

“מהנדסים התנדבות”: התנדבות של עובדי חברות עסקיות בארגונים חברתיים

נוגה פיטובסקי-נוה¹, מיכל אלמוג-בר² והלל שמיר³

התנדבות עובדים היא פעילות התנדבותית שבמסגרתה עובדי ארגונים עסקיים מתנדבים מטעם מקום עבודתם בארגונים חברתיים בקהילה, כחלק מתפיסת האחריות התאגידית של עסקים. בדומה למגמות בעולם, תופעה זו נעשית רווחת בשוק העבודה הישראלי, אולם בישראל היא קיבלה התייחסות מחקרית מעטה. מטרת המחקר המוצג במאמר הייתה לבחון לעומק את משמעות התופעה של התנדבות עובדים בעבור בעלי העניין המרכזיים המעורבים בה: מנהלים ועובדים בחברות עסקיות, ומנהלים, עובדים ולקוחות בארגונים חברתיים. המחקר תיאר וניתח שלושה מקרי חקר איכותניים: התנדבות של עובדי חברת נדל"ן בעמותה לבריאות הנפש, התנדבות של עובדי חברת ביטוח בעמותה לסיוע רפואי, והתנדבות של עובדי חברה לטכנולוגיית השקיה בעמותה לנוער בסיכון. ממצאי המחקר נאספו באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה ($n=28$) עם מנהלים, מתנדבים ולקוחות בארגונים החברתיים; וכן באמצעות תצפיות בארגונים וניתוח חומרים ארגוניים כתובים. ממצאי המחקר עולה כי המנהלים בארגונים העסקיים מבליטים את ההתנדבות כפעילות בעלת תרומה משמעותית לקהילה. עם זאת, ההתנדבות התקיימה בעיקר באופן ספוראדי, והתאפיינה בתחלופה מתמדת של העובדים המתנדבים. נוסף על כך, בארגונים העסקיים היה קושי משמעותי לגייס את העובדים להתנדב, קושי שבחלק מהמקרים הוביל את הארגונים לחייב את עובדיהם “להתנדב” לפעילות. לאור מגבלות אלה, התנדבות העובדים לא הצליחה לייצר מפגש מעמיק בין עובדי הארגון העסקי לבין לקוחות הארגון החברתי, והתקיימה בה מידה מעטה של אינטראקציה בין הצדדים.

מאמר זה מבוסס על עבודת הדוקטורט של ד"ר פיטובסקי-נוה בבית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים, בהנחיית פרופ' מיכל אלמוג-בר ופרופ' הלל שמיר

- 1 דוקטור, בית הספר לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית ספיר
- 2 פרופסור, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים
- 3 פרופסור אמריטוס, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים

נשלח לפרסום ב-1.12.20, התקבל ב-11.6.21

ביטחון סוציאלי 117, יולי 2022

מילות מפתח: אחריות תאגידית, ארגונים חברתיים, התנדבות, התנדבות עובדים

1. מבוא: התנדבות עובדי חברות עסקיות בארגונים חברתיים

התנדבות עובדים (corporate volunteering) היא פעילות המתבצעת מטעם מקום העבודה, ובמסגרתה עובדי ארגונים עסקיים מתנדבים בארגונים חברתיים בקהילה (Roza et al., 2017). תוכניות אלו מאפשרות לעובדים להקדיש מזמנם ומכישוריהם לטובת ארגון חברתי בקהילה תוך כדי קבלת תמיכה מהמעסיק, המשקיע בהן זמן, כסף וכישורי עובדים (Caligiuriet et al., 2013). מקומות עבודה רבים מאפשרים את ההתנדבות במהלך יום העבודה, על חשבון שעות העבודה, במימון מלא או חלקי של המעביד (Shachar et al., 2018), ובכך מטשטשים את הגבולות המסורתיים שבין מרחב העבודה למרחב ההתנדבות.

התנדבות עובדים היא תופעה שהולכת ומתרחבת בארצות הברית, באירופה ובאסיה. מדי שנה, יותר ויותר חברות מאמצות תוכניות כאלו (Van Schie et al., 2018). ההערכה היא שכ-90% מתוך 500 החברות המובילות במשק האמריקאי (Fortune 500) מפעילות כיום תוכניות של התנדבות עבור עובדיהן (Rodell et al., 2016). התופעה הולכת ותופסת תאוצה גם בישראל. על פי דוח של ארגון **מעלה**, המודד היבטים שונים של אחריות תאגידית בחברות ציבוריות בישראל, בשנת 2020 כ-25% מהעובדים ב-153 החברות המשתתפות בדירוג השתתפו בהתנדבות חד-פעמית מטעם מקום העבודה, וכ-8% מהעובדים השתתפו בהתנדבות קבועה. נתונים אלו משקפים מגמה יציבה ועלייה מתונה בהשוואה לשנים קודמות. בשנת 2016, למשל, כ-21% מעובדי החברות שהשתתפו בדירוג (98) השתתפו בהתנדבות חד-פעמית, ו-7% בהתנדבות קבועה (מעלה, 2020). יתר על כן, התנדבות עובדים מחברות עסקיות בלטה בתקופת משבר הקורונה בישראל, שבמהלכו התנדבו עובדים במגוון של צורות ומסגרות.

ההתנדבות מטעם מקום העבודה מתבצעת על פי רוב בארגונים בחברה האזרחית (עמותות) הפועלים בתחומים חברתיים (להלן, **ארגונים חברתיים**). ארגונים אלה מספקים שירותים מקיפים לאוכלוסיית יעד מגוונת, ובהן ילדים ונוער, קשישים ואנשים עם מוגבלות (מדהלה ואחרים, 2018). דוגמאות אופייניות ליוזמות של התנדבות עובדים הן חונכות לתלמידים מתקשים, פעילויות פנאי משותפות עם קבוצות של אוכלוסיות מוחלשות או כאלה המתמודדות עם מוגבלות וחולי, שיפוץ או גינון בארגונים חברתיים או בשכונות מצוקה, ועוד. פעילויות אלה מתוכננות מראש לפרויקט ספציפי ותחום בזמן, לעיתים כהתנדבות חד-פעמית ולעיתים כאירוע שחוזר פעמים אחדות בשנה. פרויקטים ממושכים יותר של

התנדבות עובדים הם שכיחים פחות (Shachar et al., 2018). הבחירה של ארגונים עסקיים באילו ארגונים חברתיים להתנדב מתבססת על מכלול של שיקולים: חלקם טכניים – כגון אילוצים של לוחות זמנים ומרחק, וחלקם מהותיים – כגון המטרות של הארגון החברתי, והחלטה אם העסק מעוניין מבחינה אסטרטגית להיות מזהה עם ארגון מסוים, ואילו תועלות ארגוניות ועסקיות הוא יפיק מההתנדבות בו (Roza et al., 2017).

התנדבות עובדים כרוכה במפגש ובאינטראקציה ישירה בין עובדים במגזר העסקי לבין מנהלים, עובדים, ולקוחות בארגון החברתי, שהם קהל היעד של ההתנדבות (Samuel et al., 2016). מכאן שהיא מייצרת מרחב שיש בו הזדמנות למפגש ישיר בין שתי קבוצות שברך כלל אין ביניהן ממשק: מתנדבים מארגונים עסקיים מחד גיסא, וצרכני השירות של ארגונים חברתיים – אוכלוסיות מוחלשות הסובלות מעוני, מוגבלות, סטיגמה והדרה חברתית – מאידך גיסא (מדהלה ואחרים, 2018). מפגש זה מתואר לעיתים – הן בשדה הן בספרות האקדמית – במטאפורה "מפגש בין עולמות" ("Two worlds... are coming together") (Shachar et al., 2018, p. 97).

הספרות האקדמית מציגה לרוב תפיסה חיובית ואוהדת כלפי התופעה של התנדבות עובדים, ומציינת את היתרונות הטמונים בה. רבים רואים בה ניצחון משולש (win-win-win), על בסיס ההנחה שהיא מועילה לשלוש הקבוצות של בעלי העניין המעורבים: הארגון העסקי, העובדים המתנדבים, והארגון החברתי בקהילה, שהוא מושא ההתנדבות (Caligiuri et al., 2018; Haski-Leventhal, 2013). עם זאת, מרבית המחקר העוסק בתופעת התנדבות עובדים בוחן אותה מזווית המבט של הארגון העסקי, ודן בהשלכות השונות של ההתנדבות על עובדי הארגון העסקי ועל העסק (Rodell et al., 2016). לעומת זאת, מחקרים מעטים יחסית עוסקים בהשלכות של ההתנדבות על הארגונים החברתיים ועל קהל לקוחותיהם, שהם מושאי ההתנדבות (Samuel et al., 2016; Schiller & Almog-Bar, 2013; Shachar et al., 2018).

מחקר זה ביקש להפנות את הזרקור אל התנדבותם של עובדי חברות עסקיות בארגונים חברתיים, כתופעה הנעשית רווחת בשוק העבודה בעידן הנוכחי. המחקר ביקש ללמוד מהי משמעות ההתנדבות בעבור השחקנים המרכזיים המעורבים בה, ולבחון את התופעה בפרספקטיבה הוליסטית, המביאה בחשבון את נקודות המבט השונות של השחקנים המרכזיים בתופעה ואת המשמעויות שהם מייחסים לה: מנהלים ועובדים-מתנדבים מארגונים עסקיים, ומנהלים, עובדים ולקוחות בארגונים חברתיים.

2. סקירת ספרות

סקירת הספרות תדון בתופעה של התנדבות עובדי חברות עסקיות בארגונים חברתיים, מנקודות המבט של בעלי העניין השונים המעורבים בה. חלקה הראשון של הסקירה יתמקד

בהתנדבות מנקודת המבט של הארגונים העסקיים ועובדיהם, וחלקה השני יתמקד בנקודת המבט של הארגונים החברתיים ולקוחותיהם.

התנדבות עובדים מנקודת המבט של הארגון העסקי ועובדיו

תוכניות להתנדבות עובדים קמו כחלק ממדיניות כוללת של אחריות תאגידית. זו נוצרה כתגובה אסטרטגית של ארגונים עסקיים ללחצים ציבוריים שהופנו כלפיהם לייצר ולשמר דימוי של אזרחות תאגידית טובה (Marquis et al., 2007). אחריות תאגידית היא גישה ניהולית ואסטרטגיה עסקית שהתפתחה בעשורים האחרונים, כחלק משיח ציבורי בדבר תפקידם של תאגידים עסקיים בהתמודדות עם אתגרים חברתיים וסביבתיים רחבי היקף, ובהם השלכות הגלובליזציה, שינויי אקלים ומשברים הומניטריים (Haski-Leventhal, 2018). האחריות התאגידית היא תוצר של כמה תהליכים: המהפכה התעשייתית, התפתחויות טכנולוגיות, תהליכים חברתיים והיווצרותם של התאגידים העסקיים הגלובליים. תהליכים אלה עוררו דיון בדבר תפקידם של תאגידים – הנמנים עם מחוללי הבעיות החברתיות והסביבתיות – במתן מענה לסוגיות אלה. העסקים הגיעו לתובנה כי ערכו של תאגיד עסקי אינו נבחן רק לאור נכסיו המוחשיים. גם נכסים בלתי מוחשיים דוגמת מוניטין, יחסי התאגיד ולקוחותיו, יחסי הציבור של התאגיד ודימויו הציבורי היו לבעלי ערך כלכלי חשוב (לימור, 2010). אגילרה ואחרים (Augilera et al., 2007) מציינים כי לארגונים עסקיים יש מניעים שונים להנהיג בארגון אסטרטגיה של אחריות תאגידית, והם ממינים אותם לשלוש קבוצות: מניעים מוסריים – תחושה של מחויבות ואחריות כלפיי החברה; מניעי השתייכות – רצון לשמור על יחסים טובים עם בעלי עניין שונים דוגמת ממשלות, קהילות ועובדים; ומניעים כלכליים – השפעה חיובית על שורת הרווח של הארגון, על מחויבות העובדים לארגון, על הדימוי הציבורי של המותג ועל נאמנותם של לקוחות. התנדבות עובדים היא אחת הדרכים שבהן מעסיקים מעודדים את עובדיהם להשתתף באופן אקטיבי ביוזמות של אחריות תאגידית (Caligiuri et al., 2013). להבדיל מפילנתרופיה תאגידית, המתבצעת על ידי הנהלת הארגון, התנדבות עובדים מחייבת השתתפות ומעורבות פעילה של עובדי הארגון העסקי (Grant, 2012; Rodell et al., 2016).

בספרות המחקר, המודלים המקובלים של התנדבות מגדירים אותה כפעולה הנעשית למען האחר, מתוך רצון חופשי, וללא קבלת תמורה חומרית (Cnaan et al., 1996; Haski-Leventhal, 2009). לעומת ההגדרה של ההתנדבות שצוינה לעיל, אשר מתייחסת להתנדבות מסורתית בקהילה, התופעה של התנדבות מטעם העבודה מוגדרת כך: "עובדי ארגון עסקי המעניקים מזמנם ומהמיומנויות שלהם לארגון חסד או לארגון חברתי חיצוני, באמצעות פעילות מתוכננת המתבצעת ביוזמה ובתמיכה של המעביד" (Rodell et al., 2016, p. 57). בדומה להתנדבות בקהילה, התנדבות מטעם העבודה מהווה אף היא פעילות פילנתרופית שמטרתה נתינה לאחר, על פי רוב במסגרת של ארגון חברתי המעניק שירותים חברתיים בקהילה. עם זאת, ההגדרה של התנדבות מטעם העבודה מבליטה את הפער בין

פעילות תאגידית זו לבין התפיסה המסורתית של התנדבות. התנדבות עובדים מתבצעת לרוב ביוזמה של המעביד, להבדיל מההתנדבות המסורתית, המתבצעת ביוזמה וולונטרית של הפרט. זאת ועוד, ההגדרה של התנדבות עובדים מתייחסת לעובדים, כולל הזמן שלהם והמיומנויות שלהם, כמשאב ארגוני. המעביד הוא למעשה זה אשר "מנדב" משאב ארגוני משמעותי, בכך שהוא תורם את שעות העבודה של עובדיו למען פעילות חברתית בקהילה.

