

הבדלים בין עובדים סוציאליים בארגונים שונים (ממשלתיים, מלכ"רים ועסקיים) בתנאי עבודה, קונפליקט רווח-רווחה, השקעה בעובד ושביעות רצון – מחקר גישוש

עידית וייס-גל¹ ודפנה בירגר²

עד כה נבחנה אך באופן מוגבל שאלת השלכותיה של מדיניות ההפרטה החלקית על עובדים סוציאליים. מחקר גישוש זה ביקש אפוא לבחון הבדלים בין עובדים סוציאליים בשלושה סוגי ארגונים – ממשלתיים, מלכ"רים ועסקיים – ביחס לתנאי עבודה, השקעת הארגון בפיתוח מקצועי, עוצמת הקונפליקט בין רווח ורווחה, שביעות הרצון והכוונה להישאר בעבודה. במחקר השתתפו 101 עובדים סוציאליים המועסקים בשלושת סוגי הארגונים, המספקים שירותי שיקום בקהילה לבני אדם עם מוגבלויות נפשיות; 32 מהם במגזר הממשלתי, 35 עובדים בארגונים עסקיים ו-34 במלכ"רים. הממצאים מלמדים שהעובדים הסוציאליים מהמגזר הממשלתי נהנו מזכויות עבודה רבות יותר ורצו יותר להישאר במקום עבודתם. העובדים הסוציאליים מהמגזר השלישי גילו את רמות שביעות הרצון הנמוכות ביותר. בהיבטים האחרים לא נמצאו הבדלים בין העובדים מהארגונים העסקיים ובין העובדים במלכ"רים, ובחלק מהם לא נמצאו הבדלים בין שלוש קבוצות העובדים הסוציאליים.

מבוא

הפרטה חלקית של שירותי רווחה אישיים היא תופעה המתמשכת על פני למעלה משלושה עשורים בישראל (גל, 2004; קטן, 2008) ובעולם (הזנפלד, 2005; Player; Carey, 2008;

1 בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל, אוניברסיטת תל אביב.
2 עובדת סוציאלית בבית מעצר תל אביב, שירות בתי הסוהר.

Pollock, 2001 &). בישראל אף התעצמה והואצה מדיניות זו לאורך שנות ה-2000 (דורון, 2007; מנדלקרן ושרמן, בדפוס). כיום רבים משירותי הרווחה האישיים (לילדים, בני נוער, קשישים, אנשים עם מוגבלויות פיסיות, נפשיות או התפתחותיות, משפחות או אנשים המכורים לחומרים פסיכו-אקטיביים) הממומנים, מתוקננים ומפוקחים בידי הממשלה או הרשויות המקומיות, מיוצרים ומסופקים בפועל בידי ארגונים חוץ-ממשלתיים, ובהם ארגונים ללא כוונת רווח וארגונים למטרת רווח (סבירסקי וחסון, 2008; קטן, 2007). מדיניות זו של "הפרטת הביצוע", "מיקור חוץ" או "קבלנות משנה" (כורזים-קורושי, לייבוויץ ושמיד, 2005) הובילה, בין היתר, לגידול ממשי בשיעור העובדים הסוציאליים המועסקים בארגונים ללא כוונת רווח או למטרת רווח (קאופמן ואהוד, מאי 2008; קטן, 2008).

מדיניות ההפרטה החלקית של השירותים החברתיים האישיים עוררה בעשורים האחרונים דיונים אקדמיים וציבוריים בישראל ובמדינות אחרות (אייזנשטדט, 1996; דורון, 1995; הזנפלה, 2005; ורצברגר וקטן, 2005; כורזים-קורושי ועמיתים, 2005; פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס; קטן, 2007, 2008; שמיד, 2001; שפירו ופרומר, 2010; Blank, 2000; Carey, 2008; Player & Pollock, 2001; Schmid, 2003). אולם בעוד דיונים אלה עסקו בהרחבה בממדיה, בצורותיה, בתחומיה, במניעה, בנימוקים בעדה או נגדה, במשמעויותיה או בהשלכותיה של מדיניות ההפרטה החלקית, נבחנו באופן מוגבל בלבד השאלה על הדרכים שבהן היא משליכה על העובדים המועסקים בארגונים המספקים שירותי רווחה אישיים (דולב, 2005; פז-פוקס, בדפוס; שמיד, 1998א). גם ההשלכות של מדיניות ההפרטה החלקית על עובדים סוציאליים נבחנו במידה מועטה או חלקית בלבד (קאופמן ואהוד, 2008; רונן-איפרגן, 2006; Dias & Maynard-Moody, 2006; Freund, 2005).

מטרתו של המאמר הנוכחי היא להציג מחקר גישוש שביקש להרחיב את ההבנה בדבר סוגיית השלכותיה של מדיניות ההפרטה (הפרטה חלקית או מיקור חוץ) על העובדים הסוציאליים. במחקר נבדקו ההבדלים בין עובדים סוציאליים המועסקים בשלושה סוגי ארגונים – ממשלתיים, למטרת רווח וללא כוונת רווח – דרך ההיבטים האלה: תנאי העבודה; השקעת הארגון בפיתוח מקצועי; קונפליקט בין דרישות לרווח לבין סטנדרטים וערכים מקצועיים (קונפליקט בין רווח לרווחה); שביעות הרצון מהעבודה והכוונה להישאר בה. בחינה זו עשויה לשפוך עוד אור על סוגיית ההשלכות של ההפרטה החלקית על עובדים בכלל ועל עובדים סוציאליים בפרט; כאמור, הידע אודותיה מצומצם למדי. מחקר זה, מטבע היותו מחקר גישוש, מבקש להציע אך ממצאים ראשוניים בנושא. במחקרים שיבואו בעקבותיו יש להמשיך לבחון את שאלותיו על מדגמים ותחומי פעולה שונים.

השלכותיה של מדיניות ההפרטה החלקית על עובדים: מה ידוע בתחום?

במסגרת הדיונים על הקריטריונים להערכתה של מדיניות ההפרטה החלקית ועל הנימוקים בעדה או נגדה זוהה מצבם של העובדים המועסקים בארגונים, המספקים שירותים חברתיים בעידן ההפרטה, כקריטריון חשוב. תנאי העסקתם (שכר וזכויות עבודה), השקעת הארגון בפיתוחם המקצועי באמצעות הכשרה והדרכה, שביעות רצונם מעבודה, תחושתיהם בנוגע להלימה בין משימות נדרשות לבין ערכים מקצועיים וכן שיעורי נשירה או "נדידה" וזהו כהיבטים הדורשים תשומת לב (סבירסקי וחסון, 2008; פז-פוקס, בדפוס; פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס; קטן, 2008; שמיד, 2001; Carey, 2008; Castle & Engberg, 2007). פעמים רבות נכללו היבטים אלה בקריטריון אחר בכלל של איכות השירות הניתן ללקוחות, ומתוך כך ראו בתנאי העסקה ירודים, בהשקעה לא מספקת בפיתוח מקצועי של עובדים או ביציבות תעסוקתית נמוכה גורמים העלולים לפגוע באיכות השירותים המסופקים לאלה הזקוקים להם (מנדלקרן ושרמן, בדפוס; קטן, 2001).

אחת הטענות השכיחות הנשמעות במסגרת הדיונים על הפרטה חלקית היא שמדיניות זו עלולה לפגוע ואף פוגעת בפועל בעובדים המועסקים בארגונים חוץ-ממשלתיים (מנדלקרן ושרמן, בדפוס; פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס; קטן, 2008; Birkenmaier, McGartland-Rubio, & Berg-Wegber, 2002; Carey, 2008; Dias & Maynard-Moody, 2006; Player & Pollock, 2001). נטען שעובדים עלולים להיות חשופים לתנאי עבודה ושכר ירודים, לסבול מהשקעה נמוכה יותר של הארגון בפיתוחם המקצועי ולחווות קונפליקט חזק יותר בין דרישות לרווח או לחיסכון בהוצאות מצד המעסיקים לבין ערכים ועקרונות מקצועיים שהם מחויבים להם. בשל כך הם עלולים להיות מוטרדים יותר, לחוש שביעות רצון נמוכה יותר מעבודתם ולגלות שיעורי יציבות תעסוקתית נמוכים יותר. טענות דומות נטענו גם ביחס לשכר, לזכויות עבודה ולהטבות נלוות של עובדים, הן מקצועיים והן בלתי מקצועיים, המועסקים דרך קבלני כוח אדם (אבחסרה, בקר וזיו, 2006; נדיב ופלדמן, 2010).

מציאות זו, כך נטען, עשויה להיות קשורה לשני גורמים מרכזיים: הגורם הראשון הוא מניע הרווח או הצורך לעמוד בתנאי מכרז הכוללים תשלום נמוך עבור השירות המסופק. רצון המפעילים לזכות ברווח או להגדילו והצורך לשרוד בתנאי מכרז הכוללים תשלום נמוך או הצעות זולות שיאפשרו זכייה במכרזים עשויים להוביל לא רק לפגיעה באיכות השירות הניתן ללקוחות ובמאפייניו (Dias & Maynard-Moody, 2006), אלא גם לפגיעה ולשחיקה בתנאי עבודתם של העובדים (אבחסרה ואחרים, 2006; פז-פוקס בדפוס; פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס; קאופמן ואהוד, 2008; קטן, 2008; Player & Pollock, 2001). מציאות זו היא תולדת אחד המניעים המרכזיים של ממשלות בבואן להחליט על מדיניות הפרטה חלקית – צמצום עלויות. הטענה היא שצמצום עלויות או חיסכון בהוצאות מצד הארגונים הלא-ממשלתיים מושג, בין היתר, באמצעות צמצום

עלויות ההעסקה של העובדים וצמצום עלויות ההשקעה בהתפתחותם המקצועית (מנדלקרן ושרמן, בדפוס; קטן, 2007). שמיד (Schmid, 2003) טען שמדיניות זו מתאפשרת, כאשר ארגונים רואים בפיתוח מקצועי של עובדים הוצאה ולא השקעה.

עוד נטען שהדגש על רווח או על צמצום עלויות עלול ליצור סביבת עבודה שבה מתנהל מאבק בין דרישות לרווח מצד המעסיק לבין עקרונות, ערכים ונורמות מקצועיות של העובדים (רונן-איפרגן, 2006; Dias & Maynard-; 2006; Birkenmaier et al., 2002; Moody, 2006). סביבה ארגונית המזמנת קונפליקטים מקצועיים עלולה להשפיע לרעה גם על רמת שביעות הרצון ועל היציבות התעסוקתית (פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס; Schmid, 2003).

הגורם השני קשור לחולשת הכוח המקצועי של העובדים בארגונים הלא-ממשלתיים. עובדים אלה על פי רוב אינם מאורגנים באיגודים מקצועיים, ולכן אין בכוחם לדרוש תנאי עבודה (שכר, זכויות עבודה, הטבות נלוות או השקעה בהתפתחותם המקצועית) באותן נחישות ועוצמה המאפיינות את עמיתיהם בארגונים הממשלתיים, המועסקים בהעסקה ישירה, מאורגנים באיגודים מקצועיים ונהנים מהסכמים קיבוציים (פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס; קאופמן ואהוד, מאי 2008). מציאות זו נובעת גם מהעובדה שאחד המניעים למדיניות של הפרטה חלקית או מיקור חוץ הוא רצונה של הממשלה לעקוף איגודים מקצועיים ולצמצם את החלתם של הסכמי עבודה קיבוציים על העובדים (גלין, 2001; פז-פוקס, בדפוס).

כאמור לעיל, בחינת השפעתה של מדיניות ההפרטה החלקית על עובדים בכלל ועל עובדים סוציאליים בפרט נבחנה רק מעט מאוד בישראל. לנוכח מגבלות מתודולוגיות היא נבחנה באמצעות מחקרים שהתמקדו בבחינת היבטים שונים הקשורים לעובדים בארגונים חוץ-ממשלתיים (קאופמן ואהוד, 2008; קטן, 2001; שמיד, 1998א) או באמצעות מחקרים שערכו השוואות בין עובדים המועסקים בארגונים ממשלתיים, למטרת רווח וללא כוונת רווח, בהתייחס להיבטים שונים של עבודתם, כגון תנאי עבודה, יציבות תעסוקתית, השקעת הארגון בפיתוח מקצועי, שביעות רצון מהעבודה או כוונות לעזוב את העבודה (דולב, 2005; כורזים-קורושי ועמיתים, 2005; רונן-איפרגן, 2006; Freund, 2005).

