

Rītdiena ir šodiena - kā sagatavot
veselības nozares cilvēkresursus
digitālās ēras iespējām?

Zane Martinsone, SIA «Ernst & Young Baltic»
vecākā projektu vadītāja

2022.gada 15.decembrī


Saturs

1.	Veselības nozari ietekmējošās tendences un to ietekme uz cilvēkresursu attīstību
2.	Dinamiskas cilvēkresursu plānošanas nozīme, lai prognozētu nākotnes cilvēkresursu vajadzības, attīstītu esošos un piesaistītu jaunus speciālistus

1. prioritāte *“Dinamiska cilvēkresursu plānošana”*

2. prioritāte – *“Digitālo prasmju un kompetenču piesaiste un attīstīšana»*

3. prioritāte – *“Digitālās līderības un kultūras veicināšana”*



Ir nepieciešamas izmaiņas retorikā, kas apraksta digitālo transformāciju. Nereti tiek runāts par riskiem, kas saistīti ar digitālo risinājumu ieviešanu, bet netiek runāts par riskiem, kas iestāsies, neieviešot digitālos risinājumus.

1

Veselības nozari ietekmējošās tendences un to ietekme uz cilvēkresursu attīstību



Pacientu gaidas un tehnoloģiju attīstība rada pieprasījumu pēc jaunām veselības nozares cilvēkresursu prasmēm

Makro līmeņa globālās tendences

Izmaiņas pacientu gaidās no veselības aprūpes sistēmas



- Kvalitāte, pieejamība, pakalpojumu saņemšanas pieredze
- Datu un tehnoloģiju nozīme personalizētu pakalpojumu sniegšanā

Tehnoloģiskie sasniegumi



- Tehnoloģiju attīstība un ietekme uz pakalpojumu sniegšanu
- Darba organizācijas izmaiņas

Izaicinājumi, kas saistīti ar jaunu prasmju un kompetenču nepieciešamību



- Tehnoloģijām attīstoties, parādās pieprasījums pēc jauniem amatiem un lomām
- Pieprasījums pēc digitālajām prasmēm un kompetencēm, darba tirgus konkurence

Attieksmes un paudžu maiņa



- Augsta darbinieku ar pieprasītām prasmēm un kompetencēm **mainība**
- Cilvēkresursu **pēctecības izaicinājumi** (t.sk. novecošanās ietekmē)

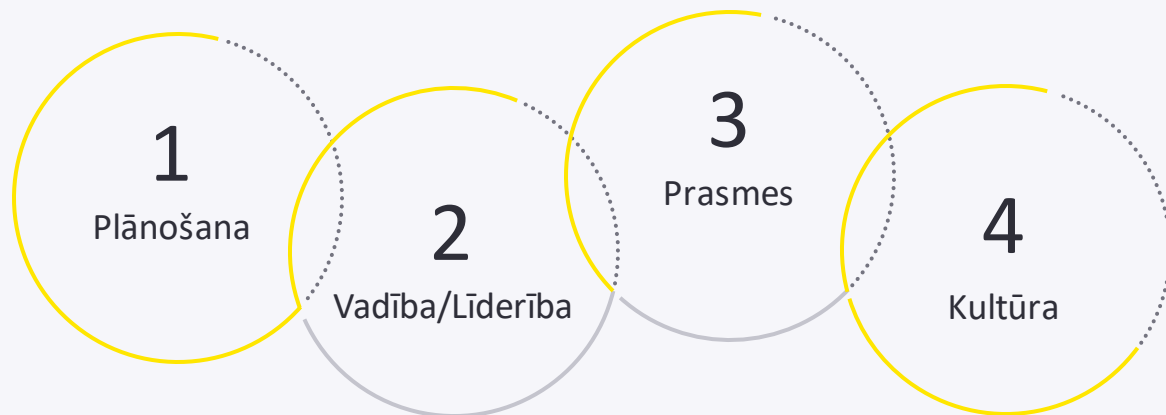
Jaunais hibrīda tipa darbaspēks



- Pieradums un **attālinātā darba** priekšrocības
- Pieprasījums pēc **hibrīda (jaukta) tipa darba**

Veselības nozare vēl nav gatava izmantot digitālās ēras sniegtās iespējas cilvēkresursu kapacitātes trūkuma dēļ

