חלקם מבוגרים, חלקם מבוגרים פחות, חלקם אפילו צעירים מאוד, יש משכילים יותר ומשכילים פחות, בעלי ניסיון בתחומים מגוונים ועוד. גדולתו של המנהל היא לדעת ללמד להכשיר את המתנדבים בצורה הטובה ביותר על מנת שיתרמו את כל המשאבים העומדים לרשותם להשגת המטרות.

למידה -

המתנדבים מגיעים מתחומים רבים. חלקם בעלי מקצועות חיוניים לארגון למרות שבמסגרתו הם נהגי אמבולנסים. מנהל המתנדבים חייב לחנך את עצמו לדעת ללמוד מהמתנדבים ומחוכמת חייהם, להיות פתוח להקשיב לדעתם ולהצעותיהם ובכך לייבא לתוך הארגון משאבי ידע ולשתף את המתנדבים בידע חיוני זה .

המנהלים כבני אנוש, ניחנים בתכונות אישיות שונות ובעקבותיהן גם בסגנונות ניהול שונים. יש מנהלים שבאופיים יזמיים יותר ויטילו על הארגון פעילויות חדשות ומאתגרות, ולעומתם מנהלים המשמרים את הקיים ומייעלים אותו באופן קבוע.

קווין (Quinn' 1996) מציע מודל המשלב בין גישות ניהול שונות לבין תפקידי המנהל. המודל בנוי משמונה תפקידים מנוגדים ומשלמים של מנהל.

ישנם ארבעה טיפוסים מנהלים בסיסיים שכל אחד מהם מתחלק לטיפוסי משנה, לכל טיפוס מהשמונה מצרף קווין תפקיד אופייני. כל סגנון וכל תפקיד הינם בעלי חשיבות לצד חסרונות, הנובעים מהתמקדות בלעדית בתפקיד אחד. נקודת המוצא של גישתו של קווין היא כי בעידן המודרני מרבית המנהלים הם אנשים משכילים בעלי יכולת ניהולית וכך גם עובדיהם היום משכילים ומקצועיים. מכאן שהמנהל המודרני חייב להיות בעל יכולות מנוגדות הניתנות ללמידה ולפיתוח.

מנהל בעל יכולת אחת מצומצמת לא יוכל להביא את צוותו להצלחה. המנהל המשימתי והדבק בתוצאות ימצא עצמו עם צוות ממורמר לעומתו מנהל עם אוריינטציה של יחסי אנוש יבלה בחברת אנשיו בישיבות חסרות תכלית. מנהלים נדרשים למלא תפקידים מנוגדים או משלימים. עליהם להיות מסוגלים לשנות את המינון בין התפקידים השונים עפ"י הסיטואציה או עפ"י התפקיד.

תחומי הניהול נחלקים לארבע תחומים עיקריים -

חדשנות ויזמות -

הטיפוס היזמי, המנהל החדשן והיצירתי, מעלה רעיונות חדשניים ועסוק ביוזמות חדשות לבקרים.

חסרונות: עודף שינויים, דברים לא גמורים עד הסוף, שחיקה של עובדים עקב עומס שינויים. התעסקות ביוזמות במקום בניהול פנימי של תוצאות.

תוצאות ותפוקות -

הטיפוס התוצאתי, המנהל הממוקד בהשגת תוצאות בכל מחיר. חסרונות: לחץ ושחיקת עובדים וחוסר תשומת לב לצורכי הפרט.

מינהלי בירוקרטי -

ממוקד בתהליכים פנימיים, תפקידים ובמבנים ארגוניים.
חסרונות: התמקדות יתר בשמירת המצב הקיים וחוסר גמישות לשינויים.

יחסי אנוש -

המנהל הדמוקרטי המשתף והמטפח עבודת צוות.
חסרונות: עודף ישיבות ותהליכים ארוכים, חוסר יעילות, חוסר התחשבות בצורכי הארגון.

סדנת אבחון סגנון ניהולי
שאלון אבחון עצמי של תפקידי המנהל המנוגדים של קווין (1996).

מלא את השאלון לפי תפישתך את תפקידך:

מס. שאלה	ההיגד: כמנהל אני...	ציון מ-1 עד 7*
	קשוב לבעיות אישיות של חברי הצוות שלי	
	בוחן בדקדקנות דוחות ביקורת ואיכות	
	משפיע על החלטות הדרג שמעליי	
	פותר בעיות בדרך יצירתית וחכמה	
	מבהיר את תחומי האחריות של הכפופים	
	מציג מחויבות מכל הלב לתפקיד	
	מעודד הסכמות בישיבות צוות	
	מדגיש את חשיבות ההמשכיות בביצוע מטלות היום יום	
	בוחן ומשווה דוחות נתונים וכדומה כדי לגלות בעיות	
	מגלה אמפתיה ביחסי עם הכפופים	
	מציב יעדי ביצוע ברורים לכפופים	
	מחפש דרכים לחדש ולשפר באופן מתמיד	
	מקיים ומטפח רשת קשרי השפעה	
	מתערב עד כמה שאפשר פחות בזרימת העבודה	
	מציג מוטיבציה גבוהה בתפקיד	
	מעודד שיתוף ומעורבות עובדי בתהליכי קבלת החלטות בישיבות צוות	

ציון 1 - לעיתים רחוקות מאוד, ציון 7 - לעיתים קרובות ביותר

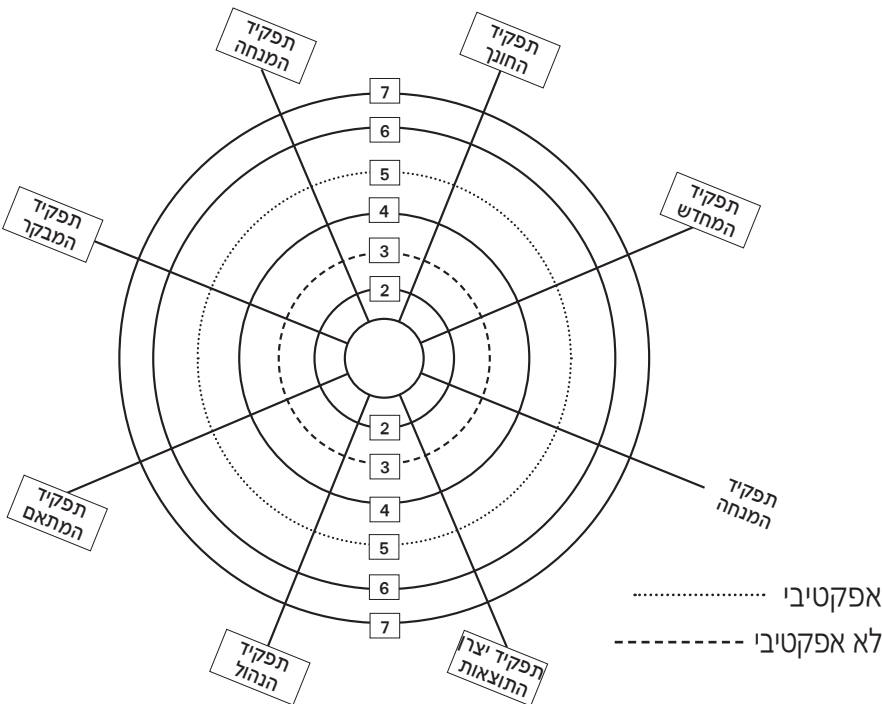
לאחר מילוי הטבלה יש למלא את הציונים שנתת לפי החלוקה לתפקידים
שלמטה:

מכוון - director	המתאם - coordinator	מנחה - facilitator
..... ציון שאלה 5 ציון שאלה 8 ציון שאלה 7
..... ציון שאלה 11 ציון שאלה 14 ציון שאלה 16
..... ציון ממוצע ציון ממוצע ציון ממוצע

מבקר - monitor	מנחה - mentor	חדשן - innovator
..... ציון שאלה 2 ציון שאלה 1 ציון שאלה 4
..... ציון שאלה 9 ציון שאלה 10 ציון שאלה 12
..... ציון ממוצע ציון ממוצע ציון ממוצע

יחצ"ן - broker	יצרן התוצאות - producer
..... ציון שאלה 3 ציון שאלה 6
..... ציון שאלה 13 ציון שאלה 15
..... ציון ממוצע ציון ממוצע

כעת, העבר את הציונים לשרטוט הבא: על הקו המתאים סמן את הציון באמצעות נקודה על הסרגל. חבר את 8 הנקודות לפרופיל תפקידי המנהל כפי שאתה תופס את עצמך.



מנהיגות וניהול אינם מושגים חופפים. ההבדלים ביניהם עיקרם בנקודת המוצא שונה של הפירמדה הארגונית. מנהל הוא תואר הניתן לבעל תפקיד ניהולי בכל מערכת פורמלית. על פי התיאוריה של ובר מראשית המאה הקודמת, הרי שהארגון הוא מערכת פורמלית. מערכת פורמלית היא מערכת בירוקרטית שמטרתה להבטיח אפקטיביות ויעילות ארגונית. הארגון מורכב מתפקידים ולכל תפקיד במערכת יש הגדרת משימות אותן צריך לבצע בעל התפקיד. למערכת היררכיה ברורה ובעל התפקיד כפוף למנהל ישיר אחד בלבד.

בעל התפקיד ממונה לתפקידו על פי נוהלים ברורים, ובכלל, כל המערכת פועלת על פי מערכת חוקים ונוהלים הנשמרים בקפדנות. רק שמירה קפדנית על הנוהלים תוכל ליצור ארגון מסונכרן ויעיל. בעל התפקיד הממונה מדווח למנהלו הישיר על פעילותו ופועל על פי הנחיותיו כל עוד אין הנחיות אלה נוגדות את נוהלי הארגון. הפירמידה הארגונית אינה אלא מערכת בירוקרטית שבה כל בעל תפקיד אינו אלא פונקציה הממלאת תפקיד.

המערכת הבירוקרטית מתאפיינת במספר מרכיבים עיקריים:

- **פורמליזציה** - הגדרות מדוקדקות של פעילויות ותהליכי הארגון.
- **סטנדרטיזציה** - אחידות תהליכי העבודה והתנאים לביצועה.
- **חלוקת עבודה** - הגדרות תפקיד לכל מארג המערכת. בעל התפקיד מתמקצע בתפקידו והוא בעל הסמכות בנושא עליו הוא מפקד.
- **אינטגרציה** - שיתוף פעולה ותיאום המוכתבים בנוהלים ובשיטות העבודה.
- **היררכיה** - רמת הסמכויות והקפן תלויות ברמה הארגונית של התפקיד. ככל שהתפקיד נמצא ברמה גבוהה יותר במערכת הסמכויות רחבות יותר.
- **יחסי עבודה** - מחוייבות למערכת הנוהלים מכתובה את יחסי העבודה ולא קשרים אישיים.

- **כישורים** - בעלי התפקידים ממונים לתפקידם על סמך הגדרות תפקיד ועמידה בכישורים הנדרשים לביצוע התפקיד.

בארגון הפורמלי נמצאים מנהלים. מנהלים אלה מחוייבים לכללים קשיחים של המערכת אשר משאירים בידם אך מעט יכולת תמרון וגמישות. מערכת בירוקטית פורמלית מתקשה להפעיל מתנדבים שהם בעלי מוטיבציה פנימית ושאר רוח להרחיב ולפתח את השירותים הניתנים על ידי הארגון.

פירמידה שונה לחלוטין היא פירמידת הצרכים של מאסלו. פירמידה זו הוזכרה לעיל כאשר עסקנו בגורמי המוטיבציה להתנדבות. מאסלו יוצא מנקודת ההנחה שהאדם פועל מתוך צורך למלא את צרכיו החסרים. הצרכים, לפי מאסלו, מסודרים בסדר היררכי ברור. הצרכים הבסיסיים הם הצרכים הפיזיולוגיים של האדם. אדם יפעל בראש ובראשונה על מנת לספק את רעבונו וצמאונו גם במחיר של ויתור על צרכים "גבוהים" יותר.



על פי הפירמידה של מאסלו כל אדם שואף להגיע להגשמה העצמית. על מנת להפעיל את האדם בתוך המערכת אין די בהצבתו בתפקיד אלא יש

לוודא שהצרכים אותם הוא שואף להשלים יבואו על סיפוקם. מכאן שתפקיד המנהל הפורמלי והגדרות תפקידים, ואפילו הגדרות של סמכות ואחריות, אינם מספיקים להניע את העובד.