מחקרים אלה ומחקרים שנעשו בסוגיה זו במדינות אחרות בעולם (Birkenmaier et al., 2002; Dias & Maynard-Moody, 2006; Player & Pollard, 2001) ללמוד, שעובדים בארגונים חוץ-ממשלתיים המספקים שירותים בעידן ההפרטה החלקית "משלמים מחיר" על מדיניות זו. לדוגמה: קטן (2001) טען במאמרו, שעל סמך ניתוח מאמרים ודוחות, ראיונות עם אנשי מקצוע ודברים שנאמרו בכנסים מקצועיים ניתן להסיק, שמטפלות שהועסקו בארגונים חוץ-ממשלתיים במסגרת חוק ביטוח סיעוד קיבלו

שכר מינימום וזכויות סוציאליות מינימליות, על פי רוב ללא הסדרי פנסיה. מעמדן התעסוקתי היה פגיע, ללא קביעות ועם מסלולי קידום מועטים. זאת ועוד, הארגונים הקצו אך משאבים מוגבלים בלבד לפיתוחן המקצועי. גם שיעורי הנשירה שלהן היו גבוהים. גם פלייר ופולארד במאמרם הביקורתי על הפרטת הטיפול הסיעודי לקשישים (Pollard, 2001) מצטטים עבודות שונות שנערכו בכריטניה ובארצות הברית והדגישו את תנאי העבודה הירודים של העובדים בארגונים החוץ-ממשלתיים, כגון שכר נמוך, העדר תשלום על שעות נוספות, העדר תשלום לפנסיה וכד', שהובילו לשיעורי נשירה גבוהים בקרבם.

לטענתו של קטן (2001), למרות המגבלות המתודולוגיות – כלומר חסרונן של מטפלות המועסקות בארגוני סיעוד ממשלתיים ועל כן אי האפשרות לערוך השוואה או העדר מצב שבו אותם עובדים עברו מארגון בבעלות ממשלתית לארגון חוץ-ממשלתי – ניתן בכל זאת לקשור את ממצאיו על תנאי העבודה הירודים של המטפלות בתחום הסיעוד לתהליכי ההפרטה משני טעמים: (א) תהליך ההפרטה של שירותי הסיעוד הונע במידה רבה מהבנת המדינה שהסדר זה יהיה כרוך בעלויות נמוכות יותר, המושגות, בין היתר, באמצעות רמות שכר ותנאי עבודה פחות טובים בארגונים הלא-ממשלתיים. (ב) התעריף שקבעה הממשלה לשעת טיפול מקשה על רבים מן הארגונים המספקים שירותי סיעוד לשלם למטפלות שכר מעל לשכר המינימום ולהעניק להן תנאים סוציאליים משופרים.

במחקר מאוחר יותר, שבמסגרתו רואיינו מפקחים במשרד הרווחה בנושא מעונות לבני אדם עם מוגבלות שכלית, נמצאו ממצאים דומים (דולב, 2005). המפקחים דיווחו שהסכמי השכר וזכויות העבודה של העובדים במעונות השייכים למגזר הפרטי והשלישי היו פחות טובים מאלה של העובדים במעונות הממשלתיים. המפקחים גם דיווחו על שיעורי תחלופה גבוהים יותר בקרב מטפלים ואנשי שירות ותחזוקה במעונות הלא ממשלתיים בהשוואה למעונות הממשלתיים.

נתונים על מצבם של עובדים סוציאליים המועסקים בארגונים חוץ-ממשלתיים מלמדים על מגמה דומה. קאופמן ואהוד (מאי, 2008) מדווחים שעובדים סוציאליים רבים המועסקים בארגונים חוץ-ממשלתיים מדווחים, שאין הם זוכים לתנאי עבודה כשל אלה שזוכים להם עובדים סוציאליים המועסקים בארגונים הממשלתיים. עוד טוענים הכותבים, שלאיגוד העובדים הסוציאליים הגיעו תלונות רבות של עובדים סוציאליים בארגונים חוץ-ממשלתיים על פגיעות בתנאי עבודתם. הם אף מצאו שבקרב עובדים סוציאליים הפעילים באיגוד העובדים הסוציאליים רווחת התחושה שרמת התחלופה של העובדים בארגונים חוץ-ממשלתיים גבוהה ואף הולכת וגדלה.

במחקר אחר שבו נערכה השוואה בין 64 עובדים סוציאליים המעניקים שירותים לקשישים ומועסקים בארגונים השייכים לשלטון המקומי (מחלקות לשירותים חברתיים), ללא כוונת

רווח ולמטרת רווח, נמצא שיש יתרון לעובדים המועסקים במחלקות לשירותים חברתיים (רונן-איפרגן, 2006). עובדים אלה דיווחו, בין היתר, על רמה גבוהה יותר של מימוש ציפיות מקצועיות, על שביעות רצון גבוהה יותר, על אקלים ארגוני חיובי יותר, על תחושת הלימה רבה יותר בין המשימות הנדרשות מהם לבין ערכי מקצוע העבודה הסוציאלית ועל השקעה מקצועית רבה יותר בפיתוחם המקצועי. זאת ועוד, העובדים הסוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו פחות מעמיתיהם על קיומו של מניע הרווח בארגונם. ממצאים אלה אינם עולים בקנה אחד עם מסקנתם של כורזים-קורושי ועמיתיו (2005), שדיווחו כי בעקבות ההפרטה החלקית של שירותי האומנה חל שיפור גדול בהדרכה ובהנחיה המקצועית הניתנת לעובדים המופקדים על גיוס המשפחות.

במחקרים שנערכו במדינות אחרות התקבלו ממצאים דומים בדבר ההשלכות השליליות של מדיניות ההפרטה על ארגונים חוץ-ממשלתיים ועל העובדים הסוציאליים המועסקים בהם (Birkenmaier et al., 2002; Bocage, Homonoff, & Riley, 1995; Dias & Maynard-Moody, 2006; Motenko et al., 1995). לדוגמה: במחקר שבחן באמצעות ראיונות ותצפיות ארבע תוכניות מרוחה לתעסוקה, שהפעיל ארגון למטרת רווח בארצות הברית, דווח על קונפליקט בין דרישות הרווח של הארגון לבין התפיסות והערכים של אנשי המקצוע שעבדו בתוכניות אלה, חלקם עובדים סוציאליים (Dias & Maynard-Moody, 2006). במחקר זהו קונפליקטים, מתחים ומאבק בין המנהלים שהיו מכוונים למניע הרווח לבין "עובדי קו החזית" (front-line workers) שהיו בעלי גישה של עבודה סוציאלית. שתי קבוצות אלה גם אימצו גישות שונות בנוגע לשאלה מה יש לעשות כדי להניע מקבלי קצבאות להשתלב בשוק העבודה. המנהלים חשבו שתחילה יש לשלב את האנשים בשוק העבודה ("work first"), והעובדים חשבו שקודם לכן יש לספק לאנשים טיפול פסיכו-סוציאלי פרטני ולהרחיב את הוונם האנושי ("people first"). המנהלים לא קיבלו את גישת העובדים הסוציאליים ללקוחות וטענו שהם "מבזבזים יותר מדי זמן עם לקוחותיהם" (שם, עמ' 16), ולכן דרשו מהם לזנוח את "גישת העבודה הסוציאלית האיטית". העובדים הסוציאליים, לעומתם, חשו שאין הם יכולים לספק שירותים מותאמים לצורכי לקוחותיהם בגלל דרישות הממונים עליהם ומשאבי הארגון המוגבלים, תחושה שיצרה מאבקים, חוסר נחת ואף עזיבה של הארגון. ממצאים דומים מביאות בירקנמאייר ועמיתותיה (Birkenmaier et al., 2002) במחקרן על 29 ארגונים ללא כוונת רווח בארצות הברית. ממצאי המחקר לימדו כי השינויים במדיניות, שיצרו סביבה ארגונית תחרותית ומונעת משיקולים כלכליים, גרמו לעובדים הסוציאליים לחוש, בין היתר, שאין הם יכולים לבצע הערכה מקצועית מספקת ולספק את מכלול השירותים הנדרשים. הלחץ לספק שירותים קצרי מועד וגידול בנפח הזמן הנדרש לתיעוד היו בין הגורמים לתחושה זו. מציאות זו מובילה, על פי ממצאיהן של בוקייג' ועמיתותיה (Bocage et al., 1995), למורל נמוך בקרב העובדים הסוציאליים.

על סמך כל הנאמר לעיל שיערנו שתנאי עבודתם של העובדים הסוציאליים (נגישות לזכויות עבודה, תנאים פיסיים) בארגונים הממשלתיים, כמו גם רמת ההשקעה המקצועית בהם והיקף ההדרכה שיזכו לקבל, יהיו טובים יותר מאלה של העובדים בארגונים החוץ-ממשלתיים. עוד שיערנו כי רמת הקונפליקט בין דרישות לרווח לבין עקרונות מקצועיים תהיה גבוהה יותר בקרב העובדים הסוציאליים בארגונים החוץ-ממשלתיים, ולכן כוונתם להישאר במקום העבודה ושביעות רצונם יהיו נמוכות יותר משל עמיתיהם בארגונים הממשלתיים.

אחת השאלות המעניינות המתעוררות בשלב זה של הדיון היא בנוגע להבדלים הצפויים בין עובדים סוציאליים המועסקים בארגונים ללא כוונת רווח (מגזר שלישי), לבין עובדים המועסקים בארגונים למטרת רווח (במגזר הפרטי), ועל כך יידון בפרק להלן.

הפרטה חלקית וטשטוש הבדלים בין ארגונים

בספרות המחקר של העשורים האחרונים נידונות שתי טענות שכיחות, שקיבלו גם ביסוס אמפירי, בנוגע להשלכות ההפרטה החלקית על הארגונים המספקים שירותים. על פי הטענה הראשונה טשטשו ההבדלים, וגובר הדמיון בין ארגונים הפועלים בתחום שירותי האנוש (בר ושמיד, 2005; הזנפלד, 2005; שמיד, 1998, א, ב, 2001; Clarke & Estes, 1992). כלומר: אף שיש הבדלים בין ארגונים ממשלתיים, ללא כוונת רווח ולמטרת רווח מבחינת הסיבה לקיומם, מטרותיהם הארגוניות, המבנה שלהם ושיטות עבודתם (Karl, Peluchette, Hall, & Harland, 2005), בכל זאת ניתן לזהות בעידן ההפרטה החלקית או מיקור החוץ התקרבות בין ארגונים אלה בטכנולוגיות השירות, במבנה הארגוני, בנייהול, בעלויות הביצוע, במידת התלות בתקציבי ממשלה ובמאפייני האוכלוסייה מוטבת השירות. התקרבות זו מקורה בסביבה הארגונית הדומה שבה פועלים הארגונים השונים, הכפופה לאותם כללי משחק, חוקים, תקנות ונהלים. סביבה זו מאופיינת בתחרות מתמשכת על משאבים, באי ודאות ובשינוי מהיר, בד בבד עם הצורך להתמודד עם צרכים דומים של לקוחות בתור קבלני משנה של המדינה, הקובעת קריטריונים וסטנדרטים להגשת השירותים (Schlesinger, 1998). פעולה בסביבה ארגונית דומה מגבירה למידה בין ארגונית, חיקוי הדדי ומאלצת את הארגונים לאמץ דפוסי עבודה דומים (Clarke & Estes, 1992).

טענה זו קיבלה כאמור אישור אמפירי במספר מחקרים בישראל. אחת הדוגמאות היא מחקר של שמיד (2001) שבחן את מאפייני הניהול האסטרטגי, המבני והטכנולוגי, היבטים הקשורים למשאבי אנוש ולתפוקות, בקרב 41 ספקים של שירותי טיפול בבית, 27 מהם למטרת רווח ו-14 ללא כוונת רווח, בשתי נקודות זמן במהלך שנות ה-90. ניתוח השוואתי של תפקודם של הארגונים בשני המגזרים במשך שתי התקופות שנבחנו חשף

דמיון הולך וגובר בהתנהגותם לאורך הזמן. באופן ספציפי יותר נמצא דמיון הולך וגובר בהיקפי ההכשרה וההשקעה בפיתוחם המקצועי של העובדים כמו גם בשיעורי התחלופה שלהם.

במחקרים שבחנו הבדלים בין עובדים סוציאליים המועסקים בארגונים ללא כוונת רווח לבין אלה המועסקים בארגונים למטרת רווח, באשר להיבטים שונים הקשורים לעבודתם, נמצאו הבדלים בחלק מההיבטים. מעיון בממצאי מחקרה של רונן-איפרגן (2006) ניתן ללמוד את אלה: (1) מימוש הערכים של העבודה הסוציאלית, תחושת ההלימה בין ערכים אישיים ומטרות הארגון, הרצון להישאר בארגון והתחושה כי מקום העבודה הוא מקום שנעים לעבוד בו היו גבוהים יותר בקרב עובדים סוציאליים בארגונים ללא כוונת רווח. (2) התחושה שהארגון שם דגש על עשיית רווח, שיווק וגיוס לקוחות היתה חזקה יותר בקרב העובדים בארגונים למטרת רווח. (3) בקרב העובדים בארגונים למטרת רווח יש עובדים רבים יותר המדווחים שאין הם מתכוונים להישאר במקום עבודתם בשנתיים או בחמש השנים הקרובות. (4) לא נמצאו הבדלים מובהקים בין הקבוצות ב-70% בקירוב מהפריטים שבחנו מימוש ציפיות מהעבודה וכמעט בכל הפריטים שבחנו שביעות רצון מעבודה. (5) לא נמצאו הבדלים מובהקים גם בנוגע לשאלת ההשקעה של הארגון בפיתוח העובדים ובקידומם.