בספרות המחקר על התנדבות עובדים מוצגות בעיקר השפעות חיוביות של פעילות זו על החברה העסקית ועל העובדים. מחקרים שונים בחנו את התופעה של התנדבות עובדים מזווית ניהולית, וראו בהתנדבות אמצעי לגיוס ולשימור עובדים, ולשיפור ביצועיהם בארגון. רודל (Rodell, 2013), למשל, מצאה כי להתנדבות העובד יש השפעה חיובית על תפקודו בעבודה ועל מידת המחויבות שלו לארגון. זאת לצד השלכות חיוביות של ההתנדבות על המתנדב עצמו: תחושת סיפוק, שיפור ברווחה הנפשית, שיפור במיומנויות מקצועיות ועוד. במחקר שנערך בניו זילנד נמצא קשר חיובי בין התנדבות עובדים בקהילה לבין גיבוש צוות, פיתוח מיומנויות של מנהיגות ותקשורת, ובניית רשתות חברתיות (Pajo & Lee, 2011). מחקר שנערך בפורטוגל מצא כי עובדים שמתנדבים מדווחים על תחושות של סיפוק מעצם הנתינה, ואלה מובילות למידה גבוהה יותר של שביעות רצון – ממקום העבודה בפרט ומחיהם בכלל (Nave & Do Paço, 2013). במחקר אחר, שנערך בחברת תרופות גלובאלית, נמצא כי ההתנדבות אפשרה לעובדים לשפר מיומנויות הקשורות למקום העבודה, ובהן מיומנויות תקשורת, יצירת קשר בין-אישי והקשבה (Caligiuri et al., 2013). במחקר שנערך בקנדה נמצא כי ההתנדבות נקשרה באופן חיובי לפיתוח מיומנויות בקרב העובדים, לשימור עובדים בארגון וליצירת דימוי חיובי לארגון בקהילה (Booth et al., 2009). במחקר שנעשה בישראל והתמקד בהתפתחותה של האחריות התאגידית בבנק דיסקונט נמצא כי הסיוע לקהילה מטעם מקום העבודה נחשב בעיני עובדי הבנק לעשייה לגיטימית ובעלת משמעות. בניגוד לנושאים אחרים, אשר היו שנויים במחלוקת בין נציגות העובדים לבין ההנהלה, התרומה לקהילה וההתנדבות עמדו לאורך השנים בלב הקונצנזוס, ונתפסו בעיני העובדים כעומדים בהלימה עם האינטרסים שלהם עצמם (גליה, 2017). זאת ועוד, במחקרים העוסקים ביתרונות של ההתנדבות בעבור העובדים בארגון נמצא כי להתנדבות יש יתרונות גם בהקשר של גיוס כוח אדם פוטנציאלי. מועמדים לעבודה, בעיקר בני הדור החדש (Millennials), בוחרים מקומות עבודה גם לפי קיומן של תוכניות להתנדבות עובדים (Rodell et al., 2016).

מחקרים אלה ואחרים מעידים כי התנדבות העובדים היא מוצלחת ומועילה עבורם. היא מגוונת את שגרת יומם, מוסיפה משמעות ותוכן לעבודתם, ומגדילה את שביעות רצונם ממקום העבודה ואת מחויבותם לארגון. חסקי-לוונטל (Haski-Leventhal, 2018) ציינה כי התנדבות מטעם מקום העבודה מאפשרת לעובד ליהנות מכל היתרונות שיש להתנדבות, וזאת על חשבון שעות העבודה, ולא על חשבון שעות הפנאי. המתנדב מפיק מכך רווחים בכמה רמות. ברמה הרגשית – תחושת סיפוק עצמי; ברמה החברתית – יצירת קשר עם עמיתים לעבודה, עם מנהלים ועם אוכלוסיית היעד; וברמה המקצועית – רכישת מיומנויות

מקצועיות חדשות. יתרונות אלה מבליטים את ההשלכות החיוביות של ההתנדבות גם עבור העובדים וגם עבור הארגון המעסיק, ככלי ניהולי המאפשר גיוס ושימור עובדים לאורך זמן (Caligiuri et al., 2013; Grant, 2012; Rodell, 2013).

לעומת מחקרים אלה, המתייחסים להיבטים המועילים של התנדבות עובדים, יש בספרות התייחסות גם לאתגרים הכרוכים בהתנדבות במסגרת מקום העבודה. חסקי-לוונטל (Haski-Leventhal, 2018), למשל, ציינה כי ההתנדבות עלולה לגרום לעובד לחץ במקום העבודה, משום שהוא נדרש להשלים את המשימות שלו בזמן מאוחר יותר. זאת ועוד, המפגש עם אוכלוסיות מוחלשות ומודרות במסגרת ההתנדבות, והדרישה לבצע משימות שאינן מוכרות להם, עלולים לעורר בקרב העובדים מתח נפשי. לאור כל אלה, יש חשיבות רבה למתן הכשרה והכנה מתאימות לקראת תחילת ההתנדבות.

מחקרים נוספים התייחסו בביקורתיות לרכיב הלחץ מצד המעביד בהקשר של התנדבות עובדים. במחקר שנערך בישראל בקרב עובדים מענף ההיי-טק נמצא כי העובדים חוו את ההתנדבות מטעם המעביד כפעילות שנכפית עליהם באמצעות לחצים המופעלים במישור הפורמלי והלא פורמלי מצד מנהלים ועמיתים לעבודה. משתתפי המחקר הביעו כעס על כך שהם נדרשים לייחד זמן ומאמצים, לא בהכרח מרצונם החופשי. לאור הממצאים, החוקרת הסיקה כי התנדבות עובדים בענף ההיי-טק היא תוצר של שליטה נורמטיבית, רציונלית וביורוקרטית, והעובדים משתתפים בה עקב חשש מפני פיטורים (רובינשטיין, 2005). בדומה לכך מצאה ברקאי (Barkay, 2012) כי מקום העבודה מניע עובדים להתנדב באמצעות מסרים המועברים בימי עיון, בכינוסים ובדואר אלקטרוני, וכן באמצעות תמריצים מצד ההנהלה הבכירה. לחצים גלויים וסמויים אלה מצד המעביד מאלצים את העובדים להשתתף בפעילות זו לאו דווקא מתוך רצון ובחירה חופשית. בהמשך לכך, במחקר שנערך בצרפת נמצא כי מקומות עבודה המעודדים באופן אקטיבי התנדבות באמצעות מתן תגמולים ותמריצים לעובדים שמתנדבים פוגמים דווקא בתהליך של סוציאליזציה להתנדבות. לטענת המחקר, העובדים יגיעו להתנדבות מתוך תחושת לחץ או מוטיבציה חיצונית, דוגמת רצון לקבל הכרה מהמעביד, אך לא יעברו תהליך של הפנמת זהות התנדבותית, שהוא חיוני לעידוד התנדבות לטווח הארוך (Van Schie et al., 2018).

התנדבות עובדים מנקודת המבט של הארגון החברתי ולקוחותיו

חלק זה של הסקירה יתמקד בתופעת ההתנדבות מנקודת המבט של הארגונים החברתיים, שהם מושאי ההתנדבות. בישראל, בדומה למדינות רבות, מתקיימת פעילות ענפה של ארגונים חברתיים ללא כוונת רווח בתחום הרווחה, המספקים שירותים חברתיים למגוון של אוכלוסיית יעד: אנשים עם מוגבלות, קשישים, וילדים ונוער ועוד (מדחלה ואחרים, 2018). ארגונים חברתיים אלה בוחרים להיעזר במתנדבים המגיעים מחברות עסקיות עקב מכלול של שיקולים פרגמטיים. המתנדבים מאפשרים לארגון להוציא לפועל יוזמות שאחרת לא היו יכולות

להתבצע, הם מהווים עבור הארגון תוספת משמעותית של כוח אדם, וכן מסייעים לחשוף את הארגון החברתי ותחום פעילותו ולהביאם לתודעה הציבורית (Caligiuri et al., 2013).

בהשוואה לריבוי המחקרים שעניינם התנדבות עובדים מנקודת המבט של הארגונים העסקיים, מחקרים מעטים יחסית בוחנים את התופעה מנקודת המבט של הארגון החברתי ולקוחותיו. גוף הידע הקיים שיוצג להלן מגלה תמונה מורכבת, ומצביע על כך שלצד היתרונות הכרוכים בעבודה עם המתנדבים העסקיים, בשילובם בארגון כרוכים גם אתגרים רבים. למשל, מחקר שנערך בשוויץ בחן כיצד מנהלים ועובדים בארגוני רווחה וסביבה חוו את ההתנדבות של עובדי ארגונים עסקיים בארגון שלהם. נמצא כי עובדי הארגון החברתי ראו בהתנדבות העובדים אמצעי שיסייע להם לקבל בהמשך הדרך הטבות חומריות מהארגון העסקי, אולם הם התקשו לנהל באופן אסטרטגי את ההתנדבות עצמה. זאת ועוד, הם הביעו חוסר שביעות רצון מכך שהעסקים לא התחייבו לפרויקטים קבועים אלא רק להתנדבויות אפיזודיות, ואלה לא עמדו בהלימה עם הצורך שלהם בהתנדבות ארוכת טווח (Samuel et al., 2013). קליג'ורי ואחרים (Caligiuri et al., 2013) בדקו במחקרם התנדבות עובדים בחברת תרופות גלובאלית, ומצאו כי בטווח הקצר התנדבות עובדים מעוררת תחושות חיוביות הן בקרב העובדים המתנדבים הן בקרב מנהלי הארגונים החברתיים. עם זאת, בטווח הארוך, כדי שההתנדבות תביא לארגון החברתי תועלת של ממש, עליה להיות כרוכה בתוצרים שיהיו בני קיימא גם לאחר שהמתנדבים סיימו את פעילותם. נוסף על כך, מידת ההצלחה של הפעילות קשורה גם למידה שבה לארגון החברתי יש משאבים המאפשרים לו לתמוך בפרויקטים ההתנדבותיים.

במחקר שנערך בישראל ובחן את שיתוף הפעולה בין הארגון החברתי **יד שרה** לבין חברת התרופות **MSD**, נמצא שהארגון החברתי הסכים לקבל על עצמו אפיקים של התנדבות כדי לייצר שיתוף פעולה עם חברת תרופות. אולם התנדבות זו לא היתה אפקטיבית עבורו, ונדרשה ממנו השקעה מרובה כדי לתפעל אותה. הסיבה לכך שהארגון נעתר בכל זאת לקבל את המתנדבים היתה ביסוס של יחסי שיתוף פעולה שכללו אפיקים נוספים בקשר – מלבד התנדבות העובדים (Schiller & Almog-Bar, 2013). ממצאים דומים עלו במחקר אחר שנערך בישראל, ובחן את ההתנדבות של עובדי חברת **קוקה-קולה ישראל** בשיפוץ גני משחקים עירוניים בקהילה. במחקר נמצא כי פרויקט ההתנדבות נסמך גם על השקעת משאבים וכוח אדם משמעותיים מצד הקהילה עצמה. על סמך הממצאים החוקרת הסיקה כי קיים פער ניכר בין הרטוריקה של מעורבות תאגידית בקהילה, לבין דפוסי פעולה המתמקדים בהנעת הקהילה לצורך קידום יעדים עסקיים (Barkay, 2011).

מחקר אחר שנערך בהולנד ובלגיה מצא גם הוא כי התנדבות כרוכה הן ברווחים הן באתגרים בעבור הארגונים החברתיים. אשר לרווחים, נמצא כי המתנדבים מביאים עימם ידע ומיומנויות חדשים הנדרשים לארגון; הם מסייעים לארגון החברתי לשפר את המוניטין הציבורי שלו ולקבל לגיטימציה חברתית; נוכחותם מסייעת לארגון למשוך מתנדבים נוספים – הן מחברות עסקיות נוספות הן מהקהילה; המתנדבים הם שגרירים אשר מפיצים בקהילה

מידע על הארגון ועל המשימה החברתית שהוא עוסק בה; הם מסייעים בהפחתת עומסי עבודה כיוון שהם מבצעים חלק מהמשימות הארגוניות; ולסיום – בקשר הנוצר סביב ההתנדבות עם הארגון העסקי יש פוטנציאל לקבלת תרומה כספית ממנו גם בהמשך (Roza et. al, 2017).

לצד הרווחים הללו, המחקר מצא כי להתנדבות עובדים עשויים להתלוות גם מחירים עבור הארגון החברתי. הארגון החברתי נדרש להשקיע זמן ומשאבים נעכרים בקליטת המתנדבים. עליו להתאים את סדר היום הארגוני לבואם, לארגן פעילות מתאימה בעבורם, לקלוט ולהכשיר אותם לפעילות. לעיתים ההתנדבות כרוכה גם בהוצאות חומריות ממשיות, כגון רכישת ציוד או כיבוד. נוסף על כך, הארגונים אינם יכולים לסגן בעצמם את המתנדבים ולבדוק את התאמתם, מפני שהם מגיעים דרך הארגון העסקי. מצד אחד, הם אינם בהכרח מתאימים לאופי הארגון או בעלי הידע המקצועי הנדרש להתנדבות, בין שידע בעבודה פיזית כגון גינון או שיפוץ, בין שידע בעבודה עם אוכלוסיות פגיעות. מצד אחר, במקרים שבהם המתנדבים הם בעלי ידע מקצועי רלוונטי, עובדי הארגונים החברתיים עלולים לראות בהם איום ממשי על המשרה שלהם. עוד תוצאה בעייתית אפשרית של ההתנדבות עלולה להיות פגיעה בדימוי של הארגון, במקרה שהמתנדבים הם עובדי חברה עסקית בעלת דימוי ציבורי שלילי – למשל עקב דפוסי תעסוקה פוגעניים או זיהום הסביבה (Roza et. al, 2017).