לכן, הנעה המלווה בהנאה של עובדים או מתנדבים על פי פירמידת הצרכים חייבת לקחת בחשבון את ההגשמה האישית כאידיאל. כאן מקומו של המנהיג המנהיג מובחן מהמנהל בכך שהוא רואה את האדם שאחרי התפקיד ואילו הוא מכוון את המניפולציות שיגרמו לו לפעול. המנהיג ידע להוציא את המיטב מכל בעל תפקיד.

המנהיג נוטה לגמישות, מתאים את עצמו לשינויים הנדרשים, חושב קדימה לצורך הגשמה, צמיחה והתחדשות. המונהגים פועלים עמו בשיתוף פעולה ובעבודת צוות והוא במידה רבה מאפשר להם במידה רבה את מרחב המחיה הדרוש להם כדי להוציא מן הכח אל הפועל את התוצאות המצופות, הן לארגון והן להם עצמם. תפקידו של המנהיג להעלות את המונהגים שלב אחר שלב בפרמידה. לעיתים, יבצעו המונהגים את הפעילות גם במחיר צמצום ניכר של הצרכים ה"נמוכים".

לדוגמא, לא אחת נמצא מנהיג המפעיל מתנדבים אשר מבצעים את תפקידם עד כלות הכוחות ממש במשך שעות רבות, ואפילו ימים. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי בהצלת ניצולים לאחר רעידת אדמה כמו גם בהפגנות אזרחיות בהן המנהיגות סוחפת אחריה המונים לכיכרות.

מאידך, המנהל פועל תחת הגדרות, נהלים וסמכויות. המנהל מכבד מאוד את הכפופים לו כל עוד הם שומרים על סדר וארגון, זרימת המידע הארגונית עוברת ללא כל הפרעה, קיימת בקרה ושליטה והעניינים מסודרים על הצד הטוב ביותר. מנהל תובע מצויינות ואיכות, מציב יעדים ברורים ומובחנים והיחידה עליה הוא מופקד מתפקדת ביעילות. כאן חסרה רק הרוח. הרוח היא הכח המניע את ההתנדבות.

המנהיג נבחר על ידי המונהגים ואילו המנהל ממונה על ידי ההנהלה. המנהיג מגיע מלמטה והמנהל מגיע מלמעלה. לכן גם אם שתי הפירמידות, של הבירוקרטיה ושל הצרכים, דומות מבחינה גרפית, הרי שהמשמעות שלהן שונה לחלוטין זו מזו.

מנהל מתנדבים חייב להיות מנהל מסוג אחר לחלוטין מזה שהוגדר על ידי ובר. אמנם הוא מנהל המחויב להעמיד תוצאות, לפעול תחת נהלים ותחת דרישות של מערכת פורמאלית. אולם מאידך הוא חייב לאפשר את הרוח ולתת למתנדבים את מרחב המחיה. מאידך, חשוב לציין מנהל מתנדבים שהוא רק מנהיג לא יוכל להפעיל את המערכת ביעילות. לכל היותר הוא יוכל להפעיל מספר מצומצם של מתנדבים בפעילויות שאינן מתמשכות יתר על המידה. החל מהשלב בו יגדלו הצרכים ויופעלו יותר ויותר מתנדבים הרי שלא יוכל לפעול ללא מערכת תיאום, בקרה, פיקוח, נהלים וסממני בירוקרטיה פורמליים נוספים.

**האתגר הגדול של מנהל המתנדבים
להיות בעת ובעונה אחת גם מנהיג וגם מנהל.**

ניהול וגם הנהגה

מנהל תחום ההתנדבות צריך לפעול מתוך זווית ראייה של בניית הנהגת המתנדבים ולא ניהולם. הנהגת מתנדבים היא אחד מאמצעי הניהול היעילים ביותר להשגת מטרתיו של מנהל תחום ההתנדבות. המטרה בהקמת הנהגת מתנדבים היא לשתף את המתנדבים בחיי הארגון כמה שיותר, ולהכיר בתרומתם לארגון. חלק חשוב ומהותי זה בא לידי ביטוי בתקנון מד"א ובכך יוצר מחוייבות של הארגון למנהיגות זו.

בעלי התפקידים בוועד המתנדבים הנבחר אחת לארבע שנים על ידי המתנדבים עצמם, מקבלים על עצמם את תפקידי המנהיגות ומנהל המתנדבים נעזר בהם לביצוע משימותיו. מנהל המתנדבים הוא בעל המקצוע היכול לכוון ולהדריך את המתנדבים הנבחרים. שיתוף פעולה בין ועד המתנדבים למנהל המתנדבים הוא חיוני ויתרום תרומה מכרעת לשביעות הרצון של המתנדבים ולהצלחת הארגון.

הזיקה בין הנהגת המתנדבים ובין מנהל ההתנדבות מחייבת תקשורת דו כיוונית, בין ועד המתנדבים למנהל המתנדבים ובין המנהל לוועד המתנדבים. התקשורת הדו כיוונית כוללת בתוכה כמה מרכיבים:

- **תיאום ציפיות** - שיתוף פעולה פורה מתחיל בתיאום ציפיות בין מנהל ההתנדבות ובין מנהיגות המתנדבים. תיאום ציפיות אסור שיתקיים כאירוע חד פעמי אלא יש ליצור מנגנון של תיאום ציפיות על בסיס קבוע אחת לתקופה. המנהל והמנהיג המתנדב פועלים זה עם זה, ועל מנת לפעול יחדיו בהבנה ובתיאום תוך מתן סביבת עבודה מתאימה ונוחה, עליהם לאמץ גישה של שיתוף ותיאום.
- **פיקוח** - פיקוח בהיבט של ניהול המתנדבים הוא במהותו יותר יעוץ מאשר ביקורת. תהליך הפיקוח כולל מעקב והשגחה, עדכון במה שהם עושים ובמתן תמיכה. מבחינת הארגון הפיקוח מבטיח שכל הפעילות מתקיימת כסדרה ומבחינת המתנדבים, פיקוח טוב יכול להפוך את תפקיד המתנדב לחוויה משמעותית ומוצלחת עם הזדמנויות להתפתחות אישית.
- **פיתוח** - מנהיג מתנדב הנכנס לתפקידו יוכל להצליח, במידה אם יקבל כלים והכוונה מתאימים. מרכיב זה חשוב על מנת שתהיה למנהל המתנדבים אפשרות לעקוב אחרי פעילותו של המנהיג המתנדב מתחילת דרכו תוך שאיפה לשפר ולקדם את המתנדב כמה שאפשר. את המעקב וההתעדכנות

עורכים באמצעות פגישות רשמיות או בקשר בלתי רשמי כמו שיחות בזמן עבודה משותפת. לאחר שבדק את הבנת המתנדב את תפקידו, הוא משמש בעיקר כיועץ, כקובע מטרות ביניים ועזרה בתכנון עבודה עצמית.

- **הדרכה ומשוב** - מטרת ההדרכה היא לספק למנהיגות המתנדבים הזדמנות לנתח את עבודתם ולהרהר עליה תוך קבלת משוב מקצועי רלוונטי. רצוי שההדרכה תתקיים באופן סדיר ותיעשה במסגרת פגישות סדירות.

מנהל תחום ההתנדבות:

סקרנו באופן כללי את תפקידי המנהל, עסקנו בשאלת המתנדבים ומדוע כדאי לארגון לגייסם, והכרנו מעט סגנונות ניהול שונים כעת נעבור לעסוק בבניית תשתית אשר תתאים לקליטתם ולניהולם היעילים של מתנדבים.

אחת התשתיות הבסיסיות להפעלת מתנדבים יעילה בארגון, היא מנהל תחום ההתנדבות. תפקיד זה נועד לרכז את עבודת המתנדבים במסגרת הארגון ולקיים מערכת קשרי גומלין עם המערכות הארגוניות השונות.

הכלי הראשון של מנהל התנדבות היא הצבת מטרות

ככל משימת ניהול יעילה יש להציב מטרה או מטרות, להקצות משאבים נדרשים לביצועה ולבחון את מדדי ההצלחה. גם בניהול מתנדבים המטרה חייבת להיות ברורה מתחילת הדרך - שילוב מוצלח של מתנדבים בארגון במשימות שהוגדרו מראש. במהלך הפעילות ניתן לשנות את הטקטיקה או במקרים קיצוניים את האסטרטגיה עצמה אולם המטרה חייבת להיות ברורה למנהל ולכלל השותפים להשגתה.

מטרה לא ברורה מהווה סכנה לפעילות ובמרבית המקרים לא ניתן יהיה להפעיל את הצוות לאורך זמן. על המנהל להקדיש זמן להסבר והטמעת המטרות והאסטרטגיה להשגתן עד שיהיה משוכנע שכלל השותפים מבינים בדיוק לאן כולם הולכים.

בנוסף, כפי שכבר ראינו, על המנהל לשלב את כל ארבע תחומי הניהול גם יחד עד כמה שניתן. המנהל צריך ליזום, אולם גם לוודא את יצור התוצאות תוך שמירה על נוהלים ויצירת תשתית בירוקרטית ארוכת טווח, ובמקביל לדאוג ליחסי האנוש ולשיתוף העובדים והמתנדבים בביצוע המשימות.

מטבע תפקידו, מנהל העוסק במשאבי אנוש חייב להקדיש למתנדבים את תשומת הלב הראויה ולפתח את תחום הניהול האנושי, אך בנוסף עליו להיות

מודע לאופיו, לחזק גם את תחומי הניהול הנוספים ולהשיג את התוצאות הנדרשות על פי הנהלים הבירוקרטים, תוך יצירת יוזמות חדשות ופיתוח תחומים חדשים.

המתנדבים מצפים לתפקיד בעל משמעות הנותן מענה לציפיותיהם ולצרכיהם. תפקידו של המנהל לאפשר למתנדב להשיג את הצורך תוך שהוא מבצע את הפעילות הנדרשת להשגת המטרה הארגונית. בכך, משלב המנהל בין צרכי המערכת לבין צרכי המתנדב ובמציאות שכזו כל צד יצא נשכר.

תפקידו של מנהל המתנדבים להיות שותף ב:

- תהליך תכנון תוכניות הפעלה אטרקטיביות למתנדבים וביצוען.
- יצירת אווירה ארגונית תומכת להתנדבות.
- קביעת נהלים ותקנון פעולה מחייב למתנדבים.
- הערכה תקופתית למתנדבים ולפעילות שמבצעים.
- יצירת קשר עם הסביבה הקהילתית על מנת לגייס מתנדבים.
- הטמעת תוכניות ההתנדבות בארגון.
- הכנת צוותי עובדים לעבודה עם מתנדבים ע"י מתן ידע, ייעוץ, בנייה וקיום פורומים לדיון הקשורים לעבודת מתנדבים.
- טיפוח המתנדבים ותגמולם.
- הכשרת מתנדבים לביצוע המשימות ויצירת תנאים לליווי מקצועי בהמשך.
- טיפול בבעיות משמעת של מתנדבים ובחיכוכים עם הצוות השכיר.

מקור עוצמה וסמכות

מנהל יוכל להיות מנהל אם יש לו מקורות עוצמה וסמכות. מקורות עוצמה יכולים להיות ידע מיוחד הנדרש לארגון, שליטה על משאבים והקצאתם, סמכות מתוקף התפקיד ועוד. מנהל המתנדבים נשען בראש ובראשונה כמקור סמכותו ועוצמתו על הנהלה. היא זו שנותנת לו את הגיבוי הן ברמה המקומית והן ברמה הארצית.

מקור עוצמה נוסף הוא השליטה על המתנדבים כמשאב. מקורות עוצמה אלה, ההנהלה ומשאבי ההתנדבות יכולים להעצים את פעילותו ולשפר את הצלחתו. לעומת זאת, מנהל המתנדבים נמצא בנקודת החיכוך בין המתנדבים לבין העובדים. מציאות זו עשויה להקשות על פעילותו ולסכן את ההצלחה הגלומה בפעילות המתנדבים. לכן, קיימת חשיבות בהשגת שיתוף פעולה של הצוות השכיר בשיבוץ המתנדבים ובהפעלתם. הצלחת עבודתם של

המתנדבים והעצמתם למקום משמעותי בארגון יחזקו את מעמדו של מנהל תחום ההתנדבות בקרב המתנדבים, העובדים והנהלה. מנהל תחום ההתנדבות נמדד ביכולתו ליצור שיתוף פעולה בין העובדים השכירים ובין העובדים המתנדבים, וביכולת ליצור מוטיבציה ומחויבות של הצוות השכיר לתפעול מתנדבים והפעלתם.