גם פרוינד (Freund, 2005) מדווחת הן על הבדלים והן על דמיון בין עובדים סוציאליים המועסקים במגזר השלישי והפרטי. היא מצאה שהעובדים הסוציאליים מהמגזר השלישי גילו רמות גבוהות יותר של מחויבות למטרות הארגון ולערכיו ושיעורי שביעות רצון גבוהים יותר מאשר העובדים הסוציאליים במגזר הפרטי. יחד עם זאת, נמצאו רק הבדלים קטנים ביותר בין המגזרים ביחס לכוונות לעזוב את מקום העבודה.

הטענה השנייה, בחלקה פועל יוצא של זו הראשונה, היא שארגונים ללא מטרות רווח הפועלים כספקי שירותים מאבדים בעידן ההפרטה החלקית מרכיבים מסוימים מזהותם, מאפייניהם וצביונם הייחודיים (קטן, 2007; Clarke & Estes, 1992). הפעולה באותה סביבה ארגונית והמאמצים להתחרות בארגונים למטרת רווח מפעילים לחצים על ארגונים ללא כוונת רווח לאמץ ולחקות התנהגות ודפוסי עבודה המאפשרים להם לשרוד בתוך סביבה תחרותית הפועלת על פי עקרונות השוק (הזנפלד, 2005; שמיד, 1998; Schlesinger, 1998). בשל כך הזהות הארגונית הייחודית של ארגונים ללא כוונת רווח עשויה להישחק. שחיקה זו קשורה גם לתלות הגבוהה של ארגונים אלה במימון של השלטון המרכזי או המקומי (בר ושמיד, 2005). שני גורמים אלה מביאים את הארגונים ללא כוונת רווח לאבד את האוטונומיה הארגונית שלהם ולעתים אף מאלצים אותם להתפשר על האידיאולוגיה, הערכים והתרבות הארגונית המיוחדת להם או להתרחק מ"סגולותיהם הייחודיות" ולאמץ התנהגות ארגונית עסקית וממוסחרת יותר (בר ושמיד, 2005). לדוגמה: במחקר שבחן 51 עמותות למען הזקן נמצא שתכונותיהן למעשה היו

שונות מן התכונות המצופות מארגונים וולונטריים והמייחדות אותם מארגונים אחרים (כגון עידוד השתתפות פעילה של אזרחים בעיצוב מדיניותן ופעולתן או עידוד מעורבותם של מתנדבים) (יקוביץ וקטן, 2005).

אף שספרות המחקר כוללת ממצאים מגוונים, ניתן לטעון שיש בסיס חזק יותר להשערה שמחקר זה יחשוף רק מעט הבדלים בין סביבת העבודה של עובדים סוציאליים המועסקים בארגונים ללא כוונת רווח לבין סביבת העבודה של אלה המועסקים בארגונים למטרות רווח. המציאות שבה שני סוגי הארגונים פועלים – כקבלני משנה של המדינה בסביבה ארגונית תחרותית ודלת משאבים – עשויה להוביל לאימוץ דפוסיים דומים של ניהול המשאב האנושי, ולכן, על פי השערותנו, לא יימצאו הבדלים משמעותיים בתנאי העבודה, בעוצמתו של הקונפליקט בין רווח לרווחה, בהשקעה בפיתוח מקצועי, בכוונה להישאר במקום העבודה ובשביעות הרצון מהעבודה.

המחקר הנוכחי

כאמור, ההבדלים בין עובדים סוציאליים המועסקים בסוגי ארגונים שונים בעידן ההפרטה החלקית נבחנו עד כה בהיקף מצומצם בלבד. מחקר זה בא להוסיף ידע בתחום זה באמצעות חקר ההבדלים בין עובדים סוציאליים המועסקים בארגונים ממשלתיים, עסקיים ומלכ"רים, המספקים שירותי שיקום לאנשים עם מוגבלויות נפשיות בקהילה. הבחירה בתחום בריאות הנפש בקהילה נבעה משני שיקולים:

1. ביקשנו לנטרל ככל האפשר הבדלים בין הקבוצות הקשורים למאפייני האוכלוסייה, לבעיותיה הספציפיות או לאופי העבודה הסוציאלית עמן, ולהתמקד בתחום אחד ובתוכו בעובדים סוציאליים המספקים שירותים דומים ועובדים עם אוכלוסייה דומה. הטיפול הסוציאלי בכל שלושת סוגי הארגונים כולל תכנון וביצוע של תוכנית השיקום של הפרט, ליווי בתהליכי השתלבותו בקהילה (במשפחה, בעבודה) וטיפול פסיכו-סוציאלי אישי.

2. בתחום זה היה ניתן לאתר עובדים סוציאליים המועסקים בארגונים בבעלות שונה, כלומר בארגונים ממשלתיים, עסקיים ומלכ"רים. מציאות זו היא פועל יוצא של חוק שיקום נכי נפש בקהילה תש"ס, שמתוקפו מוענק סל שיקום לאנשים עם מוגבלויות נפשיות הכולל מכלול של שירותים. אלה ניתנים בפועל בידי ספקי שירות חוץ-ממשלתיים, כאשר צורת ההתקשרות ביניהם לבין משרד הבריאות מבוססת על מדיניות של הפרטה חלקית. יחד עם זאת, בתחום זה גם ניתן למצוא שירותי טיפול ושיקום הניתנים במישרין בידי המדינה במסגרת מרפאות לבריאות הנפש. אמנם אין הדבר אומר שבכל שלושת סוגי המסגרות ניתן אותו הטיפול הסוציאלי ממש, ונכון שיש דגשים שונים במסגרות שונות (למשל העבודה במסגרות לדיון מוגן כוללת התייחסות רחבה יותר לחיי

היומיום וההשתלבות בהוסטל), אבל יחד עם זאת יש דמיון בעבודתם של העובדים הסוציאליים במסגרות אלה.

על סמך הספרות שנסקרה לעיל, בחן מחקר זה את ההשערות האלה:

1. תנאי העבודה (זכויות סוציאליות ותנאי עבודה פיסיים) של העובדים הסוציאליים בארגונים הממשלתיים יהיו טובים יותר בהשוואה לעובדים בארגונים העסקיים ובמלכ"רים, אך לא ימצאו הבדלים מובהקים בתנאי העבודה של העובדים בארגונים העסקיים ובמלכ"רים.
2. ההשקעה המקצועית (הכשרה מקצועית ותחושת העובד שהארגון משקיע בקידומו המקצועי) בעובדים הסוציאליים מהארגונים הממשלתיים תהיה גבוהה יותר בהשוואה לעובדים מהארגונים עסקיים ומהמלכ"רים, אך לא ימצאו הבדלים מובהקים ברמות השקעה המקצועית בין העובדים בארגונים העסקיים ובמלכ"רים.
3. תדירות ההדרכה שיזכו לה העובדים הסוציאליים בארגונים הממשלתיים תהיה גבוהה יותר מתדירותה בקרב בארגונים העסקיים ובמלכ"רים, אך לא ימצאו הבדלים מובהקים בתדירותה בין העובדים בארגונים העסקיים ובמלכ"רים.
4. עוצמתו של הקונפליקט רווח-רווחה בקרב העובדים הסוציאליים המועסקים בארגונים ממשלתיים תהיה נמוכה יותר מאשר בקרב עובדים בארגונים עסקיים ובמלכ"רים, אך לא ימצאו הבדלים מובהקים בעוצמתו בין העובדים הסוציאליים המועסקים בארגונים העסקיים ובמלכ"רים.
5. רמות שביעות הרצון והכוונה להישאר במקום העבודה יהיו גבוהות יותר בקרב העובדים הסוציאליים המועסקים בארגונים הממשלתיים בהשוואה לעובדים הסוציאליים המועסקים בארגונים העסקיים ובמלכ"רים, אך לא ימצאו הבדלים בהיבטים אלה בין העובדים הסוציאליים המועסקים בארגונים עסקיים ובמלכ"רים.

שיטה

מדגם

במחקר השתתפו 101 עובדים סוציאליים – 80% מכלל העובדים הסוציאליים שלהם הופץ השאלון – המעניקים שירותי שיקום פסיכו-סוציאליים לאנשים עם מוגבלויות נפשיות בקהילה. זאת, כאמור לעיל, על מנת לדגום, ככל האפשר, עובדים סוציאליים

המספקים שירותים דומים לאוכלוסייה דומה. המשתתפים במחקר נחלקו לשלוש קבוצות: 35 עובדים סוציאליים המספקים שירותי שיקום פסיכו-סוציאליים לאנשים עם מוגבלויות נפשיות ב-11 מסגרות לדיור מוגן בקהילה, המופעלות בידי מספר יזמים פרטיים במקומות שונים בארץ; 34 עובדים סוציאליים המספקים שירותי שיקום לאנשים עם מוגבלויות נפשיות המועסקים ב-14 מסגרות לדיור מוגן בקהילה, המופעלות בידי מספר עמותות (ללא כוונת רווח) ברחבי הארץ; 32 עובדים סוציאליים המספקים שירותי שיקום לאנשים עם מוגבלויות נפשיות במרפאות לבריאות הנפש בארבע שלוחות של משרד הבריאות, שהועסקו בהעסקה ישירה ולא במסגרת יחסי העסקה משולשים באמצעות חברות קבלן או עמותות (נדיב ופלדמן, 2010).

המדגם נבנה בשיטת "כדור שלג", משום ששיעורנו שיתעורר קושי לקבל את הסכמתם של מנהלי הארגונים, בעיקר במגזר הפרטי, לענות על שאלונים בנושאים רגישים, כגון תנאי העסקה, שביעות רצון והשקעת הארגון בעובד. זאת ועוד, התעורר החשש שגם אם נקבל את הסכמתם, עלולים העובדים הסוציאליים לחוש אי נוחות וחשש מפני מנהליהם. כדי שתהיה אחידות בדגימה החלטנו לנקוט את שיטת כדור שלג על כל משתתפי המחקר (ראו פירוט בהליך המחקר).

לוח 1 מציג את המאפיינים הדמוגרפיים והמקצועיים השמיים של המשתתפים – מגדר, מצב משפחתי ותואר אקדמי – על פי השתייכותם לשלוש קבוצות המחקר.

לוח 1

מאפיינים סוציו-דמוגרפיים ומקצועיים (שמיים) של קבוצות המחקר
(N=101)

| χ^2 | סה"כ (N=101) | | ממשלהיים (n=32) | | מלכ"רים (n=34) | | עסקיים (n=35) | | מאפיינים |
|----------|-----------------|----|--------------------|----|-------------------|----|------------------|----|------------|
| | % | N | % | N | % | N | % | N | |
| 3.62 | 12 | 12 | 3 | 1 | 18 | 6 | 14 | 5 | מגדר |
| | 88 | 89 | 97 | 31 | 82 | 28 | 86 | 30 | גברים |
| 1.87 | 07 | 17 | 78 | 25 | 71 | 24 | 63 | 22 | נשים |
| | 30 | 30 | 22 | 7 | 29 | 10 | 37 | 13 | מצב משפחתי |
| | 19 | 29 | 84 | 27 | 94 | 32 | 94 | 33 | נשואים |
| | 2.60 | 9 | 9 | 16 | 5 | 6 | 2 | 2 | לא נשואים |
| | | | | | | | | | תואר אקדמי |
| | | | | | | | | | B.A |
| | | | | | | | | | M.A |

מהלוח ניתן לראות שבניתוחי χ^2 לא נמצאו הבדלים מובהקים בין הקבוצות במאפיינים האישיים השמיים. רוב משתתפי המחקר הם נשים (88%), נתון העולה בקנה אחד עם העובדה שמקצוע העבודה הסוציאלית בישראל הוא מקצוע נשי (בר צורי, 2004). רוב המשתתפים נשואים (70%), ובעלי תואר ראשון בעבודה סוציאלית (91%). כל משתתפי המחקר יהודים.

לוח 2 מציג מאפיינים דמוגרפיים ומקצועיים רציפים: גיל, ותק בעבודה סוציאלית ואחוזי משרה.