אתגר נוסף העולה בספרות בהקשר של התנדבות העובדים הוא האופי הספוראדי של הפעילות. מרבית הפרויקטים של התנדבות עובדים מתבצעים כהתנדבות חד-פעמית או התנדבות אחת לזמן מה, למשל אחת לרבעון או אחת לשנה. בשל כך, הארגונים החברתיים נדרשים לפתח גמישות ויכולת לעבוד על בסיס של פרויקטים מזדמנים והתאמה לצרכים משתנים. ללא גמישות זו הם יתקשו לייצר התקשרויות עם ארגונים עסקיים (Shachar et al., 2018). לצד זאת, יש להביא חשבון כי התנדבות על בסיס חד-פעמי תתקשה לייצר שינויים סביבתיים או חברתיים שיהיו משמעותיים ובני קיימא (Van Schie et al., 2018). זאת ועוד, פרויקטים אלה של התנדבות אפיוזודית מטילים עומס רב על הארגונים החברתיים, משום שהם נאלצים לקלוט ולהכשיר קבוצות חדשות של מתנדבים בכל פעם (Roza et. al, 2017).

יתרה מזאת, התנדבות חד-פעמית או ספוראדית מעלה שאלות בדבר טיבו ואיכותו של הקשר הנוצר, אם בכלל, בין המתנדבים לבין הלקוחות של הארגונים החברתיים, שהם מושאי ההתנדבות ואמורים להפיק תועלת מתוצריה. מחקר שנערך בשוויץ נדרש לסוגיה זו. המחקר התמקד בחוויותיהם של לקוחות ארגונים חברתיים (אנשים עם מוגבלות וצעירים במצוקה כלכלית) שהתנסו בפעילות חד-פעמית משותפת עם מתנדבים מארגונים עסקיים, כגון טיול וארוחה. ממצאי המחקר העלו כי מרביתם חשו שהם נתרמו בעיקר משום שהפעילות היוותה שינוי בשגרת יומם. לצד זאת הם דיווחו כי התאכזבו מכך שחשו שלא נוצרה בין הצדדים תקשורת הדדית, וכן מכך שהיתה חד-פעמית, ולא מתמשכת. לאור ממצאים אלה העלו החוקרים העלו את השאלה אם פרויקטים של התנדבות עובדים, על אף היתרונות שבהם,

עומדים בהלימה עם צרכיהם המורכבים של לקוחות הארגונים החברתיים, הנמנים לרוב עם אוכלוסיות מוחלשות ופגיעות (Samuel et al., 2016).

לסיכום, מסקירת הספרות עולה כי התנדבות של עובדי חברות עסקיות בארגונים חברתיים היא תופעה הצוברת תאוצה בעולם ובישראל. להבדיל מהתנדבות מסורתית בקהילה, התנדבות של עובדים מאורגנת מטעם הארגון המעביד ונתפסת כחלק ממדיניות האחריות התאגידית של הארגון. בעולם יש ספרות מחקרית ענפה בתחום של התנדבות עובדים, אך בישראל התחום כמעט לא נחקר. זאת על אף ההיקף הנרחב של פעילות זו בקרב המגזר העסקי, כפי שנמצא בדוח של ארגון מעלה (2020), ולפיו כרבע מעובדי החברות הציבוריות בישראל משתתפים בהתנדבות מטעם העבודה. נוסף על כך, מרבית המחקר העוסק בהתנדבות עובדים מתמקד בתופעה מנקודת המבט של הארגון העסקי, ומתייחס אך במעט להשלכות ההתנדבות בעבור הארגונים החברתיים ולקוחותיהם. הספרות שנסקרה מצביעה על כך שההתנדבות מייצרת תועלות בעבור הארגונים השותפים בה, אך הפעלתה כרוכה גם בקשיים ובאתגרים. עוד עולה מהספרות היעדר ההלימה בין ההעדפה של הארגונים העסקיים להתנדבות על בסיס אפיזודי, ללא התחייבות קבועה, לבין הצורך של הארגונים החברתיים בהתנדבות שתהיה משמעותית, ארוכת טווח, ותישא תוצרים בני קיימא עבור הארגון ולקוחותיו.

שאלת המחקר שעמדה במרכזו של המחקר הנוכחי היתה: מהי המשמעות של התנדבות העובדים בעבור השחקנים המרכזיים המעורבים בה? המחקר ביקש לגשר על הפערים בידע הקיים בספרות, ולבחון את התופעה של התנדבות עובדים בישראל בפרספקטיבה הוליסטית המביאה בחשבון את נקודות המבט השונות של השחקנים המרכזיים המעורבים בתופעה, משני הארגונים השותפים: מנהלים ועובדים מתנדבים מארגונים עסקיים, ומנהלים, עובדים ולקוחות בארגונים חברתיים. המחקר בחן את המשמעות שבעלי העניין השונים מייחסים להתנדבות, את הדינמיקה שהתנדבות מייצרת בין השחקנים המרכזיים בארגון העסקי והחברתי; וכן את התועלות שבעלי העניין השונים מפיקים מההתנדבות, לצד האתגרים הכרוכים בה.

3. המחקר

שיטת המחקר

המחקר התבצע בפרדיגמה איכותנית, המבוססת על הנחת היסוד ולפיה המציאות היא תוצר של תהליכים פרשניים המושפעים ממבנים אישיים, חברתיים ותרבותיים. לפיכך, במחקר איכותני החוקר שואף לחשוף את המשמעויות והפרשנויות הניתנות למציאות על ידי בני האדם החווים אותה (קסן וקרומר-נבו, 2010). המחקר מתבסס על ניתוח של שלושה מקרי

חקר, באסטרטגיה מחקרית של חקר מרובה מקרים (Multiple-case designs), שהוא הגרסה הקולקטיבית לחקר המקרה היחיד (Yin, 2014).

מקרי החקר

המחקר מתבסס על מדגם מכוון של מקרי חקר, שנבחרו על פי מאפיינים וקריטריונים תאורטיים שהוגדרו מראש, במטרה לבחור את מקרי החקר שיש בהם פוטנציאל הלמידה הרב ביותר על התופעה הנחקרת (Creswell, 2013; Patton, 2002). הקריטריונים לבחירת מקרי החקר היו אלה: (1) מקרים שבהם עובדי ארגונים עסקיים התנדבו בארגונים חברתיים במסגרת תוכניות יזומות של התנדבות מטעם העבודה, באמצעות מפגשים שכללו אינטראקציה ישירה בין הצדדים; (2) גיוון בארגונים הנבדקים מבחינת סוג הפעילות של הארגון ואוכלוסיית היעד; (3) נגישות לשדה המחקר. להלן יוצג הרקע של שלושת מקרי החקר שנבדקו.

1. **הגינה הקהילתית (2015–2017):** עובדי חברת נדל"ן התנדבו בהקמה ובאחזקה של גינה קהילתית הממוקמת בסניף של עמותה לבריאות הנפש באזור המרכז. חברת הנדל"ן היא אחת מהגדולות בישראל, והיא חולשת על נכסים פרטיים ושטחי מסחר בכל רחבי הארץ. העמותה לבריאות הנפש היא אחת מהעמותות המובילות בישראל, והיא עוסקת באספקת שירותי שיקום בקהילה לאנשים המתמודדים עם מגבלה נפשית. עובדי החברה התנדבו בעבודת גינון לצד מתמודדי הנפש הצורכים שירות בעמותה. ההתנדבות התקיימה שלוש שעות מדי שבוע, בקבוצות של שלושה עד חמישה עובדים מתנדבים אשר קיימו ביניהם רוטציה (כל מתנדב השתתף בפעילות פעם אחת בחודש).
2. **מערך הסעות לחולים (2006–2018):** עובדים בחברת ביטוח אשר זכאים לקבל במסגרת עבודתם רכב חברה, התנדבו בעמותה לסיוע רפואי. חברת הביטוח היא אחת מחברות הפנסיה והביטוח הגדולות בישראל, והיא מעסיקה אלפי עובדים. העמותה מסייעת לחולים, לבעלי מוגבלות ולקשישים במגוון תחומים, ובהם הסעות לטיפולים, חלוקת מזון וציוד רפואי והפעלת שירותים. במסגרת ההתנדבות עובדי חברת הביטוח הסיעו חולים כרוניים לטיפולים בבתי חולים (טיפולים אונקולוגיים, טיפולי דיאליזה ועוד), וכן מתנדבות מטעם העמותה המחלקות מזון למאושפזים בבתי החולים. במסגרת הפרויקט, כ-150 עובדים בעלי רכבי חברה התנדבו בקביעות בתדירות של אחת לרבעון כל אחד.
3. **חוות חקלאיות (2014–2020):** עובדי חברה לטכנולוגיית השקיה התנדבו בחוות חקלאיות המעסיקות בני נוער שנשרו ממערכת החינוך בעבודה חקלאית. החברה היא חברה גלובאלית בפיתוח ישראלי, העוסקת בפיתוח מערכות השקיה מתקדמות ובחקלאות בת קיימא. העמותה היא עמותה חברתית-סביבתית העוסקת בשיקום בני

נוער שנפלטו ממערכת החינוך באמצעות עבודה חקלאית בשדה. במסגרת הפעילות קבוצות מרוכזות של עובדים הגיעו אחת לרבעון להתנדב בעבודה חקלאית בחוות, לצד בני הנוער המועסקים בהן.

איסוף הנתונים

נתוני המחקר נאספו בשנים 2016–2019, באמצעות שלושה כלים: ראיונות עומק מובנים למחצה, תצפיות, וניתוח חומר ארגוני (Yin, 2014).

ראיונות: בשלושת מקרי החקר שנבדקו רואיינו השחקנים המרכזיים המעורבים בשיתוף הפעולה ($n=27$): עובדים מהארגונים העסקיים שהתנדבו בארגונים החברתיים (8); מנהלים בארגונים העסקיים שהיו אחראים להתנדבות מטעמם – מנהלי אחריות תאגידית ומנהלי קשרי קהילה (5); מנהלים ועובדים בארגונים החברתיים (9); ולקוחות הארגונים החברתיים שהם ה"מוטבים" של ההתנדבות (5).

הראיונות התקיימו בסביבה הארגונית של הנחקרים: העובדים והמנהלים במקום עבודתם, ולקוחות הארגונים החברתיים בארגון שבו הם צורכים את השירות. משך כל ראיון היה כשעה עד שעה וחצי. טרם ביצוע המחקר חתמו המרואיינים על טופס הסכמה מדעת להשתתפות במחקר, אשר כלל מידע מלא על המחקר ומטרותיו. עוד הובטח למשתתפים, בכתב ובעל פה, כי השתתפותם במחקר ותשובותיהם יישמרו בסודיות, וכן שפרטיהם האישיים יטושטשו (דושניק ובן-יהושע, 2016). כדי להבטיח שהשיח עם הנחקרים יעסוק בנושאים העומדים בליבו של המחקר נעשה שימוש במדריך ראיון ובו שאלות שהוכנו מראש, בהתאמה לתפקידו של המרואיין בארגון. מנהלים התבקשו לתאר את המשמעות של ניהול המתנדבים בעבורם, את התועלות שהפיקו מההתנדבות, ואת האתגרים שחוו בהקשר של ניהול ההתנדבות. מנהלי קשרי הקהילה בארגונים העסקיים נשאלו מה הניע אותם ליוזם את תוכנית ההתנדבות? אילו אתגרים חוו בניהול ההתנדבות? מנהלים בארגונים החברתיים נשאלו כיצד התרשמו מהשתלבותם של המתנדבים בפעילות הארגון? כיצד חוו את האינטראקציה של המתנדבים עם לקוחות הארגון? המתנדבים מהארגונים העסקיים נשאלו בדבר המניעים להתנדבות, משמעות ההתנדבות בעבורם, האינטראקציה עם אוכלוסיית היעד וקשיים שחוו במהלך ההתנדבות. לקוחות הארגונים החברתיים נשאלו בדבר המשמעות של ההתנדבות עבורם, האינטראקציה שחוו עם המתנדבים, ותפיסתם את תוצרי ההתנדבות.

תצפיות: התצפיות בוצעו בסביבה הארגונית הטבעית של הנחקרים, במהלך אירועי התנדבות. המידע אשר עלה מתוך התצפיות שולב בניתוח הממצאים כתיאורי אירוע קצרים (ויניאטות) מהסביבה הארגונית, אשר העשירו את המידע שנאסף במחקר (שלסקי ואלפרט, 2007).

ניתוח חומר ארגוני: כלי המחקר השלישי היה ניתוח של חומר ארגוני מתועד מכמה סוגים: תקשורת פנים-ארגונית, פרסומים של הארגונים ברשתות החברתיות ובתקשורת, תכתובות בדואר אלקטרוני, מכתבי תודה שהתקבלו מלקוחות ארגונים חברתיים, וסרטונים המתעדים את הפעילות הארגונית (Bowen, 2009).

