

LOCUL RESURSEI UMANE ÎN ATINGEREA OBIECTIVELOR DE DEZVOLTARE A ÎNTREPRINDERILOR CU ACTIVITATE ÎN SECTORUL SĂNĂTĂȚII



Ghid adresat angajatorilor din IMM-uri active în sectorul sănătății, în vederea susținerii digitalizării serviciilor și promovarea activităților de telemedicină

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa prioritară nr. 3 - Locuri de muncă pentru toți
Obiectiv specific 3.12 - Îmbunătățirea nivelului
de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente
sectoarelor economice/ domeniilor identificate
conform SNC și SNCDI ale angajaților
Titlul proiectului: Competențe digitale pentru
angajați - suport pentru IMM-urile din sectorul
sănătății în asimilarea tehnologiilor și
dezvoltarea serviciilor de telemedicină
(TELEmed)
Contract: POCU/860/3/12/143069



1.	INTRODUCERE	4
2.	PROIECTUL TELEmed - PREZENTARE GENERALĂ	5
3.	METODOLOGIA PROIECTULUI TELEmed	8
4.	METODOLOGIA DE LUCRU PENTRU ELABORAREA GHIDULUI	9
5.	LIMITELE GHIDULUI	9
6.	PARTEA I: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE DIN DOMENIUL SĂNĂTĂȚII	10
6.1.	CAPITOLUL I: Angajații, resursa umană esențială pentru dezvoltarea strategică a organizațiilor din sectorul sănătății	10
6.1.1.	Locul și rolul resurselor umane în dezvoltarea strategică a organizațiilor din sectorul sănătății	10
6.1.2.	Contextul actual privind resursele umane în organizațiile din sănătate	11
6.1.3.	Concepte teoretice și metode moderne de management al resurselor umane	12
6.1.4.	Competențele cheie - cadrul european de referință. 2023 - Anul european al competențelor	19
6.1.5.	Managementul anticipativ și preventiv al resurselor umane: Gestiunea previzională a posturilor de lucru și a competențelor aferente acestora (GPEC)	25
6.1.6.	Etapel procesului de optimizare a managementul resurselor umane	28
6.1.7.	Instrumente de management al calității pentru organizațiile din sănătate	30
6.2.	CAPITOLUL II: Rolul resurselor umane în procesul de digitalizare a activităților în organizațiile din domeniul sănătății	32
6.2.1.	Noi tendințe în dezvoltarea organizațiilor din domeniul sănătății	32
6.2.2.	Impactul și gestionarea transformării digitale în domeniul sănătății	34
6.2.3.	Instrumentele digitale, miza transformării majore în domeniul sănătății	35
6.2.4.	Etapel transformării digitale într-o organizație	41
6.2.5.	Recrutarea digitală	43
6.2.6.	Digitalizarea la birou - măsuri luate în sprijinul angajaților	45
7.	PARTEA II: FORMAREA PROFESIONALĂ - INSTRUMENT DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR ANGAJAȚILOR	47
7.1.	CAPITOLUL I: Formarea profesională a angajaților	47
7.1.1.	Cadrul legal, obligații, oportunități și facilități pentru angajatori și angajați în România	47
7.1.2.	Importanța formării	49
7.1.3.	Obiectivele formării	50
7.1.4.	Diagnosticul nevoilor și competențelor de formare	50
7.1.5.	Instrumente pentru detectarea deficitului de competențe	52
7.1.6.	Pregătirea activității de formare	53
7.1.7.	Evaluarea formării	53
7.1.8.	Cum vă motivați angajații să se formeze?	54
7.2.	CAPITOLUL II: Dezvoltarea competențelor profesioniștilor din domeniul sănătății	56
7.2.1.	Referențialul de competențe. Studiu de caz: Franța	56
7.2.2.	Planul de dezvoltare a competențelor	61
7.3.	Formarea profesională și dezvoltarea competențelor angajaților din sectorul sănătății în vederea susținerii digitalizării serviciilor medicale și promovarea activităților de telemedicină	70
7.3.1.	e-sănătatea și serviciile digitale de sănătate	70
7.3.2.	Formarea profesională - suport și soluție pentru introducerea și dezvoltarea serviciilor de telemedicină	73
7.3.3.	Programe de formare pentru instruirea personalului care intervine în serviciile de e-sănătate și telemedicină	74
7.3.4.	Dezvoltarea competențelor digitale relevante pentru transformarea digitală	78
7.3.5.	Competențele necesare profesioniștilor pentru furnizarea serviciilor de telemedicină: Proiectul TELEmed și programele sale de formare pentru profesioniștii care participă la furnizarea serviciilor de telemedicină în IMM-uri din regiunea Nord-Est.	81
8.	CONCLUZII	88
9.	BIOGRAFIE	89

Prezentul GHID a fost elaborat în cadrul proiectului „Competențe digitale pentru angajați - suport pentru IMM-urile din sectorul sănătății în asimilarea tehnologiilor și dezvoltarea serviciilor de telemedicină (TELEmed)” - codul mySMIS 143069, proiect implementat în parteneriat, de către Patronatul Furnizorilor de Servicii Medicale Private din România - PALMED (lider), Asociația PARTENER - Grupul de Inițiativă pentru Dezvoltarea Locală Iași (partener 1) și SC STABRIS SRL Iași (partener 2).

Ghidul ”Locul resursei umane în atingerea obiectivelor de dezvoltare a întreprinderilor cu activitate în sectorul sănătății” este destinat angajatorilor din IMM-uri active în sectorul sănătății în vederea susținerii digitalizării serviciilor și promovarea activităților de telemedicină, managerilor, supervizorilor, formatorilor, planificatorilor și evaluatorilor din cadrul organizațiilor private din domeniul sănătății din România, în special organizațiilor din Regiunea Nord-Est, acesta având atât un rol de conștientizare a importanței resursei umane cât și un rol de suport al acestor organizații în dezvoltarea și implementarea unor strategii de management modern, anticipativ și competitiv în promovarea și furnizarea unor servicii de sănătate cu un grad ridicat de calitate.

Managementul resurselor umane (MRU) reprezintă un ansamblu de activități, realizate la nivel organizațional, și care permite folosirea cât mai eficientă a oamenilor, angajați ai respectivei organizații, pentru a atinge atât scopurile generale organizaționale, cât și cele individuale. În termeni specifici, managementul resurselor umane constă din numeroase activități, care includ, printre altele, următoarele direcții de bază:

- » Planificarea personalului;
- » Elaborarea fișelor de post;
- » Recrutarea, selectarea și orientarea personalului;
- » Evaluarea performanțelor individuale și colective;
- » Recompense și beneficii specifice locului de muncă;
- » Sănătatea și siguranța personalului;
- » Disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului;
- » Programarea muncii etc.

Obiectivele urmărite de activitățile de managementul resurselor umane, includ următoarele:

1. Să își atingă scopurile strategice și operaționale;
2. Să folosească eficient abilitățile și deprinderile personalului;
3. Să ofere angajați bine pregătiți și motivați;
4. Să sporească nivelul de satisfacție a angajatului față de activitatea profesională;
5. Să dezvolte și să mențină o calitate înaltă a mediului de muncă;
6. Să comunice politicile de personal tuturor angajaților;
7. Să ajute la menținerea unui nivel înalt al eticii profesionale;
8. Să faciliteze introducerea schimbărilor necesare, atât pentru indivizi, grupuri și instituție, în general, cât și pentru reprezentanții comunității.

Toate aceste obiective formează un întreg. În momentul în care sunt atinse, activitatea de management al resurselor umane poate fi considerată eficientă și benefică organizației în care are loc. Pe scurt, managementul resurselor umane reprezintă:



Oamenii potriviți la locul potrivit, la timpul potrivit conduși, sprijiniți și recompensați în mod potrivit pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

2. Proiectul TELEmed - prezentare generală

CONTEXTUL PROIECTULUI

Analiza IMM-urilor din sănătate și a angajaților lor a permis identificarea a 8 PROBLEME-CHEIE:

➤ **NECONCORDANȚA DINTRE COMPETENȚELE ANGAJAȚILOR ȘI CELE SOLICITATE DE ANGAJATORI**

Schimbările structurale din ultimii ani (noile tehnologii, emigrația, îmbătrânirea forței de muncă etc.) au generat modificări enorme în cererea de competențe. Oferta de instruire nu s-a adaptat însă, și astfel, IMM-urile RNE și RO se confruntă cu lipsa de personal calificat. În plus, se solicită niveluri din ce în ce mai înalte ale calificărilor, noi conținuturi ale muncii, iar competențele digitale au devenit o obligație. Pentru a face față acestui decalaj de competențe, unele firme fac formarea intuitiv, la locul de muncă.

➤ **LEGĂTURĂ SLABĂ DINTRE FPC ȘI CEREREA DE COMPETENȚE A ANGAJATORILOR DIN SĂNĂTATE**

Această problemă cheie este compusă din mai multe probleme: inexistența mecanismelor de evaluare anticipativă a nevoilor de competențe din firme, a nevoilor de formare din partea furnizorilor de formare, curricule insuficient adaptate cerințelor reale de pe piața muncii, actuale și viitoare, și efectuarea formală a cursurilor.

➤ **DISPONIBILITATEA SCĂZUTĂ A FIRMELOR DE A SPRIJINI FORMAREA ANGAJAȚILOR**

Disponibilitatea firmelor de a investi în dezvoltarea competențelor angajaților se situează sub nivelul UE27, 40% versus 60%. IMM-urile sunt și mai puțin înclinate decât firmele similare din alte țări UE să asigure participarea angajaților lor la activități de învățare, pe toată durata vieții. Rezultatele unei anchete privind furnizorii de formare din România arată că 48% dintre aceștia consideră că managerii organizațiilor care își desfășoară activitatea în România sunt de părere că formarea forței de muncă este irelevantă sau inutilă.

➤ **Neadaptarea COMPETENȚELOR DIGITALE ale angajaților la cerințe**

Nu se cunoaște nivelul real de competență digitală, iar programele școlare includ foarte puțin/ generalist competențele digitale. Prin urmare, nivelul de competență este unul intuitiv (mulți au învățat de unii singuri) și, în locul unei practici profesionale, fiecare a lucrat așa cum a învățat.

➤ **PROGRAMELE DE FORMARE LA LOCUL DE MUNCĂ**

Sunt puține, iar când există, sunt orientate pe competențe digitale necesare în prezent. Nu există programe de formare care să pregătească angajații și să ia în calcul obiectivele de dezvoltare ale firmei și competențele necesare pe termen mediu și lung (3-5 ani).

➤ **TEHNOLOGIILE ȘI TELEMEDICINA AU FOST ASIMILATE și introduse în practica firmelor medicale MULT MAI REPEDE DECÂT ERA PREVĂZUT SAU DE DORIT**

Situația generată de COVID-19 a dus la suspendarea activității multor firme medicale, în starea de urgență (de exemplu, cabinetele stomatologice), iar cele care au funcționat au fost nevoite să găsească soluții pentru multiple solicitări, care până atunci nu existau sau, dacă existau, nu aveau o frecvență de solicitare atât de mare (consultațiile online au crescut exponențial, telemunca, prezentarea ofertelor comerciale și a serviciilor „s-au mutat pe internet” etc.).

OBIECTIVUL GENERAL AL PROIECTULUI

Proiectul își propune îmbunătățirea adaptabilității IMM-urilor din sectorul sănătății din Regiunea Nord-Est la schimbările actuale și viitoare ale pieței, prin dezvoltarea competențelor digitale de bază și avansate ale angajaților.

OBIECTIVELE SPECIFICE (OS) ALE PROIECTULUI

- Obiectivul specific (OS) nr. 1: Creșterea gradului de conștientizare a 35 de angajatori din IMM-uri din sănătate, din regiunea Nord-Est, pentru încurajarea participării angajaților la formare continuă.
- OS nr. 2: Îmbunătățirea și certificarea nivelului de competențe digitale pentru 305 angajați din IMM-uri cu activitate în sectorul sănătății, din regiunea Nord-Est, prin programe de formare online inovative.
- OS nr. 3: Sprijinirea a 10 IMM-uri cu activitate în sectorul sănătății, din regiunea Nord-Est, în adaptarea/dezvoltarea la domeniile de specializare inteligentă, prin elaborarea și introducerea de programe de învățare la locul de muncă.

ACTIVITĂȚILE PRINCIPALE ALE PROIECTULUI

- A1- Organizarea derulării proiectului;
- A2 - Selecția grupului țintă;
- A3 - Organizarea și derularea a 20 de sesiuni de formare profesională continuă, în competențe digitale de bază și avansate;
- A4 - Acțiuni de sprijin personalizate pentru 10 IMM-uri din sectorul sănătății, în vederea Organizării de programe de învățare la locul de muncă, în domeniul alfabetizării digitale și TIC.



REZULTATELE PROIECTULUI

- R1: Creșterea cu 35 a numărului de IMM-uri din RNE, care devin informate și conștientizate cu privire la necesitatea și importanța participării angajaților la formare continuă, și motivate să sprijine participarea propriilor angajați la activitățile proiectului.
- R2: Îmbunătățirea competențelor digitale de bază și avansate, pentru 305 persoane, în 5 domenii de competență digitale (de bază și avansate).
- R3: Creșterea cu 305 a numărului persoanelor care beneficiază de programe de formare în competențe digitale de bază și avansate.
- R4: Întărirea nivelului competențelor digitale, de bază și avansate, și certificarea unui număr de 50 persoane, în 4 domenii de competență digitale, de bază și avansate, prin participarea la programe de formare la locul de muncă.
- R5: Creșterea și îmbunătățirea ofertei de formare profesională.
- R6: Creșterea și îmbunătățirea accesului la învățarea pe tot parcursul vieții, pentru angajați de toate vârstele, într-un cadru formal/informal, actualizarea cunoștințelor și a competențelor forței de muncă și promovarea unor căi de învățare flexibile, în sectorul de sănătate din RNE, în vederea adaptării activității IMM-urilor la dinamica sectorului și în domeniile de specializare inteligentă, conform SNCDI.

- R7: Creșterea nivelului de pregătire a 35 IMM-uri din RNE, pentru a răspunde adecvat dinamicii pe termen lung a sectorului de sănătate, în primul rând legat de digitalizare, telemedicină și industria 4.0.
- R8: Creșterea numărului de acțiuni de sprijin a adaptării lucrătorilor, managerilor și întreprinderilor la schimbare.
- R9: Contribuția proiectului la inovarea socială.
- R10: Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficiență din punct de vedere al utilizării resurselor.
- R11: Promovarea și contribuția la promovarea egalității de șanse și a dezvoltării durabile.

GRUPUL ȚINTĂ AL PROIECTULUI

Grupul țintă este reprezentat de 305 persoane, având următoarele caracteristici:

- Angajați cu CIM (cu norma întreagă/parțială) în una dintre cele 35 de IMM-uri înscrise, care:
 - au sediul social în unul din cele 6 județe ale regiunii Nord Est;
 - își desfășoară activitatea principală sau secundară în sectorul sănătății (CAEN autorizat: 8610, 8621, 8622, 8623, 8690, 8710, 8720, 8730) și în domeniile de specializare inteligentă, conform SNCDI sau intenționează să-și adapteze activitatea principală sau secundară la cel puțin unul dintre domeniile de specializare inteligentă, conform SNCDI.
- Aproximativ 50% dintre persoanele din grupul țintă vor fi din IMM-uri cu sediul social sau punct de lucru în județul/municipiul Iași.
- Au studii la nivel liceal, postliceal, universitar, postuniversitar și doctoral (ISCED 3-7).
- Au profesii ce corespund activităților specifice firmelor din sectorul sănătății.
- Se situează pe diferite niveluri ierarhice ale firmei: 20 % (61 de persoane) va fi din categoriile de conducere/management general/strategic și operațional, iar 80% (244 persoane), din categoriile de execuție.
- Minimum 128 (41,97%) vor fi femei și minimum 35, angajați vârstnici (55-64 de ani);
- Prin posturile de lucru pe care le ocupă au un rol important în:
 - activitățile de dezvoltare a firmei;
 - căutarea de noi soluții (adaptarea la noul context epidemiologic, menținerea activității la parametrii de eficiență și productivitate programați, acoperirea deficitului de forță de muncă etc.),
 - introducerea de produse sau servicii digitale (telemedicină, etc.).

DATE SUPLIMENTARE

- Titlul Programului: Fondul Social European, Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 (POCU/860/3/12)
- Axa prioritară: Locuri de muncă pentru toți
- Titlul Proiectului: Competențe digitale pentru angajați - suport pentru IMM-urile din sectorul sănătății în asimilarea tehnologiilor și dezvoltarea serviciilor de telemedicină (TELEmed)
- Cod SMIS: 143069
- Contract nr.: POCU/860/3/12/143069
- Parteneri:
 - PALMED - PATRONATUL FURNIZORILOR DE SERVICII MEDICALE PRIVATE din România (lider)
 - Asociația PARTENER - Grupul de Inițiativă pentru Dezvoltarea Locală (partener nr. 1)
 - SC STABRIS SRL (partener nr. 2)

PAGINA WEB A PROIECTULUI www.telemed.org.ro

3. Metodologia proiectului TELEmed

Metodologia proiectului combină principiile PCM (The Project Cycle Management), modelele europene de bună practică în managementul de proiect (MP), gestionarea resurselor umane (GPEC) și formarea profesională (Approche par competences).

Prin proiect, se derulează 1 program de formare Competențe digitale, care include un modul obligatoriu de Competențe digitale de bază (cdb) și 1 modul de Competențe digitale avansate (cda). Cursurile vor fi furnizate de Solicitant, Partener 1 și Partener 2, ca furnizori autorizați ANC. Ei se vor autoriza prin proiect conform OG 129/2000, pentru fiecare program de formare pe care îl vor derula. Durata unei sesiuni/curs este 120h, repartizate, în medie, pe durata a 6 săptămâni, timp în care formarea teoretică va alterna cu cea practică. Repartizarea în grupe se va realiza ținând cont de profilul persoanelor (conform dosarului de înscriere), fiind astfel asigurată individualizarea formării.

Sesiunile sunt organizate și derulate online, ca modalitate concretă și exemplu de digitalizare a activităților. Vor fi utilizate platforme de comunicare socială și e-learning (ZOOM, MOODLE etc). Suporturile de curs vor fi gratuite și adaptate grupului țintă (limbaj accesibil, termeni tehnici, exemple, elemente de sumarizare a conținutului) și explicate de formatori. Toate materialele permit interacțiunea între cursanți și experții formatori și sunt instrumente practice de lucru.



Promovarea proiectului pentru identificarea grupului țintă se va realiza prin mijloace multiple. Identificarea grupului țintă se va realiza și prin angajatorii care au făcut obiectul campaniilor de conștientizare. Selecția se va realiza progresiv, prin evaluarea dosarelor de înscriere/documente furnizate. Activitățile vor fi furnizate pentru a garanta implicarea și menținerea grupului țintă. Ei vor urma trasee de formare individualizate pentru tipul de competențe digitale necesare postului în care lucrează. Astfel, proiectul arată o mare flexibilitate la nevoile beneficiarului, plinuindu-se unui număr mare de tipologii.

Pe lângă acțiunile de conștientizare, prin care managerii vor conștientiza provocările și beneficiile telemedicinii pentru afacerea lor, proiectul sprijină 10 IMM-uri din sectorul sănătății, din Regiunea Nord-Est, pentru a-și adapta activitatea sau dezvolta domeniile de specializare inteligentă din activitatea lor. Astfel, 10 IMM-uri din sectorul sănătății din Regiunea Nord-Est (spitale, clinici, cabinete, laboratoare etc.) vor beneficia de o analiză a activității actuale în corelație cu evoluția în perspectivă și telemedicină, putându-se astfel determina potențialul de digitalizare a activităților. În acest mod, va fi determinat necesarul de competențe necesare angajaților și vor fi elaborate programele de învățare la locul de muncă, axate pe nevoile angajaților (alfabetizare digitală, competențe de bază și avansate în domeniul TIC și al industriei 4.0.). Pentru fiecare din cele 10 de firme, va fi construit un program de formare personalizat pe posturi și activități.

4. Metodologia de lucru pentru elaborarea Ghidului

În elaborarea Ghidului de față a fost studiată literatura de specialitate, precum și ghiduri relevante în domeniu, atât din România, cât și din țări cu experiență semnificativă în domeniul formării și al resurselor umane din UE. Exemplul utilizat cel mai des în cadrul Ghidului a fost Franța, această țară fiind și un reper pentru metodologia proiectului TELEmed.

Ghidul de față reprezintă o adaptare a recomandărilor, în concordanță cu cadrul legislativ din România. De aceea, ar putea suferi actualizări în funcție de modificări survenite în cadrul legislativ.

5. Limitele Ghidului

Este în afara obiectivelor ghidului să ofere informații despre sisteme de management a resurselor umane și a datelor.



6. PARTEA I : Managementul resurselor umane din domeniul sănătății

6.1. CAPITOLUL I: Angajații, resursa umană esențială pentru dezvoltarea strategică a organizațiilor din sectorul sănătății

6.1.1. Locul și rolul resurselor umane în dezvoltarea strategică a organizațiilor din sectorul sănătății

Resursele umane reprezintă o componentă strategică a sistemului medical. În vederea obținerii performanțelor în sănătate, calitatea managementului resurselor umane, precum și exercitarea anumitor funcții ale acestuia (planificarea resurselor umane, formarea continuă a personalului, evaluarea performanțelor personalului, gestionarea personalului, motivarea personalului) joacă un rol esențial. Este necesar ca managementul resurselor umane în sănătate să devină o prioritate, iar funcțiile amintite mai sus să fie exercitate continuu și eficient pentru a gestiona în cel mai eficient mod criza resurselor umane din sistemul românesc de sănătate.



Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării obiectivelor organizaționale. În acest sens, acțiunile manageriale trebuie să ia în considerare fiecare salariat ca o individualitate distinctă, cu caracteristici specifice. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare și de recompensare a rezultatelor angajaților. Resursele umane reprezintă acele valori ale firmei, care îndeplinesc criteriile în virtutea cărora pot fi considerate sursa principală ce asigură competitivitatea acesteia.

Managementul resurselor umane din sănătate se desfășoară într-un sector cu caracteristici unice. Forța de muncă este mare, diversă și cuprinde profesii specifice reprezentate deseori de asociații profesionale sau sindicale foarte puternice.

Încadrarea resurselor umane dintr-o perspectivă investițională, ca o investiție, mai degrabă decât în costuri variabile de producție, permite organizației să determine cum să investească cel mai bine în oamenii săi. Această perspectivă duce la o dilemă. O organizație care nu investește în angajații săi poate fi mai puțin atractivă atât pentru angajații actuali, cât și pentru cei potențiali, ceea ce cauzează ineficiența și slăbește poziția competitivă a organizației. Cu toate acestea, o organizație care investește în oamenii săi trebuie să se asigure că aceste investiții nu sunt pierdute. În consecință, o organizație trebuie să elaboreze strategii pentru a se asigura că angajații acesteia rămân suficient de mult timp în cadrul firmei, încât să poată realiza o rentabilitate acceptabilă a investiției în aptitudinile și cunoștințele angajaților.

De aceea managementul resurselor umane este privit ca o componentă crucială pentru succesul organizațiilor din sănătate, de fapt pentru succesul întregului sistem sanitar. Managementul organizațiilor medicale mici, cabinete medicale, trebuie să recepteze, accepte și să subscrie la producerea acestor schimbări. În mod eronat, în foarte multe structuri mici sau mijlocii se apreciază că managementul resurselor umane prezintă o importanță subnominală, conexă sau subsidiară a activității medicale.

6.1.2. Contextul actual privind resursele umane în organizațiile din sănătate

Managementul resurselor umane în structurile de sănătate are un caracter complex și dinamic, determinat de impactul factorilor inovatori precum și de diversitatea pacienților diagnosticați și tratați. Conceptul modern de management al resurselor umane pune în evidență faptul că, indiferent de domeniu, oamenii au un rol la fel de important ca și resursele financiare sau materiale în procesul producției bunurilor sau a prestării serviciilor de sănătate.

Problema fundamentală la proiectarea unei organizații constă în asigurarea condițiilor pentru utilizarea optimă a resurselor umane, având în vedere că acestea determină gradul de utilizare a tuturor celorlalte resurse și subsisteme.

Proiectarea orientată către factorul uman asigură un nivel ridicat al performanței celorlalte subsisteme din componența organizației. Managementul resurselor umane vizează, deopotrivă, cerințele factorului uman determinate de caracteristicile particulare psihosociale, precum și de cerințele generate de producție și de posibilitățile tehnice. Structurarea unei firme începe prin proiectarea departamentului de resurse umane. Această substructură trebuie proiectată pentru a fi capabilă să valorifice factorul uman, în folosul firmei și al individului.

Principalele obiective ale managementului resurselor umane din sistemul medical privesc mobilizarea, motivarea și dezvoltarea capacităților personalului. În acest sens, provocările ce apar în fața managementului resurselor umane din sănătate, la ora actuală, (și sunt probleme care se regăsesc în mai toate sistemele sanitare din lume) sunt: lipsa de motivare a personalului, utilizarea ineficientă a personalului, productivitatea scăzută a personalului, pregătire inadecvată a personalului, proasta distribuție a personalului, atât în interiorul organizației, cât și în cadrul sistemului de sănătate. Factorii care influențează cererea de personal sanitar este, în mare măsură, influențată de cererea de servicii de sănătate, ambele depinzând de mai mulți factori:

Numărul și structura populației

O populație cu un număr crescut are, în general, o nevoie mai mare de servicii de sănătate, deși aceasta depinde și de structura pe grupe de vârstă și socială a populației respective. Există anumite grupuri de vârstă care au mai multă nevoie de îngrijiri de sănătate: nou-născuții, copiii mici, gravidele și vârstnicii. Este evident că o populație în a cărei structură predomină unul din grupurile enumerate mai sus are mai multă nevoie de servicii de sănătate și, deci, de personal medical.

Factori genetici, de mediu și stilul de viață

Bolile genetice și congenitale pot fi manifeste de la naștere sau se pot manifesta mai târziu. Datorită progreselor înregistrate în medicină, mare parte dintre cei care suferă de aceste boli, și care altădată decedau, astăzi sunt menținuți în viață, dar au o nevoie continuă de servicii medicale. Factorii de mediu constituie determinanți ai sănătății, prin mediu înțelegându-se atât mediul natural (aer, apă, sol), cât și mediul ocupațional, social, etc. Stilul de viață este un alt element care, în funcție de tipul lui, poate duce la păstrarea sau pierderea sănătății. Afecțiunile cauzate de mediul sau stilul de viață se traduc, în final, prin cerere de îngrijiri de sănătate, deci de necesar de personal medical.

Schimbările în practica medicală

Schimbările în practica medicală modifică cererea de personal sanitar, în sensul unei creșteri a pregătirii personalului, pentru a face față atât noilor tehnologii introduse, cât și noilor tendințe în îngrijirile de sănătate: reducerea la minimum a duratei de spitalizare și creșterea rolului îngrijirilor la domiciliu.



6.1.3. Concepte teoretice și metode moderne de management al resurselor umane

Acest capitol, cu un pronunțat caracter teoretic, are scopul de a evidenția faptul că resursele umane reprezintă o componentă strategică a sistemului de asistență medicală și că managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților, în scopul realizării obiectivelor organizaționale. În acest sens, acțiunile manageriale trebuie să ia în considerare fiecare salariat ca o individualitate distinctă, cu caracteristici specifice. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare și de recompensare a rezultatelor angajaților. Resursele umane reprezintă acele valori ale firmei, care îndeplinesc criteriile în virtutea cărora pot fi considerate sursa principală ce asigură competitivitatea acesteia.

Planificarea strategică a resurselor umane

Resursele umane sunt valoroase, rare și relativ greu de înlocuit. Dintre resursele pe care le dețin organizațiile, forța de muncă sau resursele umane sunt cele care creează diferența reală. Deoarece toate organizațiile pot avea aceeași tehnologie, aceștia pot dispune de același tip de resurse financiare, aceleași materii prime pot fi folosite pentru a produce bunurile și serviciile, dar sursa organizațională care poate crea, într-adevăr, diferența este forța de muncă a organizației. Prin urmare, resursele umane sunt principala sursă de creativitate și inovare în organizațiile care știu să le folosească ca pe un avantaj competitiv. În mediul competitiv de astăzi, angajații sunt cei care pot crea un competitiv avantajos pentru organizații.

Rolul politicilor resurselor umane în domeniul sănătății

Strategiile de personal descriu, în mod explicit și implicit, direcțiile de urmat, modalitățile sau căile de realizare a unor scopuri bine precizate, specificate sub formă de obiective. Strategiile de personal servesc drept fundament pentru elaborarea politicilor de personal care, la rândul lor, susțin realizarea strategiilor de personal în fiecare din principalele domenii ale MRU.

O politică eficientă în domeniul resurselor umane trebuie să cuprindă:

- integrarea managementului resurselor umane în managementul general al organizației;
- obținerea adeziunii întregului personal;
- acțiuni eficiente la toate nivelurile;
- crearea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;
- stimularea dorinței fiecărui angajat de îmbunătățire permanentă a propriei activități;
- antrenarea în procesul decizional a angajaților care demonstrează competența profesională.



