

# גורמים המשפיעים על תכנון וניהול משאבי אנוש

## בתחום שירותי התזונה בישראל

מיכל הורוביץ- שטרן

### תקציר

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את דרכי תכנון וניהול כוח האדם בתחום התזונה, במשרד הבריאות ובקופות החולים כחלק מההערכות להתמודדות עם מגפת ההשמנה. בעשורים האחרונים השכיחות של עודף משקל והשמנה גדלה באופן חד, עד לכדי מגיפה של ממש. מחקרים אפידמיולוגיים בינלאומיים מראים כי עודף משקל הוא גורם משמעותי לסוגים שונים של תחלואה כרונית ולתמותה בטרם עת. כמו כן, נמצא קשר בין עודף משקל לפגיעה באיכות חייו ורווחתו של הפרט, לתפקוד פיזי מופחת או לקוי, ולקשיים פסיכולוגיים, רגשיים וחברתיים. עקב הנטל הבריאותי ההולך וגדל הנובע מעודף משקל, גדלה הדרישה לכוח אדם רפואי בעל הכשרה מתאימה לטיפול בבעיית ההשמנה, ובכלל זה תזונאים. בספרות המקצועית ישנה הסכמה כי קיימים קשרים מובהקים בין תשומות ותהליכים במערכת הבריאות, לרבות משאבי כוח אדם במקצועות הבריאות השונים, לבין בריאות בקרב האוכלוסייה הרחבה. כמו כן, נמצא תימוכין לקשר שבין מספר ועליה בכוח האדם בהתמחות מסוימת בשירותי הבריאות לבין עלייה בטיב ואיכות הטיפול. לפיכך, נושא תכנון כוח אדם במקצועות הבריאות מעסיק כיום את מערכות הבריאות בעולם המערבי ואף בישראל, ובמדינות מערביות שונות, הוקמו גופים ייעודיים לטיפול במערך כוח אדם במערכות הבריאות השונות במדינה.

לאור היעדר המידע לגבי הליכי תכנון וניהול כוח אדם בתחום התזונה במערכת הבריאות בישראל, המחקר הנוכחי היווה מחקר גישוש. במטרה לבחון באיזו מידה קיים בישראל דגם אינטגרטיבי לתכנון משאבי אנוש במערכת הבריאות ברמה הלאומית ואיך הוא קשור למדיניות לפיתוח והכשרת כוח אדם במקצועות הבריאות השונים הקשורים להשמנה ותזונה, ולתכנון הפעילויות בשטח, הן ברמה הארצית או רמת המטה, הן ברמת יחידות-הקו הארגוניות.

שיטת המחקר התבססה על מתודולוגיה איכותנית ובמסגרתו בוצעו ראיונות עומק חצי מובנים עם 13 מנהלים, בעלי תפקידי מפתח ועובדים מן השטח בתחום התזונה וקידום הבריאות במערכת הבריאות בישראל. הראיונות התייחסו לשישה תחומים נבחרים שנקבעו על בסיס סקירת הספרות בהתאם למודלים של תכנון וניהול משאבי אנוש בארגונים: תכנון, ארגון, גיוס, הכשרה, בקרה, ותנאי העסקה. ניתוח תוכן של הממצאים הביא לזיהוי מספר תמות עיקריות בכל תחום. בתחום התכנון עלה כי קובעי המדיניות במערכת הבריאות, מודעים לחשיבותם של תהליכי תכנון וניהול כוח האדם במערכת, וכבר החלו בהבניית תהליכי תכנון, אולם צעדים אלו טרם התגבשו לכדי מדיניות ברורה ומובנית המכוונת לפיתוח כוח אדם רפואי והכשרתו. תמה נוספת שעלתה היא זיהויים של ארבעה חמישה עיקרים המשפיעים על תכנון כוח אדם במערכת הבריאות בישראל בהקשר של השמנה ותזונה, בהם תעדוף נמוך של תחום התזונה בסדר העדיפויות הלאומי, ובהתאמה בהקצאת משאבים פיננסיים, מדיניות בלתי עקבית בתהליכי קבלת החלטות והוצאתם לפועל, בעיות בניהול כוח אדם בשל מגוון כוחות השותפים לתכנון זה, ליקויים מבנים בניהול כוח אדם בסקטור זה בקרב קופות החולים, והיותו של הסקטור קטן בהיקפו ובהתאמה מעמדו ויכולת ההשפעה שלו מצומצמים.

בתחום הארגון, עלו מספר תמות חשובות: ראשית, עלה כי לא מושם דגש רב על הקצאת משאבים לטובת בניית מערך כוח אדם מאורגן, אחיד ובהיקף מספק. שנית, עלה קיומו של מחסור מהותי בתקינת כוח אדם בתחום התזונה, זאת על אף גידול מתמיד במודעות הציבור ובדרישתו לטיפול וייעוץ תזונתי. שלישית עלה כי כתוצאה ממחסור בכוח אדם בתחום, מתקיימת פגיעה בהיקפו ואיכותו, של הטיפול והייעוץ התזונתי.

בתחום הגיוס, התמה המרכזית אשר עלתה הינה כי גיוס כוח האדם נעשה שלא על פי תכניות עבודה מוגדרות לטווח הארוך, אלא על פי דרישות וצרכים שעולים מן השטח.

בתחום ההכשרה, נמצא בין השאר כי אין דגש רב על הכשרה בנושאי תזונה לאוכלוסיות מגוונות, או על הכשרה לתזונה מונעת ומקדמת בריאות, ביחס לנלמד במדינות אחרות בעולם. בנוסף, נראה כי בדומה למגוון תחומי הניהול שהוזכרו לעיל, גם בתחום ההכשרה המקצועית, קיימת מדיניות בלתי אחידה ביחס להכשרה המקצועית של כוח האדם הקשור לתזונה והשמנה.

בהקשר לתהליכי הבקרה בתחום התזונה, הראיונות מצביעים על כך שמשרד הבריאות עורך בקרות חיצוניות במערכת הבריאות על כלל שלוחותיה, באופן שיכול לתרום לשימור וייעול תפקוד המערכת. עם זאת, נראה כי לא מתקיימים תהליכי בקרה פנימיים מובנים רבים ואו צעדים לאיתור כשלים ופערי ידע מקצועיים בתחום.

בבחינת תנאי העסקה של כוח האדם בתחום, המחקר העלה שני גורמים עיקריים, אשר פוגעים בביקוש למשרות בסקטור התזונה, ויש בהם כדי להשליך על היקפו ותפקודו של כוח האדם המועסק בתחום זה: העדר יציבות תעסוקתית והעדר תגמול ראוי.

ממצאי המחקר הנוכחי תורמים לידע הנוכחי ולספרות המחקרית בתחום תכנון כוח אדם ושיפור מערכות בריאות בתחום ההשמנה והתזונה במספר אופנים. הממצאים מרחיבים את הבנת מורכבות וחשיבות תפקידו של כוח האדם בתחום התזונה ובקידום בריאות, וממחישים את הסוגיות הרבות הקשורות לתכנון וניהול כוח האדם המקצועי בתחומים שנסקרו, בהם תכנון, ארגון, גיוס, הכשרה, בקרה ושיפור בתנאי העסקה. בהתאם, מוצגות מסקנות והמלצות אשר עשויות לתרום למקבלי ההחלטות וקובעי המדיניות בעיצוב וחשיבה על היקף וגיוון כוח האדם הרצוי לטיפול בסוגית ההשמנה, וכן על מגוון דרכים אפשריות להתמודדות מערכתית עם מגפת ההשמנה, כחלק משמירה וקידום בריאות הציבור.