לוח 2

מאפיינים סוציו-דמוגרפיים ומקצועיים (רציפים) של קבוצות המחקר
(N=101)

| η^2 | F(2,98) | ממשלהיים (n=32) | | מלכ"רים (n=34) | | עסקיים (n=35) | | מאפיינים |
|----------|-----------|--------------------|-------|-------------------|-------|------------------|-------|----------|
| | | M | SD | M | SD | M | SD | |
| 0.18 | *** 10.45 | 34.00 | 5.11 | 29.65 | 3.32 | 31.29 | 3.04 | גיל |
| 0.19 | *** 11.58 | 5.97 | 3.90 | 3.13 | 1.92 | 3.23 | 1.94 | ותק בע"ס |
| | 0.66 | 71.09 | 25.49 | 75.88 | 17.86 | 72.71 | 21.64 | % משרה |

*** p<.001

מלוח 2 ניתן ללמוד שבניתוחי השוונות שנעשו לצורך השוואה בין הקבוצות נמצאו הבדלים מובהקים בגיל ובשנות הוותק בעבודה סוציאלית. בניתוח Scheffe, שנעשה כדי לאתר את מקור ההבדלים בין הקבוצות, נמצאו הבדלים מובהקים בגיל ובשנות הוותק בין המשתתפים מהמגזר הממשלתי לבין משתתפי שתי הקבוצות האחרות. המשתתפים העובדים במגזר הממשלתי היו מבוגרים יותר ובעלי ותק רב יותר. לפיכך תיערך בדיקת ההבדלים בין הקבוצות במשתני המחקר תוך בקרה על גיל וותק המשתתפים. בהתייחס לאחוזי המשרה לא נמצא הבדל מובהק בין שלוש הקבוצות.

כלי המחקר

ארבע קטגוריות של משתנים נבחנו במחקר זה: (1) תנאי עבודה (כללו שני משתנים: זכויות עבודה; תנאי עבודה פסיים); (2) השקעה מקצועית בעובד (כללה שני משתנים: השקעה בהמשך הכשרה; השקעה בפיתוח מקצועי כללי); (3) מידת קיומו של קונפליקט מקצועי בין רווח-רווחה; (4) רמת שביעות הרצון (כללה שני משתנים: שביעות רצון כללית; כוונה להישאר במקום העבודה).

על מנת למדוד משתנים אלה נעשה שימוש בשאלונים שפותחו במחקרים קודמים, וכאשר לא נמצאו שאלונים רלוונטיים, פותחו שאלונים במיוחד לצורכי המחקר הנוכחי. להלן תיאור השאלונים ודרך פיתוחם:

תנאי עבודה

זכויות עבודה נמדדו באמצעות שאלון שנלקח מסקר שנערך ביוזמת המוקד לנפגעי הפרטת שירותי הרווחה באוניברסיטת בן גוריון, שיועד לבחון את מצבם של העובדים הסוציאליים המועסקים בעמותות ובחברות עסקיות (קאופמן, 2008). השאלון המקורי כלל 19 פריטים המייצגים זכויות סוציאליות בעבודה. במחקר הנוכחי נופו מהשאלון שני פריטים: תשלום עבור כונוניות והחזקת רכב גלובלית. השאלון כלל אפוא 17 פריטים שהציגו זכויות עבודה, הן לפי חוקי העבודה הכלליים (כגון קרן פנסיה, ימי הבראה, שעות נוספות) והן זכויות המוקנות מכוח ההסכם הקיבוצי של העובדים הסוציאליים, כגון מסלול נמרץ א/ב (תוספת שכר המשולמת מכוח ההסכם הקיבוצי באמצעות הגדלת התשלום על ותק במקצוע תמורת התחייבות לעבוד תקופה מוגדרת במקצוע או בתפקיד מסוים) ושכר לפי דירוג העובדים הסוציאליים. המשתתף התבקש לענות בנוגע לכל אחת מהזכויות אם הוא מקבל את הזכות או לא. הציון לכל משתתף חושב על פי סיכום הפעמים שבהן ענה "כן", כך שהציון נע בין 0 ל-17. ציון גבוה יותר פירושו שהעובד זוכה ליותר זכויות סוציאליות ממקום עבודתו.

תנאי עבודה פיסיים נמדדו גם הם באמצעות שאלון שנלקח מהסקר הנ"ל (קאופמן, 2008). השאלון כלל שמונה שאלות המתייחסות לתנאים הפיסיים במקום העבודה, כגון נגישות לטלפון ולאינטרנט, פרטיות בחדר העבודה, ציוד משרדי מספיק ועוד. בשאלות אלה התבקשו המשתתפים לסמן את התשובה "כן", אם התנאי הזה נוהג במקום עבודתם או את התשובה "לא", אם לא. העקביות הפנימית של השאלון נמצאה סבירה: $\alpha = 0.69$. הציון לכל משתתף חושב על פי סיכום הפעמים שבהן ענה "כן", כך שהציון נע בין 0 ל-8. ציון גבוה יותר פירושו שהעובד נהנה מתנאי עבודה פיסיים טובים יותר.

השקעה בפיתוח מקצועי

השקעת הארגון בהמשך הכשרה של העובד נמדדה באמצעות שאלון שפותח במיוחד לצורכי המחקר הנוכחי. השאלון כלל את שלוש השאלות האלה: "באיזו תדירות מקום עבודתך שולח אותך להשתלמויות מקצועיות?" "באיזו תדירות מתקיימים ימי עיון במקום עבודתך?" "באיזו תדירות מתקיימים סמינרים בנושאים מקצועיים במקום עבודתך?" המשתתפים התבקשו לציין את התדירות על פני סולם ליקרט שנע בין 1 (בכלל לא) ל-5 (בתדירות רבה מאוד). העקביות הפנימית של שלוש השאלות היתה סבירה ועמדה על $\alpha = 0.71$. הציון לכל משתתף חושב על פי ממוצע תשובותיו, כך שציון גבוה יותר פירושו שהארגון משקיע יותר בהמשך הכשרה מקצועית.

תחושה סובייקטיבית של העובד שהארגון משקיע בפיתוחו המקצועי נמדדה באמצעות שאלה אחת: באיזו מידה את/ה מרגיש/ה שהארגון שבו את/ה מועסק/ת משקיע בפיתוח המקצועי שלך? המשתתפים התבקשו לציין את תשובתם על פני סולם ליקרט בן 5 דרגות שנע בין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד). הציון לכל משתתף חושב על פי המספר שציין, כאשר ציון גבוה יותר פירושו שהוא חש, שהארגון שהוא עובד בו משקיע יותר בפיתוחו המקצועי.

המידה שבה העובד הסוציאלי מקבל הדרכה שוטפת הנוגעת לעבודתו נמדדה באמצעות שאלה אחת: באיזו תדירות את/ה מקבל/ת הדרכה מקצועית? המשתתף התבקש לבחור אחת מהתשובות האלה: (א) לא ניתנת לי הדרכה; (ב) אחת לכמה חודשים; (ג) פעם בחודש; (ד) פעם בשבועיים; (ה) פעם בשבוע. סולם זה תורגם למספרים כך שא' קיבל ציון 1 וה' קיבל ציון 5. הציון לכל משתתף חושב על פי התשובה שבחר, כך שציון גבוה יותר פירושו שתדירות ההדרכה של העובד הסוציאלי גבוהה יותר.

קונפליקט בין רווח לרווחה

עוצמתו של הקונפליקט בין רווח לרווחה נמדדה באמצעות שאלון שפותח במיוחד לצורכי המחקר הנוכחי. מטרת השאלון היתה לבדוק אם העובד הסוציאלי חווה תחושת קונפליקט בין מניעי הרווח של הארגון לבין מטרתו לקדם את רווחתם של לקוחותיו. בניית השאלון נעשתה בשלושה שלבים: בשלב הראשון נוסחו, על סמך התייעצות עם חמש עובדות סוציאליות המועסקות בארגונים פרטיים למטרת רווח, שבעה פריטים הבוחנים אם אכן יש קונפליקט כזה. בשלב השני, על מנת לבדוק מהימנות פנימית (אלפא של קרונברך) של הסולם, הופץ השאלון בקרב 40 סטודנטיות לתואר שני. המהימנות הפנימית של השאלון היתה סבירה: $\alpha = .57$. אך כדי להגבירה הוכנסו בשאלון מספר שינויים, ושניים מהפריטים נופו. כדי לבחון את התוקף הנראה של השאלון, הוא ניתן לעיונם של שני שופטים (אנשי אקדמיה המתמחים בתחום ההפרטה); הם התבקשו לחוות דעה אם הפריטים אכן מודדים קונפליקט בין רווח לרווחה. בשלב זה נוסח הנוסח הסופי של השאלון שכלל חמישה פריטים; לדוגמה: "בארגון שבו אני עובד/ת, אני חש/ה לעתים קרובות, שחוסכים כסף על חשבון מתן טיפול הולם בלקוחות." או: "בעבודתי, לעתים קרובות, איכות הטיפול שאני נותנת נפגעת בגלל שיקולים כלכליים של המעסיק." המשתתפים התבקשו לסמן את מידת הסכמתם עם כל פריט על פני סולם ליקרט בין חמש דרגות שנע בין 1 (מאוד לא מסכים) ל-5 (מסכים מאוד). המהימנות הפנימית של הסולם נמצאה סבירה: $\alpha = .62$. הציון לכל משתתף חושב על פי ממוצע תשובותיו לכל הפריטים, כך שציון גבוה יותר פירושו שהקונפליקט בין רווח לרווחה חזק יותר.

שביעות רצון

שביעות רצון כללית מהעבודה נמדדה באמצעות שאלון בן 16 פריטים. 13 פריטים נלקחו משאלון שפיתחו אבירם וקטן (1989), ושלושה פריטים נלקחו ממחקרה של רונן-איפרגן (2006). בשאלון התבקשו המשתתפים לציין את מידת שביעות רצונם מהיבטים שונים של עבודתם על סולם שנע בין 1 (שביעות רצון נמוכה) ל-5 (שביעות רצון גבוהה). השאלות התייחסו לנושאים האלה: התפתחות ולמידה מקצועית, קשר עם פונים, משכורת, תנאים פיסיים ותנאי עבודה, רמת ההדרכה, נוחות שעות העבודה, הגשמת יעדים מקצועיים, יחס הממונים, מידת העצמאות, אפשרויות קידום ואתגר ועניין בעבודה. שלוש השאלות שנלקחו ממחקרה של רונן-איפרגן (2006) התייחסו לשביעות הרצון ממידת ההשתתפות בקבלת החלטות, ממידת השימוש בידע ובמיומנויות מקצועיות ומהאווירה החברתית במקום. העקיבות הפנימית של 16 הפריטים היתה טובה ועמדה על $\alpha = .80$. הציון לכל משתתף נקבע על פי ממוצע תשובותיו לכל השאלות. ציון גבוה יותר מעיד על שביעות רצון כללית גבוהה יותר מהעבודה.

כוונה להישאר במקום העבודה נמדדה באמצעות שני פריטים שחברו לצורכי המחקר הנוכחי: "אני מתכוונת להישאר במקום העבודה הנוכחי בשנתיים הקרובות" ו"אני מתכוונת להישאר במקום העבודה הנוכחי בחמש השנים הקרובות". המשתתפים התבקשו לדרג את המידה שבה משפטים אלה נכונים לגביהם על פני סולם ליקרט בן חמש דרגות שנע בין 1 (מאוד לא נכון) ל-5 (נכון במידה רבה). הקשר בין שני פריטים אלה נמצא גבוה: $r = .83$. לאור זאת נבנה לכל משתתף ציון שחושב על פי ממוצע תשובותיו בשני הפריטים. ציון גבוה יותר פירושו כוונה גדולה יותר להישאר במקום העבודה.

הליך המחקר

כאמור, המשתתפים במחקר זה אותרו בשיטת "כדור שלג". כל משתתף שמילא את השאלון הציע שמות של עובדים סוציאליים העובדים בתחום בריאות הנפש. הפנייה הראשונית לכל משתתף נעשתה בטלפון. בשיחה זו הוסבר לעובד הסוציאלי כיצד איתרו אותו החוקרות והוצגו לפניו נושא המחקר, מטרותיו ושמות החוקרות. לאחר מכן הוא נשאל אם יהיה מוכן להשתתף. אם הסכים, נמסר לו שהשאלון יישלח אליו באמצעות הדואר האלקטרוני לכתובת שימסור, ויהיה עליו להחזירו לאותה הכתובת שממנה קיבל את השאלון. הובהר למשתתף שכאשר יחזיר את השאלון המלא, הוא יישמר מיד בקובץ אחר ללא ציון שם השולח או כל היבט מזהה אחר. הודגש לפני כל אחד מהמשתתפים כי השאלונים לא יועברו לשום גורם אחר ולא ניתן יהיה לזהותו. עוד הובהר שההשתתפות במחקר היא וולונטרית. לאחר קבלת הסכמה מפורשת לענות על השאלון, הוסבר למשתתפים איך למלאו במחשב. השאלונים הופצו בין החודשים נובמבר 2009 לספטמבר 2010. שיעור ההיענות עמד על 80%. המחקר אושר לביצוע בידי ועדת האתיקה של בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל-אביב.

