****

**אוניברסיטת חיפה המכללה לביטחון לאומי**

**בית הספר למדעי המדינה מחזור מ"ה 2017-2018**

# **הצעת מחקר לעבודה שנתית במב"ל**

# **שם החניך:** תנ"ץ איילת ירוחם

# **נושא העבודה:**

# המתח הקיים בין התמורות באפיוני משטרת ישראל כארגון הירארכי-מסורתי לבין השינויים בצרכי ההון האנושי והשפעתם על תצורות ההעסקה ואסטרטגיות תכנון, ניהול וגיוס כוח אדם.

**רקע:**

השינויים הסביבתיים והטכנולוגיים בישראל, לצד מגמות גלובליות ותרבותיות, גורמים לגידול בביקוש לשירותים ציבוריים כדוגמת: שירותי ביטחון, משטרה, רווחה, בריאות, חינוך. כל אלה מובילים להעלאת ציפיות הציבור מרמת ומאיכות השירות שהוא מקבל.

ארגונים הירארכיים, ציבוריים וביטחוניים, עוברים שינויים תהליכיים ומבניים עמוקים - **מהתנהלות על בסיס הירארכי לקבוצות שמנהלות תהליכים.** שינויים אלה, שחלקם גלויים וחלקם סמויים, מערערים את יסודות ההתנהלות הארגונית השמרנית ומחייבים התאמות קונספטואליות, תהליכיות ומבניות בכל התחומים ובפרט בתחום משאבי האנוש.

התפתחויות והשפעות חיצוניות בתחומי: הטכנולוגיה, התרבות והסביבה, והתמורות במגמות הכלכליות והתעסוקתיות, הובילו לשינוי ולהתפתחות בהון האנושי העובד: בטווח הדורות, בסוגי הקריירות, בהעדפות לעבודה, בתרבות ובהרגלי העבודה. שינויים אלה מתבטאים בהיקף ובאפיון הפרטים בשוק העבודה כדוגמת: הרצון בגמישות תעסוקתית, בחירת המעסיק ואופן ההעסקה, מעבר לעבודה עצמאית וירידה בנאמנות לארגון, שחיקת הנורמה של 'עבודה לכל החיים' ועוד. לכל אלה נודעות גם השלכות על המבקשים להתגייס ולעבוד בשירות הציבורי והביטחוני.

ארגונים נדרשים להתאים את עצמם למציאות המשתנה, כדי להיות אטרקטיביים מול האלטרנטיבות האחרות בשוק העבודה. כלומר, להתאים עצמם להעדפות הפרטים המשרתים בהם, כמו כן להתאים תצורות העסקה וניהול מהלך שירות מותאם לאוכלוסיות שונות ולמקצועות שונים.

משטרת ישראל, בהיותה ארגון ציבורי ביטחוני, מתקשה למלא את שורות הארגון בכוח האדם המקצועי והאיכותי ביותר ולספק את הצרכים והדרישות של המועסקים שהיא מעוניינת לשמר, לשם מילוי משימותיה. לאור זאת משטרת ישראל נדרשת לעבור טרנספורמציה לשיטות מגוונות של העסקת עובדים וחשיבה דינמית על התפתחות הארגון, בשונה מהמצב השמרני הכמעט אנכרוניסטי שקיים היום.

**מטרות המחקר:**

1. לבחון את ההיסט של משטרת ישראל כיום ביחס לתכלית ולאינטרסים הארגוניים בגיוס, בניהול ובשימור כוח אדם.
2. לנתח את אופן ביטויו של ההיסט בהיבטי משאבי האנוש - בתפיסה, בתרבות ובהתנהלות המשטרה וכן את מיקומם של הפערים המרכזיים בארגון בתחום זה.
3. לעמוד על כיוונים אפשריים לקביעת אסטרטגיות לתכנון וניהול ההון האנושי במשטרת ישראל.

**שאלות המחקר:**

1. מהי תמונת המצב העכשווית במשטרת ישראל בהיבטים של היצע מול גיוס, שימור וניהול כוח אדם במסגרת מסלולי ההעסקה הקיימים?
2. כיצד ניתן לאפיין את השינויים במשטרת ישראל בהקשרים הטכנולוגיים, הגלובליים והחברתיים?
3. מה מאפיין את השוני בצרכיהם ובהעדפותיהם של מבקשי העבודה ושל המשרתים בארגון?
4. מהם אתגרי משטרת ישראל הארגוניים והתעסוקתיים ביחס לשינויים שבפועל ובהתהוות?
5. מהם העקרונות למענה האסטרטגי הרלוונטי בתחום משאבי האנוש?

**תיחום העבודה:**

המחקר יתמקד במשטרת ישראל כגוף ציבורי - ביטחוני והירארכי, הבנוי כארגון מסורתי, הנשען על המשאב האנושי בכל קשת פעילותו ותפקודו. לפיכך מיפוי המצב הקיים, ניתוח השפעות השינויים על המשטרה, האתגרים וכיווני המענה האסטרטגיים, ימוקדו בהיבטי גיוס, ניהול ושימור כוח האדם בארגון.

המחקר לא יעסוק בהשפעות השינויים על היבטים ארגוניים נוספים במשטרת ישראל כגון: שינויים מבניים, מקצועיים שידרשו, כמו גם בהיבטי הפעלת הכוח.

