

# פרקטיקות ניהול משאבי אנוש בארגוני שירותי אנוש ללא כוונות רווח:

## השפעה על רמת התחלופה של מתנדבים

מרינה זמסקי

### תקציר

תהליכים כלכליים, חברתיים ודמוגרפיים המתרחשים בעשורים אחרונים מעצבים מחדש את פני ההתנדבות. ארגוני המגזר השלישי מושפעים מתחרות עם ארגונים עסקיים ומצמצום משאבים כספיים. הם נאלצים להסתמך יותר ויותר על כוח עבודה התנדבותי ולפתח אסטרטגיות וטקטיקות ניהוליות, לעתים קרובות מושרות משיטות ניהול עסקיות, המתאימות לתנאי הסביבה המשתנים. הארגונים משקיעים משאבים רבים בגיוס ופיתוח מתנדבים, אפוא תחלופה גבוהה עלולה לגרום נזק ולפגוע ביכולת הארגון להשיג את מטרותיו. שימור מתנדבים ותחלופה מהווים אתגר-מרכזי בניהול מתנדבים. המחקר הנוכחי עוסק בשאלה, האם ארגוני שירות ללא כוונות רווח משתמשים בפרקטיקות ניהול משאבי אנוש המכוונות להפחתת תחלופת המתנדבים. המחקר התבסס על נתונים שנאספו באמצעות שאלונים למנהלים בארגוני שירותי אנוש ללא כוונות רווח בישראל. על בסיס מחקרים קיימים בתחום פרקטיקות ניהול משאבי אנוש ובתחום ניהול מתנדבים נבחרו פרקטיקות התאמת תפקיד למתנדב, אוריינטציה והכשרה לפני כניסה לתפקיד והכשרה במהלך ההתנדבות. המחקר בחן קשר בין פרקטיקות ניהול משאבי אנוש האלה לבין שיעור תחלופת המתנדבים. תוצאות המחקר מראות כי קיים קשר שלילי בין פרקטיקות התאמת תפקיד למתנדב ואוריינטציה והכשרה לפני כניסה לתפקיד לבין רמת התחלופה, במיוחד אם תהליך אוריינטציה מתבצע בצורה קבוצתית. לעומת מחקרים קודמים, הקשר בין הכשרה במהלך ההתנדבות לבין רמת התחלופה לא נמצא מובהק. כמו כן, נמצאה השפעה משמעותית של גודל וגיל הארגון על שיעור תחלופת המתנדבים ועל יישום פרקטיקות ניהול משאבי אנוש בארגונים ללא כוונות רווח. המודל המוצע מאפשר לנבא שיעור תחלופת מתנדבים על סמך פרקטיקות התאמת תפקיד למתנדב ואוריינטציה, וגודל הארגון. המודל מדגיש השפעה משמעותית של פרקטיקות ניהול המסיעות בתהליך אינטגרציה של מתנדב לארגון.

ממצאי המחקר תורמים להבנה מעמיקה יותר של הגורמים הארגוניים המשפיעים על תחלופת המתנדבים ושל תהליכי התאמת שיטות ניהול יעילות לניהול ארגונים ללא כוונות רווח. המחקר תורם לידיע בתחום פרקטיקות לניהול משאבי אנוש בסוגים שונים של ארגונים, לרבות ארגוני שירותי אנוש, מרחיב את

רשימת תחומי ההתעניינות ולראשונה בוחן קשר בין שימוש בפרקטיקות אלה בתנאים מיוחדים של ארגוני שירות ללא כוונות רווח, המפעילים מתנדבים, לבין שיעורי התחלופה מנקודת מבט ארגונית.