- politica oportunităților egale sau a egalității șanselor constituie un principiu de bază în practica relațiilor cu angajații, deoarece, în esență, se referă la tratamentul corect și echitabil pentru fiecare angajat și reflectă intenția fermă a unei organizații de a garanta oportunități egale tuturor membrilor săi, indiferent de sex, rasă, religie sau stare civilă. Politica respectivă se referă, totodată, la posibilitatea oferită angajaților de a avea un acces echitabil la posturile existente, la oportunitățile de promovare și de pregătire profesională, precum și la alte servicii oferite de angajator. De asemenea, poate să prevadă disponibilitatea organizației de a încerca, prin toate mijloacele de care dispune, să ofere oportunități egale și acelor cu incapacități fizice.
- politici de angajare care pot cuprinde mai multe aspecte, ca de exemplu:
 - menționarea explicită că organizația este dedicată profesionalismului în tot ceea ce face;
 - angajamentul ferm de a dezvolta cariera fiecărui angajat;
 - dorința organizației de a promova din interior, dar și intenția acesteia de a realiza, din când în când, o infuzie de personal nou, de “sânge sau suflu proaspăt”;
 - intenția organizației de a evita prin toate mijloacele șomajul;
 - dreptul angajaților de a fi informați asupra obligațiilor lor, precum și asupra urmărilor nerespectării disciplinei;
 - dreptul la tratament echitabil în probleme de disciplină;
 - maniera în care organizația tratează problemele majore ale sănătății personalului;
 - dezaprobarea fermă a organizației față de hărțuirea la locul de muncă, în general, și față de hărțuirea sexuală, în particular, deoarece fiecare individ are dreptul de a i se respecta demnitatea personală la locul de muncă.
- politica de dezvoltare a angajaților, care trebuie să exprime obligația sau angajamentul organizației de a dezvolta continuu calificările angajaților pentru a le da posibilitatea să-și sporească permanent contribuția și să avanseze în carieră.
- politica implicării și participării, care exprimă convingerea organizației că antrenarea sau implicarea cât mai profundă și cât mai eficace a membrilor săi este una dintre căile sau mijloacele cele mai sigure pentru a obține succesul competițional.
- politica recompenselor asigură cadrul necesar pentru ca o parte echitabilă din valoarea nou creată să revină angajaților, asigură concentrarea intereselor partenerilor sociali; exprimă o anumită filozofie colectivă, egalitară sau individuală, acoperind, totodată, și alte aspecte, ca, de exemplu: nivelurile de recompense, retribuirea performanței, raportul între echitatea internă și externă, tipul structurii salariale, abordarea flexibilă sau flexibilitatea sistemelor de recompense etc.
- politica „relațiilor cu angajații” exprimă drepturile angajaților de a-și reprezenta și susține interesele în fața managerilor prin sindicate, asociații de salariați sau alte forme de reprezentare;
- politica de protecție sau siguranță și sănătate prezintă felul în care organizația intenționează să asigure locuri și sisteme de muncă sigure și sănătoase;
- politica de utilizare care indică intențiile organizației privind îmbunătățirea folosirii resurselor umane, în general, și creșterea productivității, în special, precum și reducerea costurilor cu personalul.



Conceptul de management al resurselor umane bazat pe competențe

Oamenii reprezintă sursa tuturor eforturilor productive într-o organizație. Convingerea că angajatul și competențele sale sunt cele mai importante active ale unei organizații este în prezent larg răspândită, atât în literatura de specialitate, cât și în practica conducerii, cel puțin la nivel declarativ. În economia mondială, rolul sectorului serviciilor devine din ce în ce mai important, în timp ce cunoașterea și utilizarea sa creativă devin tot mai importante, acestea fiind sursa esențială de creștere economică.

În acest proces (în special prin inovație și capital uman), oamenii devin elementul central al procesului de creare a valorii.

Poziția unei organizații în cadrul unei economii bazate pe cunoaștere depinde tot mai mult de calitatea resurselor sale intangibile, adică de capitalul uman.

Capitalul uman joacă un rol strategic în organizație și este perceput ca o sursă potențială a avantajului competitiv al unei firme. Organizațiile contemporane sunt astfel obligate să caute instrumente care să le permită să diagnosticheze în mod adecvat, evaluarea și dezvoltarea competențelor angajaților, deoarece cunoașterea posedată de angajați determină, în mare măsură, succesul unei companii.

În noua economie, cunoștințele și aplicarea lor devin cele mai importante surse de dezvoltare economică și valoare a întreprinderilor. Competențele angajaților ca sursă potențială de valoare devin deosebit de importante din această perspectivă, deoarece creșterea pe termen lung a valorii unei companii necesită un nivel ridicat de competență a angajaților săi. Performanța organizațională depinde de performanța individuală. Dacă eforturile fiecărui individ sunt coordonate și îndreptate spre realizarea obiectivelor bine stabilite, sinergia realizată astfel va depăși cu siguranță suma totală a performanței individuale sau chiar mai mult.



Dezvoltat în timp, managementul competențelor se afirmă ca fiind un proces dinamic, care identifică competențele într-un context specific, ține seama de evoluția permanentă, le regrupează și le utilizează în situații noi.

Managementul competențelor nu urmează nicio rețetă universal valabilă, ci este un demers „specific” fiecărei organizații. Putem totuși identifica mai multe condiții cerute de buna lui desfășurare: corecta cunoaștere a activității care să permită evidențierea problemelor și a obstacolelor existente, căutarea și obținerea adeziunii tuturor factorilor implicați; structurarea demersului de urmat; situarea competenței globale a organizației în prim-planul preocupărilor managerilor.

Forța de muncă din domeniul sănătății include numeroși experți și specialiști cu multiple specializări în discipline științifice distincte (epidemiologie, științe de laborator, prevenirea bolilor cronice, sănătatea mamei și a copilului, etc.) care au rolul determinat în vindecarea bolilor și promovarea sănătății umane. Cu toate acestea, în timp ce excelența continuă în disciplinele științifice de bază reprezintă o prioritate, forța de muncă din domeniul sănătății necesită din ce în ce mai mult aptitudini strategice, care le permit să depășească disciplinele tradiționale de sănătate, pentru a răspunde nevoilor în evoluție ale oamenilor.

Dezvoltarea unui astfel de sistem de management al resurselor umane, bazate pe competențe pentru organizațiile medicale și departamentul de resurse umane al oricărei organizații medicale, va implica o tranziție de la modul tradițional de gestionare a resurselor umane în funcție de ceea ce au oamenii (de exemplu, calificările) față de ceea ce pot face oamenii (performanță).



Recrutarea și selecția resuselor umane, bazată pe competențe

Recrutarea este procesul de atragere de candidați calificați pentru posturile libere din cadrul organizației. Acest proces presupune atragerea de pe piața forței de muncă sau din alte surse, interne sau externe, de candidați care să aibă cunoștințele, abilitățile și competențele necesare pentru a ocupa posturile libere din cadrul organizației de sănătate. Sistemul sanitar, fiind un sector cu o pondere însemnată de personal specializat, cu o pregătire aparte, atragerea de pe piața locală sau regională a forței de muncă se poate face doar pentru personalul de suport, personalul specializat fiind în număr destul de restrâns, nu există disponibil pe piața forței de muncă; el poate fi recrutat din instituțiile de învățământ, din cadrul asociațiilor profesionale sau prin intermediul publicațiilor profesionale.

Competențele pot fi folosite pentru a construi un șablon pentru utilizare în recrutare și selecție. Informațiile privind nivelul de competență necesar pentru o performanță eficientă ar fi folosite pentru a determina nivelurile de competență pe care noii angajați ar trebui să le dețină. În funcție de definiția acceptată, datele de competență pot lua forma unor comportamente, abilități și alte caracteristici. Selecția angajaților pe baza competențelor poate fi o modalitate de a obține un avantaj competitiv.

Verificarea competențelor candidaților în timpul procesului de selecție este o problemă extrem de importantă în analiza aplicării modelului de competență. Pe baza ipotezelor modelului de competență și a profilurilor detaliate de competență care determină tipul și domeniul competențelor așteptate de la candidați, este necesar să se dezvolte instrumentele de selecție adecvate. Din perspectiva verificării competențelor candidaților, este important ca cerințele de competență definite în profil să fie detaliate și nu abstracte.



Formarea și dezvoltarea personalului, bazată pe competențe

Această activitate presupune identificarea lacunelor și sprijinirea angajaților să se dezvolte în direcția bună. Cunoașterea profilului de competență pentru o poziție permite persoanelor să compare competențele lor proprii cu cele cerute de poziția sau planul de carieră pe care îl au în vedere. Planurile de formare sau de dezvoltare pot fi concentrate pe aceste competențe care trebuie îmbunătățite. În cazul în care programele de formare pot fi aliniate la nevoile de dezvoltare emergente din sistemul de evaluare și de cerințele pieței, acesta trebuie să îndeplinească ambele obiective: individuale și de afaceri.



Planificarea carierei, plasarea forței de muncă bazată pe competențe

În prezent, oamenii petrec jumătate, sau uneori chiar mai mult, din timpul lor la serviciu. Aspectele profesionale ale vieții unei persoane au căpătat din ce în ce mai multă semnificație din punct de vedere social, iar cariera profesională reprezintă un punct central al vieții sociale a indivizilor. Conceptul de carieră nu mai este privit ca o simplă mișcare ascendentă sau avansare a unei persoane, ci a dobândit o accepție mult mai largă și o aplicabilitate tot mai globală. Organizațiile sunt responsabile să planifice carierele organizaționale ale salariaților lor și să îi ajute pe aceștia să-și dezvolte planuri individuale de carieră, în concordanță cu performanța îndeplinită. Nu în ultimul rând, organizațiile sunt responsabile de menținerea unui echilibru între viața profesională și viața personală a angajaților, echilibru ce are consecințe majore asupra sănătății fizice și mentale a salariaților.

Planificarea carierei angajaților bazată pe competență este un element esențial al managementului resurselor umane. Posibilitățile de promovare sau de transfer în cadrul structurii care implică demonstrarea competențelor reprezintă un semnal clar pentru angajații care cunosc importanța criteriilor de competență, în comparație cu alte criterii mai puțin obiective care pot afecta deciziile privind promovarea.

Modelele de competență simplifică procesul de planificare a carierei angajaților și a căilor de dezvoltare a carierei.

Evaluarea competențelor pe scară organizațională permite identificarea principalelor lacune de competență și răspunsul corespunzător pentru a le completa. Examinarea tuturor angajaților în ceea ce privește competențele probate demonstrează crearea unei baze de date a tuturor competențelor din cadrul organizației. Organizația este pe deplin conștientă de nivelul de competențe, precum și de deficiențele și potențialul de competență neutilizat al personalului său.

O analiză a competențelor este necesară pentru a lua decizii precise privind personalul în viitor. Fără cunoștințe despre situația actuală a organizației, toate eforturile de îmbunătățire a situației vor fi haotice și necoordonate. Pe de altă parte, la nivel individual, evaluarea permite identificarea competențelor efectiv manifestate de un angajat și compararea lor cu profilul modelului.



Recompensarea și recunoașterea

Compensarea bazată pe competențe pentru caracteristicile individuale deținute prin competențe este o modalitate de a îmbunătăți performanța angajaților, prin recunoașterea și recompensarea efortului. Competența este cea mai bună metodă de a face acest lucru. Recompensarea angajaților pentru capacitatea lor de a-și folosi cât mai bine aptitudinile și competențele în nevoile organizației.

Competențele nu ar trebui considerate ca un instrument de normalizare și standardizare a resurselor umane (deoarece sunt adesea considerate drept unicul standard de comportament), ci mai degrabă ca un instrument pentru creșterea flexibilității și diversificarea capitalului uman disponibil în cadrul companiei. Competența de profil nu se referă la căutarea de candidați/angajați care îndeplinesc cerințele minime de muncă, ci mai degrabă posibilitatea de a atrage indivizi remarcabili.

Cea mai ușoară formă care leagă competențele angajaților cu remunerația este un sistem de prime și premii pentru dobândirea de competențe. Pentru fiecare competență suplimentară pe care angajatul o dobândește, o primă sau un premiu suplimentar, așa cum este definită în regulamente. Unele sisteme prevăd, de asemenea, bonusuri/premii pentru dobândirea sau manifestarea unui nivel mai ridicat de competențe deja deținute de un angajat. O altă posibilitate de a lega competențele angajaților cu remunerarea este o evoluție a salariilor pe bază de competențe.



Managementul performanței

Conform concepției Organizației Mondiale a Sănătății (OMS), managementul resurselor umane are o funcție sistemică cu acțiune continuă, care prezintă următoarele caracteristici:

- » determină cantitativ necesarul de personal (numeric, pe categorii /specializări), precum și proiecția acestuia pe diferite orizonturi temporale;
- » estimează eficiența și performanțele necesare și dobândite;
- » identifică potențialele sincope produse în relația cerere / ofertă, pe piața serviciilor de sănătate;
- » dispune soluții convenabile, în sensul diminuării sau anulării acestor iregularități.

Conform “Strategiei Globale privind Resursele Umane în Sănătate: Forța de muncă 2030”, document cheie al Organizației Mondiale a Sănătății (OMS), dezvoltarea socială și economică a unei țări este strâns legată de accesul universal la servicii de sănătate, iar acest acces universal este la rândul lui influențat în mod deosebit de existența unor politici publice coerente și eficiente privind resursele umane în Sănătate.

Prezenta strategie este conturată, așadar, în concordanță cu planurile OMS, fiind guvernată de următoarele obiective generale:

- optimizarea performanței, calității și impactului personalului sanitar prin politici publice, bazate pe dovezi cu privire la resursele umane, la nivelul întregului sistem sanitar;
- alinierea investițiilor în formarea resurselor umane cu necesitățile curente și viitoare ale populației și ale sistemului sanitar, luând în considerare dinamica pieței muncii și politicile publice țintite pe educație, pentru a reduce deficitele anterior amintite;
- îmbunătățirea volumului și calității datelor referitoare la resursele umane din sistemul sanitar, la nivel național și uniformizarea acestora între regiuni și centre de raportare;
- creșterea capacității instituțiilor centrale, dar și locale, de a dezvolta politici publice eficiente, în vederea creșterii performanței profesioniștilor în sănătate.

În domeniul medical din România, STRATEGIA MULTIANUALĂ PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE ÎN SĂNĂTATE 2022-2030 prevede ca direcție strategică de acțiune dezvoltarea cadrului strategic și normativ pentru optimizarea resurselor umane din sănătate, atât din aria serviciilor clinice, cât și din cea a sănătății publice.

Aceasta își propune implementarea unei politici sustenabile de asigurare a resurselor umane în sănătate și vizează o serie de direcții de acțiune:

- Îmbunătățirea guvernancei și actualizarea cadrului legislativ în domeniul resurselor umane în sănătate la standardele europene și cerințele OMS;
- Îmbunătățirea gestionării resurselor umane în sănătate prin reglementare, retenție, evaluarea și dezvoltarea continuă;
- Actualizarea învățământului universitar medical și farmaceutic la cerințele europene, prin formarea profesională bazată pe competențe;
- Îmbunătățirea cadrului privind educația medicală continuă și formarea postuniversitară adecvată a personalului medical;
- Crearea și implementarea unui mecanism eficient de planificare și analiză a resursei umane în sănătate;
- Implementarea unui management eficient al resurselor umane în sănătate la nivel instituțional, pentru asigurarea condițiilor adecvate de muncă, instruire și motivare.

Aceste direcții sunt materializate într-un plan de acțiune și în 47 de obiective strategice, printre care se numără și O.S.6.4.9. Asigurarea și dezvoltarea componentei de resurse umane din cadrul proiectului celor 3 spitale regionale de urgență Iași, Cluj și Craiova.



Astfel, pentru a putea fi competitivi pe piața serviciilor private de sănătate, modernizarea serviciului resurse umane ar trebui să fie orientat spre formarea unor specialiști în domeniu, bine pregătiți, capabili să asigure implementarea principiilor moderne de gestionare a resurselor umane, planificarea strategică a resurselor umane și evitarea problemelor de surplus sau deficit de personal, capabil să răspundă cerințelor curente și viitoare, adoptarea unei strategii specifice care să eficientizeze activitatea acestora.

Totodată, pentru asigurarea continuă a performanței profesionale a cadrelor medicale ar trebui să se aibă în vedere implementarea unui sistem competitiv de evaluare a performanțelor, bazat pe competențe, diversificând formele de dezvoltare continuă a calificării profesionale, cu accent pe dezvoltare personală, de implementare la nivel organizațional a diverselor mecanisme de motivare și stimulare a dezvoltării profesionale pe parcursul activității. Satisfacția beneficiarilor și prestatorilor de servicii medicale fiind astfel cel mai relevant criteriu în aprecierea calității serviciilor oferite de către organizațiile private furnizoare de servicii de sănătate, în epicentrul activităților medicale fiind astfel plasat nu doar pacientul, dar și relația medic-pacient.



6.1.4. Competențele cheie- cadrul european de referință. 2023 - Anul european al competențelor



Definirea și identificarea competențelor

În gestionarea modernă a resurselor umane, pentru ca efectul managerial general să se concretizeze în performanțe maximizate, atributul denumit competență constituie astfel o variabilă esențială. Noțiunea de competență este rezultatul întrepătrunderii a numeroși factori ce definesc personalitatea umană. Competența este un atribut de personalitate, o capacitate dobândită (prin instrucție, educație, școlarizare, culturație, socializare) a persoanei de a deține un status profesional și de a exercita rolul social impus de cerințele/așteptările statusului respectiv.

Acest aspect formal al competenței implică autentificarea/certificarea calităților dobândite pentru accesul la statusul profesional respectiv (diplomă, certificat de absolvire, etc.).

În accepțiunea Comisiei Europene, definiția competențelor cheie este următoarea:

“ Competențele - cheie reprezintă un pachet transferabil și multifuncțional de cunoștințe, deprinderi (abilități) și atitudini de care au nevoie toți indivizii, pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru incluziune socială și inserție profesională. Acestea trebuie dezvoltate până la finalizarea educației obligatorii și trebuie să acționeze ca un fundament pentru învățarea în continuare, ca parte a învățării pe parcursul întregii vieți.

Din această definiție și din analiza specificului competențelor cheie rezultă următoarele:

- competențele se definesc printr-un sistem de cunoștințe - deprinderi (abilități) - atitudini;
- au un caracter transdisciplinar implicit;
- competențele - cheie reprezintă într-un fel finalitățile educaționale ale învățământului obligatoriu;
- acestea trebuie să reprezinte baza educației permanente.

Preocupările Uniunii Europene în această sferă au produs un salt calitativ important, în anul 2006, Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene au adoptat o recomandare privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții. Cadrul european de referință adoptat prin acest act a reprezentat un document esențial pentru dezvoltarea educației, formării și învățării bazate pe competențe.

Noua agendă pentru competențe în Europa, adoptată în anul 2016, a prevăzut revizuirea și actualizarea Cadrului european de referință pentru competențele cheie adoptat în anul 2006.

În economia bazată pe cunoaștere, memorarea de date concrete și proceduri este esențială, însă nu și suficientă pentru înregistrarea de progreselor. Aptitudinile, cum ar fi soluționarea problemelor, gândirea critică, capacitatea de a coopera, creativitatea sau autoreglarea, sunt mai esențiale decât oricând în contextul societății noastre aflate în schimbare rapidă. Acestea sunt instrumentele prin care cele învățate sunt puse în practică în timp real pentru a genera noi idei, noi teorii, noi produse și noi cunoștințe. (Recomandarea Consiliului din 22 mai 2018 privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții).

CE SUNT COMPETENȚELE CHEIE?

Competențele sunt definite ca o combinație între cunoștințe, aptitudini și atitudini.

Cunoștințele sunt formate din fapte și cifre, concepte, idei și teorii deja stabilite și care sprijină înțelegerea într-un anumit domeniu sau subiect.

Aptitudinile sunt definite ca abilitatea și capacitatea de a desfășura procese și de a utiliza cunoștințele existente pentru obținerea de rezultate.

Atitudinile descriu dispoziția și mentalitatea de a acționa sau de a reacționa la idei, persoane sau situații.

Potrivit recomandării adoptate de Consiliu, de competențele-cheie au nevoie toți cetățenii, pentru dezvoltarea personală, precum și pentru ocuparea unui loc de muncă.

Aceste competențe se dezvoltă pe tot parcursul vieții, din copilărie și pe toată perioada vieții adulte.

Dezvoltarea acestor competențe se face în diferite contexte de învățare, fiind definite de către Comisia Europeană, astfel:

- **învățarea formală:** învățarea tradițională furnizată de o instituție de educație sau de formare, structurată în termeni de obiective de învățare, durată a învățării sau sprijinului pentru învățare și care se finalizează cu certificare. Învățarea formală este, din perspectiva cursantului, intenționată.
- **învățarea informală:** învățarea rezultată din activități cotidiene în domeniile profesional, familial sau de agrement. Nu este organizată sau structurată în termeni de obiective de învățare, timp de învățare sau sprijin pentru învățare; poate fi neintenționat din punctul de vedere al cursantului; exemple de rezultate ale învățării dobândite prin învățarea informală: abilități dobândite prin experiențe culturale și profesionale, competențe de gestionare a proiectelor, abilități TIC dobândite la locul de muncă, limbi învățate, abilități interculturale dobândite în timpul unui sejur în altă țară, abilități TIC dobândite în afara muncii, abilități dobândite prin voluntariat, activități culturale, sport, muncă pentru tineri și activități la domiciliu, cum ar fi îngrijirea copiilor, de exemplu.
- **învățarea non-formală:** învățarea organizată prin activități planificate (în ceea ce privește obiectivele de învățare, durata învățării), în care există un fel de ajutor pentru învățare (relații elev-profesor, de exemplu); poate implica utilizarea unor programe pentru dezvoltarea de abilități profesionale, alfabetizare a adulților și educație de bază pentru cei care au abandonat școala devreme; printre cele mai frecvente cazuri de învățare non-formală sunt formarea/instruirea în cadrul companiei (prin care companiile își actualizează și îmbunătățesc abilitățile lucrătorilor lor, în special în domeniul TIC), învățarea online structurată (prin utilizarea de resurse educaționale disponibile în mod liber, de exemplu) și cursuri organizate de organizațiile societății civile pentru membrii lor, grupul lor țintă sau publicul larg.



➤ Competențe de alfabetizare

Alfabetizarea este capacitatea de a identifica, înțelege, exprima, crea și interpreta concepte, sentimente, fapte și opinii, atât verbal, cât și în scris, folosind materiale vizuale, auditive/audio și digitale în diferite discipline și în diferite contexte. Ea implică capacitatea de a comunica și de a stabili conexiuni cu alte persoane, în mod eficient, adecvat și creativ.

➤ Competențe multilingvistice

Această competență definește capacitatea de a utiliza diferite limbi în mod corespunzător și eficient pentru comunicare și are elemente comune cu competența de alfabetizare: se bazează pe capacitatea de a înțelege și interpreta concepte, gânduri, sentimente, fapte și opinii, atât oral, cât și în scris (ascultare, vorbire, citire și scriere).

➤ Competențe în domeniul științei, tehnologiei, ingineriei și matematicii

Competențele în știință, tehnologie și inginerie implică înțelegerea schimbărilor cauzate de activitatea umană și a responsabilității fiecărui cetățean.

➤ Competențele digitale

Competențele digitale implică utilizarea cu încredere, critică și responsabilă a tehnologiilor digitale, precum și utilizarea acestora pentru învățare, la locul de muncă, și pentru participarea în societate.

➤ Competențe personale, sociale și de a învăța să înveți

Competențele personale, sociale și de a învăța să înveți se referă la capacitatea de a reflecta asupra propriei persoane, gestionarea eficace a timpului și a informației, munca în echipă în mod constructiv, păstrarea rezilienței și gestionarea propriului proces de învățare și a carierei.

➤ Competențele cetățenești

Competențele cetățenești reprezintă capacitatea de a acționa în calitate de cetățeni responsabili și de a participa pe deplin la viața civică și socială, pe baza înțelegerii conceptelor și structurilor sociale, economice, juridice și politice, precum și a evoluțiilor și a durabilității la nivel mondial.

➤ Competențe antreprenoriale

Competențele antreprenoriale se referă la capacitatea de a acționa în fața oportunităților și a ideilor și de a le transforma în valori pentru ceilalți.

➤ Competențe de sensibilizare și expresie culturală

Competențele de sensibilizare și expresie culturală implică înțelegerea și respectul față de modul în care ideile și înțelesurile sunt formulate și comunicate în mod creativ în diferite culturi și printr-o serie de arte și alte forme culturale.

Comisia Europeană a adoptat propunerea ca anul 2023 să fie desemnat drept Anul european al competențelor.

Tranziția verde și cea digitală deschid noi oportunități pentru cetățeni și pentru economia UE. Deținerea competențelor relevante le permite oamenilor să facă față cu succes schimbărilor de pe piața forței de muncă. Acest lucru va asigura faptul că nimeni nu este lăsat în urmă, iar redresarea economică, la fel ca tranziția verde și cea digitală, este echitabilă și justă din punct de vedere social. O forță de muncă cu competențele cerute pe piață contribuie, de asemenea, la creșterea durabilă, conduce la mai multă inovare și îmbunătățește competitivitatea întreprinderilor.

Cu toate acestea, în prezent, peste trei sferturi dintre întreprinderile din UE raportează dificultăți în găsirea de lucrători cu competențele necesare, iar cele mai recente cifre furnizate de Eurostat sugerează că doar 37 % dintre adulți urmează cursuri de formare în mod regulat. Indicele economiei și societății digitale arată că 4 din 10 adulți și una din trei persoane care lucrează în Europa nu dispun de competențe digitale de bază. În plus, încă din 2021, existau deficite de personal pentru 28 de ocupații, de la construcții și asistență medicală, până la inginerie și IT, ceea ce demonstrează o cerere tot mai mare atât de lucrători cu înaltă calificare, cât și de lucrători slab calificați. Există, de asemenea, o reprezentare scăzută a femeilor în profesiile și studiile din domeniul tehnologiei, doar 1 din 6 specialiști IT și 1 din 3 absolvenți de STIM fiind femei.



sursa: <https://www.csee-etuice.org>

Pentru a încuraja învățarea pe tot parcursul vieții, statele membre au aprobat obiectivele sociale ale Strategiei Europa 2030, conform cărora cel puțin 60 % dintre adulți ar trebui să participe la formare în fiecare an, prezentând deja contribuția lor națională la îndeplinirea acestui obiectiv. Acest lucru este, de asemenea, important pentru atingerea obiectivului privind rata de ocupare a forței de muncă de cel puțin 78 % până în 2030.

Busola pentru dimensiunea digitală 2030 stabilește obiectivul UE ca, până în 2030, cel puțin 80 % dintre adulți să aibă cel puțin competențe digitale de bază și să existe 20 de milioane de specialiști TIC angajați în UE, în timp ce mai multe femei ar trebui încurajate să ocupe astfel de locuri de muncă.

ANUL EUROPEAN AL COMPETENȚELOR ȘI STIMULAREA COMPETITIVITĂȚII

Prin Anul european al competențelor, în cooperare cu Parlamentul European, statele membre, partenerii sociali, serviciile publice și private de ocupare a forței de muncă, camerele de comerț și industrie, furnizorii de educație și formare, lucrătorii și întreprinderile, Comisia își propune să dea un nou impuls învățării pe tot parcursul vieții prin:

- Promovarea unor investiții în formare și perfecționare mai consistente, mai eficiente și mai favorabile incluziunii, pentru a valorifica întregul potențial al forței de muncă europene și pentru a sprijini tranzițiile de la un loc de muncă la altul.
- Asigurarea caracterului adecvat al competențelor în raport cu nevoile pieței forței de muncă, cooperând totodată cu partenerii sociali și cu întreprinderile.

- Corelarea aspirațiilor și a seturilor de competențe ale persoanelor cu oportunitățile de pe piața forței de muncă, în special pentru tranziția verde și digitală și pentru redresarea economică. Se va acorda o atenție deosebită activării unui număr mai mare de persoane pe piața forței de muncă, în special a femeilor și a tinerilor, cu precădere a celor care nu sunt încadrați profesional și nu urmează niciun program educațional sau de formare.
- Atragerea persoanelor din țări terțe cu competențele de care UE are nevoie, inclusiv prin consolidarea oportunităților de învățare și a mobilității și prin facilitarea recunoașterii calificărilor.

Pentru a îndeplini aceste obiective, Comisia va promova oportunitățile de perfecționare și recalificare, de exemplu prin evidențierea inițiativelor relevante ale UE, inclusiv a posibilităților de finanțare ale UE, pentru a sprijini adoptarea, implementarea și realizarea acestora. Vor fi organizate, de asemenea, evenimente și campanii de sensibilizare în întreaga Uniune, pentru a sprijini învățarea reciprocă a partenerilor în ceea ce privește perfecționarea și recalificarea. Anul propus urmărește, de asemenea, să contribuie la dezvoltarea în continuare a instrumentelor de informații privind competențele și să promoveze mijloace și instrumente pentru creșterea transparenței și facilitarea recunoașterii calificărilor, inclusiv a calificărilor acordate în afara UE.

Pentru Anul european al competențelor, putem valorifica numeroasele inițiative ale UE pentru sprijinirea competențelor aflate deja în curs de desfășurare și putem spori gradul de adoptare a acestora:

- Agenda europeană pentru competențe reprezintă cadrul de cooperare al UE în materie de competențe și va continua să ajute persoanele fizice și întreprinderile să dezvolte competențe mai numeroase și de mai bună calitate și să le aplice.
- Ca parte a Agendei pentru competențe, până în prezent, în cadrul Pactului privind competențele, au aderat peste 700 de organizații și au fost instituite 12 parteneriate la scară largă, în sectoare strategice, cu angajamente de a contribui la perfecționarea profesională a până la 6 milioane de persoane.
- Dialogul structurat cu statele membre privind educația și competențele digitale.
- Noua agendă europeană pentru inovare, adoptată în iulie, propune o inițiativă emblematică și un set de acțiuni menite să creeze condițiile-cadru adecvate pentru talentele noastre.
- Strategia europeană pentru universități, adoptată în ianuarie, propune o serie de 50 de acțiuni care sunt esențiale pentru dezvoltarea unor competențe de nivel înalt și adaptate exigențelor viitorului pentru o gamă largă de cursanți, inclusiv cursanți pe tot parcursul vieții, pentru ca aceștia să devină gânditori creativi și critici, cu competențe în rezolvarea problemelor și cetățeni activi și responsabili.
- Platforma europeană pentru competențe și locuri de muncă în sectorul digital este o inițiativă lansată în cadrul programului.
- Mecanismul pentru interconectarea Europei. Aceasta oferă informații și resurse privind competențele digitale, cum ar fi un instrument de autoevaluare a competențelor digitale, precum și oportunități de formare și de finanțare.
- Coaliția UE pentru competențe și locuri de muncă în sectorul digital abordează lacunele în materie de competențe digitale prin reunirea statelor membre, a partenerilor sociali, a întreprinderilor, a organizațiilor non-profit și a furnizorilor de educație, pentru a sensibiliza opinia publică și a încuraja organizațiile să ia diferite măsuri pentru a promova formarea în materie de competențe digitale, de exemplu, prin asumarea unui angajament de a dezvolta competențele digitale.