Ierobežojošie faktori



- **Digitālā stratēģija vispirms**, tikai pēc tam cilvēkresursu stratēģija
- **Nākotnes perspektīvas trūkums** («skats no nākotnes uz šodien») cilvēkresursu plānošanā
- **Digitālo līderu trūkums**, kas saredz un proaktīvi veicina digitālo tehnoloģiju izmantošanu
- **Digitālās prasmes** nereti tiek uzskatītas par IT speciālistu kompetenci
- Prasmju pilnveidošanas un darbinieku atlases procesi **neatbilst digitālā gadsimta prasībām**
- Organizāciju **kultūra vairāk vērsta uz izvairīšanos no riskiem**, nevis uz inovācijām, t.sk. digitālās transformācijas ieviešanu



“

Tehnoloģijas veicina kvalitatīvu, savlaicīgu, personalizētu un izmaksu ziņā efektīvu veselības aprūpes pakalpojumu attīstību. Digitālās transformācijas priekšnoteikums ir kvalificēti un motivēti cilvēkresursi.



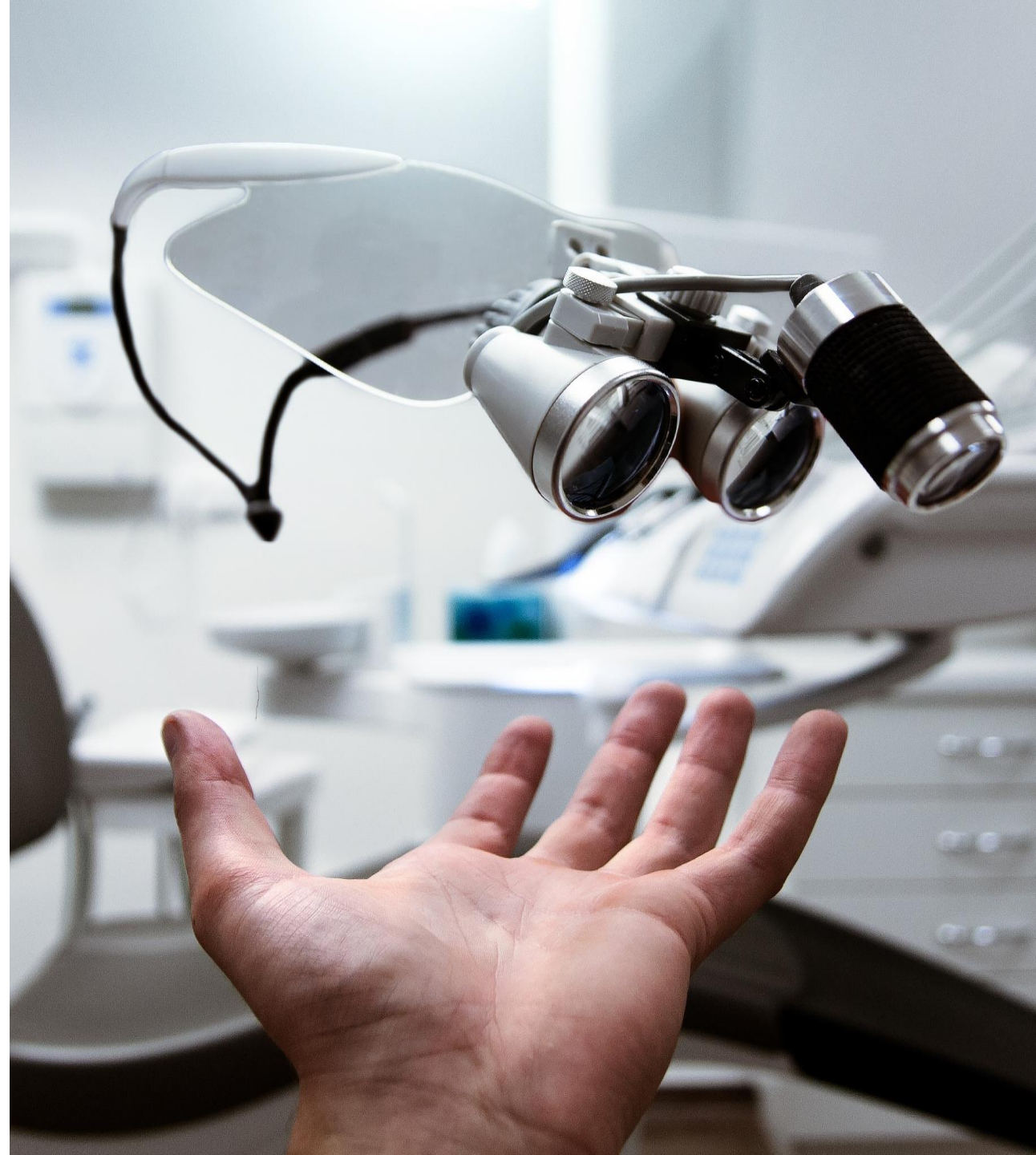
2 Dinamiskas cilvēkresursu plānošanas nozīme, lai prognozētu nākotnes cilvēkresursu vajadzības, attīstītu esošos un piesaistītu jaunus speciālistus