מנהל תחום ההתנדבות צריך לדעת לחבר בצורה הטובה ביותר בין העקרונות הניהוליים הקונבנציונאליים לבין דרך ניהול "עדינה" וקשובה יותר המצריכה הנחייה, תמיכה, הדרכה ועוד. מטרתו של מנהל תחום המתנדבים היא להביא את המתנדב לביצוע עבודתו בצורה הטובה ביותר תוך שמירת המוטיבציה והמחויבות שלו עצמו. עליו לפעול בתחומי בניית מנהיגות, בניית מערך שיתוף פעולה פנימי וחיצוני וארגון קהילתי.

כישורים מיוחדים הנדרשים ממנהל תחום ההתנדבות:

1. ידע מקצועי, תיאורטי ומעשי בנושא ההתנדבות, מתנדבים וניהולם.
2. יכולת לפתח גישה המושתתת על ערכים התנדבותיים, המכירה בצורך האנושי לנתינה ולמעורבות תוך יצירת הזדהות ומחויבות לעשייה.
3. הבנה והיכרות של מטרות הארגון, אוכלוסיית היעד והאקלים הארגוני, כגון:
 - הכרות עם אוכלוסיית היעד אותה משרת הארגון כולל צרכים, כוחות וחולשות.
 - הכרות של המוסד או של הארגון כולל מטרותיו, מבנהו והמדיניות או הכללים המשפיעים על פעילויותיו.
4. התאמת ידע ושיטות אינטרדיסציפלינריות לשדה ההתנדבות (התנהגות ארגונית התנדבותית):
 - יכולת הפעלה של עובדים, ופיתוח צוות מתנדבים המושתת על תקשורת בין אישית ולא על סמכות פורמאלית.
 - יכולת תכנון הפעולות הדרושות להשגת יעדים וארגון.

מנהל תחום המתנדבים הינו "לב" המערכת ההתנדבותית. לפיכך מוטלת עליו האחריות מטעם ההנהלה להביא להשגת תועלת, ויעילות מקסימאלית בהעסקת כוח אדם מתנדב.

להאמין במתנדבים

דוגלס מקגרגור (Mcgregor, 1960) טוען שתפקידו העיקרי של המנהל לזהות מי העובד הניצב לפניו ולהפעילו בהתאם. תפקידם של המנהלים לזהות את צרכי העובדים ולענות עליהם, כי קיימת התאמה בין צרכי העובד ומטרות הארגון. מקגרגור ניסח מאפיינים של שני אבות טיפוס של מנהלים. הראשון כונה טיפוס x והשני טיפוס y.

טיפוס x: יוצא מהנחת יסוד שלילית על האדם או על העובד. הוא מניח כי העובד עצל מטבעו, חסר רצון לקחת אחריות, מתנגד מטבעו לכל שינוי, אדיש למטרות הארגון ועוד. מכאן המסקנה היא שהמנהל הוא המחליט, המניע באמצעים של שכר ועונש, הנמנע מהטלת אחריות על עובדיו והמבקר אותם באופן רציף וישיר. טיפוס זה הינו ריכוזי באופיו, כופה את דעותיו, מנחית החלטות, ביצועיסט וסוליסט.

מנהל זה בא ראשון לעבודה והולך תמיד אחרון, מרבה להאיץ בעובדיו, נוטה להטיף להם מוסר ולעולם אינו מרוצה מהם. הוא עובד קשה ולוקח על עצמו אחריות לכל מעשי עובדיו. למרות השקעתו הרבה ומסירותו לעבודה הוא גורם בהתנהגותו לאי שביעות רצון עובדיו ולתחלופה גבוהה שלהם.

טיפוס y: יוצא מנקודת הנחה שלעובדים יש צרכים מעבר לצורכי ביטחון, הם רוצים לממשם במקום עבודתם, ואלה עומדים בהתאמה למטרות הארגון. עובדים רוצים יחס אישי, תחושת חברות, רצון להתפתחות מקצועית, רצון להשפיע, רצון למעורבות ולשותפות בתהליכי עבודה הנוגעים להם. בסביבה תומכת העובדים מגלים כושר יצירתיות ויזמות. כל אלה תומכים בהצלחת הארגון בהשגת מטרותיו ולפיכך הנעת העובד אינה מבוססת של שכר ועונש, אלא על מימוש צרכים חברתיים ופסיכולוגיים.

על כן מנהל y הינו טיפוס המתייחס לצורכי העובד ונענה להם ובכך יוצר סביבת עבודה תומכת ומעצימה. הוא שם דגש על פיתוח העובד ועל קידומו. מקגרגור טוען שבצורה זו האווירה בצוות תהיה טובה יותר, מחויבות חברי הצוות לארגון תהיה גבוהה יותר וביצועי העובדים יהיו טובים יותר ולאורך זמן ארוך יותר. מנהל התנדבות יעיל חייב להתאים לטיפוס מסוג Y. המתנדבים אינם באים לעבודה כי הם חייבים אלא כי הם רוצים. לכן, באיתור מועמד לניהול פעילות ההתנדבות או בכל תפקיד ניהולי המשלב מתנדבים בפעילות, יש לקחת בחשבון את צרכי המתנדבים כלקוחות מנהלי ההתנדבות, ולאתר את המתאימים מבחינת אופיים מעבר לדרישות התפקיד.

שאלון סגנון ניהולי עפ"י מודל x ו- y – של מקרגור:

מה דעתך לגבי האמירות הבאות? סמן את תשובתך בעיגול סביב המספר המתאים.

אנשים הם בדרך כלל עצלנים מיסודם	7 6 5 4 3 2 1	אנשים בדרך כלל נהנים מעבודה ומהישגיות
רוב האנשים מעוניינים בטובתם האישית	7 6 5 4 3 2 1	לרוב האנשים אכפת מהזולת
ענישה וביקורת מביאות לתוצאות חיוביות	7 6 5 4 3 2 1	שימוש מופרז בענישה ובביקורת פוגע במוטיבציה
לרוב העובדים אין עניין במטרות הארגון	7 6 5 4 3 2 1	עובדים בדרך כלל רוצים לדעת שעבודתם חשובה והיא בעלת משמעות עבורם
אנשים בדרך כלל אינם כנים	7 6 5 4 3 2 1	רוב האנשים כנים
אנשים נוטים לפעול ממניעים של תועלת אישית בלבד	7 6 5 4 3 2 1	אנשים נוטים לפעול גם ממניעים של תועלת עבור אחרים?
רוב העובדים אינם מעוניינים בקבלת אחריות	7 6 5 4 3 2 1	רוב העובדים מעוניינים בקבלת אחריות
הדבר המניע עובדים הוא בעיקר כסף	7 6 5 4 3 2 1	עובדים מונעים מעבודה מאתגרת המביאה לביטוי את יכולותיהם
אנשים בדרך כלל זקוקים לפיקוח	7 6 5 4 3 2 1	אנשים בדרך כלל יכולים לפקח על עצמם.
יש לשדל אנשים ולכוונם לעבוד	7 6 5 4 3 2 1	אנשים אוהבים לכוון את עצמם בעבודה
מסוכן לתת לעובדים אחריות וסמכות שכן אז יתקשה המנהל לשלוט בהם	7 6 5 4 3 2 1	אחריות וסמכות לעובד גורמות להנעה עצמית

סכם את הנקודות שקיבלת:

עד 24 נקודות - אתה בעל סגנון קלאסי של x

בין 25-36 נקודות- אתה בעל סגנון הנוטה ל- x .

בין 37-48 נקודות- אתה בעל סגנון משלב xy .

בין 49-54 נקודות- אתה מנהל בעל נטיות לסגנון y .

בין 55-66 נקודות- אתה בעל סגנון ניהולי הקרוב מאוד לסגנון y .

בין 66-71 נקודות- אתה כמעט y קלאסי.

מעל 72 נקודות- אתה מנהל בעל סגנון y קלאסי

כאמור, רצוי שמנהל מתנדבים יהיה מטיפוס y, שכן העבודה עם מתנדבים הינה עבודה רגישה יותר הזקוקה ליחס אישי, לתחושת חברות ולמקום להתפתחות והעצמה.

על מנת לאפשר יחס אישי לכל מתנדב חייב אחראי המתנדבים ליצור מערכת תומכת. לא ניתן לשמור על יחס אישי כאשר אחראי המתנדבים נדרש לטפל בעשרות רבות ואף מאות מתנדבים. אחראי מתנדבים שלא ישכיל ליצור מערכת תומכת הנשענת במרבית המקרים על מתנדבים נוספים הנוטלים תפקידי ניהול משניים, לא יוכל למלא את תפקידו.

מנהל התנדבות הפועל ישירות מול כלל המתנדבים ימצא את עצמו מהר מאוד מפעיל כמה עשרות מתנדבים בלבד ומהם כמה בודדים פעילים בולטים. כל צורך במתנדבים או בפעילות נוספת יפול למעשה על אותם בודדים או במעגל השני על כמה עשרות בודדות של מתנדבים. אולם הפוטנציאל הוא גדול הרבה יותר וניתן להפעיל מאות ואף אלפי מתנדבים אם ימצא את הדרך להאציל סמכויות למתנדבים היכולים לבצע תפקידי מנהיגות וניהול יחד איתו.

הדרך היעילה ביותר היא איתור מנהיגים מקרב המתנדבים והפעלם כאחראים על קבוצת מתנדבים על בסיס גיאוגרפי. כל מנהיג כזה יוכל לפעול ביעילות עם עשרות מתנדבים ולהכירם באופן אישי. כך, יוכל אחראי המתנדבים בתחנה להפעיל את אותם מתנדבים בודדים המנהיגים בעצמם עוד עשרות מתנדבים נוספים.

שיטה זו חיונית לא רק לתפעול יעיל של מתנדבים ולטיפוחם, אלא גם לשפר את השירות אותו מעניק הארגון לנזקקים לשירותיו. באמצעות פריסה יעילה של מתנדבים על בסיס גיאוגרפי ניתן לשפר באופן ניכר את היקף ההתנדבות בשגרה ובשעת חירום. פעילות פריסת מתנדבים על בסיס גיאוגרפי מחייבת הערכות כפרייקט לטווח ארוך שבסופו יביא להכפלת מספר המתנדבים בארגון ולשיפור ניכר בשביעות רצונם.

הבדל בממוצע הגילאים של המתנדבים הבוגרים במגן דוד אדום לעומת ממוצע הגילאים של חברי הוועד, מנהיגי המתנדבים

עם הגידול בהיקף ההתנדבות ובמספר המתנדבים נוצר פער בין יכולת אחראי המתנדבים למלא את תפקידו בצורה הטובה והיעילה אל מול המתנדבים

ובין צרכי הארגון. לכן, אחד הנושאים הנדרשים בשנים האחרונות הוא שילוב אחראי משנה לצד אחראי המתנדבים. אחראי משנה זה יטפל בכמה עשרות מתנדבים לכל היותר. בכך, יוכל אחראי המתנדבים להתרכז בתפקידו כמנחה ומוביל של מנהיגים המפעילים בעצמם גדודי מתנדבים גדולים הרבה יותר.

בניית צוות הנהגת מתנדבים

כל אדם, כל בעל תפקיד וכל מנהל בארגון ניחן ביתרונות ובחסרונות. אין אדם מושלם כמו שאין אדם חסר כל כישורים. מנהל התנדבות שהוא גם מנהיג עשוי לסבול מפערים ביכולות אחרות הנדרשות ממנו על פי תפקידו.

מקובל לחלק את בעלי התפקידים לארבע קטגוריות עיקריות (אדיג'ס)-
ביצועיסט - אמור מעט ועשה הרבה, חותר לתוצאות.
בירוקרט - מסודר, תכליתי ויעיל לתהליכים הארגוניים.
מבעירן - שופע רעיונות, רואה לטווח רחוק אך לא מנהל אותו.
משתף - פוליטיקאי, חברותי ומגשר בין בעלי התפקידים.

ארבע הקטגוריות אינן מוחלטות. כלומר, לכל בעל תפקיד חלק מסויים בכל אחת מהקטגוריות הניהוליות שתוארו. אולם, לכל אחד יש את המאפיין העיקרי שהוא הרוח החיה המניעה את פעילותו הארגונית. לעיתים מדובר בניגודים קיצוניים בין שתי תכונות מתנגשות. לדוגמה, מי ששופע רעיונות, יצירתי ויזם יתקשה מאוד להסתדר עם פעילות בירוקרטית. גם יצרן התוצאות לא ישבע נחת מפעילות פוליטית וחברתית שמרוחקת מאוד מאופיו.