ניתוח הנתונים

משהסתיים שלב איסוף הנתונים, הראיונות עברו תהליך של תמלול. הטקסט הכתוב שהופק מהראיונות היה בסיס הנתונים הראשי של המחקר. ניתוח הנתונים שנאספו בוצע בתהליך של ניתוח תוכן תמטי, שכלל חלוקה של הטקסט המשוכתב ליחידות משמעות, תוך זיהוי קטגוריות ותמות מרכזיות שחזרו על עצמן (Braun & Clarke, 2006). בסיום תהליך הקטגוריזציה של הנתונים שעלו מהראיונות ניתחנו את הנתונים שנאספו ממקורות המידע הנוספים: התצפיות והחומר הארגוני. ביצענו תהליך זה בתחילה בכל מקרה חקר בנפרד, ובשלב השני עברנו לניתוח חוצה מקרים של מקרי החקר (cross-case analysis) (Creswell, 2013). בשלב זה עברנו שוב על חומרי המחקר שנאספו בשלושת מקרי החקר השונים, במטרה לזהות ולאתר נושאים מרכזיים שחוזרים על עצמם ומשותפים לשלושתם. בסיום התהליך גיבשנו מתוך הנושאים שעלו חמש תמות מרכזיות, אשר יחדיו שופכות אור על התופעה של התנדבות עובדים, כפי שנציג להלן בפרק הממצאים. מתוך התמות הללו, שלוש ממוקדות בתופעת ההתנדבות מזווית המבט של הארגון העסקי ועובדיו, ושתיים ממוקדות בהתנדבות מזווית המבט של הארגון החברתי ולקוחותיו. השילוב של חמש תמות אלה יחד מציג תמונה מקיפה והוליסטית של התופעה של התנדבות עובדים. החלק האחרון של תהליך הניתוח בא לידי ביטוי בפרק הדיון, ובו דנו בתמות המרכזיות הללו אל מול הספרות העוסקת בתחום.

כדי לחזק את אמינות המחקר, שמרנו את שרשרת העדויות לכל צעד שבוצע במהלך המחקר, החל ממדריך הריאיון ועד לשלב ניתוח הנתונים. שלושת הכותבים קראו את הנתונים שנאספו במחקר ואת ניתוחם, וכך התאפשרה התייעצות בין שופטים (Lincoln & Guba, 1985). נוסף על כך, השימוש במגוון של מקורות מידע לאיסוף נתונים אפשר תהליך של הצלבת המידע שנאסף (triangulation), ובכך חיזק את אמינותו של המחקר (Stake, 2008). טרם תחילת ביצוע המחקר הוא קיבל את אישורה של ועדת האתיקה של בית הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית באוניברסיטה העברית בירושלים.

4. ממצאים

בפרק זה יוצגו חמש תמות שעלו מניתוח מקרי החקר של התנדבות עובדים של ארגונים עסקיים בארגונים חברתיים. בחלקו הראשון של הפרק יוצגו שלוש תמות המתייחסות להתנדבות מזווית המבט של הארגון העסקי ועובדיו: תפיסת ההתנדבות בעיני הארגון העסקי, אתגרים בגיוס המתנדבים, וחויית ההתנדבות בעבור המתנדבים המתמידים. בחלקו השני של הפרק יוצגו שתי תמות המתמקדות במשמעות ההתנדבות בעיני מנהלים ועובדים בארגון החברתי, ובעיני לקוחותיו של הארגון החברתי. החיבור בין חמש התמות האלה יחדיו יאפשר להתבונן בהתנדבות העובדים בראייה הוליסטית, המביאה בחשבון את נקודות המבט השונות של כלל השחקנים המרכזיים המעורבים בה.

ההתנדבות מנקודת המבט של הארגון העסקי

"פעילות מקסימה למען האחר": תפיסת ההתנדבות

בראיונות עם מנהלים בארגונים העסקיים עלה שהם תפסו את ההתנדבות כפעילות בעלת ערך משמעותי, והיו נכונים להשקיע בה זמן, מאמצים ותקציבים ארגוניים. ההתנדבות נתפסה על ידם ככלי המאפשר לשפר את הדימוי של הארגון מבפנים ומבחוץ: לעודד מעורבות חברתית של עובדים, לשפר את יחסי הציבור של הארגון, לגבש את העובדים ולהגביר את שביעות הרצון שלהם ממקום העבודה. הארגונים העסקיים לא רצו לראות את עצמם כנותני כסף לארגונים חברתיים, או כלשונם, כ"כספומט", וגם לא רצו להיות מתווגים כך בעיני אחרים. היה להם חשוב להציג חזות של התנדבות אקטיבית בקהילה, שנתפסה בעיניהם כבעלת ערך חברתי רב יותר מתרומה כספית. לאור תפיסות אלה, המנהלים בארגונים הציבו לעובדיהם דרישה לקחת חלק בפעילות התנדבותית. המתנדבים נתפסו כ"שגרירים" של החברה, והיה מצופה מהם לייצג אותה בכבוד בציבור, באמצעות ההתנדבות. כך אמר, למשל, אחד ממנהלי אחריות תאגידי שרואיינו:

אני רוצה שהעובדים שלי יהיו אנשים חברתיים. ולי חשוב שהם יתנדבו. להיות כספומט זה הכי קל. אני רואה המון חברות שעושות ככה... אצלי קודם כל אני רוצה לראות את העובדים שלי מתנדבים. כשהם מתנדבים בא הכסף. ככה זה הולך... אז באמת, קודם כל מה שתרמנו זה ציוד שלנו. והדבר השני, העובדים שלנו באו והתקינו את זה.

בדבריו של המנהל ניתן לראות ביטוי לכך שמעבר לשיקולים של יחסי ציבור, עומד בבסיס ההתנדבות גם מניע מוסרי, ערכי וחברתי. ההתנדבות של עובדי הארגון נתפסת על ידו כתרומה חשובה לרווחתן של אוכלוסיות מוחלשות בקהילה, וכן כסוציאליזציה של העובדים לערכים של תרומה ונתינה. בדומה לכך, גם מנהלים אחרים שרואיינו תיארו את החשיבות

הערכית שהם מייחסים להתנדבות. מנהלת קשרי קהילה בחברת הביטוח, למשל, תיארה את ההתנדבות כאמצעי "להחזיר לקהילה" על ההצלחה הכלכלית של החברה.

עם זאת, על אף החשיבות שהחברות העסקיות ייחסו לנושא ההתנדבות, הממצאים הראו כי היוזמות של ההתנדבות בוצעו בתדירות נמוכה, למשל אחת לחודש או אחת לרבעון. בארגונים העסקיים הוסבר שזוהי התדירות המתאימה לאילוצי הזמן של העובדים, בשל העומס הרב המאפיין את עבודתם. כך למשל סיפרה מנהלת קשרי קהילה בחברת הביטוח:

מצאנו שאנשים קשה להם מאוד עם הדברים שהם רציפים והם מחייבים התנדבות נגיד פעם בשבוע או פעם בשבועיים... לכן רוב הדברים שאנחנו עושים זה פרויקטים חד-פעמיים כאלה... כי אנשים מאוד עמוסים, יש לחצים אדירים פה בעבודה... יש משימות והנחיות, פתאום המנכ"ל צריך משהו... הוא לא יכול לספר לאחר מכן לבוס שלו שהוא לא עשה את המטלות שלו משום שהוא נסע להתנדב. ולכן החלטנו שהולכים לכיוונים של פרויקטים חד-פעמיים.

לצד התדירות הנמוכה של הפעילות, הארגונים העסקיים הביעו עניין לייצר פעילות התנדבותית שתעניק לעובדיהם חוויה מיידית של סיפוק ומשמעות לתרומתם, כדי שיוכלו להרגיש שהם "עשו משהו". הממצאים הראו שבמקרים שבהם העובדים המתנדבים התקשו לראות סיפוק מיידית בתרומתם, הם נשרו מהפעילות. כך קרה למשל בגינה הקהילתית, שהמתנדבים מחברת הנדל"ן הגיעו לעבוד בה לצד מתמודדי הנפש אשר מקבלים שירות בעמותה. במהלך ההתנדבות, העובדים חוו קושי ביצירת אינטראקציה עם מתמודדי הנפש, קושי אשר לא עמד בהלימה עם הצורך שלהם לחוות תחושה של סיפוק מיידית בפעילות. כדי להתמודד עם התחושות שעלו בקרב העובדים הכינה מנהלת סניף העמותה עלוני הסבר על אנשים עם מוגבלות נפשית, והם חולקו לעובדי החברה. נוסף על כך, מנהלת האחריות התאגידית בחברה החלה בשיווק פנים-ארגוני של הפרויקט, בניסיון למשוך מתנדבים נוספים מהארגון. להלן טקסט מתוך עלון שפרסמה לעובדים, וכותרתו "צומחים יחד בקהילה":

שלום לכולם, החודש התקיימו המפגשים הראשונים בבית... הכרנו אנשים מדהימים שסביר להניח שלא היינו פוגשים בנסיבות אחרות. חיברנו טפטפות בכיסי השתילה שהכנו כולנו יחד במפגש החברה, הנבטנו זרעי צנוניות... ולא פחות חשוב, יצאנו מהמשרד הממוזג, לקחנו פסק זמן מהעבודה שלא נגמרת והכרנו יותר לעומק את החבר מהקומה מתחת או זה שבחדר ממול... צחקנו, התרגשנו ובעיקר טעמנו מהי נתינה. התגובות של החברים ב... היו מדהימות. לא נתפס עד כמה שעה וחצי של תשומת לב, משמעותית עבור כל אחד מהם. אני רוצה להודות לכל העובדים שלוקחים חלק בפרויקט היפה הזה ומזמינה את כל מי שמתלבט להצטרף ולנסות. מבטיחה שתיהנו! ניתן להזמין את הילדים להצטרף לפעילות מקסימה זו למען האחר.

בעלון הפרסום אפשר לראות ניסיון של החברה העסקית לשווק את הפעילות לעובדים בדרך שתחבב אותה עליהם, למשל להציגה כהזדמנות להיכרות עם חברים חדשים ולגיוון שגרת העבודה. עוד עולה מהעלון גישה פטרונית כלפי מתמודדי הנפש. הם מתוארים כ"אנשים אחרים", שלא פוגשים בנסיבות טבעיות, וכן כאוכלוסייה הנזקקת לחסדם של עובדי החברה העסקית באמצעות פיסת תשומת לב.

ממצא נוסף שעלה במחקר היה הרצון מצד הארגונים העסקיים שההתנדבות תכלול גם אלמנט של הנאה, ושלא תלווה בעומס רגשי רב מדי. כך עלה למשל מבקשתם של עובדי חברת הנדל"ן שיימצא עבורם מקום התנדבות "שיהיה פאן ולא כבד". שאיפה זו, שההתנדבות תהיה קצרת מועד אך בד בבד משמעותית וגם מהנה ומספקת, לא עמדה לרוב בהלימה עם צרכיהם המורכבים של הארגונים החברתיים ושל קהל לקוחותיהם, כפי שיפורט בהמשך.

"הרגשתי כמו גננת": אתגר בגיוס המתנדבים

בראיונות עם מנהלי קשרי קהילה בארגונים העסקיים הם דיווחו כי מאחורי הקלעים של פעילות ההתנדבות הם חוו קושי מתמשך בגיוס העובדים להתנדב. על אף הניסיון להתאים את ההתנדבות ככל הניתן לאילוצים ולרצונות של העובדים, דוגמת אילוצי זמן ומרחק גיאוגרפי, מרבית העובדים בארגון לא ששו להתנדב. המרואיינים ייחסו לכך כמה סיבות: קושי רגשי הטמון במפגש עם אוכלוסיות היעד המורכבות של ההתנדבות; עומס בעבודה השוטפת; וכן עמדות ציניות כלפי מקום העבודה, אשר באו לידי ביטוי בעיקר בתקופות של משבר ארגוני. במקרים שנבדקו, למעט קבוצה קטנה של עובדים אשר התמידה בפעילות ההתנדבותית והפיקה ממנה סיפוק, מרבית העובדים בחברות העסקיות התקשו להתחייב אליה ולהתמיד בה לאורך זמן, בשל מגוון הסיבות שצוינו. מנהלת קשרי קהילה באחת החברות תיארה את התגובות של חלק מהעובדים להתנדבות:

היתה פה בארגון אווירה לא טובה... של ציניות. "טוב, יאללה, אתם רוצים לסמן איזה יו"י על תרומה לקהילה? עזבו אותנו". או "אם אני אצא אף אחד לא יעשה את העבודה בשבילי. אני לא אבזבז שלוש שעות מהחיים שלי... מישהו אחר כך יעשה את העבודה שלי? הם יצפו ממני להישאר אחרי שעות העבודה לסיים את העבודה שלי.

עקב הקושי בגיוס המתנדבים, נדרשו מנהלות קשרי קהילה בארגונים העסקיים לעסוק באופן שוטף בחיזור אחר מתנדבים מהארגון ובגיוסם באמצעות שיווק פנים-ארגוני אינטנסיבי, פנייה יזומה לעובדים ולמנהלים לגיוס מתנדבים ועוד. מנהלת קשרי קהילה באחת החברות אף השתמשה במילה "גננת" כדי לתאר את תפקידה:

זה כמו להיות גננת קצת. לנהל את האנשים ולדאוג שיגיעו אנשים, וזה לא פשוט. גם אלה שבאים אז "היום אני לא יכול", ו"מחר אני כן יכול". ו"אני יכול לבוא רק לחצי שעה", את יודעת, כל אחד והעניינים שלו... לכל אחד מעובדי החברה יש זימון ביומן

כל חודש. ומתוך עשרה אנשים שמוזמנים בכל שבוע מגיעים שניים, שלושה, מגיע אחד... אנחנו לא מתייאשים, כל שבוע אנחנו נזכיר לך שאתה לא שם.