תוצאות

הבדלים בתנאי עבודה

השערת המחקר הראשונה, בנוגע להבדלים בתנאי העבודה (זכויות סוציאליות ותנאים פיסיים) בין שלוש קבוצות העובדים הסוציאליים, נבחנה באמצעות ניתוח MANOVA חד-כיווני. בניתוח זה נמצא הבדל מובהק גדול בין הקבוצות: $F(4,194) = 23.33$, $p < 0.001$, $\eta^2 = .33$. הממוצעים וסטיות התקן של כל אחת מהקבוצות ותוצאות ניתוחי השונות שנעשו לכל מדד בנפרד מוצגים בלוח 3.

לוח 3

הבדלים בין קבוצות המחקר בתנאי עבודה: ממוצעים, סטיות תקן וניתוחי שונות
(N=101)

| η^2 | F(2,98) | ממשלתיים (n=32) | | מלכ"רים (n=34) | | עסקיים (n=35) | | מדדים |
|----------|-----------|--------------------|-------|-------------------|------|------------------|------|-------------------------------|
| | | SD | M | SD | M | SD | M | |
| 0.52 | *** 52.85 | 2.78 | 13.23 | 2.33 | 7.79 | 2.88 | 7.00 | זכויות סוציאליות ¹ |
| 0.05 | 2.77 | 2.23 | 5.25 | 2.26 | 4.73 | 2.39 | 6.03 | תנאים פיסיים ² |

*** $p < .001$

1. מדד הזכויות הסוציאליות נע בין 0 ל-17. ציון גבוה יותר מלמד על קבלת זכויות סוציאליות רבות יותר.
2. מדד התנאים הפיסיים נע בין 0 ל-8. ציון גבוה יותר מעיד על תנאים פיסיים טובים יותר.

כפי שניתן לראות, הבדל מובהק בין הקבוצות נמצא רק ביחס לזכויות הסוציאליות. בניתוחי השוואה בזוגות על פי Scheffe נמצא הבדל מובהק בתחום זה רק בין העובדים מהמגזר הממשלתי לבין אלה משני המגזרים האחרים, כשהעובדים הסוציאליים מהמגזר הממשלתי דיווחו על זכויות סוציאליות רבות יותר. נראה שהעובדים הסוציאליים בארגונים החוץ-ממשלתיים נהנו רק מ-40% בקירוב מהזכויות הסוציאליות שנבדקו.

בדקנו אם ההבדלים בזכויות הסוציאליות נובעים מהבדלים בוותק ובגיל בין הקבוצות (ראו לעיל) באמצעות ניתוח ANCOVA, שבו המשתנה התלוי היה זכויות סוציאליות ומשתני ה-covariate היו גיל וותק. גם בניתוח זה נמצא הבדל מובהק גדול בין הקבוצות, $F(2,96)=48.16$; $p < .001$, $\eta^2 = .50$. המלמד כי ההבדל בזכויות הסוציאליות אינו פועל יוצא של הבדלים בגיל ובוותק.

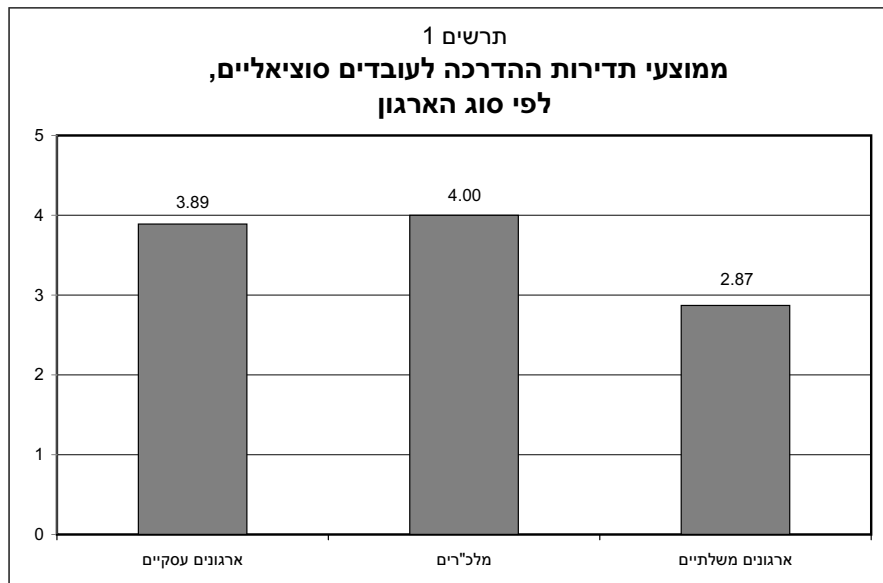
הבדלים בהשקעה המקצועית בעובד

ניתוח MANOVA חד כיווני שנעשה כדי לבדוק את ההשערה השנייה, בדבר ההבדלים בין הקבוצות ביחס למשתני ההשקעה המקצועית בעובד, לימד שלא נמצא הבדל מובהק בין הקבוצות: $F(4,194) = 0.13$, $p > 0.05$. הממוצעים של הקבוצות בהתייחס להשקעת הארגון בהמשך הכשרתם של העובדים היו דומים מאוד: $M=2.21$ ($SD=.87$) בארגונים הממשלתיים, $M=2.27$ ($SD=.71$) בארגונים עסקיים, $M=2.32$ ($SD=.82$) במלכ"רים.

גם התחושה הסובייקטיבית של העובדים, שהארגון שהם מועסקים בו משקיע בפיתוחם המקצועי, היתה דומה מאוד בקרב העובדים בארגונים הממשלתיים, המלכ"רים והעסקיים ($M=2.88$ $SD=.71$; $M=2.88$ $SD=1.25$; $M=2.83$ $SD=.98$; בהתאמה).

הדרכה

ניתוח ANOVA חד-כיווני שנעשה כדי לבדוק אם יש הבדלים בין הקבוצות בתדירות ההדרכה הצביע על הבדל מובהק; $\eta^2 = .10$; $F(2, 98) = 5.52$; $p < .01$. ממוצעי תדירות ההדרכה של שלוש הקבוצות מוצגים בתרשים 1.



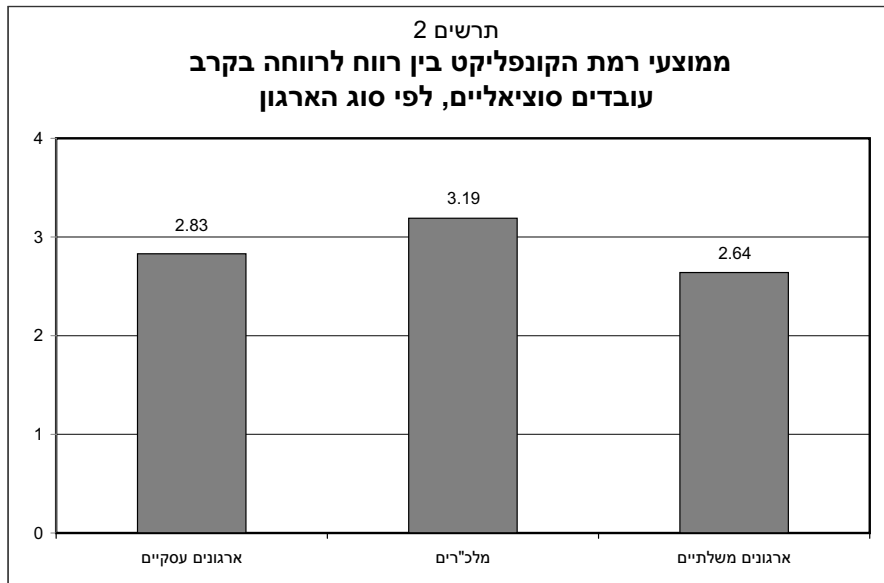
תרשים 1 מלמד כי תדירות ההדרכה בארגונים הממשלתיים נמוכה מתדירותה בארגונים עסקיים ובמלכ"רים. הבדל זה נמצא מובהק בניתוחי השוואה בזוגות על פי Scheffe. לא נמצאו הבדלים מובהקים בתדירות ההדרכה של העובדים בארגונים העסקיים ובמלכ"רים.

נבדק אם הבדל זה הוא פועל יוצא של ההבדלים בין הקבוצות בוותק ובגיל באמצעות ניתוח ANCOVA, שבו המשתנה התלוי היה תדירות ההדרכה ומשתני ה-covariate היו הגיל והוותק. גם בניתוח זה נמצא בין הקבוצות הבדל מובהק, $\eta^2 = .09$; $F(2, 96) = 4.67$; $p < .05$. המלמד כי ההבדל בתדירות ההדרכה הוא לא פונקציה של ההבדל בגיל ובוותק.

הבדלים בעוצמת הקונפליקט בין רווח לרווחה

ההשערה הרביעית בנוגע להבדלים בין הקבוצות בתחושת הקונפליקט בין רווח לרווחה נבדקה באמצעות ניתוח ANOVA חד-כיווני, שלימד על הבדל מובהק:

בתרשים שלהלן. $F(2, 98)=3.26; p<.05, \eta^2=.01$. הממוצעים וסטיות התקן של כל קבוצה מוצגים



תרשים זה מלמד שרמת הקונפליקט בקרב העובדים הסוציאליים בארגונים הממשלתיים היתה הנמוכה ביותר. בנייתוחי השוואה בזוגות על פי Scheffe, שנעשו כדי לאתר את מקור ההבדלים בין הקבוצות, נמצא שאכן הבדל זה מובהק. לא נמצא הבדל מובהק בין העובדים הסוציאליים העסקיים ובמלכ"רים.

אולם בנייתוח ANCOVA, שבו המשתנה התלוי היה עוצמת הקונפליקט ומשתני ה-covariate היו הגיל והוותק, קוזה הבדל בין העובדים מהמגזר הממשלתי לעובדים מהמגזרים האחרים: $F(2, 96)=2.47; p>.05$. אי לכך לא ניתן להוציא מכלל אפשרות שההבדלים בין הקבוצות בעוצמת הקונפליקט הם פועל יוצא של ההבדלים ביניהן בגיל ובוותק.

הבדלים בשביעות הרצון

בניתוח ה-MANOVA שנעשה לשם השוואה בין הקבוצות ברמת שביעות הרצון הכללית מהעבודה ובמידת הכוונה להישאר במקום העבודה בשנים הקרובות (השערה חמישית) נמצא הבדל מובהק גדול בין הקבוצות: $F(4,194)=9.69, p<.001, \eta^2=.17$.

גם בניתוח ANCOVA, שבו משתני ה-covariate היו הגיל והוותק, התקבל הבדל מובהק בין הקבוצות: $F(4,190) = 9.31, p < .001, \eta^2 = .16$. לוח 4 מציג את הממוצעים, סטיות התקן ותוצאות ניתוחי השונות (ANOVA) שנעשו לכל מדד בנפרד.

לוח 4

הבדלים בין הקבוצות בשביעות רצון ובכוונה להישאר בעבודה:
ממוצעים, סטיות תקן וניתוחי שונות
(N=101)

| η^2 | F(2,98) | ממשלתיים (n=32) | | מלכ"רים (n=34) | | עסקיים (n=35) | | מדדים |
|----------|-----------|--------------------|------|-------------------|------|------------------|------|---------------------|
| | | SD | M | SD | M | SD | M | |
| .07 | * 3.57 | 0.43 | 3.35 | 0.52 | 3.07 | 0.51 | 3.33 | שביעות רצון |
| .24 | *** 15.11 | 0.94 | 3.55 | 1.14 | 2.25 | 1.10 | 2.34 | כוונה להישאר בעבודה |

* $p < .05$
*** $p < .001$

לוח 4 מצביע על הבדלים מובהקים בשני היבטי שביעות הרצון. על פי גודל האפקט (η^2) ניתן לראות שההבדל בין הקבוצות גדול יותר במשתנה הכוונה להישאר במקום העבודה מאשר במשתנה שביעות הרצון הכללית. בניתוחי השוואה בזוגות על פי Scheffe נמצא הבדל מובהק בשביעות הרצון רק בין העובדים הסוציאליים מהמלכ"רים לבין שתי הקבוצות האחרות, כאשר שביעות הרצון שלהם היתה נמוכה יותר משביעות הרצון של העובדים הסוציאליים בארגונים עסקיים וממשלתיים.

בהתייחס לכוונה להישאר במקום העבודה נמצא הבדל מובהק בין הארגונים הממשלתיים לארגונים האחרים, כאשר הכוונה להישאר במקום העבודה בקרב העובדים בארגונים הממשלתיים היתה גבוהה יותר.

גם בניתוח ANCOVA שבו משתני ה-covariate היו הגיל והוותק, נמצא הבדל מובהק בין שלוש הקבוצות, הן בהתייחס לשביעות הרצון, $F(2,96) = 4.48, p < .01, \eta^2 = .09$, והן בהתייחס לכוונה להישאר במקום העבודה: $F(2,96) = 12.74, p < .001, \eta^2 = .21$. ממצאים אלה מלמדים שההבדלים בין הקבוצות בשביעות הרצון ובכוונה להישאר במקום העבודה אינם פועל יוצא של ההבדלים ביניהן בוותק ובגיל.