אם כן, מיהו בעל התפקיד הנכון ביותר במקום הנכון ביותר? התשובה היא "תלוי". כאשר מדובר בארגון צעיר, פעילות חדשה או פרויקט יחודי הרי ש"מבעירן" היוזם ורואה לטווח ארוך הוא חיוני יותר מאשר ה"בירוקרט". מאידך, כאשר הפעילות גובשה והחלה לפעול הרי שה"ביצועיסט" היודע להוציא ביעילות מן הכח אל הפועל הוא הנדרש. כאשר הפעילות גדלה וקבוצת העבודה גדלה והולכת יש ל"משתף" המלהיב וסוחף אחריו את כולם יחד תפקיד מכריע. כאשר המערכת גדלה עוד ועוד הרי שיש צורך בשיטה ונוהל. המערכת הארגונית נכנסת לפעולה שהרי ללא בירוקרטיה וקורטוב של סדר לא ניתן יהיה לסנכרן את פעילות הארגון. בשלב זה נמצא את ה"בירוקרט" שיארגן את הנהלים ואת הסדר שעליו יש לשמור.

השאלה האם מדובר בסגנונות ניהול או בסגנונות מנהיגות הינה שאלה חיונית.

במידה רבה, אופיים של הבירוקרט ויצרן התוצאות הביצועיט דוחף אותם לכיוון הניהול ופחות למנהיגות. לעומת זאת, איש הרעיונות והמשתף החברתי הם מנהיגים בנשמתם הסוחפים את המונהגים לפעילות של רוח ולא של חומר.

מנהל מתנדבים יכול לייעל במידה ניכרת את פעילותו אם ישתף בעלי תפקידים נוספים מקרב המתנדבים בניהול הפעילות. לצורך זה עליו לבצע הערכה את מי כדאי לצרף. תשובה לכך יוכל רק הוא לתת לעצמו אם ידע להעריך נכונה את חולשותיו ויתרונותיו בכל אחת מהקטגוריות. בנוסף, עליו להעריך את מקומו של הארגון, הפרוייקט או המשימות העומדות על הפרק.

מנהל "ביצועיט" אכן יקדם את הנושאים בכל הכח ובמהירות מרשימה, אולם את מה הוא מקדם ולאן הוא שואף? לצורך הגדרת המשימות לטווח ארוך הוא זקוק למנהיגים יזמים מקרב המתנדבים. גם מנהל "משתף" היודע ליצור קואליציות מרשימות בקרב המתנדבים זקוק ליזם הרואה את העתיד.

לכן, קיימת חשיבות גדולה למנהל התנדבות ליצור סביבו קבוצה, רצוי מנבחר המתנדבים, שהביעו נכונות להשתלב בפעילות הניהול לתקופת זמן של מספר שנים. הקבוצה חייבת להכיל את מגוון הקטגוריות כך שניתן יהיה להפעיל אותה ביעילות לכל פעילות או פרוייקט בכל שלב.



”תמונה אחת שווה יותר
סאלף מילים”
ומילה אחת של שבח שווה
יותר סאלף מילות ביקורת

לדוגמא, על מנת להפעיל פרוייקט חדשני חשוב לשתף פעולה עם היזם הרואה את העתיד. מי שרואה בעיני רוחו כיצד התוכנית תפעל יכול לתאר אותה ולשתף את האחרים בבנייתה. שהרי הוא לא רוצה לנהל אותה וכאן יכנס ה"ביצועיסט" לתמונה. אולם בטרם יתחיל להפוך את הקרקע יש צורך בשיתוף המתנדבים. את המשימה למכור את הפעילות החדשה ולהשיג שותפות של כלל המתנדבים יש להשאיר ל"משתף" היודע לתכלל את כל השותפים ולהניעם לפעילות. את השיטה, הפיקוח, הבקרה והסיכום יש להשאיר ל"בירוקרט" שיוודא שהכל מתנהל על פי התכנון הקפדני ועל קוצו של נהל.

קבוצת ניהול כזו תוכל להיות יעילה הרבה יותר מאשר כל בעל תפקיד בודד. יתרוננו הגדול של אחראי המתנדבים שהוא יכול לקבץ סביבו קבוצה משלימה שתוכל לסייע בידו לבצע את הפעילות באופן היעיל והנכון ביותר. לצורך כך עליו להקפיד להטיל את המשימות המתאימות על כל בעל תפקיד המסייע לו. עליו לזכור שלא ניתן יהיה להחליף את התפקידים. אם ייתן את תפקידו הביצוע ל"בירוקרט" הרי שדיווח יהיה אבל פעילות לא תתרחש בשטח.

מדדי הצלחה וסיום תפקיד מנהל תחום ההתנדבות

בחנינת הצלחתו של מנהל המתנדבים חייבת לקחת בחשבון כמה משתנים -

- מספר המתנדבים
- היקף פעילות המתנדבים
- תוכניות ההתנדבות החדשות
- שביעות הרצון של המערכת
- שביעות הרצון של המתנדבים עצמם
- שביעות הרצון של לקוחות הארגון

כאמור, מספר המתנדבים והיקף פעילותם אינם חייבים לבוא על חשבון שביעות רצונם. נכון לומר שאחראי מתנדבים אינו יכול לתגמול ולהוקיר מאות מתנדבים באופן אישי, אולם באמצעות האצלת סמכויות וניהול נכון של מנהיגות המתנדבים הוא יוכל להעצים את פעילותו ואת פעילות המתנדבים ולהשיג בכך את המטרות כולן.

מדדי הצלחה אלה ראוי שיבדקו באופן שוטף על ידי אחראי המתנדבים עצמו במטרה לשפר ולייעל את פעילותו. להערכת תפקידו של אחראי המתנדבים על

ידי המתנדבים עצמם נודעת חשיבות רבה, ולכן על נציגיהם נדרשים להימצא בקשר רצוף ומשמעותי עם אחראי המתנדבים ולסייע לו במילוי תפקידו.

אחראי מתנדבים יפרוש מתפקידו ככל בעל תפקיד אחר בכל מערכת, עקב אי הצלחה במילוי התפקיד או מעבר לתפקיד אחר בארגון או מחוצה לו. אחראי מתנדבים יכול לפרוש מתפקידו גם עקב הבעת אי אמון של מנהליו המקצועיים או של המתנדבים עצמם.

במגן דוד אדום לא קיימת אחידות בסוגיית משך זמן פעילותו של אחראי המתנדבים. חוסר אחידות זה נובע בראש ובראשונה מבחירות המתקיימות אחת לארבע שנים לוועדי הסניפים, אולם לא פחות חשובה מכך היא העובדה שחלק לא מבוטל מאחראי המתנדבים הם עובדים הממונים לתפקידם על ידי מנהל התחנה או מנהל המרחב בשיתוף וועד הסניף. מינוי זה אינו אלא רצון טוב של המנהל ושל העובד המבצע את תפקידו בהתנדבות מלאה ותוך מסירות רבה לתפקיד. סיום תפקידו של אחראי מתנדבים זה עשוי להיות כרוך בגורמים חיצוניים לתפקודו דוגמת מעבר תפקיד, קידום, שינוי מקום העבודה לתחנה אחרת ועוד. מאידך, סיום התפקיד עשוי להיות שחיקה ומעמסה גדולה מידי המוטלת על כתפי אחראי המתנדבים. לכן, יש ליצור את המנגנון הנכון לשילוב מתנדבים כצוות מינהלי יחד עם אחראי המתנדבים השכיר, ולשתף בכך את וועד הסניף הנבחר על ידי המתנדבים וכן את מנהיגות המתנדבים על בסיס גיאוגרפי.

יותר משטובד זקוק לביקורת
הוא נדרש למזפת



סוף דבר

מגן דוד אדום העמיד בעשרות שנות פעילותו מאות אלפי מתנדבים. מתנדבים אלה נמצאים בכל שדרות החברה הישראלית, בהנהגת המדינה, במערכת הבריאות והרפואה, בצה"ל, בסקטור הציבורי והפרטי ועוד. לכולם זיכרון טוב מפעילותם בארגון.

קורס מנהלי תחום ההתנדבות הינו מסגרת חיונית שנועדה להכשיר את בעלי התפקידים בתחום ההתנדבות להצליח בתפקידם- הצלחתם היא הצלחת הארגון כולו.

המתנדבים מהווים את אחד המשאבים היקרים ביותר והערכיים ביותר של כל ארגון ושל מגן דוד אדום בפרט. רבים מבעלי התפקידים הבכירים ביותר בארגון יצאו משורות המתנדבים ורוח ההתנדבות ממשיכה ומפעמת בהם בכל שנות פעילותם כמתנדבים וכעובדים בארגון. על מנת לשמור על רוח ההתנדבות ולהמשיך ולהצמיח דורות של מתנדבים נאמנים ויעילים, יש צורך במנהלי התנדבות מקצועיים בין אם הם מתנדבים בעצמם ובין אם הם מקרב עובדי הארגון.

ספר זה נועד לתת למנהלי ההתנדבות את הכלים הבסיסיים לניהול היעיל, אולם את הכלים האמיתיים יוכלו לקבל רק בעבודתם עם המתנדבים עצמם. עליהם להיות קשובים לרצונותיהם ולעצותיהם וכמובן לשלבם בפעילות הניהול והסיוע המנהלי.

כאמור, אין הספר בא להחליף ספרי יסוד אחרים בתחום ניהול משאבי אנוש, הפעלת מתנדבים, ניהול ארגוני מגזר שלישי ועוד. הספר נועד לגבש את הידע הדרוש למנהל המתנדבים מבחינה תיאורטית ומעשית ולתת לו את הכלים להצליח.

מנהל תחום התנדבות מוצלח הינו זה המצליח לקדם את פעילות הליבה של הארגון ובמקרה של מגן דוד אדום - את הצלת החיים, את שירותי הדם ואת הפעילות ההומניטארית. למנהל תחום ההתנדבות יש את כל הכלים להצליח כי מסביבו נמצאים רק כאלה הרוצים לתת יותר ויותר - המתנדבים.

ב ה צ ל ח ה !!

מקורות לקריאה מומלצת

אברהמי א. דר י. (1995) קולקטיביזם ואינדיווידואליזם במניעי מתנדבים צעירים: המקרה של בני קיבוץ. מגמות, לז (1-2) 5-28.

בן אריה, נ. (2006). ניהול מתנדבים: האם ניהול מתנדבים דורש ניהול אחר? משאבי אנוש, 19 (217), 12-13.

בן-דוד, ב.מ., חסקי-לוונטל, ד., יורק, א. ורונאל, נ. (2004). התנדבות עובדת: מתנדבים והתנדבות במרכזי מידע ויעוץ לנוער "הפוך על הפוך". ירושלים: המוסד לביטוח לאומי.

בן מאיר, ד. (1988). העבודה ההתנדבותית בישראל הלכה למעשה. ירושלים, כרטא.

ברעם ב. (1980) - ההיכרות ההדדית בין מערכות המתנדבים והממסד כיסוד לשילוב מתנדבים בשירות הממסדי. בתוך: ינוב ב. עורך. הפעלת מתנדבים ברשויות המקומיות. (ע"מ 83-98)

גדרון ב. (1997) דפוסי תרומה והתנדבות של הציבור בישראל, חוברת המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי. אוניברסיטת באר שבע.

גדרון ב. גריפל א. (1981) תגמולים, שביעות רצון והתמדה בעבודת מתנדבים במרכזים קהילתיים. תכנית להכשרת מנהלים וסגל בכיר במרכזים קהילתיים ע"ש שוורץ החברה למתנסי"ם בע"מ. ירושלים. האוניברסיטה העברית, בי"ס לעבודה סוציאלית.

גדרון ב. כץ ח. בר מ. (2000) המגזר השלישי בישראל 2000 - תפקידי המגזר המרכז לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון, באר שבע.

גדרון ב., בר מ., כץ ח. (2003) המגזר השלישי בישראל - בין מדינת רווחה לחברה אזרחית. הקיבוץ המאוחד.

גדרון, ב. (1977). עבודת ההתנדבות והתגמולים ממנה. בטחון סוציאלי, 14-15, 51-63.