אחד האמצעים שנוקטות הנהלות הארגונים כדי להתמודד עם הקושי בגיוס המתנדבים הוא חיוב של העובדים להגיע לפעילות. בחברת הנדל"ן, למשל, העובדים קיבלו בדואר האלקטרוני הודעות שהבהירו כי מבחינת הנהלת הארגון ההתנדבות היא חובה, וכל עובד קיבל ליומנו האישי זימון לתאריכים שבהם היה מצופה ממנו להגיע לפעילות. גם בשני מקרי החקר האחרים הופעלו על העובדים לחצים להשתתף. אלה נעו מניסיונות שכנוע ושיווק אגרסיבי של הפעילות ועד הנחיה מפורשת ולפיה ההשתתפות היא חובה. צעד זה הוביל אומנם לכך שבטווח המידי הגיעו לפעילות יותר עובדים, אולם מרביתם נשרו ממנה בתוך זמן קצר, והותירו אחריהם גרעין מצומצם של עובדים שהתמידו.

"יש לי איזושהי מצווה שאני עושה": תחושת סיפוק ומשמעות בקרב המתנדבים המתמידים

לצד הקושי שחוו הארגונים העסקיים בגיוס מתנדבים לפעילות, קבוצה קטנה של עובדים מכל ארגון נרתמה להתנדבות והתמידה בה. אותם המתנדבים אשר התמידו בפעילות ציינו תחושת סיפוק ושביעות רצון מההתנדבות, וכן חשו שהיא היתה משמעותית עבור אוכלוסיית היעד. במקרה החקר של הגינה הקהילתית, למשל, נוצרה בהדרגה היכרות בין הגרעין של המתנדבים שהתמידו בפעילות לבין מתמודדי הנפש המקבלים שירות בסניף, כפי שתיארה זאת אחת מהעובדות המתנדבות:

אחרי כמה פעמים הם זוכרים אותך. יש כאלה. ויש כאלה שהם יותר סגורים... ולאט לאט פתאום הם מגלים עוד סקרנות ועוד התעניינות. הם כאילו מגלים עולם חדש ואנשים חדשים, אז הם כן נפתחים... זה יפה לראות את זה, את השינוי שהם עוברים.

אותם המתנדבים אשר התמידו בפעילות דיווחו על מכלול של מניעים להתנדבות, חלקם זולתניים וחלקם פנימיים. המניעים הזולתניים שצינו המרואיינים נקשרו לרצון לתרום לחברה ולסייע לאחרים. המרואיינים חשו שהסיוע שהם נתנו לאוכלוסיות שהם פגשו – חולים כרוניים, מתמודדי נפש ובני נוער בסיכון – היה משמעותי, וחוו תחושה של סיפוק בעקבות הנתנה. כך מספרת אחת המתנדבות מחברת הנדל"ן:

המנהלת שלחה לכולם מייל על זה, וישר תפס לי ככה את העיניים, כי אני חושבת שזה משהו שהוא מאוד חשוב, להתנדב, לעזור, למי שצריך. אז באמת אני מקפידה כל פעם ללכת. ואפילו אם יש איזה משהו שאני לא יכולה אני אחליף, רק כדי להיות שם, כדי באמת, אני חושבת שזה משהו שהוא מאוד חשוב, כל העזרה לקהילה הזאת... בשניות הראשונות זה יכול קצת להרתיע, אבל אחר כך ברגע שהתחלנו את

הפעילות זה משתחרר... וזה שינוי גם שגרה בשבילם. נכון, הם באותו מקום, אבל פעם בשבוע הם רואים אנשים אחרים ממה שהם רואים ביום-יום שלהם.

המניעים הפנימיים שצינו המרואיינים נקשרו לרצון שלהם לגוון את שגרת יומם, למשל לצאת לטבע ולעסוק בגינון במקום לשבת במשרד ליד המחשב, להתנסות בחוויות חדשות ולפגוש קולגות ומנהלים באווירה אחרת. המרואיינים אף ציינו לטובה את העובדה שהארגון המעסיק שלהם מאפשר להם את הפלטפורמה להתנדב על חשבון שעות העבודה, כך שאינם צריכים לגלוש למרחב הפנאי, המוקדש למשפחה ולעיסוקים אחרים. אחד המנהלים בחברת הביטוח תיאר את משמעות ההתנדבות עבורו:

יש לי יומן, ויש לו נטיות להשתנות. אבל... זה לא משהו שאני מזיז... זה פעם בתקופה, יש לי איזו שהיא מצווה שאני עושה, והיא איתי, נשארת איתי... אתה יוצא עם session כזה כן מחוזק עם "עשיתי איזושהי מצווה", עשיתי איזושהו מעשה שהוא טוב. ויש את הפלטפורמה שמאפשרת לך את זה בצורה נוחה, בצורה שזה win-win להרבה מאוד צדדים.

המתנדבים ציינו בראיונות שההתנדבות חשפה אותם לעולמות תוכן חדשים שלא הכירו קודם לכן, ובכך שינתה את הפרספקטיבה שלהם באשר להיבטים מסוימים בחייהם. למשל, חלקם ציינו כי המפגש עם חולים תרם להם להעריך יותר את בריאותם שלהם, או שהמפגש עם אנשים החיים בעוני הציב להם נקודת מבט אחרת על השפע היחסי שהם נהנים ממנו. מתארת אחת המתנדבות מחברת הביטוח:

יש מפגשים שהם קשים. כשלוקחים ילד לטיפול וכל הדרך שומעים אותו מדבר על מה שהולך לקרות... זה משאיר לך לכל היום, לפעמים עצב, ולפעמים אפילו אתה יוצא ככה שמח בחלקך... מקבל פרופורציות על הקשיים בחיים... אני גם לומדת להעריך את זה שאני עם רכב, ואני יכולה ללכת ולנסוע לכל מקום שאני צריכה... רק להדגיש את העניין הזה של הקבלה בחזרה, של פרופורציות על החיים, מה שעושה לך מפגש כזה עם העזרה לאנשים בקושי הזה.

על אף חשיפה זו לתכנים ולקהלי יעד חדשים, ניתן היה לראות כי חלק מהמתנדבים ביטאו תפיסות סטיגמטיות ופטרוניות כלפי אוכלוסיית היעד, ואלה לא השתנו גם בעקבות הפעילות המשותפת. כך למשל, מתנדבת מחברת הנדל"ן נקטה גישה פטרונית כלפי מתמודדי הנפש, וגם עלה מדבריה שהיא אינה מבינה את מהותה של המוגבלות הנפשית:

דווקא את רואה שהם אנשים מאוד חמים, אנשים שמאוד... הם כמו מוח של ילד בן שלוש, אבל הם אנשים חמים בסופו של דבר, וכן רוצים ללמוד ולהשתפר. ולעשות שינוי. אולי בשניות הראשונות זה מרתיע, אבל אחר כך ברגע שהתחלנו את הפעילות זה משתחרר. את לוקחת אותם תחת חסותך, ואת עוזרת להם. את מגלה עולם ומלואו שם אצלם.

ההתנדבות מנקודת המבט של הארגון החברתי

"אנחנו אלה שצריכים להתגמש": ההתנדבות בעיני מנהלים ועובדים בארגונים החברתיים

בעלי התפקידים בארגונים החברתיים חידדו בראיונות בעיקר את היתרונות שבקליטת מתנדבים מארגונים עסקיים לארגון, אך עם זאת התייחסו גם למגבלות ולקשיים שבפעילות. היתרון המרכזי שהמתנדבים מביאים עימם טמון באפשרות להגדיל את כוח האדם ולהרחיב את מנעד השירותים שמציע הארגון החברתי. למשל, מנהלת באחת החוות החקלאיות ציינה שקבוצות המתנדבים שמגיעות לחווה הם כוח עבודה משמעותי ביותר לצורך העבודה החקלאית ועמידה ביעדי העבודה. נוסף על הסיוע הקונקרטי שמביאים איתם המתנדבים, חלק מהמנהלים שרואיינו ציינו אף הם כי עצם הנוכחות של המתנדבים בארגון שלהם היא משמעותית בעיניהם. עובדי חברות עסקיות שמגיעים לארגון החברתי נחשפים לתכנים שהארגונים החברתיים מבקשים לקדם. למשל, ההתנדבות בחוות החקלאיות חשפה את המתנדבים לנושאים של קיימות וחקלאות בשיתוף הקהילה. בדומה לכך, ההתנדבות בעמותה לבריאות הנפש חשפה את המתנדבים לאוכלוסיית מתמודדי הנפש ולחזון של העמותה לשילובם בקהילה, כפי שתיארה מנהלת סניף העמותה:

אני רציתי מכל המפגש הזה ליצור את השליחים הראשוניים שלנו... היה לי חשוב שיבואו ויתנדבו... כי לבוא ולהיות עם אנשים עם חולי נפשי זה לא הדבר הראשון שאתה בוחר לעשות... אבל היה לי חשוב שהם [המתנדבים] יבינו מה זה. וזה היה המסר של המפגש, משנה לי שתיבנו שאפשר לחיות עם זה ויש חיים מלאים... זה היה מאוד-מאוד מרגש.

מעבר לכך, עצם הנוכחות של המתנדבים נתפסה בעיני המרואיינים כביטוי של שותפות מצד הארגון העסקי, והתגייסות למטרות החברתיות של הארגון. כך למשל התייחס מנהל החווה החקלאית לקשר שלו עם חברת ההשקיה:

מאוד טבעי שהם יתמכו בנו, אני חושב... יש פה נוער, נוער קצה, הכי קצה שיש... ולהם יש להם את כל הציוד שצריך בשביל לעזור לזה... מהרגע הראשון שסיפרנו להם... הם החליטו שהם רוצים להיות שותפים הם לא רצו סתם לתת טפטפות, הם רצו להיות חלק מהסיפור הזה. לכן הם באו לפה, כל ה... שדרה הבכירה של הניהול, כולל המנכ"ל, ליום שלם של התנדבות... אז הם באו לפה, התיישבו על הברכיים, וסיקלו אבנים... וגם הביאו לפה משאית עם כל הציוד שהיינו צריכים.

ערך נוסף שייחסו המנהלים בארגונים החברתיים להתנדבות הוא האינטראקציה הישירה שנוצרה בין אוכלוסיות היעד שבטיפולם (אנשים עם מוגבלות נפשית, חולים כרוניים, נוער

בסיכון) לבין עובדי הארגון העסקי, הנתפסים כחלק מהחברה ה"נורמטיבית" וה"בריא"ה". למשל, מנהלת בעמותה לבריאות הנפש ציינה שמרבית המתמודדים הצורכים שירות בסניף נמצאים בדרך כלל באינטראקציה עם חולים כרוניים אחרים, או עם אנשי מקצוע מטפלים. המפגש שההתנדבות מזמנת עם עובדי חברה עסקית הוא אחת ההזדמנויות המעטות שלהם להיחשף גם לאוכלוסייה "מן השורה" בקהילה.

לצד היתרונות בעבודה עם המתנדבים מארגונים עסקיים, המנהלים והעובדים בארגונים החברתיים ציינו כי העבודה עם מתנדבים אלה דורשת מהם נכונות רבה להתגמש. כדי לקלוט את המתנדבים, הארגונים החברתיים נדרשים לקבל על עצמם את הדרישות השונות של הארגון העסקי ולהתאים את עצמם אליו. פשרה זו מתבטאת, למשל, בכך שאין באפשרותם לסנן מראש את המתנדבים שיגיעו לשירותיהם. במקרי החקר שנבדקו, המתנדבים גויסו על ידי מנהלות קשרי קהילה בארגונים העסקיים על בסיס היכרותן עם כוח האדם בארגון, אך ללא תהליך סינון שמכוון למידת התאמתם לפעילות ספציפית זו. נוסף על כך, המתנדבים לא עברו הכשרה מקצועית מעמיקה בנוגע לאוכלוסיות שהם צפויים לפגוש (למשל נוער בסיכון, אנשים עם מוגבלות נפשית). במקרה הטוב הם קיבלו ידע בסיסי על אוכלוסייה זו באמצעות מצגת שהועברה להם ושיחה עם מנהלת קשרי קהילה. לפיכך, האחריות לקלוט את המתנדבים, להכשיר אותם ולבחון את מידת התאמתם נותרת בידי הארגון החברתי, בלי יכולת ממשית להשפיע על ההיבטים הללו טרם הגעת המתנדבים לפעילות.

ביטוי נוסף של הצורך בגמישות נוגע לתדירות ההתנדבות. ההתנדבות מתבצעת על פי רוב בתדירות נמוכה, בשל אילוצי הזמן של עובדי הארגון העסקי. נוסף על כך, תקופות של עומס בארגון העסקי משפיעות על הזמינות של העובדים להגיע ולהתנדב. הארגונים החברתיים נדרשים להכיל את העלויות והמורדות בתדירות של ההתנדבות, ולהמתין עד שהמתנדבים ישובו ויתפנו אליהם, כפי שמתארת מנהלת באחת החוות החקלאיות:

עכשיו ככה יש ירידה טיפה בהתנדבות, וחבל... עצם ההתנדבות, זה לראות אותם, לפגוש אותם... בסוף הם חברה עסקית, והם צריכים לעבוד, והיה יום התנדבות, ביטלו. סבבה. אני מבינה את זה... כי נכון, יותר חשוב הפעילות העסקית שתצליח ואז יש פעילות חברתית. זה הכל, זה ביצה ותרנגולת.