דיון

בחינת ההבדלים בין עובדים סוציאליים המועסקים בשלושה סוגי ארגונים – ממשלתיים, עסקיים ומלכ"רים – בהיבטים שונים הקשורים לסביבת עבודתם נעשתה, עד כה, באופן מוגבל בלבד בישראל. ייתכן שכך בשל הקושי לאתר ארגונים ממשלתיים, ארגונים עסקיים ומלכ"רים, המגישים שירותים סוציאליים אישיים באותו התחום ועם אוכלוסייה דומה בעידן של הפרטה חלקית רחבה. כדי לדגום עובדים סוציאליים, שמצד אחד יהיה דמיון במהות עבודתם ובמאפייני האוכלוסייה שהם משרתים, אך מהצד האחר יהיה שוני מבחינת סוג הארגון שהם מועסקים בו, התמקד מחקר זה בתחום פעולה אחד, בריאות הנפש, ובתוכו בעובדים סוציאליים המספקים שירותי שיקום פסיכו-סוציאליים לאנשים עם מוגבלויות נפשיות בקהילה. יחד עם זאת, טרם הדין בממצאים, חשוב לקחת בחשבון שלא ניתן לטעון שהיבטי העבודה הסוציאלית או מאפייניהם הספציפיים של מקבלי השירות בארגונים השונים שנדגמו במחקר זה זהים באופן מוחלט, אלא רק שיש ביניהם נקודות דמיון והשקה לא מעטות. יש לזכור הבנה זו, כמו גם את העובדה שמדובר במחקר גישוש המבוסס על קבוצות קטנות באופן יחסי ובתחום פעולה אחד (בריאות הנפש).

ממצאי המחקר מלמדים, בהתאם להשערות, שיש הבדלים מובהקים בין העובדים הסוציאליים המועסקים בארגונים הממשלתיים לבין עמיתיהם בארגונים החוץ-ממשלתיים בשני תחומים: היקף הזכויות הסוציאליות המוענקות לעובד והכוונה להישאר במקום העבודה. העובדים הסוציאליים מהמגזר הממשלתי זכו לזכויות סוציאליות רבות יותר, וכוונתם להישאר במקום העבודה היתה איתנה יותר. אמנם ממצאי המחקר גם לימדו שעוצמת הקונפליקט בין רווח לרווחה היתה נמוכה יותר בקרב העובדים בארגונים הממשלתיים, כפי ששוער מראש, אך הממצאים מלמדים שהבדל זה לא היה מובהק, כאשר נוטרלו הבדלים בגיל ובוותק. בניגוד להשערות המחקר, לא זכו העובדים הסוציאליים מהארגונים הממשלתיים לתנאי עבודה פיסיים טובים יותר, להשקעה רבה יותר מצד הארגון בפיתוחם המקצועי וגם לא לתדירות הדרכה גבוהה יותר. כמו כן, העובדים הסוציאליים בארגונים הממשלתיים לא הביעו שביעות רצון גדולה יותר מעבודתם בהשוואה לעמיתיהם.

ההשערות על אודות הדמיון בין עובדים סוציאליים במלכ"רים לעובדים סוציאליים בארגונים עסקיים אוששו כמעט במלואן. למעשה, רק בתחום אחד, שביעות הרצון, נמצאו הבדלים מובהקים בין שתי הקבוצות, כאשר העובדים הסוציאליים במלכ"רים הביעו שביעות רצון נמוכה יותר מעמיתיהם בארגונים העסקיים (וגם מעמיתיהם בארגונים הממשלתיים).

הממצא שלימד כי העובדים בארגונים החוץ-ממשלתיים זכו לפחות זכויות עבודה מעמיתיהם בארגונים הממשלתיים תומך בטענות קודמות הקושרות בין פגיעה בזכויות עובדים בארגונים חוץ-ממשלתיים לבין הדינמיקה של ההפרטה החלקית (פז-פוקס, בדפוס (Player & Pollack, 2001), ובכלל זה גם פגיעה בזכויות העבודה של עובדים סוציאליים (קאופמן ואהוד, 2008). ההסברים לממצא זה, כפי שהורחבו במבוא, קושרים בין פגיעה בתנאי העבודה של עובדים בארגונים חוץ-ממשלתיים לבין מניעי רווח, רצון לזכות במכרזים מטעם המדינה, פעולה בסביבה תחרותית וחולשת כוחם המקצועי של העובדים (קטן, 2008). במלים אחרות, ייתכן שצמצום היקף זכויות העבודה נתפס בארגונים החוץ-ממשלתיים כדרך המאפשרת להפחית עלויות עבודה כדי להוזיל שירותים ולעמוד בתעריפי אספקת השירותים שהממשלה קובעת. דרך זו מתאפשרת, משום שהעובדים בארגונים אלה ברובם אינם מאוגדים באיגוד מקצועי (מרון, בדפוס), אינם יכולים לקבל הגנה מועד עובדים, וזכויותיהם מעוגנות בחוזים אישיים שלא מחויבים לספק זכויות שהן מעבר לחוקי העבודה הכלליים (קאופמן ואהוד, 2008; פז-פוקס, בדפוס; פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס). לעומת זאת, מכיוון שזכויות העבודה במגזר הממשלתי מעוגנות בהסכמים קיבוציים מחייבים, המעניקים זכויות עבודה מעבר לאלה המינימליות, זכו העובדים הסוציאליים שהועסקו בארגונים הממשלתיים ליותר זכויות עבודה. ייתכן גם שהעובדים הסוציאליים בארגונים החוץ-ממשלתיים הסכימו להמיר תנאים סוציאליים בשכר גבוה יותר בהווה, כלומר היו מוכנים לוותר על חלק מהזכויות הסוציאליות, שלא מחויבות על פי החוק, בתמורה לשכר.

ללא קשר לגורמים המניעים מציאות זו, ממצא זה מעורר דאגה מכמה סיבות: (א) הוא מלמד ששיעור גדול יותר של עובדים סוציאליים, שעקב תהליכי ההפרטה החלקית של שירותי הרווחה האישיים מועסקים יותר ויותר בארגונים חוץ-ממשלתיים, מקבל זכויות עבודה מצומצמות יותר. (ב) הוא מעיד על אי שוויון כלכלי בתנאי עבודתם של עובדים סוציאליים המועסקים בארגונים בבעלות שונה, אף שהם עושים עבודה דומה ובעלי הון אנושי דומה. מציאות זו פוגעת בעקרונות של שוויון, צדק והגינות (מנדלקרן ושרמן, בדפוס). שבייתת העובדים הסוציאליים בשנת 2011 העלתה נושאים אלה לסדר היום, והעדר השוויון בתנאי העסקתם של עובדים סוציאליים בארגונים החוץ-ממשלתיים היה נושא מרכזי. (ג) לנוכח הקשר ההדוק שנמצא בין תנאי העסקה של עובדים לבין איכות הטיפול שהם מציעים ויציבות תעסוקתית (פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס; Player & Pollack, 2001), ממצא זה עלול להוביל לאיכות טיפול נמוכה יותר מצד עובדים סוציאליים בארגונים החוץ-ממשלתיים ולתחלופת עובדים גבוהה יותר.

לאור זאת ייתכן שאין זה מפתיע שהעובדים הסוציאליים שהועסקו בארגונים החוץ-ממשלתיים הביעו פחות עניין מעמיתיהם במגזר הממשלתי להישאר במקום עבודתם. ממצא זה שעולה בקנה אחד עם ממצאים קודמים (רון-איפרגן, 2006) מלמד, שאכן

עשויה להיווצר בעיה של ממש ביציבות תעסוקתית של עובדים סוציאליים בארגונים חוץ-ממשלתיים. מכיוון ששיעורי תחלופה גדולים של עובדים המגישים שירותים קשורים לאיכות טיפול נמוכה יותר (Carey, 2008; Castle & Engberg, 2007; Spector & Takada, 1991), נותר חשש שיציבות תעסוקתית נמוכה תוביל בסופו של יום גם לאיכות טיפול טובה פחות בארגונים החוץ-ממשלתיים. יחד עם זאת, ייתכן כי ההבדל בנכונותם של העובדים הסוציאליים להישאר במקום העבודה נעוץ בגישתם השונה של העובדים בארגונים החוץ-ממשלתיים לרעיון היציבות או ההמשכיות במקום העבודה. ייתכן כי רצונם הנמוך יותר של עובדים אלה להישאר במקום עבודתם נובע מתפיסה דינמית יותר של שוק העבודה, הרואה בהחלפת מקום עבודה דבר רצוי, נכון או מקובל לאורך הקריירה של העובד. כיום, עם המעבר לשוק עבודה דינמי יותר, החלפת מקום העבודה עשויה להיפתס כמנהג מקובל ושכיח וכבר לא כדפוס התנהגות "בעייתי". ייתכן שמאפייני האישיות של העובדים הסוציאליים במגזר הממשלתי הם כאלה, שעבורם יציבות במקום העבודה חשובה יותר, ללא קשר לסוג הארגון או למהות העבודה בו. מובן שיש לבדוק השערות אלה במחקרי המשך.

ולבסוף, נגישות מופחתת לזכויות עבודה בקרב עובדים סוציאליים בארגונים חוץ-ממשלתיים עלולה להוביל לצמצום מספר האנשים שיפנו לעסוק במקצוע העבודה הסוציאלי, כמו גם לצמצום מספרם של העובדים הסוציאליים שיסכימו לעבוד בארגונים חוץ-ממשלתיים בעתיד. בהנחה שהעובדים הסוציאליים, הן בארגונים ללא כוונת רווח והן בארגונים למטרת רווח, מונעים באותה המידה בידי הרצון להשיג ביטחון כלכלי (De Cooman et al., 2011), זכויות עבודה מופחתות עשויות ליצור קושי בגיוס עובדים סוציאליים לעבודה בארגונים חוץ-ממשלתיים (פז-פוקס ומנדלקרן, בדפוס; Carey, 2008). טענה זו נשמעה גם ביחס לעובדים מתחומים אחרים בארגונים חוץ-ממשלתיים בעידן הפרטה החלקית (Palyer & Pollack, 2001). במחקרים בעתיד יש להמשיך לבחון את היציבות התעסוקתית של עובדים סוציאליים בארגונים חוץ-ממשלתיים ואת השלכותיה על איכות הטיפול הסוציאלי. עוד יש לבחון, אם אכן קשה לגייס עובדים סוציאליים לעבודה בארגונים אלה.

חשוב לציין שבמחקר זה דגמנו עובדים סוציאליים, המועסקים במגזר הממשלתי בהעסקה ישירה ולא באמצעות מיקור חוץ (גלין, 2001). כלומר: לא דגמנו עובדים סוציאליים העובדים בארגונים ממשלתיים, אך מועסקים בידי חברות כוח אדם/שירותים או עמותות (טביביאן-מזרחי, 2007; קאופמן ואהוד, 2008). במחקרי המשך נחוץ יהיה להשוות גם בין תת-קבוצות של עובדים סוציאליים, המועסקים באותם מקומות עבודה במגזר הממשלתי, ובכלל זה בין עובדים סוציאליים המועסקים בהעסקה ישירה לבין עובדים המועסקים ביחסי עבודה משולשים דרך חברות/קבלני כוח אדם או עמותות (נדיב ופלדמן, 2010).

כאמור לעיל ובניגוד למשוער, לא נמצאו הבדלים בין העובדים הסוציאליים בארגונים הממשלתיים לבין עמיתיהם מהארגונים האחרים בשלושה היבטים: תנאים פיסיים, השקעת הארגון בפיתוח מקצועי ועוצמת הקונפליקט שבין רווח לרווחה. בהיבטים אלה גם לא נמצאו הבדלים מובהקים בין אף אחת מקבוצות המחקר, כאשר ניתן לראות "התכנסות" למכנה משותף נמוך באופן יחסי. בנוגע לתנאים הפיסיים נראה כי בכל שלוש הקבוצות נהנו העובדים הסוציאליים מתנאים שניתן להעריכם כבינוניים (ממוצעים הנעים בין 4.73 ל-6.03 בסולם של 1-8).