FINANȚARE ȘI ASISTENȚĂ DIN PARTEA UE PENTRU A INVESTI ÎN COMPETENȚE

Uniunea europeană pune la dispoziție fonduri și sprijin tehnic pentru a sprijini investițiile statelor membre în perfecționare și recalificare, inclusiv:

- Fondul social european Plus (FSE+), cu un buget de peste 99 de miliarde EUR pentru perioada 2021-2027, este principalul instrument al UE pentru investițiile în capitalul uman.
- Mecanismul de redresare și reziliență poate sprijini reformele și investițiile statelor membre, inclusiv în domeniul competențelor și al locurilor de muncă. În planurile naționale de redresare și reziliență aprobate până în prezent de Comisie și de Consiliu, aproximativ 20 % din cheltuielile sociale sunt alocate „ocupării forței de muncă și competențelor”.
- Programul Europa digitală, cu un buget de 580 de milioane EUR pentru dezvoltarea competențelor digitale avansate. Acesta oferă finanțare strategică și, printre altele, sprijină dezvoltarea unei rezerve de talente formate din experți în domeniul digital, consolidând totodată cooperarea dintre statele membre ale UE și părțile interesate în ceea ce privește competențele și locurile de muncă din sectorul digital.
- Orizont Europa sprijină competențele cercetătorilor, ale antreprenorilor și ale inovatorilor, în special prin acțiunile sale, Marie Skłodowska-Curie, Consiliul European pentru Inovare și Institutul European de Tehnologie.
- Erasmus+, cu un buget de 26,2 miliarde EUR, sprijină, printre altele, dezvoltarea personală și profesională a cursanților, a personalului și a instituțiilor din domeniul educației și formării profesionale, prin finanțarea activităților de mobilitate și a parteneriatelor pentru cooperare în întreaga Europă. Programul finanțează, de asemenea, universitățile europene care sunt pioniere în dezvoltarea microcertificatelor pentru formare, perfecționare și recalificare.



Printre celelalte programe care pot sprijini dezvoltarea competențelor se numără programul InvestEU, Fondul european de ajustare la globalizare pentru lucrătorii disponibilizați, Fondul european de dezvoltare regională, Fondul pentru o tranziție justă, Corpul european de solidaritate, Programul pentru mediu și politici climatice (LIFE), Fondul pentru modernizare, Instrumentul de sprijin tehnic și Instrumentul de vecinătate, cooperare pentru dezvoltare și cooperare internațională.

6.1.5. Managementul anticipativ și preventiv al resurselor umane: Gestiunea previzională a posturilor de lucru și a competențelor aferente acestora (GPEC)



Cadrul conceptual al Gestiunii previzionale a posturilor de lucru și a competențelor aferente acestora

Gestiunea curentă a Resurselor Umane privește situația actuală a resurselor umane. Există însă nevoie de o Gestiune previzională a posturilor de lucru și a competențelor aferente acestora? Se pare că da.

Conceptul “Gestiunea previzională a posturilor de lucru și a competențelor aferente acestora” (GPEC) este unul relativ recent, datând de la începutul anilor ‘90. În maniera cea mai simplă, Gestiunea previzională a posturilor de lucru și a competențelor aferente acestora poate fi definită ca ansamblul activităților, cu caracter anticipativ, care permite companiilor să dispună, pe termen mediu și lung (3-5 ani), de resursele umane corespunzătoare nevoilor lor cantitative și calitative estimate pentru această perioadă de timp.

Gestiunea previzională a posturilor de lucru și a competențelor aferente acestora ține cont de constrângerile din mediul extern și intern al întreprinderii, precum și de direcțiile strategice decise de aceasta, având:

- o componentă colectivă, ce are în vedere detectarea în amonte a problematicilor legate de evoluția meseriilor, a funcțiilor/posturilor de lucru, a competențelor și a efectivelor, care să permită definirea regulilor și a mijloacelor care să faciliteze, de o manieră previzională, ajustarea nevoilor/resurselor;
- o componentă individuală, pentru a promova de o manieră previzională dezvoltarea profesională și angajabilitatea fiecărui salariat la nivelul parcursului profesional.

Metodologia GPEC este adaptată elementelor specifice, inclusiv resurselor particulare fiecărei întreprinderi. Pentru punerea ei în practică, este necesar suportul atât a managementului strategic al firmei, cât și a celui operațional.

Un demers GPEC este un proces dinamic, în continuă evoluție. Obiectivul său este de a pune în practică, la nivelul zonei de resurse umane, orientările strategice ale companiei.

FINANȚARE ȘI ASISTENȚĂ DIN PARTEA UE PENTRU A INVESTI ÎN COMPETENȚE



Caracterul inovativ al managementului de tip GPEC

Principala diferență este dată de caracterul previzional al GPEC, în sensul că acesta vizează orizontul de timp viitor (peste 1 an, 2 ani, 3 ani, 5 ani...), în timp ce gestiunea curentă a RU privește situația actuală a resurselor umane. O altă diferență rezidă din faptul că GPEC face legătura cu mediul extern al firmei, cu strategia de afaceri (strategia de dezvoltare/planul strategic) a acesteia, de unde cuvântul cheie al acestui tip de demers: PREVIZIONAREA.

Dacă strategia de afaceri prezintă orientările strategice ale companiei (noi mijloace de creștere a calității serviciilor medicale, noile servicii medicale care vor fi introduse în pachetul de servicii, noile echipamente care vor fi achiziționate și introduse în procesul de prestare a serviciilor medicale, noile metodologii, metode etc., ce vor fi adoptate, noile segmente de piață care vor fi vizate, strategiile de acțiune care vor fi adoptate pentru a-și atinge obiectivele de dezvoltare etc.), un demers GPEC urmărește să definească impactul acestora la nivelul resurselor umane (noile competențe necesare angajaților pentru a crește calitatea serviciilor medicale sau pentru a livra noile tipuri de servicii medicale, numărul persoanelor care trebuie angajate și profilul de competențe al acestora etc.).

Prin urmare, GPEC furnizează răspunsul la următoarele întrebări: ce nevoi are compania mea în materie de resurse umane? De ce posturi de lucru va avea nevoie pentru a fi competitivă pe piață peste 3-5 ani, ținând cont de evoluțiile viitoare (legislative, tehnologice, societale, concurență etc.)? Cum pot satisface aceste nevoi?

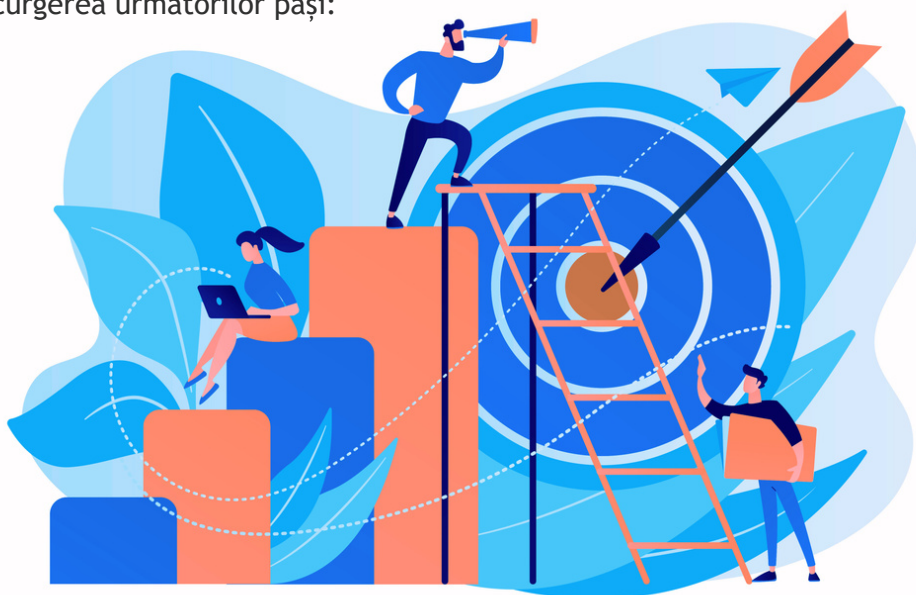
Strategia de afaceri și stabilirea planului strategic al companiei

Obiectivul acestei etape premergătoare oricărui demers GPEC este de a vă imagina viitorul companiei și de a defini strategia de afaceri (planul strategic) prin care estimați cum veți ajunge acolo. Este un demers complex, dificil, dar fără de care nu poate exista GPEC.

Starea de fapt și analiza ecarturilor în raport cu strategia de afaceri

Determinarea impactului strategiei de afaceri la nivelul RU: identificarea evoluțiilor și schimbărilor care pot avea un impact asupra companiei, și, prin urmare, necesită o adaptare a resurselor umane. Stabilirea ecarturilor dintre resursele umane actuale și nevoile viitoare, în raport cu **strategia de afaceri a companiei** implică parcurgerea următorilor pași:

- Transpunerea strategiei de afaceri la nivelul ariei de resurse umane.
- Realizarea unei stări de fapt a situației actuale a companiei în vederea identificării condițiilor de angajare, a modului de organizare și a instrumentelor și practicilor de RU existente.
- Analiza ecarturilor în raport cu strategia de afaceri.



Studiul de fezabilitate

Obiectivul acestei etape este de a stabili dacă demersul GPEC este fezabil. Astfel natura demersului GPEC poate varia depinzând de mărimea firmei, direcțiile strategice ale acesteia etc., iar pentru unele companii poate fi necesară o atenție specială. Indiferent de aceste aspecte, este necesară analiza punctelor tari și a amenințărilor care ar putea fi întâlnite pe parcursul efectuării GPEC, cel mai indicat instrument fiind Analiza SWOT.

Luarea deciziei și planul de acțiune GPEC

Studiul de fezabilitate realizat în etapa anterioară stă la baza hotărârii echipei de management a companiei privind realizarea sau nu a demersului GPEC. În cazul unui răspuns afirmativ, este indicată elaborarea planului de acțiune/strategiei GPEC, care va avea drept obiectiv reducerea ecarturilor dintre situația actuală și cea viitoare (dorită).

Planul de acțiune GPEC este un document cheie, de natură confidențială, care cuprinde orientările strategice ale companiei pe componenta de resurse umane, cum ar fi recrutările de personal, noile competențe necesare pentru personalul existent etc.

Acest document de planificare strategică sprijină pregătirea angajaților actuali pentru a face față schimbărilor viitoare și a-și menține sau chiar îmbunătăți angajabilitatea. De asemenea, permite firmei să angajeze noi persoane, astfel încât efectivul de personal să corespundă direcțiilor sale de dezvoltare.

Un plan de acțiune GPEC stabilește viitoarele direcții de acțiune, responsabilul, termenul de realizare și rezultatele așteptate. Prezentăm în cele ce urmează câteva direcții de acțiune:

- formare (pentru dezvoltarea competențelor);
- cultivarea polivalenței angajaților;
- noua organigramă;
- recrutare de personal (de ex.pentru acoperirea nevoilor de noi competențe);
- mobilitate internă/externă(pasarele/legături între posturile de lucru);
- tutorat.

Realizarea planului de acțiune GPEC

Punerea în aplicare a strategiei GEPC, conform planului de acțiune constă în realizarea efectivă a acțiunilor stabilite prin planul de acțiune GPEC, în vederea reducerii ecarturilor dintre nevoi și resursele companiei.

Evaluare, monitorizarea și ajustarea demersului GPEC

Evaluarea demersului GPEC va fi efectuată pe parcursul derulării sale (“evaluare pe parcurs”) și/sau la finalizare (“evaluare finală”), rolul său fiind de a stabili conformitatea rezultatelor intermediare și/sau finale obținute. Două întrebări sunt utile în acest sens: Demersul GPEC a contribuit la diminuarea ecarturilor? Demersul GPEC a acompaniat întreprinderea în realizarea strategiei sale de dezvoltare?

6.1.6. Etapele procesului de optimizare a managementul resurselor umane

Din totalitatea proceselor existente în cadrul unei companii, managementul resurselor umane reprezintă un proces esențial. Strategia de management al resurselor umane selectată de companie depinde de o multitudine de factori, analiza și gestiunea corectă a cărora, în ansamblu cu strategia corectă a conducerii, duce la succesul sau insuccesul afacerii acestei companii. Pe lângă factorii economici, operaționali și sociali, dezvoltarea rapidă a industriei presupune o flexibilitate pentru companii în alegerea unei strategii de funcționare și de implementare a unor modificări spontane în vectorul de dezvoltare a businessului.

Orice progres tehnologic lasă o amprentă asupra rolului angajatului în cadrul acestuia și contribuția lui față de produsul finit realizat sau serviciul oferit. Dezvoltarea și digitalizarea industriei duce, la rândul său, la revizuirea unor procese tehnologice și, în consecință, spre evaluarea resurselor necesare pentru realizarea acestui proces tehnologic. Din acest spectru de resurse, resursele umane reprezintă un element sensibil, deoarece angajatul și compania sunt contractual într-un raport de muncă și orice tendință de optimizare sau modificare a numărului de angajați cauzată de dezvoltarea industriei presupune acțiuni de recrutare, angajare a personalului sau invers, de reducere și demisie. Managementul schimbării devine o parte esențială a managementului resurselor umane, deoarece compania trebuie să facă față erei noi de digitalizare industrială. Industria 4.0 este o eră a robotizării.

Termenul de Industry 4.0 (Industrie 4.0) a apărut prima oară în anul 2011, printr-o inițiativă strategică a guvernului german. Scopul inițiativei este transformarea producției industriale prin digitalizare și exploatarea potențialului noilor tehnologii.

Industry 4.0 descrie tendința spre automatizare și schimbul de date în tehnologii și procesele de fabricație care includ sistemele ciber-fizice (CPS), internetul lucrurilor (IoT), internetul industrial al lucrurilor (IIOT), cloud computing, calculul cognitiv și inteligența artificială.

În domeniul resurselor umane, Industria 4.0 presupune unificarea și automatizarea proceselor de colectare a datelor, analizei informaționale, evaluării, educației, îmbunătățirii performanței și luării de decizii.

Industria 4.0 creează oportunități noi în domeniul resurselor umane în cadrul companiilor și aduce un impact asupra dezvoltării resurselor umane, creșterii productivității muncii și relocării unor sarcini, de la angajat la mașini și roboți. În același timp, industria 4.0 se caracterizează prin modificări în mediul de lucru și o acceptanță a angajaților față de modificările tehnologice. Experții susțin că dezvoltarea industriei 4.0 va aduce dificultăți și riscuri. De exemplu, adaptarea angajaților la condițiile noi și la nivelul înalt de modificări tehnologice sau riscul dispariției unor ocupații existente, inclusiv înalt calificate. Industria 4.0 va schimba nu doar ceea ce facem, dar și cine suntem. Integrarea tehnologiilor în activitățile personale, cât și cele personale pot diminua unele capacități, precum compasiunea și cooperarea. Pentru a analiza mai detaliat impactul industriei 4.0 asupra domeniului resurselor umane, este necesar să abordăm toate procesele funcționale în cadrul companiei care se atribuie la lucrul cu personalul și managementul resurselor umane.

În contextul eficienței și productivității angajaților, industria 4.0 permite optimizarea proceselor și, respectiv, revizuirea normelor de timp necesare pentru realizarea unui produs sau proces tehnologic.

Digitalizarea proceselor influențează așa procese din resurse umane ca managementul timpului și administrarea de personal. Sunt folosite soft-uri specializate care facilitează aceste procese și realizează legătura dintre orele lucrate de angajați, dosarul și documentele de angajare, cu productivitatea muncii și salarizarea corespunzătoare.

Programarea și învățarea mașinilor influențează managementul resurselor umane și mai mult, deoarece atinge un nivel și mai înalt decât simpla realizare și execuție a unui proces pe care o face robotul. Aceasta presupune, spre deosebire de inteligența artificială, nu doar luarea de decizii, dar acționarea, adaptarea și luarea deciziilor reieșind din cele anterioare. Însă aplicațiile de învățare automată, cum ar fi inteligența artificială și aplicațiile în general, se vor răspândi prin diferite locuri de muncă și industrii și mai rapid decât automatizarea. Din motivul că aplicațiile de învățare automată devin tot mai rafinate, acestea vor înlocui asistenții de birou și posturile acestora de muncă.



Înlocuirea însă nu se va întâmpla peste noapte, învățarea automată va modifica modul în care angajații își desfășoară munca. Tendințele industriei 4.0 vor cauza mai probabil reproiectarea locurilor de muncă decât înlocuirea definitivă a locurilor de muncă. Prin îmbunătățirea modului în care echipa de angajați gestionează sarcinile de lucru, poate fi optimizată și crește productivitatea. În plus, acest lucru va oferi posibilitatea de a livra un serviciu mai calitativ și se vor elimina factorii de stres din cadrul echipei. Actualmente, conceptul de îmbunătățire continuă presupune optimizarea prin transformare digitală a tuturor proceselor din cadrul organizației. O strategie modernă, inclusiv o strategie de adaptare a proceselor din cadrul companiei la cerințele dezvoltării industriei și proceselor tehnologice, trebuie infiltrată în cultura organizațională a companiei, și respectată de toți angajații companiei, indiferent de poziție și statutul ierarhic a acestora. În cadrul acestei strategii, rolul departamentului resurse umane este unul foarte important, întrucât angajații sunt persoanele direct influențate de schimbările necesare cu care vine revoluția industrială 4.0.

Vorbind de competențe, industria 4.0 va restructura, din punct cantitativ și calitativ, competențele cerute de piața muncii. În acest context, managementul resurselor umane va fi focusat pe formarea unor specialiști universali, flexibili față de modificările tehnologice și față de interacțiunea cu utilajele automatizate și roboți. Această formare este posibilă doar prin cooperare cu instituțiile de învățământ profesional tehnic. Este important ca agentul economic să vocifereze necesitățile de competențe lipsă și să fie gata de a se implica în pregătirea acestor specialiști. Instituțiile de învățământ profesional tehnic pot observa tendințele industriei 4.0 doar direct în cadrul agentului economic, ultimul ciocnindu-se de ea zilnic, în procesul de producție, negocieri cu clientul, înlocuirea echipamentelor, etc. Din punct de vedere cantitativ, numărul pozițiilor vacante în cadrul companiilor poate scădea semnificativ, dar cum a fost menționat, cu focusare pe calitate și competențe mai înalte, necesare pentru aceste poziții. Pentru specialistul din cadrul departamentului resurse umane, acest lucru ar însemna mai multe aplicații (CV-uri) pentru mai puține locuri vacante.

6.1.7. Instrumente de management al calității pentru organizațiile din sănătate

Organizația Mondială a Sănătății definește „calitatea sistemului de sănătate” ca fiind “nivelul atingerii scopurilor intrinseci ale sistemului de sănătate, pentru îmbunătățirea sănătății și a capacității de răspuns la așteptările generale ale populației”. Calitatea în domeniul sănătății depinde de resursele umane (serviciile medicale) dar și de resursele fizice și financiare - incluzând aici sistemele și tehnicile existente, echipamentele medicale, medicamentele etc.

Conceptul de calitate în sănătate este unul vast și extrem de dezbătut, în momentul de față, experții în domeniu evidențiază trei dimensiuni fundamentale:

- **CALITATEA PROFESIONALĂ (TEHNICA)** ce se referă la faptul că produsul/serviciul medical îndeplinește toate condițiile stabilite de standardele de practică din domeniul medical. Calitatea tehnică a îngrijirilor medicale este raportată la competența tehnică și profesională, respectarea protocoalelor clinice și a ghidurilor de practică, folosirea măsurilor de control al infecțiilor, informare și consiliere, integrarea serviciilor de sănătate, management eficient. Existența acestora conduce la un mediu de muncă eficace și eficient, rezultate pozitive ale tratamentului, urmate de satisfacția pacientului și, nu în ultimul rând, de satisfacția furnizorului de sănătate (medic, asistent medical etc). Satisfacția profesională a celui ce lucrează în domeniu este legată de calitatea actului medical, dar și de condițiile în care își desfășoară munca.
- **SATISFAȚIA PACIENTULUI** (calitatea, din punctul de vedere al clientului), vizând ceea ce așteaptă pacientul să obțină de la un anumit serviciu medical;
- **MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE** cea mai eficientă și mai productivă modalitate de utilizare a resurselor în cadrul limitelor stabilite de autorități și pacienți.



În mod obișnuit, pacienții nu posedă cunoștințele necesare evaluării competenței tehnice a medicului sau a felului în care au fost folosite măsurile de control al infecțiilor, dar știu cum se simt, cum au fost tratați și dacă așteptările le-au fost îndeplinite. Ei se raportează adeseori la posibilitatea de a comunica cu personalul medical, și pot aprecia un serviciu medical ca fiind convenabil sau nu. Existența acestei dimensiuni a calității conduce către comportamente pozitive din partea pacientului (acesta acceptă recomandările, continuă tratamentul, etc), scăderea ratei abandonării tratamentului, apare o imagine pozitivă a serviciului de îngrijire. Satisfacția pacientului este un element esențial, care influențează rezultatele îngrijirilor și impactul lor. Un pacient satisfăcut tinde să coopereze cu medicul și să accepte mai ușor recomandările acestuia. Un client/pacient satisfăcut va reveni la medicul respectiv sau la unitatea sanitară respectivă. Desigur, în multe situații, rezultatele evaluării satisfacției pacientului pot să fie diferite de cele ale evaluării profesioniștilor. Aceasta se întâmplă deoarece pacientul se axează în special pe relațiile interpersonale pe care le percepe și le poate evalua mai ușor, deși sunt subiective, spre deosebire de aspectele tehnice sau de specialitate pe care le poate evalua mai greu.

În concluzie, evaluarea satisfacției pacientului reprezintă felul în care personalul medical vine în întâmpinarea valorilor și așteptărilor pacienților. Este evident că este dificil ca un manager să dețină toate aceste competențe, cu atât mai mult cu cât mulți dintre aceștia sunt medici (asa cum este cazul în majoritatea practicilor individuale din țara noastră) dar aceste domenii și subdomenii trebuie cunoscute în vederea identificării corecte a resurselor necesare dezvoltării sănătoase a practicii.

Modul de cum este condus un cabinet variază și în funcție de serviciile pe care le prestează furnizorii, de competențele acestora. Fiecare individ are dreptul fundamental sa primească îngrijiri de înaltă calitate. Acest lucru include accesibilitate la instituțiile de sănătate, îngrijiri de calitate potrivit ultimelor dovezi, eficiență, bună organizare, siguranță și, mai mult decât orice, îngrijiri orientate către nevoile pacienților, indiferent de mediul demografic din care provin.

Calitatea serviciilor oferite în cabinetul medical are două componente distincte:

- calitatea actului medical propriu-zis, care depinde de nivelul de pregătire profesională și experiența furnizorului de îngrijiri, și
- calitatea serviciilor oferite pacientului, care depinde de modul în care își pune cunoștințele și abilitățile în slujba acestuia.



Activitatea de îmbunătățire a calității trebuie să urmeze un astfel de process ciclic de continuă analiză, axându-se de fiecare dată pe teme noi. Trebuie revizuite și schimbate în caz de nevoie atât aspectele privind pacientul (starea de sănătate, calitatea vieții, experiența), cât și serviciile acordate (de exemplu: organizarea, accesibilitatea, siguranța procedurilor, dezvoltarea personalului, echipamentul).

În realitate însă, mulți pacienți nu primesc îngrijirea de care au nevoie sau sunt expuși unor îngrijiri ineficiente, inutile sau chiar dăunătoare iar serviciile medicale nu pun pacienții și nevoile lor pe primul plan. Pacienții pot și trebuie să joace un rol central în definirea calității optime a procesului de îngrijiri. De aceea, preocuparea pentru a implementa sisteme de monitorizarea a calității este constantă.

6.2. CAPITOLUL II: 1.1. Rolul resurselor umane în procesul de digitalizare a activităților în organizațiile din domeniul sănătății

6.2.1. Noi tendințe în dezvoltarea organizațiilor din domeniul sănătății

Sistemele de sănătate sunt afectate de o serie de provocări majore care pot avea efecte importante asupra organizării muncii și, prin urmare, pot necesita ajustări, dacă trebuie atinse obiectivele de echitate, eficiență și calitate.

➤ COVID

Sistemele medicale din întreaga lume, puse în fața unei situații fără precedent, au fost nevoite să se reinventeze peste noapte. Impactul pandemiei asupra serviciilor de sănătate la nivel global este, încă, greu comensurabil. Entitățile din domeniu au avut foarte puțin timp să se pregătească - să își reorganizeze serviciile, să instruiască personalul, să dezvolte modalități eficiente pentru motivarea angajaților și îngrijirea pacienților în siguranță. După anul 2020, putem spune, cu un grad rezonabil de certitudine, că transformările care au avut loc în timpul pandemiei sunt ireversibile și, cel mai probabil, lecțiile învățate în această perioadă (flexibilizarea procedurilor, deschiderea la colaborare inclusiv cu competitorii, adoptarea soluțiilor neconvenționale etc.) vor deveni reguli de bună practică, astfel încât, schimbările necesare să poată fi implementate mult mai rapid când apar noi situații neprevăzute, dar și în activitatea de zi cu zi, în perioade de normalitate.

➤ TRANSFERUL TEHNOLOGIC

se referă la procesul de inovare tehnologică, care permite transmiterea unui set complex de cunoștințe și informații, rezultatele cercetării sau know-how, prin difuziune și inovație către alte firme sau organizații, pentru o mai bună valorificare a resurselor pe piață. Inovațiile tehnologice au adus deja schimbări radicale în modul în care sunt tratate cele mai multe boli. În consecință, profesioniștii în domeniul sănătății trebuie să își adapteze rolul și competențele. Noile tehnologii informaționale și telecomunicațiile au un potențial ridicat de îmbunătățire a productivității, permițând schimbul de informații între personalul medical, datele clinice putând fi transmise la distanță, în timp real, sau accesul imediat la cunoștințe noi. Aceste noi instrumente de lucru permit o mai mare flexibilitate în organizarea muncii, îmbunătățirea comunicării între profesioniști și crearea de locuri de muncă în sectoare noi. În același timp, acestea elimină locurile de muncă, impun noi cerințe de calificare și necesită investiții noi în ceea ce privește formarea.

➤ TELEMEDICINA

termenul acordat diverselor aplicații ale tehnologiei informației și telecomunicațiilor pentru furnizarea serviciilor de sănătate și informațiilor privind sănătatea la distanță, are potențialul de a reduce costurile și erorile legate de transferul pacienților, îmbunătățirea furnizării de servicii în regiuni izolate, de a oferi acces la formarea la distanță și de a favoriza dezvoltarea serviciilor de îngrijire la domiciliu, anulează distanțe și oferă oportunități infint superioare celor pe care le oferă medicina clasică. Pe de altă parte, poate implica modificări în modurile convenționale de organizare a muncii și remunerație sau noi metode de lucru (lucrul în echipă și crearea de rețele, schimbul de informații, utilizarea computerelor).

➤ MOBILITATEA SĂNĂTĂȚII SAU „M-SĂNĂTATEA” (M-HEALTH)

pot fi definite ca utilizarea dispozitivelor portabile pentru a furniza servicii de sănătate publică și medicală și reprezintă un subset al e-sănătății. Majoritatea studiilor din acest domeniu s-au concentrat asupra dezvoltării aplicațiilor mobile cum ar fi serviciul de mesaje scurte (SMS sau text), apelurile vocale și transmisia de date fără fir, pentru colectarea sau distribuirea datelor de sănătate sau pentru furnizarea directă a serviciilor medicale.

➤ SĂNĂTATEA ELECTRONICĂ SAU „E-SĂNĂTATE” (E-HEALTH)

pot fi definite ca “o zonă emergentă în intersecția informaticii medicale, a sănătății publice și de business, cu referire la serviciile de sănătate și la informația furnizată sau îmbunătățită prin intermediul internetului și al tehnologiilor aferente”. În mod similar, Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Uniunea Internațională a Telecomunicațiilor (ITU) au definit termenul “e-sănătate” ca “preocupat de îmbunătățirea fluxului de informații prin mijloace electronice pentru a sprijini furnizarea serviciilor de sănătate și gestionarea sistemelor de sănătate “(Organizația Mondială a Sănătății). La nivel global, termenul e-sănătate nu este legat doar de dezvoltarea tehnică, ci și de angajamentul de a spori serviciile de asistență medicală la nivel local, regional și global, prin utilizarea TIC.



6.2.2. Impactul și gestionarea transformării digitale în domeniul sănătății

Transformarea digitală este un proces de schimbare structurală în cadrul unei companii și se referă la utilizarea tehnologiei și a facilităților din mediul digital pentru a modifica procedurile interne și externe și pentru a îmbunătăți experiența clienților.

De reținut este faptul că aceasta nu se limitează la companiile care vând produse digitale sau care se concentrează pe internet și tehnologie, deoarece transformarea digitală afectează toate domeniile existente în prezent.

De la instituțiile tradiționale din domeniile sănătății și educației, până la companiile care lucrează la crearea de software și a aplicațiilor mobile, orice organizație trebuie să știe să folosească resursele tehnologice, în favoarea sa, pentru a progresa pe piața actuală.

Enumerăm, mai jos, cinci efecte pozitive ale transformării digitale în lumea afacerilor:

- ▶ facilitează înțelegerea nevoilor clientului;
- ▶ aduce mai multe oportunități de muncă;
- ▶ oferă o experiență îmbunătățită clienților;
- ▶ ajută la optimizarea proceselor;
- ▶ pune accent pe starea angajaților;

Două recomandări pentru managerii organizațiilor din domeniul medical:

- ▶ să vă însușiți instrumentele digitale ca provocări majore de transformare a organizației dumneavoastră;
- ▶ să oferiți angajaților capacitățile și abilitățile necesare pentru a valorifica oportunitățile digitale în construirea și implementarea strategiei organizației dumneavoastră.



6.2.3. Instrumentele digitale, miza transformării majore în domeniul sănătății

Soluțiile digitale, precum telemedicina, au fost utilizate într-o măsură redusă înainte de izbucnirea pandemiei, iar dezvoltarea a fost blocată de prioritățile financiare ale sistemului medical, însă pandemia a forțat o schimbare dramatică de abordare, soluțiile IT devenind o parte esențială a vieții de zi cu zi în domeniul sănătății.

La fel ca toate companiile, organizațiile care activează în domeniul sănătății acordă o atenție sporită investițiilor și urmăresc atent impactul acestora asupra profitului. În ultimii ani, am văzut cum datele au jucat un rol important în eficientizarea proceselor și a investițiilor, dezvăluind ineficiențele procesului medical tradițional. Însă, în timp ce multe organizații din domeniul sănătății au înțeles importanța transformării digitale, există încă multe necunoscute în ceea ce privește posibilitatea de a explora potențialul vast pe care un tip special de rentabilitate a investiției - rentabilitatea perspectivelor - îl poate oferi.

Lumea serviciilor medicale s-a schimbat în ultimii trei ani, iar sănătatea nu a fost niciodată atât de importantă pe agenda politică precum este astăzi. Instrumentele digitale din domeniul sănătății nu au avut niciodată ocazia de a se dezvolta și de a fi utilizate așa cum o fac astăzi. „Niciodată nu am fost atât de conectați, ca pacienți și ca cetățeni, cum suntem astăzi.