“

COVID-19 ietekmē pakalpojumu nepārtrauktības nodrošināšanai veselības aprūpē strauji tika ieviestas dažādas inovācijas, kas saistītas ar datu un tehnoloģiju izmantošanu. Šī attīstības tendence ir jāturpina.

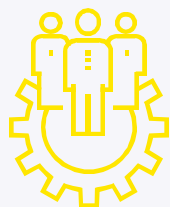
Jebkuru pārmaiņu pamatā ir kvalificēti un motivēti cilvēkresursi, kas padara digitālo transformāciju par lielu izaicinājumu.

Pārmaiņu sekmīgai ieviešanai nepieciešamas jaunas vadības kompetences, kā arī cilvēkresursu plānošanas, prasmju un kompetenču, darba kultūras un darbinieku pieredzes pārmaiņas.



Lai sagatavotu veselības nozares cilvēkresursus digitālās ēras iespējām, ir jāfokusējas uz 4 prioritātēm

Lai apsteigtu pārmaiņas, ko nozarē rada tehnoloģiju straujā attīstība, **nozaresi jābūt iepriekš sagatavotai uzņemt un ieviest digitālos risinājumus**, mainot līdzšinējo cilvēkresursu plānošanas un attīstības pieeju



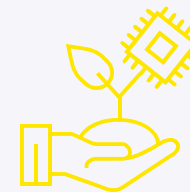
Dinamiska cilvēkresursu plānošana

Nākotnes cilvēkresursu (t.sk. lomu, prasmju un kompetenču) **pieprasījuma prognozēšana** un to piesaistes/ attīstības veidu plānošana



Digitālo prasmju un kompetenču piesaiste un attīstīšana

Nozares digitalizācijai būtisko prasmju un kompetenču attīstīšana, piesaistot jaunus speciālistus, kā arī mērķtiecīgi pilnveidojot esošo cilvēkresursu prasmes un kompetences



Digitālās līderības un kultūras veicināšana

Organizācijas kultūras attīstība, kas **modina darbiniekus izmantot datus un tehnoloģijas** ikdienas darba pienākumu veikšanā

Veselības aprūpes nozarei būtu jāraugās uz nepieciešamo cilvēkresursu kapacitāti un prasmēm ilgtermiņā



Stratēģiskā cilvēkresursu plānošana būtu jāveic visas veselības aprūpes nozares līmenī, **par pamatu izmantojot Digitālās veselības stratēģiju, kas nosaka veselības nozares cilvēkresursu lomu digitālās transformācijas īstenošanā, kā arī jauno tehnoloģiju iespējas un riskus.**



Veselības aprūpes iestādes līmenī digitālajai transformācijai ir nepieciešama integrēta stratēģija, kas **saskaņo digitālās transformācijas mērķus ar darbaspēka plānošanu.**



Cilvēkresursu **plānošanai ir jābūt dinamiskai**, nodrošinot elastību, lai ātri palielinātu kapacitāti vai pārdalītu resursus, pamatojoties uz mainīgajām vajadzībām