בנוגע לתחושת העובדים ביחס להשקעה בהמשך הכשרתם ובפיתוחם המקצועי היו הממוצעים נמוכים בשלושת סוגי הארגונים (הם נעו בסולם של 1-5 בין 2.21 ל-2.32 בהשקעה בהמשך הכשרה ובין 2.83 ל-2.88 בתחושת העובד שהארגון משקיע בפיתוחו המקצועי). אם אכן תחושתם של העובדים מעידה על רמת ההשקעה בפועל, אזי נראה כי ההשקעה בפיתוח מקצועי, בשלושת סוגי הארגונים, היא נמוכה יחסית. ייתכן שכן, משום שהדרכה ופיתוח מקצועי הם מרכיבים שקל יותר לפגוע בהם על רקע מחסור במשאבים או צורך/רצון לקצץ בעלויות של הפעלת השירות. בניגוד לזכויות עבודה סוציאליות המעוגנות בחוק או בהסכמים קיבוציים, פיתוח מקצועי הוא מרכיב שניתן לצמצם את עלויותיו גם בלי לעבור על החוק, והוא גם פחות נראה לעין בהשוואה לתנאים פיסיים. במחקרי המשך חשוב לבחון את רמת ההשקעה של הארגונים בפיתוח מקצועי של העובדים ואת הגורמים המשפיעים על היקפה. חשוב לבחון את הסוגיה גם באמצעות קבלת מידע על הנושא מהארגונים עצמם. אמנם זהו היבט אחר של הנושא שלא בהכרח יחפוץ לתחושת העובדים, אך ראוי להעמיק את ההבנה בדבר ההבדלים בין סוגי הארגונים בנוגע לסוגיה זו גם באמצעותו.

באשר לקונפליקט בין רווח לרווחה, הממצאים מלמדים שעוצמתו קרובה לבינונית או בינונית בקרב שלוש הקבוצות (ממוצעים הנעים בין 2.64 ל-3.19 בסולם של 1-5). ממצאים אלה מלמדים, שבתחום השירותים הסוציאליים האישיים בישראל, המתאפיין באי הלימה רחבה בין צרכים למענים (גל, 2010), נמצאת ככל הנראה קרקע ההיווצרותו של קונפליקט מקצועי בקרב עובדים סוציאליים שעשויים לחוש רמות דומות של קונפליקט בין רווח לרווחה, ללא קשר לסוג הבעלות של הארגון שהם עובדים בו. רמתו הבינונית של הקונפליקט בקרב כלל העובדים הסוציאליים במחקר זה עולה בקנה אחד, הן עם עבודות קודמות, שתיעדו קונפליקטים אלה בקרב מועסקים בארגונים חוץ-ממשלתיים בעידן של הפרטה חלקית (Dias & Maynard-Moody, 2006), והן עם עבודות קודמות שתיעדו עובדים סוציאליים מהמגזר הממשלתי (Jones, 2001).

בנוגע להדרכה, ממצאי המחקר מלמדים, בניגוד להשערות המחקר, שהעובדים הסוציאליים בארגונים הממשלתיים זכו לתדירות הדרכה נמוכה יותר מעמיתיהם בארגונים החוץ-ממשלתיים, ובכל מקרה אין מדובר בתדירות הדרכה גבוהה. אם בארגונים החוץ-

ממשלתיים העובדים נהנים מתדירות הדרכה של פעם בשבועיים, הרי שבארגונים הממשלתיים תדירותה הממוצעת היא קצת פחות מפעם בחודש. הבדל זה, שכאמור לא הושפע מהבדלים בגיל ובוותק, עולה בקנה אחד עם טענתם של כורזים-קורושי ועמיתיו (2005) בדבר שיפור בהיבטי ההדרכה בארגונים החוץ-ממשלתיים בעקבות ההפרטה החלקית של שירותי האומנה.

ייתכן שההסבר להבדלים אלה טמון באופן שבו הארגונים השונים תופסים את ההדרכה. ייתכן כי בארגונים חוץ-ממשלתיים מודעים יותר לחשיבות ההדרכה בעבודה סוציאלית או שההדרכה נתפסת, יותר מאשר בארגונים הממשלתיים, כאמצעי לפיקוח ושליטה על העובדים. ייתכן גם שההדרכה נתפסת יותר כאמצעי ליעול העבודה ועשויה להיתרגם לחיסכון בהוצאות, ולכן היא נפוצה יותר. הסבר אפשרי אחר הוא שהעובדים הסוציאליים בארגונים החוץ-ממשלתיים תובעים יותר מעמיתיהם במגזר הממשלתי לקבל הדרכה, הנתפסת כחיונית להתפתחות מקצועית, בעיקר כאשר השכר או תנאי העבודה נתפסים כלא הולמים. ייתכן שההדרכה נתפסת כסוג של פיצוי על שכר נמוך, והיא מאפשרת לעובדים להשלים בהווה עם תנאי שכר וזכויות בלתי מספקים. במחקרי המשך יש לבחון הסברים אפשריים אלה.

בנוגע לשביעות הרצון מהעבודה נמצא מעניין שגם הוא מנוגד להשערות המחקר. ממצאי המחקר לימדו כי העובדים הסוציאליים המועסקים במלכ"רים הביעו את רמות שביעות הרצון הנמוכות ביותר. זהו ממצא מפתיע על רקע ממצאי מחקרים קודמים שבהם נמצאה רמת שביעות גבוהה יותר בקרב העובדים המועסקים בארגונים אלה, הן בהשוואה לעובדים בארגונים ממשלתיים ולעובדים בארגונים עסקיים (Freund, 2005) והן בהשוואה לעובדים בארגונים עסקיים בלבד (רונן-אירגן, 2006). ייתכן ששביעות הרצון הפחותה יותר בקרב העובדים הסוציאליים במלכ"רים, שנמצאה במחקר הנוכחי, משקפת את ההשלכות של תהליכי ההתרחקות של ארגונים וולונטריים מתכונותיהם הייחודיות עקב תהליכי ההפרטה. תהליכים אלה, כפי שנטען במבוא, עלולים ליצור פערים בין ציפיות העובדים וערכיהם לבין המציאות שהם פוגשים בפועל. ספרות המחקר אכן מדגישה כי בעלי מקצוע בארגונים ללא כוונת רווח מונעים, יותר מעובדים במגזר הפרטי, מהרצון לעזור לאחר, לחולל שינוי חיובי בחיי אנשים, מאלטרואיזם ומרצון להשפיע על החברה (De Cooman, De Gieter, Pepermans, & Jegers, 2011; Hansen, Huggins, & Ban, 2003). ייתכן אפוא, שעובדים סוציאליים הבאים לעבוד בארגוני המגזר השלישי, הנתפסים כמייצגי החברה האזרחית, מצפים שסביבת העבודה שלהם תונע בידי ערכים ואידיאלים מקצועיים, כמו מחויבות לאיכות השירות ולרווחת הצרכנים, אכפתיות, מחויבות לחברה, קרבה למקבלי השירותים והעדר מניע רווח, תכונות המיוחסות לארגונים וולונטריים בתחום הרווחה (יקוביץ וקטן, 2005; קטן, 2008; שמיד, 1998). מפגש עם תרבות ארגונית, המוכתבת בידי "התרבות החזית" ומונעת מכוח

אינטרסים כלכליים, עלול ליצור פער גדול בין ציפיות העובד המגיע לעבוד בארגון ללא כוונת רווח לבין המציאות, ולהוליד אכזבה ושביעות רצון נמוכה יותר (Birkenmaier et al., 2002; Bocage, Homonoff & Riley, 1995). על מחקרים בעתיד להמשיך לבחון תופעה זו בקרב עובדים סוציאליים בארגוני המגזר השלישי, המספקים שירותים בעידן ההפרטה החלקית בישראל. אם היא אכן נצפית גם במחקרים אלה, יש לבחון מה הם הגורמים המייצרים אותה, מה הן השלכותיה וכיצד מתמודדים עמה העובדים הסוציאליים.

בחינת ההשערות בדבר הדמיון בין עובדים סוציאליים במלכ"רים לעובדים סוציאליים בארגונים עסקיים מלמדת, שהן אוששו כמעט במלואן. למעשה, כמפורט לעיל, רק בתחום אחד, שביעות הרצון, נמצאו הבדלים מובהקים בין שתי הקבוצות. ממצאים אלה מחזקים את הטענה אודות טשטוש ההבדלים בין ארגונים פרטיים לארגונים וולונטריים, המספקים שירותי רווחה בעידן ההפרטה החלקית (בר ושמיד, 2005; הזנפלד, 2005; קטן, 2007). גם מההיבט של סביבת העבודה שהם מציעים לעובדיהם. על פי טענה זו אופיו של החוזה העומד בבסיס ההתקשרות בין קוני השירותים (הממשלה או הרשות המקומית) לבין ספקי השירותים (הארגונים הלא-ממשלתיים) מחייב אותם לאופן פעולה דומה וגורם להתקרבות במאפייניהם.

אולם מחקר זה, כפי שצוין לעיל, גם מלמד על דמיון לא רק בקרב הארגונים החוץ-ממשלתיים אלא גם ביניהם לבין הממשלתיים. ממצאים אלה מחזקים את הטענה שהפעולה בסביבה ארגונית דומה, בעידן ההפרטה החלקית, יוצרת דמיון בהתנהגות הארגונית של כל סוגי הארגונים הפועלים בזירה. זאת ועוד, ממצאי המחקר מעידים שהתקרבות זו איננה בהכרח התקרבות למצב המיטיב עם העובדים הסוציאליים, ודומה שהדמיון משקף רמת תנאים נמוכה יחסית בכל שלושת סוגי הארגונים, בעיקר בהתייחס להשקעה בהמשך הכשרה, פיתוח מקצועי והדרכה.

למחקר זה מספר מגבלות שחשוב לשים לב אליהן:

1. מדובר במדגם נוחות. לנוכח העובדה שעובדים סוציאליים עובדים כיום בארגונים חוץ-ממשלתיים רבים ואין רישום מסודר של כלל העובדים הסוציאליים על פי הארגונים שהם עובדים בהם, יש קושי גדול לבנות מדגמים הבנויים על דגימה אקראית.
2. קבוצות ההשוואה דומות אך לא זהות במאפייני עבודתן. כיום, ככל שגדל היקף ההפרטה החלקית יש קושי רב לדגום עובדים סוציאליים העובדים בתחום אחד אך מועסקים בארגונים בבעלות שונה, בעיקר משום שהמגזר הממשלתי הצטמצם מאוד. זאת ועוד, כפי שצוין בפתח פרק הדיון, קשה מאוד לבנות קבוצות שעושות בהכרח עבודה זהה עם אותה האוכלוסייה. במחקר זה נעשה ניסיון לדגום עובדים סוציאליים שמגישים שירותים דומים מאוד לאוכלוסייה דומה, אך אין הדבר אומר בהכרח שאין הבדלים

מסוימים גם ביחס להיבטים אלה. לכן יש צורך במחקרים נוספים דומים, גם על מדגמים של עובדים סוציאליים בתחום בריאות הנפש אך גם בתחומי פעולה אחרים, כדי לחזק את כיווני ממצאיו של מחקר גישוש זה, ולהבין אם בתחומים אחרים נוצרו סביבות עבודה שונות לעובדים בסוגי ארגונים שונים.

3. המחקר מבוסס על דיווח עצמי שחשוף יותר לבעיות של זיכרון וידע. ייתכן שהעובדים הסוציאליים לא היו מודעים או לא ידעו מה הן זכויות העבודה שהם מקבלים. אולם סביר להניח כי אם אכן היתה הטיה כזו, היא היתה בכלל סוגי הארגונים. במחקרי המשך יש לבחון את האפשרות לקבל מידע על זכויות סוציאליות גם מהארגון עצמו או לנתח תלושי משכורת של העובדים.

4. מחקר רוחב הבוחן הבדלים בנקודת זמן אחת לא מאפשר לבחון את ההשפעות של תהליכי ההפרטה או לייחס בהכרח את התוצאות לתהליכים אלה. מחקר זה ששיקף מצב מסוים בזמן נתון יכול רק לרמוז עליהם.

השלכות המחקר הנוכחי על המחקר, על המדיניות ועל הכשרת עובדים

למרות מגבלותיו, למחקר זה מספר תרומות והשלכות חשובות על המחקר, על המדיניות ועל הכשרת עובדים סוציאליים: ראשית, מחקר זה מספק בסיס אמפירי נוסף לטענה אודות טשטוש ההבדלים בין ארגונים ללא כוונת רווח לבין ארגונים למטרות רווח בסביבות העבודה שהם מציעים לעובדיהם בעידן ההפרטה החלקית (הזנפלה, 2005). לפחות במספר היבטים הקשורים לעובדים הוא גם מצביע על טשטוש ההבדלים בין שלושת סוגי הארגונים. למרות המחקרים המעידים על הבדלים מובהקים בין עובדים במגזרים שונים (De Cooman et al., 2011), נראה כי בעידן של הפרטה חלקית, כאשר ארגונים פועלים בסביבת עבודה דומה ונתונים לאותם לחצים, הבדלים אלה נשחקים. טשטוש ההבדלים בין סוגי הארגונים מדגיש את חשיבות הפיקוח הממשלתי על כל סוגי הארגונים, במיוחד כאשר מדובר בהתקרבות למכנה משותף נמוך מבחינת סביבת העבודה המוצעת לעובדים, כפי שהיא באה לידי ביטוי בהשקעה נמוכה בפיתוח מקצועי של העובדים ובהדרכה בכל שלושת סוגי הארגונים.