Niciodată nu am fost atât de conectați, ca pacienți și ca cetățeni, cum suntem astăzi. Viitorul sănătății este digital, iar noi trebuie să ne asigurăm că pacienții rămân în centrul acestuia.

Radu Gănescu, președintele Coaliției Organizațiilor Pacienților cu Afecțiuni Cronice din România -COPAC- și trezorer al Forumului European al Pacienților (EPF), în deschiderea Congresului 2022 al European Patients' Forum, desfășurat la Bruxelles, în perioada 23-24 iunie

INTEGRAREA DIGITALIZĂRII ÎN DOMENIUL MEDICAL

Furnizorii de servicii de sănătate se confruntă cu provocări în ceea ce privește schimbul de informații despre starea pacienților. Partajarea acestor informații poate ajuta medicii să evite erorile de medicație și chiar să reducă testele duplicate.

Astfel, a fost luată în considerare digitalizarea, pentru ca profesioniștii din domeniul sănătății să își desfășoare activitatea în mod eficient și în siguranță.

Pe lângă acest motiv, mai există câțiva factori care au contribuit la această schimbare rapidă în managementul sănătății. Aceștia sunt:

- costurile în creștere ale serviciilor medicale;
- necesitatea de a îmbunătăți accesul la îngrijire și sănătate;
- implicarea mai mare a pacienților în managementul sănătății.

Schimbările dramatice ale stilului de viață cresc exponențial cererea de servicii de sănătate, fapt pentru care este necesar ca medicina să se desfășoare în cele mai bune condiții, pentru toți pacienții. Prin urmare, digitalizarea reprezintă soluția pentru asigurarea unui viitor mai bun al acestui domeniu vital.

Pentru ca afacerile să-și atingă potențialul maxim, este necesară folosirea instrumentelor digitale potrivite cu care să îți simplifici operațiunile administrative. Ele te vor ajuta să salvezi timp prețios care ar fi folosit în sarcini manuale repetitive și te vor ajuta să îți eficientizezi modul de lucru. Astfel, rămâi mereu în top în domeniul tău și te poți adapta constant cerințelor și tendințelor de pe piață.

Atunci când dorești să faci pasul către digitalizare, trebuie să începi cu identificarea nevoilor interne. Ce instrumente digitale vor ajuta cel mai mult compania ta să ajungă la următorul nivel? Ce proceduri birocratice poți elimina prin utilizarea unor softuri performante? După ce partea de identificare și analiză este finalizată, poți trece la alegerea programelor pe care să le implementezi.

Rămâi competitiv pe piață prin îndreptarea atenției către tehnologie și instrumente digitale de top. Acestea sunt necesare în prezent astfel încât să ai mai multă energie pentru creionarea unor strategii de dezvoltare a companiei. Totodată, te ajută să uiți de grija unor sarcini care se întind pe perioade lungi de timp și care devin tot mai solicitante. Inovarea reprezintă o componentă cheie când performanța în afaceri este o preocupare importantă pentru compania pe care o reprezinți.

Utilizarea unor instrumente digitale este benefică în toate segmentele, pornind de la organigrama internă. Atunci când ai nevoie de oameni noi în compania ta, identificarea unor profesioniști poate fi o sarcină consumatoare de timp. Totuși, cu un soft de recrutare performant găsești rapid candidații de care ai nevoie și ajungi mai repede la specialiștii potriviți pentru nevoile tale de moment.



Utilizarea instrumentelor digitale în domeniul sănătății s-a extins într-un ritm fără precedent în ultimii ani. Medicina digitală acoperă o arie vastă, de la servicii de telemedicină, algoritmi de inteligență artificială și învățare automată, senzori de ultimă generație, întregi microsisteme construite pe un simplu chip și până la anamneza digitală și dosare electronice ale pacienților. Există numeroase avantaje ale utilizării instrumentelor digitale în sănătate, principalele fiind eficientizarea accesului pacienților la servicii medicale de înaltă calitate și augmentarea experienței medicilor în punerea unui diagnostic sau alegerea tratamentului potrivit.

La sfârșitul anului 2022, biroul European al Organizației Mondiale a Sănătății a publicat primul plan de acțiune vizând sănătatea digitală, o rezoluție care subliniază rolul important și potențialul uriaș pe care instrumentele digitale îl au în domeniul medical. Scopul acestui plan de acțiune este de a încuraja transformarea digitală în Europa și Asia Centrală, plasând pacientul în centrul acestui tablou. Mai precis, planul urmărește îmbunătățirea sănătății și stării de bine a cetățenilor, încurajând statele membre (53 la număr) să prioritizeze educarea atât a medicilor, cât și a pacienților și cetățenilor în domeniul sănătății digitale (digital health literacy).

Planul de acțiune cuprinde patru direcții strategice:

- ▶ setarea unor norme și dezvoltarea ghidurilor tehnice;
- ▶ creșterea capacității statelor pentru a gestiona mai bine transformările digitale în sectorul medical și pentru a avansa educarea cetățenilor cu privire la acest domeniu;
- ▶ crearea rețelelor și promovare a dialogului și schimbului de cunoștințe;
- ▶ analiza modului în care soluțiile centrate pe pacient pot fi îmbunătățite.

Sănătatea digitală reprezintă unul din cei 4 piloni ai WHO European Programme of Work 2020-2025 (EPW): United Action for Better Health in Europe, iar acest plan de acțiune este un pas important în transformarea EPW în realitate. Rezoluția ia în considerare politicile fiecărei țări, precum și nevoile și provocările cu care acestea se confruntă, ținând către îmbunătățirea sistemelor de sănătate și ghidarea investițiilor în domeniul medicinei digitale.

Pentru a utiliza instrumentele digitale la adevăratul lor potențial, atât pacienții care beneficiază de ele, cât și profesioniștii din domeniul sanitar care le folosesc trebuie să fie pregătiți și să aibă cunoștințele necesare. Planul sugerează faptul că statele din Regiunea Europeană OMS ar putea realiza acest lucru ascultând cetățenii, începând cu nevoile pacienților și ale profesioniștilor din sănătate.

Conform Organizației Mondiale a Sănătății, medicina digitală ajută la dezvoltarea conceptului de e-Health (sănătate electronică/digitală), acoperind arii precum:

- ▶ telemedicina - asigurarea accesului cetățenilor la servicii medicale, indiferent de mediul în care locuiesc;
- ▶ date despre sănătate și sisteme informatice de sănătate - transmiterea, către autorități a informațiilor necesare pentru dezvoltarea politicilor de sănătate;
- ▶ inteligență artificială și Big data - sprijinirea profesioniștilor în domeniul sanitar și dezvoltatorilor de politici în planificarea sau implementarea diverselor intervenții;
- ▶ combaterea infodemiei online - sprijinirea cetățenilor în a avea încredere în informații medicale de cea mai înaltă calitate.

Digitalizarea în domeniul asistenței medicale se ocupă cu colectarea și prelucrarea datelor despre pacienți. În timp ce aceasta oferă multe beneficii, ea prezintă, de asemenea, diverse provocări, determinate de acumularea numeroaselor informații sensibile.

Una dintre cele mai interesante evoluții în domeniul asistenței medicale digitale este utilizarea pe scară largă a telemedicinii. Nevoia de îngrijire medicală crește, iar mulți dintre pacienți trăiesc în zone aflate la mare depărtare de spitale. Creșterea digitalizării în domeniul sănătății este importantă, deoarece oamenii încearcă să ia decizii mai informate și au nevoie de acces rapid la asistență specializată. Astfel, digitalizarea în domeniul medical oferă o șansă în plus pentru o stare generală de sănătate îmbunătățită, acces la informații vitale, rezultate oferite în timp real și costuri mai mici.

PROVOCĂRILE DIGITALIZĂRII DOMENIULUI SĂNĂTĂȚII

Iată care sunt cele mai semnificative provocări pe care companiile din domeniul sănătății trebuie să le depășească, în momentul în care doresc să adopte digitalizarea.

➤ SECURITATEA DATELOR REPREZINTĂ PREOCUPAREA NUMĂRUL 1

Când vine vorba de transformarea digitală, securitatea cibernetică este o preocupare de interes pentru toate institutele de sănătate.

Atacurile cibernetice vizează, de obicei, date personale de sănătate private, sensibile și foarte valoroase, ceea ce poate duce la întreruperea îngrijirii pacienților. De exemplu, un atac malware asupra unui spital privat poate părea unul cu risc scăzut, dar un astfel de atac ar putea încălca cu ușurință intimitatea pacienților, ducând la pierderea reputației unui spital, fraudă, discriminare și multe alte efecte negative de acest fel.

Prin urmare, este recomandat să fie luate măsuri de protecție suplimentare, pentru a consolida nivelul de securitate și pentru a preveni acest tip de activități infracționale, necesare pentru a consolida nivelul de securitate și a preveni atacurile cibernetice.

➤ COSTURILE

Un alt motiv pentru care multe institute de asistență medicală pun planurile de transformare digitală pe un plan secundar este reprezentat de costuri. Organizațiile din domeniul sănătății se concentrează, în primul rând, pe rentabilitatea investiției, așa că trebuie să ia în calcul valoarea pe care o poate oferi procesul de digitalizare.

Chiar dacă transformarea digitală în domeniul sănătății necesită investiții mari, aceasta poate oferi, de asemenea, o scalabilitate mai mare și venituri crescute în comparație cu abordarea tradițională.

➤ REZISTENȚA LA SCHIMBARE

Prin definiție, transformarea digitală înseamnă transformarea modului în care organizațiile din domeniul sănătății, precum și profesioniștii industriei gândesc și lucrează. De aceea, este esențial ca înainte de adoptarea digitalizării, medicii să înțeleagă cât mai bine această transformare. Familiarizarea personalului și a tuturor părților implicate cu noul software poate părea o sarcină dificilă, însă acest obiectiv poate fi dus la bun sfârșit cu ajutorul unor training-uri specializate. De exemplu, pentru educarea personalului medical, este necesar să fie realizat un training detaliat și bine pus la punct. Tendințe de digitalizare în clinicile medicale.

Procesul de digitalizare este unul complex, în special pentru o industrie tradițională precum cea a sănătății. Este nevoie de bani și timp pentru a se putea face trecerea de la hârtie la fișiere digitale, de la întâlnirea față în față într-o sală medicală, până la primirea de sfaturi specializate prin intermediul videocall-urilor. Astfel de procese ar trebui să fie planificate individual pentru fiecare clinică în parte, în funcție de potențialul acesteia, de serviciile oferite clienților și de nevoile pe care le prezintă. Unele organizații medicale pot câștiga mult din aplicațiile mobile pentru clienți, iar altele



pot avea nevoie de instrumente analitice avansate, pentru evaluarea riscurilor, dar pentru a deveni mai competitive, toate clinicile și instituțiile medicale trebuie să treacă prin transformarea digitală.

Digitalizarea în domeniul sănătății poate îmbunătăți substanțial mediul de lucru al profesioniștilor în domeniu și poate oferi tratamente eficiente pacienților și relații strânse cu medicii.

Pentru companiile care sunt la început de drum, pe lângă conștientizarea tuturor beneficiilor antrenate de un proces de transformare digitală, este deopotrivă important să înțeleagă unde se poziționează pe traiectoria acestui demers, care este gradul de digitalizare pe care și-l doresc și care sunt pașii de urmat pentru a-și atinge obiectivele. Într-o primă instanță, pot avea în vedere o strategie etapizată, care să stabilească investițiile prioritare, astfel încât implementarea procesului de transformare digitală să fie una cât mai eficientă.

Transformarea digitală este un proces care necesită o recalibrare continuă, atât a modelelor de afaceri, de operare și de interacționare cu clienții, cât și a competențelor deținute de companii. Pentru multe dintre acestea, demararea unui astfel de proces susținut stă sub semnul rentabilității investițiilor.

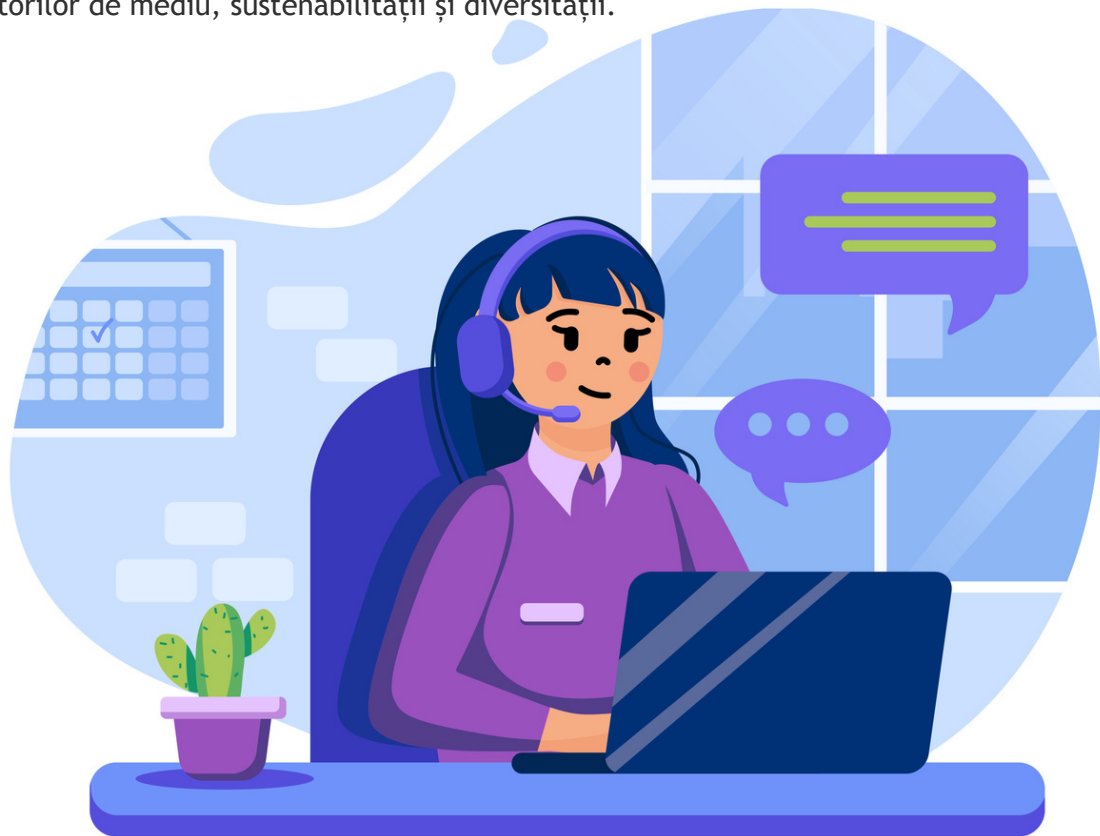
Potrivit studiului Deloitte Digital Transformation 2020, companiile care înregistrează un nivel ridicat de digitalizare raportează creșteri ale veniturilor mult peste media industriei din care provin și sunt de trei ori mai înclinate spre a raporta o creștere a veniturilor anuale globale decât organizațiile cu un nivel mic de digitalizare.

Pe lângă o creștere a veniturilor, transformarea digitală ajută și la eficientizarea proceselor unei organizații. Atunci când Spotify, platforma de servicii de streaming muzical, anunța în 2016 migrarea către serviciile de cloud oferite de Google, aceasta nu a făcut decât să opteze pentru o infrastructură mult mai flexibilă care să îi permită o reducere a costurilor și a timpului petrecut pentru mentenanța propriilor centre de date sau a celor închiriate. Mai mult, migrarea a oferit posibilitatea de a efectua mult mai rapid unele dezvoltări ale platformei, lucru care i-a permis să ofere o experiență inovatoare clienților săi, inclusiv prin personalizarea automată a conținutului.

Mai mult decât atât, transformarea digitală este o ocazie de a îmbunătăți semnificativ întreaga interacțiune cu clientul, de a-l duce în centrul filosofiei de business. Cu ajutorul analizei și interpretării datelor, organizațiile pot înțelege mai bine nevoile clienților și lua măsuri în vederea îmbunătățirii calității serviciilor și a produselor pe care le oferă. Confruntată cu rezultate economice slabe cauzate de o politică de expansiune excesivă căreia i se adăugau efectele crizei financiare din 2008, Starbucks a început să pună în aplicare în acel an un plan prin care combina data analytics și IoT - Internet of Things - programe de loialitate și aplicații mobile, cu scopul de a planifica noile zone de amplasare a magazinelor sale sau a alinia serviciile și produsele pe care le oferea cu preferințele clienților.

Nu în ultimul rând, capitalul uman joacă un rol esențial în transformarea digitală a unui business. Atunci când inițiază un astfel de proces, companiile trebuie să ia în considerare și gradul de cunoștințe digitale ale angajaților. În acest context, organizațiile trebuie să depună eforturi considerabile - de la programe personalizate, de gamification, până la cele oferite prin intermediul telefonului mobil - pentru a perfecționa capacitățile digitale ale angajaților, lucru care poate contribui la creșterea reputației de angajator a companiei și la îmbunătățirea relației dintre angajator și angajați.

Pentru multe companii, care deja au ales calea transformării digitale, rentabilitatea investițiilor a fost reflectată în modul în care acestea au înregistrat creșteri excepționale, și-au eficientizat procese, și-au îmbunătățit calitatea serviciilor și a produselor pe care le oferă, au construit relații solide de business cu colaboratori externi și au legat relații strânse cu angajații. Acestea au înțeles că valoarea adăugată generată de transformarea digitală are un impact major asupra întregului business, pe termen lung, nu doar din punct de vedere financiar. Companiile apelează din ce în ce mai mult la transformarea digitală din motive socio-economice, corelate cu atenția sporită acordată comunităților în care activează, canalizându-și atenția asupra indicatorilor de mediu, sustenabilității și diversității.



Pentru companiile care sunt la început de drum, pe lângă conștientizarea tuturor beneficiilor antrenate de un proces de transformare digitală, este deopotrivă important să înțeleagă unde se poziționează pe traiectoria acestui demers, care este gradul de digitalizare pe care și-l doresc și care sunt pașii de urmat pentru a-și atinge obiectivele. Într-o primă instanță, pot avea în vedere o strategie etapizată, care să stabilească investițiile prioritare, astfel încât implementarea procesului de transformare digitală să fie una cât mai eficientă.

6.2.4. Etapele transformării digitale într-o organizație

Digitalizarea e o temă care se află de câțiva ani buni pe masa companiilor, dar pandemia a fost catalizatorul care a forțat real organizațiile să se gândească serios la implementarea de sisteme digitale care să optimizeze procesele interne. Toate departamentele au nevoie de inovare și regândire a modului de lucru în prezent, iar nevoia aceasta e din ce în ce mai presantă, acum, că munca la distanță e o realitate.

O schimbare la scară largă a modului în care funcționează o companie e un proces complex, care se sprijină pe cooperarea oamenilor și departamentelor, iar cel de HR are și importanta misiune de a menține și a atrage talente în companie.

Pe măsură ce soluțiile digitale au devenit ceva firesc, digitalizarea s-a transformat în procesul de a ține pasul cu noile tehnologii. Astfel, în prezent, o companie „agilă digital” e una în care angajații și organizația se adaptează constant la noile instrumente software și tehnologii de pe piață. Cheia aici este că transformarea digitală e un proces continuu, nu o strategie care poate fi aplicată o singură dată și va rămâne eficientă peste timp.

Organizațiile mature digital au în comun o serie de caracteristici cheie care țin de cultura organizațională:

- acceptă riscul de a eșua și experimentează noi lucruri;
- implementează activ inițiative care cresc agilitatea și viteza timpului de răspuns la fluctuațiile pieței;
- încurajează experimentarea și o văd ca pe o șansă de a învăța lucruri noi;
- recunosc colaborarea între colegi ca parte din funcționarea companiei;
- organizează proiecte cu ajutorul mai multor echipe din departamente diferite;
- încurajează și oferă autonomie echipei.



Trecerea la un mod de muncă digitalizat are impact direct în departamentele de HR. Oamenii de resurse umane au în prezent la dispoziție soluții (și deschiderea candidaților) pentru a recruta oriunde în lume și noi ecosisteme și rețele de care pot să se folosească. Totuși, pentru a impulsiona și a conduce digitalizarea într-o companie, departamentele de HR nu ar trebui să se gândească doar la ce tehnologii să fie adoptate în departament. Adesea, procesul începe în zone care, aparent, nu au legătură cu tehnologia și vizează întreaga organizație. O evaluare clară a modului în care se desfășoară procesele de lucru actuale, a culturii organizaționale, a obiectivelor și a interacțiunilor dintre angajați (employee journey) e un prim pas. Odată identificate aceste detalii, departamentele de HR au nevoie să înțeleagă în profunzime influența pe care adopția unor tehnologii sau soluții software o are, astfel încât să poată planui eficient viitori pași.

Ca abordare, în cazul transformării digitale a organizației, departamentele de HR sunt „în linia întâi” și sunt cele care pot susține și promova noile inițiative și tehnologii, indiferent că e vorba despre platforme sau ecosisteme. În plus, organizațiile au nevoie să rămână aproape de angajați și să le înțeleagă nevoile, pentru ca procesul de digitalizare să fie unul cât mai simplu, cu efecte pozitive asupra productivității, așa că departamentele de HR sunt esențiale.

Pentru că e vorba de digitalizare și, deci, (și) de adoptarea unor soluții software, oamenii de HR pot să fie puntea de legătură între angajați și departamentul de IT și sunt cei care pot rezolva sau identifica rapid situațiile problematice sau pot testa anumite soluții, înainte ca ele să fie introduse la scară largă în companie.

Poziția departamentelor de HR le permite o vedere de ansamblu asupra organizației, așadar pot „orchestra” cu ușurință noi ecosisteme și tehnologii și pot să evalueze dacă ele sunt eficiente.

Etapele de care este nevoie ca transformarea digitală a organizației sau a anumitor departamente să fie considerată un succes pot fi următoarele:

- ▶ **Activitatea obișnuită** - Procesul de digitalizare nu afectează activitatea companiei, ci se întâmplă paralel cu vechiul mod de a face lucrurile;
- ▶ **Experimentarea** - Echipa desemnată să se ocupe de proces testează numeroase soluții digitale și procese, eliminându-le pe cele ineficiente pentru obiectivele propuse;
- ▶ **Formalizarea** - După stabilirea soluțiilor tehnice eficiente ele sunt trimise către management, ca să le evalueze și să le aprobe;
- ▶ **Strategizarea** - Dezvoltarea strategiilor de digitalizare propriu-zise, pe baza soluțiilor identificate anterior;
- ▶ **Convergența** - Echipa dedicată procesului de digitalizare a companiei va oferi restului organizației indicațiile necesare și suport, pe măsură ce strategiile sunt implementate;
- ▶ **Inovația și fluidizarea** - Angajații vor fi informați, în detaliu, cu privire la schimbări și la faptul că procesul de transformare digitală e unul continuu. Mereu apar tehnologii noi care să fie adoptate, așadar e necesar ca ei să înțeleagă că procesul e fluid și constant.

6.2.5. Recrutarea digitală

Succesul unei companii depinde de oamenii care o compun. Nu doar managerii sunt importanți, ci fiecare angajat trebuie să aibă un rol, o influență și o valoare adăugată, pe care să le aducă organizației din care face parte.

Fiecare companie trebuie să aibă omul potrivit, la locul potrivit, iar pentru ca acest lucru să se întâmple, aceasta are nevoie, în primul rând, de un proces extrem de eficient de recrutare și păstrare a angajaților. Piața muncii este într-o continuă mișcare, sunt tot mai multe oportunități de carieră extrem de tentate, iar cei mai buni specialiști au de unde să aleagă. Au trecut vremurile în care angajații depindeau 100% de o singură companie, acum este vremea în care o companie depinde în mare măsură de angajații săi, iar ca să-i obțină pe cei mai buni, companiile trebuie să renunțe la metodele tradiționale de recrutare și să treacă la recrutarea digitală. Metodele tradiționale sunt învechite, iar în lumea puternic tehnologizată din care facem parte, instrumentele digitale au devenit vitale.

Recrutarea digitală reprezintă procesul prin care recrutații se folosesc de tehnologie pentru a atrage, evalua și selecta candidații pentru posturile disponibile din compania lor. Recrutarea digitală include mai multe metode de atragere a candidaților, printre care: folosirea site-urilor online de recrutare, utilizarea rețelelor de socializare și a chestionarelor online de evaluare.

Recrutarea digitală poate facilita procesul general de recrutare. Este mai ușor pentru cei care fac recrutări să caute online profilul potențialilor candidați sau să le evalueze experiența și abilitățile, prin intermediul interviurilor online, într-o primă etapă. Managerii își găsesc mai repede candidații potriviți, iar specialiștii au la îndemână mai multe oportunități de carieră. Tehnologia a revoluționat piața forței de muncă și a făcut posibilă intrarea în scenă a recrutării digitale, care aduce un avantaj competitiv, atât de partea angajatorilor, cât și de partea angajaților.

Cele mai importante avantaje pe care le-a adus recrutarea digitala sunt:

- Reducerea timpului și costului procesului de recrutare. Prin interviurile/chestionarele online, compania își poate da seama mai repede dacă potențialii candidați sunt potriviți, și, astfel, poate intervieva un număr mai mare de persoane într-un termen mai scurt.
- Flexibilitate mai mare pentru candidați. Aceștia pot oferi interviuri online și nu mai trebuie să se deplaseze până la sediul companiei care angajează.

CE NE REZERVĂ VIITORUL ÎN RECRUTAREA DIGITALĂ

Tradiționalul și convenționalul proces de recrutare a luat sfârșit demult. Acum este timpul tehnologiei să-și spună cuvântul și să revoluționeze tot ce înseamnă atragerea de noi angajați. Iată câteva trenduri de viitor care trebuie luate în calcul:

➤ INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ

Aceasta este utilizată pentru a afla mai repede informații despre profilul și experiența potențialilor candidați. Dacă deține instrumente/aplicații care folosesc inteligența artificială, o companie își poate reduce timpul și costurile procesului de recrutare, invitând la interviu doar pe cei mai potriviți candidați.

➤ INTERVIURI VIDEO

Nu mai este nevoie să te deplasezi la sediul companiei pentru a avea un interviu. Aplicații precum Skype, FaceTime sau altele permit comunicarea eficientă între recrutor și candidat, ceea ce face procesul de recrutare mai rapid și mai util. Poți intervieva un candidat din străinătate sau din altă locație, fără prea mult efort.

➤ INTERVIURI MAI PUȚIN FORMALE

Tot mai multe companii doresc să intervieveze persoane într-un mediu mai puțin formal, cum ar fi de exemplu, într-o cafenea. Un astfel de interviu le ajută pe companii să cunoască mai bine candidații și să-i urmărească și în alt mediu decât cel oficial.

➤ SOCIAL MEDIA

Acesta este și va fi în continuare unul dintre cele mai eficiente canale de recrutare.

➤ REALITATEA VIRTUALĂ

Unele companii folosesc realitatea virtuală pentru a arata potențialilor candidați ce înseamnă să lucrezi în compania respectivă. Este o modalitate de promovare a companiei printre specialiștii de top, este o bună oportunitate de a le arata acestora ce le poate oferi, concret, organizația.

➤ RECRUTAREA CANDIDAȚILOR PASIVI

Să vânezi cei mai buni specialiști din domeniu înseamnă să-i abordezi și pe cei care nu-și caută în momentul respectiv un job. Într-o lume extrem de competitivă, compania trebuie să știe să se vândă foarte bine candidaților și să le arate acestora ce beneficii suplimentare pot avea dacă renunță la actualul loc de muncă, în favoarea noii companii.

Digitalizarea recrutării rezolvă și problema încrederii, prin transparentizarea procesului.

6.2.6. Digitalizarea la birou - măsuri luate în sprijinul angajaților

În ultima perioadă, munca a început să se mute de la birou acasă, iar în unele țări din Europa, aproape jumătate din angajați își desfășoară activitatea la distanță. Amploarea pe care a luat-o telemunca în ultima perioadă face și mai vizibilă nevoia de digitalizare a relațiilor de muncă, chiar dacă se revine și la munca de la birou. Asociat frecvent conceptului paperless, biroul digital nu înseamnă însă eliminarea completă a hârtiei, ci digitalizarea fluxurilor de lucru, pentru ca eficiența muncii să crească, iar costul de timp și bani să scadă.



Acum, un birou digital presupune că poate opera cu angajați de pe diverse continente, că semnarea actelor se poate face electronic, că membrii nu au nevoie să se întâlnească offline decât dacă doresc acest lucru, dar nu pentru că sunt nevoiți. De asemenea, digitalizarea la birou presupune angajați mai fericiți, mai ușurați, mai eficienți și o afacere mai productivă.

METODE DE A IMPLEMENTA CONCEPTUL DE BIROU DIGITAL

Fie că ești antreprenor sau administrator cu drept de decizie într-o organizație, digitalizarea va eficientiza o mulțime de procese care acum te pot ține în loc, în mod ineficient.

➤ FOLOSIREA MESAGERIEI ELECTRONICE

Digitalizarea la birou a apărut de când am început să folosim chatul și emailurile în loc să facem întruniri rapide, care să întrerupă fluxul de lucru al celorlalți. La acest capitol, este important să ai în vedere aplicații care se asigură că angajații pot vorbi pe canale diferite, fără a face spam pentru ceilalți colegi sau a vedea multe mesaje dezorganizate. În plus, aceasta metodă scutește și maniera inconfortabilă ca unii angajați să fie căutați pe rețelele sociale de către alți colegi, pentru a vorbi acolo.

➤ SEMNĂTURA ELECTRONICĂ

Practic, semnatura electronică permite semnarea actelor cu ajutorul unui singur click, fiind extrem de utilă în condițiile în care se lucrează tot mai des cu documente în format digital.

Documentele semnate în format electronic dau garanția că nu mai pot fi modificate sau alterate în vreun fel, în mod intenționat sau din greșeală. Fiecare semnătură este protejată, astfel încât sunteți notificat atunci când apare vreo schimbare în documentul respectiv. În plus, puteți beneficia și de un istoric al tuturor modificărilor efectuate, ceea ce asigură o siguranță sporită. Semnatura electronică este protejată și împotriva falsificării, ceea ce înseamnă mai multă securitate pentru documentele importante.