1.prioritāte
Dinamiska cilvēkresursu plānošana



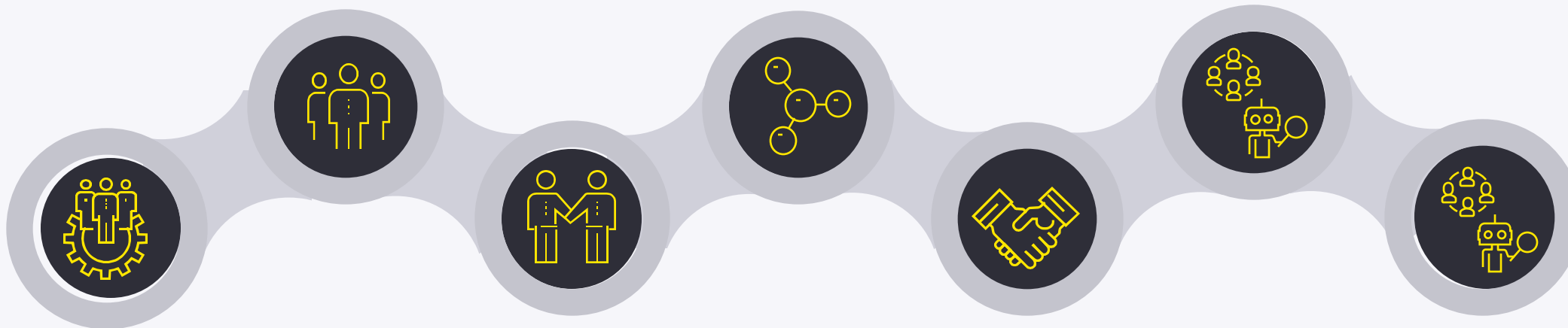
Kā ieviest dinamisku veselības nozares cilvēkresursu plānošanu? Rekomendācijas

Nozarē jāizmanto ilgtermiņa pieeja cilvēkresursu plānošanai, vienlaikus saglabājot elastību pārmaiņām

a	Nākotnes pieejas izmantošana plānošanā (future-back approach)	<ul style="list-style-type: none">• Definēt 5 līdz 10 gadu laika periodā sasniedzamo rezultātu (t.sk. pacientu pieredze, pakalpojumu organizācija)• Apzināt digitālās attīstības ceļus, kas ejami šī rezultāta sasniegšanai un noteikt šodienas stratēģiskās prioritātes
b	Cilvēkresursu plāna izstrāde	<ul style="list-style-type: none">• Izstrādāt ar Digitālās veselības stratēģiju saskaņotu cilvēkresursu plānu, kas iekļauj nākotnē nepieciešamās lomas, prasmes un to līmeņus• Pārskatīt esošo cilvēkresursu kapacitāti un prasmes, modelēt darbaspēka iztrūkumu/pārprodukciju, kā arī izstrādāt stratēģiju iztrūkuma novēršanai (piemēram, pārkvalificēšana, jaunu darbinieku piesaiste u.c.)
c	Datos balstīta plānošanas rīka ieviešana	<ul style="list-style-type: none">• Ieviest datos balstītu automatizētu cilvēkresursu dinamiskas plānošanas rīku un attīstīt kapacitāti tā izmantošanai
e	Darbaspēka mobilitāte un elastība	<ul style="list-style-type: none">• Izstrādāt elastīgus cilvēkresursu piesaistes mehānismus, piemēram:<ul style="list-style-type: none">• centralizēts speciālistu kopums (nozares vai starpnozaru), kas tiek piesaistīts uz digitalizācijas iniciatīvām projektu veidā• speciālistu rotācija, apmaiņas programmas, ārpakalpojumi



Cilvēkresursu plāna izstrāde: veselības aprūpes nozarei ir jāraugās ilgtermiņā, lai paredzētu prasmju un kompetenču vajadzības digitālajām un datu analīzes lomām



1

PAREDZĒT

vēlamo nākotni

Nākotnes pieejas (*future-back approach*) izmantošana, lai definētu vēlamo pacienta pieredzi un sasniedzamos rezultātus 5 gadu laikā. Paredzēt potenciālos veidus, kā tos sasniegt, izvērtēt potenciālās iespējas un draudus. Izprast šodienas stratēģiskās prioritātes, apzināt sekas.

2

DEFINĒT

nākotnes biznesa vajadzības

Definēt nākotnes organizatorisko struktūru un transformācijas stratēģiju, kas paredz vīzijas sasniegšanu, nepieciešamās lomas un kompetences tās sasniegšanai. Identificēt uzdevumus un procesus, kas var tikt automatizēti.

3

PĀRSKATĪT

esošo darbaspēku

Esošā darbaspēka kapacitātes, prasmju un kompetenču pārskatīšana, demogrāfisko un cilvēkresursu datu iegūšana.

4

NOVĒRTĒT

darbaspēka vajadzības

Novērtēt īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa darbaspēka vajadzības, ņemot vērā potenciālos jaunus amatus, nepieciešamās prasmes, sasniedzamos mērķus, esošo darbinieku potenciālu un darbinieku mainību.

5

MODELĒT

iztrūkumus/ pārpalikumus

Modelēt potenciālo darbaspēka iztrūkumu vai pārprodukciju, veidojot jaunus amatus, lai proaktīvi virzītos uz nākotnes vīziju.