שנית, מחקר זה שופך אור על אחת מהשאלות החשובות, אך המוזנחות עד כה, בהערכת ההפרטה החלקית (פז-פוקס, בדפוס; קטן, 2008): כיצד הפרטה חלקית בשירותי הרווחה משפיעה על העובדים, ובכלל זה על העובדים הסוציאליים, מבחינת תנאי עבודתם, והאם

היא פוגעת בהם והופכת אותם למפסידים העיקריים של ההפרטה? כאמור, מחקר זה אמנם לא בדק את השפעות ההפרטה על העובדים לאורך זמן, אך ממצאיו מלמדים, שלפחות מההיבט של זכויות עבודה, העובדים הסוציאליים המועסקים בארגונים חוץ-ממשלתיים משלמים מחיר על מדיניות זו. נראה כי מחקר זה מחזק ממצאים ממחקרים קודמים שנעשו על קבוצות עובדים אחרות (דולב, 2005; קטן, 2001; Player & Pollack, 2001) או על עובדים סוציאליים (קאופמן ואהוד, 2008; Dias & Maynard, 2006; Moody, 2006). מכיוון שעובדים אלה גם מעוניינים פחות להישאר במקום עבודתם, ייתכן שגם הארגון ולקוחותיו עלולים לשלם מחיר בדמות איכות טיפול נמוכה יותר, המושפעת מיציבות תעסוקתית נמוכה יותר ומעובדים המקבלים זכויות עבודה מצומצמות יותר.

ממצאים אלה מלמדים, שבעידן ההפרטה החלקית על משרדי הממשלה הרלוונטיים להקדיש תשומת לב לניטור שיטתי ועקיב של תנאי העבודה של העובדים הסוציאליים ועובדים אחרים בארגונים החוץ-ממשלתיים. עליהם גם לפעול כדי להבטיח תנאי עבודה וזכויות לעובדים המועסקים בארגונים החוץ-ממשלתיים. הממשלה חייבת לדרוש מארגונים אלה, המספקים שירותי רווחה מטעמה, לספק את אותן זכויות עבודה שהיא עצמה מספקת לעובדים הסוציאליים שהיא מעסיקה במישרין. על דרישה זו להיכנס לתנאי החוזה עם הארגון החוץ-ממשלתי. זאת ועוד, על משרד הרווחה להקים מוקד מטעמו שאליו יוכלו העובדים הסוציאליים לפנות, כאשר הם נתקלים בהפרת תנאי עבודתם או זכויותיהם בארגונים החוץ-ממשלתיים.

ייתכן שהממצא שנמצא במחקר זה, שהעובדים הסוציאליים במגזר הממשלתי היו בעלי ותק גדול יותר מאשר עמיתיהם בארגונים החוץ-ממשלתיים, רומז על שיעורי עזיבה גבוהים יותר בארגונים החוץ-ממשלתיים. הממשלה צריכה אפוא לעקוב ולבחון אם אכן היציבות התעסוקתית בארגונים החוץ-ממשלתיים נמוכה יותר, ומה הן ההשלכות של שיעורי תחלופה גבוהים על איכות השירותים הניתנים ללקוחות.

ממצאי המחקר על רמות הקונפליקט בין רווח לרווחה בכל סוגי הארגונים מלמדים, שמערכות ההכשרה לעבודה סוציאלית צריכות לתת את הדעת על הכנת בוגריהן לעבודה בארגונים הנתונים לאילוצים כלכליים ולפעולה במצב של תת תקצוב. על המערכות הללו להכין את בוגריהן למשמעויות המגוונות של מציאות זו, וללמדם דרכים ואופנים שבאמצעותם ניתן להתמודד עם מצבי קונפליקט בין ערכים מקצועיים לסביבה ארגונית מונעת רווח או דלת משאבים ולעמוד על שלהם. במלים אחרות, ההתמודדות עם סביבות עבודה רוויות קונפליקטים מקצועיים צריכה לקבל משקל רב יותר בתוכניות הלימודים לעבודה סוציאלית.

מקורות

- אבחסרה, נ', בקר, נ', וכהן, ז' (2006). עובדים שקופים בשירות המדינה. ירושלים: הקליניקה לרווחה תעסוקתית. ירושלים: הפקולטה למשפטים, האוניברסיטה העברית.
- אייזנשטדט, מ' (1996). סוגיות בהפרטת השירותים החברתיים בישראל, שירותי הסייעות ושירותי תיקון ומניעת עבריינות. בתוך י' קטן (עורך), שירותי הרווחה האישיים – מגמות ותמורות (עמ' 189-210). ירושלים: המרכז לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- גל, ג' (2004). ביטחון סוציאלי בישראל. ירושלים: מאגנס.
- גל, ג' (2010). שירותי הרווחה האישיים. בתוך ד' בן-דויד (עורך), דו"ח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות (עמ' 261-280). ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- גלין, א' (1999). מיקור חוץ (outsourcing) – מתמקרים החוצה: ההיבט הארגוני והניהולי. שנתון משפט העבודה, ז, 43-63.
- בר, מ' ושמיד, ה' (2005). הקדמת העורכים. ביטחון סוציאלי, 70, 5-12.
- בר צורי, ר' (2004). עובדים סוציאליים בישראל – סקירת התפתחויות בתחום בשנים 1990-2002. ירושלים: הרשות לתכנון כוח אדם, משרד התעשייה המסחר והתעסוקה.
- דולב, ע' (2005). הפרטה מבוקרת: המקרה של המעונות לאדם המפגר, מפגש, 22, 9-31.
- דורון, א' (1995). בזכות האוניברסליות – האתגרים של המדיניות החברתית בישראל. ירושלים: הוצאת מאגנס.
- דורון, א' (2007). עיצוב מדיניות הרווחה בישראל, 2000-2005. בתוך א' אבירם, ג', גל, וי' קטן (עורכים), עיצוב מדיניות חברתית בישראל מגמות וסוגיות (עמ' 33-57). ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- הזנפלד, י' (2005). מדינת הרווחה במעבר: מה יהיה תפקיד מגזר המלכ"רים? ביטחון סוציאלי, 70, 13-31.
- ורצברגר, א' וקטן, י' (2005). השפעת ההפרטה על שירותי הרווחה האישיים ברשויות המקומיות. תל אביב: אוניברסיטת תל-אביב, המרכז לפיתוח על שם פנחס ספיר.

- טביביאן-מזרחי, מ' (2007). העסקת עובדי קבלן ונותני שירותים מן החוץ במשרדי ממשלה. ירושלים: הכנסת, מרכז מחקר ומידע.
- יקוביץ, א' וקטן, י' (2005). מאפיינים ייחודיים של ארגונים וולונטריים – האם הם קיימים בעמותות למען הזקן? ביטחון סוציאלי, 70, 138-158.
- כורזים-קורושי, י', ליבוביץ, ש' ושמיד, ה' (2005). ההפרטה החלקית של שירותי אומנה – סוגיות ולקחים בתום ארבע שנות פעילות. ביטחון סוציאלי, 29, 56-77.
- מנדלקרן, ר' ושרמן, א' (בדפוס). הפרטה של שירותים חברתיים באמצעות מיקור חוץ. בתוך א' פז-פוקס וי' גלנור (עורכים), מדיניות ההפרטה בישראל: אחריות המדינה והגבולות בין הציבורי והפרטי. ירושלים: מכון ון ליר.
- מרון, א' (בדפוס). מגמות הפרטה בשירותים החברתיים בישראל. בתוך א' פז-פוקס וי' גלנור (עורכים), מדיניות ההפרטה בישראל: אחריות המדינה והגבולות בין הציבורי והפרטי. ירושלים: מכון ון ליר.
- נדיב, ר' ופלדמן, י' (2010). היבטים פוזיטיביים ונורמטיביים של שוויון (או אי-שוויון) ביחסי העסקה משולשים בישראל. עבודה, חברה ומשפט, 12, 153-190.
- סבירסקי, ש' וחסון, י' (2008). שירותי רווחה אישיים בעידן של צמצום משאבים. תל אביב: מרכז אדווה.
- פז פוקס, א' (בדפוס). עובדים בעידן של הפרטה. בתוך א' פז-פוקס וי' גלנור (עורכים), מדיניות ההפרטה בישראל: אחריות המדינה והגבולות בין הציבורי והפרטי. ירושלים: מכון ון ליר.
- פז פוקס, א' ומנדלקרן, ר' (בדפוס). הפרטת הביצוע של מעונות פנימייה לחוסים באמצעות מיקור חוץ – מסגרת לניתוח וסקירה השוואתית. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים (ניירות עמדה).
- קאופמן, ר' ואהוד, ד' (2008). עובדים סוציאליים מופרטים ושקופים. מידעו"ס, 48, 21-27.
- קטן, י' (2001). יישום מדיניות ההפרטה בשירותי ביטוח סיעוד – לקחים ראשוניים. ביטחון סוציאלי, 60, 129-155.
- קטן, י' (2007). הפרטה חלקית של שירותי רווחה אישיים. בתוך א' אבירם, ג', גל וי', קטן (עורכים), עיצוב מדיניות חברתית בישראל מגמות וסוגיות (עמ' 101-130). ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

קטן, י' (2008). הפרטה חלקית בשירותי הרווחה האישיים בישראל – תמונת מצב ולקחים ראשוניים. ירושלים: האגף למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

רון-איפרגן, ק' (2006). השפעת השתייכות ארגונית של עובדים סוציאליים מארגונים שונים בתחום הזקנה על מימוש ציפיות מקצועיות, שביעות רצון מעבודה, ומחויבות ארגונית. חיבור לשם קבלת התואר מוסמך אוניברסיטת תל אביב, תל אביב.

שמיר, ה' (1998א). הערכת תפקודם של הארגונים המספקים שירותי טיפול ביתי לזקנים סיעודיים. ירושלים: האוניברסיטה העברית, בית הספר לעבודה סוציאלית.

שמיר, ה' (1998ב). שירותי אנוש למטרות רווח ושלא למטרות רווח: ניתוח משווה. ביטחון סוציאלי, 51, 29-43.

שמיר, ה' (2001). הערכת השפעתו של חוק ביטוח סיעוד על ארגונים שלא למטרות רווח ולמטרות רווח המספקים שירותי טיפול ביתי. ביטחון סוציאלי, 60, 90-112.

שפירו, ש' ופרומר, ד' (2010). בקרת איכות בעידן של הפרטה: בדיקת יישום שיטת הרף בפנימיות. ביטחון סוציאלי, 84, 105-127.

Birkenmaier, J., McGartland-Rubio, D., & Berg-Wegber, M. (2002). Human service nonprofit agencies: Studying the impact of policy change. *Journal of Social Work*, 2, 133-147.

Blank, R. M. (2000). When can public policy makers rely on private markets? The effective provision of social services. *The Economic Journal*, 110, C34-C49.

Bocage, M., Homonoff, E., & Riley, P. M. (1995). Measuring the impact of the fiscal crisis on human services agencies and social work services. *Social Work*, 40, 701-705.

Castle, N. & Engberg, J. (2007). The influence of staffing characteristics on quality of care in nursing homes. *Health Services Research*, 42, 1822-1847.

Carey, M. (2008). Everything must go? The privatization of state social work. *British Journal of Social Work*, 38, 918-935.

Clarke, L. & Estes, C. L. (1992). Sociological and economic theories of markets and nonprofits: Evidence from home health organizations. *American Journal of Sociology*, 97, 945-969.

- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Quarterly, 40*, 296-317.
- Dias, J. J. & Maynard-Moody, S. (2006). For-profit welfare: Contracts, conflicts, and the performance paradox. *Journal of Public Administration Research and Theory, 17*, 189-211.
- Freund, A. (2005). Work attitude of social workers across three sectors of welfare organizations: Public, for-profit and third sector. *Journal of Social Service Research, 31*(3), 69-92.
- Jones, C. (2001). Voices from the front line: State social workers and New Labour. *British Journal of Social Work, 31*, 547- 562.
- Motenko, A. K., Allen, E. A., Angelos, P., Block, L., DeVito, J., Duffy, A., Holton, L., et. al. (1995). Privatization and cutbacks: Social work and client impressions of service delivery in Massachusetts. *Social Work, 40*, 456-463.
- Player, S. & Pollock, A. M. (2001) Long-term care: From public responsibility to private good. *Critical Social Policy, 21*, 231-255.
- Schlesinger, M. (1998). Mismeasuring the consequences of ownership: External influences and the comparative performance of public, for-profit, and private nonprofit organizations. In W. Powell & E. Clements (Eds.), *Private action and the public good* (pp. 85-113). New Haven: Yale University Press.
- Schmid, H. (2003). Rethinking the policy of contracting out social services to non-governmental organizations. *Public Management Review, 5*, 307-323.
- Spector, W. D. & Takada, H. D. (1991). Characteristics of nursing homes that affect resident outcomes. *Journal of Aging and Health, 3*, 427-454.