➤ ACORDAREA TICHETELOR DE MASĂ, PE CARD DE MASĂ

Dacă angajații obișnuiau să spună că tichetele de masa nu le încap în portofel, sunt greu de numărat, de urmărit sau de completat la casa de marcat, atunci cu siguranță cardul de masă îi va mulțumi. Acesta funcționează precum un card normal, nu ocupă spațiu, iar soldul poate fi verificat, printr-o aplicație digitală. Membrii organizației pot achita cu el în aproape orice supermarket și îl vor considera extrem de ușor de utilizat, putând să-și bugeteze mai bine cumpărăturile.

➤ SOLUȚII DE STOCARE ȘI ARHIVARE ELECTRONICĂ

Vă mai aduceți aminte de expresii de tipul: „s-a blocat calculatorul și nu dădusem save”? Acest lucru ar trebui să fie de domeniul trecutului acum. Majoritatea aplicațiilor au o alternativă în online, care îți creează automat backup, în timp ce lucrezi. Astfel, nu mai pierzi progresul, iar echipa poate avea oricând și de oriunde acces către documentele respective.

➤ APLICAȚIE DE PONTAJ PENTRU ANGAJAȚI

Digitalizarea a dus la o metodă mai greoaie de a contoriza overtime-ul? Le puteți oferi angajaților opțiunea de a contoriza atunci când lucrează peste program, iar în rest, să contorizați doar dacă își îndeplinesc obiectivele și lucrează la înălțimea așteptărilor. Nu recomandăm click tracking-ul, prin care se verifică efectiv dacă angajatul a avut activitate pe calculatorul său, deoarece ideal ar fi să se lucreze cu angajați autonomi, care să se autoresponsabilizeze în realizarea obiectivelor.

AVANTAJELE DIGITALIZĂRII LA BIROU

➤ ECONOMISIRE TIMP

Digitalizarea la birou va scuti procesele de întreținere și va încuraja procesele de evoluție, devoltare, creștere, învățare. Astfel, dumneavoastră și angajații vă veți putea ocupa de rezultate, în loc de lucruri pe care pur și simplu trebuia să le faceți în scop administrativ.

➤ ECONOMISIRE COSTURI

Drumurile, resursa umană pierdută, cantitățile de hârtie irosită, costurile cu chiriile fizice sau utilitățile pot fi reduse atunci când întreținerea se bucură de o digitalizare accelerată.

Firma dumneavoastră poate fi și una prietenoasă cu mediul înconjurător, printr-un consum mai redus de energie.

7. PARTEA II: Formarea profesională - instrument de dezvoltare a competențelor angajaților

7.1. CAPITOLUL I: Formarea profesională a angajaților

7.1.1. Cadrul legal, obligații, oportunități și facilități pentru angajatori și angajați în România

Enumerăm, succint, câteva acte normative referitoare la formarea profesională a adulților, în România:

- ▶ Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 375/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare
- ▶ HG nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare
- ▶ HG nr. 1352/2010 privind aprobarea structurii Clasificării ocupațiilor din România- nivel de bază, conform Clasificării internaționale standard a ocupațiilor- ISCO 08, republicată
- ▶ HG nr. 918/2013 privind aprobarea Cadrului național al calificărilor, cu modificările și completările ulterioare
- ▶ Legea nr. 200/2004 privind recunoașterea diplomelor și calificărilor profesionale pentru profesiile reglementate din România

Codul Muncii din România distinge clar între formele formării profesionale a salariaților, enumeră obiectivele formării profesionale, obligațiile angajatorilor referitoare la programele de formare organizate (ex. angajatorii au obligația de a asigura periodic participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională periodice se suportă de către angajatori) și obligațiile beneficiarilor formării profesionale.

FORMAREA INIȚIALĂ ȘI CONTINUĂ ÎN SECTORUL MEDICAL DIN ROMÂNIA

Conform prevederilor legale din România, pentru formarea inițială sunt organizate cursuri de lungă durată, durata programului este de minimum 3 luni, pentru un curs de perfecționare în management sanitar sau management al serviciilor de sănătate, și de 6 luni, pentru curs pentru obținerea atestatului de studii complementare în managementul serviciilor de sănătate de către medici, medici dentiști și farmaciști. Formatul de desfășurare al cursurilor poate fi fizic sau hibrid, dar nu mai mult de 40% în regim online.

Pentru formarea continuă sunt organizate cursuri de scurtă durată pentru absolvenții cursurilor de formare inițială sau pentru persoanele care au absolvit un masterat sau doctorat în management sanitar sau management al serviciilor de sănătate sau care dețin calitatea de medic specialist sau primar în specialitatea sănătate publică și management.

Pentru aceste cursuri de formare continuă, durata programului este de cel puțin 14 zile, iar formatul poate fi fizic sau la distanță. Programele de formare continuă pot fi individualizate pentru fiecare categorie de funcții/posturi de conducere din sistemul de sănătate și pot cuprinde module aferente competențelor care decurg din fiecare tip de funcție/post, de la nivelul instituțiilor publice din sănătate (management la nivel de spital, management la nivelul casei de asigurări de sănătate, management la nivelul direcției de sănătate publică, management la nivelul serviciilor de ambulanță județene).

Formarea profesioniștilor din domeniul sănătății este secvențiată schematic între formarea inițială al cărei scop este de a "învăța o meserie" și educația continuă al cărei obiectiv este de a progresa în abilitățile lor și/sau de a evolua în profesia lor. Principalele forme de formare continuă sunt: evaluarea competențelor, concediul pentru formare profesională, perioada de profesionalizare sau acțiunea de conversie.

Dincolo de logica angajabilității imediate, formarea inițială permite profesionistului să-și construiască poziționarea și să o adapteze, în funcție de nevoile în schimbare.

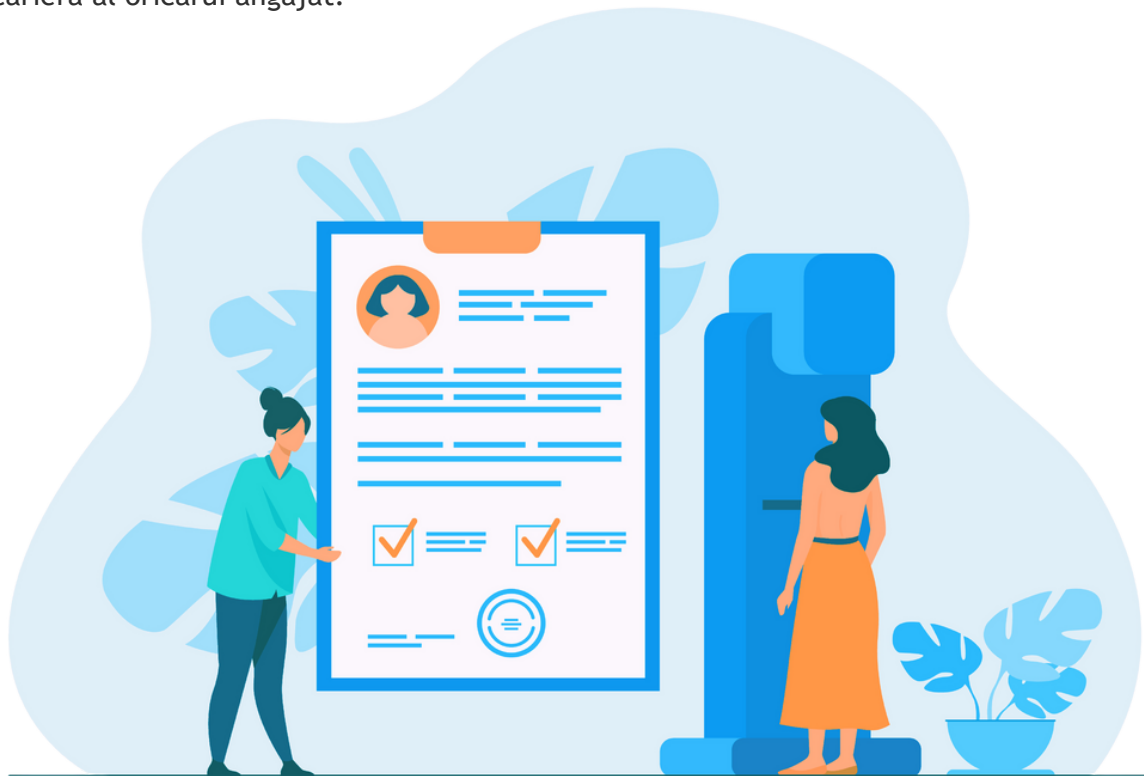
Concepută ca un continuum între formarea inițială și cea continuă, învățarea pe tot parcursul vieții face posibilă actualizarea cunoștințelor și competențelor cerute de evoluția rapidă a politicilor publice și a problemelor persoanelor sprijinite.



7.1.2. Importanța formării

Numeroasele studii de referință din lume sunt unanime în recunoașterea rolului instruirii în dezvoltarea și păstrarea competențelor în orice organizație. Știm cu toții că competența este o „marfă perisabilă” deoarece, sub efectul schimbărilor care caracterizează mediul intern și extern al companiei, personalul este chemat să își ajusteze abilitățile în mod constant, altfel nu poate urma ritmul cerințelor muncii.

De la apariția primelor teorii ale organizațiilor, pregătirea a ocupat întotdeauna un loc important în această literatură abundentă pentru a ilustra importanța sa în dezvoltarea companiei. Acesta este motivul pentru care organizarea oricărei companii acordă un loc foarte clar formării, acordându-i un serviciu sau o direcție în funcție de mărimea companiei. De asemenea, managementul carierei include și pregătirea în traseul de carieră al oricărui angajat.



De asemenea, strategia oricărei companii acordă formării un loc privilegiat în cadrul politicii de resurse umane, dedicându-i un pachet financiar semnificativ, pentru a umple golul dintre performanța așteptată și acțiunea curentă.

Mai mulți autori au dat o definiție specifică formării, care constă în a oferi oricărui individ cunoștințele teoretice și/sau practice necesare atingerii obiectivelor care i-au fost atribuite. Este un proces de transformare a individului și de mutare a acestuia dintr-o situație în alta, printr-un proces de învățare. Iată de ce formarea cuprinde mai multe tipuri (formare de bază, formare de specializare, ucenicie, formare continuă etc.), fiecărui tip de pregătire îi corespunde o situație foarte specifică, în funcție de obiectivele care sunt stabilite.

Instruirea vizează cele 3 niveluri de cunoștințe:

- » setul de cunoștințe de bază;
- » atitudinile, comportamentele și comportamentele cerute individului în exercitarea sarcinilor sale;
- » cunoștințe practice și pe care angajatul le acumulează de-a lungul timpului, în ani, ca parte a sarcinilor sale de muncă.

7.1.3. Obiectivele formării

Printre obiectivele atribuite instruirii se numără:

- Ajutor la implementarea obiectivelor strategice ale companiei;
- Contribuția la îmbunătățirea performanțelor companiei și la atingerea rezultatelor acesteia;
- Dezvoltarea calificărilor personalului din diferitele categorii;
- Oferirea resurselor umane de cunoștințe necesare pentru adaptarea acestora la diversele schimbări ce caracterizează firma și, totodată, sporirea potențialului acestora.

Activitatea de formare urmează 4 etape importante:

- Identificarea nevoilor de instruire;
- Proiectarea/pregătirea sesiunilor de formare;
- Implementarea acțiunilor de instruire;
- Evaluare post-formare.

7.1.4. Diagnosticul nevoilor și competențelor de formare

Instruirea trebuie să permită răspunsul la o situație clar identificată în cadrul companiei sau extern al acesteia. Un diagnostic inițial este, așadar, esențial pentru a lua deciziile corecte și a viza acțiunile care să răspundă, cu adevărat, nevoilor de competențe ale companiei.

Această abordare poate fi împărțită în 4 pași cheie.

➤ IDENTIFICAȚI SCHIMBĂRILE EXTERNE ȘI INTERNE ALE COMPANIEI.

Diverse evoluții au un impact direct asupra activității companiei, afacerilor și performanței acesteia. În curs sau previzibile, aceste modificări trebuie identificate în:

- mediul extern al companiei (economic, comercial/marketing, financiar, juridic, tehnologic etc.), în sectorul său de activitate, domeniul său de activitate sau nu numai;
- mediul intern (politica comercială, investiții materiale, organizarea companiei, profesii și know-how, resurse umane, strategia companiei).

➤ DEFINIȚI/ADAPTAȚI PLANUL DE AFACERI

Ce obiective ar trebui să-și stabilească compania pentru a face față provocărilor identificate? Definierea planului de afaceri înseamnă măsurarea impactului evoluțiilor previzibile din punct de vedere al calendarului, determinarea domeniilor de dezvoltare care trebuie implementate, evaluarea resurselor umane și materiale de mobilizat, stabilirea gradelor de urgență și a priorităților. Unele schimbări privesc întreg personalul, altele un grup de angajați, în special. Unele necesită acțiuni imediate, altele nu. În funcție de proiectul de afaceri, posturile trebuie să evolueze, altele trebuie create sau supuse recalificării.



➤ IDENTIFICAȚI COMPETENȚELE DISPONIBILE ÎN COMPANIE

Sunt angajații companiei capabili să facă față schimbărilor planificate? Au competențele necesare sau trebuie să fie pregătiți, sprijiniți și instruiți? Pentru a afla, este necesar să facem un bilanț al profilului fiecărui angajat în cauză: pregătirea acestuia, experiența profesională, capacitățile și aspirațiile în materie de dezvoltare, formare, schimbare de activitate. Compania poate folosi diferite instrumente: grila de identificare a competențelor individuale, interviul profesional, evaluarea competențelor, validarea experienței dobândite.



➤ EVIDENȚIAȚI NEVOILE DE FORMARE

O nevoie de formare este decalajul dintre abilitățile existente și abilitățile necesare dezvoltării companiei. Pe baza nevoilor identificate pentru fiecare angajat, este esențială definirea priorităților de formare din punct de vedere al publicului și al obiectivelor practice.

Exemplu

Contabilul urmează să se pensioneze în 6 luni. În loc să recruteze un înlocuitor, compania plănuiește să organizeze mobilitatea internă cu transmiterea de know-how. Într-adevăr, asistentul contabil, aflat în funcție de mai bine de 10 ani, cunoaște bine procedurile interne și folosește zilnic softul de contabilitate al firmei. Compania are la dispoziție 6 luni pentru a organiza transferul de know-how.

Sunt planificate două acțiuni de formare cu următoarele obiective:

- permite contabilului să-și transmită cunoștințele și know-how-ul la înlocuitorul său;
- consolidarea abilităților înlocuitorului în materie de contabilitate și management.

7.1.5. Instrumente pentru detectarea deficitului de competențe

Formarea constă în reducerea decalajului care poate exista între situația actuală a competențelor și cea dorită. Pentru aceasta, GPEC ajută la identificarea deficitului de activități și competențe din companie, pornind de la o diagnosticare a acestor decalaje. Aceste ecarturi cantitative și calitative constituie nevoile de formare.

Care sunt instrumentele folosite pentru a detecta aceste deficite de competențe?

➤ **OBSERVAREA/COMUNICAREA**

observarea angajatului într-o situație de muncă, pentru a cunoaște și observa ce se face și ce nu se face și cauzele acestor abateri. În plus, discuția cu angajatul permite, fără îndoială, obținerea de informații care să ajute la construirea planului individual de formare.

➤ **INTERVIUL INDIVIDUAL**

este posibil în timpul evaluării performanței (dacă firma practică acest mod de evaluare) sau, în lipsă, managerul care organizează interviuri periodice cu angajații săi pentru a discuta cu aceștia dificultățile întâmpinate în cadrul misiunii lor, să detecteze lipsa calificărilor și competențelor. Implicarea angajaților în definirea așteptărilor lor de formare este foarte recomandată.

➤ **EVALUAREA PERFORMANȚEI INDIVIDUALE**

evaluarea performanțelor individuale prin interviu rămâne una dintre cele mai folosite tehnici în firmele de astăzi.

Ca instrument operațional, pentru proiectarea instruirii, vă propunem pentru început, realizarea unei fișe de competențe a angajatului, care include referințele profesionale și de competențe ale acestuia și, de asemenea, posibila lipsă a competențelor necesare. Din punctul nostru de vedere, această fișă rezumat trebuie să cuprindă toate informațiile angajatului și, de asemenea, observațiile șefului ierarhic asupra performanței sale și a deficitelor observate în ceea ce privește stăpânirea sarcinilor sale. Această fișă poate fi semestrială sau anuală.

Această grilă include observațiile managerului de linie față de angajatul său, pentru a identifica punctele forte și aspectele care trebuie îmbunătățite în îndeplinirea muncii sale. Angajatului i s-ar putea cere să-și exprime opinia cu privire la această evaluare a aptitudinilor sale.

Un pas important care vine să completeze demersurile de până acum este determinarea schimbărilor, orientările și prioritățile organizației pentru perioada următoare, precum și nevoile de formare rezultate. Această etapă este atribuită liderilor companiei. Include zonele prioritare și strategice ale firmei și așteptările în ceea ce privește pregătirea angajaților (profesii și competențe).

7.1.6. Pregătirea activității de formare

După definirea nevoilor de formare, structura responsabilă de formare clasifică prioritățile analizând:

- ▶▶ Programele de instruire prioritare de programat.
- ▶▶ Bugetul companiei alocat procesului de formare.
- ▶▶ Ce tip de formare ar trebui să fie favorizată (internă sau externă), în funcție de competențele evidențiate ca fiind necesare.
- ▶▶ Procesul de selectare a formatorului/formatorilor și a metodelor utilizate în cadrul instruirilor.
- ▶▶ Cine va participa la instruire (persoanele care urmează să fie instruite).

Aceste acțiuni de instruire vor lua forma unui document care va fi distribuit tuturor angajaților, pentru a-i informa.

Acest plan de instruire trebuie întocmit împreună cu organizația sau partea care va fi responsabilă cu pregătirea personalului în cauză.

Acest plan va include următoarele puncte:

- ▶▶ Descrierea generală a obiectivelor de formare;
- ▶▶ Durata conținutului;
- ▶▶ Numele trainerului intern sau extern;
- ▶▶ Metodele de predare;
- ▶▶ Personalul vizat și numărul de angajați (cu detalii pe profilul lor).

7.1.7. Evaluarea formării

Orice acțiune de formare trebuie evaluată, pentru a vedea dacă obiectivele stabilite pentru aceasta au fost atinse.

Ca exemple, prin întrebări adresate în cadrul unui chestionar pot fi abordate următoarele teme:

- ▶▶ Care este gradul de apreciere al instruirii?
- ▶▶ Au dobândit participanții cunoștințe noi?
- ▶▶ Participanții aplică cunoștințele în munca lor?
- ▶▶ Care este impactul instruirii asupra performanței companiei?

Principalii factori care influențează practicile de evaluare a instruirii sunt:

- ▶▶ Mărimea companiei;
- ▶▶ Cultura companiei;
- ▶▶ Cerințe metodologice.

7.1.8. Cum vă motivați angajații să se formeze

➤ DE CE ESTE FORMAREA ESENȚIALĂ PENTRU ANGAJAȚII DUMNEAVOASTRĂ

În era digitală, formarea a devenit esențială. Cu toate acestea, în cariera lor profesională, unii manageri sau manageri de resurse umane nu au folosit-o neapărat. Prin urmare, este dificil să vorbim în favoarea acestei practici. Trebuie, într-adevăr, să fii convins de relevanța și beneficiile sale.

Durata de viață a competențelor tehnice a scăzut cu aproape 30 de ani în decurs de 35 de ani. O tendință care a devenit și mai pronunțată în ultimii ani, odată cu criza și accelerarea digitalizării. Prin urmare, unele profesii necesită actualizări majore astăzi, în timp ce altele tind să sufere transformări profunde. Astfel, angajatul nu mai este suficient de echipat pentru a răspunde în mod eficient misiunilor sale. Acest proces poartă denumirea de uzura morală a competențelor.

Dincolo de a rămâne eficientă, compania poate, datorită instruirii, să fie cu un pas înainte, concentrându-se pe competențele de mâine. Poate anticipa schimbările, analizând evoluțiile pieței sale și practicile actuale.

Rezultatele acestor demersuri pot consta în:

- procese mai fluide;
- optimizarea productivității;
- dezvoltarea inovațiilor.

Lista poate continua, desigur. Cu toate acestea, o companie va avea succes numai atunci când este capabilă să se adapteze în mod constant la schimbările pe care le experimentăm astăzi. Prin urmare, va trebui să ia în considerare toate scenariile pentru a fi gata și a ieși în evidență față de concurență.

Mentțineți echipe motivate. În timp ce instruirea este, uneori, văzută ca o constrângere pentru unii angajați, alții, dimpotrivă, i-au înțeles avantajele. O companie care promovează și încurajează formarea este astfel susceptibilă să încurajeze păstrarea angajaților săi. Aceștia din urmă învață, de fapt, lucruri noi și se îmbunătățesc în profesia lor. Provocările există și rămân încredători în abilitățile lor. Ei au, de asemenea, oportunități de dezvoltare și rămân motivați. Într-un moment în care experiența angajaților este esențială, formarea continuă poate evita fluctuația personalului.

Dar atunci, cum să-i faci pe angajați să-și dorească să-și dezvolte competențele când totul merge foarte repede?

➤ 5 SFATURI PENTRU A-ȚI FACE ANGAJAȚII SĂ DOREASCĂ SĂ SE INSTRUIASCĂ

Ambiția conducerii unei întreprinderi trebuie să fie aceea de a se angaja într-o politică autentică de formare, dar managerul/reprezentantul legal este departe de a fi singurul actor.

- Trebuie să existe o **colaborare foarte strânsă** între managerul firmei și reprezentantul/managerul de resurse umane.
- **Obiectivele formării trebuie definite**

Înainte de orice propunere de instruire pentru angajații dvs., este mai presus de toate o chestiune de definire a obiectivelor. Aceasta implică, în mod necesar, o analiză a nevoilor companiei.

Din nou, acesta este unul dintre pașii esențiali atunci când vă angajați într-o abordare GPEC. Aceasta permite, într-adevăr, să puneți bazele strategiei dvs.

Departamentul de Resurse Umane trebuie apoi să aibă o viziune clară asupra echipelor și o bună înțelegere a misiunilor celeilalte. Fișele de post sunt de mare ajutor în acest sens. Dar managerul rămâne, și aici, cel mai valoros activ al tău. Bazându-vă pe acesta, puteți identifica, cu ușurință, nevoile companiei în ceea ce privește competențele. De asemenea, veți putea cunoaște dorințele fiecărui angajat în ceea ce privește instruirea și veți vedea dacă acestea se potrivesc cu cele ale companiei.

► **Înțelegeți motivațiile și obstacolele angajaților în calea instruirii**

Făcând un bilanț al nevoilor de instruire ale angajaților dvs., veți identifica rapid atât persoanele motivate, cât și pe cele demotivate sau refractare. Comunicarea este cuvântul cheie. Puneți întrebări pentru a înțelege atât motivațiile, cât și obstacolele în calea instruirii. Apoi vă puteți opune argumentelor corecte și/sau puteți propune soluții.

Dacă în calitate de manager ați identificat o lipsă de competențe, de ce angajatul dvs. nu este conștient de aceasta? Poate că nu vede interesul pentru sine sau pentru companie? Poate că nu are vizibilitate asupra evoluției poziției sale de-a lungul timpului? Va trebui, apoi, să-i arăți avantajele: eficiență mai mare în fiecare zi, valoare adăugată pentru companie, posibilități de evoluție. Explicați motivele relevanței acestei experiențe, pentru a elimina posibilele bariere de comunicare sau înțelegere. Un lucru este sigur: un angajat care nu are/căruia nu îi este insuflată dorința nu va putea să-și dezvolte în mod corespunzător competențele.

► **Asigurați-vă că angajații pot începe instruirea**

Sunt motivați angajații să se instruiască? Dacă da, veștile sunt bune! Cu toate acestea, sarcina managerului nu se oprește aici. Într-adevăr, acum este vorba de a face totul, pentru a intra în procesul de formare, cu toată încrederea. Acest lucru este valabil mai ales dacă instruirea se face în timpul timpului de lucru. Cel mai mic pas greșit pe această temă ar putea, de fapt, să descurajeze alți angajați care vor afla rapid despre eșecurile colegilor lor. Compania trebuie să ofere un cadru adecvat, prin aranjarea programului acestuia din urmă și reducerea volumului său de muncă. Nu depinde de el să se organizeze pentru plecarea sa în formare. Dimpotrivă, depinde de manageri să gândească cu atenție la subiect, astfel încât să meargă cât mai bine posibil, pentru fiecare parte.

► **Formați-vă/dobândiți competențe noi pentru a putea conduce prin exemplu**

Cine a spus că un manager sau un responsabil resurse umane nu ar trebui să fie instruit? Dimpotrivă, evoluția acestor două profesii implică, în mod necesar, noi competențe. Ce-ar fi dacă și managerii ar participa ei înșiși la cursuri de formare pentru a da un exemplu? Angajatul se va simți mai încrezător să facă acest lucru. El va înțelege că această acțiune provine dintr-o strategie reală de afaceri și că nu poate decât să-i aducă beneficii. Există multe cursuri de formare, atât în resurse umane, cât și în management. Abilitățile soft sunt, de asemenea, o modalitate excelentă de a dezvolta abilități de comunicare sau de a implementa o strategie de negociere câștig-câștig pe formare sau altfel.



7.2. CAPITOLUL II: Dezvoltarea competențelor profesioniștilor din domeniul sănătății

7.2.1. Referențialul de competențe. Studiu de caz: Franța

Emergența preocupărilor din sănătatea publică duce la schimbări în activitatea actorilor din domeniul medical, apariția de noi activități, chiar posturi sau noi „profesii”. Aceasta este reflectarea unui fenomen binecunoscut în societățile noastre occidentale: diviziunea muncii este în creștere, la fel și specializarea, chiar hiperspecializarea, care poate încuraja apariția unor profesii multiple, evoluția rapidă a competențelor și a activităților. Aceeași evoluție o vedem și în concepția tradițională a funcției publice franceze, unde recrutarea se bazează pe un nivel de concurență, un fel de „competență generală”, în timp ce multiplicarea sarcinilor defalcate și complexitatea problemelor de tratat, apelurile pentru dezvoltarea specialiștilor în diferite domenii.

REFERENȚIALUL DE COMPETENȚE, PUNCT CENTRAL ÎN ACTIVITATEA UNEI COMPANII

Un referențial de competențe centralizează și descrie toate abilitățile necesare pentru exercitarea meseriilor și ocuparea pozițiilor unei companii. Competențele și cunoștințele angajaților contribuie la buna funcționare a companiilor, iar firmele caută să angajeze persoane cu potențial ridicat, care sunt capabile să exercite atât profesii/meserii actuale, cât și pe cele care pot să apară în viitor.

Pentru a-și optimiza capitalul uman, companiile trebuie să facă față provocării de a identifica și centraliza toate competențele într-un singur loc, adesea sub forma unui referențial/depozit de meserii și competențe.

Acest cadru oferă multe oportunități, pentru toate tipurile de organizații, în special pentru procesele legate de resursele umane (recrutare, formare, evaluare, mobilitate internă) și de operațiunile companiei (servicii, cercetare și dezvoltare, logistică).

➤ CE ESTE UN REFERENȚIAL/DEPOZIT/CADRU DE COMPETENȚE

Un referențial de competențe este o listă exhaustivă și descriptivă a competențelor necesare unei companii. Sub forma unui tabel, prezintă toate abilitățile necesare pentru a practica fiecare meserie într-o organizație, cu gradul așteptat de profesionalism.

De asemenea, cunoscut sub numele de depozit de meserii și competențe, un referențial este o bază comună pentru fiecare membru al unei organizații. Cu elemente de limbaj împărtășite de toți, oferă repere într-un context profesional exigent și în continuă evoluție și armonizează practicile de resurse umane și manageriale.

Acest instrument oferă o viziune globală și detaliată a competențelor necesare la scară:

- meserie sau o familie de meserii;
- funcție;
- un serviciu etc.

Astfel, face posibilă identificarea tuturor aspectelor în ceea ce privește cunoștințele, calitățile personale și know-how-ul necesar, pentru a excela în exercitarea misiunilor sale și pentru a răspunde nevoilor strategice ale companiei.

➤ DE CE SĂ CONSTRUIȚI UN REFERENȚIAL DE COMPETENȚE

Construirea unui referențial de afaceri prezintă avantaje:

- Face posibilă centralizarea tuturor cunoștințelor și competențelor angajaților unei companii, la un moment dat.
- Face legătura între competențele legate resursa umană și abilitățile de afaceri ale companiei.

Apoi, aceste date pot fi utile și utilizate de restul companiei, de exemplu HR, pentru:

- Recrutarea persoanei potrivite, cu abilitățile necesare / solicitate;
- Optimizarea mobilității interne, datorită fișelor de post accesibile angajaților și dorințelor lor de mobilitate;
- Solicitarea de noi instruirii sau instruirii suplimentare;
- Evaluarea angajaților utilizând grile de competențe actualizate;
- Monitorizarea evoluției competențelor din cadrul companiei;
- Anticiparea locurile de muncă necesare în viitor (GPEC / Planificarea forței de muncă).

CUM CONSTRUIM UN REFERENȚIAL DE COMPETENȚE

Există bune practici care trebuie respectate în construirea unui referențial al meseriilor și competențelor.

Dacă o competență nu are un sens operațional precis, aceasta trebuie împărțită în subcompetențe și nu adăugată ca atare, în depozit. Cu toate acestea, în cazul în care două competențe similare nu au diferențe operaționale, acestea ar trebui să fuzioneze. Atât timp cât structura arborelui este ușor accesibilă, finețea sa nu este o problemă. Într-adevăr, este mai convenabil să citești mai multe straturi logice de competențe decât să citești o listă lungă, fără relevanță.

PASUL 1

STABILIȚI UN OBIECTIV

La fel ca în cazul lansării oricărui proiect, este necesar să vă identificați așteptările cu privire la implementarea unui referențial de competențe:

- Pentru ce este destinat documentul?
- Cum vor fi exploatate rezultatele?
- Cine îl va folosi și cum?

Acest prim pas oferă un cadru pentru proces și vă permite să dezvoltați un document util, în conformitate cu așteptările dvs. și, în cele din urmă, utilizabil, deoarece conținutul său va fi relevant pentru toți utilizatorii săi.

PASUL 2

DEFINIȚI UN PERIMETRU

Întrebările adresate inițial vor servi, de asemenea, ca ghid pentru a delimita domeniul de aplicare al referențialului dvs. și pentru a ști la ce scară veți lucra:

- cea a unei poziții;
- cea a unui serviciu;
- cea a unui punct de lucru;
- cea a unei companii.