6

DIZAINĒT

darbinieku attīstību

Novērst nepilnības, paaugstinot kvalifikāciju vai pārkvalificējot darbaspēku, piesaistot jaunus darbiniekus un nodrošinot darbinieku mobilitāti/ projektā bāzētu darbības modeli.

7

NOVĒRTĒT

izmaiņas

Turpināt novērtēt jauno tehnoloģiju ietekmi vairāku gadu periodā, identificēt pārņēmumus, nepārtraukti pārveidot esošos amatus un veidot jaunus.

Kā attīstīt veselības nozares cilvēkresursu digitālās prasmes un kompetences?

Rekomendācijas



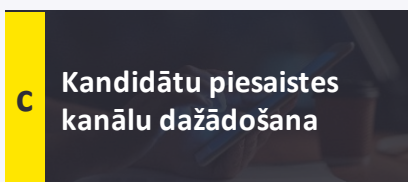
• Digitālo prasmju attīstība:

- Izglītības ietvaros
- Valsts līmeņa starpresoru programmu un iniciatīvu ietvaros
- Pašvadītas digitālās apmācības ietvaros
- Neformālās un darba vidē balstītās mācībās (t.sk. ēnošana, koučings)
- Sadarbība ar ārējiem partneriem (t.sk. tehnoloģiju uzņēmumi, jaunuzņēmumi, universitātes u.c.)

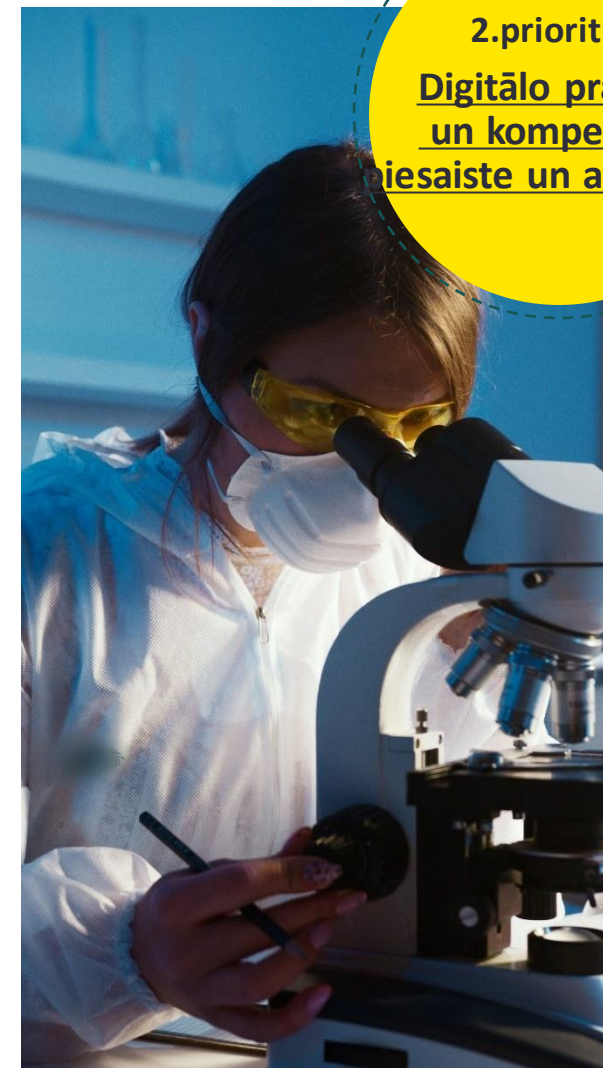


- **Proaktīva un elastīga personāla atlases pieeja** (t.sk. proaktīva potenciālo kandidātu identificēšana, digitalizācijas ekspertu iesaiste kandidātu atlasē, elastīga atalgojuma un motivācijas sistēma)

- **Prasmju un kompetenču novērtēšana** atlases procesā



- Kandidātu piesaiste no **inovāciju un tehnoloģiju vides**
- Jauno talantu ātrās apmācības programmas, prakses iespējas u.c.