גדרון, ב. (1983) מקורות לשביעות רצון של מתנדבים בעבודתם, חברה ורווחה, כרך ה' מספר 3, 259-270.

גדרון, ב. (1985) מנבאים של התמדה ונשירה של עובדים מתנדבים במרכזים קהילתיים, חברה ורווחה, כ"ט (2) 180-189.

גדרון, ב. (1997). דפוסי תרומה והתנדבות של הציבור בישראל, ממצאי ביניים. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון.

גנות ש. (1996) התנדבות כדפוס פנאי בזקנה. חקר מקרה מתנדבי הביטוח הלאומי ביעוץ לקשיש נתניה. עבודת מסטר, אוניברסיטת בר אילן.

דריהם, ר. (1999) מהם הגורמים הקשורים בהתמדה של מתנדבים. עבודת מסטר. בר אילן.

דריהם, ר., יורק א. (2003) גורמים המשפיעים על מסירותם של מתנדבים. חברה ורווחה כ"ב, 3, 345 - 360.

והפור, צ. (2004) הגורמים להתמדה בהתנדבות בקרב בני נוער. עבודת מסטר, בר אילן.

חסקי-לוונטל, ד. (2007), היהול מתנדבים כפרופסיה מתגבשת בארגוני שירות. בטחון סוציאלי, 74. 121-144.

חסקי-לוונטל, ד. (2001). "אחת ולתמיד" - התמדה ונשירה של מתנדבות במרכז לנפגעות תקיפה מינית בירושלים. עבודת גמר לקבלת התואר "מוסמך" בית הספר לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית ירושלים.

יורק א. (1998) מתנדבים וארגונים וולונטריים בקליטת עליה. חוברת הכנס מחקר בתחום המגזר השלישי בישראל. אוניברסיטת בן גוריון.

ינאי-ונטורה, ג. (2004). דעיכתה של מוטיבציה - הגורמים הקשורים בנשירת מתנדבים. עבודת גמר לשם קבלת תואר מוסמך. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

ינאי-ונטורה ג., ליבנה ט. (2010) ניהול מתנדבים יעיל - מנקודת מבטם של המנהלים. בטחון סוציאלי, 84, 157-129.

יקוביץ א. נפתלי מ. גדרון ב. בר מור ה. (2002) הנהלות ציבוריות של ארגוני המגזר השלישי בישראל מאפיינים והיבטים מבניים, תפקודיים וארגוניים. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון, באר שבע.

כהן, שמידע ופרמן, (1985) - פרויקט המעורבות האישית " הבחנה בין נוער מתנדב ללא מתנדב. מגמות (2) 29 עמ' 216-222.

כנען, ר. (1991) מתנדבים במערכת שירותי הרווחה בישראל. חברה ורווחה 10 עמ' 301-318.

לימור, נ. (2002) הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח. מגזר ההתנדבות והמלכרי"ם. מגמות, ל"ז (1-2), 5-28.

מנו-נגרין, ר. (2009). לנהל או להנהיג: יסודות הניהול, החזון והצלחה בארגונים שלא למטרות רווח בישראל. חיפה, פרדס.

נידל שמעוני, ב. (2007). עידוד מעורבות של אזרחים. שתי"ל, ירושלים.

נפתלי מ. (1997) הקשר בין גורמים הקשורים לקריירה ולתעסוקה לבין מניעים להתנדבות ודפוסי התנדבות בקרב עובדים סוציאליים. עבודת דוקטורט. אוניברסיטת ת"א.

פרידמן גמליאלי, ס., יורק, א. קפלין י. זילברמן ע. (2005). פרישה ופיטורי מתנדבים: עקרונות להתמודדות ניהולית. משאבי אנוש, 216, 58-65.

פרידמן-גמליאלי, ס. (2008). ניהול מתנדבים הלכה למעשה. ירושלים: יד שרה, מכון לר לניהול התנדבות.

פרס י. ליס, ר. (1980). ההתנדבות בישראל. בתוך: ינוב, ב. (עורך). הפעלת מתנדבים ברשויות המקומיות. (ע"מ 7-14).

קאופמן ר. מירסקי י. אבגר ע. (2005) גורמים המשפיעים על גיוס והפעלה של מתנדבים בשירותי רווחה: חקר מקרה של תוכנית התנדבות במרכז קהילתי יהודי ברוסיה. בטחון סוציאלי, 68, 112-102.

רייזר, א. (2997). מה מנבא שביעות רצון והתמדה בהתנדבות למשמר האזרחי? סוגיות חברתיות בישראל, 2, 102-76.

שי ש., לזר א., דוכין ר. וגדרון ב. (1999) פלנתרופיה בישראל: דפוסי תרומה והתנדבות של הציבור. חוברת המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי. אוניברסיטת בן גוריון.

שלו ש. (1990) אלטרואיזם בחברה: בחינה סוציאולוגית של יחסי תרומות בארגוני מתנדבים. עבודת דוקטורט. אוניברסיטת ת"א.

שלו, ש. (2003) השיח האלטרואיסטי. פרדס הוצאה לאור.

שמיד ה, כורזים י., הוכשטדט מ., בר גל ד., שטראוס ע. (2001) הבטים ארגוניים, מבניים, וניהוליים של עמותו המספקות שירותים אישיים וחברתיים לילדים ונוער. אוניברסיטה עברית ירושלים.

Abzug, R. & Galaskiewicz, J. (2001) Nonprofit board: Crucibles of expertise or symbols of local identities? *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 30(1) 51-73.

Adams, D.S. (1980) Elite and lower volunteers in a voluntary association: a study of an American red cross chapter. *Journal of voluntary action research*, 9, 95-108

Allen, K. (1982), Americans volunteer, 1981: a Gallup survey on volunteers. *Voluntary action leadership* 21-33

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy – The exercise of control*. New York: W.H Freeman.

Blake, R., & Jefferson, S. (1992). *Defection... why? An insight into the reasons for Volunteers leaving*. York, UK: Kestrecourt Ltd.

Blau, P. M. (1967) *Exchange and power in social life*. New-York: John Wiley and Sons Inc.

Blostein, S. (1985). On citizen boards: training is not the answer, *administration in mental health*. 13(1), pp. 69-79, fall.

Brudney J.L. (1990) *Fostering volunteer programs in public sector*. Jossey Bass publishers. Chacko, 1985.

Buussell H., Forbes D., (2002). Understanding the volunteer market: The what, where who and way of volunteering. *International Journal of Nonprofit and voluntary sector marketing*. 7 (3), 244-257.

Chambere S. M. (1984) Is voluntary a substitute for role loss in old age? An empirical test of activity theory. *The Gerontologist*, 24 (3), 292-298.

Clary E.G., Snyder, M. & Ridge R. (1992) Volunteers motivations: A functional strategy for the recruitment, placement and retention of volunteers. *Non-profit management and leadership*, 2 (4) 333-350.

Clary E.G., Snyder, M. & Stukas, A. (1996) volunteers motivation: Findings from a national survey. *Non profit and voluntary sector quarterly*. 25(4) p. 485-505.

Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivation to volunteer: Theoretical and practical consideration. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 156-159.

Clary, E.G & Miller, J, (1986) socialization and situational influences on sustained altruism. *Child development*, 57, 1358-1369.

Clary, E.G, & Snyder, M, (1990, july) The volunteers' functions inventory: an instrument to measure volunteers' motivations. Paper presented at the association of voluntary action scholars annual meeting London.

Cnaan & Goldberg-Glen (1991) Measuring motivation to volunteer in human services. *Journal of applied behavioral science*, 27(3), 269-284

Cnaan R.A. & Amroffell L. (1994) Mapping volunteer activity Nonprofit and voluntary sector quarterly vol. 23 (4) 335-351

Cnaan, R. A. (1990) Deployment of volunteers by governmental social services in Israel. *Journal of sociology and social welfare*, 17(3), 150-173

Cnaan, R.A., & Cascio, T.A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations, *Journal of Social Service Research*, 24(3/4), 1-30.

Cnaan, R.A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, 364-383.

Conway, L. (1989). *Working with volunteer: Training*. Herts: The Volunteer Cent

Copp, B, E, (1980). The sociologist in proand public community service: a personal view. *Wisconsin Sociologist*, 18, 28-30

Daily R.C., (1986) Understanding organizational commitment for volunteers: empirical and managerial implications. *Journal of voluntary action research*, 15 (1),

Ellis, S, J. (1985) . Reserch on volunteersm: what needs to be done. Journol of vohunteer admn istration, 14, 11-14.

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

Ellis, S.J. & Noyes, K, H, (1990), By the people : a history of of americans as volunteers . Sun francisco; lossey – bass.

Fitch, R, T. (1987) Characteristics and motivations of college students volunteering for community service. Jorنال of collegs student personnel, 28, 424-431

Florin P. & Wandersman A. (1988) Blacl participation in voluntary associations J.V.A.R., 17(1) 65-86

Fox, S., & Hoffman, M. (2002). Escalation behavior as a specific case of goal directed activity: A persistence paradigm. Basic and Applied Social Psychology. Volume 24, Number 4 p. 273-285..

Francies, G, R. (1983) The volunteer needs profile: a tool for reducing turnover. Volunteer administration, 16(2), 17-33 francusco : Jossey –bass.

Freeman , V. H. (1981). A training coursefor the volunteer case aide. Social casework, 62, 515-519.

Friedman J.A. (1988) Retires professional social workers as volunteer: An exploratory study. doctoral dissertation, Brandais university, Boston.

Frisch, M, B, & Gerrard, M, (1981). Natural helping systems: red cross volunteers. American journal of community psychology, 9, 567-579

Gidron, B, (1978) volunteer work and its rewards. Volunteer administration, 11(3), 18-32

Gidron, B. (1984). Predictors of retention and turnover among services volunteer workers. *Journal of social service research*, 8 (4), 1-16.

Gillespie, D.D, & Kingl, A.E.O. (1985). Demographic understanding of volunteerise. *Jornual of sociology and social welfare*, 12, 798-816

Handy, F., Cnaan, R.A., Brudney, J.F., Ascoli, U., Meijs, L.C.M.P., & Ranade, S. (2000). Public perception of "who is a volunteer": An examination of the net-cost approach from a cross-cultural perspective. *Voluntas*, 11, 45-65.

Herzberg, F, (1966) work and the nature of men. Cleveland, oh: world.

Hodgkinson V.A. & .Weitzman M.S., (1992) Giving ans volunteering in the U.S. Washington, DC. Indipendet sector.

HouGlen d G. & Shepard J.(1985) "Voluntarism and the manager: the pact of structural pressure and personal interest on community partion" *Journal of voluntary action research* 14: 65-78

House, R.J. & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation. *Personnel psychology*, 20, 369-390.

Ishaug C.E., & Metzger J. (2001) Personality attributes of volunteers and paid workers engaged in similar occupational tasks. *The Journal of social psychology*, Washington.

Jansen, E, & Chandler, G.N. (1990 july) the psychological contract between volunteers and non for profit organizations: a careers perspective. Paper presented at the association of voluntary action scholars anual meeting. London

Jenner, J.R. (1982). Participation, leadership, and the role of volunteerism among selected women volunteers .*Journal of action reaserch*, 11(4), 17-38.

Koslowsky M. Caspy T. & Lazar M. (1988) Are volunteer more committed them nonvolunteers ? *Jurnal of applied social psychology*. 18 (11) 985-991.

Kramer, R.M. (1985). "Toward a contingency model of board – executive relations". Administration in social work. Vol .9. (3), fall, pp. 16 -33

Kratcuski, P. C. & Critenden, S. (1983) criminal justice volunteerism: a comparison of adult and juvenile agency volunteers. Journal of offender counseling, services & rehabilitation, 7(2), 5-14

Latham V.M. & Lichtman C.M. (1984) Social linkages and organizational commitment in voluntary organizations.

Social behavior and personality 12(2), 165-170

Latting, J.K. (1990) motivational differences between black and white volunteers. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 19,121-135

Lopez, D. & Gelzel, G.S. (1987) Strategies for volunteers caring for persons with AIDS , social casework, 67,47-53

Luloff A.E., Ckittendan W. H., Kriss E., Weeks S. & Brushell L. (1984) Local voluntarism in New Hampshire: who, why, and at what benefit. Journal of the community development society, 15(2), 17-30

Mc pherson J.M. (1981) "a dynamic model of voluntary affiliation", social forces 59: 705-28.

Miller, J.S., (1999) You be board member: An exercise setting executive pay. Journal of management education, 23 (2) 209-215.