Depinde de utilizarea pe care ați definit-o în obiectivele dvs. Rețineți că abordarea trebuie să rămână realistă și relativ direcționată, astfel încât să nu devină obositoare sau prea complexă pentru a fi pusă în aplicare.

IMPLICAREA PERSOANELOR ÎN CAUZĂ

Dacă alegeți să realizați această abordare în modul proiect, trebuie să înființați o echipă sau un grup de lucru dedicat realizării acesteia.

Aceasta echipa poate include angajați din HR, dar și manageri sau orice persoană competentă implicată în operațiuni. Acest lucru face posibilă colectarea unui feedback concret și precis, cu privire la misiunile și posturile în cauză.

FACEȚI UN BILANȚ AL COMPETENȚELOR

Apoi, mergeți la lista de competențe, pe care le puteți grupa după activitate sau domeniu (organizațional, relațional, managerial, tehnic etc.). De asemenea, le puteți organiza pe categorii:

- cunoștințe: cunoștințe teoretice;
 - know-how: practici operaționale într-un anumit domeniu sau profesie și nivelul așteptat de expertiză;
 - soft skills: calități personale și interpersonale, competențe relaționale și comportamentale.
- Pentru ca inventarul tău de competențe să fie cât mai reprezentativ, structurează-l într-un mod logic pentru organizația ta și fii riguros și clar în vocabularul folosit.

PRIORITIZAȚI COMPETENȚELE

Utilizați măsurători pentru a indica nivelul de competență necesar pentru fiecare competență identificată.

Aceste niveluri trebuie discutate și validate inițial, pentru a servi drept referință pentru a construi indicatori de evaluare solizi și, apoi, pentru a putea măsura realizarea lor.

Pentru a evalua gradul de stăpânire a unei competențe, veți stabili mai multe niveluri, de exemplu:

- Nivelul 1: Concepte;
- Nivelul 2: Autonomie;
- Nivelul 3: Măiestrie;
- Nivelul 4: Expertiză.

Fiecare nivel de competență poate fi considerat sau nu suficient, în funcție de cerințele meseriei în cauză, mai ales că această evaluare face posibilă clasificarea unei persoane ca "senior" sau "junior" la locul său de muncă.

ÎNTOCMIȚI DOCUMENTUL

Odată ce aceste elemente au fost adunate și definite în echipă, referențialul poate fi formalizat într-o listă de tabele:

- toate competențele,
- așteptările pentru fiecare nivel,
- cerințele de nivel pentru fiecare.

Odată realizat, documentul poate fi trimis spre validare.

Odată ce referențialul dumneavoastră de competențe a fost creat, obiectivul companiei este de a menține acest document actualizat cât mai mult timp posibil, astfel încât reprezentarea meseriilor și competențelor să fie fidelă.



Conceput din situații profesionale interdisciplinare promovarea sănătății și prevenire, acest cadru este comun tuturor celor implicați în aceste două funcții de prevenire și promovare a sănătății. Permite implementarea unui plan de dezvoltare a competențelor pentru aceștia. La nivel organizațional și profesional, acest cadru oferă alte posibilități, cum ar fi armonizarea practicilor, personalul, recrutarea, evaluarea personalului și managementul carierei și, în cele din urmă, managementul competențelor.

De asemenea, referențialul competențelor în domeniul bolilor infecțioase pentru sănătatea publică din Quebec face parte din dorința de îmbunătățire permanentă a practicilor profesionale. Acesta a fost dezvoltat pentru a sprijini implementarea Programului Național de Sănătate Publică. Scopul referențialelor de competențe este de a defini, structura și evalua formarea în promovarea sănătății și educația pentru sănătate.

Începând cu anul 2012, există un Referențial european pentru competențe, care a fost dezvoltat ca parte a proiectului CompHP.

Acesta acoperă 9 domenii cheie de competențe:

- ▶ **Sustineți schimbarea:** permițând indivizilor, grupurilor, comunităților și organizațiilor să își dezvolte capacitatea de acțiuni de promovare a sănătății, care îmbunătățesc sănătatea și reduc inechitățile în materie de sănătate;
- ▶ **Militați pentru sănătate:** militați cu și în numele indivizilor, comunităților și organizațiilor, pentru a îmbunătăți sănătatea și bunăstarea și pentru a construi capacitatea de acțiune în promovarea sănătății.
- ▶ **Lucrați în parteneriat:** lucrați în colaborare cu diferite sectoare, discipline și parteneri pentru a îmbunătăți impactul și durabilitatea acțiunilor de promovare a sănătății;
- ▶ **Comunicare:** comunicarea eficientă a acțiunilor de promovare a sănătății, utilizând tehnici și tehnologii adecvate;
- ▶ **Leadership:** contribuiți la dezvoltarea unei perspective comune și a unei direcții strategice de acțiune în promovarea sănătății;
- ▶ **Analiza nevoilor și a activelor:** realizarea unei evaluări a nevoilor și a activelor, în parteneriat cu părțile interesate, în contextul actorilor politici, economici, sociali, culturali, de mediu, comportamentali și biologici, care promovează sănătatea.
- ▶ **Planificare:** stabilirea de obiective măsurabile pentru promovarea sănătății, pe baza evaluării nevoilor și a activelor, și în parteneriat cu părțile interesate.
- ▶ **Implementare:** implementați acțiuni de promovare eficiente a sănătății, adecvate din punct de vedere cultural și etice, în parteneriat cu părțile interesate.
- ▶ **Evaluare și cercetare:** utilizarea metodelor adecvate de evaluare și cercetare, în parteneriat cu părțile interesate, pentru a determina sfera, impactul și eficacitatea acțiunii de promovare a sănătății.

Un referențial de competențe din domeniul sănătății digitale, cu impact asupra activităților prezente și viitoare din perspectiva telemedicinii, tehnologiilor medicale și al domeniilor de specializare inteligentă în sănătate, va trebui să facă referire directă la:

- ▶ datele de sănătate;
- ▶ securitatea cibernetică;
- ▶ comunicarea în sănătate;
- ▶ instrumente digitale (softuri, platforme) în sănătate;
- ▶ telemedicină.

Revenind la exemple din Franța, una dintre cele mai avansate țări în domeniul formării, care alocă, anual, sume impresionate în acest sens, vă prezentăm, succint, componentele Referențialului francez de competențe în educația pentru sănătate.

În domeniul Educației pentru Sănătate, Comitetul Național Consultativ Francez pentru dezvoltarea programelor de formare a inițiat, începând cu anul 2010, dezvoltarea unui referențial de competențe în educația pentru sănătate.

Acest document contribuie la identificarea unei misiuni comune, a funcțiilor, a activităților și a competențelor comune ale actorilor din sectorul sănătății, social și educație națională, care intervin în acest domeniu, indiferent de mediu.

În cadrul acestui Referențial, 4 funcții specifice în educația pentru sănătate sunt articulate în 11 competențe, astfel:

FUNCȚIA 1

IDENTIFICAREA ȘI ANALIZA SITUAȚIILOR CARE POT DA NAȘTERE LA ACȚIUNI EDUCAȚIONALE, PENTRU MENȚINEREA ȘI CONSERVAREA SĂNĂTĂȚII

Competențe :

- ▶ Analizați propria relație cu domeniul sănătății și reprezentările acesteia asupra educației pentru sănătate;
- ▶ Situați problemele educației pentru sănătate în raport cu domeniul lor de intervenție profesională;
- ▶ Ajustați înțelegerea problemelor indivizilor sau grupurilor în ceea ce privește educația pentru sănătate, ținând cont de situațiile lor concrete de existență și de reprezentările lor.

FUNCȚIA 2

AJUTOR INDIVIDUALIZAT CARE PERMITE CONȘTIENȚIZAREA ȘI ANGAJAMENTUL FAȚĂ DE O ABORDARE A EDUCAȚIEI PENTRU SĂNĂTATE, ADAPTATĂ SITUAȚIEI

Competențe :

- ▶ Aduceți oamenii, în cadrul unei relații individuale, să-și identifice reprezentările, nevoile și resursele lor, astfel încât să le permită să se angajeze într-un proces de îmbunătățire a sănătății lor.
- ▶ Încurajați oamenii, eventual într-un cadru multidisciplinar, să ia măsuri care pot contribui la menținerea sănătății lor și să le susțină abordarea.

FUNCȚIA 3

ORGANIZAREA ȘI IMPLEMENTAREA ACȚIUNILOR COLECTIVE, CA PARTE A ABORDĂRII EDUCAȚIEI PENTRU SĂNĂTATE

Competențe :

- ▶ Proiectați o abordare a educației pentru sănătate, în colaborare cu alți actori profesioniști. Aduceți oamenii, într-un cadru colectiv, să-și identifice concepțiile, nevoile și resursele lor, astfel încât să le permită să se angajeze într-un proces de îmbunătățire a sănătății lor.
- ▶ Implementați și susțineți împreună cu grupuri de oameni, acțiuni care vizează păstrarea sănătății acestora.

FUNCȚIA 4

DEZVOLTAREA PRACTICILOR PROFESIONALE NECESARE IMPLEMENTĂRII ACȚIUNILOR ÎN EDUCAȚIA PENTRU SĂNĂTATE

Competențe :

- ▶ Discutați cu colegii pentru a le analiza practicile profesionale.
- ▶ Monitorizați, evaluați și promovați acțiunile de educație pentru sănătate desfășurate.
- ▶ Mențineți și îmbunătățiți cunoștințele profesionale în educația pentru sănătate.

7.2.2. Planul de dezvoltare a competențelor

➤ CE REPREZINTĂ PLANUL DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR

Planul de dezvoltare a competențelor este instrumentul de management pentru Instruire. Acesta reunește acțiuni de formare, evaluări de competențe și validarea experienței dobândite, definită în cadrul managementul resurselor umane corporative. Dezvoltarea acestuia este asigurată sub responsabilitatea angajatorului, după consultarea, după caz, a reprezentanților personalului.

Pentru a-și dezvolta planul de dezvoltare a competențelor, angajatorul se va baza pe:

- Proiectul companiei și evaluarea nevoilor de formare care rezultă;
- Cererile, dorințele, nevoile de instruire ale angajaților, colectate, în special, în cadrul interviurilor organizate de angajator, cu fiecare dintre angajații săi.

Ce acțiuni de formare se încadrează în sistemul planului de dezvoltare a competențelor?

O acțiune de formare este definită ca un curs pedagogic, pentru atingerea unui scop profesional.

Există 2 categorii de pregătire: obligatorie sau necesară și formare neobligatorie:

- Acțiuni de formare obligatorii, făcute de un standard legal național sau internațional, în special cele referitoare la igiena și securitate, precum și cele care permit obținerea unei autorizații sau a unei certificări esențiale pentru exercitarea activității în cauză (permis mediu specific, periculos, manipularea produselor sau materialelor sensibile) sau când un standard necesită certificare în schimb de a primi un beneficiu. Ele se desfășoară întotdeauna la timpul de lucru eficient și remunerate ca atare.
- Celelalte acțiuni de formare, la inițiativa angajatorului, au loc pe timpul de lucru, cu excepția cazului în care este vorba despre un acord de firmă sau de ramură profesională determină cursurile de formare care pot fi urmate integral sau parțial în afara programului de lucru.

➤ ETAPELE ȘI PERSOANELE IMPLICATE REALIZAREA UNUI PLAN DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR

Angajatorul nu construiește singur planul de dezvoltare a competențelor. Este responsabilitatea departamentelor de resurse umane, atunci când compania le are, împreună cu managementul organizației, să construiască, în colaborare, elementele planului.

Unii pași sunt esențiali:

- cunoașterea proiectului companiei;
- existența unei proceduri de colectare a nevoilor colective;
- existența unei proceduri de colectare a nevoilor individuale;
- capacitatea de a cuantifica costul implementării instruirii planificate;
- existența unei proceduri de mediere/arbitrare a nevoilor colectate.

Când planul a fost aprobat, acesta ia, în general, forma unui tabel care face posibilă vizualizarea, într-o manieră sintetică, a acțiunilor planificate pentru anul care vine. În unele cazuri, va fi adecvat să se furnizeze fie un plan anual, „în curs de desfășurare”, sau un plan multianual.

Planul lasă posibilitatea de a adapta calendarul, în funcție de imperative de afaceri. De exemplu, ceea ce era planificat pentru un exercițiu financiar, dar nu s-a putut realiza, se trece la exercițiul următor, ținând cont, dacă este necesar, de evoluția nevoii.

Planul multianual este, în general, organizat pe o perioadă de 3 ani. În acest fel, luăm în considerare nevoi care nu se limitează la simpla adaptare la postul de lucru, ci anticipează schimbările în ocuparea forței de muncă.

Acțiunile care apar în plan pot fi clasificate, pe axe de dezvoltare, după tipul de acțiune, după tipul de finanțare etc.

➤ CONȚINUTUL PLANULUI DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR

Planul de dezvoltare a competențelor trebuie să servească proiectului de afaceri al organizației.

Proiectul companiei se reflectă, în special, în obiectivele stabilite în timp. Acest proiect este uneori calificat drept „strategic” atunci când este expresia unei ambiții, identități sau convingeri bazate pe valori. Obiectivele în cauză depind de mediul structurii, de modurile de finanțare ale acesteia, previziuni economice, evoluții tehnologice și problemele sociale, evoluția profesiilor, constrângerile legale și sociale, schimbări organizatorice planificate, etc.

Pe scurt, în acest pas trebuie să:

- identificați mai bine proiectul companiei pe termen mediu și competențele obligatorii pentru îndeplinirea sa;
- actualizați inventarul de competențe deja disponibile;
- măsurați diferența de competențe dintre cele disponibile și cele necesare;
- delimitați care lacune sunt susceptibile de a fi acoperite prin formare;
- transpuneți nevoile de competențe în nevoi de formare.

Referențialul locurilor de muncă, fișele postului, etc. descriu principalele misiuni, activitățile rezultate și capacitățile necesare să le realizeze. Interviuurile anuale fac, în general, posibilă actualizarea aptitudinile deținute de angajați în legătură cu postul deținut.

Putem caracteriza nevoile colective ale companiei, astfel:

- în funcție de nivel (nevoia unui serviciu, o categorie de angajați, tot personalul);
- în funcție de urgență (nevoie pe termen scurt; nevoie pe termen mediu sau lung).

Pe termen scurt, este vorba de adaptarea angajatului la nevoile imediate ale postului de lucru; îl îmbunătățim pe cel existent (instruire în software nou, pregătire obligatorie sau reglementări, luarea în considerare a contextului imediat etc.). Pe termen mediu, sprijinim și facilităm schimbarea; ne pregătim pentru viitor (dezvoltarea potențialului, reorganizarea unui serviciu, îmbunătățirea profesiei etc.)

Pe termen lung, anticipăm (schimbarea „culturii”, prevenirea riscurilor de neadaptare, diversificare a activității etc.).

Această luare în considerare a termenului-țintă face posibilă definirea priorităților sau, chiar, de a prealoca resurse, pentru a nu neglija anticiparea schimbărilor și a nu le dedica doar nevoilor imediate.

În mod ideal, managerul de formare ar trebui să înceapă de la Referențialul de locuri de muncă al companiei. Pentru fiecare post, sunt descrise următoarele:

- principalele misiuni;
- activitățile rezultate;
- capacitățile necesare realizării acestora.

Acest referențial, pentru a fi operațional, trebuie menținut la zi (evaluările anuale și interviurile profesionale sunt o modalitate bună de a realiza acest lucru), prin consultarea angajaților.

Aceasta colectare poate fi inițiată în cadrul interviului anual practicat din ce în ce mai mult în companii. În cadrul acestui interviu, angajatul face un bilanț, cu managerul său de linie, al obiectivelor stabilite cu un an mai devreme, pe baza rezumatului scris, produs la finalul interviului de evaluare anterior. Ei analizează succesele și posibilele eșecuri și stabilesc noi obiective pentru anul care vine.



Vizavi de obiectivele enumerate, trebuie precizate mijloacele care vor fi necesare pentru îndeplinirea acestora. Printre aceste mijloace trebuie luată în considerare, în mod firesc, pregătirea. Uneori, poate fi de dorit să practici „interviurile de formare” ca atare, mai ales dacă se dorește să se evite legarea problemelor de formare și promovare, de remunerare. Separând interviul de formare de interviul de evaluare, evităm, de asemenea, tentația de a acorda formarea ca „premiu de consolare” sau „recompensă de formare”.

Interviul dintre angajat și managerul său de linie poate fi completat de fișe individuale de „cerere” de instruire, în care angajații își exprimă dorințele.

Patru surse de nevoi sunt considerate, în general, ca fiind capabile să conducă la acțiuni de formare:

- Probleme obișnuite;
- Proiecte de schimbare sau investiții;
- Evoluția meseriilor sau profesiilor;
- Schimbări culturale.

Managerul de formare - oricine se ocupă de întocmirea planului - nu poate concepe planul de dezvoltare a competențelor companiei, rămânând izolat. Rolul său este acela de manager de proiect care consultă și lucrează cu părțile interesate. În funcție de structura companiei, actorii în cauză sunt mai mult sau mai puțin numeroși.

Tabelul de mai jos enumeră diferitele faze posibile ale dezvoltării unui plan de dezvoltare a competențelor și persoanele care pot fi implicate.

ACTORII PAȘI	CONDUCERE	RESPONSABIL IERARHIC	RESURSE UMANE	REPRZENTANȚI ANGAJAȚI	ANGAJAȚI	SERVICIU INSTRUIRE
1. Stabiliți inventarul competențelor			●			●
2. Formalizarea proiectelor companiei <small>Care este politica de formare a firmei Care sunt prioritățile pentru anii următori</small>	●					●
3. Identificați nevoile de formare <small>proiecte, probleme, obiective</small>		●	●	● ⁺¹	●	●
4. Decodificați obiectivele în acțiuni de instruire						● ⁺²
5. Validați proiectul educațional		●			●	●
6. Includeți în buget, prioritizați, negociați	●	●				●
7. Întocmiți planul de formare						●
8. Prezențați-l conducerii	●					●
9. Consultați reprezentanții angajaților	●			●		● ⁺¹
10. Comunicați angajaților planul	●	●	●	●	● ⁺¹	●
11. Lansați acțiuni		●			●	●
12. Monitorizați, evaluați, realizați raporte și bilanțuri	●	●	●	●	●	●

Pentru a putea cuantifica costul cursurilor de formare care vor fi reținute în cele din urmă, este necesar să putem transpune nevoia de competențe identificate destul de exact în conținut educațional. În majoritatea cazurilor, în special pentru acțiunile de adaptare la locul de muncă, cataloagele organizațiilor de formare oferă o idee mai mult sau mai puțin corectă despre conținut, durată și costuri.

La început, putem rămâne la această evaluare rezumată.

Pe de altă parte, pentru anumite proiecte mai complexe, în special dacă se preconizează utilizarea unei oferte special adaptate nevoii identificate, poate fi util să se definească nevoia într-un caiet de sarcini și să se pună în discuție, pe această bază, câteva servicii. Vom putea, astfel, să ne facem o idee despre durata necesară și costul aproximativ al acțiunii.

Odată finalizate fazele de colectare a nevoilor și înainte de a trece la arbitraj, este util să ne punem întrebarea costului și a posibilei acoperiri.

În faza de stabilire a costurilor, nu trebuie să uităm, desigur, să estimăm costurile accesorii (deplasare, masă, cazare etc.) și remunerația angajaților în curs de formare.

Dacă munca de colectare a cerințelor s-a desfășurat cu conștiință, ar trebui să avem, la această primă estimare a costurilor, o sumă totală foarte clar mai mare decât cea pe care compania își propune sau poate să o dedice finanțării formării. Dacă avem în vedere că investiția medie a companiilor pentru formarea profesională, în Franța, în toate sectoarele la un loc, este de aproximativ 3% din salariul brut (inclusiv compensația angajaților), aceasta oferă un reper. În multe cazuri, contribuțiile la formare (contribuție legală + contribuție convențională) reprezintă pragul pe care societatea și-l stabilește - excluzând remunerația.

Acțiuni de întreprins pentru reușita unui plan de dezvoltare a competențelor:

➤ **Anticipați schimbările și sprijiniți proiectele de dezvoltare**

În contextul evoluției tehnologice, a concurenței crescute, a noilor standarde de respectat, a poziționării pe o nouă piață, a îmbunătățirii calității serviciilor oferite, pentru a-ți realiza proiectele, a-ți atinge obiectivele, este esențial să cunoști competențele pe care te poți baza.

Este necesar să se definească acțiunile care trebuie implementate pentru a răspunde acestor nevoi. Aceasta poate implica recrutarea unui nou angajat, organizarea schimbărilor de locuri de muncă, îndrumare etc. și/sau organizarea de formare. O soluție flexibilă, bine structurată, planul de dezvoltare a competențelor se remarcă, adesea, ca mijlocul cel mai potrivit pentru atingerea obiectivelor companiei și un instrument esențial pentru GPEC.

Care sunt demersurile care trebuie întreprinse înainte de elaborarea planului de dezvoltare a competențelor:

- Definiți clar proiectele companiei;
- Identificați competențele actuale;
- Identificați competențele necesare în viitor (nevoile viitoare de competențe).

Înainte de a identifica competențele de dezvoltat și/sau dobândit, și apoi de a le transforma în obiective de formare, un pas preliminar esențial este determinarea utilității acestora. Cu alte cuvinte, pentru ce vor fi folosite:

- sprijinirea unei evoluții strategice a companiei (obținerea unei certificări de calitate, extinderea bazei de clienți...)?
- îmbunătățirea funcționării interne, dezvoltarea coeziunii echipei...?
crearea și/sau dezvoltarea unui grad ridicat de tehnică și inovație...?
- integrarea noilor recruți, încurajarea promovărilor interne, susținerea evoluției profesiilor...?

➤ Puneți în valoare angajații și întăriți-le implicarea

Formarea contribuie la profesionalizarea angajaților, promovează creșterea calificării, participă la egalitatea profesională, la lupta împotriva uzurii profesionale. Drept urmare, veți avea câștiguri în ceea ce privește motivația, implicarea, bunăstarea la locul de muncă.

De știut:

- Asigurați adaptarea angajaților la postul lor de lucru, adică permiteți-le să dobândească cunoștințele necesare îndeplinirii sarcinilor lor zilnice.
- Asigurați-vă de menținerea capacității lor de a ocupa un loc de muncă (cu alte cuvinte, promovați „angajabilitatea lor”), ținând cont de schimbările în locuri de muncă, tehnologii și organizații.
- Studiați împreună cu angajatul, în timpul interviului său profesional, perspectivele sale de dezvoltare profesională, în special în ceea ce privește calificarea și angajarea.

➤ CALCULAREA COSTURILOR PLANULUI DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR

Odată finalizate fazele de colectare a nevoilor, este util să ne punem întrebarea costului și a posibilei acoperiri.

Pentru a putea cuantifica costul cursurilor de formare care vor fi reținute în cele din urmă, este necesar să putem transpune nevoia de competențe identificate destul de exact în conținut educațional. În majoritatea cazurilor, în special pentru acțiunile de adaptare la stația de lucru, cataloagele organizațiilor de formare oferă o idee mai mult sau mai puțin corectă a conținutului, duratei și a costurilor.

La început, putem rămâne la această evaluare rezumată. Pe de altă parte, pentru anumite proiecte complexe, în special dacă se preconizează utilizarea unei oferte special adaptate nevoii identificate, poate fi util să se definească nevoia, într-un caiet de sarcini și să se pună în discuție, pe această bază, câteva servicii, potențialii furnizori de formare. Putem avea astfel o idee despre durata necesară și costul aproximativ al acțiunii.

În faza de stabilire a costurilor, nu trebuie să uităm, desigur, să estimăm costurile accesorii (deplasare, masă, cazare etc.) și remunerația angajaților în formare. Dacă munca de colectare a nevoilor s-a desfășurat cu rigurozitate, ar trebui să avem, la această primă estimare a costurilor, o sumă totală mai mare decât cea pe care compania își propune sau o poate dedica finanțării formării.

Când adăugăm valoarea remunerației angajaților în formare, ajungem, în general, la o investiție de aproximativ 3% din masa salarială. Pentru proiecte mai ambițioase, managerul de formare poate să negocieze un buget suplimentar.

➤ FINALIZAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR

Dacă, din punct de vedere pedagogic, pare utilă diferențierea clară a etapelor care contribuie la planul de dezvoltare a competențelor, în practică, mai ales dacă numărul de angajați este mic, multe dintre aceste etape se vor desfășura simultan. Acest lucru este valabil mai ales când vine vorba de arbitraj. Atunci când definim politica de formare a companiei și prioritățile acesteia, determinăm alegerile care contribuie, în mod esențial, la arbitraj și asta chiar înainte de a fi colectat nevoile.

Punctul tratat aici vizează, așadar, în esență, arbitrajele finale ale planului: alegerile care rămân de făcut între nevoi mai mult sau mai puțin prioritare, care se încadrează în axele predefinite, care corespund aproximativ proiectului companiei, etc, dar care rămân cantitativ prea mari pentru a fi implementate integral în perioada de implementare a planului (în general un singur exercițiu financiar). Pe de altă parte, dacă proiectăm un plan multianual de dezvoltare a competențelor, avem spațiu de manevră pentru a planifica toate acțiunile preconizate pe termen mediu.

Arbitrajul este un act de management. Managerul de formare nu ar trebui să facă asta singur. El va trebui să asiste managerii de departament și/sau conducerea, astfel încât aceștia să facă alegerile necesare.

În acest pas, ne uităm înapoi la analiza diferitelor nevoi identificate și apoi arbitrăm, adică facem alegeri în funcție de diverse constrângeri (în special de timp - disponibilitatea angajaților - și mijloace). Dacă, într-adevăr, am efectuat o primă evaluare a costurilor înainte de arbitrajul final, această evaluare a costurilor nu face decât să se estimeze ceea ce, cantitativ, va trebui neapărat amânat sau eliminat. Acesta este doar un element de luat în considerare și nu elementul preponderent.

➤ ARBITRAJUL (FINAL) AL PLANULUI DE COMPETENȚE

Instrumentele care pot fi folosite pentru a face o alegere informată sunt, în cea mai mare parte, grile de analiză a nevoilor care rămân de arbitrat. Într-o structură ierarhică, șefii de departamente joacă un rol decisiv în acest arbitraj. În structurile mai mici, va depinde mai mult de managerul de formare să clarifice, din punct de vedere tehnic, alegerile pe care managementul va trebui să le facă.

➤ ACȚIUNI DUPĂ FINALIZAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR

Întrucât formarea nu este un scop în sine, ci o pârgie pentru atingerea obiectivelor clar identificate la momentul elaborării planului de dezvoltare a competențelor, mersul până la finalul procesului presupune verificarea faptului că obiectivele menționate au fost atinse, în ce condiții și cu ce efecte.

Orice acțiune de formare trebuie evaluată. Puteți cere furnizorului de servicii să vă comunice rezultatele și/sau să le configurați conform propriilor metode și obiective.

Aveți de ales între:

- O evaluare „la fața locului”, pentru a evalua dacă stagiarul este mulțumit de formare. Puteți verifica astfel dacă instruirea s-a desfășurat în bune condiții (respectarea programului, livrarea trainerului, alegerea materialelor etc.).
- O evaluare a cunoștințelor dobândite (ce a reținut cursantul?): aceasta are ca scop identificarea nivelului de cunoștințe dobândite.
- O evaluare a impactului instruirii asupra muncii (cu alte cuvinte, instruirea a făcut posibilă îmbunătățirea/facilitarea muncii?): aceasta implică asigurarea faptului că faptele, cunoștințele sau comportamentele dobândite prin instruire sunt aplicate și au impact asupra situațiilor de muncă.
- O evaluare a efectelor instruirii asupra companiei: funcționarea companiei, rezultatele acesteia.

După ce fiecare acțiune a fost evaluată, puneți-vă întrebarea: au fost atinse/respectate prioritățile și obiectivele definite în prealabil, în timpul construirii planului de dezvoltare a competențelor? Cu alte cuvinte:

- Au fost realizate acțiunile planificate inițial?
- După consolidarea evaluărilor acțiunilor, ce reiese în ceea ce privește satisfacția, profesionalizarea angajaților, modernizarea calificărilor etc.?
- Planul a facilitat realizarea proiectelor companiei, schimbările așteptate...?

Planul de dezvoltare a competențelor este un proces dinamic: fiecare pas îl alimentează pe următorul. Așadar, pregătiți planul de dezvoltare a competențelor pentru anul următor și:

- îmbunătățiți-vă metoda de analiză a nevoilor de formare, de alegere a furnizorilor de servicii, etc., verificați dacă obiectivele inițiale au fost atinse și asigurați, dacă este necesar, corecții în planul de dezvoltare a competențelor, aflat în pregătire;
- luați în considerare pregătirea în domenii noi sau cu metode de predare inovatoare, în conformitate cu noile proiecte ale companiei;
- includeți în planul de dezvoltare a competențelor pentru anul următor acțiunile care au lipsit sau care nu au putut fi urmate;
- gândiți organizarea plecării la instruire a angajaților care nu au beneficiat de acțiuni de un anumit număr de ani.

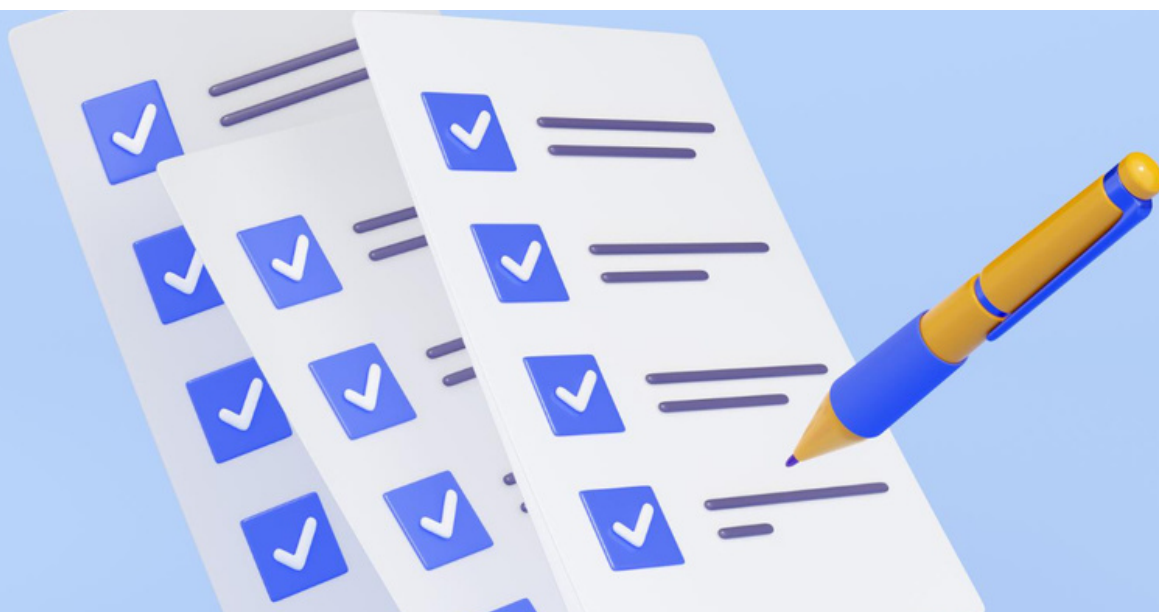
Comunicarea planului validat de dezvoltare a competențelor este punctul culminant al întregului proces de dezvoltare înainte de a trece la faza de management al planului. Este vorba de sintetizarea întregii lucrări și de planificarea prezentării acesteia. Planul, formalizat, trebuie conceput astfel:

- un instrument de management;
- un instrument de comunicare și motivare;
- un instrument de informare (și consultare) pentru reprezentanții angajaților.