במקרה של הגינה הקהילתית, היו גם מקרים שבהם מתנדבים לא הגיעו לפעילות ללא התראה מוקדמת, כפי שאירע באחת התצפיות שעשו החוקרים. נראה היה שהמתמודדים שקועים בעבודתם, וכלל לא הבחינו בכך שמתנדבי החברה העסקית לא הגיעו. בעקבות שאלה של אחת החוקרות בנושא פנה אליהם הגנן ושאל אותם אם הם חשים בחסרונם של המתנדבים. המתמודדים ענו בשלילה והמשיכו בעבודתם.

נוסף על חוסר היכולת לבחור את המתנדבים ולהיעדר העקביות בהתנדבות, לצורך גלגול גמישות אל מול הצרכים והרצונות של החברה העסקית יש השלכות על אופי ההתנדבות. כך

למשל, בעמותה לסיוע רפואי תכננו שהמתנדבים מחברת הביטוח ישתלבו במתן שירותי הסעות לחולים כרוניים שצריכים להגיע לבתי החולים לטיפולים. אולם המתנדבים התקשו לעמוד בהתנדבות מסוג זה, שדרשה מהם להתפנות להזמנות לפי קריאה, והעדיפו לבנות לוח התנדבות שמתוכנן זמן רב מראש. הפתרון שעלה במענה לצורך שלהם היה שבמקום להסיע חולים הם יסייעו לעמותה בהסעה של מתנדבות מטעמה הנוסעות לבתי החולים כדי לחלק מזון למאושפזים. אפיק זה של התנדבות הועיל אומנם במידה מסוימת לארגון החברתי, אולם לא ענה על הצורך המרכזי שלו. בדבריה של רכזת המתנדבים בעמותה נשמעת ביקורת מרומזת כלפי חברת הביטוח על כך שלא גילתה גמישות, ועל שהעמותה נאלצה להתאים במידת מה את עצמה לצורכיהם, במקום שהמתנדבים יהיו אלה שיתאימו את עצמם לצורכי העמותה:

כשהם אמרו שהם לא יכולים זה וזה, אז הלכנו על נושא מתנדבות... אז הלכנו על השעות האלה. לאט לאט אני למדתי עם הנהגים, הם אותי, ואני אותם. ו... עבדנו נפלא ביחד. אבל זה העניין שאנחנו צריכים להתאים את עצמנו לנוק. הוא לא צריך להתאים את עצמו אלינו.

בשניים מתוך שלושת מקרי החקר ההתנדבות הגיעה לסיומה באופן חד-צדדי, בעקבות שינויים בצרכים של החברה העסקית. כך למשל חברת הביטוח, לאחר 12 שנים של התנדבות בעמותה לסיוע רפואי, החליטה לרענן את הפעילות ולהתנסות במיזמים חדשים. החלטה זו לא הועברה באופן מסודר לרכזת המתנדבים בעמותה, והיא שמה לב שההתנדבות דועכת בהדרגה ושמנתדבים חדשים אינם משתבצים ללוח הסעות:

אני שמת לי לב שהנסיעות ירדו... צלצלתי, "מה קרה?", אמרתי "אני מקווה שישתדר... שבוע שעבר התקשרתי אליו [אחד המנהלים בחברה], אמרתי... "למה נתת לי גט?", כך פתחתי את השיחה. "חס ושלום, אבל את יודעת, אנשים כבר אמרו בוא נחליף משהו, 12 שנים אנחנו ביחד. בוא נחליף..." אחר כך אמרתי לה [לרכזת קשרי קהילה], "אולי בכל זאת". אז היא אמרה "תראי...". לא היה לה נעים כזה. אבל אמרתי "לא קרה שום דבר, עברנו שנים נפלאות ביחד"... הם החליטו ביניהם לעבור לדברים אחרים.

תהליך דומה של סיום ההתנדבות באופן חד-צדדי התרחש גם במקרה של הגינה הקהילתית, כאשר חברת הנדל"ן החליטה לסיים את ההתקשרות עם העמותה לבריאות הנפש. ההתקשרות הסתיימה לאחר שנה וחצי של פעילות, בעקבות משבר ארגוני בחברה. מנהלת הסניף בעמותה מתארת את הצער שנגרם לה עקב סיום הקשר, והאופן הפתאומי שבו הסתיים, בלא שהתבצע תהליך משמעותי של פרדה:

פתאום היתה איזושהי ירידה בכמות המתנדבים, ולחברה היו קשיים כספיים, ואז הם ככה התלבטו אם כן ממשיכים, לא ממשיכים. וזה קצת נגע בנו. אז אמרנו

"או.קיי, תעזבו רגע את הקטע של ההשקעה הכלכלית מעבר, תביאו את האנשים, תיתנו רק את השעות האלה, זה מה שחשוב לי"... זה מבחינתי משאב אדיר... ובסוף הסיום היה לי צולע... כל הנושא הזה של הפרדה מאוד התמסמס. ושם היה לי חבל שזה נגמר לא טוב... מבחינתי אני אוהבת לעשות סגירה... חבל גם בשביל המתנדבים... אלה שהשקיעו, ונורא רצינו להוקיר אותם. אז כן דאגנו לתת להם תעודות התנדבות.

מדבריהן של שתי המרואיינות עולה כי הצטערו עקב סיום ההתנדבות בטרם עת. רכות המתנדבים בעמותה לסייע רפואי מכנה את התקופה המשותפת עם המתנדבים "שנים נפלאות", ומנהלת הסניף בעמותה לבריאות הנפש מתארת את המתנדבים כ"משאב אדיר". ניתן ללמוד מכך שעל אף האתגרים המלווים את הפעילות של המתנדבים, והצורך של הארגון להתגמש כדי לקלוט אותם, המנהלות בארגונים החברתיים מברכות על נוכחותם ומכירות להם תודה על הפעילות המשותפת.

"הם מדברים בשפה אחרת": משמעות ההתנדבות בעבור לקוחות הארגונים החברתיים

ממצאי המחקר העלו שמבחינת לקוחות הארגונים החברתיים, המשמעות העיקרית של ההתנדבות היתה התוצר הקונקרטי שהופק בזכותה. למשל, מתמודדי הנפש שנתרמו מהגינה הקהילתית שהוקמה עבורם, או החולה שנעזר בהסעה של מתנדב לטיפול בבית החולים. תוצרים אלה תוארו על ידי לקוחות הארגונים החברתיים כבעלי משמעות רבה עבורם, והדבר בא לידי ביטוי הן בראיונות הן בחומרים המתועדים שנבדקו. אפשר לראות זאת למשל במכתב תודה נרגש שנשלח ממשפחה של חולה אל מתנדבים מחברת הביטוח:

לכל מתנדבי ומתנדבות חברת XXX הנכבדים, הנושאים על ליבם הרחום את מצוקת הזולת במסירות נפלאה... דלים המילים בפינו להביע ולו במעט את עוצם התרגשותנו מול פועלכם הכביר... אבינו היקר והדגול, שלדאבון ליבנו סובל זה שנים על רגליו במחלות קשות ובייסורים שלא יתוארו ובנוסף על זה הצורך לעבור מסכת ייסורים נוספת בהיטלטלות בדרכים כדי להגיע לרופאים ולבתי החולים בהם טופל... עד שהגעתם והושטתם את היד התומכת באהבה ובכבוד, בשמחה ובמאור פנים, במסירות שאין לה אח ורע... אין מילים שיביעו את עוצמת ההוקרה וההערכה אשר פועמת בליבנו על פעליכם הנפלאים. מן השמים תבורכו במלוא חופניים ברכה והצלחה בכל אשר תפנו.

לצד ההערכה לתוצר הקונקרטי שהופק בזכות ההתנדבות, לקוחות הארגונים החברתיים שרואיינו לא תיארו את האינטראקציה עם עובדי החברות העסקיות כמשמעותית במיוחד עבורם. בחלק מהמקרים הם אף לא ידעו את השם של החברה העסקית או את שמות

המתנדבים שהגיעו, לאור התחלופה ביניהם. גם במכתב התודה שצוטט לעיל ניתן לראות שהכרת התודה היא כללית כלפי המתנדבים מחברת הביטוח, ואינה מכוונת אישית למתנדב זה או אחר. בני הנוער המועסקים בחווה החקלאית אף תיארו חוויה שבה המתנדבים מגיעים באוטובוס ליום של כיף או קייטנה, ובדרך כלל אין להם מוטיבציה לעבודה הקשה הנדרשת בשדה. הנערים חוו את עובדי הארגון העסקי כמי שמגיעים "מעולם אחר", מתנהגים ומדברים אחרת מהמוכר להם, כפי שעולה מתיאורה של אחת הנערות המועסקות בחווה:

הם מדברים בשפה אחרת... של חכמים שאני לא מבינה... כל מיני מילים של מחשבים... כל דבר קטן כאילו שעשינו, הם דיברו בשפה מוזרה... כאילו שפה של טכנולוגיה כזה. "וואי, 'סתכל אחי, מה אפשר לעשות מזה? אפשר לפתח מזה", כאילו, כל דבר. ככה הראש שלהם עובד... ככה זה אנשים חכמים.

התחושה שמתארים המרואיינים, של מרחק ופער בינם לבין המתנדבים מהחברה העסקית, באה לידי ביטוי גם בתצפיות שנערכו במסגרת המחקר. למשל, בתצפית שנערכה באירוע התנדבות בגינה הקהילתית נראה היה שהמתנדבים מטעם החברה העסקית מתגודדים בקבוצה ועוסקים בשקט בעבודתם. הם דיברו מעט זה עם זה, אולם מיעוטו ליצור קשר עם המתמודדים. באינטראקציות מעטות שהתקיימו סביב צרכים פרקטיים (כגון, "אפשר בבקשה לקבל את המעדר") ניכר כי הם אינם מכירים את מתמודדי הנפש בשמותיהם. גם מבחינה חזותית בלט ההבדל בינם לבין המתמודדים: הם היו לבושים בבגדים מחויטים אשר התאימו להמשך יום עבודתם במשרד, אולם התאימו פחות לעבודת גינון. המתמודדים, לעומתם, לבשו בגדי יום-יום. ההתרשמות בתצפיות קיבלה חיזוק מדברי המרואיינים. אחת הרכוזות בעמותה לבריאות הנפש תיארה את הדברים מזווית מבטא:

רק עם מישהי אחת מהמתנדבים של החברה העסקית ראיתי ממש שיח... הייתי רוצה שהם יותר ירגישו בטוחים, המתמודדים, לעשות את השיח הזה. אני חושבת שזה בא משני הצדדים. אני חושבת שאולי גם המתנדבים מרגישים קצת חשש לגשת, לדבר... ואצל המתמודדים זה בא ממקום של סטיגמה עצמית, ומה יש לי לתת... אחת מהבנות בגינה אמרה לי "מה? מותר לי לדבר איתם?".

אחת המתמודדות הצורכת שירות בעמותה לבריאות הנפש תיארה את החוויה של הריחוק מזווית מבטא: "אני מרגישה שהם באים מבחוץ, אני עוד לא מרגישה את ההרגשה שזה ביחד עדיין, עוד לא הרגשתי את זה... עוד לא ראיתי שהחבר'ה ביחד איתנו".

מנהלת סניף העמותה לבריאות הנפש מתארת את יצירת הקשר בין הצדדים כתהליך התפתחותי המצריך זמן והשקעה מצד המתנדב, משום שהמתמודדים אינם ממהרים להיפתח וליצור קשר עם אנשים חדשים. אולם הצורך בהשקעה ובסבלנות בתהליך יצירת הקשר אינו עומד בהלימה עם הצורך של המתנדבים מהחברה העסקית לחוש סיפוק מיידי בפעילות:

לחבריה שלנו מאוד קשה להיפתח לאנשים זרים. אז כשהוא רואה אותך פעם ראשונה מגיעה, אז הוא לא ייצור קשר, וזה טבעי. אני גם לא מצפה שהוא ייצור קשר... בהתנדבות תמיד בן אדם רוצה לראות שהוא עוזר לאיזה מישהו במצוקה ומרים אותו. איזושהי פנטזיה... זה הסיפוק של הבן אדם, שהוא בא. כמו ב"יום מעשים טובים", הם באים, צובעים דירה... איזה יופי. אנחנו פה מדברים על משהו אחר. אנחנו מדברים על תהליך, אנחנו מדברים על משהו ארוך טווח. אנחנו מדברים בכלל על שינוי עמדות בסיסי... וזה מתחיל ממקום של חינוך. ולא ממקום של "באתי, עשיתי, הלכתי".

כאשר הסתיימה הפעילות המשותפת בגינה והמתנדבים פסקו מלהגיע, המתמודדים הגיבו לכך בשוויון נפש יחסי. בתחילה הם הגיבו לעזיבה של המתנדבים ושאלו מדוע הם לא מגיעים, ואחר כך המשיכו הלאה בשגרת יומם, כפי שמתארת מנהלת הסניף: "בשבוע הראשון הם שאלו. אחר כך הם המשיכו. זה כאילו מאוד מזכיר להם תהליכים שהם קורים כל החיים. אנשים נכנסים להם לחיים, יוצאים להם מהחיים. יש תחלופת מטפלים, יש תחלופת אנשי צוות..."

הממצאים הצביעו אפוא על כך שהתוצרים של ההתנדבות, ולא האינטראקציה הישירה עם המתנדבים, הם הרכיב החשוב בשיתופי הפעולה מנקודת מבטם של לקוחות הארגונים החברתיים. מהממצאים עולים הבדלים בין מנהלי הארגונים החברתיים, המייחסים לנוכחות האישית של המתנדבים ולמפגש הישיר שלהם עם אוכלוסיית היעד חשיבות לקידום המטרות של הארגון, לבין לקוחות הארגונים החברתיים, אשר מבחינתם התוצר הקונקרטי של ההתנדבות הוא המשמעותי בקשר, ולא נוכחותו של המתנדב.

