

ממשבר להזדמנות לחדשנות: המהלך האסטרטגי לקידום ומיצוב מקצוע הרוקחות

¹ אגף רוקחות במשרד הבריאות
² קופת חולים מאוחדת
³ הפקולטה לניהול ע"ש קולר, אוניברסיטת תל אביב

מגר' מירי טריינין¹, מגר' אלי מרום¹, מגר' שרון אלמקייס², טלי אוגורק אילת, פרופ' שרון טוקר³

רקע: מקצוע הרוקחות בישראל

מחסור של כ- 700 רוקחים במערכת הציבורית	שחיקה גבוהה בהשוואה ליתר הסקטורים והמקצועות	33% מהרוקחים מביעים רצון לעזוב את המקצוע
---	--	---

אגף הרוקחות במשרד הבריאות מוביל משנת 2019 שינוי אסטרטגי מקיף ומערכתי רב-שנתי להתמודדות עם שחיקה, גורמיה ושימור וחזקת מקצוע הרוקחות. במסגרת המהלך בוצעו שינויים רבים המתוארים בתרשים.

מקורות: סקר החוסן והשחיקה הלאומי של משרד הבריאות ; אגף הרוקחות במשרד הבריאות

מטרות המחקר

מחקר זה מבקש לבחון לעומק את תהליך השינוי האסטרטגי רחב-ההיקף שהובילה הנהגת אגף הרוקחות בשנים האחרונות. המחקר יתמקד בתיעוד המהלך ובבחינת התגובות האנושיות והארגוניות אליו, מתוך שלוש זוויות מרכזיות:

תיעוד וניתוח המהלך האסטרטגי: יצירת כרונולוגיה מתועדת של היוזמות שקידם אגף הרוקחות (שינויי רגולציה, סמכויות מרשם, הגדרת עיסוק טכנאי בית מרקחת ועוד). המטרה היא להבין את הרציונל הניהולי שעמד מאחורי בחירת ההתערבויות המערכתיות לעומת פתרונות פרטניים.

מיפוי תפיסות בקרב מחזיקי עניין (Stakeholders): בחינת האופן שבו התקבל המהלך בדרגים השונים – החל מחברי ועדת ההיגוי והמנהלים שעיצבו את המדיניות, ועד לרוקחים בשטח החווים את השינוי ביומיום. המחקר יבדוק את הפער (ככל שקיים) בין כוונת המדיניות לבין אופן קליטתה ויישומה בפועל.

זיהוי חסמי שינוי ומוקדי התנגדות: זיהוי החסמים המרכזיים שעמדו (ועומדים) בפני הטמעת המהלך, תוך ניתוחם באמצעות מודלים תיאורטיים של התנגדות לשינוי ארגוני (Resistance to Change) ושל אימוץ חדשנות בארגונים. המחקר יבחן האם החסמים הם מבניים (טכנולוגיה, תקצוב) או פסיכולוגיים-תרבותיים (פחד מאובדן סמכות, שחיקה כרונית המקשה על למידה).

גיבוש תובנות לניהול שינוי בארגונים מורכבים: קישור בין ממצאי התיעוד והראיונות לבין ספרות הניהול האסטרטגי, כדי להפיק לקחים על הדרך שבה ניתן להניע שינוי מערכתי במקצועות הנמצאים בשחיקה גבוהה ובמחסור כרוני.

המהלך האסטרטגי

פרסום נתוני שחיקת רוקחים

2018

הקמת צוות לטיפול בשחיקה בסקטור הרוקחות

2019

השקת התכנית, יום הרוקח, שיתוף ציבור, הקלות רגולציה, סמכויות רוקח

2021

הקמת המועצה הלאומית לרוקחות פרסום קוד אתי לסקטור הרוקחות

2022

פרסום מתווה רגולציה מאפשרת ברוקחות

2023

תיקוני חקיקה מרשם רוקח הגדרת עיסוק טכנאי בית מרקחת

2024

תיקוני חקיקה: תקנות סמים מסוכנים, תקנות GSL, מומחיות וסמכויות שינוי מרשמים

2025

השקת תכניות ההכשרה החדשות

2026

שיטות המחקר

מחקר איכותני, הכולל סקירה בינלאומית משווה בשילוב מחקר כמותי המתעד את כל המהלכים שהוביל אגף הרוקחות: ניתוח נתוני הסקר הלאומי | קבוצות מיקוד | שולחנות עגולים של בעלי עניין | ראיונות | שיתופי ציבור מקוונים | פרסומים במסגרת רשות ההסדרה (RIA) לשם קבלת הערות ציבור לעדכוני חקיקה ונהלים.

ממצאים

תיעוד מהלך השינוי מהווה אבן בוחן ליזום והטמעה של שינויים מערכתיים ומשמש לפיתוח מודל רחב להנעה וניהול שינויים משמעותיים וחדשנות במקצועות בריאות חיוניים המצויים במשבר. דוח חדש של מכון הבריאות של חברת מקינזי (2026) מתקף את הגישה בה נקט אגף הרוקחות ומציע מפת דרכים ליישום. הדוח מדגיש כי התערבויות מוצלחות ("No-Regret Interventions") הן כאלו המוטמעות בשטף העבודה ומשנות את גורמי התשתית (Enablers) כמו אוטונומיה מקצועית ותמיכה ארגונית. לצד השינויים זהו אתגרים משמעותיים להנעת והטמעת השינויים, כולל חוסר הבנה של המהלך, חשש לפגיעה בעיסוק והבעת התנגדויות רבות. הובהר הצורך בהסברת המהלך לציבור המטפלים והמטופלים.