Miller, L.E., (1985). Understanding the motivation of volunteers: an examination of personality differences and characteristics of volunteers' paid employment . Journal of voluntary action research , 14, 112-122.

Miller, L.E., Powell, G.N., & Seltzer, J. (1990). Determinants of turnover among volunteers. Human Relations, 43(9), 901-917.

Moore, C.W., & Allen, J.A. (1996). The effects of volunteering on the young volunteer. *Journal of Primary Prevention*, 17(2), 231-258.

Morrow H. N. & Mui, A. (1989). Elderly volunteers: reasons for initiating & terminatiservice. *Journal of gerontological social work*, 13(3/4), 21-34

Most R, & Guerncy B. (1983). An empirical evaluation of the training of lay volunteer leaders for premarital relationship enhancement. *Family relations*, 32, 239-251

Mostyn, B. (1983). The meaning of voluntary work: A qualitative investigation. In Hatch, S. (Ed.), *Volunteers: Patterns, meanings & motives* (pp. 24-50). London: The Voluntee Centre.

Mowday, R.T., Porter L.W. & Steers R.M. (1982) *Employee-Organization Linkage*. N.Y. Academic press.

Mulhare, E. M. (1999). Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management. *Human Organizations*, 58, 323-330.

Omoto, A. M., & Snyder, M. (1993). AIDS volunteers and their motivations: Theoretical issues and practical concerns. *Nonprofit Management and Leadership*, 4, 157-176.

Pearce, J.L. (1993). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. London and New-York: Routledge.

Penner, L. A. (2004). Volunteerism and social problem: Making things better or worse? *Journal of Social Issues*, 60, 645-666.

Penner, L. A., & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 525-537.

- Perelmutter D.F. & Cnaan A.R. (1993) Challenging human service organizations to redefine volunteer roles, *Administration in social work*, 17 (4) 77-95.
- Personality correlates of helping behavior (1975) Smith M.M. & Nison L.
- Phillips, M. (1982) Motivation and expectation in successful volunteerism. *Journal of voluntary action research*, h, 118-125
- Piliavin J.A., & Charng H.W. (1990) Altruism: A review of recent theory and research, *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pinker, R. (1979). *The idea of welfare*. London : Heinemann
- Plante, T.G. & Davids, A. (1982). Personality and performance characteristics of samaritan suicide prevention volunteers. *Crisis interyention*, 12, 115-127.
- Puffer, S.M. & Meindl, J.R. (1992) . The congruence of motives and incentives in a voluntary organization. *Journal of organizational behavior*, 13, 425-434
- Qureshi, H., Challis, D., & Davis, B. (1983). Motivations and rewards of helpers in the Kent community care scheme. In Hatch, S. (Ed.), *Volunteers: Patterns, meanings & motives*, (pp. 144-166). London: The Volunteer Centre.
- Rain, J.S., Lane, J.M., & Steiner, D.D. (1991).
A current look at the job satisfaction / life satisfaction relationship: review and future consideration. *Human relations*, 44, 287-236
- Rohs F.R. (1986) Social background, personality, and attitudinal factors influencing the decision to volunteer and level of involvement among adult 4-h leaders. *J.V.A.R.* 15, 87-99.
- Rosenblatt, A, (1966). Interest of order volunteers in volunteer activities. *Social work*, 11(3), 87-94

Rosenthal, S.J. & Young J.E. (1980). "The governance of the social services" in Perlmutter F.D. and S. Slavin, Leadership in social administration, Temple university press, Philadelphia.

Rubin, A., & Thorelli, I. M. (1984). Egoistic motives and longevity of participation by social service volunteers. Journal of Applied Behavioral Science, 20, 223-235.

Salmon R. (1985) The use of aged volunteers: individual and organizational. consideration Journal of Gerontological social work 7(2) 211-223

Schein, E. H. (1971). The individual, the organization and the career: A conceptual scheme. The Journal of Applied Behavioral Science, 7, 401-426.

Schram, V.R., (1985) "Motivating volunteers to participate". In E.F. Moore (ed.), Motivating volunteers: how the rewards of unpaid work can meet people's needs. Vancouver vcenter, vancouver, b.c,

Schwartz, R. & Sharkansky, I. (2000) Managing government-Therd sector – issues of accointacity: Mapping Israeli versions of the problematic. Public policy and administration 15(3) 92-106.

Schwartz, R. (2001) Managing Government-third sector collaboration: Accountability, Ambiguity and politics. International journal of public administration, 24(11) 1161 – 1189.

Schwirian, K., & Helffrich, M. (1988) Economic role and community involvement of business exccutives. Sociological quarterly 9:64 – 72.

Scott, K.M. & Sontheimer, H,G, (1985). Road map to volunteerism in justice agencies. Juvenile & family court journal , 36,23-29

Shure, R. S. (1991) Volunteering: Continuing expansion of the definition and a practical application of altruistic motivation. Journal of Volunteer Administration, 9, 36-41.

- Sills, D. (1957). The volunteers. Glecoe, IL: Free Press.
- Smith D.H. & Shen Ce (1996) Factor characterizing the most effective nonprofit managed by volunteers. Nonprofit management & leadership, vol 6 (3).
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. Journal of applied psychology, 68, 653-663.
- Smith, D. H. (1981). Altruism, volunteers and volunteerism. Journal of Voluntary Action Research, 10, 21-36.
- Smith, D.H. (1985) Informal social participation SF: Jossey Bass
- Smith, D.H. (1994) Determinants of voluntary association participation and volunteering: a literature review.
Nonprofit and voluntary sector quarterly 23:243-63
- Sundeen, R. (1988). Explaining participation in coproduction: a study of volunteers. Sociat science quarterly, 69, 547 – 568.
- Tihanyi P. (1989). Volunteers: why they come and why they stay. Unpublished master's thesis, brunel university, brunel, uk.
- Titmos R. M. (1971). The gift relationships: from human blood to social policy. New york: vintage.
- Tschirhart, M., Mesch, D. J., Perry, J. L., Miller, T. K., & Lee, G. (2001). Stipended volunteers: Their goals, experiences, satisfaction, and likelihood of future service. Nonprofit Management & Leadership, 9, 3-21.
- Uggen C., & Janikula J. (1999). Volunteerism and arrest in the transition to adulthood. Spcial Forces, 78(1), 331-362.
- Van Til, J. (1988). Mapping the third sector: Voluntarism in a change social economy. U.S.A: The Foundation Center.

Villiancourt f. & Payette M. (1986) The supply of volunteer work: the case of Canada. J.V.A.R. 15(4) 45-56.

Ward, R.A. (1979). The meaning of voluntary association participation to older people. Gerontologist, 34, 438-445

Willson J. & Musick k M.A. (1997) Who cares ? Towards an integrated theory of volunteer work. American sociological review. 63 (5) 694-713.

Willson J. & Musick k M.A. (1997) Work and volunteering: A long arm of the job. Social forces 76 (1) 251-272

Wilson, J. (2000). Volunteering. Annual Review of Sociology, 26, 215-240.

Wilson, J., & Musick, M. A. (1999). Attachment to volunteering. Sociological Forum, 14, 243-271.

Wuthnow, R. (1991) Acts of compassion: caring for others and helping ourselves. Princeton NJ: Princeton University press.

Yeung, A. B. (2004). The octagon model of volunteer motivation: results of a phenomenological analysis. Voluntas, 12, 21-45.

York, A. S., & Guttman, M. (2006, March). An Israeli code of ethics for volunteers, volunteer administrators and voluntary organizations: An opportunity for equitable and effective volunteer management. Paper presented at Benchmark conference on Nonprofit and Philanthropic Studies, Tempe AZ.

Youniss, J., Yates, M., & Yang, S. (1997). The role of the community service in identity development: normative, unconventional & deviant orientation. Journal of Adolescent research, 12, 245-262.

Zakour, M. J. (1994). Measuring career-development volunteerism: Guttman scale analysis using Red Cross volunteers. Journal of Social Service Research, 19, 103-120.



חוקה

גדוד "מגן דוד אדום"

אגודה לעזרה מהירה

תל - אביב 1930



חוקת גדוד "מגן דוד אדום"
אגודה לעזרה מהירה - תל אביב.

חוקת הגדוד: על פי חוקה זו יתנהלו כל הסדרים והעניינים הפנימיים והחיצוניים של גדוד "מגן דוד אדום", המורכב מחברים פעילים ומחברים מתלמידים.

התוארים:

1. מפקד הגדוד: אדם המתמנה ע"י ועד האגודה לפי התקנות המאושרות ע"י הממשלה לשם מילוי תפקיד "המפקד" והאחראי כלפי הוועד בעד הסדר הטוב והפעולות המועילות של הגדוד.
2. ראש המדריכים: אדם המתמנה ע"י המפקד לשם מילוי תפקיד. "ראש המדריכים" בהתאם לתקנות שתאבנה להלן.
3. מדריך: אדם המתמנה ע"י המפקד ותפקידיו יפורטו להלן.
4. ראש פלוגה: אדם המתמנה ע"י המפקד בתור ממונה על פלוגת חברים ותפקידיו יפורטו להלן.
5. ראש קבוצה: אדם התמנה ע"י המפקד בהתיעצות עם ראש הפלוגה והמדריך בתור הממונה על קבוצת אנשים, ותפקידיו יפורטו להלן.
6. ראש משמר: אדם המתמנה ע"י ראש הפלוגה בתור אחראי בעד המשמר.
7. חבר: כל אדם שעבר את בחינות האגודה ונמצא מוכשר להושיט עזרה מהירה וקיבל כרטיס חבר פעיל.

ההרכב:

1. פלוגה: קיבוץ חברים המורכב מאותו מספר אנשים שיחליט המפקד והמורכב מקבוצות.
2. קבוצה: קיבוץ חברים המורכב מאותו מספר אנשים שיחליט המפקד.

פעולה:

1. פעולת הגדוד: פעולה שתתפרסם ע"י המפקד ותתנהל תחת פקודתו.
 2. פעולת הפלוגה: פעולה שתתפרסם ע"י ראש הפלוגה ותתנהל תחת פקודתו.
 3. פעולת הקבוצה: פעולה שתתפרסם ע"י ראש הקבוצה בהסכמת ראש הפלוגה.
 4. הרצאה:
 5. הרצאות רופא, אחות או מדריך וכו'.
 6. שיחה :
 7. שתתנהל ע"י רופא, אחות, מדריך או חבר וכו'.
 8. עבודה מעשית:
 9. בבית חולים, בקליניקות, בפלוגות, בקבוצות ובכל מקום אחר שיוחלט ע"י המפקד.
- פקודה: כל הודעה או הוראה שתינתן הן בכתב הן בעל פה ע"י המפקד, ב"כ, המדריכים, ראשי הפלוגות, הקבוצות וראשי המשמרות. המשמעת: מילוי הפקודה והשתתפות בכל פעולה לשם החזקת הסדר הטוב בגדוד ומחייבת את כל החברים הפעילים והמתלמידים. מועצה רפואית: מועצה של רופאים שתמונה, שתבחר או תוזמן ע"י ועד האגודה לשם מיקוח והנהלת העניינים המקצועיים-רפואיים של הגדוד, לשם השגחה על אימון והסתגלות לעבודה מקצועית של החברים, לשם סידור שיעורי התעמלות מקצועיים לחברים.