În companii, informațiile care pot fi comunicate sunt adesea foarte numeroase. Managerul de formare va trebui să facă o selecție, în funcție de interlocutorii cărora li se adresează.

Indiferent de modul în care procedează, el va comunica doar informații care au primit aprobarea conducerii și au făcut obiectul unor consultări juridice, cu reprezentanții personalului.

Comunicarea conținutului planului de dezvoltare a competențelor și a motivelor alegerilor făcute este, de asemenea, o modalitate de a conștientiza angajații cu privire la obiectivele proiectului companiei.



➤ SFATURI/REȚETE PENTRU UN PLAN DE FORMARE DE SUCCES

Dorim să aducem în atenția persoanelor din conducerea firmelor, cinci „trucuri” pentru un plan de formare de succes:

➤ **A. Studiați contextul în prealabil**

Acest prim pas este esențial. Înainte de a începe întâlnirea cu diverșii interlocutori, începeți prin a studia contextul planului de pregătire. Care este contextul economic și social al societății? Care sunt ambițiile strategice pentru anii următori? Care a fost politica de formare în trecut? Care sunt problemele operaționale?

Atâtea întrebări care vor ajuta la clarificarea așteptărilor legate de planul de formare.

➤ **B. Cunoașteți bugetul alocat planului de formare**

În procesul de stabilire a domeniului, acest pas vă va permite să dimensionați, în mod corespunzător, planul de formare, adică energia, timpul și bugetele pe care să le dedicați acestuia. A-ți cunoaște bugetul cu mult timp în avans înseamnă a-ți putea orienta foarte rapid alegerile, de exemplu, favorizând pedagogiile e-learning, comparativ cu cele față în față. Acest lucru va face, de asemenea, posibilă luarea în considerare rapid a strategiilor de finanțare a instruirii.

➤ **C. Analizați competențele prezente intern**

Instruirea se poate face în multe moduri și nu este întotdeauna esențial să apelați la furnizori externi de servicii. Uneori, formarea poate fi efectuată intern, prin schimbul de cunoștințe între colegi. Totuși, pentru a implementa astfel de acțiuni, este necesar să existe o viziune globală asupra competențelor prezente în cadrul companiei.

Așadar, înainte de a vă grăbi să construiți un plan exhaustiv de pregătire și mai multe licitații pentru formatori externi, începeți prin a verifica dacă instruirea nu a putut fi efectuată în interior.

➤ **D. Discutați cu angajații în cauză**

Prima persoană vizată de un plan de formare este, evident, angajatul. Prin urmare, este esențial să vă faceți timp pentru a explora dorințele și nevoile. În special, prin acest studiu al nevoilor (realizat prin prisma strategiei companiei și a problemelor identificate la pasul 1) veți putea defini, împreună cu el, un anumit număr de obiective, le veți prioritiza și stabiliți un program de încărcări a ceea ce ar fi un plan de antrenament ideal.

➤ **E. Consultați managerii angajaților în cauză**

Un manager este direct afectat de pregătirea unuia dintre angajații săi, așa că este esențial să verificați dacă schimburile pe care le-ai avut cu angajații săi corespund, într-adevăr, nevoilor reale. Prea des confundăm nevoile și dorințele, iar un angajat s-ar putea trezi că își exprimă dorința de a lua lecții de engleză (cea mai clasică solicitare) fără a avea nevoie de ele în locul său de muncă. Discuția cu managerul direct face posibilă validarea obiectivelor educaționale definite anterior.

Referitor la formarea profesională și la instrumentele acesteia utilizate în Franța regăsiți, în anexă: Guides pratiques. Les outils de la formation, Ministère de la fonction publique, 2016.

7.3. Formarea profesională și dezvoltarea competențelor angajaților din sectorul sănătății, în vederea susținerii digitalizării serviciilor medicale și promovarea activităților de telemedicină

7.3.1. e-sănătatea și serviciile digitale de sănătate

Telemedicina reprezintă un ajutor al medicului, spre binele pacientului. Internetul a deschis, de asemenea, și calea comunităților științifice care constituie forumuri de dezbateră între cercetători, medici sau chiar discuții directe cu pacienți, înseamnă furnizarea de servicii de asistență medicală, bazată pe utilizarea TIC, în situații în care cadrul medical și pacientul (sau două cadre medicale) se află în locații diferite. Aceasta presupune transmiterea, în siguranță, a datelor și a informațiilor medicale, pentru prevenirea, diagnosticarea, tratarea și urmărirea pacienților, atât pentru cadrele medicale, cât și pentru pacienți. Evaluarea adecvată a necesităților și acțiunile de formare profesională vor juca un rol important în garantarea faptului că există competențele necesare și obișnuința de a utiliza instrumentele caracteristice, precum și a unei înțelegeri corecte a contextului de interacțiune în care acestea funcționează.

Instrumentele corespunzătoare pe bază de Tehnologia Informației și Comunicațiilor vor ajuta la furnizarea de servicii adecvate, sigure, în siguranță și de bună calitate către cetățeni. În același timp, va fi oferit sprijinul necesar pentru personalul din sectorul sanitar, astfel încât să se asigure o continuitate a asistenței și a siguranței pacienților, iar cetățenii să aibă acces la instrumentele potrivite.

UTILIZAREA REȚELOR ÎN APLICAȚII SPECIFICE E-HEALTH ȘI ÎN CONTEXTUL COVID-19

➤ PIAS (PLATFORMA INFORMATICĂ A ASIGURĂRILOR DE SĂNĂTATE)

este o platformă online, dezvoltată de Casa Națională de Asigurări de Sănătate (CNAS) din România. Scopul platformei PIAS este de a facilita accesul la informații pentru asigurații din România, cu privire la drepturile lor, în ceea ce privește asigurările de sănătate, precum și de a permite furnizorilor de servicii medicale să transmită electronic cererile de decontare. Prin intermediul platformei PIAS, asigurații pot accesa informații cu privire la cardurile lor de sănătate, pachetele de servicii medicale disponibile, furnizorii de servicii medicale și costurile acestora, precum și la procedurile de decontare și la modul în care pot accesa îngrijirea medicală în străinătate. De asemenea, furnizorii de servicii medicale pot utiliza platforma PIAS pentru a transmite electronic cererile de decontare și pentru a accesa informații cu privire la statutul acestor cereri. În general, PIAS reprezintă o soluție modernă și eficientă pentru gestionarea asigurărilor de sănătate în România, care poate contribui la îmbunătățirea accesului la îngrijirea medicală pentru asigurații din țară.

➤ DES (DOSARUL ELECTRONIC AL PACIENTULUI)

CNAS gestionează Sistemul Informatic Unic Integrat (SIUI), care colectează informații despre peste 26.000 de furnizori de servicii medicale, care au contracte cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate (CJAS) și 21 de milioane de persoane asigurate. Datele includ informații medicale privind pacienții, cum ar fi serviciile medicale primite, informații economice despre furnizori și despre administrarea CNAS (de exemplu, costurile de funcționare ale CJAS).

Dosarul electronic de sănătate este un modul al sistemului informatic unic integrat, care se alcătuiește din înregistrările datelor medicale, într-o platformă deschisă, atât către medici, cât și pentru pacienți, pentru a avea acces la: istoricul medical, alergii, imunizări, rezultatele testelor de laborator etc. Medicii vor avea acces facil și rapid la informațiile relevante pentru decizia medicală, iar pacienții vor fi scutiți de colectarea anumitor fișe și pot deveni conștienți de managementul propriilor date, prin întregirea și integrarea tuturor informațiilor.

Din punct de vedere al structurii, impactului și securității, cele mai multe informații vin de pe site-urile CNAS, prezentările sistemului către public și ghidurile publicate pentru medici și pacienți. Documentația care să prezinte în detaliu sistemul, atât din punct de vedere software, cât și hardware, sau evaluările cercetătorilor este extrem de limitată. Structura dosarului electronic de sănătate este orientată pe problemă, datele fiind organizate pe criteriul relevanței medicale. Detaliile cu privire la orice informație medicală sunt disponibile, inclusiv sursa de unde provin. În ceea ce privește terminologiile utilizate în cadrul sistemului unic integrat, se folosesc codurile ICD-10, ATC și DRG (Diagnosis Related Group).



Conținutul dosarului electronic de sănătate este organizat în 5 secțiuni: sumar pentru situații de urgență, istoric medical, antecedente declarate de pacient, documente medicale, date personale.

Prima secțiune este accesibilă oricărui medic la care se prezintă pacientul și conține informații care îl pot ajuta în cazul unei situații de urgență: alergii și intoleranțe, proteze sau alte dispozitive medicale, transplanturi, proceduri medicale relevante pentru urgențe, existența unei fistule arterio-venoase, boli cronice, boli hematologice/transmisibile relevante pentru urgențe, 11 tratamente curente, internări recente. Restul secțiunilor pot fi accesate de către pacient oricând, iar de către medic numai dacă are acordul pacientului. Istoricul medical conține date completate de către medic, în urma interpretării rezultatelor clinice și a investigațiilor, a diagnosticării și stabilirii recomandărilor personalizate, antecedentele pot fi completate de către pacient, iar documentele medicale cuprind fișe de observație, fișe de consultație, trimiteri, recomandări și rețete. În ceea ce privește impactul sistemului și dosarului, nu putem da concluzii specifice, din cauza lipsei studiilor științifice și evaluării sistemului. Nu s-au găsit cercetări care să prezinte felul în care SIUI a afectat calitatea informațiilor, calitatea sistemului, utilizarea informației, satisfacția utilizatorilor, impactul individual sau impactul organizațional.

DES este un sistem de gestionare a datelor medicale electronice, care a fost dezvoltat pentru a îmbunătăți calitatea asistenței medicale, precum și eficiența proceselor medicale. Acesta este un sistem integrat, care permite furnizorilor de servicii medicale să acceseze și să stocheze date medicale ale pacientului, într-un format digital.

Beneficiile utilizării Dosarului Electronic al Pacientului includ:

- accesul la informații medicale, în timp real, ceea ce poate ajuta la luarea deciziilor clinice mai rapide și mai precise;
- reducerea erorilor medicale și a riscurilor asociate cu gestionarea manuală a datelor medicale;
- îmbunătățirea eficienței proceselor medicale și a fluxului de lucru;
- îmbunătățirea calității asistenței medicale și a îngrijirii pacienților;
- creșterea satisfacției pacienților, prin accesul la informații medicale relevante și actualizate.

Soluțiile digitale în materie de sănătate și asistență medicală se referă la instrumente și servicii care utilizează tehnologiile informației și ale comunicațiilor (TIC), pentru a îmbunătăți prevenirea, diagnosticarea, tratamentul, monitorizarea și gestionarea problemelor de sănătate și a stilurilor de viață cu impact asupra sănătății. Soluțiile digitale în materie de sănătate și asistență medicală sunt inovatoare și pot îmbunătăți accesul la asistență medicală de calitate, putând contribui, de asemenea, la creșterea eficienței globale a sectorului sănătății.

Printre avantajele folosirii internetului în domeniul medical se numără: utilitatea în statistică și cunoștințe medicale, difuzarea informației, evidența finanțării, cercetarea științifică, comunicare la distanță, inclusiv formare profesională, etc.

Printre dezavantaje se numără: interpunerea tehnicii între medic și pacient, eliminând sau restrângând contactul și relația interumană, obligând medicul să petreacă mult timp în fața calculatorului, introducând fișa electronică a pacientului, costuri suplimentare de mentenanță a sistemului IT și asistența medicală ajunge să fie centrată pe tehnologie și nu pe pacient. Pacientul întreabă și primește răspunsuri pe un ecran.

Folosirea internetului, în mod indirect, poate avea implicații atât pozitive, cât și negative pentru evoluția pacienților. Consumatorii de servicii medicale au ocazia să fie consultați de un medic chiar în camera lor, unde vor primi un diagnostic și tratament, lucru posibil prin intermediul serviciilor electronice, adică internetul. Astfel de servicii on-line disponibile la ora actuală includ programe de terapie, tratamente psihologice prin e-mail, consiliere în timp real, analize medicale și informații privind boala. Poate fi însă afectată confidențialitatea diagnosticului. S-au constatat îndemnuri, cu sfaturi consecutive către utilizatori, de a promova autodiagnosticul, ceea ce s-a dovedit a fi o sursă de erori și generare de nevroze ipohondrice, obsesive etc.

Folosirea calculatorului, a internetului sau a e-mailului, ca formă de comunicare a analizelor sau de stocare a investigațiilor realizate de un pacient reprezintă un progres tehnologic, dar relația medic-pacient nu trebuie dezumanizată, devenind doar o comunicare on-line.

Este de remarcat că sistemele sanitare vestice utilizează internetul chiar în departamentele de urgență, pentru comunicarea cu un specialist în domeniu și luarea unor decizii în echipă.

De asemenea, internetul are un rol important în răspândirea informației și a prevenției pentru una dintre bolile secolului, diabetul zaharat. Prin intermediul blogurilor, dar și al forumurilor, se încearcă prevenția, dar și consilierea pacienților suferinzi de această boală. Se regăsesc în aceste grupuri de discuție atât medici, cât și pacienți care relatează experiențele lor, ceea ce poate conduce la o educație a populației și o acceptare a tratamentului cu mai mare ușurință.

7.3.2. Formarea profesională - suport și soluție pentru introducerea și dezvoltarea serviciilor de telemedicină

Telemedicina a apărut prin îmbinarea tehnologiei moderne cu știința medicală, având un potențial crescut de a asigura servicii medicale ultraspecializate la distanță, pe lângă alte beneficii în formarea profesională, educație și managementul serviciilor de sănătate.

Serviciile de telemedicină, prin necesitatea folosirii tehnologiilor informaționale și de comunicare a sistemelor informaționale privind sănătatea, a dispozitivelor mobile, a aplicațiilor sau a site-urilor web, au introdus un număr considerabil de noi competențe în jurul profesioniștilor din domeniul sănătății. Lista actorilor implicați într-un act de telemedicină poate să cuprindă acum dezvoltatori și designeri de instrumente digitale, manageri de proiect, juriști, economiști, furnizori de servicii de telemedicină, manageri de date de sănătate și GDPR etc.



Practicarea telemedicinii presupune integrarea în organizarea sa, în diferite etape, a tuturor acestor aptitudini și a tuturor acestor profesii, dintre care unele sunt încă abia cunoscute sau chiar abia definite. Formarea actorilor în telemedicină și schimbările organizaționale pe care le implică este o provocare la toate nivelurile. Atât pentru cadrele medicale, cât și pentru pacienți, evaluarea adecvată a necesităților și acțiunile de formare profesională vor juca un rol important în garantarea faptului că există competențele necesare și obișnuința de a utiliza instrumentele caracteristice, precum și a unei înțelegeri corecte a contextului de interacțiune în care acestea funcționează.

Deși evaluarea formării existente, în special impactul acesteia asupra îmbunătățirii cunoștințelor, pregătirii și însoțirii actorilor la schimbările organizaționale, reprezintă o necesitate stingentă, este clar că aceste nu și-au atins potențialul scontat, deoarece telemedicina este în prezent absentă din cadrul multor facultăți medicale, institute de formare medicală, școli de fizioterapie sau facultăți de farmacie. Formarea profesioniștilor implicați în proiecte de telemedicină, fie că sunt profesioniști din domeniul sănătății sau nu, este o problemă pe care toți jucătorii din telemedicină trebuie să o rezolve în colaborare. Formarea în telemedicină presupune înțelegerea responsabilităților legate de statutul de cadru medical, în contextul telemedicinii, a modului de îngrijire a pacienților și a protejării datelor lor medicale.

7.3.3. Programe de formare pentru instruirea personalului care intervine în serviciile de e-sănătate și telemedicină

TELEMEDICINA FACE POSIBILĂ, PRINTRE ALTE BENEFICII, SIMPLIFICAREA ACCESULUI LA UN PROFESIONIST DIN DOMENIUL SĂNĂTĂȚII, REDUCEREA CĂLĂTORIILOR ȘI, PRIN URMARE, EVITAREA TRAUMELOR LEGATE DE TRANSPORT ȘI AȘTEPTARE, EFECTUAREA UNEI MONITORIZĂRI MAI REGULATE A PACIENȚILOR ȘI CONSOLIDAREA PROFESIONIȘTILOR DIN DOMENIUL SĂNĂTĂȚII, PERMIȚÂNDU-LE SĂ BENEFICIEZE DE EXPERTIZA SPECIALIȘTILOR.

Cu toate acestea, pregătirea și, mai ales, implementarea unui proiect de telemedicină, este departe de a fi atât de simplă pe cât pare. O serie de experimente au dus la eșecuri din cauza lipsei de pregătire, a consultării între toți actorii, a dimensionării echipei, a alegerilor tehnice nepotrivite și, mai ales, a monitorizării operaționale.

Scopul programelor de formare este de a ajuta managerii structurilor sanitare și echipele de proiect să evite aceste capcane, oferindu-le o viziune clară asupra condițiilor de succes în adaptarea proiectului lor.

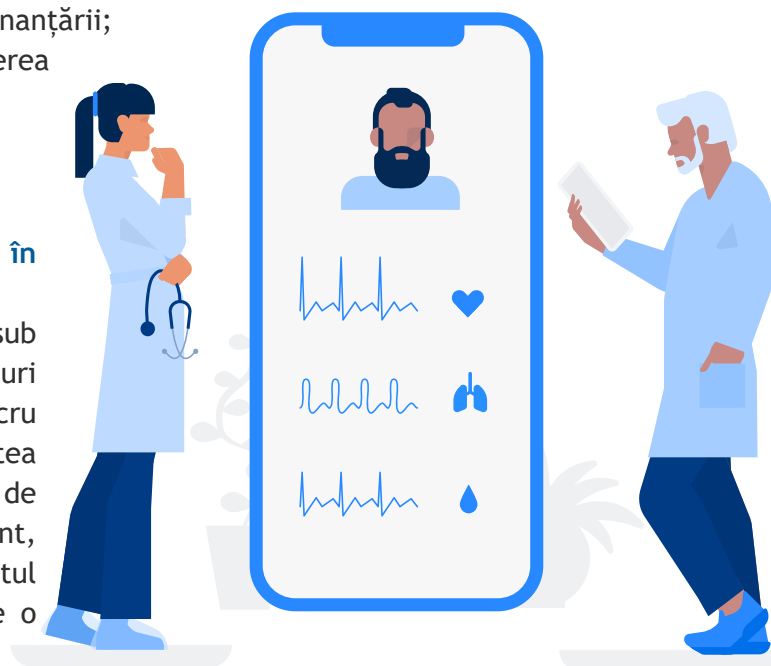
Principalele obiective ale formării sunt:

- înțelegerea problemelor;
- identificați nevoile;
- stabilirea modelului economic și căutarea finanțării;
- inițierea proiectului de telemedicină și ducerea acestuia la finalizare.

METODE DE INSTRUIRE ȘI ÎNVĂȚARE

Instruirile tradiționale (așa-numitele față în față)

Aceste cursuri tradiționale pot fi realizate sub formă de prelegeri (fără interacțiune), cursuri (interacțiune minimă) sau ateliere de lucru (interacțiune maximă). În prezent, acestea reprezintă majoritatea formării oferite de universități și institute de formare, care sunt, de asemenea, responsabile pentru conținutul pedagogic. Înregistrarea cursurilor permite o vizionare ulterioară în orice moment.



Învățământul deschis și la distanță, bazat pe dezvoltarea progresivă a competențelor de către cursant, permite o abordare individualizată, personalizată și structurată, prin interacțiuni cu tutorele și colegii. Ar trebui să se facă o distincție între cursurile de formare propriu-zise și platformele de diseminare a acestei formări. Aceste platforme sunt, cel mai adesea, sub formă de marketplace care permit alegerea între mai multe conținuturi educaționale, care oferă o multitudine de conținut din mai multe surse, pentru potențiale ținte de formare.

Instruirea la locul de muncă oferă cursanților posibilitatea de a dobândi cunoștințe și abilități pe postul lor de lucru și în timpul de lucru. Aceasta poate implica învățarea tutorilor/formatorilor (modelul tradițional), învățarea încorporată sau învățarea electronică (furnizarea de resurse externe) sau orice combinație a acestor învățări.

Formarea prin simulare (în laborator sau sub formă de jocuri serioase) se concentrează pe faptul că participanții se pot antrena "în siguranță" în aplicarea practică a cunoștințelor teoretice (gesturi tehnice) sau a situațiilor (interviu, conflict) datorită "utilizării echipamentelor, realității virtuale sau a unui pacient "standardizat", pentru a reproduce situații sau medii de îngrijire, pentru a preda proceduri diagnostice și terapeutice și pentru a permite repetarea proceselor, conceptelor medicale sau luarea deciziilor de către un profesionist sau o echipă din domeniul sănătății".

În cele din urmă, învățarea mixtă este combinația diferitelor metode de învățare (în special învățarea electronică și predarea față în față).

Obiectivul unui curs de telemedicină este de a oferi participanților cunoștințele necesare realizării unui proiect de telemedicină în cadrul unei instituții/firme sau ca parte a unei activități liberale. Este favorizată o abordare globală și transversală. Cursurile trebuie să se bazeze pe cazuri practice și pe o simulare într-un „laborator” de telemedicină. Participanții vor putea, la sfârșitul formării lor, să-și definească, să gestioneze și să-și evalueze proiectul de telemedicină.

Această instruire poate fi organizată în 5 module, astfel:

MODULUL 1

DEFINIȚIE, REGULAMENTE, CADRUL LEGAL ȘI ECONOMIC AL TELEMEDICINEI

- ▶ Istoria și definiția telemedicinii
- ▶ Aspecte instituționale
- ▶ Cadrul legal și de reglementare
- ▶ Aspecte medicale și economice ale telemedicinii. Repere în realizarea unui proiect de telemedicină

MODULUL 2

ASPECTE TEHNICE ALE TELEMEDICINEI - E-LEARNING

- ▶ Tehnologia informației și comunicațiilor pentru telemedicină
- ▶ Securizarea datelor de sănătate
- ▶ Inteligența artificială pentru telemedicină, o introducere în Strategia de sănătate digitală
- ▶ GDPR și date de sănătate: de la reglementare la practică

MODULUL 3

TELEMEDICINA ÎN CONTEXT SOCIOLOGIC, ETIC, ECONOMIC, DE SĂNĂTATE PUBLICĂ ȘI DE CERCETARE CLINICĂ - E-LEARNING

- ▶ Aspecte sociologice
- ▶ Probleme etice
- ▶ Aspecte economice
- ▶ Sănătate Publică
- ▶ Cercetare clinică în telemedicină



PRACTICI DE TELEMEDICINĂ - E-LEARNING

- » Practica în teleconsultație
- » Practica în teleexpertiză
- » Practica în teleasistență
- » Practica în teleradiologie
- » Practica în telepatologie
- » Practica în telemonitorizare
- » Telemedicina farmaceutică
- » Telemedicina stomatologică

PRACTICA TELEMEDICINEI - FEEDBACK DIN EXPERIENȚELE NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

- » Teleneurologie
- » Telecardiologie
- » Telenefrologie
- » Telepneumologie
- » Telemedicina în cazul persoanelor asistate

Un curs de formare în domeniul telemedicinii va avea următoarele obiective educaționale în legătură cu beneficiarii săi:

- » să cunoască fundamentele și reglementările telemedicinii;
- » să poată efectua teleconsultația sau teleexpertiza cazurilor clinice;
- » să poată contribui la implementarea unui proiect de telemedicină în cadrul unei instituții.

Printre persoanele care sunt încurajate să participe la un astfel de curs se numără:

- » medicii;
- » personal paramedical;
- » asistenți medicali;
- » directori de unități sanitare.

Accesul la formare poate fi inițiat de angajator, la inițiativa angajatului cu acordul acestuia din urmă, la inițiativa angajatului, de către o persoană fizică, la inițiativa unei persoane aflate în căutarea unui loc de muncă.

Condiție prealabilă: cunoașterea funcțiilor de bază ale unei tablete (utilizarea aplicațiilor și a browserului web) sau a unui computer (mediul Windows sau Mac OS, utilizarea unui browser web).

Un curs de telemedicină complex poate fi organizat și în 6 module, astfel:

INTRODUCERE, FUNDAMENTE ȘI CADRU JURIDIC (~ 1H)

- » Prezentarea instruirii
- » Definiția telemedicinii
- » Reglementare și cadru juridic
- » Cadru economic al telemedicinii
- » Recomandări de bune practici
- » Diferitele organisme naționale responsabile de telemedicină: roluri și acțiuni

TELECONSULTAȚIA (~ 1H30)

- » Prezentarea și validarea premiselor
- » Prezentarea aplicației și a diferitelor funcționalități
- » Atelier practic: realizarea mai multor teleconsultații de către cursanți, în funcție de parametrii definiți: program, nume pacient, nume medic etc.

TELEEXPERTIZA (~1H)

- Prezentarea modulului de teleexpertiză
- Prezentarea cazurilor de utilizare a teleexpertizei
- Descoperirea diferitelor tipuri de teleexpertizare

Atelier practic: realizarea mai multor teleexpertize de către cursanți, în funcție de parametrii definiți: program, numele pacientului, numele medicului etc.

**ORGANIZAREA ACTELOR DE TELEMEDICINĂ (~1H15)**

- Atelier practic: reflecție în jurul pașilor esențiali ai unui act de telemedicină
- Prezentarea etapelor cheie în organizarea unei teleconsultații
- Realizarea mai multor teleconsultații de către cursanți, în mod autonom, conform etapelor cheie definite

BENEFICIILE TELEMEDICINEI (~1H)

- Atelier practic: reflecție asupra beneficiilor telemedicinii
- Prezentarea beneficiilor telemedicinii, conform tipologiei actorilor implicați

COMUNICAREA MEDICULUI ȘI ÎNCHEIEREA INSTRUIRII (~1H15)

Atelier: Răspunsul la obiecțiile comune

- Închiderea instruirii și prezentarea resurselor disponibile
- Evaluare la fața locului

7.3.4. Dezvoltarea competențelor digitale relevante pentru transformarea digitală

Telemedicina înseamnă furnizarea de servicii de asistență medicală, bazată pe utilizarea TIC, în situații în care cadrul medical și pacientul (sau două cadre medicale) se află în locații diferite. Aceasta presupune transmiterea, în siguranță, a datelor și informațiilor medicale, pentru prevenirea, diagnosticarea, tratarea și urmărirea pacienților. Atât pentru cadrele medicale, cât și pentru pacienți, evaluarea adecvată a necesităților și acțiunile de formare profesională vor juca un rol important în garantarea faptului că există competențele necesare și obișnuința de a utiliza instrumentele caracteristice, precum și a unei înțelegeri corecte a contextului de interacțiune în care acestea funcționează.

Utilizarea tehnologiilor TIC în sistemul românesc de asistență medicală este inegală și relativ scăzută. De aceea, este nevoie de un acces mai bun, egal la soluțiile eficiente de e-Sănătate. Instrumentele de lucru trebuie să fie nu numai ușor de utilizat, dar trebuie să simplifice și procedurile obișnuite de lucru în domeniul sănătății. Instrumentele trebuie să aibă o interfață comună pentru utilizatori, posibilitate comună de acces, funcții de securitate și comunicare comune.

Soluțiile TIC au fost și sunt utilizate în procesele de planificare, management și monitorizare a serviciilor de sănătate. Dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a soluțiilor e-Sănătate în aceste domenii sunt esențiale. Reducerea timpilor de așteptare, coordonarea îngrijirii pacienților și reducerea poverii administrative a personalului din sănătate sunt doar câteva dintre efectele benefice ale utilizării TIC. Principala problemă este că investițiile în hardware nu merg întotdeauna mână în mână cu implementarea unor sisteme informatice complexe funcționale, care să asigure interoperabilitatea, lipsa de coordonare între diversele proiecte informatice și lipsa resurselor umane corespunzătoare. Nivelul scăzut de cunoștințe IT pentru utilizatorii viitori în domeniul TIC poate să fie depășit prin programe de instruire pentru utilizatori, organizate pe durata implementării sistemelor informatice, de la nivelul furnizorilor de servicii de sănătate.



Tehnologia informației, comunicațiile și standardele informatice specifice domeniului sanitar trebuie să devină parte integrantă a procesului educațional și al programelor de instruire, pentru toate tipurile de personal din domeniul sănătății. Pentru a se bucura de beneficiile aplicării tehnologiilor de TIC, inclusiv dosarul electronic al pacientului, este necesar ca personalul din domeniul sănătății să devină utilizatori competenți ai sistemelor IT care sunt utilizate în prezent și a celor care vor fi implementate. Educația bună a utilizatorilor trebuie să fie bazată pe cunoștințe mai vaste de informatică medicală în rândul personalului medical. Aceste cunoștințe trebuie să derive, în mod ideal, din curricula de bază pentru educația medicală. Într-o anumită măsură, efortul educațional va consta din instruire clinică și educație profesională continuă a personalului și/sau a utilizatorilor.

În contextul strategiei generale de informatizare a sectorului public, Guvernul și spitalele trebuie să stabilească un obiectiv specific, de a include calificările IT în educația medicală de bază. Aspectele specifice legate de sectorul sanitar trebuie să fie incluse în educația medicală.

Planul de acțiune pentru educația digitală (2021-2027) este o inițiativă politică reînnoită a Uniunii Europene (UE), de sprijinire a adaptării sustenabile și eficiente a sistemelor de educație și formare ale statelor membre ale UE la era digitală.