5. דיון

בחלק זה יידונו ממצאי המחקר בחלוקה לשני תתי-פרקים עיקריים. החלק הראשון יתמקד בממצאים הנוגעים למשמעות ההתנדבות בעבור הארגון העסקי והעובדים המתנדבים. חלק זה יעסוק בחוויות המתנדבים ובפערים בין ההגדרה המסורתית של התנדבות, המתבססת על פעילות וולונטרית הנעשית למען האחר, לבין התופעה של התנדבות עובדים, אשר עשויה לכלול רכיבים של לחץ וכפייה מצד המעבידים. החלק השני יתמקד במפגש ההתנדבות מייצרת בין עובדי החברות העסקיות לבין לקוחות הארגונים החברתיים, ובאתגרים באינטראקציה בין הצדדים. בסיום יידונו השלכות הממצאים לתאוריה ולפרקטיקה, תרומת המחקר ומגבלותיו.

”מהנדסים התנדבות”: התנדבות עובדים מנקודת המבט של הארגון העסקי ועובדיו

מודלים מקובלים של התנדבות בספרות מגדירים התנדבות כפעולה הנעשית למען האחר, מתוך רצון חופשי וללא קבלת תמורה חומרית (Cnaan et al., 1996; Haski-Leventhal, 2009). ממצאי המחקר מצביעים על כך שמתוך שלושת המאפיינים הללו של התנדבות, שני המאפיינים האחרונים אינם בהכרח מתקיימים ביוזמות של התנדבות עובדים. ראשית, בחלק מהמקרים ההתנדבות אינה מתבצעת מרצונו החופשי של המתנדב. הארגונים העסקיים הפעילו על העובדים לחצים להגיע לפעילות. לחצים אלה נעו על פני רצף: החל בשליחת תזכורות בדואר אלקטרוני, עבור דרך שיווק אגרסיבי של הפעילות, וכלה באמירה מפורשת מצד הנהלת הארגון שהשתתפות היא חובה. פרקטיקות אלה מעלות דילמות אתיות בדבר האפשרות של הארגון העסקי לאלץ את עובדיו לקחת על עצמם משימות שהן מעבר לתפקידים כפי שהוא מוגדר בחוזה העבודה שלהם בארגון, ולדרוש מהם לייצג את החברה באמצעות התנדבות בקהילה (גליה, 2017; Barkay, 2012). שנית, התנדבות מטעם העבודה מתבצעת בדרך כלל במהלך יום העבודה, והעובד מקבל שכר עבור זמן ההתנדבות (בהתאם לגובה שכרו), ומכאן שהוא מקבל בעבורה תגמול חומרי. לפיכך, נראה שקיים פער ניכר בין התופעה התאגידית של התנדבות עובדים לבין ההגדרה המסורתית המקובלת של המונח התנדבות. התנדבות עובדים מתבצעת כיוזמה של המעביד, ומתייחסת לעובדים, כולל הזמן שלהם והמיומנויות שלהם, כאל משאב ארגוני. המעביד הוא אשר למעשה ”מנדב” משאב ארגוני משמעותי בכך שהוא תורם את שעות העבודה של עובדיו לטובת פעילות חברתית בקהילה. בכך הוא משתמש בעובדי הארגון לפעילות פילנתרופית שיש בה כדי לחזק את המוניטין של העסק.

בניתוחו את תרבות ההי-טק האמריקנית טען קונדה (2000) כי חברות משתמשות בסמלים ובטקסים דוגמת אירועי חברה, מתנות אישיות עם לוגו החברה ונופשים משפחתיים כאמצעי לייצר שליטה בעובדיהן. הוא רואה במהלך זה ניסיון מניפולטיבי של הארגונים לנכס לעצמם שליטה גם בעולם הרגשי של עובדיהם, ובכך לטשטש הבדלים בין המרחב התעסוקתי שלהם לבין המרחב האישי. קונדה טבע את הביטוי **מהנדסים תרבות** כדי לתאר תהליך זה המתקיים בארגונים. בהשאלה, אפשר לטעון כי התנדבות עובדים היא ניסיון של הארגונים העסקיים **להנדס התנדבות**. הארגונים העסקיים רוצים להיראות טוב הן בעיני הקהילה העסקית הן בעיני הציבור הרחב הן בעיני עצמם, ומשתמשים לצורך כך בעובדי הארגון כמתנדבים. פעילות זו מאפשרת להם לייצא החוצה ולהבליט בתוך הארגון פנימה דימוי חיובי רצוי של עובדי הארגון. כך למשל אמר אחד ממנהלי אחריות תאגידית בריאיון: ”אני רוצה שהעובדים שלי יהיו אנשים חברתיים”. ניתן לראות בכך ניסיון ”להנדס” את עובדי החברה כך שיתאימו לדימוי שהארגון רוצה לאמץ לעצמו, הן כתרבות ארגונית כלפי פנים הן כיחסי ציבור כלפי חוץ. תהליך מסוג זה, לפי משנתו של קונדה, מייצר לארגונים העסקיים מידה רבה יותר של שליטה במרחב האישי של העובד, והוא נדרש לגייס חלקים רגשיים מתוך עצמו לטובת התנדבות שלא הוא בחר בה ושאינה בהכרח תואמת את השקפת עולמו והעדפותיו.

לצד תפיסות ביקורתיות אלה כלפי התנדבות עובדים, אפשר להתבונן על התופעה גם מזווית אחרת – ניסיון אותנטי של הארגונים העסקיים להטמיע בארגון ערכים חברתיים וסביבתיים חיוביים, כחלק מתפיסות של אחריות תאגידית ומחויבות לרווחת הקהילה (Haski-Leventhal, 2018). בראיונות עם מנהלים בארגונים העסקיים הם תיארו את המניעים המוסריים העומדים מאחורי יוזמות ההתנדבות, ואת החשיבות שהם מייחסים להן כאמצעי לתרום לאוכלוסיות מוחלשות בקהילה. ההתנדבות נתפסת בעיניהם גם כדרך של הארגון "להחזיר לקהילה", כפי שאמרה אחת ממנהלות קשרי קהילה שרואיינו. גם בנייתו של חומר ארגוני, דוגמת תכתובות דוא"ל פנימיות, עלה שהחברות העסקיות מייחסות חשיבות רבה לפעילות זו, ומשקיעות זמן, מאמצים ומשאבים חומריים כדי לתמוך בה ולגייס מתנדבים.

בדומה ליחס החיובי להתנדבות מצד המנהלים שרואיינו, גם העובדים המתנדבים שרואיינו תיארו תחושה של שליחות חברתית בהתנדבות. הם חוו את ההתנדבות כפעילות משמעותית הן עבור אוכלוסיית היעד הן עבור עצמם, פעילות המייצרת תחושת סיפוק ומשמעות לצד אפשרות לגוון את שגרת היום. נוסף על כך, המתנדבים שהתמידו ציינו לחיוב את העובדה שמקום העבודה מאפשר להם את הפלטפורמה להתנדב דרך מקום העבודה, כך שההתנדבות מתאפשרת ללא פגיעה בזמן הפנוי המוקדש לפנאי ולמשפחה. אמירות חיוביות אלה בנוגע להתנדבות עומדות בהלימה עם הספרות האקדמית בנושא התנדבות עובדים, אשר ברובה מבליטה את התועלות של ההתנדבות בעבור העובדים המתנדבים, הן ברמה האישית הן ברמה הארגונית (Caligiuri et al., 2013; Haski-Leventhal, 2018; Rodell, 2013).

ממצאי המחקר מראים אפוא שהתנדבות עובדים היא תופעה מורכבת, אשר פנים רבות לה. מצד אחד, החברות העסקיות מפעילות על עובדיהן לחץ להשתתף בהתנדבות, וכך במובן מסוים הן מנסות לעצמן את רגישותם של העובדים לטובת קידום יחסי ציבור שלהן. מצד אחר, אי אפשר להתעלם מכך שהמניעים של מנהלי האחריות התאגידית אשר יוזמים את ההתנדבות, וכן המניעים של העובדים המתנדבים, הם בדרך כלל מניעים מוסריים, ויש להם רצון כן לתרום לאוכלוסיות פגיעות בקהילה. נראה אם כן שמניעים ורצונות שונים מתקיימים זה לצד זה ומשלימים זה את זה. התנדבות עובדים, בדומה להתנדבות מסורתית בקהילה, עשויה להיות בעלת משמעות חיובית עבור המתנדבים והארגון אם היסוד המניע אותה הוא וולונטרי ולא כפוי, ועומד בהלימה עם נטיית ליבם של המתנדבים.

"מפגש בין עולמות" או יקומים מקבילים? המפגש בין המתנדבים לבין לקוחות הארגונים החברתיים

התנדבות עובדים מייצרת מרחב שמתקיים בו מפגש ישיר בין שתי קבוצות שהן לכאורה רחוקות זו מזו – מתנדבים מארגונים עסקיים ולקוחות ארגונים חברתיים. מפגש זה מתואר גם על ידי אנשי מקצוע בשדה וגם בספרות במטאפורה "מפגש בין עולמות" (Shachar et al.,)

(2018, p. 97). בצד אחד נמצאים עובדי המגזר העסקי, הנתפסים כאוכלוסייה "מצליחה" (כדברי אחת הנערות המרואיינות). בצד אחר נמצאות אוכלוסיות פגיעות הצורכות שירותי רווחה בארגונים החברתיים – כגון נוער בסיכון, חולים כרוניים ואנשים עם מוגבלות נפשית.

במחקרם על שיתופי פעולה בין ארגונים חברתיים ועסקיים בשוויץ מצאו סמואל ואחרים (Samuel et al., 2016) כי לקוחות הארגונים החברתיים הביעו רצון בתקשורת פתוחה והדדית עם מתנדבים מארגונים עסקיים, והביעו אכזבה במקרים שציפיתם נכזבה. גם במחקר זה חלק מהמרואיינים, למשל לקוחות של העמותה לבריאות הנפש או בני הנוער בחווה החקלאית, דיווחו על חוויה של ריחוק מצד המתנדבים ועל תחושה שהם מגיעים "מעולם אחר", לבוש שונה והם מדברים בשפה אחרת. לאור פערים אלה עולה השאלה אם המפגשים שהתנדבות מייצרת בין הקבוצות השונות אכן מזמנים אפשרות לאינטראקציה משמעותית ולניפוץ סטיגמות הדדיות. על פי ממצאי המחקר שתוארו להלן, נדמה כי מדובר בציפייה מוגזמת.

אחד הגורמים האפשריים לקושי ביצירת אינטראקציה משמעותית בין הצדדים הוא חוסר ההיכרות של מרבית מעובדי המגזר העסקי עם קהל היעד של הארגונים החברתיים, המורכב ברובו מאוכלוסיות מוחלשות הסובלות מעוני, מוגבלות, סטיגמה והדרה חברתית (מדהלה ואחרים, 2018). חוסר ההיכרות המקדימה עם אוכלוסייה זו, לצד היעדר הכנה מעמיקה לקראת המפגש שמייצרת ההתנדבות, הובילו לנתק בתקשורת שקשה לגשר עליו בפעילות שהיא חד-פעמית וקצרת מועד. הסבר נוסף לקושי באינטראקציה טמון ככל הנראה בכך שחלק מהמתנדבים מהחברה העסקית הגיעו למפגש בעקבות לחץ או כפייה מצד הארגון המעסיק. מעבר לדילמות האתיות של צעד זה בהיבט של התנהלות הארגון העסקי כלפי עובדיו, נראה שעשויות להיות לכך השלכות בעייתיות גם בעבור הארגון החברתי ולקוחותיו. אלה נאלצו לקלוט לשורותיהם ספק "מתנדבים", אשר חלקם הגיעו ללא מוטיבציה ורצון כן להשתתף בפעילות ולייצר תקשורת כנה עם אוכלוסיית היעד – שלא נחשפו אליה ושאינן להם היכרות איתה. מצב זה השפיע על האווירה במהלך הפעילות ועל האפשרות של הצדדים לקיים תקשורת פתוחה ויעילה. אפשר היה לראות זאת בתצפיות שערכו החוקרים, ובהן המתנדבים והמשתייכים לאוכלוסיית היעד עמדו בשתי קבוצות מרוחקות זו מזו ומיעטו לקיים ביניהם תקשורת. אחת העובדות בארגון החברתי אף אמרה על העובדים המתנדבים: "זה הרגיש לי קצת שמחייבים אותם".

במחקר זה, להבדיל ממחקרם של סמואל ואחרים (Samuel et al., 2016), לא נמצא כי לקוחות הארגונים החברתיים התאכזבו ממיעוט האינטראקציה עם עובדי הארגונים העסקיים שהגיעו להתנדב. מהראיונות עלה שעבורם התוצר הקונקרטי שקיבלו באמצעות ההתנדבות, כגון הגינה שהוקמה או ההסעה שנוקקו לה – היה התועלת שביקשו להשיג, ואילו לאינטראקציה הישירה עם המתנדבים לא היתה חשיבות רבה מנקודת מבטם. ממצאים אלה מצביעים על פער משמעותי בין האופן שבו המתנדבים מהארגונים העסקיים והנהלות הארגונים תופסים את הפעילות המשותפת, לבין האופן שבו הלקוחות של הארגונים

החברתיים תופסים אותה. המתנדבים נוגעים לרגע בחייהם של הלקוחות וחווים זאת כנגיעה משמעותית המעניקה להם סיפוק ותחושה שיש לתרומתם חשיבות. המנהלים בשני הארגונים – העסקי והחברתי – רואים חשיבות בפעילות של התנדבות עובדים, כל ארגון מסיבותיו הוא, ומעוניינים לשמר אותה. אולם נראה שעבור לקוחות הארגונים החברתיים – שהם קהל היעד של ההתנדבות – מדובר בפעילות ספוראדית שגם אם היא מספקת הפגה של שעות אחדות, או סיוע קונקרטי הנחוץ באותו הרגע, הרי אין לה משמעות רבה לשגרת חייהם.