המחקר לא יעסוק בחברות עסקיות ובארגונים השונים במגזר הציבורי, למרות שברור שהשינויים במציאות משפיעים גם עליהם, בכך שהם נדרשים להתמודד עם אתגרים משמעותיים ולבצע אבחון ארגוני לאיתור הפערים ולבחון דרכים לתיקון ההיסט, בכדי לשרוד ולהתפתח.

**פרקי המחקר:**

1. רקע תיאורטי
   1. ארגונים הירארכיים (ציבוריים וביטחוניים), תצורות העסקה מסורתיות וחדשות.
   2. השתנות הארגונים לאור השינויים הטכנולוגים, הגלובליים, הסביבתיים, התרבותיים, הכלכליים ועוד, בהקשרי כוח אדם.
   3. ההשתנות של הפרטים וההשפעות על שוק העבודה ותצורות העסקה: הבדלי הדורות באוכלוסייה, העדפות, רצונות וצרכים של כוח העבודה.
2. תמונת המצב במשטרת ישראל (2016 – 2017): היצע מול גיוס, שימור כוח אדם, תצורות העסקה.
3. השינויים הארגוניים במשטרת ישראל, שמשפיעים על גיוס והעסקת כוח אדם:
   1. ארגון בהתהוות לאור שינויים טכנולוגיים, סביבתיים, כלכליים, חברתיים.
   2. השינוי במאפיינים; באופי השירות לציבור, בתרבות הארגונית.
4. השוני במאפיינים של מבקשי העבודה ושל המשרתים במשטרה – פערים, התנהלות וציפיות.
5. עקרונות למענה אסטרטגי לתעסוקה ושימור כוח אדם במציאות העכשווית

**חשיבות העבודה – הקשר לביטחון הלאומי**:

השרות במגזר הציבורי ובארגוני הביטחון הופך עם השנים פחות ופחות אטרקטיבי לאור השינויים במטרות, בערכים ובאופי החשיבה של המשתתפים בשוק העבודה. נוסף על כך, המהפכה הטכנולוגית מייצרת תחרות על המשאב האנושי האיכותי מול המגזר העסקי ומה שיש לו להציע.

ארגונים "חפצי חיים" הרוצים להמשיך להתקיים ולממש ייעודם ותחומי אחריותם, צריכים להיות רלוונטיים בשוק, להשיג את המשאב האנושי המתאים לארגון, להקצותו ולנהלו ביעילות ובמחיר השוק התחרותי.

**משטרת ישראל** הינה גוף ציבורי, ביטחוני והירארכי. עיקר פעילותה הוא מתן שירות לציבור על ידי קשר ישיר ובלתי אמצעי באמצעות שוטרים. לפיכך ככזו המשאב המרכזי שלה הוא כוח האדם, הוא מהות קיומה ועליו היא מתבססת. רוב רובו של תקציב משטרת ישראל מוקצה להעסקת כוח אדם ולתמיכה בו, ולכן החשיבות לבחון את ההיסט הארגוני הקיים בה בהיבטי משאבי האנוש ולהציע את כיווני המענה האסטרטגים המתאימים בכדי לממש את ייעודה.

**שיטה ומקורות:**

1. ספרות מקצועית בנושאי התנהלות ארגונים בשינויים על פני הזמן, מעברי דורות באוכלוסייה, השינויים במאפייני הביקוש וההיצע בשוק העבודה:
   1. ג'יימס קולינס , 2001, **גלגל התנופה – מטוב למצוין**
   2. תמר ועוז אלמוג**, דור ה-Y, כאילו אין מחר**,
   3. [נסים ניקולס טאלב](https://simania.co.il/authorDetails.php?itemId=72650), 2014, **אנטי שביר, איך לשרוד ולנצח בעולם של ברבורים שחורים**
   4. סלים איסמעיל, **Exponential Organizations**,
   5. איריס דנון, 2014, **חשיבותה של "הגמישות התעסוקתית" לשימור יעילותו של צה"ל**, המכללה לביטחון לאומי, מחזור מא'
   6. איל גרינבוים, 2014, **אתגרים בין-דוריים באוכלוסיית צוות אויר**, המכללה לביטחון לאומי, מחזור מא'
   7. צחי חפץ, 2016, **קציני דור ה-Z, פערים בין-דוריים והשלכותיהם על שימור כוח אדם איכותי בצה"ל**, המכללה לביטחון לאומי, מחזור מג'
   8. אייכנר נירית, 2009, **שינוי חוקי המשחק בעולם העבודה**, ירושלים: משרד המסחר והתעסוקה, מנהל מחקר וכלכלה.
   9. ברודט דוד, 2007, **דו"ח הוועדה לבחינת תקציב הביטחון, תהליכים, סדרי עדיפויות ותחומי התייעלות אפשריים**, ירושלים: מדינת ישראל
   10. גזיאל חיים, 1990, **מחשבת מנהלית בת זמננו**, תל אביב: רמות
   11. קופמן וצדיק, 2012, **שכר עובדים בתפקידים נבחרים במגזר הציבורי**, ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת.
2. ראיונות עומק במשטרת ישראל.
3. שאלונים וסקרים.

**יוזם העבודה:** הכותבת

**מנחה העבודה:** מר איקה אברבנאל