פרק א' – תפקידים:

1. ראש המדריכים:
 - ממונה על אימון חברים פעילים ומתלמידים, תחת פיקוחו עומדים יתר המדריכים.
 - ראש המדריכים מבקר את התורנות ומגיש רפורט שבועי למפקד הגדוד עם הצעות סדורים לשם שיפור התורנות.
 - ראש המדריכים בהתייעצות עם המפקד וראשי הפלוגות קובע את הפעולות הכלליות של הגדוד ומנהל אותן.
 - ראש המדריכים מבקר את הרפורטים מד.1 ומד.3 ומגישם עם הערותיו דרך המזכירות למפקד לשם הגשתם למועצה הרפואית.
2. המדריך: ממונה על אימון הפלוגה וקובע יחד עם ראש המדריכים וראש הפלוגה את סדר השיעורים של הפלוגה ומנהל אותם.
3. ראש הפלוגה: אחראי בעד הסדר והמשמעת הטובים של פלוגתו, אחראי בעד הופעת החברים לפעולות ולמשמרות, אחראי בעד רכוש הפלוגה. ראש הפלוגה יחד עם ראשי הקבוצות מחלקים את התורנות וקובעים את ראשי המשמרות. ראש הפלוגה מגיש רפורט שבועי מ-ד.4 למפקד ומסמן כל מקרה של אי משמעת, איחור או חיסור. ראש הפלוגה יבקר מדי פעם בפעם את מקום המשמרות של חברי פלוגתו וירשום את תוצאות ביקורו ביומן. במקרה של אי סדר במשמר עליו להגיש רפורט למפקד.
4. ראש קבוצה: אחראי בעד הסדר הטוב והמשמעת בקבוצתו וממלא את כל הפקודות הניתנות לו ע"י ראש הפלוגה.
5. ראש משמר: הממונה על המשמר בתחנת עזרה מהירה, אחראי בעד הנהלת היומן מ-ד.5, רושם הודעות טלפוניות, יוצא או שולח חברים לשם הגשת עזרה מהירה בזמן קריאה, אחראי בעד הניקיון והסדר בתוך המשמר, אחראי בעד שלמות הרכוש שנמסר לידו, אחראי בעד רפורט מ-ד.1, מוסר או מצווה למסור רפורט לרופא מ-ד.2.
6. המזכיר: מנהל ואחראי בעד מזכירות הגדוד, תיקי החברים, החומר הרפואי שנמסר ע"י האגודה לשימוש הגדוד, מקבל את הרפורטים, תלונות ובקשות מהחברים לשם מסירה למפקד, מנהל את ספר המקיים ומכין את הרפורט החודשי לועד האגודה לפי הטופס והסדר שיעובד ע"י המפקד.

פרק ב' – המשמר:

המשמר מתחלק לשלושה סוגים:

- משמר ראשי - משמר משרד הגדוד במשך 24 שעות.
 - משמר במקומות התורנות למשך 24 שעות.
 - משמר ארעי: במקומות ובזמן לפי פקודות מיוחדות.
1. בכל משמר ראשי נמצא האוטו והמחסן.
 2. בכל משמר ומשמר ארעי נמצאים מכשירי העברה ורפואה.
 3. כל משמר מורכב מראש משמר ותורנים.
 4. בכל משמר ימצא יומן ומספר רפורטים מ-1, מ-2.
 5. התורנים במשמר הראשי והארעי אחראים בעד הסדר והניקיון בתחנה.
 6. החברים הנמצאים במשמר נושאים את תלבושת הגדוד המאושרת ע"י הועד לפי התקנות.
 7. חלוף המשמרות יעשה בזמן המדויק שיקבע ע"י המפקד או ב"כ, והחלופיים יצוינו ביומן.
 8. המשמר והמשמר הארעי ממציאים כל 24 שעות העתקות היומן למשמר הראשי.
 9. סמן המשמר הראשי: ביום - דגל לבן עם "מגן דוד" אדום וכתבת: " מגן דוד אדום, אגודה לעזרה מהירה " ; בלילה: שני פנסים תלויים באופן מאונך לקרקע ועל גבי הזכוכית מצוירים מגני דוד אדומים.
 10. סמן המשמר והמשמר הארעי: ביום: דגל לבן עם מגן דוד אדום, בלילה: שני פנסים תלויים באופן מאונך לקרקע ועל גבי האחד "מגן דוד אדום". הנפת הדגלים נעשית עם עלות השמש והורדתם - עם שקיעת החמה, והפנסים ידלקו בזמן שהדגלים יורדו.
 11. שום עזרה רפואית (טיפול בריפוי פצעים, החלפת התחבושות וכל יתר הפעולות הנכנסות בסמכות חובשת או רופא) לא תעשינה בהחלט במקומות המשמר, מחוץ למקרה אסון ומחלה פתאומית.
 12. ראש המשמר אחראי בעד אי-בזבז חומר, טיב העבודה והסדר בזמן משמרו.
 13. ראש המשמר והתורנים אינם עוזבים את המקום עד הופעת משמר מחליף.
 14. אסור לעזור את המשמר בלי רשות ראש המשמר.
 15. הופעה למשמרות היא חובה לכל החברים; אי אפשרות של הופעה צריכה להינתן בכתב ובפרוט הסיבה לכך לא יאוחר מ-4 לפני זמן העלייה למשמר.
 16. איחורים למשמר אסורים בהחלט; כל איחור זקוק לסיבה מפורשת בכתב ע"י הודעה מוקדמת.
 17. בתוך המשמר והמשרד צריכים לשלוח סדר ושקט מוחלט.

פרק ג' – שירות:

1. בכל מקרה של אסון צריך כל חבר פעיל להושיט את עזרתו הדרושה בזריזות, נימוס, אהדה והתמסרות.
2. אם החבר רואה שיש צורך לקרוא לרופא או את האוטומוביל, עליו תיכף להודיע בדרך הכי קצרה לרופא או למשרד הגדוד ולדרוש את הופעת האוטומוביל להמשיך.
3. אף חבר לא ייקח על אחריותו שום פעולה או תפקיד שאינם נכנסים בגבולות תפקידי האגודה ולא ייעץ שום עצות ולא ייתן שום הוראות שום הוראות שמתנגדות לתפקידי האגודה.
4. עם קבלת ההודעה ע"ד האסון צריך ראש המשמר להופיע במהירות הכי אפשרית במקום האסון (באוטומוביל ייסע הנהג במהירות 30-40 ק"מ לשעה וראש המשמר ישתמש בסמן התראה מיוחד לשם קבלת מעבר חפשי); בסמן התראה ישתמשו אך ורק במקרה של נסיעה למקום האסון או העברת החולה לביתו או לבית החולים.
5. עם הופעת האוטומוביל במקום האסון ייתן ראש המשמר את הפקודות הדרושות לשם הגשת העזרה המהירה ולשם העברת (אם יש צורך) הפצוע או הנפצע לביתו, לבית החולים העירוני בתל אביב או ביפו, או למרפאה פרטית, לפי בקשת החולה או הפצוע.
6. במקרה שהזמן או נזדמן רופא למקום האסון יעמדו החברים לרשותו וימלאו את כל פקודותיו והוראותיו.
7. אף חבר לא יושיט שום עזרה מהירה אם החולה או הפצוע מסרב לקבל את השירות. בכ"א אדם יודיע ע"ד הנ"ל לרופא הכי קרוב.
8. במקרה אם החבר הופיע במקום האסון והחולה או הפצוע נמצא במצב של גסיסה ורוצה למסור צואה או הוראות, על החבר לרשום בדיוק, בפני שני עדים, את בקשת הנ"ל, ולמסור את הנ"ל, חתומה ע"י שני העדים, למפקד הגדוד.
9. אף חבר לא יקבל שום תשלום בעד השרות ולא יציע לסובל לשלם תשלום כזה.
10. הודעה ע"ד מקרה אסון יכולה להתקבל ע"י טלפון, הודעה בכתב או הודעה בעל פה. הודעות אלה צריך לרשום ביומן בפרטים הבאים דלקמן: שם המודיע, כתבתו, מאין טלפנו, איזה מקרה אסון, שעת ההודעה ושעת היציאה למקום האסון, ושעת החזרה למשרד.
11. עם גמר השרות צריך החבר המושיט את העזרה המהירה להגיש למפקד רפורט מ.ד.1, ובמקרה שרופא טפל בפצוע או בחולה, משאירים אצל הרופא רפורט רפואי. מ.ד.2 הרפורט צריך להיות כתוב בידיו ובכתב נקי וברור ויישא את חתימת החבר. ברפורט מ.ד.2 ימלא החבר את שם הפצוע או החולה. יש צורך לדיוק בכתיבת התשובות והפרטים ברפורט מ.ד.1.
12. חובה על החבר בזמן הגשת עזרה לשאת את סרט הגדוד של שרוול ידו השמאלית; כל סרט כזה יישא "מגן דוד אדום", מס.החבר וחותרמת הועד.

13. אסור בהחלט להוביל בתוך האוטומוביל אזרחים, מחוץ לפצוע או החולה או אזרח שיוזמן ע"י החבר לשם עזרה, או אם החולה או הפצוע מבקש שקרובו או חברו ילווהו.
14. אסור בהחלט לרעוש, לצעוק או להשתמש בביטויים מעליבים כלפי אזרחים, חברים הפצוע או החולה בזמן הגשת העזרה.
15. על כל חבר לזכור את שלשת הכללים דלקמן:
- הוה נכון לשרת באדיבות
 - הוה קר-רוח בזמן השרות
 - השתמש בדיעות שקבלת מרופאים והמדריכים
16. במקרה אם נזדמן או נזדמנו למקום האסון חברים נוספים שלא במשמר, אסור להם להגיש עזרה בלי רשות ראש המשמר.
17. שעות המשמר תקבענה ע"י המפקד בהודעות מיוחדות.
18. במקרה של אסונות אחדים בבת אחת, צריך להגיש את העזרה לפצוע המסוכן ביותר.

אסונות ציבוריים

19. שרפה: במקרה של שרפה חייב ראש המשמר לשלח תורני אחד או מספר תורנים חופשיים, אשר ימצאו תחת ידו במקום השרפה. החברים אשר אינם בשרות, בשמעם את סימן השרפה, צריכים להשתדל להופיע במקום השרפה יתייצב למפקד השרפה. התורני יישא אתו תרמיל העזרה המהירה עם הכתבת "אש".
20. שיטפון: במקרה של שיטפונות גדולים יתקשר ראש המשמר עם מפקד השיטפון בדבר הצורך בנוכחותו או נוכחות תורן במקום השיטפון, ובמקרה של צורך בכך יופיע האוטו עם התורני.
21. מפלת: במקרה של מפלת יופיע האוטו במקום האסון יחד עם הרופא הכי קרוב ויעמוד לפקודתו של המהנדס העירוני ומפקד המשטרה.
22. טביעה: במקרה של טביעה יופיע האוטו במקום האסון עם כיס חמצן והודעה לרופא הכי קרוב.
23. רעידת אדמה: גיוס כללי של הגדוד לפי סימן מיוחד שיקבע ע"י המפקד.
24. הפרעת סדרים: גיוס כללי של כל הגדוד לפי סימן מיוחד שיקבע ע"י המפקד.
25. מכות חשמליות: יופיע האוטו במקום האסון עם הודעה לרופא הכי קרוב ותרמיל העזרה המהירה עם כתבת "חשמל", ולהודיע לחברת החשמל בכדי להפסיק את הזרם אם יש צורך בכך.
26. הרעלות: יופיע האוטו עם תרמיל העזרה המהירה עם כתבת "הרעלה" ויודיע לרופא הכי קרוב.
27. במקרה של הודעה ע"ד גוף מת שנמצא ברשות הרבים או היחיד צריך להופיע במקום בלזית שוטר ולרשום ברפורט מיוחד את הפרטים הבאים דלקמן:

- א. תאור כללי של מצב הגוף, אופן השכיבה, צבע הגוף הנגלה לעין, סמנים מיוחדים של הגוף, אם ישנם כאלה, תאור המקום שבו נמצא הגוף.
- ב. מכשירים שהשתמשו בהם להמית את האדם ושנמצאים על המקום.
- ג. אמצעים שבהם השתמש האדם לאבד את עצמו לדעת ושנמצאים על המקום.
- ד. סיבת המוות לפי דעת הרופא שהוזמן למקום.
- ה. שמות האנשים וכתובותיהם, שנמצאו על יד הגוף.
- ו. ואסור בהחלט לנגע או להזיז מהמקום או לשנות את מצב השכיבה של גוף מת.

28. בכל מקרה של עזרה מהירה חייב ראש המשמר לברר את סיבת האסון ואם אפשרי לרשום את שמות האנשים שנוכחו בזמן המקרה ולעמוד בקשר עם הרשות הרשמית במקרה שתהיה נוכחת על המקום.
29. שרות הגדוד מצטמצמת בגבולות העיר תל אביב. יציאה מגבולות העיר דורשת אישור של מפקד הגדוד.
30. הכניסה לבתים פרטיים בלי רשות בעל הבית או בעל הדירה אסורה בהחלט.
31. כל הרכוש שנמצא על הפצוע או החולה (במקרה שהאחרון אינו בהכרה) צריך להימסר ע"י ראש המשמר למשטרה כנגד קבלה. הקבלה המפורטת צריכה להיות רצופה לרפורט מ.ד.1.
32. בכל מקרה של הפרעת סדרים, בזמן שחברי "מגן דוד אדום" מושיטים שרות של עזרה מהירה, חובה עליהם לשמור על הניטרליות הגמורה והמוחלטת ביחס לדת, עדה או מעמד או מפלגה.