זאת ועוד, ממצאי המחקר הראו שהדעות הקדומות והסטיגמות של המתנדבים כלפי אוכלוסיית היעד לא השתנו בעקבות המפגש בין הצדדים. מחד גיסא, המרואיינים מהחברות העסקיות ציינו כי המפגש עם צרכני השירות בעמותות היה משמעותי בעבורם, ואף שינה במידה מסוימת את הפרספקטיבה שלהם על היבטים מסוימים בחייהם – דוגמת האפשרות להעריך את בריאותם שלהם ואת מצבם הכלכלי. מאידך גיסא, מרביתם המשיכו לנקוט שיח פטרוני כשתיארו את לקוחות הארגונים החברתיים שפגשו, והשתמשו במילים כגון "אנשים מסכנים" או "לקחנו אותם תחת חסותנו". מכאן, שאף שהמנהלים שרואיינו סברו כי אחת ממטרות ההתנדבות היא הפחתה של סטיגמות ודעות קדומות, הרי פעילות זו אינה מצליחה להביא לדיאלוג משמעותי בין המתנדבים לבין מושאי ההתנדבות, ואינה תורמת לניפוץ סטיגמות כלפי אוכלוסיות מוחלשות הסובלות מהדרה חברתית. היעדר הכנה מספקת לקראת המפגש, לצד התדירות הנמוכה של המפגשים והתחלופה המתמדת של המשתתפים, אינם מאפשרים לפתח אינטראקציה החורגת מגבולות של שיח ראשוני. זאת ועוד, בתצפיות בפעילות המשותפת של הצדדים ניכר שהמתנדבים מתגודדים בצד אחד של החדר ואוכלוסיית היעד בצד השני, והתקשורת בין הצדדים היא מינימלית. אפשר אפוא לומר שבמפגש בין שתי הקבוצות נותר כל צד ב"עולם שלו" – בין שברמה הפיזית בין שברמה המנטלית. ממצאים אלה ממחישים כי המטאפורה מפגש בין עולמות, אשר שגורה בפרקטיקה ובספרות לתיאור המפגש בין הצדדים (Shachar et al., 2018), אינה מאפיינת את הנעשה בשדה זה במתכונת הנוכחית של ההתנדבות. מטאפורה מתאימה יותר תהיה "יקומים מקבילים", הפועלים זה לצד זה אך אינם נפגשים. לכל היותר, הפעילות מאפשרת הצצה חטופה זה בעולמו של זה, ולאחריה כל צד חוזר לעולמו בלי שחל שינוי משמעותי בעמדותיו.

6. סיכום

מחקר זה בחן את משמעות התופעה של התנדבות עובדים בעבור כלל הגורמים השונים המעורבים בה – מנהלים, עובדים, מתנדבים ולקוחות הארגונים החברתיים, וחשף את הפרקטיקות הנהוגות "מאחורי הקלעים" של פעילות זו. מרבית הספרות האקדמית בתחום של התנדבות עובדים מבליטה את התועלות של התופעה, ואף רואה בה ניצחון משולש (win-win).

(win-win), על בסיס ההנחה שהיא מועילה לשלושת בעלי העניין המעורבים: לארגון העסקי, לעובדים המתנדבים ולארגון החברתי בקהילה, שהוא מושא ההתנדבות (Caligiuri et al., 2013; Haski-Leventhal, 2018). בדומה לכך, גם בעלי התפקידים שרואינו במחקר, מנהלים ורכזים בשני הארגונים, הבליטו בדבריהם את ההתנדבות כפרויקט בעל חשיבות עבור הארגונים. המרואיינים בארגונים העסקיים הבליטו את ההתנדבות כפרקטיקה שיש בה תרומה ממשית לקהילה, והמרואיינים בארגונים החברתיים הבליטו את חשיבות הקשר עם המתנדבים המגיעים מחברות עסקיות, ואת האינטראקציה הנוצרת בינם לבין הלקוחות של הארגונים.

ממצאי המחקר הראו כי ההתנדבות אכן עשויה להיות כרוכה בתועלות מסוימות וקונקרטיות לארגון החברתי. התוכניות של ההתנדבות מציעות לארגונים החברתיים ולקוחותיהם תועלות קונקרטיות או סיוע נקודתי, דוגמת הקמת גינה או הסעת חולה לטיפול. ההתנדבות מאפשרת לארגון גישה למשאבים נוספים של כוח אדם, ומתלווה אליה האפשרות לחשיפה של הארגון ותכניו לעובדי המגזר העסקי. עם זאת, הממצאים מעידים שיש להתייחס בהסתייגות מה לתפיסות חיוביות אלה של התנדבות עובדים, ולהתבונן בה ובתוצריה במבט מפוכח. ההתנדבות כרוכה בצורך של הארגון החברתי להתגמש, להתפשר ולהתאים את עצמו לצורכי הארגון העסקי, מבחינת מהות ההתנדבות ותדירותה. אשר לתועלות שמציעה ההתנדבות, הממצאים מעידים כי מדובר בתועלות צנועות, בהיקף מוגבל, שאין בהן כדי לשנות מן היסוד סטיגמות של הצדדים זה על זה. במתכונת האפיוודית שבה ההתנדבות מתקיימת, בדרך כלל, אין בה כדי להניב תרומה משמעותית וארוכת-טווח למציאות חיים של לקוחות הארגונים החברתיים.

ממצאים אלה מיתרגמים להשלכות יישומיות עבור העוסקים במלאכה של ניהול התנדבות עובדים בשדה. כדי לייצר התנדבות בעלת משמעות רבה יותר עבור הארגונים החברתיים ולקוחותיהם, נדרש שינוי מהותי בהבניה שלה. ראשית, נדרשת מידה רבה יותר של הכנה בקרב עובדי המגזר העסקי לקראת ההתנדבות: היכרות מקדימה עם אוכלוסיית היעד ומאפייניה, הכנה לאתגרים הצפויים בהתנדבות, ותיאום ציפיות הדדי. שנית, מומלץ לבחור באפיק התנדבות אשר עומד בהלימה עם נטיות ליבם של העובדים המתנדבים, כדי שיבואו לפעילות מרצונם החופשי, ולא תידרש הפעלת לחץ מצד הארגון המעביד. שלישית, כדי לשבור את המחיצות הקיימות בין הצדדים נדרשת מידה רבה יותר של מחויבות לפעילות של התנדבות, וזו צריכה להתקיים לאורך זמן, בתדירות גבוהה, ועם דמויות יציבות שאינן מתחלפות. התנדבות מסוג זה תעמוד בהלימה רבה יותר עם צורכיהם של הארגונים החברתיים ושל אוכלוסיות היעד שלהם – אנשים עם מוגבלות, נוער בסיכון, חולים כרוניים ואחרים (Roza et al., 2017; Samuel et al., 2016).

תרומת המחקר היא בהפניית הזרקור אל תופעת ההתנדבות של עובדי חברות עסקיות בארגונים חברתיים, תופעה אשר בשנים האחרונות נעשית רווחת בעולם וגם בישראל, אך קיבלה בישראל התייחסות מחקרית מועטה. המחקר מסייע בהבנת הדינמיקה הארגונית,

הבין-ארגונית והבין-אישית אשר מרכיבות יחדיו את התופעה של התנדבות עובדים, ומציע התייחסות הוליסטית לנקודות המבט של כלל בעלי העניין המעורבים בה: מנהלים, עובדים ולקוחות הארגונים החברתיים. ממצאי המחקר מאפשרים התבוננות מפורטת בתופעה הנחקרת: בחינה של יתרונות של ההתנדבות בעבור בעלי העניין השונים, לצד הכרה במגבלותיה עקב ריבוי האילוצים הקיימים בשדה. בהיבט התאורטי, המחקר מציע דרך אחרת להתבוננות בתופעה של התנדבות עובדים, ומבליט את המאפיינים הייחודיים שלה בהשוואה להגדרות המסורתיות של התנדבות בספרות. כפי שעולה מהמחקר, התנדבות עובדים אינה מתבצעת רק מתוך מניעים אלטרואיסטיים, אלא מונעת במידה רבה מהפעלת לחץ על ידי המעסיקים, בתהליך שכינינו "הנדסה" של התנדבות בקהילה. לצד התרומה התאורטית, יש בממצאי המחקר השלכות יישומיות לפרקטיקה אפקטיבית של ניהול התנדבות עובדים, כפי שנדונו להלן.

לצד תרומתו של המחקר, יש בו גם מגבלות. מדובר במחקר איכותני המבוסס על כמה חקרי מקרה ועל מדגם קטן של נחקרים. על כן מומלץ להמשיך את העיסוק המחקרי בתחום של התנדבות עובדים תוך הגדלת היקף המדגם ולכלול בו יותר מרואיינים וארגונים. מגבלה נוספת קשורה בכך שהמחקר מבוסס בעיקר על ראיונות, ואלה כרוכים בסיכון להטיית תשובותיו של המרואיין, מתוך נטייה לרצייה חברתית (Collins et al., 2005). מגבלה זו עלולה אף להתעצם עקב קיום המפגש עם מרבית המרואיינים בארגון שהוא מקום עבודתם. כדי להתמודד עם מגבלה זו הוצלבו הנתונים בין המרואיינים השונים, וכן אל מול נתונים שנאספו בכלים אחרים – התצפיות והחומר הארגוני.

מקורות

- גליה, ר' (2017). הצד האנושי של המטבע: הבניית העצמי של עובדים מתנדבים בתאגיד בנקאי בישראל. **מגמות**, נב(1), 97–132.
- דושניק, ל' וצבר-בן יהושע, נ' (2016). אתיקה של מחקר איכותני. בתוך נ' צבר-בן יהושע (עורכת), **מסורות וזרמים במחקר האיכותני** (עמ' 217–235). מכון מופ"ת.
- לימור, נ' (2010). אחריות חברתית של עסקים: סקירה היסטורית קצרה. **ביטחון סוציאלי**, 83, 19–80.
- מדהלה, ש', אלמוג-בר, מ' וגל, ג' (2018). **עמותות בתחום הרווחה בישראל: תמונת מצב**. מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- מעלה (2020). **דירוג החברות לשנת 2020**.
- קונדה, ג' (2000). **מהנדסים תרבות: שליטה ומסירות בחברת היי-טק**. חרגול.

- קסן, ל' וקרומר-נבו, מ' (2010). מבוא לניתוח נתונים איכותניים. בתוך ל' קסן ומ' קרומר-נבו (עורכות), **ניתוח נתונים במחקר איכותני** (עמ' 1-16). אוניברסיטת בן-גוריון.
- רובינשטיין, ד' (2005). אצלנו חובה להתנדב בעבודה: חופש ההתארגנות ומעורבות עובדים כפויה לאחר התפוצצות הבועה** (עבודת גמר לתואר מוסמך). אוניברסיטת תל-אביב.
- שלסקי, ש' ואלפרט, ב' (2007). דרכים בכתיבת מחקר איכותני: מפירוק המציאות להבנייתה כטקסט**. מכון מופ"ת.
- Augilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the "s" back on corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Barkay, T. (2011). When business and community meet: A case study of Coca-Cola. *Critical Sociology*, 39(2), 277-293.
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: Soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 48-62. <https://doi.org/10.1177/0896920511423112>
- Booth, J. E., Park, K. W., & Glomb, T. M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227-249. <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. (2013). Win-Win-Win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs and business units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860. <https://doi.org/10.1111/peps.12019>
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383. <https://doi.org/10.1177/0899764096253006>
- Collins, M., Shattell, M., & Thomas, S. P. (2005). An exploration of problematic interviewee behaviors in qualitative research. *Western Journal of Nursing Research*, 27(2), 188-199. <https://doi.org/10.1177/0193945904268068>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.

- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589–615. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>
- Haski-Leventhal, D. (2009). Altruism and volunteerism: The perceptions of altruism in four disciplines and their impact on the study of volunteerism. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 39(3), 271–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2009.00405.x>
- Haski-Leventhal, D. (2018). *Strategic corporate social responsibility*. Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3), 925–945. <https://doi.org/10.2307/20159342>
- Nave, A. C., & Do Paço, A. (2013). Corporate volunteering: An analysis of volunteers' motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), 31–43. <https://doi.org/10.1108/20412561311324050>
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611>
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 42(1), 55–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Roza, L., Shachar, I., Meijs, L., & Hustinx, L. (2017). The nonprofit case for corporate volunteering: A multi-level perspective. *The Service Industries Journal*, 37(11–12), 746–765. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1347158>
- Samuel, O., Roza, L., & Meijs, L. (2016). Exploring partnerships from the perspective of HSO beneficiaries: The case of corporate volunteering. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 220–237. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1117552>
- Samuel, O., Wolf, P., & Schilling, A. (2013). Corporate volunteering: Benefits and challenges for nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(2), 163–179. <https://doi.org/10.1002/nml.21089>

- Schiller, R. S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: An NPO-centric view and typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942–962.
<https://doi.org/10.1177/0899764012471753>
- Shachar, I. Y., Hustinx, L., Roza, L., & Meijs, L. (2018). A new spirit across sectors: Constructing a common justification for corporate volunteering. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 5(1–2), 90–115.
<https://doi.org/10.1080/23254823.2018.1435293>
- Stake, R. E. (2008). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 119–149). Sage.
- Van Schie, S., Gautier, A., Pache A. C., & Güntert, S. (2018). What keeps corporate volunteers engaged: Extending the volunteer work design model with self-determination theory insights. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 693–712.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3926-y>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.