Planul de acțiune pentru educația digitală:

- oferă o viziune strategică pe termen lung, pentru o educație digitală europeană de înaltă calitate, incluzivă și accesibilă;
- abordează provocările și oportunitățile create de pandemia de COVID-19, care a dus la utilizarea, fără precedent, a tehnologiei, în scopuri de educație și formare;
- urmărește consolidarea cooperării la nivelul UE, în domeniul educației digitale și subliniază importanța colaborării între sectoare, pentru a adapta educația la era digitală;
- prezintă oportunități, inclusiv o mai bună calitate și cantitate a predării noțiunilor legate de tehnologiile digitale, sprijin pentru digitalizarea metodelor de predare și a tehnicilor pedagogice și furnizarea infrastructurii necesare, pentru o învățare la distanță incluzivă și rezilientă.

Pentru atingerea acestor obiective, planul de acțiune stabilește două domenii prioritare:

1. ÎNCURAJAREA DEZVOLTĂRII UNUI ECOSISTEM DE EDUCAȚIE DIGITALĂ DE ÎNALTĂ PERFORMANȚĂ

Acest lucru include:

- infrastructură, conectivitate și echipamente digitale;
- o planificare și o dezvoltare eficientă a capacităților digitale, inclusiv capacități organizaționale actualizate;
- profesori și formatori motivați și competenți în domeniul digital;
- un conținut educațional de înaltă calitate, instrumente accesibile și platforme securizate, care respectă standardele de confidențialitate electronică și de etică.

2. DEZVOLTAREA APTITUDINILOR ȘI A COMPETENȚELOR DIGITALE RELEVANTE PENTRU TRANSFORMAREA DIGITALĂ

Acest lucru include:

- aptitudini și competențe digitale de bază, de la o vârstă fragedă;
- alfabetizare digitală, inclusiv pentru combaterea dezinformării;
- formare în informatică;
- o bună cunoaștere și înțelegere a tehnologiilor care necesită o utilizare intensivă a datelor, cum ar fi inteligența artificială (IA);
- competențe digitale avansate, care să sporească numărul de specialiști în domeniul digital;
- garantarea unei reprezentări echilibrate a fetelor și a tinerelor în studiile și profesiile din sectorul digital.



Transformarea digitală a schimbat societatea și economia, având un impact din ce în ce mai mare asupra vieții de zi cu zi. Cu toate acestea, înainte de pandemia de COVID-19, impactul său asupra educației și formării era mult mai limitat. Pandemia a demonstrat că este esențial să existe un sistem de educație și formare pregătit pentru era digitală. Pandemia de COVID-19 a demonstrat că este nevoie de capacități digitale mai dezvoltate în domeniul educației și formării. Mai mult, a dus la accentuarea unor provocări și a unor inegalități existente între cei care au acces la tehnologiile digitale și cei care nu au acces, printre care se numără persoanele din medii dezavantajate.

ÎN PLUS, PANDEMIA A SCOS LA IVEALĂ ANUMITE PROVOCĂRI PENTRU SISTEMELE DE EDUCAȚIE ȘI FORMARE, LEGATE DE CAPACITĂȚILE DIGITALE ALE INSTITUȚIILOR DE EDUCAȚIE ȘI FORMARE, DE FORMAREA CADRELOR DIDACTICE ȘI DE NIVELURILE GENERALE DE APTITUDINI ȘI DE COMPETENȚE DIGITALE.

Dezvoltarea aptitudinilor și competențelor digitale relevante pentru transformarea digitală, în viziunea CE presupune:

- ▶ orientări comune pentru cadrele didactice, menite să încurajeze alfabetizarea digitală și să combată dezinformarea prin educație și formare;
- ▶ actualizarea Cadrului european al competențelor digitale în vederea includerii competențelor în domeniul inteligenței artificiale și al datelor;
- ▶ introducerea Certificatului european de competențe digitale: Certificatul european al competențelor digitale, care va respecta un set aprobat de cerințe de calitate, are obiectivul de a spori transparența și recunoașterea reciprocă a certificării competențelor digitale, de către autoritățile naționale, angajatori și alte părți interesate, din întreaga Europă. Acesta ar trebui să le permită cetățenilor să indice nivelul pe care îl au competențele lor digitale, în funcție de nivelurile prevăzute de DigComp și să îi încurajeze să obțină noi competențe digitale.

De asemenea, ar trebui să prevadă un sistem care să completeze și nu să înlocuiască sistemele (naționale sau internaționale) existente de certificare a competențelor digitale.

- ▶ înființarea Centrului european pentru educația digitală.

7.3.5. Competențele necesare profesioniștilor pentru furnizarea serviciilor de telemedicină: Proiectul TELEMED și programele sale de formare pentru profesioniștii care participă la furnizarea serviciilor de telemedicină în IMM-uri din regiunea Nord-Est

PROIECTUL TELEMED ȘI PROGRAMELE SALE DE FORMARE PENTRU PROFESIONIȘTII CARE PARTICIPĂ LA FURNIZAREA SERVICIILOR DE TELEMEDICINĂ ÎN IMM-URI DIN REGIUNEA NORD-EST

Programele de formare din cadrul proiectului TELEMED se desfășoară în conformitate cu prevederile legislației naționale din România, dar și cu respectarea Recomandării Consiliului UE/22.05.2018 pentru competențele-cheie în învățarea pe tot parcursul vieții.

“ În abordarea dezvoltării de competențe-cheie în perspectiva învățării pe tot parcursul vieții, ar trebui să asigure sprijin la toate nivelurile de educație, formare și parcursuri educaționale pentru a dezvolta educația și pentru a oferi parcursuri de actualizare a competențelor pentru adulții slab calificați și pentru a dezvolta educația și formarea profesională inițială și continuă.

Astfel, programa și conținutul programelor de formare abordează atât Competențele digitale de bază, cât și categorii de competențe digitale avansate (Schimbul electronic de informații și managementului documentelor electronice, Gestionarea platformelor de comunicare socială în scop profesional, Utilizarea aplicațiilor online și a rețelelor de social media, în scopuri de marketing și promovare, Securitatea informatică în gestionarea documentelor, aplicațiilor, plăților etc).

PROGRAM DE FORMARE

«COMPETENȚE DIGITALE DE UTILIZARE A TEHNOLOGIEI INFORMAȚIEI CA INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE ȘI CUNOAȘTERE»

1. Tipul programului: Competențe cheie
2. Durată: 120h

➤ **DISCIPLINA 1: NOȚIUNI ȘI PRACTICI DE BAZĂ, CU PRIVIRE LA SECURITATEA INFORMATICĂ, SCHIMBUL ELECTRONIC DE INFORMAȚII, MANAGEMENTUL DOCUMENTELOR ELECTRONICE, GESTIONAREA PLATFORMELOR DE COMUNICARE SOCIALĂ ȘI UTILIZAREA APLICAȚIILOR ONLINE ÎN SECTORUL MEDICAL - 40H (15H PREGĂTIRE TEORETICĂ + 25H PREGĂTIRE PRACTICĂ)**

E-SĂNĂTATE ȘI TELEMEDICINĂ

- Servicii electronice în domeniul îngrijirii sănătății (e-Sănătate). Telemedicina. Cadrul legal european și național.
- Perspective de evoluție a e-Sănătății și telemedicinii.
- Informații care se transmit pacientului, în conformitate cu legislația referitoare la telemedicină.

SERVICII ȘI APLICAȚII ONLINE CU APLICABILITATE ÎN E-SĂNĂTATE ȘI TELEMEDICINĂ

- ▶ Platforme de comunicare online între terapeut și pacient. Exemple (Doctor on Demand, Medici etc.).
- ▶ Administrarea istoricului medical propriu de către pacient (MyChart, ZocDoc).
- ▶ Beneficii și provocări asociate utilizării serviciilor online cu aplicabilitate în e-health și telemedicină.
- ▶ Aplicații utilizate în telemedicină, pentru transmiterea datelor clinice și de sănătate, sub formă de: date, imagini digitale, audio, videoclipuri, înregistrări sau aplicații web.

MODELE DE ORGANIZARE A DATELOR ÎN BAZE DE DATE

- ▶ Tehnologii de stocare și prelucrare a informațiilor.
- ▶ Baze de date. Modele și reguli de organizare a datelor. Servere de baze de date.
- ▶ Schema bazei de date, formulare, rapoarte, queries.
- ▶ Generarea de rapoarte automate din baze de date SQL folosind Python.
- ▶ Baze de date NoSQL.

OPERAȚIUNI DE PRELUCRARE, GESTIONARE DE DOCUMENTE ELECTRONICE ȘI SCHIMBUL ELECTRONIC DE INFORMAȚII ÎNTR-O ORGANIZAȚIE

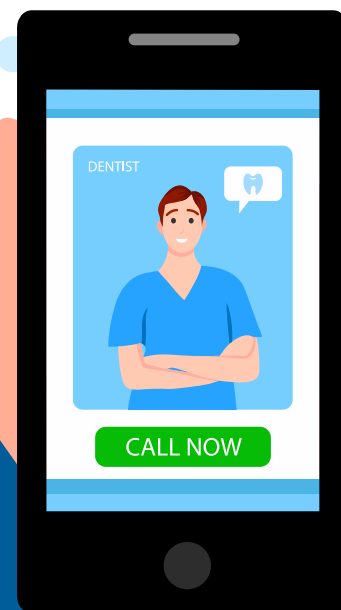
- ▶ Schimbul de informații electronice cu alte organizații sau cu persoane fizice.
- ▶ Crearea de documente electronice. Lucrul în regim colaborativ.
- ▶ Managementul drepturilor de acces la documentele electronice.
- ▶ Crearea și administrarea unui spațiu comun partajat de lucru, în Google.
- ▶ O privire în viitor: soluții NLP, Computer Vision.

INTRODUCERE ÎN SECURITATEA SISTEMELOR INFORMATICE

Date, informații, cunoștințe. Resurse informaționale.

Atributele securității informației.

Extinderea atributelor securității informației în contextul noilor tehnologii (cloud computing, big data, IoT, inteligența artificială).



MĂSURI ADMINISTRATIVE ȘI TEHNICE DE ASIGURARE A SECURITĂȚII INFORMAȚIEI

- ▶ Noțiuni utilizate în aplicarea securității într-o organizație. Identificare, autentificare, autorizare, acces.
- ▶ Tipuri de măsuri de securitate informațională aplicabile într-o organizație cu specific medical (criptografie, biometrie, firewall și antimalware, actualizarea periodică a aplicațiilor software folosite, copii de siguranță).

PROTECȚIA DATELOR CU CARACTER PERSONAL ÎN CONTEXTUL UTILIZĂRII TELEMEDICINEI

- Cadrul legal european și național în materia protecției datelor cu caracter personal.
- Aplicarea prevederilor GDPR în domeniul telemedicinei.

PREZENTAREA UNOR APLICAȚII ȘI SERVICII ONLINE DE COMUNICAȚII PRIN INTERNET, MODALITĂȚI DE ACCESARE ȘI UTILIZARE A ACESTORA

- Lucrul în echipe virtuale - avantaje și provocări. Strategii pentru creșterea eficienței în echipele virtuale (omogene și multiculturală).
- Aplicații și servicii online, în sprijinul echipelor virtuale - de la întâlnirile Zoom, la training cu soluții VR (Virtual Reality).
- Tehnologiile viitorului în lucrul în echipe virtuale: Virtual Reality, Augmented Reality: beneficii, provocări și exemple de utilizare în domeniul medical.

METODE ȘI INSTRUMENTE PENTRU PROMOVAREA AFACERII, PRIN APLICAȚII ONLINE ȘI REȚELE SOCIALE

- Promovarea afacerii prin marketing online, beneficiind de facilitățile și avantajele oferite de rețele sociale.
- Crearea unei pagini de prezentare individuale și pentru organizație, folosind LinkedIn
- Crearea unei pagini de prezentare în Facebook. Postări și distribuiri ale acestora. Sincronizarea cu Instagram. Interpretarea datelor din Meta Business Suite.

➤ DISCIPLINA 2: NOȚIUNI ȘI PRACTICI AVANSATE CU PRIVIRE LA SECURITATEA INFORMATICĂ, SCHIMBUL ELECTRONIC DE INFORMAȚII, MANAGEMENTUL DOCUMENTELOR ELECTRONICE, GESTIONAREA PLATFORMELOR DE COMUNICARE SOCIALĂ ȘI UTILIZAREA APLICAȚIILOR ONLINE ÎN SECTORUL MEDICAL - 80H (25H PREGĂTIRE TEORETICĂ + 55H PREGĂTIRE PRACTICĂ)

SECURITATEA INFORMATICĂ ÎN CONTEXTUL SCHIMBULUI ELECTRONIC DE INFORMAȚII ÎN SECTORUL MEDICAL

- Organizarea securității informației în organizațiile medicale.
- Ciclul de viață al sistemelor informatice utilizate în telemedină.
- Stocarea persistentă a datelor medicale și extragerea de informații din bazele de date privind sănătatea.

SCHIMBUL ELECTRONIC DE INFORMAȚII ȘI MANAGEMENTUL DOCUMENTELOR ELECTRONICE

- Rețele și canale de comunicații și transmisiuni de date - cablate, wireless, WAN, LAN, mobile 5G.
 - Arhitectura nivelelor OSI (Open Systems Interconnection). Accesul multiplu la canalele de comunicații și internet.
 - Avantajele schimbului electronic de informații și documente, pentru servicii de telemedină (teleconsultație, teleexpertiză, teleasistență, teleradiologie, telepatologie sau telemonitorizare).

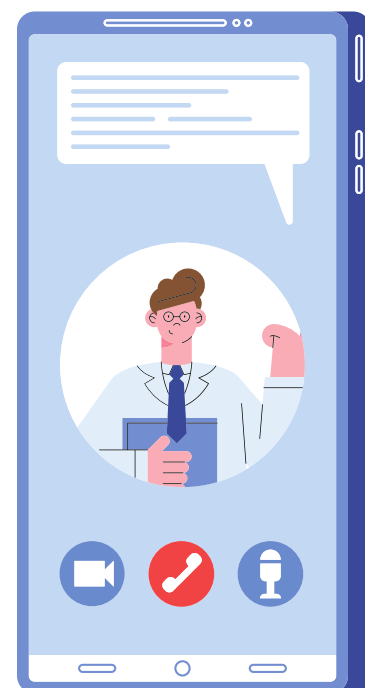
- ▶ Servicii și aplicații online, internet și intranet: emails, chat, Skype, Zoom
 - ▶ Utilizarea emailului/chat-ului pentru servicii de teleconsultație;
 - ▶ Organizarea ședințelor online de telexpertiză și teleasistență utilizând platformele Skype/Zoom.

- ▶ Protocoale de transmisiuni de date pentru utilizarea și realizarea de aplicații online în internet. Exemple de aplicații online în Web 2.0, server (PHP, ASP), client (Javascript, HTML), formulare online.
 - ▶ Utilizarea de aplicații client-server pentru stocarea informațiilor și documentelor medicale, într-o bază de date, în timpul teleconsultației, teleradiologiei și telepatologiei.
 - ▶ Interogarea bazelor de date relaționale pentru regăsirea eficientă a informațiilor și documentelor medicale în timpul teleconsultației, teleradiologiei și telepatologiei.
 - ▶ Modele de organizare a datelor în baze de date: Baze de date relaționale. Reguli de organizare a datelor. Schema bazei de date, formulare, rapoarte, queries.
 - ▶ Drepturi de acces la documentele electronice (CRUD);
 - ▶ Utilizarea de aplicații online în Web 2.0 pentru servicii de telemonitorizare (stocare și regăsire de informații);
 - ▶ Crearea de formulare online, utilizând serviciul Google Forms pentru teleconsultație (în vederea colectării și prelucrării datelor de la pacienți).

- ▶ Cloud Computing, arhitecturi orientate spre servicii (SOA), servicii host (cPanel, Amazon Web Services - AWS, Microsoft Azure, Google Cloud)
 - ▶ Prezentarea serviciilor de găzduire a aplicațiilor online utilizate în telemedicină.
 - ▶ Facilități, unelte și statistici oferite de interfețele web de administrare a site-urilor găzduite.
 - ▶ Administrarea conturilor de email cu ajutorul interfețelor de web hosting.

- ▶ Servicii web
 - ▶ Servicii și aplicații pentru comunicarea online: World Wide Web; E-mail; Grupuri și forumuri de discuții; File Transfer Protocol; Conectarea la distanță la un dispozitiv de calcul; Chat; Portal; Plăți electronice și electronic banking; Comerț electronic.
 - ▶ Blog-uri, forumuri: crearea și administrarea unui website de tip blog, în WordPress; crearea și administrarea unui forum de discuții în Discord;
 - ▶ Utilizarea serviciilor Google: Google Analytics (monitorizare trafic), Google Search Console (monitorizare căutări în Google și indexare pagini), Google Tag Manager (monitorizare acțiuni specifice în site) pentru monitorizarea aplicațiilor online, utilizate în cadrul organizației;
 - ▶ Realizarea de operațiuni de prelucrare, gestionare de documente electronice și schimb electronic de informații, în cadrul organizației, utilizând servicii oferite de Google.

- ▶ Site-uri și portaluri web: servere, domenii, pagini web, SEO, browsere, forumuri etc.
 - ▶ Dezvoltarea de pagini web, utilizând serviciul Google Sites, în vederea promovării serviciilor organizației medicale.
 - ▶ Utilizarea de tehnici și strategii SEO (Search Engine Optimization) și SEM (Search Engine Marketing), pentru promovarea serviciilor organizației medicale.
 - ▶ Utilizarea de forumuri pentru servicii de teleconsultanță.
 - ▶ Prezentarea principalelor browsere pentru accesarea aplicațiilor online.



- ▶ Instrumente online pentru dezvoltarea afacerilor: ERP (Enterprise Resource Planning) și CRM (Customer Relationship Management).
 - ▶▶ Utilizarea unui software integrat ERP-CRM pentru gestiunea și promovarea serviciilor organizației medicale.
- ▶ Direcții de evoluție ale domeniului, în contextul aplicării inteligenței artificiale, big data analysis, blockchain, Industry 4.0 etc.
 - ▶▶ De la Web 2.0 - fața socială a internet-ului la Web 3.0 - Natural Language Processing, machine learning, metavers și blockchain.
 - ▶▶ Utilizarea unor tehnici de data mining (specifice inteligenței artificiale), pentru clasificarea automată a datelor medicale, gruparea automată a datelor medicale pe categorii, crearea profilurilor pacienților.
 - ▶▶ Utilizarea unor tehnici de big data analysis, pentru preprocesarea și analiza datelor medicale.
 - ▶▶ Agenți inteligenți pentru consultarea unor baze de cunoștințe și luarea unor decizii (sisteme expert).
 - ▶▶ Agenți inteligenți pentru căutare inteligentă într-o bibliotecă electronică/căutarea de documente pe web, utilizând cuvinte cheie.
 - ▶▶ Utilizarea chatbot, pentru răspuns automat la întrebări frecvente.
 - ▶▶ Tehnici de îmbunătățire a experienței utilizatorului online de servicii medicale.
 - ▶▶ Utilizarea tehnologiilor blockchain și Industry 4.0 în telemedicină.

GESTIONAREA PLATFORMELOR DE COMUNICARE SOCIALĂ ȘI UTILIZAREA APLICAȚIILOR ONLINE ALE REȚELELOR DE SOCIAL MEDIA, ÎN SCOP PROFESIONAL

- ▶ Rețele și canale de comunicații și transmisiuni de date - cablate, wireless, WAN, LAN, mobile 5G.
- ▶ Arhitectură bazată pe servicii (Service Oriented Architecture).
- ▶ Servicii și aplicații pentru comunicarea online
 - ▶▶ World Wide Web;
 - ▶▶ E-mail;
 - ▶▶ Grupuri și forumuri de discuții;
 - ▶▶ File Transfer Protocol;
 - ▶▶ Conectarea la distanță la un dispozitiv de calcul;
 - ▶▶ Chat.
- ▶ Aplicații Google: Google Drive, Google Docs, Google Sheets, Google Forms, Google Slides, Google Calendar;
- ▶ Dezvoltarea afacerii prin marketing online.

UTILIZAREA APLICAȚIILOR ONLINE ALE REȚELELOR DE SOCIAL MEDIA, ÎN SCOPURI DE MARKETING ȘI PROMOVARE

- ▶ Rețele sociale: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, YouTube etc.
 - ▶▶ Noțiuni avansate despre rețelele sociale.
 - ▶▶ Principiile promovării în social media.
 - ▶▶ Tipuri de conținut în social media.
 - ▶▶ Crearea unei pagini de prezentare individuale și pentru organizație, folosind LinkedIn.
 - ▶▶ Rolul textului în comunicarea de brand, utilizarea Twitter pentru promovarea de conținut.
 - ▶▶ Crearea unei pagini de prezentare în Facebook. Postări și distribuiri ale acestora.
 - ▶▶ Sincronizarea cu Instagram. Interpretarea datelor din Meta Business Suite.
 - ▶▶ Utilizarea resurselor și instrumentelor din Facebook for Creators.
 - ▶▶ Încărcarea de videoclipuri și distribuiri ale acestora, utilizând platforma Youtube.

- ▶▶ Marketing prin rețelele sociale: comunicarea online în domeniile e-Sănătate, telemedicină: rețele sociale profesionale.
 - ▶▶ Gestionarea și dezvoltarea afacerilor IMM, utilizând rețelele sociale (utilizarea Facebook, Twitter, LinkedIn, mediului online Google și YouTube, pentru promovarea afacerii; statistici, analize și indicatori de performanță, în promovarea IMM-urilor, prin intermediul rețelelor sociale; direcții de evoluție ale domeniului, în contextul aplicării inteligenței artificiale, big data analysis, blockchain, Industry 4.0 etc.).
 - ▶▶ Crearea și distribuirea de conținut valoros și relevant pentru publicul țintă.
 - ▶▶ Promovarea afacerii prin marketing online, beneficiind de facilitățile și avantajele oferite de rețele sociale.
 - ▶▶ Utilizarea instrumentelor de publicitate oferite de Facebook (Tipuri De Ads, strategii, măsurători).
 - ▶▶ Instrumentele de analiză disponibile pe rețelele sociale (Utilizarea instrumentelor Facebook Analytics, Instagram Analytics, Youtube Analytics, LinkedIn Analytics, Pinterest Analytics, Twitter Analytics).
 - ▶▶ Gestionarea și programarea de conținut.
 - ▶▶ Noțiuni de bază în utilizarea inteligenței artificiale, big data și blockchain, pentru a îmbunătăți procesele de marketing.
 - ▶▶ Probleme legate de inteligența artificială, algoritmi, sisteme de sprijinire a deciziilor, precum și principiile etice asociate.
 - ▶▶ Tehnici de îmbunătățire a experienței utilizatorului în mediul online.
 - ▶▶ Gestionarea și dezvoltarea afacerilor IMM, utilizând rețelele sociale, prin comunicarea online în domeniile e-Sănătate, telemedicină: rețele sociale profesionale.
- ▶▶ Utilizarea rețelelor sociale în aplicații specifice e-health și în contextul COVID-19
- ▶▶ Utilizarea instrumentelor (softuri și platforme) puse la dispoziție de către CNAS (PIAS, DES).
 - ▶▶ Utilizarea de aplicații de monitorizare a sănătății integrate în rețelele sociale.
 - ▶▶ Crearea și distribuirea de conținut privind transmiterea informații actualizate despre pandemie.
 - ▶▶ Tehnici de căutare și recunoaștere a site-urilor frauduloase.
 - ▶▶ Bune practici în utilizarea rețelelor sociale.
 - ▶▶ Instrumente online utilizate în diseminarea informațiilor COVID-19.



- ▶▶ Alegerea strategiei și a metodelor de marketing corespunzătoare promovării afacerii
- ▶▶ Conceptul social media, social media marketing, web social și de afaceri
 - ▶▶ Introducere în Google Analytics
 - ▶▶ Principalele canale de marketing online
 - ▶▶ Tipuri de marketing
 - ▶▶ Instrumente folosite în marketing-ul online
 - ▶▶ Strategii de marketing
 - ▶▶ Tehnici utilizare în plasarea de reclame plătite
 - ▶▶ Etica în interacțiune online dintre utilizatori
 - ▶▶ Tehnici SEO (Search Engine Optimization) și SEM (Search Engine Marketing) utile domeniului medical
 - ▶▶ Afiliere și influenceri

REPARTIZARE ORE PREGĂTIRE TEORETICĂ ȘI PRACTICĂ ÎN CADRUL PROGRAMULUI DE FORMARE

«COMPETENȚE DIGITALE DE UTILIZARE A TEHNOLOGIEI INFORMAȚIEI CA INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE ȘI CUNOAȘTERE»

Nr. crt.	Denumire disciplină	Denumire subdisciplină	Pregătire teoretică (h)	Pregătire practică (h)	Total pregătire teoretică (h)	Total pregătire practică (h)
1	<i>D1: Noțiuni și practici de bază, cu privire la securitatea informatică, schimbul electronic de informații, managementul documentelor electronice, gestionarea platformelor de comunicare socială și utilizarea aplicațiilor on-line în sectorul medical</i>	SD1. e-Sănătate și telemedicină 1h	1h	-	15h	25h
		SD2. Servicii și aplicații online cu aplicabilitate în e-Sănătate și telemedicină	1h	2h		
		SD3. Modele de organizare a datelor în baze de date	1h	-		
		SD4. Operațiuni de prelucrare, gestionare de documente electronice și schimbul electronic de informații într-o organizație	2,5h	5h		
		SD5. Introducere în securitatea sistemelor informatice	1h			
		SD6. Măsurile administrative și tehnice de asigurare a securității informației	2,5h	5h		
		SD7. Protecția datelor cu caracter personal în contextul utilizării telemedicinii	1h	3h		
		SD8. Prezentarea unor aplicații și servicii online de comunicații prin internet, modalități de accesare și utilizare a acestora	2,5h	5h		
		SD9. Metode și instrumente pentru promovarea afacerii prin aplicații online și rețele sociale	2,5h	5h		
2	<i>D2 : Noțiuni și practici avansate cu privire la securitatea informatică, schimbul electronic de informații, managementul documentelor electronice, gestionarea platformelor de comunicare socială și utilizarea aplicațiilor online în sectorul medical</i>	SD1. Securitatea informatică în contextul schimbului electronic de informații în sectorul medical.	6h	14h	25h	55
		SD2. Schimbul electronic de informații și managementul documentelor electronice	7h	14h		
		SD3. Gestionarea platformelor de comunicare socială și utilizarea aplicațiilor online a rețelelor de social media, în scop profesional	6h	13h		
		SD4. Utilizarea aplicațiilor online a rețelelor de social media, în scopuri de marketing și promovare	6h	14h		
	TOTAL ore de formare	120h, din care	40h	80h	40h	80h

Managementul competențelor este o dimensiune particulară a managementului resurselor umane, care încearcă să armonizeze, prin mobilizarea și îmbunătățirea capacităților de acțiune ale salariaților, atât dezvoltarea competitivității unei organizații, cât și utilizarea eficientă a resurselor umane.

Dezvoltarea resurselor umane are legătură cu oferirea de oportunități de formare și de dezvoltare, pentru a se potrivi cu competențele locului de muncă, în anumite domenii. Acest proces necesită o evaluare atentă a necesităților pentru formare și selectarea unor metode și instrumente eficiente de formare. După atragerea, selectarea resurselor umane, dezvoltarea continuă a acestora duce la dezvoltarea organizației. Astfel, ei vor începe să joace rolul lor important în organizație.

Pe scurt, managementul resurselor umane reprezintă „oamenii potriviți, la locul potrivit, la timpul potrivit, conduși, sprijiniți și recompensați în mod potrivit, pentru realizarea obiectivelor organizaționale.”

1. Ministère de la fonction publique, Guide pratique 5. Les outils de la formation, 2016
2. Opco Atlas, GUIDE PRATIQUE. Élaborer le plan de développement des compétences.Outils
3. Opco Atlas, GUIDE PRATIQUE. Élaborer le plan de développement des compétences. Employeurs
4. unification.fr, Élaboration du plan de développement des compétences
5. Vadim Bubulici, Implicațiile industriei 4.0 asupra managementului resurselor umane, 2022
6. Ecole supérieur de management, La formation, outil de développement des compétences
7. asociatia-partener.ro/sanform/wp-content/uploads/Ghid-RUC_w.pdf
8. romania.representation.ec.europa.eu/news/comisia-lanseaza-lucrarile-privind-anul-european-al-competentelor-2022-10-13_ro
9. asociatia-partener.ro/sanform/wp-content/uploads/Ghid-GPEC_w.pdf
10. Organizația Mondială a Sănătății, Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030
11. Guvernul României, Strategia Multianuală pentru Dezvoltarea Resurselor Umane în Sănătate 2022-2030
12. www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/society/20210414STO02010/transformarea-digitala-importanta-avantaje-si-politici-ue
13. commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023_ro
14. Recomandarea Consiliului din 22 mai 2018 privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții
15. odtsystem.com/ro/etapele-de-transformare-digitala-in-companii/
16. www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/2709/Recrutare-in-era-digitala.-Ce-impact-vor-avea-noile-tehnologii%3F
17. raportuldegarda.ro/plan-actiune-sanatate-digitala-oms-regiune-europeana-2030/
18. upromania.ro/media/blog/digitalizarea-la-birou/
19. sante.gouv.fr/IMG/pdf/formation_initiale_formation_continue.pdf
20. www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2013
21. www.cairn.info/revue-sante-publique-2007-hs-page-15.htm
22. academy.visiplus.com/blog/formation-2/comment-motiver-vos-salaries-a-se-former-2022-02-14
23. www.actusoins.com/formations-infirmieres/formation-dpc-infirmier
24. www.insmc.ro/compartimente/amfiteatru-pentru-teledicina/
25. www.agir.ro/buletine/3164.pdf
26. ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/173-177_40.pdf
27. www.ecoledetelemedecine.com/pratique-simple-de-la-telemedecine



Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa prioritară nr. 3 - Locuri de muncă pentru toți
Obiectiv specific 3.12 - Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/
aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și
SNCDI ale angajaților
Titlul proiectului: Competențe digitale pentru angajați - suport pentru IMM-urile din
sectorul sănătății în asimilarea tehnologiilor și dezvoltarea serviciilor de
telemedicină (TELEmed)
Contract: POCU/860/3/12/143069

Editorul materialului: ALB SPOT SRL
Data publicării: decembrie 2023

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a
Uniunii Europene sau a Guvernului României.