פרק ד' – המכשירים:

1. מכשירי גדוד "מגן דוד אדום" הם: אוטומוביל, אלונקות, צרכי רפואה וצרכי חבוש.
2. הנהג אחראי בעד שלמות וניקיון באוטומוביל.
3. באוטומוביל ימצאו: ארגז רפואות, מחסן רפואות, חומרי חבוש, ארגז הרופא, אלונקאות, מטה מטלטלת, כרים, שמיכות, סדינים, ויתר המכשירים הדרושים לעבודה.
4. בארגז הרפואות ישתמשו אך ורק במקרה של חוסר חומר מספיק. בארגז הרופא ישתמש אך ורק הרופא.
5. באופן רגיל יעבירו באוטומוביל רק חולה אחד, שישכיבוהו על המטה המטלטלת או יושיבוהו על הספסל. במקרים יוצאים מן הכלל יעבירו באוטומוביל חולים ואז ישתמשו באלונקות בתור מיטות. האלונקות תקבענה על משענות ברזל מעל למטה הנוודדת והספסל.
6. שתי האלונקות הנמצאות באוטומוביל צריכות להיות מקופלות, קשורות

- ברצועות ומקומן בין המטה הקבועה וקיר האוטומוביל.
7. שתי שמיכות, כר וסדין צריכים להיות מסודרים על המטה המטלטלת בסדר וניקיון.
 8. פח המים צריך להיות מלא מים עם תמיסה דזינפקציונית.
 9. המגבות צריכות להיות תלויות בסדר על שני ווים.
 10. בקבוק עם מים טריים לשתיה צריך להיות קבוע במקום המיועד לו.
 11. אחרי כל מקרה ומקרה של שימוש באוטומוביל לשם העברת חולה או פצוע צריך לאורר את השמיכות ולהחליף את הסדין והצפייות ולנקות את האוטו בחומר דזינפקציוני.
 12. כל בוקר בשעה 9, צריך להוציא את האוטומוביל מהגרז, לפתוח את הדלתות והחלונות, לרוחץ את הרצפה, לנגב את האבק ולצחצח את כל חלקי הברזל והנחושת. עבודת הניקוי צריכה להסתדר במשך זמן קצר ובאופן כזה, שלא תבוא הפרעה להופעה מהירה למקום האסון.
 13. בזמן ניקוי האוטו יבדוק הנהג את המכונה וראש המשמר יבדוק את ארגז הרפואות; בכל מקרה של אי סדר צריך להודיע למפקד.
 14. בזמן שיש צורך להעביר חולה או פצוע שנמצא במרחק רב מכביש או דרך, ייעצר האוטו במקום הכי קרוב למקום האסון ואת הפצוע או החולה יעבירו באלונקות בדרך הכי קצרה והבטוחה.

פרק ה – "משמעת":

1. בגדוד שוררת משמעת חזקה ומוחלטת וקפדנות למילוי כל פקודה.
2. כל חבר בלי הבדל מדרגה ותואר צריך למלא כל פקודה בדיוק ובלי ויכוח, פקפוק ודחוי.
3. החוק הכללי במילוי התפקיד הוא: "מלא את הפקודה, ואם יש לך תלונה, תגיש את תלונתך אחרי שמלאת את הפקודה".
4. תלונה או בקשה צריך להגיש בדרך זו: חבר מגיש תלונה ע"י ראש הקבוצה, ראש הקבוצה לראש הפלוגה, ראש הפלוגה-למפקד הגדוד; התלונה צריכה להימסר במהירות האפשרית למפקד הגדוד (אם היא הופנתה אליו).
5. על כל תלונה או בקשה צריך הממונה (על הקבוצה או על הפלוגה) לסמן את הערתו או המלצתו לתלונה או לבקשת החבר.
6. בזמן המפקדים (מפקדי הפלוגה או הגדוד) פוקדים כל ראשי הקבוצות את שמות חברי הקבוצה ומוסרים את שמות הנוכחים ואת שמות החסרים לראש הפלוגה. במפקדי הגדוד ראשי הפלוגות מוסרים את מספר הנוכחים ואת מספר החסרים ושמותיהם למפקד או לב"כ הנוכח במפקד בשמו. על כל החברים להשתתף במפקדים.
7. חיסור או איחור בפעולות הקבוצה או הגדוד זקוקים לרפורט מיוחד בכתב עם הסבה.
8. יחס אדיב צריך לשרור בין החברים ובין ראשי הקבוצות, הפלוגות והחברים.
9. ההופעה לפני מפקד הגדוד צריכה להיות אך ורק בימים ובשעות הקבועות

במשרד הגדוד, בנוכחות מזכיר הגדוד וראש הפלוגה שאליה שייך החבר.
10. החבר יכול לבקש את אי נוכחותם של הנ"ל, אם ייתן נימוק מספיק.

פרק ו – "העונשים":

1. חברי הגדוד, אשר יתרשלו במילוי תפקידם, יעליבו את הממונה עליהם, יסרבו למלא פקודות, יחסירו או יאחרו למשמרות או לפעולות, יתנהגו באופן כזה שיכתימו את השם הטוב של הגדוד, ישתמשו לרעה בייפוי הכוח שנתן להם לפי חוקת הגדוד, ותקנות האגודה-עלולים להיענש.
2. העונשים הם: הערה, נזיפה, הוצאה מהגדוד לזמן מוגבל או לתמיד.
3. בעד חיסור או איחור אחד, בפעם הראשונה, מבלי מתן סיבה מספקת, מענישים בהערה או בנזיפה. בעד חיסור או איחור בפעם השנייה-הערה או נזיפה פומבית. בעד יתר העבירות על חוקת המשמעת וכן חיסורים מתמידים-הוצאה מהגדוד לזמן מוגבל או לתמיד.

בית המשפט

4. בית המשפט מתחלק לשני חלקים: משפט המפקד ומשפט של משמעת. המפקד ישפוט במקרים שעלולים לתת עונש של: הערה, נזיפה, או הוצאה מהגדוד עד שלושה ימים.
5. "משפט של משמעת" ישפוט בכל יתר המקרים. משפט של משמעת מורכב: מהמפקד (יו"ר) ושני ראשי פלוגות. במקרה שהאחד משני ראשי הפלוגות מגיש את התביעה או התלונה, אזי ראש המדריכים יהיה החבר השלישי במשפט. במקרה שהמפקד הוא המגיש את התביעה או התלונה, אז יו"ר המשפט יהיה ראש המדריכים.
6. כל התלונות תופענה לפני המשפט בכתב על טופס מיוחד וכל ההערות תרשמנה ע"י מזכיר הגדוד בפנקס המשפטים.
7. ישיבות המשפט פומביות לחברים, חוץ ממקרים שהנאשם יבקש ישיבה סגורה והשופטים יסכימו לכך.
8. פסק הדין נרשם בתיק החבר ומתפרסם על הלוח הפנימי של הגדוד.
9. כל חבר יכול לערער על כל פסק דין בפני ועד האגודה (ערעור יעשה בגבולות 7 ימים מיום מתן פסק הדין).
10. חבר שהוצא לתמיד מן הגדוד ע"י משפט של משמעת והפסיד בערעור-אינו יכול לחזור לגדוד.

פרק ז – "התלבושת":

1. כל חבר יכול ילבש את התלבושת הרשמית רק במקרים הבאים דלקמן:
 - א. במשמר
 - ב. בהופעות פומביות של הגדוד.
 - ג. לפי פקודה מיוחדת של המפקד.
2. התלבושת מורכבת: לחברים: חולצה מכנסיים וכובע; לחברות: חולצה,

3. שמלה וכובע; סמל האגודה וסרט של האגודה על שרוול ידו השמאלית.
4. אסור לשאת על התלבושת קישוטים או סמלים נוספים על סמל האגודה.
4. התלבושת צריכה להיות תמיד נקייה ומסודרת ומתאימה בדיוק לצורה שאושרה ע"י ועד האגודה.
5. סמני הדרגות הם:
 - המפקד: מגן דוד אדום על הכתפות.
 - ראש המדריכים: מגן דוד אדום על השרוול מתחת לכתבות עם סמל "הרפואה"
 - מדריך: משולש אדום על השרוולים עם סמל הרפואה.
 - ראש הפלוגה: משולש אדום על השרוולים.
 - ראש הקבוצה: קו אדום על השרוולים.

פרק ח - "אותות הצטיינות":

- וועד האגודה ייתן לחברים הפעילים, לפי המלצת המפקד, אותות הצטיינות בעד פעולותיהם המועילות או הנהגתם המופתית לטובת הציבור או לטובת האגודה במשך שנת עבודתם.
- יום השנה לפעולות הגדוד נקבע ליום כ" בשבט.
1. חלוקת אותות הצטיינות תעשה בטכס רשמי.
 2. את אותות ההצטיינות יישא כל חבר על תלבושתו הרשמית בכל הופעה רשמית של הגדוד או האגודה.
 3. אותות הצטיינות בלי המדליות(בצורת סרטים) יקבעו על תלבושת הגדוד בכל שירות ושירות.

פרק ט - "הדגל":

- לגדוד יהיה דגל, שיקבע ע"י וועד האגודה ושיימסר ע"י אדם רשמי למפקד הגדוד.
1. הדגל ישמר במשרד הגדוד בסדר וניקיון.
 2. הדגל יימסר בטכס רשמי בנוכחות כל החברים לבושים בתלבושת רשמית.
 3. הדגל יופיע במקרים הבאים דלקמן:
 - א. הופעות פומביות של הגדוד או האגודה.
 - ב. חגיגות-עם, שבהן משתתפים הגדוד או האגודה.
 - ג. חגיגות מסודרות לטובת האגודה.
 - ד. בכל מקרה אחר שוועד האגודה יחליט עליו.
 4. הדגל מופיע ממשרד הגדוד בלית משמר שיקבע ע"י המפקד.
 5. חברי הגדוד הלבושים בתלבושתם הרשמית מחויבים לתת כבוד לדגל ע"י עמידת "דם".
 6. אין הדגל או הגדוד מופיעים בשום תהלוכות או אספות שיש להם צביון פוליטי.
 7. כל אותות ההצטיינות שינתנו לגדוד יחברו לדגל.

פרק י' – "חברים מתלמידים"

1. חברים מתלמידים הם אלה שהגישו בקשה להיכנס לגדוד, עברו בקרת רפואית, חתמו על כתב התחייבות לשרת במוסד שנה אחת אחרי גמר הבחינות, ושאושרו בישיבת הוועד.
2. כל החברים המתלמידים נכנעים לכל חוקי הסדר והמשמעת הקבועים בחוקה זו.
3. אין חבר מתלמד רשאי להושיט איזו שרות שהיא של עזרה מהירה אלא אם קיבל פקודה לכך מהמפקד.
4. אין חבר מתלמד רשאי לשאת את התלבושת הרשמית או סמל הגדוד, אלא אם קיבל רשות לכך מהמפקד.
5. חובה על כל חבר מתלמד להקדיש את כל אפשרותו ללמוד ואימון במקצה של עזרה מהירה.

פרק יא' – "הוראות כלליות"

1. כל חבר פעיל חייב להחזיק איתו בקביעות את פנקס החבר ולשאת על שולי בגדיו את סמל האגודה.
2. כל חבר חייב לדעת את החוקה הזאת ולהתנהג לפיה, לפעול לטובת הגדוד והאגודה ולשמור על השם הטוב של הגדוד והאגודה.
3. כל חבר יזכור תמיד, שבזמן שרותו הוא בא במגע ובמשא עם אנשים חולים, פצועים סובלי מכאובים.
4. המפקד יכול לשנות, לתקן או להוסיף פקודות או הוראות בהתאם לחוקה זו, באישור וועד האגודה.



MAGEN
DAVID
ADOM
IN ISRAEL



מגן דוד
אדום
בישראל

**מוקדש
למתנדבי מגן דוד אדום
לדורותיהם**

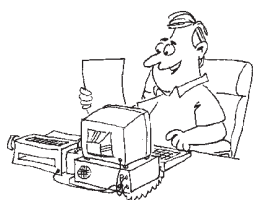
מגן דוד אדום

רח' יגאל אלון 60 תל אביב

טל. 03-6300222 פקס. 03-6879479

אגף הד"ס

טל. 073-2630000 פקס. 03-6877764



מצילים חיים גם בפייסבוק



www.mdais.org