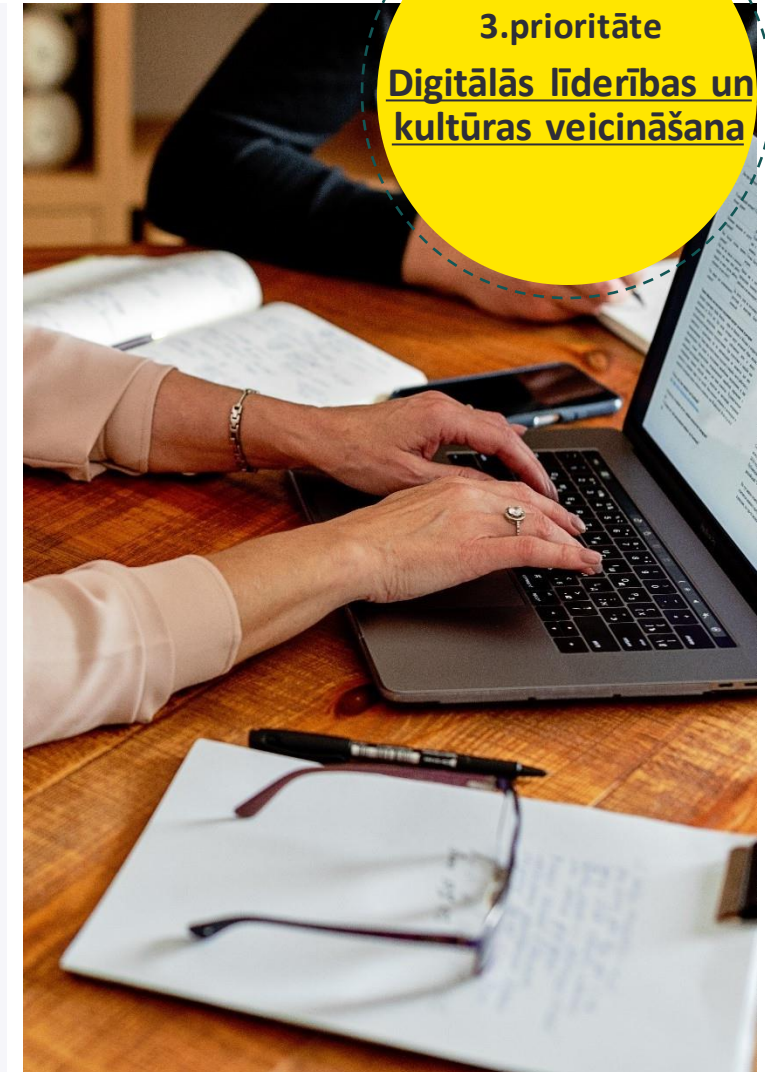
2.prioritāte
Digitālo prasmju un kompetenču iesaiste un attīstīšana

Kā attīstīt digitālo līderību un digitālajai ērai atbilstošu organizāciju kultūru

Veicināt digitālo līderību un domāšanas veidu, kas vērsts uz izaugsmi

a Deleģēt pārmaiņu vadītājus	<ul style="list-style-type: none">• Vadības līmeņa digitālās transformācijas līdera loma• Digitālās transformācijas līdera cieša sadarbība ar cilvēkresursu attīstības vadītāju, nodrošinot sinerģiju starp digitālo un cilvēkresursu stratēģiju
b Attīstīt jaunas līderības kompetences	<ul style="list-style-type: none">• Attīstīt digitālos līderus, kuriem piemīt drosme izaicināt uz jaunu domāšanas veidu, piemīt vēlme meklēt gan risinājumus organizācijas līmenī, gan ārpus tās, piemīt spēja panākt vienprātību• Spēja virzīt pārmaiņas ir tikpat būtiska, cik tehniskās zināšanas
c Droša vide eksperimentiem	<ul style="list-style-type: none">• Digitālajiem līderiem jāveicina kultūra un vide, kur zinātkāre un status quo izaicināšana ir norma.• Būtiski radīt drošu vidi eksperimentiem, atalgot darbiniekus par drosmīgu un jaunu ideju radīšanu.
d Atbalstīt inovāciju radīšanu	<ul style="list-style-type: none">• Inovāciju laboratoriju, inkubatoru, hakatonu u.c. eksperimentēšanas formu ieviešana, kas veicina jaunu ideju radīšanu, testēšanu un mācīšanos

3.prioritāte
Digitālās līderības un kultūras veicināšana



“

Rītdiena ir šodiena. Jebkuras digitālās transformācijas centrā ir cilvēks. Veselības nozarei nepieciešami digitāli izglītoti līderi un plāns, kā attīstīt veselības nozares cilvēkresursu digitālās prasmes, kompetenci, kultūru un darbinieku pieredzi.

Paldies!